

2023年度博士論文（要旨）

## 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 －

桜美林大学大学院

羅慶

# 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 自主創新时期（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・システムの特性.....	108
4.4.1	中国企業のインセンティブ・システムの特性.....	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
<b>謝辞</b>	.....	<b>231</b>
<b>参考文献</b>	.....	<b>232</b>
<b>付録</b>	.....	<b>243</b>

- 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

## 序章

### 1. 研究背景と問題意識

1978年12月の中国共産党第11期第3中全会で、「大躍進」<sup>1</sup>以来20年にわたる「自力更生」の路線から「経済改革・対外開放」という経済建設中心の政策採用に踏み切る歴史的決定が行われ、既に40年以上経過した。中国は「改革・開放政策」の実践の中で、社会主義現代化建設の新たな時期を迎え、計画経済から社会主義市場経済への転換、農業大国から工業大国への大転換、衣食問題の解決から小康社会の全面的建設への転換を実現した。世界から注目された「中国式成長」によって、「時代に遅れる」から「時代に追いつく」、さらに「時代を導く」までの躍進的な成長を遂げた。

一方で、経済の発展に伴い、中国企業は持続的成長という大きな課題を直面している。人材は企業の持続的成長において極めて重要な要素であり、人的資源の適切な管理と活用が求められる。人的資源は、従業員としての人々だけでなく、モノ（物的資源）、カネ（金銭的資源）、情報（情動的資源）などと共に、代替し難い資源として企業の発展に欠かせないものである（山下洋史 [2004] p.3）。「ヒト」の管理はかつて人事労務管理（Personnel Management：PM）と呼ばれていたが、現代では人的資源管理（Human Resource Management、以下「HRM」）と呼ばれている。HRMは企業における人間を資源・資産をみなし、特別な特徴を持つヒトの管理・活用の方法である。現在、世界的な共通見解として、「ヒトの管理・活用」は、HRMであると認識されている。しかし、世界の政治経済の構造が変化する中で、より高い競争力が求められるようになった。このため、欧米の企業では従来の一般的な管理機能に加えて、「ビジネスパートナー」、「戦略

---

<sup>1</sup> 中国の毛沢東主導により、1958年からの第2次五ヵ年計画の中で挙げられた鉄鋼、農作物の大増産運動。



的組織設計」、「従業員チャンピオン」、「変革の推進者 (Change agent)<sup>2</sup>」など、より複合的な機能を持つ HRM に取り込んできた。これは急速な経済発展に伴って国際競争力を獲得するために従業員の管理と活用が効果的に行われる必要性から生まれたものである。

同様に、中国企業は、グローバルな競争力を獲得するために、製品の品質向上や技術革新に焦点を当てた研究開発 (Research and development、以下「R&D」) 活動を積極的に推進している。初期段階では技術的な遅れを抱えていたため、中国政府は、「技術革新とキャッチアップ」を国家戦略と位置付け、積極的に R&D に対する投資を増やした。R&D 従事者は技術革新を推進する中心的な役割を果たしており、R&D 従事者のモチベーションやパフォーマンスは、企業の競争力に直結している。これにより、中国企業は従来の模倣やライセンス生産に頼るのではなく、先進国企業の経営資源を活用することで独自の技術開発とイノベーションを推進するようになった。そのため、R&D 従事者の能力や創造性を最大限に引き出すためのインセンティブ・システムの構築が重要である。R&D 従事者は高いモチベーションを持ち、成果を上げることで、経営資源の活用が効果的に行われ、競争優位性の構築に繋がる。

経営資源の効果的な活用は中国企業にとって生死に関わる重要な課題である。しかし、後発国の企業はさまざまなルートを通じて経営資源を獲得しようとしたものの、外部の経営資源を企業内の経営資源と融合し、競争優位を構築できた事例は極一部にすぎない。中国企業は、後発国企業のキャッチアップ戦略の一環として極めて重要な位置を占めており、R&D 従事者のモチベーションやパフォーマンスを引き出すために効果的なインセンティブ・システムの構築が求められてきた。しかし、中国における経営資源を活用したインセンティブ・システムの構築に関する研究は依然として少なく (周文霞 [2018] p.167)、理論と実践を結び付ける形で解明されておらず、企業組織での活用に至っては課題が山積しているからである。

先進国で研究・実践される労働契約制やストック・オプション・システムなどのインセンティブ・システムが研究や実践によって人材の活用に貢献している。しかし、これらのインセンティブ・システムは、そのまま中国企業に適用できるとは限らない。なぜなら、中国企業には、伝統的な報酬インセンティブを中心とした内在的な問題や、先進国と異な

---

<sup>2</sup> 出所: ドラッカー『Managing in the Next Society』の最終章『The way ahead』で企業が成功し、生き残るために、change agent にならなければならないと、その必要性に触れたことが始まりと言われている。

る経済制度やビジネス環境といった大きな違いが存在するからである。現在、多くの中国企業は、まだ模倣を中心とした制度構築段階に留まっているのに対して、一部の企業は既に先進国企業にキャッチアップし、独自のインセンティブ・システムを構築している。

また、世界の企業発展史を振り返ってみれば、日・独・米でも中国と同様の現象が存在した。即ち、いずれの国でも、模倣といった段階からスタートしたが、結果的に競争優位性を構築した企業は、少数派であったものの存在した。なぜ一部の中国企業は海外経営資源を活用して競争優位性の構築に成功できたのか、この素朴な疑問こそ、本研究の問題意識であり論文の原点でもある。従って、R&D従事者のモチベーションやパフォーマンスを向上させるための効果的なインセンティブ・システムの構築は、企業の技術革新と競争力向上に不可欠な要素となるため、研究の重要性が高まっている。

以上のように、本研究に至った背景には、中国企業のインセンティブ・システムの既成研究において、経営資源活用の理論と実践を結び付けたものが少なく、インセンティブ・システムの導入効果を検証するものが皆無に近い状況にあるがゆえに、本研究のための「空間」を提供したからである。

