

華為の人材育成について

細 沼 藹 芳

I. はじめに

深圳華為技術有限公司（HUAWEI Technologies Co. 以下、「華為」と略す）は中国広東省深圳に拠点を置く、中国を代表する巨大企業の一つである。その成長ぶりから、「中国のシスコ（Cisco）」とも称されることもある。設立当初の資本金は僅か 2400 元（当時のレートで約 93,234 円）、従業員は 7～8 人であったが、2014 年末まで、従業員数 15 万人を有する巨大企業に成長している。現在、華為の製品は世界の 40 数カ国に製品を輸出し、2010 年の売上高は 1,852 億元（約 2 兆 2,965 億円）。しかもその売上高の 75% は海外で上げたものとなり、華為のビジネスのグローバル性が日々大きくなっている。本研究は、その華為のここまでの成長を支えてきた人材育成策の考え方と方法について、創業者任正非の経営哲学と華為の実践的な強みとの関係において明らかにしようとするものである¹⁾。

II. 華為技術の発展の経緯について

中国は経済改革開放以後、近年においては特に民営²⁾企業の発展が著しい³⁾。その民営企業の中で最も代表的な企業がここでとりあげる華為である。1987 年に元人民解放軍の軍人であった任正非氏（ニンセイヒ）が、その友人と共同出資によって創業した零細な民営企業で、従業員持株制を採ることによって成長と拡大を続けてきた企業である。

2011 年 8 月、中華全国工商業連合会（北京）は、中国民営企業上位 500 社の最新のランキングを発表しているが、その中で売上高の 1 位は華為であった⁴⁾。2013 年には 3 位であったからその発展は目覚ましい⁵⁾。そして、2014 年には、世界有数の ICT ソリューション・プロバイダーに成長し、従業員数も 15 万人を超えるようになっている。

また 2010 年 2 月、米国の著名なビジネス誌『ファスト・カンパニーファスト・カンパニー（FAST COMPANY）』においては、華為は “Most Innovative Companies Ranking”（世界で最も革新的な企業ランキング）として、FACEBOOK、AMAZON、APPLE、GOOGLE に続いて、世界の第 5 位にランクされている。

華為は純然たる民営企業であるため、中国の公有企業の場合にみられるような政治体制に関連する問題を抱えていないし、国から援助を受けることもない。まさに自力でここまで大きな発展を遂げてきたことが大きく評価されているのである。その成長・発展ぶりの概要は、[表 1] のように整理されよう。

一民間企業すぎない華為は、どのような方法でここまで成長が可能であったのか。どのようなモードとしてとらえることが重要なのであろうか。

表 1 華為の成長

中国国内成長期（1988年～1998年）	
1988年～	香港メーカーの代理販売：香港からHAX交換機を輸入し、代理販売を始めた。二年間で売上高が1億元（約17億円）に達した。
1990年～	電話交換機の研究開発
1990年～	農村市場への進出
1998年～	大都市への進出
海外成長段階（1999年～）	
1999年～	旧ソ連、東欧、アフリカ等の新興市場へ輸出
2000年～	ヨーロッパ市場へ進出
2001年～	アメリカ市場へ進出
2002年～	日本市場へ進出
2007年	受注額は160億USドル、そのうち、海外市場での受注が72%を占めている。2007年末時点での社員数は、全世界でおよそ7万人、地域統括本部は全世界で20ヶ所、支社・支店は100ヶ所以上
2009	年世界での売上高は前年比19%増の1491億元（約218億ドル）でソニー・エリクソンに次ぐ通信機器メーカー世界第2位
2013年	ドイツ、フランス、スペイン、ブラジル、イギリス、アメリカ、日本など170以上の国々に事業拠点を持つ、従業員数は15万人を有する巨大企業

出所）華為HPより著者作成

Ⅲ. 経営者任正非の経営哲学と人材観

任正非の経営哲学の特徴は以下のように把握されるであろう。

1. 経営目的～生き延びること

任正非の基本的な経営理念は「企業が生き延びること」である⁶⁾。一般には、企業は永久に存続するわけではなく、そこには寿命があり、やがて消滅していくものと理解されているとするならば、その宿命を自らの努力で克服していこうとする考え方と言えよう。華為の経営目的は、「その企業を厳しい競争に勝ち残らせて、できるだけ寿命を永らえさせること」としている。任正非は「ある企業がライバルよりも長く生き延びることができた如果说、その経営は成功したものと言える」とが述べたことがあった⁷⁾。

