

★縦割り組織、官僚化した組織への処方箋はこれだ！

研究開発部門と他部門との「遠すぎた距離」をどう縮め、迅速な事業化を実現したか！

新刊書籍
2022年8月発行

R&D成果のスムーズな事業化のための

研究開発部門と他部門の壁の壊し方、協力体制の築き方

●発行日:2022年8月31日 ●体裁:A4判 592頁 ●定価:88,000円(税込) ●ISBN:978-4-86104-888-3

※大学、公的機関、医療機関の方には割引価格(アカデミック価格)で販売いたします。詳しくはお問い合わせください。

ぜひご試読ください

本書のポイント

1. 組織にはびこる内向き志向、保身が部門間の対立を生む！
「重くて」「遅くて」「堅い」組織をどう改革したか！
2. 縄張り意識、主導権争いをどう解決するか！
相互交流、相互理解のための仕組み作り！
3. 「自分の担当ではない」「私は悪くない」
他責思考では部門間の溝は埋まらない！
いかにして他部門との溝を埋め協力関係を築いたか！
4. 部門間摩擦の解消法！意見をぶつけ合っても
決裂しないコミュニケーション術とは！
5. どうしても理解しあえない部門間の溝を埋める方策とは！
6. 研究成果のスムーズな事業移管のための
他部門との連携、強化の仕掛け作り！
7. R&Dの常識、思い込みを覆す
マーケティング部門、知財部門との連携のあり方！
8. 研究、開発、事業化まで短期間でスムーズに進めるための
仕組み作りとリーダーの役割！
9. 単独の技術では顧客の感動を呼ぶ商品は作れない！
異分野の研究者との連携、それを促す仕組み、仕掛けとは！
10. 社外連携以上に難しい社内連携…
R&D組織横断横断プロジェクトの推進ポイントと注意点！

執筆者(敬称略)

アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株) 原田 裕介	倉敷紡績(株) 日本航空電子工業(株) 三菱ケミカル(株) 村田機械(株) 北陸先端科学技術大学院大学 (株)野村総合研究所 アズビル(株) (株)HTAコンサルティング 大東カカオ(株) 三菱ケミカル(株) よろず知財戦略コンサルティング AJS(株) (株)ダイセル (株)堀場製作所 本田技研工業(株)	八木 克眞 中島 伸一郎 宗像 基浩 中尾 敬史 今井 秀之 青嶋 稔 福田 一成 島崎 浩一 青山 敏明 日野 智道 萬 秀憲 加藤 仁一郎 水方 勝哉 中谷 茂 仲山 修司	リアンホールディングス(株) (株)リワイヤード (一社)組込みイノベーション協議会 地球環境産業技術研究機構 (株)東芝 (株)ニューチャーネットワークス 元・(株)資生堂 (株)日本能率協会コンサルティング バイオメテクス推進協議会 (公財)全日本科学技術協会 トッパン・フォームズ(株) BIPROGY(株) コクヨ(株) (株)ケミストリーキューブ (株)リクルートコミュニケーションズ	坪井 誠 仙石 太郎 風見 一之 樋口 裕思 佐田 豊 高橋 透 植村 真樹 木村 壽男 平坂 雅男 高橋 富男 成田 達也 宮本 文宏 河内 律子 平木 肇 橋 雅範	(株)ビジネスプラスサポート (一社)チームスキル研究所 シミツク(株) 成蹊大学 第一三共(株) 日本たばこ産業(株) パラント・グロース・コンサルティング(株) (株)日本総合研究所 知財務(株) 日鉄ケミカル & マテリアル(株) 三井化学(株) (株)ファースト・イノベーション コニカミノルタ(株) 住友化学(株)	吉竹 優子 関野 正昭 山本 伸 山崎 紅 塚本 淳 志方 比呂基 松田 栄一 浅川 秀之 古庄 宏臣 宮永 俊明 藤田 照典 川崎 響子 山崎 博彦 岡本 敏
------------------------------	--	--	---	--	---	---

