

中国における外資系企業の発展を支える国有企業出身者

—日系企業の事例分析を中心として—*

戴 秋娟（学習院大学大学院博士後期課程）

I. 研究の問題意識と課題設定

1. 研究の背景と問題意識

中国においては、1978年の改革開放以降、製造業を中心にして、日系企業を含めた外資系企業の発展が目覚しく、中国の経済発展に大きな貢献をしている。企業が発展するか否かは最終的には人的資源の如何にかかっており、製造業の場合には、特に現場で中核となる現場管理職や技術者などの人材が問題になる。しかし、その育成には長い期間を要することから、外資系企業が短期間に工場を立ち上げ、生産活動を安定化させ、急速に発展を遂げた背景には、優秀な経験者を外部から調達できたことがあると考えられる。

その主要な供給源として考えられるのが、計画経済期に大量の熟練労働者、技術者を内部養成し、彼らを中核的な人材として外資系企業に供給した国有企業であり、その背景には、改革開放後の労働市場の変化と雇用制度の柔軟化がある。1953年に社会主義計画経済が本格的に始まり、政府が統一的に国有企業¹ならびに行政機関などに新規学卒者を配分する「統一労働配分制度」が導入された。さらに、国有企業は労働者の雇用調整の権限を持たず、労働者は職業選択と居住移転の自由が原則的に認められなかったため、一度国有企業に採用されると、定年まで雇用が保障される「固定工制度」²が定着した。その結果、国有企業は人材を企業内で養成し、労働者のキャリアは企業内で形成される内部労働市場型の人事管理が形成されたのである。

しかし1970年代末から始まった改革開放政策のもとで、市場経済を導入するための法律等の社会制度の見直しが進められ、国有企業については、「統一労働配分制度」に基づく労働制度が改革の主要な対象の一つと位置づけられた。さらに、1992年の鄧小平氏の「南巡講話」³を転機にして市場経済が急速に拡大したことを受けて、労働力の流動化をはかるために、1995年の労働法の改定により「固定工制度」が廃止され、労働契約制が導入された。その結果、労働力の配分は政府が統一的に管理する体制から市場に任せる体制へと転換し、企業が必要に応じて従業員を採用できるようになる一方、従業員にも転職が認められるようになった。このような労働市場と雇用制度の変化は、外資系企業が国有企業で経験とキャリアを積み上げてきた人

材を調達するための土壌を整備するとともに、国有企業従業員が国有企業で蓄積してきた経験と能力を生かして、外資系企業に転職して新しいキャリアを形成する条件を作ったと言えるだろう。

表1 都市部就業人口構成の推移

(単位：万人)

年度	国有企業	集団企業	外資系企業	香港・澳門 台湾系企業	私営企業	個人経営	その他*
1985	8990	3324	6	-	-	450	38
1990	10346	3549	62	4	57	614	96
1995	11261	3147	241	272	485	1560	370
2000	8102	1499	332	310	1268	2136	1341
2001	7640	1291	345	326	1527	2131	1522
2002	7163	1122	391	367	1999	2269	1827
2003	6876	1000	454	409	2545	2377	2070
2004	6710	897	563	470	2994	2521	2297
2005	6488	810	688	557	3458	2778	2682
2006	6430	764	796	611	3954	3012	2884

(注) *その他は株式合作企業、聯営企業、有限責任企業、株式有限企業を指す。

(出所) 国家統計局 (各年) 『中国統計年鑑』。

ここで表1をみてほしい。同表によると、国有企業の従業員数が1995年の11,261万人をピークに急速に減少しているのに対して、外資系企業、私営企業などの従業員は1990年代以降急速に伸びている。国有企業で減少した人員のどれほどが外資系企業、私営企業に流出したかを示す統計データはないが、外資系企業に転出した人材は少なくないと考えられる。国有企業にとっては、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大きな損失であるが、長期的に見ると、これら国有企業で養成された人材が企業の所有制と関係なく、中国経済の発展を支えているのではないかと思われる。

このような問題意識にたつと、国有企業で人材がどのように育成され、その人材が外資系企業等にどのように移動し、そこでどのように活用されてきたのかを明らかにすることは、改革開放以降の経済発展の原因を解明するうえで重要な研究課題になり、本稿で明らかにすることもこの点にある。

2. 既存研究のレビュー

中国における国有企業や外資系企業に関する研究は多数存在するが、以上の問題意識に即した研究は多くない。まず国有企業の人材育成策については、何（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、その一環として国有企業教育訓練が扱われている。具体的には国有企業教育訓練を国の職業訓練政策の一環として位置づけ、国の政策が国有企業教育訓練に与えた影響に注目している。しかし、国有企業において教育訓練が具体的には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、国有企業教育訓練政策の解説にとどまっている。日本では木崎（1996）が、国有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、計画経済期の国有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（2001）は自転車工業の国有企業における企業内教育の効果に関する研究であり、主に教育訓練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、企業内教育の方法等についてほとんど言及されていない。総じて見ると、これらの研究はいずれも国有企業がどのような教育訓練を行い、従業員がどのように育成されたのかについての詳細な実証分析に欠けている。

次に、「国有企業で養成された人材がどのように外資系企業に移動しているのか」、「国有企業で養成された人材が外資系企業でどのように活用され、企業の発展に貢献しているのか」に関する研究成果を踏まえる必要があるが、既存研究はほとんど皆無である。関連する研究は主に国有企業の人材流出の現状、要因、対策に注目するものであり⁴、大量の国有企業従業員が外資系企業に流出したことについては指摘するものの、国有企業従業員がどのようなルートで外資系企業に移動しているのか、さらに外資系企業に入社した後に、国有企業で得た経験や能力をいかに発揮して、外資系企業に貢献しているのかについて触れていない。

3. 論文のねらいと構成

以上の問題意識と既存研究の成果を踏まえて、本稿では、以下の点を明らかにしたいと考えている。

- ① 計画経済期の国有企業では、教育訓練が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養成されたのか。
- ② 国有企業で養成され、キャリアを積み上げた人材は日系企業で「使える人材」として活用されているのか。
- ③ もし「使える人材」であれば、国有企業で得た職務経験、能力は日系企業でどのよう

に活かされているのか。

本稿は上記のねらいに対応して、以下のような構成になっている。第2節は国有企業4社の社史を手掛かりに国有企業における教育訓練政策を明らかにする。第3節は筆者の実施した企業調査と個人調査の概要及び調査対象の特徴を紹介する。第4節は企業調査結果を踏まえて、日系企業における国有企業出身者の活用状況を分析する。第5節は個人調査結果に基づき、国有企業出身者のキャリア形成の特徴と教育経験を分析する。最後の第6節は、以上の分析で明らかにされた点をまとめ、そのうえで今後の研究課題を提示する。

II. 国有企業の教育訓練政策

1. 明らかにすることと使用する資料の説明

計画経済体制下の国有企業は、国家の労働計画に基づき労働人事機構を通して採用した従業員を内部養成するという人事政策をとっていた。しかも70年代末以降の移行経済期においても、市場経済化に伴い経営権が部分的に中央から国有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れていなかったため、内部養成システムは維持された。

本節のねらいは、この内部養成システムに注目しつつ、計画経済期及び移行経済期における国有企業の教育訓練政策の全体像を把握することにある。

2. 使用資料の説明

この課題に取り組むために著者が注目したのは国有企業の社史である⁵。多くの大型国有企業が編纂している社史は、会社沿革、管理体制、生産体制、経営体制、技術水準、従業員生活、教育訓練を体系的に記述している貴重な資料である。大型国有企業のほとんどが中央政府に直属する「中央企業」⁶あるいは地方の省政府に所属する「重点企業」であること、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、社史は同産業に属する「中央企業」と「重点企業」から選択した。具体的には化学2社、鉄鋼1社、自動車1社の4社であり、表2にその概要を示してある。

計画経済期及び移行経済期において、4社とも業界トップレベルの企業であり、天津ソーダ工場と南京化工廠は重点企業、首都鋼鉄公司と第二汽車製造廠は中央企業であった。なお一連の経済改革を経た現在でも、4社とも有力企業として存続している。

