

研究大学コンソーシアム エグゼクティブセミナー

企業におけるプロジェクトマネジメント事例

2019年8月2日

上海海洋大学 客員教授

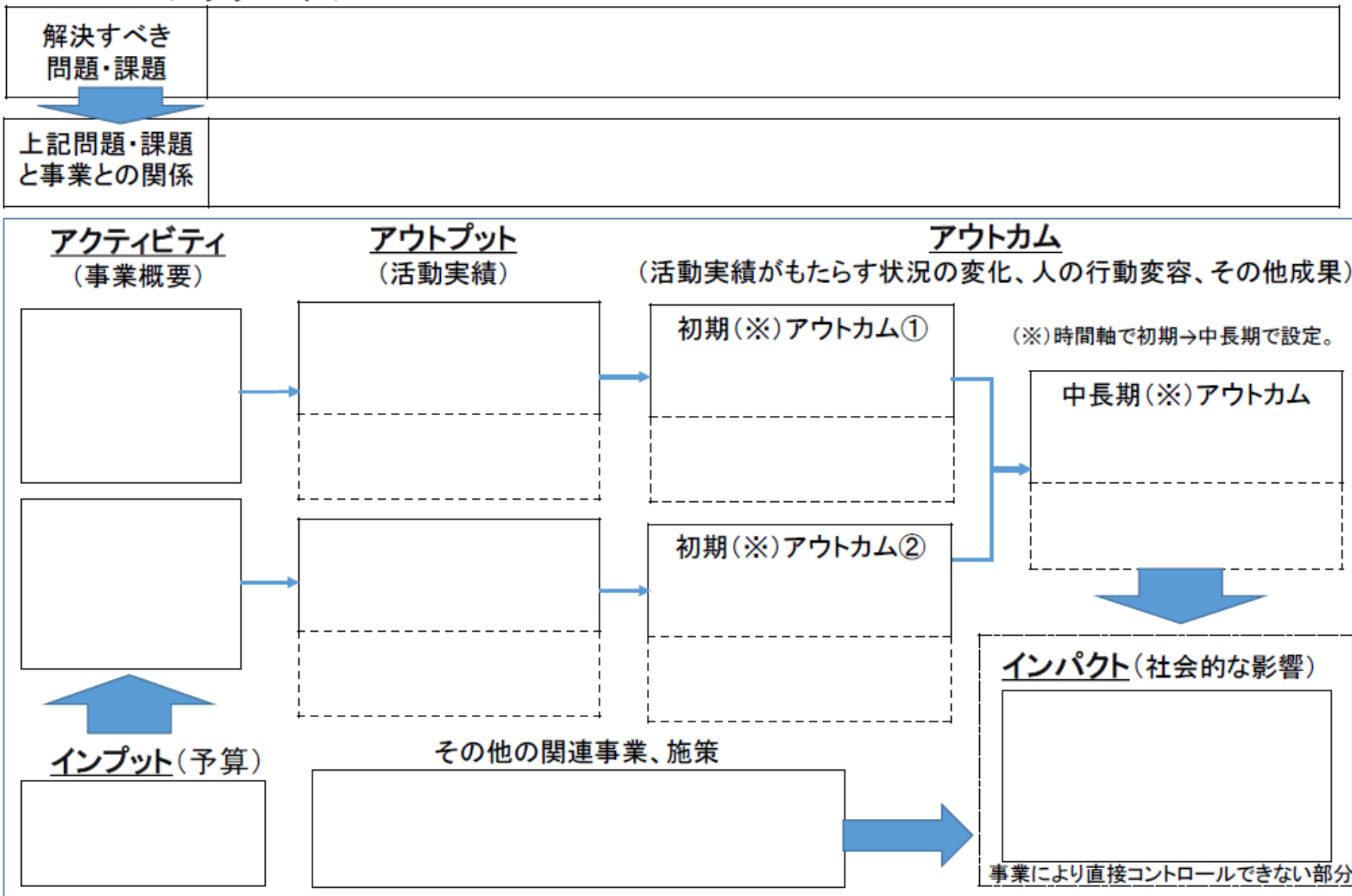
(株)タケショー 常務取締役

元キューピー(株)取締役常務執行役員

博士(学術) 和田義明

yowada3064@gmail.com

(別紙) ロジックモデル



「内閣府本府におけるEBPMの取組について」内閣府本府EBPM推進チーム (2019年1月28日)

