

Title	研究開発人材の育成とモチベーション(人材問題 (1))
Author(s)	小沼, 良直
Citation	年次学術大会講演要旨集, 21: 459-462
Issue Date	2006-10-21
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6387
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

○小沼良直（研究産業協会）

1. 概要

時代の変化の中で、求められる人材像も変化している。また、グローバル競争が激化する中で、効率化の追及や総人件費削減の観点から、多くの企業の中で人事制度も変わりつつある。そうした中で、(社)研究産業協会では、今の時代における民間企業における研究開発人材の育成のあり方や、モチベーション向上策について、連続的に調査・研究を進めている。本発表は、それらの概要を紹介するものである。

2. 調査の視点

(1) 人材の育成について

- ・時代の変化が激しい中で、今の時代において、研究開発人材に求められる能力な何か？
- ・最近の若手技術系人材に対する見方
- ・人材育成における問題点は何か？
- ・各企業の人材育成への取組みは、これまでと比べて変化が見られるか？

(2) モチベーションについて

- ・モチベーションの源泉は一体何か？
- ・近年の評価制度などとの関係において、なぜモチベーション低下が見られるのか？
- ・モチベーション向上に向け、何を考えるべきか？また、各企業はどのような取組みをしているのか？

3. 調査方法

(1) アンケート調査による定量的把握

[平成16年度]

- ・経済産業省調査「技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査」（調査機関：(社)研究産業協会）
 - －研究開発投資が大きい大手企業204社を対象。うち、73社が回答。（回答率35.8%）
 - －民間企業の研究者480名を対象。うち、214人が回答。（回答率44.6%）

[平成17年度]

- ・(社)研究産業協会「民間企業の研究開発動向に関する実態調査」（調査機関：(社)研究産業協会）
 - －研究開発投資が大きい大手企業約327社を対象。うち、102社が回答（回答率31.1%）

(2) ヒアリング調査および委員会でのディスカッション

調査にご協力いただいた企業は以下の通りである。

[平成16年度]

- ・日本電気、富士通、日本IBM、松下電器産業、花王、帝人、本田技術研究所、エーザイ、キリンビール、富士ゼロックス、武田薬品工業、三菱重工業、三菱総合研究所

[平成17年度]

- ・日本電気、三菱総合研究所、豊田中央研究所、シャープ、石川島播磨重工業、三菱電機、東京電力、ソニー

4. 調査結果概要（主なものを記載）

(1) 人材の育成について

①今の時代において、研究開発人材に求められる能力な何か？

- ・日本が欧米に対するフォロワーからトップランナーへ→今まで以上に創造的な人材が求められる
- ・グローバル競争の激化・効率化への要求→今まで以上に戦略立案・目利きができる人材が求められる
- ・技術の高度化・スピードへの要求→今まで以上に高度な専門性を持ち、柔軟性がある人材が求められる

②最近の若手技術系人材に対する見方

質問項目：最近の新入社員の能力について、近年下がっていると思いますか？ 各項目について選んで下さい。



経済産業省調査「技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査」（調査機関：(社)研究産業協会）

③人材育成における問題点

[創造性]

- ・創造性を持つ人材自体は希少価値と言われている
- ・創造性を育てる方法があるのか？
 - 企業風土、自由な雰囲気、失敗への許容
 - 訓練による底上げは可能か？
- ・教育の問題（資質の低下（課題設定能力、リーダーシップ、探究心、コミュニケーション能力、打たれ弱さ等））

[戦略立案、目利き]

- ・戦略、ビジョンが今まで以上に求められる時代
- ・目利きができる人材も希少価値と言われている
- ・戦略立案能力や目利き人材をいかにして育てるか？

[専門性]

- ・時代の変化に伴い、求められる技術も変わってくることへの対応
- ・研究開発者に年齢限界はあるか？
- ・教育の問題（基礎学力低下への懸念）

[その他]

- ・科学技術離れの問題
- ・2007年問題などの技術継承

④人材育成に対する取組みの変化

[人材育成にかかる費用・時間]

- ・人材育成にかかる費用・時間はむしろ増えている

[人材育成の質の変化]

- ・リーダーシップ、マネジメント能力の強化への重点移行など、質は変化している
- ・全体一律から個々の自主性・個性尊重の傾向も見られる（選抜型の研修も多い）

[人材育成プログラムの目的]

