

一部社員は昇進できず、主任職において横ばい期に入り、そのまま留まっている。早くに主任に昇進した社員の一部は、優秀な業績が続けば3年前後を経て係長に昇進する。また一部の社員は主任の職位のまま2年前後働いて、その後係長に就任する。課長への昇進と部長への昇進は同様に、一部の社員は昇進が早く、一部の社員は昇進が遅い。また、残りの一部社員は係長職や課長職にとどまり続けて横ばいになる。これらの職位の昇進に見られるように、毎回、一部の社員は昇進でき、残りの社員は横ばいになる。しかし、横ばいの社員は昇進のチャンスがないわけではなく、何年間かの努力の後に昇進する可能性もある。第1回の昇進チャンスに昇進ができる場合は、早い昇進という。またその後何年かかかって昇進した場合は、遅い昇進である。このような昇進方式は、スポーツの試合におけるトーナメント(tournament)方式に類似するものといえる。更に敗戦のチーム(社員)は復活戦に参加できる。しかし、このような敗者復活の選抜方式の中では、敗者がどの程度まで勝ち上げられるかは疑問である。つぎにこの疑問について分析する。

トーナメントの復活の可能性を分析するため、「第1次選抜期」という概念を導入しなければならない。第1次選抜期とは、社員に入社以降初めての昇進のチャンスが出現する時期のことである。図1-1-9によると、社員から係長への昇進は最初の昇進機会である。ここで、一般職員からミドルマネジャー(中層管理職)への昇進を国際比較の視点で考察する。アメリカの場合、第1次選抜期の出現時期は入社後の3、4年前後である。ドイツはアメリカと大体同じである。<sup>37</sup>それに対して、日本企業の第1次選抜期の出現時期は入社後の7、8年前後である。国際比較から見ると、日本企業の第1次選抜期の出現時期は米独より相当に遅いことが分かる。その遅い原因は、日本企業が、表1-1-4のように最短昇進年数を設定しているからだ。つまり日本型人事の慣行―「序列昇進」によるものである。

第1次選抜期にみられる敗者復活の可能性は、その後社員がキャリアを高度化する場合にも繰り返し再現されるのであろうか。この問題について、今田・平田(1995)は『ホワイトカラーの昇進構造』で、1987(昭和62)年の日本大手メーカーに在籍している男性ホワイトカラー約8000人のキャリアについてアンケートし、日本企業の昇進競争の実態について具体的なデータを提示している。表1-1-6(1)は大卒の事務職の各資格への昇進の分布である。普通の大卒採用社員の半分以上、56.8%は9年また9年以内に係長職へ昇進できる。残りの43.2%の社員は10年また10年以上の遅い昇進となっている。注目すべきは早い昇進を遂げた社員の49.8%は課長職へ昇進している。それに対して、係長職への昇進の遅い人は

<sup>37</sup> 小池(2005): 54~55.

50.2%が課長職へと昇進している。ここから、係長に遅く昇進した者は課長への昇進率が、早く昇進した者よりも割合が高い傾向があることが分かる。この傾向はつぎの課長職から次長職への昇進する場合、更に強くなる。早い昇進組の課長は 19.3%が次長職へ昇進した。それに対して、公式年数(M)を経て課長職に到着した人は半分強(51.6%)が次長職へ昇進した。遅く課長職に到達した人は 29.1%、約 3 割弱が次長職へ昇進した。しかし、部長職への昇進については、昇進のスピートが早い人の優位性が現れている。次長職に早く到達した人の 67.4%が部長職へ昇進している。公式年数を経て次長職に到達した人のうちで、約 3 割が部長職に昇進している。しかし、遅く次長職へ到達した人は 3.5%しか部長職への昇進ができなかった。

表 1-1-6(1) 各職位への昇進の分布

大卒・事務職

各資格の昇進年数		昇進の比率／% (統計人数／人)			
		係長(405)	課長(303)	次長(246)	部長(84)
係長	Fr ≤ 9 年	56.8	49.8		
	Fo = 10 年	43.2	50.2		
課長	Fr ≤ 14 年		40.9	19.3	
	M = 15 年		22.1	51.6	
	Fo ≥ 16 年		37.0	29.1	
次長	Fr ≤ 21 年			28.9	67.4
	M = 22 年			32.1	29.1
	Fo ≥ 23 年			39.0	3.5
部長	Fr ≤ 26 年				57.1
	Fo ≥ 27 年				42.9

注：Fr=フロントランナー(Front runner)

M=ミドルランナー(Middle runner)

Fo=フォロワーズ(Followers's)

出所：今田・平田(1995)：54.

表 1-1-6(2) 各職位への昇進の分布

大卒・技術職

各資格の昇進年数		昇進の比率／% (統計人数／人)			
		係長(304)	課長(398)	次長(381)	部長(103)
係長	Fr ≤ 9 年	37.2	48.5		
	Fo = 10 年	62.8	51.5		
課長	Fr ≤ 14 年		20.4	19.3	
	M = 15 年		40.7	66.8	
	Fo ≥ 16 年		38.9	25.1	
次長	Fr ≤ 21 年			14.7	59.2
	M = 22 年			36.7	36.9
	Fo ≥ 23 年			48.6	3.9
部長	Fr ≤ 26 年				51.5
	Fo ≥ 27 年				48.5

注・出所：表 1-1-6(1)に同じ。

表 1-1-6(2)に掲げた大卒の技術職の各資格への昇進分布は、表 1-1-6(1)の事務職の分布と類似していることがわかる。係長職から課長職へ昇進する場合、フロントランナーもフォロワーズも、係長職に到達した年数にはほとんど差がない。課長職から次長職へ昇進する場合、平均的な年数で昇進した人の割合が一番高いことがわかる。さらに、技術職の場合、課長職に昇進したの割合は事務職より 1 割高く、66.8%であった。しかし、その後、部長職への昇進の場合だと、次長職に早く到達した人は非常に高い確率で昇進している。

以上、昇進の年限のキャリアに対する影響について、その一部を説明した。しかし、昇進年限の影響が強いところは次長職以上であり、その下のポストについてはそれほど反映されていない。また、前述のような第 1 次昇進期の従業員におけるキャリアへの影響は、以上の 2 つ表の中には探せない。そこで、この疑問を明らかにするため、次の表 1-1-7 を掲げ

よう。同表には 3 つの表がある。これらの表の調査対象者はいずれも現職者である。例えば、表 1-1-7(1)の調査対象者は現職の課長、表 1-1-7(2)の調査対象者は現職の次長である。

表 1-1-7(1)は係長職の到達年数と課長への昇進の関連である。表が示すように、係長職に早く到達した人の約 7 割は課長に早く昇進できる。それに対して、係長職に遅く到達した人は 12.7%しか早く課長職に到達できない。さらに、係長職に遅く到達した人の 6 割強が課長職への昇進も遅い結果になっている。ここで、前述の「トーナメント」で触れたフォロワーズの復活可能性について見てみる。表中にカッコで示した数字はたての比率である。例えば、「課長 Fr」の列の中を見ると、84.7%とある。これは、課長職に早く昇進した人の

表 1-1-7(1) 係長・課長への到達の関連

大卒事務系・現在課長

係長昇進	課長昇進(%)				
	課長 Fr	課長 M	課長 Fo	占有率①	
係長 Fr	70.5 (84.7)	18.8 (42.4)	10.7 (14.7)	47.27	100
係長 Fo	12.7 (15.3)	25.3 (57.6)	62.0 (85.3)	52.73	100
	(100)	(100)	(100)		

注：かつこの中にはたての比率をあらわす。

①の計算はかつこ内の数字による、計算式は、(課長 Fr+課長 M+課長 Fo)/3。以下同様。

出所：今田・平田(1995)：55 より調整再計算。

うち、係長職にも早く到達していた人の割合であり、その下の 15.3%は、課長職には早く昇進したものの、係長職到達は遅かった人の割合である。この 15.3%は、係長職に到達が遅かったにもかかわらず、課長職昇進の早い、いわばトーナメントで復活した人たちである。彼らは係長職到達時のフォロワーズ組から課長職昇進時のフロントランナー組に移動した。それに対して、課長職への昇進が遅かった人のうち、14.7%は係長職に早く到達している。彼らは逆にフロントランナー組からフォロワーズ組に落ちた。そして、「占有率」とは現職の課長の中で、係長職到達の早かった人と遅かった人それぞれの占める率について



算出した結果である。これを見ると、現職課長における係長職到達の早さには統計上有意差がないが、昇進の遅かった人の占める比率が昇進の早かった人より多いという事実がある。

表 1-1-7(2)は課長職の昇進と次長職の昇進の関連である。課長職に早く到達した人は 97.9%という非常に高い確率で次長職に昇進している。それに対して、課長職に遅く到達した人はほとんどが、に次長職にも遅く昇進している。さらに、課長職への昇進が遅く、次長職への昇進が早いという人の割合はゼロである。同様に、課長職への昇進が早く次長職への昇進が遅いという人もゼロである。つまり、課長職昇進時のフロントランナー組はフォロワーズ組に落ちる蓋然性が極めて低い。また、課長職から次長職への昇進する場合、トーナメントによる復活の可能性はあるが、フォロワーズ組からフロントランナー組への逆転の可能性はない。現職の次長のうち、課長職に早く到達した人の割合は約 5 分の 1 である。遅く到達した人が 4 分の 1 弱おり、残り半数以上はモデル年数で課長職に到達した人たちである。

表 1-1-7(2) 課長・次長への到達の関連  
大卒事務系・現在次長

課長昇進	次長昇進(%)				
	次長 Fr	次長 M	次長 Fo	占有率	
課長 Fr	97.9 (65.7)	2.1 (1.3)	0.0 (0.0)	22.33	100
課長 M	19.1 (34, 3)	57.1 (93.5)	23.8 (31.9)	53.23	100
課長 Fo	0.0 (0.0)	5.9 (5.2)	94.1 (68.1)	24.43	100
	(100)	(100)	(100)		

