

日本企業にみる戦略的研究開発マネジメント

(NISTEP Report No.29)

第2調査研究グループ 澤田真明 塚本勝

1. 目的

本調査は、日本の民間企業において戦略的研究開発マネジメントの重要性に対する認識が高まっていることを検証するとともに、民間企業が研究開発活動を効果的、効率的に運営するために、どのように努力し、どのような問題意識を持っているのかを明らかにすることを目的として行った。

ここで言う「戦略」、「戦略的研究開発マネジメント」とは次の通りである。

・戦略:社内外の環境を分析した上で、それに適合する自社の資源配分を論理的に展開するために策定されたビジョン。

・戦略的研究開発マネジメント:策定された「戦略」に照らし合わせて、差別化、重点化を念頭に置きその実行手段(戦術)を立案し、遂行すること。

2. 調査手法

郵送によるアンケート調査を実施した。

(1) 対象企業:主として研究開発費が100億円以上(1990年度)の民間企業149社

実施時期:1991年12月

回収数:上記149社のうち126社(回収率84.6%)

回答企業全社の合計が日本企業全体に占める割合は、研究開発費で64.4%、売上高で38.4%、従業員数で32.2%、研究者数で55.3%である。

3. 調査の視点

アンケート調査票の設計、集計結果の分析にあたり以下の点を重視した。

研究開発マネジメントの戦略性はどの程度か。

(1) 研究開発マネジメントは管理指向なのか、研究者の自主性を重視しているのか。

(2) 研究者の処遇を含めた研究環境はどのように考えられているのか。

4. 調査結果の概要

(1) ここ10年間の研究開発部門長の地位が全体的に向上していることから、企業内での研究開発部門の発言力は相対的に増大しており、民間企業においては研究開発の重要性が高まっていると考えられる。(図1)

(2) 以下の集計結果から、民間企業においては、「戦略」、「戦略的マネジメント」の必要性が高まりつつあり、実施レベルでも戦略性の高い研究開発マネジメントが営まれていると考えられる。

回答企業の65%の企業が研究開発戦略を専門に担当する部門を設置している。

全ての回答企業が研究開発の効率化を図る必要性を感じている。

回答企業の80%の企業が研究開発活動の投資効率の評価に積極的である。

回答企業の70%の企業が戦略的な研究開発予算計画の策定を行っている。(図2)

回答企業の75%の企業が全社的な研究戦略の立案を行っている。

回答企業の約半数がコンソーシア(公的資金を受けてのものを除く)参加の経験を有し、参加することによって研究開発力の補完及び増大する研究開発費の負担軽減を図ろうとしている。

研究成果が開発、生産へと移行する過程について、分業化が図られた欧米型の長所と人と共に研究成果が移行する旧来の日本型の長所の両方を取り入れていこうという姿勢がみられる。

(3) 研究開発戦略を専門に担当する部門を有する企業群(上記の82社)は、当該部門の無い

企業群と比較すると

コンソーシアを通じて積極的にグローバルネットワークの構築に取り組んでいる(図4)など全体的に研究開発マネジメントの戦略性が高い。

社内各部門の意見を調整し研究開発活動にフィードバックしていると考えられる。

新製品比率・新製品売上寄与率の相関をとった場合、研究開発のパフォーマンスが高い傾向がみられる。(図5)

研究開発マネジメントの在り方、すなわち研究開発をどのように運営すれば活性化を図ることができるかといった研究・研究者に対する考え方、研究者の処遇を含めた研究環境の改善についても理解が深く先進的である。(図6、7)

5. 効果的、効率的な研究開発活動の運営に向けて

日本の民間企業は経営資源の有効活用を図る上で、「戦略」、「戦略的マネジメント」を必要としており、主体的な戦略行動をとることで昨今の不確実性の高い環境に対処しているようである。研究開発活動の効率化を図りたいという経営陣の願望は根強いが、投資(INPUT)と研究成果(OUTPUT)の効率を第一義に追求したのでは革新的成果は得られそうにもないことを試行錯誤を繰り返す中で覚りはじめているように思われる。

本研究を通じて、研究開発活動を効果的、効率的に運営する上で以下の3つが肝要であることを示唆することができると考えられる。

(1) 「何を如何に造り」そのためには「何をすればよいか」という組織構成員が目指すべき方向性・目標としての「戦略」を改めて明確に提示することの重要性。

(2) 効果的な「戦略」を立案する上で垂直、水平、部門間のスムーズな情報の流れ、有益な客観的なデータの取捨選択、蓄積を可能とする差別化、重点化を念頭に置いた戦略的な研究開発マネジメントを営むためのシステムの確立。

(3) 研究・研究者を管理しようとするのではなく、組織人としてなさねばならないごく基本的な最低限のレベルで管理すべきところは押さえながらも、研究ユニットに権限の委譲を図り、個々の研究者の自律性、自主性を最大限に尊重しつつ、自由度を高め革新的な成果が生まれるような配慮。