

巻頭言

再考：日本企業の技術力を支えるもの —信頼性・ひとつくり・情報発信の視点から—



北原 敬之
株式会社デンソー

はじめに

筆者は、エンジニアではないが、企業マネジメントの立場から、また経営学の研究者の立場から、グローバルなビジネスの現場で日本企業の技術に関わる機会が多く、その技術力の素晴らしさを実感しており、高い技術力を維持し更に向上することを熱望しているひとりの日本人ビジネスマンである。

本稿では、あらためて日本企業の技術力を支える基盤要素をレビューし、その強みを踏まえ、「変えてはいけないもの」「守るべきもの」を明確にしたい。考察の視点は「信頼性」「ひとつくり」「情報発信」の3つである。

「おもてなし」東京オリンピック誘致活動のプレゼンテーションで一躍有名になった、この極めて日本的な言葉の中に日本企業の技術力の高さを支える要素（文化と言っても良い）が凝縮されているように思う。「おもてなし」と言うと、主にサービス業の接客テクニックに目が行き勝ちであるが、英語のHospitalityと同様に、「おもてなし」という言葉には本来次のような意味が含まれていると考えられる。この3つは日本企業に共通する思考・行動であり、日本企業の高い技術力を支えるビジネス文化ではないだろうか。

- ① 質の高い仕事を通じて顧客の信頼を得ることを最優先する。
- ② 質の高い仕事をするために時間と手間をかけて人を育てる。
- ③ 質の高い知識・情報による情報発信とコミュニケーション。

信頼性

業種に関係なく、日本企業は海外でも市場から高い信頼を獲得しているが、その理由は、単に日本企業の製品・サービスが高品質であるからというだけでなく、そのベースにある「日本人の仕事に対する考え方・姿勢」が支持されているからである。それは、「仕事の質にこだわる文化」「常に顧客のことを最優先に考える文化」と呼べるもので、近代化以前から長い時間をかけて育まれてきた「日本企業の強み」である。

筆者は、長いビジネス経験の中で、国内外のエンジニアと一緒に仕事する機会が多かったが、その中で感じた外国人エンジニアと日本人エンジニアの違いは、外国人エンジニアが仕事をJob Descriptionで考えるのに対し、日本人エンジニアはMissionで考えるということであった。たとえば、Job Descriptionに「A社向けB製品の開発・設計」と書いてあると、外国人エンジニアは、文字通りに理解し、書かれたことを100%実行することが仕事で、給料もJob Descriptionに基づ

いて決まる。個人の責任と権限が明確になるメリットはあるが、「自分の責任と権限はここからここまで」という形で自分の守備範囲を限定して、「Job Descriptionに書いてないことは自分の仕事ではない」という姿勢になりやすい。日本人エンジニアは、Job Descriptionに書いてあることを自分なりに解釈して「研究・生産技術・製造などの関連部署と協力しながら、高性能・高品質・低コストのA社向けB製品を開発・設計することにより、A社の技術力向上・商品力向上に貢献し、A社の信頼と満足を得る。」というようにMissionとして理解する。

外国人エンジニアの場合は、Job Descriptionの「守備範囲」「責任と権限」があるため、部分最適の発想から抜け切れず、守備範囲を超えた他部門との調整等を行うことを躊躇する傾向がある。これに対して、日本人エンジニアは、Missionが行動のベースにあるので、役職に関係なく、全体最適を考えるため、調整等は当然自分の仕事だと思っており、この差は大きい。技術部門は生産や営業等他部門と連携して仕事をすることが多く、業務上の調整は必須で、エンジニアの調整能力が問われる。

日本企業が顧客の信頼を獲得できたもう1つの要因は、顧客との間で「適度な緊張関係」を保ってきたことである。「適度な緊張関係」とは、お互いの立場を尊重しながら、適度な距離を保ち、「Win-Win」をベースとしたビジネス関係を作ることであり、「馴れ合い」や「甘え」でない「プロフェッショナル同士の関係」である。技量の高いテニスプレイヤー同士のラリーが続くように、自社のエンジニアと顧客のエンジニアの間で「プロフェッショナル同士」の高いレベルの対話や知識・情報のやりとりができること、これが日本企業の技術力の強さを支えてきた。技術もビジネスもますますグローバル化が進むが、文化・習慣・法律が日本と異なる国においても、日本のエンジニアはこの「適度な緊張関係」を保つ姿勢を今後もち続けて欲しい。

ひとつくり

「組織の技術力」はその組織に属するエンジニアの技術力の集積で、エンジニア育成＝「ひとつくり」ができるかどうかで技術力が決まると言っても過言ではない。「ひとつくり」とは、「日常の業務を通じて組織・人材に企業文化を浸透させることによって仕事の質を高めていくプロセス」であり、優れた技術力を持つ日本企業では、例外なく、高いレベルで戦略的・長期的・徹底的に「ひとつくり」が行われている。会社の文化

の中に「ひとづくり」のDNAが世代を超えて受け継がれている企業が「技術力の強い企業」である。

日本企業の「ひとづくり」の基本は「OJT」(On the Job Training)であるが、海外で一般に言う「OJT」(「教える」という意味が強く、上司が部下に仕事のやり方や知識を教えることだと理解されている)とはニュアンスが異なる。日本企業の「OJT」は、「OJD」(On the Job Development)と「OJL」(On the Job Learning)を足したもので、「上司が部下を育てる・鍛える」と「部下が自ら学ぶ」ことがセットで行われる。「部下に知識を与える」のでなく、「部下に自分で考えさせる」「部下が自分で気付く」ことが重要で、「How」よりも「Why」を重視する。まず理解させ、「理解→納得→共感→行動→伝承→DNA化」というプロセスで深化していくため、時間はかかるが、付け焼刃でない本当の実力を身に付けさせることができる。

