

企業内開発研究者の職業意識—インドと日本の比較

東京学芸大学 内田 賢

1. はじめに—この小論の目的

わが国企業のインドへの進出が昨今日立つようになってきた。東南アジアや中国への進出が一巡し、最後の巨大市場としてインドが注目されているからである。ところでインド進出にあたり現地人材の活用が重要となってくるが、これは企業内開発研究者（ここでは企業内の研究者と技術者両方を含む、以下同じ）についても例外ではない。それではインドの企業内開発研究者はどのような意識を持ち、日本人の企業内開発研究者とどのような点で異なるのであろうか。本論の目的はこの点を明らかにすることにある。両者に差異があれば日本企業のインド現地法人における人的資源管理に工夫が必要となろう。以下ではR&D研究会が行なったアンケート調査に対するインド企業のインド人企業内開発研究者と日本企業の日本人企業内開発研究者の回答状況をいくつかのテーマについて比較・分析していこう。

2. 調査対象者の属性—インド、日本ともに 応用研究、開発・設計が多い

インド人開発研究者のサンプルはインドローカル企業17社の411名からなる。17社の業種内訳はエレクトロニクス5社、製薬4社、ソフトウェア3社、航空宇宙と化学が2社、原子力が1社である。日本人開発研究者のサンプルは13社の1221名からなり、13社の業種内訳は製薬7社、エレクトロニクス、鉄鋼、化学がそれぞれ2社である。インド人と日本人両者のサンプル比較は図表1に詳しいが、インド人開発研究者は日本人開発研究者よりも博士課程修了者と学部卒者が多く、博士号取得者が多い。また若年者が多くになっている。しかし両者について最も長い所属部門を比較すると、ともに応用研究と開発・設計を合わせた比率が7割近くとなっており共通性がある

(図表2)。なおインド人開発研究者の場合は研究企画の比率が日本人開発研究者と比較して大幅に高くなっている。ちなみにインド企業における研究企画職務は開発研究担当役員の職務とイメージして良いようである。

3. 年齢に対する意識—年齢意識の希薄な インド、強い日本

この節では年齢に関わる意識について分析する。今回の調査では開発研究者としてのキャリアを経験するのに望ましい年齢、開発研究者として活躍できる年齢的限界の存在について質問している。

3-1. キャリア形成と年齢—役割に相応しい年齢の存在が希薄なインド

今回の調査では①経験を重ねて一人前の開発研究者として認められる年齢、②初めて開発研究プロジェクト・リーダーになる年齢、そして③初めて管理職になる年齢、の3つについて、実際の平均的年齢と望ましい年齢について質問している。

図表3にみられるように、インド人と日本人の

図表1. 回答者の属性(カッコ内%, 無回答は表示せず)

		インド	日本
(年 齢)	20歳代	127(30.9)	174(14.3)
	30—34歳	73(17.8)	363(29.7)
	35—39歳	63(15.3)	312(25.6)
	40—44歳	55(13.4)	183(15.0)
	45歳以上	93(22.6)	186(15.2)
(性 別)	男 性	359(87.3)	1130(92.5)
	女 性	52(12.7)	88(7.2)
(学 歴)	大学院博士課程修了	96(23.4)	91(7.5)
	大学院修士課程修了	148(36.0)	761(62.3)
	学部卒	150(36.5)	307(25.1)
(博士号)	有 り	90(21.9)	214(17.5)
	無 し	321(78.1)	971(79.5)
(合 計)		411(100.0)	1221(100.0)

図表 2. 最も長く担当した部門

(全体)

	(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント
基礎研究	42	10.2	197	16.1
応用研究	122	29.7	516	42.3
開発・設計	163	39.7	405	33.2
生産技術	5	1.2	59	4.8
生産管理	7	1.7	7	.6
情報処理	22	5.4	11	.9
特許管理	1	.2	1	.1
研究企画	29	7.1	6	.5
営業	8	1.9	2	.2
その他	4	1.0	10	.8
N.A.	8	1.9	7	.6
合計	411	100.0	1221	100.0

(40歳以上)

	(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント
基礎研究	18	12.2	62	16.8
応用研究	63	42.6	176	47.7
開発・設計	40	27.0	106	28.7
生産技術	3	2.0	13	3.5
生産管理	1	.7	4	1.1
情報処理	7	4.7	1	.3
特許管理	1	.7	0	.0
研究企画	11	7.4	2	.5
営業	2	1.4	2	.5
その他	2	1.4	1	.3
合計	148	100.0	369	100.0

