

Title	初期のMOTと研究技術計画学会の創立およびその後
Author(s)	坂倉, 省吾
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: iii-xv
Issue Date	2010-10-09
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9230
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	会長講演

会 長 講 演

初期の MOT と研究技術計画学会の創立およびその後

研究・技術計画学会 会長

坂 倉 省 吾

I 学会の創設

研究技術計画学会は本年で創立 25 年を迎えました。私はこの学会の創立に先立つ約 2 年間程（1984 年頃からだと思います）、当時から MOT の重要性を認識されていた平沢先生（東大）、児玉先生（当時は埼玉大学）川崎氏（科学技術庁）、鳥井氏（日経新聞）などと我が国に MOT の修士コースの大学院を作ることの必要性を議論し、民間企業でこのような分野に興味を持っておられた住友電工の中原氏、東芝の高柳氏（後に IEC の会長になられた）、日立の武田氏などのご意見を伺った。そのためには、まずこういう問題を取り扱う学会を作ることが大切であるという結論に達し、1986 年東大の向坊隆先生を会長にお迎えして「研究技術計画学会」を設立しました。この当時私は通商産業省の工業技術院に居りまして、大型プロジェクト、サンシャイン計画、ムーンライト計画、次世代産業基盤技術開発などを担当していました。これらのプロジェクトは主に民間企業に対する委託契約で実施しており、関連する企業（大部分は我が国を代表する大企業であった）の技術系のトップに私の知り合いが多かったので、多分今なら職権乱用で問題にされるところですが、約 100 社程度に賛助会員として入ってもらいました。このようなスタート時のご縁があり、平沢先生、児玉先生、中原氏、川崎氏、武田氏などが歴代の会長を勤められたあと私が現在会長を務めています。

II 私と MOT の出会い

皆様にとっては退屈かもしれませんが、私が MOT と触れ合ったきっかけとなったことをご紹介します。私はシカゴの JETRO 事務所に技術調査員として 1971~74 の 3 年間駐在していました。私が最初に MOT に接したのは 1973 年の夏です。私はこれに先立つ 10 年程前に約 10 ヶ月間 MIT のビジネススクールである Sloan School に留学していました。大した勉強をしたわけではありませんが、その 1 年程前、知っておられる方もありますが、Sloan の J. Forester 教授がインダストリアルダイナミックス（のちにシステムダイナミックスと名前を変えました）を開発した直後でした。私はこれに興味を持ち J. Forester 教授の講義だけは熱心に聞きました（その後私は、インダストリアルダイナミックスを我が国に始めて紹介する本を 2 冊ほど出版しました）。当然コンピューターを使ってシミュレーションを自分で行う実習がありました。この時 Ed. Roberts に出会ったのです。彼が J. Forester 教授のティーチングアシスタントをしており、私の実習の指導をしてくれたのです。彼は私とたまたま同い年であり、非常に気が合い、私が帰国した後もずっと連絡を取り合っていました。（この関係は今でも続いています）。

その後私が米国の駐在員になったので、行って直の夏の休暇に私は家族を連れてボストンを訪問し、Ed. Roberts 氏に家に 2~3 日泊めてもらいました。彼はこの時 Sloan School の助教授になっていました。彼は Dr. 論文にインダストリアルダイナミックスを使った R

&Dモデルを作りました(彼はこの論文を1964年に「The Dynamics of Research and Development」というタイトルで Harper and Row から出版し、私は1966年にそれを翻訳して「新製品開発とインダストリアルダイナミックス」というタイトルで東洋経済から出版しました)。これをきっかけに Ed. Roberts 助教授と研究開発マネジメントの接点生まれ、彼はインダストリアルダイナミックスグループを離れ、トップとなって MIT の MOT グループが誕生しました。60年代の後半です。

このグループの誕生は、当時のR&Dをめぐる米国政府と産業界動きと密接な関連をもっていました。米国では、1955年～65年のアポロ計画などを中心とする新兵器および宇宙開発のための研究開発予算の急増期に、政府がスポンサーとなる大規模プロジェクトをいかにして目標の時期に完成するかということが非常に重大な問題となっていました。そこで、ガント・チャート、PERT、CPM などというスケジュール管理の手法が研究開発マネジメントの中心として開発されました。これらの手法では、研究開発の生産性向上についてはあまり重視せず、必要な場合にはいくらかでも人を投入するということを前提に考え、スケジュール確保を第一義とした研究開発の工程管理が興味を中心でありました。

