

# 【後編】

## R&Dプロフェッショナル「久里谷 美雄」 が語る、米国企業での研究開発

### 【目次】

- 1.プロローグ (1)～(9)
- 2.混迷するR&D (1)～(12)
- 3.陽は、もう昇らない (1)～(7)
- 4.テーマの出会い:シーズ(男)とニーズ(女) (1)～(15)
- 5.日本とアメリカ:ランゲージバリア (1)～(19)
- 5.独創性の裏側:リストラと忠誠心 (1)～(14)
- 6.さらば、根性論 (1)～(20)
- 7.都合の良いサラリーマン (1)～(11)
- 8.生き残りのシナリオ (1)～(17)

著者:久里谷 美雄

## 【はじめに】

R&Dプロフェッショナル「久里谷美雄」が語る研究開発

編集 | 削除

久里谷美雄先生(故人)は私が最も尊敬する化学技術者(研究者)である。彼は日本の学界や産業界で名前が知れた渡った化学技術者ではない。日本企業,外資系日本企業,米国企業で商品開発をしてきた企業研究者である。学者で名声を得るのではなく他の人が気が付かない新しいコンセプト商品を研究するのが好きで,むしろ,そのことを喜んでいた風でもある。

彼は「筋の良い研究テーマを生み出す」には、どうすれば良いのかを考え自ら実践してきた筋金入りの化学技術者である。いわゆる現場主義を貫いた目利きが効く研究リダである。因みに彼が残してくれた「筋の良い研究テーマ」を生み出すツールが弊社の「メモログ・エス」である。彼が残してくれたものが、もう一つある。1997年に「自費出版」を、した時の原稿である。自分の研究開発の体験を書き残したものである。

この書籍を読むと、技術開発(商品開発)」で米国が日本に負けた原因がハッキリと観てとれる。裏返せば、今度は日本が新興国に負けることも十分に予測できる。しかし残年ながらこの書籍は絶版で入手することは出来ない。

彼が自費出版してから10年以上も経つが、いまだに内容は新鮮で、ちっとも陳腐ではない。読むほどに「このまま埋もれさせてはならない」という想いが日々強くなってきた。原稿の公表は本人のお許しを頂くべきところであるが、それができない。私の独断ではあるが故人の遺言として公表することをお許しいただく。

幸い、このブログを読んでもくれる方々は、善良で良質である。日本が会社が、否や日本人が最も苦手とする「インテリジェンス」を鍛える必要性のヒントになれば幸いである。きっと私のお思いを汲み取っていただけると、確信している。そして、読者の中から「日本の陽が再び昇る」担い手が出てくることを願っている。明日から連載します！(2007年1月 矢間伸次)

1995年3月、スピッツ氏が社長を解任され、ブルース社の新社長にキャストル氏が就任した。キャストル新社長は、就任して2ヶ月後の5月、突然、健康管理事業部を売却すると発表した。社長争いに敗れた健康管理事業部のプレジデントが反旗を翻し、投資家の支援を得てブルース社から事業部を買い取る事に決まった。

6月、ブルース社日本研究所の初代所長であった柴原博士が、入院先のK大学付属病院にて肝臓ガンによる壮絶な死を遂げた。彼が日本研究所長を解任されてから2年が経過している。

米国では奇しくも柴原博士が死亡したその同じ日に、日本研究所設立の発案者であり設立者のブルース社研究開発担当副社長のボワレ博士が記者会見して自らの退任を発表した。事実上の解任であった。

キャストル(新)社長とボワレ副社長の研究開発哲学には共通点が多かったのだが、それにも拘わらず彼が解任されたのは、自分の哲学を曲げてスピッツ前社長の方針に沿った研究開発方針をとったことをキャストル(新)社長に糾弾されてのことだった。意外なことに、後任にはボワレの腹心であったワトソン米国全社研究所所長が昇格して兼務することとなった。

8月のある日、ロング博士は我々4人の部長を彼のオフィスに招集して日本研究所が今年いっぱい閉鎖されることを告げた。6年前の1989年に私が日本研究所に入ったときからの予感がついに現実となる日がやってきた。研究所が開所されてからまだ7年だ。私の場合、こういうことになることを明確に頭に描いて、意識して対策を講じはじめてからでも既に2年が経過していた。そこそこの対策は打ってきたつもりだ。まあほとんど予定通りと言って良い。

ただひとつ、一番大事な自分自身のことについて予定した準備が完了していないのが問題である。あと1、2年は欲しかった、というのが本音である。ロングのほとんど白くなった頭髪を透かしてみえる真っ赤な地膚をぼんやり見ながらそう思った。彼が興奮しているかどうかはそれをみれば誰にでもすぐに分かる。私は彼のこういった誠実さが大好きだ。(クリヤビュ-)

【解説】:この書き物は、本人の研究体験である。私がこの原稿を公開する目的は日本人ビジネスマンに欠けている「いま自分ならどうするか」を考えて欲しいからだ。例えば日本企業の知的財産部門に働くスタッフ達の関心はどこにあるのか？彼らの関心ごとは「法律を捏ねくり廻して」文章遊びに更け、悦にはいつているだけである。主観的な判断をした判例を「アレコレ」と引き回したところで「筋の良い研究テ-マつくり」への支援ができるわけではない。だから現場の研究者から見放されるのである。

(\*) 尊敬する吉田松陰先生の「丙辰幽室分稿」からの語録を私流にアレンジするとこうなる。「学ぶことは本を読んで内容をすることではない。学んだことをどう生かすかである。屁理屈の世界はお遊びだ！学んだことから現在という情勢を(現状)を本質から理解し、その情勢を明らかにすることである。そして正しいとおもうことであれば勇気を持って行動することである。」今、知財マンがせねば成らないことはなにか？(矢間伸次)

## プロローグ(2)

編集 | 削除

これまでも何回となく日本研究所が閉鎖されるという噂はあった。それどころか日本研究所の所属母体である米国研究所ではこれまでにすでに何回かのリストラが行なわれた。日本研究所だけがこれまで難を免れていたのがむしろ不思議なのである。

キャステル社長の前任者だったスピッツ(前)社長は、創業者であるJ・C・ブルースの信任を得て1991年にブルース社の社長になった。彼はM&Aでここまでブルース社を大きくした影の功労者である。だが、創業者のどちらかというワンマンで放漫な経営が災いして、ブルース社の借入金は莫大なものになっており、経営を大きく圧迫していた。

そのために、スピッツが社長になってからドラスチックに採った戦略は、採算が悪化した事業を一旦すべて清算し、売却して得た資金で借入金を減らし、残った資金で新たに有望な事業をいくつか買収することだった。

これまでにざっと数えてもレストランおよびホテルのチェーン、書籍流通事業部、衣料事業部、農園材料事業部、電池材料事業部、触媒事業部などがすでに売却された。現在残っている事業部は、キャステル社長の就任とほとんど同時に売却が決まった健康管理事業部を含めて、包装材料事業部、容器材料事業部、情報材料事業部、建

設材料事業部、水処理材料事業部の合計6つの事業部しかない。

残った6つの事業部にしてもこの4年間で、売却されると噂されないで済んだ事業部は、それぞれここ数年急速に成長中の健康管理事業部と容器材料事業部の、たった2つしかない。この間の事業整理で、会社売上高でいってブルース社の規模は全社売上高で、約2/3に減少している。それに合わせて全社部門のリストラが、十分とは言えないにしてもかなり行なわれてきているのは当然だ。米国研究所はこれまでその影響をもろに受けている。(クリヤビュ-)

### プロロ-グ(3)

編集 | 削除

そしてスピッツ社長が予定の事業をほぼ清算し終わり、これから新たな買収戦略に打って出ようという矢先に、彼にとっては不運だが彼の後ろ盾の創業者が急死した。それまでのスピッツ社長の強引で冷酷な事業整理に反感を抱いていた勢力がにわかに台頭し、後ろ盾を失ったスピッツ社長は予告なくある日突然、役員会でその職を追放され、キャステル新社長が誕生した訳だ。さらに、誰にとっても意外だったのは、冒頭で述べた通りこれまで一度も売却されるなど噂にのぼらなかった2つの事業部のうちの1つである健康管理事業部が売却されることになったことだ。

日本研究所にとって健康管理事業部の売却は致命傷だった。健康管理事業部は超優秀事業部であった。ブルース社に5年前に買収されてからこれまでずっと、健康管理事業部は毎年20%以上の成長を続けてきている。売却されるはずがないとブルース社の誰もが信じていた。だから芝原前所長のと時からずっとこれまで日本研究所は、私のグループを除いて、買収されるはずのなかった健康管理事業部に関係したテーマにシフトしてきた。

健康管理事業部の売却によって日本研究所が閉鎖されるという事はすでに十分予想できたことだった。ロングの話聞いても私を含めて4人の研究部長の1人としてこれっぽっちも驚かなかつたし慌てもしなかつた。まず総勢35人の所員をどうするかだが、私を除いた3人の部長は日本の学界あるいは産業界で、十分名前の知れた人たちだ。贅沢さえ言わなければ彼らにとって、自分の部下に次の仕事を世話するのは不景気な昨今でもいとも容易なことである。

しかし、私のグループの場合は、ほかのグループとは少しばかり事情が違う。私のグループがこれまで関係してきた電子・印刷材料事業部はこれまで、売却される可能

性がもっとも高い事業部として、スピッツ(前)社長の就任以来、常に噂されてきた事業部だ。だから私はこれまで、芝原(前)所長や同僚の部長達から何度も、より安全な事業部に関係するテーマを探してそれに移れとの忠告を受けつづけてきた。結果的には私はその方々の忠告を無視したことになる。しかし、私にはブルース社が、危ない分野から安全そうな研究分野へと浮気をしてみてもしかたのない、どこに行っても危ない会社であることが、日本研究所に入ってすぐに見極めがついていた。(クリヤビユ-)

## プロロ-グ(4)

編集 | 削除

だから私は苦しかったけれどもグループのメンバーを増やすことはしなかったし、心苦しいが回りの忠告を無視して電子・印刷材料事業部に関係したテーマに絞って少数精鋭で仕事をしてきた。浮気をしないで徹底的に得意分野で実績をあげる。有無を言わず我々のグループの存在を認めさせる。成果をだして電子・印刷材料事業部に喜んで我々のグループをサポートさせる。たとえ日本研究所が閉鎖されても事業部が我々を手放すことができなければ勝ちだ。たとえ事業部(ビジネス)が売却されてもビジネスが我々を手放すことができないようにする。自分の部下には日頃からそんな話を率直に伝え、私の描いた戦略を徹底して実行するよう伝えてあった。

私が危険を承知でこんな方針をとった裏には別の訳もある。私はブルース社日本研究所に加わる前にいたシスコムジャパンでの経験を参考にして、「ある方法で研究開発を実践して」私の研究開発に対する考えが正しい事を確認することを一つの目的として日本研究所に参加した。この実験が日本研究所でならできると思ったから、日本研究所に参加したのである。そして私はその実験を実行した。その内容を後の章で述べることにする。

幸いにもブルース社日本研究所での私の実験は成功を収めつつあった。そして私のグループのこれまでの実績から、例え日本研究所が閉鎖されても私のグループのメンバーをブルース社が解雇するはずがないと確信していた。

私が日本研究所で採ってきた戦略の成果が着々と実ってきていたからである。日本研究所に参加してから2年後の92年には既に印刷配線板用のマスクに使うための画期的な樹脂の開発に成功した。その樹脂は米国ですぐに製造に移された。引き続いて、その樹脂を使用した新しいマスクの開発を行ない成功したのだが、これは残念ながら米国の事業部研究書の妬みにあって、商品化が遅れ、我々のところで完成し

てから3年もたって、米国ブルース社によって試験販売が開始された。

我々の最も新しい成果は、研究を開始してからまだ1年しかたっていない。しかも、新しい技術を使った世界で初めての無溶媒レジストの開発に見通しをつけたことである。そして今、我々の実験では次のテーマが着々と成果をあげており、それもすでに社内で熱い注目を集め始めているのは、これまでグループで取り上げてきたすべてのテーマが、すべて独自の調査を通じて私と私の部下が見つけ出し、考え出し、プランを練ったものであって、一つも米国日本研究所とか電子・印刷材料事業部とかのお世話になっていないという事実があるからである。我々の研究手法自体が注目されはじめている。(クリヤビュ-)

## プロローグ(5)

編集 | 削除

私のいたブルース社の日本研究所は社内の組織としてはブルース社の日本研究所の分所として1988年に東京都町田市に設立された。ブルース社は日本研究所とは別にブルース社の日本法人として、ブルースファーイーストを持っている。

ブルースファーイーストは新宿に本社があり、工場と技術センターが神奈川県のアシカ市にある。我々日本研究所職員はブルースファーイーストの職員ではあるのだが、社内の組織としてはブルース社米国研究所に直属している。従って、日本研究所はブルースファーイーストからの管理、干渉は全く受けない。かといって、日本という地理的に離れた場所に立地していることから、米国日本研究所の目も届きにくい。

連絡役として、ロング博士が日米を毎月往復しているのだが、博士は芸術家肌で自由を大切に人なのである。我々をプロテクトしてくれる事はあるにしても、研究方針についてかれこれ口を出す事はない。元々ブルース社はその生い立ちから、世界中に散らばったいくつかの独立した会社(事業部)の集合体である。だから、中央集権的な強い管理は行なわれていない。

いや、行ないたくてもそう言った管理体制ができないほど頻繁なM&Aで成り立っている企業である。こんな会社だから、スピッツ(前)社長が1991年に就任するまでは成果が出ればあまり文句を言われることはなかった。研究テーマもすべて私達に決めさせてくれた。そして、私のグループだけでなく、成果は出ている。健康管理事業部さえ売却されなければ、日本研究所はこのままずっと存続できるはずだったのである。

こんな事情があったので私は全グループメンバー5人にはうろたえることなく研究を続行するように、そして念のためにブルース社よりも従業員を大切に、そして研究開発を大切にする会社を見つける努力をするように伝えただけで、その後の成り行きを静観することにした。私にとってはブルース社は面白い会社だが、決して人に勧めるような会社ではない。

幸いにして、グループメンバーのうち、1人は日本研究所での仕事を買われて無事国内の一流企業に仕事が見つかった。2人には予想した通り米国の電子・印刷材料事業部ラボから、それぞれのこれまでのテーマを米国で続けるよう要請があった。

だが、米国に誘われた2人のうち、1人は人妻である。米国には行けない。もう1人は男性だが、1人息子で、もう高齢の寝たきりに近い母親の面倒を見ている。本人は残念だと思うが、米国には行けない。私は我々の手で開発した、「マスクを東南アジア、中国へ導入する仕事を米国から移管してブルースファーイースト技術センターで続けられるように交渉した。残り2人のアシスタントもそこで一緒にこれまで通り仕事を続けられることになった。こうして、私のグループは10月の始めには一足先に目処がついた。残ったのは私だけである。(クリヤビュ-)

## 「ひとこといいたい: 矢間」

米国のビジネスを手本(経験)としている人が日本企業のトップになると事業の再編・統合は日常茶飯事となる。東芝の次期DVDの撤退が端的に表してる。アメリカは多民族の集まりで人種差別がある。リストラはやりやすい。日本は単民族で平等な国である。アメリカ流の経営は日本には合わないとおもう。安心して働けない社員が、やがては壊れ、壊れた製品を作ることになろう、いまでもポチポチ出ているが、あと5-6年もすれば、多くの日本企業は崩壊する。全ての日本人がアメリカ人になれる保証はない!(矢間伸次)

## プロロ-グ(6)

編集 | 削除

このとき私は、おそらく米国に誘われるだろうということは十分予想していた。しかし、米国に行くにしても、米国研究所に移って仕事をするようになるとは思っていなかった。

というのは私にはこれまでも何回か、米国で仕事をしないかという誘いがあったからだ。しかしそもそもが私にはアメリカになんか行くつもりはなかったのでそのたびに断ってきた。私はもう55歳に近い。「いまさらアメリカ」の年なのである。それに、外資系企業に長く勤めているものの、私の語学力は惨めなものである。これで私が30代であったなら、少しぐらい不安があってもアメリカで仕事ができるという事だけで喜んで米国での仕事の誘いを受けたと思う。米国がまぶしく見える、我々はそんなジェネレーションである。20年早かったら、である。

それに、米国の電子材料関係の事業部ラボは、6年前、私が日本研究所に移籍する前にいたシスコムジャパンの事業部ラボと状況がかなり似ていて、とてもそんな所で仕事をする気にはなれなかった。たまたまだがこれまではそのたびにうまい口実があり、何とか問題なくアメリカへの誘いを断る事ができた。日本の会社とは違って本人が事情を説明して断ればそれが大した事情でなくても尊重してくれるのは有り難い。

今回も誘われても断ることに自分では決めていた。私にはブルース社に対する忠誠心など、日本研究所が閉鎖されると決まった今はこれっぽっちもない。(クリヤビュ-)

## プロログ(7)

編集 | 削除

私はてっきり、私が誘われるのは米国の事業部ラボだと思っていた。事業部ラボには行きたくない。ところが意外なことに、実際に誘われたのは、米国研究所だ。

米国研究所は、日本研究所が閉鎖されると決まったときから、同時に閉鎖される可能性が極めて高いと社内の誰もが思っていたし、私もそう思っていた。少なくとも私は現在の米国研究所の存在価値それ自体を認めていない。その米国研究所から誘いを受けるとは思ってもみなかった。

これはわたしの好奇心をかきたてた。キャステル社長がどうやってブルース社全体を立て直して行くのか。混乱状態にあるだろう米国研究所がどうやって立ち直ろうとしているのか。アメリカ流のやり方をその渦の中に自分の身を置いてつぶさに見て見たい。私は米国研究所はまともなやり方では蘇生できないと思う。私にはこのままではとても無理に思える。誰が、どんな方法でやろうとしているのか。そして、できれば自分流のやり方がその中で通用するものかも試して見たい。こういうことは大体2年もあれば結果は出るものだ。だとしたら、例えアメリカに行くことに決めたとしてもおそらくはそんなに滞在しなくて済みそうである。

それに、私には芝原(前)所長がなぜ日本研究所を解任されたのか、その理由をはっきり知りたい気持ちが強かった。これは私の名誉に関わる問題でもあった。私には彼の発病は彼が日本研究所を解任されたことが引き金になっているとしか思えなかった。その彼が解任された原因が私にあるという噂が、彼が解任された直後から日本研究所にずっと流れていたのである。(クリヤビュー)

## プロロ-グ(8)

編集 | 削除

1992年の12月始めのことだが、私は電子・印刷材料事業部の主催で米国研究所で開かれた電子材料関係の研究開発プロジェクトのレビューに参加するため、アメリカに渡った。1993年の米国研究所および日本研究所の研究テーマの内容とそのスケジュールを事業部のトップに説明して、改めて事業部の支持を得るのが主目的だった。

2日間に渡るレビューの前後に、レビューとは別に、所長のワトソンに、グループの過去1年の成果と今後のプランの説明を求められた。それから当時米国研究所で電子・印刷材料グループを統括していたキルクと、お互いのグループの理解と交流を一層深めるための、詳細な業務の打ち合わせの時間を持った。それ以外誓って、例えば日本研究所の方針とか現状とかに関しての不満について誰かに聞かれたことも私から話したこともない。私は芝原所長を信頼していたし尊敬していた。ほかの部長の方たち、所員、その他誰に対する何の不満も持っていなかった。

1週間の私にとってはハードなスケジュールをこなして日本に帰り、月曜日から、日本研究所にいつものように何事もなく出社し、出張報告をかねて所長室に出向いた。だが、私が出社する時間にはいつもなら必ず既に席に就いて執務しているはずの所長の姿が見当たらなかった。

秘書によれば、私が米国に行っている間に、ボワレおよびワトソンからの突然の呼び出しで、私と入れ違いに急遽米国研究所に出張した、とのことだった。通常は芝原所長はほとんどの実務を4人の部長に任せるのが流儀だったし、今度の出張はこれまでになく突然だ。米国はそろそろクリスマス休暇に入る人が多い時期でもある。その時私は何か不吉な予感を抱いたのは確かだ。

翌朝、つまり米国では月曜の夜、私たち4人の部長にあてて芝原所長から国際電

話が入った。今までの日本研究所のほかに新しく日本に技術情報室ができること、芝原所長はその室長に任命されたこと、形としては米国研究所の処遇でいうとディレクターから副所長への昇進だが、これは事実上の日本研究所所長職の解任であることが知らされた。おかしなことに、後任の日本研究所所長は現在のところ、決まっていない。

私たち所員の誰にとってもこのニュースは衝撃であった。全員で35名ほどの所員は皆家族の一員のようなものだった。大袈裟でなく、芝原所長は所員の誰からも尊敬を受け、信頼され、そして愛されていた。その上、後任人事が決まっていない。しばらくは、なぜ芝原所長が解任されたのか、その理由と原因の推理で所内は持ち切りとなった。

1週間後、芝原所長が帰国し、改めて状況をご報告くださったが、芝原所長自身にも解任される理由についてはっきりとした心当たりがないようである。色々な憶測をそれぞれが披瀝する日が何日か続き、やがてそのまま年が暮れた。(クリヤビュー)

## プロログ(9)

編集 | 削除

年が明けてもいつまでたっても解任理由ははっきりしなかったし、後任人事も発表されなかった。そして、今度はいくつかのまことしやかな噂が流れはじめた。そのうちの1つが、芝原所長が解任される直前に米国に出張していた私に関するものである。どうやら、私が次期所長のポジションを狙って、ボワレそしてワトソンに、芝原所長が彼らの方針を批判し、無視していると告げ口した、というものだ。

私は、こういう噂には言い訳も反論もしない主義だ。噂をされること自体、私自身の身から出た錆に違いない。普段の私の行ないに、皆が勘ぐりたくなる何かがあったのかもしれないと自戒する。私は努めて平静を保つことを心がけ、それ以降、噂話には一切加わらないことにした。

まさか、芝原所長までがそんな噂話を本気にしていたとは思わない。しかし私は、平静を保とうと思えば思うほど、今までどおりに芝原所長とフランクに会話をするのが難しくなってきた。それは芝原所長にもおそらく伝わっていたのではなかろうか。それまでは所長はわたしの部屋にたびたび立ち寄り、時間を過ごしてくださったのだが、以降落ち着いてお話することはなくなった。やがて、芝原前所長が色々な場面で私の研究方針その他を痛烈に批判しておられることを人づてに聞くことが多くなった。

芝原所長も亡くなり、日本研究所も消滅した。今となってはどうしても良いことかもしれないが、それでも私は米国研究所に行って、芝原所長が解任された本当の理由をできれば明らかにしたいと思う。私は米国行きを決断した。(クリヤビュ-)

## 混迷するR&D(1)

編集 | 削除

### 御用聞き研究－事業部スポンサー制

私は今回、副所長のアダムスに直接レポートする部下無しのテクニカルアドバイザーとして、新規な研究テーマを見つけ出して提案していく役目を負うことになった。アダムスとは、日本研究所へ入所以来の顔見知りであり、これまでも電子材料関係のプログラムで論争をしたり助け合ったりした間柄である。私が米国に招かれたのも、電子・印刷材料事業部の強いサポートがあったからなのは確かだが、彼の後押しがあったからでもあるようだ。言葉が不自由でも、彼となら何とか務まると思った。

ブルース社の場合、各事業部が独立の会社組織になっており、親会社のブルース社の下に、子会社の各事業部が属する形となっている。米国研究所も、ブルース社の子会社の一つとして、35年前にワシントンD. C. の郊外に、各事業部の工場、研究施設とは全く離れて設立された。ブルース社唯一の米国研究所である。

スピッツ(前)社長が就任して事業部整理を開始する前の最盛期には、特許、商品化計画、メンテナンス、総務などの間接部門を含めて約600名の所員がいた。直接部門としてそれぞれの事業部の事業分野に対応した9つの研究グループと分析グループ、パイロットグループ、そして日本の研究所があり、総勢450人がそれぞれの研究に携わっていた。

それが、ここ数年の事業部売却に伴う研究グループの解散とレイオフで、現在の所員は総勢約300名に減った。うち直接部門で約200名が研究に携わっている。ブルース社研究開発担当副社長を兼務するワトソン所長の元に、包装材料グループ(60名)と容器材料グループ(35名)を統括するルーカス、電子・印刷材料(30名)、建設(15名)、水処理(15名)の各グループを統括するアダムス、分析グループ(35名)、パイロットグループ(10名)を統括するモーガンの、3名の副所長がいる。(クリヤビュ-)

1996年1月、こうして米国研究所に赴任してみると、日本研究所と同じく健康管理事業部売却の影響を大きく受けている。過去数年間の事業売却で、これまでにすでに電池、農園材料、触媒、ガス分離その他もろもろの研究が終息され、毎年のように多くの人々が米国研究所を去っていった。だが、今回の健康管理部売却の影響は米国研究所にとってもこれまでになく大きなものとなっている。

研究所で一番大きな勢力だった人工臓器研究グループが解散され、去年から今年にかけて何十人かが既に研究所を去った。その中には、これまで私が研究所を訪れるたびに世話をやいてくれた人工臓器の権威者であるハイデル博士をはじめとして、私にも顔なじみの何人もの人々が含まれていた。

研究所のほかの組織もいくつかの点で変更されていた。私に直接関係あることから述べると、ルーカスとアダムスの統括する研究グループに出入りがあった。ルーカスが電子・印刷材料グループをみるかわりに、アダムスが容器材料グループを見ることになっている。それに伴って、日本にいる時に聞いていたのとは違って、私はアダムスではなくルーカスにレポートすることになっている。

私にとってはあまりうれしくない変更である。私は実はルーカスがあまり好きでない。日本研究所の部長たちも、彼に好感を持っていなかったし、ロング博士もルーカスを極端に嫌っていた。

実は、2年前までは、電子・印刷材料グループはルーカスの統括下にあったのだが、その当時、電子・印刷材料事業部は米国研究所の研究成果に対して不満を多く持ち、研究テーマのサポートを快くしてくれなかったことがある。プライドの高い彼は、このグループをアダムスに押し付けた。色々な人の話を聞くと、どうも研究テーマがうまくいっている間はそれに熱意と興味を示すのだが、少し上手いかなくなると、途端にそのテーマと担当者に冷淡になるようだ。世渡りがうまい。

今度の、アダムスとのグループの入れ替えにしても、電子・情報材料事業部が最近になって研究所を強くサポートする姿勢を前面に表わしてきたことから、組織変更の混乱に乗じてアダムスから電子・情報材料グループを取り返した、という見方がもっぴらだ。(クリヤビュ-)

### 混迷するR&D(3)

編集 | 削除

電子・印刷材料事業部のトップは、最近になって、にわかには米国研究所を見直し始めていた。そのわけは、米国研究所の分所である日本研究所での成果がこれまで思っていたよりも順調に出ていることが最近になって認められ始めたからである。

3年前に私のチームで完成させてあったマスクを、窮余の策としてシンガポールのある大手印刷配線基板メーカーでテストしてみたところが、これまでのブルース社の製品で一番困っていた化学薬品に対する耐久性が格段に良いことがわかった。危うく失いかけていた大手顧客を、これで失わずにすみそうである。現在、詳細な評価が急いで進められている。もうひとつ、無溶媒レジストが既に米国研究所に移管されていて、これは今パイロットスケールで検討が行なわれている。製品化が間近だ。

もう1つの変更はもっと大掛かりで、その上私の考えだと米国研究所にとってひどくまずいと思われる組織変更だ。所長のワトソンの発案による、マトリックス組織の導入である。というよりも、キャステル社長の一声に助けられて採用できた、レイオフ回避のためのマトリックス組織である。

このマトリックス組織だが、この組織をワトソンがなぜ取り入れたかを説明する前に、ブルース社の事業部スポンサー制による研究開発システムを説明しておかなくてはならない。実はブルース社の米国研究所の研究テーマそれぞれのすべての費用が、原則としてその研究によって利益を受けるはずの事業部が、スポンサーとなって賄われている。(クリヤビュ-)

### 混迷するR&D(4)

編集 | 削除

ブルース社は前身は貿易商社だったのだが、創業者が買収して得たある化学部門が思わぬ発展を遂げ、続いて次々と主に化学系の企業を買収して過去40年の間順調に成長を遂げてきた会社である。そして35年前に現在の地に米国研究所を設立するなど、研究開発にもかなりの力を注いできた。しかし、残念ながらM&Aのほかには目立った新製品のチャンスに恵まれなかった。

スピッツは1991年社長に就任するや、それまでの雑多な事業を整理して、過去の

ブルース社の発展を支えてきた一連のスペシャリティーケミカル事業にすべてを集約する方向で大掛かりなリストラに取りかかった。研究開発志向型のビジネスであるスペシャリティーケミカルに集約する以上は、同時にそれまでどちらかというシンボリックな存在でしかなかった米国研究所をもっと成果の出るものに見直す必要があると考えた。ドラスチックな見直しを社外の第三者に任ずることにして、それをかの有名な研究開発コンサルタント会社BIPに依頼した。

BIPは6ヶ月後にレポートを提出した。私はレポートの内容については少しも知る立場にはなかったのだが、やがて矢継ぎ早にうち出された研究開発施策から推定して間違いなく、シスコム社の研究開発システムを見習うべきだとの内容のレポートだったと思われる。

シスコム社は、米国カンザス州のカンザス・シティも焼く100年前に、ドイツから渡ってきたガラス職人が起こした会社であり、自社技術を貴び、多くのユニークな製品で知られている超優良企業である。生産拠点を世界中に持っているのはもちろんだが、それにも拘わらず、研究開発活動はそのすべてをカンザス・シティの研究開発センターに集約している。そこにはすべての費用が全社費用で賄われる中央研究所が1つと、いくつかの事業部の共同で賄われる共有研究所、それぞれの事業部に所属する事業部研究所からなる数十にも及ぶ巨大な研究棟が立ち並び、あらゆる分野にわたる5千人以上の研究者が恵まれた環境で活動している。

シスコム社の中央研究所は10年以上にわたる長期の研究テーマを担当し、共有研究所は5年以上の中期テーマ、事業部研究所は2、3年がかたがつきそうな、短期テーマを担当する。この壮大ともいえる研究開発組織に支えられて、シスコム社の年間のセールスの25%以上が過去5年間の間に生まれた新製品で占められるという。カスタマーに密着した研究開発が重視され、ニッチ製品の得意な、現在では5万以上にも及ぶ製品群をもつ、日本でも研究開発のモデルとされることの多い有名企業である。(クリヤビュ-)

## 混迷するR&D(5)

編集 | 削除

ブルース社とシスコム社のビジネスは一見すると似通ったところがある。ブルース社は、その生い立ちに由来して脈絡のない雑多な事業と商品の集合体でありそれぞれニッチ性が強い。

一方のシスコ社も数多くの一見すると雑多な製品群からなる中小のビジネスの集合体であり、ニッチビジネスに強いことで有名だ。こんな共通点に注目して、さるコンサルティング会社はブルース社にシスコ社の研究開発を見習うように勧告したのであろう。だが、ブルース社の場合、数多くのビジネスのそれぞれが極端に言えば脈絡なく存在していたのに対して、シスコ社のそれは、自社技術を大切にして発展させた、共有技術という糸で蜜につながっている。

見た目には同じでも実態は本質的に違う。ブルース社の成長は強い技術開発に裏打ちされていたわけではなく、買収した時点で既に伸びる要素を十分備えていた事業に頼ったものであり、それがニッチ性の強いビジネスであったということにこれまでは何とか支えられてきた。

BIPの答申を受けたスピッツ前社長はそれを全面的に受け入れた。そして実際の技術経験のないままに実態をよく把握せずシスコ社の研究開発システムの表面的な部分の模倣をした。例えば日本でもよく知られている15%の自由時間制がそうだし、技術オーデット(技術監査)のシステムもそうだ。

私はシスコ社の共有研究所および事業部研究所のかなりの数の技術者に聞いて見たことがあるので自信があるが、15%の自由時間制というのは神話に近いようだ。これは、ちょっと考えたら分かることである。技術屋が何かに興味を持って仕事をしている時には、それに頭が集中してしまって、それをやっている合間をうまく見つけて他の事に15%ほど頭を使うなんてことはとてもできない。お釈迦様ではない。仕事が無くなって、企業内失業でもしない限りこうは行かない。もしシスコ社の15%の人間がスカウティング(テーマ検索)に携わっているということだと思う。一人一人が15%を自分の自由に使っている訳ではない。技術オーデットにしても、これをシスコ社がやるには経済的にも技術的にもさしたる困難はない。だが、ブルース社がそれをやったら大変なことになる。

技術オーデットというのは、社内のその道の専門家を何人も集めて審査官として、社内の研究開発プロジェクトを個別に審査するシステムである。審査を受ける側が審査官の前で、制限時間内にプロジェクトの内容について講演して質疑を受け、そのプロジェクトの技術的な価値、アプローチ方法の適否、リーダーの資質、投資の適否、その他すべての面から審査を受ける。このシステムによって直接の上司による評価だけでなく、より客観性のある評価がそれぞれのプロジェクトに対してなされる。結果はトップマネジメントに報告されて、プロジェクトのその後の取り扱いに大きな影響を与える。(クリヤビュ-)

シスコ社は研究開発が、一箇所に集中している。だから毎月どこかでオーデットがあっても、簡単に皆の都合がつけられるし、オーダーはせいぜい半日をそれに当てればよい。それぞれの事業はそれぞれに共有されている沢山の技術を介して密接に繋がりがあつて、また物理的にも情報が十分共有できているから、みんなが共通の場で議論ができる。

それに対してブルース社はどうか。ブルース社はそれぞれの事業を買収で取得したため、それぞれの事業部は世界中に散らばっている。またそれぞれの事業部はその前身企業の時からの事業部研究所を持っている。したがってこれら研究所は所属事業部と同じく、世界中に散らばっているし、それぞれが異なった体質を持っている。

こんなブルース社が技術オーデットをやったら大変なことになるのは分かりきっている。技術オーデットのオーダーは社内の専門家でなければ勤まらない。それぞれの部署でのキーマンがつとめる。元々ブルース社にはそんなキーマンが多くないのに、そういう人を世界中の事業所、研究所から毎月違う場所に集めなくてはならない。留守を誰が預かるのか。オーダーを集めるのも、集まるのも大変だ。

