

研究開発者の人材管理の国際比較

千葉大学 中原秀登

はじめに

企業活動のグローバル化の進展とともに、研究開発の国際化も着実に進展しつつある。研究開発の国際化は、グローバルな観点から優れた研究開発の資源を活用し、開発優位性を追求していくための重要な研究開発のグローバル戦略である。しかしながら研究開発の国際化は、その人的担い手としての研究開発者の採用をはじめ、能力開発や評価・処遇など国内と異なった開発マネジメント上の問題をもたらすこととなる。

本稿では、研究開発の国際化に伴って生じる研究開発者のマネジメントの問題について、日本、英国、韓国とインドの企業における研究開発者への質問紙調査¹⁾(以下本調査と略す)に基づき、採用をはじめ、能力開発および評価・処遇の管理システムに焦点をあててその特徴を明らかにしていく。ついで、その国際比較を通して共通化の方途から研究開発者のグローバルな人材管理システムのあり方について考察し、その中で日本企業における研究開発者の管理システムにおいて見直すべき点についてみていく。

I 各国人材管理システムの特徴

1 採用システム

研究活動を活性化し、開発優位性をグローバルに追求していく上で重要な課題となるのが、研究人材の採用である。まずは、研究人材の採用にとって重要な要因となる各国労働市場の特徴について、研究開発者の転職を通してみていく。

本調査より、転職経験のある各国研究開発者の比率は、英国の58.9%、インドの38.9%、韓国の16.7%に対して、日本は6.9%であった。また転職者の平均転職回数も、英国の2.23回、インドの1.69回、韓国の1.21回に対して日本は1.20回と、日本での転職は少なくかつ活発なものでない。

このことは、日本企業における研究開発者の同一企業内での長期雇用を証左するものである。それに対して、英国やインドの外国企業の研究開発者では、高学歴の資格をもつあるいは即戦力となる実績をもつ研究開発者ほど、それに対応した経済的条件やポストなど良い処遇を求めた転職が活発である。しかも転職回数が多いことから、転職を繰り返すことでキャリアを形成していく特徴が窺われる。またこのことは、日本では採用後、長期的な観点からの企業内訓練を経て同一企業内でキャリアが形成されるため転職が行われにくく、他方で英国やインドでは採用時点で資格や能力が評価され、実績に基づいて絶えず処遇やキャリアが形成されるので転職も行われやすいことを示唆していよう。いずれにしても日本と比べて、英国やインドでのキャリア形成に適した資格や実績重視による活発な転職活動の、ひいては研究人材の流動的な労働市場の特徴が窺われる。

2 能力開発システム

採用した研究開発者の戦略的な活用により研究成果を高めていく上で、グローバルに共通して重要な課題となるのが、研究開発者の能力開発である²⁾。そこで、表1より各国企業の最も重視する研究者の能力開発方法の特徴からみていく。

日本企業は、先輩や上司の指導による「OJT」を中心とした実際の業務経験を通じた現場主義型の能力開発方法を圧倒的に重視している。それに対して外国企業では、日本企業と同様、現場主義型の中で「OJT」の重視、および人事異動型に対する低い評価が共通してみられる。しかしながら日本企業と比べて外国企業では、現場主義型の中で「責任の重い仕事の経験」や「新プロジェクトの推進」といった、いわば他の研究開発者との独自の研究実績をもたらす、その結果責任を明確にするような特定業務の経験を通じた、あるいは専門能力の応用力を独自の方法により高めていく「自己啓発」を中心に能動的に能力を開発してい

表1 研究開発者の能力開発方法

(回答構成比%)

能力開発方法	現場主義型						自発型						人事異動型			回答実数
	OJT	仕事の経験	共同プロジェクト参加	新プロジェクト推進	社外共同研究	国内留学	海外留学	自己啓発	講習会・セミナー	社外勉強会	社内勉強会	学会出席	部門内ローテーション	部門間ローテーション	関係会社へ派遣	
日本 会社	65.3	8.3	0.9	4.7	0.7	0.5	1.0	8.2	2.3	0.8	0.2	3.1	2.2	1.7	0.2	1209
日本 研究開発者	35.2	21.6	3.3	4.6	2.7	3.7	2.7	8.0	3.5	2.2	1.2	5.0	1.6	3.9	0.7	1213
英国 会社	26.8	21.9	4.9	9.3	2.2	0.5	0.5	24.6	1.1	0.5	1.1	1.1	3.8	1.1	0.5	183
英国 研究開発者	15.5	15.5	7.5	11.0	2.0	5.0	5.0	17.0	3.0	0.5	2.0	10.0	3.0	2.0	1.0	200
韓国 会社	34.1	18.5	2.9	11.3	3.9	0.5	3.1	14.8	3.4	1.7	1.0	0.1	3.9	0.3	0.5	1896
韓国 研究開発者	22.2	29.0	3.5	8.7	4.0	1.3	2.8	15.5	4.7	2.7	1.0	0.8	1.7	0.7	1.2	1891
インド 会社	24.2	21.8	3.4	10.1	1.7	1.0	3.4	23.5	2.0	2.3	1.3	1.7	2.7	0.7	0.3	298
インド 研究開発者	19.2	22.6	5.1	10.6	1.7	0.3	2.1	25.3	2.4	1.0	1.0	1.4	4.5	1.4	1.4	292

