

展望

人材問題に対するリストラ過程からの教訓

—新日鐵のリストラに立ち向かった研究開発人材の育成強化策—

正賀 晃

新日本製鐵㈱ エネルギーエンジニアリング事業部
化学プラント・タンク部長

Akira Shoga

Lessons Learned through Restructuring Process

—Enhancing of Research Personnel for Restructuring at Nippon Steel—

1 はじめに

新日本製鐵㈱は、平成6～8年度における「第3次全社中期経営計画」の実行を、当時置かれた経営環境のもとで全社における「創業的リストラクチャリングの推進」と位置付け、極めて厳しい競争力強化のための諸施策を企画・具体化し当初の計画目標レベルの事業体質改善をほぼ達成した。

全社の研究開発の中核部門である「技術開発本部」(以下「本部」図1参照)は、そうした経営施策の中で社の技術を牽引する多くの研究開発成果の早期実現を強く期待される一方、いわゆるコストセンターという意味合いから主要なリストラ対象部門として大きな合理化目標を与えられた。

この小論は、本部がこのようなリストラ環境に立ち向

かって、厳しい人員・コストの削減方策を進めつつ如何に主体的・自律的に全社の人材育成への取り組みに先行し、且つ独自の特色ある研究開発人材の育成・活性化を進めてきたかを概説するものである。

2 新日鐵のリストラと本部に課せられた目標

2.1 全社のリストラの狙い(「第3次全社中期経営計画」の骨子)

当社は、平成5年度における会社発足以来最低の粗鋼水準、経常赤字への転落という経営状況に鑑み、平成6年度より以下を骨子とする経営基盤の創業的再構築を狙いとし

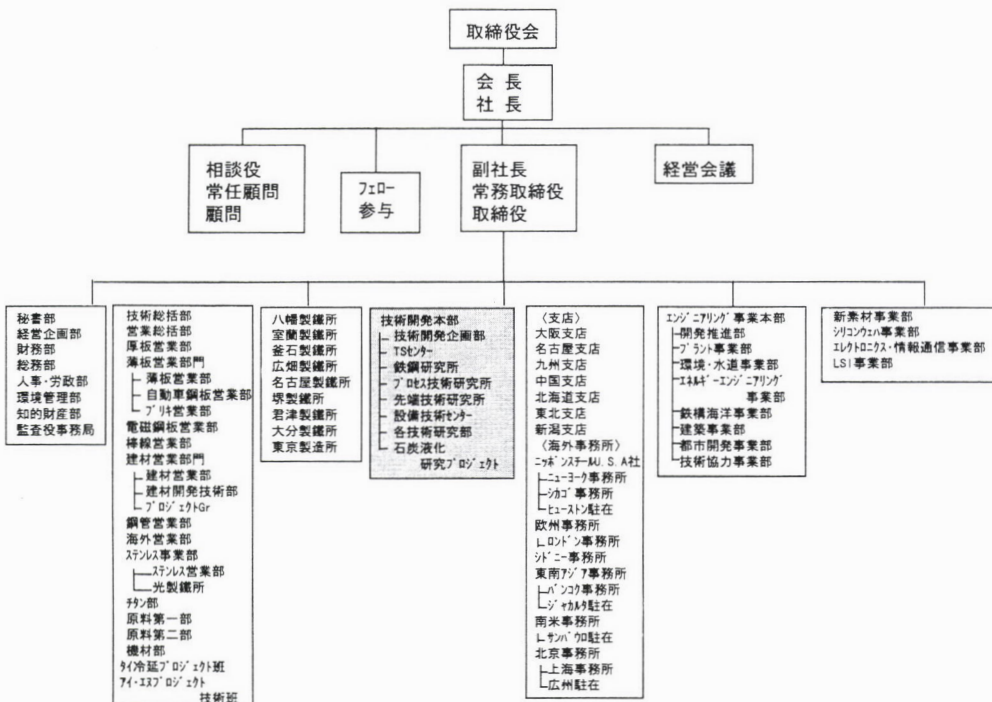


図1 新日鐵の組織 (平成9年6月27日現在)