第1章 研究開発成果のスムーズな事業移管に横たわる課題 第2章 コーポレート研究と事業部との壁の壊し方、協力体制の築き方

第1節 『両利きの経営』時代の“Multilateral Value Creation Engine” ～「社会の未来像」共有から始まる部門間価値共創～

1. 産業構造の大転換期における「両利きの経営」への期待
2. 価値創出機能としての研究開発活動をとりまく諸部門とそれらの「同床異夢」
3. 部門間協業を通じた価値共創を阻む構造的要因
4. 「両利きの経営」における部門間価値共創を可能にする“Multilateral Value Creation Engine”
5. まとめ ～ 新しい価値共創をリードする研究開発部門に向けて

第2節 R&D職場の縄張り意識、縦割り意識の脱却

1. マインド・行動変革に必要な考え方
2. ハードとソフトの両側面から打開する
3. それでも人・組織は中々変わらない
4. 具体的な施策・事例

第3節 部門間の意思疎通の問題、主導権争いへの対応

1. 自分と相手の手に分かってもらえない
2. 双方のロジックのずれの違い
3. 自己理解と他者理解
4. 他人を信頼できない日本社会
5. 意思疎通の問題を解決する方法
6. 主導権争いへの対応

第4節 研究開発と事業化における部門対立の原因と対策

1. 対立の原因
2. 対立の評価
3. 対立の対策

第1節 早期事業化のための研究部門と事業部の連携の取り方、意識の変え方

1. 人とインセンティブ
2. 目指す企業像
3. コア技術とその確立
4. 研究部門と事業部の連携の取り方と目標設定
5. 重点事業領域の見極め
6. 事例

第2節 コーポレート研究と事業部との壁を壊すための考え方と仕組み作り

1. 研究開発部門に生じる壁
2. 壁が出来る原因
3. 壁を取り除く工夫

第3節 相互交流、相互理解のための仕組み作り

1. 研究開発部門への期待及び主要課題
2. 事業部門との相互交流、相互理解に向けたコーポレート研究のあり方
3. 相互交流及び相互理解の仕組み

第4節 研究開発部門と事業部間の協力体制の築き方

1. サムスンSDIの事例
2. ホンダの事例
3. 技術経営の重要性
4. ホンダとサムスンの経験を活かして
5. 技術経営とイノベーション創出における真髄

第5節 経営者と各部署間でのロードマップ共有化によるコミュニケーションの回り方、協力体制の築き方

1. ロードマップの経営上の問題意識と対処への考え方
2. 日本企業におけるイノベーション対応とロードマップ位置付けと活用法
3. 経営部門、事業部門、技術部門のコミュニケーション・ツールとしての活用
4. オープンイノベーション時代に必要ロードマップ
5. 意思を示すことでゴールとしての新事業の内容が共有化できる

