

2023 年度博士論文

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 －

羅慶

桜美林大学大学院

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
	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

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」¹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

¹ 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)²」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

² 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

主たる目的:				
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。				
課題①	課題②	課題③	課題④	課題⑤
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）³。

³ <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）、自主创新期（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

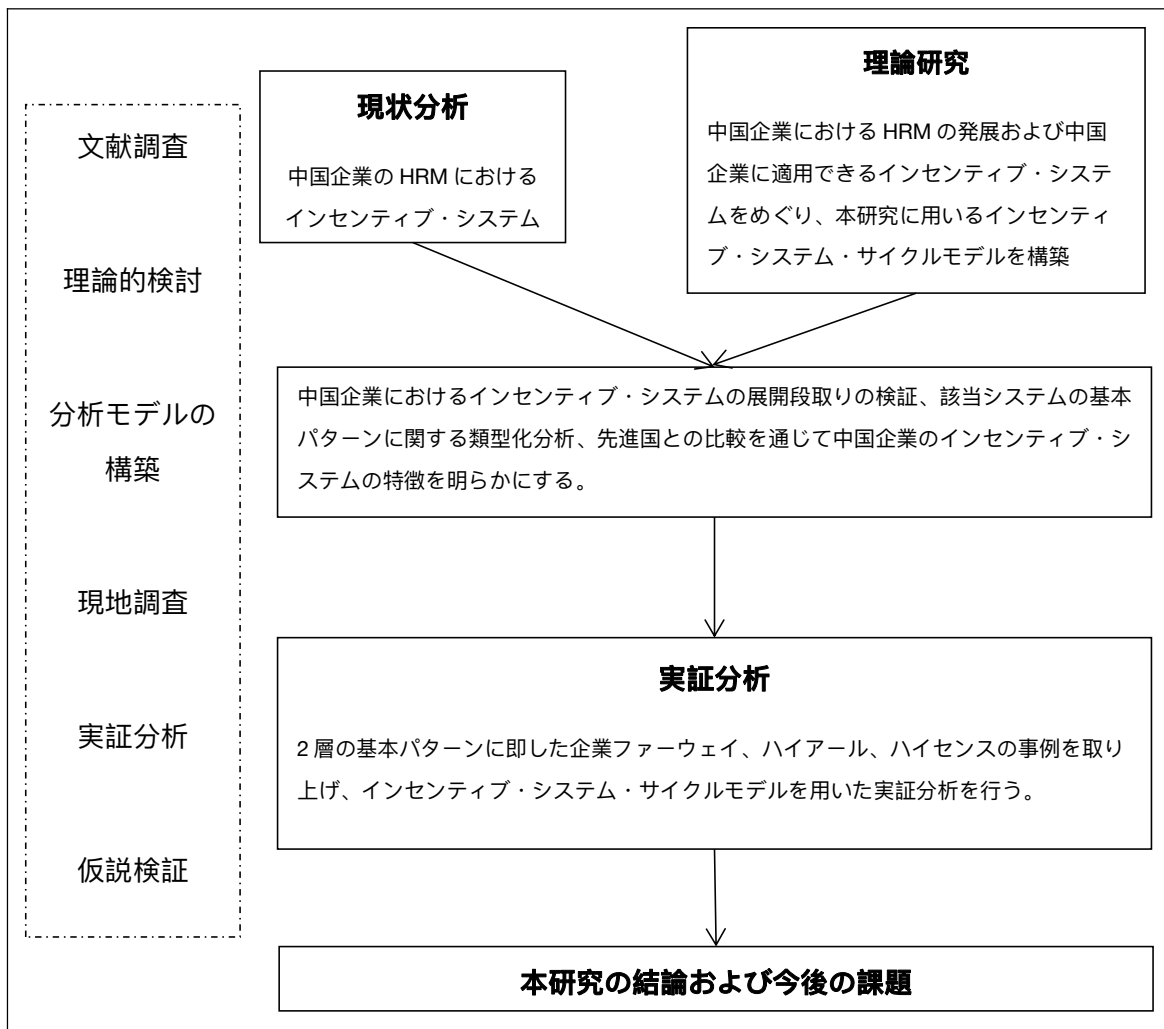
本研究では、上記の問題意識と課題を出発点にし、基本的には企業実態調査⁴による一次基礎データを主とし、それに加えて先行研究を渉猟して論理的検討と文献調査を行う。本研究では、中国企業におけるHRMを考察し、実施されているインセンティブ・システムを分析する。さらに、企業の事例分析を通じて、インセンティブ・システムの状況や問題点を分析し、中国企業のHRM論におけるインセンティブ・システムに関して、三つの仮説設定と三つの事例分析を取り上げながら、理論検討及び実証分析を用いる。次節では、本研究に入る前に、まず本研究の全体的な論文構成について記述することから始めよう。

⁴ 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 IOT⁵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。

第1部 理論的考察および分析フレームワークの構築

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

21世紀に入ってから、グローバル企業における経営戦略の重要性が認識されている。経営戦略の中心課題は、企業の経営資源を事業や市場に最適に統合することである。経営資源は一般的に、ヒト（人）、モノ（物）、カネ（資金）、情報という四つの要素から構成されると言われるが、マネジメントの観点からは、特にヒトを中心にして展開することが重要であることが明らかである。本章では、まず、HRMの起源と発展をについて検討し、次に中国におけるインセンティブ・システムの形成と導入の背景を考察する。そして、既存の研究や議論を参考にしながら、中国企業におけるインセンティブ・システムの導入手順や特徴について分析し、明らかにしようとするものである。人材の重要性がますます高まる中で、中国企業が適切なインセンティブ・システムを導入し、人材を最大限に活用す

⁵ IOTとは、Internet of Thingsの略で物聯網である。

ることは競争力の向上に不可欠である。本研究では、そのような背景を踏まえ、中国企業のインセンティブ・システムに関する導入手順や特徴を分析し、理解を深めることを目指している。

第1節 インセンティブ・システム概念の生成

1.1.1 人的資源管理の生成及び発展

HRMとは、企業の経営資源である「人的資源」に関する管理、運用、活用の総称である。この概念は、1960年代に生まれた人的資本理論（Human capital theory）や行動科学（Behavioral science）の研究成果をもとにし、1970年代に広く使用されるようになった（伊藤健市 [2008]）。しかし、1980年代に入ると、HRMが人事管理の枠を超えて一般的に使用されるようになった。これは、従来の人事労務管理に代わる新たなアプローチとして注目された結果である。従来のPMが経済の発展に伴って対応しきれなくなったため、人間関係論や行動科学の研究に基づくHRMが重要視されるようになった。HRMは人間を経営資源として捉え、組織内の従業員のモチベーションやパフォーマンスの向上に焦点を当てる管理手法として位置付けられている。

ところで、現代の企業で行われている人事労務管理は、非常に複雑な制度のような総合的な人事管理制度として成り立っているが、最初から今日のような形であったわけではない。図表 1-1 にまとめたように、産業革命（18世紀半ばから）以降、人間が作り出したあらゆる社会制度は時間の経過とともに陳腐化し、時代が変わるごとに新たな制度が生まれてきた。人事制度も社会制度の一つであり、その歴史を見てみると、多く五つの段階に分けられる。HRM論は、テイラー（F.W Taylor, 1856~1915）の「科学的管理」がスタートラインとされ、1910~1920年代には工業経営の技術革新が急速に進み、「科学的管理」の不十分さと人間の側面への配慮が認識され、作業の機械化・標準化や労働者の能力・技能の客観化が進められた。テイド（O.Tead）とメトカーフ（H.C. Metcalf）による『人事管理（1920）』という人事理論も提唱された。1920~1930年代には大量生産工業の進展に伴い、労働者の単純化や部分化、労使関係などの実態が存在し、ホーソン実験を通じて、経済人モデル（economic man model）を批判し、社会人モデル（social man model）を提唱するなど、人間関係論の発展が行われた。

1950年代から人間関係論は、さらに行動科学的管理論へと発展してきた。マズロー (A.H. Maslow; 1954) は「欲求階層説 (hierarchy of needs)」を提唱し、人間の欲求を低次元欲求から高次元欲求までの5段階に仮定した (人間には「生理的欲求 (physiological needs)」「安全の欲求(safety needs)」「社会的欲求(social needs)」「承認の欲求(esteeem needs)」「自己実現の欲求(self-actualization needs)」)。この理論では、低次元の欲求が充足されると、次の上位の次元欲求が現れるとされた。さらに欲求理論では、マクレガー (McGregor.Douglas.Murray) の「X理論・Y理論 (theory X and theory Y)」を提唱した。X理論は、権限行使による命令統制を前提とし、Y理論は、統合と自己統制を重視する考え方である。Y理論では、従業員が自らの能力を高めていくために、自己統制を持ち、自ら設定した目標を達成しようとする とされた。ここから MBO (management by objectives) が生まれた。1966年にハーズバーグ (Herzberg Frederick Irving) がマズロー論理をもとに職務満足と職務不満足を引き起こす要因に関する理論を展開した。前者は、動機付け要因を動機づける要素、後者は衛生要因として、動機付け・衛生理論を提唱した。1980年代に HRM 論の概念が登場し、さらに、人的資源を激変する環境変化に柔軟に適応し、持続的な競争優位の源泉を確保・活用する仮説について議論が始まった。特に1980年代の半ば以降、研究者たちは、経営戦略論や戦略的経営論と HRM 論を結び付け、従業員を価値創造の資産として位置付ける議論を展開した。この流れから、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management:SHRM) という概念が1990年代以降広がり見せた。SHRMは「戦略と人事施策の適合性 (vertical fit)」および「人事戦略間の一貫性 (horizontal fit)」の双方を視野に入れ、HRMと最終的な企業パフォーマンスとの関連性を検証しようとするものである。つまり人事戦略が経営戦略と一致し、組織内の各人事施策が相互に調和し、最終的に企業のパフォーマンス向上につながるかどうかを研究するものである。

図表 1-1 人事労務管理論・人的資源管理論の史的展開

理論	時代区分	主な内容	人間観	組織観	与える影響	管理の形	管理の主たる対象
専制的な人事労務 (産業革命)	18世紀後半	工場の中で、企業の機械、設備、原材料を使用して、日給と完成品一つ	貧民労働力製品		工場は、完成品を一つ当たりにならぬ価格を決め、生産量に応じて、賃金を支払	内部請負制による徒弟制度 (apprenticeship) 的支配	女子年少者

		<p>当たりいくらかの賃金を受け取っていた。</p> <p>労働条件はほとんど雇い主が一方的に、つまり専制的に決定されたため、「人」は「機械」の代替物いべきものであった。</p>			<p>う、労働者が自らの努力や工夫や改善などをするによって、生産量を増大させると、多くの賃金を受け取ることができる、実際には、工場が労働者の賃金を切り下げてしまうため、「組織的怠業」の温床になってしまう。</p>		
<p>親権的人事労務 (日本で、温情主義的人事管理) 重工業革命</p>	<p>19世紀後半</p>	<p>当時に最先進国であったイギリスでは1830年代にチャーチズム運動が大きく展開されたのを背景に、労働者階級の地位が若干向上した。</p>	<p>労働力製品</p>	<p>労働組織</p>	<p>政府の労働者保護と労働組合の結成になって、企業を家になるという発想から企業に対する献身こそ、社会への献身であるという教育が重要視された。</p>	<p>経験と勤による管理</p>	<p>ブルーカラー</p>
<p>科学的管理 (Frederick Winslow Taylor) 米国</p>	<p>1911</p>	<p>テイラーは労働者1日当たりの正当作業量を標準的な仕事の手順、動作研究 (motion study) と時間研究 (time study) を科学的な管理方法を導入し、「課業管理 (task management)」という科学的な管理法を生み出した。また、「差別出来高賃金制度」を提案し、作業者の能率向上を図った。「科学的管理」と呼ばれた。</p>	<p>経済人</p>	<p>経営職能と執行職能の分離 計画部</p>	<p>科学的管理を考案し、課業管理の設定と実現のため、様々な制度を構築した上で、ベスレヘム製鐵会社で実践したことで、複雑な労使協調性をもたらしたとともに、マネジメントの概念を確立した。</p>	<p>課業管理 作業管理</p>	<p>ブルーカラー</p>
<p>人間関係論 (George Elton Mayo) オーストラリア (Fritz Jules)</p>	<p>1924 ～ 1932</p>	<p>ホーソン実験は、照明実験、継電器組み立て作業実験、面接実験、バンク配線作業観察</p>	<p>社会的動機を持った労働の人間</p>	<p>インフォーマル組織</p>	<p>人間的側面を軽視するという経済モデル (economic man model) を批判し、組織における社会人</p>	<p>コミュニケーションの促進、人間系重視による管理</p>	<p>ブルーカラー</p>

Roethlisberger) 米国		の四つの実験・調査・観察を主内容として、行われた。「ホーソン実験」による、労働者の能率向上に与える重要な影響は、無意識的・自然発生的に形成され、暗黙の規範が作用しているインフォーマル組織 ⁶ を発見した。	概念 社会人 感情人		モデル(social man model) (労働者の感情を中心に) を提唱し、人間関係論として、展開した、「人間関係的管理」と呼ばれている。		
欲求段階説 (Abraham Harold) 米国	1954	人間には 「生理的欲求 (physiological needs) 」 「安全の欲求 (safety needs)」 「社会的欲求 (social needs)」 「承認の欲求 (esteem needs)」 「自己実現の欲求 (self-actualization needs)」といった 五つの欲求に分けて、低次元の欲求が充足されると、次の上位の次元欲求に行く。	自己 実現人	集団組 織 職務拡 大充実	人間に関する学術研究に新しい方向付を与えようとした、一方で、グローバル化、情報化が進んでいる世界で、自己の成長や発展を希求する自己実現の欲求の国別の差がどんどん少なくなっているものと考えられる。	職務満足による管理 リーダーシップ・モチベーションによる管理	ホワイト カラー ブルー カラー
X理論・Y理論 (Douglas Murray McGregor) 米国	1960	「権限行使による命令統制のX理論」と「統合と自己統制のY理論」を提唱した。自ら設定した目標は企業目標が統合されている場合、従業員が自発的に自分の能力を高めてい	人間性 の尊重	公平・ 公正的 な組織	行動科学の代表的な理論である。	目標による管理	ホワイト カラー ブルー カラー

⁶ インフォーマル組織とは、労働者間の自然発生的な共通の感情・規律によって生じ、非論理的な人間手段として「感情の論理」に支配する組織のことである。

		く。ここから MBO (management by objectives) が生まれた。					
動機付け 衛生理論 (Herzberg Frederick) 米国	1966	マズロー論理に基づいて、展開した職務満足及び職務不満足を引き起こす要因に対する理論である。前者は、動機付け要因、後者は衛生要因として、動機付け・衛生理論を提唱した。	人間重視 人間的 存在	職務 充実	仕事の充実化や職務の満足化を図られるようになった。	労使関係 による管理	ホワイト カラー ブルー カラー
人的資源管理論 (human resource management) ポーター競争優位 戦略論 (Competitive advantage) (Michael E. Porter)	1980	人事管理のスペシャリスト、企業文化と市場経済の強力な影響力に対応せざるを得ない多くの企業に採用されてきた。	自己実現と経済的資源としての人間重視の人的資源自己実現人モデル	職務再設計(job redesign) 組織能力開発	集团的労使関係から一人ひとりの従業員の能力開発や活用を主目的とし多個別管理への転換	能力開発・キャリア支援フレキシブルな雇用・労働・チーム制	ホワイト カラー ブルー カラー
戦略的人的資源 管理論 (strategic human resource management) 代表的な理論 オープン・システム論 コンテインジエンシー論 ポジショニング論 資源ベース論	1980	企業目標を達成することが可能になるように計画された人的資源の配置と活動のパターン。	最も重要な経営資源としての戦略的資源複雑人モデル	戦略的 統合 組織 コミット メント	個人目的よりも競争戦略に関係する組織目的が優先、ライン管理者よりもトップマネジメントのコミットメントが優先、競争戦略に関係する HRM 施策に偏重することになった。	組織文化の浸透、戦略的選考・評価・報酬・能力開発	ホワイト カラー ブルー カラー

注：人的資源管理論の史的展開過程によって、①専制人事労務の時代、②親権主義的人事労務の時代、③近代人事労務管理の時代、④現代人事労務管理の時代、⑤人的資源管理の時代、といった五つの時代に分けられる。

出所：今井済監訳（1995）、山本成二等【訳】（1992）、岩出博（2013）、森川譯雄（2009）、アメリカ労務管理史研究会【訳】（1994）をもとに筆者加筆・作成。

1.1.2 インセンティブ・システムの定義

「インセンティブ」とは、中国語の狭義では「誘導する、駆動する」という意味をするが、広義では「激発する、激励する」という意味も含む。また、一部では「賞罰する、訓戒する」という意味も含んでいる。本章では、広義の意味を使用する。広義の意味でのインセンティブ・システムとは、組織をより効率的に運用するために、多様な賞罰の仕組みを用い、従業員の特定の行動や期待を強化するパラダイムである。具体的には、業績評価システム、職務昇進システム、報酬管理システムなどが含まれる。

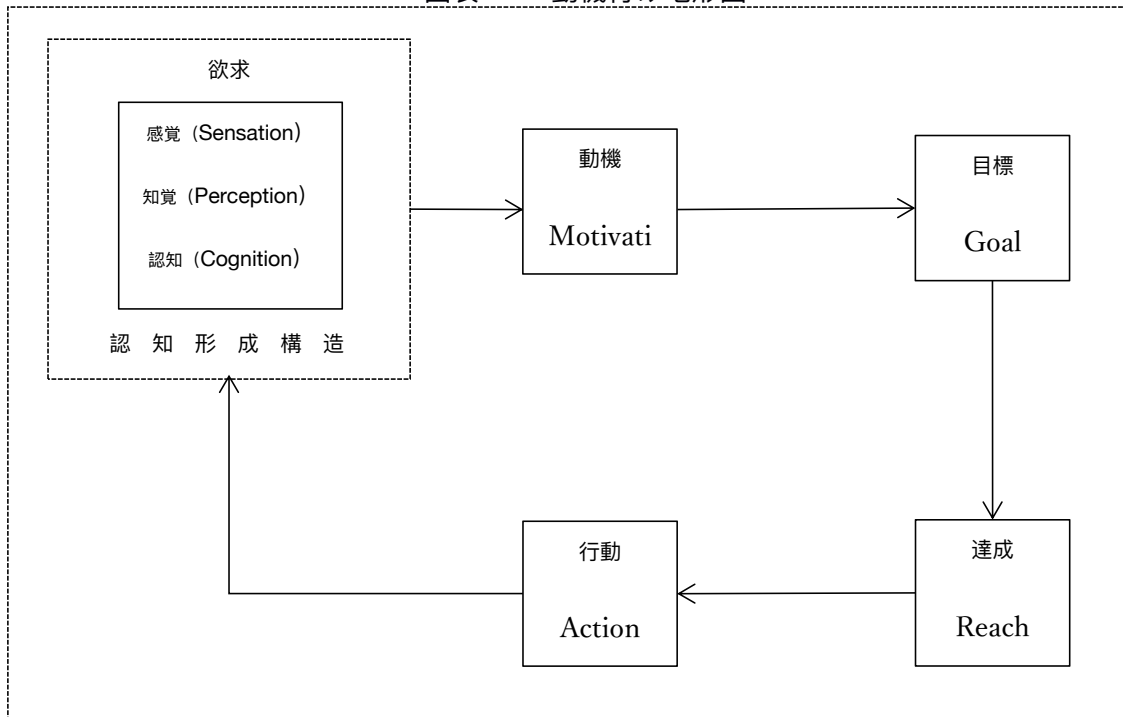
一方で、インセンティブを実施する過程におかれる環境も期待効果にある程度影響を与えると指摘される（程国平 [2002] pp.29-30）。先進国発のインセンティブ

(incentive) とは一般的に、目標を達成するための刺激や誘因、または、従業員のモチベーションを高めるために、仕事の成果に応じて報酬を与えるという意味で使用される。心理学の領域では、インセンティブを与える過程を表すために「欲求：（感覚）（知覚）（認知）」、「動機付け」、「目標」、「行動」などの用語が用いられている。これらの過程（感覚・知覚・認知）は客観的な存在ではなく、「概念構成」の一部であるため、感覚・知覚・認知は説明のための概念的な要素である⁷。具体的には、経営管理システムにおいて目標を設定し、それを個々の従業員に伝達することが欲求的動機づけとなり、目標の管理に意識を向けて、目標を感覚・知覚・認知する過程が認知的動機付けとなる。そして、目標に向けた行動と達成の成果に応じた報酬や罰が行動的な動機付けとなる。

図表 1-2 に示されているように、欲求的動機付けと認知的動機付けによって適切な行動が引き出され、期待される欲求が得られることで、初めて動機付けは完了する（下崎千代子 [1991] pp.8-10）。このような欲求、動機付け、目標、達成、報酬などのサイクルを統合することにより、インセンティブの形成過程が生じると考えられる（陈天祥等 [1999] pp.188-18）。従って、インセンティブは、心理学の要素に留まらず、経営管理システムにおいても非常に重要な役割を果たし、組織設計の最適化と従業員のモチベーション向上に貢献する。そのため、インセンティブ・システムについて考えておくことが重要である。

⁷ 心理学において、感覚、知覚、認知という過程が記憶形成過程を表すものとして用いられている。本研究では「認知形成構造」と称することとする。

図表 1-2 動機付け地形図



出所: 下崎千代子 (1991) をもとに筆者作成。

Stephen P. Robbins (1997) は、インセンティブが会社の目標を実現するだけでなく、個人の欲求も満足させることができると定義された（[美] スティ芬・P・ロ宾斯, 孙建敏译 [1997] p.166）。

Berelson and Steiner (1964) は、人間が目標を達成したい条件、希望、動機などが人間の行動にインセンティブを与えると提示した（「美」小詹姆斯等 [1982] p.195）。

坂下 (2007) は、インセンティブ・システムを、企業内の個々の人々を仕事に動機づけるためのシステムであり、個人の仕事モチベーションを高め、持続させるための組織的な仕組みであると論じた（坂下昭宣 [2007]）。

坂下 (2009) は、インセンティブが『報酬』を意味し、それを通じて個人の仕事へのモチベーションを高めるためには、企業が個人にとって魅力的な報酬を理解し、それを個人の仕事の努力や業績に結び付ける必要があると指摘された（リクルートワークス研究所 (2009) p.6）。

鈴木・佐藤（2009）は、日本企業で機能してきたインセンティブ・システムの歴史を振り返り、明治末期から生まれた長期雇用と年功序列が80年間続いた合理的なインセンティブ・システムであったと述べた（リクルートワークス研究所（2009）pp.10-12）。

蔡（2009）は、個人の欲求は多様化しているため、金銭や評価を超えたインセンティブ設計が必要であると提示した（リクルートワークス研究所（2009）pp.8-9）。

程（2002）は、組織管理において、管理主体が様々なインセンティブ手段を使用して、インセンティブ・システムを規範化し、管理対象と相互に制限し合う構造、方法、関係、および返還を定義づけた（程国平 [2002] pp.46-47）。ただし、国際経済学、心理学、管理学、組織行動学、社会学などでは、一般的に理解されているインセンティブの実質的な内容（物質的、精神的）とは必ずしも一致していないことに留意する必要がある⁸。

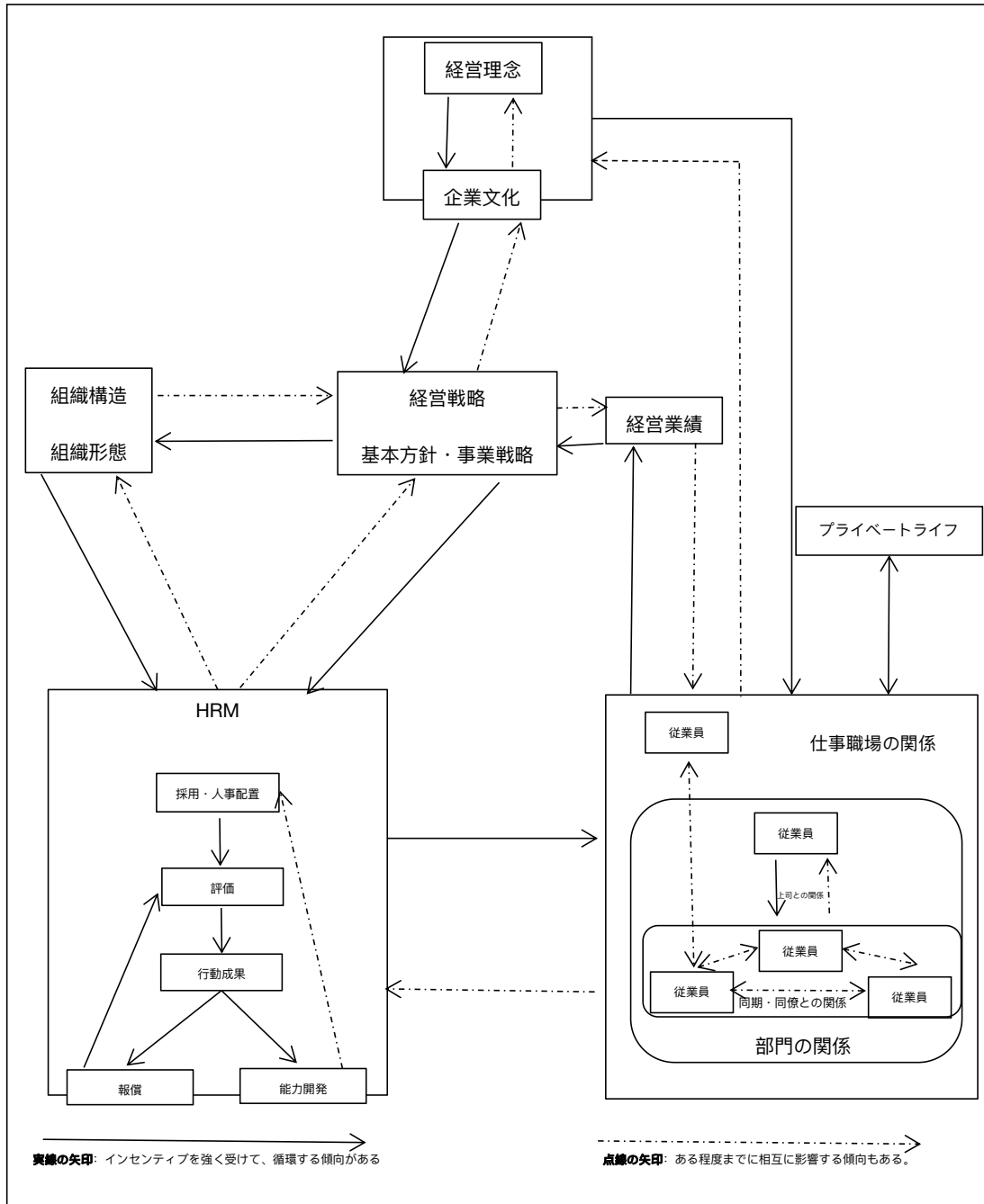
以上の定義から、インセンティブ・システムは、組織内の従業員の個人属性の多様化に対応する必要がある。従来の成果主義に基づくインセンティブだけでなく、ワークライフバランスに関連するインセンティブが求められるようになった。本研究では、経営管理システムにおいて、組織管理と利害関係者の行動が相互に影響し制約し合い、相互に積極的なインセンティブを与え合い、成果を享有するミックスシステムとして定義される（図表1-3）。ただし、注意すべき点として、インセンティブ・システムの内容や要素は組織や状況によって異なる場合がある。個々の組織は、自身の目標や価値観に基づいてインセンティブ・システムを設計する必要がある。また、インセンティブ・システムの効果的な運用には、組織の文化やコミュニケーション、リーダーシップの役割も重要な要素となる。

⁸ 心理学におけるインセンティブの研究に関して、主に欲求⇒動機付け⇒行動の間の関係を研究する。

経済学におけるインセンティブの研究に関して、主に情報の非対称性により、従業員にどのようなインセンティブを与えばいいのかという研究である。

組織行動学におけるインセンティブの研究に関して、業績目標を達成するために、個人をどのように動かすかという研究である。

図表 1-3 インセンティブ・システムの概念図



出所: 動機づけ理論とミシガン・グループモデル及び経営管理理論をもとに筆者作成。

1.1.3 インセンティブ・システムの特徴

本研究では、組織と従業員の観点からインセンティブ・システムを説明する。インセンティブ・システムは、組織と従業員の間で行われる仕事行動である。会社の発展を船に例

えると、インセンティブ・システムは船のエンジンのような役割を果たし、エンジンの性能によって船の推進力や使用価値が決まる。前節で提唱したインセンティブ・システムには、多様性、媒介性、自動性、期間性、正負作用性という五つの性質が特徴である。

(1) 多様性

企業の理念、戦略、企業文化などは、個人の欲求に大きく関わる。そのため、インセンティブ・システムは組織全体の目標管理と個々の個人目標管理からなり、それぞれの目標を達成するために、個人と組織の間で相互にインセンティブを与える。

(2) 媒介性

インセンティブ・システムは、組織の期待目標ではなく、個人の行動結果自体ではない。むしろ、組織の期待目標を個人の行動に動機付ける媒介体として機能している。

(3) 自動性

インセンティブ・システムが一度実施されると、その設計に基づいて個人の行動が自動的に動機付けられる。しかし、必ずしも組織の期待する結果が得られるわけではない。

(4) 期間性

明治時代に生まれた年功制と長期雇用を基礎とした日本企業のインセンティブ・システムが1980年代前半まで機能してきた。しかし、バブル崩壊以降、日本型のインセンティブ・システムが機能しづらくなった。さらに、1990年代前半から成果主義が導入されてから約30年が経過し、多くの学者が「業績設定が安易である」「個人や組織の能力構築につながっていない」「賃金カットや人員整理のための言い訳ではないか」といった問題点を指摘した。このような事例から、インセンティブ・システムは時代や環境の変化に伴い、機能も変化する可能性があると考えられる。また、成果主義が欧米企業では効果的に機能している一方で、日本企業では効果が薄いという議論も存在した。同じシステムでも対象とする人々の違いによって期待効果も異なる可能性がある。つまり、インセンティブ・システムは静態的な性質ではなく、時間的な継続性を持つ動態的な性質を持つと考えられる。

(5) 正負作用性⁹⁾

⁹⁾ インセンティブ・システムの正負作用とは、個人の期待を動力に変え、組織からインセンティブを受けながら、自己実現・自己発展のモチベーションを高めることにより、組織と個人の間にもWin-Winの良循環ができるし、一方で、

中国政府における「昇進競争モデル」は、インセンティブ・システムの正負作用を検証する手法として考えられる（中兼和津次など [2010] pp.34-37）¹⁰。一方、インセンティブ・システムを機能させるためには、受け取る個人の行動が重要である。個人の欲求を満たすための適切な動機づけを行わないと、企業の活力向上や従業員のモチベーション向上は期待できず、個人と企業の成長力や競争力に大きな影響を与える可能性が高いと考えられる。

第2節 インセンティブ・システム導入の背景

グローバル化の進展により、多くの中国現地企業の経営者が組織を運営している。経営者は、従業員を動かす役割を果たしており、従業員に与えるインセンティブは、期待行動を引き出すために重要である。そのため、効果的なインセンティブ・システムの構築が最も重要な課題と認識された。本節では、中国企業がなぜインセンティブ・システムを導入しているのかについて、国際的視角と国内的視角から検討したい。このような両方の視点を考慮しながら、効果的なインセンティブ・システムを設計・導入する。経営戦略と組織の目標に合致し、従業員の動機づけや生産性向上に寄与することで、企業の競争力や成長を促進している。

1.2.1 国際的視角からみた導入背景

20世紀の半ば以降、コンピューターや他の情報技術の発展及び世界中での普及により、世界経済は情報技術革命の刺激を受け、新たな特徴が現れた。

(1) 戦後経済の高速成長

第二次世界大戦後、ドイツや日本、韓国などのヨーロッパとアジアの国々は高速な経済成長を遂げた。世界経済の奇跡とアジア四小龍と呼ばれ、経済成長を謳歌し、これらの四か国・地域が年率7%を超える異例の高成長率を維持し、1990年に急速な工業化を実現し

個人の欲求が多様化になっている今日に、非経済的報酬を超えたインセンティブ・システムを構築しないと、組織の期待効果を達成できないし、個人も仕事を通じて達成感を味わうことができるわけがないと思われる。

¹⁰ 「昇進競争モデル」とは、情報の非対称性と下級に行くほど監督コストが上がり、インセンティブ効果が減少する課題を解決するために、単純に地方政府にGDP成長率の指標を与えて、地方政府間で相互に競争させ、勝った者を昇進させるということである。

た。特に、日本は、1952年もう戦前のレベルに回復し、50年代の経済成長率が22.8%、60年代に11.1%に達成し、世界二位の経済体として約40年間を続いた（吉彩紅 [2009] p.14）。

(2) 経済形態及び経済構造の変化

先進国では、科学技術が経済発展の原動力として認識されるようになり、科学技術の発展や研究成果の実用化に向けた様々な施策が打ち出された。このため、第3次産業やハイテク産業の発展戦略が推進され、経済発展が重視されるようになった。多くの企業は、グローバル経済の発展に伴い、世界のビジネス環境の変化に対応するため、高度専門職人に経営権を譲った。また、企業の経営管理において、ホワイトカラーとブルーカラーの比率も変化してきた。

(3) 消費構造の変化

知識こそが価値を生み出す最も重要な資源であるという認識が人々に広く共有されている。知識がますます社会の中に位置するようになってきており、個人、企業、国家のいずれにとっても、いかにして知識を創造し、活用するかが成長・発展のカギを握るようになっている。知識を核とした激烈競争がグローバルに展開される知識経済の時代が到来している¹¹。従って、先進国では家計消費がモノからサービスへの家計支出が増加している、特に教育関連消費や医療介護消費などのサービス産業の成長に寄与した。

このような国際的な背景の中で、国際経済の発展、市場環境の変化、社会の進歩、企業文化の変化と関連し、先進国発の理論や実践の成果を受けて、中国企業のグローバル化の推進力に注力することが期待されている。また、これにより、中国独自の特色を持つインセンティブ・システムの構築や形成に貢献できると考えられる。

1.2.2 国内的視角からみた導入背景

中国にとって1978年は、経済改革・対外開放の経済路線が着手された同年、鄧小平が「科学技術は、第一の生産力である。」を提唱し、2019年に公布された「知的財産権保護

¹¹ 知識経済は、ドラッカーによって生み出され、1996年にOECDが『知識を基礎としての経済』という報告書に正式に使用された。

に関する意見」¹²⁾により、人材が国民経済と社会発展の原動力として認識された。中国経済構造転換期¹³⁾を迎え、国有経済を戦略的な調整を行った。1995年には共産党の第14回五中全会に「擱大放小（日本語：大を掴み、小を放す）」の方針を打ち出した。また現代企業経営制度の導入により、国营部門に属する大企業の成長力や競争力を維持するために、積極的に改革が行われ、小さな国有企業が自ら民営化を追求することを奨励するし、これらの変化は、自由市場経済の方向への大きな一歩であると言える。中国では、引き続き国有企業の改革が進められ、現代的な企業管理制度の確立と整備を加速されている。これにより、市場経済における新しいHRMの実施が可能となり、業績評価システムや報酬システム等のサブシステムの導入を通じて、従業員にインセンティブを与え、従業員のモチベーションと企業の業績向上に決定的な役割を果たすことが期待される。

また、中国経済体は、知識を基礎とするという目的を達成するために、人的資源の開発を提案した。企業が持続的な成長を維持するために、公正な評価システムと報酬システムを確立し、従業員の能力開発を促進するためにインセンティブを再設計する必要がある。これにより、伝統的なPMから現代のHRMへの転換が必要とされている。また、中国企業のHRMの進化において、HRMの役割を行政的な役割を戦略的な役割に変化していることは、先進国のHRMの傾向を密接に反映している。先進諸国で行われているHRMの理論研究と実践の成果が中国企業に取り入れられ、改善されることで、中国特有のシステムとなる可能性がある。

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

前節では中国企業におけるインセンティブ・システム導入の背景を整理した。このような歴史的背景を踏まえて、本節では、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムをマクロな視点で捉え、経営全体の中に位置付けを考える。また、これまでの中国企業におけるインセンティブ・システムの歴史的展開段取りと、政府の関連政策を中心に記述し、次にそれぞれの政策実施が中国企業のインセンティブ・システムの発展に果たした役割についても言及する。また、潜んでいる問題点を明らかにし、分析する。さらに、発展

¹²⁾ 「知的財産保護に関する意見」によると、各地方、部門、教育機関、業界団体、学会が、知的財産権保護専門人材の育成に力を入れるよう奨励すると書かれた。

¹³⁾ 中国経済構造の転換期とは、工業化、都市化、情報化、新型農村の建設といった国家戦略を実現するために、投資・輸出主導型から内需主導型への経済成長・発展のシフトという意味である。

歴史を振り返ると、経済改革・対外開放前後の発展状況という社会的背景を踏まえながら、中国企業のインセンティブ史上の主な出来事に応じて、中国企業におけるインセンティブ・システムが4回の跳躍という特徴を概観する。従って、中国企業におけるインセンティブ・システムの展開段取りは、下記の通りである。

- (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) 自主創新时期 (2013~)

このような四つの時期に分けて考察する(周文霞 [2018] pp.7-10; 曾湘泉・蘇中興 [2009] pp.10-20; 周文斌 [2016] pp.129-151; 趙曉霞 [2002] pp.49-75; 張凱惠 [2017] pp.70-106)。

1.3.1 計画経済から市場経済への過渡期 (1978~1991年)

この時期、中国では10年間にわたる文化大革命とその余波の停滞期を乗り越え、企業経営自主権の拡大、税制改革、請負制など政策の実施を通じて、国家と企業間の利潤関係を調和させる試みが行われた。1978年10月、四川省が地方国有企業6社において経営権拡大の実験を逸早く行い、1979年にこの方法が全国に推奨されるようになり、企業の管理者、従業員の意欲を喚起した(劉敬文・任雲・肖巖華 [2015] p.121)。1978年、鄧小平は「労働に応じる分配原則」を提起し、1979年から一部の企業で業績成果に基づく報酬システムの実験を行い始めた。1982年、國務院と中央委員会は、「国营企業が全面的な整備を行うに関する規定」を公布した。これにより、企業教育の対象者が従来の幹部から全従業員まで広がるようになった。1983年に公布された「賃金調整と賃金制度の改革に関する通知」によると、企業利潤と従業員の能力に応じて奨励と懲罰を行うインセンティブ・システムが導入された。これにより、従来の平等分配から、企業への貢献度(業績)や競争に基づく賞罰の人事管理制度への転換が促され、非経済的インセンティブ(従来の物質的)から経済的インセンティブに変えることが報酬インセンティブ・システムの構築が進む好例となった。

この時期、報酬システムに関する研究が主要な焦点となった。1978年「奨励金と出来高賃金制の実施に関する通知」、1984年に「国营企業奨励金の支払いなどの問題に関する通

知」、1985年「国営企業の賃金改革の問題に関する通知」、1986年「国営企業労働契約制実行の暫行規定」、「国営企業労働者採用暫行規定」を公布した。これらの政策により企業経営自主権が拡大され、企業の業績と奨励金の支給額が関連づけられた。政府は企業の賃金制度に干渉せず、企業は、自身の利益に基づいて賃金を決定する方式が導入された。また、導入された「変動賃金制度」は、国有企業で働く従業員の動機づけや積極性の向上、生産性の増進に大きく寄与した。国有企業の改革はこの段階ではまだ順調に進んでなかったが、人事管理政策の一連の調整は、インセンティブ・システムの構築がHRMにおいて重要であることを示唆した。

1.3.2 市場経済確立期 (1992~2000年)

天安門事件後、中国の市場経済への動きは一時的に後退した。しかし、鄧小平は、「計画の要素が多いか市場の要素が多いかは、資本主義と社会主義との本質的違いではない。計画経済＝社会主義ではなく、資本主義にも計画はある。また市場経済＝資本主義ではなく、社会主義にも市場はある。計画と市場はどちらも経済手段である。」¹⁴と、後退した市場経済への動きを復旧強カリーダーシップを発揮した。鄧小平による「南巡講話」で中国社会主义市场经济への転換の決意が明確に示された。1993年11月、中国共産党の第14回3中全会では、国有企業改革の目標として「産権明確、権限と責任の明確化、政企分開、管理科学」という現代企業制度の確立であるに伴い、「社会主义市场经济」の概念が公式に承認された。この時に市場経済体制の確立と同時に現代企業の制度の構築が進められ、政府は、国有大企業30社をテスト対象として指定し、企業の戦略的な改組や再編が開始された。しかし、市場経済に基づいて国有企業の改組を推進されたが、企業の所有構造は変更されず、経営管理制度も従来のものであったため、既存の国家の経済体制との矛盾が露呈し始めた。この状況に対応するため、1990年の半ば以降、国有企業の本格的な改革が開始された。1992年には、国有企業の人事改革の重要な一環として、これまで終身雇用で保障されていた「固定工」と、1986年から実施された「契約制の従業員」を「合理的労働編成」に基づいて、全員が「労働契約制」に移行した。また、幹部任用制度も「招聘制」への改革が行われ、これらの改革により企業の経営業績や従業員のモチベーション向上に大きな効果をもたらしている。1997年には、「有進有退、有所為有所不為」という政策方針を打ち出され、国有企業が「現代企業制度試行企業」として選択された。この選択により、

¹⁴ <https://www.rieti.go.jp>(2023年06月21日に最終アクセス)

人事管理における評価システム、報酬システム、職務昇進システムなどの従来の管理方法の改革を行い、新しいHRMシステムが明確された。企業改革の推進により、経営者や従業員の採用、教育など、様々なHRMの組み合わせが採用された。この段階で経営者や知識型従業員のインセンティブの重要性が認識され、企業の発展・成長における人間の動機づけの役割が重視されるようになった。

1.3.3 融合・発展期（2001～2012年）

外資企業に対して、1979年に発布された「中外合資経営企業法」をはじめ、様々な優遇政策が制定された¹⁵。具体的な例としては、税金の「両免三減」¹⁶を実施し、外国投資を受け入れ始めた。しかし、1980年の時点で、外国および香港、マカオ、台湾地域から中国に投資した企業はわずか7社であった。外国投資を受け入れるために、1979年～1980年に広東省と福建省に四ヶ所の「経済特区」を設置した。さらに1984年に14の「沿海港湾都市」の開発区が設置され、1988年に遼東半島、山東半島、海南経済特区も設立された。これらの政策や経済特区により、中国への投資が加速化された。1989年6月の「天安門事件」の影響で、中国への投資が激減したが、鄧小平の南巡講話以降、中国は本格的に市場経済への転換を進めた。この結果、外資企業による中国への投資も前例がないほどのブームとなった（劉敬文・任雲・肖巖華 [2015] pp.132-133）。さらに、2001年12月11日に中国は143番目の加盟国となり、外資系企業の進出により、中国の経済発展を促進するだけでなく、HRMに関する先進諸国の理論研究や経営管理、技術などの導入も促進した。この新しい時代では、報酬という概念が注目され、多くの研究者が理論研究から実践の成果まで注目を集めてきた¹⁷。給与の代わりに報酬という概念が使用されるようになった。企業では職務給をはじめとする多様な奨励給を含む柔軟な報酬システムの確立が重視された。現代企業の基準に基づき、業績評価システムや報酬システム、職務昇進システムなどの経営管理のサブシステムに対する理論研究と実践との融合・発展の研究が盛んになった。

この段階で最も顕著な特徴的な発展は、中国企業における実践を通じて先進国からのHRM理論が取り入れられ、理論と実践が融合・発展する過程が推進されたといえる。

¹⁵ 1979年「合弁経済企業法」、1986年「外国企業投資企業法」、1987年「中外合作企業法」

¹⁶ 生産型の外資系企業で経営期間が10年以上の企業に対し、利益が上がり始めた年度の所得税を一年目と二年目を全免除し、その後三年目から五年目は半額になる優遇政策である。（ただし、石油、天然ガスなどの資源開発、採掘事業に属することが別途規定する）

¹⁷ 報酬の演変は、工資、薪金、報酬、総合報酬という流れである。

1.3.4 自主創新期（2013年～）

中国における市場経済化改革は、伝統的な社会計画経済から社会主義市場経済への体制転換を概ね成功させた。また、国有企業の全面的な改革も実施され、中国独自の経済モデルの健全な発展を促すための取り組みが行われた。2013年11月には、中国共産党第18期3中全会の「改革の全面的深化の若干問題に関する中国中共決定」において、中国特色的自主革新による経済発展の戦略が明確に提起され、中国経済は「新常态」時代に入った。「改革的深化の若干問題に関する中国中共決定」では、「基本経済制度の堅持と健全化」「現代市場体系健全化の促進」など、16の重要なテーマが設定され、新時代の経済改革の目標が掲げられた。これにより、中国経済の改革や健全化が図られることとなった。

中国経済は「新常态」の段階に入り、技術イノベーションとビジネスのクリエートが経済発展の主導モデルとなっている。この段階で、経営者インセンティブに関する研究が多くなされてきた。特に、株式連動型報酬が経営者にインセンティブを与える手段として注目されている。株式連動型報酬システムは、企業の将来の株価や潜在的な価値と連動した長期インセンティブ・システムであり、経営者の努力を引き出すインセンティブ報酬として採用された企業にどのような影響を与えるのかを研究者に注目された。

この段階で経済体制は、改革を全面的に深化させることを重点として、内部経営管理改革（HRMの導入や吸収）と共に、外部環境の対応として社会保障システムや政府機能の転換なども必要である。中国の市場経済が成熟していく中で、企業の持続的な競争優位を確保するためには、人材がさらに重視されるうえ、従業員の異なる欲求にも対応する必要がある。それには、多様なインセンティブ・システムの構築が必要とされている。

本章では、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムの発展に関する政府の政策、国有企業の改革と展開のプロセスを辿ってきた。中国では、経済改革・対外開放という経済政策を実施以来、計画経済体制から市場経済体制への転換と経済発展が進み、特に、国有企業の改革と中国特有のHRMが重視されてきた。これにより企業の改革が進み、HRMの観点から人材の育成・確保・活用が重視されるようになった。PMからHRMへの転換は、外資系企業の進出や国有企業の改革により発展を遂げたのであり、インセンティブ・システムが中国企業の実践を通じて、HRMの発展に対する貢献を実現してきたと言える。

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

第1節 インセンティブ・システムに関わる理論

動機付け理論は、組織の人々を動機づける要因やその内容、および理論の研究方法を明らかにし、人々がどのような過程や構造で動機づけられるかを研究する手法に大別される。動機づけ理論の分類方法は、いくつかあるが¹⁸⁾、本研究では、内容型理論 (Need Theory)、過程型理論 (Process Theory) の二つに大別し、さらに、含まれる各動機づけ理論を個別に検討する。

本章では、既存の文献を整理することで、本研究の問題意識と課題を明確し、第3章以降の分析に備える。まず、動機づけの内容と理論がどのように発展してきたのか、歴史的変化や発展の諸説について、簡略に顧見ることにはしたい。そして、後発国企業のキャッチアップに関する理論を纏める。本研究は中国製造業における経営資源の活用を対象としているため、中国企業が競争優位性を構築するためのプロセスとその理論について分析する。そのため、経営資源論に関する議論が登場する。また、経営資源の活用と中国企業の発展プロセスに関する既存研究をまとめる。最後にはこれらの既存研究から本研究の分析フレームワークを提示する。

2.1.1 動機付けの内容型理論

内容型激励理論 (Content-Based Incentive) とは、人間がいかなる欲求を持つのかに焦点を当てて、その欲求を刺激することで人間の行動を促す原動力となる欲求に関する理論を研究し、人間のモチベーションを高めるための具体的なインセンティブ要因と効果に関連する内容を研究する理論である (余兴安 [2005] p.22)。そして、企業のHRMにおけるインセンティブ・システムは、行動を生起させ、従業員モチベーションの向上に動機づけ、ある一定の方向に向け、それを維持するエネルギーを提供する役割を担っている (孙彤等 [1990] pp.222-224)。従業員は、なぜある行動をとるのかを説明するのに、まず研究の対象となったが心理学分野で研究されてきた「欲求」である。こうした欲求は、

¹⁸⁾ 金井 (2006) 心理学では、内発的動機付けと外発的動機付けの対比、経営学では、コンテンツ理論とプロセス理論の対比、という分類がよく行われる。また、動機づけに対して、緊張系と希望系、持論系の三つに分類をしている。

十川 (2006) は、コンテンツ論、プロセス論、内発的理論の三つに分類している。

従業員が取ろうとする行動の原動力となり行動の方向づけを行うと考えられる。本節では、心理学の領域内で研究された欲求がどのようなものなのかを示して、客観的かつ可視的に存在するものではない欲求が従業員行動を動機づけるのかを、(1) マズロー理論 (Maslow1943年)、(2) マクレランド理論 (McClelland1976年)、(3) アルダーファーのERG理論 (Alderfer1972年)、(4) ハーズバーグ二要因理論 (Herzberg1959年) の順で検討したい。

1. マズロー理論

人間行動に関わる欲求や動因が数多く構成されてきた中で、マズローには、様々な欲求を整理しかつ構造化したわけで、マズローの理論は、人間行動にどのような欲求が内在しているのか、また、どの欲求が人格を支配することが階層性ということに対して説明したことである。(A.H.Maslow1943)は、発表した論文「人間の動機づけに関する理論」に人間のさまざまな欲求は、「生理的欲求 (physiological needs) から、安全欲求 (safety needs)、社会的欲求 (social needs)、承認欲求 (esteem needs)、自己実現欲求 (self-actualization needs)」を段階的に位置付ける「欲求5段階説」を提唱した (P・ハーシーなど著/山本成二など訳 [1978] pp.39-69)。マズローの欲求5段階説で、低段階の欲求から高段階の欲求が人間の動力になる。生理的欲求が満たされれば、次なる安全欲求へ、そして社会的欲求へ高まっていく。高段階の欲求は、低段階の欲求より自己価値が高いため、人間の欲求構成は、動的で、発展的であるとされる。また、現実社会に人々の価値観が多様化に発展して、各欲求の段階に求めるものは違うかもしれない。しかし、グローバル化が進展する現代社会の中で、周囲からの尊敬・承認といった承認欲求、そして自己成長・実現を求める自己実現欲求の差異は、ますます薄れつつあると考えられる。

2. マクレランド理論

マクレランド理論は、米国の心理学者デイビッド・C・マクレランド (David C. McClelland1976) が提唱されたモチベーション理論の一つである。マクレランドは、人間の達成動機が社会の経済成長や発展をもたらすと考えられる。一方で、社会の経済成長や発展も人間の達成動機が反映されると考えられる。従業員には、

- (1) 達成動機欲求 (need for achievement)

権力動機（欲求）（need for power）は、他の人々に何らかの動きかけがなければ起こらない行動をさせたいという欲求である。

(2) 権力動機欲求（need for power）

達成動機（欲求）（need for achievement）は、ある一定の標準に対して、達成し成功しようと努力するということである。

(3) 親和動機欲求（need for affiliation）

親和動機（欲求）（need for affiliation）は、友好的かつ密接的な対人関係を結びたいという欲求である。

という三つの動機欲求が存在するということである。マクレランドによると、達成欲求の強い人々は、精力的で課題を解決できる方策を考え、置かれる環境に働きかける動機づけが強く、取り込んだ課題を簡単に諦めてしまうことはない。そして、自身の業績成果についてフィードバックを求め、その成果がよくなければ、個人で責任を取ることも辞さないと説明する。マクレランド理論は、達成欲求 = f （置かれる環境 × 人間個性）という公式で表現するように、企業に構築されるインセンティブ・システムを通じて、従業員へのインセンティブを与えることにより、従業員行動を積極的にもたらすこともできると考えられる。

3. ERG 理論

心理学的な背景からマズローが「欲求 5 段階説」を提唱されたのに対して、アルダーファー（Alderfer 1972）は、実態調査データに基づいて、マズロー理論を修正し、『生存、関係及び成長：人間が組織発展環境における欲求』という理論を提唱した。一方で、アルダーファーは、マズロー理論の欠陥が存在する可能性を検証するために、銀行で働く 110 人の従業員に対する実態調査を通じて、ERG 理論の方が妥当性を持つことを実証した。

マズローの「欲求 5 段階説」に比べてみると、ERG 理論との相違点が大きく二つにある（Alderfer 1969 p.142）。一つは範疇の相違である。マズローの「欲求 5 段階説」に対して、アルダーファーは、三つの欲求に分けられている。

(1) 生存欲求（E: existence）

生存欲求とは、物質的・生理的な欲求をすべて含み、餓え、賃金、労働条件などすべてに対する欲求である（Alderfer1969 p.145）。

(2) 関係欲求 (R: relatedness)

関係欲求とは「大切な人との関係にかかわるすべての欲求を含んでいる」と説明している（Alderfer1969 p.146）。

(3) 成長欲求 (G: growth)

成長欲求とは「人間は、自分自身又は環境に創造的で有益な影響を与えることに参加するし、自分にとって重要な人々（家族、友人、同僚、など）との関係を良好に保ちたい」という欲求である（Alderfer1969 p.146）。

もう一つの相違点は階層性である。マズロー理論では常に高段階の欲求に向かう一方向的な流れと捉えるのに対して、ERG理論においては、低段階の欲求が満たさなければ、高段階の欲求が起こらないと限らず、同時に並存の可能（双方向）と考えられる。こういう考え方を可能にするには、ERG理論においては、三つの欲求を同時に喚起されることを前提として、高段階の欲求が満たされないと、低段階欲求に退行するとしている。

故に、ERG理論は、銀行従業員の実験を通じて、実証的なデータによって支持されたのであるが、現代企業の経営管理に従業員欲求の多様化に伴い、様々な欲求に対応できるインセンティブ設計も必要であると考えられる。

4. ハーズバーグ二要因理論（北野利信訳 [1968]）

ハーズバーグ二要因理論とは、ハーズバーグ（F. Herzberg1959）がマズローの「欲求5段階説」を基礎に基づいて、新たに1959年『仕事の動機付け』に提唱した職務満足及び職務不満足を引き起こす要因に関する理論である。ハーズバーグ二要因理論は、モチベーション理論とも呼ばれている。さらに、1966年に『仕事と人間性』、1968年に『仕事と人間性：動機づけ—衛生理論の新展開』では、自我欲求による従業員行動が職務欲求行動に対して必ずしもマイナスに働くのではなく、企業の経営管理によって職務行動は大きく変わるということに対して、ハーズバーグは、約200人の技師と会計士に面接調査を行い、被験者に「職務について例外的によく感じた時期」と「消極的感情を結果した事象系列」という調査結果を求め、結果を通じた実証的なデータを用い、職務満足と職務行動の関係を

明らかにした。ハーズバーグは、調査結果により、満足を感じた事象の要因と不満を感じた事象の要因が独立した別の要因が示され、満足を感じた事象の前者を動機づけ要因、不満を感じた事象の後者を衛生要因と称した。現代企業におけるハーズバーグ二要因理論の応用によって、従業員のモチベーションを高めるのが非常に重要と考えられる。従業員のモチベーションを高めるためには、調査やヒヤリングなどを通じて、現段階に、従業員がどのような段階にいるのか、それなりの企業内部環境を改善した上で、仕事の達成感、自己成長、チャレンジ精神向上などといった動機付け要因を与えなければならない。ハーズバーグ二要因理論における動機づけ要因と衛生要因は、その要因自体に固有のものではなく、従業員がこうした要因を通じて、達成感を獲得できるということにより分類されて、現代企業の経営管理にとって、組織における従業員に対する「衛生要因」を満たし、「動機付け要因」を探し、従業員の自我欲求を充足させる重要性を認識したうえで、経営管理システムにおけるインセンティブ・システムの構築が展開できると考えられる。

2.1.2 動機付けの過程型理論

過程型激励理論とは、人間の動機付けから行動に移すまでの心理変化を研究する理論である。こちらでは、主に人間の行動に決定的な影響因子を探し、各要因間の関係を整理し、人間行動の予測やコントロールについて研究が行われている。

その主な内容は、(1) X・Y理論、(2) 期待理論 (Expectancy Theory)、(3) 公平理論 (John Stacy Adams) という三つからなる。

1. X理論・Y理論

アメリカの心理学者 (Douglas M. McGregor) が1960年の主著『企業の人間的側面』において、「飴と鞭 (carrot and stick)」による、「欲求5段階説」の低次欲求に基づく人間の行動モデル・X理論 (Theory X) を高次の欲求自己実現欲求「統合と自己統制による管理 (management by integration and self-control)」に基づく人間の行動モデルY理論 (Theory Y) を重視し、「X理論からY理論への変革」を提唱されたモチベーション理論の一つである欲求理論である。X理論は、人間は本来負けたがる生き物で、外部からの金銭などの刺激や厳しい命令や強制的な管理によって、働くこととなると考える人間行動モデルである。それに対して、Y理論は、人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実

現欲求のために自ら行動しよう問題を解決すると考える人間行動モデルである。マクレガーは、人間が低次の欲求を満たされれば、Y理論のように高次の欲求を求めていくと考えた。言い換えれば、管理者が伝統的に有する従業員観（権限行使による命令統制のX理論）に替えて、新しい従業員観（統合と自己統制のY理論）を提唱することで、企業と個人の統制を新たな経営手法で、企業目標と従業員目標のベクトル（Vector）の方向を合わせる重要性を主張した。マクレガーは、これを「統合と自己統制による経営」と呼んでいる。現代の企業経営において、従業員に適当な動機付けを与えることによって、組織目標を向けながら、自我欲求充足という報酬を提供し、基本的に自律的かつ創造的に目標達成することができるようになると考えられる。この両者を統合することこそが組織目標達成と従業員の自我欲求の充足において必要となるという条件が前提となる。実際に産業界を観察しても、持続的に健康発展している企業ほどY理論に即した経営を行なっている。この傾向は、先進国企業だけでなく、世界的に共通しているように思う。

2. ブルーム（Victor H.Vroom）期待理論

アメリカの心理学者ブルームは、1964年の主著『仕事とモチベーション』に期待理論を提唱された。期待理論は、期待確率、誘意性、そして道具性を合理的に評価することで、人間行動の方向性を定め、そして行動に動機付けの力を生み出すことを、数学的な公式から導いている。

ブルームはまた、期待関係のモデルを構築した（以下の数式）。

欲求の充足 = 個人努力 × 業績成果 × 報酬

適切な動機付けで人間内にある潜在的な可能性を引き出さなければ、人間のモチベーションを向上させることが困難であろう。そして、この数式の四つの構成要素が組織目標と個人目標に向けながら、強い誘意性をとらないと、個人の欲求を充足させることができない。ここから、企業経営管理における動機付けに対して、三つの「期待関係」を把握することが求められる。

(1) 個人能力と業績成果との関係。合理的な組織目標を設定するのが従業員の原動力や期待となり、しかも、目標の設定も従業員の動機付けにも影響を与えられる。

(2) 業績成果と報酬との関係。従業員が個人の努力で組織目標を達成することより、期待された報酬をもらえる。逆に、期待が高すぎると、業績成果が出ても期待外れの失望が生まれる可能性があると思われる。

(3) 報酬と欲求の充足との関係。人間が努力を通じて、欲求を充足させようとするが、人々の欲求が異なるため、与えられる動機づけの力も違うことになり、したがって、現代の企業経営管理に、従業員の欲求多様化に対応できるような多様なインセンティブ設計が必要であると考えられる。

3. (John Stacy Adams) 公平理論

また、1960年前後の時期に（人間関係論によって意識的に無視・軽視されてきた）報酬インセンティブに対する影響についての関心が再認識されてきた。この時期にアダムス (John Stacy Adams) は提唱された公平理論が登場した。この理論では、「自分が組織への貢献と対価としての報酬」と「他人が組織への貢献と対価の報酬」を比較し、その内容に報酬システムの公理性と公平性が従業員行動に動機付けられるという理論である。つまり、「人は、その経済的報酬の極大化に努める」という経済人仮説と異なる理論を提唱し、報酬と生産性の関係から不公平の解消過程を解明しようとするものである。期待理論も社会比較理論と呼ばれている。アダムス理論では、

(1) 報酬と貢献の性質

(2) 社会比較過程の性質

(3) 公平あるいは不公平に導く条件と不公平の影響

(4) 不公平の状況を減少するためにとられる行動といった四つの要素が構成されている。ここでは、人の貢献に対する報酬の比率によって説明する。

$$\text{公平比率} = \text{報酬} / \text{貢献}$$

すなわち、この公平比率が1になる時公平であるという。ちなみに、報酬とは、人の賃金、職務に対する内在的な報酬や地位、そして経済的、非経済的を問わない各種収入などであり、貢献とは、人の学歴、経験、技能及び組織における職務上で努力したことである。この公平比率を通じて、不公平であると認識された時に、公平を達成するためにとられる行動、以下の行動のいずれかを採るとされる。

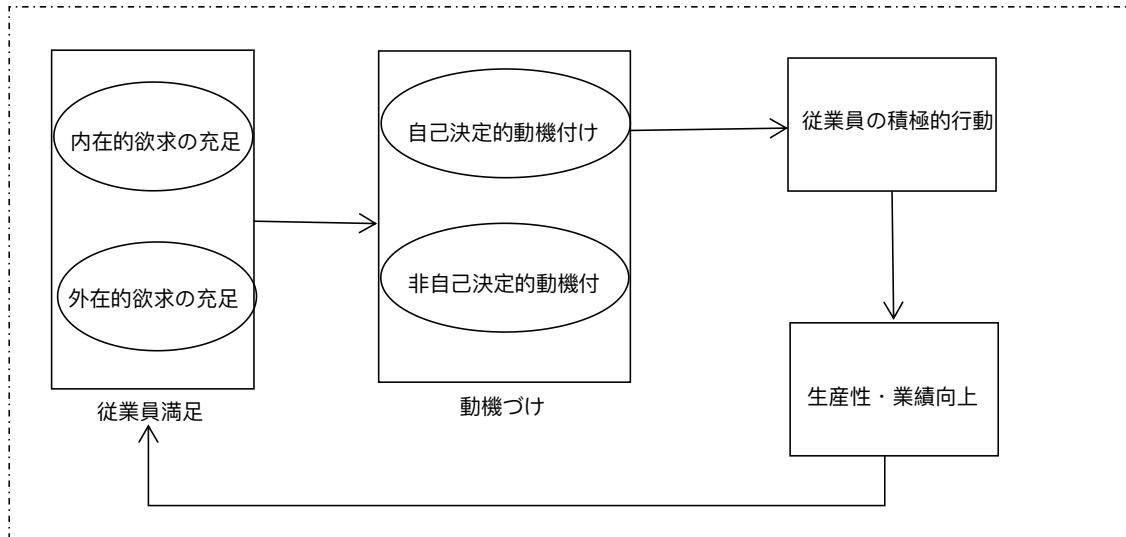
- ・人は、貢献を増減させる。（もっと努力・努力しない）
- ・人は、報酬を増減させる。（報酬の減らす・増加を要請する）
- ・人は、報酬と貢献を増減させる。（貢献をより低く評価する、報酬として福利厚生を認識する）
- ・人は、他人の報酬と貢献を増減させる。（他人に対して行動する）
- ・人は、比較対象者をほかの人に変える。（比較対象者を変える）
- ・人は、転職・辞職するかあるいは他人を離職させる。（比較を行わない）

アダムスは、時間給と出来高給という二つの支払いで従業員に過大支払いを行うと、どのような反応を示すかという実験を通じて、結果によると、人間は、公平を達成しようとする欲求の方が経済的利益を追求しようとする欲求よりも動機づけが強いからであると述べた（幸田浩文 [2013] p.424）。したがって、現代企業の経営管理では、従業員の行動に対する評価や報酬の合理性と公平性を重視しなければならない。企業における評価システムの構築は、人材の流出や従業員のモチベーション向上と組織の成長力や競争力につながると考えられる。また、企業で適用な評価システムの構築と従業員行動との対価の報酬システムの構築が必要である。報酬は、企業経営管理で使われる最も重要な動機付け要因であるし、報酬の動機付け要因としての機能を認めている。また、ドラッカーは、報酬による動機づけの力は、あまりに強すぎて管理用具として使いこなすことが難しくなっており、物質的報酬という餌は、恐怖という鞭と違って、その効力を失っていないという（野田一夫監訳 [1974] p.389）。

欲求理論によると、欲求の充足は、人間の行動における動機づけに影響を与えられている。内在的欲求と外在的欲求の充足が従業員の満足に関することから、従業員満足はこれら二つの欲求の総体として捉えられ、企業の経営管理に従業員の動機付けを促進する役割を果たすことが予想される。これらの考察に基づき、本研究では、従業員満足は「従業員と組織の相互作用によって内在的欲求と外在的欲求が充足された程度」と定義し、欲求の充足に基づく従業員満足と従業員の積極的な行動効果（従業員モチベーション向上）との関係に関する概念モデルを構築する（図表 2-1）¹⁹。

¹⁹自己決定的動機付けとは、欲求の充足によって、内発的に動機付けられて、個人目標や組織目標に対して自ら積極的に行動を行うということである。

図表 2-1 従業員満足と従業員の積極的行動効果との関係に関する概念モデル



出所：欲求理論をもとに筆者作成。

2.1.3 経営資源論²⁰

従来の理論によれば、後発企業は先発企業の経営手法を模倣し、効率的に学習・吸収・消化することによって先発企業に追いつくことができる後発優位を持っているとされている。中国企業などの後発国企業は、先発国企業から必要な技術や情報を学習し、自主的な技術研究開発力の成長基盤強化に向けた成長の機会を創出してきた。現在の中国では、自主的な技術革新は企業の成長に大きな影響を与える重要な要素となっている。自主的な技術研究開発力がない企業は持続的な成長を実現することができず、競争優位性を築くことも困難であると指摘されてきた（Barney,1991;蔣,2016;胡,2019;など）。経営資源の活用を通じて、顕著に時間圧縮されつつある後発国企業の競争優位性の構築過程について、先発国企業に基づいて議論されてきた既存理論の再検証と、日韓といったかつての後発国企業に基づき検討されてきた議論の補完が求められた。

非自己決定的動機付けとは、欲求の充足によって、外発的に動機づけられて、個人目標や組織目標に対して積極的に・消極的に行動を行うということである。

²⁰ 企業成長の根幹である経営資源を、企業内部で蓄積していく資源ベース理論と、外部から経営資源を獲得・融合・活用によって競争優位性を構築し企業成長させる DC 理論という二つの方向に大きく分けられる。

1. 静態的理論-資源ベース理論

近年、企業の競争優位の源泉として、他社に模倣されない独自の経営資源が注目され、資源ベース理論 (Resource-Based View) に関する議論が活発に展開されている。RBVの起源は、Wernerfelt (1984) による「A Resource-Based View of the Firm」の論文であり、Penrose が1959年に発表した著書 (『The Theory of the Growth of the Firm』邦訳: 『企業成長の理論』) に依拠した Wernerfelt (1984) に端を発した理論である²¹。

Wernerfelt の1984年の論文は、RBVの隆盛に直接の先鞭をつけたと言える

(Schendle,1994:Knudsen,1996)²²。Wernerfelt (1984) を「経営資源と製品は同じコインの両面」と捉え、企業の収益性の差が企業の内部要因である経営資源によって生じ、戦略の選択に影響を与えるという議論を展開した (Wernerfelt, B. [1984] pp.171-180)。この観点によると、企業の収益性を生み出す源泉としての経営資源に関して、

- (1) 先発者優位 (first mover advantages)
- (2) 魅力的な資源の選択 (attractive resources)
- (3) 合併&買収 (mergers and acquisitions)

という三つの観点から論じた。つまり、企業発展は企業が持つ経営資源に左右されるということである。その後、Barney (1994) は、企業の経営資源とケイパビリティの定義、経営資源の異質性²³、および固着性という前提を提案し、より一般的に適用可能なフレームワークの構築を模索し、企業内部における経営資源の強みと弱みを分析する手法としてのVRIOを提示した (図表2-2)。これらの理論を通じて、企業の競争優位性は経営資源に左右されることが示されており、経営資源の獲得と活用が企業の成長と競争力の源泉となることが理解される。

RBVでは、企業は競争優位性を構築するために、外部から経営資源を導入するのではなく、内部で独自に蓄積される経営資源を基盤とする経営戦略を実行することが重要であると示唆された。しかし、RBV理論にはいくつかの批判もある。その中で、RBV理論は企業

²¹ Penrose は、企業を「生産資源の集合体」と捉え、企業が一つの管理単位というだけでなく、生産資源の集合体でもあり、それらは管理上の意思決定により、さまざまな形で活用されるのである。

²² Schendel, D. [1994] pp.1-4

Knudsen, 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.

