

○徐 方啓, 國藤 進 (北陸先端科学技術大学院大)

1. はじめに

企業の経営資源とは何か。ヒト、モノ、カネ、情報などがよく言われるが、マネジメントとしては、あくまでヒトを中心に展開することが明らかである。振り返ってみると、ヒトについての認識はいわゆるX理論、Y理論、人間関係論、欲求満足論、モチベーションなど古典的展開を経て、人的資源論ないし人的財産論へ進化していることが分かる。言い換えれば、ヒトに対する認識はますます高いレベルへ昇華している。

ただし、学会では新しい理論をもって古い理論を覆す傾向があるが、産業界では必ずしもそうではない。つまり、どの理論でも時代の変化に伴って色褪せてしまう部分(特殊性)があるが、その真髄(普遍性)は基本的に応用できる。本稿で述べるハイアールグループ(以下、ハイアールという)では、今でもX理論、Y理論が生きている。張瑞敏ハイアールCEOによれば、従業員の意識水準と欲求がまだ低いレベルに止まる場合、X理論はより現実合うものなので、それに基づいて給与体系を制定する必要がある。そして、意識水準と欲求がより高いレベルに達したら、Y理論もしくは他の理論のほうが有効かも知れない。それで、また古い給与体系を調整しなければならない。つまり、ハイアールのやり方は非常に現実的で、終始現状に照準し、最も適切な理論を参考にして合理的に意志決定をする。

本稿は、ハイアールの人的資源開発に関する独特なやり方を論じるものである。

2. ハイアールの人材観

どういう人が人材なのかについて、会社により異なる認識をもつわけである。ハイアールは従業員全員の意欲喚起と創造性開発を行うために、すべての従業員が人材であるという方針を定めた。それと同時に、それぞれの職務遂行に相応しい人材を適時に開発する。これについて、疑問をもつ人がいるかも知れない。それは間違いとは言えない。確かに、従業員全員を人材とみなして人材開発戦略を実施することは、経営陣にとって大変な有難が必要である。しかも、言うのは簡単であるが、行動を起こすのはそんなに簡単ではない。事実上、日本にはこんな人材戦略で成功した企業はまだないだろう。

創造性研究の理論で言えば、すべての人が人材というより潜在的な人材と見なすほうがより合理的かも知れないが、すべての人が創造力をもつという創造性研究の原点にも、また適切な開発により、創造力を最大限に発揮できるという持論にも矛盾しない。

ハイアールはこのような人材観の下で必要な人材を基本的に社内で掘り出して育成する。現場の班長、主任から、部課長などの中間管理職ないしグループ副総裁まで、いずれも社内公募で生まれたものである。現場の従業員にしろ、学歴もつ新卒にしろ、あるいは長年で同じ仕事をやりたくないベテランにしろ、いずれも好きな職務にチャレンジするチャンスを与えられる。ハイアール人事部によれば、企業には欠けたのが人材ではなく、人材が生まれる環境なので、われわれの方針は、プレイヤーは10坪の舞台がほしければ、10坪の舞台を、100坪の舞台がほしければ、100坪の舞台を作ってあげることである。つまり、人材が生まれる環境を作る。

このような人材観がハイアールに定着したのは、張瑞敏の「借力論」に深く関連する。借力とは、力を借りるという意味である。張氏はよく企業経営を他人から力を借りると譬える。つまり、社長一人ならいくら頑張ってもすべてのことが出来るわけではない。そのため、他人の力を借りる必要がある。優れた社長であるかどうかを判断するには、他人の力をどこまで借りられたのかを見れば分かる。また、借りるからこそ、借り手は一方的に強要してはしけない。言い換えれば、貸し手は喜ん

