

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

## ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

### ～ 張瑞敏の経営手法に関する一考察 ～

経営管理研究科 准教授

細沼 藹芳

Aiho HOSUNUMA

#### 概 要

ハイアール・グループは中国を代表する家電のグローバル・メーカーの一つである。ハイアールに飛躍的な成長をもたらしたのは経営者張瑞敏である。彼が確固たる経営の意思を持っていたことと、それに基づいて優れた経営システムを確立したことが高成長の土台となったと考えられている。張瑞敏の確固たる意思の根底には中国古典思想がある。『老子』『孟子』『孫子』など中国古典思想に基づいて彼の経営コンセプトが形成されている。また経営に「儒学」などを導入し、現代中国最大の「儒商」と呼ばれている。加えて、張瑞敏は中国古典文化思想を確固たる土台として、先進国の経営理念も経営に取り入れている。

<キーワード>

ハイアール・グループ 張瑞敏 成長戦略 経営管理システム 中国古典思想

#### はじめに

ハイアール・グループ（海尔集团、英語表記は Haier Group。以下はハイアールと略記）は、中国を代表する家電メーカーのグローバル企業グループの一つである<sup>①</sup>。

ハイアールは張瑞敏が1984年に経営者となってから飛躍的に成長してきた。その根底にあるのが、彼の確固たる経営の意思と優れた経営システムである。そしてそこに見られる基幹的な経営手法には中国古典思想に基づく経営コンセプトが基本となっているように思われる。

この点に関連する先行研究として、すでに郭燕舞（2009）がハイアール文化と中国古代兵法の融和について論じている<sup>②</sup>。言い換えればハイアールの経営戦略には『孫子兵法』の考え方が基本となっていることを述べている。

しかし、現今のハイアールに構築されている企業文化を見ると、そこに流れているのは『孫子兵法』だけではないことがわかる。『老子』『孟子』など他の中国古典思想の多くが取り入れられ

ているように思われる。このことは張瑞敏自身が、「私は、『老子』から企業発展における大局観の形成について多くのヒントを教わった。そして、『孟子』から、“富や地位によって心が乱されてしまうこともない、貧しく身分が低いとしても心変わりしてしまうこともない、権力や武力の争いで志をくじかれることもない”<sup>③</sup>というような経営マインドを教わった。さらに、『孫子』からは、具体的な経営管理方法や戦略を教わった」<sup>④</sup>と語っている。この意味において、張瑞敏は、『孫子』の兵法だけを経営のコンセプトとしているわけではないことが明らかである。

本論は主としてハイアールの経営者、張瑞敏に焦点を当て、ハイアールの成長を支える経営の基本コンセプトが中国古典思想とどのような関連性を有しているかについて考察するものである。

## I ハイアールの成長プロセスの概略

### (1) ハイアールの前身

ハイアールの正式名称は、青島海爾股份有限公司で、本社は山東省青島市にある。ハイアールの前身は1955年に町の住民組織で設立された手工業生産合作社である。当時は小さな町工房で、町住民出資者の共同所有で所有されていたものである。

1958年に、当時の社会主義改造段階において、生産手段の公的所有制改造が行われ、この手工業生産合作社は集体所有制<sup>⑤</sup>の公有企業として改造され、名称も青島電機工場となり、その後、さらに東風電機工場と改称されている。主たる生産品目はドライヤー、扇風機であったが、1980年に青島工具第四工場との合併が行われ、青島市日用電器工場として拡大された。この時期において、主力製品は洗濯機に移行しているが、製品の品質が非常に劣っていたことから販売不振となり、工場は大赤字に転じた。工場の業績は悪化の一途をたどり、1984年頃には倒産の危機にあった<sup>⑥</sup>。

### (2) その後のハイアール

1984年11月に張瑞敏がこの工場に派遣され、旧工場は1984年12月26日に青島冷蔵庫総廠という名前で再出発した。製品の生産は洗濯機製造から冷蔵庫製造に切り替えられた。張瑞敏は赴任して、まずは従業員の意識改革を行い、品質改善に取り組み始めた。当時、あるユーザーのクレームがきっかけで、彼は全倉庫をチェックし、76台の不良品冷蔵庫を見つけ出し、従業員の前でハンマーで叩き壊した。これは中国で有名な「ハンマー事件」である。当時この76台の出荷額は全従業員給料合計の約2ヶ月分に相当したといわれている。その際に彼は「たたき壊したのは冷蔵庫ではなく、従業員の古い品質意識だ」と語っている。彼は「一つの製品を完璧に造れなければ他の製品も完璧には造れない」「品質こそ命」というメッセージを従業員に叩き

