

|                     |                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Title</b>        | 研究開発における目標管理の再吟味：個人の創造性と<br>テーマ管理・成果主義を結ぶマネジメントへ                                                                                            |
| <b>Author(s)</b>    | 斎藤，一雄                                                                                                                                       |
| <b>Citation</b>     | 年次学術大会講演要旨集，17： 391-394                                                                                                                     |
| <b>Issue Date</b>   | 2002-10-24                                                                                                                                  |
| <b>Type</b>         | Conference Paper                                                                                                                            |
| <b>Text version</b> | publisher                                                                                                                                   |
| <b>URL</b>          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/6741">http://hdl.handle.net/10119/6741</a>                                                             |
| <b>Rights</b>       | 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. |
| <b>Description</b>  | 一般論文                                                                                                                                        |

○斎藤一雄（カネカ・クリエイティブ）

### §1 はじめに

国際競争激化の中で、企業の自力による内なる努力として研究開発力の強化が求められている。日本企業においては研究開発資金と人員の投入量は世界でもトップ水準にあるが、従来型の日本的経営体質の中で個人の能力を最大限生かして創造性を強くするための方策・仕組みの形成が早急に必要である。昨年の本学会大会では、不確定要素が多い研究開発業務の中で、ヒト・モノ・カネ・テーマを研究開発の現場最前線で一元管理する研究所長機能の重要性に注目して再分析し、その有効化の条件を提言した〔1〕。今回はそれに続き、個人の創造性発揮モチベーション強化と組織としての業務効率向上を結ぶマネジメント手段として目標管理に焦点を当てて再吟味し、その有効化への条件を追及分析した。

### §2 企業の研究開発力の強化に障害となる弱点の存在と強化への方策のいろいろ

近年、企業の社長と人事部門は成果主義を強調して、金は出すから成果を上げてほしいと願望している。それだけ国際競争の様相がはっきり見えている経営者にとっては、真剣に企業の今後の生残りを考えると、このくらいははっきり言わないといけないという危機感の現われと言える。これは本来仕事に国際競争原理が大きく働いている研究開発という業務の人々の活性化にとっては、従来にない好機到来とも言える。しかし運営如何にかかっている。他方、研究者たちの研究成果を正当に評価してほしいという願望は強い〔1〕。特に国際競争激化の現在、先進国型のリスクにチャレンジするタイプの創造的研究開発に関しては、研究者の意欲をもっと重視してマネジメントする事が世界経済で生残るための企業研究開発成果への重要ポイントになってきた。しかし現実には従来型日本の経営のキャッチアップ体質から残る弱点がまだ存在して、先進国らしいフロントランナー体質を最大限発揮することへの障害となる。表1に弱点の存在例を掲げる。これらの弱点が存在する中で、現時点で考えられる研究開発力強化への方策・事例のいろいろを表2に整理して掲げてみた。これらは自社の状況風土・業界の環境状況により判断して選択実行すべきものである。

表1 克服すべき弱点の存在

- a) 構想力の弱さ（組織と個人両面から）
- b) 不確定要素が多い研究開発前半段階の弱さ  
（企画探索・基礎研究・基本特許取得）
- c) 個人の発想を生かす風土の弱さ  
（成功確率が高い研究開発後半段階の  
集団力・集団統率力は強い）
- d) リスク・チャレンジを重視・評価・処遇  
する機能の弱さ（金融の体質に端を発する）
- e) 研究者へのモチベーションの弱さ  
（工場労働者へ配慮が大きい人事・労務制度）
- f) 前例ない事への許容の弱さ
- g) 責任と権限の曖昧さ（日本的雇用方式から）
- h) 国際競争の何たるかを知らない人がまだ多い

