

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——

黄 開 營

目 次

はじめに

1. 海爾の発展過程—「圧縮成長」

2. 海爾の企業文化—「創新（イノベーション）」

3. 海爾の人的資源管理—「競馬方式」

4. 企業文化と人的資源管理の関係分析

おわりに

はじめに

近年、中国経済が著しい発展を遂げているが、その発展の重要な一翼を担うのが中国の民营企业である。民营企业は国から国营企業に対する優遇政策を受けられないし、資金力、技術力の面において中国に進出するグローバル企業に劣っていて、極めて厳しい生存環境に置かれているといえる。しかし、多くの民营企业の企業家は発展チャンスを掴み、立派なリーダーシップを発揮し、優れた企業文化を創って、国营企業と外国のグローバル企業に追いつき、追い越して、企業の急成長を実現している。その内もっとも注目されるのは、ハイアールグループ（海爾集団、以下は海爾と称する）である。中華英才网の「中国の大学生の希望就職先ランキング」調査によると、海爾は2003年、2004年、2005年連続3年間第1位にランクされ、スター企業として高い人気を集めている⁽¹⁾。人材の流動化が激しい中国において、離職率を10%以下に抑えることは極めて難しいが、海爾の離職率はゼロに近く、非常に低い離職率を保っている。本論文では、海爾の発展過程と企業文化を論述し、人的資源管理戦略を分析し、企業文化と人

的資源管理の関係を明らかにしたい。

1. 海爾の発展過程—「圧縮成長」

山東省青島市に本社がある海爾は、中国で知名度が最も高い巨大家電企業であり、中国国内だけでなく、海爾の積極的な海外進出によって、そのブランド名が世界中の国々にますます知られるようになっていくグローバル企業である。海爾の2006年の売上高は1075億元（約1兆6千億円）であり、1984年に発足した時の348万元（約5200万円）の3万倍に達している⁽²⁾。僅か22年で海爾は超大企業に変身し、まさに「圧縮成長」を遂げたといえる。

1) 海爾の創業環境

海爾の前身企業の青島市日用電器廠は、1984年の売上が348万元、累積赤字が147万元であり、経営不振で倒産寸前の赤字企業であった。海爾大学の王峰CTT（Chief Train Teacher）は当時企業発展の環境が極めて厳しくて、「天時」、「地利」、「人和」の良い条件が一つもなかったと述べた⁽³⁾。「天時」とは、タイミング、情勢のことである。中国は「大躍進」、「文化大革命」

などの政治的な動乱を経て国の経済基盤が極めて弱く、国民経済を再建するために国営企業を重視し、資源供給や銀行ローンなどの優遇政策を国営企業にしか提供できなかつた。そのため、集団所有制の海爾の前身企業の青島市日用電器廠は極めて不利な立場に立っていた。「地利」とは、企業立地の環境のことである。青島市日用電器廠の周辺には墓場があつて、お墓が点々と散在している。中国では、お墓はとても不吉なことを象徴している。工場には雑草が茂つて、操業している工場とは見えなかつた。「人和」とは、従業員の士気、精神状態のことである。青島市日用電器廠が赤字経営であつたから、財政的には困難で、春節（中国の旧暦年）のような節分でなければ給料が支払えなかつた。従業員はほとんどやる気がなく、作業規律が乱れ、「お墓に囲まれている我々の企業はいつか滅びるだろう」と思い、作業時間帯にトランプをしたり、工場内で小便をしたりして、士気が極めて低かつた。これらの状況から創業時の環境の厳しさが伺える。

青島市は、歴史的に紡績業とビールなどの軽工業が主要な産業であり、家電産業を市の花形産業に育成しようと決意し、色々な政策転換を施した。青島市日用電器廠の再生を図るために、青島市経済委員会は青島市家電公司の副総経理の張瑞敏氏を起用し、1984年に青島冷蔵庫総廠を設立した。張瑞敏氏の赴任日が1984年12月26日であり、海爾はこの日を海爾の創業記念日に定めている。海爾は張瑞敏に率いられ事業を展開していった。

