

## 1C6 「構想提案力／目標設定力の強化」：MOT分科会WG1研究計画

○丹羽 清（東大総合）

### 1. MOT分科会研究ワーキンググループ1（WG1）設立の経緯

研究・技術計画学会の最新の分科会として、技術経営(MOT: Management of Technology) 分科会は、坂倉省吾主査、亀岡秋男幹事のもとで、1996年（平成8年）度から本格的な活動を開始した。主活動は、有識者や実務家による毎月の講演と活発な質疑応答、さらに会場の全員（30－50名）を巻き込む議論であった。その内容は、技術経営の戦略、実践、教育等の多岐の分野に渡ったが、特に、わが国において革新的な研究を構想できる能力を強化することの重要性が浮き彫りになった。（MOT, 1997）

上記と並行して、欧米大学院のMOTコース留学生等を中核とする「MOT若手会（木村誠宏幹事）」は、研究・技術計画学会やそのMOT分科会、さらには、わが国のMOTの活性化やレベルアップために、MOTの産学協同研究の実施や、MOTの体系化が必要との提言を行った。（MOT, 1997）

この様な二つの流れに基づき、企業から大学に移籍し産学協同研究の重要性を実感していた丹羽清が世話人として、「構想提案力・目標設定力の強化」研究ワーキンググループ(MOT-WG1)を設立する計画をたて、MOT分科メンバーに自発的な参加を呼びかけた。その結果、産官学からの希望者によりMOT-WG1は1997年5月に第1回の会合をもち、3年の期間をめぐりに活動を開始した。<sup>1</sup> 発足時の11人のメンバーは、五十音順に（発足時の役職で）、

赤澤 優：日本航空電子工業株式会社 中央研究所 専任部長

江藤 学：筑波大学 先端学際領域研究センター 講師

斎藤 一雄：鐘淵化学工業株式会社 技術顧問

難波 正憲：川崎製鉄株式会社 L S I 事業部 主査（理事）

東京大学大学院 総合文化研究科広域科学専攻博士課程

丹羽 清：東京大学大学院 総合文化研究科 広域科学専攻 教授

福谷 正信：財団法人 社会経済生産性本部 主任研究員

松田 偉太郎：明治製菓株式会社 薬品研開管理部 部長

森田 富幸：通商産業省 工業技術院 総務部技術調査課 調査班長

<sup>1</sup> 同時に、別のワーキンググループ、即ち、「MOT用語開発」研究ワーキンググループ(MOT-WG2)が世話人亀岡秋男、谷口邦彦両氏の元に設立された。

山田 肇：日本電信電話株式会社 技術部 標準担当 部長

吉野 毅：東京大学大学院 総合文化研究科広域科学専攻修士課程

若生 彦治：神奈川県 産業技術総合研究所 企画部 専門研究員

である。なお、本ワーキンググループは自発的参加の学会活動であり、グループのメンバーは個人の資格で参加しており、所属する組織を代表しているものではない。

## 2. WG1活動の概要

図-1に示すように、WG1が対象とするメインテーマは、革新的研究開発を実施するための「構想提案力や目標設定力を日本の組織で如何に強化するか」である。これを研究するのに、MOT分科会のメンバーからの希望者と東京大学の丹羽研究室を中心とする大学関係者によってWG1を構成する。主として前者からは、現場からの問題意識や実務経験・ノウハウの提供が期待され、主として後者からは、学会動向情報や研究の枠組み・調査分析法さらには必要に応じて学生パワーの提供が期待される。

月に1度程度の研究打ち合せは東大丹羽研究室で行う。その間は、電子メールのやり取りで活発な議論を展開しておく。具体的な研究サブテーマや切り口はメンバーの議論によって決定する。必要に応じて企業等の実態調査も行うが、作業量の要する調査、分析、計算機プログラミング等は学生の力を活用する。研究の経過はMOT分科会で報告・議論する。研究成果は半年、又は、1年ごとにまとめ、学会（研究・技術計画学会、PICMET<sup>2</sup>等）で発表する。企業参加者は（各々の企業で）自由に研究成果の実践・活用ができる。大学は、学生が関与した部分に関しては、その学生の修士論文、博士論文の一部として活用できる。

