



Title	欧米製薬企業R&D部門における採用、賃金、昇進
Author(s)	松繁, 寿和
Citation	国際公共政策研究. 1999, 3(2), p. 1-28
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/6175
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

欧米製薬企業 R & D 部門における 採用、賃金、昇進

Wage and Promotion in the R & D Sections of European and American Pharmaceutical Companies

松繁 寿和*

Hisakazu MATSUSHIGE*

Abstract

In this paper, wage and promotion in the R & D sections of six pharmaceutical companies in Europe and US are comparatively described. It is mainly argued that their human resource management of R & D workers are not widely different from each other and, to a great extent, similar to the Japanese counterpart, contrary to what is generally believed. All of them give a priority to internal promotion and they increase the wages of workers alongside with their tenure.

キーワード：医薬品製造業、R & D、内部昇進

Keywords : Human Resource Management, R & D, wage-tenure profiles

* 大阪大学大学院国際公共政策研究科 助教授

1. 序論

この論文では、欧米製薬企業のR&D部門における採用、昇進、賃金制度を取り上げ、その特徴を議論する。このテーマを取り上げる第一の理由は、医薬品産業は、R&D部門のウェイトが他産業に比べてはるかに大きいからである。今後日本は知識創造的な産業を発展させて行く必要があると言われている。医薬品産業が知識集約型・開発志向型産業であり大きく発展する余地を持っていることは周知の事実であるが、これまでこの産業の経済的な重要性は一般に強く認識されず、比較的研究が手薄であった。第2の理由は、日本の人事・処遇制度が海外に比べ非競争的であり、国際競争を勝ち抜いて行くためには変更が必要であるとの意見が強くなっているが、その是非を判断するにはまず欧米の状況を正確に把握しておく必要があると思われるからである。

我が国の大手製薬企業における研究開発費の総売上高に占める割合は、平成7年度で平均12.3%であり、第2位を占めるエレクトロニクス関連産業の7%前後という数字を大きく上回るという事実や、一新薬の開発に100~300億円のコストがかかることからこの産業におけるR&D部門の重要性が容易に理解できる。また、このように巨大な研究開発投資がかかる一方で、新製品の開発期間が10~15年かかることや、その開発成功率が1/5000であることが示すように、開発に非常に高いリスクが伴うこともこの産業の特徴である。したがって、いかに効率的な研究開発部門を持つかが企業の最重要課題であるといっても過言ではない。今日の製薬企業には、このような状況に耐えるだけの体力を持つことが要求されており、海外ではグラクソとウェルカム、チバとサンドのような世界の上位数社間での合併が相次ぎ、第一位がその都度入れ替わるという状況が生じている。また、このような動きは日本の製薬企業に国際競争力の強化を急がせている。加えて、日本では薬価・医療制度の変更により企業は経営方針の変更も含めた厳しい対応を迫られており、産業界の構図が劇的に変化する可能性を含んでいる。

また、具体的に日本の人事処遇制度の是非を問うには海外でいかなる制度が行われているかを調べ、相対化をすることがまず必要である。ホワイトカラーの技能形成や人事処遇制度の国際比較は、小池 [1993]、中村 [1991] や日本労働研究機構 [1997] によってすすめられている。また、R&D部門全体に関しては、今野 [1991]、松下電器産業労組研究所連合支部最適労働プロジェクト [1994]、石田 [1996a, 96b] が、研究の重要性を認識し、処遇体系の変更や高度専門職制度を確立する必要性等を説いている。また、日本生産性本部・生産性上級技術者問題研究委員会 [1988, 90a, 90b, 91] や守島 [1996] などにより統計的分析が始められている。しかし、以上のような背景があるにもかかわらず、これまで製薬企業R&D

部門における人事処遇制度に関する研究は、ほとんど行われてこなかった。そこで、この論文では欧米医薬品企業の研究開発部門における人事処遇政策を、特に昇進のあり方とインセンティブ制度に焦点を当て議論する。訪問した企業は、アメリカ 3 社、イギリス 1 社、ドイツ 2 社である¹⁾。

まず、第 2 節では各社の研究体制と研究開発者の学歴構成を見ることで、議論の対象となる従業員の特性を掴んでおく。続く、第 3～6 節では、研究体制、学歴、採用、昇進、査定、賃金およびその他のインセンティブ制度に関して議論する。最後に、第 7 節で欧米企業の特徴をまとめ、そのインプリケーションを議論する。

2. 研究体制と学歴²⁾

人員構成については、欧米における研究者 (Researcher) の学歴背景が国により異なることに留意する必要がある。Ph.D. 取得者が優遇される点は共通であるが、教育制度の違いによって、学位の取り扱いが各国ごとに異なっている。

イギリスの場合、薬学系の Ph.D. を取得するには 3 年かかる。しかし、Ph.D. と MA または Diploma の間に人事・処遇面でそれほど明確な線引きが行われるわけではない。取得者であっても訓練を受ける必要があれば独立した研究者として扱われず、逆に取得していなくても実力があると見なされればそれなりの処遇を受ける。

ドイツは、学部の段階でも卒業することが難しいためかなりの者が留年するという状況にあり、一定の決められた年数でコースを終えなければならないという意識が他の国に比べて低い。したがって、Ph.D. 取得後すぐの採用であっても、年齢が異なってくる。また、ドイツもイギリスと同様に、制度として Ph.D. を研究者になるための条件としているわけではない。しかし、訪問した企業は一流企業であるがために研究者のほぼ全員が Ph.D. を取得している。

特徴的なのは、アメリカである。薬学系の Ph.D. は 5 年のコースである。アメリカにおいては、一般に Ph.D. は一人前の研究者として認められたことを意味し、他と明確に異なった処遇を受ける。特に製薬企業における研究者 (Researcher) とは基本的に薬学博士 (Ph.D.) または医学博士 (M.D.) であり、日本で多く見られる修士あるいは大卒 (MA, BA) の研究者としての採用は行わない。研究チームの最小単位は 1 人の Ph.D. または M.D. による主任研究員 (Senior Researcher) に 2 人の MA または BA による研究補助 (Technician) となっているが、米国では 3 社とも研究開発部門における人数比率は Ph.D. または M.D. などが

1) 聞き取り調査は 1996 年 10 月 7 日～18 日までの間に行われた。

2) この点に関して、アメリカ F 社では十分な情報をとることができなかった。

1/3、MA と BA が2/3、高卒が若干となっている。研究者と研究補助員の評価・処遇は全く別もので、研究補助員の仕事はリサーチャーの補助業務に限られ、リサーチャーにはなり得ないということである。どうしても乗り越えられない学歴の壁がそこにはある。

イギリスA社

調査を行ったのは研究開発の中心となっている中央研究所である。大きく分けて、研究部門と開発部門に分かれる。研究部門の従業員は、約1,000人、うち正社員は約850人、臨時雇用者が約150人である。正社員の内、1/3が Ph.D. を取得しており、残りのほとんどが大卒であるが、それ以下の学歴を持つテクニシャンが一部いる³⁾。

この企業では、Ph.D.、大卒いずれも入社後は即戦力として数えられ、大卒は3-4年の経験を積めば Ph.D. と同格とみなされる。組織構成は、下からチーム→ユニット→ディビジョンという階層構造になっているが、研究の面からはチームとそれによって構成されるプロジェクトが重要であり、同一プロジェクトに属するチーム間の横のつながりがむしろ意味を持つ。平均的な研究チームは6人(Ph.D. 3人、大卒 3人)で構成されており、このうち1人がチームリーダー役となる。但し、チームリーダーの仕事の中心はマネジメントではなく研究である。1ユニットは5-6チームで構成されている。グループリーダー(課長クラス)は、6つぐらいのチーム(計25-30人)を抱え、プロジェクトごとのチーム編成を決定する。

開発部門の人員は約2,200人である。内訳は、臨床データを取る前のプレクリニカルが1,400人、臨床段階が550人、許認可および薬事法規担当が250人である。研究部門と異なり、従来型のヒエラルキー型組織構造をとる。

