

# 座談会 これからの研究(所)のあり方

日 時：平成元年5月23日

場 所：川崎製鉄六本木クラブ

出席者\*：岸 輝雄 東京大学 先端科学技術研究センター教授（司会）

腰塚直己 超電導工学研究所 副所長兼第一研究室長

後藤裕一 日本電気(株) 研究開発技術本部長兼技術計算センター長

小林三郎 (株)本田技術研究所 栃木研究所チーフエンジニア・デピュティジェネラルマネジャー

原 健次 花王(株) 栃木第一研究所薬粧品研究室長兼生物科学基礎研究センター長

垣生泰弘 川崎製鉄(株) 技術研究本部ハイテク研究所新素材研究センター長

身ももとは金属屋で、昔からチタンとその複合材料、そして最近セラミックスの研究をしています。そのほか、非破壊検査にも非常に興味を持っています。

年間ずっとエアバッグの研究開発をやっていました。自動車会社では実用的な研究が多いのですが、その中で13年も同じテーマをやるというのは大変珍しい例です。



して比較的近い将来、すなわち5年以内程度のものという ために三次産業の知恵をいろいろ提供して 付加価値を

ことです。

一方、分散に対して集中という機能も働かせています。

私がおります研究開発グループ、俗に社内外で中核研究所

けていく必要がある。社長は、それを称して2.5次産業とい

う言い方をしているのですが、研究のフィールドでも学際

研究が重要になってきて、その中で、

と呼ばれているが、これは会社共通の研究所ではなく、

それから、研究テーマですが、新しいテーマの個人提案員が増えるとどんどん新しい研究所をつくっていきますの

りませ。その仕組み、よく何を言っているのか、よくわかりませ。まあ、両方できるが、やはりフレキシブルに、考えられる最善の

ない場合もありますが、目をぎらぎらさせて3遍言ってきた方法でやっていこうということです。先ほどの文鎮型組織は、私どもは中核型組織と言っていますが、管理職が、しか

先ほどかたやれとか、技術以外の話が出てきています。

昨年、例の初年度がのち、

私どもも一般の消費者に使っていただく商品が多いものですから、色とか、においとか、形とかいう、今までサイエンスとしてなかなかとらえられない分野のことが非常に重要になってきています。つまり文科系と理科系を何とかうまくドッキングさせないと、次の新しい展開ができない。

したが、どうも本物らしいので、急きょグループを結成しました。小さなグループですが、思いついたらすぐつくれる所が今までと違う点です。

それと、私のところでは基礎研究から開発、実用化研究まで、すべてこの研究所の中でやるというところまで

あって、ある時点で見ればその人は基礎研究をしているだ  
らう！ そこで何かつかぬばそこへ応用研究に移してい

出 今度、松本は基礎研究と応用研究の、どっちか？ 松本は基礎研究と応用研究の、どっちか？

岸 その辺、いかがですか、小林さん。

小林 私どももまったく同じで、基礎だ、応用だとは分けておりません。自動車会社は応用研究がはるかに多いと思うのですが、その中で必要な基礎をどうしてもやりたい

面もあるし、フレキシブルでもあるのですから。そのくらいに耐えられないような会社じゃ駄目だという感じですね。

岸 なかなかおもしろいところですね。

原 花王の場合は、先ほども申しましたように、月に1

いので、やはり目的を持った、将来必ず何か役に立ちそう

おかしくてもいいではないか、そういう意見が非常に強い

かもしれない目的はあるのです。世の中の流れを見て、今 円出せば、必ず研究が進むに決まっているという考えが一

原 私どもの例ですと研究よりマーケティングのほうに何十倍もお金がかかるのですね。お金のかかり方は業種によって事情が違っていると思います。

垣生 それと人格の話ですが、変わり者をどう扱うか。確かに、新しい芽、すばらしい芽は、少数の優秀な人が目

げるために何を望むか、どうしたらいいのか。

原 非常に難しいんですが、最後には小林さんの言われた「やる気」のような精神論に戻ってくると思うのです。

まず、テーマの設定については、やりたいこと、やらな

つけていくと思います。ですから、そういう人は、個々に つまみわけよめるかというのが最近の課題で、

ト自体の成果も出しますが、その波及効果が非常に社内的には大きいのです。一つの例を挙げますと、今年で終わりましたバイオリクターの研究ではリアクターとしても完成しましたが、その副次成果として、「アタック」とい

ましたエアバッグは途中で担当役員がやめようと言ったのですが、私はやめませんと頑張って、結局やらせてもらいました。このように個人のマインドを大変大事にしております。

アタック (部員) 何故か、このように、

いろいろやっております、これで一番困るのが機密漏れです。 境をつくること自体に非常に膨大な投資が必要になるよう

両は構わないのですが、それより企業側での取り組みが、さらに朝八夜八の上、トップダウン、タリド、非営利化

ろはおさえていただければありがたいのです。

岸 いろいろありがとうございました。後藤さん如何で

たいと考えております。

それから、いわゆるプリコンペティティブなレベルの研

究です。両は仲間の協力して、この問題を克服するには、

めのマジョリティー、明日のためのマイノリティー」と言 が、3年、4年、3年で見直しがあり、また毎年推進委員  
ってしまして、あえてマイノリティーたれと。人間はどう 会や評価委員会といういろいろな意見をいたぐ場があり

後戻りという形を取っています。

岸 修士とか博士は差があるんですか、あまり関係ない  
ことですか。

のですね。

小林 数年前は構えていたのですよ。どうしよう、どう  
しようと言っている間に、定稿のほうはどんどん進んで

岸 それはアメリカだから適合しないということですか。  
後藤 我々はアメリカで非常に大きなビジネスをやらせてもらっていますので、まずはアメリカということ。この後、たとえばヨーロッパでもやろうじゃないかという気持ちはありますし、その次には東南アジアに対応しようということも考えています。グローバリゼーションの第1

ど申し上げました知的所有権の取り扱いがアメリカと日本で違うこともあって、その辺の規定ができていなかった。それで一生懸命苦勞しまして、知的所有権の取扱規定を作りましたが、国際化の流れの中での産みの苦しみといえるかも知れません。

岸 この辺に関して、川鉄さんはいかがでしょう。

腰塚 マスターかドクターかという話ですが、電総研では以前は公務員試験で3分の2はマスター、3分の1はド

さんから出されたことに尽きるのですが、表現が違う



