

企業内研究開発者の年齢意識—5 ヶ国比較—

東京学芸大学 内田 賢

1. はじめに—この小論の目的

この小論では企業内研究開発者の年齢意識について、5 ヶ国（日本、台湾、韓国、インド、イギリス）のデータを比較することにより、年齢意識の存在やその背景について分析する。基礎データは慶応義塾大学産業研究所の R&D 研究会で行なったアンケート調査である。このアンケートでは研究開発者として活躍できる年齢的な限界（年齢限界）は存在するか、一人前の研究開発者や研究開発プロジェクト・リーダーといった役割にふさわしい年齢は何歳くらいか、など年齢意識を分析できる質問項目がいくつかある。これらの質問に対する回答状況が分析対象となる。

2. 年齢限界の存在

年齢限界存在の有無

今回のアンケート調査では「研究開発者として活躍できる年齢的な限界があるとお考えですか」と質問した。その回答が図表 1 である。

「年齢限界がある」とする回答は日本で 53.9%、台湾で 51.4% と過半数となっている。一方、インドは 35.0%、韓国は 32.6% と 3 分の 1 程度の回答率であり、イギリスは 23.1% にとどまっている。日本と台湾以外では年齢限界の肯定者は多くはない。また日本と台湾でも 4 割以上の回答はその存在を否定している。

回答者を 40 歳以上と 40 歳未満に分けてみると、日本、インド、イギリスでは 40 歳以上のの方が年齢限界を肯定しており、特にインドでは 40 歳未満の肯定者が 30.8% に対し、40 歳以上では 42.6% と両者の差は顕著である。一方、台湾と韓国では若年者の方が年齢限界を肯定しているがその差は小さい。日本、インド、イギリスの回答状況からみて、企業内研究開発者としてのキャリアを積むにつれ、さまざまな要因から年齢限界を感じるようである。

学歴別にみると、日本では学歴が高くなるほど年齢限界なしの回答が増えるが、韓国やインドでは年齢限界ありの回答が増える。また分野別（理学と工学）でみると両者の間には顕著な差はない。

年齢限界は何歳でやってくるか

「年齢限界がある」とする回答者のみを対象として「限界年齢は何歳くらいですか」と質問した。ここでも前述の回答状況と類似した結果が出ている（図表 1）。つまり年齢限界否定者の多い国では年齢限界肯定者でも限界年齢が何歳かは個人差であるという回答が多い。

まず年齢限界肯定者の多い日本と台湾についてみると、日本では 40 歳代前半が限界年齢とする回答が 30.7% といちばん多いが、40 歳代後半とする回答も同程度であり、6 割近くが 40 歳代以降と回答している。台湾では 40 歳代後半という回答が 24.7% で最も多く 40 歳代以降とする回答は約半数である。しかし 30 歳代後半とする回

図表 1. 限界年齢の有無とその年齢（国別、%）

	限界年齢あり	20代前半	20代後半	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	個人差	限界年齢なし
日本 (n=1219)	53.9	0.0	0.0	2.0	15.5	30.7	29.5	22.1	46.1
台湾 (n= 512)	51.4	0.4	0.0	5.3	19.0	22.8	24.7	27.8	47.1
韓国 (n=1458)	32.6	0.0	0.6	1.5	18.1	26.7	37.6	15.1	66.6
インド (n= 411)	35.0	0.7	3.5	8.3	7.6	10.4	10.4	54.9	61.8
イギリス (n= 767)	23.1	1.1	4.5	2.3	10.2	11.3	5.1	63.8	76.7