回答には大きな差がある。すなわち日本人の回答は平均年齢と望ましい年齢のそれぞれについて一定の年齢層に回答が多く集まるが、インド人の場合はそうではない。一人前の研究者の平均年齢についてみると、日本人は30歳代前半に過半数の回答が集中するが、インド人の場合、20歳代後半と30歳代前半にそれぞれ約20パーセントの回答がある程度で、過半数が集中する年齢層はない。一人前の研究者の望ましい年齢についてもやはり日本人は約半数が30歳代前半と回答しているのに対して、インド人は20歳代後半・30歳代前半にそれぞれ約20パーセントの回答が分布している。プロジェクト・リーダーの場合も管理職の場合も同様の差がインド人の回答と日本人の回答の間に生じている。インド人開発研究者の場合、役割には相応しい年齢が存在するという意識は薄いようである。

3-2. 開発研究者として活躍できる年齢的限界の存在—年齢限界を考えないインド

開発研究者として活躍できる年齢に限界があるかという問いに対して、年齢的限界があるとする回答は日本人が52.6パーセントに対し、インド人は35.0パーセントであり、残り3分の2は年齢的限界は存在しないと考えている(図表4)。しかもインド人の場合、年齢的限界が存在するとしてもその年齢には個人差があると考える者が過半数を占め、反対に日本人で年齢的限界の存在を肯定する者の過半数は40歳代で年齢的限界がやっ

図表 3. キャリアと年齢 (実際の平均年齢と望ましい年齢)

(一人前の研究者)

	(実際の平均年齢)				(望ましい年齢)			
	(インド)		(日本)		(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20歳前半	26	6.3	9	.7	36	8.8	21	1.7
20歳後半	81	19.7	227	18.6	89	21.7	446	36.5
30歳前半	100	24.3	638	52.3	104	25.3	601	49.2
30歳後半	65	15.8	291	23.8	44	10.7	88	7.2
40歳前半	35	8.5	30	2.5	22	5.4	7	.6
40歳後半	16	3.9	1	.1	13	3.2	1	.1
50歳以上	9	2.2	0	.0	3	.7	0	.0
年齢関係なし	58	14.1	19	1.6	60	14.6	42	3.4
N.A.	21	5.1	6	.5	40	9.7	15	1.2
合計	411	100.0	1221	100.0	411	100.0	1221	100.0

図表 3. (つづき)

(プロジェクト・リーダー)

	(実際の平均年齢)				(望ましい年齢)			
	(インド)		(日本)		(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20 歳前半	5	1.2	2	.2	7	1.7	1	.1
20 歳後半	66	16.1	34	2.8	69	16.8	83	6.8
30 歳前半	69	16.8	333	27.3	97	23.6	481	39.4
30 歳後半	74	18.0	491	40.2	79	19.2	457	37.4
40 歳前半	73	17.8	286	23.4	61	14.8	112	9.2
40 歳後半	58	14.1	48	3.9	20	4.9	14	1.1
50 歳以上	14	3.4	6	.5	7	1.7	0	.0
年齢関係なし	36	8.8	10	.8	37	9.0	52	4.3
N.A.	16	3.9	11	.9	34	8.3	21	1.7
合計	411	100.0	1221	100.0	411	100.0	1221	100.0

(管理職)

	(実際の平均年齢)				(望ましい年齢)			
	(インド)		(日本)		(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20 歳前半	3	.7	0	.0	3	.7	0	.0
20 歳後半	16	3.9	3	.2	20	4.9	8	.7
30 歳前半	56	13.6	85	7.0	80	19.5	129	10.6
30 歳後半	78	19.0	569	46.6	101	24.6	660	54.1
40 歳前半	82	20.0	504	41.3	81	19.7	308	25.2
40 歳後半	71	17.3	47	3.8	35	8.5	39	3.2
50 歳以上	56	13.6	1	.1	22	5.4	3	.2
年齢関係なし	36	8.8	5	.4	39	9.5	59	4.8
N.A.	13	3.2	7	.6	30	7.3	15	1.2
合計	411	100.0	1221	100.0	411	100.0	1221	100.0

図表 4. 年齢的限界の有無

	(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント
あ る	144	35.0	642	52.6
な い	254	61.8	571	46.8
N.A.	13	3.2	8	.7
合計	411	100.0	1221	100.0

図表 5. 限界年齢

	(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント
20 歳前半	1	.7	0	.0
20 歳後半	5	3.5	0	.0
30 歳前半	12	8.3	13	2.0
30 歳後半	11	7.6	102	15.9
40 歳前半	15	10.4	200	31.2
40 歳後半	15	10.4	163	25.4
50 歳以上	0	.0	27	4.2
個人差の問題	79	54.9	136	21.2
N.A.	6	4.2	1	.2
合計	144	100.0	642	100.0

てくると考えている(図表 5)。役割に相応しい年齢に対する意識と同様、年齢的限界に関しても日本人は特定の年齢層を意識しているのに対して、インド人にはそれがなく、むしろ個人差と捉えていることが特徴である。ちなみにインド人で年齢限界に個人差があると回答している者は、学歴が

