

[研究ノート]

# RCA 基礎研究所興亡史( I )

藤 田 秀

<目 次> まえがき  
§ I - 1 就職  
§ I - 2 「所長問題」

## まえがき

いつかは書きたいと思っていた。多摩丘陵の山の中にあった、あの夢のような研究所のことをである。

ついにその時が来た。それで計算してみると、約2年あれば、この作業も終わることが判った。脳血管障害とか、アルツハイマーでぼけが来る前に、話しておきたいと思うことが沢山ある。

もちろんこれは、「正史」ではない。かと言って、「外史」でもないし、「自分史」でもない。仕方がないので、「興亡史」という、やや大げさなタイトルにした。どなたも、それが「興亡」であったということに異議はなからう。

これは、MTS (Member of Technical Staff) の書いた「興亡史」である。したがって、ある一面をとらえただけのものであることは、やむをえない。MTSでない、いわば「下積み生活」を強いられていた人達には、また別の言い分があるろう。もし、この小品がきっかけとなって、それら「下積み生活」の証言が語られることになれば、これにまさる喜びはない。

「歴史」を語るのは、現在を語るためである。「歴史とは、すべて現代史である」というテーゼがある。それが、「歴史」と「昔話」との違いである。では、「RCA基礎研究所の歴史」のお話をいたしましょう。

## § I - 1 就職

1969 (昭和44) 年4月1日、RCA基礎研究所に入社した。会社の正式の名前は、片カナで、「アールシーエー・リサーチラボラトリーズ・インコーポレーテッド」となっていた。正式の書類に社印を押す必要のある時には、角印作りのこの片カナの文字が押されていた。場所もすでに、町田の多摩丘陵の中にあった。その住所は、〒194-02東京都町田市図師町字4号971-2であった。就職にいたる個人的いきさつは、「日米共同研究の実証的考察(VI)」に詳しく書いたので、ここでは繰り返さない。御興味のある方は、そちらを見ていただきたい。

研究所の所長はアメリカ人であった。従って所長と話す時と、所長の出席す

るセミナーで話をする時には、英語でしゃべる必要があった。彼はすでに3代目の所長であった。

ドクターとかミスターとか、ミスとかミセスという呼び方を嫌って、英語で話すときでも、お互いに「サン」付けにしていた。社内の英文の通知書などにも、「Fujita-san」と書かれていた。日本の企業では、外部の人と話している時には、たとえ自分の上司でも、「藤田はただいま席をはずしております」などと、呼び捨てにするように教育されている。しかし、RCAではそんなことはなかった。平気で、「フジタさんは、今日はお休みです」などと応対していた。それがどんな印象を外部の人に与えていたか、ついぞ確かめてみたことは無かった。

「パーキンソンの成功法則」によれば、企業にも性別があるとのことである。「女性会社には、門の近くに花だんがある」という。正に、RCA基礎研究所には、門の横にバラ園があった。所長がバラ好きで、よい手入れを命じていた。それで年に2度、大輪の美しいバラが、数えきれないほどよく咲いた。

彼はまた、他に竹も好きであった。構内の崖下には、背の高い太い竹が、かなり植えられていた。それで、春になると立派な竹の子が沢山生えた。所長が替わり、もう誰も竹には見向きもしなくなった頃、一人のスタッフがこの竹の子を折ったことがある。すると、庭を管理していた人から、たちまちものすごい雷が落ちた。みんなひどく驚いた。もちろん内心は、竹の子を折ったくらいで、あんなに怒らなくてもいいのと思って、みんなシラケた。人呼んでこれを「竹の子問題」といい、今でも語りぐさになっている。

初代の所長は、1960年に、内幸町の「飯野ビル」の3階の、336号室に研究所をスタートさせた。初期のメンバーは、3人とも5人とも言われている。しかし、その研究所は大変になごやかな雰囲気であったという。当時の昔話には、よくコーヒーとケーキの話が出る。3時になり、コーヒブレイクになると、飯野ビルの1階にあったコーヒハウスから、毎日大きなショートケーキが届いたという。それを頂きながら所長を囲んで、話をするのが、何とも言えず楽しかったという。

