



人の力を生かす環境をつくるには

Atsuko TSUJI **辻 篤子** 朝日新聞社記者



年功序列の人事制度

改めていうまでもないことだが、新しいことを生み出すのは人である。そして、それを可能にするためには、人々が力を発揮できるような環境づくりが欠かせないこともまた、いうまでもない。

ここでは、化学分野ではないが、そんな新しいものを生み出し続けてきたことで知られるある会社が、どのようにその環境を整えてきたか、専門家も注目するそのユニークな仕組みを紹介し、そこから見えてくるものを考えてみたい。

その会社とは、浜松ホトニクスである。小柴昌俊・東大名誉教授のノーベル物理学賞の受賞につながった、カミオカンデでのニュートリノ検出実験に使われた大口径の光電子増倍管の開発でよく知られている。今や光電子増倍管のシェアは世界で約90%、ほぼ独占である。光関連の技術に強みを持ち、あちこちの大学で「浜ホト製」の装置に遭遇する。近年ではヒッグス粒子の観測でも活躍した。その応用分野は医療などにも広がっている。3000人の従業員を抱える、光関連部品の世界的企業である。

もともとは1953年、テレビを初めて開発した高柳健次郎博士の弟子らによって「浜松テレビ」として設立された。それから60年余り、テレビそのものは曲がり角を迎えるなか、光電子部品で独自の技術を開発し続けることによって大きく発展した。

革新を続ける原動力は何か。驚くことに、同社は基本的に年功序列で、どんなに大きな成果を上げても、金銭的なメリットはまずないのだという。

巨人の肩に乗って

浜松市の本社に晝馬明社長を訪ね、話を聞いた。同社発展の基礎を築いた晝馬輝夫会長の長男で、幼少時からその教えを聞いて育ち、2009年から社長を務めている。「評価はします。でも、それが給与や賞与には反

映されない、ということです。功績に社長賞を出して表彰する、といったこともありません。よくやったと肩をたたいて飲みに行くことはありますが」

確かに、人によってがんばり方には差があるが、がんばった人だけによって支えられているわけではない。縁の下の力持ちもいる。ニュートンが「巨人の肩に乗って」と言ったように、先人の業績があって今日がある。研究開発では、何かを成し遂げたという満足感が何よりも大きいのでは、と晝馬さんはいう。特定の個人の功績をたたえるのではなく、うまくいったら、その利益を多少なりとも全社的に分け合う、というのが創業以来の考え方といい、その資金で自社株を買うよう強く推奨して結果的に社員に報いている。

鍵握る現場のチームワーク

要は、皆が、評価を気にせず気持ちよく働けることこそが大切、というのである。成果で差がつくとすれば、自分の成果を囲い込みがちになりかねないし、失敗を共有して次につなげるうえでもマイナスだ。

人が人を評価することはできない、というのが晝馬会長の口癖でもあった。過去には、業績を待遇に反映させるべきだ、という声もあり、それなら案を示せ、ということになったが、結局、皆を納得させるような方法は示せなかったようだ。

同社で何より重視されるのは、現場であり、チームワークなのである。長く晝馬会長の右腕だった大塚治司副社長は「中央研究所の大卒や大学院卒はものすごく知識が豊富で、聞けばなんでも答えてくれる。こうすればこうなるはず、とも言ってくれる。でも、私たちがめざすのは人類未知未踏の分野だから本には書いてない。全く新しいセンサーにしても、結局は現場の若い人があれやこれやとやって作りあげるんです」

博士だからといって優遇されることはないが、そうして現場から次々に新しいものが出てくるさまを見れば、中央研究所の博士たちも納得するという。

全社員が研究開発人材

カミオカンデ用の光電子増倍管は口径20インチ、当時最大だった5インチに比べて桁外れの大きさだった。当初は25インチだった小柴さんの要請を断るつもりだったという晝馬会長だが、最終的には小柴さんの熱意と、1日だけ生まれの早かった小柴さんに「年上のいうことは聞くもんだ」と押し切られた、というのは、もはや伝説的な逸話である。ようやく完成した光電子増倍管が、小柴さんの定年まで約1カ月というときに、超新星爆発で飛び散ったニュートリノをとらえたのだ。

この開発を任されたのは、工業高校出身の優秀な若者だった。若手はチャンスを与えられ、自ら学ぶことで伸びていく。彼は今、常務を務めている。

「成果主義がもてはやされていますが、日本的な年功序列にも利点があるはず」と晝馬社長はいう。

また、人事異動はほとんどなく、グループが大きくなったら分かれるという形で組織の形が変わっていくのもユニークな点だ。

そんな同社に注目するのは河野英子・横浜国立大学教授だ。「研究開発型企業の発展における社会的支援と成果管理——浜松ホトニクス事例」と題した論文で、同社は全社員を研究開発人材と位置づけ、自由闊達に活躍できる環境を整備してきた、と評価する。そこで重要な役割を果たしたのが、社会的支援、つまり従業員が行動しやすいよう安心と自由を提供することだった。従来は、社会的支援と、成果管理、つまり高い成果を達成するよう従業員を刺激することを導入するマネジメントの両方を同時に追求することが不可欠とされてきたが、同社は高いレベルの社会的支援を土台にすることで実績を上げてきた、としている。

すべての人が力を発揮するためには、成果を上げようと上げまいと、むしろ差をつけない。そんな日本的

な人事慣行の利点を、同社の実績や低い離職率が物語っている。研究開発に重点を置く組織のあり方に対し、示唆するものは大きいのではないか。

企業でないと学べないこと

日本的なやり方、といえば、大塚製薬が開発した、年間売り上げ約5000億円、世界第10位の統合失調症薬エビリファイもその例かもしれない。菊地哲朗フェローによれば、開発を始めたのは1970年代、完成までに四半世紀の時を要した。海外で発表すると、「なんと25年も」と非常に驚かれたそうだ。同社は長く、株式非公開のオーナー企業で、地道な研究が認められる余地があった、ということだろう。

大手の製薬会社がドーパミンの働きを抑える薬の開発をめざしていたのに対し、同じことをやっても勝ち目はないと、働きを抑える逆の戦略をとった。そして、獣医学を学んだ経験から、実験用のラットのひげのかすかな動きを見て筋肉への副作用を予測する方法を開発し、それが大いに役立ったそうだ。

一方、青色LEDの開発でも、赤崎勇・名古屋大名誉教授は「一般向け製品用は、相当タフな材料やデバイスでないと駄目だ」ということを松下電器の研究所で学び、それが材料の「タフさ」へのこだわりになった、と語っている。企業での経験が、大学という研究現場で結実した。

新しいものを生み出すには、多様な個性や経験が生かされてこそ。そんな場をいかにつくるのか、古くて新しい課題が今、突きつけられている。

© 2015 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会の委員の執筆によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp