

# 中国式経営— ファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」についての考察

申 淑 子  
野間口 隆 郎

## Chinese-style Management : A Study on “Fendouzhe (Struggler) as Fundamental” of Huawei

Shuzi SHEN  
Takao NOMAKUCHI

### Abstract

In companies that are growing in scale with growth, so-called “Big Company Disease” such as bureaucracy, sectionalism, and irresponsible are widespread within the organization, which may hinder the further development of the organization. In order to break away from the inertia of past successful experiences and achieve sustainable development, each employee can share the company’s goals and visions and work autonomously. In other word, the organization’s activation is required. This paper tried to consider Chinese-style management based on Huawei’s case. From that consideration, Huawei established a complementary relationship between the management purpose of “customer first” and the social purpose of “Fendouzhe (Struggler) as fundamental” while making use of traditional ideas such as Chinese religion and philosophy in organizational management. This paper reveals that this relationship is at the heart of Huawei’s “survival” strategy and allows us to solve the conflicting problems of profit gaining and customer service. Furthermore this paper compares Huawei’s Fendou Fengxian (Altruistic struggler-Capital-ism) as a representative of Chinese-style management with “Human-Capital-ism” as a representative of Japanese-style management. By that comparison, it makes it clear that a “Struggler” who “struggles” for the benefit of the customer is a concept for an organization to overcome the crisis of decline.

### Key Words

Management purpose, Social purpose, Human-Capital-ism, complementary relationship, “Survival” strategy

### 目 次

1. 問題意識と研究目的
2. 組織経営に生かされた中国の伝統思想のレビュー
3. 「奮闘者を以て根本とする」の経営的意義とファーウェイの強み

4. 「生き延びる」戦略の考察
5. 結論と残された課題

## 1. 問題意識と研究目的

近年中国企業の活躍に伴い、中国企業の戦略や組織作りについての研究も増えている。特に、ここ数十年において急速な成長を遂げているファーウェイについては様々な角度から研究が行われており、ビジネスモデル、従業員持ち株制度、業績評価システム、創業者の任正非の経営哲学などについての研究成果によって、今までベールに覆われていたファーウェイの経営が解明されている。しかしまだ、明らかになっていない部分が多く、例えば、徹底した成果主義の人事評価がされている中でも従業員達の「幸福指数が高い」ことが指摘されているが、従業員達は何に幸せを感じるかについてはまだ研究がされていない。

ファーウェイほどの大企業は利潤を得る「経営目的」(Management purpose)のほかに社会に還元する「社会目的」(Social purpose)<sup>1</sup>、すなわち公共的責任を持っている。企業は利益と奉仕の矛盾が解決できて初めて持続的な発展を遂げることができよう。奉仕主義 (service) についての研究は、ヘンリー・フォード (Henry Ford, 1863-1947) の営利原則否定論として定着しており、「フォードイズム」(Fordism)<sup>2</sup>は利潤を否定したけれど、社会奉仕活動の結果としての利潤が生まれたとする。日本における研究には藻利 (1972)、向井 (1984) などがある。

本研究の目的はファーウェイを事例に、まずは、儒教、道教、兵法等の伝統思想から学んだ中国企業の経営戦略を取り上げ、それらはどのような動機または目標にもとづくものであるのか、ファーウェイの企業文化である「奮闘者を以て根本とする」を経営学的に解釈することを通して、奮闘奉仕主義が持続可能な組織作りにも貢献していることを確認することにある。そして、「公」と「私」の関係から、「顧客第一」とする経営目的と「奮闘者を以て根本とする」とする社会目的が相互補完関係を確立していることを明らかにすることを目的とする。さらに、「奮闘」の目標は時代と国 (発展段階) によって異なっても、奮闘奉仕主義はあらゆる場面に求められており、奮闘奉仕主義は近年経営学研究で注目される組織イノベーション、ダイナミック・ケイパビリティ、組織のレジリエンスでもあることを指摘する。

また、本稿における「中国式経営」は「日本の経営」や「中国的経営」と同じ経営上の概念であることを断っておきたい。「日本の経営」が日本企業が世界的に戦っていく上で強みを生み出す経営であったように、本稿でいう「中国式経営」も中国の企業が世界の強い競合たちと戦うために模索した強みを指すものである。すなわち、欧米の企業と日本の企業には解決できなかった経営の課題について、中国の企業は自国の伝統思想から解決の知恵を見だし、競争力を高めることができた。さらに、日本語の「〇〇的経営」の中国語訳は「〇〇式経営」となることから、「中国式」のほうが中国人にも日本人にも「中国的」と理解されると判断し、「中国式経営」という表現を選んだ。