当時、日本国内の一部には偏狭な反米主義があつて、アカデミック社会にもその影響が広がっていた。ある人は、RCA基礎研究所には、いい学生はやるな

と言ったという。事実、筆者が就職した最初の年に、物理学会に出席し、胸に「RCA 基研」と書いた名札を付けていたら、それを指差して、「どうしてえー？」と言った人がいる。「どうしてもこうしても無いでしょう。どこも私を雇ってくれなかったじゃありませんか」と返事をしたことを覚えている。

またある時、フランス人の友達に来て、東京を案内したことがある。そのうちに、彼は、フランス大使館に寄りたいと言い出した。南麻布のフランス大使館に行ってみると、美人の日本人女性が大勢いた。彼女等は実に流暢なフランス語をしゃべっている。こんな浦島太郎の竜宮城のような世界が、東京にもあったのかと思った。友達が大使館員と話しているうちに、話題が筆者のことになった。館員が、「そのドクターフジタはどこにいる？」と言ったので、思わず横から It's me.と言った。するとすぐに、「何で RCA などに勤めるのか。頭脳流出じゃないか！」と、英語で叱られた。とにかく、世間からは、RCA 基礎研究所とは、けしからぬ、二流あるいは三流の研究所であると思われていた。

その研究所へ行く道は2つあった。1つは、根岸の交差点から行く道である。これは、まばらな人家の横や裏を通る道で、趣も何もない。人家の果てる所に、小さな丘を背にして研究所があった。

今ひとつは、函師大橋のT字路から山の中に入り、切り通しを抜けて裏から行く道である。切り通しは、多摩丘陵から山砂を採った跡である。そこには、高さ20メートルもありそうな絶壁が残っていて、赤土の層が重なって露出していた。いいかげんな知識で、その辺の年代を計算してみると、その辺一帯の砂礫の道は、2万年ほど昔の海岸のものと思われた。早朝、この道を通って出勤する時には、よく車を降りてその辺を歩いてみた。あたり一面ススキが生えているばかりで、誰も居ない。全く静かである。2万年の昔にタイムスリップして、太古の海の波の音を聞きながら、海辺を歩いているように錯覚した。

小高い丘の上に立つと、東の東京方面に、雲海が広がっているのがよく見えた。あの雲の下に、T大B研もあるのかと思うと、「二流であろうと、三流と言われようと、アンナ連中ニ負ケテタルカ！」と思った。

時刻は朝の7時半である。連中はまだ起きてもいまい。こっちは毎朝6時に起きて、7時には家を出る。7時の米軍放送のニュースを聞きながら車を走ら

せ、7時半には研究所に着く。それから、みなの出てくるまでの1時間、必ず自分の勉強をした。本はいろいろである。ジャクソン、ザイマン、ボルン・ウルフ、ボーム、キッテル、ブリルアンなどを読んだ。必ずノートを取り、日付のゴム印を押した。日付ばかりが重なって、ちっとも頁の進まない日や、一日で20頁近くも進んだ日など、いろいろである。このノートは大判の大学ノートで9冊になった。今このノートを取り出して眺めてみると、あの頃はよく勉強したもんだと思うのである。

初代の所長は立派なレールを敷いたと言えよう。その一つの現れは、RCA助成金の件である。助成金の審査委員会のメンバーとして、立派な先生方に加わって頂くことができた。RCA助成金といっても、RCAだけで決めたわけではない。審査委員会のメンバーは、全部で6人であったと聞いている。そのうちの5人が外部の人で、さらに2人は、筆者もよく知っている立派な先生であった。そしてRCAの所長は、委員会の中ではたった一票分しかなかったという。これまでRCA助成金を受けられた方達のリストを見れば、その選出が、いかに当を得たものであったかが判るであろう。

RCA助成金には、会計報告の義務は一切なかった。しかも小切手(現金)である。何に使おうと、完全に自由であった。

筆者が見た中で、一番上手なお金の使い方をした人は、人件費に使った方である。大学院卒業生を助手にしたいのだが、来年度にならないと籍が明かない。かといって、無給で留めておくわけにもゆかない。その間の、一年分の奨学金の足しにあてたのである。人間は最高の財産である。人材を確保するための資金、これ以上のお金の使い方は無い。

