

中国自動車産業における人材育成

—日本企業との比較分析—

Human resource development in the automobile
industry in China

--The comparative analysis to Japanese
companies--

名城大学大学院経済学研究科 経済学専攻 修士課程

学籍番号 143321003

氏名 リン モテイ

中国は世界の工場と言われているが、その中でも自動車産業は特に急速に発展している。中国自動車産業が引き続き発展していくためには、高度な知識、スキルを持つ優秀な人材を育成する体制を構築していくことが重要である。人的資源としては、一般労働者は供給過剰でありながら、技能労働者、中級技術者および上級技術者は絶対的に不足している。中国経済が飛躍的に成長する中で、優秀な人材の育成と確保が中国自動車産業の成長にとって重大な課題である。

本論文は、人的資源管理の一環である人材育成と日本型経営の国際移転の視点から、技能労働者、中級技術者、上級技術者の教育訓練に注目し、理論的検討、国際比較を踏まえたうえで、日本企業と中国企業の事例を分析し、中国自動車産業の人材育成の現状と問題を明らかにしようとしたものである。本論文では、中国自動車産業を中心として、中国企業の人材育成を分析している。

研究方法として、日本と中国の文献及びデータの分析とアンケート調査の分析を用いた。まず、人材育成は理論的な裏付けが必要である。資料に当たって調べることの必要性を念頭に置き、できるだけ原典に基づくようにした。公的機関の調査報告書に限定し、日本と中国をマクロ的に比較した。国際比較の部分では、アンケートの調査結果を分析し、日本と中国の違いを記述することにした。

第一章では、中国の歴史的背景を検証しながら現代中国企業における人材育成について掘り下げた。中国企業は社会的な背景及びその時代の政策と大きく関係していた。そのため企業が自主的な改革をするに至らずに工業発達が遅れる原因となった。第一章は、まず改革までの自動車企業を含む国営企業における人材育成の変遷を述べ、次に 80 年代から現在まで中国企業の人材育成の問題について考察する。

第一次五力年計画期に中国政府の指令によって技工学校教育と学徒工訓練教育を通じて新規技術者の養成を中心に人材育成を行っていたが、体系的に従業員の人材育成の整備までは至っていなかった。そのため人材育成の対象や方法や内容などをさらに検討する必要があった。当時、国営企業は中国政府によって管轄されていたので、人材育成を含む企業管理の全般が政府の指令によって展開されていた。つまり企業独自が人材育成について掘り下げて体系化することはなかった。その状況は次の大躍進期においても、変わらなかった。大躍進期における人材育成は、第一次五力年計画期と同じく技工学校教育と学徒工訓練教育が依然重要な方法として展開してきた。しかし、学校の先生の質の低下や基礎教育の大幅な削除によって、国営企業の従業員全体の基礎的な質が低下することとなった。そのため、企業における人材育成の方法や内容などに対する検討が必要であった。大躍進は重工業を優先しすぎたために他産業とのバランスが崩れ¹²⁾、企業に対する方針を大きく転換する必要が出てきた。それが調整期である。

1970 年代末まで、自動車を代表とする耐久消費財はすべて政府により統一分配とされ、計画経済の一部であった。国営企業は国家によって独立的な役割を与えられていた。その

ため市場も競争もなく、企業間競争による経営効率化、利潤追求、製品開発への動機付けがなかった。企業内の人材調達、育成も国によって管理されていた。

人材育成は旧ソ連の経験を参考にしながら、技工学校での職場外職業教育や学徒工訓練教育や文化活動などの方法で国家规定により行われてきた。文化大革命以前に近代的企業の管理経験を持たなかった中国企業においては、重工業建設を中心とした工業化を早期に進めるには、多くの即戦力な人材の養成に、国家指令型の人材育成は重要な役割を果たしてきた。そして、十年以上の模索によって形成してきた調整期に明確にされた国営企業の人材育成の方法や内容が人材育成に有益なものであった。

しかし、文化大革命以降、企業管理はほとんど「無政府」状態に陥った。その時期、政治及び労働に関する人材育成が多かったが、企業に必要な人材育成は停滞¹⁶⁾していた。そのため、産業近代化に応える人材不足をもたらした。1970年代末には国民経済はすでに崩壊寸前であった。このようにして、無競争的に運営していた国営企業は新たな対策が必要となった¹⁷⁾。

