

2004年6月14日

技術系経営幹部の養成方法を考える

トップが理解すべき技術経営の要諦

UFJ総研マネジメントシステム ISO チーフコンサルタント 後藤 誠

はじめに

1990年代のわが国産業界の不振のなかで、経営教育の改革が叫ばれてきた。欧米型のマネジメント教育であるMBAは、既に相当数の国内大学院において取得できるようになっており、MBA取得者の活躍も実際に目にするようになってきている。しかし、彼らの就職状況は主にサービス業に限られており、まだ広い産業分野において実力が認められているわけではない。

ところで、国際的に著名なビジネススクールであるスイスのIMD（国際経営開発研究所）の調査でも明らかにされているが、わが国産業界の技術分野においては、基礎レベルでは国際的に相当高くなっているが、技術マネジメントレベルは相対的に低いものとなっている。すなわち、純粋な技術研究開発投資は盛んで、その蓄積も厚くなっているのに、その戦略的利用に関わる、マーケティング力や起業家精神の普及度はいま一つなのである。

これは技術をマネジメントできる人材がないということである。理由は、こうした人材には経営知識に加えて技術に関する専門知識も必要となるため養成に時間がかかる、というのが一つにあらう。また、経営と技術を有機的に結びつけて教育する場が無かったこともあるかもしれない。しかし、国家戦略としてモノ作りの高度化を早急に進めなければならないわが国にあっては、技術をマネジメントできる人材、すなわち優秀な技術系経営幹部の養成が喫緊の課題になってくる。

本稿では、研究開発、設計開発、技術営業、生産技術、品質管理等の技術業務に十年程度携わってきた幹部候補生に対して、MOT（Management of Technology：技術経営）教育を施す際の要諦について考えてみる。

何を教える必要があるか

経営学の「各論」、すなわち、戦略論、財務理論、会計学、マーケティング、人事・労務管理等は、いまや体系的に学ぶことができる。選抜された優秀な技術者や問題意識を持ち経営学を自発的に学ぼうと決意した技術者ならば、既に数多く出回っているテキストを利用して独学で学ぶこともできるだろう。「各論」の重要性は否定できるものではない。それらもMOT教育の一部に組み入れられるべきであろう。しかし、スペシャリストである技術者に対して、いきなり専門外の知識を詰めこんでもその効果は疑問である。それよりもまず、技術系経営幹部にふさわしい人づくりから始める方がよほど理に適っている。

技術者というものは、その業務特性ゆえに、通常業務に没頭しがちである。没頭できない者は優秀な技術者となりえないし、没頭せずして大きな業績を生むことも不可能であろう。しかし、技術業務のみしか知らない者は、視野が狭く、自分の殻に閉じこもりがちとなる。人により程度の差こそあれ、これは一般的に認められる事実といえる。これが技術者に対するマネジメント教育を困難なものとする

る要因であるが、まさにこの一般的な事実が、技術者へのマネジメント教育を必要不可欠なものとしているのである。

技術者へのマネジメント教育では、この技術者の一般的特性を自覚させ、自らを変革する手だてを教えなければならない。これこそが、まさに MOT の要諦である。すなわち、自分の殻を破り外の世界との交わり方を教え、自分の知識の限界を知らしめ広い視野を与えなければならない。

手だてを教えたら、それを組織において実践させなければならない。すなわち、現場において、それを試させ、多くの問題を解かせる必要がある。

以下、これらを順に説明する。

リーダーシップの獲得

経営幹部を養成するには、なによりもまずリーダーシップを身につけさせる必要がある。リーダーとなるためには人々と効果的な人間関係を構築できねばならず、そのためには人間関係向上能力が重要となってくる。しかし、技術者の場合この能力獲得を苦手としている者が多いため、これを第一の必須科目とすべきである。

人間関係向上能力の基本は対人「コミュニケーション」能力であり、すなわち、「聴く」力と、「話す」力である。技術者にとって不幸なことは、わが国の学校教育において「コミュニケーション」教育がほとんど行われてこなかったことである。そのため、この能力獲得のための教育は根本から徹底して行う必要がある。まず「コミュニケーション」の基本要素である、自己概念（自分自身に関する認識をしっかりと持つこと）、傾聴（相手の意味を理解するために積極的に聴くこと）、明確な表現（自分の考えを正しく伝えること）、感情の取り扱い（感情、特に怒りの取り扱いに習熟すること）、自己開示（自分の真実の姿を正しく伝えること）を教え、「コミュニケーション」能力における自分の弱点に気づかせ、その弱点を克服する訓練を積ませる必要がある。

また、リーダーとしての「倫理哲学」の確立も求められる。そこには、約束を守る、といった基本的・個人的な事柄から、「企業倫理」といった組織的な概念まで含まれる。なかでも「企業倫理」は昨今注目を浴びて、特に重要性を増している。リーダーの意思決定は組織としての意思になるが、組織の利害関係者は、その意思決定を厳しく監視するようになってきている。「倫理」を無視した意思決定を行っている組織は、利害関係者からの応報を必ず受けることになる。例えば、製品開発についてみると、製品には必ず、正と負の側面があり、この負の側面を組織として、いかに取り扱うかが課題となる。製品開発には、利益至上主義になっていないか、技術至上主義になっていないか、組織の「倫理哲学」に適っているのか、といったチェックを入れる必要がある。このためには組織としての倫理について徹底的に議論して、組織行動を律する哲学を確立すべきである。

