

学位論文題名

中国大型鉄鋼業における労務管理と
教育訓練に関する研究

学位論文内容の要旨

本研究の目的は、中国の国有企業における労務管理と教育訓練の状況を、企業発展の経緯とその問題点を関連させ、考察を加えることにある。この様な課題設定の理由は、1978年に始まる改革開放政策により、労働者の置かれた立場は劇的に変化したこと起因する。その状況をどの様な手法で克服しているのかを明らかにすることは、停滞している経済からの立ち直り手法の一例として十分に意義がある。その中で、労働者サイドから見た場合、特に改革を意識させるのが労務管理の変化であり、急速な状況変化に対応する手段として、提供されるのが教育訓練であるため、労務管理と教育訓練の研究は重要視すべきである。

これまでも中国国有企業に関する研究は、中国および日本でも数多くなされている。例えば李捷生は、鉄鋼業の技術革新の状況を、多くの関連資料をもとに1996年に至るまで整理しているのみならず、政治的な背景から労働者の置かれていた状況までを詳細に分析した上で、労使関係の変遷とその問題点を明らかにしている。しかし、1996年以降の改革のゆくえと、労働者が直接的に受ける教育訓練に関しての分析は不十分な状況である。労務管理と教育訓練を切り口として、企業発展と雇用関係の変容、そして将来に繋がる方向性を明らかにする。調査・研究対象としては、中国大型国有鉄鋼業である「首鋼集団（首鋼）」に焦点を当てて行なう。対象の首鋼は経済改革に成功しており、将来の中国国有企業発展における労務管理と教育訓練の関係を見出すことが可能である。

その結果、首鋼が行なってきた労務管理と分配制度の変革は、より効率的な経営の必要性から産まれてきたものであるが、労働者に恩恵を与える部分も多々あったため、比較的スムーズに導入が行われた。そしてこれが駆動力となり、能力の向上や意識の改革にまで結びついたことが明らかになった。そして改善された状況のもとで、労務管理の大改革である「労働契約制」が導入された。これは企業の自主的な経済発展をより一層認めて、従業員や労働者が持つ能力を最大限に引き出すことを目指している。しかし、失業や雇用不安、労使問題など多くの問題を生み出す可能性は残されるが、現状では比較的平穏に導入されている。このことは、改革に先立ち行われてきた教育の与えた影響の成果であることも見出された。また、企業教育も経済活動の中に直接的に組み込まれ、組織構成が大きく変化した。特に首鋼では、従業員に対する教育訓練を中心とした上で、一般の学生募集でも魅力があり競争力のある職業教育機関を構想していることを明らかにした。

しかし国有企業の現状・将来には、多くの問題点が山積している。これは、問題の先送りの政策・対策の結果であるといえる。特に国有企業の中に存在している、「下崗」問題は解決が進まず、今後も問題が存続していく。この問題に対して、教育訓練がある程度の状況改善策となりうることのみは示すことができた。

本論文は、「はじめに」と「終章」を含めて全8章から構成されているが、その中心は3章から6章までである。その概略は、以下の通りである。

「はじめに」では、本論文において明らかにしたい目的と課題に触れている。第1章で

は、中国建国時から改革開放前までの中国国有企業の状況を概観することにより、本研究の背景となる「改革開放政策」の必然性を明らかにしている。第2章では、調査研究対象とした首鋼の概観と、発展の足跡を示している。

第3章では、首鋼発展の基礎となった、「全員請負制」と労務管理の変革、および企業教育制度の変革を、明らかにしている。この時期、請負制度を導入する事により、労働者自身の責任が増大する労務管理の変革が行なわれたため、労働者の能力向上と意識改革も必要とされ、そのことに教育訓練体制もかかわる事になった。その労務管理、特に賃金体系の変遷を明らかにし、首鋼における教育システムの当時の状況をまとめている。その結果、首鋼では教育システムを活用し、業績を向上したものを優遇することで、労働者の能力向上と意識改革を行なった。その中でも、有効に機能した教育訓練モデルである「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」の存在と、その有効性が明らかなものであったことが見出された。そして、労働者の能力向上と企業発展の方向が、同一方向を向く事が明らかになった。

