

# 技研と研究者のあるべき姿

山田 宰

世界の放送界をリードする NHK 技研の歴史は、80 年にわたる諸先輩の血のにじむ努力の結果である。その間、日本のテレビを中心とするエレクトロニクス産業が国際社会の中で卓越し、大きく成長したのも、NHK 技研の影響力が大きかった。一方で、最近は、中国、韓国、台湾勢の台頭により、日本の ICT (Information and Communication Technology) 産業は、弱体化の傾向にある。ICT 技術の中で、放送技術のみが、参入障壁が高いこともあり、今なお日本がリードしていることは確かであるが、将来への不安はぬぐえない。

国際競争が激化する中で、資源がない日本が豊かさを求めて生きていくには、従来どおり、科学技術の進歩にリーダー役を果たし、世界に貢献していく以外に方策はないであろう。

放送によるビジネスは、通信その他の分野に比べて事業規模の点では極端に小さい。しかし、カバーする技術分野は広大であり、産業はもちろん、文化、教育、その他への影響は、計り知れないものがある。

私自身は、NHK 退職後民間企業に在籍し研究開発部門の責任者として組織改革を進めてきた。最終的目標が「世界初」、「世界一」の技術を開発し世の中に貢献するという意味では、公的機関であれ、民間機関であれ、同一である。研究機関としては、組織の未来像を明確に示し、研究者には困難な課題に果敢に挑戦させ、そのことによって人材を育成することも大きな使命である。

以下の 3 点は、「大きな経営」と題して、日本企業が置かれている現状を掘り下げ、講演会などで各社に提言している事項である。現時点では、縮み志向の日本人が不得意とする項目であり、今後の強化が求められている。

## (1) 長期的視点での経営

組織としての経営ビジョンを明確に定め、何のために、何を目指し、何を、どういう形で実施するか、そのためには、組織としてどのような力をもたなければならないか、将来の組織を担う人材をどう育成するかが課題である。具体例としてスーパーハイビジョンと並ぶ大きな研究テーマ構築がポイントであろう。方向性が示されれば、研究担当者は安心して研究に取り組むことができる。

## (2) グローバルな視点での経営

日本のエレクトロニクス製品は、厳しい国内市場での機能競争で「ガラパゴス化」し、各社は、いわゆる「レッドオーシャン」の消耗戦に疲弊して、国際市場で闘う力を失っていると言われて久しい。最初から、グローバルな市場を見て、海外組織と連携をとり、「ブルーオーシャン」を見つけ乗り込む気概が求められる。研究の初期段階からの世界への PR と世界との連携がキーポイントである。

## (3) 組織全員の能力を活用する経営

人材の流動性が乏しい日本では、現有専門家集団の能力を最大限発揮させ、「知識経営」を基本に、組織を活性化し、ベクトルをあわせて、チームワークで闘う以外に道はない。

技研 80 周年を期に、技研の経営哲学(ビジョン)と研究者のあるべき姿を明確に定め、放送技術の将来像実現へ向けて、世界の放送技術のリーダー役として、力強い新たな一歩を踏み出すことを期待してやまない。

山田 宰