

企業組織における技術志向型イノベーターの マネジメントに関する調査

○坂戸典央, 亀岡秋男 (北陸先端科学技術大学院大)

はじめに

現在、産業競争力の強化が叫ばれ、イノベーションの創出を担う人材の育成に関心が高まっている。特に、技術と経営をリンクさせる MOT (Management of Technology) 人材の養成が急務であると指摘されている。

ゴーイング・コンサーンとして企業が絶えず発展して行くためには、企業組織においてイノベーションをいかに行うかが至上命題であるといえる。そのイノベーションを創出する人材が技術志向型イノベーターである。(以下「テクノプロデューサー」という。)

本研究では、テクノプロデューサーの特徴を明らかにするため、企業組織内で実績のあるテクノプロデューサーと思われる人物の聞き取り調査を行い、その結果からテクノプロデューサーの特徴を分析して、彼らの生産性・創造性を向上させるためのマネジメントのあり方について考察する。

1. テクノプロデューサーとは

テクノプロデューサーとは、コンセプト創造のリーダーシップを持つ人材で、特定分野の専門家ではなく、社会的な応用に視点を置いた分野横断的な、マルチディスプリナーな人材であり、表1に示す能力が必要とされている。それは、第1にクリエイターとしての役割で、目標設定力、つまり環境を認識した上で目標を設定できる能力、第2はコーディネーターとしての役割で目標達成力、つまり目標が与えられるとそれを達成する手立てを考えて実践的な実行プロセスをデザインできる能力である。第3はプロジェクトリーダーの役割で、目標と達成方法が与えられたとき、実際にやり遂げる過程実現能力である。

表1

テクノプロデューサーとは	
●	コンセプト・クリエイター (目標設定型) 環境を認識した上で目標を設定できる人材
●	コーディネーター (目標達成型) 与えられた目標を達成する過程をデザインできる人材
●	プロジェクト・リーダー (過程実現型) 目標と達成過程が与えられた時それを実現できる人材

(出典：亀岡,2000, p 99)

このような定義のもとに、以下の4人、①トヨタ自動車：プリウス開発のチーフエンジニアの内山竹志氏、②パイオニア：カーナビゲーションシステムの開発者である畑野一良氏、③ソニー：Suica (ICカード)の開発者である前田昇氏、④サンヨー：洗剤のいらない洗濯機の開発者である川添恵聖氏に聞き取り調査を行った。

2. 聞き取り調査結果の概要

聞き取り調査をもとにテクノプロデューサーの特徴を表2に示す。一般的にテクノプロデューサーは、理系出身の技術者が中心であると考えられているが、実際には営業・企画といった文系出身の人材が多く、「テクノプロデューサー＝技術者」という固定概念は正しくない。上記

の4人の共通点の一つは、コンセプトクリエーターであるという点である。それらのコンセプトは、各個人が抱く「大志」を真っ当するために打ち出されたものであり、それは、また、企業のビジョンにもリンクしているのである。

表2 テクノプロデューサーの特徴

	前田氏 (Suica)	内山田氏 (プリウス)	畑野氏 (カーナビ)	川添氏 (洗剤のいら ない洗濯機)
企業のビジョン	新世紀を先取りするサービスとユニークなビジネス	21世紀のクルマをつくる	より多くの感動を	社会への貢献を重視する企業
コンセプト	ファッションブルな新しいライフスタイルを創る	人間中心で資源と環境にインパクトを与えるクルマをつくる	カーライフシーン(はれの場)に便利なもので未来を切り取りしたもの(部分未来の提供)	洗剤まけの人間にやさしく、環境にやさしく経済的な洗濯機をつくる
融合技術	セキュリティー技術 ICカード技術	人間工学 電気モーター技術 バッテリー技術 ハイブリッドシステム etc	電子地図技術 GPS技術 ハードウェア技術	既存の洗濯機技術 超音波技術 電解技術
大志	ソニーを良くする	社会的インパクトを与えるクルマをつくる	ものづくりを通して人を感動させる	世のため人のためになるもの
成功時の表現	ハッピーだ	よかった	うれしい	よっしゃー
文系・理系	文系	理系	文系	文系
当時の役職	事業室長	チーフエンジニア	企画課長	営業部長
前職	戦略ディレクター	技術管理部	企画部	営業総括本部長
今後の課題	日本をよくする	21世紀のひとづくり	「知的感動」から「情的感動」へ*	「機械技術」「科学技術」の融合

それらのコンセプトは、独自の発想でかつ斬新的なものである。それらは日常の体験や経験をもとにした知識や情報収集によって獲得した知識、また他人とのコラボレーションによって生まれた知識などをもとに創造される。

さらに、これらのテクノプロデューサーは社内、時には社外の技術の融合を行い新製品・新商品を創造している。その際に、各技術者の心を動かすためにコンセプトを掲げ、その製品に

* 「知的感動」とは、新しい技術によって今までにない体験をしたことにより感動すること。「情的感動」とは、家族が二度とない一時を過ごすための道具で、その道具のおかげで家族にとって忘れることのできない思い出を提供するものである。(畑野氏のインタビューより)

関する思いや熱い情熱を語っている。これが重要であるという。時には、その情熱によって基礎研究開発を促進させることもあったのである。

また、彼らは「大志」を抱いているという点も共通しており、モノづくりを通じてその「大志」が真っ当されたとき、彼らは「ハッピーだ・うれしい・よかった・よっしゃー」という言葉を発している。このように、自己実現が達成されたときの喜びが彼らのインセンティブの一つになっていると考えられる。そして、一つの目標が達成されると、また次の目標（大志）を抱き、更なる挑戦が始まるというのも彼らの共通の特徴である。

