

Title	研究開発組織が新展開志向に転換する過程に関する事例研究：研究開発組織文脈の変革に対するサービス劇場モデルの適用
Author(s)	新村，成彦；小坂，満隆
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：306-309
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12451
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

研究開発組織が新展開志向に転換する過程に関する事例研究 ～研究開発組織文脈の変革に対するサービス劇場モデルの適用～

○新村成彦，小坂満隆（北陸先端科学技術大学院大学）

1. はじめに

近年，少子・高齢化による人口減少，企業間競争激化により，各社とも自社得意分野（主力事業，プレゼンスをもった市場）を死守する一方，新たな市場を獲得することや新規事業展開により，その活路を見出そうとしている。丹羽清[1]は「わき目も振らず開発していればよかったキャッチアップの段階は過ぎ，将来のために新しい種を自らまいて育てなければならない」と指摘しており，それまでの経済成長の時代では得意分野の新製品開発中心でその役割を果たしていた研究開発組織は，現代ではそれだけでは役割を果たしているとは言えず，企業成長の次のエンジンとなる新たな展開につながる研究開発成果が求められる。現代の研究開発組織の役割に関して庄山徹[2]は，「既存のニーズに答える従来型が通用しない環境に変化し，将来の事業内容を展望して研究を展開する重要性が増加している」として，『潜在的なニーズを企業自ら発掘』『現存しないニーズを発掘』することが求められる」と指摘している。では，得意分野中心（または既存ニーズ対応従来型）の研究開発組織の目標に「新たな展開につながる研究開発」を加えれば，そのような成果が出てくるのか？ 決してそうではなく，その研究開発組織が持つ文脈（或いは文化，風土，土壌）から変えていく必要がある。そこで研究開発組織は，どのようにして新たな展開を目指す組織に変革するのか？ 更に，新たな展開を志向する組織に変わるためにどのようなことが必要なのか？ を明らかにすることを目的として，食品製造業K社研究開発部門の組織変革を対象にアクションリサーチを実施した。

本稿は以降，新たな展開に向けた研究開発組織文脈の変革の必要性和課題，サービス劇場モデルの適用，効果と考察，まとめ，と進める。

なお，本稿では主力事業などの得意分野の研究開発と対比し，新たな市場を獲得することや新規事業につながる研究開発を「新たな展開」を表記し論述を進める。

2. 新たな展開に向けた研究開発組織文脈の変革の必要性和課題

新たな展開につながる研究開発を推進するための方法について安永裕幸ら[3]は，『『出口』を見据えて『川上（基礎）』まで突き詰める，新たな創造は異分野の『融合』領域や『境界』領域で生まれる』と指摘し，鈴木康之[4]は，「企業における新規創出は，既存と併行するデュアル・イノベーション・マネジメント・システム」が効果的であると提案している。また，伊藤春彦[5]は，「創造的研究推進のための施策として，1）アンダーザテーブル研究の公認，2）企画書制度，3）「若手中長計」，「MDS交流会」と具体的な取り組みを報告している。また，斎藤一雄[6]は，「フロントランナーの役割で新しい知恵・技術を生み出す力としては，創造型・自立型能力の人材が必要」と指摘し，白肌邦生ら[7]は，「仕事目標を通じて能力成長の夢を与えることで部下のキャリア成長に関する未来志向的な欲求を刺激する」と，新たな展開を志向する研究開発人材の必要性やその育成について報告している。このように新たな展開を実現するための研究開発組織運営手法やそれを担う人材に関する研究報告は多数あるが，そもそも研究開発組織の志向性そのものを変える（新たな展開をも手がける組織文脈への変革）ことに関する研究は見当たらない。

遠山亮子ら[8]は，「知識創造企業の基本要素には，知識ビジョン，駆動目標，対話，実践，場（文脈），知識資産，環境がある」とした。組織が新たな展開をもめざすということは，駆動目標が大きく変わるということである。そのとき，単に駆動目標を変えればよいわけではなく，それまで組織が持っていた文脈も合わせて変える必要があろう。新しい駆動目標を掲げても，文脈が変わっていなければ返って足かせ的に影響するであろう。従って，新たな展開を実現するには「新たな展開をめざす組織文脈に変換する」ことが必要である。新たな展開につながる研究開発を推進する要件について宗澤拓郎[9]は，一部上場の製造企業392社に対するアンケート調査で「戦略的研究開発と独創的研究開発を対比し，独創的研究開発は，1. 研究者の強い信念と明確なコンセプト 2. 上司またはトップのよき理解と強いサ

