JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

| | |
|---|---|
| Title | 企業における研究の評価について |
| Author(s) | 馬場，準一；小池，將貴 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集，1：40-41 |
| Issue Date | 1986-10-08 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/5180 |
| Rights | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description | 一般論文 |

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

# 2C5　企業における研究の評価について

馬場 準一　（三菱電機）

小池 将貴　（同上）

はじめに

研究業績の評価については、従来から多くの発表がなされているが、IEEEのTransaction on Engineering Management誌の編集長を25年間手がけてきたRubenstein氏が回顧しているように、有効な評価法は未だ見つかっていないようである。

この問題は、その意味において一種の不能問題であると思う。科学技術の歴史は、意味のある不能問題への挑戦（例えば、効率100%以上の機械を作る→エネルギー保存則）によって進められて来たという一面をもっている。

この小論では、

(1) 研究評価の視点を拡げてみる。
(2) 従来の研究評価の方法の限界を考える。
(3) 研究評価をいかに活かしてゆくかを考える。

という観点から論じてみたい。

## 1. マネジメントの視点とガバナンスの視点

企業の経営においては、

a) 当期の利益を確保して、株主への配当を確固ならしめる。
b) 将来の発展を計画し、株主以外の企業関連者（Stakeholders）にも配慮する。

という2つの面がある。そして、社会の成熟とともに後者の比重が増して来る。

なお、a)を狭い意味のマネジメント、b)をガバナンス（Governance, 統治）とよんでいる。

研究開発は、もちろんa)のために行われるものであるが、我国の国際的地位の向上もあって、今後は、自主技術の確立が必要になって来ており、そうなってくると、将来を見通した基礎研究に本腰を入れて取り組まなければならなくなってくるし、また、R&Dのスピード化がイノベーションサイクル（基礎研究→開発→生産→販売）の開放化を促すこともあって、b)が重さをなしてくるようになるであろう。

例えば、企業の必要とする技術体系をR&Dが把握しているかという評価に関しても、現有製品に対応した技術体系だけを考えていたのでは不充分である。あるいは、トランジスタの出現によって真空管の製造が中止になったので、真空技術の研究も止めるべきか否かの判断は、ガバナンスからの視点に立って行わなければならない。トランジスタの次のICの時代になってその製造に真空技術が必要になって慌てても間に合わない。

## 2. 従来の研究評価方法の限界

### 2.1 Researcher の評価

Researcher の評価に、R&Dのトップと Researcher との面談は有効な方法と云われている。注意しなければならないのは、優秀な Researcher は将来の有望なR&Dに対して、言葉や文字で表わせない信念をもっており、このような領域が企業の発展にとって重要なことが多くない。平凡な古い世代の人々から見て、不健全、怪しげなものが伸びているのは歴史の示すところではないだろうか。講演時に一、二の実例を示したい。

### 2.2 研究 Paradigm への固執

新しい Paradigm の開拓がなければならない。そのために、従来の制度、勤務形態の改革も必要である。Paradigm の批判、打破を高く評価する必要がある。

## 3. 研究評価の活用

企業における研究評価の活用は、他の種類の評価（例えば世論調査）の活用と同じく、組織の長（経営トップ，R&Dの長，グループリーダ）のリーダシップに依るところが大きい。

また、企業におけるR&Dは科学技術や市場についての不確実性への挑戦であり、この点は政治の分野のリーダシップと相通ずるものがある。最近、ハーバードビジネスレヴュー誌が西独前首相シュミット氏にリーダシップについてインタビューした記事が載った。感銘深いものなので，R&Dのリーダシップにも相通ずる資質として，紹介しておく。

(1) 頼り甲斐（Dependability）
　これが最も端的に示されるのは owner 経営者であろう。
(2) 国際性
(3) 不人気なことをやって人気を築く力量
(4) 競争者との協力（友人となる）の出来る人柄

謝辞

早素，御教示を頂いている児玉文雄教授に厚く謝意を表すると共に、本文を草するに当って，多くの示唆と討論をして頂いた三菱電機（株）中央研究所 武田部長，唐岡主任研究員、福田主任研究員に深く謝意を表する次第である。

以上