## 2. 組織経営に生かされた中国の伝統思想のレビュー

中国企業の経営においては中国の伝統思想が重要視され、経営者が組織経営に儒教、道教、兵法等の古代・近代思想から来る観念をアレンジして生かす傾向がみられる。ファーウェイを例に見ると、「舍弃小我、成就大我」(訳: 小我にとらわれず、大我を成就する)、「深淘滩 低作堰」(訳: 川底を深く掘り、堤防は低く

1 ゲック (Geck, L.H. Adolph) の「経営目的」(Betriebsz weck)、「社会目的」(Sozialz weck) を藻利 (1976) より再引用。本稿の要旨およびキーワードではこの2つの概念を英語に訳して使用。

2 藻利 (1976) によると、フォードイズムはフォード自動車会社 (Ford Motor Company) においてヘンリー・フォードの「実施した経営合理化を」さす。

作る), 「**以人为本**」(訳: 人を以て根本とする), 「**宰相必起于州部, 猛将必发于卒伍**」(訳: 宰相は必ず州部より起り, 猛将は必ず卒伍より発す), 「**向雷锋同志学习**」(訳: 雷锋同志に学ぼう), 「**农村包围城市**」(訳: 農村から都市を囲む) などがある<sup>3</sup>。

中国企業に見られるこのような現象をどう解釈すべきか、長い歴史の中で蓄積された古人の知恵や経験が四字熟語やことわざに残され、中国人の日常生活に溶け込み、時空を超えて現代に伝えられてきている。古人の知恵と経験が凝縮された多くの言葉が中国人の日常のほぼあらゆることに使われており、中国人の考えや行動に影響を与えている。したがって、中国企業に見られる上述の現象は、経営者の日常生活の延長線上で伝統思想からくる観念が経営に生かされているとみるべきであろう。また、このような現象についての解明には歴史や言語などの人文知識を取り入れることによって、今まで明らかにすることができなかった経営学研究上の未解決の問題に挑むことができよう。

本稿では、ファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」に関連して管仲の「人を以て根本とする」、毛沢東が賞賛した模範青年「雷锋」、『道德経』(老子)の「**舍弃小我, 成就大我**」(小我にとらわれず、大我を成就する)、都江堰の治水要領で知られ今も使用されている「**深淘灘 低作堰**」(訳: 川底を深く掘り、堤防は低く作る)の治水原理の順に、ファーウェイの経営戦略に生かされている中国の伝統的思想のレビューを行いたい。

### (1) 「人を以て根本とする」

紀元前7世紀の中国(春秋時代)において活躍していた政治家の管仲は、齊の第16代君主桓公(かんこう)に、「**夫霸王之所始也, 以人为本, 本治則国固, 本乱則国危.**」(人を根本として、はじめて覇者となるのであり、これに従って国を治めれば国は堅固なものとなり、これを乱せば国は危機に瀕する。)と<sup>4</sup>、「民のために」、「民に頼って」国を治める重要性を強調している。ここから「人を以て根本とする」は「誰のために」、「誰に頼って」の2つの問いに答えていることがわかる。

ファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」(原文: 以奮闘者为本)は「人を以て根本とする」(原文: 以人为本)の「人」を「奮闘者」に入れ替えたものであり、したがって、「奮闘者を以て根本とする」は「顧客などのステークホルダーのために」、「奮闘者に頼って」と理解することもできよう。

### (2) 「奮闘」と「雷锋精神」の再定義

ファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」を論じるのに先立ち、中国語における「奮闘」と「雷锋精神」の再定義について簡単に触れておきたい。

まず、中国語の「奮闘」([fèn dòu])には次の2つの意味がある。

- (a) 一所懸命格闘する。「**金人捨騎操短兵奋斗, 挺遣别将尽夺其马.**」(訳: 金国の兵士達は馬を捨て武器を使って奮闘していたので、呉挺は別の兵士を使ってその馬を奪った。)今は、勇敢に戦うや、困難を克服して努力するという意味で使われることが多い。<sup>5</sup>
- (b) 一定の目的達成のために力いっぱい努力すること。「**艰苦奋斗**」(訳: 必死になって努力する), 「**为实现共产主义而奋斗**」(訳: 共産主義を実現するために奮闘する。)<sup>6</sup>

