

第八章 ヒト(技術系経営幹部)づくりのイノベーション

第2次大戦後、廃墟から立ち上がり、天然資源にも恵まれないわが国は、加工貿易立国としての道をとらざるを得なかった。幸い経済環境にも恵まれ、1970年代から80年代にかけて、欧米先進諸国の企業をキャッチアップし、中には世界のトップランナーも出現した。しかし、その後のバブル経済の崩壊を境にして、企業の国際競争力は鈍り、活力に翳りが見え、再生への道も険しくなっている。

一方、1980年代から90年代にかけて、米国のモノづくり業は、ITの活用と人材育成に力を入れ再生への道を歩みはじめた。その1つの方向として、モノづくりリーダー(マネジメント)の育成を目指し、モノづくり大学院 MOT プログラムを立ち上げ、今や全米で約200校が、モノづくりリーダーの育成を図っている。これに対し、これまでわが国では、同種のプログラムは皆無であった。

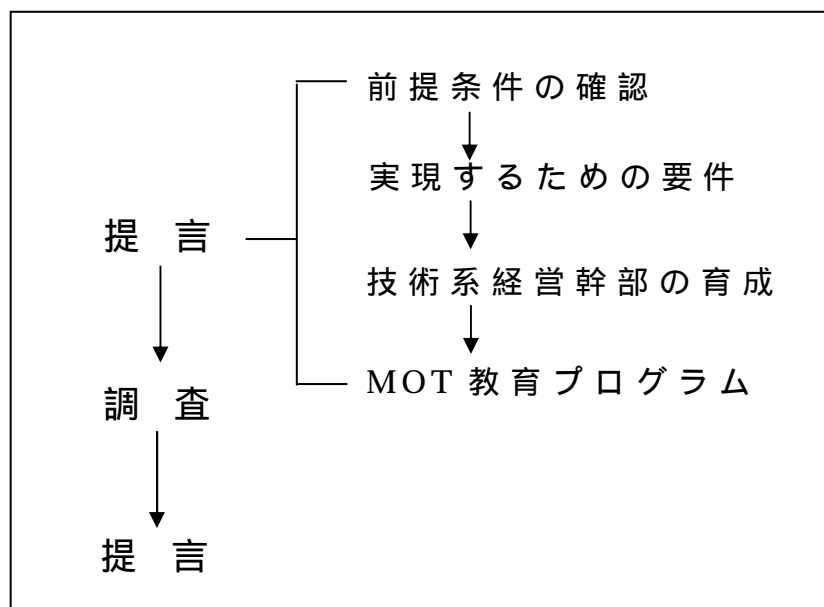
しかし、わが国でも、遅ればせながら2003年4月からは、MOTプログラムをもつ専門大学院が数校開設を予定している。また、産業界でもコーポレート・ユニバーシティとして企業独自でモノづくりリーダーの養成も始まっている。

この流れに沿い、昨年、財団法人「日本モノづくり・人づくり質革新機構」が設立され、21世紀の新しいモノづくりのための人材育成の検討を開始した。本報告は、その新機構の構成委員としての筆者等の検討経過の要旨である。

検討に際しては、この種の問題は、これまで日本の各界で、ほとんど触れられて来なかったテーマであり、しかも単なる欧米のコピーには終わらせたくないということから、我々の進め方としては、今後の日本の製造業を取り巻く環境の変化を分析し、それに応じて21世紀の日本の“モノづくり”業がどのような方向に向かうべきかを確認し、その方向に向け、“モノづくり”業を変革するための技術系幹部(新しいものづくり業の経営者、CTO等)に求められる要件を明らかにし、その育成策を論ずる。本報告は、これらの展開に際しての道

筋を提示したものである。

図表 8-1 ヒト（技術系経営幹部）づくりへの提言



1. ヒト（技術系経営幹部）づくりの前提条件

（1）育成すべき人物像のイメージ

まず最初に、我々は、モノづくり業のリーダーとして、どのような人材をイメージしておくかについて検討をはじめた。

これまで、技術系経営幹部像については、取り立てて検討されたことがなく、したがって、検討チームのメンバー間にもさまざまな見解があり、かなりの時間を費やしたが、我々検討チームとしては、21世紀のモノづくり業のリーダーとして、以下のような人材を育成することが急務であると考えた。