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

込み、全社は一つになり、冷蔵庫造りに専念し、ハイアールブランドを確立し始めた。

ハイアールは、その後のグローバル経済に適応するために、すべての異なる国の市場を見直し、グローバル・ブランドを創造する段階に入った。そのために、ハイアールは中国を基地とし全世界に製品を出荷することに重点を置く戦略から、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」という戦略へと転換した。そして、ハイアールブランドは単一文化を超え、多元文化へと持続発展することを目指している<sup>⑦</sup>。

2012年未現在、ハイアール・グループの従業員数は約57,977名、傘下には多くの企業が含まれており、大規模な企業集団となっている。中国においてトップシェアを占めている冷蔵庫・冷凍庫・エアコン・洗濯機などをはじめ、その他にも食器乾燥機・電子レンジ・テレビ・携帯電話・パソコンまで総計69の家電、電子製品部門で1万以上のモデルを生産・販売している中国の代表的な総合家電メーカーとなっている<sup>⑧</sup>。

ハイアール今日までの発展の概略は表1のように示すことができよう。

1991年12月	青島冷蔵庫総廠は青島冷凍庫と青島エアコンを買収して琴島海爾集団を設立した。
1992年9月	ISO9001 認証取得した。
1992年12月	ハイアール（海爾）集団会社に改名した。
1993年11月	グループの冷蔵庫部門を上海証券取引所に上場した。
1995年7月	紅星電器を吸収合併し、青島海爾洗濯機を設立した。冷蔵庫製造のみから洗濯機、電子レンジなどの白物家電へと製品を展開した。
1997年	テレビ（黒物家電）市場に参入した。その後、ハイアールはシステムキッチン、システムトイレなど水回りの家電に参入した。
2002年	三洋電機と提携関係を結んだ。
2007年2月	ハイアール三洋エレクトリック株式会社を設立した。
2011年	ハイアールは三洋電機の白物家電（冷蔵庫・洗濯機）事業を行う子会社9社を買収した。
2012年2月	三洋から受け継がれた製品はAQUA（アクア）というブランドで展開している。

出所：ハイアールホームページから筆者作成

### （3）ハイアールの成長戦略

ハイアールの成長戦略については、同社は次のように四段階で整理している<sup>⑨</sup>。

第一段階：ブランド確立の段階（1984～1990年）

この時期はハイアールの創業期であり、冷蔵庫だけの生産、販売を行う時期であった。この時期におけるハイアールの成長戦略は大量生産によるコスト重視ではなく、品質管理による国内ブランド確立の戦略であった。

この時期において、ハイアールは海外技術と設備を導入し、品質を重視した管理体制を確立し

た。当時、中国国内市場において、もの不足であり、大量生産のみを追求する企業が多く、品質的に劣悪な製品を市場に投入してしまうことも多かった。しかし、ハイアールの戦略はまず品質を優先し、国内にブランドを確立することを優先した。上述した「ハンマー事件」以後、ハイアールは高品質製品の製造に専念し、中国国内の有名ブランドとなった。

#### 第二段階：多角化戦略の段階（1991～1997年）

この時期は冷蔵庫製造という単一製品から多数の製品製造へと多角的に発展した時期である。エアコン、フリーザーなどの電器部門に多角的に進出した。さらに、国内の中小電器企業の18社を吸収・合併し、事業を拡張した。

#### 第三段階：国際化戦略の段階（1998年～2004年）

1999年、ハイアールはアメリカに海外初の生産工業団地を設立した。アメリカ・ヨーロッパなどで、「設計・製造・販売」が三位一体となった現地経営を開始した。

さらに、この時期より、ハイアールは世界の主要都市での販売を開始した。独自の販売網・アフターサービス網を構築することで、ブランドの知名度および信頼において一定の評価を得ることができた。これらの活動を通じて、ハイアールは海外進出を本格化した。研究開発面では、ハイアール中央研究所を設置し、時代のニーズに先駆けた新製品の開発にも意欲的な取り組みを開始した。また、パソコンの販売・旅行代理店業・保険事業・不動産業・医薬品業など、事業の多角化を推進した。