3. テクノプロデューサーのマネジメントに関する考察

野中・竹内（1996）によると、知識創造のマネジメントは、従来のマネジメントすなわち「トップダウン・モデル」や「ボトムアップ・モデル」ではなく、新たな「ミドル・アップダウン・モデル」が必要であると提唱している。つまり、それはミドル・マネジャーを知識マネジメントの中心に据え、トップと第一戦社員に新たな役割を与えるものである。

以上のことから、従来の日本的経営の特徴である「ボトムアップ型」のマネジメントでは、テクノプロデューサーはその能力を十分に発揮できないといえる。そこにはテクノプロデューサーに適した新たなマネジメントが必要となる。

新たなマネジメントスタイルとは、トップマネジャーがテクノプロデューサーに対して、明確なビジョンや目的、能力を発揮してもらいたい分野、能力の方向性などを示すことである。決して、全てをテクノプロデューサーに委ねるのではない。つまり、テクノプロデューサーの能力を最大に発揮するために、経営者は業務遂行能力を重視する経営者から、戦略的発想、戦略を重視し、社員をサポートする経営者への変貌が期待されるといえる。

以下、テクノプロデューサーの特徴を生かしたマネジメントはどのようなものかを考察する。

(1) 自由裁量を重視する

テクノプロデューサーは、自分がやりたいと思っている仕事には自ら進んで行くという「自主性」に依存している。それゆえ、彼らに大幅な自由裁量権を与える必要がある。したがって過剰な手続きや指示体制は可能な限り排除し、大幅な権限の委譲を行う必要がある。

(2) フレキシブル・ワークの尊重

従来の勤務体系は、同一勤務場所、同一就業時間が原則であった。この体系は標準的な一定のアウトプットをあげる点では最良であり、個人レベルでの最適化より組織レベルでの最適化を重視したものである。しかし、テクノプロデューサーは自由裁量を好み、自律性が高く個性が強いといった特性がある。つまり、個人レベルでの最適化を最大にすることがテクノプロデューサーの生産性・創造性を向上させるといえる。そこで、場所や時間の拘束を排除するようなフレキシブル・ワークを確立させる必要がある。

(3) テクノプロデューサーを尊重できる風土づくり

テクノプロデューサーに必要な能力は、表3に示すように、①コンセプト創造能力、②業務遂行能力、③コラボレーション促進能力、④調整能力が必要とされる。特にテクノプロデューサーの場合、単に幅の狭い専門知識だけでは高い付加価値を生み出すことは難しく、他分野・他部署の技術者との協働や意見交換などのコラボレーション能力が、アウトプットの質を高める重要な要素になっている。これらの能力を発揮させるためには、企業組織内の風土・場づくりが重要な課題となる。そのためには、裁量権の認可、キャリアデザインによる人事異動、ロマンある仕事への携わり、チャレンジ精神の増加などの環境設定が必要であると考えられる。

表3 テクノプロデューサーに求められる能力

(1) コンセプト創造能力	柔軟思考 システム思考 斬新的な発想力
(2) 業務遂行能力	情報収集能力 専門技術の融合能力 裁量権行使能力
(3) コラボレーション促進能力	プレゼン能力 交渉・説得力 コミュニケーション能力
(4) 調整能力	現状維持志向の人々の打破 コンフリクトの対処能力 失敗をおそれない能力

(4) 新しい報酬システムの構築

テクノプロデューサーは、自己実現のために働いているという傾向が強いが、同時に新しい金銭的報酬システムを構築する必要がある。新商品の成果に対しては、取締役にはストックオプション制度があり、発明者には特許に対する報酬制度が構築されているが、新コンセプトの確立などに対するテクノプロデューサーの金銭報酬システムがない。そこで、彼らの市場価値はいくらであるのかを決めるような新しいメカニズムが必要となる。

(5) 同質統合から異質統合

現在のような成熟社会では、モノをつくる人と売る人といった職能区分はなく、売れる商品をつくるという観点から、各部署を統合してその相互作用によりアイデアを創出する必要がある。新しいコンセプトによりその橋渡しをするのがテクノプロデューサーであり、これによってコンセプトや経営理念を関係者全員が共有することによって組織的知識創造が可能になる。

おわりに

以上、企業組織内のテクノプロデューサーの特徴を吟味し、彼らの新しいマネジメントスタイルを考察した。これらのマネジメントシステムは一部の大企業では完全ではなしる実施されている。現在、テクノプロデューサーの人材育成などの議論がなされつつあるが、特に、大企業ではこれまでの行動規範に縛られる傾向が強く、活動環境が整備されていないのが現状である。経済の行き詰まりを打開するためには、テクノプロデューサーの活躍できる場を提供することが今後の経営者の課題といえる。

今後とも調査を継続し、より効果の高いマネジメントのあり方について探索していきたい。最後になりましたが、本研究を行うにあたりご協力戴いた、高知工科大学の前田先生、トヨタ自動車株式会社の内山田様、パイオニア株式会社の畑野様、三洋電機株式会社の川添様、及びこれらの調査にご協力戴いたJAISTの多くみなさまに深くお礼申し上げます。

参考文献

- Ackoff, Russell.L. 1978.The Art of Problem Solving. Accompanied By Ackoff's Fables. (邦訳川瀬武志・辻新六、『問題解決のアート』建帛社, 1983年)
- 亀岡秋夫・古川公成, (2001)『イノベーション経営』放送大学教育振興会
- 野中郁次郎・竹内弘高, (1996)『知識創造企業』東洋経済社
- 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎, (2001)『知識経営実践論』白桃書房
- 山之内昭夫, (1992)『新・技術経営論』日本経済新聞社