

2010年度一橋大学政策フォーラム
東アジア政策研究プロジェクト

東アジアにおける製品開発と人材マネジメント



事例研究1：携帯電話開発の3カ国比較

名古屋工業大学大学院工学研究科・准教授
徳丸 宜穂

調査対象企業・製品

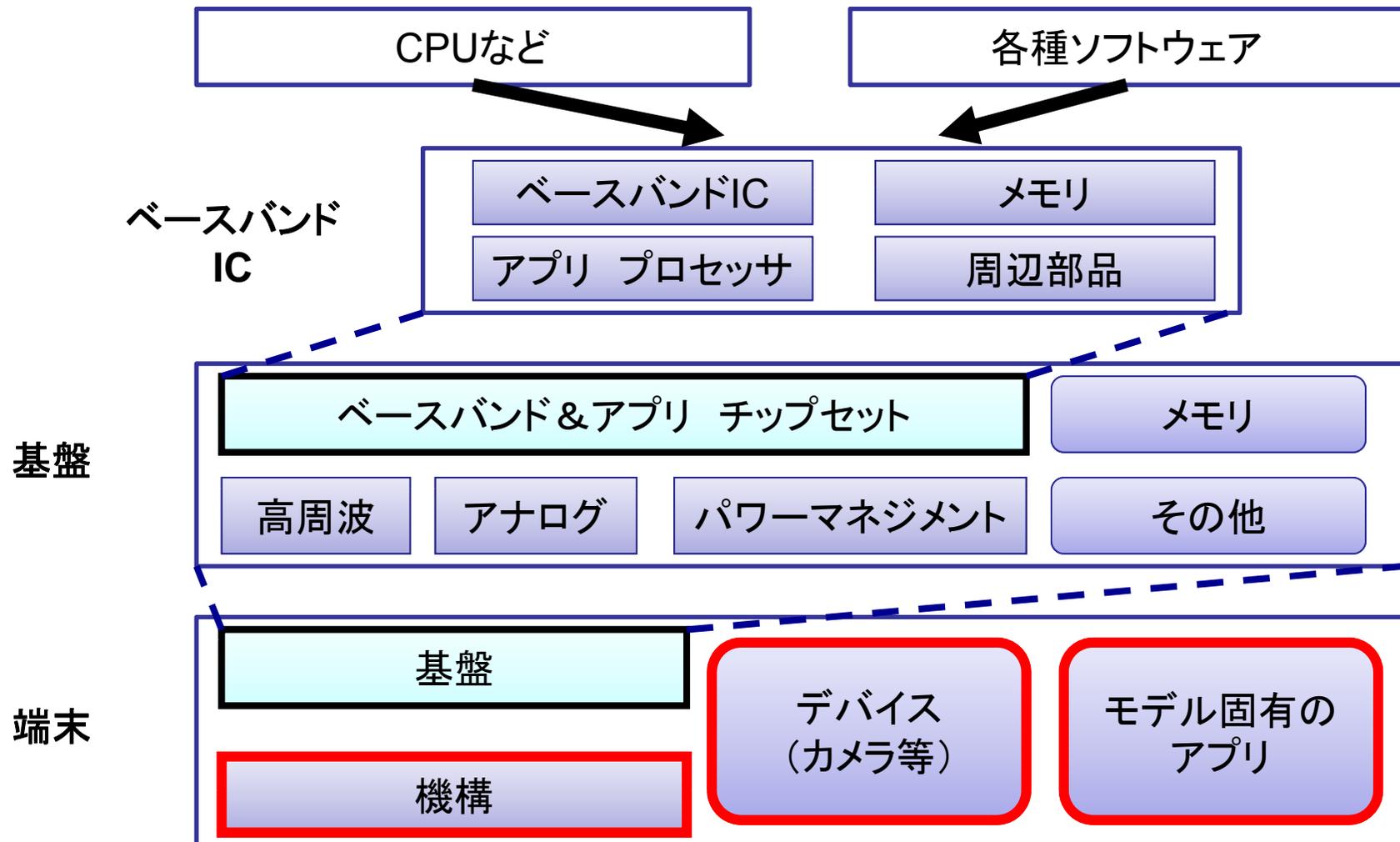
JA社(日本)	<ul style="list-style-type: none">■IT製品・サービス分野で多角化を行う■事業部制組織■調査対象:ハイエンド携帯電話機
KA社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">■エレクトロニクス分野で多角化を行う■半導体, ディスプレイ, 携帯電話機などで大きな世界シェアを誇る■事業部制組織■調査対象:グローバル展開のハイエンド携帯電話機
CA社(中国)	<ul style="list-style-type: none">■通信関連分野で多角化を行う■通信インフラ分野で成長が著しい■事実上の事業部制組織■調査対象:携帯電話機一般