T社 A 3報告書

1.背景と目的

2.現状把握

3.目標

4.要因分析

5.行動計画（対策）

6.実行スケジュール

7.フォローアップ

志：	解決策（手段）：
目的：	
現状の問題・課題 	
目標：	リスクマネジメント： スケジュール：

KP社研究開発における課題

R & Dの課題

- 企業における研究開発を活性化させるための課題は何か
- それを解決する手段は何か

在りたい姿

- 関係者が連携力を高め総合力を発揮できる
- 基礎研究を事業に着実に繋げていくことができる

その為の手法

- 関係者の情報と意識を統合する協働の場作り
- 基礎研究を事業に繋げるブーストゲート

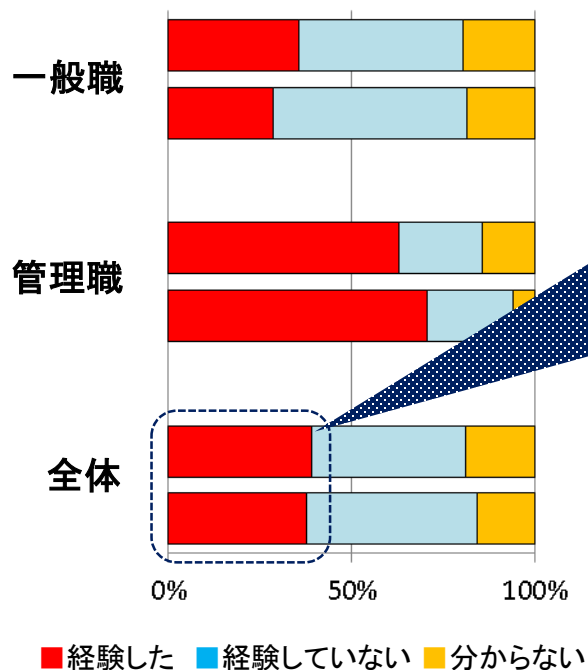
KP社戦略シート（例） テーマ：研究開発の活性化策（協働の場作り）

<p>志：イノベーションにより会社を発展させ、社会に貢献する</p>	<p>解決策（手段）：</p> <ul style="list-style-type: none">・プラットフォームによる協働の文化を定着させる・気軽に集える場所を設置する・フリーアドレスを導入する・プラットフォーム運営を円滑にするファシリテーションを導入する・リーダーに協働の重要を認識させる・プラットフォームの効果に対する認知を広げる
<p>目的：イノベーションに貢献できる研究所にする</p>	<p>リスクマネジメント：</p> <ul style="list-style-type: none">・一人落ち着いて研究に取り組む環境が損なわれる・関係部署の仕事が多くなり、多忙になる・関係部署への協力の成果評価が難しい・協働で想像的な研究ができるのか疑わしい
<p>現状の問題・課題</p> <ul style="list-style-type: none">・ひとり一人の研究員は、能力が高く、頑張っているが、組織としては成果を出せていない。・研究員が研究について相談する場合は、その対象は直属の上司や先輩、身近な同僚に限られている・研究所は、分野別の研究室で組織化され、互いの交流は低調である・各研究室の部屋は、個別に配置され、研究室間に物理的な壁がある・各研究室居室とそれぞれの実験室は近接しており、研究室単位では動線が短くて便利である	<p>スケジュール：</p> <ul style="list-style-type: none">・〇〇年スタートの中期経営計画3年間で定着させる。・中計最終年度には、新製品売上〇〇億円達成
<p>目標：</p> <ul style="list-style-type: none">・研究員同士が協働してイノベーションを興せるようにする	