く自発型の能力開発方法がより重視されている特徴が看取される。

3 研究成果

これまで研究開発者の採用や能力開発方法を通して、各国人材管理システムの特徴についてみてきた。ついで、そうした各国人材管理システムの下での研究成果について、内外での学会発表や論文掲載、社内外表彰、招待講演、国際会議の主権や座長などむしろ研究者個人に関連した研究成果と、内外特許申請、製品化および事業部からの要請など組織協動的な活動を通して製品事業や企業業績に直接関連した会社関係の研究成果に分けて表2よりみていく。

日本では、内外学会発表、招待講演や国際会議など研究者個人の研究成果に比べて、内外特許申請を中心とした会社関係の研究成果の加重平均値が大きくなっている。韓国でも、研究者個人の研究成果と比べて、特許申請、製品化や事業部への要請など会社関係での研究成果の加重平均値が大きくなっている。このことは、一つに企業内での長期雇用やOJTなど現場主義型の能力開発を通してもたらされる研究成果として組織協動的な

社関係での研究成果への影響が大きくなったと考えられる。それに対して英国では、会社関係の研究成果の他に、内外学会発表をはじめ、海外論文掲載、招待講演や国際会議など研究者個人の研究成果の加重平均値が相対的に高くなっている。インドでは、会社関係の研究成果に比べて内外論文掲載、社内外表彰、招待講演など研究者個人の研究成果の加重平均値が大きくなっている。これは、一つに流動化した労働市場で研究者個人の能力や資格を重視した採用をはじめ、結果責任の明確な責任の重い仕事など現場主義型、および自己の専門能力を独自に高めていく自己啓発を中心とした自発型の能力開発方法を通してもたらされる研究成果として研究者個人の研究成果への影響が大きくなったと考えられる。

いずれにしても組織協動的な会社関係での研究成果の高い日本や韓国では、転職の少ない同一企業内での長期雇用やOJTなど現場主義型の能力開発方法が重視され、また研究者個人での研究成果の高い英国やインドでは、流動化した労働市場での採用をはじめ、独自の専門能力の開発を行う自己啓発を中心とした自発型の能力開発方法といった研究者個人の能力や資格を重視した人材管

表2 研究開発者の研究成果

研究成果		日 本			英 国			韓 国			イ ン ド		
		実施者率	成果度数	加重平均	実施者率	成果度数	加重平均	実施者率	成果度数	加重平均	実施者率	成果度数	加重平均
研究者個人	海外学会発表	23.5	626	0.51	42.6	315	1.78	32.4	803	0.78	8.4	35	0.14
	国内学会発表	47.2	1970	1.62	50.0	343	1.93	50.2	1467	1.29	36.0	338	1.35
	海外論文掲載	26.5	962	0.79	33.0	377	2.13	24.6	623	0.64	19.2	209	0.83
	国内論文掲載	28.7	826	0.68	31.3	155	0.88	37.6	836	0.80	37.6	529	2.12
	社内表彰	26.6	458	0.38	37.5	92	0.51	43.7	701	0.64	26.0	195	0.78
	社外表彰	4.9	75	0.06	8.0	18	0.10	17.4	213	0.23	17.2	68	0.27
	招待講演	10.7	289	0.24	46.6	260	1.46	23.6	587	0.62	27.6	381	1.52
	国際会議の座長 国際会議の主催	3.2 1.1	69 19	0.06 0.02	13.6 7.4	50 23	0.28 0.13	2.9 1.5	39 34	0.04 0.04	4.4 4.4	14 20	0.06 0.08
会社関係	海外特許申請	40.0	1573	1.29	30.1	222	1.24	45.3	1720	1.60	4.8	18	0.07
	国内特許申請	61.1	5734	4.73	37.5	315	1.74	86.3	11581	8.03	16.4	78	0.31
	製品化	40.8	999	0.82	43.2	241	1.35	68.0	3572	2.87	32.0	234	0.94
	事業部からの要請	34.1	1506	1.25	60.2	803	4.59	52.0	2613	2.45	36.8	708	2.83
その他	11.3	114	0.26	13.0	117	0.22	8.7	304	0.39	5.5	399	0.53	

