

【技能養成について】問 15～問 24

D 社に対するアンケートで、前の調査と比べ、最も大きな変更点は技能養成についてである。P 社のアンケート項目に基づいて 5 問を追加し、10 問とした。ここでは、技能育成方式について詳しく尋ねた。

表 3-3-11 技能養成の責任者

【問 15】

責任者	人数(人)	比率(%)
企業	343	40
個人	514	60
総計	857	100

【問 15】は、技能養成についてだれの責任と思うかを聞いた。表 3-3-11 のように、問題の回答率は 100%である。調査対象者の 4 割、343 人は企業の責任と考えている。他の 6 割、514 人は個人の責任と答えた。前の P 社では約 8 割の調査対象者は企業の責任と考えていた。なぜ D 社ではこのような大きな差が生じたのであろうか。技能養成に関するアンケート全体を紹介した後、この疑問について言及する。

表 3-3-12 入社教育の有無

【問 16】

反映したか	人数(人)	比率(%)
ある	53	6
なし	804	94
総計	857	100

【問 16】では、入社教育を受けたかについて聞いている。表 3-3-12 は入社教育の有無の調査結果である。表のように、入社教育を受けた者は 6%、53 人しかいない。調査対象者

の 94%、804 人は入社教育を受けていない。

表 3-3-13 入社教育の効果

【問 17】

効果	人数(人)	比率(%)
非常に役に立った	0	0
役に立った	0	0
普通	11	21
あまり役に立ってなかった	29	55
全く役に立ってなかった	13	24
総計	53	100

【問 17】の調査対象者は入社教育を受けた人である。つまり問 16 の 53 人である。質問は「入社教育は入社後の仕事に対して、役に立ったか」である。表 3-3-13 によると、この 53 人の入社教育の評価は非常に低い。普通と考えた者は 11 人、あまり役に立っていないのは 9 人、全く役に立っていないのは 13 人である。つまり、約 8 割の者は入社教育が仕事に対して役に立つことはなかったと答えている。

以上が入社教育に対する調査である。これら 2 つの質問については、若干の説明が必要と考える。前の P 社は新入社員に対して、作業内容についての短期間の集中訓練を実施していた。残念ながら、この教育訓練方式については、後から人事部のヒアリング調査により知ったものである。アンケート実施段階では入社教育訓練とその後の仕事との相関を尋ねておらず、より深く調査分析ができなかった。この経験により、D 社のアンケートは入社教育に関する質問を設定した。問 16 の目的は P 社における技能訓練に関する入社教育の有無を聞くことであった。しかし、問の設定で、技能訓練という限定的な言葉を入れていなかったのも、曖昧な質問になった。D 社人事部のヒアリング調査によると、D 社では 1 日間の入社教育がある。具体的内容は、次のようなものである。午前中に新入社員の歓迎会がある。この歓迎会には D 社の企業長が出席し、新入社員に挨拶をする。午後は、作業する工場を見学し、各作業長はこれらの新人に対して労働規律を教える。D 社の入社教育は実際に実施されるものの、技能に関する訓練は一切ない。この状況を考えると、問 16 の問い方は失敗したと考えられる。問 16 に対して、調査対象者のほぼ全員近くが、入社教育

がないと答えた。彼らは 1 日間の歓迎会と見学は教育訓練ではないと考えたからである。少数の 53 人は、この 1 日間の活動は入社教育と考えている。また、問 16 の問い方に失敗したため、問 17 の質問は意味をなさなくなったと考えられる。

表 3-3-14 先輩の指導の有無

【問 18】

有無	人数(人)	比率(%)
ある	809	94
なし	48	6
総計	857	100

【問 18】では、日常の作業中に先輩の指導があるかを聞いている。調査結果は表 3-3-14 に示した。先輩の指導がある者は 809 人で、94%を占めた。指導がない者は 48 人で、6%しかいない。つまり、調査対象者のほぼ全員が日常作業中に先輩の指導を受けていた。

表 3-3-15 先輩指導の効果

【問 19】

効果	人数(人)	比率(%)
非常に大きい	489	61
大きい	311	38
普通	8	1
あまりない	1	0
完全がない	0	0
総計	809	100

【問 19】は先輩の指導を受けた者に対して、この指導が個人の技能向上に効果があったかどうかについて聞く(表 3-3-15)。回答人数は 809 人であり、回答率は 100%である。この 809 人のうち、61%の 489 人は先輩の指導が技能向上に対して非常に効果大きいと考えている。また、効果大きいと考える人は 311 人で 38%を占めた。普通とあまりないと考えている者は合計 9 人、1%しかいない。完全にないと考える者はいない。つまり、調査対象者の 99%の者は、先輩の指導が技能向上に対して重要と考えている。すなわち、D 社の OJT の実施は効果が著しいと考えられる。

表 3-3-16 補習クラスの有無

【問 20】

有無	人数(人)	比率(%)
ある	58	7
ない	799	98
総計	857	100

【問 20】は、入社以降に、補習クラスに参加したかを聞いている。表 3-3-16 はその結果である。補習クラスに参加した者は 58 人で、全体の 7%を占めた。全体の 98%、799 人は入社以降、補習クラスに参加していない。つまり、D 社の調査対象者のほぼ全員が入社以降 Off-JT を受けていない状態である。

表 3-3-17 補習クラスの効果

【問 21】

効果	人数(人)	比率(%)
非常に大きい	3	5
大きい	21	36
普通	30	52
あまりない	4	7

完全でない	0	0
総計	58	100

【問 21】は補習クラスに参加した者に対して、補習クラスが技能向上に役立ったかについて聞いている。調査対象者は問 20 の 58 人で、回答率は 100%である(表 3-3-17)。58 人のうち、3 人は技能向上に対して非常に大きい効果があったと考えていて、全体の 5%を占めた。また、効果が大きいと考える者は 21 人で、36%を占めた。普通と考える者は 30 人で、52%を占めている。あまりないと考える者は 4 人で、7%を占めた。つまり、補習クラスが技能向上に対して、効果は普通と考える者が、最も多く、5 割を占めた。

【問 22】は現在持っている技能形成の方式について聞いている。回答率は 100%である。回答方式は複数選択である。図 3-3-3 はその統計結果のグラフである。技能が先輩の指導により形成されたというオプションの選択回数は、811 回である。同僚の指導を選択した回数は 589 回である。会社側が行った補習会の選択者はいない。自己啓発による技能形成と選択した回数は 291 回である。これらの回答から、先輩や同僚の指導が重要であることが分かる。

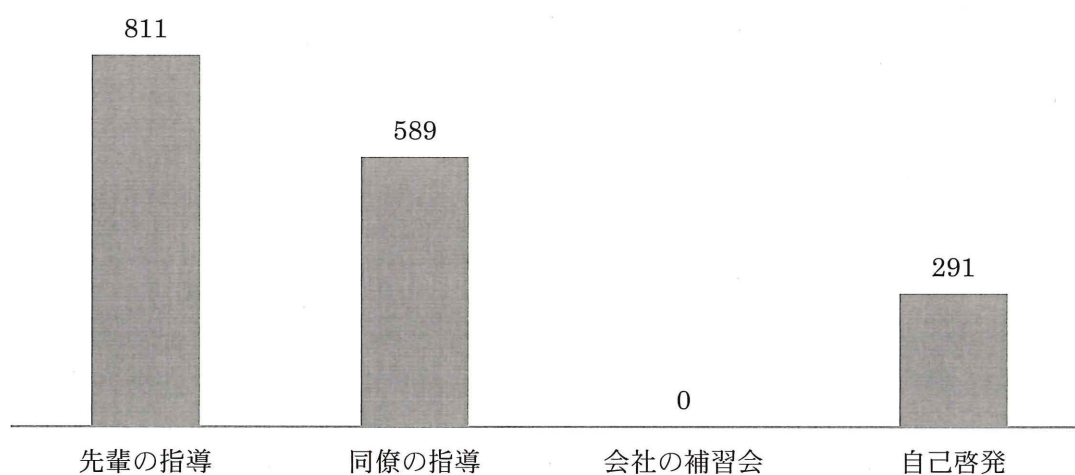


図 3-3-3 技能形成のかたち

【問 22】

表 3-3-18 技能形成に対する最も重要なもの

【問 23】

最も重要なもの	人数(人)	比率(%)
専門知識	621	72
実務訓練	230	27
先輩技能の継承	1	※
その他	5	1
総計	857	100

【問 23】は、技能形成に対して最も重要なものは何かを聞いている。表 3-3-18 のように、回答率は 100%である。専門知識が最も重要と考える者は 621 人で、全体の 72%を占めた。実務訓練と考える者は 230 人で、全体の 27%を占めた。この 2 つオプションを選択した者は全体の 99%を占めており、先輩技能の継承やその他を選択した者は合わせて 6 人しかない。

以上は D 社の教育訓練制度に関するアンケート結果である。つぎは D 社の強化する必要がある教育訓練制度についての質問である。

表 3-3-19 強化する必要があるところ

【問 24】

強化の必要性	人数(人)	比率(%)
専門知識	683	80
実務中の指導	173	20
無回答	1	※

総計	857	100
----	-----	-----

最後の【問 24】は会社の教育訓練制度について、強化する必要があるところは何かを聞いた。表 3-3-19 のように、全体の 8 割、683 人は専門知識と考えている。他の 2 割、173 人は実務中の指導と考えている。無回答人数は 1 人である。

以上が D 社に対する技能形成に関するアンケート調査の結果である。この問 15 から問 24 までの質問結果から見ると、以下の特徴がある。

第 1 に、問 16 に関する若干の説明で示したように、1 日間の入社教育があるが、それは技能形成と直接関係がない。

第 2 に、OJT の実施範囲は広く、また効果が顕著である。問 18 に示されるように、調査対象者の 9 割以上は OJT で技能訓練を受けている。また、OJT を受けた者ほぼ全員が、技能向上に役立ったと考えている。

ヒアリング調査によると、D 社の OJT の実施方式は「師徒制」である。実施の対象は正式工が中心である。つまり、工人や幹部としての従業員は、入社時から師父を指定されている。また、D 社の師徒制は一部の臨時工を含めている。前述のように、臨時工には 2 つの形態がある。一つは新入社員の試用期間、もう一つは一時的なパート社員である。新入社員の試用期間に、師父が指定される。また、一時雇用のパート社員の一部に対しても、ある程度の師徒制を実施している。例えば、D 社の運搬組には大量のパート社員が存在している。一般に、D 社の各運搬組の組長や副組長は正規の従業員である。他の組員は大量のパート社員である。しかし、発電機のある部品を運搬するに際しては、厳しい基準がある。特に、特製固定用具の操作にはある程度の技能が要求される。そのため、運搬組の作業現場で、これら作業に従事する労働者に対しては、師徒制を実施している。

