

# 中国国営企業の人材育成機能に関する考察 ——計画経済期を中心に——

A Study on Chinese state-owned enterprise personnel training

戴秋娟

DAI Qiujuan

daiqiujuan@alice.asahi-u.ac.jp

## 要 旨

本論文は計画経済期の中国国営企業の人材育成制度に注目し、重化学工業の国営企業4社の社史と国営企業勤務経験者に対するアンケート調査の結果に基づいて、国営企業の人材育成の管理体制と主要な人材育成方法を考察した。国営企業の人材育成の大きな特徴は、必要な人材を企業内部で養成することである。国営企業は企業特殊的な訓練のほかに、学歴取得支援教育など社会で汎用性のある一般的能力を養成するための訓練にも力をいれており、国家行政機関の代理として重要な人材育成機能を果たしていた。

キーワード： 計画経済 国営企業 人材育成 内部養成 人事管理

## I. はじめに

中国において、1956年に社会主義計画経済が本格的に始まり、計画管理を担当する中央の行政機関である国家計画経済委員会が社会全体の需要と供給を予測し、各種の計画を策定し、国民経済全般を一体運営していた<sup>1</sup>。国営企業<sup>2</sup>は従業員の増員、減員の権利を持っておらず、主管部門の定めた定員の枠内で労働力を使用することが求められていた。従業員の新規募集には、主管部門の許認可を要し、しかも募集地域も主管部門の指定した地域に限定されていた。従業員の賃金に関しても、中央政府の労働管理部門が国営企業の統一賃金基準と等級を決め、昇給も政府の指示、命令の下に実施されていた（蔡・林 2004:50）。

このように、国営企業の従業員管理は国家計画の枠組みに入れられ、国が人材の配分を全国範囲で統一的行っていた。さらに、国が戸籍制度を通じて、労働者の職業選択と居住地の変更に制限をつけていた。こうした中で、外部労働市場が発

達しておらず、国営企業は外部労働市場から必要な人材を調達することができず、自力で人材を養成することが求められていた。このように計画経済期において、国営企業は内部労働市場において、いかに人材を育てたのかを究明する必要がある。

国営企業の人材育成策については、何光(1991)が中国国内の代表的な研究である。これは、1949年の中華人民共和国設立からの40年間にわたる労務管理の歴史を概説している研究であり、その一環として国営企業の人材育成策が扱われている。具体的には国営企業の人材育成を国の職業訓練政策の一環として位置づけ、国の政策が国営企業の人材育成に与えた影響に注目している。しかし、国営企業において人材育成策が具体的にどのような形で展開され、それによって労働者がどのように育成されたかについて触れておらず、国営企業の人材育成策の解説にとどまっている。

日本では木崎（1996）が、国営の工業機械企業の事例を取り上げ、所有者、経営者、従業員の相互関係について考察している。その中で人材育成

に関しては、計画経済期の国営企業は外部から人材を調達する手段が十分に与えられていなかったため、内部養成に多くを依存していたことを指摘しているが、この内部養成がどのような形で行われたかについては言及されていない。関権(2001)は自転車工業の国営企業における従業員教育の効果に関する研究であり、主に従業員教育の費用対効果を自転車業界の統計データを用いて分析しているが、従業員教育の具体的な方法等についてはほとんど言及していない。総じて見ると、これらの研究はいずれも国営企業がどのような人材育成策の下で従業員を育てたのかについての詳細な実証分析に欠けている。

そこで、本研究は文献研究と実証分析を通じて、計画経済期の国営企業では、どのような人事管理制度のもとでどのような人材育成策が展開され、それによって労働者がどのように養成されたのか、計画経済期の国営企業の人材育成機能を考察する。

## II. 研究方法

### 1 文献研究

本研究の課題に取り組むために、筆者が注目した文献は国営企業の社史である<sup>3</sup>。多くの大型国営企業が編纂している社史は、会社の沿革、管理体制、生産体制、技術水準、従業員生活、従業員教育を体系的に記述している貴重な資料である。計画経済期を代表する産業が重化学工業であることから、同産業に属する化学2社、鉄鋼1社、自動車1社の4社の社史を取り上げた。表1に4社の概要を示してある。計画経済期において、4社とも業界トップレベルの企業であり、一連の経済

改革を経た現在でも、有力企業として存続している<sup>4</sup>。まず、社史を活用して、国営企業の人材育成制度の特徴とそれを支える仕組みの構造を探ってみる。

### 2 調査研究

人材育成制度の全体像を把握するためには、それが実際に従業員にどのように適用されているのかを検討する必要がある。これまで国営企業従業員を対象とする調査研究は、意識調査が多く、代表的なものとして清川(2001)の国営企業従業員の職務意識調査が挙げられる<sup>5</sup>。同調査の中で職務意識の一環として従業員の熟練形成に対する考え方について聞いているが、具体的な教育訓練の内容、職務経験に触れていない。したがって、本研究の課題を明らかにするために、計画経済期の国営企業に勤務していた者が国営企業でどのような教育を受け、どのような職務経験を積み上げたのかを新たに調査を行う必要がある。

計画経済期の国営企業は、改革開放以降の市場化改革に伴い、企業自体はなくなったかまたは企業形態が大きく変化したため、本研究は国営企業で勤務経験のある者<sup>6</sup>に焦点を当てた。2007年6月から2009年12月にかけて、二通りの方法で調査対象者を選定した。一つは日系企業12社の人事部門の協力を得て、そこに勤務している国営企業経験者を紹介してもらう方法である。電子メールで国営企業経験者に質問紙を送り、回答後に回答者から直接筆者に質問紙を電子メールで返送してもらう方法である。これで39通の有効回答が得られた。もう一つは、筆者の国営企業、民営企業およ

表1 企業の概要

| 企業名     | 創立年  | 従業員数 <sup>①</sup> (人) | 主要製品     | 社史出版年 | 現企業名           | 従業員数(人)            | 所有制  |
|---------|------|-----------------------|----------|-------|----------------|--------------------|------|
| 天津ソーダ廠  | 1917 | 6,871                 | 塩基、炭酸ソーダ | 1992  | 天津渤化永利化工股份有限公司 | 7,600<br>(2014年)   | 国有持株 |
| 南京化工廠   | 1947 | 5,164                 | 有機助剤     | 1996  | 中石化集团南京化工場     | 4,165<br>(2014年)   | 国有持株 |
| 首鋼集团総公司 | 1919 | 246,400               | 粗鋼、鋼材    | 1992  | 首鋼集团           | 80,000<br>(2012年)  | 国有   |
| 第二汽車製造廠 | 1969 | 208,200               | トラック     | 1996  | 東風汽車公司         | 160,000<br>(2011年) | 国有   |

出所：4社の社史より作成

注：①の従業員数は社史出版年のデータである。

び外資系企業に勤務している知人に電子メールで質問紙を送り、それぞれの職場で該当する国営企業経験者複数名に質問紙を配布するスノーボール・サンプリングの手法である。回答後に回答者から直接筆者に質問紙を電子メールで返送してもらい、85通の有効回答が確保できた。結果として、計124通の有効回答が得られた。

なお、主要な調査項目は、(a)年齢、最終学歴、(b)これまでの勤務経歴、(c)現在の会社での職務経歴、(d)国営企業から転職した経緯、(e)国営企業時代の職務経歴と教育歴、(f)国営企業時代における職務経験、教育経験、人間関係等と現在の仕事との関連などである。

本研究の内容は文献研究とともに、著者が行った上記の国営企業経験者に対するアンケート調査の結果に基づいている。

### Ⅲ. 国営企業の人事管理制度

計画経済体制と重工業優先政策のもとで、国営企業の人事制度は、「統一労働配分制度」、「固定工制度」という人事管理制度の基本原則に基づいた「三鉄」を特徴とした。すなわち、「鉄の飯碗」（解雇がないこと）、「鉄の賃金」（賃金切下げがないこと）、「鉄のポスト」（降格人事がないこと）の「三鉄」である。この人事制度は社会主義理念の実現と、失業問題の解決などに一定の役割を果たしたが、計画経済の限界とともに、労働市場の硬化をもたらした。そのために1978年以降、従業員の採用・昇進・昇給・解雇について、企業にある程度の自主権が与えられた。しかし、いずれも計画経済の枠内での調整にとどまり、「三鉄」を特徴とした労働雇用慣行は市場経済が急速に拡大した90年代初頭まで制度的な影響が残っていた。本節は主に採用、身分区分、格付け、昇進管理などの面から国営企業の人事管理制度を概観する。

#### 1 採用のメカニズム

##### (1) 統一労働配分制度の形成

1949年の新中国成立直後に、中央政府は深刻な

失業問題に直面し、1949年末の都市部の失業者は400万人に達していた（蘇樹厚2006：30-31）。膨大な失業者の再就職を解決し、社会安定を守るために、中央政府による統一的な労働力管理が始まった。

1950年に中央政府は労働管理部門を設立し、「労働就業問題に関する決定」を公布し、行政機関による失業者登録と就業斡旋業務を開始した（蘇樹厚 2006：33）。一方、国民経済の回復と重工業を中心とする経済建設の展開に伴い、地域間、部門間における労働力供給格差が顕著化し、行政機関は斡旋業務だけでなく、労働力の統一配分を行う管理機能が求められるようになった。

1954年3月、労働管理部門がまず各地で需要の多い建設業労働者を対象に、統一採用、統一配分を実行するようになった。1955年以降、このような統一労働配分制度は更に建築業から鉱工業部門、商業部門、行政部門に拡大され、主たる労働力配置政策として確立されるようになった。

