

## 論文審査の結果の要旨

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 企業ファウウェ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—

審査委員：(主査) 教授 高久保 豊

(副査) 教授 児玉 充 教授 所 伸 之

### (論文内容要旨)

古典的な経営管理論によれば、企業と従業員・顧客との間で良い関係を保つことが重要な事柄とされる。本論文の狙いは、この基本的視点から中国 ICT 企業のファウウェイを分析することにある。論文提出者は、2014 年から 2021 年までに管理者と従業員にインタビューを行い、ステイクホルダーの幸せを願う「ファウウェイズム」とその理念を実現するための管理方式である「ファウウェイ・システム」を描き出した。ここでは「ファウウェイズム」の核心がファウウェイ基本法とコアバリューとなり、「ファウウェイ・システム」の構成要素が従業員持株制度、業績評価システムと報酬システムであると活写されるなか、ファウウェイの経営実践が「高報酬・高度人材メカニズム」と総括されるに至った。

第 1 章「問題の所在」では、ドラッカーが「ポスト資本主義社会」の構想で論じた「知識労働」が紹介され、その実態が今日のファウウェイで展開しているとの予想を唱えた。続いて、先行研究として、後発多国籍企業論、ICT 企業の経営戦略論、研究開発体制論、人的資源管理論、ファウウェイの企業発展史、ファウウェイの創業者に関する論考、ファウウェイの経営実践から導かれるレポートを挙げ、本論文でファウウェイをめぐる各種資料と聞き取り調査に依拠して考察が進められることを説明した。

第 2 章「ファウウェイにおける従業員持株制度」では、「ファウウェイ・システム」の骨格を構成するものとしてファウウェイの従業員持株制度を掘り下げた。ファウウェイは創業当初、従業員持株制度を採用し、その後「奮闘者を根幹とする」と呼ばれる経営理念が従業員たちに共有された。こうした変化について、資金調達必要性と高度人材の確保・育成等の必要性の複合的展開として解釈を加えた。

提出者によれば、ファウウェイの従業員持株制度は 4 段階に分けられる。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」、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」、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。第 2 段階のメルクマールは個人業績との連動にあり、第 3 段階では割当上限の付与が特徴である。また、長期的にベテラン従業員に手厚く、若い従業員にとって不利となることを改善するとともに、すべての持株従業員にインセンティブを与えることを企図し、割当上限の断行に至ったことが述べられた。第 4 段階の割当上限付きプランは従業員が有償で取得するが、TUP は無償で TBU が与えられる。割当上限付きプランは従業員が退職しない限り年ごとに配当金を得るが、TUP は 5 年間で期間を定めてベテラン従業員、外国籍従業員、若手従業員のいずれにも比較的長いインセンティブが与えられる。こうして奮闘する「優れた仲間」を重視する姿勢がより鮮明になったという。

第 3 章「『ファウウェイ基本法』と業績評価システム」では、「奮闘者協議」が従業員との間で交わされ、「職責に対する結果志向」を徹底することをめぐり、従業員たちはその厳しさを受け入れるという。「ファウウェイ基本法」に着目すると、「奮闘者を根幹とし、奮闘者に損をさせない」ことが基本理念になっており、ファウウェイの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・福利厚生ならびに昇格・昇進等がそれぞれ検討された。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。業績評価が 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、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、特別研修の義務や退職の可能性が生じることもある。核心層と中堅層への傾斜により士気・帰属意識を高める仕組みを構築していることが説明された。

第 4 章「ファウウェイのコアバリューと『奮闘者』を支える基盤」では、「以奮闘者为本」に要約される

価値観が「ファーウェイ基本法」として明文化され、「コアバリュー」が4つの柱で構成されることを説明した。これらの価値観をステイクホルダーに着目して抽出した原理が「高報酬・高度人材」であり、本論文ではこれを「ファーウェイズム」と呼んだ。同社は数回の戦略転換のたびにコアバリューを改訂している。このなかで、従業員に納得される公正・公平・公開な姿勢が保持されていることが説明された。

