

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3:

業務用情報システム開発の3カ国比較

名古屋商科大学・専任講師・尹 諒重 (Yangjoong YUN)

調査対象企業・製品

JC社 (日本)	<ul style="list-style-type: none">■システム構築・データ通信事業■ある放送事業会社の管理用情報システム■カンパニー制だが事実上の事業部制組織
KC社 (韓国)	<ul style="list-style-type: none">■システム構築・ITインフラ事業など幅広い領域■民間企業向け業務用情報システム一般■本部レベルのエンジニアのプール組織
CC社 (中国)	<ul style="list-style-type: none">■システム構築・自主ソフト開発・オフショア開発■ある省レベルの納税システム■事業部制組織

業務用情報システムの概要

- 情報システムを取り巻く環境
 - ハード&ソフトの速い技術進歩
 - 規模の巨大化
 - システム環境のオープン化(標準化と密接な関係)
 - 商用オフザシェルフ(既成品のソフトウェア)の利用増加

- 情報システムの基本性格
 - 注文生産により、カスタマイズされたシステム
 - モジュラー型アーキテクチャに親和的
 - OS, ミドルウェア, アプリケーションの3層構造

システム開発戦略

■ 共通点

- 顧客要求をシステム機能として忠実に実現する
- コスト・納期・品質のバランスをとる

情報システムの3層構造と例

アプリケーション

- 業務用パッケージソフト(SCM, ITS等)
- 総合的業務用パッケージソフトウェア(ERP)

ミドルウェア

- アプリケーション・サーバ(Java系, .NET系等)
- データベース・マネジメント・システム(DBMS)

OS

- UNIX
- Windows
- Linux

システムアーキテクチャの戦略的選択

JC社 (日本)	<ul style="list-style-type: none">■商用オフザシェルフの意図的使用が多くモジュラー型の性格が強い■顧客(市場)要求を考慮した判断
KC社 (韓国)	<ul style="list-style-type: none">■モジュールと技術の再利用が多くモジュラー型の性格が強い■顧客(市場)要求を考慮した判断
CC社 (中国)	<ul style="list-style-type: none">■他業界のシステムにも再利用可能な自前のミドルウェアを基盤にシステムを開発する■顧客(市場)要求と資源の活用を意識した選択

■ 仮説1は支持された

開発組織デザインの戦略的選択

- 共通点: 機能部門横断的プロジェクト組織(ただし機能部門が強い)

	PMの権限	各社の特徴
JC社 (日本)	小	<ul style="list-style-type: none"> ■PMに1次的進捗管理の権限 ■PMは管理業務と顧客との折衝を, 技術マネージャーが技術問題を主に担当
KC社 (韓国)	大	<ul style="list-style-type: none"> ■PMに人事評価と進捗管理の権限 ■PMは管理業務と顧客との折衝を, 技術マネージャーが技術問題を主に担当
CC社 (中国)	中	<ul style="list-style-type: none"> ■PMに人事評価と1次的進捗管理の権限 ■PMは管理業務だけ担当し, 顧客との折衝は業務マネージャーが別に担当

