

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



「人材マネジメント視点からの コメント」

一橋大学 守島基博

今回の調査結果より

都留・守島(2011)DP「東アジアにおける製品開発と人材マネジメント」p.13参照

- 日本企業では長期雇用とインテグラル型アーキテクチャが対応し、
「内部育成重視・長期的視点の能力開発・インセンティブ付与」
- 中国企業では短期雇用とモジュラー型アーキテクチャが対応している。
「中途採用重視・短期的視点からのインセンティブ付与」
- 他方、韓国企業ではそうした対応関係が希薄であるといえる。
- なぜ、韓国はパターンが見えにくいのか？



戦略と人材マネジメントの関係

企業戦略



戦略達成に必要な人材



企業・組織レベルの
業績
長期的なコアコンピ
テンスの維持



供給される人材



人材マネジメント施策

でも、戦略が複雑になると、フィットが見えにくい

韓国企業の人事戦略：携帯電話

- 事業戦略：インテグラルとモジュールの併存
- JA社, KA社では, 人事評価や昇進・報酬の決定に当たって長期的能力育成インセンティブを与えており, インテグラル型製品開発と整合的である.
- 人事評価, 昇進・報酬の決定においては, JA社, KA社, CA社の順に「業績要素重視, 能力要素軽視」という特徴が強まる.

韓国企業の人事戦略： 業務用情報システム

- 事業戦略：モジュラー型・技術の再利用
- モジュール間の擦り合わせの知識よりもモジュールに関する知識が重要である場合，知識レベルの測定もしやすくなるので個人的インセンティブ付与が効果的であろう。そうした意味において，KC社とCC社は個人成果が給与だけでなく，昇格および退社勧告に反映される。
- JC社でも個人成果の給与への反映はあるが，比率は大きくない。



韓国企業の人事戦略：液晶テレビ

- 事業戦略：インテグラルとモジュラーの併存
まずKB社は開発戦略をいかに有効に実現させるかを重視するため、社員の顕在的戦略実現能力に力点が置かれる。その結果、能力ベースの制度でありながら業績を重視する。
- これに対して、JB社では常にインテグラル型アーキテクチャにより最先端技術が入っている新製品を開発するため、企業内での技術能力の蓄積が最も重視される。このため、社員の職務遂行能力を重視する点には製品開発との整合性がある。
- だが、企業の競争戦略の実現という視点からみると、蓄積された能力の重視だけでは必ずしも十分ではない

単純な人材戦略と企業戦略との マッチングで良いのか。

- 特に、わが国の場合
- わが国のモノづくりの強み
 - 現場でのすり合わせ
 - 職場での小さな競争の積み重ね
 - OJTによる丁寧な人材育成
 - 働く人の企業へのコミットメント
- 確かに、こうした力は大きかった。
- 日本のモノづくりを支えた側面は確かにあった。

負債としての「人材マネジメント」

- でも、それが逆にマイナスを生んでいる面が無いのか
- 例えば、技術者マネジメントだけでも、
 - 長期雇用による内向きの志向性
 - 自分の企業しか知らない技術者
 - 技術屋であるだけの技術者
 - マネジメントができない技術者
 - その中での難しいインセンティブ付与
 - マネジメントに行けないキャリアでの閉塞感によるモチベーションダウン

さらに、

- 人材マネジメントが企業能力を維持する基盤であり、それによって戦略が組まれるのであれば
- それは、逆に戦略を制限することにならないか。
- モノづくり能力依存による戦略選択の制限
- 韓国企業は、ある程度自由に戦略を選択できる人材マネジメントを行っているのかもしれない。
- マーケットパワーによる部分もあるが・・・

これまでの強みを維持するのではなく、

- これまでの強みが効果を失っている、とすれば
- 新たな戦略の構築や強みの確保を可能にする仕組みを作る必要性
- 韓国企業のやっていること・・・
- 中国企業はどうでるか？

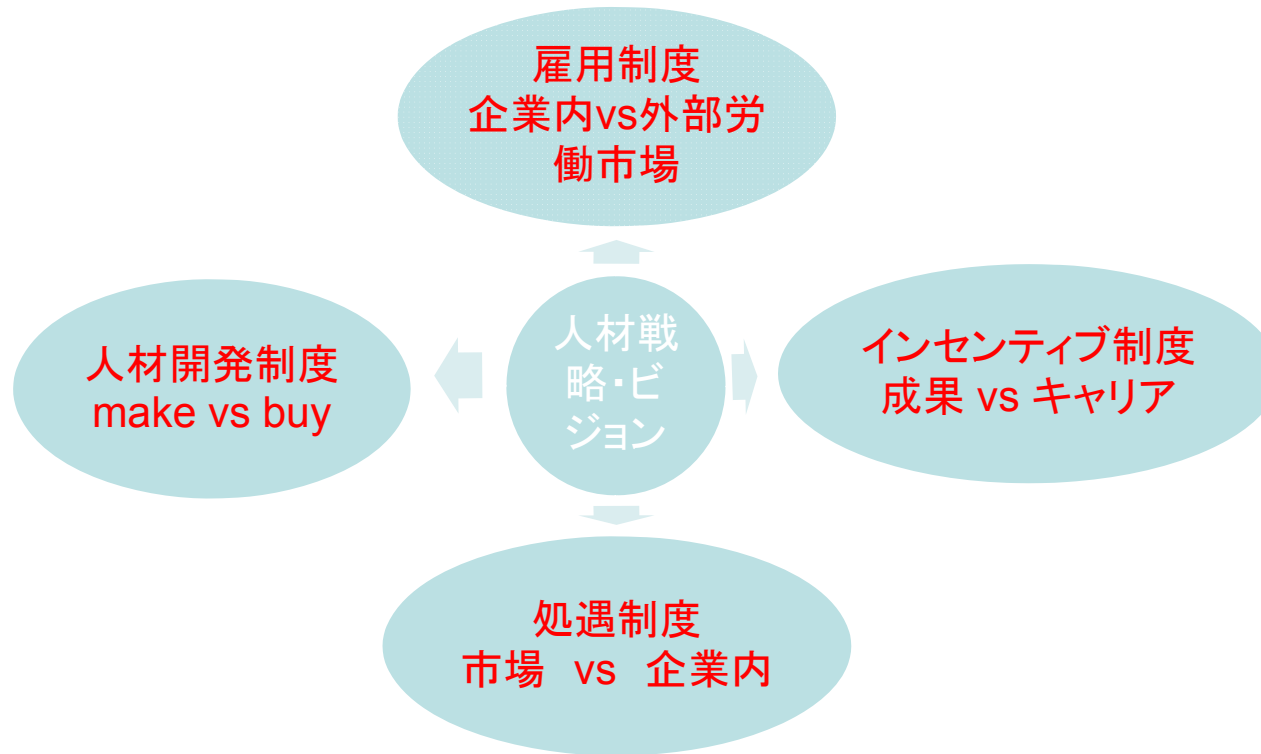
必要な転換

- 今、必要なのは、新たな戦略の選択を可能にする人材マネジメントの仕組み
- そのなかでは、これまでの制度的補完性に逆行する必要もあるかもしれない。
- 外的制度補完性：文化、法律、外部労働市場、国の発展段階
- 内的制度補完性：人事制度間の補完性、働く人の意識
- 制度的補完性を超える戦略的人事：第2の転換期

新たなフィット？

入り口と出口が両方とも
開かれた企業内労働市場

Makeを重視しつつ、
同時にbuyを活性化



短期的な成果評価と
長期的な能力評価

市場を重視した賃金
とポスト配分