マネジメントの仕組みの理解

技術者はややもすると専門の領域に閉じこもりがちである。彼らにマネジメントの仕組みを理解させるには、「組織全体」のモノや情報の流れ、他部門の役割、そして、なによりも「広い視野」を持たせるために「全体最適」の概念を理解させる必要がある。「組織全体」の仕組みを理解することにより、社内の様々な業務とそれに携わる人々がいることを知る。その上で、全体の中での自らの役割に気づき、相互補完関係や共同作業を意識できるようになれば良い。

先にのべた経営学の「各論」から入るやりかたもあるが、技術者には組織運営の「全体像」をまずつか

ませた方がよい。このためには、品質管理から発展した品質経営の概念が技術者に理解しやすく最もなじみやすいようである。品質経営は、製造現場における製品品質の管理手法を「組織全体」の業務品質の管理手法に拡張した概念である。

いまやほとんどの製造業に普及したと言える、ISO9001 品質マネジメントシステムに関与させることは、技術者のマネジメント入門コースとして最適である。これに関与することで、経営者の責任・権限、能力開発、組織内業務プロセス、是正・予防処置を含む、経営基本サイクル、すなわち PDCA サイクル全体を学ぶことができる。次のステップとしては、品質経営フレームワーク^(注)の理解を進めるのがよい。この時、独立したプロジェクトとして活動させたり、ワークショップ形式で議論をさせると、「コミュニケーション」能力向上のツールにもなる。

この課程の目的は、「組織全体」の視点から、リーダーシップ、組織の社会的責任、経営戦略、組織の市場との関わり方、組織員の能力開発、業務の流れと手順、情報マネジメント等について理解し、「組織全体」を良くするために、どこをどのように変えればがよいか、自分なりの考えを持てるようになることである。ここまで達成するには、自ら考えた上で、仲間と議論する必要がある。「全体最適」の理解には、「コミュニケーション」能力も重要な意味を持つてくることになる。

知識を活用できるようにする

いくら知識が増えても、実践が伴わなければ絵に描いた餅である。ましてや、本来実践的であるべきマネジメント教育においてはなおさらである。

上で述べた「コミュニケーション」、「倫理哲学」、「全体最適」について理解が深まってきたら、現場において試してみるべきである。そのために最も有効な方法は、組織の将来に関わる重要な問題に対して、技術的視点も含めて、「多様な視点」で問題解決を行うことである。取り上げるべき問題は多岐にわたるであろうが、リスクマネジメント等、広いテーマの問題が良い。不良品の是正処置や顧客クレームへの対応なども重要な問題ではあるが、将来の幹部候補に考えさせるには現実的すぎる。

例えば、地球環境問題はいずれの組織も今後真摯な対応が迫られる問題であり、取り上げるのにふさわしいテーマといえる。人類の生存さえも危うくしている、地球温暖化ガスやオゾン層破壊ガスの排出、有害化学物質排出といった問題にいかに対応していくか、組織の製品やサービスにおいて何をすべきなのかを議論させる。議論にあたっては、利潤追求と「企業倫理」の相反と整合について詰める必要がある。そのためにはそもそも「企業倫理」とは何か、から議論を進めざるを得ない場合もあろう。その上で、既存製品の廃止か改良か、新製品開発のための先行投資を行うか、情報開示をどこまで進めるか、業務のやり方をどう変えるか、設備の更新をいかに進めるか、といったことを組織の存亡に関わる事項として議論させるのである。

問題が決まったならば、多様な分野の専門家を集めてチームを作り、プロジェクト化し、そのプロジェクトリーダーを務めさせるのである。リーダーは専門家をまとめてプロジェクトを動かし、ゴールへと導くことになる。これまでの知識を総動員して、また自らの頭でとことん考え、大きな成果が得られれば、それは教育としても成功したことになる。その上で成功者には更なる大きな問題にチャレンジしてもらうことになる。

まとめ

MOTの要諦とは人づくりにあるとして、「コミュニケーション」、「倫理哲学」、「全体最適」の理解について述べた。これらは、技術系経営幹部になるための必要最低条件ともいえるものである。MOTというと、技術評価論、知的財産戦略、研究開発マネジメントなどをテーマとする場合が多い。しかし幹部養成という目的に照らすと、これらの「各論」をいくら学んだところで人づくりができていなければ、所詮、砂上の楼閣に過ぎないのである。また、筆者の経験では、必要最低条件を身につけることができた優秀な技術者は自ずと「各論」に興味をもち、学び始めるものといえる。

(注) 品質経営フレームワークはたくさんの機関から提唱されているが、なかんずく「日本経営品質賞」フレームワークが有名である。参考のため、2004年度版日本経営品質賞アセスメント項目一覧を下記に示す。

2004年度版日本経営品質賞アセスメント項目一覧

大項目	小項目
1. 経営幹部のリーダーシップ	1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応
	2.2 社会への貢献
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解
	3.2 顧客との信頼関係
	3.3 顧客満足の明確化
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成
	4.2 戦略の展開
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力
	5.2 社員の能力開発
	5.3 社員満足と職場環境
6. 価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス
	6.2 支援プロセス
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の選択と分析
	7.2 情報システムのマネジメント
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果
	8.2 個人と組織の能力向上の結果
	8.3 プロセスの結果
	8.4 総合結果

参考文献

日本経営品質賞委員会編 日本経営品質賞アセスメント基準書 2004年度版