

氏名	羅慶 (ラ ケイ)
本籍	中華人民共和国
学位の種類	博士 (学術)
学位の番号	博乙第 31 号
学位授与の日付	2023 年 9 月 5 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 2 項該当
学位論文題目	中国企業の人的資源管理—製造企業における R&D 従事者のインセンティブ・システムを中心に—

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	劉敬文
	(副査) 桜美林大学教授	董光哲
	桜美林大学教授	雷海濤
	明治学院大学名誉教授	大平浩二

## 論文審査報告書

### 論文目次

#### 序章

1. 研究背景と問題意識.....1
2. 研究目的と仮説設定.....3
3. 研究方法と論文構成.....8

#### 第 I 部 理論的考察および分析フレームワーク構築

- 第 1 章 中国におけるインセンティブ・システムの導入と展開.....11
  - 第 1 節 インセンティブ・システム概念の生成.....12
    - 1.1.1 人的資源管理の生成および発展.....12

1.1.2	インセンティブ・システムの定義.....	17
1.1.3	インセンティブ・システムの特徴.....	20
第2節	インセンティブ・システム導入の背景.....	22
1.2.1	国際的視角からみた導入背景.....	22
1.2.2	国内的視角からみた導入背景.....	23
第3節	中国企業におけるインセンティブ・システムの構築.....	24
1.3.1	計画経済から市場経済への過渡期(1978～1991年).....	25
1.3.2	市場経済確立期(1992～2000年).....	26
1.3.3	融合・発展期(2001～2012年).....	27
1.3.4	自主創新期(2013年～).....	28
第2章	インセンティブ・システムの理論的考察と分析フレームワークの構築.....	29
第1節	インセンティブ・システムに関わる理論.....	29
2.1.1	動機づけの内容型理論.....	29
2.1.2	動機づけの過程型理論.....	33
2.1.3	経営資源論.....	37
第2節	インセンティブ・システムをめぐる先行研究.....	42
2.2.1	先進国における先行研究.....	43
2.2.2	中国国内における先行研究.....	44
第3節	本研究に用いる分析フレームワークの構築.....	46
2.3.1	先行研究から得た示唆.....	46
2.3.2	本研究の分析フレームワークの構築.....	46
第Ⅱ部 中国企業のインセンティブ・システムのポートフォリオとパターン		
第3章	先進国企業のインセンティブ・システムのポートフォリオと基本パターン.....	50
第1節	日本:社員中心型.....	51
3.1.1	終身雇用制度.....	53
3.1.2	年功賃金.....	56
第2節	アメリカ:株主中心型.....	62
3.2.1	株主至上主義.....	63
3.2.2	従業員持株制度.....	67
第3節	ドイツ:株主と社員並行型.....	69
3.3.1	「株主と社員並行型」の生成と展開.....	70
3.3.2	共同決定制度における「株主と社員並行型」の特質.....	78
第4節	先進国企業のインセンティブ・システムポートフォリオとのポイント.....	80

3.4.1	社員中心を柱とする日本型パターン	82
3.4.2	株主志向を柱とする米国型パターン	83
3.4.3	労使共同決定を柱とするドイツ型パターン	86
第4章 中国企業のインセンティブ・システムの基本パターンと特性		89
第1節	二元型パターン	96
4.1.1	二元型パターンの定義	96
4.1.2	能力主義的職能給制度の関連用語および位置づけ	96
4.1.3	中国における従業員持株制度の展開経緯	99
4.1.4	従業員持株会の定義・基本原則・目的・運用期間と仕組み	100
第2節	市場連鎖型パターン	103
4.2.1	市場連鎖型の定義	103
4.2.2	歴史的回顧	104
4.2.3	市場連鎖の動機づけメカニズム	104
第3節	混合（ミックス）型パターン	106
4.3.1	混合型（ミックス）パターンの定義	106
4.3.2	混合型（ミックス）の三位一体インセンティブ	107
第4節	国際比較から見る中国企業インセンティブ・システムの特徴	108
4.4.1	中国企業のインセンティブ・システムの特徴	109
4.4.2	インセンティブ・システムとしてのパターンのまとめ	112