注：限界年齢については限界年齢ありと答えた者のみが対象

答も19.0%と比較的多く、日本と比べると年齢限界のやってくる年齢が早いと考えている者が多い。

年齢限界否定者の多いインドとイギリスは同様の傾向を示している。すなわち特定年齢層に回答は集中せず(どの年齢層でも多くて10%前後)、限界年齢は個人差とする回答がインドで54.9%、イギリスにいたっては63.8%に達する。また年齢限界が早い時期にくるとする回答も日本や台湾以上に多い。限界年齢が20歳代とする回答は日本0.0%、台湾0.4%に対してイギリス5.6%、インド4.2%となっている。韓国については個人差とする回答は15.1%で非常に少ないが、40歳代後半以降という回答は37.6%、40歳代以降という回答は約3分の2に達する。

年齢限界を肯定する者の多い国では限界年齢も特定年齢層を考える者が多いが、年齢限界を否定する者が多い国では限界年齢も個人差と考える者が多い。

年齢限界がなぜやってくるのか

年齢限界を肯定する者を対象としてその理由を質問した。回答結果が図表2である。①どの国でも「管理的業務による多忙」と「研究開発活動以外の仕事による多忙」が第1位と第2位、②第3

位以下では国により特徴、というのが結論である。

「管理的業務による多忙」は日本、台湾、イギリスで第1位、「研究開発活動以外の仕事による多忙」は韓国、インドで第1位であった。管理的業務の多忙は日本で、研究開発活動以外の多忙は韓国で特に回答率が高かった。

一方、第3位は日本、韓国、イギリスでは「創造性等の発想力の問題」、台湾では「体力的な問題」、インドでは「集中力等の精神的な問題」であり、国ごとの特徴が出ているようだ。発想力についてはイギリス、体力的問題では台湾、精神的問題ではインドの回答率は他国より突出している。また、「新たなテーマに対するチャレンジ精神の問題」はインドやイギリスでは回答率が高いが日本では低く、「急速な技術革新についていけない」という回答は日本では約2割と低いが、他の4カ国では比較的高くなっている。

ところで、限界の来る年齢として回答の多かった40歳代をひとつの区分と考え、40歳以上と未満の間で年齢限界がやってくる理由についての回答がどのように違うかを分析すると、そこには興味深い結果が現われる。

台湾や韓国では多くの項目について40歳未満の者の回答率は40歳以上のそれを大きく上回

図表2. 第一線の研究開発者として活躍できなくなる主な理由(国別、%)

	体力的問題	精神的問題	発想力問題	チャレンジ精神	技術革新	管理的業務	雑用多忙
日本(n=657)	27.1	15.2	34.4	24.0	22.4	69.3	52.5
	31.6	23.0	35.9	28.2	22.2	68.9	50.7
	25.1	11.6	33.8	22.1	22.6	69.4	53.2
台湾(n=263)	41.4	22.8	32.3	27.4	35.4	49.4	43.7
	31.6	13.2	23.7	26.3	39.5	42.1	36.8
	43.1	24.4	33.8	27.6	34.7	50.7	44.9
韓国(n=476)	14.5	18.7	38.7	30.3	29.2	63.9	67.6
	3.1	9.4	34.4	21.9	21.9	78.1	65.6
	15.3	19.0	39.1	30.9	30.2	63.2	67.7
インド(n=144)	33.3	47.9	29.9	40.3	37.5	49.3	51.4
	31.7	47.6	33.3	38.1	39.7	54.0	54.0
	34.6	48.1	27.2	42.0	35.8	45.7	49.4
イギリス(n=177)	4.5	14.7	44.6	40.1	35.6	64.4	58.8
	4.7	20.3	45.3	34.4	42.2	64.1	59.4
	4.4	11.5	44.2	43.4	31.9	64.6	58.4

注: 限界年齢ありと答えた者のみが対象

各国とも上から全体、40歳以上、40歳未満の回答率

る。言い換えれば企業内でのキャリアを積んでくると、実際は限界をもたらず理由ではなかったか、それほど大きな理由ではないというものが多くことがうかがわれる。台湾では管理的業務の多忙、研究開発活動以外の多忙だけではなく、体力、発想力、集中力の問題が現実には杞憂であることが多いようだ。韓国でもチャレンジ精神、技術革新、集中力や体力がこれに該当する。

