

中国企業の市場主義管理 ハイアールの人事部

蘇 慧文（中国・青島海洋大学工商管理学部教授）

吉原英樹（神戸大学経済経営研究所教授）

第1節 人事部門の目標請負システムのケーススタディ

本稿は、代表的な中国企業である海爾(ハイアール)集団（以下では、海爾グループあるいは海爾）の人的センター（人事部門）の目標請負システムのケーススタディである。

中国青島市にある海爾グループは、2002年度の売上高は720億元（1元=14.34円の場合、1兆324億円）であり、中国最大の家電企業である。同社の前身企業である青島市日用電器工場は1984年の売上高が348万元、赤字が147万元で倒産寸前であった。張瑞敏氏は1984年12月に同企業の社長に就任し同社の再建に成功した。そして、現在まで18年間、年率約80%という驚異的な急成長を遂げた。製品は冷蔵庫、エアコン、洗濯機などの白物家電、テレビ、DVDなどのAV機器に加え、携帯電話、パソコン、ロボットまで多様な製品を生産している。同社は、自社ブランド「海爾、ハイアール、Haier」で、その製品を160カ国・地域に輸出し、13カ所の海外生産拠点および65カ国において販売の拠点を持っている。2002年度の輸出額は10億ドルに達している。同社は数少ない中国の多国籍企業の1社である。

海爾は2002年度の世界の白物家電メーカーの第5位にランクされている（Euromonitorによる）。第1位から第4位までのメーカーは、米国のワルプル、スウェーデンのエレクトロラックス、ドイツのボッシュ・シーメンス、米国のゼネラル・エレクトリックである。欧米4社の平均年齢（創業以来の年）は95歳であるが、海爾は18歳になったばかりである。

このように短期間に世界的企業に成長した海爾は、中国を代表する企業として注目されている。同社には中国と世界各地から訪問者や見学者が多く詰めかけており、その数は年間約30万人に達している。

さて、海爾は1998年にはじめてスタッフ部門を対象に目標請負システムを導入した。本稿は研究対象を、典型的なスタッフ部門である人事部門に限定して、目標請負システムを明らかにしたい。なお、目標請負システムは中国語では「目標承包系統」という。海爾では「目標項目承包」という用語が使われている。

海爾の人事部門の正式な名称は人的資源開発センター（中国語では、人力資源開発中心）である。この人的資源開発センターは、海爾グループ内部では人的センターと呼ばれることが多い。本稿では、以下、人的センターという。

本稿では、事例研究の方法を採用している。筆者（蘇）は、海爾独自の経営管理制度である目標請負システムを明らかにするために、1998年から2000年10月までの約3年間、海爾の組織内部に入ってフィールド調査を実施した。（注1）本稿での記述は、主に目標請負システムの実施に関わった海爾の多数の関係者へのインタビュー、そして、目標請負システムの社内資料に基づいている。これらの社内資料は広報のために書かれたものではなく、そのほとんどが目標請負システムの実施過程での計画書や報告書などである。

海爾はいまや中国を代表する企業として日本をはじめ国際的に注目を集めている。同社をテーマに多くの新聞・雑誌の記事が書かれ、またアカデミックな論文や書物が出版されている。（注2）しかし、それらのほとんどは、経営者・管理者への1, 2回のインタビュー、広報的な資料、公刊の文献にもとづいている。本稿は、多くの関係者へのインタビュー、長年にわたる調査、社内研修の講師の経験、社内資料などにもとづいている。

われわれは、「細部に神宿る」をモットーに、できるかぎり詳細なケーススタディを試みた。「細部」とは、人的センターの目標請負システムである。海爾を対象に研究するにあたり、海爾の経営のさまざまな側面を広くとりあげるのではなく、人的センターの目標請負システムに焦点をしばっている。つぎに、「神」とは、海爾の経営の本質であり、中国的経営のエッセンスである。われわれは、海爾の人的センターの目標請負システムをくわしくしらべることによって、海爾の経営の重要な特徴を明らかにできるのではないかと考えている。そして、海爾の経営は、中国的経営、それも、先進的な中国企業の経営を代表していると考えている。このような考えにもとづいて、われわれは可能なかぎり詳細なケーススタディをめざした。（注3）

第2節 人的センターの目標請負システム

1. 組織構造の変革と人的センターの職能

1999年8月に海爾グループは独自の発想に基づき、リエンジニアリング（中国語では、業務流程再造）を実施し、海爾グループの組織構造を変革した。その中で、海爾はスタッフ部門の活性化を実現するために、人的センターのようなスタッフ部門の組織構造と職能の位置づけを見直した。変革の目的はスタッフ部門をライン部門のように、創造した価値が目に見える部門へと変えることである。人的センターの本当の職能は製造・販売・研究開発・調達などの部門の効率アップと従業員素質アップを実現することであり、人的センターはこの目標を実現するために人事業務を行うべきだとされた。そのために、人的センターの職能と組織構造が変革された。

各製品事業部に属していた「労働人事課」を各製品事業部から剥離して、人的センターに統合した。この結果、各製品事業部は労働人事職能を持たないことになった。人的センターが、すべての製品事業部、物流推進本部、商流推進本部（営業部門）、資金流推進本部（資金部門）などのために、効率アップと人事事務のサービスを提供することになった。

リエンジニアリングの前の人的センターは、スタッフ部門であった。リエンジニアリングの後、人的センターは、製品事業部、物流部門、販売部門、資金部門などに人事サービスを提供する独立採算の組織へと変化した。じっさい、人的センターは、「人的資源開発株式会社」になった。製品事業部、物流部門、商流部門、資金部門なども会社になり、これらの部門と人的センターの関係は、行政職能管理の関係から市場における会社と会社の関係、すなわち「内部市場」関係へと変化したのである。

組織変更の前は、人的センターの業務のための費用である人件費、管理費、従業員の福利厚生費、従業員の保険料（健康保険と失業保険）、教育基金、労働組合の会費、従業員の住宅基金などは全てグループから支出された。組織変更後、これらの費用はすべて人的センター自身が負担しなければならない。人的センターはこれらの費用を負担できるように、自分で収入を獲得しなければならない。人的センターはコストセンターからプロフィットセンターに変化したのである。

現在の人的センターの組織構造は図1のように示すことができる。図1のエアコンの効率担当者は、従来のエアコン事業部の労働人事課に相当する。このエアコン効率担当者は

人的センターによって派遣されて、エアコン事業部に駐在して、エアコン事業部に生産効率アップのサービスを提供する。この担当者は人的センターに属しているが、エアコン事業部に派遣されるため、エアコン効率担当者と呼ばれる。エアコン効率担当者とエアコン事業部の関係は「内部市場」の関係である（内部市場関係はあとで説明）。冷蔵庫の効率担当者、洗濯機の効率担当者、冷凍庫の効率担当者などさまざまな担当メンバーはエアコン効率担当者の場合と同じである。なお、エアコン効率担当者は調査の時点では1名であった。

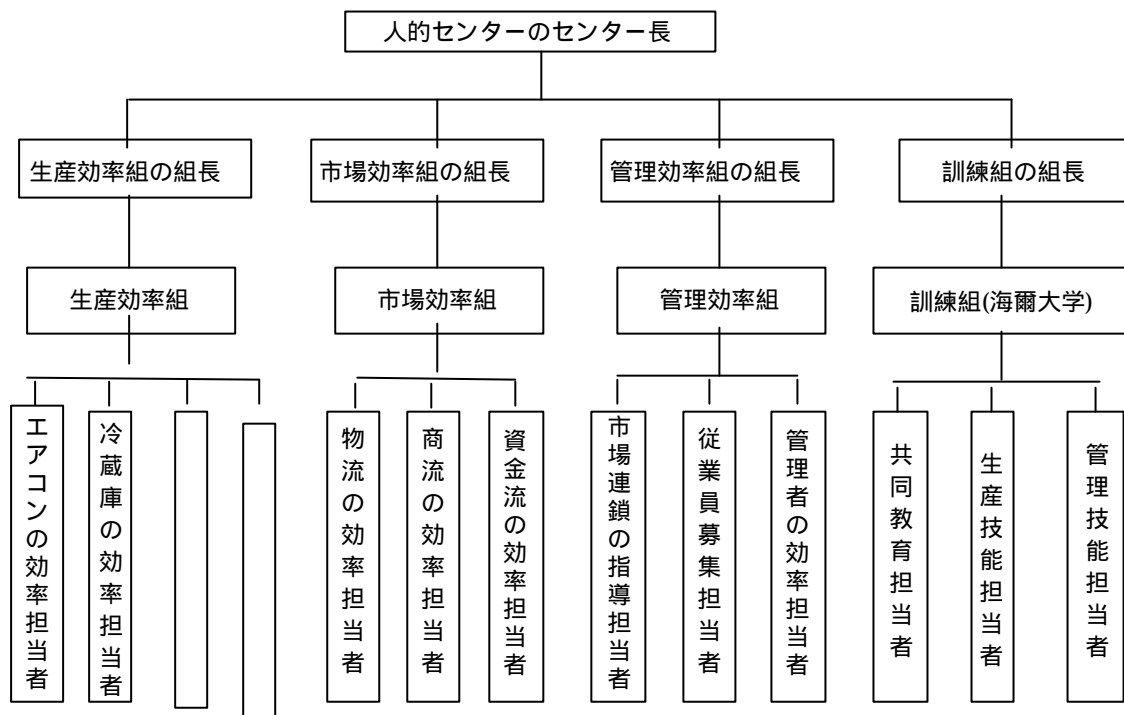


図1. 人的センターの組織構造

出所: (蘇、2001b) 及びインタビューにもとづいて筆者作成。

海爾は1999年8月、各製品事業部に属していた財務、購買、販売などの業務をそれぞれ各製品事業部から外して、これらを職能センター（元の財務センター、販売センター）と統合させ、独立の資金流推進本部、物流推進本部、商流推進本部（国内商流推進本部と海外推進本部）を形成した。これらはいずれも、人的センターと同様に独立の法人格をもつ会社である。海爾グループとして、統一的にマーケティングを行い、統一的に購買し、統一的に財務を行うようになった。簡単に言えば、商流推進本部は海爾の販売部門で、物流