3 中国伝統思想を表わすこれらの語句については、本稿と関連のある語句を以下で随時解釈する。

4 現代語版解釈は石川武彦(2010)より引用。

5 『辞海』(第7版, 上海辞書出版社, 1999年)より。日本語訳は筆者による。

6 『現代汉语词典』(第7版, 商務印書館, 2016年)より。日本語訳は筆者による。

ファーウェイの「奮闘者」は(c)の意味で使われている。「奮闘」は何らかの目標に向かって様々な困難を乗り越えながら進む過程を指し、その過程には圧力、苦しみ、挫折に満ちあふれているため、中国人は「奮闘」に対するそれぞれの経験と理解を持っている。中国においては使用頻度と親密度の高い語彙で、社会的価値観を表す言葉であり、社会資源としてとらえることができる。ただ、ファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」の「奮闘者」は(c)の意味のほか「人のために奉仕する」という意味をも含むものであると理解するべきであろう。詳しくは後述する。

次に、「奮闘者」の例としてファーウェイの創業者の任正非(Ren Zhengfei, 1944~ )がたびたび語る「雷鋒」について触れたい。雷鋒(Lei Feng, 1940-1962)は実在した人物である。彼は幼い頃から奉仕活動に参加し、成人してからは休みの日を利用して奉仕活動と募金活動を続け、中国人民解放軍へ入隊後は模範兵士とされたが、1962年に事故により22歳で殉職する。翌年、毛沢東による「雷鋒同志に学ぼう」運動が始まり、「中国人の印象のなかで、雷鋒は『人を助けるのを楽しみとする』、『無私奉公』という言葉と深く結びつ<sup>7</sup>き、「雷鋒精神」<sup>8</sup>は社会価値観として全国民に共有されたのである。

ところが、改革開放後は急激な経済成長に伴う個人主義や拝金主義が広まるに伴い、「雷鋒精神」の概念が薄れていき、「雷鋒はバカか?」という議論まで起こっている。市場経済制度の導入に伴う意識の変容は不可避であろう。しかし、任はどの体制のもとにおいても人は誰しも「善」たる一面を生まれながらに持っており、その心が人を奉仕へ向けさせ、奮闘するようになるという点に注目し、「雷鋒精神」を組織文化の構築に取り入れていると解釈できよう。

では、ファーウェイにおける「雷鋒精神」の再定義はどのようにされているのだろうか。

全(2019)によると「『雷鋒』は、華為(ファーウェイ)の従業員が目指すべき模範的イメージであり、華為にとって重要な構成員である『奮闘者』そのものの表象である」。そして、「ファーウェイ基本法」<sup>9</sup>の第5条には「雷鋒に損をさせない。奉仕した者は合理的な見返りが得られて当たり前だ」<sup>10</sup>とある。

また、黄(2017a)はファーウェイの経営幹部の次の言葉を引用している<sup>11</sup>。「『雷鋒に損をさせない』は『奮闘者を以て根本とする』ファーウェイ文化が受け継がれていく基礎である。使命感を持って、自ら進んで積極的に貢献する人を組織は忘れてはいけない。(略)この文化は口承で形成され、受け継がれていくのではないので、実際の評価に反映させる必要がある」。ファーウェイ経営幹部はさらに、この文化を「まるで春に降る雨が『細やかで音もせず、万物を潤す』<sup>12</sup>ように組織の血液の中に溶け込ませる」と話す。

「雷鋒精神」を継承しつつ、奮闘者への合理的な見返りを制度的に会社が保証する。したがって、ファーウェイにおける「雷鋒精神」は60-70年代の中国において社会価値観として共有された「滅私奉公」の精神ではなく、個人を生かしつつ公共性を開花させる「活私開公」<sup>13</sup>を指すということができよう。

### 3. 「奮闘者を以て根本とする」の経営的意義とファーウェイの強み

任正非氏は「奮闘者」について次のように話す<sup>14</sup>。

7 于文「人民代表が熱く『雷鋒精神』を論じる」人民中国インターネット版、2012年3月5日より引用。

8 雷鋒精神：雷鋒の刻苦奮闘、公正無私、人民に奉仕するという精神。

9 「ファーウェイ基本法」はファーウェイの基本理念、経営方針、組織政策、人的資源、改正方法などをまとめた会社制度である。1995年から1998年にかけて制定し、会社の「管理大綱」として位置づけられている。

