

日本企業における研究職からスタッフ職への人事異動現象

土屋 佑介[†]

The Phenomenon of Personnel Transfer from Research Positions to Staff Positions in Japanese Companies

TSUCHIYA Yusuke

Abstract

The purpose of this research note was to examine the reasons for the phenomenon of transferring from research positions to staff positions in Japanese companies, focusing on secondary sources. As a result, from three perspectives, it is difficult for researchers working in Japanese companies, especially large companies, to move to or reemployed by other organizations, and professionalism that continues self-improvement is required as the personnel system reforms that emphasizing results. This leads to researchers feeling inadequate or “burned out”. Discussed is the phenomenon of researchers, who received low evaluations in the performance and capability, being transferred, a move often accepted with reluctance by the employee.

キーワード：職業的アイデンティティ・ワーク、二次資料、人事異動、日本

Key words : Professional identity work, Secondary source, Personnel transfer, Japan

1. はじめに

日本企業において研究職からスタッフ職への異動現象は、なぜ起こるのか。本研究はこの素朴な疑問から始まっている。なぜなら、外資系企業では、「職種横断的な異動はまれ」で「従業員自身の専門性を維持し、深めることを重要視」している（秋森，2019）にもかかわらず、日本企業では上記のような現象が生じているからである。しかしながら、筆者は旧稿（土屋，2021）において、社会構造的状況を詳述できなかつた点について課題としていた。

[†] 大阪産業大学 経営学部経営学科 准教授

草稿提出日 3月2日

最終原稿提出日 3月4日

社会構造的状況を調べることについて、兒玉（2020, 362-364頁）は、マクロについては二次資料、ミクロについてはインタビューデータを用いることで、現象の重層的理解が可能になると指摘している。そのため、上記の異動現象に関する社会構造的状況について二次資料を基に記述し、考察することで、現象の重層的理解に向けた進展が期待できる。

以上のことから本研究ノートの目的を、日本企業における研究職からスタッフ職への異動現象の理由を二次資料に着目して考察することとする。

2. 問いの導出

本節では、総務省統計局の科学技術研究調査（2-1.）と日本生産性本部の日本的雇用・人事の変容に関する調査結果（2-3.）という二次資料および労働法（2-2.）に言及していく。

2-1. 総務省統計局「科学技術研究調査」データ

科学技術調査は、日本における科学技術に関する研究活動の状態を調査し、科学技術振興に必要な基礎資料を得ることを目的とする総務省統計局による調査である。1960年に調査が開始されているが、本研究ノートでは、調査対象区分が「企業等」と「非営利団体・公的機関」に変更され、e-Stat にパネルデータとして掲載され始めた2002年から2018年までのデータを用いる。この調査では、対象となる「企業」、「非営利団体・公的機関」および「大学等」の責任者（報告者）に、調査票に掲げる事項について報告することが統計法第13条で義務付けられている。そのため、例えば2018年調査では、回答率が企業、非営利団体・公的機関、大学等を合わせて88%となっており、日本にいる研究者の動向を捕捉するのに優れた調査だといえる。次に、上記の調査で用いられている用語を説明していく。

まず「企業」は、日本標準産業分類に基づき、資本金1,000万円以上の会社法に規定する会社を指している。次いで「非営利団体・公的機関」は、人文・社会科学、自然科学等に関する試験研究または調査研究を行うことを目的とする国・公営の研究機関、特殊法人等、独立行政法人（大学等に含まれるものを除く）および営利を目的としない民間の法人を指している。最後に「大学等」は、学校教育法に基づく大学の学部（大学院の研究科を含む）、短期大学、高等専門学校、大学附置研究所、大学附置研究施設、国立大学法人法に基づく大学共同利用機関法人および独立行政法人国立高等専門学校機構法に基づく独立行政法人国立高等専門学校機構を指している。以降では、「企業」に区分される人数は、企業で働く研究者のことを指すというように理解してほしい。