高く、博士号取得者に多い。日本人で個人差と回答している者には学歴や博士号の取得の有無によ

る差異はそれほど存在しない。

なお、年齢的限界が訪れる理由についてはインド人も日本人も回答に共通性があり、ともに上位2つは管理的業務の多忙と開発研究活動以外の仕事の多忙となっている。

インド人と日本人の回答の差は他にも存在する。日本人はどの年齢層でも年齢的限界を肯定する者の比率はほぼ同じであるが、インド人の場合、年齢が上昇するにつれて年齢的限界の存在を肯定する比率が高くなる。また日本人は博士号の取得者も未取得者も年齢的限界を肯定する者の比率は同じであるが、インド人では博士号未取得者の方が年齢的限界がないとする回答が10ポイントほど多くなる。なお、日本人では年齢的限界の存在を否定している者の方が「自分に創造性がある」と回答しているが、インド人で「自分に創造性がある」と回答する者の比率は年齢的限界肯定者も否定者も変わらない。(図表6)。

最後に年齢的限界について別の視点からも分析しておこう。最近5年間の一人当たり業績(国内・海外の特許・学会発表・論文掲載、研究成果の製品化、事業部要請への対応)の平均を年齢的限界肯定者と否定者の間で比べてみると、日本人の場合もインド人の場合も両者の間に有意な差の生じているものはない。つまり年齢的限界があると自覚している者の業績が少ないということはない。

4. 所属を希望する部門—インドは研究企画指向、日本は基礎研究指向

図表7は現在所属している部門と今後所属を希望する部門についての回答状況である。現在の所属部門で最も多いのはインド人では開発・設計、ついで応用研究であり、日本人の場合は第1位が応用研究、ついで開発・設計となっている。しかし今後最も希望する部門をみると、インド人

図表6. 創造性の有無と年齢的限界

		年齢的限界あり		t 値	自由度
			なし		
「創造性があるとされる」	(インド)	3.34	3.45	-0.76	396
	(日本)	2.98	3.06	-1.42	1210
「創造性があると自分で思う」	(インド)	4.13	4.21	-0.86	396
	(日本)	3.17	3.34	*-3.13	1210

(*: $p < 0.05$ 有意)

注: 「全くない・全く思わない」を1点, 「あまりない・あまり思わない」を2点, 「どちらとも言えない」を3点, 「たまにある・ややそう思う」を4点, 「頻繁にある・非常にそう思う」を5点とした場合の平均

図表7. 現在の所属部門と今後最も希望する部門

	(インド)				(日本)			
	(現在)		(今後)		(現在)		(今後)	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
基礎研究	23	5.6	38	9.2	136	11.1	231	18.9
応用研究	125	30.4	102	24.8	545	44.6	451	36.9
開発・設計	176	42.8	116	28.2	428	35.1	331	27.1
生産技術	6	1.5	15	3.6	63	5.2	49	4.0
生産管理	0	.0	12	2.9	2	.2	8	.7
情報処理	15	3.6	18	4.4	9	.7	10	.8
特許管理	4	1.0	3	.7	1	.1	9	.7
研究企画	58	14.1	85	20.7	16	1.3	79	6.5
営業	0	.0	9	2.2	0	.0	3	.2
その他	4	1.0	8	1.9	14	1.1	34	2.8
N.A.	0	.0	5	1.2	7	.6	16	1.3
合計	411	100.0	411	100.0	1221	100.0	1221	100.0

図表 8. 最も長い所属部門と今後希望している部門のクロス表

	今後希望している部門										合計	
	基礎研究	応用研究	開発・設計	生産技術	生産管理	情報処理	特許管理	研究企画	営業	その他		N.A.
(インド)												
基礎研究	6 33.3%	6 33.3%	5 27.8%					1 5.6%				18 100.0%
最も長い所属部門									1 1.6%			63 100.0%
応用研究	8 12.7%	28 44.4%	13 20.6%	6 9.5%				7 11.1%				
開発・設計	3 7.5%	4 10.0%	13 32.5%	4 10.0%	2 5.0%		1 2.5%	8 20.0%	2 5.0%	2 5.0%	1 2.5%	40 100.0%

	希望する部門										合計	
	1.基礎研究	2.応用研究	3.開発・設計	4.生産技術	5.生産管理	6.情報処理	7.特許管理	8.研究企画	9.営業	10.その他		N.A.
(日本)												
1.基礎研究	29 46.8%	19 30.6%	3 4.8%					5 8.1%		5 8.1%	1 1.6%	62 100.0%
最も長い所属部門												
2.応用研究	17 9.7%	123 69.9%	10 5.7%	5 2.8%	1 .6%		1 .6%	13 7.4%		4 2.3%	2 1.1%	176 100.0%
3.開発・設計	4 3.8%	12 11.3%	68 64.2%	7 6.6%	2 1.9%			6 5.7%		6 5.7%	1 .9%	106 100.0%

