

Title	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, 30: 71-74
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13228
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. 研究の背景

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, 新市場獲得や新規事業などの新規ビジネス創出により, その活路を見出そうとしている。

野中郁次郎ら[1]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。得意分野中心の研究開発組織が新規ビジネス創出を目指す場合, これに照らすと, 駆動目標が大きく変わるということである。小松陽一ら[2]は, 「知識を中心とする経営資源の創造と革新は, それらを取り巻くさまざまな前後関係として文脈によって定まる」と指摘している。加えて, 宗澤拓郎[3]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。組織風土は文脈あるいは土壌, 文化などと同義である。野中ら, 小松ら, 宗澤共に, 新規ビジネスにつながる研究開発を推進するためには, 組織文脈が関係することを示している。一方, 研究開発組織は一般に, 他部門との人事交流が少なく, 長年同じメンバーで構成され, 組織文脈に粘着性があり, 都合よくあるいは直ぐに組織文脈が変わらない。得意分野中心 (または既存ニーズ対応従来型) の研究開発組織の駆動目標に『新規ビジネス創出のための研究開発』と単純に付加すれば成果が得られるわけではなく, 駆動目標を大きく変えるときには, まず組織文脈から変える必要がある。

そこで本研究では, 研究開発組織はどのようにして新規ビジネス創出を目指す組織に変革するのか? 更に, 新規ビジネス創出を目指す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社研究開発部門を対象にアクションリサーチを実施した。

さて, サービスの研究は従来のサービス業だけでなく, 企業内の種々の業務活動へ応用することに広がりを見せている。小坂満隆ら[4]は「企業内の業務活動をサービスによる価値創造という視点で見直せば, 多くの課題を発見し, それに対する解決の示唆が得られることがわかってきた」としている。そこで研究開発組織文脈の変革をサービスの視点で研究することとした。

2. 研究の目的

新規ビジネスのための研究開発に関しては, 研究開発の方法論, 組織運営, それを担う人材など研究報告は多数ある。例えば安永裕幸ら[5]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」領域で生まれるとしている。鈴木康之[6]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」を提案し, 中島剛志ら[7]は, 企業における研究開発テーマを発掘するために, インセンティブを効かせたコメントの効果によって初期のアイデアの質を高め, 研究開発の企画段階にまで発展させる「アイデア発展の場」を提案している。更に伊藤春彦[8]は, 創造的研究推進のための施策として, アンダーザテーブル研究の公認などを具体的な活動として報告している。また, 研究開発を担う人材についても研究が多く, 例えば斎藤一雄[9]は, 勤勉几帳面型, 管理調整型, 創造自立型のうち勤勉型と管理型でキャッチアップ時代を効率的にやってきた。フロン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し, また白肌邦生ら[10]は, 仕事目標を通じた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ことを報告している。

このように新規ビジネス創出の方法・手法に関する研究は多数報告されているが, そもそも新規ビジネス創出をめざす研究開発組織の文脈に変革していくその過程についての先行研究は, 十分ではない。研究開発組織文脈には粘着性があり, 直ぐには変えられない。また新規ビジネスを創出することになれていない組織メンバーにとっては, 挑戦であり, 野心の発露でもある。したがって研究開発組織文脈が

新規ビジネス創出志向に変わる過程を研究することは、企業の継続発展に寄与する。

筆者らは以前、研究開発組織文脈を変革する過程において、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・支援を組織内のサービスと捉えサービス劇場モデルを適用したアクションリサーチの結果を報告した[11, 12]。しかし文脈転換の証拠を十分に示すことに対しては課題が残っていた。そこで本稿にて報告し、サービス劇場モデルの有効性をより明らかにする。

3. 研究の方法～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[13])で、演劇のアナロジーで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現実のサービスを分析する手法である。本研究では研究開発組織を劇場にたとえ、組織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活動を受けとめる者たちを観客に置き換えた。

さて、演劇には演題があり、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、熱のこも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。一方向のテレビ放送など異なり、劇場でライブ上演される演劇は双方向であり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で役者と観客が共に劇場を盛り上げ楽しむ構図と、本研究が取り扱う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、何かを共に創り上げる点で類似しており、「研究開発組織文脈の研究」と「サービス劇場モデル」は親和性が高い。