技術開発プラットフォームの効果測定

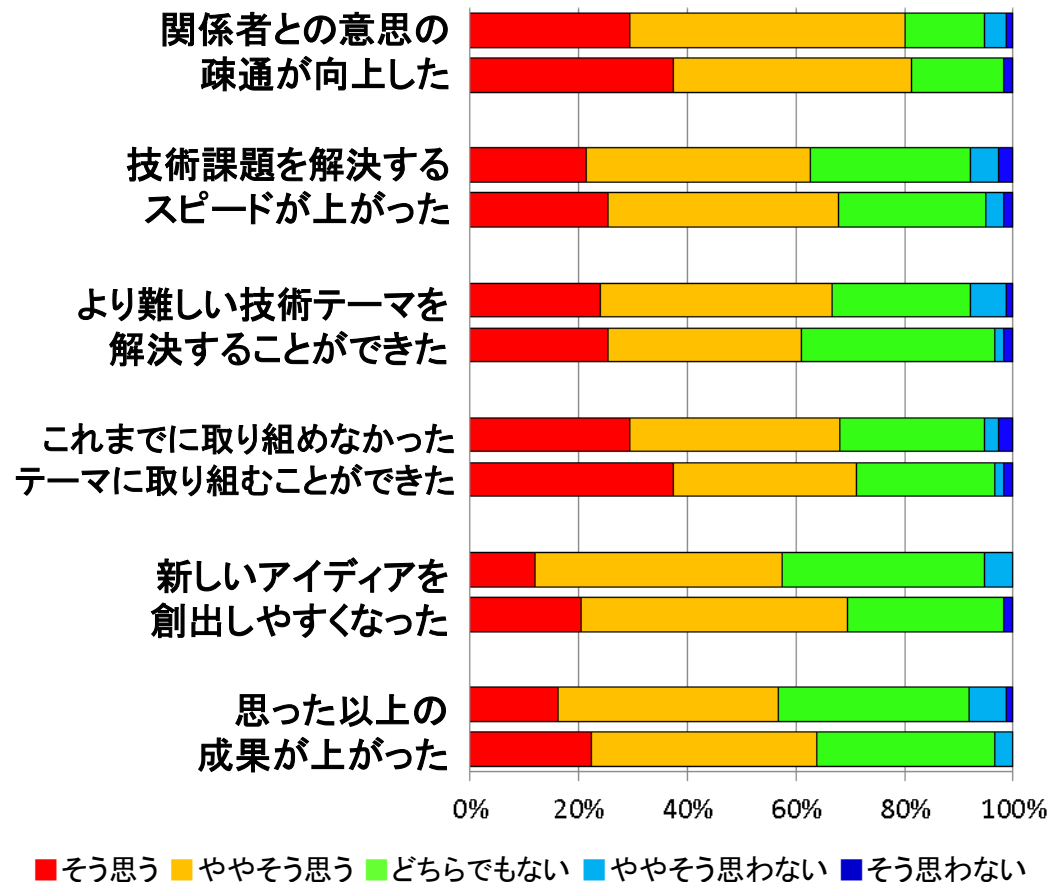
上段: 2011年 (N=209)、下段: 2012年 (N=154)

【設問】 技術プラットフォーム参加の有無
【対象】 R&D全体



上段: 2011年 (N = 80)、下段: 2012年 (N = 58)