その上、事業所、研究所の間に日常の交流がないのでオーダーがオーデットすべき技術を十分理解できていない。きわめて表面的なことでオーデットをすることになる。そんなオーダーによる評価結果でプロジェクトの将来を左右されてはたまらない。

オーダーとなった人々の社内技術の勉強会にでもなればまだましなのだが、それぞれにとって普段の仕事のほとんど関連のない分野だから、興味が持てず議論にもならず勉強会にもならない。

こういったシスコ社を模倣して取り入れられたシステムの中で、私がもっとも真似をして欲しくなかった、そして真似をすべきではないと思ったシステムが、米国研究所の研究開発テーマの事業部によるスポンサー制である。このスポンサー制とは、米国研究所があるテーマで研究開発をするとき、そのテーマに従事する研究者、設備費、材料費、その他に配賦される費用を含めてすべての費用を、そのテーマに興味を持ち、成功したときに自分達が利益を得ることになる事業部に負担してもらってそのテーマの研究開発を行なうシステムである。

つまりこのシステムはスピッツ前社長が就任してから取り入れられたものである。それまでは米国研究所予算は会社費用で賄われていた。ブルース社がもしその時点でこの事業部スポンサー制をとっている企業だったら私はブルース社に入らなかった。

私はブルース社に入るとき、ブルース社がこのシステムをとっていないということを確認して入った。実はブルース社日本研究所に入る前には私はシスコジャパンに6年間在籍していて、そのときにこの事業部スポンサー制にはひどく苦勞をさせられていたのである。(クリヤビュ-)

## 混迷するR&D(7)

編集 | 削除

今から約13年前のことだが、私は日本のT社をやめて、シスコジャパンに入社した。

シスコジャパンがそれまでの技術サービス主体の事業部ラボとは別に、本格的な研究開発活動を開始するために中央研究部をつくるというのでそれに参加した。私はそれまで、事業部にスポンサーになってもらうという研究開発システムの存在自体を知らなかった。

シスコジャパンの研究部が事業部スポンサー制を取っているということを私は入社してから初めて知ったのである。入ってみてはじめて研究部のテーマはすべて、テーマ毎に事業部のサポートを受けてそのお金で運営されることになっていることを知った。事業部のサポートがないと、研究ができない。自分で事業部のサポートを得て、お金を出してもらえる事がはっきりしてから研究を、実験を始めなければならない。

平たく言えば、研究者が自分で事業部からテーマとお金をいただいてから来いということである。米国シスコ社の共有研究所がそうだからそうせよということであった。シスコジャパンに入る前にいたT社では、いくつかあったすべての中央研究所が研究開発部門の独立予算、言い換えれば各事業部からの税金で運営されていた。

そして研究テーマは、研究開発部門で独自に立案されていた。研究というものはそういう物であると思っていたからシスコ社のシステムは私にとって初めて知る、思いがけないシステムであった。

かのシスコム社がそういうシステムを取っているならば、これは面白い。私も伊達に飯を食ってきたつもりはない。元々社内の技術を知らないでいきなり走り始めるつもりはなかったのもちょうどよかった。

私はこのチャンスに、まずシスコム社及びシスコムジャパンでどんなことをやっているか、どんな技術があるかを事業部をすべて訪問して、自分なりに十分に理解してから仕事を始めることにした。そして、私のスポンサーになってもらえる事業部を探すわけだから、自分のキャリアとか研究部の役目を説明し、それまで少しは考えてあった自分に可能な研究テーマなどをお話しながらサポートをお願いし、そして本題の事業部の現在のビジネスと問題点、協力して検討できる研究開発テーマの可能性をお聞きすることにして社内行脚を開始した。(クリヤビュ-)

## 混迷するR&D(8)

編集 | 削除

ところで、シスコムジャパンの研究部の役目は新製品の開発ではなく、新しい技術の開発を行なう所だという。このころは私自身が「製品」の開発と「技術」の開発の区別がどこにあるのか必ずしも明確な考えを持っていなかった。

そんな本人が、研究部の役目は技術の開発だという言い方をするのは良くないと思っただけなのだが、私の説明ではやはりシスコムジャパンの事業部の方々にこの差を良くご理解いただけなかった。製品開発には直接関係のない技術を開発するのが研究部なんだな、ということになってしまう。中には、自分達は新製品が欲しいんであって、技術なんかいらない、技術を開発する研究部なんかいらない、という人もいる。自分達で研究開発をしたことのない人に、私にも区別がはっきりしていなかった「製品」の開発だの「技術」の開発だのと言っても理解していただけないのは無理もない。

もちろん、「製品」と「技術」には違いがある。例えば、具体的なひとつの「製品」の場合にはそれを同じ会社の中の異なった2つの事業部が同時に取り扱うことは普通はないが、「技術」の場合には1つの技術が複数の「製品」を作るために複数の事業部で使われることがしょっちゅうある。1つの「技術」がたくさんの製品に使われる、そう言った技術の方が一般的に価値が高いと考えてよかろう。こういったことをもとにして、事業部スポンサー制を考えるとより一層「製品」と「技術」の違いがはっきりする。

1つの「製品」の開発の場合、複数の事業部のサポートが得られることはまずない

はずだが、「技術」の開発の場合、これはいくつもの事業部で使われる可能性がある  
ので複数の事業部によってサポートされる可能性が生まれてくる。だから、こういった  
「技術」の開発は個別の事業部で行なうよりは中央研究所で行なった方が効率がよさ  
そう。つまり、事業部スポンサー制による中央研究所の存在価値が生まれてくるの  
だが、この点については後程議論することにして先に進もう。(クリヤビュ-)

## 混迷するR&D(9)

編集 | 削除

ところで、実務的に言うと技術はそれを「勉強」するだけならばその効用、つまり「製  
品」を思い浮かべなくてもできる。だが、企業の研究である以上、効用のない、知的興  
味だけの研究は許されないとの原則論にたてば、技術を「開発」する場合、開発され  
た技術の効用、つまりそ「技術」を使ってできる「製品」を頭に描いて技術を開発する  
はずである。結局はある「製品」をつくるために使う技術を確立するのである。

だから、私はあまり理屈をこねずに研究部は新しい製品を開発するのだ、と言ってし  
まって差し支えなかったのである。だが私には当時はここまで頭が回らなかった。

次に私がぶつかった、そしてもっとも大きな問題は、事業部に研究開発テーマとして  
有望なものがもしあったとしたらそれは中央研究所には渡さず自分達のラボでやる、  
という事業部側としては当然の論理である。

特に、研究部は自然な発展の過程でできた中央研究所ではなく、外からほんの数  
人の人間をある日にわかりに連れてきて作った研究ラボだからこれは誰にも肯ける論  
理であると思う。私がこれまでT社で何をやってきたのか、良心の許す範囲で説明を  
することはできる。だが、それが一体彼らにとって何だろう。

T社が私に対して通信簿を作ってくれれば或いは、こいつは結構仕事ができるんだ  
な、ではやらせてみるか、ということにならないとは限らない。だがそんなものはない。  
T社で食いつぱぐてきた何やらわけのわからない人間だ、しばらくは何ができるか、何  
を始めるかお手並みを拝見しようではないか、それまでは触らぬ神にたたりなし、とい  
うのが皆さんの本音である。(クリヤビュ-)

私がもし事業部の責任者だったら確かに、実績もない見知らぬ人間に、多額の費用を負担して、しかもその人間の自由に任せて研究開発活動を依頼するなどという馬鹿なことはしない。そしてもし、お金を負担してまでやってほしいというような、そんなにいいテーマを事業部の私が出しているのなら、私は何もそれを人の手に渡すようなことはしない。私なら新しく適任者を外から雇ってきてでも自分達の部門でその開発を行なう。その方が私が自分でコントロールできるし、テーマを担当する人間に必要な事業部情報を容易に的確に与える事もできる。さらに、異なった部署間でどうしても多少は起こる縄張り争いをなくせる。だからその方が間違いなく早く、少人数で開発できる。

その上成果が出れば自分達の部門の成果である。誰だって手柄はたてたいのである。事業部が、自分達の見つけた面白くて可能性の高いテーマを持っているとして、そのテーマを自分達がすべての費用を負担した上で、わざわざ自分達がコントロールできない中央研究所にやってくださいと頼んでくる可能性は例え彼らがいくら忙しくても限りなくゼロに近い。事業部だって研究開発の機能を持っているのである。そして、彼らだって成果を上げなくてはならない。彼らだって必死になって良い研究テーマがないか探している。

そういうわけで、もし事業部が自分達ですべての費用を負担してまで中央研究所の研究開発テーマのスポンサーになるとしたら、そのテーマは自分達事業部が見つけたテーマではなく、中央研究所が自分達で見つけて事業部に対して提案してきたものであるはずだ。しかもその上彼らが、そのテーマが事業部にとって魅力があり、成功確率がかなり高いことを納得した時だろう。もちろん成功確率が高いかどうかは、過去の中央研究所の実績で判断する。

これで、事業部スポンサー制というのは中央研究所が事業部からテーマを貰ってきて研究するのは駄目で、事業部が喜んでスポンサーになりたがるテーマを中央研究所が自分達で見つけなければならないこと、そして信用して任せてもらうためには目に見える実績を積みなければならないことが分かっていただけだと思う(クリヤビユ-)

(\*)本日の「日経産業新聞」にゼロックス社のR&D体制に記事が載っていた。見出しは、「研究課題」を公募、若い種(シ-ズ)を拾い上げる。この成果が実り昨年には米国で584件の特許を獲得した。この2年間で3割も増えたそうだ。(此処まで記事)

特許件数が増えても日本企業のような改良、応用技術のオンパレードではなく将来の商機を見すえた新しいコンセプトの技術特許である。しかも権利を明確に主張しているから日本企業にとっては脅威となろう。これまでのように日本メカ同士の談合解決はできない相手である。ゼロックス社は過去の失敗は繰り返さない(矢間伸次)

## 混迷するR&D(11)

編集 | 削除

企業が中央研究をやるとしたらそれはすべての事業部からある一定のルールで公平に徴収された税金、即ち会社費用で運営されるべきだと思う。ではその時、研究テーマはどうするか。例えばある事業部が、新製品についての有望な良いアイデアを持っているとしよう。その開発を、中央研究所に頼めば自分達の懐がいたまない。だからといって、事業部はそれを中央研究所に頼むだろうか。その時の事業部と中央研究所の信頼関係によるが、私の経験では事業部が自分達で開発する道を選ぶケースが多い。誰でも、できれば自分で手柄を立てたい。そて、その方が自分の周りに人材が育つ。

ではどんな時に事業部は中央研究所に自分達の持っている問題の解決を依頼するだろうか。私が事業部の責任者だとして、費用で運営される中央研究所に何かを頼むとしたらそれは自分達では手に負えない、つまり誰がやっても到底できそうにない難しいテーマか、達成されたところで誰も注目しないようなつまらないテーマである。そんなテーマで研究したら中央研究所の成果がなかなか上がらないのは当然である。

成果のあがらない中央研究所なんていない、といわれるのは当然だ。したがって、中央研究部門が事業部の御用聞きでテーマを見つけるようになったらいずれにしてもおしまいだ。自分たちで事業部が喜ぶ有望なテーマを見つけ出すより仕方がない。(クリヤ・ビュ-)

## 混迷するR&D(12/12)

編集 | 削除

こんなわけで私は事業部巡りでテーマを探す、あるいはテーマを事業部からいただくことはさっさと諦めた。元々私は研究テーマは中央研究開発部門が自分達で見つけて立案するべきものだ、とっていた。テーマ探しから自分でやってみたかったからT

社をやめてシスコジャパンにやって来たのである。

私はあきらめて、入社早々に首になることはあるまいとたかをくくって、勝手に自分で活動を開始した。事業部の御用聞きをしてテーマ探しをするような事は以後一切しなかった。数年後にシスコ社本社の共有研究所と共同研究を行なうようになって、カンザス・シティの共有研究所だって確かに事業部から直接サポートされているテーマもあるが、私の記憶に間違いがなければその割合は約半分で、あとは予算で運用されているということを知った。見ると聞くでは大違いである。実態を知らずに物まねをしたらろくなことはない。

私はこんな、うまくいくとはとても思えないいくつかの物まねシステムを、私の知る当時のブルース社の研究開発のトップ即ちボワレ副社長が好んで取り入れたはずがないと確信している。

ボワレとしてはスピッツ社長の指示に従わざるを得なかった。当時新しく社長になったスピッツが事業の集約化を宣言し、2年のうちにメインの6事業部を除いて売却すること、残った事業部に関係するもの以外の研究開発を、例え中央研究所であっても2年のうちにすべて中止するように指示し、しかもBIPが答申した研究テーマの事業部スポンサー制を強く指示したから仕方なくその指示に従っただけである。私はここでスピッツ社長のやり方が悪かったとか言うつもりはさらさらしない。というのは、そうしなければならないほど、つまり、メインの6事業を除いた他の沢山の事業を売って資金を調達しなければならないほどブルース社の資金繰りが悪化していたのである。そしてまた、その遠因はそれまでに米国研究所が誰にも非難を浴びることがないほどの成果を出していなかったからだと言われても仕方がないと思う。

ブルース社米国研究所は、事業部サポート制がどんなものか良く考える間もなく、否応なくこのシステムの変更に巻き込まれた。だから、彼らがここ数年主にやってきたのは私がシスコジャパンで最初の1、2ヶ月やったことのある事業部の御用聞きだ。少しあの時の私よりましなのは、米国研究所がこれまでもずっとブルース社の一員であったことと、最初の数年間はトップが事業部に、米国研究所にテーマを依頼してスポンサーになるよう半ば強制したことだ。その事業部への強制期間が過ぎて、これまで引き続いて事業部のサポートが得られていたテーマが、ここ1、2年でどんどん少なくなってきた。一方で、事業部が売却されるたびに、その事業部に関係したプロジェクトの全員をレイオフした訳でなく、余剰メンバーを何とか他のグループで吸収しようとする努力は米国研究所内で当然払われてきた。だから現在、事業部にサポートされたテーマを持っていない所員が結構いる。そんなこんなで、今年(19年)に関して言え

ば、必死になって事業部の御用聞きをしたあとで、所員の50%がようやく事業部のサポートを得られるテーマにありついただけである。つまり、このままでは50%の所員がレイオフされて仕方がないところだった。

新社長のキャストルは、元々研究開発にもっと投資すべきだ、という考えを就任以来繰り返して述べている。事業部のサポートが得られずに、窮したワトソン所長は研究開発に理解を示している新任まもないキャストル社長を直接説いた。中央研究所の役割は、複数の事業部にまたがった、しかもブルース社固有の共通技術を育てることであり、それには個々の事業部がスポンサーの事業部別のグループ制だけでは不十分であることを説いた。もちろん、キャストル社長にとってみれば、各事業部が喜んで研究開発投資をする、中央研究所は事業部のそんな信頼を十分受ける存在であることが是非とも必要である。しかし有り難いことにキャストル社長は、システムそのものにはあまりこだわらなかった。複数の事業部にまたがって魅力のある研究テーマを至急提案することを条件に予算を出すことに同意した。(クリヤ・ビュ-)

陽は、もう昇らない(1)

編集 | 削除

## マトリックス組織とブレインストーミング

こうして得られた50%の予算、言い換えれば、レイオフから救われた50%の所員は、具体的にどの所員と言う訳ではない。実のところ50%の所員が放っておかれたら遊んでいるわけでは毛頭ない。というのは、事業部にサポートされたテーマそれぞれは、そのテーマに対してサポートを得るために、本来必要な予算、つまり研究者を少なく見積もってようやく事業部のサポートを得たものである。だから、本当にそのテーマを成功させようと真面目に検討するなら、所員が今の倍いても足りないくらいの状態である。実際に50%の所員が暇な訳ではない。それどころか、それぞれのグループは深刻な人不足に悩んでいるのが実状だ。

しかたなく、こんなときに当座は便利なマトリックス組織が導入された。事業部ごとの研究グループをマトリックスの縦系とすれば、いくつかの技術分野ごとに専任リーダーをおいて、既に縦系だけで汲々としている所員を、強引に横系でも繋いでしまった。こうして導入したマトリックス組織の横系部分で新しく共有技術を構築していこうという訳だ。特に、若手の所員にはこれは極めて不評である。

それはそうだ。数年続く人減らしで、所員の平均年齢は高くなっている。元々頭でっかちな上に、その頭がもう1つ増えた。こうして取り入れられた米国研究所のマトリックス組織だが、私はこれまで何度もマトリックス組織なるものにお目にかかったことがある。だがどうも、これまでお目にかかったマトリックス組織というのは、いつも下り坂をころげ落ちている組織が悪あがきして採ったケースばかりだ。これについては私には夢にまで見る忘れられない経験がある。これもまたシスコムジャパンでの経験だ。(クリヤ・ビュ-)

## 陽は、もう上らない(2)

編集 | 削除

シスコムジャパンは、当然のことだがユニークな技術と製品で有名な米国シスコム社が既に開発して持っていた沢山の、日本にはまだ見当たらない「本邦初製品」をシスコム社から輸入して日本で販売することからスタートした会社である。

確かに日本国内で製品のかなりの部分を製造しているが、それはすべてのノウハウをシスコム社に依存した製造であり、自分たちで開発した訳ではない。各事業部に技術部があるがそれは技術サービスが目的であり、せいぜい既存の製品を国内向けにモディファイする程度のことしかやったことがない。少なくとも当時は製造会社というよりはむしろ輸入商社といった方がよかった。

私が入社した当時は、シスコムジャパンは全社的にはまだまだ高い成長を続けていた。特に当時の急激な円高の影響を受け、ドル換算の売上げが急増し、シスコム社での地位はそれまでと比べて高まりつつあった。しかしさすがのシスコム社も三本メーカーの急激な技術力の向上によって、いくつかの分野で既に日本メーカーにリードを許しつつあるところでもあった。

これまでは、例え日本のメーカーの技術力の向上によってある一つの製品が陳腐化したとしても、シスコム社の優位は保たれていたのも、もっと別の「本邦初製品」をシスコム社から持ってくれば問題はなかった。まるで昔、お腹のすいた日本の子供たちが米兵におねだりして彼らのポケットにしまっていたチョコレートを出してもらったようにして新製品を日本に持ってこれた。

そんな風にしてこれまで次々に導入してきた新製品で、日本のお客にチャホヤされながら、シスコムジャパンの営業マンは、いかにも自分がシスコム社を背負ってたっているような錯覚に陥って、殿様商売を続けてきた。客先に行けば、今日はどんな新製

品を持ってきてくれたかと、一流の研究開発担当者がいつでも歓迎して会ってくれた。

ところがこのごろは様子が違う。まだ全社的には成長が続いているものの、これまでいつでも持ってこれた米国シスコ社の沢山の「本邦初製品」もさすがに種切れとなり、殿様商売ができなくなってきた。沢山の品質が良くて安い国産の競合品が現われ、中にはシスコ社が持っていないユニークな製品もある。チョコレートがなくなった。魔法のポケットもその神通力をついに失った。

客先にいっても最近では以前のようにチャホヤしてもらえない。それどころか競合メーカーの新製品を見せられ、世界のシスコ社ならもっとユニークな製品ができるでしょう、などと皮肉を言われたりする。これまでは日本の顧客にはあたかも自分が米国シスコ社を背負ってたっているような態度で接してきた。いつも新製品を手土産に顧客と接してきた。新製品を持っていくからキーパーソンと面談できた。

このごろはキーパーソンとは面談もままならない。プライドが許されないけれども、仕方がないから資材部について御用聞きをする。そこで仕入れた情報をそのままシスコ本社にインプットして、競合品と同じ製品をつくれと要求する。そんなMe Too製品の開発をシスコ社の技術者が、それも日本のマーケットのためだけにやるはずがない。こんな馬鹿げた仕事をアメリカがやってくれる訳がない。シスコ本社の技術屋がサボっているわけではない。スゴイ会社なのである。

こんなわけで、事業部のよっては不景気風が吹き始める。いつもユニークな商品を持って楽な商売をしてきた営業マンが、こんなことでは商売ができない。新製品が必要だ、シスコ社は頼りにならない、日本のラボはしっかりしろとうるさく騒ぎ、干渉を始める。

これまでシスコ社からもらってきた製品が実は並々ならない苦労と、時間と人をかけて出来上がったものだという事をシスコジャパンの人間にはさっぱり理解できない。それどころか日本の技術力が急激に向上しつつあり、成長をとげつつあるのを目の当たりにして、自分達はその成長、進歩に何も貢献もしてないし、ついていってもないのに、ただ自分達も日本人であるという事実だけで、自分達はもう自分達で新製品の開発ができる、米国なんかには、シスコ社なんかには負けない実力を備えているのだという錯覚をする。

そんなわけで自分達で新製品を開発しようということになり、シスコ社の事業部の新製品開発のシステムを表面つらで真似をする。シスコ社の事業部での製品開発

はテーマ探しから販売開始まで、マーケティング、ラボ、製造部門の緊密な協力のもとに行なわれる。この3つの部門が製品群ごとにBDT(Business Development Team)というマトリックス組織を形成してシーズとニーズの突き合わせをしながら新製品開発をしていく。

このチームにはシスコ社ではセールスは入ってこない。その理由のひとつは、セールスは顧客との接触が多く、その際に、技術にあまり立ち入っているとそれをもらす危険があるからだ。そしてまた、どうしても目の動きに目を奪われがちであるからだ。こうしてシスコジャパンの営業マンが、BDTを自分達も創ったら新製品が開発できると考える。このマトリックス組織は本来はとても良い組織、方法だと私は思う。だがシスコジャパンで事業部所属のラボの責任者として経験したこのマトリックス組織は私にとってはまさに悪夢であった。(クリア・ビュー)

### 陽は、もう上らない(3)

編集 | 削除

米国シスコ社はセールスとマーケティングには一線が画されている。しかし、シスコジャパンではマーケティングはセールス補助の機能しか持っていない。商社だからセールスが絶大な権力をもった会社だ。そのセールスが勝手にBDTなるものを作って、技術屋を引っ張り込んで顎で使うことになる。私は技術部責任者としてそれを回避することがどうしてもできなかった。

新製品の開発にはまず市場のニーズを掴まえることが必要だ。日本の企業だったら例えセールスといっても技術経験のある人も多い。だから、顧客の話から、潜在しているニーズを読んだり見つけたりする能力が結構ある。

ところがシスコジャパンは元々自社での製品開発の経験はない。だから、セールスは顧客に出向いても御用聞きする能力、つまり既に顕在化しているニーズを聞いてくる能力しか持っていない。つまり、競合メーカーがかくかくしかじかのものを新製品として投入してきた、相当品をいついちまでに作らないと、市場を奪われる、作れ、といった具合だ。あるいは、顧客のところから、耳寄りな話を聞いてきたからそれを作れ、と言う。顧客のその話はとうの昔に競合も聞いていて、しかもとても難しかったり、量が少なくて作っても儲からないから競合が断った話であることが理解できない。

とにかくない物ねだりの話しかない。とにかく細かくて、ゴミみたいなテーマばかりで、誰も見向きしないような話しかない。成功したって儲かりそうな話はひとつもない。残

飯あさりをやっているのに気がつかない。しかも、こんな話に尾ヒレをつけるのは彼らのおてのものだ。入ってくる情報の量はたくさんあるが、どれもこれも信用できない。それを全部、顧客との約束だからやれという。優先順位をつけようにも付けられない。

技術者の立場からシスコムジャパンの技術を製品とみる。まず第一に、カバーしなければならない製品群が極端に多い。そしてそれぞれの製品の売上げが小さい。だが、いくら売上げの小さい製品だからといって、それを構成しているそれぞれの要素技術は技術としては何百億の売上げを持つ製品の技術と変わりはない。その技術をカバーしようと思えばそれだけの技術者が必要となる。ところが不景気な事業部であることも重なって、一人の技術者がいくつもの製品、つまりは技術をカバーしなければならない(クリヤ-ビュ-)

#### 陽は、もう上らない(4)

編集 | 削除

製品の数がいくら多くても、それらの製品を作り上げている要素技術が共通していれば、たとえ少人数の技術者でも結構カバーできるものだ。ところが、それぞれの製品群はもととは言えば、ただそれが日本にない製品だからということでシスコム社から無秩序に導入されたものだから、技術的にはそれぞれに共通性がない。

技術屋は技術の表面つらしか理解できていない。シーズ(技術)といっても使い慣れた道具にはなっていない。カバーしなければならない技術があまりにも多いので、それも無理はない。製品毎にBDTなるものをつくる。技術屋は一人でいくつものBDTにかり出される。そして客先に出向いてセールスに強姦されて帰ってくる。つまり、できないに決まっていることを、あるいはできたって儲からないに決まっていることを客先で約束させられて帰ってくる。

こんなことで活路は見出せない。まだ顧客も競合メーカーも気がついていないニーズ、すなわち潜在ニーズを見つければ、そしてこれが自分たちの持っている技術あるいはその延長線上にあれば、例え少人数でも、技術力が一流でなくても競合メーカーよりも早く新製品が開発できるチャンスが生まれる。特許で押さえたまえば製品化が遅れても勝てる。まず自分たちの得意技術をはっきりと認識して、それにあった組織に変えなければならない。構想を練って上部に提案した。

だが、事業部長もその上の役員連中もセールスマンと同じである。シスコム社はニッチビジネスを旨とする、ニッチというのは簡単にできて儲かるビジネスをいう。こんな

に研究開発に金をかけているのに新製品が出ないとは何事だ、もっと早く儲かる製品を作らなければシスコ社の技術者とはいえない、という。実際にはラボの人間のほとんどが、技術サービスに追われていて、本当の研究開発なんかこれっぽっちもできる状態ではない。本当の研究開発費なんかゼロに等しい。(クリヤ・ビュ-)

## 陽は、もう昇らない(5)

編集 | 削除

こんな具合だから、技術部の担当をちょっと変えるのも人事に関する事は事業部長の承認を受ける必要がある。無能な上司ほど自分で権力を保持して権限を委譲したがない。事態を改善するには自分の責任で黙ってやるしかない。隠密作戦だ。だが、隠密作戦も、うまくいったときにはそれを表面に出さなければ製品化はできない。そうするとそれが最後で、進捗が遅いといったら勝手に分かりもしない技術の中身に干渉してくる。

もっと悪いのは特許出願を自分たちで判断して自分たちでできないことだ。何かというと顔をアメリカに向け、アメリカの許可がないと何も決めないし、やらない。米国シスコ社の許可が得られないと自分たちの判断では特許出願しない。

シスコ社はアメリカの特許システムをベースに判断する。その上、これまで日本発の出願などほとんどない。許可にとんでもない時間がかかる。シスコジャパンに入社してすぐに、面白い技術ができたので出願をしようとしたのだが、実際に特許出願ができたのは3年も経ってからだった。なんでもかんでも直ぐ出願する日本では考えられない。

その間に他社に類似の技術を出願された。ただ、その他社の出願をみるとその内容では、どうみても特許成立するはずがない意味不明のいい加減なものばかりだ。だから私はそのまま製品化することを主張した。だが、私の言うことを理解する力も、判断力もトップにはない。製品化は中止せざるを得なかった。他社のその製品は実用化され、大きな市場を獲得した。最近になって特許を調べてみると、思ったとおりその他社の特許出願は既に拒絶されている。(クリヤ・ビュ-)

私のシスコムジャパンでのこのような経験は、確かに極端な例だ。だが、マトリックス組織が本来の目的を曲げて運用されると困ったことになるのは確かだ。米国研究所の例も、シスコムジャパンの例も悪いケースの典型であると思う。景気が悪くなる、そうすると予算がないから、人が少なくなる。

ところが、そういった部門に限ってテーマの優先順位のつけ方が下手だったり、あるいはなんとか事業をたて直したいから、なんでもかんでも取り上げてテーマの数が多くなってしまふ。人の数に比べてテーマの数が多すぎるから縦割りの組織では到底間にあわない。マトリックス組織にする。一人の人間があっちのテーマにもこっこのテーマにもかり出されることになる。どれもこれもうまくいかない。

さて、このようにして導入されたブルース社の米国研究所のマトリックス組織の横系部分、つまり技術分野ごとのグループが行なう活動だが、目的はいくつかの事業部に共通した固有の技術を育てる事だ。だが実のところは別にいくつかの事業部にまたがった、いわゆる境界領域のテーマでなくても構わない。要は、なんでもいいから事業部が支持をしてくれるような研究開発の新たなテーマを至急見つけ出すことである。

来年の予算策定のための第1回レビューが7月に行なわれる。目標はそのレビューに間に合わせて、事業部の来年度のサポートが得られる。新しく魅力のある研究テーマをいくつも探し出すことである。

このマトリックス組織での活動は、共有技術構築活動と名づけられ、技術分野別のチームが研究所全体で7グループ結成された。そしてまず、どのチームも年初から、最初は週に1回のミーティングを持ちブレインストーミングを行なって、新しい、事業部に魅力のある研究テーマをまず見つけ、そのあと急いで7月までに少しでも具体的な実験データを出すことになった。私はそのうちの水溶性ポリマーチームの1メンバーに指名された。私に言わせれば、これまで事業部の御用聞きで汲々としていた米国研究所も、ようやく自分たちでテーマを見つける気になって、少しは進歩したな、と思わないではない。

だが、私にはマトリックス組織も気に入らないが、ブレインストーミングも気に入らない。研究所たるものがブレインストーミングだけで自分たちの新しい研究テーマを見つけて出そうというのはあまりにも情けないと思う。どこかの製造部の現場作業者のモラルアップのためのTQC活動とは違う。(クリヤ・ビュ-)

これまで何度か色々なブレインストーミングに参加したことがあるし、自分が主催したこともある。だが、ブレインストーミングで、あれは有意義だったな、と思うブレインストーミングがあったかという思い出せない。

たしかに、T社で製造現場に近いところで仕事をしていたときのことだが、現場の人たちと一緒にTQC活動の一環として行なったブレインストーミングは、身近にある自分が気がつかない問題点を知ったり発見したりするのに有意義だと思った記憶がある。それから、仮想課題で社内教育の一環として行なわれるブレインストーミングは、誰もが理解できる課題で行なわれるし、見知らぬ参加者同士が、お互いが何をどんな発想で考える人間かが早く分かってすぐに仲間になれるという意味で面白く参加した覚えがある。

ブレインストーミングにも目的の違ったいくつかのタイプのブレインストーミングがあると思う。ここでは問題解決型のブレインストーミングと問題発見型のブレインストーミングに分けてみる。

問題解決型のブレインストーミングは、場合によっては成功する確率はかなりあると思う。参加してもらう人に、その問題に適切だと思われる人が選べる。参加者が共通の話題、つまり問題に集中できる。出てきたアイデアを評価しやすい。ただ、ここでも有意義なブレインストーミングにするためには問題を抱えている本人が自分の意志で人を集めてブレインストーミングを行なう必要があると思う。

例えば上司が部下の仕事がうまくいかないのを見て業をにやし、部下に命じて、あるいは自分で人を集めてブレインストーミングをするケースは上司と部下の間によほどしっかりした信頼関係がないとうまくいかないのではなかろうか。もちろんそこで、明らかに部下が見落としていた決定的なアイデアがたまたま出てくれれば別だが。

シスコジャパンにいたとき、日本の私たちが抱えていた問題について、米国の関連部署が忙しい時間を割いて、もちろん好意で彼らだけでブレインストーミングをやってくれたことが何度かある。やってくれるのは有難いのだが、そのたびに出てきたアイデアのリストが送られてくる。こういうのは実際にはほとんどが有難迷惑である。

自分達はそれに集中して必死で可能性のあると思うアイデアで仕事をしている。や

ってみなければ分からない可能性の低い無数のアイデアが欲しいのではなく、答が欲しい。人手と時間が欲しい。その時に、外野席の野次馬がブレインストーミングをして下らないアイデアを沢山送ってくる。それだけでも有難迷惑なのに、気の弱い私はそのうちのいくつかを、無駄を覚悟でただでさえ忙しくしている部下にテストするよう命ずることになる。化学のエリアに属するアイデアというのはそれが無理なアイデアであるということを証明するのは難しい。だから、仕方無しにいくつかは実際に試してみるのだが、うまくいった試しがない。(クリヤ-ビュ-)

## 陽は、もう昇らない(7/7)

編集 | 削除

これが今回の米国研究所のような問題発見型のブレインストーミングになると、成功させるのはもっと難しい。このタイプのブレインストーミングは多くの場合、何でもいから上手い話が必要だ、なんとかそれをひねり出すために、とにかく皆で集まろう、というブレインストーミングである。

つまり、ここのところずっとビジネスがうまくいっていない、長いこと新製品が出ていないし売上げはどんどん減少している、このままでは会社は潰れてしまう、皆で集まって何とかして、うまい話を見つけて起死回生をはかろう、というものだ。日頃から人が少ない上に問題だらけで忙しく、事前の準備などおぼつかない。何も出てくるはずがない。集まるだけでも時間の無駄だ。

シスコジャパンのBDTはまさにこのタイプの常設のブレインストーミングの場だった。私は問題発見型のブレインストーミングは、少なくともすべてが順調にいついときに、事前に情報を十分に整理した上で、2、3日温泉に浸かりながら、整理された情報を余裕をもって分析しながらやらなくては駄目だと思う。

さて、こうやって私の場合には水溶性ポリマーグループのメンバーとしてブレインストーミングに参加することになった。リーダーの元に何人かが自分の属する事業別の研究グループにある水溶性ポリマーが関係した技術と研究課題を簡単に説明する。

これに数日を費やした後、例のごとく各人が何でもいからこういうことをやったらいいのではないかと、というアイデアを出す。こうして出てきたアイデアを、KJ法(KJ法は情報が拡散するだけで収束が苦手)まがいの方法でまとめていく。いくつかの固まりにまとめたあと、各人が自分はこれが面白い、有望だ、と思う固まりに投票する。人気投票だ。

こうしていくつかに絞られた群のどれかに自分を登録し、できれば具体的に実験を開始する。7月の来期予算策定のタイミングに合わせて、事業部トップへ報告を行なってそれぞれのテーマについてスポンサーになってもらわなくてはならない。この一連の作業は、各人が日常の事業部別の研究グループの仕事にしばられた状態で、持つて入る時間の50%を割いて行なわなければならない。背景にシスコム社の15%ポリシーがあるのはもちろんである。それがたまたま50%にも増えてしまっただけだ。(クリヤ・ビュ-)

