

吹野プロジェクト・サブテーマ5

「東アジアのダイナミクスとガバナンス ——メインアクターとしての企業」

7/3/2008

守島基博・一橋大学大学院商学研究科・教授
都留 康・一橋大学経済研究所・教授

1. より具体的なテーマ

「イノベーション・製品開発の人材的基礎
——日本・中国・韓国企業の国際比較
に基づく知識労働マネジメントの現状把握と将来展望」

2. 研究の目的

この研究の目的は、日本、中国、韓国の電機・電子・情報関連企業に焦点を絞り、その競争優位の源泉である製品開発プロセスの組織と人材マネジメントの特徴を実証的に明らかにすることにより、日本企業の今後のイノベーションや製品開発への指針を提供することにある。

3. チームメンバー

- 都留 康(一橋大学経済研究所教授)代表, 労働経済学
 - 守島基博(一橋大学大学院商学研究科教授)代表, 人材マネジメント
 - ジェームズ・リンカーン(カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院教授, 2008年9月1日~2009年2月28日まで一橋大学経済研究所客員教授), 企業間ネットワーク
 - 徳丸宜穂(名古屋商科大学経済学部准教授), 製品開発
 - 西野史子(一橋大学大学院社会学研究科講師, 日本企業の人材マネジメント)
 - 馬駿(富山大学・経済学部・准教授), 中国企業の人材マネジメント
 - ユン・ヤンジュン(一橋大学イノベーション研究センター非常勤研究員), 韓国企業の人材マネジメント
 - 塚田 彰(経済研究所研究機関研究員, 一橋大学大学院経済学研究科博士課程・大学院生), 全般的な研究補助
-