注) 実施者率は、回答者総数の中で当該研究成果をあげた回答者の比率を表わす。

成果度数は、当該研究成果回数の総合計を表わす。

加重平均は、成果度数を各研究成果の回答者総数で除した数値で、全回答研究者1人当たりの当該研究成果の平均度数を表わす。

理システムがとられていた。換言すると、同一企業内での長期雇用やOJTなど現場主義型の能力開発方法は会社関係の研究成果に、また研究者個人の専門能力を重視した流動的な採用や自発型の能力開発方法は研究者個人の研究成果にそれぞれ大きな影響を及ぼすといえよう。

4 評価・処遇システム

研究開発者の採用をはじめ、研究開発者を動機づけ、研究活動や研究成果に大きな影響を及ぼすのが、研究開発者の評価・処遇システムである。そこで、研究実績の評価に基づく各国企業の重視する研究開発者に対する処遇策の特徴について表3よりみていく。

日本企業は、研究成果として大きい会社関係の研究成果を中心とした研究実績に対して「ボーナス」や「昇給」の経済的報酬をはじめ、社内で名譽的な意味合いの強い「社内の賞」といった特別賞、職位面での「管理職への昇進」による処遇策を重視している。それに対して英国企業では、研究成果の大きい研究者個人の研究成果を中心とした研究実績に対して、日本企業と同様、経済的報

酬としての「昇給」や「ボーナス」をはじめ、職位面での「管理職への昇進」の他に、「高度研究専門職への登用」、および「研究テーマ設定の自由度」といった研究活動上の自由などの処遇策が重視されている。日本企業と同様、会社関係での研究成果の大きい韓国企業では、その実績評価として「ボーナス」や「社内の賞」など特別の報奨、および職位面での「管理職への昇進」が重視されている。また会社関係に比べて研究者個人の研究成果の大きいインド企業では、経済的報酬としての「昇給」や「ボーナス」をはじめ、職位面での「管理職への昇進」の他に、「研究テーマ設定の自由度」が実績評価に対する処遇策として重視されている。

いずれにしても研究実績の評価に基づく処遇策として、経済的報酬としての昇給やボーナスをはじめ、職位面では報酬や仕事上の権限との相関が強かつ社内外でのステータスを表わす管理職への昇進を各国企業は共通して重視していた。その中で、会社関係の研究成果の大きい日本や韓国企業では、組織協調的な処遇策として、仕事上の権限との相関が強い昇給やボーナスの経済的報酬お

表3 研究開発者への処遇策

(回答構成比%)

処 遇 策	昇 給	ボ ー ナ ス	リ フ レ ッ シ ュ 休 暇	長 期 休 暇	管 理 職 へ の 昇 進	へ 高 度 の 研 究 専 門 職 用	の 研 究 自 由 設 定 度	自 研 究 裁 量 動 度	研 究 費 の 増 額	の 研 究 ス タ ッフ 増	研 究 機 会 の 提 供	社 内 の 賞	特 許 の 個 人 取 得	そ の 他	回 答 実 数
日 本 会 社	23.1	27.0	0.2	0.1	13.3	6.0	4.7	1.4	2.6	1.9	1.9	16.9	0.5	0.4	1203
研究開発者	26.0	22.7	1.4	1.3	1.9	11.6	14.9	8.5	2.0	2.7	4.8	0.9	1.2	0.1	1218
英 国 会 社	25.5	17.6	0	0	10.3	13.3	10.3	5.5	3.6	1.2	0	4.2	7.3	1.2	165
研究開発者	30.2	18.1	1.6	0	2.7	13.2	17.6	4.9	5.5	2.2	0.5	1.1	2.2	0	182
韓 国 会 社	7.8	34.6	1.4	0	9.4	3.0	2.9	2.2	1.4	0.6	5.6	27.4	0.5	3.2	1878
研究開発者	27.1	13.2	9.7	1.7	0.6	5.6	9.4	8.1	1.2	0.4	21.9	0.3	0.8	0.1	1907
イ ン ド 会 社	29.1	11.2	0.7	1.1	21.6	2.5	13.3	5.0	4.0	3.2	1.4	3.2	1.4	2.2	278
研究開発者	24.1	13.6	1.6	0.3	10.1	7.0	12.7	6.3	6.6	4.1	8.9	1.6	2.2	0.9	316