²³ ペンローズの企業観を土台とした「企業は生産資源の集合体」であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている。

が成功を持続するための方法について考慮していないという批判がある。これは、「市場が静態的である」という前提条件から来ており、企業の経営戦略があらかじめ定められた指針や目標として捉える傾向があると指摘されている（寺前 [2013] p.51）。このような捉え方では、企業は内部の独自の経営資源に基づく競争優位性が、外部経営環境の変化によって次第に失ってしまう傾向が見られる。実際、経営環境は常に変化しており、企業が持つ競争優位性も柔軟に対応する必要がある。したがって、RBV 理論を適用する際には、単に内部の経営資源に焦点を当てるだけでなく、外部の経営環境の変化にも敏感に対応しなければならない。企業は持続的な競争優位性を維持するために、内部の独自性を持つ経営資源と外部環境の変化に適応する能力をバランスよく組み合わせる必要がある。

図表 2-2 VRIO フレームワーク

V: 経済価値 (Value) に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするのか。

R: 希少性 (Rarity) に関する問い

どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティをすでに保有しているだろうか。

I: 模倣困難性 (Imitability) に関する問い

ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコストの面で不利であるか。

O: 組織 (Organization) に関する問い

その企業は、自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか。

出所: Barney (2002)、邦訳書、P.250 より引用。

2. 動的理論-ダイナミック・ケイパビリティ理論

企業の新しい事業展開は古くて新しい経営課題である。グローバル競争の中では、企業は迅速かつスムーズに変化に対応し、経営資源を効果的に活用する能力が求められる。そ

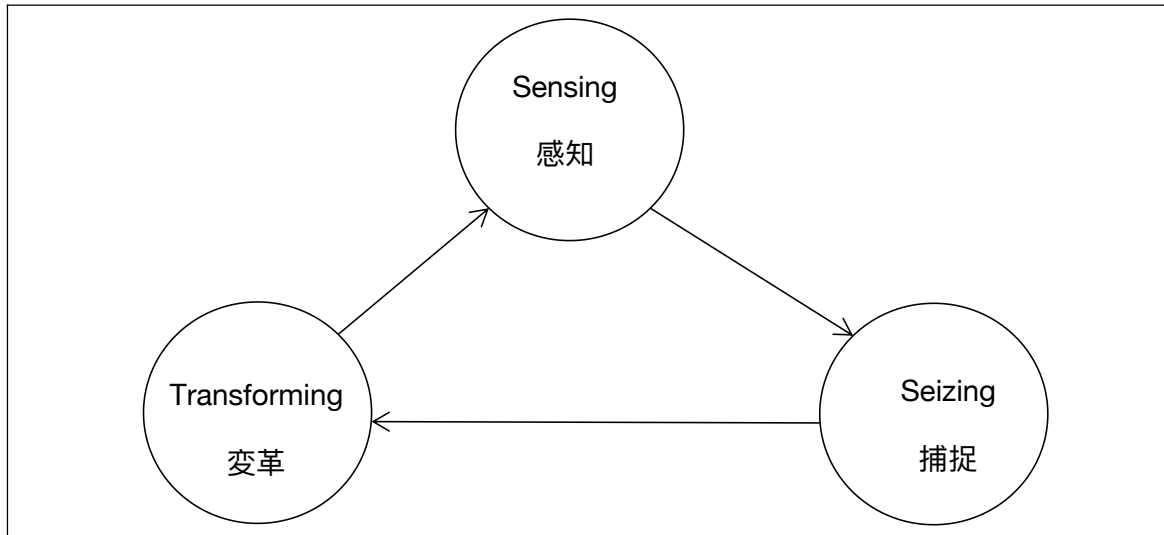
のため、企業は組織を整備し、最適な形態に変化させることや、外部の経営資源を適切に取り入れることが重要である。経営資源の活用に関して、企業は大きく二つの選択肢がある。一つは、自社内で経営資源を創造する方法であり、もう一つは外部から経営資源を獲得し、自社内の経営資源と融合させる方法である。一般的に、競争優位性を構築するためには、企業の内外に存在する経営資源を再構築し活用することが必要とされてきた。本研究では、中国企業において、外部の経営資源を活用し、内部の既存経営資源と融合することによって、新たな競争優位性を構築するためのケイパビリティが必要であると考えられる。これは、インセンティブ・システムの構築を中心とする研究において重要な課題である。RBVに関連する議論では、経営資源と企業の経営活動の関係は一方向の静態的理論として捉えられてきた。しかし、一部の議論では、企業の経営活動における経営資源の使用方法をより動的に把握しようとする議論も存在する。

RBVは経営資源と企業の経営活動との関係を基本的には静態的にとらえる一方、経営資源の動的活用を理論的に説明するためにダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capabilities、以下、「DC」) 理論が提唱された。DC論は、組織の適応力として環境変化を考慮に入れ、持続的な競争優位性を構築する能力を論じるものである。Teece, Pisano and Shuen (1997) は、RBVと類似した視点を持ちながら、企業の競争優位性を構築するための経営資源の活用プロセスや動的な要素について議論した (Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A., [1997] pp. 509-533)。この議論では、企業が不安定な外部環境の変化に対応する必要がある。そこで、持続的な競争優位性を維持するためには、企業がダイナミック・ケイパビリティと呼ばれる能力を持つ必要がある。企業が外部環境に適応するために内部の経営資源を変化させる能力を指し、競争優位性の鍵とされている。DCについては、様々な論者が議論を展開しているが、本研究では、提唱者であるデイビット・ティース (e.g., Teece [1986] pp.285-305; [2007] pp.1319-1350; [2012] pp.1395-1401; [2014] pp.328-352) および中島 ([2012] pp.33-54; [2013] pp.11-30; [2015] pp.43-52)、菊澤 (2018;2019) の研究により、企業のケイパビリティは大きく2種類に分けられる。

第1に、企業は、経営環境が安定している場合に、利益の最大化を目指してより効率的に活動しようとする「オーディナリー・ケイパビリティ」である。

第2に、企業は、経営環境が不安定している場合に、環境の変化を感知し、そこから新たなビジネスチャンスを見出し、そして既存の経営資源、およびオーディナリー・ケイパビリティを再活用しようとする「DC」である。また、図表2-3の示すように、DCは、経営陣が保有すべき三つの能力に分解することができる (菊澤 (2019) p.165)。

図表 2-3 企業経営における保有すべき三つのダイナミック・ケイパビリティ



出所: Teece,D.J. (2007)、菊澤 (2019) をもとに筆者作成。

(1) 経営環境の状況変化を把握し、直面する変化、機会や脅威を感知する能力 (to sense and shape opportunities and threats) 。

(2) 機会を捕捉し、脅威をわかすように、既存の経営資源を再編成・活用する能力 (to seize opportunities) 。

(3) 持続的な競争優位を維持するために、結合・保護し、必要時には企業内外の経営資源を再編成し、変革する能力 (to maintain competitiveness through enhancing ,combining,protecting and when necessary reconfiguring the business enterprises intangible and tangible assets) という三つの能力に分解した。

企業の経営活動において、DC は、既存の経営資源の活用を基盤とした企業行動であり、一時的な関係にある外部の経営資源を活用し、融合させることで競争優位性の構築が目的とされる。DC は、経営環境の機会を感知し、脅威を克服するために経営資源を結び付け、再構成するマネジメントの能力である。しかし、競争優位性を構築するためには、DC の分解された三つの能力をすべて活用し、それらを同時に適用する必要がある。このような DC の維持はトップ・マネジメントの存在が不可欠である。

以上の経営資源理論を通じて明らかになったように、企業は競争優位を構築し、持続的な成長を達成するのは至極当然のことである。この競争優位構築の源泉は経営資源にあることも至極当然のことである。このシンプルな事実を実践的に長期間にわたって維持するには、企業組織が所有する経営資源の能力を最大限に活用し、常に外部の経営資源を補完することが不可欠である。具体的には、次のような傾向が見られる。

①静態的理論に基づく企業では企業の発展を図るために重要な経営資源を先行的に蓄積し、それを活用して新たな経営活動を展開しようとする傾向がある。

②一方、動態的理論に基づく企業では、新たな経営活動を展開する際に必要な経営資源を先行的に蓄積されるとは限らず、むしろ新たな経営活動を通じて、経営資源が結果的に蓄積されることで競争優位性が構築されていく傾向がある。逆に言えば、企業の持つ経営資源と外部の経営資源の不適合や、市場機会と経営資源の動態的適応の不適合などにより、かえって競争優位を喪失し、競合他社との市場競争で敗北する可能性がある。筆者は、静態的理論を代表する RBV 理論と、動態的理論を代表する DC 理論は、実際の企業経営活動において異なる二つの経営資源の活用行動が存在し、それぞれ異なる考え方に基づくものとして考える。そして、現代のビジネス環境では、経営者や組織が保有する経営資源を活用することで、ビジネス環境の変化に適応したり、新たなビジネス環境を自ら形成したりすることが可能できると考えている。結果として、企業はその持続的な競争優位性を構築し維持できることは、すでに多くの優れた先行研究が示していることである。

第2節 インセンティブ・システムをめぐる先行研究

以上の議論を通じて、インセンティブ理論と経営資源理論を中心に検討してきた。多くの議論は、理論上の課題として閉じた形でも議論することも可能である。そこで明らかになったのは、先発国企業における理論として、ユニークな点があるものも、現実の中国企業行動を説明する上では、限界があるという点である。つまり、インセンティブ理論を含むこれまでの議論は、既に構築された競争優位性について事後的に合理的な説明を加えることはできるかもしれないが、企業の発展に必要な経営資源をいかに蓄積され、経営資源の活用を通じてどのようにインセンティブ・システムを構築するのかという課題については、具体的に説明されることがないのである。一方、先進諸国の HRM におけるインセンティブについては政府機関や学者、企業関係者から多くの注目を集めている。中国企業は経営資源の効果的活用によるインセンティブ・システムの構築に関する研究が少ないも

この、これまで様々な視点や角度から研究され、論じられてきた。本研究はこれらの先行研究を主に参考にし、以下の二つの角度から取り上げることとする。

2.2.1 先進国における先行研究

劉徳強（2002）は、中国における国有企業と郷村企業の事例を中心に、鉄鋼産業経営者の報酬インセンティブと業績の関係を分析した。この研究では、国有企業の経営者の名目報酬は、企業の経営業績とほとんど関係がない一方、郷村企業の経営者の報酬は企業の経営業績と強く関連していると指摘した。この根本的な違いは、国有企業と郷村企業の経営者の所有制度によるものであり、国有企業においては経営者の報酬と経営業績をリンクさせる報酬インセンティブ・システムの実施と、経営者の行動を監督できるようなコーポレートガバナンスの構築が求められると強調した。

蟻川靖浩・黒木文明（2003）は、経営者と株主との間にエージェンシー問題が発生する場合、その解決方策として経営者報酬がインセンティブの手段として使用されることを指摘した。両氏は経営者報酬が企業のパフォーマンスと有意な正の相関を持つことが確認されており、機関投資家の株主保有比率が高い企業のほうが経営者報酬のパフォーマンスに対する連動性が高くなる一方、機関投資家の株主保有比率が低い場合には自社のパフォーマンスへの報酬の連動性が低下することになる。この研究では、株主による外部からの経営者へのプレッシャーと報酬を用いた経営者インセンティブは、補完的な関係にあるといえると強調された。

陽芳・仲田正機（2004）は、経営者報酬が重要なインセンティブの一つとして、経営者の意思決定に影響を与える。超財産権論、経営者収益インセンティブ理論、および人的資本論に基づく経営者インセンティブ理論によると、「利益関連」型のインセンティブが必要であると主張した。両氏は「関連型」インセンティブ・システムを構築する際には注意すべき点を指摘した。また、国有企業の現状に照らし合わせて、報酬システムを構築する際に具体的な四つの要素を論じた。

劉敬文・任雲・肖巖華（2015）は、中国の農村改革である請負生産が生産小組単位で生産を請け負う「包産到組」から「包産到戸」そして「包干到戸」という新しいインセンティブ・システムの導入により、人民公社体制下で疲弊していた農民の生産意欲が高まり、農業生産が飛躍的に増産が実現したと評価されたと指摘した。また、郷鎮企業と国有企業

にも所有と経営の分離を意識し、「政・企分離」、「政・資分離」の目標を挙げて、現代企業の制度である「請負経営責任制」の導入により、国有企業を株式会社に改組し、上場することで資金調達が可能になり、大きな変革が行われ、経営危機も解消されたと論じた。

穴戸善一（2011）、市村昭三（1996）、園田光司（2004）、新谷勝（2009）は、株式を用いたインセンティブ・システムが従業員株主と純粹投資目的株主のインセンティブの対立による非効率性を回避しつつ、生産性向上とガバナンスの強化を実現できる可能性がある」と指摘した。また、従業員の財産形成や従業員株主に議決権を与えることは、合理的無関心を解消し、従業員の経営参加意識を喚起し、従業員持株会の無意識の安定株主を防止する可能性がある」と述べられた。

全洪霞（2018）は、独自に構築された従業員持株制度が、華為社の成長と発展において重要な役割を果たしてきた。従業員のモチベーション向上、イノベーションの促進、組織の共感と忠誠心など、様々な側面での効果が見られる。また、華為社の企業文化にも根付いており、長期的な成長とサステナビリティに寄与する重要な仕組みとなっていると論じた。

2.2.2 中国国内における先行研究

劉昕（2007）は、多くの企業が報酬インセンティブを一般的なインセンティブ制度として用いられ、それが単に報酬福利制度を強調していると指摘された。従業員のインセンティブは、経済的インセンティブと非経済的インセンティブの両方がある。この研究では、企業の経営管理において、従業員への非経済的インセンティブが重要ではないかと考察された。また、経営者のリーダーシップや企業文化などの非経済的な要素が従業員の魂（心理的インセンティブ）にインセンティブを与えることにより、人材の確保、従業員のモチベーション向上、生産率の向上が可能であると指摘された。

蘇中兴（2010）は、企業の中核的な従業員に対する合理的な報酬インセンティブの設計が企業の競争力を促進することができると述べた。従業員をより効率的に業績成果を引き出せるために、業績に基づく報酬システムの構築、公平な評価システムの導入、職務昇進システムの構築、企業内の淘汰制度の導入などが従業員のモチベーションや企業の生産性・業績向上に繋がることの実証的なデータによって確認された。

劉桂芝（2015）は、ストックオプション制度は、中国に導入されて以来、多くの企業で報酬インセンティブとして採用されており、先進諸国のモデルと特徴を分析し、中国企業の各発展段階に基づいてデータを用いて検討された。また、中国企業においては管理層の従業員、技術系の従業員、中核の従業員、一般の従業員になど、それぞれの状況に応じて多様なストックオプションとしてのインセンティブ・システムの構築が必要であると指摘された。

黄倩（2015）は、TCL 通信会社の研究開発者のインセンティブ制度改善に関する考察について検討された。この研究では、研究開発のインセンティブ不足に対処するために、会社の発展戦略目標と研究開発の実際的な状況を緊密に結びつけ、研究開発人材の引き込み、業績評価の強化、報酬管理など、一連の研究開発インセンティブ制度を構築したと論じられた。また、構築されたインセンティブ制度により、R&D 従業員の研究開発への情熱がかき立てられ、市場に訴求力のある製品の開発に繋がり、会社の戦略的目標の達成に良い基盤を築くことが期待されると指摘された。

周文斌（2016）は、中国企業の 1980 年代生まれの従業員を対象に調査が行われ、報酬、職場環境、企業経営、職場の人間関係などの衛生要因が 1980 年生まれの従業員の離職の重要な要因になることが分析された。研究結果によると、業績と昇進の統合、個人目標と組織目標の統合、業績と報酬の統合といった多面的なインセンティブ・システムを構築する必要であり、ワークライフバランスを重視し、従業員の多様な欲求を考慮して意欲的に仕事に取り込んでもらうことが人材マネジメントにおいて重要であると強調した。

耿丽萍（2019）は、儒教思想と中国企業経営における報酬インセンティブというインセンティブの課題について検討される。研究では、儒教思想には物質的インセンティブ、精神的インセンティブ、目標志向的インセンティブなどの概念が存在し、これらを現代の企業経営管理におけるインセンティブ・システムを導入することで、従業員の労働意欲低下、人材流出、生産性低下などの問題を解決できると論じられた。また、報酬インセンティブの設計が従業員のモチベーション向上に重要な役割を果たし、企業の持続的な発展に寄与すると強調された。

第 3 節 本研究のフレームワークの構築

2.3.1 先行研究から得た示唆

本章の第1節と第2節では、欲求に関する理論や経営資源理論、先行研究について検討してきた。欲求理論に基づく従業員満足の定義や積極的行動効果の関係について考察した。これらの欲求理論の研究結果や先行研究を基に、本節では、研究課題を検討するための分析フレームワークについて述べる。上記で確認してきた先行研究には限界が存在していると言える。

以下のような限界がある。

(1) 中国企業における代表的なインセンティブ・システムの構築プロセスと基本パターンについての渉猟が不足している。

(2) 後発国企業にとってみれば、キャッチアップ目標の一つは、特定モデルのラーニングを通じて先発国企業から経営資源を獲得し、戦略目標を達成するためのインセンティブ・システムの構築にあるはずであるが、先行研究からは、このような探索が殆どといっていいほど見当たらない

(3) 経営環境が変化中、後発国企業が動的にインセンティブ・システムを充実し、改善することこそ、キャッチアップするための筋道であるが故、外部環境の変化を敏感に察知し、先発国企業の取り組みからヒントを得ることが必要となる。残念ながら先行研究の文献を探索した限り、参考に値するものは見つからなかった。

上記(1)～(3)、先行研究の限界であるとともに、後続研究者に課題を提示したとも言えるものとなる。

2.3.2 本研究の分析フレームワークの構築

仮説Ⅰ～Ⅲの効果的な検証を進めるために、インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデルを構築した。このモデルは、HRMを中心に独自のインセンティブ・システムを企業に適用することで、企業の成長と発展を促進してきた実態を明らかにすることを目的とする。また、このモデルを用いて、企業の長期的な成長力や競争力の伸長に与える影響を検証し、その結果を導き出す。このような分析フレームワークの構築は、理論的背景や研究対象とする中国企業の特長だけでなく、内外の環境変化などの要素を総合的に考慮する必要がある。インセンティブ・システムの構築においては、企業の内部要素

や外部要素が相互に影響し合うことがあるため、この分析フレームワークは包括的な思考を要求し、中国企業の特性と環境変化を網羅的に考慮する必要がある。

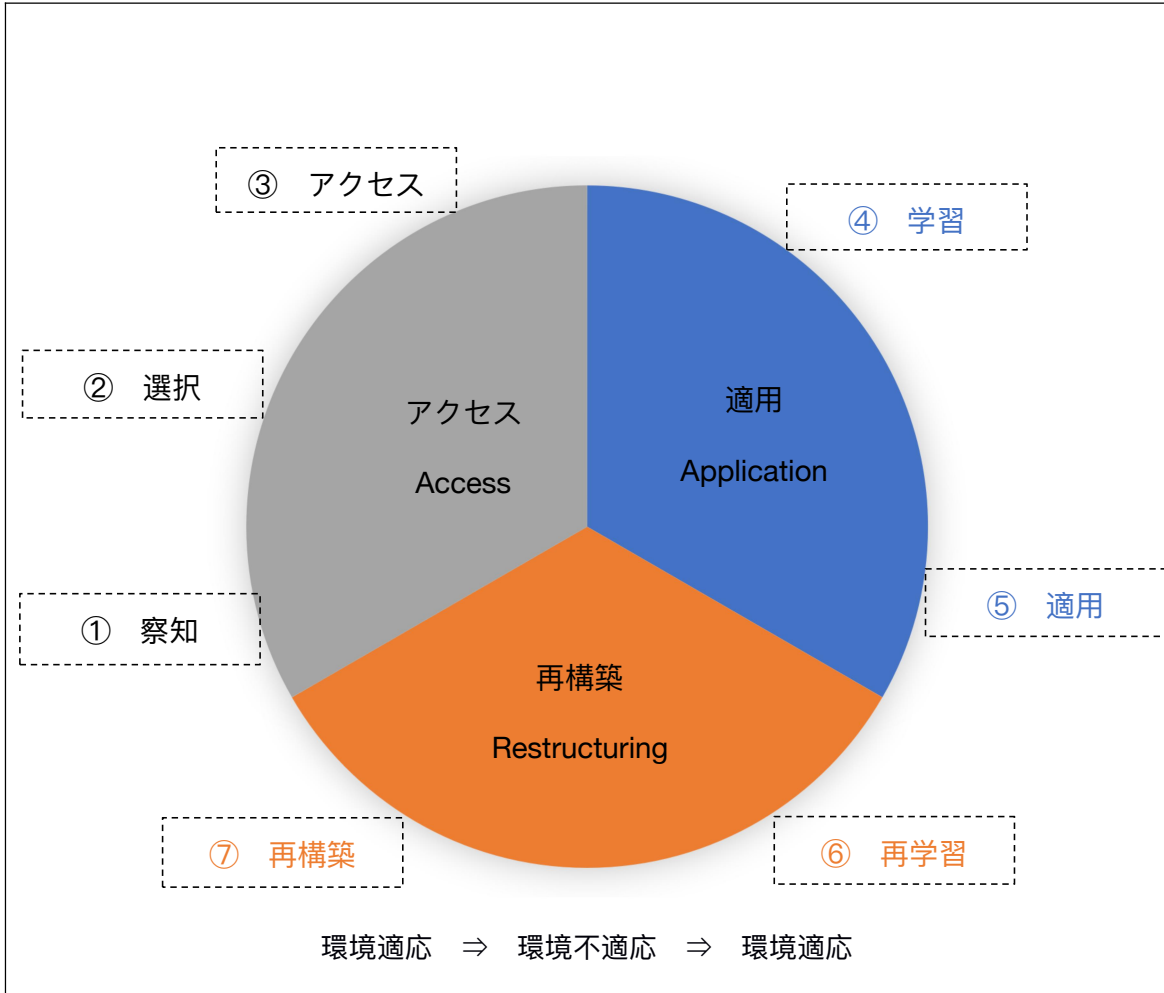
上記の動機付けと経営資源活用に関する理論、および中国企業におけるインセンティブ発展状況に関する先行研究を踏まえると、本研究の分析フレームワークは、図表 2-4 に示されている。中国企業は、不安定な外部経営環境と内部組織改革の推進に対応するために外部からは先進国の経営資源などを活用して従業員の労働意欲を高めるインセンティブ・システムを導入し、内部では、導入されたシステムを消化・吸収し、内外の経営資源の融合を通じて独自のインセンティブ・システムを構築することが求められる。また、企業は発展プロセスにおいて、ある特定の市場で一連の経営資源とケイパビリティを形成してきた。経営環境が変化する場合、それらの資源と能力の価値は限定的になるため、企業が再構築する必要がより高まる。再構築の手段としては、自主的な革新よりも先発企業から新たな経営資源とケイパビリティを獲得し、学習し、再構築することが挙げられる。これにより、独自のダイナミック・ケイパビリティの形成され、企業の持続的成長の実現するだけでなく、従業員のモチベーションを高めることもできる。

上記のことから、中国企業の HRM、特にインセンティブ・システム・マネジメント・サイクルは 3 つの段階、7 つの要素を抽出した。3 つの段階とは、アクセス (Access)、適用 (Application)、再構築 (Restructuring)、英語で表記した場合は、その頭文字をとって「AAR モデル」とも考えられる (図表 2-4)。

図表 2-4 に示された 3 段階・7 要素からなる分析フレームワークは、インセンティブ理論と経営資源理論からヒントを得たもので、インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデルと名付けるものとした。また、インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデルとして、アクセス、適用、再構築という 3 つの段階および、その内包した 7 要素は循環を繰り返すことにより、その内容が更新され、「環境適応⇒環境不適応⇒環境適応」を動的に展開するものとして機能される。この 3 つの段階に含まれる 7 つの要素とは、察知、選択、アクセス、学習、適用、再学習、改善からなる。具体的には次のように分けられる (図表 2-5)。

図表 2-4 インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル

3段階7要素モデル（概念図）



出所：筆者作成。

図表 2-5 インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル

3段階7要素モデル（具現化）

インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル		
3段階7要素モデル		
3段階	7要素	内容の解釈
アクセス	察知	想定する競争や変化の激しい環境下では、独自のコア・ケイパビリティを持つのであれば、競争優位を保つとされる。先進国企業

(Access)		を中心に、コア・ケイバリティを形成し、支えるインセンティブ・システムはどこにあるかを察知・発見する。
	選択	察知・発見したナレッジやノウハウを分析し、自社に適するものを抽出・選択し、リンケージする。
	アクセス	選択・リンケージした複数企業のナレッジやノウハウを社内に持ち込み、定性分析と定量分析を行い、順位をつける。
適用 (Application)	学習	学修を通じて、複数のシステムから自社に適応するインセンティブ・システムモデルは何か、単独モデルなのかそれとも複合モデルなのかを検討し、決定する。
	適用	企業既成のナレッジやノウハウとの融合を図りつつ、決定したモデルを導入するプロセスを決め、ステップごとにチェックし、実施状況・効果を把握し、課題を解決する。
再構築 (Restructuring)	再学習	定期的な学習、経営環境の変化に伴う学習などを通じて、導入したモデルの適応性、課題およびその解決策を検討する。既成のシステムでは、環境の変化に適応できないと認識・判断した場合、その旨改善・再構築の提案を行う。
	再構築	再学習の結果、提案をベースにしたインセンティブ・システムの改善が当然のこと、場合によっては再構築することもある。

出所：筆者作成。

本研究で提示されたインセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデルは、現代のビジネス環境を前提としたものである。このモデルに基づくと、

①環境変化の感知：企業は常に外部環境変化を感知し、市場ニーズや競合他社の動向を把握する必要がある。これによって、新たな機会を補足し、競争優位性を構築するための戦略を立案することが可能となる。

②内部経営資源の再配置：企業は既存の内部経営資源を適切に再配置することで、新たな機会に対応する能力を高めることができる。経営資源の再配置は、組織内の能力や知識の再構築を含む。

③外部経営資源の活用：企業は外部から経営資源を獲得し活用することで、新たな機会に対応するための能力を向上させることができる。外部経営資源は提携や買収、技術ライセンスなどの形で取得することができる。

という三つの要素を考慮する必要がある。このモデルに基づくと、企業は環境変化に対応し、持続的な競争優位性を構築するために、サイクルを繰り返し、継続的な改善と革新を行う必要がある。一時的な競争優位性だけでなく、長期的な競争優位性を維持するためには、絶えず変化に適応し、競争力を向上させる必要がある。したがって、企業はこのモデルを活用して、環境変化を捉え、内部の経営資源と外部の経営資源を適切に活用しながら、持続的な成長と競争優位性の確保を目指すことが重要である。

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基本パターン

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

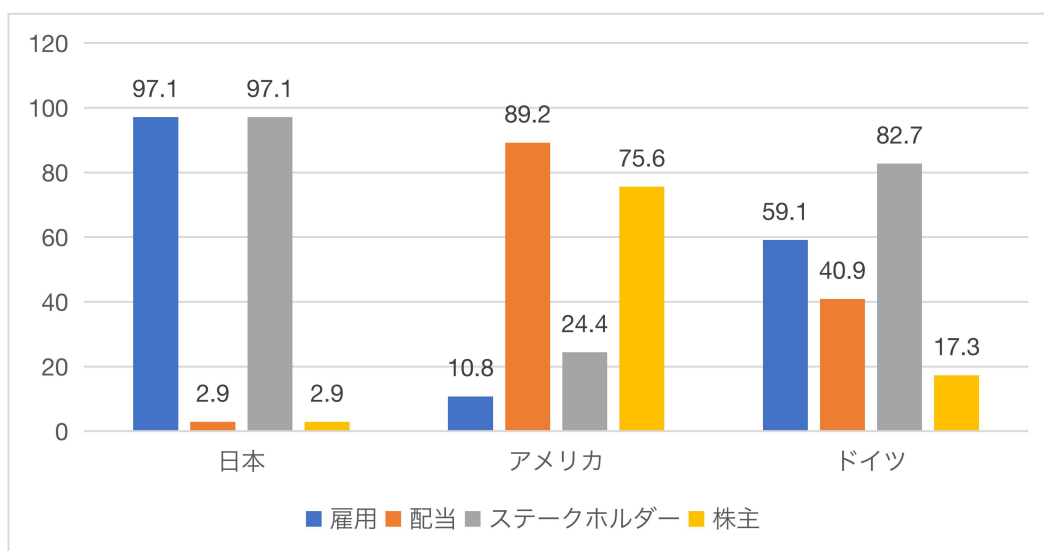
経済活動のグローバル化により、企業は国境を越えて事業活動を展開するようになった。多くの中国企業が海外進出を果たす一方で、海外企業も中国市場への進出が増加している。しかし、先進国企業と比較すると、中国企業の実力は、まだまだ劣っているのが実情である。中国は多くの課題に直面し、先進国企業の過去の成功と失敗の経営が大変良い参考になるであろう。繰り返しになるが、本研究の意味は、中国企業の今後の発展のために必要な課題を発見することにある。なぜなら、中国企業がこれまで経験したことの無い状況に直面し、成長スピードが非常に速いからである。

企業は独自の経営システムを構築している。もしその経営システムが優れていれば、競争優位の源泉となり得る。そして、経営システムが企業の今まで歩んできた歴史から生まれる。本章では、経営システムを歴史の中から生まれる知識の体系として捉える。同様に、インセンティブ・システムも同じく企業が過去の経験から形成される知識の体系である。

本章では、日・米・独の企業を比較対象とし、それぞれのインセンティブパターンや特徴に着目する。吉森（1993）による国際調査では、日・米・独の企業経営者を対象に雇用と配当の優先順位及び企業の経営が「株主利益」と「ステークホルダー全体の利益」のど

ちらを前提として行われているかを調査した。もちろん今から見ると、この調査データの妥当性や信頼性が適切なわけではないが、参考程度に示しておきた。図表 3-1 はその調査結果である。日・米と独の違いは明白である。それぞれの置かれた国の経営環境によって、企業経営の置かれるポイントは異なったステークホルダーに対して力点を強めることになることと確認された。米国では、多くの人が、企業は株主のものというイメージを抱いている。ドイツでは、企業は、株主と従業員のものという二元的所有のイメージが強い。日本の場合は、従業員、株主、メインバンク、取引先、地域社会などのものという多元的なイメージが強く、その中でも従業員のものという考え方をする人が多いとされる。

図表 3-1 3ヶ国企業の経営者からみる優先順位の比較 (%)



出所：吉森賢（1993）をもとに筆者作成。

第1節 日本：社員中心型

明治時代に「殖産振興、富国強兵」というスローガンを掲げられ、国営の製鉄所である第一号の近代製鉄所と八幡製鉄所の設立を契機に本格的に日本の工業化、近代化が進み、社内で技術や技能の定着を目的として熟練者の従業員を育成・確保するために終身雇用、年功賃金という日本的経営制度が誕生した。この時点で確立された日本的経営制度が昭和前期までの労使関係に寄与することとなる（笹島芳雄 [2012] pp.31-54；幸田絵里 [2007] p.150）。

戦後から高度経済成長期にかけて、日本的経営として機能してきたのが終身雇用制、年功序列制に代表される日本的経営システムであった。戦後の日本は敗戦の焼跡から国を再建するため、雇用の安定が社会にとって必要であった。このような社会的要請を受けて、従業員の長期雇用を確保することは、何よりも優先させた。こうした点から従業員を長期的に勤続させる長期安定雇用は社会要請や時代のニーズから生まれたものと言えよう。日本企業は優秀な人材を囲い込むことを目的で、新卒一括採用をはじめとした日本的経営システムが社員の高い忠誠心を生むだけでなく、日本の特徴的な生産方式の発展に大きく貢献したとも言われ、日本企業の競争優位性の源泉となった。（J.C.Abegglen,1958）は、終身雇用、年功賃金、企業別組合などを日本企業の経営の大きな特徴であると指摘し、これらは日本的経営の「三種の神器」として広く人口に膾炙した。

このような日本的経営の特徴は、OECDの労働社会問題委員会が1972年に「OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development：経済協力開発機構）対日労働報告書」の中で、日本的雇用性は「生涯雇用（終身雇用と同じ意味）」、「年功賃金」、「企業別組合」といった三つの主要要素から成り立っていることを指摘以来、日本的経営における「三種の神器」が一般化している。現在でも、これらを日本的経営の特徴であると看做している研究者や経営者は多いと見るべきかもしれない。本節では、これまで優秀な人材を吸引・定着し、陶冶し、有効に活用し、不要な労働力を排除するインセンティブ・システムとして機能してきた日本的経営の特徴を列挙しておこう（図表3-2）。なお、企業別組合については、組織率の低下および組合の交渉力の低下に伴い、その重要性は1990年代から低下し始めていると指摘された（都留2002）。従って、本節では、終身雇用制度と年功賃金を軸に検討したい。

図表 3-2 年代ごとの日本型雇用システムの特徴

年代	1946～1960	1961～1970	1971～1990	1991～2000	2001～2020	2021～
背景	輸出による 成長	大量生産	・ オイルショック ・ 円高	・ バブル崩壊 ・ デフレ	海外シフト	・ 事業構造変化 ・ コロナ禍
発展段階	立上げ期	高度成長期		後退期	低成長期	再生期

HRM	職工身分制度	資格制度	職能資格制度	・目標管理制度 ・コンピテンシー評価 ・役割等級制度	・グローバルグレード ・定年延長 ²⁴	・同一労働 同一賃金 ・働き方改革 ・テレワーク
特徴	三種の神器の確立	・年齢による処遇 ・労働組合による身分格差 徹廃運動	・能力による処遇 ・実態は年功制度のまま	成果主義導入	・グローバル採用 ・グローバル・タレントマネジメント	人的資本経営 ²⁵

出所：筆者作成。

3.1.1 終身雇用制度

日本的雇用慣行の「終身雇用」の定義は一般に、①学校卒業直後に正規雇用として採用されることと、②引退まで同じ企業に勤め続けることの2点である。先述べたように、終身雇用制度は、個別企業の経営活動によってのみ維持されているわけではない、戦後の社会的要請や時代の変化により、日本の国民生活の基盤として機能してきた面にも目を向ける必要がある（間 1996）。特に製造業や化学工業等技術の高度化に伴い、特殊な技能を持つ従業員の育成が必要とされた。企業はこれらの特殊技能を持つ従業員を囲い込むことで競争優位性を確保しようとした。特殊技能を習得した従業員は当該企業の特殊資源である。特殊資源の模倣が困難であればあるほどライバル企業はその資源を獲得できない。つまり、不可視化が高く用意に真似できないから企業の競争優位は持続できると考えられる。これも終身雇用制度を前提条件としたインセンティブ・システムが強固なものとなった一因である。一方、日本企業は欧米諸国から生産設備や技術を導入し、それを自社の従業員に習

²⁴ 2013年に政府が改正した「高齢者雇用安定法によって」65歳までの雇用確保が義務づけられることとなり、2021年04月01日に施行された、改正「高齢者雇用安定法」では、65歳から70歳までの労働者の就業機会を確保するために、「70歳までの定年引き上げ」もしくは「70歳までの継続雇用制度」などの措置を講ずる努力義務が新設された（社員コラム：「65歳定年延長はいつから？雇用確保の義務化に伴い見直すべき制度や助成金を解説」<https://school.jp>：2022年09月01日に最終アクセス）。

²⁵ 経済産業省が2020年09月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート）」によれば、人的資本経営とは、企業競争力の源泉が人材との認識から「人材の『材』は『財』である」と捉えたうえで、企業価値向上をもたらす「人的資本」の形成をもたらす経営、と定義される（「人的資本経営」をどう進めるべきか―二面作戦と産官学連携が鍵に― <http://www.jri.co.jp>：2022年09月01日に最終アクセス）。

得させる方式で展開された。そのため、従業員を長期的に勤続させる必要があり、それも企業の生産性を高める要因となった。また自社で習得した特殊技能の従業員が退職した場合は、人材投資の回収も困難となり、企業にとって極めて大きな損失と言わざるを得ない。こうした点を考えると、終身雇用制度の形成は企業ニーズから生まれたものといえる。しかし、日本企業では、原則として、従業員と勤務先（所属企業）との結び付きは、定年退職になっても弱まることなく、「再雇用」あるいは「再就職」が広く行き渡り、従業員は事実上死ぬまで勤務先（所属企業）と密接な接触をもち続けていると考えられる。このことがこのような制度を「終身雇用」と名づけることを可能ではないか。

図表 3-3 に示されているように、日本的経営システムが形成された初期には、質の高い労働者が多く存在していた。特に高等教育を受けた労働者は、日本企業の競争力や製品品質の向上に貢献するだけでなく、日本的経営システムの成立には欠くことのできない存在となっているのである。また、男性は全体として、初職の10年定着率は半数近くであり、いまだに高い水準にあるといえる。一方、女性では、結婚や出産に伴う退職がある為、初職の継続者はいずれも男性よりそれぞれの継続割合は低い。男女とも一部の流動傾向がみられるものの、趨勢としての長期勤続傾向は根強い。図表 3-3 において「5年」、「10年」の継続割合を見る限り、初職を継続する傾向に大きな変化は見られない。企業において今日までに長期的な雇用制度が継続し続けてきたことで安定性があると考えられる。

図表 3-3 労働者の最終学歴（性別・生年別）および初職の継続状況

性別	生年	最終学歴			初職の継続年数		
		中・高校	専門・短大/高専	大学 大学院	3年	5年	10年
男性	1955～64年	45.0%	11.2%	41.2%	82.4%	73.2%	59.1%
	1965～74年	42.5%	17.2%	37.6%	77.9%	69.9%	57.9%
	1975～84年	35.0%	21.2%	40.4%	76.7%	65.2%	49.1%
	1985～94年	28.4%	20.8%	47.6%	83.2%	70.7%	63.5%
	平均	39.0%	17.2%	40.9%	79.7%	69.9%	56.4%

女性	1955～64年	50.5%	35.3%	12.1%	68.9%	48.6%	22.1%
	1965～74年	40.3%	42.1%	15.0%	69.0%	51.0%	26.6%
	1975～84年	29.8%	43.8%	24.6%	61.9%	45.0%	24.8%
	1985～94年	31.1%	33.2%	33.2%	63.7%	45.7%	22.5%
平均		39.3%	39.1%	19.4%	66.6%	48.2%	24.3%

出所：労働政策研究報告書 NO.210（2021年）をもとに筆者作成。

このようなインセンティブ・システムは日本企業の国際競争力を高め、国民経済の発展を牽引した。終身雇用による人材の長期育成は、モノづくりという事業との適合性によって正当化された側面もある。終身雇用制度は、従業員の動機付けやプライベートライフに関するインセンティブを提供することで、多くの従業員が求めてきた。終身雇用を前提条件とするプライベートライフを維持するとなら、企業経営の事情がどうあれ日本社会の問題として終身雇用を否定するわけにはいかない。要するに、終身雇用には日本経済発展に長期的な人的資源の活用という側面と、安定した生活を求める基盤という側面がある。90年代以降、多くの日本企業は低成長や少子高齢化といった課題に直面し、経済合理性や経営合理性の観点から様々な戦略変更や人事制度の変更を余儀なくされてきた。急激な変化を対応するため、一連の雇用政策が公布された。しかし、長期的雇用に着眼すると、これらの政策が企業の経済活動にプラスでなかったとしても、従業員の生活保障のためにこのような制度を維持する必要があるとされる。（2015年調査）によれば、「終身雇用」の支持率の変化に関して、年齢層別の結果をみると、すべての年齢階層で87～89%台と約9割が支持結果となり、年齢階層で大きな違いは見られないということを報告している（図表3-4）。

図表 3-4 「終身雇用」の支持率の変化（%）

調査年	1999年 (1回目)	2000年 (2回目)	2001年 (3回目)	2004年 (4回目)	2007年 (5回目)	2011年 (6回目)	2015年 (7回目)
全体	72.3	77.5	76.1	78.0	86.1	87.5	87.9

20～29 歳	67.0	73.5	64.0	65.3	81.1	84.6	87.3
30～39 歳	69.1	72.0	72.6	72.1	85.9	86.4	88.4
40～ 歳	70.8	77.3	74.6	76.9	86.5	87.8	88.6
50～59 歳	71.0	77.1	78.9	80.0	86.0	85.2	88.1
6069 歳	75.4	80.1	78.4	82.6	86.5	89.8	88.1
70 歳以上	83.2	84.0	85.0	85.4	87.7	88.7	87.1

注：次回の調査は、2021年09月下旬～10月下旬に行われたが、結果がまだ発表されていない。

出所：（平成28年09月23日（金））独立法人・労働政策研究・研修機構、「第7回勤労生活に関する調査」結果より引用（令和4年01月01日アクセス）。

一方、日本的経営システムは、崩壊論や限界論が唱えられる中でも、環境の変化に応じて部分的に形を変えながら今日までに存続し続けており、その中には日本的経営システムの合理性や安定性がある。日本企業のインセンティブ・システムにおける最大の特徴である終身雇用については、企業の内部労働市場論によって構築された内部昇進制度が人材の定着化を促し、企業の生産性につながるということが明らかにされている。また、日本企業のインセンティブ・システムは成長において、日本社会の要請や時代のニーズに基づいて形成されたものと考えられる。したがって、日本的なインセンティブ・システムを再構築することは、日本企業の存在感を再び高める可能性を秘めていると言える。ただし、この再構築は容易な課題ではないが、適切な変革と柔軟な対応を行うことで、日本企業の競争力の向上に繋がると考えられる。

3.1.2 年功賃金

経済成長の鈍化とバブル崩壊以降の長期にわたる経済の低迷の下で、伝統的な企業のインセンティブ・システムが機能不全を起こしたように、多くの企業が経営の見直しを迫られた結果、日本的経営にも変化が生じている可能性がある。本節では年功賃金に焦点をあてて分析する。

日本企業では、労働者の賃金が勤続年数とともに長期間にわたって上昇していく傾向がある。これに対して、欧米諸国企業では、株主と従業員の利害調整において「社員中心」の利害を重視するとともに、社員間の利益配分において年功序列的な配分原則を適用してきた。このような賃金制度は一般に「年功賃金」と呼ばれている。しかし、欧米諸国企業における優秀な人材を選抜・良くするためのスター・システムが存在しており、早い昇進形で採用されている。このような人事システムは社員間競争意識を醸成すると同時に、社員のモチベーションも向上させることがあると指摘された。一方、日本企業の年功賃金は、社員のインセンティブに乏しく、社員のモラルがダウンする可能性が高いであるとされている。しかし、日本企業における年功賃金に対する批判的論調に対して、インセンティブの視点から制度の利点を分析した（岩田龍子 [1993] ;伊藤秀史 [1993] ）。岩田（1993）は、日本企業の年功序列における勤務評定をベースにしたわずかな賃金格差が終身雇用の中で極めて重要であり、経済コストとインセンティブの両面から制度を高く評価された。伊藤（1993）は、欧米諸国企業の早い昇進方式と真逆の遅い昇進方式は、同期の従業員に出世の可能性を認識させ、個人能力の高めに努力するインセンティブを与えることができると高く評価された。両氏が指摘しているように、年功序列は、社員のモチベーションを高めるという点において極めてインセンティブに富んだシステムであると考えられる。ただし、経済の変化やグローバルな競争環境の中で、これまでの日本的な経営システムにも変革が求められる可能性がある。

本節では、『賃金構造基本統計調査』の令和2年度のデータを元に、年功賃金に関する分析を行った。分析の焦点は労働者の年齢、性別、最終学歴、賃金額、および年功賃金の支持率の変化比較に絞った。図表3-5のような賃金統計を見る際に注意が必要なのは、私たちが観察しているのは、年功賃金の「制度」ではなく、「実態」だということである。実際に、成果主義等の制度を導入している企業でも、従業員の仕事能力や業績成果が年齢や勤続年数に応じて上昇していれば、従業員の賃金も年齢や勤続年数とともに上昇することになると考えられる。つまり、賃金の上昇が年功序列に基づく制度によるものではなく、実際の実績や能力に基づいている可能性があるということである。

図表 3-5 学歴、性別、年齢階級別賃金の変化比較（2020 年）

性別・年齢階級		大学院	大学	高専・短大	専門学校	高校
男性	～19 歳					182.4
	20－24 歳	252.3	229.1	213.7	213.4	204.3
	25－29 歳	282.0	266.2	249.1	241.2	233.1
	30－34 歳	337.8	313.9	281.6	274.2	258.7
	35－39 歳	435.9	365.2	325.7	299.8	285.2
	40－44 歳	498.9	416.4	359.8	319.8	311.4
	45－49 歳	560.3	461.5	390.9	351.4	333.3
	50－54 歳	636.5	526.6	439.9	376.2	345.4
	55－59 歳	714.9	516.5	440.4	378.5	353.7
	60－64 歳	617.6	378.0	311.4	293.8	268.0
	65－69 歳	595.2	354.8	292.3	258.1	238.6
70 歳～	737.6	370.2	247.3	221.6	221.3	
女性	～19 歳					174.5
	20－24 歳	243.3	226.5	204.7	216.4	189.6
	25－29 歳	274.4	249.5	224.6	236.1	201.5
	30－34 歳	336.4	275.3	236.5	247.8	206.6
	35－39 歳	364.7	298.2	249.5	256.8	216.1
	40－44 歳	450.3	320.3	264.9	275.2	221.9
	45－49 歳	500.1	340.9	275.8	279.4	234.0
	50－54 歳	558.0	382.0	289.0	287.6	233.5
	55－59 歳	534.5	381.3	284.8	299.0	234.0
	60－64 歳	560.8	307.3	245.2	265.9	206.1
	65－69 歳	562.0	335.3	249.0	247.2	195.7
	70 歳～	808.6	311.7	283.7	258.6	205.8

出所：「賃金構造基本統計調査の概況」（令和 3 年 03 月 31 日）をもとに筆者作成。

年功賃金は、江戸時代から続く大工、左官職などの伝統的職業において、ヨーロッパのバルドほどの拘束力はないにしても、城下町における同業界の同業者組合が構成員の技能を評価し、賃金の各付けを決めていた。時代の流れに、これらの職人の一部は、一企業内に定年退職まで定着するのではなく、「渡り職人」として、企業間を自由に転職していた。しかし、明治時代の後半に入ると、製造業界における熟練工の不足が問題となった。当時は自由に企業間を移動して働く「渡り職人」が主流であったので、仕事の能率を上げるために、職場への足止め策として賃金策と呼ばれる出来高給が導入された。日本社会全般に定着したこの頃は、年功制を維持していくには困難な課題も内包し始めることとなった。それは第1次オイルショックと第2次オイルショックにおける人事変化対応のため、様々な賃金改革が行われた。このような賃金改革は、従業員全員が、年一回勤続年数の増加とともに昇給するという年功型昇給は、従業員評価や査定によって従業員に対する賃金額が異なるものの、多くの企業で制度として実施されていた。1991年のバブル崩壊とともに、米国における行動科学に着想を得た成果主義中心としての賃金制度が日本で注目され、日本では賃金制度等の変更を行い始めた。この時代の日本企業のHRMにおける賃金制度の成果主義化は、年功型制度や目標管理とセットとして導入されるようになってきたが、まだ本格化しておらず、1990年代前半に一部企業での採用にとどまっていた。大きな原因は、成果主義が職場の人間関係の悪化を招いたり、職場でのモラルが低下したりすることがあった。その後、見直しが進められている（城繁幸 [2004]）。このような、賃金制度の改革を行う条件は時代とともに変化してきたものの、日本なりの賃金制度が時代の変化に対応できたことが、今日までに続けてきた大きな要因だと考えられる。日本企業のHRMにおける賃金制度がインセンティブ・システムとしてどのように変えようとしているのか、今後も注視していく必要がある。

HRM論およびインセンティブ理論の枠組みでは、企業は同等の一般的人的資本を持つ者であれば、外から採用した転職者よりも企業内部労働市場にいる生え抜きの従業員の方を昇進させる内部昇進を好む。（Milgrom and Roberts 1992）は、企業内部労働市場に複数の雇用慣行の間に相互補完性が強調された。従業員の側、日本的経営に代表される終身雇用と年功賃金は相互作用により従業員にインセンティブを与え、特殊技能を習得することが可能となる。企業の側、終身雇用と年功賃金を採用することで、企業の生産性の向上と経営の安定性に寄与すると考えられる。一方で、日本的経営システムの形成は日本なりの歴史と背景から「終身雇用」、「年功賃金」、「企業別組合」を三つの柱として成り立っ

てきていることは、どちらかの制度が何かの理由で継続困難となった場合、もう一方の制度の衰退も同時に引き起こす可能性がある」と筆者は考える。日本的経営システムの衰退は、企業の生産性と従業員のみならず社会安定にも大きな影響を与える。最近のアンケート調査結果を見る限り、企業側も従業員側も、日本的経営システムの継続に関して、これまでの制度を維持・継続することが実態を示している。近年は若年層ですらそのような希望が再び強くなってきていると確認された（図表 3-6、図表 3-7）。

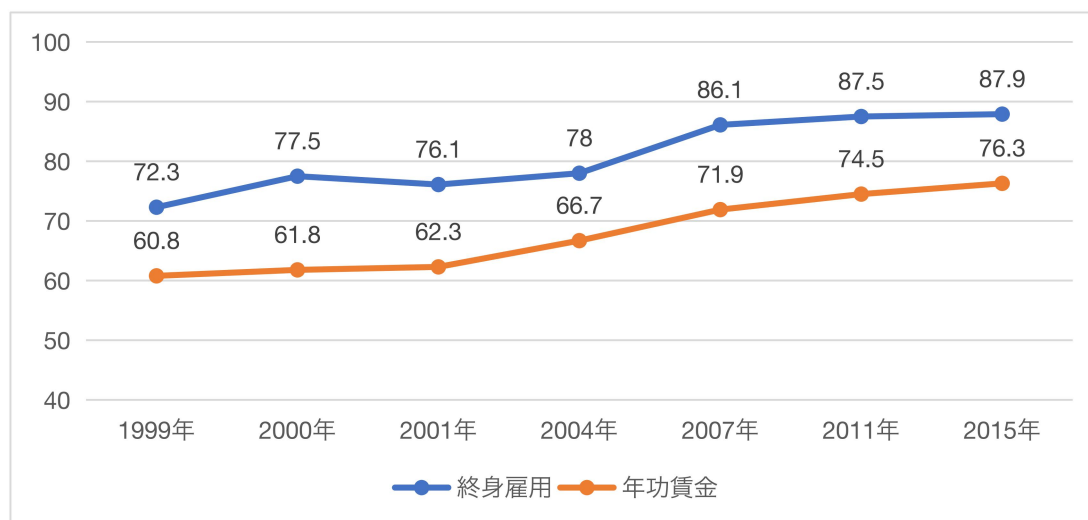
図表 3-6 「年功賃金」の支持率の変化（％）

調査年	1999年 (1回目)	2000年 (2回目)	2001年 (3回目)	2004年 (4回目)	2007年 (5回目)	2011年 (6回目)	2015年 (7回目)
全体	60.8	61.8	62.3	66.7	71.9	74.5	76.3
20-29歳	56.2	54.5	54.1	56.1	75.5	74.5	72.6
30-39歳	56.8	57.7	55.8	62.3	63.8	73.1	72.8
40-49歳	55.3	58.2	61.5	66.4	68.2	70.2	73.7
50-59歳	60.2	61.3	61.8	67.4	72.0	73.0	76.2
60-69歳	66.9	67.9	67.4	69.5	72.4	75.5	75.7
70歳以上	73.0	70.1	72.0	74.5	79.1	80.2	82.1

注：次回の調査は、2021年09月下旬～10月下旬に行われたが、結果がまだ発表されていない。

出所：（平成28年09月23日（金））独立法人・労働政策研究・研修機構、「第7回勤労生活に関する調査」結果より引用。（令和4年01月01日アクセス）

図表 3-7 日本の経営システムの支持率の変化 (%)



注：次回の調査は、2021年09月下旬～10月下旬に行われたが、結果がまだ発表されていない。

出所：（平成28年09月23日（金））独立法人・労働政策研究・研修機構、「第7回勤労生活に関する調査」結果をもとに筆者作成。

それでは、日本の経営の分析結果から、日本の経営の行方についてどのような示唆が得られるだろうか。

(1) 過半数の日本人が「社員重視の日本的経営」システムを支持しており、環境の激化により、多くの日本企業が推進している「社員重視の日本的経営」システムの改革は、安定した経営基盤を持っており、近い将来に国民の企業観が主導してきた日本的経営システムの改革方向性が急激に転換する可能性は予想されにくいと考えられる。

(2) 日本企業における社員中心型のインセンティブパターンは、従業員のモチベーションや生産性を向上させ、組織全体のパフォーマンスを高めることを目的としている。R&D従業員に対しても、R&D従事者の専門性と創造性を重視するインセンティブ・システム（R&D職のタイプ別報酬システム、R&D職の業績評価システム）が多くの日本企業で採用されている²⁶。

²⁶ R&D職においても他の職種と同様に、多数の業績評価指標が存在する。その代表的なものを量的指標と質的指標に大別する。量的指標：①インプット指標：R&D費用、研究者数、②アウトプット：特許取得数、試作品完成数、③成果指標：利益、原価節約額、顧客満足、④組み合わせ指標：利益/R&D費用など。質的指標：研究者あるいはチームに対する、監督者、仲間あるいは顧客による等級づけ

(3) 両者をめぐるもう一つの重要な論点が、両者が一体のものかどうか、ということである。本節の冒頭に述べられたように、「終身雇用」、「年功賃金」、「企業別組合」が日本企業の「三種の神器」であることを論じる場合、両者は一体とされることが多いが、理論的にも関連性が強いといえる。ベッカーの人的資本理論とラジアーの理論において、従業員は入社から定年までの期間内で企業と個人が投資費用を分担し、収益の回収期間にわたる長期（終身）雇用を前提としている。言い換えれば、年功賃金の説明として、「勤続年数」を重視するものであり、勤続年数を重視する以上、長期（終身）雇用が前提となるのは当然であると考えられる。しかし、欧米諸国企業に主流となっている成果主義を採り入れる際には、日本的経営システムを変えるべきものと変えるべきではないものを見分ける必要がある。

(4) 過去の事例からも分かるように、成果主義の導入に注意する必要がある。一部の企業では、混乱や赤字に繋がったり、従業員の不祥事や内部告発が起ることもあった。これらの問題を避けるためには、これまでの日本的経営システムの構築歴史を意識しながら、「個別企業の生産性の範囲内」という変わらぬ課題を並べるだけでなく、将来にわたる各産業の育成とそのための社会的富の配分を念頭におき、慎重に行わなければならない²⁷。

第2節 アメリカ：株主中心型

マネタリストの提唱者として知られるミルトン・フリードマン教授（ノーベル経済賞受賞者）は1970年09月にニューヨークタイムズ紙においては「企業の社会的責任は利益の増大である」と題する記事を寄稿し、米国企業の義務は、唯一、株主に対する経営収益の最大化であると指摘した²⁸。そして、1997年09月、ビジネス・ラウンドテーブル（Business Round Table :米国主要企業200社以上から構成される財界団体、以下、「BRT」）は、米国企業の主たる目的が出資者（株主）のために経済的リターンを創出することであると主張した²⁹。それ以来、アメリカにおける企業経営は、企業の所有者である株主こそが主権者であるという前提にたち、主権者に沿った株主中心としての企業経営を一貫して行ってきた。事実、1980年代初頭に米国企業は、収益の約50%を株主に還元

²⁷ 城繁幸（2004）によれば日本で最初に本格的な成果主義システムを導入した富士通は、社内の混乱が続いて赤字に転落し、その後軌道修正を行わざるを得なくなった。具体的な例として、成果主義の下で功を焦る従業員が不祥事を起こしたり、業績争いで敗者となった従業員がその鬱憤をはらすために内部告発をするようなこともあった。

²⁸ “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,” New York Times, September 13th 1970.

²⁹ “The Business Responsibility of Business is to Increase its Profits” September, 1997.

し、それ以外は従業員などに配分していたが、2007～2016年にかけて、米国企業は収益の93%を株主に還元した³⁰。しかし、2019年08月には、BRTが「Statement on the Purpose of a Corporation(企業の目的に関する声明)」を発表し、「すべてのステークホルダーに価値をもたらすことが企業の使命である」とした³¹。

このような声明は、BRTが1997年以来「企業の第1の目的は株主に奉仕すること」という「株主至上主義」を掲げてきただけに“大転換”とも言われた。アメリカ企業に根差した「株主主権、成長重視・キャッシュフロー重視」というDNAの観点から考えてみると、今回のコロナ危機を契機に株主至上主義の行き過ぎた部分を自己修正しているということではないかと、筆者は考えている。ところで、米国型企業経営にとって効果的な企業統治はどのようなものかを考える際に、大きく分けて株主を重視する考え方と取締役を重視する考え方がある。一方で、株主以外のステークホルダーについての利益も重視することもある。ここでステークホルダーとは、企業活動に対して、利害関係者を有するもので、具体的には従業員、顧客、債権者、社債権者、政府行政、地域社会などをさすが、このうち、債権者をとっていても担保債権者と非担保債権者、自発的債権者と非自発債権者、交渉能力のない債権者などに分類分けが可能であるため、どのステークホルダーを対象とするかによって具体的な保護方法も変わってくる。ただし、企業において株主の組織上の利害と従業員の個人的利害は必ずしも一致するとは限らない。ステークホルダー利害と組織上の利害を緩和するメカニズムの一つとして従業員による従業員持株制度（Employee Stock Ownership Plan、以下、「ESOP」）が挙げられる。企業経営論において、株主と従業員は、一般的に考えられるほど必ずしも「対立概念」だけで議論できない。

3.2.1 株主至上主義

近年、グローバルゼーションと呼ばれる現象が世界中で様々な問題が惹起している。この問題をめぐる政治的な対立関係とは異なり、市場至上主義に基づく所得格差を発生させ、世界中に伝播している。グローバルゼーションを推進することが市場における自由な競争を大義名分とする上場公開企業の経営活動である。また、所得格差の拡大や気候問題への

³⁰ “Companies Shouldn’t Be Accountable Only to Shareholders,” Wall Street Journal, August 14th 2018.