基本的には技術を企業や産業の創出、発展に結び付け、社会的、経済的に新しい価値を創りだすリーダー、イノベーターあるいはテクノマネジャー

技術を背景に企業革新や新製品、新事業開発戦略を立案し、

実行推進するリーダー

CTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）

新しい「モノづくり」業の経営者。

一言で言えば、新しい「モノづくり」業のマネジメントということをもとに人物像として設定した。

図表 8-2 技術系経営幹部のイメージ

- 技術を企業や産業の創出、発展に結び付け、社会的、経済的に新しい価値を創りだすリーダー/イノベーター/テクノマネジャー
- 技術を背景に企業革新や新製品、新事業開発戦略を立案し、実行、推進するリーダー
- CTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）
- 新しい“モノづくり”業の経営者

（2）21世紀の製造業を取り巻く環境

つぎに、21世紀の製造業、「モノづくり」業を取り巻く環境に対する認識について検討した。

その結果、幾つかのキーワードとして環境変化への認識を確認した。特にその中で、製品・技術のコモディティ化、マーケットに対する読み、いわゆるマス・マーケットから成熟マーケット、ワン・ツー・ワン・マーケット、つまり、生産者と顧客が直接対峙する形のマーケットへの移行ということについて共通認識を持った。

それ以外に IT の進展、ナノテクノロジー、バイオなどを含めた技術革新の問題、あるいは地球環境等資源の問題、さらに、これまでの市場経済資本主義（インダストリアル・キャピタリズム）から、自然資本主義（ナチュラル・キャピタリズム）への動きも留意すべき、課題であるとした。

雇用については、労働の移動も、かなりドラスチックに、しかもグローバルに行われる可能性も考慮する必要がある。

最後に**変化**について、従来**変化**というのは例外的な事象として考えるということをも想定してきたが、むしろ変化は今後、恒常的である、**チェンジ・イズ・コンスタント**ということが当たり前である、と考えた。

図表 8-3 前提条件の確認 (1)

環境変化の認識

- 経済、産業のグローバル化
- 市場の変化
製品・技術のコモディティ化、1 to 1 マーケットへ、競争の激化
- 技術革新の進展
- 地球環境・資源問題の顕在化
- 社会経済構造の変化
市場経済資本主義から自然資本主義へ、世界標準化、雇用システムのオープン化、ネットワーク型の産業構造への移行
- 変化の恒常化

上述のように、日本の“モノづくり”業（製造業）を取り巻く環境は急激に変化している。個々の企業にとって、取り巻く環境とその変化は夫々の業種業態によって異なり、対応の仕方も異なる。しかし環境変化に対応するためには、マクロ的な変化の潮流を認識する必要がある。環境変化の主なものは次の通りである。

- 経済、産業のグローバル化
- 市場の変化
 - * 製品・技術のコモディティ化、移転化の進展
 - * マスマーケットから成熟マーケット、さらに 1 to 1 マーケットへ
 - * 競争の激化（グローバル化、ボーダレス化）
- 技術革新の進展
 - * IT の進展、普及
 - * 形式知化、デジタル化の進展
 - * 高度技術応用の進展（バイオテクノロジー、ナノテクノロジーなど）
- 地球環境・資源問題の顕在化
 - * 地球温暖化防止、公害防止の急務化
 - * 資源の温存、節約、回収（リサイクル、リバース・マニュファクチャリング）
- 社会経済構造の変化
 - * 市場経済資本主義から自然資本主義への動き
 - * 経済グローバル化に伴うビジネス制度のオープン化、世界標準化の方向
 - * 経済のグローバル化と発展途上国の工業化による国内産業の空洞化
 - * 労働の流動化に伴う日本的な閉鎖的雇用システムのオープン化、雇用のグローバル化
 - * オープンネットワーク型の産業構造への移行（アライアンス、コラボレーション、コンソシアム等）
- 変化の恒常化（Change is constant.）

上述したような変化は従来のパラダイムの行き詰まりを如実に表している。

(3) 2 1 世紀モノづくり業の方向

「モノづくり」業を取り巻く内外環境を議論し、確認した上で、われわれ日本の「モノづくり」業はどのような方向をとっていったらいいのかについて論議を展開した。

我が国の「モノづくり」業としての基本的方向は、広い意味で**量の追求から質の追求へ**ということにある。

また、21世紀の「モノづくり」業は、いわゆる Vigorous company (元気のいい会社) でなければならず、**モノづくりに対する誇りと喜びを持つ企業**という方向を考えるべきだろう。