加えて、演劇は文脈形成に影響することが指摘されている。平田オリザ[14]は、「自由民権運動、反政府運動の一端として始まった壮士芝居・書生芝居は、はからずも国策推進・戦意高揚のための演劇として急成長する」「古今東西、演劇は、文字の読めない人にも直接的に政治的なメッセージを伝えることのできる便利な道具だった」と演劇が社会文脈(世論)形成に利用され、影響を与えていることを示している。服部幸雄[15]は、享和三年刊(1803年)の『戯場訓蒙図居彙』で描かれている役者や観客の様子を示した文章を引用し、劇場の一体化、劇場と観客と演劇そのもの、その三つをひとつに統一する観念があったことを指摘している。渡辺保[16]は、現代劇の様式に対して古典劇の特徴的なこととして「客席と舞台が一体化していた」「観客を舞台へ上げることも平気でした」と指摘しており、演劇における役者と観客は一つの宇宙、世界観を共有していたことを示している。本研究が扱う一企業内組織を舞台・演劇として捉え、役者と観客が同じ組織を構成していることと、服部や渡辺が指摘する古典演劇における役者と観客の関係と相通ずる。新規ビジネスを創出するには、従来の自社得意分野中心とは異なる組織運営であることが想定でき、意図的に研究開発組織の中に異なる文脈の導入を試みるのが有効である。そのための方法論としてサービス劇場モデルを適用した。

本研究では、研究開発組織を劇場にたとえ、役者や観客は当該組織内メンバーであり、組織内の様々な活動場面・取り組みを幕と見立てている。この劇場は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。シナリオライターは、研究開発トップや研究推進である。

4. アクションリサーチ

新規ビジネス創出を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、以下4幕で進んだ。

第一幕 野心の肯定の場面であり、社内での成果発表会である。研究開発者は「一発当てる」という野心はもっているものの、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。組織全体を一斉に野心的な研究開発を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として成果発表会を設定した。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・参加者が共感しあい、確かな手ごたえが得

られた。当該組織メンバーへのインタビューにおいて、『他部署の成果発表が自部署メンバーの刺激になっている』といったコメントも得られている。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。

第二幕 野心の公式化と位置づけ、野心的な研究開発を組織として発展させる仕掛けの場面である。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規ビジネス創出につながる研究開発にも取り組むことができ、その結果定着が図られる。そこでマネージャーらの意思統一を図った。この第二幕ではシナリオライターであるトップから役者であるマネージャーらに対し新規ビジネス創出のための組織運営を定着させる方法論を議論させ、そのマネージャーら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規ビジネス創出を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を後押しでき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とどまりかねない。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、研究開発トップと研究推進が企図したマネージャーとの定期会議、合宿を重ねた。なお、第一幕の前にプロローグ的に、マネージャーによる定期会議にてトップより新規ビジネス創出を目指していくことが表明されており、第二幕の定期会議でも繰り返し表明されている。

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、事業化において中心的に取り組む、K社に一つの事業を起こし、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、高揚した講演会となった。

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る。研究開発実務担当者個人の年度計画・中期計画に新規ビジネス創出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。実務が取り組みやすくするために役者としてマネージャーらが振る舞う構図である。

5. 結果と考察

アクションリサーチの結果を研究開発メンバー260名へのアンケートで確認した(回収率82.3%)。「挑戦しているとは言えない」16%に対して、「挑戦し始めている」34%、「挑戦している」50%と合わせて84%が何らかの挑戦をしていることがわかった。この結果により文脈転換が起こったことがわかった。アンケートでのフリーコメントを見ると、

- ・挑戦していいんだなということを上司や皆さんと話していい、最近感じるようになった。
- ・上司のサポートが大きいです。
- ・挑戦し始めても、上司の理解・後押しが得られず、モチベーションが下がる。

と、良きにつけ悪しきにつけ、上司の影響の大きさが伺え、第二、四幕の重要性を裏付けている。また、

- ・若手にもアイデアや意見などを提案する企画があり大変魅力的だと思う。

と、第一幕が寄与していることが伺える。

6. まとめ

研究開発組織が新規ビジネス創出を目指す組織に変わるの、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。

図1にその理論的モデルを示す。文脈変革の3要素に、文脈変革シナリオの5段階が組み合わせる。文脈変革の3要素は①変革のシナリオ、②場（舞台）設計、③キャスティングで、これらは既にサービス劇場モデルで示されている。本研究の研究開発組織文脈変革では、その3要素の中の①変革のシナリオを具体的に示すことができた。それらは①トップによる意思表示の繰り返し、②一部の表出した野心をトリガーにする、③後押し（取り組み方提示）、④遂行能力認識、⑤研究資源再配分による取り組み定着の5段階で進められることを見出した。

