

2004 年

汪海波 『新中国工业经济史』 经济管理出版社；1986 年

吴敬琏 『当代中国经济改革』 上海远东出版社；2004 年

朱婷 「1949~1952 年被接管官僚资本企业转化为新中国国营企业的历史考察——以上海国营
纺织企业接管、改造与建制过程为中心」『上海经济研究』；2012 年 09 号

中华人民共和国国家统计局 『中国统计年鉴』 中国统计出版社；1984~2015 年

中华人民共和国国家统计局 『中国工业统计年鉴』 中国统计出版社；2009~2014 年

中共中央文献研究室 「中华人民共和国发展国民经济第一个五年计划(一九五三~一九五七)」
『建国以来重要文献选编(第六册)』 中央文献出版社；1993 年

中共中央文献研究室 「中华人民共和国宪法」『建国以来重要文献选编(第五册)』 中央文
献出版社；1993 年

中华人民共和国财政部 『工业企业财务制度』 煤炭工业出版社；1993 年

周振华 「国营企业改革与非国营经济发展」『经济研究』；1992 年 08 号

张迪诚 『中国国有企业编年史(1978~2005)』 北京工人出版社；2006 年

章迪诚 『中国国有企业改革编年史』 中国工人出版社，2006 年

周太和 『当代中国的经济体制改革』 中国社会科学出版社；1984 年

第3章 国有企業の人材教育制度の現状

第1章と第2章では既存の文献資料を研究し、日本企業や中国国有企業の人事制度、人材教育制度、及び両者の関連性について紹介した。それらの成果を基に、本章では中国の西南部の2つ国有企業を実地調査の上、現在の国有企業の人事制度や人材教育制度について分析する。

調査した大型国有企業は2社で、一つは国有鉄鋼企業P社、もう一つは国有電機製造企業X社である。これら国有企業について、生産現場の労働者に対するアンケート調査と経営陣に対するヒアリング調査を行った。第1節で調査方式と企業概要を紹介する。その後、第2節と第3節でそれぞれの国有企業のアンケート調査の結果を紹介する。第4節で、調査した二つの企業の人事の特徴や人材教育の特徴をまとめて比較し、国有企業の人事や人材教育の共通点と相違点を探る。本章の第5節は国有企業が実施している師徒制に関する補充調査で、徒弟経験のある女子工人に対するヒアリング調査を紹介する。

第1節 調査概要

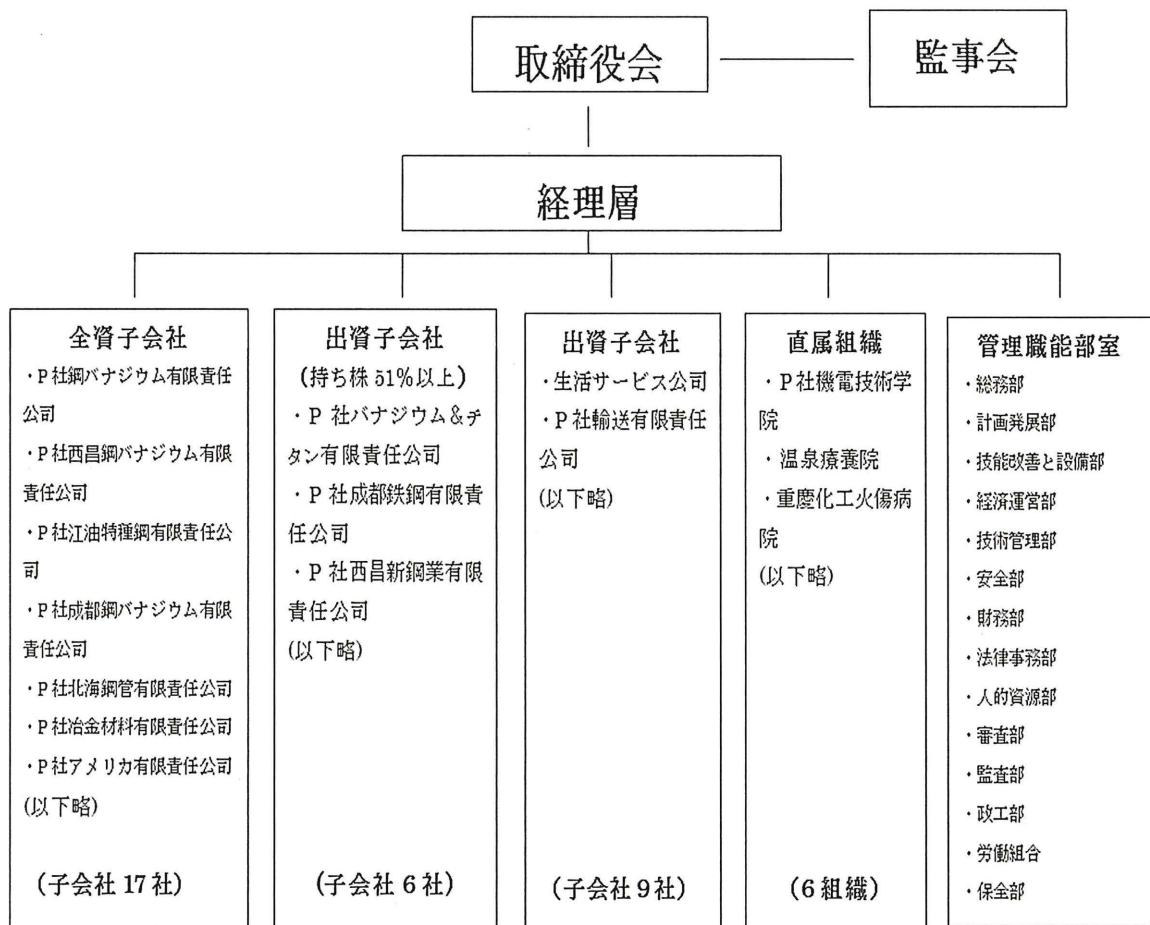
今回の実地調査は、P社については2014年10月から約半年間、D社については2016年4月に行われた。調査の目的は、中国国有企業の労働者の技能育成の現状を明らかにすることにある。調査の対象企業はいずれも製造業の大型国有企業である。調査対象の国有企業を選定する場合、生産現場での技能要求が低い型企业と、生産現場での技能要求の高い知識集約型の両方を選定した。国有企業P社は鉄鋼企業で、大量の肉体労働者が存在している。これに対して、国有企業D社は電機製造企業で、生産現場の労働者には高度な技術力と高い生産技能が求められている。残念ながら、中間型の国有家電メーカーも選定していたが、時間の都合上、実地調査は行われなかった。

以下に調査した国有鉄鋼企業P社と国有電機製造企業D社についての概要を紹介する。

1-1 企業概要

国有鉄鋼企業 P 社

中国西南部にある鉄鋼集团公司(以下、P 社と略称する)は、1965 年に設立した国有鉄鋼会社である。2010 年以前、P 社は国務院に直属し管理される大型国有企業であった。2010 年 7 月、国務院の命令により、鞍山鉄鋼集团公司と合併し、鞍山鉄鋼集团公司の全額出資子会社となった。P 社の主な事業内容は鉱山、製鉄、鋼管・鉄道用鋼など鉄鋼関連製品、バナジウム精錬、チタン精錬である。



出所：ヒアリング調査による。

図 3-1-1 P 社の組織構造

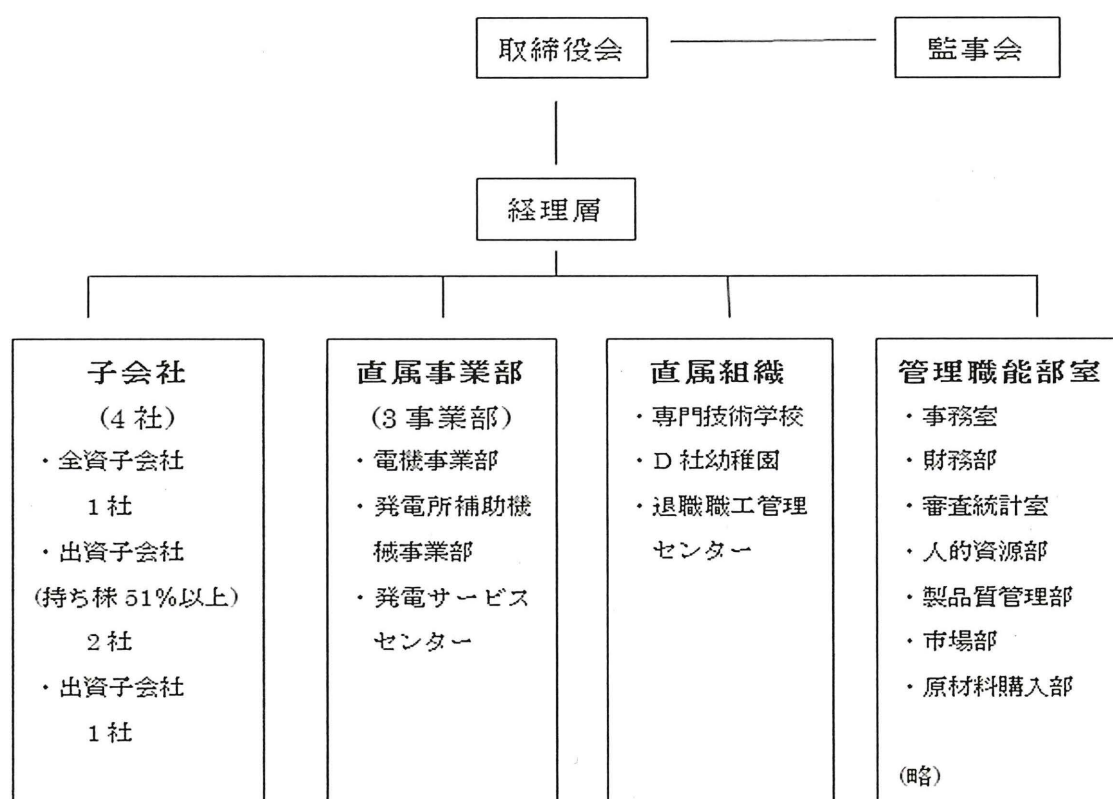
P 社は、2014 年 10 月の調査時点で、全従業員数は約 7 万人であった。P 社の組織構造は図 3-1-1 に示した通りである。1990 年代、P 社は株式化の改革を行った。ただし、全資国有企業のため、株主総会は設置していない。企業の経営を直接決定する機構は取締役会である。監事会は取締役会及び経営陣を監督する。鞍山鉄鋼集団公司与合併する前、監事会の構成員は国務院から指定された。鞍山鉄鋼集団公司与合併した後、監事会の構成員は鞍山鉄鋼集団公司から指定されている。取締役会の下に P 社の本社の経理層、すなわち上級管理職層がいる。経理層に直属する管理職能部門は図の右下の「管理職能部室」である。これらの部室は本社の日常的運営、戦略策定、各子会社の管理などの職能を担う。P 社が管理している子会社と組織には 4 種類がある。第 1 は全資子会社、つまり、P 社からの全額出資で設立した子会社で 17 社ある。これらの全資子会社は、株式化・集団化改革以前、P 社の生産工場であった。改革以降、各生産工場は独立して P 社の全資子会社になった。第 2 類は 51%以上の株を持つ出資子会社 6 社である。これら出資子会社は P 社従来の生産工場ではなく、そのほとんどが西南地域にあった中小国有鉄鋼企業である。国有企業の集団化改革により P 社と合併し、P 社の子会社になった。第 3 類の子会社は一般的な出資子会社 9 社である。これらの会社は以前の P 社の生産補助部門であった。これらの生産補助部門が独立した後、P 社傘下の企業として存在している。第 4 類は直属組織 6 つである。これらの組織は会社ではなく、病院、療養院、専門学校であり、P 社の支援組織となっている。