さらに、**クラフトマンシップ**の育成と継承も重要だ。

次に、日本の企業の競争力強化という面から経営モデルとして見た場合も、他と比べて、**人間性尊重及び三現主義**の考え方が、ある意味では我々の強味である。したがって、そういうものをいかにグローバルに展開していくかという方向だ。

第3の、ネットワーク化については、いわば**日本型シリコンバレー**を考えていくことになる。

こうした展開を経て、日本の製造業の再生、国際競争力の強化という観点から、これまでの議論を絞っていった。

基本的に今後目指すべき方向としては、いわゆる**暗黙知型のコア・コンピテンス**を常に内在していること、及び**質追求型**である。例えばモノからコトへ、モノの供給から、むしろ顧客と協働して、顧客のニーズを深く掘り起こす方向である。

他の切り口としては**コーディネーション型**である。これは東京大学の藤本教授が言われているすり合わせ、統合型等、あるいは最近言われているサービス・ファクトリー型もこれに当たるだろう。さらに**アジリティ(変化即応)型**である。

さらに、かつて本田宗一郎氏が「我が社は少なくとも、作って喜び、売って喜び、使って喜ばれる」ことを社是とする、と言ったように、モノづくりの誇りと喜びを実現する企業が21世紀の企業としての方向であろう。また、**地域文化密着型**は、地場産業を含めた、日本の文化の特徴を生かした「モノづくり」業である。

我々としては、「モノづくり」業として目指す方向のモデル

として、人間性尊重、アジリティ、共創（co-creation）をキーワードの中心においた。

ここで云う**共創**には2つの意味があり、1つは異質のシナジー効果という意味、2つ目は他とのコミュニケーションを通じて自分自身を変えること（パラダイムシフト）による創出である。

そしてコア・コンピタンスとしては、暗黙知的部分を含む技術、形式知、あるいはデジタル化という技術だけでなく、むしろもっと元にある暗黙知的な部分を含んだ技術、あるいは暗黙知的な部分が湧いてくる技術である。

また、思い、執念というのは、ご存じのジム・コリンズの「ビジョナリー・カンパニー 飛躍の法則」（日経BP社）や経済産業省の研究所で行われた優秀企業の調査研究での、「愚鈍な、まじめな・・・」という話であり、そのなかでの思い、執念のことである。

結局、我々の基本的にねらう方向としては、「人間性尊重、**コア技術をベースとして、絶えずイノベーションを続けていく知的創出企業**」をイメージの中心においた。

図表 8-4 前提条件の認識 (2)

日本の“ものづくり”業のためのキーワード

- ものづくり業としての方向

量の追求から質の追求へ、3つの喜びの持続的追及と実現、クラフトマンシップの育成と継承

- 競争力強化の方向

日本の強みを生かしたグローバル展開、改善とイノベーションを起こし続ける企業、

“場”の醸成と共創力を発揮するマネジメント、俊敏性を発揮できるマネジメント、戦略優先のマネジメント、高度・新技術分野への進出と深耕、得意分野、ニッチ、ユニーク市場、オンリーワン企業指向、世界No.1製品の創出

- オープンネットワーク型産業構造への方向

水平ネットワーク型の企業連携、中堅企業の育成と競争力強化の政策、産業集積地域の開発

個々の製造業の方向については、その企業の関連する業種業態、歴史、必要とする経営資源の規模や対象とする市場の状況などによって異なるであろう。中には、マスマーケットの存在を読み、マスプロダクションの方向を狙う企業があるかもしれない。しかし、日本企業の大勢（日本的な強みを生かした）としては、上述したように、次のような方向をキーワードとして取り上げてよいであろう。

● モノづくり業としての方向

- * 量の追求から質の追求へ
 - 高付加価値化
 - “モノ”から“コト”へ（顧客ニーズの深耕）、ソリューション・ビジネスへ
 - 智慧産業化
 - Prosumer化
- * モノづくりに誇りと喜びをもてるような経営姿勢の堅持
（3つの喜びの持続的追及と実現）
- * Craftsmanshipの育成と継承（ITの利用、デジタル化を含め）