第4章では、経済改革により基礎体力をつけた一部の国有企業で行なわれている、株式化とそれを基盤とした系列型企业集団を目指した「集団化」についてまず述べている。この「集団化」では中国国有企業の再編も同時に進行させ、資本のより効果的な活用を目指し、将来的には国際競争力のある企業を目指すことが明らかになった。そして労務管理での一大改革である「労働契約制」についても明らかにしている。この改革は、「全員請負制」以前までの中国の雇用関係を一変させるものであり、社会に大きな変容を要求するものとなっている。「労働契約制」により、企業サイドの利点としては必要な人材を必要な期間雇い入れることが可能となり、逆に労働者サイドからは各自の能力に応じた役職や報酬を得る可能性をもたらした。しかしながら、この急激な変化は摩擦も生じる。事実、労働市場の形成が不十分な中国では、一旦職を無くした労働者は「下崗」（職を無くした余剰労働者）になる可能性が非常に高く、その不安・反感が存在する。

第5章では、現在の中国における教育改革の背景について概観することから始めている。教育も経済とは無縁ではないため、市場経済に結びついた資本の効率的な活用の意味もある。その状況の下、首鋼で行なわれた、企業教育に対する改革について明らかにする。それは、これまで行っていたすべてを抱え込む教育体制から、より教育訓練を重視した教育体制へ向かっている。それに加えて、学生募集に有利な、英語・コンピュータといったカリキュラムの整備も行われた。その特徴は、首鋼工学院に顕著に表れており、「労働契約制」で必要とされる証書（免許）を取得することが可能な、授業構成に移行していることが明らかにされた。

第6章では、現在の国有企業の状況と問題を示す。特に労働者サイドから見て問題となるのは「労働契約制」の導入により、さらに顕著となった「下崗」問題である。この問題に対し、首鋼における状況と対応策を明らかにしている。その解決のため、首鋼では「下崗」人員に対して、教育訓練を行なうと共に、新たな職種の開拓に努めていることが明らかにされた。しかしその対応による再雇用は、「下崗」人員の数に比較して少ないものであり、今後しばらく問題点として存続しつづけることも見出された。

「終章」では、労務管理と教育訓練を中心として、本論で述べてきた事柄を総括すると、どのように見えてくるのかをまとめている。本研究により、中国国有企業改革の成功例の一つである首鋼では、発展の各段階において、教育訓練を適切に労働者に与えることにより、改革をスムーズに行なってきたことが見出された。つまり、教育訓練を労務管理と密接に結びつけ、そして自社の発展方向と労働者の質と素養の向上を、上手くすり合わせることで、新たな体制に移行していく事を適切に行なっている事が明らかになった。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 木 村 保 茂
副 査 教 授 町 井 輝 久
副 査 助 教 授 椎 名 恆

学 位 論 文 題 名

中国大型鉄鋼業における労務管理と 教育訓練に関する研究

1、本論文は、中国鉄鋼業の事例分析を通じて、1980年代から今日に至る国有企業の労務管理と教育訓練の特徴と変化を、計画経済から開放経済への展開過程と関わらせて明らかにすることを課題としている。調査対象は中国最大の鉄鋼業である首都鋼鉄公司（以下、首鋼）である。

論文の構成は以下のとおりである。

- はじめに 研究の目的と課題
- 第1章 中国国有企業改革の経緯
- 第2章 首鋼の概要と状況
- 第3章 労務管理と企業教育
- 第4章 首鋼の集団化と労務管理の変遷
- 第5章 集団化への変遷にともなう教育改革
- 第6章 国有企業に残された問題点
- 終 章

2、首鋼を対象に、中国国有企業の労使関係の変遷を、1950年代から1990年代初期にわたって明らかにした研究に、李捷生「中国国有企業の経営と労使関係」がある。この大著は永年の詳細な調査に基づいた研究であり、きわめて高い評価を受けている。これらの先行研究と比べて、本論文が明らかにし、中国国有企業の教育訓練研究に貢献した諸点は以下のとおりである。