ポート 3. 自由で寛容で活性的な組織風土 が必要である」ことを抽出し、組織風土との関係を示した。ここでの独創的研究開発は筆者の言う新たな展開とほぼ同様の概念であり、組織風土は文脈である。しかしながら組織文脈はその組織に固有のもので、その組織に所属する者たちによって長い時間をかけて築かれてきたものであり、新たな展開をも手掛ける文脈を持ち合わせていなければ（或いはそういった文脈が薄ければ）、成果は望めない。

筆者は組織固有で変えにくい文脈を変え、新たな展開をも手掛ける研究開発組織となっていくその過程についてアクションリサーチを実施したので、本稿にて報告する。その方法には「サービス劇場モデル」を用いた。研究開発組織内において組織文脈を変革するために研究開発トップや研究推進から研究開発実務へのさまざまな仕掛け・支援を行う。その仕掛けや支援を組織内のサービスと捉え、サービスの研究手法を用いたものである。

3. サービス劇場モデルの適用

サービス劇場モデルとは、サービスを演劇作品と同じ構成要素と捉えるもの（R. P. フィスクら[10]）で、オペラなど演劇のアナロジーとして、現実のサービスの構図を分析する手法である。演劇の観客と役者が同じ劇場内で時間を共に物語を楽しんでいる構図を用いてサービスを受ける側と供給する側の関係を分析する手法で、本研究では研究開発組織を一つの劇場にたとえ、社内の様々な役割の者たちの振る舞いを役者に置き換え、その役者が発する様々なプレゼンテーションなどを受ける側の社内の者たちを観客に置き換えた。

さて、演劇には演題があり、その演題に沿って、起承転結を企図した幕を設定し、上演される。上演では役者がなんらかのメッセージ性をもった役割を演じ、それを観劇する観客はなんらかの評価をする。賞賛に値すれば拍手喝采をもって役者にその評価を意思をもって積極的に伝える。その観客の反応が役者の演技に影響し、その演劇自体が盛り上がり、熱の入った役者の演技とそれに応える観客の反応といった構図で幕を進める。テレビ放送などと異なり、劇場でライブ上演される演劇は、観客の反応が劇そのものに影響する。拍手の有無や強弱、客席からの掛け声などそれら客席からの反応によって役者の演技に、ひいては劇そのものに影響があり、幕が進むにつれて観客と役者の相互関係が重なっていく。役者、観客 双方が正の関係をもって進めば、一体感や共感、高揚感をもって劇が進み、終演を迎える。

サービス劇場モデルは、この様な役者と観客との関係のアナロジーで人々の営みを分析する手法である。役者と観客が共に劇場を盛り上げ楽しむ構図と、組織内メンバー同士のコミュニケーションで新しい知見を得たり新たな製品を生み出す研究開発組織の活動は、共に何かを創り上げる点で類似しており、サービス劇場モデルは親和性が高い。

本研究では、研究開発組織を劇場に例え（置き換え）、役者や観客は当該企業内メンバーとし、社内の様々な場面・取り組みを幕と見立てている。この劇場は社内・研究開発組織内であり、社外に対し閉じられており、一般的な劇のように不特定な観客でなく、ある文脈を共有した役者と観客の関係の上に成立する。また、観客と役者は固定せず、幕間によって入れ替わり、前の幕で観客だった者が次に役者を演じることもある。役者が演じるその内容は、シナリオライターとともに練り上げ、そのシナリオライターは、研究開発トップや研究推進である。

演題は「研究開発組織の文脈変換 ～新たな展開をも目指す～」とした。

新たな展開をも目指す研究開発組織に変わっていく（組織文脈が変わっていく）その過程は、サービス劇場モデルで、第一幕 野心の肯定、第二幕 野心の公式化、第三幕 野心に火をつける、第四幕 野心を後押しする と整理できた。以下各幕について説明する。

第一幕 野心の肯定。研究開発はチームプレーであり、誰か一人が特別扱いされることや目立つことを嫌う。しかし研究開発を担うものとして「一発当てる」という野心はもっているものである。それを表に出している者とそうでない者が混在している。組織全体を同時に野心的に研究開発するように変えるのは難しい。そこで一部の研究開発実務担当者を役者として演じさせ、その他大勢の研究開発実務担当者及びその上司を観客とする場面を設定した。社内での成果発表会である。発表者と参加者のディスカッションを通じて、発表者は自身の成果を他に認められる場面が得られたこと、更にはその成果が他者（参加者）の研究開発テーマに役立つ可能性があり、そのテーマに新たな切り口（課題解決の切り口など）が得られることなど発表者・参加者が共感しあった。社内であっても他者に発表することに尻込みしがちであったが、自身の成果が他者のテーマに新たな切り口を提供する可能性といった一面のみならず、自身の研究開発が新たな展開につながる可能性が見え、新たな取り組みへの確かな手ごたえを組織として得られた。第一幕では一部の野心的な実務担当者が成果を発表し、野心的な研究開発を組織と