しかしインド、イギリスではその反対の傾向がいくつか現われている。イギリスでは技術革新や集中力については40歳以上の者の回答率は若年者よりもだいぶ高くなっている。インドでは管理的業務の多忙が、日本では集中力が同様の傾向を示している。韓国でも管理的業務の多忙は40歳以上の者の回答率が高い。

3. 役割にふさわしい年齢

役割にふさわしい年齢は存在するか

一人前の研究開発者、初めての研究開発プロジェクト・リーダー、初めての管理職のそれぞれについて、そのキャリアを現実には何歳くらいで経験しているか、また、研究開発者としては何歳く

らいで経験することが望ましいか、という質問をした。特に後者の質問に関しては役割にふさわしい年齢が存在するかを問うたことになる。

何歳くらいで経験することが望ましいかについて回答結果を示したのが図表3である。20歳代前半や30歳代前半など特定の年齢層の回答率の合計が「あり」の回答率となっており、「年齢に関係なし」とした回答は「なし」の回答率として示されている。

各キャリアについて年齢が関係あるとする回答はどの国でも7割以上となっているが、特に日本ではどのキャリアも9割以上であり、年齢意識が強固であることが分かる。一方イギリスでは関係ありの回答率は70%台であり、関係なしの回答率がいずれも15%を超えている。インドもイギリスに次いで関係ありの回答率は低い。台湾と韓国は日本に類似した回答率となっている。

役割にふさわしい年齢は何歳か

各キャリアについて、その役割に実際に就いている年齢と望ましい年齢について質問した。その結果として回答されている年齢層についてみると、多くの場合はある年齢層に回答が集中してい

図表3. キャリアと年齢—キャリアにふさわしい年齢があるか (国別, %)

	一人前の研究開発者		プロジェクトリーダー		初めての管理職	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし
日本 (n=1219)	95.5	3.4	94.2	4.3	94.1	4.8
台湾 (n= 512)	89.5	4.1	87.1	4.3	87.3	3.9
韓国 (n=1458)	89.9	8.7	91.2	7.1	90.6	7.5
インド (n= 411)	75.7	14.6	82.7	9.0	83.2	9.5
イギリス (n= 767)	75.7	18.9	78.0	16.6	76.0	18.0

図表4. キャリアと年齢—現実と理想 (国別)

	一人前の研究開発者 (現実と理想)	プロジェクトリーダー (現実と理想)	初めての管理職 (現実と理想)
	日本 (n=1219)	30代前半—30代前半	☆30代後半—30代前半
台湾 (n= 512)	30代前半—30代前半	30代前半—30代前半	30代後半—30代後半
韓国 (n=1458)	30代前半—30代前半	30代後半—30代後半	☆30代前半—30代後半
インド (n= 411)	—	—	—
イギリス (n= 767)	20代後半—20代後半	30代前半—30代前半	30代後半—

注: 各項目でいちばん回答の多い年齢層で左が現実, 右が理想
各回答については回答率が35%以上のもののみ表示
☆印は現実と理想が食い違っているもの

る。その内容は図表4に示されているが、ここからふたつの傾向が読み取れる。

第1に、回答された年齢層が集中する国とそうでない国が存在することである。図表4では回答率が最も高い（ただし35%以上）年齢層を示しているが、インドでは集中した年齢層はまったくない。すなわち各年齢層に回答が分散しているのであり、役割にふさわしい年齢は存在せず、むしろ個人差の問題と考えていることがうかがわれる。同様の傾向はイギリスにも若干存在しており、初めて管理職に就くのにふさわしい年齢として回答が35%以上集中している年齢層は存在しなかった。その点日本、台湾、韓国のアジア3カ国はキャリアにふさわしい年齢層が存在しているようだ。

