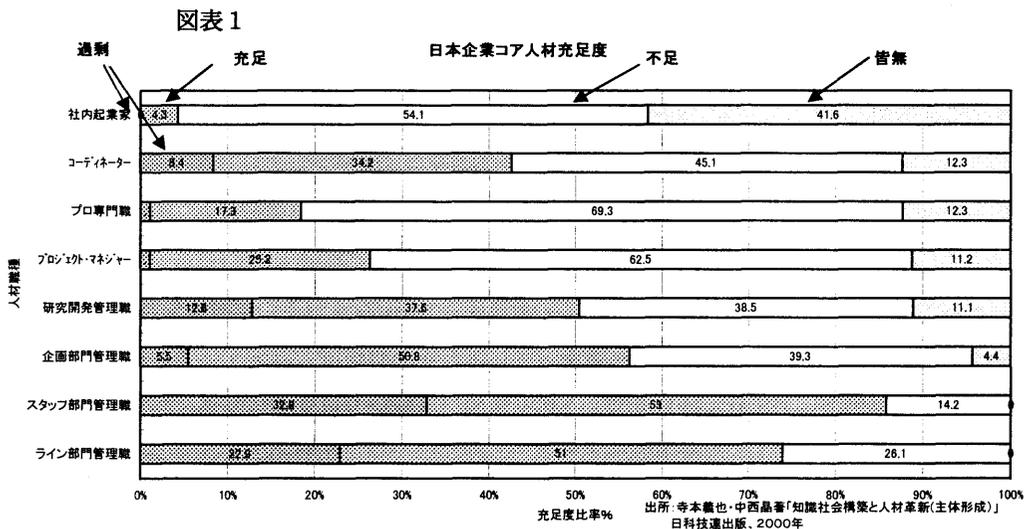


○山本尚利, 寺本義也 (早大ビジネススクール)

1. 先進 MOT の重要性

80年代の技術系日本企業の国際競争力は世界トップレベルといわれた。その秘密は、米国で先行開発されたプロトタイプ製品をモデルにして、量産型商品に仕立てる技術開発力にあった。すなわち、日本企業の強さの秘訣は、高生産性、高品質をベースにした顧客満足度の高い商品開発力にあった。これを筆者らは、**伝統 MOT** と呼ぶ。ところが、90年代、シリコンバレーを中心に、米国先進企業がルーターやサーバーなど画期的な新製品を次々に商品化し、多くの日本企業は圧倒された。21世紀初頭において、日本企業が得意とした、かつてのフォロワー型技術競争力は、台頭するアジア企業に容易に追いつかれてしまった。日本企業が引き続き、世界トップレベルの技術競争力を維持していくために、シリコンバレー型の画期的新製品や画期的ビジネスモデルの技術開発力の強化が待ったなしである。これを筆者らは**先進 MOT** と呼ぶ。先進 MOT を実践する人材を MOT 人材と呼ぶが、具体的には、社内ベンチャーを含むハイリスク技術投資を企画・実践する人材を指す。さて、**図表 1** には、日本企業のコア人材の充足度の調査結果を示す。



本図によれば、社内起業家、プロ専門職、あるいはプロジェクトマネジャーといった、いわゆる MOT 人材が圧倒的に不足していることが一目瞭然である。

## 2. 専門職大学院の MOT プログラムとは

早稲田大学アジア太平洋研究科は、他大学に先駆けて、2002年末、文部科学省から MBA/MOT 専門職大学院の設置認可を受けた。図表2には、MBA/MOT 専門職大学院（早稲田大学ビジネススクール）のコンセプトを示す。

図表2 早稲田大学ビジネススクール（専門職大学院）のコンセプト

専修別	目標とする人材像	具体的な院生像
技術経営 (TM)	技術を背景に企業革新や新製品・新事業開発戦略を立案・実行する専門人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CTO候補者</li> <li>・先端技術戦略・政策立案者</li> <li>・産学連携・技術移転推進者</li> <li>・生産イノベーション推進者</li> <li>・IT戦略立案・実行者</li> </ul>
戦略経営 (SM)	経営戦略、組織戦略、金融・情報戦略を立案し、実行する専門人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営企画・CEO候補者</li> <li>・人事・組織戦略立案者</li> <li>・グループ業績評価者</li> <li>・国際的金融市場推進者</li> <li>・情報戦略立案者</li> </ul>
アントレプレ ヌールシッ プ経営(EM)	社内外起業家・その支援人材、マーケティングや会計・ファイナンスを牽引する人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立・社内ベンチャー起業家</li> <li>・第二創業・中小企業経営者</li> <li>・マーケティング戦略推進者</li> <li>・管理会計戦略推進者</li> <li>・株式上場・IRを推進するCFO</li> </ul>

