

○山崎宏之（ルネサステクノロジ／日本技術イノベーション振興協会），
 松原健夫（立命館大／日本技術イノベーション振興協会），
 大槻真一（阪南大／日本技術イノベーション振興協会）

1. はじめに

日本でも漸く、R&D マネジメントに関して実践教育が盛んになって来た。今の MOT 勃興期の初期において一番重要なことは、MOT の「理念」と「リテラシー」である。

同じ業種、同じ経営環境下にあっても、企業間のパフォーマンスが異なるのは何故か？明らかに強い組織と弱い組織が存在する。R&D マネジメントリテラシーこそが、現実世界の問題克服の出来不出来を決定する重要概念と考える（図1）。

筆者等は R&D マネジメントリテラシーに関して既に考察[1]，[2]を行い、R&D マネジャがリテラシーとして身に付けるべき重要事項は、1) 企業の R&D と利益の関係、2) 顧客指向のための Customer Focus (CF) 革新、3) リーダーたるべき人材育成、4) R&D に関する不確実性とリスクに対する考え方、であるとして報告した。

今の時代は変化の激しい時代であるからこそ、時流に溺れない基本的な考え方をしっかり持つことが重要である。我々は R&D マネジメントリテラシーの本質は「優れた個性を持った人」と「強い組織」を創ることであると考える。

組織であるからには、「個人の能力」と「組織の力」の積の総和としてアウトプットが決まる。この組織アウトプットを高めるために、「優秀な人材」を集めることからスタートするが、必ずしも「優秀な人材」の集まりが強い組織になるとは限らない。逆に「優秀な人材」を集めれば集めるほど、組織パフォーマンスが低下する例がよくみられる。

本報では、R&D マネジメントリテラシーの中で、特にイノベーションの基盤として経営者に必須の「組織リテラシー」の基本問題に関して論述する。

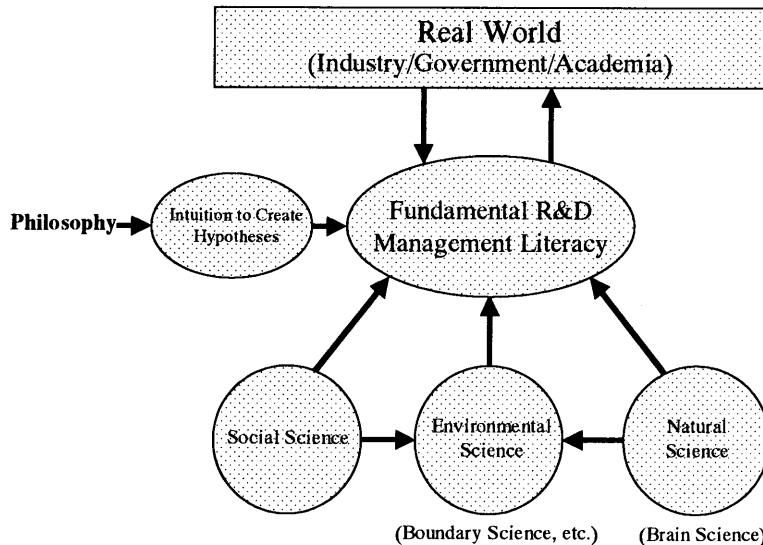


図1. R&D マネジメントリテラシーの基礎

* 山崎宏之：h.yamasaki@ieee.org, www.DrYamasaki.com, 松原健夫：matsubara@ipa-japan.com, 大槻真一：otsuki@hannan-u.ac.jp

2. 本質的なこと

2.1 現在の組織と将来の組織の同時運営

組織の経営に当たっては、現在の組織と将来の組織の二つを運営しなければならない[3]。従来いわれる改革・改善は、Daniel Kim[4]の言うところの、現状の「出来事」あるいは「パターン」の変更には留まっている。最高度に機能した改革であっても、「現在の組織構造」のレベルまでしか対象とできない。これらは現在の状況を前提に、望ましくないものを除去しようとする「否定」が、変革のエネルギーになっている。よってこれに対する反応が、「変革の抵抗」となって組織構成員より現れる。誰しも、進んで既得権を放棄しようとはしない。

こうした抵抗をプラスに変換するには、変革のエネルギーを能動的なものへと転換しなければならない。この転換を可能とする「創造的」なエネルギーの源泉が「ビジョン」である。創造的ビジョンを組織構成員が共有することによって初めて、彼らの意識（メンタルモデル）が変化を起し、変革を能動的なものとしてとらえることが出来る。

「ビジョンにより、リーダーは、現在の組織から将来の組織への橋を渡すことができる」。すなわち、「個人と組織の学習レベルが、競争優位を維持する唯一の源泉となるであろう」(Analog Devices CEO, Ray Stata) [5]は正しい。

