
研究所の知的生産性向上のための ダイレクトコミュニケーション診断の提案

コクヨ／日揮／アクト・コンサルティング

「情報の直接交換（ダイレクトコミュニケーション）が知的生産に決定的な役割を果たす」このことは知的生産に関わる研究や、高い成果を上げた研究現場の実感から明らかです。弊社の実績からダイレクトコミュニケーション（以下DC）を活発化することで、以下のように研究開発の知的生産性を向上させることができます。

DC活発化による知的生産性向上

1. DCの活発化によって、相手が驚く、相手に貢献する話をしようという気持ちが高まり、そのための準備として、研究者一人ひとりが、日ごろの気付きを基に新たな知見を創造するようになる。その結果、研究者の気付き力が高まり、また他者の気付いた知見を獲得し、セレンディピティーが高まる。
2. DCの活発化で、他者への建設的批判、惜しげのない助言、躊躇なくそれらに晒されることが日常化する。また、社内他部門や社外キーマンに躊躇無く会いに行き、知恵を借りる行動力が醸成される。結果として、衆知結集による創造、ブレークスルーが推進される。
3. DCの中で、互いのノウハウを交換することを進めれば、自分の持っているノウハウを自覚し積極的に実践し、また、他人のノウハウを獲得し、各自の知的生産性が高まる。更に、部下に対しても箸の上げ下ろしではないノウハウを直接指導することが可能となり、部下の能力を高められる。
4. DCの活発化によって、意思決定、合意形成を求める相手が、何に逡巡しているかを見極め、意図を持って相手の気持ちを変えるコミュニケーションを行えるようになり、各自の関係者巻き込み能力が高まる。

一方、多くの研究所で、過去に活発に行われていたDCが、低迷しています。この理由として、知的インフラ(先輩に聞けば分かる、ネットで調べられる)の充実や、厳格な管理の中での余裕の減少などが考えられます。だからといって、これらの原因を個別に解消しても、DCが活発化するとは限りません。DCを、人材能力、モチベーション、組織、文化、マネジメント、空間が相互に重なり合って作用する総合システムと捉え、適切な改革を進めることが必要なのです。

弊社は、DC を総合システムの視点から分析し、DC活発化を阻む問題、現場の実態、目指すべき姿、推進方法を提案する、本診断を推進しています。

組織、文化の改革

1. 組織は、DCネットワークのフレームとなります。多くの人はそのフレームの制約の中でDCを行います。従ってそのフレーム構造がどのようなものであるかによって、DCに大きな影響が出るのは当然です。組織構造の改革は、知的生産性即ちDCを如何に向上させるかを重要な視点として改革されるべきです。
2. しかし組織構造が改革されても、DCが必ずしも向上するわけではありません。人の感情が重要な要素となります。組織文化は感情の規範(パラダイム)です。多くの人とDCを行うことが重要な行動であるという規範があると、人はDCを行うことにためらいません。逆に、静かにデスクワークすることが最も良いという規範があると、人は積極的にDCを行いません。組織、組織文化の改革が同時に行わなければ、DCは活発化しないのです。

研究者による DC の信念化

DCの活発化には、研究者一人ひとりが、DCの価値を体感し、忙しくても、難しくても必ず行うという「信念化」が成されることが重要です。そのためには、研究所の幹部がDCを率先垂範し、その後全研究者にDCを实践させ、これを信念化するまで続ける活動が必要になります。

1. 相手にノートを取らせる知見を、常に準備しておく(図表1:フォーマット事例)

