

## 博士論文の要旨および 論文審査結果

氏名	唐 伶
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	経営博甲第6号
学位授与の日付	2005年3月17日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	中国企業における業績主義の導入 —— 本田に見る日本から中国への移転事例とその教訓——
論文審査委員	主査 片岡信之 教授 副査 面地 豊 教授 副査 村上伸一 教授

<博士論文要旨>

# 中国企業における業績主義の導入

——本田に見る日本から中国への移転事例とその教訓——

唐 伶

## 問題意識と概観

今日の中国経済は未だかつてないスピードで変容し続けている。また、世界はその未来性に注目し、中国経済はさらに変容を加速させていくであろう。中国では改革・開放政策以降、それまで一般的であった国有企業が、外資系資本流入の中、企業形態を合弁企業や独資企業の形態に変えつつある。その外資系企業の急増と急速な中国経済の発展などによって、企業の人材に対する需要が増え続けてきている。しかし、今日の中国では、労働力人口が豊富である一方、企業が必要とする能力を持った人材は不足している。この状況において、中国企業間の人材獲得の競争が激しくなり、必要な人材の確保という問題に直面してきている。

本論文においては、中国企業の人事管理は企業内で人材を育成し活用する人的資源管理への変容が必要になっているのではないかという問題意識のもとに、中国での合弁企業としての広州本田の事例を通じて、従来の中国企業の人事管理はどのように変化してきているかを考察している。

従来の人事制度の変化について、本論文では業績主義概念の浸透を中心に研究を行っている。ここでいう業績主義とは「企業業績を達成するために、人事施策が企業戦略にもとづいて展開され、そして、企業と従業員間において合意された目標に対する達成度と報酬が結実する考え方」として解釈している。

本論文における業績主義における人事管理制度は目標管理制度を中心とし、コミュニケーションを業績主義浸透の重要な手段として展開されている。業績主義の考え方に立脚した人事管理では、企業にとって必要なのは従業員が保有している潜在能力ではなく、顕在化して業績に結びつく能力である。業績主義諸制度における評価においては、公平・公正・透明性を重視した客観的評価に重点が置かれている。

本論文では(1)この業績主義の生成背景とその内容を考察し、(2)日本の本田における業績主義への移行を把握し、その上で(3)本田の業績主義がどのように中国の広州本田に浸透しているのか、そしてその意義と問題点は何かを明らかにする。

上記内容について、本論文は次のように構成されている。

## 序 章

第一章 日本における能力主義と業績主義

第二章 本田における業績主義人事管理制度の成立

第三章 広州本田における業績主義の導入

## 終 章

各章の要旨は以下のようである。

### 「序 章」要旨

序章は先述した中国における人事管理制度の変容の必要性を踏まえた研究課題、そして本論文における研究の意義について概観している。中国においては人材を人的資源とみなし、重要視しつつある傾向がある一方では、人的資源管理をとり扱う体系的研究が乏しいのが現状であり、本論文では中国における人材重視の人事管理について研究を展開している。

本論文では、以下のように論文は展開されている。1. 先行研究をもとに業績主義についての概念を考察している。2. その概念をもとに、業績主義を実践している本田にみる事例を考察している。3. そして中国における広州本田を調査することで、業績主義の概念がどのように日本から移転されているのか、どのように成功しているのかについて外観している。4. それらを踏まえて、今後の広州本田における業績主義の適合性・方向性について言及している。このように、序章では論文の流れを明らかにするとともに、論文における問題意識と、研究課題、そして研究の意図について示している。

### 「第一章」要旨

第一章の目的は、論文全体のメインテーマ（日系企業の中国への業績主義の移転、とりわけ本田の事例の研究）の前提として必要な限りでの基本的考察を行っておくことにある。すなわち第一章の狙いは、日本における人事管理思想変化の背景を概観することによって、日本企業における業績主義生成の必然性を明らかにし、そのことによって本田を含む日本企業が業績主義を導入するに至った基底事情を明らかにしようとする。それは第二章における本田（日本）に的を絞った、より詳細な業績主義導入の考察、さらには第三章における広州本田への移転事例の研究を進める上での基礎的・予備的考察としての位置づけを与えられている。第一章の要約は以下のようである。