第6節 新規事業の創出と研究開発を繋ぐ仕組みと人材育成

1. 研究開発部門の役割の変化
2. 新規事業の分類
3. 研究開発と新規事業創出を繋ぐ仕組み

第7節 研究開発プロセスの見える化と事業部移管に向けた体制、その運用

1. 研究開発プロセスの見える化
2. “見える化”の構造と対象
3. 事業部移管に向けた体制とその運用

第8節 コーポレート研究と事業部研究の連携によるスムーズな工業化

1. フローリアクターとその特徴
2. ホウステンを用いる反応のフロー化
3. フローリアクターを用いたクロフォメータ化反応の工業化

第9節 新規事業の開発で必要になる事業部門との連携

1. 当社の技術研究所
2. 新規事業の創出に向けて
3. 研究・開発部門への期待
4. 新規事業の創出活動
5. 研究・開発部門と事業部門との連携

<p>第10節 コーポレートR&D部門、事業部門との連携による 基盤技術の開発・強化の仕組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社会や産業トレンドの認識および将来予測のための世界観の醸成 2. 研究開発活動の分類（イノベーション推進の方法論） 3. イキガイを再認識する（自分自身の壁の突破） 4. イノベーションの本質を理解する（社内外の壁の突破） 5. おわりに（複数の専門性を追求して非効率を楽しむ） <p>第11節 コーポレートR&D部門、事業部開発部門との 連携によるイノベーション創出の仕組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業におけるイノベーション創出と事業化について 2. コーポレートR&D部門の役割 3. 事業部開発部門の役割 4. 研究開発の性格の違いについて 5. 連携するための大切なポイント 6. 何故連携が上手くいかないのか？ 7. 連携を推進してイノベーションを創出するために 8. 両利きの経営とトップの関与 9. 最後に開く人について <p>第12節 技術ロードマップ、ステージゲートによる スムーズなR&D成果の事業部移管の仕組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ムラテックの紹介 2. 目指すべき横断的「全社開発マネジメント」の姿 3. ロードマップを核にした開発体制構築と運営 4. ステージを適した開発プロセス <p>第3章 営業・マーケティング部門との連携による 新規事業テーマの探索と事業化</p> <p>第1節 マーケティング部門との連携による 新規事業テーマの新探索スキーム</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. テーマ探索のためのアイデア開発留意点 2. 市場分野・商品開発テーマ探索手法 3. 技術研究部門とマーケティング部門間での テーマ探索からの合意形成方法 4. 新規テーマにおける技術開発の優先順位付け入視点 5. 残された課題 <p>第2節 デザイン思考による技術部門とマーケティング部門の融合</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場環境に基づいた新規事業テーマの探索と事業化 2. デザイン思考によるR&D部門とマーケティング部門の融合 3. デザイン思考による事業開発の実現へ <p>第3節 アズビルにおける研究開発とマーケティングとの 連携による事業の好循環事例</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. アズビルにおけるエネルギーソリューション事業と 商品開発の好循環ケーススタディ 2. マーケティングの役割と研究開発の役割 <p>第4章 R&D部門と生産部門との連携による スムーズな工業化の仕組み作り</p> <p>第1節 R&D研究部門と工場部門の連携による スムーズな工業化の仕組み作り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究から産業化までの4つのステージと 各ステージの間に存在する3つの障壁 2. 全ステージを俯瞰して短期間でスムーズに進めるための方策 3. 「研究」から「開発」までを短期間でスムーズに進めるための方策 4. 「開発」から「事業化」までを短期間でスムーズに進めるための方策 5. 「産業化」をスムーズに進めるための方策 <p>第2節 研究成果の迅速な事業化のための 部門間の壁の壊し方と協力体制の作り方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部門間の壁とその壊し方 2. 部門間の壁を作りにくいR&D組織のつくり方 3. 部門間の壁を壊すPJリーダーの重要性と役割 4. 部門間の溝を埋める方法 <p>第3節 生産技術関連組織間の相互連携による スムーズな工業化の仕組み作り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究開発、生産技術に関わる組織 2. R&D生産技術部門と製造部門生産技術 3. 生産技術に関わる人材の育成 <p>第5章 R&D部門と知財部との連携による スムーズなテーマ推進、権利化の取り組み</p> <p>第1節 研究開発部門、知財部門の連携によるR&Dテーマの発掘</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客が求めている潜在的な課題の発掘がR&Dテーマの発掘 2. 特許情報から潜在ニーズを発掘する方法 3. 研究開発部門と知財部門の連携の仕方 4. IPランドスケープ推進による研究開発部門と知財部門の連携 <p>第2節 R&D部門、事業部門の成果を生かすための 知財部門との連携の仕方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. R&D部門、事業部門が知財部門との連携する時の基本姿勢 2. 知財部門との連携を行う時に必要なまとめ資料 <p>第3節 ダイセルにおける知的財産活動体制構築と進め方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ダイセルにおける知的財産活動体制構築の背景と狙い 2. ダイセルの知的財産活動体制 3. 