対象企業の競争戦略と製品開発戦略

	各社の特徴
JA社(日本)	<ul style="list-style-type: none">■ 特定市場(国内の特定通信業者)向け開発■ 新機能搭載による差別化→通信業者に提案・コンペ
KA社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">■ あらゆる市場向けの開発<ul style="list-style-type: none">① 開発の主導権(KA社主導vs.通信業者主導)の意味でも② 仕向先(地域限定vs.グローバル展開)の意味でも■ 製品をフルラインですばやく市場へ投入
CA社(中国)	<ul style="list-style-type: none">■ 基本的に注文生産/通信設備の付属品■ しかし、現在では製品としての販売もあり

携帯電話端末の階層的構造

■ **赤枠部分**で、性能追求のための「すりあわせ」が発生



⇒階層毎にモジュール化・オープン化が進展

製品アーキテクチャの戦略的選択 (仮説1)

■性能・機能を度外視すれば、モジュラー型での開発も可能だが・・・

JA社(日本)	<ul style="list-style-type: none">■製品に関係なくインテグラル→選択が戦略的かどうかは不明■市場の特質(成熟国内市場+通信事業者主導)が規定している
KA社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">■ハイエンド製品ではインテグラルの比率大／ローエンド製品ではモジュラーの比率大→カメラ周辺部分で特に「すりあわせ」が必要■製品市場・開発戦略が規定している
CA社(中国)	<ul style="list-style-type: none">■各製品にモジュラー部分・インテグラル部分が併存するが、過度なモジュラー化による他社製品との同質化を回避すべく両者のバランスを重視■製品市場・開発戦略が規定している

∴仮説1は、JA社のケースを除いては支持される

開発組織デザインの戦略的選択(仮説2)

■機能部門横断的なプロジェクトチーム:3社共通

	PMの権限	規定要因
JA社(日本)	小	<ul style="list-style-type: none"> ■外的統合努力の必要度:小 ■製品のインテグラル度:大
KA社(韓国)	大	<ul style="list-style-type: none"> ■外的統合努力の必要度:大 ■製品のインテグラル度:大
CA社(中国)	中	<ul style="list-style-type: none"> ■外的統合努力の必要度:中 ■製品のインテグラル度:中

* 外的統合=顧客の期待に製品を一致させること
→注文生産に近いほど不要に

∴仮説2は、3社全てについて支持される

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性(仮説3) その1:人事制度

共通点:人事制度は目標管理と連動

	各社の特徴
JA社(日本)	<ul style="list-style-type: none">■ 職能資格制度に近い■ 専門職制度は弱い
KA社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">■ 職能資格制度に近い■ 専門職制度あり:エンジニア優遇
CA社(中国)	<ul style="list-style-type: none">■ 職務等級制度:ヘイシステムに準拠■ 専門職制度あり:80%が専門職, 20%が管理職

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性(仮説3) その2:外部労働市場との関係性

共通点:主に新卒採用

	流動性	各社の特徴
JA社(日本)	小	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内にはないスキルを持った人材は中途採用 ■ 離職率1.7%
KA社(韓国)	中	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい技術トレンドに沿った人材は中途採用 ■ 離職率3.5%/リテンション施策を実施
CA社(中国)	大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経験者の中途採用をかつてよりも重視 →内部育成の必要性を削減すべく、作業の単純化・標準化を進めている ■ 離職率5%/リテンション施策を実施 ■ 高賃金・持株制度などで人材確保を促進

