

中小企業動向 トピックス

研究開発型企业における中核人材の確保と育成

グローバル化等による競争激化の中で、多くの企業でイノベーションに向けての研究開発の重要性が一段と高まっている。イノベーションを実現するためには、人的資源を含む組織のマネジメントのレベルから研究開発を推進し、連続的に「技術のブレークスルー」を起こすダイナミックな取組みが必要である。当公庫総合研究所では、中核的技術者のマネジメントにおいて特徴的な工夫をしている研究開発型中小企業の事例分析等を行い、「研究開発型企业における中核人材の確保と育成」というテーマでレポートをまとめた。

本稿では、具体的事例を用いながら、研究開発型中小企業における中核人材の確保・育成において注目される組織構造の工夫と組織文化・風土の醸成のポイントを考察する。

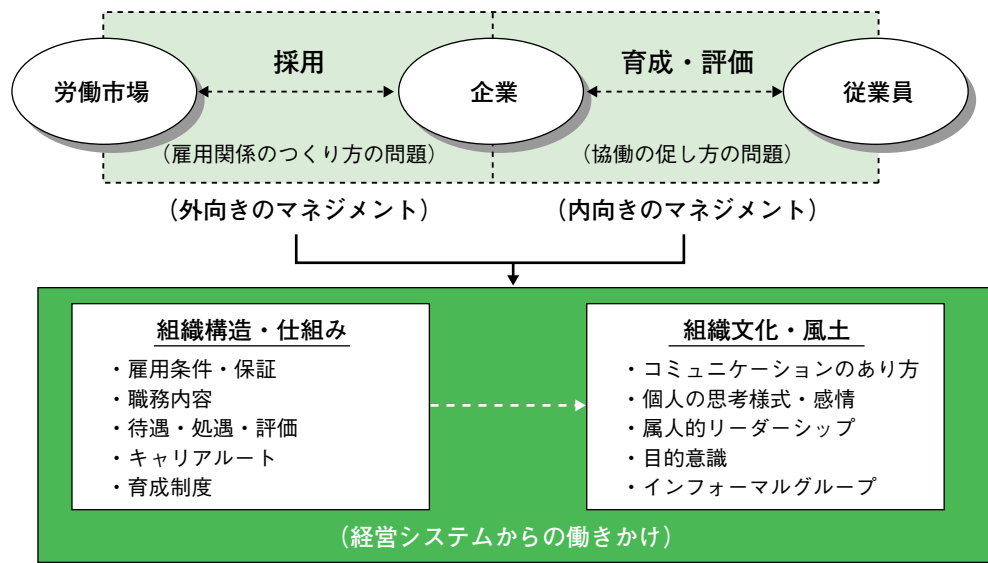
中小企業における研究開発を取り巻く環境

グローバル化等による競争激化の中で、研究開発と収益との相関は強くなっており、企業経営における研究開発マネジメントは、競争優位の源泉あるいは事業発展の原動力として極めて重要となっている。その一方で企業規模の大小を問わず多くの企業では、研究開発を担う中核的な技術者に対して強い不足感がある。研究開発マネジメントにおいて、研究開発に携わる中核的な人材の確保・育成は、注目すべき今日的課題である。

こうした中、大企業にはない特徴的な組織構造やインセンティブによって多彩な研究開発を実施し、着実に収益に結びつけている中小企業が存在する。このような中小企業では、研究開発の担い手である良質な人材をうまく採用し、かつ、効果的に育成する取組みがある。

前述のレポートでは、組織体制や管理システムへの工夫といった明確に制度化されたマネジメントの観点から、人材採用のマネジメントと、育成および評価処遇制度のマネジメントという2つの側面に分けて、研究開発型企业の中核人材のマネジメントを整理した（図表1）。

（図表1）企業における人材マネジメント



事例にみる中核人材マネジメントのポイント

また本調査では、中核的技術者のマネジメントにおいて特徴的な工夫をしている研究開発型中小企業13社に対して、インタビュー調査を実施した。本稿では、その中から、(株)エリオニクス（東京都八王子市、電子応用装置・その他測定装置・イオン関係装置製造、従業員81名）の取組みをもとに、比較的明確に制度化されたマネジメントの観点から具体的なポイントを示す（図表2）。

(1) 可能性の見極め

中核人材の成長は企業の将来性に強く影響するという考えから、同社では技術者を採用する際に、技術的知識・スキルの高さよりも、ものづくりへの関心の高さ（技術向上への意欲）やリーダーシップといった要素を重視している。すなわち技術者を採用する際に、自社の経営戦略・研究開発戦略に沿った視点から、意欲や指導力等の中核的技術者としての「成長可能性」を丁寧に見極めていいると考えられる。