第二章では、工業化の代表である自動車産業の事例を取り上げていた。中国は世界の工場と言われているが、その中でも自動車産業は特に急速に発展していた。その発展の中で人材育成に積極的に取り組んでいた。第二章は、まず中国自動車産業の歴史と現状を述べ、一汽汽車有限公司と上海大衆汽車有限公司の事例を検討し、現代中国自動車企業における人材育成について考察した。

上海大衆の事例から、上海大衆における人材育成も改革前に国家指令型人材育成と比べて、企業自主的に企業ニーズ及び個人ニーズに応じて展開されたものになった。上海大衆は現場を重視し、ジョブ、ローテーションを行いながら多能工育成に力を入れている。全従業員の教育プランに沿って、全従業員の人材育成をキャリアと結びつきながら行っている。また、外国での研修や外国講師の採用等によって、改革前に政治運動で批判された外国先進技術の習得を復活した。能力評価制度や報酬制度についても、体系的に展開している。

中国一汽は学習型企業を目指し、計画的に新入社員を教育することから、従業員全体の素質を高めるために人材の最初の選択、訓練から重視している。そして、改革前に国家指令された単能工養成の教育訓練コースから、在職者のジョブ、ローテーションも含む OJT と選択できる OFF-JT の人材育成コースに転換した。

中国一汽は改革以前の旧ソ連の技術を吸収し、単能工を養成することから多能工の形成に力を入れている。また、新入社員の在職従業員の育成ではなく、経営管理者育成のプランにも工夫を着手している。さらに、企業内では学習できない先進技術を獲得するため、優秀な従業員を外国での研修に派遣している。このように、中国一汽は自主的に企業内で系統的に OFF-JT を行いながら、世界の先進技術も重視している。新たな人材育成方法の実施によって、中国一汽は企業に必要な優秀な現場従業員⁴¹⁾や汽車構造、管理、コンピュー

クー及び外国に精通する人材を育成してきた。人材育成を促進しつつ、育成した人材を企業に依存させ大きく企業に貢献をさせるための制度を整備してきている。近年第一汽車集団公司の中では“一流従業員が一流業績を達成し、一流処遇を受けること”を目指し奨励制度の改革を始めた⁴²⁾。奨励金制度を工夫しながら。能力評価制度の改革も行っている。

改革前、人材育成の結果は個人報酬に与える影響は少なかった。しかし、2000年に第一汽車集団公司の中で“縁区”制度を導入することによって、能力が高い般従業員は集団公司二級經理、高級經理、副總經理と同等な報酬を獲得できるようになった細。“縁区”制度の導入は従来の年功、職務に対する報酬から、能力と業績に対する報酬へと変わった。それによって、能力評価制度が整備されていなかった改革前と比べ、従業員の人材育成の意欲が大きく向上した。そして人材流失の防止の役割も果たしている。

第三章では、日本の自動車産業の人材育成について述べていた。企業内教育は日本の人材育成システムの中で、中核として位置付けられていた。多くの日本企業では、従来定年まで従業員を継続的に雇用するという終身雇用制度を基本としてきた。従業員側は安心して職業能力の開発に取り組むことができると同時に、企業側は時間をかけて計画的に人材育成を進めることができた。第三章は、まず日本の自動車産業の人材育成の特色について述べ、次に企業事例として、企業内教育訓練を重視し人材育成施策を積極的に行うトヨタ自動車を取り上げ、考察した。優れた企業は企業内教育を重視している。社員の能力伸長に「職場を基盤とした学習」(workplace-based learning)が重要である。1950年代に、経営近代化の出発点の1つとして、従業員を対象とする企業内教育訓練制度が確立された。当初の企業内教育訓練の体系構築のポイントとして、従業員が能力を十分に発揮、さらに伸びることができるような制度を作ることであった。対象としては、最初は、アメリカの経営管理の影響を強く受け、管理・監督者訓練が中心であったが、1961年に、人事課に教育訓練係が新設されたことをきっかけに、教育訓練体系が作成され、全従業員教育の充実が図られるようになった。すなわち、新入社員からトップマネジメントまでを対象範囲とし、実務から教養にわたる幅広い教育訓練が体系付けられた。この教育訓練体系の確立と実施によって、従業員教育の基礎は固められ、教育訓練制度の根幹として運用され、今日まで及んでいる。

