

研究所投資の承認をトップから獲得する・・・投資効果明確化支援

株式会社アクト・コンサルティング

日揮株式会社

◇ 研究所の投資承認における問題

現在分散している研究所を統合して、研究員相互のコミュニケーションを活発化させる。地方の研究所を東京に移設して、事業部門や顧客とのコミュニケーションを活発化する。このような研究所の新設、改修の投資は、効果を明確化することが難しく、承認獲得に苦勞している企業も多いようです。

一方弊社で実施した研究所投資の企画提案支援の実績から、経営者は、研究所への投資によってコミュニケーションを活発化し、知的生産性を向上できることは理解しながらも、意思決定のために、以下の情報を求めています。

1. コミュニケーションの活発化は、今以上の研究成果をもたらすと思われるが、実際に現在まで、研究者同士や、研究者と事業部門や顧客などの間で行われたコミュニケーションで、どのような気づき、着想、問題の早期把握や解決がなされ、それでどのように研究開発が進んだか。主要な事例を、具体的に生々しい内容で知りたい。また、現在の制約で本来行うべきコミュニケーションがとれず、どのようなロスが発生したか知りたい。
2. 分散した研究所を統合し、あるいは事業部門や顧客と近づけることで、今以上の研究成果がもたらされると思うが、一方でゴージャスな吹き抜けを作っても、意図どおりに研究者の交流が進まない事例も聞く。先行事例では、本当に投資によってコミュニケーションが活発化し、研究の知的生産性が向上したのか。
3. 研究所の投資効果を、金額でとらえることが難しいことは理解できる。しかし投資する以上、それで何を達成するか、研究所トップはコミットすべきだ。それは、コミュニケーションの活発化の度合いかもしれない。チームや部門を超えた共同研究のテーマ数かもしれない。投資によって何をコミットするのか。

前述1. (コミュニケーションの効果事例)は、研究者へのインタビューやアンケートで、過去にコミュニケーションによって得た気づきや着想、問題把握や解決の事例を調査することで得られます。本インタビューやアンケートでは、合わせて、コミュニケーションがやりたくてもできないことで、どのようなロスが発生しているかも明らかにすることが可能です。

前述2. (投資による効果事例)は、先行して研究所の統合や移設を行った企業に「行って聞く」、事例調査によって、効果、成功要件、リスクとコントロール方法を確認することで明らかにできます。本調査は、経営者にもご参加いただき、自分の目で直接見聞きして頂くことが効果的です。

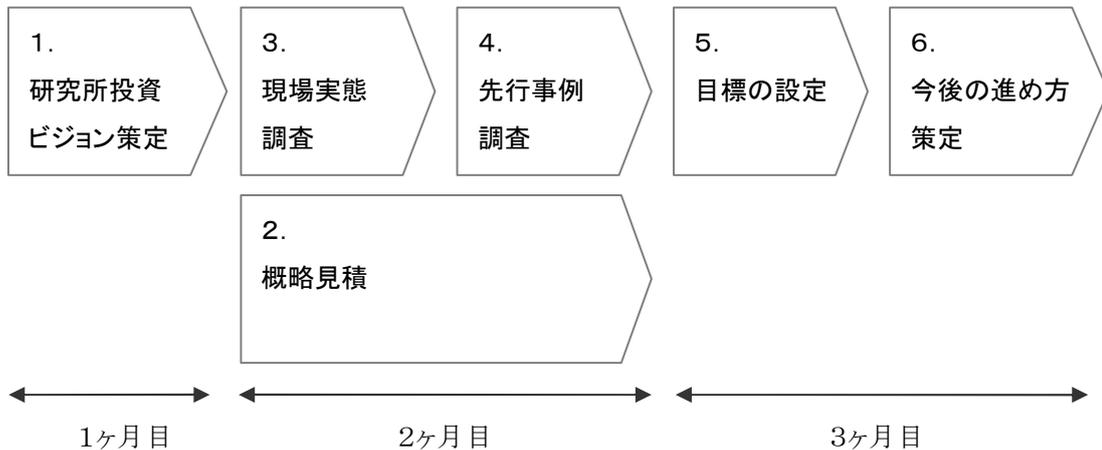
前述3. (目標のコミットメント)は、上記1. のインタビューやアンケートで、現在のコミュニケーションの実態を把握し、上記2. の先行事例のコミュニケーション活発化実態と照らし合わせることで、研究所トップの意思として明確化することができます。

そこで、投資承認獲得には、以下が必要になります。

- 1) 研究所投資に関わる大枠のビジョンを作成し、必要な概略投資額を押さえると共に、
- 2) 現在の現場のコミュニケーション実態、効果、問題を、生々しい社内事例で明らかにし、
- 3) また、先行事例調査から意図したコミュニケーション活発化が本当に起きることを明確化し、
- 4) 合わせて成功要件とリスク・コントロール方法を見通し、
- 5) 投資において経営者にコミットする目標を確定する。

◇ 遂行方法

本支援は、以下のステップで、3か月で遂行します。



1. 研究所投資ビジョンの作成

研究所投資に関わる研究所トップの思い、現場要望をまとめます。また、サイトサーベーターなどの調査により、実態の悪さ加減を把握します。以上から、研究所投資ビジョンを作成します。本ビジョンは、後述2の概略見積の基礎情報になります。

2. 概略見積

上記1に基づき、研究所の目指す姿のイメージをビジュアルに作成。概略投資額を見積もります。

3. 現場実態調査

研究開発マネージャー、主要研究者へのインタビューおよびアンケート調査によって、以下に関わる生々しい「事例」と「頻度」を把握します。

- 1) 過去に他の研究者や製品開発担当などとの間で行ったコミュニケーションで得た気づき、着想、問題の予知、問題解決の中で、研究開発の推進に大きく貢献した事例
- 2) 本来コミュニケーションができていれば回避できた問題の中で、研究開発の遅れにつながってしまった事例
- 3) コミュニケーションを阻む問題、上記1のビジョンが実現できた場合の解決の可能性

4. 先行事例調査

分散していた研究所を統合し、または事業部門や顧客などとの距離を縮める研究開発投資を行った企業にインタビュー調査を行い、効果の実態、成功要件、リスクとコントロール方法を把握します。

調査には、経営者にもご同行いただき、投資効果を肌で感じていただきます。

5. 目標設定

上記3の実態と、4の先行事例から、研究所投資によって達成する目標を設定します。目標は、コミュニケーションの活発化度合いや、部門を超えた共同研究テーマ数などが考えられます。

6. 今後の進め方策定

以上すべてをまとめ、今後の進め方を策定します。本書は、以下を包含しています。

- 1) 研究所のビジョン
- 2) 概略投資額とビジュアルイメージ
- 3) 現場の実態調査結果
- 4) 先行企業調査結果
- 5) 研究所投資で達成する目標
- 6) 今後の推進体制とスケジュール

以上