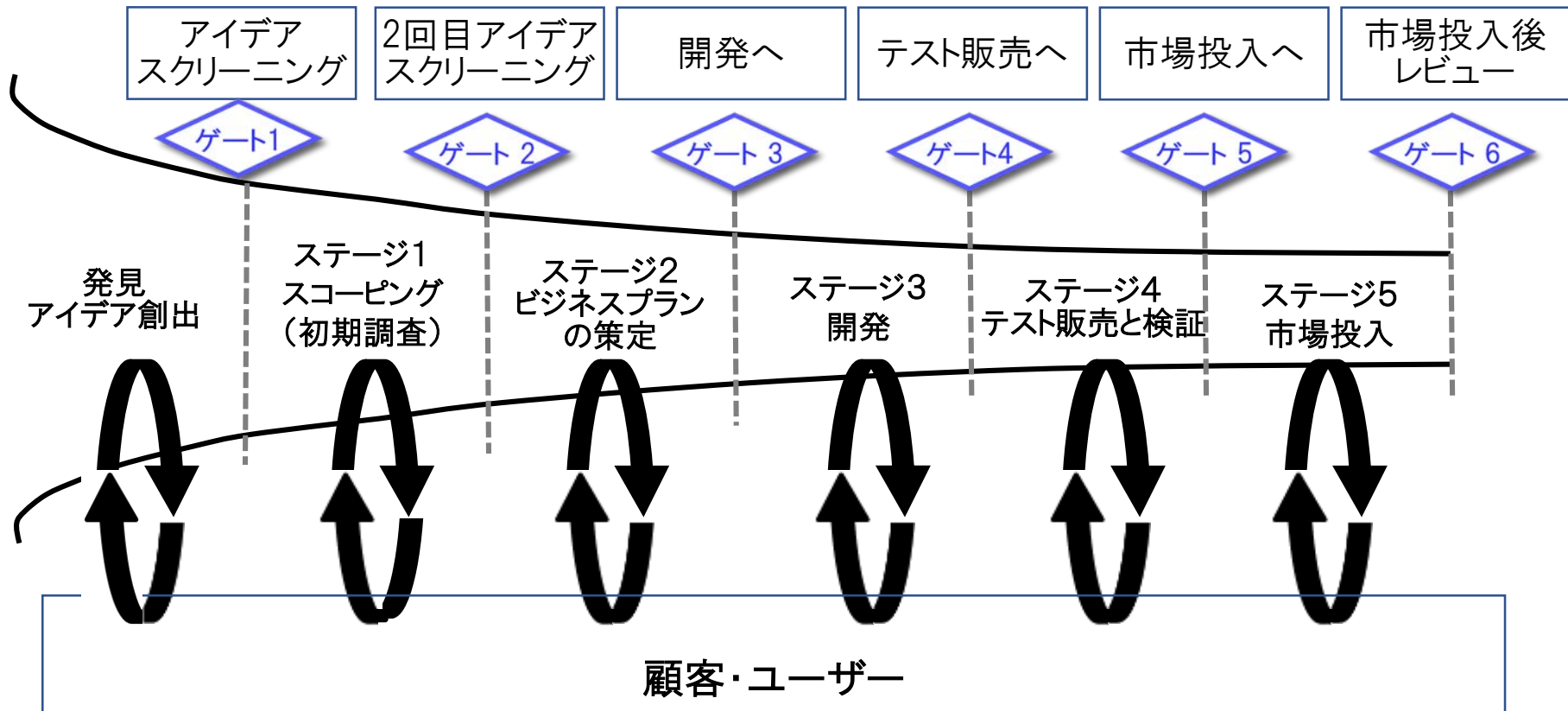
【設問】 前年と比較してどうであったか
【対象】 技術プラットフォーム参加者



アンケート調査結果
(K社研究所、2011年、2012年)

