



経営管理と研究開発管理：
経営におけるオペレイショナル・ワークのひとつと
しての研究開発の考察

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-12-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 森, 俊治 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00006606

経営管理と研究開発管理

——経営におけるオペレイショナル・ワークの

ひとつとしての研究開発の考察——

森 俊 治

1. 変化と企業

経済社会はたえず変化と進歩を遂げつつある。したがって、そのなかで活動する経営というものは、あくまでもダイナミックなものでなくてはならぬ。企業が、変化に対して計画的に適應してゆくには、なによりも変化の兆候を早期に発見することが必要である。変化が発現し事態が切迫してからでは、その変化に適應しうるよう、みずからを形成する時間的余裕をもちえないからである。

問題は、未来の変化を予測することと、その変化が発現するまでの待期間を如何に過ごすかである。事態の成り行きにまかせるのではなく、未来に適合する計画と準備をもって、企業は、自己の側からの自覚的な行動を起こしてゆかねばならない。すなわち、企業は、みずからの英知を働かせ、その創造力を駆使することによって、予測される未来の変化に、まさに、ダイナミックに適應してゆくことが必要である。

たんに、変化が起こるのを待っているだけであるならば、それは全く消極的な順応にとどまるものである。だが、企業の環境への適應は、環境に積極的に働きかける側面をもっている。「企業は変化の受動的反応者 (passive responder) であるだけではない。企業は、たんに環境に拘束された被創造物であるばかりではない。……中略……企業は、環境に能動的に作用する能動者 (active agent) である⁽¹⁾」といわれるのは、まさにこれである。

これをプロダクト・イノベーションの面でいうならば、顧客が真に価値ありと評価するような、競争企業が容易に真似のできないような新製品を、つぎからつぎへと吐き出してゆくことである。企業は本来、かかる高度にダイナミックな経営を展開する巨大な力をもちあわせている。それはもとより、すぐれて計画的・総合的な経営管理を遂行することによって、始めて可能となるのであるが、企業は、その成長と存続を図るには、かかるダイナミックな経営を展開することの支配的な重要性を認識しなければならない。これは、過去の如何なる時期よりもまして、今日において然りである。

だがそれは、今日のごとき技術的・経済的・社会的な条件にある経営のみに、かぎられたものではない。程度の差こそあれ、企業は、いままで、いつでも、変化のなかで生きてきたのである。そのかぎり、創造的な、ダイナミックな経営を展開することが、必要であ

ったし、可能でもあったのである。事実また、過去の企業も、今日の企業ほどではないにしても、かかる経営を遂行してきたのであり、それが産業の歴史でもある。

したがって、ダイナミックな経営というものは、経営本来のものとして、研究開発というような問題が今日ほど重要な経営上の課題とはなっていなかった過去の時代においても、その芽は、すでにあつたのである。ただそれが、如何なる程度において現われてくるかは、その経営のおかれてある客観的情况によって条件づけられる。ここに、ひとつの量的変化がある。

かかる量的変化が一定の段階に到達するとき企業はその性格において質的变化を生ずるに到ることは認められるであろう。問題は、如何なる理由で、如何なる変化が起こるかである。この問題を考察するには、企業活動とは如何なる活動であるか、という根本問題から考えてゆかねばならない。

- (1) Theodore Levitt, *Innovation in Marketing*, 1962, p. 33. 同訳書「マーケティングの革新」昭和38年、37頁。

2. 製品とは何か

企業活動とは、本来、顧客を獲得する活動である。顧客を獲得するには、企業は、顧客にとっての新しい満足価値を創造しなければならない。そのためには、既述のごとく、変化する社会、変化する顧客を知る必要がある。こうした観点に立脚し、企業は、経営全体を、顧客を創造し顧客を満足させる有機体 (customer-creating and customer satisfying organism) として把握しなければならない。したがって、企業は、経営そのものを、「製品を生産するもの」としてではなく、「顧客を創造する満足価値を準備・提供するもの」として、すなわち、Product Producing Process としてではなく、Customer Satisfying Process として考える必要がある⁽¹⁾。

