

ハイアール創業者^{ちょうずいみん}張 瑞敏のアントレプレナーシップ

—アントレプレナーシップ・モチベーションを高めるため—

経営管理研究科 教授

細沼 藹芳

【要約】

ハイアール創業者^{ちょうずいみん}の張瑞敏氏は如何に優れたアントレプレナーシップを育成するために3つ重要なポイントを提起した。それは「環境」、「精神力」と「働きかける力」である。「環境」はアントレプレナーシップ成長するための土壌と空間であり、「精神力」は物事を行うための意欲、自信、協調性などのことを指し、アントレプレナーシップ育成するための種となる。また、アントレプレナーシップを育成するために、個人や組織に対して、独立心、創造性、リーダーシップ、挑戦意欲を引き出し、アントレプレナーとしての資質を伸ばすための働きかけが必要である。この「働きかける力」は3つ目のポイントとなる。

本論文は張瑞敏^{ちょうずいみん}氏のアントレプレナーシップを取りあげて、ハイアールの成功モデルを紹介した。また、「環境」、「精神力」と「働きかける力」といった3つの側面からアントレプレナーシップの育成とモチベーションを高めるための要素について考察した。

【キーワード】

アントレプレナーシップ アントレプレナーシップ・モチベーション ハイアール

【目次】

1. はじめに
2. アントレプレナーシップの先行研究
 - 2.1 アントレプレナーシップの研究方向
 - 2.2 起業意志に関する研究例：Olivier Giacomini ら（2011）の研究
 - 2.3 アントレプレナーシップ教育、育成と気質に関する研究例：金間（2018）の研究
 - 2.4 アントレプレナーシップの構成要素と特質に関する研究例：佐藤（2006）の研究
 - 2.5 アントレプレナーシップの教育に関する研究例：細沼（2017）の研究
3. ハイアール社創業者^{ちょうずいみん}張 瑞敏のアントレプレナーシップ
 - 3.1 ハイアールという企業

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

3.2 ハイアールの成功要因

3.3 張瑞敏^{ちょうずいみん}と社内起業家

3.4 張瑞敏^{ちょうずいみん}のアントレプレナーシップの特徴

4. 「従業員一人一人が CEO」→社内起業家輩出の秘訣

4.1 ハイアール ME の種類

4.2 ハイアール ME の特徴

4.3 ハイアール ME の強み

5. 考察

5.1 「環境」

5.2 「精神力」

5.3 「働きかける力」

1. はじめに

アントレプレナーシップ教育、育成と気質といった研究分野において、日本国内ではアントレプレナーの気質、起業意欲やアントレプレナーシップ・モチベーションに関する研究蓄積が乏しいと指摘されたことがある。また、アントレプレナーは生まれながらの資質だけではなく、むしろ生後の環境や知識に大きく影響されるものであると指摘されたこともある。

世界的に注目されているアントレプレナーの一人はハイアールグループ創設者の張瑞敏^{ちょうずいみん}である。張瑞敏^{ちょうずいみん}は 2015 年、2017 年、2019 年と 2021 年に、連続 4 回「Thinkers 50」(2 年に 1 度選ばれる世界の経営思想家トップ 50) に選ばれ、特に彼のアントレプレナーシップが世界的に注目されている。2021 年 11 月 5 日、張瑞敏^{ちょうずいみん}が取締役会長を辞任した。彼は経営の表舞台から姿を消したが、彼が生み出した伝説的なビジネスモデルと経営理念が受け継がれ、ハイアールに影響を与え続けている。

張瑞敏^{ちょうずいみん}氏は如何に優れたアントレプレナーシップを育成するために 3 つ重要なポイントを提起した。それは「環境」、「精神力」と「働きかける力」である。

本論文は張瑞敏^{ちょうずいみん}氏のアントレプレナーシップを取りあげて、ハイアールの成功モデルを紹介した上で、「環境」、「精神力」と「働きかける力」といった 3 つの側面からアントレプレナーシップ・モチベーションを高めるためのポイントを確認することを目的としている。

2. アントレプレナーシップの先行研究

2.1 アントレプレナーシップの研究方向

アントレプレナー (Entrepreneur) という言葉は、日本では「起業家」「企業家」というような翻訳されることが多い。そのため、アントレプレナーシップ (Entrepreneurship) という言葉

は「起業家精神」、あるいは「企業家精神」と翻訳されることが多い¹。一方、「企業家精神」について、デジタル大辞泉（小学館）では「新しい事業の創造意欲に燃え、高いリスクに果敢に挑む姿勢」とであると定義した。アントレプレナーシップは事業の創造などに対する創造意欲を持って挑戦し、困難にも立ち向けてやり遂げていく姿のことだと理解できる。

アントレプレナーシップに関する研究は 20 世紀後半から盛んになり、研究方向が大きく 2 つに分かれている。1 つ目はアントレプレナーシップの定義、重要性和理論レベルに関する研究である。2 つ目は、起業意識、アントレプレナーシップ教育、育成と気質に関する研究である。本論文は 2 つ目の内容を中心に一部の研究例をレビューする。