まずわかるのは、企業で働く研究者の転入割合が低いことである。図1. の右上にある「産業（企業+非営利団体からの転入）」は15,201人となっており、産業全体の研究者数506,985人の約3%に過ぎない¹。さらに、図2. のグラフを見ると、2017年における企業の転入者数のうち、親子会社からの転入者が4,879人となっており、約30%を占めている²。したがって、親子関係のない他企業からの転入者は年に2%のほどに過ぎないことから、企業で働く研究者の流動性が極めて低いことが読み取れる。

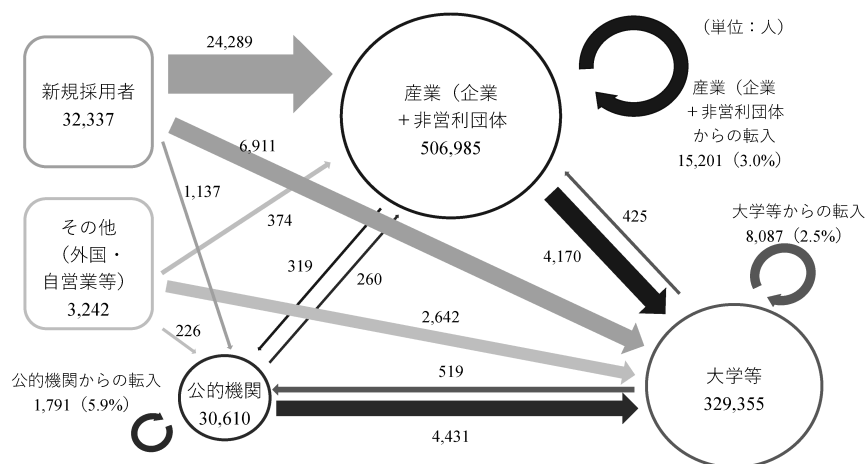


図1. 研究人材の循環、流動性：2016年度末時点から2017年度末時点

出所：総務省科学技術研究調査を基に作成

次に図1. から読み取れることは、企業から大学への転入は少ないが、それ以上に大学から企業への転入が少ないことである。産業から大学等への転入者が4,170人であるのに対して、大学等から産業への転入者は425人となっている。この原因として挙げられるのは、図3. で示した基礎研究、応用研究、開発研究の棲み分けである。図3. は、上段に2018年、下段に2002年のグラフを総数（左）、企業（中央）、大学等（右）の順に並べて、基礎研究、応用研究、開発研究の構成比を表している。この図からは、20年近く経過しても、大学は基礎研究が50%以上、企業は開発研究が70%以上を占め続けていることがわかる³。

¹ 2016年度、2017年度調査における「会社」を「企業」とみなして作成している。また、転入・転出入数の集計に基づく各組織の研究者の増減は、各組織の年度末研究者数の比較に基づく研究者数の増減と一致していない。そして、図中の数値のうち、円内は各セクターの年度末研究者数、矢印は各セクター間の研究者の移動を表している。