D 社の師徒制の実施においては、新入社員の配置現場ごとに、会社側が師父を指定する。指定した後、徒弟は師父と同じ作業に従事し、仕事中に各種の作業技能を勉強する。また、師父は徒弟を教える時、最初の時期に実習期間を設ける。実習期間中に徒弟が事故を引き起こした場合、師父は連帯責任をとる。実習期間の長さについては、D 社が作業の内容により設定している。普通、仕事の難易度により、半年から 2 年間の実習期間がある。この期間が終了後、人事部は徒弟の技能に対して評価を行う。人事評価は「徒弟が独力で生産ができるか」を基準として評価している。この人事評価はほぼ師父の評価にしたがって作

成する。

第3に、D社はOff-JTについて、ほぼ実施していない状態である。問20の回答により、9割以上の調査対象者はOff-JTを受けていない。また、人事部のヒアリングでも、D社は生産技術・技能に関するOff-JTは確かに実施していない。少数の生産現場管理者に対して、管理知識の講習会を不定期に(一年2回くらい)行っている。また、一年1、2回ぐらい、外部の専門家を企業に招き、特定の作業現場の作業長、組長など現場管理者や技術者を集めて、短時間のクラス・経験コミュニケーション会を行う。さらに、現場の一般労働者に対する補習クラスは全くない。Off-JTに対して、人事部の回答は、「我が社の現場労働者はほぼ電機製造専門の卒業生である。彼らの専門知識は現場作業に対して充分と考える。そのため、彼らに対して最も重要な教育訓練は作業の技能や熟練であり、これらを現場で養成する」。人事部はこのような教育訓練の指導方針により、D社の現場労働者の教育訓練方式をほぼOJTに限定しており、Off-JTは重視していない。

しかし、アンケート調査からすると、D社のOJTを重視し、Off-JTを実施しない教育訓練方式に対して疑問が残る。問23で7割以上の調査対象者は、技能形成に対する一番重要なことは専門知識と考えている。それに対して、D社はOff-JTを実施していない。ノウハウの形成は専門知識と実務訓練をまとめて形成されるものである。つまり、作業以外に、Off-JTにより、知識と統合する必要がある。D社にはこのような問題があるため、問24では8割の調査対象者が、D社には専門知識の教育訓練の強化が必要であると考えている。

最後、残念ながら、今度の調査では、問15の答えの根拠が見出せなかった。つまり、なぜ調査対象者の6割が技能形成の責任者が個人であると考えているのか不明である。推測するに、2つ側面に原因があると考えられる。最初は従業員の側面である。D社の生産現場の従業員はほぼ専門学校卒以上である。高校以上の教育システムでは自己啓発能力を重視している。そのため、D社の従業員はほぼ自己啓発の能力を持っていると考えられる。この能力は入社後の自己技能向上の基礎である。一方は、企業の面である。前述のように、D社では知識と実務を統合するOff-JTを実施していない。そのため、従業員は学生時代の知識と師父の指導により、実務で技能を磨き、それに基づいてノウハウは自力で形成する。このような原因で、D社の現場労働者は自力でノウハウをまとめて、技能向上に努力している。それ故、現場生産労働者は技能形成は自分の責任と考えていると考えられる。

第4節 両国有企業の比較

以上が国有鉄鋼企業P社と国有電機製造企業D社のアンケート調査の結果と分析である。本節では、両国有企業の共通点と相違点を見て行く。

最初に、調査した労働者の基本資料を比較すると、以下の点が指摘できる。

第1に、男女比率から見ると、両社の現場労働者はほぼ男性によって占められている。この特徴は生産現場の労働内容によるものである。P社では大量の重筋労働を必要とする。D社の重筋労働はP社より少ないが、労働規律はより厳しい。そのため、両社とも女性労働者は生産現場に少ない。

第2に、年齢層の分布から見ると、両社はほぼ同じ原因(重筋労働と「下崗」)により、50歳以上の現場労働者が少ない。生産現場の中堅労働者は30代や40代の者が占めている。P社は8割弱で、D社は約7割である。しかし、P社では40代の現場労働者が4割以上を占めている。これらの40代がやがて定年を迎えると、P社の生産現場の労働者の年齢構造には問題が生じる。P社の経営陣もこの点に気付いており、労働者の質の向上や年齢分布の合理化のため、「大学生計画」を実施している。そのため、20代の比率は、P社がより高い。

第3に、学歴の分布を比べると、大きな差がある。P社比べて、D社の生産現場には大量の高学歴者が働いている。単に専門学校卒以上の学歴者の比率を見ると、両社はやや同じで7割以上を占めている。しかし、D社の高卒以上の学歴者は各年齢層に平均的に分布している。P社は「大学生計画」によりほぼ20代に分布している。つまり、D社の高学歴者は中堅労働者として作業に従事するが、P社の高学歴者の大半は新人として、実務の中で技能を形成している状態である。

次に、勤続年数及び職歴の比較を行う。

第1に、両社には長期雇用の傾向がみられる。D社の15年以上の勤続者は7割弱を占める。P社の15年以上の勤続者は5割程度である。このような高い比率の長期勤続者が存在し、会社の側には長期雇用の政策があると考えられる。

第2に、両社の従業員の実技能は入社後に形成したものと考えられる。D社の正式工は全員が他社での職歴がない。技能の形成場所はD社のみである。P社の他社での職歴がある者は3割以上である。しかし、これらの他社での職歴がある労働者は、その職歴期間が短いし、仕事の関連性もほぼない。そのため、他社で現在の技能を養成した可能性は非常に低いと考えられる。このように、P社、D社ともに、労働者は現企業で技能を養成している。

第3に、人員募集について、両社の募集対象が違っている。D社が人員を募集する場合、人員募集の対象の選択は狭い。D社は必ず電機製造に関する技能がある人材を募集する。そのため、D社は募集を実施する場合、特定の学校卒業生に対して行っている。一方、P社の労働内容は大量の単純労働であるため、人員を募集する場合、選択はD社より広く、外部労働市場に求めている。P社の募集対象の専門知識や技能に対する要求は、D社より低いためである。

最後に、人材育成について、両者の共通点と相違点をまとめる。

第1に、D社は広い範囲でOJTを実施するが、Off-JTはほぼ実施していない。OJTの実施方式は「師徒制」である。P社と比べて、D社の「師徒制」の実施範囲はより広い。D社では、従業員がより高学歴であり、在学中に専門知識を勉強しているので、Off-JTの実施の必要がないと考えている。他方、P社は入社教育で専門的な技能や知識を教えているので、Off-JTを実施でしない。両社ともにOff-JTについては欠如している。

第2に、教育訓練に関する実施計画や検討システムがほぼない。D社の教育訓練は「師徒制」により実施している。しかし、新入社員に対する師父を配分した後は、師父の教育方式と技能進展についてチェック・評価の計画が全くない。P社の完全自由な「師徒制」と比べて、良いところは実習期間の設置である。D社は徒弟の実習期間を設定した後、技能伝習の期間に制限を設けている。つまり、師父はこの期間内に、徒弟が独力で作業できるという目標に向けて技能を伝習している。また、重大事故の連帯責任制は、師父の責任感を増すものとする。

教育訓練制度に対応するシステムについて、D社は実習期間終了後に、徒弟に対する技能評価を行っている。前述のように、この人事評価の目的と内容は「独力で作業ができるか」である。この評価の作成は師父の評価書により判定する。しかし、徒弟が独力で作業ができるからといって、それが昇給や昇進などにつながるものではない。

さらに、D社はP社と同じで、社内に従業員に対する技能評価システムがない。D社もP社も同じく、従業員の技能評価は全国統一な技能検定試験により判定している。つまり、従業員は技能の向上を背景に、技能資格を取得したい場合、必ず国の技能検定試験に参加する。この技能検定試験に合格すれば、企業の人事部へ技能認定書を提出する。人事部は従業員の技能等級により、新たな賃金を支給する。また、昇進のチャンスがある場合、高い技能資格を持っている者が優先的に昇進する。

第5節 補充調査

師徒制の実例—国有企業のある女子工人へのヒアリング

P社やD社の実地調査から分かるように、OJTの技能伝習は師徒制によると考えられる。P社やD社の経営陣のヒアリングからも、同業他社や他の国有企業で、師徒制の技能伝習方式が広範囲に存在していると思われる。残念ながら、国有企業は師徒制による技能を伝習するに際して、人事評価などコントロールシステムを整備していない。このため、国有企業の人事資料では師徒制を解明することができない。師徒制に関する伝習方式を明らかにするため、師徒関係がある工人に対してヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査対象者は、中国西南部のある国有企業の一人の女子工人である。この国有企業はナイトビジョン(暗視装置)の製造企業で、軍事工業の性格がある。この国有企業では、広い範囲で師徒制が実施されている。生産現場に新入社員として入った、Off-JTなどの教育は一切ない。生産技能の伝習は、完全に師徒制によっている。

ヒアリングの時点は2016年10月18日である。電話で2時間前後にインタビューした。対象者の女子工人は36歳である(以下はLさんと呼ぶ)。入社は2006年で、入社時の年齢は26歳である。入社する前に、Lさんは小売業に従事していた。2004年、この国有企業の管理者の男性と結婚した。その後、この国有企業は生産規模を拡大し、2006年に人員募集を行った。彼女は企業従業員の家族として、優先的に採用されて入社した。

入社当日、入社教育・歓迎会などはなく、Lさんは人事部の指示にしたがって現在の作業組に配属された。配属された作業組には組長を含めて9人がいる。彼女は第10人目である。作業組の9人中、2人が師父で、徒弟を教える資格を持つ。それは組長ともう1人の年長の労働者である。新人が多い場合、組長が新人の師父を指定する。今度の新人はLさん一人しかいないので、組長がLさんの師父となった。配属された作業組の生産内容は、ナイトビジョンのある部品を製造しており、完全に手作り作業である。また、部品の生産量に対するノルマがあり、一人で毎日部品13個を生産しなければならない。ノルマの部品13個が完成したら、それ以上の生産量には1個で7元の生産奨励金が支払われる。もし部品13個が完成できない場合、基本給料が削減される。長期にわたってノルマの生産量が完成できない場合、他の補助職場に移転する。組員の生産量は組長が毎日記録している。月末に、