このような形の産学協同研究を行うことにより、

- (1) 参加企業等では、MOT研究成果の活用による研究開発の効率化
- (2) 大学では、実際の生きたの問題を扱うことでMOT研究の質の向上が期待される。さらには、
- (3) ワーキンググループに参加することでMOT人材ネットワークの拡大と
- (4) 研究成果を広く発表することで日本のMOTの活性化を目指す。

研究費に関しては、当面（約1年間）は外部資金に頼らず、丹羽研究室研究費と、（可能な範囲で）MOT分科会予算によって運営する。これによって、特に、WG1の立ち上げ時に形式的な報告書作成を目的とせず、実質的かつ柔軟な運営を可能とする。

<sup>2</sup> PICMET (Portland International Conference on Management of Engineering and Technology) 隔年（次回は1999年）に米国のポートランド市で開催される、技術経営分野で最大の国際会議

— メインテーマ —

「構想提案力」や「目標設定力」を日本の組織で如何に強化するか

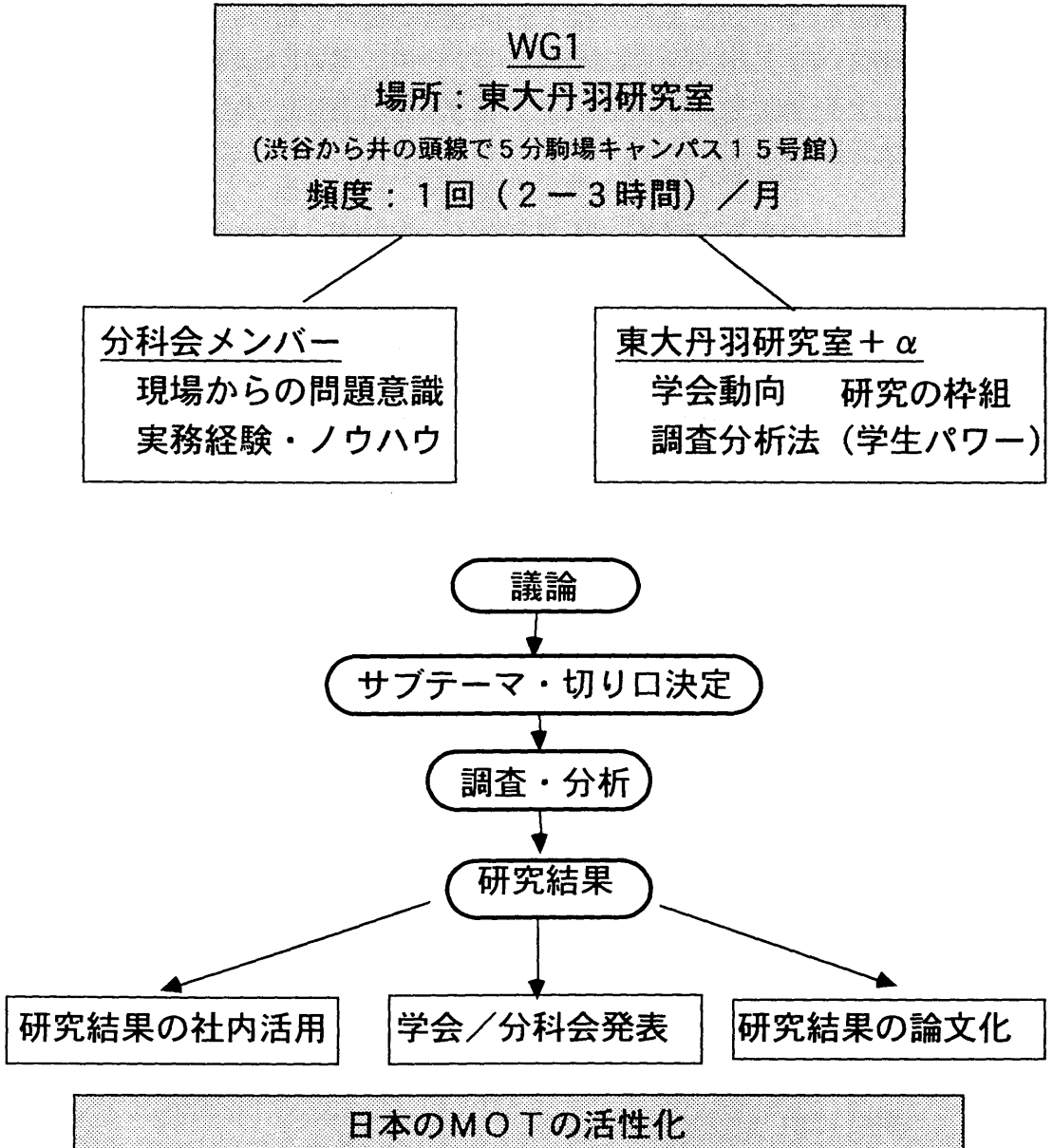


図1 MOT-WG1活動の概要

### 3. WG1の研究内容

#### 3. 1 研究課題

現在、わが国の研究開発においては、既存の技術や製品の改良に加えて、革新的な技術や製品を生み出すことが強く望まれている。従って、WG1の研究メインテーマは、革新的研究開発を実施するために、日本の組織の「構想提案力」や「目標設定力」を強化するための有効な方法や仕組み（マネジメント）の提案である。

WG1は上記メインテーマを研究するための切り口を検討し、その結果、1997年7月にはいくつかのサブテーマを設定した。それらは、

- (1) 「研究アイデアをいかに発掘・発展させるか」,
- (2) 「研究構想を立案し提案できる人材(PI: Principal Investigator)をいかに育成・活用するか」,
- (3) 「研究戦略をいかにたてるか」

である。これらは、現在のWG1メンバーの陣容とその関心領域に大きく依存している。メンバーの増加や研究の進展に応じて、他のサブテーマも検討の対象に含めていきたい。例えば、「ベンチャー化」「外部資源の活用」「研究評価の新しい方法」等のサブテーマなどもある。