第一節では、戦後の日本における年功的人事制度から論文を展開し、職務を基準とした人事制度の挫折、そして現代日本企業における能力主義の生成へとその人事制度の変遷について展開している。

第二節では、現代日本企業における能力主義人事制度について、職能資格制度を中心として考察している。現代日本企業が内包している諸問題を浮き彫りにし、その問題点について吟味している。現在、日本企業は職能資格制度を中心とし、企業成長率の低下、従業員の意識の多様化、グローバルゼーションと職能要件の多様化、ME化の進化、そして高齢社会などの問題を抱えている。第二節において、これらの諸問題を明らかにし、職能資格制度に

おける職能要件・能力開発・資格制度・運用面での機能の低下を指摘した。

第三節において業績主義の生成及び内容について考察している。ここでは目標管理制度を中心に業績主義の議論を展開している。そして、目標管理制度の補完する手段としてコンピテンシーを提示している。

## 「第二章」要旨

第二章の目的は、第3章における広州本田の人事制度の形成を考察するにあたって、その基礎・源流となった日本における本田の人事制度について、第3章に必要な限りで、簡単に特徴を考察しておくことである。

ホンダが創業以来、どのような思想をもって、人事管理を行おうとしてきたかにさかのぼり、それがやがて能力主義人事管理へ、さらには業績主義へと如何にして変化を遂げて今日に至ったかを考察する。能力主義人事管理や業績主義の記述においては、第3章における広州本田の業績主義的人事管理への影響、日中間の制度的対比が容易になるように、論点を整理した。

第一節ではホンダが創業以来、どのような思想をもって年功主義人事管理制度を行ってきたか、また年功主義人事管理から移り変わった能力主義人事管理制度の実態を考察し、その人事管理制度の特徴を纏め、問題点を指摘している。

本田における人事管理制度は一般的な日本企業における能力主義人事管理制度の特徴を持つ。それは、資格制度に基づいて、企業の期待像に沿って、配置転換を行いながら社内の能力開発を進め、開発された能力は昇格を通じて、賃金に反映していくことである。このように本田における人事制度においても、資格にもとづき従業員の職務遂行能力を開発することを志向している。

しかし、第一章で述べた日本企業における職能の問題と同じく、本田においても資格の内容がそれに対応しきれなくなってきた。また、賃金の大部分を占める本給においても資格に応じており、企業業績と従業員が保有する資格に対する処遇のバランスが崩れる結果となった。

第二節では、それらの問題を受けて業績主義への移行を考察し、本田における人事制度の特徴を整理した。その特徴は、目標管理を通じて戦略的に人事管理を展開していることと、業績主義を展開していく上で必要な公正・公平かつ納得的な評価制度を整備していることと、評価結果が他の人事制度と深くリンクしていることであり、ツーウェイ・コミュニケーション制度そして資格制度は能力開発を促進していることである。このように本田における業績主義について概観し、第三章における広州本田の業績主義へと展開されている。

### 「第三章」要旨

第三章の目的は、広州本田汽車有限公司の人事管理制度ではどのように本田の業績主義思想が浸透しているのかを考察することにある。

第一節では広州本田汽車有限公司が設立される前の広州標致汽車有限公司の人事管理（雇用、評価、賃金、能力開発を中心に）の実態を概観することからはじめる。その時代において、広州標致汽車有限公司の人事管理のどこに問題点があったのかを浮き彫りにし、克服すべき課題を吟味していく事を通じて、後続する広州本田汽車有限公司における人事管理改革に繋がっていく背景を明らかにする。

広州標致汽車有限公司時代における人事管理の問題点は、雇用と経営ニーズの乖離、人事考課の未整備、業績や能力開発を刺激しない報酬体系及び企業戦略に基づく能力開発計画の不在である。このような問題について、新しく変わりつつあった環境状況の中で、当時の広州標致汽車有限公司においては、以下のような人事管理制度上の改善すべき緊急課題に迫られてきた。すなわち、広州標致汽車有限公司は企業の経営理念の浸透と人事考課制度の整備や中長期能力開発の構築や個人の業績・能力に応じる処遇システム及び雇用の合理化の推進をしていく必要に迫られていた。