今日のトヨタ自動車の人材育成の基本はあくまで職場にある。すなわち、日々の業務を通じて、上司や先輩から指導を受け、または部下や後輩を指導するOJTが何より重要である。大きな特徴としては・問題解決力の習得を主眼に置いている点である。従業員が問題解決を実践し、その過程で上司・先輩によって指導される。その繰り返しのうちに、トヨタウェイが具体化すると考えられている。

第四章では、企業の競争力の重要な源泉である人材を、日本と中国の企業がどのように育成しているかに焦点を当て、企業アンケート調査を実施し、その結果分析を踏まえて、

実態を明らかにした。第四章では、企業の競争力の重要な源泉である人材を、日本と中国の企業がどのように育成しているかに焦点を当て、企業アンケート調査と結果分析を踏まえて、実態を明らかにしていく。

第四章第一節では、日本と中国の企業を対象にアンケート調査を実施し、日中の人材育成の現状を比較する。調査には付表 1 の調査票を用いた。日本と中国同一の質問からなり、翻訳と逆翻訳の作業を経て、事前の調査項目内容確認のため、1 社に対して設問の予備アンケート調査を行った。その予備アンケート調査の結果をもとに、調査票を改訂した上で本調査を実施した。

日本での調査は、対象企業を愛知県の中小企業とし、調査時期 2014 年 11 月から 2015 年 6 月の間に実施した。調査票を 80 社に対し、企業の代表者と人材管理者に直接手渡し、調査回答記入の協力を求めた。その 80 社の中から 32 企業からアンケートを回収した。回収率は 40%である。

中国では、郵送とメール送付により、72 社の中国の国有企業と中小企業にアンケート調査の協力を依頼した。調査時期は 2015 年 6 月末から 2015 年 10 月の間である。回収状況は表 4-1 の通り、日本は 40%、中国は 56.9%である。回収企業の形態は日本と中国ともに製造業と従業員数 100 人以上の民間企業である。

表 4-1 回収状況

	業種	企業数	回収数	回収率
日本	製造業	62 社	25 社	40.0%
	その他	18 社	7 社	
中国	製造業	50 社	31 社	56.9%
	その他	22 社	10 社	

回答した企業の業種や従業員数や企業形態などは表 4-2 と 4-3 の通りである。回答した企業は製造業の割合が多い。日本は製造業が 78%、中国は 75.6%であり、日本と中国でほぼ同じである。日本での中小企業の分類は、『製造業の中小企業とは資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人』のことである。表 4-2 を見ると、日本の回答企業の内、製造業の中小企業は 56%、中国は 35.4%である。表 4-3 に示す通り、企業形態が株式会社が多いことがわかる。株式会社の割合は日本は 75%、中国は 43.9%である。

