
研究開発マネジメントの知見を交換する異業種交流会 ダイレクトコミュニケーション・オープンカフェの案内

コクヨ／日揮／アクト・コンサルティング

「ダイレクトコミュニケーション (DC)」つまり直接会って議論することは、研究開発の知的生産向上の有力な手段の1つです。成功した研究開発テーマには、社内外の有識者との DC による触発や着想獲得があります。有能研究者は、積極的に社内外有識者と DC を行っています。

「ダイレクトコミュニケーション・オープンカフェ (DCOC)」は、DC の価値を体感する目的で、毎月開催している異業種交流会です。研究開発企画部門の部門長、マネージャーにお集まり頂き、コクヨの心地よいオフィス空間の中で、DC によって研究開発マネジメントに関わる知見を交換し合っています。

◆推進方法

DC を用いることで、①日々の気づきを基に知見を創造共有する、②自分の課題に対して衆知を結集する、③ノウハウを共有し合う、といったことが可能となります。DCOC では、大手製造業の研究開発企画部門長、マネージャーで月次で DC を行い、「日々の気づきを基に知見を創造共有する」、「ノウハウを共有し合う」ことを実施しています。

*本書後半に、DCOC への参加申し込み方法があります。

◆実践事例

以下は、DCOC の実践事例です。固有名詞や数字は割愛しています。

司会

では、今月も各自の気づきを基に、知見の創造と共有を行いましょ。今月は、「新規事業、新製品開発」をテーマに進めたいと思います。

A氏

では、まず私が気付いたファクトです。当社社長は、会社の仕組みとは別に、トップダウンに開発テーマを指示しています。トップダウンに指示されるテーマとは、現場では考えもしない有力な共同研究パートナーを社長の人脈でつれてきて、共同研究をさせる、といったことです。社長は、元々優秀な研究者で、幾つも主要製品を製品化させた実績を持っています。現場には、当然のことながら、新製品を考え、市場性や実現性をレビューし、最後にトップが承認する仕組みはありますが、それでもあえてトップが自らテーマを指示したのは、現行の仕組みでは、失敗させないことを優先するあまり、チャレンジすることが少なくなっていたこと。それから、発想が固定化していたことを打破したかったからです。結果として、トップの指示で開始したが中断したテーマもありました。今も継続中のテーマもあります。これらテーマは、現場から見ると、新しい方向に投げられた石の役割をしています。これが布石となって、将来、現行の新製品開発システムでは考えられなかった領域への展開が進んでいく可能性があります。

コクヨ株式会社

日揮株式会社

株式会社アクト・コンサルティング

司会

おもしろいファクトですね。これを、他のケースにも適用できる「普遍性のあるロジック」にすると、どうなりますか。

A氏

はい。新製品開発のために作り上げられたシステムは、チャレンジしない、発想が固定化するというリスクがある。これを打破する有力な対策の1つとして、(テーマ設定力の秀でた) トップが、高次の視野と幅広い人脈を使って、チャレンジングで既存の発想の枠を超えたテーマを、トップダウンに指示する方法がある。ということでしょうか。トップダウンなテーマ指示は、現場では慣性がかかって、方向転換が難しい中で、将来の可能性に布石を打つ効果もあります。ただし、トップテーマであるだけに、中断の決定方法、基準を明確に決めておかないと、本来止めるべきテーマが、ずるずると続くという脅威があると思います。

B氏

では、次は私から。まずファクトです。X製品に関してですが、当社は、この製品の市場参入が早かった。もともとX製品は、中断が決まった別のテーマに従事していた研究者達が、新たに自分達のテーマとして、ボトムアップに提案したものでした。しかし、開発当初は、重要な部品の価格が高く、十分な製品品質を適切な売価で実現することは難しかった。また、テーマの承認を得るために、既存事業とのシナジーを強調した結果、本来は一般家庭向けが市場性があるにもかかわらず、オフィス用にこだわってしまった。一方、一般家庭市場は、市場が開くには時間が必要だった。とはいえ、ボトムアップな提案テーマですので、結果を出さなければ、自分達のリソースを抜かれるという危機感がありました。そこで、コスト高で、品質が十分でないものを、まだ花開いていない市場に出さざるを得なかった。結果、この製品は、うまく行きませんでした。

司会

大変でしたね。そこから得られる、普遍性のあるロジックは、どうなりますか。

B氏

はい。成功していませんから、想定でしかありませんが。適切な上市時期に関わるロジックが考えられます。まず、市場の変化は、多くの場合、方向としては読めます。例えば、携帯電話や壁掛けテレビなどは、ずっと以前から、実現することは見えていた。問題は、時期と規模の予測が難しいことです。そこで、急いで出すと、花開く前の市場に、不十分な準備で臨みますから、成功しない訳です。これへの対応策として、上市すべき適切な時期まで、技術を磨き、コストを醸成し、我慢して、適切な時期に出すという方法があります。ただし、この方法の実現には、我慢する間、必要な研究開発リソースが維持されることが前提となる。そこで1つには、経営者が、ベストタイミングに出すという重要な課題があること。それまでは我慢が必要なこと。その間も、必要リソースは維持しなければならないことを十分に認識して、舵取りをすることが重要です。もう一つの方法は、適切なタイミングを予測し、少々リソースを取られても慌てずに、我慢して、適切なタイミングまでに必要な準備を着々と行うことができるリーダーを育成することです。