そのかぎり、企業は、すぐれて顧客志向的なプロダクト・イノベーションを遂行すればするほど、従来のごとき、たんなる物的製品を製造し販売する企業から、真に顧客の欲求を満足せしめうる新しい機能ないし効用を売る企業へと、その性格を改変してゆくものといえよう。

これを、買う方の側からみるならば、People don't buy products: they buy owner benefits. といわれるごとく、顧客は物的製品そのものを買っているのではなく、その製品を使うことによって得られる便益ないし機能を買っているのである。かかる観点を重要視することは、企業が顧客を獲得し維持するために、最近において、着実に増大してきた要請である。

まさに、顧客の買うものは、レビット (T. Levitt) のいう「非製品の利便の総体」⁽²⁾ (whole cluster of nonproduct benefits) ともいうべきものであろう。ここにおいて、われわれは、

いわゆる「無形の世界」⁽³⁾ (the world of the intangible) に入るのであるが、考えぬかぬばならない難しい問題は、高度にダイナミックな経営においては、その生産し販売している製品とは一体なにか、ということである。

かかる企業における製品とは、工場から送り出されてくる物品であろうか。けっして、そうではない。物品それ自体は、かかる企業が売ろうとするものの本体ではなく、外形をなすものにすぎない。真に問題とされるべき最高に重要な部分を構成しているもの、すなわち、その本体をなすものは、まさに新しい機能ないし効用そのものなのである。ここにおいて、有形の製品から無形の製品へと、企業が真に売ろうとするものの質的飛躍が認められねばならないであろう。かくのごとくであるから、現代の企業が競争に耐え成果をあげてゆくには、真に顧客の容認をうるときに便益ないし効用を生産してゆかねばならない。

ところで、今まで述べてきた「顧客が買っているのは便益である」というのは今日の顧客のみであろうか。かつての時代の人びともまた便益を買っていたのではなかったか。まさに、かれらもまた便益を買っていたのであり、けっして物的製品そのものを買っていたのではなかったのである。

そのごきり、当時の企業もまた、結果的・無意識的には、便益を売っていたのだ、とも解されよう。だが、これをもって、当時の企業もまた便益を生産していた、とみるべきであろうか。けっして、そうではない。けだし、意識的・自覚的・計画的なものでなければ、生産、ことに経営的生産とは、いいえないからである。

生産とは効用の産出である、とは経済学者によって、つとに指摘されているところである。⁽⁴⁾ また、顧客が買っているのは便益である、ということも現代マーケティング論の説くところである。

だが、「顧客が便益を買っている」ということと「企業が便益を生産している」ということとは峻別されるべきである。顧客は常に便益を買っているのである。だが企業が真にこの便益を生産していると見うるのは、また見るべきであるのは、きわめて高度にダイナミックな経営に達した企業においてのみである。すなわち、それは既述のごとき質的変化を遂げた企業において始めて、いいうる事柄なのである。

経営問題を論ずる場合、生産とは、普通、工場現場の製造活動をいう。それは、いわゆる物的製品の製造活動にほかならない。だが、今日の企業が成長を遂げてゆくには、今まで述べてきたように、顧客にとっての便益ないし効用を生産してゆかねばならない。この便益ないし効用とは、まさに研究開発の所産なのである。けだし、研究開発とは製品をつくり出す活動⁽⁵⁾だからである。

もとより、効用を生産するのは企業全体である。企業全体である、ということは物的製品を製造する場合も同様である。けっして、工場現場の製造活動のみが物的製品を製造しているのではない。そうした場合にも、その直接的な生産の担い手が工場現場の製造活動とみられるごとく、便益ないし効用を生産する水準にある企業の生産の直接的な担い手は、

まさに研究開発である、とみることができよう。

それゆえ、かかる水準にある企業の研究開発は、その存在の意味が根本的に改変される。すなわち、こうした企業においては研究開発こそが生産であり生産の中心をなすものである。工場現場のいわゆる生産は、生産の¹/₂をなすにすぎない。だが同時にそれは、生産の¹/₂をなすものとして欠くことのできないものである。なぜならば、ここにいうところの真の意味における製品を販売するには物的な形をとらねばならぬからである。

