日中合併企業の人材育成システムに関する調査

名古屋大学 仲 曄 慶

Human resources management in
Chinese-Japanese joint venture companies

Zhong Ye Qing
(Nagoya University)

Currently, China is promoting the reformation of its system of Chinese state enterprises by studying the management system of the advanced capitalist countries. It is generally believed that one of the major factors in the success of Japanese economic development was the big effort made by Japanese companies in training their employees. If this was true, it should now be possible to introduce this superior training system into China through Chinese-Japanese joint venture enterprises. Nevertheless it cannot be taken for granted that the employee training system of Japanese companies will be suitable for all Chinese companies. This means that the Japanese companies' education systems have to be introduced to Chinese companies in a way that fits the realities of these companies. Therefore, it is of major importance for the reformation of the system of Chinese enterprises to learn from the experiences of Chinese-Japanese joint venture companies.

The aim of this research is to investigate the educational realities of training management staff and general staff in Chinese-Japanese joint venture companies. It studies the adaptability of the Japanese employee training system to China, and points out the problems in their system as it is being implemented in Chinese-Japanese joint venture companies. It also offers suggestions for improvement. Furthermore the focus of this study is to determine what kind of educational system should be introduced to all Chinese state enterprises who at present are undergoing reforms of their management.

I. 調査の目的

1979年に、中国政府は対外開放の経済政策を打ち出した。それ以来、中国は、これまでの極端な「自力更生」政策、すなわち外国からの投資、借款を原則的には受け入れないという政策を転換し、アメリカ、日本を始め先進資本主義諸国の政府、民間企業からの借款、直接投資などの対外開放政策を積極的に進めてきた。いわゆる4つの近代化（工業、農業、科学・技術、国防）をめざし

ている現在の中国においては、資本と技術だけが不足しているのではない。中国は又、人材育成の面でも大きな問題を抱えているのである。

実際、中国の経済開発においては、資本、技術、人材の不足が大きなネックとなっており、これをいかに解決するかが中国近代化の成否にかかわる重要な課題となっている。こうした資本、技術、人材の不足は従来より、外国企業による直接投資や外国企業と中国企業との合併を推進することで補われてきた。

本論文は名古屋大学大学院国際開発研究科博士課程（前期課程）修了のため提出した修士論文「中国における日本の人材育成システムの適用可能性について——日中合併企業を通じて」の要約である。本研究に当たって、つねに深い御指導を下された指導教授若林満先生に深い感謝の意を申し上げます。また、本論文の要約にあたっては、南山大学の渡辺直登先生に大変御世話になったことを記して、深く感謝の意を表したい。

日本の中国に対する直接投資は1984年以来活発化している。1991年末現在で、中国国内の日中合併企業数は639社となっている。日中合併企業を通じて、日本の資金だけではなく、日本企業の先進的な経営管理方策や人材育成システムを中国に導入することも可能となっている。現在の中国では、先進資本主義諸国の経営管理方法を参考にしながら、中国国営企業の体制改革が進められている。しかし、先進的な外国の経営管理方法がすべて中国企業の現状に適しているとは限らない。そこでは、

先進的な外国の経営管理方法が中国の現状にあった形で導入されないと意味がない。従って、合弁企業（日中合弁企業）の経験が中国国営企業の改革にとって重要な意義を持ってきたことは確かである。

本調査の目的は、日中合弁企業における管理職層および一般従業員の人材育成に関する調査を通じて、①日本の人材育成システムが中国でどのような形で実施されているかという実態を把握し、②日本の人材育成システムの中国での適用可能性について検討を加え、③日中合弁企業における人材育成上の問題点を指摘し、④それらの問題点に対する若干の改善案を提出し、さらに、⑤現在経営全般について改革中の中国国営企業が導入すべき人材育成システムに焦点をあて、選択の可能性を探ることにある。

II. 調査の方法

1. 調査対象企業と調査時期

1992年10月から11月3日までのほぼ1か月の間、筆者は中国の上海、北京で、合計8社の日中合弁企業を訪問した。訪問した日中合弁企業の業種は、製造業が5社、サービス業が3社であった。調査の方法としては、事前に用意した質問紙を配布し、訪問当日詳しく説明をし、それに回答してもらう手続きをとった。

2. 調査内容

調査した内容としては、合弁企業の概要、従業員の採用・雇用方法、人員配置、教育・訓練、昇進・昇給、福利・厚生などの諸制度のほか、日本人管理者と中国人従業員とのコミュニケーションのあり方が含まれていた。