た経営計画の実行に着手した。

(1) 製鉄事業の国際競争力の再構築 → 3,000億円のコスト改善の実行

本社部門の間接費に占める本部の研究開発費用のウェイトの大きさから、大幅な削減対象となる。

(2) 経営ソフトのリストラチャリング → 「小さな本社」の実現

本部は全社のスタッフ部門である「本社」の一部門として、組織的・人的スリム化の徹底を求められる。

(3) 複合経営・グループ戦略の強化 → 新規事業・関連企業の自立化促進

2.2 本部が取り組んだリストラ目標

本部は、研究開発成果の早期実現を組織のミッションと認識したうえで、自らの研究開発活動の抜本的な重点化・効率化の徹底を基軸に以下のリストラ目標の具体的実行に努めるとともに、従来以上に踏み込んだ研究開発人材の精鋭化に総力を挙げて取り組んだ。

(1) 研究開発費用の30%抑制

研究開発テーマの重点化・優先順位付けを徹底することによって、研究リソースの縮減即ち人員削減と試験研究費の圧縮を図る。

(2) 研究者を中心とした40%人員削減 (図2 参照)

従来聖域視されていた研究者の合理化について、製鉄分野30%、新規分野50%を削減目途として諸方策に取り組むとともに、残る中堅・若手層を中心に人材の精鋭化を強力に推進する。

3 リストラ環境下での本部の人材育成への取り組み

3.1 土台にあった研究環境の整備

3.1.1 「技術開発本部」の発足と「総合技術センター」への立地統合 (平成3年度)

当社は昭和45年旧八幡製鉄(株)・富士製鉄(株)による合併発足以来、研究拠点としては旧両社の東京近郊・北九州市等に分散立地していた中央研究施設を活用しながら研究活動を進めてきた。昭和60年代に入り21世紀に向けて研究開発の先端性・独創性を増すために中央研究部門の自律化を促す必要があるとの経営判断から、平成3年度に至り「技術開発本部」という組織体の発足および千葉県富津市に「総合技術センター」という中央研究開発拠点の建設を実現させた。これにより、研究―開発―設備エンジニアリングの立地統合と一貫した業務運営体制を確立し研究開発成果の早期事業貢献に拍車をかけることとなった。

同時に本部の組織体としての自律は、第一に研究開発に関するリソース調整やテーマ設定等企画・行政から研究実行・成果評価までを一元的にシステム化し担当することによって、従来ややもすれば受身的な仕事の進め方からの脱皮を可能としたこと、第二には、本部独自の人事セクションを持つことにより専ら研究者・エンジニアの人事に対処し部門固有の人事諸課題への積極的なアプローチを図り得る体制が整備されたこと等、本部活動の活性化に果たした意味合いは大きかった。

3.1.2 研究者独自の新人事制度の適用 (平成3～7年度)

以上が組織・体制などハード面からの環境整備であるとするれば、人事制度の見直しはソフト面からの取り組みと言えよう。その骨格は、「新日鐵フェロー制度」を新設し研究者独自の新たな「職務層区分」を設定して、研究系列以外のスタッフとは別体系による人事・考課管理を実現することであった (図3 参照)。

意図したところは、研究者にはいわゆる昇進志向のみで

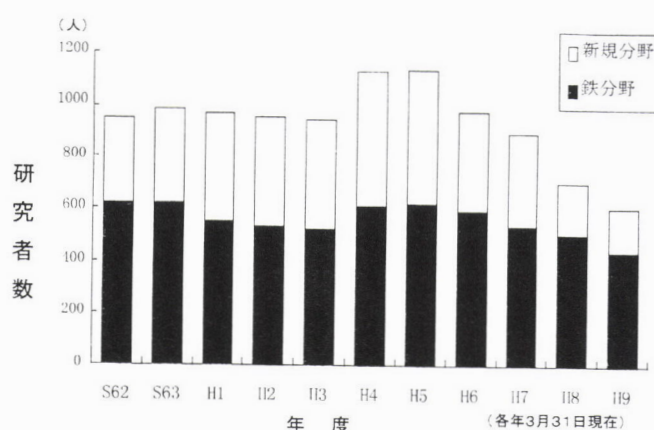
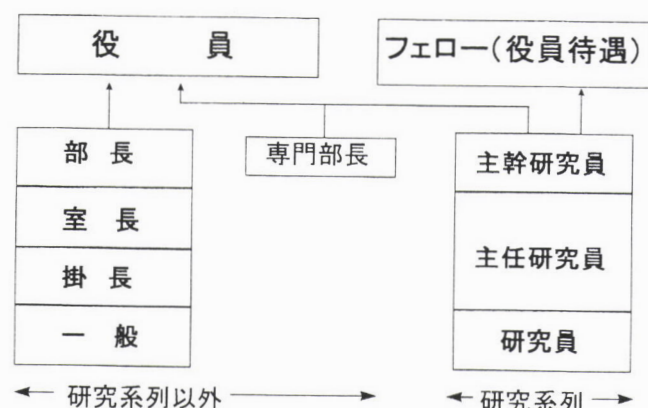


