

技術と事業



取締役社長 粕谷 強

Tsuyoshi Kasuya

数年前、技術に強い日本が事業で勝てないのは何故かといった議論をよく耳にした。主に技術優位の日本が海外企業との競争に勝てないのは事業企画や経営戦略の面で劣っているからだという論調であった。昨今は、本当に日本の技術力は優れているのかといった声を時折耳にする。安倍政権の後押しも手伝って、事業組成面での改善が進む一方で、技術力における日本の優位性に疑問符が付くことが増えている。未曾有の天災による原子力発電所の事故が厳しい見方に繋がっているとも言えるが、コストを含めた技術パフォーマンスの改善、ガラパゴス的商品の規格改訂など解決を要する課題が多いのも事実である。

ここで言う技術力とは、事業競争力に直結する、言い換えると顧客の課題解決に直結する『プロセス技術』を指しており、供給するものは単一の機械や材料でなく、特定の機能である。昨今の日本の技術力に問題があるとすれば、それは個々の小単位の技術もさる事ながら、それらがブツ切りになっていて機能としてパフォーマンスが発揮できていない事であり、個から面へ持っていくプロセス化の所に、或いは逆にプロセス構想から個にブレークダウンする所に、何らかの改善課題を抱えているのではないかと思う。

企業における研究開発は、上記を待たずとも、事業課題解決と研究開発テーマの関係が明確でなければならない。そこでは二つの事が重要だと考えている。

一つ目はテーマを設定する手順である。経営課題が開発課題に落とし込まれ、開発課題が更にテーマに展開されるが、テーマは上司から部下に手段系も含めたような考える余地のない形で指示されてはならず、出来る限り自由度を持たせる必要がある。テーマを取り巻く当該技術や競合他社の動向、事業課題との関係などをよく説明し、開発の目的・狙いを十分に理解させた上で、開発計画を具体化させるのが望ましい姿であり、それでこそ、人が育ち、開発の内容に拡がりや深みが出てくるものと考えている。

二つ目は開発課題達成に向けた職場の雰囲気作りである。開発課題をTOPに置き、それを頂点とした全体テーマの展開図・相関図を可視化させるなど、開発目標完遂へのモチベーションを持続させたり、チーム間の補完的連携を呼び起こしたりするためのR&Dマネジメント上の仕掛けや工夫も大切ではないかと思う。

日本国内各地のエコタウン作りや新興国の環境系インフラ作りへのサポートを使命とする当社において、研究開発に携わる人達が、生き生きと働き、事業の成長を通じて社会の発展に貢献している喜びを感じられるよう、R&D体制の整備にも注力していきたい。