研究の最終段階で、研究と開発と一緒にチームを組み開発可能性の見通しを審議する。新薬の開発に携わるプロジェクトチームの人数は、以前は30人位であったが、より活発な議論が行えるよう人数を減らし、10人位の小規模なチーム編成に切り替えた経緯がある。

ドイツB社

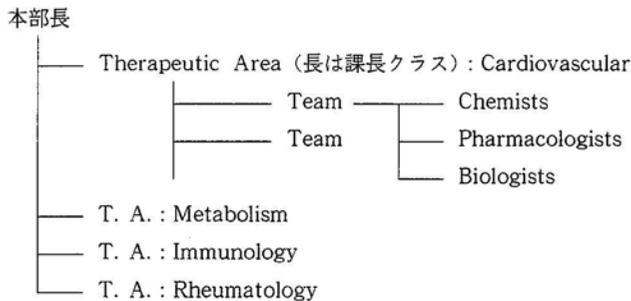
研究プロジェクトについては、会社内で化学、医学、生物学、遺伝子学など専門分野の異なるリサーチャーが集まり新薬のプロジェクトごとにチームを組む。チームの人数はプロジ

3) 学歴別男女比は下表に示されるように、大卒では半々であるが、Ph.D. では男性が多い。管理職に占める女性の割合は20%程度である。

%		
男女比	大卒	Ph.D.
男	50	70
女	50	30

プロジェクトの規模によって異なる。小さいチームでは、3-4人、循環器などの部門になると10-12人というようにプロジェクトの内容によってチーム構成が異なる。尚、彼らはすべて、Ph.D.を持つリサーチャーであり、1人のリサーチャーに通常2-3人のテクニシャンが割り当てられる。プロジェクトの進行中、たとえば合成作業が必要な場合には化学系の人を補強したり、逆にある程度プロジェクトが進捗した場合にはその人数を減らす、という具合にチームの構成人員はフレキシブルに変化する。また、マネジャーとは別に、チームに与えられた課題に最適な人がチームリーダーに選出され、プロジェクトの進行中暫定的に役につく。チームリーダーも、プロジェクトの性格により、化学、生化学、遺伝子関係など専門が異なってくる。プロジェクトの役目が終わればチームは解散あるいは別のチームに組織替えとなる。

図1 ドイツB社研究所の組織図



ドイツC社

リサーチャーにはテクニシャン1名を含むアシスタントが2、3名つき、これが最小の研究単位となり、ラボと呼ばれている。リサーチャーはジュニアとシニアに分けられるが、大卒（ほとんどがPh.D.取得者）は、まずジュニアリサーチャーとなり、入社後平均5年ほど経ってシニアリサーチャーになる。シニアは、研究の目的を決定できる点でジュニアと異なる。

シニアリサーチャーの上位の職位がグループリーダーで、3つないしは4つのラボをまとめている。かれらの年齢は35歳から58歳とばらつく。

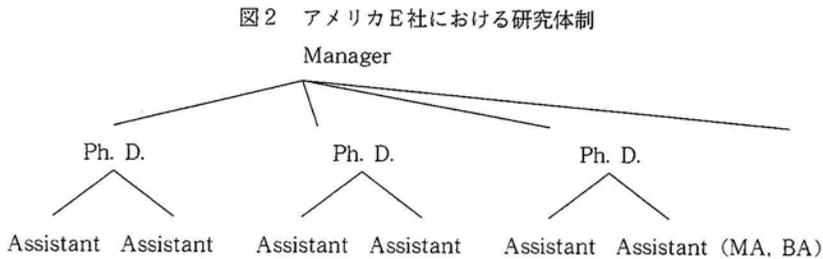
アメリカD社

研究体制は大学の役職に沿って分けたアカデミック・ラインを採用している。これは、この会社の研究者の中に大学で教鞭をとったものが多数おり、大学の概念が研究所内に浸透した結果といえる。創薬研究から臨床開発への移行にあたっては、2週間に1回、委員会で研究の進展を見ている。さらに、年1回の評価会議でプロジェクトを判断する。その際、主に基礎研究の結果と安全性を重要な判断基準としている。この評価会議で人材、資材、予算を

併せて決定する。

アメリカE社

聞き取り調査を行ったE社の中央研究所には3,000人が働いており、そのうち人向け医薬品の創薬研究に関わっているものは700人いる。この700人のうち1/3が Ph.D. を取得しており、彼らは主研究員 (Principle Investigator) と呼ばれる。彼ら 1 人に 2 人のアシスタントが当てられる。アシスタントの学歴は、修士または学士修了者である。この基礎グループが研究の最小単位となり、マネジャーが 3～15 の基礎グループを統括している。



中央研究所は、表1に示すように5つの機能グループから構成されている⁴⁾。研究職は医師/博士/獣医師 資格保持者で、研究補助職は修士/学士、管理部門は大部分が高卒者で占められている。

表1 アメリカE社における研究機能グループの構成 %

	医師/博士/獣医	修士/学士	高卒
管理業務	6	40	54
創薬研究	34	64	2
開発研究	33	61	6
臨床開発	29	52	19
安全研究	19	60	21

新薬開発のプロジェクトは以下のような流れで進められる。

①基礎グループ (発見の段階。1チーム1 Ph.D.+アシスタント2-3名程度)

↓

②プロジェクトチーム編成 (異なった領域の研究者が集まる。10-50名。人数は競合関係・重要度・成功の可能性で決まる)

↓

4) ただし、ここで示されている教育水準の構成は米国従業員全体の割合を示しており中央研究所のそれではない。

③開発研究の参入



④臨床開発の参入（100名程度。2-4のグループで治験、それぞれ専任ではなく1人が複数のテーマに関与する。）



⑤全世界的にマーケティング、法制からも参入（2-300名）

プロジェクトについての責任、判断、進捗管理は、まずグループ自身で決め、その後シニアマネージャーが最終判断する。

3. 採用方法

採用に関しては、欧米を問わず一般に大学の研究室と密接な関係を持っており、そのパイプを通じて優秀な学生や研究者を探すという方法を採用している。専門的な知識や業績の評価、また、その情報の信頼性は大学の研究室を通じてしか行えず、研究者に関して外部マーケットが成立しがたいことの反映と思われる。また、採用基準の一つとして、完全に能力主義であるというわけではなく、企業で働く組織人としての資質が問われることも共通している。

ただし、概してイギリスとアメリカの企業が高度な専門的知識を必要とするポストにおいては専門ジャーナルやコンサルティング会社等を使い、外部からの採用を志向する傾向がある一方、ドイツは内部育成である。ただし、ドイツも製品開発に直接結びつかない研究を行っている基礎研究所においては、多くの研究者が数年単位の契約期間で雇われており内部育成には頼らないケースがあることを考えると、比較のためには会社の組織体制と研究の中身を正確に把握することが不可欠である。この点は今後の調査を必要とする。

また、アメリカでは、空きポストが生じた場合まず社内公募を行うという特徴がある。実際にこの方法によりどの程度空きポストが埋められているかという情報はここでは入手できなかったが、内部を重視しようとする意図の現れとも受け止められる。

イギリスA社

毎年小人数、新卒を採用している。採用方法は、国内の上位20大学の卒業見込み者60人にオファーを出し、その結果、研究30人、開発10-15人程度が採用される。ただし、開発部門では採用する年としない年がある。その他の科学者に関しては「ネイチャー」や「ニュー・サイエンティスト」等の科学雑誌に広告を出して募集するとともに、社内にも広告を出して募集する。Senior Researcher については、Ph.D.取得後すぐの者ではなく、他の研究機関など

で Ph.D.として2年以上の経験を積んだ者を採用する。また、特定分野の専門家を必要とするときは外部で経験を積んだ人材を探し、大学教授などが対象となることも多い。研究者には、高額なサラリーよりもむしろ、研究環境や創造的な仕事ができることが強くアピールすると考えている⁵⁾。