では開発・設計の比率が大きく下がり、第3位の研究企画が大きく伸びる。日本人の場合は応用研究、開発・設計と続き、第3位の基礎研究が伸びている。日本人の回答で基礎研究が伸びる原因として、インド人に比べ、もともと現在基礎研究に在籍している者が多いことも影響していると考えられるが、日本人開発研究者の基礎研究指向もうかがえる。日本人では学歴が高く、博士号を持ち、若い者ほど基礎研究指向が強い。一方、インド人では研究企画指向が顕著であるが、前述のようにインドでは研究企画とは権限の大きい職務と捉えられているようであり、それが影響しているようだ。

インド人と日本人の差としてもうひとつ指摘できるのは日本人がその道一筋という指向が強いのにに対し、インド人はベテランでも他部門への異動を希望していることである。図表8は40歳以上の者のみを対象として最も長い所属部門（基礎研究、応用研究、開発・設計のみ）と今後希望する部門をクロス分析したものである。インド人開発研究者ではキャリアの長くなったベテランでさえ他部門への異動を希望している者が多い。

5. 能力開発に対する意識—自分に役立った方法、会社が重視する方法

この節では能力開発に対する意識について分析する。まず大学での専門的学習が現在の開発研究活動にどの程度役立っているかを分析し、以下、開発研究者自身にとって有効だった能力開発の方法、会社が重視している能力開発の方法について述べ、両者のギャップの有無についても検討しよう。

う。

5-1. 大学における専門的学習の効果—役立っていないインド、役立っている日本

大学における専門的学習が現在の開発研究活動に役立っているという回答（「非常に役に立っている」と「わりあい役に立っている」の合計）は日本人では61.9パーセントに達しているのに対し、インドでは7.3パーセントと非常に少ない（図表9）。逆に「全く役に立っていない」という回答は日本4.5パーセントに対し、インド29.0パーセントである。インド人の場合、大学での勉強が役立っていないという回答は、学歴が高い者、博士号を持つ者で非常に多くなっており、例えば「全く役立っていない」という回答は学卒者では12.0パーセントに対し博士課程修了者では55.2パーセントにもなっている。ちなみに日本人の場合は博士課程修了者2.2パーセント、学卒者8.1パーセントである。

5-2. 自身に有効な能力開発の方法—自己啓発のインド、OJTの日本

図表10に示したように、自分にとってこれまで有効であった能力開発の方法は何かという質問に対し、若年者もベテランも合わせた回答でみると、日本人開発研究者の回答は第1位がOJT、ついで責任の重い仕事の経験、自己啓発の順となる。しかしインド人開発研究者の場合は第1位が自己啓発、ついで責任の重い仕事の経験、OJTの順となっており、自己啓発に対するインド人開発研究者の認識は高い。

一方、40歳以上のベテランのみを対象とした回答では日本人の第1位は責任の重い仕事の経験、ついでOJT、自己啓発の順となり、順位に若

図表9. 大学の勉強の有効性

	(インド)		(日本)	
	度数	パーセント	度数	パーセント
非常に役立っている	8	1.9	249	20.4
わりあい役に立っている	22	5.4	507	41.5
どちらとも言えない	42	10.2	211	17.3
あまり役に立っていない	207	50.4	186	15.2
全く役に立っていない	119	29.0	55	4.5
N.A.	13	3.2	13	1.1
合計	411	100.0	1221	100.0

図表 10. 自身に有効な能力開発の方法

(全 体)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
OJT	75	18.2	433	35.5
責任重い仕事	85	20.7	262	21.5
部門内ローテーション	15	3.6	19	1.6
部門間ローテーション	4	1.0	47	3.8
異分野の共同プロジェクト	22	5.4	40	3.3
新しいプロジェクト	38	9.2	56	4.6
関係会社へ派遣	4	1.0	8	.7
社外の共同研究	5	1.2	33	2.7
国内留学	3	.7	44	3.6
海外留学	7	1.7	32	2.6
自己啓発	100	24.3	97	7.9
講習会等	8	1.9	42	3.4
社外の交流等	3	.7	26	2.1
社内の勉強会	3	.7	14	1.1
学会出席	5	1.2	60	4.9
その他	0	.0	3	.2
N. A.	34	8.3	5	.4
合 計	411	100.0	1221	100.0

(ベテラン—40 歳以上)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
1. OJT	25	16.9	95	25.7
2. 責任重い仕事	32	21.6	105	28.5
3. 部門内ローテーション	6	4.1	4	1.1
4. 部門間ローテーション	2	1.4	17	4.6
5. 共同プロジェクト	7	4.7	14	3.8
6. 新しいプロジェクト	15	10.1	25	6.8
7. 関係会社への派遣	0	.0	0	.0
8. 共同研究開発	0	.0	8	2.2
9. 国内留学	1	.7	21	5.7
10. 海外留学	5	3.4	16	4.3
11. 自己啓発	43	29.1	31	8.4
12. 講習会など	3	2.0	12	3.3
13. 社外交流など	0	.0	6	1.6
14. 社内交流など	2	1.4	2	.5
15. 学会出席など	1	.7	12	3.3
N. A.	6	4.1	1	.3
合 計	148	100.0	369	100.0

