

## レーザーコンパス

## R &amp; D マネージメント

鈴木 慶三\*

Keizo SUZUKI\*

企業における研究開発(R & D)は、特に日本においては応用研究から製品開発への志向が強く、近年日本からの欧米技術を基とした製品の輸出による貿易摩擦から端を発して、独創性のあるR & Dとか基礎研究へ注力すべきだとの議論が盛んである。日本の製品が信頼性が高く価格も安いことで世界市場で優位性を占めていることは間違いないが、それを生み出すR & Dの考え方・やり方にも違いがあるようである。

我々の企業でのR & Dのやり方は日本の風土の中で培われたもので、別に特異なものとは思っていないが、外国から見るとかなり発想が違ったものに見えるらしい。たまたま1985年11月22日付の西ドイツの技術週刊紙VDI Nachrichtenに、日・独のR & Dマネジメントを比較した論文が掲載されており、興味深く読めたので大要を紹介してみたい。

1) R & Dを計画するにあたって、日本では科学・技術上の情報を世界的レベルで組織的に蒐集することからはじめられ、それに人と金と時間をかけている。長期的な分析も実際に運用され、しかも継続して行われ、R & D進行中であっても、マーケット情報に変化が生ずれば計画を変更し、適合させている。

2) 情報や知識のトランファーがシステムの

に行われ、研究開発者もかなりの割合で下流の生産・試作部門へ移り、さらに一部の人間はその製品を携えてマーケティングフェーズへ移っている。

3) 日本企業の強さは、リーダーのあり方や指導原理が異なることである。日本では“課題を受けた立場の者”が実質的にリードするという“包括的指導”(implizierte Führung)が行われ、上位の人は情報や課題を提起するのみでそれをもってチームの中での意見をコントロールし、皆の関心を特定の分野に向け集中させている。

ドイツでは、決定事項なり、考え方を指示するという“直接的指導”(direkte Führung)である。日本の間接的な方法では、情報をすべて与えなくても、“問いかげによる指導”でもって早く技術的なコンセプトが固められ、テーマについての共同思考が組織的に進められる。

4) ドイツ企業におけるリーダーは、テーマに関する技術的権威者であることに重点がおかれているが、日本では研究・開発者の中からコーディネーション(紛争の解決・チームのリード)能力の高い者が選ばれており、専門的な判断力は第二義的にしか考えられていない。ドイツでは上司が部下と専門的に張り合うことが多

\* 株式会社富士電機総合研究所専務取締役総合研究所長 (〒240-01 横須賀市長坂2-2-1)

\* Fuji Electric Corporate Research and Development, Ltd. (2-2-1, Nagasaka, Yokosuka-city, 240-01)

く、リーダーは緊張状態にあり、部下に情報や知識を与えることを拒んだり、極端な場合には嘘の情報を流すこともある。日本のマネージャーはその事柄について良く知っている部下と早くから詳細に到るまで相談し、情報プロセスを推し進め、かつ部下のモチベーションを高めようとしている。

5) このような日本のR & Dのやり方は、また日本の弱さの核心の一つでもあり、具体的に動き出すまでに時間がかかり、革新的で自我の強い創造的な個性を持つ人が存在する場が少ないことにつながっている。

6) ドイツのR & Dのあり方として、発明とか開発の段階においても、基礎的な市場分析によってサポートすべきであり、R & Dとマーケティング部門との話し合いや共同作業を推進すべきである。このようにしてR & Dの効率を高め、しかるのちにはじめてハイテクノロジー分野へのR & Dに金をつぎ込まねば効果は出ない。

以上の論文の内容は、企業のR & Dに携わっている我々にとってかなりの的を得たものと思われる。1), 2), 3) 項に述べられていることは、昭和30年代に続々誕生した企業の研究所がいわば、主として導入技術に頼っていた企業の単なる象徴としての面があったのに対し、石油ショック以降、企業の要請に応じて研究開発部門が

変貌してゆき、このような形で効率向上と成果が直接企業業績へつなげるようになってきた。逆に、4) 項にあるようなドイツの研究者の私の強さとか、陰湿とまでいえるような場面には今更ながら驚きの念を感じずるものである。

一方、5) 項に指摘されていることこそ日本の研究関係者にとって耳の痛い話で、いわゆる基礎研究や人のやっていない先端的な研究が採り上げにくい風土がここにあるともいえよう。基礎研究は先づ大学や公的研究機関でという声もよく聞こえてくるが、企業においても長期戦略にのっとり、当然将来のための種を播き、育てる必要がある。

近い将来に企業に貢献する製品の開発には、よくいわれるようにマーケット・インの思想と各種の技術背景を持った技術者群のチームワークという正に日本企業のやり方が最適の方法であり、これを捨てることは企業にとって自殺行為である。しかし、先端的な研究に対しては研究者の個性を尊重し、自由闊達な発想を促す雰囲気をつくり上げてゆくか考えねばならない。また、それに適した創造力に富んだ人材をいかにして見出し、育ててゆくかも大きな課題である。

今、企業の、あるいは日本のR & Dが大きな曲り角に来ているというのが実感である。