2.2 起業意識に関する研究例：Olivier Giacomini ら（2011）の研究

Olivier Giacomini ら（2011）では、アメリカ、アジアとヨーロッパの学生たちの起業の意識、動機、起業する際に起こりうる障害的要素、および異なる地域によって生じる文化的要素などについて述べた。Olivier Giacomini ら（2011）において、アントレプレナーシップ・モチベーションの要因として以下の 5 つのグループが挙げられた。1）最初のグループは、「組織のトップであること」、「人を管理する」、「雇われ側の給料よりも稼ぐ」、「個人の富を築く」、「高い社会的地位を得る」、「家族の伝統を継承する」といった 6 つの要素の結合である。この結合は富・利益の追求や社会的地位の追求を表すものである。2）第 2 のグループには、「自分のアイデアを実行するチャンス」、「個人の独立」、「経済的に自立するチャンス」の 3 つの動機が含まれる。3）第 3 のグループには、「自分自身で何かを創造する」、「雇用を創出する」の 2 つの動機が含まれる。4）第 4 のグループは、「生活の質を向上させる」と「自由な時間を増やす」という 2 つの動機で構成されている。これは自己啓発的なモチベーションと指摘された。5）最後のグループには、「公正な報酬を受け取る」、「専門職への不満」、「適切な仕事を見つけるのが難しい」という 3 つの動機で構成されている。これは専門家への不満によるアントレプレナーシップ・モチベーションの向上要因であると指摘された²。

アントレプレナーシップ・モチベーションとして、上記 5 つのグループ、16 個の要因が挙げられたが、学生たちの出身地によって、重視された要因の順位が異なる。まず、インド出身の学生にとって、富・利益と社会的地位の追求というモチベーションが、他のグループの要因と比較して最も重要であると指摘され、アメリカ出身の学生と中国出身の学生の場合はインド出身の学生と同じ傾向があり、やや高いである。最も低いのはスペイン出身の学生である³。また、独立へ

1 細沼薫芳「アントレプレナーシップ教育の日・米・中比較」『SBI 大学院大学紀要（アントレプレナーシップ特集 第 5 号）』2017 年、p83。

2 Olivier. Giacomini, Frank. Janssen, Mark. Pruett, Rachel. S. Shinnar, Francisco. Llopis and Bryan. Toney, Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students, International Entrepreneurship and Management Journal, 7 (2), (2011), p.227。

3 Olivier Giacomini ら（2011）, p.229。

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

の欲求は、アメリカとインド出身の学生にとって最も重要である。さらに、ベルギー、インド、アメリカ、中国出身の学生にとって、第3グループの「何かを創造する」が大きなモチベーションになる。特に中国出身の学生は「何かを創造する」ためのビジネスを始めることに敏感であると指摘された。一方、第4グループで示された自己啓発的要因は、アメリカ出身の学生が最も敏感であり、第5グループで示された「専門家への不満」といった要因はインド出身の学生が最も敏感であると指摘された⁴。

2.3 アントレプレナーシップ教育、育成と気質に関する研究例：金間（2018）の研究

金間（2018）では、アントレプレナーシップ教育、育成と気質といった研究分野をさらに詳しく整理し、研究方向を以下の3つとまとめた。1）アントレプレナーシップを育成する仕組みや教育プログラムに関する課題、2）意欲、態度、場の形成など、アントレプレナーの気質に関する課題、3）歴史、国民性、商習慣など、国や地域によって異なる文化や地理的要因に関する課題⁵。

また、論文の中で、「アントレプレナーの気質や起業意欲については、残念ながら最も研究蓄積が乏しい領域と言える…ただし、やはり国内では乏しいものの、世界的には一般にアントレプレナーシップ・インテンションというキーワードで研究蓄積が急速になされつつある。特に、アントレプレナーシップ教育の効果はこのアントレプレナーシップ・インテンションの向上に表れているとする研究報告は多い⁶」と指摘した。

さらに、「アントレプレナーというのは生まれながらの資質ではなく、むしろ生後の環境や知識が彼らの起業意欲に影響を与える⁷」とレビューした。金間（2018）では、大学生や大学院生のアントレプレナーとしての気質について実証研究を行い、日本の大学生の起業意欲が低いと指摘した。なぜならば、日本の大学生が起業を意識する際に、「個として独立するため」「組織の長になるため」「仕事造りのため」「人を雇い管理するため」といった4つの要素が低いと指摘し、その低さが起業のモチベーションの低さに繋がると思われる。一方、「地域社会に貢献するため」といった要素が起業モチベーションの向上に繋がっていると指摘した。

2.4 アントレプレナーシップの構成要素と特質に関する研究例：佐藤（2006）の研究⁸

佐藤（2006）はアントレプレナーシップの心理学的特徴と成功した企業家の特徴について分析した。この研究で、アントレプレナーシップの一つ重要な構成要素は「好奇心の発現と充足」