2) 海爾の成長段階

1984年の発足から段階的にいくつかの戦略を採用し、大きな成長を図つた。海爾の発足から今日までの成長は発展戦略によって4つの段階に分けられる⁽⁴⁾。

①ブランド戦略段階（1984-1991年）。この段

階の発展の特徴は、ただ冷蔵庫だけを生産し、優れた製品を通じて優秀なブランドを創造し、企業の知名度を高めるといふ点であつた。そして、海爾は企業の経営を通じて科学的な管理方法を模索して、将来の発展に管理ノウハウを蓄積した。優秀なブランドを創造するために、海爾は1985年に冷蔵庫業界で品質が最も高いとされていたドイツのリープヘル（Liebherr）から技術を導入した。この段階の管理方法はTQM（Total Quality Management）であり、世界一の厳しい基準で製品の品質を管理していた。張瑞敏が経営再建に取り組んでから3～5年後、青島冷蔵庫は116社の同業他社との競争の中で、冷蔵庫業界で中国一のブランドをつくりあげることに成功した。

②多角化戦略段階（1992-1998年）。この発展段階の特徴は、単一製品から多種製品への転換である。第1段階の発展を経て、海爾は中国の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。冷蔵庫の生産に限らず、海爾は多角化戦略を実施し、洗濯機、エアコン、カラーテレビなど様々な製品を作るようになっていった。多角化戦略を展開するために、海爾は1992年に一連の合資、合併を行つて、13社の赤字企業を取得し、生産の基盤を整えた。

③国際化戦略段階（1998-2005年）。国内市場でパワーを蓄積した海爾は海外進出を図つた。海爾の国際化戦略は「先難後易」、すなわち、先にドイツ、アメリカなど開閉しにくい欧米に進出し、成功してから、後で東南アジア、中近東などの展開しやすい発展途上国に進出する戦略である。海爾の海外戦略は「走出去」、「走進去」、「走上去」の3つのステップに分けられる。「走出去」とは、中国から海外に進出する、「走進去」とは、現地を理解して現地と融合する、「走上去」とは、現地でトップ企業、トップブランドになる、ことである。海爾は先進国での海外市場を開拓するためにはニッチ戦略を展開し、この段

階の発展を経て、自社の販売チャンネルとアフタサービスセンターを構築した。

④グローバルブランド戦略段階（2005年-）。経済のグローバル化の進展にともなって、海爾は世界に通用するブランドを創造するために、2006年からグローバルブランド戦略を展開している。海爾の目標は進出先の国々に現地化の「海爾ブランド」を育成し、持続的な成長を図ることである。

3) 海爾の成長実績

海爾は1980年代半ばより、年平均伸び率80%以上の急成長を続けて、驚異的な圧縮成長を遂げた。世界的に有名な消費市場調査と分析機構であるEUROMINATORの最新の調査結果によると、海爾は売上高ベースで世界4位、売上ベースで世界2位の白物家電製造会社にランクされている⁽⁵⁾。海爾の知名度は中国だけでなく、世界中でもますます高まっている。

2. 海爾の企業文化—「創新（イノベーション）」

海爾の圧縮成長は企業文化と大きな関わりがあると考えられる。海爾の企業文化の構築にCEOの張瑞敏氏が大きなリーダーシップを発揮した。張氏は、中国古代の哲学思想と欧米の現代科学的な管理方法を研究して企業経営に取り組み、中国スタイルの活性化した企業文化を構築した。

1) 張瑞敏の哲学

中国春秋時代の思想家である老子の著書《道徳経》に「天下万物生于有，有生于無」（世の中のすべてのものが「目で見えるもの」から生まれ、「目で見えないもの」から生まれる）と「以柔克剛」（「柔」よく「剛」を制す）などの思想がある。張氏はそれらの思想を企業経営の中に取り入れて、企業文化を形成した。

