

2018 年度常磐大学 博士論文

高度な職業能力の調達方式と仕事管理

—日中企業の人的資源管理の比較を通じて—

Securement of High Occupational Abilities and Job Management:  
A comparison between HRM in Japanese and Chinese enterprises

常磐大学大学院人間科学研究科

人間科学専攻

周楊

## 概要

本研究の目的はポスト工業化で求められる高度な職業能力の調達方式を日中企業の人的資源管理の比較を通じて明らかにすることである。そこで、本研究では知識創造理論に基づき比較の軸を明らかにし、両国企業の人的資源管理の制度的特徴とこの変化を高度な職業能力の形成に重要である仕事管理との関係で分析し論じていく。

序章では本研究における問題意識と比較のための方法論を明らかにした。まず、D. ベルに従いながら、日中企業をグローバルに展開するポスト工業化の段階にあるとした。このなかで競争優位を獲得するために、P. F. ドラッカーが指摘するように高度な職業能力を有する知識労働者が求められ、この労働者と労働力にかかわる人的資源管理すなわちこれらの調達（採用、配置、教育訓練などを含む）方式が重要である。この調達方式の変化を両国企業の比較可能な根拠職能秩序である日本企業と、職務秩序である中国企業の人的資源管理制度の比較を通じて明らかにする。なお、中国も株式会社形態を中心とする市場経済が展開し、自由な労働市場が形成されていた点で日中比較の基盤が形成されている。このうえで、本研究は青木の比較制度分析に従い、「統一的な分析言語」に基づき比較する。

第1章では日中両国における高度な職業能力者の調達現状を確認した。まず、マクロデータにより両国企業がポスト工業化の後発国と先発国であると位置づけ、これに応じて高度な職業能力者の分布が相違するものの、いずれも高度な職業能力者が不足していることを確認した。このなかで中国企業では企業内教育が民間企業では進んでいないこと、日本企業では30歳代を契機に退職しこれ以後大卒女性が企業内教育を受けられないことが実務的な問題として捉えた。

第2章では比較のための統一理論として野中・竹内の知識創造理論を用い、これに基づき職業能力の調達方式の比較の軸を明らかにした。まず、職業能力の形成には、職場集団の中で個人の暗黙知から職場の暗黙知を創造する共同化のプロセスと個人を中心に形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスがある。つまり、高度な職業能力の調達方式は仕事管理（仕事の配分と進捗管理）と関連して行われる。要するに、職業能力の調達は仕事の配分にかかわる職能秩序と職務秩序の経営秩序と知識創造のスタイルに基づく個別主導型と職場主導型という職業能力形成の主体という軸により比較されることを明らかにした。この比較の軸に従い理論研究あるいは事例研究から両国の人的資源管理の中心的制度である職能資格制度との関連で役割業績主義の特徴（日本）、そして職能資格制度との比較の中で崗位等級制度（中国国有）、職務等級制度（中国民間）の特徴を整理し、高度な職業能力の調達方式を明らかにするための課題を明らかにした。第3章では両国の高度な職業能力の調達方式に関わる先行研究をレビューし、知識創造理論に基づく仕事管理の視角を提供することの必要性を確認した。

これらを踏まえて、第4章では事例研究の方法を説明した。日本企業では役割業績主義の二類型（属職的役割業績主義と属人的役割業績主義）にそって、高度な職業能力の調達方式を明らかにするための課題を具体的に論じた。これを参考に中国企業の事例研究の課題も国有企業と民間企業にそって具体的にした。これに基づき、対象企業の確定とその理由を明確にした。次に、対象企業の人的資源管理の制度を文献資料に基づき検討し、企業

調査の項目とその妥当性を明らかにした。

第5章と第6章では事例調査の結果を理論研究と対照しながら分析した。この分析の結果を第7章で比較の軸に(第2章)位置づけることにより両国の高度な職業能力の調達方式の特徴を明らかにした。このうえで、この変化の特徴を論じることにより、ポスト工業化における両国企業の異なる経営秩序の高度な職業能力の調達に関わる変化の方向性を検討した。これに基づき日中両国の実務的問題の改善の方向性をも提示した。

文献資料と企業調査からなる事例研究で明らかになったのは次の通りである。日立では組合員層を対象にする役割業績主義は職能秩序に基づき、仕事の配分も人基準行われている。これに対して、キヤノンでは職務を基準にする役割等級を形成したものの、仕事の配分はなお人基準である。つまり、キヤノンの仕事管理は職務秩序へ接近しているが職能秩序の枠内に止まる。また、二社はいずれも職場主導的に共同化のプロセスを中心に高度な職業能力を育成するとともに、行動に関わる基準をコンピテンシーとして形式知に表出化し、内面化のプロセスを増加した。ところが、この内面化のプロセスがグループ・レベルの知識創造の中に位置づけられているため、二社の高度な職業能力の調達はなお職場主導型となる。

これに対して、中国の国有企業のM社では崗位等級制度に基づき、経営は『職務記述書』に基づく職務により秩序付けられているが、組合員層に対する仕事の配分は勤続年数を優先的であり、職能秩序へ接近している。民営企業B社でもこの方式が模索されているが実際にはこの接近はみられず、仕事の配分は職務秩序に基づいている。このもとで、二社ともOFF-JTにより内面化のプロセスを中心に職業能力を形成するが、OJTによる企業内教育も実施している。M社ではOJTは共同化のプロセスに繋がるが、これは人事評価で悪い得点を取った労働者に限るもの、あるいは高度な職業能力の形成に必ず行われるものではないものであるため、M社における職業能力の形成は個人主導的である。B社でも企業内教育を志向しているものの、基本的に外部労働市場から職業能力を既に形成した労働者を調達するため、職業能力の形成は個人主導的である。

このように、知識創造理論に基づき比較分析すると、職能秩序と職務秩序に基づく高度な職業能力の調達方式の接近傾向がポスト工業化の先発国と後発国である日中両国でも見られるものの、仕事の配分基準とこれに基づく高度な職業能力の調達方式は従来の経営秩序の枠を超えていない。

実務的な問題に向けて、日本企業では個人管理が徹底されるならば仕事管理は男女差別秩序に影響されにくくなり、女性の育成に繋がる。これに対して、中国の国有企業は職務秩序の枠内に止まるものの高度な職業能力者を企業内で育成するために、OJTによる職務遂行方式に対する指導があると同時に、インフォーマル的に上司のもっている管理職に必要な暗黙知からグループ・レベルの暗黙知へ創造する共同化のプロセスも機能していた。しかし、民営企業では企業内教育が志向されているもののこれが主要なものになっていない。その原因は高い離職率である。日本企業やM社を勘案して、B社では労働者は企業内におけるキャリア形成に対する見通しあるいは勤続年数を累積することの優越性に対する見通しを持たせるように人事制度を設計することが有効である。

**キーワード：**

1. 高度な職業能力の調達
2. HRM の比較制度分析
3. 経営秩序
4. 職場主導型と個人主導型
5. 仕事管理

## **Securement of High Occupational Abilities and Job Management: A comparison between HRM in Japanese and Chinese enterprises**

### **Abstract**

The purpose of this research is to outline the characteristics of securing employees with high occupational abilities through job management in different human resource management (HRM) systems. This study compares ability-based management order systems in Japanese enterprises with job-based management order systems in Chinese enterprises.

The first chapter presents an overview of current problems with a focus on securing employees with high occupational abilities in both countries. The second chapter seeks to analyze the relations between formation of occupation ability and job management through the Knowledge Creation Theory of Nonaka and Takeuchi (1996), and the issues relating to securement of employees with high occupational abilities in both countries by introducing human resource management. Then, it seeks to clarify the comparative axis of the high occupation ability securement in this research. The third chapter examines theories about how to solve current problems, particularly in the discussion of securing employees with high occupational abilities and job management. The fourth chapter explains the reasons to choose enterprises for case-study to solve these issues clearly.

As a conclusion, in Japanese enterprises there is a tendency to design HRM close to management order based on jobs. But, the actual situation of the workplace continues to stay the same, in other words, it is at the workplace level and based on ability. Chinese enterprises develop high occupational abilities at the individual level. The state-owned enterprises can develop high occupational abilities by practicing HRM as an ability-based grade system. However, this was not observed in private enterprises.

#### **Key words:**

1. High occupational ability securement
2. Comparative Institutional Analysis of HRM
3. Management order
4. Workplace level development / Individual level development
5. Job management

## 目次

<b>序章</b>	<b>ポスト工業化と高度な職業能力者の調達</b> . . . . .	<b>1</b>
1	ポスト工業化と知識労働者の管理(1)	
1.1	高度な職業能力者への注目(1)	
1.2	労働者の調達と人的資源管理(3)	
2	日中企業の比較の方法と意義(7)	
2.1	異なる経営秩序と人的資源管理(7)	
2.2	人的資源管理の比較制度分析(10)	
2.3	中国の市場経済化と日中比較の意義(11)	
<b>第一章</b>	<b>高度な職業能力の調達の現状</b> . . . . .	<b>15</b>
1	ポスト工業化の後発国と高度な職業能力者(15)	
1.1	工業産業とポスト工業化産業の並存(15)	
1.2	民営企業と大学新卒者の雇用(19)	
1.3	民営企業と消極的な企業内教育(23)	
2	ポスト工業化の先発国と高度な職業能力者(26)	
2.1	ポスト工業化産業の安定的発展(26)	
2.2	高度な職業能力の育成と男女差別秩序(30)	
3	高度な職業能力の不足(33)	
3.1	中国企業の高度な職業能力の不足と企業内教育(33)	
3.2	日本企業の高度な職業能力の不足と女性の育成(35)	
<b>第二章</b>	<b>職業能力の形成原理と仕事管理</b> . . . . .	<b>39</b>
1	知識創造理論と職業能力の形成(39)	
1.1	企業内における知識創造(39)	
1.2	組織の条件と経営秩序(41)	
1.3	高度な職業能力の調達の課題(45)	
2	日本的人事制度の変遷と高度な職業能力(46)	
2.1	年功制、職能資格制度から成果主義へ(46)	
2.2	役割業績主義の登場と仕事管理の変化(49)	
3	中国の人事制度の特徴(50)	
3.1	国有企業と崗位等級制度(50)	

3.2	民営企業と職務等級制度(57)	
4	高度な職業能力と仕事管理－日中比較の軸－(59)	
<b>第三章 高度な職業能力の調達方式の日中比較</b>		
－先行研究のレビュー－・・・・・・・・・・・・・・・・		<b>63</b>
1	中国企業の高度な職業能力の調達(63)	
1.1	日中比較と仕事管理(63)	
1.2	国有企業の企業内教育と仕事の配分基準(67)	
2	日本企業の高度な職業能力の調達(70)	
2.1	性別役割分業意識と大卒女性のキャリア(70)	
2.2	働きやすい環境と女性の就業継続(72)	
2.3	大卒女性の育成と仕事管理(74)	
3	高度な職業能力の調達方式と実務問題(76)	
<b>第四章 事例研究について・・・・・・・・・・・・・・・・</b>		<b>81</b>
1	事例研究の課題(81)	
1.1	役割業績主義の制度的特徴と二類型(81)	
1.2	役割等級のダブルラダー的運用と事例研究の課題(86)	
2	事例研究の方法(89)	
2.1	事例研究の対象、方法(89)	
2.2	調査企業の概要(96)	
<b>第五章 役割業績主義と仕事管理・・・・・・・・・・・・・・・・</b>		<b>99</b>
1	二類型の役割業績主義の事例(99)	
1.1	職能基準の役割等級－日立製作所を事例として－(99)	
1.2	仕事基準の役割等級－キャノン事例として－(103)	
2	役割業績主義と高度な職業能力の調達(108)	
2.1	日立の属人的役割業績主義(108)	
2.2	キャノンの属職的役割業績主義のダブルラダー的運用(111)	
3	高度な職業能力の調達と職場主導型(116)	
<b>第六章 中国の国有企業と民営企業の人事制度・・・・・・・・</b>		<b>119</b>
1	国有企業の崗位等級制度－M社を事例として－(119)	
1.1	崗位等級制度の概要(119)	

1.2	仕事基準の崗位等級と人基準の仕事の配分(126)	
2	民営企業の職務成果給と仕事基準の仕事の配分	
		－B社を事例として－(130)
3	高度な職業能力の調達と個人主導型(135)	
	<b>第七章 ポスト工業化における調達方式の変化の方向性</b>	<b>138</b>
1	高度な職業能力の調達方式の比較(138)	
1.1	4事例の位置づけ(138)	
1.2	ポスト工業化における調達方式の接近(141)	
2	実務的な問題に向けて(143)	
2.1	日本における大卒女性の育成(143)	
2.2	中国における企業内教育の質的向上(144)	
3	本研究の意義と今後の課題(146)	
	<b>参考資料・引用文献</b>	<b>149</b>
	<b>企業調査概要</b>	<b>-1-</b>



## 序章 ポスト工業化と高度な職業能力者の調達

### 1 ポスト工業化と知識労働者の管理

#### 1.1 高度な職業能力者への注目

経済の発展にとって科学技術が重要であることはシュンペーターが語っている通りである (J. A. Schumpeter, 1939/1980)。現代においてこの重要性はますます高まり、科学技術の経済生産への応用が各国政府の経済政策の重要な課題となっている。たとえば、2010年にドイツ政府は「ハイテク 2020 戦略」を発表した。このなかの重要な戦略である「Industrie 4.0」は IoT(Internet of Things) や人工知能などのハイテクと製造業のような伝統産業とを高度に結合することにより国の経済を発展させようとするものである。また、アメリカ政府は 2013年に「Smart America Challenge」を発表し、ICT(Information and Communication Technology) やハイテク企業を積極的に支援することにより経済発展を牽引する政策に取り組み始めた。日本政府も 2016年に「日本再興戦略 2016—第四次産業革命に向けて」を策定し IoT や人工知能、ロボットなどの領域におけるイノベーションを推進する政策を打ち出した。中国政府も 2015年に「Made In China 2025」戦略に着手し、製造業における技術の革新と IoT や人工知能技術との結合を強調した。

D. ベルは 1970 年代に社会学の立場から知的技術が経済の変革の基軸になるとしてポスト工業社会を論じた<sup>1</sup>。D. ベルはポスト工業社会では科学を基礎とする知的技術が社会変化の基軸となるとしたが、知的技術の発展が物的な財の生産を代替することを議論しているわけではない (D. Bell, 1975)。現実的には、ポスト工業社会では経済における知識の創造、知的技術の発展が重要視されるようになるが、これは製造業の発展とも結びついている。現在各国政府が高度な科学技術と製造業を結合するような経済発展戦略に取り組むことはこの証左である。

経営学の立場から、D. ベルと同様に知識を経済の中核的な資源と見なしたのは P. F. ドラッカーである。P. F. ドラッカーは「ネクスト・ソサエティ」が知識

---

<sup>1</sup> D. ベルは科学技術を知的技術とし、この知的技術を基礎とするポスト工業社会において「生産力 (技術) が社会関係 (財産) に代わって社会の重要な基軸」であると論じた (D. Bell, 1975, 邦訳 p. 110)。

社会であるとし、知識社会では知識が新たな生産資源しかも「中核の資源」であるとした (P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 6)。P. F. ドラッカーによると知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、瞬時に伝えられ、知識社会はいかなる境界もない社会となる<sup>2</sup>。このことは市場競争のグローバル化を促進する (同上, pp. 5-6)。このグローバル化した市場経済のもとで、経済発展の先発国と後発国は同じ舞台上で競争しなければならない。

一般的には、経済発展の後発国は先発国の知識を学び、「後発効果」により急激に発展する (R. Dore, 1987, 邦訳 p. 374)。このとき、先発国は知的技術における優位性が脅かされ、グローバルな市場競争に適応するために、知的技術の更なる発展を追求せざるをえない。即ち、ポスト工業化のグローバルな展開を背景に経済発展の先発国であれ、後発国であれ、政府も企業も競争優位を獲得するために「中核の資源」として知的技術の重要性を認識し知的技術を積極的に取り込むような政策と戦略を策定する。