図2 研究者数の推移



(注)主幹研究員には、研究部門の所長、部長を含む

図3 研究者の新人事制度 (平成9年4月現在)

なく高度な技術専門性の評価・認知で明確に動機付けられるフラットな人事制度を用意することによって、真に研究者としての働き前を問い、中堅・若手研究者の競争意欲の喚起を図ることにあった。図3に沿って具体的な特徴点を例示すれば、次のとおりである。

- ・高度な研究専門性を持ち、社会的にも認知された研究者固有のボードレベルの処遇として「新日鐵フェロー」を新たに設け、研究者集団に独自の到達目標を明示した（注：平成9年4月現在フェロー処遇者6名）。
- ・研究者全体の約2/3を占める「主任研究員」層（30才～40才前半代）を中心にフラットな業務運営を進め、真に研究成果で競い合う組織風土を醸成した。
- ・研究企画・管理のリーダー役となるライン研究部長を「主幹研究員」の中から適材を一定期間（3～4年が目途）配置する仕組みとし、ベテラン主体の管理傾向があった研究マネジメントを見直した。

このように、従来製鉄所をベースとした現場管理型の組織・人事運用に追随しがちだった研究者集団への対応に、新しい考え方を取り入れることによって研究開発人材の育成・活性化の環境整備に努めてきた。

3.2 リストラに向けた人材育成取り組みの基軸

3.2.1 基本的な考え方

本部の平成6～8年度におけるリストラを引っ張ってきた本部の活動スローガンは、「事業貢献・精鋭化・業務革新」であった。このなかで、リストラという人減らし中心的后向きな取り組みイメージを払拭させ人材育成に本部の総力を向かわせたキーワードは「精鋭化」である。本部の幹部・フェロー・管理者層が議論をたたかわせ認識の共有化を経てまとめられた人材育成への取り組みに対する基本的な考え方を以下に示す。

—基本的な考え方—

- 専門技術力の深化・拡大
—「専門領域での卓越度」＋「境界・周辺領域への働きかけ度」
- 少数化・人員構成是正の中での若返り化・OJT育成強化
—研究者の再配置・転活用の積極展開・育成促進

このような考え方に立って、およそ1,000名から600名強の規模となる研究者集団に対して職場管理者・人事部門スタッフが一体となって限りなく個別人事管理にトライしたのである。要は、一人ひとりの研究者の技術力・持ち味を最大限に発揮させることを眼目とした人材育成へのチャレンジが行われたと言える。

次に、この基本的な考え方について若干説明を加えたい。

3.2.2 ‘専門技術力の深化・拡大’

一般的に研究の世界における専門技術力を考える場合、研究者とはまさに「専門領域での卓越度」に優れていればそれで良いと規定されがちであり、研究者自身の志向もそのことに向きがちである。本部としては、そうした考え方に対して新たに「境界・周辺領域への働きかけ度」という表現で、文字通り自分の専門性以外でも関連する専門領域において相応の技術力を体得する、ないしは技術評価し得る能力までは獲得することを明確に求めることとした。

実機化・商品化までの関与を宿命づけられている企業研究者として、そして少数化が促進される中で従来以上に事業への貢献を期待される研究者として、専門性一辺倒に陥らないよう意識の持ち方の変革を促すものであった。

