

## 随筆 発明の現場

## 組織と個人、木原研究所の事例

ソニーは大企業である。当然のことであるが、大組織による開発方式によって、商品開発を推進している。個人の能力に依存する方式ではない。

ただそのソニーに昔、存在した木原研究所だけは異なる。この木原研究所は所長の木原信敏氏の功績と能力を高く評価したソニーが1988年に創設したもので、冠研究所の代表例といってもよい。今はない。

この木原氏はその業績があまり幅広くは知られていない。ソニーの前身、東京通信工業時代から、テープレコーダの開発、そのトランジスタ化、トランジスタ・ラジオとテレビの開発、工業用VTRの開発、世界初のカセット方式のビデオテープレコーダすなわちベータマックスの開発等をすべて手がけてきた超人とも天才ともいえる人物である。

ともかくソニーが、世界の市場に提供し高く評価されたエレクトロニクス製品の開発のほとんどに関わり、その中心役として活躍したその貢献は計り知れないほどである。だからソニーも木原氏が専務時代に木原研究所を設立して、いつまでも木原氏の思うままに研究開発をすることのできる組織と環境を作った。彼の能力と貢献を一番理解しているのがソニー自身なのである。

亡くなられたソニーの創設者であり、戦後を代表する技術経営者と評価された井深氏は「私の履歴書」の中で次のように木原氏を評価している。

「木原君というのはたいへん器用で、頭のきれいな人で、こちらから考えを一通り述べると翌日はもっとよい考えのものが手づくりでできあがっているという神様のような人である。戦争後、早稲田の専門部でちょっと私が教えた関係で引っ張って来たのだが、当社の磁気テープ、録音機の初期のころの試作全部、日本での最初のステレオ・レコーダー、トランジスタ・ラジオの第1号機、トランジスタ化テレビ第1号機、日本でのビデオレコーダー(録像機)第1号機、同じくトランジス

タ化した小型機等々も全部同君が手がけたものであった。」

あの伝説的技術経営者の井深氏から「神様のような」とまで評価されるのであるから、いかに木原氏の能力が高く、その貢献が大きいものであったかがよく理解できる。木原氏の功績をたたえ、しかもその能力と経験をソニーの後継の技術者に伝えるためもあって、木原研究所を設立したのである。しかしその木原研究所も今はない。

考えてみれば、エレクトロニクスに関する新技術商品で常に世の中をリードし、時にはモルモットとまで評され、評価されてきたソニーという企業のよき時代の象徴であったのかもしれない。また企業における技術開発がこうした木原氏のような天才的な能力に依存する時代から大きく変わりつつあることの現れであるかもしれない。

今はソニーという会社がこのエレクトロニクスの分野の開発で一人の天才的な能力をもつ技術者に依存する状況にはない。だから個人の名前をつけた研究所などかえって誤解のもととなるだろうし、研究組織全体の合理性を優先するというのもよく理解できる。組織的にスケジュールに沿って各部署と連携しつつ開発する時代なのである。だが開発成功事例をみていくと、やはりその開発のポイント、最も重要なところは才能ある個人が関わっていることに気付く。

それだけにいささかさびしい思いもする。技術者は地味なものである。個人の名前が晴れ晴れしく表に出る機会は少ない。そのなかで木原氏はまさに天才であったし、ソニーの中心的技術者であった。もう再びこうした天才は現れないだろう。日本企業にはこれからはもう技術者個人の名前を付与した研究所というものは存在しないこととなるのだろうか。

(後楽子)