



## 創刊30周年によせて

### 技術革新と経営変革

専務取締役 中 谷 治 夫

ハイテクばやりである。エレクトロニクス、バイオ、新素材に関する記事が、新聞の見出しにおどっている。まだアイデア段階にすぎない知見が、その会社の株価を吊り上げる。まさに研究者、技術者にとってこんなに晴れがましい時代はない。だが、ほんの10年前オイルショックの後でマスコミやオピニオンリーダー達が、毎日のように技術停滞論をブツていたのを、今の若い研究者諸君は覚えているだろうか。当時社内にもそのような説を唱える人もいた。技術陣の士気低下を心配された青木周吉社長は本誌創刊20周年号の巻頭に次のように書かれている。「高度成長を支えた技術革新の時代は終わったという説が、学界・産業界の一般通念として流れています。ほんとうにそうでしょうか。経済の低速化、産業構造の変革、価値観の転換の時代に入ったからと言って、技術革新が今後もう起り得ないというのは私には納得できません。高度成長の時代よりも、むしろこれからの方がほんとうの意味における技術革新の時代です」まさに経営者としての見識と先見性に頭の下る思いがする。歴代のトップが研究開発部門に多大の期待を寄せ、常に経営資源を重点的に投入してきた事は、当社の歴史にはっきりと残っている。もちろん、現在進行中の中期経営計画においても、その基本的戦略に変更はない。要は基本戦略を具体的な成果として、研究開発部門が自らの手中にすることができるか否かにかかっている。

企業における研究者の任務は社会の変化を先取りして、経営にインパクトを与えるような革新技術を創出する事にある。そして又、経営者は企業の中にそのための組織・制度・運営システムを整備する必要がある。経営の刷新が革新技術を生む基盤をつくり、独創的な技術が経営を変革する。活力のある企業では経営と技術は共に絶えざる自己革新によって成長の原動力となる。創造性の追求は単に研究者のみに期待されるものではなく、マネジメントにも求められる資質であり行動規準である。

加速度的かつ不連続的な変化の時代にむけて各企業が新しい経営理念と戦略の構築にとりかかっている。その実行にあたっては必然的に旧来のいわゆる日本的経営、例えば社内コンセンサスを重視し、人材の流動化を嫌い、組織の秩序と凝集性を尊重する横ならび思想や、既存事業体系における管理システムとの間に種々の問題を生ずることになるが、組織的・制度的な硬直性を克服し得た企業だけが、個性的な技術の創造と相まってフロンティア事業分野への展開に向けて活力にみちた企業として成長してゆくであろう。その意味では今日ほど経営と技術の整合性と連動性が求められている時代はない。今後とも技術開発のための有形無形の基盤整備については、最大限の努力をすることを確言すると共に、研究員諸君の英知と勇気と意欲に期待するものである。