華為の歴史をたどるならば、この、「生き延びること」は二段階に分けて捉えることができる。第一段階は創業初期である。任正非はゼロからスタートし、華為を設立した段階である。当時の企業の目的は、まず強い企業にして、生き延びさせることであった。当時の有名なスローガンがある。「前進するために背水の陣の勇気が必要だ」「オオカミのように強く賢くなり、生き延びよう」などである⁸⁾。顧客や取引先との関係についての対応方針などは、

ほとんどなかったといっただいである。

第二段階は創業7年後の1994年以後のことである。当時、華為は自社開発したC & C 08型デジタル交換器の初期器を江蘇省の地方郵便局に納入し、稼働に成功しているが、これを境に、華為は“自社製品も技術もない”時代を終えている。華為の“生き延びようとする文化”には、本能的な「狼性的文化」から、顧客に重点をおいた「人性的文化」へと転換されたとみる見方もある。このように「企業が生き延びさせることで、従業員や社会が豊かにすることができる」とする考え方が、当時から任正非と従業員との間に「共通の経営目的」とされていたことが明らかにされている⁹⁾。

2. 顧客に最高の価値を提供する

1994年以後、華為は「お客様のために生き延びる」というスローガンを明確な形で打ち出している¹⁰⁾。具体的には、常に質の高いサービスを提供することで、長期的な価値を創造し続けようとしている。華為のHPによれば、インターネットによって情報の発信と収集がより便利になってきたことから、「いつでもどこでもどんなデバイスからでもネットワークに接続したい」という顧客の自然なニーズに応えようと努力している。その一つの方法として、通信事業者がネットワーク容量を拡大し、ネットワーク管理を最適化し、インターネット・ベースのネットワーク運用を実現するためにサポートし、新たなアーキテクチャ(SoftComなど)、Singleプラットフォームなど、新たな技術を生み出し続けている。新技術を生み出すことによって、顧客はより多くのコンテンツやアプリケーションにアクセスできるようになり、モバイル・オフィスを活用した新しい働き方も生まれてきたことが公表されている¹¹⁾。「お客様のビジネスの成功が、華為の成功」という経営を華為のコア・バリューとしている¹²⁾ことが評価されていると言えよう。

3. 繁栄中の危機

任正非の基本的な考え方が表れている言葉として、「“繁栄”の背後に危機が潜んでいる。危機の原因は“繁栄”自身ではなく、“繁栄”に包まれている人間たちの意識というものである」がある。企業が生き延びるため、危機管理が常識であることを表しているものと考えられる¹³⁾。

よく知られている逸話がある。千昌夫氏が唄う歌、『北国の春』には中国語のカバー曲があり、中国でも大人気で、任正非も大のファンの1人である。彼は2001年、日本を訪れた後、この歌の題名から取った『北国之春』というタイトルの一文を発表し、企業の将来に対する強い危機感を表明している。彼は数えきれないほど何回もこの歌を聴いて、「これは日本人の頑張る姿の縮小図だ」と語ったという¹⁴⁾。当時、日本経済はバブル崩壊後であり、日本企業はなんとか不況から抜け出そうとしている時期である。一方、当時の華為は急成長の真最中であった。任正非は日本の企業を視察し、日本企業の状況を「冬の時代」とたとえ、そ

の問題点を指摘した。一方、自社に関して、「華為はまだ冬を迎えていないが、晩秋から初冬の時期である。他人から真摯に学べば、来るべく冬に備えることができる」と強調し¹⁵⁾、「冬の時代」を迎えようとしている華為は、日本企業の経験や教訓から学び、危機を備えなければいけないと従業員に訴え、従業員と危機感を共有したという。

さらに、その後は社内報で『華為の冬』というタイトルで自己の考え方を表明している。その冒頭では、次のように問いかけている。「従業員の皆さんは考えたことがあるだろうか。いつか会社の業績が落ち込み、利益が減り、または倒産の淵に追い込まれたら、我々はどうすればよいのだろうか。我々の会社は太平の時代が長すぎ、平和の時代で昇進した幹部が多すぎる。それは我々にとって災難かもしれない。(中略)多くの社員は自信過剰になり、将来を盲目的に楽観している。(中略)創業以来、私は毎日のように失敗についてばかり考えている。成功は見てもみなかったことにし、荣誉や誇りも感じず、むしろ危機感を抱いて、それが華為を10年間も生存させてきたといえるだろう。そして、この先、さらに生き残るには、どうすればよいのか。皆で一緒に考えれば、もう少し長く生き延びることができるかもしれない。(後略)」¹⁶⁾と、このように、任正非は全従業員を巻き込んで危機に関する議論を展開したことが知られている。