また、一番下手な使い方も見た。装置一式を買いたいのだが、科研費がおりない。そこは大きな国立研究所なので、当然であった。それで、差し当り、電源だけを買った。電源は手に入れたが、実際は何の役にも立たず、電源はリレーラックで埃をかぶっていた。

「RCA助成金制度は、日本での物理研究の動静を探るための、情報活動の一環であり、助成金はそのカムフラージュである」と言った人がいる。無責任な冗談も、いいかげんにしてもらいたいと思った。それは確かに、申請書は英語で

書いてもらう。だから、所長は読もうと思えば読める。しかし、通常50倍近い申請書が集まる。そして場合によっては、われわれ MTS の所にも、下読みのノルマが当てがわれる。それがとても頭の痛くなる作業なのである。それを、「今日中に」とか、「2日間で」とか言ってくる。とてもかなわない。そこを何とか、我慢して読む。やがて、これとこれを推薦しますと行って、口頭で報告する。どこにも「日本での物理研究の動静」を報告する書類などない。そして最後には、前に述べた、5人の外部審査員の方々の承認を求めるのである。

どこを押せば、これがスパイ活動だなどと言えるのか。第一、当時、スパイされては困るようなものが、果たして日本にあったのか。RCA というのはアメリカの民間会社である。オークリッジやアルゴンヌのような国立研究所ならいざ知らず、レコードやテレビを売って、飯のたねにしているような会社が、日本の物理研究の動静を知ったとして、それが一体何の足しになるというのか。人の気持ちも知らないで、バカも休み休みにしてもらいたいと思った。

2代目の所長には一度会ったことがある。国際会議か何かで来日し、町田の RCA に寄って話をして行った。すでにブラウン大学の教授になっていた。大変に精力的な感じの人で、不穏当な言い方をすれば、「鼻柱の強い人」という印象だった。彼が所長の時には、「プラズマグループ」というのが作られていて、RCA 東京研究所の発表は、物理学会などでも、かなり注目されていたという。

2代目の所長は、当然のことながら、初代所長の築いた基盤の上に立って、次のステップとして、研究の実績を上げねばならぬと考えたであろう。彼は、実行力と指導力のある、優れた研究者であった。そして正にこの点に、RCA 基礎研究所特有の、果てしの無い、そして出口の無い、「所長問題」が発生したのである。しかし、この問題については、もう少し後で触れることにして、先へ進みたい。

そもそも、RCA は何故基礎研究所を作ったのであろうか？ 企業のトップマネジメントの人達と、話をするチャンスなど無かったので、これがその理由であると言った、明確な返事は聞いたことが無い。しかし、下世話な話なら幾つか聞いた。

その第1は、RCA の経営戦略によるというものである。ご承知の通り、RCA

はアメリカ・ニュージャージー州のプリンストンに、デビッド・サーノフ・リサーチ・センター (DSRC) という大きな研究所を持っていた。これはアメリカ流に言うと、1.5~2.0流ほどのランクに属する研究所である。

何をもって1.0流の研究所と言うかといえば、まず第一はベル研である。アメリカの大学の教授は、自分の所の卒業生を、出来ればベル研に送り込みたいという願望を、常に持っている。ベル研の眼鏡にかなうような優秀な学生が、自分の所に来て欲しいという願望は、固体物理の教授ならほとんどの人が持っている。ベル研の栄光を象徴するものは、言うまでもなく、パーディーン・ブラッテン・ショックレーによる、トランジスターの発明である。その上に、ベル研の底辺は非常に広い。ベル研が1.0流と言われるゆえんである。

少し下がって、次には、IBM, GE, ゼロックス, などの研究所がある。「下がって」と言ったが、もちろんこれはアメリカの基準での話であって、日本と較べれば、まだまだ超一流と言える。

プリンストンのデビッド・サーノフ・リサーチ・センターは、その次ぐらいのランクに属する。時々、非常にいい仕事が出るが、そうでないものも多い、といったランクである。ベルや IBM に居るとヘマが出来ない。従って肩がこる。ベル研に居たアメリカの友人が、ある時、RCA が無くなったので、アメリカの夢が消えてしまった、と言って嘆いたことがある。