(2) 産学の「知」の双方向性

同社では、経営者自らが地元の高専の客員教授として教鞭をとるほか、「会社見学バスツアー」等で、同高専の学生を柔軟に受け入れている。同社では、高専等との継続的な協力関係からインフォーマルなネットワークも拡大しており、安定的な人材の採用が可能になっている。同社にとっては、高専等から企業への一方的な流れではなく、企業からも高専等へ人材が積極的に派遣されるといった、「知」の双方向的な流れを持つことが、イノベーションや特徴ある相互作用を促進する上で重要と考えられる。

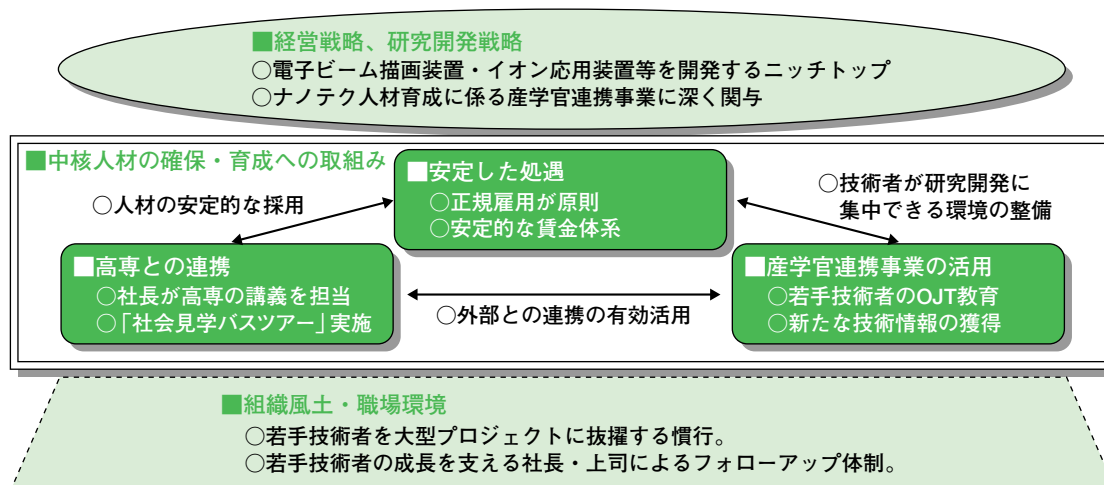
(3) OJTによる教育と高度プロジェクトへ挑戦

同社では、「若手技術者は頭脳が若く、体力があり、挑戦意欲も旺盛であるため、大型プロジェクトの担当に適している」という経営者の考えから、若手技術者を産学官連携の共同研究事業等に抜擢し、OJTを通して育成効果を高めている。また、インフォーマルなコミュニケーションを含め、意欲ある若手技術者のマインドを支える社内のフォロー体制も充実している。こうしたことから、「高度研究開発プロジェクトへの抜擢」といった取組みは、特徴的な体験学習機会の提供という点で、中核的技術者の能力形成に大きく貢献しているとみられる。

(4) 雇用の安定性

同社には、短期的に成果を確認しやすいプロジェクトと長期的な研究開発活動による成果を期待するプロジェクトがあるが、いずれのプロジェクトを担当する技術者に対しても不公平感の少ないやや年功的な処遇に配慮している。その背景には、中核的技術者に対する中長期的な能力形成への期待がある。同社のように技術進歩が早い環境下では、技術者の継続的な学習が有効であり、成果主義賃金等とのバランスを調整しつつ安定的な雇用を保証することは、中核的技術者のモチベーション維持の上で極めて重要と考えられる。