知的技術の発展に伴い、これに携わる労働者階層も拡大した<sup>3</sup>。D. ベルはこれらの知的技術の展開及びこれに関わる労働者階層の拡大がポスト工業社会の一面を反映したものとしたが、ここから生じる社会問題については言及していない。たとえば、J. リフキンによると、科学技術の発展はこれらを担う知識労働者を輩出する一方、未熟練労働者に対する需要を低下させ、多くの未熟練労働者が長期的な失業あるいは非正規雇用に陥る。J. リフキンはこれにより労働市場が二極化し、この格差は犯罪などの社会的不安定に繋がると論じた (J. Rifkin, 1995)。これらの社会問題を緩和するために、G. E. アンデルセンは「家族が子どもに投資することを支援する」など貧困の連鎖を断るために、社会福祉政策を通じて子育ての支援へ投資する必要性を論じた (G. E. Andersen, 2011, 邦訳 p. 73)。

確かに、知的技術の発展はこのようなマイナスの面もあるが、これについて

---

<sup>2</sup> P. F. ドラッカーによると、知識社会は三つの特質がある。第一に、「知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、いかなる境界もない社会となる」。第二に、「万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が自由な社会となる」。第三に、「万人が生産手段としての知識を手に入れ、しかも万人が勝てるわけではないがゆえに、成功と失敗の併存する社会となる」 (P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 5)。さらに、上記の特徴を有する知識社会において、「知識は瞬時に伝えられ、万人の手に渡る」としている (P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 6)。

<sup>3</sup> D. ベルは知的技術の発展に伴い、職業的には「専門職・技術職へ労働者の移動」が起こるとした (D. Bell, 1975)。

は別稿に譲るとして、本研究ではポスト工業社会における知識と企業の競争優位との関係に焦点を当て、企業の知識労働者に対する管理に注目する。これは「知識こそが知識社会と知識経済における主たる生産手段、すなわち資本だからである。今日では、主たる生産手段の所有者は知識労働者である」からである（P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 21）。このため、知識労働者に対する管理が企業経営の関心事の一つになる。本研究は企業経営の立場から、知識社会の「中核の資源」である知識労働者に焦点を当て、これらの労働者に対する管理すなわち人的資源管理（HRM：Human Resource Management）に注目する。

P. F. ドラッカーは知識労働者を専門技術者と技能技術者とし、これらの労働者が高度な職業能力を持つとしたが<sup>4</sup>、国際標準職業分類基準<sup>5</sup>（ISCO）に従うと、技能技術者はスキルレベル3であるのに対して「管理職」は「専門職・技術職」と並びもっとも高いスキルレベル4と評価される。本研究では国際標準職業分類基準に従い、スキルレベル4と評価される大卒以上の「管理職」、「専門職・技術職」の労働者を高度な職業能力者として位置づける。

## 1.2 労働者の調達と人的資源管理

P. F. ドラッカーによると、企業がこれらの高度な職業能力者を含める知識労働者を調達するためには工業化社会のような「価値と雇用の創出」だけではなく、「社会的正当性」すなわち組織の「価値、使命、ビジョンの確立」が求められる（P. F. Drucker, 2002）。これらの知識労働者が管理される企業の「組織とは、多分野の知識労働者を糾合し、彼らの専門知識を共通の目標に向けて動員するための人の集合体である」（同上, 邦訳 p. 21）。このうえで、これに向けた仕事の責任と仕事による自己実現そしてこれを可能とする「継続学習の機会」が与

---

<sup>4</sup> P. F. ドラッカーによれば、知識労働者は「医師、弁護士、教師、会計士、化学エンジニアなど高度の教育と知識をもつ一部の人」に限らず、「コンピューター技術者、ソフト技術者、臨床検査技師、製造技能技術者など膨大な数のテクノロジスト」からなり、彼らは「学校教育でしか手に入れられない知識を基盤とする」、「専門職業人である」（P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 6）。

<sup>5</sup> 国際標準職業分類（2008年）（International Standard Classification of Occupations, 略：ISCO）では、スキルレベルは①仕事の複雑度（a function of the complexity）②課業の範囲（range of tasks）③職責（duties to be performed）の三つの側面から定義されている。同基準によると、財務、人事、企画、販売、広報などを担当する管理職（Managers）と専門職・技術職労働者に所属する（Professionals）は4大卒以上の学歴に対応し、もっとも高いスキルレベル4と位置付けられる。

えられるような経営管理が求められる（同上, p. 48）<sup>6</sup>。つまり、高度な職業能力者に対する管理は工業社会における労働者に対する管理と異なり、彼らが持つ知識を企業の目標実現に向けて動員するための使命やビジョンが必要であり、常に学習する機会が与えられなければならない。

企業経営において、このような管理を行うのは人的資源管理である（E. McKenna & N. Beech, 2002/2008, 奥林他, 2010 など）。人的資源管理は1980年代までに展開した人事労務管理（PM: Personnel Management and Industrial Relations）を基礎に発展してきたが、人事労務管理の機能に加えて、組織形成上の問題にも対応する。つまり、人的資源管理は問題発見と問題解決の方向で協力的な組織体制を打ち立て、このために企業戦略の達成と個人目的を調和させる（E. McKenna & N. Beech, 2002/2008）。

従来の人事労務管理について、たとえば、藻利は人事管理と労務管理の側面から整理しこの特徴を理論的にまとめた。人事管理は労働者の労働力を管理の対象とし、企業の生産性を向上させるために経営管理者が労働者に働きかけ、彼らの能率を最大まで引き出すことを目的とする。労務管理は労働力を所有し販売する労働者を対象とする管理であり、その目的は従業員の自発的協働を確保することである（藻利, 1958）。

森は藻利のいう人事管理と労務管理を「広義な労務管理」と捉え、「現代的労務管理」の特徴をまとめた<sup>7</sup>。森は労務管理が労働力と労働力の担い手の労働者そして販売者としての労働者を対象とし、「企業の生産・業務の要素である個人としての従業員管理と、企業経営社会集団としての従業員との双方に対する管理」とした（森, 1969/1973, p. 7）。ここにおいて、人事部門は二つの役割を担う。一つは企業のトップ経営者たちが制定した経営戦略を人事部門の機能から捉え、

---

<sup>6</sup> P. F. ドラッカーは「知識労働者にとって重要なことは、第一に組織が何をしようとしており、どこへ行こうとしているかを知ることである。第二に、責任を与えられ、かつ自己実現することである…第三に、継続学習の機会をもつことである」と指摘した（P. F. Drucker, 2002, 邦訳 p. 48）。

<sup>7</sup> 森は労務管理が「第二次大戦を契機として、多くの社会的・技術的・経済的・経営的な諸条件の変化に対応して、かなり大きな発展をとげた」（森, 1969/1973, p. 16）とし、戦後の企業の労務管理を「現代的労務管理」とした。森は現代的労働者の特徴を「理念の特徴」、「体系の特徴」、「労務管理の担当者」と「管理技術の特徴」から説明した。即ち理念の特徴は労使対等関係から労使協同関係に変わり「人的条件を物的条件に適合せしめつつ、他方に、その限界点にある人的条件には、逆に物的条件のほうを適合させるように調整する」とした（同上, p. 19）。

人事制度の設計、改革・制定を行う役割である<sup>8</sup>。もう一つは現場の管理者と十分に協議し、協力しながら人事制度を運用していく役割である（同上）<sup>9</sup>。つまり、人事部門のスタッフは現場管理者の人事制度の具体的な運用を知りつつ、戦略遂行のための人事制度の設計、改革・制定を行うのである。

要するに、人事労務管理は労働力の有効利用と勤労意欲の向上のために、労働力とこの担い手そして売り手である労働者を対象としてこれらの執行と改善を人事部門という官僚的な組織を通じて統制するものであった。具体的には、森は人事部門が労務方針、労務プログラムを作成し、経営者がこれを承認し、これに基づいて人事部門が募集・採用、配置、昇進・昇格、教育訓練、福利厚生、退職・解雇や労使関係の調整を行い、ライン管理職が能力の発揮のための管理を含めて「現代的労務管理」と位置づけた。

その後、1980年代からアメリカを中心に人事労務管理が変容し、人的資源管理が展開した。人的資源管理は労働者に企業の戦略達成に向かって問題発見と問題解決の方向で積極的に関与することを期待し、これをライン管理者の役割に統合した（E. McKenna & N. Beech, 2002/2008）。この点において、人的資源管理は「現代的労務管理」をさらに展開させたものと位置づけることができる。奥林らが人的資源管理の基本的な課題を「労働者の個人としての自律性と組織人としての他律性の矛盾を考慮しながら組織の課題としての経営効率と労働者の人間性をいかに統合するか」と指摘した通りである（奥林他, 2010, p. 9）。即ち、人的資源管理部門は労務方針に基づき人事制度を設計し、ライン管理者との協力によりこれを運用する。ライン管理者は企業の経営戦略に基づく組織目的の達成に向けて、組織目的を労働者個人の目的と調和させ労働者を管理する。さらに、人的資源管理部門は市場に応じた経営戦略と現場の状況を見極めながら人事制度を改善する。

つまり、かつて労働者の調達管理について藻利は「労働者の採用及び配置

---

<sup>8</sup> 森は労務管理の主体すなわち担い手が「単に専門的労務職制のみでなく、むしろトップ・マネジメントとラインの管理者が、専門的労務職制をスタッフとして、三位一体となって有機的に担うという体制に進んだ」とした（1969/1973, pp. 20-1）。森によると、全般的労務方針、労務プログラムの編成を経営者の発想に基づいて労務職制（現人事担当部門）が研究し、それを立案する。立案したものについて経営者は決定し、承認する。

<sup>9</sup> 森は「労務管理についても、専門労務職制は、トップ・マネジメントに対しては、労務方針樹立と経営労使関係調整・協力化の問題について経営スタッフとなり、職場の労務管理については、職場の管理者・監督者のための部門スタッフとなる」とした（同上, p. 67）。

(selection and placement)、その教育および訓練(training and education)、ならびにその保健および安全(health and safety)に関する労働科学的知識の活用」であると指摘したが(藻利, 1958, p. 12)、人的資源管理における労働者の調達管理はこのような採用、配置、教育訓練、保健及び安全などの管理だけでなく、ライン管理者と人事スタッフとの協力により組織目的と個人目的を調和させるように労働力を発揮させる管理も含めている。本研究では人的資源管理におけるこのような管理を「調達管理」とする。さらに、企業の競争優位の源泉となる高度な職業能力者を採用、配置し、教育訓練を行い、彼らの職業能力を発揮させるための人的資源管理制度の仕組みを高度な職業能力の調達方式とする。

これはまた、仕事管理と表裏一体である。石田(2003)によれば、「日本の賃金上の特性である査定を通じての賃金の個別化は、この裏側に仕事の個別化が貼り付いているとみなくてはならない」(石田, 2003, p. 106)。この仕事の個別化は「下位組織に至るまで生産量の達成以外の目標を課し、その目標を課された現場監督者は組織構成員の現在の能力分布や将来の能力向上の観点から目標達成に必要な業務を配分する」ことである(石田, 2003, pp. 106-7)。この「仕事の構造は目標から演繹される業務の構造をなしており、そうした業務の遂行が安定的に確保できるためには、個別化を余儀なくされる業務遂行に見合った賃金の仕組みが用意されるだけでなく、目標設定、その進捗管理という仕事の管理システムが前提されていなくてはならない」(石田, 2003, p. 107)。石田に従い、本研究では職業能力形成の観点から仕事の管理システムを手段とする職業能力の向上のための業務配分を仕事管理とする。ライン管理者と人事スタッフとの協力により人事制度が設計され、これに基づき、組織目的と個人目的を調和させるようにライン管理者が仕事管理を行う。

本研究は理論的知識が増大し、高度化するポスト工業化及びこのグローバルな展開を背景として、人的資源管理の立場から企業の競争優位を形成する高度な職業能力とこの担い手である高度な職業能力者の採用、配置、教育訓練などの管理とその能力の発揮からなる調達管理に焦点を当て、これに関わる仕事管理を人的資源管理制度のシステムから明らかにする。

さて、この高度な職業能力の調達方式を決定する人的資源管理制度のシステ

ムは経営秩序の相違により異なるが、その経営秩序について、次節で考察しよう。

## 2 日中企業の比較の方法と意義

### 2.1 異なる経営秩序と人的資源管理

経営社会学において労働者の調達は大まかに人基準の職能秩序と仕事基準の職務秩序の二つの経営秩序の下で形成される人事制度に基づいて行われる。間によると、人基準の人事制度では労働者は入社当初から仕事が特定されているわけではなく、職場の集団を単位にして仕事が遂行され、職業能力が育成されるように仕事が配分される（間, 1989/1991）<sup>10</sup>。これに対して仕事基準の人事制度では職務分析から始まり、各ポストの職務に必要な職業能力が明確にされ、必要な職業能力を備える労働者が企業内外の労働市場から調達される。各ポストの職務は仕事（職務）の設計が前提とされ、この職務に労働者がはめ込まれる（同上）。即ち、職務秩序のもとで、募集・採用、教育・訓練、昇進・昇格などは既に形成されている職業能力を前提に行われる。

職能秩序では職務が労働者に固定されていなく、職場の集団を単位で仕事を遂行し労働者が職業能力を形成するために仕事を配分するが、職務秩序では各ポストの職務が固定され、その職務に相応しい職業能力が既に形成されている労働者に仕事を配分する。本研究では高度な職業能力の調達方式を二つの経営秩序のもとで形成された人的資源管理のシステムを通じて論じていく。

一般的には、職能秩序を基本にして職能資格制度が、職務秩序を基礎として職務等級制度が形成されている。平野は 2000 年前後の日本企業に対する二つの制度の適応性を以下のように論じている。つまり、組合員層には彼らの適性の発見、潜在能力に対する評価と賃金体系において職能資格制度が適応的である（平野, 2003）。これに対して、課長以上の管理職層には職務給が適応し、こ

---

<sup>10</sup> 間は経営社会学の側面から「個人主義の徹底している欧米では、人間関係の葛藤を避けるために個人の持分を明確にし、個人の持分をはっきり他人から区別しておこうとする。そこから、個人単位の職務を非常に明確化しておく必要が生じる」と分析する。それに対して「欧米的な意味で個人主義の発達していない日本では、集団的に仕事を遂行しようとする傾向、いわゆる集団主義の傾向が強い」と分析した。彼によると、職務中心の秩序に基づく採用と配置の特徴は「その職務を遂行する能力をすでに備えた人間を選抜する」ことにある（間, 1989/1991, pp. 277-8）。

のにより「年功的処遇が避けられ」、「担当する仕事に見合った賃金になり」、「キャリアに対して意識が高まる」とのメリットがある<sup>11</sup>とした（平野, 2003）。このため、平野は「制度いかんにかかわらず、各社とも職務主義と人（能力）主義とのバランスを考慮」する必要があると指摘した（平野, 2003, p. 27）。

平野は日本企業に対する考察を通じて、管理職層では職務等級制度を採用する企業でも職業能力を育成する段階である組合員層には職能資格制度が適用的であるとした（平野, 2003）。ところが、日本企業の場合は人基準の経営秩序を基本としている（間, 1989/1991）。このため、日本企業は職務等級制度の方向で改革されているとしても、これが組合員層に対しては職能資格制度的に運用される原因を検討する必要がある。さらに、職務主義と人（能力）主義とのバランスの考慮のなかで人基準の人的資源管理が変化しながら、どのように統一されているのか。これらの問題を検討するために、職務等級制度の変化を仕事基準の国での運用から検討することが必要である。職務等級制度の企業でも職能資格的な変化を、職務秩序に組み込んでいる可能性があるからである。