組長は組員の当月の総生産量を公表する。また、財務部は組長が記録した生産量により、給料を計算する。

入職後、Lさんには3カ月間の試用期間があった。試用期間中、Lさんは臨時工としてこの作業場内で働いた。最初の作業内容は組長から指定された補助作業である。Lさんによると、補助作業の内容は多くではなく、余裕時間がある。これらの時間中に、師父の指示にしたがって師父の作業を観察する。また、観察する時、師父は作業の内容や注意点を説明する。このような約1カ月間の観察期間を経て、Lさんは師父の指導下に作業の一部の工程に参加した。また、この3カ月間の試用期間中は、給料は基本賃金しかなかった。3カ月間の試用期間を終了後、Lさんは自分だけで毎日部品13個の生産任務を完成できたので、正式工になった。正式工になった後も、師父の作業に対する指導は続いている。しかし、この指導は不定期になった。Lさんは作業に関する問題や不明の点があれば、師父にその都度聞いた。

Lさんが臨時工から正式工へ昇進する前に、人事部はLさんに対する評価を行った。評価の内容はLさんが独力で生産能力を持っているかどうかである。この人事評価については、Lさんの師父が人事評価書を作成し、人事部へ提出した。もし師父が人事評価書にLさんを不合格と評価したら、Lさんは他の職場への移動、さらに解雇の可能性がある。

2015年、作業組内の組長以外の師父資格がある労働者が他の職場へ移動した。Lさんや職場の他の労働者2人が師父の資格を申請した。しかし、Lさんは師父の資格をもらえなかった。

以下、Lさんが勤務する国有企業の師徒制について特徴をまとめる。

第1に、師徒の関係を結ぶことは会社の要求にしたがって行われた。しかし、具体的な師父の指定は現場の管理者による指定である。Lさんの作業組では、師父の指定者は組長である。

第2に、師父は特別な資格と考えられている。Lさんによると、師父は熟練した生産技能を持っている労働者である。また、工場内での師父の人数は限定されている。一つの作業組にほぼ2~3人の師父がいる。Lさんが勤続した10年間に、作業組内の最小人数は9人、最大は12人であった。しかし、師父の人数は2人で固定していた。1人が他の職場に移動した後、組員は師父の資格を取得することが可能になる。さらに、師父の資格があると、

固定的な師父手当が支払われる。

第3に、企業側から見ると、師徒制の技能伝習には成果主義の性格が強い。Lさんによると、師父の技能伝習方式や内容について、会社側は規定していない。会社側は試用期間3カ月終了後の人事評価だけを認定する。その内容は「独力で生産ができるか」どうかを聞くものである。会社は技能伝習の過程に関わらず、最後の技能伝習の結果だけを重視している。

第4に、技能伝習の効果は師父の責任感と直接に関連している。前述のように、もし試用期間に、徒弟の基礎生産技能が形成できない場合、徒弟は他の補助職場や解雇となる。だが、師父に対する人事評価がない。つまり、技能が形成できない場合、それは完全に徒弟の責任である。師父が徒弟に技能を伝習する動機づけは、師父の責任感のみに依存している。

第5に、師徒関係は長期的な関係である。Lさんは2006年に入社した直後に師父を指定された。調査時点の2016年に、この師徒の関係がまだ存続している。技能伝習から見ると、Lさんは約10年間勤続して、生産する際には指導者を必要としない。しかし、昔の師徒関係が存在している。

以上は師徒制に関するヒアリングと結果の分析である。このヒアリングにより、師徒関係や師徒制の技能伝習について、ある程度の把握が可能と考える。

以上が今回の実地調査の全ての内容である。2つ大型国有企業に対して、アンケート調査とヒアリング調査を実施した。また、国有企業に広範に存在している師徒制の実態について紹介した。これらの調査により、国有企業の人事制度や人材育成制度の一部が明らかになったと考える。

第4章 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

前章までは、日本企業と中国国有企業の人事制度及び人材育成制度について論述した。本章は本研究の研究課題に沿って結論を述べる。すなわち、日本企業の人材育成制度は中国国有企業への導入の可能性はあるか否か、また、導入の可能性がある場合、日本企業の人材育成制度はどのようなかたちでの導入が望ましいか、というものである。

本章の構成は、3節からなり、第1、2節は、各研究課題に対する考察で、第3節は本章の小括である。第1節は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はあるかどうか、について論じる。まず、先に日本企業や中国国有企業の人事制度を比較し、類似点や相違点を整理する。なぜなら、繰り返し述べているが、企業の人事は雇用から退職まで緊密に関連している制度であるため、中国国有企業に日本企業の人材育成制度の導入を検討する場合、具体的な教育訓練の方式に限らず、対応する人事の諸制度も含め、全面的な考察が必要となるからである。この比較により、中国の国有企業に日本式人材育成の基盤があるかどうかを明らかにする。そのうえで、人事諸制度の視点から日本企業の人材育成の移転の可能性について考察する。第2節では中国国有企業の人材育成の現状に対して、適切な人材育成施策を検討する。この日本式の人材育成施策はそのままに導入することはできないため、中国国有企業の現状に対応させる上で、日本式の人材育成制度にどのような調整が必要なのかという課題が残る。これらの問題が明らかになれば、日本の人事制度の現地化が可能となり、柔軟的な対応策を提出することができる。その上で、中国において実行可能な人材育成制度のモデルを作成する。本章の最後は小括である。第1、2節の考察を受け、本論文の結論を述べる。更に今後の課題として、中国の国有企業における新たな人材育成制度に対応する人事システムの問題を提示する。その後、人事システムの将来の改革の方向性を探る。

第1節 移転の可能性分析

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を分析する前に、中国において日本企業の人材育成制度を導入した経験の有無について確認が必要となる。この経験があれば、参照することができると思う。残念ながら、既存の研究資料から見ると、在中の日系企業の人事管理に対する研究は賃金制度と昇進制度の現地化に集中しており、人材育成制度の部分に関する研究は管見の限り存在しない。つぎに中国国有企業の日本人材育成制度の導入の経験はどうであろうか。1972年の日中国交回復以降、中国の国有企業と日本企業の提携が頻繁になっている。しかし、中国国有企業に導入したものは日本企業の生産技術や生産システムのみで、人事管理の導入はなかった。例えば、第2章に紹介した宝山鉄鋼は当時の八幡製鉄(現在の新日鐵住金)の生産ラインを全面的に導入していたものの、管理の方式はまだ伝統的な国有企業管理であった。以上、日本企業の人材育成制度の導入に関する研究は行われないと考えられる。したがって、本論文は日本企業の人材育成制度の中国国有企業への導入に関する初めての研究である。

日本企業の人材育成制度の中国国有企業への移転の可能性を分析する際、次の2点について考えなければならない。第1は中国国有企業の既存の人事制度には移転の基盤が備わっているのかという点である。この問題は日本式人材育成制度の実施の可能性について検討を行うものである。第1章において、人材育成制度は独立した人事制度ではなく、他の人事諸制度と対応する必要があることを指摘した。そのため、人材育成制度を移転する場合、人事制度に対する全体的な視点が不可欠である。中国国有企業への移転の基盤の有無は、移転の困難度と直接に関連している。第2の点は中国国有企業で実施している人材育成制度と、日本の人材育成制度の相違点と類似点である。企業の人材育成制度は労働者の生産性の向上を目指すものであり、目的において、国別や企業別の違いはないと考える。区別が存在しているところは具体的な実施方式と実施効果である。これため、両者の実施方式を比較し、相違点と類似点を探ることによって、移転可能あるいは移転が有効となる内容を明らかにすることができる。なぜなら、移転また導入する人材育成制度は、日本企業の人事制度の全体ではなく、国有企業にとって有効なものでなければ意味がないからである。さらに、具体的な人材育成施策を移転する場合、国有企業の現状に対応する現地化が必要である。このように、両者の差異を明確にし、現地化が実現して初めて柔軟な対応策が制定できると言えるだろう。では、次に第1の問題点、日本企業と中国国有企業の人事制度を比較して行く。

日本企業と中国国有企業の人事制度は、第1章と第2章において詳しく論述した。つぎはこれらを基に雇用制度、賃金制度や昇進制度の内容について、両者の共通点と相違点を探っていく。

最初に、雇用について検討を行う。第1章で論じたように、日本では、戦後の労働運動を通じて、経営陣と労働組合が妥協を見出し、長期的な雇用制度を採用するに至った。これに対して、中国の国有企業は歴史的な固定工制度により、長期雇用の慣行を強く保持している。また、第3章の調査により、国有企業では、行政命令を伴う整理解雇以外で、恣意的な解雇は認められていないことを検証した。以上のことから、中国の国有企業は日本企業とほぼ同じく、長期的な雇用政策を採用していることがわかる。

次は、賃金制度の比較を行う。日本企業は長い間年功賃金を採用している(第1章第1節を参照)。つまり賃金は、年齢(勤続年数)によって増加していく設定となっている。その原因は日本企業で賃金を設計する場合、「世帯主として従業員が生活できる」という思想にある。つまり、賃金の対象は従業員だけではなく、従業員の家族を一つの単位とし、扶養家族を考慮に入れているのである。そのため、50歳以降の賃金は家族の負担が軽減することから、横ばいさらに下回ることがある(図1-1-4を参照)。この点から見ると、日本企業の年功賃金の内実は生活保障給と言えるだろう。これに対して、現在の中国国有企業においては、推測の域を超えないことは否めないが、職務給の意味合いがやや強い傾向にあると思われる。この推測でしか言えない原因は、第2章でも触れたが、2つある。第1に、国有企業は賃金構成を公表しないため、分析対象となる資料が十分でないということである。第2に、中国国有企業の賃金制度は複雑であるという点である。複雑化する原因は、現在の国有企業に、賃金設計の中心となる思想が不在であるからである。つまり、賃金設計において、成果主義給か生活保障給かを、国有企業は決定していないのである。以上の2つ問題が存在しているので、国有企業の賃金制度は既存の少ない資料による分析にとどまらざるを得ない。既存の資料から見ると、賃金構成の各種内容を決定する場合、職務によって決定された要素が多い。したがって、ここから推測されるのは、職務給の性格がやや強い傾向にあるということである。

最後に、昇進制度を比較する。日本企業は序列的な昇格・昇進を採用している。この昇格・昇進制度には、資格の上昇と職位昇進の2類がある。そして、このうち社内資格制度には、最低昇格年数が明確に規定されており、それが序列を形成することになる。すなわち、どれだけ高い技術や能力を有していても、規定の昇格年数が満たない場合は、これと

