

論文の要約  
(全文公表に代わる要約)

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 I C T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—

I 論文の構成

- 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  
(1) 本論文の目的—経営管理論の視点から見たファウエイ  
(2) 本論文の特徴と構成—「ファウエイズム」と「ファウエイ・システム」

第1章 問題の所在

- 第1節 ドラッカーの予見と今日 ICT 企業の経営管理  
第2節 先行研究のレビューと本論文の課題  
第3節 本論文の方法—聞き取り調査の考え方と概要

第2章 ファウエイにおける従業員持株制度

- 第1節 公開資料から見たファウエイの従業員持株制度  
(1) 創業者の語る従業員持株制度の2つの側面  
(2) 「特許の壁」と奮闘者文化—ICT 企業との親和性  
(3) 従業員持株制度をめぐる他国の経験  
(4) 問題提起  
第2節 ファウエイの従業員持株制度の発展諸段階  
(1) 第1段階（1990～2001年）：初期の社内持株プラン  
(2) 第2段階（2001～2008年）：業績連動型プラン  
(3) 第3段階（2008～2014年）：割当上限付きプラン  
(4) 第4段階（2014～2016年）：割当上限付きプランと TUP の併用  
第3節 本章の小括

第3章 「ファウエイ基本法」と業績評価システム

- 第1節 「奮闘者」と「奮闘者協議」について  
第2節 ファウエイの企業文化と「ファウエイ基本法」の規定  
第3節 ファウエイの業績評価システム  
(1) 業績管理システムの発展過程  
(2) 業績管理の基本原則と業績評価等級  
(3) 「職責に対する結果志向」について  
(4) 業績評価のプロセスについて  
(5) 評価結果に対する申し立ての処理  
(6) 評価等級に基づく給与・福利厚生ならびに昇格・昇進等  
第4節 業績評価システムと「ファウエイ基本法」の規定との関連  
第5節 本章の小括

## 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

### 第1節 「以奮闘者為本」とコアバリューとの関係

### 第2節 ファーウェイの戦略変遷とコアバリュー

### 第3節 ファーウェイの経営管理におけるコアバリュー

#### (1) ファーウェイにおけるコアバリューの4つの柱

#### (2) トップ管理者の発言から見るファーウェイのコアバリュー

#### (3) ファーウェイのコアバリューの内在的メカニズム

### 第4節 「奮闘者」を支える3つの基盤

#### (1) 報酬システム—「雷鋒に損をさせない」高報酬の仕組み

#### (2) 業績評価システム—「機関車」の油を満タンにする

#### (3) インセンティブ・メカニズム—従業員持株制度と TUP

#### (4) ファーウェイの従業員持株制度と「以奮闘者為本」との関連

### 第5節 ファーウェイのコアバリューと従業員にとっての自己実現

### 第6節 本章の小括

## 第5章 現代 ICT 企業を支える高報酬・高度人材メカニズム

### 第1節 ファーウェイの経験から期待される示唆

#### (1) 現代 ICT 企業としてファーウェイに着目する含意

#### (2) 「高報酬・高度人材」に見る中国的価値観

### 第2節 中国 ICT 産業と頭脳労働が直面する時代の要請

### 第3節 ファーウェイの「高報酬」と「高度人材」

#### (1) ファーウェイの「高報酬」の含意

#### (2) ファーウェイの「高度人材」の含意

#### (3) 「高報酬・高度人材」メカニズムの含意

### 第4節 ファーウェイの社会貢献

### 第5節 本章の小括：「ファーウェイズム」の積極的評価の可否をめぐって

## 終章 得られた知見と今後の課題

### (1) 2軸モデルの深化—人間志向による統合

### (2) 知識労働における全人的発展志向

### (3) 残された研究課題：従業員持株制度の今後、中国式経営管理との関連

## 付録1 調査結果資料

## 付録2 聞き取り調査リスト

## 主要参考文献一覧

## II 論文の要約

### (1) 趣旨の説明

本論文は、経営管理論の基本問題との関連で、ファーウェイ（ファーウェイ技術有限公司。以下、原則として「ファーウェイ」と表記）を分析するものである。経営管理論の基本問題とは、テイラーの科学的管理法をはじめとする「業績に対する関心」と、人間関係論をはじめとする「人間に対する関心」という両側面を、組織と個人との間の関係においてどのように統合したらよいか、しかも人間の全面的発展を見据えたとき、いかなる経営理念が設定され、実践がなされるのか、という問題意識を指している。