よび管理職への昇進を、また研究者個人の研究成果の大きい英国やインド企業では、研究者個人の専門能力の発揮を重視すべき高度研究専門職への登用や研究テーマの自由設定などの研究活動上の条件を重視した処遇策の特徴がそれぞれみられた。

II 人材管理システムの共通化

研究開発の国際化に伴い大きな課題となる研究開発者の各国人材管理システムの特徴について、採用をはじめ、能力開発、評価・処遇システムの観点からみてきた。ついで、その特質を踏まえた上で、研究開発の国際化にあたって研究人材を戦略的に活用し、研究活動を活性化していく研究開発者のグローバルな管理システムのあり方について、一つの試論として各国人材管理システムの共通化の方途から考察し、かつその中で日本企業の人材管理システムにおいて見直すべき点について合わせて考察していく。

1 採用システム

開発環境が急速かつ多様に変化する中で、研究活動を活性化していく上で、優れた専門能力や研

究実績をもった多様な研究人材をグローバルな観点から必要な時に、必要なだけ確保していく採用戦略が、各国の開発マネジメントにおいて重要な共通課題となる³⁾。この課題に対して、一つに即戦力となる研究人材を中途採用していく採用方式があげられる。

本調査において、研究活動の活性化にとって外部からの有能な研究者のスカウトが役立つと評価する研究開発者は、日本の62.4%、英国の85.4%、韓国の70.1%、インドの84.0%と、各国共通して大きな評価がみられる。また中途採用に関連した研究者サイドからの転職志向について、本調査より研究者が将来働きたい場所を通してみていく。現在の会社以外で将来働きたいとする各国の転職希望者は、日本の23.9%、英国の31.4%、韓国の65.4%、インドの54.3%と、既出の転職経験者比率と比べてもその転職志向は各国共通して高く、中途採用を促すべき研究開発者の転職志向も潜在的に高いものとなっている⁴⁾。このことから、研究開発者の資質に大きく依存する研究活動を活性化していくというグローバルに共通した目的に対して、即戦力として優れた研究能力や実績をもつ研究人材を外部の労働市場から機動的に調達していく中途採用が、採用システム

における共通化の一つの方途と考えられる。

こうした方途には、確かに日本以上に活発な転職のみられる外国企業の採用方式の間で共通性がみられる。しかしながら他方で、安定雇用志向の強い⁵⁾、なかでも実績の認められた研究開発者、ないし製品化や事業部からの要請などチーム研究として長期にわたる組織協調的な研究活動に対しては、日本企業でみられた安定した同質の研究開発者集団を形成する新卒定期採用による長期雇用も必要となろう。こうした点からも、会社関係や研究者個人といった多様な研究成果をめざして多様な専門能力をもつ研究人材を戦略的に採用していくグローバルに共通する目的に対しては、流動化する労働市場の中で中途採用や新卒定期採用など採用方式を多様化していくことが、各国採用システムの共通化の方途と考えられる。

その中で、これまで大学関係の入職経路⁶⁾による新卒定期採用を中心に長期雇用をとってきた日本企業の採用戦略にとって、多様な研究人材を戦略的に採用するために、公募や自由応募など多様な入職経路による外部労働市場に依存した中途採用や任期付き採用など採用システムの見直しが必要となろう⁷⁾。

2 評価・処遇システム

研究開発の国際化に際して、多様な研究人材を戦略的に確保し、研究活動を活性化し、かつ多様な研究成果をあげていく上で、研究開発者の能力や実績を評価し⁸⁾、それに対する処遇のあり方が、各国の開発マネジメントにおいて共通した課題となってくる。そこで、実績評価に対してその対象である各国研究開発者自身にとって重視して欲しい処遇策について、会社の重視する処遇策と合わせて再び表3よりみていく。会社関係の研究成果の大きかった日本では、経済的報酬としての「昇給」や「ボーナス」については会社の重視する処遇策と同様であるが、職位面では「高度研究専門職への登用」を、また「研究テーマ設定の自由度」や「研究活動の自由裁量度」の研究活動上の自由、さらには留学など「研究機会の提供」といった能力開発までの幅広い処遇策が研究開発者にとって強く望まれている。