### テーマの出会い、シ-ズ(男)とニ-ズ(女):(1)

編集 | 削除

研究テーマなどというものは、正確で豊富な情報の収集と、その情報の綿密な分析を通して生まれるものである。もちろんブレインストーミングそれ自体を否定するつもりはない。しかし、事前の情報の収集と整理・分析の伴わないブレインストーミングを普段顔なじみの仲間とやったって、新しい有望な研究テーマが見つかるとは私には思えない。

確かにブルース社の米国研究所は事業部スポンサー制の始まるまえから、各研究グループの間の情報の触れ合いの少ない研究所だった。その傾向が、事業部スポンサー制になってから、いよいよ強くなったように思える。

事業部別の研究グループは製品あるいは技術別にさらに小さく別れた、平均したらそれぞれが2、3人のグループで構成されているのだが、それぞれの小グループ間での技術の交流さえも個人レベルでしか行なわれていない。だが、そうは言っても、技術者だけだったら現在ではたかが200人程度の研究所である。少し関心を持っていたら何処で誰が何をやっているかぐらいは分かる。

その気になれば、ほとんどが顔見知りなのでもっと詳しく聞ける。手持ちのシ-ズやニ-ズは整理して、普段から皆で共有しなければならないのはもちろんだが、どんなことをやっても小さな研究所内の情報だけではたかが知れている。新しいアイデアがある日突如として、それもいくつも出てくるはずがない。問題は研究所外の情報である。特にそれぞれの事業部の情報をどう集めるか、そこがまず問題だ。それが集まるような工夫がなければ何をやっても新しいものは出てこない。(クリヤ・ビュ-)

新製品が効率よく開発されるかどうかはシーズ(技術)とニーズ(市場の要求)というふうにならざるを得ない、反対方向からの異なった情報の出会いがうまく行なわれるかどうかの問題である。そこそこ気の合いそうな男(シーズ)と女(ニーズ)が集まる必要がある。そこそこ気の合いそうな男女がどこにどれだけいるかも問題だが、それをどうやってパーティの場に引っ張りだすかも問題だ。これがうまくいくと新製品のコンセプト(アイデアと言ってもよいが、本場ではコンセプトと呼ぶ)が生まれる。

ここで、新製品のコンセプトは、人間の男女関係とはちょっと違って、ほとんどの場合複数の男女からなっている。こうして出会った気のあった何人かの男女がベッインして時間がたつと初めて新製品が生まれる。男女が気があっていなかったり、どちらかの数が足りなかったりしたらいくらむりやりベッドに押し込んでも新製品は生まれない。男(技術)の数が足りなかったらどこからか連れてくる。適齢期に達していなかったら教育して育てる。ぴったりの技術がどこにも見当たらない場合は畑を耕し、種をまいて育てる。良い新製品はいい男といい女から生まれる。

研究とは集めてきた男(シーズ)と女(ニーズ)をもとにして新製品のコンセプトを創り上げ、それに足りない男女を集めたり育てたりしてベッインさせる(製品のプロトタイプをつくる)までの作業であると思う。開発とはベッインさせた個々の男女を合体させて具体的な製品に生まれ変わらせる作業だと思う。ベッインさせるまでが研究所の仕事であり、ベッインさせたあとはブルース社の場合は事業部の仕事となる。

ところがブルース社の場合社内の男(シーズ)と女(ニーズ)を集めるのが極めて難しい。想像以上だ。私は日本研究所に移籍してからすぐに、この点を人一倍痛感した。

それというのも私がブルース社とは正反対のシスコ社について多少の知識があったためであろう。それにしても、同じアメリカの、それも見かけはBIPが見間違えるほど似た会社でありながら、この2つの会社の間でこんなに違いがあるのだろう。(クリヤ・ビュ-)

ブルース社の日本研究所で、ほかのグループに比べて私のグループは1年遅れて活動をスタートした。私は入所する前に聞いていたとおり、人集め、研究テーマの設定を含めて小さなグループだがそのすべてを任された。お前の好きな絵を描いて構わない、と言われて真っ白なキャンパスを預かった。もちろん、売れる絵を描かねばならない。芝原所長からのそれぞれのマネージャーへのただひとつのノルマは、それぞれが少なくともひとつずつ、何かを5年間以内に事業部へ技術移管(ベットイン)させるところまで持っていくことであった。

この5年間というノルマ期間は私は新しい会社に移って、ほとんどゼロからスタートする場合、何かをベットインさせるまで持っていくのにほぼ適当な期間であると思う。5年くらいなら、会社も辛抱して待ってくれるだろうし、うまくやればそれが十分可能だと思う。T社にいたときのように、長くて勝手に知った会社の中での仕事だったら、これまで私はこれを3年を目途としてやってきた。

それに集中できる筋のいいテーマが見つかりさえすれば1年で大枠を完成させて、あとの1年で細部をつめることができる。だから、この2年をとった残りの期間を最初にしっかりと筋の良いテーマ(製品コンセプト)探しとその他の準備に当てる。

住み慣れた会社だったら1年かければなんとかこういったコンセプトが見つかる。新しい会社に移った場合にはこれに3年くらいは欲しい。ここにじっくりと時間をかける。例えば、与えられた期間が短いからといっても慌てて筋の良いコンセプトに飛びつくことだけは避ける。

まずシーズ(男)とニーズ(女)を集めなければならない。私は早速、自分の担当する分野を主体にしてブルース社にどんな男とどんな女がいるかアメリカに探しにでかけた。ブルース社の中にいるいい男といい女をできるだけ沢山見つけて日本研究所というパーティーの場に引っ張ってくる。そうして可能性が高くて筋の良いコンセプトができあがったら、社内で足りない男と足りない女をブルース社の外から見つけてくる。見つからなかったら、自分達で種をまいて育てる。(クリヤ-ビュ-)

私が担当する分野の研究開発がブルース社では少なくとも全米に散らばる4個所で行なわれていて、それだけは少なくとも訪問する必要がある。シスコム社とは、同じアメリカの会社であるのに大違いである。

シスコム社では1日で済むところが、ブルース社では移動を含めると1週間以上かかる。だが違いはそれだけでなく、旅行を続けるにつれて、私は予想以上にブルース社内のシーズとニーズを知ることの難しいことを次第に思い知らされた。まず驚いた事に、米国研究所でさえもそうなのだが、ブルース社のどこに行っても決まった研究報告システムがない。あるのはスタイルの一定しない月報だけだ。

これまでどんな研究開発が行なわれたのか、その歴史がほとんど残っていない。それまで既存の製品を頼りにその開発者を訪ねようとする。まず、どんな製品が社内にあるのかそれがよく分からない。ひとつずつ事業所を訪ね歩いてそこでパンフレットを集めていくしかないようだ。それも、きちんと整理されているわけではないので、どこまで把握できたのか分からない。興味を持てる製品があったとする。少し詳しく技術的な内容を聞いてみたいと思う。ところが比較的新しい製品であっても既にその製品の開発者が退社してしまっていてカタログの説明ぐらいがやっとの担当者しか残っていないことがしばしばだ。

いったい男(シーズ)と女(ニーズ)がどこにいるのか住所録も電話帳もないから分からない。どうやらそんなに沢山いないらしい。いるとしてもそこら中に散らばって隠れている。その上、どうもくたびれた年寄りの男女しかいないようだ。ときにはもう墓場に入っている。(クリヤ・ビュ-)

他方のシスコム社だが、私はT社からシスコムジャパンに移ったのだが、残念なことT社時代はチャンスに恵まれず、一度も海外出張をさせてもらえなかった。シスコム社に移って直後にシスコム研究センターを訪問したのが最初の海外旅行であり、最初のアメリカ出張だった。それだけに、私がその時に受けた印象は強い。この最初の旅行も目的は同じだった。シスコム社にどんなシーズがあるか、ニーズがあるか、製品コンセプトがあるかを知るのが私の目的であり、ほかには何の制約もなかった。

もちろん、すでにシスコムジャパンの中の事業部はひとつおりの御用聞きが済ませてあった。その時の経験から、具体的に見える形の何かを持たずにシスコム研究センターに出かけたって、シスコムジャパンの事業部の御用聞きと同じようにどこかの馬の骨としか扱ってくれないと考えた。興味を持った、2つの分野を取り上げて約3ヶ月間、日本特許を調べあげてレポートを作って携行した。たった4ヶ月の間だったが少しは私も利口になっていた。

平らで広い地面の上に、外からちょっと見たところでは茶色いマッチ箱みたいなビルディングがいくつも並んでいる。その建物のどれもが一步中に入るとT社なんかの研究所に比べて遥かに大きい。外側からではビルディングが建っている地面が広くて平なのでそのビルディングの大きさを感じ取る事ができないのだ。こんな建物が何十となく、この一箇所に集まって建ってる。

シスコム社のすべての研究開発がここで行なわれている。シスコム社では研究開発はここ以外では行なわれていない。研究者の総勢が5千人と聞いた。

まだ何をやるか決めていないときだったからこのときの私は結構自由で、5週間の滞在期間中、一体ここで何が研究されているのか、どんな新技術、新製品が生まれようとしているのか、胸を躍らせて、言葉はだめだったけれども米国研究所、共有研究所、事業部研究所と芋づる式に、用意しておいたレポートを武器に広い範囲でいろんな人を訪ね歩いた。すべての研究者が研究センター内にいるから時間がある限り次々と訪ね歩ける。ブルース社とはとんでもない違いである。同じくらいの数の研究者を訪ねるのにブルース社だったら1年はかかる。5週間の間に結構いろんな所を歩いたつもりだが、それでも私が見ることができたのはそのほんの一部だった。

肝心の研究テーマの件だが、世界に冠たるシスコム社ということで私の期待があまりにも大きかったためか、残念ながら技術そのものにはこれはすごい、と感心したり驚いたりするものはこのときの私には見当たらなかった。それよりもむしろ、こんな技術で新しい製品を作ろうとしているのかと、がっかりして驚くケースがいくつかあった。

だがやがて、これは重要だと気がついたのは、人を訪ねて歩けば歩くほど、シスコム社での個々のプロジェクトが思ったよりもずっと少人数で成り立っているという事実だ。T社で育ってきた私には、シスコム社のそれぞれのプロジェクトが構成人数からいったらとてもプロジェクトと言えるようなものではなかった。だから最初のうちは不遜にも、下らないことばかりやっていると、なかば馬鹿にした気持ちで歩き回った。

しかし、考えてみるとシスコム社の場合、シスコムセンターに5千人の研究者が集まっている、しかもひとつのプロジェクトにかけている研究者の数がそれだけ少ないということは、この研究センターでは夥しい数のテーマの研究がいつも同時に進行しているという事になる。背筋が寒くなった。もっとも重要なのはこの点だ。どうも、シスコム研究センターではおびただしい数の男(シーズ)と女(ニーズ)が毎晩パーティーをやっているようだ。これだけの男女が集まっていればときには何もしなくたってベッドインまでは持って行けるに違いない。(クリヤ・ビュ-)

## テーマの出会い: シーズとニーズ(6)

編集 | 削除

個別の技術はただあればよいというものではない。誰でもそれがあることを簡単に知ることができ、それを使えるようになっている必要がある。いつでもパーティーに参加してもらえるようになっている事が大事だ。シスコム社の場合はずべてが一個所に集中している。これがブルース社との最大の違いだ。5千人もの研究者が一個所に集まっている。それにひきかえブルース社の米国研究所は最大時で、しかも全職員を入れてたったの600人だ。その上事業部研究所は世界中に散らばっていて米国研究所からは遠い。

よく知られているように、シスコム社ではいろんなフォーラムとか、社内の研究者だけを対象とした全社的な展示会とかラボ別の展示会とかが頻繁に行なわれて、それらを通じて、常に社内技術、情報の共有化が重要なことが強調され、そうすることに大変力が入れている。例えば毎年のようにシスコム社は自社にある社内要素技術をリストにして発表する。これを見ればシスコム社が今どんな技術を自社技術として認識しているかがわかる。そして、前の年に比べてどんな技術がいくつ増えたかが分かる。

研究設備とか試作設備とかが十分整っていて誰でも使えるように共有化がすごく進んでいる。だから、自分が新しいアイデアを思いついたときに買ってもらえるかどうか分からない新しい設備の購入のための書類を作り、いつになるか分からない決裁を辛抱強く待つなんてことは滅多にない。コンパクトな試作設備もちろんあった。だが、私にはこれが研究所の設備かと驚くように大きい設備がやたらと沢山あるのが目についた。その上これら設備を研究者のために運転してくれるチームが別にある。

社内外の技術に関するデータベースもさすがだ。当時日本ではパソコンの重要性が

ようやく認識されはじめ、T社でもアップルのパソコンが私のいた職場にようやく1台導入されて、少しずつ簡単な表計算などに使われ始めたころだったのだが、シスコム社ではすでに行くさきざきでやたらとパソコンが目についた。そしてすでに、パソコンをホストコンピューターにつないで、社内情報網ができあがりつつあったのには驚いた。カルチャーショックといった方がよかったと思う。

情報が共有されている。助けてくれる専門家がいる。時間を有効に使える。だから一つずつのプロジェクトの人数が少なくても、十分効率的にやっていける。一つずつのテーマの研究コストが安くてすむ。だから一つずつの製品のマーケットがそんなに大きくなくても研究開発がペイする。だから沢山の研究テーマを取り上げる事ができて沢山の新製品が次々と出てくる。だから、ひとつのテーマをじっくりと、担当の研究者が音を上げて諦めるまで続けることができる。これは大変な事である。(クリヤ-ビュ-)

## テーマの出会い:シ-ズとニ-ズ(7)

編集 | 削除

こんなシスコム社を見て、シスコム社は大企業らしくない大企業である、中小企業の集団みたいな企業だ、という意見を良く聞く。この言葉の中にシスコム社は中小企業でもできるような簡単な製品、中小企業しかやらないようなマーケットの小さい製品をつくっているという否定的な響きがあると思う。だが私は肯定的な意味でシスコム社が中小企業集団であるということに同感である。

シスコム社は中小企業の集団である。ただしそれは、ただの中小企業の集まりではない。きわめてコミュニケーションのよく取れた、お互いの要素技術を極めてよく利用し合っている、夥しい数の中小企業の集団である。夥しい数の中小企業がアメリカにあるいくつかの大都市と遠く離れたカンザスという片田舎のシスコム研究センターという狭い一箇所に集中していて、しかも、その沢山の中小企業の間では、情報が非常によく共有されている。

シスコム社には飛び抜けて優秀な科学者、技術者がいるとは思わない。でも彼らは自分達の技術を大切にすることが重要だということを知っているし、大切にしているし、共有している。一つずつの製品は売り上げという点から言えば決して大きくない物が多いが、沢山の製品があり、次々と新しい製品が生まれている。

技術者として新しい製品を自分が開発したという体験ができるチャンスが多いことは

大変幸せなことである。シスコム社では成功体験ができる確率がT社なんかと比べたら格段に高い。私はそれまでいたT社の技術者と比べたらシスコム社の技術者は大変幸せだと思ったものだ。

(クリヤ・ビュ-)

## テーマの出会い: シ-ズとニ-ズ(8)

編集 | 削除

とにかくブルース社とシスコム社の差は大きい。そしてその差は、一方が分散型、他方が集中型であることでほとんどが説明できると思う。ただしもう一つ、ブルース社では特に社内技術の共有が行なわれていない、あるいは行なおうと思っても難しいことに関してだが、あるいは、別の因子も働いているような気がする。企業としての、意識されていない、自己防衛本能がどこかで働いている可能性がある。

このところブルース社は特に、レイオフとか企業の売買にともなった人間の出入りが激しい。情報がよく記録され整理され共有されていたら、その情報がある個人によって簡単に社外に持ち去られてしまう。それに対する防衛本能が個人にもグループにも会社にも無意識のうちに働いて、ブルース社では小さな米国研究所の中でさえ、情報の共有がうまく行なわれていないのではないかと思う。

はじめてのブルース社内の関係部署めぐりを駆け足ですまして、私は日本研究所に帰ってきた。これからの戦略を考える上でブルース社とシスコム社の研究開発の違いがよく分かったことは大きな成果である。

アメリカ人にとっては日本研究所は言葉が通じない、しかもコストの飛びぬけて高い日本という国に、米国本土から、離れてポツンと設立された研究所である。少人数だけれども米国研究所の向こうを張って、研究をやるという。ブルース社内では、ほとんどすべての人が、日本人に何ができるか、できるならやってみろという興味をもって、なかば冷たく眺めている。ちょうど私がシスコムジャパン研究部で経験したのと同じである。

こういうときは力づくでも誰にも文句を言わせない具体的成果を出すことが何よりも大事である。当面の敵は社外にあるのではなく、社内にある。その当面の敵が事業部ラボをとっても米国研究所をとってみても非常にコミュニケーションが悪い。情報(シ-ズとニ-ズ)が極端に少ないし、しかもそれらが米国研究所あるいは事業部研究所の間で共有されていない。物理的にも共有されにくい状態にある。我々日本研究所は

遠く海を隔てているというハンデがあるように思えたが、ブルース社の場合それは決してハンデとはならない。

むしろ、日本研究所は隔離されているから、雑用があまりないし雑音が入りにくい。その上もっと言ってしまえば、彼らにとって日本は、日本人は理解しにくい、何を考えているのか分からない国だという観念がある。それを逆に利用することだってできる。何をやっても、日本人はこういうやり方をするのか、これが日本流か、ということで済んでしまう可能性がある。私は、半ば勝利を確信した。(クリヤ・ビュ-)

## テーマの出会い: シーズとニーズ(9)

編集 | 削除

ともかく成功確率をできるだけ高める必要がある。要はシーズとニーズの出会いの問題だが、それにはブルース社にどんな社内技術があるかを何らかの手段でもう少し沢山、深く知りたい。簡単にできることは一応試してみることにした。商用のデータベースを使用したブルース社の出願特許調査である。

特許調査で一つの企業の社内技術を網羅できるとはとても思わない。だが、ブルース社内にはブルース社が出願した特許のリストさえない。だから、特許リストをもつことだって、社内の敵に対してはその程度はたかが知れていても優位に立てるはずである。

しかし、実際にやってみて、普通ならこんなに簡単なことがブルース社の場合には大変に難しいことがわかった。何故か。ブルース社の事業部は色々な企業を買収したり売ったりと統廃合してできている。従って今はブルース社の特許になっているものでも出願は別の会社の名前で行なわれているものが非常に多い。逆もある。それをデータベースで検索する事は不可能に近い。改めて驚いたが、特許検索による調査も無力に近い。ブルース社の場合、社内技術を理解してそれを製品開発に効率よく利用するのがこんなにも難しい。これはどうやら社外の技術を利用する方がよほど簡単だ。これはいよいよ、面白くなってきた。私はさらに確信を深めて、かねてから考えていたやり方でやってみることに決めた。

さて、話を米国研究所の共有技術構築活動に戻そう。元々持っているシーズに関する情報もニーズに関する情報もお粗末なものだという点では、ここでのブレインストーミングもシスコムジャパンやブルース社事業部でのブレインストーミングと大差がない。(クリヤ・ビュ-)

アメリカ人はブレインストーミングが一緒になった会議が大好きである。いや、会議自身が私からみると、ブレインストーミングだ。1989年シスコムジャパンからブルース社日本研究所に移ってから、私はたびたび電子材料事業部でのブレインストーミング型の会議に参加するチャンスをもった。これはシスコムジャパンで経験したBDTでの議論よりはましだったが、本質的には同じであった。

ましのはセールスマンはマーケット情報を提供するだけで議論には加わず、R&D、マーケティングと製造だけの会議だったことだ。セールス情報はマーケティングが集約する。ただし、セールスマンを通じての情報だが、セールスは既に市場を失いつつある所だったから、競合品が備えていて自分たちの製品にかけている性能だけに目が向いてしまい、それが市場の真のニーズだと錯覚してしまう。それともなければ、あったらいいに決まっている見え見えの製品コンセプトをアイデアと称してこれ見よがしに提案してくる。

技術者の創造力を刺激するような目新しい情報などひとつもない。とうの昔に皆が聞いたことがある情報ばかりだ。顧客自身が気がついていない潜在ニーズを見つけ出す能力を欠いているのはシスコムジャパンの場合と同じだ。本来ならマーケティングセールスからの情報を分析して技術動向をつかみ、潜在ニーズを見つける責任があると思うのだが、情報が古くて信頼が置けない上に分析能力がない。

R&Dにしても既に述べたとおり、自社に利用できるどんな技術があるのかさえよく把握しておけば自分たちが置かれている状況くらいは認識して議論ができるのだが、そうした準備がなく、認識がバラバラのまま会議に入るからまとまりのないブレインストーミングになってしまって、いつまで経っても的が絞れない。時間が無駄に過ぎていくだけだ。

いや、共有技術構築活動の場合は研究所員だけのブレインストーミングだから、普通に考えたらニーズに関する情報がシスコムジャパンや電子材料事業部のケースよりもっと不足しているので、状況はもっと悪い。いくつもの条件が揃っていなければブレインストーミングはなかなかうまくいかない。いや、ブレインストーミングだけでなく、どんな議論、交渉だって同じだ。それにしても、技術屋だけのブレインストーミングなんだから、せめて少しは自分たちの技術、関連している社外の技術、そして文献、雑誌、特許などからの技術動向や市場動向を自分たちでまとめて分析する程度の準備

をしてからブレインストーミングに入って欲しい。それができていなかったらせめて、分担してそれをやりながら平行してブレインストーミングをして欲しい。そうでないと製造現場のTQC活動にも劣る。

ブルース社の、アメリカ人のやり方はこの程度のものなのか。わざわざ日本からそれを見るためにやってくるほどのものではなかった。こんなことをやっていると事業部が喜んでスポンサーになってくれるようなテーマが見つかるとはとても私には思えない。

私は共有技術構築活動そのものに大きな疑問を持つ。確かに所内での、そして研究グループ間でのコミュニケーションとか情報の共有化がこの研究所では極めて不十分であると思う。だから、それを改善することが目的だとしたら共有技術構築活動、そしてマトリックス組織を全否定するつもりはない。だが、情報の共有を促進するための雰囲気とか状態はどんな研究所にとっても普段からなくてはならないものである。

どこの研究所でも会社でもこんなことは普段から心がけている問題である。だから今さら研究所がこんなことをやっているようでは遅すぎる。この緊急時に研究所のマネジメントが、一般論でなく、もっと明確で具体的な戦略と哲学を示して引っ張らなければ事業部のサポートを受けられるようなテーマが出てくる訳がない。こんな遅すぎるつまらないことしか考えつかないようなマネジメントの言うことを聞いていてもラチがあかない。(クリヤ、ビュ-)

## テーマの出会い: シ-ズとニ-ズ(11)

編集 | 削除

ところで私は自分の米国生活はそんなに長くないと思っている。その短い間に、私は調査を進めてもう少しアイデアとして明確にしてみたいと思っている、アイデアの卵みたいな物をいくつも持っている。そのひとつが現在は媒体として有機溶媒を使用しているマスクを、溶媒を全く使わずに製造するというものである。

これは、水溶性ポリマーとは全く関係ない。それに私は水溶性ポリマーにはこれまであまり興味を持ったことはなかった。水溶性ポリマー技術構築チームに加わって時間を無駄に過ごしたくない。私はこの国でのそんなに長くはない時間を無駄に過ごしたくない。なるほど、米国では停年などない。だから、おとなしくしていれば私は研究所での生活をまだまだ長く続けられる可能性がなくはない。

だが、日本研究所の停年は65歳だったのに、その閉鎖によって私は55歳で退職せ

ざるを得なかった。その上私の持論では、米国研究所は既にその役割を終わっている。本来なら、スピッツ社長がいくつかの事業部を売却して集中化をはかり、シスコム社の事業部サポート制をボワレに強制した時点でボワレは米国研究所、そして日本研究所を閉鎖することを提案し、実行すべきだったと私は思ってきた。(クリア-ビュ-)

## テーマの出会い:シ-ズとニ-ズ(12)

編集 | 削除

もちろん、米国研究所は例え事業部サポート制であっても、ほかにその存在価値を示すことができる方策はあると思う。例えば、一旦実験をとまなう研究開発活動を中断し、既存事業分野の情報活動に集中することだ。まず社内技術にどんなものがあるか皆で集めて整理してデータベース化する。同時に社外技術を徹底的に収集してこれもデータベース化して分析する。

ここで得られるデータベースと分析結果、すなわち技術動向についての知見を事業部ラボに提供する。この情報は事業部ラボが研究開発をするために極めて有益なはずだ。そして、この分析作業を通じて必ず自分たちの技術力に見合ったいくつかの潜在しているニーズも掴めてくる。その時点でテーマを事業部に提案して実験を開始する。

もちろん、情報活動は継続する。途中でブレインストーミングをやってももちろんいい。こんなやり方だって、可能なはずだ。確かにこんなことを例え提案して見たところで、すぐには成果の現われにくい地味な努力をスピッツ前社長や事業部トップが認める訳がない。だが、こんどのキャステル社長にはぶつけてみる価値があるのではないか。これを私は副所長のルーカスに提案してみたが軽く却下されてしまった。

私は米国研究所の一番の役割は、本来は成功したら新しく事業部ができるくらいにインパクトが大きく、そして技術的に難度の高いテーマに挑戦することだと思っている。この場合、研究は長期にわたるし、成功確立は高くない。単独の事業部が支えきれるとは思わない。だから米国費用でやる。2番目には、苦戦中の事業部をサポートしてできるだけ早く、足りない技術力を高めて競争力、新製品開発力をつけることだ。苦戦中の事業部は金がない。米国費用でやるしかない。だが、事業部スポンサー制の元では米国研究所はこうした役割を果たすことはできない。

今度アメリカに来たのは、ではどうやって米国研究所が米国研究所としての役目を果たしていくのか、それを見たかったからだ。だが今度の共有技術構築活動なるもの

を見せてもらってますます、米国研究所は速やかに閉鎖されるべきだとの感を強くした。(クリヤ・ビュ-)

## テーマの出会い:シ-ズとニ-ズ(13)

編集 | 削除

ワトソン所長、あるいはルーカス副所長としては、共有技術構築活動に私も加わることによって、私に私の現在の専門以外のところでも、新規なテーマの提案を期待してくれていたと思いたい。あるいはまた、現状のブルース社ではいつまたどの事業部が売却されて職を失うか分からないことから、所員のすべてが、安全度の高そうな事業部に関連するテーマを持ちたがり、できたら複数の事業部にまたがって仕事をした方が安全だと考えている時勢である。

そんなことから、私のためを思って別の安全な事業部に関係したテーマを見つけるチャンスを与えてくれているのだと考えたい。とにかく私の関係している電子・印刷材料事業部は次に売却される事業部としていつも噂されている事業部でもあるのだ。

こんなふうにも考えたが、たとえルーカス副所長に嫌われても干されても構わない。着任してまだ1ヶ月もたっていなかったが、私は率直に、共有技術構築活動に対しての私のネガティブな意見を述べ、そのかわり、テーマ探しに際して私がいつもとる手法を説明して、私はこれまでの私のやり方でテーマ探しに尽力したい旨伝えた。

さらに私が2年以上は米国に滞在するつもりがないことを伝え、電子・印刷材料事業部がたとえ売却されて、私の仕事がなくなっても構わないこと、その間にやりたいと思っていることが電子・情報材料事業部の分野でいくつかあることを述べ、共有技術構築活動から外してもらえよう頼んだ。

その上もう一つ、電子・印刷材料の仕事に専念すると同時に、ルーカスでなく彼の部下のジャクソンにレポートさせて欲しい旨申し入れた。その方が、電子・印刷材料グループとしての事業部に対する窓口が一本化されて、混乱がなくベターであると思う旨つけ加えておいた。ルーカスは、自分から格下げを希望した例は今まで経験したことがないと私の申し入れに半ばあきれていたが、なんとか承知してくれた。

私は今は部下は欲しくないが、自由はほしい。今はもう、自分のアイデアや提案を会社の中で自分で実現してみたいとは思っていない。米国で、米国の会社の中でこれ以上の高いポジションを狙ってはいないし、狙っても無理だと思っている。それより

も私は、研究開発のプロとして、テーマ探しのプロとして、自分でテーマ探しを実践して、それを通じてできたら若い技術者にそのノウハウを少しでも伝えたいと思う。そんなことを通じて、せめて米国研究所の電子・印刷材料グループが事業部にとってなくてはならないものに持っていけたら幸いである。

ルーカスの部下だとどうしても彼から色々と干渉を受けるし、いろんな報告書を要求される。ジャクソンは若いマネージャーだが、電子・印刷材料グループ全体を担当している。数年前に異例の速さでマネージャーに昇進したのだが、私と彼とは私が日本研究所に入所したとき以来の、そして彼がまだ一介の所員であるときからの付き合いである。私がそれなりに彼を立てて仕事をしていけば必ず彼も私には一目を置くと思う。

米国人には珍しく人の話をよく聞く。どちらかと言うと物静かな大男である。ジャクソンには申し訳ないが、私は彼をそういう風に利用しようと思う。ただし彼に損をさせるつもりは毛頭ない。(クリヤ-ビュ-)

## テーマの出会い: シ-ズとニ-ズ(14)

編集 | 削除

こうして私は、電子・印刷材料分野のテクニカルアドバイザーとしてたまにはグループのメンバーの相談を受けることを除いては、自分がこれまで取ってきたやり方で新しいテーマ探しをすることに専念できることになった。私は当分の間、レジストエリアの技術動向の調査分析を行ない、同時に、溶媒も水も使わない、世界で初めての無溶媒のマスクがどうやったらできるかを考える事にした。これまで日本研究所でやってきた仕事に少しだけアイデアを加えれば、技術的には案外簡単にできる事を私はすでに直感している。

このところブルース社の株価が急騰している。今年の始めに、私が米国研究所に来たころには確か35ドル/株であったのが、1995年4月1日現在で82ドル/株である。なるほどこのところブルース社は低収益部門を整理して収益性を随分改善してきたはいる。

だが、もっとも収益性の高かった健康管理事業部が売却されてしまったし、その上これまで、会社の規模縮小に見合って米国部門が縮小されてきていればまだしも、こうして私がいる米国研究所にしてもそのリストラはまだまだである。

だから、普通なら株価が上昇するはずがないのだが、どうやら新聞によると、ヘラク

レス社がブルース社を買収しにかかっているらしい。ヘラクレス社は古くからの有名な化学会社であるのだが、最近、航空機製作用の炭素繊維材料部門を売却したことで新聞紙上をにぎわした。そのヘラクレス社社長がたびたび、新しく買収する企業を現在物色中であるとの発言を新聞紙上で繰り返している。

ヘラクレス社が、炭素繊維事業売却で大きな資金を得たこと、ブルース社が、度重なる事業売却、とくに最近の健康管理事業部の売却にともなって、買収するのに手ごろな事業規模になっていることなどから、いかにも真実味のある話として新聞紙上でもこのところたびたび取り上げられている。(クリヤ-ビュー-)

## テーマの出会い:シ-ズとニ-ズ(15/15)

編集 | 削除

この噂は、ただでさえ不安にかられている米国研究所の所員にいつもの不安を抱かせている。最近の所員のモラルの低下は目を覆いたくなるほどである。むしろ、ワトソン所長がヘラクレス社による買収を否定するのが火に油を注ぐ結果となっている。彼にはなにしろ前科がある。慌てたワトソンは、社長のキャストルに懇請して、彼を講演のために米国研究所に招いた。キャストル社長の口からヘラクレスによる買収の噂を全面否定してもらうのが目的だ。もうひとつ、ワトソンがキャストル社長に信頼されているということを示すことも狙いだ。

講演で、キャストル社長はヘラクレス社による買収の話は根も葉もない噂であると自信をもって断じた。今後もブルース社は独立路線をとること、そして最近の株価の急騰はキャストル社長に対する株主の期待と評価が高いことの表われだとの自信を示した。さらに、株価が高いということは買収に多額の資金が必要だということであり、それだけブルース社は買収を受け難くなる。株価を高く保つことが必要だ、皆で高くしよう、と呼びかけた。そして最後に現在のブルース社の研究開発投資額は同じ化学会社の中では決して高くないことを指摘し、彼としては良いテーマがあったらむしろ研究開発の予算を増やすことを考えていること、7月に第1回のレビューを行なうことになっている共有技術構築活動に期待する旨格調高く述べて締めくくった。

キャストル社長の話を直接聞くのは私は初めてだった。前のスピッツ社長がどこか脂ぎった業績一辺倒のビジネスマンというイメージを抱かせたのに対して、キャストル社長は技術的な誠実さをどこか感じさせるところがある。私はもしかしたらキャストル社長は信用できるかも知れないと思った。正直に言って、キャストル社長が在任中は米国研究所はつぶれないで済むかもしれないと思った。(クリヤ-ビュー-)

あっという間にもう7月だ。キャステル社長と各事業部のトップによる米国研究所の共有技術構築活動のレビューがニューヨーク本社で行なわれ、ワトソン所長と2人の副所長によって、1月以来研究所総がかりでまとめてきた活動のトップへの報告が行なわれた。

なお電子、印刷材料事業部長は、急用のためこの会議を欠席した。すぐに、かねてから探していた電子材料部門の売却先が決まって、現在条件の最終的な詰めが行なわれている、そのための欠席だ、との噂が米国研究所に広まった。これまでも電子材料部門については同様な噂が何度も流れていたもので、グループ員も毎度のこととなかば諦め、誰もことさら気には留めなかった。

ワトソン所長は毎月研究所全体の月例会を所員全員の参加の元で講堂で行なっている。これは実は昨年8月、日本研究所を閉鎖するという決定を、これはワトソン自身が担当役員として決断したのだが、本人が本人のした決断を米国研究員に、所員の動揺を恐れてまだひた隠しにしている時点で、情報が日本研究所から漏れて、同時に米国研究所も閉鎖されるという噂となってパニックを呼び、所員が所長室になだれ込んでワトソンをつるしあげるといった騒ぎがあったときから、ワトソンが彼自身が毎月、会社および研究所の現状に関する情報を皆に隠さず、正直に伝えるという約束をして始まった会議である。