緩やかに連動した職位の昇進もできないようになっている。また、社内資格制度には、入社間もない時期に限られるが、最長滞留年数も設定されており、能力不足の従業員に適用される。ただし、これらの能力不足の従業員は昇進が横ばいとなる時期は早くなり、横ばいの年数も長期化する(図 1-1-8 と図 1-1-9 を参照)。また、日本企業内の勤続の中期から後期にみられる職位としては昇進のトーナメント方式は一定程度社内競争を激励した。特に第 1 次選抜出現期の存在は、社内競争の厳しさを反映している。したがって、序列昇進制度の全体から見ると、この制度は長期雇用を確保すると同時に、社内の有能な人材を選出する昇進制度と言えるだろう。

これに対して、中国の国有企業の昇進制度についての分析は困難である。実地調査を行った 2 つの国有企業は、昇進に関する社内資料の閲覧を許可せず、社内昇進や社内選抜に関する内容は一切公表されていない。また、同様の理由から、既存の国有企業に関する文献資料に、昇進制度に関する論述は一切行われていない。したがって、この限られたわずかな資料から、国有企業の昇進制度について分析を行う。国有企業の従業員が昇進する場合、資格の昇進と職位の昇進がある。資格の昇進について、第 2 章で触れた、全国統一の資格認定試験がある。すなわち、「職称」に対する認定である。この資格の認定は幹部と工人による身分を区別した認定システムがある(表 2-1-3 と付録 2-3 を参照)。国有企業内の資格昇格制度は、この全国で統一した「職称」により設定されている。一方、職位昇進の調査は資格昇格より困難である。これに関しては、幹部任用の内容によって昇進方式の一部しか見られない。すなわち、幹部の任用形態をもとに、生産現場の管理者や技術者の昇進方式がある程度見えると考ええる。幹部の雇用は「幹部招聘制」である。この「幹部招聘制」では、昇進者を選択する場合、上司には非常に強い権限が認められている。その権限の内容は、候補者の指名、他の候補者の却下、最終の任用者の選定である。つまり、幹部を任用する場合、上司によって決定されと考えられる。また、「幹部招聘契約書」の内容を見ると、この任用制度は職位採用の性格が強いと考える(図 2-2-3 を参照)。以上の資格と職位昇進の内容から推測すると、国有企業内の資格昇進は全国統一的な「職称」認定システムと直接に関連していると考ええる。職位を昇進する場合、上司の意見・認可により決定していると考ええる。

以上、ここまで日本企業及び中国国有企業における雇用、賃金、昇進制度の比較を行った。雇用の面から見ると、日本企業と中国国有企業の採用理由は異なるものの、長期的な雇用政策を採用していることがわかった。しかし、賃金や昇進政策の実施においては、日

本企業と中国国有企業には、異なる点が多いことがわかる。

つぎにこの 3 つの制度について、日本企業と中国国有企業の人事制度における差異を論じる。

日本企業の人事制度の関連性について、第 1 章の小括では、主に雇用と熟練形成の関係について述べた(図 1-3-1 を参照)。一方、図 4-1-1 では、日本企業の人事構造全体の関連性を示した。図のように、日本企業の人事構造は 3 点から成る。すなわち、長期雇用、年功賃金と序列昇進である。このうち、長期雇用と年功賃金は経営陣と労働組合のコンフリクトによって決定している。ただし、両者のコンフリクト克服の過程には性質の差が存在している。雇用確保については、非常に激しいコンフリクトが生じた(表 1-1-2 を参照)。なぜなら、雇用は労働者にとって死活問題であったからである。そのため、労働者を代表する労働組合にとって退却という選択肢はなかった。経営陣は労働者の断固とした態度に対し

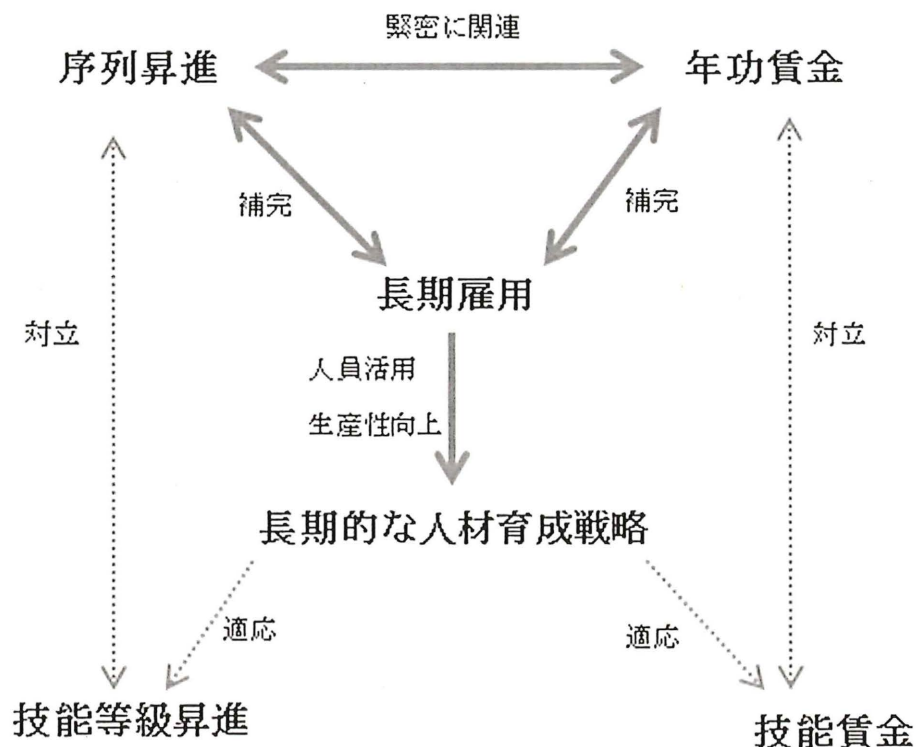


図 4-1-1 日本企業人事システムの諸関係

て妥協し、長期的な雇用政策を採用することを決定したのである。これに対して、賃金に関するコンフリクトは雇用よりは柔らかいものであった。労働者にとって、賃金は生活水

準の保障である。労働者にとっては最低限の生活が保障された上での、より高水準の生活を要求するものである。そのため、終戦直後のインフレ時期を除けば、賃金を巡る労働運動は激しいものではなかった。多くの場合は、経営陣と労働組合の協議により、経営者の利益と労働者の賃金のバランスを探り、決定される。以上の分析のように、長期的な雇用政策にとって、年功的な賃金が不可欠となる。さらに、年功的な賃金は従業員の長期勤続意欲を促進する。したがって、長期雇用と年功賃金は、相互に促進し合う、補完的な関係となっている。

長期雇用が保障された後、新たな問題が生じる。長期雇用政策を前提とした社内の激励効果の実現はどのように果たせるのか、という問題である。長期雇用の下では、労働者は重大事故や労働規律に違反した場合しか解雇はされない。さらに、企業は賃金の面で労働者の生活を保障している。つまり、労働者は社内で「安全・安定」な状態に置かれているのである。このような状態は、労働意欲の向上が課題となる。日本企業はこの問題に対応するため、社内昇進制度を設定した。この昇進制度の主な役割は社内従業員から有能な人材を選出すること、また社内に適当な競争環境を構築するということにある。具体的なやり方は、主に第1次選抜期により、社員を能力により区分する。この時期における社員的能力で最も重要なものは教育実績に基づく将来予測される発展の潜在性である。これら能力がある社員に対して、将来の中堅労働者や管理者と想定して適切な育成が行われる。一方、第1次選抜期に落ちた社員に対しては、将来の教育訓練の広さと深さの程度は、やや縮小されたものとなる。しかし、この区分は能力に対する予測であるので、不確実性が存在している。そのため、これらの落ちた社員は復活の機会がある。そして、最終的には、有能な社員は生産部門に配置し、能力不足の社員は補助職に配置される。このような人材の発見、指向性が明確な育成方式は社内競争環境の構築を可能にした。

しかし、このような序列昇進制度は、変化する社会環境において問題を生じるようになる。経済全体から見ると、経済の高度成長期に、企業が拡張している場合は問題がない。しかし、もし経済全体の発展が減速すれば、企業の発展速度が鈍化し、大きな課題をもたらすようになる。つまり、高度成長時期の企業の拡大とともに、社内の職位(ポスト)が増加する。この時期には、有能な人材を発見し、育成した後、配置する職位(ポスト)がある。さらに、企業の拡張の速度が速い場合に、職位(ポスト)がより多くて、人材不足の状況も生じる。しかし、企業の発展が平穏になると、職位(ポスト)不足の問題が出て、有能な人材が昇進できない状況が生じる。有能な従業員が昇進できない場合、労働意欲の減退は避けられ

ない。この問題に対応するため、日本企業は資格による昇格方式を導入した。すなわち日本企業の職能資格制度である。職能資格制度は社員の職務遂行能力に対し評価を実施し、対応する資格を設けるというものである。また、給与は個々の資格に対応する。そのため、職能資格制度は、企業側が技能向上した社員に対する承認の表現である。また、職位が昇進できない場合の資格上の昇格は、労働者の労働意欲の向上を保持するための補助施策と考えられる。

では、なぜ日本企業の長期雇用制度と序列昇進制度は補完的な関係があるか。日本企業の昇進制度における序列ということが非常に重要だからである。職位の昇進と資格の昇格には最低の昇進年限を設置している。この最低年限を設置する意味は、過酷な競争を防止するためである。これより、社内競争の範囲はほぼ同期の社員に限定されている。逆に言うと、同期の社員に対して、より多い昇進のチャンスを与える。この関係を図 4-1-2 に示した。系列 1 から 3 は入社時期の異なる 3 期の社員を示す。最も入社が早い社員は系列 1 で、最後は系列 3 である。部長職に到達した者の昇進のラインは図 4-1-2 の様式をたどる。系列 1 の社員は早い時期に入社し、その後の係長職、課長職及び部長職への昇進が一番早い。それに対して、系列 2 と系列 3 はやや同じ状態で昇進している。3 つの系列の交差点はない。このような昇進方式は序列的な昇進であるといえる。序列的な昇進では、同期入社の社員は同じ系列である。彼らの競争相手は同期の社員しかいない。つまり、違う時期に入社した従業員に対して、均質な競争環境がある。この制度の特徴は、ある程度に競争の公平性が保障されることである。一方、極めて優秀な人材に対しては、多少不公平な点がある。つまり、この昇進制度では、「全社の最優秀」は意味がなく、「同期の最優秀」で十分ということになる。しかし、どのような昇進制度においても完全な公平を実現することは不可能である。日本企業の序列昇進は長期雇用の下に、最大限に公平性が保障された競争環境を作ってきたと考えられている。