人基準の職能秩序である日本企業と仕事基準の職務秩序であるアメリカ企業を比較し論じたのが石田/樋口である。彼らは日米企業を考察し、時代の変化に伴い、人基準と職務基準の二つのシステムが接近する傾向があると論じた（石田/樋口, 2009）。石田/樋口によれば、日本企業は職能資格制度から「市場的決定に委ねる」賃金へ改訂し、職務と職能の中間概念である役割を取り入れ、それに基づく業績を反映するような賃金制度へ変わった（同上）。これに対して「アメリカの人事制度は職務を基本単位として設計されており、その代表的な設計方式は、各等級に一定の幅のある賃金額が設定された職務等級制度（Job Grade System）である」（同上, p. 50）。しかし、現在の職務等級制度では労働者のキャリア開発、人的資源を蓄積するために職務等級が大きくくりにされ、職務記述書を基準に労働者の役割を柔軟に規定する傾向がある（同上）。彼らによると、アメリカの職務基準の人事制度においても、「従来より、働き方の柔軟性や

---

<sup>11</sup> さらに平野は企業の CEO や役員に対して、職能資格制度が適応的であると分析した。本研究では職業能力の形成段階を組合員層を中心に考察するために、役員層については論及しない。



能力開発を重視した制度と言われる、ブロードバンディング (Broadbanding) とコンピテンシー (Competency)」の台頭がみられる (同上, p. 64)。続く「前者のブロードバンディングと呼ばれる動きは、既存の職務等級を大括り化し、従来よりも幅広い働き方を促したり、職務価値よりも従業員の能力的側面に注目した処遇を行うということである」、「コンピテンシーとは高業績者の思考特性を抽出・整理したものであり、人材育成上の指標として評価や処遇に活用されている」(同上)。このため、石田/樋口によれば、アメリカ企業の職務等級では人的資源を蓄積するために、「職能給化」が見られる (同上, p. 65)。

つまり、石田/樋口に従うと、人基準である日本企業は市場に対応するために職務と職能の中間概念である役割を設定し、労働者の賃金と対応させるようにしている。他方、職務基準であるアメリカ企業の人事制度では、キャリア開発即ち人材育成の強化のために職能資格制度の方向へ修正されつつある。このように、石田/樋口によれば仕事基準と人基準が接近している。高度な職業能力の調達の観点から問題は職務等級制度の中で職能的要素が取り入れることにより職業能力の育成機能が強化される原因である。つまり、異なる経営秩序の下で形成される人的資源管理のシステムの接近が企業の職業能力の調達方式をどのように変化させたのか。これを明らかにするために、異なる経営秩序の下での職業能力の調達方式を人的資源管理制度の仕組みの中で比較し、分析する必要がある。

そこで、本研究ではグローバルに展開するポスト工業化の中で、この後発国である中国企業と、先発国でありながら同じグローバル市場で競争する日本企業の人的資源管理を比較する<sup>12</sup>。というのも、日本企業では職能秩序の下で人的資源管理が形成され、中国企業では職務等級の下で人的資源管理が形成されたからである<sup>13</sup>。異なる経営秩序のもとで形成された日中の人的資源管理の比

---

<sup>12</sup> ドーアはかつて先発国であるイギリスと後発国である日本の比較を行い、「(イギリス)は新しい技術はゆっくりと小さくみに発展した。労働者が習得すべき新技術は既存の技術への上積みであり、それは次代に引き継がれていた。日本では、このような連続性はほとんどなかった」(R. Dore, 1987, 邦訳 p. 458)。つまり、先発国における知的技術の蓄積が後発国より厚いため、新技術の開発は既存の技術をベースに行えるが、この点において、後発国では出来ない。現在、日本企業は後発国からこの点を克服し、知的技術を駆使する先発国へ仲間入りになった。日本に対して、中国はこの後発国に位置づけられる。この点に関して、後述するマクロデータからでも確認できる。

<sup>13</sup> 中国企業では職責と権限が明確にされ、職務秩序の下でスペシャリスト志向的な人材育成の特徴を持つ (王/尹/米山, 2005/2009; 唐, 2007; 潘, 2007; 北, 2014 等)。

較を通じて高度な職業能力の調達方式の変化とこの特徴を明らかにする。この比較を通じて、職能秩序と職務秩序の下で形成された人的資源管理のシステムを高度な職業能力の調達方式の観点からその接近の状態と限界を論じる。次に、この比較の方法と意義について述べていく。

## 2.2 人的資源管理の比較制度分析

青木は、「さまざまな経済を分析するには、一国の枠内でのみ通じる言語ではなく（ここで私は自然言語のことでなく、分析言語のことをいっているのであるが）、経済学の中で蓄積され、世界の経済学者によって共有されている言語をもって行うのが望ましいのである」とする（青木, 1995/1997, p. 10）。そこで、「多様な経済を統一的な方法で分析するという点において、さまざまな経済の比較は、いわば社会科学では不可能といわれる『実験』の代替という役割を果たしうるといえる」（青木, 1995/1997, p. 11）。さらに、「多様な経済の比較は、ちょうど実験のサンプルを増やしていくようなものであり、比較制度分析はそうした実験によるテストにも耐えうるような、経済システムの一般的理解を目指しているのである」（同上）。これに従い、経済システムの主体である企業の経営システムを分析する場合にも、統一的な分析言語により行われることが必要であり、これによる比較は実験のサンプルを増やすことになり、このことにより経営システムの一般的理解に至る。

青木は統一的な分析言語としてゲームの理論を使用しながら、「制度の生成を進化ゲームにおける補完的戦略のルール化」とする（同上, p. 18）。つまり、青木は制度の生成に影響する要因が多様である可能性を受け止め、補完的戦略のルール化と整理している。青木は制度を生成する背後に「暗黙のうちに守られる習慣や道徳的規制という形態を取ることもあれば、あるいは法律的な強制力を持った明示的な制度という形態をとることもあろう」（同上）とし、これらの要素を議論することを「制度的補完性」とする（同上, p. 19）。別言すれば、青木は歴史や社会形態を制度生成の要因と見なし、人間の行動をこの制度の下で行われるゲーム理論から明らかにしようとする<sup>14</sup>。

---

<sup>14</sup> この点について、M. ウェーバーによれば、「われわれ（社会-経済的）の科学が、経済的要因を、文化現象の一つの特殊な要素として、その文化意義につき、多種多様な文化

本研究においては知識創造理論を「統一的な分析言語」として、異なる経営秩序の下で形成された高度な職業能力の調達管理に関わる人的資源管理の制度的仕組みを比較し、その一般的な理解を目指すのである。

### 2.3 中国の市場経済化と日中比較の意義

経済・社会体制が異なる日中企業の人的資源管理制度が比較できる理由は、中国が市場経済<sup>15</sup>を導入し、労働市場が形成され、経営者による市場に基づく意思決定がなされるようになったからである。しかも、現在では中国企業はグローバル化された市場で活動し、このなかでポスト工業化へ移行しつつある。

1993年に施行された『中華人民共和国公司法』に従い、中国企業は大まかに国有企業、集体企業などの公有制企業とこれ以外の非公有制企業の各企業類型から構成される。公有制企業の主要な類型は国有企業であり、改革<sup>16</sup>された後の国有企業は「国家資本が100%、あるいは政府は企業の最大な株主である」ことを指している。現在では、国有企業は株式会社に相当する股分有限公司あるいは有限責任公司へと改革された<sup>17</sup>（藩, 2007, 丸川, 2013, 唐木, 2007）。

唐木は改革された後の国有企業について「国は、国が出資し設立し株式を保有する企業に対し、出資者の代表を通じて所有者の職能を行使し、出資額に基

---

の関連を通して追求するとき、われわれの科学はひとつの特定の観点のもとに、歴史の解釈をえようとつとめ、十全な歴史的文化認識のために、一つの部分像・一つの予備作用を提供しているのである」(M. Weber, 1904, 邦訳, 1998/2011, p. 60)。つまり、ウェーバーも経済的要因を多様な文化と関連させて解釈することを指摘している。制度を歴史と社会形態から明らかにする点において青木の議論はウェーバーの主張と繋がっている。<sup>15</sup> 1978年以前に中国の経済主体は国営企業（現：国有企業）を中心とする公有制企業であった。公有制企業は中央政府や地方政府など公的機関に属し、経済生産のほかに年金や医療保険、社宅、子どもの教育などの福祉も全て抱えていた。つまり、企業は政府の役割である生活福祉機能も果たした（呉, 2003, pp. 134-6）。労働者は公有制企業に所属し、企業間で異動する際には政府を通じて移籍手続きをしなければならない。換言すれば、改革開放前の中国では労働力の自由な販売と自由な調達から構成される労働市場が形成されていなかった。このため、中国における労働市場の形成は市場経済の発展に伴うことであると考えられる。

<sup>16</sup> 中国の国有企業改革について、例えば伊藤・張は「『資本主義的企業』への改造であると理解できる」とする。彼らによれば「1999年9月の“党15期4中全会”において、国有の大・中企業については、標準化された会社制への改革を実行すること、公司制（株式会社制度）の導入は現代企業制度の意図するところであること、コーポレート・ガバナンスは公司制の核心であることが指摘された。コーポレート・ガバナンスでは株主総会、取締役会、監事会および経営陣の職責を明確にし、各々がその責任を果たし、協力して運営にあたること、およびチェック・アンド・バランスが機能しなければならないことが重視された」（伊藤・張, 2005, p. 43, カッコ内は筆者）

<sup>17</sup> 国有企業改革初期に股分合作企業と聯營企業も誕生したが、現在はほとんど無くなっている。

づいて、資産による受益、重要な政策決定、経営管理者の選択などの権利を有し、企業の債務に対し有限責任を担うが、企業の日常経営活動に関与しない」と指摘した（唐木, 2007, p. 232）。さらに、唐木は「各級党・政府機関は人員・財物の面で、企業と完全に関係を断ちきらなくてはならないという原則と、管理構造に関する規定との間には大きな差異が存在しており、党が企業活動になお大きな影響を与える仕組みになっているのである」と指摘した（唐木, 2007, pp. 232-3）。即ち、政府は国有企業に対する改革を行い、国有企業に株式会社の仕組みを導入し政府が最大の株主となるが、党や政府の企業に対する影響力がなお大きい。その一方で、WTO に加盟した（2001 年）後に「中国企業はグローバル市場に組み込まれ、国有企業も市場競争に適応しなければならない」（瀋, 2007, p. 69）。即ち株式会社へ改革されつつある国有企業も、民営企業と同様に、グローバルな市場競争に適応するために、市場に基づく意思決定が求められるようになった。

非公有制企業のうち股分有限公司と有限責任公司是主要な企業形態である。『中華人民共和國企業法人登記管理条例（2014 年修訂版）』に基づくと、股分有限公司は設立時の社員、発起人数が 5 名以上であり、資本金の最低限度が 1,000 万元である。しかもこれらの企業は株式市場で株を売買することができ、日本の東証一部上場企業に相当する。近年、中国の大手民営企業の急成長<sup>18</sup>に伴い、股分有限公司の就業者数も 317 万人（1995 年）から 1,798 万人（2015 年）へ増加した（中国統計年鑑, 1995-2016 各年版）。

また、有限責任公司是日本の非上場の株式会社に相当する。有限責任公司是 2 人以上 50 人以下の株主が出資し、出資の額に応じて公司に対して有限責任を負う。有限責任公司の出資額の最低限度は各地の条例に基づいているが、股分

---

<sup>18</sup> 民営企業は急成長を遂げ、近年アリババ（情報通信業）、BAIDU（情報通信業）、HUAWEI（情報産業&製造業）などの企業が世界トップクラスの企業に仲間入りした。これらの企業はグローバル化した市場環境のなかで、高度な理論的知識と科学技術による競争優位を獲得するために研究開発を重視し、たとえば、HUAWEI 技術有限公司では 2015 年では同社の研究センターは 16 ヶ所で、研究開発に従事する労働者は約 80,000 名で、全従業員の約 40% を占めている。また、中国の IT 企業である科大訊飛は「世界トップ級 AI を駆使した音声認識技術で世界の先頭を走る一社だ」と紹介された（日経新聞, 2017 年 8 月 8 日）。同社は 2000 年から HUAWEI と協業し、「その技術力の高さは国内外から注目を集め、創業時に目標だった、IBM と提携したほか米インテルとは深層学習の研究で協力」したのであった（同上）。このため、これらの企業も高度な職業能力者を多く採用してきた。

有限公司と比較すると、10 万元から 50 万元など比較的少ない額で設立できる。2015 年における中国の有限責任会社の就業者数は 6,389 万人である（中国統計年鑑, 2016）。一般的に、有限責任会社の就業者規模も生産規模も股分有限公司ほど大きくない<sup>19</sup>が、近年急成長してきた小米有限責任公司などのような従業員数 7,000 人、総資産 450 億ドルの大企業の有限責任公司（2014 年時点）も出現した<sup>20</sup>。

このように、中国企業<sup>21</sup>は 1980 年代から徐々に市場における自由競争のもとに置かれた。これに対応して政府が労働者を企業へ配分していく制度<sup>22</sup>が変革され、企業と労働者が自主的な意思決定に基づきお互いに自由に選択し合える労働市場が形成された。当然、企業でも経営者による市場に基づく意思決定が行われる。現在では中国経済もポスト工業社会へ移行しつつあり、中国企業もグローバル市場に適応しようとしている。本研究は株式会社形態による市場に基づく意思決定と労働市場からの労働力の調達という市場経済をもとにして、比較・分析するのである。

両国企業は二つの対照的な性格を示している。第一に、間の理論を基礎とするならば、日本企業は職能秩序のもとで、中国企業は職務秩序のもとで職業能力が調達されている。両国企業では高度な職業能力者の調達に関わる人的資源管理が職能秩序と職務秩序という対照的な経営秩序によりなされている。第二に、「知識の周辺に組織される」（D. Bell, 1975）ポスト工業化が進展している現在、この後発国である中国は後発効果により先発国に急速に追いついている（R. Dore, 1987, 邦訳）。先発国同士、後発国同士そして先発国と後発国がグロー

---

<sup>19</sup> 有限責任公司の特徴は他の企業と比べ設立は簡単で、企業の損益計算書も公表する義務がない。この企業は株を公開發行することが出来ず、企業の資金を広い範囲で集めることが出来ない。この為、有限責任公司は中小企業をメインとする企業類型である。

<sup>20</sup> 小米有限責任公司ホームページ: <https://www.mi.com> (2014 年版参照)

<sup>21</sup> 中国の企業類型は紹介したもの以外に、私営企業と被雇用者数が 8 人未満の个体戸（自営業）もある。しかし、私営企業および个体戸は規模が小さく知識理論を中心としたポスト工業化を担うものではない。また国内の資本に基づく内資企業以外に、香港、澳門、台湾企業と外資企業がある。これらの内資以外の企業は先進的な企業管理の経験を持つが、多くは競争優位を作る技術開発や、管理の中核部分を「母国」に置き、中国にある子会社を指揮している。生産プロセス、または現地で商品を守るための営業部門だけを中国に設置し、これらの企業は母国の人的資源管理を基本にすることが多い。そのため、以下では国有企業、民営企業の股分有限公司と有限責任公司を中心に考察し、各企業類型のポスト工業化の状況及び高度な職業能力者の調達状況を確認する。

<sup>22</sup> 改革前に、労働者は国の配置により移動し、自由に移動できなかった。この点について、詳細は（呉, 2003）を参照されたい。

バル市場のもとで激しい競争を繰り広げている。石田/樋口の研究から既に明らかにしたように、日米企業で見られたように、先発国同士の中では職能秩序と職務秩序が接近する傾向が見えてきた。同じ接近が、グローバルに競争しあう先発国と後発国においては見えるかどうか。本研究はこの点について、両国企業の人的資源管理の一般的特徴の上に日中企業の事例研究を行い、知識創造理論を基礎に両国の高度な職業能力の調達方式を比較・分析し、その変化の方向性を明らかにする。これまで、知識創造理論をもとにする日中企業の人的資源管理の比較制度研究はなかった。

