

■ 博士論文要旨

日本企業人材育成システムの中国への導入の可能性

—中国の大型国有企業を中心に—

The possibility of Japanese companies skills education and training system leading in China

— Focus on Chinses large State-owned enterprises —

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

楊 世 睿

YANG, Shirui

日本の製造業の競争力は生産現場にあると考えられる。日本企業は長期雇用のもとに、生産現場の熟練労働者を計画的に育成してきた。これに対して、中国の国有企業でも長期雇用がみられる。日本のような熟練労働者の育成制度を中国の国有企業に導入すれば、国有企業の生産性が向上すると考えられる。本論文の目的は、日本の人材育成政策を中国国有企業に導入する可能性があるか否か、また、可能性があるならばどのような形で導入できるかを検証することにある。

現在、中国の国有企業に関する研究は企業構造、技術発展、生産管理といった分野に集中しており、本論文は人材教育制度を論じた初の研究と言える。論文の構成は3つの部分により成っている。第1部は理論研究で、第1章及び第2章である。第2部は実地調査で、第3章にあたる。第3部は結論の第4章である。以下各章の具体的な内容について紹介する。

第1章は日本企業の人材育成に関する研究である。人材育成制度は人事制度の一部である。これより、人材育成制度を分析すると、人事制度の全体の視角が不可欠と考える。従って、第1節には日本企業の人事特徴について紹介し、日本企業の

人材教育制度の基盤と対応の諸制度を明らかにする。日本企業の人事には、2つの特徴がみられる。第1は長期雇用である。論文には長期雇用の起源、内容について論述し、長期雇用の内実を紹介する。第2は年功序列制度である。年功序列制度には、年功的な賃金制度と序列的な昇進制度がある。年功賃金について、賃金構造の形成原因、内容や特徴を詳述し、序列昇進の制度について言及した。そのうち、特に日本企業の職位昇進制度と資格職能制度について紹介する。第2節は日本企業の生産現場の労働者の技能熟練の育成について分析する。最初に日本企業の実地調査の二本柱を紹介する。つまりOJTとOff-JTの内容及び実施方式の紹介である。その後、OJTとOff-JTの訓練費用について分析し、日本企業がOJTを重視する原因を示した。次に、労働熟練を形成する諸説に触れ、小池和男の「知的熟練論」を中心に知的熟練の内実及び養成方法を行った。また、野村正實の反論も提示した。本章の最後には、日本企業の人事制度と人材育成制度の関連性について紹介し、長期雇用制度は人材育成の基盤であることが分かった。さらに、年功賃金制度と序列昇進制度は人材育成に対して不適応することを指摘した。

第2章は中国国有企業の人材育成に関し、歴史の変遷および人材育成制度がどのようになっているかについて論じた。国有企業の現有の管理制度は歴史的な原因があるため、第1節に国有企業発展の歴史および現状を概観し、発展の過程を3つの段階に分け、各段階の特徴を表した。この部分には、国有企業の発展による3つ段階がある。第1段階は1946～1977年で、国家計画経済下の国有企業について紹介する。第2段階は1978～1991年における、国家計画経済から市場経済への転換期である。第3段階は1992年から現在に至るまでの時期で、市場経済下の国有企業の諸制度を紹介した。第2節は具体的に、国有企業の人材育成について紹介する。残念ながら、既存の研究資料は、国有企業に関する研究は技術や生産管理に集中しており、国有企業の人事制度や人材育成に関する研究資料が非常に少ない。だから、国有企業の人事制度の紹介は宝山鉄鋼の事例を中心に分析する。人材育成の部分は国有企業A社とX社を中心に分析する。これらの事例により、国有企業の人事制度と人材育成制度がある程度に解明する。最後に、第2章を小括し、国有企業の人事特徴と人材育成制度の関連性を分析する。

第3章は実地調査である。調査対象となった国有企業はP社及びD社である。第1節は国有鉄鋼企業P社の調査である。最初に企業概要と調査概要について述べ、次に、調査の結果を提示した上で、国有企業P社の人事制度と人材教育制度について分析する。最後、国有企業P社の人事特徴や人材育成の特徴について小括する。第2節は国有電機生産企業D社に対する調査である。最初に企業概要と調査概要をまとめる。その後、具体的な調査内容と結果を紹介し分析する。分析する場合、D社の特徴とP社を比較し、類似点と相違点を明らかにした。最後に、調査した両社の共通点と相違点をまとめる。また、本章の最後には補充調査がある。この補充調査は国有企業内の徒弟である女工にインタビューを行って得られた結果をもとに、師徒制の実態を紹介する。

第4章は本論文の結論である。つまり日本企業

の人材教育制度を中国国有企業への導入の可能性について分析する。第1節は具体的な導入の可能性について論じる。この部分には日本企業の人事特徴や中国国有企業の人事特徴を比較し、人事制度の面について導入の可能性を分析する。第2節は日本企業の人材教育制度を導入する場合、中国国有企業の制度に対応するハイブリッド方式について論述である。また、中国国有企業に向ける新たな人材教育訓練モデルを作成する。具体的には、教育訓練の計画の作成、教育訓練の実施や教育訓練の結果評価と対応制度について、具体的な施策を作成する。

以上のことから、中国国有企業において、日本企業の人事教育制度の導入は可能であると結論づけた。しかし、日本企業の人事制度と中国国有企業の人事制度の差異が大きいため、導入した日本企業の人材育成制度の実施効果はどのように確保するか。さらに、中国国有企業の人事制度の改革の方向性はどのようになっているのか、といった課題が残る。これは今後の研究課題と考えている。