1987年の創業以来、華為は急成長を続けてきた。2001年当時の売上高が前年比16%増であった。しかし、それがピークであり、2002年には減収に陥っていた。原因は中国国内の電話網整備が一段落したことと世界的IT産業のバブル崩壊と考えられた。その議論は華為の様々な組織改革とイノベーションのきっかけとなったと言われ、経営の成長に大きく貢献したと考えられる。

2002年の危機を乗り越えた華為は、再び急成長を遂げたにもかかわらず、2004年と2008年、世界金融危機の影響によって大きな打撃を受けていた。任正非は再度「冬」への警戒感を示した。「われわれは他社より競争の厳しさを少し早く意識しただけで、生き残れたのだ」と強調した¹⁷⁾。任正非は、従業員に対して常に事業の内外環境に対して、明確な認識を持たせ、従業員と危機感を共感することを重視していたと思われる。

4. 全従業員が株主&経営者

任正非は、すでに述べたように『華為の冬』という一文の中で、企業の経営に伴う危機感を全面に押し出し、従業員に意思改革を強く求めた。任正非は「意思改革の中で重要なことは、利益分配の見直しである」と述べている¹⁸⁾。創業3年後の1990年、任正非は従業員持株制度を導入した。華為が採った従業員持株制度は、今日でいうストック・オプションのような制度であった。華為の株を直接保有するのは従業員持株会であり、従業員には「仮想株」とよばれる一種の受益権が配分される。「仮想株」は業績に応じた配当が受けられるが、自由な売買はできない¹⁹⁾。2010年末で選挙権を持つ6万4278人の従業員株主が投票が行い、51人の代表役員を選任した。2011年1月、代表役員により13人の取締役と監視委員会²⁰⁾

のメンバー5人が選出された²¹⁾。

任正非は従業員持株制度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ていたと思われる。彼は「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、私はこ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」と述べていた²²⁾。

5. 包容力で人材を育てる

中国では「水に落ちた犬を打つ」（原語：打落水狗）という言葉がある。「既に、十分に打ち負かされているのに降参しない悪人に対して、追い打ちをかけて痛めつける」という意味である。元の言葉は「水に落ちた犬は打つな（原語：不打落水狗）」という諺であった。それを近代文学者の魯迅が、これを逆にして作った言葉である。近代からの中国は、この言葉の如く、過ちを犯した人や企業を厳しく批判し、二度と立ち上がれないほどまで追い込むという風潮が蔓延しているのが指摘されている。

中国では、急成長した企業が多いが、破産していく企業も多い。その原因の一つは経営者や管理職の視野が狭く、他人のミスや欠点を容認しないことにあると言われている。任正非は、「ミスや失敗を許さない文化は人々の創造力を奪い、卓越した人材を窒息させてしまう恐れがある」と指摘している。また、「経営者に包容力がなければ人材を育てることはできないし、イノベーションも起こせない」とも強調している²³⁾。

6. グレー哲学（原語：灰色哲学）—グレー管理の導入

世の中に完璧な人間は存在しない。人間の個性は複雑かつ多様性であり、大勢な人間によって構成された組織は当然ながら複雑である。任正非はこの複雑さと多様性を「灰色」と呼ぶ。要するに、すべてのことに「黒白をつける」ことはできないことなので、両者の中間として「灰色であること（グレーさ）を認め、受け容れ、前向きに取り組むべきだ」という考え方である。任正非はこの考え方を自ら「グレー哲学」と定義してきた²⁴⁾。

創業早期の華為は、欧米の管理方式が優れたものとみなして、これをそのまま導入しようとした。しかし企業が成長するにつれ、創業者の任正非は「グレー哲学」に基づいた「グレー管理」を導入し始めた²⁵⁾。白と黒の間を取る管理という意味であり、「中道」管理とも呼ばれてることもある²⁶⁾。彼は「管理は白黒の判断をすることではない。極端な思考は往々にして行き過ぎとなる。管理に必要なのは灰色の考え方である。灰色は白と黒の間で平衡点を見出すことであり、このバランスをとるという行為が「グレー管理」であり、中道のマネジメント手法である」と述べた²⁷⁾。

ここでいう「中道」とは偏見をなくした中立的な立場に立って物事を見ることである。そして、中道のマネジメント手法とは、自然の法則に従った、一種の現実的な解決案であると

考えられる。また、中道のマネジメントは「妥協」という意味ではなく、企業理念や規則、コンプライアンスといった重要な要素を守ることを前提に、それぞれのステークホルダーのニーズを受け入れ最善案を出していくことでもある²⁸⁾。

