

## レーザーコンパス

## 甘さ辛さも塩かげん

城 阪 俊 吉\*

Shunkichi KISAKA\*

研究開発の進め方とか、またその組織運営にまつわる総論・一般論については、これまでにいろいろと多くの議論がなされていますが、それぞれ責任ある立場の人が、そのおかれている環境、背景をふまえたうえで、各論を具体的に実践するとなりますと、そのときどきに依じて、右をとるか左をとるか、また心ならずも総論に逆う道を選んでしまうという現実に直面することがしばしばあります。このあたりのことがまことに運営の妙、勘どころの別れ道となるどころです。

とくにわれわれの関係しているエレクトロニクスの分野では、技術の動きが目まぐるしく、ときに判断を一步誤ると後日大きな落とし穴に嵌まり込むはめになり、そのギャップを取り返すのに大変な苦勞を強いられることになります。

先般、たまたま二週間ばかり中国を訪れる機会がありましたが、その際、日本で日頃体験していることとはまた違った、むしろ鮮やかなコントラスト一日中両国間のコントラスト、中国の内的コントラスト—として感じられるいくつかの体験をすることができました。まことに中国とは近いようで遠く、遠くて近い国だということに改めて実感として受けました。

そのような印象をうけた事例は多々ありましたが、そのうちの一つが研究開発・技術運営に対する中国の姿勢であります。中国の科学・技術についての現在の考え方は一近い将来、幾分の修正があるかと思われませんが—自力更生・独

立自主のスローガンの下に何でも自分でやってゆこうとする姿勢に基盤をおいています。研究開発さらにその技術展開はもちろんのこと、それに関連する材料・設備・機械類、いわばすべてのもを自分達の力と自分達のやり方で進めてゆこうとするものです。農業、工業はいうまでもなく、人工衛星、ミサイル、原子爆弾までも、その開発過程で文献とアドバイスまでは受けても、そのあとはとにかく独立自主の精神でやり遂げようということです。もっともそこには19世紀中葉以降百年余りにわたって中国が受けた外侵の歴史的な背景、さらにまたとりわけ1958年から1959年にかけて、それまでの数百件に及ぶ契約をソ連に一方的に破棄され、書類・図面ごと引揚げられた後の苦しさを実感として受けとめた体験的な背景などが、これを支えていることも見逃してはならないと思います。

ひるがえってわが国の実情を考えてみますと、明治以来の伝統として、何らの違和感もなく、むしろ積極性の発露とする評価に支えられて、海外の科学・技術を導入する姿勢をとってきました。この姿勢によって、欧米で何か新しい研究成果が発表された、また秀れた設備・測定器が公開されたというような情報をキャッチすると、いちはやく技術導入とか追試実験・機器購入を行い、ときには却って日本の方が先手をとって商品化するといった即応性の高い能力を発揮することもありました。そしてこの姿勢、この行動力によってこそ、数世紀にわたる鎖国の

\*松下電器産業株式会社中央研究所 (570 守口市八雲中町3-15)

\*Central Research Laboratory, Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., 3-15 Yagumonakamachi, Moriguchi, Osaka 570

遅れを一気に取戻し、今日の経済的・工業的基盤ができあがってきたともいえるわけです。

いまここで何れが良い悪いなどという評論はさておくとしましても、長期的な立場で見れば両者ともそれぞれ一長一短の意味合いを包含していると思います。

何事でもあれ自分でやるという姿勢はそれはそれなりに重要にして意義のあることであり、それを効果的に結実してゆけば、次の仕事に対して自信に満ちた主体的な推進の原動力になりうると思われますが、反面すべての問題についてそれに固執しすぎると、またそれなりの問題も残してゆこうというものです。

一方日本的な姿勢のように、技術導入を主軸とした、とにかく労力を少なくして効果の高い道を選ぶという考え方は、その劣勢挽回、高エネルギー成長には極めて効果的であるとはいえませんが、一面事志と違って、主体性の放棄にもなりかねないものでもあります。とりわけ将来何らかの世界的な異常事態が発生した場合、またそうでなくても今後世界的視野から、技術の流れ、方

向づけを主体的に決定していかなければならない環境に立たされた場合、水先案内なき船のような運命に落ち入る恐れもなしとしないわけです。

組織の運営にあたって彼か此か右か左か、その何れの道をとるかは、それは運営の掌にあたる人が決定することですが、ただその何れの道をとるにしても常にアンチテーゼの存在を意識しておくことが大切ではないかと思うわけです。

私自身料理には全く無縁な人間ですが、とにかく話として“甘さ辛さも塩かげん”という言葉がありますように、甘すぎても辛すぎても料理にはならないわけです。また、たとえば“ぜんざい”に小さじ一杯の塩を入れるようなときに“かくし味”という言葉が使われております。それによって甘さが引きたつというものでしょう。

研究運営にあたって、急所急所にタイミングよくアンチテーゼの一味を入れてゆくということ、このような呼吸もまた忘れてはならないことではないかと感じている次第です。