紙幅が限られているので、ここでは各社の詳細な内容は割愛し、4社に共通する特徴を整理しておきたい。

表2 企業概況

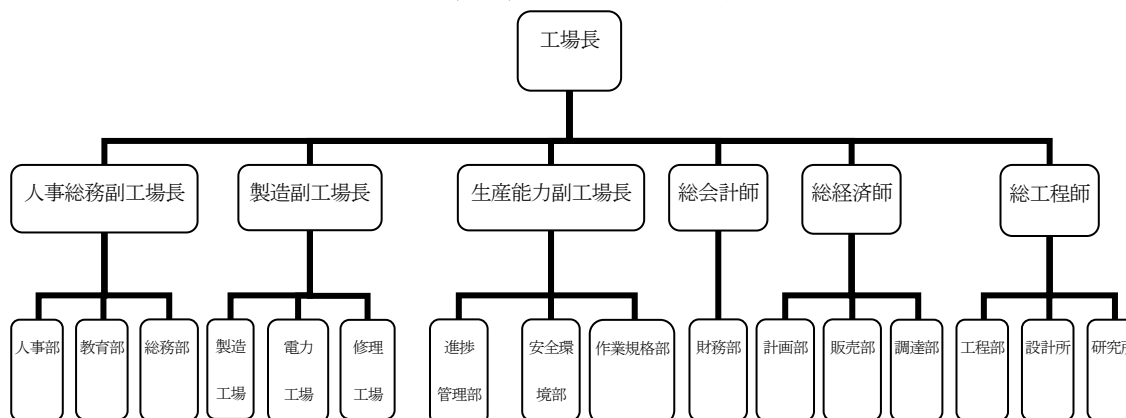
企業名	創立年	従業員数 ^① (人)	主要製品 (当時)	企業 類 型	社史 出版年	現企業名	従業員数 ^② (人)	所有 制
天津ソーダ 工場	1917	6,871	塩基、炭 酸ソーダ	重点 企 業	1992	渤海化工集団 天津ソーダ工場	5,600	国有
南京化工廠	1947	5,164	有機助剤	重点 企 業	1996	南京化学有限会 社化学工場	2,500	国有 持株
首都鋼鉄公 司	1919	246,400	粗鋼 鋼材	中央 企 業	1992	首鋼集団総公司	135,100	国有
第二汽車製 造廠	1969	208,200	トラック	中央 企 業	1996	東風汽車公司	106,000	国有

(注) ①の従業員数は社史出版年のデータであり、②の従業員数は2006年のデータである。

3. 教育訓練の管理体制

教育訓練の管理体制は全社、部門、班・組の三つの階層から構成されており、図1と図2に南京化工廠の例を示してある。まず、全社レベルでは、教育担当部門が副工場長の直轄部門として設置され、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。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。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。

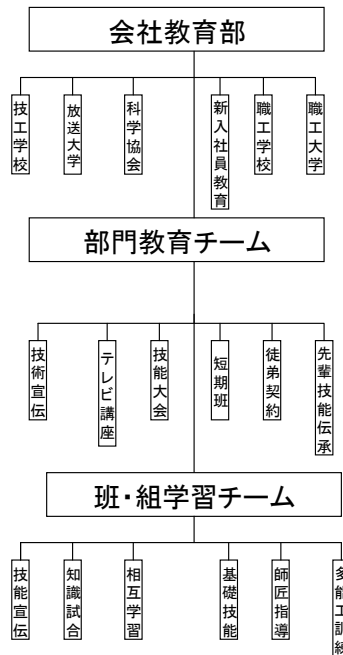
図1 南京化工廠の組織図 (1996年)



(出所) 南京化工廠志。

このような三階層の管理体系は社内の役割分担を明確にして、教育訓練を末端まで浸透させる仕組みとして作られている。このもとでOFF-JT、OJT、技術交流策によって教育訓練が行われるので、以下ではそれぞれ代表的な方法を説明しておく。

図2 南京化工廠の教育訓練体制の組織 (1996)



(出所) 南京化工廠志。

4. 教育訓練の主要な方法

(1) OFF-JT

a) 社内学校

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、普通中卒者を対象に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、修了後は初級技能者として配属されることが多い。職工大学は在職中の若手生産労働者を対象に、大学相当の教育を実施するものである。現場の優秀な生産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、「工人」⁷から技術者や管理者つま

り「幹部」に昇格することが多い。

b) 短期訓練コース

各社とも経営ニーズに応じて短期訓練コースを柔軟に行っている。この背景には、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ことがあり、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。首都鋼鉄公司の人材養成方針は「足りないモノを補足する、今やっているモノを学ぶ、学んだモノを活かせる」であり、短期訓練コースを通じて必要な人材が養成されている。

(2) 見習い訓練と OJT

新入社員は工人、幹部にかかわらず見習い訓練を受けるという教育体制が設けられており、その期間は会社によって若干異なり、最低で半年間、最長で一年間である。工人の場合には、経験豊かな現場作業者が指導員となり、指導員と新入社員は指導契約を結び、訓練目標とプロセスを決める。見習い期間が終了すると試験を受けることが義務付けられており、新入社員が正社員になるにはこの試験に合格する必要がある。幹部の場合には、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た。こうした見習い訓練が終了後も、指導員や先輩について OJT を続けるのが一般的であり、それが技能伝承の重要な手段となっている。

(3) 技術交流

a) 業界他社との交流

以上の OFF-JT と OJT に加えて、社内の、あるいは社外と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。その代表的な方法の一つが業界他社との交流である。首都鋼鉄公司は連続鑄造技術を導入する前に、同技術を導入していた攀枝花鋼鉄公司に社員を派遣している。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も定期的に業界他社から技術者を受け入れている。江・丸川（2003、p.22）が指摘しているように、改革以前の国有企業は相互に利害がなく、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、企業間の技術交流が積極的に行われ、それを通して人材養成が企業を越えて行われたといえよう。

b) 技能大会、絶技公開

更に企業内でも技術交流を通して人材を養成する仕組みが整備されていた。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、全従業員数約 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絶技公開である。生産効率の改善に有効であると認定された技術・技能を関連部署に公開することによって、全体の技術・技能レベルの向上を図ることを目的として実施されている。

(4) 教育訓練と人事管理

以上のことから明らかになったように、業種は異なるものの、4社の教育訓練体制はかなり類似した形態をとっている。すなわち工人、幹部にかかわらず、新入社員は入社教育後に職場に配属され、OJTベースの長期の見習い訓練によって基礎的な知識・能力を修得する。その後も主にOJTによって専門的な知識・能力を高めていくことになるが、それを支援するための短期研修などのOFF-JTと業界交流、技能大会などの社内外の技術交流の仕組みが整備されている。

表3 国有企業の社員格付け制度

(工人の場合)

1級工→2級工→3級工→4級工→5級工→6級工→7級工→8級工→技師→高級技師

(技術者の場合)

技術員→助理工程師→工程師→高級工程師

(出所) 4社社史を参考に作成。

国有企業の教育訓練には、さらに、教育訓練の結果が昇級・昇進と結びついているという特徴がある。国有企業は一般的に表3に示した社員格付け制度を取っている。工人の制度は1級工から高級技師までの10等級からなり、幹部の制度は専門によって複数の制度が設けられ、技術者を例にすると、技術員から高級工程師までの4等級からなる。昇級するためには、各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、昇級試験に合格しなければならない。教育部門は全従業員の研修歴、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、昇進とともに教育訓練のための重要な参考資料として活用している。

これまで社史を活用して国有企業の教育訓練の特徴を明らかにしてきたが、そのもとで、国有企業で働く労働者はどのような仕事と教育訓練を経験し、どのような能力を持つ人材として育成されてきたのか。以下では、その点を国有企業出身者と彼らを雇用する日系企業を対象にした調査結果に基づいて明らかにしたい。

III. 調査の概要と調査対象の特徴

1. 調査の概要

1980年代末から1990年代にかけて国有企業から大量に人材が流出したことから、1980年代末から1990年代前半にかけて設立された日系企業とそこで働く国有企業出身者を調査対象とした。調査地域は、国有企業が集中し、外国資本を積極的に誘致している華北地方に限定した。2006年の8月から9月にかけて、北京と天津に立地する日系企業2社の総経理⁸、人事担当部長、国有企業出身者⁹（各社2名）を対象にインタビュー調査を行った。以下では総経理と人事担当部長への調査を企業調査、国有企業出身者への調査を個人調査と呼ぶことにする。また、主要な調査項目は以下の通りである。

(1) 企業調査

(a) 会社の沿革と経営概要、(b) 組織の概要、(c) 従業員の構成、(d) 人事制度と賃金制度、(e) 配置、昇進、能力特性、定着性から見る国有企業出身者の特徴、(f) 国有企業出身者に対する全般的評価

(2) 個人調査

(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) 国有企業から転職した経緯、(e) 国有企業時代の職務経歴と教育歴、(f) 国有企業時代における職務経験、養成された能力と現在の職務内容との関係