推進本部は購買と配達の部門で、資金流推進本部は財務部門である。

図 1 の物流効率担当者、商流効率担当者および資金流効率担当者は人的センターに所属する者であり、それぞれ物流推進本部、商流推進本部、資金流推進本部に派遣され、これらの部門に効率アップと人事事務を提供する。だから、人的センターのこれらの人は物流効率担当者、資金流効率担当者、商流効率担当者と呼ばれる。

組織変更の前は、購買部門、販売部門、財務部門の人事事務はそれぞれに属していた労働人事課によって行われていた。現在は、物流、商流、資金流の人事事務と効率アップの業務は、新しい人的センターによって提供される。

例えば、人的センターの物流効率担当者は物流推進本部の購買の効率、配達の効率および在庫回転率を高めるためのサービスを工夫し提供する。部品の購買、部品の貯蔵、部品および完成品の配達などの物流業務はそれぞれ物流推進本部の購買事業部、貯蔵事業部、配達事業部により行われている。人的センターの物流効率担当者は、新しい人事管理システムの導入、新しいモチベーションの方法の実施、人材育成の新しい手段などを通じて、物流の効率アップサービスを提供するのである。もし、物流部門が人的センターの効率担当者の提案した方法によって、効率アップの目標を達成することができたら、物流部門はこの人的センターの効率担当者に報酬を払う。

資金流の効率担当者は物流の効率担当者の場合と同じように、具体的な資金業務には従事しない。人的センターのこの担当者は管理の角度、激励の角度、査定評価の角度、制度の角度などから新しい方法や新しいシステムを提案し、資金流推進本部での実施を通じて、資金の回転率、融資効率など業務の効率を高める。資金流の業務それ自体はそれぞれ資金流推進本部の資金流入事業部、資金流出事業部、会計計算事業部、資産監査事業部により行われている。

人的センターの商流効率担当者の業務も物流、資金流の効率担当者のそれと本質は同じである。商流部門の販売、販路の開拓と管理、広告、製品の企画などの業務はそれぞれ商流推進本部における各工貿会社、市場資源部、広告会社、企画事業部により行われている。商流効率担当者は管理、激励、査定評価、コントロールなどの新しい方法や新しいシステムを提案し、市場効率アップのチームを作り、商流推進本部での実施を通じて、効率アップと人事業務のサービスを提供する。

各製品事業部、物流推進本部、商流推進本部および他のスタッフ部門は必ず人的センターから人事事務と効率アップサービスを受け入れなければならない。人的センターの提供

する効率アップサービスの価格について、人的センターは製品事業部、物流、商流、資金流の各部門と交渉して決める。本稿の以下では、製品事業部を対象に人的センターの目標請負システムを説明したいので、物流、商流、資金流の効率担当者のことはここでの簡単な説明で終わることにしたい

2. 製品事業部との目標請負

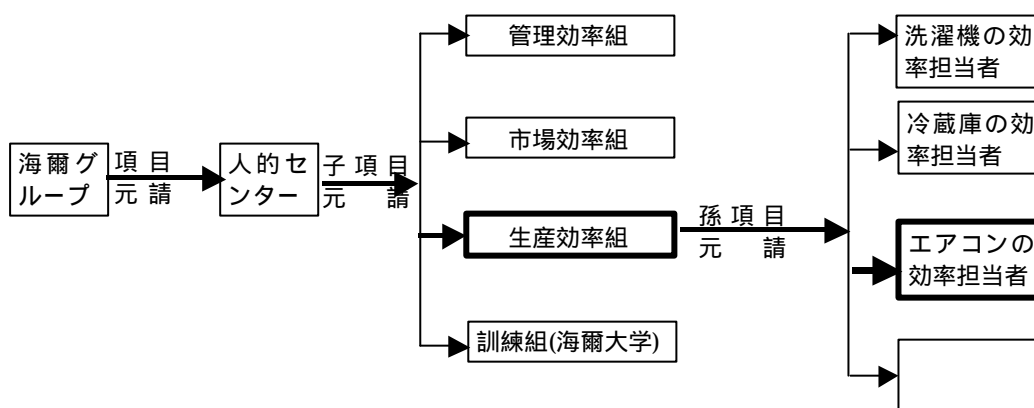


図2. 人的センターの目標項目請負の市場連鎖

出所：インタビューおよび社内資料にもとづき筆者作成

人的センターの目標請負は、まず人的センターのセンター長が海爾グループから、人的センターの目標（項目）を得ることから始まる（図2を参照）。

海爾グループでは、毎年の年末（12月の下旬）に、その年度の経営活動・業績の報告、次年度の目標及び戦略策定の大会が開かれる。事業部長レベル以上のマネージャーはこの大会に参加する。

実は、この大会の前に開催されるさまざまな小型の経営会議（12月上旬と中旬に開催される事業部長以上のレベルの経営会議）を通して、海爾グループのトップは予めグループの次年度の経営目標の構想を製品事業部と職能会社の経営者に伝達し、意思疎通を図っておく。（注4）一方、グループのトップは本年度の各部門のさまざまな経営のデータに基づき、各部門の来年度の目標範囲（最低目標と最高目標）を考える。この目標範囲はトップの頭にあり、公開されない。

製品事業部および職能会社の経営者はグループ・レベルの目標の構想を参考にして、自分の部門の目標設定を熟考する。自分の部門の目標に関してグループのトップと非公式にコミュニケーションする場合がある。年末時の目標策定の大会で、自分の提出する目標をグループの目標に近づけるためである。

つぎに、年末の目標策定の大会で、製品事業部と職能会社のトップはグループに自分たちの部門の来年の目標を提出する。製品事業部あるいは職能会社の目標が最終的に海爾グループのトップに認可されるかどうかは、事業部長または職能会社のトップが自分のポストを続けられるかどうかと直結する。

では、この大会で、なぜ海爾グループのトップが各部門の経営者に目標を割り当てるのではなく、まず各部門の経営者から目標を提出させるのか。その理由は海爾の「競馬」ルールのためである。海爾グループのトップは、海爾の事業を各人発展の舞台として、「競馬」の形により、「千里馬」という人材を発掘し、大切な事を「千里馬」に任せる。各経営者に目標を提出させることを通して、グループのトップは、誰が企業の要求に適合するような「千里馬」であるか、誰が現在まだ「百里馬」でありながら、未来の「千里馬」になる可能性があるのか、誰がもはや潜在力を開発できなくなった者であるかを知ることができる。

(注5)

では、製品事業部長や職能会社の経営者が現在のポストにとどまるために、グループの目標に合わせようとして高い部門目標を提出しないか。一般的には、こういうことはあまり発生しない。理由としてつぎの2つがあげられる。

1つは、その目標策定大会では、事業部長や職能会社の経営者は部門の目標を出すだけでなく、その目標を実現するための対策案(対策方針表)を同時に提出しなければならないからである。グループのトップは経営者から提出された目標がグループの目標と適合性を持っているかどうかを評価するだけでなく、目標の対策案の実現可能性も評価するのである。

2つは、仮に事業部長や経営者が提出する目標と対策案がグループのトップによって認められても、その目標が本当に実現できなかった場合、評価基準に照らして降格などの処分を受けるからである。事業部長や経営者はこのことを考えて、実現不可能の目標を提出しない。

さて、グループのトップが合意するなら、グループは元請方として、事業部長または職能会社の経営者と目標請負契約を結ぶ。前掲の図2では、海爾グループと人的センターの

あいだの契約として示されている。「項目」が人的センターの目標である。

不都合の場合、事業部長や経営者は新しい目標を提出しなければならない。もし事業部長や経営者が最後まで、グループのトップから認可を取れない場合、その事業部長や経営者はそのポストを離れることになる。この時、そのポストの後任者は社内から公募される。なお、海爾では、副社長ポストまでの経営者・管理者のほとんどは社内公募によって選抜された者である。

第3節 目標請負システムの仕組み

1. 人的センター長の目標請負

(1) グループと人的センターの目標請負契約

人的センターは人事事務と効率アップサービスの会社として、目標を提出し、グループのトップの認可を取る。これまでのところ、人的センターのセンター長が提出した目標が認可されない場合はない。認可の場合、目標を1級項目へ変える。この項目は人的センターのセンター長と海爾グループが契約を結ぶことによって、確定される。ここで、2000年度の目標の例をとりあげる（表1を参照）。

甲方(元請方)：海爾グループ

乙方(請負方)：人的センター

請負期限：2000年1月1日 2000年12月31日

請負責任者：人的センターのセンター長

目標：表1に示されている。

表1の「経営収入」の意味は、人的センターはサービス会社として、製品事業部、物流推進本部、商流推進本部などの部門に効率アップサービスを提供して、効率アップの目標を実現させた場合に各部門から獲得できる報酬のことである。