3.2.3 ‘少数化・人員構成是正の中での若返り化・OJT育成強化’

今回の本部リストラは、これまで当社において聖域視されていた研究者集団に対してベテラン研究員の社外転出等による短期的で相当規模の減員を必然的に迫るものとなった。

このようにして進む少数化・年齢構成の若返りの中で、それまで配置が固定的であった中央研究所所属の研究者を思いきって再配置することによって、より複合的な技術力を身につけさせる、つまりOJTによる‘専門技術力の深化・拡大’を目指したのである。中央研究上位という漠然とした思い込みに対し、ローテーション、職種コンバートによる転活用等が育成の手段であることを明示する、そのうえで一人ひとりの研究者に、何のテーマをどのような場でいくらのコストと時間をかけて実行させるかを計画化しフォローすることによって、急激に若返る研究者集団をOJTにより育成することを職場・人事部門一体となって推進することとした。

こうして本部内における中央研究部門・製鉄所研究部門・研究行政等の間での人材の相互ローテーションを活性化することに併せて、本部外へも育成の場を求め積極的な人事措置を進めた。その具体的な再配置・転活用策の概念を図4に示すとともに、特色ある取り組みをいくつか列挙すると次のとおりである。

- ・若手優秀層の期間限定的なベンチャー企業・分社化事業への配置
- ・30才前後の研究者を対象とした「学位取得のための休職制度」の設定
- ・いわゆる‘国家研究開発プロジェクト’への中堅・若手研究者の目的参画
- ・ベテラン・中堅研究者の大学・高専等教職ポストへの積極的転職

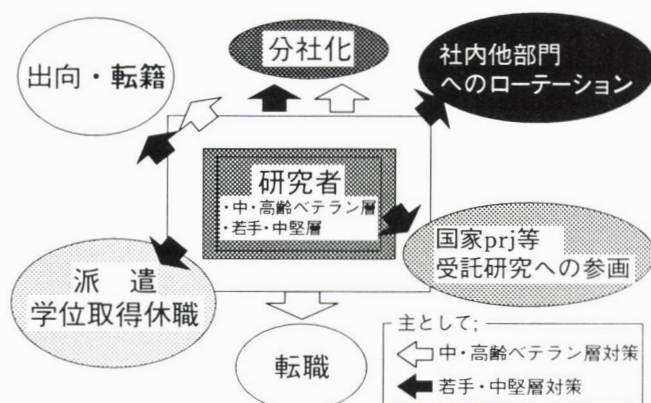


図4 研究者の再配置・転活用策

3.3 人材育成のための主要な新規施策

本部におけるリストラを着実に実行する一方、精鋭化に向け前向きに取り組んだ主要な新規施策について、具体的に触れてみたい。

- (1) 研究マネジメント職位に対する「機能論」の取り込みと配置の弾力化促進

ポイント；○研究ライン部長・グループリーダー層の若返り

○研究マネジメント職位OB者の積極的活用

前述したとおりややもすればベテラン主体の管理に陥りがちな研究マネジメントを、それが組織運営にとって重要であるが故に「機能」と明確に意味付け年功序列の考え方を排除し活性化させるため、その機能を担わせるのに最も相応しい人材を好ましいタイミングで当該職位に弾力的に配置することとした。これにより、大幅かつ急速に研究マネジメント職位配置者の若返りが実現【注：研究グループリーダー配置状況＝H4年度約90名・平均年齢48才→H8年度約50名・同43才】するとともに、研究ライン部長・グループリーダーを経験した実力派の研究員を再度高度専門研究者として積極的に活用する方途を開くなど、柔軟な人事配置が大いに促進された。

- (2) 'RE (Research & Engineering、即ち「技術開発本部」) キャリアアセスメント'の導入とキャリア開発への本人参画の強化

ポイント；○研究者独自の「自己申告制度」の採用

○ローテーションが育成手段であることの明示

中堅・若手研究者のキャリア開発の目玉となったのがこれらの取り組みである。

'REキャリアアセスメント'とは、入社10年目の研究者全員を対象とするキャリア開発のための個別面談（本人と上司である研究部長、人事スタッフの3者で実施）であり、

議論は当該者の育成状況・ローテーション等に関する本人申告と部長評価に基づいて対等で自由な雰囲気の中で行われ、その場で共有された確認・方向付けが記録・保管されて以後の個人毎の人事運用のベースとして活用されることになる。