アメリカの夢の話の最たるものとしては、RCA が白黒テレビの次に、カラーテレビを作ろうとした時の話がある。そのために、RCA 方式といわれるシャドーマスクの開発に、苦心惨憺していた。この時に、一流の研究所にいた優等生達は、周波数帯域の計算をしてみせて、「3色分の情報を送るには、周波数帯域が不足しているのだから、カラーテレビなど原理的に出来っこない」と言ったのである。唯、RCA だけが、カラーテレビにしがみついていた。これが有名な、「RCA のロンリーバトル (孤独な戦い)」と言われたものである。どこにも援軍は無かった。

結果はどうであったか。周波数帯域の足りない分は、画面に色がつくことによって、補われたのである。手に持っている鉛筆の分解能の減った分は、それが「赤鉛筆」であることが示されるに及んで、人々はより多くの「情報」を得

たのである。この結果を見て、他社もカラーテレビになだれ込んで来た。周波数帯域の計算をしてみせた人がどうなったか、それは知らない。

RCA は、アメリカに研究所を持っただけでなく、スイスにも有名な研究所を持っていた。スイスの研究所はズーリック (チューリッヒ) にあって、殊に光関係では国際的にも有名であった。ちなみに、スイスの研究所の所長はスイス人であった。このために、「所長問題」は、スイスには始めから無かった。

話が廻りくどくなつたが、第一の説は、アメリカとヨーロッパに拠点がある以上、アジアにも足掛かりが欲しいとあって、基礎研究所を作ったのだというのである。この話の少しうさんくさい所は、実は「研究所」でなくても好ければ、ほかに「足掛かり」はあったのである。従って、何故「研究所」を作ったのかという問いには、答えになっていないように思える。

RCA は、何故基礎研究所を作ったのか、という問いに対する第二の答えとして、日本は磁性の研究が優れていたのも、その成果を入手しなかったからだ、という説がある。そして、その上に、人件費が安かったのも、研究者を安く集めることが出来たからだ、というのである。

それにしても、研究所内に磁性の占めるウェートが低すぎた。第2代の所長は、プラズマグループに力点を置いていたのであって、磁性ではなかった。第3代の所長になって、「磁性半導体」を通じて、磁性に重点が置かれるようになったが、これは、時間的に話の順序が逆である。この説は恐らく、日本の磁性屋さん達の、「自負しすぎ」によるものであらうと思われる。

RCA は、何故基礎研究所を作ったのか、という問いに対する第3の答えとして、RCA のパテントに関係がある、という説がある。この説には2種類あって、少しずつ違うのであるが、まとめてここに紹介しておくことにする。

まず第一種の説は、研究所はカムフラージュであって、主たる目的はその所長室を作ることにあったのだ、というのである。この説は、元ソニーの研究員から聞いたものである。

筆者には、アメリカのイリノイ大学にいる間に、親しくなった友人があった。彼は、日本に帰国すると、ソニーの研究所に勤めた。しかし、じきにイヤ気がさして、再度アメリカに渡り、ベンチャービジネスの社長になった。その会社



は今も続いている。もう、あれから20年にもなるので、「オレは会話が苦手で」と言っていたが、今では、英語が日本語よりも達者になっていることであろう。

彼の話したことには、RCA 基礎研究所の所長からソニーに、パテントの監視の手紙がしょっちゅう来るというのである。オープン・ドア・ポリシーなんだから、一度遊びに来ないかと言うと、「いや、あすこは敵地だ。ソニーの社員が、ウロウロしているなどということが所長に知れたら、オレはとっつかまって叩き殺される」と言って、ついに一度も来なかった。

その彼の言うには、「RCA 基礎研究所の所長の仕事の最重要事項は、日本における RCA パテントの監視であって、研究などはつけたしだ」と言うのである。一応もってもらしく聞こえるが、変な所もある。パテントの監視ならば、そのためのオフィスを作ればいいのであって、なにもわざわざ研究所を建てて、その蔭にかくれる必要もあるまいと思われる。

パテント説の第二種は、RCA 基礎研究所は、日本で入るパテント料の、捨て場であるというのである。今日と違って、当時は日本円が自由に持ち出せなかった。また RCA のカラーテレビのパテント料も、ドル建てで支払うことなど出来なかった。それで、日本国内に円が貯まる。放っておけば、これに課税されるので、一挙兩得をねらって、研究所を作ったのだというのである。その証拠には、RCA 基礎研究所が閉鎖されたのは、カラーテレビのシャドーマスクのパテントが切れた後だというのである。

