

R & Dにおける人材・組織管理への 行動科学的アプローチ

○水島 温夫（三菱総合研究所）

はじめに

わが国のこれまでの驚異的な発展を支えたのが、優秀かつ均質な人材、そして（結果的にしろ）非常にうまく機能していた人材管理であったことは論を待たないだろう。これまで、多くの企業が独自のアプローチによって「適材適所」の体制を維持し、革新的な戦略展開や効果的なR & Dを行ってきた。

しかし、現在この「適材適所」を実現することが困難になりつつある。急速な技術進展等の経営環境の大きな変化の中で

- ・ 経営戦略の多様な展開
- ・ 企業人の価値観の多様化
- ・ 人材の流動性の増大

等の要因により、深刻な戦略的人材の不足に企業は襲われているのである。

本報では（単なる人手不足ではなく）これまで事業の発展を支えてきたような企業家的人材や、オビニオン・リーダーとしてR & Dを引っ張ってきた戦略的人材に焦点を当て、こういった有用な人材をいかに峻別し有効にオペレートするか、すなわち「適材適所」をシステム化し実現するための、1つの視点を行動科学的なアプローチ—O F S分析を提案し、その検証を試みる。

既存のアプローチと残された課題

さて、これまでの経営あるいはR & Dに対する行動科学的なアプローチをみてみよう。（図表—1参照）

これら既存の組織論、モチベーション、リーダー論の流れを、概括的に示すと図表—2のようになる。すなわち、組織論研究が進むにつれ組織内の個人の意識の重要性、動的特性が注目されるようになり、モチベーション論がクローズアップされる。そして、個人と組織との関連がより詳細に検討されるようになって、リーダーシップについての研究が進んできている。

近年ではさらに、リーダーとフォロワーという2局面だけでなく、企業内の階層や部署、ミッションと、個人のアクティビティ、組織の生産性との関連といったように、より詳細な検討が行われてきている。

ここで示したような諸処の研究の成果は、様々な反省や修正が加えられながら、今日の各企業における人材戦略の中に組み込まれ、有用な機能を果たしてきた。

しかし、残された課題も少なくはない。例えば、次のようなことが挙げられる。

- ・ 組織や個人のおかれた環境条件や、持っているミッションに対しての十分な戦略オプションと、実行プログラムを持たないため、詳細な企業活動への転用が難しい

- ・企業内でのダイナミズムに必ずしも対応していない
- ・R & Dに焦点を当てものが少なく、R & Dに特有な創造性の重要性や、ミッションの複雑さ、プロジェクト・スケール等が考慮されていない

これらの課題を踏まえて、R & Dそのものに焦点を当てそのアクティビティに統合的に資するような人材戦略を構築するには、

- ・人材一人一人の特質を適切に把握できる手法を確立し
- ・一人一人の特質を生かしつつ、ミッションや機能に柔軟に対応する組織形態を明かにして
- ・一人一人の特質を生かしつつ、望ましい特質を備えさせるための育成プログラムを構築すること

が必要となる。

これらのことが可能になることによって、人材1人1人の個性や特性を積極的に生かした、効率的で有効なR & Dが実現することになろう。

求められる新たな視座

ここでは人材のもつそれぞれの特徴に着目する行動科学的なアプローチを用いることによって、組織の形態、ミッションあるいはそのポジションと、各々の人材とを、どのように関連づけるのがために望ましいかを明らかにしていく。

このアプローチを用いることで、個別論で捉えられがちな人材を巡る4つのフェーズ、すなわち採用－配属・配置－育成－配置転換・昇進に、統一的な視点で対応することができる。

また、人間的側面から企業内のアクティビティにアプローチし、そのメカニズムに考察を加えることは、個人の創造性に多くの部分を依存し、極めて属人性が高いR & Dにおいては特に意味深いものとなろう。

このアプローチにおいては、まず個人一人一人の特性を適切に把握するための、新たな視座に立った個人の特性測定のための尺度の構築が不可欠となる。

個人のパーソナリティを客観的に把握するためには、これまでもE P P S、Y-Gテスト、G A T B、D A T、S P P等といった幾多の心理的検査法が開発され、職務適性試験として用いられてきている。しかしこれらの心理的検査法の多くは、個人の指向性を固定的なものとして捉えており教育や昇進による変化が考慮されていない、解釈にノウハウが必要で実際の場ではわかりにくい等の問題があった。