しかしながら、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。将来新規事業などの成果が得られた時点で、インタビューなどを通じて再分析し、文脈変革との関係性を押さえ、理論的モデルの完成度を高めていきたい。

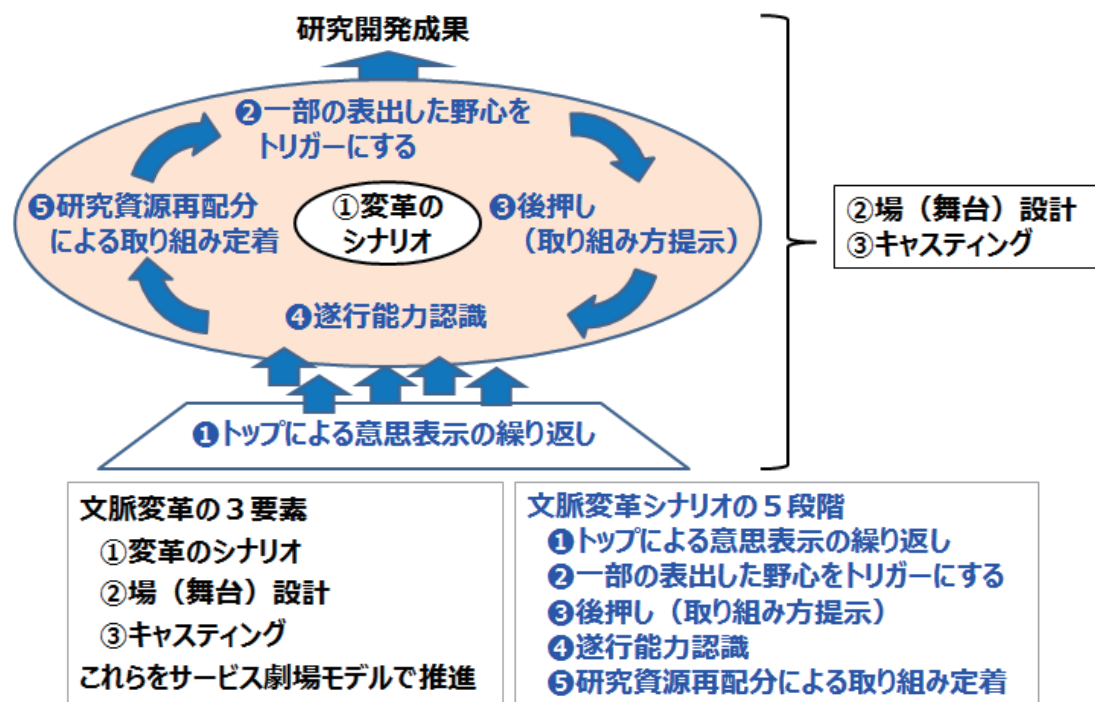


図1. 新規ビジネス創出を目指す研究開発組織の文脈への転換の理論的モデル

7. 参考文献

- [1] 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透, 流れを経営する ー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)
- [2] 小松陽一, 遠山暁, 原田保, 日本情報経営学会叢書3 組織コンテキストの再構成-Contextual Design, (株)中央経済社(2007)
- [3] 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)
- [4] 小坂満隆, Doan Chau Minh, Qi Zhang, 白肌邦生, サービス志向の企業の業務マネジメントに関する考察, 2014 年度サービス学会 第2回 国内大会 講演論文集, (2014)
- [5] 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)
- [6] 鈴木康之, 企業における新規創発および既存活用 of 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)
- [7] 中島剛志, 丹羽清, 研究開発における「アイデア発展の場」活性化方策の研究, 研究 技術 計画, 17(3/4), 231-242, 2002.
- [8] 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)
- [9] 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)
- [10] 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)
- [11] 新村成彦, 小坂満隆, 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~, 研究・技術計画学会 第29回 年次学術大会講演要旨集, 306-309, (2014)
- [12] 新村成彦, 小坂満隆, 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, 2015 年度サービス学会 第3回 国内大会 講演論文集, 4-8, (2015).
- [13] 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)
- [14] 平田オリザ, 演劇のことば, 岩波書店(2014)
- [15] 服部幸雄, 大いなる小屋ー江戸歌舞伎の祝祭空間ー, 講談社(2012)
- [16] 渡辺保, 演劇入門 - 古典劇と現代劇 -, 財団法人 放送大学教育振興会(2006)