

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2: 液晶テレビ開発の3カ国比較

富山大学経済学部・教授・馬 駿
(majun@eco.u-toyama.ac.jp)



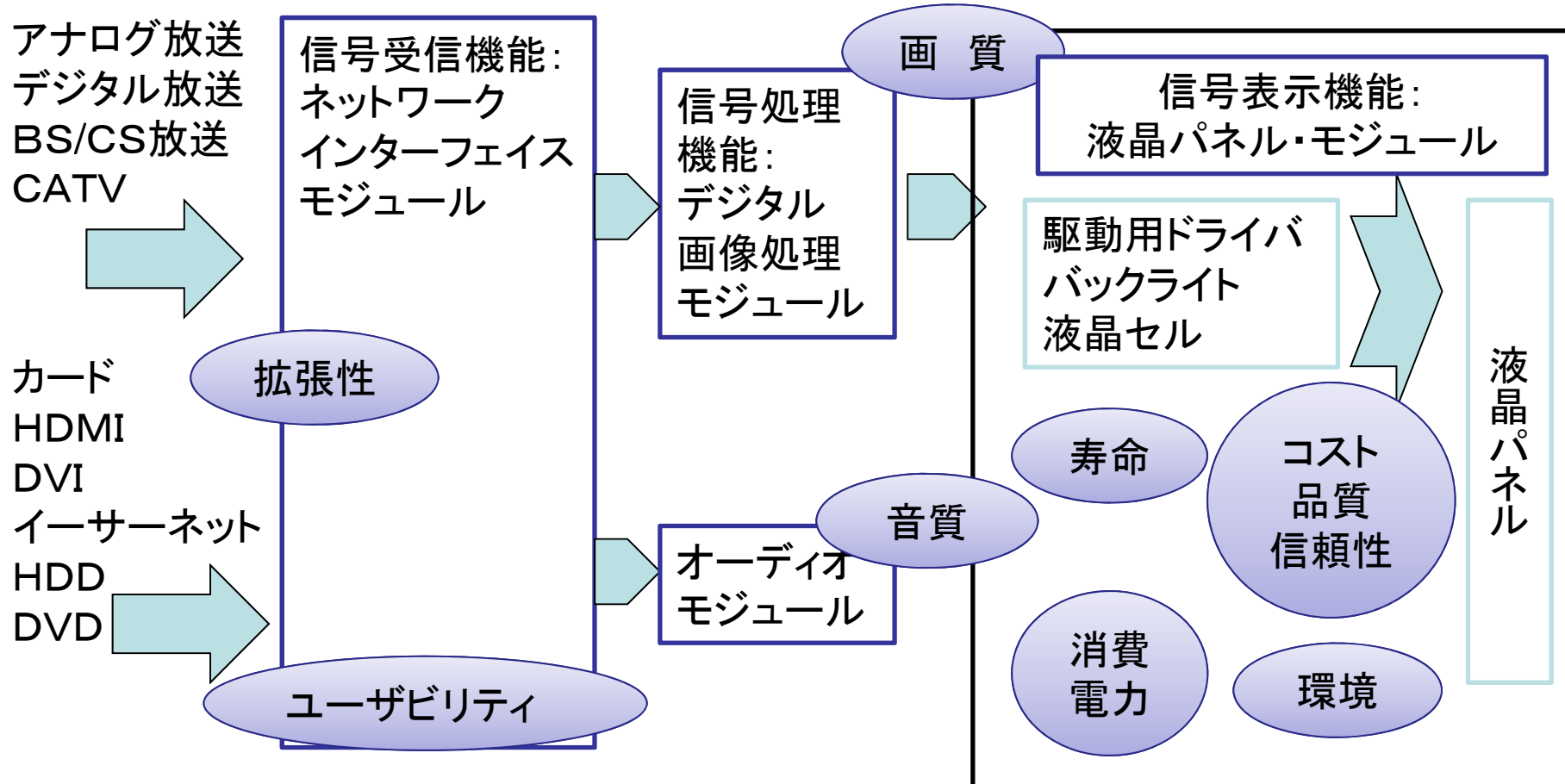
対象企業の競争戦略と製品開発戦略

■共通点

- エレクトロニクス分野での多角化戦略
- 事業部制組織で、テレビ開発は事業部主導で実施

	各社の特徴
JB社(日本)	■リーダー戦略 ⇒市場動向を主導する素早い開発戦略
KB社(韓国)	■追随者戦略 ⇒競合他社に多少遅れても最高の画質と音質を追求する開発戦略
CB社(中国)	■マーケット重視の戦略 ⇒顕在的ニーズに満たす開発戦略

液晶テレビの機能、構造と開発



部品のモジュラー化

⇒組み合わせの製品開発が可能だが、技術レベルの高い製品の開発は
インテグラル・アーキテクチャが必要

⇒開発戦略によるアーキテクチャの選択が必要

三社の液晶テレビ開発の比較

	JB社(日本)	KB社(韓国)	CB社(中国)
ネットワーク・インターフェイス・モジュール	内部設計 組合せ	内部設計 組合せ	内部設計 組合せ
デジタル画像・音響処理モジュール	技術蓄積あり 外部委託	技術蓄積あり 外部委託	技術蓄積殆どなし 外部委託
液晶パネル・モジュール	開発技術 あり 内部開発・製造	開発技術 あり 内製と外注の併用	開発技術殆どなし 殆ど外注
開発戦略	高信頼性、高品質、リソースの効率化、期間の短縮	アーキテクチャの意図的選択、先行者より遅れても、高画質と高音質を追求	機能の多様化、低コスト、開発リソースの標準化、開発期間の短縮



