

論文の内容の要旨

氏名：全 洪 霞

博士の専攻分野の名称：博士（商学）

論文題名：中国 ICT 企業ファウエイの経営管理に関する研究—その高報酬・高度人材メカニズムを中心に—

本論文は経営管理論の基本問題との関連でファウエイ技術有限公司（以下、ファウエイ）を分析するものである。「業績に対する関心」と「人間に対する関心」を組織と個人との関係においてどのように統合したらよいのか。しかも人間の全面的発展を見据えたときにいかなる経営理念が設定され、実践がなされるのか。こうした問題意識から、1987年に中国の深圳で設立された同社をとりあげた。主にネットワーク事業、ICTソリューション事業、端末事業に取り組み、世界的な知名度を高めてきたファウエイは、その成果を生み出す背景として、高度人材の育成が注目され、企業内施策として報酬システムの在り方がしばしば話題に上るが、同社における従業員への向き合い方は従来あまり注目されてこなかった。ファウエイの実践は、顧客・会社・従業員といった行為主体間の関連全体への視点をもって初めて解明される。企業はその組織自身の成長とともに従業員も発達しなければならず、組織と個人が同じ目線で向き合うべき共通の対象は顧客である。この観点からファウエイの分析を進めることが本論文の狙いである。

ICTの発展に伴い、企業活動において高度な能力を持つ従業員が必要となり、究極において顧客の幸せを実現する能力が求められる。そのプロセスにおいて従業員自身の自己実現も前提となり、協働する人々も報われなければならない。すなわち、従業員・顧客をはじめとするステイクホルダーがみな幸せになる発想が今日問われている。これを実現しようとする理念が「ファウエイズム」であり、そのための管理方式として従業員持株制度、業績評価システム、報酬システムがある。

そこで、本論文の序章「ファウエイ研究への一視角—伝統理論と新しい経営実践」と第1章「問題の所在」において、「ファウエイズム」と「ファウエイ・システム」の複合体として捉えうる経営管理を「高報酬・高度人材」のメカニズムとして導出し、顧客の満足、会社の利益、従業員の自己実現の三者の関係に着目して、その21世紀の企業経営一般に対する応用可能性を念頭に置くことを表明した。

第2章では、各国ICT企業におけるインセンティブの一環として注目される従業員持株制度を掘り下げた。本論文では、ファウエイの制度改革の実態に着目し、従業員持株制度の枠内でのルール変更で個人レベルの徹底した「職責に対する結果志向」（＝中国語の＜責任結果導向＞）が実施されたことを描出した。第3章では、厳しい労働条件を課すファウエイの「奮闘者協議」と業績評価システムに関する分析を行った。「奮闘者協議」とは、「高報酬・高度人材」メカニズムのもとで、従業員の意思によって結びつけられる経営実践の一つであり、業績評価システムがその尺度となっている。「ファウエイ基本法」と「奮闘者協議」が「職責に対する結果志向」を貫徹するうえで重要な役割を果たしており、会社と従業員との間の心理的均衡状況の観点から、これを従業員持株制度と関連づけて描写することを試みた。第4章では、「ファウエイズム」の重要な構成要素である同社のコアバリューの分析に力点を置いた。「高報酬・高度人材」を可能にする基盤として「顧客の満足」、「会社の利益」、「従業員の自己実現」の三者が掘り下げられ、一体のバリューとして位置づけられていることを指摘し、自己実現を含めた報酬への視点に言及した。第5章では、ファウエイで実現される「高報酬・高度人材」の経営管理に関する理論的整理を行った。同社では、目標による管理（MBO）を業績評価システムのなかに位置づける。そこには、ステイクホルダー志向の「ファウエイズム」と業績評価・報酬制度の体系化に基づく独自の従業員持株制度を具体化した「ファウエイ・システム」の両者が連動した姿が見出される。奮闘した従業員に物的・精神的な高報酬が与えられ、会社は高度人材を形成し保持することができる。これら諸変数の総体を一つの連動関係として捉えようとした表現が「メカニズム」であり、本論文の副題としてこれを掲げた背景となっている。

以下、得られた知見を要約したい。第2章「ファウエイにおける従業員持株制度」では、創業者が従業員持株制度を導入した当初の意図とその後の変化をめぐる、中国ならではの事情（資金調達必要性など）とICT企業ならではの事情（「特許の壁」から連想される高度人材の確保と育成等の必要性など）が今