国有電機製造企業 D 社

国有企業 D 社は 1958 年設立の電機製造企業であり、中国国務院に直属する国有企業である。1993 年から株式化改革を開始し、内部構造を刷新した。2007 年に D 集団公司与改称した(以下、D 社と略称)。

D 社の在職従業員は調査の 2016 年 4 月時点で、約 7500 人である。主な事業内容は、水力発電機、火力発電機(石炭、天然ガス)、風力発電機などの研究開発や製造である。D 社は世界最先端の電機製造力を有している。例えば、D 社には世界最大級の 700~1000MW 水力発電機を製造する能力がある。2009 年、三峡ダムに対して 700MW の水力発電機 4 台を提供した。図 3-2-1 のように、D 社の最高経営機関は取締役会である。監事会は企業の運営を監督する。その下に D 社の経理層がある。経理層の下には管理職能部室や生産事業部がある。管理職能部室は、事務室、財務部、人的資源部など管理の職能部門である。D 社に直属する生産事業部は 3 つで、電機事業部、発電所補助機械事業部と発電サービスセンタ

一がある。各生産工場はこの3つの事業部が管理している。また、D社には子会社4社がある。全資子会社は1社で、51%株を持っている出資子会社は2社である。50%以下の株を持っている出資子会社は1社である。これらの子会社は電機生産に関する部品を提供する子会社である。その他、幼稚園、専門技術学校、退職職工管理センターなどの直属組織がある。



出所：ヒアリング調査による。

図 3-1-2 D社の組織構造

1-2 調査概要

国有鉄鋼企業 P 社

国有鉄鋼企業 P 社に対する調査の実施時間は、2014 年の 10 月から 2015 年の 3 月までの約半年間である。調査の地域は P 社の本社所在地の P 市に集中している。P 市及び P 市周辺地域に P 社の分工場と子会社が点在し、約 4 万 5 千人の従業員が働いている。主な調査方式はアンケート調査である。P 市周辺の P 社の各生産工場に出向き、生産現場の一つ

または二つの作業組の労働者にアンケート用紙を配布した。アンケートの回答時間は約 5 分間である。回答終了直後、アンケートを回収した。上記の調査は、調査期間中、毎週 2 日または 3 日の割合で実施した。毎回の調査人数は作業組により差がある。少ない場合、一作業組は 5 人前後であり、多い場合、作業組には 30 人以上がいた。

表 3-1-1 P 社の調査対象者分布

工場	人数(人)
ノノペイ主工場	1837
冷間圧延工場	312
チタン精錬・分離工場	78
ローリング工場	458
バナジウム製品工場	178
総計	2764

出所：「アンケート」の問 4 により整理作成。

P 社に対する調査対象者は生産現場の労働者、つまり、主に工人である。また、生産現場の一部少数の幹部も含んでいる。表 3-1-1 は調査対象者の工場別の分布である。調査の総人数は 2764 人で、5 工場に分布している。主な調査工場はノノペイ工場である。⁹⁸ノノペイ工場は P 社の主工場の一つである。ノノペイ工場の主な作業内容は石炭のコークス加工処理、鉬石の予処理、鉬石の成分の分離などである。工場内に、コークス部門、鉬石の精錬部門、鉄鉬石分離部門、バナジウム鉬石分離部門など約 11 の作業工場がある。このノノペイ工場で、アンケート用紙 1837 枚を配布し実施した。P 社の他の工場は、P 市内の各地域に点在している。冷間圧延工場に対しては、312 枚のアンケート調査を実施した。チタン精錬・分離工場には 78 枚のアンケート調査を実施した。ローリング工場には 458 枚のアンケート調査を実施した。最後のバナジウム製品工場では、178 枚のアンケート調査を実施した。

⁹⁸ 「ノノペイ」は地名である。工場名は地名を利用して命名されている。

表 3-1-2 アンケート項目

(P 社)

設問番号	項目内容
問 1～4	基本事項(性別、学歴、年齢及び所属)
問 5～10	勤続年数及び職歴
問 11、12	定着意欲
問 13、14	給料調査
問 15～19	技能養成
設問数	19 問

P 社の現場労働者に対するアンケート調査は 19 項目ある(具体的なアンケートは「付録 3-1・アンケート (P 社)」を参照)。表 3-1-2 はアンケートの内容である。問 1～4 は調査対象者の基本調査である。主な内容は、性別、年齢、学歴と所属である。問 5～10 は、現場労働者の勤続年数と職歴の調査である。職歴の調査では、P 社に入社前の会社数、職内容について聞いている。問 11 と 12 は労働者の勤続意欲の調査である。すなわち、転職の意思と原因について聞く。問 13、14 は労働者の賃金満足度の調査である。問 15～19 は技能養成についての調査である。具体的には、技能養成の責任者、養成の方式、技能向上の意欲などを聞く。

工人へのアンケート調査以外に、P 社の経営陣に対してヒアリング調査を行った。ヒアリング調査の対象者は 2 人である。一人は P 社本社の人事部副部長である。ヒアリング調査の回数は 3 回である。このうち、2 回は本社の人事部で行った。ヒアリングの時期はアンケート調査実施前の 2014 年の 9 月とアンケート調査中の 2015 年 2 月であり、ヒアリング時間は共に 3 時間前後である。もう 1 回のヒアリング調査は 2015 年 3 月末に四川省の西昌市で約 4 時間行った。ヒアリング対象者は P 社本社人事部の事務室の科長である。アンケート調査を実施中、この事務室の科長にほぼ全面的に協力してもらった。アンケート調査の途中で、P 社の人事や人材育成の問題について、この科長から聞き取りをしている。

国有電機製造企業 D 社

D 社に対するアンケート調査の実施期間は、2016 年の 4 月 4 日から 4 月 8 日までで、約 1 週間の調査を行った。アンケート調査の実施に当たっては、D 社の人事部(人的資源部)の協力を得た。4 月 4 日に、アンケート調査用紙 1000 部を D 社の人事部に手渡した。D 社の人事部が社内にアンケート用紙を配付し、調査を実施した。4 月 8 日に、回答したアンケート 857 部を受け取った。また、アンケート調査実施中に、D 社の人事部長、事業部長など経営陣に対してヒアリング調査を実施した。

アンケートの調査対象者は生産現場の労働者である。調査対象者の最高の職位は作業現場の組長である。調査の場所は D 市内の D 社の組み立て工場である。主組立工場は 1 つで、分工場は 6 つある。主組立工場は D 社最大の工場である。この工場は、長さ 400 メートル、幅 36 メートル、高さ 33 メートルの巨大な建物である。ここで巨大な発電機の組立作業が行われる。他の分工場は中小型発電機の組立作業と発電機の一部となる部品を製造する。表 3-1-3 のように、調査対象の総人数は 857 人である。主組立工場は 417 人で、調査対象者の約半数を占めた。絶縁材料製造分工場は工場内の第 1 分工場であり、調査人数は 114 人で、調査対象者全体の 13%を占めている。タービン(turbine)分工場は工場内の第 2 分工場であり、調査対象数は 236 人で、全調査対象者の 28%を占めている。

表 3-1-3 D 社の調査対象者の分布

所属工場	人数(人)	比率(%)
主組立工場	417	49
第 1 分工場	114	13
第 2 分工場	236	28
総計	857	100

アンケート項目については、前回の P 社の調査の経験を基に調整した(具体的な項目については「付録 3-2 アンケート (D 社)」を参照)。アンケート項目は表 3-1-4 に示した。表のように、調査項目は 6 つに分けられる。最初は事前調査で、調査対象者の所属や身分を問う。その後、正式なアンケートに進む。問 1～問 3 は基本事項の記入で、性別、学歴及び