ファーウェイは1987年に中国の深圳で設立され、創業者である任正非が総裁を務める企業である。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、従業員数は約20万人、売上高は約1,367億米ドルに達している。近年では、売上高でライバル企業と目されるエリクソンや中興通説を大きく引き離し、企業の特許国際出願件数が4年連続で世界首位（2017～2020年、WIPO）となるなど、ICT企業として世界的に知名度を高めてきた。

こうした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話題に上るようになった。しかしながら、従来あまり注目されてこなかった面がある。それは、ファークウェイにおける従業員への向き合い方であり、筆者の最大の関心はむしろこの面にある。そして、ファークウェイの実践から垣間見られるのは、その顕著な実績と高報酬が単純に説明されるものでなく、少なくとも顧客・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説明されうる点にある。言い換えれば、経営管理論の文脈において、体系的かつ具体的に説明されることが求められるものと筆者は考える。伝統的な経営管理論の教えによれば、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ない。そして、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。つまり、企業と従業員・顧客との間で良い関係を保つことが経営管理論で一貫して重要な事柄とされてきた。まさにこうした観点からファークウェイの分析を進めていくことが、本論文の狙いである。

経営管理論では、テイラーが作業の one best way (最良の方法) を追求することで「高賃金・低労務費」の実現を目指し、組織と従業員との間のウィン・ウィン関係を構築しようとした。フォードは奉仕主義という経営理念を掲げ、移動組立法をはじめとする大量生産体制の確立を通じて「高賃金・低価格」による組織・従業員・顧客の「三方一両得」を実現した。このように、経営管理論の根底には企業とステイクホルダーの共生関係に対する構築理念が横たわっていることが読み取れる。今日世界的に注目を集めるファークウェイの場合も同様にステイクホルダー志向を観察することが可能ではあるまいか。そこでのウィン・ウィン関係は「高報酬・高度人材メカニズム」と表現できないだろうか。その根拠を以下のように着想する。

まず、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る。ここで求められるのは、その究極において、顧客の幸せを実現する能力である。しかし、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、さらには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らなければならないという発想の必要性が、今日ますます問われているのではあるまいか。これをファークウェイにおいて実現しようとする理念が、筆者の表現するところの「ファークウェイズム」であり、その理念を実践した結果として得られているのが、いわゆる「競争力のある企業」という評価である。ドラッカー流の表現を借りれば、極大化の結果としての利益ではなく「企業存続の条件」としてあげた利益である、と述べたほうがむしろその実態に合うだろう。

この理念を実現するための管理方式 (本論文では「ファークウェイ・システム」と呼ぶ) は、主として従業員持株制度、業績評価システム、報酬システムで構成される。他方、「ファークウェイズム」を具体的に形成している管理思想には、「ファークウェイ基本法」と呼ばれる明文化された行動規範とともに「以奮闘者為本」を含む「ファークウェイのコアバリュー」と呼ばれる4つの柱がある。この両面を精査することで、業績志向の側面のほかに人間関係の側面にも留意した形で、ファークウェイの経営管理のあり方がスケッチされうるものと考えられる。

そこで本論文は、ファークウェイの経営実践を「ファークウェイズム」と「ファークウェイ・システム」の複合体として捉え、この経営管理を表現するコンセプトとして「高報酬・高度人材」のメカニズムを導出する。分析の焦点として、「ファークウェイズム」においては、ファークウェイのコアバリューを形成する「ファークウェイ基本法」に着目し、「ファークウェイ・システム」においては、その土台となる従業員持株制度、業績評価システム、報酬システムなどの業績志向関連の制度的側面に留意する。さらにこれらに加え、ファークウェイで働くことに対する従業員の意識という人間関係論的側面の描写に注力したい。