図表2における戦略経営(SM)とアントレプレヌールシップ経営(EM)は従来のMBA(経営学修士)コースであるが、早稲田大学ビジネススクール(WBS)の特徴は、技術系MBAと呼ばれるMOT(TM、技術経営学修士)コースを設置している点にある。WBSのコンセプトは、図表1に示したように、日本企業で圧倒的に不足しているMOT人材の養成を支援することを狙っている。

## 3. MOT 専修学生の問題意識

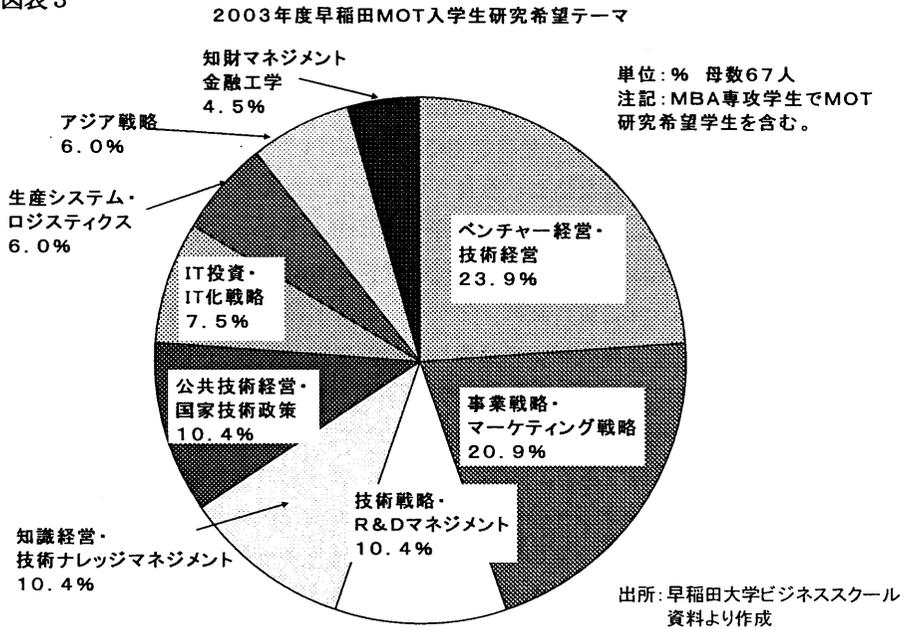
図表3には2003年度のWBSのMOT専修への入学生が関心を持っているMOT研究テーマの構成比を示す。また図表4には出願時の所属組織の構成比を示す。

WBSのMOT専攻学生の平均年齢は36.5歳であり、実務経験が10年以上の社会人が中心である。WBSの狙い通りの人材が集まっている。その特徴は、図表1に示したように、日本企業で圧倒的に不足しているMOT人材の候補が集結している点にある。また、起業家志願者や、若手ベンチャー経営者の比率がかなり高い点も注目値する。

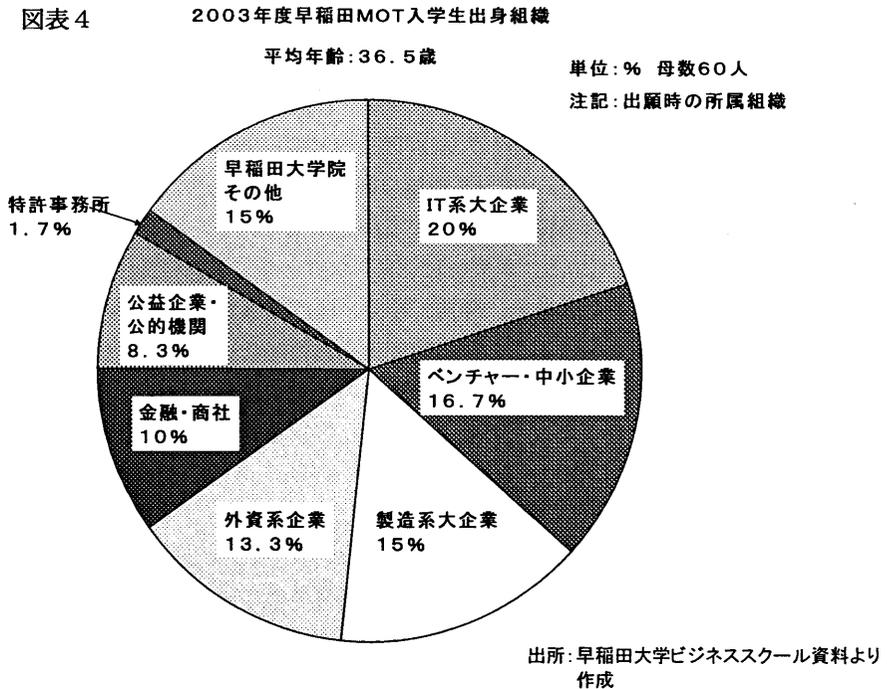
図表3に示すMOT学生の研究関心分野から、彼らが、現代の日本の抱える技術立国としての構造問題を的確に捉えていることがよくわかる。