³¹ 同団体の会長を務めるJPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモン最高経営責任者（CEO）の他に、アマゾン・ドット・コム（Amazon.com）のジェフ・ベゾスCEOやゼネラル・モーターズ（GM）のメアリー・バーラ（CEO）など181の企業経営トップが名を連ねてた「『日本経済新聞』2019年08月20日」。

関心の高まりを背景として、米国を中心に「企業は誰のものか（最終決定権を有しているのは誰か）、また企業の目的は何か（企業はどのステークホルダーの利益の為に存在するか）」に関する議論が活発している³²。そこでは、株主至上主義からステークホルダー主義への重視方向の見直しが行なわれている。

米国において、ステークホルダーの利益をどのように考慮するかについては、時代とともに考え方に変遷がある。本節では、株主至上主義を巡る議論の歴史的変遷を概観したのち、現在大きな流れとなっている株主が企業主権者としての覚醒のもとでの持続可能な経営規範化について分析する。まず企業の目的についての公式見解の変遷を眺めてみることにしよう（図表 3-8）。

図表 3-8 米国企業における「企業の目的」の変遷

年代	主な内容
1970 年前半まで	<p>①1943 年にジョンソン・エンド・ジョンソンの「Our Credo」によると、ステークホルダーに対する優先順位の説明がある。</p> <p>第 1: 患者、医師、看護婦、すべての顧客、</p> <p>第 2: 全従業員</p> <p>第 3: 地域社会、全世界の共同社会</p> <p>第 4: 株主</p> <p>②1961 年のハーバード・ビジネス・レビュー調査によると、約 83%の経営者は、従業員と消費者の利益を考慮せずに株主の利益のためだけに経営活動を行われていると回答した。</p>
1970 年代後半 ～	1974 年（ERISA 法）と 1988 年（エイボンレター）によると機関投資家である年金基金の受託者の責任が明確されたため、企業の経営者が株主重視の圧力が増大した。フリードマンの思想、エージェンシー理論、新自由市場主義の経済政策などの影響で、

³²企業理論の見解が様々であるが、Bainbridge 教授は、手段軸（means axis）と目的軸（ends axis）の 2 つの軸によって企業理論をいくつかの分類している。その理論によると、手段軸では株主中心主義と経営者主義に分けられる。目的軸では株主利益最大化主義とステークホルダー主義に分けられている。手段軸に関しては、法律上株主の権限が弱められているため、現在の米国企業経営活動では実質的に株主中心（至上）主義がとられていないとする。しかし、目的時に関しては、米国企業統治における基本的な特徴は株主利益の最大化であり、これが企業の目的であるとされている。

1990年代前半	<p>株主第一主義の思想が確立された (Berger,D.j.2017;Berger,2019)³³。</p> <p>具体的には、</p> <p>①企業の社会責任は利益を追求することだけである。</p> <p>②代理人である経営者は、主人である株主の利益の為に働くべきである。</p>
Business Round Table (BRT) の声明	
1997年	BRTによると、経営者と取締役会の最優先の義務は株主に対してであり、他のステークホルダーへの考慮は株主への義務の派生でしかない (BRT(1997)・p.3)。
2016年	BRTによると、最近に多くの株主は、過去の株主に比べて取締役及び企業経営者とのエンゲージメントに対してより高く期待されている。彼らは、伝統的に取締役会と企業の経営者の専横出会った企業の戦略作成や戦略判断、資本調達及び社会的責任に意見を望んでいる (BRT(2016)、p.1)。
2019年	<p>BRTによると、それぞれの企業がその企業の目的を遂行するにあたって、われわれはすべてのステークホルダーに対する基本的な義務を共有することである。</p> <p>具体的には、</p> <p>①顧客への価値提供 (顧客の重視は営利企業にとってはある意味当然の命題である)</p> <p>②従業員への資本投資 (公正・公平な報酬システムと重要な福利厚生、さらに変化対応するための従業員教育・職業訓練への支援・多様性・一体性・尊敬の醸成)</p> <p>③サプライヤーとの公正で論理的な取引 (企業経営目的達成の為に良きパートナーとなるための努力)</p> <p>④企業経営活動が行われる「地域社会」の支援 (人々へのリスペクトと地球環境保護)</p> <p>⑤株主に対して、中長期的な価値創造し、株主との透明で効果的なつながりを持つことを約束することである。</p>

出所: 太田 (2019)、林 (2021) Berger,D.j (.2017)、Berger, (2019) および BRT をもとに筆者作成。

³³Berger,D.j.(2017)“In Search of Lost Time:What if Delaware Had Not Adopted Shareholder Primacy”Working Paper,SSRN2916960

Berger,D.J(2019)“Reconsidering Stockholder Primacy in an Era of Corporate Purpose”Working Paper,SSRN3327647

以上、米国企業における株主至上主義の変遷を概観してきたが、企業の目的について考えた場合、株主が第一であり、他のステークホルダーはあくまで副次考慮対象であるとする考え方が一般的であった。しかし、近年では、経営目的において株主至上主義からステークホルダー主義への大きな転換が見られる。つまり、2019年の声明は1997年の声明に取って代わり、現代的な基準を示すものであるとされる。ただし、このような豹変は、これまでの株主至上主義に基づいて経営活動が行われてきたかという点については、議論の余地がある。一方で、一部の企業は社会的責任や持続可能性への配慮を示してきた。このような事例から、単純な株主至上主義だけでなく、ステークホルダーを考慮に入れた経営手法も存在していたと言える。ステークホルダー主義に基づく経営戦略の執行者や意思決定の権限については、具体的な企業や業界によって異なる。一般的には、経営者や取締役会が最終的な意思決定権をもち、経営戦略を策定・実行する。最後に前述のとおり、BRT声明そのものでは、ステークホルダーの間に優先順位付けているが、それを米国の判例法などで根拠づけることができるか、また、新たな制度の対応が遅れる企業も追従せざるを得なくなり、企業のステークホルダー主義への転換を強く後押しすることになるではないかという疑問が残る。

一方、コロナ禍の影響により、所得格差の問題が一層顕在化しており、企業経営効果に対する期待がより高まっていると考えられる。また、所得格差や環境などの社会問題と企業の関連性に基づいて企業を評価する傾向が強まっていること、その目線が厳しいものに変わりつつある点は、これからの企業経営者も理解しておく必要がある。しかし、企業経営においてはステークホルダー資本主義か株主資本主義か、あるいは、企業の収益力を示すROE重視か企業の社会性を示すESG重視かという白か黒かではなく、本来の企業経営活動を通じて、両者の「統合活用」が求められるのであろう。そのためには、企業が財務資本とその他の資本調達を関連つけた上で、その企業価値創造プロセスを財務情報と非財務情報の「統合活用」と企業短期経営、企業中長期経営の時間軸の「統合活用」等2次元の統合を意識する必要があると筆者は考えている。ただし、こうした「統合活用思考」に基づく事業モデルを中長期間に渡って株主を始めとしたステークホルダーに説得し続けられることは決して容易なことではないかと考えられる。つまり、企業経営活動において、経営者の卓越の手腕よりも、むしろそうした「統合活用思考」をどれだけ企業組織に浸透させることができるかが鍵になると、筆者は考えている。このような総合思考を持つ経営者が、組織内に共有され、実践されることが重要である。

3.2.2 従業員持株制度

アメリカでは1950年から80年までの30年間において、企業のパフォーマンスにおける主な利害関係者は、機関投資家に移行した。即ち年金基金、信託基金、ESOP等のメカニズムを代表する。社会の変化とともに、現在のアメリカ企業における株主重視も変化し、株主重視は基本的に従業員の新しい利益を代表する方法となった。新しい投資家は従業員と、その退職後の利益代表者や受益者と見なされる。この視点から見ると、米国企業の経営活動は基本的には従業員を主体とした利益代表者・受益者によって経営されている。したがって、企業価値を向上させる手段としてのインセンティブ制度の重要性は自然と高まってくるのが容易に推測できる。このような背景から、アメリカ企業におけるインセンティブ制度の一手段として、長期インセンティブ制度の一つであるESOPに注目されている。ESOPは、従業員の報酬を株価に連動させることにより、企業の内部関係と外部の株主の利害を一致させ、中長期のインセンティブ制度として企業価値や業績向上に強いインセンティブを与えることができる。「広義のESOP」は、企業の長期的な経営戦略と便宜供与ではないにしても従業員に企業恩恵を与えて従業員が勤務する企業の株式を含む一切の株式を有利な条件で購入させる制度であり、「狭義のESOP」は、企業の経営方針として従業員に便宜供与し、自社の株式の取得と長期保有を誘導することで企業の一体感を増進させ、労使関係の安定性を図ろうとする制度である。

以上の観点から、本節は、米国企業におけるESOPについて考察する。

米国のESOPは、他の先進国と比較して歴史が長く、1840年代に既に米国のニューイングランド地方を中心とする企業に存在していた。早期に設立した企業としては (Illinois Central Railroad Company, National Biscuit Company, Firestone Tire & Rubber Company, Procter & Gamble Company) 等が挙げられる。これらの企業では、主として利益分配、貯蓄儉約及び労資共同促進を目的として従業員株式購入制度としてのESOPを導入した。市村昭三教授は、米国のESOPを8つの形態に区分している (市村昭三 [1996] pp.827-835)。それらは、下記のようなになる。

(1) レバレッジド従業員持株制度

(2) 401 (K) 制度

(3) 繰延利益分配制度

(4) 従業員株式購入制度

- (5) 株式ボーナス制度
- (6) 給付制度
- (7) 従業員による自社株式の個人購入
- (8) ストック・オプション制度が含まれている（園田光司 [2004] pp.121-122）。

米国において確定拠出型企業年金制度の一つの形態としての ESOP は、1950 年代に投資銀行家ルイス・ケルソ氏に提唱され、974 年「Employee Retirement Income Security Act（従業員退職所得保障法：ERISA）」と 1975 年の減税法を契機に、ESOP と呼ばれる全額企業拠出の退職給付型の持株制度として確立されたものである。ERISA 法では、年金受給者の権利を保護するために、多面的に規定している法律であり、具体的な施策として考案されたプランが ESOP であった。経営戦略上の要素に関して、以下の 5 点を指摘された。

- (1) 従業員の退職給付金制度より充実させること
- (2) 労働配分率を高めるステークホルダーとしての従業員の利益を高めること
- (3) 退職金の金額を業績（株価）を連動させることでインセンティブを高めること
- (4) 従業員が企業統治に参加すること
- (5) 企業価値を損ねるような敵対的な M&A に対しては反対株主となることである（渡部 潔 [2009]）。

1980 年にライススラーが倒産の可能性に直面した際、連邦政府が借入に対する政府保証を付す条件のひとつとして、同社による ESOP の設立を求められることが注目された。しかし、公開企業による同制度設立ラッシュとも言える状況が訪れたのは、1980 年代の後半のことである。

また、1984 年と 1986 年は税金改革が行われ、1996 年には中小企業保護法や 1997 年の税金納入者救済法、2001 年の経済成長と減税調停法などが実施されたことにより、ESOP の形成に関連していると考えられる。これらの法律や政策改正に伴い、ESOP は企業の資金調達や敵対買収にたいする M&A 防衛策として普及された。1974 年以降、米国では ESOP が提唱されて以降、様々な税制優遇措置が導入されたため、多くの企業が ESOP を導入され始めた。特に上場企業では、激しさを増した敵対的企業買収に対するための手段として、注目されたことがあげられる。Bagwell and Showen (1989) は、1977 年から

1987年の10年間に企業の配当が平均6割強増加したのに対して、ESOPは、約8倍になったと述べた (Bagwell, L. and J. Shoven [1989] pp.129-140)。しかし、1990年代に入ると金融機関への税制優遇が廃止されたり、会計基準が変更されたり、ストック・オプションプランが普及されたりしたため、敵対的企業買収防衛策としての導入が減少した。さらに、ESOPへの税金優遇が縮小されたり徹廃されたりするなどの影響で、上場公開企業におけるESOPの導入は頭打ちとなり、非上場企業での導入も行われるようになった。2016年までの統計では、米国ではNCEO (National Center for Employee Ownership) によると、その制度を導入している企業が6624社であり、14206950名の従業員が参加した。例えば: GE、IBM、スターバックス、サウスウエスト航空、シスコシステムズ、サービスマスターなどの優良企業は、正社員だけでなく、バイト従業員までも全員にESOPなどの権利も与えている (谷島 [2010] p.36)。

ESOPは、従業員に株式を付与することで大きな経済的利益を提供する一方、企業にも税金優遇と強力な資金調達的手段を提供するものである。米国における実証研究の多くは、ESOPを導入した企業の株価上昇、および企業の生産性を高めているという実証結果が得られていると確認された (Vermaelen [1981] pp.139-183; Comment and Jarrell [1991] pp.1243-1271; Ikenberry, Lakonishok, and T. Vermaelen [1995] pp.181-208; Stephens and Weisbach [1998] pp.313-333 など)。言い換えれば、従業員を企業の株主とすることによって、企業の利益が直接的に従業員の利益となり、従業員は自身の利益のために積極的に働くことが期待される。その結果、企業は生産性の向上を見込むことができる。また、米国企業では、株主 (従業員) の長期的な利益を高めるために他のステークホルダーの利益を尊重し、バランスを取ることが重要であるとの考えがより浸透しつつあり、そのような考え方を意識したインセンティブ構造の構築は強化されつつある、との考えを示す旨の答えを得た。ただし、ESOPはあらゆる場合に適切であるとは言えないが、従業員持分による多くの利益およびESOPの資金調達メリットを考えると、このインセンティブ制度の導入は十分検討に値する。

第3節 ドイツ: 株主と社員並行型

前節にて、日本、そして米国におけるインセンティブ・システムの特徴をめぐる議論の現状を検討してきた。1989年、東西ドイツ統一が行われ、西ドイツに比べて生産性が約三分の一の東ドイツ2千万人を抱え込むこととなった。西ドイツマルクの約1割の価値しかなかった東ドイツマルクを等価交換した。経済景気が大きく落ち込み、「ヨーロッパの病人 (Sick man of Europe)」と呼ばれた (岩本晃一 [2015] p.2)。だが、今やヨーロッパ圏で最強の経済力を有し、「ヨーロッパ経済のエンジン」・「独り勝ちのドイツ」と

呼ばれるまでに経済再生に成功したと言える。本節以降、欧州連合（EU）の圏内に量そして質とも群を抜く存在にあるドイツ企業に注目していく。同国における「株主と社員並行型」の制度の現代的な展開を包括的に、かつ可能な限りレベルにまで踏み込んだ形で描き出すことを、本節の目的とするものである。

米国企業においては、大規模な資金を所有し、運用している年金などの機関投資家が株主として株主総会などにおいて企業経営者の罷免などまで左右することも、現実知られている。「企業は株主のものである」という見解が受け入れられているのに対し、ドイツにおける企業経営は、株主一元的な見方ではなく、労使共同利害二元型の経営モデルを取っているとされている（海道ノブチカ、2005；2013；）。たとえば、ドイツ企業においては、企業の経営者（陣）の任免・監視について、「共同決定制度」と呼ばれるユニークな制度が存在していたことが広く知られている。それは、ドイツ経済そして社会経済的にも長い伝統と実績によるものである（吉森賢、1994；2010）。いわゆる「株主と社員並行型」と呼ばれる制度であると言える。ある意味では、何らかの形で選出された株主代表と従業員代表が、企業経営陣の意思決定をコントロールできるように、トップ・マネジメント組織が設計されている。ただし、ここでは注意すべきなのは、企業の経営活動の主体としてはどちらかといえば社員の方が注目されることが多く、経営者（陣）へのコントロールはその陰に隠れがちであったということである。

3.3.1 「株主と社員並行型」の生成と展開

冒頭で述べたように、ドイツ企業経営に「株主と社員並行型」と呼ばれるインセンティブ制度を採用されている。特に、社員の生活や権利などをどのようにして確保するのかという点については、長い歳月をかけて議論や政策が打ち出されてきた。本節では、「株主と社員並行型」というインセンティブ制度がどのように考えられてきたのかについて考えてみよう。

(1) 労使協調主義

「市原季一、1981；吉森賢、1994；田中洋子、2001」は、19世紀後半から20世紀初頭にかけて急成長・拡大したドイツ企業においては、社員が企業と一体感を強め、社員たちの帰属感の作りと社員から忠誠心を獲得するために、絶対主義の君主制度により継承された社員監督と温情的な社員福祉に代わるものとして、社員を企業の意思決定へ参加させる

という制度を構築した³⁴。この時期に打ち出された政策の大きな特徴としては、経営者の温情による家父長制的な点を持っていたと指摘された。しかし、労働運動の高まりなどによって、家父長制による企業の経営政策が労使協調的な方向性へと変化してゆく。当初、このような経営政策がすべての企業に採用されたわけではない。ドイツにおける共同決定参加制度の原型となるのは、1919年08月11日に実施された「ワイマール憲法」³⁵である。同法の第165条によって職場の諸規則の決定における完全な共同決定権と、人事並びに財務に係る多様な事項における参加権を規定するものであった。翌年の事業所協議会法となって具現化された。この事業所会法では、企業の経営活動において社員に十分な権限を与えられなかったが、あくまでも労使協調を旨とするものであったため、社員の生活保護という権利や手段を法的化した点は評価され、一方、企業経営を支援するために20名以上の社員を雇用する企業においては、経営協議会を設置しなければならないと定めている。しかし、1934年にヒトラー（Hitler,A.）³⁶政権時代が公布された「国家労働規定法」により、上記の経営協議会は廃止され、再び社員が共同決定権を手にしたのは第二次大戦後のことであった。

（2）共同意思決定 — 株主と社員並行型への道のり

共同意思決定とは、株主が単独で企業の意思決定に関わるものではなく、社員には情報が与えられ、直接・間接的に意思決定に参加し、多数決によって意思決定を行うということである。つまり、労使が対等に話し合っただけで企業的意思決定事項について決定することである。ステークホルダーの理論基礎は、企業契約理論、人力資本理論と経済民主理論である。それによると、会社は物質所有者、人力資本所有者、及び債権者などのステークホルダーにより構成した契約組織であり、各ステークホルダーが適切な方式で企業経営管理に参加すべきであるということになる（劉金祥 [2007] pp.38-39）。要するに、ステークホルダーに強制関係から解放された討論の場を与え、ステークホルダーの間の利害を均衡化させ、納得のいくような意思決定に至らしめるものである。

第二次世界大戦後に、ナチス時代の反省と共産主義への対抗を踏まえて、経済的な競争力と社会的な公正との両立を目指し、オイケンやレプケなどの経済学者が“秩序ある自由

³⁴ この経営思想は1844年ベルリンで開催された第1回産業見本市において具現化されることになった。

³⁵ ワイマール憲法の第165条において、「社員は企業者と同じ権利を持ち、賃金および労働条件の決定並びに生産力の経済的發展に参加する資格を有する。双方の組織および協定はこれを承認する」ことが規定された。

³⁶ ワイマール共和国政府は、1929年以降の世界恐慌などによる政治・経済の不安定化に対処できず、1933年にヒトラー率いる国家社会主義ドイツ労働者党が国家政権を担うことになった。

主義”の「社会的市場経済 (Soziale Marktwirtschaft) 」の基本理念として提唱された。このような考え方で戦後のドイツ経済復興、そして高度成長を支える支柱となった。しかしながら、1960年代後半以降、ドイツ高度成長経済が低成長へと転回してゆき、労使関係調整を始めとするステークホルダー間での対立状況が高まっていった。それに伴って、この時期の政権が社会的市場経済という基本理念を堅持しながら、労働組合の支援を受け、社員の企業共同経営参加を積極的に推進した。1976年に、企業の社会的責任を確保するため、1951年のモンタン共同決定法 (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, vom 21. Mai 1951: Montan MitbestG, モンタン産業に属する 1000 名以上の資本会社: 実質的同権の参加、労働者重役の労働者代表過半数による選・解任する。また、同法においてはその労資同数から構成される監査役の過半数の同意によって、もう一人の「中立的」立場から公益を代表する監査役が選出される意見調整の役割を与えられることから、制度的に完全な労資同権が保障されている)³⁷ および 1952 年の経営組織法 (Betriebsverfassungsgesetz, vom 11. Oktober, 1952 年制定・1972 年改正)³⁸、1956 年の石炭・鉄鋼共同決定補充法 (Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. August 1956 (Mitbestimmungsergänzungsgesetz)) をもとに 1976 年に全面化された「共同決定法 (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, vom 4. Mai 1976 (Mitbestimmungsgesetz – MitbestG)) 別称、「拡大共同決定法」や「76 年法」」などを実施された³⁹。同法によってドイツ企業では、投資機関・労働組合・社員などのステークホルダーは制度的に監査役会を通して企業の意思決定に影響力を持つことを可能としている。1976 年法では、管理職社員 (Leitende Angestellte) も監査役会における正式な代表者と規定されているほか、出資者側の代表に監査役会会長を決定する権利が与えられている。1979 年に連邦憲法裁判所判決 (BverfGE 50.290) に共同決定法がドイツ連邦共和国基本法に違反しないことを判示しないということが証明された。

³⁷ 「モンタン共同決定法」が設立することによって、労働組合の長年の悲願が初企業の最高意思決定機関における労資共同決定として実現されることになった。

³⁸ 経営組織法においては、①労働組合から事業所委員会の独立を強調し、実際、工場においては労働組合には限られた権利しか認めてなかった。②事業委員会の会員は「相互信頼の精神」で使用者と協働するように命じられ、平和義務の眼目として、委員会に争議行為が禁じられた。③明確な選挙規則を通じて社員側の代表権を保護しようとする 3 つの趣旨があると考えられる。

³⁹ 「共同決定法」は、利害の対立しやすい社員と企業経営者 (陣) の利益調整を目的としたものである。

図表 3-9 ドイツ企業における共同決定法の比較⁴⁰

	モンタン共同決定法 (1951年)	経営組織法 (1952年)	共同決定法 (1976年)
監査役会での議席数 (資本：労働)	1:1+中立メンバー	2:1	1:1
監査役会での定数	資本金による	資本金による	従業員数による
監査役会での 労働側の配分	事業所レベルでの従業員。可能な場合には少なくともブルーカラーとホワイトカラーを1名ずつ加える	1,2,3名はブルーカラー、1名はホワイトカラー、3,4,6名の場合は労働組合からも	労働組合代表3名、中間管理者1名、労働側代表6名、うち少なくとも1名ブルーカラー、1名ホワイトカラー
労働側代表の選出方法	株主総会が経営協議会の提案に基づいて選出	事業所の全従業員によって直接に選出	8000名まで 無記名直接投票 8000名以上は無記名選挙人を通して(間接)
一般的事項	単純多数決	単純多数決	単純多数決、
共同決定	対等	対等ではない	議席で対等

出所：高橋俊夫、大西健夫編（1997）をもとに筆者作成。

1990年代以降の資本主義のグローバル展開段階においては、リストラクチャリングに見られるように企業の構造変革がそれまで以上に強力に取り込まれ、ドイツ型の共同決定制度は、はるかに協力的に国際化した市場での競争激化への適応に寄与する企業構造変革を妨げることはなく、多くの実証研究では積極的に支えてきた、という側面が見られる⁴¹。続

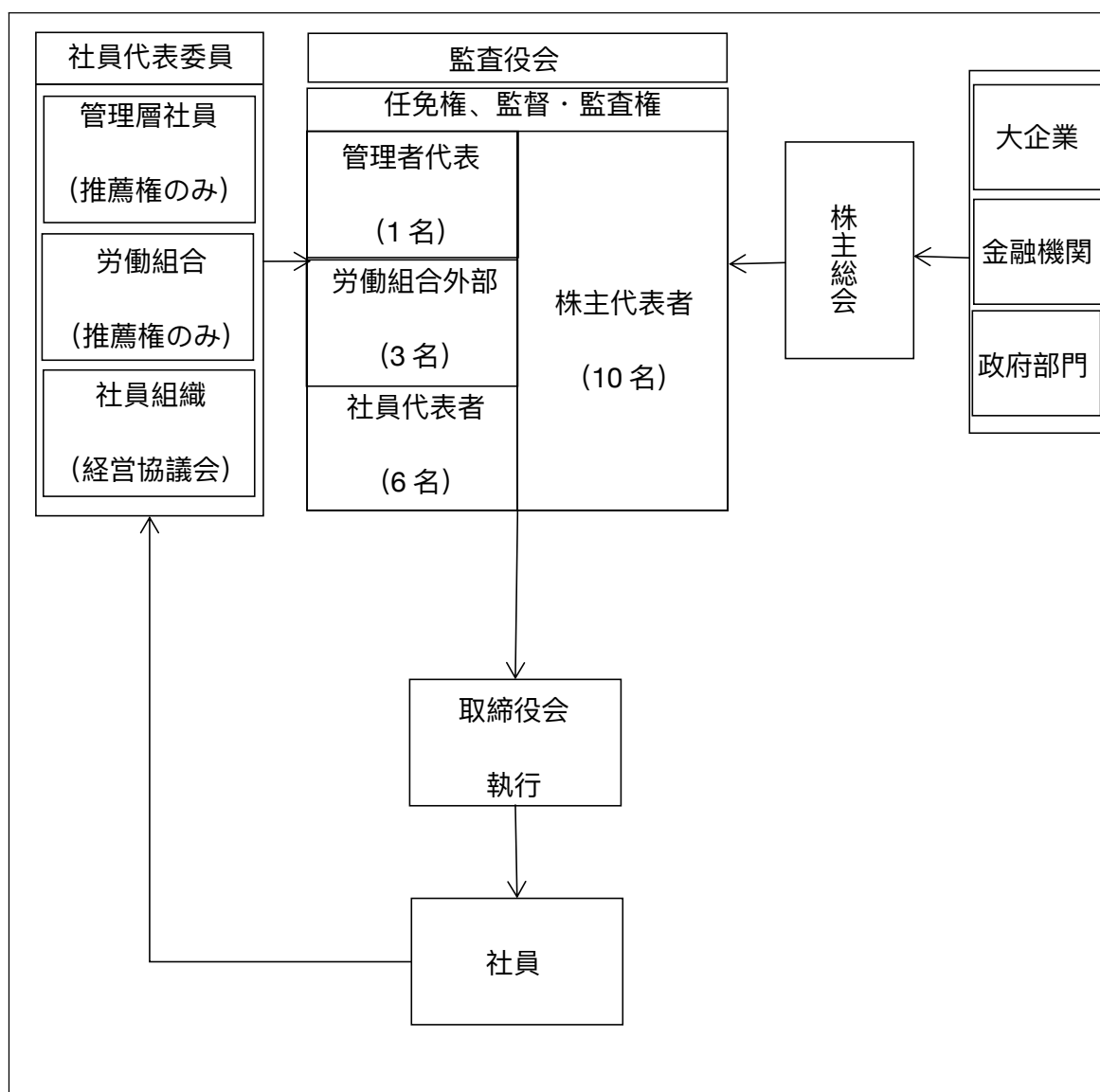
⁴⁰ 中立メンバーに関して、他の監査役会メンバーによって多数決で提案され株主総会で選出する。

1976年の共同決定法の規定においては、一般的事項に関して、1回目、2回目、単純多数決で行う。2回目は同数の場合、議長が2票の投票権を持っており、同じ事項について改めて投票が行われ再び賛否同数になった場合は、監査役会の議長はもう一度投票することができる（第29条）。

⁴¹ Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 71.

いて 2004 年 07 月の 3 分の 1 参加法(Drittelbeteiligungsgesetz:社員 500~2000 名の企業の監査役会への 3 分の 1 代表参加) にも導入され、それぞれの制度構築により共同意思決定の仕組みが整備され、その制度の中核にあるのは、社員が企業の経営者（陣）の任免・監視に深く関与する点である（図表 3-9）。

図表 3-10 ドイツにおける「株主と社員並行型」の概念図



出所：山縣正幸（2009）をもとに筆者作成。

ドイツ企業の共同決定制度により産業や、社員数、企業形態によって変化するが、一般的に大企業において、社員側と株主側による経営者（陣）からの同数の代表者で構成する仕組みである（図表 3-10）。このような共同決定制度の導入により、社員と経営者の意見や利益がバランスよく考慮され、企業内の意思決定プロセスが民主的かつ包括的に行われることが期待される。また、従業員が企業の経営に積極的に参加することで、組織の連帯感やモチベーションの向上にも寄与するとされている。

ドイツ企業では、企業内の意思決定は二層性のトップ・マネジメント組織によって厳しく規制されている。企業の経営者は、監査役会に対して最新の企業経営状況に関する情報を伝達し（情報提供義務）、意思決定に関する協議義務もある。さらに、定款記載事項については事前同意義務が存在し、その実施のためには経営者が監査役会の承認を得る必要がある。共同決定制度の下、ドイツ企業の経営者は、自身の報酬水準を正当化するために、株主と従業員の代表を説得する必要がある。代表的な企業である BMW やシーメンスといった代表的企業の幹部報酬は米国企業の約 50% の水準である⁴²。また、キャスティングボートを有する株主側代表監査役会の会長を務めるため、株主側優位であるといえ、取締役会に株主総会で選出されたメンバーしか入らない米国とは明らかに異なる特徴である。

米国企業では、取締役は、「株主の利益」のために存在し、経営者を監督・監視するのが主たる務めである。そのため、企業の経営者から独立した取締役の設置が志向される、これに対し、ドイツの企業では、「企業の利益」のために存在し、経営者の監督者であり、ステークホルダーの利害の調整者とも言える。これが、ドイツ企業の長期的視点に基づく競争能力の構築を支えてきたものと理解されていた。監査役会の社員側は、労働組合代表（労働組合からの外部組合員と企業内の組合員を含む）、企業の一般社員代表、企業の中間管理職代表によって構成されている。一方、株主側はトップ・マネジメント（監査役会：Aufsichtsrat, Supervisory Board と取締役会：Vorstand, board of Management）に推薦した役員が重要なポストを占め、企業の経営戦略に決定的な支配権を有する⁴³。ドイツ企業の経営システムにおいて最高意思決定機関として位置づけられている監査役会は社員代表者と株主代表者と対等な発言力を持つことが有意義であると考えられる。監査役会の最大の任務は、取締役会によってなされる業務執行を監督することである（株式法第 111 条）。

⁴² “Why do American CEOs make twice as much as German CEOs?,” Fortune, November 4th 2014.

⁴³ ドイツ企業の株主は企業のトップ・マネジメントに役員を推薦し、企業経営を監督・監視すると同時に、企業の情報交換し、企業間の悪競争を抑制し、企業間の協力を促進することもある。

ドイツ企業における共同決定は、2つのレベルから構成される。

一つは、企業レベルの共同決定であり、次に挙げられるのは新生ドイツ連邦共和国において1951年に「共同決定法（モンタン共同決定法）」として成文化された事例である。ドイツの企業において経営者（陣）ないし企業経営戦略に対する監督・監視・統制・助言機能は監査役会によって果たされている。法律上、監査役会は、最高執行機関である取締役会を統制する最高意思決定機関である（株式法111条第1項）。この監査役会は、

- (1) 取締役会役員の選・罷免権
- (2) 業務執行に対する監督・助言
- (3) 会計の監査、年次決算書の承認

(4) 定款もしくは監査役会業務規程に基づく企業の重要事項に対する同意留保権などの役割が法的に規定され、企業の監督機関として業務執行機関たる取締役会とは組織的にも人的にも分離されている。監査役員の任期は4年（株式法102条1項）、再任されることもできる。取締役員の任期は5年、再任が許される（同法84条1項1文・2文）。ここで注意すべきなのは、法律上、すでに10社の商事会社の監査役員である者は監査役員となることが禁止されている（同法100条2項）。

もう一つは、事業所レベルのもの、事業所共同決定である。事業所レベルの共同決定は、第一世界大戦期、工場において戦争支援者を動員するために形成された「労働者委員会（Arbeiterausschüsse）」であった。この委員会は、共同決定権というよりも協議権を有したものであり、同時に職場における紛争を解決するための調停機関でもあった。また、この委員会は、常時5名以上の選挙権を持つ労働者を雇用し⁴⁴、そのうちの3名が被選挙権を有している事業所において⁴⁵、事業所委員会委員選挙手続きを通じて設置されることに始まる（経営組織法1条）⁴⁶。委員の任期は、通常、4年である（21条1文）⁴⁷。ドイツ企業においては、企業レベルだけではなく事業所レベルにおいても、社員の共同決定権が法定されている。これらの2つのレベルの共同決定に関しては、代替関係のものではなく、相互に補完的な関係を持つ二元的なシステムにみられる（海道ノブチカ、1993；1999；

⁴⁴ 選挙権は、当該事業所における18歳以上のすべての労働者に付与される（経営組織法7条1文）。

⁴⁵ 被選挙権は、当該事業所に六ヶ月以上勤続している全ての労働者に認められている（経営組織法8条1項1文）。

⁴⁶ “Betriebsverfassungsgesetz”、「事業所組織法」、「経営協議会法」、「経営体制法」、「経営組織法」などと訳されている。

⁴⁷ 事業所委員会委員の任期は4年間となっていることとの関係で、選挙も4年毎に、かつ3月1日から5月31日までの期間に行われることとなっている（経営組織法13条1項1文）。

2005; 吉森賢、1994; 1998a; 1998b; 増田正勝、2007; 山崎敏夫、2009; 山縣正幸、2009; 神作裕之、2010; 風間信隆、2011; 栗原脩、2012; 吉村典久、堀口朋享、2013)。共同決定法の策定に関して長い歴史を持つドイツ企業においても、その策定から導入・再策定・定着するまでには紆余曲折を経たのがわかった。とりわけ、ドイツでは、米国あるいは近年ではイギリスをモデルとしたグローバル化が進む中でも、ドイツ型の共同決定制度が堅持されてきた。

図表 3-11 ドイツ企業における「共同決定法」適用範囲

企業レベル				
企業の属性	499 名以下	500～999 名	1000～1999 名	2000 名～
株式合資	—	—	経営組織法	共同決定法
有限会社	—	経営組織法	経営組織法	共同決定法
株式会社	経営組織法	経営組織法	経営組織法	共同決定法
石炭・鉄鋼業企業	—	—	モンタン共同決定法	モンタン共同決定法
事業所レベル				
企業の属性	5 名～			
私企業	経営組織法			

出所：筆者作成。

以上で説明した「共同決定法」について、ドイツ企業経営においては、共同決定参加がどのような形で参加するのか、企業の社員数と産業によって適用される「共同決定制度」が異なり、その適用範囲を（図表 3-11）を纏めた。しかしながら、1951 年と 1976 の共同決定法に実施することは、企業レベルの意思決定に社員を参加させるのが株主と経営者や一部の経営学者の批判を浴びた。特に、2000 年代前半にドイツ経済の低迷した時期から、そうした批判が公然と展開された。以下のような議論もあった。

「日本、米国、ドイツと並べた時に世界的もっとも奇妙なシステムを持っているのはドイツだと思う。特異なのは監査役会を中心とした（労使による）共同決定の方式だ。監査役会の半数にあたる十人は従業員

員が選出し、そのうち、通常、三人は外部の労働組合のメンバーだ。こういうシステムはどの国も真似たいと思わないだろう（『日経産業新聞』2001年05月23日）」と指摘した。

「この制度のせいで、実力よりは人気で経営者が選ばれがちになる。八方美人的経営をしていると、意思決定が遅れてしまう。（『日経ビジネス』2000年02月14日）」とも共同決定制度の短所を指摘した。

「経営が意思決定するスピードが遅くなる。その理由は従業員は会社が欠損を出して初めてリストラを受け入れるという立場を取るから。また、取締役役会と監査役会を合わせると規模が大きくなり、本当にオープンな議論が厳しい（『日経産業新聞』2001年05月23日）」と指摘した。

「経営陣の任命と解任について発言する監査役会の従業員協議会のメンバーたちは、企業の利潤活動を弱体化させ、明日の投資や雇用を阻害している（『ハンデルス・プラット』ベルント・ツィーゼマー）」と述べた。

ここまで、ドイツ企業における共同意思決定制度の歴史および株主と社員並行型の企業経営モデルの展開を概観してきた。1990年代から、世界を広く覆ったグローバル化や市場至上主義の影響を受けて、先進諸国において株主重視の企業経営を推し進めようとする動きが強まった。にもかかわらず、ドイツにおいては、企業を取り巻く利害関心の二元型構造や「株主と社員との均衡性」を重視する姿勢が大きく後退することはなかったことが各種調査でも確認されているといつてよい⁴⁸。

3.3.2 共同決定制度における「株主と社員並行型」の特質

本節では、ドイツ企業経営における主なインセンティブパターンを跡付け、ドイツ企業におけるインセンティブパターンの特徴を確認した。周知の通り、ドイツの企業経営における共同決定制度は、資本主義の性格をも規定する最重要な特質の一つである。ドイツ企業経営の代表的な制度構造、とりわけ「共同意思決定制度」を志向する企業体制を中心に、「株主と社員」の位置づけを確認してきた。以下、共同決定制度における「株主と従業員並行型」の特質についての検討の結果をまとめておこう。

(1) 企業経営における「株主至上主義」に対する関心が高まっているということから、一般に利害多元主義の「ステークホルダー」あるいは利害二元主義の「株主と社員」を持つ

⁴⁸ L.KiBler,R.Greifenstein,K,Schneider,a,a,O.,S.93f.

とされているドイツ経営を背景として、ドイツ経営学の理論がどのように「株主と社員」を想定しているのかを検討するために、本節では、ドイツ経営学における「共同決定制度」の展開を概観し、ドイツ企業経営の特質と関連させてその特徴を検討することで、今後進めていく「ドイツ・株主・社員並行型パターン」の研究を確立するための第一歩とすることを確認した。

(2) 研究者は様々な見解を持ち一枚岩ではないが、ドイツ企業の特質である共同決定法などの法律・政策をはじめとする社員重視、あるいは「社員」が企業的意思決定に重要な存在であると考えられる。豊島(2009)の研究によると、企業のトップマネジメントにおける監査役レベルと事業所レベルのいずれにしても、ドイツ企業では社員が経営者(陣)の意思決定に関与できるのであり、米国や日本の企業体制構築には見られない大きな特徴があると指摘された。また、近年の企業発展状況から分析すると、ドイツ企業における株主の存在感が高まっているが、社員の影響力が相対的に弱まっているという事実があるにしても、社員が依然として経営者(陣)への影響力が大きい。

(3) 日本企業の経営システムは社員が中心的なステークホルダーとみなされてきたが、ドイツ企業との違いは、日本ではあくまでも「慣行雇用」として、社員中心の経営志向がなされてきたのに対して、ドイツでは法律や企業政策などによって「制度的」に社員志向が現れているということが確認した。ドイツの特殊的な並行制度によって、株主側と社員側は「協約自治」の範囲で「対立の労使関係」と位置づけられる一方、経営と企業内での共同決定制度の範囲においては「平和の労使関係」として理解され、企業経営に関する争議行為という圧力手段によることなく、あくまでも平和的な対話の形で問題を解決する。

(4) ドイツ企業の監査役会は、世界共通の取締役の主要責務である経営者の監督に加えて、経営者との協議やステークホルダー間の利害調整も重要な職責とする。さらに、監査役会の半数を占める社員側代表監査役は、その選出母体からの圧力に加えて、被用者側の立場で雇用者側を監督する責務があると考えられる。前節で明らかにしたように、ドイツ企業においては、共同決定制度を通して拘束力ある企業秩序として制度化されている。

以上、本節では前節での考察を踏まえて、ドイツ企業経営における「ステークホルダー(株主と社員並行型)」の位置づけと、実際のドイツ企業経営における「ステークホルダー(株主と社員並行型)」志向を見てきた。ここで両者の関連をみれば、明確なのが、利害対立の調整措置としての「利害者の均衡化」志向だと思われる。また、ドイツ企業経営においては、ステークホルダーの間の利害対立が経営者(陣)ではなく、企業外の何らか

の制度設計、あるいは企業体制モデルによってなされていることにドイツ企業経営の特質があるが、問題になるのが、「インセンティブパターン」がどのような「企業体制モデル」によって規定されるか、ということは筆者が考えている。「株主と社員並行型」志向というドイツ企業経営モデルは企業内での良好で安定した労使関係の確立に貢献し、それが戦後ドイツの社会経済高度成長達成、ドイツ企業の好業績達成の重要な一因として考えられる。

第4節 先進国企業のインセンティブ・システム・ポートフォリオのポイント

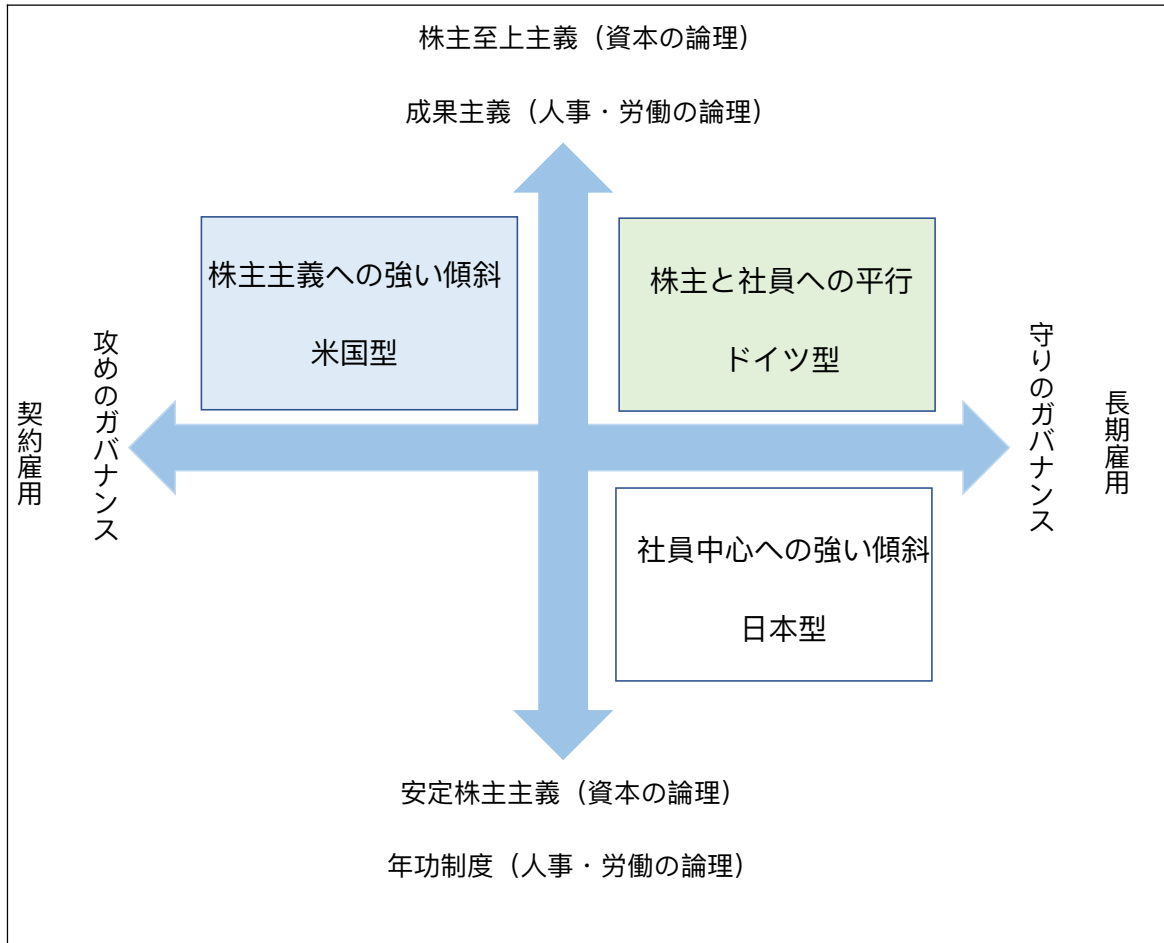
本章では、日・米・独の3ヶ国の企業におけるインセンティブ・システムの構築について、共通性と各国別の特殊性を検討することが、本研究の意図である。この研究は、三つの国の企業の経営の中心点の実態を明らかにするための基礎作業の一環として行われた。

以上、3ヶ国企業について概観したように、先進諸国の企業には、それぞれ独自の制度パターンが存在し、独自の制度メカニズムが示されている。さらに、インセンティブパターンの比較により、制度的な優位性が明らかにされている。しかし、一国における企業経営はその国の長い歴史的、経済的、社会・文化的要因により形成されたもので、一朝一夕には変更できると考えられない。とりわけ、米国では、主に株主の利益を追求する組織としての利害一元的企業のモデルが制度的基盤とされてきた。一方、日本では、法律において「企業は株主のもの」となっているが、日本の大企業はこの企業の構成員の利益の為に経営されて⁴⁹、社員がリスクから守られ、利益を分かち合い、意思決定にも参加しているという社員中心的企業体制を制度基盤とする企業のモデルとしてきた。ドイツの場合は、利害一元的企業体制を制度基盤としたアングロサクソン型資本主義と対をなす、利害二元的（株主と社員並行型）企業体制を制度基盤とするヨーロッパ大陸型資本主義の代表国である。本研究では、第3章の第1節（日本企業の社員中心型）、第2節（米国企業の株主中心型）、第3節（ドイツ企業の株主と社員並行型）を検討した結果として先進国企業のインセンティブ・システム・ポートフォリオを（3-12）のように纏める⁵⁰。

⁴⁹ 構成員とは、フルタイムで勤務すべての正社員である。

⁵⁰ 攻めのガバナンスとは、企業のステークホルダー利害者に対する「企業の債務に関する説明責任を果たすことを含めた企業の意思決定の透明性や公正・公平性を担保しつつ、これを前提とした企業の果敢な意思決定」を行っていくようなガバナンスというものである。

図表 3-12 日・米・独企業のポートフォリオ



出所：筆者作成。

インセンティブ・システム・ポートフォリオとは、経営管理システムにおけるインセンティブ・システムと組織内のインセンティブ要素の構成を表すものであり、将来の経営環境の変化に応じて企業の構成員に与えるべきインセンティブの主要要素と人的資源の性格に関する基準をマトリクス表で示したものである。本節では、「インセンティブ・システム・ポートフォリオ」という概念を導入し、この考え方を軸にして、ポートフォリオの視点を活用することによって、企業経営システムと人事・労働の論理および資本の論理双方

守りのガバナンスとは、企業のステークホルダー利害者に対する「企業経営者（陣）が法令を基に企業統治することである。ここでは法令だけではなく、ソフト・ローンと呼ばれる法令化していないが、企業経営管理規範説いて存在するもの」も含むガバナンスというものである。

のバランスを分析し、人材の戦略的活用と企業成長の適合性を引き出していくことが可能であると考えられる。最終的に、日・米・独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の有用性は、「不要な人事メカニズムと必要なメカニズムを入れ替えることにより、企業の硬直化を防ぎ、企業が経営環境変化にフレキシブルに対応できる人事メカニズムを構築することができる」という点にある。

先進国諸企業の人材ポートフォリオをより深化することで、中国企業に適切な上言を提供する存在となることが求められる。人材ポートフォリオは、企業が持つ従業員のスキルや能力、経験、特性などを総合的に管理するための枠組みである。これにより、企業は従業員のポテンシャルを最大限に活用し、組織の成長と競争力を強化することができる。以下では、企業経営に制度の構築を念頭に置き、3ヶ国企業での人材ポートフォリオ導入の基礎となるポートフォリオについての基本的な考え方、特徴などについて下記のようにまとめた。

3.4.1 社員中心を柱とする日本型パターン

(1) 過去の不況期において、日本型のインセンティブ・システム（日本的雇用システムとも呼ばれる。）はしばしば批判を浴び、その「日本的経営システムの崩壊」という言葉や「終身雇用制度の終焉」という言葉も使われた。しかし、現在まで存続していることを考えると、一定の経営経済的合理性や理論的根拠が存在していると言わざるを得ない。

Dore(2000)によれば、日本企業の経営統治においては、

①企業の利益が社員を中心とするほかのステークホルダー利害関係者の利益の観点から適切に制約されている。

②企業の長期継続的な関係性が重視されている。

③業界構造が比較的、「競争」ではなく、「協調」に傾斜している。

④ステークホルダーの利害対立の調整に関して政府が大きな役割を果たしている。

という4つの特徴を挙げている。日本企業におけるインセンティブ・システムの大きな特徴は、前述の4点の①に関する論述は他の先進諸国企業との比較のうちに結論を導き出していると言える。

(2) 第3章の第1節で見てきたように、日本的経営システムの補完性や経済的合理性を有していたシステムも徐々に限界が見え始めており、そのシステムを揺るがす大きな波が、2つ押し寄せてきた。

第1波は、近年の日本経済の低成長やデフレ経済、国際経営環境の激変化及び製品サイクルの短縮化により、日本的経営システムの変革が迫られている。

第2波は、少子高齢社会の到来。これからの社員年齢構成がピラミッド型ではなくなり、年功序列の賃金体制を維持することは難しくなっている現象が多く見受けられる。

(3) 機関投資家を中心とする資本市場圧力の高まりとそのもとで絶え間なく打ち出される日本企業統治改革の勢いとは裏腹に、株価や増配などの株主利益よりも雇用の安定性を優先させることである。日本企業の経営者が依然として社員を最も重視するステークホルダーとして位置つけており、社員中心の経営が日本企業統治の核心であると言える。

(4) 図表3-5に示されたように、多くの日本企業は、年功序列に基づいた報酬体系を採用している。つまり、社員の年齢や勤続年数に応じて、昇給や昇進などが行われる人事メカニズムである。年数を重視し、長期的な雇用を前提としているため、社員が組織に長く在籍し続けることが報酬に反映される傾向がある。

(5) 図表3-14に示されたように、日本企業の固定給の比重が高い傾向があるということが確認された。ある意味では、日本企業のインセンティブ・システムにおいて、短期インセンティブや中長期インセンティブなどの変動的な報酬よりも、固定給が安定的に支給されることが一般的である。これは、長期的な雇用関係（終身雇用）を重視する日本企業の組織文化に合致していると考えられる。

3.4.2 株主志向を柱とする米国型パターン

米国では、①株主第一主義、②ステークホルダー重視の2つの考え方が存在する（水尾順一、2001；杉浦保友、2007；大塚章男、2014；林順一、2019b）。このような考え方は、取締役会は企業の利益の為に行動しなければならず、また、ここで言う企業の利益とは株主全体（従業員持株会の従業員も含む）としての利益であるという考え方である。ここで留意すべきは、米国企業における取締役の主たる目的は、あくまで株主利益の為に企業を成功させることであり、他のステークホルダー利害者と衝突した場合には、株主利益を優

先させるということである。一方、株主は本源的に自らに帰属する投資資本が、いかに効率的に経営活動で活用され、どれだけの業績成果を上げているかに強い関心をもつ。そうした関心を表せる指標に通用する有力な指標が ROE (Return On Equity: 株主資本利益率 = 利益 ÷ 株主資本) なのである。一般的に ROE 重視の経営は、株主重視の経営とされている。つまり、ROE は最も重要な経営指標である。これは株主の資本 (財産) が毎年いくらの利益を生み出しているかを示す指標で、株主資本の利回りとも言えるものである。この数字が高ければ、企業経営者は株主資本を効率的に使い、株主の為に高い収益を上げることになる。そして、ROE は、企業経営者の能力や経営戦略、人材、債務など、企業が総力を上げた成果を株主の立場から評価する尺度の一つである。本節では、日・米・独での ROE の三つの要素を比較してみると、図表 3-13 のように、日・米・独の ROE の差は利益の差であることが見て取れる。「総資産回転率」や「レバレッジ」は対して違いがないのである。

図表 3-13 日・米・独企業における ROE とデュポン分解の比較

国家	売上高純利益率 ① = 純利益 / 売上高	総資産回転率 ② = 売上高 / 総資産	レバレッジ ③ = 総資産 / 株主資本	ROE ① × ② × ③
米国	15.4%	66.0%	4.4	30.8%
日本	8.5%	80.3%	3.9	10.1%
独	19.1%	57.9%	6.0	17.5%

出所: Bloomberg 抽出データ (いずれも中央値) をもとに筆者作成 (令和 3 年 10 月 01 日アクセス)。

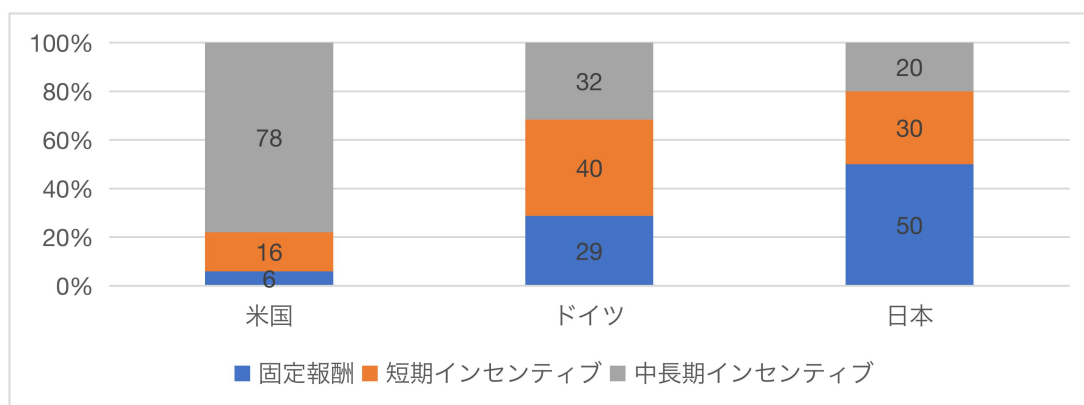
米国企業のインセンティブ・システムは、定量的な指標に基づいたパフォーマンス評価が一般的である。例えば、売上高、利益、ROE などの経済的指標を用いて、社員の業績を評価し、報酬を決定する仕組みがある。これにより、具体的な数値目標に向かって業績を追求する文化が根付いている。図表 3-13 の結果を示すように、株主が重視する収益性指標である ROE を国際比較すると、アメリカ企業の ROE は、他国に比べてばらつきが少なく高位集中傾向にあり、米国企業が株主を重視しているという事実を示していると言えるで

あろう。ドイツ企業の売上高純利益率すなわち収益性は群を抜いて高く、日本は低い。日本企業の ROE 低迷の主因は、この低い収益性にあるといえよう。実際、多くの日本の優良企業においては、自己資本のうちに株主還元よりも企業の将来的な存続と成長を支える重要な基盤をなすために、企業内部留保の方が大きく、その内部留保は株主のものではなく、企業自身の蓄積であると考えられてきた。

図表 3-14 は、日・米・独企業の CEO の報酬構成要素を示している⁵¹。

図表 3-14 日・米・独企業の報酬構成要素

日・米・独企業の CEO 報酬比較 (2021 年度)



出所: HR ガバナンス・リーダーズ株式会社の調査データをもとに筆者作成。

これより明らかなことは、日本企業においては、報酬構成要素に固定報酬の割合が高いことである。これは企業業績連動型報酬の割合が低いことが大きな理由となっており、この中でも中長期インセンティブの割合が低いことが特徴である。これは、日本企業の従業員報酬（経営者を含む）は企業業績と連動性が低いことを意味する。つまり、固定報酬の割合が高く、中長期の業績向上に対するインセンティブが効きにくい状況となっている。具体的には、報酬構成要素においては、固定報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブの構成比は、米国が 1： 2： 7、ドイツが概ね 3： 4： 3（あるいは、1： 1： 1）であるのに対して、日本企業はおおよそ 6： 2： 2 である。これは先進国企業の経営者の報酬制度の固有性である。米国企業の中長期インセンティブの割合が高いことは、持続的な企業価

⁵¹ <https://prtimes.jp> (最終アクセス: 2022 年 09 月 12 日)

値の向上を目的とするインセンティブを主体とした報酬制度が志向されている。なぜならば、中長期インセンティブ・システムの構築は、持続的な企業成長と長期的な観点からの企業価値向上を促す面で極めて重要な役割を果たすという見解は多くの研究で確認されている（董光哲 [2019; 2020]）。米国企業では報酬の大部分は業績連動型のインセンティブ報酬であり、とりわけ株式報酬主体の中長期インセンティブが付与され、報酬構成要素の中に大きな割合を占めているのに対して、日本の経営者報酬は従業員給与（固定報酬）などとの相関が強く、株価（中長期インセンティブ）との相関が弱いと考えられる。

一方、米国企業における ESOP の導入は、従業員の株主化によって、株主価値力の枠組で多元的価値を実現することは、株主価値という指標が客観的かつ明確であるだけに、企業の経営者（陣）の利害が株主価値と結び付けられるようになっている点も「株主至上主義」重視経営の推進の一因となっており、企業経営者自身も歓迎し、「株主至上主義」の「推進者」になっているものと言える。本研究においては「株主至上主義が悪いのか良いのか」という単純な議論をしているわけではない。上場を採用している限り、株式市場の要求に応え、投資者に対する適切なリターンを与えることは当然であると、筆者は考えている。しかし、だからといってももっぱら「株主至上主義」を強調する企業経営管理によって、米国型の企業管理システムを全面的に導入する必要があると言えないのではないかと。

3.4.3 労使共同決定を柱とするドイツ型パターン

第3章の第3節で述べたように、ドイツ企業経営においては、取締役会が業務執行を行い、監査役会が執行の監督・監視を行うとともに、両機関の兼務を禁止することで、執行と監督・監視が分離されていることが共同決定制度により定められている。更に、社員側の代表者と株主側の代表者が監査役会の半数ずつを占めることとされている。法律で規定された二元的システムは、特殊な企業統治体制や構造を形成するために個々の企業が自由に労使関係などの問題を処理できる範囲を狭くすること、企業体制を二元的システムへと変化させることという少なくとも二重の経営効果があると考えられる。両者の二元的システムが相互に関連しながら企業統治体制としての全体的な制度構造を形成され、こうした企業体制はドイツ的な労使関係の重要な特徴が現れていると言える。

1990年代以降、世界経済のグローバリゼーションの進展のもとで、公開企業の増配要求だけでなく株価上昇をもたらさうとする経営への要求など、機関投資家を中心とする資本市場の圧力により「株主至上主義」重視の経営が公開大企業を中心に実践されてきたことを示す多くの実証研究が提示されてきた。ドイツの企業においては、こうした「株主至上主義」重視の経営をもたらしている企業外部要因からの影響・圧力を回避しながら長期的な視点に立って企業経営を展開していった。共同決定制度の実施はこれまで一定の意味を持つものとして機能してきたという面がみられる。法的整備により共同決定制度をドイツ企業に浸透しつつあり、株主と社員並行型の企業体制が劇的に変更する可能性は低いと考えられる。株主と社員並行という制度は、社員の経営参加を通して労使間の協調的な基盤を強化することで安定的なステークホルダー関係を築くとともに、短期志向ではない形でのステークホルダー利害者の利益の確保や労働雇用の安定を重視した長期的な視点からの企業経営の展開を図るための重要な基盤をなしてきた。共同決定制度に基づく株主と社員並行型は、企業経営のあり方のみならず、労働権の維持・確保という面でも資本主義の一つのあり方を示すものであると考えられる。こうした共同決定制度に基づく株主と社員並行型は、今日至るまで、特殊性を持つ労使関係の制度的な人事枠組をなすとともに、企業統治の枠組をなすものとなっていると言える。世界経済のグローバリゼーション、企業のグローバル化の進展の中で、共同決定制度が大きな機能をしてきたのも事実である。

本研究で示した各種証拠は、企業経営実践における「株主至上主義」の重視経営を要求する資本市場圧力が高まり、そのうえ「株主至上主義」を強調する米国企業の改革が進展している一方、「企業はそこで働く社員のもの」とする日本型企业経営モデルは、経営者に内面化された企業制度として維持されてきた。労使共同決定制度を柱とするドイツ企業はステークホルダーの利害均衡性が法制度に確保されたものとなっていた。

以上、企業経営の視点から説き起こし、企業経営管理における人的資源を個人-社員-企業人の関連性を重視しながら、ポートフォリオの様々な展開を見てきた。本研究では、日・米と独の企業を比較対象として取り上げ、インセンティブ・システム・ポートフォリオのポイントをまとめれば（図表 3-15）のようになる。図表 3-15 では、各国の企業におけるインセンティブ・システム・ポートフォリオの特徴が示されている。これらのポートフォリオは、各国の企業の経営環境や文化の特徴に合わせて設計されており、効果的な HRM を実現するための枠組みとなっている。

図表 3-15 日・米・独企業におけるポートフォリオのポイントのまとめ

対象国	企業概念	雇用制度	重視経営	収益 (ROE)	報酬管理
日本	社員中心の 利益共同体	終身雇用 内部労働市場	社員主権	軽視	年功賃金
米国	株主の私有財産	レイオフ雇用 外部市場調達	株主主権	重視	固定給 +
独	株主と社員の 利益共同体	長期安定雇用 産業労働組合	株主と社員 共同決定	やや重視	インセンティブ 労働対価形式 企業横断賃率

出所：筆者作成。

企業は、競争環境に応じて企業戦略の進化と経営資源の最適化を行う必要がある。そのためには、様々な要素をマッチングさせることが重要であり、ポートフォリオの考え方は極めて有効な理論的な手法であると考えられる。また、世界経済が新自由主義的な市場経済に収斂していく一方で、企業管理制度は単一の国の管理モデルに限定されるものではなく、多様な制度パターンが存在とその連続性が支持されているのであり、それぞれのパターンの区別についても、この点は本章の考察において確認された。しかし、本研究の視点からは、企業経営管理におけるインセンティブ・パターンの妥当性は、単に経済合理性によって説明されるものではなく、企業の文化や共有される価値観との整合性も重要である。従業員がそれを容認されるかどうかも考慮すべきである。したがって、各国の企業経営においては、規律をつける最適のインセンティブパターンを模索し構築することが今後の長期的な課題となる。

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

中国の歴史の流れにおいては、「職についてゆとりあれば、学問をする（中国語：仕而优则学。学而优则仕。）」。学問してゆとりができたなら、職につく。（官本位）」という根強い伝統文化が存在している。一方で、中国企業におけるインセンティブ・システムの芽生えは、この伝統文化に根ざし、市場経済の発展と先発企業の経営資源の活用によって誕生したものである。中国型のインセンティブ・システムは、伝統と現代、旧制度と新制度、公有と私有といった極めて複雑な歴史的な環境変遷の中で発展し、定着してきた。その過程は「石を探りながら、川を渡る（中国語：摸着石头过河）」と表現されるように、一気呵成的ではなく、漸進な構築の道を歩んできたのである。中国企業のインセンティブ・システムの発展は、多様な要素や文化的背景の融合によって形成されてきたものであり、その特異性と複雑さがある。これを適切に評価し、理解することが重要である。中国企業は自身の競争優位性の基盤を明らかにするために、インセンティブ・システムの構築を重視している。

このように、中国企業のインセンティブ・システムの構築には、先進国企業の成功したインセンティブ・システムを参考にしながらも、中国独自の歴史的背景や制度を考慮する必要がある。これによって、中国企業の特徴を整理し、持続的な競争優位性を確保するための適切なインセンティブ・システムを構築できると考えられる。

本章では、中国企業におけるインセンティブ・システムの基本パターンと特性を明らかにすることを目的としている。先行研究や企業調査結果をもとに、中国企業のインセンティブ・システムの構築における基本的なパターンや特性を明らかにし、持続的な競争優位性を確保するためのインセンティブ・システムの構築に必要な要素を考察する。内容を適切に修正し、補充することで、中国企業のインセンティブ・システムに関する理解を深めることができる。

4.1 アンケート調査概要

(1) 調査期間

2021年03月から2022年3月までにわたっている。

(2) 調査対象

調査対象としては、「2021年中国戦略性新興産業」にランキング上位100位をランクインした中国企業を選択した。調査の結果、回収件数が35社であり、回収率は35%となった。回答者に関しては、製造業関係が55名、非製造業（主に情報・通信業）が45名であった。

(3) 調査対象者

中国企業において中間管理職の地位にある回答者は100名であった。

(4) 調査方法

企業調査は、リサーチ調査会社や個人のネットワークを通じて協力が得られた企業に対して直接アンケート調査の依頼を行った。また、新型コロナウイルスの影響を考慮し、協力した企業の元従業員や現職者とはオンライン方式でインタビュー調査を実施した。

(5) 調査項目

今回の調査は中国企業が認識している経営課題、人事考課、およびインセンティブ・システムの諸施策などについて質問した。ここでは、データ解析を行った項目のみについて述べる（図表4-1参照）。

①経営課題に質問項目を作成した。回答方法は（はい、いいえ）の2件法である。

②HRM施策：人的資源の諸施策としては、従業員の教育、教育の実施程度、インセンティブ・システムの要素構成比及び能力開発計画などについて質問した。

図表 4-1 企業の経営課題に関する調査結果（カッコ内は回答率：％）

項目		製造業 (45名)	非製造業 (55名)	合計 (100)
1	組織再編成	20 (44.4)	10 (18.2)	30 (30)
2	新製品開発	25 (55.6)	39 (70.1)	64 (64)
3	賃金制度改革	33 (73.3)	43 (78.2)	76 (76)
4	人事考課	28 (62.2)	36 (80.0)	64 (64)

5	生産性向上	33 (73.3)	40 (72.7)	73 (73)
6	離職率の低下	30 (66.7)	44 (80.0)	74 (74)
7	モチベーション向上	38 (84.4)	48 (87.3)	86 (86)
8	人材育成	27 (60.0)	40 (72.3)	67 (67)
9	人員削減	28 (62.2)	30 (54.5)	58 (58)
10	技術革新	45 (100)	37 (67.3)	82 (82)
11	従業員重視	43 (95.6)	40 (72.7)	73 (73)
12	年功重視	27 (60.0)	30 (54.5)	57 (57)
13	勤続重視	40 (88.9)	40 (72.7)	80 (80)
14	企業内教育重視	39 (86.7)	35 (63.6)	74 (74)
15	雇用の安定	40 (88.9)	45 (81.2)	85 (85)

注：各社の「2021年度報告書」及び企業調査を基に筆者作成。業種別では、製造業45社、運輸・輸送業4社、不動産業0社、エネルギー業11社、卸・小売業2社、情報・通信業10社、鉱産10社、サービス業0社、金融・保険8社、宿泊・飲食業0社、農林水産業1社、建設業8社、観光業1社である。

出所：企業調査結果をもとに筆者作成。

(6) 使用データ

使用データは一次データと二次データに構成される。一次データはアンケート調査であり、二次データは事例企業によるインタビューデータ、アンケート調査及びCNKI（知網）という中国学術文献オンラインサービスの新聞記事・論文研究成果データベースから採取した。多大な二次データを収集・分析した後、半構造化インタビューを実施した。ファーウェイの元従業員一人（R&D従事者）、ハイアールの現職者一人（人事部門の従業員）、ハイセンスの現職者二人（人事部門の従業員とR&D従事者）をインタビュー対象として、毎回約30分のインタビューを行い、本研究の原資料となっている。最低限の質問範囲を決めていたが、質問の内容は事前にインタビュー対象に提示し、固定した順序で

質問することにした。また、インタビューの内容は最短期間にクロスチェックし、文章化した。インタビューの概要は下記のように整理した（図表 4-2）。

図表 4-2 インタビュー調査の概要

訪問者	所属企業	対象者 (性別)	担当 業務	質問方向	インタビュー 日付	方式
筆者	ファーウェイ	Y氏（男性） （元従業員）	R&D	ESOP R&Dとのつながり	2021年 12月05日	オンライン
同上	ハイアール	L氏（女性） （現職者）	HRM	市場連鎖主義管理	2022年 03月11日	オンライン
同上	ハイセンス	P氏（女性） Z氏（男性） （現職者）	HRM R&D	人材育成 評価システム 報酬システム	2021年 03月18日 2022年 03月15日	オンライン

出所：筆者作成。

(7) 調査の目的

企業調査の目的は、中国企業におけるインセンティブ・システムに関するデータを収集し、インセンティブに関する補完的な情報を提供する。

①基本パターンの調査

中国企業におけるインセンティブ・システムの基本パターンを明らかにするため、研究対象の企業においてインセンティブ構成要素を重視する傾向があるかどうかを検証した。

②特徴の調査

図表 4-1 示されるように、中国企業の中間層の従業員が見ている経営課題の中で最も高いものは「モチベーション向上（合計：86%）」である。これは企業の業種に関係なく重

要な人事課題であるとしている。その次に高いのが「雇用の安定（合計：85%）」で特に製造業の企業において重要な人事課題として認識されているのが特徴である。その他、「技術革新」や「勤続重視」も高く認識されている。一方、低いものは「組織再編成（30%）」のほか57%台のものを拾うと「年功重視」も挙げられる。人員削減も製造業の企業では人事問題であるが、非製造業の企業ではさしたる問題ではない。このような調査結果は現在の中国企業の経営環境（人事課題を含む）の実態を如実に現れていると思われる。

インセンティブ論と企業の調査結果に基づいて、中国企業のインセンティブ・システムの基本パターンの類型化を試みる。インセンティブ・システムは、どのような施策が従業員のモチベーションに影響を与えているのかについて分析した結果が、下記のとおりである（図表 4-3）。また、インセンティブの主要構成要素および企業の調査結果に基づいてインセンティブ・システムの基本パターンを類型化した結果を（図表 4-3）に示す。交換インセンティブは、一般的に固定報酬、短期インセンティブ（浮動賃金）と中長期インセンティブの組み合わせで構成されている

図表 4-3 インセンティブ論による基本パターンの分類

インセンティブ	主要構成要素	二元型	市場連鎖型	混合型
交換 ⁵² （物的） インセンティブ （外的要因）	固定報酬	35%	30%	52%
	短期インセンティブ 浮動賃金：職務給、昇級給、業績給、ボーナス	44%	53.7%	34%
	中長期インセンティブ	21%	8.3%	14%
統合 ⁵⁴ （理念的）	育成制度	4	3	5
	社内地位	3	4	2

⁵² 本研究でいう交換インセンティブとは、従業員個人は業績を上げて、企業発展に貢献し、その対価として給与・地位などのインセンティブを得て、従業員に交換インセンティブを渡し、金銭や昇進への欲求を満たす。

インセンティブ (内的要因)	自己実現 (評価制度)	5	5	4
	昇給チャンスの増加	4	5	3
	インセンティブの力度	16	16	14
サンプル数 (有効回答数: 社)		8	10	17

注: 調査票の記入により、統合(理想的)インセンティブに関しては、表中の数値が4つの質問項目の重要性を順位づけを5段階(5点:「とても重要」、4点「重要」、3点:「どちらでもない」、2点:「あまり重要でない」、1点:「重要ではない」で尋ねた。

出所: 企業調査結果をもとに筆者作成。

(8) 結果の要約

本章では、中国企業におけるインセンティブ・システムの基本パターンを類型化するために、企業調査の質問票を作成し、アンケート調査を実施した。調査結果によれば、以下のようなパターンが存在することが示された。

①二元型パターン (Dualistic Pattern) : このパターンでは、従業員の明確な欲求を満たすために、株式によるインセンティブや社員格付けによるインセンティブを中心的な役割を果たすインセンティブ・システムを「二元型パターン」と呼ぶこととする。ファウウェイによって象徴される。

②市場連鎖型パターン (Market Chain Pattern) : このパターンでは、短期的業績に見合う処遇を中心としようとするパターンを「市場連鎖型パターン」と呼ぶこととする。ハイアールなどが代表的な企業である。

③混合パターン (Mixed Pattern) : 実際のHRMにおけるインセンティブ・システムは「二元型パターン」と「市場連鎖型パターン」の両方の性格を持っていることが多いが、この場合、「混合型(ミックス)パターン」と考えればよい。このパターンでは、内部要素と外部要素を組み合わせるインセンティブ・システムを構築している。従業員の欲求やモチベーションを満たすために株式や社員格付けなどの内部要素と、同時に短期的業績に応じた報酬や処遇などの外部要素も考慮している。このパターンは、柔軟性と効果的な

⁵⁴ 本研究でいう統合インセンティブとは、従業員は企業の経営理念を共感し、自らの目標としてそれを受け入れ、理念の実現に向けて、強く動機づけられると考えられる。

インセンティブ・システムを実現するために広く利用されている。中国の代表的な企業が
多く、ハイセンスなどが挙げられる。

(9) 結果の考察

調査結果をもとに考察すると、中国企業におけるインセンティブ・システムの基本パター
ンが特定され、それと企業の調査結果との関連性が示されている。

①経営課題への注力

中国企業において、従業員が最も重要な人事課題として認識している項目は「モチベー
ション向上（合計：86%）」と「雇用の安定（合計：85%）」である。特に製造企業にお
いては「雇用の安定」が顕著であり、これは業界特性や労働市場の状況によるものと考え
られる。このような経営課題への注力は、企業が従業員のモチベーション向上や安定した
雇用環境を提供することに重点を置く必要があることを示唆している。一方、低いものは
「組織再編成（30%）」のほか57%台のものを拾うと「年功重視」も挙げられる。人員
削減も製造業の企業では人事問題とされているが、非製造業の企業ではさしたる問題では
ない。これらの調査結果は中国企業の現在の経営環境（人事課題を含む）の実態を如実に
現れていると思われる。

②インセンティブ・システムの構築と経営課題の関連性

インセンティブ・システムの構築において、企業が経営課題に応じた施策を取る必要が
あることを示唆している。例えば：モチベーション向上や雇用の安定といった課題に対し
て、適切なインセンティブ制度を設計することが重要である。また、技術革新や勤続重視
といった課題も重要な要素として認識されていることが分析結果から示されている。

③インセンティブ・システムの基本パターン

インセンティブ論と企業調査結果に基づいて、中国企業のインセンティブ・システムの
基本パターンを類型化している（図表 4-3）。中国企業が成長してきた中で、異なるアプ
ローチを取りながらインセンティブ・システムを構築してきたことが示された。しかしな
がら、中長期インセンティブの重要性が見過ごされがちであり、「固定報酬+短期インセ
ンティブ」が依然として主体となっている。

④中国企業の特徴とインセンティブ・システムの関連性

中国企業の成長は、社会の特有性やインセンティブ・システムのパターンと密接に関連している。中国企業は予測不可能性や市場環境の変化といった不確実性の中で成長してきた。そのため、自社の特徴や状況を考慮しながら、持続的な成長を実現するためのインセンティブ・システムを構築する必要がある。

以上の考察から、中国企業は中長期インセンティブの重要性に留意しながら、自社の実態や経営資源の特徴を考慮したシステムの構築が求められる。自社の戦略目標に合致したインセンティブ・システムの適切な設計と継続的な改善により、従業員のモチベーションとパフォーマンスの向上、組織の成果の最大化を目指すことが重要であると結論されている。

第1節 二元型パターン

4.1.1 二元型パターンの定義

本研究では、中国企業におけるインセンティブ・システムの主要構成要素に基づいて、二元型パターンという名称をつけた。ここでの二元型は、「能力主義的職能給制度」と名付けられた賃金制度と、中長期に動機づけ効果という目的で創り出した「ESOP（従業員持株制度）」という性質の異なる制度を組み合わせたシステムである。本研究における能力主義的職能給制度は、日本において1960～70年代にかけて普及した「能力主義管理」との関連が深い。日本型の「能力主義管理」は「年功序列」制度による組織の硬直化を打破し、従業員の能力を開発することを目指した人事制度である。職能給制度は職能等級制度、職能資格等級制度とも呼ばれるが、一般的には能力主義的職能給制度という人事用語が幅広く用いられているため、本研究ではこの用語を用いることにする。本節では、能力主義的職能給制度に焦点を当てて、制度の概念的考察と実態を明らかにしたい。

4.1.2 能力主義的職能給制度の関連用語及び位置づけ

まず、HRMの中核となる社員格付け制度と関連する主要用語について整理しておく。各用語は、国や企業によって使用方法が多様で統一されていないのが実情である。

- ・ 職務：組織上の地位を表すいわゆる肩書。
- ・ 職階：職位を幾つかの階層に分類したもの。

- ・ 職級：職務をその種類や責任によって段階的に分類したうえで各付けしたもの。
- ・ 職責：職務の「職」と責任の「責」の組み合わせ、「職務上の責任」という意味する。
- ・ 等級：能力、職務、役割など何かを上下関係でいくかに区分したもの。
- ・ 資格：処遇に応じて何かの称号を保有していること。

能力主義的職能給制度は、能力主義に基準を置き、過去から蓄積されてきた職務遂行能力に基づいて等級を設定し、社員を格付ける制度である。この制度の特徴は、潜在能力と顕在能力の両方を評価するという特徴を持っている。報酬に関しては、人事評価の考課に基づいてどの資格等級に位置するかが主な決定要因となる。職能賃金は、実質的に職能と職務を強調する賃金構造であり、基本給には職務給と技能等級給が含まれている。また、業績給と諸手当なども考慮して賃金システムを構築する。能力主義的職能給制度では、昇進や昇格の仕組みは「卒業方式」と言われている。これは、前の資格等級を進学させることによって、上の資格等級に昇格させる能力開発につなげるからである。この「卒業方式」の形は、期待理論に基づいて、それ以上の能力に期待するので、従業員に「すでに保有している能力」と「新しい資格等級に必要な能力」の差を埋めさせる努力しなければならない。昇進も同様である。ただし、職能給制度の実際運用上においては大きな特徴がある。資格と役職位は事前に一定の範囲で設計され、昇格が先行し、昇進が後に行われる仕組みである。言い換えれば、能力主義的職能給制度では、昇進するためには、一定の資格に昇格することが前提とされている。これを「先昇格後昇進」ということである。昇進や昇格を通じて役割の格差を明確にし、「昇進・昇格＝処遇向上」という考え方を浸透させ、従業員により高い役割を担う能力を身につけるためのインセンティブを強化する。このような制度を通じて、従業員に動機づけと能力開発を同時に進行するシステムを、「インセンティブ・ダイナミクス」と言える。具体的には、能力主義的職能給制度の下で、賃金や昇進・昇格、人事評価などとリンクし、人事処遇の根拠となる職能給制度は、報酬制度や評価制度とともに HRM の中で重要な位置づけとなっていると言える（図表 4-4）。

