



## 「研究開発力こそ企業の命」

専務取締役 日 野 清 司

企業の研究開発は（私は生産技術をもこれに含める）云うまでもなく、手段であって目的ではない。企業の目的は、繁栄と永続である。これによって従業員は幸福であり、株主は報われ、地元では安全な環境と安定した雇用が維持され、国は税金で潤う。

そして企業の目的達成のためには、とりわけ製造業においては、研究開発力の優位差が企業の死命を制する。

ここで私は、当社の研究開発が如何にあるべきか、日頃からの平凡なる持論を記す。

先ず第一に、資質ある人材の採用である。技術系においては、一人の有為の人材は、百人の無為なる人間に優る。無為なる人間の累積は、企業の致命傷になること必至である。

ところで資質ある人材の優先採用権は、業績良好、将来性豊かな企業的手中にある。従って当社は、只ひたむきに業績向上に注力して人材受け入れの門戸を広くするしかない。次善策として、当社の優れた人材の採用活動に頼ることになるが、強力な決め手にはなり得ない。奇策、秘策は無いのである。

第二点は、良き教育者の存在である。若き人材の計画的育成にあたっては、要所で模範演技を実現出来る教育者の指導力に期待するところ大である。まだ十分間に合う。行動する賢者を発掘し、講釈だけの愚者は排除しよう。苦悩する経営者は、直ちに適材を適所に配備する責務がある。教育者の不在は、当社全部門の従来からの弱点であり、緊急の課題である。

第三点は、自由闊達な職場作りである。上下の関係、組織の壁を乗り越え、円形状に座り込んでの侃侃諤諤カンカンガクガクこそ大切にしよう。（決して喧喧囂囂ケンケンゴウゴウであってはならない。）その際、無能なる悪しきプロは参画させず、可能性ある良きアマチュアは、例え専門外であっても受け入れる度量が望まれる。その上、少数精鋭こそ肝要であり、加えて、相当以上の裁量を与えることである。それが、中堅若手の自立、成長へ直結するはずである。

最後の第四点は、有能で勉強好きな経営者による徹底した研究開発課題の絞り込みである。

当然のことながら経営資源は有限である。取り分け、お金と時間は厳しく設定されるべきである。課題は極少に選ばれているから、人材は重点投入しても良い。企業の競争は、何よりも時間との対決であるから。そして人選に当たっては、過去に成功体験を持つ有為の人材を適切に配置することが勝利への秘訣であろう。彼等は、その経験から課題の素性の善し悪しを素早く見極める能力、感性を持っている。執念と未練の別れ目を峻別出来る勘覚をも併せ持っている。これも意外に大切な要素であろう。

最後に、考える所を独断的に記す。

結局、企業の研究開発力の優劣は、以下2点で決定されると考える。

一つは、経営者が全員に対して進むべき道を明快に示し、後方から着実に補給出来るか否かである。

二つは、経営者の要請に応じて、秀れた教育者が、現実を直視しつつ先見性を持った軍団を作り出せるか否かである。

何よりも、経営者の総合能力が、企業の命運を握っており、その能力を超える研究開発力は、存在し得ないと、大なる反省を含めて確信するものである。

最後の最後に、諸兄に熱い願望を告げたい。賢者であり、強者であるべき諸兄は、一層悪戦苦闘を積み重ね、大なる実りをもたらせてほしい。心から頼みます。