干の逆転がある。実際に有効なのはOJTよりも責任の重い仕事の経験ということである。しかしインド人の回答はやはり第1位が自己啓発、ついで責任の重い仕事の経験、OJTの順で、順位の逆転はない。しかもインド人では自己啓発に対する回答率は高まっており、ベテランほど自己啓発の重要性を認識している。なお、博士課程修了者や

博士号取得者では新しいプロジェクトの企画・推進という回答が非常に多くなる。インド企業では学歴の高い者は新規プロジェクト担当という実践経験を通して能力を高められるが、そのような機会の少ない者は自身の努力に大きく依存していると考えられる。なお、新しいプロジェクトの企画・推進という回答は日本人のベテラン開発研究

図表 11. 部門が重視している能力開発の方法

(全 体)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
OJT	94	22.9	790	64.7
責任重い仕事	79	19.2	100	8.2
部門内ローテーション	10	2.4	26	2.1
部門間ローテーション	2	.5	20	1.6
異分野の共同プロジェクト	15	3.6	11	.9
新しいプロジェクト	35	8.5	57	4.7
関係会社へ派遣	3	.7	2	.2
社外の共同研究	5	1.2	9	.7
国内留学	3	.7	6	.5
海外留学	12	2.9	12	1.0
自己啓発	99	24.1	99	8.1
講習会等	7	1.7	28	2.3
社外の交流等	7	1.7	10	.8
社内の勉強会	4	1.0	2	.2
学会出席	6	1.5	37	3.0
その他	0	.0	2	.2
N. A.	30	7.3	10	.8
合 計	411	100.0	1221	100.0

(ベテラン—40歳以上)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
1. OJT	30	20.3	248	67.2
2. 責任重い仕事	27	18.2	35	9.5
3. 部門内ローテーション	3	2.0	3	.8
4. 部門間ローテーション	1	.7	7	1.9
5. 共同プロジェクト	7	4.7	1	.3
6. 新しいプロジェクト	11	7.4	23	6.2
7. 関係会社への派遣	3	2.0	0	.0
8. 社外の共同研究	3	2.0	2	.5
9. 国内留学	0	.0	0	.0
10. 海外留学	3	2.0	5	1.4
11. 自己啓発	45	30.4	24	6.5
12. 講習会等	3	2.0	9	2.4
13. 社外の交流等	1	.7	4	1.1
14. 社内の交流	1	.7	1	.3
15. 学会出席	1	.7	4	1.1
16. その他	0	.0	1	.3
N. A.	9	6.1	2	.5
合 計	148	100.0	369	100.0

者では第4位の回答であり、特に博士課程修了者の回答率が高い。

5-3. 会社が重視する能力開発の方法—個人と会社で重視するものが乖離する日本

図表 11 は開発研究者が現在所属している部門で重視している能力開発の方法についての回答状況である。日本では回答率の高い順に OJT、責任

の重い仕事の経験、自己啓発、となっており、開発研究者自身が有効と考える能力開発の方法の回答順位と同じである。しかしインドの場合、回答率の高い順に自己啓発、OJT、責任の重い仕事の経験、となり、順位が異なっている。もっともインドでは企業と開発研究者の間で回答率にそれほど差はない。むしろ日本では OJT は開発研究者

図表 12. 開発研究者が重視してほしい処遇の方法

(全 体)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
昇給	93	22.6	317	26.0
ボーナス等	52	12.7	277	22.7
リフレッシュ休暇	6	1.5	17	1.4
長期休暇	2	.5	16	1.3
管理職へ昇進	37	9.0	23	1.9
高度専門職	28	6.8	141	11.5
テーマ設定自由度	51	12.4	181	14.8
研究活動自由裁量度	23	5.6	104	8.5
研究費増加	37	9.0	24	2.0
スタッフ増員	18	4.4	33	2.7
研究機会提供	38	9.2	58	4.8
社内の賞	6	1.5	11	.9
特許個人取得	7	1.7	15	1.2
その他	4	1.0	1	.1
N. A.	9	2.2	3	.2
合 計	411	100.0	1221	100.0

(ベテラン—40 歳以上)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
1. 昇給	35	23.6	102	27.6
2. ボーナス等	17	11.5	60	16.3
3. リフレッシュ休暇	3	2.0	3	.8
4. 長期休暇	1	.7	5	1.4
5. 管理職へ昇進	14	9.5	11	3.0
6. 高度専門職	6	4.1	65	17.6
7. 自由度	18	12.2	46	12.5
8. 自由裁量	10	6.8	42	11.4
9. 研究費	18	12.2	7	1.9
10. 研究スタッフ	9	6.1	12	3.3
11. 留学	10	6.8	11	3.0
12. 社内の賞	1	.7	2	.5
13. 特許	2	1.4	2	.5
14. その他	2	1.4	1	.3
N. A.	2	1.4	0	.0
合 計	148	100.0	369	100.0