張氏は、企業経営について2つの点をいつも意識していると語った。①無形のものはいつも

表1 海爾に関する評価

年 別	評価内容
1993	「中国名ブランド」に評価された。
1999	張瑞敏氏は英国の《Financial Times》紙に「全世界名声企業家のトップ30」の26位にランクされた。
2002-2006	5年連続で「中国でブランド価値が最も高いブランド」と評価された。
2003-2006	《The Asian Wall Street Journal》紙による「アジア企業トップ200」の評価に、連続4年「中国本土企業総合リード力」1位にランクされた。
2004	張瑞敏氏は米国の《Fortune》紙による「アジアにおける影響力あるビジネスリーダートップ25」の6位にランクされた。
2005	英国の《Financial Times》紙に「中国のグローバルブランドトップ10」に1位とランクされた。
2005	WorldBrandLabによる「世界ブランドトップ500」で89位にランクされた。
2005	張瑞敏氏は英国の《Financial Times》紙に「全世界で最も尊敬されるビジネスリーダートップ50」の26位にランクされた。

出典：各資料により著者作成。

有形のものより重要である。指導者が企業活動を分析する際、一般に生産量、利益などの有形なものに目を向け、企業文化、企業風土などの無形のものに関心を持たない。だが実は、企業文化が無い企業は魂の無い企業である。②老子の思想である「以柔克剛」。この思想は「消極的である」と多くの人々に誤解されたが、実際に「弱」から「強」へ、「小」から「大」への転換が一つのプロセスであると主張している。企業家としてはいつでも弱い立場に立っている。自分が弱い立場にいると認識し、常に目標に専念し頑張り続ければ、最後に成功できる⁽⁶⁾。張氏は老子の思想から「無が有より重要」、「謙虚なら成功、威張れば失敗」などの哲学を悟って、企業の経営活動に実践している。

2) 海爾の企業ビジョン

海爾の目標は世界的ブランドの創造である。張瑞敏氏は製品の販売よりブランドの確立を重視した。これは「無が有より重要」という考え方と一致している。すなわち、有形の製品の販売より無形資産の「ブランド」の構築が重要である。海爾は中国の世界的ブランドを創るという目標を掲げて、ブランド戦略の構築を展開している。海爾の国際化は単なる製品の輸出や海外生産の展開に留まらず、自社ブランドを進出地域に普及させる行為といえる⁽⁷⁾。ブランド経営に力を注いだ結果、海爾は2002年から2006年にかけて連続4年間中国でもっとも価値の高いブランド企業と評価され、2006年のブランド価値は749億元（1兆1235億円）に至っている⁽⁸⁾。

3) 企業文化の中核

世界的ブランドの創造は企業文化抜きでは実現できない。海爾の企業文化の中核はイノベーションである。海爾は企業文化の構築を通じて、すべての従業員にイノベーションの理念を

持たせ、日常の仕事に徹底させる。これによって、製品開発力が強化され、世界的ブランドの創造に大きな役割を果たしている。従業員のイノベーション能力を高めるために、海爾は様々な施策を実施し、大きな成果を収めている。次では、それらの施策を検討したい。

①研究開発費の投入。海爾は製品開発能力を高めるために、研究開発費の投入を年々増やしている。同社の売上高研究費比率は96年まで3%程度であったが、98年には4.6%に、2003年には6%に達した。研究開発費の増加により、海爾の製品開発力が強化され、新製品が次から次へと開発された。95年には60モデルであったが、98年には252モデル、2002年には382モデルに増えている⁽⁹⁾。

②技術提携。海爾はブランド価値を高めるために、外部の研究機関との技術提携を重視している。清華大学、上海交通大学、中国科技大学、西安交通大学、浙江大学という工学の分野で中国最高レベルの5つの大学に、特別研究員制度を設置し、中国の最高レベルの研究所である中国科学院と共同で技術開発センターを設立している。そして、海爾は世界の15の研究所と技術提携をしてグローバル情報ネットワークを構築している。

③プロジェクト・マネジャー・システム。1998年以降、海爾はプロジェクト・マネジャー・システムを導入した。海爾では、競争入札ないし社内公募によって、製品開発チームのヘッドであるプロジェクト・マネジャーを募集する。プロジェクト・マネジャーは、狭義の製品開発だけでなく、市場調査から顧客のフィードバックに基づく品質改善まで責任を持っている。開発チームには技術者だけではなく、部品調達者、製品販売者なども参加している。プロジェクト・マネジャーと部下の開発チームのメンバーは、開発された新製品の市場業績によって評価される。そして、新製品の市場業績に応じて報