年齢を問う。問 4～問 9 は勤続年数や職歴の調査である。問 10～問 12 は調査対象者の定着の意欲の調査である。問 13 や問 14 は給料に関する調査である。最後の問 15～問 24 は技能形成についての調査である。

前回の P 社の調査項目と比べると、3 つの変化がある。第 1 は事前調査である。前回の P 社の調査時には、所属は問 4 で尋ねた。また、調査の時点と調査対象者の身分を尋ねなかった。第 2 は定着意欲の 1 問を追加した。第 3 に、技能形成について、より詳しく調査項目を設定した。前回の P 社の調査については、技能形成に関する問いは 4 問であったが、今度の D 社の調査で、OJT や Off-JT についてより詳しく聞いた。技能形成の問題は 10 問に増加した。

表 3-1-4 アンケート項目

(D 社)

設問番号	項目内容
事前調査	日付、所属、身分
問 1～問 3	基本事項(性別、学歴、年齢)
問 4～問 9	勤続年数や職歴
問 10～問 12	定着意欲
問 13、問 14	給料について
問 15～問 24	技能形成について
設問数	24 問

以上がアンケート調査の概要である。アンケート調査以外に、D 社の経営陣に対して、ヒアリング調査を実施している。ヒアリング調査の実施対象者は 3 人である。2016 年 4 月 3 日に、D 社の本社の人事部長と事業部長に、D 市内の喫茶店で約 3 時間ヒアリングを行い、D 社の基本事項と人事政策について聞いた。アンケート調査が完了した後、アンケート調査の統計結果について、D 社の人事部役員とメールで連絡し、調査の結果の疑問点について回答を得た。

第2節 国有企業P社のアンケート調査の結果分析

アンケート調査の結果とその分析については、表 3-1-2 に示した項目分類にしたがって説明する。以下、「基本事項」「勤続」「定着意欲」「給料」「技能養成」の5つに分類し、調査結果を行う。

【基本事項】問1～4

アンケートの問1は調査対象者の性別である。問2は学歴で、問3は年齢である。問4は所属である。問4はすでに表 3-1-1 に紹介した。つぎに、問1～3の性別、学歴及び年齢の調査結果を示す。

表 3-2-1 調査対象者の性別分布

【問1】

性別	人数(人)	比率(%)
男性	2638	95
女性	126	5
総計	2764	100

【問1】では調査対象者の性別を聞いている。表 3-2-1 は調査の結果である。表に示すように、この問の回答率は100%で、2764人が回答している。2638人は男性で、調査対象者の約95%を占めた。女性は126人で、全体の約5%しかいない。女性の工人が少ない原因は、鉄鋼生産に関する労働内容に大きな肉体労働が必要であるからである。また、この126人の女性の仕事内容は、ほぼ重筋労働以外の補助作業である。ごく小数の女性工人が男性工人と同じ仕事内容となっている。

【問2】では調査対象者の学歴を聞いている。表 3-2-2 に示した通り、回答率は100%である。この表を見ると、両端の人数は極めて少ない。つまり小学校卒の者は12人で、大卒以上の者は9人である。最も多い現場労働者は専門学校卒で、1323人がいる。調査対象者の半分弱である。中卒の者は681人で、全体の四分の一を占めた。大卒の者は739人で、

全体の 27%を占めた。このうち、一部の大卒者と大学院卒の全員は幹部の身分である。彼らは生産現場の管理者及び技術者である。

表 3-2-2 調査対象者の学歴分布

【問 2】

学歴	人数(人)	比率(%)
小学校卒	12	※
中卒	681	25
専門学校卒	1323	48
大卒	739	27
大学院卒	9	※
総計	2764	100

注：比率が 0.5%以下の場合、※と表示する。以下同じ。

表 3-2-3 調査対象者の年齢分布

【問 3】

年齢	人数(人)	比率(%)
20 歳未満	14	1
20～30 歳未満	507	18
30～40 歳未満	961	35
40～50 歳未満	1164	42
50 歳以上	118	4
総計	2764	100

【問 3】では調査対象者の年齢を聞いている。回答率は 100%である(表 3-2-3)。調査の対象者のうち、20 歳未満の現場労働者は 1%で、14 人しかいない。20～30 歳未満の者は 18%を占め、507 人いる。30～40 歳未満の者は 961 人で、35%を占めた。最も多いのは 40～

50 歳未満の労働者である。全体の 42%を占め、1164 人がいる。50 歳以上の者は 118 人で、4%を占めた。

以上は調査対象者に関する基本資料である。男女比率の差は、作業内容によるものと考えられる。また、アンケート調査にあたり、P 社の人事部に人員構成についてヒアリングした。それにすると、P 社の現場労働者の年齢と学歴の間には関連性がある。P 社の小学校卒の従業員はほぼ 50 歳以上の者である。これらの労働者は P 社が設立した直後の 1960 年代後半と 1970 年代に現地で募集した農業労働力や退役軍人である。国有企業の「下崗」の前は、P 社の低学歴労働者の割合が高い。1990 年代末から 20 世紀初頭の「下崗」が実施された時、低学歴者や 50 歳以上の高齢者は「下崗」による人員整理の優先対象となった。このため、その時期に大量の低学歴の高齢者が「下崗」、すなわち退職した。その結果、現在の P 社の現場従業員の最終学歴はほぼ高卒となった。

大卒者は調査対象者の約 4 分の 1 を占める。原因は、近年の P 社の社員募集計画と関連している。2010 年前後に、P 社は生産現場の労働者の質を向上するため、「大学生計画」を実施した。国内の新卒大学生を募集し、生産現場に配置した。新卒の大学生を招致するため、賃金などの優遇以外に、新たな「大学生寮」を建築した。しかし、調査に協力した人事部の役員は、「毎年新たな大学生が入職しているが、大量の大学生も退職している。2010 年入社した大学生で現在勤続している者は半分程度だ」と述べた。残念ながら、アンケート調査には入職時点を聞いておらず、及び近年に入社した大卒者の割合を明示できない。しかし、調査対象者中の大卒者の割合が高い原因は、P 社の大学生募集計画と関連していると考えられる。また、これらの大学生は新卒者として、年齢分布の中の「20～30 歳未満」の中に入っている可能性が高い。

学歴の中で最も多いのは専門学校卒である。これらの労働者はに 2 種類がある。第 1 類は P 社の直属組織の技術専門学校の卒業生である(図 3-1-1 を参照)。第 2 類は従来の高卒、及び小学校卒の従業員である。彼らは勤務時間外に、技術専門学校の夜間課程に参加し、卒業した者である。これらの専門学校卒者、特に第 2 類の専門学校卒者は 40 代に集中し、P 社の中堅工でとなっている。

以上が調査対象者の基本資料の紹介である。つぎは勤続年数及び職歴の調査を見る。

【勤続年数及び職歴】問 5～10

問 5～問 10 の目的は、「調査対象者の技能はどこで育成されたか」という問題を明らかにすることにある。普通、長期間同じ職場に勤続することで技能が形成できると予想される。次の調査項目はこの予想を検証するものである。

表 3-2-4 調査対象者の勤続年数

【問 5】

勤続年数	人数(人)	比率(%)
5 年未満	464	22
5～10 年未満	218	10
10～15 年未満	391	18
15～20 年未満	527	24
20～25 年未満	502	23
25 年以上	66	3
総計	2764	100

【問 5】では P 社での勤続年数を聞いている。長期雇用の慣行があれば、長期勤続と安定的なキャリアが実現できる可能性が高いと考えられる。調査結果は表 3-2-4 に示した通りである。5 年未満の勤続者は 464 人で、調査全体の 22%を占めた。5～10 年未満の勤続者は 218 人いて、調査対象者の 1 割程度である。10～15 年未満の勤続者は 391 人で、18%を占めた。15～20 年未満の勤続者は 527 人で、24%である。20～25 年未満の勤続者は 502 人で、約 23%を占めた。最後、25 年以上の勤続者は 66 人で、3%である。

勤続年数から見ると、5 年未満の勤続者の人数は 5～10 年未満の者より多い。この原因は前述のように、P 社の近年の「大学生計画」にある。また、10 年以下の勤続者の割合は 3 割強である。15 年以上の勤続者は調査対象者の約半数を占めた。25 年以上の勤続者が少ない原因は、3 つあると考える。第 1 は生産現場労働者の定年退職年齢である。普通、中国の男性工人の定年退職年齢は 60 歳で、女性は 50 歳である。⁹⁹また、『労働法』により、長期に

⁹⁹ 幹部の男性の定年年齢は工人と同じで、60 歳である。幹部の女性の定年年齢は 55 歳である。

劣悪な環境下(高温など)や重筋労働に従事する工人については、男性の定年年齢は 55 歳、女性 45 歳となる。P 社の労働内容を見ると、この規制が適用されている。第 2 の原因は 1990 年代末の「下崗」である。「下崗」対象者を選択する場合、学歴や年齢が第一の条件となる。そのため、「下崗」した労働者はほぼ長期勤続者である。第 3 は、P 社の高齢労働者は、重筋労働が必要ではない他の部門に移ったことである。今回の調査は生産現場の労働者であり、調査した工場の作業内容から見ると、相当の重筋労働が必要とされる。これらの作業は 50 歳以上の労働者にとってはつらい仕事となる。そのため、体力不足の労働者は他のスタッフ部門へ移った。これら 3 つの原因により、調査対象者に 25 年以上の勤続者が少ないと考えられる。