第2に、各キャリアに就くのにふさわしい年齢層や実際に就任している年齢層が国によって異なることである。この点イギリスはアジア3カ国より現実でも理想でも若い年齢層が回答されている。一人前の研究者についてはアジア3カ国では現実も理想も30歳代前半とする回答がいちばん多いのに対し、イギリスではそのどちらも20歳代後半である。同様にプロジェクト・リーダーはアジア3カ国のなかで日本と韓国では30歳代後半という回答が多いのに対して、イギリスでは現実も理想も30歳代前半である。イギリスではアジア3カ国よりも若い年齢をふさわしいと考えている。同様の傾向はインドにも見られ、前述のように特定の年齢層には回答は集中しないものの若い年齢層に対する回答がアジア3カ国よりも多くなっている。

理想と現実のギャップ

キャリアに現実に就く年齢と望ましい年齢が異なる回答が日本と韓国で見られるが、両者には正反対の傾向がある（図表4）。日本ではプロジェクト・リーダーに関し、理想として30歳代前半での就任を望む回答が多いのに対し、現実には30歳代後半とする回答が多くなっている。現実が理想を実現できていないが、これは企業内の従業員高齢化が企業内研究開発者にも及び、昇進閉塞の状況が起こっているからと想像できる。ところが韓

国では初めて管理職に就任する年齢層について、理想は30歳代後半とする回答が最も多いにもかかわらず、現実には30歳代前半とする回答が最も多い。日本と反対の結果が生じているのは、経済発展にともなう企業成長のスピードに人材育成がついていけない状況を示していると考えられる。

4. 年齢限界と創造性

年齢限界と創造性との相関性

研究開発者として活躍できなくなる年齢的な限界があると考える者は、自分には創造性がないと考えているか、もしくは無くなりつつあると考えているのではなかろうか。ひとつの仮説として年齢的限界と創造性には相関関係が考えられ、創造性があると考える者は年齢的限界を否定し、創造性がないと考える者は年齢的限界を肯定するという分析結果が予想できる。

今回のアンケート調査では「あなたは上司や同僚から創造性があると言われることがありますか」、「あなたは自分の仕事に関して、自分が創造性があると思いますか」というふたつの質問を用意し、これらの問いに対して5段階評価（「全くない・全く思わない」から「頻繁にある・非常にそう思う」まで）で回答してもらっている。

分析結果

まず「創造性があると言われる」という回答が年齢限界肯定者と否定者の間で差があるかを検討する。図表5にその結果を示しているが、台湾以外の4カ国では年齢限界肯定者より否定者の方が自分は「創造性があると言われる」と回答している。ただし、有意な差が生じているのは韓国だけである。次に「創造性があると自分で思う」という回答については、やはり台湾以外では年齢限界肯定者よりも否定者の方が「創造性があると自分で思う」と回答している。ここでは有意な差が生じているのは日本だけであった。

次に40歳以上の者を対象とした回答結果を見よう。図表6にその結果を示した。「創造性があると言われる」という回答についてみると、5カ

図表 5. 創造性の有無と年齢限界 (国別)

①「創造性があると言われる」			
	年齢限界あり	年齢限界なし	t 値
日本 (n=1217)	2.98	3.07	-1.43
台湾 (n= 502)	3.47	3.41	0.55
韓国 (n=1432)	3.36	3.48	*-2.52
インド (n= 396)	3.34	3.45	-0.76
イギリス (n= 763)	2.93	2.99	-0.57

②「創造性があると自分で思う」			
	年齢限界あり	年齢限界なし	t 値
日本 (n=1217)	3.18	3.34	** -3.09
台湾 (n= 502)	3.71	3.59	1.33
韓国 (n=1428)	3.43	3.49	-1.44
インド (n= 396)	4.13	4.21	-0.86
イギリス (n= 763)	3.95	3.97	-0.17

p* < 0.05, p** < 0.01

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

図表 6. 創造性の有無と年齢限界 (国別, 40歳以上)