研究開発を生産とみる、ということは、イノベーションによって経営の目的が大きく修正されることを意味する。それは、もとより研究会社のことをいうのではないが、もはや、たんなる物品を製造する製造企業の域にとどまるものではない。外見上、それは工場部門をもつ製造企業の形をとってはいるが、その本質は、ダイナミックな経営という意味で、それ以上のものである。

以上のごとくであるから、研究開発を生産とみうるのは、また、みるべきであるのは、きわめて高度にダイナミックな経営に達した企業においてのみである。かつての時代にあつては、このような見方をしなくとも、経営は維持しえたのである。だが、今日および今後の企業においては、研究開発を、生産、すなわちオペレイショナル・ワークのひとつ、とみることによって、また、みる事が可能な水準にまで到達することによって、産業の実践的段階における諸問題の解決に役立つのである。

たとえば、後に述べるがごとき「マーケティングと研究開発の関係」とか「トップ・マネジメントの製品戦略的意志決定の時期」あるいは「研究投資」といった観念をも、より明白なものとなしうるのである。

(1) T. Levitt, op. cit., p. 69 and p. 74. 同訳書76頁、82頁。

(2) Ibid., p. 86. 同訳書96頁。

(3) Ralph Glasser, *Planned Marketing*, 1964, p. 18.

(4) たとえば、以下のごとくである。

「生産とは効用を造り若しくは増すことである。」(小泉信三「経済原論」昭和6年、27頁)

「人間の生活目的に適合する物質の性能をば効用といふが故に、生産はまた効用の賦与又は変更である」(舞出長五郎「理論経済学概要」昭和18年、60頁)

「人間は実はただ、有用なる結果、すなわち「効用」(utilities)をば、生産するものに過ぎない……中略……人の消費し得るところも効用のみ」(A. Marshall, *Economics of Industry*, 1923, pp. 41-2. 同訳書「マーシャル経済学入門」昭和17年、52—3頁)

(5) W. C. Asbury, "Establishing Research Projects," C. Heyel, *Handbook of Industrial Research Management*, 1959, p. 183.

3. 研究開発過程の把え方

ランドル(C. W. Randle)が「製造企業における研究は、競争上の優越性を獲得し、長期間にわたって、より大なる利潤をもたらす新製品を生み出すことを主たる目的としてい

る⁽¹⁾と述べているごとく、今日、一般に、企業の問題を論ずるに際し、たんに研究とか研究開発という場合は、主として新製品のそれを指している。本稿においていうところの研究開発もまた新製品の研究開発を意味する。

さらに、この新製品の研究開発は、新製品の技術的研究開発である。アンソニー(R. N. Anthony)が Industrial Research Organization の特長に関し、それは Industrial Company における Technological Research Organization であるとし、「Technological という用語は、市場研究 (market research)、経済研究 (economic research)、経営研究 (management research) およびこれに類似の研究に対して責任を負う部門を除外するように使用されているのである⁽²⁾」としているのがこれである。またコリンソン (H. A. Collinson) が、その著書における用語の定義に関連して、「研究開発部門と名付けているのは、技術的な仕事に従事する技術者・化学者あるいは科学者が職員となっている部門である⁽³⁾」としているのも、これである。わが国および海外の諸企業においても、研究所とか研究部といわれている部門の職員は主として技術者であり、その仕事は技術的研究開発である。

つぎに研究と研究開発であるが、研究という場合、少なくとも広狭二様の解釈がある。広義においては、研究なる語に、いわゆる開発をも含める。たとえば、ファーナス (C. C. Furnas) が、The Patterns of Industrial Research のなかに development を含めているのがこれである⁽⁴⁾。狭義においては、研究と開発を区別し、開発以前の段階としての研究を指す。一般に、R & Dを文字どおり、まずRとDに分け、このRのなかに、Basic Research と Applied Research を含ませるのがこれである。