以上の調査対象者の勤続年数と勤続年数の分布から、P 社には長期雇用の慣行があると考ええる。つまり、技能形成の要件は満たされている。P 社の従業員は長期的に同じ職場に労働することができる。しかし、技能形成にはもう一つの可能性がある。従業員は P 社に入社する前に、他の会社に長期勤続し、技能を形成し、その後、P 社に転職する可能性である。この可能性を調査するため、次の問 6～問 10 を設定した。

表 3-2-5 他社職歴の有無

【問 6】

他社職歴の有無	人数(人)	比率(%)
ある	948	34
なし	1812	66
無回答	4	※
総計	2764	100

【問 6】では先に他社の職歴の有無について聞いている。表 3-2-5 は他社の職歴有無の調査結果である。948 人が他社の職歴があり、調査対象者全体の 3 割強を占めた。他の約 7 割弱の 1812 人は他社での職歴がない。4 人は無回答である。

この調査結果により、調査対象者の 6 割以上の者は他社に就職したことがないことが判明した。生産技能が形成されたとすれば、P 社で育成したものと考えられる。技能が以前の職歴により形成された可能性がある者は、948 人の中にいる。

表 3-2-6 他社での勤続総年数

【問 7】

他社での勤続総年数	人数(人)	比率(%)
1 年未満	289	31
1～3 年未満	422	45
3～5 年未満	136	14
5～10 年未満	64	7
10～15 年未満	14	1
15～20 年未満	2	※
20 年以上	0	0
無回答	21	2
総計	948	100

【問 7】では他社での勤続年数を聞いている。表 3-2-6 は他社勤続年数の統計結果である。調査対象者はさきの 948 人である。他社勤続 1 年未満の者は 289 人で、31%を占めた。1～3 年未満の者は 422 人で、45%を占めた。つぎの 3～5 年未満の者は 136 人で 14%である。5～10 年未満の者は 64 人で、7%を占めた。10 年以上他社勤続経験がある者は約 1%で、合計 16 人いる。また、21 人は無回答である。

調査対象者の他社勤続年数は 3 年以下に集中している。全体の約 76%を占めている。このような短期間の職歴では、十分に高い生産技能は形成できないと考える。つぎは転職回数の調査である。

【問 8】では他社就職の回数を聞いている。つまり、P 社に入社する前に、他社で安定的な技能形成環境を得ていたかどうかについての質問である。表 3-2-7 は他社の就職回数である。他社の職歴がある 948 人の中で、803 人は他社の就職回数が 1 社しかいない。これらの者は他社就職歴がある人数の 85%を占めている。2 社に就職した者は 107 人である。3 社就職した者は 1 人である。2 社と 3 社を就職した者は共に全体の約 1 割を占めている。無回答の人数は 36 人である。

表 3-2-7 他社就職の回数

【問 8】

回数	人数(人)	比率(%)
1 社	803	85
2 社	107	11
3 社	1	※
3 社以上	0	0
無回答	36	4
総計	948	100

入社以前の職歴から見ると、調査の該当者は頻繁に転職していない。他社就職経験がある者はほぼ 1 社に限った仕事経験がある。これは技能形成に安定した環境といえることができる。しかし、前の作業と P 社の作業の間に技能の継続性があるかどうかの問題である。つぎの 2 つの問はこれに関連している。

表 3-2-8 P 社と同業種会社か

【問 9】

同業種会社か	人数(人)	比率(%)
はい	42	4
いいえ	889	94
無回答	17	2
総計	948	100

【問 9】は他社職歴がある者に対して、前の会社と P 社は同じ業種の会社かを聞いている。表 3-2-8 はその結果である。前の会社と P 社は同じ業種の会社と回答した人数は 42 人で、948 人中の 4%を占めた。つまり、この 42 人は P 社に入社する前、他の鉄鋼企業で働いていた。他の 889 人については、前会社と P 社は同業種の会社ではない。アンケートでは、同業種の会社ではないと回答した者に、前の会社の業種を尋ねている。しかし、前の会社

の業種を書いた者が少ない。回答のあった者のうちでは、飲食、小売などサービス業と自営業に従事した者が多い。

表 3-2-9 P 社と同職種部門か

【問 10】

同職種部門か	人数(人)	比率(%)
はい	19	2
いいえ	912	96
無回答	17	2
総計	948	100

【問 10】は前の会社で働いたとき、所属の部門は P 社の所属と同じかを聞いている。表 3-2-9 はこの統計結果である。前の会社の所属部門と現在の所属部門と同じ者は 19 人である。他社の職歴がある者の 2%を占めた。それに対して、前の部門と違う者は 912 人で、全体の 96%を占めた。無回答の人数は 17 人である。

【問 9】と【問 10】の統計結果から見ると、調査対象者のうち、現在と同じような業種や部門で働いている者は少ない。つまり、以前の仕事は現在の仕事に対する、技能の面の継続性はほぼない状態である。調査対象者の技能は入社後に形成したものとする。

以上が問 5~問 10 の調査内容である。この結果、調査対象者が技能を形成した場所は P 社であるといえる。根拠は以下の通りである。第 1 に、他社の職歴がある者が少なく、調査対象者全体の 3 割強程度である。第 2 に、他社の就職経験がある者でも、他社の勤続年数が少なく、技能形成は難しい。第 3 に、同業種や同部門に働いた者が少ないため、現在の技能との関連性がほぼない。前の会社で技能を養成したとしても、これを現在の仕事に継承した可能性がほぼない。

【勤続意欲】問 11、問 12

前の問 5 で、P 社は長期雇用の慣行があるという結論を得た。しかし、従業員の側の長期勤続の意欲も重要である。そのため、従業員勤続の意欲について、問 11 及び問 12 で尋ね

た。

表 3-2-10 中途退職を考えたか

【問 11】

中途退職を考えたか	人数(人)	比率(%)
ある	86	3
ない	2671	97
無回答	7	※
総計	2764	100

【問 11】では中途退職を考えた、あるいは考えているかについて聞いている。表 3-2-10 はその結果である。中途退職を考えている者は 86 人いる。考えていない者は約 97%で、2671 人である。無回答人数は 7 人である。この結果からみると、調査対象者のほとんどが転職の意欲はなく、P 社に長期勤続の意欲があるといえよう。

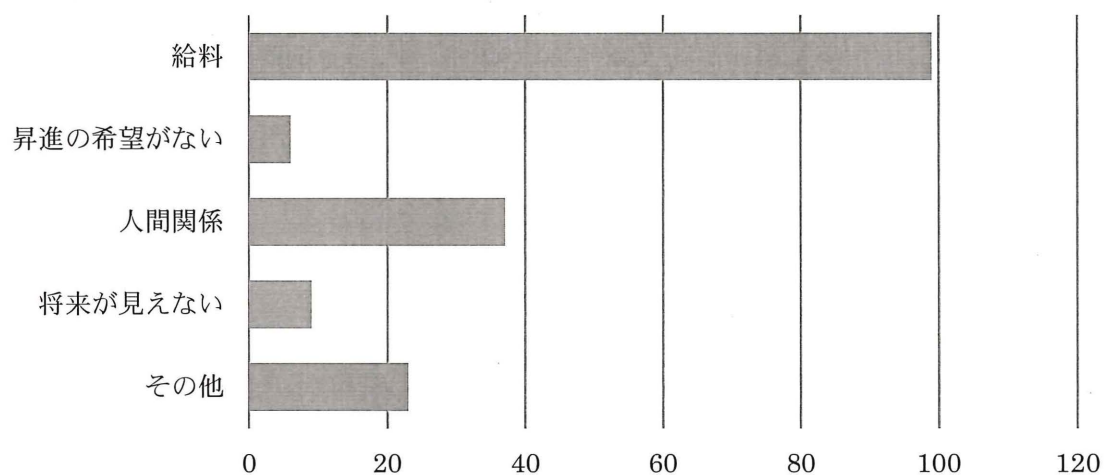


図 3-2-1 中途退職を考える原因(複数回答)

【問 12】

【問 12】は中途退職を考える原因について聞く。回答の選択肢は 5 つ設定した。図 3-2-1 のように、【給料】【昇進の希望がない】【人間関係】【将来が見えない】【その他】である。回答方式は複数回答である。回答者数は 109 人である。給料は最も重要な原因で、選択回

数は99回である。人間関係は2番目で、37回の選択があった。「昇進の希望がない」と「将来が見えない」は少なく、6回と9回である。その他を選択した回数は23回である。また、その他を選択し、原因を書いた者は18人である。具体的な原因を見ると、主に転居、結婚など家族が原因である。

問12については、回答の数字に多少の問題がある。問11に退職を考えたことのある者は問12を回答するようにと設定している。問11の退職を考えたことがあると回答した者は86人しかいない。しかし、問12の回答人数は109人いた。つまり、誤って回答した人は23人いることになる。この23人の回答をもう一度調べ直した。給料を選択した人数は21人である。人間関係の選択は6人いる。その他は1人で、具体的な原因は書いていなかった。この23人の誤回答に対しては2つ推測できる。第1は単純なミスである。第2の推測は、退職の意思がないが、万が一退職することになれば、選択した原因からだ、と考えている者がいたということである。どの原因による誤回答なのかは不明であるが、中途退職を考える原因の確定には、大きな影響はないと考える。問11により、中途退職を考える者自体の数が少ないので、調査対象者の勤続意欲は高いと考えられる。