注は前表と同じ。

出所：今田・平田(1995)：56 より調整再計算。

つぎの表 1-1-7(3)は次長昇進の速度と部長職への昇進との関連を表したものである。次長

職に早く到達した方のうち 85.7%は部長職に早く昇進している。一方で、次長職昇進のモデル年数や遅い昇進者については、部長職への早い昇進の可能性はゼロである。表のたての比率から見ると、部長職への昇進は次長職への昇進より厳しい。昇進ラインにおいてはフォロワーズ組からフロントランナー組への逆転の可能性は完全にはない。部長職に遅く昇進したグループにおける次長職の比率から見ると、次長職への早い昇進とモデル昇進の割合は9割以上占めているのに対して、次長職に遅く到達した人の部長への昇進の比率は部長職全体の8.3%しかない。つまり、次長職に遅く到達した場合、部長職への昇進の可能性は非常に低いことがわかる。このことから見ると、部長職昇進の場合、トーナメントの昇進が遅くても部長へと到達する可能性があるけれども、この比率は課長職への昇進の時と比べ、低いものである。

以上の3表を総合すると、日本企業における昇進の速度と職位の高さに関連があることが分かる。係長に早く昇進した場合、その後は早く課長へと昇進する可能性がもっと大きい。その後、次長への早い昇進の可能性も大きい。部長に早めに昇進するためには、次長に早く昇進することが求められることが分かる。逆に、係長昇進が遅い人について分析す

表 1-1-7(3) 次長・部長への到達の関連

大卒事務系・現在部長

次長昇進	部長昇進(%)			
	部長 Fr	部長 Fo	占有率	
次長 Fr	85.7 (100.0)	14.3 (22.2)	61.10	100
次長 M	0.0 (0.0)	100.0 (69.4)	34.7	100
次長 Fo	0.0 (0.0)	100.0 (8.3)	4.15	100
	(100)	(100)		

注は前表と同じ。

出所：今田・平田(1995)P57 より調整再計算。

ると、課長に昇進する時、早い昇進チャンスがあるけれども、最も多い割合は、モデル年数を経た人や遅い昇進で課長に昇進した人の割合である。その後の次長昇進のとき、課長に遅く昇進した者は次長へ早く昇進することではなく、また、モデル年数で次長に昇進した人も早い昇進は難しい。これらの人々のケースで、最も多いのは遅くに次長へ昇進することである。しかし、その後の部長へ昇進する時、遅くに次長職に到達したが昇進するのは稀で、約 25 分の 1 の人しか部長職に昇進できない。

以上の日本企業における昇進ラインのデータから、第 1 次選抜時期に選出された者はその後も昇進が早めに続く可能性が高く、「一步をリードすると、つぎもリードする」可能性がある。

また、前掲表の「占有率」の項目から見ると、日本企業の内部昇進の厳しさの一端が見える。前述の終身雇用(長期雇用)について論じたとおり、日本企業はさまざまな原因により長期雇用を採用している。つまり、企業内労働市場を活用している。このような企業内労働市場の活用は、企業内競争の激しさが支えていると考えられる。企業の内部昇進から見ると、従業員が昇進する時、昇進の優位(早い昇進)を獲得できるかどうか、非常に重要である。この昇進優位の競争は新入社員として入社した時点から発生している。課長職の到達時点はひとつの重要な分岐点と考えられる。課長職に到達する前の段階では、競争に負けている者(遅い昇進者)でもまだ逆転の可能性は高い。しかし、課長職に到達した後、競争に負けた方の逆転の可能性は少なくなっている。このような昇進優位をめぐる競争は、日本企業が内部労働市場を活用する重要な部分と考える。

## 第 2 節 熟練の育成

第 1 節では日本の雇用、賃金及び昇進制度について論じた。前節で述べたように、長期雇用制は人事制度の基盤である。この基盤に合わせて、日本企業は年功的な賃金制度と序列的な昇進制度を採用してきた。日本の人事制度をさらに深く考察するために、本節は日本企業の人材教育訓練制度について紹介する。

企業の人材の教育訓練制度が定着した要因にはさまざまなものがあるが、一つ決定的な要因は雇用制度である。企業では必要な人材を調達する場合、外部調達と内部調達の 2 つ



方式がある。つまり外部労働市場から人材を調達する場合と、内部労働市場から人材を探す場合である。日本企業は、長期雇用を採用し、解雇を回避する施策をとるため、内部労働市場の利用率が非常に高い。したがって、日本企業は自社で必要な人材を自社で育成する慣行を作り上げてきたといえる。もう一つ人材教育訓練に影響を与えている要因は企業の経営戦略である。企業の人材教育訓練制度は企業の経営戦略と合わせる必要がある。日本企業は安定的な長期存続を企業目標としているので、人材育成戦略においても企業へ長期的・安定的に人材を供給することが必要とされる。したがって、日本企業の人材教育計画や訓練計画は長期的な視点を含んでいる。また、企業の従業員の主たる採用方式は新卒採用であり、教育訓練を実施する場合、新卒従業員への入社教育が必要である。さらに、日本の企業の経営方式は資源を輸入し製品を輸出する、高付加価値化戦略である。<sup>38</sup>このような戦略を実施するためには、熟練した生産者が必要である。日本企業の人材教育訓練の目標は長期的な人材育成計画に基づいて行われる。その結果「優秀でない人材から優秀な人材に変わった熟練工」となる。<sup>39</sup>以下、日本の人材の教育訓練について詳しく論じる。

## 2-1 教育訓練制度—OJT と Off-JT

従業員の対する教育訓練について、普通 2 つのやり方がある。一つは OJT(On the Job Training)であり、もうひとつは Off-JT(Off the Job Training)である。前者は仕事を通して上司や先輩の指導により仕事の技能を習得することであり、後者は職場以外の教育である。Off-JT の例として、集合研修会や通信教育などの教育訓練方式がある。加えて、教育訓練にはもう一つのやり方がある。それは自己啓発であり、自分で専門的な知識や技能を勉強することである。例えば従業員が勤務時間以外に、自分で夜間学校で専門技能を学ぶことなどである。しかし、前出の OJT と Off-JT は企業側からの発意で、教育に関する諸費用も企業が支払っている。最後の自己啓発は個人側からの発意で、ほぼ自費、または申請により企業の補助がある場合がある。また、OJT と Off-JT は企業側の発意によるため、教育訓練の内容は企業の人事施策と合わさって、企業の求める人材育成に資するものである。自己啓発の内容は個人の意思によるため、企業の需要に見合うかどうかは明確でない場合

---

<sup>38</sup> 今野(2009) : 136.

<sup>39</sup> 同上 : 137.



もある。本章では、日本企業の人事システムにおける企業側からの発意である教育訓練に焦点を絞って考察を行う。

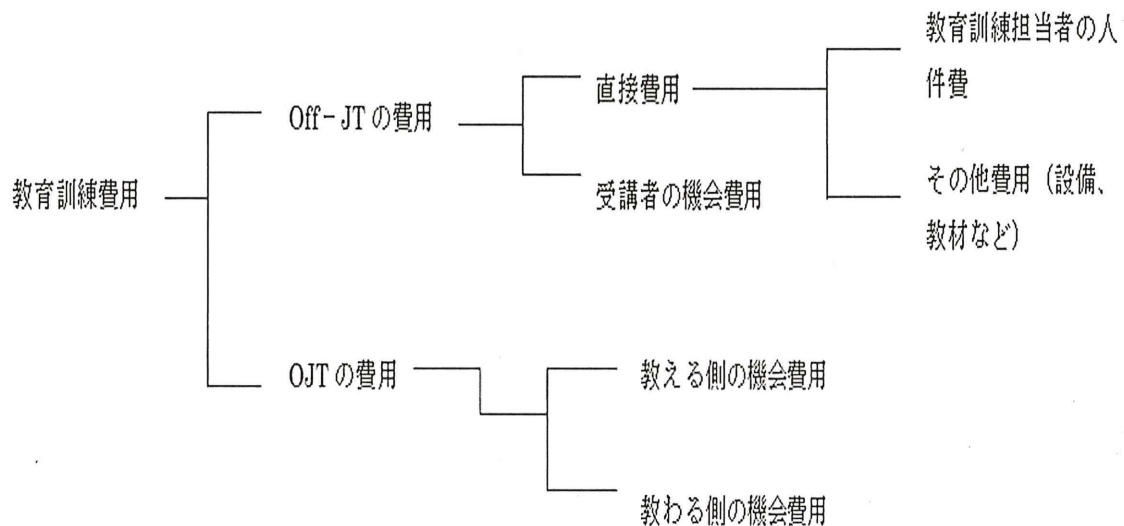


図 1-2-1 教育訓練費用の構成

出所：今野（2002）：118 より再構成。

企業のエデュケーション・トレーニングについて、最も重要なことの1つは、コスト、つまり教育訓練を行う費用である。今野（2002）によると、企業が教育訓練を行う時、費用には2種類がある(図 1-2-1 参照)。それは機会費用と直接費用である。機会費用とは、教育訓練を行うときに、仕事から外れることで発生する費用である。このような機会費用は OJT と Off-JT 両方に発生する。OJT の場合、仕事中に上司や先輩から作業の経験を教える時、教える従業員にも教わる従業員にも、作業が一時停止されることで機会費用が発生する。Off-JT の場合、勤務時間帯に講習会などを行ったら、この時間帯の作業の損失は機会費用である。他方、直接費用は教育訓練担当者、設備、教材などに関する費用である。図 1-2-1 をみると、OJT の場合、機会費用しかない。Off-JT の場合、直接費用と機会費用両方がある。また、Off-JT の直接費用のその他費用の項目で、設備、教材、外部施設使用料などの費用は、狭義の直接費用と呼ぶことがある。

OJT と Off-JT の費用を計算する時、OJT の費用は明確には計算できない。年間従業員一人当たりの OJT 費用を計算する場合、仕事中に発生する機会費用は [平均年収／年間労

働日(240 日)]×[OJT の日数]という算式による計算できる。しかし、OJT の発生時間や時間の長さはランダム(random)に発生しているので、[OJT の日数]という項は測定できない。それに対して、Off-JT の費用の計算は明確にできる。表 1-2-1 は、Off-JT の直接費用と機会費用を計算したものである。その直接費用は教材費用、教員費用などで、人事課など