からみると有効という回答率は 35.5 パーセントであるのに、会社が重視しているという回答が 64.7 パーセントとなっており、両者のギャップが大きい。同様に日本では責任の重い仕事の経験が有効と考える開発研究者が 21.5 パーセントいるにもかかわらず、会社が重視しているという回答は 8.2 パーセントにとどまっている。会社が OJT に重きを置きすぎているきらいが見て取れるようだ。

6. 処遇に対する意識—開発研究者が望む処遇方法、会社が重視する処遇方法

この節では高い開発研究業績をあげた開発研究者への処遇の方法に関する意識について分析する。まず開発研究者自身が重視してほしい処遇の方法について、次に会社が重視している処遇の方法について述べ、両者のギャップについても検討する。ちなみに処遇の一方法である高度な開発研

究専門職への登用については後の節で詳しく分析する。

6-1. 開発研究者が重視してほしいと考える処遇の方法—両国とも上位3つは同じ

開発研究者が重視してほしいと考えている処遇の方法の上位3つはインドも日本も同じである(図表12)。すなわち昇給、ボーナス等、テーマ設定の自由度である。それぞれの回答率もボーナス等を除けばほぼ同じである。

しかし40歳以上のベテランが考えている処遇

の方法は若干異なってくる。インドも日本もともに第1位は昇給であるが、第2位は日本が高度開発研究専門職への登用であるのに対し、インドではテーマ設定の自由度と研究費である。ちなみにベテランでは、インド、日本ともに昇給とボーナス等という回答は学卒者と博士号未取得者に多く、比較的学歴の低い者の回答率が高い。

6-2. 会社が重視している処遇の方法—開発研究者と会社との乖離が大きい日本

会社が重視している処遇方法はインドでは第1

図表 13. 会社が重視している処遇の方法

(全 体)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
昇給	95	23.1	278	22.8
ボーナス等	37	9.0	325	26.6
リフレッシュ休暇	3	.7	3	.2
長期休暇	3	.7	1	.1
管理職へ昇進	70	17.0	160	13.1
高度専門職	12	2.9	72	5.9
テーマ設定自由度	55	13.4	56	4.6
研究活動自由裁量度	15	3.6	17	1.4
研究費増加	18	4.4	31	2.5
スタッフ増員	12	2.9	23	1.9
研究機会提供	6	1.5	23	1.9
社内の賞	9	2.2	203	16.6
特許個人取得	14	3.4	6	.5
その他	7	1.7	5	.4
N. A.	55	13.4	18	1.5
合 計	411	100.0	1221	100.0

(ベテラン—40歳以上)	(インド)		(日 本)	
	度 数	パーセント	度 数	パーセント
昇給	26	17.6	116	31.4
ボーナス等	9	6.1	89	24.1
リフレッシュ休暇	1	.7	2	.5
長期休暇	3	2.0	0	.0
管理職へ昇進	27	18.2	55	14.9
高度専門職	4	2.7	26	7.0
テーマ設定自由度	22	14.9	7	1.9
研究活動自由裁量度	7	4.7	5	1.4
研究費増加	11	7.4	7	1.9
スタッフ増員	5	3.4	3	.8
研究機会提供	4	2.7	8	2.2
社内の賞	3	2.0	47	12.7
特許個人取得	8	5.4	0	.0
その他	3	2.0	0	.0
N. A.	15	10.1	4	1.1
合 計	148	100.0	369	100.0

位昇給，以下，管理職昇進，テーマ設定の自由度と続く（図表 13）。一方，日本では第 1 位がボーナス等，以下，昇給，社内の賞と続く。開発研究者自身の望む処遇方法の上位 3 つと異なるものはインドではボーナス等（開発研究者では第 2 位で 12.7 パーセント，会社では第 4 位 9.0 パーセント）と管理職昇進（開発研究者では第 5 位で 9.0 パーセント，会社では第 2 位 17.0 パーセント）であり，管理職昇進については開発研究者と会社の間での考え方の乖離が比較的大きい。一方，日本ではテーマ設定の自由度（開発研究者では第 3 位で 14.8 パーセント，会社では第 6 位 4.6 パーセント）と社内の賞（開発研究者では第 13 位で 0.9 パーセント，会社では第 3 位 16.6 パーセント）について開発研究者自身の回答した上位 3 つと異なるが，テーマ設定の自由度については会社が過小評価，社内の賞については会社が過大評価している。しかも会社と開発研究者との間の乖離が非常に大きい。