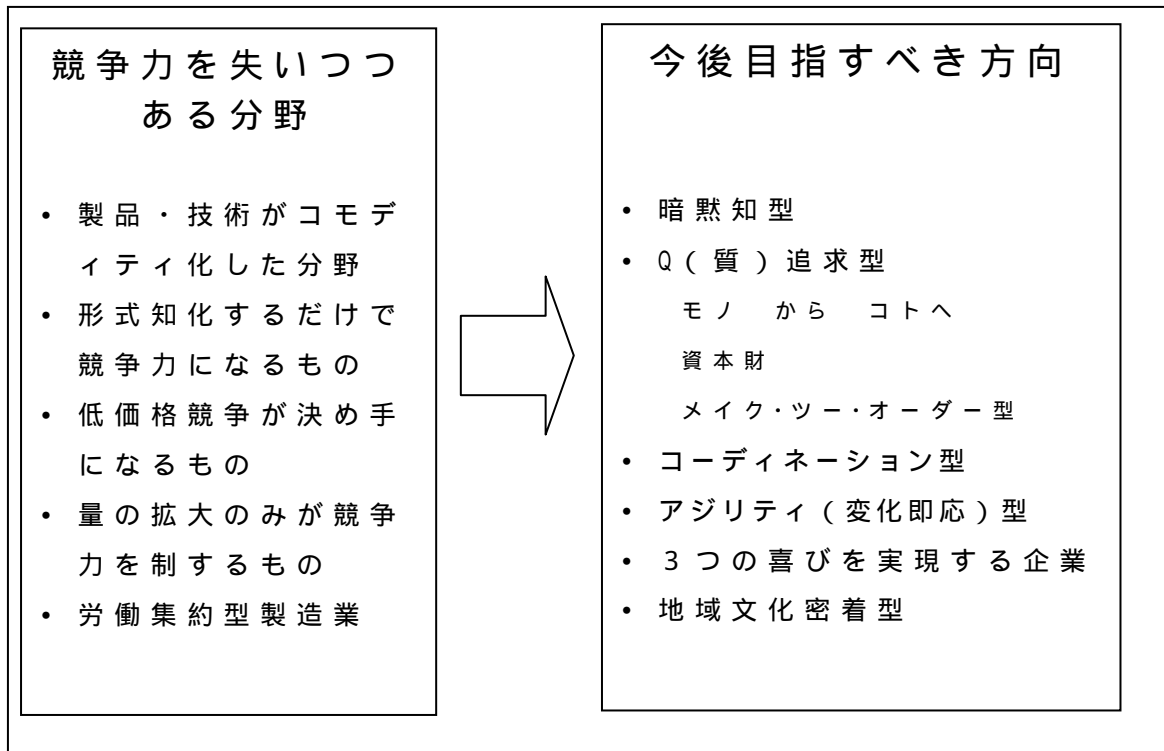
● 競争力強化の方向

- * 日本の強みを生かしたグローバル展開
 - Localized Globalization
 - 文化、歴史、国民性、産業インフラ、社会インフラ、三現主義、人間性尊重モデル、・・・
- * 改善とイノベーション（技術、ビジネスモデルの革新）を起こし続ける企業
- * “場”の醸成と共創力を発揮し得るマネジメント
- * 俊敏性（Agility 変化への対応性）を發揮できるマネジメント
- * 戦略優先のマネジメント
- * 高度、新技術分野への進出と深耕
- * 得意分野、ニッチ、ユニーク市場、オンリーワン企業指向、世界 No.1 製品の創出

● オープンネットワーク型産業構造への方向

- * 水平ネットワーク型の企業連携
- * 中堅企業の育成と競争力強化の政策
- * 産業集積地域の開発（日本型シリコンバレー）

図表 8-5 前提条件の確認 (3)



上記のキーワードに基づき、グローバルな競争のなかでの日本の“モノづくり”業(製造業)の再生、国際競争力の強化という観点から、更に、その方向の絞込みを試みた。

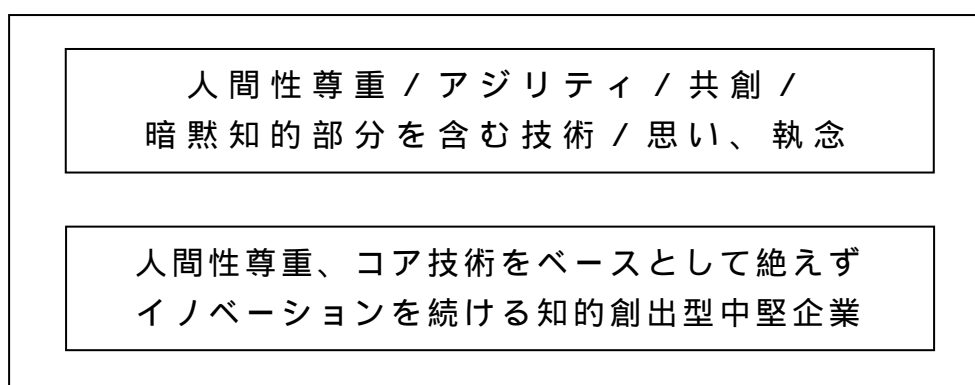
1980年代、90年代に競争力が高く成長した従来の製造業でも、次のような分野に入るものは、上述した環境条件の中で今や競争力を失いつつある。