その前提として、全社的にも毎年実施されている「人事調査表」による自己申告制度においても調査表の記入様式・内容面で研究者のみ独自のものを採用している。即ち、個人にとってのチャンピオンテーマによる年間業績・目標の申告、専門領域・育成類型の本人宣言、レーダーチャートによる適性・能力評価の廃止などが、研究系列以外の自己申告の運用との大きな違いであり、狙いとするところは、研究成果重視、専門性・独創性の尊重といった点が指摘できる。

また人事ローテーションに関しては、特に研究グループリーダークラスの育成を念頭に置いて、研究者としての異分野経験あるいは研究以外の異職種経験が有ることをリーダー起用の要件とする本部内運用ルールを定め、実際の人事配置を進めてきている。このことによって自己の専門・得意分野に埋没しがちな若手研究員層に対して、キャリア開発への関心・意欲を持たせるよう意図しているが、自分達の目の前で行われている人事異動の現実からのアナウンス効果とも相俟って、'ローテーションが育成手段である'ことの認識が定着してきている。

- (3) 本部長・研究所長の「業績・人事評価の基本理念、評価の視点」の公示

ポイント；○評価の客観化・オープン化の促進

○研究者の自立・独創への励ましと'個'の尊重

研究者の能力評価・業績の認知は、各々が所属する研究組織のミッションや各自の担当する研究テーマの内容・フェーズ等によって大いに影響を受ける。また、いわゆる企業人として'優等生'的であることは必ずしも全ての研究者に望まれてはいない。こうした研究集団における業績・人事評価の基軸をどこに置き何に求めるのか。

本部は平成6年度からこの命題に対する一つの挑戦として、本部長・研究所長の標記のような理念・視点の自筆メッセージによる公示に踏み切った。研究者個人は全員に配布される幹部のメッセージを踏まえ、上司との対話を通して年度単位で研究テーマを設定し能力開発の目標を定め、また上司の評価もその過程をベースに本人との対話の中で共有化出来るように運用されている。

全社的に業績主義に基づく人事考課や「短期業績賞与」の運用による業績評価のオープン化が推進される中で、組織のヒエラルキーとの対応においてではなく一人ひとりの研究者の業績と能力開発などに焦点をあてたこうした本部

の取り組みは社内でも注目されており、今後ともより充実させるべく必要な見直しを検討していきたい。

以上の施策の他にも、◎国家プロジェクトへのメンバー参画・ユーザー共研促進等社外連携強化による研究活動の拡大 ◎「海外研究者受入制度」の新設・海外交流の積極化 ◎「フェロー塾」の実施等が挙げられるが紙面の制約上詳述を略させていただきます。

4 リストラ過程からの人材育成に関する教訓

4.1 リストラ過程での人材育成の取り組みが変えたもの

これまで述べてきた人材育成に対する新たな取り組みが、厳しい人員・研究開発費用削減を伴ったリストラが進行する中で、特に中堅・若手研究者層の研究活動の進め方や意識の持ち方などに関して、どのような変化をもたらしたかについて二点述べる。

(1) 事業貢献・競争原理を意識した研究活動の展開

研究における成果の出来映えは、研究テーマの設定如何にかかっているとよく言われる。全社的なリストラの取り組みが、本部に人員・コスト面で厳しさを迫ると共に研究開発成果による事業貢献をも強く求めたことは冒頭触れた。

本部発足あるいはリストラ以前においては、その組織的な位置付けや業務運営の仕組み等を反映して受身的な研究テーマの設定になりがちだった研究者たちが、今回の経験のなかで何より研究成果の「出口」を明確に意識して市場・現場ニーズに根差した研究テーマ設定を考えるようになってきた。自らの研究テーマにかかわるコスト・工期そしてそれが事業部門にもたらす収益を考え、研究着手段階から実機化・商品化のステップを念頭におく意識付けが定着しつつある。全社的にも技術陣のスリム化が進み業務の効率化が促進されるなかで、研究者の役割そのものが、研究論文を事業サイドにリレーするだけではなく研究ニーズ元における実績までをフォローし見届ける一貫した取り組みへの期待に変わってきていることを、多くの中堅・若手研究者が理解してきている。