これらの描写を踏まえ、最終的に「高報酬・高度人材メカニズム」の本質を総括し、経営管理論の基本問題という観点を土台にその功罪を明らかにすることが、本論文が取り組もうとする具体的な範囲である。ファークウェイは目標による管理 (MBO) を業績評価システムのなかに位置づけ、顧客・会社・従業員の新たな関係を模索している。こうした経験について、これを今日の新しい潮流の一つであるステイクホルダー志向の経営管理との関連において掘り下げる意義が大きいものと筆者は考える。とりわけ、顧客の満足、会社の利益、従業員の自己実現の三者の関係を「高報酬・高度人材」として整理し、経営管理論のなかで位置づけるに当たっては、ICT 企業の先進的事例としての側面と、中国企業に見られる特徴的な事例としての側面があることに留意しつつ、21 世紀の企業経営一般に対する応用可能性の有無を念頭に置きたい。

## (2) 各章の狙い

以上を受けて、本論文の各章は、以下のような狙いをもって筆を進めた。

本論文はファーウェイの事例を経営管理論の視角から論じる点に特徴がある。とりわけ、テイラリズムやフォーダイズムに見られる労働者・会社・消費者の共存関係、さらにはバーナード、ドラッカーに見られる管理目的に関する議論を念頭に置き、ファーウェイの経験がその延長線上に位置づけられるか否か、という視点で分析を進める点に特徴がある。また、経営管理論の先行研究の多くが、その観察対象を主として製造業に置くのに対して、本論文では ICT 産業の隆盛という今日的状況に鑑みて R&D 主導型の ICT 企業を取り上げ、産業構造の転換に対応する経営管理について考究を進める点に主眼が置かれる。これまで学界では、ファーウェイに関する日本・中国・英語圏の多くの先行研究が、後発多国籍企業のグローバル経営戦略に焦点を当ててきたが、これを伝統的な経営管理論との関連で議論するものが少ない状況にある。そこで、第 1 章ではこれらの整理を踏まえ、問題の所在を明らかにしていきたい。

第 2 章は、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めぐり、ファーウェイの事例を取り上げる。これは「ファーウェイ・システム」の骨格を構成するものとして位置づけられる。今道 (2017) はファーウェイの従業員持株制度を、その主たる導入目的との関連で「資金蓄積期」、「利益還元期」、「成果給期」の 3 段階に区分した。これに対し、本論文では、制度改革の実態に着目して「初期の社内持株プラン」、「業績連動型プラン」、「割当上限付きプラン」、「割当上限付きプランと TUP (時間単位プラン) の併用」という形で峻別し、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点に特徴がある。

第 3 章は、厳しい労働条件を課すファーウェイの「奮闘者協議」と業績評価システムに関する分析である。ここでの「奮闘者協議」とは、「ファーウェイズム」と「ファーウェイ・システム」の両者が「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尺度となっている。この実践を紹介する著書はこれまでも出版されてきたが、実態を具体的かつ体系的に調べた研究業績はほとんどなかった。筆者が中国・深圳にあるファーウェイ本社で 2018 年に 14 回にわたる聞き取り調査を実施したところ、「ファーウェイ基本法」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すことが垣間見えてきた。そこで、このプロセスにおける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。このような調査を通じた知見の導出はこれまで見られず、本論文が初めてと思われる。

第 4 章は、「ファーウェイズム」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く。「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」の三者が社内で掘り下げられ、かつ連動する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点が本章の特徴である。

第 5 章は、第 2 章から第 4 章までで得られた知見に基づき、ファーウェイで実現される「高報酬・高度人材」の経営管理に関する理論的整理と若干の補足的考察を行った。ファーウェイでは、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なかで、顧客・会社・従業員の新たな関係を模索している。そこには、ステイクホルダー志向の「ファーウェイズム」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「ファーウェイ・システム」の両者が連動し、ひとつのメカニズムとして確立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。経営管理の基本問題に関わ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、本論文における「メカニズム」であり、これを副題として掲げるに至った所以である。

