

サービス・バリュー・ネットワークにおける組織知 Organizational knowledge in service value networks

澤谷由里子
Yuriko Sawatani

日本アイ・ビー・エム(株)
IBM, Japan

1. はじめに

企業において研究所と他部門との協業によって新しい技術成果を製品に組み込む仕組みが作られてきた。近年研究所の成果を製品だけにとどまらず、サービス・オフリングに対して取り込むことが進められている。このショートペーパーでは研究所の技術の製品への取り組みを技術指向型プロジェクト、サービス・オフリングへの取り組みをサービス指向型研究プロジェクトとし、それぞれを DSM(Design Structure Matrix)で分析し比較を行う。サービス指向型研究プロジェクトを行うための、新しく研究所に必要となる知識について考察を行う。

2. 技術指向型研究プロジェクト

2.1 特徴

従来型の開発部門に対する技術トランスファーを目的とする研究プロジェクトを 技術指向型研究プロジェクトとする。開発部門は顧客のニーズ、およびそれに基づく技術に対するリクアアメントを自ら調査し、開発計画を立てることを実行している。研究所との連携では、その調査に基づき開発部門では満たすことのできない要求と、それに対する研究所からの提案をマッチングすることによって、例えば、ジョイント プロジェクトの形式を用い、開発部門および研究所の共同プロジェクトを実施する。

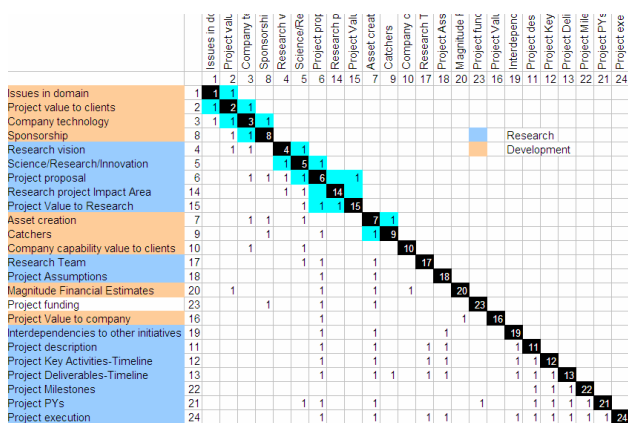


図 1 技術指向型研究プロジェクトの DSM 分析

2.2 研究所との連携

開発部門と研究所の連携の場合、各部門の知識・情報とそれぞれのミッション・目的が密接に関連し、それぞれの部門の個別に実行可能になっている。そのため研究所は開発部門において定義された要求に対してのみ、研究の提案を行うことによって、共同プロジェクト実施へ進むことができる。

3. サービス指向型研究プロジェクト

3.1 特徴

新しいサービス・オフリング構築のため、あるいは現在のサービス・オフリングの機能拡張のための サービス部門と研究所との連携を考える。このための研究プロジェクトを サービス指向型研究プロジェクトとする。

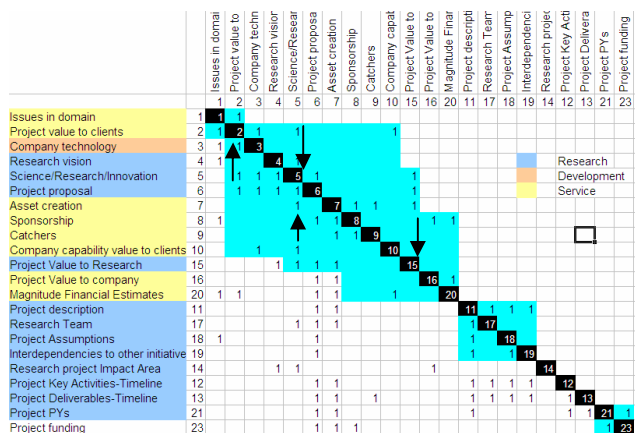


図 2 サービス指向型研究プロジェクトの DSM 分析

3.2 研究所との連携

サービスへの貢献を目的とする研究プロジェクトの構築のためには、顧客のニーズを理解し、顧客への研究プロジェクトの価値を定義することが必要になる。顧客にニーズは営業およびサービス部門で理解が深く、それらの部門からのインプットが重要になる。また顧客のニーズそのものが明らかになっていない場合も多く、そのために技術から新しい価値のシナリオによるニーズの発掘が必要になることが多くある。そのため、顧客のニーズ及び適応される技術・研究テーマには相互に関連が生じる。