それに対して研究者個人の研究成果の大きかった英国の場合、経済的報酬としての「昇給」や「ボーナス」をはじめ、職位面での「高度研究専門職への登用」、および「研究テーマ設定の自由度」や「研究活動の自由裁量度」の研究活動上の自由については会社の重視する処遇策と同様であるが、高度研究専門職への登用と研究テーマの自由設定が研究開発者にとっての処遇策として強く望まれている。また会社関係の研究成果の大きかった韓国では、会社の重視するボーナスや社内賞にかわって、研究開発者にとって経済的報酬としての「昇給」をはじめ、「研究機会の提供」、「リフレッシュ休暇」、「研究テーマ設定の自由度」、「研究活動の自由裁量度」など研究活動上の条件整備に対する処遇策が強く望まれている。さらに研究者個人の研究成果の大きかったインドでは、経済的報酬としての「昇給」や「ボーナス」をはじめ、「研究テーマ設定の自由度」や「研究活動の自由裁量度」など研究活動上の自由、および職位面での「管理職への昇進」については会社の重視する処遇策と同様であるが、職位面での「高度研究専門職への登用」をはじめ、「研究機会の提供」、「研究費の増額」や「研究スタッフの増員」など研究条件の改善などより広範な処遇策が研究開発者にとって望まれている。

いずれにしても研究開発者の動機づけとして大きな影響を及ぼす実績評価に対する処遇策として、研究者個人ないし会社関係の研究成果という実際のアウトプットに対する経済的報酬としての昇給やボーナス、および職位面での管理職への昇進といった会社の重視する一面的な処遇策ばかりでなく、高い研究成果をあげるための研究活動上の条件として、いわばインプット面で研究活動へ専念できるような高度研究専門職への登用や研究活動上の自由などの条件整備を処遇策として各国研究開発者は共通して望んでいた。この意味で、アウトプットとしての実際の実績評価に対する一面的な処遇策ばかりでなく、むしろ多様な研究成果をもたらすべき研究活動上の条件整備など多様な処遇策を拡充、整備していくことが、各国共通した実績評価に対する処遇システムの一つの方途になっていくものと考えられる。

その中で、これまでアウトプットとして会社関係を中心とした研究成果に対する集団主義的な評価を通して年功的な経済的報酬や管理職への昇進といった画一的な処遇策を重視する日本企業の処遇システムにとって、研究活動の主体でありかつ動機づけの対象である研究開発者に対して、会社関係ないし研究者個人の多様な研究成果をもたらすべき研究活動上のインプット面としての高度研究専門職への登用、あるいは研究活動の自由裁量や研究機会の提供といった研究活動上の条件など多様な処遇策を整備していく見直しが必要となろう。またこの見直しは、研究成果によって経済的報酬をはじめとした多様な処遇策を決定していく成果主義を推し進めることとなろう。

3 研究専門職制度

実績評価に基づく職位上の処遇策として、各国研究開発者にとって管理職への昇進と並んで高度研究専門職への登用がより強く望まれていた。しかも日本と比べて外国では、研究能力に対する限界年齢の意識が低く、さらに研究能力の限界要因に対しても、研究活動以外の管理業務の多忙などによる、いわば研究能力の衰えとは直接関係ない要因の強いことが本調査より各国共通してみられた⁹⁾。このことから、研究開発者の専門能力を年齢にかかわらず、また雑事に費やさず戦略的に活用し、かつ職位上の処遇策として研究開発者を動機づけていく各国共通した処遇策として研究専門職制度があげられる。

そこで、本調査より高度研究専門職に対する各国研究開発者の評価についてみていく。高度研究専門職に「ぜひ就きたい」と「できれば就きたい」の肯定的な評価が、日本の71.9%、英国の60.8%、韓国の74.4%、インドの68.6%と、消極的な評価を日本で43.9ポイント、英国で21.6ポイント、韓国で58.5ポイント、インドで37.6ポイントそれぞれ上回っており、各国共通して肯定的な評価がみられる。またその評価理由については、各国の研究開発者の間で「研究職に性格的に適している」（日本の45.4%、英国の38.0%、韓国の35.3%、インドの24.0%）、「研究活動に専念したい」（日本の40.8%、英国の18.5%、韓国の

34.4%、インドの22.4%）、および「大きな仕事ができる」（日本の8.7%、英国の41.5%、韓国の26.8%、インドの38.5%）の事由が大きくなっている。いずれにしても高度研究専門職に対して、日本では研究活動への専念から、外国では研究専門職で大きな仕事のできる理由から制度として高い評価がみられる。

しかしながら他方で、「管理職での大きな仕事」（日本の31.1%、英国の21.2%、韓国の10.5%、インドの18.7%）にみられるように、日本では権限の大きいライン管理職への魅力から、また外国では「管理職での処遇面」（日本の3.7%、英国の9.8%、韓国の9.4%、インドの16.3%）、「管理職での高い昇進」（日本の3.1%、英国の11.4%、韓国の14.3%、インドの7.3%）や「管理職の社内的ステータス」（日本の3.1%、英国の9.8%、韓国の7.4%、インドの8.1%）など、管理職と比べて処遇やステータス面での見劣りから高度研究専門職が敬遠されている。