ところが、1967年、ジョンソン大統領がベトナム戦争の泥沼化による戦費増大に耐え切れなくなり、月面着陸(1969年に予定)以後のアポロ計画の打ち切りを決定して以降、米国政府は兵器開発と宇宙開発の予算を削減したために、米国の研究開発は人・金・資源の不足に直面し、研究開発のマネジメントは新たな方向に展開せざるを得なくなりました。その一つの焦点は、少ない研究者の能力をどうしたら充分に活かして使えるかという研究開発の生産性向上の追求であります。もう一つは、研究開発の成果をいかに製品に結び付けるかという企業化のためのマネジメントです。この時期に MIT の Sloan School of Management の Ed. Roberts 助教授を中心とするグループがこの新たな方向の研究に着手したのです。そして注目すべきことは、このような新たな課題に対処するために、(いかにも米国らしいやり方ではありますが、) 現実のR&Dプロジェクト、研究者や研究機関の活動内容について膨大なデータを集め、それを分析して新しいマネジメントのノウハウを引き出すという大規模な調査研究が行われたということです。

その後、このような調査研究は米国の他の大学、やがては欧州の大学に広がってゆきますが、1970年前後に MIT の Sloan School にこのような調査研究に成果を生かして世界で最初の1年制の MOT のマスター・コースが創設されたのです

Ed. Roberts 助教授からの呼びかけがあつて私は1973年に MIT が毎年夏休みに開催するサマー・セッションに参加したのです。この当時、我が国ではR&Dマネジメントなどに興味を持つ人は非常に少なかったのですが、私は自分の仕事の性質上喜んで参加したのです。これが私と MOT の出会いになりました。これは、Sloan School がビジネス・マン向けに前期の MOT のマスター・コースの内容を2週間で教えるセミナーであります(Sloan

School では、以前からいろいろなマスターコースの内容を 1~2 週間で教えるサマー・セッションを多数開催していました)。参加者は 30~40 歳台の企業からの派遣者が大部分でした。

Ⅲ その時のサマー・セッションで聞いて印象が深かったこと

このサマー・セッションで私が聞いたことを紹介します。多分皆様はこんなことは全て分かっているとおっしゃると思います。それは、皆様が今まで相当 MOT を勉強されているため、当時の日本人でこのようなことをシステムティックに理解していた人は皆無であったと思います。

ここで私が何を一番感心したかという、これは前にも述べましたが、MIT で非常に多くの R&D プロジェクト、研究機関、研究者などについてアンケートやヒヤリングにより多数のデータを集めそれを分析し体系化して大切なポイントを選び出していったという点です。

(1) 研究開発に取り組む基本的態度

1) トップの無定見が最大の問題

研究開発を成功させる一番の基本は、トップ・マネジメントが現在自社がおかれた環境下でどのような技術が必要か、それをどの程度の人と資金を投入して、どのようなプロセスまたは手順で開発してゆくかということについて、正しき確な認識を持つことである。

2) 初期の段階に時間をかけよ

プロジェクトの初期の段階ほど、マネジャーが研究開発に参画することによって、その結果を良くすることが出来る。したがって、初めのうちにプロジェクトの計画段階で十分な時間を投入することが必要である。

3) 生産管理技術だけを偏重するな

新製品開発は、多くの失敗を積み重ねて初めて成功するものである。したがって、「無駄の排除」を基本とする生産管理技術を過度に重視すると、新製品開発は無駄が多いので縮小すべしという意識が出てくる。また、製品開発担当の人を生産管理のために一度回してしまうと、その人をもとの製品開発へもどすことは非常に困難である。したがって、「生産管理技術フィーバー」にかからないように注意する必要がある。

(2) イノベーションの火だね

1) イノベーション・ソースを見落とすな

「市場の要求をみtas」ということがイノベーションの基本である。そのた

めの技術的なソースは、社外で見いだされる場合が多いが、重要なものは社内にあることが多く、それを見出して活用することが大切である。

2) ユーザーの「無理な注文」は、新製品の出発点

とくに生産財について、ユーザーが新製品のアイデアを出すことが多い。したがって、イノベーション指向のユーザーを選択し、そのユーザーにサービスする特定のセールス・エンジニアを決めて接触を密にするなど、ユーザーの技術的要求をなるべく早く発見して、それに応える形で新製品を作り出すことが重要である。