² 非営利団体、公的機関、大学等、その他の人数は非常に少ないことから掲載を割愛した。

³ 企業、非営利団体・公的機関および大学等が内部（社内）で使用した研究費のうち、自然科学（理学、

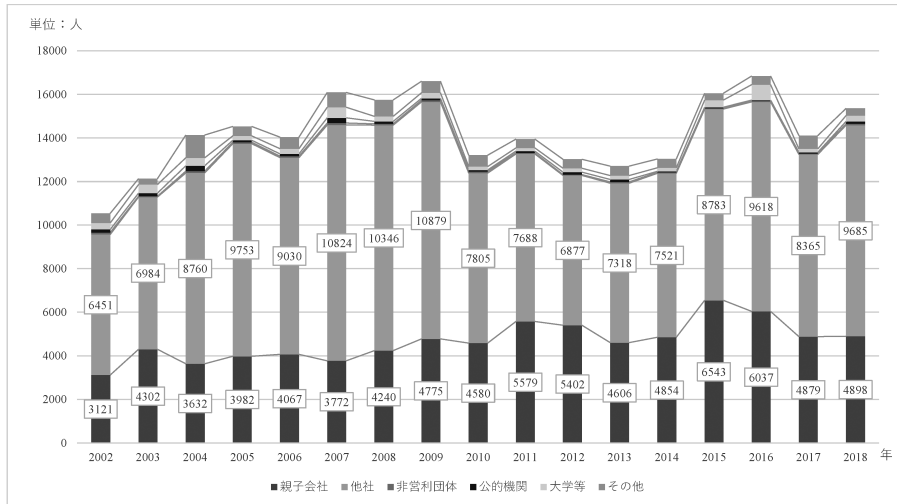


図2. 研究人材の転入内訳：2002年度から2018年度

出所：総務省科学技術研究調査を基に作成

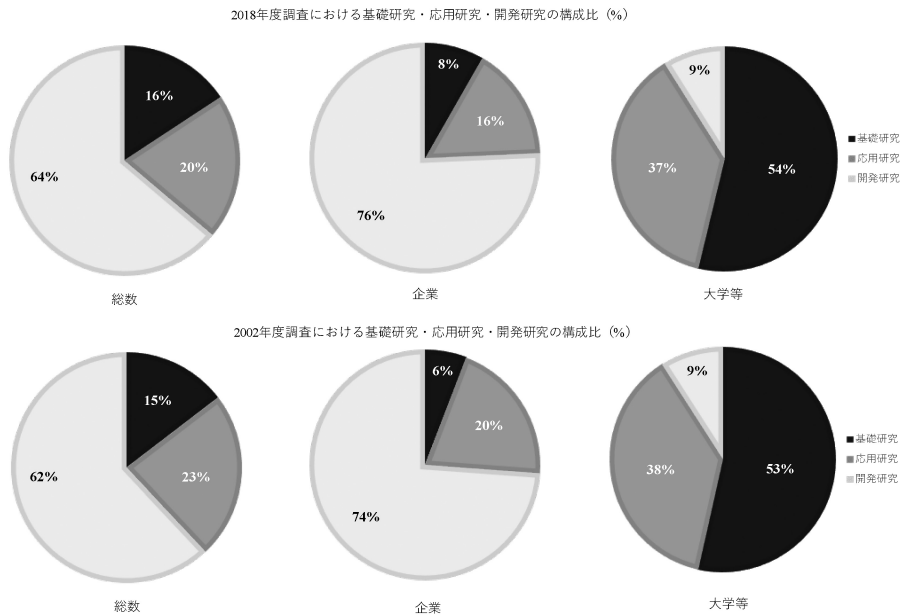


図3. 2002年度と2018年度における基礎研究・応用研究・開発研究の構成比

出所：総務省科学技術研究調査を基に作成

工学、農学および保健)に使用した研究費を「基礎」、「応用」および「開発」に区分している。なお、この性格別研究費総額を「自然科学に使用した研究費」としている。また基礎研究は「特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論を形成するため又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究」。応用研究は「特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して新たな応用方法を探索する研究」。開発研究

ここまで、企業で働く研究者の転入割合が低いこと、および大学と企業とで基礎研究・応用研究・開発研究を棲み分けているために、企業と大学との間で転入が少ないことについて指摘してきた。つまり、異なる形態の組織を研究者が移動することは少ないということであるが、ここからは同じ形態である企業間を研究者が移動することについて資料を見ていこう。

図4. は研究者1人あたりの内部使用研究費を資本金額ごとに集計したグラフである。資本金額が大きくなるにつれて1人あたりの内部使用研究費の金額が増加していることがわかる。このように内部使用研究費が資本金額の大きい企業ほど増加する傾向は、企業で働く研究者がよりよい研究環境を求めて、企業を移動する原理につながると考えられる。