この説も、もってもらしいが、あやしげな所もある。まず第1に、日本国内で RCA に入ったであろうパテント料と、基礎研究所の予算とでは、あまりにも桁が違いすぎはしまいか、ということである。

RCA 基礎研究所の年間予算が、人件費も含めて、正確にいくらであったのかは知らない。しかし、アメリカ式に、健全な予算体制であれば、人件費：消耗品費：設備費の連比は、 $1/3 : 1/3 : 1/3$ であったであろう。人件費のあらましは見当がつくので、それを3倍すればおおよその桁は出る。また、経営の悪化した末期には、RCA 基礎研究所の予算の中で、人件費の占める割合が、 $1/2$ を越えたらしいなどとささやかれた。ここからも、おおよその見当はつく。

いずれにしても、研究所の全予算は、1億円ということではなく、また100億円

ということもなかったであろう。その中間にある10億円という桁と、カラーテレビのライセンス料とでは、桁が違いすぎるのである。ライセンス料というものは、そんなに安いものではない。たとえば、RCAが得意としていたアロイ型トランジスタのライセンス料1件だけでも、1社で年間少なくとも10億円はかせいだであろう。

以上どれを取ってみても、これだという極め手に欠ける。「研究所ブーム説」というものもあるが、単なるブームで外国に研究所を作るとも思えない。研究所を作るからには、中心となる目的があって、更にその周辺にいろいろと検討を加えるであろう。われわれはその周辺を知るばかりで、中心を知らないと言える。

## § I - 2 「所長問題」

第3代所長の時には、研究所の総員は、事務から受付の女の子まで含めても、34名であった。その内訳は、物理系14名、化学系8名、事務系8名、工作室1名、他に、所長1名、セクレタリー1名、タイピスト1名であった。

物理系14名の内訳は、研究員(MTS)10名、助手4名で、化学系8名の内訳は、研究員4名、助手4名であった。所長付きセクレタリーは、英語の口述を聞きながらタイプを打つことができた。セクレタリーは3人ほど替わったが、そのうちの1人は英語の速記が出来た。また、タイピストの1名は、論文や旬刊報告書を打つなど、研究活動専門のタイピストであった。

所長の下には、3人のマネジャーがいた。そのうちの1人は事務系の人であるから、いまこれを除外しておくとして、研究者のサイドには2人のマネジャーがいた。2人のうち、1人は物理屋であり、いま1人は化学屋であった。この2人がマネジャーになったいきさつは、察するに、RCA基礎研究所開設の初期に、物理と化学の分野を設立するための、責任者となったことによる、と思われる。彼ら2人は何度かの組織替の際にも、マネジャーとしての地位を保ち続け、それは研究所閉鎖の日まで続いた。

マネジャーの下には、研究員が直接ついていた。物理屋のマネジャーの下に

は、9人の研究員がつき、そのうち4人の研究員には4人の助手がついていた。大学の講座制のように、1研究員に1助手というわけではなく、どの研究員には助手をつけ、誰にはつけないということは、所長が決めていた。一方、化学屋のマネジャーの下には3人の研究員がつき、マネジャーも含めて4人の研究員に、4人の助手がついていた。

RCA 基礎研究所の組織は、日本の会社組織のように、平の社員・係長・課長・部長・事業部長というような、階層型にはなっていなかった。日本式に言えば、平と部長としかいない組織であった。

マネジャーを集めての、所長・マネジャー会議はよく開かれていたが、研究員を集めての会議は、13年間の勤務を通じて、唯の一度も開かれたことは無かった。大学で言えば教授会に相当するもの、会社で言えば係長会議・課長会議に相当するものが、唯の一度も召集されたことがないのである。従って、経営方針についてはもちろんのこと、研究方針についてさえ、意見を交換するための会議は、全く開かれたことがない。