3) 会社全体としての技術計画を作れ

研究開発にあたって重要な社内情報を正しく把握するためには、まず社内にはどのような技術があるかをはっきりさせることが必要である。そして、その企業の技術のプロファイルを作ことも重要である。

(3) 研究者の業績を何ではかるか

研究業績は、申請または取得した特許の数、出版されたレポートの数、その他レポートの数、その所属組織に対する全体的有用性、その分野の技術水準の向上に対する貢献度などではかることが多い。自分の業績を自己申告させ、それを評価することも一つの良い方法である。

(4) 「誰に」「何を」やらせたらよいか

1) 新規採用の着眼点

研究者を新規採用する時には、大学の格付けや大学での成績などはあまり気にせず、修士を中心に、独創性がある企業家精神に富む人を、十分な時間をかけて面接で選び出すことが重要である。面接のポイントは、会社がその人に期待することとその人がその会社に入ってからやりたいと考えていることのすりあわせを良くして、それが一致する人を選ぶということにおくべきである。

2) 仕事に変化をつけ、専門分野も幅広く

研究者は、管理的な仕事もある程度やり、また技術的な仕事についても自分の研究開発のみならず、他の人の研究を助ける仕事もするほうがそのパフォーマンスは向上する。また、意図的に研究者の研究分野を変えるローテーションを行うことまではゆかないまでも、研究者の専門分野にある程度幅をもたせ、今後進展する新分野にいつでも取り組めるような準備と心がまえ、さらには自信をもたせることがぜひ必要である。

（５）研究者に生きがいを与えよ

１）研究者のやる気を引き出すには

研究者は、ボーナスや昇給、昇進などでのみやる気をおこすわけではない。そのほかに、価値があると思われる良いテーマを自分が中心になって選べること、研究が成功するようこびが味わえること、成果を外部発表ができ、上司や同僚あるいは世の中の人に自分の存在を認められることなどによって意欲をかきたてられる。

研究者には、こつこつと研究すること自体に生きがいを見出し、かなりの年齢になっても充分研究者としての力を持っている人と、研究も好きであるが、年齢とともに研究リーダーあるいは管理者としての能力を発揮するようになる人の二種類がある。それをはっきり区分して、管理職の人のみを給与面で優遇することなく、研究者としての能力のあるひと専門職として給与面できちんと処遇することが必要である。（いわゆる **Dual Ladder System** の必要性）

２）失敗にペナルティを課すな

研究成果に対して一方的な批判をしたり、研究が失敗したからといって、降格、減給などのペナルティを課すのはよくないことである。ペナルティが予想されると、研究者は、事実を報告しなかったり、意図的に報告を引き伸ばしたりするようになる。こういうことになると、会社としてのロスが非常に大きくなるので、研究者が必ず本当のことを報告するようにさせることが大切である。

（６）研究者はこうして管理する

１）適当な緊張をあたえよ

研究開発というものは、急ぎすぎても時間が余りすぎても良い結果を生まない。必要と考えられる時間の制約と実際与えられる時間が一致する適当な時間の圧力下におくときに、最もうまくゆくことが多い。また、研究者は、仕事全体についての安定性あるいは身分の保障が得られるセキュリティ・ポジションと、新しい仕事にリスクをかけて挑戦するチャレンジ・ポジションの中間の創造的緊張下におかれた時、良い仕事をする。

２）良い研究リーダーとは

リーダーの役割として重要なことは、① 部下に研究テーマを押し付けるという印象を与えないようにすること、② 研究テーマについて良いオリエンテーションを与えること、③ 日々スーパービジョンを行って脇道へそれないようにすると同時に、④ デッドロックに乗り上げた時、それから抜け出る相談に

のること、⑤研究組織の中に人間的信頼関係を作ることなどである。

3) プロジェクトの進行報告は簡単に

プロジェクトの進行状況報告は、フオームを決め簡単化するが、記録に残すため2ヶ月に1度は必ず提出させるべきである。

(7) 研究チームの作り方

1) いろいろな人の組み合わせを

研究チームの構成メンバーは、その構成員が、① アイデアを作り出すこと、②外交的な機能を果たすこと、③ プロジェクトを進めること、④ 人を指導・教育し、心の支えとなることおよび⑤ ゲート・キーピングを行うことという5つの機能をもつことが必要である。このような観点から、一般的に研究チームは、なるべく専門、育ち、発想の仕方、仕事の手順等が異なる人々で構成するほうが、前述の機能を誰かがカバーすることになるので結果が良い。また、市場の要求を満たす研究開発を指向するときは、研究チームには、市場の状態に十分な知識をもつ技術者、将来その R&D の成果を製品化する工場の生産担当の技術者なども加えるほうが良い。