本研究は、以上のような問題意識を持ってスタートしたい。

## 2. 研究目的と仮説設定

### 2.1 研究目的

本研究の問題意識は、先進国で蓄積された経営資源の活用を重視し、後発型の中国企業が持続的成長を達成するためのインセンティブ・システムの構築を念頭に入れたものである。先述の問題意識に基づき、本研究では、以下の内容に取り組む。まず、中国企業がインセンティブ・システムを導入する背景と展開段取りについて考察を行う。そして、先進国企業のインセンティブ・システムと比較することで、中国企業におけるインセンティブ・システムのパターンを明らかにする。最後に、インタビュー調査をもとに、インセンティブ・システムの期待導入効果を事例研究によって検証を行う。本研究の主たる目的と目的を達成するために、クリアせねばならない5つの課題を（図表 0-1）にまとめた。図表 0-1は、本研究の中心目的と五つの課題を図表化したものである。

図表 0-1 本研究の主たる目的と五つの課題

<b>主たる目的:</b>				
中国企業におけるインセンティブ・システムの発展段階を追跡し、代表的なインセンティブ・システムの類型化、さらに各類型に焦点を当てた事例研究を通じて、海外経営資源を活用することで中国企業に適用可能な分析フレームワークの構築と実証分析を検討していきたい。				
<b>課題①</b>	<b>課題②</b>	<b>課題③</b>	<b>課題④</b>	<b>課題⑤</b>
改革開放を境目にした中国企業のインセンティブ・システムの発展段階を解明する。	中国企業におけるインセンティブ・システムの類型化を通じて、そのマクロ的な把握を図る。	国際比較を通じて、中国企業のインセンティブ・システムの特徴を明らかにする。	各類型に即した事例研究を行ない、既成インセンティブ・システムの機能と課題を検証する。	独自のフレームワークを用いて、三つの事例に関する検証を行い、実施可能なインセンティブ・システムを探る。

出所：筆者作成。

## 2.2 本研究の視角

近年、中国でもインセンティブに関する研究が盛んに行われているが、組織内では外部の経営資源を持続的に内包化・活用するための構築過程に関する研究は不足している。言い換えれば、経営資源の活用によって構築されたインセンティブ・システムに関する研究はいまだ少ない状態にある。その主な原因は、中国企業を取り巻く外部環境の変化やインセンティブ・システム構築プロセスが求められるものと考えられる。一方で、従来の理論では、先発国企業は、R&D力と技術競争のレースにリードしている企業であり、その技術的な競争優位性をベースにして競争することが想定されている。後発国企業は先発国企業を模倣し、効率的に学習できるという後発競争優位性の構築によって先発国企業をキャッチアップするとしている。また、後発国企業は技術的キャッチアップだけでなく、新たな次元での差別化によってキャッチアップすることも重要である。したがって、先発国企業

の経営資源の活用の一環として、成熟した先発国企業のインセンティブ・システムの導入と経営資源の活用を通じて、キャッチアップ型 HRM の効率化を図るということに視点を据えるものと提起したい。

インセンティブは、HRM においても最も重要であり、基本的な要素である。既存のインセンティブ理論は、組織行動論や心理学の欲求分析に基づいた人間の行動を激励する手段であると考えられる。経営理論では、インセンティブ理論や資源ベース理論、ダイナミック・ケイパビリティ理論などが後発国で蓄積された経営資源と優位性を前提として議論されてきた。しかし、これまでの先発国企業の発展プロセスや既存の理論モデルでは、現在の中国企業の成長を説明できなくなった。中国企業は、先発国企業の発展プロセスとは異なり、経営資源の優位性を構築することで特徴づけられるようになった。そのため、新たな理論的な補完が仮説設定に必要となる。

次に、先発国企業の経営資源の活用は、中国企業の発展と成長に大きな影響を与えている。従来の研究では、中国企業が資本や技術の導入、戦略的提携などの経営手法を通じて、企業の発展と成長を追求し、先発国企業から経営資源を活用することにより、特色あるシステムを構築してきた。しかし、本研究では、HRM、特にインセンティブ・システムを中心に、中国企業が海外の経営資源を活用するという視角を明確にすることを目指している（図表 0-2）。図表 0-2 では、後発国企業の経営資源活用プロセスは、先行研究において四段階に分けられる。各段階のネーミングの差異があるものの、発展経路には大きな差異も見られた。

図表 0-2 経営資源活用によるキャッチアップ戦略の比較

国際比較	キャッチアップ戦略	
	発展経路	パターン
先発国企業	経営資源を最適に統合・利用することにより、適用のシステムを開発する	stage A-stage B-stage C-stage D
後発国企業	1: 先発国企業と同じ発展経路をとることによって、先発国企業より早く進む	経路追随 stage A-stage B-stage C-stage D

	II：後発国企業が先発国企業のある段階を飛ばすことによって、時間を節約する	ステージキップ stage A-stage C-stage D (リープフロッグⅠ)
	III：先発国企業の優位性を利用すると同時に独自のシステムを開発の道を開拓する	発展経路依存と発展経路創造 stage A-stage B-stage C-stage D (リープフロッグⅡ)
	IV：後発国企業が独自の技術開発の道を模索する	発展経路創造 stage A-stage B-stage C-stage D (リープフロッグⅢ)

出所：Lee&Lim (2001) をもとに筆者加筆・修正。

### 2.3 研究対象の設定

比較分析を行う際、研究対象の選定は非常に重要である。中国製造企業は成長モデルや企業形態、規模性がさまざまであり、統計的なデータの有意性に懸念がある。一方で、中国の製造企業におけるインセンティブ・システムの独自性を考察するために、グローバル化が注目される華為技術有限会社（以下「ファーウェイ」）、海尔集団（以下「ハイアール」）、海信集団（以下「ハイセンス」）を代表的な企業として重点に取り上げる。事例研究に関わる企業選択の基準は下記の視点を踏まえたものである。

(1) 中国経済体制の特性から、所有形態を考慮する必要があるため、非上場の民营企业1社、旧国有企業1社、国有企業1社を選んだ。

(2) 産業の属性により、企業形態の違いが認められるため、同じ製造業の3社を事例として取り上げることにした。

(3) かつての後発企業であった日韓企業より、中国後発企業を相対的に短期間で急速な成長を遂げた要因の一つが、先発国企業からの経営資源を獲得と活用するということがある。比較を可能に成らしめるためのシステムとして、中国製造業の上位にランクされた企業3社に絞った。（2021年中国戦略性新興産業における有力企業上位100社）<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> <https://finance.sina.com.cn>(2022年09月06日に最終アクセス)