##### (2) 統一労働配分制度の展開

行政機関による統一労働配分制度は「労働管理部門の統一管理の下に、各企業の主管部門が責任を持つ」という原則に基づき、施行されていた。その主な内容は四つある（何光 1990：123）。

- A 企業が労働者として、技工学校の学生を募集する時、労働管理部門による統一配分が必要とされる。
- B 企業に労働力の余剰または欠員が発生する時、当該産業の主管部門が系統内部において調整を行う。
- C 地域間、部門間にわたる労働力調整、または技能労働者を奥地の重点プロジェクトに派遣する時、労働管理部門が調整を行う。
- D 各部門、地域は国家が許可した労働力定員計画に基づき、部門、地域の年間労働力使用計画を編成する。

この統一労働配分制度は、当時、地域間、部門間、企業間における労働力供給の不均衡を縮小し、国家の重点プロジェクト建設に人材を確保し、国民経済の回復に重要な役割を果たしたと評価され

ている（祝慈壽 1999:488）。新中国が成立した後、膨大な失業人口を抱えながら、重工業建設に必要な技術人材が非常に不足した。しかも人材不足は東北と西部の内陸地方に集中していた。重工業建設に必要なとされた技術者を重点プロジェクト地域に送り込み、配属するためには、国家主導の統一労働配分制度が最も有効であると考えられた。したがって、企業現場から離れた行政による配分のゆえ、需給ギャップなどの問題が生じたが、計画経済体制に適応する労働力配分制度として、計画経済期を通じて一貫して機能していたのである。

以上のことはアンケート調査の結果によっても確認できる。国営企業への入社経緯について質問したところ、回答者の8割強が国家統一配分によって国営企業に入社したと回答している。「公募」または「その他」の理由で入社した者は2割未満であり、統一労働配分制度が機能したことが分かる（表2）。さらに、年齢別に入社経緯を見ると、50代では100%が、40代では9割強が「国家統一配分」であるが、30代になると、「国家統一配分」が依然として高い割合を占めているものの、「公募」を通じて入社する者が3割強に増加している。これは計画経済から市場経済へ移行する中で労働市場の流動化が進み、それに伴い、人事採用権が徐々に行政から企業へ移っていったことの反映であろう。

表2 年齢別に見る国営企業の入社経緯（%）

|     |        | 国家統一配分 | 公募    | その他 | 合計(人) |
|-----|--------|--------|-------|-----|-------|
| 全 体 |        | 84.5   | 12.3  | 3.2 | 124   |
| 年 齢 | 30歳以下  | 0.0    | 100.0 | 0.0 | 5     |
|     | 31-40歳 | 62.9   | 31.3  | 5.8 | 31    |
|     | 41-50歳 | 93.5   | 6.5   | 0.0 | 60    |
|     | 50歳以上  | 100.0  | 0.0   | 0.0 | 28    |

出所：アンケート調査より作成

## 2 身分区分

国営企業において、労働者は「固定工」と「臨時工」に分かれている。「固定工」は統一労働配分制度の下で採用された者である。労働者は固定工として採用されると、基本的に定年退職まで解雇されることがなく、企業内でキャリアを形成し、

生産活動に従事する一方で、住宅、医療、子供の教育、娯楽など社会生活全般にわたる保障が企業から与えられていた<sup>8</sup>。労働者にとっては、国営企業は単なる職場・勤め先ではなく、生活共同体に近い存在であった<sup>9</sup>。固定工制度は日本の終身雇用制以上に終身雇用が徹底されており、労働者は定年退職した後も在職時の基本給とほぼ同水準の養老年金を終身享受することができた。言い換えれば、定年退職後も依然として企業の一員であったのである。他方、「固定工」と相対して、数多くはないが、終身雇用と高福祉などが保障されていない「臨時工」も存在していた。

固定工は更に「幹部」と「工人」という二つの身分に区分されている。「幹部」とは技術的業務や管理業務に就く者であり、「工人」とは現場労働者のことである。身分の違いにより配置、処遇体系等において異なる人事管理制度が適用されている。

労働者が幹部として雇用されるか工人として雇用されるかは入社する時点で決まる。一般的には中等専門学校以上の学歴を持つ者は行政部門の統一配属で国営企業または行政部門に幹部として雇用される。このほかに、中国では、国に退役軍人の再就職を斡旋する義務がある。軍隊で小隊長以上であった者が軍を離れ、再就職する場合には、幹部として行政部門によって配属される。他方、都市部出身の小隊長クラス以下の兵士は工人として配属されるのに対して、農村出身者は出身地にそのまま帰ることになる（陸学芸 2004:61-62）。

それでは、国営企業で身分転換は可能であったのか。1949年以降の急速な工業化の中で技術や知識、経験を持つ人材が不足した場合であっても、国営企業が外部から相応の人材を調達するのは難しい。そうした事情を背景に、工人から有能な人材を抜擢し、幹部に登用する方法が使われていた。幹部から工人に転換することはめったにないが、工人から幹部への道はある程度開けていたのである。

このような身分区分によって、工人と幹部では異なる扱いを受けている。苑志佳（2004）は、雇

用保障と労働保険以外の賃金制度、昇進などのあらゆる面で両者は別々の存在であったと指摘している。つまり、幹部と工人は固定工として終身雇用が保障される点で同等であっても、相違点は多くあったのである。

### 3 格付け制度

日本企業が職能資格制度に基づいて職位と職能資格の二系列の格付け制度を持っているのと同じように、国営企業も職階制と能力・技能に基づき従業員の序列を決める二系列の格付け制度を持っている（今野他 1999:15）。この格付け制度は前述した「工人」と「幹部」の身分区分によって、異なる構造を持っている。

国営企業の職制機構は一般的に次のようになっている。工場長は最高責任者として、工場の日常運営・生産に関わる仕事を統轄管理する。その下に複数名の副工場長及び技術部門の総括責任者である総工師、財務部門の総括責任者である総会計師、計画、統計部門の総括責任者である総経済師が設けられ、それぞれ生産、技術、資材、設備、販売、財務、計画、人事、総務などの職能部門を管理している<sup>10</sup>。さらに各職能部門には部門長や課長が置かれている。生産部門はやや特殊であり、通常複数の生産職場から構成され、生産職場の管理責任者は課長に相当する職場主任であり、その下に「工段長」<sup>11</sup>と「班長・組長」が置かれている。

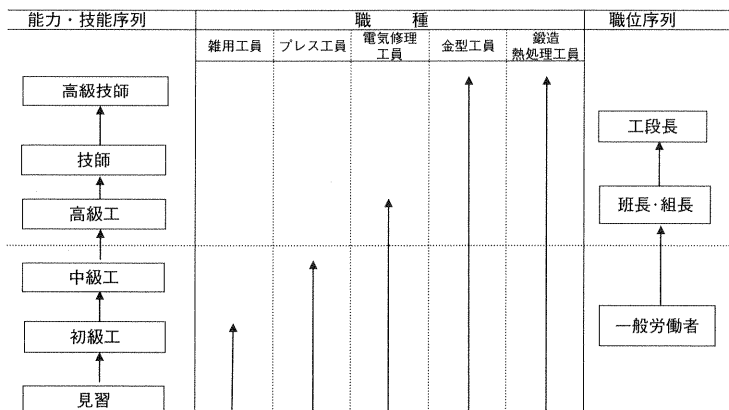
能力・技能序列に関しては、工人と幹部では異なる仕組みが適用されているので、以下、第二汽車製造廠<sup>12</sup>の事例を中心に、「工人」と「幹部」の格付け制度の仕組みを詳しく説明する。

#### (1) 工人に対応する格付け制度

工人の社内序列は能力・技能序列と職位序列という二系列の格付けで決められている（図1）。能力・技能序列を見ると、見習期間が終わると、「初級工→中級工→高級工→技師→高級技師」の5等級<sup>13</sup>からなる能力序列が用意されている。初級工から高級工までの格付けの決定は各企業内部で行うのに対して、技師と高級技師への昇格は外部機関の審査を受ける必要がある。社内の格付けを決める能力資格でありながら、社会的資格の性質を持っているからである。なお、各資格に昇格するためには、勤続年数などの条件を満たすほかに、当該能力資格等級に求められている技術、知識を習得するための研修を受け、昇格試験に合格しなければならない。さらに、昇格可能な範囲は職種によって違い、高度の作業技能や熟練度を要する職種は、より高い資格等級が適用される点に特徴がある。例えば、未経験の工員が有る程度の訓練を積み一定以上の技能を持ったことが認定されることで初級工の資格を得る。熟練度の高い金型工員に対応する最高資格は高級技師である。

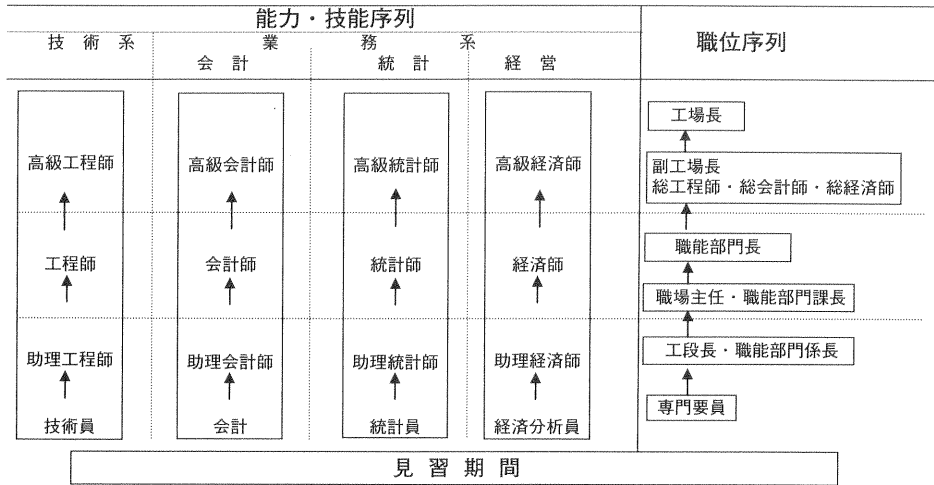
また、職位序列を見ると、工人の昇進上限は工段長である。能力・技能序列と職位序列との対応