40 歳以上のベテランについてみると，インドでは会社重視の第 1 位は管理職昇進，以下昇給，テーマ設定の自由度と続き，日本では第 1 位は昇給，以下，ボーナス等，管理職昇進と続く。インドでは管理職昇進について会社が過大評価（開発研究者 9.5 パーセント，会社 18.2 パーセント），昇給について会社が過小評価（開発研究者 23.6 パーセント，会社 17.6 パーセント）である。日本では管理職昇進について会社が過大評価（開発研究者 3.0 パーセント，会社 14.9 パーセント），高度開発研究専門職への登用について会社が過小評価（開発研究者 17.6 パーセント，会社 7.0 パーセント）しているのが顕著である。

7. 高度開発研究専門職についての意識—インド人のイメージは権限の大きい仕事

管理職よりも開発研究フェローのような高度開発研究専門職に就きたいと考える者はインドでも日本でも約半数であった（「ぜひ就きたい」と「できれば就きたい」の合計，図表 14）。一方，就きたくないと考える者はどちらも約 2 割であった。しかしその理由については両国で大きく異なる。

高度開発研究専門職に就きたい理由をみると（図表 15），日本人開発研究者でいちばん多い回答は「性格・能力的に適している」，ついで「開発研究に専念したい」であり，開発研究職としてのキャリアのまっとうを希望していることがうかがわれる。しかしインド人開発研究者の場合もこれらの回答は非常に多いが，それ以上に「大きな仕事ができる」という理由を約 7 割が回答しており（日本人は約 1 割），権限の大きな仕事というイメージがあるようだ。

高度開発研究専門職に就きたくない理由をみると（図表 16），インド人開発研究者では「開発研究以外を経験したい」という回答が第 1 位であり，日本人の回答率よりも高くなっている。さまざまな分野を経験し自分のキャリアを充実させたいと考えているようである。また「管理職は処遇が良い」，「管理職は社内的ステータスが高い」といった管理職の処遇・ステータスの魅力に関する回答も日本人よりだいぶ多い。

高度開発研究専門職を指向する背景がインド人と日本人で異なることを説明する回答結果が今回の調査のなかにある。自身の帰属意識が何に対してあるのかを質問すると，日本人では「自分の研究対象」という回答が第 1 位（32.1 パーセン

図表 14. 高度開発研究専門職への就任希望（カッコ内%）

	インド		日本	
ぜひ就きたい (①)	101 (24.6)		142 (11.6)	
できれば就きたい (②)	112 (27.3)	(①+② 51.8)	430 (35.2)	(①+② 46.8)
どちらとも言えない	92 (22.4)		423 (34.6)	
あまり就きたくない (③)	46 (11.2)		163 (13.3)	
就きたくない (④)	32 (7.8)	(③+④ 19.0)	60 (4.9)	(③+④ 18.3)
合計	411 (100.0)		1221 (100.0)	

図表 15. 高度研究専門職に就きたい理由 (カッコ内%)

	インド	日本
大きな仕事ができる	150 (70.4)	71 (12.4)
社内的ステータス高い	23 (10.8)	3 (0.5)
処遇面で良い	12 (5.6)	6 (1.0)
対外的ステータス高い	15 (7.0)	17 (3.0)
開発研究に専念したい	99 (46.5)	334 (58.4)
性格・能力的に適している	98 (46.0)	380 (66.4)
合 計	213 (100.0)	572 (100.0)

図表 16. 高度研究専門職に就きたくない理由 (カッコ内%)

	インド	日本
管理職は大きな仕事可能	26 (33.3)	98 (43.9)
管理職は社内的ステータス高い	12 (15.4)	10 (4.5)
管理職は処遇面良い	20 (25.6)	10 (4.5)
管理職は対外的ステータス高い	8 (10.3)	5 (2.2)
管理職は高い地位へ昇進可能	9 (11.5)	10 (4.5)
開発研究以外を経験したい	34 (43.6)	82 (36.8)
管理職に性格・能力的に適す	19 (24.4)	81 (36.3)
合 計	78 (100.0)	223 (100.0)

ト)であるが、インド人ではこれが第3位(22.4パーセント)にとどまる。しかもインド人で「自分の研究対象」を第1位としている者は博士課程修了者よりも学卒者、博士号取得者よりも博士号未取得者に多い。インド人の帰属対象の第1位は「開発研究職という職種」であるが、この回答は博士号取得者ほど多くなっている。

なお、日本人では学歴が高い者や博士号取得者ほど高度開発研究専門職指向は強くなるが、インド人ではその傾向は小さく、学歴が低くても、また博士号未取得者でも高度開発研究専門職を指向する割合はあまり変わらない。

8. 将来に対する意識—会社設立、別の会社・研究機関への転職を考えるインド

将来働きたいところを質問すると(図表17)、日本人は約4分の3は現在の会社と答えるが、インド人で現在の会社に残るという回答は約50パーセントであり、独立、会社以外の研究機関へ

図表 17. 将来働きたいところ (カッコ内%)

	インド	日本
現在の会社	208 (50.6)	919 (75.3)
別の会社	59 (14.4)	67 (5.5)
会社以外の研究機関	61 (14.8)	113 (9.3)
独立して自分でおこした会社	63 (15.3)	75 (6.1)
合 計	411 (100.0)	1221 (100.0)