図表 4-4 能力主義的職能給資格制度のポジションマネジメント

企業の経営戦略を実現のために組織に必要な職務を明確化し、それぞれの職務要件とその職務を担うために必要な能力の要件を決定する。

等級制度	職務グレード ⁵⁵ に基づく等級制度
評価制度	職務価値と業績評価
報酬制度	職務・等級・業績に対する報酬

出所：筆者作成。

一方、能力主義的職能給制度を導入する手順に関しては、まず、能力主義的職能給制度等級の名称、資格と役職との対応関係、昇進・昇格の要件や滞留年数等を考慮すべき。一般的、

- (1) 制度導入の必要性などの検討
- (2) 現在の仕事の洗い出し
- (3) 仕事内容の評価
- (4) 等級別の基準の決定
- (5) 評価基準と評価結果の公開（人事評価）
- (6) 職務遂行能力の抽出といった視点で職務調査を行う。

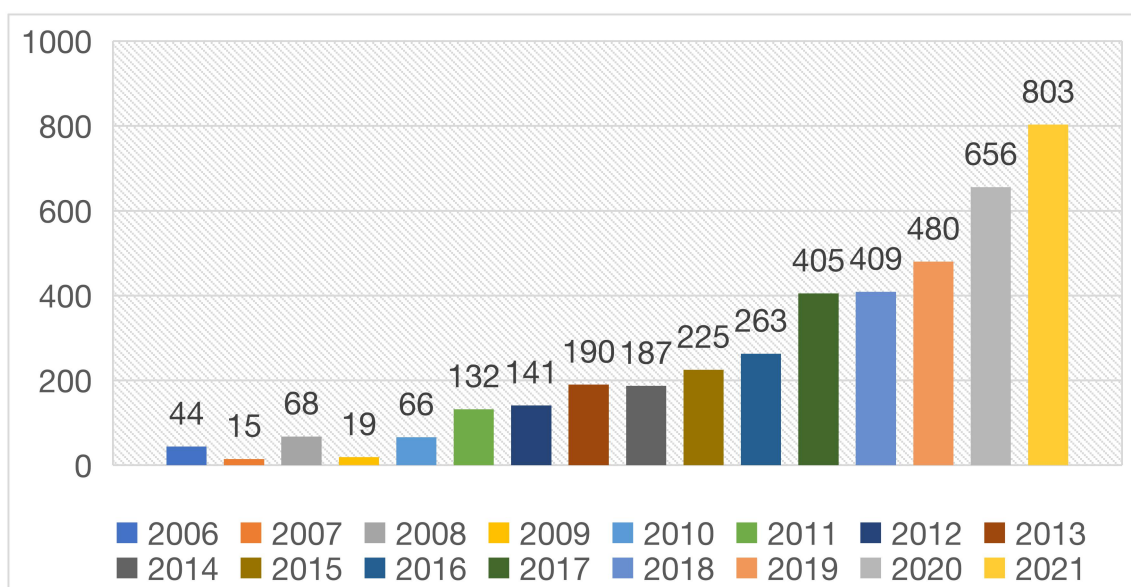
企業として期待できる全社共通の制度を決定する（楠田丘 [1989]）。つまり、職能給制度が整備されない限り、能力主義人事を確実に実施することができないと言われたように、職能給制度は人事管理の中心的制度であると思われる。このようなプロセスの中で人事評価が特に重要であると思われる。人事評価は、業績成果の評価が基本的に従業員の潜在能力から顕在能力へと転換し、従来の年功色彩を払拭していく必要があると思われる。前述したように、職能給制度では、能力開発、昇進・昇格といった連鎖が組み込まれており、こうした連鎖が従業員のモチベーションを高めていた。

4.1.3 中国における従業員持株制度展開の経緯

⁵⁵ 賃金制度の機軸を「従業員の保有能力の高さ」から、「職務価値と高さ業績達成度」へシフトさせようというのが、職務・成果主義の考え方である。

中国では、ESOPの導入が企業の経営戦略の一環として注目されており、特に民間企業やハイテク企業を中心に増加傾向にある。ESOPの導入により、企業は優秀な人材の獲得や定着に繋げることができるだけでなく、従業員の意欲や忠誠心を高めることが期待されている。また、従業員側にとっても、企業の成長や株価上昇による利益の共有が可能となり、自身の努力や貢献が報われる仕組みとなる。ESOPの導入は、中国企業の経営環境や法制度の変化、国際的なベストプラクティスの影響など、様々な要因によって推進されている（図表 4-5）。

図表 4-5 ESOPを導入する中国企業数の推移（単位：社）



出所：Wind データをもとに筆者作成。

中国政府は、国家経済の成長および企業の持続的発展、経営資源を最大限に活用するために、それに関する一連の国家政策も公布された（図表 4-6）。

図表 4-6 従業員持株制度に関する政策

年代	主な政策
2012年08月04日	国証券監督管理委員会（CSRC、証監会）が「上場会社の従業員持株計画監理

	暫定弁法（意見請求稿）」（施行されなかった）
2013年11月12日	中国共産党第18回中央委員会第3会全体会議により、混合所有制企業は従業員持株制度の実施を許可された。
2014年05月08日	国務院国有資産監督管理委員会により、上場会社による従業員持株制度の実施が許可された。
2014年06月20日	証監会が「上場会社における従業員持株計画実施の試行に関する指導意見」を公布した。
2016年08月02日	国務院により、「国有企業の混合所有制改革に関する従業員持株計画に試験的な展開への意見」を公布した。
2018年06月06日	証監会が「創新企業（スタートアップ企業）による従業員持株計画およびインセンティブプランの試験的实施に関するガイドライン」を公布した。
2019年10月31日	国務院により、「中央企業混合所有制改革実施に関するガイドライン」を公布した。
2021年03月05日	証監会が「上場企業における従業員持株制度の管理方法」を公布した。

出所：筆者作成。

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（塩島晋 [2020] pp.147-151)

中国企業における従業員持株会とは「従業員の意思決定に基づき、法令を遵守しつつ、従業員に支払うべき給与・ボーナス等の現金報酬の一部を資産管理期間に委託し、資本流通市場などを通じて自社株を購入する上、長期保有をし、契約に従い従業員に分配する期間」と定義されている。

従業員持株会の基本原則に関しては、

(1) 法令遵守の原則：上場企業が該制度を実施する際に、関連の法令政策を遵守し、真実性・正確性・適時性を確保した上で企業情報を公開することとされている。また、従業員持株制度会を利用し、違法行為を行ってはならないとされている。

(2) 自主参加の原則：上場企業が該制度を実施する際に、各企業の自主決定および従業員の自主参加によるものとし、従業員を強制的に参加させてはならないとされている。

(3) リスクの原則：参加の従業員において、損益およびリスクに係る責任は自己負担、その他投資家と同等扱いになるとされている。

という3つの原則が挙げられている。

この制度の創設目的に関しては、

- (1) 企業の従業員全体における利益共享・損益共担システムの確立・改善
- (2) 企業経営管理の改革・改善
- (3) 従業員の結束力と企業の競争力の向上と繋げる
- (4) 資本市場を通じた経営資源の最適化、とされている。

国有企業における従業員持株会の創設目的に関しては、

- (1) 専門性が高い人材と企業利益の維持
- (2) 従業員の労働意欲低下およびインセンティブ問題の解決
- (3) イノベーション創出力を高めるため、R&Dに従事する従業員に動機づけ
- (4) 企業の活力を発揮すること、とされている。

従業員持株会の運用期間に関しては、

- (1) 規約によると、従業員持株会の運用期間は2~10年と定められている。
- (2) 運用期間の満期を迎えると、自動的に終了するとなる。
- (3) 運用終了日から15営業日に従業員持株会に清算し、参加従業員に株式や現金の形で支払う。
- (4) 従業員持株会の運用期間の延長も可能であり、最長で半年、延長回数は最大2回までとされている。

従業員持株会に関するすべての情報を適時的に公開する義務があると定められている。

従業員持株会の仕組みに関しては、従業員持株会の基本形態に関しては、上場企業が資産管理機関に運営管理を委託する。資産管理機関は、資産管理仕組みの運用・管理を遂行する。なお、従業員持株会の監督機関は、証券監督委員会（証監会）である。中国政府に

公布された政策によって取得した株式の保有上限と最低保有機関が設けられている（指導意見による規定）⁵⁶。

従業員持株制度の導入は、新たな労使関係の基礎を築き、従業員個人資産の形成と企業の安定成長を労使双方が享受できるようになることで、従業員のモチベーション向上が期待される。中国の政府に公布された政策等により、企業の株主構成を安定化し、安定的な株価形成も期待される。また、中国企業では、離職率の高さが問題され、2021年12月17日までの年間離職率は18.8%に達した（前程無優「2022年離職と報酬調査報告書」東方網2021年12月17日）。この高い離職率は、コロナ禍の影響と従業員の待遇への不満などが背景にあると考えられる。従業員持株会は、従業員個人資産の形成に役に立つインセンティブ・システムとして位置付けられており、その充実が離職率の低下に繋がるものと期待できよう。

現在の中国企業は、異なる二つのタイプの人材管理を統合する必要がある。

第1のタイプは能力主義的職能給制度であり、人材育成、仕事の効率化、企業の競争力向上という目的を持っている。職能給制度は、従業員の能力向上や人材育成に寄与する有効な側面を持っていると考えられる。従業員の能力開発と育成は、特に若年層の従業員においてキャリア形成においても有効に動いたのであろう。したがって、能力開発と育成の段階では、職能給制度を適用し、能力発揮と業績評価の段階では、別の人事・賃金制度を構築する必要がある。言い換えれば、今後の方向性は「能力主義」といってもよいのであろうし、いわゆる管理職と研究職といった異なる役割を持つ人々の人事・賃金制度が異なり、能力主義が「接ぎ木」された形になる。

第2のタイプ（ESOPによるインセンティブ）：従業員の価値観やキャリア志向の多様化により、制度形態が多様化している。現行の一元的なHRMでは、これらの変化に対応

⁵⁶ 保有上限については、①上場企業の従業員持株会が保有できる株式総数は、発行済み株式総数の10%を超えてはならない、②上場企業の各従業員が保有できる株式総数は、発行済み株式総数の1%を超えてはならない、③国有企業従業員持株会が保有できる株式総数は、発行済み株式総数の30%を超えてはならない、④国有企業の各従業員が保有できる株式総数は、発行済み株式総数の1%を超えてはならないとされている。国有株主の企業支配権を確保するため、国有企業の持ち株比率が34%を下回ってはならないとされている。

保有期間については、①上場企業では、最低保有期間が12ヶ月以上とされている、②非上場企業では、最低保有期間が36ヶ月以上とされている、③国有企業では最低保有期間が36ヶ月以上とされている。ここで注意してはならないのは、①上場企業に対しては、株式の最低保有期間中に上場株式への振替・売却ができない、②国有企業に対しては、株式の最低保有期間を経過しても、取締役および上級管理職の従業員は、保有する株式総数の25%以上を譲渡することもできないとされている。

することが難しいため、人材の確保・育成・活用の視点から見ると、短期インセンティブ（職能給制度）と中長期インセンティブ（ESOP）の調和が必要であり、労使関係面においては多様なインセンティブ・システムの構築が必要である。これらの二つの異なるタイプの人事制度からみれば、役割の要素（職務価値）や従業員の重要性を重視するという点に変わりはない。中国型インセンティブ・システムのあり方を考えるうえで、これらの動向は見逃せないものである。

第2節 市場連鎖型パターン

4.2.1 市場連鎖型の定義

経済成長の減速や若年従業員の労働観の変化などの要因から、これまでの中国企業の特徴とされてきた固定報酬を中心とした処遇制度の維持は困難になっている。そのような状況の中で、市場連鎖主義に基づく報酬制度が注目を集めるようになってきている。市場連鎖をどのように定義するかについては議論の余地があると思われるが、本研究では、市場連鎖型「市場メカニズムに適合した「従業員全体請負制」ともいえるシステムであり、市場達成業績（顧客に提供できる価値）に直結した成果主義的な報酬インセンティブ・システムと一体化として運用されているシステム」と捉える。ハイアールは、市場連鎖型インセンティブ・システムの構築により短期間で急成長してきた代表的な成功事例である。ハイアールに関する具体的な分析は第6章に展開するが、この節では、市場連鎖型の定義などの概要について概説する。

従来の中国企業では、年齢や勤続年数などの要素に基づいて従業員個々の評価で処遇を決定した。しかし、市場連鎖主義の下では、業績成果を仕事の評価と処遇の指標とするわけであるから、測定の難しさが大幅に増加する。直属上司を中心とした評価者が部下である従業員の業績成果を主に評価することは、客観的な運用の限界があると考えられる。このような市場連鎖型の運用上の困難さを考慮すると、被評価者である従業員の業績成果に対する公正さや公平性の評価を確保することが重要であり、その不安感を解消することができれば、制度設計の合理性への信頼、ひいては企業経営理念への信頼と成果達成への意欲を引き出せると予想される。

4.2.2 歴史的回顧

中国は、1978年の「改革・開放」政策の実施に伴う経済改革の過程で、国有企業の経営と人事制度の改革を推進している。1984年には国有企業の改革方針として「利改税」という政策を導入した。これにより、企業の経営努力が従業員の個別賃金に反映されるようになった⁵⁷。1985年には、従業員の労働意欲を向上させ、企業の活性化を促進するため、従来の賃金構造を新たに確立しようという目的で、中国政府は、企業の賃金総額が企業の業績成果との連鎖制度を導入した⁵⁸。この連鎖制度は原則的に企業の賃金総額が企業の従業員数の増減に連動しないこととされている。1987年には、企業の経営請負制度が普及し、1997年には『全民所有制企業工資総額管理暫行規定』が実施されるなど、連鎖制度を広範に導入されるようになった。WTO加盟後、市場経済の導入によって、国民経済発展の一翼を担ってきた国有企業を取り巻く経営環境が大きく変化している。特に、「生産要素の貢献度に応じた分配」や「市場メカニズムによる賃金決定」という制度が提唱され、「業績成果向上」と「価値法則」という観点から、2000年頃から業績連動と賃金を結びつけた制度の構築に取り組み、市場連鎖型の報酬インセンティブ・システムを導入した。

4.2.3 市場連鎖の動機づけメカニズム

市場システムは資源配置の最善システムであり、報酬システムは最も重要なインセンティブ・システムである。企業の経営管理者は、賃金の格差によって従業員に大きなインセンティブを与え、勤務意欲を高めることを狙って市場連鎖システムを導入する。この制度は、優れたパフォーマンスを示す従業員にはより高い報酬を提供することで、努力に応じたインセンティブを向上させることができる。報酬の格差によって従業員の満足度や不満足度が他の従業員と比較されることで、期待理論や公平理論に基づく動機づけ効果が期待される。

一方、市場連鎖型のインセンティブ・システムを導入する際には、報酬の格差を従業員に納得してもらう必要がある。なぜならば、加納（2002）の指摘ように「従業員から報酬の格差の納得をもらえなければ、従業員の望ましい行動を引き出すことができず、結果的に企業全体のパフォーマンスを低下させることになりかねない」のである。そのため、報

⁵⁷ 1984年四半期から企業においての賞与の上限を制限せずに累進性の賞与税を徴収することになった。具体的には、賞与額が2ヶ月半の賃金額が免税、4ヶ月の賃金額にあたる場合が30%、6ヶ月の賃金額にあたる場合が100%、半年以上の場合が300%、というような賞与税を納めるとされている。

⁵⁸ この連鎖制度に基づいて、企業の経営効率指標が1%成長するごとに賃金総額を0.3%~0.7%増価させてよいことになった。上昇率が7%を超える場合は賃金調整税納めることになる。

酬の格差を従業員が納得するためには、公正かつ公平な評価システムの構築や評価結果の明確化が重要である（Landy, F. J. J. L. Barnes, & K. R. Murphy, 1978; 井手亘, 1998; 守島基博, 1999; 大竹文雄・唐渡広志, 2003）。特に、評価基準の公開と評価結果の公開は、評価の公正性と公平性を確保するために重要である。業績評価プロセスにおいても、公正かつ公平な要素が重要である。これらは HRM の領域における重要な要素である。HRM の場面での構成要素を示している。構成要素は下記の通りである。

- (1) 従業員の動機づけと個々従業員の成長に重点をおき
- (2) 評価基準の合理性について事前に説明する
- (3) 評価項目の公開
- (4) 業績査定方法について事前に説明する
- (5) 評価者の選定
- (6) 被評価者（従業員）の選定
- (7) 被評価者（従業員）の業績について事前に説明する機会
- (8) 評価結果の公開
- (9) 公開後の説明
- (10) 異議申立の機会
- (11) 評価結果の変更可能性
- (12) 最終評価結果の公開

といったものであると考えられる。というのも、「最終評価結果の公開」をする際に、人事考課において評価者と被評価者との間で対話調整の方式が行なわれることが多い。

以上のことから、市場連鎖の動機づけメカニズムと業績評価前から評価後までの構成要素を提示した。ただし、構成要素の一つである「評価者の選定」に関しては、被評価者の直属上司である場合が通例であり、被評価者の立場からみれば、業績成果を公正かつ公平的に評価できる能力を持った上司が選ばれることが重要である。このような選定は、現実的な観点から考えると適切であると言える。ただし、評価者の選定においては、公正な評価が行われるために、適切なガイドラインや評価基準が設けられることも重要である。また、

評価者の能力やバイアスの影響を軽減するために、複数の評価者からの意見を集める 360 度評価などの手法も活用されることがある。

第 3 節 混合（ミックス）型パターン

4.3.1 混合型（ミックス）パターンの定義

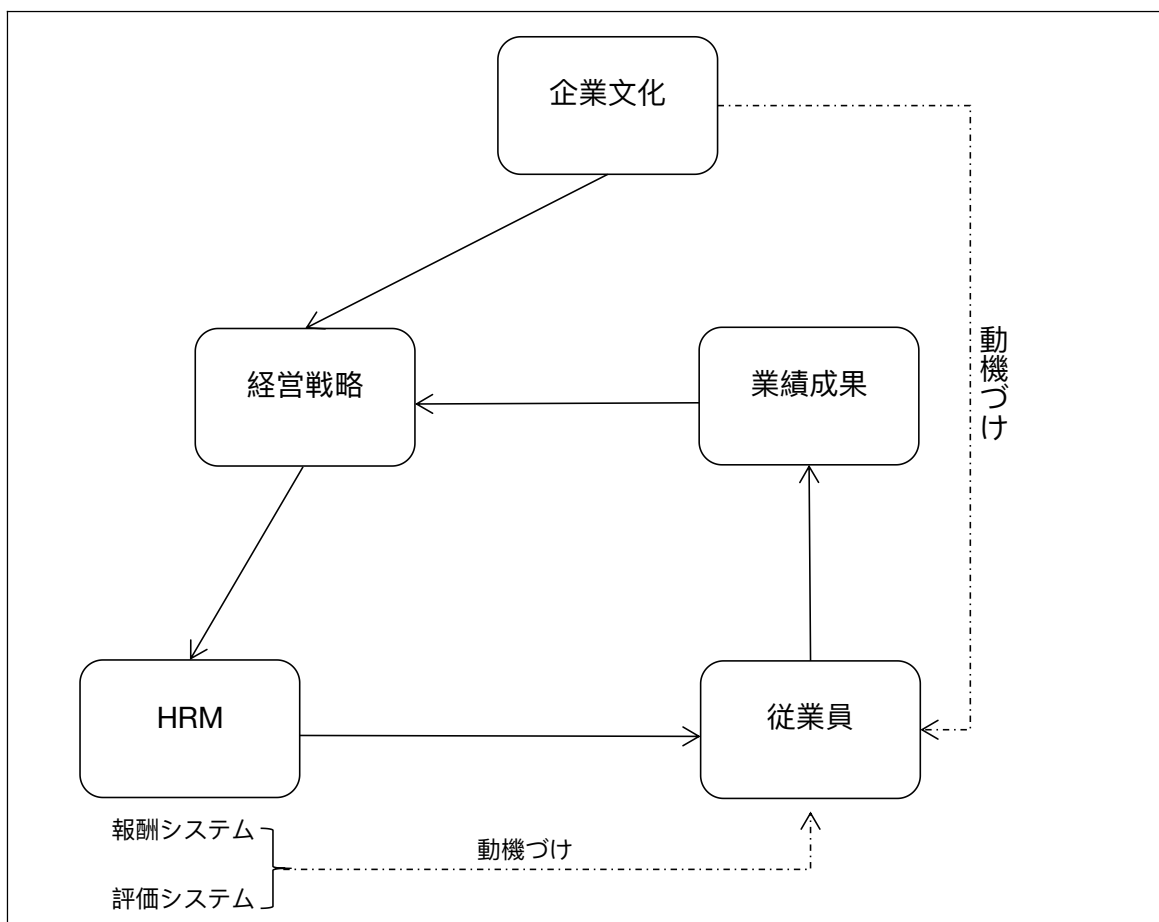
混合型（ミックス）とは、「従業員の成長を促進するための職能資格制度が採用されており、業績とリンクさせるための「報酬システム」も導入されているし、また、従業員の流動性を抑えるために「企業文化の構築」も強化している、これらのシステムをミックスシステムということ」である。

前節では、中国企業における主なインセンティブ・システムパターンをインセンティブの主要構成要素に基づいて類型化した。第 1 節と第 2 節では、インセンティブ・システムを機能させるためには、個々の従業員にとって魅力的な報酬を理解する必要があること、および能力主義に基づく「二元型」と「市場連鎖型」についてそれぞれ述べた。しかし、本節では、これらの性格を併せ持つ混合型（ミックス）パターンを考察したい。昨今の急激な経営環境の変化により、多くの経営者が経営管理システムの見直しや変革に取り込んでいると考えられる。このような取り組みを支えるためには、「多様なインセンティブ・システム」を構築し活用することが一つの鍵となる。そのための取り組みを行い、企業の成長に繋げるインセンティブを「混合型（ミックス）インセンティブ・システム」という。混合型のインセンティブ・システムの構築では、社会的、経済的・心理的な欲求を満たすために、「職能資格制度」、「報酬インセンティブ」、「企業文化（理念インセンティブ）」の「3 拍子」を揃えることがポイントとなる。

この制度における人材育成の鍵は、評価システム、企業文化（経営理念）、市場連動報酬システムの三位一体として活用されることである（図表 4-9）。このような統合されたアプローチにより、従業員の動機づけと成果向上を促す効果が期待される。「報酬インセンティブ」は経営学の正しい理論に基づいて「二元型」や「市場連鎖型」のインセンティブ・システムを定義づけている。これらの制度は、報酬を成果やパフォーマンスに連動させることで、従業員の動機づけを高め、成果の向上を図ることを目的としている。一方、混合型のインセンティブ・システムは、従業員個々の欲求と動機づけに関わるより広範な視点で捉えている。この制度では、報酬だけでなく、企業文化や経営理念も重要な役割を

果たしている。従業員が企業の目標や価値観に共感し、自発的に行動することを促すことが期待される。

図表 4-9 混合型（ミックス）インセンティブ・システム の概念図



出所：インセンティブ論をもとに筆者作成。

4.3.2 混合型（ミックス）の三位一体インセンティブ

前節で述べたように、混合型のインセンティブ・システムは、経営システム全体をインセンティブ・システムの視点から捉えた場合、次のような基本的な構造を持っている。

企業文化を起点とする。企業文化は、経営理念によって表明された社会的ミッションが、個々の従業員によって受け入れられ、共有されるものである。企業文化が個々の従業員に提示され、共感されるならば、必ず相互に影響し合い、企業経営の基盤となり、企業の目

標を自らの目標として受け入れることに繋がる。さらに、下部構造として評価システムと報酬システムがある。本章で見てきたように、個々の従業員へのインセンティブとして最も影響力の大きいのは評価システムとそれに基づく報酬システムである。能力開発と市場連鎖報酬システムに関するに内容がすでに本章の第1節の職能給制度と第2節の市場連鎖報酬システムを説明し、本節では詳しく説明しないことにする。

中国企業の混合型インセンティブ・システムは、人事戦略、採用・配置、能力開発、評価、報酬などの交換インセンティブと企業文化などの統合インセンティブとの相互補完的な諸制度の集合体として全体最適が図られているというインセンティブ・システムである。例えば、職能資格制度による部門移動に伴う賃金調整の問題は、一見、報酬制度の関係だけに見えるが、実際は、報酬制度のあり方は企業の評価システムや従業員能力開発のあり方とも密接な関係がある。中国企業のように複雑な歴史や仕組みを持つ企業の場合、報酬インセンティブ・システムの再構築だけでは人が期待する行動へと動かすことには無理が生じたり、一部の人事制度に手を加えることで経営システム全体に齟齬が生じたりし、インセンティブ機能不全の起きる理由が明らかになる。企業においては、HRMはHRM、財務は財務、企画は企画にといったように部分最適に腐心する企業が弱いと思われる。それぞれの機能が全体最適で考えられるならば、競争優位性を構築して成功する企業になりうると思う。

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

人的資源は、企業の競争力の源泉としてより重要な経営資源である。人的資源の活用は、他社の製品・サービスとの差別化を図ったり、価格決定力を維持・強化したり、あるいはノベーション（中国語：技術創新）による競争環境のゲームチェンジをもたらすことによって、企業の事業活動の成果を高効率に取り上げ、企業の競争力を維持・強化するために不可欠な要素となる。企業は、自身の強みとなる人的資源を活用し、自社に適したインセンティブ・システムをさらに一層構築していくことが求められる。これによって、熾烈な国際競争に打ち勝つことができる。したがって、企業は、将来の持続的経営を実現するために、どのような人的資源をどのように活用していくことが必要であるかを性格に認識することがますます重要となっている。

なお、中国経済が減速していることが予想される状況下で、株式市場が低迷している際には、企業経営モデルの有効性に関する是非が議論されている。具体的には、企業経営モ

デルが経営危機の直接的な引き金になったのか、あるいは助長したのかという問いかけに始まり、企業外部危機にどのように対応するか関しても、企業経営モデルがどのように役立つのであろうかという経営難題提起もなされた。第3章での検討の中で、先進国企業の特徴的な企業経営モデルが外部の危機を一層強めるものになってしまう可能性があるかもしれないという経営問題提起が続いている。しかし、現在の状況では、企業経営におけるインセンティブ・システムのあり方を再考する必要があると、筆者は考えている。そのため、現時点では、有効な解決策が模索されている最中である。企業がどのような経営モデルを模索し、どのようなインセンティブ・システムを構築するかは、従業員の動機づけに影響を与え、モチベーションの低下や離職の原因となる可能性がある。このような環境下では、企業がどのように人材を確保・育成し、従業員たちのモチベーションを高めるかが重要な課題となる。

前節で3つのパターンの考察を通し、中国企業におけるインセンティブ・システムの特性は、下記の通りである。

4.4.1 中国企業のインセンティブ・システムの特性

(1) 第3章第1節の分析によると、日本企業では、長期的な雇用安定性が重視され、従業員に対して研修やキャリア支援などの福利厚生が提供されることが多い一方で、中国企業は、短期的な成果に対する報酬が中心となることが特徴的である。日本企業に比べると長期的なインセンティブ・システムが不十分であり、中国企業は日本企業のような年功序列や終身雇用制度が存在せず、能力主義が重視される傾向がある。特に、売上高や利益に直結する部門において、個人の成果に応じた評価制度が構築されている。そのため、若手社員にも業績成果に応じた報酬が支払われることが一般的である。

また、中国企業のインセンティブ・システムには、日本企業に比べて競争原理が強く反映される傾向がある。中国企業では、個人や部署の競争を奨励し、優秀な人材を引き留めるために報酬を競うシステムが導入されている場合もある。これにより、個人のモチベーションが高まり、企業全体の業績向上につながるとされている。しかし、近年、中国企業は、グローバル展開を進め、グローバル市場において中国企業の競争優位性を構築するためには、優れた人的資源など企業が有する経営資源を真に必要としている企業経営に最適なインセンティブ・システムの再構築ことは欠かせない。多くの中国企業は発展の初期段階では技術や生産設備の導入によって成長を遂げ、同業界の企業や先発国企業に追い付く

ために、外部経営資源の活用に注力している。今後、中国企業は先進国企業の経営資源と統合し、素早い組織能力の構築や市場開拓・市場先占を可能にし、競争優位の確保に繋がることが重要とされている。

以上のように、両国の企業とも、従業員のモチベーションを高め、企業を持続的に成長させるためにインセンティブ・システムの構築を重視していることに変わりはない。グローバル化が進む中で、両国の企業は、互いに学び合いながら、より適切なインセンティブ・システムを構築することが求められる。

(2) 第3章第2節においての分析から見ると、まず、米国企業のインセンティブ・システムは、業績に応じた株式報酬やストックオプションなどの形で、長期的な報酬を与えることが多いとされている。これにより、従業員が企業の成長に貢献することを促し、株主と社員の利益を共有することができる。これに対して、中国企業では、従業員の報酬体系がまだ固定的要素が多く、現金報酬だけでなく、住宅手当や社会保険などの社会福祉サービスの形で支払われる傾向がある。株式報酬やストックオプションなどの長期的な報酬はまだ一般的ではない。しかし、近年は中長期的なインセンティブ・システム（例えば：ESOP）が図表 4-5 の示すように導入される企業も増えてきており、従業員のモチベーション向上につながることを期待される。

また、米国企業には、個人の業績評価に加え、チームワークや顧客満足度など、さまざまな観点からの評価が行われることが多く、従業員の全体的なパフォーマンスに関する評価が重視される。一方、中国企業では、個人の成果や業績が評価の中心となり、個人の能力や貢献度が重視される傾向がある。さらに、中国企業は、急速な経済成長によって人材不足に苦慮する企業が多いとされている。そのため、人材確保や育成に重点を置き、優秀な人材を確保するためにインセンティブ・システムの改革が必要であると思われる。「ものづくりは人づくりである」と言われるように、企業が十分な HRM 制度を整えて、外部から積極的に高等教育を受けた新卒者を採用し、内部も優秀な人材を適切に活用し、有効なインセンティブ・システムを構築することを通じて、人材の確保・育成などの経営難題（図表 4-1 に示したような経営課題）を解決できるのではないかと考えられる。

(3) 第3章第3節においての分析から見ると、まず、ドイツ企業では、社員は安定性や長期的な雇用に対するインセンティブが与えられる。ドイツの法律には、労働者の権利を保護する規定がある。このため、ドイツ企業は、社員に安定的な雇用環境を提供することで、長期的な忠誠心や高いモチベーションを得ることができる。これに対して、中国企業

では、給与や昇進などのインセンティブが個人の成果や能力に基づいて与えられることが一般的である。中国企業の文化においては個人の貢献が重視され、能力に基づく報酬が正当化されている。また、中国の雇用に関する法律は比較的緩やかな規定が存在するため、雇用環境の安定性はドイツ企業と比べて低い場合がある。さらに、中国企業は長時間労働を前提とされ、業績成果に応じた報酬が与えられることが多いとされている。これは、個人の成果に応じた報酬体系が一般的であり、個人のモチベーションを高める一因となる。

以上のように、ドイツ企業では安定的な雇用環境に基づくインセンティブが重視され、従業員の忠誠心やモチベーションを高めることが求められる。一方、中国企業では、個人の成果や能力に基づく報酬体系が一般的であり、労働時間と業績成果に応じた報酬が行われる傾向がある。

また、中国企業は、ハイコンテクストな文化であるため、経営者と従業員との信頼関係が重視され、業績成果に応じた報酬だけでなく、社員の生活や福利厚生にも配慮されることが多いと言われている。中国企業では、従業員の給与水準が低いことが一般的であり、トップマネジメントやR&D従事者などの報酬水準が高いことが一般的である。中国企業では報酬が競争力があることもあって、従業員の離職率が高い傾向がある⁵⁹。労働者の取り扱いにおいて、ドイツ企業と異なる文化的な背景があるため、労働者ニーズに対応することも課題となっている。

企業の競争優位性を構築するためには、人材の新陳代謝を活発化させるだけでなく、組織改革や制度改革も欠かせない。政府からの支援策だけでは、企業の競争力の低下に歯止めをかけられるわけではない。実際に新しい価値を創造するのは企業自身であり、企業が価値創造に向けて改革を進めていかなければ、各種の支援策も「絵に描いた餅」になる。その点で、中国独自の人事制度・賃金制度を見直すことは避けられない。多様なインセンティブ設計による多様な人材活用が進む中で、本来の目的を見失わずに最適な人事制度を構築することが、ますます重要となる。さらに、戦略的人材像を明確にし、次世代のリーダーや有用な人材を戦略的に採用・育成することは、企業組織の進化には必要である。中長期的な視点での人材マネジメントが求められると考えられる。適切な新陳代謝を促進し、中長期的展望に基づいて人材マネジメントを通じて、従業員の士気と高揚を図り、組織の活力を維持増進するという役割を果たすことができると思われる。

⁵⁹ 前程无忧《2023年离职与调薪研究报告》によると、2022年度の労働者の離職率が17.9%となり、先進国企業と比較しても高い水準に達していることが分かった。

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

中国企業における「二元型」と「市場連鎖型」のパターンは一見外発的動機づけ要因として従業員にインセンティブを与える能力主義の側面を持っている一方で、従業員の内発動機づけ要因を後押しかつ増大させる可能性がある。具体的には、所属企業の文化やビジョンが従業員に十分に浸透し、期初に適切に設定された業績目標が期末に達成され、物的インセンティブ（金銭的報酬）があくまでも後からついてきた場合があると思われる。

また、業績目標の設定プロセスや、評価の納得性や公正・公平性などに対する従業員の信頼感は、各パターンにおける信頼感の基礎となり、従業員は担当仕事に専念できるようになると考えられる。そうであるのにも拘らず、これらが大きく損なわれると各パターンの運用に対する信頼感が大きく損なわれてしまい、その結果中国型のインセンティブパターンは後ろ向きの動機づけ要因として作用し、同様に従業員のモチベーション向上を阻害する恐れがある。そのような状態になると、企業に適合性インセンティブ・システム導入の本来の目的と本末転倒の事態が生じる恐れがある。

従って以上より、日・米・独の状況を踏まえて、中国への示唆を述べると、インセンティブ・システムは企業ごとに個別性が高く、構築する際には必要に応じて企業独自の対応や修正が加えられている。なぜならば、例えば、日本的経営システムをより詳細に検討すると、中国や中国企業の実情を考慮しない限り、機械的な経営システムの移転は失敗する危険性があることも指摘できよう。安室憲一（1999）は、中国企業のHRMは、国の政策として「能力主義が標榜されているとみてよい」とし、日本的経営システムのいわゆる三種の神器のうち「終身雇用」、「年功序列」は、むしろ中国の「鉄飯碗」、「鉄椅子」、「鉄賃金」に当たるとして特に若年の従業員から嫌われているとされている。また、各国の企業には異なるインセンティブ・システム補完性が存在するものであり、企業は、どの国の制度に組み込まれているかに応じて、一定の企業経営活動における一定の相対的有利さ、すなわち制度的比較優位性をもつことになる。このような制度的比較優位性が存在するからこそ、企業の競争優位性を構築することができるように考えられる。また、中国企業は先進国企業のように総合的な競争優位性の構築を前提に市場や経営資源、企業の効率成長を求める海外展開の動機とは異なり、多くの中国企業が海外経営資源の活用を通じて、キャッチアップを目指す後発中国企業のインセンティブ・パターンが説明できる。

さらに、中国企業は海外経営資源の活用による自社に適合できるインセンティブ・システムを構築することで、企業の持続的成長の実現の可能性を高めることができる。

第III部 インセンティブ・システムに関する事例研究

本研究では、企業調査結果や前述の企業選定基準に基づいて、選定された3社の事例研究を通じて、中国企業のインセンティブパターンの構築プロセスを詳細に調査し、分析を行う。事例企業の選定は、典型性と独特性の両面を考慮し、具体的な企業の代表性が評価された。この事例研究を通じて、インセンティブ・システムの構築における各要素や背後にあるプロセスを明らかにすることで、インセンティブ理論に新たな洞察を提供することを目指している。具体的な研究方法としては、第II部で考察した先進国企業と中国企業のインセンティブパターンの検証に焦点を当てている。第5章、第6章、第7章では、具体的な事例研究を通じて裏付けられ、基本パターンの類型化における一層の理解が深まり、それぞれのインセンティブ・システムの特徴や成功要因を明らかにする。

これによって、単にインセンティブ・システムの比較だけでなく、なぜそのようなインセンティブ・システムが構築されたのか、成功要因は何かを明らかにすることができる。また、事例研究を通じて得られる知見は、企業が効果的なインセンティブ・システムを構築する際の示唆やベストプラクティスを提供することにも繋がる。したがって、企業調査と事例企業の分析は密接に関連しており、調査結果と企業選定基準に基づいて、選ばれた事例企業の分析を通じて、より具体的かつ深い理解が得られることが期待される。これによって、中国企業のインセンティブ・システムの構築に関する重要な知見を得ることができる。

第5章 ファーウェイ（「華為技術有限公司“Huawei”」）⁶⁰

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

5.1.1 ファーウェイの企業概要

ファーウェイは、1987年任正非氏によって創設された中国を代表する通信機器メーカーである⁶¹。設立当初の資本金は21000元しかなかった零細企業である。創業メンバーは、ビジネスの適切な方向性を把握していなかったため、利益が見込まれる事業であれば、なんでも手かけていた。その後、友達の紹介により、香港の企業「鴻年」が製造した電話交換機の販売代理として中国の地方市場に参入し、資金を調達した。1990年代に入ると、電気通信市場の拡大に伴い、電話交換機の需要が急拡大してきたが、この分野では早くから進出した上海ベル（ベルギーのアルカテル・ベル合併企業：中国側60%、ベル側40%の持ち株比率）、ドイツのシーメンス、米国のルーセント・テクノロジー、カナダのノーテル、スウェーデンのエリクソン、フランスのアルカテル、日本の富士通とNEC等の外資企業が市場を席卷していた（今道幸夫 [2017] p.177）。業界内で使われていた「七国八製」という言葉が、当時の状況をよく表している。一方、中国企業（巨龍通信、大唐電信、中興通訊、ファーウェイ）も電話交換機の開発に成功し、国内市場で台頭し始めた。このように、中国の通信機器市場は「戦国時代」に入った。

ファーウェイは、1990年代後半に売上高が急拡大し、1995年の売上高14億元だったのに対して、98年には89億元に達し、上海ベルを押しえて、中国ローカル企業として初めて市場シェア（ファーウェイ：28%、上海ベル：23%）を獲得した。その後も成長を続け、99年には120億元、2000年には220億元、2002年には221億元へ急拡大した（今井理之 [2004] pp.18-20）。だが、順調に來たように見えるようとした道が行き詰

⁶⁰ この事例では、主に羅慶・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、羅慶（2023）「ファーウェイの従業員持株制度」桜美林大学研究紀要論文、ファーウェイのホームページ、アニュアルレポート、Web資料などの文献以外にオンライン方式で行われたインタビューの内容に基づき、整理したものである。2021年12月05日に筆者は、ファーウェイのR&D部門の元従業員にインタビュー調査を行った。

⁶¹ 本研究において「ファーウェイ」という言葉はグループの総称として用いる、グループは、ホールディング・カンパニーである「ファーウェイ投資控股有限公司」、その子会社である「ファーウェイ技術有限公司」などの100%所有子会社（19社/2023年03月31日）が含まれる。

まりを見せたのが2002年（売上は221億元）であった。過去数年の急成長に比べるとかなり低成長となった。この状況を受けて、任正非氏は内部講演において「冬が来る」と述べ、ファーウェイが冬の時代を迎える可能性を指摘した⁶²。

現在、成長と発展を続けてきたファーウェイは、世界170以上の国と地域で30億人に通信サービスを提供し、700以上の都市で展開している。さらに、フォーチュングローバル500にランクインする企業のうち267社、上位100社の48社がファーウェイをデジタル変革のパートナー企業として提携している。ファーウェイは中国の誇るべきハイテク企業であり、中国の国民にとっても自慢の存在である。一方で、米国の議会調査報告書では「中国政府との関係が深く、安全保障の面で不安がある」という理由から、2012年から政府機関でファーウェイ製品の使用が禁止され、2019年にファーウェイ及び関連会社を「実体リスト」に掲載され、米国の通信機器市場から実質的に締め出されている⁶³ ⁶⁴。これらの制裁により、ファーウェイが一時的に苦戦したが、長期的な視点で「必ず冬が来る」という考え⁶⁵を持ち、成長を続けてきた。2022年の収益は6423億元、純利益は355.6億元に達した。また、ファーウェイは20.7万人（R&D従事者は55.4%を占め、約11.4万人）の従業員を抱えるグローバル企業として成長を遂げている。

5.1.2 本ケースの位置づけ

ファーウェイは、中国の通信産業でリーダー企業のポジションに立っている。リーダー企業は、業界で圧倒的なシェアと存在感を持ち、業界の指導的な役割を果たしている。そのため、ファーウェイは自身の優位性を最大限に活かすために人事戦略を展開することが重要だと考えられる。先進国企業の経営資源を活用しながら、自社のシステムを再構築することで、同質化戦略を回避する。これにより、競合他社の強みを奪わずに自身の競争力を維持できる。例えば、ファーウェイは、2022年中華全国工商業連合会が発表した「2022年中国民営企業トップ500社の調査分析報告」によると、ファーウェイは、6年

⁶² 冬の時代を迎えつつあるファーウェイが危機をどう乗り切るか、という問うことに関して任正非氏は10項目の対応策を挙げた。具体的には、①経営管理システムの改善、②弱点を見つける、③問題解決の効率を高める、④バランス的に発展する、⑤動的な管理システムを強化する、⑥業務の能率を向上させる、⑦従業員の貢献度を高める、⑧標準化の評価システムを導入する、⑨配置転換による従業員のインセンティブを高める、⑩組織の最適化を追求する、などである。これらの制度改善・改革によって冬を過ごすための防寒着となると、いえよう。

⁶³ この調査レポートは2012年10月に発表された。

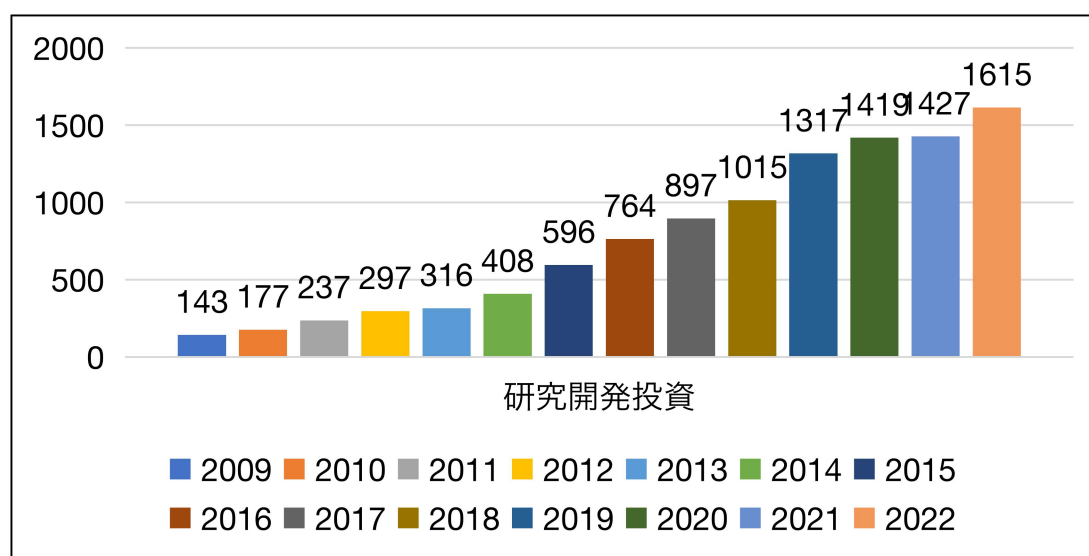
⁶⁴ 「実体リスト」は2019年5月15日に発表された。

⁶⁵ 和讯新聞「華為の冬」（原語：「華為的冬天」）2008年7月26日。

連続の首位を占めたが、今回 5 位となった⁶⁶。そして、英調査会社ブランドファイナンスが発表した「2022 年世界で最も価値のある通信インフラブランド・トップ 10」において、ファーウェイがブランド価値 712 億 3300 万ドル（約 8 兆 2500 億円）、ブランド実力指数 100 点満点中 82 点で 1 位となった⁶⁷。このような評価は、「米国の制裁で大きな打撃を受けているにも関わらず、ファーウェイの世界的な影響力が依然として大きい」と評価した。

ファーウェイは、自主革新技術研究開発を重視した「技術立社経営」という経営戦略を堅持し、これまで一貫して推進してきた。厳しい経営環境においても、ファーウェイは、目覚ましい発展を成し遂げた。ファーウェイは「弾痕穴だらけのボロ飛行機」と喻えられることがあるが、実際には、世界各国に R&D センターを設置し、R&D センターに対して、「ファーウェイ基本法の第 26 条（R&D 政策）」において売上高の 10%以上を投資すると規定されている（図表 5-1）。

図表 5-1 ファーウェイの R&D 投資額の推移（2009～2022 年 / 単位：億元）



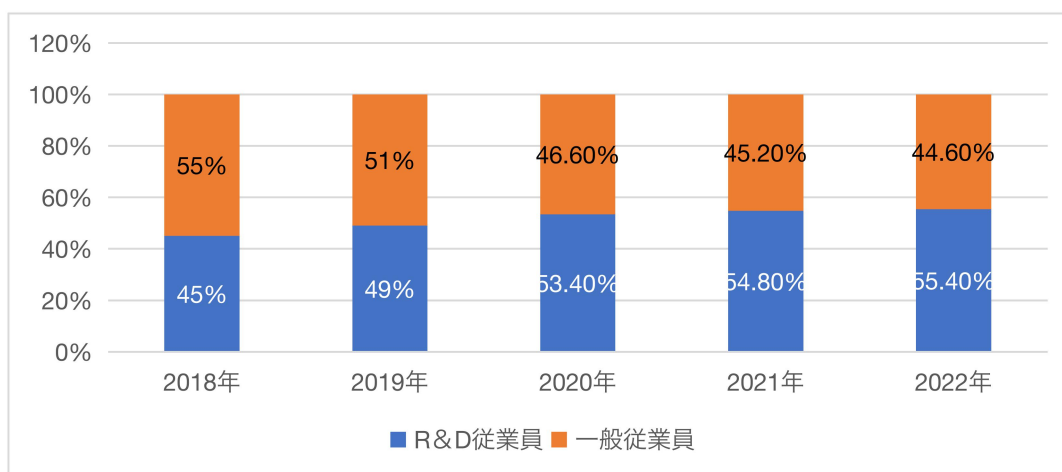
出所：「ファーウェイアニュアルレポート」各年度をもとに筆者作成。

⁶⁶ <http://japanese.china.org.cn>（最終アクセス：2022 年 10 月 25 日）

⁶⁷ <https://news.yahoo.co.jp> 2022 年 02 月 10 日（最終アクセス：2022 年 02 月 11 日）

実際の投資額はいずれの年も10%を上回る。また、過去5年間の売上高に占めるR&D投資の割合は、2018年が14.1%、2019年が15.3%、2020年が15.9%、2021年が22.4%、2022年が25.1%と、「歴史的な高水準」とされている。これからもファーウェイはR&Dへの投資を重視していると考えられる。

図表 5-2 R&D 従業員と一般従業員の割合 (2018~2022 年度)



出所: 「ファーウェイアニュアルレポート」各年度をもとに筆者作成。

また、R&D 従事者が総従業員に占める割合はいずれの年も45%を下回らず、2018年が45%の8万人、2019年が49%の9.6万人、2020年が53.4%の10.5万人、2021年が54.8%の10.7万人、2022年が55.4%の11.4万人に、R&D 従事者が年々増加傾向にある(図表 5-2)。この意味では、ファーウェイが経営資源を集中的に投入してR&Dを進めていると言える。この背景には、R&D への投資増加や国際競争力のある製品の継続的な開発、製品の性能と生産性の向上、さらに、技術革新などに力を入れていることなどの要因が推測されるが、2018年から米国からの制裁も要因の一つと考えられる。

ファーウェイは、持続的な巨額なR&D投資の成果を自社製品に余すことなく反映させている。その結果、ファーウェイの国際特許出願数も急増している。2023年に国際知的財産機関(World Intellectual Property Organization、以下「WIPO」と略す)が発表した特許協力条約(Patent Cooperation Treaty、以下「PCT」と略す)によると、国際特許の申請数において、ファーウェイが依然として最大の出願者であり、2022年は、7689

件だった。このことから、ファーウェイがR&Dの重視と知的所有権の重要性を認識していると考えられる。図表 5-3 は、ファーウェイの特許出願数の推移である。R&Dの成果が企業収益に繋がるかどうかは未知数であり、研究期間もまちまちである。しかし、製品の性能向上や技術革新は過去のR&Dの積み重ねによるものと考えられる。したがって、ファーウェイのR&D投資の増加によって、知識の蓄積が進んでいることが見て取れる。

図表 5-3 ファーウェイ国際特許 PCT 件数 (2005~2022 年度)

年	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
件数	326	575	1365	1737	1847	1528	1831	1801	2110	3442	3898	3692	4024	5405	4411	5464	6952	7689
ランキング	37	13	4	1	2	4	3	4	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1

出所: WIPO (World Intellectual Property Organization) をもとに筆者作成。

ファーウェイは、莫大な R&D 投資によって、通信技術の分野で先発企業としてのキャッチアップを果たし、5G 時代の独走者となっている。以前は 2G 時代では完全に追随者・模倣者だったが、現在は世界最先端のスマートフォンや通信基地局を生み出している。特に、5G (第 5 世代通信) 用の基地局は世界最高水準のコスパを誇り、2022 年 04 月時点で世界シェア第 1 位 (44.0%) を占める⁶⁸。さらに、ファーウェイは、5G 技術の進化や将来向けの 6G コンセプト・技術の標準化、自動運転、AI 分野などの製品開発にも成功している。また、その成功は、経営者の素早い意思決定だけでなく、有効なインセンティブ・システムの構築、組織の柔軟性、高い行動力などの要因によるものである。例えば：ファーウェイでは、「鉄三角」と呼ばれる現場でのチーム作業体制を確立させた。「鉄三角」とはプロジェクト・マネージャー、技術提案エキスパート、および設置運営執行者の三者による第一線の作業チームであり、通信設備運営の基本単位である。関連部門は、この第一線作業チームを全面的・全力的にサポートし、権限の委譲もしなければならない。業績成果を出した優秀なチームは表彰され、昇進や昇格の重要な評価結果となる。このよ

⁶⁸ <https://deallab.info> (2022 年 04 月 19 日アクセス)

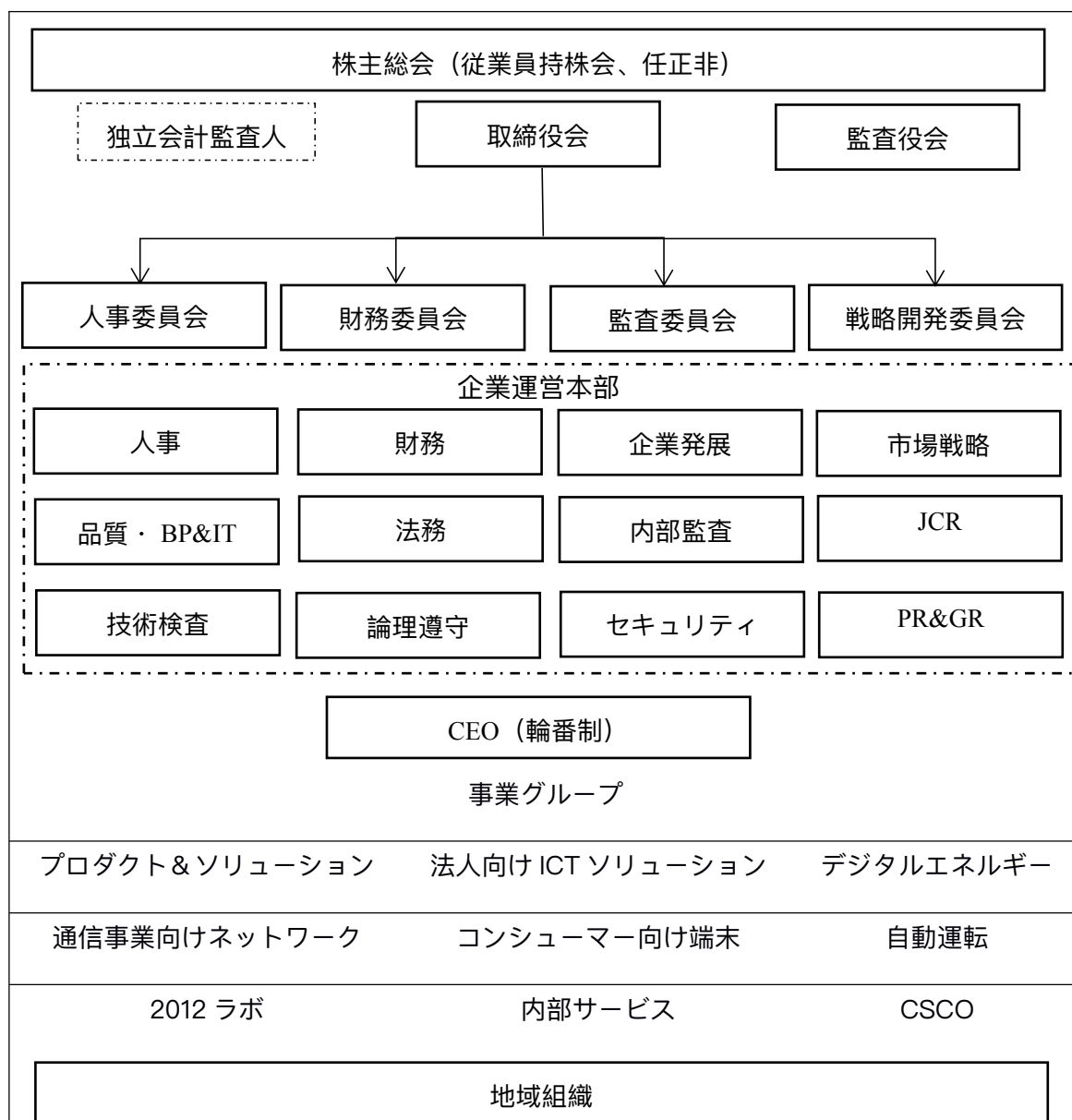
うに有効な人事システムの構築により、第一線作業チームは高い行動力と機動性を持ち、新市場の開拓や新製品の開発に大きな成果を上げた。その結果、後発企業であるファーウェイは先発企業に追いつき、中国発信のグローバルな技術革新のリーダーになりつつあると言える（呉暁波等[2017] pp.256-257）。これに関連して、ファーウェイ社のY氏（元R&D従業員）に質問したところ、次のような回答が得られた。

「『研究の次』あるいは『研究の次の次』」がどうなってくるのかを肌で感じて、理解してもらいたい。『新製品の中で自分が開発したデバイスが載ることが嬉しい、一方、よく売れる新製品のなかで自分がR&D参加したのが達成感を感じらる嬉しさ』という経験や自己実現の達成感を重視している。そのために、機会として、現場への作業は故意に与えていて、日常的なるR&D活動」

第2節 ファーウェイにおけるHRMシステムの基本構造

ファーウェイの経営主体は、R&D従事者であり、企業の持続的な発展を目指して任正非氏は1998年に中国人民大学の教授6人を招き、「ファーウェイ基本法」というファーウェイのHRMシステムの基本構造を構築した。「基本法」の規程による基本概念、経営理念、R&D政策等様々な面でファーウェイの今後の経営方針を示した。さらに、競争優位性を構築するために、海外の経営資源の活用が不可欠であると、任正非氏が強く認識した。そのため、1997年12月に米国のヒューズ会社、IBM、ベルの研究室、およびヒューレット・パッカートの会社を訪問した後、任正非がIPD体制（Integrated Product Development:統合型製品開発）とISC体制（Integrated Supply Chain:統合型サプライチェーン）の導入を決定され、1998～2003年まで5年の歳月と、その講義と指導費用は時間あたり300～680ドル、総費用10億元を支払った（余勝海 [2013] pp.8-13）。さらに、ファーウェイは、IBMとPWC（プライスウォーターハウスクーパース: Price Waterhouse Coopers）から財務システムの導入を行い、ドイツ国家応用研究院（FHG）ギャラップ（Gallup）、NFO-TNSなどから先進的な管理理念や品質管理システムを導入した。これにより、ファーウェイは内部組織を改革し、顧客価値を生み出す核心的な事業に集中する経営管理システムが構築された（図表5-4）。このような取り組みにより、ファーウェイは外部の経営資源を背極的に活用し、競争優位性を築くことに成功した。これは、経営者が海外の企業や専門家から学び、自社の組織やプロセスを改善することの重要性を示している。

図表 5-4 ファーウェイの組織構造



出所: 「ファーウェイアニュアルレポート (2021年度)」をもとに筆者作成。

ファーウェイは、体制改革によって、製品の平均市場投入時間を短縮し、製品開発の効率も大幅に向上させた。これにより、企業の経営管理システムは国際レベルに近づき、先発企業に追いつくための独自の経営システムを構築してきた。整えた体制の下で、2000年初めて220億円の売上高を達成し、営業利益が29億円で「中国通信電機ランキングトップ100」で首位を獲得した。急成長してきたファーウェイが人材育成と確保などのHRM

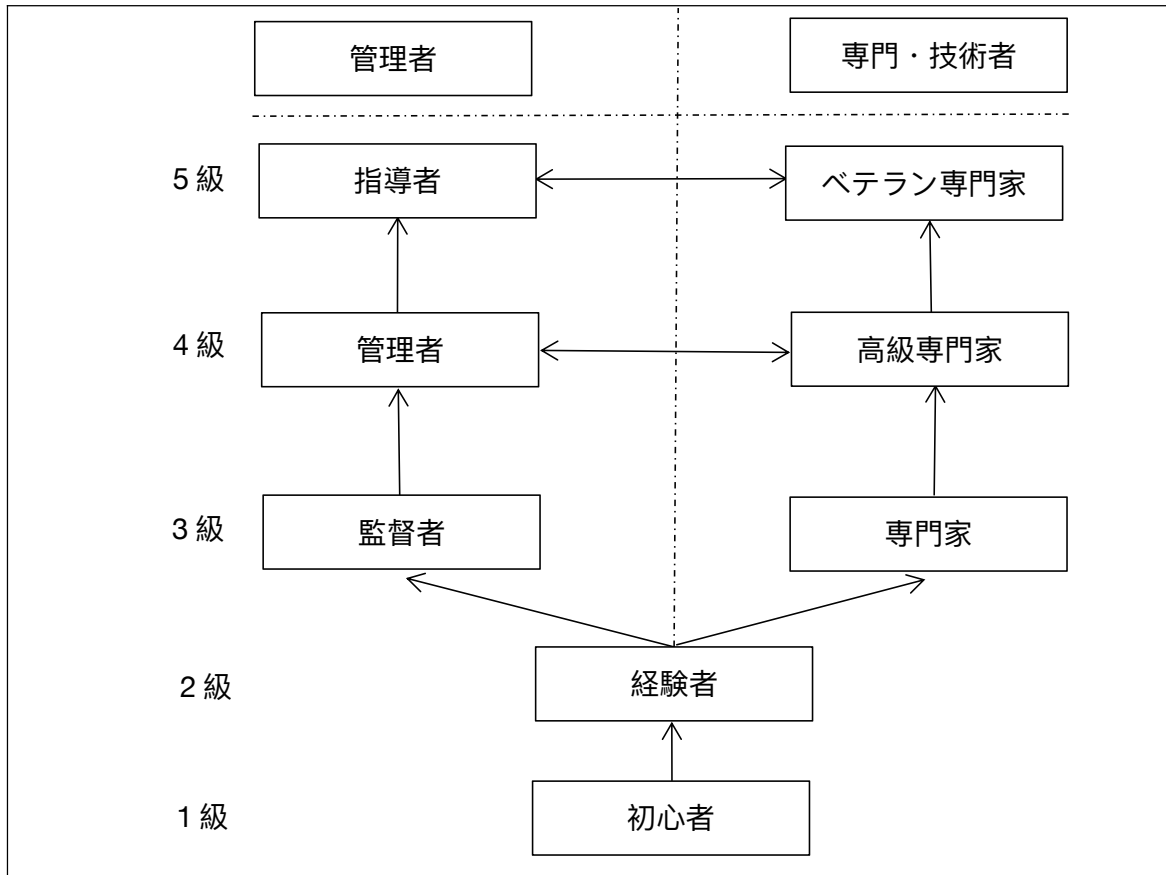
の課題に直面した。これらの課題を解決するために、創業者である任正非氏がハイグループ (Hay Group) から HRM システム積極的に取り入れて独自のインセンティブ・システムを構築した。特に注目されるのは、二元型インセンティブ・システムである。第 4 章の第 1 節においては、それに関する概要を述べたが、ファーウェイの場合は、「能力主義的職能給制度」が日本企業で実際されてきた「職能資格制度に基づく職給賃金制度」と関連し、と最初に資金調達という目的で創り出した「従業員持株制度 (以下「ファーウェイ ESOP」と略す)」が米国企業多用されているストック・オプション制度と関連する。ESOP の具体的な内容については本章の第 3 節において後述したい。

5.2.1 ファーウェイの格付け制度

等級制度は「格付制度」と言える。格付け制度は人事上の格付けである等級制度と、組織上の格付けである職位制度がある。第 4 章の第 1 節では、能力主義的職能給制度に関する概要を述べたが、この節では、職能給による昇進制度と報酬制度に焦点を当てて、企業の経営側がこれらの報酬を R&D 従事者の人事管理にいかに関与してきたのかを分析する。従来の中国企業では R&D が少なく、生産部門と販売部門が多い「ラグビーボール型」の体制で、ファーウェイの場合は、R&D 部門と販売部門を統合した「鉄アレイ型」体制である。ファーウェイの HRM 制度は、1998 年までに職能給制度を導入してきたが、99 年以降は社内で職能給制度を全面的に展開し、2001 年以降には職能給制度の役割制度の乗る形での HRM が行なわれている。ファーウェイは管理部門を目指しようと思う従業員と専門・技術分野を目指しようと思う従業員にそれぞれ 1 級～5 級までの資格等級を設けてある。管理部門を目指しようと思う従業員と専門・技術分野を目指しようと思う従業員は 2 級までは同様の昇進ルートを進むことができる。3 級からは管理職と専門・技術職の 2 つの職群が併存する体制が構築されている (図表 5-5)⁶⁹。つまり、ファーウェイでは、専門技術者であっても、事務系であっても、昇級・昇格、昇進の運用が同じ土俵で行われている。

⁶⁹ ファーウェイは、イギリスの職業資格認定制度 (National Vocation Qualification、「NVQ」と称する) に基づき、自社に適応できる職能給資格制度を構築された。

図表 5-5 ファーウェイの昇進制度



出所：文丽顔，张继辰（2012） p.135 より引用。

5.2.2 職能給制度に基づく昇格・昇給

ファーウェイの賃金構造における基本給体系は、（図表 5-6）の示すように、等級間の差は大きい⁷⁰。例えば：大卒のアシスタント・エンジニア（13C）と大卒10年後の専門家A（17C）の間には約3.5倍の格差がある。トーナメントモデル⁷¹によると、賃金構造格差の設計は、従業員の勤労意欲を引き出すシステムを説明するために役に立つ。

この理論的な背景に基づいて、以下のような点が示される。

⁷⁰ 杨祖江（2010）「华为内部工资和待遇详说（<http://www.yajbj.com>）」

今道幸夫 [2017] pp.109-112

丁伟华・陈金心 [2018] p.98

⁷¹ トーナメントモデルに関しては、Lazear and Rosen（1981）を参照されたい。

第1： 従業員間の相対評価と動機づけ

一定の条件の下では、相対評価が絶対評価と同じく動機づけ効果を果たすという点にある。

第2： 相対評価と測定誤差

相対評価を行うことで、測定誤差による個々の従業員の業績評価への影響を軽減できる。

第3： 報酬格差と努力レベル

従業員間の報酬格差が拡大すればするほど、従業員の努力レベルが高まると指摘された。

以上の論点は、社会的背景から適切に設計された賃金格差の存在が従業員の動機づけに不可欠であることを裏付ける。適度な賃金格差が存在することは、従業員をより生産的な行動へと導き、生産性を向上させることに疑問の余地がない。ファーウェイは、賃金構造の格差（基本給の格差）を通じて、「職能給制度」を強力に推進しようとしていることが見受けられる。報酬インセンティブ・システムの構築はもちろん重要であるが、個々の従業員が賃金構造に関する情報に納得しない場合、動機づけ効果を果たさない可能性も考慮する必要がある。つまり、賃金構造格差に関連情報は、賃金体系（基本給体系）を補完し、従業員の賃金情報から動機づけへの変換効率を高める役割を果たすと考えられる。

資格等級については、13～22級まで設けられ、さらに各級にA、B、Cの3段階に分けられる（図表5-6）。資格等級の最上位である「22A」は、任正非と孫亜芳の2名が格付けされている。R&D従事者のキャリア形成開始点と見なされている4年制大学の新卒者には「13C」の資格等級が付与さ、12級以下の等級が生産ラインの従業員に付与される。定期的に人事考課が行われ、その結果に基づいて昇格や昇給が行われる。

図表 5-6 R&D従事者の資格等級と役職・職位・基本給との関係

職能給制度				基本給体系		
資格等級	年功	役職	職位	A	B	C
12級以下	生産ラインの従業員など					
13級	大卒	—	アシスタント・	7500	6500	5500

			エンジニア			
14 級	大卒 2 年後 修士卒 実務経験 5 年 の社会人		エンジニア B	10500	9000	7500
15 級	大卒 5 年後 実務経験 6 年 の社会人		エンジニア A	14500	12500	10500
16 級	大卒 8 年後 実務経験 8 年 の社会人		専門家 B	19500	17000	14500
17 級	大卒 10 年後 部門マネー ジャ経験 10 年 の社会人		専門家 A	25500	22500	19500
18 級	業界有名企業 部門マネー ジャ 2 年以上、 また実務経験 10 年以上の専 門家	チーム リーダー	高級専門家 B	32500	29000	25500
19 級	シスコ、エリ クソン、ルー セントの部門 元責任者	プロジェクト マネージャー 地域会社職能主任	高級専門家 A	40500	36500	32500
20 級		各部門 総監	ベテラン専門家 B	49500	45000	40500
21 級		事業部総裁 地域会社総裁	ベテラン専門家 A	59500	54500	49500

22 級	任正非、孫亜芳			59500
------	---------	--	--	-------

出所: ①楊 (2010) ; 今道 (2017) ; 丁伟华・陈金心 (2018) ;

②聞き取り調査をもとに筆者作成。

ファーウェイを含む既存資料と本研究の企業調査によれば、ファーウェイでは、熾烈な昇進・昇格競争の原理が働いているだけでなく、入社後2～3年後には熾烈な学習と個人成長スピード競争の原理が始まり、定期的実施される人事考課の結果に基づいて昇格・昇級、昇進が決定される。基本的には企業全体の業績をもとに、個々の従業員の目標達成度合いに応じた賞与原資配分が行われる。評価結果によって業績上位から順にA、B+、B、C、Dに分けられ、各ランクに応じて従業員に対する賞罰が決まる。すなわち、A.傑出貢献者、B+. 優秀貢献者、B.堅実貢献者、C.低貢献者、D.業績を認めず、という5段階で相対評価が行われている。評価点によって、AとB+の被評価者は、昇格・昇級、昇進、株式付与などの機会が与えられるが、CとDの非評価者はこれらの機会を受けることができず、特別研修や退職の可能性が生じることもある(全洪霞、2019; 劉敬文、2021; 今道幸夫2017)。前述のように、職能給制度は、従業員のパフォーマンスと報酬の連動を通じて、企業の持続的成長を促進することが期待される。優れたパフォーマンスを示す従業員は報酬を得ることができ、その結果として生産性の向上やイノベーションの促進に繋がる。これにより、企業の競争力や市場地位の向上、持続的な成長に寄与できると考えられる。

ここまでは、主に格付け制度をもとにしたインセンティブ設計の視点から検討してきた。しかし、ファーウェイの格付け制度は、従業員間の競争を促進するため、パフォーマンス向上を図る一方、過度な競争やストレスの増加を引き起こすこともある。報酬や昇進のための競争が激しくなり、個人の成果を追求する傾向が強まることで、協力関係が損なわれる可能性がある。従業員が自己の利益追求に集中し、情報の共有や知識の共有が不足することで、組織全体のパフォーマンスやイノベーション力が低下するリスクがある。