#### 第四段階：グローバル・ブランド戦略の段階（2005年～2011年）

既に海外進出を展開しているハイアールはすべての海外市場を見直し、新たなハイアール・ブランドを創造し始め、従来の「企業を中心にした製品の製造・販売」といった戦略から「顧客を中心にしたサービスの販売」へと転換した。一人一人の従業員は自主的にイノベーションができるSBU（Strategic Business Unit: 戦略事業単位）であり、ユーザーのニーズにいち早く対応し、個人の目標を全社的業績と結びつけた。ブランドの付加価値向上を各個人にまで細分化した。

#### 第五段階：グローバル戦略の段階（2012年～現在）

本格的にグローバル戦略を展開する段階である。この段階において、バリューチェーンのグローバル化が最大の目標である。つまり、ひとつの製品を販売する際の、原材料仕入れや購買、生産、R&D、ITシステム、コールセンター、販売などバリューチェーンが国境なしで展開することになる。

ハイアールは「顧客の価値を大きく、従業員の価値を大きく、企業を小さく（ユニットの細分化）する」といった考え方を基に、従業員は2000個の小さな事業体に分割され、それぞれを「自主経営体」と呼ばれる。この新しい事業体には上司がない。事業体のメンバーは自ら目標を立て行動する主人公である。この「自主経営体」に大きな権限を与えることで、ユーザーのニーズをいち早く吸い上げられるようにしており、同時に従業員一人一人の能力を存分に発揮でき、全体として社内を活性化することを狙いとしている<sup>⑩</sup>。

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

## II . 張瑞敏の経営者としての実績

ハイアールを育て上げた張瑞敏は 1949 年 1 月 5 日に中国山東省萊州市に生まれた。当時、萊州市は比較的貧しい地域で、両親は普通の労働者である。中国では、カネもコネもない労働者の息子は出世するには勉強して、大学に進学するしか道がない。少年時代の張瑞敏は一生懸命勉強し、高校は名門進学校に入った。しかし、彼が 16 歳の年に、中国全国を混乱に陥れた「文化大革命」が始まった。この運動の主役の一つは「紅衛兵」<sup>⑩</sup>とよばれる青少年である。1966 年、文化大革命の進行中に、一時期小学校から大学まで全国の学校が全面的に閉鎖されたこともある。さらに、学校における学習内容、教材が簡素化され、紅衛兵が学校の授業を受けることを拒否し、先生に暴行を加えることも頻繁であった。このような状況で、彼は大学への進学を断念した。

18 歳の張瑞敏は見習い工として金物工場に働くことになった。当時の工場では生産はほぼ行われず、政治運動ばかりやっていた。

1978 年に、文化大革命が終止符を打ち、改革開放の時代がやってきた。家電産業を育成するために、青島市は管理職員を募集した。張瑞敏はトップの成績で試験に合格し、市の役員として採用された。彼の仕事は管轄した工場における外国技術を導入することであった。そして 1984 年には世界最高ランクの冷蔵庫技術を導入するため、ドイツに向かった。ドイツでは先進国の技術に圧倒されたことから、帰国後は役員としてのエリートコースを歩むことを捨て、企業の経営者として当時の赤字工場「青島市日用電器工場」の工場長に就任することとなった。

就任後の張瑞敏は前述した従業員の意識改革を行い、徹底的な品質管理を遂行した。この後、中国国内において、ハイアールの高品質イメージを築き上げ、国内のトップブランドとした。さらに、事業を海外へと展開させ、ハイアールを今日のグローバル企業へ導いた。<sup>⑪</sup>

張瑞敏の経営者としての歩みの概略は表 2 ように示すことができよう。

表2 張瑞敏の経営者略歴

1949年1月5日	山東省萊州市生れ
1967年	高校卒業後青島市の金属工場に勤務した。その後主任、副工場長などと昇進し、青島市家電会社の副社長に就任した。
1984年	ハイアールの前身である「青島市日用電器工場」の工場長に就任し、175万円の累積赤字会社を再建し始めた。
1995年	中国科学技術大学のMBA取得した。さらに高級経済師という資格を取得した。
1998年	ハーバード大学の招請により、中国人企業家として初めてビジネススクール(MBA)にて講義を行った。
1999年	「世界で尊敬すべき企業人ベスト30」(英フィナンシャルタイムズ誌)に選出された。
2004年	「アジアで最も影響力のあるビジネスリーダーベスト25」(米フォーチュン誌)
2005年	「世界で尊敬すべき企業人ベスト50」(英フィナンシャルタイムズ誌)に選出された。
2009年	「中国で最も影響力のあるベスト40人」(米ビジネスウィーク誌)に選出された。
2010年	「中国で最も影響力のあるビジネスリーダー」(米フォーチュン誌中国語版)に選出された。
2012年	IMD ビジネススクール(スイス)から「管理思想リーダー賞」を付与された。
2012年末現在	海爾集团公司と子会社の海爾電器国際股份有限公司この2社のCEO(最高経営責任者)、グループ企業のCCO(チーフ・カルチャー・オフィサー)を兼務している。