表 4-2 回答企業の業種構成と従業員構成

	業種	100 人以上	100～300 人	300～500 人	500 人以上
日本	製造業	7	7	5	6
	その他	3	1	2	1

中国	製造業	6	5	9	11
	その他	2	1	1	6

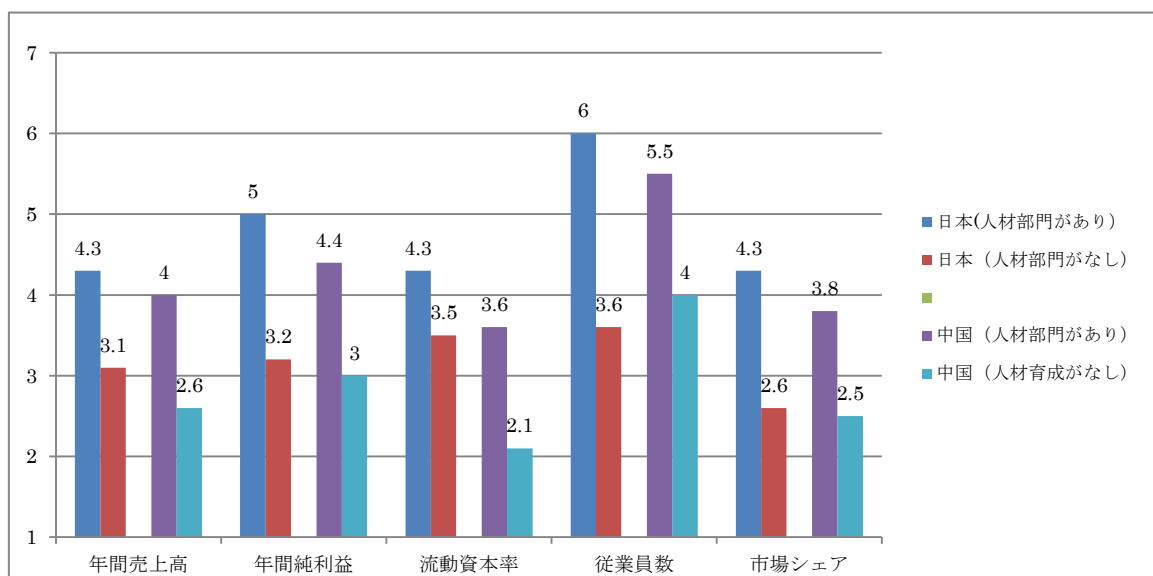
表 4－3 回答企業の企業形態

	独資企業	合弁企業	株式会社	有限会社	子会社	その他
日本	5	0	24	1	2	0
中国	8	4	18	7	4	0

① 過去３年間の業績変化について（アンケート票：問 11 から問 15）

過去３年間の売上高，純利益，従業員数についての増減についての問に対し，人材育成部門の有無による違いを見るため次の通り分析した。図 4－2 のように，売上高比較では，日中両国において，人材育成部門がある企業は売上高と純利益が日中全てのケースで４（変化なし）もしくは上昇していることがわかる。人材を育成する仕組みがある企業ほど，業績が伸びているが，人材育成部門のない企業は全てのケースで悪化していることがわかる。流動資本率に関しては，日本はあまり変わらないが，中国の方は「悪化」が一番多い結果となった。従業員数は日中両国においては人材育成部門のある企業で非常に増加していることがわかる。逆に考えると，従業員が急激に増加したことにより，人材育成部門を充実させたとも考えられる。市場シェアについて，人材育成部門のある企業はシェアを増やし，ない企業は減らしている。全てのケースにおいて，日中両国において，人材育成部門のある企業は売上高，利益，流動資本率，従業員数，市場シェアを増加させている，また全てのケースにおいて日本企業の方が増加度が高い。