⁴ Olivier Giacomini ら（2011）, pp.229-230。

⁵ 金間大介「若年人材のアントレプレナーシップ・モチベーション」『研究 技術 計画』Vol. 33, No. 2, 2018, pp.134-135。

⁶ 金間大介、2018, p.135。

⁷ 金間大介、2018, p.136。

⁸ 佐藤善信「企業家精神の心理的分析」『ビジネス&アカウンティングレビュー』2006-03-30 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、pp.29-44。

と「好奇心と不安の克服」であると指摘した。具体的に言えば、「「好奇心は、新規性、複雑性、不確実性、そして葛藤といった特性を持つ刺激や活動に対するプロアクティブで意図的な行動を促す」が、そのことは必然的に、当事者を「新規性、複雑性、不確実性、そして葛藤」という矛盾した未知の情報や体験に直面させることになる。この場合に、そのような情報や体験に不安を感じるなら、好奇心が十分に発揮されなくなる。それでは、好奇心の発現にともなう不安を克服する要因」がアントレプレナーシップの重要な構成要因である。

佐藤(2006)はアントレプレナーシップのもう一つ重要な構成要素は、「ポジティブ・エモーション（以下は PE と称す）と自己効力感⁹」であると指摘した。PE は肯定的、嬉しいや楽しいなどの前向きの感情である。PE の役割について、Barbara L. Fredrickson (2001)¹⁰ は「The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions (PE の拡大と構築理論)」という理論を提起した。この理論によれば、ポジティブな感情の経験が人々の瞬間的な思考と行動のレパートリーを広げ、それが身体的（物理的）、知的リソースから社会的、心理的リソースに至るまで、永続的な個人的リソースを構築するに役立つとのことである。一方、佐藤(2006)は Barbara L. Fredrickson の理論を使って、「起業家にとって夢（希望）の追求が重要なことは言うまでもない。夢の追求は、典型的な内発的動機づけであるし、また希望（夢）は最も強力な PE の一つである¹¹」と指摘し、さらに「成功した企業家に共通したさらなる特徴は、自己の課業遂行能力に対する自己認識である自己効力感の高さである¹²」と指摘した。

2.5 アントレプレナーシップの教育に関する研究例：細沼（2017）の研究

細沼(2017)¹³ではアントレプレナーシップについての先行研究をレビューした。論文の中では、まずアントレプレナーシップの諸概念に関する先行研究をレビューし、日本、アメリカ、中国におけるアントレプレナーシップ教育の特徴と実態について説明した。また、アントレプレナーシップ教育の有効性を高めるため、「基礎教育の段階からアントレプレナーシップ教育を行う」、「地域発展とアントレプレナーシップ教育との一体化」、「女性向けのアントレプレナーシップ教育を強化する」、「教育内容とサポート体制の整備」、「教員の質の向上」の重要性を提起した。

ただし、その論文において、アントレプレナーシップ・モチベーションといったテーマに関して触れてなかった。

⁹ 佐藤善信（2006）、p.35。

¹⁰ Barbara L. Fredrickson (2001) , “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions” , Am Psychol. 2001 March; 56(3): 218-226.

¹¹ 佐藤善信（2010）、p.37。

¹² 佐藤善信（2010）、p.38。

¹³ 細沼藹芳、2017、pp.71-89。

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

3. ハイアール社創業者 張^{ちょうずいみん} 瑞敏のアントレプレナーシップ

3.1 ハイアールという企業

ハイアールは中国の山東省青島市を本拠地とする中国を代表する企業の一つである。1984 年創業ごろのハイアールは、扇風機、冷蔵庫などを生産する民営の工場で、経営不振のため、倒産寸前まで陥った。1984 年以後のハイアールはイノベーションと組織変革などを行い続け、「ブランド確立戦略（1984 年～1991 年）」、「多角化戦略（1992 年～1998 年）」、「国際化戦略（1999 年～2005 年）」、「グローバル・ブランド戦略（2006 年～2012 年）」、「ネットワーク戦略（2012 年～2019 年）」と「エコシステムブランド戦略（2019 年 12 月～現在）」などの発展段階を経て成長してきた¹⁴。

2024 年 10 月時点でハイアールの HP が公開されている情報によれば、ハイアールグループの事業展開は現在 160 カ国と地域に及んで、10 億人以上のユーザーにサービスを提供している。「ハイアールスマートホーム」、「ハイアール電器」、「ハイアール・バイオメディカル」、「盈康生命」といった上場企業 4 社を含め、ユニコーン企業 5 社、ガゼル企業 22 社、等数多くの事業を創出している。また、これらの幅広い事業を支えているのは、ハイアールグループのグローバルネットワークである。ハイアール社は世界中に 10+N のオープン・イノベーション・システム、25 カ所の工業団地、122 カ所の製造拠点、108 カ所のセールス拠点と 143,330 カ所に及ぶ販売ネットワークを有している。さらに、ハイアールは IoT 時代をリードするエコシステムを発展させ、初めてかつ唯一の IoT エコシステムブランドとして「世界で最も価値のある 100 ブランド」に入選された¹⁵。

