

オンラインコミュニケーション時代の企業 R&D マネジメント

一燈マネジメントオフィス 和田義明

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大は、世界を未曾有の危機に陥れた。その影響は、医療や経済に止まらず、働き方や人間関係にも大きな影響を与え、種々の変化を強いている。今後も with コロナ、或いは after コロナとして変化をもたらす時代に相応しい行動様式が求められることは、既に各所で叫ばれていることである。変化の主なものとして、テレワークやオンラインコミュニケーション、ジョブ型雇用などが挙げられる。また、これらの変化が色々な気づきを誘発し、DX が急発展しつつある。本稿では、テレワークも含めて、オンラインコミュニケーションに焦点を絞り、フィールドとしては、企業 R&D を舞台としてプログラムマネジメントの可能性について考えてみたい。事例としては、企業の中でも、筆者が経験を持つ食品製造企業を取り上げ、ヒアリングによる実態調査に基づいて考えてみる。全業種の中では、狭い範囲ではあるが、考え方は他業種にも応用が効くのではないかと考える。

2. 食品研究開発フローの現状

コロナ禍の影響を考える前に、研究開発フローの事例を図 1 に示す。

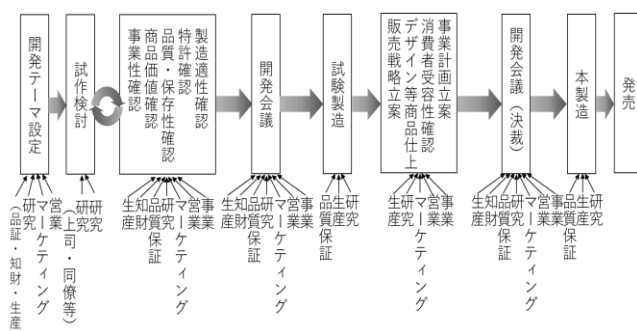


図1 食品開発フロー (一例)

スタートは、開発テーマの策定である。営業、マーケティング、研究部門から担当者が集まり、消費者情報や営業情報、技術シーズを基に開発テーマを策定する。ここに品質保証や知的財産、生産部門も参加することが望ましい¹⁾。

策定されたテーマに従い、研究部門で試作検討が行われる。試作検討では、物性や衛生上の安定性確認や、品位の確認が行われる。品位とは味覚・視覚などの評価による商品価値を意味する。機器を用いる場合もあるが、主体は試食による官能評価である。ここでは、研究部門における要素技術を持った者や、同僚、上司と適宜相談しながら開発を進める。望ましい品位を創造する為に、市販品の調査や外食での試食調査による比較評価も重要である。プロトサンプルが出来た段階で、コンセプトに合った品位であるか、品質保証や特許、生産上の問題はないかなどについて、関係者が集まって確認をする。全関係者が一堂に会する場合もあれば、必要な部署のみが集まる場合もある。ここで問題が発見された場合は、研究部門にフィードバックし、再度試作検討を行う。このサイクルを回しながら、完成度を高めていく。同時に、事業として成り立つかどうかの確認も行う。

開発品の完成度が高まった段階で、関係部署の部課長クラスがメンバーとなっている開発会議にて、開発品がコンセプトに適合した品位であるか、品質・特許・生産上の問題はないか、営業・マーケティング上の問題はないかどうかを確認し、工場の実機を使用した試験製造に進んでよいかどうかを判断する。

開発会議にて承認を得た後は、研究、品質保証、生産が協力して試験製造を行う。ここで

生産上の問題の有無を確認・解決した上で、製造適性の確保を図る。

工場の実機にて製造した試験品を用い、消費者の受容性を確認する調査を行う。また、デザインなどのパッケージを仕上げ商品としての完成度を高める。更に、販売見込みや収支予測を基に、販売計画や事業計画を立案する。

開発品が完成し、消費者の受容性も確認できた上で、商品案と事業計画は経営者が決裁者となる開発会議にて審議される。そこで、コンセプト、品位、リスク及び事業計画を確認の上、発売の決裁が行われ、承認されたものは晴れて発売の段階に到達することができる。

以上、食品の開発フローの概略を一例として示した。本稿は開発フローの解説が目的ではない為、細部は省略した。

3. 感染症拡大による影響

世界中で生じていることと同様に、開発の現場でも、3密を避ける為にテレワークやテレビ会議等への移行が強いられている。これによる一般的に取り沙汰されている事象を除き、開発現場における影響は次のようなものがある。

①創造的なミーティングでは、微妙なニュアンスが伝わりにくい。

開発の初期段階では、市販品やプロトサンプル、市場データを見ながらディスカッションする場面が多く、オンラインでは意思の疎通に不自由がある。

②ちょっと聞きたいという即応的なコミュニケーションが欠落する。

開発に取り組む研究員は、日々技術的な大小の問題に直面し、その都度、同僚や上司、或いは関連要素技術を持っている他研究員に相談することが多い。入社率が低くなっている状況では、このような形式の相談に支障をきたす。