また、最近では研究者の創造性を刺激するために採用方法に変化をもたせる動きが出ている。以前は、同じ様な学歴、経歴を持った男性ばかりを採用していたが、奇抜なアイデアや考え方を持つ者が部内にいるほうが創造力の刺激になるのではないかと考え、今後は様々な方面から採用していきたい方針である。

ドイツB社

ここ数年、合併に伴う人員削減のため、新規採用を控えていた。しかし、「この会社は採用しない」という情報が広まると企業イメージを損ねるので、今後は少しずつでも採用していく意向である。新規採用者は最初の年は1年契約である。これは日本でいう試用期間的なものであり、1年目の終わりに延長契約を行う。この時おおよそ95%の人は延長を希望する。この契約更新は、65歳まで可能となっている。採用の決定要因としては、大学のレベルは問題にしないが、どの教授に習ったかがポイントとなる。これに加えてチームワークがとれそうな人物かといった側面も考慮される。

ドイツC社

新卒採用は年間を通じて常時行っている。資料送付の要求から、具体的にどのポストでリサーチャーとして働きたいという内容の手紙まで、毎日4、5通の問い合わせが会社へ送付されてくる。この中から97年は8人を採用した。トップクオリティである人材を確保するため、大学での成績、在学した大学なども考慮に入れる。また、グローバルな戦略を行っている企業であるので、当然のことながらリサーチャーもグローバルな考え方が要求される。この会社の場合、リサーチャーは Ph.D.保有者しかねないため、彼らの採用時の年齢は27-28歳である。

アメリカD社

研究者は、特別に管理することや教育を施す必要がなく採用後すぐに個人で独立して研究ができる人を採用することから、Ph.D.あるいは M.D.を取得後大学で2、3年のポスト・ドクを経験した人材しか採用しない。シニアレベル (Ph.D., M.D.) の採用に関しては、会社と関係の深い大学の教授からの紹介が重要なチャンネルとなる。さらに特別な分野の科学者を

5) テクニシャンの採用は新聞広告などの全く別のルートを使う。

探す場合は、コンサルタント会社など社外の機関を利用して探すこともある。契約条件は仕事の内容により異なる。フルタイム、パートタイム、プロジェクト単位、終身雇用など様々である。

臨床開発に関わる者は、大学病院、企業などで多くの臨床経験を持つ人を採用する。一方、ジュニアレベル (MA, BA) の採用は、主に大学へ働きかけたり学生達のネットワークを利用したりする一方、新聞や業界紙での募集も行う。

アメリカE社

通年採用がおこなわれており、95年度は中央研究所では15,000名の応募があり、250名を採用した。そのうち、60名は Ph.D.であった。採用ルートは、斡旋業者、自己推薦、広告、大学経由、従業員からの紹介等である。採用審査はかなり詳しく行われ、特別な資格を持っているか、会社にマッチしているか、テクニカルな面はどうか、対人関係、協調性はどうか、将来性はあるのかといった観点から厳しい査定がなされる。ペーパーテストはなく、マネジャーと人事部が同席し30-60分にわたって行われる内申書と面接だけで採用が決定される。

採用ルートとしては、大学とのパイプを重視しており、そのために国内90大学のうちの20大学と研究者の派遣や特別講座開設の提供をしている。また、企業での実地研修などを行う研究室や部門と密に連携し、優秀な学生を選別・採用できるよう努力している。

表2は1995年度の米国における従業員の学歴別雇用源を示している。これらの人員のうち3-5割はすでに学位を取得していた者か、学位取得後更に研究に従事していた者と推定される。すなわち、かなりの割合の者が学位取得後すぐの学卒者ではない⁶⁾。

表2 アメリカE社の採用方法 (%)

	斡旋業者	自己推薦	広告	学校	従業員の紹介	合計
医師/博士/獣医	33	40	11	6	10	100
修士/学士	12	46	15	8	19	100
その他	6	94	—	—	—	100

アメリカF社⁷⁾

一番多い採用方法は大学からの採用で全体の70-75%を占める。また、「サイエンティスト・ジャーナル」等の雑誌に広告を出し特定分野で高い能力を持つ専門家を募集することもある。

6) 雇用条件に関して研究職、研究補助職、事務職間に差はない。

7) 主に処方箋薬剤 (医家向け薬剤) とヘルスケア製品が主力である。研究所では2,700人が働いている (内560人は Ph. D. を、70人は MD 取得者)。1995年度では約1,000億円を研究に投資、1996年度ではそれ以上を予定している。また、400億円以上を投じて新研究所、15万坪の敷地面積を持つ薬品開発所を設立し、さらに研究を強化する体制にある。また、1982年にアメリカ内の別の研究所を買収し免疫の研究を行っている。さらに、他の会社・研究所と共同研究も行っている。

この場合にはリクルート・コンサルタント会社を通じて、経験豊かなトップレベルの研究者を探す。新聞広告を出す場合もあるが、あまり行われていない。また、従業員からの推薦に基づいて採用する場合もあり、採用となった場合は推薦した従業員に10万円程度の報奨金が出る。

社内でも特定のポジションを募集する場合がある。その場合、ディビジョンごとの境界は全くない。新しく働きたい部署があれば部門を飛び越えて応募でき、かつ採用されることもある。

4. 昇進

昇進に関する調査の関心は主に、複線型人事制度により研究者のための高度専門職制度が導入されているかどうか、どの程度内部昇進が行われているか、特急組が存在するかの3点であった。

高度専門職制度に関しては、イギリスとドイツでは、優秀な研究者は研究者として特別に処遇する必要性を認識し始めた段階であったり、または、それに見合った制度の導入に踏み切った段階というのが現状であり、制度の構築が完了している企業はなかった。アメリカでは全ての企業で、すでにこの種の制度を採用しているが、導入後まだそれほど年数が経過しているわけではない。

内部昇進については、課長クラスに対応するリサーチャーまでは、企業を問わずほとんど内部昇進であるが、それ以上のクラスになると、企業間で多少の違いが出てくる。イギリスA社の場合は、これまでは外部から人材を調達することに抵抗がなかったが、今後は内部でリーダーを育成する方向に方針転換を行っている。ドイツは、特別なケースを除いて内部昇進である。ただし、ある年齢がくれば自動的に全員が昇進するという制度は採っておらず、能力に変化がなければ同じレベルに滞留する可能性が高いようである。アメリカにおいても、ポストが空けばまず社内公募により内部からの調達を考え、内部に適当な人材がない場合に外部からの採用を探る。また、方針として外部からの採用を避けようとしている企業もあり、アメリカにおいても研究者が流動的であるとはいえない。

特急組の存在は、イギリスA社の研究マネージャーにおいてのみ観察された。その他の企業においては、十分にこの点に関する情報を得ることができなかったが、平均して昇進の速度が日本に比べて格段に早いというわけではないようである。

イギリスA社

ジョブグレードはこの会社の場合、役職の有無により「G1」-「G7」までとそれ以上の「20」

から「34」までの二段階になっている。現状では、ポストの上昇につれて、マネジメントのウェイトが高まるような昇進制度を採っているが、マネジメントコースかリサーチコースかを選択できるコース別管理（デュアルラダーシステム）の導入を進めている。この制度に従うと将来的には部長クラスに相当する処遇を受ける研究専門職が出現する予定である。なお、どちらのコースを選択するかは会社と本人の合意によって決定される。

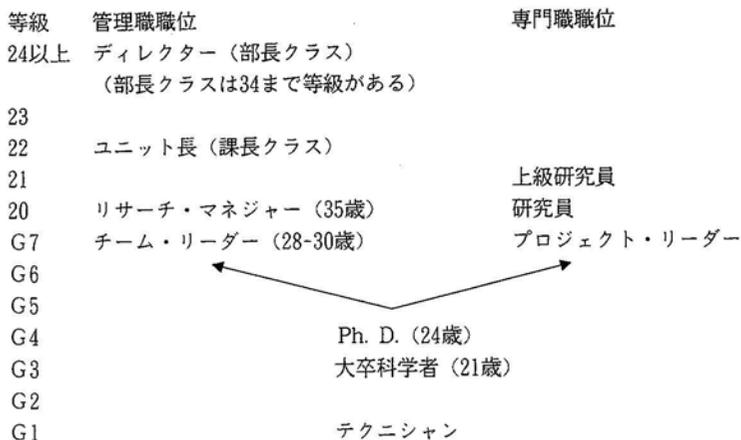
また、研究部門のマネジャー育成は、資質のある者を本人には知らせず選定して実施する。その方法は、特別なマネジメント・トレーニングはなく、配置転換やプロジェクトへの参画などによっておこなわれ、完全な OJT による訓練である。Ph.D. を持っている人と通常の大卒は、入社時の等級は異なるが、入社後は同じように昇格できる。大卒で入社し 3、4 年たつと Ph.D. 保有者と同等の水準とみなされる。