表 1-2-1 Off-JT の教育訓練の直接費用と機会費用

社員 1 人当たりの年間費用の平均値

費用項目	費用額と構成	
総費用	77,085 円	100.0%
直接費用	31,304 円	40.6%
機会費用	45,781 円	59.4%
Off-JT の受講日数	1.93 日	
平均年収	5,692,936 円	

注：1. 有効回答企業 111 社。

2. 機会費用は以下の算式で計算した(年間労働日数は労働省『毎月勤労統計調査』の[出勤日数]である)。

機会費用＝[平均年収／年間労働日(240 日)]×[Off-JT の受講日数]

出所：野村総合研究所『職業能力開発及び人材育成に関する調査研究報告書』1997 年

が把握している。機会費用の計算は[平均年収／年間労働日(240 日)]×[Off-JT の受講日数]という算式より計算されている。その両方を加えたものが、従業員一人当たりの年間 Off-JT の費用である。この両方の費用項目を比べると、機会費用が総費用の約 6 割を占めて、直接費用は 4 割でしかない。つまり、Off-JT を実行するとき、従業員が仕事から外れて発生する費用が教材、教員などの費用より高いことが明らかである。それに対して、OJT の費用は明確にできなくても Off-JT より経済的に行われると一般的に考えられている。それは、OJT の場合、外部からの直接費用が必要ではないことによる。さらに、OJT は実際の工作中に上司や先輩が指導しているので、仕事と教育を同時に行っても、仕事を一時停止する必要がほぼないためである。

教育訓練のコストの内容は以上であり、つぎは教育訓練の効果の問題について述べる。一般に、Off-JT では専門的な知識が習得できる。また、Off-JT は、大人数を対象とすることができる。それに対して OJT の場合は少人数でしかできない。しかし、OJT は、固定の

時間ではなく、工作中いつでも行うことができる。また、少人数 — 多くの場合は一対一の教育なので、教わる側の理解度に対応して細かい教育ができる。さらに、教える側の教育力の向上を図ることもできる。教えるということは、自分の理解力以上の知識と技能のまとめを必要とするからである。それ以外にも、社内のコミュニケーションを促進する効果がある。

表 1-2-2 現在の仕事をするうえでの効果的な教育訓練機会

	有効度指数		
	日本	アメリカ	ドイツ
①最終学歴の教育内容	0.86	1.50	0.87
②会社が実施する Off-JT	0.96	1.15	1.19
③独学や自費で受ける教育訓練	1.26	1.34	1.46
④当該職能内のいろいろな仕事の経験	1.70	1.71	1.58
⑤当該職能内の特定の仕事の経験	1.46	1.57	1.41
⑥当該職能以外の職能の仕事の経験	1.47	1.06	1.19
⑦職場の上司の指導やアドバイス	1.40	1.35	1.06

注：有効度指数は以下の算式で作成されている。なお表中の①については「経験していない」の選択肢がないので、算式に「経験していない」の比率を含めていない。

有効指数＝（「かなり役に立った」の構成比率（％）×2＋同「多少役に立った」×1＋同「役に立たなかった」×0）／（100－同「経験していない」－同「無回答」）

出所：佐藤博樹「キャリア形成と能力開発の日独米の比較」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材教育：日米独の比較』東洋経済新報社、2002 年  
今野（2002）：122 より再引用。

以上から見ると、OJT と Off-JT を比べて、OJT のメリットがより多いと考えられる。しかし、具体的な教育訓練を行う時、OJT と Off-JT の実際の効果はどれほどあるのだろうか。上の表 1-2-2 から、現在の仕事をするうえでの効果的な教育訓練機会の日米独比較を見ると、①の最終学歴の教育内容では、アメリカは非常に高い。つまり、調査した従業員の



中で、アメリカの従業員は学校内で教育が、現在の仕事に対して「かなり役に立った」と考えることが多い。日本とドイツはだいたい同じで、「多少役に立った」と考えられている。つまり、アメリカの学校教育の効果は高いと認識されている。②の Off-JT の場合、アメリカとドイツの従業員は効果があるとしているが、日本はやや低い。④から⑦の部分は OJT の内容である。ここから見ると、当該職能内の仕事の経験（④と⑤）について、3 カ国の差は大きくなく、効果的な経験を積ませている。しかし、⑥の当該職能以外の職能の仕事経験について、日本の効果は米独より高い。⑦の上司の指導については、日本の効果が一番高い。一方で、アメリカは日本よりやや低く、ドイツは日米より相当に低い。全体から見ると、OJT の教育訓練方式の効果は Off-JT より顕著に高いことが明らかである。さらに、国別に見ると、日本は、OJT の効果を米独より高く評価していることが分かる。

以上のことから、日本企業では、OJT の教育訓練方式が Off-JT より経済的かつ、より効果的とされていることが示唆される。そこで、つぎに日本企業が OJT を行う際に、どのような目的で、どのような方式によって労働者を育成するのかを論じる。

## 2-2 熟練の内実—熟練論について

日本の人材教育訓練制度の目的を説明する最も代表的な説は、熟練論と考えられる。熟練論は生産現場の労働者の技能熟練を育成することを中心内容とする一連の学説である。この一連の学説には以下の共通性があると考えられる。第 1 は、生産性と生産現場の労働者のスキルを緊密に関連させている。生産現場における熟練労働者は一般労働者より生産性が高い。つまり、労働者のスキルを育成し向上させれば、生産性も向上する。第 2 に、労働者の熟練の育成には長期的・計画的な教育訓練システムを必要とする。つまり長期雇用は熟練育成の基盤を成す。

以下、熟練論について主な学説を説明し、日本企業の人材教育訓練方式を紹介する。

熟練を最初に提示したのは氏原正治郎である。氏原(1966)は、初めて大企業は「熟練労働者」を育成していると述べた。<sup>40</sup>しかし、これら熟練労働者の育成方式について論述はほとんどない。

熟練論のさまざまな説の中で、集大成したのは小池和男の「知的熟練論」と考えられる。小池は 70 年代から日本の職場とアメリカの職場を比較研究し、『職場の労働組合と参加 —

---

<sup>40</sup> 氏原(1966) : 424.



『労資関係の日米比較』の中で、初めて日本の労働者のキャリアがアメリカより広いことを論述した。この調査研究に続いて、小池は生産現場の労働者に注目し、日本の労働者の育成について欧米諸国と比較研究し、1991年の『仕事の経済学』(第1版)の中で、「知的熟練」という理論を提唱した。その後、1999年に改訂した第2版を出版し、2005年は再改訂の第3版を出版した。本論文では2005年の第3版により、小池の「知的熟練論」について詳しく紹介する。

図1-2-2に示すように、『仕事の経済学』の中で、小池は生産現場を調査研究する上で、作業をふだんの作業(usual operations)とふだんと違った作業(unusual operations)との2つに大きく分類した。ふだんの作業は単純な反復作業である。それに対して、ふだんと違った作業は問題や変化が発生した場合の作業である。対応すべき作業の問題には、品質の不具合と設備の不具合の2つの状況がある。また、変化には、生産方法の変化、製品の需要量の変化、製品構成の変化や人員の変化がある。小池によると、ふだんと違った作業のなかに、作業員には「問題をこなす技能」と「変化をこなす技能」が必要とされる。<sup>41</sup>「問題をこなす技能」において、作業員は不良品を検出する技能が必要とされる。さらに、不良品が発生した場合、その原因の推理力、及びその後この問題を解決するための不良品を直す技術が必要とされる。「変化をこなす技能」では、技能の要求はもっと複雑になる。生産方法が変化する場合、新たな機械の選択と配置、職務の組み直し、新たな作業手順の設定などが必要である。さらに、設計への提案ができればもっと良い。製品の需要量が変化する場合、製品の量の変化に対応する生産のスピードや生産に参加する人員の調整が必要である。製品の構成が変化すると、新たな生産道具の使い方が必要である。さらに、各労働者の生産技能の熟練度合が、不良品率を決定している。生産ラインの中での様々な人員構成の変化に対応するためには、欠勤者と経験が浅い人への対応が必要とされる。

---

<sup>41</sup> 小池(2005)：14～16.

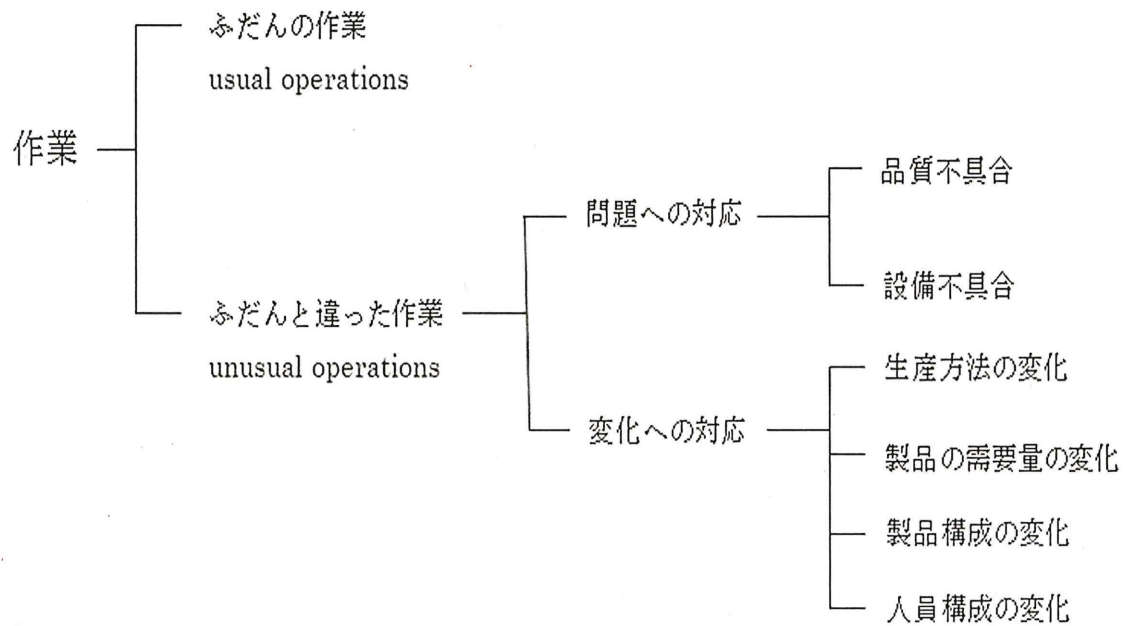


図 1-2-2 『仕事の経済学』の作業分類

出所：小池(2005)：12-17 より整理作成。

以上の作業分類から見ると、ふだんと違った作業ができるためには、生産技能の熟練が非常に重要である。つまり、このようなふだんと違った作業を実施するには、生産労働者は高度的な専門知識及び熟練した技能が要求される。小池は、このような高度な専門知識や技能を「知的熟練」と呼ぶ。このような知的熟練を持っている生産労働者はほんとうの熟練工である。これらの知的熟練を持っている熟練工は日本企業の競争力の源泉と考えられている。彼らを育成することは、企業にとって非常に重要なことである。