一方で、「世界で最も価値のある 100 ブランド」とはマーケティングデータおよびアナリティクスの世界でブランド評価専門として有名なカンター社（KANTAR 本社：ロンドン）が発表されたランキングである。2019 年 6 月 11 日、「2019 BrandZ Top 100 Most Valuable Brands in the World」のリストがニューヨークで正式に発表され、ハイアールは「Internet of Things Ecological Brand」として選ばれた。「Internet of Things Ecology」は 2019 年の BrandZ Global List の新しいカテゴリーであり、ハイアールはこのカテゴリーでリストに載った世界初のブランドとなった¹⁶。なお、2024 年 10 月時点、ハイアールは 6 年連続で「世界で最も価値のある 100 ブランド」にランクインした。2019 年に 89 位で、2024 年は 58 位と順位を上げている¹⁷。

¹⁴ 細沼藹芳「組織変革とダイバーシティ経営の推進～ハイアール社の組織変革の事例を中心に」『SBI 大学院大学紀要』第 10 号、2023 年、pp.43-44。

¹⁵ ハイアール社 HP より編集 https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.Contact.HaierJP_pad.footer_141106_20190530.1（閲覧日：2024.10.2.）

¹⁶ ハイアール社（中国）HP：<https://www.haier.com/about-haier/history/>（閲覧日：2024.10.2.）

¹⁷ 「ハイアールは、6 年連続で「最も価値あるグローバル・ブランド TOP100」にランクイン」Haier Japan Region「New Release」2024 年 6 月 17 日。<https://haier.co.jp/images/2024/06/ec8ca560d7885ec93b9a322038c43902.pdf>（閲覧日：2024.10.2.）

また、ハイアール社の業績も注目されている。Gary Hamel & Michele Zanini (2023) によれば、「過去 10 年間、ハイアールの中核である家電事業は、粗利益が年率 22%、売上高が年率 20% 増加する勢いで成長を続けてきた。また、同社はベンチャー企業の設立によって、20 億ドル以上の株式時価総額を創造している¹⁸⁾」。ハイアール社のこのような実績を有し、名実ともに世界的トップレベルの企業となっている。

3.2 ハイアールの成功要因

Gary Hamel & Michele Zanini (2023) はハイアールの成功要因が、従来型のマネジメント・モデルを徹底的に見直した結果であり、ハイアールの会長兼 CEO、張瑞敏^{ちようずいみん}が率いた型破り的な改革の結果であると指摘した。具体的に、Gary Hamel & Michele Zanini (2023) は張瑞敏^{ちようずいみん}の改革が以下の 3 つの目的にフォーカスしていると述べた。1) 全従業員を起業家に変える。2) 従業員とユーザーの距離を「ゼロ」にする。3) ウェブを中心として拡大し続けるエコシステムの中で、ハイアールが中核企業となる¹⁹⁾。

また、これらの目的を達成するためのビジネスモデルは 2005 年に導入された「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデルと、2012 年に導入された「人単合一」(RenDanHeYi) 2.0 (Win-Win) モデルであったと指摘された²⁰⁾。このモデルの一番大きな特徴は従業員を社内起業家のように扱うだと言われている。

張瑞敏^{ちようずいみん}は「人単合一」の本質について以下のように語った：「全従業員がユーザーへの価値創造に直接責任を負い、従業員一人一人が CEO になる」²¹⁾。従業員全員が社内起業家になり、彼らは自分のプロジェクトやチームをリードする責任感を持ち、また自由度や決裁権があることに 1 つのモチベーションになるだろう。さらに、社内起業家が新しいビジネスモデルや製品、サービスを創出し、成功させることも重要なモチベーションになる。従業員の潜在能力を掘り起こし、組織の活性化ができたことがハイアールの一つの成功要因であると考えられる。

3.3 張瑞敏^{ちようずいみん}と社内起業家

張瑞敏^{ちようずいみん}はハイアール社の創業者である。2013 年に張瑞敏^{ちようずいみん}は社内ベンチャー (VB) 制度を導入し、「これからは 6 万人の社員一人ひとりが創業者でなければならない²²⁾」と語った。2016 年 6 月の『日本経済新聞』は、ハイアールが「誕生させた VB は 3 年で 180 社。新事業の立ち上

¹⁸⁾ Gary Hamel & Michele Zanini『ヒューマノクラシー「人」が中心の組織をつくる』英治出版、2023。Kindle 版、p.180 (全 548 ページ)。

¹⁹⁾ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.180。

²⁰⁾ 細沼藹芳 (2023)、p.50、p.52。

²¹⁾ 焦玲玲「“希望交出去的不是一个帝国、而是一个生态系统” 海尔张瑞敏“交棒”」中国房地产报、2021.11.15、第 009 版、p.2。

²²⁾ 「ハイアール、社内 VB で変革へ 人材・アイデア発掘」『日本経済新聞』、2016 年 6 月 17 日。
<https://www.nikkei.com/article/DGXLZ003709370W6A610C1FFE000/> 閲覧日：2024.10.2)