2. 調査対象企業の特徴

(1) A社

A社は1989年に天津で設立された中日合弁の精密機械部品メーカーである。資本金は27.5億円であり、日本側の出資比率が80%である。正社員は1124名であり、そのうち作業員¹⁰は890名、職員は234名である¹¹。これらの正社員のほかに、生産現場では地方の派遣会社を通して、1958名の派遣社員を活用している。日本人出向者は4名であり、会長には中国側出資者の代表が、総経理には日本人出向者が就いている。

A社は職能資格制度を採用し、AからKまで11の職能等級を設けている（表4を参照）。AからEまでは一般社員であり、そのなかのDとEは現場監督者（組長、班長、作業長）あるいは係長に対応し、FからKまでは管理職に対応する等級である。資格と職位との対応関係は緩く、例えば、課長の役職に就くためには、副主事以上の資格を持つ必要があるが、副主事になっても必ずしも課長になるとは限らない。この点は日本の職能資格制度と類似している。

表4 A社の職能等級と職位の対応表

名称	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
職能等級	学卒以下初任格付け	大卒初任格付け	担当	副主任	主任	副主事	主事	副主査	主査	副主任	主幹
対応職位				組長 班長	作業長 係長	作業長 係長 課長	課長	副部長 課長	副部長、 部長	部長、 副総経 理	総経 理

(出所) A社の資料により作成。

(2) B社

B社は1991年に北京で設立された中日合弁の化学メーカーである。資本金は13億円であり、日本側の出資比率は65%である。従業員数は3375名であり、そのうちの80%は製品販売員であり、作業者は160名、職員は360名である¹²。これらの正社員のほかに、生産の繁忙に応じて雇用者数を柔軟に調整できるように、約100名の臨時工を雇っている。日本人出向者は10名であり、総経理には日本人出向者が、副総経理には中国出資側の代表がついている。

表5 B社の職能等級

職能等級 名称	社員1	社員2	社員3	副主事	主事	副課長	課長	副部長	部長	副本部長	本部長
説明	高卒初任格付け		大卒初任格付け								
対応職位	職位と職能等級は一致している										

(出所) B社の資料により作成。

A社と同様、B社も職能資格制度を採用している(表5を参照)。ただし資格と職位が一致している点に特徴がある。社員1から主事までが一般社員であり、副課長以上が管理職である。新規高卒者¹³は社員1に、新規大卒者は社員3に格付けられる。

3. 調査対象の国有企業出身者のプロフィール

(1) 個人属性と国有企業での職歴等

表6は調査対象の国有企業出身者4名の基本情報をまとめたものである。Q氏、M氏、X氏は40代前半、N氏はやや若く30代後半であり、最終学歴は4名とも大卒である。しかも4名とも計画経済期に大学を卒業したので、統一配属によって国有企業に入社している。初任配属は大学時代の専攻と関連があり、化学を専攻したQ氏とN氏は化学工場に、無線電子設備構造を専攻したM氏は電子工場に、財務専攻のX氏はアパレル産業の統計部門に配属された。

表6 調査対象者のプロフィール¹⁴

対象者		Q氏 (A社)	M氏 (A社)	N氏 (B社)	X氏 (B社)
項目					
個人属性	年齢	44歳	44歳	37歳	40歳
	性別	男	男	男	女
	学歴 (専攻)	大学 (化学)	大学 (無線電設備構造)	大学 (化学工業)	大学 (財務)
国有企業での経歴	勤務期間	13年	5年	7年	7.5年
	業種	化学工業	電気通信	化学工業	アパレル
	仕事内容	プラスチック成型 →フェノール製造 →ベンゼン製造	通信機械設計所 機械製図	硝酸生産部門→人 事部→硝酸生産部 門	仕立部門統計員→職 務責任制事務室→仕 立部門
	教育経験	見習い、先輩指導、 業界交流	見習い、先輩指導 経済管理研修	見習い、技術専門 研修	先輩指導、社内統計 員研修
	最終職位 (取得資格)	製造技術課長 エンジニア	技術員	エンジニア	統計員
転職経緯	理由	会社が合併、移転さ れ、通勤が不便/化 学産業の不景気	人事局主催の経済管理 幹部研修コースを修了 後、A社に再配属	国有企業の経営不 振	国有企業の経営不振
	回数	1	1	1	3
現職経歴	勤務期間	9	17	9	13
	職位	製造部副部長	製造部部长	生産計画課課長	人事部副部長

(出所) インタビュー資料により作成。

国有企業での経歴が一番長いのはQ氏の13年間で、X氏とN氏は7年前後で、一番短いM氏は5年間である。国有企業での最終職位についてみると、4人のうち、Q氏だけが役職に就き、離職前の職位は製造技術課長であり、しかもエンジニア¹⁵として認定されている。N氏はエンジニアの資格を取得しているが、役職にはついていない。M氏は国有企業を退職する前は「技術員」の資格を、X氏は「統計員」の資格を取得している。

(2) 転職とその後の職歴

N氏、X氏は国有企業の経営不振で将来性を感じられないために転職を決めた。Q氏についても、所属した国有企業が合併、移転されたことと通勤の不便さを原因に挙げているが、その背景には国有企業の経営不振がある。M氏は、業績の良い電子産業の国有企業に勤務していたが、自分の専攻では昇進するのが難しいと考えて、会社から派遣された企業経済幹部研修コース¹⁶を卒業した後にA社に転職した。

X氏は国有企業を離職した後、香港系と台湾系の企業で短期間働いてから、現職のB社に転職している。X氏は大学で財務を専攻し、国有企業で生産統計の仕事を担当したが、その経験を活かして香港系と台湾系の企業では賃金管理、財務の仕事を担当し、B社に入ってから財務から始まり、労務賃金分野を一通り経験した。X氏に対して、技術系のQ氏、M氏、N氏はいずれも1回しか転職の経験がなく、国有企業をやめた後に現職の日系企業に就職している。