して認め始めた、このような共感をもって組織は次の幕に進んだ。

第二幕 野心の公式化。野心的な研究開発を組織として発展させる仕掛けが必要である。上司たちが認めるマネジメントを日々実践することで部下である実務担当者は安心して新たな展開にも取り組むことができ、その結果定着が図られる。そこで上司たちマネージャーの意思統一を図った。この第二幕ではマネージャーが役者であり、マネージャーの振る舞いを実務担当者が観客として観る構図である。どのようにしたら新たな展開をも手掛ける組織運営ができるか、どのような仕組みがあれば部下たちの取り組みが変わるかという観点である。第一幕で野心的な研究開発を認め始めたがこのままでは一部の取り組みで終わってしまい、組織力が発揮できない。一部の野心的な取り組みを組織全体に広げ、定着させるために、個別組織間のマネジメントにムラが少ない状態を目指した。研究開発トップと研究推進が企画したマネージャーとの定期・不定期会議、合宿を重ねた。この幕では、マネージャーが役者である。これら会議等の情報は都度実務担当者にも伝わり、実務担当者は観客として行く末を見守っている構図である。これまでとは異なるマネジメントを求められるマネージャーは戸惑いを見せながらも、シナリオライターが準備した他社事例・他社研究開発手法などの情報提供、導入提案を咀嚼していった。マネージャーは実務担当者とのコミュニケーションの中で戸惑いを払拭し、新たな展開をも手掛ける組織運営に自信を持ち始めた。

第三幕 野心に火をつける。第一幕で一部の野心的な取り組みに光を当て、第二幕で組織的な取り組みに発展させてきた。それを更に発展させるために趣向を変え、研究開発組織一人ひとりの心を揺さぶる場面を設定した。優れた成果を残した研究開発者の引退講演会である。数十年に涉って基礎的な研究から製品開発に中心的に取り組み、K社に一つの事業を創業し、事業として発展させた者の講演である。引退する者が役者となり講演し、後輩たち研究開発者が観客という構図である。後に続く者達への熱いメッセージが伝わり、身近な大先輩の成功物語に心を揺さぶられ、高揚感を伴った講演会となった。

第四幕 野心を後押しする。最終幕である第四幕では、それまで第三幕まで進めてきたことを組織として実装する場面であり、いよいよ研究開発組織が成果を経営陣に提案する場面（社内会議や社内提案会など）である。研究開発組織が役者で、経営陣が観客となる構図である。萌芽的な研究提案で事業や商品イメージがおぼろげであっても、経営陣からの反応として、これまでにない創造的な研究開発への期待感を得られ、研究開発組織として新たな展開にも取り組むことに自信を持てた。また、研究開発組織および実務担当者個人の年度計画・中期計画に新たな展開につながるテーマを組み込むことで、組織・個人に無理やひずみが起きないように制度化し、組織・個人ともに資源配分が定着し、その成果を経営陣に都度報告するサイクルがまわり始めた。

4. 効果と考察

新たな展開をも手掛ける研究開発組織に転換する過程をサービス劇場モデルを用いて分析した。これまで見てきたように、野心の肯定からはじまり、野心の公式化、野心に火をつけ、野心を後押しする段階まで到達し、研究開発組織は、新たな展開をも手掛ける組織に変わり、文脈を変えてきた。整理すると表1のようになる。まず、一部の野心的な研究開発実務担当者の取り組みに光を当て研究開発成果を共有し組織として野心的な研究開発を認め始める。次に日々の現場マネジメントで新たな展開を認める。更に一人ひとりがもっていた野心的な心を揺さぶる仕掛けを組み込み、無理やひずみを起こさないように制度として整え、組織の仕組みとして実装する。このような新たな展開をも手掛ける組織文脈への変革により、研究開発組織が経営の未来を準備する役割認識が備わった。

表1. 研究開発組織が新たな展開をも手掛ける組織に変革（文脈転換）する過程

演題「研究開発組織の文脈変換 ～新たな展開をも目指す～」	
第一幕 野心の肯定	一部の野心的な研究開発実務担当者の取り組みに光を当て、研究開発成果を共有し、組織が野心的な研究開発を認め始める
第二幕 野心の公式化	日々の現場マネジメントで、新たな展開にも取り組みやすくする
第三幕 野心に火をつける	一人ひとりがもっている野心的な心を揺さぶる仕掛けを組み込む
第四幕 野心を後押しする	仕組みとして実装する 無理やひずみを起こさないように制度を整える