(8) プロジェクトの進め方

1) 計画の作成には PERT が有効

プロジェクトの計画の作成の段階では、PERT は大変役立つ。しかしプロジェクトがスタートしたあとの管理にはあまり役立たない。

2) 料部材門を軽視するな

多くの研究開発プロジェクトで、システム屋と材料屋との対立がある。しかし、我が国の場合、材料部門が弱く、最終的には材料開発をあきらめ、システム設計で解決しようとするケースが多い。これでもいちおう開発は完成するが、本当に画期的な新製品は生まれない。このような料部材門を軽視は、一日も早く改めるべきである。

3) 研究補助部門を強化せよ

研究補助部門が弱いと、研究者が本来の研究開発に使う時間の多くの部分が失われてしまう。したがって、プロジェクトの管理その他高級なことをいう以前に、まず、この部門を整備することが必要である。

(9) 研究開発の組織で大切なこと

1) 工場に近い研究所が必要

工場の必要性を身近に感じて研究開発を行うデベジョン・ラボと、長期的に見て必要な研究開発を担当する中央研究所のそれぞれの役割を正しく認識し、それを適正に位置づけ、運営することが必要である。

3) 研究所組織の弾力性を保て（マトリックス・オオガニゼーションを活用せよ）

研究所の組織をその企業の必要性に合わせ、常に弾力的に変えてゆく

ことが必要である。そして、研究開発の対象が複雑化し、関係する技術あるいは製品分野の数が大幅に増えたときには、各部門のコーディネーションをうまく行うために、マトリックス・オオガニゼーションを活用すべきである。この場合、プロジェクト・チームに参加する各部門の代表の人は、その組織では下位のランクの若い人で全くさしつかえないが、技術や仕事の現状を充分理解しており、かつ人や資金を動かす権限を委譲されていること、プロジェクト・デパートメントは組織的にあまり大きくせず、かつ、コーディネーションのみを行うことが重要な点である。

（10）情報は研究開発の原動力

1) ゲート・キーパーを大切に

ゲート・キーパーは、自分の仕事に関してパフォーマンスが高いばかりでなく、周囲の人の仕事を助け、組織全体としてのパフォーマンスを向上させる役割を果たしている場合が多い。したがって、このようなゲート・キーパーの役割や功績を認め、そのような素質のある人を積極的に育て、地位や給与面で十分にむくいるとともに、ゲート・キーパーとしての役割を有効に発揮させるような組織の中での位置づけを考えることが重要である。

2) 地理的障害を取り除け

企業内情報は非常に重要であるが、その流通をはばむのが地理的障害である。その意味で、工場と研究所をなるべく近づけ、また、研究所の中でも、なるべく多くの研究者がしばしば顔を合わせて話をするように、建物や研究室のレイアウトを工夫することが必要である。

3) 必要以上に技術を隠すな

技術情報について、ある程度企業秘密の壁を取り外し、同一業種の業界内に自由に流通させることが、技術の進歩をうながす原動力になる場合が多い。

(1 1) 研究開発の成果をどう生かすか

1) 研究開発に工場の人を、製品化に研究者を参加させよ

研究開発チームに工場や販売の関係者が直接または間接に参加し、開発が終わったあとは担当研究者がその製品化に加わると良い結果が得られる。また、新しい分野へ進出するときには、その分野の販売の経験をもつところと提携することが必要である。

2) ここでもマトリックス・オオガニゼーションの活用を

研究開発の成果を製品化するとき、関係部門が多い場合には、マトリックス・オオガニゼーションを活用すると良い結果が得られる。

3) インターナル・ベンチャーによる企業化

研究開発の成果が、その企業の規模や性格から見てその企業のどの事業所でも直接取り上げるのは不適當と思われるが、技術自体としては非常に面白いといったものは、インターナル・ベンチャーというやり方でそれを生かすと良い。この場合、最も注意すべきことは、大きな活動の枠組みは設定するにしても、その中では全く自由に社内企業家を活動させ、成功したときには、その人が十分な報酬を得られるようにし、失敗したときでも、あまりマイナス面がないようにしてやることである。