企業内から調達できない人材は外部からの中途採用を行っており、ディレクターレベル（部長レベル）ではだいたい 80% が社内人事で上がってきた人達で占められており、20% が外部からの採用者である。但し、これ以下のリーダークラスはほとんどが内部昇進者であり、ユニット長（課長レベル）では外部からの採用者はいない。

これまでリーダーシップ育成が弱かったため、今でも外部採用に頼らざるをえない状況が続いているが、今後は育成を強化し、内部でリーダーシップをとる人材を育成したい。ここ 2 年間、特に以下の 3 点に焦点をあててリーダーシップ育成に力を注いでいる。

- ① 通常のビジネストレーニング（外部の機関を活用）
- ② mentor 制度（直属の上役ではなく、全く別の部署に属するかなりの地位にある者が 1 対 1 で面倒を見る）
- ③ 上記 2 つがうまく作動しているか定期的に年間の検討を行う。

図 3 イギリス A 社のジョブグレード



また、管理職に就く人材あるいは将来のトップとしての資質のあるものを早い時期（27歳から28歳）に見極め、本人には知らせずに育成教育を行う。結果、能力さえあれば30代で部長クラスに昇進するケースも、数は少ないものの存在する。現在一番若い部長は34歳である。

ドイツB社

これまでは、良い研究者はマネジャーへの昇進の道があり登用していたが、これは、ミス・マネージメントであったと反省している。従って、研究者はマネジャーとなって時間をとられるよりも、研究者として力を発揮でき、しかも給料の面で失望しないようなシステムをこれから考えている。要するにマネージメント・コースとリサーチャー・コースの2つのコースからなるデュアルラダーシステムの構築を考えている。

ドイツC社

この会社では、大卒が入社するとまず、ジュニアリサーチャーとなる。ラボリーダーの中途採用はなく、入社から5年間はシニア・ラボリーダーになるための教育プログラムを受けとり自分で学習する。ただし、5年を経過したからといって、そのまま年功でシニアリサーチャーになれるわけではない。

この国では平均40-45歳ぐらいで部長になるが、中には60歳で部長になる人もいる。この段階では外部からの中途採用が全くないわけではないが、ほぼ内部昇進で部長になる。

また、この会社では、リサーチャーはあくまでリサーチャーとして処遇されつづける。よって、マネジャーとしての資質向上のためにリサーチャーをわざわざローテーションさせることはない。ただし、必要があればマネジャー育成のための研修会を集中的に行うこともある。また、社内でポストが空くと自らを推薦し移動するというチャンスもあり、リサーチャーでも希望しそれが受け入れられれば、全く関係のない部門へ移ることも可能であるまた、中途退職者も殆どいない。

アメリカD社

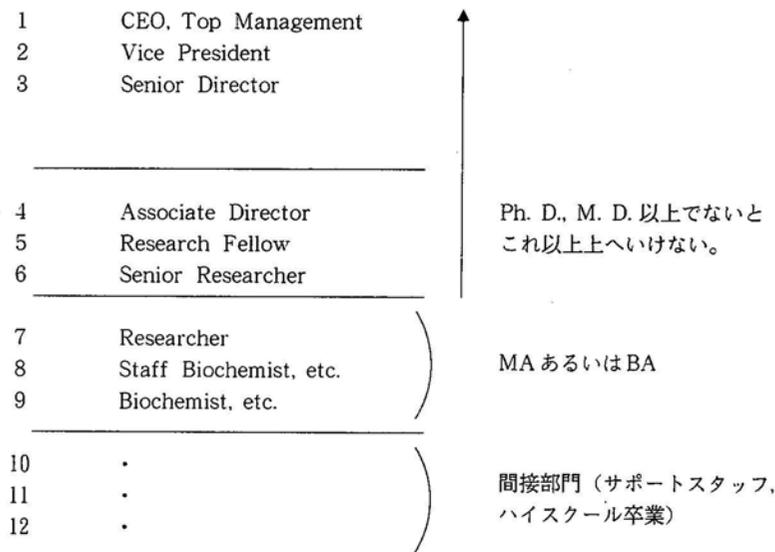
研究開発部門には、決まった昇進ルートというものはないが、全社的には「ディベロップメンタル・プログラム」という色々な部署を転々として昇進していくシステムがある。ただし、インタビューした課長のケースから推測するに、日本のように確立されたCD制度ではなく、給与も移動前のレベルが保障されるわけではなく、将来元の部署に帰ることができるかどうか、まさにその時にポストが空いているかどうかにかかっている。

ポストに空席ができた場合には、まず社内で公募するという形を取り、基本的には会社からの命令で人事異動が行われることはない。社内公募は、はじめにポストとそのポストに必

要な Job Grade が記載された通知が社内の掲示板（社員食堂の入り口等）に掲示される。応募希望者は掲示板の下に置かれている用紙に記入してそれを人事部に提出、その後人事部で本人の適性やそれまでのキャリアなどを総合的に判断し選考される。選考されなかった場合は、また元のポストに戻って従来どおりの業務を続けることになる。社内公募で適任者が見つからなかった場合は外部からの採用が検討される。たとえば、社外での経験がある Ph.D. を採用する場合は図 4 のジョブグレード 6 からスタートする。

部署の移動を伴わない昇進は、スーパーバイザーが昇進の時期かどうかをみて、人事と話し、①履歴書、②推薦内容、③論文の数と内容、④社内外の推薦の 4 点よりなる書類パッケージを組み立て人事部に提出する。その後、部門上司、人事部、部門長の 3 者よりなる評価審議会が開かれそこで昇進の可否が決められる。それぞれのレベルに必要な資格が決められているため、パッケージの内容はレベルごとに異なる。一方、上級研究職への昇進は、経験、成果、社外評価により決定する⁸⁾。

図 4 アメリカ D 社のジョブグレード



アメリカ E 社

新規採用の科学者はライン組織の研究プロジェクトに配属される。Ph.D. 取得者は入社後すぐに、ラボアシスタントが 1 名つき、2 年めで、化学系の Ph.D. には 2 名のアシスタントが、バイオ系の Ph.D. は 3、4 名のアシスタントがつく。化学者は配属されるプロジェクト

8) この会社でも、複線型人事制度を採用しているが、専門職とマネジメント職のどちらを選択するかは個人の意志と上司の判断に基づいて決定される。また、動物飼育や器具洗浄を担当するテクニシャンは組合員で研究開発職とは別の体系をとっている。

が当初からきまっているわけではないが、生物学者はプロジェクトや生物学の分野に応じて、それぞれの専攻分野をあらかじめ考えて雇用される。

卒業後、すぐに中央研究所に入った者は、通常入社後直ちにプロジェクトの責任者に任命されるが、2-4年後に初めての昇進をむかえる。人事部の話では、「昇進したということは、産業界でも適応能力があり、期待された問題解決能力を以って研究プロジェクトに貢献できると認められたことを意味する。」ということであるので、最初の昇進まではまだ十分に一人前と考えられてはいないようである。その後は、従事するプロジェクトに必要なサイエンスをどれだけマスターしたかによって、昇進の階段を昇っていくことになる。最初の段階では、論文発表と社内の同僚による専門性の評価が重要であるが、上級職への昇進のためには外部から専門能力を認められる必要がある。