第二節では、第一節で述べた背景を受けて、広州本田設立後の業績主義の導入実態を考察している。既述した従来の人事管理は、従業員の能力を最大

限に開発し、活用していくことは困難であり、変容が必要となってきている。広州本田は企業目標及び企業戦略また企業文化を全従業員に浸透させる事とコミュニケーションを通じた人材開発の実施や業績主義導入にともなう評価制度の構築を目的として本田流の目標管理制度を導入した。

目標管理制度に基づいて、同社は企業理念を中心とし、長期ビジョン、中長期経営計画と整合した企業目標を設定し、社内に展開している。そして、コミュニケーションを通じて全従業員に徹底的に浸透している。

しかし、広州本田における目標管理制度では、能力評価、つまり業績の達成に必要な個人能力に関する評価基準において、曖昧な面を内包していた。この事は、能力評価の結果による能力開発・賃金にも影響を与えていた。そのため同社では、能力に関する問題点を補完し、社内の専門家を育成する位置付けとして、2003年4月に、本田の資格制度と同様の資格制度が導入された。

資格制度の導入によって、以下のような成果を齎した。企業の期待像をもとに全従業員の能力開発を目的とした能力評価及び能力開発を行うことができるようになった。そして業績また職務遂行能力に対して処遇することで、従業員の努力で昇格できる可能性を高めることによって従業員の能力開発の意欲を向上させることができた（能力開発と資格上昇と賃金上昇の連鎖、能力と業績と賃金上昇の連鎖）。さらに、その資格制度は企業に必要な企業内の専門家の形成、また従業員の長期的なキャリア形成のプログラムとしての機能を果たしている。

広州本田における業績主義の導入によって、以下のような成果をもたらした。

第一に、従来のアンバランス人員採用から目標管理制度の導入によって、企業目的を達成するために必要な人員計画を設けるようになった。また資格制度における職能要件の明確化によって、必要な人員の能力を明らかにすることが可能になり、人員採用を効率的に行うことになった。

第二に、従来の上司による曖昧な評価と異なって公平性かつ納得性が高い

評価が実現できるようになった。そして、自己申告制度やツーウェイ・コミュニケーション制度の実施及び苦情処理機構の設立によって、評価の納得性を高めることが可能になった。

第三に、従来の職務また年齢、勤続年数による賃金から個人の業績・能力また企業業績志向の賃金に転換した。個人業績の達成や職務遂行能力の向上が業績給または昇給に反映することによって、従業員の勤労意欲が高くなった。

第四に、資格制度における資格要件に基づいて能力開発を行っており、人材の確保のための施策を展開することになった。

このように第三章においては、広州本田の事例をもとに、日本から中国への業績主義システムの移転がどうなされたかについて考察している。第三章において明らかにしてきた広州本田における業績主義について、終章では広州本田における業績主義の教訓、そして課題を吟味し、課題の克服の方向性を提示している。

#### 「終章」要旨

終章の目的は、第一章、第二章、第三章を踏まえて、広州本田における業績主義人事管理制度について、日本における能力主義が内包していた諸問題をどのように克服しているのか、また、業績主義が将来的に中国で進む産業化の中で耐えうる制度であり得るか否かについて考察することである。さらに、広州本田における業績主義人事制度について、目標管理制度を中心に吟味して、内包する問題点を指摘し、その克服の方向性を提示した。

広州本田の業績主義が抱える問題は、「管理職負担の増大」と「人材獲得・企業戦略の変更と資格制度の適応性」や「総人件費の増大傾向」や「チームワーク業績と個人業績との間の相互関係の評価、成果配分への反映のさせ方を巡る問題」及び「目標達成率を重視することによって、結果的には、従業員を低目標設定に導く傾向を生む可能性」である。

これらの問題の克服方向について、本論文は以下のような方向を提示した。

第一に、管理職の負担増加の問題に対しては、部下の育成を強化し、部下への権限の委譲を促進することを提示した。また、管理職負担の増大の影響としてコミュニケーション機能の低下が懸念される問題に対して、上司と部下のコミュニケーションの機会を管理する制度の構築を提示した。

