

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 404

取引関係からみる中国企業の人事施策
—大連ソフトウェア企業の事例—

東京大学大学院経済学研究科

小林 美月

2012年5月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Chinese firms HR practices, from business partnership view: Software firms in Dalian

Abstract

The purpose of this paper is to examine how firms deal with their partners with different transaction practices by looking the human recourse policies.

Three software firms in Dalian, China were picked up for interview in order to conduct the case studies for the analysis. Each of them is the typical firm in the industry in China, and has deals with partners from various countries, such as Japan, Western countries and China. By describing the characteristics of partners from a point view of country, it is able to clarify the differences of the human resource policies when facing business partners with different business features.

In conclusion, the fact that human resource policies of firms are affected by the characteristics of partners was found. In other words, the firms tended to adopt the similar human resource policies with each client with different transaction practices.

Key word: business partnership, transaction practices, human resource policies

取引関係からみる中国企業の人事施策—大連ソフトウェア企業の事例—

要旨

本稿の目的は、企業内部のマネジメントは多様な取引相手にどのように対応するか、を考察する。具体的に企業の人事施策に着目して、同時に複数の国の取引先とビジネスを行う企業は、多様な顧客からどのように影響を受けるか、なぜそうなるか、を探る。事例分析の対象として、中国大連にあるソフトウェア企業3社を取り上げる。先に結論を言うと、これらの企業は、日本やアメリカ等、異なる取引慣行を持つ取引相手と、それぞれ類似した人事施策を行う傾向があることを指摘する。

キーワード：取引関係、取引慣行、人材施策

取引関係からみる中国企業の人事施策—大連ソフトウェア企業の事例—

1. はじめに

本研究の目的は、企業の人材施策は多様な国の取引相手からどのように影響を受けるか、なぜそうなのか、の疑問を明らかにする。経営の国際化が進み、企業の海外進出が珍しくない今日、そのマネジメントは複雑になっている。企業は、同時に複数の国の企業とのビジネスが増える中で、その取引に対して様々な対応を求められる可能性が高い。これについては、日本の自動車産業におけるサプライヤー構造の特徴や組織能力の構築過程を明らかにした卓越な研究が多く蓄積されている (Dyer, 1996; 浅沼 1997; 藤本 1998)。ところが、従来の研究は完成品メーカー側からみた企業間関係のあり方、とりわけ日本国内に力点を置いている。サプライヤー側の能力構築、さらにいえば海外サプライヤー内部のマネジメントが、同時に多数国の取引先からどのように影響を受けるか、といったことを十分に考慮されるとは言えない。

一方、企業の競争力を高めるのに欠かせないリソースは人材だと共通認識があるが (Wright & McMahan, 1992)、取引先とのビジネスから自社の人材施策は具体的にどのように影響を受けたか、国際的にみる視座が欠けている。冒頭のような疑問に対して、従来の研究は部分的な答えを示してくれたが、完全ではない。したがって、本研究では取引関係と人材との関連性を国際的に考察することによって、より豊富な理論を導き出すことを目指す。

上記の問題意識を答えるために、本研究はインタビュー調査や既存文献に基づき定性分析を行う。調査対象として中国大連にあるソフトウェア開発会社3社を取り上げる。その理由はソフトウェア開発が人材に大きく依存すること、事例に取り上げる会社が中国の同産業において代表的な企業であるとともに、日本や欧米等多くの国の顧客からも業務を受注するため、取引先の特徴がバリエーションに富み、バランスよく考察できることである。

結論をまとめると、ソフトウェア各社の人材施策は取引先の（国籍の）特徴と深い関係があった。すなわち、これらの企業は、日本や欧米等、違う取引慣行を持つ相手と類似した人事施策を採用する傾向が見られた。研究上の貢献としては、上記の疑問を明らかにすることによって、国際的な視点から人材育成背後の組織能力の構築過程を考察した点だと言える。

本研究の構成は以下の通りである。次項では既存研究をレビューし、本研究の問題意識を明らかにする。第3項では研究方法を、第4項ではケーススタディを記述し、第5項では結論およびディスカッションを提示し、本研究の終わりとする。

2. 既存研究

企業の海外進出が盛んに行われる今日、グローバル化に伴う様々な経営問題は依然として存在する。例えば、現地サプライヤーは、同時に多くの国の企業と取引する場合、国別

の特徴が存在するとすれば、その対応も容赦なく求められる。このような問題に関してどのような議論をされているか、既存文献をレビューし、問題意識を引き出す。

2.1 取引関係

本研究が注目する分野の一つ、取引関係では代表的な研究が多く蓄積されている (Dyer, 1996; 浅沼 1997; 藤本 1998; クスマノ & 武石 1998 など)。

