

技術者、開発者、研究者が夢を抱ける組織をつくろう

株式会社ソニー木原研究所 取締役会長・名誉博士 木原信敏氏

発明してものができる、その人はそれを自分が一生大切にして、できれば製造まで見届けて自分がやったのだという実感を持ちたいものです。この成果は自分のものだという思いが強いと、自分が発明したもの、また、そのために自分が率いたチームや人材を手放せないのです。

私はそうは考えませんでした。部下をどんどん私のもとから巣立たせました。ある副社長はこう評価してくれました。「君は非常にありがたい。育てた人材を自分のところに溜めておかないでどんどん出してくれる。しかも、そのために何の説得も要らないではないか。みなも喜んで新しい仕事に挑んで新しい事業をつくってくれる」。そういう部下たちがのちにみな「木原学校」の卒業生を名乗ってくれたのです。（中略）

究極の新製品をなるべく短い期間でつくる。全てをパラレルに動かし、はやくイメージが沸くものをつくる。これが大事なのです。イメージというのは、いろいろなことに関係します。イメージが沸くものを囲んで、じゃあデザインはさらにどうしよう、原価計算はどうしよう、とわいわいがやがや。色々な着想や考え方が出てきます。はやくイメージが沸くものをつくっておけば、その後の展開が大きく変わってきます。これは大切なコツなのです。

そしてノウハウの蓄積を重視します。ノウハウは、自分がやったからこそ、「おお、なるほど、それでいいんだな」と実感を伴って得られます。他人がノウハウを聞いても分からないはずで、ノウハウは自分でつくり上げるものです。

自分で考え、自分の手を汚す。そうしないとノウハウはつくれません。本読んで「ああそうなの」では全然自分の頭に入りません。本を読めばいいと思っている人は全然発展しません。自分の力で完成させることによってノウハウは蓄積されるのです。

そうして得られたノウハウは一生忘れることはないでしょう。自分でやれば鮮明に頭の中に残ります。自分でやらないものを、目で見、本で読んで、人が言ったのを聞いて...というのは残りませんね。ノウハウの蓄積は自分でやることだよ。一生忘れることがない方法だよ、と部下には徹底してきました。

技術の世界には常識はない。大学でやること、本で教わることは、みんなが読んで知っているわけですから、常識として存在します。ですが、誰でも知っていることを知っていたのでは次の時代を生き抜くことはできません。常識を覆しながら新しい常識を創りあげていく。これからの時代はそんな常識破りの発明が必要なのです。実際、ついこの間まで常識と思われていた理論でも、ちょっとの間に別の世界が開けてしまっているではありませんか。別の考え方を採り入れて理論的にも実験的にも立証させながら新技術を打ち立てていく。常識破りの発明・発見に技術者は挑まなければなりません。