ポストが空くと社内公募がおこなわれ、それを本人が希望した場合は、例えば開発研究から臨床研究といった横の移動が生まれる可能性がある。会社が移動命令をだすことは殆どなく、あくまでも本人の希望が重視される。希望していないのに研究職から他の職務に移されることはない。化学系の研究者は相対的に移動範囲が広いが、一般に Ph.D. 取得者は専門性が高いため移動範囲はかぎられている。かれらは、退職するまでスーパーバイザーとして一か所に留まることが多い。

また、研究補助職の大部分を占めている MA または BA が Ph.D. と同様にスーパーバイザーになり責任を持つこともないわけではない。しかし、この会社では学位の有無で処遇が異なるため、そのような場合はごく限られている。

年間転職率は、職務レベルを問わず5%未満であるが、離職するのは学士レベルが多く、大学院や専門学校に進学する場合は殆どである。それ以外では定年退職、他の製薬会社への移籍、子女誕生後退職する女性の場合などで占められている。MA あるいは BA の者が Ph.D. を取得するために復学する場合は退社することになり、再雇用は難しいのが現状である。

また、中途入社した者は個人の研究に没入しがちになり会社の方針と合わなくなる傾向があるために極力採用しない方針である。可能な限り社内で研究者を育てるようにしている結果、研究者のほとんどが内部昇進である。

アメリカF社

この会社では、従業員個々の興味により「研究者コース」と「管理職コース」のどちらか一方を選択できるコース別昇進制をとっている。この選択は、原則的にマネジャーと本人の意思によって決定される。ただし、従業員の技能、能力、職歴がその地位で必要とされる要件を満たし、かつその機会さえあれば、一方のルートから他方のルートへと水平、垂直を問わず移行できるようになっている。

研究者の場合の昇進ルートは、まず、学士で入社した者は「85」、Ph.D.を取得して入社した者は「87」のレベルから始まる。普通「87」で入社した時の年齢は28-29歳である。このような差が学歴により存在するが、学士の者であっても入社後 Ph.D.を取得すると「87」へ飛び級できる仕組みになっている。このように優秀な人材である場合は飛び級もある反面、評価が低いものはいつまでも同一レベルに滞留する場合もある。ただし、飛び級は「87」まででそれ以上は殆どない。「87」レベルにいる者の年齢が、20歳代後半から60歳代まで様々であることからわかるように、昇進にはかなりのばらつきが見られる。若くして Ph.D.を取得した人の中には早く「89」まで進むものもいるが、順調に「89」まで進むと32-33歳になる。「90」が6-12人の部下を持つラボのユニットマネジャーレベルである。研究者としての最上位はEレベルである。このレベルに入れる人はかなり絞られ、2,000人中25人しかいない。一旦このレベルに上ると降格することはないが、その他のレベルでは降格ということもあり得る。

図5 アメリカF社のジョブグレード

《Researcher course》		《Management course》	
E	Presidential Fellow	Vice President	E
94	Distinguished Fellow	Sr. Director	94
93	Sr. Research Fellow/Sr. Development Fellow	Director	93
		Sr. Assoc. Director	92
91	Research Fellow/Development Fellow	Assoc. Director	91
90	Sr. Principal Scientist Ph. D., 勤続8-10年	Section Leader	90

89	Principal Scientist	Ph. D., 勤続5-8年
88	Assoc. Prin. Scientist	Ph. D., 勤続3-5年
87	Senior Scientist	Ph. D., 勤続0-3年
86	Scientist II	BA, 勤続10年以上/MA 勤続8年以上
85	Scientist I	BA, 勤続7-10年/MA 勤続4-8年
84	Associate Scientist	BA 勤続4-7年/MA 勤続2-4年
83	Asst. Scientist II	BA 勤続2-4年/MA 勤続0-2年
82	Asst. Scientist I	BA 勤続0-2年

5. 査定と賃金格差

製薬に関する査定は、創薬、開発、治験、臨床と様々な段階でチームや個人が関わるために、個人の業績が計りにくい、かつ創薬の段階から製品化の段階までの期間が長く即座に貢献が結果に反映されない問題を抱えている。しかし、巨額な研究開発投資を必要とし、くわえて一つの画期的新薬が企業の業績や業界の勢力図を塗り替えてしまうという性格を持つために、研究開発部門が効率的に成果をあげることが強く求められている。したがって、査定

とそれをどのように賃金に反映しインセンティブを与えるかは、非常に重要な課題である。

現状は、以上の問題を各社とも認識し試行錯誤を行っている段階のようである。ドイツにおいては上司が部下を評価する方法が採られているが、イギリスとアメリカでは同僚や部署外の者の評価も考慮し、特に上位の研究者には社外一般の評価も収集しているケースがある。また、アメリカでは目標管理制度がかなり一般的であり、ドイツでもそれが広がりつつあるようである。また、ドイツではチーム評価を行っており、イギリスでもそれが必要との声があるが、アメリカでは個人ベースの評価制度を採用している。

当然、査定による能力や業績の差は賃金に反映されるが、おしなべて、昇給率が数%異なる程度であり大きな格差がつけられている企業は存在しなかった。同一のジョブグレードに属する場合は、最大でも20%程度の差がつくように賃金は設定されている。ただし、ストックオプション等のその他のインセンティブ制度があるために、賃金だけでは報酬格差を十分に捉えきれず、この点は今後研究が進められなければならない。

イギリスA社

この会社のジョブグレードは前節図3で説明したように、役職についた者についてない者の2カテゴリーに大きく分かれるが、賃金の内容が入手できたのは、役職無しの場合のみである。

表3 イギリスA社の給与

グレード(級位)	給料(万円)
G 7	647-958
G 6	547-825
G 5	419-725
G 4	319-619
G 3	291-525
G 2	225-429
G 1	192-359

テクニシャンのグレードは「G1」-「G3」までで、21歳の大卒者は「G3」に、24歳の Ph.D. は「G4」に、28-30歳ぐらいでなるチームリーダーは「G7」に対応する。またリサーチマネジャーは「20」に対応し35歳ぐらいでなる。給与はグレードにより決められており、例えば「G7」クラスであると、647-958万円位の給料を支給しているとのことである。1997年度、大卒(新卒)の給与は、350-360万円程度である。

査定に関しては、グループリーダーおよびその上司(ユニット・マネジャー)が評価者と

しての責任をおう。評価方法は絶対評価と相対評価の両方を使う。まず自己評価をさせてから、上司が評価をおこなうが、その際、直属の上司以外の研究者から意見を聞くなど多角的に行われている。また、最近では、個人査定だけでなくチーム評価を望む声も出てきている。3年前に研究者の評価基準を詳細に設定しようとしたが、研究者から不満や疑問の声が出たために、基準の明確化は行っておらず、現場のマネジャーの力量に頼っている。

この評価の結果は、昇給に反映されるが、それによる昇給のパラツキは一般に0-10%内の幅である。

また、失敗した研究からも何かを学びとれるような風土の創造をめざし、結果の出なかった研究についてもマイナス査定をするのではなく、その過程を重視し研究内容が充実していれば評価するという加点主義に切り替えていく予定である。また、降給は法律的に実施が不可能であるために、勤務態度が甚だしく悪い場合は等級を落とすなど別の形の合理化を行う。

ドイツB社

この会社の研究者のジョブ・グレードは、下位グレード3段階と、マネージメントを行うクラスの上位グレード6段階によって構成されている。上位グレードの「1」-「3」については世界一律に対応させている。一方、「4」以下については各地区の事情、文化、社会的な事情に合わせて調整している。図に表されていない、下位グレード「1」未満の社員は産業別組合の賃金に対応している。

図6 ドイツB社のジョブグレードと給与制度

(職階)		
1		} Executive, Senior Management 350人が対象、現在基本給16ヵ月 95. 10. 1. ヘイ制度導入 96. 1. 1. ボーナス制度導入
2		
3		
4	TAレベル	
5		
6	チームリーダー	
A		} 97. 1. 1. 評価+ボーナス制度導入 1,200人が対象、現在基本給14ヵ月
B		
C		

