

え、ここまでフルに参加したのは今回が初めてのことであった。発表を聞くだけでも、これほどにまで、くたくたになるものかと思った。またその一方、普段あ

まり行かないセッションの発表なども真剣に聞き、知識が深まったことも事実である。このような機会を与えてくださった実行委員の皆様へ感謝します。

## 第21回企業事例交流会ルポ



沓名 拓郎 (㈱豊田中央研究所)

第21回企業事例交流会は、平成20年春季研究発表会の初日に、京都情報大学院大学で開催された。今回は「研究開発のマネジメント」のテーマのもと、全部で5件の発表が行われ、松下電工(株)の栗尾孝氏が座長を務められた。

コストや時間などの制約が厳しい企業内において、先の見えにくい研究開発をいかにマネジメントしていくかという難しい課題に関する、各企業での取り組みについての発表が行われた。また、質疑応答では企業関係者と大学関係者の間で活発な議論がなされた。以下、簡単ではあるが、それぞれの発表内容をまとめる。

### 研究開発のイノベーションとマネジメント

二宮清氏 (ダイキン工業(株))

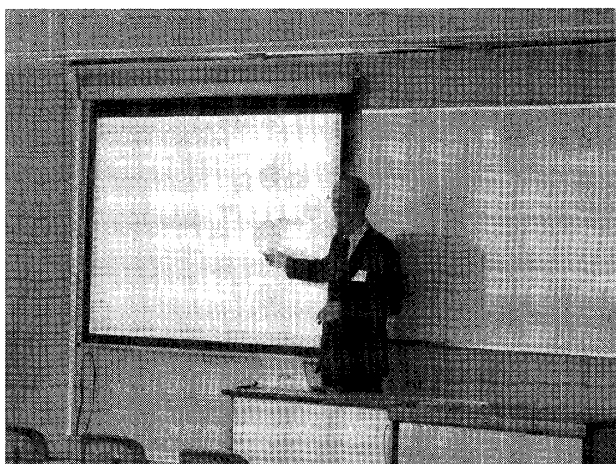
二宮氏は、研究開発におけるマネジメントを‘イノベーションをうまく目標に着地させるための管理体制’と捉え、いかにイノベーションを多く引き起こすかという視点と、いかにイノベーションを企業としての最終的な目標(事業化、産業化)につなげるかという2

つの視点から、必要となる考え方を発表された。まず、1点目に関して、イノベーションを起こしやすい環境の構築に必要な条件として、①オープンな情報共有、②情報共有から情報共鳴へ、③異分野融合(異種の視点を取り入れる)、④ビジョン(何をどこまでやるのか)とミッション(なぜそれをやるのかの理由)の明確化、⑤組織の活動単位(アクティビティ)の接点強化の5つを上げている。また、2点目に関して、研究開発プロセスを大きく研究、開発、事業化、産業化の4つのフェーズに分け、それぞれのフェーズで必要となるマネジメント戦略についてまとめた。最初の研究フェーズでは、基盤的技術の強化のための発散型マネジメントが必要であり、次の開発フェーズでは市場ニーズに合わせた収束型のマネジメントが必要となる。また、その次の事業化フェーズではより広い顧客層を獲得するため、再び発散型のマネジメントが必要となり、最後の産業化フェーズでは競合に勝つための絞込み、集中型のマネジメントが必要となる。経験的には、各フェーズの移行段階で問題が生じることが多く、マネジメントする上で特に注意が必要とのことである。

### 新たなコンセプト創出をめざす研究開発マネジメント

白井正明氏 (JFE技研(株))

研究開発において、個人の成果が確定するのに必要な時間は、短くて4~5年、長い場合は10年以上かかることもある。また、成果が確定するころには、マネージャーも変わってしまっていることがほとんどである。このように、研究開発に対する投資効果を正しく算定することは難しく、また、マネジメントの成否を判断することも一般的に難しい。一方で、企業において、経営層が研究所へ期待する内容は常に変化しつづけ、また、そもそも研究開発は必要なのかという議論



発表風景

に陥ることもある（近年、鉄鋼業界で生産量世界一を誇るミタル・スチール社はM&Aによる急成長を遂げたが、その過程では研究開発をほとんど行っていないといわれている）。このような状況下で、研究開発のマネジメントに必要となるのは、基本的な理念と姿勢を明確に示し、それを株主などのステークホルダーに説明しつづけることである。また、研究開発の姿勢としては、ニーズを無視した唯我独尊型や、既存の問題解決のみを目指す下請け型ではなく、コンセプト提案型であるべきである。コンセプト提案のためには、適切な研究領域の設定が必要であり、JFE技研では、縦割り型の各社の技術分野（スチール分野とエンジニアリング分野）に対して、それらを横断的に見ることで包括的かつ要素的な研究領域の設定を行っている。