現職の日系企業では、勤続年数の長いのがM氏の17年とX氏の13年であり、Q氏とN氏はともに9年である。また現在の職位は4人とも管理職である。

IV. 日系企業における国有企業出身者の活用状況—企業調査の分析結果—

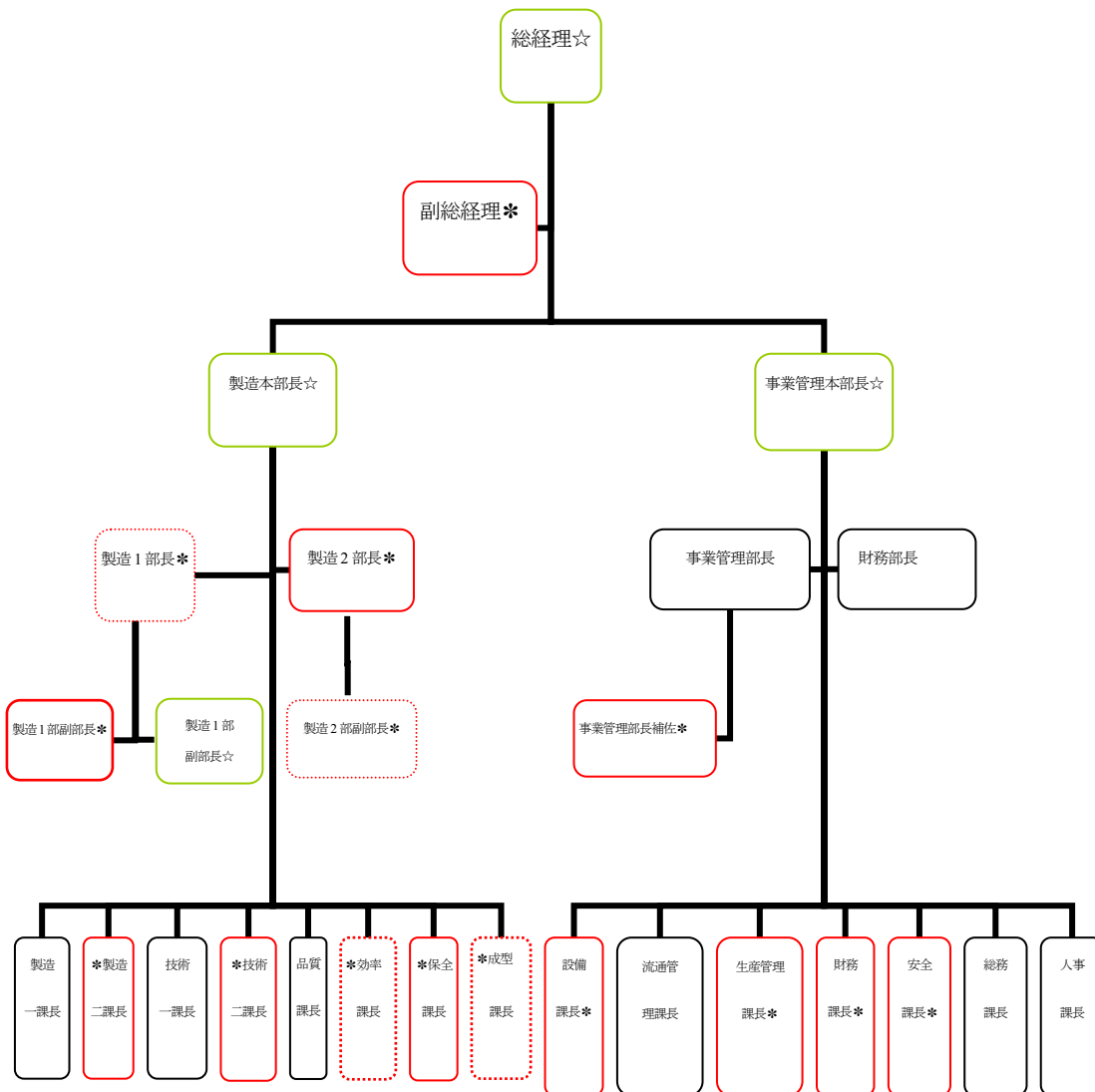
これまで調査の概要について説明してきたが、以下では調査結果を前述した研究のねらいに沿って分析することにする。まず「国有企業出身者は日系企業で「使える人材」として活用されているのか」を検証するには、「使える人材」の判断基準を明確にする必要がある。多くが責任の重い地位に就き、そこで高度な仕事に従事しているほど、国有企業出身者は日系企業にとって貢献度の大きい人材（つまり「使える人材」）になると考えられるので、「どのくらいの国有企業出身者がどのような地位についているのか」、「国有企業出身者がどの部門で、どのような仕事に従事しているのか」を見ることによって、「使える人材」のレベルを評価することができる。後者については第5節のキャリア形成に関する分析のなかで明らかにすることにして、本節では企業調査の結果に基づいて、以下の二つの指標をもって「どのくらいの国有企業出身者がどのような地位についているのか」を検証したい。

- ① 「国有企業出身者がどのような地位についているのか」からみた「質的な活用度」
- ② 全従業員数に占める国有企業出身者の割合からみた「量的な活用度」

1. 国有企業出身者の配置

(1) A 社の場合

図3 A社組織図



(注) 1. 国有企業出身者が当該部門長に就いている場合を*で、日本人が就いている場合を☆で示してある。

2. 製造1部長と効率課長は兼任である。

3. 製造2部副部長と成型課長は兼任である。

(出所) A社の資料により作成。

図3のA社の組織図を参照してほしい。総経理は日本側出向者が、副総経理は合弁先の中国

国有企業出資者の代表が担当している。総経理と副総経理の下には製造本部と事業管理本部があり、日本側出向者が両本部長に配置されている。本部長の下には部長、副部長が、部の下にはさらに15の課が設けられている。

まず、部長職からみると、日本人が就いている製造1部副部長と同社学卒採用で勤務歴10年以上の事業管理部長、財務部長以外の部長職にはいずれも国有企業出身者が就いている。そのうち、製造1部副部長と事業管理部長補佐は合弁先の国有企業出身者（以下では「生え抜き国有企業出身者」と呼ぶ）であり、製造1部部长と製造2部部长及び製造2部副部長はA社が独自に採用した国有企業出身者（以下では「中途採用国有企業出身者」と呼ぶ）である。さらに課長レベルでは、国有企業出身者（中途採用国有企業出身者）が15課のうちの9つの課の課長に就任している。

したがって部課長レベルの管理職23名¹⁷のうちの52%（12名）が国有企業出身者で占められていることになる。さらにその内訳を見ると、生え抜き国有企業出身者が2名（全体の16.6%）、中途採用国有企業出身者が10名（同83.3%）である。

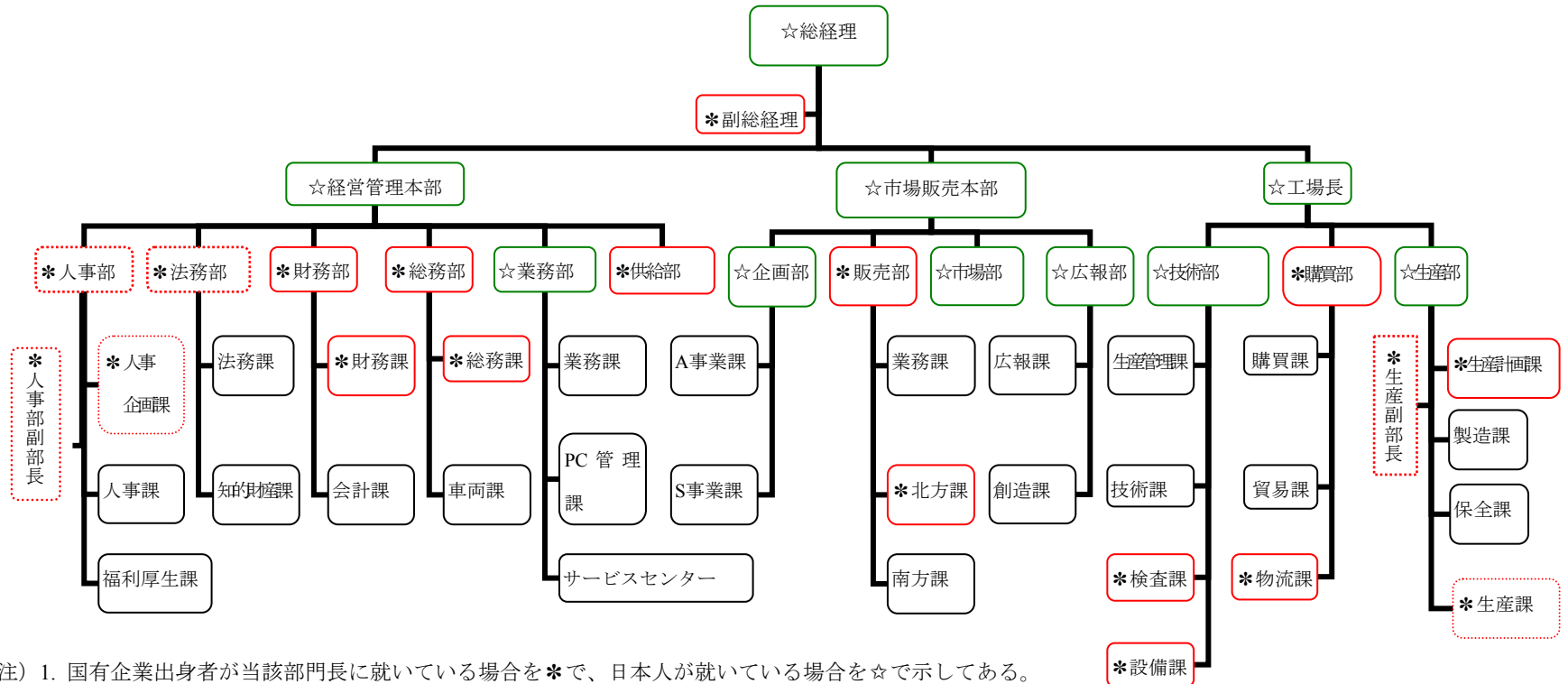
(2) B社の場合

図4のB社の組織図を参照してほしい。総経理は日本側出向者が担当し、副総経理（1名）は国有企業出資者の代表が合弁契約に基づき、担当している。経営管理本部、市場販売本部と工場の本部長はいずれも日本側出向者であり、副本部長は中国、日本の出資会社それぞれから出ている。副本部長は当該本部に直属する部の部長¹⁸も兼任している。各本部の下にはさらに13の部が設置されている。部長のほかに、副部長のポジションが設けられ、副部長は通常一つの課の課長を兼任している。部の下には30の課が設けられ、そのうちの10の課には副課長のポジションが設けられている。