今までは、あまり差をつけない評価方法をとってきたが、これからは明確に差をつける評価方法に変える方針のもと、様々な制度改革を行っている最中である。その一環として上位グレードには、ヘイ・システムを1995年に、ボーナス制度を1996年に導入した。下位グレードには、1997年度中に両方を導入する予定である。

従来は、下のクラスには賞与を含む14か月分の、上のクラスには16か月分の給与を支給していた。しかし、新制度では、基本給12ヶ月とボーナスの二つで年間給与が決定されるよう

になり、ボーナスは業績に応じて2～4ヶ月の幅で格差をつけることになる。すなわち、年間給与が14ヶ月～16ヶ月にばらつくシステムを導入しつつある。

査定方法は、T Aリーダーが200人の部下の評価を決定する仕組みになっている。ただし、実際に直接評価を下す対象は、このうちの30-50人の Ph.D.であり、これらの Ph.D.が残りの150人の評価をする。

新制度では、まず各研究者は3-5項目の目標を設置し年末にその達成度をチェックされる。これが個人パフォーマンスとして0%、50%、100%、150%の4段階で評価される。表4にあらわされるように、上位のポストほど達成度が賃金に反映される度合いが大きくなる。次に、これにコンチェルン全体の成績と製薬および医薬部門の成績を加味し、それぞれの結果によって給与が変動することになる。個人の業績評価を反映して加給は最高が月額給与の1.5か月までであり、その他の二つの要因を加えて最高16か月となる。

表4 ドイツB社の個人パフォーマンス評価尺度 単位 ポイント

達成度\職階	6	5	4	3	2	1
0%	0	0	0	0	0	0
50%	30	45	60	75	90	105
100%	60	90	120	150	180	210
150%	90	135	180	225	270	315

また、基本給にも業績が反映される。基本給の決定にあたっては、まず上から「部内の平均昇給幅5%」という具合に各部門に対する予算が下され、それが部門内の各チームに振り分けられるが、このとき、チームの業績によって昇給率が異なる。昇給率7-8%のチームもあれば、何の貢献も認められなかったため0%というチームも有り得る。ただし、インフレ率が前後1%の幅を持って昇給にスライドされる。たとえばインフレ率が1%ならば、最低名目1%前後の昇給は確保されるが、実質は0%昇給ということになる。また、年をとって最高給与水準に近いレベルにいる者で、能力が要求されるレベルを満たしていないような場合は、殆ど頭打ちの0%に近い昇給ということも有り得る⁹⁾。

9) 基本給のレンジは下図に表わされているが、多くのことは聞き出せなかった。
<基本給のレンジ>

1	
2	
3	
4	最高で142万円以上
5	
6	最低で67万円

3	71万円～99万円 (平均85万円)
2	
1	42万円 (初任給)

ドイツC社

この会社では、従業員全員に同一の査定プログラム、日本で言うところの目標管理制度が適応されている。社員と上司が毎年話し合い、年ごとに目標を決め、その達成度によって評価が行われている。研究者の場合、チームリーダーが各研究者の仕事ぶりを把握し評価する。

研究者は外部で決めた労働基準がないため、組合に入る入らないに関係なく個人の業績によって賃金が決められることになる。ほとんどの研究者の賃金昇給率は0-20%の範囲に入っている。ただし、0%は極端に業績が悪い場合で、20%昇給は特別な業績を上げかつ上のポストへの昇進が加わった場合にのみ可能であり、どちらも特異なケースのようである。通常は3-4%の給与のバラツキが同一チーム内で生じる。

昇給総額の振り分け方法は、まず会社のトップ部門が部門ごとの貢献度を評価し、それに基づいて金額を各部門に割り当てる。その後、部門内またはチーム内で個人間の昇給に差をつけるという方法が採られている。

例えば、2%のインフレが起こっている状態で、あるセクションに4%増の昇給総額の振り当てがあった場合、そのうちの半分はインフレ率を反映した全員一律の2%昇給に割り当てられ、残りの半分が業績に応じて傾斜配分される。この結果、3~4%の賃金格差が同じチーム内でつくことになる。一律に同じ様な昇給方法をとることは、ドイツでも従業員には受け入れられず、この程度の賃金のバラツキが存在することはドイツでは特別なことではないとのことである。ただし、給与をオープンにすることはない。

契約更改は通常3年毎に行われ、外部の教授5人で構成される監査役会で、ひとりひとりが過去の研究成果を発表し、その結果によって決定される。

また、職位間賃金格差は、次のようになっている。

シニアエキスパートグループリーダーより高賃金
グループリーダー1,100万円-1,400万円/年
シニアリサーチャー1,000万円-1,200万円/年 (勤続20年の例)
ジュニアリサーチャー460万円/年 (新入社員の例)
リサーチアシスタント490万円-640万円/年
見習いコースさらに低い賃金

グループリーダーやシニアリサーチャーの賃金幅から解るように、同じ職以内では20~25%程度の賃金格差がついている。昇進に恵まれず、長期間シニアリサーチャーにとどまり続けた者もこの給与内に収まる支払いを受けるわけであるから、それ程大きな格差とは言えない。

アメリカD社

査定は、年初の目標面接と年度末の成果面接によって行われる目標管理制度を基礎においている。また、給与設定にあたっては社外の機関を使って調査した結果に基づいて決定している。これは、社内で独自に作られた給与決定システムには社員がその公正性に対して疑問を持つかもしれないという危惧のもとに採用している制度である。支給給与総額は経営状況から本社人事部でガイドラインを作成し、各部門長へ提示される。その後、部門長が全社、部門、個人の3点から行われた評価に基づいて賃金を決定する¹⁰⁾。

アメリカE社

職務別賃金は、市場レベルを反映するために他社賃金実態を基に作成された職務別賃金テーブルによって最終的に設定される。上級研究員の給与は、ほぼ中間管理職から部門長クラスの者の給与水準に対応している。

また、業績評価についての査定が年に1回行われ、評価がマネジャーと人事部で下されており、その結果により年間給与の調整も行っている¹¹⁾。

評価基準については、① テクニカル分野(化合物発見の有無)、② チーム内での人間関係、③ 他のラボとの関係はうまくいっているか、④ 創造性、革新性、⑤ 年間ゴールを決めてその到達度の5つの観点から評価される¹²⁾。

グループ内での評価は、たとえば1グループ100人の内訳は5段階評価で平均を good とすると

Excellent	6人
Very good	20人
Good	30人
Average	30人
Less than average	14人

となる。Less than average の評価を与えられると昇給は非常に少ないかゼロであるが、下がることはない。尚、この評価方法については社内の研究者にも明らかにされている。

評価は、あくまでも個人ベースで行われ、チームレベルで報酬を与えるシステムはない。また、企業、個人の業績が上がってもボーナスは出ず、すべて給与に反映させる。

また、アメリカの全従業員に年収に応じて株数を付与するというストックオプションを实

10) 海外駐在員の給料は、基本的には派遣先でもアメリカでの生活と同じレベルが維持できる生活水準に持っていくことにしている。

11) 業績達成度により年収がどれだけ違うかといった資料は作っていないとのこと、格差の程度に関する具体的な情報は入手できなかった。

12) 医薬品の場合、研究者の成果がでるまでに時間がかかり貢献を測るのが非常に難しいために目標管理にならざるを得ないとのことである。

施している。くわえて重要な従業員には特別なストックオプション制度があり、年収と業績に応じた株数が付与される。

アメリカF社

まず給与水準は、優れた報酬制度を持つと考えられる競合会社を特定し¹³⁾、この他社グループのデータを基礎として報酬制度を構築する。また、業界の傾向や自社の給与レベルを把握するために、コンサルタント会社等により行われる全国/地方にまたがる給与実態調査に参加している。さらに人事部独自で競合他社の調査も実施しており、このような継続的調査により優秀な人材を確保するようにつとめている。