4) 特許の管理を忘れるな

防衛特許出願を忘れぬこと。また、有効な特許をとった研究者に褒賞を与えることも重要である

IV その後の MOT

前述のように 1986 年に研究技術計画学会が設立され、その後、学会誌の発行やシンポジウムやセミナーの開催など着実に活動を続け、実績を積み重ねていったが、それでも日本の大学の大学院に MOT コースを開設しようという私の目標は実現されないまま推移していた。

転機となったのは、1997 年 6 月、私がそれまで務めていた（株）パスコ代表取締役副社長を退任して相談役になった後、当時早稲田大学副学長であった白井先生（現在は総長になられている）からお誘いを受け、同年 9 月、早稲田大学理工総研客員教授（2001 年 3 月まで）になったことである。

そして翌 1998 年 6 月、MOT の最新の状況を調査するために MIT の MOT グループ主催の MOT のサマー・セッションに参加した。3 回目の参加であった。そこで MOT が米国で果たした実例を紹介された。1970 年代中頃から 1980 年代に日本の製造業が黄金時代を迎えた頃に、日本との比較で米国の弱点をきちんと把握し、それを克服する方途を提唱し、それが 1980 年代末からビジネス・リエンジニアリングなどを通じて実行され、米国の製造業の再生の鍵になったことなどが、体系的に、しかも多くのデータによって裏付けられて発表され、大いに感銘を受けた。改めて MOT の意義を再確認した。

そこでこの MOT を早稲田大学の大学院の修士コースに加えることを計画し、まず白井先生のご賛同を得て、当時の通商産業省の学等連携推進室長の喜多見淳一氏が創設した MOT 推進予算から、1999 年度と 2000 年度に早稲田大学に MOT コースを設ける準備のための調査予算を獲得した。総額約 3000 万円である。調査委員会には、学内では理工学部の片山博先生をはじめアジア太平洋研究科の松田修一先生など、そして学外からも私が過去 10 年以上「研究技術計画学会」を中心に一緒に MOT の日本への定着について努力を重ねてきた平沢冷先生、児玉文雄先生、亀岡秋男先生など多くの先生がたに参加して頂いた。

米国では MIT をはじめ 11 大学、欧州では Cambridge 大学をはじめ 4 大学、計欧米 15 大学の MOT コースを訪問し、その実態調査を行った。さらに国内では各界有識者から意見をいただいた。そして十数回にわたり調査委員会で議論し、早稲田大学の MOT コースに関する提案を作成し、それを報告書として通商産業省と早稲田大学に提出した。なお、2 年目の 2000 年度からは、早稲田大学以外に、いくつかの大学が通商産業省から同様の予算をもらって MOT コースの検討を開始した。

早稲田大学では松田修一先生が中心となって大学院での MOT コース開設の準備が進められ、文部省の認可を得て、2003 年 4 月 1 日よりアジア太平洋研究科の中に MBA コース、地域研究コースと並んで日本初の MOT コースの修士コースがスタートした。また芝浦工業大学でも児玉先生を主任教授として、MOT コースがスタートした。

そして私自身も、2003 年 4 月、再び早稲田大学アジア太平洋研究科客員教授となり、その後 3 年間にわたって MOT を学ぶ者が最低限必要な知識を与える「社会と技術」という講義を受け持った。知的財産権問題、ISO9000・14000 と国際標準化問題、環境・廃棄物・リサイクル問題、エネルギーと資源制約、安全性、企業の社会的責任、国内的・国際的産業構造の変化、ユーザーの構成変化、技術革新の世界的トレンド、国内的・国際的な産業

の仕組みと社会構造、中央・地方政府や国際組織の各種法規制、各国の産業技術政策など市場の持つ様々な制約について、各年 1 学期に講義を行った(1 時間 30 分の授業を 14 回)。その講義も、私が 70 歳の停年になったので、さる 2006 年 3 月に終わった。

その間に早稲田大学や芝浦工業大学以外の大学でも MOT コースが相次いで開設された。2002 年度から通商産業省が年間 30 億円以上の予算をとり、提案公募の形で MOT の教材開発を推進したことが大きな原動力となって、日本の大学で MOT に関する興味が一挙に高まったからである。現在、すでに全国で 10 校以上が MOT コースを持つまでになっている。

これで私が長年にわたって叫び続けてきた日本の大学院に MOT コースを設けるという目標は、一応は達成されることになった。しかし、現状は MOT バブルともいえる状況で、本当に我が国の将来に役立つ MOT コースが完成するまでには多くのハードルが存在する。