①「創造性があると言われる」			
	年齢限界あり	年齢限界なし	t 値
日本 (n=367)	3.19	3.28	-0.95
台湾 (n= 73)	3.63	3.68	-0.14
韓国 (n= 96)	3.45	3.74	*-1.98
インド (n=141)	3.19	3.56	-1.67
イギリス (n=269)	2.80	3.10	-1.67

②「創造性があると自分で思う」			
	年齢限界あり	年齢限界なし	t 値
日本 (n=367)	3.40	3.59	*-2.16
台湾 (n= 73)	4.03	3.95	0.31
韓国 (n= 96)	3.64	3.77	-1.03
インド (n=141)	4.11	4.46	*-2.36
イギリス (n=269)	3.84	3.99	-1.07

p* < 0.05

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

国すべてで年齢限界肯定者より否定者の方が自分は「創造性があると言われる」と回答している。しかし、有意な差が生じているのは韓国だけである。「創造性があると自分で思う」という回答については、台湾以外の国で年齢限界肯定者より否定者の方が「創造性があると自分で思う」と回答している。ここでは有意な差が生じているのは日本とインドである。

これらの結果から明らかなように、年齢限界を否定している者の方が自身の創造性を肯定しており、両者には相関関係があると考えて良さそうである。

5. 年齢限界否定者と肯定者の間で異なるもの

仕事や会社に対する意識

仕事や会社についてのいくつかの意見 (例えば「仕事には興味を持っている」) を用意し、回答者の考えにどの程度近いかを5段階評価 (「全く当てはまらない」から「非常に当てはまる」まで) で回答してもらった。回答者の年齢を考慮せずにみると、年齢限界否定者と肯定者の間の回答で有意な差があったのは以下の意見である。

- ①「これからも現在の仕事を続けていきたいと思う」(インド・否定者ほど肯定)
 - ②「人生の主たる満足は仕事から得られる」(台湾と韓国・否定者ほど肯定)
 - ③「この会社のためなら、人一倍働いてもいいと思う」(台湾・否定者ほど肯定)
 - ④「自分の専門分野は、研究開発に対する意欲を大いにかき立てるものである」(日本・否定者ほど肯定, イギリス・肯定者ほど肯定)
- 一方、40歳以上の者のみを対象に分析すると状況は変化する。
- ①「仕事には興味を持っている」(イギリス・否定者ほど肯定)
 - ②「今の仕事を自分で工夫して、改善していきたい」(イギリス・否定者ほど肯定)
 - ③「これからも現在の仕事を続けていきたいと思う」(イギリス・否定者ほど肯定)
 - ④「仕事を離れても今後の仕事の進め方について自分なりに考えることがよくある」(台

湾・否定者ほど肯定)

- ⑤「人生のほとんどのことは、仕事より重要である」(イギリス・否定者ほど肯定)
- ⑥「この会社のためなら、人一倍働いてもいいと思う」(韓国・否定者ほど肯定)
- ⑦「自分の専門分野は、研究開発に対する意欲を大いにかき立てるものである」(インド・否定者ほど肯定)。

イギリスをはじめとして多くの国では、40歳以上でかつ年齢限界を否定している者は仕事に対する意欲が高く、生き生きと研究開発の仕事に従事しているようだ。翻って日本では、40歳以上の年齢限界否定者と肯定者の間で有意な差の生じている意見は発見されなかった。これは両者の間では研究開発に対する意欲の差がないということであり、全体としての水準は高いものと想像される。しかし見方を変えれば、有能な研究開発者が際立った業績を上げている状況を示してはいないのかもしれない。

能力開発のために有効だった方法

年齢限界否定者は自分の創造性を肯定していた。しかし回答者全体でみた場合、自分にとってこれまで有効であった能力開発の方法に関して年齢限界肯定者との間に回答傾向の差はなかった。インドの場合に否定者ほど先輩や上司の指導・OJTが有効であったと回答している程度である。