この会議では、いつもの月は安全の話がほとんどである。ほかの話題や情報は極端に少ない。これはワトソンが隠している訳では決してない。ワトソン、ひいては研究所全体が最近特に、情報のはざまにおかれているとあって良いのである。それも尤もで、ワトソンが毎月このようなミーティングを催していることは事業部のトップはもちろん、ほとんどの人が十分知っている。

そのワトソンに企業秘密に属する情報を伝えたら、研究所全員の前でそれを明らかにするに違いない。そんな人間が所長をやっているところへ重要な情報が集まるはずがない。事実、最近私の関係する電子・情報材料事業部で大きな組織変更とリストラが行なわれたのを、それが行なわれてから3日ほど経過して、私が日本の元部下からの知らせを受けて初めて知ったことからよく分かる。

私は早速、ジャクソン、ルーカスがこの情報をなぜ私に知らせてくれなかったのか抗

議に行った。そして、ジャクソンもルーカスも私が彼らに抗議に行くまで、この情報を知らなかったのに驚かされた。そんな訳で今、事業部首脳の間で研究所のトップの指導力の無さ、求心力の無さが話題となっている。

今月はいく数日前、例の共有技術構築活動が社長と事業部トップのレビューを受けたことを所員の皆が知っている。皆、トップの反応がどうだったか不安をもって知りたがっている。ワトソンがそれを報告の議題に加えない訳にはいかない。(クリヤ-ビュ-)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(2)

編集 | 削除

冒頭でワトソンは静かに、共有技術構築活動に対する信号は赤でも黄色でもない、青色だ、と格調高く切り出した。社長および事業部トップの全面的な支持を得たこと、したがって、来年の予算獲得と研究所の存続に疑念はないことを述べた後、ルーカスとアダムスの2人の副所長に報告のボタンをタッチした。2人は、彼らがトッププレゼンテーションして内容をベースに共有技術構築活動の現状を所員の前で、全部で7つの技術テーマについて、その目的とかブレインストーミングで出てきたアイデアとかの現在までの進捗状況の説明を行なった。

私は当初から共有技術構築活動がうまくいくとは思っていなかったもので、冒頭のワトソンの信号は青だとの話を、おや？と思って聞いた。しばらく共有技術構築活動から遠ざかっていた間に、大変な進展があったのか？やっぱりアメリカ人は私にはおおよびもつかない独創力のある連中か？あんなブレインストーミングが最後にはきちんとまとまって、よいテーマがいくつも見つかったのか？私は2人のプレゼンテーションに注意深く耳を傾けた。だが、これが研究所のトップがまじめに社長および事業部のトップに説明した活動内容の報告なのだろうか。そして、こんなものをベースに来年の研究所予算が決まり、所員の首が飛ぶか飛ばないかが決まるのだろうか。具体性に欠け、お粗末な内容のものだった。

所員の前で説明を行なった当人たちがそのことをもっとよく承知しているはずだ。所内の、自分たちの部下に対する説明であるにもかかわらず、彼らの自信のなさがありありとうかがえる。私が当初予想したよりももっと悪い。

私は普通ならこれが社長と事業部トップの支持を得られるような内容とは思わない。これでは貴重な資金をドブに捨てているようなものだ。もっとも大きな問題は、彼ら研

研究所トップに独自の戦略がないことであり、そして指導力がないということだ。

その点、ボワレ前研究担当副社長はもっとはっきりした戦略を持っていたと私は思う。その戦略の1つが既に述べた通り、日本研究所の設立だ。(クリヤ-ビュ-)

### 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(3)

編集 | 削除

1985年、ポアレはボウ化学の研究所所長から転じて、請われてブルース社の研究開発担当副社長に就任した。ブルース社はこれまで企業の買収だけで成長してきたのだが、研究開発にも昔から結構力は入れてきている。だが残念な事に力を入れてきた割には過去の成果に乏しい。今後は有望なM&Aが難しくなると予想し、自身による研究開発をより活性化することにした。ポアレの最大の任務は、これまでどちらかと言うとブルース社の化学会社としてのイメージアップのためのシンボリックな存在として自由に任されていた米国研究所を、実際に成果の期待できる研究所に作り変えることだった。

研究開発担当のトップとして、ボウ化学から来たボワレはやがてブルース社の研究開発の実態をつぶさに見ていって、立場はもちろん違うが、私が得た結論と同じ結論を得たに違いない。つまり、社内技術を当てにした研究開発はブルース社ではやろうとしてもできない。事業部からの正確なマーケット情報も期待できない。社外技術を利用する方が容易だ。そして、彼は社外技術を最も効率良く利用する方法は何か考えた。

その彼が考えついた秘策が、1988年に設立した日本研究所であった。日本研究所は、まともなやり方でブルース社の研究開発部門が機能するはずがないと考えた末のボワレの苦肉の策だったに違いないと確信している。彼はなかなか頭のキレル男である。もう少し彼の思うとおりに仕事をさせていたら大変ユニークな研究開発システムができていたのではないかと私は思う。(クリヤ-ビュ-)

### 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(4)

編集 | 削除

ブルース社の日本研究所は私が入所する約1年前の1988年にボワレ前研究開発担当副社長によって設立された、極めてユニークな研究所である。これまでの通常

の外資系企業の研究所は当然のことだが、研究所という名前がついていても実際には研究とか開発とかはほとんど行なわれず、親企業の製品を日本国内へ導入するための、技術サービスあるいは苦情処理を目的として設立され運営されてきた。ところがブルース社は、いやもっとはっきり言えば、ブルース社のポアレは、日本の技術力をブルース社の研究開発の効率化に積極的に利用することを考えた。

その後、外資系企業のいくつかが同様のことを考え、日本に研究所を設立したことは記憶に新しいが、おそらくはブルース社がこのような考えの研究所を日本に設立した最初の企業だと思われる。

極論すれば日本研究所の目的は、当時日の出の勢いで成長をとげつつあった日本から、日本の得意な分野の技術情報および技術、あるいは製品そのものを米国へいただいて持って行って、労せずして米国ブルース社の研究開発の効率化を計ろうということである。日本の企業がかつて米国駐在員を介してこの逆をやって大成功したように。

だから、それさえできれば日本研究所で実際の研究開発活動を行なう必要はなく、情報活動だけでよかったのだが、実際に研究開発活動も少しやる方が有能な人材を集めやすいし、価値の高い情報にアクセスするにはより効率的と考えて実際の研究開発活動も含めて行なうことにした。だから、日本研究所における実際の研究開発活動は本当はブルース社にとっては付録であってもよかったのである。(クリヤ-ビュ-)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(5)

編集 | 削除

こうしてブルース社は、一流の米国企業が日本で日本人による本格的な研究をやるという触れ込みで、日本の一流化学企業から研究所長経験者、技術者を引き抜いて日本研究所の研究所長および研究マネージャーにすえて実際の運営を任せた。

すでに述べたように、日本研究所はブルースファーイーストからの管理、干渉は全く受けない。かといって、日本という地理的に離れた場所に立地していることから、米国研究所の目も届きにくい。元々ブルース社はその生い立ちから、世界中に散らばったいくつかの独立した会社(事業部)の集合体である。だから中央集権的な強い管理は行なわれていない。いや、行ないたくてもそういった管理ができないほど頻繁なM&Aで成り立っている企業である。こんな会社だから、研究テーマもすべて私達に決めさせてくれた。

ブルース社にとって、あるいはボワレにとって幸か不幸か芝原所長をはじめ、集まった幹部は皆、日本の高度成長期に日本の企業でアメリカに追いつき追い越せと頑張ってきた、そしてアメリカ人などに負けてたまるかと思っている人ばかりである。本当は付録であってよかったはずの実際の研究開発活動がヨーイドンで始まった。1年後に私が入所したときは既に目覚ましい勢いで成果が生まれつつあり、その熱気に、まさに圧倒される思いがしたものである。

日本研究所は米国研究所からも米国の各事業部からも離れている。従って、地理的にも、物理的にも社内情報入手しにくい立場にあるはずだがそれは既に述べた通り、ブルース社内に限ってみればハンデとはならない。むしろ、信頼のおけない情報に惑わされるよりはましだ。

社外情報、技術を活用する点からみれば、我々は日本という物理的にまれな情報密度の高いところにいる。例えば学会にしても展示会にしても簡単に日帰りのできる距離で催される。企業を訪問するにしたって山の手線の内側にほとんどすべての企業の本社が集まっている。明らかに当面の比較の対象とされる米国研究所よりは有利な立場にある。小さな研究所だけでもカバーしている技術範囲は広い。そして、誰が何をやっているか、全員がよく知っている。議論がかみ合うから毎日が密度の濃い情報交換の場だ。

米国研究所に比べて不利な点を挙げてあげれば実験設備や試作設備だ。この点に関して言えば圧倒的に不利だが、テーマをうまく選べばそれも克服できる。それに、あるところまでいったら設備を口実にして、プロジェクトを米国研究所に移管して時間と人手のかかるスケールアップとか試作を任せてしまうことができる。日本の会社をお願いすることだってできる。

あるグループは、これまでの学会活動を通じた情報源、共同研究を重視して研究開発活動を開始した。別のグループは、企業の知己を通じた情報源を重視した。私はこれまでの経験から、日本語が我々にしか理解できないという点に着目することにした。

私が注目した、我々しか日本語を理解できないという点だが、私は長い事外資系の企業に勤めているのでこのメリットはそれをしっかり意識さえすれば非常に大きいものとなることをよく知っている。これは次のような情景を想定すれば、そのメリットがことのほか大きい事を誰もが理解できよう。(クリアービュー)

日本人がアメリカ人にカードゲームのブリッジを教えてもらう事になった。さて、4人のうち2人はアメリカ人であり、あとの2人は英語がペラペラの日本人である。アメリカ人は日本語が全く分からない。どんな風にゲームが進むのだろう。この場合の日本人だが、とっても良い日本人、普通の日本人、そして悪い日本人に分けて様子を見る。

とっても良い日本人の場合だが、彼らはおそらくアメリカ人に気を使ってできるだけ日本語を使わないようにして手ほどきを受けつつゲームを続けるだろう。でもブリッジについての感想、例えば自分達が習熟しているマージャンと比較して面白くない点とか、折角教えてくれるアメリカ人に聞かれたくないような感想など、少しは日本人同士で日本語で会話をしてしまうだろう。普通の日本人だったら、いくら英語が達者だとしてもブリッジの大体をマスターできるまで、日本語でお互いが理解した内容を確認しあい、話し合いながら手ほどきを受けるだろう。悪い日本人は、どうやったらアメリカ人チームに勝てるか、その方法を相談しながら教えてもらう。

そうやって、手ほどきの段階が終わり、段々ゲームに入っていく。最初のうちは勝負にならない。ルールが大体分かったからといって手の内の読みあい、駆け引きなど、そう簡単にマスターできるほど単純なゲームではない。良い日本人はできるだけ日本語を使わないようにしてゲームを続ける。でもときには日本人同士でお互いの失敗をからかったり、日本人にしか通じない冗談を言ったりするだろう。普通の日本人だったら、無意識のうちに仲間の日本人とその局面局面でこういうときはどういう戦略をとるべきか、例え手の内の情報ではないにしても、意見を交換しあうものだ。そして、悪い日本人だったら相談しておいたように、自分達だけが分かる日本語で勝負に直接関係する情報を交換しあうだろう。

そのうちに少しずつ腕前があがってくる。そして、悪い日本人だったら間違いなく確実に勝負に勝てるようになってくる。普通の日本人でも、自分達ではあまり意識しなくてもゲームは結構自分達に有利に進む。

一緒にゲームをやっているアメリカ人はどんな風を感じるだろう。手ほどきの段階ではまあ何をやっても問題なかろう。ゲームになっても彼らが勝っている間はあまり問題ない。もし彼らにつきがなく、負けが込んできたら例え相手が良い日本人だとしても日本人同士がたまに一言二言日本語で会話を交わすのが癪にさわるというものだ。たとえ日本人同士が何もしていなくても、何かインチキ臭いと思いはじめるものだ。

それはともかく、もしここで、言葉ではどんな情報を取り交わしても良いというルールでブリッジゲームを進めたらどうなるか。相手のアメリカ人同士の会話は日本人には全部理解できる。日本人同士の会話はアメリカ人には全く理解できない。ゲームは圧倒的に日本人に有利に進むに決まっている。そんなルールでアメリカ人が日本人とブリッジをやるのに同意するはずがないし、日本人にだってそんなルールで相手と一緒にゲームをしてくれるはずがないのはすぐわかる。

ゲームの場では私達日本人にもこの辺のことは良く分かる。そして、悪い日本人でなければ日本語をそんなには故意に悪用しない。では、カードゲームでなくビジネスの世界ではどうだろう。日本人とアメリカ人とで商談をする。商談のほとんどは英語で進む。アメリカ人には日本語が通じないので、しかたなく日本人は苦勞して英語を使ってアメリカ人に合わせなければならない。不利だろうか。そんなことはない。途中少しくらい日本人同士が日本語で話をしたって、感謝されこそすれ、文句を言われる筋合いはない。日本人同士は日本語を使ってはいけない、などというルールはない。相手に手の内を悟られることなく敵前で相談できる。

もちろん心ある、そして少しは英語が話せる日本人だったらアメリカ人が同席する場で日本人だけで会話をするのを遠慮しようと心がける。それが礼儀というものだ。でも、経験のある人なら頷くと思うが、難しい話になると、つまり相手にあまり聞いてほしくない話になると、英語で進む会議の中で、要所で日本人同士が日本語で打ち合わせをするのは日常あまりにもよく見られる情景である。もちろんアメリカ人同士も途中、日本人にはついていけないような早口で英語で打ち合わせすることだってある。だから確かに見たところおあいこである。だが実際は違う。確かに英語のできる日本人は、英語教育に金がかかっている割には少ない。私みたいに外資系の企業に長い事勤め、米国でこうやって仕事をしているくせに英語がからきし駄目なほどである。だがそれでは日本語のできるアメリカ人はどれくらいいるか。(クリア.ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(7)

編集 | 削除

私は外資系の企業に長く勤めていて、こうやってアメリカに来て仕事をしている以上は、私が英語をうまくしゃべれないのは私の怠慢と思われても仕方がないと思っている。だから私はつい、アメリカ人との会話の中で自分の英語のつたなさを詫びることがある。一昔も前だったら、こうしたときに相手のアメリカ人はこうしたら良いとかああすべきだとかの身勝手なアドバイスをするのが普通だったように思う。つまり、世界の

覇者たる自分達の使っている英語が世界語であり、自分達と話をする人間は当然英語を話すべきだという意識が彼らにはあったと思う。ほとんどのアメリカ人は外国語をマスターする必要は自分達にはない、と考えてきた。

この頃は私が若くはなくなって、衰れに思っ下さってか、私が英語のつたなさを詫びると、必ずといってよいほど「あなたの英語は素晴らしい」と言ってくれ、その上「私は日本語が話せない、私と英語で話してくれてありがとう」と言って慰めてくれる。どうやら今、そこそこの学歴のある人達はみんな、自分達も外国語のひとつやふたつ理解し、会話ができなくてはいけない、という意識をもっている。

この国に来てまだ少ない私の3人の知人のケースだが、1人は日本人の女性と結婚して子供が3人いる。もう1人は中国人の女性と結婚して子供はまだ1人だ。3人目の友人は、日本に留学していたことがある中国系のベトナム人で、台湾の女性と結婚し、子供が3人いる。

最初の友人のケースだが、子供たち3人とも英語、日本語、フランス語がペラペラである。日本語を子供にマスターさせるため、家庭内では日本語以外は子供に使わせないできた。友人もそのおかげで、日本語が片言以上にできる。英語は子供が成長して外に出るようになるとマスターできるに決まっている。だから、家庭内では日本語、学校はフランス語の学校へ行かせた。

(クリヤービュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(8)

編集 | 削除

中国人と結婚したアメリカ人のケースだが、彼らは自分達の子供と夫人のお母さんと4人で暮らしている。彼は彼女と結婚してから中国語を習い始め、今では日常の会話には苦労しない。彼女のお母さんとの会話はすべて中国語であり、また、子供が起きている間は奥さんとも全部中国語で会話している。彼は、アメリカ人の自分達も外国語をマスターしなければ日本や中国、そのほかの国に負けてしまうとはっきり意識して、自分達の子供の教育のためにそうしている。食事も毎日中国料理だし、昼食までお米の弁当を持ってくるといった具合に、徹底している。

もう1人の元ベトナム人の場合はもっと面白い。彼の両親は中国人であり、彼自身、元々中国語とベトナム語を話せる。先に述べたように日本に留学していたことがあり、日本にいる間に台湾から来ていた女性と結婚した。だから、2人とも日本語が話せる。

彼は奥さんとはお互いに日本語を忘れないように日本語を使い、子供とはベトナム語で話す。普段、彼の家では4ヵ国語が何の違和感もなく使われていると言う。毎年6、7、8月と3ヶ月間、奥さんと子供を台湾に帰す。不自由だがこれも子供の教育のためだ。子供は英語、中国語が何不自由なく使え、日本語、ベトナム語が一通り理解できた使える。

こんな風に、アメリカ人の間に自分達も外国語をマスターしよう、自分達の子供はバイリンガル、トリリンガルに育てようという気運が強い。そして、たまたま上に挙げた例の中に日本語が話せる子供たちの例が出てきた。では今後日本語が話せる子供たちがアメリカ人の中に目立って増える要素があるだろうか。(クリヤービュ-)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(9)

編集 | 削除

私が勤めている研究所にはアメリカ生まれのアメリカ人は約1/3しかいない。あとの残りは私達日本人から見ればいわゆる外国人だ。ありとあらゆる国の人間がいる。彼らはみんな、上に挙げた3人の友人と同じようにして子供を育てている。約35年たっている研究所だが、日本人は私が初めてである。

妻は私の友人のご夫妻を除いては、最初の3ヶ月は街で日本人に出会ったことはなかったし、日本人の友人のほかには1人もできなかった。ようやく4ヶ月以上たったある日、妻は買い物に出かけていて初めて日本人に出会った。相手は若い、アメリカ人と結婚していてこちらに永住するつもりの方だ。その方は、もう3年以上この土地に住んでいて、それでいて日本人に巡りあったのは私の妻が初めてだったそうだ。もちろんワシントンD.C.などに出かけて行って見かける観光客は別にしてだ。

あるきっかけから芋づる式にこの辺りに住む日本人のほとんどの人と知り合いになれたらしく、今では妻には日本人の友人がそれでも14、5人はいるようだ。アメリカ人と結婚している人が2、3人で、あとは2、3年で日本に帰る日本人ご夫婦だ。アメリカに日本からやって来て永住する人はほかの国の人たちと比べたら極めて少ない。少ないその人たちのほとんどは女性だ。

他の国からアメリカにやって来た人たちはほとんどが国を捨てて、この国に住むためにやって来ている。やむにやまれぬ理由があってやって来ている。それも大量にだ。東洋人も中国人、韓国人を中心として、日本人以外はどこにいてもすぐ目に留まる。彼らは皆大変教育熱心で、バイリンガル、トリリンガルの子供たちを沢山育てるに違

いない。(クリヤビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(10)

編集 | 削除

日本は平和で豊かな国だ。住み慣れた国や家族を捨ててアメリカに住む理由などない。たまたま外国に住んでも、帰ってから困らないように対策をたてるのに精いっぱい。日本語が話せる子供たちが海外に育つ、そんな方向へのドライビングフォースはどこにも見当たらない。日本語は難しい。日本人にしか通じないと思って良い。ゲーム自体の実力が接近しているときにこの差は大きい。日本人にとって圧倒的に有利である。

私は日本は国力を十分に備えていてしかも、言葉の壁という強固なバリアにしっかりと守られた、世界で唯一の国だと思う。そして技術屋であり、たまたま日本と米国の両方の企業に身をおいたことのある私が、そのメリットが最も端的に現われていると思うのが現在の日本の特許システムである。一般の方に少し日本の特許システムを説明してから先に進みたいと思う。(クリア.ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(11)

編集 | 削除

日本の特許法の第一条に「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与する事を目的とする。」と書いてある。これを砕いて言えば、特許制度というのは新しい技術を考え出した人に、その技術を公開してもらって、皆の知識を豊富にして全体の技術を高めるかわりに、その新しい技術を公開した人にその技術を当分の間独占して実施する権利を与えよう、という制度である。こうすれば、良い技術を発明して特許を取ればお金が儲かるからみんな一生懸命自分の技術を高めるため、全体のレベルも高くなる。

さて、ある人が会社で大変良い、お金の儲かりそうな発明をしたとしよう。それで特許を取る必要がある。彼が技術者であり、これまでも結構特許出願の経験があるとして、彼はおそらく特許出願用の明細書の案を自分で書き上げる。そして、社内の特許部へ提出し、専門家の手直しを受けて弁理士を通じて特許庁へ出願される。急いでやれば、発明ができてから1週間で出願まで終わってしまう。

このようにして出願された特許願は日本の現在の特許制度では、1年半ののちにすべてがそのまま公開されるので、そのあとは誰もがその内容を自由に知ることができる。そして、アメリカは除くが、多くの国が日本と同じように、出願されたすべてのものをいったん特許公報として公開するシステムをとっている。もちろん、こうして公開された公開特許公報はその時点では本来の特許としての法的な効力は持たない。まだ、こういった出願がありましたよ、という段階である(本当はもっと複雑なのだがここではそういう事にしておこう。これ以後も専門の方には申し訳ないが、かなり乱暴に話を進めていくことをお許し願いたい)。

彼が、あるいは彼の会社が実際に特許権を受けたいと考えたら、出願のとき、あるいは出願したあと7年以内にその旨申し出て、審査を受けなければならない。そして審査が特許庁の専門家によって行なわれ、確かにそれが新しい発明であると認められてようやくそれが特許になる。

アメリカの特許制度は日本と異なり、出願された特許はすべて審査が行なわれ、新しい発明であると認められたものだけが公告されて皆の目に触れる。日本でも昔はそうだったのだが1971年から現在の早期公開制度にかわった。もう一つ、アメリカの特許制度と日本の制度との大きな違いは、アメリカが先発明主義であるのに対し、日本は先願主義である点だ。つまり、同じ内容の発明が2つの企業から前後して出願されたとする。アメリカでは、それを実際に早く発明した方に特許権が与えられるが、日本では早く出願した方が勝ちである。だからアメリカでは実験したという事実を大切にその証拠を残そうとする。実験はじっくりとやって、しっかり確認してから特許を出願しても特許権を受けることができるから、そういう傾向にある。それに対して日本では、早く出願しないと、もし他社に先に出願されては大変だから実験もそこそこにもかんでも早く出願する傾向にある。(クリア・ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(12)

編集 | 削除

1971年のこの日本の特許制度の改正が、それ以後の日本の1人勝ちの経済躍進に大きく貢献していると私は思う。お役人がそれを意識したかどうかは別として、この特許制度の改定は日本語という目新しいテーマに取りかかるときはいつも社内の情報および情報源をまず把握したのち、徹底して社外の特許とか文献を調べて、その情報をもとに自分なりにどうやってアプローチすれば目的を達成できそうか具体的なアイデアが出るまで時間をかけなければならない。当然だと思うがそれが出てくるまでは具体的な実験には取りかからない。

ところが、特許とか文献とかいってもあるとあらゆるものがある。そのすべてに常時注目して調査することは不可能だ。1つに絞ってウォッチすると流れが掴みやすい。日本公開特許にはありとあらゆる技術情報が集まってくる。だから情報源をひとつに絞るとしたら適当な情報源である。

私がこの点に強く着目したのはシスコム社で仕事を始めた時からだ。すでに述べた観点から私は他のものは捨てて、日本公開特許だけに注目することにした。米国シスコム社と共同で仕事をする時にはこの手法は特に有効だった。お陰で私のグループは常にシスコム社の共有研究所をリードして主導権をとって仕事ができる。

この手法をとればぶる一社でならもっと簡単に主導権がとれるのは間違いない。私はそう確信して、グループのメンバーに徹底して日本公開特許を調査分析することを指示した。そして、具体的に達成可能と思われ、特許でプロテクトできると思われるアイデアを見つけ出せるまでは具体的に取りかかることを禁じた。

日本公開特許は検索自体が難しいし、数ばかり多くて雑多でつまらないものが多い。だからそれを分類して技術動向を把握するのは結構大変な作業である。あるいは馬鹿にして、こんなことをやる人間は多くないと思う。だから、これを効率よく行なうことができればそれだけで結構勝負ができる。

個々の特許が述べているアイデアは少なくとも普通のブレインストーミングで皆が出してくる、あまりにも非現実的だったり見え見えでつまらないアイデアよりはもう少しはましで具体的である。そしてその通りできるかどうかは疑問だが、少なくともどうやればいいかが実施例に述べられている。ニーズについてもシスコムジャパンやブルース社の事業部を通して得られる情報よりは少なくとも、ずっと信頼がおける。私は日本公開特許の調査分析を行なうこと自体が極めて有効なブレインストーミングだと思うし、シーズとニーズの触れ合いの場だと思う。(クリア・ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(13)

編集 | 削除

振り返ってみると、T社時代にはどうやって問題を見つけるか、つまりどうやって研究課題を見つけていくか、まだ自分なりの手法をはっきりと持っていた訳ではなく、ただがむしゃらに、仕事をした。今考えてみると結果的には徹底的に特許とか文献を調べてその過程で自分なりのアイデアを組み立てていくという、今やっている方法と同じだった。そして、どれだけ評価されていたかは知らないが、自分では給料分をはるか

に超えた成果を出せたように思う。

そんな私をある人はお前は鼻が利くと言った。またある人はお前は一人でブレインストーミングをやっていると言った。確かに、雑多な情報をなんとか自分なりに整理して流れをつかみ、その過程で潜在的なニーズを見出し、それを達成するためのキーになる技術が何かを的確に浮き彫りにして、それを集中攻撃する、これはブレインストーミングそのものに違いない。たった一人のブレインストーミングだ。それを効率良くやる方法として、私は日本公開特許の調査と分析を選んだ訳である。人はそれほど意識しなくても自然に自分にあった方法をとっていくものと見える。だが、どんな方法が自分にあるのか早く気づいて、意識してそれを磨き上げた方がいいに決まっている。

日本公開特許を調査すると、つまらないものも含めて情報は沢山集まる。ところが各人の調査で得られた情報を誰でもがいつでも効率的に利用できるように分類して蓄積しないことには情報量が多くて雑多なだけにせつかく集めた情報が無駄になる。この分類と蓄積の作業は重要だがそれだけに難しい。私の役目はこれを可能にするために、市販のソフトを使ってパソコンで効率のよいデータベースを構築することだ。私ももちろん忙しいが、優秀な若手の研究者は人手がないし、実験に忙しくて必要な特許とか文献を調べる暇がない。だが、使いやすいデータベースにいろんな情報が入っていれば時間をかけずに必要な情報にアクセスできる。既存技術も市場のニーズも18ヶ月遅れだがよく分かる。それをベースに少し先を読む。そうすると若い人にも自然に自分たちだけのアイデアが出てくる。(クリア・ビュ〜)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(14)

編集 | 削除

共有技術構築活動に戻るが、米国研究所のだれもが、今日の2人の副所長の話に一層の不安を覚えたはずだ。今日の内容は、研究所の研究プロジェクトというにはあまりにもお恥ずかしい内容だ。それに、最近の米国研究所の成果は目を覆いたくなるほどである。

つい先日、過去1年間の主な研究成果の表彰が6つのプロジェクトに対して行なわれたのだが、これがブルース社の研究所の成果といえるのか、まるで事業部の技術サービス部門で担当すべきテーマ内容だった。長らくスポンサー事業部の顔色をうかがった御用聞き研究を続けてきた弊害がありありとうかがえる。この惨状は所長のワトソンが一番良く痛感しているはずだ。

その彼の立場としては今、たとえ信号が赤であると思っても、それを青だと強弁せざるを得ない。たとえ信号が赤であっても、止まったり後戻りしないで前に進まざるを得ない、そういったせっぱ詰まった心境にあるのだろう。それとも、研究所の将来などもう彼にとってはどうでもよい、残務整理の気持ちで仕事をしているのだろうか。そういえば、ワトソンは今3ヶ月ごとの契約で現在の職にあるというまさかと思うような噂を最近耳にした。

ワトソンの信号は青だ、との話を聞いても誰もそんなことを信用する人間はいない。確かに各事業部のプレジデントは共有技術構築活動に面と向かっては反対しなかったのかも知れない。彼らはキャステル社長が日ごろから研究開発を重視していること、そして、ブルース社の現状の研究開発投資が不十分であると繰り返し発言していることを知っている。だから今彼らは、研究所を積極的に支持しているのではなく、しばらく新社長の顔色をうかがい、その成り行きをながめているだけではなかろうか。まだ7月である。来年の予算が確定されるのは、例年だと11月であり、時には新しい年にずれ込むこともある。今急いで研究所の現状とこれまでの成果を持ち出してキャステル社長に再考を求めるよりも、キャステル社長が自分の目で研究所をながめてその問題に気づき、自分で考えを改めるのを待った方がよい。

次に予定されているトップによるレビューは10月だ。たった3ヶ月のことだけど必ずその間の進捗状況がチェックされる。それまでにキャステル社長がどこまで研究所の現状を理解し把握できているか。それが鍵だが、現在のブルース社は事業部の整理に追われていて、研究所にまでキャステル社長の目が十分届かない可能性は十分ある。日本の会社とは違う。社長自身がことある毎に陣頭に立って指揮をとらねばならないシステムだ。それだけにキャステル社長は多忙だ。それに望みを賭けるしかない。そのときの会社の景気がどうかももちろん問題だ。

(クリア・ビュ〜)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(15)

編集 | 削除

月例会の最後に、聴衆の所員の1人がワトソンにドキリとするような質問をした。今研究所の所員のモラルを所長として何点に評価するかというものだ。こういう席でのアメリカ人の容赦の無さにはいつも驚かされる。ワトソンは答を巧妙に避けた。なんとかスマートに逃げるのはアメリカ人はうまい。

社長以下、事業部トップによる共有技術構築活動のレビューに続いてこのあとすぐ7月下旬、今度はマトリックス組織の縦系の部分、つまり事業部別の研究グループのレビューが、グループ別にそれぞれの事業部トップによって行なわれる。すべてのテーマが、1年ごとに事業部のサポートが受けられることを確認しながら検討されている。それぞれのテーマが進捗状況によっては容赦なく来年の予算をカットされてしまう。

研究なんてものは例え全体としては順調であっても、どのテーマもすべてうまくいく訳が元々ない。うまくいかないものについてはまた新しいテーマを見つけて支持を得て、置き換えていく必要がある。これは米国研究所でも日本研究所でも同じである。見込みのないテーマを中止して新しいテーマに置き換えるのは当然だと思われるかもしれないが、そうそう新しく有望なテーマが転がっている訳はない。研究屋にとっては大変きついことである。

日本研究所は、米国のどの事業部とも、また米国研究所とも地理的に離れていたために、幸か不幸か、我々は足繁く事業部を訪問することができなかった。そのために、事業部にサポートを受けられる研究テーマを見つけるに際して、事業部のニーズを十分に把握できず、否応無しに自分達の独自の情報と調査に基づいてテーマを提案して事業部にサポートを願わざるを得なかった。つまり、米国研究所と違って、日本研究所の私のチームは事業部の御用聞きを例えしたくてもできなかったと言えよう。

日本研究所のマネージャーとして、ここ数年というもの、私が自分のほとんどの力を注いだのは、検討中のテーマがうまくいかなかったときに備えて、新しいテーマを常に見つけておき、いつでもそれを提案できるようにしておく事だった。事業部のトップが大抵は少なくとも1年に1度は視察をかねて日本に来る。そして必ず、まだ設立間もない日本研究所を訪れる。彼らは日本にいる時は雑事から解放されて物事に集中できる状態にある。従って我々の話にまじめに耳を傾けてくれる。私はこのチャンスをできるだけ逃さぬよう、その都度新しいテーマを彼らに吹き込んでおくようにいつもこころがけた。

この私の備えは、米国研究所の電子材料グループの研究テーマにも影響を及ぼした。当初は日本の私たちのグループと米国のグループとは、依頼があった時には私たちが米国グループの手助けをせねばならない立場にあった。しかしそんなことも、研究テーマの事業部サポート制が始まってから、いつのまにかなくなった。お互いが事業部のサポートを受けるための競争相手となったと考えてよい。ジャクソンが、彼には失礼だが研究テーマの御用聞きに事業部へ出かけると、どうしても日本研究所の我々の仕事や新しいアイデアが引き合いに出されて比較される。いつのまにかお互

いの立場がほとんどのテーマで逆転した。その証拠に現在の米国研究所の電子材料グループのテーマには日本発のものが多い。(クリア・ビュー～)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(16)

編集 | 削除

今回の事業部レビューの目玉は、現在米国研究所の電子材料グループとパイロットグループが共同で検討している無溶媒レジストだ。これは既に述べたように、私たちが最初に日本研究所で研究を開始してその基礎を確立した。そして、日本研究所が閉鎖されるとともに今では米国研究所でスケールアップと、実用性テストが行なわれている。もうすぐ、事業部ラボが顧客との共同で実用化テストを開始しようとしている。順調だ。

一方、今年になって開始した、耐熱性マスクの開発が今ひとつうまくいっていないのが気になる。これは事業部の御用聞きから生まれたプロジェクトであり私から見ると筋が悪い。製品コンセプトがいかにもありきたりで見え見えの上に、ケミストリーが、それがうまくいけば確かに面白いが、難しすぎる。事業部の支持を受け続けるのはあるいは難しいかもしれない。

私は1、2月を日本からの移動のために大変忙しく過ごした。日本の企業と違ってアメリカの会社は心遣いに欠ける。何でも自分でやらなければならない。ようやくそれが大方かたづいて、3月に入ってから、私はここ3年ぶりに最近のマスクに関する特許調査にかかった。それは、最近になって私たちが3年前に開発したマスクが急に事業部で商品化されることになったことと、次世代のための耐熱性マスクの開発が米国研究所で、テーマとして取り上げられたからだ。しばらく遠ざかっていたが私もまた、最近のマスクの状況を勉強しておかなければならない。