したがって今後、実績評価に対する処遇策として研究開発者を職位面から動機づけ、研究能力を戦略的に活用していくべき研究専門職を制度として意義あるものにしていくには、研究能力に対する過剰な限界年齢の意識を取り払った上で、研究能力や管理能力の明確な評価を前提に、優秀な研究者を雑事に費やすことなく、高度な研究活動上の専門性を求めることはもちろんのこと、管理職に劣らない職位上の権限や研究活動そのものに対する裁量権を十分に付与した魅力的な職位に整備し、運用していくことが各国共通して必要となろう¹⁰⁾。まさにそれは、研究専門職の制度上の各国共通した方途の一つとなろう。

その中で、日本企業における現行の管理職に就けなかった研究開発者に対する、あるいは研究能力が伸び悩む40歳代からの年功的なキャリアートを保証する処遇策としての専門職制度の運用上の見直しが必要となろう¹¹⁾。

4 能力開発システム

研究人材の戦略的活用はもとより、採用戦略の見直しに伴い、また実績評価に対する処遇策として各国共通して重要な開発マネジメント上の課題

が、研究開発者の能力開発である。なかでも研究開発の急速な高度化に伴い、研究開発者の保有する知識の陳腐化が以前にもまして進む中で、長期雇用を前提とした新卒者の企業内育成を重視した日本企業はもとより、転職など研究人材の流動化が活発な外国企業にとっても、多様な研究成果をあげていく上で研究活動の担い手である研究開発者の能力開発が重要な課題となってくる。

そこで、再び表1より研究活動の主体であり、能力開発の対象である研究開発者自身にとって有効な能力開発の方法を、会社の重視する方法と合わせてみていく。各国の研究開発者にとって、先輩や上司の指導による「OJT」や「責任の重い仕事の経験」など、実際の業務経験や結果責任の伴う仕事を通して能力を開発していく現場主義型を主体に、さらに新しい発想を刺激するため社内外の情報に接触する独自の学習機会を通じた自己啓発が共通して有効な能力開発方法であり、定期異動などによる人事異動型の有効性は低くなっていた。なかでも日本企業における「OJT」の高い評価と「責任の重い仕事の経験」の低い評価を除き、研究開発者にとって有効な能力開発方法と会社の重視する能力開発方法とは同様の結果となっている。

このことは、会社関係ないし研究者個人の多様な研究成果をあげていく上で、企業内での固有な技術開発力の蓄積や関連深い一連のキャリア形成のために有効な OJT をはじめ、他の研究開発者との独自性を明確にし、明確な結果責任が求められる業務の遂行を通して能力の伸張が実感される責任の重い仕事を通した現場主義型を主体に、自らのキャリア展望から企業内外での独自の学習機会を通して能動的に能力を開発していく自発型の能力開発を組み合わせながら、かつ研究開発者の主体性を尊重していく能力開発の方法が各国共通して有効でありかつ企業によっても重視されていることを意味していよう。

いずれにしても研究開発者にとって有効なあるいは会社の重視する能力開発の方法として、OJT をはじめとした責任の重い仕事などの現場主義型を主体に、自己啓発を中心とした種々の方法による自発型の、しかも研究開発者の主体性を尊重して能力を開発していくことが各国共通してみられ

た。まさにそれは、研究開発者の能力開発方法における国際的な共通化の一つの方途になるものと考えられる。

その中で、研究開発者の能力開発の方法として OJT を特に重視している日本企業にとって、他の研究開発者との結果責任やオリジナリティを明確にするような種々の現場主義型、および自主的に能力を開発していくべき種々な自発型の能力開発方法を社内外で積極的に提供していくような見直しが必要となろう。

おわりに

研究開発の国際化が進展する中で、研究人材を戦略的に活用し、研究活動を活性化し、研究成果をあげていく上で、その開発マネジメントが各国において共通の課題となってくる。そこで本稿では、日本、英国、韓国とインド企業の研究開発者への質問紙調査の結果に基づき、表4のように、研究開発者の採用をはじめ、能力開発や評価・処遇など各国管理システムの特徴を明らかにし、その共通化の方途から研究開発者のグローバルな人材管理システムのあり方について考察し、さらにその中で日本企業の研究開発者に対する人材管理システムにおいて見直すべき点についてみてきた。