例えば、矢野・富田（2005）は、日本の大学における経済学研究者の移動原理について科学技術研究調査等のデータを用いて分析している。その結果、発見事実として、研究大学から教育大学への下方移動はほとんどない一方で、教育大学から研究大学への上方移動は比較的頻繁に起こっていることを指摘している（161頁）⁴。そして大学研究者は、高い報酬よりもよりレベルが高い研究環境の優れた大学を求めて移動すると結論づけている（164頁）。本研究ノートで取り上げているのは企業で働く研究者であるが、よりよい研究環境を求めらば、同様に資本金額の大きい企業へと移動していくと考えられる。

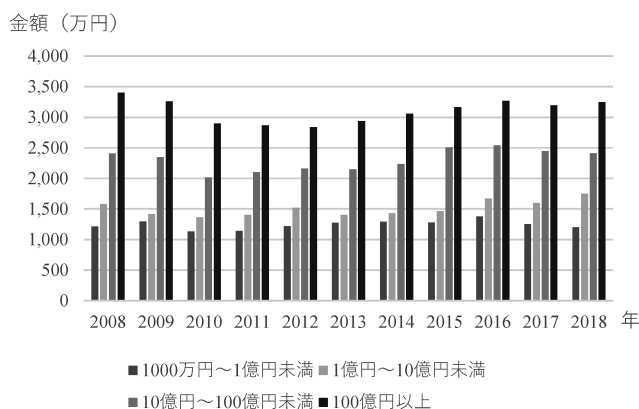


図4. 企業規模ごとの研究者1人あたりの内部使用研究費額

出所：総務省科学技術研究調査を基に作成

「基礎研究、応用研究および実際の経験から得た知識を活用し、付加的な知識を創出して、新しい製品、サービス、システム、装置、材料、工程等の創出又は既存のこれらのものの改良を狙いとする研究」を指している。

⁴ 研究大学について矢野・富田（2005）は「経済学分野における過去5年間の科研費配分金額の合計が上位25までの大学であり、かつ経済学分野における大学院博士後期課程の入学定員が上位25までの大学」と定義し、該当しない大学を教育大学と定義している（158頁）。

以上のことから、企業で働く研究者は、異なる形態の組織への移動が少なく、企業間であってもより資本金額の大きい企業へと移動するだろうと指摘できる。言い換えれば、すでに資本金額の大きい企業に所属する研究者は、下方移動を避けるために組織を移動しない、もしくは移動しにくい状況に置かれているといえるだろう。

2-2. 厳しい解雇規制

日本企業にはいわゆる正社員に対して手厚い保障がある（e.g., 佐藤・藤村・八代, 2019）。特に解雇に関しては、解雇権濫用法理を条文化した労働契約法第16条の存在によって、労働者の雇用が保障されている。具体的には「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合、その権利を濫用したものとして、無効とする」と規定している（小畑・緒方・竹内〔奥野〕, 2013, 169頁）。この客観的に合理的な理由としては、第1に労働者の側に由来する理由、第2に使用者の側に由来する理由、第3に有効なユニオン・ショップ協定に基づく解雇がある。本研究ノートでは、第1と第2の理由に絞って論じていく。

第1の労働者の側に由来する理由には、例えば、心身の状態による職務提供不能、勤務成績、勤務態度不良や規律違反が含まれる。この理由に関する判例は、一般に、長期雇用を予定するいわゆる正社員との関係では、社会通念上相当か否か（解雇に合理的理由があるとして、実際に解雇することが相当か否か）の判断を慎重に行い、解雇を容易に有効であるとは認めない傾向にある。さらに、勤務成績や勤務態度の不良を理由とする解雇については、単にそれらの事実が認められるだけでなく、改善に向けた注意、指導、教育等を行っても、なお改善の見込みがない場合でない限り、解雇を有効とは認めない傾向にある（小畑ほか, 2013, 170頁）ことが示されている。