図1 工人の格付け制度の仕組み



出所：中国汽車工業史編審委員会（1996）、愛知学泉大学等編（1995）より作成

図2 幹部の格付け制度の仕組み



出所：中国汽車工業史編審委員会（1996）、愛知学泉大学等編（1995）より作成

関係を見ると、制度的に明確な規定はないが、第二汽車製造廠の事例では、班長・組長は高級工から選拔され、工段長は技師または高級技師から選拔されることから、能力序列と職位序列が緩やかに対応していると推測される。この点に関しては、今野他（1999:19）によって、中国企業における従業員の職位序列と技能序列は制度的に対応関係がないが、実態的には高い職位につく社員は高い能力を有している必要があるので、職位序列と技能序列には緩い対応関係が見られると指摘されている。

## (2) 幹部に対応する格付け制度

図2は幹部の格付け制度の仕組みを示したものである。幹部の能力資格は技術系と業務系に分けられ、いずれも4等級からなっている。工人と違い、幹部に対応する能力資格は社会的な資格として扱われる。昇格するためには、技術、知識を習

得するための研修を受け、各資格に求められている文化水準、専門知識、能力を具備したうえに、社内審査と社外審査を受けなければならない。社外審査を受ける背景には、幹部に対応する能力資格が外部機関の認定する社会的な資格としての性格が強いということがある（今野他 1999:18）。

なお、各資格の職能要件は、一般的には社会資格の能力要件を自社の事業内容、職種の特徴に合わせて再構成されている。表3は首都鋼鉄会社が各資格の技術者に求めている能力要件を示している。技術員から高級エンジニアまで求められている職能要件が開示され、従業員は実務経験と研修を通じて、各資格の職能要件を満たすように努力しなければならない。

つづいて、能力・技能序列と職位序列との対応関係を見ると、工人と同様、制度的に厳密に決められていないが、工場長、副工場長には高級工程

表3 首都鋼鉄会社の技術者の職能要件

| 資格名     | 職能要件   |
|---------|--|
| 技術員     | 中等専門学校卒相当の専門理論知識を持ち、専門分野における補助的な業務を担う能力と実績がある。   |
| 助理エンジニア | 短大卒相当の専門理論知識を持ち、専門分野における一般的な業務を担う能力と実績がある。   |
| エンジニア   | 大学卒相当の専門理論知識と一定の実務経験を持ち、独立で専門分野における複雑な業務を担う能力と実績がある。   |
| 高級エンジニア | 大学卒相当以上の深い専門理論知識を持ち、関連分野の基礎理論知識も把握し、豊富な生産、技術、経営管理実務経験を持ち、研究開発、設計、生産及び経営管理における重要な技術問題が解決でき、技術の業務管理と開発という両方において、実績がある。 |

出所：首鋼集団（1992b:547）

師などの上級資格が、職能部門長、職場主任または職能部門の課長にはエンジニアなどの中級資格が求められている。工人と同じように、資格と職位との間には厳密な対応関係が見られないが、高い職位に就く社員には高い能力資格が求められる傾向があるので、二者間にも緩い対応関係があると考えられる。

以上の分析を通して、国営企業の社員格付け制度は大きく「工人対応の能力・技能序列」、「幹部対応の能力・技能序列」と「職位序列」から構成され、能力資格と職位との間には緩やかな対応関係があることが分かる。工人の上級技能資格と幹部の能力資格は国などの規定に基づいた社会的な資格である点に特徴がある。さらに、「職位序列」に関しては、工人と幹部を区別せずに一本化されているが、幹部には中間管理職、経営者への道が開かれているのに対して、工人は「工段長」まで昇進できるが、その上の中間管理職や経営者への道は閉ざされていた。

今回の事例で明らかにした格付け制度の仕組みをどの程度一般化できるかは確定できないが、第二汽車製造廠は中国を代表する国営企業であり、国営企業の従業員管理は国の統一計画の下に置かれていることから、多くの企業でこうした格付け制度が採用されていたと考えられる。

#### 4 昇進管理

国営企業の昇進管理に関しては、昇給の観点から議論されることが多く、昇進の構造を解明する研究は少ない。この部分ではアンケート調査の結果を用いて、国営企業における昇進の仕組みを説明する。

##### (1) 昇進の時期

国営企業の役職ランクは、前節も触れておいたが、その構造が日本と類似している。つまり、班長クラスからスタートし、その後、主任・係長(工段長)、課長クラス(職場主任)、部長クラス(職能部門長)、社長クラス(工場長)という順番になるが、飛び級なども実施され、必ず順番通りに昇進するとは限らない。

以下各職位に到達するまでに要した平均年数を見る(表4)。班長に昇進するために要した平均年数は6.0年、主任は6.5年、課長代理は7.1年、課長は9.6年である。さらに上の層の部長代理には11.8年、部長には13.5年、社長には15.5年を要している。以上の各役職に到達するまでの平均年数から見ると、役職者の国営企業での昇進スピードは決して遅くはない。飛び級制度はその速い昇進の背景の一つと考えられる。昇進のスピードに関しては、郝燕書(1999)はテレビ産業の牡丹電子廠の事例を取り上げ、国営企業は内部昇進方式を取り、しかも、日本企業と比べると、昇進に要する年数が短いと指摘している<sup>14</sup>。

表4 各職位別の昇進所要年数<sup>14</sup>

|       | 班長<br>組長 | 主任<br>係長 | 課長<br>代理 | 課長   | 部長<br>代理 | 部長   | 社長   |
|-------|----------|----------|----------|------|----------|------|------|
| 平均(年) | 6.0      | 6.5      | 7.1      | 9.6  | 11.8     | 13.5 | 15.5 |
| 最短(年) | 4.0      | 3.0      | 3.0      | 2.0  | 6.0      | 12.0 | 10.0 |
| 最長(年) | 9.0      | 15.0     | 18.0     | 21.0 | 22.0     | 15.0 | 24.0 |
| 有効(人) | 13       | 18       | 25       | 35   | 15       | 10   | 8    |

出所：アンケート調査より作成

注：当該職位の経験者が入社してから当該職位に昇進するまで要した年数を昇進所要年数とした。

##### (2) 昇進と学歴

学歴が昇進に一定の影響を与えていると考え、ここでは役職経験者のなかで最も多い課長経験者について、入社時の学歴と昇進の所要年数の関係を見てみたい(表5)。中卒者が課長に昇進するには14年もかかるのに対して、大卒者の場合には、7年しかかからない。入社時の学歴が高いほど、課長昇進に要する年数が短くなり、入社時点の学歴がその後の昇進に影響を及ぼすと考えられる。

表5 学歴別の課長昇進所要年数(N=35)

| 入社時の学歴 | 所要年数(年) |
|--------|---------|
| 中卒     | 14.3    |
| 高卒     | 11.8    |
| 専門学校   | 11.0    |
| 短大     | 8.3     |
| 大学     | 7.0     |
| 平均     | 9.6     |

出所：アンケート調査より作成

## (3) 昇進と職務範囲

表6 役職別経験仕事数(N=124, 件)

| 役職    | 仕事件数 |
|-------|------|
| 一般職   | 1.19 |
| 班長・組長 | 1.25 |
| 係長・主任 | 1.67 |
| 課長クラス | 2.70 |
| 部長クラス | 3.01 |
| 社長クラス | 3.90 |

出所：アンケート調査より作成

続いて職務経験の蓄積が昇進にどのような影響を与えているのかについて調べよう。役職別に経験した仕事数<sup>15</sup>の平均値を計算すると次のようになる(表6)。一般職(1.19)と初級管理者の班長(1.25)、係長クラス(1.67)では経験した仕事数が1件前後であるのに対して、課長クラスは2.70、部長クラスは3.01、社長クラスは3.90となっている。初級管理者に昇進するためには単一仕事経験者でも対応できるが、中間管理者以上に昇進するためには幅広く経験することが求められているといえよう。

## 5 昇格管理

ここで、技術者の昇格制度を中心に説明する。技術者に対応するエンジニア資格<sup>16</sup>には、「技術員」、「助理エンジニア」、「エンジニア」、「高級エンジニア」という政府の定めた4つのランクがあり、昇格するために学歴と経歴<sup>17</sup>の要件が求められている。なお昇格するためには所属機関の推薦を得た上に、各級政府にある「専業技術職務評審委員会」の審査を受けなければならない。能力序列を決定する基準にこの社会的な資格を強く組み入れている点

は国営企業の格付け制度の特徴である(今野他1999:15)

## (1) 資格取得の所要年数

調査対象者の各資格を取得するために要した就職後の平均勤続年数を見ると、エンジニア、助理エンジニア、技術員それぞれの資格取得に要した平均年数は7.3年、3.8年、2.0年である(表7)<sup>18</sup>。またエンジニアの資格を取得するために最長で18.0年かかっているのに対して、入社した年に取得したケースもある<sup>19</sup>。何故これだけ開きがあるのかを調べるために、資格取得所要年数と学歴との関係を見てみよう。