### 第Ⅲ部 インセンティブ・システムに関する事例実証

第5章	ファーウェイ（「華為技術有限公司“Huawei”」）	114
-----	----------------------------	-----

#### 二元型パターンの事例研究

第1節	ファーウェイの企業概要と本ケースの位置づけ	114
5.1.1	ファーウェイの企業概要	114
5.1.2	本ケースの位置づけ	115
第2節	ファーウェイにおける HRM システムの基本構造	119
5.2.1	ファーウェイの格付け制度	121
5.2.2	職能給制度に基づく昇格・昇給	122
5.2.3	職能給制度に基づく報酬インセンティブ	125
第3節	ESOP の導入・段階的展開と主たる特徴	128
5.3.1	「ファーウェイ基本法」と ESOP の枠組み	128
5.3.2	資金繰り難を克服するための ESOP の導入（1990～2001 年）	131
5.3.3	従業員のモチベーションの向上を目的にした PSOP の実施（2001～2008 年）	

5.3.4	「割立上限付き PSOP」の構築 (2008～2014 年)	134
5.3.5	グローバル経営に焦点を当てた「ESOP」と「TUP」の併存	136
第4節	本ケースに関するまとめ	138
5.4.1	主要財務指標分析による二元型システムの妥当性の検証	138
5.4.2	3段階7要素モデルによる分析	141
第6章	ハイアール (「海尔智家股份有限公司“Haier”」)	145
	市場連鎖型パターンの事例研究	
第1節	ハイアールの企業概要と本ケースの位置づけ	145
6.1.1	ハイアールの企業概要	145
6.1.2	本ケースの位置づけ	146
第2節	ハイアールにおける HRM システムの基本構造	148
6.2.1	ハイアールにおける HRM の基本原理:「競馬競争」	148
6.2.2	ハイアールにおける HRM の基本施策	150
6.2.3	ハイアールの R&D 従事者を対象とした人事施策	156
第3節	「市場連鎖」制度の導入を中心とする人事制度改革	160
6.3.1	単一製品ブランド戦略確立と総合品質管理の段階 (1984～1991 年)	161
6.3.2	製品多角化戦略発展と OEC 管理モデル導入の段階 (1991～1998 年)	162
6.3.3	国際化戦略展開と「市場チェーン構築」の段階 (1998～2005 年)	165
6.3.4	グローバル・ブランド戦略展開と「人単合一」構築の段階 (2005～2012 年)	
6.3.5	ネット化戦略とエコシステム戦略の発展段階 (2012～2019 年)	170
6.3.6	IOT 生態ブランド戦略の段階 (2019～)	171
第4節	本ケースに関するまとめ	173
6.4.1	企業文化と市場連鎖インセンティブの相関関係	174
6.4.2	3段階7要素モデルによる分析	175
第7章	ハイセンス (「海信集团有限公司」“Hisense”)	179
	混合 (ミックス) 型パターンの事例研究	
第1節	ハイセンスの企業概要と本ケースの位置づけ	179
7.1.1	ハイセンスの企業概要	179
7.1.2	本ケースの位置づけ	181
第2節	ハイセンスにおける HRM システムの基本構造	184
7.2.1	ハイセンスの格付け制度	184
7.2.2	ハイセンスの評価システムの仕組み	188
7.2.3	ハイセンスの報酬システムの仕組み	191
7.2.4	企業文化による統合インセンティブ	194

第3節 混合型人事制度の導入背景と取り組みの段階.....	199
7.3.1 混合型人事制度の導入背景.....	199
7.3.2 混合型人事制度の取り組みの段階.....	200
第4節 本ケースに関するまとめ.....	206
7.4.1 企業実態調査に基づく分析.....	207
7.4.2 3段階7要素モデルによる分析.....	208
第8章 事例研究のアセスメント・システム.....	213
第1節 アセスメント・システムを構成する指標.....	213
第2節 アセスメント・システムに基づく評価と比較.....	215
終章 総括と今後の課題.....	221
1. 仮説検証の結果.....	223
2. 本研究の結論と示唆.....	227
3. 本研究の限界と今後の課題.....	229
謝辞.....	231
参考文献.....	232
付録.....	243
①現地調査リスト	
②企業調査表	
③インタビュー調査の概要	
図表目次.....	248