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

げにとどまらず既存事業との相乗効果を引き出し、成熟市場での新たな生き残りの道を探る…妊婦向けのテレビ台、スマート宅配ボックス、考える電子オープンなど小回りのきく VB ならではのアイデア商品を生み出してきた。100 社以上が年商 1 億元以上だ」²³と報道した。

誕生された VB の特徴について、以下のように述べられた。「社内 VB を育む仕掛けが青島市内のハイアール本社工場の一角にあるインキュベーション施設「創客基地」だ。本社工員や工場従業員らが立ち上げた数十社が入居する。工場がすぐそばにあるから生産や品質検査などの工場設備を借りられる。法務や税務などは社内の専門部署が全面支援。一方で VB を立ち上げる社員にも出資を義務付け、経営することの自覚を持たせる。」²⁴

通常の起業と異なり、社内起業家はハイアールのリソースを活用することができ、ある程度リスクを抑えることが可能だと考えられる。要するに、社内起業家たちはマーケティング、法務、情報、ブランドなど、ハイアールに必要なサポートを獲得しやすい環境にいる。さらに、経営することの自覚を従業員に持たせることで、従業員一人一人のモチベーションを高め、企業全体の競争力の向上に繋がると考えられる。2013 年以後、ハイアールは積極的に社内起業家を発掘し、育成し、サポートをしつつある。

3.4 張瑞敏のアントレプレナーシップの特徴

張瑞敏はアントレプレナーシップの本質について、以下のように語った：「新しい時代のアントレプレナーシップは企業家自身の理念に基づいていなければならない。企業家はその使命感を持ちながら、あらゆるリソースを計画的に管理し、活用し、従業員たちが十分に活躍できるようなプラットフォームを構築する必要がある。そして、従業員たちはこのプラットフォームを通じて、自分自身の伝説を作れるようにすること²⁵」。また、彼はアントレプレナーの育成が「木」を育つことではなく、「アントレプレナーシップを森のように成長させること²⁶」と語った。

彼はこの理念に基づいて、従来の階層的な組織を解体し、よりフラットで自律的なプラットフォーム組織へと変革させた。従業員は自ら意思決定を行い、自律的に動くことが求められている。ハイアールでは、従業員が「ミニ CEO」として小さなビジネスユニット＝ME を運営することで、責任感とアントレプレナーシップの向上を図っている。目指ことはたくさんの従業員がアントレプレナーになり、「アントレプレナーシップを森のように成長できること」である。

4. 「従業員一人一人が CEO」→社内起業家輩出の秘訣

前述したように、2013 年に張瑞敏は社内ベンチャー（VB）制度を導入した。それを機にハイ

²³ 『日本経済新聞』2016 年 6 月 17 日、同上。

²⁴ 『日本経済新聞』2016 年 6 月 17 日、同上。

²⁵ 張瑞敏「讓企業家精神成長為一片森林」『南方企業家』2017.10。p21。

²⁶ 張瑞敏（2017）、p.21。

アールの社内からたくさんのアントレプレナーが誕生された。ハイアールの社内ベンチャーは ME とも呼んでいる。ME はマイクロエンタープライズ（小規模事業）の略である。2023 年時点で、ハイアールは「自社を 4000 以上もの小規模事業（ME）に分割した。1 つの ME の人員は 10 ～ 15 人程度だ²⁷」と述べられた。社内起業家輩出の秘訣の 1 つは ME の成功だと考えられる。

4.1 ハイアール ME の種類

Gary Hamel & Michele Zanini (2023) はハイアール ME の種類と特徴について説明した²⁸。

1) 「自己変革型 ME」

ハイアール ME の 1 つのタイプは自己変革型 ME である。このタイプの ME はハイアール従来の家電事業部から生まれたものである。ME のメンバーは市場や顧客に直接向き合い、変化する市場と顧客ニーズに誰よりも早く対応することが求められる。このタイプの ME はハイアール社内に凡そ 200 個あると言われている。また、このタイプの ME は「ユーザー ME」とも呼ばれている。

2) 「インキュベーター ME」

2 つ目のタイプはインキュベーター ME である。このタイプの ME は自社発の新しいスタートアップ企業、特にフィンテックのスタートアップ企業がほとんどである。これらの ME が自律的に市場で新しい価値の創出を図っている。社内には凡そ 50 個あると言われている。

3) 「ノード ME」

3 つ目のタイプはノード ME である。このタイプの ME は「自己変革型」などの ME に部品を設計、製造、販売、マーケティング、人事などのサポートを行う ME である。ノード ME は凡そ 3800 個があると言われている。

4.2 ハイアール ME の特徴

1) ME の結成は自由で、自主的である。

ME は社内の指示で作られたものではなく、従業員たちが自由で、自主的に作った組織である。例えば、社内起業家を目指している従業員はオンラインでアイデアを投稿し、そのビジネスに興味を持っている人を募集し、支持や合意などを得れば、ME を結成することになる。

2) サイバースペース上で ME が連携している。

ハイアールは IoT 時代の企業として、サイバースペース上で其々の ME が連携できるように構築されている。その特徴について、「ウェブは非常に多様でありながら、共通の技術基準によってまとめられている。それによって、サイバースペースのなかを行き来できるし、サイドどうし