- 仮説2は支持された

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：(1)人事制度, (2)外部労働市場

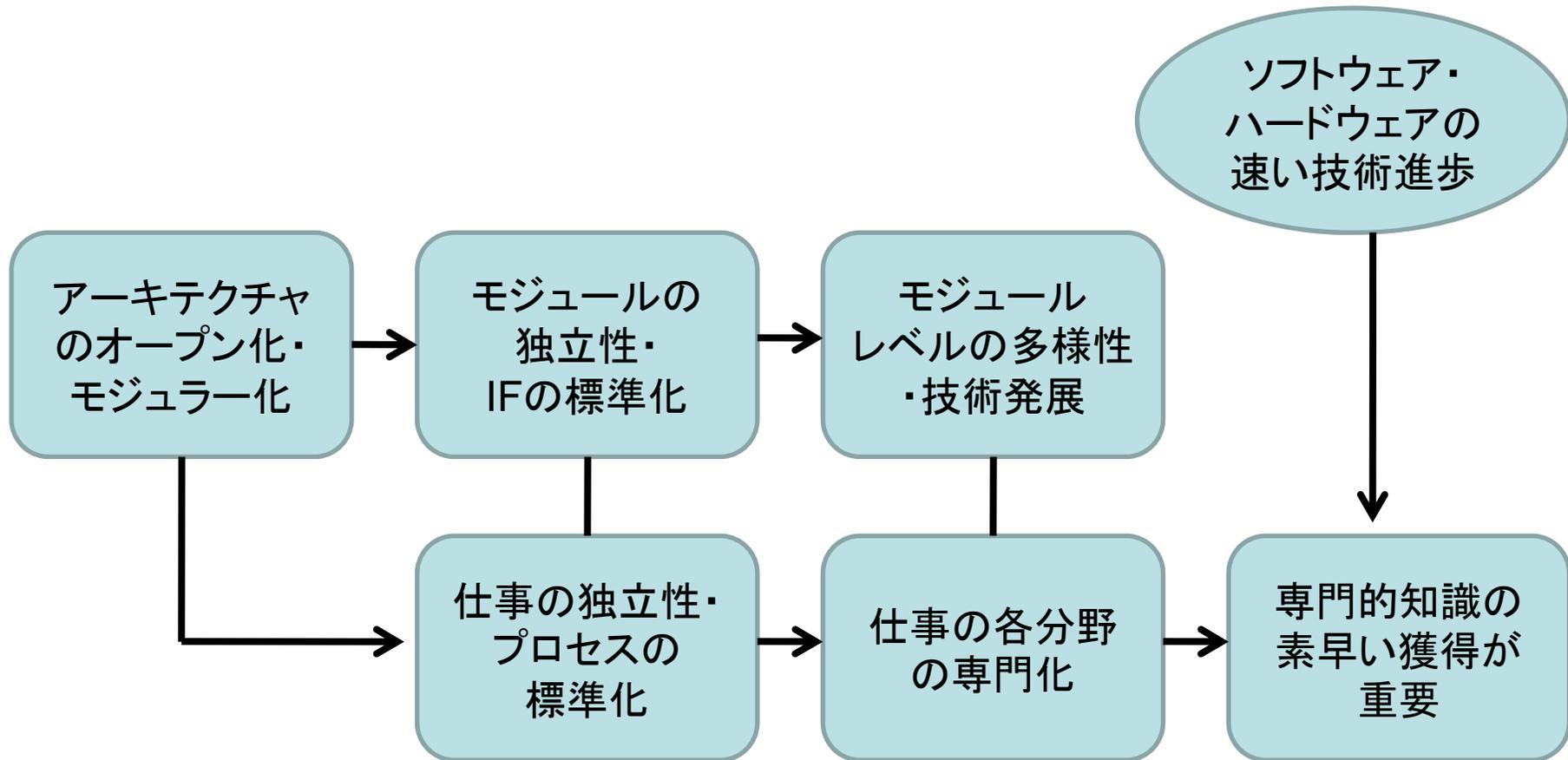
	(1)人事制度	(2)外部労働市場
JC社 (日本)	全社一律の職能資格制度	<ul style="list-style-type: none"> ■新卒重視傾向が最も強い ■新卒：中途＝5：1～6：1 ■離職率：1.35%（会社全体）
KC社 (韓国)	職群別の職能資格制度	<ul style="list-style-type: none"> ■新卒を重視 ■新卒：中途＝3：1～4：1 ■離職率：4～5%
CC社 (中国)	職務等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■新卒を重視 ■新卒：中途＝3.5：1 ■離職率：5%（事務職約16%）

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：(3)能力開発,(4)インセンティブ

■ 共通点：目標管理により業績と能力評価を処遇に反映

	(3)能力開発	(4)インセンティブ
JC社 (日本)	<ul style="list-style-type: none"> ■OJTが中心 ■部門間ローテーション重視 ■属人的なキャリアモデル 	<ul style="list-style-type: none"> ■評価の給与への反映度が小さい ■昇格はほぼ年功的で抜擢人事は稀
KC社 (韓国)	<ul style="list-style-type: none"> ■OJTに加えoff-JTに注力 ■標準職種と能力レベルの定義に基づく体系的キャリアモデル 	<ul style="list-style-type: none"> ■給与全体の15%が成果給 ■昇格における標準滞留年数はあるが、抜擢人事も少なくない
CC社 (中国)	<ul style="list-style-type: none"> ■OJTに加えoff-JTに注力 ■職務等級制度による専門化 	<ul style="list-style-type: none"> ■給与全体の約30%が業績給 ■徹底して能力と成果に基づく昇進

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



※IF＝インターフェース

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

- 専門知識の素早い獲得に必要な人材マネジメント
 - 明確な職務と能力レベルの定義による人材管理と育成
 - 成果と能力中心のインセンティブ付与による知識習得を刺激
 - 外部人材獲得による知識不足の補完

システムアーキテクチャ・開発組織と人材マネジメントとの間の補完性

■ システムアーキテクチャと人材マネジメントの補完性

	職務と能力の定義	成果と能力中心のインセンティブ	外部人材獲得
JC社(日本)	△	×	△
KC社(韓国)	○	○	○
CC社(中国)	○	○	○

■ 開発組織と人材マネジメントの補完性：明確な関係性を発見できない

■ 仮説3は部分的に支持された

含意

- 人材マネジメントのあり方は歴史的な要因の影響を受けており, 国によって差が生まれる

- JC社における人材マネジメント不適合の原因
 - 人事管理が各事業部任せになっている ⇒
現場レベルの仕事の体系的把握ができていない
 - メインフレーム時代の経験の固執 ⇒
仕事の独立性・標準化の必要性を感じさせにくい
 - 開発の分業(アウトソーシング)構造 ⇒
モジュールレベルの専門的知識を社内に蓄積するインセンティブを削ぐ