例えば、日本の自動車産業、電気・電子機器産業の比較研究を行い、各産業の中核企業を取り巻くサプライヤーの構造を確認したうえで、メーカーとサプライヤーとの間に関係的技能の概念を定式化した研究 (浅沼 1997)、欧米のサプライヤー・システムと比較しながら、日本自動車部品サプライヤー・システムの特徴を提示した分析である (藤本 1998)。その特徴は「まとめてお任せ」「少数者間の競争」「長期的な取引関係」であり、日本自動車の高い国際競争力に貢献したと論じられた (Dyer, 1996; クスマノ & 武石 1998)。

その他、サプライヤーの広範的な顧客ネットワークがもたらす「顧客範囲の経済性」が企業のパフォーマンスに対する影響 (延岡 1998) など、多くの研究は様々な視点から日本自動車産業における取引関係を考察し、自動車以外の分野にも多く示唆を与えたと考えられる。

またソフトウェア開発に関して梅澤 (2007) は日本企業と中国のローカル・ソフトウェア企業との国際分業は主に 3 段階を経てきたと、そのメカニズムを明らかにした。

しかし、既存研究は主に完成品メーカー側からみた企業間関係のあり方に主眼をおいた議論だった。サプライヤー側の能力構築、さらに言えば、海外のサプライヤー側の内部のマネジメントは同時に複数国の企業との取引からどのような影響を受けるか、といったことを十分に議論されたとは言えない。

2.2 人材

前項では取引関係に関する文献をレビューした。取引を通じて企業内部のマネジメントはどのように影響を受けるかに関して本稿では人事施策に着目する。

人材は企業の成長や発展に不可欠な役割を果たす、と早い時期に言われてきた。例えば Becker(1974) は、人的資本に投資することが、個人でも国でも繁栄することができる、と企業のパフォーマンスに影響を与える要素として人的資本の重要性を主張した。

この分野ではプラクティス・オリエントの研究が多く蓄積されている。どのような人的資源管理(HRM)が企業の業績を向上させるか、と考える際、戦略的な施策が必要となる (Schuler & MacMillan, 1984; Schuler & Jackson, 1987a; MaCduffie, 1995; etc.)。ここでは、①一連の最適 HR の施策は組織のパフォーマンスに有益であるため、どの組織にも有効だ、との考え方 (Huselid, 1995)、② HR 施策は組織の他の戦略と一貫性を保つべきだ、とコンティンジェンシーの視点 (Schuler and MacMillan, 1984; Schuler & Jackson, 1987a)、③ HR 施策をいくつかのタイプに分け、企業が自社に見合った HR 施策を選ぶ、と選択の視点 (Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Ferratt, Agarwal, Brown & Moore, 2005) からの議論がなされてきた。すなわち、HRM が企業の競争優位の構築における重要性を語ってきた。そ

して、よりミクロ的な視点で、HRM中の各々の施策、あるいは施策間の一貫性が企業のパフォーマンスに与える影響も論じられた（今野，佐藤1990; MaCduffie, 1995; 梅澤 1996）。

またプラクティス・オリエントに基づいた人材の議論は、同分野において如何なる施策が有効か、に焦点がある。一方、資源の観点を取り入れた議論もある（Wright & McMahan,1992）。人材は、プラクティス・オリエントの議論において、単一のシステムでマネジメントされるため、模倣が容易とされるが、実際企業の技術等の要素にはユニークさがあり、それによって、同じ組織の中でもHRM施策が違う。その結果、自社のHRMは独特なものとなり、競合相手に模倣されない、と資源論ベースの施策が強調されてきた（Lepak & Snell, 1999; Dunford, Snell, & Wright, 2001）。

上記の内容を踏まえて、多くの議論は、暗黙的に一国内で完結することに視座を置いたと伺える。自社の人材のマネジメントは海外の他社からも大いに影響を受ける可能性が高いことを考えると、国際的にみる必要がある。

2.3 先行研究の限界および問題意識

これまでは、取引関係、人材分野の研究を紹介し、それぞれの限界を指摘した。取引関係と人材との関連を述べ、本研究の問題意識を示す。

取引関係と人材との関連について伊藤，松井(1989)による卓越な研究がある。彼らの考察は、市場取引と組織的取引との違いを明確にしたうえ、取引慣行や内部労働市場などに共通な取引のメカニズムを探るものだった。

まず市場取引と組織的取引との違いは以下のように区別することができる。市場取引は①持続性がないこと、②取引相手が誰なのかを特定する必要がない。これに対して組織的取引は①継続的かつ多面的取引であること、②取引相手が識別可能である。また、組織的取引の利点は主に4点挙げられる。それは、情報費用の節約、暗黙的契約または多面的取引に伴う柔軟性による利益、インセンティブの問題、競争形態の違いである。日本におけるサプライヤー・システムや雇用システムはこの種の取引に当てはまり、共通点を持つ。このように、日本ではこのような組織的取引が顕著な形で観察される。