このようにして、冒頭に掲げた経営管理の基本問題、すなわちテイラーの科学的管理法をはじめとする業績に対する関心と、人間関係論をはじめとする人間に対する関心という両側面の統一という文脈において、組織と個人との間の関係をどのように統合したらよいか、しかも人間の全面的発展という方向性を見据えたときに、いかなるマネジメントの理念が設定され、実践がなされるのか、という問題意識に立ち返り、ファーウェイの状況を素材として導かれたインプリケーションの整理を試みたのが終章である。ここではステイクホルダー志向の経営管理論の新潮流との関連で、ファーウェイ

イが創造した新発想のコンセプトをめぐり、今後さらに掘り下げる意義を確認するとともに、やり残した課題等について連ねることとした。

本論文のために実施した聞き取り調査の人数は、従業員と管理者をあわせて 269 人に上った。調査期間は 2014 年から 2021 年までに及んでいる。また、本論文における第 2 章、第 3 章、第 4 章については、過去に学術誌に投稿した論考が初出であることを表明した。これに対して、序章、第 1 章、第 5 章、終章は、本論文のための書下ろしである。

第 2 章：全洪霞「華為の従業員持株制度の発展段階に関する一考察」『アジア経営研究』第 24 号（査読あり）、2018 年 8 月 30 日、95～107 ページ。

第 3 章：全洪霞「華為の業績評価システム：『華為基本法』の規定とその現実的展開」『アジア経営研究』第 25 号（査読あり）、2019 年 8 月 30 日、49～61 ページ。

第 4 章：全洪霞「華為の経営管理におけるコアバリューと従業員：『以奮闘者為本』を支える基盤」『商学論叢』第 12 巻第 1 号（査読あり）、2020 年 3 月、13～29 ページ。

### (3) 考察結果とインプリケーション

以下において、各章において得られた事柄を説明していきたい。

第 1 章「問題の所在」では、第 1 節「ドラッカーの予見と今日 ICT 企業の経営管理」において「ポスト資本主義社会」の構想で論じられた「知識労働」のあり方を紹介し、その実態が今日のファウエイにおいて展開していることが予想されることを論じた。

続いて、第 2 節「先行研究のレビューと本論文の課題」において、ファウエイをめぐる先行研究として、1) 後発多国籍企業論、2) ICT 企業の経営戦略論、3) 研究開発体制論&人的資源管理論、4) ファウエイの企業発展史、5) ファウエイの創業者に関する論考、6) ファウエイの経営実践から導かれる実用的示唆ないしレポートなどが挙げられることを紹介し、なかでも後藤俊夫氏と今道幸夫氏の論考が本論文の趣旨に近いことを確認した。ただし、今道 (2017) においては、「ファウエイ基本法」は「ドラッカー経営学」を継承しているように見えるが、実際には大きくかけ離れたものになっているとまとめているのに対し、本論文では、これとは異なる結論が導き出されることを指摘した。

第 3 節「本論文の方法—聞き取り調査の考え方と概要」では、本論文の執筆に当たり、基本的にはファウエイをめぐる各種資料の読解に基づいて記述を試みつつ、そのほかに聞き取り調査に依拠して考察を進めたことを説明した。

第 2 章「ファウエイにおける従業員持株制度」では、「ファウエイ・システム」の骨格を構成するものとして位置づけられるファウエイの従業員持株制度を掘り下げた。ここでの従業員持株制度は、各国・地域で導入されている従業員持株制度と共通する目的と内容を持ちつつ、ファウエイ独自の展開を見せている点が少なくない。この両者の区別と関連に留意しながら、ファウエイの従業員持株制度の変化をめぐって、これを発展段階として捉え、第 4 段階までを具体的に描き出すことに注力した。この章では、会社と従業員との間の関係が論じられ、ここにおいて「職責に対する結果志向」をめぐる実態が以下のように導き出された。

まず、第 1 節「公開資料から見たファウエイの従業員持株制度」において、創業当初は従業員持株制度を偶然に採用し、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、2020 年には従業員持株制度を通じて、19.7 万人のうちの 12 万人以上の従業員が自社株式を所有するに至ったことを紹介した。以上から、創業者が従業員持株制度を導入した当初の意図とその役割に関して生じた変化をめぐり、①中国ならではの事情（資金調達必要性など）と、②ICT 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。

