

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



### シンポジウムの課題設定

一橋大学経済研究所・教授・都留 康  
(tsuru@ier.hit-u.ac.jp)



## なぜ東アジアの製品開発に注目したか？

- 2002年の中国初訪問(四川省・成都と北京)以来, ずっと気になっていた.
- 21世紀に入り, 東アジアは, 「安価な生産拠点」の段階を脱し製品開発拠点としての重要度を高めている. とりわけ代表的な知識集約産業である情報通信技術関連産業においてそうである. 事実, 東アジア企業は強い国際競争力を有し, 国際分業で世界をリードする存在に成長しつつある.
- にもかかわらず, 日本を含む東アジア企業の製品開発を国際比較した先行研究は少ない. また, 開発過程における知識創造および移転を担うエンジニアの人材マネジメントを国際比較した分析も乏しい.



## なぜ東アジアの製品開発に注目したか？

- たとえば、日本の自動車産業（特にトヨタ）では、製品開発に際し、長期雇用慣行をベースとして、プロジェクト型組織が採られ、権限の強いプロジェクトマネージャーが「擦り合わせ」を牽引することが知られている。
- ではいったい、製品開発拠点として重要な一隅を占めつつある主要な中国・韓国企業では何が行われているのだろうか。そしてその実践から日本は何を学ぶことができ、日本の経験は他国にいかなる教訓を与えうるのだろうか。21世紀の世界経済にとって重要なこうした問いへの解答はまだ存在しない。
- 今日の諸報告は、この重要な問いに答えを下す試みである。

# 手短なおさらい

- 製品開発とは、企業が新しいデザイン・構造・技術などを盛り込んだ製品を市場に投入するための準備作業のこと。その際に設計思想(アーキテクチャ)が大事である(基調講演者・藤本隆宏教授の一連の研究を参照)。
- 製品アーキテクチャには、機能と部品との関係が1対1に近い「モジュラー型(組み合わせ型)」と、機能群と部品群との関係が錯綜している「インテグラル型(擦り合わせ型)」とがある。また、インターフェイスの設計ルールが企業を超えて業界レベルで標準化されている「オープン型」と自社内で閉じている「クローズ型」とがある。

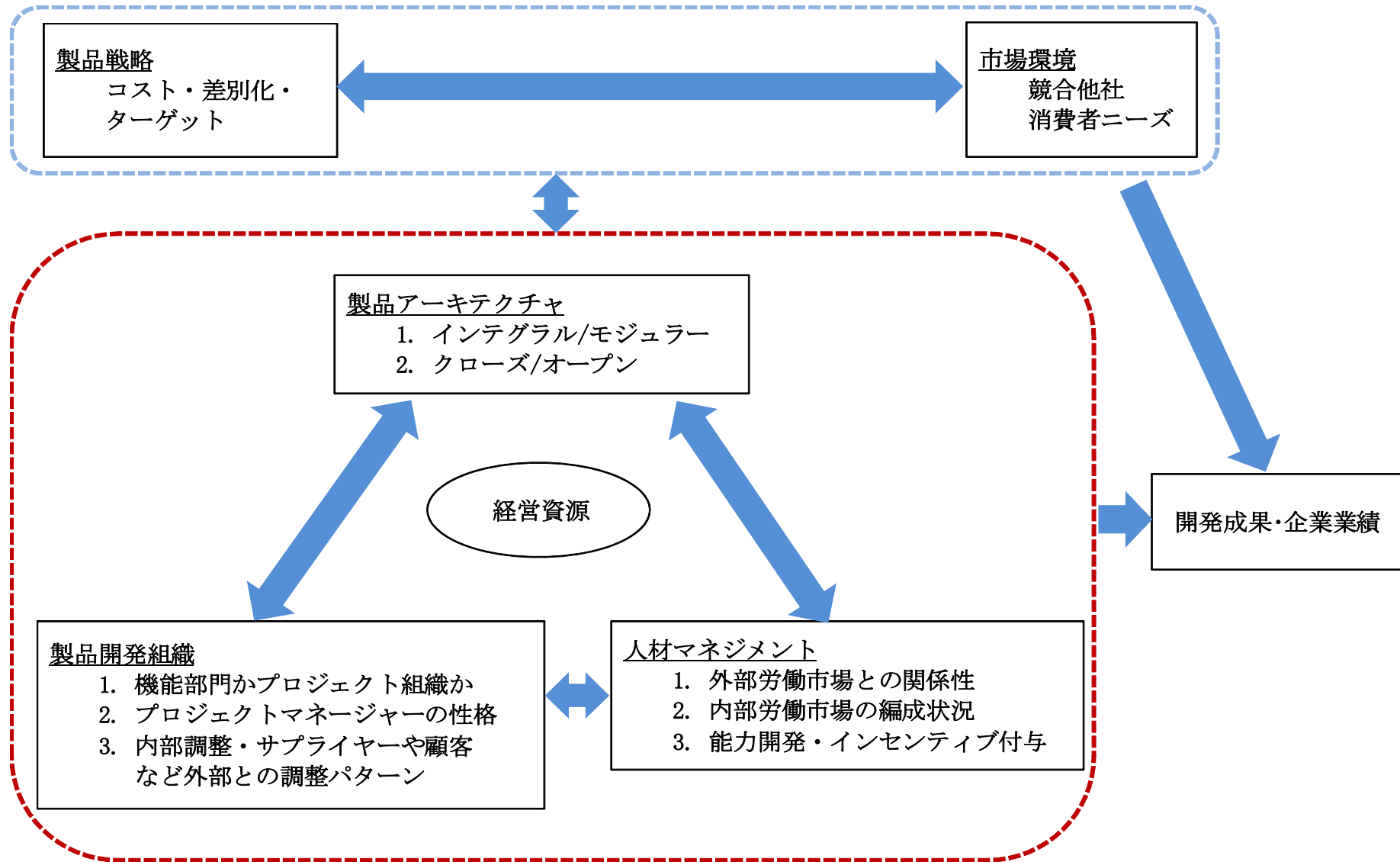
# 手短なおさらい

- しかし、現状の製品アーキテクチャ論には3つの問題点がある。
  - (1) 製品アーキテクチャが企業が適応すべき外生的変化と捉えられる傾向が強く、アーキテクチャの「戦略的選択」という視点が不十分である。
  - (2) 製品アーキテクチャの背後に組織能力があることが認識されているが、組織能力の中身(特に人材的基礎)が明らかにされていない。
  - (3) 製品アーキテクチャ, 開発組織デザイン, 人材マネジメントの間の適合関係(補完性)の有無が捉えられていない。

## 3つの仮説

- **仮説1** 企業は経営資源や製品市場などの環境条件に応じて製品アーキテクチャを戦略的に選択する。
- **仮説2** 企業は経営資源や製品市場などの環境条件と選択した製品アーキテクチャとに応じて開発組織のデザインを戦略的に選択する。
- **仮説3** 選択し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には補完性がある。

図1 製品開発と人材マネジメントに関する因果関係図





# シンポジウムの構成

- 同一製品の開発プロセスを対象とした日本・韓国・中国の主要企業の事例研究  
携帯電話機: 徳丸宜穂  
液晶テレビ: 馬駿  
業務用情報システム: 尹諒重
- 日本・韓国・中国の製造業およびソフトウェア業を対象とする企業アンケート調査 結果分析と政策提言: 都留康
- 製品開発の視点からのコメント: 福澤光啓
- 人材マネジメントの視点からのコメント: 守島基博