さて、WBSのMOTプログラムは、働きながらのMBA取得を可能にするため、金曜と土曜の週末集中授業サービスが提供されている。業務と学業を両立させるには、相当の覚悟と問題意識がない限り、到底、耐えられないようなハードワークとなるのである。

図表3



図表4



#### 4. MOT 人材育成を専門職大学院で行う意義とは

実践的 MOT 人材の育成は大学院教育で果たして可能なのか？多くの企業人のもつ疑問である。日本の大企業においては、自社に必要な MOT 人材の育成は、すでに整備された自社の技術系人材の教育プログラムで対応することは充分可能である。他方、MOT を含む MBA 大学院教育の現場においては、受講学生のレベルのバラツキが大きい上に、その専門バックグラウンドも多様であるために、教育プログラムのカスタム化が困難であるのは事実である。ところが、大学院 MOT 教育には、そのハンディキャップを補って余りあるメリットもある。そのメリットとは、技術系人材に経営管理や財務会計など非技術系教育が提供される一方、非技術系人材には、技術マネジメントなど技術系教育が提供される点にある。すなわち、理系人材と文系人材の相互乗り入れ的な融合教育が可能となる。不確実性の高い不透明な事業環境に直面する企業の理系人材が、MOT 実践の際、強く要求されるのは、専門的技術知識やノウハウなどの技術要素に加えて、政治、経済、社会、国際関係などの非技術要素に関する素養である。MOT 大学院は、非技術要素に素養をもつ技術系人材を育成すると同時に、技術マネジメントのできる非技術系人材を育成することができる。技術が世界経済を左右する現代において、金融・商社など非技術系企業であっても、技術革新の経済インパクトに鈍感な経営者がグローバル競争に生き残れないのは明らかである。

#### 5. 第三世代の MOT : アジア型 MOT の模索

1 項にて前述した**伝統 MOT (日本型経営)**は 80 年代、世界を席卷したが、これを**第一世代の MOT**と呼ぶ。一方、80 年代日本型技術経営を徹底研究した米国企業によって、90 年代、シリコンバレーを中心に、世界をリードしたのは、イノベーション重視の米国型技術経営であった。これを**第二世代の MOT (先進 MOT)**と呼ぶ。ところが、この第二世代の MOT も、2000 年春のネットバブル崩壊以降、かげりを見せている。21 世紀初頭、いよいよ、世界は**第三世代の MOT**を模索する段階に来ている。筆者らは、それを**アジア型 MOT**であると位置づけている。早稲田ビジネススクール (アジア太平洋研究科) の MOT 教育において重視するのは、**政治、経済、社会、国際関係**など、**第一の非技術要素**に加えて、**歴史、文化、伝統**という**第二の非技術要素**の技術経営へのインパクトであると考えている。日本は言うまでもなく**アジア太平洋地域**の一員である。特に、日本を含む東アジア諸国は、いずれも 2000 年以上の歴史と文化と伝統を有する。これらの**第二の非技術要素**が、企業の技術経営にいかに関与するかが、今後の MOT の大きな課題であると筆者らは考える。

たとえば、トヨタ生産システムに代表される日本型生産システムは、日本の歴史、文化、伝統に裏打ちされている。このシステムは日本企業を徹底研究した米国企業によって普遍化された。そして、今や、世界の製造業が採用している。このような事例を筆者らは、日本の歴史、文化、伝統の普遍化の成功モデルのひとつとみなしている。このような MOT 成功事例を、今後、日本は多発させていくべきである。