

改革を進める(株)ナード研究所見学と 経営ビジョン・人材育成を強調した社長談話

第5回社長懇話会記録

研究所見学

第5回社長懇話会は平成16年7月23日午後2時に尼崎市のホテルニューアルカイクに約20名の参加者が集合し、簡単な自己紹介の後、早速化学分野の受託研究を主たる業務とする異色の(株)ナード研究所に移動して研究所見学を行いました。



(株)ナード研究所 実験室

南則雄社長から、会社概要の説明の後、研究所内の見学を行いました。高価な分析機器が、それぞれ狭い個室に置かれるとともに、広い実験室に実験用具が整然と並べられ、担当者が生き生きと自信ありげに説明されていたのが、印象的でした。

見学後ホテルに戻り、約1時間南社長の経営改革と独特の人事管理を中心に貴重な経験談を聴くことができました。当社は1972年に創業し、南社長は1997年から3代目の社長として、経営改革に取り組み11の研究グループを統括して、現在売上高21億5000万円、1人当たり売上高32百万円の実績を上げてなお、新たなチャレンジを続けておられます。以下に社長のお話を要約しました。

私の経営ビジョン

今まではナード研究所の日本における知名度が上がり「化学物質の合成で難しいことはナードへもって行け、その代わり高いぞ」というのがわが社の評価でした。安い仕事は中国やインドへ流れていく中で、「世界に通用する技術を持ったナード研究所にしたい」というのが私の思いです。

私は「お客様も従業員もすべての人間を大切にしたい」が第一と考えています。もう一つは「創造することが人間の最大の喜び」と理解しています。当社創立の精神の中にも創造力の結集という言葉があります。この二つで経営をして行こうと考えています。



(株)ナード研究所
南社長

人材育成

私は40歳過ぎにグループ長をやれと言われて、10歳ぐらい年上の方々とグループをつくって仕事をし、今は社長をしていますが、人材育成については「地位を与えることで人材が育つ」と考えています。今年4月にイギリスの8千人規模のアピラス社からキラル合成の技術を導入しましたが、研究者が海外のメーカーに行って仕事をすることをOJTによる人材育成の方法と考えています。

もう一つ研究者に言っていることは、1から2へ進むのは簡単だが、0から1は難しい。0から1に失敗して0.1になってもよい。それを10回やれば1になるので、何度も挑戦して一歩踏み出すことが非常に重要と言っています。

やる気を起こさせる人事管理

自分の給料は自分で稼ぎなさい。給料はいくら高くなってもよい。売上から経費を引いた残りの50%を個人に返すというのがやる気を起こさせる最大のポイントでした。しかし、一人ではできない研究テーマが増えて、個人からグループ化の方向に進んでいき、平成3～4年ごろ、一つのグループで数千万円の利益が出るようになると、その年の自分の収入だけを重視して、先行投資をしなくなってきました。ある程度の企業規模になると、利益配分50%が問題になってきたのです。

方向転換

そこで、2001年には共同設備購入資金をグループから調達して、1件5千万円ぐらいの設備を購入することができるようになりました。さらに2002年には、先行投資資金をグループから調達することで、現在の利益配分はグループに33%、会社に33%、先行投資に33%にしています。

これは独自技術を持つための先行投資に使う目的です。会社として動けるようになったのは2001年ごろからで、それまではグループの力が強くて会社として動けなかったのを方向転換したのです。もう一つは今まで化合物は客先でどう使われているか分からない状態でした。顧客からこれを作りなさいと言われれば作る技術はあるが「これを作ればもっといいですよ」という提案ができるようにもってきたいのです。化合物に機能を付加したものを顧客に届けるという考え方です。そういう方向へ今変革をしようとしています。

具体的テーマ

私は脳の機能改善の研究をやっていきたくて考えています。心の時代といわれていますが、痴呆やうつ病、子供の凶悪犯罪などを脳の機能面から研究していきたくて考えています。脳の中で情報伝達するのは化学物質です。脳の中は再生医療も通用しないし、外からしか見ることができず、化学だけが対応できるのです。脳に起因する精神療の治療に使われる薬は非常に少なく済むので、ナード研究所の子会社ナードケミカルズで作れることも脳と精神療の研究をしたい理由です。脳や癌の治療薬に関連して、2000年から産学協同で始めた開発が、既にいくつか成果を得て、世界に販売できるような医薬品の開発ができています。こうして、自社製品の売上高を50%以上にするのが目標です。

質疑応答と懇親会

以上、南社長の明確な経営改革と開発方針、研究グループの運営などに感銘を受けた後、活発な質疑応答があり、独特の研究グループ経営、特にグループの独立採算制や人事管理に質問が集中して時間切れとなり、引き続き懇親会でも南社長を囲んで和やかな雰囲気での歓談が続き、定刻7時意義深い第5回社長懇話会を閉じました。

(田頭記)