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性(仮説3) その3: 能力開発

共通点: 内部育成でOJT重視

	各社の特徴
JA社(日本)	<ul style="list-style-type: none">■ Off-JTもあるが, 受講率は他社比で低いとの認識■ 年2回, 上司との「キャリア面談」 →キャリアプランを持たせる目的
KA社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">■ 一部社員を修士課程/海外博士課程に派遣■ オンライン教育システムあり(職務教育・語学教育)
CA社(中国)	<ul style="list-style-type: none">■ 教育訓練コースあり■ 管理職への育成・キャリアアップ支援を重視

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性(仮説3) その4: インセンティブ付与

	業績 反映度	各社の特徴
JA社(日本)	小	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価: 年2回 成果+長期的な取り組み・プロセスを評価 ■ 報酬: 成果評価+能力評価+勤続・経験で決定 ■ 昇進: 成果評価+能力評価で決定 <p style="text-align: center;">短期的成果に反映されない能力を重視</p>
KA社(韓国)	中	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価: 年1回 プロジェクトの業績は評価しない ■ 報酬: 成果評価+能力評価+部門業績で決定 ただしプロジェクト業績は加味しない ■ 昇進: 業績評価+能力評価で決定 <p style="text-align: center;">抜擢制度・末位淘汰制度あり</p>
CA社(中国)	大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価: 年4回 ■ 報酬: 仕事内容で決定(=職務給) 昇給は昇進と連動 ■ 昇進: 業績評価で決定 末位淘汰制度あり

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性（仮説3） その5：仮説のまとめ（1）

		補完性
JA社（日本）	製品アーキテクチャ	○支持される 低い流動性／内部育成重視／長期的インセンティブ →社内での長期的能力開発が重要な、インテグラル型製品開発と整合的
	開発組織	×支持されない 意味のある関連性を見いだせなかった
KA社（韓国）	製品アーキテクチャ	○支持される 流動性低下施策（リテンション）／内部育成重視／長期的インセンティブ →社内での長期的能力開発が重要な、インテグラル型製品開発と整合的
	開発組織	×支持されない 意味のある関連性を見いだせなかった

製品アーキテクチャ・開発組織と 人材マネジメントとの間の補完性（仮説3） その6：仮説のまとめ（2）

		補完性
CA社（中国）	製品アーキテクチャ	<p>△部分的に支持される</p> <p>■流動性低下施策（リテンション）／内部育成重視は、インテグラル型製品開発と整合的 ⇔中途採用シフト・内部育成の必要性削減方針のため、内部育成重視方針の今後は不明</p> <p>■長期的能力開発へのインセンティブが弱い、もしくは欠けている</p>
	開発組織	<p>×支持されない</p> <p>意味のある関連性を見いだせなかった</p>

含意

■ JA社の製品アーキテクチャ選択, CA社の人材マネジメント設計では, **戦略性**が不明, もしくは行使されていないように思われる

① **JA社のケース**について

- * 製品アーキテクチャ選択が戦略的かどうか不明
- ⇒ **製品市場**(=通信事業者)の要求への必死な対応?
- * アーキテクチャ選択での戦略性が必要となろう

② **CA社のケース**について

- * インテグラル型製品開発と人材マネジメントの不整合
- ⇒ **外部労働市場**からの, 業績重視・早い昇進の要求への必死な対応ゆえ?
- ⇒ あるべき「補完性」が犠牲となっている
- * 製品高度化につれて, いずれ課題となろう

含意

- **KA社**は、製品アーキテクチャ選択にも、人材マネジメントの設計にも、戦略性をもっとも行使し得ているように見える
⇒製品市場・外部労働市場に対する、同社の強い支配力がその一因だと思われる
- **JA社, CA社**にとっては、外部環境の影響を強く受ける体質を改善する方策が、早晚、求められよう
(例)
 - JA社**:顧客との交渉力を向上させる方策
 - CA社**:内部労働市場の機能を強化する方策