優れたエンジニアは、「情報の質や重要性を見分ける感度」「情報のキーポイントを見つける眼力」「情報を組織内で広く展開する発信力」「情報を事業に結び付けるビジネスセンス」等を有しているが、いずれも教えられて身に付くものではなく、「OJD」で鍛えられながら「OJL」によって自ら学んで習得する以外に道はない。この「OJD」+「OJL」のひとづくりは、技術力の高い日本企業に共通する強みである。

組織の技術力を左右するもう1つの重要なファクターは、その組織が持つ「学習能力」の高さである。「学習能力」とは、個々のビジネスのケースや様々な機会を通じて、「自ら学び、学んだ知識・情報を個人だけでなく組織として蓄積し、自らの組織の成長につなげていくプロセス」であり、「学習」を続けていく「企業文化」である。優れた技術力を持つ企業には、この「学習能力」の高いエンジニアが多い。彼らは、ごく自然に、「上司から学ぶ」「市場から学ぶ」「顧客から学ぶ」「失敗から学ぶ」「ベストプラクティスから学ぶ」ことによって、自分達の組織能力を高めている。「学習能力」の高い組織には、学習によって蓄積された「技術の厚み」があり、受け取った情報を「技術の奥行きと広がり」のある眼で見ることができると、知識・情報に対する感度が高く、エンジニア個人に入った知識・情報でも組織内でタイムリーに共有され、それを生かしてビジネスチャンスに結びつける可能性が高くなる。

情報発信

筆者には、グローバルな舞台で活躍する優秀な日本人エンジニアの友人が多数いるが、彼らは、知見の高さはもちろん、例外なく、情報発信力が極めて高い。情報発信力と言うと、英語が流暢とかプレゼンテーションが上手いとかいう側面が強調されることが多い。確かに、グローバル化が進展する中では、英語もプレゼンテーションも上手い方が良いが、ここで着目したいのは、彼らの思考プロセスである。

①「複眼思考」

「全体vs.部分」「チャンスvs.リスク」「コストvs.機能」「設計vs.製造」「伝統vs.革新」「内製vs.外注」「楽観的vs.悲観的」技術開発にはこれらのバランスが必須であり、優れたエンジニアは常に「複眼」で考えて最適のバランスを見出す「複眼思考」を身に付けている。それが、彼らの発信する技

術情報の信頼性と説得力を高めている。

②「情報のキャッチボール」

情報発信力が高いエンジニアは情報受信力も高い。筆者の経験でも、良い情報発信ができた時は、必ず相手から良い情報が返ってきた。たとえ相手が良い情報を与えてくれても、受けた側にそれを良い情報と感じる感度と自らの情報発信につなげる展開力がなければ、何も生まれない。これは、国や言語に関係なく、世界共通の「ビジネス界の自然原理」と言っても過言ではない。

③「共通言語によるダイアログ」

「共通言語」とは、日本語・英語・中国語等のLanguage という意味の言語ではなく、各企業の独自の「技術文化」「製品文化」「企業文化」を共有するエンジニア同士の「技術言語」という意味で、言わば技術コミュニケーションの基盤である。ビジネスのグローバル化に伴って、研究開発を海外で行う企業が増えているが、日本本社と海外拠点間でこの「共通言語」のコミュニケーションができていないのが非常に重要である。技術は形式知と暗黙知から成り、暗黙知のウェイトが高ければ高いほど、「共通言語」の重みが増すことは言うまでもない。例えば、トヨタのエンジニアは「トヨタ語」で、GEのエンジニアは「GE語」で対話する。技術力の高い企業は、「共通言語」によるコミュニケーションができています。

おわりに

自動車産業は今技術的に大きく変化している。1つは「地球に優しく」、ハイブリッド車・EV(電気自動車)・FCV(燃料電池車)等の環境保護技術であり、もう1つは「人に優しく」、ITS・運転支援システム・自動運転等の安全技術である。日本企業は環境・安全の分野でも世界をリードする技術力を持っているが、単に技術力が高いだけでなく、技術を磨きビジネスとして展開していくプロセスの中で、日本の技術力の強みである「信頼性」「ひとづくり」「情報発信」の3つが大きな武器になっている。そして、これらは、日本のエンジニアのDNAとして世代を超えて引き継がれている。技術やビジネスは時代とともに形を変え、国境や業種間の壁は無くなっていくが、このDNAは不変である。

最近、日本の技術力の弱体化を懸念する論調が見受けられるが、筆者は、日本の強みである「信頼性」「ひとづくり」「情報発信」のDNAを持ち続ける限り、日本の技術が競争力を失うことはないと確信しており、拙文が日本の未来を担う若きエンジニアの皆さんへのエールになれば幸いです。

執筆者紹介

株式会社デンソー経営企画部担当部長、関東学院大学経済学部客員教授、早稲田大学自動車部品産業研究所招聘研究員。1978年早稲田大学商学部卒業、株式会社デンソー入社、デンソー・インターナショナル・アメリカ副社長等を経て現職。主な論文に「日系自動車部品サプライヤーの競争力を再考する」「無意識を意識する—日本企業の海外拠点マネジメントにおける思考と行動—」等。日本企業のグローバル化、自動車部品産業、異文化マネジメント等に関する講演多数。国際ビジネス研究学会、組織学会、多国籍企業学会、異文化経営学会、産業学会、経営行動科学学会会員。