A社と同様にB社の国有企業出身者も二種類に分かれる。一つは中国側の出資者である国有企業から派遣された副総経理をはじめとする7名の生え抜き国有企業出身者であり、B社が設立した当初から派遣され、勤務歴はいずれも10年を超えている。副総経理のほかに、経営管理本部副本部長（兼任人事部長、法務部長）、経営管理本部副本部長（兼任財務部長）、総務部長、供給部長、市場販売本部の販売部長、工場の副工場長（兼任購買部長）等の要職に就いている。つまり、13の部のうち7つの部の部長が生え抜き国有企業出身者で占められている¹⁹。

もうひとつの国有企業出身者のタイプは、B社が独自に採用した中途採用国有企業出身者である。中途採用国有企業出身者が就いている最高職位は副部長であり、例えば経営管理本部の人事部副部長兼人事企画課長、工場の生産部副部長兼生産課長である。さらに課長（副課長を含む）についてみると、30の課のうちの9つの課の課長と7名の副課長は国有企業出身者であ

図4 B社の組織図



- (注) 1. 国有企業出身者が当該部門長に就いている場合を*で、日本人が就いている場合を☆で示してある。
 2. 本部長の下には副本部長のポジションが設けられているが、副本部長はいずれも部長を兼任しているため、紙幅の関係で、副本部長の記入を省略した。
 3. 部長の下には副部長のポジションが設けられているが、副部長はいずれも課長を兼任しているため、紙幅の関係で、国有企業出身者が副部長を担当している人事部和生産部を除き、副部長の記入を省略した。なお、人事副部長と人事企画課長は兼任であり、生産副部長と生産課長は兼任である。
 4. 法務部長と人事部長は兼任である。
 5. 副課長も管理職と見なされるが、紙幅の都合上記載していない。

(出所) B社資料により作成。

る。

以上のことから、副課長以上の管理職のなかで国有企業出身者の総数は22名であり、全体の40%に達している²⁰。さらにその内訳は、生え抜き国有企業出身者が6名（全体の27%）、中途採用国有企業出身者が16名（同73%）である。

2. 「質的な活用度」と「量的な活用度」

以上の国有企業出身者の配置の状況を踏まえて、国有企業出身者の「質的な活用度」と「量的な活用度」の特徴を明らかにしておきたい。まず、上記の国有企業出身者の管理職への配置状況を整理した表7の「管理職」の欄をみてほしい。同表からわかるように、A社では23名の管理職のうち12名が国有企業出身者であり、国有企業出身者の割合は5割を超えている。B社では約55名の管理職のうち、22名が国有企業出身者であり、4割を超えている。両社とも国有企業出身者の管理職に占める割合は高く、国有企業出身者の「質的な」活用度は大きいと言えるだろう。

表7 主要社員の採用区分別構成^{注①}（単位：人）

採用区分		日本人 出向者		生え抜き国有 企業出身者		中途採用国有企 業出身者		新卒他		合計	
		A社	B社	A社	B社	A社	B社	A社	B社	A社	B社
管理職	部長/副部長	3	9	2	6	3	16* 注②	2	24*	10	55*
	課長/副課長	0	0	0	0	9 (2) 注③		6		13	
	合計	3	9	2	6	10		8		23	
主要職種分布		0	0	0	0	0	0	890	2700	890	2700

(注) ① A社は2006年8月、B社は2005年12月のデータである。

② *で表記した数字はB社の提供した数字に基づき推測した概数である。

③ 9名の課長のうち、2名が部長/副部長の兼任なので、A社の中途採用国有企業出身管理職の合計人数を10名と計上した。

(出所) 両社の資料により作成。

さらに管理職に就いている国有企業出身者の構成をみると、A社では生え抜き国有企業出身者2名、中途採用国有企業出身者10名であり、B社では同じく6名、16名であり、この点について以下の2つの点が注目される。第一には、国有企業出身者の多くは中途採用国有企業出身

者で占められており、国有企業出身者に占める中途採用国有企業出身者の割合はA社で83%、B社で73%である。第二には、中途採用国有企業出身者に比べて生え抜き国有企業出身者は上級の管理職に就いている²¹。

つぎに「量的な活用度」をみるために、全従業員数に占める国有企業出身者の比率についてみておきたい（表7の「主要職種」の欄を参照）。A社の場合には、正社員の80%を占めている生産現場の作業者は主に新規採用した技工学校卒業生などであり、B社の場合には、正社員の約80%を占めている営業販売員は新規採用された従業員である。そのため、全従業員に占める国有企業出身者の比率は非常に小さく、少数の国有企業出身者は職員の仕事に就き、そのほとんどが管理職に就いている。このように、国有企業出身者の「量的な活用度」は小さいといえるだろう。

以上をまとめてみると、国有企業出身者は日系企業で数量的な優位性を持っていないが、管理職に就くことが多いところから、「使える人材」として活用されていると言えよう。

V. 国有企業出身者のキャリアとその特徴—個人調査の分析—

1. 国有企業出身者のキャリア

前節では、企業レベルでの国有企業出身者の活用状況についてみてきた。ここでは「国有企業出身者が国有企業で得た職務経験、能力は日系企業でどのように活かされているのか」「日系企業で活かされている職務経験、能力は国有企業のどのような教育訓練の下で養成されたのか」の残された2つの研究課題を明らかにするために、国有企業出身者の国有企業と日系企業におけるキャリアの詳細についてみていきたい。

(1) Q氏

a) 国有企業時代の仕事内容とキャリア

Q氏は国有企業に入社してから、一年間の見習いを経て、技術員としてプラスチック成型作業場に配属され、生産工程管理、品質管理の仕事を3年間担当した。その後、会社の中等技術学校²²で高分子化学と物理を2年間教えた。続く約4年間はフェノール製造部門で技術員として働き、1989年にエンジニアに評定され、1991年に製造技術課副課長に昇進した後、ベンゼン製造部門に異動した。ベンゼン製造部門で主に技術移転の仕事を担当し、各地の化工工場の立ち上げを支援した。1995年に製造技術課長に昇進し、1997年に会社を辞めるまでベンゼン製造部門で働いていた。このようにQ氏は国有企業では、同社のほとんどの技術分野を経験し、化学工業の生産の流れと、広い範囲の技術を習得した。特にプラスチック成型、フェノール製造、ベンゼン製造に詳しい。

b) 国有企業時代の教育経験

Q氏にとっては入社1年目の見習い期間がとても大切であり、工場の各部門をローテーションして、先輩技術者について製造の基礎を習得した。見習い期間後については、同一業界の他の国有企業と交流する業界交流会が能力向上に役立ったとしている。その背景には、参加企業が全て国有企業であったため、企業機密という意識がなく、同業他社と経験、情報、技術を盛んに交流することができたという事情があった。このほかにはQ氏は会社の支援を受けてPC等級研修、エンジニア昇格のための英語研修を受けている。

c) A社での仕事内容とキャリア

表8 A社でのQ氏のキャリア

入社年数	職能等級・職位	担当仕事
1年目	担当	プラスチック成型部門、現場技術指導
3年目	副主任・班長	プラスチック成型部門、現場技術指導、管理
4年目	主任・作業長	プラスチック成型部門、生産技術管理
5年目	副主事・製造課長	プラスチック成型部門、製造の管理
7年目	主事・成型課長	成型課、設備、生産、技術総括管理
9年目	副主査・副部長 (兼任課長)	製造部成型課、設備、生産技術全般管理

(出所) インタビュー資料により作成。

表8からわかるように、1997年にA社に入社して以来、一貫してプラスチック成型関係の仕事に携わっている。初任格付けは担当で、主にプラスチック成型現場の技術管理の仕事を担当し、班長、作業長を経て、入社5年目にプラスチック成型部門の製造課長に昇進し、さらに入社7年目に新しく設立されたプラスチック成型関係の設備、技術、製造を統合する成型課の初代課長に就任した。入社9年目に製造部副部長（兼成型課長）に昇進した。このキャリアからもわかるように、国有企業で製造技術課長を担当したにもかかわらず、A社に入社してからの最初の4年間は生産現場の班長、作業長といった生産現場の監督者の仕事を担当し、その後に管理職に昇進している。

Q氏によると、プラスチック成型の仕事は会社では特殊な分野であり、技術性も強く、一人前の技術者になるまで時間がかかるという。国有企業においてプラスチック成型職場に3年間勤務し、プラスチック成型の生産管理、品質管理などを習得したことが、現在の仕事の土台を