で自分の力を貸してあげるかにかかわる。結論として、借り手側は先に良い環境を作らなければならない。

3. 人的資源開発の実施策

ハイアールの人的資源開発の実態を調べてみたら、いろいろなユニークなやり方があることが分かる。次にはその主なやり方を中心にして論じる。

(1) 「相馬」ではなく、競馬

ここに言う相馬とは、馬を識別するということを意味する。その語源は「伯楽相馬」という中国の諺である。ある馬市場には俯いている、元気なさそうな馬がいた。その前を通った人々は口揃って「この馬は走れないよ」と言って去った。ところが、ある日、一人の老人（伯楽）が近づくと「この馬は一日千里も走れるよ！千里馬だ！」と絶賛し、その馬を買い取った。後日、その馬は本当に老人の予想通りに、一日で千里も走れた。この諺から、われわれは人材より人材を識別できる人の方がもっと重要であることを教わった。だから、中国には「文革」の後、埋没された人材を発見するために、伯楽の役割を大いに宣伝する時期があった。

ところが、改革・会報の政策が実施されて以来、人々の観念は大幅変った。特に、大学教育を受けた新入社員は、自分の出世が伯楽の現われに限られるという受動的やり方に関して、大きな欲求不満を感じる。それで、ハイアールでは人材の選抜に関する白熱な議論が行われた結果、相馬をやめて競馬しろという方針を決めた。張氏の話によると、会社のトップにとって最も重要なことは人材の識別ではなく、人材が生まれるような制度を作り、雰囲気を出出することである。

(2) 三公原則

「三公原則」はハイアールが従業員の要望に応じて独自でまとめた人材選抜のルールであり、公平、公正と公開を指す。

公平とは、すべての従業員に昇進のチャンスを与えることを意味する。人事部は定期的に空いたポストを公開して人材を募集する。チャレンジしたがる人なら、誰でも応募できる。公正は業績評価に絡む。ハイアールでは、ある人の業績を公正的に評価するために、上司だけでなく、同僚からの評価をも重視し、それに本人の自己申告を加えて総合的に行う。このように公正を目指すので、評価の結果に対し、本人も納得できる。また、公開とは、立候補と選挙演説はすべてみんなの前で行うということである。当選した理由をみんなに分かってもらう。

1992年10月、ハイアールは初めて「三公原則」に基づいて管理職を公募した。ホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーも大勢応募した。大体三倍の競争率で102名のブルーカラー応募者は31の管理職を手に入れた。このことは、全従業員に一つの信念を与えた。つまり、知識とスキルさえ身に付ければ、勤務年数、学歴、資格、コネと一切関係なく昇進できるということである。

また、公募は人事管理に新しい変革を引起した。例えば、大卒の新入社員は自由に勤務部門を指定できること；平社員でも管理職に就けること；管理職は好きな勤務地と仕事を選ぶことができる；管理職の人選条件を規範化し、試験で選抜する；などである。

(3) 管理職の定期制

ほとんどの中国企業では、管理職に就いた人は定年までそのポストのまま、あるいは昇進することが現状である。よほど大きな間違いを起こさなければ、ポストを下げることはまずない。たとえポストを変えたとしても、待遇が下がらない「平行移動」が多いので、基本的に変わらない。このことは日本企業においても同じだろう。つまり、中国企業でも日本企業でも幹部任期の終身制という点では同じである。そのため、歴史の長い企業であればあるほど、幹部層の惰性と高齢化現象が生じ、市場の変化に迅速に対応する力が弱めになり、最終的に競争力を失ってしまう。

ところが、ハイアールはこのような未然を防ぐために、幹部任期の終身制の代わりに、定期制を導入した。定期制は四つの原則に基づいて実施する。つまり、競争による昇進；在任中のコントロール；任期満了による離任；および末席者淘汰である。

競争による昇進について、上に述べたので、これ以上を展開しない。

在任中のコントロールとは、二つのことを意味する。一つは、幹部本人が自分の言動をコントロールする。もう一つは、会社側が幹部の言動をコントロールする。会社のコントロールは、主に業績評価によって行われる。例えば、各部門の注目度の高い壁には、幹部への業績評価欄が設けてある。評価欄は「褒め」と「改善勧告」からなる。「褒め」の対象がなければ書かなくてもよいが、「改善勧告」欄に名指して書かなければ、上司の責任を追求することになる。また、「褒め」を受ける人に対し、ボーナスをアップするが、「改善勧告」を受けた人に対し、減給をする。さらに、年間「改善勧告」を三回受けたら、直ちに解任すめ。