このことに留意し、今回新たな人材戦略の視座としてO F S分析を考案した。

O F S分析とは、企業内における個人の行動に対する指向性を、以下の3つの指標で説明し、これを活かして人材戦略に役立てようとする考えである。

・Officer（支配者）的指向

Officerは「統制力」・「力」・「優越」で表される、積極的で自律性に富み、指導力を発揮することを求める指向性のこと。

・Father（父親）的指向

Fatherは「調和」で表される、チームを作り指導し、鼓舞し、人間関係の円

滑化を図る指向性のこと。

・Scientist（科学者）的指向性

Scientistは「理知的」「工夫」「業績」で表される。勤勉で努力家、自分の専門分野で功績をあげる、あるいは熟達することを求める指向性のこと。

企業内の個人は、この3つの指向性をそれぞれ独自の程度でもっていると考えられる。単純化してわかりやすくするために、各個人がOFSの各要素を持っている度合をHighとLowの2段階に分けると、図表-3に示されるように8通りのモデルができる。

企業において、個人の置かれているポジションや、与えられているミッションによって、この8つのモデルのうちどれが最も適しているのかが異なってくる。

OFS分析のポイントは、各個人がそれぞれの要素をどの程度づつ持っているかを質問紙によって把握し、組織ミッションや、ポジション、キャリアパスを考慮しつつ、具体的な育成プログラムにつなげることにある。（図表-4参照）

OFSによる解釈

1 Manager、Leader、ExpertとOFS

まず、最も基本的な前提として、Manager、Leader、Expertに望ましい特性をOFSで説明してみる。

経営者（Manager）には、社員を統率し、指図し、さらに全体の利益を考えて配分を決定する能力が求められる。

指導者（Leader）には、人をひっぱっていく能力、父親的に面倒をみる能力が求められている。

技術者（Expert）には自分の専門分野で高い水準に達する能力・コツコツと努力すること等が求められている。

このそれぞれ必要とされる能力を考えて、OFSにあてはめるとManager、Leader、Expertに特徴的となるのが、それぞれO、F、S要素となる。すなわち、Managerに適しているのは図表-5、Leaderに適しているのは図表-6、Expertは図表-7、のそれぞれ4タイプづつとなる。

2 研究者のキャリアパス

1に示したように、OFSの全てがそろっていれば、いかなるポジションにおいても、充分能力が生かせることになる。

しかし、実際にはその全てがそろっていることは非常に少ないと考えられ、次に現実に即した形で研究員のキャリアパスを考えてみる。（図表-8参照）

入社してしばらくの間、研究者に求められるのは、自らの専門分野でこつこつと探求し、真理を追求することでS要素が重視される。この時には、O、F要素はそれほど重要とならない。

次に、ある程度の研究プロジェクトをまかされることとなり、研究リーダーとして働くことになった時必要となるのは、その分野での十分な専門知識と、研究費をひっぱり、チームの間の人間関係を円滑に保つことの両方である。従って、FとSの両要素が重要となる。

さらに、研究リーダーから管理職となり、いくつかの研究テーマを監督するようになると、もはや、専門知識を極めておくことよりも、適正な配分で各テーマのバランスを図り、時には人情を殺してまでも冷徹な判断を下して、全体の利益を考えなければならない。この時重視されるのは、O要素である。ただし、O要素のみが突出すると、構成員の反感を呼び良い成果が得られないため、やはりF要素も必要となってくる。

3 専門職制度とO F S

2に研究者のキャリアパスについて触れたが、研究リーダーから管理者に移行する際に、全ての人がO要素を備えられる訳ではなく、そのままF要素のみとなる場合がある。

この場合、管理者としては能力を發揮できないものの、特定分野における研究リーダーとしてはその実績等から大きく貢献することが予想される。こういった人材の受皿として研究専門職が考えられる。管理者としてではなく、研究リーダーとして適切な人材配置を行うことで、組織としての生産性を高めることができる。（図表-9参照）

4 O F Sと育成プログラム

O F Sのそれぞれについてその育て方は異なるはずで、適切な育成プログラムを上記のような視点の基に各個人に適用することで、効率的かつ津有効な人材育成が行なえるものと考えられる。いくつかの例を以下に示す。

・O要素の育成

ここでは挑戦意欲、支配力の保持、目標設定、客観性、経営センス等が育成すべき項目となる。そのためには、広く個別のR&D領域のみならず、研究生かのか活かされ方や企業経営全般に関する知識を得、シミュレートすることが有益となる。従って講習会やグループ研修、ジョブローテーションなどが育成プログラムとして考えられる。

・F要素の育成

ここでは人間性の理解、交流、自信、調整力等が育成項目となる。この要素は外部的に育成することが最も困難なものであるが、業務外の仕事（サークル活動や地域活動等）でリーダーに指名することによって本人の自覚を促したり、心理的カウンセリングなどの方法で育成が可能であると考えられる。

・S要素の育成

この要素には勤勉さ、熟達、適切な評価、タフな精神等が必要とされる。育成方としては、O J Tなどによって個別に業務内容への熟達の面白さを教えることのほかに、学会等への発表の機会を与えるなどして、適切な目標設定を与えこれに専念させることによって育成できる。