日に至り複合的に展開している状況を明らかにした。また、ファーウェイの従業員持株制度を4段階に分けられるものとして描写した。第1段階（1990～2001年）は「初期の社内持株プラン」、第2段階（2001～2008年）は「業績連動型社内持株プラン（原語：虛擬受限股、略称：業績連動型プラン）」、第3段階（2008～2014年）は「割当上限付き業績連動型社内持株プラン（原語：飽和配股制、略称：割当上限付きプラン）」、第4段階（2014～2016年）は「割当上限付きプラン」とTUP（時間単位プラン）の併用期である。TUPとはTime-Based Unit Plan、すなわち時間単位プランの意味であり、職位等級、従業員個人の業績により一定数量のTBU（Time-Based Unit）を供与することをいう。「業績」とは個人の業績、「割当上限」とは従業員等級別による持株の総額上限を指す。多量の株式を所有し、奮闘しないベテラン従業員たちの持株数を制限し、優秀な若手従業員と奮闘し続ける従業員が株式を持つ空間を開くことを意味している。

第3章『「ファーウェイ基本法」と業績評価システム』では、「ファーウェイ基本法」の骨子をめぐり、「奮闘者を根幹とし、奮闘者に損をさせない」という基本理念を確認したのちに、業績管理システムの発展過程、業績管理の基本原則と業績評価等級、「職責に対する結果志向」、業績評価プロセス、評価結果に対する申し立ての処理、評価等級に基づく給与・福利厚生、昇格・昇進等をそれぞれ検討した。聞き取り調査により、業績管理の基本原則として、責任事項に対する結果を指針とする点、個人目標と組織目標の一致、評価の公正性、類別評価の実施、差別化、法令遵守が挙げられることがわかった。個々の従業員の業績は、A（傑出貢献者）、B+（優秀貢献者）、B（堅実貢献者）、C（低貢献者、業績の改善が必要）、D（業績を認めず）の5段階で相対評価を実施し、AとB+の従業員には昇格、昇給、昇進、抜擢、社内の株式の配分などの機会が与えられる一方、CとDは昇格、昇給、昇進、抜擢、社内の株式の配分機会がなくなり、特別研修の義務や退職の可能性が生じることになる。また、「職責に対する結果志向」により「業績と業務態度・能力」に応じて「公正・公平・公開」に留意し、「核心層と中堅層への傾斜」と「十分な格差」を達成し、「全従業員の士気・帰属意識」を高める仕組みを構築していることがわかった。

第4章「ファーウェイのコアバリューと『奮闘者』を支える基盤」では、ファーウェイの価値観が「以奮闘者為本」に要約され、これが明文化されたものが「ファーウェイ基本法」であり、「コアバリュー」が4つの柱で構成されることを明確にした。同社は数回の戦略転換を経験し、そのたびにコアバリューを改訂した。2015年に「顧客を中心とし、奮闘者を根幹とし、長期にわたり刻苦奮闘し、たえず自己批判に努める」形をとった。また、同社で従業員に提示される「奮闘者協議」にも関わらず、「職責に対する結果志向」の徹底を大部分の従業員が自ら受け入れ、「幸福指数が高い」と回答される状況と背景が検討された。

第5章「現代ICT企業を支える高報酬・高度人材メカニズム」では、ファーウェイの「報酬」に、①経済的報酬（a 固定現金収入：基本給＋現金補助＋変動給「業績によるボーナス」、b 長期インセンティブ：ESOP、ESOP1、TUP）、②福利厚生と特殊待遇（出張補助、飲食補助、医療、保険、休暇など）、③能力形成の機会と発展（キャリア形成、研修、業績管理、継任計画、学習機会など）、④仕事環境（企業の雰囲気、業績の向上、ワーク・ライフ・バランス）、⑤自己実現（人生の中における満足）の5つがあり、プラットフォームの規模が大きいため全体として成長するチャンスが多く、トータルとして5つの報酬の増大が期待できる点を指摘した。また、ファーウェイが利益至上主義でなく、社会貢献に対して積極的な企業であることを確認するとともに、この基本姿勢が「ファーウェイズム」の意味づけと機能に対して有効に作用している側面を取り上げた。さらに、従業員にとって、同社における厳格な評価は、バーナード流に言えば「受容圏（zone of indifference）」に相当することを述べ、「納得される合理的なルールを構築し執行すること」や「個々人の責任事項を明確にし、業績と連動した報酬の基準を明示すること」が中国式経営管理のなかで歓迎されるゆえに「良い企業」と評される状況にあることが推察された。

終章「得られた知見と今後の課題」では、2軸モデルの深化が人間志向による統合モデルとして描かれ、人間志向による統合が知識労働において全人的発展志向と親和性を持つことを述べた。また、従業員持株制度の今後ならびに中国式経営管理との関連を残された課題として取り上げた。従業員持株制度はすでに多くの国々の上場企業が採用し始めていることから、ファーウェイの経験とその応用可能性に関するさらなる理論的解明が待たれること、ならびにファーウェイの中国企業としての経営実践からどれだけ中国の歴史的・制度的・文化的な影響を見出すことができるのかにつき、今後の解明が期待されるとした。