5.2.3 職能給制度に基づく報酬インセンティブ

HRM論では、製造業を中心とする企業内のR&D従事者は、文系ホワイトカラーや事務系従業員とは性質の異なる専門職群として捉えてきた。それに関する研究が行われてきた(今野浩一郎、1986; 三崎秀央、2004; 石原直子、2008など)。これらの研究の多くは、

①専門職の性質や特性を明らかにし、R&D 従事者が特殊な職場環境におかれている場合、どのようにマネジメントするかを論じた、②R&D 部門のリーダーに関しては、どのような行動特性をもつかということも論じた。ファーウェイの賃金構造は、基本給、短期インセンティブ（奨励金など）、中長期インセンティブ（株式付与）から構成されている。特に、一般職層においては、短期インセンティブの部分が大きく、奨励金は業績目標達成度合いに基づいて業績評価が行われる。ファーウェイの職能給制度では、賃金制度を中核にしようとしていることが、ファーウェイの資格等級制度において社員格付けするための要件と職位との関連性を示す（図表 5-7）。

図表 5-7 職能給制度と報酬インセンティブとの関連性

職能給制度			報酬インセンティブの主要構成要素 (%)		
資格等級	職位	要件	基本給	短期	長期
技術 1 等級	アシスタントエンジニア	当該専門分野において基本知識を備える	80%	20%	—
技術 2 等級	エンジニア	当該専門分野において経験があり、例外的な状況下でも対応できる	65%	25%	10%
技術 3 等級	専門家	当該専門分野において全面的な知識を備え、特定方面に精通し、人材育成の指導能力できる	50%	30%	20%
技術 4 等級	高級専門家	当該専門分野および関連分野の特定領域の知識と技能に精通し、課題に対して有効に解決・改革できる	45%	30%	25%
技術 5 等級	ベテラン専門家	当該領域の現状と発展状態を把握でき、複雑かつ重大な課題の	40%	20%	40%

		解決を指導できる			
技術 6 等級	上級専門家	当該領域の発展傾向を洞察し、 戦略適合指導思想を提起できる			

出所：①丁伟华・陈金心（2018） p.100

②聞き取り調査をもとに筆者作成。

ファウェイの報酬インセンティブの主要構成要素は、それぞれの要素が資格等級と職位の上昇によって報酬構成要素に対する給与比率が異なる特徴を持っている。図表 5-7 の示すように、基本給は資格等級と職位が上がれば上がるほど報酬構成要素に対する給与比率が下がる一方、中長期インセンティブが資格等級と職位が上がるとともに報酬構成要素に対する給与比率が上がるという報酬インセンティブ・システムを構築している。このような性質を異なった報酬インセンティブ構成要素と資格等級・職位との組み合わせについて説明する。

(1) 技術 4～6 級（高級専門家、ベテラン専門家、上級専門家）の従業員：

技術 4～6 級の従業員は、企業内部での価値が高く、保有する知識の移転可能性が高いため、リスクが高い人材とされている。そのため、彼らの待遇には株式付与が適していると考えられる。株式付与は、従業員が企業の成長に貢献することで株式を獲得する仕組みであり、企業の成功に直接経営参加することができる。

(2) 技術 1～3 級（アシスタント・エンジニア、エンジニア、専門家）の従業員：

技術 1～3 級の従業員には、短期インセンティブ要素の割合が高い。言い換えれば、彼らに高いインセンティブが与えられるという良循環によって、会社の売上高増加と従業員個人資産の増加、また従業員の奮闘者意識や人材確保の拡充が図られている。このような仕組みによって従業員の成果に応じた報酬が与えられ、成果につながる行動や努力が奨励される。ファウェイの報酬インセンティブ・システムは、従業員の能力や経験を考慮し、適切な報酬を提供することで、企業の成長と従業員のモチベーションを両立させることを目指している。異なる報酬インセンティブ構成要素と資格等級・職位の組み合わせによって、従業員の価値と貢献度に応じた報酬体系を構築している。

しかし、短期インセンティブの一環としての奨励金は、業績目標の達成に対する競争意識を高めることがある。報酬のための競争が激しくなると、従業員は過度なプレッシャーやストレスにさらされる可能性がある。結果として、作業量の増加や労働時間の延長など、過重な業務負荷が発生する場合がある。これにより、従業員のワーク・ライフ・バランスが損なわれ、ストレスや疲労の蓄積が生じる可能性がある。

第3節 ESOPの導入・段階的展開と主たる特徴

5.3.1 「ファーウェイ基本法」とESOPの枠組み

ファーウェイの経営理念は創業者である任正非氏の経営哲学を体現した「華為公司基本法、以下「基本法」」に示されている。この「基本法」は1995年から考案され、1998年に正式に全従業員に公表された。「基本法」は総6章103条で構成されており、核心的な価値観として「生き延びるため、顧客を中心に、奮闘者を根幹とし、苦しい奮闘を続ける」という経営理念を掲げている。また、経営戦略、組織編制、HRM、後継者と基本法改正などの内容も含まれている（黄继伟编著 [2017] pp.3-6; 黄继伟编著 [2017] pp.2-5; 丁伟华・陈金心 [2018] pp.15-17; 今道幸夫 [2017] p.131）。従って、ファーウェイにおける「ファーウェイ ESOP」を理解するには、「基本法」を検討する必要がある。

「基本法」の規定により、「ファーウェイ ESOP」は「共同体意識」と「企業家精神」の発揚を目標としている⁷²。この目標設定は創業期の自主革新技術研究開発とファーウェイ事業拡大の成功に大きく影響している（今道幸夫 [2017] p.13; 藤井正男など編集 [2015] p.256; 孙科柳 [2014] p.225; 黄志伟 [2017] pp.26-28）。ファーウェイは従業員が経営者のような行動をとる制度として確立しようとし、その一環として「ファーウェイ ESOP」が導入されたと言える。

任正非氏は「「ファーウェイ ESOP」について、私は従 ESOP を通じた利益の共有により、従業員を団結させようと考えた。当時、私はまだストック・オプション制度を知らず、欧米企業に様々なインセンティブの仕組みがあることも知らなかった。ただ私はそれまでの人生で味わった挫折の経験から、従業員と責任を分担し、利益を分かち合うことの必要性を感じた。制度を導入するとき、私は1930年代に経済学を学んだことがある父親に相談した。その結果、彼もこの考えに強く賛同してくれた。こうした無意識のうちに種をまいた花が今ではこんなに鮮やかに咲き誇っている」と述べた（田涛・呉春波著・内村和雄訳 [2015] pp.128-129）。当時のファーウェイは技術も経験も資金もない中、海外の大手

⁷² 「基本法」において、第十六条、第十七条、第十八条、第十九条に規定している。

企業と国内の国有企業と戦わなければならなかった。生き残るために唯一の活路は、従業員と運命共同体を結成し、共に奮闘するしかなかった。

この節では「ファーウェイ ESOP」が「基本法」においてどのように位置づけられているのかを考察し、関わる条項の要点を抽出しておきたい（図表 5-8）。

図表 5-8 「ファーウェイ ESOP」に関わる「基本法」の規定

第二条（従業員）

ファーウェイは真面目で責任を負うことのできる従業員を有効に管理することを重視しており、それが同社の最大の財産である。ファーウェイは知識と個性を尊重し、集団の奮闘を重視する。また、迎合せずに成果を出せる従業員は、事業の持続的な成長と発展にとって重要な要素である。

第五条（利益）

ファーウェイは、顧客、従業員、協力関係者と共に利益共同体を形成することを主張する。ファーウェイは努力して内部推進システムに基づく分配を探求し、貢献者が合理的な報酬を受け取ることがを重視している。

第十七条（知識資本化）

我々は、資本転化の形で、労働、知識、及び管理とリスクに対する企業家の蓄積された貢献を公平な評価と報酬の獲得に結びつける。従業員持株制度を通して、会社の中堅の力を形成し、会社に対する有効な管理を保持して、会社を持続的に成長させることができる。知識の資本化は、技術と社会の変化に対する活力ある財産権制度であって、我々は、終始に探求している方向である。

我々は、従業員持株制度を実施する。ファーウェイの模範従業員を特別に認める。また、仕事に対する責任感があって才能のある者が会社の中堅層に絶えずに昇進させる。

第十八条（価値の分配形式）

ファーウェイの価値の分配形式は、主に組織権限と経済的利益である。この分配形式は、機会、職権、基本給、奨励金、退職年金、医療保障、株式、配当などが含まれている。ファーウェイは、労働に応じた分配と資本に応じた分配を組み合わせた形式で価値を分配している。

第十九条（価値の分配原則）

我々の価値分配の基本原則は、効率を優先し、公平を考慮し、持続的な発展を実現することである。労働に応じた分配は、能力、責任、貢献、及び仕事に対する態度に依拠する。労働に応じた分配では、格差を適度を設け、分配曲線が連続し、変曲点がないようにしなければならない。株式の分配においては、持続的な貢献度、優れた才能、人柄、及びリスク負担に依拠する。株式の分配は、主に中核層と中堅層に傾斜し、株式の構造は動的合理性を維持する必要がある。労働に応じた分配と資本に応じた分配の割合は適切でなければならない。分配量と分配割合の変動は、会社の持続的な発展を原則とする必要がある。

第五十七条（公正）

我々は、従業員に対して公平な評価基準が共通の価値観であると考え、各従業員に明確な目標と任務を提供することで、従業員の業績改善に対する公正な評価を行う。各従業員が職務遂行において示した能力と潜在能力は、学歴よりも重要な評価基準となる。従業員の能力と潜在能力を公正に評価し、適切な報酬と昇進の機会を提供することが重要である。

第五十八条（公平）

ファーウェイは、効率を優先し、同時に公平性の原則も提唱する。各従業員が誠実協力と責任を承諾した上で、競争を奨励し、従業員の発展に公平な機会と条件を提供する。各従業員は、自らの努力と才能によって、会社が提供する機会を獲得しなければならない。仕事と自習学習によって自身の能力を高め、創造的に本職の仕事を完成及び改善することで、自分の達成願望を満足させることが重要である。我々は、評価と価値分配の短期的視点を根本的に否定し、平均主義にも対抗する。

第五十九条（公開）

我々は、公開の原則を遵守することがHRMの公正さと公平さを保障する必要条件であると考えている。会社における重要な政策や制度の制定では、各従業員の意見を十分に求め、協議する必要がある。曖昧な態度を避け、評価基準を明確にすることは、制度の透明性を高めるために重要である。我々は、無政府、無組織、無規範で組織のない個人主義的な行動を根本的に否定する。

出所：「ファーウェイ基本法」より、筆者が抜粋・翻訳した。

「ファーウェイ ESOP」に関わる条項に着目すると、創業者である任正非氏が第2条において、「個性を尊重し、集団で興奮し、そして迎合せずに、成果を出せる」という条件に満たせる従業員を強く期待している。このような従業員観は、ファーウェイの経営理念を構成する基本要素として考えてもよい。具体的に言うと、規定の第5条から、創業者は求めている「奮闘者」が「雷鋒」のような人物であることが想像できよう。ファーウェイでは、「奮闘者を根幹とする」価値観を従業員たちが共有している。と同時に、ESOPを通じて、自社株式を所有している「奮闘者」は、ファーウェイの従業員だけではなく、企業の経営理念を信奉する株主でもある。「奮闘者である株主」には経営者と従業員との対立関係を霧消し、従業員目標と企業目標の一貫性を確保する関係を促す概念的な機能が備わっている⁷³。ファーウェイでは、「奮闘者」に対して基本給にとどまらない、第5条、18条、19条に記載されているように、十分な報酬と職業発展の機会を提供することで、従業員の潜在的な原動力を発揮させることができる。このような強力なインセンティブはフ

⁷³ 「基本法」の第5条において「ファーウェイは、顧客、従業員、協力者で利益共同体を結成することを主張する」ということが経営者と従業員との関係について規定している。

ファーウェイの持続的な発展と多くの従業員の成功を生み出してきた。従業員にとって、生涯の生活の配慮よりも、価値の分配システムを重視し、「ファーウェイ ESOP」でそれに応えようとしてきた。

ファーウェイの発展と成長は、独自の ESOP が重要な役割を果たしてきたといっても過言ではない。ファーウェイの ESOP は、「奮闘者意識」、「従業員共同体意識」、および「企業家精神」を目標としている⁷⁴。これらの目標設定は、創業期の自主技術形成と事業的な成功に大きな影響を与えたと考えられる（今道幸夫 [2017] pp.113）。「ESOP」の導入以来、ファーウェイは、この制度を通じて、企業の経営理念を従業員から管理者までに浸透させ、行動規範を確立してきた。ファーウェイは資金調達の問題を解決しつつ、従業員の「奮闘意識」と「狼性文化」を継続する仕組みを確立するために、会社を発展させると同時に制度改革も行ってきたことが分かった。また、ファーウェイの ESOP は基本的に成果主義に基づいて、R&D やマーケティング職の従業員を特に優遇している（白木三秀 [2005] pp.116）。一方、「基本法」の第十七条には「我々は、資本転化の形で、労働、知識、及び管理とリスクに対する企業家の蓄積された貢献を公平な評価と報酬の獲得に結びつける。ESOP を通じて、会社の中堅の力を形成し、企業に対する有効な管理を保持し、会社を持続的に成長させることができる。知識の資本化は、技術と社会の変化に対する活力ある財産権制度であり、我々は、終始に探求している方向である。我々は、ESOP を実施し、ファーウェイの模範従業員を特別に認める。また、仕事に対する責任感と才能のある者が会社の中堅層に絶えずに昇進させる」と述べられ、その中にいくつかの意味があり、一つ目は、貢献度ある模範従業員、二つ目は、従業員と会社を利益共同体に、三つ目は、中堅層、である。

ここまで、「ファーウェイ ESOP」が「基本法」における位置づけ（理論面）を検討してきたが、これからは、展開段取り（実践面）を検討していこう。ファーウェイの ESOP の歴史的展開を辿るならば、四段階に分けて捉えることができる（全洪霞 [2018] ; 羅慶 [2020a;2023b] ）。

5.3.2 資金繰り難を克服するための ESOP の導入（1990～2001 年）

多くの企業は、創業当初に直面している課題が資金調達難であり、ファーウェイも例外ではない。R&D、市場開拓、人材育成・確保には巨額の資金が必要であったが、当時のファーウェイは銀行から資金調達できなかったということであった。そのため、任正非氏は

⁷⁴ 「基本法」において、第十六条、第十七条、第十八条、第十九条に規定している。

設立の三年後に、従業員から資金を集めるために従業員を利益共同体に結集させる制度を導入した。このようなインセンティブ・システムはすでに欧米先進国で実施されたが、当時の中国では、国や深圳市によって定められた法律や法規は存在せず、任正非が全体の従業員とリスクや責任を分担し、利益を共有し、企業と共に奮闘する必要性を感じたため、ESOPを導入し、全従業員に株式を保有するのではなく、半強制的に社内株を購入する権利を与えた（張継辰・文麗顔 [2018] p.9）。

当時、一株は1元であり（1990年年間平均の為替レート：1元=25.82円）入社一年後の従業員は職務や業績成果によって株式を購入することができた。基本給や年末ボーナス、さらに多くの株を買いたい従業員は、親戚や友人、金融機関からの借金を資金源として活用した。従業員は株式を保有していても、配当権以外の投票権や決議権などの権利を持たず、自由に売買することもできない。退職する際に、所有している株式を一元で買い戻す。すなわち、「ESOP」の導入により、①会社の資金調達難の課題を解決し、財務リスクを軽減することもできた。②従業員は企業と「利益共同体」として位置付けられ、動機付けや帰属感の達成を促す仕組みとなった。これが当時の「ESOP」の特徴である。

任正非は、編み出したESOPが動機付けとして資金調達や従業員と企業の「利益共同体」としての認識に大きな役割を果たしたと考えられる。1997年に登記された資本金は、7005万元（約11億円、当時の年間平均為替レート：1元=15.72）まで増加し、増資分は、従業員が購入した株式であった。「ESOP」の導入により、企業と従業員の間でWin-Win関係が構築され、1995年に売上高を15億元に達成し、2000年に海外でのR&Dセンターを設立し、売上高が100億元を達した。一方、1998年に公表された「基本法」の第十七条では、「従業員持株制度を実施する。ファウエイの模範従業員を特別に認める。また、仕事に対する責任感があり、才能のある者が会社の中堅層に絶えずに昇進させる」とESOPの価値分配に関する内容が示されている。この内容は現在までに改正されてなかった。

5.3.3 従業員のモチベーションの向上を目的にしたPSOP（Phantom Stock Option Plan、以下は「PSOP」）の実施（2001～2008年）

21世紀に入り、ITバブル崩壊により、通信電子産業に大きな衝撃を受けた。ファウエイもその発展歴史の過程で最初の「冬」を迎えた。この「ファウエイの冬」を乗り越えるため、R&Dや市場開拓などの分野で他社と競争するための優れた人材が必要であった。

そのため、2001年7月には《華為技術有限公司 PSOP 計画暫行管理方法》が公開され、1998年にファーウェイの経営陣が米国で考察した「PSOP」をファーウェイ独自の ESOP に転換し、2002年から正式に導入した⁷⁵。PSOP は一般の株式とは異なり、議決権や譲渡権などの通常の株主が持つ権利がないということである。さらに、「PSOP」の増加によって株主構成や株式価値の希釈化が起ることもない。従来の「一株一元」という価値設定ではなく、年毎の「純資産」に基づいて価値が定められるようになった。従業員は、従来の「株式保有」から「PSOP」に転換することができる。そして、企業の成長や業績の増加に伴い、株価が上昇すると共に、従業員に与えられた PSOP 価値も増加すると推測できよう（図表 5-9）。

図表 5-9 ファーウェイの財務指標（2005～2008年 / 単位：億ドル）

年	従業員	売上高	売上高伸び率 (%)	純利益	株価 (元)	発行済株 (百万株)	株主権益
2005	40000	59.9	-	6.8	-	-	24.1
2006	62235	85.0	45.0	5.1	3.94	3663	26.7
2007	83609	125.6	45.0	5.6	4.04	5749	34.7
2008	87501	180.3	46.0	11.3	4.08	6913	53.9

注：空白欄はデータが入りできないことを示している。

出所：劉敬文（2021）をもとに筆者補充・作成。

2002年にファーウェイは「PSOP」を導入し、翌年に16000の中核従業員（約80%）を対象に、一株（2.74元）で10億株を増発した⁷⁶。従業員は、株式の購買資金が不足する場合、自身が資金の15%を負担し、残りの額が会社を通じて銀行から借り入れることができた。ただし、この場合、従業員は三年間以内に退職すると持株が無効になるという規定があった。また、従業員に付与されるストックオプション期間は四年間である（張継辰・

⁷⁵ 初めて「ファントム・ストック」を導入したのは、米国の化粧品 Mary Kay 社である。

⁷⁶ 新浪網（2006年3月15日）「華為の株構造に関する分析」

文麗顔 [2018] p.18)。現在、ファーウェイの従業員株主会は、2022年12月31日時点で142315名の参加従業員の投票結果に基づいて、115名の代表者から構成されている⁷⁷。要するに、2人に1人以上の従業員が株式を保有しているということである。一方、ファーウェイが非上場企業の為、株式を上場することができない。多くの投資ファンドは有望なファーウェイの株式上場を期待していたが、例外なく失望している。

2002年に任正非は《管理工作要点》においてESOPが、会社の核心競争力を展開する上で有利であり、従業員の個人価値を実現できると指摘した。会社の業績成果に応じて従業員の配当金が決定されるほか、従業員の貢献度や職位などに応じて連動している。これにより、従業員はインセンティブとして認識されるようになった。「基本法」の第十七条（知識資本化）に「我々は、資本転化の形で、労働、知識、及び管理とリスクに対する企業家の蓄積された貢献を公平な評価と報酬の獲得に結びつける。従業員持株制度を通して、中堅の力を形成し、会社に対する有効な管理を保持して、会社を持続的に成長させることができる。知識の資本化は、技術と社会の変化に対する活力ある財産権制度であって、我々は、終始に探求している方向である。我々は、従業員持株制度を実施する。ファーウェイの模範従業員を特別に認める。また、仕事に対する責任感があって才能のある者が会社の中堅層に絶えずに昇進させる」と述べている。また、「基本法」の第十八条（価値の分配形式）に「ファーウェイの価値の分配形式は、主に組織権限と経済的利益である。その分配形式は、機会、職権、基本給、奨励金、退職年金、医療保障、株式、配当及びその他の人事待遇である。我々は、労働に応じた分配と資本に応じた分配を結合した分配形式を行う」と述べている。これらの分配形式により、ファーウェイは研究開発技術力、市場開拓能力、および管理能力などに優れた人材を集めることができた。また、「基本法」の第一条（全体の目標）、第八条（品質目標）、第九条（人的資本目標）、第十条（技術目標）、第十一条（利益目標）の達成に向けて、これらの分配形式は重要な支えとなってきた。

5.3.4 「割立上限付き PSOP」の構築（2008～2014年）

2008年にファーウェイは「割立上限付き PSOP」を導入した。このプランでは、従業員1人あたりの保有株式に上限が設定され、ベテラン従業員でも奮闘者精神が見られない

⁷⁷ 「2022年度アニュアルレポート」によると、従業員持株会（従業員株主）は、99.27%を保有し、当社創業者の任正非の持株比率が全体0.73%となる。

場合には、年々の株式分配を停止するという制約があった。そのため、従業員は継続的に成果を上げ、より高い職位に昇進し、より高い業績を達成する必要があった。このような仕組みにより、若手からベテランまで、長期的なインセンティブを提供することが意図された。ファーウェイは通信機器産業であり、技術革新の速度を維持するためには膨大な R&D への投資が必要であった。しかし、ファーウェイは、株式を公開していないため株式市場からの資金調達ができなかった。そのため、内部から資金調達することを選択するしかない。この問題を解決するため、「割立上限付 PSOP」を通じて内部資金調達難を行うことになった。図表 5-10 のデータからも明らかなように、ファーウェイは内部資金を積極的に活用し、R&D への投資に注力した。この投資は、知識資産の獲得を促進し、会社の経営業績の向上と従業員資産の増大という明確な win-win 効果を実現した。2008 年、2009 年、2010 年の売上高に対する R&D 投資額が 10% を割り込んだが、2011 年から 2014 年までに、平均で 13% の投資額を維持した。これにより、企業は新たな技術や知識の開発に取り組み、競争力の強化やイノベーションの推進を実現してきたと言える。さらに、配当金に関しても、2008～2014 年までの間、ファーウェイは高い水準を維持していた⁷⁸。配当金の維持は、株主である従業員への利益還元や信頼の獲得に繋がる。これにより、ファーウェイは資金調達の信用力を高め、成長戦略の展開や将来の投資に対する柔軟性を確保することができた。

図表 5-10 ファーウェイの R&D 投資額と売上高（2008～2014 年度）

年	売上高 (百万元)	R&D 投資額 (百万元)	R&D 比率 (%)	DPS (配当金、元)	BPS (株価)	発行済株数 (百万株)
2008	125,217	10,469	8.36	1.4	4.08	9678
2009	149,059	13,340	8.95	1.6	5.42	9785
2010	185,176	16,556	8.94	2.98	5.42	12804
2011	203,926	23,696	11.62	1.46	5.42	12219
2012	220,198	30,090	13.67	1.46	5.42	13842
2013	239,025	30,672	12.83	1.47	5.42	15916

⁷⁸ 明叔亮（2012）「華為股票虚实（華為株の偽と真）」財經、第 16 期、6 月 18 日出版

2014	288,197	40,845	14.17	1.9	5.66	17665
------	---------	--------	-------	-----	------	-------

注：R&D比率は、筆者により算出したデータ。

出所：「ファーウェイのアンニュアルレポート（2008～2014年度）」をもとに筆者作成。

インセンティブ・システムは、業績連動給や職務給などの経済的報酬を含む様々な携帯があるが、その一つとしてESOPがある。ファーウェイの発展の歴史から見ると、「ESOP」は、従業員の人的資本と会社の成長を結びつけ、全体的に良循環体制を形成するための一つの形態のインセンティブ・システムとなっている。従業員は、自分の努力によって自社株を獲得・保有することで、会社から配当金を受け取ることができる。会社は従業員からの融資を通じて資本を増やし、資金調達の課題を解決することができる。このような仕組みにより、従業員の個人資産の増大と会社の成長を密接に関連し、結果としてファーウェイは「好循環・高業績の組織」を実現した。

5.3.5 グローバル経営に焦点を当てた「ESOP」と「TUP（Time Unit Plan）」の併存

外国籍の優秀な人材を確保するために、過去に中国籍の従業員向けに実施されてきた「ESOP」に加え、新たなインセンティブ制度である「TUP」が導入された。外国籍の従業員の場合は、入社二年後に優秀な従業員が株式取得の資格を獲得することができる（張継辰・文麗顔 [2018] pp.21-22）。これらの「PSOP」や国内外の従業員を対象とした「TUP」の仕組みにより、優れた人材がその能力を十分に発揮できるようになり、従業員の労働意欲の向上にも寄与している。従業員の成長に対する継続的な努力や業績成果への報酬として、各職務等級の優秀な従業員と会社の中長期の発展による利益が結びついている。一定の条件を満す従業員にはTBU（Time-Based Unit）が付与される（丁偉華・陳金心 [2018] p.214）。TBUの有効期間が5年間であり、最初の1年ではTBUから配当金収益が発生しない。2年目から、当該年の配当金に基づいて各従業員の配当金収益が計算される。そして、5年目には当該年の配当金収益と5年間の増値総収益が同時に計算されるという形になる⁷⁹。このように、5年間を区切りとしてTBUがすべてゼロに戻る設定により、特に若手従業員に大きな影響を与えるだろう。

現在までに発展してきたファーウェイのインセンティブ・システムは、「ESOP」という形態で実施されており、その構成要素として「PSOP」と「TUP」がある。「PSOP」は、

⁷⁹ 5年間以内で離職した従業員は、配当金のみもらえて、増値収益は、5年間満了した従業員ならもらえる。

ファーウェイの従業員が個人の資金を使って、有償で株式を獲得できる制度である。一方、「TUP」がファーウェイの従業員が一定の条件を満たすと無償でTBUが付与される制度である。このように、「PSOP」と「TUP」は異なる特徴を持っている。「PSOP」では、従業員が離職しない限り、年毎に配当金を得ることができる、一方、「TUP」は、5年間という時間単位が定められ、従業員が条件を満たすことで中期的なインセンティブとなる。このように、「PSOP」と「TUP」は従業員の離職や継続的な取引によって異なる報酬システムを持っている。また、これらのインセンティブ制度はベテラン従業員から若手従業員までに、中国籍の従業員から外国籍の従業員までを対象としている。

ファーウェイは「自主独立」の理念に基づき、上場に頼らず有限公司という閉鎖的な企業形態を堅持し、その資本の大部分を従業員持株会に所有されることによって資本市場の圧力を完全に遮断していた。それによって外部投資機関や投資者の短期利益還元の要求に晒されることなく、長期的な時間軸の中で企業の根底にある経営価値観を守りながら着実な経営を行ってきた。しかし一方で、ファーウェイ社の従業員持株会が資本の大部分を所有することにより、企業のリスクが従業員に集中する可能性がある。企業が不振に陥った場合や企業業績による株価の落下などのリスクに対して、従業員の資産や将来の収入が大きく影響を受けることが懸念される。また、持続的な成長と競争力の維持において、資本市場からの資金や投資家の意見や助言を取り入れる機会やメリットが制限される可能性がある。

以上を踏まえると、ファーウェイ社の二元型インセンティブ・システムは、第4章の第1節で取り上げた中国企業の二元型パターンと基本的に一致していると言える。ファーウェイは独自の人事システムを構築し、その効果が発展の歴史を通じて明らかになっている。現時点では、ファーウェイの二元型インセンティブ・システムの有効性について、次節で企業調査結果を含め、財務変化を中心に分析していく。この分析によって、ファーウェイのインセンティブ・システムが経営業績に与える影響や従業員の動機づけに対する効果をより具体的に把握することができる。ファーウェイの二元型インセンティブ・システムの有効性の評価は経営学の観点からのみならず、企業調査や財務分析といった実証的な手法を組み合わせで行われるべきである。次節では、そのような分析結果を通じて、ファーウェイの二元型インセンティブ・システムの評価を行いたい。

第4節 本ケースに関するまとめ

ファーウェイは先進国企業の経営資源を活用し、独自のインセンティブ・システムを構築することで競争優位性を明らかに強化し、通信機器産業においてグローバル企業として成長してきた。ファーウェイのY氏（元従業員）は二元型インセンティブ・システムについて以下のように述べている。

「独自の人事システムは、従業員のモチベーション向上に大きな役割を果たしていると思います。また、上位の職位に昇進すれば待遇が良くなるため、奮闘する従業員にとってもモチベーション向上の要素となっています。特に若年従業員たちは、独自の人事システムにも非常に関心を持っています。したがって、長期的に考えれば、独自の人事システムの構築が企業の安定経営にプラスの影響を与えていると考えられます。」

本研究では、ファーウェイの事例を通じて、海外の経営資源の活用が企業のR&Dへの影響力や競争力、戦略に与える影響を明らかにした。筆者は執筆時点でファーウェイに関する情報は極めて限られていたが、それでも本研究ではファーウェイの二元型インセンティブ・システムについての的確に分析したいと考えている。

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

図表 5-11 に示されるファーウェイの直近 10 年間の主要財務指標分析を通じて、同社の二元型インセンティブ・システムの妥当性を検討する。インセンティブ・システムと財務諸表には密接な関係性がある。企業が構築したインセンティブ・システムは、従業員の行動や業績に影響を与え、それが結果的に財務諸表に反映される。財務指標分析を通じて、ファーウェイの財務パフォーマンスや成長率、収益性、効率性などを評価することができる。これにより、ファーウェイの経営戦略やインセンティブ・システムが企業の財務結果にどのような影響を与えているかを分析することが可能である。

図表 5-11 を見ると、2013 年のファーウェイの売上高は 2390.25 億元であり、2022 年には 6423.48 億元に達し、10 年間で約 3 倍となり、株主資本も年々増加していることが明らかになった。2013 年から 2022 年までの 10 年間の ROE や ROA などの指標から見ると、ファーウェイは、安定し高い利益獲得能力を示している。一方、2018 年から米国による制裁を受けたが、2018～2022 年度の ROE や ROA データの変動トレンドから見ると、比較的安定していることがわかった。これは、ファーウェイが、ほかの通信企業の構造

転換や米国制裁に対応する機会を活用し、R&D 投資の増加や市場開拓の強化などを通じて技術獲得や生産拡大、市場独占の拡大を達成し、会社の収益力を向上させたことを示すものである、言い換えれば、ファーウェイは自社に適した経営システムを導入したため、経営の安定性や収益力を高め、優れた ROE や ROA を実現する可能性が明らかとなった。ファーウェイは、「上場企業現金配当に関する若干の規定改正の決定」により、条件を超える配当を行っている⁸⁰。2013～2022 年までの財務データを分析すると、会社の営業利益、運営状況、現在および将来の成長などにおいて比較的な良いパフォーマンスが見られる。以前はファーウェイの負債の状況が注目されたが、2022 年の資産負債比率を見ると、適正水準範囲にあることがわかった。また、財務諸表は単なる数字の羅列ではなく、企業の経営方針や人事戦略、業績などを示す重要な情報源であることから、インセンティブ・システムの構築や改善を行う際には、財務諸表を適切に分析し、因果関係を考慮することが必要である。

図表 5-11 ファーウェイにおける主要経営指標（表示以外の単位：百万元）

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	239025	288197	395009	521574	603621	721202	858833	891368	636807	642338
売上高成長率	8.5%	20.6%	37.1%	32.0%	15.7%	19.5%	19.1%	3.8%	-28.6%	0.9%
人件費	52450	71808	100834	121872	140286	146584	168329	166061	164538	176931
人件費率 ⁸¹ (%)	21.9	24.9	25.5	23.4	23.2	20.3	19.6	18.6	25.8	27.5%
営業利益	52450	34205	45786	47515	56384	73287	77835	72501	121412	42216
営業利益率 (%) ⁸²	21.9	11.9	11.6	9.1	9.3	10.2	9.1	8.1	19.1	6.6
純利益	21003	27866	36910	37052	47455	59345	62656	64649	113718	35562
総資産	231532	309773	372155	443634	505225	665792	858661	876854	982971	1063804
株主資本	86266	99985	119069	140133	175616	233065	295537	330408	414652	437076
ROE ⁸³ (%)	24.35	27.87	28.48	26.44	27.0	25.46	21.2	19.6	27.4	8.1%
ROA (ii) ⁸⁴ (%)	9.0	9.0	9.9	8.4	9.4	8.9	7.3	7.4	11.6	3.3%

⁸⁰ 中国証券監督管理委員会（CSRC）は、2008 年に公表された「規定」によると、上場企業の資本再調達最低ラインは、直近三年間の配当性累計額が 30%以上に達成しない場合、新株及び転換社債の発行が禁止される。

⁸¹ 人件費率 (%) = (人件費 / 売上高) × 100

⁸² 営業利益率 (%) = (営業利益 / 売上高) × 100、営業利益率は、会社の収益性分析の経営指標である、通信産業においては、10%を基準で、10%を超えると超優良企業となると言われている。

⁸³ ROE (自己資本当期純利益率) = 当期純利益 / 株主資本、10%が一つの目安で、15%あれば、優良であると言える。

⁸⁴ ROA (総資産利益率) = (当期純利益 / 総資産) × 100% (ROA 数値が 5%を超えると優良企業だと言われている。)

流動比率 (%) ⁸⁵	160.5	144.0	141.9	148.6	141.3	147.6	159.1	176.2	196.0	180.2%
資産負債比率 (%) ⁸⁶	64.7	67.7	68.0	68.4	65.2	65	65.6	62.3	57.8	58.9%

注：① (i) 一株当たり純利益、単位：元 (ii) 総資産利益率

②ROE、ROA、流動比率、営業利益率は、筆者により算出したデータ。

出所：「ファーウェイニューアルレポート（2013～2022年度）」をもとに筆者作成。

また2013～2022年の流動比率から見ると、比較的に高い水準を保ち、財務返済能力が比較的高く、企業としての経営安定性が証明できると考えられる⁸⁷。ただし、流動比率が低くなると、企業の返済力が不安定化し、経営や財務の安全性に影響を与える可能性があると考えられる。特に営業利益率と人件費率の高さに注目する必要がある。一般的、人件費率の上昇は営業利益率の低下に繋がる傾向がある、製造業においてその影響はより強くなっている。しかし、図表5-11から見ると、ファーウェイの人件費と営業利益率との関連性を考えると、2022年度の傾きが大きくなっていることがわかった。これは、米国の制裁が制約されていたため、R&Dへの資源を集中投下したことが原因と推察される。

一方、ファーウェイ社の二元型パターンの妥当性を検証するために、別の視点から考えてみることも重要である。具体的には、2015～2019年までの期間におけるファーウェイ製造部門のR&D従業員の離職率が7.7%であったことから⁸⁸、その低い離職率は、ファーウェイ社が独自に構築した二元がパターンの妥当性を裏付けるものと言える。この視点では、ファーウェイの二元型パターンが従業員の離職率低下に寄与している可能性が示唆される。ファーウェイの二元型パターンは、経済的な報酬だけでなく、従業員のキャリア発展や成長の機会を提供することで、従業員の離職意欲を減少させていると考えられる。従業員は、組織内でのキャリアの進展や技術スキルの向上を追求できるため、長期的な雇用

⁸⁵ 流動比率 = (流動資産/流動負債) × 100%、企業の規模や業種によって異なるが、流動比率が120%以上であれば、一般的には定期的な資金繰りに困らないとされている。

⁸⁶ 資産負債比率 = 「(流動負債 + 日流動負債) / 総資産 (自己資本)」 × 100%、資産負債比率とは、自己資本に対する負債総額の割合を示す指標で、低いほど財務の安定性が高いと判断できる。業種などによって異なるが、基本的には負債比率が100%を下回っていると、中長期的な安全性が高いとされている、一番ベスト範囲が40%～60%である。

⁸⁷ 流動比率とは、財務分析の安全性分析の経営指標の一つで、短期的な支払能力を分析する際に用いる指標である。会社の規模や業種によって異なりますが、流動比率が120%以上であれば、短期的な資金繰りには困らないとされ、100%を下回っていると支払い能力に不安があるとされる。

⁸⁸ <https://awtmt.com>articles> (2023年07月15日最終アクセス)

の安定性やキャリアの発展に対する期待が高まる。それによって、ファーウェイのR&D従業員は組織に忠誠心を持ち、離職率が低くなる。この結果は、ファーウェイの経営安定性と競争力に寄与する重要な要素となっている。従業員の離職率が低いことは、組織内の知識や技術の継続性を確保し、イノベーションと競争力の維持に繋がる。さらに、ファーウェイはR&Dへの資源を集中投入することで制裁に対処し、企業の成長を支えていることも考えられる。

財務面と離職率という二つの側面から総合すると、ファーウェイは財務面での安定性を保ちつつ、人件費と営業利益率の関連性や従業員の離職率の低さにおいても成功を収めていることがわかった。これらの要素は、ファーウェイの経営戦略や二元型パターンの有効性・妥当性を裏付ける重要な要素となっている。

5.4.2 3段階7要素モデルによる分析

①アクセス：後発の中国企業にとって、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に不足しているため、先発企業の経営資源を活用して競争優位性を構築する必要がある。言い換えれば、先進的な企業組織を作ったり特徴的なビジネスモデルを創造したりしても、最終的にはこれらの企業の独特な知恵を駆使して、ライバルの製品を凌駕し、市場をリードできる製品を生み出すことで帰結する。製品自体は市場をリードしない限り、企業は一時的に成功する可能性があるにも関わらず、長期的な競争優位の構築や企業の持続的成長を維持できないと考えられる。企業の持続的成長を長期的に維持するためには、競争優位を体現できる製品を継続して生み出す能力を備えるべきである。変化しつつある外部経営環境において、競合他社との持続的な競争優位性を維持して、持続的に企業成長を実現するためには、ファーウェイが長い時間をかけて、先発企業からさまざまな経営管理システムを導入し、自社の発展戦略に適応する特色ある人事システムを構築した。

②適用：現在、多くの企業、特に後発型企業は激化した国際競争や社内での経営資源制約など劣位の発展条件を克服するために、従来長い時間をかけて経営資源を企業内部で蓄積するより、企業外部に存在する先発企業は開発・構築した経営制度や育成した人材など経営資源を獲得・活用することによって、競争優位性の構築過程が顕著に短縮されつつある現象が広がっている。企業の競争優位を決定する要因は、過去における自然資源の保有

量と廉価の労働者から企業の R&D 能力や経営体制の構築力に変容した。従って、R&D 能力と特許の保有量は企業が市場をリードする最大の武器になる。

第 5.1.2 節において、ファーウェイの R&D 従事者や R&D 投資額の増加は、持続的な投資と成果を生み出しており、企業の競争力を高める上で重要な役割を果たしている。このような投資と成果は、企業が技術革新や製品開発などの重要な領域で競争優位性を獲得するために欠かせない要素である。ファーウェイの国際特許の申請数は、その持続的な投資と成果を示す重要な指標となっている。ファーウェイが多くの特許を取得していることは、その独自の技術力と創造性を裏付ける証拠となる。さらに、ファーウェイ社の発展歴史を見ると、独自の人事システムが効果的に機能してきたことが観察される。この人事システムは、優れた人材の育成や才能の引き上げ、組織の協力と創造性の促進などを通じて、ファーウェイの競争力を支えてきたと考えられる。ファーウェイは、経営資源の獲得と活用において独自のアプローチを取り、人事制度を通じて優れた人材を集め、活用してきたことが明確に見てとれる。つまり、後発型企業が競争優位性を構築するためには、先進国企業の経営資源を活用しながら、独自の経営制度や人事システムを構築することが重要である。

③再構築：持続的に外部経営資源を活用して競争優位を構築するために、既存の内部経営資源との統合が重要である。これは、日々の経営管理の実践において、内部経営資源を十分に活用しながら、外部経営資源との連携を図る必要がある。また、管理制度の循環サイクルを円滑かつ持続的に再構築することも重要である。ファーウェイは、既存のインセンティブ構造や課題を見直し、最適化の観点から包括的に捉え、中長期的な投資に向けたインセンティブへの転換を図ることが必要がある。このような転換により、従業員が組織の目標に向けて主体的に行動し、成果を上げることが期待される。ファーウェイは、既存の ESOP を見直し、さらなる最適化や再構築を行った。また、全従業員を対象とする TUP という ESOP を開発・再構築することを本章で検証できた。

ESOP や TUP は、従業員に対して株式や報酬を提供することで、従業員のモチベーションや関与度を高めることを目指している。これにより、従業員が会社の成功に貢献し、組織全体の成果に寄与することが期待される。ファーウェイは、これらの制度を通じて従業員の結束力を高め、長期的な成長と競争力の確保に繋げている。このような取り組みは、ファーウェイの経営資源の融合と統合を促進し、持続的な競争優位性の構築を支えてきたと考えられる。

図表 5-12 3 段階 7 要素モデルによる分析

インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル		
3 段階 7 要素モデル		
3 段階	7 要素	内容の解釈
アクセス (Access)	察知	1997 年任正非は IBM などのアメリカ企業を訪問し、この訪問を通じて、ファーウェイが（IBM の靴を履いて国際化の道を歩む）という意味で、これらのアメリカ先発企業から管理制度を学ぶことができないと、決して先発企業をキャッチアップすることもできないと意識した。
	選択	1998 年、ファーウェイは IBM の指導のもと、責任と収益の体系的な健全化を図るために、IPD（Integrated Product Development: 統合製品開発）と ISC（Integrated Supply Chain: 統合サプライ・チェーン）というシステムの変革を推進した。IPD 改革によって PDT（Product Development Team: 製品開発チーム）という製品開発チームを取り込んで、製品開発は直接に管理されています。その結果、製品の平均市場投入までの時間は 1999 年の 75 週間から 2003 年の 48 週間に短縮され、製品開発全体の効率も大幅向上させた。
	アクセス	1998 年にファーウェイの経営陣はアメリカを訪れ、従業員持株制度を考察し、中国法規の制限の中で調整を行い、アレンジしたファーウェイなりの従業員持株制度を導入した。労働組合を通じて、従業員の職務等級、個人業績、会社への持続的貢献などに基づいて、従業員に割り当てられる株式数を決定する仕組みである。
適用 (Application)	学習	企業をより健全に発展させるため、1998 年に「華為基本法」が正式に発表され、それと同時に、IBM との「IT 戦略と計画」プロジェクトが始まった。配当金のおかげで大金持ちになった従業員に継続的に奮闘させる一方若手従業員に業績相当の株を持たせる仕組みを実施した。2008 年に業績連動システムから割当上限付きシステムへと進化した。

	適用	<p>ファーウェイは、企業の持続的な成長を実現するため、経営環境の変化に対応するために、2009年にIBMのリーダーシップ・プロジェクトを5年間ファーウェイ本社に駐在させ、コンサルティングを実施した。また、実施されている「PSOP」と呼ばれる制度の最適化を行うことにより、優れた人材を引き寄せ、イノベーションを促進し、生産性と運営効率を向上させ、最終的には、収益の増加に繋がっていくという良循環を実現することができる。これらの仕組みは、財務データによって企業成長が証明されている。</p>
再構築 (Restructuring)	再学習	<p>ベテラン従業員はすでに多くの株を持っているため、退職しない限り、業績に関係なく、持ち株数に応じた高額な配当金を得ることができ、勤労意欲が低下している課題があった。また、勤労意欲を維持しながら働いている従業員や外国籍の従業員がESOPを活用できない状況もあった。そのために、2013年に「業績連動型社内時間単位システム」という制度を開発した。</p>
	改善	<p>持続的な成長企業への投資を中長期的な家計資産形成につなげるための環境づくりが重要である。そのため、ファーウェイは、既存のインセンティブ構造や課題を基に、最適化という観点から包括的に捉え、中長期的な投資に向けたインセンティブへの転換を図ることが必要である。具体的には、既存の従業員持株制度と全従業員を対象とする「TUP (Time-Based Unit Plan)」という従業員持株制度を開発・再構築する。</p>

出所：ファーウェイの企業分析をもとに筆者作成。

第6章 ハイアール（「海尔智家股份有限公司」“Haier”）⁸⁹

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

6.1.1 ハイアールの企業概要

ハイアールは、1984年1月1日に青島経済委員会の決定によって、青島東風電機総廠と青島工具四総廠を合併し、青島冷蔵庫総廠として創業された。創業時の工場長兼党書記には張瑞敏氏（現在、ハイアールの董事局の名誉主席）が任命された。ハイアールは、ドイツの「リープヘル：Liebherr」社から技術導入により、主要な製品を洗濯機から冷蔵庫製造に切り替えた（李亚 [2006] p.243）。ハイアールは、創業年の売上高が急速に成長し、1984年の348万元から88年には2億6000万元に達し、累積赤字も解消された。同年、ハイアールは青島冷蔵庫総廠と改名された。1992年にリープヘルとの技術提携期間が終了し、社名が海爾に変更された。同年、ハイアールの冷蔵庫は中国国内で最初にISO9001の認証を取得した。翌年上海証券取引所に上場した。1993年に外資と合併でプラスチック形成と金型会社を設立した。1995年07月には、当時中国3大洗濯機企業であった青島紅星電機廠を合併し、冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機の四つの主要な事業を展開する総合企業となった。同年12月には、ハイアールと同様にリープヘル社の技術を導入した武漢希島実業公司（フリーザー工場）を買収した。同年、ハイアールの売上高は43億元となり、中国トップの家電メーカーとなった。1990年代は、中国国内で家電の普及率が急速に上昇していた時期であったが、その中で、ハイアールは1996年にインドネシアに工場を設立したことを皮切りに、海外展開が本格的に始まった。

現在のハイアールは家電製品、医療、物流など複数分野で事業を手掛ける大企業グループに成長し、中国国内だけでなく、積極的な海外進出により世界中の国々に知られるようになっていく。ハイアールの「圧縮成長」は、現代中国の企業発展史上に現れた奇跡の1つである。ハイアールは、2011年に日本の家電メーカーである三洋電機の白物家電事業を買収し、アクア株式会社を傘下に加えた。さらに、2016年には米国のメーカーGEの家電

⁸⁹ この事例では、主に羅慶（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、ハイアールのホームページ、アニュアルレポート、Web資料などの文献以外に、オンライン方式で行われたインタビュー調査の内容に基づき、整理したものである。筆者は、2022年03月11日にハイアールのHRM部門の従業員に対して、インタビュー調査を行った。

部門を買収し、2019年にはイタリアのCandy会社を買収し、事業拡大を図ってきた。現在、ハイアール（日・中）、カサルテ（中国）、リーダー（中国）、GE アプライアンス（米国）、フィッシャー&ペイケル（ニュージーランド）、AQUA（日本）、キャンディ（イタリア）などのブランドで世界中に展開しており、また、バイオ医療の海爾生物医療（ハイアール・バイオメディカル）、医療機械・サービスの盈健生命科技（インコン・ライフ・テクノロジー）、ハイアール電器、ハイアールスマートホームといった上場企業4社を含め、ユニコーン企業5社、ガゼル企業22社など数多くの事業を創出している。

6.1.2 本ケースの位置づけ

コロナ禍の拡大により、世界の多くの企業が影響を受け低迷を続ける中、ハイアールは未だ成長を続けている。その好況は、内需の拡大とブランド戦略による輸出の両輪に基づくものである。売上高と総資産の両方が上昇していることが図表 6-1 から読み取れる。2022年度、ハイアールの売上高は前年比 7.2%増の 2435.14 億元となり、営業利益は前年比 12.48%増の 147 億元となった。過去 5 年間、営業利益率は概ね 6 %台を維持し、ハイアールが持続的な成長を遂げていることがわかった。ただし、売上高成長率と総資産成長率の推移を見ると、ハイアールは一時的に谷型の推移を辿っていることがわかった。これは、主に海外を中心とした大型投資に起因するものと思われる。既述した通り、2016 年と 2019 年の海外企業を買収するために相応の投資額が必要であった。これらの大型投資は、一時的にハイアールの成長率を下げたものの、現在は回復傾向にある。これまでの海外投資が順調に回収され、結果として売上高成長率、総資産成長率、営業利益率も順調に回復しているものと思われる。買収した海外会社がハイアールの重要な収益源となっている。また、2022 年度の数値を見ると、高い数値を示している。

図表 6-1 ハイアールの経営主要指標の推移（2018～2022 年度/単位：億元）

年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	1841	2007	2097	2276	2435
売上高成長率 (%)	15.6	9	4.4	8.5	7

純利益	75	82	89	131	147
純利益率 (%)	4.1	4.1	4.2	5.6	6
総資産	1681	1875	2035	2175	2358
総資産回転率	1.1	1.1	1	1	1
総資産成長率 (%)	11	11.5	8.5	6.9	8.4

注：売上高成長率、純利益率、総資産回転率、総資産成長率は筆者による算出したデータ。

出所：ハイアール各年度年次報告書（2018～2022年度）」をもとに筆者作成。

家電産業において中国が世界の中心となったことは、世界的な視点から見ても明らかである。その中で、ハイアールは市場連鎖型パターンを象徴する企業として、自社のブランド力を世界に広め、家電製品の生産量でも世界最大を誇ることで、驚異的な成長力を続けた。現在、ハイアールはリーダー企業と言える成長を遂げている。例えば：ユーロモニター・インターナショナルの「Global Major Appliances2022 Brand ランキング」では、「2022年の大型家電・ブランド別世界販売台数シェア」で14年連続・世界首位の認定を獲得した。各製品カテゴリー分野では、「冷蔵庫：15年連続（2008年～）」、「洗濯機：14年連続（2009年～）」、「冷凍庫：12年連続（2011年～）」、「ワインクーラー：13年連続（2010～）」で世界首位を獲得という実績もあった⁹⁰。ハイアールは、Euromonitor International 市場シェアランキングにおいては、10年連続で家電ブランド1位となり、新業種である「カオス COSMOPlat」は中国産業情報省の多業種・多領域オンラインプラットフォームで1位に選ばれた。また、ハイアールの「冷蔵庫」、「冷凍庫」、「高性能洗濯機」は「新・家電三種の神器」と呼ばれている。現在、ハイアールは中国、米国、欧州、日本など世界160カ国で事業展開しており、10か所のR&Dセンター、122か所の製造拠点、108か所の販売センターをグローバルネットワークとして活用している。ハイアールはR&Dにも背極的に資源を投入し、製品開発と国際競争力の工場に取り込んでいる。2022年、ハイアールグループは中国特許金賞を11件を受賞し、海外での発明特許は1.6万件以上と、いずれも業界トップの成果を上げた。さらに、国際標準の策定において主導的な役割を果たし、97件の国際標準、706件の国家標準、および業界標準の制定

⁹⁰ <https://haier.co.jp> (2022年02月25日に最終アクセス)

に關与した。また、空気浮上圧縮機、ゼロクリア冷蔵庫、航空温度制御コンテナなど、独自の技術において重要な突破を達成し、さらに、23件の「国際的リーダーシップ」技術評価を受け、これまで累計264件の評価を受けて業界のトップの地位を確立している。

現在、ハイアールは、グローバル化を進めながらも中国家電企業の代表として経営活動を行っており、そのために、「市場連鎖型パターン」を含む企業の人事戦略を重視していると考えられる。このような戦略を採用することで、ハイアールは競争力を維持し、グローバルな市場での成功を収めている。この点において、ハイアールは市場連鎖型パターンを具体的に示す中国の家電企業の代表事例として、比較分析に適していると言える。

第2節 ハイアールにおけるHRMシステムの基本構造

ハイアールのHRMシステムの基本構造は、現実的であり、終始現場に照準し、最も適切なインセンティブ理論を参考にして合理的な意思決定を行うと考えられる。ハイアールは「人材の識別ではなく、人材を育成し、雰囲気醸成するためのメカニズムを設計することが企業のトップにとって最も重要。」だと述べた(孫健 [2002] p.38)。本節では「競馬競争」原理に基づく施策を実施しているハイアールのHRMシステムの基本構造について論じる。このアプローチにより、ハイアールは大きな成果を上げている。

6.2.1 ハイアールにおけるHRMの基本原則: 「競馬競争 (Horse Racing) 」

中国の古典に「伯樂相馬」という言い伝えがある。古代中国には「伯樂」という人物がいた。伯樂は、馬の認識に精通し、馬の優劣を見極める才能をもち、彼は馬の群れから瞬時に「千里馬」を見つけ出すことができるという。この言い伝えは後に中国企業の人事制度に応用されている。すなわち、企業経営管理において、従業員から優秀な人材を見出せた上司と、その上司に見出された会社で活躍する幸運児との関係である。1991年6月15日、ハイアールの『海爾人』に張弛という従業員からの「相馬不如赛马(相馬よりは競馬)」という投書が掲載された。その中に「赛马和相马虽然一字之差,却又本质的不同,赛马却能将命运之绳紧紧的握在自己手里(相馬と競馬は、一文字の違いで、全く異なる結果になる、競馬が自分の運命を自分で決めることができる)」と論じた(孫健 [2002] p.33)。彼は、従来の人事制度を批判し、独特の表現で人材採用の際に公正・公平競争を主張した。それで、全社大討論を始め、それがきっかけとなり、ハイアールの人事制度における改革がスタートした。実践の中で才能と実力が評価されて伸びるのだから、向上心

の強い社員たちの若き血が沸騰する。この改革に対して社内では積極的に応じる動きが活発化し、若者を中心に競争でポストを競う試みがスタートした（王曙光 [2002] p.146）。このように、ハイアールは「伯樂相馬」の原則を取り入れた HRM システムを実践し、才能と能力に基づいた競争を重視している。

1992年10月、ハイアールは従来の「総経理任命制」から「幹部契約招聘制」に切り替え、管理職の社内公募が初めて行われた。競争の結果によって昇進や任免が決定される仕組みである。つまり、才能者は上に行かせ、平凡者には職務を空けてもらい、無能者は下に行かせるだけだ（孫健 [2002] pp.35-36）。ハイアールでは、「幹部選抜制度の切り替えが「相馬」時代から「競馬」時代に入り、総裁を除いて、すべてのポストで公開され競争させ、幹部任命を実施している。」（孫「2002」 pp.37-39; 遲「2004」 pp.171-172; 王「2002」 pp.146-147）。このシステムにより、公平性、公正性、公開性の原則に基づいた競争のルートが確立され、ハイアールは従業員全体に公平な競争チャンスを与え、昇進へ期待している従業員にとって、大きなインセンティブとなる。また、多くの人徳と才能を兼備した若い従業員が頭角を現し、重要なポジションに就き、各分野の事業展開を行っている。

一方、多くの中国企業は人脈を持つ人々が重視され、「千里馬」として評価され、経営幹部や管理者に優先的に任命される傾向がある。しかし、ハイアールでは異なったアプローチを取っている。ハイアールでは全従業員を対象にし、競馬のような人事システムを通じて「千里馬」を発掘し、企業の発展に活用することを目指している。ハイアールは「馬（従業員）」に「競馬場（人材選抜制度）」を提供し、競馬競争を通じて、従業員全体に圧力をかける。この圧力は、従業員の潜在能力を最大限に引き出す刺激となり、従業員成長の牽引力に転化すると同時に、企業の持続的な成長の源泉にもなることが期待される。古代中国では「用人不疑，疑人不用（その人を使うなら疑うな、疑うなら使うな）」という人事思想があった。ハイアールの「競馬競争」はこの人事思想を体現した制度であると言える。「水不激不揚，人不激不奮（水が激しければ跳ねる、人が激しければ奮い立つ）」は、張瑞敏氏の眞の狙いを体現されるものだと思われる。この人事制度の最大の特徴は、従業員のポテンシャルを引き出すために圧力をかけることであり、ハイアールが負債を抱えた町工場から一躍業界のトップに急速に成長する一因となっている。

6.2.2 ハイアールにおける HRM の基本施策

ハイアールの HRM システムに基本構造を調べてみたら、様々なユニークな人事制度を導入していることが分かる。ハイアールの人事制度は、下記の内容から構成される。

(1) 班組自主管理制度

自主管理とは、自らの行動を決めるのが自己管理であることを意味する。ハイアールでは、1990 年の下半期から「班前会制度（現場の問題解決班組）」を設け、品質問題や生産のバランス、設備の管理、労働環境などを班組のメンバーが自主的に管理することを目指した。さらに「班前会制度（現場の問題解決班組）」をベースにして「班組的自主管理（班組自主管理）」へと進化してきた。ハイアールでは、この制度を通じて従業員間で相互尊重や積極的なコミュニケーションを促進し、お互いに監督や学び合いを重視する企業文化を築いてきた。従業員は自主管理を実践することで、現場の監督者と被監督者との境目は曖昧なものとなっていった。また、この制度の導入により、従業員の職責は一気に広がり、企業の生産目標を達成するために、新たなスキルや知識を学ぶ必要が生じた。これにより、従業員の競争意識や協調性を引き出すと同時に、従業員の技術力の向上も実現できた。同時に、ハイアールでは各ラインで管理革新も進められた。例えば：「25 分钟班长制度（二十五分班长制度）」、「韩美丽班（韩美丽自主管理班）」等が導入され、各従業員に「現場社長」としての役割を果たさせることが試みられた。これにより、従業員のモチベーションを高め、生産性も達成した。このような自主管理制度は従業員の内在的な欲求と外在的な欲求の両方を満たすために、従業員の成長と企業発展を目指す企業に適用できるシステムを構築しなければならない。企業は従業員の共感を得るために、従業員が個人目標と企業目標を自発的に認識し、積極的に行動することを促す必要がある（曹仰锋 [2017] p.314; 孙健 [2002] pp.118-122; 孫健著/福田義人訳 [2003] pp.214-224; 仲伯維 [2019] pp.133-155）。

(2) 定期輪換淘汰制度

企業の眞のファクターは人材であり、人材の現代企業経営においてますます重要な役割を果たし、企業の発展と成長を推進していると考えられる。しかし、多くの中国企業では、管理職に就いた従業員が定年までに安定性を重視する傾向がある。彼らはそのポストのままか昇進することが基本であり、ポストを変えとしても、職務が変わらない「部門平行移動」である。このため、管理部の従業員は惰性現象が生じ、市場の変化に対応できな

くなり、最終的には企業の成長力や競争力を失ってしまい、従業員の生活の糧も失ってしまう。ところが、ハイアールは幹部管理制度の厳格化を実現するために、以下の四つの原則に基づいて新しい幹部管理制度を導入した。

- ①在位要受控（日本語：ポストに就けば、コントロールされる立場になる）
- ②升迁靠竞争（日本語：昇進は「競馬競争」によって実現する）
- ③届满要轮换（日本語：任期満了になったら、配置転換で入れ替える）
- ④末位要淘汰（日本語：業績評価下位者は淘汰される）

これらの原則に基づいて、ハイアールは新しい幹部管理制度を導入した（孫健 [2002] pp.49-52; 王曙光 [2002] pp.173-177）。

在任のコントロールとは、二つの意味がある。一つは、幹部本人がセルフコントロールである。もう一つは、企業側が仕事の進展方向や企業目標のコントロールシステムを構築することである。

ハイアールでは、すべての幹部に対して、「幹部考評欄」という注目度が高い評価システムを設けている。従業員の評価に基づいて加点か減点かを決め、従業員の賃金は、「点数賃金制度」に基づいて算出している。さらに、書面による年間連続「警告処分」を三回受けたら、現職を解任しなければならない。このような「批判処分なき淘汰」制度は中国で導入された事例に徹底的に実施し続けているのはハイアール以外にないだろう。

任期満了による離任とは、一部の生産現場も含めて、すべての管理部門では、数年間の一度の配置転換を定期的に行っている。同じ部門で長く同じ仕事をさせると、従業員の惰性現象を生じやすく、従業員の創造力を低下させるだけでなく、ほかの優秀な従業員に昇進のチャンスを与えることができない。配置転換は、企業内で優秀な人材を発掘し、潜在能力のある人材を育成するための手段となる。また、幹部にとって大きなプレッシャーとなるが、変化に対応できる能力の強い幹部を育成する方法として重要である。

末位淘汰とは、従業員の業績評価に基づいて最下位者を解任する人事システムである。このような人事システムにより、幹部には責任を負う姿勢を浸透させ、競争意識を喚起することができる。結果として、業績を創造することができるといえる。このような「競馬競争」の制度化や厳格化した幹部管理制度は、従業員の成長と企業の発展をさらに促進することができると考えられる。

(3) 動的段階転換制度

ハイアールでは「人人是人材（すべての人が人材である。）」の考え方に基づき、動的なインセンティブ・システムを開発し、経営管理を行っている。このシステムの中でも特に象徴的なのは「動的段階転換」と呼ばれる制度である。この制度は「三工併存、動態転換」という特徴がある。ハイアールでは、従業員全体が契約制という基礎の上で、すべての従業員を3Eカードに基づいて、「優秀」、「合格」、「試用」という三つの雇用形態に分類している。従業員の報酬は業績とリンクしており、異なる雇用形態にある従業員は異なる給与と福祉を受けるといった動的段階転換制度が導入されている。この制度では、毎月従業員の業績と企業への貢献度に基づいて、「三工併存」の間を移動し、雇用形態が転換していく仕組みである（遅編著/多田訳「2004」p.189；孫「2002」pp.64-65；白木「2005」pp.110-111）。この制度は、一見すると評価が明示される人事制度においてモチベーションが低下する可能性がある。なぜなら、一度「優秀」と評価されたとしても、業績成果が悪化すると「合格」に降格される可能性があり、逆に業績が改善すれば昇格することもある。評価が動的であるため、従業員に動機づける役割を果たしている。また、試用期間中の従業員は評価され、改善がなければ三か月以内に解雇される。さらに、どの雇用形態も終身制ではなく、業績に応じて昇格または降格することが求められる。これらの制度は、企業の内（組織）と外（市場）の両方からプレッシャーを受け、そのプレッシャーを競争の原動力に変えていくことが求められている。

ハイアールでは、「1010原則」という人事評価を採用している。この制度では、年間業績（3Eカード）に基づいて、上位の10%の優秀な従業員を表彰し、昇給や昇進の機会を与える。逆に、ボトム10%の従業員を淘汰するということである。淘汰されたポジションは「競馬競争」によって決定される。しかし、ボトム10%の従業員に対して、三つの対策がある。

①成長性がない従業員は解雇される。

②成長性がある従業員は減給や降格の措置を受けることがある。

③成長性がありながら何らかの理由で問題がある従業員には、軽度の減給、降格、警告など行われることがある（黄開営 [2008] p.70）。

2022年03月11日に、筆者はインタビューしたハイアールの人事部のL氏は「1010原則」に関して、次のように述べている。

「企業が人事戦略を策定する際には、同時に経営戦略を考慮する必要がある。企業はどこへ向かおうとしているのか、そのために何をしようとしているのかが不明確なままでは、どんな人材が必要なのかを判断することはできない。必要な人材像が不鮮明なままでは、人材の獲得・育成・確保することは不可能であろう。同時に、経営戦略を実践していくのは人材であり、企業が経営資源としてのどのような人材を保有しているのかが企業の運命を左右される。ハイアールは、導入された「1010原則」というインセンティブ・システムが残酷な制度であると言われるかもしれないが、このような「飴」と「鞭」のインセンティブ・システムの構築は、「飴」として高い報酬を従業員に期待されたり、「鞭」として最悪の場合の解雇という事態を避けたいという危機感を従業員に植え付けたりすることで、従業員の勤労意欲の維持に機能している一方、組織の新陳代謝を維持することも不可欠である」。

しかし、中国政府は、2018年12月29日に実施された新しい労働法によって、企業側が単独で従業員を解雇することがなくなった。このため、ハイアールの「1010原則」は労働者の権利を無視しているとして多くの批判を浴びた。このような状況に対応するため、ハイアールは管理対策に若干の変化を加えることが考えられる。

(4) 社内市場化—SST管理モデル

1998年6月に、第3発展段階で「大企業病」による企業の成長力・競争力を阻害する経営課題を解決するために、BPR (Business Process Re-engineering、日本語: ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) を目指した。さらに、市場連鎖主義管理を有効に機能させるために、管理手法としてのSST (「索酬 (Suo chou)、索賠 (Suo pei)、跳闸 (Tiao cha)」) を導入した⁹¹。SSTの概要は以下のとおりである(蘇・黄、2003; 水野、2009; 吉原・欧陽、2006; 遅著/多田訳、2004; 小菅、2011; 王、2007; ト、2009)。

第1に、「索酬 (Suo chou) : 前工程が後工程に報酬を請求することである。企業経営管理において製造部門を前工程とし、物流部門を後工程として位置付ける。製造済の製品

⁹¹ SST経営管理システムを導入した背景としては、取引相手を自由に選択できなかった。それに関しては、「一般の外部市場では、取引相手を自由に選択でき、商品やサービスの価格や数量などについて取引双方が合意できれば、この取引が成立となる。もし、合意できなければ、交渉中断、別の取引相手を選択することもできる。しかしながら、ハイアールの内部市場では、外部市場のように自由に選択できない、例えば: 製品事業が部品や材料を買う時に、必ず物流推進本部から購入しなければならない。また製品事業部が生産した製品も商流推進本部に売り渡さなければならない(後略)」と述べた。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 61-6、p.36

は物流部門から購入者に渡される。このとき、前工程は後工程に対して報酬（販売収入）を求める。ハイアールでは索酬という。

第2に、「索賠（Suo pei）：後工程が前工程に賠償を請求することである。企業経営管理において後工程である物流部門を購入者とし、前工程である製造部門からの製品に対して、不良品などを発見する場合に、前工程に賠償を求める。ハイアールで索賠という。

第3に、「跳閘（Tiao zha）：内部取引両方は、報酬と賠償を請求できない場合は、グループ内部の第三者が問題の所在と責任を仲裁し、責任者を処罰し、問題を解決することである。この段階に以下のような手順が必要とされる。

①前工程で不良作業が後工程の作業者によって発見されると、後工程の作業者に対して罰金が課される。

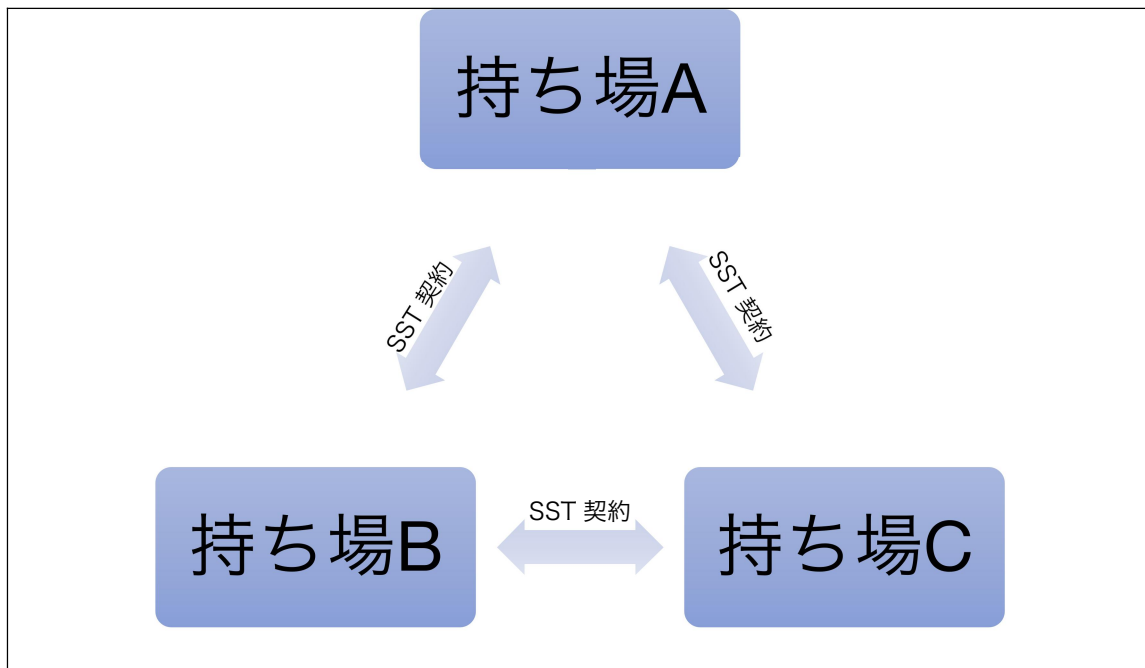
②前工程で作業者は不良作業を見逃したまま作業を行い、後工程の作業者によって発見されると、後工程の作業者に対して罰金が課される。