表7 エンジニア資格取得の平均所要年数

| 資格名<br>取得に要した年数 | エンジニア | 助理エンジニア | 技術員 |
|-----------------|-------|---------|-----|
| 平均値(年)          | 7.3   | 3.8     | 2.0 |
| 最長値(年)          | 18.0  | 11.0    | 8.0 |
| 最短値(年)          | 0.5   | 1.0     | 0.0 |
| 有効(人)           | 45    | 62      | 52  |

出所：アンケート調査より作成

## (2) 資格取得と学歴

表8に示したように、「技術員」資格の取得に要した年数は、中卒全員が6-8年かかっているのに対して、高卒の6割と専門学校卒の全員が「1-5年」であり、中卒より速い。さらに、短大卒全員、大学卒以上の77.8%は学歴が評価され、入社時点で自動的に取得している。なお、「大学卒以上」の22.2%が未経験者であるのは、技術員の資格が次の資格に昇進するために必要な資格ではないことを意味している。

次に、助理エンジニアを見ると、中卒全員が7年以

表8 資格取得に要した年数(入社時学歴別) (%)

| 資格 <sup>①</sup>    | 技術員  |       |       |                  | 助理エンジニア |       |       |     | エンジニア  |       |       |                  | 合計(人) |
|--------------------|------|-------|-------|------------------|---------|-------|-------|-----|--------|-------|-------|------------------|-------|
| 所要年数               | 0年   | 1-5年  | 6-8年  | 未経験 <sup>②</sup> | 1-2年    | 3-5年  | 7年以上  | 未経験 | 0.5-5年 | 6-10年 | 11年以上 | 未取得 <sup>③</sup> | 62    |
| 学歴別                | 中卒   | 0.0   | 0.0   | 100.0            | 0.0     | 0.0   | 100.0 | 0.0 | 0.0    | 0.0   | 100.0 | 0.0              | 4     |
|                    | 高卒   | 0.0   | 60.0  | 40.0             | 0.0     | 40.0  | 60.0  | 0.0 | 0.0    | 40.0  | 60.0  | 0.0              | 10    |
|                    | 専門学校 | 0.0   | 100.0 | 0.0              | 0.0     | 100.0 | 0.0   | 0.0 | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 100.0            | 4     |
|                    | 短大   | 100.0 | 0.0   | 0.0              | 0.0     | 80.0  | 20.0  | 0.0 | 0.0    | 90.0  | 0.0   | 10.0             | 10    |
| 大学卒以上 <sup>④</sup> | 77.8 | 0.0   | 0.0   | 22.2             | 94.4    | 0.0   | 0.0   | 5.6 | 44.4   | 33.3  | 0.0   | 22.2             | 36    |

出所：アンケート調査より作成

注：①上級資格取得者は普通その1級下の資格経歴が求められているので、この対象者は技術員、助理エンジニア、エンジニアの3資格を持っている者が多い。

②「未経験」とは当該資格を経験しなかったことを意味する。

③「未取得」とは当該資格を取得しないまま、退職したことを意味する。

④大学院卒を含む。

上かかるのに対して、高卒は「7年以上」が6割で、「3-5年」が4割であり、技術員の資格取得と同様に、中卒より高卒の方がやや速い。また、「短大卒」と「大学卒以上」が技術員を1-2年経験した後に、助理工程師資格を取得することが多い<sup>20</sup>のに対して、専門学校卒はやや遅れて3-5年かかる。

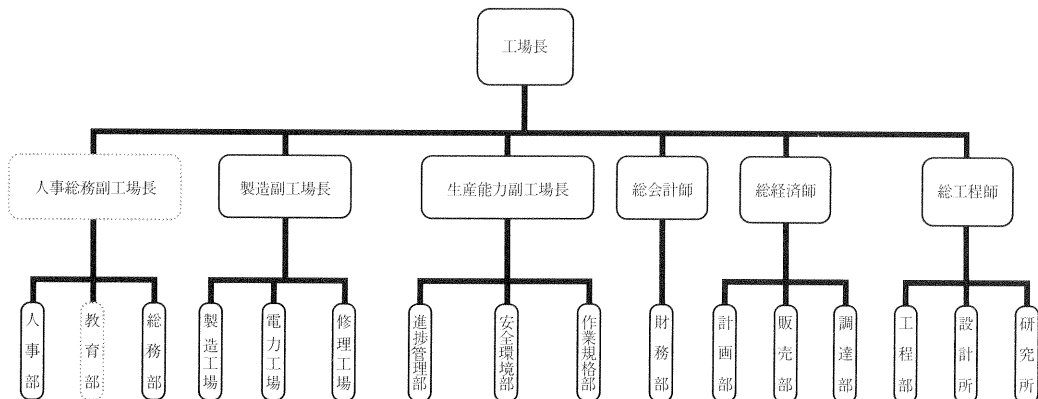
最後に、工程師資格取得の所要年数を見ると、中卒全員と高卒の6割が11年以上という長い期間を要しているのに対して、短大卒は、工程師資格を取得しないまま退職した10%を除き、全員が6-10年である。「大学卒以上」はさらに速く、最速の「0.5-5年」(44.4%)で取得した者はその中の優秀者グループであり、それ以外の遅いグループでも「6-10年」で取得している<sup>21</sup>。

以上から分かるように、昇格するために要した年数は学歴による影響が大きいといえる。同一資格を取得するためには、学歴が高ければ高いほど所要する年数が短くなる。

#### IV. 国営企業の人材育成システム

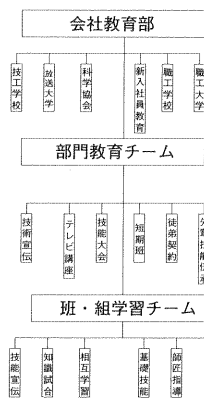
計画経済体制下の国営企業では、上述した国家指令計画に基づく採用、身分区分、格付け、昇進昇格管理制度の下で閉鎖的な内部労働市場が形成され、内部養成型の人材育成システムがとられていた。しかも70年代末以降の転換経済期においても、市場経済化に伴い経営権が部分的に中央から国営企業へ移管されるようになったとはいえ、労働市場改革の遅れから解雇などの人事権が与えら

図3 南京化工廠の組織図（1986年）



出所：南京化工廠（1996：29）

図4 南京化工廠の教育管理組織（1986）



出所：南京化工廠（1996）より作成

表9 従業員の技術習得ファイル

| 部門   |    |      |      | 設立時期     |      |      |    |    |    | 番号 |  |
|------|----|------|------|----------|------|------|----|----|----|----|--|
| 氏名   | 性別 | 年齢   | 職位   | 勤続年数     | 技術等級 | 技術特徴 | 学歴 |    |    |    |  |
| 勤務経歴 |    |      |      | 教育訓練受講状況 |      |      |    |    |    |    |  |
| 勤続期間 | 部門 | 担当職務 | 訓練場所 | 訓練内容     | 訓練方式 | 訓練期間 | 成績 |    | 備考 |    |  |
|      |    |      |      |          |      |      | 理論 | 実践 |    |    |  |
|      |    |      |      |          |      |      |    |    |    |    |  |
|      |    |      |      |          |      |      |    |    |    |    |  |
|      |    |      |      |          |      |      |    |    |    |    |  |

出所：南京化工廠（1996：363）

れていなかったため、内部養成型の人材育成システムは維持された。本節では、この内部養成に注目しつつ、国営企業の人材育成策の全体像を明らかにしたい。

## 1 人材育成システムの管理体制

国営企業の人材育成の管理体制は全社、部門、班・組の三つの階層から構成されており、図3と図4に南京化工廠の例を示してある。まず、全社レベルには、教育担当部門が人事総務副工場長の直轄部門として設置されている。新入社員教育のほかに会社直属の技工学校、職工大学、放送大学等の管理を担当している。各部門には教育チームが置かれ、新入社員の見習い訓練を管理すると共に、随時開催される短期の研修コースや年に何回か開催される技能大会を担当する。また、部門の教育チームは従業員の研修歴、習得した技術・技能などを記録した技術習得ファイルを作成し、昇進とともに人材育成のための重要な参考資料として活用している（表9）。さらに班・組レベルには、班長・組長を責任者とする学習チームが置かれ、現場に即した基礎技能の訓練などが行われる。

このような三階層の管理体系は社内における役割分担を明確にして、従業員教育を組織の末端まで浸透させる仕組みとして作られている。

## 2 人材育成の主要な方法

人材育成の方法は主に学校教育、研修（OFF-JT）、実務教育（OJT）、技術交流と自己啓発に分かれる。以下、それぞれの方法について詳しく説明する。

### （1）学校教育

#### A 社内における学校教育

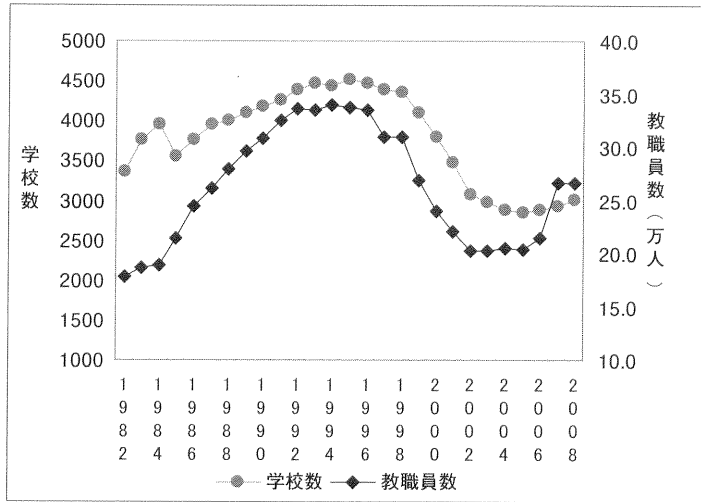
4社には共通して技工学校、職工大学が設けられている。

技工学校は、一般的に中卒者を対象に2-3年かけて、生産の理論と技能を教育する社内学校であり、卒業後は国家統一労働配分制度によって、初級技能者として現場に配属されることが多い。国営企業は生活共同体の性質を持っているので、従業員の子弟を優先的に技工学校に入学させる制度も作られた。

