

| | |
|-------------|--|
| 氏 名 | 楊 世 睿 |
| 学 位 の 種 類 | 博士（経営学） |
| 学 位 記 番 号 | 博甲第 212 号 |
| 学位授与の日付 | 2017 年 3 月 31 日 |
| 学位授与の要件 | 学位規則第 4 条第 1 項該当 |
| 学位論文の題目 | 日本企業人材育成システムの中国への導入の可能性 —中国の大型国有企業を中心に— |
| 論 文 審 査 委 員 | 主査 神奈川大学 教授 後 藤 伸 副査 神奈川大学 教授 林 悦 子 副査 神奈川大学 教授 榊 原 貞 雄 副査 神奈川大学 教授 丹 野 勲 副査 香川大学 教授 青 木 宏 之 |

【論文内容の要旨】

日本の製造業は国際市場において強い競争力を発揮してきたが、その競争力の源泉は生産現場にあると考えられる。この「源泉」としての生産現場には、2つの要素、すなわち、生産技術（生産方式）と、先進的な技術をこなせる熟練した生産労働者が欠かせない。とくに日本企業では、労働者が生産現場において生じる問題や変化への対応力を養い、また生産方法の改善や新製品の開発にも参加するケースが見られる。熟練の労働者がこれらの分野に参入したことにより、日本の生産現場の生産性は飛躍的な発展を遂げたと考えられる。

他方、中国では国有企業が国の基幹的な産業分野の中心となってきたが、問題点も指摘されている。中国国内の研究文献を見ると、最も多い指摘は、国有企業に大規模な公的資金の投入がなされてさまざまな施策が導入されているにもかかわらず、市場における競争力の強化や生産性の向上につながっていないという点である。中国の基幹産業をになう国有企業の競争力や生産性の増大は重要な課題となり、1978年の改革開放以降は、国有企業が海外の企業と連携し、多くの先端技術や管理理念を導入してきた。その際、中国の国有企業は資金、土地、基礎建設および生産人員などを提供し、海外の提携企業は技術、生産設備、現場の管理システムなどを提供するのが一般的であった。しかしながら、たとえば中国と日本との合資企業では、日本における工場の生産性や品質にくらべて劣っているという事実がみられる。つまり、多くの中国国有企業が日本企業と提携して技術や生産システムを導入したものの、導入元と同等の生産効果の実現は果たせず、両者の差が存在するという問題が確認できるのである。筆者は、この差が生じる要因は、生産技術や生産方式の面ではなく、生産現場の労働者の質の問題によるものと考ええる。もし、中国国営企業が日本の人材育成方式を導入して熟練労働者を安定的に供給することが可能となれば、これら競争力や生産性の問題に解決を見いだすことができよう。

以上のような問題意識から、本論文では日本企業の人材育成システムの中国の国有企業への導入について、その可能性や具体的な導入方法について論じられている。

論文の構成は3部からなる。第1部は文献にもとづいた既存研究の整理（第1、2章）、第2部は中国国有企業の実地調査とそのまとめ（第3章）、そして第3部は結論（第4章）である。以下、各章の具体的な内容について紹介する。

第1章は日本企業の人材育成に関する研究の整理である。人材育成制度は人事制度の一部であるため、人事制度全体の概観が不可欠であると考えられ、従って、最初に日本企業の人事政策の特徴について紹介している。日本企業の人事には2つの特徴がみられる。第1は長期雇用である。論文では長期雇用の起源と内容について紹介した。第2は年功序列制度である。年功序列制度には、年功的な賃金制度と序列的な昇進制度がある。年功賃金については、賃金構造の形成原因、内容および特徴を詳述した。また、序列昇進の制度については、特に日本企業の職位昇進制度と資格職能制度について紹介した。つづいて、日本企業の生産現場の労働者の技能熟練の育成について叙述している。最初に日本企業の教育訓練の二本柱を紹介する。つまりOJTとOff-JTの内容と実施方式の紹介である。その後、OJTとOff-JTの訓練費用について分析し、日本企業がOJTを重視する理由を考察した。つぎに、熟練労働の形成に関する諸説、とくに小池和男の「知的熟練」論を中心に熟練の内実および養成方法について紹介を行った。また、小池説に対する野村正實の反論も紹介した。本章の最後には、日本企業の人事制度と人材育成制度の関連性について考察し、長期雇用制度は人材育成の基盤であること、さらに年功賃金制度と序列昇進制度の人材育成にする適応問題を論じた。

第2章は中国国有企業の人材育成に関する歴史的変遷と現在の人材育成がどのようなになっているかについて論じた。最初の節では、国有企業自体の発展の歴史および現状を概観している。発展の過程は3つの段階に分けられており、各段階の特徴が論じられている。第1段階は、1946-1977年で、国家計画経済下の国有企業について紹介する。第2段階は1978-1991年における、国家計画経済から市場経済への転換期である。第3段階は1992年から現在に至るまでの時期で、市場経済下の国有企業の諸制度を紹介した。そのつぎの節では、国有企業の人材育成について具体的に紹介する。残念ながら、既存の国有企業に関する研究は技術や生産管理に集中しており、国有企業の人事制度や人材育成に関する研究資料が非常に少ない。その少ない研究の中から、宝山鉄鋼の事例を取りあげて、国有企業の人事制度を分析する。また、人材育成の部分は国有企業A社とX社を中心に分析する。これらの事例から、国有企業の人事制度と人材育成についてのまとめをおこなった。最後に、第2章を小括し、国有企業の人事と人材育成制度の関連性を分析する。