## 論文要旨

本論文は、中国製造業企業のR&D従事者のインセンティブ・システムに焦点を当て、中国企業の人的資源管理（HRM）の一端を明らかにしようと狙うものである。具体的な分析には中国製造業企業ベスト30社を対象にしたサーベイから「二元型、Dualistic Pattern」「市場連鎖型、Market Chain Pattern」「混合型、Mixed Pattern」という現段階における中国企業のインセンティブ・システムの基本パターンを抽出したうえで、これに即したファーウェイ（二元型）、ハイアール（市場連鎖型）、ハイセンス（混合型）という3つの企業を考察の対象に絞っている。また、経路追随、ステージキップ、発展係依存と発展経路創造、発展経路創造という4つのパターン（序章・図表0-2）からなる先行研究を用いて、キャッチアップ戦略のステージとメカニズムを説明し、海外経営資源の活用と中国製造業企業におけるインセンティブ・システムの生成・進化プロセスの関係を解明するものと研究視覚を据え付ける。これまでの中国企業におけるHRM研究とは一線を画した特徴を呈している。

本論文は、序章と終章を除いてⅠ-Ⅲ部、8章で構成される。まず、第Ⅰ部（1～2章）において中国企業のインセンティブ・システムの生成・導入の段階的展開を、(1)計画経済から市場経済への過渡期（1978～1991年）、(2)市場経済確立期（1992～2000年）、(3)融合・発展期（2001～2012年）、(4)自主創新期（2013～）に分けて整理し、企業研究の背景を明らかにする。当該分野の理論的サーベイ、先行研究を渉猟したうえで、中国企業インセンティブ・システム形成・進化に関する分析フレームワークとしてアクセス（Access）、適用（Application）、再構築（Restructuring）という3段階および察知、選択、アクセス、学習、適用、再学習、再構築という7要素からなるAARモデルを構築する。次に、当該モデルによる企業研究に先立って第Ⅱ部（3～4章）は学習の対象としての先進国企業のインセンティブ・システムの基本パターンを社員中心型（日本）、株主中心型（アメリカ）、株主と社員平行型（ドイツ）に類型化し、日米独のインセンティブ・システムの構成要素の組み合わせを深掘する。これによって後発国企業としての中国企業が先進国企業から何を、どのように学ぶか、学んだかをはかる視野を提供している。一方、中国企業の代表的なインセンティブ・システムの基本パターンについては、アンケート調査の分析を交えながら前述の「二元型」「市場連鎖型」「混合型」という3つに要約し、各パターンの定義およびその構成要素、特徴を分析する。ここまできると、中国企業モデルの選定基準はインセンティブ・システムの基本パターンおよびその特徴に即した代表企業に照準を合わせることになるものと指摘するまでもない。こうした流れの中でファーウェイ、ハイアール、ハイセンスは研究対象として選定されている。

さらに、第Ⅲ部（5～8章）におけるインセンティブ・システムに関する事例分析では、AARモデルに基づく分析を可能にらしめるため、(1)企業概要と本ケースの位置づけ、(2)HRMシステムの基本構造、(3)インセンティブ・システムの基本パターンの形成と

進化のプロセスに関わる分析、(4)ケースに関するまとめという形で体裁デザインを整えている。このなかで、肝心の(3)インセンティブ・システムの基本パターン形成と進化に関わる分析において当該分野の全体ではなく、それぞれの企業の特徴のある制度やシステムの形成・進化過程を中心に行っており、本論文ならではの事例研究の特徴をなしている。例えば、もともとファウウェイの二元化パターンは能力主義的職能給制度とESOP（従業員持株制度）を組み合わせたシステム（5章）と定義されるが、ESOPについて「ESOPの導入・段階的展開と主たる特徴」という節で分析するのに対し、能力主義的職能給制度に関しては上記(2)「ファウウェイにおけるHRMシステムの基本構造」の一部として分析することにとどまっている。ハイアールの市場連鎖パターンは、市場連鎖制度そのものより「市場連鎖の導入を中心とする人事制度改革」に注力する。ハイセンスの混合型パターンは同じように「混合型人事制度の導入背景と取り組みの段階」という節を設けて当該制度導入のプロセスを分析している。なお、各ケースのまとめは、AARモデルに基づいてそれぞれの企業のインセンティブ・システムの生成・進化過程において先進国の経営資源がどのような位置づけを示してきたかを明らかにするとともに、アンケート調査に基づく分析を併用し、事例分析の独自性と納得性を高めさせている。これとは別に、キャッチアップ戦略により構築された独自のインセンティブ・システムと企業業績の関係を分析する「事例研究のアセスメント・システム」（8章）では、R&D関連指標を中心に「R-P-S-B-Mアセスメント・システム」を提示し、R&Dリソースの投入(R)、パテント申請数・取得数(P)、新製品の開発数や新製品の売上比率(S)、企業のブランド価値や顧客の認知度(B)、企業の市場シェアや業界内での地位(M)といった指数で具体的に企業モデル3社を分析し、それぞれの企業の特徴、臨界点、総合評価をまとめた(図表8-1)。「R-P-S-B-M」はR&D従業員をターゲットにしたインセンティブ・システムのアセスメント・システムとして、必ずしも完全なものであるとは言えない。しかし、企業業績とつなぐ前の段階のアセスメント・システムを構築する試みとしては、多くの示唆を示しているものと注目されたい。