- 製品、技術がコモディティ化した(移転可能で、誰でも作れ、使える)分野
- 形式知化するだけで競争力(Competitive Advantage)になるもの
- 低価格競争が決め手になるもの
- 量の拡大のみが競争力を制するもの
- 労働集約型(主に physical な)製造業

日本の“モノづくり”業が今後目指すべき方向は、これらの弱点を反面教師として、前述したキーワードを組み合わせた下記のような方向が挙げられる。

- 暗黙知（ Tacit Knowledge ）型
- Q 追求型
 - モノからコトへ
 - 資本財（設備、機械等）
 - Make to Order 型
- Coordination 型（すり合わせ、統合型、サービス・ファクトリー型）
- Agility 型（変化即応）型
- 3つの喜び（造って、売って、使って）を実現する企業
- 地域文化密着型

図表 8-6 今後目指すべき方向のモデル



2 . 実現するための要件

21世紀の「モノづくり」業を実現するための要件とは何か。我々はいろいろな議論の中から要件を2つに絞った。1つは技術系経営幹部の素質・能力の開発、他はそれを支える仕組みをどうするかである。

前述でイメージした技術系経営幹部について、その資質・能力の開発とは、変化対応能力、イノベーションを引き起こす能力、人間力、これは物理的な体力等だけでなく、それを含めた知力、既成概念にとらわれない、過去のしがらみにとらわれない判断、行動力、説得力を含めたコミュニケーション

ン能力、これらが技術系経営幹部に要求される資質である。

また、人材の資質だけでなく、それをサポートする仕組みとして、1つは共創を生み出すマネジメントシステムをどうするか。これは、いかに「場」を醸成するかという仕組みである。迅速なマネジメントシステムをどう構築するかというアジャイル・マネジメント、変化に強い組織カルチャーの構築、日本型シリコンバレーのような場をどうつくるか。新しい日本の地場産業を政策的なものも含めてどう構築していくか、その仕組みである。

21世紀の日本の“モノづくり”業を、変転する環境条件に対応し、強い国際競争力を備え、活力のある企業に変革し、上記で述べた方向に舵を取るには、誰が何をどのようにすべきなのかを提起する。ここではその方向に向けて変革を推進するリーダー（冒頭のイメージで述べた技術系経営幹部）がどのような資質、人間性、知識をもって何をなすべきなのかを提示する。

（１）技術系経営幹部

技術系経営幹部を「技術を企業や産業の創出、発展に結びつけ、社会的、経済的に新しい価値を創り出すビジネスリーダー」と定義する。

このようなリーダーが持たねばならない資質、人間性、能力、知識を列記すると、次の通りである。

- “技術”に理解、思い入れと鋭い臭覚を持ち、かつマネジメント・スキル（テクノイノベーションを可能にするマネジメント）を身に付け、技術と経営戦略とを結び付けられる能力をもっている。
- 変化への対応能力がある。
- 人間力として次のような資質、能力を備えている。
 - 体力、知力、集中力、判断と行動のスピード
 - ひたむきな信念、情熱、包容力

- リーダーシップ能力
- 既成概念や過去のしがらみの束縛に囚われない判断、行動
- グローバル対応能力、異文化理解、論理的思考
- 規律
- 企業や社会に対する自浄能力（リスク管理のセンス）
- ビジョン策定能力、構想力、戦略的思考
- コミュニケーション能力、説得力

（２）仕組み（システム）の開発と実践（リーダーシップの発揮）

上記のような資質を備えた人が、リーダーとして磨きをかけ、価値の創造とイノベーションの継続を牽引していく（リーダーシップを発揮する）ためには、リーダーを育てる、あるいは育つ仕組みと、企業の中に価値の創造とイノベーションを継続し得る仕組みが必要である。その仕組みを構築していくのもリーダーの役割である。それらの仕組みとは次のようなものである。

