JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	イノベーション人材の評価・育成システム(2) : 国内外の企業におけるマネジメント体制の事例
Author(s)	出川, 通; 田辺, 孝二
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 300-303
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8633
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	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｇ１１

イノベーション人材の評価・育成システム（２）
—国内外の企業におけるマネジメント体制の事例—

○出川　通（テクノ・インテグレーション）、田辺孝二（東京工業大学）

１．はじめに：

前報で述べたように、イノベーションの重要性について語られることは多いが、現実的にそのような挑戦性（困難性）をともなう上に成果がでにくい業務をどのように評価するかということに言及している例はほとんど見当たらない。かつて新しい事業への展開によって成功してベンチャー的な精神を持っていた企業でも成長してある程度の規模までになってくると、どこかの時点で守りにはいってくる。この流れが人材の評価・育成にも反映されるのは当然の傾向となる。

研究開発から新事業・新商品の重要性、すなわちイノベーションの必要性を述べても現実にそれを担う人々＝技術者が評価されなければ、イノベーションの実践と遂行は難しいと考えられる。本報では技術者の評価に対する日本の現状と欧州とくにドイツ、また日本での萌芽的な事例を検討し企業マネジメントにおける最適に近いアプローチを考察、提起する。

２．企業の盛衰と新規事業のマネジメントの過渡的現象

１）成長から安定、そしてあらたな発展へのイメージ

企業のビジネス形態において、ひとつの製品イノベーションにより開発型から製造型へ、またその製品の寿命により製造型から開発型への再移動のサイクル移行は、多くの技術系企業においてたどるところであろう。しかし、一度製造系のマネジメントが安定し評価が確立した場合のマネジメントの革新は簡単ではない場合が多い。

特に大企業においてはイノベーションのジレンマによって語られるごとく、その成功体験の蓄積とスキルにより経営が成り立っている場合が多く、不確定要素を伴う新たな画期的な開発は難しい。その理由をイノベーション人材の評価という視点で考えてみる。本来、経営者はその動きをマクロにつかんでいるからこそ、そのような移行が行われるのであるが、特に企業規模が大きくなってきた会社での現場の開発者や製造の生産関係者にとっては、その流れがつかみにくい。**図１**には最近の多くの大企業をモデルにしたその推移を示した。プロセスイノベーションで成功した企業が再び新しい製品・商品の創出による新規事業＝イノベーションを必要としているが、その完成度の高いシステムの構築ゆえのギャップが生じていることを示している。

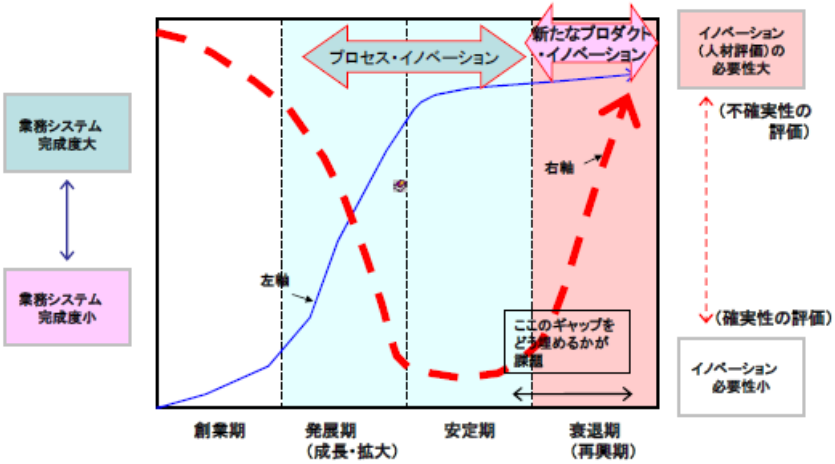

図１　日本の製造業のパラダイムシフトの移行のイメージとイノベーションの必要性

2）実際のイノベーション人材の評価事例

企業が成長から安定へ推移すす過程で従業員の評価制度は体系化されていくが、その流れが日本では職能給から職務給と変化している。現実にはその双方の比率を変えながら適用されていきそれはそれでうまくいく場合もある。しかしその結果、開発から事業化ステージに携わるイノベーション人材はどのように評価されるか、実際の事例で検証してみる。

いわゆる大きな変化を創出するイノベーション型の人材の評価はきわめて難しくなることが予想される。実際のこの評価体制を経験した事例では大きな矛盾が生じていた。**図2**には、その実例をモデル化して表した。比較として、スキル系の人材評価モデル（標準）を示してある。職能給の比率が高まった結果、短期間に成果を上げないと評価できないという、仕組みに変わってしまった。

事業化を担当すると成果が短期に出ないがゆえの毎年のハンデイが生じるとともに、累積店不足による昇進の遅れなども存在する。また、遅れて成果が出たときでも、全体枠を超えての評価は極めて難しく、その成果の積分値は大きく劣ることになりかねない。明確に業務が定義できない新規事業関係者はこの枠組みから外れてしまったのである。逆に旧来の職能給のほうが、むしろ期待能力評価という意味で穏やかな評価の傾向があるのは興味深い。

