

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 17 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2013

課題番号：22530402

研究課題名(和文) 中国における中核人材の企業間移動と技術移転、イノベーション活動に関する実証研究

研究課題名(英文) A Empirical Study on the Relationship for Mobility of Business Talent, Transfer of Technology and Innovation Activity in China

研究代表者

馬 駿 (Ma, Jun)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号：00303206

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円、(間接経費) 930,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は主に2つの視点から進めてきた。まず企業に対する聞き取り調査とアンケート調査による分析を行った結果、日本、韓国企業と比べ、中国企業には職務等級制度、中途採用重視といった人事施策が導入されている企業が多く、中核人材に対して金銭的なインセンティブを与える企業も多いという事実が発見された。

そして海外から中国から帰国した中核人材を対象に行われたアンケート調査に基づき、分析した結果、国有企業と比べて、海外の大企業で活躍してから、中国に帰国し、まず中国に進出した海外企業に勤め、民营企业に転職した中核人材のほうが、技術移転やイノベーション活動においてより大きな役割を果たしていると結論付けられた。

研究成果の概要(英文)：In this study, we focused on two issues. Firstly, using a data set of the questionnaire, we analyzed the influence on the product development by the human resource management of engineer. Comparing with Japanese, South Korean, we found Chinese firms comparatively more likely to introduce a job-based grade system and hiring mid-career with experiences. Therefore, Incentives based on compensation and promotion is more effective in Chinese firms.

Secondly, using individual data and analyzing by the regression way on the importance in technological innovation and possibility of the creation of new business. We obtained the following results. Firstly, work experience abroad has a positive effect on productivity, innovation activity and entrepreneurship. Secondly, returner who works for or has changed his job to private company can result a positive effect on the three sides mentioned above.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：中核人材 イノベーション 人事制度 中国 技術移転 インセンティブ

1. 研究開始当初の背景

近年、外国企業による直接投資が投資先の国の経済成長にどのような影響を与えているかについての実証研究が多く見られる。特に、外国企業の高い技術・知識のスピルオーバーによって、投資先の国の企業の研究開発能力が高まり、それによってその国の経済が成長することができるという事実が多くの研究によって指摘されている。しかし、これまでの研究では、必ずしも一致する結論が得られなかった。理由として、多くの研究では企業データに基づく分析であるため限界があると考えられる。外国企業の高い技術・知識の国内企業へのスピルオーバーが効果的に実現するには、自国の人的資本が最も重要な役割を果たしており、知識・技術のスピルオーバーは、外国企業と国内企業の間における管理者や技術者の流動や交流によって起るものである。ところが、このような事実は企業レベルの量的データだけでは捉えることはできないだろう。

一方、ライセンス等による技術移転では単なる技術に含まれている形式知だけが移転できるため、真の技術を吸収し、自社の研究開発能力になるためには、企業自身の努力が必要となることも多くの研究によって指摘されている。そして中間管理職が日本企業の製品開発に重要な役割を果たしている事実も多く報告されているが、このような視点から、他のアジア諸国、とりわけ中国企業に対して行われた研究は極めて少ない。

2. 研究の目的

本研究は、企業の技術移転から研究開発までのプロセスにおいて、大きな役割を果たしている中核人材(管理職・中核技術者)に注目し、企業に対する聞き取り調査や労働者個人に対するアンケート調査を通して、

中国における中核人材が外資系企業から現地国企業への企業間移動と、技術移転、そしてイノベーション活動との関係について分析し、そのうえ、先行研究のような企業レベルのデータだけを駆使して行われた統計分析からでは分析できない真の知識・技術のスピルオーバーをより正確に把握し、外国直接投資による知識・技術のスピルオーバーが、中核人材を通して現地国企業のイノベーションに与える影響を解明したい。

3. 研究の方法

本研究では、中国での外資系企業、及び中国の本国企業に対するヒアリング調査、そして中国での外資系企業と本国企業の中核人材(管理者・中核技術者)を対象にアンケート調査を行うこととする。

