

今村哲也著「花王魂 - やり遂げることの大切さ、私が学んだ仕事・事業・経営 - 」

生産性出版 2008年11月18日刊を読む

## 日本の製造業の未来

1. 製造業は日本が最も得意とする産業分野である。しかし、韓国や中国の追い上げもあって、この先もその優位性を維持できるとは断言できない。これまで、日本企業は数多くの優れた研究員や技術者を育て、組織横断的にチームワークで新しい価値を持った製品や商品の事業化を推進してきた。その結果、日本は「技術開発型製造立国」を標榜できるまでになった。
2. ところが、近年、欧米ではサービス業の GDP への寄与率が製造業を上回ってきたことから、製造業の今後の成長性について悲観的なエコノミストも少なくない。
3. だが、その考え方は間違っていると私は思う。世界中のどこでも、人々の暮らしはモノとそれを使いこなす独特のソフトウェアの結合(文化)により支えられている。衣食住を裏打ちするモノに対しては、今後ますます「質」の高さが求め続けられていくだろう。そうであればモノづくり(製造業)は、今後とも無限の可能性を秘めているのである。その可能性を現実のものとしていく原動力が、研究開発力であろう。
4. 21世紀は知識創造社会であり、知が中核の資源となる。その知の泉は、これまで容易に言語化できなかった暗黙知の世界にあるかもしれない。日本の製造業がこれからの時代を生き延び、成長し続けるには、そうした新しい知を創造し、新しい価値を持った商品(製品)を開発し、提供し続けていくしか道はない。
5. では、どうすればそれが可能になるのか。それは、一つにはこれまで花王の例に見てきたような横断的な研究開発体制の構築が前提になるのではないだろうか。そのうえで、あくなき科学技術の研究による新しい知の創造と、その実用化・事業化に向けた研究開発を推進していくマネジメントの力があれば、十分に対応できると私は考えている。
6. そして何より忘れてならないことは、それを現場で支えるのが自律した研究員であるということだ。これからの時代に必要なのは、与えられた研究テーマを上手にこなしてみせる秀才タイプの研究員よりも、荒削りであっても自分でテーマを発掘し、既存の知に依存しない、自分の頭で考えることのできる自律した研究員である。

7. まず自分が自律した個人になる。そしてその集合体として、自律した組織をつくる。その場を存分に使いながら、みんなでゼロから事業を立ち上げる。数々の苦勞も経験するがその仕事を樂しみ、事業の成功に向けて努力、奮闘していく。そうした経験が大きな財産となって、その人はさらに成長し、自律した個人となっていく。業種や仕事の内容は何であれ、多くの人に、新しい挑戦をしてほしいと願う所以である。

P211 ~ 213

[コメント]

ものづくりの前提となる研究開発体制の構築に欠かせないのは、自律した研究員による自律した組織づくりであることがフロッピーディスクの開発や、ヘルシア、エコナなどヘルスケア製品の開発の実例からよく理解できた。「言うやつがやるやつだ。」「仕事ほど面白いものはない。」「ある程度考えたらとにかくやってみる。」の花王魂は、研究開発型企業のベストプラクティスと考える。

- 2010年10月1日 林 明夫記 -