知的財産活動の進め方 4. 課題と改善 <p>第4節 R&D部門と知的財産部門の連携によるスムーズなテーマ推進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中長期経営計画と事業・技術戦略 2. イノベーションを創出する体制と取り組み 3. オープンイノベーションの積極推進による研究開発の加速 4. 研究開発プロセスにおける知的財産戦略部の関わり方と役割 5. 社内における知財教育・啓蒙活動 <p>第5節 HondaにおけるR&D部門と知財部との連携による R&Dテーマ発掘の効率化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hondaのボトムアップ型の文化と「ワイガキ」 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Honda 知財部門の試み 3. ワイガキを行動科学で再構築（YG Innovation Facilitator） 4. アイディア創出ワークショップによるR&Dテーマの発掘 <p>第6章 研究部門内における連携の仕方</p> <p>第1節 基礎研究と開発研究の関連性の考え方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業の開発目標 2. 基礎研究は必然 <p>第2節 過去の経験、ノウハウ情報の共有による 知識移転の円滑化と仕組みづくり</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. つくるものが明確な時代 2. つくるものが明確でない時代 3. ナレッジワーカー（知識労働者）のアウトプットを高める 4. ナレッジハンドリングのレベル差が、 今日の世界と日本の競争力の違いである 5. 知識基盤を整備する <p>第3節 イノベーション創出のための異分野連携の考え方と仕組みづくり</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. イノベーションの創出 2. 仕組みづくりについて 3. 人材（人財）について <p>第4節 スムーズなオープンイノベーション活動を実施するための 研究開発部門との連携</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究開発部門の資質 2. オープンイノベーション室の資質 3. 共有ニーズの設定 4. 探索に着手する順序 <p>第5節 オープン・リサーチ&イノベーションと 異分野の研究者の連携を促す仕組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織とミッション 2. オープン・リサーチ&イノベーション 3. 異分野研究者同士との連携によるイノベーション <p>第6節 研究開発部門の外部連携手法「デジタル異業種連携戦略」とは</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究者の役割の大きな変化 2. DX時代の新事業開発のあり方の変化 3. 新価値創造のためのデジタル異業種連携戦略とは 4. デジタル異業種連携戦略の5つの思考フレームワーク 5. 経営者からみたデジタル異業種連携戦略のメリット <p>第7章 部門間連携のための組織・風土の作り方</p> <p>第1節 時代の潮流を踏まえた意識と現場の仕組み改革</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新規事業創出の必要性と難しさ 2. 新規事業開発におけるマネジメント上の課題 3. 研究開発部門と他部門の壁の壊し方（部門間共創体制の構築） 4. 組織風土の改革（様々な英知を結集し、魅力ある事業を創る） <p>第2節 イノベーション創出のためのR&D組織の変革と他部門との連携</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. イノベーションプロセスと部門間連携 2. アイデア創出フェーズにおける部門間連携のポイント 3. 事業化構想・企画フェーズにおける部門間連携のポイント 4. イノベーション実現に向けた部門間連携による適正R&Dテーマ評価 5. R&D実践フェーズにおける部門間連携 <p>第3節 研究開発部門と他部門との連携を促すしくみ作り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織構造 2. 研究開発部門と他事業部門との連携 3. 新たな時代のコミュニケーション <p>第4節 企業間連携、部門間連携による課題解決と仕組みから文化へ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 連携・共創必須のR&D環境への変化 2. 部門間連携の促進 <p>第5節 研究開発テーマ・事業創出のための インキュベーションによる組織・風土醸成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. トップフォーラムズにおける インキュベーション（アイデア創発活動）について 2. 部門間連携の取り組み 3. インキュベーション推進におけるポイント <p>第6節 DX時代のR&D推進と組織風土の在り方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 時代のキーワードを読み解く～イノベーション、DX、サステナビリティ 2. R&Dの変化と組織風土の変革 <p>第8章 部門間連携のための 良い人間関係を構築するポイント</p> <p>第1節 部署間コミュニケーションの現状と課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ワーカーが実感する部署間コミュニケーションの実態 2. 働き方が一変したCOVID-19感染拡大による緊急事態宣言の発出 3. インフォーマルコミュニケーションの重要性 4. 部署間インフォーマルコミュニケーションの必要性 5. 部署間インフォーマルコミュニケーションの課題 6. 