²⁷ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.181。

²⁸ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、pp.181 - 182。

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

がデータなどの共通の資源を交換できるようにもなっている²⁹⁾と指摘された。個々の ME の間で情報、技術、顧客基盤などのリソースがよりタイムリーで、スムーズに共有できるような環境が築きされ、シナジー効果の向上が期待できると考えられる。

3) 市場の視点から成長の目標を設定する。

ME が目標を設定する際に、昨年の業績を基準として考えるのではなく、「外側から」考えて設定すると言われている。「外側から」というのは、外部の専門調査機関によって、「製品ごとに世界中の成長率のデータを集め、それを使って ME の目標を設定する³⁰⁾」。例えば、「自己変革型 ME」は、調査機関を使って、市場における特定のセグメント、製品カテゴリーの規模と成長を予測し、成長率のデータを作成する。さらに、地域を細かく分けて、細かい市場やユーザーの情報を収集する。これらの総合的な情報をベースに ME の目標を算出する。一方、製造関係の「ノード ME」は、外部のベンチマークを参考にして、コストの削減、納期の短縮、品質の改善などの目標を設定する。Gary Hamel & Michele Zanini 氏はこのような成長目標のことをリーディング・ターゲットと呼んでいる。

4) ME 同士は自由に交渉し、合意ができた場合は契約などを結べられる。

ハイアールの ME は他の ME と自由に交渉し、契約などを結ぶことが可能である。具体的には以下のように述べられている。「すべての ME は他の ME と自由に契約できるし、契約しなくてもよい。一般的に、ユーザーとなる 1 つの ME は 10 あまりのノード ME と契約を結んでいる。もし、外部の業者のほうが必要に合ったサービスを提供してくれると思ったら、外部の業者と契約できる。社内でも社外でも、ほぼ上級幹部の介入なしに、交渉して合意を結ぶことができる³¹⁾」。

従来の大企業の場合は、研究開発、製造、財務、IT、人事などのサポート部門は現場の事業部門にサービスを提供し、例えそのサービスが非効率だったとしても、独占的にサービスを継続的に提供できる状況である。また、社内取引の価格は上級管理者などによって決められることが一般的である。一方、ハイアールの自己変革型 ME は、自分たちの成長目標（リーディング・ターゲット）を念頭に置いて、ノード ME に入札を求め、ノード ME を選ぶ。買い手の ME と売り手の ME はサービスの内容、値段などについて交渉し、合意ができた場合は契約を結ぶことになる。競争力のない、あるいは求めているサービスを提供できないノード ME は事業を停止される可能性がある。

5) ME の報酬は事業の業績に左右される。

ME たちが結んだ契約の中に、ノード ME の報酬は自己変革型 ME の業績に連動するというような条項が明記されている。要するに、すべてのノード ME に所属している従業員たちの報酬は自己変革型 ME の業績に左右される。

²⁹⁾ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.182。

³⁰⁾ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、pp.182-184。

³¹⁾ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.186。

6) ME は大幅の裁量権を持つ。

ME のメンバーは経営責任者になり、大幅の裁量権を持ちながら、ME の運営を行う。具体的に以下の裁量権を持つ³²。

- ・ 戦略の面：どんなビジネスを行うかを決め、社内あるいは社外の事業体とパートナーシップを結ぶ権利を有する。
- ・ 人材の面：人材を採用し、役割を割り当て、職場での互いの関係を定義する権利。
- ・ 分配の面：賃金を決め、ボーナスを支給する権利。

7) ME の責任と分配

ME が持つ大幅の裁量権には大きな責任が伴う。各 ME の成長目標は、役割別に週ごと、月ごと、四半期ごとの目標に分解され、ME メンバーの業績を評価する。また、ME メンバーの基本給が低く設定され、基本給の他には成果給が設置されている。成果給の支給基準は以下 3 つの業績数値を超えているかどうかで判断される³³。

- ・ ベースライン：ME の業績（売上、利益など）がベースラインの目標を超えたら、メンバーたちには超えた分の業績に応じてボーナスが支給される。
- ・ VAM(バリュー・アジャステッド・メカニズム)：VAM は Value Adjusted Mechanism の略である。ハイアールはこの VAM 指標を使って、ME が予測された利益や収益目標に達したかどうかを確認し、その結果に応じて報酬、インセンティブなどが決められる。具体的な評価方法について、Gary Hamel & Michele Zanini(2023)は以下のように説明した。「四半期のベースラインとリーディング・ターゲットの中間点である VAM 目標を超えると、チームのボーナスは 2 倍になる。この時点、従業員は自分自身の資金を投資するオプションを手に入れる。通常は特別の投資アカウントに 1 万 5000 元(約 2200 ドル)を入れられる。次の四半期も VAM 目標に到達すると、投資金額から 100% の配当を受けられる」。
- ・ VAM 年間目標：VAM 目標を 4 回連続で超えることができれば、チームがプロフィット・シェアリング (Profit Sharing) の権利を得られるようになる。ハイアールの Profit Sharing 権利は一種の利益分配制度である。純利益のうち VAM 目標を超えた分の 20% が ME チームに分配される。また、20% のうちの 30% は翌年のボーナス資金としてプールされる。Gary Hamel & Michele Zanini (2023) の調査によれば、ME がリーディング・ターゲットに達した年には、利益分配額がさらに増え、時には 40% を超えることもある。