だが、企業における研究開発を問題とするとき、まず第一に区別すべきは基礎研究であろう。大学であれ企業であれ、その為すべき研究の中心はなにか、を考えるには、その環境に、もっとも適したものが何であるか、という観点から考えてゆかねばならない。こうした見地は、しばしば見逃され勝ちである。

この意味において、企業における研究開発は、基礎研究から区別された「応用研究開発」(Applied R & D)を中心に考えてゆかねばならない。事実、企業が研究開発に関して第一次的に関心をもつのは、これであり、この「応用研究開発」がゆきつまったときに大きな力を発揮しよう、平素から基礎研究を計画的に蓄積しておくのである。

かくて、私見においては、研究開発をまずRとDに分けるという立場をとらず、「応用研究開発」と「基礎研究」に区別するものである。同様の見解がウイリヤム・ヒル (W. E. Hill) らの研究の分類にもみられる⁽⁵⁾。

以上のごとくであるから、筆者が本稿において研究開発を生産とみ、したがって、これを経営におけるオペレイショナル・ワークのひとつとして考察すべきであるとするのは、上という「応用研究開発」を指すものである。

- (1) C. Wilson Randle, "Selecting the Research Program: A Top Management Function," *California Management Review*, Vol. II, No. 2, winter 1960, p. 9.
- (2) ここにいう新製品とは、いわゆる改良製品 (improved product) をも含むものである。
- (3) R. N. Anthony, *Management Controls in Industrial Research Organizations*, 1952, p. 5.
- (4) H. A. Collinson, *Management for Research and Development* 1948, p. 8.
- (5) C.C.Furnas, *Research in Industry its organization and management*, 1948, p. 8.
- (6) たとえばウイリヤム・ヒルが研究のタイプを、(1)現在製品に関する Applied R & D (2)新製品に関する Applied R & D (3) Basic Research (4) Technical Service に分けているのがこれである。このうち、テクニカル・サービスは、「これをもし研究の一部であると仮定するならば」と断っているが、これは、研究本来の仕事ではない。したがって、研究開発は現在製品および新製品の応用研究開発と基礎研究となる。
William E. Hill and others, *Management Objectives and Basis for Evaluation*, C. Heyel, op. cit., pp. 36-9.

4. マーケティングと研究開発

マーケティングと研究開発の関係は、「研究開発の結果をマーケットにもち込む」のではなく、「マーケットの問題を研究開発にもち込む」のではなくてはならない。

本来、企業というものは顧客とその要求から始まるのであって、特許があるからとか、設備や原材料があるからとか、いうことから始まるのではない。顧客の欲求があってこそはじめて企業は顧客の欲求を満足させるための技術的な研究開発や物理的な生産や配給を通じて、逆にさかのぼってゆく⁽¹⁾のである。

それゆえ、企業が顧客志向的な製品イノベーションを遂行してゆくには、顧客についての洗練された目をもちあわせていなければならない。それには、かつてのごとく「研究所や工場の側」から製品を見る、というのではなく、「顧客の目」を通じて製品を見る、という姿勢をとることが、まず必要である。

したがって、研究所や実験室で新製品の研究開発に従事している技術関係者は、市場との結びつきを、より一層、緊密にすべきである。だが現実には、そうした状態にない場合が少なくない。実際に技術的研究開発にたずさわっている人びとの行なっていることは、市場で現実に起こっていること、あるいは、起ころうとしていることとは、殆ど何の連りもないことが、あまりにも多すぎるのである。これでは、セオドル・レビットが、いみじくもいった「研究開発はいつわりのメシヤか」⁽²⁾ (R & D: The Fales Messiah?) という手きびしい批判をも甘受せざるを得ないであろう。

技術者だけの考えで作られた製品は殆ど企業に貢献していない。「ひとつの発明」(a invention) は「ひとつの新製品」(a new product) ⁽³⁾ではないのである。ひとつの新製品とは、人びとが買いたいと思うように作られた何物かである。それゆえ、新製品の研究開発に際しては、なによりも、顧客の意向を製品の上に反映させることが必要である。