組織変革を実現させ、そのパフォーマンスの向上を継続的に獲得する中心的機能が「学習する組織」[6]である。学習する組織とは「個人と組織のビジョンを融合させ、その共有されたビジョンを、組織として達成する能力をもった組織」と言えよう。学習する組織とは別にトップは必ず「将来の組織」を思い描くことが必要である。将来の組織は創造する経営者、管理者からしか生まれることはない。

2.2 組織の存在を支えるもの

強い組織をつくっていくためには、何が組織を支えているか——いわば組織の基盤をもっているもの——を理解（または、明確に把握）しておくことが必要である。

筆者らが重視する基盤は以下の3項目である。一つは「現実」、一つは「責任ある選択」、いま一つは「人を超えるもの」である。これらについてミシェラン[7]や次節のPollard[8]らの考え方を紹介しつつ述べていく。

最初にミシェランの主張を要約する。これを図式化すると、図2のようになる。

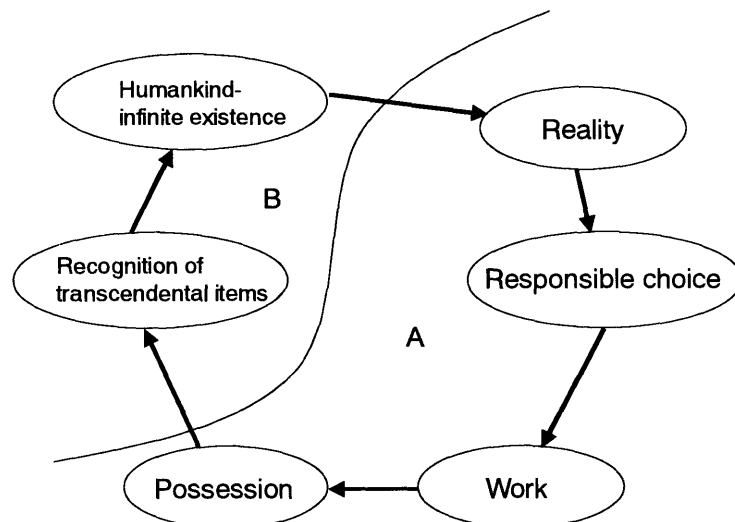


図2. ミシェランの主張を図示 (A は人の社会的活動で、ビルゲーツの如く働き、仕事を通じて自己と社会を豊かにする。B は人の個人的思索で、良寛の心をもって超越的なものを感得する)

2.3 超越的なものがあることを認識すべきである

神とビジネスとは相容れるものであり、「神と利益を結ぶものは人である」との考え方が Pollard により示されている [8]。Pollard は熱心なクリスチャンで（もちろん、従業員はクリスチャンでなくても差別されない）、次の企業目的を示している。1) 我々のなすすべてにおいて神をたたえる。2) 人々の発展を助ける。3) 卓越さを追及する。4) 利益のある成長。

神とビジネスとは相容れるという考えをとっており、神と利益を結ぶものは人であるとしている。また、神は人々に尊厳・価値・発展の可能性・選択の自由を与え給うと信じ、従業員に尊厳と生産性の意味のある仕事を与えて、その個性の発展を助けることにリーダーシップの源泉を追求している。このリーダーシップを「servant leadership」と呼ぶ。

キリスト教社会における「企業」と「ステークホルダー」とそして「神」との関係は以下の図3のようになる。

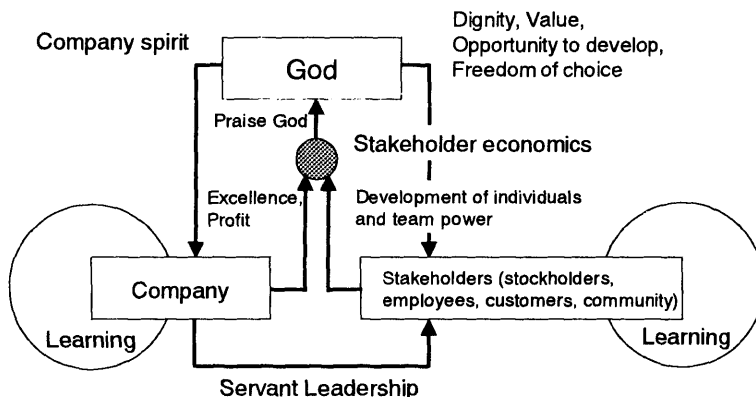


図3. 企業とステークホルダーと神との関係

3. 人材に関する問題

3.1 人材争奪戦争

人材争奪戦争 (War for talent) という言葉があるくらいアメリカでは、スター社員の引き抜きが盛んである。アメリカの証券会社の例では、ある会社では5人のアナリストのうち、スターになるのは1人であるという。他社からスター社員を引き抜いても自社で業績を挙げることが難しい。その原因を調べることで判ってきたことは、