(4) 各パターンの代表的な事例企業は、先発国企業からの経営資源を活用し、それに基づいて独自のインセンティブ・システムを構築することにより、グローバル化とともに企業成長を遂げた。

(5) 具体的な3社のインセンティブ・システムパターンは当然異なっており、だが、後発企業としてのキャッチアップの成果が高く、各年代のコア技術の革新とともに主要事業を形成し、独自の発展プロセスを持っている。

## 2.4 本研究の仮説設定

中国企業において、ホワイトカラー従業員の流出が企業発展に大きな影響をあたえるという結論が出されている。優秀な人材を確保することは、ブルーカラーよりもホワイトカラーのほうが問題の所在であると指摘されたため、本研究では「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」というテーマを結び付けて考えると、代表的な事例企業において R&D 従事者を研究対象とする必要があると考えている。

本研究は、上記の視点に基づき、研究目的を達成するために3つの仮説を設定する（図表 0-3）。

図表 0-3 本研究の仮説設定

- 中国製造業企業における代表的なインセンティブ・システムの基本パターンは、①市場連鎖型、②二元型、③混合（ミックス）型によって象徴される。
- 時間軸で見れば、計画経済から市場経済への過渡期（1978～1991）、市場経済確立期（1992～2000）、融合・発展期（2001～2012）、自主創新期（2013～）という4つの時期を経ながら中国の国情と企業が置かれた経営環境に応じて、先進国のインセンティブ・システムを選択的に導入・改善し、それを成熟させてきた。
- 先進国企業からの学習に焦点を当てると、そのターゲットは社員中心型（日本）、株主中心型（米国）、株主と社員並行型（ドイツ）に絞られる。先進国企業のインセンティブ・システムを選択するにあたって、単一企業、単一国家という選択もあれば、

企業の混合、国家のミックスという選択もあった。

よって、本研究の仮説は下記の通り設定する。

- I. 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ようと狙ったものである。
- II. 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ものである。
- III. 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。

出所：筆者作成。

### 3. 研究方法と論文構成

#### 3.1 研究方法

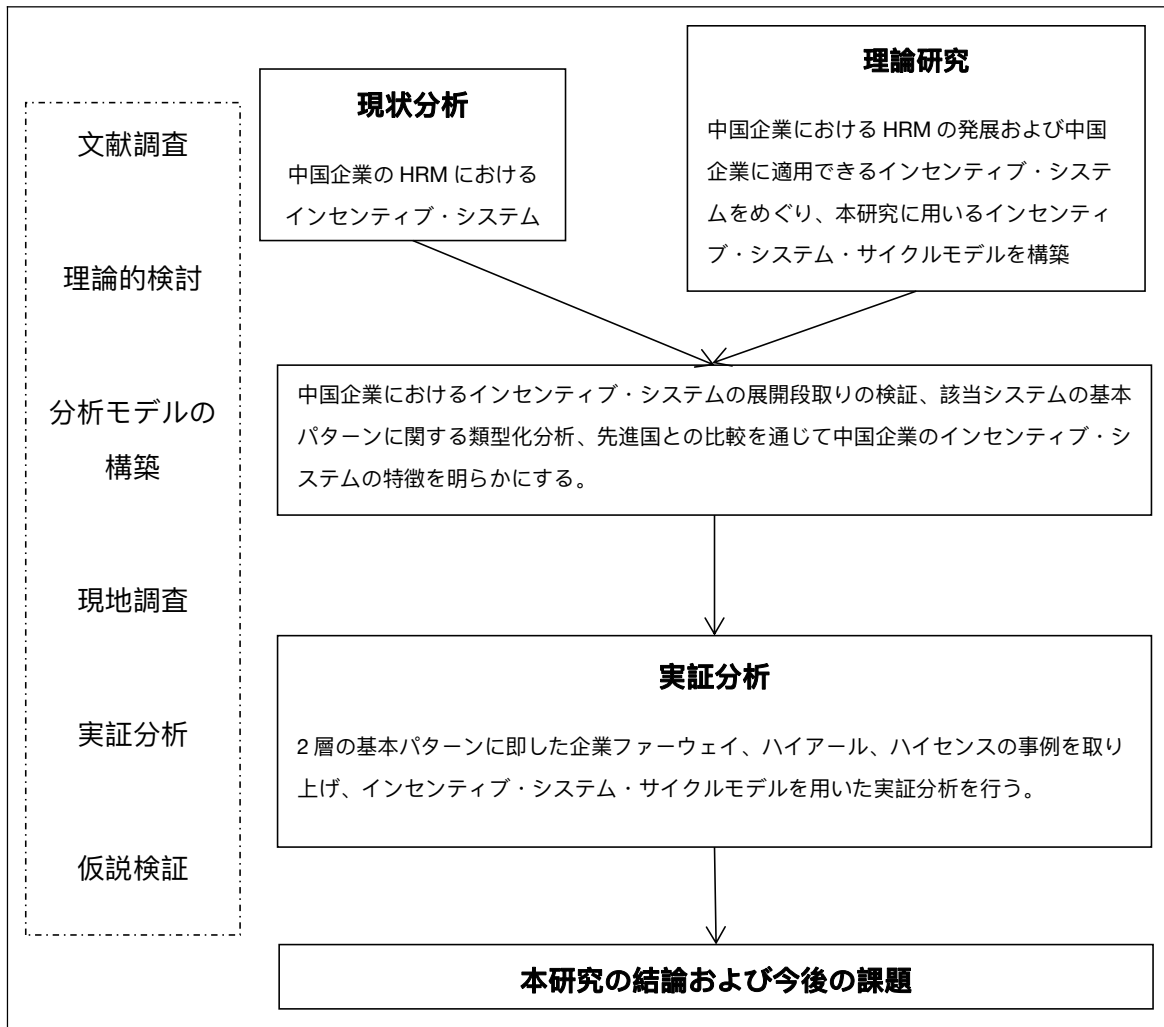
本研究では、上記の問題意識と課題を出発点にし、基本的には企業実態調査<sup>4</sup>による一次基礎データを主とし、それに加えて先行研究を渉猟して論理的検討と文献調査を行う。本研究では、中国企業におけるHRMを考察し、実施されているインセンティブ・システムを分析する。さらに、企業の事例分析を通じて、インセンティブ・システムの状況や問題点を分析し、中国企業のHRM論におけるインセンティブ・システムに関して、三つの仮説設定と三つの事例分析を取り上げながら、理論検討及び実証分析を用いる。次節では、本研究に入る前に、まず本研究の全体的な論文構成について記述することから始めよう。