③インフォーマル・コミュニケーションが制限される

いわゆる「タバコ部屋の効用」のように、インフォーマルなコミュニケーションが、トランザ

クティブ・メモリー(誰が何を知っているか)を持たせ、思わぬアイデアを生むことが知られている^{2), 3)}。偶発的な出会いが制限される中では、このような創発が妨げられる。

④協働の場が制限される

フォーマル、インフォーマル共に、プラットフォームという協働の場にて一堂に会することにより、情報の共有化はもとより、問題解決のスピード化などの効用が期待できるが¹⁾、オンラインでは、十分な意思疎通に欠けることが懸念される。

⑤試食が制限される。

食品の開発において、試食は必須である。関係者が集まり、試作品や市販品を試食しながらのディスカッションが制限され、十分なコミュニケーションに支障をきたす。

⑥工場での製造立ち合いが制限される。

試験製造や本製造では、担当の研究員や品質保証担当者の現場立ち合いが必要となる。工場への立ち入りが制限され、十分な立ち合いが難しくなる。

⑦日頃の報連相が制限され、業務の進捗確認が滞る。

研究開発のリーダーに対する部下からの日々の報連相が滞り、進捗確認に支障をきたす。また、密なコミュニケーションが制限されると、リーダーと部下との間で、業務の目的や方法についての齟齬が生じることがある。

4. オンラインコミュニケーション時代のマネジメント

4.1 テレワークの状況

コロナ禍で強いられたテレワークやオンラインコミュニケーションは、コロナが収束した後も、ある程度継続することが予想される。図2は、日本生産性本部が実施した、コロナ収束後もテレワークを続けたいかどうかの意向を調査した結果である⁴⁾。5月よりも7月の方が、「そう思う」「ややそう思う」という肯定的意向が増加しているのは、テレワークに慣れ、その良さを体感

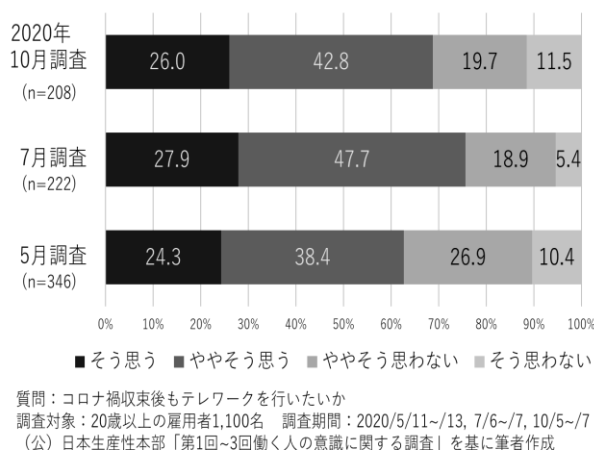


図2 コロナ後のテレワーク意向調査結果

したものと同様に推察される。一方で、10月の肯定的意向がやや減少しているのは、長引くテレワークで疲弊した結果ではなかろうか。テレワークに適したツールの欠如もさることながら、マネジメントが追い付かないことにも原因があると考えられ、ここにマネジメントの課題があると考ええる。

3.で述べた事象に対しては、種々の対策が考えられ、あるいは実施されている。対策は、ツールの活用によるものと、マネジメントの改善によるものに大別される。ツールについては、本稿の本論から外れるため、「仮想オフィス⁵⁾」のみの紹介に止める。

4.2 テレワークを支援するツール

幾つかの企業から仮想オフィスのシステムが提供されている。その内容は多種多様だが、基本は、同僚や上司・部下のオンライン勤務状況が分かるもので、チャット機能等で「ちょっといいですか」と話しかけやすい環境を提供している。これにより、リアルに近い感覚のコミュニケーションを実現している。筆者の経験では、リアルよりも話しかけやすい感触である。1対1はもとより、仮想会議室でのミーティングも容易となる。気軽に入れる休憩室なども可能ではないか。アバター(分身)を活用した先進的システムも出ている。欠点は、サンプルを触って感触を確かめたり、食品では必須の試食を共にしたりすることができないことであろうか。試食

は、個々にサンプルを送付することにより実現は可能である。更にバーチャル・リアリティ(VR)を組み合わせることにより、あたかも現場に居るように状況を見ることができ、サンプルを見ながらの会話や工場での試験立ち合いなども可能になるであろう。3.における①~③、⑤、⑥は、このようなツールである程度解消するのではないかと考える。