換言すれば、日本企業が海外に進出するとき、一貫したシステムでないと苦勞すると考えられる（藤本 2001; 趙 2002）。すなわち、取引慣行、雇用慣行に関してさまざまな国にはそれなりの特徴を持ち、これらの関係が相互依存性を持つとの見方ができる。したがって取引に着目して人材施策を考えるのが妥当だといえる。本研究は海外サプライヤー内部の人材に着目し、既存研究の不足を補完することを目指す。

3. 研究方法

本研究は前述の問題意識を答えるために、インタビュー調査内容や既存研究に基づき、定性分析を行う。調査対象は中国大連にあるソフトウェア開発会社3社にする。事例を選別した理由は、①ソフトウェア開発が人材に大きく依存すること；②これらの企業が中国の同産業における代表的な存在であるとともに、日本企業や欧米等様々の国の顧客からも業務を受注するため、取引先の特徴がバリエーションに富み、バランスよく考察できるこ

と、を挙げられる。

インタビュー調査は 2009 年 6 月から11月にかけて数回にわたる対面、電話インタビューに基づく¹。具体的にはソフトウェア開発会社 A 社、A 学院、B 社、C 社であった。それぞれの企業の人事部、A 社 2 名、A 学院 1 名、B 社 1 名、C 社 1 名、合計 5 名の方に対面および電話インタビューを行った。各社に対して 1 回直接訪問し、平均の面会時間は 1 時間～1 時間半である。質問する内容は、事前にある程度決め、その場の流れでヒアリング内容を追加していく形を採用した。主なデータはインタビューのほか、企業の公表資料などの既存文献も適宜使用している（沓澤,2007; 鄧, 2008; 村上・劉,2008; 藤本・陳・葛・福澤, 2009）。

4. 事例分析

4.1 A 社

A 社は中国瀋陽に本社があり、約 17000 名の従業員を抱えるソフトウェア開発・IT サービス会社である。当社は 90 年代初期に日本電子機器メーカー JA 社の協力を得て設立された。JA 社の組込みソフトウェア開発の請負をしていた当社は、現在システム・インテグレーション等ITの多分野にも進出し、欧米や中国の様々な企業とも取引している。また当社は中国国内では約 40 拠点のほか、東京、香港、アメリカ、欧州、中東にも拠点を構える。中国のソフトウェア輸出ランキングにおいて常に上位である。

人材

まず A 社の業務内容を述べ、新卒社員の選抜から配置までの取り組みに重点を置きながら当社の人事施策を考察する。

基本的に国内業務は業界ソリューション、国際業務は組込みソフトウェアの開発を行っている。前者は、専門の業者が顧客の要望に応じてシステムの設計を行い、必要となるすべての要素（ハードウェア、ソフトウェア、サポート人員等）を組み合わせて提供するものである。この種の開発は、システム設計以外に、業界、市場分析、業務分析なども必要とされる。

一方後者は組込みソフトウェアを中心とした、ソフトウェア開発の下請け業務である。多くの場合、顧客が要件定義などの上流工程を行い、当社は詳細設計（中流工程）から単体試験（下流工程）を担当し、顧客側で最終結合試験を行われる。詳細設計以降は、プログラミング（仕様をソフトウェアに落とし込む作業）がメインになる。プログラミングの段階では、新卒でもできる。組込みソフトウェアだと、ソフトウェアの知識だけではなく、ハードウェアの知識も欠かせない、それに開発期間が長いため、技術者は少なくとも 3 年を働かなければならず、1 年で戦力になれるアプリケーション・ソフトウェアの技術者とは違う²（藤本他 2009）。