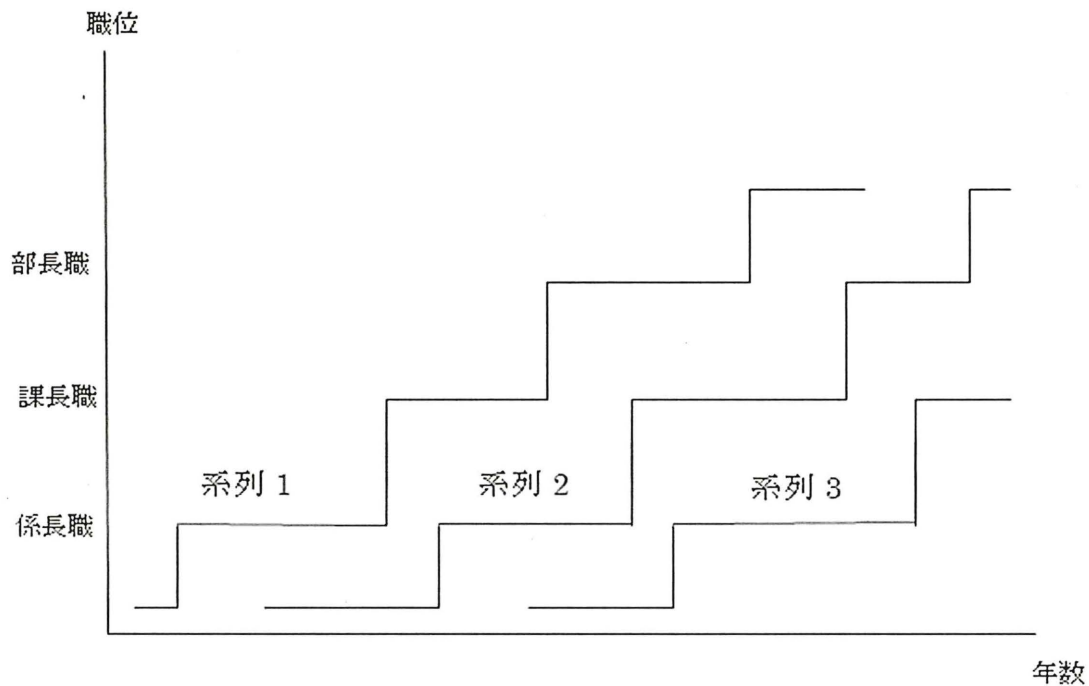


図 4-1-2 昇進の序列の示す図

最後に、日本企業の長期的な人材育成と、長期雇用や年功序列との関係を見る。長期的な人材育成戦略には長期的な雇用政策が不可欠である。そのため、長期雇用は長期的な人材育成戦略の基盤であることを明らかにした。しかし、問題は双方の前後関係である。つまり、どちらをどちらに決定づけたかという問題である。前述のように、日本企業の長期雇用は経営陣の妥協である。つまり、長期雇用の決定者は企業の経営側ではなくて、労働組合である。これに対して、人材育成戦略の決定者は経営側である。経営側は企業の雇用政策は変化させずに、企業の利益を追求している。その最も良い方法は、社内の既存の人員を活用し、最大の生産価値を創造することである。この目標に対して、生産性の向上は大切なものになった。生産性の向上には 2 つ方法がある。一つはより先進的な生産設備を導入することである。もう一つは生産労働者の生産技能や生産効率を向上すること、つまり、労働者の技能熟練の向上である。また、長期的な雇用期間に、より高い生産性を追求するため、この労働者の熟練向上の教育訓練活動も長期的なものになっている。こういったことから、長期的な人材育成戦略が形成されたと考える。単純に企業利益の視点から見ると、長期雇用が長期的な人材育成戦略を決定したと考えられる。経営陣は雇用政策が変化しない状態の下で、より高い利益を目指し長期的な人材育成戦略を実施したというわけ

である。

しかし、日本の長期雇用による長期的な人材育成戦略に、賃金及び昇進制度は対応しているか。この問題を考えるために、長期的な人材育成戦略の最適な賃金制度と昇進制度を予想していく。長期的な人材育成戦略の内容の中心は技能の向上である。つまり技能熟練を育成することである。そのため、最適な社内地位の決定要素は技能の高さである。つまり、技能がより高い社員はより高い社内地位につき、より高い賃金をもらう。このような人事の対応制度は図 4-1-1 の終点に矢印を持つ、二つの点線部分である。一つは賃金制度としての「技能賃金」であり、もう一つは昇進制度としての「技能等級昇進」である。これら二つの最適と考えられる賃金制度と昇進制度は、日本企業の従来の年功賃金と序列昇進とは対立することになる(終始点に両矢印を持つ二つの点線を参照のこと)。

対して、中国国有企業の人事制度の構成における各項目の関連性を見る。図 4-1-3 は中国国有企業の人事制度における各項目の相関を示す図である。この図のように、国有企業内の長期雇用は固定工の慣行によって決定されている。しかし、職務賃金の決定においては従業員の職務遂行能力を重視している。これは長期雇用と衝突する。また、上司の裁量による昇進は長期雇用において不利と考えられる。このような昇進制度は長期雇用との親和性が低いと考えられる。すなわち、中国国有企業の雇用制度は、賃金制度や昇進制度が長期雇用とは不適応な状態である。

では、国有企業の昇進制度と賃金制度にはどのような問題があるか。上司の裁量による昇進は、人事昇進の権限を上司に集中させる。他方で、賃金は職務により決定される。そのため、上司が認めた従業員はより高い昇進のチャンスがあると同時に、昇進すれば、より高い給料がもらえる。つまり、国有企業の賃金構造や昇進構造は、上司に権限を集中させる制度と言える。

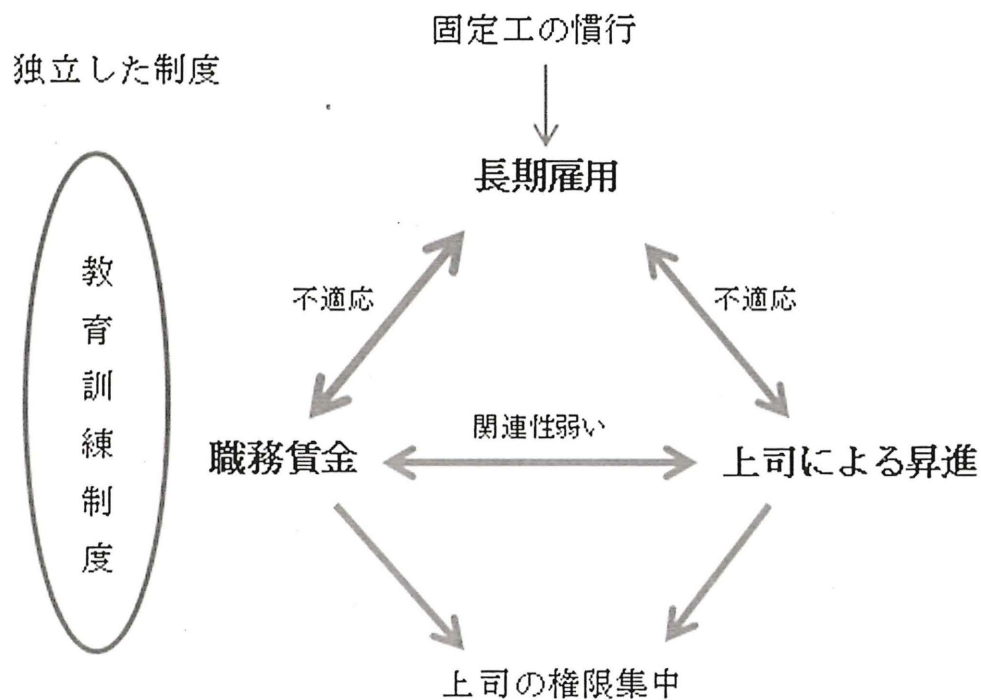


図 4-1-3 中国国有企業人事システムの関係図

また、国有企業の教育訓練制度を見ると、人事諸制度との関連性が弱く、独立している。OJT の進行を見ると、企業側は師父を指定した後、教育訓練を完全に師父に出している状態である。Off-JT に関しては、人事部が独立して実施している。しかし、実施の目的や計画性を見ると、教育訓練制度は他の人事制度と関連していない。さらに、教育訓練制度に対する評価制度がほぼない状態である。そのため、国有企業の教育訓練制度は、雇用、賃金及び昇進との関連性が弱い。つまり、国有企業内の従業員に対する教育訓練制度は、人事制度と関連せず、独立した制度となっている。

以上、日本と中国国有企業の人事制度と教育訓練制度の関連性について論述した。次に、これらを比較し考察をまとめて、以下の結論を得る。

日本の人事諸制度は相互に強い関連性がある。これらの人事制度において、最も重視されるものは長期雇用の確保である。その上で、企業利益の追求を行っている。日本企業の実施教育訓練制度はこの基礎の上に構築されたものである。これに対して、中国国有企業の人事制度は混乱しているといえる。賃金制度と昇進制度が雇用制度に適応していない。さら

に、性質において対立する制度が共存する状況もある。例えば、長期雇用と対応する賃金システムは年功賃金であるのに対し、職務賃金は成果主義の性格が強く、両者は対立している。以上の分析から見ると、中国国有企業教育訓練制度は人事制度との関連性が弱く、独立した人事制度として運用されている。