図5は改革開放以降の技工学校数及び教職員数の変化を示している。学校数と教職員数は1982年から90年代初頭まで上昇傾向を示し、改革開放以降も技工学校の教育体制が維持されていたといえる。しかし、1995年以降の約10年間は両者ともに減少傾向にあり、国営企業改革の進展に伴い閉校を迫られた企業の多いことがその背景にあると考えられる。2005年から再び増加傾向に転じたのは、国が技能労働者不足問題を解決するために、再び技工学校の建設に力を入れたためである。技工学校数の変化から、国営企業の人材育成策の変化がうかがえる。つまり、90年代初頭までは基本的に計画経済期の人材育成策が維持されていたが、その後は人材育成に対する投資が減少した。このことはそれまでの内部養成型システムが大きく変わったことを示していると考えられる。

職工大学は在職中の若手現場労働者を対象に、大学相当の教育を実施するものである。優秀な現場労働者は入学試験に合格すると、職場を離れて教育を受け、卒業後は大学卒と見なされ、新たな職場に再配属されたうえで、現場労働者に当たる

図5 技工学校の発展変化



出所：国家統計局『中国統計年鑑』(各年)より作成

工人身分から技術者や管理者つまり「幹部」に転換する。

首都鋼鉄公司（以下首鋼と略す）はさらに、在職中の従業員の育成を目的とする職工大学を拡充して、社外に向けて学生募集を行う四年制大学の「首鋼大学」を作っている。冶金、機械、建築などの専門学科を設け、学生は在学中に首鋼での実習機会が与えられる。卒業後は首鋼に就職する学生が多いが、首鋼以外の会社で就職する道も用意され、実践力のある人材として社会で評価されているという（首鋼集団 1992c:576）。

## B 社外における学校教育

社内学校で熟練労働者、技術者及び管理者を養成するほかに、国営企業は大学と提携して、優秀な従業員を選抜して<sup>22</sup>、国内留学に派遣するプログラムを持っている。例えば、第二汽車製造廠では、ハイレベルの技術者を育成するために、大学卒の若手技術者を修士課程に送り出すシステムが用意されている。在学期間中の学費は全額会社負担であるうえに、会社から基本賃金が支給される。天津ソーダ工場も市場経済に転換した後に直面した貿易、金融、マーケティング分野の人材不足に対応するために、一定の実務経験を積んだ社員を天津市内の大学へ派遣している。

それでは、こうした国内留学がキャリアのどの

段階で実施されているのか、また誰にその機会が与えられたのか。以下では、この点をアンケート調査を通じて明らかにする（表10）。回答者のなかで、国内留学経験を持っているのは40.1%であり、その機会をどのように得たのかについて見ると、「会社選抜、会社派遣」(82.0%)が最も多く、「本人申請、会社派遣」<sup>23</sup>と「本人努力」<sup>24</sup>はそれぞれ1割にとどまっている。国内留学の機会を得るためには、会社の選抜が重要であるといえる。この国内留学がキャリアのどの段階で実施されるのかについては表11に示してある。

表10 国内留学とそのきっかけ(%)

| 国内留学      | 割合              |
|-----------|-----------------|
| 経験有り      | 40.1<br>(N=124) |
| 会社選抜、会社派遣 | 82.0            |
| 本人申請、会社派遣 | 9.5             |
| 本人努力      | 8.5             |
|           | (N=50)          |

出所：アンケート調査より作成

表11 国内留学の経験時期と実施目的 (%)

|        | 1-5年目 | 5年目以上 | 合計(人) |
|--------|-------|-------|-------|
| 全体     | 62.9  | 37.1  | 50    |
| 実施目的   |       |       |       |
| 学歴取得   | 93.6  | 6.4   | 30    |
| 新技術の学習 | 0.0   | 100.0 | 20    |

出所：アンケート調査より作成

入社5年目までの早期に国内留学を経験した者

表12 各社共通の研修プログラム

| 受講者<br>内容        | 工人<br>(現場労働者)   | 幹部(職員)    |         |
|------------------|-----------------|-----------|---------|
|                  |                 | 技術幹部      | 管理幹部    |
| 研<br>修<br>内<br>容 | TQC研修(全面品質管理教育) |           |         |
|                  | 社会主義政治思想教育      |           |         |
|                  | 各技術等級研修         | PC研修      |         |
|                  | 各職種の就業資格取得研修    | 外国語研修     |         |
|                  | 多能工教育           | マネジメント研修  |         |
|                  | 班長・組長研修         | 現代エンジニア研修 | 各職種対応研修 |
|                  |                 | 各種専門研修    | 製造原理研修  |

出所：4 社事例に基づき作成

が6割を占め、その目的は「学歴取得」(93.6%)が多い。一方入社5年目以上になると、「新技術の学習」(100%)が唯一の目的となっている。学歴取得を目的とする国内留学には入社後の早い段階で派遣されるのに対して、業務上の必要に応じた新技術の学習を目的とする国内留学には社内である程度経験を積み上げてから派遣されるという違いが見える。国営企業が従業員の学歴取得を支援する背景には、計画経済期に、外部から必要な人材を必要な時に調達する権限が国営企業に与えられていなかったことが考えられる。社内の中核人材の不足問題に対応するために、優秀な現場労働者を早期に選拔し、大学教育を受けさせ、経営・技術幹部候補となる人材とするという企業の育成方針がうかがえる。

以上から見ると、国営企業は自社内の学校や外部の大学を利用して、将来管理者または技術の中核人材になる社員を積極的に養成する方針を取っていたことが分かる。

## (2) 研修

各社とも経営ニーズに応じて各種の社内研修コースを柔軟に行っている。国営企業は、必要な人材を必要な時に雇用する人事権が与えられていなかったため、例えば、新規プロジェクトがスタートする前には、それに必要な人材を自社で養成せざるを得ないのである。首鋼の人材育成方針は「足りないモノを補足する、今やっているモノを学ぶ、学んだモノを活かす」ことであり、短期研修コースを通じて必要な人材を養成している。

なお、研修コースは全社共通研修と職掌別研修に分かれている。まず、全社共通の研修を見てみよう(表12)。

## A 全社共通研修

研修コースの一つとしてTQC研修(全面品質管理教育)が従業員全員を対象に行なわれており、このことから国営企業が品質管理を重視していたことがうかがえる。例えば、南京化工廠は従業員全員に品質管理統計、品質管理目標などを内容とする品質管理マニュアルを配布し、数年間にわたって、部門ごとに品質管理研修を実施している。さらに、研修終了後には、全国統一試験を受けることが義務づけられている。このように、社内で幅広く品質管理教育を推し進めたことにより、従業員の中に品質管理の理念が定着し、最終的に製品の品質向上に繋がったと思われる。

もう一つの研修コースは「社会主義政治思想教育」である。この社会主義奉仕精神を強調する教育は計画経済期の国営企業では必ず実施されていた。政治思想教育は生産と直接関係せず、しかも形式的に流れてしまう点是否定できないが、発展途上国として短期間に工業基盤を築き上げるには、国による物、金、人間の総動員が重要な役割を果たす。それを実現させる従業員の積極性、研鑽精神を引き出す上で有意義であろう。

## B 職掌別研修

職掌別研修は「工人」と「幹部」別に行われている。

### B 1 工人向け研修

4社とも現場労働者の技能等級に応じて研修を行い、「中級工」層を増やすことを共通の方針としている。また、仕事に従事するために必要とする資格を取得するための研修が職種別を実施されている。例えば首鋼では、「3規定・1制度」<sup>25</sup>を身につけることが必須とされ、それに対応する研

表13 首鋼の指導契約見本

| 指 導 契 約  |  |
|--|--|
| 部門 <u>第一製鉄所 高炉作業場</u>  | 第20号                                       |
| 工段長 <u>李明</u> と師匠 <u>溶接高級工 王民</u> が指導契約を結び、その内容は下記のようなものである。                   |  |
| 師匠 <u>王民</u> 同志が1982年7月1日から1983年6月30日まで <u>劉建</u> 同志を溶接初級工（1級）同等程度に育てることを約束する。 |  |
| 高炉作業場工段長 <u>李明</u>   | 師匠 <u>王民</u><br>弟子 <u>劉建</u><br>1982年6月20日 |
| この契約は一式三部で師匠、弟子と第一製鉄所教育課がそれぞれ保存する。   |  |

出所：首鋼集団（1992c:585）

修プログラムが用意されている。

そのうえ、4社とも多能工の養成を重視している。多能工はOJTで養成されることが多いが、多能工の蓄積がまったくなかった国営企業ではOJTに加えて多能工研修が行われている。南京化工廠は生産性を高めるために、現場労働者を対象に「3熟知、4把握、1多」<sup>26</sup>を目指した研修を実施し、多能工の養成に力を入れている。

現場のリーダーである班長の育成も重視されている。首鋼は班長に生産と管理の能力を求め、班長候補者を対象に、大規模な集中研修を行っている。

## B 2 幹部向け研修

幹部は技術幹部（技術者）と管理幹部（間接部門の職員）に分かれている。技術幹部と管理幹部には「パソコン基礎研修」、「外国語研修」、「マネジメント研修」など汎用性のある共通の研修プログラムが用意されているが、それぞれの必要に応じて独自の研修プログラムも用意されている。