そうした研究者たちの自覚をサポートしてきたのが、本部独自の「自己申告制度」の採用であり幹部による評価軸の明示であったと言える。

(2) ‘専門技術力’に対する意識改革の促進

‘専門技術力の深化・拡大’が今回の人材育成の取り組みのキーワードであり、その考え方や施策の進め方については先に述べたとおりである。

さらに補足するなら、この間に研究部組織の‘大括り化’を実施し、一つの部が担当する品種・工程・要素技術等につ

いての統合を進め研究者の活動や活用の土俵を広く構えるとともに、研究者個人に対しても‘マルチ専門性’を期待することを明確にした。本部幹部・フェローの言葉を借りるなら‘富士山型から八ヶ岳型の研究者志向’を企業研究者として促したわけである。

勿論、こうした本部内の研究者育成の取り組みを考慮しそれを補完するものとして、基礎・基盤研究ステージにおける大学・公的研究機関等社外との連携強化、‘準公募による大学委託研究制度’の新設を進めるなどの新たな方策も取り入れている。

人事運用や組織制度そして研究運営の様々な仕組みの見直し、従来「専門領域での卓越度」に価値づけられてきた研究者の意識の持ち方を、境界・周辺領域を含む幅広い専門性への働きかけを促し、事業成果に的確にタイムリーにつながる活力ある研究テーマ展開を引き出している。

4.2 今後の人材育成の活性化・促進に向けて

今回本部に迫られたリストラを人材育成を推進するうえでの環境変化として前向きにとらえ、主に中堅・若手研究者を対象に置きながら多様な新規施策に知恵を絞って実行に当たってきたこと、そして自画自讃するなら相応の成果を挙げてきたことについて述べてきた。

しかし一方で、多くの有能なベテラン研究者を本部外に送り出し、本部の研究者構成がこれまで経験したことのない規模とスピードで若返りスリム化したことで、本質的な研究ポテンシャルや技術・ノウハウの伝承といった面で新たな問題を抱え込むことになったことも、また厳然たる事実である。

現在本部は、今日までのリストラの実績と今後の対応すべき課題を踏まえて、新しい取り組みをスタートさせている。中でも人材育成の活性化については、今回の活動を通して整理してきた残された課題認識に対して、本年度からの本部の新体制の下で検討の緒についているところである。従って、ここでは当時の課題認識について列挙するにとどめたい。

(1) 少数の精鋭化を真に実現させる計画的な配置・育成の一層の強化

- ・今回リストラ下で新たに取り組んできた人事施策のさらなる充実と積極展開
- ・研究成果の早期事業貢献に向けた戦力の集中配置促進・事業要員の育成支援

(2) 若手研究者の早期育成に向けた仕組みの充実

- ・初任配置における集中配置分野の拡大検討等新入社員配属方針の見直し
- ・若手・中堅層の社内外幅出しローテーション人事の

一層の促進

(3) 戦力構成の多様化・配置弾力化の推進

- ・アウトソーシング拡大と分社化研究事業展開によるベテラン研究者の活用
- ・社外（‘官’を含む）戦力受入れ、契約による研究者期間限定雇用の拡大実施

5 おわりに

既に本部のリストラ施策の推進に関与してきたポストを本年4月に離れた小職にとって、本小論をとりまとめる機会をいただいたことにより、改めて本部の取り組んできた

人材育成の過程を振り返り、その成果とともに途上の苦勞、至らなかった反省など感慨深いものがある。

しかし、この3年間の本部の総力を挙げた人材育成への取り組みが、厳しいリストラ環境のなかで研究者一人ひとりの活性化を鼓舞し自立を促し、そして全社の技術をリードする多くの研究成果を引き出す役割を少なからず果たしてきたことを自負している。

研究の世界においては‘人材’こそが財産であり競争力の源泉である。そしてその‘人材の育成’は永遠の課題である。読者諸兄のご批判・ご意見をいただければ幸いである。

（1997年9月4日受付）