だが、研究開発が如何に顧客を目指すとしても、製造、財務その他の諸活動が旧態依然

たる生産偏重主義であるならば、到底、その意図するところのものを実現することは出来ないであろう。経営における諸活動が相互依存的なものであるかぎり、研究開発が顧客志向的であるためには、製造も財務も、その他あらゆる企業活動全体が、容赦なき市場の要求に合わされ、変更されて、再編成され、結合し直される必要がある。すなわち、企業が真に顧客志向的な製品イノベーションを遂行してゆくには、それにまつわるすべてのものを、分離した、あるいは分離させうるカテゴリーとしてではなく、ひとつの統合された有機的全体として扱われねばならない。

かくてこそ、研究開発は顧客が真に価値ありと評価するような新製品を生み出すことができる。かくのごとく主張するのは技術的研究開発を軽視するからではない。いなむしろ、それを重視すればこそ、その効果的展開⁽⁴⁾を問題にしているのである。

市場との関係を切り離し、研究開発とは何よりも技術的なもの、との立場から研究開発を進め、しかも結果的に、市場の要求に、たまたま適合するような新製品が生み出されることも皆無ではない。しかしながら、それはたんなる偶然の一致にすぎない。

近代企業というものは、計画的に顧客志向的な研究開発を展開するのではなくてはならない。既述のごとく、企業活動というものは、本来、顧客を創造し獲得する活動である。そのかぎり、経営において顧客志向的でなくてよい仕事は、ひとつもないのである。研究開発もその例外であろう筈はない。したがって研究開発は、研究開発の結果をマーケットにもち込むのではなく、マーケットの問題を研究開発にもち込むのではなくてはならない。

従来の研究開発は、普通、技術的研究開発によって、まず製品を生み出し、しかる後に、それが売れるかどうかを見るものと、みなされていた。だが最近では、マーケットナビリティの問題は、研究開発がすんで工場現場のいわゆる生産に移される時ではなく、研究開発の出発点において検討されるようになってきた。

それゆえ、かって、よくいわれたように、「研究開発によって生み出された新製品は、市場面の可能性が徹底的に分析されないうちは、けっして生産（工場現場の生産）にふみきらない」というだけでは不十分なのである。従来は、これで良しとされ、こういう企業こそが顧客志向的である、とされていたのである。だが今日では、これはすでに時代おくれである。少なくとも今日の企業の研究開発は、それに莫大な時間と資金を投入する前に、顧客の側の問題から、その行動指針をとらえてゆくのではなくてはならない。

よく、「作った物を売るのではなく、売れる物を作るのだ」といわれるが、このことの意味を、「研究開発したものを売るのではなく、顧客にとって便益をもつもの、すなわち、売れるものを研究開発するのだ」と解釈し真す必要があると、思われる。研究開発とはまさに顧客にとっての便益を生産することなのである。

既述のごとく、研究開発を生産とみることによって、上述のごとき観念もまた明白となるのである。研究開発を生産すなわちオペレイショナル・ワークのひとつと、みることの実践的な意義のひとつがここにある。だがそれのみではない。研究開発への資金の供給につ

いても、その投資概念を明瞭にするのである。

- (1) T. Levitt, op. cit., pp. 69-70.
- (2) Ibid., p. 100.
- (3) Booz・Allen & Hamilton, *Management of New Products*, 1963, p. 9.
- (4) Booz・Allen & Hamilton の調査によれば「研究開発に費されているマン・パワーはその大部分が浪費されている。科学者、技術者の技術的研究開発に費す各8時間のうち約7時間は商業的成功に達しないプロジェクトに費されている。議論のあることとは思いますが、これをあえて waste と呼ぼう」とされている。
(Ibid., p. 3 and p. 13.)