10 原文：我们绝不<sup>14</sup>让雷鋒吃亏，奉献者定当得到合理的回报(出典：『華為基本法』、日本語訳は筆者による。)

11 黄衛偉(2017a)『以<sup>14</sup>奋斗者为本—<sup>14</sup>华为公司人力资源管理纲要』より、日本語訳は筆者による。

12 原文：春雨润物细无声(出典：杜甫「春夜喜雨」)

13 山脇(2004)によると、「活私開公」は、金泰昌(1934)が最初に用いた言葉で、滅私奉公に代わるより根源的な「個と社会」観を呈示している。

「任は『奮闘』という言葉をつかって、ファーウェイの宣伝をしている」と言われたが、「奮闘」のどこが悪いのか？「奮闘」は全て共産党から学んだ言葉だ。「共産主義を実現するために終生奮闘する」、「祖国の四つの現代化を実現するために奮闘する」、「祖国の繁栄のために奮闘」し、また「あなたの故郷の町を北京よりも美しく建設するために奮闘」し、「命のかぎり、奮闘を止めない」、これらは全て共産党のスローガンである。それなのにファーウェイが「奮闘」をスローガンにすることが悪だということなのか。ただ、ファーウェイは共産党と同じ目標を掲げることにはできない。では、ファーウェイは何を掲げることができるか？民営企業にできることには限界があり、お金を尺度にして社員たちの奮闘を測るしか方法がない。すなわち、奮闘者になれたら会社の株が取得でき、ボーナスが（他の人より多く）もらえる。ただし、この順番が逆であってはならない。株とボーナスのために奮闘すると、価値観が逆転してしまう。だから奮闘者になることをインセンティブの基本とし、物質的なインセンティブを補助とする。これでファーウェイの1つの道が開けた（1つの方向が見つかった）と私は考える。我々はこの道（方向）から逸れることはしない。二十年間にわたり「（水面下の）踏み石を探りながら川を渡り」<sup>14</sup>ながら、何を探ることができたのか？「お客様を中心に、奮闘者を根本（資本）とする」を探ることができたのである。その前は、おそらくこの点をはっきり認識することなくやっていたと思うが、今は比較的はっきり認識している。そして、このファーウェイの企業文化の中には、「長期的な視点にたつて我慢強く頑張る」ということと、「自己批判」が「道（タオ）」として含まれるべきである。

任の話から次のことを知ることができよう。

ファーウェイの「奮闘者」が会社から得る持ち株、ボーナス、昇進の機会などは「立派におこなう仕事の不可避的な結果であり、奉仕の結果として自然に生まれる」ものである。自分のために奮闘するべきか、人のために奮闘するべきかの矛盾を解決する知恵を任は伝統思想に求め、伝統思想を媒介に従業員と共有することによって、従業員を健全な方向へ誘導しようとしており、ファーウェイの言う「奮闘者」は雷鋒のように自分を活かし社会に奉仕できる「活私開公」の人材を指すことがわかる。

「奮闘者を以て根本とする」には奉仕の理念が内包されており、「奮闘者」は「努力」に「奉仕」がプラスされた概念として理解することができよう。また、ファーウェイでは奮闘した人に持ち株とボーナス、昇進の機会という物質的なインセンティブを補助とする人事評価がされているが<sup>16</sup>、これらはあくまでも「立派に行われた仕事の不可避的な結果であり、奉仕の結果として自然に生まれる」<sup>17</sup>のものであると任は強調する。この経営手法は、儒教の「礼儀」の思想にもかなうものである。すなわち、「奮闘者」が敬われ（礼）、持ち株やボーナス、昇進のチャンスが与えられる（儀）経営手法である。さらに、ファーウェイでは会社の利潤を得るという経営目的が「奮闘者」の人のために奉仕する努力によって達成されることが読

14 出典：『成功不是未来前进的可靠向导』（成功は未来に向けて進む時の頼れる先導者ではない）、2011。黄衛偉（2017）『以奋斗者为本—华为公司人力资源管理纲要』22ページより再引用。日本語訳は筆者による。

15 原文：摸着石头过河。慎重かつ大胆に少しずつ前へ進むという意味で、鄧小平がもともと中国の民間にあったこの言葉を使って市場経済に転換する改革を大胆におこなうよう呼びかけた。