出所：ハイアールホームページより筆者作成

### Ⅲ. 老子『道德経』と張瑞敏の経営哲学

まず老子『道德経』との関連については、以下の3点を指摘できよう。

#### (1) 人間尊重

「リーダーには哲学が必要」とのことは張瑞敏の口癖である。張の哲学は人間尊重であり、中国春秋時代の思想家である老子の著書『道德経』から大きな影響を受けている。

『道德経』の第十三章に以下の一節がある。「寵辱(ちょうじょく)驚(おどろ)くがごとし、大患(たいかん)を貴(たつと)ぶこと身(み)のごとし、(中略)これを得ては驚くがごとく、これを失いては驚くがごとし。(中略)故に身をもって天下を為(おさ)むるより貴(たつと)ぶものは、すなわち天下を寄すべし。身をもって天下を為(おさ)むるより愛(め)ずるものは、すなわち天下を托(たく)すべし。」

意味は、人は寵愛を与えられると歓喜して喜ぶが、寵愛を失えば取り乱すことになる。自分にふりかかってくる問題が深刻である原因は、自分の身体があるからだ。もし、自分に身体がなければ、なんの悩みがあるだろう。(中略)故に天下を自分の身体のように大事にするなら天下を与えるべし。天下を自分の身体のように愛せるなら、天下を任せてもよい。要するに、身体と天下を一体と考え、自分の身体を愛するように天下を愛することができれば天下を任せられるという意味である。張瑞敏



ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

は身体・命を大切に想い、天下と同じように尊いものだと考え、それを彼自身の人生哲学としている<sup>⑬</sup>。

## (2) 企業文化

『道徳経』<sup>⑭</sup>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、「目で見えるもの」が「目で見えないもの」から生まれる）という思想がある。現代中国企業の問題点について、張氏が「中国経営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。実は、企業文化が無い企業は魂の無い企業である。目で見えない企業文化が大事だ」と語った<sup>⑮</sup>。張瑞敏はこの思想を企業経営の中に取り入れ、ハイアール文化の形成に力を入れた。

ハイアールの企業文化として、ハイアール集団のホームページに「海爾是海（ハイアールは海だ）」と掲げている。そして次のように述べられ、ハイアールを海のような家族とすることを理念としている。すなわちハイアールは海のような家族とすべきだ。海は汚れを収容し、浄化する。一旦海の大家族に流れ込んだら、すべての分子はしっかりと凝集して一緒にいる。ハイアールの発展は様々な人材が支え、保証する。すべてのハイアール人は凝集することによって同じ力をもって海に出ることができるというのである<sup>⑯</sup>。ハイアールの経営において、人は企業生存の第一資本で、人の知恵と能力は企業発展の資源である。「企業は人であり、文化は魂である」ということがハイアールの企業文化である。

## (3) 「無為」の思想

『道徳経』に「無為而無不為」（無為にして為さざる無し）という思想がある。老子の無為とは、自然万物の働く法則に反する行動をしないということである。無為ができれば何事も為し遂げられないことはないというのが「無為而無不為」である。張瑞敏は経営にあたって、企業と人間（従業員や消費者）、企業と自然、企業と社会の法則に反してはならないということ強調している。

## IV. 「儒」と張瑞敏の経営理念

次に「儒」との関連についてみるならば、儒教の4つの経書、つまり『論語』『孟子』『大学』『中庸』（総称「四書」）との関連性をみる必要があるとなる。それは以下のように理解できよう。

### (1) 『論語』と学ぶ姿勢

『論語』の「学而篇」に以下の教えがある。子曰：「君子食无求飽，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可謂好学也已。」（君子たるもの飲食に満腹を求めてはならない、住む場所に快適さを求めてはならない、仕事に対しては勤勉であり俊敏に行動しなくてはならないが、言葉は慎重に選ぶように。道義を知る者のところへ行き自分を正しなさい、これが好学というものである。）