実際の分析結果

実際にO F S分析の妥当性を検討するために、質問紙を作成しいくつかの分析を行った。

質問は企業内での個人の指向性を網羅的に表現するために、文献、雑誌等から

指向性に関連する記述を選び出し、調整することによって作成した。また、調査対象としては、調査結果と実際の内部的動向とのリンクを確認したかったこと、予備的な調査段階であること等を勘案して、（ソフト系の研究調査機関である）三菱総合研究所の研究員約30名を選んだ。

この結果、指向性について因子分析を行なうことで、OFSそれぞれの要素が確認された。（図表-10参照）

またそれぞれの要素を、研究員、研究リーダー、研究マネージャーがどの程度持っているかを分析すると、それぞれS、F、O要素が特徴的なことがわかる。（図表-11参照）

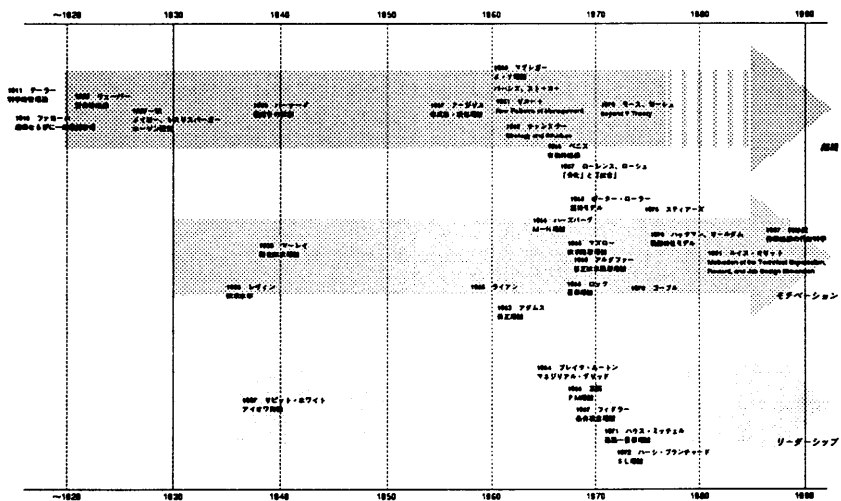
このようにサンプル数は少ないものの、OFS分析に関する仮定のいくつかが証明され、その妥当性が確認できた。

おわりに

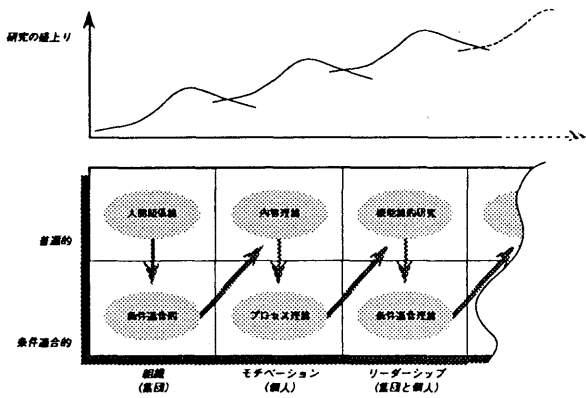
今回は、組織ミッションと人材特性とのマッチングを図ることによって、より効力のあるR&Dの推進することを目的として、OFS分析の提案及びその予備的調査の紹介を行った。

OFS分析に関しては、これまでの検討からその妥当性は確認できるものの、現状では、実証的データが不足しておりさらなる精緻化が必要である。

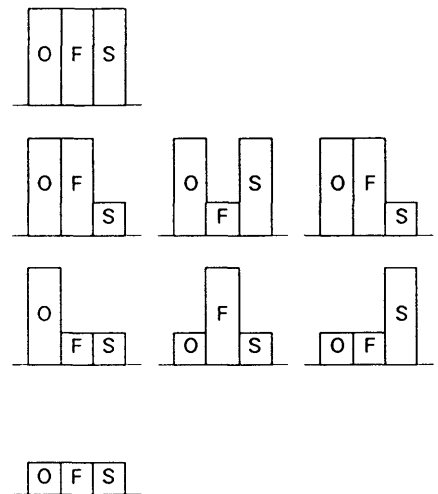
この分析手法の理論的展開可能性は非常に高く、今後さらに実証的調査を進め、OFSをキーにした総合的なR&D人材戦略の構築を目指したい。