<sup>4</sup> 本研究では、ケース分析を用いた理由はいくつある。まずEisenhardt (1989)によれば、ケーススタディは、一つまたは複数の事例を分析する手法であり、特に、研究が十分になされていない分野に対して、理論構築を行うことに適していると主張されている。本研究では、経営資源活用によるインセンティブ・システムの構築という新たな視点に焦点を当てており、この分野における理論構築に貢献することが期待される。また、ケーススタディは現実と理論と結び付けることができ、議論を豊かにすることができる。本研究では、実際の中国企業を事例として取り上げ、彼らが経営資源をどのように活用し、独自のインセンティブ・システムを構築しエチルのかを具体的に分析する。これにより、理論と現実の接点を見出し、新たな洞察を生み出すことができるであろう。

### 3.2 本研究の概要と構成

本研究では、8章と最後の結びからなる3部構成となる（図表0-4）。以下で、各章のあらましを紹介する。

図表0-4 本研究の枠組み



出所：筆者作成。

序章は導入部分であり、本研究の研究背景を紹介し、本研究の問題意識を提示した後、企業経営におけるHRM、特にインセンティブ・システムの位置づけと重要性を渉猟する。そして、この分野に残る課題を指摘し、研究目的と研究方法を明確にする。その後、インセンティブ・システムに関する仮説を提示する。



第Ⅰ部は、第1章と第2章からなり、本研究で行う議論の理論的・現実的な背景を提示し、本研究の位置づけを明確にする。

第1章では、中国企業におけるHRMの現状と問題点を考察したうえで、インセンティブ・システムが中国ではどのような歴史的状況下で、どのような内容を持って発展してきたのかを振り返り、インセンティブ・システムについての発展段階の特徴と定義を明確する。

第2章では、インセンティブはHRMにおける最も重要かつ基本的な要素であり、また、困難を伴う機能であるとされている。理論的考察は、時代の変化とともに、HRMの変化も現れる。テイラーの科学管理やホーソン実験を代表する人間関係管理から、マズローの欲求階層説やハーズバーグの動機付けなどが企業経営において重視されるようになった。先進国で発展してきたHRMの理論と実践は、中国企業に適用可能であることを認識し、理論と先行研究から得た示唆を踏まえながら、本研究独自の分析フレームワークを提示する。

第Ⅱ部「中国企業におけるインセンティブ・システムのポートフォリオとパターン」は、第3章と第4章からなる。国際比較を通して、中国企業におけるインセンティブ・システムの特徴を提示する。

第3章では、経済のグローバル化、知識経済化、IT時代の到来、そして中国のWTO加盟などにより、世界経済における市場競争は企業にとって有能な人材の獲得競争となり、有能な人材の獲得が競争優位の決め手となっている。人材の重要性が認識されてきた。先進国である日本、アメリカ、ドイツの企業における代表的なパターンの特徴を究明する。

第4章では、先進国から導入されたインセンティブ・システムを吸収し、中国特有のインセンティブ・システムの実態を考察したうえで、現在採用されている基本的なパターンを検討・分析する。さらに、これらの検討を通じて、インセンティブ・システムの構築と重要な関連性があると考えられる要素を抽出し、中国企業におけるインセンティブ・システムの優位性や特性について考察する。

第Ⅲ部は、現地調査に基づいたファーウェイ、ハイアール、ハイセンスの3社の事例研究に焦点を当てており、第5章～8章からなる。

第5章では、通信産業の「モデル会社」とされるファーウェイにおける「能力主義的職能給制度」と「従業員持株制度」を組み合わせた二元型インセンティブ・システムの革新

を、第6章では、伝統的な製造業からコミュニティ・エコロジー IOT<sup>5</sup>企業に転換した巨大家電メーカー・ハイアールにおける提供価値に基づく市場連鎖型インセンティブ・システムの改革を、第7章では、国有企業「自主技術立社」のハイセンスにおける「三位一体」の混合型（ミックス）インセンティブ・システムを取り上げる。各章では、それぞれの改革の概要とその効果について分析し、調査結果を整理する。

第8章「事例研究のアセスメント・システム」では、まず中国企業競争力のアセスメント・システムの主要要素について考察する。それから、三つの事例をめぐって各パターンのキャッチアップ戦略をアセスメントする。最後に、中国企業はキャッチアップ戦略により構築されたインセンティブパターンについてまとめ、その効果や成果を評価する。

終章では、仮説検証の結果と結論を中心に議論する。本研究の要約と結論について述べた後、新たな環境に置かれる企業に適用可能な理論モデルを明確化し、企業経営や従業員行動への示唆を提案する。最後に、本研究では十分に検討できなかった課題や今後の展望についてまとめ、将来の研究に向けた展望を述べる。

## 参考文献（著者名の姓のアルファベット順）

### 【日本語】

1. 浅羽茂（2000）『経営戦略』中央経済社
2. 赤羽淳（2022）「アジア後発企業のテイクオーバー型キャッチアップ 鴻海のシャープ買収の事例を通じて」アジア研究 Vol.68, No.2
3. アメリカ労務管理史研究会訳『科学的管理の展開』税務経理協会
4. 蟻川靖浩、黒木文明（2003）「経営者インセンティブへのコーポレートガバナンスの影響」早稲田大学ファイナンス総合研究上 WIF-03-001
5. 石原直子（2008）「研究開発従事者のマネジメント能力開発-プロフェッショナルからマネジャーへ」Works Review Vol.3
6. 今野浩一郎（1986）「技術者の人材形成」小池和男編『現代の人材形成』ミネルヴァ書房
7. 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理』日本経済新聞社
8. 伊丹敬之（2000）『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社