また、市場で競合する会社の賃金と合わせるには社内の職務を評価する必要があるために、職務評価も行っている。したがって、まず社内で作業範囲、責任の範囲、必要な教育/経験の程度等を中心に職務の内容を分析し、次に競合他社における類似の職務と比較される。職務の類似性が確認されると、他社給与の中位値を自社の中位値とし給与等級を決定する。他社データが無い場合は職務内容を社内のキーポジションと比較して等級を決定する。

一般に、個々人の業績を重視して評価されるが、業績に関連した経験も考慮される。昇給は通常1年ごとに行われる¹⁴⁾。

通常13の給与レベルがあり、大体これでカバーしているが、エグゼクティブレベルやセールスマネジャー、また M.D. レベルを取得している研究員達の一部はカバーされていない。

毎年9月になると予算が決まり、新予算を基に給与体系の予算が算出されるので、その中で給与を決めることとなる。研究者に対しては一旦その給料が与えられると、それより下がることはなく、あがり幅も0~6%ということであり、実質的には殆どの者が1-4%の間にとどまり昇給のアップ・ダウンは少ない。

ただし、2年に1度、トップが2,000人の中から約50人、会社の将来を背負うと見なされる特に優秀な人材を選抜し、彼等を会社に引き止めるための“Compensation Review”を行っている。現在は Grade「91」より上の人しか対象になっていないが、将来的にはもう少し下のレベルにまでもっていきたいと考えている。従業員はこの“Compensation Review”の存在を知らないし、本人にもその結果は絶対に見せないが、「あなたは、この会社にとって非常に重要な人物なので色々と考慮している」といったことは匂わせている。

また、この会社の特徴的な制度として、Ph.D.の昇格に関係する評価については Peer と呼ばれる社内推薦制度がある。これは、上司、同僚(6-10名)が本人の昇格についてどう判断

13) 現在は14社である。

14) 新入社員についてはマネジャーの判断で採用後6、9か月目で昇給をあたえることがある。これはパフォーマンスよりも給与が少ない人を早く中間レベルまで到達させるために行われている。

するか評価し、その評価結果がさらに委員会の最終判断で決定される。従来は、課長がまず推薦し、その後部長が推薦するという形で昇進がきまっていたが、現在はむしろ同じ仕事をしている仲間達が評価し推薦することの方が重要であろうという判断のもとに、2年前に導入され、その後4半期ごとに実施されている。

上位のポストに空席が生じると、まず対象となっている者のスーパーバイザーが空席を管理しているスーパーバイザーにその者を推薦する。その後、後者が「ピア・グループ」を結成し、そこでディスカッションすることになる。そこでは、学歴、業績、研究内容などあらゆる観点から評価される。この推薦を受けた後、通常2時間ほどの評価会議が開かれ適性が審議される。

ジョブグレードが Sr. Director 以上になると、会社に対する貢献のみならずその人の仕事为社会からどれだけ認められているかという点まで考慮される。そのためにピアの範囲は社外の人にもまで広がる。

会社は、仕事が仲間達に評価されているということで、気持ち良く働くことができ、かつ仕事に自信も出てくるという効果を期待してこのやり方を導入した。導入後、社内での昇進機会を探る意識が高まったのか、頻繁に人事部に空きポストに関する問い合わせの電話があるという状態である。

6. その他のインセンティブ制度

インセンティブを与える方法は、賃金に限らない。業績を賃金に反映することが難しければ他の方法によってそれを補うことが可能である。この節では、この点に関する調査結果を述べる。

特に優れた業績や貢献に関して一時的な金銭報酬を与える制度は、訪問した全ての企業において存在するが、その額はそれ程大きくない。この産業で一ヒット商品を開発したときに得られる莫大な収益に比較すれば、微々たる額であると思われる。したがって、報償制度等の役割は名誉を与えることが主たる目的であって、金銭的インセンティブを与えるものではないと言えよう。

ただし、ドイツでは特許が個人に属するために会社がそれに対して何らかの報酬を支払う必要がある点とアメリカにおけるストックオプション等の制度は注目に値する。これらに関しては、今回、具体的な情報が入手できなかったために、実際にどの程度機能しているかは分からなかった。

イギリスA社

Performance bonus は、プロジェクトが研究から開発へ移行できる段階まで進んだ場合、あるいは目標としたマイルストーン到達時に支給され、その金額は39,000-59,000円程度である。この会社の方針として、給料やその他の金銭的待遇よりも研究施設の充実および研究者が創造性を発揮できる職場環境の提供がインセンティブを与える要因だと考えている。したがって、研究者を大学あるいは競合他社から引き抜きを行う場合も、給料の5%アップなどの優遇を与えるだけである。

ドイツB社

ドイツでは特許の取得は個人にあり、特許が市場化あるいは市場に導入された場合に、これを企業が買い取る、使用料をその個人に支払う、または、売上の何%かを支払うことが法的に義務付けられている。ただし、この特別臨時払いが適用される者は千何百人いるリサーチャーの中で1%以下ぐらいである。売上に対するパーセントは企業によって異なる。

ドイツC社

B社と同様に、特許に関する法律に基づいた研究者への支払いがあるとともに、給料以外のインセンティブ制度として、非常に大きな研究上の貢献がなされた場合や大きなヒット商品が出た場合に特別報酬が与えられる。対象は大卒の研究者で、推薦は課長が行う。その内容は、研究目的の外国派遣やテーマを与え1年間自由に研究できるチャンスを与えるなどである。年間に与えられる回数は決められておらず、過去5年間をみると平均年間20-25人が報酬を受け取っている。また、テクニシャンにも別のよく似たシステムがあり、同様に年間20-25人が対象になっている。金額は通常、半月分か1か月分の給料で、最低35,000円からである。これはボーナスとはいわず、「13か月給」という。

また、レベルの高い研究者が会社に勤めながら、大学で講座を持っている場合もある。研究者にとっても会社にとっても名誉なことであり、給料も会社から支払われる。

プロフェッサーの資格は試験を受ければ取ることができるので、勤務しながらドクター論文を作成しドクターを取得し、その後も勤務しながらプロフェッサーの資格を取るための勉強をつづけるという方法もある。この制度は研究者にとってレベルの高い研究をめざす誘因となっていると思われる。

アメリカD社

人格や開発した製品の売上等の観点から評価し、最終的には上司が決定する金銭インセンティブ制度と将来性のある人を対象にエリアディレクターが決めるストック・ボーナス制度

がある。

アメリカE社

研究成果ごとに報償金や奨励金を支給するシステムはない。ただし、アメリカの全従業員に年収に応じて株数を付与するというストックオプションを実施している。さらに、重要な従業員には特別なストックオプション制度があり、年収と業績に応じた株数が付与される。

アメリカF社

この会社では、様々なインセンティブ制度が存在する。R&D部門が会社の中核をなすものであり、そこでの成果によりこの企業が医薬健康関連産業分野でリーダー的地位を保っているとの認識が背景にある。インセンティブ制度は大きく分けて、表彰制度、金銭インセンティブ、株式付与の三つによって成り立っている。

表彰制度としては、社長賞、業績優秀賞、有功賞がある。社長賞の金額は昨年度の例では180万円である。この賞には発見賞と開発賞があり、賞は個人またはチームに与えられる。チームに与えられる場合はメンバー間で分割され、一人当たり最低48万円という基準がある。また、社長賞をもらうと幹部とのディナーに夫婦で招待され、賞金と賞状が与えられ、さらに名前を刻んだ楯と論文が図書館に展示される。

候補者の選定は、まず自薦またはマネジャーの推薦によりなされ、賞の審査委員会と最高研究会議で承認する。ただし、発見賞を得ることは非常に難しく、年間2-3件程度あれば多いほうで、授与されない年も多い。

業績優秀賞は、給与等級「91」以下の従業員が対象となるもので、自己の担当業務を超えて抜群の貢献をなした個人またはチームに12-61万円の範囲で与えられ、中でも貢献度の高いものは通常36-61万円が与えられる。チーム賞の場合1人12万円以上である。副社長、人事部長、当該部門長が決定する。