第二に、「外部人材獲得や企業戦略変更との関連における資格制度の適応性・柔軟性をどうつけるかという点」と「総人件費の増大傾向という点」について、コンピテンシーの導入を提示した。

第三に、「目標達成率を重視することによって、結果的には、従業員を低目標設定に導く傾向を生む可能性」と「チームワーク業績と個人業績との間の相互関係の評価，成果配分への反映のさせ方を巡る問題」を改善するため、「自ら仕事の目的＝役割をベースとした評価制度」の導入を提示した。

# 博士（経営学）学位申請論文審査報告書

学位申請者：学籍番号 02D3101

唐 伶（桃山学院大学大学院経営学研究科博士後期課程）

学位申請論文：中国企業における業績主義の導入——本田に見る日本から  
中国への移転事例とその教訓——

学位申請の種類：甲（課程博士，経営学）

## 審査報告書目次

1. 論文の意図と概要
2. 「序章」要旨
3. 「第一章 日本における能力主義と業績主義」要旨
4. 「第二章 本田における業績主義人事管理制度の成立」要旨
5. 「第三章 広州本田における業績主義の導入」要旨
6. 終章 要旨
7. 概評
8. 結論

### 1. 論文の意図と概要

この論文の意図は、①近年急速に日本企業で普及してきた業績主義的人事管理が、改革開放・社会主義市場経済のもとで成長著しい中国企業においてどのように採用・移転され、実施されているか、②それは成功しているか、成功しているとすれば何が成功要因のポイントであるのか、③日本から中国企業への国境を越えた移転にあたって、アレンジする何かが必要であるのかどうか、などの問題意識を根底に置きつつ、自動車メーカー本田の事例研究を通じて、広州本田への業績主義的人的資源管理の移転問題を解明している。それを広州本田での聞き取り調査、アンケート調査、工場見学をまじえてお

こなったところに、本論文の特徴がある。本論文の中心となる議論は、従って、質・量ともに第三章にある。

本論文の以上の趣旨は目次構成に明確に示されており、その意味で次に本論文の目次を示しておく。

## 序 章：

### 第一節 研究課題

### 第二節 研究視角と研究対象

### 第三節 論文の構成

## 第一章 日本企業における能力主義と業績主義

### 第一節 日本における能力主義人事制度の生成

### 第二節 能力主義人事制度の内容と問題点

### 第三節 業績主義への移行

## 第二章 本田における業績主義人事管理制度の成立

### 第一節 能力主義人事管理制度の成立

### 第二節 業績主義人事管理制度への移行

## 第三章 広州本田における業績主義の導入

### 第一節 業績主義の導入背景

#### I. 広州標致汽車有限公司における人事管理の問題点

#### II. 広州標致汽車有限公司における人事管理の課題

### 第二節 業績主義の導入

#### I. 目標管理制度の導入

#### II. 資格制度の導入

## 終 章：

## 2. 「序 章」要旨

序章は、読者に本論文全体の構成を理解させるための導入部分にあたる。

改革開放政策で急発展を遂げつつある中国において、先に紹介した問題意識のなかで、企業の人事管理（雇用、評価、報酬、能力開発）に業績主義を導入することの重要性、そしてその研究をすることの意義が述べられている。

研究の狙いを「本田に見る日本から中国への移転事例」に定め、それに向けて①「業績主義」概念の検討と整理、②日本における業績主義的人事管理の生成した理由と背景、③日本の本田における業績主義的人事管理の具体的構造の分析、等の予備的作業を行ったうえで、それらの研究を④日本の本田から広州本田への移転事例の分析に集約していくという論文の流れを明らかにしており、読者に論文の問題意識、意図と流れを示している。

