

研究開発者の蛸壺状態からの脱却 (意欲とコミュニケーションの視点から)

橘 雅範 (株)リクルートコミュニケーションエンジニアリング
エグゼクティブコミュニケーションエンジニア

E-mail : masanori_tachibana@rce.co.jp



《PROFILE》

略歴：

- 1986年リクルート入社。広告事業部に営業職を担当し、のべ数百社の顧客を担当。営業、営業マネージャーとして従事。
- 1995年にコミュニケーションエンジニアリング室発足に参加。ファッシリテーターとして従事。
(⇒コミュニケーションエンジニアリングという独自の技術を用いた企業が事業成果を上げるための意欲の喚起と増幅、および決断実践行動の支援サービス)
- リクルートコミュニケーションエンジニアリングでは、メーカーの研究開発領域の活性化にも数多く携わり、幅広い業界において現場の主体性開発から研究所全体の活性化案件に携わり、数十名の研究所長との交流を重ねている。
その傍らで、研究開発職を含む30代の次世代リーダー異業種セッションを15年に渡り主催。延べ1000名を超えるリーダー育成に関わっている。
最近は大卒生のキャリア開発セッションも担当しフィールドを広げている。

1 研究開発者の蛸壺問題について

1.1 日本の研究開発の現実

2017年の世界特許所有機関(WIPO)が国際特許件数の統計を公表した。日本は中国に抜かれ世界3位となった。もちろん数だけの問題ではないが、やがて量が質を呼ぶことは過去の日本が証明してきた通りである。そして、それらの変化を裏付けるかの様に、研究開発の現場では「研究開発者の蛸壺問題」が叫ばれることが多くなってきている。私は直感的にこの特許件数の減少と「研究開発者の蛸壺問題」は相関があると感じている。そして、今後益々技術が高度化、細分化すればするほど、各組織の業績責任が重たくなればなるほど、「研究開発者の蛸壺」現象が企業の創造性や革新的な技術の発信力を失わせる問題となっていくと思う。本稿では過去15年間、モチベーションとコミュニケーションの視点から実際の研究開発の現場において「研究開発者の蛸壺脱却」に取り組んできた私の体験から、この現象の背景と突破口になりうる考え方を提供したいと思う。

1.2 現場で起こる代表的な蛸壺現象

実際の研究開発者の蛸壺現象とは、

- ・研究者は会議が終わると即自分の席に戻りパソコンをパチパチやるばかりで他部署の人と雑談をする機会も激減してしまった。
- ・似たようなことをやっている隣の部署の勉強会に顔も出さない。
- ・研究成果報告会で一方的なトップデータのみを発表することに終始してしまう。
- ・製造部門や商品開発部門との連携場面でも何かの障害があるという腰が引けてしまったりということが起こる。

益々激しくなる企業間の競争の中で、本来であれば研究開発者からもっと主体的なアプローチが展開されることを周囲は期待しているが、一部の人間を除いてそのような積極的な動きが起こることは稀である。このような現場の状態を見るにつけ、研究開発部門の責任者は内心「このままでは事業側の要求スピードに追いつかない」、「似たようなテーマが乱立し研究開発費が益々膨張してしまう」「目先のテーマに追われて先々のテーマが枯渇してきた」などという焦りや苛立ちを感じているのが実情ではないだろうか？(図1)