表 1. 人的センターのセンター長の目標

| 項目 | 目標 | 2000 年最低目標 | 2000 年努力目標 | 確認部門 |
|----------|------------|---------------------------|----------------------------|---------|
| 仕事 項目 | 労働生 産 性 | 対前年比 30%アッ プ、92 万元/人・年 | 対前年比 60%アッ プ、116 万元/人・年 | 資金流推進本部 |
| 経営 項目 | 経営収入 | 1000 万元 | 1100 万元 | 資金流推進本部 |

出所：社内資料とインタビューにより筆者作成

なぜ、経営収入の目標額は 1000 万元であるか。これは人的センターの収支バランス点である。1 年間に人的センターが必要とする予算費用は人件費、管理費、従業員福祉費、従業員保険料、教育基金、労働組合の会費、従業員住宅基金などさまざまな費用を合わせて、1000 万元と推定された。その中で、一番多い費用は人件費である。人的センターは少なくともほかの部門から 1000 万元の収入を獲得しなければ、人的センターは正常的に運営できない。

前に述べたように、リエンジニアリングの前は、この費用に相当する金額がグループから提供された。リエンジニアリングの後、人的センターはサービス会社になったため、この費用を自社がえる収入によって支払わなければならない。だから、人的センターにとって、経営収入という目標がある。

表 1 の「確認部門」はなぜ資金流推進本部であるか。リエンジニアリング後、製品事業部、物流推進本部、商流推進本部、および職能サービス会社の財務業務は全て資金流推進本部に外注することになった。本例でいうと、人的センターは会社として、会社の財務口座は資金流推進本部におかれている。つまり、資金流推進本部はこれらの部門に対して、「内部銀行」にあたる。

人的センターの資金の流入と流出、内部決算、財務監査などの業務はそれぞれ資金流推進本部の流入事業部、流出事業部、会計計算事業部、資産監査事業部によって行われる。だから、人的センターのどれだけの収入が本当に当該口座に入るかを資金流推進本部は正確に把握できる。人的センターのセンター長が経営収入の目標を達成するかどうかを資金流推進本部によって確認されることになる。これは第三者によって確認するという原則である。この原則の目的は経営情報の正確性を保証することである。

表 1 の労働生産性の目標はいかに設定されるか。それはベンチマークとなる世界の先進的な目標レベルや前年度の海爾の労働生産性アップの目標達成度と比較して、前年度の到達レベルより高くし、国際レベルとの距離を短縮するという原則に基づき、目標が立てられる。では、世界の先進的な目標と海爾の 1999 年の到達目標の差はどれだけであるか。表 2 に示されている。

表 2 には、労働生産性と市場効率の 2 つの点で、海爾のレベルと世界先進的なレベルとの距離が示される。表 2 のデータに明らかなように、海爾のレベルと世界のレベルのあいだにまだ大きい差がある。

海爾では、事業部と職能会社が目標を提出するとき、必ず世界先進レベルと自分の部門のレベルを示さなければならない。この目的は、1 人 1 人の社員に海爾と世界先進レベルの距離を知らせ、どのような目標を作るべきかを考えさせることにある。この点について、張瑞敏氏はいつも経営者・管理者に、「全运会」（全国運動会）のレベルから自分の目標を考えるのではなく、必ずオリンピック（全世界運動会）のレベルから自分の努力目標を見直さなければならないと強調している。

人的センターは、前年度より最低 30%、最高 60%の効率アップの目標を設定した。前に述べたように、リエンジニアリング後、人的センターの主な責任は効率アップを行うことにある。だから、効率アップの目標項目は「仕事項目」と呼ばれる。

表 2 世界先進的なレベルと海爾のレベルの比較

| | 世界先進的なレベル | 1999 年海爾の到達レベル | 2000 年目標レベル |
|-------|---------------------------|-----------------------------|---|
| 労働生産率 | アメリカの GE 283 万元/每人・年 | グループ全体の平均値 71 万元/每人・年 | 最低レベル： 92 万元/每人・年 最高レベル： 116 万元/每人・年 |
| 市場効率 | 日本の伊藤忠商事 15591 万元/每人・年 | 海外推進本部（輸出部門） 876 万元/每人・年 | 海外推進本部（輸出部門） 1770 万元/每人・年 |

出所：インタビューにもとづいて筆者作成

（ 2 ）人的センター長の報酬の算定

基本報酬の算定

人的センターのセンター長の報酬は目標の達成度によって決められる。表1のように、目標の項目は2つの部分に分けられている。仕事項目と経営項目である。このことから、人的センター長の報酬は2つの部分から構成される。1つは仕事項目の基本報酬であり、もう1つは経営項目の利益報酬である。

基本報酬は、仕事項目の目標達成度が前年度の達成度より何パーセント増えるか、または減るかによって、前年度の基本報酬を基準にして、係数の調整を通じて、計算される。係数は、平均賃金の増加率が労働生産性の上昇率より低いという原則によって決められている。その係数は表3に示されている。

表3 「基本報酬」の係数

| 「仕事項目」の目標達成度 | 前年度目標レベルの60%以下 | 前年度レベルの70% | 前年度レベルの80% | 前年度レベルの90% | 前年度レベルの100% | 前年度レベルの110% | 前年度レベルの120% | 前年度レベルの130% | 前年度レベルの140% | 前年度レベルの150% | 前年度レベルの160%以上 |
|--------------|----------------|---|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|---------------|
| センター長の基本報酬 | グループの平均報酬額(注1) | 前年度の報酬の60% | 前年度の報酬の70% | 前年度の報酬の80% | 前年度の報酬の90% | 前年度の報酬の100% | 前年度の報酬の106% | 前年度の報酬の109% | 前年度の報酬の120% | 前年度の報酬の125% | 前年度の報酬の142% |
| 係数 | センター長のポストから去る | 目標達成度より報酬の係数は10%低い。たとえば、目標達成度が前年度の80%のときは、報酬は前年度の70%(80% - 70%) | | | | | 1:0.3 | 1:0.3 損益 バランス 点 | 1:0.5 | 1:0.5 | 1:0.7 |

注1：管理者だけでなく一般従業員を加えた全従業員の報酬の平均であり、センター長の前年度の報酬の60%よりも低い。

データ出所：社内資料とインタビューにもとづいて筆者作成

人的センター長が、表3の「前年度レベルの60%以下」しか達成できない場合、このセンター長の管理者としての生涯はほぼ確実に終わる。表3の「前年度レベルの130%」(最

低目標)の80%しか達成できなかった場合(つまり前年度のレベルの104%)には、海爾はそのセンター長と来年の目標請負の契約を結ばない権利がある。即ち、センター長はやめさせられるか、降格させられることになる。

表3の「損益バランス点」の意味は、人的センターの効率アップサービスを通して、グループの労働生産性が前年度の目標達成度の130%という最低目標に達した時に、人的センターは1000万円のサービス収入を獲得できる可能性があることを意味する。つまり、この収入額はちょうど2000年度の1000万円の費用に当たる。だから、この効率点は人的センターにとって、損益バランス点である。このバランス点は、人的センターの経営計画の作成の重要な基準の一つになる。

ここで、つぎのことを指摘したい。表3に示されているように、仕事項目の目標の達成度が前年度の110%のときに、センター長の基本報酬は前年度の基本報酬と同額になる。つまり、前年度と同額の基本報酬をえるには目標の達成度を10%向上させることが必要である。ところが、損益バランス点では、130%の目標達成度ではじめて収支が均衡する。収支を均衡させるためには、昨年度より目標の達成度を30%アップさせる必要がある。センター長の基本報酬の場合より人的センターの収支均衡のほうがきびしいのである。

では、センター長の基本報酬はいかに計算されるか。例えば、1999年にセンター長の実際の基本報酬が11.4985万元であると仮定するなら、表3の係数に従って、人的センター長の基本報酬はすぐ計算できる。もし、2000年の仕事項目の目標を成し遂げたら、16.33万元(=11.4985万元×142%)の基本報酬が得られる。

海爾では、目標の達成度は1年あるいは半年を単位にして計算されるのではなく、毎日計算される。つぎに、それをみることにしよう。

工場の1人ひとりの従業員は3Eカードを持っている。従業員は毎日退勤前に、自分で3Eカードに、当日の生産量などの仕事量を記録して、サインする。上司はこのカードを審査し、サインする。それから、人的センターの効率担当者がこのカードの記録を再審査し、サインする。そのあと、このカードのコピーされた記録が資金流メンバーに渡される。その資金流メンバーはこの1つ1つの記録をコンピュータ・システムに入力する。最後に、コンピュータ・システムによって、すべての製品事業部の毎日の労働生産性が計算される。この労働生産性の数値が効率目標の実績値である。

このデータの記録・入力・審査の仕事には相当の時間がかかる。海爾の従業員(管理者を含む)の退勤時間が毎晩8時から10時であるのは一般の場合である。深夜11時、12時

の退勤の場合もある（注6）。海爾では、仕事は決められた時間内に終了しなければならない。勤務時間内に終了できないために勤務時間を過ぎて仕事をするとき、その勤務時間外の仕事に残業代は支給されない。じっさい、管理者が夜おそくまで残業することはめずらしくない。しかし、残業代は支給されない。

