

MOT協議会・日大MOT講座:06.9.29/30: 禁無断転載

「私のMOT論」

・・・「経営の術」と「経営の心」・・・ *

2006.9.29、30

NEC名誉顧問

金子尚志

- 文献) 金子尚志「技術経営会議に思う(所信表明)」技術と経済、04年7月号、pp.54～60
金子尚志「特別寄稿:技術経営とは何か - 私のMOT論 - 」同、05年2月号,pp.18～26

Empowered by Innovation **NEC**

金子尚志 (カネコ ヒサシ)

- 学歴: 1956年 東京大学・電気工学科卒業
1962年 Univ. of Calif., Berkeley, M.S.
1967年 東京大学・工学博士
- 職歴: 1956年 NEC 入社、中央研究所にて
19年間「デジタル通信方式」の研究開発
60-62年 休職、Fulbright留学生、UC Berkeley留学
68-70年 休職、ベル電話研究所・研究員
75-85年 伝送通信事業部 (伝送機器の開発・製造)
85-89年 取締役(伝送端末事業担当)
89-93年 常務取締役兼NECアメリカ社長、NY勤務
専務取締役、93年帰国し海外事業担当
94-99年 NEC社長(約5年間)
99-現在 NEC相談役、NEC名誉顧問、
(第18期・19期・学術会議会員)

講演目次

1. 企業内の管理者教育
2. MOTの必要性への動機
3. UC Berkeley のMOTとの係わり
4. MOTに対する私の期待
5. 経営の術／経営の心
6. 科学技術と経済の会 (JATES)
7. 日本MOT学会の発足

付録: 技術経営者の陥穽

1. 企業内の管理者教育

最前線管理者教育・・・Internet活用教育

課長レベルの管理者教育（人事、総務、

法務、企画、経理、販売、生産、・・・）

技術教育（NEC ラーニング）

社内経営研修教育

- a) NEC特別MBA講座 : マネージャー層対象
- b) NEC経営アカデミー : 部長クラス対象
- c) Senior Executive Program : GMクラス対象
- d) 経営スクール派遣 : 執行役員クラス対象

2. MOTの必要性への動機

第1: 経営知識不足感の体験

第2: UCBのMOTとの係わり

第1の動機: 経営知識の不足感

技術屋出身・・・経営知識の不足感

野村マネージメント・スクールの体験

経営戦略面でのMethodologies

財務戦略、M&A、TOB、

経営面での実地体験

- ▶ アメリカ現地法人でのリストラ決断
- ▶ リストラの実施、役員解雇、工場閉鎖
- ▶ M&A場面、会社の市場価値
- ▶ CSRの重要性

3. UC Berkeley のMOTとの係わり

第2の動機:

University of California、Berkeley

Haas School of Business、Prof. D. Teece

College of Engineering、Prof. D. Hodges

1980年代の中頃、技術革新の中で、両者が協力

MOTを学際領域として生み出した。

NECは最初の企業スポンサーを務めた。

CEO Forum

University of California, Berkeley,
May 1, 1992

CREATION OF INNOVATIVE CORPORATE CULTURES

— A View from the US-Japanese Electronics Industry —

Hisashi Kaneko, President and CEO, NEC America, Inc.

Roundtable Discussions:

Sara Beckman, Robert Cole, Robert Harris, David Hodges,

Charles O'Reilly, Laura Tyson, John Zysman

UCB MOTの特徴

技術革新進行の中での双方の危機感

Haasと工学部が対等の立場で協力。

どちらかと言えばHaas寄り

所長： Prof. Andrew Isaacs(物理出身)

工学部寄りの我が国のMOTと相違

UCBのMOTの概要

- ▶ 学生1,400名(秋+春)、Haasと工学部と半々
- ▶ 講座例: ビジネス基礎、企業家精神、技術革新、国際貿易、
Internet戦略、通信ビジネスモデル、SCM、知的財産権、
Computer-based Communication, e-business、
プロジェクトリスク、バイオビジネス、決断・ゲーム・戦略
企業環境管理、生産と棚卸、工場設計と物流、……

学際領域の学位

学際領域であるので、
MOT学位は未だない。

MBA志向の学生には

Master of Business Administration を

工学系の学生には

Master of Scienceを

4. MOTに対する私の期待

Management of Technologyを直訳すると

「技術経営」になり、この解釈では本質を誤る恐れ。

昨今の技術革新の激しい事業環境の中では、
技術革新を理解しないで企業経営は成り立たない。

「技術革新に注視した経営学」を期待。

5. 経営の術 / 経営の心

「経営の術」: Methodologies of Management術が
科学的方法論により学問に昇華され
MOTとして客観的に教えられる。
経営実務知識の習得。

「経営の心」: 科学的に「経営の術」で
分析尽くした残り、総合判断の根源、
先達経営者の経験談に学ぶ。

6. 科学技術と経済の会 (JATES)

技術経営者の集団

技術経営者の育成Mission = MOT

大学のMOTとの相互協力

芝浦工大MOT／東京大学MOT

(参照) 「技術と経済」誌(科学技術と経済の会機関誌)

①金子尚志「技術経営会議に思う(所信表明)」04年7月号、pp.54~60

②金子尚志「私のMOT論」、05年7月号、pp.18-26、前年東大MOT講義

7. 日本MOT学会の発足

企業経営者と学術研究者の集団

発足 : 2006年6月

発起人代表: 東京農工大学 古川 勇二 教授

会長 : 日本電気(株) 金子 尚志

副会長 : 芝浦工業大学 児玉 文雄 教授

「科学技術と経済の会」の支援

経営者との議論、切磋琢磨でMOTの質を向上

付録：技術経営者の陥穽

付録①技術者が留意すべき陥穽

反面教師として自らの戒めとしたい事項

- ① 物事に拘り過ぎ、大局を見過ごす傾向、
局所的判断に陥りやすい。
- ② 論理的な判断に強い反面、非論理的判断に弱い。
- ③ 総合的判断にかける。バランス感覚の欠如。専門バカ。
- ④ 総合判断を要する領域も、自己の専門の科学的
方法論で判断しがち。
- ⑤ 一芸(技術)に秀でると、他の芸を軽視する傾向。
- ⑥ 専門外(経理財務等)を他人任せにする傾向。

付録②技術者が留意すべき陥穽

- ⑦ 技術者は「自己の業績に自信」は結構だが、
他分野についてもとかく過剰な自信を持ちがち。
慢心は冷静な経営判断の最大の敵。
- ⑧ 数字に強いと思っている。
(が、とんでもない。技術者は数字を常に誘導可能
と軽視して、数字を暗記しようとしな
その経営的意味を諳んじていない。)
- ⑨ 経営者は未来の予測をベースに経営判断。
予測には科学的知識が明らかにプラスする。
しかし最後は総合判断であるべきこと。

付録③技術者が留意すべき陥穽

- ⑩ 技術系も終着地として経営に携わることもあったが、
これからはそれだけでは勤まらない。
「経営のプロ」としての学習・努力が必須。
- ⑪ 技術業績のみで経営者に抜擢するのは不適切。
経営センスの見極めが必要。
- ⑫ 技術屋は論理的な半面、意外性に弱く、
意外な着地点の模索能力に弱い。
- ⑬ 他人を納得させる説明能力に欠ける。
論理に頼り過ぎ、性急に納得を求める傾向。
非論理的事項の説明能力も必要。