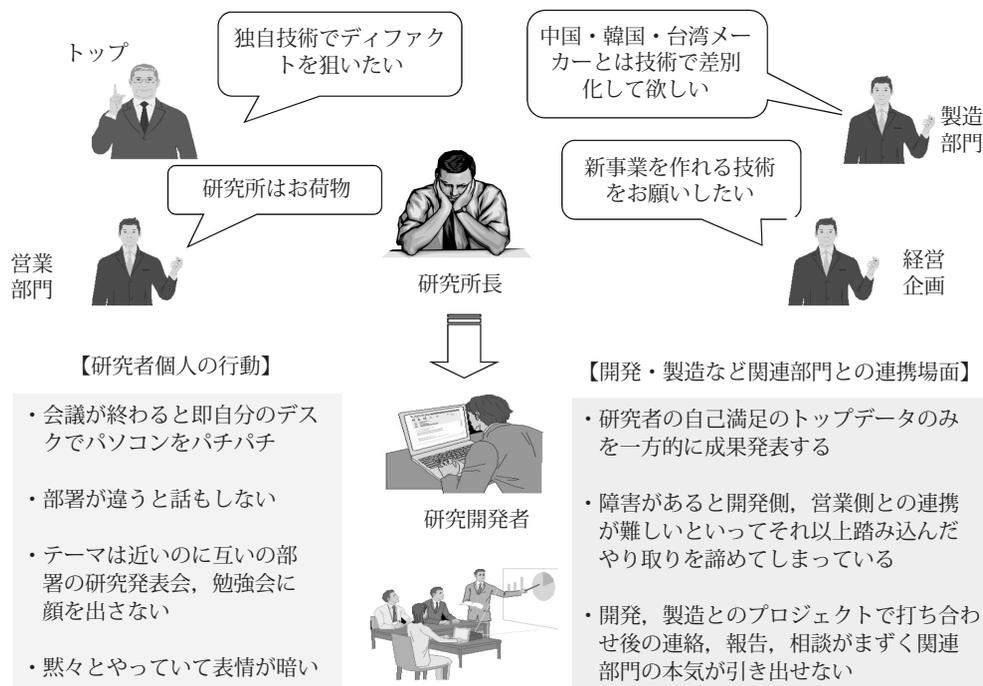


図1 研究所への要望と研究開発者の行動

1.3 蛸壺現象の原因

では、研究開発者は本当に蛸壺に入りたいと思って、入っているのだろうか？確かに少々のトラブルで過敏になって引きこもり状態になる人が多いとの声もあるが、これまで私が接してきた研究開発者の多くは「時間と予算の余裕があれば、仲間とワイワイガヤガヤやりながら新しいモノを生み出したい！」という方がほとんどであった。では何故そのような思っているのに蛸壺現象は起こってしまうのだろうか？私は経験上、この原因にそれほど大きくて複雑な要因が存在するとは思えない。ちょっとした研究開発者の遠慮や配慮、真面目であるが故の責任感、人によっては自信のなさが邪魔をしているように思う。

「確かに壁に直面しているが、この状況を説明するには多くの時間が必要になる。相手も忙しそうだから、もう少し自分で頑張ってから相談しよう！」「こんなくだらないアドバイスをしても相手の役に立つのかなあ？」「自分だけが突然大きなことを宣言してみても、周りの協力が得られそうに無いし・・・」「こんなことを周囲に相談して、ダメな奴だと思われたくない」など、まさ

に蛸壺状態が生み出される瞬間にこのようなつぶやきが研究開発者の心の中で浮かんでいるのである。故に蛸壺現象の原因はそれほど深いものではない。しかし、「研究開発者が『自ら蛸壺状態から抜け出したい！』と思い、自ら主体的な一歩を踏み出す状態を作り出せるかどうか？」は難しい。まさに技術者の内発的なエネルギーの喚起が必要とされている（図2）。

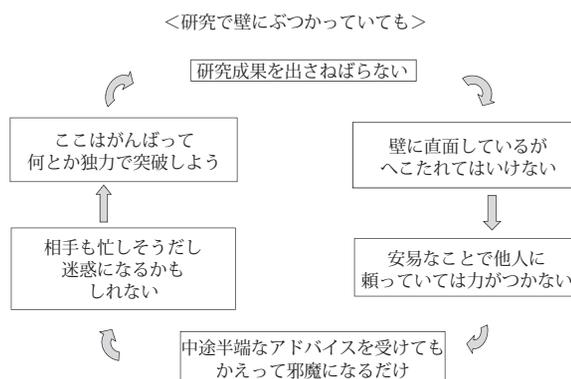


図2 研究開発者葛藤サイクル（一例）

2 蛸壺脱却への処方箋

2.1 事例

我々はこのような蛸壺現象脱却に向けて、過去 10 数年にわたりコミュニケーションエンジニアリングサービスを提供し成果を生み出してきた。事前事後の状態で代表的なケースをご紹介しますと下記のような成果となる。