部署間コミュニケーションをより活性化するポイント <p>第2節 組織の壁をこえた共創を生み出す「関係性のマネジメント」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 共創するチームを生み出す3つのマネジメント 2. 「関係性のマネジメント」の実践メソッド <p>第3節 研究開発部門の連携、チームワークと 他部門との対話促進の仕組み、工夫</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. クローズアップされる研究開発部門と他部門との対話促進 2. 研究開発者の増産化現象 3. 増産現象の原因 4. 増産脱却への処方箋 5. 益々求められる部署間の連携 6. 企業間競争で差がつくのは戦略的かつ有機的連携場面 7. 部署間連携問題の自覚化は当事者同士では難しい 8. 組織間（部門間）連携への処方箋 9. 組織間（部署間）連携促進は現場リーダーと上司層双方同時に 	<ol style="list-style-type: none"> 10. 組織間（部署間）の連携は 連携の第一歩の動きから連携パターンづくりへ <p>第4節 上司、メンバー、他部門、社外の方の巻き込み方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 影響力を与えられる「自分」 2. 上司を巻き込む力を高める 3. 部下・後輩を巻き込む力を高める 4. 他部門を巻き込む力を高める 5. 社外を巻き込む力を高める <p>第5節 上司、メンバー、他部門、社外の方の巻き込み方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 巻き込み仕事力とは 2. 巻き込みを進めるうえで押さえておくべきこと 3. 巻き込み導入期のポイント 4. 巻き込み加速期・継続期のポイント <p>第6節 社内部門連携におけるコミュニケーションのコツとまとめ方</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. なぜ組織は変わらないのか？ 2. 共感し合う組織構築に向けて 3. 誰もが発言せざるを得ない？！場創りの秘訣 4. 組織変革「越境型」ファシリテーターになろう <p>第7節 オンライン会議の効果を高める ファシリテーション・コミュニケーション</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. オンラインのメリット・デメリット 2. オンライン会議のファシリテーション 3. オンライン会議のコミュニケーション <p>第8節 プロジェクトチームメンバーの 意見・課題・解決策を引き出すコミュニケーション</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. コミュニケーションについて 2. コミュニケーションマネジメント 3. 伝え方 4. チーム形成・成熟度 5. 心理的安全性（psychological safety） 6. 議長長たはファシリテーターの留意点 <p>第9節 イノベーション創出に向けた「対話」を促進する職場の仕組み作り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究者の意識・行動と「対話」 2. 対話を促進する職場作りへのアプローチ 3. 対話の促進に向けたオフィス環境の改善 4. 対話を促進するための組織設計 <p>第10節 組織変革プロセスのマネジメント～「変革期の歩き方」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. チェンジマネジメントと変革プロセス・マネジメントの違い 2. 「変革期の歩き方」は状況に応じて設計する 3. 「変革の歩き方」事例 <p>第9章 組織横断型プロジェクトにおける 連携マネジメントのポイント</p> <p>第1節 イノベーション創出の可能性を高める組織マネジメント ～組織内「学習」と「競争」～</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. イノベーション創出のための組織内「学習」 2. イノベーション創出のための組織内「競争」 3. 最後に <p>第2節 R&D組織横断機能の強化体制とその推進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社外連携以上に難しい社内連携 2. 組織横断プロジェクト 3. 横串機能としての技術事業化組織 <p>第3節 成果を上げるプロジェクトの メンバー選抜と仕事の任せ方及び対話の重要性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクトの性格 2. プロジェクトにおける人選の重要性 3. 仕事の任せ方及び運営の在り方 4. 対話の重要性 5. コミュニケーションについて 6. プロジェクトメンバーの役割について 7. コロナ禍における業務対応の変化を踏まえて <p>第4節 新規事業テーマの創出、立ち上げとプロジェクトチーム作り</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新規事業創出の重要性 2. 新規事業創出の困難さ 3. 筋の良い新規事業テーマの創出 4. 事業サードとの一体化 5. 適切なプロジェクトチーム作り <p>第5節 組織横断プロジェクトの推進とマネジメント</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織横断プロジェクト5つの手順 2. ビジョン・目標 3. プロジェクト計画 4. プロジェクト実行 5. プロジェクト検証 <p>第10章 グローバルR & D 体制と連携マネジメントのポイント</p> <p>第1節 コロナ禍におけるグローバルICT開発体制と連携マネジメント</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルICT開発の経緯 2. 連携マネジメント <p>第2節 住友化学におけるグローバルオープンイノベーション</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. オープンイノベーションの具体事例 2. プロジェクトマネジメントの課題
---	---	---