### 3. 「第一章 日本企業における能力主義と業績主義」要旨

第一章は序章の問題意識を基底に置いて、日本企業において年功制人事（年功賃金、年功昇進）から職能資格制度を中心とした能力主義人事（1960年代の半ばから大企業に浸透されはじめ、1975年前後に定着）へ移行した背景が述べられている。さらにこの能力主義人事も企業成長率の停滞、従業員の意識多様化、グローバル化と職能要件の多様化、ME化の進化、高齢社会化などのなかで、①職能要件、②能力開発、③資格制度、④運用面の4点で職能資格制度がそのままでは上手く機能しなくなったことを述べている。そして、雇用、人事評価、能力開発、処遇の4つの点で、業績主義が登場せざるを得なかった事情を説明している。

かくして成立した業績主義人事管理では、従業員の達成した業績を基準として人事施策が展開されており、従来における属人的な能力基準の人事施策とはこの点において大きく異なっていることが特徴とされる。そして、ここで重要なのが従業員の達成した業績を公平・公正に評価する制度である。このための評価制度が具体化されたのが目標管理であるとして、以後の論述はこの目標管理制度を中心に議論が展開されている。（目標管理制度の仕組み、目標の設定、プロセス中の管理、目標達成度の評価）。さらに、目標達成を強化するための能力開発の一つの手段としてのコンピテンシーがとりあげら

れている。

#### 4. 「第二章 本田における業績主義人事管理制度の成立」要旨

第二章においては、第一章を踏まえて、本田（日本）が導入している業績主義が概観されている。その意図は、第3章における広州本田の人事制度の形成を考察するにあたって、その基礎・源流となった日本における本田の人事制度について、第3章に必要な限りで、簡単に特徴を考察しておくことである。

まず本田が創業以来、本田宗一郎の思想に沿って、どのような人事管理を行おうとしてきたかにさかのぼり、当初の年功的要素の強いものから能力主義人事管理へ、さらには業績主義へと如何にして変化を遂げて今日に至ったかが考察されている。当初の年功的要素の強い人事管理から、70年代以降の能力主義人事管理制度への移行、さらに1992年にTQMの導入に伴って「課題達成型」目標管理に転換してきたことが、転換の背景の説明とともに明らかにされている。

本田（日本）における業績主義の記述においては、第3章でとりあげる広州本田の業績主義的人事管理への影響＝導入、日中間の制度的対比等が容易になるように、論点が整理されている。

#### 5. 「第三章 広州本田における業績主義の導入」要旨

第三章においては、第一章～第二章での叙述のうえに立って、広州本田における業績主義の導入が詳細に展開されている。この章は論文全体の中心となる部分であって、第一章～第二章は、いわば第三章のために置かれたという位置づけにある。

「第一節 業績主義の導入背景」のなかでは、まず現在の広州本田の前史からはじめている。1970年代から二十数年に及ぶ中国の改革・開放政策のなかで、改革初期段階に設立された（広州本田の前身としての）広州標致汽車有限公司においては、人事管理が中国における当時一般的な人事管理と類似

していたとし、広州標致汽車有限公司の人事管理（雇用、評価、賃金、能力開発を中心に）の実態を概観することからはじめている。その時代において、広州標致汽車有限公司の人事管理のどこに問題点があったのかを浮き彫りにし、克服すべき課題を吟味していくことを通じて、後続する広州本田汽車有限公司における人事管理改革に繋がっていく背景を明らかにしている。

論文では、広州標致汽車有限公司時代における人事管理の問題点を、次の4点に集約している。

①人事考課の未整備、②雇用と経営ニーズの乖離、③業績や能力開発を刺激しない報酬体系、④企業戦略にもとづく能力開発計画の不在。そしてこの克服のために必要とされていた点を、①企業の経営理念の浸透、②人事考課制度の整備、③中長期能力開発の構築、④個人の業績・能力に応じる処遇システムを確立、⑤雇用を合理的に行う必要、の5つとしている。

しかしながら、うえに述べた課題について、広州標致汽車有限公司においては、ついに実施されることはなかった。その課題に本格的に取り組まれるようになるのは、広州本田が設立されてからであった。広州本田の設立後、このような人事制度から一新し、業績主義にもとづく人事制度を導入して、状況は抜本的に改革されることになったのである。本章ではその一新された新たな人事制度について、詳しく論述している。

