

随想

正解なき時代の価値創造 ～研究開発に求められる挑戦と共創～

松村康志*



近年、「正解のない時代」と言われることが多くなった。しかし、私はこの表現に少し違和感を覚える。正解が「ない」のではなく、むしろ「たくさんある」時代である。一つの正解がすべてを解決する時代は終わり、私たちは多様な課題に対して多様な視点で解決策を見つけ出す柔軟さを求められている。研究開発においても、唯一の正解を探し求めるのではなく、数ある正解の中から新たな価値を生み出すことが重要であると考え、このように多様な正解が存在するという視点は、従来の固定観念から解放され、より広い視野で物事にアプローチするための出発点となる。研究開発者は、これまでの常識や慣習にとらわれることなく、未知の可能性を追求する姿勢を持つことが求められる。

このような時代において、挑戦を恐れず、失敗を歓迎する文化が必要である。失敗は研究開発において避けられないものであるが、それは決してネガティブなものではない。むしろ、失敗は価値創造の源泉であると言える。たとえば、ポストイットの誕生は、強力な接着剤の開発に失敗した結果として偶然生まれたものである。弱い接着剤という失敗が、今や世界中で使われる革新的な商品を生み出した。このエピソードは、失敗が新しい可能性への扉を開く「発見」の始まりであることを象徴している。重要なのは、失敗の中に含まれる「まだ気づかれていない価値」に目を向けることであり、それを活かすことで真のイノベーションが生まれるという点である。

失敗学の第一人者である畑村洋太郎氏は、「失敗を分析することで、次の成功のための知見が得られる」と述べている。しかし、失敗から学ぶためには、ただ単に結果を振り返るだけでは不十分である。失敗を建設的に活かすには、その背後で行われたプロセスや意思決定、さらには実験環境や市場の動向といった要因を丁寧に分析する必要がある。たとえば、ある材料の開発プロジェクトにおいて目標性能を下回る結果が出た場合、その原因が材料設計にあったのか、実験条件にあったのか、あるいは市場ニーズの誤解にあったのかを明らかにすることで、次のステップに向けた貴重な知見が得られる。同時に、こうした分析を組織全体で共有することも重要である。失敗を個人の責任として片付けるのではなく、チーム全体の学びとして活用する文化を育むことで、さらに大きな挑戦が可能となる。

また、失敗を前向きに捉えるためには、成功と失敗を二分する考え方そのものを見直す必要がある。たとえば、失敗した実験結果が、別の用途や新しい研究テーマのヒントとなることも珍しくない。材料科学の分野では、不完全な特性を持つ試作品が、別の分野で想定外の優れた性能を発揮するケースも多い。失敗を「目標に到達しなかった」という観点だけで評価するのではなく、そこから得られる副次的な成果や可能性に目を向けることが、次世代の研究開発の鍵となるはずである。失敗は、一つの終わりではなく、新たな始まりの契機となり得ると考えられる。

* 大同特殊鋼(株) 執行役員

一方、研究開発は独自の発想だけでなく、外部との連携が求められる時代である。プロダクトアウトからマーケットインへとシフトする流れはすでに定着しているが、研究開発者自身がマーケットインの視点をより深く理解し、それを実践に活かすことが重要である。単に市場ニーズに応えるという受動的な姿勢ではなく、市場からのフィードバックを積極的に取り入れ、それを次の研究テーマや製品開発に反映させる能動的なアプローチである。特に、研究開発者自身が顧客や市場の声を直接聞き、そこから潜在的なニーズや課題を掘り下げることで、市場がまだ気づいていない領域で新しい価値を創出することが可能となる。このように、マーケットインの視点を単なる「市場ニーズへの対応」に留めず、さらに拡張することで、研究開発者は単なる技術提供者ではなく、顧客や市場との価値共創を担う存在となることができる。特に、長期的な視点を持ちながら市場と対話を重ねることで、研究開発の方向性を柔軟に調整し、より大きな成果へとつなげることが期待される。

さらに、異業種や異分野との連携も、共創の可能性を拡大する重要な要素である。オープンイノベーションがその具体例である。このような異分野との対話や協力を通じて、これまでになかった革新的なアイデアが形になることは、研究開発の現場においても大きな示唆を与えている。また、異業種連携によるアイデアの融合は、新しい発想をもたらすだけでなく、課題解決のスピードを加速させると考えられる。特に、異業種間の協力では、各分野の知見や技術が相互に補完し合うことで、従来の枠を超えた新たな可能性を切り開くことができる。

しかし、どれほど優れた技術や斬新な手法を用いたとしても、最終的には人と人との対話が不可欠である。顧客や他のステークホルダーとの信頼関係を構築することで初めて、潜在的なニーズや課題を深く理解し、それに応えることができる。特に課題が複雑であるほど、双方の知識や経験を共有し、協力して最適な解決策を見出すことが求められる。共創の真髄は、こうした対話と協力を通じて生まれる相互理解と、それを基盤とした価値創造にある。したがって、技術や研究の進展だけでなく、人と人とのつながりを重視する姿勢が、これからの研究開発を支える大きな柱となると考えられる。

「正解がたくさんある時代」とは、同時に課題が複雑化し、従来の一方向的なアプローチでは解決が難しくなった時代でもある。このような状況では、研究開発者には柔軟な発想力と忍耐強い探究心が求められる。目先の実用性だけでなく、好奇心や遊び心から生まれる研究の価値を教えてくれるイグ・ノーベル賞のような精神も重要と考える。一見すると奇抜で無駄に見える研究が表彰されるイグ・ノーベル賞だが、2000年に受賞したアンドレ・ガイム博士の「カエルの磁気浮上」の研究は、反磁性浮上の可能性を示し科学界に新たな視点をもたらしたことで知られている。

企業において、このような研究を実現するのは難しいと考えられるが、短期的な成果だけにとらわれず、時には遠回りに見える挑戦をする余裕も必要である。その中からこそ、予期しないブレイクスルーが生まれる可能性がある。研究開発者一人ひとりが情熱と探求心を持ち、未知の領域に挑戦し続ける、また、他者との協力を通じて新たな価値を創出することで、社会に変革をもたらし、未来への道を切り開いていくことが期待される。このような挑戦を支える環境を整え、自由な発想を促す文化を育むことに私自身も力を尽くしていきたいと考えている。

(April 27, 2025)