【給料】問13、問14

問13と問14は調査対象者の賃金満足度に対する調査である。労働者として、誰でもより高い給料がもらいたい。しかし、直接、「現在の給料が満足しているか」と聞くことは妥当ではないと考える。そのため、問13の質問では「現在の給料は仕事を反映しているか」と尋ねた。問14は反映していない場合、その原因を聞く。問13に「はい」と選択した者は問14を回答しない。

表 3-2-11 給料は仕事を反映しているか

【問 13】

仕事を反映しているか	人数(人)	比率(%)
はい	1403	49
いいえ	1359	51
無回答	2	※
総計	2764	100

【問 13】では現在の給料は仕事を反映しているか、と聞いている。回答率はほぼ 100% である(表 3-2-11)。「はい」を回答した者 1403 人に対して、「いいえ」を回答した者は 1359 人であり、調査対象者全体の 49%と 51%を占めている。つまり、約半分の調査対象者は現給料に対する不満があり、給料が低いと考えている。

表 3-2-12 給料が仕事を反映していない原因

【問 14】

原因	人数(人)	比率(%)
仕事の量が多い	461	34
仕事の内容が複雑	264	19
人事評価が低い	61	6
無回答	573	42
総計	1359	100

【問 14】は現在の給料が仕事を反映していない原因を聞く。表 3-2-12 のように、オプションは 3 つ、【仕事の量が多い】【仕事の内容が複雑】【人事評価が低い】である。しかし、回答率は低く、58%しかない。約 4 割の者は給料が仕事を反映していない原因を回答していない。回答した者は 786 人である。このうち、仕事の量が多いと考える者は 461 人で、

全体の 34%、回答人数の 59%を占めている。仕事の内容が複雑と回答した者は 264 人おり、全体の 19%、回答人数の 34%を占めた。人事評価が低いと考える者は多くはなく、61 人である。全体の 6%、回答人数の約 8%弱を占めるに過ぎない。以上から見ると、回答した約 9 割の者は仕事内、すなわち、仕事の量と質と、給料が見合っていないと考えている。

給料に関する 2 つの問の回答結果により、P 社の調査対象者の約半分の労働者は仕事と給料がバランスしていないと考えている。しかし、このように考える者の 6 割は具体的な理由も持つが、他の 4 割は具体的な理由がなくて給料に対する不満がある。

【技能養成について】問 15～問 19

問 15～問 19 は技能養成に関する質問である。具体的には、技能養成の責任者、調査対象者の技能向上意欲、技能形成の方式と P 社の技能育成に対する不満について聞く。

表 3-2-13 技能養成の責任者

【問 15】

責任者	人数(人)	比率(%)
企業	2175	79
個人	589	21
総計	2764	100

【問 15】は、技能養成の責任者はだれかについて聞いている。表 3-2-13 のように、回答率は 100%である。調査対象者の約 8 割、2175 人は企業の責任と考えている。他の約 2 割、589 人は個人の責任と考えている。

一般に、技能養成の責任が個人にあると考えると、技能向上の意欲はより強まる。自発的に補習クラス、夜間学校など自己啓発の活動に参加する可能性が高い。技能育成は企業の責任と考えると、企業の各種の育成活動に依存し、自己啓発の可能性はより低くなる。P 社の調査対象者の約 8 割は企業の責任と考えている。このことは、労働者が企業の教育訓練を重視すると同時に、自己啓発の可能性はより低くなるものを考えられる。

表 3-2-14 技能向上は必要か

【問 16】

必要か	人数(人)	比率(%)
必要	2071	97
必要ではない	63	3
総計	2764	100

【問 16】では調査対象者に対して、現在持っている技能は向上する必要があるかを聞いている。調査対象者の技能を向上する意欲の調査である。表 3-2-14 のように、全体の 97%、2071 人は向上する必要があると考えている。向上する必要がないとする者は 61 人で、3% しかいない。現在の技能を向上する必要があると考える者は、ほぼ調査対象者全体に及んでいる。

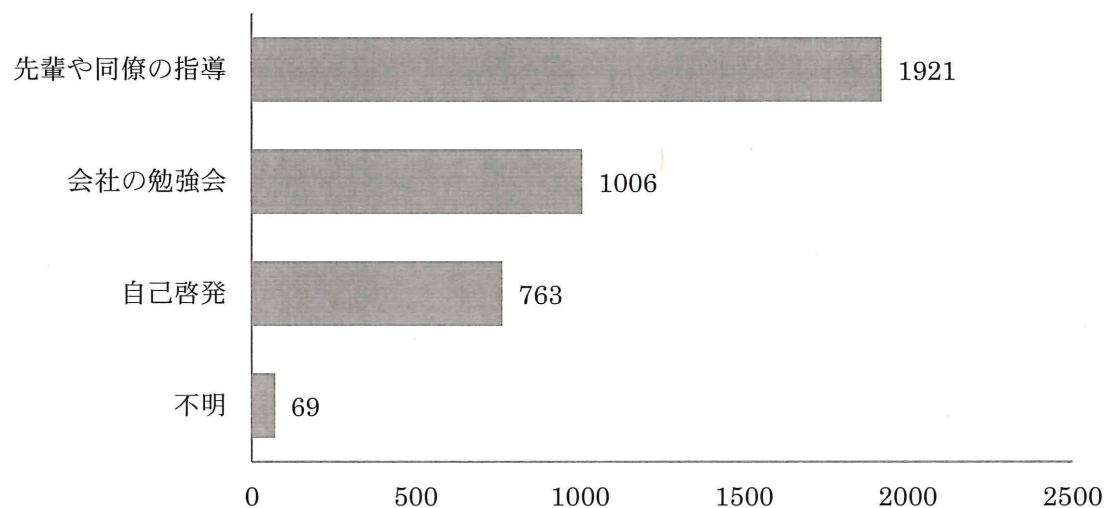


図 3-2-2 技能形成の方式(複数回答)

【問 17】

【問 17】では技能形成の方式を聞いている。オプションは 3 つで、【先輩や同僚の指導】【会社の勉強会】【自己啓発】である。回答方式は複数選択である。図 3-2-2 はその結果を示したものである。先輩や同僚の指導が最も多く、1921 回の選択があった。会社の勉強会は 2 番目で、1006 回選択がある。自己啓発は少なく、763 回の選択であった。回答結果が

ら見ると、P社の労働者の技能形成は、主に先輩や同僚の指導と会社の勉強会により形成され则认为られる。具体的な実施方式は後述のヒアリング調査により紹介する。

【問 18】は、技能形成で一番重要なものは何かを聞いている。表 3-2-15 はその回答結果で、回答率は 100%である。全体の約 40%、1114 人は専門知識が最も重要であると考えている。実務訓練が最も重要と考える者は 1619 人で、全体の約 6 割を占めている。無回答の人数は 31 人であった。オプションの中に、先輩技能の継承という選択肢がある。しかし、一人も選択していない。これから見ると、調査対象者は専門知識と実務訓練を重視していることがわかる。

表 3-2-15 技能形成において最も重要なもの

【問 18】

重要なもの	人数(人)	比率(%)
専門知識	1114	40
実務訓練	1619	59
先輩技能の継承	0	0
無回答	31	1
総計	2764	100

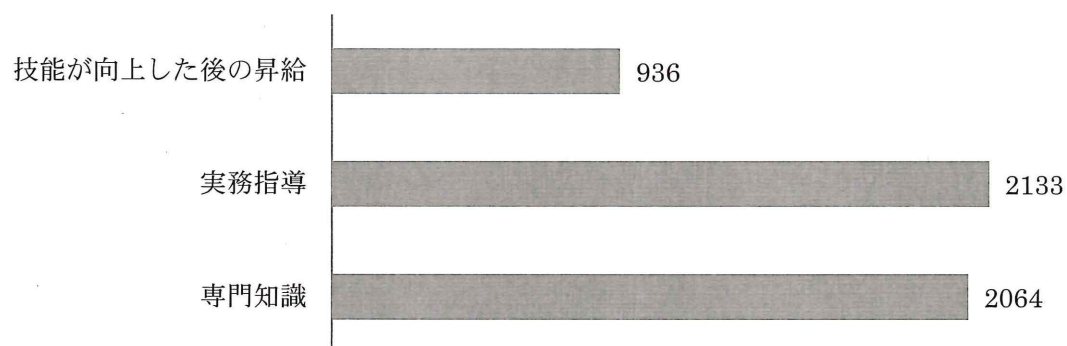


図 3-2-3 会社の教育訓練に不足しているもの(複数回答)

【問 19】

【問 19】は P 社の実行している教育訓練に対して、不足している部分はあるとすれば、

それは何かを聞いている。図 3-2-3 のように、選択肢は 3 つがあり、【技能に関する専門知識の伝習】【実務中の指導】及び【技能向上した後の昇給】である。技能に関する専門知識の伝習と実務中の指導は、技能向上の方式について不足する点があるかどうかを聞いている。選択回数はそれぞれ 2064 回と 2133 回である。技能向上した後の昇給はエクステンション(excitation)方式である。選択回数は 936 回ある。

以上が技能養成についての質問と回答結果である。最初の問 15 と問 16 は技能養成の責任の所在と向上意欲の調査である。調査結果から見ると、調査対象者の大半が技能形成の責任者は企業であると考えている。つまり、自己啓発意欲はそれほど強くないと考えられる。しかし、生産現場労働者には技能向上の意欲がある。以上を踏まえて、次に技能養成の方式について調査を詳しく述べる。

技能形成の方式から見ると、先輩・同僚の指導と会社側の勉強会は主な育成方式となっている。先輩・同僚の指導は OJT であり、会社の勉強会は Off-JT である。人事部のヒアリング調査によると、OJT の実施方式は「師徒制」で行われ、Off-JT は作業と関連する技能や知識の講習クラスで行われている。

