

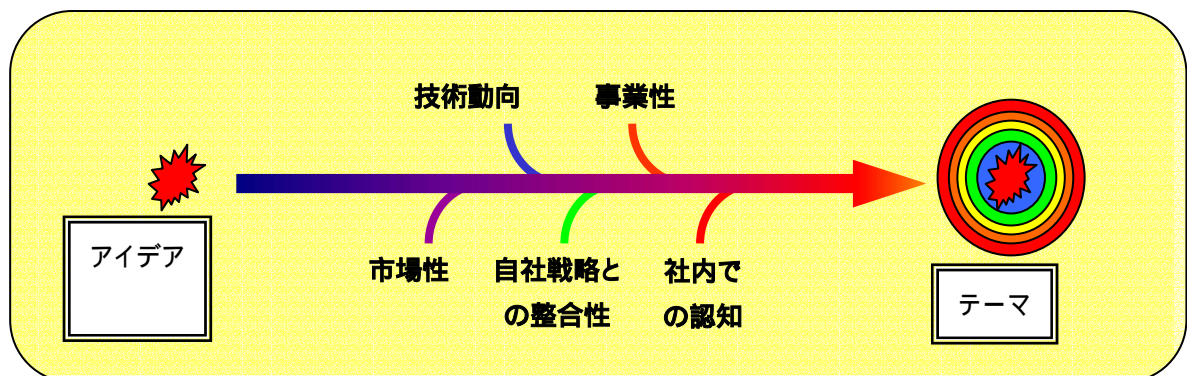
新しい事業・商品を継続的に生み出す創造的研究開発を進めるには

～ テーマを生み出すためのマネジメントのあり方 ～

G 1	三洋電機(株)	黒 河 通 広
	ダイキン工業(株)	尾 森 博 志
	マルホ(株)	山 川 吉 弘
	三菱ウェルファーマ(株)	池 田 義 孝

．問題意識

グローバル競争が激しく、経営環境が大きく変化する昨今、日本企業においては MOT（技術経営）の重要性が認識されてきている。企業の研究開発部門には、そのミッションとして企業価値向上のためのイノベーションを作り出す創造的な研究開発が求められている。このような状況下、従来のキャッチアップ型の研究開発では研究開発の実行プロセスが重要であったが、イノベーション型の研究開発では研究開発テーマを選定するプロセスが重要となってきた。すなわち、研究開発の上流のテーマを選定するプロセスが自社の研究開発における技術戦略そのものと考えられるからである。しかしながら、メンバー企業の研究開発部門においては、新しい事業・商品を生み出す創造的な研究開発テーマが少ないという共通の問題意識があった。この共通の問題意識から、本研究では研究開発プロセスの中で、プロセスの上流にあたるアイデアの創出からアイデアのテーマ化を研究領域として選択した。



<図 - 1> アイデアのテーマ化

．研究課題と仮説の設定

本研究では、創造的研究開発とは“ 新技术をベースにした新しい価値を生む新事業・新商品の研究開発 ”と定義した。また、テーマとは、“ アイデアに市場性や事業性、自社事業戦略との整合性、将来の技術動向を盛り込んだ上で、社内において研究対象として公認されたもの ”と定義した。

継続的に創造的なテーマを生み出すには、アイデアを増やす。アイデアのレベルを上げる。アイデアのテーマ化の効率を上げるの3つの改善策が考えられる。グループ内での検討と従来の研究成果（2001年度）等を参考にし、研究開発の上流プロセスのなかでもアイデアのテーマ化の効率を上げることが重要であるという結論に至った。そこで、本研究では、“ アイデアのテーマ化 ”に研究ターゲットの絞込みを行い、『新事業や新商品を継続的に生み出して

いる企業では、アイデア数の増加やアイデアのレベルアップよりも、アイデアのテーマ化に関して効率を上げている優れた制度や取り組みがあるのであろう』という仮説を設定した。

上記の仮説を検証するために、本コースで準備された優良企業のケーススタディを行うとともに、メンバー企業の仕組み・制度との比較を行った。

・仮説の検証

当グループでは検証方法として、ケーススタディ企業の入手可能な文献情報（雑誌、HP など）を活用しながら直接インタビューによるケーススタディを中心に、研究者の能力・意欲・戦略性・企業風土の観点から分析を行った。

1．研究者の能力

ケーススタディ企業においては、個人に技術を高めることは求めていることはもちろんであるが、組織として技術情報を積極的に共有し、研究者相互に高めるしっかりした仕組みがあることが判った。具体的には、住友スリーエムではテクニカルフォーラム、全社的基幹プログラムや村田製作所の STEP の仕組みなどがある。また、個人の専門力を強化するためのサポートプログラムであるサバティカル制度（住友スリーエム）や Nitto Sales Training Program、技術教育（日東電工）が行われている。

これらの直接的な技術向上のプログラム以外に、個人の視野を広げための選抜人事ローテーション（村田製作所）、企画部門、技術マーケティング部門の経験、ゲストエンジニアリング（オムロン）などの仕組みがある。これらの仕組みは、企画能力（事業構想力向上）や市場情報力など技術力以外の個人能力向上を目的としている。

2．研究者の意欲

研究者個人の能力を引き出すための意欲向上策としては、報酬等のインセンティブに関するものと研究開発の自由度に関するものがあつた。

インセンティブ施策

特許報酬制度、成果主義など成果と報酬を直結させる仕組みはケーススタディ企業で実施されている。しかしながら、これらの施策については仕組みの詳細には相違はあるが、メンバー企業においてもほぼ実施されていた。また、社長表彰など社内認知に関する仕組みなども同様に各社で行われている。

