

## 2A20 MOT教育の基本方式案と新経営制度の「ガバナンス」への対応

○松原健夫（立命館大社会システム研／日本技術イノベーション振興協会）

### 1、はじめに

日本のMOT教育は近年その重要性が産学官で認識されるようになってきた。しかし日本企業の国際競争力強化という究極の目的のためにどのような教育内容が必要であるかについて産学で若干のミスマッチがあるようである。

日本企業は近年商法改正や役員制度改革によりその経営体制をかなりかえてきている。したがって大学の理工学系学生への講義にMBAを加えたようなMOT教育内容では企業人から受け入れられないと考えられる。

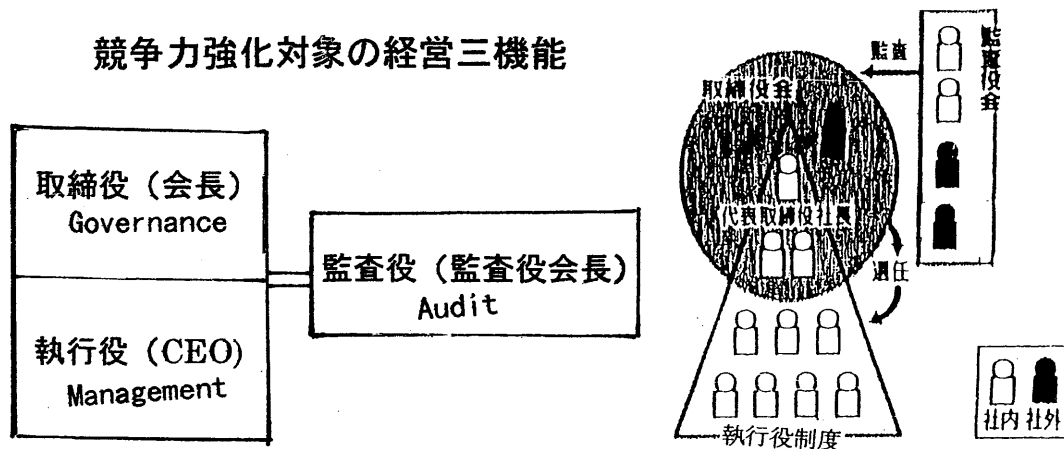
この点後述する「MOTフォーラム」や「大学コンソーシアム」のように、企業のニーズを探りながらカリキュラムを作り、教育を進める方式が実践的人材育成のために必要と考える。

### 2、執行役員制度の導入による企業経営体制の変化

最近執行役員制度を導入する会社がかなり増えている。

執行役員制度は、少数の取締役が会社の基本的な方針を決定し、執行役員はその決定に基づきそれぞれ具体的な経営を行なう制度である。そして取締役会は執行役員の経営や業績を監督する。

この制度は、経営意思の決定、監督の機能と。執行機能とを分離する事で、経営環境の変化に迅速に対応し効果的に経営を行なう事を可能にする制度である。このような目的を効果的に機能させる為には、取締役の「ガバナンス」と執行役の「マネジメント」とが十二分に機能しなくてはならない。



### 3、新経営体制の取締役会の「ガバナンス」への対応

新経営体制としては、商法改正に応じて執行役員制を設けた会社と商法改正と関係なく執行役員制を設けた企業がある。しかし いずれのケースもこの新しい執行役員の役割「ガバナンス（統治）」は、明確にしなければならない。従来の経営者が混然と行なっていた「ガバナンス」と「マネジメント」は取締役と執行役とで分業することになる。米国、英国では古くからこの体制であり、この「ガバナンス」機能としては英国の R. I. Tricker は英国企業の調査研究により 次の4項目をあげている。

- 1) 企業の長期戦略……今後 取上げる新事業、企業合併・吸収、  
研究開発テーマ、金融取引戦略、人事開発戦略
- 2) 経営の重要な意志決定……(指名委員会)、(報酬委員会) リストラによる事業変更、主要製品の研究開発計画
- 3) 施行役業務の監査・取締……(監査委員会) 事業執行監査  
事業業績監査
- 4) 説明責任……アカウンタビリティ、株主への決算開示、  
会社の透明性、信頼性向上のための情報開示  
(カッコは いわゆる「米国型会社」が設ける義務のある委員会名)

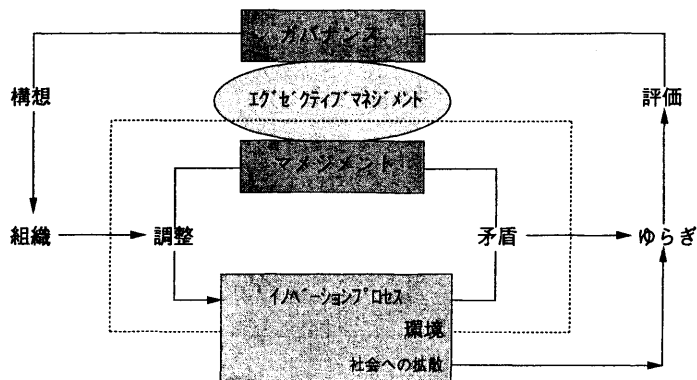
これらには、かなりの技術関連事項が含まれている。

これからのMOTは これらの「ガバナンス」に対応すべきと考える。

「ガバナンス改革の違いが 会社の競争力の勝ち負けを決める」と言われている。「イノベーションプロセスのガバナンスモデル」を一例として示す。

(ルネサス テクノロジ 山崎宏之氏)