(図表2) (株)エリオニクスの取組み

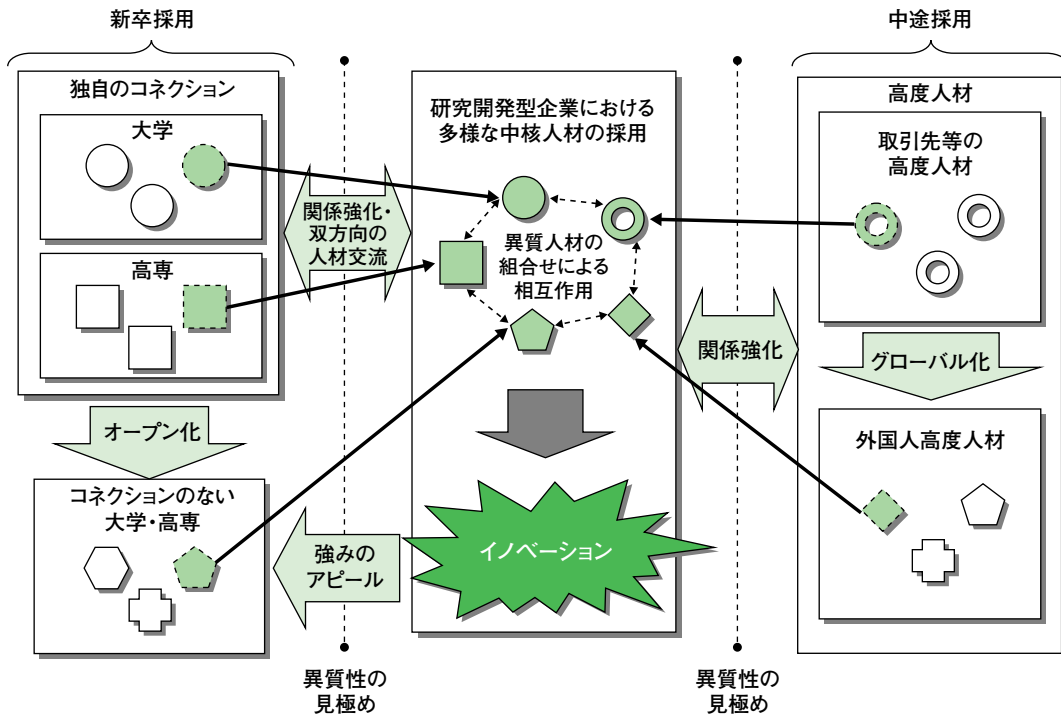


中核人材マネジメントの潮流と方向性

研究開発課題は、ますます多様化・高度化する傾向にある。このため、イノベーションを主導する中核人材には「異質性」や「リーダーシップ」が求められ、これを受けて研究開発型中小企業の中核人材マネジメントの取組みも多様化・高度化している。

採用に関しては、多くの新卒者に開かれた公平な採用方法が一般化しつつあるとともに、大企業出身者や外国人技術者等の中途採用が増えている。採用においては、中核人材間の「異質性」の確保がキーワードとなりつつあり、多様なバックグラウンドを持つ技術者を採用しようとする傾向がみられる（図表3）。

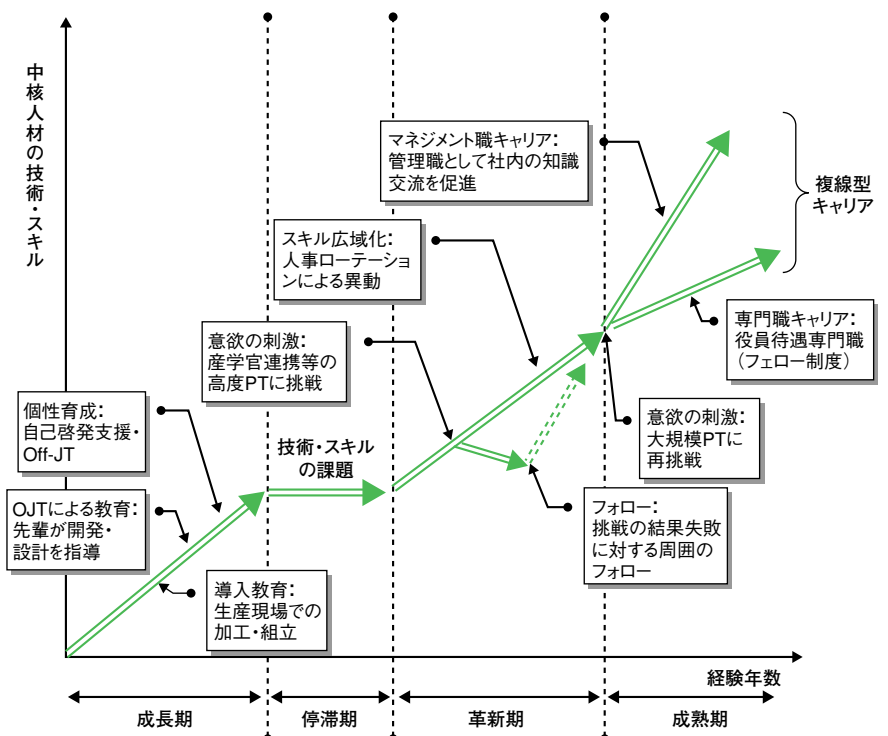
（図表3）研究開発型企業における中核人材の採用・人材の組合せ



育成に関しては、技術者のキャリアステージに合わせた自己啓発支援やローテーション・導入教育を実施したり、複線型キャリアイメージを与える等の取組みがみられる（図表4）。また、多くの企業では特徴あるOJTや高度研究プロジェクトへの抜擢等、豊富な活躍機会を提供することで「リーダーシップ」を醸成しようとしている。