7. 人材観 ―有効な人材マネジメントこそが企業のコアコンピタンス

彼は人材に関しては「人材は企業のコアコンピタンスではない。企業のコアコンピタンスは有効な人材マネジメントである」²⁹⁾と述べている。中国の通信技術はヨーロッパ、アメリカなどに比べて歴史が浅いため、華為は、創業以来、深刻な人材不足に悩まされてきた。その問題を克服するために、毎年、清華大学などの有名大学から、高賃金で若手人材を採用を続けるとともに、その育成に力を注いでいることが知られている³⁰⁾。

2013年末時点、華為はドイツ、スウェーデン、アメリカ、インド、ロシア、日本、カナダなど16カ所で研究開発センターを設置し、研究開発人員が7万人に上り、全社員の45%を占めている。2013年の特許出願件数は62959件（うち国内44168件、海外18791件）、特許所得件数は36511件に達している³¹⁾。

IV. 華為の企業文化の形成

企業経営に対する任正非の思想や信念は、華為の企業文化として具現化されているものといえる。それは『華為公司基本法』（以下、「基本法」と称す）にまとめられている。この『基本法』は、1996年頃に考案され、1998年に正式に発表されたものであり、いわば華為の法律となっている。基本理念、経営方針、組織編制、人材開発、管理方針、後継者などに分けて示されており、全体で2万字に及ぶ。以下に、やや詳細にみておくことにする。

1. 価値観

―「ビジョン」「従業員」「技術」「精神」などの視点から経営方針を定める

ここでは以下の内容を規定している。

第1条「ビジョン」

「華為は電子情報の領域で顧客の夢を実現することを追求し、・・・(中略)・・・世界的な先進企業になる。華為が世界一流の設備サプライヤーとなるために、情報サービス業には永遠に参入しない」としている。華為は電子交換機メーカーなので電話会社やインターネット・サービス会社などを主たる顧客としているが、顧客に対して自らは競争相手にならないことを宣言している。

中国の多くの民営企業には「儲かるビジネスなら何でも手掛ける傾向がある」と指摘されることがある。しかし、事業が順調な時期に多方面に手を広げすぎた結果、本業での競争力の強化どころか、一転して倒産に追い込まれたケースが多かったように見える。それに対し

て、華為は、1992年に交換機の自社開発・生産に踏み切って以来、本業の通信機器に専念してきたことが高く評価される。

第2条「従業員」

ここでは「従業員を、真剣かつ責任を持ってマネジメントを行うことが企業の最大の富であり、持続的発展が可能になる条件である」とされている。華為では、「有効な人材マネジメントは最も大切な財産」というわけである。

第3条「技術」

ここでは「世界の先進技術を学び、電子通信領域の最新研究成果技術を吸収し、さらに先進の技術を開発する」と明記されている。技術力こそ企業の強みであることを強調している。

第4条「精神」

『基本法』においては、「祖国を愛すること、人を愛すること、仕事を愛すること、生活を愛することは我々の団結力の源泉である」とされる。責任意識、イノベーションの精神、職業を敬え、団結協業することが華為の企業文化の神髄に位置付けられている。

2. 基本目標

一 「品質」「人的資源」「核心技術」「利潤」などの角度から企業の目指す

ここでは以下の内容を規定している。

第8条「品質」

「我々の目標は優れた製品、信頼できる品質と高質なサービスでお客様の要望を応えることである」と規定するとともに、「品質は企業のプライドである。」

第9条「人的資源」

「我々は財務資本（注：資金）の増加よりも、人的資本を不断に増加するという目標を優先する。」

第10条「核心技術」

「我々の目標は自主的な知的財産権を持ち、世界で先進的な電子情報技術のサポートシステムを作ることである。」

第11条「利潤」

「我々の事業は持続可能な成長という要請に基づき、各期の合理的な利潤率と利潤目標を立て、単純な利潤最大化を目指さない」

企業の経営目標を従業員に示して、その強い姿勢を示そうとすると、一般には多数の項目を提示しがちであるが、華為の場合、基本的な目標を4つに限定して規定している。このことは、多数の従業員の理解を徹底させるうえで、非常に大きな効果を生み出しているように思われる。

3. 価値の分配について

— 「価値の創造」「知的資本化」「価値分配の形式」「価値分配の原則」

ここでは以下の内容を規定している。

第 16 条「価値の創造」

「労働，知識，企業家と資本が企業の価値を創造していると考えている。」

第 17 条「知的資本化」

「我々は資本に転化するという形式によって，労働，知識および企業家の管理とリスクが累積した貢献を具現化し，これに報償を与える。」つまり，技術者や経営陣に対する従業員持ち株制によって，企業の発展に対する知識や経営能力の貢献に報いていくとの方針をとっている。知的資本の重要性を打ち出された。