しかし、このような知的熟練の育成は容易ではない。小池の研究によると、「幅広い OJT、短い Off-JT」が必要である。ここで幅広い OJT とは、作業の持ち場間の定期的なローテーション(rotation)を実施して、生産技能の広さと深さを育成することである。これを説明するとき、小池は量産職場と装置産業の職場を事例として挙げた。この2つの職場には、4つの共通した特徴がある。第1はやや広い OJT である。表 1-2-3(1)と表 1-2-3(2)の2つの職場の仕事表を見てほしい。職場の従業員は職場内の各持ち場をローテーションしていく。一般的には、新人は比較的やさしい持ち場に配置される。その後は職長の指示によって移

表 1-2-3(1) 量産職場の仕事表

ある自動車組立職場

氏名	職 務															
	1	2	3	4	主ライン		7	8	9	10	11	12	解析等		15	16
職長						+		*	*							
A班長				+			+		*	*	*	*	*	*	*	*
B班長	*	*	*	*	+	+	+	+	*	*	*	*	*	*	*	*
C班長											*	*	*	*	*	*
D班長											*	*	*	*	*	*
E		+	*	*	*	*	*	*	*		*	+			*	*
F	*	*	+		+	+	+	+								
G	*	*	*					*	*							
H				+	*	*	*	*	*							
I			+	*	*	*	*	+	*							
J	*	*	+													
K										*					*	*
L												*			*	*
M	*	*	*		+		+	+								
N												+	*	*		
O								*	*	*	*	*	*	*	*	*
P	*	*	*	*			*									

注：\*印は訓練済み、+印は訓練中を示す。

出所：小池、中馬、太田（2001）：30.

小池（2005）：38より再引用。

動する。この移動率はこの従業員の学習能力と技能の熟練度によって決定する。「定年間近でも4、5の持ち場しか経験しない人もいれば、7、8年ではほぼ職場内の主要な持ち場を経験し、さらにとりの職場を経験する人もある」。<sup>42</sup>第2の特徴は深いOJTである。従業員たちは定期的に職場内の機械を点検し、設備の構造や問題の原因について処理する。また報告書を作成し、検討する。このような形で深いOJTを形成する。特徴の第3は職場内の慣行としての移動である。この移動方式は同じ事業所でも職場によって方式が違う。特徴の第4はローテーションの移動は表面的に平等である。例えば、2カ月一回他の持ち場に移動している。

<sup>42</sup> 小池（2005）：37.

表 1-2-3(2) 装置産業の職場内移動表

ある鉄鋼第メーカー (1971 年)

	八幡 (八)	光 (八)	広畑 (富)	堺 (八)	名古屋 (富)	君津 (八)	釜石 (富)	室蘭 (富)
高炉前	—		**	—	***	**	***	***
焼結	×		**	—	*	**	***	***
コークス	×		*		***		*	***
転炉前	*	**	—	*	***	—	**	*
製鋼注入	*		***	*	***	—	×	**
熱延加熱	*		*	*	*	*		**
熱延仕上圧延	*		**	*	*	**		***
厚板仕上圧延			**		***			
起重機			—	***		—	***	—
冷延タンデム	×		×		*	*		
パイプ		*						
メッキ	×		*		*			
動力汽缶	*	*	**	*	***	—	—	—
機器分析		*		—		*	—	—
DL 運転	**		**		***		**	—

注：①\*\*\*は定期的な互換であり、\*\*は全職務の互換であり、\*は一部互換であり、×は互換なし、  
—は互換の有無について記述がない、また不詳のもの。

② (八) (富) は旧八幡系、旧富士系を示す。

出所：新日鉄労働組合『調査時報』1971 年 8 月、小池 (1977) : 178。小池 (2005) : 40 より再引用。

この幅広い OJT を実施した場合、どのような効果があるのだろうか。ここでは、小池の調査による 2 つの表を掲げる。表 1-2-4(1)はある量産職場の生産性効果の調査である。1986 年 4 月は幅広い OJT を実施する前である。このときの 1 人平均操作可能作業数は 5.7、1 人当たりの生産数は 734 である。幅広い OJT を実施した 1 年後の 1987 年 3 月には、1 人平均操作可能作業数が 14.7 に上昇している。1 人あたりの生産数は 1167 に増えている。生産性の面からいうと、158%に上昇した。つまり、1 年前と比べ、生産性が 6 割増加したことになる。表 1-2-4(2)は装置産業職場の調査である。1986 年の幅広い OJT を実施する前の経験範囲と 1 人当たりの生産高を 100 としている。幅広い OJT を実施した 1 年後の 1987



年には、経験の範囲は20%、また1人当たりの生産高は50%増加した。以上の2つの統計調査から幅広いOJTの実施効果を考察すると、生産性はどちらも50%前後増加した。効果は顕著である。

表 1-2-4(1) 幅広い OJT の効果(1)

	1986 年 4 月	1987 年 3 月
1 人平均操作可能作業数	5.7	14.7
1 人当たり生産数	734	1167
生産性	100	158

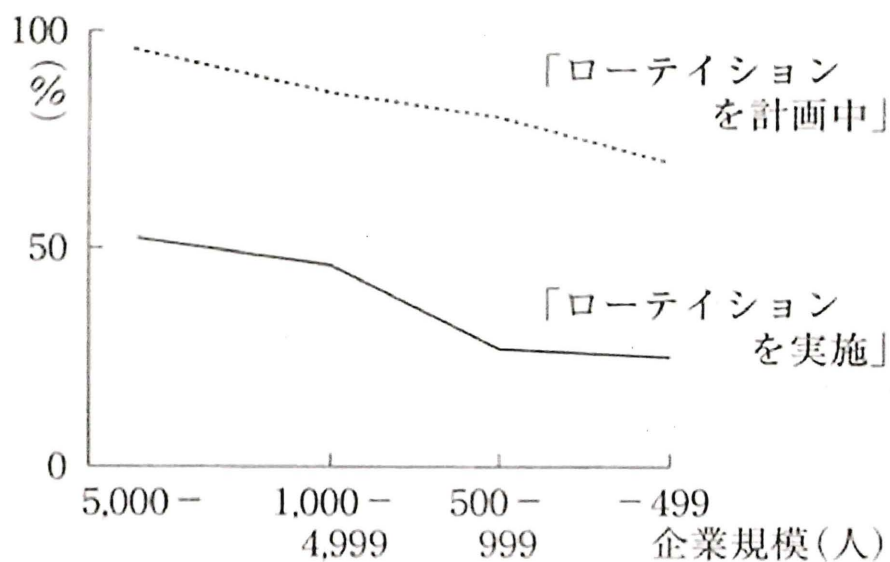
出所：小池（2005）：44 より再引用。

表 1-2-4(2) 幅広い OJT の効果(2)

	1986 年	1987 年
経験の範囲	100	120
1 人当たり生産高	100	150

出所：小池（2005）：44 より再引用。

以上、幅広い OJT の実施方式と実施効果について紹介した。つぎは、日本企業における幅広い OJT 実施の実態について紹介する。図 1-2-3 は 1990 年の日本産業訓練協会の統計調査である。図のように、企業規模 5000 人以上の大手企業では、約半分がローテーションを実施している。加えて、5000 人以上の大手企業では、ほぼ 100%近くがローテーションを実施する計画がある。一方で、ローテーションを実施する企業の割合は、従業員数が少なくなるにつれて下がっている。500 人規模の企業でローテーションを実施しているのは 3 割程度で、計画中の企業も 6 割にとどまる。



出所：日本産業訓練協会『産業訓練実態調査』；小池（2005）：43より再引用。

図 1-2-3 ローテーションの普及率  
(1990年)

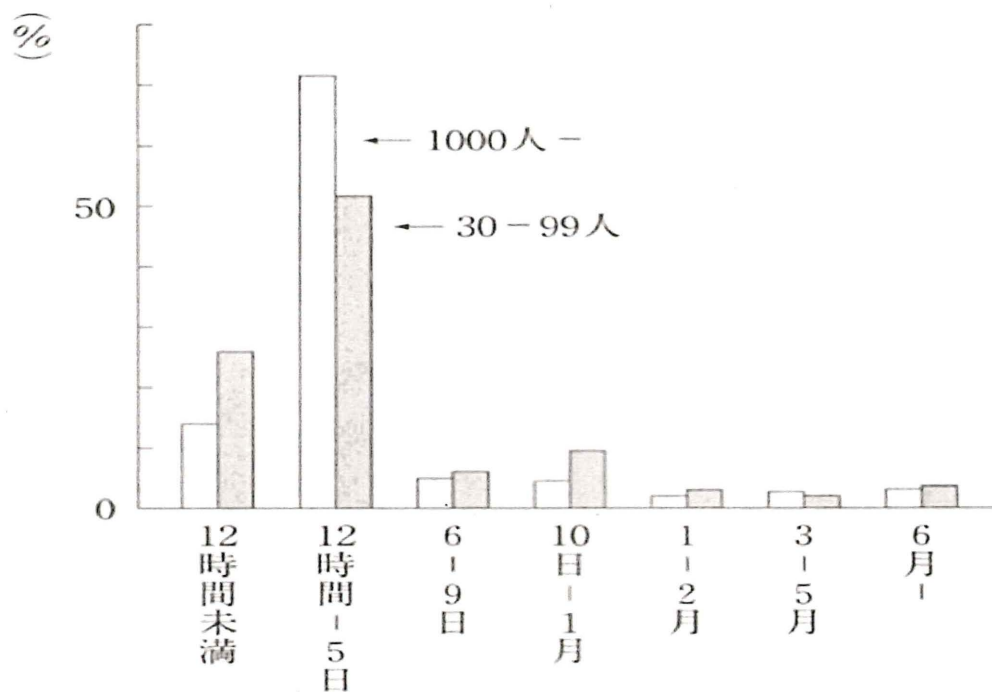


図 1-2-4 Off-JT の長さ：在職者

事業所規模別、事業所数の割合(1990年)