8) ME リーダーの競争制度

ハイアール文化の 1 つは、「従業員一人一人が CEO」である。従業員の誰であっても、もし新しいアイデアを持っていれば、新しい ME を作って、チームメンバーを率いて、社内起業ができる。

一方、もし ME が「3 か月連続でベースラインの目標を達成できないと、自動的にリーダーの選挙がスタートする。ベースラインの目標を達成できても VAM 目標を達成できないと、メンバー

³² Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.202。

³³ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、pp.202-204。

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

の3分の2の賛成があれば、リーダーをやめさせることができる³⁴。新しいチームリーダーの選出は競争である。立候補たちはチームメンバーの前に自分の事業計画をプレイステーションする。メンバーたちはその中から新リーダーを選ぶ。万が一、立候補たち全員がチームメンバーに支持を得られない場合は、チームリーダー選挙が最初からやり直しになる。

ハイアールの文化では、従業員の誰であっても、自分がMEのリーダーに相応しいと考えたら、チームに立候補できるし、また他のMEに売り込むこともできる。もし、その人の事業計画に説得力があれば、チームリーダーの交代も可能になる。

4.3 ハイアールMEの強み

ハイアールのMEは従来の巨大な組織をたくさん小規模の自律的な事業ユニットに分割することで、組織の活性化や組織全体目標の達成を図る経営手法である。MEの強みは以下であると考えられる。

1) 組織の成長目標の明確さ

各MEは明確なリーディング・ターゲットを設定し、成長目標を達成させる責任を持つ。各MEは企業内の起業家集団として組織を運営し、MEリーダーとメンバーたちは自主的に戦略を策定し、明確な責任を持ちながら事業を運営する。

2) 徹底的なユーザー中心主義

ME(特に自己変革型ME)は市場・ユーザーを直接に相手にする。「ゼロ距離」を目指しながら、ユーザーのニーズを迅速的に吸い上げる。自己変革型MEはノードMEと協働し、目指すのは最適な製品やサービスを最短納期で提供することである。ユーザー満足を最優先的に実現できることが大きな強みになる。

3) 活発的なイノベーション活動

ハイアールのイノベーションの起点は「ユーザー中心」である。各MEはユーザーのニーズやフィードバックに応じて製品やサービスの開発を行う。また、オープンイノベーションがハイアールイノベーションのもう一つの特徴である。ハイアールは、外部企業、学術機関、専門家などと連携したオープンイノベーションを推進している。自社単独では得られない新しい技術やノウハウを活用し、より豊富なアイデアの創出を図る。

4) プラットフォーム構造の活用

ハイアールのプラットフォームは「ユーザー価値の創造」を中心としたエコシステム型プラットフォームである。社内のMEチーム、社外のパートナー、ユーザーが協働で価値を創造できるように構築されている。ハイアールのすべてのMEは何らかのプラットフォームに所属している。ME間の連携のチャンスを見つけ、促進することがプラットフォームオーナーの仕事である。

また、ハイアールのプラットフォームは、ユーザーのニーズを出発点とし、製品開発やサービ

³⁴ Gary Hamel & Michele Zanini (2023)、p.203。

ス提供を進める「ユーザー中心主義」を徹底している。このプラットフォームはオープンイノベーションの考えを取り入れた。要するに、外部のパートナー、専門家やスタートアップ企業などのリソースを取り入れて、新しい製品やサービスを迅速に開発・提供できる環境である。ME の強みの一つはこのようなプラットフォームを活用できたことだと考えられる。

5) 成果に対するインセンティブシステムの確保

ME は利益や成果に基づいた報酬制度を取り入れ、従業員のモチベーションを向上させることができた。業績に応じて、収益の一部が ME 内でシェアされる仕組みがあり、成果に対するインセンティブが確保されている。このインセンティブシステムは従業員個人の貢献度や市場、業績の状況に応じて、報酬が調整される仕組みであり、従業員のモチベーション向上だけではなく、従業員の自主性、自律性、創造性の向上、個人のキャリア成長、アントレプレナーシップの促進にも繋がれると考えられる。

5. 考察

ちようずいみん
張 瑞敏は約 10 年間でたくさんの社内起業家を育成した。彼は如何に優れたアントレプレナーシップを育成するための重要なポイントを提起した。それは「環境」、「精神力」と「働きかける力」である。