ところが40歳以上の者を対象とすると状況は異なる。否定者と肯定者の間で顕著な差が出るもののうち否定者の回答率が高いのは、日本では「自己啓発」(13.1%対4.8%)、台湾では「自己啓発」(10.8%対5.3%)、韓国では「責任の重い仕事の経験」(35.8%対25.0%)と「先輩や上司の指導・OJT」(26.9%対15.6%)、インドでは「責任の重い仕事の経験」(22.5%対14.3%)、イギリスでは「責任の重い仕事の経験」(21.3%対15.6%)と「異分野の研究開発者との共同プロジェクト」(11.1%対4.7%)となっている。ちなみに年齢限界肯定者の方が回答率の高いものは日本は「責任の重い仕事の経験」(25.0%対31.1%)、台湾は「新しいプロジェクトの企画・推進」(13.5%対18.4%)と「責任の重い仕事の経

験」(10.8%対18.4%)、韓国では「新しいプロジェクトの企画・推進」(7.5%対21.9%)と「社外の研究機関での共同研究開発」(4.5%対12.5%)、インドでは「自己啓発」(26.3%対34.9%)と「異分野の研究開発者との共同プロジェクト」(1.3%対7.9%)となっている(カッコ内はいずれも年齢限界否定者対肯定者)。

重視してほしい処遇の方法

高い研究開発業績をあげた研究開発者を処遇するために重視すべき方法についても両者間で回答率に大きな差が出たものはほとんどなく、インドに関して年齢限界否定者ほど昇給と留学を重視している程度であった。

ここでも40歳以上を対象とすると状況が変わる。否定者と肯定者の間で顕著な差が出るもので否定者の回答率が高いのは、韓国では「リフレッシュ休暇」(16.7%対6.3%)、インドでは「昇給」(26.3%対15.9%)、「留学などの研究機会の提供」(10.0%対3.2%)、イギリスの「高度な研究開発の専門職への登用」(22.2%対14.1%)であった。日本や台湾では顕著な差のあったものはない。反対に年齢限界肯定者の方が回答率の高いものは日本では「ボーナスや個人報奨金」(11.9%対19.6%)、台湾は「ボーナスや個人報奨金」(2.7%対15.8%)と「高度な研究開発の専門職への登用」(8.1%対13.2%)、韓国は「昇給」(16.7%対34.4%)、インドでは「管理職への昇進」(7.5%対12.7%)となっている(カッコ内はいずれも年齢限界否定者対肯定者)。日本と台湾で傾向が似ているようだ。

大学教育の有効性

日本、台湾、インドでは年齢限界否定者ほど大学の専門的教育が役に立ったと考えている。特に台湾では年齢限界否定者と肯定者の回答の間に有意な差があった。韓国とイギリスについては否定者と肯定者の間に差はない。大学の専門教育が有効であれば企業内研究開発者は年齢限界意識を生じることが比較的少なく、さらなる能力発揮を期待できると考えることもできよう。

将来の計画

「あなたは将来、どこで働きたいと考えていますか」という質問に対し、日本、韓国、イギリスでは年齢限界否定者と肯定者の間で顕著な差はなかった。しかし台湾とインドでは同様な傾向を示している。両国とも年齢限界否定者は「現在の会社」を希望する一方、肯定者では「独立して自分でおこした会社」という回答が多い。両国では有能な研究開発者に対する処遇が当人にとって満足できるものとなっていることが想像できる。一方、限界を感じている者は他へ転身することで再起を図ろうと考えているようだ。