上述の分析をもとに、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を検討すると、二層にわけて考える必要がある。第一層は単純な人材教育制度の教育訓練内容及び方式の導入の可能性である。日本企業の人材教育制度は長期的な雇用期間が必要である。中国国有企業も同様に長期的な雇用慣行がある。したがって、国有企業に日本の教育訓練方式が導入できる基盤があると考えられる。第二層の問題は導入した教育訓練方式の実施効果と長期存続の問題である。すなわち、導入した日本企業教育訓練内容の効果をどのように保障するかという問題である。一般的に、効果が認められた制度は、企業内で長期的に定着していく。日本企業において、この人材教育制度が有効となりえた要因としては、科学的教育訓練方式だけではなく、人事制度全体がこれに対応していたということが指摘できる。例えば、労働者は教育訓練制度により技能が向上した後、賃上げが行われる。このようなやり方は賃金配分の公平性を守った。逆に言うと、技能が向上した後の賃上げや昇進の対応策があるため、労働者の技能向上の意欲を促進している。これにより、人事制度の設定が教育訓練の効果を保障して、人事育成制度が企業において長期存続される結果となったのである。一方、もし中国国有企業が単に教育訓練の実施方法のみを導入したとしても、対応する人事制度が欠如しているため、実施の効果や教育訓練制度の長期存続は保障できないだろう。例えば、労働者がこの新たな教育訓練制度により、技能が向上したとする。しかし、対応する賃上げや昇進がない場合、この労働者は、より高い賃金や職位を求め転職を考えるという事態が生じる可能性が非常に高い。また、労働者の技能が向上したにもかかわらず、賃上げや昇進が叶わない場合、労働者の技能向上の意欲まで低下していくことが懸念される。以上のような状況が発生すれば、教育訓練は期待した効果を得られず、技能向上した労働者が転職する可能性も高くなる。つまり、企業教育訓練に投入した資金が回収不能となり、最後の結果は、導入した教育訓練制度が廃止される可能性が非常に高いと考えられる。

以上のことから、日本企業の人材教育制度を導入する場合、教育訓練方式の導入だけでなく、対応する人事制度の構築という、二つの内容が不可欠と言える。では、教育訓練制

度と関連する人事制度の導入は可能なのだろうか。この問題は、人事制度の構造全体の改造という広範囲な議論が必要となる。本論文では、改造方向についてのみ言及を行い、具体的な人事制度の導入や改造については、将来の研究課題としたい。

第2節 中国国有企業に向けた新たな教育訓練制度のモデル

第1節の分析から、中国の国有企業は日本企業の人材育成制度を導入する場合、さまざまな問題があるものの、可能性はあるということが明らかになった。本節は具体的な導入施策について論述する。

一般的に、ある新たな制度を導入する場合、方法は2つある。一つは旧制度を完全に取り換えるやり方である。もう一つは先進的な制度の内実を先取りし、旧制度と融合して改造するというものである。日本企業の人材育成制度を中国の国有企業へ導入する場合に、国有企業の旧制度を完全に取り換えるなら、他の人事制度との互換性を考えなければならぬ。また、第1節の結論により、国有企業では人事制度と人材育成制度は関連性が弱いことを指摘した。よって、人材育成制度の全面的な取り換えはリスクも高く、取り換えた人材教育制度の効果や長期存続が保障されない。これに対して、最も良い方法は、日本企業の人材育成制度の利点を先取りして、中国国有企業の既存の人材育成度に対応させて現地化し、国有企業の人材教育制度に改造するものである。さらに、中国国有企業の具体的な従業員に対する人材育成制度を見ると、日本企業と同様にOJTを重視している。つまり、中国の国有企業には、日本企業のOJT方式の導入が可能と考えられる。しかし、国有企業のOJTの実施方式は師徒制である。この師徒制の技能伝習方式には、さまざまな問題が存在している。この問題点の解決のためには、日本企業の人材育成制度の利点の抽出及び中国の国有企業の人材育成制度への接合という、ハイブリッド施策が考えられる。

ハイブリッド施策の以下の分析は、人材育成制度の実施のプロセスにしたがって進めよう。図4-2-1は人材育成制度の実施の一般的なプロセスである。図のように、人材育成には3つの段階がある。最初は教育訓練の計画作成、つぎは具体的な教育訓練を実施すること、そして最後に、実施した教育訓練の結果に対して評価し、それに応じた昇給、昇進など人事施策を導入することである。より具体的に言えば、教育訓練の計画を作成する際、最初に、企業の人事方針に基づき、教育訓練の目標を定める。その後、教育訓練の対象者を選

択する。各対象者に向けて異なる教育訓練内容を展開する。教育訓練の計画を作成した後、最も重要なのはこの計画の実施である。教育訓練の計画により、実施の方式は2種類ある。すなわち、仕事に実施すること(OJT)と仕事以外に実施すること(Off-JT)である。最後に、実施した教育訓練に対して評価・対応する。すなわち、一つは教育訓練の結果に対する評価であり、もう一つは結果の評価にしたがって、昇給や昇進など人事施策を対応させる。

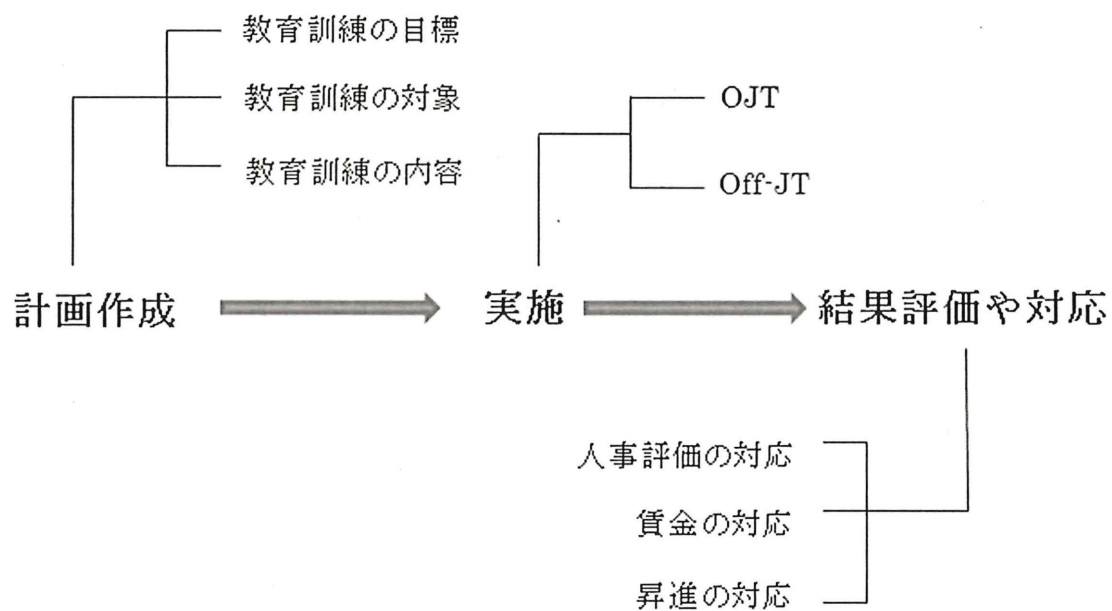


図 4-2-1 人材育成システム

以下、この人材育成の実施プロセスに基づき、具体的な導入施策について論述し、国有企業の新たな人材育成制度のモデルの構築を試みる。

2-1 教育訓練の計画作成

教育訓練の計画を作成する場合、最初に明確にすべき内容は、教育訓練の目標である。前述のように、日本企業の競争力の源泉は現場の熟練労働者である。中国国有企業へ人材育成制度を導入する場合、最も重要な目標は、国有企業内に熟練労働者を育成することである。

ここで重要なのが、中国の国有企業にとって、どの程度の熟練度を目指すことが妥当なのか、ということである。日本企業の現場労働者の熟練の高さは図 4-2-2 に示した。図のよ

うに、熟練は3つのレベルがある。最初は、熟練した生産技能が要求されるレベルである。つまり、高品質の製品が生産可能な熟練度である。この熟練生産は一般的な熟練と呼ぶ。つぎのレベル2は生産ラインの問題や変化への対応力が求められる。最後のレベル3は、現場の労働者が生産改善や製品開発に参入できるレベルである。これらレベル2と3の熟練の養成には、生産面での熟練のみならず、ノウハウを含めた知的熟練が必要である。

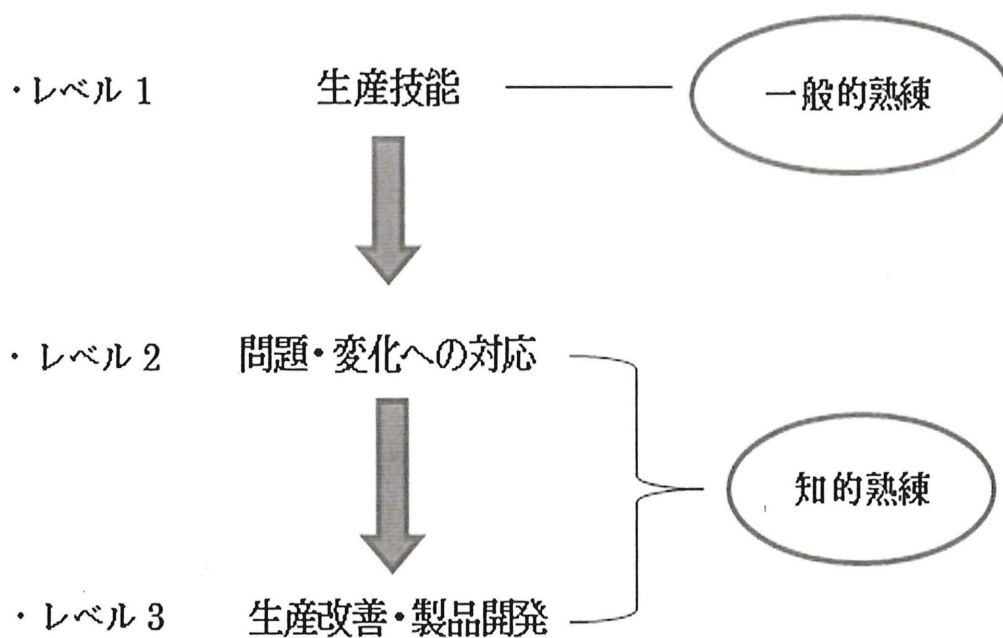


図 4-2-2 日本企業の現場労働者の熟練の高さ

出所：小池(2005)を参考して筆者が作成した。

これに対して欧米企業などで、一般的に、問題・変化への対応力と生産改善・製品開発の参加などは、本来、生産現場の労働者の職務内容ではない。例えば、生産ラインの問題や変化への対応は現場の技術者の役割である。また、生産改善は現場管理者、製品開発は企業の研究開発部門の職務内容となる。しかし、もし現場の労働者がこれらの分野に参入すれば、生産コストにおいて大幅な削減が可能となる。さらに、労働者が生産ラインの問題や変化への対応できれば、問題や変化への解決が迅速化される。

しかし、現在の中国の国有企業の実態から見ると、目指す熟練レベルは、レベル1の一

般熟練であろう。そのため国有企業の現状に対応して、導入目標は短期と長期に分けて設定する必要がある。当面の短期の目標は生産現場の労働者の生産熟練を育成することであり、将来にわたる長期の目標は労働者に対してノウハウを育成し、知的熟練を形成することである。