③前工程と後工程の両者が不良作業を逃し、品質検査係によって発見されると、不良作業を行った作業者と最初に見逃した作業者に罰金が課される。

④不良品が市場に出荷され、販売部門やアフターサービス部門で発見された場合、製造部門に対して品質の責任を追及し、関係者に罰金を課すことになる。このような場合にも跳閘が発生し、問題を解決するためにグループ内部の第三者が介入する役割を果たす。跳閘は、図表6-2に示されているように、電気を遮断する作用を持つ比喩的な表現である。

SSTの徹底的な施行のために、ハイアールは一つの部門を独立のSBUとして運営し、個々の従業員を小さい独立のSBUと位置付けた。各SBUは市場中の一つの企業のように、SST契約に基づいて経営管理を行い、「内部顧客」に対して効果的なトレーニングと効率向上のサービスを提供することにより、成果に応じて報酬を得ることができる。ハイアールは、構築された内部市場を通じて、それぞれのSBUが外部市場のように機能することで、企業の外部目標を内部目標に転化し、さらに内部目標を個人目標に変化させ、個人の目標を個人の収入とリンクさせることができた。つまり、ハイアールは、外部市場の圧力を内部市場に転化し、各SBUが顧客ニーズに対応できるように積極的に個別管理機能を調整しながら、管理活動を行い、各SBUに独自の空間を提供することで、SBUの最適化と企業の発展を同時に実現することができると考えられる。

図表 6-2 SST による責任問題を遡る概念図



注：「内部顧客」によって弁償が請求される場合が二つある。

①意見一致の場合：「SST 市場連鎖主義管理カード」により、弁償と罰金を請求する。

請求手続きは「日清システム」を通して、その日のうちに完結させる。

②意見一致しない場合：第三者としての仲裁委員会（法律センター）に訴訟する。

敗訴側が弁償、罰金、訴訟費用を支払う。

出所：吉原・欧陽（2006）pp.80-83 をもとに筆者作成。

このような SST 管理によって、ハイアールの「市場連鎖主義管理」を徹底的に施行する役割を果たされた。そして、「市場連鎖主義管理」を通じて、各 SBU の積極性を引き出し、受動的なインセンティブの受け入れを自主的な革新に転換することで、企業の螺旋段階的な成長を促進することができた。これらの取り組みによって、ハイアールの製品開発力や企業競争力が急速に向上している。ハイアールは有効なインセンティブ・システムの構築や世界的な R&D センターの設立、R&D への投資額の増加（2018 年度の R&D 投資額：54 億元、売上高の 2.94%；2019 年度の R&D 投資額：67 億元、売上高の 3.34%；2020 年度の R&D 投資額：72 億元、売上高の 3.44%；2021 年の R&D 投資額：90 億元、売上高の 3.94%；2022 年度の R&D 投資額：102 億元、売上高の 4.2%）⁹²、そして M&A

⁹² 「2018 年～2022 年度アニュアルレポート」による情報である。

を通じて成長を遂げた。特に、ハイアールは、業績目標を達成するために活性化したインセンティブ・システムの構築が成功要因の一つとされている。これら独自のインセンティブ施策により、従業員のモチベーションやパフォーマンスが向上し、結果として急速な成長を実現している。

6.2.3 ハイアールのR&D従事者を対象とした人事施策

本研究では、吉原・欧陽（2006）および余（2010）の先行研究を参考にしながら、ハイアールのR&D部門における人事施策について調査と分析を行った。具体的には、ハイアールのR&D従事者を対象とし、人事施策の実施状況やその効果について企業調査を行う。先行研究では、吉原・欧陽（2006）は、ハイアールのR&D組織の特徴や人事制度、R&Dの組織文化について分析した。また、余（2010）はハイアールのR&D従事者向けの「競馬経」式人事管理に関する調査を行った。本研究では、これまでの先行研究の知見を踏まえつつ、実施された報酬管理体系とR&D従業員の評価制度に焦点を当てる。以下では、ハイアールにおけるR&D従業員の報酬管理体系や評価システムについて検討する。

(1) R&D従業員の報酬管理体系

ハイアールのR&Dの従業員は企業から受け取る報酬が三つのレベルによって構成される。これらのレベルには、基本生活費の保障、ギャンプルレベル、およびスーパーシェアリングが含まれている。

第1レベルの報酬管理である基本生活費の保障（Basic Living Wage Guarantee）は、ハイアールのR&D従業員にとって非常に重要である。このレベルでは、従業員の職位、経験、能力、地域などによって異なるが、従業員の基本的な生活費が保障できる。これにより、従業員は安定した生活を維持することができる。給料の中には、食事や住宅、交通などの基本的な生活費用が含まれており、従業員は心配することなく、仕事に集中できる。この保障された基本生活費は、安定した生活を送ることができるという安心感は、従業員のモチベーションや生産性に直結する。基本生活費の保障は、従業員にととの基盤となり、安定したR&D活動の実施を可能にする。経済的な心配事がないことで、従業員はより創造的で革新的なアイデアを追求し、優れた成果を生み出すことができる。また、基本的な

生活費の保障は、従業員にとっての安心感をもたらし、組織への忠誠心や長期的な関与を促進する効果もある。

第2レベルの報酬管理は、ハイアールのR&D従業員にとって重要な要素である。このレベルは「ギャンブルレベル（Gambling Level 中国語：对赌契约）」と呼ばれ、従業員の成果と目標達成に基づいて報酬が与えられる。このレベルでは、上司が設定した目標と予算が従業員に課される。従業員は自己評価を行い、目標と予算の両方を達成する必要がある。目標の達成には、創造的なアイデアの提案、革新的な技術の開発、効率的なプロジェクトの推進など、様々な要素が求められる。従業員が目標と予算の両方を達成した場合、予算と配分金が与えられる。例えば：予想利益が100万元であり、予想利益を上回る超過利益が0～20万元の場合、従業員が享受する超過利益の分配率は10%となる可能性がある。20～50万元を超える場合は、超過利益の分配率が20%に設定される可能性がある。50～100万元を超える場合は、超過利益の分配率の30%に設定される可能性がある。これにより、非線形な報酬収入と価値創造の関係が形成され、従業員がより高い価値を創造するために刺激されることを目指す。

この報酬制度は、従業員の貢献と努力を評価し、モチベーションを高める役割を果たす。報酬の中には、給与の増額やボーナス、特別な手当などが含まれることがある。ギャンブルレベルの報酬は、従業員の能力や貢献を的確に評価し、成果に応じた報酬を与えることを目的としている。これにより、従業員は自身の目標達成に向けて積極的に取り組むことができる。また、公正な評価と報酬体系は、従業員間の競争を促し、チーム全体のパフォーマンス向上に寄与することも期待される。ハイアールは、ギャンブルレベルの報酬管理を通じて、R&D従業員のモチベーションや生産性を向上させる取り組みを行っている。成果に応じた報酬体系は、従業員の成長と組織の発展を促し、革新的なR&D活動を支える重要な要素となっている。

一方で、このような制度は、短期的な成果に焦点を当ており、従業員が長期的なイノベーションや品質向上に注力する意欲が低下する可能性がある。そのため、ハイアールは報酬制度を見直し、長期的な目標やイノベーションへの貢献を適切に評価する仕組みを導入することが望ましいである。例えば：開発中の製品やプロジェクトへの貢献に基づく報酬や、品質や顧客満足度の向上に応じた報酬など、より総合的な評価基準を導入することが考えられる。

第3レベルの報酬管理は「スーパーシェアリング（Super Sharing 中国語：（超級分享））」と呼ばれる。このレベルでは、従業員がギャンブルレベルでの利益を超えた場合、その余剰利益はチーム内で自己分配され、従業員はチームの成功によって追加の報酬を得ることができる。例えば：経営者が設定した利益目標が1000万元であり、実際には1500万元を達成した場合、超過した500万元はチーム内で自己分配される。具体的な自己分配方法は、チームによって異なるが、通常はチームメンバー間での協議や合意に基づいて行われる。

このような仕組みは、従業員間の協力と共有を促進する。チームメンバーが協力して優れた成果を上げると、個人の努力から得られる報酬だけでなく、チーム全体の成功によってもつかの報酬を得ることができる。スーパーシェアリングは、協力と共有を奨励し、チーム内の相互サポートを励ましを促進する。各チームメンバーは、自己の貢献がチーム全体の発展と達成にどのような積極的な影響をもたらすかを実感することができる。さらに、スーパーシェアリングの仕組みは、従業員を奮起させるだけでなく、チームの協力と共同成長を促進する。個人とチームの成功を追求する動機を提供し、積極的で前向きな職場環境を創造し、組織全体のパフォーマンス競争力を向上させる。

これらの報酬要素は、ハイアールのR&D従業員にとって非常に重要である。基本給与は安定した生活を保障し、ギャンブル報酬は成果と貢献を評価し、スーパーシェアリング報酬はチームの成功を共有することでモチベーションを高める。具体的には、ハイアールのR&D従業員の収入は基本給与 + (開発した製品の売上 - コスト) × 分配率 ± 奨励金（開発中、決めた規範に違反したことにより罰金とした金額、或いは決めた目標を超えたことで奨励された金額）。このような報酬制度によって従業員は経済的な安定性と成果に応じた報酬を得ることができるため、ハイアールのR&D部門は優秀な人材を引き付け、ハイレベルなR&D活動を推進している。ただし、ハイアールの報酬制度にはいくつかの問題点が存在している。報酬が三つのレベルによって構成されているため、従業員間での報酬の不均衡性が生じる可能性がある。特に、スーパーシェアリングによる報酬は一部のトップパーフォーマーに集中しやすく、他の従業員との報酬格差が生じる可能性がある。これにより、モチベーションの低下やチーム内の不満が生じる可能性がある。

(2) R&D 従業員の評価システム

ハイアールの R&D 部門では、成果と成長の両面を重視した業績評価制度が導入されている。従業員は定期的な評価とフィードバックを通じて自己成長を促し、会社の目標達成に貢献することが求められる。これにより、個人の能力向上と組織の競争力向上を両立させることが可能となっている。

ハイアールでは定期的なパフォーマンスレビューが行われる。これには個別の目標や成果、プロジェクトへの貢献度、チームワークなどが評価の基準となる。従業員は定期的に自己評価を行い、上司と面談を通じて業績や成果について議論する。これにより、従業員は自身の強みや改善点を把握し、成長に向けた具体的なアクションを取ることができる。ハイアールでは、成果に基づいた報酬制度が採用されている。従業員の業績が優れている場合、昇給やボーナスなどの報酬が与えられる。報酬の具体的金額は業績評価の結果や企業の方針によって異なるが、成果に応じた公正な報酬を受けることができる。この業績評価制度により、従業員は自己成長を促されながら、企業の目標達成に向けて積極的に取り組むことが期待される。評価結果に応じて、A（傑出貢献者）、B（貢献者）、C（低い貢献度で改善が必要）、D（貢献を認めず）の四つのランクに従業員を分類し、実績と報酬を算出する。毎日の業績目標を 95%以上の完成度で達成すると、月度の評価結果が A となり、12 ヶ月連続で A ランクを維持した従業員には昇進の機会が与えられる。一方、この評価制度は個々の業績目標に焦点を当てており、長期的な成長や従業員のモチベーションの維持に課題を抱える可能性がある。例えば：毎日の業績目標を 60%以下の完成度で達成すると、月次の評価結果が C となり、3 ヶ月連続で C ランクの従業員が降格される。B ランクは通常の水準であり、業績目標の完成度が基準以下の場合には再研修を受けるものの、業績目標を達成できない従業員が基本的に退職を勧告される形になる。この制度は、個々の業績目標の達成に焦点を当てており、長期的な成長や従業員のモチベーションの維持に課題を抱える可能性がある。業績目標の達成が困難な場合や、従業員が連続して C ランクに分類される場合、従業員のモチベーションが低下し、組織にとって人材の離職リスクが高まる可能性がある。

このような評価制度では、従業員の成長や組織の競争力向上を両立させることが目指されている。従業員は日々の業績目標の達成に向けて努力し、自己成長を促進する一方で、改善が必要な従業員に最研修や成長の機会を提供することで、能力向上を図ることができる。総合的に考えると、個々の業績目標の達成に焦点を当てつつも、長期的な成長や従業

員のモチベーションを維持するためには、適切な目標設定と評価基準の確立、従業員のサポートや成長の機会の提供、公平性と透明性の確保などが重要である。組織と従業員の双方の成果を最大化するために、評価制度を継続的に改善し、適切なバランスをとる必要がある。

第3節 「市場連鎖」制度の導入を中心とする人事制度改革

ハイアールの経営管理は、日本企業の経営手法を基本に中国の古典思想を取り入れたものといわれる。ハイアールでは「市場連鎖」システムの開発や導入などは、その時々を経営戦略によって規定されており、ハイアールのインセンティブ・システムを検討するためには、発展段階と結びついた人事制度改革の背景を考慮する必要がある。図表 6-3 は、ハイアールの発展段階において、経営環境に迅速に対応できるような人事施策を示している（孫健著/福田義人訳 [2003] pp.14-56；赵剑波 [2019] pp.329-342；曹仰锋 [2017] pp.16-47；小菅正伸 [2011] pp.13-53；王成娟 [2007] pp.20-22；施重会 [2006] pp.39-42；黄開営 [2008] pp.65-67；水野一郎 [2009] pp.93-96；水野一郎 [2019] pp.26-29；平池久義 [2005] p.16；王署光 [2002]；唐至军 [2019] pp.114-134；細沼藹芳 [2013]）。

図表 6-3 企業発展段階と市場連鎖制度の人事改革

段階	企業発展段階	市場連鎖インセンティブ・システムの発展			
		市場連鎖 インセンティブ	管理対象者	管理手法	特徴
1.0	ブランド確立戦略	班組	生産現場の従業員	TQM、OEC	品質差別化 企業文化創新
2.0	多角化戦略				
3.0	国際化戦略	SBU	事業部門の従業員	SST	製品・人材 国際化
4.0	グローバル・ ブランド戦略				
5.0	ネット化戦略	経営自主体	創客	Tモデル	従業員創客化 顧客個別化
6.0	IOT生態・ ブランド戦略	小微企業	創客、小微主	Win-Win 付加価値表	運命共同体

出所：羅慶（2020）p.224より引用。

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）

この段階でハイアール従業員の品質意識を巻き起こしたのがハンマー事件である。1985年に当時の工場長であった張瑞敏氏に、顧客から「瑞雪」というブランドの冷蔵庫の品質問題でクレームが寄せられた。約400台の在庫品を調査した結果、品質に問題のある76台の冷蔵庫を発見した。張瑞敏氏は製造を担当した従業員たちに対して、自らの手で不良品を叩き壊すように命じた。一台800元もする冷蔵庫は、従業員給料（月給：40元あまりにすぎなかった）の約二年間分に相当したそうである。当時の中国で、民生用工業製品を「一等品（全合格品）」、「二等品（品質に問題のある製品）」、「三等品（さらに品質に問題のある製品）」などと分類し、それぞれ異なる値段で販売していた。このハンマー事件においても、不良品の冷蔵庫に対する処分意見が福利品として、安くて優秀な従業員に配給するといった意見が出された。また、関係する行政機関への贈り物として使用するという意見もあった。しかし、張瑞敏氏は、「安くて売ってしまうと、品質問題のある製品の生産を認めることになる。今日76台だが、今後は、760台、7600台と、われわれは、不良品を作り続けることになってしまう」とのべ、製品品質の意識変化を従業員に徹底させた。「品質こそ命」という考えを打ち出し、不良品を顧客に販売することや欠陥のある製品を廃棄することなど、品質管理の重要性を従業員に啓蒙した。（王「2002」pp.98-100；曹「2017」pp.17-23；孫「2003」pp.34-36；細沼「2013」pp.75-76）。張瑞敏氏は、「ハンマー事件」を通じて製品品質管理の重要性を打ち出し、「欠陥のある製品は廃品である」、「不良品を顧客に売らざるべきからず」、「欠陥ゼロ」等の品質管理理念を従業員に浸透させた。彼は、これらの理念を企業経営活動に取り入れ、実践してきた。この時期から、張瑞敏氏は、「先に意識を変え」、「後は、製品を製造」、「群を抜く」といった経営理念を追求し、「やるからには一番」という考えを従業員に広め始めた。これにより、従業員の意識が変わり、品質管理に対する意識が飛躍的に向上した。

張瑞敏氏は、国民の生活水準の向上とともに、消費者の製品選択基準が品質によって決まるという認識を持っていた。そのため、ハイアールは、1985年に冷蔵庫業界で品質が最も高いと言われていたドイツのリープヘル（Liebherr）から技術、設備、および製品品質の厳格な管理する方法である（TQM:Total Quality Management「総合品質管理」）を導入した。ハイアールはアジアで唯一の四つ星レベルの冷蔵庫を生産することに成功した。一方、販売量で競い合おうとした他の冷蔵庫生産メーカーは製品開発力やコスト削減意識の

低いレベルにとどまり、市場環境変化や顧客の変化への対応力が不十分であった。その結果、多くの冷蔵庫生産メーカーが経営悪化循環の連鎖に陥っていた。一方、ハイアールは、他社との競争の中で高品質の冷蔵庫を提供し、中国ブランドを確立することに成功した。この段階では、ハイアールにとって品質革命であり、品質管理理念に対する大きな意識革命とっては過言ではない。

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）

第一段階の発展を経て、ハイアール従業員に対する品質管理意識が変革された。ハイアールは 1990 年に、ビジネスの定石に挑戦する戦略を開始した。同社は、中国で初めてサービス・センターを設置し、全国の各地にもサービス・センターの支所を設立し、「高効率・高品質」の上に「五つ星サービス」を提唱し、顧客に最高のサービスを提供する「品質第一」の意識を年頭において、優良製品しか出荷しないようにしている。徹底したサービス精神がいつも顧客の声に耳を傾ける文化を養成したため、顧客から好評を受けて、中国冷蔵庫業界でトップブランドになり、堅い経営基盤を築いた（王「2007」p.24）。ハイアールは、青島の東部にハイアール工業団地を建設し、国家政策による企業合併を激励した。このような政策を受けて、ハイアールは経営悪化の循環に入った 18 社の国有企業⁹³を吸収・合併や合弁などの形で再生し、ハイアールの優れた経営管理システムの導入によって、再生させることができた。「ショックを与えられた魚を食う」という戦略により、ハイアールは冷蔵庫製造に限らずに、エアコン、洗濯機、黒物家電などの多様な製品へと多角的に展開した。また、国家政策の支持を受けながら、合併による「ショックを与えられた魚を食う」戦略を成功させ、ハイアールが短期間で多角化経営と規模の拡大を実現し、家電業界だけではなく、幅広い産業にも参入するようになり、企業の発展が新たな段階に入った⁹⁴。

⁹³ 吸収・合併した代表的企業は、青島メッキ工場をマイクロ波電器工場に改造した、青島空調場と青島冷凍ケース場を琴島ハイアール・グループ会社を設立した、紅星電器場を合併し、黄山電子を吸収・合併し、武漢フリーザー工場を買収した等の経営活動を行った。

⁹⁴ 1993 年 03 月、張瑞敏は「権利分散化、経営多角化、企業国際化」の企業経営戦略に基づいて、本社の下に、冷蔵庫事業部、冷凍庫事業部、洗濯機事業部、エアコン事業部、バイオテクノロジー発展部、金融発展部といった 6 つの事業部、企業文化センター、コンサルタント認証センター、企画発展センター、資金調達センター、資産管理センターといった 5 つの部門が設置されている。

ハイアールでは、企業の成長を妨げる要素を排除するため、「定期定量淘汰制」という制度を導入し始めた⁹⁵。しかし、「労働者の権利」や法的な面から考えると、「定期定量淘汰制」が多くの学者から批判を受けたため、対外の宣伝が少なくなった。代わりに自主管理を重視した「OEC 管理モデル」が採用された。OEC とは、Overall（全面的）、Everyone（すべての人）、Everything（すべてのこと）、Everyday（毎日）、Control and Clear（統制と整理整頓）のそれぞれの頭文字組み合わせたものである。OEC 管理モデルは、「日事日畢」、「日清日高」という具体的な目標を全従業員に浸透させるのを図っている⁹⁶。そして、すべての従業員に自分の名義の3E（Everyone、Everything、Everyday）カードを渡されている⁹⁷。

ハイアールでは、「日清管理」の具体的施策が次のようである。

(1) 「作業従業員日清管理」

(2) 「専属の検査員日清管理」

(3) 「上級部門」が①と②の「日清管理成果」を確認する⁹⁸。一方、グループ作業の場合は、毎日作業前に「班前会」を開き、当日の目標と要求を明確する。終了後に「自清（自

⁹⁵ 定期とは、一定の周期において生産現場での構成人員入れ替えの制度化である。

定量とは、構成人員の業績評価による、四割の従業員を優秀労働者として安定雇用にし、五割が一般従業員として毎年契約を更新され、下位一割の従業員が淘汰させる制度を、一定期間ごとに実施することである。

⁹⁶ 日事日畢とは、その日の仕事をその日にすべて完成させることである。

日清日高とは、その日の業績と不足の所を確認した上で、改善策を含め目標を次の日に設定することである。こういう管理モデルの導入により、前日より1%アップの目標を目指して、従業員の成長を漸進的期待するし、もちろん、従業員の成長が企業の発展に繋がると考えられる。

⁹⁷ 3E カードとは、日生産計画量、日実際生産量、作業単価、瞬間賞罰及び班長審査・評価と構成される。そして、瞬間賞罰に7の指標（清さん量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産、労働規律）を中心に評価される。班長は生産ラインの従業員の給料を計算した結果を従業員の3Eカードに記入し、工場長に提出する。これは「作業従業員日清管理」とも呼ばれる。計算方法は、日給＝出来高給±瞬間賞罰である。

⁹⁸ ①「作業従業員日清管理」：生産数量、品質、操作熟練度、設備使用、資材消耗、生産目標、労働規律、整理整頓の七項目を点検する。当日の検査結果を3Eカードを記入し班長に渡す。そして、生産ラインの従業員の給料を掲示板に示す。

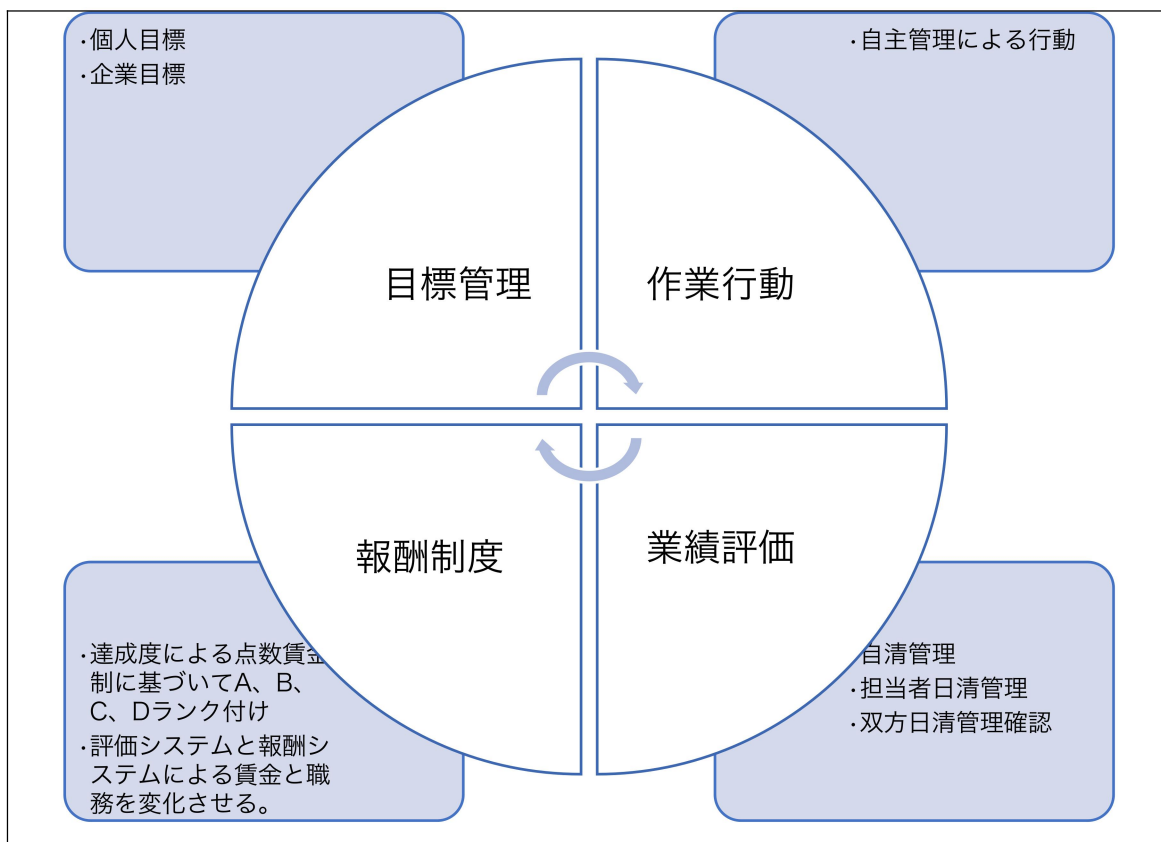
②「専属の検査員日清管理」：二時間に一回の頻度で生産現場を回りながら、作業の状況やその日に発生した問題、その責任所在と解決策と結果を各項目に記録する。そして、検査員が生産ラインを監督する場合には、赤と黄色の品質管理価値券でその場で瞬間管理を行う。赤は、プラス評価になり、黄色はマイナス評価になる。品質管理価値券が二枚ずつあり、一枚は生産ラインの従業員にわたし、もう一枚は労使果に提出する。そして、労使課は、財務課に提出し、月末に財務課が3Eカードと品質管理券に基づいて、当月分の給料を支払う。

③上級部門が①と②の日清管理成果を確認し、評価による、報酬ランクをつける。トップ経営陣が不定期、職能部門が定期的に生産現場を観察したり、「日清欄」を審査したりする。

分自身で確認する)」、「審査(グループの担当者による確認する)」、「再確認(作業従業員とグループの担当者の双方による再確認する)」の三段階を経て、その日の「日清管理」の作業が終了することになる。一日の仕事は3Eカードで整理され、翌日に1%高められた業績目標が設定され、それが一ヶ月間ためられ、業績成果を査定し、昇格・昇給が決定される仕組みになっている。

樽理論によれば、樽にある水の容量は最も短い板によって制限されるため、ハイアールのOEC管理モデルは問題を早期に発見することができる最も重要な要素となる。(王「2002」p.167)は、ハイアール企業内でOEC管理モデルが導入された効果について「生産現場の秩序が明らかによくなった。社員の責任感も明らかに高まった。しかも生産稼働状況から個々の作業員の働きぶりに至るまで、あらゆる情報が数字となって、すべての構成員の目の前に表示されている。このようなことは、今までの中国企業では想像もできなかったのである。」と述べた。

図表 6-4 ハイアールの OEC モデル



出所: 王 (2002) pp.164-172、曹 (2017) pp.28-29 をもとに筆者作成。

ハイアールでは、OEC 管理モデルは、従業員のモチベーション向上のためのインセンティブ・システムとして機能している。このモデルの最大の特徴は、「瞬間賞罰」である。従業員のモチベーションを向上させるためには、マイナスのインセンティブ要素が存在しないことが重要である。しかし、「瞬間賞罰」は有効なインセンティブ・システム手段であると考えられる。また、経営陣が生産現場から各層の経営管理の状況を把握していることにより、突発事件に瞬時に対応する能力を高め、経営効率の向上にも寄与すると考えられる。具体的には目標システム、管理システム、評価システム、報酬システムの四つの要素から構成されている（図表 6-4）。これらの要素が統合されることにより、従業員のモチベーションを向上させ、生産性や経営効率の向上に寄与すると期待されている。なお、ハイアールの OEC 管理モデルは、企業の業種や組織の特性に合わせてカスタマイズされることもある。それによって、より効果的なインセンティブ・システムが構築されることが可能となる。

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）

「経済改革・対外開放」という路線が確立された中国では、1980 年代から外資企業を誘致するために、東南沿岸部を中心に各地で経済特区を設立した。当時の対外開放経済政策を象徴するポイントとして、「請進來」という言葉が使用されていた。1992 年に「南巡講話」を時機に、改革開放は加速した。中国製造業の製品は対外輸出が本格化し、海外への製品輸出量などが高い伸び率を示し続けてきた。この時期には、海外拠点づくりとしての市場転換戦略を表すポイントとして、「走出去」という言葉が使用されていた。ハイアールは国内市場でブランドのパワーを蓄積し、すでに国内市場で「知名度」、「信用度」、「名誉度」を築いていたため、海外での生産・販売・サービス拠点設立に着手した。ハイアールは、自社のブランド製品を海外に販売することで新たな商機を求めようになった。

WTO 加盟後、外資系家電企業は、中国国内市場に参入し、市場競争が一層激しくなってきた。これにより、ハイアールをはじめとする国内製造メーカーの製品シェアが低下する可能性が考えられた。同時に、家電製品の国内市場は飽和状態になり、多くの国内メーカーが「価格戦」を展開せざるをえなかった。ハイアールは高品質の製品とサービスによる競争力を持ち、「価格戦」に対抗した。その結果、海外での製品輸出を急速に拡大し、海外での生産拠点づくりも設立するようになった。ハイアールは、海外市場を開拓するため

に、「三つの三分之一」という経営戦略と「三步走」という海外戦略を採用した⁹⁹⁾、ハイアールは国際化の段階において、「設計・製造・販売」を一体化させる国際化の戦略を展開した。これには、海外企業との技術提携や合弁会社の設立などが含まれており、先端技術の導入や事業の多角化を推進した。同時に、「市場連鎖主義管理」¹⁰⁰⁾と呼ばれる組織に競争意識を浸透させるシステムを重視し、競争優位性の向上を図った。この経営管理システムには「SST」という管理手法も導入された（第 6.2.2 節で詳しく述べた）。

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）

ハイアールは中国を基盤として世界展開を目指す国際化戦略の段階に入った。この段階では、ハイアールは、世界経済のグローバル化に適應するために、現地の消費者が求める「ハイアール・ブランド」を創造することを目標として、グローバル・ブランド戦略を展開した。その結果、ハイアールは、急速に成長し、現在では世界 165 か国で製品を販売するグローバル企業となっている。ネット時代の進化に対応するため、ハイアールは企業の成長力と競争力を向上させるために、「人単合一」¹⁰¹⁾や「T モデル」という新たな経営管理手法を導入した。「顧客の価値を大きく、従業員の価値を大きく、企業を小さくする」といった考え方を基づいて、既述した班組自主管理より、さらに従業員全員を対象とする SBU 経営管理システムを構築することが目指された。（曹「2017」p.45）。（水野「2019」p.28；曹「2017」pp.57-59）は「人単合一」に対して、ハイアールの冊子によれば、「Individual-goal combination」という英語表記がなされた。「人」は、世界の創客（SBU）、「単」は、表面で顧客からの注文を意味する「訂（定）単」のことである。「合」は、「人」と「単」を統合させることである。つまり、創客が提供できる価値と顧

⁹⁹⁾ 「三つの三分之一」とは、「国内生産・国内販売」、「国内生産・海外販売」、「海外生産・海外販売」をそれぞれ三分之一を占めることを意味する。

「三步走」とは、「走出去」、「走進去」、「走上去」という海外戦略である。

「走出去」とは、中国から海外に進出する（先難後易）。「走進去」とは、現地と融合し、国際市場に参入する。

「走上去」とは、現地のブランド企業になる、ことである。

¹⁰⁰⁾ 市場連鎖主義管理とは、本研究で「市場連鎖」と「市場主義管理」の組み合わせた言葉である。市場連鎖とは、企業外部の市場競争システムと利害関係者システムを企業内部化させ、市場競争システムによる連動効果を従業員の報酬を支払う。市場主義管理とは、市場競争システムの考え方を企業経営管理システムに適用できるものである。本研究でいう「市場連鎖主義管理」とは、企業外部の市場システムと利害関係者システムを企業内部化させ、市場競争システムによる連動効果を従業員の報酬を支払うという企業経営管理システムである。

¹⁰¹⁾ 2005 年 09 月 20 日、張瑞敏はハイアール世界経営者会議において人単合一モデルを初めて披露した。それ以降、国内外で実践しながら修正を行った結果、現在の形になった。

客が求める価値を統合させることを意図しているようである。「人」というのは、自主的にイノベーションができるSBUである¹⁰²。「単」というのは、第一の競争力がある市場目標（顧客価値）である。「合」というのは、①顧客の潜在ニーズを掘り出すために、創客が顧客との距離を短縮させること、②「単」という市場目標と経営資源を統合させること、③創客が提供した価値とそれに応じる報酬を統合させること、ことである。「人単合一」というのは、世界創客が提供できる価値と顧客が求める価値を統合させることである」と述べられた。

2005年から実施された「人単合一」は、新たな経営戦略として高く評価されている。「Tモデル」は、「人単合一」の目標を実現させるための管理方式であり、顧客からの注文が履行されるまでの全プロセスが13の節点に分けられている。このモデルの基本構造は4つのTで構成されている。すなわち、T (Time) :時間遵守、T (Target) : 市場競争でNO.1の目標、T (Today) : OECの「日清」つまり毎日改善、T (Team) : 目標達成のためのチームワークを構築する必要となる。さらに、「3零3A」という評価基準が新ビジネスモデルの効率性や有効性を測るために作られた。「3零」は、顧客との「零距离」、「零在庫」、「零出荷遅延」を指す。「3A」は、商品の「価格」、「品質」、「生産量」の三つの項目において、最優秀の評価ランク「A」を目指すことを意味する。

この段階では、ハイアールのSBUが注目されている。ハイアールは事業プロセスの再構築（BPR）を開始し、従業員全員を対象として自主的な経営やイノベーションの主体となるよう変革するため、SBU経営システムの構築を目指した。SBU経営管理システムでは、市場志向組織をモデル化するために、市場情報収集システム、教育システム、評価システムの3つのサブシステムが導入された。ハイアールは事業形態や市場の動向、顧客の行動傾向や意識の変化、成長性、競合会社、技術の特徴、生産形態、分野の発展趨勢、社内の他の事業との関係などを分析し、共通性・特異性・経営資源の統制を考慮して、市場SBU（地域SBU、顧客SBU）、R&DSBU、製造SBUなどに分類した。

¹⁰² SBU（戦略：Strategic、事業：Business、単位：Unit）とは、当初米国のGE社で1970年代に開発・実施されてきたものであり、企業全体の戦略において、一つの事業単位であり、企業全般の経営戦略範囲内で、一つ事業分野に対して現実的に戦略事業活動の決断を下しうる事業体である。ハイアール、1996年から米国GEの組織モデルとして、SBUをさらに強化し、独立採算制の徹底化を図り、各SBUは、対外的には独立法人資格を持ち、経営独立体制を採用した、こうした組織改革は、市場連鎖主義管理を通じて、顧客ニーズをいち早く吸い上げられるようになり、一人ひとりの従業員のパフォーマンスを最大限に発揮でき、社内を活性化することを狙いとしている。

ハイアールは、一連の経営管理方式の革新により、ハイアール経営スタイルを基盤とし、「ハイアール・ブランド」を武器とするグローバル・ブランド戦略に踏み出した。張瑞敏氏は、「グローバル・ブランド戦略について、我々は、これまで、グローバル戦略を展開してきたが、グローバル・ブランド戦略は、ハイアールの新たな戦略発展方向として、グローバル戦略と根本的な違いがある。グローバル戦略の段階で、中国を基地とし、世界各地にハイアール製品を輸出することであったが、グローバル・ブランド戦略は、現地に認められるナショナル・ブランドとしての「ハイアール・ブランド」を浸透させることを目指している。」と述べた¹⁰³。「人単合一」の導入により、自主的に経営する主体に変革することを目指す「ZZJYT（逆ピラミッド型）」（自主経営体：Zi Zhu Jing Ying Ti のピンイン頭文字）も登場してきた¹⁰⁴。ZZJYT は、グローバル・ブランド戦略の第4段階で登場した概念であり、SBU から変革してきたものである。2012年03月までに、ハイアールは8万人の従業員中心に、2233個の自主経営体へと変換した（唐至军 [2019] pp.120-121）。自主経営体という概念と組織構造の変革は第4段階において重要なキーワードとなっている（図表6-5）。

伝統的な組織構造では意思決定の中心は組織ピラミッドの最上層である。しかし、ハイアールの変革による組織構造では、意思決定の主体は技術と市場の実情を把握する三級経営体の従業員となる。三級経営体の従業員は市場の最前線に配置され、市場統合においても分業される役割を担う。製販やR&Dの従業員は、共同して新製品の販売台数や販売値段の市場業績に関心を持っているが、関心の側面が違ふことがある。製販担当の従業員は特定の地域や販売チャンネルの市場業績に注目する。一方、R&Dの従事者は、開発されたモデルの新製品に関して国内外の市場業績に注目する。新製品の販売業績が良ければよいほど、製販やR&Dの従業員の給料にも反映される仕組みとなっている。「ZZJYT」の二層目は、リソース・サポート部門であり、情報や財務などの面で各自主経営体をサポートする。逆ピラミッド組織の一番下に位置付けているのが3層目で、企業全体の経営戦略を定めるトップマネジメント層である。また、「逆ピラミッド型」組織の最上層目である「ZZJYT」の数が非常に多く、フラットな特徴もある。ハイアールの業務変革により、組織構造が集団グループの収益から個々の製品や従業員に至るまで細分化され、報酬も新製

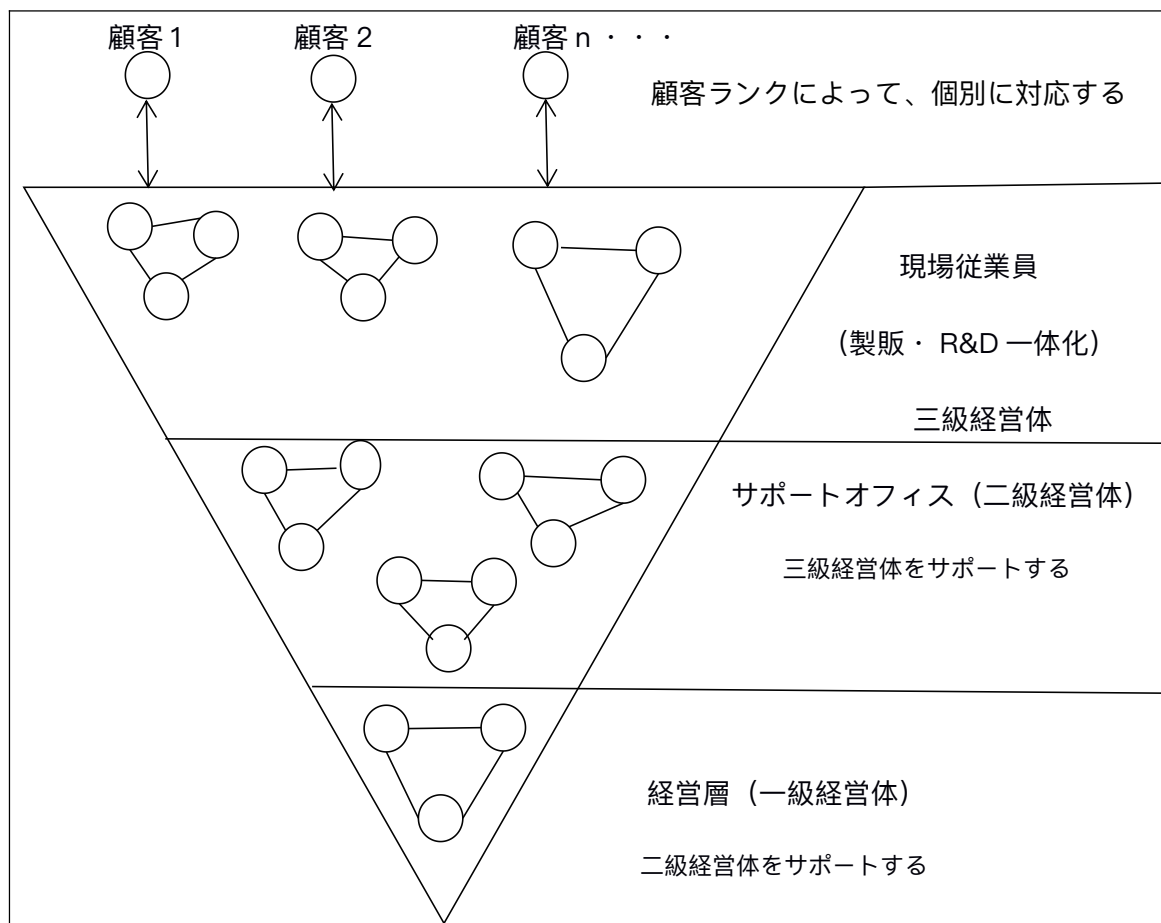
¹⁰³ 張瑞敏（2005）「海尔集团创业 21 周年暨海尔全球化品牌战略研讨会」<http://www.sina.com.cn>、12 月 25 日青岛新闻网（最終アクセス：2020 年 06 月 17 日）

¹⁰⁴ 自主経営体は以前の SBU の実践から発展させたものである。ハイアールの独自のものを強調するために、自主経営体という。SBU と比べると、限り小さな範囲で実施された。

品の市場業績と連動するようになった。これは明確な動機づけの仕組みと言えよう。また、ZZJYT は、独立した会計、従業員雇用・解雇、経費の使用権などの経営権限がある。

つまり、ハイアールの組織構造は顧客のニーズに迅速に対応するために、顧客が最上位に位置し、個々の従業員、管理層、経営層が一体となった組織である「ZZJYT」という班組を形成している。製販とR&Dが一体化し、顧客ニーズに合わせた製品開発と販売が行われる。この組織構造によって、ハイアールは迅速な意思決定と市場への柔軟な対応を実現することができる。

図表 6-5 ハイアールの自主経営体の概念図



出所: 王欽 (2016) p.166、曹仰鋒 (2017) p.375 をもとに筆者作成。

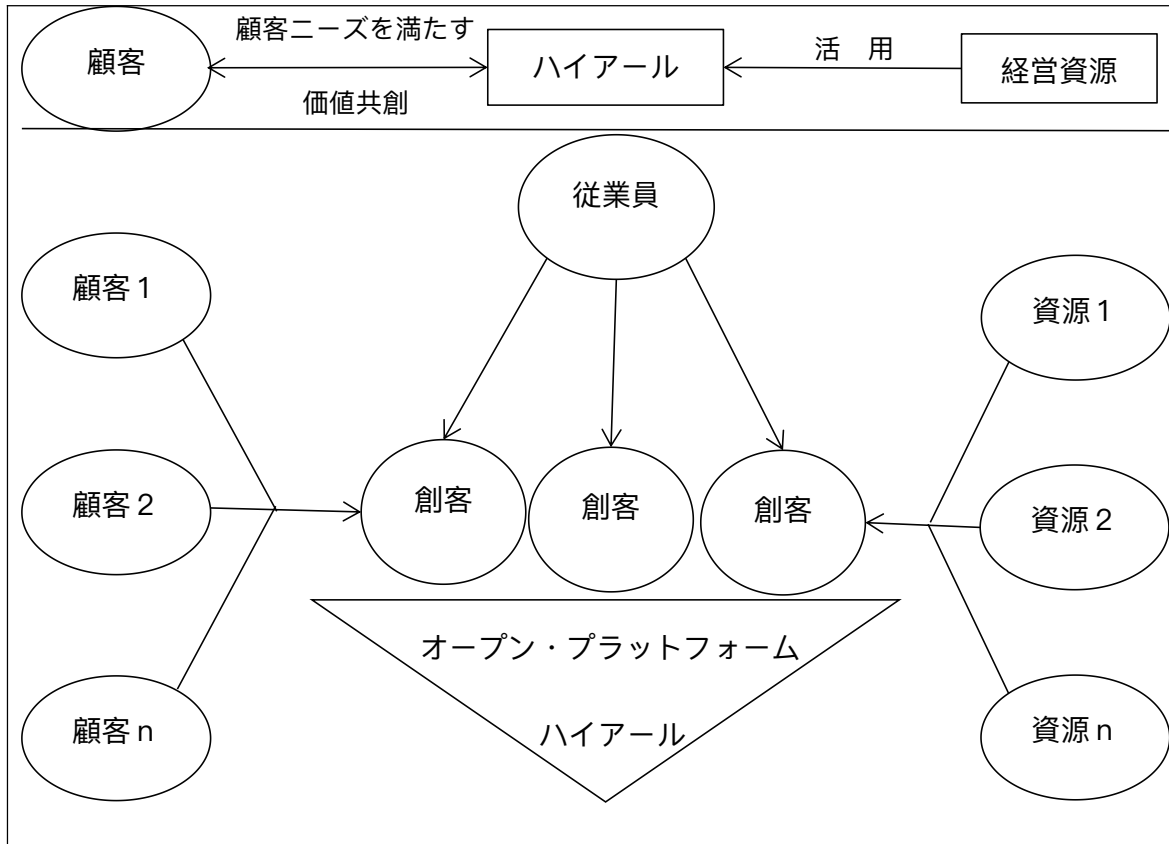
6.3.5 ネット化戦略と生態圏戦略（エコシステム戦略）の発展段階（2012～2019年）

張瑞敏氏は、「時代的海爾」においてIT経済効果を活用し、ハイアールをオープン・プラットフォーム企業にすることを目指したいと述べた。彼は経済発展とともにITの進展が企業の更なる発展を可能にすると考えた。その主な理由は、①企業がオープン・プラットフォームとして世界の資源を統合できること、②すべての顧客が参入できるため、企業と顧客の距離がゼロになる可能性があると考えられる。」と述べた¹⁰⁵。このような考え方に基づいて、ハイアールはネット化戦略の段階を迎えた。第4段階では「人単合一」が打ち出され、後に「人単合一2.0」と進化した。「人単合一2.0」について、張瑞敏氏は、「当社の『人単合一2.0』モデルは、インターネットとIOTの時代における優れた模索である。企業管理モデルで、中国企業はすでに模倣者からリーダーに、少なくともリーダー的な模索者になっている。」と述べた。この段階で、2012年12月に「IOT戦略」、2013年7月に「生態圏戦略（エコシステム戦略）」、2015年に「人単合一2.0」を提起し、また、2018年に「人単合一2.0」を新しく定義された。これらの戦略を通じて、ハイアールは「企業のオープン・プラットフォーム化、従業員のイノベータ化、顧客の個別化」という目標を最大限に実現しようとしている。

図表6-6に示されるように、Win-Winモデルを構築し、顧客、従業員、企業が相互に共価値を共有できる状態を創り出していると言える。このモデルでは、企業では、オープンなプラットフォームを提供し、従業員はイノベーションを促進し、顧客は個別化された価値を享受することができる。つまり、ハイアールは顧客との関係を強化し、従業員の能力開発と成長を支援することで、企業の競争力を向上させることを目指している。このような戦略とモデルの導入により、ハイアールは持続的な成長を達成し、市場での競争力を高めている。顧客満足度の向上やイノベーションの推進など、多くの成果を上げてきたと言える。

¹⁰⁵ 張瑞敏（2012）「時代的海爾」 <http://www.ceibsreview.com>、中欧商業論壇 11月刊（最終アクセス：2020年06月17日）

図表 6-6 ハイアールのオープン・プラットフォームシステム



出所: 赵剑波 (2018) p.58 をもとに筆者作成。

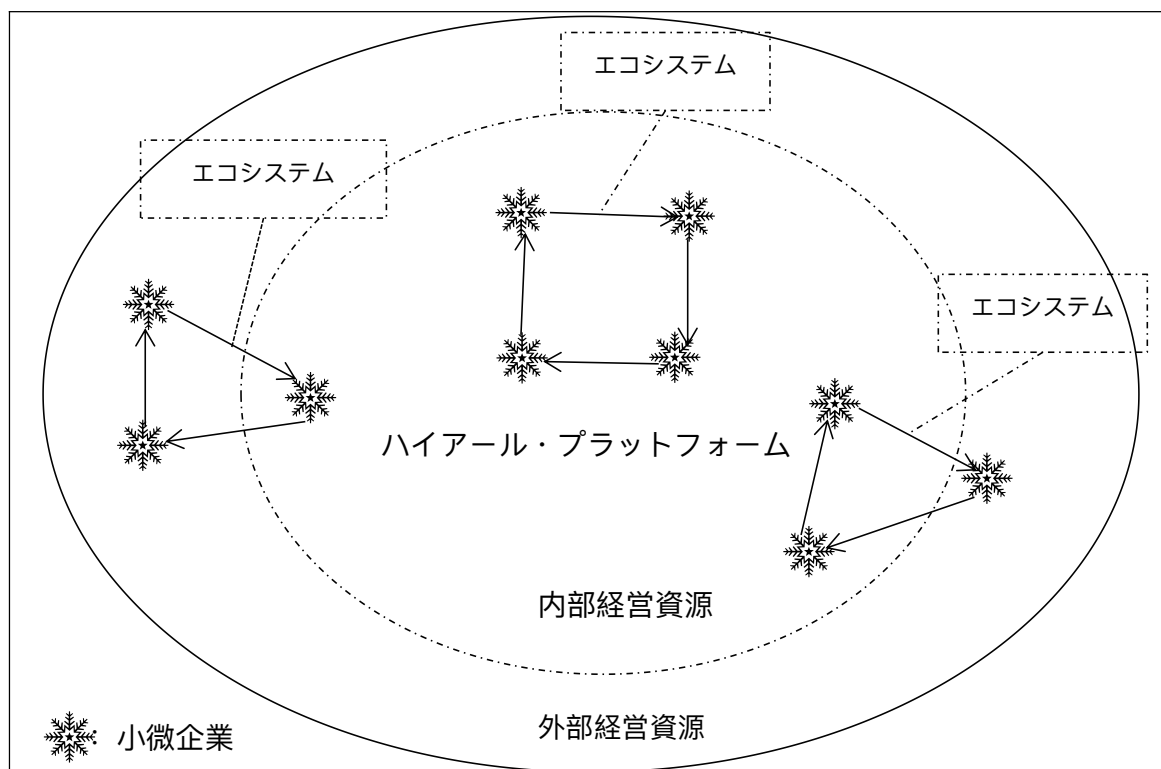
6.3.6 IOT 生態ブランド戦略の段階 (2019~)

2019年12月26日、張瑞敏氏は創業35周年式典で第5段階を受け継いだ第6段階のIOT生態ブランド戦略を展開すると発表した。張瑞敏氏は、「IOT生態ブランド戦略について、製品ブランド戦略(Nike)とプラットフォームブランド戦略(例えば:アマゾンなどの企業)とは、根本的に異なる。ハイアールのIOT生態ブランド戦略はIOT技術との相互作用環境を顧客に提供し、IOT技術における顧客体験のサービスプロセスにおいて価値共創と付加価値の享有を可能にする。」と述べた¹⁰⁶。この段階では、「人是目的(日本語:人間が目的それ自体となり、その客観的価値が実質的目的となる、ここでいう目的とは、自体の潜在的な能力を発揮すること)、有生于无(日本語:目で見えるものは、目で見えないものから生まれる)」という企業文化がさらに体现され、「诚信生态, 共赢进化, 人

¹⁰⁶ 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 (www.news.cn、最終アクセス: 2020年06月17日)

単合一、链群合约（日本語：誠信生態、Win-Win 進化、人単合一、チェーン契約）」というスローガンを挙げた。ハイアールは IOT による情報共有と連携を通じて、IOT 生態ブランド戦略の展開を積極的に推進されている。この段階では「脱センター化」、「脱仲介化」が最大の目標として掲げられ、ハイアールは IOT 時代の特徴に順応するための活動を開始した。ハイアールの IOT 生態ブランド戦略の展開により、企業、従業員、顧客は、相互作用者（体験者）に変わらせて、影響し制約し合いながら価値共創を実現できると考えられる（図表 6-7）。このモデルは「人単合一双赢（Win-Win）」モデルの進化版であり、「人単合一共赢（All-Win）」モデルとも言える。

図表 6-7 ハイアールのエコシステム



出所：赵剑波（2018）p.205 をもとに筆者作成。

一方、第5段階の戦略である「経営自主体」から第6段階の戦略である「小微企业」への変革により、従業員起業家によって運営される独立した企業としての「小微企业」がハイアールの組織を構成する一部となった。ハイアールは、「小微企业」をサポートするた

めに、WWWVAS (Win-Win 付加価値計算書: Win-Win Value Added Statement 中国語: 共贏増値表) という新しい経営管理会計システムを導入した¹⁰⁷。

このような新たな事業展開段階に移行すると、人事変革もそれに連動して変化し、個々の従業員の報酬も市場連鎖の管理手法を用いて決定されるようになった。この変化にはいくつかの問題点が存在している。市場連鎖の管理手法では、業績や市場の変動に応じて報酬が変動するため、従業員の収入に不確実性やリスクが生じる。特に、報酬の大部分が業績に依存する場合、経済的な不況や業績の低下によって従業員の収入が大幅に減少する可能性がある。これにより、従業員の経済的な安定性と生活品質が損なわれる可能性がある。また、市場連鎖の管理手法では業績や市場の変動によって報酬が大きく変動するため、同じ組織内でも報酬の格差が生じる可能性がある。これにより、従業員間の不公平感やモチベーションの低下が生じる可能性がある。これらの問題点に対処するためには、報酬制度の改善や補完策の導入が必要である。例えば: 報酬制度において単一の指標に依存せず、複数の評価基準や要素を考慮することで、報酬の公平性を向上させることができる。また、業績に連動する報酬だけでなく、個々の成長や貢献度を評価する仕組みを導入することで、モチベーションの維持やチームワークの促進に繋げることができる。

第4節 本ケースに関するまとめ

長期的な企業活動を継続するために、刻一刻と変化する経営環境に逐一对応しなければならない。時代の変化に伴って人々の生活用様式も変わるように、経営環境の変化によって企業組織も変革を迫られる。企業組織の変革は、様々になされているものの、これらの努力がすべて成功するとは限らない。なぜなら、新しい組織構造を実際に運営するのは企業組織の構成員であり、個々の従業員の行動にかかっているからである。個々の従業員の行動は、企業内で共有される価値観である企業文化から影響を受けるとされている。したがって、ハイアールの事業展開の各段階において組織変革を遂行するためには、企業文化について深く考える必要がある。先述の分析からわかるように、ハイアールの長期的な繁栄は、優れた製品開発力や秀逸な経営戦略を出し続けることができる企業文化によって競争優位を築いていると言える。この節では、「市場連鎖」インセンティブ・システムを生み出したこと、また筆者自身の視点を通じて企業調査の結果に基づいて議論する。

¹⁰⁷ ハイアールの Win-Win 付加価値計算書については、水野一郎 (2019) で詳しく論じている。

6.4.1 企業文化と市場連鎖インセンティブの相関関係

Kotter & Heskett (1992) は、強い企業文化だけでは頼りにならないと論述している¹⁰⁹。企業文化と市場連鎖インセンティブは相互に影響し合う関係にある。企業文化が強固である場合、組織内の従業員は共通の目標に向かって協力し、イノベーションや品質向上に取り組む可能性が高くなる。これにより、市場連鎖インセンティブの一環として、顧客ニーズへの適応性や競争力を高める取り組みが促進されるかもしれない。一方、競争激化や経済環境の変化など外部の要因が影響する場合、企業は柔軟性を持った戦略の策定や実行が求められる。この時、企業文化が戦略と合致せず、新たな市場連鎖インセンティブに対応できない場合、業績の低下や競争力の喪失などの問題が生じる可能性がある。したがって、ハイアールの企業文化と市場連鎖インセンティブは、相互に影響し合いながら、組織内の共通の目標達成と競争優位性の追求を促進している。ハイアールの各発展段階では、経営環境の変化に応じた対応を行ってきた。

また、従業員の業績は、企業の経営成果に繋がる。ハイアールは「世界ブランドのハイアール」という目標を現実的なものとし、従業員の業績を通じて発展・成長してきた（第6.1.2節での経営指標やブランドランキングを参照されたい）。ハイアールのHRMの最大の特徴である「競馬競争」制度と評価制度の「1010」原則は、すべての従業員に危機感を与えながら、ハイアールの独自の企業文化を構築した。ハイアールの発展史を概観すると、「市場連鎖」インセンティブ・システムは企業文化により開発・実施されたものであり、逆に分析してみると、企業文化が「市場連鎖」インセンティブ・システムを制御するための経営管理手法の一つであると考えられる。したがって、「市場連鎖」インセンティブ・システムと企業文化の発展は相互に関連し合うものである。企業文化は従業員の行動指針となり、「市場連鎖」インセンティブ・システムはその行動を評価し報酬として反映する仕組みである。従業員は企業文化に基づいて行動し、自身の成長と組織の成果を追求することで、「市場連鎖」インセンティブ・システムを活用することができる。このような相互作用によって、ハイアールは従業員のモチベーション向上と組織の成果を両立させることができる。

¹⁰⁹ Kotter, J. & J.L. Heskett (1992) ,Corporate Culture and Performance, New York :Free Press. (梅津裕良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社、1994)

ハイアールは、従業員が企業文化を理解し、受け入れ、内面化し、共有された価値観のもとで個人の成長目標と企業の発展目標を結び付けて、経営市場環境の変化に迅速に適應し、経営戦略を調整し、各発展段階の制度を創新してきた。ハイアールは、全従業員に「成長空間」を提供することで市場連鎖インセンティブの実施に貢献し、また新たな企業文化の発展の空間をもたらしたものである。

Lさんは、市場連鎖型インセンティブ・システムと従業員のモチベーション向上との関連を強調した。彼は報酬や昇進・昇格の機会といったインセンティブが従業員のモチベーション向上に重要な役割を果たすことを指摘した。Lさんは以下のように述べている。

「当社の従業員にとって、他の中国企業の従業員にとってもほぼ同じですが、市場連鎖の賃金やボーナス、昇進・昇格の機会が従業員のモチベーション向上の要素です。当社の市場連鎖インセンティブ・システムは、全従業員を含め、自己の才能を発揮しやすい自由な空間に基づいて努力すれば（これも当社文化の象徴である）、誰でも昇進・昇格する可能性があると思われる。また、従業員に納得できるインセンティブ主要要素（報酬や昇進・昇格機会）がモチベーションを向上させるのが中国企業の実態ではないかと思う。中国企業では企業全体の業績を上げるためには、従業員の能力開発が重視されている。企業の計画や従業員の要求に基づいて、人事部門が担当している。教育内容に関しては、様々で、最大限に従業員に機会を提供したいと考えている。」

6.4.2 3段階7要素モデルによる分析

①アクセス：外部の急激な経営環境の変化に対応するために、自社内部だけでなく外部の経営資源を世界的に調達することを重要視している。プロダクト・ライフサイクルが短縮化され、市場が急速に変化している現代では、効率的な企業活動のために外部の知識や能力を取り入れる必要がある。ハイアールは、持続的な成長を促進するために、既存のシステムと新たな市場ベースの仕組みに組み合わせることによって、新たなモデルが生み出す必要性を認識している。ハイアールは「末位淘汰制度」と呼ばれる制度を導入し、企業内の制度変化の遅れがパフォーマンスの停滞を引き起こす可能性を避ける。環境の変化が激しいため、ハイアールでは従来の制度の再設計の動きが始まった。従業員からの創造的なアイデアや活動を引き出し、持続的成長を実現するために、新たなシステム形成が極めて重要である。そのため、ハイアールは、「OEC管理モデル（Overall Every Control and Clear）：テーラー主義の科学管理の中国本土応用」と「動態段階転換制度」を検討・決定した。さらに、日本企業のインセンティブ・システムの構築を学習しながら、「市場連鎖主義管理」システムを導入した。このシステムでは、ポテンシャルの高い従業員がそ

れに応じたチャンスを与えられ、その成果に応じて報酬を与えることで、従業員の成果を促進している。1998年6月には、経営課題である「大企業病」を解決するために、市場連鎖主義管理を活用するSSTモデルが導入された。これにより、ハイアールは市場連鎖の減速を効果的に組織内に浸透させることができた。

②適用：アクセスした経営資源を自社に取り込み、既存の内部経営資源と融合させることでイノベーションを推進している。彼らの目標はイノベーションによる新市場創出にかかっている。ハイアールは「市場連鎖」システムを導入したが、このシステムは生物の進化に似ており、環境への対応力が高く、事業領域を革新的かつ果敢事業領域の変革を実現している。ハイアールは、時代の変化を恐れず受け入れ、企業の発展段階に応じて合理的かつ積極的なインセンティブ・システムを構築することで、好業績を維持している。ハイアールは企業戦略の進化に伴って組織構造の変化を促進し、段階的に「市場連鎖」システムを進化させてきた。ハイアール社は「競馬競争」式の人材選抜制度、「10:10原則」のアセスメント・システム、定期輪換淘汰制度などを導入している。これにより、従業員全体に競争意識と危機感を与えながら、従業員の潜在能力を引き出すインセンティブ・システムが構築されている。これらの取り組みにより、ハイアールは組織の弾力性、能動性、経営力を確保している。

③再構築：新たに創造されたシステムや組織能力を日常のオペレーションに統合し、急速に変化する外部環境へ対応しながら競争優位を築くことが重要である。ハイアールでは、長期的なR&Dを通じて蓄積された社内経営資源を社外の経営資源と戦略的に融合させ、結合させるオープン・イノベーションが持続的なイノベーションを起こすための有効なインセンティブ・システムとして採用している。この取り組みにより、急速に変化する外部環境への対応力や競争優位性を築くことが可能となっている。さらに、ハイアールは企業の成長と同時に、適切なインセンティブ・システムの改善と再構築を提案した。本章の第3節で述べたように、企業戦略の進化に伴い、「市場連鎖」システムの対象も班・組を中心とすることからSBUへ、そして経営自主体へ、さらに「小微企業」へと変化してきた。この変化に応じて、ハイアールは「人単合一2.0」という新たな管理手法を提唱した。これにより、組織内の人材とビジネスの一体化を図り、持続的な成長を実現している。ハイアールの取り組みは、経営資源の活用と組織の変革を通じて競争力を高め、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応することを目指している。持続的なイノベーションと成長を実現するために、適切なインセンティブ・システムの改善や組織の再構築が重要な役割を果たしている。

図表 6-8 3段階7要素モデルによる分析

インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル		
3段階7要素モデル		
3段階	7要素	内容の解釈
アクセス (Access)	察知	市場経済改革の進展に伴い、持続的な成長を維持するため、経営環境の変化に適切かつ迅速に対応できる能力が求められる。同じことを長く続けるのではなく、環境変化に適応しながら変化を続ける必要がある。ハイアールは、企業の持続性を効果的に推進するために、既存のシステムと新たな市場ベースの仕組みに伴い、より効率的なモデルを生み出すという新陳代謝を継続すること（末位淘汰制度）が不可欠であると察知した。
	選択	制度変革の遅れが企業パフォーマンスの停滞を引き起こしている可能性がある。急激な環境変化に直面する中で、従来の制度を再設計する必要性が浮上している。従業員からの創造的なアイデアや活動をいかに引き出し、持続的成長の目的を実現するためには、新たなシステム形成が極めて重要である。そのため、ハイアールは、「OEC 管理モデル（Overall Every Control and Clear）：テラー主義の科学管理の中国本土応用」と「動態段階転換制度」を検討・採用することを決定した。
	アクセス	競争環境の変化が激化し、複雑する現代においては、成果主義が従業員にとって魅力的な組織マネジメントの手法となる。従業員は自身の成果によって長期的かつ安定的に貢献が期待できる組織に魅力を感じる。ハイアールは、日本企業のインセンティブ・システムの構築を学習しながら、ポテンシャルの高い従業員に適切なチャンスを与えられ、その成果を報酬で評価する「市場連鎖主義管理」システムを導入した。1998年6月「大企業病」という経営課題を解決するために市場連鎖主義管理を効果的に機能させるためのSSTモデルが導入された。
適用	学習	進化し続けるネット時代に適応できるように、企業の成長力や競争力を向上させるために、「人単合一」、「Tモデル」という新

(Application)		たな管理システムが導入された。
	適用	イノベーションによる新市場創出に求めらる中、ハイアールは導入された「市場連鎖」システムが生物の進化に似ており、環境への対応力が高く、事業領域を革新的かつ果敢に変えている。時代の変化を恐れず受け入れ、企業の発展段階に合わせた経営革新を行うために、合理的かつ積極的にインセンティブ・システムを構築している。企業戦略の進化に伴い、組織構造の変化を促す形で、「市場連鎖」システムの内容も段階的に進化してきた。ハイアール社は「競馬競争」式の人材選抜制度や「1010原則」のアセスメント・システム、定期輪換淘汰制度などを通じて、従業員全体に競争意識と危機感を与えながら、従業員の潜在能力を掘り出すインセンティブ・システムを導き出し、組織の弾力性と能動性、経営力を維持している。
再構築 (Restructuring)	再学習	ハイアールでは、長期的な研究開発を通じて蓄積された社内経営資源を戦略的に社外の経営資源と融合し、オープン・イノベーションを促進することで持続的なイノベーションを起こすための有効なインセンティブ・システムを採用している。そのためには、ハイアールは企業の成長すると同時に、適切なインセンティブ・システムの改善・再構築の提案を行っている。
	再構築	企業戦略の進化に伴い、「市場連鎖」システムの対象も班・組を中心とすることからSBUへ、そして経営自主体、さらには「小微企业」へと変化している。この変化に応じて、新たな管理手法としての「人単合一2.0」を提起した。

出所：ハイアール社の企業分析をもとに筆者作成。

第7章 ハイセンス（「海信集团有限公司」“Hisense”）¹¹⁰

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

7.1.1 ハイセンスの企業概要

ハイセンスは青島に本社を置く中国の国有家電メーカーであり、その前身は青島無線電二工場というラジオ製造の国有企業である。青島無線電二工場は1969年に設立され、当初は10人程度の従業員を抱え、1970年の売上が15万元程度であった。その後、1979年青島総工場と改名された（張徳勇・李春 [2002] pp.2-7; 陳清泰など [2012] pp.2-3）。1980年前半、中国政府は「沿海重視、外資重視」という方針のもとで、「経済特区」や「経済技術開発区」が設置された。この政策の下、各地方政府は各自の施策を講じる中で¹¹¹、青島市が外資系企業（三洋電機、LGなど）を誘致すると同時に、ローカル家電企業を保護・育成するための政策を実施し、地場ブランドの維持に力を注ぎた。ローカル・ブランドを確立するために、青島市政府は企業側の代表者とともに、先進国の企業に対して技術提携の打診を行った。ハイセンスは1985年に日本の松下電器産業（現「パナソニック」）と提携し、カラーテレビの生産技術・生産設備、品質管理体制の導入を図った（陳佳貴 [2009] p.2; 陳清泰など [2012] p.19）。

1980年末から1990年代前半にかけて、海外から導入された技術や経営体制を消化・吸収したローカル企業は、多角化戦略によって単一家電製品企業から脱皮し、「青島・ブランド」を全国に浸透させるため、青島市政府が非常に有効な財政などを実施した¹¹²。しかし、ハイセンスは、松下から生産設備・生産技術、管理手法を導入することで、製品開発や品質管理体制・経営体制を築いてきたが、激化する家電業界の競争にさらされ、経営が伸び悩んでいた。

¹¹⁰ この事例では、主に羅慶（2022）「ハイセンスのR&DシステムとHRMに関する一考察」桜美林大学社会科学研究所紀要論文、ハイセンスのホームページ、アニュアルレポート、Web資料などの文献に以外にオンライン方式で行われたインタビュー内容に基づき、整理したものである。筆者は、2021年03月18日、2022年03月15日にハイセンスのHRM部門およびR&Dの従業員に対してインタビュー調査を行った。

¹¹¹ 青島市政府の「八五計画」において、青島市政府は、ローカル企業から申請した約30のブランド製品の「技術改造」項目から選び、専任者を置いて、重点的、優先的に支援策を行った。