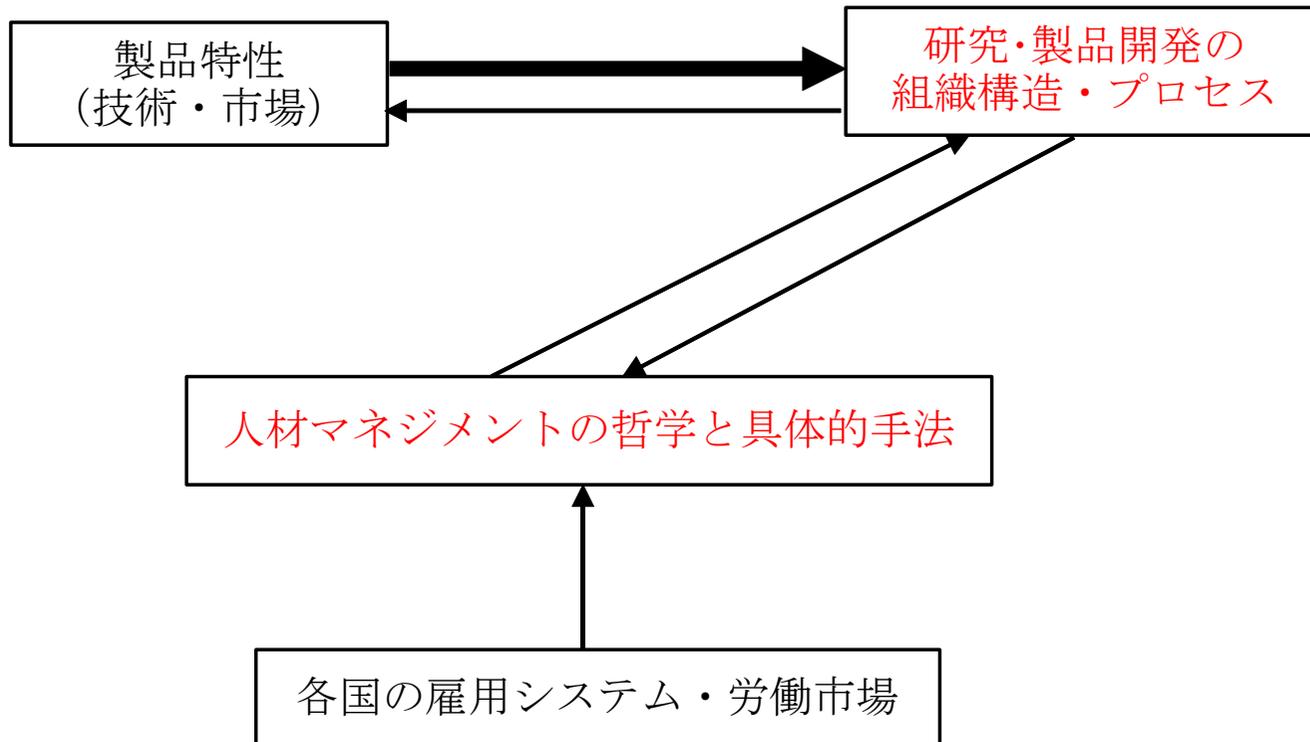
4. 研究方法

研究方法は、徹頭徹尾、実証的である。第1に、日本、中国、韓国企業の製品開発部門のマネージャーや担当社員への大規模な聞き取り調査を実施する。これにより製品開発の組織構造と人材マネジメントの実態についての確実な知識を得る。第2に、同一製品を生産する各国の企業とその従業員に対して質問紙調査を実施する。これにより、聞き取り調査で得た知見を数量的に確認する。

5. 作業仮説

- **図表1** 研究・製品開発の組織構造とプロセスは、主要には製品特性により規定されている。だが、こうした組織構造とプロセスは、知識を体化した人に担われているところに特徴がある。しかし、研究・製品開発を担う人材のマネジメントはどのように行われているか、それがどのように研究・製品開発の組織構造とプロセスを逆規定しているかは明らかではない。特に、中国企業、韓国企業と日本企業との差異は未解明である。
 - **図表2** 製品特性は、①アーキテクチャ、②需要の型、③プロダクト=プロセス技術の関係により分類できる。
 - **図表3** 製品特性の諸類型と組織構造・プロセスとの関係はある程度明らかにされている。
-

図表1. 研究・製品開発の組織と人材マネジメントとの関係(仮説案)



* 太線矢印は先行研究でほぼ解明されている。細線矢印は未解明部分である。

図表2. 製品特性の分類

分類基準	類型	概要・具体例
①製品アーキテクチャ	モジュラー	機能と部品が一対一対応 (例) デジタル機器一般
	インテグラル	機能と部品が一対一対応しない (例) 乗用車
②需要の型	機能的価値志向	顧客が数量化可能な機能に価値を見いだす (例) 燃費, 通話時間
	意味的価値志向	数量化不可能な定性的特質に価値を見いだす (例) デザイン, 操作性
③プロダクト=プロセス 技術の関係	分離可能	製品設計と工程設計を分離可能 (例) 自動車など加工組立製品
	分離不可能	製品設計と工程設計を分離不可能 (例) ビール, 鉄鋼など装置産業製品

図表3. 「製品特性」と「組織構造・プロセス」との関係

製品特性の分類基準	類型	効率的な組織構造・プロセス
①製品アーキテクチャ	モジュラー	機能重視組織：先行開発と現行開発の統合を重視，マトリックス型組織
	インテグラル	プロジェクト重視組織：現行開発における部門間統合を重視
②需要の型	機能的価値志向	技術志向統合者（*）
	意味的価値志向	マーケット志向統合者（*）
③プロダクト＝プロセス技術の関係	分離可能	製品開発と工程開発を再統合 （例）コンカレント・エンジニアリング
	分離不可能	両者は不可分

*いわゆる重量級PMは、技術志向統合者とマーケット志向統合者の両者を兼ねる存在である。

6. 目指すもののイメージ

- 研究開発や製品開発という<知識>が主要な役割を演じるプロセスと人材を東アジアの企業はどう管理しているのか、その実態を明らかにする.
 - 知識を体化した人材のマネジメントに各国別にどのような差異があり、それが各国企業の将来の競争優位にどのような含みをもつのかを考える.
 - 「いちばんたいせつなことは目に見えない。」(サン・テグジュベリ)
 - ホワイトカラーが机に向かうオフィスやブルーカラーが働く工場はこれまでかなり明らかにされてきた。しかし、オフィスや工場の最奥に位置する製品開発というプロセスで働く人の仕事の進め方とマネジメントはよく知られていない。今は萌芽的でも将来は重要になるような製品や企業に焦点を定めて、東アジア3カ国の比較を行う。それにより、「いちばんたいせつなこと」を陽表化したい。
-