第 2 節「ファウエイの従業員持株制度の発展諸段階」では、聞き取り調査の結果、ファウエイは 1990 年に従業員持株制度を導入し、今日までにいくつかの発展段階を経たことが浮き彫りになった。創業者の経営理念がこの制度を通じて従業員に浸透している点と、従業員たちが奮闘を続ける仕組みを確立するために絶えざる制度改革を行ってきたことがわかった。

筆者が設定したファウエイの従業員持株制度は、以下の 4 段階に分けることができる。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（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2段階を第1段階から区別するメルクマールは、個人業績との連動にある。第3段階と第2段階との峻別は、割当上限の付与にある。第2段階における従業員持株制度は、短期的インセンティブとなりえるが、長期的にはベテラン従業員に手厚くなるため、若い従業員にとって不利となる。そこで、優秀な人材の確保に加え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のであった。第4段階のファーウェイの従業員持株制度は2つの構成要素で成り立っている。割当上限付きプランは従業員が有償で取得するが、TUP（時間単位プラン）は無償でTBUが与えられる仕組みである。また、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ものであるのに対し、TUP（時間単位プラン）は5年間という期間が定められ、すでに財を成したベテラン従業員のほか、外国籍、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仕組みとなっている。第4段階でTUPを導入することで、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。

なお、その後の調査により、第4段階における併用形態は、さらに第5段階と呼ばれうるものに発展し、「職責に対する結果志向」がさらに強まりつつある感がある。

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・システム」の骨格を構成するものと位置づけられる業績評価システムを体系的に描写するとともに、従業員の短期的・長期的インセンティブと密接に関わることが予想される「ファーウェイズム」をめぐる「ファーウェイ基本法」と「奮闘者協議」の関連を掘り下げていくこととした。具体的には、①「奮闘者」の含意、②「奮闘者」に厚く報いる仕組みを謳う「ファーウェイ基本法」の規定、③業績評価システムに「ファーウェイ基本法」がどう反映されているか、④この仕組みを従業員がどう感じているのかをめぐり、総合的考察を加えることが本章の目的となる。

ファーウェイでは、厳しい労働条件を課す「奮闘者協議」を従業員との間で交わし、「職責に対する結果志向」を徹底していることで知られるが、個々の従業員にたずねると、彼ら自らこの協議を進んで受け入れ、その境遇を「幸福指数が高い」と評する傾向がある。会社の要求水準は厳しいが、従業員はかえってこの厳しさを受け入れている様子が見られる。こうした仕組みを成り立たせる土台たる「奮闘者」という概念はどのようなものであり、実際に会社はどのように「奮闘者」を識別し、従業員たちはどのように会社から評価されているのだろうか。

第1節『「奮闘者」と「奮闘者協議」について』では、まず「奮闘者」に2つの含意があり、1つは「奮闘者協議に署名した従業員」、もう1つは「業績評価を通じて、業績と貢献度に基づき、会社が奮闘者であると識別した従業員」の意味であることを述べた。

続く第2節「ファーウェイの企業文化と『ファーウェイ基本法』の規定」では、ファーウェイの基本理念、経営方針、組織政策、人的資源、コントロール政策、改正方法などをまとめた文章である「ファーウェイ基本法」の骨子を検討した。この「基本法」の第5条に着目すると「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いることが読み取れる。

さらに第3節「ファーウェイの業績評価システム」においては、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・昇進等をそれぞれ検討した。聞き取り調査の資料によれば、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という。具体的な業績評価は、従業員が毎年2回、自己の目標を上司と相談して設定し、査定される。

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は被評価者の10～15%、B+とBは70～85%、CとDは5～15%を振り分ける。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もある。

第4節「業績評価システムと『ファーウェイ基本法』の規定との関連」では、「職責に対する結果志向」によって「ファーウェイ基本法」で謳われる「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、ファーウェイのコアバリューがどのようなものであり、このコアバリューを支える基盤がどのようなものであるのか、従業員たちがこのコアバリューを受け入れる背景をどのように理解すればよいのかをめぐり、聞き取り調査を踏まえて得られたインプリケーションを提示した。