第3代所長は研究者肌の人であって、研究行政にはズブの素人であった。彼の主要な関心は、「磁性半導体」の研究を進めることであって、その研究が進むことが、自分の業績をあげるばかりでなく、研究所の評価を高めることにもなる、と信じているような人であった。パーソナリティーの違いこそあれ、その思考パターンは、前任者と全く同じであった。そして、正にこの点に、RCA 基礎研究所の「所長問題」が発生したのである。

「所長問題」の根源は、研究所の所長がアメリカ人であるという所にある。そして、その「所長問題」には、2つの主要な側面がある。その第一は「所長の人事」であり、第二は「所長の意向」である。

第一の、「所長の人事」というのは、平たく言えばこうである。プリンストンのデビッド・サーノフ・リサーチ・センターのスタッフで、基礎研究所の所長になってもいいという人で、しかも適任という人が仲々いないのである。

何故かといえば、アメリカを留守にする2年乃至3年の間に、すっかり出世コースから外れてしまうからである。そればかりか、自分の戻るところを探すのさえ、難しくなるのである。

当時の日本は、自然科学の研究では全くの田舎国家であって、国際的な刺激には事欠いていた。実験設備も貧弱で、アメリカとの落差は、見るも無残な状態であった。このような所に行っても、自分の業績が上がるなどということは、ほとんど期待できない。こんな所の所長になってもいいというような殊勝な人は、なかなか見つからないのである。

研究環境ばかりでなく、民度も極めて低かった。水洗トイレも、電話さえも満足に普及していないような国では、アメリカ人を引き付ける魅力には乏しかった。信じようと思えば、1960年代の日本とは、その程度の国であったのである。

第3代所長は、ヨットに乗るのが趣味であった。ヨットといっても、エンジンの付いた大型のものである。それで沖縄とか、シンガポールにまで出かけてゆく。あるとき、何故ヨットに乗るのかと聞いてみたことがある。すると、「たとえ1マイルでも日本を離れたいからさ」と言って、肩をすくめてみせた。それを聞いて、非常に同情したのを覚えている。「所長問題」に悩んでいたのは、われわればかりではなかったのである。

「所長問題」の第二の側面である、「所長の意向」というのはこうである。第2代所長にせよ、第3代所長にせよ、このような国の研究所の所長を引き受けた以上、自分で興味が持てて、しかも自分の能力が一番発揮できる所に、エネルギーと、予算と、人材とを集中したいと思うのは当然である。そのために、「プラズマグループ」と「磁性半導体グループ」とは作られたのである。

問題は、このような「所長の意向」をチェック出来るシステムがない所にあった。所長・マネジャー会議だけでは充分ではなかったのである。所長・マネジャー会議の結論をチェック出来る「課長会議」、更にそれをチェック出来る「係長会議」がなかった。所長・マネジャー会議が誤りを犯した場合に、それをチェック出来る「歯止め」がどこにもなかったのである。ここに、RCA基礎研究所の組織の、致命的な欠陥があった。

所長・マネジャー会議の決定や、「所長の意向」をチェックしようにも、われわれ研究員(MTS)には、一個人としての、もろい裸の立場があるだけで、どこにもよって立つべき組織がなかった。もはや、コーヒープレークにショート

ケーキを御馳走になって、感激している時代ではなかったのである。それが、古くから居る人達には、ついに判らなかつたのである。

理不尽と思える決定が、所長・マネジャー会議から出されたばあいには、われわれに出来ることは、彼らの手の届かない所に身を隠す以外に生きる道はなかつた。ここに、われわれMTSにとっての、「所長問題」の深刻さがあつたのである。今や、自分の身は自分で守らなければならなかつた。そのために、「孫子」と「韓非子」とを読み耽つた。

もちろん、このような境遇から脱出するために、転職したいと思つたことは、数限りなくある。しかし、今にして思えば、まだまだ贅沢に考えていた。ここを出られさえすれば、「研究」を放棄して、「教育」だけになつてもいい、とは考えなかつたからである。今、RCA基礎研究所に勤めた13年間を振り返つてみると、前半は転職の誘いを断り続け、後半は、転職の希望を断られ続ける結果になつていたことがわかる。