第 18 条「価値分配の形式」

「華為の分配可能価値は主に組織権限と経済利益である。その分配方式は，チャンス，職権，給与，賞与，年金，医療保障，従業員株，配当金，その他の人事待遇である。我々は労働に応じて分配すると出資に応じて分配するこの二つの形式で分配を行う。」

第 19 条「価値分配の原則」

「効率優先，公平，持続的発展，これは我らの価値分配の基本原則である。」

具体的には以下である。①労働に応じて分配を行う根拠は，能力，責任，貢献と勤務態度である。②出資に応じて分配を行う根拠は，持続可能性への貢献，品德，リスクをどれくらい負うことである。華為は 100% 従業員持ち株の民営企業である。2012 年末まで従業員 74253 人が華為の株式を持っている。従業員持株会は 98.82% の株式を管理し，他の 1.18% 株式は任正非氏が所有している³²⁾。

中国の民営企業の多くは創業者が企業の過半数の株式を保有し，家族的経営を行う傾向があるとされている。しかし，華為の経営者である任氏は同社株の 1.18% しか保有していないことは非常に珍しいである。任氏は創業以来人材確保の観点から従業員による従業員株の保有を積極的に進めてきたのである。

V. 華為の人材育成制度

華為の人材育成の制度構築にあたっては，中国人民大学から 6 人の教授を招いたほか，IBM，HAY Group，神戸製鋼などから講師を招いて，ノウハウの吸収を行った³³⁾とされている。華為が人材育成の面で重視しているいくつかの特徴的な施策や制度を上げれば，以下のようなものである。

1. 人材の採用

華為の人材採用戦略は，以下に示すように，時期によって変化している。

[1988年～1996年]

創業段階であり、技術人材が極めて不足しているため、技術人材を中心に招聘した。

[1997年～2002年]

事業が迅速的に発展され、事業規模が急速に拡大されたため、大学新卒の採用が大量に行っている。当時、華為は同業他社より高い給与水準も設け、毎年中国の一流大学から数千人規模の新卒を採用していた。

[2003年～現在]

海外市場の進出に伴い、グローバル人材の採用が急務となった。現地人材を積極的に採用することはこの段階の採用の特徴である。華為の海外現地従業員の招聘人数は毎年15%増え、2011年末現在、華為の海外従業員の現地化率は72%に達し、研究開発領域の現地従業員は52%、サービス領域は19%、営業領域は11%を占めている³⁴⁾。

2. 人材育成制度

(1) 内部認証制度の導入

華為は独自の内部認証制度がある。新入社員の初任給は学歴と学校の成績などで定められている。しかし、入社後の社員は研修を受けることになる。研修後、社員の給与は内部認証制度に基づいて給与を再設定されることになる。内部認証制度の評価基準は企業への貢献度と役割責任度などである。合格者には資格証書を発行する。華為は中国のトップクラスの企業であるので、この社内資格があると、転職の際に有利である。したがって、従業員は熱心で資格を取得し、企業側も支援を行っている。

(2) 研修制度

新入社員に対して、半年にわたる社内教育を行う。その内容は主に軍隊並みの軍事訓練、生産現場の実習、技術教育、販売トレーニングなどである。特に技術教育は「地獄教育」と言われている。たとえば深夜までの講義が続き、レベルの高い試験が次々を行う。最後に試験に合格しても、最下位の5%は淘汰される運命になる³⁵⁾。華為は厳しい競争に耐えうる精神力を新入社員に植え付けているように思われる。

(3) 昇進制度

管理部門を歩む従業員と技術分野を歩む従業員はそれぞれ資格を設けてある。管理部門を歩む従業員と技術分野を歩む従業員は2級までは同じように昇進できる。3級から管理部門を歩む従業員と技術部門の道を歩む人は分ける仕組みである(図1)。