16 ファーウェイの業績評価は「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」で行われ、「AとB+の従業員には昇格、昇給、抜擢、社内の株式の配分などの機会が与えられる」。全（2019）54ページより引用。

17 向井武文（1984）は「利潤は立派に行われた仕事の不可避的な結果であり、奉仕の結果として自然に生まれる、というのがフォード見解である」とする。

み取れる。「奮闘者」によって「顧客第一」の目標が達成され、そのような「奮闘者」を損させない制度がファーウェイの人材戦略上の強みであるということができよう。本稿で取り上げるファーウェイにおける「奮闘奉仕主義」は、上述のように「奮闘」に「奉仕」という心的傾向が加えられた概念である。

ファーウェイの奮闘者の「活私開公」の精神は任の次の発言からも確認できる<sup>18</sup>。

いかなる民族、会社、機構も、その中で新陳代謝がおこなわれなければ、生命は止まってしまうと私は考える。そして、生命のある者の活動には、必ず矛盾があり、闘争があるので、苦しみも伴うわけである。もしファーウェイが今までの功労者の一人一人の功績に配慮ばかりしていると、会社の前途を台無しにすることになりかねない。だから、私たちは会社の将来のために、「小我にとらわれない」ようにしなければならない。

「小我にとらわれない」は老子の『道徳経』第七章を出典とするが、道徳的な人は、万物を隔りなく育む永久なる自然に学んで、無私の心で人のために努力するし、こうすることは決して自分の利益を犠牲にして損をすることにならず、自分を高めること（修身）で大我を成就することができるという老子の教えである。上の任の発言からは「公」の為に「私」を犠牲にすることが道徳であり、そうすることによって「私」も成就するという、同氏の「公私観」が読み取れる。

ファーウェイにおける「公」と「私」の関係を社会・国家（公共性）—会社—個人という3層で考えた際、個々の従業員にとっての「公」の対象は社会・国家（公共性）と会社となり、会社にとっての「公」の対象は社会・国家（公共性）とステークホルダーとしての従業員となる。ファーウェイの「奮闘者」は会社の仕事を通して社会・国家（公共性）に奉仕できるわけであるが、過去の功労者であっても継続して奮闘を通して奉仕することができなければ、任はそのかつての功労者を配慮できないと言う。清川（2003）によると、計画経済時代の中国の国営企業では、従業員の労働意欲は「専ら政治的キャンペーンによる「増産競争」（個人や企業相互間の）を通じ、あるいはまた模範労働者や先進的企業の表彰等の形を取って行われた」。ファーウェイは「人を以て根本とする」の「人」を「奮闘者」に入れ替えることによって、働くものも働かないものも同じ給与がもらえる計画経済体制下の国営企業的な評価ではなく、市場経済の競争の中で奮闘することによって生き残る仕組みにしている。すなわち、ファーウェイの人材は能力があるだけでなく奮闘もできる従業員を指し、任の上記の話からはファーウェイの「奮闘者を以て根本とする」企業文化と徹底した成果主義の関係が読み取れる。ファーウェイには「会社人間」の居場所はなく、奮闘を通して奉仕ができない社員は評価制度により離職することもある<sup>19</sup>。

さらに、「奮闘者を以て根本とする」と「顧客第一」の任氏の経営戦略に影響を与えた中国伝統思想に「川底の土砂は深く掘り、堤防は低く作る」（原文：深淘灘，低作堰）<sup>20</sup>がある。ファーウェイの「深淘灘，低作堰」戦略について任は次のように述べている<sup>21</sup>。

18 出典：孫力科（2017）。日本語訳は筆者による。

19 全（2019）によると、ファーウェイは業績評価がD段階の従業員に対しては雇用を解除することもある。

20 「深淘灘，低作堰」は、都江堰水利工事に使われた治水原理を表す句である。この六字に含まれる古代の人々の治水理念と思想は現代人の生活、企業経営に啓示を与えてくれるものとして注目され、三千年以上の長い年月を通して言い伝えられている。

21 出典：任正非『深淘灘，低作堰』，2009。黄衛偉（2017）『价值为纲—华为公司财经管理纲要』の53ページより再引用。日本語訳は筆者による。

「深淘灘」とは、コアコンピタンスへの投資と将来への投資を確保することを指し、この体制は金融危機のような時にも動揺しない。同時に、企業内部の潜在力を発掘することによって、コストを下げ、顧客により価値の高いサービスを提供することである。(略)「低作堰」とは、利益への欲を控え、短期目標の為に長期の目標を犠牲にせず、自分の取り分は少なく、より多くを顧客と川上のサプライヤーに譲ることである。