<sup>5</sup> IOT とは、Internet of Things の略で物聯網である。

- 9.伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社
- 10.伊藤健市（2008）『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社
- 11.市原季一（1981）『ドイツ経営政策』（第10版）森山書店
- 12.今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社
- 13.岩出博（2013）『人事労務管理』泉文堂
- 14.岩田龍子（1993）『日本の経営の編成原理』文真堂
- 15.井手亘（1998）「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』NO.455
- 16.今道幸夫（2017）『ファーウェイの技術と経営』東京白桃書房神田
- 17.今井理之（2004）『成長する中国企業その脅威と限界』国際貿易投資研究所監修
- 18.伊藤秀史（1993）「インセンティブと日本型雇用システム」『ビジネスレビュー』Vol.40,No.4
- 19.市村昭三（1996）「アメリカ大規模企業における従業員持株制度の普及とその意義—J.R.Biasi&D.L.Kruseの所論を中心として—」『福岡大学 商学論議』40巻3号
- 20.今井済監訳（1995）『科学的管理生成史』森山書店
- 21.岩本 晃一（2015）「「独り勝ち」のドイツから日本の「地方・中小企業」への示唆、—ドイツ現地査から—」独立行政法人経済産業研究所 p.2
- 22.内村和雄訳（2015）『最強の未公開企業ファーウェイ』東洋経済新報社
- 23.岡田行正（2008）『アメリカ人事管理・人的資源管理史 新版』同文館
- 24.大塚章男（2014）「イギリス2006年会社法における取締役の責務—会社の成功促進義務を中心として—」『国際商事法務』第42巻第3号
- 25.奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 26.王曙光（2002）『海爾集団』東洋経済新報社
- 27.王成娟（2007）「海爾の成功要因—企業文化論的接近—」『オイコノミカ』第43巻、第3・4号
- 28.王衍宇（2007）「中国における家電企業のブランド戦略—中国系家電企業を中心に—」『環太平洋圏経営研究』第9号
- 29.王玉蘭（2013）「中国における家電市場の考察—海信集団を事例として—」『修道商学』第54巻 第1号
- 30.風間信隆（2011）「資本市場のグローバル化とドイツ型企業統治構造の変容—企業統治の変容と共同決定—」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第2号
- 31.神作裕之（2010）「ドイツにおける共同決定制度の沿革と実態」『金融危機後の資本市場法制』資本市場研究会
- 32.梶原豊（2001）『人材開発論』白桃書房

- 33.海道ノブチカ（1993）「ドイツ監査役会の変遷と特質」関西学院大学 商学論究第40巻第3号
- 34.海道ノブチカ（1999）「ドイツ企業における労使関係と経営経済学」海道進・森川川譯雄編著『労使関係の経営学—日米欧労使関係の歴史と現状』税務経理協会
- 35.海道ノブチカ（2005）『ドイツの企業体制』森山書店
- 36.海道ノブチカ（2013）『ドイツのコーポレートガバナンス』中央経済社
- 37.北野利信（1968）『仕事と人間性：動機付け—衛生要因理論の新展開』東洋経済新聞社
- 38.栗原脩（2012）『コーポレートガバナンス入門』金融財政事情研究会
- 39.楠田丘（1989）『職能資格制度—その設計と運用』産業労働調査所
- 40.菊澤研宗（2018）『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社
- 41.菊澤研宗（2019）『成功する日本企業に「共通の本質」があるダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版
- 42.金哲敏（2017）「ファウエイのR&D拠点構築型対外直接投資」『桜美林大学の紀要』第8号
- 43.小菅正伸（2011）「中国企業におけるビジネス・プロセスの革新—ハイアールの事例を中心として—」『商学論究（関西学院大学）』Vol.58、No.2
- 44.江春華（2003）「人的資源管理の生成と日本的経営」『現代社会文化研究』NO.26
- 45.胡雪莹（2019）「中国自動車企業のクロス・ボーダー M&A と海外経営資源利用」桜美林大学 博士学位論文
- 46.幸田浩文（2013）『賃金・人事処遇制度の私的展開と公正性』学文社
- 47.幸田絵里（2007）「日本の雇用慣行の変容と再構築の影響」香川大学 経済政策研究 第3号（通巻第3号）
- 48.黄開宮（2008）「企業文化に基づく人的資源管理の展開—海爾社を事例として—」名城論叢 第9巻、第3号
- 49.三崎秀央（2004）『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社
- 50.細沼藹芳（2013）「ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想—張瑞敏の経営手法に関する考察—」SBI大学院大学紀要 第1号
- 51.笹島芳雄（2012）「日本の賃金制度：過去、現在そして未来」『経済研究』（明治学院大学）第145号
- 52.佐野勝男・楨田仁・関本昌秀（1987）『新・管理能力の発見と評価』金子書房
- 53.白木三秀（2005）『チャイナ・シフトの人的資源管理』東京白桃書房神田
- 54.施重会（2006）「中国企業の企業行動の分析—ハイアールの組織構造と経営戦略の分析—」杏林大学大学院国際協力研究科『大学院論文集』NO.3
- 55.下崎千代子（1991）『現代企業の人間行動』白桃書房
- 56.蔣 瑜潔（2016）「外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築プロセス：吉利汽車の M&A と提携を通じた成長戦略」横浜国立大学 博士学位論文