以上、中国国有企業が目指すべき教育訓練の目標レベルについて議論を行った。次は教育訓練の対象の選択について論じる。

一般的に、日本企業は全ての従業員に対して教育訓練を実施されていると言われている。しかし、厳密に言えば、「全ての従業員」は正規雇用社員を指している。すなわち、非正規雇用労働者は教育訓練の対象ではない。総務省統計局の最新の『労働力調査』を見ると、2016年1月から9月における、非正規雇用の比率は雇用者全員の約4割を占めている。つまり、日本企業の約6割の正規社員と約4割の非正規社員に対する教育訓練は区別して実行されている。

では、なぜ全ての労働者に対して均一に育成しようとししないのか。これは企業の教育訓練のための投入を有効に活用するためである。現在、人事管理は人的資源管理へと転換しているが、それは、企業の貴重な生産資源として管理しなければならないと考えるようになったからである。つまり、労働者に対して教育訓練を実施する際、生産性の向上に対する教育訓練の投入の寄与率はどのようになっているのか、という問題を議論しなければならないのである。企業は、最小の投入で最大の産出を追求する。企業内の有期雇用の労働者に対して教育訓練を実施しても、生産性への影響はわずかである。その寄与率からすると、不経済なやり方である。これに対して、長期雇用の労働者に対して教育訓練を実施すれば、生産性の向上が顕著である。企業の投入に対する産出の比率が高くなり、経済的と言える。企業は教育訓練の投入効果を有効に活用するため、教育訓練の対象を選択しているが、その方式はより経済的なやり方と言えるのである。

この視点から見ると、中国の国有企業も類似した方法を採用している。本研究における調査から、国有企業D社は、すべての正式工に対しては教育訓練を行っているのに対し、パート社員のような臨時工に対しては、教育訓練はほぼ実施されていないことが分かった。これは、日本企業と同様に一部の中国国有企業が教育訓練の対象者の選択を行っていることを示している。

しかし、中国の国有企業は全てが、正式工を教育訓練の対象として選出しているわけではない。国有企業D社は特別な事例である。D社の生産ラインの労働者には、ほぼ全員に

高度な熟練が要求されている。そのため、正式工の全員に対して教育訓練を実施している。一部の国有企業は D 社のような要求を必要としていない。例えば、国有企業 P 社には、作業に大量の単純な肉体労働が存在している。また、これらの肉体労働に従事する労働者は P 社の正式工である。もし全ての正式工に対して教育訓練を展開すれば、無駄を生じる。この問題を避けるため、P 社は現場の労働者に対して教育訓練を展開する場合に、区別して実施している。単に教育訓練の投入方式において考えると、P 社のこのようなやり方は教育訓練への投入の有効な活用方法の一つと考えられる。

実に、このやり方は日本企業でもより精緻に行っている。一つの生産ラインにおいて、各々の作業持ち場の難易度が異なるため、各作業の労働者に求める技術力や生産熟練度が異なる。これに対応して、日本企業は個々の作業を評価し、具体的な作業内容を記録する。その後、これらの作業内容に対応して、教育訓練の計画を作るという方法を採用している。つまり、日本企業のやり方は、教育訓練計画の内容に基づき、教育訓練の投入を区分している。このやり方は、最も理想的なやり方と考えられる。

では、この日本企業の精緻なやり方は、中国の国有企業において導入可能であろうか。ここにおいて、一つ課題が生じる。中国の国有企業では、OJT を実施する場合、ほぼ师徒制により技能を伝習している。师徒制を実施する場合、企業の投入は師父の社内資格としての固定的な待遇(賃金・福利)である。また、師父としての社内資格は技能伝習の種類、困難度を問わず、均一に付与される。したがって、もし企業の従業員全体に対して师徒制を実施すれば、2つの問題が生じることになる。一つは企業の教育訓練の投入において無駄が生じるという点で、もう一つは社内配分の公平性に影響を与える。例えば、本来、技能伝習における労力の度合いは、作業の難易度に応じて決まるものである。師父にとって 10 の労力が必要な技能伝習もあれば、その 8 割、あるいは半分程度の労力で十分な場合もある。しかし、企業はこれらの師父に対して、同じ待遇を付与する。以上のような理由から、国有企業 P 社では、师徒制の実施範囲を限定することで、投入コストを節約しているのである。

以上のように、国有企業では、师徒制をより広い範囲に適用するためには、師父の社内資格を再設計する必要がある。再設計とは師父の資格を細分化することである。表 4-2-1 は日本企業の職能資格制度を参照して作成した、中国の師父の資格を細分化したモデルである。このモデルは師父の資格等級と、対応する伝習内容、昇進基準年数や待遇を示したものである。昇進基準年数は具体的な作業内容により作成されるべきであり、表には具体的

な年数は明記していない。さらに、昇進基準年数の有無は企業の人事戦略により決定する。前述のように、日本企業の社内資格制度の昇格基準年数の設定は、社内の昇進序列を構築するためである。したがって、もし中国の国有企業の人事戦略が職務の遂行能力を重視すれば、伝習の内容によって師父の資格等級を決定すべきであり、昇進基準年数の規制は必要ではない。ただし、もし国有企業が日本企業のような長期雇用を利用し、社内昇進の序列を重視するようであれば、昇進基準年数の設定が必要になる。そのため、昇進基準年数の欄の枠線は点線で表示している。

師父の等級を決定する要素は師父が行える伝習内容である。そして、この伝習内容は生産現場の技能伝習の内容の複雑度に基づき作成する。困難な作業には、より高い等級が与えられる。表に例示した作業 A は、生産現場において最も簡単な作業である。作業 A の技能伝習が可能な労働者には 1 級師父の資格が認められ、この 1 級師父は、師父資格のうち最も低い待遇 a を受けることができる。作業の難易度(複雑さの程度)は、B、C、D と順に上がっていき、それに伴い師父資格や待遇も高くなる。前述のように、この師父等級の制定は企業の作業の内容に応じて作成されるものであるため、具体的な等級数は実際の調査を行ったうえで決定されるべきである。表 4-2-1 では、等級設定の原則を示した。以上のような師父の資格等級を設定すれば、個々の作業内容に対応した無駄の少ない教育訓練の投入となり、最大限の効果が期待できると考える。さらに、等級と対応する待遇の差が存在することで、社内配分の公平性も保たれることになる。

表 4-2-1 師父の資格の等級制度モデルの示す

資格等級	伝習内容	昇進基準年数	対応の待遇
1 級師父	作業 A	—	待遇 a
2 級師父	作業 B	—	待遇 b
3 級師父	作業 C	—	待遇 c
4 級師父	作業 D	—	待遇 d
(以下略)			

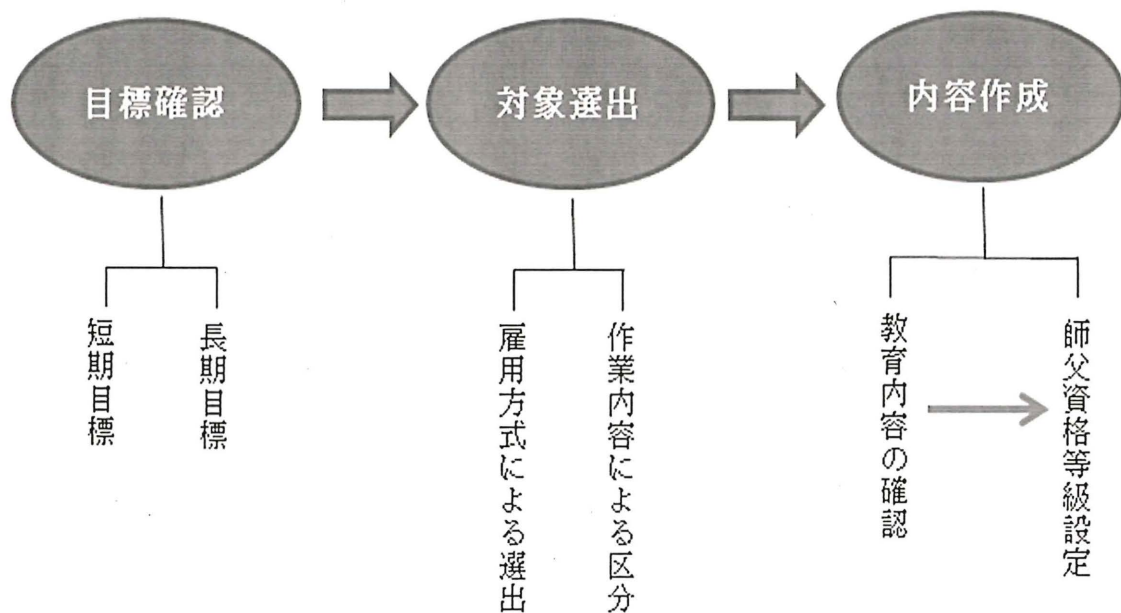


図 4-2-3 新たな教育訓練計画のモデル

以上、日本企業の実教育訓練方式を中国の国有企業に導入する際の要点と対応策を示した。これらを整理したものとして、新たな教育訓練の計画モデルを図 4-2-3 に示す。教育訓練の計画には、3つのプロセスがある。図のように、最初は教育訓練の目標を確認する。この目標は必ず企業の人事戦略と合わせ、短期目標と長期目標の両方が必要となる。次に、教育訓練の対象を選出する。ここでの要点は2点である。まず1点目は雇用形態によって教育訓練を実施する対象と教育訓練を実施しない対象を選出する。2点目は、教育訓練を実施する対象に対して、作業内容により教育訓練の投入を区分することである。最後、具体的な教育訓練の内容を作成する。この内容の作成にあたっては、第一には作業内容の困難度により教育訓練の内容を確定する。つぎにこれに基づき、師父の資格等級を設定する。

2-2 教育訓練の実施

教育訓練の計画の作成後は、論点は実施の部分に移る。一般的に、労働者に対する教育訓練の実施には2方法があり、それはOJTとOff-JTである。以下はこの2つについて具体的な施策を論述する。

まず、中国の国有企業のOJTについて検討する。国有企業に対する調査結果から、OJT

を実施する場合、主に師徒制で実施していることがわかった。前述のように、導入における最善の方法は、国有企業の既存の制度との融合による改造であった。そのため、ここでは国有企業の師徒制の弱点と日本企業の教育訓練の方式の内実を明らかにしなければならない。