ファーウェイの「深淘灘、低作堰」戦略についての任氏の上述の解釈から、同社は自社利益の確保よりも顧客やサプライヤーの利益の確保を優先しており、その目標達成のためにコアコンピタンス作りと潜在力発掘に不断的努力を続けていることがわかる。すなわち、ファーウェイは「奮闘」を通して、社会に還元する企業の公共的責任を果たすことを目指している。

これにより、ファーウェイにおける「奮闘奉仕主義」は社員と会社が奮闘を通して各自の「公」の対象に奉仕する、利他的行動の指針となる概念であるといえるであろう。

#### 4. 「生き延びる」戦略の考察

本稿では、中国の伝統思想から学んだファーウェイの戦略についての考察を通して、「顧客第一」、「奮闘者」、「長期にわたって苦闘する」、「自己批判」などはファーウェイが20年以上の努力を通して得た教訓であり、ファーウェイを紐解くキーワードであることを明らかにした。すなわち、ファーウェイは従業員を健全な方向へ誘導するために伝統思想という共通認識に訴えつつ高い価値を生む奮闘者を育成することによって、大企業としての公共的責任を果たしている。また顧客を第一とする目標はファーウェイに利潤をもたらすだけでなく、顧客により高い価値を提供することによって社会還元もできている。したがって、「顧客第一」と「奮闘者への厚生」は両者ともに「経営目的」と同時に「社会目的」でもある。自分のために奮闘すべきか、または人のために奮闘すべきかの矛盾を解決する知恵を伝統思想に求め、伝統思想を媒介に従業員と共有することによって、ファーウェイの組織経営に利益と奉仕の相互補完関係が確立している。「顧客第一」と「奮闘者を以て根本とする」は中国の伝統思想を媒介として両立し、補完し合っており、この関係こそファーウェイのキーとなる戦略であり、「生き延びる」ための戦略の根幹であると考えられる。IT産業の一角を占める通信機器業界では優れた技術と人材そして資本力という、誰もがうらやむ経営資源を持つ多くの企業が衰退を繰り返してきた。モトローラ、ルーセント、アルカテル、マルコーニー、ノートルである。これらの企業はすでに存在しない。ノキアも経営危機に陥りマイクロソフトの支援を仰いだ。任は通信機器業界では生き延びている企業はそれだけで優れているという。任の問題意識は技術と人材と資本が潤沢になってもこの業界では生き延びれないということである。そのような盛衰の激しい経営環境の中でどのようにしたら「生き延びれる」のかを考え抜いた結論が「奮闘者を根本とする」ということである。それは「人を基本とする」ではなく「奮闘者を根本とする」であることが彼の取りたい戦略だということである。

次に奮闘奉仕主義と人本主義の比較を試みる。任の奮闘者についての「奮闘者を以て根本とする」という考え方は、顧客や社会、そして組織へ利他的に奉仕する奮闘者を企業の不可欠な根本的な資本とするということである。そのためこの考え方に基づく主義を「奮闘奉仕主義」と定義した。その主義を伊丹(2002)の人本主義と比較考察する。伊丹は日本的経営の企業を「人本主義の企業」ととらえた。その「人本主義」を「人と言うものをたんに労働力を提供する資源とだけとらえず、感情もあれば頭脳ももつ存在、自分個人の主張をしたいと同時に集団の中での調和も自然に考える存在、そんなヒトの集団として企業をとらえるという考え方」とした。そして、「その考え方を企業システムの基本に置くことによって、

戦後の日本の企業社会はこれまでの先進国の資本主義的な企業社会とは一風違った生き物になった。非階層化された、民主化された企業社会をつくりだした」とした。そして今後も「日本企業の理念であり続けるべき」とした。また、伊丹（2002）は、労使の協力関係、長期雇用保証、多能工、QCサークル、下請との協力関係、カンバン方式、株式市場に左右されない長期的視野の経営、政府と企業の緊密な関係など海外から注目される日本的経営の成立要因には三種の神器（終身雇用、年功序列、企業別組合）があるという。人本主義の戦略的な長所は長期的視点を経営者や従業員に持たせるため長期的、全体的な意思決定をすることができることだという。また、終身雇用や年功序列は長期的視点にたった能力や知識の蓄積を組織としてできるとする。それは従業員すべてが仲間（メンバーシップ）であるため退職する可能性が低い。退職して能力や知識が流出する可能性がないため、チームで安心してすべての知識を共有することができることから学習速度が非常に早いということであろう。