1 守秘義務のため、各社社名を A,B,C と代替させる。

2 アプリケーション・ソフトウェアはソフトウェアの知識を必要とする一方、組込みソフトウェアはハードウェアとソフトウェア、両方の知識を必要とする。

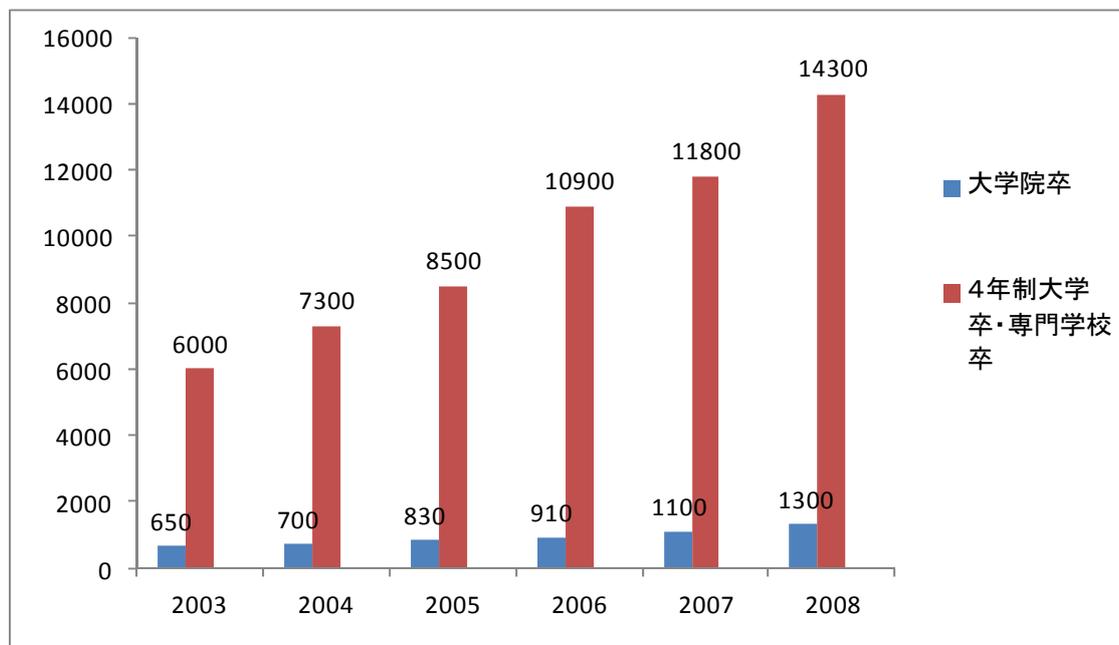
以上ではA社の業務内容を概観した。海外や国内、組込みソフトウェアやシステム・インテグレーションなど、当社の取引先や業務内容は多様である。以下では当社の人事施策をみていく。

【社内育成】

選抜： 新卒社員と中途社員³の割合はバランスよく図っている。新卒採用に関して、自社が創設したIT専門大学（A学院）および全国の提携校（大学）に企業別オーダー・クラス（定制班）を設置し、その中から社員を選ぶ。大学3年の学生は筆記試験（IT言語）に面接を受け、合格したらオーダー・クラス⁴に入る。その面接では、チームワーク、自己分析能力、学習能力、安定性が重視される。大学4年の上半期になると学生はクラスを出る試験（筆記+面接）を受けなければならない。下半期にクラスの約半数の学生は最終的に会社のインターンシップに参加ができ、入社する。

当社ではもともと新卒を中心に採用を行われてきたが、近年では中途採用を拡大させる傾向にある。これは主に2つの理由による：①当社が設立した90年代前半において、中国東北部にはそもそもIT人材があまり豊富ではなく、基本的に新卒を主戦力として事業展開をしてこられた。しかしここ十数年の間、中国東北部でもIT産業の振興が進んでおり、IT人材の市場が形成され、経験者の採用がしやすくなったと伺える（図1～図2参照）、②中国国内の業務や国際業務の拡大により、中途採用を増やさざるをえなくなったことである。これに関して後ほど説明する。