## 先行技術開発における研究開発のマネジメント

菰田卓哉氏（松下電工(株)）

松下電工では、先行要素技術を開発するいくつかの研究室（縦串、プッシュ型）と、各研究室の成果を監視し、それらを組合せて新規商品づくりを行う開発部（横串、プル型）の2種類の組織からなる本社R&D部門をもっている。また、本社R&D部門の部長が、より事業化に近い研究所である事業本部研究所の所長を兼務しており、研究開発の早い段階から商品化を意識したマネジメントを行えるような体制をとっている。これらのマネジメント体制は、松下電工の掲げる「総合技術研究」思想に基づくものである。また、研究テーマの選定では、それまでの研究成果を束ねて事業化ストーリーを明確化させる短・中期的なもの、10年先を見据えて現時点で必要となるコア技術をトップレベルにするための長期的なもの2つの視点から選定を行っている。特に、10年先を見据えたテーマ選定では、シーズは明らかだがそれを実現する技術手段が明確でない場合や、技術はある程度確立されているが応用分野や商品が明確でない場合など、正しくテーマ選定することが難しい場合が多いため、‘入口は広く出口は狭く’のマネジメントを行っている。また、各テーマに関して、世の中の動向・レベルや、自社事業の動向などとの妥当性や進捗状況に基づいた審議を定期的に行い、技術的観点と経営的視点の両方の視点からテーママネジメントを行っている。

## 多様性を力に変えるー基礎研究所マネジメント奮戦中ー

外村佳伸氏（NTTコミュニケーション科学基礎研究所）

基礎研究所には、（悪く言えば変人とも言える人を含めて）非常に多様な人々が勤めている。外村氏は、この様子を例えて動物園と表現する。このような多様性のもとでは、何もしないと各研究者がバラバラな状態になってしまいがちである。一方、多様な研究者の方向性（ベクトル）が合うことで、多様性がすばらしい研究成果につながることもある。よって、研究開発におけるマネジメント上の課題の1つとして、いかに多様性を組織の総合力につなげていくかというものが挙げられる。外村氏は、多様性を組織の力に変えていく方法として、ベクトルのまとまりを徐々に強めていくという考え方を提案する。例えば、多様性の強い個別研究テーマに対して、それらをまとめた概念としてプロジェクトが存在し、さらに、個々のプロジェクトをまとめた概念としてビジョンが存在するというような考え方である。また、マネジメント上のその他の課題として、評価を研究者の元気に結びつけることを挙げている。そのためには、基礎研究の評価を、結果主義ではなく成果主義で行うべきである。基礎研究では、成果が上がるまでに時間がかかるため、個人に継続的な成果を求めるのではなく、組織全体で補完し合いながら定常的に成果を出していくことが必要となる。また、技術の本質的な価値を直感的にわかるように見せることで、成果に対する強烈なインパクトを与え、研究所のブランド力を向上させていくことが必要である。

## 中国における業務マネジメントの基本点

北村豊氏（(株)住友商事総合研究所）

北村氏は、大学3年生のときから約30年にわたり、様々な形で中国との付き合いをつづけておられる。今回の発表では、北村氏の経験に基づき、中国社会の特徴と、その特徴を踏まえた上で日本企業が中国進出時に注意すべき点についてのまとめが報告された。その注意点の1つとして、社内不祥事に対する速やかな情報公開を挙げている。中国における口コミの情報伝播力は日本人が思う以上に高く、特に悪事に関する機密保持は非常に難しい。そのため、社内不祥事があった場合には、それを隠蔽せず速やかに情報公開し、毅然とした態度を示すことが重要である。北村氏によれ

ば、現在の日本企業には社内の不祥事を隠蔽する傾向がまだ残っているという。例として、香港向け輸出ビジネスを行う会社内でおきた密輸事件の話を取り上げた。この例では、密輸を行った現地社員が特定できていたにもかかわらず、責任者の保身から事件を隠蔽し、犯人を警察に引き渡すことなく円満退職としてしまう。その結果、後日その犯人からの報復に遭い、事件摘発に関与したマネージャーは、身に覚えのない容疑で中国国家安全局のブラックリストに載ることになってしまう。この無実をはらすのに約2年の歳月を要し、その間中国に入国できないという不利益を被ったという。この他にも、中国で銀行口座を開設しようとしたとこ

ろ、窓口責任者の反感を買い、結果的に違う支店に口座を開くことになったという事例などが紹介された。

今回の5件の発表を聴講し、企業の研究所に勤める身として、研究開発マネジメントの難しさを改めて感じた。マネージャーの重要な任務として、部下に対するもの（メンバーをうまくまとめて成果を上げていくこと）と、会社に対するもの（必要性の説明や成果のアピール）の2つがあることがわかった。筆者自身はまだマネジメントを行う立場にないが、今後そのような立場となった際には、今回の発表を通じて得られた様々な視点を活用させていただきたいと思う。