合弁企業の概要に関する質問として、①合弁企業の設立年、②合弁企業の出資総額及び比率、③合弁企業の従業員の数、④現地日本人駐在員の数、⑤合弁企業の経営戦略などを用意した。

合弁企業の採用及び雇用に関する質問として、①採用方法（5項目）、②雇用方法（2項目）、③解雇、転職、退職の有無（2項目）などを用いた。

合弁企業での人員の配置に関する質問として、①人員配置の基準、②具体的な方法（2項目）などを尋ねた。

合弁企業の教育、訓練制度についての質問では、①経営者に対する教育訓練と②一般従業員に対する教育訓練との2項目を分けて調査を行った。

合弁企業における昇進及び昇給方法に関しては、①昇進及び昇給に当たっての評価の基準、②その具体的な方法（7項目）などについて尋ねた。

合弁企業の福利、厚生制度については、①退職金の有無、②住宅補助金の有無などを尋ねた。

最後に、日中合弁企業において、日本側の管理者と中国側の管理者及び従業員とのコミュニケーションについて6項目からなる質問を行った。

III. 調査結果

1. 調査対象となった日中合弁企業の概要

調査した合弁企業数は8社である。その設立地域別は上海4社、北京4社であった。設立年は、1985年1社、1987年2社、1989年1社、1990年1社、1991年1社、1992年2社であった。中国との合弁期間は、15年以下が1社、15年以上が1社、20年が1社、25年が4社、50年が1社であった。また、業種別では、サービス業が3社、製造業が5社であった。投資形態からみると、合弁企業8社のうち、日本側の出資比率は、50%以上が6社（75.0%）、50%未満が2社（25.0%）であった。また、日本が50%以上を出資している6社のうち、3社が50%出資であった。

経営戦略の意思決定に関しては、主として日本側の最高管理層と中国側の最高管理層との話し合いによるものであると答える企業が最も多く、5社がそう答えていた。意思決定の方法としては、総経理（日本側あるいは中国側）が企業の経営方針を決め、理事会の役員の間で議論した後、最終的に理事会で企業の経営方針についての決定が行われることとなっていた。残りの3社については、企業の経営戦略についての意思決定が完全に日本側によるものだという答えを得た。

2. 採用方法

今回の調査対象となった合弁企業の8社は、すべて中国方式で管理職および一般従業員を採用していた。採用の具体的な方法としては、国営企業の元幹部および元従業員を採用している合弁企業が最も多かった。また、今回の調査では、合弁企業の管理スタッフのほとんどが大学を出ていることが明らかになった。一般従業員の場合も、合弁企業8社のうち7社が、大学卒業生ないし高校卒業生を採用していた。全体的にみると、合弁企業の従業員の学歴水準は中国の国営企業と比べ、はるかに高いということが言えよう。

3. 雇用方式

まず雇用期間についてみると、長期雇用（合弁期間内雇用）の合弁企業が最も多く、8社のうちの半分を占めていた。続いて、雇用期間を1年間（1年ごとに契約を更新する）とする合弁企業が2社、雇用期間を2年間、3年間とする合弁企業が各1社であった。

次に、現地採用管理職及び一般従業員の合弁企業での

離職率については、以下のような回答が得られた。8社の平均値からみると、全体の離職率が約20%となっていた。そのうち、離職した従業員の中で途中解雇された社員が約5%で、自ら離職した社員が約15%であった。解雇された理由についてみると、規則違反、仕事への適応性がない、仕事の態度が悪いなどが挙げられていた。また、自らの離職した理由について見てみると、外国への留学、昇進に対する不満、人間関係が悪い、給料に対する不満、健康上の問題などが挙げられていた。

4. 配置方法

現地従業員の人員配置については、すべての合弁企業が、従業員の能力に応じて人員の配置を行うと回答していた。また従業員の本人の配置希望に対して、可能であれば本人の配置希望に応じると答えた合弁企業が6社となっていた。

次に、配置転換の実施状況については、従業員各人の能力を判定した上で、能力に応じて人員の配置を行われている一方で、配置転換があまり重視されていない（配置転換が8社のうち3社しか行われていない）傾向がみられた。また、配置転換が行われている合弁企業では、その理由として、教育の一環、昇進のため、人員構成の是正のための順で多くの回答が得られた。