張瑞敏は青少年時代から苦しみに耐えて成長してきた。成功しても質素な生活を続け、常に謙虚な姿勢で学び続けた。

## (2) 『孟子』と顧客創造

『孟子』の「誠者、天之道也、思誠者、人之道也」（誠は、天の道なり。これを誠にするは、人の道なり。）という言葉がある。「誠」は天下万物の根本であり、人として修養の根幹である。張瑞敏は誠を持って経営を行い、「真心で顧客を創造」というモットーに基づき、市場を開拓した。

## (3) 『大学』と経営理念

ハイアールの経営理念として「敬業報国、追求卓越」（仕事を熱心にして国のために努力し、卓越性つまり創新を追求する）が掲げられている。儒学の思想に大きな影響を受けている。儒教の経書である『大学』<sup>⑥</sup>に「修身、齐家、治国、平天下」（身を修め、家を整え、国を治め、天下を平定させる）という言葉がある。天下を平定したければ、まず国を治めよ。国を治めたければ、まず家を整えよ。家を整えたければ、まず身を修めよ。儒学の核心は「修己治人」（己を修め人を治む）の学問である。経営者として、身を正せという姿勢が非常に大切である。

## V. 『孫子』と経営管理システム

さらに『孫子』との関連について考察しておきたい。『孫子』は、中国春秋時代の思想家孫武の作とされる兵法書である。古今の兵法書のうち最も著名なものの一つである。全書は「計篇」「作戰篇」など十三篇によって構成される。「計篇」において、国にとって「兵」の重大さについて述べている。「兵は国の大事也。死生の地、存亡の道、察せざるべからざるなり」、要するに、国家単位で見れば戦争、企業単位で見れば同業他社との競争など、避けることのできない重要な問題であり、国家存亡、企業倒産など生死に関わる重大なことである。従って、戦う前に、徹底的に自分と相手について分析する必要がある、という考え方である。

そして、戦いについて勝算のカギは「道・天・地・将・法」の五つの要素にある。この5つの要素をもって、自己（自国、自社）に照らし合わせて分析、その後、七つの視点<sup>⑦</sup>をもって、相手（敵国、ライバル企業）と比較することが重要である。この五つの要素と七つの視点は「五事七計」と呼ばれる。「五事七計」は張瑞敏の経営システムと成長戦略の考え方に大きな影響を与えた。より具体的には以下のように理解できるであろう。

①「道」＝「道とは、民をして上（かみ）と意を同じくし、之と与（とも）に死すべく、之と与（とも）に生く可くして、畏危（いき）せざらしむるなり」

「道」とは、国民がトップと心を一にして、危険を恐れずトップと生死を共にするようにさせるものである。君主の意思を民衆に伝え、内政の正しさを指す。ふだんから内政を正しく実行さ



ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

れているからこそ、戦争になっても、民衆は君主と死生を共にさせることができ、民衆は君主の命令に疑いを持たないことである。

企業経営において、経営理念が正しいものであり、従業員全員が理解できるものでなければ、一時の成功を得たとしても最終的に失敗してしまう。

張瑞敏は「私の役割は、第一に企業のデザイナーであり、企業発展をデザインして行くこと。第二には伝道師であり、不断に伝道することによって社員に企業文化を伝えることである。高い目標を伝え、実現に向けて力を結集させることである」と述べている。

②「天」と「地」＝「天とは陰陽（いんよう）、寒暑（かんしょ）、時制（じせい）なり。地とは遠近（えんきん）、險易（けんい）、広狭（こうきょう）、死生（しせい）なり」。

ここで「天」とは自然条件とその法則のことで、企業の競争の視点から見れば外部環境、自社ではコントロール不可能な、与えられた条件などを意味する。地とは地理地勢条件のことで、企業の競争の視点からみれば内部環境のことであり、外部環境に対して自社の財務、製造、組織、マーケティングなどの「強み」と「弱み」のことを意味するものと考えられる。

ハイアールのグローバル・ブランド戦略の段階においては、世界レベルでの事業展開を目標とする。異なる国々の市場で競合他社の製品を分析し、自社製品を見直し、新たなハイアール・ブランドを創造しようとするのである。さらに、競争力の向上のため、「人単合一」と「T 模式」という新たな経営管理方式が導入された。