（1）1980年～90年代初期の中国経済改革期において展開された「利潤上納請負制」（国に上納後の残りは企業の裁量に任せる）は、「全員請負制」という形で、全従業員に働き具合に応じた実績評価を強いたが、それをサポートしたのが企業教育である。各レベルの

教育訓練に応じて従業員の能力は評価され、それが昇給・昇進や配置のあり方に強く影響した。本論の第3章は第3 煉鋼廠（製鋼工場）の調査に基づいて、そのことを詳細に検討している。また当時は、教育訓練は従業員の意識変革の手段としても用いられ、そのための技術コンテストが行われ、優勝者には高額な奨励金が与えられた。

以上のように教育訓練が昇進・昇格や昇給に連動するのは、わが国においても同様であるが、それがより多面的・競争的に機能しているのは中国においてである。

(2) 「固定工」制度（国から配分された労働者を企業が生涯にわたり保証する制度）の下で、中国の巨大国有企業は多数の社立学校を擁してきた。首鋼も同様に、小中学校・技工学校・鉄鋼短大・工学院（4大）・衛生学校を擁し、自社へ労働力を供給してきた。しかし、こうしたあり方は1990年代半ば以降、大きく変化した。それを促した1つは労働契約制であり、それによって労働者の採用・解雇は企業の裁量範囲となった。首鋼では1996年に労働契約制が導入され、労働契約書・職場協議書が労使間で取り交わされ、それに基づいて契約が結ばれるようになった。2つは国有企業の自主経営権の拡大に関わる株式化と集団化である。先の「利潤上納請負制」も自主経営展開の契機になったが、株式化と集団化はさらにそれを推し進め、首鋼の経営裁量を拡大し、利潤動機を飛躍的に高めた。

以上の状況下で、首鋼は社立学校の効率化を求めて、再編成に乗り出した。小中学校と衛生学校は北京市に移管ないし廃止され、残った社立学校は従来の技術者・技能者養成に止まらず、在職者の教育訓練機関として首鋼の経営戦略に深く組み込まれることになった。

以上、中国の開放経済の展開にともなって、社立学校が再編・強化されて行く様がダイナミックに描かれている。

(3) 首鋼の採用・解雇、昇進・昇格、昇給に大きな影響を及ぼすのは「証書」である。その内容は多岐であり、学歴、国家レベルの資格、社内レベルの資格、さらには工場・職場の教育訓練で向上した能力の表示をも意味する。この「証書」は社立学校を卒業した場合、在職者が短期訓練を受けた場合、さらには工場・職場で教育訓練を受けた場合、一定の基準をクリアした者に対して出される。契約の際には「証書」が必要で、それによって職場配置が決定される。採用後も昇進・昇格や昇給に「証書」がついてまわる。しかし、この「証書」は年に一度更新され、それに失敗すると「職場を失うことがある」という。

「証書」制度が首鋼内に止まらず、社会的に通用しているかどうかは今後の課題であるが、ドイツ等の資格制度やわが国の資格制度とは明らかに異なる形で展開している。

3、以上、本論文は中国の経済改革期下における労務管理（刺激的賃金体系、労働契約制）と多様に展開する教育訓練の実態を解明してきた。教育訓練に焦点を当てた調査研究はこれまでにないものであり、高く評価されるが、そのオリジナリティを再確認すると、つぎのとおりである。①多様に展開される首鋼の教育訓練は、昇進・昇格や昇給に連動し、それがわが国よりも多面的・競争的に機能している。②中国の開放経済下で展開する「労働

市場の自由化」「株式化・集団化」の下で、従来の社立学校は労働力の計画的配分から開放されて、企業の経営戦略に深く組み込まれ、再編成された。③採用・解雇、昇進・昇格、昇給と強い関わりをもつ、中国型ともいうべき「証書」制度の特徴を明らかにした。

よって、審査員一同は、劉長征が北海道大学博士（教育学）の学位を授与される資格があるものと認める。