＜中堅の要素技術の研究者＞

（事前の状態）

毎週の定例会議でも後輩、同僚と通り一遍のいわゆるフォーマルな議論が続いていた。心の中ではふとした思いつきや疑問など考えついても「これを言って意味あるのかな？」とか「くだらないこと言ってもなあ！」と考えてしまい、質問を差し控えることも多かった。

（事後の状態）

とにかく、自分から周囲と雑談をし、積極的にコミュニケーションの頻度を高めた。雑談の内容は、恥ずかしくて自分では葬り去っていた過去の実験の失敗談や関係ない学会情報や本当にくだらない話。そうしていると、ある日後輩と DATA の整理をしている時に、「先輩、私もこんな失敗してしまっただけで～！」と話かけてくれて雑談が始まった。するとお互いの雑談の中から、当時優先的にやっている課題を食ってしまいかねない新たな仮説に気づき、早速実験をスタート。後輩と互いに興味津々で結果を待っている。

＜中堅の応用技術開発者＞

（事前の状態）

（事業部側の商品企画部との連携場面で）

「僕ら研究所側の努力が足りないし、商品企画としても割と保守的な部分もあって、（商品企画が）なかなか斬新なテーマは受け入れてくれない。説明の努力はしているが途中で商品企画側の担当者が変わったり方針が変わったりして、そこで熱が冷める。我々、研究所の方でも『完成された製品は誰が欲しがらる』という市場リサーチが甘かったりするんで、商品企画部との溝が埋まらずテーマが製品につながらない。

（事後の状態）

毎年恒例の研究成果報告会のプレゼンテーション内容を変更した。

『何とか基礎的な研究成果が目に見える形で結実す

ような働き掛けをしたい』と強く思い、事業会社の人たちに理解できるようプレゼンも当初のものを急遽変更して商品の完成イメージのポンチ絵まで入れて発表。その結果、関心を持ってくれる開発の方が出て、サンプル提供を行うことになる。

これを機会に事業会社の商品企画の人に、『今何を現場で求めているのか』を直接ヒアリングする事につながっていく。結果、様々なポジティブな意見を聞くことができ、研究テーマ自体に興味を持ってもらえるようになり、「アングラでもいいからサンプル品ドンドン持って来て」といわれる関係までになれた。

このような研究開発者の見方、感じ方を変化させることで、他の企業でも下記のような事業成果を残している。

【A 社】

転職後、いまだ充分な活躍を残しきれてなかった研究開発者が我々のセッションに参加し「2つの分野にまたがる開発を自分に任せて欲しい！」と宣言し、所長、課長の承諾を得てセッションを供にした仲間と挑戦を続けた結果、これまで不可能と思われていた国の規制をクリアすることができた。当該の研究者は後日、これまで「0.1 は誤差の範囲としていたものを、そこにこそ何かがあると集中して探求を続けた結果、研究があるべき姿に近づいていった」と語ってくれた。

【B 社】

2つの研究所にまたがる戦略デバイスの研究で、要素技術よりの研究者と開発よりの研究者の協働がなかなか実現せずに困っていたが、中心人物二人が蜜月の関係になったことで開発が進み出し、1年後の海外デモを大成功させるきっかけとなった。要素技術の研究者は、「セッションで相手の立場にたってみただけで、本当に相手の困りごとが自分事として感じられるようになった」と語ってくれている。

2.2 このような成果は、どのようにして起こるのか？

このようなケースの受講者とは、概ね3日間の基本となるセッションを共にしている。5名1グループで徹底的に交流を深めるセッションとなる。もちろん、当日を迎えるまでに綿密な個人インタビューを実施して企画を練った上でセッションは行われる。その内容は大半が理性的、論理的なアプローチではなく、その人、人間そのものが出るような感情面からのアプローチがメインと