5. 教育訓練制度

調査対象となった合弁企業における教育部門の有無についてみると、8社中5社が教育部門有りと回答していた。教育訓練、研修などの具体的な実施内容については、管理職の教育訓練に当たって日本への派遣研修という方法を用いる企業が最も多く、4社となっていた。そのほか、自己啓発の援助、上司によるOJT、外部講習会への派遣、職場内の研究会、中国教育機関への派遣、社内研修会への参加などがみられた。また、一般従業員に対する教育訓練は派遣日本人技術者による指導、自己啓発の援助、社内研修会への派遣、QC活動、などの方法が主として用いられていた。教育訓練実施上の問題点としては、従業員が自己の能力開発に意欲的ではない、管理者に部下指導の熱意がない、それに担当スタッフが不十分などの問題点が挙げられた。

6. 昇進、昇給制度

昇進、昇給に関しては、昇進、昇給の基準として、仕事の能力および仕事の実績が最も重視されていた。一方、勤続年数を昇進、昇給の基準にしている企業は2社しかなかった。また、従業員が会社に特別な貢献をした場合、すべての合弁企業（8社）が奨励金制度を適用す

ると答えた。

7. 福利厚生制度

会社の福利厚生については、調査した8社のすべてが、現地採用管理職および一般従業員の給料について、中国の国営企業より少し高いと答えていた。次に、福利厚生制度が、中国の国営企業と比べて、充実しているかどうかの質問に対して、中国国営企業よりも福利厚生制度が充実していると答えた合弁企業が最も多く、4社となっていた。合弁企業の福利厚生制度が、中国国営企業の福利厚生制度より充実している部分の具体的な内容として、医療費の補助、食費の補助、企業内に設けられている幼児園、従業員への住宅を提供などが挙げられていた。ただし、8社すべてで、従業員の退職に当たって、退職金制度が設けられていないということが明らかとなった。一方、定年退職に当たって、年金制度があると答えた合弁企業は8社中7社となっていた。年金制度のある合弁企業では、その年金の月額支給率は、平均で最終給料の85%であった。これは国営企業での年金支給率に比べ、若干高い比率である。

8. 組織内コミュニケーションについて

派遣日本人管理職と現地従業員との間のコミュニケーションがうまくいっているかどうかという質問に対して、うまくいっていると答えた合弁企業は6社で、うまくいっていないと答えた合弁企業は2社であった。次に、現地従業員とのコミュニケーションの円滑化をはかるための方策としては、現地従業員に日本語の習得を奨励している合弁企業が最も多く、6社となっていた。その理由としては、多くの合弁企業にとって言葉の通じないことが日本人管理者と現地従業員との間に誤解を招く主な原因となっているからである。また、派遣日本人管理者に現地語（中国語）の習得を奨励する合弁企業も3社あった。これも言葉の壁をなくそうとする方法の一つだと思われる。

合弁企業における現地採用管理者および一般従業員の仕事の意欲増進に重要な役割を果たすと思われる第1の要因は給与、昇進などのインセンティブシステムである。それに続いて、上司との人間関係が重要である。今回調査に当たった合弁企業をみる限り、上司というのは、派遣日本人管理者のことをさしている。またここでは人間関係というのは、特に派遣日本人管理者と現地従業員との間の信頼関係を指していると考えてよい。しかし、仕事のやりがいや仕事仲間との人間関係を従業員の仕事の意欲増進に当たって重要な要因と考える合弁企業は意外に少ないことが調査で明らかとなった。さらに、

福利厚生改善、職場環境改善などの要因も従業員の仕事の意欲増進のための要因としては、あまり重視されていないように思われた。

IV. 討 論

1. 日本の人材育成システムの中国への適用可能性

今回の調査で得られた結果から、日中合弁企業における日本の人材育成システムの中国への適用可能性に関して、以下のように結論づけることができよう。

(1) 採用システムに関しては、全ての合弁企業が自主的な採用権を有しており、合弁企業内部の人材需用に応じて、現地管理職および一般従業員を採用することができるようになっている。採用の方法としては、合弁企業の人事部門が、各合弁企業の具体的な採用基準に従って、応募者に対して面接試験を行い、さらに日本側の承認を受けて採用を決める。また、管理職の採用にあたっては、国営企業の元幹部の採用および内部からの昇進がほとんどであり、大部分の合弁企業では、現地管理職の学歴水準が大卒以上になっている。一般従業員の採用に当たっては、国営企業の元従業員の採用、職業紹介所との契約によって人材源を確保するなどの方法が採用されている。また、現地一般従業員の学歴水準はおおむね高校卒以上である。