人的センター長のある日の生産性の実績値が目標値をこえるとき、この日の弁償額（海爾グループから請求の）がゼロになり、センター長の基本報酬の額は377元である。生産性の実績値が目標値に達しない場合、目標値と実績値の差に基づき、弁償額を計算する。例えば、5月9日の実績値が3000元/人・日であると仮定するなら、目標値の3676元/人・日より676元/人・日だけ低い。このとき、弁償額は69.32元（ $= (3000 - 3676) / (3676) \times 377$ ）である。したがって、センター長の基本報酬は307.68（ $377 - 69.32$ ）となる。

利益報酬の算定

人的センター長の利益報酬は経営項目の目標達成度によって計算される。もし、経営収入の最低目標の1000万元を実現できなかったら、不足分10万元ごとに、利益報酬は1000元を減らす。例えば、目標達成度の実績値が900万元である場合、不足部分は100万元であるから、利益報酬から差し引かれる金額は1万元となる。この金額を本人の基本報酬から差し引く。もし目標達成度の実績値が1000万元を上回る場合、その超える部分の利益報酬は表4のように計算される。実績値がちょうど1000万元である場合、利益報酬はゼロになる。例えば、2000年末に、人的センターは1200万元の経営収入を獲得すると仮定するなら、センター長の利益報酬は45000元になる。

基本報酬と利益報酬は以上に述べたようにそれぞれ計算される。この2つを合計したものが、人的センター長の報酬総額になる。

以上は人的センターのセンター長の目標請負の説明である。では、センター長はこの目標項目をいかに部下の目標項目に分解し、部下に目標請負を行わせるか。それを次に説明したい。

表4 「利益報酬」の算定例.

| 最低目標を超える部分 | 利益報酬の増額 |
|--------------|-----------------------------|
| 10-50 万元 | 目標超過分 10 万元ごとに 1000 元増額(注1) |
| 50 - 100 万元 | 目標超過分 10 万元ごとに 2000 元増額 |
| 100 - 200 万元 | 目標超過分 10 万元ごとに 3000 元増額 |
| 200 - 300 万元 | 目標超過分 10 万元ごとに 5000 元増額 |
| 300 万元以上 | 目標超過分 10 万元ごとに 8000 元増額 |

注1：例えば、目標超過分が 20 万元のときの利益報酬の増額は 2000 元。

出所:社内資料とインタビューにもとづいて筆者作成

2. 生産効率組長の目標請負

人的センターのセンター長はグループと人的センター全体の目標について契約を結んだ後、人的センターの内部の下部組織である「生産効率組」、「管理効率組」、「市場効率組」、「教育訓練組」などの組長と、交渉のうえ目標について契約をむすぶ。もし、人的センター長が組長と何回も交渉し、最後まで合意できない場合、センター長はその組長をそのポストからはずし、そのポストに就く新しい人を公募によって選抜することができる。

センター長と組長の双方が合意した場合、人的センターの全体の目標が各効率組の目標(サブ項目)に分解される。例えば、生産効率組の組長は人的センターのセンター長からサブ項目を得る。このサブ項目の目標の例は表5のように示されている。

甲方(元請方)：人的センター

乙方(請負方)：生産効率組

請負期限:2000年3月1日 2000年12月31日

請負責任者：生産効率組長

目標: 表5に示す

表 5.生産効率組の組長の目標

| 項目 | 目標 | 2000 年最低目標 | 2000 年努力目標 | 確認部門 |
|----------|------------|------------|------------|----------------|
| 仕事 項目 | 労働生 産 性 | 100 万元/人・年 | 115 万元/人・年 | 人的センターの 社長室 |
| 経営 項目 | 経営収入 | 500 万元 | 730 万元 | 人的センターの 社長室 |

データ出所:社内資料とインタビューにもとづいて筆者作成

表 5 の労働生産性の最低目標は、生産効率組長が管理する事業部（製造部門）の労働生産性の最低目標である。販売、購買、人事、財務など生産効率組長の管轄外である組織の労働生産性の目標は、ここにはふくまれていない。つぎに、経営収入の最低目標は、人的センターの生産効率組が製品事業部に生産率アップサービスを提供して獲得しようとする収入の最低目標である。人的センターの経営収入の最低目標額は 1000 万元である（前掲の表 1 を参照）。この人的センター全体の目標が生産効率組の 500 万元、およびほかの市場効率組、管理効率組、教育訓練組の最低収入目標に分解される。なお、確認部門は人的センターのなかの社長室（中国語では、経理室）である。

生産効率組の組長の報酬は 2 つの部分に分けられている。1 つは、仕事項目の目標の達成度による基本報酬であり、もう 1 つは、経営項目の目標の達成度による利益報酬である。生産効率組の組長の報酬の構造、計算原理、報酬調整係数は基本的に人的センターのセンター長の場合と同じである。

3 . エアコン効率担当者の目標請負

生産効率組の組長は人的センターから自分の目標（前掲の表 5 を参照）を得てから、各製品事業部をうけもつ効率担当者と交渉し、合意にもとづいて目標（孫項目）を決めて、効率担当者として契約をむすぶ。この交渉で合意に達しない場合、組長の場合と同様に、効率担当者を交代させて、公募によって新たに選抜する。

エアコン効率担当者が生産効率組の組長との交渉によって受け入れた目標の例は、表 6 に示されている。

甲方(元請方)：人的センターの生産効率組

乙方(請負方)：エアコンの効率担当者

請負期限:2000年3月1日 2000年12月31日

請負責任者：エアコン効率担当者

目標:表6に示す

表6.エアコンの効率担当者の目標

| 項目 | 考課目標 | 2000年最低目標 | 2000年努力目標 | 確認部門 |
|----------|-----------|------------|------------|--------|
| 仕事 項目 | 労働生産 率 | 206 万元/人・年 | 243 万元/人・年 | 生産効率組長 |
| 経営 項目 | 経営収入 | 40 万元 | 80 万元 | 生産効率組長 |

データ出所:社内資料とインタビューにもとづいて筆者作成

表6の40万元という経営収入の目標は、生産効率組の組長の500万元という経営収入の目標の構成部分である。

エアコン事業部をうけもつ人的センターの効率担当者はこの目標を得てから、エアコン事業部で、仕事項目と経営項目の目標を実現するために仕事を行う。もし、エアコン効率担当者が効率アップの目標を達成したら、エアコン事業部との効率アップ契約に基づいて、報酬を獲得する。この報酬は人的センターの経営収入になる。もし生産効率アップの目標を達成しなかったら、エアコン事業部によって弁償を請求される。弁償金は人的センターから支払われる。エアコン効率担当者の個人報酬は目標の完成状況によって、契約に基づいて決まる。エアコン効率担当者の報酬の構造と計算原理は、人的センターのセンター長および生産効率組の組長の場合と同じである。

エアコン効率担当者は以上の目標達成度の報酬のほかに、奨励金が得られる。海爾には、技術の発明や特許権などに奨励政策があるように、新しい管理方式など管理を対象とする奨励政策もある。前で説明したように、効率担当のメンバーの仕事は管理の角度、激励の角度、査定評価の角度、制度の角度などから新しい方法や新しいシステムを提案し、製品

事業部の生産性を高めることである。これらの仕事をするうえで、新しい方法やシステムを考え出すと、効率担当者は奨励金をえることができる。この奨励金には次の4種類がある。

1つの新管理方式が特定の製品事業部に採用されたら、100元のボーナスがでる。

1つの新管理方式が海爾グループに採用されたら、200元のボーナスがでる。

海爾グループ全体で、1つの新管理方式が採用されて50万元未満の利益がでたら、300元のボーナスがでる。

海爾グループ全体で、1つの新管理方式が採用されて50万元以上の利益がでたら、500元のボーナスがでる。

賞金の金額から見れば、以上の奨励金は少額のものであるが、自分で提案した新管理方式が採用されて、認められることは、効率担当者の仕事成就感の欲求を満足させる。採用された新管理方式の数によって、自分の仕事価値を証明できる。

第4節 目標請負システムの運営

1. 人的センターと製品事業部の内部市場関係

製品事業部の効率アップサービスと人事事務は、人的センターによって提供される。言い方を変えると、製品事業部は、人事事務と効率アップサービスを人的センターに外注するのである。製品事業部と人的センターの関係は市場関係である。製品事業部と人的センターはともに海爾グループの内部にある組織であるから、この市場関係は内部市場関係である。

市場関係であっても、人的センターが人事サービスの唯一の提供者であり、製品事業部が人的センター以外の組織や外部の企業から人事サービスを入手できない場合、市場競争の利点は発揮されないことになろう。この点において、海爾は如何に工夫をし、「内部市場」に外部市場のような競争の利点を持たせるのか。この設問にはつぎのように答えることができる。

第1に、海爾は人的センターと製品事業部のあいだの目標請負契約を通じて、人的センターのサービス効率を確保しようとする。すでにみたように、リエンジニアリングによっ

て、海爾は人的センターを独立採算型の会社へ変えた。人的センターの従業員の報酬、管理費などの費用は、以前は海爾グループから支払われたが、現在は有効なサービスを提供することを通じて、自分で獲得した収入で負担するように変化している。人的センターの従業員は、以前は勤務さえすれば給料をもらえたが、現在は有効な人事サービスを事業部に提供して、事業部から収入を獲得しなければ給料をもらえない。