$$\text{成果} = (\text{個人の能力}) \times (\text{組織の力})$$

という方程式である。個人の力は生得のもの、教育（職業的訓練を含む）、その人の持っていた社外のネットワークによる [2]。

3.2 R&D における人と組織

R&D は新しいものを創ることであるので、創造性の高い人、いわばスターに焦点があたる。前節にて提案した方程式と同様

$$\text{R\&D の成果} = (\text{個人の能力}) \times (\text{組織における機会})$$

を提案したい。ここで個人の能力とは、生得のもの、教育、その人のもっている社外のネットワークなどであり、一般に学識的に考えられているものである。

組織における機会というものは、個人がその能力に相応しい活動を行い、能力を発展させることの出来る諸条件のことをいう。R&D においてこの意味の機会に強く影響するものは次のものである。

- 1) 企業の収益力：企業に利益がなければ R&D に必要な資源（人・金・設備）は提供できない。
- 2) リーダーシップ：R&D において、リーダーの指導力ビジョンは、重要な要素である。

- 3) 社内ネットワーク：R&Dの成果を商業化するためには、欠くことが出来ないもの。
- 4) 不適格者の処遇：R&Dはリスクの大きい仕事であり、成果の出さない者が出てくることは避け難い。こういう者が他の人の足を引っ張らないように警戒を怠らないことが大切である。

好ましい機会を提供する組織はよい風土を持っている組織である。R&Dにとってよい風土をつくるための条件について、「機会」の概念を軸に述べる。

- 1) R&Dは未知のもの探求であり、投機的な側面を持っている。世の中の流行や趣味のための研究を行って利益を蝕んではならない。企業のトップは、科学技術の探求における適正な社会的分業について適正な見識を持つ必要がある。
- 2) その企業にとって新しい分野は未だ風土が出来ていないところである。この分野には、新しくその分野の専門的能力のあるリーダーの導入が必要である。新しい分野に関連のある旧来の分野の人の横滑りは好ましい結果を生まない（尚、ここでいうリーダーは、研究担当のチームリーダーのみでなく、研究所長も含まれる）。
- 3) 伝統的な分野に新しい技術を入れて、その分野の競争力を増やそうとするときは必ず、古い考えの人の抵抗に出くわす。社内の進歩的な人々のネットワークで抵抗を排除していく必要がある。
- 4) 日本の大企業は終身雇用の傾向が強く、新しいことに対する負の機会の残存や温存が少なくない。これはいわゆる「大企業病」であって、その対策に万能薬はない。

4. むすび

本報において、「組織リテラシー」の基本問題を明らかにした。また、企業特有の組織力に関しての諸要素を明らかにし、R&Dの成果は「個人の能力」と「組織における機会」の積であり、好ましい機会を提供する組織はよい風土を持っている組織であると主張する。

組織のリテラシーに係わる課題は自然科学や工学と異なり、人間と社会（人の集団）を主たる対象とするものであって、明確な定理や法則のようなものはない。我々の基本的な立場は、「人は妥協のない教師ともいうべき現実に学び、責任ある選択（決定）を行うことによって鍛えられ、超越的なものを目指して伸びて行くのである」というものである。一足飛びにこれを目指すとは現実から乖離して神がかりな行動に陥る。日本の風土は、超越的なものへ進む過程を「道」として最重要視する。「イノベーションの本質」としての駆動目標[9]を設け、出来ることから一歩一歩進んで行くことが大切である。

謝辞 本論文を作成するにあたり、ご指導賜りました三菱電機の馬場準一博士に深甚なる謝意を表明します。

参考文献

- [1] H. Yamasaki, T. Matsubara, and S. Otsuki, R&D Management Literacy, **Proceedings of the PICMET'04**, Soul, Korea, July 2004, 04R0056(2004).
- [2] H. Yamasaki, T. Matsubara, and S. Otsuki, The Fundamental Problems Related to R&D Management Literacy, **Proceedings of the IEEE IEMC'04**, Singapore, Oct 2004, Session C2-1(2004).
- [3] Jorge A. Vasconcellos e Sa, **The Neglected Firm**, Palgrave(2002).
- [4] Daniel H. Kim and Virginia Anderson, **Systems Archetype Basics: From Story to Structure**, Pegasus(1998).
- [5] Stephen Little, Paul Quintas, and Tim Ray, **Managing Knowledge: An Essential Reader**, Sage Pubns(2001).
- [6] Peter M. Senge, Charlotte Roverts, and Richard B. Ross, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, Random House(1999).
- [7] Francois Michelin, **And Who Not?**, Lexington Books(2003).
- [8] C. William Pollard, **The Soul of the Firm**, Harpar Business(1996).
- [9] 野中郁次郎, 勝見明, **イノベーションの本質**, 日経 BP 社(2004).