日本企業の採用制度を一言でいえば、職種を特定せずに一般能力、人柄などを基準に、新規学卒者を中心に正規雇用従業員を採用し、職種や配置が後から決められるという形をとっている。しかし、ほとんどの日中合弁企業では、合弁企業になる前の中国国営企業の元従業員をそのまま採用し、加えて新しい従業員の採用に当たっては、職種を予め決めた上で選別が行われている。伝統的な中国企業では、原則的に企業内の配置転換は行われない。つまり従業員にとって、入社する時に与えられた職種は、その会社にいる限り変化しない。以上のことを総合すると、日中合弁企業の採用システムというのは、職種を特定し、特定の能力を基準に、人柄も考慮しながら、従業員を採用する傾向にある。つまり日中合弁企業の採用システムには、日本企業の採用制度があまり取り入れられていないと言える。

(2) 雇用方式に関しては、主として長期雇用（合弁期間内雇用）と契約雇用という2種類の雇用方式が用いられている。契約雇用というのは、1年、2年あるいは3年ごとの契約で従業員を雇用することである。伝統的な中国国営企業の雇用方式は、原則的に終身雇用である。しかし、この終身雇用制度は、社会主義制度下の終身雇用であり、どんなことがあっても解雇することがないという意味での「無条件終身雇用」である。これは日本企業

のいわゆる終身雇用制度とは本質的に異なるものである。改革、開放政策が打ち出されて以来、中国の国営企業では、効率を上げるために、いわゆる契約雇用という新しい雇用制度を採用するようになった。しかしこれはまだ実験的な段階にあり、現に契約雇用従業員の割合は、まだ中国国営企業の従業員全体の14%にすぎない。今回の調査をみる限り、日中合弁企業では、長期雇用と契約雇用とは半々になっている。中国政府は将来全ての国営企業の従業員を契約雇用の形で雇用するという方針を持っている。この目標を達成するためには、今後長期間にわたって、長期雇用と契約雇用を併存させていくことが必要となる。そのような意味では、日中合弁企業は中国国営企業より一歩進んでいるということが言える。

(3) 現地従業員の配置及び配置転換に関しては、従業員の各人の能力を判定した上で、その能力に応じて人員の配置が行われている。しかしその一方で、日本企業でよく行われている計画的配置転換は、日中合弁企業ではあまり実施されていない。

(4) 教育訓練システムをみると、組織上では、教育部門は人事部門の中に含まれていることが注目される。教育部門の担当者はほとんどの合弁企業では中国人である。教育訓練の具体的な実施内容に関しては、管理職の場合、日本への派遣研修という方法を用いる合弁企業が最も多く、それに続いて上司によるOJT、自己啓発の援助、外部講習会への派遣、職場内の研究会、中国教育機関への派遣などの実施内容となっている。

(5) 昇進、昇給システムについては、日本企業のいわゆる年功序列制度を導入している企業は少なく、多くの合弁企業では、従業員の仕事の能力及び実績を評価（能力主義の導入）し、それに基づき、処遇を行っている。

(6) 福利厚生システムに関しては、従業員の給料は同じ業種の中国国営企業の従業員の給料と比べ、少し高い水準に設定されており、調査を行う前に持っていた合弁企業が高い給料を支払っているという予想は大きく外れた。また、合弁企業の福利厚生制度は、全般的にみて、中国国営企業のそれより充実している。

2. 日中合弁企業の人材育成システムの問題点について

今回の調査の結果から、日中合弁企業の人材育成システムについて指摘される問題点は以下の通りである。

日本企業の人材育成システムは、採用システムをはじめ、雇用システム、企業内教育訓練システムおよび企業内昇進、昇給システムによって構成されている。この人材育成システムの中の各システムは有機的に結合され、どれ一つをとっても不可欠の要素となっている。また、

日本企業の採用システム、企業内教育訓練システム、企業内昇進・昇給システムが終身（長期）雇用システムのもとで実行されていることが多くの学者によって指摘されてきた。日本企業では、従業員は単一組織（会社）を選んで、他に機会を求めないことが美徳であると考えられている。また企業側も長期勤務（終身勤務）を高く評価する。このような日本の企業社会は、従業員が容易に転職する、あるいはそれを可能とするような経済社会環境を備えていないということが理解できよう。