第1節「『以奮闘者為本』とコアバリューとの関係」では、まずファーウェイの価値観が「以奮闘者為本」という言葉に要約され、具体的に明文化されたものが「ファーウェイ基本法」であるのと同時に、「コアバリュー」として表現される企業文化が4つの柱で成り立っていることを明確にした。そして、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」と呼ぶことにした。

第2節「ファーウェイの戦略変遷とコアバリュー」では、同社が数回の戦略転換を経験し、そのたびにコアバリューが改訂された様子を整理した。2015年には「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」という形となった。

第3節「ファーウェイの経営管理におけるコアバリュー」においては、コアバリューを構成する4つの柱の内容を掘り下げて解釈した。さらに、第4節「『奮闘者』を支える3つの基盤」において、①報酬システム—「雷鋒に損をさせない」高報酬の仕組み、②業績評価システム—「機関車」の油を満タンにする、③インセンティブ・メカニズム—従業員持株制度とTUPを取り上げた後で、ファーウェイの従業員持株制度と「以奮闘者為本」との関連に言及した。とくに、ファーウェイで厳しい労働条件を課す「奮闘者協議」が従業員に提示されるが、「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」と回答している状況について、聞き取り調査を通じてその背景を検討した。これを掘り下げたものが、第5節「ファーウェイのコアバリューと従業員にとっての自己実現」である。ここでは「儒法モデル」の枠組みを準用し、従業員が納得するような公正・公平・公開な姿勢を保持するとともに、徹底した「職責に対する結果志向」を実施することを謳う「ファーウェイ基本法」により、「儒」と「法」の両面を兼ね備えた発想でファーウェイの実践がな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」は、まず第1節「ファーウェイの経験から期待される示唆」において、現代ICT企業としてファーウェイに着目する含意と、「高報酬・高度人材」に見る中国的価値観について、前提を確認した。

続いて、第2節「中国ICT産業と頭脳労働が直面する時代の要請」では、「高報酬」の含意として外的報酬と内的報酬があることを確認し、福利厚生の手厚さをはじめ、人生における満足ともいうべき自己実現の側面があることを説明した。

第3節「ファーウェイの『高報酬』と『高度人材』」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」メカニズムの含意をそれぞれ検討した。ファーウェイの「報酬」には、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。

外的報酬の面からは、ファーウェイ、エリクソン、中興通信の3社を比較して遜色ないことがデータから読み取れた。また、高度人材という点では、自然科学系で博士号を取得した人材という意味に加え、「奮闘者」という点で会社への貢献が望まれることを指摘した。

と同時に、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、総合的な価値分配を図っていることも明らかになった。

そして、第4節「ファーウェイの社会貢献」では、ファーウェイが利益至上主義の企業でなく、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。これらをまとめたものが、第5節

「小括：『ファーウェイズム』の積極的評価の可否をめぐって」である。「奮闘者協議」は厳しい労働条件を想起させる施策であるが、聞き取り調査によると、むしろ従業員にとって矜持であり、自ら「幸福指数が高い」と言わしめる企業風土を作り出していることが窺われる。ここでの厳格な評価は、中国伝統思想でいう「自然の天」のごとく所与のものであり、バーナード流に言えば「受容圏 (zone of indifference)」に相当するものである。「儒法モデル」によれば、「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」は、中国式経営管理のなかで歓迎される。むしろこの厳しさゆえに「良い企業」と評される状況にあることを垣間見ることができた。

終章「得られた知見と今後の課題」においては、全体のまとめとして、(1) 2軸モデルの深化—人間志向による統合、(2) 知識労働における全人的発展志向、(3) 残された研究課題：従業員持株制度の今後、中国式経営管理との関連を取り上げた。