一方研究プロジェクトは顧客とともに研究に対して貢献することが必要である。研究所への貢献は研究所への価値、研究所のビジョンへの貢献を見る。これからの研究所の貢献は、実際

にはプロジェクトを実行することが必須になるため、研究所への貢献および、プロジェクトでの研究テーマには関連が生じる。

図2にあるサービス指向型研究プロジェクトの DSM を分析することにより、プロジェクトの顧客への価値及びプロジェクトの研究テーマの相互依存関係、及び、研究プロジェクトの研究のビジョンへの価値、及び研究テーマの関連が示されている。

4. 考察

4.1 顧客のニーズ及び研究テーマ

顧客のニーズと研究テーマの相互依存のため、何れかが確定しない場合、プロジェクトとして定義することができない。

研究所に既存の技術が存在し、他の分野での価値の実証がすでに行われている場合、その技術を基にした、顧客のニーズを発掘することが考えられる。実際にこの方法によって研究所の技術の他分野への適応を進めてきた。

顧客のニーズが明らかであり、解決すべき課題について必要な技術がない場合、その課題解決のための研究プロジェクトを定義、実施することが可能である。顧客とのプロジェクトによって、課題解決のためのプロジェクト実施が行われている。

これらの2つのプロジェクトは研究所の持っている技術及び従来の研究テーマの延長として従来から行われてきた。サービスにおける新しい研究テーマはどのようにして実施するのかを考えたい。

顧客のニーズが定義されている場合、それらの認識されるニーズは企業として与えられる価値に依存する。よって現在実証されている技術およびその研究対象として既に定義されているエリアのニーズは明らかになりやすい。いままで研究の対象としてみなされなかった、例えばビジネスサービスなどの新しい研究エリアを開始する場合、それらの研究エリアの定義と同時にニーズの開拓も同時に行う必要がある。そのため、従来型の研究に加えて、新しいニーズ発掘、およびそれらの問題定義のカーパビリティが必要になる。

4.2 新しい研究テーマ構築のための取り組み

新しい研究テーマ発掘のため、ひとつの取り組みとして ODIS (On Demand Innovation Services) という取り組みを行ってきた。ここでは詳細には記述しないが、研究所が行うエリアを拡張し、他部門との関係を深め、それらの部門および顧客の理解を深め、幅広くプロジェクトを実行するために有益な仕組みである。

その次のステップとして戦略的に新しい研究テーマを定義し、実行することを考える。そのためには顧客の理解を深め、顧客のニーズを新しい視点、特に長期戦略の視点で見直すことが必要である。ただし顧客のニーズの把握、特に長期的視点で理解は難しい。そのため研究のビジョンとしてある程度の方向性を持ち、ここのプロジェクトの関連を考慮しつつ進めることが考えられる。

	1	2	3	4	5	6	10	7	8	9	16	20	11	17	18	19	14	15	12	13	21	23	
Issues in domain	1	1	1																				
Project value to clients	2	1	2	1																			
Company technology	3	1	1	3																			
Research vision	4	1			4																		
Science/Research/Innovation	5	1	1	1	5	1																	
Project proposal	6	1	1	1	1	6																	
Company capability value to client	10						10																
Asset creation	7							7	1	1													
Sponsorship	8	1						1	8	1	1												
Catchers	9								1	9													
Project Value to company	16											16	1										
Magnitude Financial Estimates	20	1	1											20									
Project description	11													11	1	1	1						
Research Team	17														17								
Project Assumptions	18	1													1	18							
Interdependencies to other initiatives	19															1	19						
Research project Impact Area	14			1	1													14					
Project Value to Research	15			1	1	1																	15
Project Key Activities-Timeline	12																						12
Project Deliverables-Timeline	13																						1
Project PYs	21																						1
Project funding	23																						1

図 3 ビジョン先行型研究プロジェクト

研究のカウンターパートであるサービス部門と定期的なコミュニケーションを持ち、戦略的な部門の方向性および顧客の理解を深めることによって、研究ビジョンとの整合性を見ながらプロジェクトを進めていく。サービス部門との関係は、共に理解を深めながらプロジェクトを進めていく形になる。サービスの価値が顧客のニーズから生まれ、顧客によって使われることによって実現することから、それらを学び、プロジェクトとして計画し、試すことを継続的に行う関係を作ることが重要となる。

参考文献

- Morimoto, N., Sawatani, Y.: "Service Science Captures Service Economy", *Diamond Harvard Business Review*, November, 2005
- Steward, D. V., "The Design Structure System: A Method for Managing the Design of Complex Systems", *IEEE Transactions in Engineering Management*, Vol. 28, No. 3, 1981