3年ぶりに徹底的に検索した特許をまとめてみて、数点興味のある動向に気がついた。その動向から見ると、どうやらマスクに要求される電気特性に3年前はなかった変化が見られるようだ。この変化に注目すると、現在我々がマスクに用いている樹脂を、別の樹脂に変えてもよさそうだ。そして、もしその別の樹脂に変えることができれば、現在マスクに使用している有機溶媒を全く使用しないですむ可能性が高い。どうかこのところ考え続けていた無溶媒マスクへの突破口が見つかったようだ。

改めて、集めた特許を無溶媒マスクという観点から見直して見たが、ほぼ確信していた通り、まだ要求特性の変化から演繹しての無溶媒マスクには誰も気がついてい

る心配がない。技術的にはそんなに難しくないと思う。調査結果をまとめてもう少し分かりやすく説得力のあるものにして今度の事業部トップのレビューで提案しておくことに決めた。(クリア・ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(17)

編集 | 削除

レビューでは、最初に事業部サイドから最近の一般的市場動向と、新製品の導入状況が説明された。ようやく日の目をみた、日本研究所のチームによって開発されたニュータイプのマスクがシンガポールで採用されたとのニュースがあるが、まだまだ一社での採用であり、たかが知れた量だ。

これまでブルース社が販売してきたマスクは米国の事業部ラボで私たちのマスクと同時期に開発された。私たちはその当時から事業部の製品で現在最も問題となっている化学薬品に対する耐久性に最も重点をおいて、原料樹脂の合成から検討し、画期的ともいえる新型樹脂をまず完成させた。そして、それを原料にしてマスクをフォーミュレートする、という徹底した方針をとった。

そのとき事業部ラボは、市販されている原料樹脂を使って手っ取り早く開発を進めた。そして、開発の最終段階で、目標特性が達成できないと知るや、我々が開発した芸量樹脂を持って行って一部混ぜ込み、何とかしてぎりぎりの目標特性を達成し、事業部が独力で開発した製品として商品化した。

私は、研究所にはそれぞれの役割期待があるので、彼らが我々の樹脂を使ったことをこれまでとやかく言ったことはない。それどころか有難いと思っている。だが、それを使うなら、その特徴を生かしてうまく使って欲しかった。事業部ラボの製品では市場の要求する特性が満足できていなかった。私たちの比較評価では、当時市場で手に入るマスクのうちで事業部ラボのマスクの特性は目立って悪かったのである。それに比べて、我々の開発品は我々の評価では、目立って一番良い性能を示していた。

だが、事業部の評価はそのような結果とはならなかった。私の強い要求で、何度か事業部ラボでも比較評価が行なわれたのだが、そのたびに、総合評価として事業部ラボの製品が一番高い評価を得た。終いには、私が彼らの評価方法と結果に異議を唱え、特に耐薬品性を重視すべきである事を主張すると、日本人は自分達の製品を身びいきして故意に高い評価を与えている、私の言う耐薬品性に対するニーズはマーケットにはない、と会議中に私をあからさまに非難する始末だった。いずれ、結果は

明らかになる。私はそれ以上論争を続けていたずらに時間を浪費するのをやめて、マスクからは完全に手を引くことにして、いくつかの新しいテーマにチームの力をシフトした。そのうちの一つが今回のレビューの目玉となるはずの無溶媒レジストの開発だ。

このようにして事業部ラボが開発したマスクが、それまでのブルース社のユーザーにまず導入されたのだが、結果は見るも無残であった。どのユーザーでも問題となったのは、私たちが当時の開発で最も重視した化学薬品に対する抵抗性が悪いことだった。新規顧客を獲得できるという計画だったのだが、逆にそれまでの顧客を競合のマスクにどんどん奪われ、この3年間で見る間に売り上げが激減した。事業部は客観的な評価を怠っただけでなく、市場のニーズを見誤った。(クリヤ・ビュー)

## 日本とアメリカ:ランゲ-ジバリア(18)

編集 | 削除

たまらず最近になって招集された対策会議で、久しぶりに出席した私の発言を無視する訳にはいかず、日本研究所で完成後3年もたってようやく半年ほど前に顧客でのテストが開始され、今回ようやく顧客での採用が決まった訳だ。

3年前に私たちの主張を受け入れて、我々が開発したマスクを製品化していればこのようなことにはならなかったに違いない。それどころか、我々のものは当時としては少なくとも、どの競合品よりも明らかにすぐれた耐薬品性を持っていたので、ブルース社は市場をリードして、今ごろはシェアを大きく伸ばしていたはずである。だが、今はもう状況が違う。競合品のマスクが市場に浸透している。そしてまた、競合品もこの3年の間に改良され、私たちのマスクと遜色のない耐薬品性を持つに至っている。ようやく日の目をみたけれど、ブルース社が失った市場をそう簡単に取り戻せるとは私は思っていない。

それよりも、主力製品として現在事業部が拡販に力を入れている溶媒タイプのレジストの雲行きがおかしい。この製品は事業部の研究所で開発された製品である。台湾、シンガポール、イタリアで数社により採用はされたのだが、どの顧客でも最終製品の収率が当初の目標を大幅に下回っている。レジストの塗布欠点が製品の最終収率に大きく影響しているのは明らかだが、この問題は今は我々研究所ではどうにもできない。現在完成間近なところまできている無溶媒レジストに改めて大きな期待が寄せられた。(クリヤ・ビュー)

マスクの製品化をあきらめてシフトした新しいテーマで、私たちは、着々と成果をあげてきた。その代表格が、この無溶媒レジストである。マスクの場合は少なくともその開発活動開始時点で、目標とした競合品が市場に既にあった。だが、この無溶媒レジストは違う。これは世の中にまだない。我々の全く新しいアイデアから初めて生まれた製品だ。完成すれば、大きな反響をよぶはずだ。事業部サイドでもしばらく前から注目を始めた。そのサポートがあって、今では米国研究所のパイロット設備でスケールアップ検討が行なわれている。マスクのことがあるから、今度は事業部ラボも懲りて、私たちの成果にケチをつけなかった。

これがうまくいけば、あるいは現在苦戦中の溶媒タイプレジストと違って、明らかに差別化した業界初の製品として攻撃をかけられるに違いない。最後の詰めを、人員を増強して急ぐこととなった。つい最近検討が開始された次世代耐熱性マスクはまだ基礎的なケミストリーの確認段階であり、事業部トップが理解するには技術的に細かく難しい内容にすぎた。彼らがいらいらして説明を聞いていたのが見て取れた。

私は予定通り、特許調査、分析の結果から認められた新しい技術動向から予測される、将来のマスクへの要求特性を示し、私たちの無溶媒レジストの開発で得た技術と、それから私たちが日本研究所の閉鎖間際に力を入れていた無溶媒の缶用塗料分野の技術を組み合わせると、その特性を満足できる全く新しい無溶媒マスクが可能であることを指摘した。

これは当然だが、事業部トップの興味を強く引いた。無溶媒レジストと無溶媒マスクをセットにして、「無溶媒」ということをビジネス全体の共通のセールスポイントにして展開できれば、これが有利なことは誰にでも理解できる。今回のレビューは成功だったと思う。少なくともマネジメントに将来への希望を抱かせることには成功したと思う。(クリヤ:ビュー)

ブルース社の第24半期の業績が発表された。売上高950百万ドル、税引き前利益102百万ドルであり、前年同期と比べて売上高で10%、利益で30%の増加で好調である。特にヨーロッパおよび東南アジアでの好調が目立つ。この分ではワトソン

が青信号だといった通り、研究所が閉鎖される事はなく、来年は予算を減らさずに済むのではないかと、との期待の空気が所内に流れた。

だがそれもつかの間で、8月の第1週が終わろうとしていた金曜日の午後、そんな楽観的な空気をあざ笑うかのようなニュースが飛び込んだ。印刷材料部門が売却されるという。これから夏の休暇シーズンに入ろうとしていた矢先、特に電子・印刷材料グループのメンバーの間に、衝撃が広がった。所員の皆が、これは誤報で実際に売却されるのは印刷材料ではなく電子材料の間違ひではないかと耳を疑った。夕刻には事実が確認された。確かに印刷材料部門が売却される。

印刷材料部門の主力製品である感光性凸版印刷材料は、ブルース社の中でも最も歴史の古い事業のひとつである。しかも、数少ない、米国研究所で独自に開発された、そして当初は一世を風靡した材料である。その後、印刷技術そのものが凸版から平版印刷にシフトしたために印刷材料全体の大きな伸びの中で、すでに約20年も前から市場の成長がにぶり、今ではほとんど売上高の伸びはないのだが、それだけに安定した市場が形成されていた。

今年もかなりの高収益を保っており、この基調はこれからもずっと続くと予想されていた。だからこれまで、印刷材料ビジネスが売却されるとは誰も予想していなかったから、このニュースが研究所所員に与えた影響は大きかった。(クリヤ・ビュー

## 創造性の裏側: 忠誠心とリストラ(2)

編集 | 削除

ブルース社にお世話になって以来、何度こんなふうに事業が売却され、そのたびに今度は自分がレイオフされる番だという不安にかられたことだろう。これだけ度重なれば今はもう慣れてしまった。だがこれで、わたしが若くてまだ子供が小さくて、あるいは大きな借財を抱えていたら慣れてしまったなどとは言うておれまい。もし私がもっと若かったら、そしてもっと安心していられる会社に移れる自信があるならばおそらく迷わずにそれを見つける努力をして移るに違ひない。

考えてみると、多かれ少なかれアメリカの社会にはこの日本にはない緊張感がいつもある。確かにアメリカの会社には定年はない。ちなみに、アメリカで人を募集する、その時の面接で応募者の年齢を聞いてはいけないことになっている。もっとも履歴書から大体のことは分かってしまうことは確かだが、いずれにしても、その人がその仕事に向いているかどうかを年齢で判断してはいけないという建前ははっきりしている。

では体がいうことをきき、働きたければいつまでも働けるかといえばもちろんそうではない。若くても、働きが悪くなったらいつでもレイオフされる。年をとっているんだからまあ仕方がないか、という話は通じない。

もう忘れてしまったのかもしれないが、T社に勤務している間に、自分が会社を首になるかもしれない、などという不安をそれほど強くもった事はないように思う。会社が自分に対して報いてくれないという不満を持った事ははっきり言って度々あったし、会社をいつ辞めてやろうかといつも思い続けていた。シスコジャパンのときも外資系の会社ではあったが自分が若かったせいか、首になる心配をした記憶はあまりない。

化学系の企業はいつも不景気に覆われてはいたものの、日本全体としてはずっと成長が続いてきたからなんだかんだ言ってもこれまではレイオフされるかも知れないという緊張あるいは恐怖をそんなにもたなくてもよかった。

日本研究所に入った時には、ブルース社自体はまだこんなに激しくレイオフする会社ではなかったのだが、研究所の性格からして成果が出なければいつでも閉鎖されるのは目にみえていたので、いつレイオフされても驚かないつもりをしておいた。そして、すでに述べた通り、レイオフしたくてもできないように成果をだす、という一点に絞って仕事をしてきた。これを、いつレイオフされても次の仕事を見つけるのに困らないよう、実績をあげ、実力をつけておく、というふう置き換えてもあまり差はないだろう。

ある種の緊張感に間違いない。これは人を努力させレベルアップさせるのに非常に大きなドライビングフォースとなるのは間違いない。

今、日本にも同じ類の緊張感が生まれつつあるのかもしれない。だが、私の場合勝手にこんな道を選んだとはいえ、この緊張感を決して心臓に良いものではない。虫がいいという人もいるかもしれないが、やっぱり個人が自分で勝手に会社を辞めるのはいいにしても、企業が平気で従業員を解雇するような国には日本をしたくないと私は思う。(クリヤ・ビュー)

### 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(3)

編集 | 削除

ところでこのアメリカの、レイオフされるかもしれないという緊張感、人種間の緊張によって加速されている。アメリカでは人種差別をしてはならない事になっている

し、人種差別はない事になっている。しかし、そんなことはないことは今さら言うまでもない。

少なくとも心の中で、差別感を持ってはいけないと知りつつ、つつい差別的感情を抱いてしまっている自分を恥じている良心的な白人系のアメリカ人が非常に多いと思う。日本でこんな感情を持った事がない日本人の自分がアメリカに来て、そんな感情を自分自身が抱いている事に時々気づいて恥ずかしい気持ちになってしまう。

こういった感情は裏を返せば、白人系のアメリカ人が黒人系アメリカ人に対して強いプライドを持っている事につながる。だから、ただプライドだけでなく実力でも決して負ける事のないように、白人系のアメリカ人は努力する。そしてまた、黒人系のアメリカ人も少なくともかなりの部分の人は諦めることなく負けるものかと努力する。一方、世界には貧しくて危険な、問題を抱えた国が沢山ある。それらの国々から、特に優秀な上澄みの人たちが争ってこの広いアメリカにやって来る。

たとえば、最近私のいる研究所で研究者を1人募集した。私のいる会社は、今会社ごと身売りをするかもしれないし、研究所を閉鎖するかもしれないという事で新聞紙上などで大変評判の悪い会社である。それにも拘わらず、応募者が30人以上もあったそうだ。そのうちの約70%が、中国人、韓国人の今年博士課程を終了する粒よりの人ばかりだ。とにかく働き口を見つけてビザを取得しないとアメリカには住めないから、とりあえず働き口でも欲しい人が沢山いる。こういった、優秀でハングリーな人材がアメリカにはどんどん流れ込んでくる。白人系アメリカ人が危機感にかられて、プライドにかけて努力しない訳がない。(クリヤ・ビュー)

#### 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(4)

編集 | 削除

もうひとつ、私が住むエリコットシティでは、中国人、韓国人の数がこの数年間で急激に増えた。それで何が起こったかという、彼らが多く住む地域にある小、中、高校のレベルが一躍して全米のトップクラスに踊り出た。中国、韓国系のアメリカ人たちは教育熱心だ。そして、それと同時に白人系アメリカ人のプライドが学校のレベルを急激に押し上げたに違いない。

日本でも最近では発展途上国からの人の姿を多くみるようになった。国籍、その他の制度を変えていけばこれらの人たちの割合がどんどん増える可能性はある。その可能性を全否定はしないが、日本の場合、言葉もまるで違うし、物理的に国土も狭く海

で他国と隔離されている。人種間の緊張みたいなものがこれから先日本で起きる可能性は少ないと思う。日本にはない、こんな緊張感がアメリカにはいつもある。

少しだけこれに似た、だがこれよりもずっと弱い緊張がかつての日本にあった時期がある。それは、学歴間の緊張だ。私の時代およびそれ以前の、進学率がそんなに高くなかった時代のことである。つまり、大変高い能力を持っていて、そして行きたいと思っても、大学に、あるいは高校に行けなかった人が沢山いた時代だ。

就職して会社に入る。能力に差がないのに、一方は大学を卒業していて偉くなれる。もう一方は、中学、高校卒業だ。大学を出てきた人間は、実力でも高卒の人に負けてはいけないと頑張った。もちろん、中卒、高卒で優秀な人も頑張った。だが、こんな緊張はもう日本では起こり得ないと思う。期待できないと思う。今はもう、皆が大学に進学できるほど日本は豊かになってしまった。

では、こういった緊張感にかられて努力するとして、人はどんな努力をするだろう。あるいは、どんな努力をすべきだろう、しておいた方がよいだろう。これは一度転職を経験してみると分かるのだが、転職してから何をしておくべきだったか分かって遅すぎる。どういう人間なら容易に新しい職が見つかるか、という問題である。どういう人間なら、転職先で十分認知されていばって仕事ができるか、という問題である。

T社時代の私はT社の中で具体的な成果をあげ、ポジションをあげることに専心した。多くの経験をつみ、自分に実務能力をつけることに注力した。だから外見はどうでもよかった。むしろ、外見を良くするために費やす時間を、具体的な成果をあげ、実力をつけることに費やした。つまり、学会誌に論文を書いたり、学位をとったりするのは私にとっては無駄な時間に思えた。今思えば大変感謝させていただけなければならないのだが、私の最初の上司は私に学会発表のチャンスを何度か与えてくださった。

しかし私は最初に2報ほど書いただけで、それ以後は怠った。それから、大学時代の教授からは何度も繰り返して学位論文を書けというお言葉をいただいた。だが私は最後まで、時間をもったいないという理由だけでそれを怠った。こういう活動を怠ったことをシスコムジャパンに移ってからこれまで何度後悔したかわからない。(クリア・ビュー)

シスコムジャパンという会社がその生い立ちからして特別なのも確かだが、つまり研究開発の経験のない会社だったからかもしれないが、テーマを見つけたりどうやってアプローチしたらよいかの議論ができる人がいない。だから、そういったところでの価値を判断できる人がいない。

確かに誰にもわかるキャリアがなくても、話をしているうちに自分の力を認めてくれる人も中にはいる。だが、それを理解してくれるのは玄人である。あいにく私はシスコムジャパンを転職先として選ぶのに、T社の企業秘に属するような情報を利用した仕事をするのは良心が許さなかったから、T社時代の私の仕事とはできるだけ関係のない会社を選んだ。だから、T社時代にかくかくしかじかの仕事をしていたと、たとえ吹聴したとしてもそれが誰かが理解してくれる訳でもない。

大多数のアマチュアは、目に見えるもので判断する。人を判断する尺度は、その人が学会でどんな活動をして外で知られているか、あるいは学位を持っているかとかの、外見でしか評価しない。学会とかで発表できる研究は企業にとって発表しても差し支えないものだ。言い換えれば、あまり企業にとっては重要でないものも多い。それでも、たとえその論文がつまらないものでも、そして相手がそれを理解できないにしても、論文を何報か書いていた方が良い。社外に発表できない、より重要な仕事をしてきたよりはその方が圧倒的に有利だ。社内では例え、あいつは会社の仕事をサボって学位を取った自分勝手な奴だ、と言われたって、外にでたら学位を持っていた方が絶対に有利だ。この人は学会に通用する仕事をしていたんだな、学位を持っているんだな、それではこの人の話を、言うことを聞いてみるかということになる。

仕事を進める上で付き合う大事な相手は、圧倒的に、こういったことで人の力を判断する素人が多いのである。地味なことをやっていたのでは駄目なのである。独創的な仕事をしてそれがいくら社内で認められていても、それが外に発表できないなら、それが外から見えなければ、それは社外では評価されようがないのである。

ブルース社では人を雇うのに、その人の上司になるはずの人間が直接面接して採用するかどうかを決める。人事部が決める訳ではない。私も何人かの人を雇うために面接をしたことがあるが、まず第一に履歴書で大まかな判断をしてしまう。その判断の中に、この人間はどんな仕事をどんなレベルでしてきたか、社外に発表された論文の数も当然大きな判断材料になる。だが、その論文を取り寄せて読む、などということはまずしない。

もちろん学位を持っているかも判断材料だ。採用する側はこういったものを安心材料にしてしまうのは確かだ。面接でその人の実力を見極めるのは難しすぎるし危険すぎる。今いるブルース社の米国研究所では、研究者は原則として全員が学位を持っている。持っていなかったらそういう資格では雇わない。私は例外中の例外に属する。(クリヤ・ビュー)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(6)

編集 | 削除

もちろん会社の中の成果だって社外発表してなくても、それが例えば具体的な、社外の皆が知っている新技術、新製品だったら転職の際の有力なキャリアだ。むしろその方が良いかもしれない。だから、レイオフの緊張感のある会社では、これは具体的な仕事のやり方にじわじわと影響を及ぼす。

これはブルース社に移ってからのことである。ある偶然からたまたま私がT社にいたときに担当した製品と同じ分野の製品を製造している工場をみせてもらったことがある。私がT社を退社してから既に10年以上経っていた。

製造工場を見せてもらいながら、この工場で今、目の前で製造されているこの製品を、T社にいたころ競合品として手に入れたことがあるのを思い出した。その頃、私たちにはブルース社のその製品を見てそれがどうやって製造されているのかわからない点はいくつかあった。それぞれ、こうやれば何とかできるという方法は思いつくのだが、あまりにも原始的で、あまりにも手工業的である。言い換えれば、もしそんな方法での製品化なら、あまりにも力ずくの製品化である。だから、まさかそんな方法で、それもアメリカの一流の会社が実際に物をつくっているとは思わなかった。ところが、である。

そのまさか、という方法で今、目の前で作っているのである。それも、私とその製品を見てすでに10年以上たっているのに。T社だったら、日本の会社だったら、まさかそんな製造プロセスでは絶対に製品化しない。そんなプロセスでは、日本ではそれを製造とも生産とも言わない。

その製造プロセスにも驚いたが、その検査工程にも驚いた。その製品はシート状の物で用途によってそのサイズはまちまちだ。だから、大きなシートを造って、それを用途に合わせて裁断する。ところが、製造装置にゴミがくっつくとそれが原因で大きなシ

一トの数箇所にあってはならない欠点ができる。それを肉眼で見つけて、その部分をよけて裁断していく。これがすべて手作業である。しかもその欠点品が並み大抵の量ではない。

T社でも同じ事をスタート当初はしばらくやっていた。だがそれでも、欠点品の量はずっと少なかった。同じ事をブルース社で、今もやっている。シート製品だから、検査や裁断に広い場所が必要だ。随分広い所で何人もの人間でやっている。周りにはこれから検査して裁断しなければいけない仕掛品がうずたかく積まれている。この検査場所と欠点品置き場がとてつもなく広くて、製造設備が占める空間なんてゴミみたいなものだ。不良品処理場の片隅に製造設備が小さくなっている、というのが実感だった。

シスコム本社の人たちと共同で仕事をしていたときにも同じような、製造とは言えないような方法で製品を作っている例をいくつか見たことがある。そういえば、もうひとつ、私がT社時代、炭素繊維のプリプレグを担当したときにアメリカの会社から導入されたプロセスもそうだった。まともに動かないし、作っても作っても欠点だらけの製品しかできず、高価な炭素繊維でできた製品なので捨てる訳にもいかず、ほんの数時間生産機を運転しただけで、あとの数日は総出で欠点の修正をする、という毎日が続いた事を思い出す。私は根本から製造プロセスを見直して心臓部分を新しく開発して、全く別のプロセスに置き換えた。

こうやってみると、アメリカでは、我々日本人から見たらまだ技術が確立されていない段階で実際の製造を始めてしまうことが多いようだ。国土は広い。安いスペースはいくらでもある。時間のある時、安い賃金で修正して製品にすればいいのだ。こういった側面が確かにある。だが別のもっと重要な側面も私は見落とすたくはない。(クリヤ・ビュー)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(7)

編集 | 削除

地道な工程の改良とか、収率の向上とかの努力をあまりしない。何とか目標の物ができてしまったらそこでおしまい、すぐに次の新しい事に挑戦していく。人はこの新しいことへの挑戦をほめてチャレンジ精神というのかもしれない。ではこのチャレンジ精神はどうして生まれてくるのだろう。

日本では製造現場に近い部署の実権や発言力が研究サイドに比べて格段に強い。

製造サイドに立つ人間が、こんな製品、あるいはプロセスでは安定して生産できない  
と言えば、それで研究サイドに差し戻される。アメリカでは研究サイドの発言力が格段  
に強い。新しいものを作り出すことの価値がそれだけ高く評価されているのだろうか。

日本では、まだ研究サイドで改良すべきだ、と試験工場とか開発部の人たちが判断  
して差し戻すようなものでも、アメリカでは簡単に次の段階へ進んでしまう。こういった  
差はどのように生まれてきたのだろう。

日本はアメリカやその他の先進国にある製品や技術を、学んで真似て製造すること  
から始めて、そしてここまで成長してきた。この過程では実権や主導権を握るのは研  
究者ではない。世の中にない全く新しい、独創的なものを作る訳ではない。問題はい  
かにしてそれを作るかであり、いかに収率を高く、安く、間違いなく作るかが目標であ  
り、それが一番大切なことであった。

だから、それを担当する人間、部署の発言力が強くなる。そういった人達がウンと言  
わなければ物事は先には進まない。商品化されない。この風土が今でも続いている。  
だから、日本の製品には不良品が少ない。良いものが安くできる。アメリカでは立場  
が全く逆だ。

こういった歴史的な差が日米の間にあるのは確かだ。だがそれにしても、もしすぐに  
でもレイオフされるという緊張感、恐怖心が日本にもいつもあったなら、日本人だって  
地道に収率を高めるなどという努力をしたらどうか。レイオフされて仕事を見つけると  
きに、私はかくかくしかじかの製品の収率を高くするのに貢献をした、というよりも私は  
この製品を初めて作った人間だ、と言った方が受けが良いに決まっている。

見た目にハデな実績が必要なのである。地道に収率を改善したって、それで社内的  
にその功績が認められたって、それは外に売れるキャリアにはならない。だから一つ  
の仕事があるところまで完成したら、長いこと時間をかけてそれをパーフェクトに持っ  
ていくことをしないで、次の、やったら目立つキャリアになる仕事に移っていく。

人はこれを挑戦と言う。私はアメリカのチャレンジ精神の、独創性の背景にはいつも  
レイオフされるか分からないという緊張感が横たわっていると思う。日本がもし、もっと  
独創性に富んだ人間が必要だと思ったら終身雇用制をやめるのが一番の近道だ。  
(クリヤ・ビュー

だがしかし、そんなことをすれば従業員の企業に対する忠誠心がなくなってしまう。事実私には今、ブルース社に対する忠誠心などない。T社にいたときは違った。その証拠に私はT社を辞める時、自分がやった仕事だけでなく、どんな紙切れも、文献などのコピーさえも持ち出してはいない。頭の中にあった企業秘に属する情報も一切利用したことはないし、人に話したこともない。

いつでもレイオフができる社会になったら従業員の企業に対する忠誠心なくなる。従業員を信頼できなくなると、企業として従業員に必要な情報を十分に与えることができなくなる。みんなが必要な情報を共有してこそ良いアイデアが生まれるし、チームワークも生まれる。これがなくなったら企業の研究開発にとって大きな痛手である。だから私は日本は終身雇用制を続けるべきだと思う。日本は、個人のスタンドプレー的な独創性よりも、皆で情報を共有して安心して仕事ができる国であり続けて欲しいと思う。

これまでブルース社の電子材料部門が生きてこられたのは、印刷材料部門の収益に助けられてと言って過言ではない。事実、先日の第24半期の内容を見ると、印刷材料部門の伸びは2%と、高くはないがそれでも前期に比べて増加しているのに対して電子材料関係の伸びはマイナスであった。これは、もっとも力を入れて拡販中の溶媒タイプレジストが大きなクレームを引き起こし、期待していた東南アジアでのレジスト材料の売り上げが伸びなかったことが主因である。新タイプのマスクも、テストはかなり沢山の会社で行なわれているようだがやはり競合品と比べて、明確なメリットに欠けるためかシンガポールを除いて、もう一つ、実際には採用されるまでには至っていない。関係者の間にはかねてから噂されていた身売り話がふたたび現実味を帯びて語られている。

そんな状態だったので、今回の印刷材料部門の売却について、意地悪な連中は、電子材料部門は、このところの旧タイプのマスク、溶媒タイプのレジストの失敗であまりにもその事業内容が悪すぎるために、売却しようにも買い手が見つからなかっただけだ、と噂している。そうならそれで電子材料にとっては幸いなことだ。だが一応は、凸版印刷材料の将来の伸びがあまり期待できない一方で、電子材料は世界的に見たら、特に東南アジアでまだまだ大きな伸びが期待できるから、と説明されている。私は素直に最近の研究所の成果とテーマが評価された結果だと受け止めることにする。(クリヤ・ビュー)

印刷材料関係の研究に従事している所員はこれまでの例からすると、今年末までにはほぼ全員が米国研究所を去っていく。1人か2人は売却先に引き取られるだろうが、残りは自分でどこかに仕事を見つけるしかない。私の友人も何人か含まれている。

印刷材料グループの沈滞した空気をよそに、電子材料グループには明るさと活気がでてきている。事業部は印刷材料でなく、電子材料を残した。前回の事業部トップのレビューで、無溶媒レジストの開発に対しての事業部のサポートは明らかだった。そこへ、マスクのときに私たちの主張を無視して失敗したことに懲りた事業部が、事業部トップのあと押しもあって速やかに無溶媒レジストを製品化することに同意した。

3年前に事業部は、自分たちで開発したマスクがユーザーに受け入れられず、売り上げが急減し、このままでは5ヶ年計画の達成が難しいと知って、そしてまた折りからの不採算部門を整理していくという社長方針に不安感をあおられ、開発が未完成のまま、当時別途開発中だった溶媒タイプのレジストを急遽導入して主力有望製品にでっちあげて5ヶ年計画のつじつまを合わせようとした。こうして導入し、やみくもに拡販した溶媒タイプレジストがまたもやお粗末なことに、すべての採用先で問題を起こしている。

溶媒タイプのクレームがその後も収まらず、その問題を解決するためにも、5ヶ年計画を達成するためにも、今度はまだ性能確認が十分すんでいない段階で、無溶媒のレジストをイチかバチか、市場に投入することにした。もちろんユーザーもブルース社の提案に飛びついた。溶媒が含まれていなければ環境問題もないし、従業員の健康問題、火災の恐れがなく設備投資も安くてすむ。その上、我々の無溶媒レジストは従来の溶媒タイプに比べて格段にコストが安い。これで性能が満足できるものならとびつくユーザーは多いはずだ。(クリヤ・ビュー)

自分が開発した物が商品化に一步近づくのはうれしい。だが、事業部にとってはクレーム対策の一つとして今すぐに必要なのかもしれないが、まだ不十分な状態でユー

ザーテストに進むのは私には不満である。しかし、もしうまくいけば、レジストビジネスを救うための目玉になるのは間違いない。それに今はそれほど責任のある立場ではない。私は静かに事の成り行きを見守ることにした。これまで研究所でスケールアップテストが行なわれていたのが、急遽事業部に技術移管されることになり、それと同時にイタリアの会社でプラントテストされることになった。

4月のヘラクレス社による買収の噂から、ずっと高値を続けていたブルース社の株価がこの1週間で急落し、一時の100ドルをこえる高値から、10月第1週末には50ドルを割った。まだその下落は止まっていない。

前期からの好調が全社的に今期もしばらくは続いていたのだが、かねてからイギリスを中心としてヨーロッパで騒ぎとなっていた狂牛病問題がオーストラリア、そして北米へと飛び火した。そしてブルース社の包装材料事業に徐々に影響を及ぼし、問題は次第に深刻さをましてきた。食肉包装分野ではブルース社は世界的に圧倒的なシェアを誇っている。だからこの狂牛病問題は、一過性のものである。だが一時的にはあっても食肉包装用多層収縮フィルムの売り上げに大きな影響を及ぼし始めている。

この問題はいずれ時が来れば売り上げが回復するのは確実で、確かに当面の利益は減少し株価は下がるだろうが、しばらくじっと我慢すればすむことだ。ところがここにきて、新たな大問題が明るみに出た。アスベストによる珪肺症問題である。アスベストが現在のように公害物質として大きく問題となる以前は、アスベストは特に耐火性の材料として建設分野で多く使われていたのだが、ブルース社の建設材料部門でも該当する製品が、もう昔になるが、あった。

ところがここにきて、老朽化した建物をいずれ壊して立て替えるときに、昔使用したアスベストの粉塵をどうするか、という問題がクローズアップされている。ブルース社がこんな問題を抱えていることが公になり、それが大きく報道された。この問題を片づけるにはブルース社だけで300百万ドルとも、一説には1,000百万ドルを超えるとも言われている。これまで、事業を売却して借入金を減らしてきたのだが、新たに潜在的な多額の借入金を抱えることになったといってもいい。その上処理を誤るとブルース社は、公害企業との烙印を押され、致命的な打撃を受けるに違いない。(クリヤ・ビュー)

(\*)今、日本で話題になっいる「アスベスト」が人体へ及ぼす害を、この時点で分っていたようだ。日本は、この情報を何時頃からキャッチしていたのであろうか？あるい

はキヤッチしていたにも拘わらず国民への「情報開示」を怠っていたのであろうか。何れにせよ自ら情報をキヤッチして自分を守るしかない。会社も、国も頼れない時代となった、頼れるのは自分だけだ。(矢間)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(11)

編集 | 削除

予定されていた10月の、トップによる米国研究所の共有技術構築プロジェクトのレビューが行なわれた。ワトソンもルーカスもアダムスも、きっと針のムシロに座らされた気持ちだったろう。共有技術構築プロジェクトは元々がラインの組織が縦糸だとして横系の部分で行なわれている。総大将にワトソン、副大将がルーカスとアダムスで、結構強制力があるように見えるが、結局はマトリックス組織の横系部分である。

しかも、メンバー各人の手持ち時間の50%だけを割くように時間管理が行なわれている。加えて所員のモラルが低下しきっている。これは、既に事業部のサポートの元で行なわれているプロジェクトの進捗にも大きな影響を及ぼしている。

7月にブレインストーミングの結果とそれに基づく内容のないプランが報告されたが、3ヶ月という短い期間であることを考慮にいれてもその後の進捗がほとんどない。レビューを終えて帰ってきた研究所首脳の顔色は悪く不機嫌である。前回と同じく、コミュニケーションミーティングがもたれた。今回はワトソンが短く報告をただけだったが、彼の口からは信号の色の話はついに聞かれなかった。今回はさすがのワトソンにも所員の前で青信号とは言えなかったようだ。  
(クリヤ・ビュー)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(12)

編集 | 削除

無溶媒レジストのユーザーテストは早すぎるのではないか、との私の懸念は幸いにも外れて、イタリアでのテストは極めて順調に進み、無溶媒レジストの採用が正式に決まった。つづいて、これまでブルース社の溶媒タイプレジスト使用の客先すべてでプラントテストが開始された。

これまでのところ、どの顧客でも大きな問題がなく、歓迎されている。これまでの溶媒タイプでの苦労が嘘のようである。この分では、ブルース社の溶媒タイプのレジスト

の置き換えはあっという間に進むであろう。無溶媒レジストはもともと製造コストが溶媒タイプに比べてかなり安いのだが、戦略的にも低価格で上市されたので、一時的にはレジストの売り上げが減少しているのだが、これは短期的な問題で、新顧客の獲得ができれば売り上げも増える。泥沼のような溶媒タイプのクレーム対策に追われていた営業マンに元気が出てきたことが何よりである。