(1) は、経営管理論における「業績志向 vs 人間関係志向の統合」という根本的課題が、本論文におけるファーウェイの事例において「ファーウェイ・システム」と「ファーウェイズム」の2軸モデルへと深化し、かつこれらに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。そして、問題とされる事柄が、個人における人間関係にとどまらず、従業員の人生観と会社の使命との統合のレベルで捉えられることに触れた。この統合レベルは、社会貢献への志向との関連において、ステイクホルダーへの視点と親和性を持つものに深化したものと言えるだろう。

(2) は、人間志向による統合が、知識労働においては全人的発展志向と親和性を持つことが指摘された。ここにおいて、ドラッカーが指摘した人間重視の志向が不可欠となり、その流れで「知識労働者」の出現で4点が問われていることを述べた。①究極的にAIに代替できない存在としての人間、②「過酷」とは限らない「知識労働」の生産性向上、③第二のキャリア設計を前提とする働き方、④「社会性」への貢献から見られる内的報酬である。

(3) は、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で、一層の研究が必要であることを指摘した。従業員持株制度はすでに多くの国々の上場企業が多く採用し始めており、その可能性の理論的解明が待たれるところであろう。また、ファーウェイの中国企業として経営実践から、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いても、残された研究課題と言える。これらは他日の稿へと期待したい。

### III 主要参考文献

#### 【日本語文献】

- 市川兼三 (2001) 『従業員持株制度の研究』 信山社。
- 今道幸夫 (2017) 『ファーウェイの技術と経営』 白桃書房。
- 汪志平 (2005) 「中国民営ハイテク企業の成長戦略：トップ通信機器メーカーファーウェイのケース・スタディ」『経済と経営』 35 (2)、pp. 217~238、札幌大学経済・経営学会。
- 黒田敦子 (1999) 『アメリカ合衆国における自己株報酬・年金の法と税制』 税務経理協会。
- 後藤俊夫 (2021) 「ファーウェイの従業員持株制について：真の所有者は誰か」 組織学会大会論文集、10 (1)、pp. 237~243。
- 塩島晋 (2020) 「中国・アジア中国における従業員持株制度の拡大」 野村資本市場クォーターリー= Nomura capital market quarterly 23 (4)、pp. 145~156。
- 新谷勝 (2008) 『新しい従業員持株制度』 税務経理協会。
- 徐方啓 (2012) 「中国— ICT メーカーファーウェイ技術のグローバル経営」『商経学叢』 59 (2)、pp. 761~783、近畿大学商経学会。
- 全洪霞・高久保豊 (2020) 「中国のビジネスモデルと『社会性』：ファーウェイの事例からの示唆」『日中経協ジャーナル』 10月号 (No. 321)、日中経済協会、pp. 14~17。
- 園田光司 (2004) 『従業員持株制度の実証研究』 勁草書房。
- 高久保豊 (2017) 「中国：新たな重層構造を読み解く」(中川涼司・高久保豊編著 (2017) 『現代アジアの企業経営：多様化するビジネスモデルの実態』 ミネルヴァ書房、pp. 66~87)。
- 竹澤康子 (2018) 「従業員持株会制度と新たな日本版 ESOP」 東洋大学『経済論集』 43 巻 2 号、2018 年 3 月、pp. 278~300。