なる。主には仕事の中で腹が立った場面や飛び上がるほど嬉しかった場面、一人一人の人生で岐路に立って迷った場面で何を大事に選択、決断して今日まで生きてきたか？を交流することとなる。このようなテーマを巡って交流を深めるというセッションは、最近は何処の研修でもやるようになった。しかし、我々のアプローチが違うのは、このような場面で、もし自分が同じ年齢で同じ現実に直面したら、自分だったらどう感じてどう振舞うのか？ということ周囲の方々が先にイメージーションし味わい交流した後で、ご本人から実際に自分は感じて、どう行動したのか？を話していただくというステップを踏んでいることである。3日間のセッションを通じて、受講者は積極的に人の立場に身を置いて感じてみるということを繰り返し、自分自身と他人の感じ方の違いや同一性を心で感じ取っていくという作業を繰り返していく。このことで自分自身の立場からも離れ自分自身を客観視できる状態まで、立場の交換を徹底的に行っていくというところに僅かであるが決定的な違いが起こる(図3)。

2.3 立場の交換から発見, 創造されるエネルギー

このようなセッションを続けていくことで、セッションの参加者は互いに立場に立会い、その感じ方の違いから、普段は無意識で気にも留めていなかった自分の心の底で大切にしていた考えや感じ方の特徴を再発見していくこととなる。その実感を我々は『自分らしさ』という表現で1人1人のキーワードを確定しあいながら交流を深めていく。「周囲の人が自分の立場に立って自らの事のように真剣に感じ取ってくれた。今度は自分が相手の出来事について、真剣に受け止めてみよう！」という互いの交流を前向きに楽しむ感覚が開き、やがて「自分一人では発見できなかったような自分の原動力や大切にしていたことを言葉として表現してくれた」という感動が起こり、自らへの自信を取り戻し、自己の再発見から元気になっていくということが生まれてゆく。