RCA基礎研究所に就職すると、すぐに、ヨーロッパの研究所から誘いが来た。いやな国柄だつた上に、所長が、“I am 100% standing behind you.”と言つていたので、やめる理由はなかつた。またしばらくたつて、「一流大学」の研究所の誘いがあつた。応募していても通つたかどうかは判らない。しかし人を誘つた以上、いいかげんにも出来なかつたであろう。これも、最後の瞬間に、やはりいやだと思つたので、断つた。次は、関西方面に誘われた。そして応募したが、断われた。人を誘つておいて、断るというのも変な話だと思つたが、事情があるのでは仕方がないと思つた。これが潮目となつた。次は、関西方面に本気で応募して断られた。「今更、研究の第一線に出るような歳ではない」と、人は見ていると悟つた。もうこんな日本は捨てて、もう一度アメリカに行こうと思つた。差し当り1年のあてがついた。行つてしまえば、その先は何とかなる。しかし、夏は40度、冬は零下10度という天候の中で、一生暮らすのかと思うと、やはりゾツとした。それで、ずいぶん考えたが、とうとう諦めた。最後には、ろくに「研究」など出来なくせに、威張り腐つている「一流大学」に応募した。オーバークオリフィケーションだと言われて、断られた。そうこうしているうちに、研究所の閉鎖が来た。そして、今度こそ迷わずに飛び出し

た。

しかし、ここまででは、まだ「所長問題」の半分を語ったに過ぎない。所長が自分の研究テーマを溺愛し、予算の配分にも公正を欠き、しかもその結果が、「何んの役にも立たない」ものであったとしても、まだそれでも、アカデミックワークの一角に、座を占めていたことに変わりはなかった。そして、それはそれなりに、世間の評価を受けてもいたのである。

「所長問題」の本質は、所長が交替するところにある。アメリカ人は、日本に永住することが出来ない。彼らは必ず、いつかは帰国する。古い所長が帰国すれば、新しい所長がやって来る。

新しい所長は、およそアカデミックな研究のやり方など、知らないように見えた。また、自分の研究テーマは何も持ってなかった。

「研究は全部やる必要など無い。ケーキの上のおいしいクリームだけを食べればいいんだ」と公言し、シコシコと地道にデータを積み上げるのを軽蔑した。

彼は、この「何の成果も上げていない」研究所に活を入れることにした。まず、組織の不備を突いて、組織の改編にとりかかる。「組織イジリ」というのは、アドミニストレーションにとって、一番「仕事をした！」という充足感の味わえるテーマである。これは、組織学の初歩的常識である。それを、「研究行政のことならオレの方が良く知っている！」と豪語して、物理系を2つに分け、「応用」と「一般」の2本立てにした。そのためのマネジャーも、1人増やした。そして、「役にたつ」良い研究は「応用」にやらせ、「役にたたない」悪い研究は「一般」にとじ込めた。

「役にたたない」研究を、とじ込めただけではまだ不安なので、その悪い学風に染まらないように、人間の隔離と管理を厳しくした。なにごとにもタテに管理したが、組織を越えて横断的に人が動くのを嫌った。MTSには、マネジャーを無視してグループを作り、申請して許可のおりていない仕事を、勝手に進めるのを禁じた。助手には、「指示と説明」を受けた仕事だけをし、それ以外の、横から頼まれた仕事をするのを、堅く禁じた。

出来れば、「一般」の「役に立たない」研究も叩き潰したかったのだが、そのプロジェクトはワシントン政府のコントラクトを取っており、RCA 本社上層部

の感謝状まで来ていたので、さすがに手出しは出来なかった。感謝状は来たが、そのために1セントの予算も余計にもらった訳ではない。コントラクトの金は、総てアドミニストレーションが吸い上げてしまっていた。

このプロジェクトを乾し上げるために、「一般」グループを徹底的にとじ込めることにした。具体的には、何も新しい設備購入の許可を、がんとして出さなかった。今でもお笑いぐさになっているが、世間的には極めて早い時期に、ヒューレットパッカード社の「パーソナル・コンピュータ」(パソコン)の予算を請求したところ、パーソナルに独占するコンピューターなどいかにと言って、不許可にした。所長もマネジャーも、何も判ってはいなかった。