- 田濤・呉春波著・内村和雄訳 (2015) 『最強の未公開企業ファークウェイ：冬は必ずやってくる』東洋経済新報社。
- ドラッカー, P. F. (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳) (1993) 『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社 (原著：Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, Harper Business)。
- ドラッカー, P. F. (上田惇生訳) (1999) 『明日を支配するもの：21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社 (原著：Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business)。
- ドラッカー, P. F. (上田惇生訳) (2001) 『【エッセンシャル版】マネジメント—基本と原則』ダイヤモンド社 (原著：Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper&Row)。
- 中川涼司 (2012) 「華為技術 (ファークウェイ) と联想集団 (レノボ) の対日進出：中国企業多国籍化の二つのプロセス再論」『ICCS 現代中国学ジャーナル=ICCS Journal of Modern Chinese Studies』4 (2)、pp. 45～54、愛知大学国際中国学研究センター。
- 夏目啓二 (2000) 『アメリカ IT 多国籍企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- 夏目啓二 (2006) 『21世紀の企業経営：IT革命とグローバリゼーションの時代』日本評論社。
- 夏目啓二 (2010) 『アジア ICT 企業の競争力：ICT人材の形成と国際移動』ミネルヴァ書房。
- 夏目啓二 (2014) 『21世紀の ICT 多国籍企業』同文舘出版。
- 夏目啓二・陸云江 (2017) 『現代中国の ICT 多国籍企業』文眞堂。
- 夏目啓二 (2017) 『21世紀 ICT 企業の経営戦略：変貌する世界の大企業体制』文眞堂。
- バーナード, C. I. (山本安次郎訳) (1968) 『経営者の役割』ダイヤモンド社 (原著：Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA:Harvard University Press)。
- 牧口晴一・斎藤孝一 (2010) 『事業承継に活かす従業員持株会の法務・税務』中央経済社。
- 吉原英樹・欧陽桃花 (2006) 『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』白桃書房。
- 劉永鵬 (2017) 「中国通信機器多国籍企業の海外進出戦略」『世界経済評論』(61)、pp. 44～53。

#### 【中国語文献】

- 華為技術有限公司 (2018) 『華為之熵』華為大学。
- 黄衛偉主編 (2014) 『以奮闘者為本：華為公司人力資源管理綱要』中信出版社。
- 李慧群・王偉立 (2012) 『華為的管理模式』海天出版社。
- 田濤・呉春波 (2012) 『下一箇倒下的会不会是華為』中信出版社。
- 余勝海 (2011) 『解密華為』中信出版社。

#### 【英語文献】

- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Huang, W. (2016) *Dedication: The Foundations of Huawei's HR Management*, LID Publishing.
- Huang, W. (2019) *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*, Palgrave Macmillan.
- Li, H. (2017) *Ren Zhengfei & Huawei: A Business and Life Biography*, LID Publishing.
- Plummer, William B. (2018) *Huidu-Inside Huawei*, Independently published.
- Sun, Sunny Li (2009) "Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei", *Multinational Business Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 133～159.
- Taylor, Frederick W. (2006) *The Principles of Scientific Management*, Cosimo Inc.
- Tian, T., Wu, C. (2015) *The Huawei Story*, SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Tian, T., Yin, Z. (2018) *Explorers: Huawei Stories*, LID Publishing.
- Tian, T., Yin, Z. (2018) *Pioneers: Huawei Stories*, LID Publishing.
- Tian, T., De Cremer, D., Wu, C. (2018) *Huawei: Leadership, Culture, and Connectivity*, SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Yang, S. (2016) *The Huawei Way: Lessons from an International Tech Giant on Driving Growth by Focusing on Never-Ending Innovation*, McGraw-Hill Education.

【URL】

尹中立(2014)「従業員持株制度は新たな労使関係の基礎を築く」大和総研ホームページ(原著:尹中立(2014)“員工持股是構建新型勞資關係的基礎”,《国企》第5期),[http://www.dir.co.jp/research/report/cass/cass-financial/20140630\\_008697.html](http://www.dir.co.jp/research/report/cass/cass-financial/20140630_008697.html)、2021年10月29日最終閲覧)。

華為技術有限公司(2006~2020)「華為年報」華為主頁(<https://www.huawei.com/cn/annual-report>, 2021年10月15日最終閲覧)。

吳春波(2017)「華為核心價值觀的邏輯」([https://www.sohu.com/a/136478874\\_343325](https://www.sohu.com/a/136478874_343325), 2019年11月16日最終閲覧)。

中興通訊(2002~2020)「年報」(中興通訊股份有限公司主頁,[https://www.zte.com.cn/china/about/investorrelations/corporate\\_report/annual\\_report](https://www.zte.com.cn/china/about/investorrelations/corporate_report/annual_report), 2021年10月15日最終閲覧)。

Ericsson(2002~2020)“Annual Reports”(<https://www.ericsson.com/en/investors/financial-reports/annual-reports>, 2021年6月16日最終閲覧)。

WIPO(<https://www.wipo.int/pct/en/activity/index.html>, 2021年10月15日最終閲覧)。