形成していると言えるだろう。

(2) M氏

a) 国有企業時代の仕事内容とキャリア

1984年に入社してから、半年間にわたる見習いのなかで、主に生産に関わる作業手順などを監督者について習得した。この見習いを経て、通信設計研究所に初任配属された。同研究所では、3年間にわたって設備チームに所属し、主にモバイル電信局、鉄道通信、警察用遠距離通信に関わる機械設計を担当した。その後は、技術チームで生産効率の改善のための設計業務に従事した後に、会社の推薦で天津市主催の企業経済幹部研修コースの試験に受かり、一年半研修を受けた。

b) 国有企業時代の教育経験

M氏にとって、半年間の見習いを通じて、生産現場の基礎知識を習得したこと、通信設計研究所に配属されてから、古参エンジニア、主任、チームリーダーについて設計の方法と原理などを学習したことが重要であった。

こうしたOJTのほか、Q氏と同様に業界交流会に参加し、同じ課題について全国の同業者と交流したことが能力形成の面で大変役立ったとしている。さらにM氏は会社から南開大学の夜間の日本語講座に1年間派遣されており²³、このことが日系企業A社への転職に重要な影響を与えたと考えられる。このほかには、会社の支援でPCの等級資格を取得し、CAD、CAMの研修を受けており、それが現在の仕事でも生かされている。

M氏の現在の仕事にもっとも影響を与えている研修は天津市人事局主催の企業経済幹部研修コースでの勉強である。一年間半にわたって職場から離れて有給で天津市の大学で経済管理、貿易、数学、金融などの勉強に集中した。M氏は今になっても、貴重な学習機会を提供してくれた元の国有企業に感謝している。

c) A社での仕事内容とキャリア

A社は1988年に会社設立のための準備チームを立ち上げ、M氏は1989年にその準備チームのスタッフとして採用された。表9からわかるように、その後、M氏はA社に在職してきた17年間に、製造部門のほとんどの仕事を一通り経験している。それぞれの部署での在籍期間はあまり長くなく、せいぜい3年程度である。入社してから管理職に昇進するまでの6年間は一般技術者として品質管理、製造、設備保全の仕事を経験し、現場監督者の役割を果たした。入社7年目に管理職に昇進した後、製造課長、技術課長、品質管理課長、製造部副部長を経て、入社16年目に製造部長に昇進した。このような幅広いキャリアからみて、M氏が製造部門にとって、欠くことのできない人材であると判断できるだろう。

表9 A社でのM氏のキャリア

入社年数	職能等級・職位	担当仕事
1年目	担当	会社設立準備チーム
2年目	副主任・班長	品質管理担当
5年目	主任・作業長	製造
6年目	主任・係長	設備保全担当
7年目	副主事・製造課長	製造生産担当
9年目	副主事・技術課長	製造技術担当
13年目	主事・品質管理課長	品質管理
14年目	副主査・製造部副部長	兼任製造課長、製造担当
16年目	主査・製造部長	兼任効率推進課長、製造全般管理

(出所) インタビュー資料により作成。

現在は主に生産管理の仕事に従事しているので、自分で設計をすることはないが、図面を読めることが大切であり、その点では国有企業で主に設計の仕事を経験したことが役立っているとM氏は考えている。

(3) N氏

a) 国有企業時代の仕事内容とキャリア

N氏は1990年に入社し、1年間の見習いを経てから、技術員として硝酸生産作業場に配属された。品質管理、作業手順管理などの仕事を3年間担当したあと、人事部門に異動して、工程師等の資格評定の仕事を1年間担当した。その後、再び硝酸生産作業場に戻り、半年後に会社を退職した。以上の職務経歴からもわかるように、N氏のキャリアは硝酸生産部門を中心に展開されており、その間に当該部門の製造、品質管理を一通りマスターした。

b) 国有企業時代の教育経験

初任配属後の1年間の見習いのなかで、主に先輩や現場の経験者について配属職場の各部署を回り、化学工業の基本的な流れを学習した。この1年間の見習いは大学を卒業したばかりのN氏にとってはとても貴重な経験であり、理論から実践へ移行するための重要な第一歩であったとN氏は強調している。

このようなOJTのほか、会社の技術管理部門主催の各種の専門研修に参加し、技術検定試験を受けることによって技術力のレベルアップをはかった。国有企業で習得した化学に関する基礎的な技術は現在の仕事とも関連しているとしている。

c) B社での仕事内容とキャリア

表 10 B社でのN氏のキャリア

入社年数	職能等級・職位	担当仕事
1年目	社員3	生産管理課、現場の技術管理
2年目	副主事	生産計画課、生産計画設定
4年目	主事	生産計画課、QC管理、品質管理
6年目	副課長	生産計画課、効率改善
9年目	課長	生産計画課、製品開発、生産計画設定

(出所) インタビュー資料により作成。

1997年に入社してから、生産管理課に配属され、現場の技術管理の仕事からスタートした。1年後に生産計画課に異動し、現在まで生産計画課で、生産計画の作成、品質管理、ISO 9000 評定などを担当している。入社6年目に管理職の副課長に、9年目に生産計画課長に昇進した(表10)。

N氏は国有企業時代に生産現場で品質管理の仕事を担当し、積極的にQC活動に参加していた。この経験は現在の製品開発、ISO9000 評定、品質管理などの仕事をする上で、重要な土台を形成していると言えよう。

(4) X氏

a) 国有企業時代の仕事内容とキャリア

X氏は1985年に大学を卒業後、アパレル産業の大手国有企業に配属された。初任配属は仕立作業場の統計員である。統計員の主な業務内容は生産日報、月報、年報の作成、生産の進捗分析、標準作業時間の測定計算²⁴、ボーナスの計算、生産状況統計の作成などである。この職場で5年間働いた後の1990年に、工場が職務責任制の改革を行う際に編成した職務責任制推進チームに異動し、1年間働いた。職務責任制の改革が終了した後は、原職の仕立作業場に戻り統計の仕事が続けていたが、1年も経たないうちに退職した。

他の3人と異なる点はX氏が国有企業を退職した後、2社を経験してからB社に入社したことである。まず香港系の合弁企業で1年半ほど働き、賃金、人事などを担当した。その後、会社の分社化をきっかけに離職し、新聞の求人広告を通じて小売関係の合弁企業に再就職した。そこでは主に財務諸表の作成、販売を担当していたが、出産のため退職した。

b) 国有企業時代の教育経験

X氏にとって仕事を習得する上で最も重要であったのはOJTである。最初の国有企業では、初任配属が決まってから職場の先輩統計員の指導の下で、作業場統計の作成手順などを8カ月

ほど学んだ。この頃に先輩統計員が出産のため育児休業を取ることがあったが、同氏は自分で仕事ができるレベルまでになっていた。

作業場統計員の直属上司は作業場主任であるが、統計、計画を総括管理する工場の計画課からも業務の指示を受けていた。計画課は定期的に生産統計の担当者を集め、研修会、交流会を開催していた。これらの研修会、交流会を通じて、お互いに仕事上の疑問などについて勉強しあい、意見交換をしたことが能力形成にとっても役に立ったと X 氏は強調している。

c) B 社での仕事内容とキャリア

X 氏は出産後、社会進出をしようとしたときに、ちょうど B 社の人材公募があり、1994 年に B 社に入社した。B 社でのキャリアを見ると（表 11 を参照）、入社した当初は人事部の事務的な仕事からスタートした。その後、財務部で財務会計を担当した後、再び人事部に戻り、採用を担当した。入社 7 年目に副課長に昇進し、賃金、業績管理を担当した。入社 11 年目に副部長に昇進し、人事企画課課長を兼任しながら、人事企画、総額人件費管理を担当している。X 氏は人事部内の仕事をほとんど経験し、人事部では勤務期間が一番長い。

現在賃金管理が主要な仕事の一つであり、国有企業時代の経験、例えばボーナス計算、時間管理などの経験が仕事に役立っている。国有企業時代の職務経歴を含めて、B 社に入るまでの仕事経験は無駄ではなく、各時点のつながりも順調であったと本人は認識している。

表 11 B 社での X 氏のキャリア

入社年数	職能等級・職位	担当仕事
1 年目	社員 3	人事部、事務処理、庶務
3 年目	副主事	財務部、財務会計
5 年目	主事	人事部、採用
7 年目	副課長	人事部、賃金、業績管理
9 年目	課長	人事部、賃金、人件費管理
11 年目	副部長	人事部、人事企画、総額人件費管理

(出所) インタビュー資料により作成。

2. 国有企業出身者のキャリアと企業の人材活用政策

これまで国有企業出身者のキャリアの詳細についてみてきたが、それを踏まえて、まず「国有企業出身者が国有企業で得た職務経験、能力は日系企業でどのように活かされているのか」を日系企業におけるキャリアの観点から明らかにしたい。この点については、二つのことが重要である。