「人単合一」(individual-goal combination) という管理方式は、従業員全員を対象とする一種の SBU (Strategic Business Unit : 戦略事業単位) 経営メカニズムである。「人」は人材で、「単」は顧客からの注文を意味する。要するに、人材と実際の注文を結合させることである。「人」というのは自主的にイノベーションができる SBU である。「単」というのは市場目標である。「人」は市場と結合し、市場を創造する SBU になる。お客様の手元に直接販売し、出荷することである。

そして「人単合一」<sup>®</sup>管理方式の目標管理として、「T 模式」( T 形式) が導入されている。「T 模式」では、4 つの T が重視される。すなわち、Time (時間厳守)、Target (目標としての市場での No. 1)、Today (OEC 管理でいう「日清」、つまり日々の改善)、Team (目標達成に向けたチームワーク) である。ハイアールは、外部環境と内部環境を把握したうえ、これらの経営管理方式を導入し、本格的なグローバル戦略に踏み出している。

③「将」＝「将とは、智、信、仁、勇、嚴也。」

ここでいう「将」とは、リーダーの資質を説いている。リーダーは、智力、信頼、仁愛、勇氣、厳格の五条件を満たす人物でなければならない。

優秀な「将」を選抜するため、ハイアールの人事戦略の特徴は「人人是人材，競馬不相馬」(全

ての人が人材である。「相馬」のような主観判断ではなく、「競馬」のように競争の結果によって評価することである。)ハイアールでは、「競馬方式」の人的資源管理と呼ばれている。中国には、古くから、「伯楽相馬」という言葉がある。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」は中国企業の人事評価制度に応用されている。「伯楽」は企業の経営者あるいは人事幹部を意味し、「馬」が企業の従業員のことであり、「相馬」を通じて、人事管理を行うという意味である。

一方、張瑞敏は「相馬」に対して不信感を持っている。なぜならば、企業経営者や人事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人材を見抜けない、あるいは人材評価を行う時公平性を失う恐れがある。したがって、「相馬」ではなくて、「競馬」を通じて人事戦略を行うこととした。

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、人事部により昇進や昇格の評価を下すではなく、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。その理由は、ハイアールではすべての人は「人材」として考え、主観的な人事評価は人材選出を妨げるという考え方である。

そこには具体的に三つの原則がある。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」：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<sup>20</sup>。

#### ④「法」＝「法とは、曲制（きょくせい）、官道（かんだう）、主用（しゅよう）也。」

ここでいう「法」はルール、組織管理のことである。経営者が従業員に納得できる合理的なルールを構築し、執行することを指す。さらに、個々人の責任事項を明確にし、成果と連動した報酬の基準を明示するなどである。

この考え方に基づいて、ハイアールはOEC管理、瞬間賞罰制度、「三工」制度、「定期定量淘汰」制度を開発し、経営管理を行っている。

#### [1] OEC管理<sup>20</sup>

ハイアールの管理システムにはOEC管理とよばれるものがある。OECとは、OはOverall（全方位）、Eは、Everyone（全員）、Everything（すべてのこと）、Everyday（毎日）、Cは、Control（コントロール）、Clear（整理整頓）の頭文字をあらわしたものである。

要するに、すべての従業員はその日の仕事はその日に完結させ、その日の成績と不足分を確認し、改善を含めた目標を次の日に設定されるような管理システムである。

具体的には、すべての作業員に3Eカード（Everyone, Everything, Everyday）が配布され、作業員は毎日仕事終了後、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産、労働規律の7項目を

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

点検し、3Eカードに記入して班長に渡すことになる。これは「作業者日清」とも呼ばれる。

そして、現場管理者は「管理者日清」を持ち、毎日、2時間ごとに生産ラインと工場現場をまわりながら監督する。問題が発生した場合は、問題を「管理者日清」に記入する。上級管理部門は「作業者日清」と「管理者日清」をチェックするシステムである。

#### [2] 瞬間賞罰制度<sup>②</sup>

OEC管理の効果を高めるため、ハイアールは瞬間賞罰制度を実施している。例えば、従業員は、3Eカードによって、毎日査定され、中から「最高作業者」と「最低作業者」を選出される。1ヶ月の中で「最高作業者」として評価された回数の多かった従業員は「月間優秀工」として認定される。一方、「最低作業者」の回数が多かった従業員は「月間試用工」と認定される。これ以外の従業員は「月間合格工」と認定される。