しかし、日中合併企業の置かれた経営環境は日本にある日本企業とは全く異なる。現在の中国は、改革、開放の激動の中にあり、企業の体制も変わりつつある。中国の国営企業は、長年にわたる労働意欲の低下の原因とされた「大鍋飯」を打破するため、生産責任制、契約雇用、能力重視などの制度を導入してきた。また新しい企業が毎日のように設立され、人材を求めている。一方、従業員にとっても、自分の能力を高く評価してくれる企業を求めるのが可能になってきた。このような経済社会環境の中で、従業員の転職が昔では考えられないほど容易になってきている。経済社会環境は企業経営に影響を及ぼすことはいままでもない。日中合併企業もその影響を多かれ少なかれ受けているはずである。今回の調査の結果から分かるように、日中合併企業では、採用システムにしても、昇進、昇給システムにしても、従業員の仕事の能力を重視する傾向が見られる。しかし日本企業の人材育成システムの全部を取り入れている合併企業は非常に少なく、ほとんどの合併企業は教育訓練システムしか取り入れていない。それは、現在の中国の経営環境の中では、日本の人材育成システムとまったく同一のものを導入することが不可能であるためと考えられる。

一方、ほとんどの日中合併企業で導入された日本の教育訓練システムは、実施上において色々な問題が生じている。最大の問題としては、教育訓練を受けた現地従業員の自発的離職である。例えば、ある合併企業では、現地従業員を日本の本社へ派遣研修させるという教育項目がある。企業は膨大な経費と時間をかけ、現地従業員の仕事の能力を向上させ、合併企業に貢献することを目的に派遣研修を行っている。しかし、研修が修了しても中国に戻らない、あるいは中国の他の企業に移る現地従業員が大勢いる。中国人の日中合併企業への就職動機は、勿論人によって異なるが、中には日中合併企業で働けば日本へ行けるという動機を持って就職してくる従業員も少なくはないようである。また日本で研修を受けたことによって、中国での就職が容易になるという事実も否定できない。現在各合併企業は研修を受けた従業員の離職を防止するため、従業員を日本へ派遣する前に、予

め従業員に研修修了後少なくとも同合併企業に5年間留まることを求める内容の契約書を書かせ、契約に違反した場合、研修費用を全額返してもらうという措置をとっている。

日中合併企業における教育訓練実施上の第2の問題として、従業員が自己の能力開発に意欲的でないことが指摘できる。このことは、今まで長期間、従業員が中国国営企業のいわゆる「大鍋飯」のもとで身につけた習慣を、一朝一夕には変えることが困難であることを意味している。また、管理者が部下の指導に熱意がないという問題も指摘された。日中合併企業では、日本人管理者の中国での任期が一般的に非常に短く、平均で一人の日本人管理者の任期が2年間で、短いところでは任期半年しかない。つまり、日中合併企業においては、日本側の管理層が常に流動的な状態に置かれている。そのような状態では、日本人管理者が日中合併企業の一つの出張先あるいは一つ臨時的な職場としかみていない、と中国の現地の人々に見られるかもしれない。また、日本人管理者の任期が短いということは、日本人管理者と中国管理者及び従業員との間の相互理解、相互交流にも深刻な影響を及ぼしている。

また、中国への進出の動機として、中国の資源および安い労働コストだけに惹かれて進出を決める日本企業が多いようである。日中合併企業を通じて、本社の優れた教育訓練制度を中国に導入しようとする日本企業は、まだまだ少ないようである。

3. 日中合併企業における人材育成システムの改善案

以上において、日中合併企業における人材育成システムの問題点について述べたが、ここでは、それらの問題点の改善について若干の提言を試みたい。

まず、日中合併企業の置かれた環境は日本企業とは異質なものであることを認識し、日本企業の人材育成システムをそのまま日中合併企業に導入するのは無理があることを理解する必要がある。日本の親会社の人材育成制度を日中合併企業に移転する場合、その制度や慣行は中国の現状に合わせて修正、改善されなければならない。

次に、多くの日中合併企業で見られるように、単に日本的な教育訓練制度の具体的な実施内容を日中合併企業に導入するだけではあまり効果がない。現地従業員の合併企業に対する責任感、従業員の「愛社精神」を育ていくことが最も大切なことである。この「愛社精神」が初めて、教育訓練の効果が現れるのである。「愛社精神」とともに、合併企業の福利厚生制度の充実も大切な方策である。

最後に、日中合併企業においては、派遣日本人管理者と現地中国従業員との人間関係が非常に大事であることを認識しなければならない。派遣日本人管理者の日中合併企業での任期が短いという問題も改善させるべきである。現地従業員の「愛社精神」を育成すると同時に、派遣日本人管理者の日中合併企業に対する責任感をも育てていく必要がある。