Off-JT、すなわち会社の勉強会は以下の要領で実施されている。ここで、認識しておきたい点は、現在の作業現場の労働者に対しては、Off-JT はほとんど実施されていないという事実である。Off-JT の実施対象者は、作業経験がない新入社員である。しかも、この勉強会の実施時間は短い。配置する作業現場で、5 日間から 1 カ月間の勉強会が開かれている。人事部は新入社員について、まず第一に配置計画を作る。この配置計画の作業内容に応じて、P 社所属の専門技術学校と協力し、各種の作業技能育成クラスを作る。新入社員は将来の作業現場で、短期の集中訓練会に参加する。訓練の内容は基本な作業が中心である。加えて、一部の必要な知識や勤務規律を教える。つまり、P 社の勉強会は新入社員に対する入社教育である。

短期の集中訓練を完了後、新入社員は各自の作業現場に配置される。その後の Off-JT はほとんど行われず。仕事中に技能を育成する。つまり OJT である。育成方式は作業の難易度によっても分けられる。高度な技術力を必要とする作業現場では「師徒制」で技能を伝習する。一般的な作業現場では、現場の組長が生産技能を教える。

P 社の「師徒制」は全員には実施されていない。特定の専門技術や経験を必要とする作業現場に対してのみ実施している。例えば、鉾石を溶鉾炉に入れる前に、成分の構成比率の

を検出することが必要である。さらに、湿度などの細かい要素に注意しなければならない。鉬石の成分や湿度に応じて、鉬石と一緒に溶鉬炉に入れるライムやコークスの比率を調整しなければならない。この仕事には高度な経験が必要である。そのため、この作業の労働者に対しては師父を指定し、仕事の経験を教える。また、炉前作業は製鉄の最も大事な作業である。作業の内容は溶鉬炉内の状況をチェックし、異常状況を発見することである。この作業も高度な技能が必要であるため、「师徒制」を実施している。P社の师徒制は、少数の高度な技術や経験が必要な作業現場で実施されているのである。他の作業現場では、新入社員がいる場合、各組の組長が新入社員に対して作業技術を教えている。

しかし、P社の人事部からの聞き取りによると、師父と組長に対する、新人への技能伝習に関する規定が一切ない。つまり、どのような形で技能を伝習するか、どの程度の技能を伝習するか、伝習事項に関する要求と評価システムが一切ないのである。技能の伝習は、師父や組長の自己裁量により実施されている。会社側には、「生産ラインを順調に運行し、生産活動を確保する」という要求しかない。すなわち、作業中の技能伝習は生産に影響を及ぼさないという前提で行われ、また、新入社員の技能養成の基準は、順調に生産ができるようにするということのみである。師父や組長は、この前提と基準にしたがって新人を教えている。

以上がP社の教育訓練方式であるが、その教育訓練の実効性については疑問が残る。OJTの実施方式を見ると、技能の養成は師父や組長の責任感や新人の勉強意欲に依存している。Off-JTの実施方式についても、入社教育しか行われていないからである。残念ながら、調査時間に限りがあって、具体的な技能水準に関する調査は行われなかった。

以下に訓練方式と技能形成に関する問17と問18との関係をまとめる。

問17の回答結果を見ると、先輩や同僚の指導や会社の勉強会を選択した回数は非常に高い。調査対象者である現場労働者たちは、P社の教育訓練方式が自分の技能形成にとって非常に重要だと考えている。特に、OJTについては、7割の調査対象者が重要と回答している。生産技能は師父や組長を通じて、現場労働者へ伝習されている。一方、一般的な入社教育は新入社員に対する基礎的な作業内容を教えている。P社の入社教育については、4割弱の調査対象者が技能形成にとって重要だと考えている。

これを会社側から見れば、次のように言える。前述のように、P社の作業現場の労働内容はほぼ重筋労働である。技能要求からすると、大半の作業現場では高い技能を必要としない。少数の計測員、炉前工などの作業現場に、専門技能、知識、経験が必要とされる。つ

まり、会社側は高い熟練技能を必要としないので、大半の作業現場において、技能向上のための教育訓練を実施していない。これらの労働者に対しては、入職前の短期的な Off-JT と入職後の OJT を実施すれば、充分だと考えている。これらの作業現場では、「生産ラインを順調に運行し、生産活動を確保する」という方針に徹している。

「問 18」の調査結果は容易に理解できる。労働者は入社時の短期集中訓練によって作業の内容や方式を理解し、実務中に技能を形成している。そのため、彼らは、専門知識の習得や実務訓練をほぼ同じように重視している。P 社の自己啓発はどうであろうか。P 社本社の人事部副部長は「我が社は従業員の自己啓発を重視している」と述べた。しかし、「重視」の表現は昇給や昇進の面である。つまり、従業員が自己の生産技能を向上させて、全国統一の技能認定試験に参加し合格すれば、彼らは技能認定書をもらう。この技能認定書を会社の人事部へ提出すると、人事部は技能の等級により昇給させる。また、昇進する場合、それに見合う技能等級が要求される。例えば、生産現場の組長を選出する場合、中級の工人技術等級が必要である。さらに、昇進に競争がある場合、技能等級の高い者が優先して昇進する。これらから見ると、P 社の人事部副部長の述べたことは、自己啓発の重視ではなく、技能等級の重視である。具体的な自己啓発の支援策から見ると、P 社は時間的にも資金的にも支援をしていないのではないか。すなわち、従業員は自己啓発する場合、勤務時間以外に自費で各種の技能向上活動に参加する。技能認定試験も自費である。会社は成果を見るだけでしかない。このようなことでは自己啓発を重視しているとは言えないのではないだろうか。

第 3 節 国有企業 D 社のアンケート調査の結果分析

D 社のアンケート調査結果については、表 3-1-4 で示した分類にしたがって、6 つの部分に分けて紹介・分析する。

【事前調査】

事前調査の項目内容は、調査の日付、調査対象者の所属と身分の 3 つである。調査対象者の所属は第 1 節の表 3-1-3 に紹介した。身分は下の表 3-3-1 に示す通りである。国有企業内の身分の区別は計画経済時代からのものである。工人はブルーカラーであり、生産現

場の作業員である。幹部はホワイトカラーで、管理者である。表のように、D 社の調査対象者には、3つの社内身分がある。つまり、工人、幹部及び臨時工である。調査対象者を設定する時、主として生産現場の労働者を選定した。そのため、工人の比率が非常に高く、約8割を占める。2番目は臨時工である。調査対象者の14%を占め、119人いる。幹部は少なく、34人で、4%を占めた。無回答数は25である。

表 3-3-1 調査対象者の身分

身分	人数(人)	比率(%)
工人	679	79
幹部	34	4
臨時工	119	14
無回答	25	3
総計	857	100

前節で P 社を調査した際、作業現場内に身分の差があることが分かった。しかし、P 社のアンケート調査では事前に、身分に関する設定をしなかった。身分ごとの項目別調査は行われていない。D 社を調査する際、身分調査を設定した。しかし、工人と幹部の身分までは分けたものの、臨時工については予想していなかった。そのため、D 社のアンケート調査を実施した後、人事部に対して D 社の臨時工制度をヒアリングした。

D 社内臨時工には2つの雇用種別がある。第1の種類は工人試用期間中の新入社員である。D 社には、工人の新入社員に対して、3カ月から半年間の試行期間があり、試用期間内に労働規律の違反や重大事故があれば、企業は自由に解雇できる。第2の種類は臨時工は、企業の生産規模が一時的に拡大して、労働力が不足した際に一時雇用した労働力である。生産を削減する場合、これらの臨時工を解雇する。すなわち、パート社員と考えられる。一般に、この種類の臨時工の作業内容は、簡単な運搬など重筋労働や補助的な作業である。

待遇の面で、臨時工と正式工には、2つの差がある。第1は給料の格差である。¹⁰⁰正式工と臨時工が同種作業に従事する場合、正式工の給料は臨時工より高い。第2は福利厚生に差がある。正式工と臨時工は全員健康保険、年金、医療保険など福利厚生施策を受ける。

¹⁰⁰ 「正式工」は中国語の直訳である。すなわち、正規雇用工人である。

しかし、身分の差により保険内容が異なっている。さらに、保険と年金以外に、家賃補助、有給休暇など福利厚生制度についても、臨時工は一切ない。

【基本資料】問 1～問 3

問 1 から問 3 は調査対象者の基本資料の調査である。具体的には、性別、年齢及び学歴である。

表 3-3-2 性別

【問 1】

性別	人数(人)	比率(%)
男性	834	97
女性	23	3
総計	857	100

【問 1】は調査対象者の性別を聞く。表 3-3-2 のように、問 1 の回答率は 100%である。調査対象者の全員 857 人の中で、男性は 97%を占めて、834 人いる。女性は 23 人、3%しかない。

そのゆえ、D 社の生産現場はほぼ男性である。女性が少ない原因は 2 つがある。第 1 は仕事内容に体力が必要である。第 2 は労働規律がある。例えば、作業現場での静電気を防止するため、金属、長髪を禁止している。さらに、女性の現場従業員に対して、マニキュアなどの化粧を禁止している。そのため、D 社の生産現場に女性が少ない。また、人事部役員を聞くと、D 社の女性従業員は事務系や営業系に集中している。事務・営業系の女性従業員の割合は約半分程度である。

表 3-3-3 学歴

【問 2】

学歴	人数(人)	比率(%)
小学校卒	0	0
中卒	51	6
高卒	188	22
専門学校卒	399	46
大卒	204	24
大学院卒	15	2
総計	857	100