同時に新タイプのマスクも、急激にはと言えないが徐々に伸びてきた。これには事業部サイドが新しいベンダーを見つけて、原料樹脂調達のコストを格段に下げること成功し、それに伴って競合と比べて低価格での売り込みを開始したからであり、決して品質的に競合に大きく勝っているからではないのが少々残念である。しかし、研究陣の意気もあがってきた。

レジスト材料研究グループは徐々に明るさを取り戻してきていたのだが、研究所にはまた暗いニュースが飛びこんだ。というよりも、予想した連絡が入ったと言った方が良さそう。来年の研究所予算が10%カットされる。これはブルース社でははっきり言って所員の一割がレイオフされるということだ。いずれまもなく、希望退職者募集がアナウンスされるだろう。希望退職者が少なければ容赦はない、レイオフだ。

昨年分の予算削減は20%、今年分も日本研究所分を含めると20%のカットだったので、来年分のカットはこれまでに比べたら少ないからましになった、という皮肉な見方ができなくはない。いや、確かに社長のキャステルが米国人にしては珍しく、長期的なビジョンを大切に作る男で、彼が研究開発の重要性を各事業部のボスに強調して説き伏せなければ米国研究所は今年でおしまいだったと私は思う。(クリヤ・ビュー)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(13)

編集 | 削除

まだ販売を始めたばかりで売り上げはもちろん少ない。利益が出るという状態にはほど遠い。しかし、新タイプのマスクと無溶媒レジストは大きなクレームもなく、順調に導入が進んでいる。しかし過去数年間の、旧タイプのマスクと溶媒タイプの失敗で失ったマーケットはいかにも大きい。5ヶ年計画ではこの間に売り上げは倍増して、ブルース社の中心事業部になっているはずだった。それが、逆に売り上げが半減している。

そして、印刷材料部門が売却されてしまって、電子材料だけでは事業部の体をなさ

なくなっている。事業部では、しばらく前から、過去の責任問題が云々されていた。

それが現実となって、電子材料事業部の事業部長以下数名のトップが更迭された。そして同時に、電子材料部門は容器材料事業部に吸収されて新しく特殊化学材料事業部ができた。前容器材料事業部の製品群の中に缶用塗料がある。レジスト材料も塗料の一種だ、との乱暴な見方での併合だが、私にはこの見方が納得できる。これからのレジスト材料は技術さえ伴えば従来の溶媒タイプから無溶媒タイプに変わっていくのは当然だ。缶用塗料の無溶媒化の技術がレジストに応用できるはずだし、レジストの無溶媒化の技術が塗料に応用できる可能性も大きい。事実、日本では大手塗料メーカーがどんどんレジスト材料分野に進出しつつある。

そういう観点から、私はこれまでも缶用塗料の技術についても常に注意を払っていた。事実私のグループから缶用塗料の無溶媒化について面白いアイデアが出てきて、それに関して既に数件の特許を出願してある。事業部が現在その実用化を検討中だ。そのほか、その技術を使って私が提案した無溶媒タイプのマスクの開発が米国研究所で既に開始されている。手前味噌もあるが、そんなこともこの併合に影響しているかと思う。

容器材料事業部のビジネスを見ると、それぞれがかなり収益の高い製品からなっているが、マーケットが小さく、そして先進国では古い。今後の伸びを期待しようとするれば中国、東南アジアなど開発途上国に進出せざるを得ない。そういった観点からも電子材料事業と共通点がある。だから、中にはどさ回りの旅役者の合併だという人もいる。いずれにしても、どちらに関係したテーマで研究をしている日本研究所所員にとっても、図体が大きくなってそれだけ事業部が売却される可能性が低くなったということで、合併を歓迎する雰囲気の方が大きい。

今回の電子材料と容器材料の合併に関連しての研究所員のレイオフは避けられそうである。当然のことながら、事業部ではドラスチックなリストラが行なわれた。ブルースファーイーストの私の友人も何人かその犠牲になった(クリヤ・ビュー)

## 独創性の裏側: 忠誠心とリストラ(14/14)

編集 | 削除

電子材料と容器材料の合併で、これでブルース社の事業部は特殊化学材料、包装材料、水処理材料、建設材料の四事業部となった。ブルース社の場合、各事業部は、独立した会社組織をとっている。つまり、ブルース社が親会社であり、各事業部は

ブルース社の子会社である。今回の電子材料と容器材料の合併でも、そして印刷材料の売却に際しても、事業部ではその都度ドラスチックなレイオフが行なわれてきた。そしてまた、米国研究所でも、事業売却の都度、関係所員のレイオフが行なわれてきた。

今年も先刻の印刷材料売却にともなって、約8名の所員が年末をもって去っていくのだが、それだけではとどまらない。10%の予算削減だから、現在20名ほどの希望退職者が募集されている。現在の所員は総勢約300名。約600名を擁していた数年前からみると削減している。ビルの中に空室が目立つ。研究所が近く閉鎖され、空いた建物にニューヨークから本社が移ってくるというまことしやかな噂が前からある。

こんな状態だから、しっかり事業部にサポートされたテーマにありついていて、当面レイオフの不安のない所員の中からもほかに仕事を見つけてポツリポツリと自己退職していく所員がもちろんこれまでも見られたのだが、今研究所の中では何人かまとまった数の中核をなす優秀な所員が今年中に希望退職していくという噂がしきりと流れている。

一方、ブルース社本体では、数年前から続いている事業売却のたびに希望退職者を募ってきたことはきたのだが、スピッツ前社長が就任して激しい事業整理を開始する前の約700名の本体社員が約600名に減少しただけである。その間、全社売り上げは約7,000百万ドルから3,800百万ドルに減少した。インフレを考えると売上高は半分以下に減少したと考えてよい。

キャステル社長がついに大鉈を振るった。ビッグなクリスマスプレゼントだ。米国研究所は社内情報の乏しいところで、それだけに突然で虚を衝かれた発表だが、ブルース社本社を来年1月末までに現在のニューヨークからアトランタに移すという。オリンピックが終わって不要となった、選手村に使われたビルが安く充当できる。1月末までに、アトランタに移動することに同意しない社員は容赦なくレイオフされる。ニューヨークからアトランタへ、というのは効くと思う。南部の人間は北部に移るのにあまり抵抗がないが、北部の人間はどうしても南部を嫌う。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性偏(1)

編集 | 削除

ブルース社内、あるいは研究所のこういった激しい動きが気にならないでもないが、私は長いクリスマス休暇をとって日本でゆっくりと1997年の新年を迎えることに

した。狭い我が家ではあるが、やはり1年ぶりの日本はいい。第一、食べ物が口に合う。O-157騒ぎはアメリカでも話題になっていた。それも日本に帰ってみるとどうやら収まっているようだ。安心して久しぶりに生の魚をたっぷり食う。

何人かの友人には暮れのうちに会った。そしてこうして年賀状を読んでいくと、1年間アメリカにいただけでこれまでの年賀状とはまた違った格別の懐かしさをそれぞれの友人に覚える。いやそれは、今年はこれまでの年賀状とは違ったものが少し混じっているからかもしれない。

大学時代の友人、それからT社時代の友人からの年賀状がほとんどだ。大学時代の友達の何人かはそのまま残って教職にあるが、残りはほとんどが化学系日本企業に勤めている。年賀状によるとその中にこの1年で退職して引退したり、別の会社に再就職した者、あるいは子会社に出向を余儀なくされた友達が何人かいる。確かに私ももう55歳で、一昔前なら定年でおかしくない。だが、今はみんなまだまだ元気で働けるし、定年だって大体の会社が60歳のはずだ。人生はまだ長い。80歳までは生きられる。バブルがはじけたあとの影響が今も、いや今になって具体的な形で現われはじめたのだろうか。

人生観、価値観は人それぞれである。そしてまた、それは時代とともに変わるものだ。だから私は自分の意見を求められれば言うが、決してそれを人に押しつけたりはしない。しかし、家族に対してはどうしてもそうはいかない。私は私の価値観で物事を判断して行動する。それは私の人生を変え、そして子供たちの、妻の人生を変えていく。果たして私の判断が彼らにとってプラスであったのかマイナスであったのか。

自分にとってはどうだったか。そして、私と同世代の人たちは今、満足感をもって残りの会社生活に望もうとしているのか。ある人はジェネラリストとしての道を歩んだだろう。ある人はスペシャリストとして生きてきたに違いない。ある者は成功をおさめて高い地位についただろう。反対に、中にはすでに企業内失業の身にある者もいるかもしれない(クリヤ・ビュー)

## さらば根性編(2)

編集 | 削除

私はこれまで4回会社を替わり、覚悟は遠の昔にしているとはいうものの明日レイオフされるかもしれない身である。断っておくが、覚悟しているとはいっても、それはレイオフされても困らないという意味ではもちろんない。大いに困る。だが、私の場合は

自分で好んで会社を替わったのだから仕方がない。ただしこれも、会社を替わったことを後悔していないという訳でない。人前では決して後悔しているなどとは言わないが、内心では替わらなければ良かったと思うときがある。替わって良かったなと思うときももちろんある。

だが私のように自分で会社を替えた者は年賀状の中にはいない。頑張っただと一つの会社に勤めてきた。こうした私の年代の、特に化学系の人間にとって、これまでの会社生活はどんなものだっただろう。振り返ってみてこんなはずではなかったのに、との思いが強いのではなかろうか。

私は1965年に大学を卒業してすぐにT社に入社し、基盤技術研究所に配属されて企業における技術者としてのスタートをした。ご存知の方も多いと思うが、1950年後半から1960年の前半にかけてはT社の黄金時代だった。ナイロン、テトロンと大型合繊の成功で、連年、日本で最も儲かる会社としてその黄金時代を謳歌していた。だが1965年、私がT社に入社したときにはそれまでの合繊景気から一変して造りすぎによる合繊不況に突入していた。高卒の人たちの入社が数ヶ月遅らされたほどの不況にみまわれた。(クリヤ・ビュー)

### さらば根性編(3)

編集 | 削除

研究所に入所してみると、廊下は電気が消されて暗く、エレベーターは止まっていた。そして、我々新入社員への最初の伝達は、いくら残業しても残業手当は出ないということだった。ただし、研究者たるもの、24時間が仕事だとも通達された。その後、繊維会社、化学会社は繊維輸出協定、石油ショックと、受難の時代を経験する。私はT社に在社した18年間というもの、夜遅くまで、土曜も日曜もなく働きずくめに働いて、ついに一銭の残業手当も手にしたことはない。

私たちが入社したそのあとの長い数年間は新規採用がすべて中止された。そのあとずっと、何回かの石油ショックとそれに伴う人員削減が続いた。私たちの世代で若いうちにしっかりした、仕事を任せられることのできる部下を持たない人はきわめて運がよかった。化学は典型的な実験科学のエリアである。部下がなければ自分が自分で手を動かして実験しなければ成果は何一つ出ない。実験をしっかりした部下に任せて自分は文献の調査をして最新の情報を仕入れ、構想を練って新しい展開を考えたりテーマを見つけたりする時間を持つなどという事は私は40歳になってT社を退職するまでついに一度も経験できなかった。毎日が仕事に追い回された、その日暮らしの生

活だった。

少し余裕をもって調査をして、分析をして先を読んで自分で新しいテーマを見つけるなどという時間を持てたのは48歳になって、日本研究所に移籍してからだ。もし日本研究所に移るチャンスがなかったら、T社にいてもシスコムジャパンにいても私はおそらくはこうした充実した時間を持つことはできなかつたろう。48歳にもなってそんな時間を持てたってたかが知れている。レベルアップをしてこなかった自分の能力、才能などたかが知れている。だがそれでも、しばらくの間自分の全力を、自分の思うものに思い通りに傾注する時間を持てたという満足感が残る。仕事が成功したかどうか以前の問題である。私の場合、こんな時間を持てただけでも同世代の化学屋さんと比べたら大変幸せだったと思う(クリヤ・ビュー

#### さらば根性論(4)

編集 | 削除

企業に勤めた技術者、研究者としては、自分が見つけたテーマで研究開発を行ない、そして成功を収めることほど幸せなことはない。いや、例え自分で見つけたテーマでなくても成功体験ができた人は幸せである。では成功体験ができた人はどのくらいいるか。それから、これは計算自体が難しいから無意味な議論かもしれないが、果たして会社に入ってから定年になるまでに、自分が会社に使わせた費用および自分が貰った給料よりも沢山の額を、人も納得する形で会社に稼がせた自信のある人はどのくらいいるだろう。

研究開発というのは賭け事の世界である。年から年中万馬券を狙う会社も、またそういう人もいる。またある人は一番人気の馬券ばかり買うかもしれない。いずれにせよ相撲の世界とは違う。相撲なら1勝14敗だったらどうしようもない。飯を食うには、食える地位で8勝7敗ぐらいはキープしなくてはならない。横綱になるには全勝に近い成績をずっと続けなければならない。

研究開発では1勝14敗でいければ恩の字だ。場合によっては1勝99敗、いやそれより勝率が低くてもペイする。そして、どのあたりを狙っていくかは競馬と同じでその人、その企業の能力と価値観による。

新製品の開発を1勝14敗でいくのは結構きついとは思いますが、ここではこれでいくことにしよう。ほとんど最後までスペシャリストとして実戦にたつとして企業での研究開発生活を約30年とする。5年に1つの割合でテーマが変わっていく。約6個のテーマを担当して、片づける事ができる。1勝14敗だから確率的に研究者、技術者の3人に1

人は何らかの成功経験を持つことができる。逆にいくと、3人に2人は30年間の研究開発生活で目立った成功体験がない。給料をもらいお金を使わせてもらって、しかも会社に対して何の貢献もない。

では、30年間で担当した6個の新製品開発のテーマだが、これは誰が見つけたのか、決めたのか。自分で見つけて決めたテーマで新製品開発という成功体験を持った人は日本の企業の中でほんの一握りだ。今自社にある製品の数をあげ、そしてこれまでに在籍した研究者、技術者を数えあげればすぐわかる。

逆に言えば、日本の大企業は普通、ひとつずつのテーマが成功したときの経済的効果が大きいものを狙っているのだから、そんなにしょっちゅうプロジェクトを成功しなくても、たまに1つ当たればいいのである。競馬でいえば万馬券を狙っているから、それがたとえ1勝99敗でも構わないのである。しかし、それでは研究者、技術者が可哀相である。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(5)

編集 | 削除

技術の発展途上においてどの国も必ず通過するステップに「本邦初製品」の時代がある。「本邦初製品」とは文字通り、海外企業の製品で、かつ日本にはまだないものを日本に導入するものであり、その企業にとっては新製品かもしれないが、これは、本邦「初製品」ではあるが世界「新製品」ではない。

この時代には、国内の競合他社に比べていかにして早く海外の生まれたばかりで有望な新技術、新製品に注目するか、いかにして早くそれを技術導入して、あるいは特許に抵触しない方法で国産化するかが勝負である。海外駐在員が活躍した時代だ。多くの場合、製品がすでにこの世に存在していて有望であることがはっきりしており、国産化が成功すれば必ず儲かるということが誰の目にも明らかな事が特徴である。

このような技術は一般に、遅かれ早かれどこの会社も同じ技術に気がついて注目する。他社に負けるな、皆で渡れば恐くない、という心理も働く。だから、導入競争が起こりどこの会社でも同じような研究開発が行なわれる結果になる。成功すれば必ず儲かり、それを他社よりもどうやって早く実現するかが勝負だから、勢いそれぞれの開発プロジェクトが大型なものとなる。

T社はこの「本邦初製品」の時代に成功をおさめた企業の代表格と言えよう。戦後のT社の躍進はもちろんナイロンの技術導入による国産化で始まった。そのあとポリエステル、アクリルと大型製品の技術導入が次々と成功し国の輸出振興策ともマッチしてとどまるところを知らないほどの躍進を遂げ、昭和30年代は毎年日本のナンバーワン企業の座をキープし続けた。

さて、このような時代に成功をおさめた企業の研究開発はどんな特徴を持つことになるだろう。第一にはすでに述べたように、ひとつずつの研究開発テーマが大型である。大型である、という意味のひとつはそれが成功したときに期待できるマーケットが大きい、ということでありそれがペイすることが計算できて明らかであり、そして激しい開発競争に打ち勝たなければならないために、従事する技術者、関係者の数が多いということである。

もうひとつの特徴は、よほど計画的にやらないと、ひとつずつのテーマ、つまりその製品の間には技術的共通性が比較的乏しくなる。これは導入が、もっている社内技術に枝葉をつけての発展でなく、有望なという基準で外にある技術を取り込む事での拡大であるためにどうしても起こりやすい。

また、別の視点から、研究部門に比べて、開発部門あるいは製造部門の発言力が強くなる。これは、技術導入による「本邦初製品」の場合にキーとなるのが導入された技術を如何にして自分のものにして製品をつくるかであり、それはむしろ開発部門あるいは製造部門の責任であるからである。日本がこの過程を経ていることが今の日本の高品質製品を支えていることは既に述べた。

このような会社では個々の製品のスケールが大きい、ということはトータルの製品の数が会社の規模に比べて少ないことを意味する。従って「社内要素技術」の数が少ない。しかも、それぞれの要素技術がうまく絡み合っていない、触れ合っていない。

この社内要素技術の触れ合いの問題にはふたつの面がある。ひとつは、人的な問題であり、もうひとつは地理的および物理的な問題である。繰り返すことになるが、導入技術の場合それが研究部門からスタートしていないために、その技術を基礎から実践して学んだ専門家が少ない。したがってほかの社内技術との専門家同士による技術レベルの高い交流が起こりにくい。また、導入技術の場合、製品化を独立して自己完結的にできることが多いので、独立した工場としてスタートすることが多く、後で研究開発部門ができたとしても、ほかの製品の研究開発部門と異なった場所に立地することが多い。(クリヤ・ビュー

## さらば根性論(6)

編集 | 削除

社内要素技術がうまく絡み合っていないし絶対数が少ない、つまりシーズが少ない。そして元々が持っている社内技術を有効に利用、展開して新製品を開発しようという姿勢に欠ける。一方のニーズも製品の数が少ないから広い範囲から集まらない。シーズもニーズも両方とも少ないし触れ合いも不足するから、新しい製品コンセプトが容易には生まれてこない。

さらにまた「本邦初製品」の時代から次の時代に脱皮すべき過程で、新しい研究開発のプロジェクト既存のこれら大型製品群と比べられるために、必然的に大型のプロジェクトしか、即ち大きなマーケットサイズが期待できるものしかテーマとして取り上げられない。即ち、どうしても最初に大きなマーケットサイズの製品ありき、の研究開発となってしまう。

大きなマーケットサイズが最初から期待できるような製品は、誰もがその製品コンセプトにとうの昔に気がついているものが多い。そうでなければ大きなマーケットがあるなどとは読めない。そんなコンセプトが実現できていないのはただそれが技術的に難しいからである。つまり、みんなが気がついている大型の製品コンセプトだから、成功確率は低いにも拘わらずそこでの競争は激しい。そこで勝つためには、沢山のひとと、金が必要になる。そして、時間もかかる。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(7)

編集 | 削除

それではこのような企業の研究開発のテーマは誰がどのようにして決め、そしてそのプロジェクトはどのようにして管理運営されるのだろうか。既に述べたように、研究開発のテーマは大型であり、しかも誰もが気がついている見え見えのテーマである。

みんなで力を合わせなければ負ける。だから、このプロジェクトは例えそれを最初に言い出したのが研究者であったとしても多数の合議のあとの鶴の一声でスタートするはずである。従って、ここには合議をコーディネートする人間あるいは部門があるはずであり、そこがスタート後の管理運営に関しても大きな権限をにぎるはずである。そしてまた、誰もが気がつくはずのテーマだから余計にそれを見落としてはいけないし、人より早く気がつく必要がある。そういった、テーマを見落とさないようにウォッチする

役割を期待され、になう部署があるはずである。

極論すれば、このような企業では、研究者、技術者に要求されるのは問題解決能力であり、問題発見能力ではない。研究開発のテーマを作り出すことは研究者には期待されているようではあっても期待できるようなシステムにはなっていない。彼らに期待されているのは与えられたテーマを、問題を、組織の一員として早く効率よく解決することである。そして、他社より早く成功することが至上命令となる。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(8)

編集 | 削除

研究開発には金がかかる。研究者は、1勝もできなければこの世に生まれてきて生きての間ずっと無駄飯食いの金食い虫で終わる。何の貢献もできずに、ときには周囲から冷たい目で見られながら、給料だけをいただくという生活が続く。

それもまた、大きなプロジェクトの一員としての場合、関係者が沢山いるし、自分の仕事が遅れば人に迷惑をかける。うまくいかないときに、押すべきか引くべきかの判断は自分には任されていない。成功することが至上命令のプロジェクトだから、うまく進まない時のプレッシャーは大きい。

例えそのプロジェクトが成功したとしても、それがリーダーとしての成功なら、その達成感は大きいですが、1メンバーとしてのときはそれほど大きくない。だから、プロジェクトが成功したとしても、1人の成功者の陰に無数の疲れ果てた研究者、技術者が生まれることになる。疲れ果てて、自らの命を絶ったり、絶とうとした人が私の身の回りにも沢山いる。

これに対して、自分が見つけたテーマであれば、おそらくそれは自分が得意で興味のある技術分野に属するものである。自分が選んだのだからそれを成し遂げる意欲も強い。少しぐらいの難関があっても耐えられる。うまくいったときには、自分が見つけたテーマだからなおさら達成感が大きい。もちろん、いつまでもうまくいかないときの苦しみは大きい。許しを得たとはいえ、自分が自分の意志と判断で始めたテーマでありながら、何も成果が出ないのに報酬を受け取り続けるのは結構辛い。これが長く続くと胃をこわしてぶっ倒れる。だがそれでも、さらに続けるべきか、あるいは一旦断念すべきかは自分で判断して決断できる。(クリヤ・ビュー)

だから、普通は新製品の開発をテーマ探しから任された研究者は結構幸せなはずだ。だが、本邦初製品で成長してきた会社の中で、そのような立場におかれた場合にはかえって不幸だと思う。もちろんこの場合のテーマは、誰でもが気がつくような見え見えのテーマではなく、まだ誰も気がついていないテーマを探す話としてである。見え見えのテーマは研究者個人で見つかり、やるかどうかを決めるべきものではない。見つけるまでもなく、誰もが知っている。金がかかる。それを取り上げるかどうかは企業としての戦略の問題であり、個人の問題ではない。

なぜ、このような企業の中で、テーマ探しから任された研究者が不幸かという、まず第一に、すでに述べたようにこの会社の体質としてプロジェクトが成功したときに予想される売り上げ、または利益が、非常に大きくないと、そしてそれが誰の目にも明らかでない、そもそもプロジェクトとして取り上げることが許されない。

元々が社内要素技術が少ない上に、それにマッチした、まだ誰も気がついていない、その上誰もがマーケットインパクトが大きいと認めるようなプロジェクトが見つかったらそれは奇跡に近い。こんな、奇跡に近いことを要求されたら、人は普通は幸福とは言えない。これは、成功確率が高いか低いかを議論する以前の問題だと思う。(クリヤ・ビュー)

こんなふうに、これまでの日本の化学系大企業の研究者の多くは成功体験、特に自分で見つけたテーマでの成功を体験しにくい環境で育ってきたと思う。私の友達の中の何人が成功体験をすることができて満ち足りた気持ちで残りの会社生活に望もうとしているだろう。

さて、幸いにもこんな困難を克服して皆が成功体験ができているとして、もっと大きな問題が残っている。これは大袈裟でなく、日本の将来に係わる問題だ。

繰り返すが、私と同世代の化学系研究者、技術者の中で若いときから、仕事を任せられる部下を何人か持てた人は極めて少ない。一生懸命夜遅くまで残業して仕事をして、さて家に帰っても実験データの整理をして疲れ果て、自分のレベルアップさえ図

れない。その上、残業手当などもらったこともない。

生活は苦しい。いつかそんな状態を抜け出そうと、成果をだすためにもっと頑張る。そしてなおさら、自分のレベルアップを図るための時間が持てなくなる。普段の仕事を任せ、新しい技術情報をコンスタントにウォッチし、高いレベルをキープしながら先を読み、新しいテーマを見つけていく。こんな会社生活ができた人はまれである。

それに引き換え、私たちのほんの数年前の先輩は、入社して2.3年経つと私たち新入社員があとからあとからどんどんと入社してきて、大学卒の優秀な部下を何人も持てた。会社で自分の机に向かって、新着の学会誌をめくり、ひたすら新しい知識、情報を仕入れて、この先の作戦を練ることができた。先輩がこんなふうに仕事をしているのを見て羨ましく思った人が私の世代には多いと思う。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(11)

編集 | 削除

この差、つまりははっきり限定して言えば私の世代の化学系技術者と私より数年前に入社した化学系技術者との間の差は大きい。一方は若くからリーダーとして自己のレベルアップの時間を持ち、他方は与えられたテーマの中でレベルアップの時間もなく、もがく。リーダーとしての資質も技術者としての専門知識のレベルにしても両者の間に格段の差がつくのが当然である。もうすぐ先輩達が引退する。力のついていないその私達の世代がリーダーの役目を果たさねばならない。

新しい時代に向けて脱却しなければならない企業の中で、これまでとは違った意味で有望な研究テーマを見つけていかなければならないときに、それができる能力を身につけるためのレベルアップの時間をこれまでに持てなかった世代がリーダーの役を果たせるだろうか。これは大変なことである。

ここでは私によく分かる化学系技術者に限定して分かりやすく強調して述べたが、これは日本のあらゆるところで見られる、あるいは何とか対策を講じなければこれからいたるところで見られる状況ではなかろうか。自分達があまり苦勞する事なく自己のレベルアップを図る時間をたっぷり持てた時代の人達は、部下が考える時間も持てずに頑張っていることが分からない。意外と鈍感だ。そしてこの頃の連中は根性が無い、努力をしないという。時間がない事を口実にするなという。根性をたたきなおすために、と言って下働きをさせる。

根性がある奴ほど、先輩たちには便利だったかもしれないが根性があった奴ほど自分のレベルアップができていないのが実状ではないか。根性論で片がつく問題ではない。根性論で振るい落とし、這い上がった者を拾い上げていく、そんなことをやっていたら日本の将来がどうなるかを先輩たちは考えて見た事があるのだろうか。こんなシステムを、せめて私達の世代は、自分達の都合だけでなく日本の将来を考えて変えていかなければならない。事態は切迫していると思う。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(12)

編集 | 削除

今起こっているバブル後のリストラは、これもはっきり言わせてもらうが、私自身を含めて、実際にはリストラの対象となる人たちに実力がないからだと思ふ。使いみちがないからだと思ふ。いや、バブル自体が数年前の先輩と私たちの世代が馴れ合いで作り出したものだと思ふ。大型製品ばかりを根性論で追いかけたらどうもこうなってしまう。将来を任せるにたる次のリーダーが日本のあらゆる分野で欠けている。早く手を打たないとこの状態が長く続く。ここでまた、バブルを抜け出すために根性論を振りかざしてはならないと思ふ。少し我慢して、どうやって人を育てるかを考えなくてはいけない。

身軽な私は所内、社内の動揺をよそに日本で長いクリスマス休暇をとったあと、アメリカにもどった。日本でゆっくりと新年を過ごしたあと、約1ヶ月ぶりの1月始めにのんびりと出社して日本式にルーカスそしてアダムスの部屋に新年の挨拶に伺った。しかし彼らの姿は部屋に見当たらない。秘書に聞くとワトソンと研究室で会議をしていると言う。ワトソンにも挨拶に伺うつもりだったので別棟の所長室に行ってみると研究室のおもだった顔ぶれがそろって静かに、というよりも深刻にポツリポツリと言葉を交わしている。

私も席に加わった。昨年末に募集した希望退職者の現時点でのリストが各人に配られている。見ると、すでに募集予定の数を上回って26人の名前が並んでいる。私はまだまだ所員の名前を十分覚えていないのだが、それでもリストの名前の人物のほとんどを知っている。幸いなことにリストの中に電子材料グループのメンバーの名前は見当たらない。リストにある名前のほとんどが水処理材料グループ、建設材料グループの、それも30歳から40歳の連中だ。彼らが抜けてしまったら、これらのグループの研究は立ち行かないだろう。これらのグループは、全体として成果に乏しかった日本研究所の中ではまだよくやっていた方のグループである。事業部からの信頼もあつ

て、彼らがいるから日本研究所の存在価値も、低いなりに少しは認められていたのである。(クリヤ・ビュー)

### さらば根性論(13)

編集 | 削除

ブルース社の建て直しはアスベスト問題が露見するまでは何とかうまくいった。健康管理事業の予期せぬスピンオフにしても、その事業を約300百万ドルで買収してからたった5年ほどで事業が急成長していたので、その売却によって約3,000百万ドルが利益として残った勘定になる。借入金の大半を処理してもまだ、残った事業の強化に必要な資金を確保できるはずだった。

アスベスト問題はキャストル社長が考えた、研究開発を重視した特殊化学材料事業を中心としたブルース社再建の筋書きを根底から揺るがしつつある。この問題の解決に必要な資金はその後の試算では1,500百万ドルと見積もられた。キャストル社長は何度もそれを強く否定しているが、社内の多くの見方では、建設材料事業を売却して得られる資金をそれに当てざるを得ないのではないかと推測されている。

建設材料事業の中核商品はコンクリートを混和するときに少量使用する、ノウハウの固まりのような水溶性ポリマーである。一方、水処理材料はマーケットはがらりと異なるが、やはり水溶性ポリマーが商品である。技術的にはいずれも無機の金属イオンと水との相互作用をいかにして少量の合成ポリマーでコントロールするかがすべてであり、両者の要素技術に共通性が極めて高い。もちろん、製造設備も共有されている部分が多い。だから、建築材料事業を売却するとしたら同時に水処理材料事業も売却される可能性が強い。というよりは、水処理材料事業を建設材料事業と切り離して考えることはできないと言った方がよい。(クリヤ・ビュー)

### さらば根性論(14)

編集 | 削除

その席でのもう一つの話はアトランタ移転に伴う本社での希望退職者募集状況についてだった。私は、約30%の退職者ができると予想していた。これは、シスコム社に在職中に、カンザス・シティの研究センターの電気・電子材料事業部の研究施設がテキサスに移転されたことがあったのだが、そのときの退職者が確か30%位だったと記憶するからだ。

その席での情報では、すでに希望退職者は30%を上回っているとのことだ。締め切りが1月末であることを考えると、これは40%を上回る可能性がある。キャステル社長の思う壺だ。いや、もしかしたらキャステル社長の予想以上である可能性がありそうだ。

1月の末、朝、出所してまず、いつものようにコンピュータのスイッチを入れ、それからコーヒーを入れに行き、香りを楽しみながら電子メールをあげた。キャステル社長からの全社員に対するメッセージがまず目にとまった。彼からのメッセージがあるときは当然いつもそれを真っ先に開ける。米国研究所に来てからこれまでこんなふうに何回もキャステル社長からのメッセージが入ったことがあるが、これまでのところ良いニュースであった試しがない。いや、それは私の思い過ごしかもしれない。社長として当たり前かもしれないが、いつでも彼は強気で、明るい見通しに満ちたメッセージを送ってくれる。日本と違って社員の危機感をことさらに煽るような表現は見たことがない。メッセージは概略以下のような内容だった。(クリヤ・ビュー

## さらば根性論(15)

編集 | 削除

希望退職者募集は順調に終了した。本社の移転作業は順調に進んでいる。移転作業と同時にこなされてきた本社のリストラもほぼ終了した。之まで行なってきた戦略的な事業の売却もすでに終了した。少なくとも今後2年間は新規な事業の売却はいっさい行なわない。この約束の証として、今後万一事業の売却、その他に伴うレイオフを行なった場合には、それまでの勤続年数に相当する月数の賃金プラス3ヶ月分の退職金を払う。みんなで、安心してこれからの会社の発展をエンジョイしよう。

私のケースで計算すると、日本研究所に入所してから今年の6月で8年になるから、8ヶ月プラス3ヶ月で、11ヶ月分の退職金がもらえる。私たちは、全員が年俸制であり、成果に伴うボーナスもあることはあるが、日本のようにボーナスを除いた月々のサラリーをベースに退職金が計算される訳ではないので、同じ11ヶ月分といっても金額的には日本の企業の普通の計算よりはかなり有利だ。通常時の退職金は、勤続年数に相当する週数に見合う賃金で計算されるのでそれを考えるとこの条件は悪くない。これは、雪崩をうった退職者の続出を防ぐのに確かに効果がありそうだ。どうせ退職するなら、会社都合の退職に持ち込みたいと誰もが思うに違いない。

だが、これ以上の退職者は出ないにしても、少なくとも米国研究所にとってはもう遅

い。水処理材料グループと建設材料グループはもう立ちいかないところまできている。前にも述べた通り、ブルース社には研究報告をその都度まとめていくシステムがない。マンツーマンで研究資産を受け継いでいくしかなかったのである。中核研究者がまとまって去った今、すべてとっていい貴重な研究資産が消えてなくなった。残ったメンバーで研究活動を続けても金がかかるだけで、成果を期待できるはずがない。これを、長い時間をかけて一から再構築するか、それとも研究グループ自体を解散するか。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(16)

編集 | 削除

まだまだ次々とリストラが進行していく。私にはその意図が今一つ明確に読み取れないのだが、5ヶ月前に電子材料と容器材料が合併してできたばかりの特殊化学材料事業部が、今度は包装材料事業部に吸収合併されるとの社内向けの発表が電子メールを通じてあった。発表にも書かれていることだが、確かに特殊化学材料事業部の中核をなす容器材料事業と包装材料事業とは、一方が缶詰や瓶詰容器用のシーリング剤、あるいは塗料がメインの製品であり、他方が食品包装用の多層収縮フィルムが主力であり、両者とも保存食品、食品流通あるいは食品加工という関連性のあるマーケットが対象である。