そこで第1章では、両国企業の高度な職業能力の調達の前提として、両国経済のポスト工業化の先発国と後発国としての状況を確認する。次に、この状況の中で、両国企業が高度な職業能力の調達方式の現状をマクロデータから検討し、この現状に基づく具体的な比較の方法を明らかにしよう。

## 第一章 高度な職業能力の調達の現状

### 1 ポスト工業化の後発国と高度な職業能力者

#### 1.1 工業産業とポスト工業化産業の並存

マクロ的なデータに基づいて中国企業のポスト工業化の状況を確認するにあたって、1990年、2000年、2010年、2015年に注目する。1990年のデータは国有企業の改革初期の状況を表し、2000年のデータは中国のグローバル化が工業化を中心に展開されるWTO加盟時(2001年)の経済状況を示している。さらに、2010年は中国の名目国内総生産(GDP)がはじめて日本を抜き世界二位に到達した時期である。2015年のデータは現在の経済発展状況を表している。

中国における産業別の名目国内総生産は1990-2015年の25年間で18,873億元から689,052億元へ、37倍ほど増大した(表1-1)。このうち「工業」<sup>1</sup>は6,905億元から236,506億元へと25年間伸び続き、生産総値は34倍ほど拡大した。名目国内総生産に占める「工業」の構成比も伸び続け、2000年には頂点に達し40.1%を占めたが、その後下降し、特に2010-2015年の5年間に40.0%から34.3%へ縮小した。つまり、1990年からの25年間、「工業」は中国経済の中核な地位を維持しているが、その相対的位置が2010年から低下した。これは「工業」以外の産業が発展したことを示している。例えば、1990-2015年の間に「その他の産業」(表1-1)の名目国内総生産は1,501億元から134,606億元へ増加し、90倍ほど拡大した。その構成比も8.0%(1990年)から19.5%(2015年)へと上昇した。

「国民経済産業分類(GB/T 4754-2011)」を参照すると、ここにおける「その他の産業」は「情報通信業」、「レンタルと商務サービス業」、「宿泊と飲食業と水利環境と公共施設管理業」、「公共管理と社会組織」などから構成される<sup>2</sup>。この分類基準と比較すると、表1-1では「宿泊と飲食業」が独立して表示され

---

<sup>1</sup> 『国民経済産業分類(GB/T 4754-2011)』によると、「工業」は重工業と軽工業からなる。重工業は採掘業、原材料工業と加工工業、軽工業は生活消耗品などを生産する工業である。ここでは、重工業は製造業以外に採掘業なども含む。

<sup>2</sup> 上記の分類基準では「情報通信業」、「レンタルと商務サービス業」、「宿泊と飲食業と水利環境と公共施設管理業」、「公共管理と社会組織」が新たな産業カテゴリーとして設定された。しかし、『産業別国民経済核算』(表1-1)では、これらの産業の国内生産総値は「宿泊と飲食業」以外に表示されてない。そのため、上記に新設した産業のカテゴリーに対応する国内生産総値は「宿泊と飲食業」以外、「その他の産業」の中に含まれていると考えられる。

ているが、「その他の産業」の多くは D. ベルが言うポスト工業化産業である。つまり、中国では「工業」が発展し名目国内総生産が上昇するとともに、ポスト工業化産業も発展し、「工業」の増加スピートを超えている。

表 1-1 産業別国民経済核算

単位：億元

	1990年		2000年		2010年		2015年	
	総額	構成比 (%)	総額	構成比 (%)	総額	構成比 (%)	総額	構成比 (%)
国内生産総値	18,873	100.0	100,280	100.0	413,030	100.0	689,052	100.0
農林漁業	5,062	26.8	14,944	14.9	40,530	9.8	62,912	9.1
工業	6,905	36.6	40,260	40.1	165,126	40.0	236,506	34.3
建築業	862	4.6	5,534	5.5	27,259	6.6	46,627	6.8
卸売り・小売業	1,269	6.7	8,159	8.1	35,904	8.7	66,187	9.6
交通運輸、倉儲と郵電業	1,167	6.2	6,162	6.1	18,784	4.5	30,488	4.4
宿泊と飲食業	302	1.6	2,146	2.1	7,712	1.9	12,154	1.8
金融業	1,144	6.1	4,836	4.8	25,680	6.2	57,873	8.4
不動産業	662	3.5	4,149	4.1	23,570	5.7	41,701	6.1
その他の産業	1,501	8.0	14,090	14.1	68,464	16.6	134,606	19.5

出所：中国国家统计局『国民経済核算（2017年版）』より、筆者作成。

注：産業区分は『国民経済産業分類（GB/T 4754-2011）』に従う。

つぎに、産業別就業数の変化を確認すると、第一産業の就業者数は12,200万人ほど減少し、その構成比は25%ほど下降した。第二産業の工業産業に属する「製造業」は1990-2010年の間に減少したものの、2015年に10,845万人へと再び上昇した。1990年に比較して2015年はおよそ2,221万人増加した（表1-2-1, 表1-2-2）。同様に、この構成比も1990年には13.5%であり、2010年には10.1%ともっとも低くなったが、2015年になると再び14.0%へ回復した。これに対してポスト工業化産業に属する「情報通信・IT業」の就業者数は2010年の186万人から2015年の350万人へ、僅か5年間でおよそ1.9倍拡大した。とはいえ、2015の構成比はなお0.5%に過ぎない。「科学研究、技術サービス業」でも2010年の292万人から2015年の411万人へ増加し、5年間で1.4倍ほど



拡大した<sup>3</sup>。2015年の構成比も0.5%と製造業（14.0%）との差がなお大きい。

表 1-2-1 1990年-2000年産業別（大分類）就業者数

単位：万人

	1990年		2000年	
	就業者数	構成比(%)	就業者数	構成比(%)
全国合計	63,909	100.0	71,150	100.0
農林牧漁業（第一次産業）	34,117	53.4	33,355	46.9
採掘業	882	1.4	597	0.8
製造業	8,624	13.5	8,043	11.3
電力熱力、ガス、水生産と供給業	192	0.3	284	0.4
建築業	2,424	3.8	3,552	5.0
地質探察業水利管理業	197	0.3	110	0.2
交通運輸と倉儲と郵便通信業	1,566	2.5	2,029	2.9
卸売業、小売業貿易と飲食業	2,839	4.4	4,686	6.6
金融保険業	218	0.3	327	0.5
不動産業	44	0.1	100	0.1
社会サービス業	594	0.9	921	1.3
衛生体育と社会福利業	536	0.8	488	0.7
教育、文化芸術と娯楽業	1,457	2.3	1,565	2.2
科学研究と総合技術サービス業	173	0.3	174	0.2
国家機関、政党機関と社会团体	1,079	1.7	1,104	1.6
その他	1,798	2.8	5,643	7.9

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑（2001年版）』により、筆者作成。

<sup>3</sup> 「科学研究、技術サービス業」の就業者数の変化の傾向をもう一つの統計で補足しておこう。中国国家统计局「科技活動基本状況（2017年版）」によると、1996年には「研究と試験開発人員」は80.4万人にすぎなかったが、2015年には375.9万人となり、約290万人増加した。特に、2000年から2015年の15年間に、国内での「研究と試験開発人員」が急増し、約280万人増加した。このことにより、2015年の中国の知識産権（特許数）の申請数は2,798,500項と1996年の102,735項の約27倍も増加した。また、1996年に中国の高技術商品の輸出額は僅か126.63億ドルに過ぎなかったが、2015年には6,552.97億ドルと50倍以上増大した。さらに、1996年には中国の高技術商品は輸入額が輸出額を上回っていたが、2010年から逆転して高技術商品の輸出額が輸入額より多くなった。この変化は中国における経済生産で使用される技術が海外に依存するのではなく、自ら研究開発した技術に基づいていることを示している。

表 1-2-2 2010 年-2015 年産業別（大分類）就業者数

単位：万人

	2010 年		2015 年	
	就業者数	構成比 (%)	就業者数	構成比 (%)
全国合計	76,105	100.0	77,451	100.0
農林牧漁業（第一次産業）	27,931	36.7	21,919	28.3
採鉱業	562	0.7	546	0.7
製造業	7,662	10.1	10,845	14.0
電力、熱力、ガス及び水生産	311	0.4	396	0.5
建築業	1,991	2.6	4,113	5.3
卸売業と小売業	6,924	9.1	12,160	15.7
交通運輸と倉儲と郵便業	1,130	1.5	1,505	1.9
宿泊と飲食業	1,205	1.6	2,135	2.8
情報通信、ソフトウェアと IT 業	186	0.2	350	0.5
金融業	470	0.6	607	0.8
不動産業	212	0.3	417	0.5
レンタルと商務サービス業	1,126	1.5	2,561	3.3
科学研究、技術サービス業	292	0.4	411	0.5
水利、環境と公共施設管理業	219	0.3	273	0.4
居住サービスとその他サービス業	1,016	1.3	1,631	2.1
教育	1,582	2.1	1,737	2.2
衛生と社会関係	633	0.8	842	1.1
文化、体育と娯楽業	131	0.2	149	0.2
公共管理、社会保障と社会組織	1,429	1.9	1,638	2.1

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑（2011年、2016年版）』により、筆者作成。

注：2000年以前のデータは城鎮部と郷村部と合わせた数値であり、2010年と2015年の各産業の就業者数＝（産業別城鎮部単位の就業者数）＋（産業別私営企業と個体企業の就業者数）により、筆者が計算したものである。

つまり、中国における「製造業」の就業者数、構成比は1990年から一度縮小したものの、再び上昇し1990年より拡大した。また、「建築業」、「卸売業と小売業」における就業者数も増加し、2015年の構成比は1990年より拡大した。

さらに、「製造業」や「卸売業と小売業」に比較してなお小さいが、「知識の周辺に組織される」(D. Bell, 1975) ポスト工業化産業である「情報通信・IT業」と「科学研究、技術サービス業」における就業者が増加し構成比も上昇した。

このように、中国の工業産業はGDPに占める割合が縮小するものの、その絶対値が上昇し、その就業者数も対応する構成比も拡大する。1990年に比較して拡大する傾向がある。これとともに、中国のポスト工業化産業が発展し、その名目国内総生産と就業者数、その構成比も上昇している。つまり、中国における工業産業とポスト工業化産業はともに発展したが、経済の発展は徐々にその重心を後者に移行させている。これが中国経済の現在の特徴なのである。

## 1.2 民営企業と大学新卒者の雇用

中国経済がポスト工業化産業へ移行するのにもない、労働者は国有企業から民営企業へ移行する傾向もある。1990年に比較すると2015年の就業者数は13,542万人増加したものの、国有企業の就業者数は4,138万人減少した。このうち、「製造業」の就業者数は2,221万人増加したのに対して、国有企業の「製造業」の就業者数は3,214万人減少した。また、「建築業」における就業者数は1990年から2015年にかけて1,689万人増加したにもかかわらず、この産業の国有企業の就業者数は345万人減少した(表1-3)。さらに、同期間中に「科学研究、技術サービス」での労働者数は238万人増加したが、国有企業での増加は65万人にすぎなかった。即ち、これらの産業における労働者数の増加は民営企業が中心であった。これに対して、「教育、衛生体育、社会工作(社会関係の仕事)、社会保障、社会福利業、文化娯楽業、公共管理と社会組織」などの就業者数は1,278万人増加し、国有企業ではそれを上回り1,472万人増加した。このように、就業者数から考察すると国有企業は工業産業である「製造業」や「建築業」そしてポスト工業化産業である「情報通信業」などから徐々に撤退し、D.ベルが言うポスト工業化産業に属する公的サービスに重心を移したのであった。

表 1-3 産業別、全企業類型と国有企業の就業者数の変化（2015－1990） 単位：万人

	全企業類型	国有企業
全国合計	13,542	－4,138
農林牧漁業（第一次産業）	－12,198	－489
採鉱業	－336	－731
製造業	2,221	－3,214
電力、熱力、ガス及び水生産	204	－4
建築業	1,689	－345
水利、環境と公共施設管理業	－	－
交通運輸と倉儲と郵電業、情報通信、IT業	289	－251
卸売業と小売業 宿泊と飲食業	11,456	－819
金融業	389	2
不動産業	373	－7
レンタルと商務サービス業	－	－
科学研究、技術サービス業	238	65
居住サービスとその他サービス業	－	－
教育、衛生体育、社会工作（社会関係の仕事）、社会保 障、社会福利業、文化娯楽業、公共管理と社会組織 <sup>4</sup>	1,278	1,472

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑、2001年版、2016年版』より、筆者作成

中国では 1980 年代から国有企業を含めた公有制企業を改革し、国有企業は鉄道や海運などのインフラ関係や重要な資源に関わる採鉱業や自動車産業などの製造業そして銀行などの金融業へ集中した。これらの産業は国有大企業を中心とするものとなる（序章）。これとともに「公共管理と社会組織」などの公共

<sup>4</sup> 2015 年の統計に用いる産業分類基準は 1990 年と異なっている。このため、表 1-3 の一部のデータは筆者が『国民経済産業分類（GB/T 4754－2011）』と『国民経済産業分類（GB/T 4754－1994）』を参照し、カテゴリーを分解し合併したりした後の値である。表 1-3 の「教育、衛生体育、社会工作（社会関係の仕事）、社会保障、社会福利業、文化娯楽業、公共管理と社会組織」に示されている値は 2015 年の「水利、環境と公共施設管理業」、「教育」、「衛生と社会工作」、「文化、体育と娯楽業」と「公共管理、社会保障と社会組織」の合計から、1990 年の「社会サービス業」、「衛生体育と社会福利業」、「教育、文化芸術と娯楽業」と「国家機関、政党機関と社会団体」の合計を引いたものである。

的性格の強い産業にも集中した。これに対して、民営企業はポスト工業化産業や国有企業から民営化された中小規模の製造業などの工業産業へ集中するようになった<sup>5</sup>。このため、上記の公的サービスを抜きにする産業において、国有企業の就業者数が減少し民営企業の就業者数が増加した。次に高度な職業能力者の国有企業と民営企業への分布を確認する。

中国経済における上記の発展とともに、高度な職業能力者階層も拡大した。2000年以降の「管理職」、「専門職・技術的職業」の構成比を見ると、この拡大傾向が確認できる。表 1-4 により、「管理職」の構成比は 1.7%（2000 年）から 1.8%（2010 年）へ伸び、「専門職・技術的職業」の構成比は 5.7%（2000 年）から 6.8%（2010 年）へ上昇した。2014 年においても拡大の傾向は維持されている。

表 1-4 中国の管理職、専門職・技術的職業の労働者の構成比 単位：万人

	経済活動総人口	管理職の構成比 (%)	専門職・技術的職業の構成比 (%)
2000 年	73,992	1.7	5.7
2010 年	78,388	1.8	6.8
2014 年 <sup>6</sup>	79,690	2.2	10.4

出所：中国国家统计局『第 5 次（2000 年度）、第 6 次（2010 年度）全国人口普查』『2014 年度労働力調査』より、筆者作成。

次に、「管理職」と「専門職・技術的職業」の中で国際職業分類のスキルレベル 4 である高度な職業能力者の育成状況を性別で確認すると、表 1-5 のように男女差があることが分かる。即ち「管理職」の男性は 949,786 人であり、女性は 318,855 人であった。「専門職・技術的職業」の中の「科学研究人員」の女性

<sup>5</sup> 2000 年から 2015 年にかけて、製造業の就業者数は 2,262 万人と就業者規模は 1.28 倍拡大したが、製造業の企業数は 1,243,607 社から 2,801,143 社へと、2.25 倍増加し、製造業の平均就業者数は 65 人から 37 人へ縮小した。つまり、中国における製造業は国有企業の大企業へ集中すると同時に、民営企業の中小企業へも集中している。他方、ポスト工業化を代表する情報通信業の企業として、アリババ集団や、JINGDONG 集団、HUAWEI 集団などは民営企業の代表として企業の規模も急速に拡大した。