#### [3] 「三工」制度<sup>③</sup>

「三工」制度は「三工」動態転換制度のことである。製造現場従業員全体を、「優秀工」(約4割)、「合格工」(約5割)、「試用工」(約1割)に分類する。「優秀工」は正社員であり、「合格工」は準社員であり、「試用工」は時給制のアルバイト扱いである。それぞれの待遇や報酬に差をつける。評価は永久的ではなく、一定期間ごとに再評価が行われ、何回か連続で「試用工」になる従業員は解雇される制度である。

#### [4] 「定期定量淘汰」制度<sup>④</sup>

経営幹部と管理者に対して、「定期定量淘汰」制度が実施されている。経営幹部と管理者の評価結果をA～Eの5段階に設定し、A評価が最高の給料を与えられる。評価結果は毎月公開され、年間の成績で下位10%の管理者は降格される。空となったポストと新設されるポストに関しては社内公募による競争で決定される。毎月、公募する管理者のポストは掲示板に公示され、作業員もこれに応募する資格が与えられている。

## IV 考察

赤字企業だったハイアール社を急成長させた成功要因の一つは、経営者張瑞敏の確固たる意志にあると考えられる。「意思あるところ道あり」という諺のように、経営には、まず強い意志を持つことが重要である。経営することは、組織の目標を定め、人材を始めとする資源をその目標達成へと導くことである。企業が長期にわたって成長を遂げるためには、このような意思を持つことが欠かせないのである。

張瑞敏の確固たる意思の根源には中国古典思想がある。中国には古くから中国古典管理思想という学問がある。ハイアールのような現代の中国企業はこれらの古典思想と経営実践を結びつけ

た試みを行っていることが注目されている。

中国では、「片手に論語、片手に算盤」の商売人を「儒商」と呼ぶ。春秋時代に子貢（陶朱公）は初代の「儒商」である。明の時代の安徽商人、清の時代の山西商人も「儒商」と呼ばれている。彼らは商売上手でありながら、儒教などの学問を熱心に研究し、自分の商売にも儒教の教義を取り入れた。儒商には「君子愛財、取之有道」と「義中求利」といった鉄則がある。つまり君子のように高尚の人間も財産を築くことを望んでいるが、その築き方は社会の公理に適わなければならない。また、利益を求める方法は、義理を求めることを通じて実現していかなければならない。張瑞敏は儒学を熱心に学び、経営に儒学を導入実践し、現代中国最大の「儒商」と呼ばれている。

加えて、張瑞敏は中国古典文化思想だけを吸収し、融和するだけではなく、先進国の経営理念も経営に取り入れた。例えば、彼は自分の本棚に松下幸之助のすべての著書を並べているようである。

市場経済に乗り入れた張瑞敏は、経営にあたって、最も重視すべきことは「人を育てること」と言う。彼は松下幸之助の経営を研究し、ハイアールにあった人材管理法を模索してきた。彼が就任して以来、絶えざる人事改革を行い、一から人材を育て上げた。「どんなに時代が変わっても我々は「人」を第一に考えてきた。わが社では結果を出す社員はいわば全員が「CEO」なのである」と語っている<sup>②</sup>。

張瑞敏の経営に先進国の経営管理法がどのように導入されたかについて今後研究する予定である。

#### 注釈

①1984年に2つの赤字企業で合併し、冷蔵庫工場としてスタートした企業である。2013年現在、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカの165カ国に58,800箇所の営業拠点、61の販売会社、21箇所の工業団地、10箇所のデザインセンターを有してビジネスを行っている。2011年、ハイアールは全世界で2兆2600億円以上の売上を達成した。また、白物家電・冷蔵庫・洗濯機それぞれの分野において、ブランド販売シェア世界ナンバー1であった。2010年4月「business week」で「世界で最も革新的な企業50社」で28位にランクされた。（ハイアールHP、<http://www.haier.com/jp/>等）。

②郭燕舞「海尔文化：古代兵家管理思想与現代企業文化的有機融和」『科技創業月刊』2009、6、86ページ。

③『孟子』「滕文公章句下」第二章からの一節。原文：居天下之広居、立天下之正位、行天下之大道。得志、与民由之、不得志、独行其道。富貴不能淫、貧賤不能移、威武不能屈、此之谓大丈夫。「日本語訳：天下の広居に居り、天下の正位に立ち、天下の大道を行い、志を得れば民と之に由り、志を得ざれば独り其の道を行い、富貴も（其の心を）淫す能わず、貧賤も（其の節を）移うる能わず、威武も（其の志を）挫く能わざる、此れをこれ大丈夫と謂う」。