出所：労働省『民間教育訓練実態調査』1991年，小池(2005)：47より再引用。

次に、図 1-2-4 は Off-JT の期間について図示したものである。OJT が幅広く実施されるのに対し、Off-JT の期間は短い。Off-JT の役割は生産技能や問題解決に関する専門知識を学ぶことと整理することである。したがって、Off-JT に長い時間は必要ではない。図 1-2-4 に示すように、小規模企業の半分以上は年間 12 時間から 5 日間の Off-JT を実施している。大企業の場合は、7 割以上が 12 時間から 5 日間の Off-JT を実施している。6 日以上企業は少ない。

以上の統計から明らかなように、日本の企業は小池の論述のように、「幅広い OJT と短い Off-JT」を実施している。ここで行われる、幅広い OJT は熟練育成を中心としている。短い Off-JT は熟練のノウハウを形成する方式である。小池のいう「知的熟練」労働者はこの育成方式によって育成されており、高度な生産技能のノウハウを持つ現場労働者である。

しかし、小池の説に対する反論もある。最も代表的な反論は野村正實の論述である。野村は、2001 年出版した『知的熟練論批判—小池和男における理論と実証』で集中的に小池の説に対して反論している。書名からも分るように、批判の内容は「知的熟練論」である。例えば、前掲表 1-2-3 の 2 つ職場内の移動表を検討し、疑問点を指摘した。また、野村は前掲図 1-2-2 の作業の分類方式に対する反論を述べ、成立しないと結論づけている。

しかし、さまざまな反論があるとしても、小池の「知的熟練」論は意味があると思う。熟練の育成には、暗黙知の内容が多いので、全てを完全に形式知化することは難しい。小池以前には、熟練をどのような方式で育成するか、そのシステムに言及したものはない。「知的熟練」論には確かにさまざまな問題が存在しているが、初めて熟練の育成方式を全面的に論述した。そのため、日本企業の生産現場の労働者の技能養成に対して、非常に大きな参照価値があると思う。

## ➤ 第 1 章の小括

本章は日本人事の特徴、人材育成の様式と熟練養成の説について紹介した。では、これらの内容には、どのような関連性があるだろうか。ここで、日本企業の人事の特徴と人材育成の関連性を検討し、小括とする。

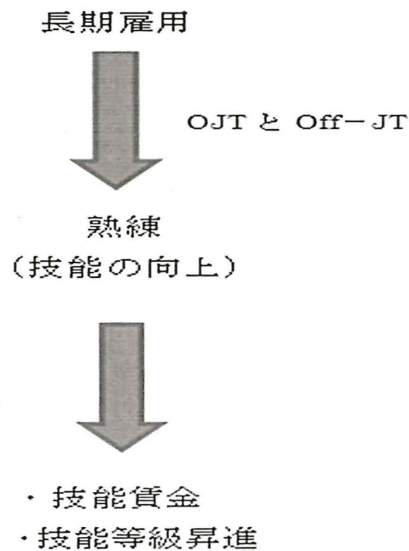


図 1-3-1 人事制度と熟練育成の関連性

図 1-3-1 のように、長期雇用制度は人材育成の基盤である。熟練労働者を育成するためには、長期の OJT と Off-JT を実施しなければならない。そのため、安定した雇用環境は人材育成の実施を保障する。すなわち、長期雇用は熟練労働者の育成の前提条件である。この前提条件を確保した後、労働者の技能は時間をかけて向上していく。技能向上の意欲を生み出し、人材の流失を防止するためには、人材育成と関連する賃金制度と昇進制度が必要である。つぎは、これを見ていく。

まず、賃金制度である。もし完全に技能向上に合わせるならば、賃上げの方式は技能の水準と対応するほうがいい。しかし、日本企業の賃金制度の決定要因は直接的な技能の向上ではなく、勤続年数である。また、昇進制度も同じような傾向がある。もし技能が社内地位の決定要素となるのであれば、昇進の決定は技能の等級と連動すると考えられる。しかし、昇進の重要な決定要素は、序列的な年齢(勤続年数)であるように思われる。

前述のように、日本企業の長期雇用制度は経営陣と労働組合の「妥協案」である。この妥協案により、日本企業の独自の賃金制度と昇進制度のふたつが形成された。この賃金制度・昇進制度は、純粋に労働者の技能にだけ基づく賃金・昇進制度とは必ずしも一致しない。つまり、労働者の技能を育成する人材育成制度から理想的に導き出される賃金・昇進制度と、労使の「妥協案」として生み出された現実の日本企業の賃金・昇進制度が必ずしも適応しているとは言えない。この点に関しては、本論文の最終章(第 4 章)で再び論じる



ことにしたい。

#### 【参考文献】

アベグレン, ジェームス C. (山岡洋一訳) 『日本の経営』新訳版 日本経済新聞社, 2004 年

アベグレン, ジェームス C. (山岡洋一訳) 『新・日本の経営』 日本経済新聞出版社, 2004 年

安藤喜久雄, 石川晃弘編 『日本的経営の転機—年功制と終身雇用はどうか』 有斐閣, 1987 年

安春植 『終身雇用制の日韓比較』 論創社, 1982 年

今野浩一郎・佐藤博樹 『人事管理入門』(第2版) 日本経済新聞出版社, 2002 年

今田幸子・平田周一 『ホワイトカラーの昇進構造』 日本労働研究機構, 1995 年

池田信夫 『停滞と成長の経済学—希望を捨てる勇氣』 ダイヤモンド社, 2009 年

石田英夫 『日本型 HRM』 慶応義塾大学出版株式会社, 2008 年

伊藤元重 『はじめての経済学(上)』 日本経済新聞社, 2004 年

- 伊藤元重 『はじめての経済学(下)』 日本経済新聞社, 2004 年
- 氏原正治朗 『日本労働問題研究』 東京大学出版会, 1979 年復刊第 1 刷
- 遠藤公嗣 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房, 1999 年
- 大藪毅 『長期雇用制組織の研究—日本的人材マネジメントの構造』 中央経済社, 2009 年
- 大河内一男 『日本の中産階級』 文藝春秋新社, 1960 年
- 河西宏祐 『『電産中央本部資料』について—解説および目録』『千葉大学教養部研究報告』 B-11, 1978 年 11 月
- 栗木安延 「経済危機と労働運動」『岩波講座・日本歴史 22』 岩波書店, 1977 年
- ゴードン, アンドルー (二村一夫訳) 『日本労使関係史』 岩波書店, 2012 年
- 白木三秀 『日本企業の国際人的資源管理』 日本労働研究機構, 1995 年
- 小池和男 『日本の雇用システム—その普遍性と強み』 東洋経済新報社, 1994 年
- 小池和男 『仕事の経済学』第 3 版 東洋経済新報社, 2005 年
- 小野旭 『変化する日本的雇用慣行』 日本労働研究機構, 1997 年
- 小越洋之助 『終身雇用と年功賃金の転換』 ミネルヴァ書房, 2006 年
- 謝徳祿(武吉次朗 訳) 『大破産中国の国有企業改革』 東方書店, 1997 年
- 高田馨, 細井卓編 『日本的経営の特質』 ダイヤモンド社, 1974 年
- 田中秀臣 『日本型サラリーマンは復活する』 日本放送出版協会, 2002 年
- 谷内篤博 『日本的雇用システムの特質と変容』 泉文堂, 2008 年
- 丹野勲 『日本的労働制度の歴史と戦略—江戸時代の奉公人制度から現代までの日本的雇用慣行』 泉文堂, 2012 年
- ダイヤモンド編集 『日本経済の論点—いま何が問題なのか』 ダイヤモンド社, 2004 年
- 中村圭介 『日本の職場と生産システム』 東京大学出版会, 1996 年
- 西久保浩二 『戦略的福利厚生の新展開—人材投資としての福利厚生、その本質と管理』 日本生産性本部生産性労働情報センター, 2013 年
- 日本労働研究所 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米・独の大企業 (1)事例調査編』 日本労働研究機構, 1995 年
- 日本労働研究所 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米・独の大企業 (2)アンケート調査編』 日本労働研究機構, 1995 年
- 日本労働研究所 『中国国有企業改革のゆくえ：労働・社会保障システムの変容と企業組

- 織』 日本労働研究機構, 2001 年
- 野村正實 『知的熟練論批判—小池和男における理論と実証』 ミネルヴァ書房, 2001 年
- 野村正實 『終身雇用』 岩波書店, 1994 年
- 野村正實 『日本的雇用慣行—全体像構築の試み』 ミネルヴァ書房, 2007 年
- 間宏(監修) 『日本労務管理史料集』第3期(全10巻) 五山堂書店, 1993 年
- 平野光俊 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社, 2008 年
- 藤田若雄 『日本労働契約論』 東京大学出版会, 1961 年
- ホーフステッド G. (萬成博監訳) 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性』,  
産業能率大学出版部 1986 年
- マーシュ, ロバート M. 萬成博共著 『近代化と日本の工場—組織の社会学分析』, 東  
京大学出版会 1983 年
- 萬成博・丘海雄 『現代中国国有企業』 白桃書房, 1997 年
- 森口千晶 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働雑誌, 特集・日本の高度成長と  
労働』, 2013 年 5 月号(NO.634)
- 丸山恵也 『日本的経営—その構造とビヘイビア』 日本評論社, 1990 年
- 村松久良光 『日本の労働市場分析』 白桃書房, 1983 年
- 山本潔 『日本労働市場の構造』 東京大学出版社, 1967 年
- 虞建新 『中国国有企業の株式会社化: 経済体制転換と企業制度改革』 信山社, 2001 年
- 楊世睿 「戦前日本職工教育訓練史(1953~1931 年)—重工業を中心に」『神奈川大学研究年  
報』, 2014 年
- 農商務所工業局 『職工事情』復刻版(新紀元社版) 新紀元社, 出版年不明<sup>43</sup>
- 農商務所工業局(犬丸義一校訂) 『職工事情(上、中、下)』 岩波書店, 1998 年
- 連合総合生活開発研究所 『調査報告書: 日本の賃金—歴史と展望』連合総合生活開発研  
究所, 2012 年
- 李捷生 『中国「国有企業」の経営と労使関係: 鉄鋼産業の事例「1950 年代-90 年代」』 御  
茶の水書房, 2000 年
- 林毅夫・蔡昉・李周(李粹蓉 訳) 『中国の国有企業改革: 市場原理によるコーポレート・  
ガバナンスの構築』 日本評論社, 1999 年