第2の使用者の側に由来する理由には、例えば、経営状態悪化のため人員削減をせざるを得ない状態のような企業経営上の必要がある場合が含まれる。この理由に関しては、整理解雇の4要件の観点から総合的に考慮して解雇の効力が判断される（小畑ほか, 2013, 172頁）。1つ目は人員削減の必要性である。これは判断にあたって、使用者が主張する人員削減を行う経営判断に至った事情が証拠上認められるか否かを検証する。そして、矛盾した行動を取っている場合、資料等を明らかにせず立証できない場合、使用者が人員削減対策等について十分検討を行ったとは認められない場合には、人員削減の必要性を否定する傾向にある。2つ目は解雇回避に向けた努力の程度である。これは解雇回避のための措置として、配転、希望退職募集のほか、各種経費の節減、残業抑制、賃下げを行うよう努力したか否かが検討される。3つ目は人選の合理性である。これは、使用者の合理的かつ

複数の人選基準を尊重した上で、当該基準が公正であるか否か、使用者の恣意的な選択を排除する客観的な基準であるか否かの観点から合理性を検討する。4つ目は手続きの相当性である。これは、使用者が、労働組合や労働者に対して、人員整理の必要性および内容（時期、規模、方法等）について説明し、十分な協議を経て納得を得るよう努力したか否かが検討される。

以上のことから日本企業に勤める研究者においても、労働者の側に由来する理由で解雇されることは少ないと予想される。ましてや業績が堅調な大企業であった場合、使用者の側に由来する理由で解雇されることは起こりにくいと考えられる。

2-3. 日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」

櫻井（2021）は、日本的経営を支える三種の神器（終身雇用、年功序列、企業内組合）がバブル崩壊後に変容してきた点を市場主義、情報通信技術、フレキシビリティという3つの影響から考察している。本研究では市場主義の影響を取り上げて論じていく。

市場主義の影響について、櫻井（2021）は、日本の組織の従業員に対する管理も緩やかに市場志向へとシフトしつつあり、従業員は個人としての貢献が求められるようになっていくと指摘する（19頁）。この現れが成果主義的賃金制度である。成果主義的賃金制度は、目標管理制度によって各自に目標が設定され、目標の達成度合いに応じて賃金が支払われる制度である。そのため、経営への貢献や成果を重視する制度であるといえる。この成果主義的賃金制度と統合的な人事制度が役割等級制度である。役割等級制度は、企業の経営方針からくる仕事管理に沿って、果たすべき役割を決め、それによって従業員の序列づけを行う制度であり、職能資格制度と職務等級制度の中間に位置する制度である（三谷、2010、240-241頁）。したがって、社員等級制度の改革は、能力主義から成果主義への移行であると捉えることができる（安、2021、35頁）。

実際、成果主義的賃金制度の導入が増加していることについて、日本生産性本部の「日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」では、日本企業が職能給を維持しつつ、職務・役割給を増やし、年齢給を減らしているという結果が得られている（図5.）⁵。図5.からいえるのは、非管理職であっても、評価とは無関係に年齢によって昇給する賃金項目を廃止し、成果評価（業績評価）やコンピテンシー評価の導入を進めていることである。

⁵ なお、本研究ノートでは、職務をポストとして捉えることが可能なために職務給を多く導入している管理職層ではなく、非管理職層に絞ってグラフ化している。また、この調査における職務・役割給が成果主義的賃金制度に対応している。なお、年齢給に関しては、1999年と2000年調査では管理職と非管理職に分けられておらず、2003年と2005年調査では質問項目が含まれていなかったことから、2007年からグラフ上に記載している。