このように、事例研究を通じて、序章で提示した3つの仮説はいずれも支持されるという結果を導き出し、下記の通り結論をつけている。(1)中国製造業企業のインセンティブ・システムは、先進国において長年にわたって培われたインセンティブ・システムをベースにできたものであり、「後発の利点」をフルに生かしつつも企業の戦略目標を達成した。(2)先進国における特定モデル、特定国家のインセンティブ・システムを鵜呑みにする形で導入するのではなく、中国の国情と企業が置かれた経営環境に応じて、先進国の成功したインセンティブ・システムを選択的に導入し、企業本来のインセンティブ・システムの要素と融合し、中国企業ならではの独自性が特徴づけられる。(3)学習→アクセス→選択→融合→再学習→改善というサイクルで、時とともにインセンティブ・システムの充実と改善を図り、経営環境の変化に対応してきた。

## 論文審査要旨

本論文は、キャッチアップという見地から先進国の経営資源利用と中国製造業企業に

におけるインセンティブ・システムの生成・進化との関係を解明しようとする研究として、これまでの中国企業の HRM 研究とは一線を画した新規性を持ち、今日的意義と学術的な示唆ともに大きい。また、事例研究を展開するに先立って中国企業のインセンティブ・システム形成のマクロ分析、先行研究を踏まえた仮説の抽出、理論的サーベイによる分析フレームワークの構築を図ったうえ、学習対象の先進国企業と中国企業のインセンティブ・システムの基本パターンと構成要素を探り、両者の関係を明らかにしつつも事例研究に用いるモデル企業の選択基準を定め、選択された企業 3 社を対象にした事例研究を行い、そして仮説検証による結論の導出などといったように、論理性と整合性を貫いている。このなかで、特に優れた点は、(1) 中国企業インセンティブ・システム形成・進化に関する分析フレームワークとして AAR モデルを構築し、モデル企業の特色あるインセンティブ制度に焦点を当て海外経営資源とのアクセス、適用、再構築という段取りで分析したこと、(2) 数回にわたったオンライン・アンケート調査で得られた貴重な資料の適用により研究の納得性を高めていること、である。審査過程において審査委員の要求に応じて補足、修正があったが、最終提出論文については、その独創性、論理性、労作性が認められ、課程博士論文の基本要件を満たしているものと審査員全員一致で合格と判定した。

## 口頭審査要旨

2023 年 7 月 11 日 10 時 30 分からオンラインによる公開口頭試問が実施された。論文要旨の口頭発表、提出論文および口頭発表をめぐる質疑応答、主査・副査 4 人のみの非公開合否判定会議というように、30 分刻みの所定内容に沿って進行した。試問会場には、審査員以外に大学院生ら数名程度の参加もあった。

口頭発表では、本人がパワーポイント資料を使用し、本論文の研究目的、仮説、仮説検証、仮説検証の結果、研究のオリジナリティを軸に論文の要旨を報告した。その後、審査員より論文査読評価シートで提示された諸問題への対応を中心に質疑応答が行われた。

本人のオリジナルな分析フレームワークである AAR モデルを適用した中国製造業企業 3 社の分析に集中した。このなかで、とくにインセンティブ・システムがどのように企業業績に影響を及ぼしているかというインセンティブ・システム研究分野の古くて新しい問題について質問が多かった。そのほか、「先行研究が広すぎる」「海外経営資源利用の課題に関する分析が不足」などといった指摘もあった。これらの質問やコメントに対し、本人から明快な説明で応答した。

審査の結果、論文の独創性、論理性、労作性、とくに筆者のオリジナルな分析フレームワークである AAR モデルの構築およびその適用、コロナのパンデミックのなかでオンラインによるアンケート調査を実施したことは大きく評価されている。上記で指摘された問題があったが、論文の価値を覆すほどの問題ではないと判断した。

以上により、本論文は課程博士論文の水準に達していると、審査員全員一致で合格と判定した。