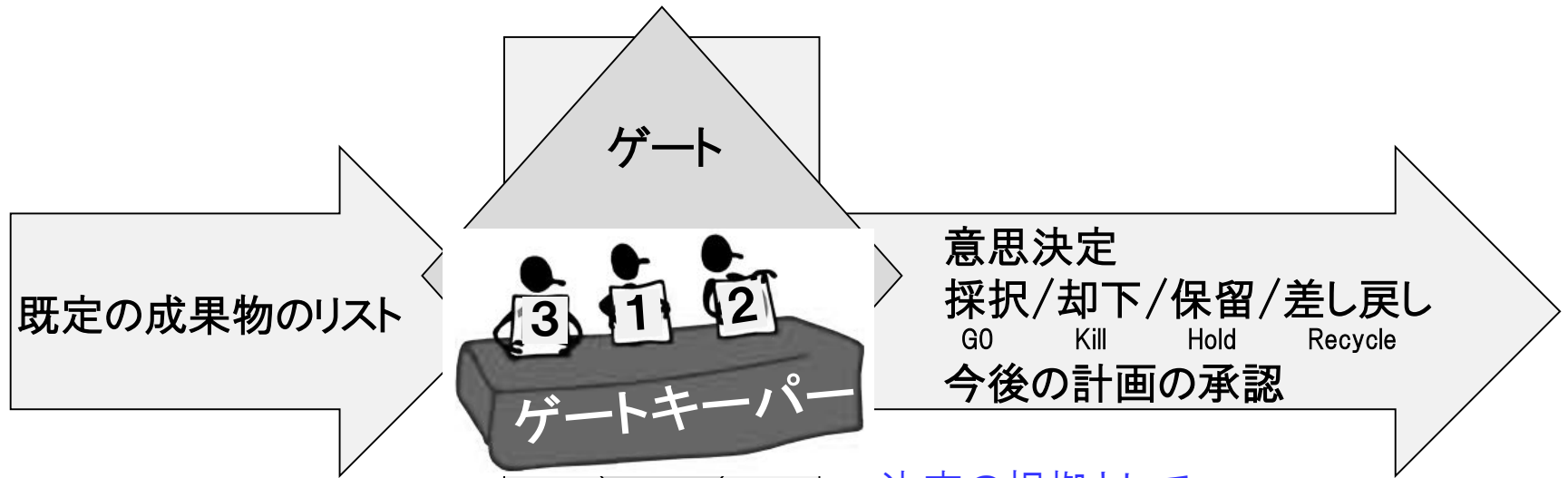
2011年データのみ: Wada, Y., et al, "Platform Management for Corporate R&D Practices," *Journal of IAP2M*, Vol6, 99-111, 2012

ステージ・ゲート法[®]



Cooper G., Robert, “WINNING AT NEW PRODUCTS” CRRATING VALUE THROUGH INNOVATION, 4th ed., (2011) を基に作成