また、役割等級制度は、経営への貢献や成果を重視する制度であるため、自己変革し続けてプロフェッショナリズムを求めることを明確にするために導入されるという指摘がある(安, 2021; 室園, 2004, 100頁)。このような市場主義の影響を反映した成果主義的賃金制度や役割等級制度の下で、櫻井(2021)は、従業員はより良いパフォーマンスに対する絶え間ない圧力を受けており、その圧力と折り合いをつけつつ、アイデンティティを形成していくと指摘している(32頁)。上記のような制度の改革は大企業が率先して実施していることを踏まえるならば、大企業で働く研究者においては、一層の自己変革を続けてプロフェッショナリズムを求められる結果、研究者としての力不足を感じたり燃え尽きたりすること。また、成果評価やコンピテンシー評価によって低評価を受けた研究者が不本意な形で異動すること。その現れとして、研究職からスタッフ職への異動現象が生じることが予想される。

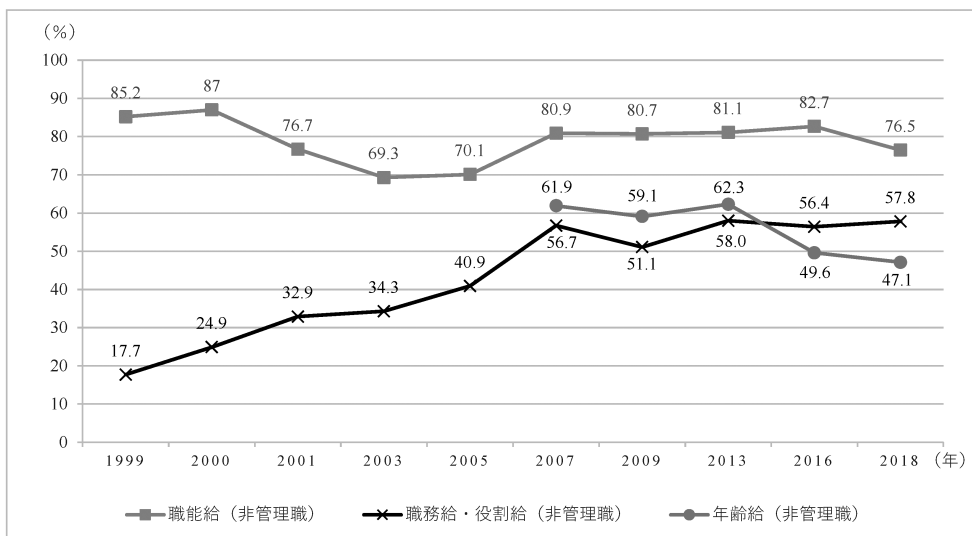


図5. 日本生産性本部「第16回日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」

出所：日本生産性本部「第16回日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」を基に作成

3. おわりに

本研究ノートの目的は、日本企業における研究職からスタッフ職への異動現象の理由を、二次資料に着目して考察することであった。その結果、3つの観点から、日本企業、特に大企業で働く研究者が他組織に移ることは難しいこと。成果を重視する人事制度改革が進む中で、自己変革を続けるプロフェッショナリズムが求められるようになった結果、研究者として物足りなさを感じたり、燃え尽きたりしてしまうこと。また、業績評価や能力評

価で低い評価を受けた研究者は、不本意ながらスタッフ職へと異動することになることが考察された。そこで、本節では、筆者の専門である職業的アイデンティティを対象としたアイデンティティ・ワーク研究に基づいて、上記の異動現象の説明を試みたい。

職業的アイデンティティ・ワークは、職業的アイデンティティ（professional identity）の脅威への対処を明らかにする概念である。職業的アイデンティティは「専門的な役割の成立に関連する専門職の一員としての個人の自己定義」（Chreim, Williams, & Hinings, 2007, p. 1515）と定義され、仕事に密接な自己定義である。そのため、職業的アイデンティティが「価値、意味、アイデンティティの成立に潜在的に害を与えると予想される経験」（Petriglieri, 2011, p. 644）と定義されるアイデンティティの脅威に直面することで、「人々が、一貫した独自の感覚の産物である構造の形成、修復、維持、拡張、あるいは修正に取り組む活動」（Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1165）と定義されるアイデンティティ・ワークが行われる。