- 共創を生むマネジメント・システム（創造とイノベーションをし続けるシステム）
- アジャイル・マネジメント・システム
- 組織学習、場の醸成、共創力の向上
- 変化に強い組織カルチャーの構築と伝承
- Craftsmanship の育成と昂揚（スキルのデジタル化に伴う暗黙知的スキルの深耕）
- ネットワーク型企業連携の促進
- 日本型産業集積の促進

図表 8-7 実現するための要件

1. 技術系経営幹部の資質、能力

- ・ “技術”に理解、思い入れと鋭い臭覚を持ち、かつマネジメント・スキル(テクノイノベーションを可能にするマネジメント)を身に付け、技術と経営戦略とを結び付けられる能力
- ・ 変化対応、革新能力
- ・ 人間力
(知力、体力、信念、リーダーシップ、既成概念に囚われない判断・行動、規律、自浄能力等)
- ・ ビジョン策定能力
- ・ コミュニケーション能力、 等

2. 仕組みの開発と実践

- ・ 共創を生むマネジメント・システム
- ・ アジャイル・マネジメント・システム
- ・ “場”の醸成
- ・ 変化に強い組織カルチャーの構築
- ・ クラフトマンシップの育成と昂揚
- ・ ネットワーク型企業連携の促進
- ・ 日本型産業集積の促進、 等

3. 21世紀モノづくり業のリーダー/イノベーターの教育、育成

以上のような検討から、技術系経営幹部をどう育成していくかということになる。これには大きく3つのステップを考えている。(図表 8-8)

第1ステップは、モノづくり業のマネジメントの素質としての人材を見いだすべき部分で、ある意味で選抜になる。第2ステップは大学等の機関で、教育することができるもの。第3ステップでは、第2ステップを経た人材が実際の場合、多くは修羅場を経験し、場によって育成される、あるいは選択される。

(1) 選択システム

第1のフェーズは、素質を見いだす部分で、図表8-8(1)にあたる。我々の論議では、選抜基準の1つとして、例えば年齢を考えてみると、30代後半から40代前半あたりをねらったらどうだろうかという議論も出た。いわゆる伝統的な意味でのトップマネジメントに対する概念を、前述したようなことを前提にして選抜システムを考える。

(2) MOT 教育

2番目は、いわゆるMOT教育を想定している。現在では少なくとも欧米のトップクラスのビジネススクールや、工学部等でMOT教育を始めており、それが、モノづくり業再生への1つの力となっている。我が国でも、2003年4月から数校が大学院教育としてMOT教育プログラムを正式にスタートすることになる。

人材を養成するにあたって、キーポイントが幾つかある。1つは先ほどのような「モノづくり」業を実現するために、これまでに欠けていたコンセプトづくりである。物事を考えるとき、課題を解決するとき、あるいは戦略を設定するとき、オペレーションを行うときの1番のポイントは、実施に先立ち、コンセプトをどうやって形成するか。ビジョンとかフレームワークとも言える、そういったコンセプトづくりを徹底することが大切である。さらに、思考法、コンセプトを強調するようなプログラムを組む必要がある。

第2は経営と技術の融合、これはテクノロジーと、経営機能をどのように融合させるか、ということだ。もう1つのキーは広い意味の倫理、道徳等の重視、そして三現主義だ。むしろここでは我々日本の強味になるであろうというものを生かそうという意味で、例えば三現主義を取り上げた。その他、「場」の醸成による異質のシナジーも含めた共創活動の強化である。

(3) 実践教育

3番目が、そのように教育された人間を更に実務の場で叩き上げる、一種のアクチュアル(アクション)・ラーニングである。これについても最近コーポレート・ベンチャーあるいは分社、アントレプレナーなどが増えてきているため、我々はこういう人材育成のための受け入れの場をつくり得るのではないかと考えている。

経営と技術については、先端技術の動向、あるいはそれをどう管理、マネージするかということだけではなく、また、単にコンセプト的なものだけではなく、具体的な実行ということについても、それなりの訓練が必要だということから、例えば、プロダクション&オペレーション・マネジメント系では、生産・物流管理、IE、QC及び生産、製造戦略、IT化戦略なども含めて実践的に考えている。しかもそれはファンダメンタルなものと先端的なものを含めた形でプログラムを組んで行く必要があると考えている。