師徒制と日本の教育訓練方式を比較すると、類似性があることがわかる。つまり、どちらにおいても、技能を教える側と教えられる側という関係性は固定しており、技能伝習は業務中に実施されている。この共通の基礎があれば、日本企業の教育訓練方式により師徒制に対する改造が可能になると考える。

日本企業の教育訓練方式により国有企業の師徒制を改造するには、師徒制と日本企業の技能伝習において異なる点を明確にしなければならない。それは、技能伝習の過程の自由度の違いと考える。日本企業の教育訓練方式は、技能伝習の過程に対して、伝習の内容、実施期間や実施効果などさまざまな面でコントロールしている。これに対して、国有企業の師徒制はほぼ自由な技能伝習制度である。企業側は教える側を指定した後、技能伝習の過程については問わず、最後の育成成果をチェックするだけである。さらに、最終成果の確認は、教わった側の技能の高さではなく、生産作業ができるかどうかによって行われる。以上のことから、国有企業の師徒制の改造における中心内容は、日本企業の技能伝習の過程管理の導入、及び師徒制の伝習過程に対するコントロールであると考ええる。

師徒制の技能伝習の過程をコントロールするためには、まず、最初に師徒制の伝習過程と伝習期間を細分化する必要があると考える。前述のように、国有企業の師徒制の伝習の目標は、教えられる側が独力で部品を生産できることである。実施期間は、教えられる側が「何も知らないか」から「独力で部品を生産できる」までである。伝習内容や期間が広がると、管理が困難になる。これに対して、日本企業には技能伝習の過程に対して、工程管理(process management)を導入している。個々の技能伝習の過程を細分化してコントロールすることで、教える側と教えられる側にとって一定期間内における技能伝習の内容が明確になる。また、トラブルや障害が発生した場合も、検知できるという利点がある。さらに、企業側は、技能伝習の過程に対する把握ができて、教えられる側の習得期間の長さにより有能な人材の選出がしやすくなる。

技能伝習の具体的なやり方は、次の通りである。最初に、具体的な生産内容により必要な技能を調査し、技能伝習の内容を確定する。続いて、その伝習内容を生産工程のプロセスに基づき細分化する。最後に、細分化した個々の伝習内容の実施期間を制定する。

では、細分化した伝習の内容はどのように教えるのだろうか。日本企業では、先輩が後輩に対して生産技能を教える場合、『作業手順書』にしたがって教える。¹⁰²『作業手順書』には、作業の条件、使用の材料や設備、作業の方法と注意事項など作業の要点が記述されている。先輩(教える側)はこの『作業手順書』により、後輩(教えられる側)に対して、公式化された内容や手順にしたがって生産技能を教える。このような技能伝習のメリットの一つとして、教える側の個人的な不確実性が解消されるという点が挙げられる。日本企業の教える側は熟練した技能を持っている先輩である。ただし、先輩後輩どちらの側にも多少の個人差が存在しているため、不確実性は避けられない。『作業手順書』は、この点を解消し、実施における一定程度の質を担保することができる。もう一つは、労働者の生産技能の育成が公式化されることである。これより、前述の不確実性の解消と同時に、生産技能や生産方式において基準化された労働者の育成が可能となる。つまり、生産技能・方式が公式化されると、生産管理は容易になるのである。例えば、部品や製品の品質や生産時間を割り出すことができるようになり、基準化生産のコントロールが容易になる。

中国の国有企業の師徒制は技能伝習する場合、師父が自己裁量で生産技能や経験を徒弟に教える。そのため、師父は教える側として、前述のような不確実性が同様に存在している。日本企業の『作業手順書』を導入すれば、この不確実性が解消できると考える。さらに、技能伝習は公式化され、師徒制に対するコントロールが容易にできるだろう。実は、中国の少数の国有企業にもこのような技能伝習方式があることがかわった。第2章の第2節で取り上げた国有企業A社では、「生産工夫カード」により生産技能を伝習している。ただし、このような例は珍しく、国有企業のすべに普及してはいない。したがって、国有企業の教育訓練の内容に対して、日本の『作業手順書』を導入する必要があると考える。

以上をまとめると次のようになる。日本企業の教育訓練の工程管理を導入し、師徒制の技能伝習の内容や期間を細分化する。さらに、具体的な技能伝習内容に対して、『作業手順書』を導入し、公式的に労働者を育成する。このようなOJT方式によって、ある規模を持った熟練労働者の育成が実現できると考える。ただし、これが適用できるのは図4-2-2に示した一般熟練の育成だけである。知的な熟練の育成には、十分なモデルではない。知的熟練の育成には、さらに2つの要件がある。第1は作業場内の製造過程全般に関する技能を育成することである。第2は生産技能に関するノウハウの習得である。

¹⁰² 『作業手順書』は Standard Operating Procedures であり、また『作業基準書』、『作業要領書』などと呼んでいる。

前述の知的熟練の要求を国有企業において実現するためには、労働者が工程間の関連を理解する必要があり、それには、ローテーションの導入が不可欠である。つまり、日本企業の教育訓練のローテーションを国有企業に導入する必要がある。しかし、現在の师徒制を見ると、障害が存在している。この問題とその解決について図 4-2-4 を使って説明する。図の左のワクは中国の国有企業の現在の师徒関係である。作業 A の技能を教える側は師父 A である。これに対応する徒弟は徒弟 A である。つぎの作業 B と作業 C も同様である。つまり、現在の师徒関係は固定的な関係となっている。師父は、徒弟を複数人受け入れることができるが、徒弟は一人の師父にしかつくことができない。そのため、現状では、ローテーションが実施できないのである。

国有企業においてローテーションを実施するためには、固定的な师徒関係を解除する必要がある。最も良い対策は図 4-2-4 の右のワクに示したものである。徒弟 A は、作業 A の伝習は師父 A と行い、作業 B は師父 B と行うというように、作業内容に基づき師父関係が交代していくのである。つまり、徒弟は技能伝習の内容により、異なる師父から学ぶことになる。师徒関係は変化し、各々技能伝習に合わせて移動していく。

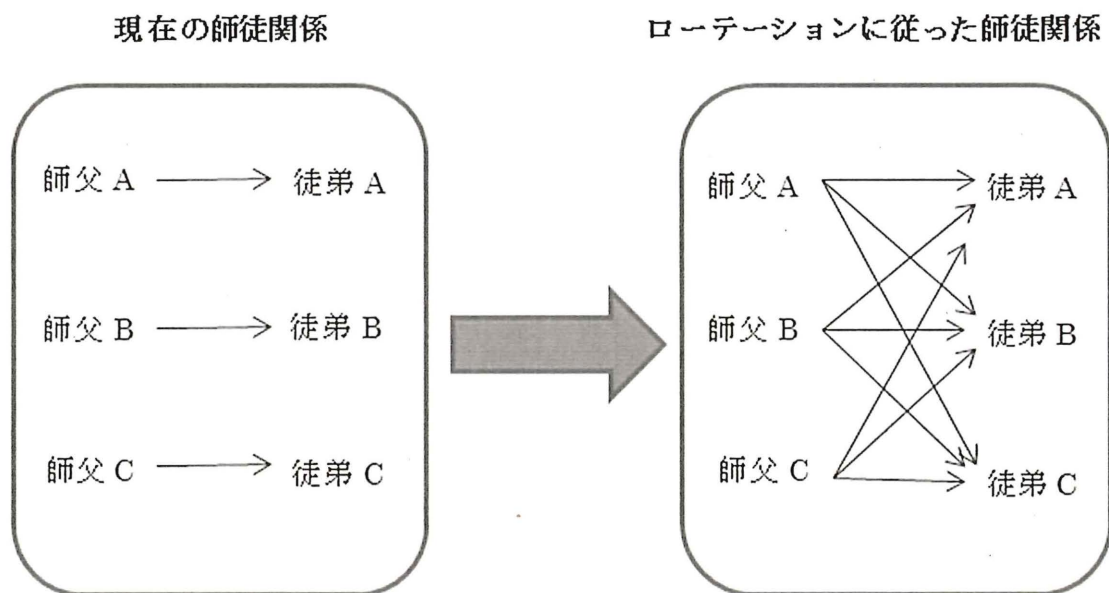


図 4-2-4 ローテーションにしたがって师徒関係の変化

以上、知的熟練を育成するためには、国有企業の生産現場にローテーションに対する障害を解消して、ローテーションの実施を可能としなければならない。その際、生産現場の

実際の状況により計画的に実施する。

次に、知的熟練の育成に欠かせないもう一つの要件、すなわち、ノウハウの形成について考える。

国有企業の労働者にとって、ノウハウを形成するには、Off-JT が不可欠と考える。日本企業における Off-JT には 2 つの内容がある。一つは専門知識の伝習である。もう一つは作業経験のまとめである。一般的に、専門知識の伝習は入社教育と入社後の講習会などから構成される。入社時には、生産技能と関する必要な知識を勉強し、入社後、より高い技能の習得のため、対応する知識を勉強する必要がある。これらの専門知識の学習に要する期間は長く、数日間にわたって行われる場合が多い。そのため、専門知識の研修の実施頻度は高くない。それに対して、作業経験のまとめは短時間で終わるため、常時実施可能である。例えば、毎週一回、その週の作業をまとめて、問題処理など経験を整理する。国有企業において労働者の知的な熟練を望む場合、日本企業のような Off-JT の導入が必要である。これに対し、国有企業ではすでに入社教育、社外・社内研修クラス、経験コミュニケーション会などを実施していることがわかっている(第 2 章第 2 節と第 3 章を参照)。このことから、国有企業内には Off-JT の基礎があると言え、日本企業の Off-JT 方式の導入は困難ではないと予想される。

以上を整理すると、国有企業の新たな教育訓練の実施モデルは、図 4-2-5 として示すことができる。図のように、教育訓練方式は日本企業の OJT と Off-JT の二本柱を導入する。そのうち、OJT は日本企業のやり方に従いつつ、師徒制の実施方式に改造を加えることになる。改造の中心的内容は 3 つで、教育訓練の内容や期間の細分化、『作業手順書』による教育訓練方式の公式化、そして、知的熟練を目指した徒弟制下のローテーションの実施である。Off-JT では、入社教育の講習会を実施し必要な生産知識を伝習する。その後、知的熟練のノウハウを育成するため、技能向上の講習会や作業経験のまとめ会を行う。これにより、国有企業は生産現場において一定規模を持つ、公式的な熟練労働者の育成ができ、より高度な知的熟練を有する労働者の育成も可能となる。