両者を比較すると、その中心的な理念は奮闘奉仕主義が奮闘者主権であるのに対して人本主義が従業員主権である。人本主義は株主主権と従業員主権を対立した理念とするのに対して、奮闘者主権では奮闘者が株主となるため株主主権と従業員主権が一致している。しかし、すべての従業員に主権があるのではなく、奮闘者にのみ主権があるということである。伊丹（2002）は人本主義の最大の弱点を「従業員主権が濫用され、働く人びとのエゴだけの企業行動を企業がとるようになり、企業としては結局効率の落ちるミスマネジメントの状態になる」とことだという。その状態を「従業員が企業をくいものにする」状態だと

表1 奮闘奉仕主義と人本主義

	奮闘奉仕主義	人本主義
理念	奮闘者主権 ●利他的な奉仕に奮闘する社員には持株を与え企業の主権を持たせる。	従業員主権 ●終身雇用と年功序列からくる家族主義的従業員、所有権のない専門経営者と社員に主権があると する。
主権の代表例	雷鋒 ●社会や顧客、組織に利他的に奉仕する奮闘者	パートをふくめた全従業員 ●新卒一括採用で終身雇用、年功序列のメンバーシップにより採用した正規社員
雇用形態	奮闘者雇用による長期雇用 ●2回の集団辞職により終身雇用を明確に否定した	終身雇用、年功序列 ●新卒一括採用によるメンバーシップによる長期雇用、年功序列
長所	高速学習と知識創造 ●非上場のため、短期的な株主の視点を排除し、長期的な視点で経営できる。 ●長期的奮闘者が知識を自分のためではなく他者のために使う。知識を生み出す奮闘者は長期間にわたり華為に在職し、高速で学習し、その知識は蓄積されることとなる。	全社員学習 ●短期的な株主の視点を排除し、長期的な視点で経営できる。 ●組織が知識を生み出し、知識は組織で共有され組織のために使われる。終身雇用から知識を生み出すナレッジワーカー企業に留まり、その知識は社内蓄積される。
弱点	「活私開公」 ●長期雇用による従業員主権の濫用を防ぐため、従業員を奮闘者（利他的な奉仕者）と奮闘者以外（利己主義者）に分ける。 ●従業員が会社をくいものにすることはできない。	「減公奉私」 ●従業員主権が濫用され、従業員の利己的な企業行動を企業がとるようになり、企業としては長期的に経営効率の落ちる状態になる。 ●従業員が会社をくいものにする。

出所：筆者作成



した。伊丹（2002）は「減私奉公」ならぬ「減公奉私」現象<sup>22</sup>の広まりを指摘し、「人本主義」のその弱点を「株主からの牽制」と「市場競争による牽制」により克服すべきだとした。それに対して、任が華為の奮闘奉仕主義で取り入れたことは、「従業員が企業をくいもの」にすることを、非上場の株主とすることから「牽制」ではなく「動機」に変換したと考えられる。任は自分の経営する企業を非上場とし、その株主を誰にするのかという裁量を持っているが、伊丹はすでに株式上場している一般的な多数の日本企業における経営の主義を議論しているため簡単には比較できない。しかし、任は伊丹が指摘した人本主義の弱点を「活私開公」の理念で見事に克服して伊丹が人本主義で達成しようとした経営を実現しているといえるのではないだろうか。その比較を表1にまとめる。

人本主義がその基盤とする終身雇用や年功序列による長期的雇用は従業員主権の濫用が起こるが、華為の奮闘奉仕主義による長期的雇用は、従業員主権の濫用を防ぐ効果があるという仮説が設定できると考えられる。従業員主権の濫用は、組織の都合により内部の論理から行うような企業行動である。そのため任は「奮闘者」は「目をまっすぐ顧客に向け、上司へは尻を向ける」という。その上で人本主義がその狙いとする長期的な戦略的意思決定、能力と知識の蓄積競争で競合他社に優位にたつことができていないだろうか。

