

## 平成 28 年度拡大経営会議について

平成 28 年 4 月 26 日  
公益財団法人鉄道総合技術研究所

公益財団法人鉄道総合技術研究所（以下、鉄道総研）は、下記により管理職約 130 名を集めた「平成 28 年度拡大経営会議」を開催いたしましたのでお知らせいたします。本年度は「持続可能な研究開発機関であるために何をすべきか」を議題としました。

会議では、会長 正田英介の訓示、理事長 熊谷則道および常勤役員による事業展開と目標に関する講演、各研究部長等による持続可能な研究機関であり続けるための取組みについての報告を行いました。その後、テーマディスカッションにおいて人材育成、研究設備、研究対象について議論を行いました。

### 記

開催日時：平成 28 年 4 月 21 日（木） 15 時 00 分から 17 時 30 分

開催場所：パレスホテル立川（東京都立川市）

参加者：役員、部門長、研究部長等、課長、研究室長ほか 計 131 名

### 議 事

1. 会長訓示 会 長 正 田 英 介

2. 議題：持続可能な研究開発機関であり続けるために何をすべきか

#### （1）事業展開と目標

- |                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| ① 持続的発展のための目標と戦略                   | 理 事 長 熊 谷 則 道 |
| ② 持続可能な研究所づくりに向けて                  | 専務理事 澤 井 潔    |
| ③ 研究開発成果の実用化                       | 専務理事 高 井 秀 之  |
| ④ 鉄道技術の海外展開                        | 理 事 奥 村 文 直   |
| ⑤ 事業展開と経営（鉄道技術推進センター・鉄道国際規格センター業務） | 理 事 米 澤 朗     |
| ⑥ 研究開発の戦略                          | 理 事 渡 辺 郁 夫   |

（2）研究部等における持続可能な研究開発機関であり続けるための取組み

各 研 究 部 長 等

#### （3）ディスカッション

テーマ「持続可能な研究開発機関であり続けるため」

モデレータ：理事 奥 村 文 直

## 正田会長訓示要旨

今回の拡大経営会議のテーマは「持続可能な研究開発機関であり続けるために」ですが、「持続可能な」という言葉は、1980年代以来いろいろな場面で使われて来ましたが、その概念は必ずしも明確ではありません。「持続可能性 (sustainability)」について私の考えを少しお話しします。

持続可能性が言われるようになったのは、1970年代の環境・資源制約によるゼロ成長論に対して、1980年代にエイモリー・ロビンスのネガワット論などと並んで持続可能な社会の発展の条件が議論されたのに始まっています。持続可能性には、着実な社会の経済成長を支える「経済的な持続性」、生活環境の保全を確保する「環境的な持続性」、人的な資源が着実に発展して行く「社会的な持続性」の三つの次元があるといわれています。

今日の議論の研究所の問題で言えば、「社会的な持続性」が人材の育成・知識伝承・研究の質の維持向上などの視点から中心的に論じられるのではないかと思います。「環境的な持続性」は勿論研究所の生活環境や安全面での管理に対応しますが、研究という意味では研究設備の発展的な維持が重要でしょう。「経済的な自立性」は研究所の場合には研究活動を活発化し、研究成果を挙げることに尽きるでしょう。これらはすべて相互に関係がありますから、すべてが成長の方向を向けば渦巻状に拡大が出来ます。

しかし、何らかの状況によって成長が止まって減少を生じると負のスパイラルに入って、組織としてのミニマムマスを割るようになると、最悪の場合に崩壊状態となります。組織が小さければ小さいほどこのような状態を生ずる可能性は高いので、特定の研究分野など小さい組織では注意が特に必要です。

最近ではグローバル化が進み、いわゆる想定外の自然現象や国際情勢が生じるなど成長のベクトルを負の方向に向ける要因の発生の頻度は上がっているようにも見えます。今回の会議の議論の中で、十分にそれぞれの組織や周辺状況を考えて頂いて、単なる持続性ではなく、レジリエントな研究組織として成長のベクトルを常に外向きに保つという意識を強くもっていただくように出来ればと願っています。



写真 訓示を述べる鉄道総研 会長 正田英介

## 熊谷理事長講演要旨

4月に入ってはや21日がたち、新たな年度の活動に入りました。昨年に引き続きパワーを発揮して鉄道を良くしていきたいと思えます。

4カ月前から、新年度の目標と、それを達成するための戦略について、各部門長、研究部長と議論をしてきました、その結果を「持続可能な鉄道総研へのシナリオ」として、これに具体的な戦略を本年度の業務計画として示しました。各人読み解いて頂き、自分の関係する部署のみならず周囲をぜひ見て頂き、鉄道総研全体としての研究開発のシステムを稼働させていきたいと思えます。

持続可能な鉄道総研であるために何をすべきかが現在の私達の大きなテーマです。その際のキーワードが「目標と戦略」です。一日にして我々の目標が達成するわけではありません。考える文化、そういったものをつくり上げることが目標の一つであります。

本日の拡大経営会議で伝える内容は、これらに歩調をあわせて「目標と戦略の提示」を第一の課題といたしました。鉄道総研のビジョンでは、「豊かな社会の実現に貢献します」ということを大きくかかげています。「目標」とはかけがえのない企業の実現ための選択と伝達であります。また、それを受けた「戦略」とは、企業の競争力や独自性の土台となる価値をつくるシステムであります。それぞれ目標と戦略の位置づけを明確にし、それを実行することにより、その進むべき方向性が生み出されます。これは一人のリーダーの頭の中にあるのではなく、組織の中で実際に活動する方々が情報を共有し、速やかに実行していくということです。

第二の課題は、「品質と信頼の維持・向上」としました。これまでも述べてきたように、私達の目指すものは、信頼を得ること、信頼という鉄道総研というブランドを創ってこれを維持していくことです。鉄道総研はテクノビジネスを行う会社です。鉄道総研のビジネスは顧客を満足させ感動させるものでなくてはなりません。鉄道総研は「信頼とサービスを重視する」を大事にして維持していくということでもあります。その目標は、鉄道の価値を高めるために、高い品質の成果を提供し信頼を高めることを積み重ねることでもあります。そのために各人は自問自答していただきたいと思えます。はたして鉄道総研はその役割を果たしているか、そのために独創的な技術のチャレンジを行っているか、さらに品質については最高である必要があるのか、それらの成果をどのようにして生んでいくのかという問題意識を持っていただくことを強く希望します。

持続的な鉄道総研であるための備えが目標です。本年度は、将来の社会の経済環境の変動的に的確に対応していくということ、すなわち活動のフレキシビリティなり、ダイナミクスなりを、将来に備えるという観点から是非高めて参りたいと思えます。人材の育成、基礎的な研究などは、全て将来の変動的に的確にこたえるというところに通じるのではないかとと思えます。

ダイナミックな活動を一步一步前進させて、鉄道の価値を高めていきましょう。



写真 鉄道総研の目標と戦略について講演を行う  
鉄道総研 理事長 熊谷 則道



写真 ディスカッションの様子