（職務給70%－職能給30%の混合型の例）

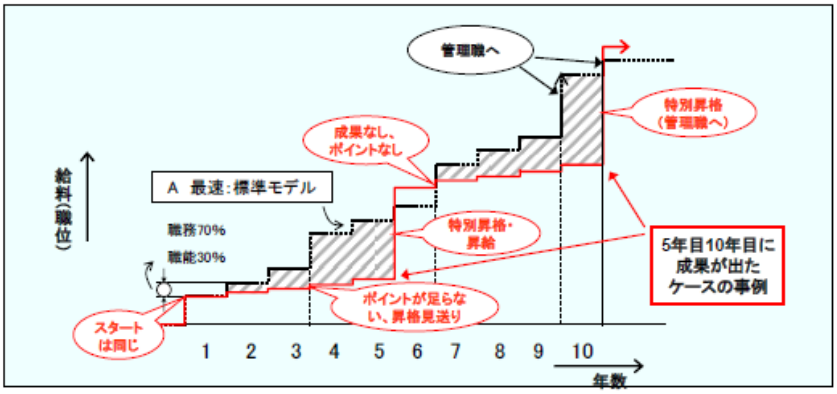

図2　A 氏の例：大手造船重機会社の新規事業担当者の評価経緯イメージ

3．ドイツにおける研究開発（事業開発）型企業の評価事例：H社

ドイツにおける典型的な開発主導型企業H社を取り上げる理由は、欧州の製造業の歴史として産業革命後、米国、日本の先をいっている事例として取り上げることが可能だと考えることが出来るからである。特にドイツは、歴史的に日本の製造業の体系がここを手本にしているとか技術に対する思いいれが強いとかという理由にもよる。

1)H 社の企業成長・発展の歴史

１930年代に航空機産業の部品加工業のベースから現在では世界にライバルが１社しかない独創的な機器を供給しているメーカーとして100人規模の企業である。もともと独自のプロセス技術開発の成果を生かした高品質部品の生産指向型企業であったが、第二次大戦後米国と日本の追い上げに対して徹底的な原子力用と医療機器に特化した開発指向型の企業となって精密メカトロニクス独自開発製品を売り物にしている。設計から機械加工、組み立てまで、その設計、シミュレーション、検査などの大幅にコンピュータを導入し、材料、加工のコア部分は全て自社で行っておりその精度は他社の追随を許さないレベルである。

売上げ規模40億程度、利益率も極めて高い。開発・事業化の人員を20名弱抱えている。典

型的なニッチトップ企業であるがを狙い、技術開発力で商品の性能差をつける戦略である。ここの創業以来の経緯は図3に示したが、まさにわれわれがひとつのモデルとする開発・事業化を主体としたイノベーションベースの製造業の経営が行われているといえ、ここのイノベーション人材の評価・育成システムは参考になると思われる。

2）H 社の開発・事業化人材のマネジメントと人材評価

創業期はプロセス開発型小企業として試作、開発の渾然一体型マネジメントと評価が行われており特に問題はなく、企業は順調に成長していっていた。しかし成長期には生産、販売重視と人員の急増によりきちんとした、成果主義の評価システムを導入しその結果ますます効率化が図ることができた。しかし、第二次大戦後のプロダクトイノベーションの時代にはいり、開発組織（部隊）に対する評価はきわめて難しく、試行錯誤の結果、採取的に生産現場とは社内で分離してマネジメント・評価を行う仕組みを作った。

しかし、それだけでは開発・事業化重視の流れにはならず、最終的に別会社化、場所も分けることで解決している。工場側では従来の成果主義の評価体制をとり、開発・事業化部隊については、挑戦と未来の成果期待で社長自らが個別に格付けする。毎年成果の進捗を見ながら個別査定を行うがベースが高いので、工場とは一緒に出来ないという。この規模の会社でも開発・事業化＝イノベーションを担当する人材に工場と同じ勤務体制を強要すれば双方のモチベーションが低下するという明確な信念をもち、また担当者には直接社長が毎年その成果と目標を示して年俸を決めているという厳しい面も当然ある。創業期をすぎた中規模の既存会社でイノベーションと生産を両立させる智恵という。