<sup>43</sup> 初版は 1903(明治 36)年出版した。この版は昭和 22 年(1947 年)生活社翻刻を昭和 51 年(1976 年)新紀元社が複製したものの復刻版

労働大臣官房政策調査部 『日本的雇用慣行の変化と展望(調査編)』 大蔵省印刷局, 1987  
年

労働政策研究・研修機構 「継続雇用等をめぐる高齢者就業の現状と課題」『労働政策研究  
報告書』NO. 120 , 2010年6月18日公表

労働省(編集) 『資料労働運動史』 労務行政研究所, 1935年

労務理論学会誌編集委員会 『人事・雇用システムの転換と労使関係』 晃洋書房, 2004  
年



## 第2章 中国国有企業の人材育成

一般に、国有企業とは中央政府が所有また経営している企業を指す。中国における国有企業には、中央政府が所有・経営している企業だけでなく、地方政府が所有・経営している企業も含まれている。中央政府が所有・経営している企業は国有資産であり、国民全体が所有しているという意味で、全民所有企業とも呼ばれる。地方政府の所有・経営している企業は地元の民衆が所有しているという意味で、集体企業と呼ばれることもある。そのため、厳密に言えば、国有企業は全民所有企業だけである。しかし、集体企業も、中央政府の経済の管理下で生産している。したがって、通常、国有企業とは、全民所有企業と集体企業の両方を指している。全民所有企業のみを示す場合は、中央国有企業と呼ばれる。

国有企業は以上の中央・地方の分別以外に、株式の所有権に基づく分別がある。国の完全に所有する国有企業と、国が過半数の株式を支配している国有企業の2つの種類がある。国の完全所有企業とは、当該企業の株式を政府が100%所有する企業である。これらの企業の株主は一人、つまり中国政府である。中国では、このような企業を国有独資企業(Solely state-owned enterprise)と呼ぶ。通常、重要な軍事と関連する企業は国有独資企業である。もう一つの種類は、政府(中央・地方)が、当該企業の50%あるいは50%以上の株式を所有する企業である。政府は企業の社会的性質や重要度にしたがって、50~99%の株式を所有する。これらの企業の株主の人数は2人また2人以上となる。通常、これらの企業は株式市場に上場している。このような企業を国有控股企業(state-owned holding enterprise)と呼ぶ。<sup>44</sup>国有控股企業は一部の軍事関連企業、主要な銀行、石油・鉱山・電力などの資源企業、通信企業及び一部の中外合資企業などである。<sup>45</sup>例えば、中国工商銀行(Industrial and Commercial Bank of China ; ICBC)、中国石油化工集团公司(Sinopec Group)、天津一汽豊田汽车有限公司(TIANJIN FAW TOYOTA MOTOR CO.)である。<sup>46</sup>本論文では、以上のような国有独資企業や国有控股企業をすべて「国有企業」を呼ぶこととする。

<sup>44</sup> 中国語の「股」は日本語の「株」と同じ意味であり、「控股」はholdingsを意味する。

<sup>45</sup> 中外合資企業とは、中国中央・地方政府と外国の資本とが提携して設立した企業のことである。

<sup>46</sup> 天津一汽豊田汽车有限公司は中国第一汽車集团公司とトヨタが連携して、天津に設立した中外合資企業である。

中国の国有企業は中国経済において非常に重要な地位を占めている。国有企業は中国経済の基礎であり、経済発展のリーダー的な役割を担っているからである。特に国にとっての重要な産業分野において、国有企業は主導的な地位にある。また、国有企業の営業利益は中国の国家財政の重要な収入源である。表 2-i は中国鉱工業総生産価値における各種企業の割合を示したものである。1978 年の改革開放当時、中国の鉱工業産業内の企業は全て国有企業であり、それ以外の企業形態は存在しなかった。その後、非国有企業(私営企業、外国資本企業など)が徐々に現れるようになったが、1992 年以前は、わずか 13.4%であった。しかし、1992 年末、中国において社会主義的な市場経済が確立したことにより、鉱工業産業内の非国有企業の割合は急増し、2004 年には、非国有企業の生産価値は鉱工業生産総価値の 6 割以上をも占めるようになった。表 2-ii は 2009 年から 2014 年の鉱工業産業内の国有企業の生産価値である。この表が示すように、2009 年から、国有企業は鉱工業産業内の生産価値の割合は 13~14%前後を占めている。生産総価値の割合から見ると、この比率は高いものではない。しかし、国にとっての重要な分野、例えば金融、金属産業、エネルギー産業などにおいては、国有企業は主導的な地位を保持している。特に 1990 年代からの国有企業改革以降、中央政府の財政負担を軽減するため、中小規模の国有企業が民営化され、残った国有企業はほぼ大規模企業となった。これらの企業は、当該産業分野においてリーダー的地位を有しているのである。また、これらの企業は中国企業の代表として国際競争にも参入している。例えば、2015 年の世界企業 Top 500 のうち、94 社が中国企業であった。このうち、民営企業は 6 社のみで、あとの 88 社は国有企業である。さらに、Top 10 に入った 3 社はすべて国有企業である。<sup>47</sup>

本章の第 1 節では、国有企業の歴史について記述するとともに、国有企業内の人事システムの歴史的な発展、変化及び現状について論じる。

第 2 節では国有企業の人材育成について紹介する。最初に人材育成の方針、施策内容について紹介する。次に、宝山鉄鋼、国有企業 A 社及び国有企業 X 社の 3 つの事例における人材育成について述べる。

---

<sup>47</sup> *Financial Times Global 500*(2015)

表 2－ i 中国鋁工業総生産総価値における各種企業の割合  
1978～2004 年

年	中央国有企業(%)	地方国有企業(%)	私営企業(%)	その他(%)
1978 年	77.6	22.4		
1980 年	76.0	23.5	0.02	0.5
1992 年	51.5	35.1	5.8	7.6
1999 年	28.2	35.4	18.2	26.1
2004 年	31.6	4.4	22.4	41.6

出所：『中国統計年鑑』，黄速建(2008)：6 より再引用。

表 2－ ii 鋁工業総価値中の国有企業生産価値 (億元)  
2009～2014 年

	総価値	国有企業	割合(%)
2009 年	41035.29	5369.11	13.08
2010 年	51394.20	6721.77	13.08
2011 年	56406.06	8132.62	14.42
2012 年	59124.16	8384.48	14.18
2013 年	62980.29	9016.67	13.32
2014 年	67039.78	9498.90	14.17

出所：『中国鋁工業統計年鑑』2009～2014 年より整理作成。

## 第 1 節 国有企業の歴史と現状

中国の国有企業は建国以前の 1946 年に発足した<sup>48</sup>。その後、中国の経済発展に応じて変革が行われている。ところで、中国の経済発展は以下の 3 期に分けられる。第 1 期は、共

<sup>48</sup> 中華人民共和国は 1949 年 10 月 1 日に建国した。

産主義下の国家計画経済時期である。第2期は1978年の改革開放から1991年までで、政府の経済指針に揺れが生じていた時期である。つまり、国家計画経済か市場経済か明確でなく、国家計画経済と市場経済が混在していた。第3期は1992年から現在までである。1992年末、市場経済を中心とした経済発展を目指す方針が確立した。これら3つの時期の約50年間に、中国経済は国家計画経済から市場経済に転換した。この転換に適応するため、中国の国有企業の経営方式も激しい変革を遂げた。

表 2-1-1 国有企業発展・改革の歴史段階

年代	段階	重要事項
1946~1977 年	国家計画経済下の 国有企業	国有企業の設立
		行政命令による計画生産
1978~1991 年	計画経済から市場 経済への転換期の 国有企業の改革期	改革開放
		企業に自主権を与えることを試行
		企業内部構造の改革
		中小国有企業の民営化を試行
1992 年～現在	市場経済下の企業 システムの確立期	市場経済の確立
		企業所有権の株式化
		中小国有企業の全面的民営化
		国有企業の統合と大型国有企業グループの設立
		会社法人化の実施
		国有企業の上場
		大規模な整理解雇 — 「下崗」

中国の国有企業の発展段階は、前述の経済発展に合わせ、3期に分けられる。表 2-1-1 は 3 つの段階区分と各段階における重要事項を示したものである。第1段階は1946年から1977年までである。この段階では国有企業が設立され、中央政府の行政命令によって生産が行われていた。第2段階は1978年改革開放以降から1991年までである。この段階では、



国有企業の改革方法を模索し、変革を試み始めた時期であった。具体的には、生産の一部を企業の自主性に任せるとともに、中小規模の国有企業の民営化を試行した。第3段階は1992年からである。この段階では、国有企業の組織構造を完全に改革した段階である。重要な2つの内容は、法的な整備と企業構造の再編である。法的な整備は会社法の制定である。企業構造の再編は、国営企業の独立経営、株式化、及び人員の整備などの施策である。