また、この調査で主要な役割を果たしたランドルは「読者がこの事実を如何に見るにせよ、これは注目に値する状況である。とくに、その失なわれてゆく経営資金が問題であるが、より重要なことは、高い死亡率が全般的な研究意欲を低下させ、経営の成長への機会をつみとり、甚だしい利潤の減退をひきおこす可能性のあることである。この高い死亡率の原因には、いろいろあるが、技術的理由によるものは殆どない。全般的に研究開発部員の技術的能力は優秀である。たいていの計画は、第一に計画の概念が間違っていたために失敗している。たとえば、その計画がその企業に適した分野でなかったり、時期が悪かったり、あるいは人々が出来た製品を買うことを望まなかったり、したことである。」と、述べている。

(C. W. Randle, op. cit., pp. 11-12.)

5. 研究投資と製品戦略的意志決定

従来、研究開発への資金の供給は、費用ないし経費としての性格をもつものとされていた。だが今日では、この資金の供給がますます大規模化され、企業成長への貢献度が高かまるにつれて、投資としての性格が強調されるようになってきた。この研究投資という概念もまた、研究開発を生産とみる見方をとることによって、一層、明白となるのである。

かくのごとく、研究開発を生産と見、かつ、これへの資金の供給を投資とみることによって、しばしば遅れ勝ちなトップ・マネジメントの製品戦略的意志決定の時期を早めることに役立つのである。ここにいう製品戦略的意志決定とは、「如何なる製品を、如何なる市場を対象として、かつ、消費者の如何なる欲求を満たしうる性質をもった製品として、生産し販売するかを決定することである。」⁽¹⁾

かかる意志決定は、明らかに、その製品の研究開発が完了して、工場現場の生産活動に入りうる体制が整うまで延ばしておくわけにはゆかない。すなわち、この意志決定は、実際にあるひとつの製品の研究開発に莫大な時間と資金を投入する前に、行なわなければならない。それは、ちょうど、その製品の製造のために、工場設備投資が必要となった時と同じように、投資の前に行なうのである。⁽²⁾

だが、多くの企業では、研究開発の完了をまって、この意志決定を行なうのだ、と考えられているために、製品に対する価値判断が遅れるのである。そうして、利益をあげえな

い製品の研究開発に多額の資金と時間を浪費し、研究開発というものは、莫大な資金を必要とする割りに採算がとれないものだと、なげくのが落ちである。

この問題を克服するには、「企業として研究開発を如何に見るか」という根本問題に対する明白な観念が必要である。すなわち、研究開発を生産とみることによって、また、かく見ることが可能な水準に到達することによって、製品戦略的意志決定というものは、研究開発の前になさるべきだとする観念が確立するのである。よく、「仕事がりサーチ・ラボに入る前に製品プログラムが出来ていなければならない」といわれるのは、これである。

もとより、かかる意志決定には不確定要素や推測結果がつきもので、定量化できない要素を現実に即して評価する能力をトップ・マネジメントは要求される。経営者は、その企業が、将来、そのなかで活動すべき経済社会の変化を予測し、それが自己の企業にとって意味するものが何であるかを解釈する自己訓練が必要である。また、こうした問題の解明には、不確実性への反応、リスクを受ける際の要因など心理学的研究の援用も必要である。

とまれ、かかる意志決定は、ラスウェイラーもいうごとく、企業活動のなかで、もっとも多くの仮定の上にならざるを得ないもの⁽³⁾である。したがって、かかる意志決定を行なうのに、厳密で確定したデータを根拠として要求する人はこうした意志決定の担い手としては不適格者である。多くの成長企業というものは、careful study を積んだ上は、すすんでリスクを犯しているのである。

(1) C. F. Rassweiler, "A Basis for Product Strategy Planning", AMA, *Developing A Product Strategy*, 1959, p. 72.