図1 大連市における大学のIT関連人材（卒業生）の供給状況 2003-2008 （人）

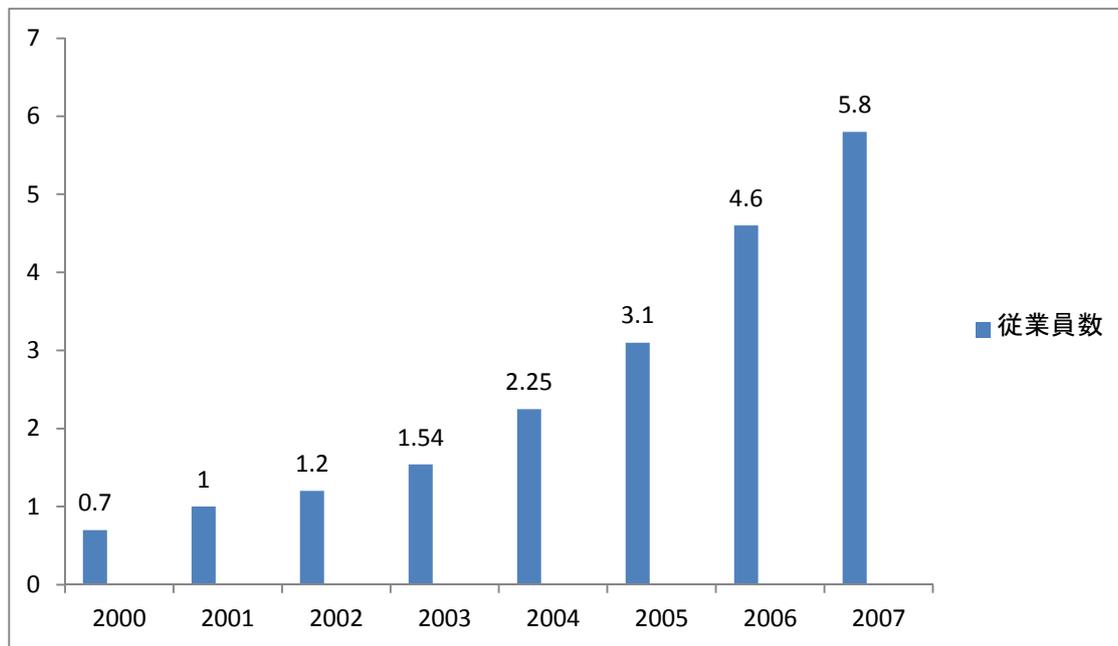


³ 中途社員は技術経験者のことを指す。

⁴ 各々の企業のリクエストに従い、教育内容を編成するクラス。

出所：大連市情報産業局、大連ソフトウェア産業協会、日本貿易振興機構（ジェトロ）大連事務所『大連市ソフトウェア・情報サービス業白書 2007年』のデータに基づき筆者作成。

図2 IT企業従業員数 2000 - 2007 (万人)



出所：大連市情報産業局、大連ソフトウェア産業協会、日本貿易振興機構（ジェトロ）大連事務所『大連市ソフトウェア・情報サービス業白書 2007年』のデータに基づき筆者作成。

研修： 前述したように、当社の新卒社員の育成は基本的に学校に任せている。学校を卒業する前に実習プログラムが設けられている。そのプログラムとは、選ばれた学生が、ある期間内で、語学の研修と過去に実際にあったプロジェクトに参加する。そして、2週間の始業教育（企業文化やグループワーク中心の教育）も設けられている。その後に学生は配属された部門でOJTなどを通じて業務研修を行う。

また、1999年頃新卒社員が自分の指導担当について見習いをするチューター制を導入した。これは新卒社員に対する企業文化の定着、チューター自身の管理能力や人材育成意識の向上、新卒社員の技術熟達期間の短縮を狙うものであり、よい効果が見られたという（沓澤 2007）。

【人材の配置】

当社は人材育成に注力するほか、取引先の国籍の特徴によって、人材を配置するパターンも工夫している。例えば日本企業は頻繁に擦り合わせを行い、プロジェクト人員の安定性を求めるため、対日業務により定着性の高い新卒社員を多く投入し、一方、欧米企業は、結果重視なため、対欧米業務に中途社員を多く投入する傾向がある。この点に関して詳しく述べる。

日本の場合は、組込みソフトウェアの業務が多い。詳細設計以降の業務が中心であり、A社側は決まったことを実行するという立場なので、実際開発経験のない新卒をこの分野多く投入している。欧米の場合は、優秀な開発経験者、国際の認定資格の有無を要求し、プロジェクト進行中、日本企業ほどレポートやフィードバックを求められず、開発の手段、ツールなども特に関与されない。納期を守り、期待通りのものができていれば、顧客が満足する、というのは欧米企業の特徴と言える。中国の場合は、業界ソリューションの業務が多く、内容自体が複雑なため、経験者が多く必要され、結果重視という特徴もある。

対日業務に新卒社員をより多く投入する理由は主に①顧客側事情、②A社側事情に分けられる。それぞれを説明する。

顧客側事情—当社と長年の取引関係をされてきた日本企業の中でJA社の例をあげる。前述のように日本JA社は、当社の設立早期段階から今日まで、A社の事業成長に大きな役割を果たしてきた。IT人材があまり豊富ではなかった90年代前半において、JA社とのプロジェクトに新卒社員を多く起用した。当時はとにかく納期を守り、期待通りのソフトウェアを出すことに必死であった(鄧 2008)。しかし日本企業にとって納期厳守といった結果だけではなく、プロセス管理や頻繁なコミュニケーション(毎週、毎月のように定期的なレポートの提出、フィードバック等)、人員の安定性、チームワークも重要である。これらに対して、技術だけを持っていた新卒社員は徐々にJA社の要求に応じられ、ソフトウェア開発のプロセス管理のノウハウ(スケジュール管理やQCD管理等)を習得し、JA社と信頼関係を築くことができた。新卒社員はより企業の文化になじみ、安定性が良いとの理由から、多く投入されてきたという。