広州本田の人事制度について本格的に述べた論文・著書は日本語文献・中国文献ともに未だ存在しないことから、本論文では現地調査やファックス、電話等を通じて現場資料の収集にあたり、膨大な資料を整理・分析することによって叙述を行っている。具体的には、二度の現地聞き取り調査（2003年9月23日また2003年12月26日）、電話でのインタビュー調査（2004年11月、2004年12月）ファックスによる書面授受によって、実態を具体的に明らかにしている。

2001年1月、広州本田に業績主義を導入がなされ、その中でも特に目標管理制度が中心的役割を担っていたことが示され、目標管理制度の導入目的、目標管理の仕組みと運用、目標管理制度の実施成果が、豊富な資料を駆使して

叙述されている。

この分析によって、広州本田汽車有限公司における人事制度が次のように総括されている。「戦略にもとづいた目標管理制度を中心として業績主義を展開しているものであった。企業戦略は、遂行するための企業目標として全従業員に浸透する仕組みが考えられていた。また、人事施策においてもその目標を達成するために展開されていた。まず、広州本田における企業文化を浸透させることを意図し、従業員の意識改革を行った。そして納得性のある評価制度を構築し、その評価基準には企業戦略にもとづいており、戦略遂行のための評価制度が人事制度として組み込まれた。さらに、目標管理制度では、その評価基準をもとにし、個人目標の達成度を評価し、またその結果を処遇、能力開発に反映していく。このように人事管理は戦略を社内に展開し、それにもとづいて運用されているのである。従来の人事管理より明確な業績評価を実現し、前年度の目標の達成状況によって重点的・意図的・計画的に進めることが可能になった」と。この総括によって本論文は、広州本田が、前身の広州標致汽車有限公司の有していた5つの克服課題（前述）をかなの部分において克服していることを示したのである。

しかし目標管理は、能力を評価するという点においては、未だ次のような問題が残されていたと本論文は指摘する。「広州本田における目標管理制度では、能力評価、つまり業績の達成に必要な個人能力に関する評価基準において、曖昧な面を内包している」ということである。ここにおいて本論文は、残された課題として、資格制度による補完を挙げ、本田（日本）の資格制度と類似している資格制度が2003年4月に導入されたことを指摘し、その紹介と導入の意義を追跡している（資格制度の導入のメリット、資格制度の仕組みと運用、資格制度の実施成果）。

本章を締めくくるにあたり、本論文は、業績主義の導入が齎した成果を次の4点に纏めている。

第一に、従来のアンバランスな人事採用から、企業目的を達成するために必要な人員計画を設けるようになったこと。また資格制度における職能要件

の明確化によって、必要な人員の能力を明らかにすることが可能になり、人員採用は効率的に行うことが可能になったこと。さらに、職能要件がキャリア形成プログラムとして全員に公開されることによって、従業員はそれに沿って能力開発を進め、自らに合ったキャリア形成を実行していくことになったこと。

第二に、従来の上司による曖昧な評価と異なって、公平性かつ納得性が高い評価が実現できるようになったこと。つまり、目標管理を通じての、明確な基準にもとづいた個人業績の達成度評価、自己申告制度やツーウェイ・コミュニケーション制度の実施及び苦情処理機構の設立による評価の納得性の向上。

第三に、従来の職務また年齢、勤続年数による賃金から個人の業績・能力また企業業績志向の賃金に転換したことによる、従業員の勤労意欲、能力開発意欲の向上。

第四に、資格要件にもとづく能力開発により、人材の確保と定着を可能にしたこと。

## 6. 「終章」要旨

終章においては、広州本田における業績主義人事管理制度について、(1)日本における能力主義が内包していた諸問題をどのように克服しているのか、また将来的に中国が、日本と同様に高度に発展した産業社会になった場合に起こりうるであろう諸問題について、耐えうるものになっているかどうかを吟味されている。次いで、(2)広州本田における業績主義人事制度について、その中心的役割を担っている目標管理制度を中心に吟味して、内包する問題点を指摘し、その克服の方向性が提示されている。

高度産業化する中国における業績主義の適合性と耐久性の展望については、企業発展が停滞した場合における業績主義の有効性如何、少子高齢化との関連、技術革新と職能要件の適応性、従業員の価値観の多様化、職能基準の曖昧性等の面から吟味され、見通しうる将来において耐久性のある制度だと