第二汽車製造廠は技術幹部を対象に、「現代工

程師研修」を実施している。国家資格である工程師資格を取得するための能力要件を社内の職種に合わせて再構成し、それを養成するための3－6ヶ月の研修コースを用意している。さらに「各種専門研修」は必要に応じて、専門分野別に開催されている。例えば、天津ソーダ工場は機械製図、化学分析、アルカリ製造原理などの専門研修を行っている。

一方、間接部門の職員である管理幹部の専門能力を高めるために、第二汽車製造廠は統計、賃金管理、管理会計、物資管理などの職種別研修コースを実施している。それら以外には、間接部門の職員でも主力製品の製造原理等を知らないと仕事に支障が出るとの考えから、間接部門の職員に生産関連知識を身につけてもらうために「製造工程原理研修」が実施されている。

## (3) 実務教育（OJT）

### A 見習訓練

新入社員は工人、幹部にかかわらず見習訓練を

表14 従業員指導契約施行状況一覧表

| 契約番号 | 調印日付 | 弟子 |     |      | 師匠 |      | 養成期間 |    | 試験日付 | 試験成績 |    | 合格証書 |      | 備考 |
|------|------|----|-----|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|
|      |      | 氏名 | 元等級 | 目標等級 | 氏名 | 技術等級 | 計画   | 実際 |      | 理論   | 実践 | 番号   | 発行日付 |    |
|      |      |    |     |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
|      |      |    |     |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
|      |      |    |     |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |

出所：首鋼集団（1992c:586）

受けるという教育体制が設けられている。

工人の場合にはその期間は学歴によって異なり、最低で1年間、最長で3年間である。経験豊かな現場労働者が指導員となり、作業場責任者の工段長、指導員、新入社員の三者間で指導契約が結ばれる。しかも、新入社員は見習が終了すると試験を受けることが義務付けられており、正社員になるにはこの試験に合格する必要がある。表13は首鋼の指導契約の見本である。

この指導契約には三つの特徴がある。第一に、指導契約には指導員と新入社員に加えて工段長のサインを要する。つまり、指導は指導員と新入社員との間の個人的行為ではなく、会社の人材育成の一環であることを意味している。第二に、指導契約には、訓練目標と指導期間が明確に規定されている。第三に、指導契約は指導員と新入社員のほかに、第一製鉄所の教育課に一部保存されることが規定されている。これらの指導契約の特徴から、従業員を計画的に育成する体制が整備されていることが分かる。

次に、教育課の作成した指導契約の施行状況一覧表(表14)を見ると、教育課は指導契約締結後の育成の進捗状況、見習期間終了後の試験の結果、合格証書の発行等のすべてを管理している。

幹部の場合には、企業によって若干異なり、見習期間は最低で半年間、最長で1年間である。入社すると、まず主要な生産部門を一通り経験し、その後に配属部署で先輩についてOJTを受ける。例えば南京化工廠では、新卒大学生は指導員と指導契約を結び、両者はペアになって改善活動やプロジェクトに参加するという事例が多く見られる。

国営企業ではこうした見習訓練の終了後も、上司や先輩についてOJTを続けるのが一般的であり、これが技能伝承の重要な手段となっている。

## B 職場基礎技能訓練

国営企業は基礎技能訓練に力を入れている。企業は従業員に「4つの理解、3つの把握」<sup>27)</sup>を求めており、これを実現するためには、職場で基礎技能訓練を繰り返し行う必要がある。例えば、天津ソーダ工場は班を単位に、技術等級別に技能訓練

を繰り返し行っており、機械を操作する従業員を他の従業員が観察し、問題があれば指摘して改善する。問題が班共通の問題であれば、作業班のなかで解決策を考える。こうした職場内での実務訓練を経て、従業員の基礎技能力が鍛えられている。

## C 技術交流

以上の学校教育、OFF-JTとOJTに加えて、社内外での技術交流を通じた人材育成も積極的に展開されている。社内における技術交流の代表的な方法は技能大会と先進作業法の普及であり、社外との技術交流の典型は同業他社との交流である。

### C 1 技能大会、先進作業法の普及

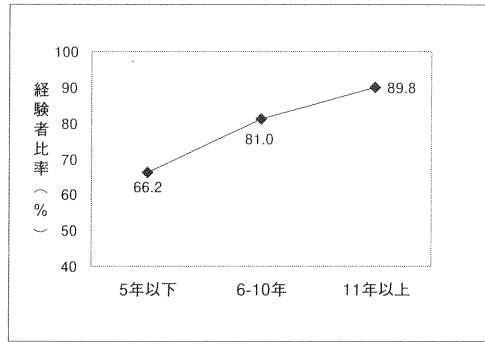
いずれの企業でも、基礎技能の養成をねらいとして、生産現場の従業員を対象とした技能大会が定期的に開催されている。たとえば天津ソーダ工場が1991年に開催した技能大会には、全従業員約6000名のうちから4000名近くの若手技能労働者が参加し、そのなかの優勝者は天津市の大会に参加し優秀な成績をあげている。このようにして、技能大会は技能労働者全体の技能レベルの向上に貢献していると考えられる。

もう一つの主要な仕組みは先進作業法、経験の普及である。南京化工廠は社内の先進作業法の事例、あるいは古参の技能者や技術者が長い年月をかけて身につけた独特の技能・技術に注目し、そのうちの生産効率の改善に有効であると認定されたものを関連部署に公開している。これによって、会社全体の技術・技能レベルの向上が期待されている。

### C 2 同業他社との交流

同業他社との技術交流も積極的に行なわれている。首鋼は連続鑄造技術を導入する際に、同技術を導入していた攀枝花鋼鐵公司に従業員を派遣している。第二汽車は中国自動車業界の草分け的な存在である第一汽車から技術者を招聘して、生産技術の指導を受けている。また、技術指導に来ていた第一汽車の技術者がそのまま同社に転職することも珍しくない。南京化工廠と天津ソーダ工場は定期的に同業他社から技術者を受け入れるだけでなく、化工業界の全国技術革新展示会に技術

図6 勤続年数別の外部業界交流会の経験者比率(N=124)



出所：アンケート調査より作成

表15 役職別に見る外部業界交流会経験者比率

|          | 経営者クラス | 部長クラス | 課長クラス | 主任・班長クラス | 一般職  | 全体   |
|----------|--------|-------|-------|----------|------|------|
| 合計(人)    | 8      | 25    | 30    | 25       | 36   | 124  |
| 経験者比率(%) | 100.0  | 100.0 | 92.3  | 100.0    | 63.9 | 79.4 |

出所：アンケート調査より作成

者、管理者を派遣し、同業他社との交流を通じて、最新の技術情報を入手し、技術の向上を図っている。

同業他社との交流の実態をさらに詳細に見るために、アンケート調査の結果を見てみよう。調査結果によると、79.4%の調査対象者が外部業界交流会を経験したことがあり、このことは、国営企業間の交流が広く行われていたことを示している。それでは、従業員がキャリアのどの段階で外部業界交流会に派遣されるのか、また派遣された従業員はどのような特徴を持っているのか。

図6に示したように、「5年以下」勤続者の66.2%、「6-10年」勤続者の81.0%、「11年以上」勤続者の89.8%が外部業界交流会の経験者であり、国営企業で長く勤務するほど、外部業界交流会に派遣される確率が高くなることが分かる。

表16 資格取得状況と外部業界交流会の経験

|             | 経験者比率(%) | 合計(人) |
|-------------|----------|-------|
| 無資格者        | 56.2     | 41    |
| 有資格者        | 89.1     | 83    |
| ・ 工程師・助理工程師 | 94.7     | 62    |
| ・ その他       | 70.0     | 21    |

出所：アンケート調査より作成

次に、外部業界交流会に派遣された従業員の特

徴を見ると、主任・班長以上の役職経験者のほぼ全員が外部業界交流会の経験者であるのに対し、一般職の約4割が未経験者であることが分かる(表15)。つまり、外部業界交流会で得た経験や情報を社内で共有化するために、役職者が主に派遣されていると考えられる。

資格取得の有無との関係を見ると、表16に示したように、有資格者の89.1%が外部業界交流会の経験者であり、さらに、有資格者の中の工程師・助理工程師の9割以上が経験者である。それに対して無資格者の経験者比率は56.2%にとどまる。以上のことから、工程師などの資格を持つ専門技術者を外部業界交流会に派遣することによって、業界他社との技術交流を強化し、自社の技術力を高めようという企業側の意図がうかがえる。

以上の事例研究とアンケート調査の結果から、企業間の技術交流が積極的に行われていたことが確認できた。江・丸川(2003:22)が指摘しているように、改革以前の国営企業には相互に利害が対立するということがなく、そのうえ政府が「社会主義の協力精神」を持って「先進企業が後進企業を助ける」ことを求めることが多かった。そのため、国営企業同士が助け合いながら交流を深め、企業間の壁を越えて人材育成が行われたといえよう。

表17 資格取得の理由 (%)

|       | 企業側の指示があり | 企業側の指示がなし | 合計(人) |
|-------|-----------|-----------|-------|
| 全体    | 40.5      | 59.5      | 62    |
| エンジニア | 30.0      | 70.0      | 45    |
| 助理工程師 | 71.5      | 28.5      | 17    |

出所：アンケート調査より作成

#### D 資格取得と企業の支援政策

前述したように国営企業におけるエンジニア等の職能資格は社会的な資格としての特徴を持っている。国営企業は人材育成の一環として資格取得のための自己啓発をサポートしている。ここではアンケート調査の結果を用いて、技術者の資格取得を取り巻く企業の支援と従業員の行動を見てみよう(表17)。

