

研究開発と組織の力

基盤技術研究所長
新妻 裕志

数年前から続く原油価格の上昇傾向にこのところ更に拍車がかかり、2008年に入ってからには未曾有の高騰を示す一方で乱高下の兆しも見せる等、先行き不透明感が広がっています。こうした動きも含め日本の化学業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、世界規模での過酷な大競争に勝ち残ると共に、将来の種々の変化にも対応しうる企業に変貌する為のキーワードとして、「見える化」に代表されるように組織力の重要性が注目されています。もちろん、業績向上、新事業創出、技術ブレークスルー等を図る為組織の力を結集することは目新しいことではなく、プロジェクトやタスクフォースによって業務を推進する例は以前からいくらでもありました。しかしここに来て組織力に関心が集まるのは、組織よりも個人を重視しがちな成果主義への反動によるものかも知れませんが、高度化する顧客ニーズに応えるための手段を模索する中での当然の帰結かも知れません。

一方、われわれ製造業にとっては「顧客が真に求める製品・技術を他社に先駆けて生み出し続けること」が生き残りの必須要件であり、その起点となる研究開発の重要性は高まる一方ですが、こうした研究開発活動にも組織力は重要なキーワードになります。企業の研究開発活動において技術的に優れた製品を迅速に創出するには多くの開発者の力が必要だからです。ここでいう組織力の実体は「個人の能力」と「各個人間のつながり」の掛け算であり、そのどちらもが重要な要件です。すなわち「高い課題解決力を持った個人の集合体が一体となって発揮するチームとしての力」とも言え、こうした組織力を高めることにより研究開発力が向上すると思います。そして、「個人の能力」を向上させるポイントは学ぶことに対するモチベーションや食欲さでしょうし、「各個人間のつながり」を深めるにはコミュニケーションや連帯感(共有体験)が大切です。

当社では、2007年春の研究開発体制の見直しによりコーポレートとしての横串機能が強化されました(情報調査G、研究支援G、基盤技術研究所)。その狙いは研究開発における組織力の充実であり、背景には研究の質を一層高めなくてはならないというR&D部門としての共通認識があります。その中でわれわれ基盤技術研の担う役割は、各事業部研究におけるPDCAサイクルを効果的に回す為に、新規材料設計、分析、物性評価という3つの切り口で各事業部研究を側面から支えることと、一連の支援業務を通じて研究所間の連携を強化し研究全体を活性化するということです。

特に研究全体の活性化というのは難しいミッションです。ここで活性化について考えるために、少し見方を変えて集団の中での個人の特性という視点で組織を見てみます。研究者のタイプを、IG (Idea Generator : 創造の芽を造る人)、IE (Idea Examiner : アイデアを厳しく吟味する人)、IP (Idea Promoter : アイデアを守り育成する人)と捉えた場合、いきいきとした研究チームの理想はIG > IE > IPであるといいます(不等号の意味は人数や力関係のことと理解しています)。新しいアイデアが絶えず提案され研究が挑戦的に進められる状態ということであり、活性化された集団の一つの姿を示しているように思います。やや単純化し過ぎた考え方はありますが、ここで注目するのはIEの必要性で、IGの意見を無条件に受け入れるのではなくアイデアの中身をきちんと見極めることの大切さを示しています。またIPは議論を深め導く触媒役としてのファシリテーター(介入促進者)であるとも言え、これもやはり組織を活性化させる人ということになります。そして基盤技術研を一個人に置き換えてみると、研究全体の活性化を促進する為のIEやIPとしての役割を担っていると思えます。部門の垣根を越えて活発な議論が行われる、そういう活性化された風土を醸成することは強い研究組織を作り出す為の必要条件ですから、組織の力を十分に発揮しより良い製品が創造できるよう、技術的な面も含め基盤技術研として一層のレベルアップを目指して行きたいと思っています。

さて、本TRENDに掲載された研究成果は執筆者自身の努力はもちろんですが、テーマ推進を支援した多くの協力者の存在もあって結実したものです。どの程度の組織力が発揮されているかということについてはお読みいただいた皆さんにご判断いただきたいと思います。そして更に、これからの研究開発において当社がどのように組織力を高めていくのか、メンバー各自が自分の役割を認識しつつ一步一步着実に前進していくことを大いにご期待下さい。