

Title	研究支援型企業におけるR&Dポリシー
Author(s)	本山, 守夫; 高木, 茂栄
Citation	年次学術大会講演要旨集, 7: 66-70
Issue Date	1992-10-22
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/5346">http://hdl.handle.net/10119/5346</a>
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

○本山 守夫, 高木 茂栄 (実医研)

緒言.

近年研究支援型企業として新しく位置付けられる産業が出現するに至り、そのうち主要業務内容は従来のシンクタンクと比較して多少おもしろきを興にし、企画開発的要素は少ない。従って研究者のモチベーションの維持そのものが経営戦略上最も重要な位置を占める。

また、医薬品、工業化学物質等の安全性評価と係る研究支援領域において従来の主要業務から脱却し、分野への専攻展開の必要性がせまられてきた。

かゝる見地から急速に体制の転換がせまられる中で、動本は又とより、より科学的な正しく判断資料としてその成果を提供する以外には、自社として明確なR & Dと係るサイエンスポリシーを打ち出さねばならぬ。

そこでこの水がために当社が現状取組んでいく組織の姿体と問題点とを取りあげて批判とあおぎた。

本邦におけるコントラクトラボの事情

従来のコントラクトラボはかゝる研究支援型を採用してきたとは「ええ」である。しかしこの水が完全に研究支援型に体質変換のみされるのは、昭和58年4月1日付で実施された法令の施行以降といえる。

従って以後は当然のことから法令のガイドラインそのものにそって業務が展開されてきた。しかし法令そのものも考えざるに取組そのものがこの種の企業や持主を左右するものである。確言すれば研究というカテゴリーの中で基礎、応用、開発と云々まかなう区別がなされるもの、研究支援の分野ではその業務上の「意思上の行動」において「見えて大差はない」もの、実体は研究者そのものモチベーションと関連して極めて性格を異にすることができる。

この問題は研究管理上はとらえんが、企業や持主に何れの人材の育成に与って多くの難問をかゝるに達せしことになる。御まは研究支援という立場からはその研究と係る行動そのものが単なる日常業務の域を越えることが難しく、やゝもすれば研究者自身の主体性の欠如をまねき、そのために研究者の流動の大きくなる分野での特徴ともいえる。

実医研の社内戦略

以上述べたような問題をかゝる、かつ社業を効率よく展開していくためには強烈な社内戦略が必要である。そこで当然知遇、待遇、福利厚生面は極めて重要な因子とはなるが、この水は企業の体力との間に大々大整合性が保たれねばならぬものである。

そこで当社では“ホーソンの実験”に主眼を置き新しく、中期的社内戦略の展開に力を入れた。すなわち価値観への重なり付けを促して目処に臨み、これを通じて体制の転換をはかることにあつた。

・ 企業ポリシーとR&Dポリシー

以上の視座から社内戦略の展開に向けては、これに不可欠の明解なコンセプトが求められる。

・ どうすれば顧客の期待に充分答へ得るか。

・ どうすれば研究者のイノベーションと結びつけられるか。

このための戦略はひとえにニーズの先取りと各研究室の将来に向けたビジョンの整合性の確立にあると見らる。

そこで試験の実施に際しては、ガイドラインに基づき、SOPにそつた受託業務のみに絞るか、これに加えてコミュニケーションの輪を広げられるかという意識の持たせと併り、特に後者においてハイエントファイック インタレスティングの追求ばかりではなく、開発思想、所謂研究者の自主性と研究に伴う主体性を醸成するための研究者のモチベーションと新卒的に結びつく。

当社の事業展開と市場探索に向けての座標を次に示す。

表-1 事業展開に向けてのマトリックス

	現状技術 →	関連技術 →	新技術
現市場	現事業深耕	現市場関連技術多角化	現市場新技術多角化
関連市場	現技術関連市場多角化	関連技術市場多角化	関連市場新技術多角化
新市場	現技術新市場多角化	関連技術新市場多角化	異分野多角化

当然、これら達成に当たっては効率的な社内体制の確立が重要であり、特に研究者のモチベーションが誘発できる仕組みの構築は見逃すことができない。このためには新しい技術開発あるべき改善等、持込められた研究の受託に営業部門は注力し、この事業方針と整合性を有する研究組織により対応を促している。

特に新規分野の獲得に向けては市場の先取りが必要であり、このための当社ではアンケート外部に向けての學術調査部とこれを内部に向けての教育研修室がこの分野を担当し、事業所向の調整を含めポートフォリオ マネジメントによる事業戦略を展開した。

・ 研究組織

研究組織として特徴付け得るほどの差別化には至ってはいないが、分野別、専門別の機能が専らさる視察から部門制とそれと併存する研究委員会と採用している。専らさる研究部門としては畜産性研究部、病理学研究部を中心とする臨床分析化学研究部のもとに11研究室を設け、部長、委員長による運営をおこなっている。