## 5. 結論と残された課題

本研究の目的はファーウェイを事例に、儒教、道教、兵法等の伝統思想から学んだ中国企業の経営戦略を取り上げ、それらはどのような動機または目標にもとづくものであるか、そして、ファーウェイの「生き延びる」ためのキー戦略である「奮闘奉仕主義」を「中国式経営」として捉えることの可能性について考察することであった。本稿が「中国式経営」としてとらえた「奮闘奉仕主義」は中国の国有企業などの企業では一般的ではないかもしれない。しかしグローバルに成功し世界に通用する中国企業においては共通にみられる特質となる可能性がある。そのため、本稿ではまず、ファーウェイは中国の宗教、哲学などの伝統思想を組織経営に生かしつつ、「顧客第一」とする経営目的と「奮闘者を以て根本とする」とする社会目的が相互補完関係を確立していること、この関係こそがファーウェイの「生き延びる」戦略の根幹であり、利益と奉仕の相矛盾する問題の解決が可能となることを明らかにすることができた。そして、「公私観」の視点からファーウェイにおいて「奮闘奉仕主義」は社員と会社が奮闘を通して「公」に奉仕する行動の指針となる概念であることを説明した。さらに、本稿はファーウェイにおける「奮闘奉仕主義」と伊丹（2002）の「人本主義」の比較を通して、ファーウェイが持つ中国式経営は日本的経営が世界の技術も人材も資本も持つ強大な企業と競争することができた長所としての要因を持つことがわかる。人材のコアである奮闘者が長期的に学習や知識創造をおこなうことで激しい競争に生き延びてきたことが分かる。

最後に、本稿はファーウェイの「奮闘奉仕主義」を「中国式経営」としてとらえることができ、このコンセプトは、経営学研究で議論がされている「組織のイノベーション」、「ダイナミック・ケイパビリティ」、「組織のレジリエンス」と密接な関係もあるとみる。

例えば、「奮闘奉仕主義」はレジリエントな組織作りに貢献しているという仮説が立てられよう。水野（2021）は物理学や工学領域でのレジリエンス研究の特徴として、「外部から力をかけられた後に『元の安定した状態に戻る』ことを意味している点にある」とする。経営学における「レジリエンス」の研究においては「過去から蓄積されてきた資源や経験によって『今』をどのようにマネジメントするか、あるいは

22 「減公奉私」については山脇（2004）28-30 ページを参照。

適合するかが議論の前提になっている」としている。本稿で論じてきた「奮闘奉仕主義」は「元の安定した状態に戻る」時に内部から発生する力とみることができる。組織のレジリエンスには社会に「活私開公」する「奮闘者」が欠かせない。そのため経営学における「レジリエンス」の研究は内部から「元の状態に戻る」力にも注目すべきである。奮闘奉仕主義はフォーディズムの今日の社会経済変化に適した概念として、近年経営学研究において注目される組織イノベーション、ダイナミック・ケイパビリティの研究にも同じことがいえよう。そして、日本企業は長期の衰退に直面している原因かもしれない従業員主権の濫用を防ぐ方策も、その中国式経営には含まれているのかもしれないのである。この点についてはさらなる研究と検証を要するであろう。

#### 参考文献

- 黄衛偉 (2017a) 『以奋斗者为本—华为公司人力资源管理纲要』, 中信出版社.
- 黄衛偉 (2017b) 『价值为纲—华为公司财经管理纲要』, 中信出版社.
- 伊丹敬之 (2002) 『人本主義企業』, 日本経済新聞出版社.
- 山脇直司 (2004) 『公共哲学とは何か』 ちくま新書 469.
- 藻利重隆 (1972) 『経営管理総論』 (第二新訂版) 千倉書房.
- 藻利重隆 (1976) 『労務管理の経営学』 千倉書房.
- 向井武文 (1984) 『フォーディズムと新しい経営原理』 千倉書房.
- 孫力科 (2017) 『任正非傳』 浙江人民出版社.
- 清川雪彦 (2003) 『アジアにおける近代的工業労働力の形成』 岩波書店.
- 全洪霞 (2019) 「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』 25号.
- 水野由香里 (2021) 「レジリエンス研究の系譜とレジリエントな組織の事例分析」国際経営戦略学会 2021 年度年次大会予稿集.
- 石川武彦 (2010) 「中国食品安全法制の新局面～「中華人民共和国食品安全法」の制定～」『立法と調査』 No. 302.