

知的生産性を高め、経営者から投資承認を得るために 研究所投資のマスタープラン策定支援

日揮株式会社／株式会社アクト・コンサルティング

研究所の新設・リニューアルの投資は、知的生産性向上のために重要です。しかし、投資効果を経営者に明示することが難しく、必要な投資が滞っている例が見受けられます。

弊社は、研究所投資によって知的生産性を向上させる方法を明確化し、これを事実で実証し、経営者からの承認を獲得するまでを一貫して実現する「マスタープラン策定」を支援致します。

■ダイレクトコミュニケーションを活発化し、知的生産性を向上させます

直接会って知見を交換し合うダイレクトコミュニケーション(以下DC)が、研究開発の知的生産向上に決定的な役割を果たします。このことは知的生産に関わる研究*によって、明らかにされています。過去の研究成果には、他者とのインフォーマルな議論で得た気づきが貢献しています。研究開発部門のハイパフォーマーは、社内外の有識者に積極的に会いに行っています。もちろん研究所の投資には、BCPや工数削減などの目的もあるでしょう。しかしそれが研究所である以上、知的生産性向上を最優先とすべきであり、DC活発化は、これを実現する方法なのです。

DC活発化による研究所の知的生産性向上方法

- | |
|---|
| 1. 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、ブレイクスルーが推進される。 |
| 2. DCの中で、互いの持っている研究開発のノウハウ(コツ、成功失敗事例など)を交換し合うことで、自分の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、部下に対してもノウハウを語って分からせ、やらせて指導することが可能となり、部下の能力を高められる。 |
| 3. DCの活発化によって、相手が驚く話、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、日ごろの気づきを基に新たな知見を創造するようになる。その結果、研究者一人ひとりの知見と「気づき力」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。 |
| 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る。結果、研究者一人ひとりの、関係者巻き込み能力が高まり、一人では出来ないことが達成できるようになる。 |

従って、投資承認獲得のためには、上述のDCに関わる現場の実態と、目標とすべきDC改善の水準、それによる知的生産性向上効果を、事実に基づいて明らかにすることが必要です。

(*) 「Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization」 Thomas.J.Allen

■ダイレクトコミュニケーション活発化のために、総合システムとしての改革を行います

DC、特に正式な会議ではないインフォーマルなコミュニケーションは、人材能力、モチベーション、組織、文化、マネジメント、空間といった要素の相互作用で引き起こされます。そこで、これら全ての要素を加味した「総合システム」として、研究所の目指す姿を明確化することが必要です。

組織、文化の改革

- ◇ 組織は、DCを行う 人と人のネットワークのフレームです。多くの人はそのフレームの制約の中でDCを行います。従って組織構造の改革は、知的生産性即ちDCを向上させる重要な視点となります。
- ◇ 人の感情が、DCを阻害することもあります。組織文化は感情の規範（パラダイム）です。多くの人とDCを行うことが重要だという規範があると、人はDCにためらいません。逆に、静かにデスクワークが良いという規範があると、積極的なDCは起きません。組織構造と共に、組織文化の改革が求められるのです。

オフィス空間の改革

- ◇ 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、DCに大きな影響を与えます。DC 活発化のための空間理論に基づき、課題明確化、解決策の策定が必要です。



レイアウトや建屋の改革

- ◇ DC は、人の行為が重なり合って、より広範囲で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。
- ◇ 研究開発施設はオフィスのみならず、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を活発化し、知的生産性を向上させます。



■ファクトで実証し、「意思決定課題」を解決します

投資の承認獲得では、意思決定が「意思行為」であることを認識することが必要です。未来を完全に予測することはできません。そこで企業は、妥当な決定ができる人材を厳選し、決定権限を与えます。こうしてアサインされた意思決定者は、知識や経験、勘を総動員し、意思をもって決定します。

そこで提案者は、「意思決定課題」すなわち決定において逡巡すること、心配事、不安要素が何かを洞察し、これを解決しなければなりません。意思決定課題の解決には、明快なメッセージと、これを実証するファクトが必要です。

意思決定課題とファクトによる解決の事例

意思決定課題	研究現場では、放置できないような大きな問題が起きているのか？
解決のための 提案者によるメッセージ	若手はDCをあまり実践していません。重要性も認識していません。 **が事業部側に移り、**などが無くなったことが、大きな背景です。このままでは、将来知的生産性が低下する脅威があります。

研究者DC実態アンケート調査結果

No	質問	まったく その通り	どちらか というところ	どちらか もはい	どちらか というところ	まったく その通り
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った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て、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に振り返り、気づきが有れば、それに基づいて自分の思考や行動、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)	*****					

意思決定課題	DCの効果は、それほど大きいのか？
解決のための 提案者によるメッセージ	過去の成果には、インフォーマルなDCが、幾つも貢献しています。

成果を上げたテーマのリーダーインタビュー結果

テーマ	DCで得た知見	DCのテーマへの貢献
薬用***	***実験室で、たまたま***に来ていた***に、プロジェクトで出来上がった新しい泡を見せた。その時、***が聞いていた顧客要望から、***で解決できる可能性を議論した。	最終的に、ターゲット顧客を***に広げることになった。
システム	***種の階段の踊り場で、の同定の失敗原因が***であったことを聞いた。対象物はまったく違うが、今回の***でも、同様なことが起きているのではないかと考えた。	失敗原因は、最終的には***であったが、このDCで、客側側の問題を考える新しい視野を得たことが、問題の早期発見につながった。
***	***フェローが***から出てきたときに、声をかけてくださった。立ち話でテーマの状況を話していると、競争相手の***のCTOが大学の同期だということが分かった。***に行くかどうか迷っていたが、この人脈を使わない手はないと思い、紹介を依頼した。***では、案の定***までは進んでおらず、フィルターでの検討を進めていることが分かった。	競争相手の状況が理解できたので、思い切って人を***に集中する覚悟が出来た。***会議での提案でも、競争相手の状況が決め手になって、人材アサインの承認を得ることができた。

■成果物

本支援では、以下の成果物を作成し、承認獲得を行います。



■推進方法

弊社では、以下の流れで、知的生産性向上方法、目指す研究所の姿、実現のための進め方、効果、事実による実証、経営者からの承認獲得までを、一貫して支援します。



お問い合わせ

- ・日揮株式会社 糺谷/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