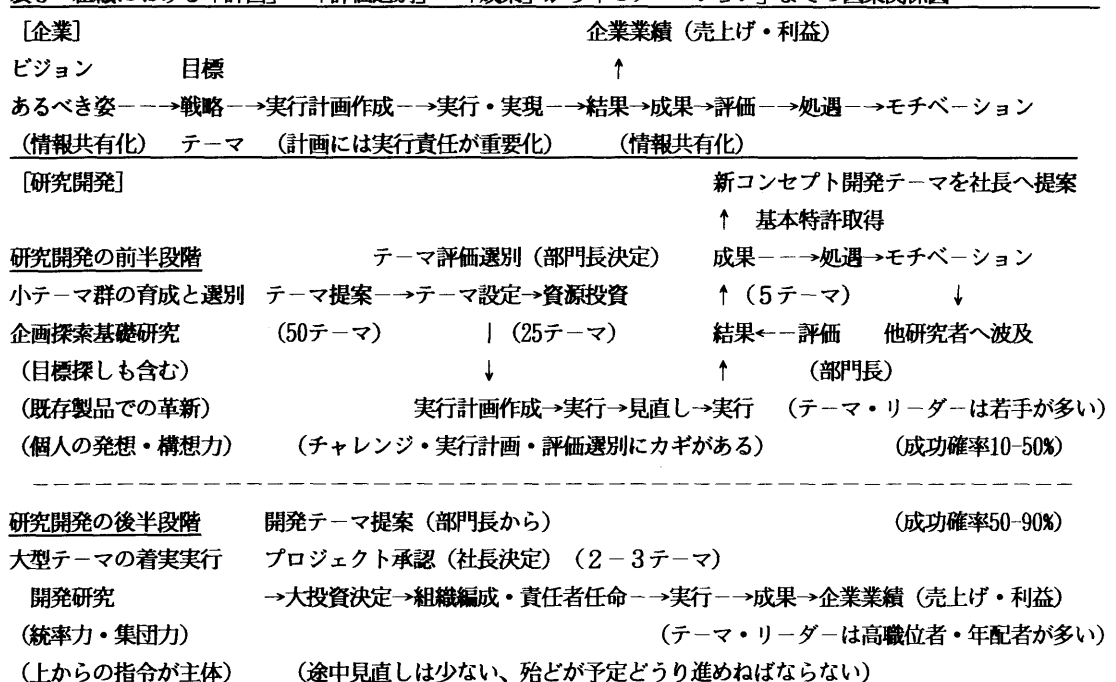
表2 企業の研究開発力強化への方策のいろいろ

- a) 研究開発資金・人員を増やす（既に世界最高水準）
- b) 発明特許報奨金の増強（医薬・化学・電機で先行中）
- c) イノベーションに強い人を社長にする
- d) 外国人を研究管理者に任命する
- e) 外国に研究所設置（日本人若者の仕事が限定）
- f) 大学との連携強化（研究成果と人材確保の両面）
- g) 本社スタッフの増強（テーマ結果責任が不在化）
- h) 事業部長の直轄にする（短期&近辺機会優先）
- i) 研究所長機能の強化（研究開発の最前線で  
ヒト・モノ・カネ・テーマの責任管理拠点として）
- j) 研究開発向きの目標管理の運営強化

### § 3 企業組織において計画から成果を得るまでの流れの概観

一般に企業組織において仕事を計画してから成果を得るまでの典型的な流れを表3に描く。そして研究開発の場合の流れをもう少し具体的に続けて描いた。この中で研究開発の弱点になっている部分と研究者のチャレンジ・モチベーション強化の必要な部分はどこかを考えていくと、構想力が弱いと言われている日本の現状では、トップ経営者の構想力と共に、研究開発において前半段階の小テーマ群、まだ成功確率が50%以下と低リスクの多い部分に何らかの有効なアクションが必要なことが感じとられる。又、研究開発の場合に前半段階と後半段階の業務構造・体質の違いが大きい事に今後注目して仕組みと運営を考える必要がある。

表3 組織における「計画」・「評価選別」・「成果」から「モチベーション」までの因果関係図



研究開発の後半段階として、社長レベルで大投資と実行を明確に決定・指示できるような有望な構想・大プロジェクトを発生させるためには、事前に各種の情報調査と基礎的な探索、執拗な基礎研究と基本特許取得などが、用意周到に多角的に種々の発想で、充分に行われる必要がある。産学連携で大学における基礎研究成果への期待もよいが、自社の得意分野・コア分野と考える分野には、自社内で逃げずに最大限に投資とチャレンジをするのが企業の社会的貢献と存在価値の問題でもある。企業にとり、有望な新技術を探索・発掘・創造し社長に新コンセプトとして提案する事は、研究開発実施部門の最重要な役割に属する。

他方、研究者各個人のやる気を活性化支援し、難易度の高い目標へのチャレンジと途中成果を含む成果に対しては、正当な評価・選別と処遇を実行する事が、マネジメントに最も求められる責任事項である。それをいかに行うか、そのためのツールとして、「誰が何を考えたか」の実証的基盤の確保と実行計画の思考内容も含むテーマの選別管理・資源投資を事実ベースでシビアな評価により実行するには、現実にはどんな方法があるか、がポイントになって来る。

### § 4 成功確率が低いが高リスクチャレンジが重要な研究開発の前半段階の弱さ克服へ

キャッチアップ時代には、欧米の先行事例を参考に成功確率が70-90%と高いテーマをプロジェクトに掲げて集団力で進めばよかった。しかし現在、研究開発の効率を下げる最大の要因ネックは、大型テーマ・プロジェクトで大人数で、数多く、意思決定を先送りして長期間続けることである。それを防止する最大の方法は、前半段階で目標探しも