ゲートの機能



決定の根拠として
: 準備確認

- 要求されている成果物の用意はあるか
- データに信頼性はあるか

: 事業面の正当性論拠

- 自社戦略に適合しているか
- 魅力的な投資機会か

: アクションプラン

- 今後の計画は適正か
- 利用できる経営資源はあるか
- 経営視点を承認・コミットするか

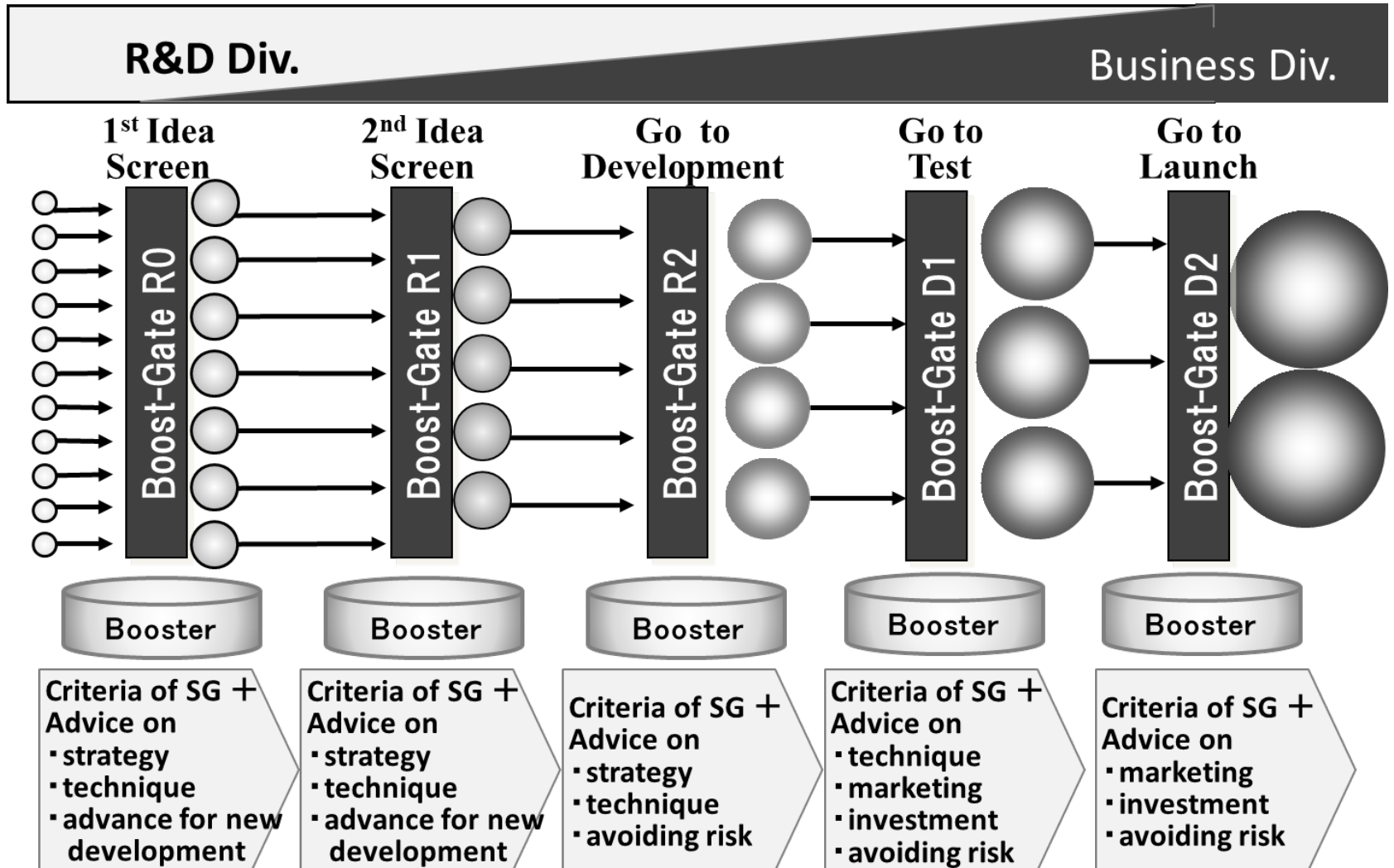
- 前のステージの活動科結果
- 標準項目
(例: ビジネスプランの構成要素)
に基づく
- ゲートで正しい意思決定を
効率的に行うためのカギとなる
情報の提供

ステージゲート法のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">①テーマの絞り込みが容易になる②やるべきことの筋道が明確になる③事業部門と研究部門の連携が促進④事業化目前でのトラブルを防げる⑤プロジェクト中止が容易となる⑥見落としや抜けを減らせる⑦新しいアイデアを取り上げやすくなる⑧知財を系統立てて探究できる	<ul style="list-style-type: none">(1)研究開発のスピードが損なわれる(2)有望なテーマをkillしてしまう(3)研究員の士気低下を招く(4)研究意識や視野の狭窄を招く(5)失敗に学ぶ機会が減少する(6)新規テーマの推進力が弱体化する

伊丹敬之、金子浩明「技術経営の常識のウソ」日本経済新聞出版社、p88-89、2010年
宮正義「ステージゲート・プロセス成功の勘所」、NIKKEI BizTech、No.003、p24-30、2004
上記文献を基に作成