第3章は実地調査である。調査対象となった国有企業はP社およびD社である。最初に国有鉄鋼企業P社の調査結果を紹介し分析する。企業概要と調査概要について述べた後、調査の結果を提示した上で、国有企業P社の人事制度と人材教育制度について分析する。最後に、国有企業P社の人事や人材育成の特徴についてまとめる。つぎにとりあげられているのは、国有電機生産企業D社である。最初に、企業概要と調査概要をまとめ、つづいて具体的な調査内容と結果を紹介している。その際、D社の特徴をP社との比較のうえで明らかにしている。最後に、アンケート調査とヒアリングを実施したD社とP社の共通点と相違点をまとめる。また、本章の最後では補充調査が記されている。この補充調査はある国有企業の徒弟である一女工にインタビューを行ってえられた結果をもとに、師徒制の実態を紹介する。

第4章は本論文の結論である。日本企業の人材育成制度の中国国有企業への導入の可能性および導入方法について検討する。最初に、具体的な導入の可能性について論じる。日本企業の人事システムでは人材育成制度と人事政策とが適合的な関係を形づくっているが、中国国有企業の人事システムでは人材育成制度と人事政策とが独立的に動いていることが指摘される。しかしながら、両国とも長期雇用慣行がみられることから、中国国有企業における日本企業の人材育成制度の導入は可能であると結論づけられている。次節では、日本企業の人材育成制度を導入する場合、中国国有企業の教育訓練制度と接合したハイブリッド方式が必要であることが指摘される。この前提の上で、中国国有企業に向けた新たな人材教育訓練モデルを作成する。すなわち、教育訓練計画の作成、教育訓練の実施および教育訓練の結果評価とそれに結びついた昇格・昇進制度について、具体的な施策が提言されている。

最後に、日本企業の人事システムと中国国有企業の人事システムとの差異が大きいために、ハイブリッド方式で導入した日本企業の人材育成制度の実施効果をどのように長期的に確保するのか、さらに、中国国有企業の人事制度の改革について今後の方向性はどのようなものであるべきか、といった課題が残る。これはつぎの研究課題である。

【論文審査の結果の要旨】

本論文の目的は、日本の人材育成制度を中国国有企業に導入する可能性があるか否か、また、可能性があるならばどのような形で導入できるかを検討することにある。

筆者の問題意識は明確である。中国の基幹産業を担っている国有企業が海外から先端の機械設備や管理方式を導入しているにもかかわらず、生産性や製品品質の面で劣っていること、この原因を生産現場における労働者の技能訓練の不足にあるとして、いかに労働者の技能を向上させたらよいかを問題としてたてる。筆者は、このためにまず、日本の労働者の技能訓練方式を調べるとともに、それが長期雇用を柱とする人事政策とどのような整合性をもつかを検討する。この部分は既存の邦語文献のサーベイに依拠しており、先行研究の参照ととりまとめの論述からして、研究者としての基本的な訓練を十分に身につけているものと判断できる。つづいて、筆者は中国国有企業の歴史を同じく既存の文献によりつつまとめるなかで、国有企業が雇用を含む経営権をしだいに確立していく過程を丁寧にたどっていく。しかし、企業構造、生産管理それに技術発展に関しての文献はあるものの、人事や教育訓練に関する文献が非常に手薄であることを指摘する。筆者はこの比較的未開拓な分野での研究を進めるために、国有企業2社について、工場労働者に対するアンケート調査と人事部関係者等のヒアリングをおこなっている。企業現場における実地調査は労力、時間ともに貴重な成果であり、本論文の学術的な貢献もこの点にあるといえる。このアンケート調査とヒアリングを通して、中国国有企業の現場における技能訓練が師徒制という、多分に伝統的な徒弟制と似た制度でもっておこなわれていることが明らかにされる。師徒制について、邦語で紹介された論文は、本論文をもって嚆矢とするといえよう。

この論文の審査委員会では、いくつかの問題点が指摘された。一つに、筆者は日本企業の長期雇用慣行の成立に関する2つの説、すなわち、伝統的な「家」制度のものとでの奉公人制度に由来を

求める説と、戦後の労働争議を通した労使のパワー・バランスの上に成立したと唱える説の双方を紹介しているが、筆者はそのどちらを評価するのか明確に答えていないという指摘があった。また一つには、技術進歩の速い産業分野において、筆者が提案するローテーションによる複数师徒制がどれほど技能伝承に有効となるかについては未確定の要素が多いのではないかという指摘がなされた。さらに一つに、労働者の技能を評価する場合の公平性を担保するためには複数师徒制だけではなく、人事部の権限強化にむけた制度設計も必要ではないかとの指摘がなされた。これらの指摘は、いずれも筆者の綿密な文献サーベイや中国国有企業における新しい人材育成モデルの果敢な提起によって生じたものであり、筆者の研究成果の高さゆえの、あるいは今後の研究における期待をこめてだされた指摘であったといえよう。

本論文は中国国有企業の人材教育制度を論じた初の研究といえるものであり、今後とも筆者の研究によってさらに学問的な成果が期待できると考えられる。審査委員会全員は、本論文が博士論文に十分適うものと判定した。