### イノベーションプロセスのガバナンスモデル



#### 4、社会人へのMOT教育の基本方式例…「MOTフォーラム」

この「MOTフォーラム」は、関西の（NPO法人）「日本技術イノベーション振興協会」（URL [www.lpa-japan.com](http://www.lpa-japan.com)）が行なっている MOTの社会人教育である。

この協会は 役員はおもに当学会関西支部メンバーの有志で 関西の主要なMOT 専門家より構成されており、理事長は小職（松原）が 仰せつかっている。

フォーラムの内容は 講演と総合ディスカッションで、テーマはMOTの重要 이슈から参加メンバーの希望で決める。この頻度は 1ヶ月半に1回ぐらいであるが、その間は「MOTネットフォーラム」で、MOTの様々な問題 について 意見交換や 質疑応答をおこなう。これに際しては、ネットフォーラム マスター（山崎宏之氏）をおき 話題進行のコーディネートを 行なう。

「MOTフォーラム」の会場は、交通の便から 大阪は「大阪国際会議場」、京都は「キャンパスプラザ京都」で行い、約60人の参加者である。

これまでに取上げたテーマを 以下に記す。（順不同）

- ・ MOTの重要性について
- ・ 企業の競争力強化のための産学連携
- ・ 企業研究がノーベル賞を獲得するための要因
- ・ 経営にはたらく原理・原則（稲盛名誉会長のビデオ）
- ・ イノベーション理論—技術革新のダイナミズムと新事業開発
- ・ 新事業開発と企業経営戦略（ソニー）
- ・ マーケティングにおける発想の転換
- ・ 時代の気分を読み解く… 生活者が開く新市場
- ・ 新産業創出と もう一つの産学連携
- ・ 「共創」の時代の技術開発
- ・ 日本における閉塞状態を打破するための技術経営

参加者の感想は インターネットで述べられるが 一般に いろいろと参考になったと 好評である。（日経新聞 9月16日 朝刊 に記事）

「MOTフォーラム」「MOTネットフォーラム」は、企業人のMOTの興味のある 役に立つテーマをインターネットで調査し そのテーマの第一人者の講演と 総合ディスカッションにより内容を掘り下げるといふ方式で 参加者はかなり 満足しているようである。

社会人のMOT教育の基本方式の一つとして ご考慮頂ければ幸いである。

## 5、社会人への MOT 教育の基本例…大学コンソーシアム京都の「MOT 講座」

大学コンソーシアム京都の「MOT プログラム開発研究会」は、京都の大学で MOT 教育に関係ある大学（下記）の教授と、企業（松下電工）と小職（NPO 法人）からなる研究会で 概ね 月に 1 回位 集まり MOT の社会人教育について意見を交換している。

研究会参加大学…京大、京都工繊大、同志社大、立命館大、龍谷大、京産大  
この研究会は現在 2 年度目で 現在実施中の MOT 社会人教育テストラン「技術マネジメント講座」の顧客の反応を評価検討している。

このスポンサーは、第 1 年度は京都府で、第 2 年度は経産省である。

第 1 年度の顧客（20 名）のアンケートによる テーマ毎の総合評価は  
（各テーマにつき 特に役に立つと評価した人数）

イノベーション経営	12 人
イノベーションの理論と歴史	7 人
京都型イノベーション	11 人
技術開発と技術経営	13 人
技術開発と技術戦略	11 人
情報マネジメント	12 人
マーケティング戦略	16 人
財務・会計とキャッシュフロー経営	18 人
ケーススタディ	11 人

現在 この結果を考慮した 第 2 年度講座が進行中である。

一つの大学では 総てのテーマに最適な講師を学内から選ぶのは極めて困難である。教育の質を向上させるために 地域毎に大学コンソーシアムを編成し協力して対応する基本方式の例である。

これら 2 例は 社会人の MOT 教育の基本方式として考慮されたい。

### { 参考資料 }

- 1、「日本型コーポレート ガバナンスの強化とそのため技術経営展開」  
松原 健夫 年会講演要旨集 499（2002）
- 2、「企業統治の重要性について」山崎宏之「第 3 回 MOT フォラム」（2003）
- 3、「知創経営におけるコーポレート ガバナンス日米比較」  
寺本義也・松田修一編集 「MOT 入門」311（2002）
- 4、「京都技術経営教育研究会報告書」大学コンソーシアム京都 38（2002）
- 5、「MOT フォラム」講演予報 日本技術イノベーション振興協会（2003）