もし、人的センターの提供したサービスが製品事業部に認められたら、人的センターは製品事業部に報酬を求める。もし、人的センターのサービスが製品事業部によって認められないと、逆に、製品事業部から弁償を請求される。

ところで、人的センターはエアコン事業部に人事の事務サービス（効率アップのサービスでない）を提供しても、報酬をえることができない。人事事務サービスは、無料である。しかし、製品事業部が人的センターの人事事務のサービスに不満足な場合、人的センターに賠償を求めることができる。この制度は人的センターにとって厳しい。つまり、エアコンの効率担当者は目に見える価値を創造しなければ、報酬をもらえない。人事の事務サービスは不可欠にもかかわらず、付加価値がないという理由で、無料である。ところが、この事務サービスは製品事業部の満足、つまり内部顧客満足を得ることできない場合、製品事業部から賠償を要求される可能性がある。

ここでいう製品事業部への無料の人事事務サービスには、次のようなものがある。

- ・日常的な査定評価の仕事。例えば、毎日の従業員の3 Eカードで勤務業績を再審査すること。
- ・従業員の個人ファイル（中国語で档案）の管理。勤務評価記録、賞罰記録、教育訓練記録、昇進・降格記録、ジョブローテーション記録などを個人ファイルに記録し、保管すること。
- ・従業員のジョブローテーション計画の制定、実施に関与すること。
- ・従業員の教育訓練計画の策定、実施。例えば、訓練のコースを設計し、講師を招き、授業中の規律（出席率、授業秩序）を維持し、それぞれのコースのテストを組織すること。
- ・従業員の募集。例えば、募集の知らせを貼り出し、募集のための従業員選考を行い、あるいは突発的な空きポストのための公募選抜をすること。
- ・従業員のリストラを実行すること。例えば、リストラの理由の文書を作成し、解雇の手続きを行うこと。「内部人材市場」に配置された従業員の再就職トレーニングを行うこと。
- ・企業規律に違反した従業員の処罰。例えば、遅刻の従業員、工場内でタバコを吸う従

業員、仕事上の礼儀違反の従業員、組織文化に合わない行動をする従業員などに処罰を決定すること。

・給料基準の設計に関与すること。

ところで、エアコン効率担当者がエアコン事業部で働いているうちに、エアコン事業部と不調和の関係が出た場合、エアコン事業部は人的センターに効率担当者を変えるように要求する権力を持っている。人的センターは新しい人間を効率担当者としてエアコン事業部に派遣しなければならない。

以上のメカニズムのため、人的センターが人事サービスの唯一の提供者であるにもかかわらず、効率の損失を防止できる。人的センターと製品事業部の関係は、企業内部の市場関係であるが、以上のような工夫によって、一般の外部市場にみられる取引相手間の競争関係に似た関係になる。

もう1つは、人的センターの内部競争メカニズムである。例えば、エアコン効率担当者のポストに就きたい従業員がある場合、いまのエアコン効率担当者はその従業員とポストをめぐる競争しなければならない。もし、新しい従業員が公募競争で現在のエアコン効率担当者に勝利するなら、このポストに就くことができる。現在の効率担当者はこのポストから退かなければならない。この公募競争はテスト、過去の業績、現場演説、自分の当該ポストに関する新しい目標提示などの形により行われる。この公募競争の勝者は、人的センターの生産効率組の組長と契約を結ぶ。この契約の目標の例は表6に示されている。

2. 効率担当者の報酬の算定

人的センターの効率担当者は如何にして効率を高め、収入を獲得するか。ここで、2つの場合にわけてこの設問に答えることにしたい。1つは、商流推進本部から製品事業部へのオーダーが増える（生産量が増える）場合である。もう1つは、商流推進本部から製品事業部へのオーダーが減る（生産量が減る）場合である。

第1の場合、製品事業部は増えたオーダー（生産量）を納期に間に合うように生産するために、生産ラインの従業員あるいは設備を増加するのではなく、生産性の向上によって達成しようとする。この効率アップの具体策の考案を人的センターの効率担当者にたのむ。

例えば、生産性を10%高めることを目標として、エアコンの効率担当者はエアコン事業

部の製造担当者、技術センターのエンジニア担当者、品質センターの品質担当者と効率アップを目標とするチームを作る。効率担当者は、新しい管理システムの導入、新しい激励方法、新しい査定評価方法、IE (Industrial Engineering)、VE(Value Engineering)などの手段を通じて、生産性アップを実現し、現有の従業員と設備でもって生産量の増大を成し遂げようとする。

生産性を10%高め、コストを1件当たり10元低くし、そして、生産量が10000台であると仮定するなら、コストの節約は10万元である。その際、人的センターの効率担当者、製造ラインの担当者、品質担当者、技術担当者は各自の貢献の割合を交渉する。割合の交渉はあるルールに従わなければならない。このルールは項目の点数と点値をベースとする。海爾では全ての持ち場の仕事が点数に数量化されている。ここで、海爾の点数と点値を説明したい。

持ち場の点数は主に以下の要因によって決められる。

定額弾性制度：実際の最大生産レベルと設計上の最大生産レベルの差を指す。差が大きければ（設計上の最大生産レベルをこえて生産する）、点数が多くなる。

操業複雑度：持ち場の操業の難易度を指す。難易度が大きければ、点数が多くなる。

持ち場の必要とする技能レベル：持ち場の必要とする技術レベルを指す。要求される技術のレベルが高ければ、点数が多くなる。

持ち場で要求される体力：持ち場の労働強度を指す。強度が大きければ、点数が多くなる。

製品コスト：製品が廃品になった場合の損失額の大小を指す。損失額が大きければ、点数が多くなる。

製品品質：製品品質の指標に要求される程度を指す。要求される品質指標が厳しければ、点数が多くなる。

持ち場の設備の価値の大小：持ち場の設備の価格、精密度、重要性を指す。価値が高ければ、点数は多くなる。

持ち場の生産サイクルタイム：持ち場の点数は持ち場のサイクルタイムとラインの完成品のサイクルタイムとの差によって規定される。もし持ち場のある部品のサイクルタイムが完成品のサイクルタイムに近づくなら、その部品をサイクルタイム内に順調に生産できるかどうかは完成品がサイクルタイム内に生産できるかどうかと直接影響する。だから、ある持ち場のサイクルタイムが完成品のサイクルタイムに近づくほど、その持ち場の

責任が大きくなり、したがって点数が多くなる。

持ち場の従業員の操業過失が生産におよぼす影響度：持ち場での従業員の過失作業が全体ラインの生産におよぼす影響度を指す。持ち場は設備、生産性、作業の複雑度などが違う。例えば、持ち場Aは過失が出たとき、ラインをストップさせてからライン再開までの時間が10分を必要とするが、持ち場Bはラインのストップから再開までの時間が60分を必要とするのであれば、持ち場Bの点数は多くなる。

健康への影響度：持ち場で発生する有害物質が従業員の健康への加害可能性を指す。危害の程度が高ければ、点数が多くなる。

持ち場の人気度：持ち場についての従業員の人気度を指す。多くの従業員が従事したい持ち場の点数は小さくなる。逆に、人気のない持ち場の点数は多い。

持ち場の危険度：持ち場で発生する公傷の確率を指す。確率が高ければ、点数が多くなる。

海爾は以上の から までの要因によって、すべての持ち場の点数を計算し、点数測定表ができる。この点数測定表は定期的に調整される。

持ち場の点値とは持ち場の1点の価値を指す。点値は人的センターと技術センターが企業の環境変化に基づいて、毎年之初めに調整する。調整の原則は2つである。1つは、給料総額の増加幅が純利益と納税額の増加幅より小さいという原則である。もう1つは、平均賃金増加率が労働生産性の上昇率より低いという原則である。この2つの原則に従って、毎年之初めに従業員賃金の増加総額が確定される。1年間の賃金総額が決められて、点値が計算できるようになる。

$$\text{持ち場の点値} = \text{従業員の賃金総額} / (\text{予定の生産量} \times \text{持ち場の点数})$$

以上の点数と点値に基づいて、点数賃金の単価と持ち場の報酬が計算できる。即ち：

$$\text{持ち場の点数賃金の単価} = \text{点数} \times \text{点値}$$

$$\text{持ち場の報酬} = \text{点数賃金の単価} \times \text{実際生産量} + \text{各種賞罰額} + \text{手当}$$

以上のルールに基づいて、生産効率アップの項目について、人的センターの効率担当者、製造ラインの担当者、品質担当者、技術担当者の報酬ベースが計算される。それから、計算された値に関して、交渉が行われ、修正される。合意の比率が3:3:2:2（この比率はある時点の実際の比率である）であると仮定するなら、各自の報酬は30000、30000、20000、

20000 元になる。つまり、人的センターのエアコン効率担当者は 30000 元を得る。この収入は人的センターの経営収入になる。エアコン効率担当者の実際の報酬は表 6 で示された目標達成度により決まる。

第 2 の場合は、商流推進本部から製品事業部への生産オーダーが減る場合である。この場合、生産ラインの従業員を減らす必要がある。なぜなら、まず生産量が減る。そのうえ生産量が減るという状況の下でも、人的担当者はさまざまな方法によって労働生産性アップを実現するからである。その結果、ライン従業員に余剰が出てきて、削減される対象となる。