研究開発の自由度

ケーススタディの多くの企業では研究者のアイデアを積極的に生かし推進する施策、仕組みを持っていることが判った。たとえば、住友スリーエムでは、15%ルール、ジェネシスプログラム、ブートレッキングなど多くの仕組みがある。また、仕組みとは言えないが、自主研究、アングラテーマの設定、この指止まれ宣言など（村田製作所、日東電工、オムロン）も研究者の自主性を引き出す施策と考えられる。ただし、林原生化学研究所のようにアングラテーマを認めていない企業も存在した。

人事制度

デュアルラダー制度（住友スリーエム）、専門職選択制度（村田製作所）は技術専門職などの個人の適正にあった人事制度を採用しており、社内での技術重要性を認知する施策をとっている。

3．戦略性

企業技術戦略の観点からみると、多くの企業が明確な戦略性をもっており、戦略に沿っ

た研究開発が行われていることが判った。以下に、代表的な戦略例を示す。

テクノロジープラットフォーム（住友スリーエム、日東電工）、三新活動（日東電工）、グローバルニッチ戦略（日東電工）、研究開発長期構想「TRM」（村田製作所）、戦略的技術プログラム「STEP」（村田製作所）、コア技術戦略（オムロン）

4．企業風土

ケーススタディ企業においては、その多くは、自主性と失敗の許容、アイデアへの批判を禁止するなどの企業風土が認められる。これらの考えは、研究開発部隊が新しいもの挑戦する企業風土を醸成することを目的としていると考えられる。

また、技術融合や部門間のコラボレーションを重要と考え、技術の横展開（ヒトの部門間交流）、大部屋制度をとっていることも判った。

以上はケーススタディ企業の仕組みや施策を分析してきたが、同様の制度や取り組みはメンバー企業においても部分的には存在した。しかしながら、メンバー企業とケーススタディ企業との違いは、アイデアのテーマ化促進に関して、これらの制度が有機的につながる仕組みがあり、コミュニケーションが活発に図られている。たとえば、テーマ提案プロセスとして、テクニカルオーディット、組織横断的情報交換、上司、同僚、部下、代理店によるアイデアのテーマ化検討、研究員がユーザー側に出ていく仕組み、技術マーケティング機能など様々な情報が取り入れられる仕組みが存在する。メンバー企業においては、非常に優れた“*Super-man*”的人材、すなわち個人の能力頼みになっており、成功につながる仕組みのリンクが必ずしもうまく機能していなかった。これは、これらの仕組みを支える企業風土が醸成されておらず、仕組みとして十分に機能していなかった点も課題と思われる。

また、日産自動車では危機的な企業に大きな変革を起こすために、体制を超えた視点をもつ優秀な社員による社内横断的組織（Cross Functional Team）を作り、CFT 提案に基づいたトップダウンの方針によって、短期間に大きな社内改革を成功させていた。

・課題解決の提案

ケーススタディ企業のような企業風土も含めた有機的に結合した仕組みを構築することや能力ある人材育成には時間がかかると考えられる。メンバー企業では一部の能力ある人材が存在しており、これらの人材を有効に活用しながら、短時間の変革を促す一方策を提案する。日産自動車の CFT の成功のケーススタディに倣い、テーマ提案プロセスにおいて、テーマ提案をミッションとした独立する組織（“*Dream-Team*”）を編成する。この組織による成功事例を通して、“新しい事業・商品を継続的に生み出す創造的研究開発”の全体への仕組みの浸透と挑戦する企業風土の醸成を図る。

以下に、具体的な提案の 1 例を示す。

1．“*Dream-Team*”のミッション

“*Dream-Team*”は、アイデアのテーマ化促進を主たるミッションとし、チームはテーマ提案の質と量を評価される

アイデアを有する研究員は、アイデアを持って実行部隊から異動する。

持ち込まれたアイデアに対し、メンバーは各専門分野からサポートし、テーマ化を促進する（必要に応じてインキュベーションも可能）

テーマ化後、研究者はテーマとともに実行部隊に戻り、研究開発を進める。

2. “Dream-Team”の具体的なイメージ

構成メンバーは、チームリーダー、コアメンバー、テンポラリーメンバーとし、テーマ提案に必要な能力として、技術専門能力、市場・業界の認識力、企業戦略の整合化能力、構想力、創造力、コミュニケーション力の長けた人材を集め、チームとする。

3. 人材育成

研究開発においては、人材はもっとも重要であり、次世代チームリーダー候補になりうる中心人物の育成を行っていく。



< 図 - 2 > “Dream-Team”の役割

. まとめ

厳しい経済情勢下、企業を成長させる新しい事業・商品を継続的に生み出す創造的研究開発を進めるには、企業の研究開発においてテーマ提案プロセスが重要である。継続的にテーマを生み出すためには、

1. 研究者の能力として、技術専門能力はもちろんのこと、市場性・事業性の認識力、自社戦略と整合力、コミュニケーション力が必要となる。また、研究者をサポートする仕組みとして、インキュベーション、部門内外のコミュニケーション、データベース構築などが必要であり、有機的な結合が重要である。
2. 研究者の意欲を高めるには、インセンティブ、研究開発の自由度、人事制度が重要である。
3. 戦略としては、明確な技術戦略が存在し、その戦略に基づいた研究開発が不可欠である。
4. 企業風土の点では、「自主性を重んじ、失敗を許容する企業風土」「行動を重視する企業風土」が重要である。

研究メンバー企業においてのひとつの提案として、テーマ提案組織“Dream-Team”の提案を行った。この独立した組織によるテーマ提案プロセスの成功事例を積み上げることで、全体の意識改革や企業風土の醸成を行い、今後目指すべき研究開発体制を構築していく。

以 上