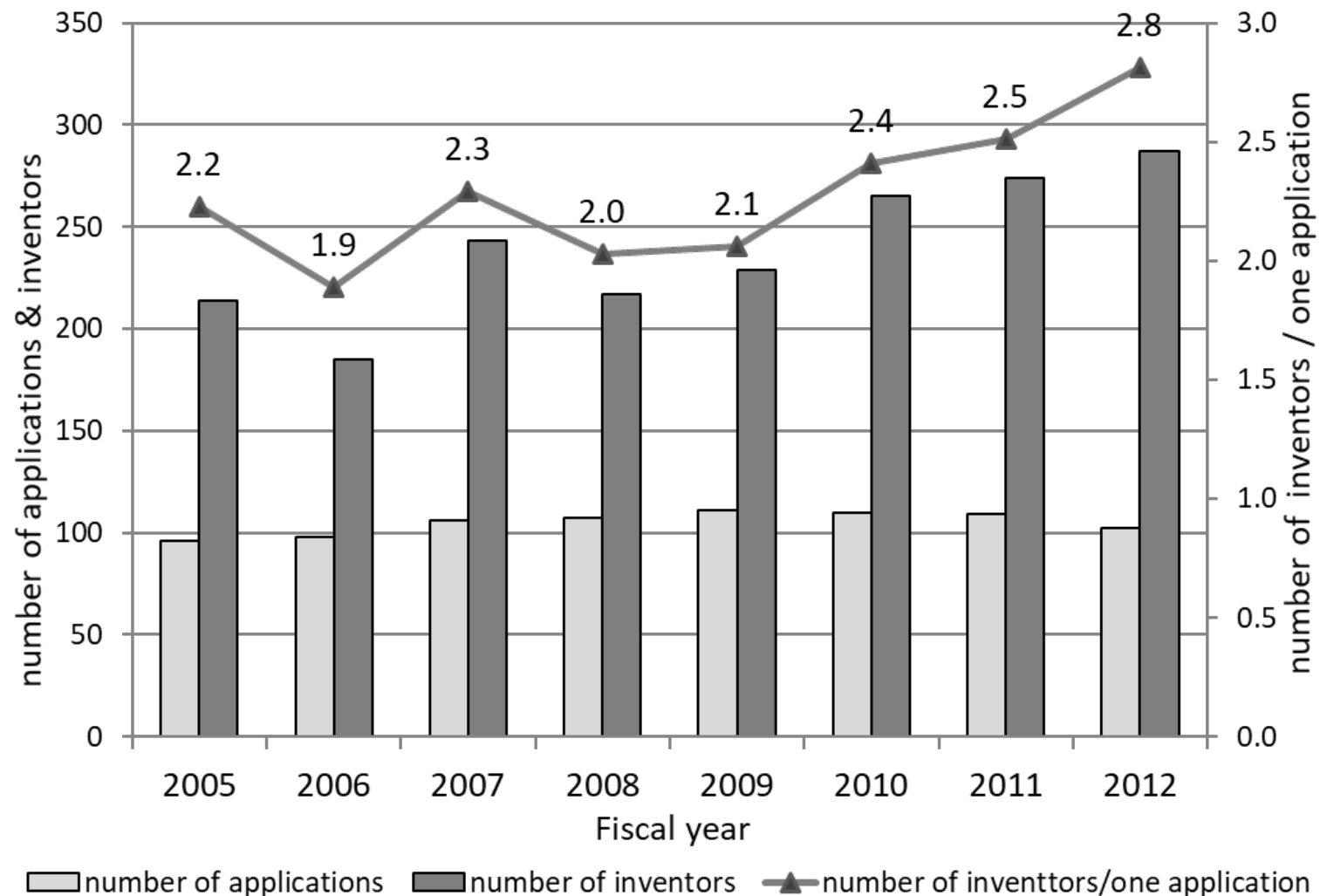
ブーストゲート



R0:Research 0-stage, R1:Research 1st-stage, R2:Research 2nd-stage
 D1:Development 1st-stage, D2:Development 2nd-stage

Wada, Y., et al., A Proposal for a Boost Gate Methodology to Evaluate Corporate R&D, *JCEJ* (2015)

ブーストゲートの効果測定



Transition of number of patent applications and inventors in K. Corporation

Wada, Y., et al., A Proposal for a Boost Gate Methodology to Evaluate Corporate R&D, *JCEJ* (2015)