4. 研究成果

本研究は、中核人材(管理者・中核技術者)に注目し、技術移転からイノベーションまでのプロセスにおいて中核人材の移動、そして果たす役割とそのメカニズムを明らかにしようとするものである。そのため、これまで主に次の3つの研究を進めてきた。

まず、企業に対するアンケート調査のデータを用いて、'Product Development Strategy And Human Resource Management: Comparing Japanese, Chinese, and South Korean Firms Based on a Questionnaire Survey' といった論文を書き上げ、韓国の春川市で開催された "the 11th Northeast Asia Management and Economics Joint Conference (NAMEJC 2013)" で報告した。この論文では、次の結論が得られた。第1に日本企業と韓国企業は新規採用と内部育成を重視していることに対して、中国企業は中途採用を比較的に重視している。そのためか、中国企業では金銭によるインセンティブや、昇進や昇格などのようなポストによるインセンティブ、そして仕事内容によ

るインセンティブが効果的だと評価されている。第2に、中核人材（技術者）の能力開発について、中国企業は企業内研修の効果を高く評価しているが、韓国企業は逆にその効果を認めていない。しかし中国企業では、大学院等への派遣が能力向上に対する効果が評価されている。さらに日本企業と比べて、韓国企業と中国企業ではより企業内の移動範囲が広いが、日本企業と中国企業と比べ、韓国企業では、企業内移動が行われる際、従業員の意思をより尊重することとなっている。

そして、アンケート調査と聞き取り調査に結果に基づき「中国企業における製品開発と人材マネジメント 日本企業をベンチマークとして」といったタイトルの論文を作成し、地域政策学会で報告を行った。この論文では主に次の結論が得られた。まず中国の3社を見てみると、人事制度の基本形は3社とも職務ベースです。しかし日本企業の職能資格制度に近い制度に変えつつあり、現在人的資源の力を付けると会社は強くなるのだということを考えながら、新たな人事制度を模索している企業（たとえば液晶テレビ製造企業）もある。中国には日系企業もあれば、ヨーロッパの企業もあるため、モデルにできる企業が多くあり、そこから人材マネジメントのモデルを比較しながら、学び、そして模索しているのは中国の現状だと考えられる。新卒採用も重視しているが、ハイレベルのマネジメント能力と技術能力を持つ人材を社内で輩出することができないため、外部からレベルの高い管理職や技術職の中途採用が多く、基本的に業績評価も重要視されている。そして相対評価が主で強制分布が設けられている企業もある。さらにかつて下位淘汰制度が導入されていたが、最近廃止または修正した企業が増えている。これは長期的な人

材戦略に適していないことを意識し始めているからではないかと考えられる。

以上の結果から次のことが言えるだろう。日本の市場はすでに成熟市場となっているが、中国市場は現在まだ成長段階である。そこに大きな違いがある。それに適応していくためには、製品開発はインターフェースを重視し、開発組織は機能を重視するようなことが現在の中国国内の市場に対応する必要がある。その理由での合理性があると十分に考えられるだろう。しかし、今後グローバル市場に対応するためには、組織全体の開発能力、調整能力、従業員の安定的仕事環境が求められることも重要になることも考えられる。

さらに、中国上海市科学技術協会の協力で得られたアンケート調査を用いて、海外から帰国し、上海市の研究機関や企業に勤めている中核人材のキャリアについて分析し、その結果を‘How does the Career Path of a Returnee Influence on the Contribution after Homecoming in China?’

an Analysis of a Questionnaire Survey’にまとめ、Eurasia Business and Economics Societyが主催した“12th EBES Conference in Singapore”で報告した。この研究では、帰国人材が海外でどのようにキャリアを形成し、そして帰国後どのようなキャリア・パスを歩んできたかという問題を明らかにしたうえ、中国の技術スピルオーバーや技術革新においてどのようなルートで役割を果たし、さらに国や企業がどのような政策を通して、彼らに技術移転や技術革新に十分な役割を果たさせるためにインセンティブを与えているか、またどのような効果をもっているかという問題を検討していた。具体的に、主に以下の問題に焦点を与え、本研究を進めてきた。第1に、帰国人材の海外でのキャリア形成や帰国後