その時、一部分の従業員をラインから離れさせて、トレーニングを受けさせる。また、一部分の従業員をほかのラインに移動させる。

生産オーダーが減る前に、1 日に 1000 台のエアコンを生産するために、10 人の従業員が必要であったと仮定する。生産性は 100 台/ 每人日である。現在の生産オーダーが 1 日 800 台しかなく、同時に、労働生産性が 10% アップすると仮定する。この時、このラインから 3 人の従業員をリストラする必要がある。これは、実際にあった事例にもとづいている（数値は実際のものとすこしちがっている）。

このリストラされる 3 人の従業員は海爾でほかの仕事を探さなければならない。1 つの道は、ほかの持ち場に参加することである。海爾はグループ全体で、いつも一時的に空いている持ち場があり、人員募集などの情報を公開している。もしこの道がリストラされた従業員にとって無理なら、「内部人材市場」に入るしかない。（注 7）内部人材市場に入った従業員はトレーニングを受けながら、新しいチャンスを探す。もし、トレーニングを受けてから 3 ヶ月たっても、新しい持ち場をみつけれない場合、本当にリストラされることになる。つまり、海爾から去らなければならない。

3 . 製品事業部と商流推進本部の内部市場関係

海爾グループは 1999 年のリエンジニアリング後、全ての製品事業部から販売部門を分離させた。組織改革の前では、各製品事業部は自分の販売部門によって販売していた。組織改革の後、海爾全体の販売職能は商流推進本部によって行われるように変化した。これは、製品事業部は販売の業務を商流推進本部に外注するようになったということができる。エ

エアコン事業部の例を取り上げ、以下の図3で説明しよう。

エアコン事業部は商流推進本部から「内部製造オーダー」を受け、その生産オーダーを製造する。エアコン事業部は、決められた納期に、事前に約束した価格で、エアコンを商流推進本部に販売する。では、商流推進本部はユーザーからオーダーを受けた時に、どのエアコン事業部へ発注するか。これは主に、どのエアコン事業部の効率が高いかによって決まる。各エアコン事業部は、商流推進本部から多くの生産オーダーを獲得するためには、効率を高めなければならない。高い生産性、低い製品コスト、短い納期のエアコン事業部が、商流推進本部から多くの生産オーダーを獲得することになる。

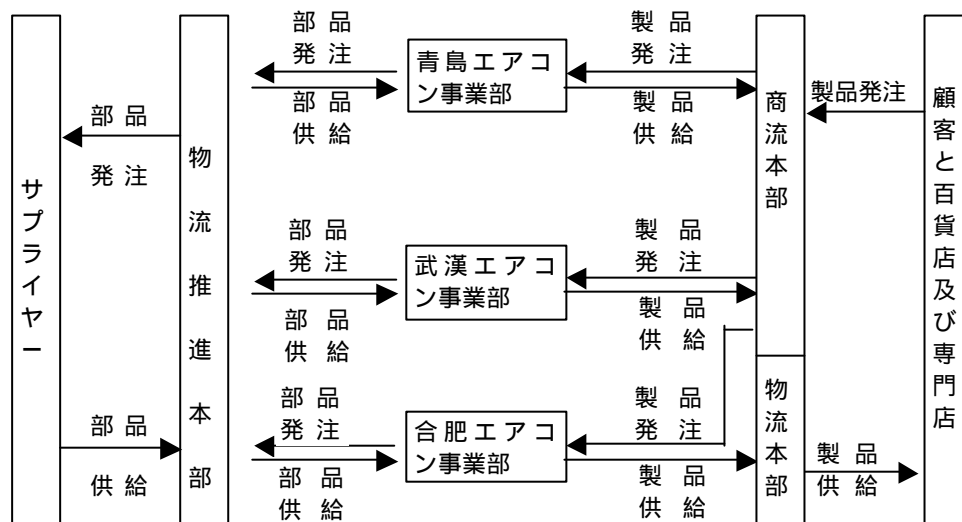


図3. エアコン事業部と商流、物流との関係

出所：社内資料とインタビューにもとづいて筆者作成

一方、商流推進本部は外部ユーザー（顧客や販売店）からオーダーを獲得するために、市場の熾烈な価格競争に直面しなければならない。海爾のエアコンは強いブランド力にもかかわらず、ライバル社との競争のため、エアコンの価格がライバルより高すぎると、オーダーを失う恐れがある。その上に、販売費用とアフターサービス費用（海爾は5スターレベルという最高レベルのサービスをしているから、アフターサービスの費用は高い）を考えると、商流推進本部はエアコン事業部からできるだけローコストのエアコンを得る必要がある。

商流推進本部はエアコン事業部に生産効率アップを強く要求することによって、外部市場での競争の主導権を取ろうとする。この要求は「内部市場競争」という手段で、達成できる。つまり、商流推進本部は海爾グループの複数のエアコン事業部のうちの事業部に発注するかという手段で、すべてのエアコン事業部を競争させ、生産効率アップを実現せんとするのである。

エアコン事業部ではなく、洗濯機事業部の例であるが、かつて、青島にあった洗濯機事業部と広東省順徳市にあった順徳海爾事業部が海外商流推進本部からの輸出用洗濯機のオーダーをめぐって競争し、最後に順徳海爾事業部が輸出オーダーを獲得したことがある。グループ全体で、オーダーをめぐり競争の意識を持たなければならないという大議論が「海爾人」という社内新聞に掲載されたことがある。筆者も、製品事業部長から類似した話を何回も聞いたことがある。

以上の説明で強調しなければならぬことが2つある。1つは、エアコン事業部と商流推進本部の関係は「内部市場」関係であること、もう1つは、エアコン製品を生産する事業は1つではなく、複数の事業部があること、である。この2つの要因に基づいて、エアコン事業部は生産効率のアップに努力し、オーダーを得るように努力するのである。だから、エアコン事業部は生産効率アップという課題をサービスオーダーの形に変えて、人的センターに発注する。人的センターのエアコン効率担当者はこのサービスオーダーを受け、課題に答えなければならない。

冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、テレビなど海爾の主要製品はエアコンと同じく、事業部は1つではなく、中国全国に複数の事業部があり、そこで生産されている。これらの事業部は、商流推進本部からの生産オーダーをめぐって争う。その内部市場競争から、生産効率アップが実現するのである。

4. 人的センターの効率担当者と製品事業部の対立の解決

(1) 商流推進本部のオーダーが増える場合

人的センターの効率担当者が製品事業部で仕事をしているとき、製品事業部と対立（注8）が起こる可能性がある。もし、人的センターのエアコン担当者エアコン事業部の間に

対立が起こったら、この対立はどのように解決されるか。

商流推進本部からの生産オーダーが増える場合と減る場合で、状況がちがうので、まず、商流推進本部からの生産オーダーが増える場合からみることにしよう。

商流推進本部からの生産オーダーが増える場合、生産ラインの増加という方法で対応しないとすれば、現存の生産ラインの生産性アップによって対応しなければならない。なお、ライン増加の設備投資は事業部が決めることができない。グループ・レベルで決定される。

生産性のアップによって、従業員を維持したまま、増加した生産オーダーに対応できるようなアイデアを出すように、エアコン事業部は生産効率アップのサービスオーダーを人的センターのエアコン効率担当者に外注する。エアコン事業部とエアコン担当者の双方は生産効率アップのサービスについて契約を結び、双方の権利、義務、責任を決める。このメカニズムによって、仕事に深刻な対立が生じるのを防ぐ。

しかし、ときに小さい対立が生じることがある。主にエアコン事業部が人的センターのエアコン効率担当者によく協力しないことから生じる。このときの解決方法は主に下記の3つである。

1つは、もし、人的センターの効率担当者の計画が、エアコン事業部の人為的な非協力などの障害のために進まないときは、効率担当者はすぐ人的センターの労働生産効率組の組長に連絡する。この組長は即時にその人為的な障害を解決しなければならない。これは組長とエアコン効率担当者の目標請負契約の中で決められている組長の義務である。もしその組長がこの対立を解決できなかつたら、すぐ人的センターのセンター長に報告する。センター長は問題を解決しなければならない。これもセンター長と組長の目標請負契約の中で規定されたセンター長の義務である。

2つは、効率担当者が自分で解決する場合である。これが一般の場合で、効率担当者が円滑なコミュニケーション能力を持っているから、また効率アップの目標が、人的センターとエアコン事業部の共同目標なので、対立を自分で、直接にエアコン事業部と交渉し、解決する。

そのほか、誰でも発生した対立を「海爾人」という社内新聞に訴えることができる。海爾人という社内新聞はグループのトップから一般の従業員まで必ず読む新聞である。この新聞での「仕事研究欄」にはいつも海爾のさまざまな問題や対立が載せられている。この社内新聞の記事掲載を通して、意識変革の議論が引き出されるため、日常の解決し難い問題や対立が速やかに解決できることがある。2000年の海爾人の発刊部数は6万部に達して

いる。この新聞は社内だけでなく、ほかの会社や政府機関の人たち、研究者なども予約購読している。

(2) 商流推進本部のオーダーが減る場合

商流推進本部からエアコン事業部に発注される生産オーダーが減る場合もある。その時でも、次期に多いオーダーを得るために、生産性を高めなければならない。オーダーが減っているときでも、生産性をアップするから、余剰人員が浮上してくる。これらの人員は削減対象になる。これを巡って、対立が発生しやすい。

