

Engineering と戦略

企画・座長 福田収一（慶應義塾大学）

本ワークショップは日曜日の9時から12時まで、D310 教室で開催された。講師は慶應義塾大学のビジネススクールの岩本隆教授、ダイキン工業株式会社テクノロジーイノベーションセンターの伊藤宏幸氏、そして慶應義塾大学システムデザインマネジメントの福田収一である。福田は本ワークショップを企画し、座長を務めた。

最初の講演者岩本教授はもともと工学部の材料系の出身である。UCLA で、材料系で PhD を修得後、日本モトローラ、日本ルーセントテクノロジー、ノキアジャパン、ドリームインキュベータなどに勤務された。そして慶応大学のビジネススクールの教授とされている。講演題目は「Engineering と経営戦略」であったが、通常のビジネス系の経営戦略の話とは大きく異なり Engineering を理解されているので、本ワークショップが狙いとした次のような問題に対してどのような考えるべきか非常に明快な指針を示して頂いた。

すなわち、本企画は、Engineering と言うと、企画、開発についてあまり議論されることがなく、企画、開発計画が決まった後の活動を指すことが多い。しかし、現代は技術の時代であり、技術が社会を大きく変化させる。したがって、技術をどのように考えるかは企業経営にとって非常に重要である。しかし、あまり経営と言う視点から技術は考えられていないのではないか？技術を経営、戦略という視点から見直すべきではないか？という問題提起である。

この問題提起に対し岩本教授は非常に明快な講演をされた。経営では意思決定が重要であるが、Engineering ではあまり明示的に意思決定について議論がなされない。Engineering では問題の解決に主眼をおいているが、経営ではむしろ問題の発見が重要である。そうした問題発見の視点からの Engineering も進みつつあるが、まだまだであり、これからの重要な課題である。

さらに Engineering では深く、深くと追求してゆくが、経営では Blue Ocean Strategy も指摘したようにいかに新しいマーケットを見出すかが重要である。こうした新しい天地を求め活動が Engineering では経営系と比較するとあまり行われていない。技術の高度化も重要であるが、むしろ既存技術をいかに活用して新しい天地、マーケットを開発できるかがこれからは重要である。そうした視点から Engineering を見直す必要があるのではないかと指摘された。

そして、事例と、関連した経営系の活動を紹介され、Engineering をいかに戦略的に展開することができるかについてご教示戴いた。

続いて伊藤氏から急速にグローバル展開を進めているダイキンについて、具体例でどのよ

うな課題があり、それにどのように対処してきているかを説明頂いた。またあわせてイノベーションセンターについてその活動が紹介され、いかにダイキンが分野を超えた協働を重要視しており、このセンターの組織、そしていかに建物の構造自体がそうした分野を超えてアイデアを産み出し、協働できる仕組みとなっているか説明をされた。

福田はアメリカンフットボールのコーチ、Knut Rockne の言葉、11 Best, Best 11 を引用して状況に即応できる可変的なチームの重要性を指摘した。Rockne は「Best Player を 11 名そろえても Best Team にはならない。Best Team は、状況に応じて自分のさまざまな能力を発揮して、その状況に即応できるネットワークを形成できるチームが Best Team となる。」と主張し、実際に優勝し自分の言葉を実証した。

サッカーでも同様に Franz Beckenbauer がそれまでの自分のポジションで与えられた役割を十分に果たせば勝利できる時代は過ぎ、いまや状況変化にいかに柔軟に素早く対応できるかが勝負を分けると見抜き Libero システム を導入した。それにより、いまや Midfielder は司令塔と言われるように、Midfielder は試合状況を理解し、チームが素早く状況に対応できるようにどのように展開すべきか指令を出している。

こうした事例を紹介し、いまや技術の変化は激しいので、経営もそうした技術変化についてゆかなければ、周囲状況の変化に対応できなくなっている。そうした変化する技術を基本に経営、戦略を考える必要がある。すなわち、企画、開発も Fast Adaptability が要求される時代となり、そうした視点から改めて Engineering を考える必要があると指摘した。

以上