含め小テーマをできるだけ多く、志高い有能で野心のある研究者に本気でトライさせて、さまざまな探索をさせる事となる。資源消費はまだこの段階では小さく、R&D投資効率全体への悪影響は少ない。この段階のチャレンジと評価選別を先送りしていくと、テーマの規模が大きくなり経費と人員の無駄が膨大になって致命的となる。

そこで、前半段階の不確定要素が多い小テーマ群に適したマネジメント方法が重要になってくる。質のよいイノベーションのテーマの発生発掘のためには、リスクチャレンジに適した小規模だが競合他社よりも一歩先に出るチャレンジと資源配置をして最大限に先手の可能性を追及するというタイプのマネジメントが主眼になる。ここでは成功率の数字の向上が主目的ではなく、集めた精鋭人材研究者の心の中に、落ち着いて本気に研究内容に全精力を注ぎ込みチャレンジトライさせる状態を作り出す、質の管理が重要な要因になる。

## § 5 管理方法の選択と成果主義・目標管理における問題点・課題

計画－実行－見直し－実現－成果－評価－処遇という仕事のサイクルにおいて、これまで一般に仕事の管理方法としてどのようなものがあるか。表4に掲げる。d)に登場する目標による管理は、P. H. ドラッカーにより提唱

表4 管理方法のいろいろ

|                                       |                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|
| a) 上司による一方的な指示と絶対評価管理                 | され[2]、日本でも1970年代から各企業で導入されたが、運用で種々の問題点を含んだままであった。 |
| b) 部門内で成績順に%で比率配分する相対評価管理             | しかし、現在の日本企業に必要な先進国型の研究開発に                         |
| c) 多数の第三者審査委員会による多数決評価管理              | こそ、この管理方法、実行者自身が設定する目標により実行                       |
| d) 目標による管理(「目標と自己コントロールによるマネジメント」[2]) | と評価が行われるマネジメント方法、が重要な意味をもつ時期になった、と思われる。           |

但し、その運用が不適切だとなかなか有効化が困難になると思われるので、この点を以下で吟味する。

近年日本の企業では、社長と人事部門が中心になって自社の競争力強化のための方策として、従来の年功主義・能力主義の人事制度から成果主義の人事制度へ移行を推進している。成果主義のためには、個人の成果を評価する方法が必要であり、種々の方法の中では目標管理がその手段として多く採用されている。しかし現実には成果主義・目標管理における問題点も種々浮かび上がっている[3]。特に強制的な労働強化の手段として短期成果を問うという目標管理の真意を誤解した管理者から来るものが多い。表5に主なものをリストアップする。これらを見ていくと、まさに研究開発ならば当然に管理者が理解して運営すべき事項が並んでいる。

表5 成果主義・目標管理における問題点・課題

|                                                 |                                              |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| a) 無難で容易な目標の多発                                  | f) 目標未達成への冷遇と圧迫感(マネージャーのリスク・チャレンジ尊重意識欠如)     |
| b) 個人目標は達成されるがテーマ目標や企業に有用な中長期に価値ある研究成果が出難いという乖離 | g) 全体像が見えにくい閉塞感(マネージャーの部門目標方針の説明・全体情報共有化の不足) |
| c) 強制による労働強化の圧迫感(自主性尊重の基本理解がないマネージャーの存在)        | h) 短期・目の前の目標・成果しか出ない                         |
| d) 研究開発では目標と成果の数値化が困難                           | i) 中長期リスク・チャレンジ目標が出ない                        |
| e) 中長期成果の評価機能が弱い(短期成果中心評価)                      | j) 評価責任者所在が不明瞭・無責任体制                         |

これまでに発生した成果主義の問題点解消のために、例えば「日本型成果主義」と題して、生涯労働前半の成長期は能力主義重点で後半の成熟期は成果主義重点で、という併用型が社会経済生産性本部から提案されている[4]。しかし、筆者は目標管理と成果主義の制度は専門家職務・管理職務には適しているが、一般労働者には適さない面が多いので、本社人事部の管理の下で画一的に全社員対象に運営されるために発する問題点も多く見られ、限界があると考え。工場労働者などブルーカラーや定常事務労働者とホワイト・カラーの知的生産性はもはや区分けして運営すべき時代に入ったのではないかと特に不確定要素とリスクが多く個人の発想が重要なキイとなる研究開発という業務では、全社画一的でなく研究開発に最適な形の目標管理・成果主義の実行が必要な時と思われる。