華為は従業員に目標を設定させ、目標に対して業績管理を行われる。1つクリアするとさらにもう一つ上を目指していく。それにあわせて給与も高くなっていくシステムである。

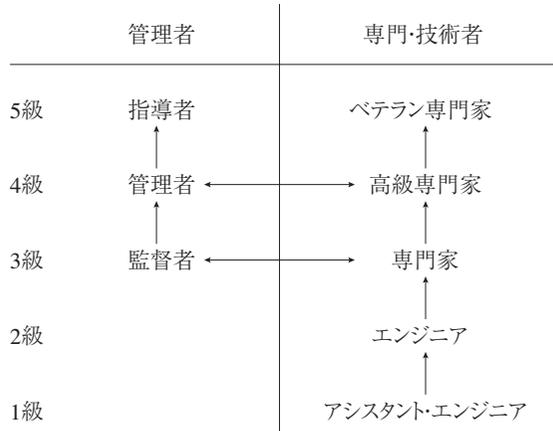


図1 華為の昇進制度

出所) 文麗顔・張継辰『華為の人事資源管理』深圳出版集團海天出版社, 2012年, 135ページ。

3. インセンティブ

(1) 高収入

高収入で優秀な人材を確保することは華為の一つの特徴である。華為の本社は深圳にある。深圳は中国で最も給与の高い地域であるが、華為は同じ地域で操業しているモトローラなどの外資系企業よりも高い給与を支給している。

従業員の給与は、賃金、獎金（年に一回）と株式インセンティブ（原語：股權激勵）によって構成される。このうち、「賃金」は、22段階、各段階A、B、Cの3ランクを設ける制度となっている。図1で表示されたアシスタント・エンジニアの賃金等級は13C～15B、エンジニアの等級は15A～17A、専門家の等級は監督者（三級）と同じであり、18C～20Bの等級に該当する。高級専門家の等級は管理者（四級）と同じ20A～22Bである。ベテラン専門家は指導者（五級）と同じ最高等級22Aとなる。

大学新卒の場合は、一般には、月給は6000元（約10万2千円）、13Cからスタートする。13級以下は生産現場従業員の等級である³⁶⁾。ちなみに、中国全国大学生の平均初任給は2500元～3500元（約42500元～59500元）、金融類はやや高めめの4500元（約76500元）である³⁷⁾から、華為の高賃金に全土から優秀な大学生を集まってくるというのが事実のようである。

加えて、入社2年目から毎年の年末に「獎金」を受け取れる仕組みになっている。因みにその金額は凡そ給料3ヵ月～6ヵ月分に相当するようである。

また、入社2年目から自社株を購入する枠をあたえられる。大学卒の場合は1万～2万株の購入枠を与えられることが多い。3年目から配当金を受け取ることができる³⁸⁾。

華為の現場従業員は全体の88%を占め、平均年収は16万元（約272万円）である。エンジニア（二級）の平均年収は50万元（約850万円）、監督者（三級）は100万元（約1700

万円)、管理者(四級)は350万円(約5950万円)、ベテラン専門家や指導者(五級)の年収は1500万円(約2億5500万円)である。華為の管理者(四級)の年収は中国の一部上場企業CEOの年収より高いと言われている³⁹⁾。

(2) 経営幹部の内部選抜と実力主義

華為は内部昇進制を重視している。殆どの管理職は一般社員として入社し、その後、徐々に昇進し、現在の地位についていることである。取締役の半数以上は華為で15年以上を勤務し、現場から昇進してきたものとなっているようである。

華為では、一般社員でも頑張れば管理職に昇進する可能である。その為、華為は徹底した実力主義を採用している。入社後1週間経てば、従業員の経験年数は関係なく業績のみで評価するようになる⁴⁰⁾。従業員は毎年、上司と相談し、自分自身の目標を設定される。それを達成できるかどうかで厳しく管理されている。毎年従業員に対して総合的に社内評価を行う。その基準は業績と潜在能力である。評価の結果によって、約7割の管理職は再登板させるが、評価の悪い3割の管理職が降格させる。空けたポストに適格と思われる社員を登用するシステムである⁴¹⁾。

(3) CEO 輪番制度

任正非氏が2011年度の年次報告書の巻頭で、すべてのステークホルダーにあてたメッセージの中で、CEO輪番制度の導入を発表した。取締役会から選出された3名の代表者が、任期6か月のCEO職を輪番で担当する。技術のダイナミズムと市場の変動性を考慮したうえで、少数の経営者が交代でCEOの職務を引き受けるというCEO輪番制度を採用したものと考えられる。「いくつもの業務を処理し、深い洞察力を備え、正しい方向づけをするといったことを1人のCEOに期待するよりも、複数のCEOがそれを輪番で受け持つほうが効果的である」と、経営者の任氏が考えていた⁴²⁾。

VI. まとめ

以上において、これまでの華為の急成長・発展の基礎となった原動力といったものをみてきたのであるが、ここで取り上げた要因の他にも、さまざまな要因が存在したことは容易に想像できる。しかしながら、ここで重要なことは、創業者・任正非が明確な経営哲学をもち、それを、自らが作り上げてきた企業の中に、明確な価値観及び企業文化として定着させ、その価値観と企業文化を従業員やお客様に浸透させているという事実があるものと観察できる。また、研究開発に重点を置き、それを支える独自の企業文化と人材戦略とインセンティブ・システムが構築されたことも一つ重要な要因と考えられる。