そして、任期が満了した管理職について、ポストを空けてもらう。その後、より高いレベルで責任ある仕事を任せるために、彼らをハイアール大学で集中研修に参加させ、あるいは新しいポストの公選に出馬させる。その結果、同じ部門で長く仕事をしているうちに生じやすい頭の硬直化と創造力の衰退を防ぐだけでなく、やる気満々の若い人たちに昇進のチャンスを与える。

最後、末席者淘汰とは、業績評価で低い点数を受けた人を解任するということである。この場合、たとえ大きな間違いはなくても、より有能な人にポストを譲らなければならない。言い換えれば、ハイアールは凡庸な人が管理職に就くことを許さない。

(4) 三態並存と動態転換

ハイアールでは、正社員と臨時社員の区別をしない。その代わりに、すべての従業員を実績によって優秀社員、合格社員、試用社員と三つの雇用形態に分け、異なる給与体系と福祉を施行する。例えば、ある大卒の新人は入社したら、まず製造現場か営業部門で一年間の実習を受ける。この間の身分は使用社員である。一年後、人事部門は各事業部の求人データを公表し、また本人の配属希望について審査を行なう。もし、審査に合格したら、この人は合格社員になるわけである。その後、さらに優れた実績を出して、社内で表彰を受けたら、所属部門から昇進推薦状を人事部へ提出し、人事部に認められたら優秀社員になる。この昇進の最短コースは三ヶ月である。

動態転換とは、どの雇用形態も終身制ではなく、実績によって随時に昇格又は降格することを意味する。言い換えれば、努力さえすれば試用社員でも優秀社員になれるが、怠慢になったらどんどん降格ないし解雇になる。昇格か降格を問わずに、いずれも発令の月から新しい給与体系を施行する。現在、優秀社員、合格社員と試用社員の比率は4：5：1である。つまり、三態並存と動態転換が目指すのは、単なる処罰ではなく、あくまでより多くの従業員を合格社員以上のレベルまで引き上げるというポジティブな激励策である。

4. 人材輩出の実例

事例1——柴永森（ハイアールグループ常務副総裁）

1963年生まれ、40才。1984年7月上海理工大学を卒業後、ハイアールに配属。現場の仕事からスタートして、実績を出すと同時にポストがどんどん上がった。1993年、29才の若さでグループ中核企業のハイアール冷蔵庫の副社長に就任。二年後、ハイアールは青島红星電器工場を吸収合併した後、公選で新しい会社の社長に就任。三年後、グループの海外事業推進本部長の公選に当選。2000年、グループ内公選最高ポストの常務副総裁にチャレンジして、見事に当選。

事例2——梁海山（ハイアールグループ常務副総裁）

1966年生まれ、37才。大学卒業後、ハイアールに入社。1995年、諮問認証センター長を務める29才の彼は、グループエアコン事業本部本部長の公選に出馬、一発当選。その後の二年間、彼は素晴らしい経営手腕を振るって、販売とイノベーションなどの分野で、グループ内トップの座を手に入れた。1998年、ハイアールは事業規模の拡大に伴って組織改造を行った。新たに来たのは物流推進本部、資金推進本部、商流推進本部と海外推進本部である。梁氏は公選で物流推進本部長に就任。2000年、同じくグループ内公選最高ポストの常務副総裁にチャレンジ、見事に当選。