酬を得る⁽¹⁰⁾。

④精神的な報酬。海爾では、金銭的な報酬以外、海爾賞、海爾希望賞、合理化賞、アイデアが採用されて実施された改善設備などに名前をつけるなど、名誉的な報酬がある⁽¹¹⁾。

これらの施策によって、海爾の製品開発力が急速的に高くなっている。現在、海爾が取得した特許技術は7000項を突破し、その内、発明に当たる特許技術が1,234項に至っている⁽¹²⁾。

海爾はイノベーションという価値観教育のほかに、従業員に創意工夫を發揮させ、更なる努力を動機づけるために、従業員に企業生存の危機感を与えている。アフリカでは次のような諺がある。「毎朝、シマウマが目を覚ました時、一番足の速いライオンよりも速く走らないと殺されることをシマウマは知っている。ライオンが目を覚ました時、一番足の遅いシマウマに追いつけないと飢え死にすることをライオンは知っている。ライオンであろうとシマウマであろうと変わりはない。日が昇ったら、走り始めたほうがいい」⁽¹³⁾。これに対して、張瑞敏氏はこう語っている。「世界がフラット化し、フェンスも無くなって、全てのシマウマが全てのライオンに食べられる可能性がある。海爾はシマウマのように一生懸命に走って生存を求めるのではなく、自分を強くして、ライオンにならない⁽¹⁴⁾」。

海爾は自分を強くする過程で、色々な企業を吸収合併した。そして、それらの企業に自社の管理方法や企業文化を導入し、赤字企業を活性化させることに成功した。それによって、「海爾文化激活休克魚」のケーススタディーがハーバード大学で取り上げられた⁽¹⁵⁾。

3. 海爾の人的資源管理—「競馬方式」

海爾は企業目標を達成するために、活性化した人的資源管理制度を開発した。この独自の人

的資源管理方法は企業の急成長に大きな役割を演じている。

1) 海爾の人材観

張瑞敏は企業の人材を分析し、人材のレベルによって3種類に分けている。すなわち、「人材」、「人才」、「人財」の3つである。

①「人材」。「人材」は一番レベルが低い。これらの人は一定の知識を持ち、成功する意欲も持っている。但し、これらの人材を育成するには、企業は時間や資金などを投入する必要がある。

②「人才」。「人才」は即戦力を持ち、直ちに仕事を遂行できる。但し、これらの「人才」は必ず企業に貢献できるとは限らない。

③「人財」。「人財」は人材の最高レベルである。これらの「人財」は自らの努力を通じて、企業に価値を創造できる。

この分類のほかに、海爾は動態的な視点で人材を判断している。即ち、「今日は人材であるが、明日も人材であるとは限らない」である。人材は動態的な概念であり、永遠の人材になるには、人材が夢を持って、目標に向かって努力し続けなければならない。そして、自分の目標が企業の目標と結びつかなければならない。

2) 海爾の人事管理の特徴

海爾の人事評価の特徴は「人人是人材、競馬不相馬」（全ての人が人材であり、主観判断ではなく、競争の結果によって評価する）である。海爾は「競馬方式」の人的資源管理を行っている。競馬とは、社員を競わせ、成果で評価するという考え方である。縁故主義を徹底的に排し、昇進や昇格はすべて競争の結果で決めるという成果主義型人的資源管理である。そこには3つの原則がある。①「公平競争の原則」—競争を通じて業績や人格が優れる者を発見し、重要なポストに任用する。②「適材適所の原則」

一才能に相応しいポストを提供し、人材を最大限に生かす。③「動態管理の原則」—人材の合理的な流動を図り、業績の優れた者を昇進させ、逆の場合は降格人事も行う、ということである⁽¹⁶⁾。

「相馬」という言葉は中国の古典と関わりがある。古代中国には、「伯楽」という人物がいた。伯楽は馬の識別に精通し、馬を観察することによって良馬か悪馬か直ちに判断できた。その後、「伯楽相馬」は中国企業の人材開発や人材管理に応用されている。「伯楽」は企業の経営者を意味し、「馬」が企業の従業員のことである。「相馬」は人材の評価であり、相馬を通じて、人事管理を行う。