創業以来、華為は高賃金で大量に技術者を採用し、研究開発に大量な経営資源を投入してきた。その結果、[高い利益率の達成 ⇒ 優秀な人材の確保 ⇒ 高水準の研究開発の維持

⇒持続的なイノベーション ⇒更なる企業の成長], という好循環ができているという評価が定着しているように思われる。

結論として、華為の場合には強い競争力の根底となっている考え方と方法を実践し確立することが、そのまま強い人材を育成し、確保するための土台となっているのであって、その逆ではないということ。つまり、人材育成のために、特別な方策や制度を考案し、導入するという方法をとっているのではないのではないか、ということである。それは以下に4点である。

1. 徹底的な「顧客主義」

華為は、「お客様は会社の中心、勤勉な従業員は会社の基盤」という考え方をコア・バリューとして、コーポレート・ガバナンス体制、組織、プロセス、評価システムを絶えず改善し、健全で持続可能な、効率のよい成長を追求している。「雇用主の利益」よりも、「従業員の利益」よりも、「消費者、あるいは顧客の利益」を徹底して追求しようとしている。それを追求する企業の真摯な努力の姿勢こそが、次に続く世代の「人材育成」のための暗黙のスタンダードになっているものと思われる。

2. 徹底的な「法治主義」

中国は「人治国家」だと言われるように、中国企業の多くは「人治主義」と言われることがある。例えば、企業の権限が創業者あるいは一部の幹部に握られていることが多い。要するに、企業管理は、社会的背景や人間関係により、規則あるいはルールの枠に縛られることなく、その時の状況に応じ裁量が下されることが多い。一方、華為は「華為公司基本法」を作り、徹底的な「法治主義」を行い、企業のマネジメント力を向上した。

3. 積極的な「内部昇進性」

華為の内部昇進制では、社員だれもが同じレベルで入社し、トレーニングを受け、自分のスキルを伸ばし、同僚社員と協働し、また競争してビジネスを行っている。華為のほとんどの取締役はエントリー・レベルで入社し、その後徐々に昇進し、現在の地位についている。そうすることで華為の企業文化の一貫性を失うことなく継承されている。

4. 「中道」のマネジメント手法の導入

極端な考え方をやめ、すべてのステークホルダーとのバランスを取るという「中道」のマネジメント手法は華為が生み出した一つの管理方法である。

今日、市場が複雑で、激しく変化している。このような環境においては、一つのマネジメント手法に縛られるのではなく、華為のように変革し続け、時代に適したマネジメント手法を生み出す力が求められている。

このように、華為は激変しているビジネス環境に適応し、逞しく成長している。一方、成熟化が進み、変化をスピードに出来ていない一部の中国に進出している日本企業は、華為の躍進ぶりを見て、その企業の成功の道を研究する必要があると思う。華為のような人材のモチベーションを高く維持するための仕組み、イノベーションを起こす力などを真剣に学ぶ必要があると考えられる。