【問 2】では調査対象者の学歴を聞いている。全員が回答した(表 3-3-3)。調査対象者の中で、最低学歴は中卒で、51 人しかいない。調査対象者の 6%を占めている。最も多い学歴は専門学校卒である。調査対象者の 46%を占め、399 人いる。2 番目は大卒で、24%を占め、204 人がいる。高卒の労働者は 288 人で、22%を占めた。大学院卒の学歴者は 15 人で、2%を占めている。専門学校卒の労働者はほぼ D 社所属の電機専門学校の卒業者である。大学院卒の者は、ほぼ生産現場の技術者や管理者である。

表 3-3-4 年齢

【問 3】

年齢	人数(人)	比率(%)
20 歳未満	0	0
20～30 歳未満	235	28
30～40 歳未満	312	36
40～50 歳未満	301	35
50 歳最上	9	1
総計	857	100

【問 3】では調査対象者の年齢を聞いている。回答率は 100%である(表 3-3-4)。D 社の

調査対象者には、20歳未満の者がいない。20～30歳未満の者は235人で、調査対象者の28%を占めた。30～40歳未満の者は312人で、36%を占めた。40～50歳未満の者は301人で、35%を占めた。50歳以上の者は少なく、9人で、1%を占めた。

年齢分布から見ると、20代、30代や40代の人数比率はほぼ同じである。しかし、50歳以上の人数は非常に少ない。このことについて、人事部からヒアリングした。原因は3つ考えられる。第1に、50歳以上の者は大半が技術職と管理職に昇進した。D社内の50歳以上の労働者はほぼ25年以上勤続している。そのため、熟練した生産技能を持っている。彼らの仕事の内容は主に生産現場の管理や技術支援である。第2に、D社の人員配置政策と関連している。50歳以上になると、まだ技術者や管理者に昇進できない者は、ほぼ簡単な重筋労働に従事する。そのため、これらの労働者は50歳以上になると、他の職場に異動する。第3の原因は、1990年代末の「下崗」による退職である。この状況はP社と同じである。「下崗」の優先対象は低学歴の高齢者であるため、1990年代末から20世紀初頭に、D社では大規模な人員整備が発生した。

以上がD社の調査対象者の基本資料である。人事部へのヒアリングにより、調査対象者の学歴の部分について、補充説明を受けた。調査時点のD社の人員募集計画を見ると、最低の学歴要求は専門学校卒である。特に近年の募集では、D社の志望者はほぼ大卒者及び大学院卒の者である。臨時工の募集もほぼ専門学校卒者となっている。調査対象者のうちの中卒や高卒者は次の2つの原因からD社に入社した。一つは昔の行政命令により配分された者である。これらの配分者に一番多いのは退役軍人である。もう1つは一時募集した臨時工である。

D社の専門学校卒以上の学歴者の割合は非常に高く、合計で7割以上を占めている。原因は、D社の作業内容によるものと考えられる。工場内の仕事内容の大半は、専門的な技術や知識を必要とする。そのため、D社の人員構成は専門学校卒以上の者が高い比率を占めていると考えられる。これら専門学校卒以上の現場労働者はほぼ工人の身分であるが、幹部の待遇を得ている。さらに、キャリアにより昇進すれば、身分の転換ができる。D社では、この工人から幹部への身分転換を「提幹」と呼ぶ。さらに、D社の人事配置計画には、「専門的な技術研究者以外、学歴を問わず、現場の仕事経験が必要である」という規定がある。つまり、大卒者及び大学院卒の者は、入社直後、全員が生産現場に配置される。必ず何年間は工人として生産現場で作業した後、管理職や技術職へ昇進できるのである。

【勤続年数と職歴】問 4～問 9

問 4 から問 9 は調査対象者の勤続年数及び職歴に関する調査である。勤続年数の調査により労働者に対しての企業の雇用政策を判断する。つまり、長期雇用が存在しているかどうかを判定するものである。職歴に関する調査は、労働者の現在の生産技能の形成場所を判断する材料となる。つまり、現在の生産技能が D 社で養成されたものなのか、または他のところで養成されたものなのかを判定するのである。勤続年数の調査は問 4 で行っている。技能養成の場所に対する調査は問 5 から問 9 で行っている。

【問 4】は調査対象者の勤続年数を聞く。表 3-3-5 のように、回答人数は 100%である。勤続 5 年未満の者は 55 人で、調査対象者全体の 6%を占めた。5～10 年未満の者は 116 人で、14%を占めた。10～15 年未満の者は 102 人で、12%を占めた。15～20 年未満の者は 274 人で、32%を占めた。20～25 年未満の者は 261 人で、30%を占めた。最後、25 年以上勤続の者は 49 人で、6%を占めた。

表 3-3-5 勤続年数

【問 4】

勤続年数	人数(人)	比率(%)
5 年未満	55	6
5～10 年未満	116	14
10～15 年未満	102	12
15～20 年未満	274	32
20～25 年未満	261	30
25 年以上	49	6
総計	857	100

以上の調査結果から見ると、勤続 10 年未満の人は約 2 割を占めている。10 年から 20 年未満の人は 4 割強いる。20 年以上の勤続者は 4 割弱である。25 年以上勤続の人数が少ない原因は、前述の 50 歳以上の人数が少ない原因と同じである。すなわち、昇進、移動及び「下崗」である。この結果、15 年以上の勤続者は約 7 割を占める。そのため、D 社には長期雇用の傾向があると考えられる。この傾向を人事部のヒアリング調査によって確認した。D 社では、行政命令の「下崗」以外、正規従業員(幹部・工人)の解雇はほとんどしない。労働

者が重大事故を引き起こしたり、長期的に労働規律に違反したりした場合に限り、解雇が発生する。

表 3-3-6 他社での職歴の有無

【問 5】

他社での職歴の有無	人数(人)	比率(%)
ある	43	5
なし	814	95
総計	857	100

【問 5】では調査対象者の他社での職歴の有無を聞いている。回答率は 100%である。表 3-3-6 のように、他社の職歴がある者は 43 人しかいない、調査対象者の 5%を占めている。他社職歴がない者は 814 人で、95%を占めている。

問 5 で他社の職歴がある者はつぎの問 6 から問 9 に回答することになっている。しかし、この他社の職歴がある 43 人のアンケート用紙をもう一回チェックすると、43 人全員が臨時工であることが判明した。

調査対象者中の正式工は全員が他社の職歴がないので、次の問 6 から問 9 の問題が意味なくなると考える。そのため、本論文では問 6 から問 9 を省略する。具体的な調査結果については「付録 3-4 調査統計結果(D 社)」を参照してもらいたい。

では、なぜ D 社の正式工は全員に他の職歴がないか。D 社は新卒採用制度を利用しているか。この関連した 2 つの問題について、D 社の人事部にヒアリングした。人事部の役員は、正式工全員に他の職歴がない問題について、つぎのように語った。

以前の従業員は国から配分されていた。学校を卒業した後、直接我が社に配分された。また、我が社は電機製造の専門技術学校がある。毎年、卒業生から人員を募集している。現在、我が社の高学歴人材の募集方式は、直に電機製造の専門学科がある大学と連絡し、卒業生に対して招聘会を行う。そのため、従業員に他の職歴がないことは意外ではない。

(出所：D 社の人事部役員からのヒアリングにより、筆者作成。)

以上の人事部の役員から聞き取りによれば、D社の正式工全員に他の職歴がない原因は、D社の従業員の募集方式によるものと考えられる。近年のD社の人員募集は、2つの時期に分けられる。

第1時期は人員配分時期である。この時期はD社の設立から1990年代末までである。この時期に、D社の人員募集には2つのソース(source)があった。一つは国の配分である。第2章で述べたように、計画経済時期には、中国の各国有企業の従業員の一部は政府から配分された。また、中国の大学卒業生も政府により仕事を配分されていた。¹⁰¹この制度の下では、D社から人員募集計画を作成し、政府行政部門に提出する。これを受けて、政府は人員を配分する。もう一つの人員募集のソースはD社直属の専門学校である。D社の専門学校とは、1960年に設立されたD重型電機学院である。学制は3年である。D社はこの電機学院の卒業生から従業員を募集していた。

第2の時期は自社募集時期である。この時期にも、専門学校からの人員募集を引き続き実施している。しかし、国から配分される大学生はいなくなった。そのため、D社は電機専門学科がある大学と提携し、卒業生に対して招聘会を行うようになった。また、この招聘会の対象は学部生だけではなく、院生も含めている。

以上のD社の人員募集方式から見ると、D社は新卒採用を利用しているかのように考えられる。実際に、この問題点をD社の人事部に聞くと、人事部は新卒採用という言い方を否定した。否定する理由は、D社のホームページに、公表されている人材募集計画、要求及び連絡方式を見ると明らかになる。すなわち、志望者は人員募集の要求事項を満たしていれば、だれでも入社試験に参加できる。図3-3-1はD社のホームページの人員募集センターの2017年の人員募集計画の一部である。この人員募集計画の右欄は学歴の要求である。この中に、「碩士」は修士である。「本科」は学部生である。つまり、D社が要求する学歴は、大学院生の方が多く、学部生に対する募集は少ない。さらに、修士と学部生の両方を募集する場合、修士を優先して募集する。しかし、現在の中国では研究者としての院生数が少ない。院生の進路は卒業する前にほぼ決まる。D社のように、直接大学で招聘会を行うことは妥当な策と考える。そのため、D社の人員募集方式は歴史的経緯、高学歴者の需給バランス、学歴者確保の措置などの結果によるものであり、経年的に、また無意識的に

