

人材育成

研究開発資源で最重要なものは資金の豊富さや施設の立派さではなく、情熱のある優れた人材であると言われます。画期的な研究成果が、質素な研究室や手作りの実験装置から生まれた例は数多くあります。

今から30年程前に研究員の育成について先輩研究員と数カ月に渡って議論したことがありました。立場が変わった最近では研究管理者、開発技術者、プロジェクトマネージャー、商品化技術者の育成は如何にあるべきかと考える範囲が拡大してきています。

清水建設技術研究所の30年前と言えば、研究員数も数十名で、研究員育成などは論外で、全員が自ら、研究者として如何に自立すべきかに奮闘していた時代でした。私自身も溶接研究を開始した時には、社内には指導者はいないので、外部に指導者を探すようにと言われたものでした。それでも主任研究員の下には若い研究員が配置されるケースが出始めると、思い通りの育成らしき行為が行われました。グラフの描き方や線の太さの細部まで口うるさく指示する人、研究は個人のものとして一切指導らしきことを行わない人など種類雑多でした。

このような状態で私にも部下が数名配置されることとなり、前述のように先輩と研究者育成論を戦わすこととなったのです。その時の結論は「管理はあれども管理せず」のようなことであったと思います。良い研究環境の場を与え話相手になる、困った時はアドバイスを与え、時には意地悪く刺激する。色々考えまずまずの研究管理、研究者育成を行っていると思っていたものでした。

私にも研究専門分野を離れて研究所の管理部門に移動する時期がきました。その時には私がいなくなって、部下の研究員はどうなることかと大いに心配したものでした。ところが私が研究グループを離れた途端に、それまでの部下は生き生きとし始め、今まで以上に成果を上げ始めました。以後研究管理のあり方、人材育成のありかたについてずっと考え続けてきました。

先日、世界の成功し発展する企業の分析を行った本を読みました。多くの要素について語っていますが、経営者のタイプについて面白いことが語られていました。独裁的・カリスマ的経営者の場合にはその人物が在社中は企業は発展するが、その人物が去ったあと企業は衰退する。即ち、後継者が育っていないと言うことでした。一方、成功している企業の経営者は二面性を有していると言うのです。一つは職業人としての意思の強さ、もう一つは個人としての謙虚さです。

この本にある、以下のような内容は人材育成の参考になります。「指針を与え、教え、導く必要はある。だが、しっかり管理する必要はない」、「答えではなく、質問によって指導する」「対話と論争を行い、強制はしない」「人材の優秀さよりも適切な人材配置」「自ら謙虚な姿勢を持ち、意見には十分耳を傾ける。自己利益を超えて組織の利益や相手の利益を第一とする。成功への強く粘り強い意思を持つ」これらはなかなか出来ないことではありますが、時々反省して見る必要はあると思っています。

2002年9月

清水建設株式会社

常務執行役員 技術研究所長
工学博士 藤 盛 紀 明