しかし、一方は先進国では飽和しきって開発途上国を開拓せねばならないというビジネスであり、もう一つはまだまだ、アメリカや日本をはじめ先進国で拡大しつつあるマーケットである。しかも、両者に技術的な共通性は乏しい。技術的に見ると、一方はたとえ組成分析しても成分がはっきりと分からないような、いくつもの化学物質の液状の混合物であるのに対して、包装用のフィルムは組成の良く知れたポリマを何種類か重ねてフィルムにした材料であり、何をどういう順序に重ねるかの設計とそれをどうやってフィルムにするかの問題である。

確かに食品包装用フィルムは狂牛病騒ぎで痛手を被った。それがまだ尾を引いているらしいが、間違いなく一過性の問題である。そしてブルース社はこの市場では世界のリーディングカンパニーである。一方の容器材料にしても、市場の大きな伸びは期待できないにしてもしっかりとそのニッチ市場をキープしている。この合併吸収の意図が私には理解できない。(クリヤ・ビュー)

その意図はともかくとして、これでブルース社の事業部は包装材料事業部、水処理材料事業部、建設材料事業部の3つとなった。そして新しい包装材料事業部は全社売上高の70%を超える大事業部となった。その中で電子材料部門は残念ながら5%に満たない売上高の、瘤みみたいな存在である。だが、これで電子材料も、優良な事業部の一部となり、ブルース社がつぶれない限り安泰であろうという見方が所内には多い。

私の属する研究グループも、これで電子材料に対する十分な投資が期待できると皆で喜び合った。なお、発表には今回の合併に際しては、本社、事業部、研究所のどこにおいてもレイオフは行なわない、との但し書きがついていた。

新しい包装材料事業部になって初めての、米国研究所のテーマの事業部長以下によるレビューが早速行なわれることになった。ほんの短時間だが電子材料研究グループのレビューも行なわれる。事業部ではマスクも無溶媒レジストも順調に拡販が進んでいる。特に、無溶媒レジストは世界で初めての全く有機溶媒を使用していない製品であり、レジストのマーケットを短時間の間に独占できそうである。(クリヤ・ビュー)

研究所のグループで力を入れて開発を始めた無溶媒マスクも、順調に進んでいる。新製品の拡販を通じて営業から入ってくるマーケット情報の質も量も以前と比べたら格段である。情報では、マスクの無溶媒化に対する潜在需要は思ったより大きい。

それに、私が特許分析から予想したとおり、業界での製造プロセスの革新によって、マスクに対して要求される特性が分野によってはすでにかなり楽なものになりつつある。しかもこの分野では配線基板が一貫して大量製造されているので、マーケットは大きい。どうしても無溶媒化すると溶媒タイプの従来品と比べて化学薬品に対する抵抗性が低くなる問題が未解決であった。だが、これはどうやらこのマーケットならば許容されるようだ。事業部サイドの期待が高まっている。無溶媒マスクを開発するには追い風である。ここのところの新製品が好評であることから研究グループに対する事業部サイドの信頼を取り戻せたことが大きい。(クリヤ・ビュー)

こんな具合だったので、レビューに対しての準備も楽だ。うまく行きはじめたときは楽しい。だが、私にとってはもう一つ、包装材料事業部の中での電子材料部門の占める位置が低すぎるのが気になる。順調に行きはじめたとはいっても包装フィルム事業に比べたら図体があまりにも小さい。ほかの事業とマーケットにも技術にもあまり共通性がない。強いてあげれば前に述べたように缶用塗料があるが、この缶用塗料にしたって、事業規模が小さすぎる。皆は包装材料事業部に吸収されたことで安心していても、私には逆に、電子材料がいずれ切り離されて売却されてしまう可能性が却って高まったように思える。これまでは、内容が悪すぎて買い手が現われなかったから売却をまぬがれたとの噂もあった。そうだとしたら、内容が改善されつつある今ではいつ買い手が現われて売却されてしまうとも限らない。売却されるのを防ぐには、マネジメントにもっと、将来に対してもっと大きな夢を抱かせる必要がある、と私は考えた。

ブルース社での私のこれまでの仕事は何とかして実績を上げることを重視したテーマ作りであった。成功確率の高いと思われるものを重視した。だから、成功時のインパクトは、小さいとは思ってはいないがホームランが期待できるほどのものとは言い難かった。今はもしかしたら打率が低くても、ホームランの期待をマネジメントに抱かせる必要がありそうだ。自分でも最後には三振でもいいからホームランを狙った仕事を一つしてみたいと思っていたところだ。

私はかねてから、次の研究テーマとしてこれまでグループのテーマだった基板製造技術に、新しく部品実装技術を取り入れて何か新しい材料、技術が考えられないかと、関連する技術についての特許調査を続けていた。その過程で、困難だとは思いますが、もし実現したらこれまでの基板製造とそれへの部品実装技術が一新されるかも知れない面白い着想に行き着いた。これはしかし、調査がまだ不十分であり、日本の企業の中だったらありもしない夢物語をしていると誤解されるおそれがある。

少し早いとは思ったが、思い切ってこの話をした。アメリカ人にはこのくらいの話をした方がいいのだろうか、結構興味をもって話を聞いてくれた。むしろ、興奮して聞いてくれているようにさえ思えた。ここのところの新製品が成功していることで、電子材料グループに対する信頼感が高まっているからに違いない。まだ実際に着手するには調査不十分で早すぎるのだが、その場で早速若い優秀な技術者が指名され、可能性の確認の実験着手が指示された。まず、ある特性をもった材料の開発が必要である。こ

の材料のコード名がSMPと命名された。

恐れていたことが、いや噂されていたことが発表された。水処理材料事業部が売却される。いくらキャステル社長がこれ以上の事業売却は行なわない、と言っても誰も信用していなかった。アスベスト問題の解決に必要な資金調達のためのやむを得ない売却である、という。これで建設材料事業部もやがて売却する、と公表したも同然だ。研究所には、予期された売却であり、すでに若手の中心研究者は退職していたのであまり動揺はない。私と同じような年配者は、例の多額の特別退職金を受け取って喜んで退職していった。(クリヤ・ビュー)

## さらば根性論(20/20)

編集 | 削除

研究補助者たちはある者は事業部に引き取られて新しい会社へと移り、ある者は包装材料研究グループや電子材料研究グループへと引き取られた。

電子部品実装用の材料の評価は難しくて手間がかかり、とてもブルース社の電子材料グループだけではできない。SMPも開発着手の当初から、電子部品製造メーカーか通信機器メーカーとの共同研究が不可欠であることを先日のレビューでは強調しておいた。その共同研究先がとんとんと、ATTに決まりつつある。これは超一流の相手である。事業部がどんなホラを吹いてATTを抱き込んだのか知らないが、私は緊張した。それと同時に、このアイデアに抱くATTの期待が大変大きいことを感じた。

私の提案は早すぎた、と後悔している。指名された若手研究者が可哀相だったかもしれない。しかし、あとの祭りだ。私も調査のピッチを上げなければならない。今のところ、材料の開発ははかどっていない。共同研究契約まであと2ヶ月はあるだろう。それまでに全体のプランを至急描き上げなくてはならないが、あせっているためか構想が頭の中で空転している。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリ-マン(1)

編集 | 削除

少し気分転換をして頭を冷やしてから考えたい、そう思っているところに、懐かしい大学時代の友達から便りがきた。8月にカナダで行われる学会に出席するという。学生時代には同じ下宿にしばらく住んだこともある。

彼は理学部で長いこと助教授生活を送ったあと、つい最近教授になったばかりだ。一時モントリオールの大学で研究生生活をしたことがあるので、そのあたりを案内してくれるという。2人でまだ若いということを確認し合い、アピールするのも面白かろう。モントリオールで落ち合って、それからケベックにまわり、私の家までドライブすることにした。大変な距離だ。彼の日程の都合あり、最後の日は20時間かけてケベックから我が家まで直行した。

彼には既に述べたような、企業に勤めた私たちの世代に実力がついていないという私の感想を話した。大学も企業の場合とどうやら似たようなものようだ。彼は助教授時代にまともな研究生生活を送れなかったことを嘆く。聞き落としたことが多いし、聞き間違いもあると思うが、基礎研究を軽視した文部行政が特に理学部にはきつようだ。元々地味な大学のそれも理学部だから派手なプロジェクトをぶち上げないと取れない特別予算はなかなかと取れない。企業からの寄付も多くは期待できない。そして、研究室付きの専任の秘書も今は予算がないので雇えない。研究資材の購入、予算の申請と管理、そのほかの雑用がすべて助教授へしわよせされている。まるで企業で言えば、庶務か総務の仕事でほとんどの時間が潰れてしまう。講義や学生の指導もさることながら、文献を調べたり、読んだりできるのは、学生の実験の指導を終えて夜更けに家に帰ってからだけだそうだ。研究に割ける時間はほとんどない。

昔から愚痴などほとんど言ったことのない男だ。きっと大変だった助教授時代をなんとか乗り越えた今だから聞ける愚痴だと思う。本当は助教授時代が一番油の乗り切ったときだ。それが、彼の話だと、少なくとも我が母校の理学部ではどの研究室も状況は同じだそうだ。天下の旧制帝大の理学部の助教授が雑用に追い回されていて研究ができない。何のために大学に残ったのか悩む人が多いそうだ。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(2)

編集 | 削除

最近の若者、学生についても話が及んだ。私は教職にあって連続して、学生のその時代時代の変化を見てきたはずの彼の観察を聞いてみたかったのだが、彼はさすがに学究の身で、私のような軽はずみの感想は漏らさない。彼の話だと、地方にある母校の、大学受験時の偏差値が今ではいくつもの私立の大学に追い越されている。だから、母校の学生のそういった意味での質が落ちているのは当然で、たとえ学生が昔とは変わったなと思っても、それがはたして時代の変化による変化なのか、そこが判断できないという。

彼は野球大好き人間だ。今度の旅行でも、徹夜のドライブのあとでよくまあ、と思うのだが、我が家について草々に、どうしてもボルチモアにあるスタジアムとベアブルースの生家を見て帰りたいというので、私も面白がって付き合った。

その彼から聞いた話だが、ジャイアンツの松井選手が、努力ができるという事も、もって生まれた才能の一つだ、という意味の事を彼が高校時代に言ったと言う。それを聞いて私は驚いた。高校生がよくもまあそんな事に気がついたものだと私は感心する。やはりどんな分野でもそこで大物になる人間は生まれながらにして違うのだ。私など、こういった事にはっきりと気がついたのは、ようやく自分で自分の子供を育ててみてからのことである。

私の1番目の子供は娘で、決して頭は良くないのだが、中学時代から大学に入るまでの6年間、親が何も言わなくても良く勉強をした。別に辛そうにも見えなかった。何の苦もなく勉強する娘をみて、何か本当に、異星人を見ているような気がした。私の中学、高校時代を思い出して、私はおかしな娘を持ってしまったと思った。私としては娘なのだからできたら母親の手伝いをして、食事の支度をしたり家の中の片づけをしたり、もう少し、いずれ家庭をもって母親になるときに役に立つ事をやって欲しいとどれだけ思った事だろう。だから、勉強なんかしないでよと言葉にだして、ときには本当に手をだして親の気持ちを気づかせようとしたものだ。しかし彼女は一向に私の期待に応えなかった。

一方、2番目の子供は息子である。あまり背伸びをさせてしまって、まわりが自分の能力以上のところに追いやって自信を失わせ、辛い思いをさせるよりは、と思い、本当はもう少し勉強してほしい、と思いつつ我慢をして何も言わずに放っておいた。まったく勉強する気を起こさずに高校受験に失敗し、誰もが面倒を見てもらえる事で有名な高校に通った。そこでなんとかグれることだけはせず、大学に入り、就職をした。彼がこれからどう変わっていくかは知らないが、これまでのところ彼が努力らしい努力をしているのを見たことはほんの一瞬しかない。大学入試の直前の1、2ヶ月だけだ。

頭のいい奴はやっぱ、生まれながらにして頭がいい。今どき、生まれてきたときは誰でも同じで頭の持っている、なんて思った人はいない。ところが、努力するということに関してはどうか。俺だってやればできる、ただやらないだけさ、俺は本当は優秀なんだ、とと思っている人間は多い。いや、ほとんどの人間がそうだと思う。自分もそのうちやる気をおこすさ、ただ、今はやる気が出ないだけさ、と違ってずっときてしまった人がほとんどなのではなからうか。もし、努力できる、という事自体が生まれ持った

一つの才能だということに気がいたら、人は、どうせ自分はその才能がないのだからと開き直って努力をする事を怠るか、あるいはそれが自分には欠けているということを知って、それを補うためにもっと努力をするだろうか。私はほとんどの人がこれはいけないと思って努力する、後者だと思う。

頭がいい人間は生まれつき頭がいいのである。努力できる人間は無理しなくたってとうの昔に努力できているのである。こういう風にもって生まれた人間の割合は、私は今も昔もそうたいして変わらないはずだと思う。私達の時代は今と比べれば大学に進学するのはほんの一部の人だった。そのほんの一部の人間のうちのどのくらいが一生懸命勉強していたか。(クリヤ・ビュー)

### 都合の良いサラリーマン(3)

編集 | 削除

ケベックの長いドライブの間に、彼と2人で私たちの同期の人間の中に、努力できるという才能を持った人間が、つまり苦もなく楽しげに努力をしていたと思われる人間がどのくらいいたか数えてみることにした。結構時間がかかったが、私たちの勝手な基準では大学時代の同期35人の中にたった2人しかいない。あとの数人が、努力家ではあっても、苦痛を伴った努力家だ。私は彼をこのうちの1人にほうり込んだ。残りの連中は遊びほうけていた。私がここに属することに彼も同意した。私には元々努力をするという能力が欠けていると自覚している。

私たちは理学部の化学科を卒業している。地味で、勉強が好きな人間が集まることになっている旧制帝大の理学部でこうだったのである。今の時代、誰でも大学に進学する。私の時代の何倍もだ。そのうちの何%の学生が努力できるという才能を持ち合わせていれば、私たちの時代と同じと言えるのだろう。同じとしたって、そんなに沢山いる訳がないのは確実である。

こんなことを考えると、このごろの大学生は遊んでばかりいて勉強しないと言うが、本当にそうだろうかと思う。私たちの時代だって、お金がなくて今みたいに派手ではなかったかもしれないが、ほとんどの学生は遊び呆けていた。(クリヤ・ビュー)

努力できるという才能を持ち合わせていない人間が無理をしてでも努力するには、なんらかのドライビングフォースが必要である。私たちの時代の人間がもし今の若者達と比べて幾分かでも努力をしたとすれば、それは私たちの時代は文字通り今の時代よりもハングリーだったからに違いない。今は昔と違ってハングリーな時代ではない。その才能のない人間が努力ができるようなドライビングフォースは今の時代の日本にはない。

ハングリーな人間がより豊かな生活を求めてよりいっそう努力するのは自然の成り行きである。そして決して、ハングリーな人間がそうでない人に比べて偉い訳ではない。だから、昔の若者の方が今の若者より偉かった、なんてことは全くない。ハングリーでなくなっただけだ。ただできたら、文字どおりのハングリーというドライビングフォースでなく、何か別のドライビングフォースを創り出して、それが働くようなシステムを作り上げていけたらと思う。

アメリカの企業に勤めてみて、そしてアメリカという国にほんのしばらくだが住んでみて、この国にはハングリーさとは別のいくつかの、人々を努力させないではおかないドライビングフォースが働いているように、改めて思う。既に述べた通りひとつは広い意味で人種間の緊張であり、もう一つはいつ職を失うかわからないという緊張である。

では、大学生が遊び呆けてはいけないうか。彼らが遊び呆けて誰が一体損をするというのか。誤解を招くとは思いますが、そして決して本心で言うのではないが、私はほとんどの大学生が遊び呆けてくれて結構だと思う。自分で一体何をしたいのか、何をしたらよいか、何をすべきなのか、何が自分に向いているのか、そんなことを考えずに遊び呆けてくれていい。その方が日本のために、企業のために好ましい。

大学時代、ひたすら遊び呆けてそろそろ疲れた頃、彼らは社会人となりそれぞれに仕事を与えられる。自分にはこれとあって、どうしてもこういう事をしたい、というものがあってもない。先輩を見ると学生時代と違って一生懸命仕事をしている。それを見て、自分も自然に仕事にのめりこむ。遊んだ後だから没頭できる。こんなにいい兵隊はいない。企業にとってこんなに都合の良い人間はいない。だから、大学生には大いに遊んでいただいて結構なのだ。だれも損はしない。本人だって、遊んだあとで迷うことなく仕事に没頭できるのだから不幸な訳がない。

今からもう30年近くも昔のことになるが、私がT社に入社して3年ほどたったとき、そ

れまでの基盤技術研究所から、私の所属していたグループ全部が関西の当時の研究所に移動して、それまでの研究を発展させて工業化を図ることになった。そのときのことだが、私の上司が研究所長にご挨拶に行くのに同行させていただいた。ほかのことは覚えていないが、その時私の上司は私を、優秀な兵隊を連れてきました、と言って所長に紹介して下さった。所長はそのとき、兵隊なんていう言い方をしてはいけないよ、と言って私の上司をたしなめた事を覚えている。

今思うと恥ずかしい事だが、そのとき上司が「優秀」な兵隊という言い方で私を紹介して下さったのを私はむしろ誇らしく思って聞いたあとのことだ。グループが苦勞してきた甲斐あって、もう一步で工業化というところまで来た。あとひと頑張りを、ただの1個の歯車としてでもよいからやってみたく、張り切ってやってきていたので、兵隊という言葉がむしろ自分のその時の気持ちにはむしろピッタリだったように思う。私の上司だって何人もの部下を引き連れて勇んでやってきたばかりで、何かを意識して口に出した言葉ではなかったに違いない。

(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(5)

編集 | 削除

2年半前にT社に入社して希望通り上司のグループに入り、仕事を始めたのだが、仕事のテーマは上司が私に与えてくれた。化学合成の仕事だったから、もちろんのことだがうまくいくかどうか、答えがあるかどうかはわからない。誰がやってもできる訳ではないから、十分にクリエイティブな仕事であったと思う。私はごく自然に、与えられたテーマに没頭して毎日合成実験に明け暮れた。研究所の性格もあるが、上司に時々様子を聞きに来るだけで、どういう風にアプローチするかはすべて任されていた。

そんな具合に会社生活を始めた訳だが、もしかしたらその頃の私は、仕事は、テーマはどこからか自然に湧き出てくるものであり、与えられたテーマを達成するためにアイデアを出し、早く、上手に成し遂げる人間が有能でクリエイティブな人間だと思っていたのではないかと思う。このときはまだ、企業の中で、研究開発のテーマがどんな風にして決められるのか知らなかった、というよりも知ろうともしていなかったと思う。

研究開発のテーマは自然に湧き出てくるものではなくて誰かが見つけなければならぬものであり、そしてよいテーマを見つける事こそが最も難しく価値の高い仕事なのだという事、本当の意味でクリエイティブな仕事なのだということを悟るまでには、私に

とってはその後数年が必要だった。私がそれに気がつくまでにはあるきっかけが必要であった。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(6)

編集 | 削除

T社に限らずどこの化学系の会社でも同じだと思うが、景気が悪くなるたびに、いや慢性的に景気が悪かったのだが、社内の非難はいつも研究開発部門に集中する。20代の末のあるとき、私はその時の上司にあとで思うと不遜なことを申し上げた。新製品がなかなかでない、研究開発がペイしていないなどいつも我々は言われるが、今のテーマは自分達が決めたのではない、自分達が有望だと思って選んだ訳ではない、自分達は一生懸命言われた事をやっているだけだ、筋の悪いテーマをやらせる会社が悪いのではないのか、といったような事を申し上げた。

その上司はえらくできた方で、怒りもせず、これは面白いと俺が思うテーマをおまえが提案してきたら、いつでもそれをおまえがやれるようにしてやる、と言う。私は、そうはおっしゃるが、テーマ探しは時間がないとできない、我々にはそのための時間が与えられていない、と反論した。そうしたら、自分が好きなことをやるための時間は自分で作るものである、勤務時間が終わったあとや土、日におまえが会社に出てきて何も文句は言わないし、実験の材料費くらいは出す、とおっしゃった。私はこのとき、あ、なるほど、と思った。このとき初めて、自分に良いアイデアがあれば与えられたテーマだけに縛られる事なく自分のアイデアに挑戦できるのだという事を知ったように思う。

ただし、確かにそれは可能であるが、現実にはそんなに簡単にはいかない。誤解を避けるために私の経験をさらに付け加えておこう。私はそれからしばらく、自分に期待されている本業を思い切って5時半には打ち切って、それ以後と休日をテーマ探しとそのための実験に使う事にした。ところが、私はそれからまもなくして違う職場へ移動になった。それまで私が担当していたテーマはそれが一段落したところであったのは確かだが、私は予期してなかったし、T社時代ただ一度の自分の希望に反した移動だった。

私はやっぱり、その時の研究所、研究室、グループにとって具合の悪い人間になってしまったようだ。あるいは、私がそれまでのテーマに興味を失ってしまったと解釈されたのかもしれない。苦しんでいるのを助ける、という理由の移動だったのかもしれない。

そんな訳で、私のその時の挑戦は結局はものにならなかった。しかし、大分遅かったのかもしれないが、私の研究開発というものへの見方がこれで大きく変わった。研究テーマというものやクリエイティブであるということへの見方が大きく変わった。私は毛結局移動させられてしまったが、私が皆が感心するような素晴らしいテーマを素早く見つける事ができていれば、おそらくは間違いなく私はそのテーマを続けられたはずである。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(7)

編集 | 削除

さて、日本人は物真似が上手だがクリエイティブでなく、オリジナリティーに欠け、アメリカ人はその逆だとよく言う。そして、もっと独創性のある人間を日本も育てなくてはいけない、そのためには教育制度を見直すべきだとの議論が昔からある。

価値観の相違によって定義は人さまざまだが、企業の中で30年間を研究開発の現場で過ごしてきた私にとって、人がクリエイティブであるということは、まだ誰も気がついていなくて(オリジナリティーがある)、しかもそれが達成されたら経済的に利益があり、そして自分のいる会社にとって達成する事が容易な製品コンセプトまたは技術コンセプトを自分で見つけ出すこと、あるいは創り出すことができるということである。

このような意味でのクリエイティブな人間は、企業にとって、本当に必要なのだろうか。いや、必要なのは確かだが、そんな人間は何人も必要だろうか。

日本にも、企業にも、良いリーダーは絶対必要だ。クリエイティブで、筋の良いテーマを見つける役目の人間も絶対に欠かせない。だが、リーダーは何人もいない。クリエイティブな人間も、その人が本当にクリエイティブなら、そう何人もいない。真に良いリーダーと真にクリエイティブな人間がほんの数人いたら、あとは適度にハングリ―で何でも文句を言わず与えられた目標に向ってひたすら仕事をする、技量の高い兵隊が沢山いるのが一番効率が良い。中途半端な頭の良さで、身の程を知らず、自分をユニークな人間だと見せたがり、何か恰好のいいことをやってみなくてはとっている。人の指図を受けたがらず、勝手に、非常識な事をする。こんな私のような人間は、本当はいないのである。ただ、本当にクリエイティブな人間はいつでもどこでも沢山はいないから、少しでもそれらしき可能性のある人間を企業が雇いたがる傾向にあるだけである。

日本のこれまでの発展は、少数のリーダーとハングリーで質の良い兵隊が成し遂げてきたものである。実に、企業にとって都合の良い人間が多かった。このままならこれからも日本ではこういった都合の良い人間が継続して供給される可能性が高い。日本には企業にとって都合の良い人間を大量生産するシステムができあがっている。学生が遊び呆けてくれているのがなによりの証拠だ。だから、少数の優れたリーダーと、少数の真にクリエイティブな人間に恵まれさえすれば、これからも日本は安泰だと思う。

努力できるという人間はいつの時代にも変わらずいる。ほっておいても、それに必要な時間さえ与えられれば努力をする人間はいつの時代にもいる。真のリーダーとか、真にクリエイティブな人間はその中から出てくる。問題は、そういう人たちに努力することができる時間を十分与えているかどうかだ。そういう人たちが努力ができる時間を十分持つことができているかどうかを心配する方がずっと大切だ。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(8)

編集 | 削除

4日間の旅行で、友人が昔と変わらず真摯な態度で目先の利益にとらわれず研究を続けていると感じ、具体的な成果だけを追求し、ときには意識してまでスタンドプレーを行なっている自分を幾分恥ずかしくも思いながら、十分リフレッシュした爽やかな気持ちで再び仕事に取りかかることにした。

朝入社してすぐ、コーヒーを入れる間もなくワトソンからの電話を受けた。すぐ部屋に来るようにとのことだ。私は日ごろ所長のワトソンと直接話をすることはほとんどないので、その用件が今一つ予想できないままに、本館の部屋へと急いだ。

朝早いのに、思いがけなくワトソンの部屋に包装材料事業部長がいた。そして私は彼の口から、ATTとのSMPの共同研究契約の締結がしばらく延期されたことを知らされた。しかし同時に、無理をしてもSMPの開発を急ぐこと、そしてATTに提出できるように、全体プランを11月末までにまとめあげるよう指示された。相手は研究グループのパトロンには違いないが、私が彼から直接指示を受けなければならぬいわれはないのだが。

私の顔色から察してワトソンが目で私を制しながら、SMPに対するATTの関心は引き続き高いこと、電子材料事業の将来がかかっていることから、是非包装材料事業部長が言うようにやってみてほしいという。さらにワトソンは続けて、これも11月末まで

にマスク、無溶媒レジスト、現在開発中の無溶媒マスクの開発経過報告書と最新の技術ノウハウ書を、これから事業部に技術移管をする想定で作成してほしいという。これも事業部長の指示に近い意向である。

これはとんでもない量の仕事である。とても私1人に手におえる作業ではない。それに、無溶媒マスクを除いては確かに書面での技術移管はしていないが、すでに事業部で商品化されている。それらについては、必要なら事業部の研究室で作成すべき筋のものだ。それに第一、理由を知らずにやりたくはない。その点を突くと、この作業はいずれ話すが、私だけでやって欲しい仕事だという。しばらくは誰にも知られたくない作業だとのことだ。私の英語の間違いの訂正はワトソンが直接やると言う。恐れ入ったことだ。

何が何やら分らぬまま、腹を立てていることを悟られないようにするのがようやく、いや、腹を立てていることが見え見えのままに席を立った。何かあることは間違いはない。ATTとの契約延期だけでも腑に落ちないのに、これまでの新製品と今開発中の製品だ。これは、別々の目的の仕事ではない。どちらの作業も目的は1つだ。ただごとではない。あまり、有難いことが目的の仕事ではなさそうだ。どうやら少し読めてきた。そうでないことを祈る。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリーマン(9)

編集 | 削除

11月末というあと2ヶ月ちょっとしかない。今の私が1番大切にしていたのは、SMP開発の参考になりそうな社外既存技術の調査である。だが、それを一旦中止しなければ、とても間に合わない。それでもまともにやったら間に合わない。それに、私の読んだ通り、これが事業売却のための作業だとしたら、私のレポートの書き方ひとつで、もしかしたら誰にも悟られずに売却話を壊すことができると思う。

数日間迷ったが、作業を遅らす訳にはいかない。私はやはり技術者らしく時間の許す限り誠意をこめた報告書をつくらうと決めた。私自身にとってはブルース社の電子材料が売却されてもどうということはない。アメリカに来て短時間だが、思ったよりも仕事ができる。給料分は働いたつもりだ。それに、日本研究所の時のように直接の部下がいる訳ではない。誰がレイオフされようが、責任を感じて悩むことも今回はない。思い残すことも後悔することもあまりない。

レポートにできるだけ最新の内容を盛り込むことにして、すでに事業部に移管されて

いるものから、つまり、古い物から片づけることにした。まず、マスクの報告書にかかった。ものにならなかったものを含めると、次から次にずいぶんいろんなテーマを、私のグループはとりあげた。だが、このマスクはグループで最初にとりあげたテーマであり、格別の思いがある。もしかしたら芝原所長がこのマスクの産みの親と言っても良いかもしれない。

芝原所長は私より10歳年上だから今生きていたら65歳になられる。彼は総合化学会社として今では日本ナンバーワンのA化学から日本研究所に転出した。30代の初め、MITへ留学に派遣されたほどの優秀な方で、40代で早くもA化学の高分子研究所長を務め、その後いくつかの研究所長を歴任したのち、建材研究所長在任中にブルース社に招聘された。建設材料事業は今ではA化学の一番の稼ぎ頭だが、その一番の功労者が彼であると言われている。

その芝原所長が、なぜブルース社に転出したのか、私はその理由は聞いていない。だが私は、古い企業の中に既に人の手でできあがっていたいくつかの研究所の所長を務めているうちに、一度で良いから自分の思うままの研究所をゼロから自分の手で作り、クリエイティブな人間を自分の手で育ててみたいという夢と情熱にかられて決断をされたものと推察している。

小さくても理想の研究所を作ってみようという、その彼の熱意は、集まったすべての所員に伝わっていたと思う。研究所の活動にはすぎまじいばかりの熱気があった。月に一度の研究報告会は、私が参加していて冷や冷やすほど容赦のない質問が飛び交って、いつになったら終わるかと思うほどいつも白熱した。発表する所員は、負けとなるかと調査をし実験をして、討論に備える。(クリヤ・ビュー)

## 都合の良いサラリ-マン(10)

編集 | 削除

彼の世代の人達は、いつまで経っても追い抜くことはないと思えるほど先を行くアメリカを目の当たりにして、そして余裕を持った態度で日本に接してくるアメリカを見て、今にみているという負けん気でリーダーシップをとり、部下を引っ張り続けてきた世代だと思う。私の世代よりもずっと強く自分たちが日本をここまでにしたという自負を持ち、自分たちのやり方に自信を持ち、あるいは分野によってはついにアメリカを追い越すところまで持ってきた、という誇りを持っている世代だと思う。

彼のこの自信と誇りは私には新鮮であり、ときには心地よく有難いものでもあった。

できたばかりの研究所だから、ブルース社の本社あるいは事業部トップが日本あるいは東南アジアに来るときには必ず日本研究所に立ち寄って見学し、所長をはじめ私たち部長のレビューを聞く。また、夕食を共にしながら研究開発についての意見を交換する。わたしはいくつかのブルース社の米国研究所及びいくつかの事業部ラボを既に見ていたのだから、ブルース社の研究のレベルと問題点を私なりに十分把握している。だが、米国本社トップにそれを率直に具申するほどの度胸はない。

私は同じ外資系の会社のシスコジャパンのマネージャーたちが、いかに米国本社に顔を向け、いかに彼らの機嫌を損ねず、どうやって気に入られようかと汲々としていたのによく知っている。陰では彼らを痛烈に批判していても、彼らの面前では決して彼らを批判しない。また部下に、これは米国本社の意向だ、という表現で指示を与えることがあまりにも多かった。私は何度腰抜けばかりだと思ったかもしれない。

芝原所長はそんな連中とは訳が違った。機会があるときはいつも、相手がどんなに偉い人であっても、ブルース社本社と日本企業とを比較しての問題点、欠点を遠慮なく指摘して議論を挑んだ。A化学やそのほかの日本企業の例をとって歯切れ良く説明し、ブルース社はこうすべきだとの意見を具申した。私はシスコジャパンの例を見てきているので、どうなることかはらはらしながら聞くことが多かったが、それにしても腹の据わった、リーダーとして頼りになる方だった。(クリヤ・ビュー

## 都合の良いサラリーマン(11/11)

編集 | 削除

ところでマスクだが、そのための原料樹脂の合成検討を始めた段階で、米国事業部から、彼らもマスクを開発しているのに日本研究所で検討するのはけしからんという横槍が入った。私たちは彼らがマスクを開発するのに必要な原料樹脂を開発しているのである。

彼らとは全く違う樹脂を、一般にはその合成が不能だと思われる樹脂を、ユニークなケミストリーで合成検討し始めていたのである。横槍はおかしいと思ったが、彼らの機嫌を損ねては私も研究所も大変だと思ったから、シスコ社さんのときの習性もあって、私は研究継続を即刻断念してしばらく放っておいた。人のことは何とも言えない、私自身が腰抜けになっていたのである。

芝原所長はそんな私のやり方を見て烈火のごとく怒り、即刻検討再開を命じて下さった。というよりも危うく私が首になるところだった、という思い出のプロジェクトだ。そ

のころはまだ、研究所は予算で運営されていた。その後、何回か芝原所長自身が事業部や米国研究所のワトソンとやりあって、私のグループとこのプロジェクトを最後までプロテクトしてくださった。だからこのマスクの産みの親は私ではなく、芝原所長である。

(次回からは、いよいよ「生き残りのシナリオ」で終編の開始です、クリヤ・ビュー

## 生き残りのシナリオ(1)

編集 | 削除

思い出に浸ってばかりはいられない。大急ぎでマスクを済ませて、次に無溶媒レジスト、そして無溶媒マスクをまとめあげた。

最後にSMPだ。これは計画書を作るだけだ。まだ構想の段階といってよい。基本段階でのケミストリーはなんとか最近になって確認できたが、配線基板の製造から電子部品の搭載に至るまでの複雑な工程すべての条件を満足させなければならないし、電気接続の耐久性がからむ問題でもある。基本的ケミストリーが確認できたということは今度の場合、登山に例えればようやく山登りの準備が終わったばかりで、まだ山に登りはじめてはいない。

時間があればまだまだ手を加えたいところが沢山ある。だが、時間が決まっているのだから、それに間に合わせてそれなりに満足ができるようにまとめ上げる。11月末にきっちりあわせて最後のレポートを所長のワトソンに提出した。私のレポートを何にどう使うのか。これからどんな動きがでてくるかに注目したい。グループの皆は安心してきているが、私は電子材料事業が売却されるのは間違いと確信している。私のアメリカ生活も先はあまり長くない。アメリカを引き上げる準備を始めなければならない。一足早く1997年のクリスマス休暇をとって1年ぶりに日本に帰った。