製品アーキテクチャの戦略的選択(仮説1)

	各社の特徴
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none">●主にインテグラル型●最新の技術を活用して新需要を創造する製品開発
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">●イニシャル・モデルの製品はインテグラル型●モディファイ・モデルの製品はモジュラー型
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none">●主にモジュラー型だが、疑似インテグラル型もある●組織能力が比較的低いため、モジュラー・アーキテクチャで対応できるべく製品にもインテグラル・アーキテクチャで実施

➤ 仮説1はほぼ支持された

開発組織デザインの戦略的選択(仮説2)

共通点:

プロジェクトチームは機能部門横断的で、PMの職位のランクは幅が広く、しかもインテグラルの度合いが高くなればなるほど、担当者の職位が高くなる。だが、いずれの場合も機能部門長より権限が小さい。

	各社の特徴	PMの特徴
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none"> ■開発部門の役割が大 ■PMは比較的高い職位の社員が担当. 	権限:大~中 技術能力重視
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none"> ■開発部門の役割が大きいが、マーケティング部門の役割も重視 ■PMは製品開発戦略によって職位が違う. 	権限:中~小 技術能力重視
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none"> ■マーケティング部門の役割が大 ■PMは比較的職位の低いマーケティングの企画部門の社員か、開発部門の社員が担当 	権限:中~小 調整能力要求

➤ 仮説2はほぼ支持された

人材マネジメント(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	目標管理との関連性
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none">●職能資格制度●職位と職能の二重ランク	目標管理 + 能力重視
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">●職能資格制度に近いが、業績重視●職位ランクのみ	目標管理と統一
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none">●職務等級制度●職位と職能の要素があるが、職位優先●PMの職務コースがある	目標管理 + 職務重視

人材マネジメント(2) 外部労働市場との関係性

共通点:主に新卒採用

	各社の特徴
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none">●新卒採用●離職率0.5%
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">●戦略的重要度と組織能力という2次元で新卒採用と外部採用を使い分け、職種別採用●離職率5%
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none">●新卒採用重視だが、特に高い能力の従業員は中途採用もある●離職率5%

人材マネジメント(3) 能力開発

共通点: 内部育成でOJT重視だが、現場主導で明確な計画がない

	各社の特徴
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none">●OJT: 人材育成の風土●Off-JT: 全社レベルで計画的実施<ul style="list-style-type: none">●コア人材のマネジメント知識の習得
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">●OJT: 各部門が主導●Off-JT: 3社の中で最も重視、多様なメニュー<ul style="list-style-type: none">●R&Dリーダーの候補者に対する戦略形成能力の開発
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none">●OJT: 新入社員には比較的計画あり●Off-JT: 主に個人主導で各部門内で実施<ul style="list-style-type: none">●PMに対する研修と資格テスト

人材マネジメント(4)

インセンティブ付与(人事評価/昇進・報酬の決定)

共通点:業績重視への傾向

	各社の特徴
JB社(日本)	<ul style="list-style-type: none">●技術職:従来の能力重視からより業績重視のコースでより大きな仕事の成果と個人の成長によって評価、また昇進と報酬に反映
KB社(韓国)	<ul style="list-style-type: none">●業績評価(より重視) + 能力評価<ul style="list-style-type: none">●業績評価:当年度の目標に対する業績の量的評価●能力評価:職務間共通の能力(知識, スキル, 情意)●抜擢人事あり
CB社(中国)	<ul style="list-style-type: none">●技術職の昇進コースがあり●評価の三要素(職務50%, 能力15%, 業績35%)はそれぞれ昇進、報酬に反映●抜擢人事あり



製品アーキテクチャ・開発組織と人材マネジメントの補完性(仮説3)

	補完性
JB社(日本) (仮説支持)	<ul style="list-style-type: none">●インテグラル型を主とする最新製品の開発 ⇒企業内での技術能力の蓄積(暗黙知)が重視 ⇒新卒採用、内部育成、能力重視
KB社(韓国) (仮説支持)	<ul style="list-style-type: none">●インテグラル型とモジュール型の意図的選択と効率的実現 ⇒社員の戦略実現能力(役割と業績)が重視 ⇒戦略的採用、内部育成と外部獲得、業績重視
CB社(中国) (仮説は部分的に支持)	<ul style="list-style-type: none">●モジュール型を主とする顕在ニーズを満たす製品開発だが、組織能力の不足のため、インテグラル型も不可欠 ⇒組織能力の強化のための外部人材の獲得と外部知識の依存●伝統的職務等級制度と開発戦略の実現との不整合 ⇒新しい製品開発システム(IPD:統合製品開発マネジメント手法)と職能資格制度の導入

含意

- 全体的にはおおよそ仮説が支持されている
- 戦略的製品開発の効果的実現と人材の有効活用と補完性から見て、
 - KB社はJB社とCB社より優位
- 今後、アーキテクチャの戦略的選択と実現が必要
 - ⇒ 戦略実現のための顕在能力(役割や業績)を重視するような人材マネジメントへの転換が必要