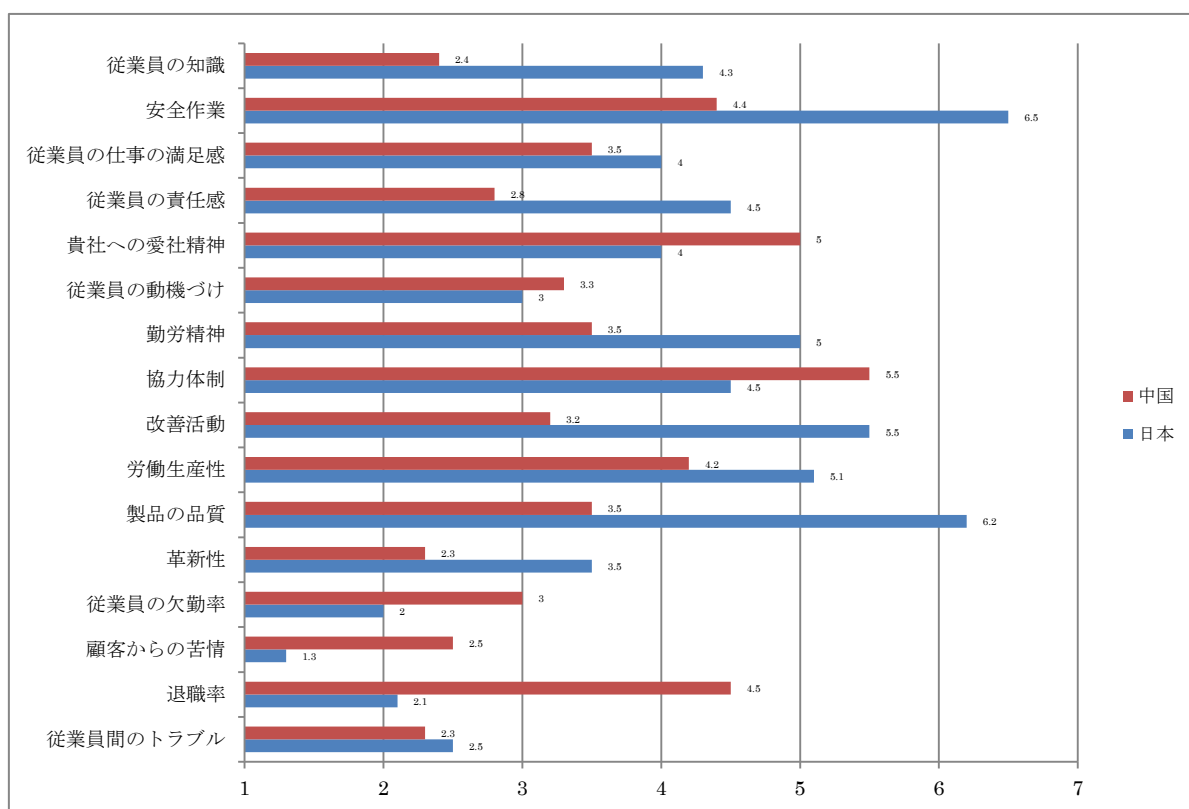
図 4－2 貴社の過去３年間の業績について（1 から 7 は，非常に悪化～変わらない～非常に好調の順である）



③従業員の強みの評価（アンケート票：問 16 から問 31）

従業員の知識に関しては、日本の方は「普通」と評価し、中国は「弱い」と評価であった。安全作業については中国は「普通」と評価し、日本は「非常に強い」という結果になった。従業員の仕事の満足感、従業員の責任感、貴社への愛社精神は日本と中国がほぼ同じである。「社への愛社精神」は、日本が少し弱く、中国の方が強いという結果になった。離職率は、中国で高く、日本できわめて低い。製品の品質に関しては、日本で非常に強いと評価である。協力体制と貴社への愛社精神は日本より中国の方が強いと結果になった。図 4-3 の通りである