アンケートにより研究開発メンバーの意識が変わった結果が得られた。「これまでに取り組めなかったテーマに取り組むことができた」は、そう思う・ややそう思うが68%、「新しいアイデアを創出しやすくなった」は、57%であり、文脈転換が図れていると推定できる。

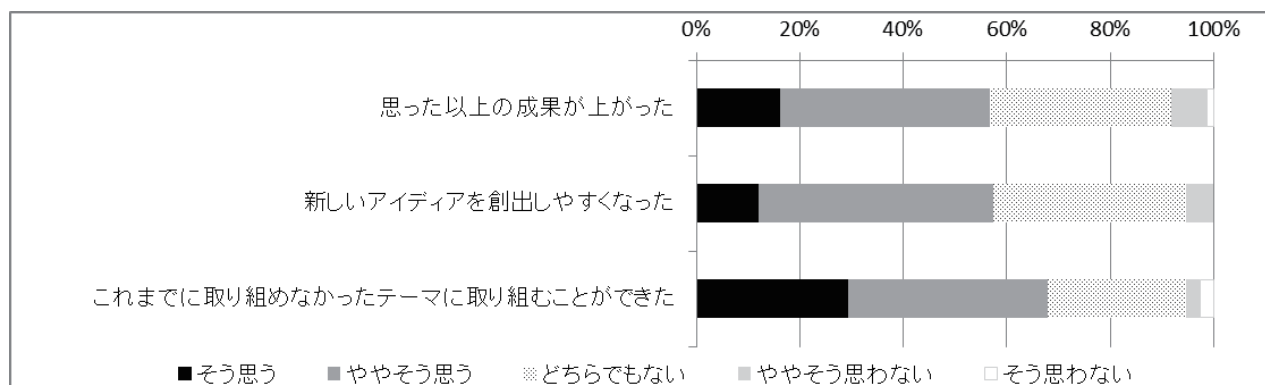


図1. 研究開発者の意識アンケート結果

5. まとめ

研究開発組織を新たな展開をも目指す組織に変革し、新たな展開を志向する組織に変わるのは、サービス劇場モデルで段階的に進められることが明らかになった。第一幕 野心の肯定、第二幕 野心の公式化、第三幕 野心に火をつける、第四幕 野心を後押しする。一部の野心を仲間である周囲の研究開発実務担当者が認め、認め合い、次にその価値に気付いたマネージャーのマネジメントを変え、更に心を揺さぶる仕掛けを組み込み、最後に運営制度を整え仕組みとして実装することで、新たな展開をも目指す組織文脈に変革する。

今回の事例研究は、現時点で新規事業など成果への繋がりがはっきりしない。将来新規事業など新たな展開の成果が得られた時点で、再分析し、文脈変換との関係性を押さえておきたい。

参考文献

- [1] 丹羽清, イノベーション実践論, 一般財団法人 東京大学出版会(2010)
- [2] 庄山徹, 研究開発における事業化支援制度の動向, 研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集, 22, 102(2007)
- [3] 安永裕幸, 山田宏之, 川村寛範, 矢部貴大, 藤崎栄, 日本企業の研究現場から見える風景～100 社インタビューから～, 研究 技術 計画, 19(1/2), 84-89(2004)
- [4] 鈴木康之, 企業における新規創発および既存活用イノベーションを並行して実現するデュアル・イノベーション・マネジメント・システム, 研究 技術 計画, 22(3/4), 201-211(2007)
- [5] 伊藤春彦, 東芝の研究開発と基礎研究計画の実際, 研究 技術 計画, 6(2/3), 92-97(1991)
- [6] 斎藤一雄, 大競争時代への研究開発人材のニーズとシーズのギャップ, 研究 技術 計画, 14(4), 242-247(1999)
- [7] 白肌邦生, 丹羽清, 研究・開発人材の職務意欲向上のための未来志向動機付けの効果分析, 研究 技術 計画, 21(2), 214-224(2006)
- [8] 遠山亮子, 平田透, 野中郁次郎, 流れを経営する 一持続的イノベーション企業の動態理論, 東洋経済新報社(2010)
- [9] 宗澤拓郎, 研究開発マネジメント方法論の提唱, 研究 技術 計画, 11(3/4), 222-236(1996)
- [10] R. P. フィスク, S. J. グローブ, J. ジョン, 小川孔輔・戸谷圭子訳, サービス・マーケティング入門, 財団法人 法政大学出版局(2005)