さらに付言するなら、このことは、中国における企業に留まらず、日本における強い産業競争力を持つ企業においても、同様のことが言えるのではないかということである。

注

- 1) 本論の主たる部分については、すでに2015年8月に開催された実践経営学会の第58回全国大会（於：亜細亜大学）において報告した。
- 2) 民営企業は中国の統計当局によって使われている概念ではない。中国の学術界において必ずしも統一な概念はない。中国の統計年鑑の中では、企業の所有関係あるいは出資関係によって、国有企業、集団所有企業、私営企業、個人企業、香港・マカオ・台湾投資企業、外資系企業に分類されている。「民営企業」はこの分類に入っていないが、言葉の意味から言えば民営企業とは民間人が経営する企業である。狭義の民営企業とは雇用者7人以上で中国の工商管理機関の企業登録に「企業の性質」という欄に“私営企業（private enterprise）”と記されているものである。一方、学術界では、民営企業が①個人企業（雇用者7人以下）から発足し、家族経営から大きくなった私営企業、②同じ職場の同僚同士、友人同士で立ち上げた私営企業、③株式放出などで民間企業に改造された元集体企業と元国有企業を指すことが多い。よって、広義の民営企業とは国有及び国有持ち株会社を除いたあらゆる企業（non-governmental enterprise）のことを指す。華為は②に分類される民営企業である。
- 3) 第11次五ヶ年計画（2006年～2010年）期間中、中国で登録された私営企業数が840万社に達し、年平均増加率は14.3%となった。2010年末現在、私営企業（民営を含む）は全国の実在企業総数の74%を占め、中国最大の企業群となった。また、個人・私営企業の従業員数は2010年末時点で1億8千万人を突破し、雇用拡大の主要ルートとなっている。（「人民網日本語版」2011年1月20日）
- 4) 「人民網日本語版」（2011.8.26）
- 5) 華為は、「中国のシスコ（Cisco Systems G. K.）と称されることがあるが、生産している製品が通信設備と携帯端末などであって、一般の消費財でない。このため世界にはハイアール（海爾）やレノボ（聯想）ほどには知られていないかもしれない。しかし、華為は同社のHPによれば、は研究開発をきわめて重視し、先進技術の導入にも熱心で、アメリカ、インド、スウェーデン、ロシアに自社の研究所を持ち、先進国と張り合えるだけの独自の技術力を培ってきているとも言われている。（「人民網日本語版」2013年10月29日）など参照
- 6) 曲智（2013）『任正非内部講話』新世界出版社、p.18.
- 7) 陳広・趙海濤（2012）『華為の企業文化』海天出版社、p.51.
- 8) 曲智同書、p.37.
- 9) 曲智同書、p.37.
- 10) 曲智同書、p.113.
- 11) 華為（2015.1.15）HP <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
- 12) 華為（2015.1.15）HP <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
- 13) 陳広・趙海濤同書、p.184.
- 14) 任正非（2001）「北国之春」百度文庫.
- 15) 任正非同上稿.
- 16) 和迅新聞「華為の冬」（原語：「華為的冬天」）<http://news.hexun.com/2008-07-26/107708078.html> 2008年7

月 26 日.

- 17) 野村総研(上海) 諮訊有限公司 (2008) 「第 53 回「中国企業に学ぶマネジメント (2) = 華為」『時事速報』.
- 18) 近藤伸二同書, p.178.
- 19) 田濤・呉春波同書, p.134.
- 20) 監視委員会は中国会社法で定められている組織で, 会社の財務状況や業績, CEO や取締役をはじめとする上級管理職の業務を監視するのが役割である.
- 21) 近藤伸二同書, p.177.
- 22) 田濤・呉春波同書, p.129.
- 23) 田濤・呉春波同書, p.145.
- 24) 余勝海 『華為還能走多遠』, p.255.
- 25) 李慧群・王偉立 (2012) 『華為的管理模式』海天出版社, p.20.
- 26) 尹銘深 (2011) 『中国で勝つ 10 の原則と 50 の具体策』東洋経済新報社, p.90.
- 27) 李慧群・王偉立, 同書, p.19.
- 28) 李慧群・王偉立, 同書, p.21.
- 29) 野村総研(上海) 諮訊有限公司 (16 July 2008) 「中国企業に学ぶマネジメント②華為」.
- 30) 汪志平 (2005.3) 「中国民营ハイテク企業の成長戦略—トップ通信機器メーカー華為のケース・スタディー」『経済と経営』, pp.96.
- 31) 華為 HP (2014.6.11) <http://www.huawei.com/cn/about-huawei/corporate-info/research-development/index.htm>
- 32) 「華為持続可能發展報告 2012 年」 <http://www.huawei.com/cn/about-huawei/sustainability/sustainability-report/index.htm>
- 33) 汪志平 (2005) 「中国民营ハイテク企業の成長戦略—トップ通信機器メーカー華為のケース・スタディー」『経済と経営』 35 卷 2 号, p.227.
- 34) 文麗顔・張繼辰 (2012) 『華為的人力資源管理』深圳出版發行集團海天出版社, p.116.
- 35) 汪志平, 同稿, p.226.
- 36) 「華為校園招聘大礼包」大学生就職指導センター, 2014 年. <http://wenku.baidu.com/view/d5005b24e87101f69e31956c.html> 2014 年 6 月 12 日.
- 37) 董維嘉 「畢業季大学生就業'錢景'受關注」『揚子晚報』 2014 年 6 月 12 日.
- 38) 文麗顔・張繼辰 上同書, p.77.
- 39) 上同書, p.76.
- 40) 李慧群・王偉立 (2012) 『華為的管理模式』深圳出版發行集團海天出版社, p.98.
- 41) 汪志平, 上同稿.
- 42) 「2011 年度華為年次報告書」 http://www.huawei.com/jp/about-huawei/publications/HuaWave/hw-148857-hw_144428-101313-101782-hw_144478.htm