<sup>6</sup> 2000 年、2010 年の構成比は筆者が『第五次人口普查』、『第六次人口普查』で示された労働者数を基準に計算したものであり、今回の調査は 2020 年である。そのため 2010 年後の労働者の職種の分布を把握するために『2014 年度労働力調査』から 2014 年のデータを引用した。『第五次人口普查』『第六次人口普查』と『2014 年度労働力調査』における調査の方法やその母集団も異なるが、職種間の労働者の構成状況の傾向を示せる。

は 19,100 人であり、男性は 28,903 人であった。「工程技術人員」である男性は 784,823 人であり、女性は 246,291 人であった。換言すれば、「科学研究人員」における男女比は 3 対 2、「工程技術人員」も「管理職人員」も 3 対 1 で、いずれも男女の差がある。つまり、中国において、2000 年以降、高度な職業能力者階層が拡大したが、男性に偏っている。

表 1-5 性別、職種別労働者数（職種小分類、部分的データ）

単位：人

	男性	女性	女性/男性
管理職人員	949,786	318,855	0.34
専門技術人員	2,374,567	2,478,819	1.04
科学研究人員	28,903	19,100	0.66
工程技術人員	784,823	246,291	0.31
農業技術人員	40,771	23,801	0.58
飛行機と船舶技術人員	12,015	3,354	0.28
衛生専門技術人員	260,815	413,002	1.58
薬剤技術者	14,292	21,802	1.53
看護関連人員	15,295	205,294	13.42
経済業務人員	273,546	653,236	2.39
会計人員	208,391	565,106	2.71
法律専門人員	41,675	20,867	0.50
教学人員	616,371	818,336	1.33
小学校教師	181,186	268,712	1.48
幼稚園教師	8,796	123,088	13.99

出所：中国国家统计局『第六次（2010年度）全国人口普查』より、筆者作成

そこで、国有企業と民営企業別で高度な職業能力の分布を直接反映する統計は確認できなかったが、高度な職業能力者の増大は大卒者の供給の増加によるため、大卒者の企業への分布から高度な職業能力者の分布を考察してみる。中国の4年制大学への入学者数は1999年の108万人から2012年の685万人へと増加した（中国統計年鑑2000、2013年版）。さらに、中国国家教育部の『中国

『大卒者就業報告』によると、2015年の大学の卒業生数は749万人であった。即ち、1999年から2015年にわたり中国の大卒者は約640万人増加し、約6倍拡大した。最近、これらの大卒者は民間企業へ集中するようになっている。麦考思<sup>7</sup>の2016年の調査によると、大卒新卒者の民間企業への就業比率は2013年には54%であったが、2015年には59%へと上昇した。これに対して、同時期における国有企業と外資企業での就業比率は、前者では22%（2013年）から18%（2015年）へ、後者では11%（2013年）から9%（2015年）まで下がった（麦考思, 2017）。

前文で分析したように、2010年以後中国では民間企業を中心に「情報通信、ソフトウェアとITサービス業」と「科学研究、技術サービス」が発展し、これらの産業の就業者数が増加した。「情報通信、ソフトウェアとITサービス業」と「科学研究、技術サービス業」へ就業するために、高度な職業能力が必要となり、このためこの予備軍である大学新卒者も民間企業へ就職するようになっている。ところが、P.F.ドラッカーの指摘によれば、高度な職業能力者にとって重要なことは継続教育を受けることである。現在、民間企業は大卒者の主要な就業先になっているが、これらの大卒者は高度な職業能力に向けて継続的な教育が実施されていなければ、なお高度な職業能力者として調達されない。このため、中国企業における高度な職業能力者の分布をより詳細に確認するために、次節では企業内教育について国有企業と民間企業を分けて論じる。

### 1.3 民間企業と消極的な企業内教育

企業内教育の現状を明らかにするために、最初に企業が提供する賃金と企業内福利保障から国有企業と民間企業における高度な職業能力の調達傾向を確認する。そこで得た傾向をさらに企業内教育に関する調査の結果と合わせて検討する。

賃金から見ると、2015年に股分有限公司へ就業する労働者の平均年収は

---

<sup>7</sup> 麦考思データ有限公司は2006年に設立され、中国で初めての高等教育データ管理を目的とする企業である。高校（3年制大学以上を指す）、企業及び社会に影響力を持つ権威的機関である。『2017年本科/高職高専生就業報告』より、筆者翻訳。原文（中国語）は「报告显示，大学毕业生在民营企业就业的比例从2013届的54%上升为2015届的59%。而在国企、外企就业的比例分别从2013届的22%、11%下降到2015届的18%、9%。」である。

72,644 元と外資企業を除き最も高い。これに対して、国有企業の平均年収は 65,296 元であり、股分有限公司の 9 割に止まる（表 1-6）。次に、中国保険協会が発表した『2016 年中国の大中型都市の企業従業員福利保障指数報告』<sup>8</sup>から大都市、中型都市に立地する企業の福利保障状況を明らかにできる（表 1-7）。

表 1-6 2015 年企業類型別、賃金、企業個数、労働者数

指標	平均年賃金（元）	企業個数（個）	労働者数（万人）
城镇	62,029	—	—
国有企業	65,296	133,631	6,208
城镇集体企業	46,607	144,856	481
有限责任公司	54,481	2,219,754	合計：11,373
股分有限公司	72,644	158,864	
その他内資企業	46,945	8,656,494	
港、澳、台商投資企業	62,107	115,168	
外商投資企業	76,302	122,288	

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑（2016）』により筆者作成

総合的な福利保障指数は国有企業がもっとも高く 72.1 であり、次いで外商独資企業/代表処が 71.0、港澳台資企業が 70.6、民営企業が 69.0 であった。

<sup>8</sup> 同報告は各省の行政都市を中心に、全国 36 個大中都市を選択し、雇用労働者と企業へ調査を行った。うち雇用労働者の回答者数は 5,114 件と企業の回答者数は 1,000 件である。調査内容において、充実性指数、公平性指数、満足度評価指数、効益評価指数を上位指数とし、それは下位指標から算出される。結果は 0-100 の範囲内で 5 段階に分けて表示し、評価する。さらに、雇用者から得た結果に 40%、企業から得た結果を 60%にかけて、二つの計算結果を合わせたものを最終結果とする。例えば、充実性指数の下位指標となるのは福利保障(18.3%)、社会保険(38.0%)、商業保険(21.7%)と非保険類福利(22.0%)であり、それぞれの項目は処遇の額に関わらず、その項目に該当する福利の種類があれば「提供している」と見なされる。また、各保険種類が対応する比率は人的資源管理や社会保障の専門家により定めたものである。つまり、充実性指数はまず雇用者と企業のカテゴリー別に下位指標となる各保険種類を提供する企業数とそれに対応する比率を乗じ、雇用者の充実性指数、企業の充実性指数を明らかにする。その上に、雇用労働者の結果に 40%にかけて、企業の結果に 60%にかけて、得た結果を合計して充実性指数となる。同報告で示される充実性指数は企業（類型）が提供している保険の種類を示す指標である。充実性指数が高いのは企業が提供している保険の種類が多いということである。また、公平性指数が高いということは、福利保障が勤続年数や雇用形態に影響される部分が小さいことを示している。満足度評価指数とは、企業が提供した福利保障に対する従業員の満足度指標であり、効益評価指数とは従業員に提供する福利保障が労働者のモチベーションを向上させる効果を示す指標である。さらに、これらの指数を総合的に評価し、企業の福利保障の総合指数を算出する。



このうち、充実性指数、公平性指数、満足度指数と効益評価指数のいずれも国有企業はもっとも高かった。これに対して、民営企業は充実性指数と満足度評価指数がもっとも低い、効益評価指数が外商独資企業/代表処より高いものの68.7と低い陣営に入っている。また公平性指数に限って国有企業と大きな差が生じていなく69.2と2番目に高い。つまり、この報告によれば、国有企業は他の企業類型より豊富な保険種類を提供し、労働者がこれに満足している。また、国有企業であれ、民営企業であれ外商独資企業/代表処、港澳台資企業より公平性指数が高いことはいずれも福利保障が勤続年数や雇用形態に影響される部分が小さい。

表 1-7 企業類型別従業員福利保障指数及びその一級指標参考値

企業類型	総合指数	充実性指数	公平性指数	満足度評価指数	効益評価指数
国有企業	72.1	74.9	69.3	73.2	70.4
外商独資企業/代表処	71.0	74.4	68.4	72.1	68.2
港澳台資企業	70.6	72.0	69.1	72.0	68.9
民営企業	69.0	70.3	69.2	67.2	68.7
総体(一級指標参考値)	70.4	72.5	69.1	70.1	69.2

出所：『2016年中国の大中型都市の企業従業員福利保障指数報告』表4-1より転載

そこで、国有企業は民営企業より豊富な保険種類を提供し、このことにより労働者の賃金を直接補うわけではないが、例えば「商業補充保険」は「商業意外保険」、「商業性補充医療保険」、「重大疾病保険」、「商業補充養老保険」、「企業年金」と「定期寿險」などを含めるため、これらの保険は労働者の長期間の生活保障であり、これらが提供されることにより労働者の長期勤続が促進される。これに対して、民営企業は国有企業より高賃金を提供する。大手転職サイト前程無憂の『2016中国企業従業員離職調査報告』によると、中国企業は労働者を内部で育成するより「高賃金を提供して労働者を外部から採用し確保する傾向が強い」(前程無憂, 2017)。つまり、賃金と福利保障から考察すると、国有企業は労働者を長期雇用し内部調達する傾向があるが、民営企業は高賃金を提供し、労働者を外部市場から調達する傾向がある。

外部市場から労働者を調達するのは、この離職率が高いゆえに企業内教育が消極的に行われるからである。上記の報告によると、「企業内教育の実施率と労働者の離職率の間に相関関係が見られないが、離職率が低い企業の人事担当者は『仕事の重点の一つは労働者のキャリア形成に協力することである』（前程無憂, 2017）。ところが、「企業の人事担当者は労働者に対する教育訓練をライバル企業に必要な人材を提供すると考えた」ため、実際に企業の労働者に対する3ヶ月以上の教育の実施率は2014年から2016年にかけて次第に下降した（同上）。つまり、企業の人事担当者は企業内教育の実施が労働者の離職率を抑えるという認識があるものの、実際の離職率が高いため、企業内教育が企業に貢献していないという認識のもとで、企業内教育を積極的に実施していない。

上記の調査は国有企業と民営企業を分けるものではないが、同報告によると中国の労働市場では特に高科学技術産業、IT産業におけるWEB運営や設計の仕事に従事する労働者の離職率は高く平均して25%を超えていた（同上）。前節で明らかにしたようにこれらの産業は民営企業へ集中しているため、民営企業は企業内教育が消極的に行われると考えられる。

以上を踏まえると、国有企業では長期雇用をすることにより高度な職業能力者を企業内部で調達するのに対して、民営企業では高度な職業能力者に対する需要が高いものの、企業内教育に対する態度が消極的であり、高賃金で外部労働市場を中心に調達する傾向が考えられる。次に、日本におけるポスト工業化の状況の特徴について、明らかにしておこう。

## 2 ポスト工業化の先発国と高度な職業能力者

### 2.1 ポスト工業化産業の安定的発展

日本でのポスト工業化の状況も表1-8のように、中国と同様な時点をとって明らかにできる。1990年はバブル経済の絶頂期であり、2000年は経済的低迷を抜け出すかに見えたITバブルが崩壊した時期であり、2010年はリーマンショックによる低迷期である。そして2015年は最近の状況を示している。

日本の名目国内総生産は1990-2015年の25年間、4,300,400億円から5,305,450億円へ増加した。このうち、「製造業」は1990年に1,212,190億円であったが、徐々に減少し2010年に1,042,390億円まで低下した。その後、

2015年には1,080,290億円へと若干回復したものの、1990年に比較すると131,900億円減少した。この構成比を見ると1990年に29.5%だったが、2015年には20.4%まで低下した。「建設業」も「製造業」と同じ傾向を示し、その名目値も構成比も低下した。つまり、日本経済においてこれらの工業産業はこの25年間で国内総生産における規模が縮小し、その相対的地位が低下した。

表 1-8 産業別名目国内総生産、構成比（日本）

単位：10 億円

	1990年		2000年		2010年		2015年	
	総額	構成比	総額	構成比	総額	構成比	総額	構成比
名目国内総生産	430,040	100.0	526,706	100.0	500,354	100.0	530,545	100.0
農林水産業	10,921	2.7	8,090	1.5	5,515	1.1	5,618	1.1
鉱業	1,122	0.3	611	0.1	304	0.1	325	0.1
製造業	121,219	29.5	118,815	22.6	104,239	20.8	108,029	20.4
電気、ガス、水道廃棄物処理業	12,622	3.0	16,898	3.2	13,797	2.8	14,143	2.7
建設業	43,428	10.6	36,215	6.9	23,984	4.8	29,419	5.5
卸売、小売業	58,358	14.2	68,830	13.1	69,088	13.8	73,650	13.9
運輸、郵便業	28,475	6.9	25,643	4.9	25,231	5.0	27,179	5.1
宿泊、飲食サービス業	—	—	16,580	3.1	12,847	2.6	13,274	2.5
情報通信業	—	—	24,236	4.6	25,514	5.1	26,505	5.0
金融、保険業	25,546	6.2	25,637	4.9	24,115	4.8	23,557	4.4
不動産業	46,792	11.4	54,138	9.9	59,531	9.9	60,430	9.9
専門、科学技術、業務支援サービス業	—	—	30,291	5.8	34,940	7.0	38,614	7.3
公務	17,852	4.3	27,314	5.2	26,306	5.3	26,558	5.0
教育	3,336	0.8	19,003	3.6	18,247	3.6	19,057	3.6
保健衛生、社会事業	2,354	0.6	27,874	5.3	32,025	6.4	36,120	6.8
その他のサービス	—	—	27,353	5.2	23,454	4.7	23,275	4.4

出所：内閣府『経済活動別国内総生産（名目）』

注：日本総務省統計局、『産業分類基準（2005年改訂）』を参照。産業分類基準について、2000年までは、1993年に改訂した分類基準に、2010年と2015年のデータは2007年に改訂した産業分類基準にしたがったものである。この表における1990年のデータは2007年改訂の基準に従い筆者が算出したものである。「—」と表示したところは1990年のデータには該当するものがないことを示している。

これに対して、ポスト工業化産業に属する「情報通信業」では2000年の名目国内総生産が242,360億円であったが、2015年には265,050億円へと増加した。その構成比は2000年に4.6%であったが、2010年に5.1%へ上昇し、これは2015年には5.0%と若干低下したもののほぼ横ばいの状況であった。これに対して「専門・科学技術、業務支援サービス業」は2000年に302,910億円（構成比5.8%）であり、これは2015年に386,140億円（構成比7.3%）へと、名目値が増大し構成比も高まった。

つぎに、産業別就業者数の変化を確認すると、工業産業を代表する「製造業」では2015年は956万人であり、1990年に比べると508万人減少した（表1-9-1、表1-9-2）。就業者の構成比は23.7%（1990年）から16.2%（2015年）へ下降した。これに対して、「運輸・通信業」は1990年に368万人であったが、2000年に390万人と22万人増加した。

表 1-9-1 産業別就業者数、構成比（日本）

単位：万人

	1990年		2000年	
	就業者数	構成比	就業者数	構成比
就業者総数	6,168	100.0	6,298	100.0
農業、林業、漁業	440	7.1	317	5.0
鉱業	6	0.1	5	0.1
建設業	584	9.5	629	10.0
製造業	1,464	23.7	1,223	19.4
電気、ガス、熱供給、水道業	33	0.5	35	0.6
運輸、通信業	368	6.0	390	6.2
卸売、小売業、飲食店	1,380	22.4	1,432	22.8
金融、保険業	197	3.2	176	2.8
不動産業	69	1.1	75	1.2
サービス業	1,389	22.5	1,726	27.4
公務（他に分類されないもの）	206	3.3	214	3.4
分類不能の産業	32	0.5	75	1.2