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「高報酬」の含意、ファーウェイの「高度人材」の含意、「高報酬・高度人材」メカニズムの含意が検討された。ファーウェイの「報酬」には、経済的報酬、福利厚生と特殊待遇、能力形成の機会と発展、仕事環境、自己実現の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が指摘された。高度人材という点では、会社への貢献が望まれるとともに、あらゆる従業員を対象に、給料、ボーナス、株式、機会、自己実現などの多様な面にわたり総合的な価値分配が図られることも明らかになった。さらに、ファーウェイが社会貢献に対して積極的であることを確認し、「ファーウェイズム」に対して有効に作用している側面を取り上げた。厳しい労働条件は従業員にとって「受容圏 (zone of indifference)」に相当し、中国伝統思想として好まれる「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、成果と連動した報酬の基準を明示すること」との親和性が指摘された。この厳しさゆえに「良い企業」と評される状況が垣間見られた。

終章「得られた知見と今後の課題」では、「ファーウェイ・システム」と「ファーウェイズム」の2軸モデルへと深化が、対立図式の統合でなく、理念を実現するためのシステムであり、人間志向による統合モデルとして描かれることに言及した。ここに社会貢献との関連でステイクホルダーへの視点と全人的発展志向が知識労働と親和性を持つことが指摘された。さらに、従業員持株制度の今後との関連で一層の研究が必要であることが指摘された。従業員持株制度は多くの国々の上場企業が採用し始め、その可能性の理論的解明が待たれている。また、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せるのかが残された研究課題であると位置づけた。

#### (審査の要旨)

「日本大学大学院商学研究科学位論文審査基準（経営学専攻：博士後期課程）」に従い審査した。

第一点は、研究テーマの適切性である。知識産業において、高度人材に多くのインセンティブを与え、これを自社に保持しようとする各企業の施策があることは論を俟たない。世界最先端を走るファーウェイを事例として検証したのは、学界にとって画期的功績である。ファーウェイの情報は非公開のものが多く、約8年の時間をかけて269人にインタビューを行った労力は並大抵のものではない。先行研究で明らかにされなかった点が多々含まれている。実際、これまでに公開された提出者の論文は、日本経営学会全国大会の統一論題などで引用されていることから、すでに一定の評価を得ていると言えるであろう。

第二点は、研究の独創性である。テイラー、フォード、バーナード、ドラッカーなどの学説の中心部分を引き合いに、物的生産において導かれた既存の知見を活用し、これと対比する形で「ファーウェイズム」と「ファーウェイ・システム」を設定したアイデアは、知識産業における経営管理論の可能性を新たに開拓しようとする試みと評価できる。これを「ファーウェイズム」という言葉で呼びえるかどうかは、学界でのさらなる議論が待たれるが、その出発点として一石を投じた姿勢は高く評価できると思われる。

第三点は、既存研究に対する研究課題の位置づけである。ファーウェイをめぐるアプローチの多くは先端技術をめぐる国際的な競争戦略に関するものであるが、ファーウェイという研究対象を詳細に観察することにより、提出者の構想を超えて、従業員持株制度に対する新解釈の可能性や中国における株式会社制度の発展方向に関する議論に対して新たな観点を提示するに至ったという点でも、貴重な成果であったといえるであろう。聞き取り調査において、会社の施策に対する批判的な回答が少数しか得られなかった点は今後の課題として残されるが、本論文ではすでに269人という数の聞き取りにより豊富な知見が得られている点を重く見るべきであろう。今後は経営学諸分野の理論との関連を掘り下げることにより、さらに多くの知見が得られるものと予想されるほか、英語圏での議論の交流も期待されることである。

#### (試験結果の要旨)

口述試問の結果、主査ならびに2名の副査の一致した見解として、今後の研究方向に対するコメントが示されつつ、提出者の研究の積み重ねによる独創的成果が評価された。ここに審査員一同、本論文が博士(商学)の学位を授与するにふさわしいものと判断した。

よって本論文は、博士（商学）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

令和 4 年 1 月 2 8 日