経営と技術系については、MBAで教えるような単なるマーケティングやアカウンティング、ファイナンス、あるいは組織維持管理とは一味違い、技術と関連した形でプログラムを組む。規律については非常に広い意味でコーポレート・ガバナンス及び企業倫理、環境と資源等の系列が考えられる。

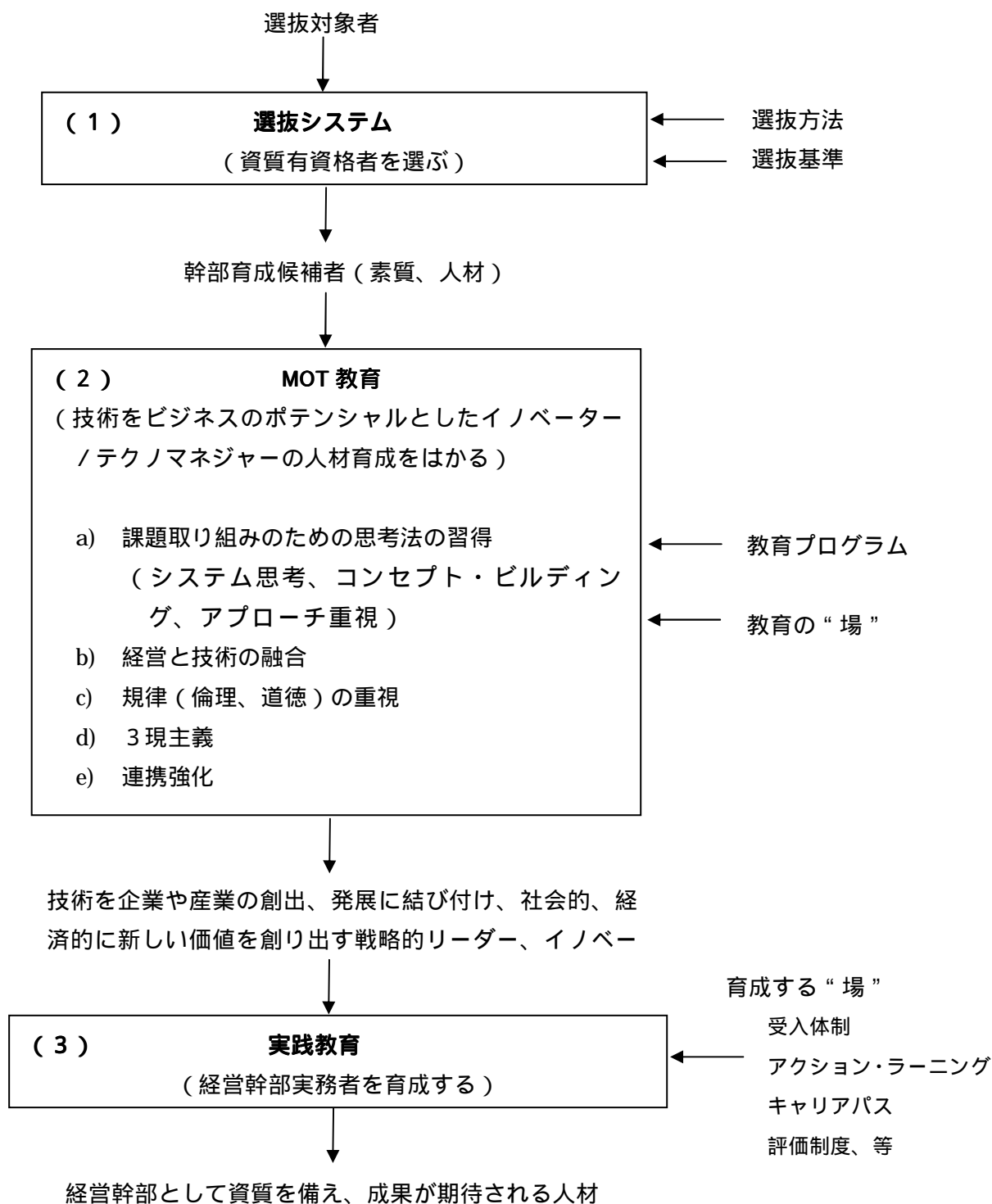
プロジェクト研究は、この教育を受ける人たちは少なくとも物事や課題をまとめる力がなければならないことから、あるプロジェクトを与え、それをまとめさせる。大学院で言えば修士論文に相当する。しかし、一般の修士論文とは内容は非常に違った形の課題解決型の実務的なものになるであろう。