以下、第1段階と第2段階を年代順に説明する。この2つの段階では、政府の政策及び調整が頻繁に変更された。これらの政策や調整に対応して、国有企業の経営方式も変化している。ここでは、最初に政府の政策や調整を紹介し、その後に国有企業の経営変化を紹介する。第3段階では、中国の経済政策が市場経済を指向し、安定化した。そのため、この時期の国有企業の説明は第1、2段階と違い、個々の改革内容について述べる。

#### 国家計画経済下の国有企業 1946～1977年

中国の初期の国有企業は、異なる3つの資本系列によって構成されていた。主な部分は没収した官僚資本である<sup>49</sup>。それ以外は外国資産と、中央(共産党)政府本来の資産である。

中華人民共和国の建国以前の1946年から、中央政府は占領区内の官僚資本の没収を開始した。没収した官僚資本は主に工場、鉱山、鉄道、郵政、銀行、商店であった。表2-1-2は1949年末までの中国の鉱工業産業内の国有企業の比率を示したものである。1949年末に、中央政府は鉱工業企業2858社を没収し、従業員は75万人であった。これら没収した企業と中央政府の企業を合計すると、当時の鉱工業産業総価値の40.5%を占めた。また、当時の主な鉱工業産業のうち、電力・石炭・セメント・綿糸などの産業においては、半分以上を占め、製鉄や製鋼においては90%以上にも達した。建国以降も、官僚資本に対する審査・没収が引き続き行われ、1951年初めに没収作業が完了した。

<sup>49</sup> 官僚資本とは旧国民党統治時期に、国民党の所有した資産及び関連資産である。

表 2-1-2 1949 年末の鉱工業産業総価値中の国有企業の占める比率(%)

産業分野	国有企業の比率	産業分野	国有企業の比率
電力 <sup>①</sup>	58	石炭	68
製鉄	92	製鋼	97
セメント	68	綿糸	53
鉱工業総価値中の国有企業の占める比率		40.5%	

注①：中国の産業分類により、電力産業は第 2 次産業である。

出所：張迪誠(2006)P1 より整理作成。

1949 年建国当時、中国における外国資本企業は約 1000 社あった。その大半は米・英国の企業である。建国後、中央政府はこれらの企業資産に対する没収・徴用・買収などの施策を講じて、これらの企業を国有化した。当時、世界は冷戦状態にあったため、外国資産を国有化する場合は「米国資産に対しては厳しく、他の外国資産には柔軟に処理する」という政策を採っていた<sup>50</sup>。この政策により、米・英国の資産はほぼ補償なく没収された。他の国の資産は国及び中央政府との関係により徴用・買収という形で、英米とは異なる方法で処理された。

表 2-1-2 のように、建国直後、中国の国有企業は鉱工業産業において完全独占な地位にはなかった。中国の国有企業の鉱工業産業内の独占的な地位の確立は、1953 年に制定した「中華人民共和国発展国民経済第一五年計画」（以下は「一五計画」と略する）によるものである。<sup>51</sup>「一五計画」には 2 つの施策内容が含まれていた。第 1 は鉱工業化に集中発展するというものである。第 2 は各産業の社会主義化改造である。この「社会主義化改造」とは、民営経済が国有化されることである。1954 年、中国全国人民代表大会において憲法が制定され、中国経済の主導は国有経済であると定めた。<sup>52</sup>さらに、民営企業に対する「利用、制限と改造」という方針が提示された。1954 年、当時の國務院副総理・商業部部長陳雲(チンウン)は、民営資産に対して「強制的に買収し、固定的な金利で償還する」という政策を制

<sup>50</sup> 張迪誠(2006)：1.

<sup>51</sup> 1953 年から 2016 年現在まで、中国の国民経済発展の長期計画は 5 年毎に制定されている。第 1 期五年計画は「一五計画」、第 2 期五年計画は「二五計画」と略称される。2016 年現在、2016 年に設定した「十三五計画」を実施している。

<sup>52</sup> 『建国以来重要文献选编(第五册)』

定した。この政策により、当時中国の民間企業に対する強制的な買収が開始された。1956年1月1日に、買収した民間企業は全体の99.8%に及んだ。これら民間企業の企業主に対しては、毎年、企業総価値の5%の金利を償還する。償還期間は1962年までとされた。<sup>53</sup> 民間企業の国有化の他には、「一五計画」の期間中、鉱工業の発展ために大規模な投資が行われた。計画的な投資項目は850あり、このうち、政府投資は694の鉱工業発展項目に対する投資であり、予算は531.18億元に上った。他の鉱工業156項目については、ソ連の資金と技術支援によって建設され、投資資金は110億元となった。以上の中国政府とソ連の投資は、合計641.18億元と、当時の社会総投資の90.3%に達した。<sup>54</sup>

以上、国有企業の設立経緯について記述した。これらの国有企業は、政府が直接管理・経営した。国有企業に対する管理・経営方針として、政府は「統一リーダー、分級管理」を掲げている。<sup>55</sup> つまり、中央政府は国有企業に対し統一的な管理・経営の方針を制定する。この方針にしたがって、各級の行政管理機構が国有企業を直接管理する。初期段階において、国有企業の行政管理機構は3段階あった。すなわち「中央—大地域—地方」である。1952年、全国の経済発展を中央政府が統一的に管理するために、国务院の下に、「国家計画委員会」を設置した<sup>56</sup>。1953年以前、中央政府は各々の国有企業に対して「大地域管理」を実施している。「大地域」は当時の32の省市自治区を6つの行政地域にふり分けたものである。<sup>57</sup> すなわち、華北、華東、中南、西南、西北と東北という6つの「大地域」である。中央政府に直接管理される華北地域の一部国有企業を除き、他の国有企業はこれらの6つ地域の行政機構で管理されていた。しかし、1954年から、「大地域管理」政策が廃止され、国有企業の管理権を中央政府に集中する改革が開始された。1956年には、国有企業の管理制度は「中央—地方」という2層の管理段階を形成した。一般的には、大型国有企業は中央政府の直属として管理される。ほかの中小国有企業は、地方政府が所属する。1957年の

<sup>53</sup> 最終的に、この償還期間は1965年まで延長された。

<sup>54</sup> 張迪誠(2006): 2.

<sup>55</sup> 同上。

<sup>56</sup> 「国家計画委員会」は、「国家計委」や「計委」と略称される。1998年、朱鎔基総理は「国家計画委員会」を再編し、「国家発展計画委員会」と改称した。2003年、温家宝総理は国家経済貿易委員会の一部や国务院経済体制改革室の職能と「国家発展計画委員会」とを合併し、「国家発展と改革委員会」に改称した。これは「国家発改委」や「発改委」と略称される。

<sup>57</sup> 「省市自治区」とは中国の第1級地方行政機関であり、3つの部分から構成される。「省」は一般的な第1級地方行政機関である。例えば河北省、四川省など23省がある。普通の「市」は中国の第2級地方行政機関である。しかし、こちらの「市」は「直轄市」で、第1級地方行政機関と同級に、中央政府に直接に管轄している市である。直轄市は4つで、北京、上海、天津及び重慶がある。「自治区」も第1級地方行政機関であり、中国の少数民族が集中に住む地域であり、共に5個自治区がある。例えば、内モンゴル自治区、チベット自治区などである。



統計によると、国有企業数の 16%が中央政府に所属している。しかし、この 16%の国有企業は中国鋳工業総生産価値の約半分を占めていた。<sup>58</sup>

前述のように、1956 年以降、99.8%の民営企業が国有化された。また、「中央—地方」の 2 層の管理段階が形成された後、中央政府による国内経済のコントロールは極めて強固なものになった。このような前提条件の下に、国有企業を中心に計画経済が全面的に実施された。<sup>59</sup>1956 年の統計によると、国家計委が国有企業を統一管理し、直接生産計画を作り、行政命令によって生産した商品は約 380 種類あり、当時の鋳工業総価値の約 60%を占めた。<sup>60</sup>例えば、ヘアピンの原材料であるバネ鋼は計画生産の一部であり、生活用の油や小麦粉も計画生産の一部である。1981 年までに、行政命令により生産される商品の種類は合計 581 種に達した。

市場に対するコントロールを強化すると同時に、政府は国有企業の財務に対する審査・許可制度も厳格に実施した。生産設備などの固定資産の情報については、企業を管理する行政機関、すなわち中央政府や地方政府に提供することが義務づけられた。企業の運営資金には定額資金及び非定額格資金の 2 種類がある。定額資金は生産用のさまざまな資金である。これらの資金は生産予算を基に計算し、国有銀行から調達する。非定額資金は企業の利益である。1993 年に出版された『鋳工業企業財務制度』には、国家計画経済時期の国有企業の利益配分方法が記録されている。当時の企業の利益には 2 種類があった。一つは計画利益である。つまり企業の生産計画によって出される計画的な利益である。もう一つは超過計画利益である。つまり企業の経営により計画利益を超えた利益である。例えば、企業は新たな生産方式を採用したことで、産出が増加し、増益となることである。計画利益は国へ税金を支払った後、その大半を所属関係により中央・地方政府に引き渡す。残った一部利益は企業が留保し、企業内の福利厚生として使用する。超計画利益は 60%を政府に引き渡し、40%は企業内の生産奨励資金として使用する。当時の一般的な国有工廠の廠長は 200 から 500 元の自由支配資金しかなかった。このような厳格な財務制度により、工廠内の石鹼など日用品の使用量が予算を超えた場合、上級の行政管理機関に申請しなければならなかった。

---

<sup>58</sup> 张迪诚(2006): 2.

<sup>59</sup> 戦後の中国政府の国家計画経済の実施計画は 1949 年の建国後から開始された。終戦直後、共産党政府の経済に対するコントロールが不足していたため、1956 年以前は国民経済に対する「社会主義改造」が実施された。1956 年にこの「改造」が完了し、国家計画経済は社会の各側面に完全に実施された。

<sup>60</sup> 张迪诚(2006): 3.