資格取得の理由は、「企業側の指示があり」が40.5%であるのに対し、「企業側の指示がなし」が59.5%であり、従業員が自発的に資格を取得する傾向がうかがえる。更に、資格別に見ると、エンジニア取得者の場合には、約3割が「企業側の指示があり」、7割が「企業側の指示がなし」であり、個人の意志による資格取得行動が多い。それに対して、助理工程師取得者は「企業側の指示があり」が7割強と多く、「企業側の指示がなし」が3割弱に留まっている。以上のように、資格によって、企業の資格支援政策は異なっていることが分かる。

4 ランクからなるエンジニア資格の中の技術員と助理工程師は初級資格である。国の関連規定によって、資格を取得するためには学歴が重要な評価要素であり、学歴に応じて定められている所定の勤続期間を満たすと、一定の審査を受けた後、ほとんどの該当者が資格を取得できる。企業側は、こうした国家規定に準じて、積極的なサポート態勢を取る。

一方、エンジニアの資格を取得するためには、本人が所属する企業、機関の審査を受け推薦を得た上に各級政府にある「専門技術職務評審委員会」に資格取得の申請を行い、研究業績、外国語レベルなどの評価基準に基づく外部審査を受けなければならない。必ずしも該当者全員がエンジニアの資格を取得できるとは限らない。しかも、国営企業では資格の取得を賃金、処遇とリンクさせているので、

従業員がエンジニアへの昇格を重視するのに対して、企業側としては該当者全員の資格取得をサポートするより、仕事上中核となる従業員の資格取得を優先的に支援することになる。中級以上の資格取得については、このような企業側の選別があるので、個人は必要とされた諸要件を満たすと、たとえ企業の指示がなくても、積極的な資格取得行動を取ることが多い。

### 3 国営企業の人材育成策の特質

#### (1) 内部養成型の人材育成システム

計画経済期の中国は労働力の自由な移動が制限され、外部労働市場が形成されておらず、国営企業は外部労働市場から必要な労働力を調達するのが不可能であった。こうしたなかで、国営企業は既存従業員の内部養成によって、できる限り人材需要を満たそうと工夫していた。改革開放以降の市場経済転換期になってからも、労働力管理が国家行政の統轄下に置かれている構図は基本的に維持され、国営企業の外部調達機能が強化されるということがなかった。そのため、90年代初頭までは内部養成型の人材システムが維持されてきたといえる。

ベッカーの人的資本理論は職業訓練を「一般的訓練」と「特殊的訓練」に分けている。一般的訓練は、訓練を実施する企業だけでなく、他の多くの企業でも有用な訓練であるのに対して、「特殊的訓練」は他の企業の生産性には何らの効果も持たない訓練であり、例えば訓練を実施する企業の独自の仕事のやり方や人脈を修得するための訓練である。企業は特殊的訓練には費用をかけるが、一般的訓練に対しては費用をかけようとしない(ゲーリーベッカー, 1995)。

しかし、前述した国営企業の人材育成方法を見ると、大企業は自ら職工大学、技工学校を運営し、

そこで学歴取得教育と職場教育を行っている。教育内容は企業特殊な訓練と社会で汎用性のあるものが含まれており、このことは国営企業が「一般的訓練」と「特殊的訓練」を同時に実施していることを示している。

国営企業が特殊的訓練だけでなく、一般的訓練にも力を入れていたのは、二つの要因によるものと考えられる。第一に、労働者が一旦国営企業に採用されると、生涯同じ企業で働くことになるので、一般的訓練への投資でも回収できるという期待を持っていたからである。第二に、計画経済期において、国営企業は単なる企業ではなく、国家行政機関の代理として重要な社会的機能を果たしている。そのため、自社にとどまらず、社会のために人材を養成することも国営企業の役割の一つなのである。事例企業4社に共通して見られた同業他社を支援するための従業員転出もその証であろう。

このように、国営企業の人材育成システムは独特な内部養成型のシステムとして形成され、企業内部で養成した人材は企業内部の特殊的な需要だけでなく、社会一般の需要にも応じることが求められていたのである。

## (2) 行政支援による内部養成型システムの広域化

(1)で述べたように、国営企業は行政機関の代理として、社会のために人材を養成する役割を果たしているので、行政機関は国営企業の人材育成に様々な形で関与し、支援している。典型的な例は国営企業間の技術交流を積極的にサポートすることである。行政機関が具体的にどのような形で企業間交流に関わっているのかについて、ここでは上海宝山鋼鐵会社（以下宝鋼と略す）と邯鄲鋼鐵会社（以下邯鋼と略す）を中心とする企業間交流の事例を用いて詳しく説明する（劉海燕 2002: 81-84）。

宝鋼は一連の市場経済に適応する改革を行った結果、経営業績は大幅に改善された。宝鋼の管理機関である冶金工業部は宝鋼の経験を同業他社の国営企業に活用するために、全国で「宝鋼経験シンポジウム」を開くほかに、宝鋼の改革を第一線

でリードした専門家をコンサルタントとして全国各地の鉄鋼メーカーに派遣した。また、同じく鉄鋼業界に属する邯鋼は改革開放以降、市場化改革を行い、厳格なコスト管理を徹底化することによって、うまく赤字経営から黒字経営に転換できた企業である。国務院は、計画経済から市場経済へ転換するなかで苦境に陥った鉄鋼業以外の大型国営企業にも、邯鋼の経験が適応できると判断し、全国の企業が邯鋼に学ぶという方針を打ち出した。1992年-1998年の間、邯鋼は約22の業界の14000社から12万人の見学、研修者を受け入れたという。このような大規模な企業間交流は他では考えられないだろう。

これらの事例から、行政機関が国営企業全体の発展を図るために、企業間交流を強力に推し進めたことが分かる。こうした政策支援の下に、複数の国営企業にまたがるオープンなプラットフォームが形成され、そこで教育資源の共有化が進んでいったと考えられる。

## V. おわりに

本研究は、計画経済期の国営企業の人材育成の管理体制と主要な人材育成方法について考察してきた。その結果、次のことが明らかになった。

第一は国営企業の人材育成の管理体制についてである。国営企業は従業員教育を末端まで浸透させるために、会社、部門と班・組という三つの階層からなる人材育成の管理組織を整備し、各階層の管理組織の役割を明確に決めている。会社の教育管理部門は人材育成を総括管理し、全社の人材育成計画を作成している。それに基づき、各部門に置かれている教育チームが研修コースの運営を担当し、部門内の従業員の研修歴、習得した技術、技能などを記録した技術習得ファイルを作成し、従業員の育成を体系的に管理している。さらに、班・組クラスになると、班長・組長を責任者とする学習チームが結成され、OJTによる人材育成を行っている。

第二は国営企業の人材育成の方法についてである。三階層の人材育成の管理体制のもとで、国営

企業は研修、実務教育、業界交流などを通じて従業員教育に力を入れている。具体的には全社員向けの教育と選択的に行なわれる教育に分かれている。全社員向けの教育には見習訓練、新入社員研修、職掌別研修、技能大会などが含まれている。そのうちの代表的な方法である見習訓練に関しては、指導者と被指導者の間で育成目標、育成手法などの内容が盛り込まれた指導契約が結ばれ、新入社員を計画的に育成する体制がとられている。選択的に行なわれる教育の中で、代表的なのは国内留学と業界交流である。国内留学は将来の経営者候補または技術の中堅人材を育成するために、従業員を社内学校または外部の大学に派遣し、学歴取得や新技術の学習をサポートしている。優秀な現場労働者が国内留学を通じて大学卒の学歴を取得し、職員へ転換するキャリアルートが用意されていた。業界交流は国営企業のオリジナルな人材育成方法である。これは新技術の学習、企業間の情報交換や経験の共有化などをねらいにして技術者や役職経験者を業界交流会または業界他社に派遣する方法であり、人材育成が企業の壁を越えて行われていた。

第三は国営企業の人材育成の特徴についてである。国家統一労働配分制度のもとで、必要に応じて外部から人材を調達する権限が与えられていなかったため、必要な人材を企業内部で養成することが国営企業の人材育成の大きな特徴である。しかし、国営企業は企業特殊な訓練のほかに、学歴取得支援教育など社会で汎用性のある一般的能力を養成するための訓練にも力をいれている。計画経済の中での国営企業は単なる企業ではなく、国家行政機関の代理として重要な社会的機能を果たしている。そのため、自社にとどまらず、社会のために人材を養成することが国営企業の社会的役割の一つであり、企業内部で養成した人材は企業内部の特殊な需要だけではなく、社会の一般的な需要を満たすことが求められているのである。国営企業間で展開された幅広い技術交流も、こうした国営企業の社会的機能を表すものであり、企業間交流を通じて業界全体の技術レベルを高める

ことは国にとって望ましいことである。このように、国営企業の人材育成システムは一企業にとどまる閉鎖的な内部養成システムではなく、広域的な内部養成システムであるという特徴を持っているといえるだろう。

計画経済体制から市場経済体制に転換するプロセスの中で、人的資源を含めた社会資源の再配置が行われ、旧体制と新体制が同時に存在していたので、旧体制から新体制への人材移動が必然的に生じた。つまり、国営企業から外資系企業や民間企業への人材移動も発生し、彼らが改革開放後に急速に発展した外資系企業を人材面から支え、中国経済の発展に力を捧げている。彼ら（彼女ら）は国営企業を離れたとはいえ、国営企業から受けた教育投資を外資系企業での貢献を通じて社会に還元している（戴 2008:25-53）。国営企業にとっては、多額のコストをかけて内部養成した人材が流出してしまうことは、短期的にみると大きな損失である。しかし長期的に見ると、計画経済期に社会のために人材を育成するという社会的機能を担っていた国営企業の人材育成策は、経済発展に必要な人材を養成する上で効果的に機能したといえるだろう。つまり、国営企業は所有制と関係なく、中国経済の発展を支えている企業に広く人材を供給する人材プールの役割を果たしてきたのである。