- 57.城繁幸（2004）『内側からみた富士通「成果主義」の崩壊』光文社
- 58.宍戸善一（2006）『動機付けの仕組みとしての企業—インセンティブ・システムの法制度論—』有斐閣
- 59.杉浦保友（2007）「イギリス新会社法のしたでの取締役によるステークホルダー利益考慮義務」『企業の社会的責任』勁草書房
- 60.坂下昭宣（2007）『経営学への招待』（第3版）白桃書房
- 61.新谷 勝（2009）『新しい従業員持株制度』税務経理協会
- 62.徐方啓（2020）『中国発グローバル企業の実像』千倉書房
- 63.全洪霞（2019）「華為の業績評価システム：「華為基本法」の規程とその現実的展開」アジア経営研究 NO.25
- 64.蘇慧文、黄磷（2003）「海爾の「市場連鎖」を通じたビジネス・プロセス・リエンジニアリング」『中国経営管理研究』第3号
- 65.孫健著/福田義人訳（2003）『ハイアールの戦略』かんき出版
- 66.園田光司（2004）『従業員持株制度の実証的研究』勁草書房
- 67.ダグラス・マグレガー著/高橋達男訳（1970）『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営（新版）』産業能率大学出版部刊
- 68.大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究（一橋）』Vol.54.No.3
- 69.田中洋子（2001）『ドイツ企業社会の形成と変容：クルップ社における労働・生活・統治』ミネルヴァ書房
- 70.高橋俊夫、大西健夫編（1997）『ドイツの企業—経営組織と企業戦略』早稲田大学出版部
- 71.高橋潔（2010）『人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価』白桃書房
- 72.遅双明著/多田敏宏訳（2004）『ハイアールの企業文化—中国トップ家電メーカーの経営戦略—』近代文芸社
- 73.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』東京白桃書房神田
- 74.仲伯維（2019）「中国における班組管理会計の生成と発展—ハイアールを例として—」会計論叢. 卷: 14
- 75.張凱恵（2017）「中国企業における戦略的人的資源管理の発展—人的資源管理のアウトソーシングを中心に—」福岡大学 博士学位論文
- 76.寺門孝彦（1989）「アメリカの従業員持株制度とその経営財務機能」明治大学大学院紀要 第26集
- 77.寺前俊孝（2013）「伝統的な経営戦略論の再吟味—1960年代から1990年代初頭の研究について—」『名城論叢』, 第14巻第2号, pp. 33–56
- 78.天野倫文（2005）「中国家電産業の発展と日本企業—日中家電企業の国際分業の展開—」開発金融研究所報 第22号
- 79.董光哲（2019）「中国の上場企業における経営者インセンティブに関する—考察—」—先行研究のサーベイを中心に—」桜美林大学 社会科学研究第10号

- 80.董光哲（2020）「中国上場企業の「株式によるインセンティブ」に関する考察」桜美林大学 社会科学研究第1号
- 81.中兼和津次など（2010）『歴史的視野から見た現代中国経済』ミネルヴァ書房
82. Clausing, D.P./中川 徹訳(2002)「技術開発における TRIZ の役割」『設計工学』第37巻第3号
- 83.長廣仁蔵（1996）「新技術開発の進め方と評価の方法『研究開発マネジメント』6月号
- 84.中島恵（2012）「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイバビリティ-松竹の鎌倉シネマワールドの事例-」『観光研究論集：大阪観光学大学観光学研究年報』
- 85.中島恵（2013）「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイバビリティ:東京ディズニーリゾートの事例」『観光研究論集：大阪明浄大学観光学研究年報』
- 86.中島恵（2015）「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイバビリティ-新日鉄のスペースワールドの事例-」『観光研究論集：大阪観光学大学紀要』
- 87.日経連職務分析センター編（1989）『職能資格制度と職務調査』日経連広報部
- 88.日経連職務分析センター編（1982）『職能資格制度基準のつくり方』日経連
- 89.野田一夫監訳（1974）『マネジメント』上巻、ダイヤモンド社
- 90.林順一（2019b）「英国コーポレートガバナンス・コード改正に関する-考察」『国際マネジメント研究』第8巻
- 91.範健亭・天野倫文（2003）「日中家電産業発展のダイナミズム（中）『経営論集』」第59号
- 92.東正元・伊藤実・坂口克巳（2004）「鼎談・成果主義は現場でどう機能しているのか」『季刊労働法』207号
- 93.福谷正信（2007）『研究開発技術者の人事管理』中央経済社
- 94.平池久義（2005）「海爾（ハイアール）とイノベーション」下関市立大学論集 第48巻、第3号
- 95.増田正勝（2007）訳「ドイツの経営体制・企業体制における労働者の共同決定」広島経済大学研究論集第30巻第1・2号
- 96.藤井正男など編集（2015）『中国の現場から見る日系企業の人事・労務管理』東京白桃書房神田
- 97.藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論：トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 98.ト志強（2009）「市場連鎖管理とアメーバ経営との比較-中国進出日系企業への示唆-」企業会計
- 99.P・ハーシーなど著/山本成二など訳（1978）『行動科学の展開-人的資源の活用-』財団法人 日本生産性本部
- 100.山下洋史（2004）『人的資源管理の理論と実践』東京経済情報出版社
- 101.安室憲一（1999）『中国の労使関係と現地経営』白桃書房
- 102.守島基博（2010）「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』第52巻第7号
- 103.守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』NO.474
- 104.水尾順一（2001）「21世紀に置ける経営論理」『日本経理論理学会誌』第8号

- 105.水野一郎 (2009) 「ハイアール (海爾) の経営管理システムについて—中国の巨大家電メーカーの実態を探る—」  
「関西大学経済・政治研究所セミナー年報」第 187 回公開講座
- 106.水野一郎 (2019) 「ハイアールの管理会計システムの新たな展開—Win-Win 付加価値計算書を中心として—」関  
西大学商学論集 第 64 巻、第 1 号
- 107.Yin Robert K. (1994) Case Study Research: Design and Methods, Second Edition Sage Publications Ins.  
(YIN ROBERTK.著/近藤公彦訳 (2011) 『ケース・スタディの方法 (新装版) 』) 千倉書房
- 108.田園 (2011) 『中国日系企業の人材育成』桜美林大学北東アジア総合研究所
- 109.門田安弘 (2001) 『管理会計—戦略的ファイナンスと分権的組織管理—』税務経理協会
- 110.森川謙雄 (2009) 「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」修道商学 第 50 巻、第 2 号
- 111.山縣正幸 (2009) 「ドイツ型企業モデルの基本的特質」『社会科学雑誌』創刊号
- 112.山崎敏夫 (2009) 「ドイツの労使共同決定制度とその現実的機能」同志社商学
- 113.山本成二等訳 (1992) 『行動科学の展開—人的資源の活用』日本生産性本部
- 114.谷島智徳 (2010) 「経営思想」保健医療経営大学紀要 第 2 号 pp.35-41
- 115.陽芳、仲田正機 (2004) 「中国国有企業経営者のインセンティブ・システム改革について」立命館経営学 第 43  
巻、第 4 号
- 116.吉森賢 (1993) 『EC 企業の研究: その発想と行動』日本経済新聞社
- 117.吉森賢 (1994) 「ドイツにおける会社統治制度—その現状と展望—」『横浜経営研究』第 15 巻第 3 号
- 118.吉森賢 (1998a) 「ドイツにおける銀行、保険会社、非金融企業間の資本的・人的関係と企業統治の有効性」『横  
浜経営研究』第 18 巻第 4 号
- 119.吉森賢 (1998b) 「企業は誰のものか—企業概念の日米欧比較 (2・完) ドイツ、フランス、日本、結論」『横浜  
経営研究』第 19 巻第 3 号
- 120.吉森賢 (2010) 「ドイツ共同決定制度と所有権の社会的責任—その制度化過程—」『横浜経営研究』第 31 巻第 1  
号
- 121.吉村典久・堀口朋享 (2013) 「現代のドイツ企業における共同決定の研究に向けて: 準備的考察」和歌山大学経  
済理論紀要論文
- 122.吉原、欧陽 (2006) 『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』東京白桃書房神田
- 123.羅慶・郭亦杰 (2020) 「華為の従業員持株制度」人材育成学会第 18 回年次大会
- 124.羅慶 (2021) 「ハイアールのインセンティブ・システム」桜美林大学社会科学研究紀要論文
- 125.羅慶 (2022) 「ハイセンスの R&D システムと HRM に関する—考察」桜美林大学社会科学研究紀要論文
- 126.リクルートワークス研究所 (2009) 『 (私) を動かすインセンティブ・システム』