海爾は「相馬」に対して不信を持っている。企業経営者や経営幹部には認識の限界があり、人材に対して独断と偏見を持つことから逃れられないから、人材評価を行う時公平性を失う恐れがある。「相馬」ではなく、「競馬」を通じて、「競馬」の結果によって評価するのが公平である。

海爾は人材がいらないのではなく、人材を創出する体制が無いと考えている。企業の管理者の責任は全ての「馬」に「競馬場」を提供することにある。人材が競馬体制を通じて、公平競争のイノベーションの環境を獲得し、自己管理のSBU (Strategy Business Unit) になる。そして、公平競争が全ての人材に企業内部と市場からの圧力を感じさせ、人材の潜在能力をフルに引き出し、圧力を人材成長の牽引力に転化する。全ての人材の成長は企業が持続的に成長するための源泉である。

競争の結果をみて、海爾は「1010原則」によって人事評価を行う。「1010原則」というのは、業績によってランクをつけたトップの10%とボトムの10%のことである。トップの10%に対して昇級・昇進し、ボトムの10%に対して、また3種類に分けて別々に対応する。①「入院

させる」。業績がひどくて、成長性が無い従業員を解雇する。②「点滴する」。業績が悪くて、成長性がある従業員を減給、降格する。③「薬を与える」。成長性があり、何かの原因で個人業績が悪い人に対して、軽度の減給、降格、警告などを行う⁽¹⁷⁾。

しかし、中国政府は労働法の改正により2008年1月1日から長期継続雇用制度を実施している。新しい労働法によって、企業は勝手に従業員を解雇できなくなった。この「1010原則」は新しい状況に対応して若干変化があると考えられる。

3) 海爾の人的資源管理の理念

海爾の人的資源管理の理念は「TVM」(Total Value Management) である。キーポイントは「V」である。「V」(Value) は企業のブランド価値を個々の従業員に細分化したものである。個々の従業員がイノベーションを通じて、細分化された価値を高め、企業のブランド価値の向上につながる。

「TVM」を有効に執行するために、海爾は市場主義原理を人的資源管理に取り入れた。全ての従業員は自主イノベーションのSBUであり、市場目標、市場受注書、市場効果、市場報酬を設定する。すなわち、全ての従業員が個人のP/L (Profit List) (損益計算表) を持っている。これによって、従業員がモラルを引き出され、収益のあるSBUになるために一生懸命に頑張る。SBUが利益を創出できれば、「TVM」の「V」が高くなって、企業のブランド価値が高くなる。

市場主義原理に基づいて、海爾は科学的な管理方法を開発した。例えばフレキシブルな市場連鎖 (SST)、人単合一などがある。

①市場連鎖 (SST)。市場連鎖とは、企業外部の市場競争と市場取引の関係を企業に内面化することである。海爾の内部では、前工程の作業

者を「仕入先」、後工程の作業者を「顧客」、作業内容を「商品」とみなす。同じ作業者でも、前の作業者に対しては「顧客」であり、後ろの作業者に対しては「仕入先」になる。この管理方法は、全ての従業員が互いにチェーンのようにつながっているため、市場連鎖と呼ばれるのである。

市場連鎖の表現方法は SST である。SST とは「索酬」(Suochou)、「索賠」(Suopei)、「跳閘」(Tiaozha) の漢字表音の頭文字の略称である⁽¹⁸⁾。「索酬」(Suochou) とは、作業者が本工場で完成した製品を次の工程に流して、報酬をもらうことである。「索賠」(Suopei) とは、作業者が前工程から流れてきた部品を組み立てる時、不良品を発見すれば、前工程の作業員に賠償を求めることである。「跳閘」(Tiaozha) とは、中国語のもともとの意味は「ショート」、「ヒューズが飛ぶ」であるが、ここでは、前工程の不良品を見逃したまま次の工程に流すか、自分の作業に問題を残したまま次の工程に引き渡す時、生産ラインをやむを得ず停止することである。これは、不良を未然に防ぐシステムであり、トヨタ生産システムの「自動化」に似ている。