②A社側事情—会社の規模を拡大させる際、当然人員確保が重要となってくる。当社ではソフトウェア開発のリーダーやマネジャーをできるだけ新卒から育成していく考えである。新卒社員を対日プロジェクトに多く投入することによって、ソフトウェア開発のノウハウを身につけてもらう。それに、新卒の場合は企業文化に染まりやすく、彼らの定着率は中途採用で入社してきた人より断然と良く、顧客を維持するのに重要な要素でもあるという。

4.2 B社

A社の他に同産業における知名度が高い企業2社を調査することができた。

B社は大連で1996年に創業され、現在約4000近くの従業員を有する。これまでの十数年間、日本、米国、北京、済南、天津、深センで拠点を設立した。もともとアプリケーション・ソフトウェアの開発を中心とした当社は、組込み分野への参入にも積極的な姿勢を示している。また米国や日本の大企業と戦略的提携を結び、長期的なパートナーシップを築きあげている。さらに、当社は中国の輸出ソフトウェア・ランキングでは常にA社と上位を争う優良企業である。

地方や海外拠点では主に営業、大連本社ではソフトウェア開発の仕事をする。当社の事業分野は主に①受託開発サービス、②ITO・BPO、③ソリューション、④教育ビジネス

の4つであり、アプリケーション・ソフトウェア開発を主要部門としている。通信、金融、政府、保険、電力など、幅広い業界にソフトウェア製品やソリューションを提供している。

当社は創業早期では、主に国内の企業や公共施設から業務を引き受けていた。90年代後半から東北地方において、特に大連では、対日のソフトウェア・アウトソーシングは新しい産業として急成長を遂げ始めた。アウトソーシングの需要量が激増したため、自社は対日ビジネスを逐次に展開するという戦略転換を行った。現在は、多くの国の顧客の中でも主に日本企業から、様々な業務を受注している。

人材

以下では当社では業務内容やその人事施策を具体的にみていく。まず業務に関しては、当社では、大きく「開発分野」と「研究開発分野」に分かれている。「開発分野」は、アプリケーション・ソフトウェアの開発の受注を指し、主な取引先が日本企業である。一方で「研究開発分野」は、主に業界ソリューションのことであり、主な取引先が中国国内の企業である。

【社内 HRM】

選抜： 近年、新卒社員は大きな割合を示している。新卒社員に関して、筆記試験、グループ・ディスカッション、最終面接の順に選考が行われる。中途社員に関して、数回にわたる面接が選考とする。いずれにして、企業文化を優先するため、会社に合わない人は基本的に不採用の方針である。

当社は 2005 年から新卒社員を大幅に増やし、それまでの中途社員メインの路線から転換した。つまり、2005 年から対日業務を大幅に拡大するとの経営方針に従い、日本企業と類似した人事施策を採用するとのことである。

研修： 新卒採用に対して入社後の1カ月間、導入研修を行う。基本的には理論と実践のプログラムである。会話を中心とする語学研修、コンピューター言語を中心とする技術研修、企業文化といった内容を習う。この研修の中では、語学より技術の比重が大きいである。

また当社は、自社への人材供給のため、日本 JB 社の協力を得て設立した人材育成センターを社会一般にオープンした。これは、オーダー・クラスと言われ、A 学院のコンセプトとほぼ同様である。現在当センターは社会一般に公開している。

そして、当社でも取引先の特徴によって、登用する人材も考えている。例えば、日本と中国で分けてみると、日本企業と関わりが多いプロジェクトには新卒社員の割合が多い。日本企業から業務の難易を問わず、プロセス管理や人材の定着に対してこだわり、新卒社員を対日プロジェクトに多く投入される。一方、中国国内と関わりが多いプロジェクトには経験者をより多く投入される傾向がある。

このように、B 社も、充実した育成プログラムや配置パターンの組み合わせを利用し、異なった国の取引先の要望に対応している。

4.3 C社

C社は1996年大連で設立された企業である。当社は日本、北米、欧州、中南米、北京、深セン、上海、無錫、成都に拠点を抱え、約4000人の従業員が従事している。B社との規模と匹敵するほどのソフトウェア輸出企業である。

事業分野は大きく分けて、①エンタープライズ・アプリケーション・サービス(EAS)、②製品エンジニアリング・サービス(PES)、③ビジネス・プロセス・アウトソーシング・サービス(BPO)の3つである。当社は日本企業のアウトソーシング先として設立されたが、現在日本以外に多くの欧米企業とも取引している。

人材

当社の業務内容は主にアプリケーション・ソフトウェアの開発、テスト、システム開発である。受注業務は様々な分野、工程プロセスから成るという。

【社内育成】

選抜： 新卒社員と中途社員の割合は、後者のほうが多い。新卒社員は、筆記試験に面接、合計3~4回の選考を受ける。一方で、中途社員は、面接を3回受ける。その際、技術の熟練度と外国語を重視する。