有功賞は、全従業員対象となり、担当業務達成優秀者に6,000-24,000円相当の記念品が贈られる。年間200-300人がこの賞を受賞する。

もう一つのインセンティブ制度として、マネジメント・インセンティブ・プラン (MIP) 報酬がある。これは、会社の利益と個人の業績をリンクさせ、金銭によるインセンティブを与えようとするもので、当該計画年度の第3四半期での給与等級が「92」以上で、かつ国内従業員か海外での現地従業員を対象に毎年実施される。財源はあらかじめ定められた全社と製薬部門の財務目標値により決定される。その財務目標は、1株当たり全社利益の前年比、全社の税引き前利益の対予算達成率、製薬部門の税引き前利益の対予算達成率が、それぞれ20%、10%、70%でウェイトづけられ決定される。その金額の目標値は、給与等級「92」-「93」の

場合年間給与の10%、「94」の場合20%である。

特別 MIP 報酬は、上記以外の従業員が対象で、全社への貢献度がとくに高い部門で抜群の実績をあげた者に与えられる。毎年11月にマネジャーが推薦するが、事業部門長と全社の承認が必要である。

最後に、株式付与制度を説明しよう。これは、ストック・オプション（SO）とストック・アワード（SA）からなる。

SOは有資格従業員に、「一定の価格」で「一定数」の自社の株を購入する機会を提供するものである。「一定の価格」とは、SOの供与が決定された日のNY証券取引場における自社株の終わり値を意味する。オプションの行使期間は最長10年であり、個々人に付与される株数を決める要素としては、評定結果が最も重要である。

スタンダードSOは、毎年一定の勤続年数と評定結果を満たしかつ付与決定の直近の年度末における給与等級が「91」以上の従業員に対して付与される。スペシャルSOは、スタンダードSOの対象外で（給与等級90以下）評価抜群にして会社への貢献度大の従業員に対して付与され、2年ごとに同一人物に付与されることも有り得る。

また、ストック・アワード（SA）は自社の株を無償で従業員に供与する制度である。供与される総株数が決まると、5年にわたり毎年その総株数の20%づつが当人に発行される。株券が本人に渡されるまでの間の配当金は別途本人に支払われる。給与等級と評定結果により給与株数が決定される。

延べ渡しSAは、2年に1度供与が決定され、その要件は、供与決定の前年末の給与等級が「91」-「94」であることと、評定と勤続年数が本プランの基準に達していることである。

特別延べ渡しSAは、上記の給与等級以外の者で、E社の業績に例外的ともいえる抜群の、しかも測定可能な貢献をなした従業員に供与される。3年ごとに同一人物に供与されることも有り得る。毎年11月にマネジャーが推薦し、事業部門長と全社の正式な承認を必要とする。この2種類のSAは通常、毎年2月に決定され、定年、疾病、中途、死亡等による退職時には条件が変更される。

7. まとめ

この論文では、イギリス、ドイツ、アメリカの製薬企業を取り上げそれらの人事処遇制度を見てきた。

研究体制に関しては、プロジェクトごとの目的にあった編成が重要視されており、それによりメンバーの構成が変わるのが一般的であることがわかった。大学の研究室のような性格が濃い企業は一社だけであった。

学歴構成と採用年齢は、各国の教育事情に大きく影響を受けるために、経営方針の違いがどこまでこの点に反映されるかは問題であるが、Ph.D.取得者とそうでないもの間に明確な線引きがなされている点はアメリカの特徴といえよう。このように社外の資格による昇進の頭打ちが有ることが、どのような結果を生むかは重要な点である。公的教育機関で養われる研究開発に関する技能が企業内の教育訓練で補えるかどうか、また、制度的に昇進の壁がもうけられると、従業員の向上意欲をそぐことは無いのかという疑問が残る。しかし残念ながら今回の研究ではそこまで検討できる深い調査を行うことができなかった。今後の課題である。

研究開発という一見生まれながらの才能が業績に大きく影響を及ぼすと思われる分野においても、昇進スピードが特に早いということは無いようである。また、一部の才能に恵まれたものが特出して昇進することも無いようである。ただし、研究開発部門でのマネジャーに関しては、イギリスの企業において特急組がいることが分かった。

昇進と同様に、賃金格差や査定に関しても、特段日本と変わったことが行われているケースはなかった。ただし、査定方法に関する様々な試みが行われており、その有効性を今後観察して行く必要があると思われる。

賃金に業績を反映する以外に取られているインセンティブ・システムは、報償制度が一般的であるが、その額は形式程度のもが多く、特筆すべき業績を上げたからといってその年の報酬が格段に上がるというものは無かった。ただし、ドイツの特許制度とアメリカのストックオプション制度等の有効性は今後さらに調査が必要と思われる。

補論

イギリス A 社

1995年に世界で上位を占める2社が合併し現在の会社になった。これにより、世界の製薬市場で約5%の売上シェアを占める世界最大の製薬企業となった。

<本部> ロンドン

<年間売上> 約1兆9,000億円('95年度)

<従業員数> 約50,000人('95年度)

<海外展開> 世界数十ヵ国に進出

<研究開発投資> 1996年度で、新薬の研究開発にトータル2,800億円を投資。

各新薬の研究開発には450億円以上を費やし、開発や規制を通過するまでに平均12年の年月をかけている。

<人事関連> 以前は採用・労働問題等すべてを人事部門が担当。組織変更後は人事部門を

分割、業務内容も細分化した。国際的人事は現在のところ英米のみで実施し、日常的人事を他部門へ移動した。

ドイツB社

- <年間売上高> 7,500億円（全世界、'95年度）
- <従業員数> 約50,000人（全世界、'95年度）
- <海外展開> ドイツ、フランス、アメリカ他全世界に拠点がある。
- <研究開発投資額> 1,200億円（'95年度）

ドイツC社

- <本部> ライン（ドイツ）
- <年間売上> 約5,000億円（'95年度）
- <従業員数> 約25,000人（'95年度）
- <海外展開> 全世界での事業所数約150

アメリカD社

- <年間売上高> 約2兆5,000億円（'95年度）
- <従業員> 約45,000人（全世界）
- <海外展開> アメリカ、カナダ、イギリス、日本等7カ国に拠点
- <研究開発投資額> 約1,800億円（'95年度）

アメリカE社

- <年間売上高> 約1兆4,000億円（'96年度）
- <従業員> 約40,000人
- <海外展開> 約140カ国
- <研究開発投資額> 約3,000億円（'97年度）

アメリカF社

- <年間売上高> 約7,000億円（'95年度）
- <従業員数> 約2万人（このうち約半数はアメリカで、残りは世界各国で従業）
- <海外展開> 125カ国
- <研究開発投資額> 年間売上の約14%を研究開発費に投資
尚、研究開発費の4分の1はバイオテクノロジーの研究に使われる。

参考文献

- 石田英夫 [1996a] 「研究人材マネジメントの現状と課題（前編）」『研究開発マネジメント』1996.10 pp58-64
- _____ [1996b] 「研究人材マネジメントの現状と課題（後編）」『研究開発マネジメント』1996.11 pp77-83
- 今野浩一 [1991] 「技術者のキャリア」小池編『大卒ホワイトカラーの人材開発』第1章、東洋経済新報社
- 小池和男 [1993] 『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社
- 中村恵 [1991] 「昇進とキャリアの幅」小池編『大卒ホワイトカラーの人材開発』第7章、東洋経済新報社
- 日本労働研究機構 [1997] 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業』日本労働研究機構
- 日本生産性本部・生産性上級技術者問題研究委員会 [1988] 『研究・開発技術者の処遇に関する調査報告書』日本生産性本部
- _____ [1990a] 『英国の技術者・日本の技術者—技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部
- _____ [1990b] 『ドイツの技術者・日本の技術者—技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部
- _____ [1991] 『米国の技術者・日本の技術者—技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部
- 松下電器産業労組研究所連合支部最適労働プロジェクト [1994] 『よみがえれホワイトカラー』工業調査会
- 守島基博 [1996] 「研究者の業績と企業の人的資源管理」『組織行動研究』No.26 pp132-151