アメリカを引き上げるのがいつになるか。おそらく1998年年内だ。いや、早ければ夏ごろになるかもしれない。さて、いざ日本に帰るとして次に私に何ができるか、いや何をやらせてもらえるだろうか。まだ57歳だ。引退するのは早すぎるし、第一経済が許さない。子供も手を離れ、ようやく少し余裕ができたというので慣れないことに手を出しはじめていた私にとって、正直なところバブル後の株価と地価の暴落は大変な打撃であった。私にはタイミングが悪かったと思う。それでもアメリカに行く前に全部清算しておけばまだよかったのに、その時間がなかったのが傷口を広げた。(クリヤ・ビュー)

相変わらず日本の経済は低迷している。出口が見えない。次の仕事を見つけるのに苦労しそうだ。総選挙が終わって新政権が発足して1年がたってもまだ、いったい誰が本当のリーダーなのかさっぱり分らない。日本を一体どうしたいのか。どうしたら良いのか。一人勝ちしたらどうやらいけないらしい。こんなことはもう誰にだって分っているのにどうしたらいいのかわからない。

しかし、どうしたら負けられるかなんて、技術屋の考えるべきことではない。それどころではない。この先日本は勝ち続けられるだろうか。私はこのままでは到底無理だと思う。そのとき最も手強い相手はいったいどこだろう。やっぱりそれはアメリカだ。こうやって小さい日本の狭い我が家に戻ってみると、日本とアメリカの差は突き詰めるとやはり、狭さと広さの差に行き着いてしまうように思う。

アメリカでは、せつかく住むのだからごく普通のアメリカ人の生活がどんなものか少しでも体験しておきたいと思って、ローンを組んで家を購入した。ちなみに、私の住んでいる辺で庶民にとって普通の家とは、車2台分のガレージがあって、2階に広い物置部屋つきのベッドルームが4つとバスルームが2つ、1階に居間と応接間と台所と食堂が2つとトイレがある。その上自分たちで勝手に用途を決めて使える広い地下室がある。花壇のある広々とした芝生の庭がある。こんなところが普通の家だろうか。

日本から持ってきた少しばかりの家具は、部屋の大きさに不釣り合いでとても使う気にはならないが、捨てるのももったいないから目立たないところに据えておく。代わりに家具を買う。家財道具を全部運び込んでも白い壁ばかり目立ち、殺風景で人が住む家とはいえない。大きくて安い絵を買ってきて掛けてごまかす。置物とか、日本ではこんな物作っても売れそうにないものがゴロゴロ売っているから、そんなものも買ってきて転がす。それでもまだまだ、どうやっても壁と空間は埋まらない。地下室にはしようがないから卓球台を1台置いた。2年も経って、息子夫婦が遊びに来たときに1度使っただけである。(クリヤ・ビュー)

芝刈機だって広いところを刈るのと狭い隅っこを刈るのと2台必要だ。広いから肥料をやるのにそれ用の道具がいる。樹木に虫がつくから消毒用の機械も買った。これで私に少しでも庭いじりの趣味があったら、会社の仕事なんかやっている暇はないだろう。

必要なものが沢山あるからいくらでも買わなければならない。空間があるからそれを埋めるのに不要な物を沢山買わなければならない。そのいずれもが、日本では考えられないほど安く手に入る。不要になったものだって捨てないでそのままとっておく場所はいくらでもある。だからガレージセールでガラクタを買う人もいれば、売る人もいる。日本だったら何か買うにしても、それを置くには何かを捨てなくては買えない。

交通渋滞がなく、また静かで自然がいっぱいの場所がこれでもかというくらいどこにもあるから、ついでにかけてみる気になる。それどころか、月曜日に会社に出ると挨拶は、週末をどんなふうにご過ごしたかを相手に聞くことだ。どこかにでかけなくてはみっともなくて会社にも行けない。どこかにでかけるにはそれなりの車も用具も必要だ。いろんな遊び方ができるからそれぞれに必要なものを揃える。

遊びに時間がかかるから、食事の支度には時間をかけない。だからスーパーにはインスタントな食品や調味料がこれでもか、と並んでいる。いろんな国の人がいるからそれも種類の多さに拍車をかける。

店がでかくて広いから、物はいくらでも置けるし、店全体が倉庫のようなものだ。商品の回転が少なくても困らないから、少ししか売れないものでも構わない。作る方だって、一度に作って放って置けるからあまり売れないものでもペイする。品数がえらく多くなる。こんなものを誰が買うのかと不思議に思うものまで売っている。

こんな風に、身近なところでちょっと見ても、日本よりもよほど多くのニーズがある。新製品のチャンスが多い。小さい時から身近にあるニーズに触れていれば創造力も自然と身につくのは当たり前だ。広い、ということはいいことだ。

だがアメリカの広さを羨ましがっても、そしてそれをそのまま狭い日本が真似ようとしても、これは物理的に不可能だ。無理なことにこだわっても得ることは少ない。狭い日本をアメリカが真似ようと思ってもこれも無理だ。広い国では必要でも狭い国には必要のないものが沢山ある。だが狭い国に必要で広い国に不要なものはほとんどな

い。

そして、狭い国では小型で精密で使いやすく品質の良いものができる。大きな国は大雑把で構わない。遠くで見るからあらが目立たない。だから日本で作ったものはアメリカでいくらでも売れる。反対にアメリカで作ったものは日本ではまず売れない。(クリヤ・ビュー)

#### 生き残りのシナリオ(4)

編集 | 削除

アメリカの広さを日本が真似ることはできない。日本の狭さをアメリカが真似ようとしてもこれまでは真似ることはできなかった。だが、あらゆる分野で最も大切な情報の共有という観点からは、これまでは真似ができなかった日本の狭さを、アメリカは今、明らかに手に入れつつある。それはテレコミュニケーション技術の発達によってもたらされつつある。この技術の使い方によっては、狭い日本にもまして、コミュニケーションが格段と向上する。

アメリカは国土が広い。だから全土に渡ってのコミュニケーションには、狭い日本に比べてどうしても不利だった。それに人種の多様さが輪をかける。だが今テレコミュニケーション技術の発達で、広いアメリカに散らばっていた大小の都市、文化圏が今や蜜に、一つに結ばれつつある。国土の広大さに基づくデメリットがあつという間にデメリットでなくなりつつある。どうしても日本に比べてハンデがあつた、そして科学技術の発展には欠かせない情報の集中と共有が、これまでよりも格段に広い範囲で緊密に達成されつつある。(クリヤ、ビュー)

#### 生き残りのシナリオ(5)

編集 | 削除

これまでは情報が十分に共有され、活用されるためには人と人とのウェットな接触が不可欠だった。そのためには均質で密度の高い人の集中が最も重要なファクターだったように思う。このことを痛感させられるのが日本とシスコム社の共通点だ。私にはシスコム社が日本のミニチュア版に見えてならない。

既に述べたしよく知られていることだから今さら繰り返すこともないが、シスコム社の研究センターはカンザス・シティにあって、会社の5,000人位の研究者が全部ここに

集まっている。この辺りには他にこれといった大企業もそれほどなく、目立って大きな産業もない。そして、ほかの大都市とは遠く離れており、陸の孤島と言っても良いくらいだ。こんな所に、こんなに多様な技術と製品をもった企業が出現したのが私には奇跡に思える。

地理的な孤立はそこにユニフォームな社会ができあがることにつながっている。運命共同体として、レイオフもほとんどなく、飛びぬけて優秀とは言えない研究者が集まって、コミュニケーションを良くして情報を共有している。一つの企業という観点からは5,000人という数は大変な数だ。だが、ひとつの文化圏という観点からはたいした数ではない。その小さな文化圏が、情報を十分に共有し、活用すれば十分存続することが可能だということ、言い換えれば情報の共有がいかに大切なファクターであるかということ、シスコム社の存在は示しているように思う。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りへのシナリオ(6)

編集 | 削除

日本は今までそれがまるで空気であるかのように、日本のメリット、つまり人と人とのウェットな接触を通じての情報の共有が容易であるという日本のメリットを強く意識してこなかった。だからその日本のメリットが今や失われようとしていることに気がついていない。いや、人と人との直接の接触なしに情報を伝達、共有するドライな技術の進歩によってアメリカという国が国土の広さ、そして多人種社会というハンデを今克服しつつあることに気がついていない。これはまさしく、日本にとっての脅威である。このまま事の重大さを看過していると日本が勝る唯一といっても良かった情報の共有という点で、アメリカに逆転されてしまう。

国際化という言葉がある。日本はもっと国際化しなければならないとこれまでずっと言われ続けている。私には国際化という言葉の意味がよく理解できていないのだが、国際化ということが国境を越えた、人種の違いをこえたコミュニケーションを意味するならば、コミュニケーション技術が地理的距離をゼロにしつつある今、人の移動を伴った国際化が今後果たしてどんな意味を持つだろう。もうすぐ国際化などという言葉さえいらなくなるのではないかと思う。

すでに述べたように日本人がわざわざ海外にでかけて行って永住せねばならないようなドライビングフォースは日本にはない。人の移動にともなった国際化は元々日本には無理だ。無理に決まっていることは、声高に叫んでみたって無駄だ。そのエネルギーをほかに向けた方がよい。そんなことは放っておいて、日本もテレコミュニケー

ション技術にもっと力を入れるべきなのになかなか進まない。アメリカに追いつくどころかどんどん引き離されている。

何度も繰り返すが、もの作りはシーズとニーズの集中と触れ合いから始まる。シーズとニーズは情報である。触れ合いはコミュニケーションそのものである。処理と伝達の技術では、例えばパソコンのソフトウェアのように既に圧倒的にアメリカがリードしてしまったものもある。まだ私はなじんではないが、おそらくインターネットなどの通信、検索用のソフトウェアでもそうだろう。こういうところではあるいはもう手遅れかもしれない。だが、少なくともそれをうまく使いこなすことでは、なんとか互角にまでは持ち込まなければならない。そうでないと、これはキーだからアメリカに全部負ける。(クリヤ・ビュ-)

## 生き残りのシナリオ(7)

編集 | 削除

情報の集中と共有という観点で見た場合、アメリカが現時点でテレコミュニケーション技術で日本を大きくリードしている。だが、そのほかの点では日本がアメリカに負ける要素は今のところ見当たらない。一つは既に述べたとおり、私は日本語という言葉の壁が、そしてそれと一緒にあって特許制度が日本を守ってくれると思う。このメリットを日本は、日本の企業はもっともっと意識して活かすべきだと思う。

もう一つ日本がアメリカに優っている点は、企業に対する従業員の忠誠心の高さだ。従業員が信頼できなければ、情報の共有などというものは技術的にはできたとしても、危なくて実行できるものではない。今は最新鋭のLSI工場のすべてのノウハウが薄いディスク1枚に記録できる時代である。これ1枚を持ち出せば、どこの国でも最新のLSIが生産できてしまう。情報処理、記憶技術が進歩すればするほど、情報のセキュリティが問題になる。この問題をどうするかは情報管理技術の問題だろう。だが最後にはこれは従業員の忠誠心とモラルの問題にいきつくものと思う。

情報の共有がいかに重要かはそれが阻害されたりできなくなってから初めて気がつく。これはどこかで述べたとおり空気のようなものである。このことの大切さを十分評価せず、そして従業員の忠誠心とモラルとがいかに大切であるかを見過ごして、我も我もとリストラに走っている企業が多い。これは間違いなくじわじわと企業をだめにし、日本をだめにする。これは現実にはアメリカの企業の中でドラスティックなリストラを何回か体験した私の実感である。苦しいのはわかるが、日本、そして日本の企業はもっとリーダーを育て、クリエイティブな人間を育てることで難局を切り抜けるべきだ。

ではリーダーを、クリエイティブな人間を、どう育てるのか。学制についてはあまり考えたことがないのでこれはここでは議論しない。ただし、この問題は個々の家庭が自分の子供には何が幸せか考えて家庭で対処すべきものだし、できる問題だと思う。無理をして子供に背伸びをさせてもろくなことはないことを実感した人間がこれからどんどん増えてくる。放っておいてももうじきに解決する問題だ。

大学生を、そして企業の従業員をもっと勉強させようと思ったら終身雇用制をやめることだ。これは間違いなく効果があるだろう。だが、終身雇用制を止めるのは日本にとって弊害が大きすぎる。従業員の忠誠心とモラルが低下し情報の共有が阻害される。これは日本の良さを大きく削ぐので、よした方がいい。

だがこれでは、ハングリーさのなくなった今では、人を努力させるための緊張感あるいはドライビングフォースという点でアメリカに大きく遅れをとる。では緊張感を増すために、そしていずれ始まる人口の減少を補うためにも、私たち日本人は日本にやっ来てたいという外国の方々にとどんどん広く門戸をひらく方向に進むだろうか。そうしたとして、この日本という均質で狭くて難解な言葉をもつ国に、外国の方々のにとってはあまり住み心地のよくない国に、外国から優秀な人材がなだれ込んでくるだろうか。私にはこれはありそうにないシナリオに思える。(矢間伸次)

## 生き残りのシナリオ(8)

編集 | 削除

年功序列制はすでに崩れつつあるようだ。だがこの崩壊は、今までのところは、賃金制度が破綻したから、そして年功序列によるピラミッド構造がキープできなくなったからというにすぎない。私は日本がここまでこれたのは年功序列制のお陰だと思っている。日本は情報の共有を円滑に行なうためのジェネラリストを重視してきた。年功序列制がこれには有効だったし必要だったと思う。

ところが、これからは情報の量が桁違いだ。そしてそれを処理して円滑に共有する、もっと乾いたコミュニケーション「技術」が進歩した。これまでのような、ジェネラリストはもう必要ない。つまり、これまでは年功序列制が必要だったが、今では年功序列制は必要なくなりつつある。

この現実をよいチャンスとして捕らえて、人を努力させるための新しいドライビングフォースを作り出していけたらと思う。年功序列制はこれまでは必要だったが今はもう

必要ない。クリエイティブな成果を出した人にはポジションでなく差別化された賃金で報いることを受け入れていくべきだ。ただし、少くらの差別化では緊張感を増す効果がない。ドライビングフォースにはならない。何かを成し遂げたら一生優雅に暮らせるくらいのドラスチックな差をつけなくてはいけない。スペシャリストは能力と成果で評価できる。だからそれが可能なはずだ。

すぐれたリーダーやクリエイティブな人間を育てるのに、根性論は通用する時代ではない。害あって益なしだ。今は昔と違ってとんでもない量の情報があふれている時代である。そこで部下を与えずに根性論を振り回したのでは、根性がある優秀な人間は潰れてしまう。彼らにどうやって努力をする時間を与えるかを真剣に考えるべきである。エリートを選びすぐって特別扱いをするのも一つの手である。だが、誰が本当にエリートたる人間か、誰もが納得できるようには判定ができないという難題がある。それでは差別された人間の不満を招く。

ここで最も有効な手は、情報を効果的に、効率的に与える、あるいは共有する方法を編み出すことである。頭のいい人間は情報を理解して分析するのが早いし、動向を的確に見抜く。

一方、能力の差がでにくくて、時間がかかるのが情報の収集、整理と蓄積である。これを個々人の手に委ねていたのでは、少なくとも研究開発の分野ではこれからは全く勝負にならない。個人としてのキャパシティを越えた問題に遠の昔になってしまっている。企業としてこの問題に真剣に取り組むかどうかがこのからの勝負を決める。

企業の目的に合わせて、使いやすく分類、整理、蓄積された情報を用意して、望む人間は誰でもこれにアクセスできるようにする。そのデータをどう生かして使うかで、優秀で努力のできる人間、クリエイティブな人間と普通の人間との差ははっきりと出る。こうしておいていつまで経ってもできない人間は差をつけられて当然である。機会が均等なら皆が納得する。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(9)

編集 | 削除

企業は今後、効率的に誰もが利用できる形で情報を分類、整理、蓄積していく手法を積極的に確立していかななくてはならない。情報を蓄積する入れ物は今はいくらでもある。問題はそれを自社の事業に合わせてどういう形でどういう風に分類して蓄積するかという方法と、実際にあふれている情報の分類、蓄積作業を誰がやるか、という

ことである。

蓄積する方法の確立と蓄積作業は研究開発の実務経験者しかできない。幸いなことに今は実務経験のある我々の年代の人間があまっているはずだ。彼らにその能力を十分発揮してもらおう。そしてこの作業のついでと云ったら語弊があるが、彼らには得意分野での技術動向の分析まで担当してもらい、その過程で生まれてくるはずのアイデアを盛り込んだ報告書を作成してもらおう。良いアイデアを持っていながらそれを実行できなかった、あるいは実行させてもらえなかった人は結構いるはずだ。これまであまり新しいテーマ探しをしたことのない人も沢山いると思うから、今まで自分でも気がつかなかったアイデアが姿を隠して頭の中に詰まっている可能性がある。やってみると実務経験があるだけに現実的で面白いアイデアが結構でるはずである。ブレインストーミングなんかよりはずっとよい。

こうして経験者のアイデアを盛り込んで作成された分析レポートと、同時にできたデータベースを若い技術者に活用してもらおう。これらを活用するのに時間はそんなにかからないはずだ。盛り込んだアイデアは決して彼らに実行を強制するためのものではない。人は人のアイデアによって創造力を刺激されて、もっと洗練された自分独自のアイデアを出すものである。これは私が何度も経験したことだから確かである。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(10)

編集 | 削除

去年と同じように、友達からの年賀状をながめながら、また同じようなとりとめのないことを考えてしまった。でも、私たちの世代もまだまだお役にたてそうに思えて少し気が楽になった。どうやら、日本がこれからも負けずに頑張れるような気がしてきた。真にクリエイティブな新製品で日本が勝ち続けるのなら、誰も文句を言わないのではなかろうか。人まねの本邦初製品の高品質化で勝つから、どこか軽蔑の眼差しで見られ、非難を受けるのではあるまいか。

アメリカに来て3年目の年が明けた。私が長いクリスマス休暇をとっている間に、無溶媒マスクがカリフォルニアのある配線基板メーカーで使用可能の見通しが得られたとの連絡が電子メールに入っている。昨年8月にテストが開始されたばかりだから、事業部ラボも良く頑張った。それにカリフォルニアは大気汚染の問題で、特に溶媒規制がきびしい。だから、少くも性能に問題があっても顧客が無理をして採用した可能性が高い。メインのターゲットの東南アジアで通用するかはまだまだ分らない。少し

割り引いて考える必要がある。だが、それはそれとして、とにかくいいニュースだ。

今年は何事もなく、という訳にはいかないのは間違いない。だが、今のところはほかにこれといって目立ったメッセージは入っていない。期限に追われて昨年11月に提出した例の報告書に関連していそうな情報は見当たらない。かれこれ2ヶ月がたつ。

そろそろ何か変わった動きがでてきて良いはずなのだが、研究所はいつも情報のはざまに置かれている。何かがありそうだと気配を感じることなく、いきなり決定済みのことがらが飛び込んでくる。注意深く電子メールに入ってくるメッセージに注目する日が続く。

今日から2月だ。昨日午後、無溶媒マスクを新製品として業界紙で新聞発表した、との電子メールが包装材料事業部長名で入っている。これまで私の知る限り、電子材料関係で、新製品の導入に際して新聞発表したことはない。異例とみてよい。何かある。私は図書室に急いだ。あまり大きな記事とは思わないが、それでもかなりのスペースを割いて、確かに包装材料事業部長の顔写真入りで報道されている。

見出しを見て驚いた。確かに無溶媒マスクという文字も見出しの副題に入っているが、大見出しは「夢の多層配線基板技術」とある。例のSMPのことだ。

私は機会あるごとに、SMPは夢の技術だがまだまだそれが技術的に可能かどうか見当がつかないこと、しばらくは研究の段階に過ぎず、開発段階に持つていくにはあと数年はかかることなどを念をおしておいた。それに、この技術のコンセプトが明らかになってしまうと、これを開発する力をもっている会社の多くは争って検討を開始するだろう。残念ながら、技術力に関しては、ブルース社の私たちの研究グループよりも数段上の企業がいくらでもある。すでに特許は1件だけ出願してあるが、応用範囲が広い技術なので到底短期間に押さえ切れるはずがない。こんな形で新聞発表になると、今はたとえ我々が先行しているのは確かでも私は勝てる自信がない。

新聞記事を見ると、事業部長の発言は確かにマスクについてだけ、はっきりとした新製品の発表になっている。SMPについては、あいまいな形で製品コンセプトを述べ、現在開発中であるとしてある。そして、そのコンセプトがどんなものが少し具体的に、囲みのインタビュー記事として解説されている。インタビューされているのは、我々との共同研究の相手として現在契約交渉中のATTの開発責任者だ。彼はこの技術が実用化可能な技術だとしたら、とした上で、その重要性を説き、そして彼らとしても大きな関心をもつ技術だ、と結んでいる。

包装材料事業部長はブルース社には珍しくしっかりした技術的バックグラウンドを持った人で、しかもブルース社はこのエリアでは超一流企業である。その彼がこの記事を不注意でリークさせたはずはない。無溶媒マスクの発表という形の中で、むしろ意図的にSMPをリークさせることが目的の新聞発表だったとしか私には思えない。その上、このリークは決してATTと共同研究契約を結ぶにあたってブルース社に有利に働くとも思えない。だから、私はブルース社が相手がありさえすれば電子材料事業を売却することを決心したに違いないと確信した。いや、具体的な売却先がすでに複数現われ、現在、条件の最後の詰めが行なわれているものと推測した。ATTとの共同研究契約が延期されたのもそのために違いない。おそらく近く売却発表が行なわれるに違いない。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(11)

編集 | 削除

この時点で私の興味は売却先が果たしてどこか、という形に移った。SMPはそれが実現できれば確かにすばらしいが、そんなに簡単にブルース社に開発できるとは思わない。その力を持っている企業として、日本の数社と、アメリカではシスコ社、そしてスイスのリバーダム社などが私にすぐ思い浮かぶ企業名である。

またすでに皆が折り込み済みのニュースが入った。水処理材料が売却されて既に10ヶ月が経過している。関係者以外の人間はもう忘れかけていたところに、待ちわびていた訳ではもちろんないが、建設材料事業部の売却が決まった。相手は業界以外の人間にはなじみの薄い、もちろん私は初めて聞くロッテという会社だ。ブルース社の建設材料を吸収すると、それでもこの業界では世界一のシェアを持つことになる。例のごとく米国研究所から何人か去っていった。年配者ばかりである。この辺りは日本とあまり変わりはない。

この売却で、ようやくアスベスト問題にも目途がたった。そして、ついに化学会社としては全米でナンバー4の位置を長く保ったブルース社は、包装材料事業部だけを残す、年間売上高約2,000百万ドルの企業になってしまった。だが、図体は小さいが、無借金、しかも20%近くの年間成長率をこれからも当分続けるだろう、超優良企業となった。

これでこれまでの部門は必要がなくなった。まだ300人ほどが残るブルース社本体と、既に200人を割った米国研究所の整理が必要である。米国研究所に関して言え

ば、間接部門を除くと、包装材料グループが約60名、分析グループが約40名、そして電子グループが20名である。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(12)

編集 | 削除

包装材料事業部は高成長を続けてきており、ボルチモアにある現在の事業部ラボが手狭になってきており、いずれは拡張工事が必要とされている。米国研究所の現在の建物にラボを移動して、研究所の包装材料グループと合体する予定と聞く。包装材料グループは全員がレイオフをまぬがれるだろう。元々彼らは安心してきている。分析グループは、すでに外部の受託分析・評価を2年ほど前から開始しており、しばらくは包装材料事業部からの援助を受けられるからあまり大きな影響は受けないだろう。

間接部門にしても、特許部、企業化計画グループでかなりのレイオフが予想されるが、事業部ラボが引っ越してくれば、ほかはそれほど問題はないだろう。これだけの土地と建物だ。誰かが面倒を見なければならない。

問題は電子材料グループだ。包装材料事業部の中で、電子材料事業はマーケットがまるで違うし、技術も異質である。さらに整理される運命にある。私が電子材料事業がまもなく売却されるに違いないと確信していることは誰にも話したことはない。だが、事業部内では、例の新聞発表以来沢山の憶測が飛び交っている。研究所は情報が少ない、とはいうものの、いやそのためにかえって推測が推測を呼んで今では皆が息をひそめてその日が来るのを見守っている。

私はたとえ事業が売却されても、ほとんどの研究者はその気があれば売却先に移れると思う。ブルース社の電子材料を買うとしたら、それは現在の事業を買うのではない。今年からようやく黒字になるかどうかの部門である。買うとしたら、最近の新製品、そして事業部長が故意にリークしたSMPの将来性だ。つまり、我々の技術力を買うのだ。

問題は、どこが買うかだ。いや、どこが買ったとしても問題は大きい。20名のうち、研究補助職が9名、研究者が私を入れて11名。うち女性が5名。独身者は1名だけ。ほとんどが共稼ぎをしている。皆この土地を離れることをひどく恐れ、嫌っている。幸いにもこの周辺の企業に売却される、などということは間違ってもない。そしてまた、この周辺には化学会社はブルース社を除いてはない。ほかに仕事を見つけるとしても、化学屋はこの土地を離れねばならない可能性が極めて高い。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(13)

編集 | 削除

日本研究所の時は私も悩みが多かったが、今回は申し訳ないけれども皆のこうした心配や不安は私には関係ない。部下を持つことを拒否しつづけたのも、これを恐れたからにはほかならない。

時間は経過することを待ってはくれない。売却先がリバーダム社と決まった。皆の予想でも、リバーダム社をあげる人間が一番多かった。というのは、数年前にも電子材料事業がリバーダム社に売却される、との噂があったからだ。噂では、このときは交渉途中でリバーダム社がブルース社の技術が思いのほか貧弱なことから買収をあきらめた、と言われている。

リバーダム社はスイスに本拠を置く世界企業で、医薬などのファインケミカルからエポキシ樹脂、感光性樹脂などのスペシャリティケミカル、そして汎用プラスチックまでをカバーした総合化学会社である。印刷配線基板用のレジスト材料では古くからの老舗であり、特に古いタイプのマスクではヨーロッパ、米国を中心にマーケットを独占し続けてきた。しかし、新しいタイプの開発を怠り、そのために現在はそのシェアを大きく落としている。だがしかし、依然としてその影響力は大きい。そういったことから、ブルース社のマスク、レジストの無溶媒化技術は確かに彼らにとって魅力があったと思う。だがやっぱり、決定打はSMPだったろう。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(14)

編集 | 削除

皮肉なことに、ここ数年、私は電子材料事業をブルース社が売却するのを一生懸命手助けしてきたことになる。そして、最後の決定打までも打ってしまったようだ。そしてそれがもとで、皆が職を失う。これも私の研究開発屋としての宿命なのだろうか。

電子材料グループの研究者は、全員がリバーダム社のスイス総合研究所に受け入れられることになった。ただし、何人かスイスに引っ越していくかは知らない。私にはもう関係のないことだ。私はスイスへの誘いを丁重にお断りした。日本に帰る。もう予定の2年間は過ぎた。日本もそろそろ景気が上向きは始めているころだ。少し骨休めをしたらまた、仕事探しをする。

続いて、35年間続いた米国研究所が6月をもって閉鎖されること、あとに包装材料総合研究所が開所されることが発表された。そして8月の株主総会の賛成を得て、親会社のブルース社が子会社の包装材料事業部に吸収されるという形をとって解散され、新たにビッグバックという社名でスタートする、ということが発表された。(クリヤ・ビュウ)

## 生き残りのシナリオ(15)

編集 | 削除

もうアメリカに来て2年半になるが、最初から短期の滞在になるつもりだったから、引き上げるのは簡単だ。家を処分して、帰る準備ができてから最後にクルマを2台処分すれば終わりだ。子供たちの学校の心配などがないから気楽である。

それでもあわただしく、米国研究所が閉鎖されるまでの2ヶ月間を過ごした。荷物の発送も終わり、あとは閉鎖のパーティーに出席した後、カリフォルニアにしばらく滞在して、2年半の間思っていてあまりできなかった観光を妻と2人で楽しんでから日本に帰る。

6月の中旬、最後の米国研究所関係者だけの閉鎖パーティーが、研究所内のグリルで行なわれた。もう多くの人それぞれ次の新しい生活に向けて出発している。思ったよりさびしい閉鎖パーティーだ。100人に満たない。ワトソン所長の簡単な挨拶の後、何人かが挨拶に立つ。その人たちの思い出話を聞きながら立食パーティーに入った。それまで気がつかなかったが、ボワレが出席していた。彼の挨拶を聞きながら、忘れかけていたことを思い出した。今日のパーティーはボワレにつきまとうことにする。最後のチャンスだ。ボワレをなんとか建物の反対側の池の近くのベンチに連れ出す。

もう夕暮れが迫っている。芝生に覆われた地表から、1匹、2匹と、やがて無数の蛍が光を明滅させながら飛び立つ。そしてふわふわと上下に漂いながらゆっくりと、それでも少しずつ高さを増していく。ずいぶん昔に見た日本のホタルより光が強いようだ。その代わり、光を放っている時間が短い。なんとなく、ホタルにまでこの国の緊張感が張り詰めているようだ。

ボワレは在職当時と変わらず元気で快活だ。そのはずで、確か私より2、3歳若かったのではないかと思う。額は知らないが、ブルース社でのストックオプション、そのほかで得た資金を元にコンサルタント会社を設立して、それが順調だと言う。冗談に違

いないが、私と一緒に仕事をしないかと誘ってくれた。もうアメリカの会社はこりごりだ、今度は日本の会社に勤めたい、と言って笑って断ったがこれは本心だ。頃合をはかって、私はかねて確かめてみたいと思っていたことをボワレに尋ねてみた。(クリヤ・ビュー)

## 生き残りのシナリオ(16)

編集 | 削除

ボワレの答えは真偽はともかくとして明快だった。芝原所長が解任されたのは、日本研究所の成果が米国研究所のそれに比べて目立ちすぎたこと、研究テーマ決定に際して自主性がありすぎたこと、そしてそれらを我々職員を代表して所長が日本の研究手法として強くアピールしすぎたことだと言う。そのすべてがワトソンをトップとする米国研究所に反感を抱かせたこと、そしてボワレが如何ともしがたかったのは、スピッツ社長が日本研究所を訪問した時、彼自身が指示した事業部スポンサー制を、日本研究所が批判していると判断したことだ、と言う。ボワレは日本研究所の成果を創設者として誇りに思っただけで終始弁護をした、だが最後のスピッツの指示には抗しきれなかった、と彼は言う。

そう言えば、1992年8月、スピッツ社長がブルースファーイーストを視察に訪れた。前夜に関東地方に大型の台風が上陸したのが印象に残っていてよく覚えている。早朝からスピッツ社長一行とブルースファーイーストのスコット社長の一行が、かなりの時間を割いて日本研究所を訪問した。日本研究所の成果及び今後の研究開発テーマ、方針のレビューが芝原所長自身によって行なわれた。この時私たち職員は同席を許されず、そこで実際にどのような議論が行なわれたのか知る由もない。だがレビューのあとで、ブルースファーイーストの日本人役員が私に、芝原所長は堂々として立派だね、しかし少しばかりヒヤヒヤした、と感想を漏らしてくれたのを思い出した。

私が一貫して事業部スポンサー制に強く反対なこと、スピッツ社長のとった方針に反対だったことは既に述べた。これは私だけでなく、他の職員もほぼ同じだったのでなかろうかと思う。それを芝原所長は代表してスピッツ社長に直接伝えようとして下さった。それが直接の原因で芝原所長は解任された。やはり私は芝原所長を死に追いやった人間の一人だったようだ。潔くこの呵責に耐えよう。(クリヤ・ビュー)

日本研究所が閉鎖された時にはボワレはもういなかった。だが結局は同じことが閉鎖されたもっとも大きな理由だと思うとボワレは解説してくれた。もちろん予想しなかった円高で、当初の予想の2.5倍の経費が日本研究所にはかかっていたことも大きな原因だ。だがもう一つ、これは思いがけないことを聞いた。日本研究所はブルースファーイーストのスコット社長とボワレとの間で最初から5年間の契約で開設されたと言う。そのあとは1年ごとの契約で、毎年どうするか見直すことになっていた。結局は7年間で閉鎖に至ったが、スコットとボワレの間の契約に何らもとることはない、と言う。私はしばらく言葉を失った。

確かに日本研究所は社内組織的には米国研究所に所属していたが、私たちの身分はブルースファーイーストに所属していた。そのブルースファーイーストのスコットとボワレの間でそんな契約が交わされていたとは思ってもよらなかった。私の質問に対して、この契約の存在を芝原所長が知っていたかどうかは、ブルースファーイーストの問題であり、ボワレは関知しないと言う。

少なくとも私は今初めて知った。知っていたらいたたまれない思いに苛まれたことだろう。知らなくてよかったとつくづく思う。もし万一芝原所長がその契約の存在を承知していたと仮定したら、人一倍責任感が強く、所員思いだった彼は、おそらく大変辛い最後の数年間を過ごしたに違いない。改めて心の中で手を合わせた。そう言えばうっかりしていたが、確か今日は奇しくも芝原所長の命日でもあったはずだ。

ボワレから私のテーマ提案にはいつもうまく騙されて乗ってしまった、との冗談に紛らわせたお褒めをいただいた。彼への毎年のレビューに、私がどうやって毎回新しい具体性のあるテーマをいくつも用意できたのか質問を受けた。私はただグループ員に研究開発の2、3の基本を繰り返して理解させ、彼らにはそれを厳守することを要求しただけだ、と答えておいた。

パーティーもお開きになっただけで、去っていく参会者の声が向こうから聞こえてくる。辺りはもうすっかり暗くなった。

気がつくと先ほど地面からゆっくりと舞い上がった蛍が、今はもう10mを越すほどの高さの樹上に、それぞれの居所を決めてほぼ動きを止め、一斉にタイミングをあわせてまるで豆電球のように明滅している。これは真夏のクリスマスツリーだ。

こんな豪華なクリスマスツリーには不釣り合いなのに、私の胸の中の隅っこで「蛍の光」の旋律が低く静かに流れている。私のゲームはまだ終わっていない。私は生き残る。小さい日本の狭い我が家に向けて明朝エリコットシティを発つ。(クリヤ・ビュー)

(\*)この「クリヤ・ビューさん」の遺稿は今回で終了です。実際に研究テーマを探索している技術者さんからの反響は大きかったです。又、米国企業の実態も参考になったと、という意見もいただきました。ありがとうございました。(矢間伸次)