④張瑞敏の日本企業使節団来訪時の談話による（1997年5月16日）。

ハイアールに見る経営の基本コンセプトと中国古典思想

⑤ 集体所有制は、集団所有制とも呼ばれる。集団所有制とは土地・農具・牧畜などの主要な基本的な生産手段の所有単位が集団にあり、生産手段の完全な公有制制度である。

⑥ 王敏「从海尔的發展歷程看企業內部控制環境建設」財会通訊 2002 年 5 月号、34 ページ。

⑦ 同上。

⑧ 「有価証券報告書 2012 年度」42 ページ。

⑨ ハイアールの HP 参照、2013.7.15。 <http://haier.co.jp/corporate/info/global-2.html>

⑩ アイアール HP、2013 年 8 月 30 日。 [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/strategy/](http://www.haier.net/cn/about_haier/strategy/)

⑪ 紅衛兵は全国的学生運動である。「紅五類」（労働者、貧農・下層中農、革命幹部、革命軍人、革命烈士）と呼ばれる人々の子どもたちは紅衛兵となれる。一方、「黒五類」（地主、富豪、反動分子、悪質分子、右派分子）と呼ばれる人の子どもたちは紅衛兵になれず、親が黒五類であることを告発されたりする。紅衛兵の一つの仕事は「破四旧」と呼ばれる、「旧思想」「旧文化」「旧風俗」「旧習慣」の打破することである。

⑫ 雅仕「張瑞敏—从車間工人到海尔首席執行官」『労働保険世界』1994 年、32 ページ。

⑬ 高宏存「張瑞敏海爾靈魂和精神 『道德經』 成為營商之道」百度文庫。

⑭ 老子『道德經』は中国の春秋時代の思想家老子が書いた書であり、中国の道教を代表する書物である。

⑮ 胡泳・秦劭斐『張瑞敏 管理日誌』中信出版社、2008 年、4 ページ。

⑯ 水野一郎「ハイアール（海爾）の経営管理システムについて—中国の巨大家電メーカーの実態を探る—」、93 ページ。

⑰ 『大学』は中国南宋の儒学者朱熹が書かれたもので、四書と呼ばれる儒教の四つの経書（『大学』『中庸』『論語』『孟子』）のうちの一つである。

⑱ 『孫子』「計篇」によって、七計とは、「曰く、(1) 主いづれか能ある。(2) 将、いづれか能ある。(3) 天地、いづれか得たる。(4) 法令、いづれか行わる。(5) 兵衆、いづれか強き。(6) 士卒、いづれか練れたる。(7) 賞罰、いづれか明らかなる。」のことである。

⑲ 楊克明『創新經營—海爾人単合一經營模式』北京大学出版社、2006 年に参考。

⑳ 徐向東「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、110 ページ。

㉑ 潘雲良・蘇芳ブン『海爾管理教程』中共中央党校出版社、2007 年、17 ページ。

㉒ 同上、17 ページ。

㉓ 同上、18 ページ。

㉔ 同上、85 ページ。

㉕ ハイアールの強みは、1.5 日で一つの新製品を送り出す新製品の開発スピードと顧客ニーズを細かくできる柔軟性であると言われている。例えば、中国の富裕層に向け高級感を全面に出す冷蔵庫、ナイジェリア向け盗難防止の鍵を付けた冷蔵庫の販売などである。

近年、ハイアールの戦略において、特に注目されているのは従業員一人一人が CEO の心構え

を持って、「社員一人一人が経営者である」という経営モデルである。80000人の従業員を2000個小さな事業体に分割され、それぞれを「自主経営体」と呼ばれる。この事業体には上司がない。自ら目標を立て行動する従業員は主人公である。この「自主経営体」に大きな権限を与えることで、ユーザーのニーズをいち早く吸い上げられるようにしており、同時に従業員一人一人の能力を存分に発揮でき、全体として社内を活性化することを狙いとしているものと理解される。（「人事改革で世界競争を勝ち抜け～張瑞敏（ハイアール）」[BS 1]2013.9.1 放送を参照）。