異分野研究者がノートにメモするような、相手にとって価値あること、相手の土俵でも参考になる普遍性のある知見を、日々の気づきの中から見出し、準備しておく。

2. 衆知を結集する

自分の研究テーマの論点や仮説を整理するフレームワークを定め、まず自分の考えを紹介し、建設的批判と躊躇のない知恵の提供を受ける。

3. ノウハウを交換する

自分のノウハウを体系的に説明し、相手のノウハウと交換。また部下にノウハウを授ける。

4. 部門外、社外の知見を共有する

必ず部門外、社外の人間とDCを行い、そこで得た知見を、上記1と同様に、異分野の研究者がノートに取るレベルまで高めて紹介する。

図表1: 気づきを知見に変えて準備するためのフォーマット

気付いた事実	
ヒットした冷蔵庫を作った三菱の開発者に会った。お客さんに訴求しているのは、紫外線照射で、野菜の栄養価を高めているところ。この冷蔵庫の開発では、今までの常識を疑うことを進めたようだ。そして、保存物の劣化遅延という今までの常識に挑戦し、保存物をもっと良くするというコンセプトで開発を進め、生み出された商品だそうだ。	
分類	発明発見の価値、 <u>創造ブレイクスルー方法</u> 、市場のチャンス、技術の潮流
意味解釈(創造した知見)	
商品開発には、暗黙のうちに考える方向性が存在する。例えば冷蔵庫の場合は、「劣化防止、劣化遅延」である。この暗黙の方向性で考えていても、その内アイデアは枯渇する。今回のヒット商品は、その方向性を再考して、「中身をよくする」という新しい方向で発想したことで生まれた。つまり、現行無意識のうちに出来上がっていた方向性を白日の下にさらし、これを疑い、新しい方向を考える。それによって、これまでになかった新たな発想が生まれ、より良いものができる。	

オフィス空間の改革

1. DCを行うためには場が必要です。DCの多くはオフィスで行われます。オフィス空間の形状がどのようなものであるかで、DCに大きな影響が出ます。DC 活発化のための空間理論に基づき、課題を明確化し、解決策を提案します。
2. 空間を変更することで、DCを革新的に改善することができます。(図表2:空間改革事例)

図表2:DCを活発化させるオフィス空間



レイアウトや建屋の改革

1. DC は、組織構造や空間で規定されている人の行為が重なり合って、より広く活発化させることができます。そのためには、レイアウトや建屋そのものを改革し、重なり合いを最大化することが必要です。
2. 研究開発施設はオフィス空間のみならず、実験室、会議室、食堂、ホールなど多くの構成要素で出来ています。各々構成要素の空間で行われる行動の重なり合いがDCを活活性化し、知的生産性を向上させます。(図表3:レイアウト、建屋改革事例)
3. 各々の空間要素の中のミーティングスペースやコピーコーナー、デスク等についてもDCを意識して配置が計画されなければなりません。(図表4:配置の工夫事例)
4. 空間を継続的に機能させるためには、コミュニケーションのハブとなる人材や、研究者やサポートスタッフ間の関係性の強さの変化が見える化し、DCの発生状況をふまえたメンテナンスを行なうことも重要です。(後述「診断事例」:コミュニケーションの状態を定量的に計測できるセンサー技術を内蔵したカードタイプのツールによる診断例)

図表3:レイアウト、建屋改革事例



図表4:配置の工夫事例



オフィス中央の交流スペース

コミュニケーションを誘発するデスク

このように、DCの総合システムは人材能力、モチベーション、組織、文化、マネジメント、空間の相互作用で出来ています。目指すべき総合システムの創出は、診断時及び診断の報告時に、貴社と弊社の綿密な打ち合わせによって行います。