この研究開発者に対するグローバルな管理システムは、単なる外国企業における人材管理システムの導入ないしその転換ではなく、企業独自の新しい人材管理システムの創造をめざし、自社の人材管理システムを見直していく一つの契機にしていくことを意味するものである。ただし、そうした研究開発者に対する人材管理システムを構築し、運用していく上での前提条件として、国際的にそれぞれ異なった文化や価値観と積極的に接触し、理解していくことをはじめ、本調査において日本の 87.4%、英国の 75.5%、韓国の 91.1%、インドの 72.0% と各国共通して多くの研究開発者によりその重要性が認識されているように、採用、能力開発や処遇に際して研究開発者の能力、適性や研究実績を的確かつ公平に評価していくことが大きな課題となつてこよう。

表 4 各国研究開発の管理システムの特質

管理システム	日 本	英 国	韓 国	イ ン ド	共通化の方途
1. 採用システム (1) 労働市場 (2) 入職ルート (3) 採用方式	低い転職経験 大学関係の紹介 長期雇用の下での新卒 定期採用	高い転職経験 大学関係の紹介、自由 応募、公募 外部労働市場に依存し た中途採用、新卒採用	比較的低い転職経験 大学関係の紹介、自由 応募、公募 長期雇用の下での新卒 採用	高い転職経験 大学関係の紹介、自由 応募、公募 外部労働市場に依存し た中途採用、新卒採用	潜在的に高い転職志向 大学関係の紹介、自由応募、公募など入職 ルートを多様化していくこと 企業内外の労働市場へ依存した新卒定期採 用、中途採用、期限付き採用など採用方式 を多様化していくこと
2. 能力開発システム (1) 会社の重視する能 力開発方法 (2) 研究開発者にとっ て有効な能力開発方 法	OJT OJT や責任の重い仕 事の現場主義型、およ び種々の自発型	OJT、責任の重い仕 事やプロジェクト推進 の現場主義型、および 自己啓発 OJT や責任の重い仕 事の現場主義型、およ び自己啓発	OJT、責任の重い仕 事やプロジェクト推進 の現場主義型、および 自己啓発 OJT や責任の重い仕 事の現場主義型、およ び自己啓発	OJT、責任の重い仕 事やプロジェクト推進 の現場主義型、および 自己啓発 OJT、責任の重い仕 事やプロジェクト推進 の現場主義型、および 自己啓発	研究開発者の主体性を尊重した OJT、責任 の重い仕事、新プロジェクト推進による現 場主義型、および自己啓発を中心とした多 様な自発型の能力開発方法を組み合わせ ること
3. 評価・処遇システム (1) 会社の重視する 処遇策 (2) 研究開発者にとっ て有効な処遇策 (3) 高度研究専門職	経済的報酬での昇給・ ボーナス、職位での管 理職への昇進、社内賞 の特別報奨 経済的報酬での昇給・ ボーナス、職位での管 理職への昇進・高度研 究専門職への自由、研 究活動上の自由 提供 研究活動への専念から 肯定的評価	経済的報酬での昇給・ ボーナス、職位での管 理職への昇進・高度研 究専門職への自由、研 究活動上の自由 提供 大きな仕事ができるこ とから肯定的評価	ボーナス、社内賞の特 別報奨 経済的報酬での昇給・ ボーナス、研究活動上 の自由、研究機会の提 供 研究活動への専念や大 きな仕事ができること から肯定的評価	経済的報酬での昇給 (ボーナス)、職位での 管理職への昇進、研究 活動上の自由 経済的報酬での昇給・ ボーナス、職位での管 理職への昇進・高度研 究専門職への自由、研 究活動上の自由、研究 機会の提供 大きな仕事ができるこ とから肯定的評価	経済的報酬での昇給・ボーナス、職位での 高度研究専門職への登用(管理職への昇 進、研究活動上の自由(研究条件の整備)、 研究機会の提供など、実績評価として研究 開発者のキャリア形成に相応しい多様な処 遇システマを整備すること 研究活動に対する特定の年齢限界の意識を 取り除き、管理能力と研究能力の明確な評 価に基づいた上で、研究活動以外の雑務を 軽減し、かつ管理職に劣らない権限を付与 した職位に整備すること