評価・処遇に関しても、「異質性」を確保し、「リーダーシップ」を醸成すべく様々な工夫がなされているが、その態様は企業の研究開発戦略に応じて多様化している。研究開発型企業では、多様なプロジェクトをポートフォリオ化してリスク分散を図るケースも多く、中核的技術者の評価・処遇に関しては、各々が担当する個別プロジェクトの特性を考慮した柔軟性が求められる。

（図表4）研究開発型企業における中核的技術者の育成イメージ



事例にみる研究開発を促進する組織風土・文化

中核人材マネジメントが高度化・多様化する中で、組織文化・風土といった要素は、企業の様々な制度的工夫・仕組みに動力を与え、研究開発に柔軟性をを持たせる上で重要性を高めている。以下では、再度㈱エリオニクスの事例を参考に、制度的工夫を活かすための「サブシステム」等についてみる。

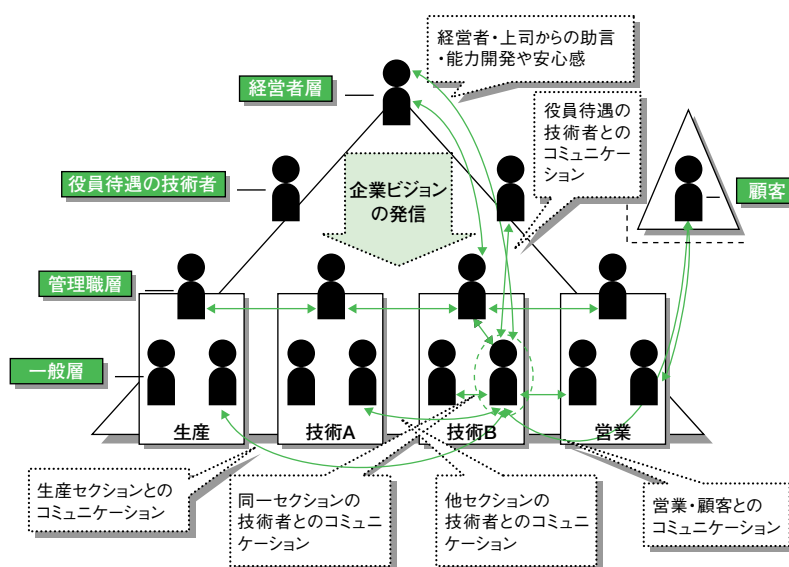
(1) 「アイデアのバイパス」によるコミュニケーション

同社では、大型プロジェクトを担当する若手技術者の研究開発を、大企業出身の経営者が柔軟にフォローする場面も多い。このような中核的技術者と経営者・上司とを結ぶ「アイデアのバイパス」は、中核的技術者の安心感や挑戦意欲の向上に結びつく点で、重要な人材育成の機能を持っていると考えられる。

(2) セクションを超越したコミュニケーション

同社では製品開発を担当した技術者と顧客との接点創出を意識的に行っている。こうした取組みには、中核的技術者が顧客からの直接評価により自ら開発した製品の価値を実感することに価値をおく組織文化がうかがわれる。中小企業は、組織規模が小さいこともあって、職階・セクションを越えて自社内・自社外とのコミュニケーションが促進されていて、中核的技術者と様々な主体との間に相互作用が起きやすい(図表5)。そして、こうした相互作用から中核的技術者のモチベーションが刺激されている。

(図表5) 中核的技術者を取り巻くコミュニケーション



中核人材マネジメントを支える組織文化・風土の特徴

研究開発型中小企業において中核的技術者育成の主要な手段となるOJTは、教育を通じて組織文化・風土を感じ取らせるプロセスでもあり、中核的技術者の思考様式の形成に強く関係する。OJTによる教育効果を高めるためのキーワードは、「コミュニケーション」である。多様なコミュニケーションを促す組織文化・風土は、中核的技術者の能力開発の基盤を支えるだけでなく、柔軟なフォロー体制による安心感・意欲向上・動機づけ(モチベーション)を促す効果があると考えられる。

また、研究開発プロジェクト管理においては、中核的技術者の「自律性」あるいは「自主性」が重要なキーワードとなっている。中核的技術者に対して強いインセンティブを付与し、そのモチベーションを確保する一つの工夫として、研究開発プロジェクトの管理について広範な裁量を与えるといった取組みは、中核的技術者の「自律性」を尊重する研究開発型企業の組織文化・風土に即した特徴的な仕掛けといえる。

中小企業の特徴ある研究開発への原動力を生み出すためには、中核的技術者の「コミュニケーション」や「自律性」を後押しする組織文化・風土を醸成していく工夫・取組みは欠かせない。事例にみる様々な取組みは、研究開発の持つ不確実性に対する柔軟性を高める効果があると考えられる。

(篠崎 恵美子)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：中小企業金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jasme.go.jp/>