

## 「研究開発の生産性」

常務取締役 我妻 廣 繁

山口県に「獺祭」(だっさい)という銘酒があることは皆様良くご存知のところであるが、「獺祭」の意味については、ご存知でない方もおられるかもしれない。

獺(かわうそ)は、獲った獲物を並べておく習性があり、その様子がお祭りの祭壇に並べた供物を想起させることから、転じて、何か調べ物をするときに、参考文献を身の回りに並べる様子を「獺祭」というのだそうである。

この執筆を依頼され、およそ化学会社の研究開発から縁遠い処にいた身からすれば、まずはこの「獺祭」から出発しようと書店に研究開発に関する参考書を求めたところ、殆どそれがないことが判明した。

ことほど左様に、研究開発については王道がなく、ビジネススクールの教科書やコンサルティングの題材などにもなりにくいものなのであろう。

将来を見越したテーマの探索・選定から、新製品の上市等に至る長い道程を、先人が辿った軌跡をなぞり、かつそれに囚われずに、地道な試行錯誤によってそこに価値あるプラスを見出す研究開発の成否を分かつのは、研究者個々人の使命感や、ある種狂気ともいべき熱意であり、そしてそれに対しての「ご褒美」としてもたらされる「ヒラメキ」であるのかもしれない。

本田宗一郎もその講演のなかで「成功は99%の失敗に支えられた1%であり、失敗、反省、勇気という三つの道具を繰り返し使うことによってのみ、最後の成功という結果に達することが出来る。」と言っている。

しかし、研究開発の成否を研究者の使命感のみに委ねてよいというものでは勿論ない。

そこで、企業における研究開発部門の使命を改めて考えてみると、それは、経営サイドから与えられた限られた経営資源(ヒト、モノ、カネ、敢えて付け加えればジカン)を最も効率的に活用して、会社に持続的発展、更に期待を込めて言えば飛躍的発展をもたらす改良・

開発・発見・発明を行うことにある。

ということであれば、当然のことながら効率的な研究開発の運営、別な言い方をすれば「研究開発の生産性」向上という視点が重要ということになる。

これまでも研究管理体制の整備を含め、様々な試みや施策がなされ一定の成果が得られてきたものと思われるが、そこには研究者の育成、研究者及び組織のモチベーションの維持向上、研究開発テーマ探索力、基礎研究の位置付け、工程管理（目標設定とスケジュール管理）の方法等々正対すべき課題が数多く横たわっている。

それらへの対応もまた、暗夜の道を行くがごときのものであり、失敗、反省、勇気の三つの道具を繰り返し使った絶えざる「研究」が必要なものと思われる。