のキャリア・パスに注目し、彼らがどのような能力を形成し、また帰国後にキャリア・パスを通して、勤めている組織において技術移転や技術革新に影響を与えているかについて分析する。第2に、政府の海外の人材に対する帰国誘致政策、そして企業のガバナンスシステム、さらにイノベーションに関する戦略が帰国人材の能力発揮にどのようなインセンティブ効果を持っているかについて分析する。第3に、帰国人材が中国において、どのようなモチベーションをもって新しいビジネスを創造し、またそれを通して、どのように中国の技術移転や技術革新に貢献しているかについて分析する。

以上の問題意識を踏まえ、中国の上海における帰国人材に対するアンケート調査の個票データを用いて、次の仮説を検証してみた。すなわち、帰国人材が労働市場におけるキャリア・パスの範囲が大きければ大きいほど、中国企業における生産性、技術革新および新しいビジネスの創生にもたらす効果が高くなる。そして、この仮説を検証した結果、主に次の結論がえられた。

まず、海外での仕事経験、とりわけ大手企業での仕事経験は、帰国後の収入、技術革新における役割、そして新しいビジネスの創業可能性にプラスの影響を与えている。そして、帰国後にずっと同じ組織に勤める場合と比べて、転職があり、かつ民营企业に勤める場合では、彼らの年収、技術革新における役割、そして新しいビジネスの創業可能性に対していずれにプラスの影響を与えているが、帰国後に最初から国有企業に勤めたり、また転職したりしても国有企業に勤めるようになる場合では、その3つの側面に与える影響はいずれにマイナスとなっている。

以上の結論から、帰国人材は海外での仕

事経験、そして帰国後のキャリア・パスが違っていると、中国の技術移転や技術革新における役割は大きく異なってくることが考えられる。しかし、この研究で用いるアンケート調査の個票データには、帰国人材が帰国直後にどのような企業に勤めたか、そして彼らがどのように技術移転とスピルオーバーにおいて役割を果たしているかなどについての具体的な情報がなかったため、帰国人材の帰国後のキャリア・パス、技術移転と技術スピルオーバーにおける役割についての分析ができなかった。

現在、以上の研究をふまえ、すでに実施した中国企業の製品開発に携わっている中核人材に関するアンケート調査に基づき、分析を進めているところである。近いうちに、企業のガバナンスや制度的な要因などの属性をコントロールしたうえで、中核人材のキャリアや行動が企業のイノベーション活動に与える影響を分析する論文を学会で報告する予定となっている。

5. 主な発表論文等（研究代表者、研究担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1 件)

(1)馬駿,「液晶テレビ製造企業における製品開発と人材マネジメントの日中韓比較」,『世界の工場から世界の開発拠点』(都留康・守島基博編著,東洋経済新報社,2012年。

〔学会発表〕(計 3 件)

(1)馬駿,「中国企業における製品開発と人材マネジメント 日本企業をベンチマークとして」,地域政策学会(福井県立大学で開催,2013年10月26日)で報告。

(2) Ma, Jun “ Product Development Strategy And Human Resource Management: Comparing Japanese, Chinese, and South Korean Firms Based on a Questionnaire Survey,” “ the 11th Northeast Asia

Management and Economics Joint Conference (NAMEJC 2013)” (韓国春川市開催, 2013年11月19日)で報告。

(3) Ma, Jun and Li, Linhui, “How does the Career Path of a Returnee Influence on the Contribution after Homecoming in China? an Analysis of a Questionnaire Survey,” “Eurasia Business and Economics Society, 12th EBES Conference in Singapore, (2014年1月7日)”で報告。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

馬 駿 (MA, Jun)
富山大学経済学部・教授

研究者番号：00303206

(2) 研究分担者

なし ()

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし ()

研究者番号：