しかし、中国の経済発展は労働者に職業を自由に選択する機会を提供し、労働力の流動化を加速させた。こうした中で、従業員の転職を懸念して従業員教育への投資を控えている企業も少なくない（田浦 2004:32）。また、計画経済から市場経済への移行によって、これまで国営企業の担ってきた人材育成の社会的機能は徐々に弱体化してきた（林澤炎 2004:115-118）。今後、産業発展に必要な人材を育成するためには、計画経済期の国営企業依存体制に代わり、国営企業と非国営セクターの外資系企業、民間企業が力を合わせて、人材の内部育成体制を再構築する必要があると考えられる。

本論文は、主に計画経済期における国営企業の

人材育成システムについて考察した。市場化改革を経てからも残っている国営企業の人材育成体制はどう変わったのか、優秀な人材を確保するために、国営企業はどう対応しているのか、今後は、実地調査を通じてこれらの実態を明らかにする必要がある。

<sup>1</sup>南（2001）は改革開放前の中国の国民経済全体が巨大企業で、中央政府がその本社機能を果たしていたと指摘した。

<sup>2</sup>計画経済期においては、企業の所有権も経営権も国が所有しているので、公的企業は「国営企業」という名称が使われていた。1990年代以降、国が所有権を維持したまま、経営者に経営を任せる所有権と経営権の分離の改革が進められ、呼称も「国営企業」から「国有企業」に変わったのである。本研究は計画経済期の公的企業の人材育成政策に注目したため、本論文において、統一して「国営企業」の名称を使用している。

<sup>3</sup>ここで用いたのは南京化工廠、天津ソーダ工場、首都鋼鉄公司、第二汽車製造廠の社史である。

<sup>4</sup>事例企業の現在の様子は当該会社のホームページに掲載された内容によるものである。

<sup>5</sup>同調査は1994-1995年に中国武漢市と天津市の機械工業部門の国営企業従業員を対象に行うものであり、回答者は196人である。

<sup>6</sup>1978年改革開放政策が実施されてからも、計画経済期の労働雇用慣行は90年代初頭まで制度的な影響が残っていたため、本研究の研究対象は1990年代初頭までに国営企業で働いていたものに限っている。

<sup>7</sup>中国では、一つの主管部門は複数の同業企業を管理し、これらの同業界の企業は同じ系統に属すると見なされていた。

<sup>8</sup>固定工制度に関する詳細な研究は李捷生（2003）がある。

<sup>9</sup>国営企業の社会的な機能に注目し、それを「単位」として扱う研究としては、中国語の文献は路風（1993）、日本語の文献は唐燕霞（2004）がある。

<sup>10</sup>総工師、総経師、総会計師に関する詳細な説明は祝慈壽（1999）p505-506を参照。

<sup>11</sup>「工段」とは工場の職場をさらに生産過程によって細分した職場の称であり、例えば鋳物職場はさらに砂型と溶銑の二つの「工段」に分けられる。「工段長」は現場の係長に相当する。

<sup>12</sup>第二汽車製造廠の社名は1992年に東風汽車公司に変更した。

<sup>13</sup>八級賃金制をもとに工人の能力等級を1級工から8級工までの8等級に技師、高級技師を加えた10等級に設定する企業もある。第二汽車製造廠の場合、八級賃金制の1-3級に相当する技能等級を初級工に、4-6級を中級工に、7-8級を高級工に設定し、技師、高級技師とともに5等級の能力等級を構成した。

<sup>14</sup>詳細は郝燕書（1999）p110を参照。

<sup>15</sup>「仕事」の内容に関しては、アンケート調査の結果に基づき、「生産・製造」、「技術・開発」、「営業」、「人事」、「総務」、「財務」、「通訳」、「貿易」と「その他」に分類した。「仕事数」とは調査対象者の経験した具体的な仕事を指し、例えば、生産と技術を両方経験した場合、仕事数を「2」と計算した。

<sup>16</sup>中国では機械、電気、電子、土木、化学、情報など工学系分野での技術者の資格をまとめて「エンジニア資格」と称している。なお、本論文は技術者の社会資格を表現する際に、「エンジニア資格」という呼称を使い、企業内で技術関係の仕事

に従事する者に関しては「技術者」と称する。

<sup>17</sup>「工程師」資格を持っている者は普通「技術員」、「助理工程師」資格の所持者である。なお、運用する時は各種の特別な事情により外すこともある。

<sup>18</sup>調査対象者のなかで、「高級工程師」資格の取得者がいなかったため、「技術員」、「助理工程師」、「工程師」について分析する。

<sup>19</sup>これはきわめて例外的なケースであり、大学院卒の優秀な人材の特別採用と考えられる。

<sup>20</sup>「大学卒以上」の5.6%が助理工程師の未経験者であり、これは技術員と助理工程師を経験せずに直接工程師資格を取得した特別昇進によるケースであると考えられる。

<sup>21</sup>このほかに、工程師資格を取得しないまま、国営企業を離職した者は「大学卒以上」の22.2%を占めている。

<sup>22</sup>技術者や管理者等の幹部から選抜することが多い。

<sup>23</sup>本人が会社に申請し、会社が仕事上必要と判断する場合、学費を負担して派遣する。

<sup>24</sup>会社と関係なく、あくまでも個人の独学で、学費も個人負担がほとんどである。

<sup>25</sup>技術操作規定、設備使用規定、安全規定及び段取り制度を指す。

<sup>26</sup>「3熟知」とは生産工程、設備性能及び関連規定を熟知し、「4把握」とは化工作業操作、設備保全、緊急対応、設備修理をマスターし、そのうちに、「1多」とは多能工を目指すことである。

<sup>27</sup>4つの理解とは作業プロセス、設備構造、設備原理、設備性能を理解すること、3つの把握とは操作できる、修理できる、異常処理できるということである。

## 参考文献

【日本語】

愛知学泉大学等編（1995）『中国の企業経営—企業調査報告』税務経理協会

今野浩一郎他（1999）『中国レポート3 中国企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構

苑志佳（2004）「中国的生産システムの制度分析—56年体制から93年体制へ」立正大学経済学会編、『経済学季報』2004/54(1)

郝燕書（1999）『中国の経済発展と日本の生産システム』御茶の水書房

関権（2001）「中国の企業内教育—自転車工業の事例」『一橋論叢』126巻5号

清川雪彦（2001）「労働条件は職務意識を決定する主要因か—武漢市機械工業における意識調査を中心に」大原社会問題研究所雑誌No507

木崎翠（1995）『現代中国の国営企業：内部構造からの試論』アジア政経学会

ゲーリーベッカー（1995）『人的資本』東洋経済新報社

南亮進・牧野文夫（2001）『中国经济入門：目覚めた巨龍はどこへ行く』日本評論社

田浦里香（2004）「中国における日系企業の人材マネジメント」『知的資産創造』2004年12月

戴秋娟（2008）「中国における外資系企業の発展を支える国営企業出身者—日系企業の事例分析を中心として」『中国経営管理研究』第7号

唐燕霞2004『中国の企業統治システム』御茶の水書房

江小涓・丸川知雄（2003）『体制転換と産業発展』田島俊雄等著『中国の体制転換と産業発展』東京大学社会科学研究所 ISS Research Series No.6

李捷生（2003）「中国における単位制度の歴史的展開—従業員管

理方式の原型と構造（1950-70年代）」佐口和郎、橋元秀一編  
『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房

【中国語】

- 蔡昉・林毅夫（2004）『中国経済』中国財政経済出版社  
何光（1991）『当代中国的労働力管理』中国社会科学出版社  
陸学芸主編（2004）『当代中国社会流動』社会科学文献出版社  
劉海燕編（2002）『中国企業史現代卷下』企業管理出版社  
林澤炎主編（2004）『転型中国企業人力資源管理』中国労働社会保障出版社  
路風（1993）『中国单位体制の起源和形成』『中国社会科学季刊』（香港）1993年第4巻  
蘇樹厚等（2006）『新中国労働制度和創新研究』山東人民出版社  
首鋼集团（1992a）『首钢变革上巻』北京出版社  
首鋼集团（1992b）『首钢变革中巻』北京出版社  
首鋼集团（1992c）『首钢变革下巻』北京出版社  
南京化工廠（1996）『南京化工廠志』内部出版  
天津碱廠志編委员会（1992）『天津碱廠志1917-1992』方志出版社  
祝慈壽（1999）『中国工業労働史』上海財経大学出版社  
中国汽車工業史編審委員会（1996）『中国汽車工業史』人民交通出版社  
中国国家統計局 各年『中国統計年鑑』中国統計出版社  
天津渤化永利化工股份有限公司（2014年2月10日 <http://www.tjsoda.com/develophistory.html>）  
中石化集团南京化工場（2014年1月2日 <http://www.js.cei.gov.cn/JSfamous/0100060/clanhuaq.htm>）  
首鋼集团（2013年12月25日 [http://www.shougang.com.cn/shougang\\_cn\\_web/gsjj.htm](http://www.shougang.com.cn/shougang_cn_web/gsjj.htm)）  
東風汽車公司（2014年2月10日 <http://www.dfmc.com.cn/info/introduce.aspx>）