

# 技術開発のイニシアティブは 社長自ら覚悟と決意をもって

Michio SASAKA **笹岡三千雄** ヘブチドリーム(株) 監査役



## CTOは必要か？

独創的で世界の市場を席卷するような日本発の製品がなかなか出てこないとよく耳にする。その理由の一つには、開発のイニシアティブをとる傑出した人材が企業内で少ないことにあると言われている。では、開発のイニシアティブはどのような人が担うべきなのか。この問題が議論される場で、いわゆるCTO (Chief Technology Officer)の必要性が話題になっていると聞く。

CTOはCEO (Chief Executive Officer) やCOO (Chief Operating Officer)と同様に日本の会社組織にはなかった役職であり、経営と執行を明確に分離する目的でつくられた米国発の役職である。そのなかでCTOは会社の最高技術責任者であり、技術系企業におけるその役割は、研究開発の方向性を決め、短期及び中長期に渡ってそのロードマップを作成し、マイルストーン管理の基に必要な施策を実施する責任者、すなわち技術系企業の存在価値を決める役割を担う。その目的で、社内マネジメントだけでなく、社外との連携、今風に言えば「オープンイノベーション」をマネジメントする責任者でもある。昨今、日本でも社長がCEOやCOOと呼ばれる例が増えているが、なにか流行りのようで、多くの場合やっていることは変わっていないのではと感じるところがある。しかしその上でもなおCTOが必要と言う議論は、上記の役割を担う人が企業内にいない、必要だと言う切実な現場の思いからかもしれない。

## CTOは社長の役目であり、「覚悟と決意」が問題

だが、なぜ日本の多くの技術系企業はこれまでCTOなしで活路を開いてきたのだろうか。これまで、日本の企業では社長自身が研究開発責任者と技術部長を使いながらCTOの役割を兼務してきたのだ。それが今、CTOの必要性が議論されると言うことは何を意味するのであろうか。この役割を果たしていない、果たす

ことができない社長が増えているのではないだろうか。だからと言って単にCTOと言う新たな役職を作って、誰かを任命すれば問題が解決するものではない。私も前職で、一化学企業の研究開発担当執行役員を務めていたが、その時の反省も込めて申し上げると、単に役職の呼称や組織を変えただけで問題が解決した例は極めて少なかった。それは任命された「人」の問題でもあるが、その人を組織がサポートできているかであり、何よりも社長が「覚悟と決意」を持ってその人を支援し続けているかに依存する。今現行の組織のままだと、社長に強い「覚悟と決意」があれば、新たにCTOを任命する必要はないかもしれないのだ。

## なぜこうなったのか？

日本は戦後長く、造れば売れる時代が続いた。世の中には不足している物が多くあり、比較的容易にニーズを見つけることができた。あとは造る技術を開発すれば良かった。もちろん直ぐに厳しいコスト競争が始まり、各社懸命に技術開発を続けた結果として、今の日本がある。この時に成功体験された方々が、各社の社長になられている場合が多い。しかし、時代は変わり、何を造れば売れるのかたやすく分からない市場になった。造れば売れる時代の成功体験だけでは不十分な時代になったとも言える。

会社としての成功体験がイノベーションを阻害することすらある。このことは、ハーバード大学ビジネススクールのクリステンセン教授の著書「イノベーションのジレンマ」の中で指摘されている。持続的イノベーションにより事業が成功している優良企業ほど、自社の技術を無用化する破壊的イノベーションにつながるアイデアを無視してしまう傾向にあると言うのだ。

## ではどうすれば良いのか

では、誰がどうすれば良いのか。ポイントは長期的視点を持ったマーケティングと研究開発のマッチング

である。当たり前だと言われるかもしれないが、これが難しい。社員の立場だと、どうしても短期的視点に影響され、自社を外から、また未来から見るができない。すなわち、①市場動向を知り、②関連技術の開発動向を理解し、③外の世界との十分な人脈を持ち、④常に進化し続けるレセプターを持ち、かつ⑤カリスマ性を併せ持つ、社長でなければ、この当たり前のミッションを果たすことができないのだ。

そんなスーパーマン的な社長はなかなかいない。なぜか。確かに、経験を積み熟練してくると、①～③の能力は自然と備わるかもしれないが、④のレセプターが急速に退化してくる。つまり謙虚さがなくなってくるのだ。では、どうすればよいか。そこは、日本人の得意技ともいえる、チーム・組織の活用で④を補填し、活性化させれば良い。社長がすべきことは、必要な分野での研ぎ澄まされたプロを集め、この人達に明確なミッションを与え、支援し、自分は常に先を走り、必要な方向修正を遅滞なく行うことである。この時、社長に求められる能力は、相手が言いたいことを理解し受けとめる能力と自分が言いたいことを相手に伝える能力である。ただし、その上に社長として大事なことは「覚悟と決意」を持ち続けることである。そうすれば、自ずと⑤に到達できるのではないだろうか。

#### 外との連携も重要であり、社長が自ら判断を

技術開発でもう一つ重要なことがある。グローバルな競争の時代、自社だけで全てを成し遂げることは不可能に近い。自社の特徴を生かしながら積極的に外部との連携を推進しなければならない。そうしないと目指している開発ターゲットそのものが、達成前に陳腐化してしまう。外部とは、昨今活発化が叫ばれる大学・公的研究機関との産学官連携だけでなく、他の営利企業との連携も含まれる。企業間の連携は、目的が一致し win-win の関係を築くことさえできれば、そのメリットは計り知れない。

一方、産学官連携の阻害要因の一つは、それぞれのセクターで使う言語の理解齟齬である。担当者がこれだと思うテーマを会社に持ち帰り、その大学との連携を提案しても、役員レベルに上がると否決されることが多々ある。造れば売れる時代に成功された役員が多い大企業で、特にその傾向があるかもしれない。そう言った意味からも、前出の①～⑤をもつ社長が最重要の役割を果たすと同時に、任命された執行部のメンバーにも学官研究者と相互理解を深めることのできる資質が必要であろう。

#### 人材の育成

もちろん、技術開発のための継続的な人材育成も重要だろう。人事の適材適所、新陳代謝においても、社長の「覚悟と決意」が不可欠である。その時に大切なことは、保守と革新のバランスだ。独創性は大事だが、ある人が言っていた。「定石を欠いた独創は我流である」と。定石をしっかりと身に付けたうえで独創性のある人を集めたい。集めたうえで、社内で社長の決意を伝え続けてほしい。独創性を役に立つ形にしてほしい。そのためにはチームでの共創の大切さを教えることだ。共創の過程で仲間から得られる刺激によって、更なる独創が生まれるのである。

#### CTOの役割は必要である

CTOの業務は、本来社長の役目ではある。社長自身が「覚悟と決意」を持ち続けることができれば、その役割を代行するCTOを任命することはできるだろう。技術開発のイニシアティブをとろうとする日本の社長に、最大のエールを送りたい。

© 2014 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が依頼した執筆者によるもので、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