V. 中国国営企業における人材育成システムの問題点及び改善方法について

現在の中国の企業体系は、国営（全民所有制）、集団、私営、外資、郷鎮企業の五種類から成り立っている。国民経済の中で主導的地位にあるのは国営企業である。中国の経済改革、経済発展は中国国営企業の体制改革によって左右されることが明らかである。中国政府は、先進資本主義諸国の経営管理方法を参考にしながら、中国国営企業の体制改革を進めている。この中国国営企業の体制改革には、勿論人材育成システム（採用システム、雇用システム、企業内配置システム、企業内教育訓練システム及び企業内昇進、昇給システム）の改革も含まれている。しかし、先進的な諸外国の人材育成システムを中国国営企業の現状に適応した形で導入しないと意味がない。その意味では、合併企業の経験が中国国営企業の改革にとって重要な意義を持っていることが理解できる。ここでは、中国国営企業の人材育成システムについて述べ、中国国営企業における人材育成システムの問題点を指摘し、日中合併企業の人材育成の経験を参考にしながら、中国国営企業における人材育成システムの改善方法について考えてみたい。

1. 中国国営企業における人材育成システムについて

(1) 中国国営企業の採用システムについて

新しい中国が成立してから約40年の間は、中国国営企業の採用方法は、主として企業が国の労働賃金計画部門（国務院）から下達された指標の中で、各種学校（大学、高校、専門学校、中学校）から従業員を採用することになっていた。その採用方法の特徴としては、以下の3点が挙げられる。

- ① 国営企業が従業員を採用する場合、公開募集を行わず、すべて内部募集、つまり、国営企業という組織が学校という組織を通じて、新入社員を募集することになっていた。
- ② 個人は、自分で企業を選ぶことができず、組織の指令に服従しなければならなかった。
- ③ 採用試験及び面接が一切行われなかった。中国で

は、このような国営企業の採用方法を「分配」と呼んでいた。

経済改革の政策が実施されてから、このような国営企業の採用方法に変化が起きた。1986年には、国務院が新しい「国営企業労働者採用規定」を発表した。この「規定」によって、国営企業が従業員を採用する場合は、必ず国の労働賃金計画の指標内でなければならないという点では、以前と変わらないが、しかし、国営企業が社会に向けて公開募集を行うことが可能になった。つまり、国営企業が従業員を採用する場合は、応募者に募集要領を公布し、全面的に審査試験を行い、優秀者を選んで採用することができるようになった。一方、個人にとっても、このような採用政策のもとで、企業を選んで応募することができるようになった。また、従業員の採用試験について、国営企業が必要に応じて決めることができると「規定」の中で決められていた。一般的に、中国では、採用の規準として、見習い工を募集する場合は、一般的知識に重点を置き、技術工を募集する場合は、専門知識に重点を置くことになっている。

(2) 中国国営企業の雇用システムについて

過去長期にわたって、中国国営企業における雇用システムは、「無条件終身雇用制度」であった。その特徴としては、以下の3点をあげることができる。

- ① 従業員が一旦採用されると、企業に特別な損害を与えない限り、そのまま定年退職まで雇用される。
- ② 仕事への適性および仕事の出来具合に関係なく、企業が従業員を解雇することはできないし、その一方、従業員も自発的に離職することができない。
- ③ 企業と従業員双方の権利、責任が明確にされておらず、従業員が国営企業という「大鍋飯」のもとで、仕事に対する情熱と責任を持つことが困難である。

経済改革の政策が打ち出されてから、中国政府は新しい雇用制度として「労働契約制」を制定した。この「労働契約制」は1986年から新規採用の一般従業員に適用され、1990年末にはすでに総数で1702万人、国営企業では1400万人に達し、国営企業総従業員の14%は「契約制従業員」である。この「契約制従業員」は契約期間、企業と従業員双方の権利、責任、利益を明確に定めている点で、従来の「無条件終身雇用者」とは全く異なっている。「契約制従業員」は、契約期間の終了とともに、再契約するか契約終結（退職、転職）するかという問題に直面するので、従来の終身雇用者と比べ、仕事に対する責任感が強い。こうして今日の中国国営企業内部に2種類の従業員雇用の体系が存在することになった。また、中国は20世紀末までに、「無条件終身雇用制度」の解体、つまり国営企業での全員労働契約制を計画し、“国家がマ

クロ的に調整抑制し、企業は自主採用で、多種形式を共存させ、全員が労働契約で就職」という新しい雇用体制を目指している。

(3) 中国国営企業教育訓練システムについて

中国国営企業における伝統的な教育訓練システムは以下の3つの制度によって構成されている。

① まず「学徒制度」と呼ばれるものをあげることができる。即ち新入社員（学徒）が直接上司の指導のもとで、仕事をしながら、仕事に必要な能力（知識、技術など）を身に付ける制度である。この「学徒制度」は一見、日本企業教育訓練方法OJTと似ているが、しかし、日本企業のOJTという教育訓練方法がどの職位にあっても絶えず実施されているのに対して、中国国営企業の「学徒制度」は新入社員に限って実施されるものである。