仮の話であるが、Aさん、Bさん、Cさん3名を削減する場合、事業部長はBさんとの近い関係を考えて、Bさんを削減したくない。Dさんを削減したい。この時、Bさんはリストラされないか。答えはノーである。なぜか。海爾では、1人ひとりの従業員の査定評価は全部数量化され、公開される。Aさん、Bさん、Cさんがリストラされるとすると、その理由は3名が最低評価を得ているからである。評価データを前にすると、上司は、最低評価の部下3名を削減するしかない。これは海爾の企業文化に関わる。

また、リエンジニアリング後、製品事業部長は納期を守って生産オーダーを遂行できるかどうかということしか注目しなくなる。従業員の削減や従業員の募集、教育訓練などヒトの業務はすべて人的センターに頼む。だから、従業員の削減についての対立は殆ど起こらない。ただし、ヒトの問題のために、生産オーダーを納期限内に生産できない場合、事業部長は人的センターに弁償を請求する。

生産効率アップの目標と関連して、以上のように従業員が削減されることは海爾で「下位淘汰制度」(中国語では、末位要淘汰)と呼ばれる。これは、査定評価下位者は淘汰される制度である。生産現場や事務室には、いつも「従業員動態管理表」や「淘汰通知書」が壁に貼られている。ひとりひとりの勤務評定が掲載され、淘汰される者のリストが淘汰の理由をつけて掲載されている。2000年1月から6月までの淘汰総数は1437人(6月30日時点の海爾グループの社員総数は24077人)であった。1年をとると淘汰される従業員(管理者や技術者をふくむ)の数は全従業員の1割をこえる。

この制度は管理者にも適用されている。2001年度、事業部長レベル以上の管理者で淘汰された者は約2割であった。その中で、免職された者は3人、降格処分された者は6人、

元のポストでの免職猶予を与えられた者は4人、合わせて13人である。処分された者は事業部長レベル以上の管理者のポストの20%を占めている。(注9)この比率から見れば、幹部に適用される下位淘汰制度は一般の従業員の場合より厳しいといえる。

事業部と人的センターのあいだの対立が双方の努力では解決しない場合、双方の手をはなれて仲裁段階に入る。双方は海爾の法律センターの弁護士に助けてもらってもよく、弁護費用は失敗方により支払われる。

第5節 事例からの発見事実とインプリケーション

1. 主要な発見事実

第1の発見事実は、人事というスタッフ業務に市場主義管理を実施していることである。人事業務に市場主義管理を実施している企業は、海爾以外に例がないのではないかと。すくなくとも、日本企業にはないと思われる。

ここで、われわれの「市場主義管理」を定義したい。

「重要なことは、市場のメカニズムをきちんと理解しながら、それを人間にとって役に立つような形で使いこなすことであり、それが「市場主義」の基本的な姿勢である。」(伊藤元重、1996、18頁)これが、市場主義のひとつの定義である。われわれのいう市場主義管理は、企業の経営や管理にみられる市場主義である。つまり、市場メカニズムを企業の経営や管理に適用したものが市場主義管理である。本稿のテーマは、人事というスタッフ業務であるから、人事業務の市場主義管理とは、人事業務に市場メカニズムを適用したものであるといえる。

ライン業務、とくに販売は、市場主義管理を適用しやすい。販売においては、目標を数量的に設定し、またその目標の達成を数量的に測定しやすいからである。スタッフ業務はこの2つの条件を欠いているために、市場主義管理を適用するのがむずかしい。海爾の人的センターの目標請負システムは、人事というスタッフ業務に市場主義管理を導入して実施している事例としてみるができる。

人事というスタッフ業務に市場メカニズムを適用していることは、つぎのようなことからいえる。第1に、人的センター、製品事業部などは会社である。第2に、人的センターと

製品事業部の関係は取引関係になっている。第3に、人的センターのセンター長、効率組長、製品事業部の効率担当者の給料は、ルールにもとづいて数量的に決まるようになっている。そのルールは公開されており、給料の決定は上司などの裁量的な評価の影響をうけない。第4に、人的センターのなかのポストは公募（競争入札）で決まる。

第2の発見事実は、海爾の人的センターの目標請負システムにみられる市場主義管理と日本企業の管理とのちがいである。

海爾の人的センターの目標請負システムには、つぎのような特徴がある。

- (1) 個人評価
- (2) 目標を数量的に設定
- (3) 評価基準は数量的かつ詳細
- (4) 目標の達成度（結果）を評価
- (5) 短期的評価（毎日評価）
- (6) 公開（評価のルール、プロセス、結果）
- (7) 金銭的報酬
- (8) 競争的（社内公募）

日本企業の管理は、以上の特徴のほとんどの項目で、正反対といってよいほど相違している。個人評価とならんで集団ないしチームワークが評価される。目標は数量的なものに限定されず、定性的なものも多い。結果だけでなく、努力や態度なども評価される。評価は中長期的である。評価のルール・プロセス・結果は公開されない。非金銭的報酬も重視される。社内公募は限定的である。

全体として、日本企業では、従業員や管理者の評価・処遇の決定において、上司や管理者の定性的な判断が重要な役割をはたす。対照的に、海爾では、従業員や管理者の評価や処遇は目標請負システムによって自動的になされ、上司や管理者の裁量の余地はない。この意味で、日本企業の管理は裁量的であり、海爾の管理は非裁量的であり、市場主義的であるといえる。（注10）

第3の発見事実として、海爾の人的センターの目標請負システムは、日本企業に最近ふえている成果主義管理とちがうことを指摘したい。

日本企業の成果主義にくわしいある論者は、成果主義の誤解として、つまり、成果主義に似て非なるものとして、つぎの6つの特徴をあげている。（高橋俊介、2002）

- (1) カネで人を動機づける

- (2) 成果主義は個人主義がベース
- (3) 評価分布を決めてしまう
- (4) 目標を何でも数値にする
- (5) 評価基準を細かくつくる
- (6) 結果指標しか考えていない

海爾の人的センターの目標請負システムには、さきにあげた8つの特徴からわかるように、基本的にはこの6つの特徴がすべてあてはまるといえよう。したがって、海爾の人的センターの目標請負システムを成果主義というのは適切でない。われわれは、海爾の人的センターの目標請負システムは、市場主義管理というほうが適切であると考えている。

第4番目の発見事実は、管理のきびしさである。たとえば、労働生産性を対前年比30パーセント上昇させることが、最低目標である。この目標を実現できなければ、人的センターのセンター長はセンター長のポストにとどまることができないし、報酬は昨年度より減少する。労働生産性の努力目標は、対前年比60パーセント上昇というきびしさである。

管理のきびしさは、また、人的センターが事業部などに提供する人事事務サービスの価格設定にもみることができる。うける事業部などが人的センターの提供する人事事務サービスに満足するとき、その人事事務サービスは無料である。人的センターは事業部などから報酬をもらうことはない。ところが、事業部などが人事事務サービスに不満があるときは、人的センターに弁償を請求できる。

管理のきびしさは、さらに、下位淘汰制度にみられる。

2. 理論的・実務的インプリケーション

理論的インプリケーション

海爾の人的センターの目標請負システムの事例は、経営管理論あるいは国際経営論にとっていかなる意味をもつか。

第1に、人的センターの目標請負システムは日本的経営について考えさせる。人的センターの目標請負システムは、市場主義管理である。市場主義管理とは経営管理に市場メカニズムを適用したものである。いいかえると、経済学の市場原理に根ざした経営管理であ

る。われわれがさきにみたように、日本企業の経営管理は市場主義管理とは対極的といえるほど相違している。では、日本的経営はいかなるものというべきか。日本的経営は経済学に基づきをおくものではなくて、心理学や社会学に根ざしているのであろうか。あるいは、日本的経営は社会主義的経営なのであろうか。

海爾の人的センターの目標請負システムは、あらためて日本的経営とはいかなるものであるかを考えさせてくれる。これが、第1の理論的インプリケーションである。

第2は、海爾の人的センターの目標請負システムが機能する理由である。日本人からすると、海爾の人的センターの目標請負システムは、金銭一辺倒のきびしい個人競争的な管理にみえる。しかし、すくなくとも、現在のところ、この目標請負システムは機能している。なぜ、機能しているか。現在は機能するにしても、長期的に機能するか。

第3は、人的センターの目標請負システムと中国・中国人の文化あるいは価値観との関係である。

中国的な文化として、面子、関係性、人情をあげることができる。(園田、2001)海爾の人的センターの目標請負システムは、これら3つを否定していると思われる。目標の達成度を公開することは、成績の悪い者の面子をつぶすことになる。管理者や従業員の評価は、数量的に設定された目標の数量的な達成度によって行われる。上司や経営幹部との人間関係あるいは政治的關係は評価に関係しない。評価は目標請負システムによって、いわば機械的に行われ、そこに上司や経営幹部が裁量権を行使できる余地はない。

他方で、中国的な伝統や中国人の行動特性としてしばしば個人主義、競争志向、金銭志向、商人的、具象的(形而下的)などが指摘される。(注11)これらが海爾の人的センターの目標請負システムにみられることは、容易にわかる。

以上は、海爾の人的センターの目標請負システムと中国的な文化・価値観・伝統との2つの関係である。いっそう掘り下げた検討が必要である。

第4番目の理論的インプリケーションは、海爾の人的センターの目標請負システムと目標管理制度の関係である。

目標管理制度(Management by Objective : MBO)はひとつの有効な管理手段として、全世界で多くの企業に採用され、効果をあげている(R. Henry Migliore, 1983)。しかし、目標管理制度は、目標や成果を数量的に捉まえやすい生産、販売などライン部門を対象に実施されるのが普通である。目標の数量的な設定や目標達成の数量的測定が困難な人事、経理、企画などスタッフ部門は目標管理制度の対象からはずされることが多い。海爾はこの