## § 6 研究開発向きの目標管理の運営強化へ

研究開発テーマはどこから発想されるか、実態データを表6に引用する。研究実施部門からが最も多く半数を占める。次に営業部門や顧客からの要望による研究テーマが多いが、コンセプトの市場受容性と実現可能性に不確かさがあるので、結局はそれをいかに実現するかのところで研究テーマ実施者自身が納得した実行計画を作成できるかが必要となる。よい研究実行計画が作成できるか、が研究開発成功への第一の関門である。これらは目標管理制度の中でよりシビアに評価選別の対象となる。難易度が高いテーマ程、この点が重要な要因になる。この意味からも、これらを認識している管理者の存在と、自主性と評価と人事処遇が連動した目標管理制度は研究開発にフィットしていると言える。社会主義計画経済の破綻は、実務の現場を軽視して大きな権限をもつ中枢のオフィスでつくった実行計画を現場にノルマとして強要した事に端を発する。企業目標の実現のために

表6 研究開発テーマの出所 [4]

| 確定要素が多い研究開発業務を強化するには、リスクチャレンジする優秀な研究者の意欲を元気づけつつその仕事の成果を中長期価値戦略的価値を含めて正当に評価し処遇する事が不可欠である。そのためには自主性と事実尊重が基本である目標管理制度が有用な手段となる。研究開発に特有な課題と弱点を緩和しつつ目標管理を有効に活用するために留意すべき条件を、これまでの§2から§5で分析してきた事柄をベースにして表7に掲げる。 | (企業研究会196 社アンケートで78社回答) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                                                                                           | 研究実施部門（研究者・研究管理者）       |
|                                                                                                                                                                                                           | 研究グループ・社外と共同研究) 48.1%   |
|                                                                                                                                                                                                           | 営業部門・社外顧客依頼 20.1        |
|                                                                                                                                                                                                           | 生産部門 13.1               |
|                                                                                                                                                                                                           | 研究開発企画スタッフ 13.0         |
|                                                                                                                                                                                                           | 経営トップ 5.6               |

表7 研究開発に特有な目標管理を有効化するために留意すべき条件

- 1) 企業目標・部門目標の全体像をを全員に明示、個人目標との連鎖意識の形成
- 2) 部門目標をベースに、研究者各個人への役割期待（職務配分）の指示
- 3) 研究者各個人は自主性・自発性により自らの目標（とテーマ）を設定し目標実現への実行計画書を作成
- 4) 目標・テーマと共に実行計画書を評価し研究所長が選別承認（その際、目標の難易度判断とチャレンジ目標実現プロセスを重視、数値化が困難な目標を適格に表現する事に留意）
- 5) 各テーマ・リーダーの場合は、単年度目標と連動した中長期目標と実行計画書の作成を基本とする
- 6) 研究成果への処遇の着実な実行（特許・論文の他に目標管理書と実行計画書・結果記述が重要な証拠書類となる）（誰が何をやったか・考えたかを事実ベースで文書保管、所長・人事部・本人が保管）
- 7) 以上を確実に実行できるように現場最前線の研究所長機能の強化（権限・責任の明確化と人選のシビア化）

## § 7 むすび

フェアな業績評価の基盤確保と研究開発の組織効率向上の両面から、よりリアリティを重視したマネジメントのために、自主性と評価処遇と組織目標を連結する手段である目標管理は、今後重視すべき手段と考えられる。ホワイト・カラーの新しい仕事のやり方・やらせ方と評価・処遇の仕組みとしての特徴がある目標管理は、各業務向きに最適な運営が図られるのが望ましい。特に不確定要素が多く国際競争に晒されてそのシビアさを最も知っている研究開発部門に適した特化した運用が必要な時代になっていると思われる。

### 【参考文献】

〔1〕 斎藤一雄「企業の研究開発力強化のためのマネジメント機能の再分析ーこの時代の研究所長の責任と権限ー」研究・技術計画学会・第16回年次学術大会講演要旨集488-491 頁（2001年10月東京）、〔2〕 P. H. ドラッカー「現代の経営」ダイヤモンド社（1965年）、「マネジメントー課題・責任・実践」ダイヤモンド社（1974年）（野田一夫監訳）、〔3〕 週刊ダイヤモンド2002年9月14日号「きしむ成果主義」、日経ビジネス2001年9月16日号「元氣が出る成果主義」、〔4〕 企業研究会・研究叢書N056「研究開発マネジメント革新」（1987年）「5」社会経済生産性本部日本型成果主義委員会・楠田丘編「日本型成果主義」生産性出版（2002年9月）