第一には、国有企業でプラスチック成型の仕事を経験し、A社でプラスチック成型部門の責任者になっているQ氏、国有企業で機械設計の仕事を経験し、A社で製造部の責任者になっているM氏、国有企業で品質管理、生産計画の仕事を経験し、B社で生産計画課長になり主に品質管理を担当しているN氏、国有企業で生産、労働統計の仕事を経験し、B社で人事全般の仕事を担当しているX氏という例からわかるように、現在従事している仕事と国有企業で経験した仕事の間の関連は深く、国有企業で養成された能力が現在の仕事の基礎となっている。

第二には、国有企業出身者が国有企業で豊富な経験を積んできているにもかかわらず、採用時には一般職レベルのポストに配属されていることが重要である。特に技術系のQ氏、M氏、N氏の例が注目され、生産現場の現場監督者レベルの仕事を経験してから製造部門の管理職へと昇進している。現場監督者は本来ブルーカラーの仕事であるということを考慮すると、日系企業はなぜ、大卒の国有企業出身の技術者に対して、このような人材活用策をとったのか問題になる。

その背景として考えられる第一の点は、国有企業における生産労働者の熟練形成の方式である。半導体産業の国有企業3社の生産システムについて調べた苑(2001)は、「作業員は担当工程の作業に非常に高い熟練を形成しうが、生産現場ではジョブローテーション制度が確立されていないため、製造工程全般の技能を持たず、それを管理する現場レベルの監督者もいない」²⁵と指摘している。つまり国有企業の子産労働者は単能的な熟練を持つ労働者として養成されているため、多能的な能力が求められる日系企業の現場監督者の仕事には適応できないと考えられる。それに対して、今回の調査で明らかにされているように、技術者等のホワイトカラーはローテーションが積極的に行われ、多能的な人材として養成されているので現場監督者の業務に対応できたのであろう。

以上の点に加えて、国有企業出身の技術者を現場監督者の「つなぎ役」として活用するという日系企業の人材活用策があったと考えられる。日系企業は現場監督者に生産の日常的な管理にとどまらず、技術改善などの高度な能力を求めている。そのため新規採用した従業員を現場監督者として養成するには長い時間を要するので、国有企業で生産の技術と管理を幅広く経験してきた大卒技術者を、現場監督者が内部育成されるまでの間のつなぎの役として活用したのである。

3. 役に立った国有企業での教育経験

以上のように国有企業出身者は国有企業で得た経験・能力を生かして、日系企業のなかで「使える人材」として活躍してきたが、その経験・能力は国有企業でどのような教育訓練のもとで養成されたのか。本稿で明らかにしたい最後の点であり、国有企業出身者の国有企業での教育経験に基づいて検討したい。なお調査対象者はいずれも大卒であり、国有企業では「幹部」と

して処遇されていたので、彼らの教育経験は第2節で説明した「幹部」を対象にした教育訓練に対応していることに注意してほしい。

(1) 見習い期間

国有企業出身者が共通して重視している第一の教育経験は、国有企業が入社直後のキャリアの初期段階に、半年間ないし1年間をかけて行う見習い訓練である。国有企業出身者はこの間に、配属された部署の上司や先輩の指導のもとで（つまり OJT 方式で）、当該部門の実務に関わる基礎的な技術や知識を習得している。

第2節では国有企業は新入社員が基礎技術・技能を習得するために半年から1年にわたる見習い訓練を受けるといふ教育訓練体制をとっていることを明らかにしたが、国有企業出身者の教育経験はそれが効果的な人材養成方法として機能していたことを示している。

(2) キャリアの形成

見習い期間を終え、一人前になったキャリア段階では、まず積極的にローテーションが行われ、多能的な人材を育成することが行われている。たとえばQ氏は初任配属の部署で3年間働いたあと3つの部署を経験した。M氏は一貫して初任配属の部署で働いていたが、部署内の職場を一度異動している。N氏とX氏は初任配属部署で4~5年間働いたあと、他部署に異動したのちに再び最初の部署に戻っている。

この点は社史では把握できず、今回の国有企業経験者に対するインタビューを通じてはじめて明らかになったことである。

(3) 業界交流

見習い訓練後のキャリア形成のなかで国有企業出身者が重視している教育経験は業界交流会への参加である。それによって、新しい技術を学習し、他社と情報を交換することが能力向上に役立ったと高く評価している。業界交流会は計画経済期において、同業の国有企業同士が分野別に年に何回か集まり、技術的な問題点などについて率直に意見を交わし、お互いに助け合い、あるいは技術的に優位な企業が遅れている企業を支援することが国全体の技術力向上に繋がるということで盛んに実施されていた。それ以外にも、社内外の研修機会に参加すること、エンジニア等の公的資格を取得することも重要な教育経験であったと考えられる。

業界交流が教育訓練上、重要な役割を果たしていることについては第2節でも確認した。計画経済体制のもとでは、技術は一種の公共財であり、国有企業も技術を機密にするという意識がなかった。そのため、国有企業間で技術移転が頻繁に行われ、企業を超えてお互いに学びあい、多くの人材が養成された²⁶。これも計画経済期における国有企業の独特な人材育成方式であり、強みでもあると思われる。

VI. まとめと今後の課題

1. 明らかにしたこと

これまでの資料サーベイ及び日系企業2社と国有企業出身者4名を対象にした調査の結果を踏まえて、国有企業の教育訓練体系、国有企業出身者の日系企業での活用状況、日系企業でのキャリア、国有企業でのキャリアと教育経歴の特徴について詳しく分析してきた。そこで明らかにされたことを改めてまとめると以下ようになる。

(1) 国有企業の教育訓練体系

社史を用いた文献サーベイによって、国有企業においては教育訓練が体系的に整備されていることを明らかにした上で、国有企業出身者に対するインタビューを通じて国有企業での教育経験を観察した。入社直後のキャリアの初期段階において、国有企業出身者が共通して重視しているのは、実務に関わる基礎的な技術・技能と知識を習得するための見習い訓練である。見習い訓練の終了後は、ローテーションを通じた職務経験の蓄積及び業界交流会、社内外研修会への参加が職務能力の形成に重要な役割を果たしている。これらのなかで、特に見習い訓練と業界交流会の役割が重要であったと考えられる。

(2) 国有企業出身者の日系企業での活用状況

このような国有企業の教育訓練のもとで養成された国有企業出身者が日系企業で「使える人材」であるかを確認するために、「質的な活用度」と「量的な活用度」という2つの指標によって、国有企業出身者の日系企業での活用状況について考察した。まず、A社では管理者の50%以上が、B社では約40%が国有企業出身者であることからわかるように、国有企業出身者の「質的な活用度」はきわめて高い。さらに国有企業出身者は生え抜き国有企業出身者と中途採用国有企業出身者からなり、前者は、合弁契約等によって会社の設立当初から管理職に配置され、高い地位に就くことが多い。他方、中途採用国有企業出身者は、採用当初は現場監督者レベルの仕事に従事し、社内でキャリアを積みながら管理職に昇進していくことを通して「質的な活用度」を高めている。

つぎの「量的な活用度」は、従業員の多くを占める主要職種の一般職社員（A社の作業員、B社の営業販売員）は新規学卒採用によって確保するという採用政策の影響を強く受けている。すなわち国有企業出身者が主要職種の一般職として採用されることがないため、全社で見ると国有企業出身者の割合は小さく、したがって「量的な活用度」は小さいということになる。このようにみえてくると、国有企業出身者は、多くの労働者を供給することによるのではなく、管理職等の経営の基幹的人材を供給することで日系企業の発展を支えてきたといえるだろう。

(3) 国有企業出身者の日系企業での活用の仕方

国有企業出身者の日系企業でのキャリアについてみると、まず、彼らが国有企業で積上げた

経験、能力が現在の仕事の基礎になっている。また入社後のキャリアをみると、最初のうちは一般職レベルに配属され、一定期間、一般職レベルの仕事を経験した後管理職へと段階的に昇進していくというキャリアルートを描いている。特に技術系の3人は生産現場の現場監督者レベルの仕事を経験してから製造部門の管理職へと昇進し、現場監督者が内部育成されるまでの間のつなぎの役として活用されていることが興味深い。これは日系企業が現場監督者に改善などの高度な能力を求めていることと関連している。国有企業で生産の技術と管理を幅広く経験してきた大卒技術者は、日系企業の求めている現場監督者の職務を担う適格な人材であったと思われる。