出所：総務省統計局『国勢調査』

表 1-9-2 産業別就業者数（日本）

単位：万人

	2010 年		2015 年	
	就業者数	構成比	就業者数	構成比
就業者総数	5,961	100.0	5,892	100.0
農業、林業、漁業	238	4.0	222	3.8
鉱業、採石業、砂利採取業	2	0.0	2	0.0
建設業	447	7.5	434	7.4
製造業	963	16.2	956	16.2
電気、ガス、熱供給、水道業	28	0.5	28	0.5
情報通信業	163	2.7	168	2.9
運輸業、郵便業	322	5.4	304	5.2
卸売業、小売業	980	16.4	900	15.3
金融業、保険業	151	2.5	143	2.4
不動産業、物品賃貸業	111	1.9	120	2.0
学術研究、専門・技術サービス業	190	3.2	192	3.3
宿泊業、飲食サービス業	342	5.7	325	5.5
生活関連サービス業、娯楽業	220	3.7	207	3.5
教育、学習支援業	264	4.4	266	4.5
医療、福祉	613	10.3	702	11.9
複合サービス業	38	0.6	48	0.8
サービス業 （他に分類されないもの）	341	5.7	354	6.0
公務（他に分類されるものを除く）	202	3.4	203	3.5
分類不能の産業	346	5.8	316	5.4

出所：総務省統計局『国勢調査』

注：原表の「人」単位に表示したデータを、本表により四捨五入で、「万人」単位に変えた。産業分類基準について、2000年までは、1993年に改訂した分類基準に従い、2010年と2015年のデータは2007年に改訂した産業分類基準に準じたものである。

なお、「運輸・通信業」は2005年以降、「情報通信業と運輸業」、「郵便業」の

二つのカテゴリーに分けられた<sup>9</sup>。「情報通信業」に限ると、2010年には163万人であったが、2015年には168万人と5年間で5万人増加し、2015年の「情報通信業」の構成比は2.9%となった。さらに、「学術研究、専門・技術サービス業」と「教育、学習支援業」は2007年の産業分類基準で新設されたカテゴリーであり、これらの産業では2010-2015年の間に就業者数はそれぞれ2万人増加し、大きな変動がないものの合計して4万人増加した（表1-9-2）。2015年時点で上記の二つのカテゴリーの就業者数の構成比は3.3%と4.5%であった。

つまり、1990-2015年にかけて日本では「製造業」や「建設業」など工業産業における就業者数は絶対数も減少し、構成比も低下した。これに対して、高度な職業能力者を中心とするポスト工業化産業の労働者数は増加し、構成比も高まったが、2010年からポスト工業化産業の就業者数も構成比も大きく変化していない。確かに2015年の状況を確認すると、就業者数もこの構成比も「製造業」（956万人、16.2%）はもっとも高かった。ところが、高度な職業能力者を中心とするポスト工業化産業に属する「情報通信業」、「学術研究、専門・技術サービス業」と「教育、学習支援業」における就業者の構成比を合わせると、10.6%であり、これらの産業の就業者数は「製造業」の6割を超えた。この点において、中国の「情報通信・IT業」、「科学研究、技術サービス業」と「教育」の構成比の合計は「製造業」の構成比の2割台であり、日本ほどポスト工業化産業の就業者規模が大きくない。

このように、名目国内総生産と就業者数において、中国では2010年からポスト工業化産業が急速に発展するのに対して、日本のポスト工業化産業は2010年からの発展は穏やかである。そこで、2015年ではポスト工業化産業で働く労働者階層について日本の方が中国より大きいため、中国と比較すると日本はポスト工業化の先発国として位置づけられるのであった。

## 2.2 高度な職業能力者の育成と男女差別秩序

高度な職業能力者を中心とする「ポスト工業化」の特徴を見るために、職業

---

<sup>9</sup> 日本総務省統計局、「産業分類基準（平成17年改訂）」を参照。今回の改訂は「平成14年3月の前回改定以降の情報通信の高度化、経済活動のサービス化の進展、事業経営の多様化に伴う産業構造の変化に適合するよう全面的に見直したものである」とされ、ポスト工業化を反映して産業分類を改訂した（産業分類基準（平成17年）を参照）。

別労働者数の変化を確認する（表 1-10）。「管理職」の労働者数は 1990 年に 250 万人であり、構成比は 4.1%であったが、2015 年には労働者数が 139 万人へ減少し、構成比は 2.4%へ低下した。これに対して「専門職・技術職」は 1990 年に 716 万人であり、構成比は 11.6%であったが、2015 年には労働者数は 938 万人へ増加し、構成比は 15.9%へ上昇した。即ち日本では高度な職業能力者のうち 1990 年から 2015 年まで「管理職」階層が縮小したのに対して「専門職・技術職」階層が拡大した。

2015 年における「専門職・技術職」の労働者数の構成比は 15.9%になり、「情報通信業」、「学研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」のポスト工業化産業における就業者の構成比の 10.6%より大きい。つまり、「管理職」と「専門職・技術職」の高度な職業能力者は上記の知識産業に限らず、「製造業」などの工業産業にも就業している。このことは、「製造業」においても高度な職業能力者が増加し、知的技術による競争優位の獲得を重視するようになってきていることを示している。

表 1-10 年別職業別労働者数、構成比<sup>10</sup>

単位：万人

	総数		管理職		専門職・技術職	
	労働者	構成比 (%)	労働者	構成比 (%)	労働者	構成比 (%)
1990 年	6,168	100.0	250	4.1	716	11.6
2000 年	6,303	100.0	186	3.0	830	13.2
2010 年	5,961	100.0	142	2.4	863	14.5
2015 年	5,892	100.0	139	2.4	938	15.9

出所：総務省統計局『国勢調査』「人口の労働力状態，労働者の産業・職業の時系列データ」より、筆者作成。

<sup>10</sup> 総務省統計局において、2005 年国勢調査 新職業分類特別集計のデータを用いて新旧分類間の分割比率を算出して推計した。1995-2005 年は一部の調査票を抽出して集計した抽出詳細集計に基づいて推計、集計しており、基本集計（全ての調査票を用いた集計）とは一致しないが、本研究において 1970 年と 2015 年の集計を中心に日本における職業別労働者の変化の結果へ注目する。

表 1-11 日本における性別職業別労働者数（職業小分類）

単位：人

	男性	女性	女性/男性
管理的職業従事者	1,235,300	191,800	0.16
専門的・技術的職業従事者	5,486,000	4,655,600	0.85
研究者	122,900	27,300	0.22
技術者	2,413,200	241,800	0.10
情報処理技術者	1,012,400	149,400	0.15
その他の技術者	1,400,700	92,400	0.07
保健医療従事者	837,500	2,008,100	2.40
医師（歯科医師、獣医師を除く）	217,500	56,700	0.26
看護師（准看護師を含む）	83,200	1,237,300	14.87
その他保健医療従事者	536,800	714,100	1.33
社会福祉専門職業従事者	177,400	831,500	4.69
法務従事者	78,500	15,100	0.19
経営・金融・保険専門職業従事者	177,000	26,900	0.15
教員	809,900	750,300	0.93
宗教家	117,600	15,700	0.13
著述家、記者、編集者	81,700	50,400	0.62
美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者	217,400	133,100	0.61
音楽家、舞台芸術家	57,600	35,000	0.61
その他の専門的職業従事者	395,300	520,700	1.32

出所：総務省統計局『就業構造調査 2012 年（H24）』より、筆者作成

ところで、中国企業と比較すると日本企業の高度な職業能力の育成における男女差が大きい。たとえば、日本の「管理的職業従事者」において女性労働者は男性の 0.16 倍にすぎない（表 1-11）。「専門職・技術的職業従事者」の中の「研究者」、「技術者」など国際職業分類基準でスキルレベル 4 と定義された職業ではそれぞれ女性労働者は男性労働者の 0.22 倍と 0.10 倍であり、男性労働者が圧倒的に多い（表 1-11）。これに対して中国でも高度な職業能力者における男女の差は見られるが、「管理職」では女性が男性の 0.34 倍、「科学研究人員」



では 0.66 倍、「工程技術人員」では 0.31 倍、「農業技術人員」では 0.58 倍と日本ほど男女差が大きくない（表 1-5）。さらに、日本では、「保健医療従事者」では女性は男性の 2.4 倍であるが、その内訳を見ると高度な職業能力が必要となる「医師」では女性は男性の 0.26 倍にすぎない<sup>11</sup>。つまり、日本の「専門職・技術職」における高度な職業能力の育成は中国に比較して男性に偏っている。

このように、GDP や職業別就業者数とその構成比から考察すると、日本ではなお製造業がもっとも大きい値を占めているが、これは徐々に縮小する傾向にあり、これに対して「情報通信業」など知識産業が 1990 年から 2010 年にかけて発展し以降に安定するようになり、中国に比較するとこれらの産業の規模が大きい。中国における工業産業とポスト工業化産業が同時に発展する傾向と異なり、日本では 1990 年から 2015 年かけて工業産業の地位が低下し、ポスト工業化産業の地位が上昇した。中国と比較すると、日本はポスト工業化の先発国であり、高度な職業能力者階層が中国より厚い。しかし、日本企業における高度な職業能力者は深刻な性別職業分離の状況にある。

### 3 高度な職業能力の不足

#### 3.1 中国企業の高度な職業能力の不足と企業内教育

日中両国は程度が違うとはいえ、いずれもポスト工業化が展開され、高度な職業能力者層が拡大しているが、両国の高度な職業能力者に対する有効求人倍率から明らかにできるように、現在それが不足している。そこで、中国におけるこの状況を確認する。

中国の「人力資源と社会保障部」の統計<sup>12</sup>によると 2013 年には高級エンジニア<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> 看護師（准看護師を含む）では女性は男性の 14.87 倍であり、社会福祉専門職業従事者でも同様に女性は男性の 4.69 倍であった（表 1-11）。しかし、看護師は国際分類基準のスキルレベル 3 であり、本研究における高度な職業能力者の対象外となっている。

<sup>12</sup> 2013 年の統計は「中国人力資源市場情報監視（監視測定）センター」が全国 104 都市の公共就業サービスセンターにおける供給情報に基づいて分析したものである。2014 年、2015 年の統計は「中国人力資源市場情報監視（監視測定）センター」が全国 101 都市の公共就業サービスセンターにおける供給情報に基づいて分析したものである。詳細は中華人民共和国人力資源と社会保障部における『都市部部分公共機関における市場需給分析（2013 年 4-6 月）、（2014 年 4-6 月）、（2015 年 4-6 月）』を参照。

<sup>13</sup> 技術等級と専門技術資格は相互に独立した資格であり、技術等級は労働者の職業能力のレベルを証明する資格の一種であり、技師、中級技師、高級技師などがある。これに対して、専門技術資格は労働者が有する専門技術、専門知識のレベルを証明する資格の一種であり、エンジニア、中級エンジニア、高級エンジニアや初級専門技術資格、中級専門技術資

(専門技術資格)、高級技師(技術等級)、技師(技術等級)の有効求人倍率はそれぞれ2.02、2.23、2.26であり、2014年には1.95、1.78、1.68であり、2015年には1.81、1.94、2.00であった。つまり、技師や高級技師の能力レベルにある労働者や高級エンジニアなどの高い専門知識を有した労働者のいずれも有効求人倍率は一定の振れ幅がありつつも、最近の3年間連続で2倍前後に高止まりし彼らの供給は不足し続けた。

全体としての有効求人倍率が高い中で、この変化から見るとより細かい企業の姿勢がわかる。同統計によると、高級エンジニアの有効求人倍率が3年間連続で下がっているのに対して、技師に対する有効求人倍率が2015年に再度2倍となっている。これは中国企業は高度な職業能力が既に育成されている労働者に対する需要が増加したとともに、この能力が育成されていない初級技術者に対する需要も高まっていると考えられる。当然、3年間の傾向では明確には言い切れないが、中国における高度な職業能力者が現在不足しており、このマクロ的な状況に適応するためにも、企業は大学新卒者を採用し、内部で育成してこれを調達しようとしている。

中国における高度な職業能力者の不足問題を緩和するために、大卒者を増加させることと大卒者の高度な職業能力者への育成率を向上させることの二つの道が考えられる。前者の大卒者数の増加は政府による教育政策の問題であるが、大卒者から高度な職業能力者への育成率の向上は企業内教育の実施により実現できる。ところが、前述したように大学新卒者の主要な就業先である民間企業では離職率が高く、企業内教育を消極的に行われる傾向がある。このため、民間企業における企業内教育の特徴を分析し高度な職業能力の調達方式を明らかにしたうえで、この改善方向を議論する必要がある。また、国有企業と民間企業では高度な職業能力の調達方式が異なる可能性を踏まえ、本研究では中国企業における高度な職業能力の調達方式を民間企業に限らず、国有企業においても議論する。国有企業は労働者を長期雇用し企業内部で調達する傾向があるが、

---

格や高級専門技術資格などがある。同統計によると「技術等級とは国家職業資格証書により職業技能水準を証明するものであり、専門技術資格とは国家に認可される専門技術職務証書により専門技術水準を証明するものである」。同統計によると、「専門職・技術職」における求人のうち2013年は56.8%、2014年は55.7%そして2015年は56.0%が労働者に技術等級あるいは彼らの専門技術資格を有していることを求めた。

高度な職業能力者の不足問題を論じる際に、国有企業は高度な職業能力者を育成するような企業内教育を提供しているのかを確認する必要があるからである。

このように、中国企業において企業内教育を含めている高度な職業能力者の調達方式を国有企業と民営企業で明らかにする。この点を具体的に明らかにするためには、職能秩序と職務秩序の接近の観点から企業内教育の強みを持つ日本企業と比較することにより、中国企業における高度な職業能力の調達方式を特徴づけることができる。この研究は実務的にも中国における高度な職業能力の不足問題を解決する足がかりとなるはずである。そこで、この比較検討の前に日本企業自体の高度な職業能力の調達方式にかかわる人的資源管理上の課題を明らかにしておこう。

### 3.2 日本企業の高度な職業能力の不足と女性の育成

日本はポスト工業化へ移行し「製造業」もポスト工業化した。中国と比較すると日本はポスト工業化の先発国であり高度な職業能力者層が厚い。しかし、日本でも有効求人倍率で示されるように、高度な職業能力者である「専門職・技術職」の正規雇用者の供給が不足している。

2012年、2013年度の職業小分類の有効求人倍率を確認すると「専門職・技術職」の経済生産に関わる「開発技術者」、「建築・土木・測量技術者」、「情報処理・通信技術者」と「医療関係」などの正規雇用者の供給が不足している。これに対して「事務職」、「販売職」の供給が過剰となっている。特に「事務職」の有効求人倍率は0.21（2012年、正規）と労働力供給の過剰状況が著しい。