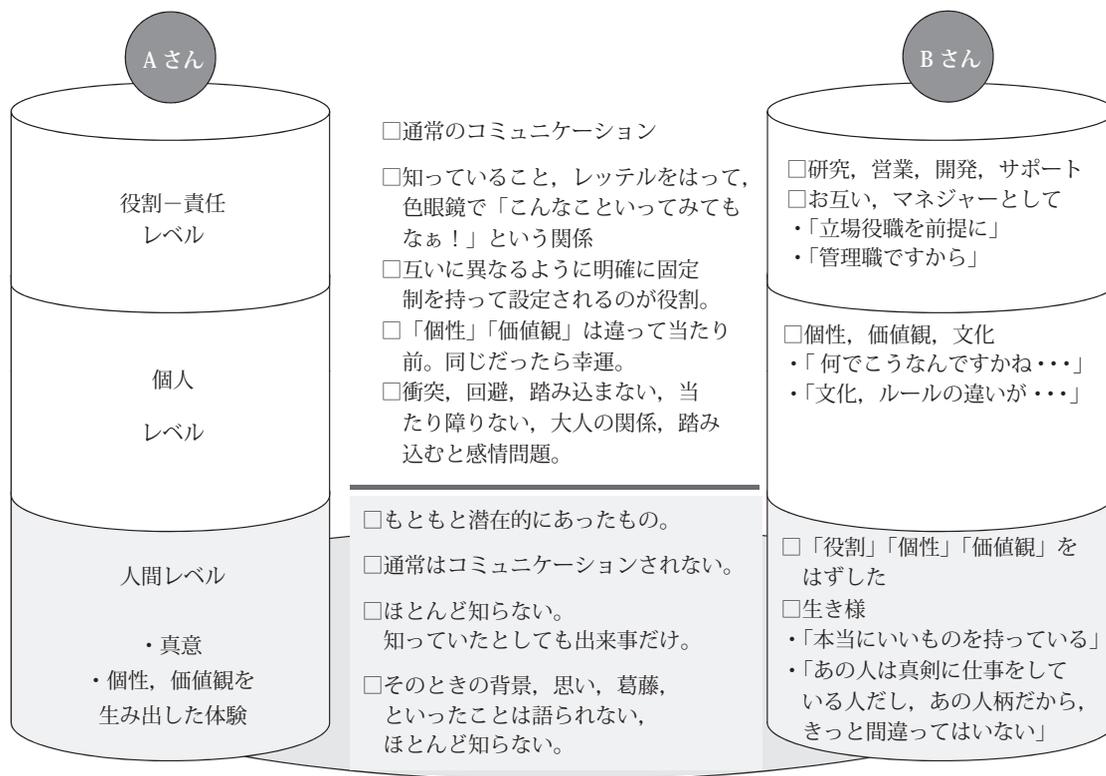


図3 (参考)相互信頼の場づくりー人間レベルのコミュニケーション

2.4 立場の交換が生み出す人間レベルのコミュニケーション

このような作業を繰り返し、個人の自信の喚起と共にお互いの中に生み出されるものがある。それは、人間レベルのコミュニケーションである。この人間レベルのコミュニケーションこそが互いの同志的な関係を作り出す基盤となる。我々はコミュニケーションのレベルを3階層に分けて捉えている。日常職場で行われるコミュニケーションの大半は、役割、責任レベルのコミュニケーションである。「私は研究だから・・・」「営業としては・・・」「品証の立場から言わせてもらおうと・・・」「管理職としては・・・」、もちろん役割・責任のコミュニケーションは組織である以上、必要なものである。しかし、研究開発部門などのように新しいことへの挑戦が必要な部署においては役割、責任のコミュニケーションだけでは殻を破った破格の挑戦が生み出される確率は低い。特に研究開発者の特性として、論理的な思考が強かったり、その真面目さが反作用し役割、責任に縛られてしまう人が少なくない。無から有を生み出す研究開発者は特に役割、責任の呪縛から解放放たれて自らの根源的エネルギーを解放する必要がある。コミュニケーションの3階層の

次に来るのは、互いの個性、好き嫌いのレベルのコミュニケーションである。個性のレベルのコミュニケーションも強み弱みはコインの裏表のようなもので強み、弱みを「好きだ」「嫌いだ」と言っても何も始まらないことが多い。我々が立場の交換を通じて実現したいものは、更にその先にある人間レベルのコミュニケーションである。

それは「私はあの人とは生き方や考え方は全く異なるが、あの人自分の生き方に誠実に生きようとしているその姿勢は信頼できる」という深いレベルで相互の信頼が確立しているコミュニケーションである。3日間のセッションで人間レベルのコミュニケーションが成立してしまうと、「自分自身もたまたまある体験を通じて現在の価値観を培うに至ったが、自分がもし他の受講者と同じような経験をしていたなら、彼・彼女と同じような価値観を持っていたかもしれない。」という自己や他人を俯瞰して捉える事ができる状態（自己俯瞰）が創造される。この状態が一旦生まれてしまえば、自分自身さえも客観視してみることが出来る為、「今回は自分の考えに捉われずに彼・彼女の考えを軸に展開していこう！」「ここは彼、彼女の方が向いている。自分はサポートに廻ろう」という協力関係が成立するようになる（図4）。