② 「学習研修会」と呼ばれるものがあり、それは、企業が一定の設備と場所を提供して、企業の高級技術者が講師になって、「学習研修会」を作り、新入社員を集中的に教育訓練する制度である。この「学習研修会」という教育訓練方法も新入社員の教育訓練に限るものである。

③ すでに在職している従業員に対して、国営企業が「技術競争活動」と呼ばれる教育訓練方法などを採用している。

(4) 中国国営企業配置および昇進システムについて

従来、中国国営企業は国の労働賃金計画部門によって決められた採用の指標のもとで、新しい従業員を採用することになっている。国営企業が採用の時期、採用人数、採用の職種についての自主権を持たないことは、新しい従業員の配置に大きな問題をもたらす。一般的に、中国の国営企業は、大学卒業生および専門学校の卒業生を採用した場合、かれらの専門によって、配置を行うことにしている。高校卒業生および中学校卒業生を採用した場合、かれらの配置希望及び企業の実情によって、配置を行っている。日本企業でよく行われる企業内配置転換は中国の国営企業で行われていない。

中国国営企業の昇進システムについては、一般的に、以下3つの方法が用いられている。

① 従来、中国国営企業の幹部は上級組織の任命によるものである。任命された幹部の任期が規定されておらず、幹部に対する人事考課も行われなため、中国では、このような幹部を「終身幹部」と呼んでいる。この任命式の幹部昇進は、最近になって少しずつ少なくなってきたが、完全になくなったわけではない。

② 経済改革の政策が実施されるにつれ、中国国営企業の幹部昇進制度にも変化が起きた。最近、中国国営企

業では、「上司推薦、大衆審議、組織承認」とおよび「自己推薦、大衆審議、組織承認」という二通りの昇進方法が生まれてきた。つまり、従業員の昇進にあたっては、上司の推薦あるいは自己推薦によって指名され、そして大衆の審議を受け、最後に組織（党組織及び行政組織）の承認を受けなければならない。

③ 近年では、国営企業が経営組織である以上、企業内部の資質、特に企業幹部の資質の向上こそがより本質的な問題であることを中国政府が認識しはじめ、国営企業幹部の養成に力を入れはじめた。具体的な方針として、各国営企業は目的意識を持って、幹部の「革命化、知識化、若年化、専門化」という目標を目指して幹部を養成していくことである。

2. 中国国営企業における人材育成システムの問題点及び改善策

以上、中国国営企業の人材育成システムについて述べたが、ここでは、中国国営企業における人材育成システムの問題点について検討し、さらに、これらの問題に焦点をあてて、問題解決についての改善方法を考えてみたい。

(1) 中国国営企業の採用システムについては、経済改革の政策が打ち出されてから、中国國務院の新しい「規定」によって、現在の国営企業の採用方法が従来の「内部募集」から社会に向けての「公開募集」へと変えられた。つまり、現段階の国営企業の採用方法は従来の国営企業の採用方法と比べ、確かに一歩前進したと言えるが、しかし、国営企業には採用の自主権がないという問題は依然として残されている。企業にとって、採用の自主権がないということは、企業の経営状況に応じて、必要なときに必要な職種及び必要な数量の従業員を採用することができないことを意味するのである。中国では、現存の社会主義の計画経済システムを守りながら、資本主義の市場経済システムの一部分を導入しようとし、いわゆる「中国特色のある社会主義市場経済」システムを目指している。今の採用政策、即ち国営企業が従業員を採用するに当たって、国の労働計画賃金の指標の内であればならないという政策を変えない限り、国営企業が採用の自主権を持つことはできない。合弁企業と同様に、国営企業にも採用の自主権を持たせるべきである。しかし、中国の現状からみて、現段階においてはすべての国営企業に採用の自主権を持たせることは困難である。

(2) 現在の中国国営企業の雇用システムは、従来の「無条件終身雇用制度」から「労働契約雇用制度」への過渡期にある。目下、国営企業の中で、「無条件終身雇用制度」によって採用された従業員（固定従業員）が依然と

して主導的地位を占め、新旧体制の摩擦が激しく、中国労働体制改革の一大障害になっている。そのような摩擦を避けるためには、労働体制の改革をできるだけ速く進めるしかない。「終身雇用従業員」と「労働契約従業員」の2つのシステムが共存する限り、このような摩擦を避けることができないだろう。つまり、国営企業の採用制度は「労働契約制」に統一すべきである。国営企業が従業員の労働契約期間を、企業の性質及び企業経営のニーズによって決定すべきである。