研修： 新卒社員に対して、入社する直後①主に使われている技術、②外国語（日本語）、③商業基準、④企業文化といった研修をのべ3カ月間で行う。仕事を通じたOJTと講義に出るOff-JTの割合はだいたい後者が多い。研修期間終了時、社員にそれぞれの試験を受けさせ、企業文化の試験で不合格になると、長期な契約を結ばない等の措置を取る。

人材の配置に関しては、日本企業の場合、プロセスに対して厳密に要求する。スケジュール管理、フィードバックの頻度、how to do等、すべて相手に合わさないといけないし、安定した人員との擦り合わせを重視するため、新卒社員を投入する傾向がある。一方、欧米企業の場合、国際認定資格の有無、優秀な人材を見る。このようなプロジェクトは具体的なプロセスよりも結果を重視するため、ソフトウェア開発経験者がより多く投入される。

C社でも、違う取引相手に合った人材育成プログラムや人材の配置パターンを考えているようである。これらの工夫によって、当社は、たくさんの先進国の企業を相手にビジネスを持続している。

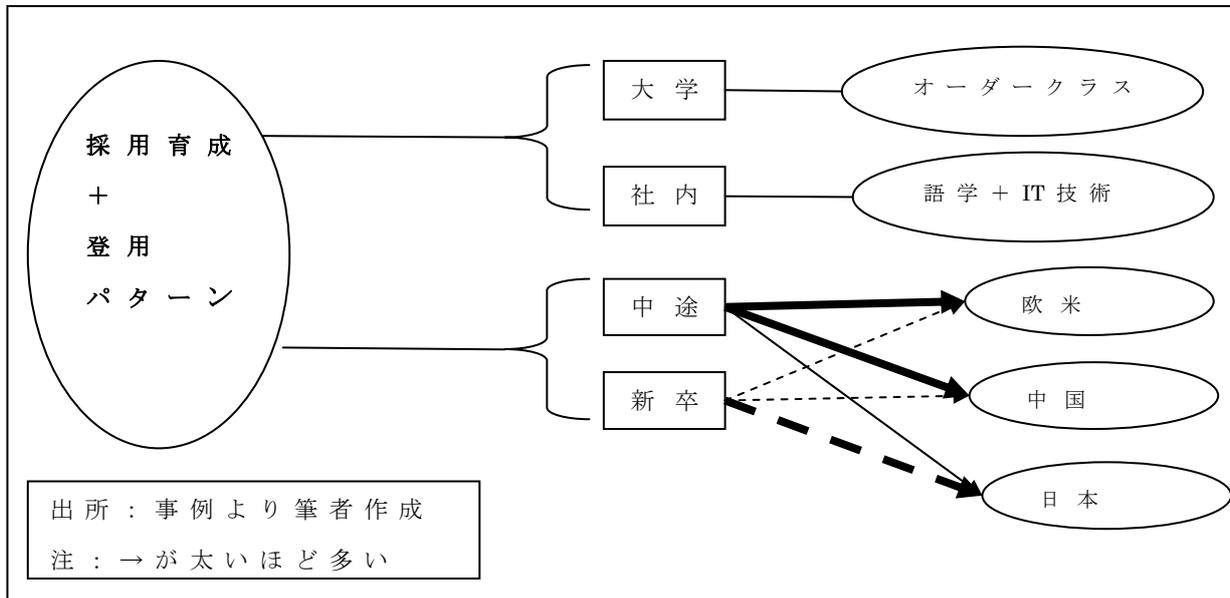
5. 結論とディスカッション

結論

本研究は、中国大連にあるソフトウェア開発企業の人材施策を考察した。各社の人材施策の取り組みが明確になったうえ、発見事実として、調査先の3社には、採用や人材の投入の仕方に関して違いが見られた。A社とC社は、設立早期段階において新卒社員が中心だったが、現在では中途社員を増やした、あるいは増やしていく傾向にある。一方で、B社は設立早期段階において中途社員がメインだったが、2005年頃から新卒社員を増やしてきた。なぜ同じ産業、同じ業態の企業の中でこのような違いが現れたか。その背後には、異なった国の取引先の特徴がその取り組みに関係することが明らかになった。簡潔に