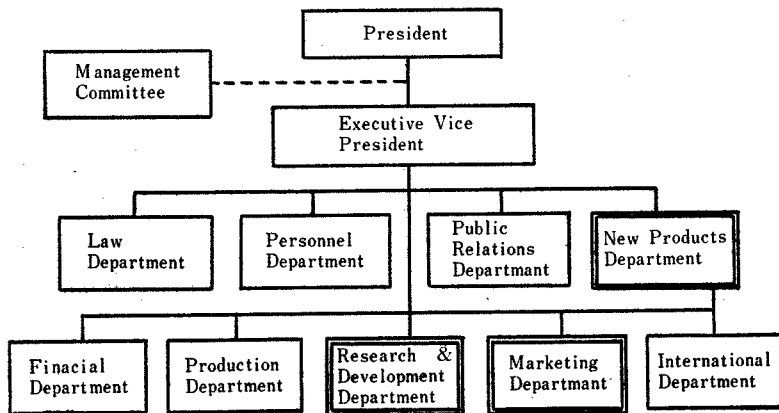
(2) Ibid., p. 73.

(3) Ibid., p. 74.

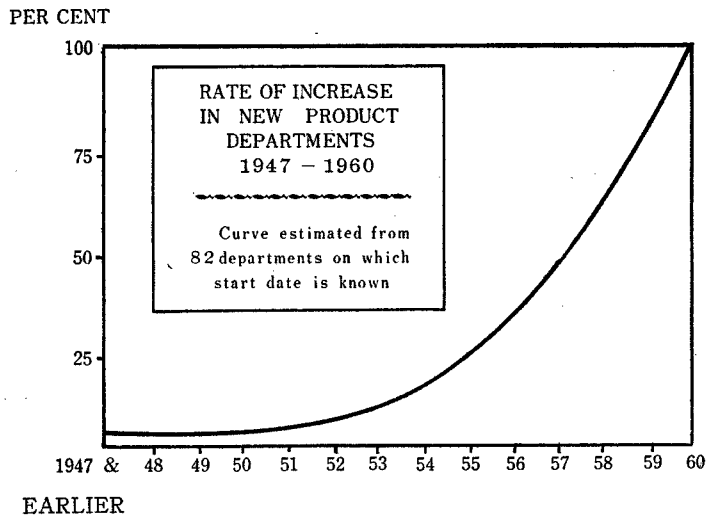
6. 新製品計画部と研究開発部

最近では、新製品計画機能は top executive staff function として、組織される傾向が顕著である。その具体的形態はジョンソン (S. C. Johnson) らのいう、R & D Department や Marketing Department とは別個にトップ・マネジメント直結のゼネラル・スタッフの一環として組織されている New Products Department ないし Product Planning Department ⁽¹⁾ である。すなわち新製品計画部である。

もとより、すべての企業の新製品活動の組織化に普遍的に適用しうる唯一最善の方法はない。したがって、ここにいる新製品計画部を組織する傾向は、けっして、すべての企業で採用しうるものではないが、かかる組織化は、ここ数年来、米国の著名な会社間で、ほとんど普及しており、この部門の数⁽²⁾は毎年倍加している。



S. C. Johnson & C. Jones, "How to Organize for New Products,"
Harvard Business Review, Vol. 35, No. 3, p. 56.



source: Management Research Department
 Booz-Allen & Hamilton

これは、プロダクト・イノベーションの結果であるとされており、「新製品に対するかかる組織化が行なわれる以前は、経営主脳部がR & D部の強力な助けをえて、始めから終りまで、實際上すべての決定を行なっていた⁽³⁾」といわれる。これは注目に値する情況といえよう。この事実は、研究開発を助言的なものとみる、かつてのイメージが、今かなりのもろさで、くずれつつあることを示めすものである。

(1) S. C. Johnson & C. Jones, "How to Organize for New Products," *Harvard Business Review*, may-June, 1957, p. 50.

(2) Booz & Hamilton *op. cit.*, p. 29.

(3) *Ibid.*, p. 26.