一方、「労働契約制」のもとで雇用を行っている日中合弁企業で見られるように、「契約制従業員」は、契約期間の終了とともに、再契約するか契約終結（退職、転職）となるかという問題に直面するため、確かに「終身雇用従業員」より仕事に対する責任感が強くなるが、しかし、同時に従業員の自発的離職という新しい問題も生じてくる。契約期間内の従業員の自発的離職、特に有能な従業員の離職は、企業にとって望ましくないことである。日中合弁企業A社の経験から分かるように、従業員の自発的離職問題を解決するため、従業員の「愛社精神」を育成することが非常に重要である。

(3) 中国は、1986年以来、労働体制（採用システム、雇用システム）改革の面では、いろいろな問題があるにもかかわらず大きな成果をあげた。その一方では、企業内教育訓練システムの改善、改革は、あまり重視されていないということが言える。まず、国営企業は経営組織である以上、経営目標、経営信念を持っているはずである。企業の個性、信念及び目標を体現する「企業精神」は従業員全員が持つべき共通の信念と共通の目標である。しかし、ほとんどの中国国営企業にはこの「企業精神」が存在していない。国営企業も企業の個性及び目標を体現するそれぞれの「企業精神」を育てていくべきである。企業側は、この「企業精神」のもとで、従業員の企業の主人公としての責任感を育成することができる。

次に、中国国営企業のエデュケーションシステムの改善に関して、以下のような提案をしたい。

- ① 就労前教育、つまり、採用した従業員に対して、「思想教育」を行い、従業員が職場に赴任する前に必要な教養知識と専門知識の研修を行うべきである。
- ② 就労前教育を終えた従業員に対して、彼らが従事する業務に関する専門技術教育を行うべきである。
- ③ 就労前研修を受けた後、職場での実践研修（上司によるOJT）を行うことも重要である。
- ④ 中国国営企業では、すでに在職している従業員の中に、「文化大革命」などの影響で、高校を卒業しても、中等教育のレベルに達していない従業員が大勢いる。企業はそれらの従業員に対して、基礎教育を行うべき

である。

- ⑤ 従業員の自発的学習意欲をおこさせるため、提案制度の設立、小集団活動及び企業内研究グループへの資金援助などの措置をとるべきである。
 - ⑥ 従業員の知識の更新や不足を補うために、職場外教育訓練を行う必要がある。その方法としては、大学への派遣研修、外部講習会への派遣などがあげられる。
- (4) 中国国営企業の昇進システムについて、まず問題となっているのは、「終身幹部制」である。この「終身幹部制」を廃止するため、以下の措置をとるべきである。
- ① 従来の幹部任命制度をなくし、国営企業の従業員の選挙によって、企業内の優秀な従業員から企業の幹部（管理者）を選出するべきである。

- ② 選出された幹部（管理者）の任期を決め、その期間内に幹部についての人事考課を行うべきである。

次に、国営企業の幹部（管理者）養成の一環として、企業内配置転換を行うべきである。

以上、日中合弁企業の人材育成の経験を参考しながら、中国国営企業の人材育成システムの改善方法について検討した。現段階では、中国国営企業と合弁企業とを同一視することはできないことに注意すべきである。基本的には、合弁企業の企業体系は中国国営企業の企業体系とは異なる。従って、合弁企業の人材育成システムを全部そのまま中国国営企業に導入することには無理がある。ここで述べた、国営企業の人材育成システムに対する改善方法は、あくまでも国営企業が現在の企業体系のままであるということを前提にしている。加えて、これらの改善方法は、国営企業での実施に当たって、さまざまな問題が起きることも予想される。しかし、すくなくとも、筆者はこれらの改善方法が国営企業の人材育成システムの改革、改善に重要な参考になることを確信している。

参 考 文 献

- 原岡一馬・若林 満 1991 組織の中の人間 福村出版
 河野豊弘 1991 経営学原理（改定版）白桃書房
 李 林 1991 多国籍企業と中国 有斐閣
 桐村晋次 1991 人材育成の進め方 日本経済新聞社
 工業企業管理 1985 工業企業管理綱要 中国経済出版社 綱要編写組
 孙 彤 1985 組織行為学 中国物資出版社
 竹田志郎・島田克美 1992 国際経営論 ミネルヴァ書房

（平成5年5月10日受稿，平成5年5月20日受理）