¹¹² 1989年、ハイセンスは、生産設備の更新などを行った際に1500万元の低利融資を受けたのが一例である。

1992年2月、周厚健氏（2022年03月31日に退陣）は責任者に就任し、企業停滞の要因が単一製品の製造とブランド力の弱さにあると認識した。周厚健氏は、就任後「高技術、高品質、高レベルのサービス、国際ブランドを創り出す」という方針をあげ、テレビの単一製品の製造・企業経営から、家電分野全体に進出し、ハイセンスグループという会社を設立し、その商標を「海信（海納百川、信誠無限、日本語：もろもろの川が海に流れ入れる、信用と誠実さが無限である。）、（英語で Hisense: (High と Sense の組み合わせ、高級感と高度な技術を意味する。）」に統一した¹¹³。周厚健氏は、組織改革を行い、企業イメージを確立することとブランド戦略に取り込みながら、「資本家の目で資本と市場を評価する」という戦略を打ち出した（張徳勇・李春 [2002] p.25）。ハイセンスグループは管理機構（管理機構には70名程度が勤務するに留まる）として特化し、その傘下に国内外の20数社の子会社¹¹⁴を擁する経営体制を整備したことで、総合家電企業への道を歩み始めた。

2003年に日立との合併企業を設立し、業務用空調機を生産し、継続的に日本の生産方式を吸収・学習している。2005年06月、中国初のテレビ用画像処理半導体チップ（芯：Hivew）を自主開発した。それまでは、中国のローカル家電メーカーはチップや液晶・プラズマパネルなど中核部品を先進国企業に依頼した。また、2006年、広東の生活家電大手メーカーである科龍と容声を傘下に、2018年3月、東芝映像ソリューションを傘下に、2018年8月、欧州のトップクラス家電メーカー gorenje を傘下に迎えるなど、多種類ブランド戦略を採用するようになった。さらに、2019年以降、E6800シリーズをはじめとする新開発の映像エンジンを持つテレビを市場に連続して導入している。

同社は、冷蔵庫やエアコンなどの白物家電を主力とする海信電器集団（ハイセンス・ホーム・アプライアンス・グループ）、テレビなどの映像機器を主力とする海信視像科技（ハイセンス・ビジュアル・テクノロジー）、およびカーエアコンシステム製品を主力とするサンデン株式会社の3つの上場企業から構成されている。これらの株式は、上海、深セン、中国香港、東京の4つの証券取引所で取引されている。ハイセンスは、「海信

¹¹³ 1993年に公布された《中国人民共和国商標法》により、地名が商標として、使用不可となり、「青島」から「海信」に改名した。

¹¹⁴ その中で、カラーテレビを手掛ける最大の子会社、ハイセンス電気有限公司は2019年12月に海信視像科技股份有限公司に変更され、グループ最大で約2.1万人の従業員を擁しており、97年に上海証券取引所に上場させた。

Hisense」、「科龍 Kelon」、「容声 Ronshen」という複数の知名ブランドで中国およびグローバルで経営活動を行っているグローバル企業である¹¹⁵。

ハイセンスは、先端技術をセールスポイントとして「中国のソニー」というブランド・イメージを確立したいと考えており、技術導入による技術吸収・技術革新と製品品質管理体制の確立、グローバル・ブランド戦略の展開に重点を置く。これらは長年の経験と努力によって得られたものである。また、ハイセンスの電器製品（テレビ、エアコン、冷蔵庫）は中国国家により品質を保証されており、中国初の輸出製品品質検査免除資格を有している（陳清泰 [2012] p.2）。

7.1.2 本ケースの位置付け

中国家電産業は、黒物家電（テレビ）や白物家電（半自動洗濯機）をシンボルとした最初の段階から、レーザーテレビやIOT洗濯機などをシンボルとした革新の段階に入った。特に、テレビ産業の構造が大きく変化した。テレビ産業は長い間、欧米とそれに続く日本が主導してきた。しかし、現在では中国が世界最大のテレビ市場となり、世界市場におけるシェアや市場規模の上位テレビメーカーの顔ぶれも変化し、中国メーカーが上位10社に4社（ハイセンス、TCL、創維、小米）ランクインしている¹¹⁶。パナソニックの創業者である松下幸之助は、「経営者の最も重要な役割は人材の育成である。業績はその結果に過ぎない」という名言を残した。技術立社にとって、企業の成功はR&D従事者などにかかっているといっても過言ではない。

ハイセンスは、R&D成果をベースにした競争優位性の構築を通じて、業界の進む方向を示唆し、筆者はハイセンスの成長空間には無限の可能性があると確信する。ハイセンスはR&D成果をベースにしたインセンティブ制度を導入しており、その効果は企業の発展史や財務指標からも明らかになっている（図表7-1）¹¹⁷。

¹¹⁵ 「陳、「2012」pp.17-20;張・李「2002」pp.2-18;王「2013」pp.82-83」の研究によればハイセンスの発展段階は基本的に5段階に分けられる。すなわち、①「自力更生期（1969～1984年）」、②「技術志向期（1985～1992年）」、③「製品多角化発展戦略展開期（1993～2000年）」、④「国際化戦略展開期（2001～2010年）」、⑤「グローバル・ブランド戦略展開期（2018年以降）」である。

¹¹⁶ ローカルメーカーは、中国国内市場で8割以上のシェアを占められ、世界市場シェア1位のサムスンですら1.9%しかとれていない。中国市場が中国メーカーの天下であるといえる。

¹¹⁷ ハイセンスグループの中核会社である海信視像科技（ハイセンス・ビジュアル・テクノロジー）のデーターを使用する。

図表 7-1 ハイセンスの主要財務指標の推移（2018～2022 年度 / 単位：億元）

年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	351	341	393	468	457
売上高成長率 (%)	7	-2.8	15.2	19.1	-2.3
純利益	3.9	5.6	12	11	17
純利益率 (%)	1.1	1.6	3.1	2.4	3.7
総資産	294	293	315	333	358
総資産回転率	1.2	1.2	1.2	1.4	1.3
総資産成長率 (%)	19	-0.3	7.5	5.7	7.5

注：売上高成長率、純利益率、総資産回転率、総資産成長率は筆者による算出したデータ。

出所：ハイセンス各年度年次報告書（2018～2022 年度）をもとに筆者作成。

これらの数字は、ハイセンスが R&D に積極的に投資し、その成果を経営に反映させることで、企業の成長と競争力の向上を実現していることを示している。ハイセンスの R&D は、市場での製品革新や技術リーダーシップを支える重要な要素となっており、企業の持続的な競争優位性を支えている。また、2022 年度、ハイセンスの売上高が前年比 43.6% 増の 1835 億元（約 268 億ドル）となり、過去最高を更新した。海外収益は前年比 34.9% 増の 757.4 億元（約 110 億ドル）であり、これはハイセンスが国際市場において支配的地位を占めていることを示している。また、ハイセンスが長年にわたり海外事業展開での成功を収め、世界の消費電子市場での地位を一層強固にしたことが反映されている。海外事業を牽引するのはハイセンスの傘下にある 3 社の上場子会社である。海信視像科技（ハイセンス・ビジュアル・テクノロジー）はテレビなどの映像機器を、海信家電集団（ハイセンス・ホーム・アプライアンス・グループ）は冷蔵庫やエアコンなど白物家電を、そして日本の子会社であるサンデンはカーエアコンシステム・カーエアコン用コンプレッサーを主力としている。

イプソス（IPSOS）の最新のデータによれば、ハイセンスはマーケティングキャンペーンと現地化戦略を通じ 2021 年の世界的な認知度が 11% 急上昇し、売上収益はイギリスで 64.7% 増え、イタリアで 82.6% 増え、スペインで 38.4% 増え、フランス（91.8%）とドイツ（93%）の市場では 90% 以上増加した¹¹⁸。ハイセンスはグローバル化戦略とスポーツスポンサー・マーケティング戦略を実施することで、企業の認知度を高め、製品販売に影響を与えて促進していると考えられる。実際、2021 年 11 月開幕の FIFA World Cup Qatar2022（TM）の公式スポンサーでもある。このような戦術的で心に触れるグローバル・マーケティング戦略により、2022 年にハイセンスのブランド力と売上高が著しく増加することが期待されている。

また、IPSOS による 2019 年～2021 年までの調査データによれば、ハイセンスのブランド資産価値は 3 年間で 54% 増大した。ハイセンスは、2B ビジネス分野のインテリジェントシティ、運輸、ヘルスケアなどのブランド知名度では業界トップにランクされている。またカンター（KANTAR）と Google による「2021 年 Top 50 BrandZ Chinese Global Brand Builders Ranking Report」では、86 万人以上の消費者の消費性向に関する調査で、ハイセンスがリストで 7 位を獲得し、家電業界では 1 位にランクされ、5 年連続でトップ 10 ブランドの座を維持した。ハイセンスが「Top 20 Chinese Star Brands in Emerging Markets」ではリストで 8 位、家電業界では 1 位にランクされた。ハイセンスの評価結果からは、ハイセンスの人事戦略が競合他社と比べて競争優位性を獲得しやすいし、有効であると考えられる。この意味では、ハイセンスの「混合型（ミックス）」のインセンティブ・システムパターンの実態を解明し、それが企業競争力との関係を分析することは極めて重要である。

現在、ハイセンスの製品は、160 か国・地域に輸出され、29 か所の工業団地及び 23 か所の R&D センターを持ち、世界 55 か国に販売法人を設立されている。ハイセンスは「100 年続く企業を作り、国際ブランドを創出する」ということを目標にし、「技術立社（日本語：技術で企業を成長させる）、穩健経営」の理念を持ち、「以人為本（日本語：人間本位）」を重視している。ハイセンスはまた、「ハイテク、高品質、高レベルのサービス、国際ブランド創造」といった企業の発展戦略を策定し、産業構造の最適化を基本として、イノベーションを原動力にして海外での生産販売の拠点と R&D センターの設置を着実に進め、グローバルな現地化経営を推進している。

¹¹⁸ <http://finance.sina.com.cn>（最終アクセス：2022 年 02 月 02 日）

第2節 ハイセンスにおけるHRMシステムの基本構造

インセンティブ・システムは、企業内の個々の従業員を行動に動機付けるためのシステムであり、個々の従業員のモチベーションを高め・維持・持続させるための組織的なメカニズムである。ハイセンスでは、人的支援を効率的に活用するために、これらの人事諸施策を設計・運用する方法に焦点を当てて研究が行われる。混合型パターンに関する内容は、本研究の第4.3節に詳しく記載されている。混合型パターンは、二元型パターンと市場連鎖型パターンの両方の特徴を持っている。一見すると、ハイセンスのインセンティブ施策は他の企業が導入している類似の施策と似ているように見えるかもしれないが、実際には、ハイセンスは、ハイアールとは全く異なる人事制度を確立した。具体的には「求人・育人・晋人・留人」という基準に基づく「人本ハイセンス」と呼ばれるシステムを構築している。これらの施策が効果的に機能するために、3つのインセンティブ制度に注目する必要がある。

7.2.1 ハイセンスの格付け制度

ハイセンスの経営管理は、日本の松下電機、ソニーなどの外資系企業の手法として発展してきたといわれている。組織内では、日本的な経営手法において職能資格制度が導入されている。職能資格制度とは「職務の遂行を通じて、発揮することが要求される能力の伸長段階を示す『職能資格』を設定し、職能資格ごとに職務遂行能力の内容と程度を明確にする。さらに、『職能資格基準』を設け、一方では配置や移動、能力開発において、指標として活用し、他方では職務遂行能力の成長を評価する基準として、昇格や昇給・昇進などの人事・報酬制度に結びつける役割を果たす」。この制度は、人材育成や従業員に従業員の動機づけを基本的な理論として取り入れてきたものである（日経連職務分析センター編 [1982] pp.21-22）。

では、次にハイセンスにおける職能資格制度の特徴について、整理しよう。

ハイセンスの職能資格制度は、（図表7-2、図表7-3）に示される職能資格の等級定義に基づいて、果たすべき職務内容から能力を分類し、その能力を満たした人材に資格が付与される制度である。同時に、組織内の縦の役割を職階に分類し、各職階ごとに職務要件を定義した。ハイセンスでは、企業が要求する職務遂行能力に基づいて「職能資格」という

「資格」を設け、従業員の職務遂行能力を評価し、特定の資格に格付けする。職能資格制度では、まず資格等級が設定され、それに対応する職位が設定される。このように、資格と職位が分離されている。また、ハイセンスでは、「昇格」、「昇進」を区別して対応している。昇格は、基本給と仕事範囲の変化などを伴うものであり、昇進は異なる職位への移動を意味する。図表 7-3 は、ハイセンスの管理職に従事する従業員の資格等級と職位の関係を示す。資料によれば、ハイセンスを含む多くの企業では、資格等級は数字で表記されている。

図表 7-2 ハイセンスの職能資格制度に基づく報酬インセンティブ

等級	職位		昇格 基準*	報酬インセンティブの主要構成要素**		
				基本給	短期 奨励金等	中長期 株式付与など
M1	主管	主管	業績 能力 見識	80%	20%	—
		高級主管				—
		ベテラン 主管				—
M2	部長	副部長	能力 勤続	70%	30% 20% 10%	—
		部長				10%
		高級部長				20%
M3	总经理	副社長	能力 勤続	60%	15% 10% 5%	25%
		高級副社長				30%
		社長				35%
M4	副总裁	副総裁	能力 勤続	50%	10%	40%
		高級副総裁				
		ベテラン 総裁				

M5	総裁	総裁	指定 推薦	45%	10%	45%
----	----	----	----------	-----	-----	-----

注：*と**は、聞き取り調査による内容である。

出所：海信集団人力資源部編著（2007）p.173 をもとに筆者加筆作成。

「M1」は最高位である。各等級はさらに3段階に分けられている。一般的に管理職になる前まで、資格等級の昇格が可能だが、管理職になるためには高い能力開発が求められる。管理職相当の資格には昇進の壁が存在し、同様に管理職の資格も初級から中級、上級に進むに従って能力開発の要件が厳しくなる。それによって報酬インセンティブの主要な構成要素の比率も変わってくる。

ハイセンスでは、管理職ポストが埋まっている状態であっても、管理職相当の能力を持つR&D従事者を活用するために専門職の立場が用意されている。専門職とは、管理職ではないが、経験や専門知識を生かして企業組織に貢献を求められる立場のことである。図表7-3は、ハイセンスのR&D従事者に関する資格等級と職位の関係、および各資格要件を示す。資格等級は（図表7-2）と同様に数字で表記されており、「T5」は最高位である。R&D従業員のキャリア形成位開始点と見なされる2～3年制の修士（聞き取り調査によると、2021年からハイセンスにおいてのR&D従事者に対する採用最低基準が大学院卒を定めた。）には、「T15」の等級が付与される。定期的（年に四回）に行われる人事考課の結果に基づいて奨励金を支払うが、年次の評価結果によって昇格や昇進が決定される。さらに、ハイセンスでは、下図に示すように、勤続年数が昇進や昇格の決定に重要な要素として考慮されている。この社員格付け制度では、勤続年数が重要な要素として扱われるため、結果として優れたパフォーマンスや能力を持つ新参者が昇進や昇格の機会を逃す可能性がある。このような社員格付け制度では、成果や能力に基づいた公正な評価が行われず、モチベーションや努力に対する報酬が不十分となる可能性がある。この点において、日本企業と同様に勤続年数が重要な因子になっていることに類似点がある。

専門職の職位の上下でどの範囲を占めるかは企業によって相違するが、多くの場合、管理職とほぼ対等の立場が与えられている例が多いよう。職能資格制度の仕組みから明らかのように、基本的な枠組は一定の能力開発を達成した従業員を昇進させることである。ポストが存在する場合、昇進済の従業員を昇格させることになる。また、ハイセンスでは既に

企業組織内部で個々の従業員が昇進・昇格し、管理職などのポストに就くことが生え抜き主義として促進されているため、内部昇進が日本企業の特徴に似ていると言える。

図表 7-3 R&D 従事者の職能資格制度に基づく報酬インセンティブ

資格等級	職位		要件（理系）	報酬インセンティブの主要構成要素		
				基本給	短期 奨励金など	中長期 株式付与
T15	補助		修士	100%	—	—
T14	エンジニア	エンジニア	修士卒 2 年後 実務経験 3 年の社会人	95%	5%	—
T13	主管	主管 エンジニア	修士 3 年後 実務経験 3 年の社会人	90%	10%	—
T12		高級主管 エンジニア	修士 5 年後 実務経験 5 年の社会人	85%	15%	—
T11	主任	副主任 エンジニア	修士 8 年以上 実務経験 10 年以上の社会人	80%	20%	—
T10		主任 エンジニア				
T9		高級主任 エンジニア				
T8		ベテラン主任 エンジニア				

T7	専門家	専門家	75%	15%	10%
T6		高級専門家	65%	15%	20%
T5		ベテラン専門家	60%	10%	30%

注：①専門家および上級専門家に関する要件は、資料を入手できなかったため、空欄を示した。

②本研究において取り上げたのは2021年の後半から実施された新しい人事制度である。

出所：聞き取り調査をもとに筆者作成。

7.2.2 ハイセンスの評価システムの仕組み

業績評価の領域では、業績評価と報酬システムとの関係や、業績指標・尺度の分類が探求されていると考えられる。中国の多くの企業では、学歴や勤続年数などの要素を従業員の評価に用いるが、ハイセンスでは公正かつ公平なR&D従業員評価システムが構築されており、昇給や昇進に影響を与えている。報酬と待遇は、研究成果を上げるR&D従事者に傾斜し、賃金はR&Dプロジェクトの成果に連動している。例えば：新製品の開発では、市場での業績とプロジェクトの難易度に応じて、事前に契約された報酬がプロジェクトチームのメンバーに支払われる。これは成果主義の評価（市場賃金制度）の一例である。このように、R&Dシステムを市場とリンクさせ、市場の要求に柔軟に対応する体制をとっている。高い賃金を受け取ることは、同じプロジェクトチームのメンバーよりも難しい仕事を担当していることを意味する。企業の目標と各自の目標を結びつけ、研究成果を個人の収入に反映させているのである。また、大きな研究貢献をした組織や個人には「技術革新賞」や自社株の贈与などの報奨を与えられ、努力が報いられる。このようなプロジェクト組織は、法人化を目指し、技術研究開発のみならず、生産、企画、販売などを統合した組織構造を持っている。また、組織の設立経路から考えると、「社内請負制」的なR&Dシステムといっても過言ではない。企業内での優劣の競争環境を作り上げ、健全なR&Dプロジェクト組織の維持が求められるため、R&D従業員の評価システムが構築されている。

企業調査によると、2021年の後半から実施された新しい評価システムは下図の通りである（図表7-4）。R&D従事者に関する評価は、半期毎の評価と年度評価に分けられる。それぞれの評価基準が異なることが確認された。評価結果に基づいて、S（卓越）、A（優秀）、B（適任+）、C（適任-）、D（不適任）の5段階で相対評価が行われる。Sは被評価者の5%、Aは25%、Bは55%、Cは10%、Dは5%を割り振られる。相対評価に

において、S ランクや A ランクには限られた割合の従業員しか評価されず、多くの従業員が B ランク以下に分類される。このような偏りは、従業員間の競争を助長し、協力やチームワークを阻害する可能性がある。

また、それぞれのランクに応じた奨励制度も策定されている。S は 1.5 ヶ月分の給料、A は 1.25 ヶ月の給料、B は 1 ヶ月分の給料、C は 0.6 ヶ月分の給料、D は被評価者対象者に給料が支払われない。高い奨励金を得るためには、努力するしかない。しかし、このような差異は、従業員間の不公平感を生み出し、モチベーションや従業員の満足度を低下させる可能性がある。さらに、年度の評価等級ランクに基づいて、昇給や昇進の機会が与えられる。しかし、業績等級に関しては、四半期の評価で 2 回連続して C/D と評価される従業員や、年間で 3 回 C/D と評価される従業員に対しては、部門移動や降給の措置が取られる場合がある。部門移動が行われても、2 回連続または年間 3 回の C/D の評価を受けると、退職を勧告されることになる。一方、部門移動や降給を受けた従業員は次の評価等級ランクが A となるか、2 回連続で B と評価されると、元の給料ランクに戻される。

図表 7-4 ハイセンスの評価システム

業績等級		S	A	B	C	D
定義		卓越	優秀	適任+	適任- (改善が必要)	不適任
割合		5%	25%	55%	10%	5%
評価係数		1.5	1.25	1	0.6	0
評価期間	四半期毎	1～3月、4～6月、7～9月、10～12月				
	項目	A.業績目標	B.上司評価		C.能力	
	評価項目	達成率	価値観		対象外	
	評価基準	90%以上	使命、担当、革新、協力			
	評価割合	あり	あり		なし	
	割合	80%	20%		0	
年度	1月1日～1月30日（旧正月に重なれば、考查日程を調整する場合もある）					

	項目	A.業績目標	B.態度	C.能力
	査定	あり	あり	あり
	方法	絶対評価	相対評価	絶対評価
	割合	80%	10%	10%
評価対象	<p>原則的には全従業員を対象となるが、以下の場合が対象外となる。</p> <p>①四半期期間に出勤数が三分の一未満</p> <p>②四半期期間に産休、労災、病気などの休暇が一ヶ月以上</p> <p>③研修社員</p> <p>④労働契約を解除する時間を一ヶ月以上（一ヶ月を含めず）</p>			
評価プロセス	自己申告⇒直属上司⇒部門長⇒人事部⇒結果公開			
評価目的	賞与・昇格・昇級・昇進・適性配置			

出所：聞き取り調査をもとに筆者作成。

評価項目は、通常、具体的な要素に分解される。その内容は企業によって様相は異なる。多くの企業では、能力評価、情意評価、業績評価のバランスを考慮し、評価項目の対象となる要素を設定している。ハイセンスでは成果（業績目標の達成率）、能力、姿勢（上司評価および態度）という要素から評価項目が構成されている。言い換えると、企業は能力や姿勢によって仕事へのアプローチを評価し、成果によって仕事の結果を評価している。注目すべきは、評価項目の対象が仕事の結果だけでなく、取り組んだ過程まで含まれていることである。つまり、職能資格制度は長期的な能力開発を前提とした人事制度であり、単に仕事の結果だけを評価するのでは制度の導入意義が薄れてしまうと考えられる。仕事の取り組み方までを評価項目に含めることで、組織内で従業員の能力開発の度合いを把握することができる。さらに、能力そのものだけでなく、取り組む姿勢までを評価項目に含めることで、能力開発の潜在能力までを評価することができる。ハイセンスでは、原則として全従業員が評価対象とするが、一部の従業員が対象外となる場合も規定されている。評価プロセスを確認したい。ハイセンスの評価プロセスは（図表 7-6）のように描かれる。

(1) 個々の従業員が設定された業績目標の達成度に基づいて自己評価を行う。

- (2) 直属の上司は業績目標の達成度や価値観の基準に基づいて総合的な評価を行う。
- (3) この過程で、評価は部門長による最終確認を経て、人事部門に提出される。
- (4) 評価結果が公表される。

評価は、語句としては人事考課と呼ばれるが、直属の上司によって行われるとされる。姿勢（情意評価）を評価する場合、評価を行うのは日頃から接している直属の上司出なければ困難である。ただし、直属の上司による評価だけでは「客観性」を欠ける可能性があるため、ほかの評価者による多面的な評価も加える必要がある。ハイセンスでは、直属の上司と部門長の2段階の評価が行われることが確認されている（図表7-5）。このような多段階の評価システムを導入することで、より客観的な評価が行われることが期待される。組織内での評価結果は従業員にフィードバックされる際に、できる限り象徴的な形で行われると、評価インセンティブのモチベーション効果はより大きくなると言える。

図表 7-5 ハイセンスにおける R&D 従事者の人事考課の展開段階

考課者 被考課者	一次考課者	二次考課者	三次考課者	承認
エンジニア	被考課者	主管	部門長	人事部長
主管	同上	主任	同上	人事部長
主任	同上	専門家	同上	人事部長
専門家	—	—	—	考課委員会

出所：聞き取り調査をもとに筆者作成。

7.2.3 ハイセンスの報酬システムの仕組み

従業員は企業組織の中で、純粋に自己の報酬を最大化するために仕事をしている、という価値観が期待理論の不可欠の前提であると考えられる。ここでの「自己の報酬を最大化するために」とは、「個人的な報酬を最大化するという目的としている」ということを考えればよい。ところが、報酬には様々な形態が存在することを認識しておくことが重要で

ある。経済学では、従業員が企業から得る報酬は精々「業績成果に対価する給与」という形で表現される。一方、経営学では、従業員が企業から得る報酬は、「給与」の他にも、典型的な報酬として「昇格・昇進」が含まれることがある。さらに抽象的な報酬として、「評価に基づくインセンティブ」と「個人的な成長・満足を促進するインセンティブ」も存在する。報酬に関する考え方は一様ではなく。伊丹敬之・加護野忠男（1989）は、

- (1) 物的インセンティブ
- (2) 評価的インセンティブ
- (3) 人的インセンティブ
- (4) 理念的インセンティブ
- (5) 自己実現的インセンティブ、といった5種類の報酬を区分している。

ハイセンスの報酬は通常、固定給（基本給、年功給、各種手当）、短期（奨励金など）、中長期（株式付与）などの連動給から構成されている。連動給はインセンティブ給とも呼ばれ、報酬の重要な要素である。多くの企業は魅力的なインセンティブ・システムを構築することで従業員の業績成果を促進している。期待理論の視点から考えると、「それぞれの誘意性をもつ報酬インセンティブは、原則として従業員の仕事努力、また相応の業績成果としてもたらされる」というインセンティブ・システムの構築が必要である。適切なインセンティブ・システムを構築しなければ、従業員のモチベーションを高めるためのインセンティブとして機能しないであろう。従って、インセンティブ・システムを構築するには、企業組織内の従業員がどのような報酬に誘意性を持っているのかを常に把握することは重要である。これは、インセンティブ・システムの構築において不可欠の前提条件である。ハイセンスの賃金構造は、基本給以外に短期インセンティブ（奨励金）が大きな比率を占めている。図表 7-2 および図表 7-3 では、職能資格制度に基づく報酬インセンティブの主要な構成要素が示されている。奨励金は個々の従業員や所属部門に、人事考課結果に基づいて支給されている。図表 7-2 および図表 7-3 から明らかなように、基本給は職位が上がるにつれて全報酬に対する比率が下がるが、奨励金は中間管理層までにおいて全報酬に対する給付比率は上がるように設定されている。さらに職位が上がると、中長期インセンティブ（株式付与）のほうが全報酬に対する給付比率が上がることを確認されている。なお、優秀な人材については、短期と中長期の両方についてインセンティブ給を設けるのが域内では一般的である。

ハイセンスでは、従業員が納得できる業績評価システムが構築されている。個人資産の形成と社内待遇は優秀な従業員に傾斜し、報酬は職能資格制度に基づき、奨励金が部門と個人の業績目標の達成度に応じて支給される。図表 7-5 に示されているように、優れたパフォーマンスを示した従業員とそうでなかった従業員では、奨励金の額に差が生じる。このようなパフォーマンス・マネジメント手法により、企業はより良い成果を促進し、従業員はそれに依拠して報酬の最大化することを目指す。そのため、従業員は自身の職責範囲と能力が及ぶ範囲内で明確な業績目標を好み、上司の指導を受けながら最善を尽くすことを望んでいる。ハイセンスの評価システムにおける評価項目である「業績目標」、「上司評価」、「能力」の比率から見ると、報酬とのリンクは業績に存在すると考えられる。業績に依存する報酬システムは「業績依存型報酬のインセンティブ・システム」とも呼ばれる。このシステムは、経済的報酬である奨励金だけでなく、昇進にも適用されることがある。中国の企業組織では、業績依存型のインセンティブ・システムの導入は、一般的であると、本研究の企業調査結果によって示されている。ハイセンスの新しい評価システムでは、業績評価基準、評価項目、および業績等級ランクの比率が明確に定められている。従業員（被評価者）と直属の上司（評価者）の間には、事前に完全な合意が必要とされている。評価条件と評価基準を満たすと、従業員の自己評価と直属上司や部門長の評価結果が一致するようになる。その結果、個々の従業員は、業績目標を達成すれば相応の奨励（昇給・昇格・昇進）が与えられるという心理的期待（期待理論で言う期待）を強く抱き、それによって従業員の勤労意欲が高まることが期待される。

一方、高収入で優秀な研究開発者を確保することに重点を置いており、それは同社の特徴の一つである。R&D 従事者は、ハイセンスの平均給料の 4 倍以上の報酬が支払われ、さらに様々な奨励制度が設けられている。2019 年、《ハイセンス先端技術研究開発プロジェクト管理体制（中国語で：集团重大及核心研究项目管理办法）試行》という規定が導入された。この規定により、貢献のある R&D プロジェクト組織や個人に最高 800 万元（1 元 = 20.22 円：約 1.6 億円）の報償が与えられる。「技術系ばかり厚遇している」という事務系従業員からの不満が出てこないだろうかという疑問に関しては、インタビュー対象者である Z 氏は次のように述べている。

「不満が出てこない理由は、同社は、『技術立社』という価値観に基づいて経営活動を行っているからである。『技術立社』という考え方には、R&D 従事者の育成や評価の重要性が含まれており、その考え方が個々の従業員間で共有されている。従って、『技術立社』という価値観の下では、R&D に従事する従業員を重視し、サポートすることが当然とされている」。

7.2.4 企業文化による統合インセンティブ

本節では、報酬インセンティブと評価インセンティブ以外のインセンティブについて考察する。これらのインセンティブは業績との関連性が難しく、そのリンク自体も意味をなさない場合がある。代わりに、統合的なインセンティブや企業文化に基づくインセンティブについて言及する。

企業の目的である「従業員に動機づけることで企業の業績向上を図る」と、従業員の目的である「人間として尊重されること」を両立される可能性を考える中で、企業文化が影響要因となることが示唆されている。企業文化は、一つの企業組織に一つ存在し、異なる企業文化は経営環境やビジネスモデルが類似していても、経営戦略や人事制度の構築や遂行プロセスに違いをもたらし、最終的な成果にも変化をもたらすことがある。企業文化は経営戦略や人事制度と密接に関連しており、これによって企業は独自の価値を獲得し、業績向上に繋がることができる。また、従業員は企業文化への認識が強く、それを維持する役割を担っている。従って、企業のHRMにおいては、企業文化に合致した施策を策定・実施することは重要である。これにより、従業員の個人的な感情や信念を無視せずに済み、組織へのコミットメントを高め、従業員のインセンティブ効果と企業への貢献の持続性を確保することが期待される。

また、企業文化は、従業員を動機づけるための心理的なメカニズムとして、企業の組織目標を個人の目標と結びつけ、それを達成するために努力することを促す。企業は、組織目標を、企業文化のような理念の形で従業員に浸透させる。一定の条件を満たすと、理念的インセンティブとして機能し、組織目標を個人の目標として受け入れることが切ようになる。理念的インセンティブが機能し始めると、個人は理念の実現に強い動機づけを感じることができる（理念的モチベーション）。同時に、これは組織目標の達成プロセスでもある。しかし、どのような企業文化が理念的インセンティブとして役割を果たし、結果として、組織目標を個人の目標として受け入れやすくするかは、理念的インセンティブの前提条件となる。

企業文化によるインセンティブの典型は企業の経営理念である。経営理念は、経営者の信念を企業組織内部に浸透させ、全従業員にお互いに価値を共有し、組織内で一体感を醸成し、相互の信頼関係を築くことを目指す（奥村恵一 [1994] p.162）。企業組織の構成員は、経営理念の下で集まった仲間であり、信頼できるコミュニティを形成することは、

個々の従業員の個性や才能を引き出し、内発的なモチベーションを高めるだけでなく、企業の経営者のリーダーシップを促進するのに役立つ。さらに、適切な企業文化や経営制度を醸成することは、企業の経営効率向上にも寄与すると考えられる。一方、中国企業が直面する様々な課題を克服し、持続的な企業価値向上を実現するためには、経営トップが自身の変革の必要性を深く認識し、具体的な方向性を示すことで部下を鼓舞することが重要である。一般的に、中国企業の中には人事部門に押し付けている経営トップや、具体的な人事施策の検討・実施を人事部門に委ね、各部門の役員が人事改革に抵抗ケースは残念ながら散見される。組織の本質的な課題に焦点を当てた人事改革ほど、結果として社内で多様な従業員のニーズが生まれ、人事部門だけでは対応が難しい場合が多い。また、求められている変化は、多様化するニーズに伴い、統合的な改革を必要とする可能性が高く、その規模も大きいことがある。

したがって、ハイセンス社が混合型のインセンティブ・システムを実施する際には、まず経営トップが自身が組織変革と企業文化の変革を推進する最大の責任者であることを確認することが重要である。これは人事変革の中心軸をぶらさず、企業の競争優位性に繋げるための第一歩となる。現在、企業は、変革を必要としている。その変革の一環として人事改革がある。したがって、筆者は、他の誰よりもまず経営トップが率先してこれを推進し、人事部門と協力して企業改革を牽引する覚悟が必要であると考えている。

ハイセンスの経営トップであった周厚健は、企業組織内にハイアールと全く異なる人事制度を構築した。この制度は「求人・用人・育人・晋人・留人」という要素に基づく「底流に流れる人本主義ハイセンス」と呼ばれるものである。ハイセンスは優秀な人材を確保・育成するために、従業員が個々の才能を発揮できる経営環境を整備すると同時に、従業員一人ひとりを尊重する企業文化を醸成している、企業の経営理念には「敬人・敬業・革新・高効率」という原則が掲げられている。これにより、個々の従業員を尊重する企業文化が形成されている。上述の人事制度の中で、

「求人」は「学歴中心主義」ではなく、「個々の能力を重視にしている」という意味であり、ハイセンスの評価システムの評価基準からも明らかである。「用人」は単に仕事に人を配置するのではなく、「人によって仕事を設ける」という人的資源活用の方法である。「育人」は、「ハイセンスにおいてキャラクターは企業の経営基盤を構築し、個々の能力形成を促す（中国語：品格筑基，能力成器）」という人材育成の原則を提起した。「晋人」は、従業員の才能を最大限に引き出すために、公開・公正・公平な評価システムをハ

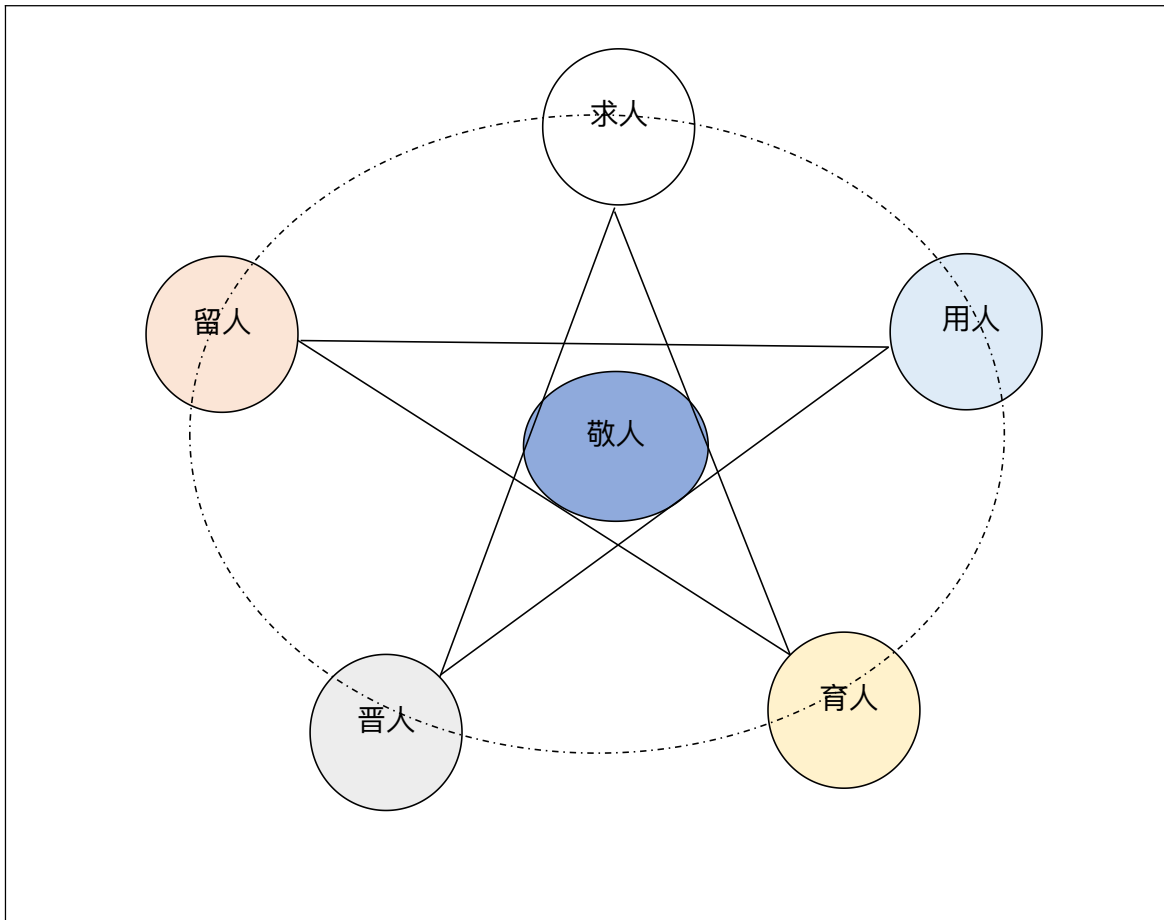
イセンス内部に構築した。このシステムにより、従業員の成果や能力が適切に評価されることが重視されている。「留人」とは、ハイセンスは“事業留人、待遇留人、文化留人”という三位一体の留人原則を一貫に堅持していることを意味する（図表 7-6）。これは優秀な人材を企業内に留めるための方針であり、具体的には以下の要素を含んでいる。

- (1) 事業留人：優れた成果を上げる重要員を重要なプロジェクトや業務に留めること。
- (2) 待遇留人：適正な報酬や福利厚生を提供し従業員の満足度と忠誠心を高めること。
- (3) 文化留人：良好な企業文化を育み、従業員が働きやすく、成長しやすい環境を提供すること。

これらの取り組みにより、従業員は、ハイセンスにとって価値ある存在として扱われ、動機づけが促される。例えば：ハイセンス・ビジュアル・テクノロジー社の R&D 従事者は 3232 人のうち、2022 年度において博士号を持つ従業員の比率が全体の 1.4%（45 人）、修士を持つ従業員の比率が全体の 46.3%（1497 人）、大卒を持つ従業員の比率は 44.2%（1427 人）を占めている。これは、ハイセンスが異なる学術的バックグラウンドを持つ従業員を多様に雇用し、才能を活かすことを重視していることを示している。

聞き取り調査によると、ハイセンスは積極的に企業文化の構築に取り込んでおり、その構築された企業文化が人材の流動性を抑制する上で役に立っているという結果が得られた。ハイセンスの独自の企業文化は中国の一般的な企業文化と比較して、従業員の安定雇用、高い R&D 力、高品質な製品、サービスの開発、公平な報酬制度や昇進機会の配分といった要素は相互に密接に関連する（図表 7-7）。人材育成は、企業戦略において重要な位置を占めるようになった。これは企業が成長するには人材育成が不可欠な時代に入ったためである。しかし、人材育成の目的に企業文化の形成が含まれるならば、企業文化が企業の成功に大きく寄与する要素であることを示す必要がある。言い換えれば、企業文化が人材の成長に好影響を与え、業績を向上させることができるのか、ということである。「Siehl & Martin;1990,Kotter & Heskett;1992」の研究によると、企業文化の一貫性を維持する企業が好業績を達成することを実証的に示された（梶原豊 [2001] p.142）。企業文化は全従業員が共有する価値観や共通の考え方、意思決定の仕方、そして目に見える行動パターンの総体であると考えられる。したがって、企業が好業績を上げるためには、企業文化の重要性に疑いの余地はない。企業文化は、人材の成長に好影響を与え、業績向上に貢献する役割を果たしている。

図表 7-6 ハイセンスの人事制度の概念図



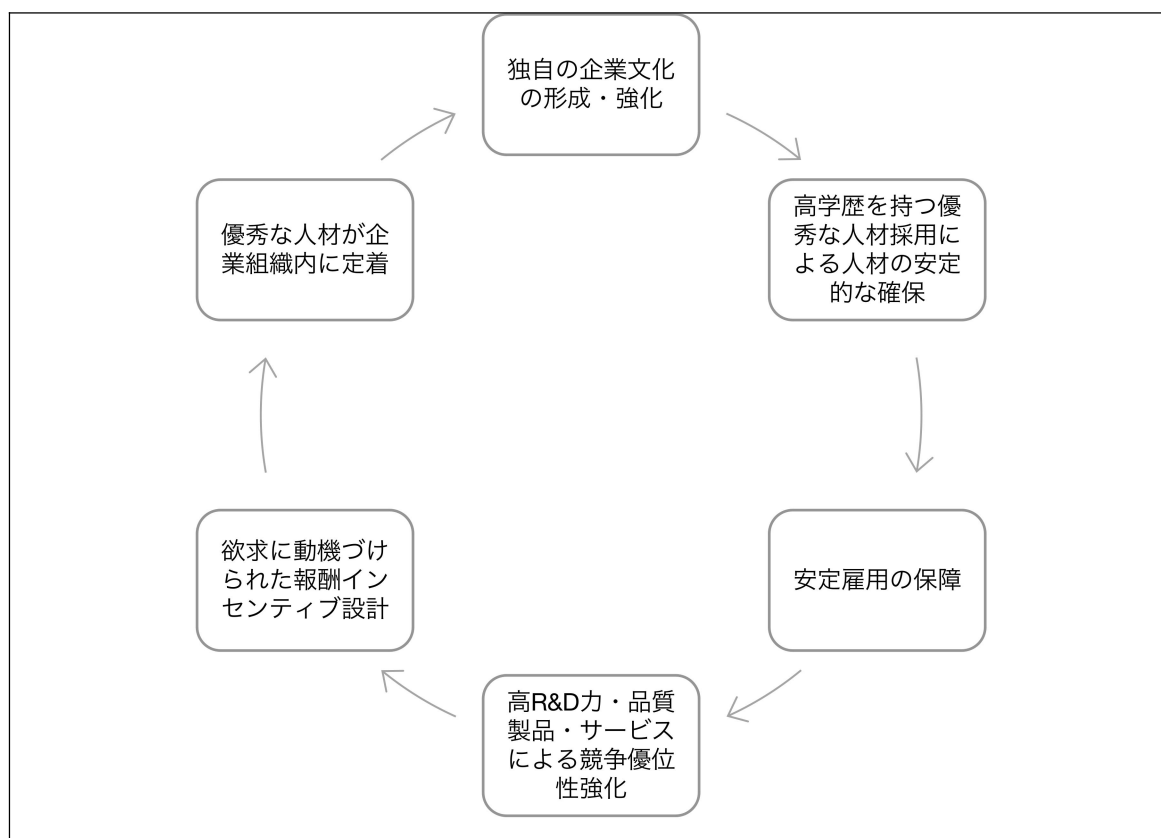
出所：海信集団人力資源部編『海信的人力資源』 p.6より引用

ハイセンスは、企業文化戦略の構築を通じて従業員の欲求を満たし、企業の競争優位性を構築し、企業の成長を促進することができる。図表 7-7 は、この関係を示している。企業の成長に伴い、ハイセンスは、より多くのリソースを投入することで、従業員の欲求を達成するための取り組みをさらに進めている。これにより、従業員はより満足度の高い働き方ができるだけでなく、企業の競争優位性が強化され、成長が促進される。ハイセンスの混合型パターンは、企業の強みとなり、これまでの分析で非常に有効に機能し、好循環サイクルを実現してきたことが確認された。近年、HRM システムでは、「戦略⇒HRM⇒業績」という変数が多くの研究者によって議論され、企業業績に直結する傾向が見られる。その結果、HRM の 2 つの理念である「経済的資源としての人間重視」・「人間的存在としての人間重視」において、従業員は経済的な要素が強調される傾向があり、従業員の人間側面に関しては議論の機会が減ってきている。しかし、ハイセンスの HRM の核心理念

から見ると、HRMの効果的な実践において、個々の従業員の人間的側面の実現は企業の持続的な成長に深く関連していると考えられる。

ハイセンスの取り組みは、従業員の欲求の満たし方や企業文化の浸透を通じて、従業員の人間的側面を重視し、持続的な成長を実現している。図表7-7は、この関係を単純化し示したものであり、実際の企業文化の浸透は複雑なプロセスを経て行われる。しかし、ハイセンスの取り組みによって、企業文化が従業員に浸透し、組織としての一体感と競争優位性の構築が実現されていることが示されている。

図表 7-7 企業文化の浸透を通じた競争優位性の構築サイクル



出所：筆者作成。

第3節 混合型人事制度の導入背景と取り組みの段階

7.3.1 混合型人事制度の導入背景

企業を効率的に、あるいは持続的に成長させるためには、「戦略をたてる」ことと「組織を築く」ことが不可欠である。しかし、戦略の策定と組織の構築だけでは十分ではない。実際に「人を動かす」ことが重要である。なぜなら、企業のあらゆる経営活動は、究極的には「個々の従業員」を通じてなされるからである。企業は経営戦略を実行し、事業目標を達成するためには人材が重要な要素となる。この点は、中国でも以前から認識されている。人材は企業価値の創造においてますます重要性増し、経営課題と人事課題が表裏一体として密接に関連している。そのため、経営戦略の策定段階から人事制度の構築を考慮した人材戦略を取り入れることの重要性はますます高まっている。どんな優れた経営戦略でも、それを実行する人材がいなければ「絵に描いた餅」であり、その実現は不可能である。したがって、今日では、以前の延長線にある HRM システムではなく、自社の成長に適合する人材の獲得・育成やインセンティブ・システムの構築を、ゼロから検討する必要がある。

一般的に、企業は永久的に存続するわけではなく、企業のライフサイクルがあり、いずれ消滅する運命にあると考えられる。しかし、企業は経営資源を再編することによって、この宿命に立ち向かおうとする経営戦略を採用している。中国の家電産業では「異なる者がそれぞれ3~5年間にわたって家電業界をリードする。（中国語：各領風騷三五年）」という言葉が流行していた。ハイセンスは、働き方の改革や顧客ニーズの多様化に対応しながら、持続的な経営を実現する必要がある。製品の設計や開発を担当する R&D 従事者に対して、どのような人事メカニズムを構築すればよいかは、企業経営者にとって最も重要な課題である。また、中国の産業は急速に変化していることを考慮し、R&D システムの構築プロセスを歴史的な視点から分析することにする。したがって、この研究では、過去の研究や筆者が行ったインタビュー調査¹¹⁹に基づいて、「階層研究開発者」を対象とした分析結果を紹介した。この分析結果は、ハイセンスの R&D システムに焦点を当てたものであり、1969 年~2022 年までの約 50 年程度にわたる歴史的な発展の流れを背景にしている。

¹¹⁹ 筆者は、2021 年 03 月・2022 年 03 月ハイセンスの HRM に関して行ったインタビュー調査に依拠している。

7.3.2 混合型人事制度の取り組みの段階

1.R&D 従業員に関する組織管理

HRM を含む知的資本は、企業経営の基盤となる。ハイセンスにおいては、R&D 従事者が最も重要かつ唯一無二の経営資源とされている。ハイセンスは「人材は競争力の源泉である」という原則に基づいて、人的資本経営を実践している。この人的資本経営により、企業の成長と競争優位の形成をはかっている。R&D 組織の管理や育成手法は、他の企業でも真似することができるが、それによって構築された R&D システムは、企業の風土や習慣、様々な管理システムの実践に根ざし醸成されるものであり、短期的には模倣することが極めて難しい競争優位の源泉となる。そのため、R&D 従事者を対象とする HRM 施策を通じて、このような競争優位を構築していくことが求められる。継続的な R&D 人材開発の実践は、企業に競争優位をもたらすとされている。Tirpak et al. (2006)によれば、R&D 組織は以下の 3 つタイプに分類されている¹²⁰。

(1) 集中化した研究開発組織

このモデルでは、リスクをとり、長期的な思考を促進する。

(2) 分散化した研究開発組織

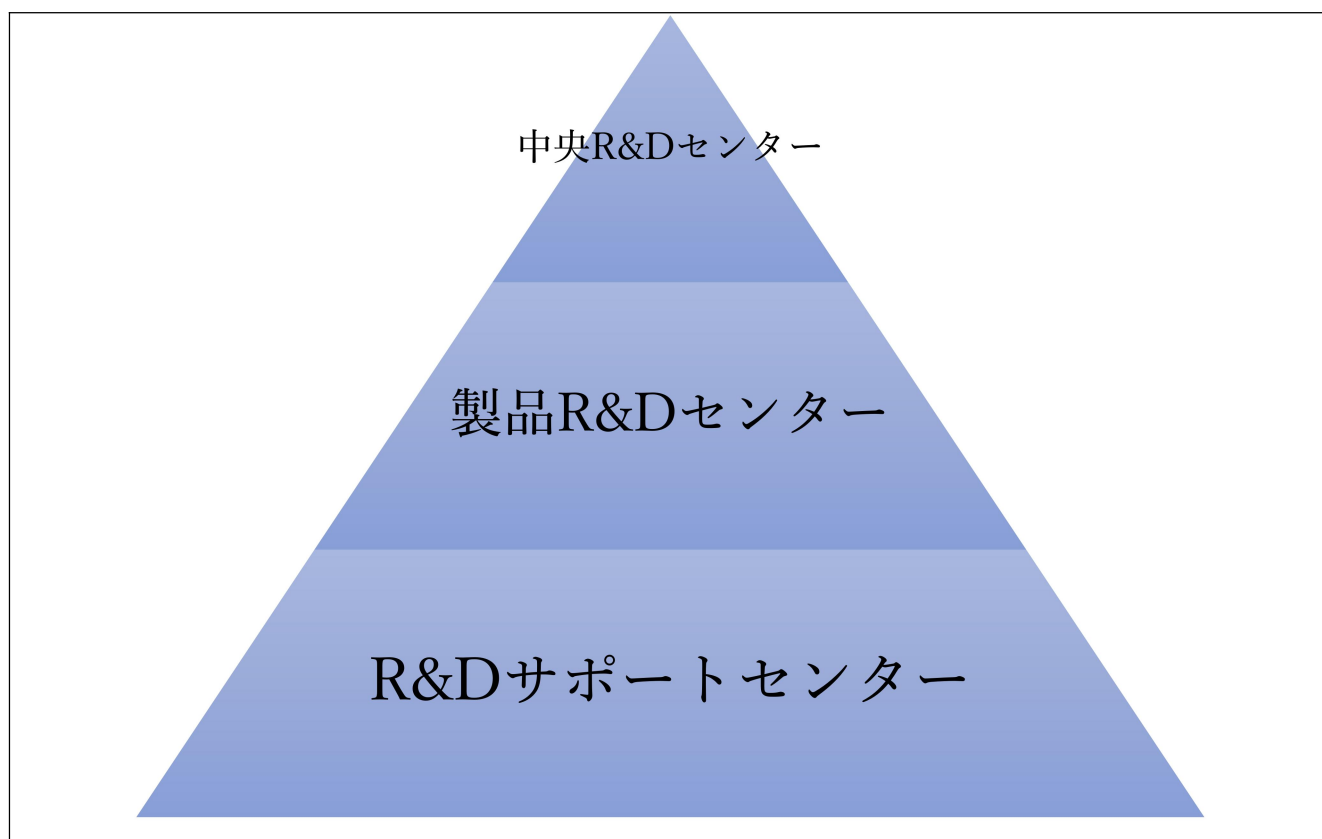
このモデルでは、R&D 目標の焦点が漸進的な製品イノベーションの企業に共通し、効率的であり、責任を負える特徴がある。

(3) ハイブリッド構造

このモデルでは、経済的には効率的でないかもしれないが、(1) と (2) のモデルより、優れた特徴を持つと指摘されている。R&D は、新しい知識の創造に関わるため、基礎研究と応用研究に分類することができる。基礎研究は、潜在的な技術分野でのコンピタンスを開発することを支援する。一方、応用研究は、特定の製品やプロセスの開発や設計に関連する具体的な知識の開発を目指す。ハイセンスの R&D 組織形態が分散化している。現在、のハイセンスの R&D 組織管理は次のようなピラミッド構造をなしている（図表 7-8）。

¹²⁰ 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

図表 7-8 ハイセンスの R&D の組織発展



出所：聞き取り調査をもとに筆者作成。

(1) 中央 R&D センター

ハイセンスの基礎研究の象徴的な存在として、最上層の R&D センターがある。このセンターは、1970 年代の半導体ラジオ研究室を起源としており、その後進化を遂げてきた¹²¹。同センターは、市場のニーズを先読みし、基礎研究、応用化研究¹²²、および開発¹²³を同時に並行して進めている。1995 年、このセンターは国家級の技術センターとして中央政府から認定を受け、中央政府と青島地方政府から、科学技術研究費の支援を受けている。現在、このセンターに 5755 名（2021 年度）の研究者が配置されている。

¹²¹ 本研究における基礎研究とは、特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮設や理論を形成するため、また現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的または実験的研究である。

¹²² 本研究でいう応用研究とは、基礎研究によって発見された知識を利用し、特定の目標を定め実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究活動である。

¹²³ 本研究でいう開発研究とは、基礎研究・応用研究及び実際の経験から得た知識の活用であり、新しい材料、装置、製品、システム、工程などの導入または既存のこれらのものの改良を狙うという研究活動である。

中央 R&D センターに国家重点実験室¹²⁴や国家工程技術研究センター、ポストドクステーションを含む応用基礎研究センター、製品開発センター、工業設計センター、模具開発センター、検査センター、新製品試作センター、データ情報センター、技術教育センター、学術交流センター、産学研合作基地などが設立されている。さらに、テレビと通信を中心とする電子情報産業、スマートシティ（中国語：智慧都市）、スマートランスポート（中国語：智能交通）、スマートヘルスケア（中国語：智慧医療）、スマートホーム（中国語：智慧住宅）を中心とするスマート科学技術産業、エアコンや洗濯機などの家電産業において 181 の技術実験室が存在し、ハイテク事業の基礎を築いている。同センターには設備投資に関して設備技術実験室、工業設計実験室、性能評価室などの 20 以上の検査実験室も設置されており、製品の品質や性能などの実験と評価が行われている。

上記のように、中央 R&D センターは、基礎研究のみならず、独立した法人としてのインキュベーター機能も果たしている。現在も同センターでは国家レベルのハイテクプロジェクトである「国家ハイテク研究発展計画（863 計画）」のいくつかの研究課題を担当している。

(2) 製品 R&D センター

R&D 体制の第二層は、市場向けの各子会社の製品研究開発研究所で構成されている。これらの研究所はテレビ、パソコン、商業用エアコン、デジタル情報収集、通信電器、医療設備などの分野に特化しており、それぞれが独立した採算性を持つ R&D システムとなっている。各子会社には顧客ニーズに基づいて市場をセグメント化し、新製品の開発に取り込んでいる。製品研究開発研究所は新製品の商品化を迅速化するために活動し、製品の洗練度を高める役割も果たしている。また、生産現場での技術革新や工程改善にも取り込んでいる。このような体制により、ハイセンスは新製品の開発スピードを向上させ、製品の品質と競争力を高めることができている。

(3) R&D サポートセンター

同センターは、最上層の中央 R&D センターと第二層の各子会社の製品研究開発所において、製品と技術に関する情報提供を中心とする R&D サポートセンターとして機能して

¹²⁴ 2007 年に設立されたデジタルマルチメディア技術国家重点実験室である。

2014 年の青島海信医療設備股份有限公司

2016 の青島海信智慧家居系統股份有限公司

2017 年の青島海信レーザー顯示股份有限公司は、同実験室の研究成果により、法人化されたものである。

いる。R&D サポートセンターは、中央 R&D センターと各子会社の間で情報の受け渡しを行い、製品開発や技術革新に関する情報共有を促進している。これにより、中央 R&D センターの基礎研究成果や新たな技術動向を各子会社に伝達することができる。さらに、R&D サポートセンターは、各子会社の製品研究開発所に対して市場調査や競合分析、技術情報の提供、開発プロセスの効率化などの支援を行う。また、新しい製品や技術の導入に関する情報収集や評価も担当している。R&D サポートセンターの役割は、最上層の中央 R&D センターと第二層の各子会社の連携を強化し、製品開発や技術革新のスムーズな推進をサポートすることである。これにより、ハイセンスは市場ニーズに合わせた製品開発を迅速かつ効果的に行い、競争力を維持・向上させることができる。R&D サポートセンターの存在は、ハイセンスの研究開発体制を強化し、製品と技術の革新を推進するために重要である。

2.R&D 従業員を対象にする奨励制度

ハイセンスは、R&D への積極的な投資を通じて知識資産を獲得し、技術優位性を強化することで著しい成果をあげてきた。ハイセンスは、技術面において R&D システムを構築し、世界的な人的資源を活用することで、技術研究開発の能力を強化している。研究者たちは多くの新製品の開発に取り込んでおり、特に光接続ネットワーク技術では 8 年間にわたり世界トップの地位を維持している。研究開発者は企業の競争力を支える重要な存在であり、ハイセンスは、その重要性を認識し、優秀な人材を集めることに力を入れている。ハイセンスは人材を重視する経営理念に基づき、研究開発者のための特徴的な施策や制度を構築している。具体的な取り組みとしては、以下のようなものがある。

(1) 技術革新体制の構築

ハイセンスは、1995 年に国家級の技術センターとして中央政府から認定を受けた 2 年後に、ハイセンスは研究開発者の意欲を更なる喚起するために「ハイセンス R&D 管理制度（中国語：海信研发工作纲要）以下、「管理制度」」を導入した。「管理制度」は「技術立社、100 年企業作り」という経営理念に加え、R&D の基本政策、R&D のモデル、R&D の保障施策、技術革新の管理体制、技術革新のモデル等で構成されている。この「管理制度」の構築により、研究開発者は自ら研究したい課題を設定し、組織から推薦され、最上層の科学技術委員会で認定されることで、自身の研究に没頭することができる。また、研究成果を促進するためのインセンティブ・システムとも言える。この制度によって、研

究開発者は自主性を持って研究課題を選び、研究に専念することができる。さらに、認定された研究プロジェクトに取り組むことで、研究者のモチベーションが高まり、研究成果の創出につながると考えられる。ハイセンスは、このような「管理制度」を通じて、研究開発者の能力を引き出し、研究の成果を最大化することを目指している。この制度の下で、研究開発者は自由な環境で創造的なアイデアを追求し、技術革新を推進している。

(2) R&D プロジェクト組織

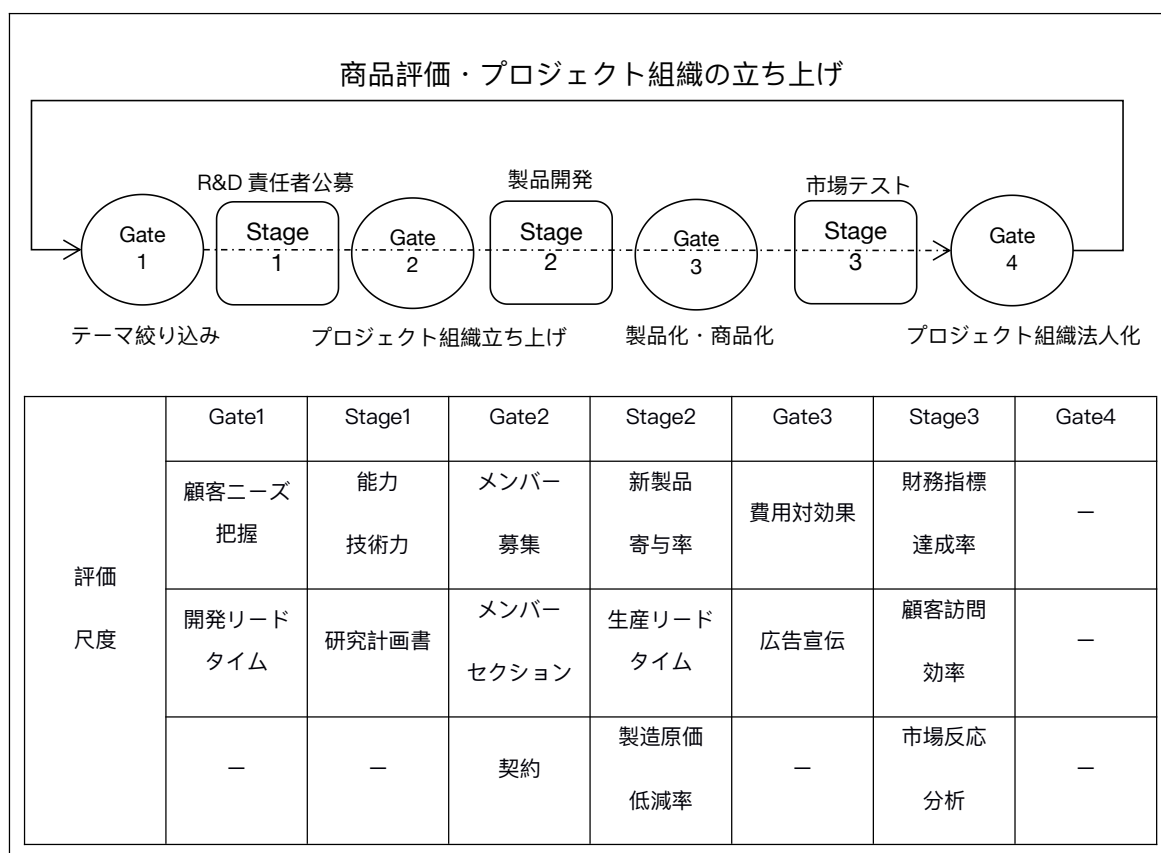
長廣らは R&D に関する様々な視点から研究を行った（長廣 [1996] pp.39-45; Bigwood [2004] pp.38-42; Coor [2001] p.200; Clausing [2002] pp.1-9; Bunch and Schacht [2002] pp.48-56; Clark and Wheelring [1992] pp.9-28; Kaplan [2004] p.134）。これらの研究は、R&D の集合的なプロジェクトプラン (Aggregate Project Plan: 「APP」と称する) および R&D 業務の特性を含む製品開発フレームワークと新製品開発プロセスを提案した。APP は、企業の製品開発ポートフォリオが含むべきプロジェクトのタイプや時間に基づき、プランを確立することを目指した。また、一つの新製品開発に焦点を当てた研究では、プロジェクト・セットリックのアプローチが適用されることがある。Cooper (2001) は企業の製品開発プロセスにおいて、それぞれの製品ごとにテーマの選択、探索、R&D、市場化テスト、市場投入、というステージ、ゲートの概念を提唱した。(Boer [1999] p.21; Godwener [2004] p.200) は、Cooper のステージ・ゲートの概念は、企業の R&D に大きな影響を与え、世界中の多くの企業で採用されていることを述べた。ハイセンスでは、新製品開発を行うための R&D プロジェクト組織をみておこう。「新製品開発」は「技術で産業を孵化する」というシステムに基づき、技術研究所の設置、人材蓄積、研究所法人化の三つのステップが含まれる。ハイセンスのステージ・ゲートは(図表 7-9) に示されることができる。

ハイセンスにおいて、新製品開発から組織法人化までのプロセスについては、ほぼ Cooper のものと大差ないと言える。各ステージごとにその評価が行われ、合格すれば、ゲートを通過し、次のステージに進むことができる仕組みである。具体的に次のように纏められた。

まず、R&D 計画（「863 計画」、本社と子会社の各研究計画）や顧客からのニーズ情報が入ると、R&D プロジェクトの責任者を公募する。公募者たちは「科学技術委員会に研究計画書（中国語：项目建议书）」を提出し、合格すると R&D プロジェクト組織の責任者になり、その新製品の R&D からプロジェクト組織の法人化までに責任を担当する。ハイセンスでは、プロジェクト組織の責任者は、新製品の経営者と見なされている。また、

このような R&D プロジェクト組織の構築により、R&D 従事者の研究意欲を引き出し、人材を活用する取り組みが行われている。同時に、新しい顧客ニーズや新製品のアイデアを発見し、事業化することが競争優位の源泉となっている。これらの取り組みは、新たに設立された R&D プロジェクト組織によって実現され、その役割を再評価されている。

図表 7-9 ハイセンスのステージ・ゲートと評価の関係図



出所：門田安弘（2001）p.345；Cooper（2001）p.130 をもとに、聞き取り調査の内容に加え入れたもの、筆者作成。

また、ハイセンスのステージ・ゲートにおける業績評価尺度の認識は、主観的な要素が入り込む余地が大きいという問題もある。門田（2001）は、個々の事業に対して以下の手順を提案した。

- ①事業プロセスを価値連鎖に従って職能別に大きなプロセスに分解し、個々のプロセスごとに主要なコスト項目や収益項目に対して影響を与える要因を列挙する。
- ②各要因の中から事業価値の向上への影響度の大きなものを選択する。

③さらに、階層別・部門別の業績詳細な評価尺度となる KPI (Key Performance Index) ないし KPM (Key Performance Measure) に分解する

この手法によれば、各部門の管理者は R&D プロジェクトの展開段階において、業績評価尺度の目標を達成することで、R&D プロジェクト組織の法人化に転換することができると考えられる。この手続きによって、業績評価尺度の客観性を高め、主観的な評価要素の影響を減らすことが期待される。

本節では、企業や R&D プロジェクト組織のライフサイクル上の位置の違いに踏み込めなかった。現代の多品種少量生産に特徴があるマーケットインの経営環境では、新製品の開発において顧客が販売価格の導権を握っていることが一般的である。企業が競争優位性を構築し持続的成長を実現するためには、多くの場合、製品開発のコストマネジメントに注力する必要がある。そのため、特に R&D プロジェクト組織が業績目標を達成するうえで、コストマネジメントの重要性が増しており、R&D のステージ・ゲート全体にわたって経営資源を効果的に活用することが求められている。以上のような状況から、R&D プロジェクト組織は経営資源の有効活用を重視し、コストマネジメントに取り組むことが重要である。これにより、開発コストを最適化し、効率的なプロジェクト遂行を実現することができる。

第 4 節 本ケースに関するまとめ

以上、本章では取り上げた中国の家電大手企業ハイセンスの R&D システムと HRM に関連する分析を行った。ハイセンスの成功は、独自の R&D システムの構築による総合競争力の向上が欠かせないということを示している。筆者は、中国の家電企業が独自の R&D システムの構築に積極的な投資を行うべきだと考えている。また、これまでのハイセンスの成長と発展においては、R&D が重要な原動力となってきた。しかし、他にも様々な要因が存在することは認識しておく必要がある。ただし、重要な点は、R&D に重点を置き、R&D 従事者をサポートするための HRM が構築されたことも重要な要因の一つと考えられる。企業ごとには異なる経営資源や競争優位性の構築プロセスを選択する必要がある。ハイセンスは、激変している経営環境に適応し、企業規模を拡大し続けている。ほかの中国の家電企業もハイセンスの躍進ぶりを見て、その企業の成功の道を研究する必要があると思う。特にハイセンスのような R&D 従事者の高いモチベーションを高く維持する仕組みや技術革新意欲を起す力などを真剣に学ぶ必要があると考えられる。

一方、周厚健氏は、就任後、独自の R&D システムを構築し、優れた技術者を大量に採用し、大量の経営資源を R&D に投入してきた。その結果、「技術導入⇒消化・吸収⇒技術革新⇒高い利益率達成⇒優秀な人材の確保⇒高水準の R&D の維持⇒継続的な技術革新⇒更なる企業の成長・発展」という好循環が生まれていると評価されている。

7.4.1 企業実態調査に基づく分析

ハイセンスでは、HRM システムにおける多様化（インセンティブ・システム）と規範化（規定）の課題を指摘している。特に、後者については、制度整備が不十分であり、職場環境を提供する際に従業員の流動率が高くなると指摘している。P さんは次のように述べている。

「当社における課題は、インセンティブ・システムの多様化と規範化の問題である。企業内の調査によると、多くの従業員は、多様なシステムの提供を望んでいる。さらに、年代によって求めたい要求が異なる。具体的には、20 代の従業員は運動型の賃金を求め、30 代の従業員は、昇進・昇格の機会を、40 代の従業員は、中長期インセンティブに関心を持っている。当社が従業員の欲求を満たすために、様々なインセンティブ・システムを構築している。特に、R&D 従事者の育成と確保に力を入れている。また、中国企業における人材（特に若年の従業員）の流動性は高い傾向があるが、当社ではそれが比較的低い。これは、当社が構築したインセンティブ・システムとの関連が強いと考えられる。当社のインセンティブ・システムのパターンが一言でいうと「混合型（システム）」と考えてよい。」