している。

広州本田における業績主義の問題点と克服の方向性という点に関しては、①管理職の負担の増大、②人材獲得・企業戦略の変更と資格制度の適合性（従業員に対して明確な職能要件を提示し、能力開発及び自己啓発を推進する必要がある一方で、企業戦略の変更により随時、職能要件を変更する必要があるために厳密な職能要件は構築できないという矛盾がある）、③総人件費の増大傾向、④チームワーク業績と個人業績との間の相互関係の評価の仕方、成果配分への反映のさせ方、⑤目標達成率を重視することによって、結果的には、従業員を低目標設定に導く傾向を生む可能性、等が指摘され、それぞれ一定の提案がなされている。

## 7. 概評

以上のように本論文は、①近年日本における能力主義から業績主義への移行潮流の追跡、能力主義や業績主義の内容的吟味を包括的に捉えたうえで、②本田（日本）の業績主義人事管理制度の仕組みを明らかにし、その二つの理解のうえに立って③広州本田における業績主義人事管理制度の成立過程、仕組み、本田（日本）の人事制度との関係を掘り下げた論文である。

本論文がとりあげた広州本田における業績主義の人事管理の実態分析は、それが実施されてから時日が浅いだけに、未だどこにも存在しない。このようななかで、現地に足を運んで調査、インタビューを試み、ナマ資料を収集し、日本に帰ってきてからも電話やファックスで質問を続けながら、三年間で一つの論文にまで体系的にまとめ上げたことは、高い評価に値するものと言いうことができる。広州本田の人事制度の実態を、日本、中国を問わず、最初に明らかにした作品として、学術上の意義を持つものと言えるであろう。

論文全体の論理の流れも明快で、乱れないものに仕上がっている。詳細な（注）は、実態調査の奥に多くの文献的研究があったことを示唆しており、本論文筆者の人事管理面での専門知識の基礎的素養が十分なことを伺わせる。

他方、今後の課題とすべき点もいくつか残されている。

一つは、調査の相手となった人物がいずれも企業側の管理職の立場にある人ばかりだという点である。これは業績主義的人事管理に対する評価を見定める際に、企業側にシフトしすぎた評価になる可能性が高いということである。全体として、論文のトーンが業績主義的人事管理に対して甘すぎる感じが残るのは、このためなのではないかと推測される。一般従業員のインタビュー意見・アンケート等を将来はさらに補足して、しかる後に再度、総合的評価をしてみる努力が是非とも必要である。

二つ目には、本田（日本）から広州本田に日本の新しい業績主義人事管理を導入した際に、民族的、文化的等々の相異を超えて全く同じものが導入されたのか、何らの運用上のアレンジが必要ではなかったのか等々の点についての、詰めた議論が不足していることである。この点も今後の課題として残されている。

三つ目には、何カ所かで議論・論証の詰めをやや欠いていて、不十分なところが残っていること、日本語表現に工夫すべき点が少しながら残っていること等、今後推敲を要する部分があることである。

しかしながら総じて本論文は、荒削りながら、現在中国で先駆的に進行中の新しい人事管理の成功事例に切り込んで調査し、今後の中国企業での人事管理のあり方に示唆を与える内容に仕上がっているという点で、この分野の発展に寄与したものと評価することができる。

## 8. 結論

以上のように学位申請者唐伶氏の本論文は、経営学分野において研究者として自立して研究活動を行うに必要な高度の研究能力およびその基礎となる豊かな学識を示しているものと判断できる。

さらに学位規程第24条に定める外国語に関しては、同条第3項の定めにもとづく経営学研究科博士学位論文審査に関する運営内規10の2)①により、本論文の内容の審査をもって試問に代えた。

このような判断のうえに立ってさらに2003（平成15）年2月16日、最終試

験を口頭試問で行った結果、上記の判断と齟齬のないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果、学位申請者唐伶氏は博士（経営学）の学位を授与される資格を有するものと認める。

2005年（平成17年）2月23日

審査委員（主査）片岡 信之

審査委員（副査）面地 豊

審査委員（副査）村上 伸一