教育方法については、いろいろな方法の適用が考えられる。特にe-ラーニング(ディスタント・ラーニング)は、活用していきたい。しかし、単なる形式知を教えるということだけならe-ラーニングでもできるが、それ以外はマン・ツーマンによるものが必要不可欠である。

ケースメソッドは長所と短所があり、少なくとも短所は補完しなければならない。その1つの方法として、**トライアングル・メソッド**は、実際の場合からの課題を、教員と持ち込ん

これらの3つの面の関係を体系的に表現したものが、図表8-8の「技術系経営幹部育成プログラムの全体像」である。

図表8-8 技術系経営幹部育成プログラムの全体像



の MOT については次項で概要を述べるが、と については、人事システムの改革が必要である。従来日本では閉鎖的な人事システムが取られており、形式的に流れ、公平性、合理性を欠くきらいがあり、ここで論じられている真の人材育成の目的に対して十分機能するものではなかった。しかし新しいモノづくり業の経営者、価値創造とイノベーションを継続するリーダーを育成するためには、新しい人事制度の確立が重要である。従来の制度が日本的土壌の上に長い間の慣行になっているだけに、変革には多くの抵抗があるであろうが、個々の企業の条件を超えた、共通の社会的要件として、日本の強味を生かした新しい“モノづくり”を支える“人づくり”のための人事システムを作り上げていく必要がある。

4 . 教育プログラムの骨子 (M O T)

ここでは、上記の3つの教育、育成方法のうち、大学等で行う MOT (修士レベル) について概略を述べる。

M O T プログラムとは

MOT プログラムは技術をビジネスのポテンシャルとした、テクノマネジャー/イノベーターのための修士課程の人材育成プログラムである。

② Output (修了目標レベル)

技術を企業や産業の創出、発展に結び付け、社会的、経済的に新しい価値を創り出す戦略的リーダー、イノベーター候補者。

③ Input (若手幹部候補者)

技術を企業や産業の創出、発展に結び付け、新しい価値を創り出そうという情熱、技術に対する理解と思い入れを持ち、リーダーとしての志、魅力、包容力、倫理観を備えた人材 (社会人) を学生として受け入れる。

MOT教育プログラムの例

前記の「技術系経営幹部育成プログラムの全体像」の中の(2) MOT教育で示したように、教育内容の特徴は、課題に取り組む思考法を身につけ、技術と経営の融合を図るための知識を習得し、高い倫理観に基づく規律をわきまえたリーダーの養成を意図したものである。広範な技術と経営の融合に関する知識の習得を通して、課題に対するアプローチの方法と論理的かつ戦略的な思考を習慣化し、応用力を身に付けることである。全体像の中で挙げた項目に沿って教育プログラムを例示すると概略次のようになる。

a) 思考法

- システム思考法（演繹法、帰納法、・・・）
- プロジェクト・マネジメント
- 創造とイノベーション
- コンセプト・ビルディング、等

b) 経営と技術の融合

- 先端技術系
 - 研究開発、新製品開発系
 - 技術管理系（法、政策、特許、・・・）
 - プロダクション&オペレーション・マネジメント系
 - （SCM/VCM、生産技術、IE、TQM、等を含む）
 - 経営と技術系
 - 技術経営とマーケティング
 - 技術経営と財務、会計
 - 技術経営とHRM
 - 技術経営と組織論
 - 技術経営と企業化計画
 - 技術経営と産業構造
 - 技術経営とグローバル・マネジメント
 - 技術経営とマネジメント・スキル
- （コミュニケーション、プレゼンテーション、ディベート・・・）

c) 規律

- コーポレート・ガバナンス

- 企業倫理
 - 環境と資源、等
- d) プロジェクト研究 (修士論文に相当するもの)

教育方法

教育は主として次の方法の組合せによって実施される。

- 講義 (e - ラーニングを含む)
- ケースメソッド
- インターンシップ
- トライアングル・メソッド
- 海外提携校との交流ワークショップ
- 国内外の著名技術系経営幹部による講義と討議
- アクション・ラーニング (実務教育、訓練)

教育期間

Full Time の場合は 1 年 ~ 2 年

Part Time の場合は 2 年 ~ 4 年

少なくとも後者の場合は、週末および期間集中コースが主体で、e - ラーニング、インターンシップ等を併用し、働きながら学べることを前提とする。

資格

科目別単位制で、規定の単位を規定の成績以上で修了したものに次の資格が与えられる。

MOT あるいは MBA - MOT