4.3 テレワークのためのマネジメント

マネジメントの改善については、P2Mにて研究されている次の手法が有効と考えられる。

1) プラットフォームマネジメント

仮想オフィスなどのツールにより、コミュニケーションギャップの改善が期待できるが、一人ひとりの意識や行動が伴わなければ、どのように素晴らしいツールも効果は半減する。そのキーになるのが、協働の場であるプラットフォームである^{1), 6)}。個別に相談するのではなく、関係者が一堂に会して意思の疎通を図り、課題解決や創造に取り組むことが大切である。プラットフォームはリアルでなければならぬという訳ではない。オンラインでも工夫次第で効果は充分期待できる。関係者がプラットフォームに乗り、英知を集めようとする考え方を浸透させ、文化とすることが重要である。孤立しがちなテレワークでは、特に重要な考え方である。この意識があれば、オンラインの障壁を超えることは可能であり、ツールと相まって3.における④の問題も実質的には解消されるものと考ええる。

2) ロジックモデルの活用

3.における⑦の問題は、明確な計画や確認点設定が疎かになっている為に、細かく進捗確認する必要があるが故に生ずる問題ではないだろうか。目的(インパクト)及び現在の問題・課題を明確にし、短期、中長期のアウトカムを定め、その上で手段を明確にすることにより、意思と行動の統一を図ることができ、日々の報連相が欠けても進捗させることが可能となるものと考ええる。その手法として適したものがロ

ジックモデルである⁷⁾。目的の明確化は当たり前のようにあるが、意外と疎かにされがちであり、問題を掲げると、直ぐにその対策、方法論に終始することが多いのではないか。リアルかオンラインに拘わらず、目的の共有化が重要であるが、普段のコミュニケーションが充分できない環境の中では、特に重要となる。ロジックモデルの原型は、1970年代に米国で開発されたものであり歴史は古いが、リモートでのコミュニケーションを余儀なくされている今日では、改めてその利用価値があるものと考えられる。

3) ファシリテーション

オンラインでの会議では、ファシリテーターの役割が重要になる。ファシリテーターは、単なる司会ではなく、目的から外れないようにしながら課題解決に向けて導くのが役割であり、P2Mにおいても研究されている^{8), 9)}。リアルの場合でも重要であるが、Face to face による阿吽の呼吸が成り立ち難く、発言し難いオンラインでは、更にその重要度が高まる。ファシリテーターの育成については割愛するが、プログラムの全体像を把握していることが大切であり、そのツールが 2)と同様にロジックモデルである。そこに明記された目的、手段、スケジュールを頭に入れ、導くことにより、参加者の意思統一を図り、目的に向かい円滑にオンライン会議等をマネジメントすることができる

5. まとめ

コロナ禍で強いられたテレワークやオンラインコミュニケーションだが、効率化や距離を縮めるという効果があり、オンラインならではの効用もあることが実感される。一方で、コミュニケーションには工夫を要することも否めない。種々開発されたツールを使いこなすことが基本になるが、それだけでは、オンラインによる障壁を超えることは難しい。そこで必要なのが、本稿で取り上げたマネジメントの工夫である。P2M で重要視されているプラットフォームマネ

ジメントやロジックモデルは、その回答のひとつと言えよう。また、ファシリテーターの存在も重要となる。コロナが収束した後も、テレワークなどが定着し、働く環境は大きく変わるものと思われる。それに対応したツールは、種々開発され、更に進化していくであろう。しかし、それを使いこなすのは人であり、その人を効果的に動かすのがマネジメントである。コロナ収束後も定着すると予測されるオンラインコミュニケーションにおいて、P2Mはますます有用なマネジメント手法と言えよう。

参考文献

- 1) 和田義明, 他, 企業 R&D におけるプラットフォームマネジメントの実践, *JIA P2M*, 6, 2, p99, 2012
- 2) Wegner, Daniel M., *Theories of Group Behavior*, Springer Verlag, p185, 1986
- 3) 入山章栄, 世界の経営学者はいま何を考えているのか, 英治出版, 2013
- 4) (公財)日本生産性本部, 第3回働く人の意識に関する調査, 2020
- 5) 日経 XTECH, 仮想オフィス, 2020/11/20 : <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/mag/nc/18/020600009/111000075/>
- 6) 小原重信, 「P2M プラットフォームマネジメント文脈と論理」, *JIA PM*, 15, 2, p1, 2011
- 7) 亀山秀雄, ロジックモデルの歴史と P2M 理論への応用, *P2M マガジン*, 1, p21, 2016
http://www.iap2m.org/pdf/maga/20160606_0.pdf
- 8) 和田義明, イノベーションテーマ創出のためのマネジメントに関する課題と提案, 第25回国際 P2M 学会研究発表予稿集, p.307, 2018
- 9) 山中洋平, 他, ファシリテーターの「場のデザイン」育成における失敗体験パターンカードの有効性, 第29回国際 P2M 学会研究発表予稿集, p254, 2020

(2020年12月12日受領)