市場連鎖 (SST) 管理法は 1998 年 6 月から実施され、大きな成果を収めた。その後、アメリカのハーバード大学などでケーススタディーとして取り上げられた。

②「人単合一」。「人」とは、自主イノベーションの SBU である。「単」とは、最も競争力のある市場目標である。「人単合一」とは自主イノベーションの SBU と最も競争力のある市場目標の一体化である。「人単合一」は人単合一、ダイレクト販売・ダイレクト運送とプラスキャッシュフローを含む。人単合一とは、人は市場と一体化し、市場を創造できる SBU になることである。ダイレクト販売・ダイレクト運送とは、顧客本位の直接販売と運送であり、人単合一を

実現できる保証ともいえる。プラスキャッシュフローとは収益である。「人単合一」の目標は、人々を市場と一体化し、注文の創造・獲得・執行能力を培い、人々のイノベーション潜在能力を引き出す。さらに、ユーザとゼロ距離、ゼロ在庫、ゼロ不良債権の実現を通じて、価格・利益・数量など全面的に市場目標を優良化する。

「人単合一」は 2005 年から実施され、ビジネス業界の在庫と不良債権などの問題に新たな戦略方法を提供できて、高く評価されている。

4. 企業文化と人的資源管理の関係分析

企業文化とは、企業に参加する人々に共有されている価値観、共通の考え方、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンとの総和である⁽¹⁹⁾。企業は企業の経営理念、ビジョン、経営戦略を人材に理解してもらい、人材の個人目標と企業の発展目標を結びつけることによって、企業と人材が共通の理念を持ち、共同発展への道に導いていく。価値観が共有されることは、人材の和やアイデンティティの源泉となるのである。人材は企業の経営理念、ビジョン、経営戦略を受け入れて、内面化し、意思決定のパターンとなる。それによって、人材が企業に同一化され、協力関係および凝集性が形成される。人材の価値観、意思決定と企業の目標とを一つにすることによって、人材の行動パターンは外部から阻害されることなく、暗黙的に理解される。人材は、より高いレベルの欲求を達成するために、挑戦的で革新的な行動を取りやすい。そこで、企業は企業文化戦略の構築を通じて、人材の発展に必要な成長条件を提供することができる。

海爾の企業文化の構築には、人的資源管理の戦略的方法が大きな役割を果たしていると考えられる。海爾は世界レベルの超大企業を企業ビジョンに、世界的ブランドの創造を企業発展の

目標に、イノベーションの企業文化を構築した。世界的ブランドの創造という企業目標を実現するには、企業は常にイノベーションに取り組まなければならない。イノベーションがなければ、海爾は先進企業に追いつき、追い越すことができなくなり、リード企業になれない。世界的ブランドの創造は、ただの夢になる。企業のイノベーションの源泉力は人材のイノベーションにある。企業は人材のやる気を引き出し、人材のイノベーション力をフルに発揮させなければならない。海爾はTVMという理念の元に、企業のブランド価値を個々の従業員に細分化し、市場連鎖「SST」、 「人単合一」などの管理方法を通じて、個々の従業員を市場と直結する自主イノベーションのSBUとする。それで、海爾は「世界的ブランドの創造」というバーチャルな目標をリアルにして、個々の従業員のイノベーションに具現化する。

海爾の人材観によると、企業の人材は「人材」、 「人才」、 「人財」の3つである。この3つの中で海爾が求めるのは、「人材」と「人才」ではなく、「人財」である。すなわち、会社の資源を消費する人ではなく、会社に富を創造し、会社のブランド価値向上に貢献できる人である。「人材」と「人才」であるか、或いは「人財」であるかは個人のP/L (Profit List) (損益計算表)を見れば一目瞭然である。個人のP/Lは個人業績評価の基準であり、人材のインセンティブに大きな効果があると考えられる。人材が自分の業績を高くするために、イノベーション力をフルに発揮し、それが企業ブランド価値の向上、企業の成長につながる。海爾の「競馬方式」の「公平競争」、 「適材適所」、 「動態管理」の3つの原則と評価方法の「1010原則」は人材に競争意識と生存の危機感を与えながら、人材がイノベーション力を発揮する土台も築いた。海爾はこれらの人事管理戦略を通じて、イノベーションの企業文化を構築した。