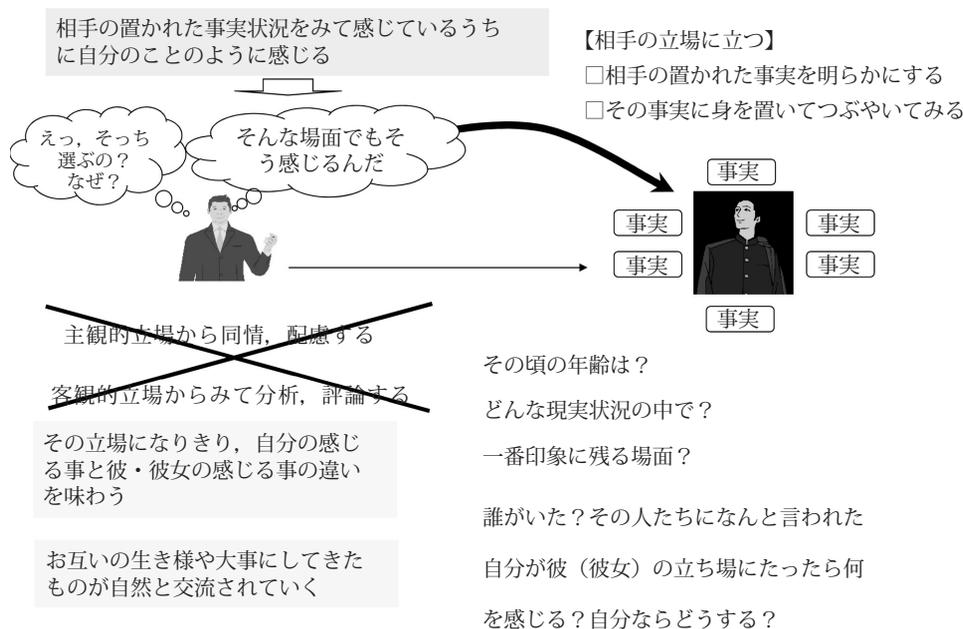


図4 人間レベルのコミュニケーションを生み出す ～相手の立場に立つ～

2.5 課題設定

我々のセッションの特長のもう一つは、前記の相互信頼の状態を作り出し元気を引き出した状態で、再度自らの直面する現実を直視し、明日からの挑戦に向けた第一歩として何からスタートするのか？を個人研究で課題設定してもらうことである。互いの信頼のベースが生まれたその瞬間こそが実践課題への腹括りの最大のチャン

スである。エネルギーが溢れ相互に信頼し合える仲間を得た状態で自らの挑戦課題を設定する。人間レベルのコミュニケーションの上で自分や自部署を俯瞰して設定される課題は、まさに蛸壺から抜け出した課題設定そのものとなる。そして、最後は責任者〈研究開発トップ〉同席の上で互いに挑戦課題を宣言し、周囲と連携できることは連携して進めることを確約し、トップにも承認、後押しをお願いして散会することになる（図5、6）。

