

研究開発部門のあるべき姿

R & D総合センター
山本 則幸

当社は、2014年より、新中期経営計画「中計 ALL TOA 2016 “強靱化そして創造へ”」をスタートした。その骨子として3項目が示されているが、「次世代新製品開発」が第1番目に挙げられている。これは、前向きに改革に挑戦する企業風土を確立し、次世代に向けた新製品開発を継続して行える会社への転換を強力に推し進める、という経営トップの強い決意表明である。その新中期経営計画の下、R & D全社基本方針が策定された。

研究・生産技術開発の基本方針

基礎研究－応用研究－製品開発－生産技術開発の迅速な流れによる新製品創出の加速

- ① 中長期的な観点に立った研究開発テーマの探索と基礎・応用研究推進
- ② 既存開発テーマの集中的取り組みによる早期効果発現
- ③ 一人ひとりの自律的成長による研究開発力の強化

それに伴い2014年4月に、従来の事業部直轄の研究部門とコーポレート研究部門の併用体制を改め、R & D総合センター（以下、センター）に一本化された。センター内には基盤、応用、製品、及び生産技術の4つの研究所が設置され、研究開発テーマはそのステージに応じいずれかの研究所に位置付けられている。これまではどちらかというところ“一人一テーマ”の傾向が強かったが、今回、チーム型研究を主とし、センター全体で最適な研究者を最適なテーマに充てることとしている。

各事業部に開発グループリーダーを選任し、4 研究所長との合議体として R & D 推進室を設置した。タイムリー且つ適切なテーマ設定、人員配置、テーマ改廃等を行なうことで、これまで以上に開発案件の意思決定や開発スピードアップが図られている。

組織、すなわち仕組みを変えることで基本方針の推進が加速できるが、それだけでは十分ではない。時間を要するが、R & D 部門の風土や研究者個々のマインドを理想の状態に一步でも近づけていくことが肝要である。そこでセンターでは、組織変更に伴い「R & D 部門のあるべき姿」を再認識した。

R & D 部門のあるべき姿：利益を上げられる製品や技術を永続的に創出できる状態

さらにあるべき姿の実現に向け、9 項目からなる「求められる研究員像」も併せて明確化した。紙面の都合上個々の項目についての説明は割愛するが、各研究員に対し全項目を期待するものではなく、自分自身が長けている項目や得意な項目について力をつけ、その力を存分に発揮して欲しいと考えている。当社の目指す方向と各研究員が求められている姿とを一致させることにより、研究部門の継続的な活性化と次世代に向けた新製品開発を継続して行える状態に繋がるものと確信している。

さらにそういった風土を醸成するため、様々な施策も実施している。一例として、探索研究や新規テーマ提案を促進する意識改革と新たな仕組み作りを実施している。また、テーマ提案者自身がテーマリーダーとして推進できる仕組みや、希望者に対しては一定期間新規テーマ調査に専念できる機会を与えるなど、中長期的な新規テーマ探索の活発化を図っている。

あるべき姿の実現を目指して風土改革と新たな仕組み作りを継続して実施しているが、組織全体が変わるには一人二人では不十分であり、R & D 総合センター全員が一体となって変わらなければならない。そのため時間を要するが、一旦動き出せば大きなうねりとなる。新組織になって 9 ヶ月が経過したところであるが、おおきなうねりの気配を感じているところである。