¹⁰¹ 1985年5月27発表の『中共中央の教育体制改革に関する決定』により、大学卒業生の配分に関する改革が開始した。これ以来、大学卒業生に対して強制的に仕事を配分することが停止された。大学卒業生は配分された仕事に対して不満のある場合、配分を受け容れないことができる。また、企業は卒業生が必要ではない場合、拒否もできる。2000年、仕事配分制度は完全に停止された。

「新卒採用」になったものと考えられる。

序号	需求专业	招聘数量	拟安排职位	学历要求
1	电磁场分析计算	1	电机电磁场分析计算	博士
2	动力工程、工程热物理	1	电机通风冷却分析计算	博士
3	流体力学、数学、流体机械专业	1	水轮机水力设计	博士
4	流体机械及工程	1	水轮机调保计算	博士
5	轴承研究与设计	1	轴承设计与试验	博士
6	电气类（电机与电器、高电压与绝缘、电力系统、自动化方向）	25	电机研究试验、电机绝缘研究、产品设计、产品制造工艺、控制产品开发设计、线圈制造工艺、系统设计及应用、产品安装技术服务、市场营销	硕士、本科
7	机械类	13	产品设计、产品制造工艺、产品安装技术服务、控制产品设计、采购计划、市场营销	硕士、本科
8	动力工程类（流体机械、水利水电动力方向）	8	水力设计研究开发、产品设计、产品工艺、产品安装服务	硕士、本科
9	测控技术与仪器	1	强度振动研究试验	硕士
10	金属材料及工程	1	无损检测	本科
11	计算机应用	1	信息系统应用与开发	硕士
12	会计学、税务	3	财务会计、税务会计	硕士、本科
13	情报学	1	科技情报	硕士
14	法学	1	法律顾问	本科
15	英语	1	市场营销	本科

出所：D 社ホームページの人員募集センター

図 3-3-1 D 社 2017 年募集計画

【勤続意欲】問 10～問 12

勤続意欲に対する調査は 3 問ある。P 社の調査項目設定の 2 問を加えて、調査対象者の定着原因について聞いた。

表 3-3-7 D 社に定着する原因

【問 10】

原因	人数(人)	比率(%)
良い給料	493	57
安定的な雇用環境	247	29
良い福利厚生	39	5
その他	78	9
総計	857	100

【問 10】では調査対象者に対して、D 社に定着している原因について聞いている。回答には 4 つ選択肢を用意した。【良い給料】【安定的な雇用環境】【良い福利厚生】と【その他】である。【その他】を選択した場合、具体的な原因を書くことを求めた。結果は表 3-3-7 に示した通りである。良い給料を選択した者が最も多く、493 人で調査対象者の 57%を占めている。安定的な雇用環境は 247 人が選択し、3 割弱を占めた。良い福利厚生を選択した者は 39 人で、5%を占めた。残り 78 人はその他を選択し、9%を占めている。この 78 人中、75 人は原因を書いた。その他の原因については、将来の発展性が高いと考える者が多い。また、家に近いなどの理由もある。

表 3-3-8 中途退職を考える

【問 11】

中途退職を考えた	人数(人)	比率(%)
ある	11	1
ない	846	99
総計	857	100

【問 11】では調査対象者に対して、中途退職を考えたことがあるかを聞いている。表 3-3-8

はその調査結果である。調査対象者の 99%の人は中途退職を考えることがない、中途退職を考えた者は 11 人しかいない。しかし、この 11 人のアンケート調査項目用紙をチェックすると、意外な発見があった。この 11 人中、9 人は工人や幹部である。2 人は臨時工である。つまり、中途退職を考える者は少ないものの、そのほぼ全員が正式工である。では、中途退職を考えた理由は何であろうか、つぎの間 12 に行く。

【問 12】の調査対象者は中途退職を考えた者である。オプションの選択は複数選択である。図 3-3-2 は回答結果を示した図である。選択回数が最も多いオプションは給料と人間関係で、8 回と 5 回である。昇進希望なしと将来が見えないは 3 回を数えた。その他も 3 回選択がある。無回答人は 1 人である。つまり、実際に 10 人が問 12 に回答した。この中では、給料や人間関係が最も重要な退職を考えた理由となっている。

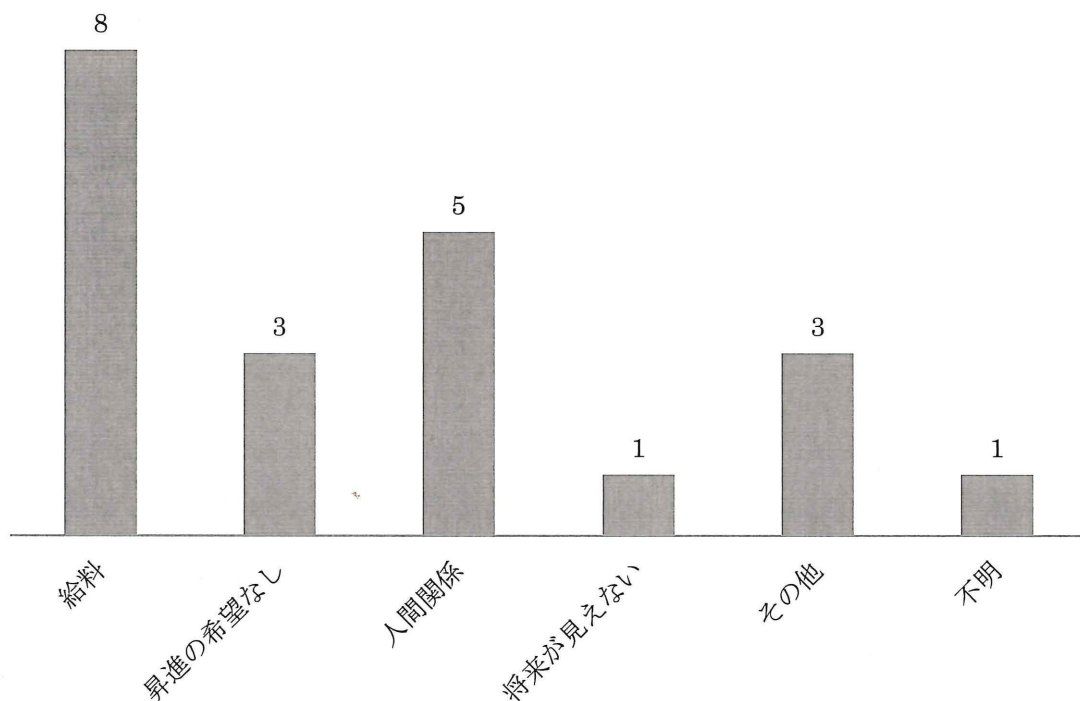


図 3-3-2 中途退職の原因(複数回答)

【問 12】

この勤続意欲の調査により、調査対象者は全体として長期勤続の意欲が高いと考えられ

る。長期勤続の原因は主に良い給料と安定的な環境である。また、中途退職を考える原因は、ほぼ給料と人間関係である。コンフリクトがあるのは給料である。勤続と中途退職の原因にそれぞれ給料がある。しかし、中途退職の人数は少ないので、参照する意味は高いと考えられる。すなわち、調査対象者の大半は現在の給料に対して満足していると考ええる。

【給料】問 13、問 14

問 13 と問 14 は調査対象者に対して、給料の満足度を尋ねるものである。現在の給料に満足している者は問 14 に回答しない。

表 3-3-9 給料は仕事を反映したか

【問 13】

反映した	人数(人)	比率(%)
いいえ	232	27
はい	625	73
総計	857	100

【問 13】は現在の給料は自分の仕事内容を反映しているかをと聞く。表 3-3-9 は調査の結果である。回答率は 100%である。調査対象者のうち 232 人は、給料が仕事を反映していないと考えていて、調査対象者全体の 27%を占めた。他の 73%、625 人は反映していると考えている。

表 3-3-10 反映していない原因

【問 14】

原因	人数(人)	比率(%)
仕事の量が多い	60	26
仕事の内容が複雑	148	65
人事評価が低い	18	8
不明	6	1
総計	232	100

【問 14】は給料が仕事の内容を反映していないと回答した調査対象者に対して、反映していないと考える理由を聞く。回答者数は 232 人である(表 3-3-10)。このうち、仕事の量が多いと考える者は 60 人で、26%を占めている。仕事の内容が複雑だと考える者は最も多く、148 人で、65%を占めている。人事評価が低いと考える者は少なく、18 人で 8%を占めた。このほか、2 人が回答していない。また他の 4 人は複数回答した。給料が仕事を反映していないと考える原因については、仕事の内容が複雑というのが一番重要である。

前の問 10 で、6 割弱の者は良い給料なので、D 社に勤続すると回答した。問 13 では、約 3 割の者は D 社の給料は自分の仕事を反映していないと考えている。つまり、問 10 によると、6 割の調査対象者は給料に対して満足している。しかし、問 13 によって、この割合は 7 割になった。このように多少の差がある原因は、問の設定の仕方にあると考えている。問 10 では D 社に定着する魅力を聞いている。問 13 は仕事と給料の関係を聞いている。もちろん、給料に満足することは定着の一要因である。しかし、仕事と給料の関係は、定着という問題を考える時、それほどに対して重要ではないと考える。賃金の満足度にはもう一つ決定要因があると考えられるからである。つまり、他社との比較である。D 社の人事部のヒアリングによると、D 社は D 市内の国有企業の中で、平均賃金が最高の国有企業である。また、西南地域全体の国有企業から見ると、D 社の賃金水準はトップレベルである。そのため、調査対象者の一部の者は、給料が仕事を反映していないと考えているものの、D 社の給料に満足していると回答したと捉えることができるよう。