職場の雰囲気は暗くて固いものとなったが、5時を過ぎて職制が居なくなれば、一転してガラリと明るくなった。人が変わったように皆んな自由な口をきいた。そして、昼間には出来ない「研究」を、「組織」など無視して、毎晩真夜中まで皆で集まって続けた。われわれは、「グリム童話」に出て来る「小人の靴やさん」みたいなものだ、夜皆んなが眠っている間に仕事をするのだ、と言って笑った。もちろん、次の朝は定時に出勤した。

「どんな研究が悪い研究か？」と聞くと、所長は、“Band structure!”と言って、鼻の上にシワを作って見せた。どんな研究が良い研究かと言えば、愚にもつかぬディスプレイデバイスや、プリンストンの下請けをして忠誠心を見せること、などがそうであった。所長に強圧的に出られたマネジャーは、何の抵抗もしなかった。それどころか、この決定に迎合する者さえあった。もちろん、課長会議・係長会議は存在せず、「所長の意向」に歯止めを掛けられるものは何もなかった。

しかし、このような「所長問題」も、RCAのオリジナルという訳ではなかった。それはベル研から始まっていた。1970年代に入ると、ベル研の中で一つのなだれ現象が起きていた。役にたたない事ばかりやっていないで、「役にたつ研究を組織せよ」と言って、それまでの研究システムを、次々に改組して行ったのである。その噂は、たちまち全米に広まった。やがて改組の作業が進むにつれて、多数の人が続々とベル研を見放した。ベル研の宝ともいべき中堅の人々が、次々にベル研を辞めていったのである。

RCAの新しい所長も、「プリンストンでは、ph.Dにもハンダづけをやらせ、測定のノブを握らせている。それがいやな奴は、辞めればいいんだ」と公言してはばからなかった。事実、プリンストンでも人員の離脱が始まっていた。“You think our administration is poor?”（オレ達のアドミニストレーションのことを、バカだと思っているだろう？）と所長が言ったので、“I would'nt say no.”（イイエとは申しません）と返事をしたのを覚えている。

しかし、これでもまだ、「所長問題」の全貌を語ったことにはならない。ついにBand structureの嫌いな所長が去ると、更に新しい所長がやって来た。今度の所長は、パテントビューローで非常に高い地位に居た人だ、との噂であった。パーソナリティーも、前任者よりはおだやかで、人を見下しているような所はなく、比較的ていねいな口をきいた。研究所の空気は、少しおだやかになった。奥さんも、理知的で上品な人だとのことであった。彼は、よく研究室に一人でやってきて、基礎研究にも理解を示すようなそぶりを見せた。アマチュア無線のライセンスの持ち主で、曜日と時間を決めて、夜になると、直接アメリカ本土の友達と話をすると言った。

しかし、彼は何かというと、すぐにパテントを書けと言った。どんなものでもいいんだ、アイディアだけでもいい、今お前の話したそれを書け、と言った。しかし、そのうちに、あれは止めろ、これは駄目だと言い出した。しまいには、カスのような蛍光物質のルミネッセンスを測る以外には、ウンと言わなくなった。今更、こんなもののルミネッセンスなど測ってみても、何も新しいことなど無い。試料もありふれていれば、蛍光強度さえもロクなものではない。励起スペクトルとディケータイムを測ってはみたが、これとても、何も新しいことは無かった。

実験設備もすっかり旧式になっていて、新しい実験技術からは、完全に取り残されてしまっていた。暗幕を引いて、暗くした実験室の真ん中に一人で座り、カタカタと鳴るロータリーポンプの音を聞きながらジッと暗闇に眼をこらし、一体これからどうしようかと考え続けた。来る日も来る日も考え続け、幾週も幾週もが過ぎていった。

ある研究員と、この研究所はつぶれるかも知れないと、話したことがある。



彼は、「フジタサン、ヤバイヨ。シャドーマスクのpatentが切れたんだ」と言った。しかし、心の底では、つぶれて欲しくないという気持ちが強く、いつも、そんなこともないだろうという話になった。

1982年1月18日の朝、研究員の一人が実験室にやって来て、「フジタサン、とうとうこれだ!」と言って、腕を交差させ、バツ印を作ってみせた。

「人間を含めて、研究所ごとと買ってくれる会社を探しているから、動揺しないように」という、所長の説明会があった。しかし最早や、彼と行動をともにする気持ちは全く消えていた。(つづく)

(1992年8月3日 記)