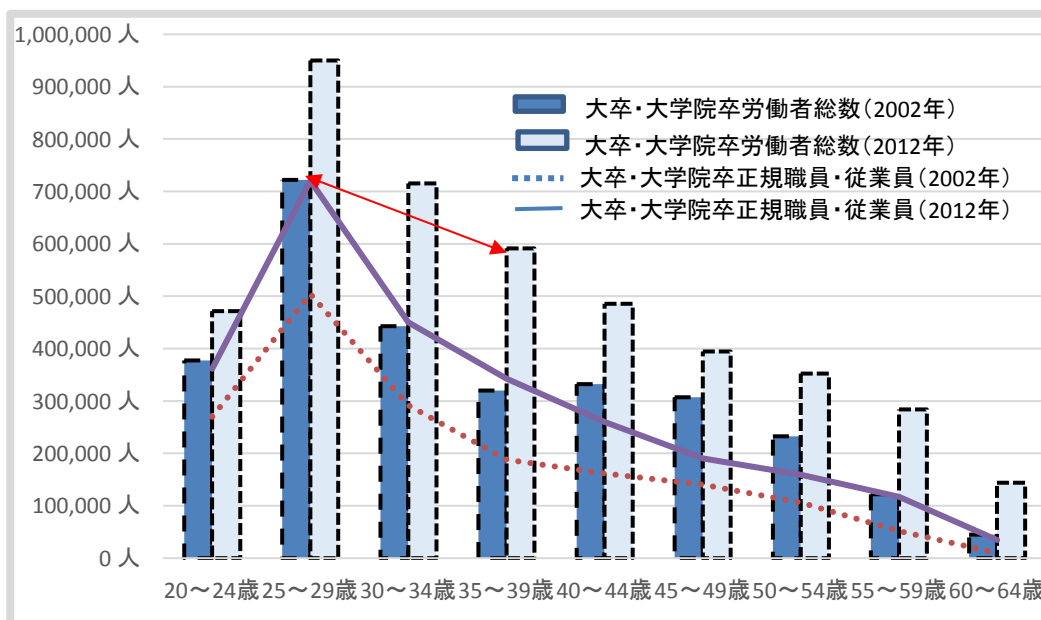
この不足問題は性別職業分離の状態にある日本では、当然、高度な職業能力の育成における男女の差は教育の差、即ち女性は大学の理工系より文系を選択する傾向<sup>14</sup>から生じうる。この点は政府の教育政策や家庭からの影響等の問題である。企業経営の観点から、企業内教育を通じて大卒以上の女性を高度な職業能力者へ育成し、この育成率を向上することは重要である。

---

<sup>14</sup> 現在でも女性は文系、男性は理工系というイメージが強いが、進学率から見ても理工系へ進学する男性は女性より多い。「専門職・技術職」に就きやすい理工学部の卒業者を性別的に見ると、女性の割合は平成元年度の20%から平成22年の25%に上昇した。同様に工学部の女性の割合は平成元年の5%未満から12%へと上昇した。つまり、大学への進学率の変化から見ると、総合職へ就職できる男女の差は縮小したが、理系学部の進学率を見ると専門職・技術職へ就職できる男女の差はなお大きい。

大卒以上の女性において 30-34 歳の年齢層から正規雇用者が減少し、高度な職業能力へ育成できなくなる。図 1-1 は 2012 年と 2002 年の大卒以上の女性の労働者数と大卒・大学院卒女性の正規労働者数の年齢別変化を示している。2012 年に 25-29 歳年齢層の大卒・大学院卒の労働者数は 2002 年より約 23 万人増加した。また、同年齢層における正規労働者数は 2012 年には 2002 年より約 22 万人増加した。即ち 2012 年に 25-29 歳の年齢層で増加した大卒・大学院卒の女性労働者はほぼ正規労働者である。

図 1-1 2002 (H14)、2012 (H24) 年大卒 (4 大) 以上女性の就業状態 単位：人



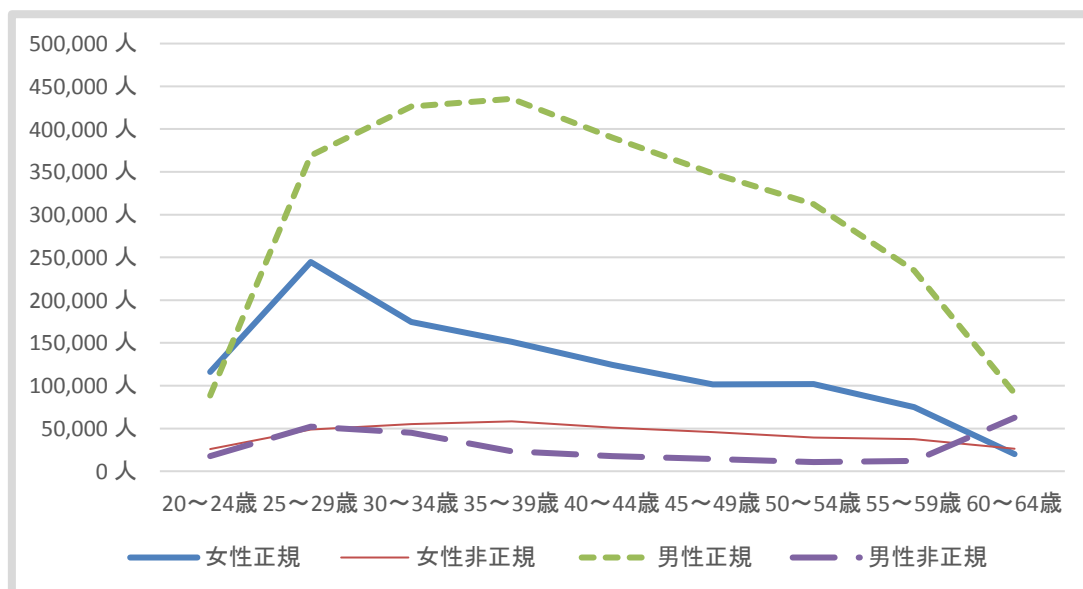
出所：総務省統計局『就業構造調査 2002、2012 年』より、筆者作成

次に 2012 年の 35-39 歳層の大卒・大学院卒の女性正規労働者数はおよそ 34 万人であるが、同じ年齢集団である 2002 年の 25-29 歳層では約 50 万人である。この統計は同じ年齢集団を追跡するものではないが、年齢別の正規雇用女性労働者の変化の傾向は示される。即ち 2002 年の 25-29 歳層の大卒・大学院卒女性の正規労働者数は 10 年後の 35-39 歳層に比較して、およそ 16 万人減少する。また、25-29 歳の大卒・大学院卒の女性の労働者総数を見ると、2002 年に約 72 万人だったが、10 年後の 35-39 歳層に比較して 59 万人と約 13 万人減少する。つまり、大卒以上の女性労働者の正規雇用率を見ると、2002 の 25-29 歳層は

70%であるが、10年後の2012年に（35-39歳層）は58%まで低下した。2002年と2012年のいずれも大卒以上の女性労働者は25-29歳層の間に労働力者数も正規労働者数も最も高く、30-34歳層から下降する。

上記の大卒・大学院卒女性労働者の就業状況を形成する原因の一つは各年齢層の大卒労働者数の変化にあり、例えば、現在50-54歳層の大卒・大学院卒女性の絶対数は30-34歳層の絶対数より少ないため、労働者は当然右肩下がりになると考えられる。問題はこの構成比であり、25-29歳層をピークに30-34歳層で正規雇用者の比率が減少することである。

図 1-2 男女、年齢別、雇用形態別専門的・技術的職業労働者数（大卒以上）単位：人



出所：総務省統計局『就業構造調査』2012年度より作成

大卒以上の女性労働者が30歳以降に正規雇用が減少する傾向は「専門職・技術職」でも見られる。「専門職・技術職」でも図1-2に示されたように25-29歳では大卒以上の女性の正規労働者数はおよそ25万人であり、男性は35万人を越え女性より10万人多い。しかし、30歳より上の年齢層では女性の正規労働者数が徐々に減り、男性の正規労働者数が増加した。即ち正規労働者数における男女の差が30歳から39歳まで拡大し続ける。また、非正規労働者の曲線を見ると、大卒以上の女性は40歳までに増加するが、男性は29歳以降に減少し

つつある。また、30歳から大卒以上の女性の非正規労働者数は男性を上回る。

このように、大卒女性は30歳の第一子の出産<sup>15</sup>を機に正規雇用が減少し、「専門職・技術職」の就業曲線は大卒以上の女性の正規雇用状況と同じ形状になる。

「管理職」や「専門職・技術職」は高度な職業能力を必要とする。大卒以上の女性は30歳から正規雇用を辞めることにより企業内教育を受ける機会がなくなり、高度な職業能力が育成されないと考えられる。大卒女性に高度な職業能力を育成するために、一方で、彼女の就業継続を確保するための「家庭内での性別役割分業」や育児休業などのWLBに関連する観点から論じられ、他方で、大卒女性が高度な職業能力が育成されない企業内教育からでも明らかにすべきである。この理由に関して第3章では詳細に論じるが、本研究では職能秩序と職務秩序が接近する中で、日本企業における高度な職業能力の調達方式の特徴を明らかにするため、上記の実務的課題を解決するための理論的基盤になると考えられる。

このように、中国企業においては日本企業の調達方式と比較しながら、国有企業と民営企業の調達方式の特徴を明らかにすることができる。そのためにも日本企業の調達方式の特徴とその変化を明らかにされなければならない。これらにより、グローバルに展開するポスト工業化において職務秩序と職能秩序に基づく高度な職業能力の調達方式の接近とその限界が明らかにされる。これとともに、高度な職業能力の調達方式を分析することは両国企業における高度な職業能力者の不足という実務課題の解決の足がかりになりうる。そこで、次に比較のための基軸を統一な分析言語としての知識創造理論から明らかにしてみよう。

---

<sup>15</sup> 厚生労働省「厚生労働白書（平成27年版）」を参照すると、2015年の日本女性の平均初産年齢は30.7歳、第二子は32.5歳であり、第三子は33.5歳である。

## 第二章 職業能力の形成原理と仕事管理

### 1 知識創造理論と職業能力の形成

#### 1.1 企業内における知識創造

P.F. ドラッカーに従えば、高度な職業能力の形成は大学で習得した理論的知識をベースに企業における継続教育を受けることにより実現できる。この章では企業内教育による高度な職業能力の形成を企業内における知識創造のアプローチの中で位置づけ、日中企業の調達方式の比較のための基軸を明確にする。

野中/竹内によると、「(P.F. ドラッカーは) 知識変換のプロセスには人間同士の相互作用や知識共有が必要である、とは論じていない」(野中/竹内, 1996, 邦訳 p. 63)。即ち、P.F. ドラッカーは知識の重要性を指摘したが、企業組織の知識創造に関わる組織の条件については論じていなかった。この点について、野中/竹内は企業内における知識創造のためのプロセスが労働者間の知識の共有や相互関係のなかで起こることを明らかにした。

野中/竹内の分析によれば、企業内の知識には暗黙知と形式知の二種類がある。暗黙知 (tacit knowledge) は主観的な知 (個人知) や同時的な知 (いまここにある) のような認知的な側面と経験知 (身体) やアナログ的な知 (実務) のような技術的な側面がある。彼らによると、認知的な側面において暗黙知は一種の「手続きの知」(同上, p. 91) であり、「個人が持っている『こうである』という現実のイメージと『こうあるべきだ』という未来へのビジョンを意味すること」である (同上, pp. 89-90)。他方、技術的な側面は「具体的なノウハウ、技巧、技能など」からなる (同上, p. 89)。即ち、暗黙知とは労働者個人の仕事に対する現実のイメージに基づき推理や思考により仕事のビジョンを描くこと (認知的な側面) と個人に蓄積された仕事に対する熟練のこと (技能的な側面) である。また、暗黙知は非常に個人的なものであり形式化されにくい。労働者が所有する暗黙知はメンタル・モデル<sup>1</sup>の言語化などにより表出できるが、「暗黙知を体系的・理論的に処理したり伝達することは難しい」(同上, p. 9)。したがって、企業は保有する独自の「暗黙知」が多くなるほど、必要とする職業能

---

<sup>1</sup> 野中らはジョンソン・レアード (Johnson-laird, 1993) にならい、メンタル・モデルを「人間が心の中に生まれるアナロジーを操作することによって創り上げる世界の実用モデルである」と説明した (野中/竹内, 1996, 邦訳 p. 89)。

力の独自性が高くなる。

これに対して、形式知 (explicit knowledge) は客観的な知 (組織知)、理性知 (精神)、順序的な知 (過去の知)、デジタル的な知 (理論) である。「形式知は言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有することができる」(同上, p. 8)。この場合、例えば仕事を遂行するのに必要な知識と遂行方式がマニュアルなどにより明確に記述され、労働者は基本的にはこれらの形式知に従いながら仕事を遂行できる。現在、ポスト工業化を背景に理論的知識が増加し高度化する中で職業能力として身につけなければならない形式知も量的に増加し、質的に高度化している。企業は仕事の遂行方式や手順を形式知により表示できるが、「言葉や数字で表現される知識は氷山の一角にすぎない」(同上, p. 8)。

野中/竹内は「組織的知識創造とは、暗黙知と形式知が四つの知識変換のモードをつうじて、絶え間なくダイナミックに相互循環するプロセスである」とし (図 2-1)、知識の変換には四つのモードがあるとした (同上, p. 105)。それは「(1) 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する『共同化 (Socialization)』、(2) 暗黙知から形式知を創造する『表出化 (Externalization)』、(3) 個別の形式知から体系的な形式知を創造する『連結化 (Combination)』、(4) 形式知から暗黙知を創造する『内面化 (Internalization)』である」(同上, p. 92)。また、「組織的知識創造は個人レベルから始まり、メンバー間の相互作用が、課、部、事業部門、そして組織という共同体の枠を超えて上昇・拡大していくスパイラル・プロセスなのである」(同上, p. 108)。このような組織的知識創造は労働者の職業能力の向上にも繋がる。共同化のプロセスにおいて個人の暗黙知がグループ構成員全体の暗黙知として創造され、内面化のプロセスにおいて形式知が暗黙知として創造され、この二つのプロセスはいずれも労働者の暗黙知を増加させ、彼らの職業能力が向上させる。

野中/竹内は「イノベーションを起こす組織は、単に既存の問題を解決し、環境変化に適応するために外部からの情報を処理するだけではない。問題やその解決方法を発見あるいは定義し直すために、組織内部から新しい知識や情報を創出しながら環境を創り変えていくのである」とした (同上, p. 83)。しかも、「厳密に言えば、知識を創造するのは個人だけである。組織は個人を抜きにし



て知識を作り出すことはできない。組織の役割は創造性豊かな個人を助け、知識創造のためのよりよい条件を創り出すことである」(同上, pp. 87-8)。

つまり、知識創造において個人により組織は個人の知識創造のための条件を提供する。したがって、知識創造のアプローチの中で形成される職業能力も組織の条件によって異なる。次に知識創造のアプローチに関わる組織の条件を異なる経営秩序に基づいて論じていく。

図 2-1 企業内の四つの知識変換のモード



出所：野中/竹内『知識創造企業』図 3-2 (p. 93) より転載

## 1.2 組織の条件と経営秩序

野中/竹内によれば、暗黙知は労働者の「内面」にあり、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造するためには職場の構成員間の「共同体験」が必要である。

「共同体験」とは、例えば「修業中の弟子がその師から、言葉によらず、観察、模倣、練習によって技能を学ぶ」ことであり、「ビジネスにおける OJT は基本的に同じ原理を使う」とされた (同上, p. 92)。即ち、労働者が持つ企業特有の技能やノウハウなどの技術的側面と洞察、直観、勘などの認知的側面からなる個人レベルの暗黙知が、同じ職場の構成員と共同体験することによりグループの暗黙知へ拡大され、共同化のプロセスを通じて後輩労働者などに共有される。後輩労働者は職場における先輩労働者などと共同体験即ち共同の仕事経験を通じて、

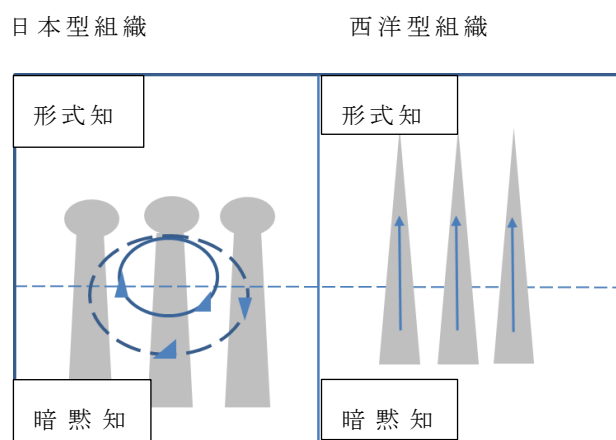
先輩労働者の暗黙知を共有し共同化のプロセスのなかで職業能力を形成する。この共同の仕事経験の累積を通じて、職場の独自の高度な職業能力が形成される。このため、企業は職場の暗黙知が共有されるように労働者の仕事経験を管理しなければならない。