事例3——陳鳳梅（エアコン事業部第三工場長）

1974年生まれ。29才。1996年大学卒業後、ハイアールに入社。エアコン事業部の現場でハイアールの企

業文化に薫陶され、全力投球を続けていた。彼女は男にも負けないほど知恵と腕前を出して、たちまちみんなの信頼を得た。これは、その後の工場長公選出馬のために良い基盤を固めた。当選後、600人の部下もいる工場長として、彼女は毎週一回全員を集めて意見交換を行い、みんなのアイデアを募集するので、極めて民主的、合理的な管理者となった。彼女の工場管理の特徴は、すべての人にマーケットを持たせ、外部の注文を内部のマーケットに転換させるということである。これは、張瑞敏のマーケット・チェーン・マネジメント手法の形成に大いに寄与した。言うまでもなく、陳氏は時期公選の事業部長の有力候補者に違いない。

上に紹介した3人の他に、グループ本部が管理する事業部長以上の幹部は合わせて58名もいるが、いずれも公選でポストに就いた若くて有能な人材である。しかも、毎年幹部実績審査でワーストの評価を受けた人は、容赦なく解任される。例えば、2002年2月のグループ経営会議において、13名の幹部は厳しい処分を受けた。そのうち、免職は3名、降職は6名、時間限定の業務改善命令を受けたのは4名であった。しかも、処分を受けた幹部は一人を除いて、いずれも素晴らしい業績を出したことのある功労者である。にもかかわらず、一旦業績が不振になったら、重い責任を問われる。張瑞敏によれば、「(彼らの)努力と貢献は過去のものだ。最も大事なものは、市場の効果を見なければならない。効果が出なければ、過去の業績を配慮して(彼らを)許しはならない。」¹だから、ハイアールの幹部は、みんな週70時間以上働いている。しかも、汗だけかけて、実績を出さなければ、「問題端末」と見なされるので、絶えず新しいアイデアとイノベーションを求めなければならない。

このようなハードな仕事環境について、批判の声も時々聞こえる。例えば、一日八時間という労働法に定められた勤務時間を守らないとか、過酷なノルマで人間性を欠しとか、いろいろある。また、どうしてもついて行けなくて辞めた人もいる。あるいは、競合会社にスカウトされた人も何人いる。それにもかかわらず、ハイアールはその方針を変えない。確かに、ハイアールの経営層を調べて見たら、CEOの張瑞敏(54才)とCOOの楊綿綿(61才)を除いて、ほとんど30代の人であることが分かる。その下のミドル層はさらに若く、なにせ平均年齢は26才である。振り返って見ると、18年前張氏が社長に任命された時もやはり弱冠36才なので、若い人のパワーをよく知っていると言える。だから、ハイアールの競争力の源泉は、まさしく若い人々のパワーではないか。

5. おわりに

激しい競争の中で勝ち抜くことができる会社なら、必ず経営戦略、人材開発、技術革新、資金運営、マーケティング、アフターサービスなどにその独自のノウハウがある。本稿で述べるハイアールはまさしくその通りである。ところが、ハイアールのパートナーである三洋電機の桑野幸徳社長が、ハイアールについて次のことを話した。「技術面では、普及品の技術があるけれども、高級品の技術はない。」²われわれはこの話からハイアールの強さは技術ではないと理解できる。そうすると、一体何だろう。上に述べたことから、明らかに人を中心とするマネジメントであることが分かる。まさしく、張瑞敏が繰り返して主張するように、「ハイアールで造ったのは、モノではなく、ヒトである。ここで造ったモノと他社で造ったモノとは本質的に違いはないが、モノを造るヒトこそ根本的に違う。」³

注：

1. 李 岷、劉亜洲：「霧中海璽」、中国企業家雑誌 2002年8月6日
2. 「一橋ビジネスレビュー」2002年 WIN
3. 同1.

参考文献：

1. 孫 健：『海璽的企業戦略』企業管理出版社 2002年2月
2. 孫 健：『海璽的管理模式』企業管理出版社 2002年2月
3. 孫 健：『海璽的人力資源管理』企業管理出版社 2002年2月
4. ハイアールのホームページ：<http://www.haier.com>
5. 王曙光：『海璽集団』東洋経済新聞社 2002年12月