国有企業は生産拡大などの投資に対しても、資金の使用と同様に厳しく審査・許可制度を得なければならなかった。500 万元以上の投資項目は必ず国家建設委員会の審査後に國務院に提出し、國務院の許可を経て、資金を調達する。300 万元から 500 万元の投資項目は国家建設委員会の許可が必要である。60 万元から 300 万元の投資項目は國務院所属の各省市自治区の事務室の許可が必要である。60 万元以下の投資項目の決定方式は國務院所属の各省市自治区の人民委員会によった。<sup>61</sup>このような厳格な資金使用の方式に従う必要があるため、国有企業にはカネの使用の決定権はほぼ完全になかった。当時、何万人もの従業員を抱える長春第一汽車製造廠の廠長黄北ナンは、「企業には生産ライン改造や社屋建設などに自由に使える資金は 1 万元しかない。新たなトイレを建てるにも足りない」と述べた。<sup>62</sup>

計画経済時期には、国有企業の人事管理もまた、企業の生産管理・財務管理と同様に、政府の計画に従って行われていた。人員募集する場合、企業には自主的な人員募集権限がなく、政府の行政機構が労働力の統一的な採用、配置を行っていた。例えば、当時、政府は大学卒、専門学校卒と退役軍人を、個々の国有企業及び行政機構に一括採用し、政府命令による配置を行っていた。したがって、企業は労働者不足の場合、上級の行政管理機構に人員募集計画を提出する。上級の行政管理機構はこの人員募集計画を審査・許可した後、所属する政府の人事局に人員募集の決定を引き渡す。人事局はこの募集計画を実施し、前述のように新卒・退役軍人を優先的に選抜した後、不足分については社会労働者を募集・選抜する。最後に、募集した人員は当該国有企業に配置され、人員が補充される。さらに、国有企業内の労働者身分・格付け制度について、政府は統一的な等級制度を制定していた。企業内身分制度としては、「幹部」と「工人」に分かれる。<sup>63</sup>「幹部」は企業内の管理者と技術者(ホワイトカラー)である。「工人」は生産現場の労働者(ブルーカラー)である。社内の格付け制度は、「職称」と言う等級により分けられた。この「職称」の等級については、全国に統一的な認定制度と昇級制度がある。

表 2-1-3 は技術職の職称認定基準表を示したものである。一般的に、技術職の従業員の身分は幹部であり、さまざまな生産分野が含まれる。例えば、機械設計・製造のエンジニア、税理士、建築のエンジニア、獣医などである。これらの技術職には助理職(初級)、中級、高級の職称がある。例えば、エンジニアには初級エンジニア、中級エンジニア、高級エン

<sup>61</sup> 『工業企業財務制度』

<sup>62</sup> 同上。

<sup>63</sup> 当時、中国は厳格な戸籍制度を実施している。幹部の戸籍は当地政府の人事局に所属している。工人の戸籍は当地政府の労働局に所属している。

ジニアの 3 種類の等級がある。この職称を認定・昇級する場合、学歴、勤続年数により、昇級の年数が異なる。学歴が高くなると、昇級の年数が少なくなる。特に高級の職称には、中等専門学校や高校卒以下の学歴の従業員は昇級できないのが一般的である。工人の等級を認定する場合、主に技能の実技試験により、初級工、中級工、高級工、技師と高級技師の 5 つ等級に分けられる(付録 2-3 を参照)。企業の賃金制度は、前述のような労働者の等級により、全国統一的に基準化賃金制度を実施していた。

表 2-1-3 技術職の職称認定基準略表

職称	認定基準
助理級 (初級)	大学卒，専門技術職在職 1 年以上
	高等専門学校卒，専門技術職在職 2 年以上
	中等専門学校卒，専門技術職在職 3 年以上
	高校卒，専門技術職在職 7 年以上
	中学校卒及び中学校以下卒，専門技術職在職 10 年以上
中級	大学卒，専門技術職在職 5 年以上，助理級 4 年以上
	高等専門学校卒，専門技術職在職 6 年以上，助理級 4 年以上
	中等専門学校卒及び高校卒，専門技術職在職 10 年以上，助理級 4 年以上
	中学校卒及び中学校以下卒，専門技術職在職 15 年以上，助理級 4 年以上
高級	大学卒，専門技術職在職 10 年以上，中級 5 年以上
	高等専門学校卒，専門技術職在職 15 年以上，中級 5 年以上
	中等専門学校卒及び高校卒，専門技術職在職 20 年以上，中級 5 年以上

出所：『职称评审』より整理作成。

以上述べたように、国家計画経済下の国有企業は 1946 年から建設され、1956 年に国民経済に全面化された。生産(量・種類)面については、国有企業は政府の指定にしたがって生産している。財務面においては、政府の計画により「統一収入、統一支出」に基づいて、厳格な審査・許可制度が実施されている。人事面については、全国統一的な人員募集・配分制度があり、企業内の身分・格付けも同様に全国で統一的な基準により管理されている。

賃金制度は企業内の身分・格付け制度によって制定される。つまり、この時期の国有企業は自主権が全くなく、国家経済の統一管理機構の一部として存在している。

#### 転換期下の国有企業 1978～1991 年

1960 年代末、旧ユーゴスラビア連邦において実施された自治政策の影響を受け、中国共産党政府内部では、国有企業を自治改革する声が出ていた。しかし、その後、中国は大躍進や文化大革命の時期に入ったため、この改革の新芽は消えてしまった。1977 年 8 月、中共第十一次全国代表大会において、文化革命の終了が発表された。翌 1978 年の中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議において、改革開放の政策が制定された。<sup>64</sup>

この第十一期三中全会で、国有企業の「企業自主経営」という政策を試行することが定められた。1978 年 10 月、国務院の特別許可により、鄧小平の出身省である四川省の各産業の代表 6 社の国有企業が「自主権拡大試点」として企業自治改革を始めた。<sup>65</sup>最初の改革として、企業利益の一部が企業の自由に委ねられた。さらに、企業内の従業員に対して少額のボーナスが支給された。1979 年 1 月に、「自主権拡大試点」の国有企業は 140 社へと拡大していった。そのうち、鉱工業企業は 100 社あり、主に四川省に集中していた。また、1979 年 7 月、中央政府は当時の上海、天津と広州の大型国有企業の経営者との協議の末、「国营鉱工業企業の経営自主権拡大について若干の規定」を制定した(付録 1-1 を参照)。<sup>66</sup>この規定の具体的な内容として、主に次の 3 点が挙げられる。第 1 は国有企業の生産についての自主権を拡大することである。国有企業には、国家計画の生産量を達成した上で、自社の裁量により新たな生産計画を制定することが認められた。これにより生産された製品は国家制定価格で自由に販売が可能となった。第 2 は企業の財務面である。従来、企業の生産資金は生産計画により銀行から調達していたが、以降は企業が自らの生産販売量に応じて、国有銀行から資金を貸与されて生産することになった。企業は貸与資金を返還する責任がある。さらに、前述のように企業の利益留保の比率が増加した。これらの留保利益は、製品の研究開発、従業員の福利厚生などの面に利用できることとなった。第 3 は人事

<sup>64</sup> 中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議は「第十一期三中全会」と略称する。以下同様。

<sup>65</sup> この 6 社企業は、重慶鉄鋼公司、成都無縫鋼管廠、寧江機械廠、四川化工廠、新都県肥料廠及び南充鋼廠である。

<sup>66</sup> 「国营工業企業の経営自主権を拡大について若干の規定」の原文は、「关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定」である。1979 年 7 月 13 日に制定し、2001 年 10 月 6 日に廃止した。



面である。企業は政府の配分した労働者(大卒・専門学校卒・退役軍人)を受け入れる以外に、自社で労働市場から自由に優秀な労働者の募集ができる。それだけでなく、従業員が生産改善を提案し、利益が発生した場合、企業はその従業員に対応して奨励金を支給することができるとした。逆に、従業員の過失により重大な損失を引き起こした場合、企業はこの従業員を解雇することが認められるようになった。さらに、企業は社内の中層管理者の任命・解任することができることとした。賃金については、全国統一的な賃金が要求されると同時に、利益率が高い企業において、賃金差が多少認められた。

以上の 3 つ主要な改革内容の他に、国有企業が製品の輸出申請を提出し、上級の行政管理機構からの認可を取得すると輸出が許可され、輸出による利益は、中央政府と当該企業との間で一定の割合で配分するということが決定された。<sup>67</sup>

上述した改革実施後の 1979 年末、四川省において改革が行われた国有鉄工業企業 84 社の生産総価値は前年より 14.7%増加し、利益は 33%増加した。<sup>68</sup>このような改革の成果を受けて、1980 年には、全国の国有企業 6600 社において生産自主権の拡大改革が実施された。これから、国有企業改革の潮流は、主にこの四川省の国有企業改革から全国の一部国有企業へと拡大していったのである。

1979 年の国有企業の自主権の拡大が改革の第 1 段階とすれば、1984 年の国有企業の改革は自主権拡大の第 2 段階である。1984 年 5 月、国務院は「国营鉄工業企業の自主権をさらに拡大する試行規定」を発表した<sup>69</sup>。この「規定」は全文 10 条から成る(付録 2-2 を参照)。この「規定」により、生産面について、政府が制限していない製品(鉄鋼など)の計画生産の一部(約 2%)や計画生産量を超過した分については、企業が販売することができるようになった。政府が制限している製品(銅、アルミ、石炭など)については、計画生産量を超過した部分だけ企業が販売することができた。価格設定も、国家制定価格の 20%以内の変更が許可された。販売した利益は企業に留保されることとなった。財務・資産管理の面については、企業が余剰資金を利用し、企業外に投資することが許可された。さらに、企業内の遊休資産(idle assets)は社外関係者に賃貸、売却することもできた。これらの余剰資金の投資と遊休資産の賃貸・売却に関する財務事項については、企業が独自に決済する。人事面に

<sup>67</sup> 外貨準備高は国家にとって重要なものである。改革開放以前、中国の外貨準備高は非常に低かったため、中央政府は輸出を統一的に管理していた。輸出する製品については中央政府が輸出計画を作り、各国有企業に生産計画を指示する。輸出した製品の利益、つまり外貨は中央政府が統一的に管理していた。

<sup>68</sup> 張迪誠(2006): 76.

<sup>69</sup> 「国营工業企業の自主権をさらに拡大する試行規定」の原文は「关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行規定」である。1984 年 5 月 10 日から実施され、1994 年 5 月 16 日に廃止されるまで続いた。