点で例外的である。海爾は人事というスタッフ部門を対象にして、目標を数量的に設定し、その目標の達成度を数量的に測定するシステムをつくり、実施している。海爾の人的センターの目標請負システムは、目標管理制度であるともいえる。

しかし、海爾の人的センターの目標請負システムは、目標管理制度としては異例といえる内容のものである。目標管理制度には市場メカニズムを活用するという発想はない。これにたいして、海爾の人的センターの目標請負システムは、われわれが市場主義管理と呼ぶように、市場メカニズムを管理に適用したものである。人事部門とライン部門（生産、販売など）およびスタッフ部門（財務など）のあいだの関係は、外部の市場における取引関係に似た関係である。

第5番目として、海爾の人的センターの目標請負システムと同じような管理、すなわち市場主義管理の中国企業における普及をあげたい。海爾の市場主義管理は、海爾にだけみられる管理であるか、それとも、他の中国企業でも実施されているか。いくつかの新聞記事などによると、市場主義管理は中国企業にかなり広くみられるようである。（鈴置、2001）市場主義管理をもって中国的管理とってよいか。ひとつの研究テーマである。

実務的インプリケーション

企業経営の研究から実務に目をうつして、海爾の人的センターの目標請負システムの意味を考えることにしたい。

第1に、中国企業の競争力の源泉は、よく指摘される豊富で安価な労働力だけでなく、市場主義管理も重要である。中国企業は、その市場主義管理によって、中国人を動機付け、選別し、企業目的の達成にむけて合理的な行動をとらせることに成功しているのである。日本企業など外国の企業は、中国の低賃金と競争しているだけでなく、中国企業の市場主義管理とも競争していることを知らなければならない。

第2点は、日本的経営の再考である。さきに理論的インプリケーションとして、海爾の市場主義管理と日本的経営の比較のことをのべた。経営の実務としても、海爾の市場主義管理を鏡として、日本的経営を再考することの意味を指摘したい。海爾の市場主義管理は、経済学の市場原理を経営管理にストレートに適用したものであるともいえる。市場主義管理は資本主義的な管理である。日本的経営は、資本主義的管理から遠くはなれてしまった

のではないか。

注

1．筆者（蘇）は1994年10月から海爾に注目して海爾についての公開資料（雑誌、新聞など）を調べはじめた。本格的な調査研究は1997年11月からである。筆者（蘇）はまた、海爾の社内研修の講師を多く経験した。主要なものは、つぎのとおりである。

1997年11月 1998年2月、洗濯機事業部管理者（工場長以上）のMBA教育（マーケティングの講義）

1998年9月 - 1999年11月、エアコン事業部大卒新入社員の入社専門教育（経営学、マーケティングの講義）

1999年11月 2000年2月、エアコン事業部管理者（工場長以上）のMBA教育（経営学、マーケティングの講義）

1999年12月 2000年3月、グループ事業部長レベルのMBA教育（経営学の講義）

2000年5月、中国安徽省の大手国有企業40社の社長が海爾に見学したときに、彼らに「海爾のマーケティング」を講義。

そのほかに、2000年10月 2001年9月、北京、西安、青島、銀川、広州、長春、大慶、台州、内モンゴルなどで、約30回、約3000社のトップに「海爾の市場連鎖および経営システム」を講義した。講義中に、これらの会社の経営者から多くの実務的な質問をうけて、その答えを探索していくうちに、海爾の経営システムに関する考えを深め、研究を進めることができた。

以上の調査と社内研修の中で、海爾の経営幹部と管理者の多くにインタビューする機会があった。2000年5月 10月、海爾に集中的なインタビューを実施した。インタビューは約50回にのぼる。

筆者（蘇）のこれまでの海爾に関する研究については、末尾の文献リストを参照。

2．海爾の経営の全体を理解するのに役立つ文献に王曙光（2002）がある。

3．海爾をテーマにする詳細なケーススタディとして、歐陽桃花のケーススタディ（末尾の文献リストに示す）をあげることができる。

4．人的センター、物流推進本部、商流推進本部、資金流推進本部など職能スタッフ部門は、いずれも独立採算のプロフィットセンターであり、さらに、独立の法人格をもつ会社

である。そのため、職能会社といわれることがあり、そのトップは経営者といわれることがある。

5. 中国に「伯樂相馬」という諺がある。伯樂は馬の群から「千里馬」(名馬のこと)を見つけ出す才能をもっている。中国では、企業のトップ或いは部門の長は伯樂にたとえられる。かれらは企業の従業員のなから優秀な人材(千里馬)を見つける能力をもち、その能力によって優秀な人材を選ぶ。この人事を「伯樂相馬」の人事管理という。しかし、上司が部下の給料と昇進・降格を決める伝統的な人事管理(相馬人事)は、客観性、公正性を欠いており、中国文化の面子、人間関係、人情が加わって、さまざまな弊害を生む。その弊害を克服するために、海爾では「競馬人事」を行っている。名馬であるかどうかの判断を上司(伯樂)に任せるのではなく、じっさいに競争させてその結果によって判断しようとする。公開、公平、公正な人事ルール(競馬ルール)を設定し、各人の競争という「競馬」を通して、各人の評価や給料を決めるのである。

6. 筆者(蘇)は2000年8月に、人的センターの幹部といっしょに出張した。幹部はその日の仕事を完了するために毎日、深夜の2時、4時まで仕事をしていた。その仕事のなかには、データの記録・入力・チェックなどがあった。

7. 内部人材市場とは、中国の国有大手企業の大規模なリストラによって社会不安が生じるのを回避するために、成立した部門である。一時的に仕事を失った従業員は企業の内部人材市場でトレーニングを受け、当該企業の空いた持ち場に再び採用される可能性がある。内部人材市場に入っている間は、企業から最低生活保障金をもらえる。

8. 海爾では中国語の「爭議」という用語が使われている。日本で「爭議」というとき、労働爭議を意味することが多いので、ここでは「爭議」にかえて「対立」という用語を使うことにする。

9. このデータは2003年3月23日、「中国経済観察報」の記者の張瑞敏氏へのインタビューによる。その内容は3月24日の www.haier.com (海爾のホームページ) と3月26日の www.sohu.com に載せられている。

10. 海爾においても、業務遂行の結果だけでなく、インプットとプロセスも評価される。その評価は、目標請負システムとは別の OEC 管理によって行われる。OEC 管理では、勤務態度、礼儀正しさ、部下の育成、顧客からの問い合わせへの対応の仕方、製品事業部との対応の仕方など、業務遂行のインプットとプロセスの多くが評価され、その評価にもとづいて賞金と罰金が決まる。規律は詳細に規定されている。たとえば、席をはなれるときは、

椅子をかならず机の下にもどさなければならない。違反すると、罰金の対象になる。ただ、OEC 管理においても、上司や管理者の裁量的な評価は基本的に排除されており、目標請負システムの特徴としてあげた 8 つの項目の多くがみられる。

11. つぎを参照。宮崎市定・礪波護、1999、原洋之介、2000、邱永漢、1993、邱永漢、1997、司馬遼太郎、1996

文献

伊藤元重 (1996) 『市場主義』 講談社

王曙光 (2002) 『海爾集団』、東洋経済新報社

欧陽桃花 (2001) 「海爾集団 中国家電企業の高始点経営」 ケース、神戸大学大学院経営学研究科

欧陽桃花 (2002) 「順徳海爾 中国企業の市場主義管理」 ケース、神戸大学大学院経営学研究科

欧陽桃花・吉原英樹 (2002) 「中国企業の市場主義管理 海爾 (ハイアール) のケース」 『グローバル経営』 2002 年 1 月号

邱永漢 (1993) 『中国人と日本人』 中央公論社

邱永漢 (1997) 『中国人の思想構造』 中央公論社

司馬遼太郎 (1996) 『長安から北京へ』 中公文庫、中央公論社

鈴置高史 (2001) 「中国、競争こそ成長のバネ」 『日本経済新聞』 2001 年 3 月 13 日

蘇慧文 (2000) 『管理学原理およびケース』、青島海洋大学出版社

蘇慧文 (2001a) 「企業組織協調の方式についての系統分析」 『青島海洋大学学报』 2001 年 1 月号 (中国語)

蘇慧文 (2001b) 「海爾変革：市場鏈和業務流程再造」 『南開管理評論』 2001 年 1 月号 (中国語)。

蘇慧文、黄りん (2003) 「海爾の市場連鎖を通したリエンジニアリング」 『中国経営管理研究』 2003 年第 3 号

園田茂人 (2001) 『中国人の心理と行動』 NHK ブックス、日本放送出版協会

高橋俊介 (2002) 「会社をダメにする成果主義六つの誤解」 『週間ダイヤモンド』 2002 年 9 月 14 日号

原洋之介 (2000) 『アジア型経済システム』 中公新書、中央公論社

宮崎市定・礪波護 (1999) 『東洋的近代』 中公文庫、中央公論社

Migliore, R. Henry (1983), An M.B.O. Approach to Long-Range Planning, Prentice-Hall. (R. H. ミグリオワ著、

小林薫訳 『戦略経営と目標管理』 産業能率大学出版部、1986)