注

- 1) 本質問紙調査の質問項目と結果については、慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』No. 29, 1999年3月を参照。
- 2) 本調査より、研究開発者の活性化のため能力開発の重要性が、日本の76.6%、英国の79.2%、韓国の91.2%、インドの82.2%と、各国研究開発者の間で共通して高く評価されている。
- 3) 本調査より、研究開発者の活性化のため研究人材の多様性に対する重要性が、日本の65.4%、英国の66.7%、韓国の56.9%、インドの65.3%と、過半数を越えて各国研究開発者の間で共通に評価されている。また多国籍の研究人材を募るため1996年から旭化成が始めた「ボーダレス採用」を通して、会議が英語で行われたり、先輩や同僚に遠慮せずアイデアを発表することが研究所に刺激を与え、研究報告数が増えるなど研究成果が向上したという、まさに研究人材の多様化を通して研究活動の活性化されたケースがみられる。『日本経済新聞』1999年3月21日。
- 4) しかも入社に際して、研究開発者の帰属意識について本調査よりみていくと、会社および所属部門が、日本の19.1%、英国の24.4%、韓国の23.1%、インドの37.7%に対して、研究開発職および研究対象は、日本の61.4%、英国の46.1%、韓国の59.1%、インドの51.2%と、各国共通して職務や研究活動への帰属意識が強くなっている。このことから、研究開発者の入社にあたっては、組織よりもむしろ職務や研究活動への帰属という、いわば研究開発者としてプロフェッショナルな意識を強くもった入社志向の強まることが窺われる。
- 5) 本調査より、研究開発者の活性化のため安定雇用に対する重要性が、日本の52.8%、英国の67.0%、韓国の78.4%、インドの81.3%と、各国研究開発者の間で共通して高く評価されている。
- 6) 本調査より、研究人材の入職経路についてみていくと、大学の先生を中心とした大学の先輩や就職担当部など大学関係の紹介による入職経路が、日本の66.0%に対して、英国の8.9%、韓国の37.3%、インドの14.6%と、日本では大学関係の紹介による入職経路が圧倒的に多くなっている。
- 7) 採用システムの多様化として、例えば大日本印刷は、本業の印刷技術を核に、定期採用の他に、高い専門知識を持つ「キャリア採用」をはじめ、大学卒業後2~3年企業に勤務した経験を持つ「第二新卒採用」、海外の大学卒業生に対する「秋季採用」など、採用方法を多様化していくとともに、採用にあたってインターネットや情報誌などにより随時募集し、必要な研究人材の採用基準や採用方法を公開しているケースがみられる。『日

経産業新聞』1998年8月21日。

- 8) 本調査より、研究開発者の活性化のため研究成果に対する評価の重要性は、日本の93.9%、英国の82.4%、韓国の91.3%、インドの84.1%と、各国研究開発者の間で共通して圧倒的に高く指摘されている。
- 9) 本調査より、研究者としての年齢限界についてみていく。日本では、「年齢限界あり」との回答者が52.9%と、外国企業の回答者(英国の26.7%、韓国の34.5%、インドの35.2%)と比べて年齢限界の意識は強くなっている。また研究者としての限界要因については、「発想力の問題」(日本の13.8%、英国の19.3%、韓国の14.4%、インドの9.6%)や「技術革新についていけない」(日本の9.1%、英国の13.4%、韓国の10.2%、インドの12.9%)など、研究開発者自らの研究能力の低下以上に、「管理業務の多忙」(日本の28.2%、英国の20.7%、韓国の23.3%、インドの17.1%)や「研究活動以外の業務の多忙」(日本の21.4%、英国の18.5%、韓国の25.6%、インドの16.8%)など、研究能力の衰えとは直接関係ない要因により限界要因もたらされていることが各国共通してみられる。
- 10) 本調査より、研究開発者の活性化のため仕事上の権限に対する重要性が、日本の55.4%、英国の61.7%、韓国の72.9%、インドの81.7%と、各国研究開発者の間で共通して大きく評価されている。
- 11) 日本企業において、例えば高度な専門能力をもつ研究者の処遇が不利にならないように、人事評価の基準から管理能力を外し、研究成果だけを評価の対象とし、昇進・昇格を一般管理職とは別体系とし、かつ専門職から一般管理職への復帰も可能な魅力的な専門職制度を導入している村田製作所のケースがみられる。『日経産業新聞』1998年5月29日。

参考文献

- 1) 慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』No. 26, 1996年3月, No. 29, 1999年3月。
- 2) 拙著『研究開発のグローバル戦略』千倉書房, 2000年, 拙稿「研究開発者のグローバルな管理システム」『千葉大学経済研究』第14巻4号, 2000年3月。
- 3) 日本生産性本部『英国の技術者・日本の技術者』1990年, 同『ドイツの技術者・日本の技術者』1990年, 同『米国の技術者・日本の技術者』1991年。
- 4) 日本労働研究機構『国際比較: 大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム』1997年。
- 5) 日本労働研究機構『インドの人的資源管理』1998年。
- 6) 佐護・安編著『労務管理の日韓比較』有斐閣, 1993年。