WG1は、当面上記3つのサブテーマを有機的に調査研究し、この観点から日本の組織の「構想提案力」や「目標設定力」を強化するための有効な方法や仕組み（マネジメント）を提案することを目指す。

#### 3. 2 アンケート調査

上記のような研究を効果的に行うには、わが国の研究開発現場での動向や要望を正しく把握することが必要である。そこで、WG1は、研究・技術計画学会の会員に対するアンケート調査を企てた。この調査は、特に、上記(1)(2)(3)のサブテーマにそれぞれ対応して、

(a) 研究開発テーマの発掘・立案をボトムアップで効果的に行える研究開発テーマ提案の仕組みのあり方

(b) 提案されたテーマの効果的な実施のための研究プロジェクトやそのリーダーのあり方

(c) 長期技術戦略の立案の現状

に関して、広く意見を収集しようとするものである。

### 3. 3 アンケート内容概要

(a) 研究開発テーマの発掘・展開，さらには，その研究構想の立案をボトムアップで効果的に行える「研究開発テーマ提案制度」のありかた

- ・ 良い提案が多く出されるためのインセンティブ（動機付け）
- ・ 提案を行う際の支援の仕組み
- ・ 自分の初期のアイデアを公開して，複数の人のコメントを得るための制度・約束
- ・ 提案テーマの評価
- ・ 評価の結果の発表

(b) 提案が採択されると実施に移される研究開発プロジェクトと提案者との関わり等のありかた

- ・ プロジェクトのリーダー
- ・ プロジェクトの構成
- ・ リソース
- ・ 中間評価
- ・ 最終評価
- ・ 報酬の体系

(c) 長期技術戦略の立案の実態

- ・ 全社経営戦略文書
- ・ 全社技術戦略文書
- ・ 部門技術戦略文書
- ・ 有効性

### 4. 今後の活動

上記アンケート調査を実施しその分析を踏まえ，さらに，先進的なマネジメント実施組織の調査等も行い，有効なマネジメント方法の構築提案を目指す。研究の進展やメンバーの追加等により新たなサブテーマも並行して実施する。

### 引用文献

(MOT, 1997) 技術経営MOT分科会編集委員会，「平成8年度技術経営MOT分科会活動報告書-技術経営学の体系化を目指して-」1997)