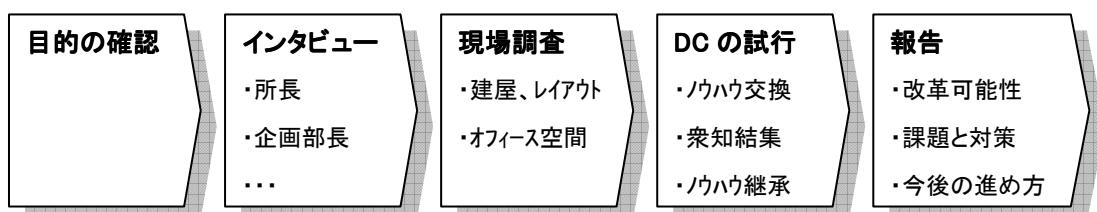
診断の方法

ダイレクトコミュニケーションの診断は、以下に示す方法で、2週間から1ヶ月で遂行します。

1. 目的

貴社のDC活発化を阻む問題、現場の実態、目指すべき姿、推進方法の案を提案し、貴社の今後の改革の参考情報としていただく。

2. 遂行方法

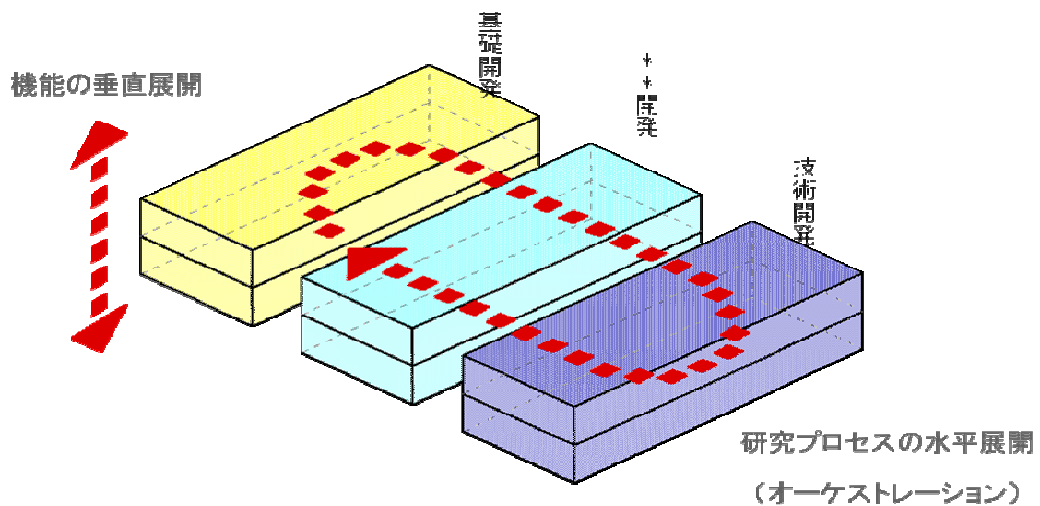


□ 診断結果（イメージ）

1. DC実態調査アンケート集計結果

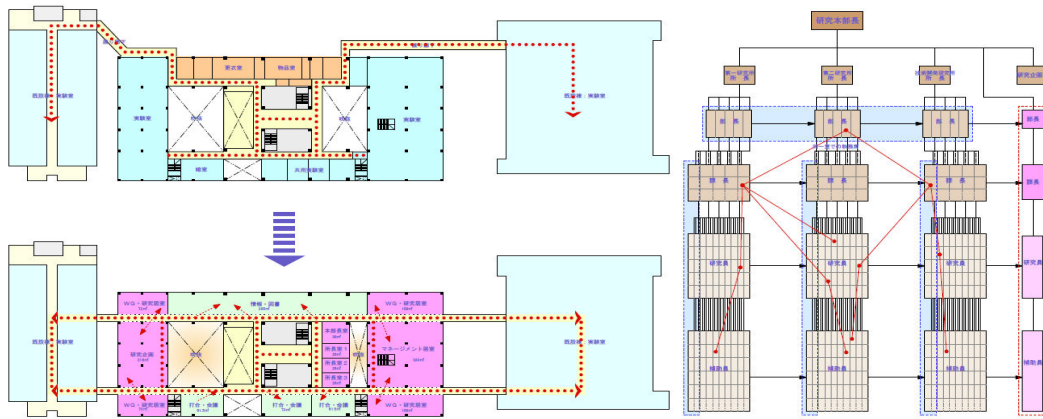
No	質問	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらでもない	どちらかというとその逆	まったくその逆
1. ダイレクトコミュニケーションの価値認識						
1)	この組織では、特に目的が無くても、コミュニケーションによって価値ある情報交換が実現できることが理解されており、機会あるごとに積極的なコミュニケーションが行われている。					
2)	この組織では、食事時や立ち話、出張で他の拠点に立ち寄り際の知り合いへの挨拶など、人と会えるチャンスは最大限活かし、互いに価値ある情報を交換し合っている。					
3)	この組織では、コミュニケーションの後で振り返り、気がきが有れば、それを基に自分の思考や行動、仕事の進め方を改善している。					
4)	この組織では、各人が、価値ある情報提供のために、日々情報収集努力をし、そこで得た気づきを何らかの形で覚えておき、これをコミュニケーションの機会に発信している。					
5)	この組織では、特に目的が無くても、互いに価値ある情報を交換し合うコミュニケーションを行うことが奨励されている。					
6)					