- 127.劉敬文・任雲・肖巖華 (2015) 『現代中国経済』朝日出版社
- 128.劉敬文 (2021) 「ファーウェイのグローバル R&D 戦略」桜美林大学研究紀要 第 2 号
- 129.劉德強 (2002) 「中国における経営者の報酬とインセンティブー国有企業と非国有企業の比較ー」中国経営管理研究 第 2 号
- 130.劉金祥 (2007) 「コーポレート・ガバナンスにおける調和的労使関係の構築について」『中国行政管理』(7), pp. 38-39。
- 131.渡部潔 (2009) 『日本版 ESOP 入門ースキーム別解説と潜在的リスク分析ー』中央経済社
- 132.渡部洋 (2002) 『心理統計の技法』福村出版

## 【英文】

- 133.Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17
- 134.Bagwell,L. and J.Shoven(1989),“Cash Distributions to Shareholders”*Journal of Economic Perspectives* 3
- 135.Bunch,P.R. and Schacht,A.L.(2002)“Modeling Resource Requirements for Pharmaceutical R&D,”*Research · Technology Management*,Vol.45,No.1
- 136.Barney, Jay B.(2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*,2nd ed., Prentice Hall. (岡田正大訳 『企業戦略論 (上・中・下)』ダイヤモンド社、2003 年。)
- 137.Bigwood,M.P. (2004)“Managing the New Technology Exploitation Process,”*Research · Technology Management*,Vol.47,No.6,
- 138.Berger,D.j.(2017)“In Search of Lost Time:What if Delaware Had Not Adopted Shareholder Primacy”*Working Paper*,SSRN2916960
- 139.Berger,D.J(2019)“Reconsidering Stockholder Primacy in an Era of Corporate Purpose”*Working Paper*,SSRN3327647
- 140.Boer ,F .P. *The Valuation of Technology Business and Financial Issue in R&D*.John Wiley & Sons Inc.N.Y.1999 (宮正義監訳、大上慎吾、他訳 『技術価値評価 R&D が生み出す経済的価値を予測する』日本経済新聞社 2004)
- 141.Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) , a.a.O., S. 71.
- 142.Clark,K.B. and Wheelwright,S.C.(1992)“Organizing and Leading “Heavyweight”Development Teams,”*California Management Review*,Vol.34,No.3
- 143.Comment,R and G.Jarrell(1991).“The Relative Signaling Power of Dutch Auction and Fixed Price Tender Offers and Open Market Share Repurchases,”*Journal of Finance* 46
- 144.Clark,K.B. and Fujimoto,T.(1991) *Product Development Performance: Strategy,Organization, and Management in the World Auto Industry*,Harvard Business School Press
- 145.Cronbach,L.J. (1988) Five perspectives on validity argument,In Wainer,H. & Braun,H.(ed.) *Test validity*,Lawrence Erlbaum Associations
- 146.Coopre,R.G.*Winning at New Puoducts Accelerating The Process from idea to Launch*,3rd.Basic Books,N.Y.2001
- 147.Eisenhardt,K.M. (1989) .Building theories from case studay research.*Academy of management review*,14 (4) 532-550



148. "Companies Shouldn't Be Accountable Only to Shareholders," Wall Street Journal, August 14<sup>th</sup> 2018.
149. Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research, the Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
150. Godwener, Armelle and K.E. Soderquist, Use and in R&D and NPD: an exploratory study, R&D management Vol.34, No.2, 2004
151. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press
152. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967) "Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration" Harvard University Press
153. Ikenberry, D., J. Lakonishok, and T. Vermaelen (1995) "Market Underreaction to Open Market Share Repurchases" Journal of Financial Economics 39
154. Kundsén, C. (1996) The competence perspective: A historical view .IN N.J. Foss & Knudsen (Eds.), Toward a competence theory of the firm 13-37. London Routledge
155. Landy, F.J., J.L. Barnes, & K. R. Murphy (1978) "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation". Journal of Applied Psychology, Vol. 63
156. Morton, J.A. (1971) Organizing for Innovation: A Systems Approach to Technical Management, McGraw-Hill, Inc
157. Pelz, D.C. and Andrew, F.M (1966) Scientist in Organization, John Wiley & Sons, Inc
158. Prahalad, C.K., Doz, Y. and Angelmar, R. (1989) "Assessing The Scope of Innovation: A Dilemma for Top Management ," in Rosenbloom, R.S. ed., Research on Technological Innovation, Management and Policy, Vol. 4., JAI Press Inc.
159. Schendel, D. (1994) Introduction to 'competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage'. Strategic Management Journal. 15
160. Stephens, C. and M. Weisbach (1998) "Actual Share Repurchases in Open-Market Repurchase Programs" Journal of Finance 53
161. Teece, D. and Pisano, G. (1994) "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction ," Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3
162. Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A., (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," Strategic Management Journal 18, No. 7
163. Teece, D. J. (1986) Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. Research Policy, 15
164. Teece, D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28
165. Teece, D. J. (2009) Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. New York: Oxford University Press.
166. Teece, D. J. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. Journal of Management Studies, 49
167. Teece, D. J. (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, Academy of Management Perspective, 28
168. Tirpak, T.M., Miller, R., Schwartz, L. and Kashdan, D. (2006) "R&D Structure in a Changing World," Research Technology Management, Vol. 49, No. 5

169. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," New York Times, September 13<sup>th</sup> 1970.
170. "The Business Responsibility of Business is to Increase its Profits" September, 1997.
171. Vermaelen, T. (1981) "Common Stock Repurchases and Market Signaling: An Empirical Study," Journal of Financial Economics 9
172. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5
173. "Why do American CEOs make twice as much as German CEOs?," Fortune, November 4<sup>th</sup> 2014.
174. Yin, R.K. (1994). Case study research. Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication

## 【中国語】

175. 明叔亮 (2012) 「華為股票虛實 (華為株の偽と真)」 財經、第 16 期、6 月 18 日出版
176. 丁伟华, 陈金心 (2018) 『人治到法治华为人力资源管理方法』 机械工业出版社
177. 唐至军 (2019) 「事业合伙人: 知识时代的企业经营之道」 机械工业出版社
178. 李晶 (2014) 「孟晚舟—华为还没有遇到天花板」 經濟觀察報
179. 郭燕舞 (2009) 「海尔文化: 古代兵家管理思想与现代企业文化的有机融合」 科技创业月刊第 6 期
180. 耿丽萍 (2019) 『传统儒家思想与现代企业薪酬激励』 知识产权出版社
181. 黄继伟编著 (2017) 『华为经营法』 中国华侨出版社
182. 黄继伟编著 (2017) 『华为管理法』 中友谊出版公司
183. 黄志伟 (2017) 『华为人力资源管理』 古吴轩出版社
184. 海信集团人的资源管理部編 『海信的人力资源』
185. 黄加文 (2014) 『中国特色社会主义人力资本理论研究』 中国社会科学出版社
186. 吉彩虹 (2009) 「人力资本和中国经济增长」 知识产权出版社
187. 「美」小詹姆斯等 (1982) 《管理学基础》北京人民出版社
188. 周文斌 (2016) 『轉換期中国企業における人的資源管理の变革に関する研究』 中国社会科学出版社
189. 周文霞 (2018) 『中国人的資源管理研究 40 年 (1978-2018)』 中国社会科学出版社
190. 赵剑波 (2018) 『管理的要素—海尔人单合一模式创新要览』 经济管理出版社
191. 張繼辰、文麗顏 (2018) 『華為の人的資源管理 (実戦版)』 海天出版社
192. 張德勇、李春 (2002) 『聚焦海信: 新国企调查』 河北大学出版社
193. 張瑞敏 (2005) 「海尔集团创业 21 周年暨海尔全球化品牌战略研讨会」 青岛新闻网
194. 張瑞敏 (2012) 「时代的海尔」 中欧商业论文 11 月刊

- 195.张瑞敏 (2019) 「海尔创业 35 周年暨第六个发展阶段战略主题和企业文化发布会」新华网
- 196.劉桂芝 (2015) 『中国企業人力資本激励制度研究』東北師範大学出版社
- 197.劉述意、高糧 (1988) 『企業家理論与实践』經濟管理出版社
- 198.刘昕 (2007) 『人本之道-中国人力资源管理沉思录-』中国劳动社会保障出版社
- 199.李亚 (2006) 『民营企业管理概论』机械工业出版社
- 200.曾湘泉、蘇中興 (2009) 「人力资源管理在中国的探索, 发展和展望-改革开放 30 年回顾」中国人才网
- 201.曹仰鋒 (2017) 『海尔转型: 人人都是 CEO』中信出版集团
- 202.陳清泰 (2012) 『海信成功之道』机械工业出版社
- 203.陳佳貴 (2009) 『海信集团考察: 竞争力与自主创新动力机制研究』经济管理出版社
- 204.程国平 (2002) 『经营者激励: 理论, 方案和机制』经济管理出版社
- 205.陈天祥等 (1999) 『人力资源开发和管理』中山大学出版社
206. [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 孙建敏译 (1997) 《组织行动论》北京人民大学出版社
- 207.孙彤等 (1990) 『行为组织学』高等教育出版社
- 208.孙健 (2002) 『海尔的人力资源管理』企业管理出版社
- 209.孙科柳 (2014) 『华为执行力』电子工业出版社
- 210.苏中兴 (2010) 『转型期中国企业高绩效人力资源管理系统研究』中国劳动社会保障出版社
- 211.余兴安 (2005) 『激励的理论及制度创新』国家行政学院出版社
- 212.余勝海 (2013) 『华为 (HUAWEI) 还能走多远』中国友谊出版公司
- 213.王颖 (2018) 『中外员工持股制度发展研究』人民出版社
- 214.文丽顔, 张继辰 (2012) 『华为的人力资源管理』深圳海天出版社
- 215.黄倩 (2015) 「TCL 通讯公司研发人员激励制度改进研究」湖南大学

### 【参考ホームページ機関】

- 216.<https://www.cnki.net>
- 217.<https://cir.nii.ac.jp>
- 218.<https://www.imf.org>
- 219.<https://www.meti.go.jp>

- 220.<https://www.jil.go.jp>
- 221.<https://www.mhlw.go.jp>
- 222.<https://www.oceantomo.com>
- 223.<https://www.bloomberg.co.jp>
- 223.<https://www.wind.com.cn>
- 224.<https://caijing.chinadaily.com.cn>
- 225.<https://baikebaidu.com>
- 226.<https://news.hexun.com>
- 227.<https://www.huawei.com>
- 228.<https://japanese.china.org.cn>
- 229.<https://news.yahoo.co.jp>
- 230.<https://www.wipo.int>
- 231.<https://deallab.info>
- 232.<https://www.yajbj.com>
- 233.<https://www.sina.com.cn>
- 234.<https://business.nikkei.com>
- 235.<https://haier.co.jp>
- 236.<https://www.avc-mr.com>
- 237.<https://finance.sina.com.cn>
- 238.<https://www.hisense.cn>
- 239.<https://www.diamond.co.jp>
- 240.<https://www.wrightinvestorsservice.com>
- 241.<https://schoo.jp>
242. <http://www.jri.co.jp>
- 243.<https://ja.wikipedia.org>

244.<https://www.jftc.or.jp>

245.<https://www.rieti.go.jp>

246.<https://awtmt.com>articles>