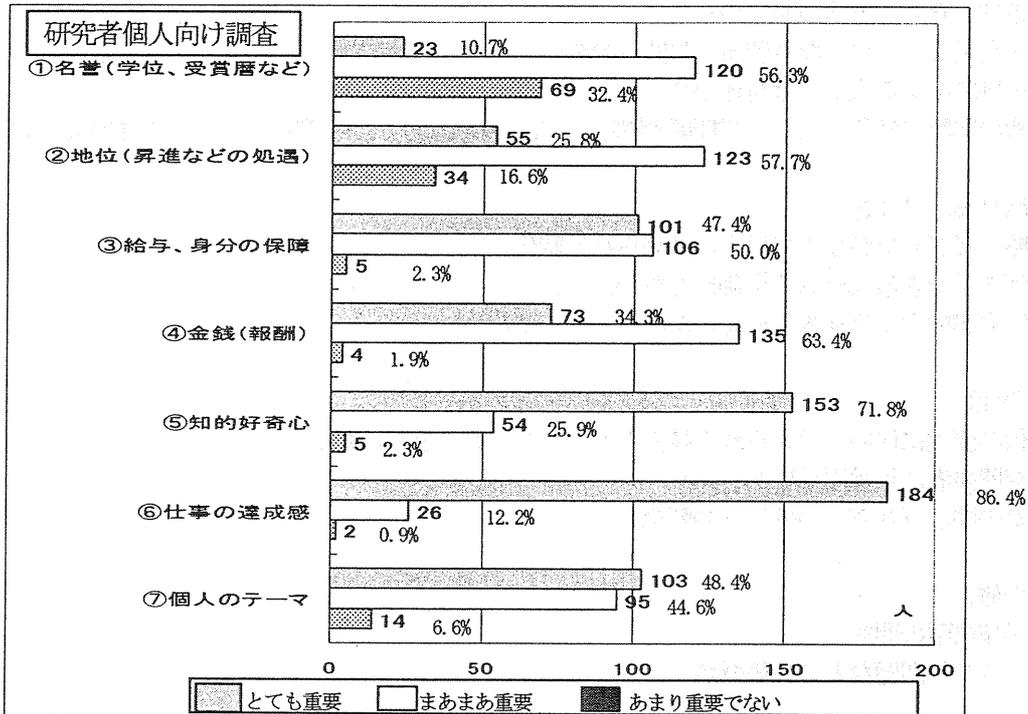
- ・専門性の強化
- ・リーダーシップ、マネジメント能力の強化
- ・発想・視野を広げる

[人材育成プログラムの具体的な例]

- ・マネージャー、トップリーダー、経営幹部向け研修プログラム
- ・基幹人材の早期選抜・育成プログラム
- ・プロを育てる職種別研修制度
- ・プロフェッショナル認定制度
- ・海外研修・留学
- ・企業内ユニバーシティの設置
- ・メンタリングという師弟関係による育成
- ・異業種交流

①モチベーションの源泉は一体何か？

質問項目：技術者のモチベーション維持についてお伺いします。各項目についてのモチベーション維持のために重要と思われる程度を選んで下さい。



経済産業省調査「技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査」 (調査機関：(社)研究産業協会)

②なぜモチベーション低下が見られるのか？

[評価されないことへの不満感] ※根底にあるもの：人間本来の「存在証明」願望

- ・背景1：人事制度の変更(総人件費の抑制、昇進・昇格枠の縮小)
- ・背景2：技術者に対する評価の難しさ(専門分野の違い、成果が出るまでの期間の長さなど)

[面白い仕事ができないことへの不満感] ※※根底にあるもの：面白い仕事への技術者の欲求

- ・背景1：「選択と集中」→やりたい仕事ができない
- ・背景2：高齢者に対する仕事の与え方

③モチベーション向上に向け、何を考えるべきか？また、各企業はどのような取組みをしているのか？

[「評価されないことへの不満感」への対応例]

- ・様々な形での評価・表彰 ⇒ 「認められている」という満足感
- ・専門性に対する評価・処遇 ⇒ ポストとは別の評価・処遇
- ・昇進・昇格における逆転・復活制度 ⇒ チャンスへの期待感

[「面白い仕事ができないことへの不満感」への対応例]

- ・柔軟性があり、幅が広い人材の育成を ⇒ 本人にもプラス
- ・可能な限り、高齢者にも重要な仕事を ⇒ 研究開発人材はサッカー選手型か、映画俳優型か？

[チャレンジできる企業風土の醸成]

- ・研究開発者が失敗を恐れず、チャレンジできるような企業風土の醸成が必要