上記のような定式化に基づき、主に2000年代から研究蓄積が進められてきた。例えば、管理職への昇進に伴う役割移行期間（Hoyer & Steyaert, 2015; Ibarra, 1999）や医学生による研修期間（Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006）の中で徐々に求められる職業的アイデンティティを形成していく対処が明らかにされてきた。また、医師の手下（handmaidens to physicians）と位置づけられていた正看護師（Goodrick & Reay, 2010）やインターネット検索による図書館員の存在意義の消失（Nelson & Irwin, 2014）、障害者になる（Kulkarni, 2020）といった望ましくない職業的アイデンティティから脱却していく対処も明らかにされてきた。その一方で、新しい役割の導入によって地位と権力が脅かされた専門医が自らの職業的アイデンティティを保持するために抵抗したり（Currie, Lockett, Finn, Martin, & Waring, 2012）、地位の高いリーダーが権限移譲をすることで自らの高い地位が損なわれたりする際に抵抗する（Stewart, Astrove, Reeves, Crawford, & Solimeo, 2017）といった対処も明らかにされている。

しかしながら、専門職の職務やポジションが不本意な形で変化した場合に、専門職はどのように職業的アイデンティティを再構築していくのかについては明らかにされていない。本研究ノートで取り上げてきた研究職からスタッフ職への異動現象も、研究職の職務やポジションが不本意な形で変化した場合に生じる現象であるとするれば、新しい文脈として位置づけることが可能になる。近年では、組織で雇用される専門職が増加し、職種変更等の不本意な職種変更を余儀なくされる事例も増えることが指摘されている（Muzio et al., 2020）ことから、上記の点は理論的に有望であるといえよう。

また、見方を変えれば、既存のアイデンティティ・ワーク研究は、新たな職業的アイデ

ンティティを魅力的に捉えることができれば脅威に対処可能であり、魅力的に捉えられなければ脅威に抵抗すると整理することができる。移行期間であれば、ロールモデルやキャリアパスが未来にあり、望ましくない職業的アイデンティティからの脱却は、望ましい職業的アイデンティティが見えている状態にある。その一方で、抵抗が生じるのは、現在の職業的アイデンティティが未来の職業的アイデンティティよりも望ましいと判断した結果に過ぎないのではないだろうか。このように整理すると、例えば「仕方がない」といった諦めでもって捉え、脅威に対処する現象については説明困難である。具体的には、研究職として成果が求められつつある中で、研究者としての物足りなさや燃えつきを感じる。その結果、研究職からスタッフ職への異動を仕方がないものとして捉えることがあり得るということである。

さらに、筆者が旧稿（土屋，2021，57頁）で言及した欧米と日本が異なる文化的自己観を有しているとする文化心理学の知見も成果を重視する自己変革を続けるプロフェッショナリズムを助長する可能性がある。文化的自己観とは、ある文化で歴史的に共有された自己の前提であり、文化と心理の相互交渉過程の産物である（高田，2002，465頁）。Markus and Kitayama（1991）が提唱したこの概念は、相互独立的自己観と相互協調的自己観の2つに分かれている。相互独立的自己観は、自己を他者から分離した独自の実体と捉える自己観であり、そこには、ある人物の人となりは自らに備わった性格、能力、才能などによって規定され、それらを用いて人は自らの目的や希望を達成すべく動機づけられるという考え方が結びついている。一方で相互協調的自己観は、互いに結びついた人間関係の一部として自己を捉える自己観であり、そこには、一人前の人とは、自分にとって重要な他者を理解し、そうした周囲の人や社会からその人に求められる役割や期待に応えることが究極的な人の行動の動機であるという考え方が結びついている（北山・唐沢，1995，138頁；石井・北山，2005，22-24頁）。つまり、相互協調的自己観が強調される日本においては、職場の人間関係や組織からの期待を重んじて対処することになる。その結果、周囲との関係や組織からの期待に沿う形で研究職からスタッフ職への異動を仕方がないものとして捉えることがあり得るということである。