またGMPのもとでは、これとは別に運営管理者を任命し、委託試験の委託に当たってはその内容に応じた専門委員会を形成、各研究室の有機的連携のもとで研究者は流動する政策を採用している。

このようにして大ニッポコニエグットに於て研究組織との整合性を保つたためには各研究室長に強力なリーダーシップを要求される。このため畜社の事業戦略から種々の独自の統括部門として9将来ビジョンを提出させる仕組みを講じている。専らさる事業の目標、次世代目標として指向方向、人材確保、人材育成、技術増進、設備計画等を政策させ、これらの方向性と投資に伴って経営が判断、決断している。

特に臨床分析化学研究部において旧来の臨床検査技術研究室、分析化学研究室に加え、新しく物理化学研究室を設け近年特に成長の“5”である“応用器具、医用材料の畜産性評価研究”に加えて有効性、有用性の評価を行うことにシステム化と取組体制を整備した。

### 人材の確保と育成

先に述べたように多様化と委託内容に対応し、かつ顧客ニーズに先ず答えらるるために随時委託内容にそぐう中の在り専門委員会を形成して人材の確保が重要となる。このため人材の確保に基いては庶几に人を採用することは不可能である視察から人材の育成と多様化とを内部で充実させるほか致す方ない。このためには、協会等外部社会性を先分に活用すると同時に人材の有効活用をイノベーションの意味から社内研修会を計画的に実施し、直接業務に反映できるように採用している。畜社の保有する人材に對してその専攻別分類を以下に示す。

表-2 専攻分野別人材の分類および有資格者

専攻分野	人材数	学位取得者		口委託受有資格者	
		博士	修士	資格	人材数
理学、工学	4	1		薬剤師	3
医学、薬学	5	2		衛生検査技師	3
農学	5	3		臨床検査技師	7
獣医学、畜産学	10	1		獣医師	6
水産学	4		3	水産放射線取扱主任	2
海洋学	1			実験動物1級技術師	3
経済学、教育学	2			実験動物2級技術師	26

### ・ 教育研修

当社における教育研修の目的は当社の事業ならびに事業戦略との整合性、技術革新への対応、分野横断、技術確立ならびに知識の高揚にある。

このため教育および研修と併せて SOP を設け、ステップ - 化による展開をおこなう。特に新入社員への研修においては試験、研発に必要となる最小限の知識とその背景ならびに OJT トレーニングが教育カリキュラムとして組み込まれ、受講終了後配属先と決定し、運営管理者による面接、口頭試問を経て、その結果に基づき試験合格者として始めて認めて受ける。

事後教育については学会への参加と社内講演会、研究会等へ積極的に参加させる一方、社内外講師による社内講演会、研修会をステップ - 化している。

### ・ 市場調査に向けて

従来の研究支援型企業においては春待ちの姿勢の傾向が強くなり、本格的な営業活動の存在が乏しいのが実情であった。しかし今日では業界間競争の激化とニーズの多様化から企業体質の転換がせまらなっている。

従ってこの早く当社もこのニーズを把握し再構築と収益構造の整理に基いた市場戦略を構築する必要がある。本年6月当社に営業統括本部を設け営業に4部門を配置し差別化戦略の展開におこなうこととした。

本体制の構築に向けて当面次の3項目に亘る大規模システムへの整備が必要であった。

- ・ 当社にとって重要かつ関心のある登記内容。
- ・ 今後計画的に進出できる方向への創出分野。
- ・ 登記業務への対応性。

### 研究支援型企業における問題点

近代企業経営に於いては体質軽量化、減量経営とこの方向が指向されてきた。この意味では営業力を増強し、体質を軽量化する方向にある。所謂不採算部門の削減と云わねばならない。しかし研究支援型としてこの分野で生き残るためには当然営業力の増強に加えて人、物、金を含めた体質の重量化は必要である。

特に近代経営においては人が礎であり、そのためには人が企業環境、すなわち組織の中で成長し、心が活性化できる仕組みの構築に向け、更には組織の中で価値ある仕事に従事できる仕組みを同時に提供し仕組みに方向性が求められる。

一方未来技術を取り込む、短、中、長期に亘る次世代経営戦略の構築に向けて育成すべき方向はマーケティングミックスの展開にあつて、「顧客書と「生産物」「登記料と「価格」「プロモーションの在り方」「登記システムとしての在り方」を中心に戦略的課題を多くかかっている。

### まとめ

以上研究支援型企業における R & D ポリシーとして当社の体質の概要と指向方向を述べた。本内容は今後予測される研究支援型企業の戦口時代に向け、当

社の強みが充分発揮でき、差別化の中で成長できるスキルの育成に重点を置くこと  
"をそのことである。

今後は更に人材の初歩的育成に加えて技術計画、営業力推進および営業路線敷  
略との間で本廻りのしく組織への探索と、本が成長できる社会性という仕組みが  
かと思ふに併重転換を進めたい。

以上