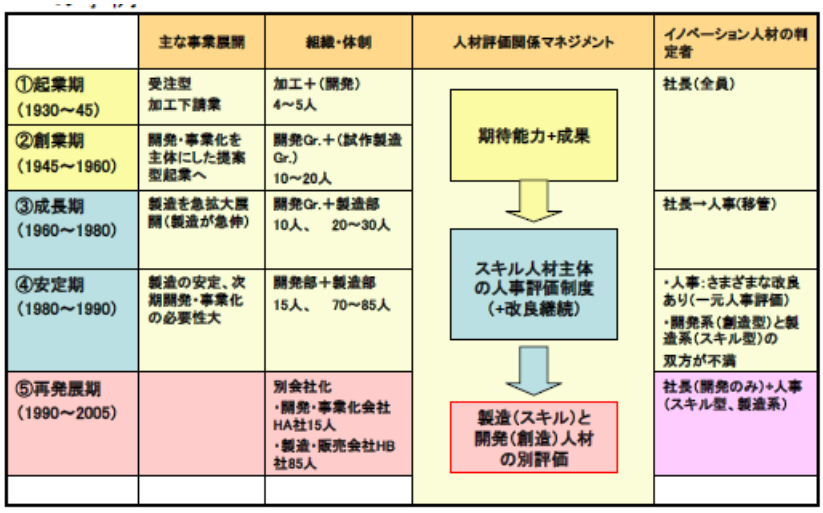

図3　独国 H 社の事業展開と人材評価マネジメント変化の事例

4．日本における研究開発人材の評価と工夫の事例（日経ビジネスの記事から）

日本の類似事例については中小企業のなかでも小規模事業者と呼ばれる 20 人規模の開発型企業では、社長の一存でのドイツのイノベーション人材のマネジメントと同様のマネジメントが行われていることはたびたびある。しかし、大手企業での事例については、なかなか見出すことは難しいのが現状である。

大手企業（製造業）におけるイノベーション人材の評価・育成について、ひとつのヒントになる事例を日経ビジネスの記事から紹介したい。それは「嫌われ成果主義の逆襲」特集（2009.5．15日号）「成果主義の本質は人材育成にあり：青木寧花王執行役員人材開発部門統括に聞く」からの引用事例である。この場合には、成果主義を一律で適用すると、さまざまな矛盾が生じるということで「花王の事例：穏やかな成果主義」では「生産部門では評価項目に習熟度という独自の

項目を加えたり、研究部門は長期レンジで研究成果を見るようにしたりするなど、評価の仕方もフィールドによって異なっています」また育成と評価をセットで考えたり、頑張りということで挑戦性も評価しようとしているように思える。

図4には花王の部門（職群）ごとの評価プロセス制度（管理職は別）を示したが、例えば成果主義のスパンの差異として、研究は3職群、販売は4職群、生産は5職群として、成果の判定スパンを変える試みを行っているのは興味深い。

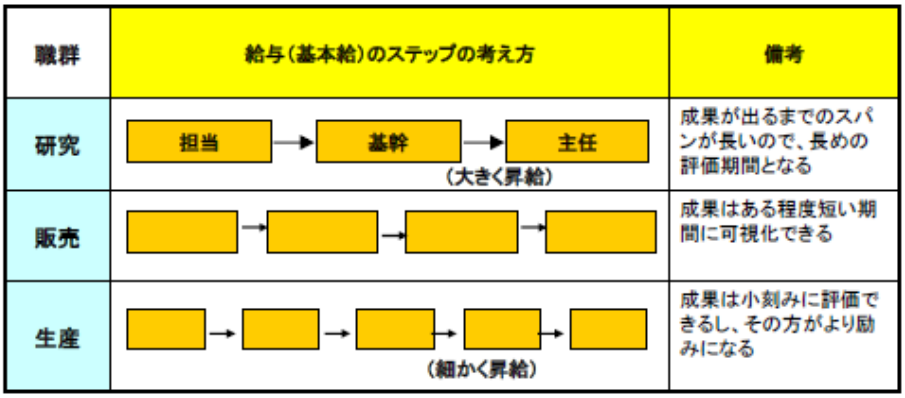

図4　花王の部門（職群）ごとの評価プロセス制度（管理職は別）

5．まとめ：日本におけるイノベーションの人材評価はどうあるべきか

イノベーション人材の評価と育成について、3つの視点でのケースを検討してきた。従来型の評価システムではイノベーション人材の評価には無理があること、またその観点から育成のポイントも明確化されていないというのが、日本の現状であろう。しかしながら、どの企業においても創業のときの不確定を伴う挑戦的な業務への評価や配慮はかつて行ってきていたというのも事実である。特に、失敗しながら、修正を繰り返して正解にたどり着くアプローチの評価を挑戦性と未来の評価スパンということで、見直すことが必要になってくるし、それがイノベーション実現への早道でもある。

具体的なイノベーション人材の評価・育成システムのための提言としては「開発・事業化ステージでは短期的な成果が出なくても挑戦性を評価する仕組みを作る」ことにつきるが、具体的には以下の方法論がそれを可能にすると結論づけられるが、さらなる実効ある体制については今後の議論に期待したい。

① イノベーションが企業の付加価値の源泉という共通コンセンサスの形成により、挑戦する人材の評価風土を作ること。（イノベーションのマネジメント手法、MOTの経営、技術、営業など各サイドでの共有化）

② 人事評価体制の多元化と組織との対応を明確化する。業務内容に応じて職能給（年功主義）、職給（成果主義）に加えて挑戦給（未来成果）を設定しそれぞれの重みを別にする。（ダブルスタンダード、トリプルスタンダードの導入）

② 評価・育成・マネジメント体制が異なるので、完全に会社・組織をわけて評価体制を別にする（別会社、社内ベンチャー制度、ホールデング会社）