



## 研究・開発への溜息

代表取締役社長 山口 敏 明

五十周年記念号の巻頭言標題としては、はなはだ冴えない題となった。もっと、まともな取組みをしろと叱られそうだが、目下の所、溜息ぐらいしか書けそうにもないので、勘弁して貰いたい。

化学メーカーで三十五年も仕事をし、研究開発には常に人並み以上の関心を抱き続けて来た。若い時代には、研究所長になるのだと広言して笑はれていた。相模研の問題なども含め、研究・開発には一家言を持っている自信があった。

ところが困ったことに、社長に就任して約一年、研究・開発について確信をもって物申すことが出来なくなっていることに気付いた。確言出来なくても、目先は問題ない筈である。新しい研究体制も発足し、中期経営計画に沿った第二次中期研究計画が策定されている。六十年代研究計画も立派に出来ている。従って社長としては、研究活動の遂行をじっと眺めておればよい筈である。だが、そうやって落着いておれないので弱っているのだ。

色々な疑問が次々と生じて来る。

東曹研究の哲学は。研究と開発の差異は。または、現場の技術開発と研究所の開発との在り方は。我が社での触発型独創性と独立型独創性の可能性は。シーズ型研究とニーズ型開発との振り分けは。研究・開発の効率と効果の測定法は。研究職と管理職の扱い方は。その人事とローテーションは。等々枚挙にいとまがない。

今まで解っていた筈のことが、解らなくなった。

一番解らないのは、東曹の研究・開発部隊の戦力である。このことについて書き出すと、とめどがなくなるので敢てこれ以上触れないでおく。

ただ東曹の研究開発の歴史も結構古くなって来ている。この辺で一度、歴史的観点から、我が社の研究・開発の戦績評価をしておく必要があることは指摘しておきたい。

TVの野球中継を聞き乍ら、ここまで書いて来てハット気付いた。今まで確信ありげに大声で叫ぶことが出来たのは、観客席にいたからなのだ。研究開発に一家言ありといっても、所詮は素人批評のたぐい、激励と野次を飛ばせたのも、気楽な応援団気分だからやれたのだ。そして、社長になったということは、観客席から出てオーナーになったようなものではないかと。

どうも、オーナーとしての修練と勉強がまだまだ不十分なのだと自覚した。

戦後歴代社長は、金を出すのが、口は出さない大物オーナーであった。今度の社長は、金も出すが、口も大いに出した方である。如何に口を出すべきか。監督やコーチに任せるべきことは何か。プレーヤー達とはどう接触したらよいか。思案することが山程ある。

オーナーとして悠然と構えて、プレーを楽しむ境地には程遠いようである。当分、研究・開発についてあれこれ思いをめぐらせ、そして溜息をつくことが続きそうである。