C氏

では、私からは、新規事業を成功させた話をします。まずファクトですが、新しい材料に参入する際のことです。顧客の話を聞いては提案することを繰り返していましたが、なかなか顧客の真意がつかめず、何度も提案を繰り返し、成果に結びつきませんでした。そこで、ちょうどその材料のことで困っていた顧客を見つけたので、その顧客に依頼し、現場に数ヶ月駐在する了承を得ました。現場では、どういう機械を使って何をやっているか。どう評価しているか。現場は何を困っているかを、実際に目で見えて話を聞いて理解することができました。結果として、求められている製品を開発し、大きなシェアを握ることができました。この駐在で、特に情報を得ることで効果があったのは、評価機器と、現場の困りごとでした。それまで、新製品（材料）の評価は、自分達の持っている機器、自分達の常識でしか考えていなかった。だから、何度も顧客への提案を繰り返していた訳です。更に現場の困りごとは、これを解決することで、大きな訴求力を得ることができました。さて、普遍性のあるロジックですが、未経験の顧客に対応する新素材開発では、1) 顧客評価機器・評価方法と、2) 現場の困りごとの知識獲得が重要。また、これらの知識獲得方法として、困っている顧客がいた場合、そこに駐在するという方法がある。と解釈できます。

・・・

司会

では、残りの時間、話題を変えましょう。皆さんの持つておられる、研究開発マネジメントや研究開発そのものに対するノウハウを共有しましょう。

C氏

では、私のノウハウを紹介したいと思います。まずノウハウ実践事例です。ある探索研究をやっていた時、課題持越しを禁止し、何でも24時間で解決方針を出すことを励行しました。やってみると、一人で知恵が出なければ関係者の知恵を集めるなど努力して、何か解決方針を出すことが出来ました。結局、研究では、検討のための妥当な時間は、誰にも分かりません。そこで、かえって強制的に24時間と決めることで、知恵を最大限に引き出したと捉えられます。

司会

パワーがあるノウハウのようですね。ノウハウのフレームワーク、「何か」、「どうするか」、「何故か」で整理すると、どうなりますか。

C氏

最速で課題解決の方針を出すノウハウだと解釈できます。1) 何か：そもそも研究者として、最速で解決方針を出すことは当たり前ではあるが、それが出来ない若手や、ゆるいマネジメントに陥った組織で、そのスピードを上げる風土改革方法である。2) どうするか：時間を強制的に決め、何が何でも方針を出させる。3) 何故か：方針を明示するまでの時間が決まれば、その間に最大限の努力をする。時間不足で方針を誤るリスクがあるが、見直しのサイクルを早くするなどのリスクコントロール方法はある。

D氏

では私から。「自ら語って巻き込む」というノウハウをお話したいと思います。新規事業開発では、社内外の関係者の巻き込みが重要です。まず、ノウハウ実践事例ですが。ある事業を立ち上げるために、ヨーロッパの提携候補へ行きました。そこで、自分はこの事業でどのような思想で、どのような世界観を実現するか、自らの考えを、自らの言葉で語り、提携の合意を取り付けました。米国では、ビジネスベースで幾ら儲かるかが、説得上重要ですが、ヨーロッパの場合、個人の思想や思いを問われます。このノウハウは、そのようなヨーロッパでの何回かの交渉の結果、身につけたものです。しかしこれは、単にヨーロッパ企業との提携だけではなく、日本においても、関係者を巻き込むために効果があります。会社や社長の方針をそのまま説明する人間よりも、自らの考えを自らの言葉で語る人間の方が信頼されるからでしょう。ノウハウを整理します。1) 何か：関係者を巻き込む方法です。2) どうするか：対象に対し自分の考えを持ち自らの言葉でそれを語る、3) 何故か：たとえ会社の方針だとしても誰かの受け売りをする人間は信頼されない。自ら熱く語れる人が信用される(特にヨーロッパでは必須)。

◆DCOCの案内

DCOC（ダイレクトコミュニケーション・オープンカフェ）は、コクヨの居心地の良いオフィス空間で、ダイレクトコミュニケーションによって、知見を交換し合い、触発し合う場です。大手製造業の研究開発企画部門長、マネージャーを対象に、「研究開発マネジメント」をテーマに、毎月開催しています。

DCOC参加ご希望の方は、企業名、組織名、役職を添えて、以下へメールをお願いします。

- ・ 連絡先 : rddc_info@act-consulting.co.jp
- ・ 開催場所 : コクヨ東京品川オフィス（東京都港区港南1丁目8番35号）
<http://www.mapion.co.jp/c/f?uc=4&ino=BA509175&grp=mapionlight3>
- ・ 開催頻度 : 毎月1回

以上