7. オペレイショナル・ワークとしての研究開発

ウィルフレッド・ブラウン (Wilfred Brown) によれば、ビジネス・ワークはオペレイショナル・ワークとスペシャリスト・ワークに分けられる。前者は、そのうちの、どれひとつとして全然行なわれない、というわけにはゆかない、すなわち、それ無くしては、その経営が全然存在のなくなくなるような第一の仕事 (primary task) である。彼において、それは「開発」(development)・「製造」(manufacturing)・「販売」(sales)の三つから構成される。後者は、オペレイショナル・ワークのどれかに関連する特殊の集中された知識に対して責任を負うべき立場にある人びとの行なう仕事である⁽¹⁾。

これは、筆者が、かねて、また本稿において、経営管理における研究開発管理の位置づけを試みるに際し、考察を加えてきたところと軌を等しくするものである。オペレイショナル・ワークとは、それ無くしては経営の目的を達成しえない第一次的のものである。すなわち、それは、経営目的の達成に直接的に貢献する活動である。通説では、研究開発はオペレイショナル・ワークとしてではなく、スペシャリスト・ワークのひとつとして扱われている。

だが、W. ブラウンは、これをオペレイショナル・ワークのひとつとして考察し、その見解を「実験によって価値づけられるごときたんなる仮説ではない。それは、ある産業会社において現実に生起するものの観察から生まれた観念である」とし、「私の経験したところからすれば、これは私の経営者としての毎日の仕事にぴったりと適合し、また、会社内の多くの管理者達の経験によっても支持されている」と述べている。

彼の著書に序文を寄せているトリスト (E. L. Trist) も、この見解を重視し、「驚くべき結論は、研究開発 (Research and Development) を、スペシャリスト・ワークの分野内のひとつと考えず、むしろこれをオペレイショナル・ワークの一段階とみなすことである。これもまた異論を生むところであろうが、産業界において、研究開発の受け取られ方を一変するのに役立つところ大であろう⁽²⁾」としている。

W. ブラウンにおいて研究開発をオペレイショナル・ワークとみることは、私見と同様であるが、彼においては何が故にこれをオペレイショナル・ワークとみるか、その根拠は必ずしも明らかでない。同様の見解と問題をフィッシュ (G. G. Fisch) の所論⁽³⁾についてもみることが出来る。

フィッシュは、研究開発を支持的ないし助言的なものとして扱う観念は、一企業の製品ラインが比較的単純で同種の製品を継続的に製造し販売することによって経営を維持しえた時代には、問題をおこさなかった。だが、この見方が重大な問題をひきおこすのは、製品が常に変転するような場合である、として、つぎのごとくいう。

「たしかに、かつては、一社の成長における主要原因は、製造方法と加工工程において

行なう改善能力の如何であった。これは織物、スチールおよび合衆国における産業革命初期に生じた諸産業の多くについて真実であった。」「しかしながら、今日においては、一企業の生命の中心は単一の工場にあるのではなく、製品とサービスのミックスしたもののなかにある。」「それにも、かかわらず、従来の観念では、研究開発は助言的機能として分類されている」とし、「従来の観念といえども、一部の企業にはよく役立っており、また役立ってきたことを虚心に認めよう」と、従来のものをも認めながら、しかもなお今日では、すでに時代おくれであるとしている。

こうした見方は、筆者においても同様である。だが、彼は、「たしかに、今日の製造企業の中心をなす職能を、助言的ないし支持的グループとして扱うような観念には何か間違ったものがあるに違いない」「読者が私の説に賛成するといなどを問わず、われわれの現在の概念上の組織の枠組 (framework) に、もう一度、注意を向ける必要あり、と結論されることを希望する。」と述べているごとく、従来の説に強い不満をもちながらも、なお、通説への反論の根拠は明らかではない。かれは筆者と同様に研究開発を Process function とみるのであるが、問題は、何が故にプロセス・ファンクションとみなしうるかである。

この問題は、研究開発を既に述べてきたように、生産とみることによって始めて解明されるのである。

- (1) W. Brown, *Exploration in Management*, 1960, pp. 143-51.

なお：かれの見解の詳細については拙著「研究開発管理」昭和38年、106—114頁を参照されたい。

- (2) Ibid., Foreword XX.

- (3) G. G. Fisch, "Line staff is Obsolete," *Harvard Business Review*, sep.—oct., 1961, pp. 68-77.

なお、かれの見解の詳細についても、拙著50—56頁を参照されたい。