謝辞

本研究は JSPS 科研費20K13575の助成を受けたものです。

引用文献

秋森陽子（2019）. 「キャリア自律に関する一考察：外資系企業の人事施策はキャリア自律を促進

- するのか」『昭和女子大学現代ビジネス研究所紀要』5, 1-14.
- 安熙卓 (2021). 「日本における社員等級制度に関する考察」『商経論叢』61 (3), 35-60.
- Chreim, S., Williams, B., & Hinings C. R. (2007). Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1515-1539.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism, *Organization Studies*, 33 (7), 937-962.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2010). Florence Nightingale endures: Legitimizing a new professional role identity. *Journal of Management Studies*, 47 (1), 55-84.
- Hoyer, P., & Steyaert, C. (2015). Narrative identity construction in times of career change: Taking note of unconscious desires. *Human Relations*, 68 (12), 1837-1863.
- 石井敬子・北山忍 (2005). 「考え方、感じ方の文化心理学：認知・感情の文化依存性」金児暁嗣・結城雅樹 (編)『シリーズ21世紀の心理学3：文化行動の社会心理学』(pp. 20-29). 北大路書房.
- 北山忍・唐沢真弓 (1995). 「自己：文化心理学的視座」『実験社会心理学研究』35 (2), 133-162.
- 兒玉公一郎 (2020). 『業界革新のダイナミズムーデジタル化と写真ビジネスの変革ー』白桃書房.
- Kulkarni, M. (2020). Holding on to let go: Identity work in discontinuous and involuntary career transitions. *Human Relations*, 73 (10), 1415-1438.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.
- 三谷直紀 (2010). 「第7章 年功賃金・成果主義・賃金構造」樋口美雄編『労働市場と所得分配』(227-252頁), 慶應義塾大学出版会.
- 室園孝和 (2004). 「第5章 三菱電機の役割等級制度」奥林康司・平野光俊編『フラット型組織の人事制度』(pp. 93-108), 中央経済社.
- Muzio, D., Aulakh, S., & Kirkpatrick, I. (2020). *Professional Occupations and Organizations (Elements in Organization Theory)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Nelson, A. J., & Irwin, J. (2014). 'Defining what we do—all over again': Occupational identity, technological change, and the librarian/Internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57 (3), 892-928.
- 小畑史子・緒方桂子・竹内(奥野)寿 (2013). 『労働法』有斐閣ストゥディア.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36 (4), 641-662.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 235-262.
- 櫻井雅充 (2021). 『人材マネジメントとアイデンティティ：従業員の人材化とワーク・ライフ・バランス』文眞堂.

- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2019). 『新しい人事労務管理 [第6版]』 有斐閣アルマ.
- Stewart, G. L., Astrove, S. L., Reeves, C. J., Crawford, E. R., & Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment. *Academy of Management Journal*, 60 (6), 2266-2293.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56 (10), 1163-1193.
- 高田利武 (2002). 「社会的比較による文化的自己観の内面化－横断資料に基づく発達の検討－」 『教育心理学研究』 50 (4), 465-475.
- 土屋佑介 (2021). 「職業的アイデンティティ・ワークのスコーピングレビュー－文化心理学の視点から－」 『大阪産業大学経営論集』 22 (3), 47-62.
- Willmott, H. (2013). Reflections on the darker side of conventional power analytics. *Academy of Management Perspectives*, 27, 281-286.
- 矢野正晴・富田純一 (2005). 「我が国の大学研究者の移動原理－経済学分野の研究者を例として－」 『赤門マネジメント・レビュー』 4 (4), 153-166.