の転職、別の会社への転職がそれぞれ約15パーセントとなっている。ちなみに日本人で第2位の回答は会社以外の研究機関の約9パーセントである。

日本人同様インド人でも年齢が高い者ほど現在の会社で将来も働くという回答は多くなる。しかし若年者ほど多くなる回答は日本人が別の会社であるのに対して、インド人は独立して自分で興した会社である。学歴や博士号の有無で比較するとインドと日本は同様の傾向があり、学歴の高い者は研究機関、低い者は別の会社を指向する。もうひとつの共通点は最も長い所属部門と将来働きたいところとの関係であり、インドも日本も応用研究が長かった者は研究機関、そして開発・設計の長かった者は独立して自分でおこした会社という回答が平均より多くなっている。これは40歳以上のベテラン開発研究者でも同様である。

なお、転職状況について若干触れておく。日本人では転職経験者は6.9パーセントであるのに対し、インド人では36.0パーセントに達している。年齢が高いほど転職経験率が高くなるわけではないが、特に高学歴者、博士号取得者の転職経験率は高い。インド人の場合、学卒者の転職経験率は36.7パーセントであるのに対し、博士課程修了者では43.8パーセントであり、同様に博士号未取得者の転職経験率は34.0パーセントであるが、博士号取得者では43.3パーセントとなっている。

9. まとめと提言

いままで述べてきたことをここでもう一度まとめてみよう。

①キャリアに相応しい年齢を日本人は想定する

が、インド人はそれほど想定しない。

- ②限界年齢の存在を日本人は半分以上が肯定するが、インド人の多くは否定し、あっても個人差と考える。
- ③日本人は基礎研究部門を希望するが、インド人は研究企画部門を希望する。
- ④日本人はOJTを重視し、インド人は自己啓発を重視する。
- ⑤望まれる処遇方法はインド、日本とも昇給、ボーナス、テーマ設定の自由度である。
- ⑥高度開発研究専門職を希望する理由は日本では開発研究者としてのキャリア高度化、インドでは権限の大きな仕事の遂行である。
- ⑦将来も現在の会社で働きたい者は日本人で約4分の3、インド人は半分である。

これらの分析結果をもとにして、インド人開発研究者を対象とした人的資源管理における留意点をいくつか述べよう。

(1) 年齢よりも業績を基本とした人的資源管理を

インド人開発研究者は「この役割に相応しいのは〇〇歳くらいの人物」という意識は希薄である。同様に「〇〇歳位になると研究者としての限界が来る」という認識も希薄である。彼らは年齢を軸に考えることはあまりなく、むしろ個人差を強調する。そうであれば年齢に応じた集団的一律的処遇（昇給、昇進）は彼らの受け入れるところとはならず、逆効果ともなろう。一方、開発研究者自身が望んでいる処遇内容を見ると、学歴や博士号取得の有無で差が出ることから、学歴等による処遇差が大きいことが調査結果からうかがわれる。これには一面で合理性があるが、同じ学歴でみた場合、年功よりも実績が人事制度において強調される必要がある。

(2) 自己啓発を促進するシステムを

インド人開発研究者にとって効果的と考えられ

ている能力開発の方法は、博士号取得者など高学歴者にとっては新しいプロジェクトの企画・推進であるが、今回調査のサンプルとして多い博士号未取得者や学卒者にとっては自己啓発である。インド企業もそれに応えて自己啓発を重視しているようだ。日本人開発研究者が重視しているものの、日本企業ではそれ以上に重視しているOJTはインド人開発研究者にはそれほど受け入れられるとは考えられない。これは別の見方をすれば、インド人開発研究者は自身の能力開発を能動的・積極的に進めていくということであり、企業が適切な方向性を与えることが重要となろう。

(3) 権限の大きな高度開発研究専門職の制度化を

インド人開発研究者が高度開発研究専門職を希望する理由は、開発研究キャリアの一貫性や高度化を追求するからというよりは、就任することで権限の大きな仕事ができるからといえそうである。もし権限の大きな高度開発研究専門職が社内に制度化されていなければ、管理職でより大きな権限を得ようとするのがうかがわれる。インドでは日本と異なり研究企画部門への希望が多かったが、研究の分かる管理職に就任することで大きな仕事をしたいという開発研究者が多いのである。もし高度開発研究専門職をインド現地法人で制度化するならば、権限が大きく責任も重い（役員待遇の開発研究フェローのような）高度開発研究専門職を制度化すべきであろう。

(参考)

- 石田英夫「研究人材マネジメントの現状と課題」
 - 梅澤 隆「研究者のキャリアと職業意識」
 - 永野 仁「専門職制度に対する研究者の意識」
 - 内田 賢「研究者と年齢的限界」
- 以上、いずれも「組織行動研究, No.26」(慶應義塾大学産業研究所, 1996) 所収