まとめると、中国側の企業は、取引慣行に特徴を持つ顧客と類似した人事施策を取る傾向がみられた。

図3 大連ソフトウェア企業の人事施策



インプリケーション

上記の考察を踏まえて、研究上の貢献としては、人材育成の背後にある組織能力の構築過程の考察だと言える。既存研究では、設計情報の流し方の観点、プロジェクト継続の判断力の観点から、組織能力を分析した（藤本 2006; 桑嶋 2006）。しかし、従来の研究は組織能力の構築が1社内で完結すると暗黙的な前提にしたと考えられる。複数の取引先が自社のマネジメントへの影響の可能性を考えると、本研究は人材の側面を通じてその一角を明らかにした。また、多国籍企業の成長や国際化の観点からみると、従来では日米欧、と先進国の企業を軸に議論されてきたが（Vernon, 1966; Dunning, 1988; Doz, 2006）、本研究は、新興国発の企業に焦点を当て、彼らの顧客の製品特性を示唆したものである。

限界および今後の研究

まず、事例に取り上げた企業は、中国のソフトウェア産業において代表的な企業とは言え、より多くのサンプルを追加し、各国の取引慣行の特徴によって人事施策が変わる、と定量分析を用いた実証研究が必要である。

また、3社とも日系企業と長期にわたる付き合いがある前提で新卒をより多く投入する傾向がみられるが、欧米企業の場合、これから長期的なリレーションシップが築くと、人材配置に関してパターンが変わってくるかもしれない。

そして、取引先の取引慣行の特徴がある程度現れたが、今後は業務内容も一つの要素として考えられるだろう。こうした人材配置を行うのは、取引先の製品政策から影響を受ける可能性が伺える。

* 謝辞

本研究は企業の方々から多大なご協力をいただきました。ご多忙の中、インタビューを応じてくださって誠にありがとうございます。また、指導教官をはじめとする、研究科の先生方や先輩方から手厚いご指導をいただき、衷心より感謝致します。

参考文献

- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織—革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社。
- Arthur, J. B. (1994) Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Becker, G. S. (1975) Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, *Columbia University Press, New York*.
- 趙 曉霞 (2002) 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』 白桃書房 .
- Delery, J. E. and D. H. Doty, (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions,” *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- 鄧羊格 (2008) 『超越技術—東軟 17 年増長之謎』 中信出版社 .
- Doz, Y. (2006) 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」 『組織科学』 40(1) 4-12.
- Dunford, B. B., S. A. Snell, and P. M. Wright (2001) Human resource and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Dunning, J. H. (1988) The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions *Journal of International Business Studies*,19(1), 1-31.
- Dyer, J. H. (1996) Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*,17271-291.
- Ferratt, T. W, R, Agarwal, and J. Moore, (2005) IT Human resource management configurations and IT turnover: Theoretical synthesis and empirical analysis, *Information Systems Research*,16(3), 237-255.
- 藤本隆宏 (1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」 『サプライヤー・システム』, 41-70 有斐閣 .
- 藤本隆宏 (2006) 「日本型生産システム」 『日本の企業システム II 第 4 巻組織能力・知識・人材』, 51-77 有斐閣 .
- 藤本隆宏, 陳晋, 葛東昇, 福澤光啓 (2009) 「中国への国際展開の再考—東北地域の事例を通じて—」 MMRC ディスカッション・ペーパー NO. 272)、 東京大学 .
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- 伊藤元重，松井彰彦(1989)「企業 日本的取引形態」『応用ミクロ経済学』, 19-53東京大学出版会 .
- 今野浩一郎，佐藤博樹(1990)『ソフトウェア産業と経営—人材育成と開発戦略』東洋経済新報社 .
- クスマノ，マイケル A.，武石彰(1998)「自動車産業における部品取引関係の日米比較」『サプライヤー・システム』, 147-180有斐閣 .
- 沓澤虔太郎(2007)『日中合作—中国No.1ソフト企業誕生の物語』、小学館クリエイティブ .
- 桑嶋健一(2006)「医薬品の研究開発と組織能力—経験に基づく競争優位構築」『日本の企業システムII第4巻組織能力・知識・人材』有斐閣 , 78-108 ページ .
- Lepak, D. P., and Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development,” *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1 pp. 31-48.
- MacDuffie, J. P. (1995) “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221.
- 村上直樹・劉岩(2008)「企業調査データに見る大連ソフトウェア産業の実態—採用・育成など人事面を中心に—」『中国経営管理研究』第7号 , 55-76.
- 延岡健太郎(1998)「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略」『サプライヤー・システム』, 181-200有斐閣 .
- Schuler, R. S and I. C. MacMillan, (1984) Gaining competitive advantage through human resource mManagement pPractices, *Human Resource Management* , 23(3), 241-155.
- Schuler, R. S and S. E. Jackson, (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices, *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- 梅澤 隆(2007)「ソフトウェア産業における国際分業—日本と中国の事例」『国際ビジネス研究学会年報』第13号 , 1-19.
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 80(2), 190-207.
- Wright, P. M. and G.C. Macmahon (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.