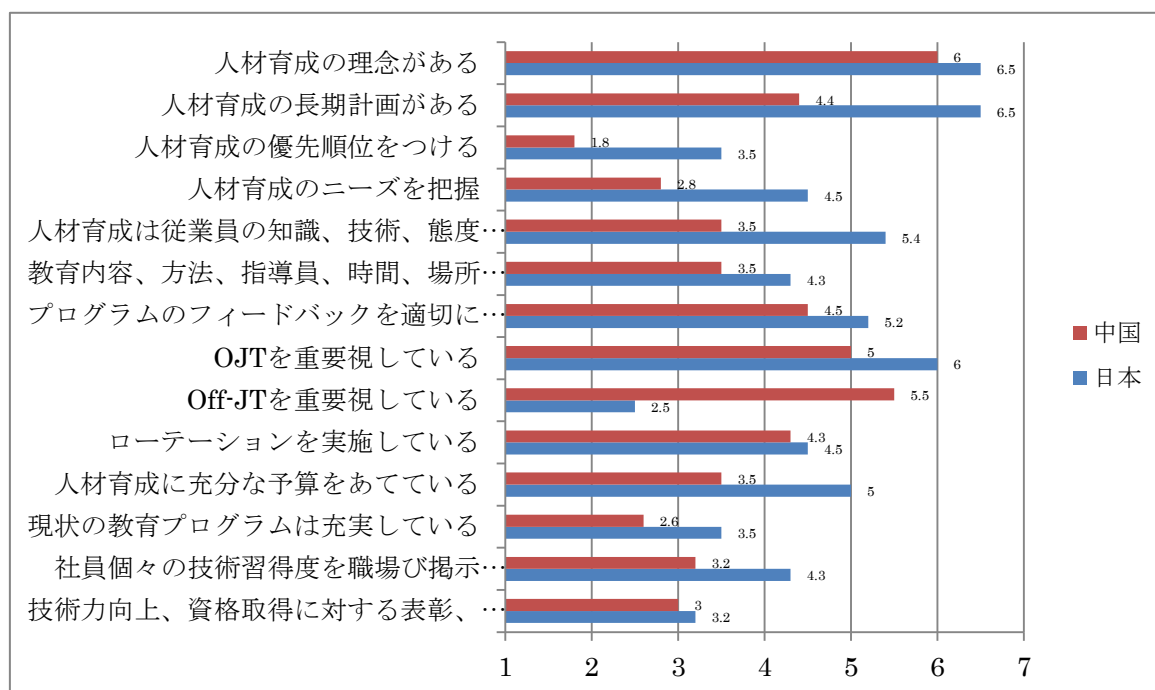
図 4-3 従業員の強みの評価（1 から 7 は非常に弱い～普通～非常に強い）



② 人材育成実施状況（アンケート票：問 32 から問 45）

図 4-4 の通り、日本と中国における企業内人材育成の実施の考え方、実施方法、内容について分析した。まず、人材育成の理念について、日中両国とも非常に高く重要視している、人材育成の長期計画については、日本が高く重要視しているが、中国は普通である。

図 4-4 人材育成の実施状況（1 から 7 は全く異なる～どちらともいえない～全くその通りであるの順である）



アンケート調査分析結果により、①「人材を育成する仕組みがある企業ほど、業績が伸びているのではないか」、②「従業員規模が大きい企業ほど営業人材育成の仕組みを構築しており、収益が上昇しているではないか」という仮説を検証した。日中両国において、人材育成部門がある企業は売上高と純利益が日中全てのケースで変化なしもしくは上昇していることがわかる。人材を育成する仕組みがある企業ほど、業績が伸びているが、人材育成部門のない企業は全てのケースで悪化していることがわかる。

さまざまな問題点が指摘されたにもかかわらず、日本の企業内教育訓練の大きな特徴として、人材育成の場が企業内を中心に、OJT、OFF-JT、自己啓発の3つの体系が効果的に連動する形で展開されてきたことである。一方、中国の場合は、企業内教育訓練の定着率がまだ十分とは言えないのが現状である。多くの企業では、企業内教育訓練制度が導入されたにもかかわらず、有効に機能していない。また、手法として、OJT、Off-JTが行われているが、従業員にあまり動機づけられていない。中国の企業内教育訓練は、未だに模索の段階あり、様々な問題点が存在している。当面の課題として、企業教育訓練を導入するに当たっては、全体の仕組を整備することが前提条件になると言える。この点に関しては、日本の経験が参考になる。

日本においては、人材育成が極めて重視されている。その考え方としては、大学での勉強は、その後の職場での研修の出発点に過ぎないという点にある。日本はOJTに力点を置く違いがある。いずれ、従業員及び企業双方にこの人材育成制度により、高い能力を身に

つけることができ、この制度の利用は双方にとって効果的である。

日本においては、職業教育は一般教育とは領域の異なる、別階層のための比較的特殊な教育と考えられる傾向にある。この点に関して、中国も同じである。

日本式の人事管理の基本原理は減点主義であり、集団主義を基調として集団を維持することを重要な規範としてきた。そのため、「和を以て貴しとなす」、「出る杭は打たれる」などの協調性を重視する社風が形成されている。

「関係社会」といわれる中国では、家族をはじめ、社会的地位のある先輩や友人といった人間関係や人脈を非常に大切にする面がある。会社での対人関係においては、自分よりも優秀な上司、同僚との共同作業を好み、逆に自分より能力が低い人たちとのチームワークや後輩への教育指導にはやや抵抗感があるように見受けられる。チームワークを重視し、「会社とともに生きる」と言われる日本人と大きな違いがあると言えよう。

さらに、中国人は、上司の好き嫌いを含む主観的な評価ではなく、客観的な評価基準に照らして自分がどのように評価されているかを日本人以上に求める傾向が強い。企業と本人両者の価値が共に向上していると感じられるようにしていくことが、中国人にとって働きたい企業としての魅力を高めることにつながる。このための人事処遇制度を構築することや、企業の存在感をアピールしていくことが必要になってくる。