海爾の企業文化は人的資源管理に大きな影響を与えていると考えられる。海爾の企業文化は理念のイノベーションをベースに、戦略のイノベーションを方向に、組織のイノベーションを保証に、技術のイノベーションを手段に、市場のイノベーションを目標に、絶えず革新し続けている。海爾の企業文化は全ての人材に成長を可能にする環境を提供した。人材は企業の世界的ブランドの創造という企業の経営目標を理解して、イノベーションの理念を持ち、企業の目標と個人の発展目標を共有し、更なる挑戦に向かって頑張り続けている。海爾のイノベーションの企業文化は、企業の持続的な発展と個人の成長に大きな可能性を提供して、人材の確保に大きな役割を果たしていると考えられる。

おわりに

海爾は非常に短い期間で世界的な家電企業に成長して、多くの学者に「圧縮成長」と名づけられた。海爾は中国国内企業発展の模範であり、その管理方法は多くの企業に研究され、企業経営に応用されている。海爾大学は海爾の研修センターであるが、今は、他の企業の経営幹部の研修センターにもなっている。海爾の管理方法が海外で研究・発表される時、従業員に厳しいと言われているが、海爾は「楽だが、将来が暗い」より「厳しいが、将来が明るい」を選んだのである。

急成長を遂げた海爾は、中国経済の高度成長、世界経済の一体化などの環境の中で、夢を持って新たな挑戦に向かい、更なる成功を収めると考えられる。

【注】

- (1) 「中華英才網」(中国最大の人材採用ポータルサイト <http://www.chinahr.com>)による。
- (2) 2007年11月2日に名城大学大学院経営学研究科

教育プロジェクト「東アジアにおける各国企業の経営管理の実態調査にもとづく比較研究」でハイアール社を訪問し、その時行ったハイアール大学の王峰先生に対するインタビューによる。

- (3) 同上。
- (4) 同上。
- (5) 海爾社のサイト <http://www.haier.com/cn/> による。
- (6) 同上。
- (7) 天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』、ジェトロ、2007年、p. 111.
- (8) 同(5)。
- (9) 同上、p. 119.
- (10) 吉原英樹・欧陽桃花著『中国企業の市場主義管理』、白桃書房、2006年、pp. 95-101.
- (11) 同上、p. 186.
- (12) 同(5)。
- (13) トーマス・フリードマン著『フラット化する世界』、日本経済新聞社、2006年、p. 199.
- (14) <http://info.china.alibaba.com/news/detail/v5003013-d1000058625.html>
- (15) 同(7)、p. 114.
- (16) 徐向東著「中国の成果主義型人的資源管理モデル」（白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』、白桃書房）、2005年、p. 110.
- (17) 同(2)。
- (18) 同(10)、p. 78.
- (19) 河野豊宏・S.R. クレグ著『経営戦略と企業文化』、白桃書房、1999年、p. 1.

【参考文献】

- (1) 清家彰敏、馬淑萍編著『中国企業と経営』、角川学芸出版、2005年.
- (2) 張晟著『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』、ダイヤモンド社、2006年.
- (3) 安藤光俊著『経営学と組織文化』、高文堂出版社、1999年.
- (4) 高橋伸夫編著『組織文化の経営学』、中央経済社、1997年.
- (5) 森谷正則著『中国経済真の実力』、文芸春秋、2003年.
- (6) 葉陳剛著『公司論理と企業文化』、復旦大学出版社、2007年.
- (7) 海野素央著『組織文化のイノベーション』、同文館出版、2006年.
- (8) E. H. シャイン著『組織文化とリーダーシップ』、ダイヤモンド社、1989年.
- (9) 平山弘著『ブランド価値の創造』、晃洋書房、2007年.
- (10) スコット・M・デビス著『ブランド資産価値経営』、日本経済新聞社、2002年.
- (11) ケビン・レーン・ケラー著『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー、2000年.
- (12) 溝口雄三、丸山松幸、池田知久編『中国思想文化事典』、東京大学出版会、2001年.
- (13) 江連隆著『諸子百家の事典』、大修館書店、2000年.