V 我が国の MOT 大学院の最大の問題点

最大の問題は学生である。ちなみに早稲田大学のケースを見ると、だいたい企業から派遣されて来ている人は約 20%に過ぎず、あとは企業に勤めながら許可を得て自費で来ている人が約 40%、企業を辞めて来ている人が約 30%、学部あるいは大学院卒業後に来ている人が約 10%といった状況であった。ともかく企業から派遣されている人の割合がきわめて少ないのである(これは私がいた時の状況で、多分今でも変わっていないと思うし、他の大学でも事情は同じであるように思われる)。

リストラのために社員教育費が削減され、企業が人材を大学に派遣することが難しい状況にあることは分かるが、それ以上に気掛かりなのは、そんな厳しい状況の中で企業から派遣されて来ている学生の将来である。少数ではあるが企業の費用負担で派遣されて来ている人たちは、一定以上の資質を備えているのみならず、将来のトップへの道も開けているのだらうと思うと、どうも必ずしもそうではないらしいことがだんだん分かってきた。日本にはエリートを選別するという風土が合わなく、かえって同僚の妬みなどを買って苦労することが多いらしいようである。

欧米では、企業負担で大学の MOT コースに学生を派遣する企業と、企業負担で派遣される学生を受け入れる大学は密接に連携している。企業負担で学生を送り出す企業は教育内

容について大学にきちんと注文を付けるし、一方、企業負担で派遣される学生を受け入れる大学も MOT コースを修了した学生が企業に戻った後のキャリアパスについても要望を出すなどなどのやり取りが行われている。こういう事前事後についてきちんとした体制が出来ているので、学生も自ずと勉学に力が入る。

しかし、日本では、こうした体制にはなっていない。このままで推移すると、過去に欧米の MBA コースや MOT コースなどに留学し、それを修了し、しかも、それが企業の費用負担で行われたにもかかわらず、その後然るべきポストに恵まれず、結局、辞めて外資系の企業などに行ってしまう事例が非常に多かったのと同じような道を辿ることになる可能性が大きく、それを私は危惧している。

企業負担で派遣されて来ている学生がこのような状況なのだから、企業に勤めながら自費で来ている学生の状況はもっと厳しいだろう。企業を辞めて通学した人が、然るべき企業に中途採用され、トップへの道を歩むことなどはほとんど期待できないように思われる。

つまり、私の 30 年あまりの念願が実って、ようやく日本の大学の大学院に MOT コースが開設されるようになったものの、そこに本当に能力と意欲のある学生を集め、その卒業者が能力を発揮し、激動する世界の中で、日本の産業の生き残りと発展に貢献するという本来の目標からは現状はほど遠く、まだ「MOT 大学院バブル」から大学そのものが脱却できていないように思う。また MOT の重要性に関する認識が高まり、企業内で MOT 教育を行うところも出てきており、これは MOT の素養をもつ社員を増やすという意味では非常に重要であるが、社内教育だけで十分とは私は思わない。大学の MOT コースで学ぶということは、その教育内容に加えて教官や同級生となる他企業の人たちとの人的交流を育むことであり、それが将来の企業のトップとしては非常に役立つことになることを目にしてきているからである。企業内 MOT コースを終わった人の中で優秀な人は大学院に MOT コースに通わせるべきだと思う。

こうした状況が打破されるためには、これから豊富な実務体験と産業界と強い関係を併せ持つ教官の確保がまず必要である。それに、それらの教官を基軸にした MOT コースを専攻する学生の受け入れと MOT コース修了後の学生のキャリアパスなど企業と大学との間で事前事後についての十分な意思疎通を通じた上での優秀な学生の確保などを巡る厳しい競争の洗礼を日本の各大学の MOT コースは受けなければならないと思う。この勝者こそが、本当に日本の将来を担う人材を育む教育機関になると思う。すでに第一線を退いたが、私

としては、このような競争の行く末を見守って行きたいと考えている。

なお、日本の MOT に関する「研究技術計画学会」は今年 25 周年を迎え、法人会員約 30 社（学会創設の時、私が約 100 社に入ってもらったと前に書いたが、不況などのために激減してしまった）、個人会員約 1000 名（個人会員は順調に増えてきている）を擁するまでにいたった。私を MOT に駆り立てた MIT の Ed. Roberts 教授との付き合いは、すでに 50 年あまりになっている。まさに「光陰矢のごとし」である。