中国人は能力や意欲のある人ほど、自分に対する評価や成果を他人と比較し、成果や実力に応じて評価や処遇に差がつくことを好む傾向がある。しかし、中国企業は職場の協調性を重視し、あまりに大きな格差は社員の士気低下を招くと考え、個人への評価や処遇に大きな差をつけることを避けている。結果的に優秀な人材が流出し、ぬるま湯の中でのんびりと過ごす社員だけが残ってしまうことになる。

「人間尊重」の理念のもと、日本らしいきめ細かい人事運営を軸に、日ごろの人材育成や適所適材のポスト登用によって個々人の人的価値を高め、自分達の会社への信頼感を醸成し、帰属意識・当事者意識・協働意識を会社の中に敷衍することができれば、日本的経営を活かすことになる。

第一章から第四章まで、いかに優秀な人材の育成を促進し、企業の業績を向上していくかが重要であることがわかる。以下では、考察してきた中国自動車産業の事例をベースに、現代中国企業における人材育成の方向を模索していく。

1. 企業と個人のニーズを両立する人材育成計画の設立

従来の計画経済のもとで行っていた国家行政指令による人材育成は必ずしも個別企業のニーズと企業内従業員のニーズを十分に考慮した上で展開されたものではなかった。改革開放制度を導入し、計画経済から社会主義市場経済に転換するにともなって、中国企業を取巻く環境が大きく変わってきている。

新しい環境の中において、中国自動車産業とも企業生存、成長していくことにかかわる

最も重要な資源が人的資源であることを認識した。そして、人材養成戦略が重要な企業戦略であることが企業内人材育成の展開基盤であることを打ち出した。その認識をもとに企業が自主的に階層に分ける全社内の系統的な OJT や Off-JT を計画することが重要である。それは企業と個人の双方の目的が一致することによる動機付け及び、人材育成の効果に大きく左右するからである。それゆえ、他の中国企業においても、企業ニーズおよび従業員ニーズを両立した人材育成計画の作成に注目する必要があるだろう。

2. 人材育成内容の工夫

社内外の専門講師や優秀技能者や専門家などのもとで、実践力と理論知識を両立させる社内外教育訓練を行う。そして、上海大衆及び中国一汽が重視している多能工の形成も重要である。また、中国自動車産業の事例から管理者、経営者を育成するために、経営、管理層に教育プランを構築することが重要である。さらに、先進技術と管理知識などを獲得するため、各階層における優秀従業員の外国での研修も必要となる。一層人材育成の効率をアップするため、“産（産業）、学（学校）、研（研究）”の思想を浸透し、国内外の学校や研究機関と提携し、企業に必要な人材を育成しながら、企業における研究開発を行う方法も取り入れる必要であろう。

3. 能力評価制度の整備

中国自動車産業とも重視している人材育成を支える能力評価制度の整備が重要である。中国自動車産業はまず、社内人材を大きく管理者人材や技術者人材と技能者人材に分け、その三種類の人材を同等に重視し、能力等級を設定した。人材育成された従業員に対して、育成結果を能力評価し、職務能力の等級（資格）をつける。そして、資格及び個人業績に報酬を与える。さらに、能力評価結果を従業員にフィードバックし、個人のキャリアと結びつけ、適切な人材育成コースを選択させ、人材育成の方向を示す。中国自動車産業ともこのようなことを経て多くの人材を養成してきた。このことから、中国企業における人材育成の効果を一層高めていくための能力評価制度を整備し、キャリアや報酬などに評価された結果を反映していく工夫も必要であろう。

改革後の中国企業における人材育成は社会背景や企業形態の転換といった経営を取巻く環境変化に応じて変化し続けてきている。本研究においては自動車企業を通じての現代中国企業の人材育成の現状を明らかになった。しかしながら、現状をさらに掘り下げていくためには事例研究を進めていくことが必要である。また、社会背景と企業形態の変化や人材育成の変遷だけではなく、人材育成と深く結びつく企業で働く中国人の考え方の変化に対する理論による実証も進めていくことが今後の課題であると認識している。