2. オフィスの目指す姿



- ◎ コクヨ株式会社 2011
- ◎ 日揮株式会社 2011
- ◎ アクト・コンサルティング 2011

3. 空間構造の目指す姿(空間、組織)



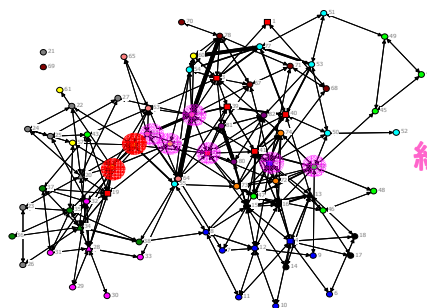
4. ビジネス顕微鏡によるコミュニケーション測定(組織・空間両面からの定量的分析)

調査項目	概要	アウトプットイメージ
ビジネス顕微鏡 (組織)	組織ネットワーク図 チームダイアグラム コミュニケーションタイプ 図 結束度診断	
ビジネス顕微鏡 (空間)	空間の活性度 空間利用の多様性	

5. ビジネス顕微鏡によるコミュニケーション測定(組織のコミュニケーションを可視化)

【個人】

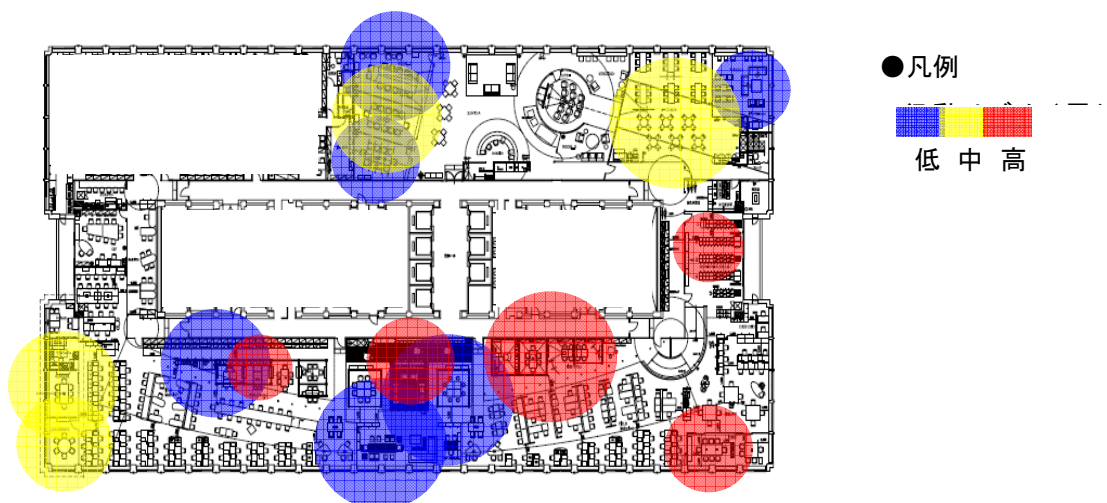
組織の
ボトルネック



組織の
ハブ

6. ビジネス顕微鏡によるコミュニケーション測定

(コミュニケーションエリアの使われ方を活性度・多様性で表現した指標)



お問い合わせ

- | | | | |
|-------------------|-------|--|--------------|
| ・コクヨ株式会社 | 植田 | takashi_ueda@kokuyo.co.jp | 03-3474-6497 |
| ・日揮株式会社 | 糀谷/山瀬 | koujitani.toshio@jgc.co.jp | 045-682-8481 |
| ・株式会社アクト・コンサルティング | 野間 | noma@act-consulting.co.jp | 03-5715-0107 |

以上