

随 想

企業の研究管理者として思うこと

吉 崎 鴻 造*



理想的な研究所を築くということは私のかねてからの夢であつた。終戦直後より大学の研究室をお借りして細々と研究を開始し、やがて工場研究所、本社研究所と経てきたが、この時代はいわゆる就職難時代であつたので、われわれの会社にも少数ながら優秀な人材を集めることができた。予算も僅少ではあつたが、夜間大学生をアルバイトにたのんだりして研究を進め、いくつかの表面

処理鋼板を開発し、諸外国に技術輸出することができたのは幸せなことであつた。

昭和 35 年になつて新たな研究所設立を命ぜられ、かねてからの夢の実現に一步を踏み出した。私の学生時代（昭和 12 年頃）に「失なわれた地平線」という外国映画があつた。この映画は一人の探険家が数人の隊員を率い、中国大陸の奥にあるといわれる Shangri-la という一つの桃源境を探険に出かけた話である。このジャングリラはおよそ考へうる理想郷とでもいおうか、竜宮が地上にあるようなものであつたであらう。

私の夢に描いた理想の研究所とはこのジャングリラを研究において実現しようとしたものである。たとえば研究費が潤沢にあること、文献や資料が完備していること、国内国外を問わず、必要なとき自由に調査に行けること、そして研究者同士は感情的なもつれもなく階級的な圧力もなく本当に和気あいあいとして縦横に連絡され、自分の好きなときに研究でき、居心地のよいクラブでは望むときにお茶が飲み、おたがいに議論を交しながら、何か一つの大きな目的の完成に向かつて突き進んでいけるような研究所であつて、周りには緑の木々が茂り、四季の果物が実つているといつた環境を考えていた。

ところが実際に手がけてみると、こと志とは異なり、理想と合致しない点多々あり、まだまだこれからではあるが、夢に描いた研究所の一部は実現できたと思つている。さて研究管理者として、平日頃私が考えたり、実行していることを若干述べてみたい

企業の研究管理者にとつてまず何よりも大切なことは、当人が権威者にならないことである。過去の業績によつてその人が権威者にまつりあげられても、現在のように進歩の早い時代には、必ずしもそれがそのまま通用するとは限らない。かえつてその権威のゆえに若い人達の意見や積極的な活動を押えてしまうことがままある。企業の研究管理者が権威にこだわつたり、権威を笠に着るような状態では次代を担うべき優れた後輩の育成に大きなマイナスとなることは明瞭であり、研究開発の士気が沈滞してしまうことは必定である。

企業のうちで研究者が持てる能力を十二分に発揮できるのは 20~30 才台で、おおかた 35 才くらいにピークがあると思われる。この年代においては頭脳は新鮮潑刺、体力は充実し、新しい学問を敏速に吸収できる力を具えている。若い研究者に存分に力を発揮してもらふと同時に、研究所の活動を続行し発展させるためには新陳代謝をせねばならない。研究者は少なくとも 40 才までに過去から積み上げてきた研究の成果を現場にアプライし、生産に移さねばならない。優れた研究者はまた生産現場においても優れた技術者たりうると私は思つている。私はここ十年ほどの間に多くの研究者を現場の第一線に送

* 東洋製罐東洋鋼板総合研究所所長 工博

り出したが、彼らはやはりすぐれた技術者であつた。このように研究成果を生産に移しきれる研究者を育成することも管理者にとつては必要欠くべからざる仕事であろう。その過程において、企業方針やさまざまなニーズに従い今後進むべき一定の方向を研究者に与えることは管理者の務めであるが、研究者の意見を汲みとり、自由に伸び伸びと勉強させ、働きやすい環境を造ることも心掛けねばならない。

研究者とはおおむね一匹狼である場合が多く、その結果、研究者間に緊密な協調関係を欠くことがままある。今日の研究開発は目標に向かつて最短距離を進む必要から、専門の異なる研究者を集めてチームを組む場合が多い。このチーム内およびチーム間の連絡を常に保たせたり、専門の異なる人々の間で実のあるディスカッションを行なわせることが必要である。個々の研究者が自分で観察し、体得したことをふまえ、正しい認識に立つた「協調」を生み出し、維持させることが管理者にとつて実に大切なことであると痛感している。

新しい製品が生産され、販売される時点では、また新たな問題が発生する。販売が思うように伸びなかつたり、クレームが多いとあたかも不肖の子を生んだごとくに責められる。研究とは成功して当然、不成功に終わればまるで罪悪を犯したかのように言われることがある。研究者としてはどんな非難であれ、罵詈雑言であつても受けて立ち、確信を持つて研究をある一定の方向へ推進する牽引力がないと、研究はもとより生産まで挫折してしまう。かようなことが起こらないように研究管理者は研究者が十分苦難に耐えられるように育て上げる役割がある。また相当に力を入れて押し進めていた研究がニーズの変化とか特許問題などで挫折することもある。企業の立場としては方向転換せざるを得ないが、こうした場合研究者が覇気を失わないように、貯えられた力を異なつた方向で発揮できるように上手に転換させねばならない。具体的施策は場合によつてかなり異なるが、存外、若い人は柔軟であるから、打つ手さえよければ十分立直つてくれる。

私達の研究活動は欧米、とくにアメリカと比べた場合には規模の上に格段の差がある。農場に例をとれば、アメリカがコンバインを用いて一気に大きな収穫を達成するのに比べて、われわれは落穂拾いをするのに類似している。しかし丹念に拾えばいいお米も拾えるし、いい実もあるものである。そのためにはきめの細かい管理方式を採用しなければならない。とくに中小企業の研究所においては、社会環境の変化に対応した情報を上手に収集して、ニーズを的確に把握し、研究テーマを巧みに拾いながら重点的に研究を進めれば、十分外国の研究成果と比肩しうるものが得られる可能性を強調したい。研究管理と同様に研究者の人事管理面においても、機微に富んだきめの細かい管理が必要である。「企業は人なり」という格言にあるように、人を粗末にして何で豊かな稔りが得られよう。研究は企業にとつては明日の飯の種である。その種を見つけ出すのが研究者であるから、研究の正当な評価と同時に研究者の十分な待遇なくしては研究は完成しえない。研究者に対するきめの細かい配慮と十分な待遇こそ、企業にとつて最大の関心事でなくてはならない。

研究管理者の立場から日頃考えていることを二、三述べたが、読者諸氏に何かのお役に立つことができれば誠に幸甚に存ずる次第である。