- ①自分、仕事、仲間にポジティブな見方を確立する
- ②現実を直視し、自分らしさが表現・反映・実現する機会としての課題を設定する

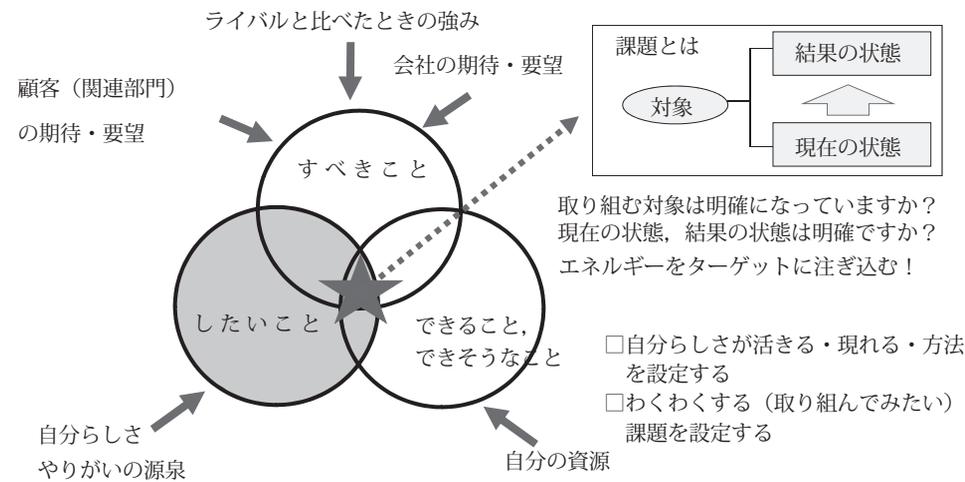


図5 第一歩の実践課題設定・選択～ターゲットを決めるフレーム

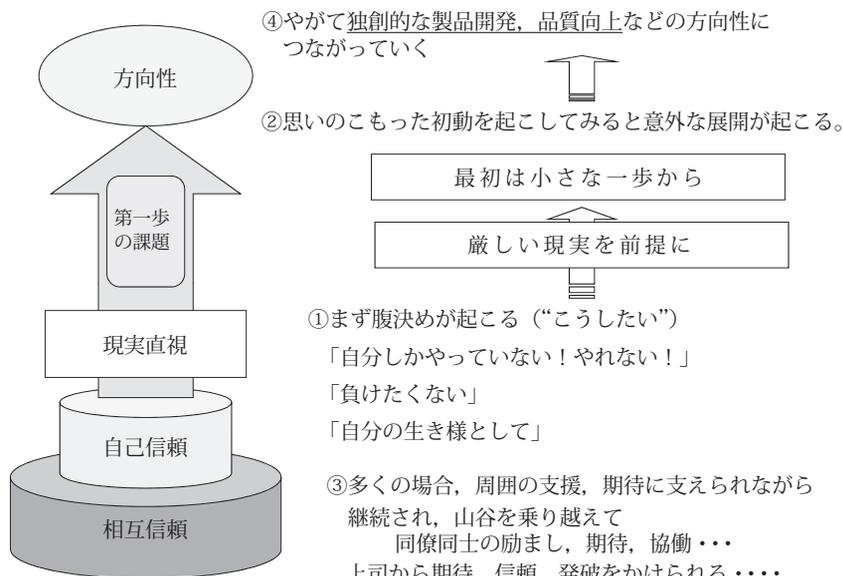


図6 腹決めが起こり第一歩を踏み出すことで方向性実現に向かう

2.6 我々のサービスが成立する根拠

我々のサービスはどんなに我々コーディネーターが良い場を作っても受講者の側にサービスが成立する根拠が無ければ成果は生まれない。我々のサービスが成立する理由は実は研究開発者の中にある。研究開発に従事する人たちは大学や修士、博士課程を終了し、一途に研究の道に邁進してきた人たちが多く、互いに立場に立ち会って互いの人生を振り返ってみれば、普通であれば途中の困難や先の見えない不安で躊躇し諦めてしまうようなことも、自分の都合、損得、時間を捨てて自分を律して取り組んできた方が多い。その瞬間を丁寧にコミュニケーションすれば互いの尊敬、信頼が生まれる確率が高い。また、じっくりと話し込めばあまりそれまで口外してこなかったが、現状に対する問題意識や具体的なアイデアを持っている人も多いため、我々のセッションを通じて『新しい技術で新しい製品を世に出す』という方向に照らして一致点に至る確率が極めて高いのが特徴である。我々のセッションはこのような研究開発者が持つ潜在的エネルギーを引き出すきっかけになっているに過ぎない。

2.7 益々求められる信頼しあえる仲間の存在

かなり以前から単独の技術のみではデファクトを取るように開発は難しくなっている。新たなデファクト創出にはいくつかの技術の掛け合わせが必要であったり、世に出すまでにはスケールアップに向けて、製造部門、商品企画部門、品質保証部門など他部署との連携が必要となってきている。そして、成功を収める技術開発の背景には必ずと言っても良いほど信頼しあえる仲間の存在がある。この仲間の存在が研究開発者が大きな決断を前に躊躇する際に周囲が後押しをしてくれたり、仲間が共にリスクを背負って挑戦してくれたり、個人の思考が偏ったりマイナスに陥るのを防いでくれたりしながら結果として大きな成果につながっている。顧客のより高度な要求、多様化する市場ニーズに対応するには益々信頼しあえる仲間の存在が必要になってきている。しかし、蛸壺現象によって職場において仲間の同志的關係が形成される機会が減少しているし、仲間の不在によって個人の思考は矮小化、安全に傾き無難なアイデアが増えるという悪循環を引き起こしてしまっているのが現場

の実情である。今こそ、人間レベルのコミュニケーションを通じて研究開発者とその協働者との同志的な関係を築き、破格の挑戦を生み出すことが求められている。

参考文献

- 1) 化学経済 2015年8月号
「研究開発者の蛸壺状態からの脱却意欲とコミュニケーションの視点から」