6. 年齢限界と高度研究開発専門職指向

年齢限界と高度研究開発専門職指向との相関性

前述のように、研究開発者として活躍できなくなる年齢的な限界がないと考える者は、自分には創造性があると考えているようだ。創造性が失われられないのであれば研究開発者としてのキャリアの全うを指向し、研究開発者としての頂点に立つ高度研究開発専門職を指向すると考えても不思議ではない。それでは年齢的限界を否定する者ほど高度研究開発専門職を指向するという仮説は成立するのであるか。アンケート調査では「あなたは管理職よりも、高度な研究開発の専門職（研究開発フェローなど）に就きたいと思いませんか」という質問を用意し、5段階評価（「ぜひ就きたい」から「就きたくない」まで）で回答してもらった。

図表 7. 年齢限界と高度研究開発専門職（国別）

	年齢限界あり	年齢限界なし	t 値
日本 (n=1217)	3.26	3.47	***-3.70
台湾 (n= 502)	3.69	3.85	-1.43
韓国 (n=1430)	2.43	2.16	*** 4.62
インド (n= 396)	4.13	3.75	* 1.99
イギリス (n= 763)	3.10	3.08	0.21

p* < 0.05, p*** < 0.001

注: 「ぜひ就きたい」5点, 「できれば就きたい」4点, 「どちらとも言えない」3点, 「あまり就きたくない」2点, 「就きたくない」1点とした場合の平均

分析結果

図表 7 に結果を示したが、年齢限界否定者ほど高度研究開発専門職を指向する国がある一方で、年齢限界肯定者ほどこの専門職を指向する国もある。前者は日本、台湾であり、後者は韓国、インド、イギリスである。しかも日本、韓国、インドともに統計的に有意な差がある。これは有能な者が指向するキャリアが国によって違い、日本では研究開発者としての延長線上で専門職のキャリアを指向するのに対して、韓国やインドではたとえ研究開発者でも有能な者は管理職を指向するというを示しているようだ。

ちなみに高度研究開発専門職を指向する者を対象にその理由を問うた場合、年齢限界否定者と肯定者の間で回答が顕著に異なるのはインド人の回答であり、否定者の方が高い回答率を示したのが「大きな仕事ができるから」と「研究開発に専念したいから」、肯定者が高い回答率を示したのは「性格・能力的に適しているから」であった。反対に高度研究開発専門職を指向しない者を対象にその理由を問うと、否定者と肯定者の間で回答が顕著に異なるのは台湾人の回答であり、否定者の方が高い回答率を示したのが「ラインの管理職の方が大きな仕事ができるから」、肯定者が高い回答率を示したのは「研究開発職務よりも管理職務に性格・能力的に適しているから」と「ラインの管理職の方がより高い地位まで昇進できるから」であった。

この指向の違いは他の質問に対する回答結果の違いからもうかがえる。会社における6つの対象について、どれにいちばん帰属意識（一体感）を感じるかという質問のなかで、研究開発職という職種、自分の研究対象のふたつについてみると、年齢限界否定者で研究開発職という職種にいちばん一体感を感じるという回答は韓国 33.3%、インド 29.5%、日本 29.2%、台湾 25.7%、イギリス 14.6% となっており、イギリスが極端に低い。しかし自分の研究対象にいちばん一体感を感じるという回答は日本 32.4%、韓国 28.5%、イギリス 24.0%、台湾 23.2%、インド 21.3% となっており、日本とインドの差は非常に大きい。研究対象に対してそれほど一体感を感じていないインドの

