



競争力の源泉 — 2009年～2019年

創業者 任正非のリーダーシップの下、顧客中心の企業文化への転換を遂げたファーウェイ。
人材マネジメントのさらなる向上を目指す。

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科
教授 中川有紀子

逆風下でも堅調な業績

2013年、ファーウェイのグローバル売上高は4兆円規模に達し、ついにエリクソン社を抜いて世界の通信機器メーカーの頂点に立った。その後も業績を伸ばし続け、19年度も米政府からの徹底的な制裁という逆風下でも堅調を維持(図)。また、直近の20年6月上旬期も、新型コロナ禍に見舞われたにもかかわらず、前年対比13%増収という結果になっている。

設立からわずか30年で170カ国でビジネスを展開、社員19.4万人(現地採用率70%)の約半数がR&Dだ。2005年以降、R&Dに毎年営業利益を上回る額を投入し、累計9.4兆円。国際特許出願数では、17年以降3年連続世界1位である。基礎研究から人材育成、オープンなエコシステム構築まで、包括的な取り組みで5G、

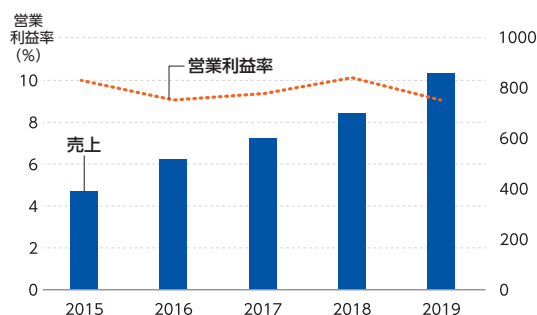
AI、クラウド開発をリードする企業に成長した。

有効な人材マネジメントとは

前月号で紹介したように「華為基本法(1998年成立～現在に至る)」には「人材は企業のコアコンピタンスではない。企業のコアコンピタンスは有効な人材マネジメントである」(第2条「社員」とある。同社の独自の人材戦略と言えよう。

一般的に、他社は人材が最も重要なコアコンピタンスであり、よって人材育成施策や人事制度が重要であると謳う企業が多い。これに対しファーウェイは採用した人材をどこに配置するか、どのように役割・責任・権限を与えるか、業績をどう評価するか、どう報酬で報いるかを重視する。こうした運用こそが同社の「有効な人材マネジメント」である、という筆者の仮説を検証してみる。

図 直近5年間の業績推移



(出所: 華為 アニュアルレポート 2014～2019)

実証1 常に自己批判を行わなければ、世界をリードする企業にはなれない

1998年に華為基本法が完成した時、本社に記念碑が立てられ「ひとつの企業が安定して持続するための基礎は、後継者たちが会社の革新的価値観を受け継ぎ、自己批判能力を有していることである」と刻まれた。同社には「自己批判指導委員会」という組織がある。「真実を語り、自己批判する勇気があり、他者からの批判