先述のように、「改革・開放」の影響により、ハイセンスでは国家と企業、企業と従業員の利益分配の関係が見直され、多様な人事制度が導入された。その結果、“事業留人、待遇留人、文化留人”という三位一体の人事制度が実施されている。ハイセンスは、企業組織目標を達成するために創造的な人材を採用し、適切な業績評価システムを構築し、従業員の創造性を認めることで活性化させ、報酬システムを作ることで長期的なキャリア目的と企業の将来の目標を一致させることを重視している。つまり、ハイセンスは、R&D のイノベーションと創造性を通じて新製品やサービスを開発し、市場に提供するための人的資源を効果的にマネジメントしている。人的資源は、企業組織の最も重要な経営資源であり、四つの経営資源であると、ヒト、モノ、カネ、情報の中で、限られたカネやモノ、情報を動かすのは紛れもなく人的資源である。人的資源にも数的な制約があるが、潜在能力という無限の可能性が秘められている。企業組織の構成要員の個々の能力を最大限に引き出し、それを集結させることで企業の競争力を最大化することができる。反面、人的資源の潜在能力が自然が発揮されるわけではない。個々の潜在能力を最大限に引き出すために

は、適切な仕組みが必要であり、それが企業における従業員にインセンティブを与える人事制度の構築である。

現在、一元的で画一的な人事システムや従業員に動機づけるインセンティブ・システムは通用しなくなってきた。そのため、私たちはどの方向に進むべきか、どのような人事戦略を取ることができるか、そしてどのようなパターンのインセンティブ・システムを構築する必要があるかを、演繹的に考えていくことが大切であると。先進国企業の構築プロセスを参考にしようとしても、必ずしも正しいとは限らない。演繹的な発想を持ちながら、結果的に従来の方法論に基づいて良い結果を出すこともあり得る。筆者は、企業組織の構成員が共通の価値観を持ち、将来の競争に向けて最適で最善の方法を必死に考えることが非常に重要だと考えている。現在、経営戦略を誤った企業は倒産し、成功した企業も決して未来永劫安泰とはいえないだろう。このような時代において、持続的な成長を支えるためには、最適な人事制度を構築することが必要である。それを行わなければ、他社との競争で生き残ることができない。したがって、自社の状況や目標に合わせて、独自の人事戦略を構築する必要がある。例えば：従業員の多様性を尊重し、個々のニーズや要求に応える人事制度を作り上げることが考えられる。また、従業員の能力や創造性を引き出すための環境を整備し、適切な報酬やキャリアパスを提供することも重要である。さらに、組織全体の共通の目標や価値観を明確にし、従業員の意識を統一するためのコミュニケーションや教育プログラムを実施することも効果的である。

7.4.2 3段階7要素モデルによる分析

①アクセス：企業が自主的に開発した製品は、国際市場でも十分な競争力を示す必要がある。例えば：市場調査機関の Omdia が発表した最新のデータによると、ハイセンステレビの 2022 年第 2 四半期の世界出荷台数シェアは、サムスンに次ぐ 2 位だった。中国ブランドの中で、ハイセンステレビは世界の出荷台数シェアと売上高シェアで 1 位となり、首位を継続している。優れた製品と先進技術が同社の市場における技術・製品の競争力を強化した。ハイセンスの世界的成功は偶然ではなく、ハイセンスの技術力・ブランド力・革新性の反映である。技術力・ブランド力・革新力は、国内市場でもグローバル市場でも通用する。当時のハイセンスは、日本の松下電器から設備ラインや品質管理システムを導入するとともに、自社に適する経営管理手法も選択・導入し、経済の市場化とグローバル化という絶えず激変する市場環境の中で、ハイセンスが競争強化を背景に大規模な組織再編

を展開し、独自の研究開発力や経営戦略を有する事とさらなる生産性と品質を追求するために、2002年にサムスン電子の常務である尹氏を招き TPM (Total Productivity Maintenance: 総合生産管理) と TPI (Total Productivity Innovation: 統合生産性革新) というシステムの導入を検討・決定した。

②適用: グローバル化・デジタル化進展の時代では、人材こそが企業の最重要な無形資産であり、優秀な人材をひきつけ、彼らの最大の価値創造力を引き出すことこそ、企業競争優位性構築の根源である。躍進する中国企業の成功要因は、単なる厳酷な労働管理だけではなく、HRMにおける制度革新が行われていることも決して見逃してはならない。中国企業は、積極的に世界の経営資源を活用し、組織の学習意欲が旺盛で、市場変化対応が俊敏で、新しい技術の導入と先端技術の R&D も迅速である。多くの中国企業は、世界先端の R&D こそまだ無理であるが、先進国企業から生まれた技術を導入・吸収・消化・進化することによって、競争力がある製品を開発され、いわば「換骨奪胎」の能力が優れる。ハイセンスでは、市場競争原理により「社内請負制」といった研究開発プロジェクト体制中心として、様々な人事制度を導入し、研究開発者のモチベーションを高めると共に企業の持続的成長・発展することもできる。

③再構築: グローバル化、デジタル化の影響で大きな経営環境の変化、従来となるプレーヤーを含めた多様な競争の脅威にさらされつつあるなか、企業経営者はかつてなく大きな岐路に立たされている。これまでは、比較的安定的な競争環境、人事制度の多くを人事部門に任せてきた企業も少なかったが、いまや、最適なインセンティブ・システムを構築することは企業の競争優位性に直結する課題となってきた。どのような視点、危機感をもって、自社の進むべき経営方針、経営戦略・事業戦略や人事戦略を定め、社内外の経営資源の活用を行っていくかが、企業の盛衰に決定的な影響をもたらすと考えられる。持続的競争優位の構築とのかかわりで考えると、成果主義は、従業員の挑戦意欲を喚起し、持続的競争優位の構築、企業の持続的成長の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される従業員の個人目標と組織の全体目標への統合を促進するためのインセンティブ・システムと捉えることができる。そのため、ハイセンスは、独自の分層研究開発体制の構築（中央研究開発センター、製品開発センター、研究開発サポートセンター）と「社内研究開発請負制」というシステムを再構築した。

図表 7-10 3段階7要素モデルによる分析

インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル		
3段階7要素モデル		
3段階	7要素	内容の解釈
アクセス (Access)	察知	グローバル経済において持続的な成長を実現するためには、短期的な経営に陥らずに、技術イノベーションの創出能力の成果をグローバルに見える形で証明することが大命題である。ハイセンス社が競争力の源泉となるイノベーションを生み出すためには研究開発体制の改革が必要であると認識した。
	選択	イノベーションは、世界経済や産業の成長を促進するエンジンであると認識されており、日本は、世界で最もイノベティブな国の一つであり、イノベーション創出能力が高いといえる。ハイセンスは、日本の松下電器から設備ラインや品質管理システムを導入すると同時に、自社に適した経営管理手法も選択・導入した。
	アクセス	経済の市場化とグローバル化という絶えず激変する市場環境の中で、ハイセンスが競争の強化を背景に大規模な組織再編を展開し、独自の研究開発力や経営戦略を有することと、さらなる生産性と品質の追求を目指している。そのため、2002年にサムスン電子の常務である尹氏を招き TPM (Total Productivity Maintenance: 総合生産管理) と TPI (Total Productivity Innovation: 統合生産性革新) というシステムの導入を検討・決定した。
適用 (Application)	学習	組織の学習の視点で捉えると、研究開発に従事する従業員の創造的なアイデアや活動は、新しい知識や洞察力を利用して、顧客に支持される新製品や新事業を継続的に市場に提供でき、持続的な企業価値創造が研究開発者による「協創」によって実現される。そのため、研究開発に従事する従業員に高いインセンティブ制度を設計する必要がある。ハイセンスはこの目的を達成するため、「海信研究開発管理制度」を実施し始めた。
	適用	市場競争の原理に基づき「社内請負制」などの研究開発プロジェクト体制を中心に、様々な人事制度を導入することで、研究

		開発者のモチベーションを高めるとともに、企業の持続的な成長と発展を促進することができる。
再構築 (Restructuring)	再学習	ハイセンスの発展に伴い、適合性と適応性を考慮して、導入された技術や経営管理システムを消化・吸収・再学習することにより、研究開発組織体制や価値体系の構築、規範などに修正を加え、組織の目標と個人目標自体にまで疑問を投げかけることができる。その結果、新しい研究開発体制やインセンティブ・システムを確立し、直面している課題の解決を図ろうとすることが再学習により生まれると考えられる。
	改善	持続的な競争優位を構築する観点から考えると、成果主義は、従業員の挑戦意欲を喚起し、持続的な競争優位の構築や企業の持続的な成長を実現するためのインセンティブ・システムと見なすことができる。従業員の個人目標と組織全体の目標の統合を促進し、創造的なアイデアや活動を期待するためのものである。このため、ハイセンスは、独自の分層研究開発体制の構築（中央研究開発センター、製品開発センター、研究開発サポートセンター）と「社内研究開発請負制」というシステムの再構築を行った。

出所：ハイセンス社の企業分析をもとに筆者作成。

現在、中国企業のHRMには変革が求められている。急速に変化する経営環境の中で、企業は常に迅速な対応が求められている。この「変革の時代」において、企業は、人材競争力を新たな形で高める必要がある。ただし、人材競争力を向上させるためには、優秀な人材を採用するだけで不十分である。企業の経営目標の達成を基にしながら、絶えず変化する経営環境変化に対応できるよう、個々の従業員のインセンティブを引き出し、多様な個人の欲求に応える多様なインセンティブ・システムを構築する必要がある。企業のHRMは、この目的のために行われなければならない。また、先進国企業のインセンティブパターンは、各国の企業成長に大きく貢献してきたが、現在の中国の経営環境は先進国企業が直面しているものとは全く異なるものとなっている。そのため、単純に先進国企業のHRMシステムを採用し、一部の制度変更を行うだけでは、中国企業の人材競争力の強化に繋がらない。方向性を誤ることが避けなければならない。必要なのは、中国企業に最適なインセンティブ・システムを構築し、その実行に向けて、インセンティブ・システム

自体をアップデートすることである。これには、企業の文化や風土、企業のあり方そのものを変える必要があり、新たな「中国特有の成功策」を生み出すことにもなる。

前述の通り、中国企業のインセンティブパターンには共通した特徴がある。これらの企業はいずれも経営資源の活用によって市場経済に適応し、急速な成長を遂げた。しかし、R&D 従事者のインセンティブに関しては、単一のパターンではなく、異なるアプローチが取られている。これらのパターンの導入により、企業は短期間で飛躍的な発展を遂げることができた。特筆すべき点として、R&D 従事者のインセンティブにおいて、個人の業績のみを重視するような極端な成果主義のパターンは見られなかった。重要なのは、単純にインセンティブパターンを導入することが問題の根源ではなく、企業が直面している状況とHRMの考え方を考慮し、一貫性のある制度を構築することである。能力開発ならば能力開発、報酬インセンティブならば報酬インセンティブを用いるなど、基本的な仕組みを首尾一貫させなければ人事問題が生じる可能性がある。一つの万能なインセンティブ制度が存在せず、先進国企業からの制度導入に際しては、自社の状況に合わせて取捨選択を明確にする必要がある。なぜなら、先進国企業から学ぶことは中国企業の経営成功にとって重要なことであるが、単に模倣するだけでは自社の実態に合わせた独自の経営システムを構築することはできない。各企業には経営資源の量や質などに異なる特徴を持っており、これらの違いに応じて持続的な成長を達成するための手段も異なってくると、本研究の事例研究では確認された¹²⁵。

以上の事実は、経営資源の活用を通じて新たな人事モデルを切り拓けば、企業の持続的成長にとっては、無限の可能性のあることを明瞭に証明できる。したがって、中国企業は自身の特徴と状況を考慮しながら、独自の経営システムを構築し、持続的な成長を実現するための努力を重ねるべきである。後発企業の事例研究を通じて、経営資源の活用によってインセンティブ・システムの構築過程及び特性が析出されてきた。これらの事例から俯瞰すると、後発企業は、独自の人事システムや経営戦略を創意工夫し、外部の経営資源と既存の内部経営資源を十分に融合させることによって、経営環境の変化に柔軟に対応してきた。

¹²⁵ここでは「他者に学ばない経営者は三流で終わり、他社に学ぶ経営者は二流で終わり、他社に学びながら自社に適応できる独自の経営管理システムを構築した経営者は一流になる」と、頭に浮かんできた。

第8章 事例研究のアセスメント・システム

第1節 アセスメント・システムを構成する指標

本研究で取り上げた三つの事例企業は、先発企業を生産規模、技術力、あるいはグローバルブランド力で凌駕したという点で、キャッチアップの成功事例と位置付けられよう。赤羽（2022）は「キャッチアップとは後発の主体が先発の主体に追いつき・追い越す現象やメカニズムを捉えた概念である。後発の主体が国であれば、一人当たりのGDPやGDPに占める製造業やサービス業の割合といった指標で、キャッチアップの段階を捕捉することができる。一方、後発の主体が産業や企業である場合、追いつきや追い越すの中身を技術力であったり、市場シェアであったり、ブランド力であったりする」と述べた。後発企業にとって、先発企業の経営資源の活用を通じて、自社の競争優位を構築すること、あるいは企業の持続的成長を実現することは本来の目的である。従って、本研究では、先行研究のアセスメント・システムを参考にして、中国企業に特化したインセンティブ・システムの導入効果をアセスメントする際に、R&Dリソース、パテント申請・取得数、新製品開発、ブランド力、マーケットシェアの諸要素をベースにアプローチする。本研究では、これらの要素をベースにして「R-P-S-B-M アセスメント・システム」という名前のアセスメント・システムを提案する。

このアセスメント・システムでは、以下の指標を活用する¹²⁶。

1. R（R&Dリソース）：R&Dリソースの投入と研究開発能力は、後発企業が先発企業を追い抜く上で重要な要素である。この要素では、企業のR&D予算や研究所の設立など、研究開発に対する取り組みが評価される。

2. P（パテント申請数・取得数）：パテント申請数・取得数は、企業が新たな技術を生み出し、その成果を保護するためにどれだけ努力しているかを示す指標である。先発企業を凌駕するためには、独自の知的財産を確立することが不可欠である。

¹²⁶ R&Dリソースについて、R&D従事者数、従事者の学歴構成、R&Dに対する投資額、R&Dセンターの設置状況などを用いる。これらの要素を評価することにより、企業のR&D能力やリソースの活用状況を把握する。R&D成果の活用によって、企業のパテント申請数・取得数、新製品開発の状況、ブランド影響力、マーケットシェアを使って企業の位置付けを裏付ける。これらの指標を使用することで、企業の位置付けや競争力を明らかにすることができる。

3. S（新製品開発）：新製品の開発数や新製品の売上比率など、企業の新製品開発能力を評価する。後発企業が先発企業を追い抜くためには、より革新的な製品の開発が求められる。これは市場での競争力や成長性を示す重要な要素である。

4. B（ブランド力）：企業のブランド価値や顧客の認知度など、企業のブランド力を評価する。強力なブランドは顧客の選択に影響を与え、市場シェアを拡大するのに役に立つ。これは市場での差別化や競争力を構築するために重要な要素である。

5. M（マーケットシェア）：企業の市場シェアや業界内での地位を評価する。これは企業の成熟度や競争力を示す重要な要素である。

これらの要素を総合的に評価することで、後発企業のインセンティブ・システムの導入効果や競争力を把握することができる。また、持続的な成長戦略の確立や改善策の導入により、企業の成長を持続的かつ効果的に促進することが期待される。このような総合的なアセスメント・システムの導入は、後発企業が経営資源を活用し競争力を構築するための重要な手段となり、企業の成長と持続的な競争優位の確立に貢献することができる。三つの事例をめぐるアセスメントの第2節に活用したい。

中国企業の競争力を評価するアセスメント・システムの諸先行研究をサーベイし、中国企業の特性に合わせて本研究に用いるアセスメント・システムの五つの要素と主要指標を整理した。さらに、本研究では、アセスメント・システムとして、企業の収益性、効率性、成長性の評価指標を活用して、海外の経営資源の活用によるインセンティブパターンの有効性を検討するフレームワークを提供していることを述べた。具体的には、売上高と純利益の推移を分析することで、企業の収益性を評価する。売上高の成長率や純利益率の推移を見ることで、企業の収益力の変化を把握できる。また、総資産回転率を用いることで、企業の効率性を評価する。総資産回転率は企業が総資産をどれだけ効果的に活用して収益を生み出しているかを示す指標である。さらに、企業の成長性を評価するために、売上高の成長度合いや総資産成長率、投資活動によるキャッシュフローなどを考慮する。売上高の成長度合いを示し、総資産成長率は企業の総資産の成長度合いを表す。また、投資活動によるキャッシュフローは企業が成長に必要な資金をどれだけ確保できているかを示す指標である。これらの評価指標を活用することで、収益性、効率性、成長性といった側面から企業を評価し、インセンティブ・システムの効果を客観的に把握することができる。

本研究では、図表 5-11、図表 6-1、図表 7-1 を通じてこれらの評価指標を活用して企業の評価結果を示している。これにより、収益性、効率性、成長性の評価を通じて、海外経営

資源の活用による構築されたインセンティブパターンの効果を客観的に検証するフレームワークが提供されている。

第2節 アセスメント・システムに基づく評価と比較

中国企業のインセンティブ・システムの段階的な構築プロセスにおいては、海外経営資源の活用は大きな役割を果たしてきたことが明らかになった。基本的に三つのパターンのキャッチアップ戦略に分けられ、それぞれは二元型、市場連鎖型、混合型である。各パターンの中で、ファーウェイ、ハイアール、ハイセンスは、それぞれのパターンを代表する成功事例として取り上げられた。これらの中国企業は、海外経営資源の活用によって先発企業を追い抜き、競争優位を構築している。この節では、R-P-S-B-M アセスメント・システムを用いることで、各企業のキャッチアップ戦略の効果を客観的に把握することが可能である。図表 8-1 では、各企業の評価結果が示され、主要な評価指標を通じてキャッチアップ戦略の効果が可視化されている。このように、R-P-S-B-M アセスメント・システムを活用することで、企業の競争力を総合的に把握し、海外経営資源の活用がキャッチアップに与える影響を理解することができる。提案された R-P-S-B-M アセスメント・システムは、中国企業の実態に合わせた効果的な評価フレームワークを提供し、持続的な成長と競争優位の構築に貢献することが期待される。このアセスメント・システムを活用することで、中国企業は自社の戦略的な位置をより明確に把握し、さらなる成長と国際的な競争力の向上に向けた戦略的な意思決定を行うことができると考えられる。

図表 8-1 R-P-S-B-M に基づく分析結果

代表事例 アセスメント指標		ファーウェイ	ハイアール	ハイセンス
		二元型	市場連鎖型	ミックス型
R&D リソース	R&D 投資額	1615 億元 売上高の 25.1%	102.4 億元 売上高の 4.21%	21 億元 売上高の 4.55%
	R&D 従事者数	総従業員に占める割合は 2022 年が 55.4%の 11.4 万人	総従業員に占める割合は 2022 年が 22%の 24747 人	総従業員に占める割合は 2022 年が 20.15%の 3232 人
	学歴構成	博士及び科学者: 428 (3.8%)	博士: 121 人 (0.5%)	博士: 45 人 (1.4%)

		修士: 49220 人 (43.2%) (2021 年度)	修士: 4103 人 (16.6%) 海尔智家股份有限公司	修士: 1497 人 (46.3%) 海信视像股份科技有限公司	
	R&D 機関	21 力所	10 力所	23 力所	
パテント数 申請・取得数	申請数	国際	7689 件	5691 件	1218 件
		国内	5863 件	2826 件	-
	取得数	12 万件 特許の価値が業界に十分に認められる 世界最大の特許保有企業の一つ	9.2 万件	1969 件 レーザーディスプレイ技術、世界 のレーザーテレビ業界で最大の 特許保有者	
新製品開発		<p>・名前: HarmonyOS</p> <p>機能: 「スーパーターミナル」「スマートコネクション」「ユニバーサルカード」「パフォーマンス向上」「プライバシー強化」「情報アクセス性」</p> <p>影響: 搭載するデバイスは 3.3 億台を突破</p> <p>・名前: 5G ベースバンドチップ (中国語: 基帯芯片)</p> <p>機能: 高速、低遅延、低消費</p> <p>影響: 独自開発した世界初の商用</p> <p>・名前: 5G テンガンチップ (中国語: 天罡芯片)</p> <p>機能: 高性能、多機能性、信頼性、セキュリティ、柔軟性</p> <p>影響: 高速、大容量、高カバレッジの 5G ネットワークを実現</p> <p>・名前: 『HUAWEI WATCH Buds』</p> <p>特徴: 完全ワイヤレスイヤホンとスマートウォッチが一体化</p> <p>影響: 8 つの海外メディア賞を受賞</p>	<p>・名前: 138L 前開き式冷凍庫 (JF-NUF1) と 153L 前開き式冷蔵庫</p> <p>機能: 収納力や便利性にこだわりながら、省エネ基準達成率を大幅に向上</p> <p>影響: 消費者の需要変化、及び競争力の向上</p> <p>・名前: 「窓用 ルームエアコン(JA-18Y/JA-16Y)」と、「床置型スポットエアコン (JA-SPH25M/JA-SP25Z)」</p> <p>機能: ①30 分間で快適空間、工事不要の簡単設置</p> <p>②移動に便利なキャスター付き</p> <p>影響: 快適性の向上、市場競争と価格</p> <p>・名前: ネビュラエアコン (星云空调)</p> <p>機能: 搭載する独自の「ジェット流均一風 (射流匀风)」技術</p> <p>影響: 風温・風速・風向の 3</p>	<p>・名前: 8K AI 知覚プロセッサ - (Hi-View HV8107)</p> <p>機能: ①ゾーンのパーティション制御と強力な AI 感知能力により、テレビ画像の精細さ、コントラスト、立体感を効果的に改善し、ユーザーは没入感のある映像体験を楽しむ</p> <p>②高速移動する物体の軌跡撮影、肌色改善、ノイズ除去などの細部において、特に驚異的</p> <p>影響: テレビ画質の「制空権」を掌握</p> <p>・名前: 「UX シリーズ」(75V / 65V) と、ハイクラスモデル「U 8K シリーズ」(75V / 65V / 55V)</p> <p>機能: MiniLED と量子ドット技術を搭載することにより画面全体のピーク輝度を高める</p> <p>影響: 4K 液晶テレビの同社最高峰モデル</p> <p>・名前: 110 インチ ULED</p> <p>機能: 先進的な光学システム、</p>	

	<p>・名前: Mate X3</p> <p>機能: 「最高カメラ」と「究極極薄折りたたみスマホ」</p> <p>影響: 現時点で世界最薄クラス</p> <p>・ 名前: MetaERP (Enterprise Resource Planning: 企業資源計画)</p> <p>機能: 業務効率の向上と業務品質の向上</p> <p>影響: ソフトウェアの生産ツールを自主的かつ制御可能な方向に進め、国内ソフトウェア産業チェーンの高品質な発展を推進</p>	<p>つの側面から優しい「自然なソフト風」を復元し、従来の乾燥・冷風・強風の問題を解決</p> <p>・ 名前: 卡萨帝中子 F2 一体型洗濯乾燥機</p> <p>機能: 高級な製品設定である「养护湿洗 (保湿洗浄)」、「空気洗 (エアウォッシュ)」などと組み合わせて、洗濯と乾燥、およびケアを一体化</p> <p>影響: 初の 3D 乾燥技術により、乾きにくさと通気性の問題を解決し、最終的により高いレベルの衣類処理効果を実現</p>	<p>卓越した画像処理</p> <p>影響: 業界を牽引するディスプレイ技術が評価され、CES 2023 イノベーションアワードを受賞</p>
<p>ブランドカ</p>	<p>・ 「2021年、世界で最も価値あるブランド・トップ10」 21位</p> <p>・ 「2022年、世界で最も価値あるブランド・トップ10」 9位</p> <p>・ 「2022年世界で最も価値のある通信インフラブランド・トップ10」 1位</p>	<p>・ 「2019年 BrandZ の最も価値のあるグローバルブランドランキング TOP100」 ハイアールが唯一の IoT エコシステムブランドとして格付けされ、89位</p> <p>・ 「2020年 BrandZ の最も価値のあるグローバルブランドランキング TOP100」 ハイアールが再び唯一の IoT エコシステムブランドとして格付けされ、68位</p> <p>・ 「2022年の大型家電・ブランド別世界販売台数シェア」で14年連続・世界首位の認定を獲得</p>	<p>・ 「2021 Top 50 BrandZ Chinese Global Brand Builders Ranking Report」 リストで7位を獲得し、家電業界では1位</p> <p>・ 「2022 Top 20 Chinese Star Brands in Emerging Markets」 リストで8位、家電業界では1位</p> <p>・ IPSOS による 2019年～2021年の調査データによると、ハイセンスのブランド資産価値は3年間で54%増大し、ハイセンスのブランド知名度は業界トップにランク</p>
<p>マーケットシェア</p>	<p>・ 5G 基地局の世界シェア1位 (42.6%)</p>	<p>・ 「冷蔵庫: 15年連続 (2008年～)」</p>	<p>・ 市場調査機関の Omdia が発表した最新のデータによると、ハイセンステレビの2022年第</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・折り畳みスマホが47.4%で、中国市場の2位 	<ul style="list-style-type: none"> ・「洗濯機：14年連続（2009年～）」 ・「冷蔵庫：12年連続（2011年～）」 ・「ワインクーラー：13年連続（2010～）」で世界首位 	<p>2四半期の世界出荷台数シェアは、サムスンに次ぐ2位だった。中国ブランドの中で、ハイセンステレビは世界の出荷台数シェアと売上高シェアで1位となり、首位を継続</p>
<p>纏めと評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・閉鎖的な技術環境から脱出して、基礎研究の成果による特許ポートフォリオの構築を通じて、次世代通信技術における自主開発の優位性 ・特許取得は企業の研究開発の成果を保護するだけでなく、他の企業との競争においても優位性を持つ ・自社の技術力を強化し、独自の技術や知的財産を確保することで、先発企業に追いつく ・限界点：米国を中心とした多くの国で規制の対象となった。これにより、特に米国の企業との協業や技術移転が困難になり、研究開発に制約が生じる ・評価：本研究で提示したアセスメント指標によると、ファーウェイは基礎研究を通じて先端技術の探求に取り組んでいると同時に応用への転換にも注力している。基礎研究の成果を製品やサービスの開発に生かし、市場での競争力を高めることを目指しているR&D型企業 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的対外的投資を通じて、先進的な海外経営資源へアクセス ・外国技術導入→中国市場知名度の高まりによる中国側発言力の向上 ・グローバルなネットワークを活用することで、地域ごとの市場ニーズや技術動向を把握し、製品開発に反映させる ・他の企業や大学、研究機関との連携や協力をを行い、共同研究や技術交流を促進し、外部のアイデアや技術を取り入れることで、革新的な製品やサービスの開発を推進する ・限界点：基礎研究の部分か弱いことで、革新的な技術を維持し続けることは困難 ・評価：本研究で提示したアセスメント指標によると、ハイアールは積極的に応用研究に取り組み、その成果を製品やサービスに活かし、迅速に市場に展開することにより、市場競争において優位性を確保。総合的に見ると、ハイアールは応用研究開発に力を入れているR&D型企業 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術導入→技術消化・吸収→基礎研究技術の備え→自主開発 ・基礎研究開発の成果を基に、より実用的で市場に適した製品や技術の開発に焦点を移す ・積極的なグローバル展開で先行（ミニLEDバックライトと量子ドット技術、新開発の低反射倍速XDRパネルを組み合わせた、独自設計の“ダイナミックXディスプレイ”を採用したテレビ） ・自主開発の強化→海外市場依存度の高まりによる中国製品の競争力の向上 ・限界点：研究開発投資の欠如、技術的な制約 ・評価：本研究で提示したアセスメント指標によると、ハイセンスは、基礎研究からの脱皮を達成し、応用研究に注力することにより、独自の技術や製品を開発し、市場での競争力を向上させることを目指す。総じて、ハイセンスは、基礎研究開発から応用研究開発への脱皮段階のR&D型企業

出所：各種資料をもとに筆者作成。

したがって、三つの事例企業は、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パターンがR-P-S-B-M アセスメント・システムの主要要素を用いて比較した。以下では、各企業のインセンティブパターンについてのまとめと評価を行う。

1. ファーウェイ（二元型）

ファーウェイは、長年にわたって基礎研究と先端技術の探求に積極的に取り組み、新しい技術の開拓を行い自社の技術力を強化している。基礎研究の成果を追求する姿勢は、次世代通信技術などの分野でのリーダーシップを確立する上で重要な要素となっている。また、基礎研究の成果を製品やサービスの開発に活かすことで市場での競争力を高めるよう努めている。さらに、持続的な成長と競争優位を追求し、独自の技術や知的財産を確保することに重点を置いている。これらの特徴により、ファーウェイはR-P-S-B-M アセスメント・システムにおいて、R&D リソース、パテント申請・取得数、新製品開発、ブランド力、マーケットシェアの各要素において高い評価を受けている。ファーウェイの戦略的なアプローチは、中国企業が海外経営資源の活用を通じてキャッチアップを成功させる一つ事例として注目されている。その結果、同社はグローバルな市場での地位を強化し、技術分野でのリーダーシップを築いている。ファーウェイの成功は、他の企業にとっても参考となると思われる。

2. ハイアール（市場連鎖型）

ハイアールは応用研究に力を入れることで、自社の技術力を強化し、持続的な成長を追求している。製品やサービスの開発を通じて、先進的な技術を取り入れることで、市場での地位を向上させている。また、顧客との密接なコミュニケーションを通じて、市場ニーズを的確に把握し、新たな技術への投資にも積極的に取り組んでいるとされている。ハイアールのインセンティブパターンは、ブランド力とマーケットシェアにおいて高い評価を受けているが、R&D リソースや新製品開発においては改善の余地があるとされている。

総合的に見ると、ハイアールは応用研究に力を入れている R&D 型企業であり、自社の技術力を強化しながら市場競争において優位性を確保していると評価される。これにより、中国企業が海外経営資源の活用を通じて競争力を高め、キャッチアップを成功させる事例として注目されている。ハイアールの成功は、中国企業の持続的な成長と競争優位の追求に対して示唆を与える重要なケーススタディとなっている。

3. ハイセンス（混合型）

ハイセンスは基礎研究から応用研究への脱皮段階にある R&D 型企業として位置付けられる。応用研究は、基礎研究の成果を実際の製品やサービスに結びつけるための段階であり、市場での需要に合致した製品開発が行われる。ハイセンスは、この脱皮段階において、より効果的な研究開発プロセスを構築することで、製品の開発スピードと品質の向上を図り、競争力を高める戦略をとっている。また、ハイセンスは、技術力の強化と市場での差別化を両面から進めている。技術力の強化においては、R&D リソースや新製品開発に取り組み、競合他社との差異化を図っている。一方で、ブランド力とマーケットシェアの向上を通じて市場での競争力を高める方針も持っている。ハイセンスは、R-P-S-B-M アセスメント・システムにおいて、多くの要素で高い評価を受けており、バランスの取れたインセンティブパターンを持っていると評価される。

総じて、これらの中国企業の成功例は、キャッチアップ戦略と R-P-S-B-M アセスメント・システムの有効性を示している。今後は、R-P-S-B-M アセスメント・システムのさらなる発展や改善にも注目が必要である。新たな評価指標や企業の特性に合わせたカスタマイズが行われることで、より精緻で実践的な評価が可能となる。また、他の中国企業にも同様な評価フレームワークが適用されることで、産業全体の競争力向上に寄与することが期待される。これにより、中国企業はより競争力のある地位を確立し、持続的な成長と国際市場での成功を達成できると考えられる。

本研究では、各パターンの代表事例企業を対象に、三段階 7 要素モデルをもとに分析を行い、それぞれのパターンの優劣評価と差異分析を行う。また、中国企業のインセンティブ・システムの構築は海外経営資源の活用とキャッチアップ戦略との関連性も考察した。この分析の結果、それぞれのパターンにポジティブな役割とネガティブな要素があるが、存在することが明らかになった。一方で、三つのパターンは最終的には共通の方向に進んでいくと考えられる。それは、海外経営資源の活用によってインセンティブ・システムを構築し、競争優位を獲得することにある。しかし、これらのパターンにはいくつかの限界も存在する。例えば：一つのパターンにのみ依存することは、企業の持続的な成長には不十分であると言える。また、経営資源の活用には限界があり、企業の発展段階に応じた適切な要素の選択が必要である。さらに、本研究では、特定の事例企業を対象に分析を行なったため、一般化できる結論を導くことが難しいと言える。中国企業のインセンティブ・

システムの構築には、企業の特定の状況やリソースに合わせた独自のアプローチが必要である。

以上の点を考慮すると、インセンティブ・システムの構築においては、パターンの選択や組み合わせの柔軟性が重要である。また、他の要素や戦略との統合も考慮する必要がある。例えば、技術革新、人材の育成、市場拡大戦略などをインセンティブ・システムに統合することで、より総合的な競争力の向上が期待できると考えられる。さらに、今後の研究では、より多様な事例を含めた比較研究を行うことで、より一般的な結論を導くことができるかもしれない。中国企業の成長においては、グローバルな競争環境や経済の変化にも対応しつつ、継続的な評価と改善が必要であることを考慮して、インセンティブ・システムの構築を進めることが重要である。

終章 総括と今後の課題

本研究では、先行研究の成果を継承しつつ、その不足点を補完し、中国企業に適用可能な独自の分析モデルを構築した。具体的には、先進国企業のインセンティブパターンを考察し、中国企業のインセンティブパターンを類型化した。また、企業調査の内容に基づいて代表的な事例企業を3社分析し、それぞれのインセンティブ・システムの構築プロセスを概観してきた。

本研究は三部構成で展開された。第一部では、先行研究で提案されたインセンティブ・システムの構成要素や経営資源活用の分析モデルを紹介した。第二部では、先進国企業の代表的なインセンティブパターンを考察し、それを参考にして中国企業のインセンティブパターンを類型化した。第三部では、取り上げた事例研究により、基本パターンとされる代表的な事例企業を分析し、構築されたモデルの妥当性を確認した。また、本研究では、中国の調査企業による最新の調査結果を分析し、さらにオンライン方式でインタビュー調査を行った。その議論と分析の経過は、以下のように纏めることができる。

(1) 先進国企業のインセンティブパターンと中国企業のインセンティブパターンの構築過程の違い

先進国企業の HRM の形成について、産業革命は非常に重要な役割を果たした。産業革命の進展に伴い、機械投資と労働者雇用が増加した。同時に、労働者の行動意欲や部門の専門化なども進展した。特に、労働者の生産性を向上させるためには、体系的な労働管理と科学的な人事管理は重要な役割を果たした。経営資源理論や人的資源理論などの諸理論の発展と拡張により、代表的なインセンティブパターンが形成されてきた。

一方、先進国の企業と比べて、現代の中国企業は約 40 年の歴史しか持っておらず、発展段階や企業規模、組織能力などで先進国企業に比べて遅れをとっていることがある。現代の中国企業の HRM は、社会主義市場経済における企業制度改革の一環として進化してきたが、理論的な進歩や人事手法の進化は徐々にではなく、中国政府の主導による変革として行われてきた。しかし、制度上の欠陥や人事部門の責任者の知識や経験の不足などの問題により、人事制度改革が期待通りに進まず、従来の人事業務が主要な業務として継続され、インセンティブ・システムが本来果たすべき戦略的な役割を果たせていないことがある。また、先進国企業のインセンティブパターンは中長期で実施されているのに対し、中国企業の事例では明らかになった違いがある。この点に関しては、本研究の第 3 章では、先進国企業の代表的なインセンティブパターンの分析を通じて検証された。

(2) インセンティブ・システムと企業パフォーマンスの統一

中国企業は、経営資源の有効活用プロセスによって企業の持続成長が促進され、R&D への投資や適切な人事制度の構築などの条件整備を通じ、先進国企業に対抗できる競争優位性を獲得することが可能であるが示されている。現在、中国企業は自身に適したインセンティブ・システムを、先発企業の経営資源活用に基づいて構築してきたことが証明されている。また、業績成果を通じて、中国独自のインセンティブ・システムの構築による企業経営が競争優位性を持つことを実証的に確認されている。これに関しては、事例企業の分析からも検証された。

(3) インセンティブの基準と結果の統一

適切なインセンティブと公正かつ客観的な評価は、あらゆる組織においても重要である。これらが欠如している場合、企業組織は期待される行動意欲や高いモチベーションを実現することが困難である。組織におけるインセンティブと評価の基準が適切に設定され、結果が統一されている場合、従業員は自身のパフォーマンスを向上させるための明確な目標を持つことができる。これにより、従業員は自己成長やキャリアの発展に向けて積極的に取り組み、組織の目標達成に貢献する。さらに、適切なインセンティブと公正な評価が結

果の統一につながると、組織内の個人やチームが協力し、共通の目標に向かって取り組むことができる。結果として、組織のパフォーマンスや成果が向上し、競争力が高まることが期待される。

(4) 先行研究に対する突破性

本研究で取り上げた事例企業の分析から、中国企業の HRM におけるインセンティブ・システムの構築プロセスには、「アクセス⇒適用⇒再構築」という明確な構築プロセスが存在することが明らかにされた。この構築プロセスは、先行研究で言及される「技術導入⇒技術吸収⇒改良⇒技術体化」という技術学習の段階論と一見類似しているが、本質的に異なる。なぜなら、本研究ではインセンティブ・システムの構築プロセスの各段階に潜む形成要素を明らかにし、形成要素だけでなく各段階の因果関係まで究明した点が異なる。つまり、本研究は中国企業の HRM におけるインセンティブ・システムの構築プロセスを体系的に説明した。先行研究とは一線を画している。これにより、インセンティブ・システムの構築プロセスに関わる要素や段階の関係性をより詳細に理解することができる。本研究によって明らかにされた中国企業のインセンティブ・システムの構築プロセスは、実際の企業経営において有益な知見を提供する。これに基づいて、中国企業はより効果的かつ効率的なインセンティブ・システムの構築に取り組むことができる。さらに、本研究の結果は、他の新興国企業においても応用可能であり、インセンティブ・システムの構築プロセスに関する理解を深める上で貢献できると考えられる。

1. 仮説検証の結果

本研究の序章で設定した三つの仮説をこれまで理論的考察および事例企業の分析によって検証できた。三つの事例分析を通して、次のような仮説の検証ができる。

仮説 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。」

検証: 中国製造業企業は、グローバルな市場において競争力を持つためには、先進国の企業と同様効果的なインセンティブ・システムを導入することが重要である。効果的なインセンティブ・システムによって、優秀な人材の獲得・育成や生産性向上が可能となり、競争力の強化に繋がるとされている。先進国企業のインセンティブ・システムをベースにす

ることで、「後発の利点」を生かしつつ、競争力を高め、企業の戦略目標を達成するための有効な手段となると考えられる。本研究で取り上げた三つの事例の中でファーウェイは、先進国企業の管理制度を参考にしつつ、独自の管理制度を構築してきたことが示されている。ハイアールは、日本企業のインセンティブ・システムの構築を学習しながら、ポテンシャルの高い従業員に適切なチャンスを与えられ、その成果を報酬で評価する「市場連鎖主義管理」システムを導入した。そして、ハイセンスは、日本の松下電器から設備ラインや品質管理システムを導入すると同時に、自社に適した経営管理手法も選択・導入した。

これらの事例から、中国の製造企業が先進国企業のインセンティブ・システムを参考にし、適切なカスタマイズを行いながら自社の競争力を高める努力をしていることが伺える。先進国企業のノウハウを取り入れつつ、「後発の利点」を最大限に生かし、グローバルな市場で成功するための戦略的アプローチを採用しているとされている。したがって、仮説1は支持されると考えられる。

仮説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。」

検証: この仮説を検証するために、本研究の事例企業が挙げられる。ファーウェイは先進国企業から IPD 体制 (Integrated Product Development:統合型製品開発) と ISC 体制 (Integrated Supply Chain:統合型サプライ・チェーン) の導入を決定した。しかし、それだけを単純に複製するのではなく、自社の経営環境に合わせて IBM と PWC (プライスウォーターハウスクーパース: Price Waterhouse Coopers) から財務システムの導入を行い、ドイツ国家応用研究院 (FHG) ギャラップ (Gallup) 、NFO-TNS などから先進的な管理理念や品質管理システムを導入した。ハイアールは、「OEC 管理モデル (Overall Every Control and Clear) : テーラー主義の科学管理の中国本土応用」と「動態段階転換制度」を検討・採用することを決定した。これらの導入は、先進国企業の手法を一概に複製するのではなく、自社の状況に合わせて適切な要素を組み合わせることで独自を持たせている。ハイセンスは、2002年にサムスン電子の常務である尹氏を招き TPM (Total Productivity Maintenance: 総合生産管理) と TPI (Total Productivity Innovation: 統合生産性革新) というシステムの導入を検討・決定した。これは、日本企業の先進的な手法を導入しつつ、

自社に合った経営管理手法を選択していることが示された。これらの事例から、中国企業が単純に先進国企業のインセンティブモデルを複製するのではなく、自社の経営環境に合わせて適切な要素を選択・融合させることで、独自のインセンティブ・システムを構築していることが確認された。中国企業ならではの独自性が特徴づけられることで、より効果的なインセンティブ・システムの構築に成功していると言える。したがって、設定した仮説Ⅱは検証内容により支持されると言える。

仮説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。」

検証：本研究で取り上げた事例企業をみると、それぞれがこのサイクルを実践している。先進国企業の成功事例を学び、企業の発展段階に応じて適切な要素を選択・融合させ、そして、継続的に改善を図ることで、独自のインセンティブ・システムを築いてきたことが確認された。このようなサイクルを実践しており、それによって、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ことが確認された。このサイクルを継続的に実践することで、中国企業がグローバル競争において競争優位性を獲得し続ける可能性が高まると言える。したがって、第5章、6章、7章の事例分析を通じて、仮説Ⅲは支持されると考えられる。

本研究では、中国企業の競争力が世界的に注目される要因として、労働力の安さだけでなく、経営革新によるHRMなどの要素が挙げられることを指摘した。中国企業は、世界の先端企業に対抗する意欲とダイナミックな性格を備えており、独自のHRMモデルが形成されつつあることを述べた。具体的には、ESOP、市場連鎖による報酬インセンティブ、成果主義に基づく人事評価、末位淘汰、戦略的人材育成など、中国特有の要素が見られると説明した。また、テイラーズム主義から派生した厳酷な労働管理の要素も存在するが、同時に従業員のモチベーション向上を図るための制度的な革新も確認されている。また、本研究は、HRM、特にインセンティブ・システムの先行研究の成果を踏まえながら、下記の四つの側面からこの研究分野の不足を補填し、本研究のオリジナリティと意義について、以下のように纏められる。

(1) 自主調査

企業内部の関係者へのアンケート調査やオンライン形式のインタビュー、内部データの収集と分析、会社の公開情報や報告書の研究などの自主調査が行われた。これらの調査方法を通じて、事例企業における人事施策の実態や評価を把握することができた。

(2) 代表的な事例の比較と影響の考察

三つの代表的な事例の比較を通じて、各パターンのインセンティブ・システムの導入・消化・吸収から自社への適合・適応を検討し、独自のシステムを構築することで企業の発展に与える影響を考察した。

(3) 3段階7要素モデルの活用

3段階7要素モデルを用いて代表的なケース・スタディと企業調査・検証を行った。最も重要な成果は、キャッチアップ戦略の視点から中国企業におけるHRMのインセンティブ・システムの構築プロセスを体系的に解明した。事例企業の分析を通じて、構築プロセスや各要素の関連性を明らかにした。

(4) 経営資源の独自活用と競争力向上

多くの中国企業は、先進諸国企業からの経営資源の提供や既存の内部経営資源との組み合わせに留まり、それを「発展」させることは至っていない。しかしながら、本研究で取り上げた事例企業は、導入された経営資源を蓄積し、組み合わせながら学習を重ねることで、自社の競争力を高め、独自かつ強力なインセンティブ・システムを実現することに成功した。この点は、本研究において検証された。

以上のように、本研究では、中国企業におけるHRMのインセンティブ・システムの構築プロセスを改名するために、自主調査や代表的な事例の比較、3段階7要素モデルの活用などを行なった。これにより、経営資源の独自活用と競争力向上に関する洞察を提供した。ただし、無論、単一の産業のみの事例からは一般的な結論を導くことができない。しかし、少なくとも、本研究は提案した分析フレームワークに基づき、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムが経営資源の活用により競争優位性を構築し、その後の企業パフォーマンスに影響を与えるという仮説を整合的に実証する結果を得た。また、提案した分析フレームワークは、中国企業が経営資源の活用により競争優位性を構築するための行動を説明するうえで追加的な貢献をする可能性があることを示した。筆者は、これまでのHRM論・インセンティブ論・経営資源論の理論的枠組みを尊重しつつ、中国企業の個性（企業規模、組織能力・発展背景など）をより考慮した分析が重要であると主張している。

2. 本研究の結論と示唆

これまで中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムに関する諸問題を検討してきた。今後、企業のシステム構築においては、中国独自の特有な状況を考慮しながら検討しなければならない。そうしなければ、より理想に近い成果を得ることは難しいであろう。例えば：中国企業HRMにおけるインセンティブ・システムの構築には、国によって異なる文化的背景や経済発展段階が異なるため、異なる経路を選択する必要がある。つまり、中国特色のインセンティブ・システムの基本方向性やパターンの選択には強い経路依存性があると考えられる。しかしながら、企業経営においては課題が尽きることはなく、インセンティブ・システムについても絶え間もない改善が求められる。インセンティブ・システムの構築は、すべての企業にとって重要な経営課題であり、その重要性は理解できても、どのように構築していくかが難題であるからである。国や時代によって企業のインセンティブ構造は異なるだけでなく、それによって経営者に期待される良質な経営行動の取り組み方も異なる可能性がある。

企業のインセンティブ・システムの構築には、多様性が重要であるが、多様性のための多様性であってはならず、より多様な視点を持ち、構築上の問題点を理解することが重要である。現在の市場や政策の変動が激しい経営環境の中で、経営不振に苦しむ企業が存在する一方で、ファーウェイ、ハイアール、ハイセンスのような「好業績・持続的成長」を実現している企業も続出している。同じ時代背景、同じ経済政策、同じ経営環境、同じ市場環境の中で、成功企業と失敗企業が分かれてくる理由は、どこにあるのであろうか。本研究の事例分析を通じて、これらの成功企業は、積極的に先進国企業の先進的なHRM理論と実践を導入しながら、自社に適した人事モデルを築き、独自の企業文化を醸成していることが確認された。成功企業は、先進国企業の経営資源やノウハウを活用しながら、自身の特性や競争環境に適したインセンティブ・システムを構築している。これにより、従業員のモチベーションやパフォーマンスを高め、持続的な成長を実現している。本研究の成果からは、企業のインセンティブ・システム構築においては、単に他社の模倣や一般論に頼るだけでなく、自社の特性や競争環境を考慮し、独自のアプローチや企業文化を築くことが重要であることが示された。キャッチアップの視点から、中国企業が成功するためには、適切なインセンティブ・システムを構築し、持続的な成長に向けた努力を続けることが必要である。

一方、多くの中国企業は、業績の向上に焦点を当てて一方で、本来の事業活動が目指すべき事柄を失念しているかのようである。過去、中国企業は、先進国企業のシステムを学び、それを元に中国特有のシステムを構築してきた。しかし、先進国企業の人事システムを導入した企業は、導入後に問題点が浮き彫りになることもある。例えば：天津にある電気設備有限公司は、トヨタ生産方式を導入したが、管理者が生産システム改革に対する認識・意識が低いし、全員参加の改善と学習を進める仕組みが不足している。リードタイムの短縮を最終目標とする一連の手段や、持続的な改善と学習のための組織づくりといった条件が中途半端ままであった。また、山東省にある機械加工有限公司は2000年代前半に成果主義を導入し、その一環として年功制報酬システムを廃止した。その狙いは、従業員の競争意識の刺激、勤労意欲を高め切磋琢磨を促し、能力を持つ従業員を積極的に活用することにしようとした。しかしながら、多くの経験を持つ従業員が自分の業績成果を優先に考えたため、新入社員の教育や若手従業員の育成が疎かになってしまい、人材開発や若手従業員の離職といった問題が生じた。そのため、成果主義を見直され、従来の人事制度に戻された。これらの例から分かるように、先進国企業から経営管理制度や人事制度を導入した企業が失敗するケースも少なくないのではないかと。このような企業の横並び行動を説明する理論として、経営組織論には「模倣的同型化」という考え方である¹²⁷。これは、ある企業組織が新たな経営環境に直面した際に、他の企業組織が採用されている形態に自らの企業組織に変えてしまうプロセスを指す。企業は不確実性を回避するために他の組織を手本として模倣し、結果的に類似した形態を持つようになると考えられる。つまり、中国企業の一部は、先進国企業のHRMシステムの表層だけを輸入し、既存のシステムに接ぎ木のように植え付けた。しかし、全てのシステムには前提条件が存在し、慎重な検討せぬまま万能の膏薬のように導入することは問題である。その結果、本来存在していた人事システムが崩壊し、首尾一貫しなくなるのが当然のことである。本来ならば、枝葉末節を切り捨てて考えると、問題の本質的な部分に集中し、より簡潔な結論に至ることができるだろう。中国企業は枝葉末節に目を奪われたのだ。また、先進国企業のインセンティブ・システムを導入して企業業績は向上したのかという問いについては、一概は言えない。企業業績とは様々な指標で評価されるだけでなく、業績向上の条件も多岐にわたる。さらに、

¹²⁷ ポピュレーション・エコロジー：（個体群生態学）の代表的研究者であるハナン＝フリーマンは、どの組織でも形態が似てくるといいう現象について、生体環境における選択プロセス、つまり競争の発生によって、同じような組織の形態が結果として残ると言う競争による同型化モデルを提唱した。ディマジオ＝パウエルは、その提唱されたモデルにたいして、組織の同型化の概念を打ち出した。すなわち、①強制的同型化：政治や法律などの強制力を伴うことから発生するもの、②模倣的同型化：何らかの不確実性に直面している組織が、モデルを模倣することで発生するもの、③規範的同型化：専門家の主張や、組織を超えたネットワークの存在で発生するもの、という3つに類型化した。

インセンティブ・システム自体も企業経営者が選択可能な施策の一つに過ぎない。その導入が企業業績に与える影響はある時点で限定的物である考え方が妥当かもしれない。そのため、一つの要素やシステムだけに注目するのではなく、より総合的な経営戦略や組織文化、市場環境などの要素を総合的に考慮する必要がある。

3. 本研究の限界と今後の課題

さて、今後の課題は数多く存在するが、その代表的なものだけを例示しておきたい。まず、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムの多様性の背景を特定することが必要である。次に、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムについては、「システム改革」と「システムの適合性」を同時に考慮する必要がある。そのため、中国企業のHRMにおけるインセンティブ・システムの構築するプロセスでは、「システムの改革」と「システムの適合性」の関係を、企業の発展段階に応じて考えることが重要である。また、インセンティブ・システムの構築においては、経営資源を適切に活用しながら、企業の発展規律を最大限尊重し、現実的な課題としてインセンティブ・システムを構築する必要がある。さらに、先述のように、R&D従事者にとって組織活動が重要であることは米国では成立するが、中国ではなかなか見当たらないという事実がある。これには何らかの理由が存在すると考えられる。おそらく、モジュールの作り方やR&Dプロジェクト組織の編成方法だけでなく、ビジネスモデルやプロダクトの特性も関係しているであろう。これらの要素を考慮した研究が必要である。もちろん、本研究の結果はあくまでも3社の事例によるものである。調査範囲を広げて、中小規模の企業の事例を取り上げれば、今回とは異なる結果が見られる可能性もある。継続的な調査と研究が求められるのはいうまでもない。

また、企業のインセンティブ・システムは、企業の業種や形態だけでなく、国によってもその形成過程や発展段階、法的環境に影響を受けることがある。したがって、中国企業のインセンティブ・システムの実態を把握するためには、より広範な情報を収集し、この分析フレームワークや仮説の一般化の可能性を検討する必要がある。さらに、将来的には特定の産業における一次データあるいは二次データに基づく統計分析を行い、仮説検証型により近い研究をドッキングさせることも必要であらう。また、先発国企業と後発国企業におけるインセンティブ・システムの構築プロセスの違いを説明する要因として、本研究で提案した分析フレームワーク自体についても批判的検討も続ける必要がある。

これらの課題は多岐にわたるが、少なくとも後発企業の分析において、本研究で提案された分析フレームワークは、「HRM論」、「インセンティブ論」、「経営資源論」という視点をより充実させる方向性として一定の経験的な妥当性を持つ、というのが本研究の執筆後の感想でもある。また、中国では、前述したHRMに関連する問題を含めて、中国企業の弱点に注目する傾向がある。しかし、本研究で見てきたように、中国企業は海外の経営資源を活用することで競争力を向上させる方向に着実に進んでいることが明らかである。これにより先進諸国企業との棲み分けが早晚、崩れる可能性がある。そのため、まずはこの点を認識し、先進諸国企業との競争に打ち勝つための経営システムの構築が求められると言える。

最後になるが、筆者はファーウェイ、ハイアール、ハイセンスの3社に対して、オンライン形式でインタビュー調査を行った。だが、新型コロナウイルス感染拡大と企業内部の規制により、企業データの公開が制限される場合があった。さらに、R&D部門の責任者への聞き取り調査の申請が拒否されることが多かった。中国における企業調査の厳しさから、企業調査の内容に一定の系統性に欠ける側面もあるかもしれない。また、本研究では、典型的な成功事例を重視した事例研究を取り上げたが、今後は失敗事例についても取り上げ、提示された分析フレームワークの更なる応用可能性を検証したいと考えている。さらに、本研究では、中国現地の製造業企業を対象とした比較研究を行ったが、今後は、中国非製造業企業との比較研究も重要であろう。

また、本研究で取り上げた事例企業の特徴は、日本企業の特徴と多くの面で類似している。例えば：技術重視の企業文化や現場と開発の間における垣根の低さなどが挙げられる。さらに、R&D能力の構築においても、日本企業の成長パターンと類似した傾向が見られる。先端技術の適切な導入、結果よりも導入プロセスの重視、選択根拠の追及、技術の複写よりも漸進的な吸収による技術の突破重視などが該当する。しかし、ファーウェイ、ハイアール、ハイセンスは中国の土着企業であり、これらの類似した特徴は、中国の環境の中で自然に形成された。従来の日本型企业経営の研究では、日本本土の社会文化や自然環境など不可分の要素があると主張し続けられていた。だとすれば、中国企業についても今後の調査や研究を通じて、筆者の課題を継続して探求していく予定である。

したがって、本研究の結論をより深く掘り下げていくためには、事例研究をさらに進め、今後の対策についての検討を重ねる必要がある。

謝辞

本論文を結ぶにあたり、本研究を遂行する上でご指導、ご鞭撻とご援助をいただきました。この場を借りて、感謝の意を述べさせていただきますと思います。

博士後期課程は、筆者にとって想像以上に厳しいものでした。一人で進学した孤独さ、論文のレベルの高さ、自分自身の至らない点で劉敬文先生に非常にご迷惑をかけました。また、修士課程から研究内容を変更したため、博士後期課程の初年度は、文献の検索やレビュー時間が取られて大いに苦戦しました。このような状況であったため、体調も崩し、精神的にも厳しく、何度退学しようとしたのかわからないぐらいであった。しかしながら、劉敬文先生には、本研究の構想から課題設定、論文構築、論文作成に至るまで終始一貫してご指導とご鞭撻をいただきました。劉敬文先生は、自由な雰囲気のもと、研究環境から学会発表及び学術論文の支援まで、様々な面で見守っていただきました。甚大なる感謝の意を表します。

次に、桜美林大学大学院董光哲教授、大学学部学生時代より長年にわたり多大なるご指導をいただいてまいりました。感謝の念が絶えません。董光哲先生のゼミに参加させていただけるよう、ご配慮いただき、董光哲先生から貴重なアドバイスを頂く機会を提供していただきました。一人孤独に研究を進める筆者にとって、他の研究生との交流は、かけがえのない場となりました。

第一次、第二次と最終学位論文審査において、桜美林大学大学院雷海濤教授、新潟産業大学大平浩二教授には、研究に向かう姿勢や研究の修正方案に関する困難克服のための具体的な方策まで丁寧に教えていただきました。心からお礼申し上げます。

論文発表や研究会などの場においては、様々な先生方に助言と激励をいただいたことは、本研究に大きく影響しています。ここで全ての方の名前を挙げることはできませんが、その中でも特にお世話になった方は、桜美林大学の杉山大輔教授、日本大学児玉充教授、立正大学松村洋平教授をはじめとする多くの先生方々に貴重なご意見をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

ここまで来ることができたのは、劉敬文先生の粘り強いご指導以外の何ものでもありません。心から深く、劉敬文先生に感謝の意を表したいです。また、各副査先生にも論文指導にあたり貴重なアドバイスやご指導を数多くいただきました。しかし、筆者の努力不足

でほんの少ししか本論文に反映することができませんでした。したがって、本論文における誤謬はすべて筆者の責任に帰するものです。

博士課程在学中、先輩の胡雪莹博士、後輩の郭亦杰、楊颯などの存在が研究を進めていく上で、常に刺激的な議論を頂き、精神的にも支えられたことをここに記すとともに、心より感謝申し上げます。

加えて、御多忙にも関わらず、快く調査にご協力いただいたファーウェイのY氏、ハイアール社のL氏ハイセンス人のP氏とZ氏、にはひとかたならぬお世話になりました。心より感謝致します。

最後になりますが、いつも心の支えになってくれた中国に住む娘、お姉さんたちと妹に心から感謝します。そして、三十路を過ぎてから博士課程入学を快く承諾し、どのような状況においても応援してくれた両親に心から感謝致します。

以上の皆様の助言・支援・協力・励ましに対し、深く感謝申し上げます。

令和5年

羅慶

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
- 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）『日本的経営の編成原理』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.Blasi&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.今井隆監訳（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—海爾集団を事例として—」『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・槇田仁・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・マクレガー著/高橋達男訳（1970）『企業の人間の側面：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.遲双明著/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して—」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・ケイパビリティ－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・ケイパビリティ：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・ケイパビリティ－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.範健亨・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.森川譯雄 (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 に関する一考察」 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.劉徳強 (2002) 「中国における経営者の報酬とインセンティブ—国有企業と非国有企業の比較—」 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—スキーム別解説と潜在的リスク分析—』 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 Associates
146. Coopre, R.G. Winning at New Products Accelerating The Process from idea to Launch, 3rd. Basic Books, N.Y. 2001
147. Eisenhardt, K.M. (1989) .Building theories from case study research. Academy of management review, 14 (4) 532-550
148. "Companies Shouldn't Be Accountable Only to Shareholders," Wall Street Journal, August 14th 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., 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 13th 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 4th 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. 海信集团人的資源管理部編 『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変革に関する研究』 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.張瑞敏 (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) 『中国企业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, 張繼辰 (2012) 『华为的人力资源管理』 深圳海天出版社
- 215.黃倩 (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>

付録①

企業調査リスト

(1) 第1回目の企業調査

調査対象：ハイセンス

調査時間：2021年03月18日

調査方法：アンケート調査表を送って、書いて頂き、電話でインタビューを行った。

対応者：ハイセンス人事部門の担当であるP氏。

調査結果：HRMに関する情報を入手した。

(2) 第2回目の企業調査

調査対象：ファーウェイ

調査時間：2021年12月05日

調査方法：電話でインタビューを行った。

対応者：ファーウェイのR&D部門の元従業員であったY氏。

調査結果：ファーウェイの人事施策に関する情報を一部入手した。

(3) 第3回目の企業調査

調査対象：ハイアール

調査時間：2022年03月11日

調査方法：電話でインタビューを行った。

対応者：ハイアールの人事部門の従業員であるL氏

調査結果：市場連鎖型の実施状況に関する情報を入手した。

(4) 第4回目の企業

調査対象：ハイセンス

調査時間：2022年03月15日

調査方法：電話でインタビューを行った。

対応者：ハイセンスのR&D部門の従業員であるZ氏。

調査結果：2021年後半年から実施された最新の人事施策を入手した。

付録②

1.HRM およびインセンティブ・システムに関するアンケート調査

問1 現在の貴社の従業員数は何名ですか。

(1) 合計：

問2 貴社の従業員に占める

(1) 四年制大学卒以上の比率

(2) 修士卒の従業員の比率

(3) 博士号取得者の比率

問3 貴社の現在の従業員を「100」とした場合、5年前はどの程度でしたか。また5年後はどの程度になると考えですか。指数でお答えください。

5年前	現在	5年後
	← 100 →	

問4 貴社におけるHRMシステムによる平均的な従業員の能力向上のうち何割くらいが、仮にその従業員が他社に転職した場合にも通用すると予想されますか。

- (1) 四分の三程度は他社で通用する
- (2) 半分程度は他社で通用する
- (3) ほとんどすべて他社で通用する
- (4) わからない

問5 貴社では、以下の項目を経営課題として認識していますか。

経営課題項目		はい	いいえ
1	組織再編成		
2	新製品開発		
3	賃金制度改革		
4	人事考課		
5	生産性向上		
6	離職率の低下		
7	モチベーション向上		
8	人材育成		
9	人員削減		

10	技術革新		
11	従業員重視		
12	年功重視		
13	勤続重視		
14	企業内教育重視		
15	雇用の安定		

問6 貴社の従業員の報酬インセンティブの主要構成要素の比率

固定給：短期インセンティブ：長期インセンティブ＝ %： %： %

問7 統合インセンティブの項目を重要性により点数をつけてください（満点5点）。

付録③

主要質問項目

1. あなたの給料は年々上がっていますか。

A はい B いいえ

2. 会社の賃金制度は合理的だと思いますか。

A はい B いいえ

3. 会社の評価制度は公正性・公平性・公開性・納得性があると思いますか。

A はい B いいえ

4. 現在のインセンティブシステムが望ましいと思いますか。

A はい B いいえ

5. 現在のインセンティブパターンを認められますか。
- A はい B いいえ
6. 業績評価結果通りに昇格・昇進・昇給などを確実に果たしているか。
- A はい B いいえ
7. 勤続年数、能力、あるいは職務の内容を評価基準として妥当だと思えますか。
- A はい B いいえ
8. 上司は部下の意見を尊重していますか。
- A はい B いいえ
9. 生産性を高めるためには、同僚と協力関係を保つ重要性があると思えますか。
- A はい B いいえ
10. 物的インセンティブの主要構成要素の割合を認められますか。
- A はい B いいえ
11. 理念的インセンティブの影響が大きいと思えますか。
- A はい B いいえ
12. 現在、実施しているアセスメント・システムは期待したとおりに果たしていますか。
- A はい B いいえ
13. 現在の人事制度の中で改善点があると思えますか。
- A はい B いいえ
14. 同じ業界の他社と比べると、自社のインセンティブ・システムの構築により企業の競争優位を実現していると思えますか。
- A はい B いいえ
15. 現在のインセンティブパターンは中国特色あるシステムだと思えますか。
- A はい B いいえ

16. 経営資源の活用によって企業の競争優位性の構築を実現したと思いますか。

A はい B いいえ

ご協力、誠にありがとうございました。

図表目次

図表 0-1 本研究の主たる目的と五つの課題

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

図表 0-3 本研究の仮説設定

図表 0-4 本研究の枠組み

図表 1-1 人事労務管理論・人的資源管理論の史的展開

図表 1-2 動機づけ地形図

図表 1-3 インセンティブ・システムの概念図

図表 2-1 従業員満足と従業員の積極的行動効果との関係に関する概念モデル

図表 2-2 VRIO フレームワーク

図表 2-3 企業経営における保有すべき三つのダイナミック・ケイパビリティ

図表 2-4 インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル

3段階7要素モデル（概念図）

図表 2-5 インセンティブ・システム・マネジメント・サイクルモデル

3段階7要素モデル（具現化）

図表 3-1 3ヶ国企業の経営者からみる優先順位の比較（%）

- 図表 3-2 年代ごとの日本型雇用システムの特徴
- 図表 3-3 労働者の最終学歴（性別・生年別）および初職の継続状況
- 図表 3-4 「終身雇用」の支持率の変化（%）
- 図表 3-5 学歴・性別・年齢階級別賃金の変化比較（2020年）
- 図表 3-6 「年功賃金」の支持率の変化（%）
- 図表 3-7 日本的経営システムの支持率の変化（%）
- 図表 3-8 米国企業における「企業目的」の変遷
- 図表 3-9 ドイツ企業における共同決定法の比較
- 図表 3-10 現在、ドイツにおける「株主と社員並行型」の概念図
- 図表 3-11 ドイツ企業における「共同決定法」適用範囲
- 図表 3-12 先進国企業のポートフォリオ
- 図表 3-13 日米独企業におけるROEとデュポン分解の比較
- 図表 3-14 日・米・独企業の報酬構成要素
- 日・米・独企業のCEOの報酬比較（2020年度）
- 図表 3-15 日・米・独企業におけるポートフォリオのポイントのまとめ
-
- 図表 4-1 企業の経営課題に関する調査結果（カッコ内は回答率：%）
- 図表 4-2 インタビューの概要
- 図表 4-3 インセンティブ理論に基づく基本パターンの分類
- 図表 4-4 インセンティブ・ダイナミックの仕組み
- 図表 4-5 能力主義的職能給資格制度のポジションマネジメント
- 図表 4-6 ESOPを導入する中国企業数の推移（単位：社）
- 図表 4-7 従業員持株制度に関する政策

- 図表 4-8 中国企業における従業員持株会の仕組み
- 図表 4-9 混合型（ミックス）インセンティブ・システムの概念図
- 図表 5-1 ファーウェイの R&D 投資額の推移（2009～2021 年 / 単位：億元）
- 図表 5-2 R&D 従業員と一般従業員の割合（2017～2021 年度）
- 図表 5-3 ファーウェイ国際特許 PCT 件数（2014～2021 年度）
- 図表 5-4 ファーウェイの組織構造
- 図表 5-5 ファーウェイの昇進制度
- 図表 5-6 R&D 従事者の資格等級と役職・職位・基本給との関係
- 図表 5-7 職能給制度と報酬インセンティブとの関連性
- 図表 5-8 「ファーウェイ ESOP」に関わる「ファーウェイ基本法」の規定
- 図表 5-9 ファーウェイの財務指標（2005～2008 年 / 単位：億ドル）
- 図表 5-10 ファーウェイの R&D 投資額と売上高（2008～2014 年度 / 単位：億ドル）
- 図表 5-11 ファーウェイにおける主要経営指標（表示以外の単位：百万元）
- 図表 5-12 3 段階 7 要素モデルによる分析
- 図表 6-1 ハイアールの経営主要指標の推移（単位：億元）
- 図表 6-2 SST による責任問題を遡る概念図
- 図表 6-3 企業発展段階と市場連鎖制度の人事改革
- 図表 6-4 ハイアールの OEC モデル
- 図表 6-5 ハイアールの自主経営体の概念図
- 図表 6-6 ハイアールのオープン・プラットフォームシステム
- 図表 6-7 ハイアールのエコシステム

図表 6-8 3段階7要素モデルによる分析

図表 7-1 ハイセンスの主要な財務指標の推移（2018～2022 年度/単位：億元）

図表 7-2 ハイセンスの職能資格制度に基づく報酬インセンティブ

図表 7-3 R&D 従事者の職能資格制度に基づく報酬インセンティブ

図表 7-4 ハイセンスの評価システム

図表 7-5 ハイセンスにおける R&D 従事者の人事考課の展開段階

図表 7-6 ハイセンスの人事制度の概念図

図表 7-7 企業文化の浸透を通じた競争優位性の構築サイクル

図表 7-8 ハイセンスの R&D 組織発展

図表 7-9 ハイセンスのステージ・ゲートと評価の関係図

図表 7-10 3段階7要素モデルによる分析

図表 8-1 R-P-S-B-M に基づく分析結果