以上を総括してみると、計画経済期の国有企業の人材育成システムのもとで養成された人材は、日系企業において、国有企業のなかで得た能力を生かして「使える人材」としての役割を果たしていると言えるのだろう。さらに、このことを敷衍すると、国有企業で養成された人材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たこと、そうした人材を養成する上で国有企業の教育訓練が効果的に機能したことを示していることになる。

2. 今後の研究課題

以上が今回の研究で明らかにした主要な点であるが、残された課題は多い。

第一には、本研究で明らかにされたことは2社4名を対象にした調査結果にもとづく仮説的な結論であるので、今後、調査企業数と国有企業出身者数を増やし、調査をさらに発展させる必要がある。

第二には、本稿では国有企業出身者が日系企業の発展に寄与してきたと主張したが、調査対象が会社に継続して勤務している者に限られ、すでに退職した者が国有企業で得た能力が活かせず退職したとする上記の主張が怪しくなる、という課題に答えなければならない。退職した国有企業出身者を調査することが難しいので、それに代わって、国有企業で得た能力を細分化し、そのなかの何が使えたのか、何が使えなかったのかを、日系企業で働く国有企業出身者に評価してもらう方法が有効であると考えられる。

最後に、どのような方法で採用されたかによって、国有企業出身者の日系企業でのキャリア展開が影響されると考えられるので、この観点からの調査が必要である。

以上を課題として本研究を更に発展させたいと考えている。

注：

* 本稿の作成にあたっては、今野浩一郎先生（学習院大学）、2名の匿名レフェリーの先生、中国経営管理学会第8回全国大会に参加された諸先生方より貴重なコメントをいただいた。また、中国で企業調査する際、現地日系企業のA社とB社の方々より多大なご協力を賜った。ここで記して謝意を表したい。なお、文責は全て筆者に帰する。

¹ 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、「国営企業」という名称が使われていた。しかし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たため、呼称も「国営企業」から「国有企業」に変わった。本稿では統一して「国有企業」の名称を使用している。

² 「固定工制度」を含めた国有企業の雇用管理に関する研究は李捷生（2000）、今野浩一郎他（1999）を参照してほしい。

³ 鄧小平氏が1992年に中国南方の改革開発特別区の深圳などを視察した際、「改革開放路線を一層促進させる必要があり、社会主義と市場経済は矛盾しない」という内容の談話が発表され、それを契機に、中国の市場経済化、改革開放政策がそれまで以上に推進されるようになった。中国では鄧小平氏の当時の発言を「南巡講話」と呼んでいる。

⁴ 国有企業の人材流出の現状、原因、対策に関しては夏恩君（2004）、王宜兵（2003）、金延平（2005）等多数の研究蓄積がある。これらの研究は、国有企業の人材流出要因として「労働市場改革による規制緩和」、「労働者の意識変化」、「国有企業内部管理の問題」などをあげたうえで、「国有企業内部における科学的管理法の普及」、「ゆとりのある組織環境の創造」などを人材を引き留める対策として提示している。

⁵ 本稿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（現東風汽車）の社史である。

⁶ 中国の国有企業は経済の「分級管理」に応じて、いずれかのランクの行政組織に帰属し、「人財物」に関わる隷属関係が形成されている。中央政府各部に直属する企業は「中央企業」であり、地方政府に所属する企業は「地方国有企業」と言う。地方国有企業のうち、一部大型企業は「重点企業」と呼ばれることもある。

⁷ 計画経済期の国有企業では、中等専門学校以上の学歴で入社する社員に「幹部」という社内身分を付与し、管理や技術関係の仕事に配属するのに対して、学徒や中卒以下の者は生産現場のブルーカラーの仕事に従事し、「工人」という身分が付与される。「幹部」と「工人」の人事処遇システムが異なっている。

⁸ 両社の総経理はともに日本人であり、A社の総経理は赴任してから約1年である。B社の総経理は赴任期間が1カ月と短いので、前任の総経理をインタビュー対象とした。

⁹ 調査対象になる国有企業出身者の選定については、筆者が年齢、国有企業勤務歴などの諸要件を協力企業に提示したうえで、協力企業の人事担当者に紹介してもらったものである。

¹⁰ 中国では生産現場の作業者を「工人」と呼ぶ習慣があるが、ここで「作業員」と呼ぶ。また、事務、営業、技術等間接部門のホワイトカラーを「職員」の呼称を使用する。

¹¹ ここのA社に関するデータは2006年8月調査時点のものである。

¹² ここのB社に関するデータは2005年12月のものである。

¹³ 生産現場の作業者は主に職業専門学校から募集し、高卒採用になっている。

¹⁴ インタビューした国有企業出身者に関する各種の情報はいずれも調査時点のものである。

¹⁵ 中国では工科系エンジニアの技術水準を評価するための専門資格制度があり、「技術員」→「助理工程師」→「工程師」→「高級工程師」という四ランクになっている。「工程師」の資格を取得するためには、実務経験と理論知識、論文、外国語能力が求められ、国家統一試験を受けなければならない。「工程師」の資格を持つと、転職する際、有利とされている。

¹⁶ 中国語の名称は「対外経済貿易管理幹部培訓班」であり、改革開放する当初、天津市が経済貿易関係の人材を養成するために設立されたのである。入学するには試験を受けなければならない、在学期間は2年半で、経済、経営、貿易などの科目があり、修了後は現職復帰してもいいし、再配属も可能である。

¹⁷ 管理職ポジションは全部で25あるが、そのうち、製造1部長が効率課長を、製造2部副部長が成型課長を兼任しているので、管理職者数を23名としている。

- ¹⁸ B社では部長に相当して、「経理」という肩書きも使われている。
- ¹⁹ 法務部長と人事部長が兼任なので、部長を担当している国有企業出身者は6人である。
- ²⁰ 副課長以上の管理職者数の55名と国有企業出身者数の22名はいずれも兼任を除いた数字である。
- ²¹ この点に関しては、出資側の代表であるので、重用されているとも考えられるが、それを今回の調査で確認することはできない。ただし、日本人の総経理が「出資側の国有企業で厳しく人選された人材であり、会社を設立した当初から現在にかけて、重要な役割を果たしてきた」と生抜き国有企業出身者を高く評価している。生抜き国有企業出身者の副総経理が中国の定年年齢の60歳を超えた63歳であるにもかかわらず、代わる人材がないとの理由で留任しているというB社の事例から言うと、出資側の代表というだけで重要なポジションに登用されていると決めつけることはできない。
- ²² 現場の中卒の中堅社員から選抜した者を2年間かけて教育する、会社が独自に設立した社内教育機関であり、工場における技術力の向上を支えていた。同機関を修了した後は作業場主任、副主任、班長などに昇進したり、技術研究部門に再配属されたりする。
- ²³ 会社は日本の家電メーカーと技術交流があり、M氏は大学で日本語を習ったことがあるために、会社から派遣された。
- ²⁴ 標準作業時間の測定は技術部門と協力して、標準工程を確立するために行われた。
- ²⁵ 苑（2001、pp.215-216）を参照。
- ²⁶ 国有企業間の技術移転に関しては、田島（2003、pp.82-84）を参照。

参考文献：

[日本語文献]

- 今野浩一郎他（1999）『中国企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構。
- 苑志佳（2001）『中国に生きる日米生産システム』東京大学出版会。
- 木崎翠（1995）『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』アジア政経学会。
- 江小涓・丸川知雄（2003）「体制転換と産業発展」（田島俊雄・江小涓・丸川知雄『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）。
- 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。
- 田島俊雄（2003）「小型トラック産業—中国的産業組織の形成と変容—」（田島俊雄・江小涓・丸川知雄著 前掲書）。
- 李捷生（2000）『「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例（1950年代～90年代）—』御茶の水書房。

[中国語文献]

- 何光（1991）『当代中国的労働力管理』中国社会科学出版社。
- 金延平（2005）「国有企業人材流失原因及対策」『合作経済と科技』2005年9月号。
- 南京化工廠（1996）『南京化工廠志』内部出版。
- 首鋼集団（1992）『首鋼変革上、中、下巻』北京出版社。
- 天津碱廠志編集委員会（1992）『天津碱廠志 1917-1992』方志出版社。
- 王宜兵（2003）「国有企業人材流失原因及対策」『経済師』2003年7月号。

夏恩君等（2004）「關於国有企業人材流失問題的思考」『北京理工大学学報社会科学版』第六卷第2号。

中国国家统计局（各年）『中国統計年鑑』中国統計出版社。

中国汽车工業史編審委員会（1996）『中国汽车工業史』人民交通出版社。