5.1 「環境」

「環境」はアントレプレナーシップ成長するための土壌と空間である。ハイアールの場合は、柔軟な組織構造と組織文化がよい「環境」になる。

ハイアールのプラットフォーム組織は、意思決定が早まり、アイデアが形になりやすくなる組織だと考えられる。このような柔軟で、フラットな組織がアントレプレナーシップの育成に適していると考えられる。また、プラットフォーム上の ME には多様なバックグラウンドやスキルを持つメンバーによって構成されているので、様々な視点からのアイデアや解決策が生まれやすくなる環境になる。

アントレプレナーシップ成長の空間として、ハイアールの失敗を許す企業文化が挙げられる。ハイアールの従業員は誰であっても、何回でも ME リーダーにチャレンジできる文化を有している。失敗から学び、挑戦し続けることが成長につながるため、失敗を許容し、リスクを取りやすい企業文化がアントレプレナーシップの育成にとって重要である。

5.2 「精神力」

「精神力」は物事を行うための意欲、自信、協調性などのことを指し、アントレプレナーシップ育成するための種となる。

前述した佐藤（2006）の研究によれば、アントレプレナーにとって夢（希望）の追求が重要

ハイアール創業者張瑞敏のアントレプレナーシップ

なことであり、夢を追求することが、典型的な内発的動機づけである。張瑞敏^{ちようぜいみん}は「従業員一人一人がCEO」といった目標を掲げて、すべての従業員に夢を与え、重要なアントレプレナーシップ・モチベーションになっていると考えられる。

また、Olivier Giacomini ら（2011）の研究によれば、中国の若者のアントレプレナーシップ・モチベーションとして、「富・利益と社会的地位の追求」と「何かを創造する」が挙げられた。ハイアールの ME システムはこのような夢を叶える方法として導入され、従業員のアントレプレナーシップ・モチベーションの起爆剤となり、アントレプレナーシップ育成するための種となっている。

5.3 「働きかける力」

アントレプレナーシップを育成するためには、個人や組織に対して、独立心、創造性、リーダーシップ、挑戦意欲を引き出し、アントレプレナーとしての資質を伸ばすための働きかけが必要である。「働きかける力」が3つ目のポイントである。

ハイアールの ME は、自主性、自律性の高い組織であり、チームメンバーたちの創造力や挑戦意欲を最大的に引き出すことを目指している。また、インセンティブシステムが明確であり、ME の成功は従業員一人一人の成功につながり、社内のアントレプレナーシップの育成に貢献している。

前述したように、すべての ME は何らかのプラットフォームに所属している。各プラットフォームにはオーナーがいる。オーナーは ME の上司でもなく、ME に命令などを下すこともない。オーナーの日常の仕事は「統合ノード」というノードによって行われている。具体的な仕事はプラットフォーム上の ME たちのコラボレーションを促進することである。もう 1 つ重要な仕事は、社内と社外のリソースを活用し、新しい ME を誕生させ、プラットフォームを拡大させることである。「統合ノード」の働きがプラットフォーム上の活性化に繋がる。このような一連の施策や ME 間の協働が全体的に大きな働きかける力となり、アントレプレナーシップを成長させていると考えられる。

アントレプレナーシップを育成するため、「環境」「精神力」と「働きかける力」が不可欠であり、ハイアールの ME は 1 つの成功例である。また、ME は企業の枠を超えた協働とユーザー中心戦略を基盤とする、進化的な組織として注目されている。

<参考文献一覧>

- Gary Hamel & Michele Zanini 『ヒューマノクラシー「人」が中心の組織をつくる』英治出版、2023。
- Barbara L. Fredrickson (2001) , “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, Am Psychol. 2001 March; 56(3): 218-226.

- Olivier. Giacomini, Frank. Janssen, Mark. Pruett, Rachel. S. Shinnar, Francisco. Llopis and Bryan.Toney, Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students, International Entrepreneurship and Management Journal, 7(2), (2011)
- 佐藤善信「企業家精神の心理的分析」『ビジネス&アカウンティングレビュー』2006-03-30 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、pp.29-44。
- 細沼藹芳「アントレプレナーシップ教育の日・米・中比較」『SBI 大学院大学紀要（アントレプレナーシップ特集 第 5 号）』2017 年
- 金間大介「若年人材のアントレプレナーシップ・モチベーション」『研究 技術 計画』Vol. 33, No. 2, 2018
- 細沼藹芳「組織変革とダイバーシティ経営の推進～ハイアール社の組織変革の事例を中心に」『SBI 大学院大学紀要』第 10 号、2023 年
- 張瑞敏「讓企業家精神成長為一片森林」『南方企業家』2017.10
- 焦玲玲「“希望交出去的不是一个帝国、而是一个生态系统” 海尔張瑞敏“交棒”」中国房地產報、2021.11.15, 第 009 版
- ハイアール社（日本）HP： https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/?spm=jp.ContactHaierJP_pad.footer_141106_20190530.1（閲覧日：2024.10.2.）
- ハイアール社（中国）HP： <https://www.haier.com/about-haier/history/>（閲覧日：2024.10.2.）
- Haier Japan Region「New Release」 <https://haier.co.jp/images/2024/06/ec8ca560d7885ec-93b9a322038c43902.pdf>（閲覧日：2024.10.2.）