

巻頭言

技術研究マネジメントの多様性

Versatility in Mode of Management of Technical Research Activities

執行役員
研究本部長
工学博士
淵上 正朗
M. Fuchigami



いうまでもなく、企業の持つ主要な機能には、研究・開発・生産・販売といったものがある。しかし、その中で研究機能は、成果の実現や経営への影響度という観点において長期的な側面が強い。言い換えれば、「目先のノルマがそれほど明確ではない」わけで、その分「マネジメント上の自由度が大きい」ことになる。

筆者らはかつて、業種、規模、専門比率などのいずれかの面で当社と共通性を持つ約10社を選び、各社の研究マネジメント上の特徴を調査したことがある。その際の主な視点は、

- ①研究内容が、「新事業創造型」か、それとも「既存事業強化型」か
- ②研究内容が、「基礎研究・大穴狙い型」か、それとも「開発密着・堅実型」か
- ③費用負担は、「本社（コーポレート）」か、それとも「受益事業部門」かなどであった。

調査結果を結論からいえば、各社の方針は様々で、「十人十色」とでもいうべき状況であった。例えば、研究所のミッションを「本業回帰支援」に徹した会社もあれば、「新事業創造」に特化した会社も珍しくはなかった。また、「A社が10年前に通った道を現在B社が進んでいる」というように「歴史は繰り返す」とでもいうべきケースも多数見受けられた。このような結果から、筆者らは「研究経営には定石や王道はないのだな」と実感したものである。

ちなみに、現在の当社の中央研究所はというと、ここ20年来の「新事業創造型」から「既存事業強化型」へと舵を切りつつある。また、「大穴狙い型」か「開発密着型」かという問題については、めりはりをつけた2極分化の方向に進んでいる状況にある。

15年ほど前には、大手企業の多くが経営方針として多角化を追求し、その大半が現在では「本業回帰」の傾向にある。このように、全社的な経営方針ですら時代のわずかな条件の違いで大きく変動するのであるから、研究経営に「定石」がないのも当然かもしれない。

さて、そうした中で研究マネジメントに携わる者として心すべきことは、何であろうか？
筆者は、「適切な情報の把握に努めること」がキーの一つではないかと考えている。我々日本人は、伝統的に「情報戦」があまり得意ではないが、「情報」は結局すべての判断の基礎になるわけで、最も重視すべきものとするべきからである。