研究開発者は、研究を続けるキャリアを必ずしも将来まで望んでいないとも思われる。

7. まとめと提言

ここで改めて分析結果をまとめよう。

- ①日本や台湾では研究開発者の年齢限界を肯定する者が多いが、韓国、インド、イギリスでは否定者が多い。ただし40歳以上ではインド、イギリスでも肯定者が増える。
- ②限界のやってくる年齢について日本や台湾では40歳代という回答が多い。年齢限界否定者の多いインドやイギリスでは限界年齢には個人差があるという回答が多い。
- ③年齢限界の理由としては、どの国でも管理的業務の多忙と研究開発活動以外の多忙が上位2項目である。ただし第3位の理由は国によって異なる。
- ④日本、台湾、韓国では役割にふさわしい年齢の存在を認め、特定の年齢層に回答が集中するが、インドやイギリスは個人差の問題ととらえる回答が多い。
- ⑤年齢限界を否定する者ほど自分に創造性があると考えている。
- ⑥日本以外では40歳以上で年齢限界を否定している者は肯定者に比べて仕事に対する意欲が高い。しかし日本ではそのような差が両者の間に存在しない。
- ⑦年齢限界を否定している者のキャリア指向として、日本や台湾では研究開発職としてのキャリアが継続する高度研究開発専門職の希望が多いが、韓国、インド、イギリスでは管理職としてのキャリアを希望している。

調査対象となった5ヵ国の企業内研究開発者の意識はいろいろな点で異なっていることが分かったが、これらの結果から以下の点が指摘できよう。

①年齢限界の要因の除去、軽減の必要性

調査対象となった5ヵ国すべてで年齢限界の理由として管理的業務の多忙と研究開発活動以外の多忙が上位2項目として回答されている。これらは研究開発活動を物理的に阻害する要因であっ

て、研究開発者自身に内在するものではない。つまり研究開発者にとって致命的要因から限界が生じるのではないと言える。どの国でも非常に多くの者がこれらを阻害要因として認識している以上、何らかの形でその負担の除去、軽減を図る方策を考えるべきである。

②優秀な研究開発者の意欲向上に向けた取り組みの必要性

イギリスでは年齢限界を否定する研究開発者は同時に創造性のある人材と考えられる。そして彼らは研究開発活動に対する意欲が高いことがうかがわれた。今の仕事に興味を持ち、仕事に自分で工夫と改善を加え、これからも続けていきたいと考えている。ところが日本の研究開発者では年齢限界否定者と肯定者の間にこのような意欲の差は見られない。全体的に意欲が高いことの現れともいえるが、優秀な人材がより力を発揮できる環境が与えられていないとも考えられる。他社や他国の企業には生み出せない独自性を持った技術の開発が要請されている現在、特に創造性のある人材に対する人事施策に工夫を加えることは企業の生存・成長を大きく左右すると思われる。

③キャリア指向の違いに配慮した人事施策の必要性

日本のように研究開発者が研究そのものに帰属意識を持っているのであれば、優秀な者に対する処遇として高度研究開発専門職を提供することは合理的である。しかしこの方策はどの国でも合理的なものとは言えない。韓国やインドでは優秀と認められた研究開発者に対しては大きな権限を持った管理職としての処遇が望ましい。国によって研究開発者のモラル向上や能力発揮を導く施策は異なるのであり、海外に研究開発拠点を持つ企業にとってこの点での稚拙はその活動に多大な影響を及ぼすであろう。

注：この小論で分析対象とした各国データについて解説する。日本は1997年に調査実施の有効回答1219名のデータ、台湾は1998年から1999年にかけて調査を実施した有効回答512名のデータ、韓国は1998年実施の調査のなかから開発部門所

属者のみを対象とした有効回答 1458 名のデータ、インドは 1997 年から 1998 年にかけて調査を実施した有効回答 411 名のデータ、そしてイギリスは 1997 年と 1998 年にそれぞれ実施された調査の有効回答合計 767 名のデータである。

(参考)

- 石田英夫「研究人材マネジメントの現状と課題」(「組織行動研究」No. 26, 慶応義塾大学産業研究所, 1996)
- 内田 賢「企業内開発研究者の職業意識—インドと日本の比較」(同上)
- 梅澤 隆「発展途上国における研究開発者のキャリアと職業意識・研究業績—インドにおける公的部門と民間部門の比較を中心として—」(「組織行動研究」No. 29, 慶応義塾大学産業研究所, 1999)
- 蔡 芒錫「日本の研究者, 韓国の研究者」(同上)