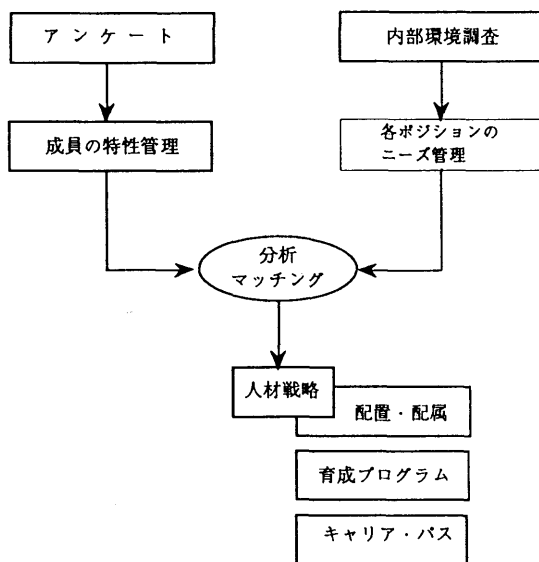
図表-1 これまでの行動科学的アプローチ



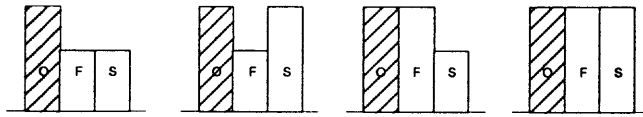
図表-2 組織、モチベーション、リーダーシップ論の流れ



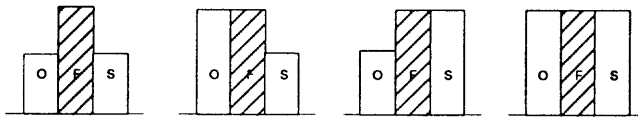
図表-3 OFSによる8つのモデル



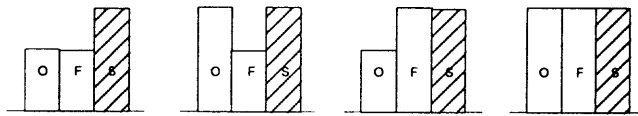
図表-4 OFS分析の流れ



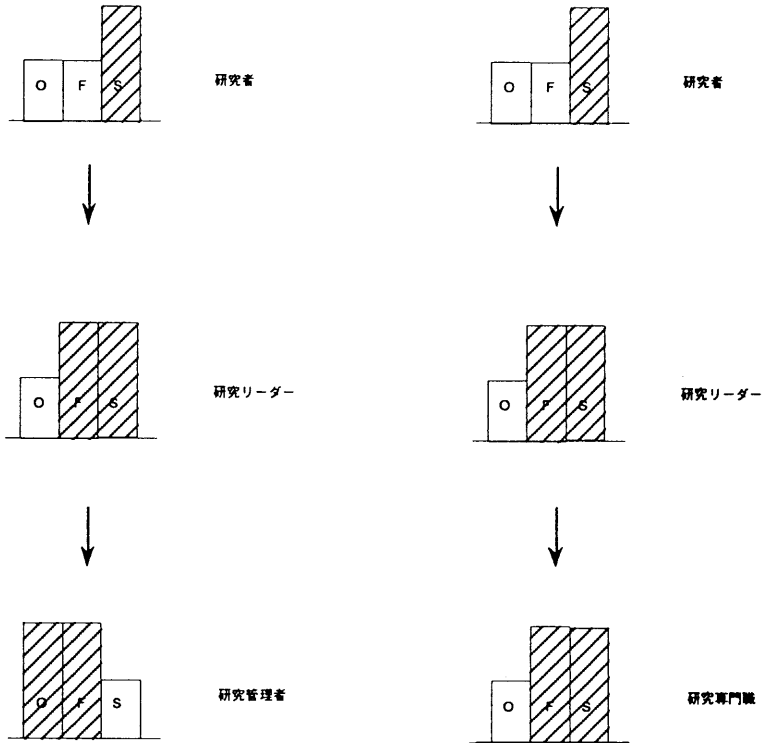
図表-5 ManagerとO F S



図表-6 LeaderとO F S



図表-7 ExpertとO F S



図表-8 研究員のキャリアパスとO F S

図表-9 研究専門職とO F S

	O要素	F要素	S要素
人を統率して行きたい	0.88	0.20	0.13
できれば人に指図したい	0.86	0.31	-0.18
計画にしたがって仕事をするのが好きだ	0.74	-0.25	0.13
職場での人間関係は大切だと思う	-0.14	0.80	0.00
組織の内と外とを区別する	0.17	0.68	0.25
上司が部下を保護・育成するのは当然である	0.47	0.60	0.11
会社とは自己を高める場である	0.22	-0.05	0.78
知識の創造に従事していきたい	-0.34	0.15	0.77
仕事に活かせる専門分野がある	0.15	0.33	0.52

図表-10 アンケートからのOFS要素の抽出

		O要素	F要素	S要素	人数
研究マネージャー	主席研究員	0.53	1.54	-2.10	1
研究リーダー	主任研究員	0.18	0.37	-0.36	6
	研究員	0.25	-0.75	-0.33	4
研究者	副研究員	0.50	0.25	0.26	6
	所員	0.17	-0.19	0.29	11

図表-11 研究員のレベルとOFSの得点