他方、形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスにおいては「行動による学習」が重要である。「文書やマニュアルは形式知の移転を助け、ある人の経験を他の人に迫体験させることができる」（同上, p. 103）。つまり、仕事の遂行方法やそのために必要な知識が文書やマニュアルなどにより表示されることは、形式知が暗黙知へ創造される内面化のプロセスを促進できる。内面化のプロセスとは理論的知識なども含む形式知から暗黙知へ創造するプロセスであり、この際にマニュアルなどによりこの職務遂行方式を表示するならば、労働者はこれを従いながら「行動による学習」即ち実際に仕事を体験することにより職業能力を形成できる。つまり、内面化のプロセスを起こるために労働者は仕事を体験する必要があるが、共同化のプロセスのような職場の構成員との共同体験が必ずしも必要ではない。個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスと形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスはいずれも労働者のなかに暗黙知が創造され、彼らの職業能力を向上させる。

知識創造理論に従えば、日本企業の知識創造のアプローチは西洋企業と以下の点において違う。具体的には、「日本のビジネスマンは暗黙知に傾きやすく、直観、比喩的（すなわち曖昧な）言語、体験を使う傾向がある」のに対して、「西洋の経営実務は、さまざまな分析手法、あるいは画像を使った口頭発表、文書、マニュアル、コンピュータ・データベースなどによって創られる形式知を重要視する」（同上, p. 294）。さらに、野中/竹内は「認識論的には西洋人は形式知を重視し、日本人は暗黙知を強調する傾向がある。存在論的には、西洋人は個人中心であり、日本人はグループ志向である」と分析した（野中/竹内, 邦訳 1996, p. 364）。つまり、日本企業と西洋企業における企業内の知識創造では暗黙知と形式知の相互循環である4つの知識の変換モードに従いながら行われる点は変わらないが、知識の種類と知識創造のスタイルが異なる（図 2-2）。野中/竹内によれば「知識創造の日本的スタイルの特徴は（1）比較的曖昧な組織の意図、（2）情報共有と職務重複の度合いの高さ、（3）トップ・マネジメント

からの頻繁な『ゆらぎ』、(4) グループ・レベルでの高い自律性、(5) 職能横断的プロジェクト・チームによる高い最小有効性である」のに対して、「知識創造の西洋的スタイルは… (1) 明白な組織の意図、(2) 情報と職務の重複の度合いの低さ、(3) トップ・マネジメントからの少ない『ゆらぎ』、(4) 個人レベルでの高い自律性、(5) 個人間の相違に基づく高い最小有効多様性」である（野中/竹内, 1996, 邦訳 pp. 294-6）。

図 2-2 組織的知識創造のスタイル—日本型と西洋型の比較



出所：野中/竹内『知識創造企業』図 7-1 (p. 295) より転載

つまり、日本企業では暗黙知が重視され、共同化のプロセスを通じて職業能力がグループ・レベルで育成される。日本企業は「曖昧な組織の意図」と「トップ・マネジメントからの頻繁な『ゆらぎ』」の組織環境のもとで暗黙知を中心に知識を創造した。職能秩序のもとで職務が労働者個人に固定されず、職場の管理者は労働者の職業能力の形成のために人基準に職務を配分できる。この人基準の仕事の配分は共同化のプロセスを実現させるための基盤となる。このように企業組織で創造される暗黙知が共有される。さらに、職能秩序の年功制や職能資格制度のもとで集団主義を重視し、「情報共有と職務重複の度合いの高さ」があり、職場の管理者を中心とする「グループ・レベルでの高い自律性」の下で集団的な仕事管理が行われ、グループ・レベルで知識創造ができる。つまり、職能秩序に基づく仕事管理は暗黙知の共有やグループ・レベルの知識創造に組織の条件を提供している。

これに対して、西洋企業では形式知を重視し内面化のプロセスを通じて個人レベルで高度な職業能力を形成する。西洋企業は「明白な組織の意図」と「トップ・マネジメントからの少ない『ゆらぎ』」の下で形式知を中心に知識創造する。職務秩序の下で職務が個人に固定され、企業は仕事基準の下で職務に相応しい職業能力を既に備えた労働者に仕事を配分する。このため、西洋企業では日本企業のような共同化のプロセスの中で職業能力が形成される仕事管理にならず、職業能力が内面化のプロセスを中心に形成される。また、職務秩序は狭い範囲で職務を設定し「情報と職務の重複の度合いの低さ」、「個人レベルでの高い自律性」の下で、労働者に独力で仕事を遂行するような組織の条件を提供しているため、知識創造のスタイルは個人レベルである。即ち職務秩序に基づく仕事管理は形式知の変換や個人レベルの知識創造に組織条件を提供している。

このように、知識創造理論に従うと職能秩序である日本企業と職務秩序である西洋企業では知識の種類と知識創造のスタイルが異なり、このなかに位置づけられる職業能力の形成方式も相違する。知識創造のこれらの相違は組織の条件即ち一方で仕事の配分基準、他方で組織のあり方の相違から生じる。仕事の配分は人基準（職業能力）であれば、共同化のプロセスが実現され、仕事基準（職務内容）であれば、内面化のプロセスが行われる。他方で、組織のあり方の相違により知識創造のスタイルが異なり、この知識創造のアプローチの中に位置づけられる職業能力の形成に関わる共同化のプロセスあるいは内面化のプロセスはグループ・レベルで行われるか、あるいは個人レベルで行われるかという相違もある。前述したように、共同化であれ、内面化であれ労働者が職業能力を向上するために仕事を経験する必要がある。本研究では、知識変換のプロセスに必要な仕事の実験は職場のグループのなかで累積される場合、職業能力の形成は職場主導型であるとし、個人レベルで累積される場合、職業能力の形成は個人主導型であるとする。なお、知識創造のプロセスから職業能力の形成を分析するには知識の種類に関わる仕事の配分基準と知識が職業能力へ転換するための進捗管理を含む仕事の実験に対する管理が考察される必要がある。これは本研究では仕事管理という（序章）。

### 1.3 高度な職業能力の調達の課題

ポスト工業社会の進展に伴い、高度な職業能力を形成するための形式知が量的に増加し、質的に高度化した。本研究の対象である管理職と専門職・技術職に求められる高度な職業能力をコンピテンシー<sup>2</sup>で示すならば、大学教育における高度な理論的、専門的知識の学習を前提として「インパクトと影響力 (The Impact and Influence Cluster)」と「達成と行動 (Achievement and Action)」が重要となる (L. M. Spencer & S. M. Spencer, 1993)。「インパクトと影響力」とは周囲の人や組織の特徴をよく理解し、この長所を踏まえた上で自分の職位や権限を利用し、効果的に自分の考えを伝えることである (同上, p. 46, 表 6-1)。このような行動と思考にはコミュニケーションに基づく協働の能力が求められる。後者の「達成と行動」は業務改善や達成すべき課題に関わる目標を明確にし、その目標に向かって行動することである (同上, p. 26, 表 4-1)。即ち行動と思考に現れる課題発見・解決能力そしてこれに向けた計画力と行動力が問われる。管理職ではこの二つのコンピテンシーがともに重視されるが、専門職・技術職においては最も重視されるのが「達成と行動」である (同上)。

つまり、管理職や専門職・技術職には高度な理論的知識の習得を前提にコミュニケーションに基づく協働や自主的、自発的な問題発見や問題解決などの職業能力が必要である。コンピテンシーはこれらの職業能力の有効な発揮を形式知化したものである。しかし、職業能力の形成の観点から言えば、例えば「インパクトと影響力」に示された行動と思考を育成し発揮させるために、人や組織の特徴をどのように理解し効果的に考えを伝えるのか。同様に、「達成と行動」に示された行動と思考を育成し発揮するためにどのように課題を発見し、解決するのかが問題となる。これらの職業能力は仕事に対する判断力や問題の解決力など「こうであるべき」という仕事に対する勘や技能・技巧に基づくものである。これは社外と共通する一般的な知識ではなく、企業内部で長期に亘る知識創造を通じて累積されたものであり、これらの知識は各組織もしくは個人ご

---

<sup>2</sup> 1973年アメリカ・ハーバード大学のマクレランド教授は学歴や知能レベルが同等の外交官に業績の差が出るのは知識、技術、人間の根源的特性を含む広い概念すなわちコンピテンシーによるとした。これに基づき Lyle らは「コンピテンシーは優れた業績に結果する行動に結びつく知識、技術、人間の根源的特性としてとらえられる」(L. M. Spencer & S. M. Spencer, 1993, p. 9)。

とも異なるので形式知化しにくい<sup>3</sup>。このため、これらの暗黙知から職業能力へ転換させるために、労働者は職場の構成員である先輩労働者などと共体験しながら、彼らの暗黙知を共有する必要がある。

つまり、形式知が増大し高度化するものの、企業独自の暗黙知が今なお重要である。このため、高度な職業能力を育成するために企業は内部の共同化のプロセスを実現させるように、労働者の仕事経験などを長期に亘って管理する人基準の仕事の配分が今なお必要である。ここで、職務秩序においては労働者の職務が固定化され、労働者間の職務の重複度が低いため、仕事経験の累積は職務秩序においてどのように実現されるのかが問題になる。他方、職能秩序である日本企業において、共同化のプロセスにより長期にわたり高度な職業能力を育成する傾向があるが、人的資源管理上の問題は短期的に展開する激しいグローバル競争と長期間を要する高度な職業能力の育成という短期と長期の矛盾がどのように調整されるのかである。

本研究では、欧米企業と同様に職務秩序である中国企業を対象とするが、中国企業が欧米企業と全く同様な職務秩序に基づく組織形成となっているとは言いきれない。以下ではこの点を念頭に置きながら、知識創造のアプローチの中に位置づけられる高度な職業能力の形成を仕事管理から明らかにし、日本企業と比較・分析することによって、中国企業の高度な職業能力の調達方式を明らかにする。序章で論じたように、高度な職業能力者の調達には経営戦略と職場の運用の結節点である人的資源管理部門の役割である。このため、高度な職業能力の育成あるいは調達に関わる仕事管理を人的資源管理制度から整理する。まず、日本企業の人事制度と運用について、明らかにしていこう。

## 2 日本の人事制度の変遷と高度な職業能力

### 2.1 年功制、職能資格制度から成果主義へ

日本企業ではポスト工業化に歩調を合わせるように、バブルが崩壊した1991年以降、年功的に運用された職能資格制度が動揺した。現在、人事制度は成果主義を経て2000年代後半から役割業績主義へと転換しつつある（石田, 2006）。

---

<sup>3</sup> この点は野中/竹内が述べたように、企業内の知識が形式知に変えるのは限られている。

このため、高度な職業能力の調達の観点から役割業績主義の登場の背景とその制度の仕組みを明らかにしたうえでこの制度における仕事管理が職能資格制度の下で形成されたものと同じであるのか、異なるのか、異なる場合どのように異なるのか、これらの問題が検討される必要がある。

周知のように、アベグレンは日本企業の 1950 年代に製造業大企業の人事制度が終身雇用を前提とする年功制であるとした (J. C. Abegglen, 2004)。以降、経営学、人事労務管理論やその基礎理論である社会学、経済学、産業心理学から終身雇用制や年功制あるいは日本的経営論または日本的雇用慣行などの特徴が議論された。経営社会学の立場から年功制については、同学歴・同期入社 of 労働者がほぼ同時に昇格、昇進、昇給させる集団管理であるとし「職場の労使関係が全体として協力的であり、職場の長に限らず、古参者が新入者に自分の持つ技能や経験を教える職場風土が存在しなければならない」とした (間, 1989/1997, p. 224)。また、労働経済学の立場から年功制の合理性を賃金の側面から明らかにしたのが小池である (小池, 2005)。小池によると、年齢や勤続年数に応じる賃金の上昇は労働者の知的熟練が勤続年数に応じて簡単な仕事から難しい仕事を経験することによって高まるからであるとし年功制の「合理性」がある。さらに、高橋は産業心理学の立場から年功制の合理性を指摘した (高橋, 2004/2005)。高橋によると、年功制では労働者の職業能力の育成につながるように勤続年数の上昇につれ、簡単な仕事から難しい仕事へと仕事が配分される。このような仕事の配分方式は労働者に仕事の面白さ (職務満足) で報いる内発的動機付けとして機能し、善きパフォーマンスが生み出されるとした (同上)。彼に従えば、年功的な仕事管理方式は労働者の職業能力の育成に有効であり、労働者の職務満足をもたらし彼らの仕事への関与を強める。この点は従来の人事労務管理における労働者の人間性の尊重という主張につながるが、これは労働者の仕事に対する内発的に仕事に関与するという点で自律性の養成でもあり、現在の人的資源管理にも重要視されている。

人事制度は経営環境の変化に対応して 1970 年代の後半に年功制から職能資格制度へと展開しながらも、年功制の下で見られた能力形成機能と内発的動機付け機能が維持されつづけた。とはいえ、年功制にもとづく集団管理と異なり、職能資格制度は職務遂行上に必要とされる能力を個別に見極め、昇格、昇進、

昇給などの処遇を決定するように設計された（日経連, 1969/2001）。

一般的に、資格制度は労働者を管理するための従業員分類制度であるが、年功制では従業員の等級分類は学歴に応じた勤続年数に基づいている。これに対して職能資格制度では従業員の等級分類基準は勤続年数ではなく、職務遂行能力であった。企業は仕事を遂行するために必要な職務遂行能力を基準に資格等級を作り、能力評価を中心に資格等級を決める。しかし、例えば安田によると、職能資格制度は年功的能力形成を個人ごとに見極める制度にすぎなかったため、現実的にはこれは人事考課の結果として年功的に運用され、結局労働者は集団的に管理された（安田, 2006）。つまり、職能資格制度における能力評価は労働者の潜在能力も含めて評価するが、これは結局勤続年数に基づくものとなった。

年功制と年功的に運用された職能資格制度を知識創造理論から分析すると、「職場の労使関係が全体として協力的である」なかで、「古参者が新入者に自分の持つ技能や経験を教える職場風土が存在し」（間, 1989/1997, p. 224）、簡単な仕事から難しい仕事へと経験する（小池, 2005；高橋, 2004/2005）ことは、職場の構成員は共同で仕事を完遂しながら、先輩従業員がもつ暗黙知が後輩従業員に共有される。これは個人の暗黙知から職場の暗黙知を創造する共同化のプロセスにより、職業能力を形成することに他ならない。

ところで、1990年代のバブル経済の崩壊を契機として日本経済は長期停滞期に入った。この状況のなかで日本企業の成長も止まり、右方上がりの経済成長に適応する年功制は基盤を失った。年功制では昇進・昇格も、昇給も、企業の成長を前提とするからである（日本経団連, 2010/2011; 元井, 2009; 石田, 2006）。日本企業は年功賃金や終身雇用制などの伝統的な雇用慣行に代わるものを模索し始めた。

「成果主義」はその一つであった。日本経団連によると「成果主義」では「年功制」や「職能資格制度」のように「職業能力」を持つ「人」に賃金を払うのではなく、従事する仕事やその出来栄に賃金を払う（日本経団連, 2010/2011）。しかし、仕事の成果の基準が曖昧であったため、この制度は実務的にも、理論的にも、多くの批判を浴びた。実務的な批判には、成果の達成度を過度に重視するため、年度初めの目標が低く設定され、目標管理が企業に良好なパフォーマンスをもたらすものとして機能しなかった（同上）。また、人材育成機能が成



果として評価されなかったため、この機能が低下した。さらに、成果の評価基準も曖昧だったため、この制度への不信感が蔓延した（同上）。理論的批判には例えば高橋の指摘のように、職場における人材育成機能と内発的動機付けは年功制の優れた点であったが、成果主義はこれらの機能を破壊するものであった（高橋, 2004/2005）。

要するに、成果主義は目標管理制度と結びつくことにより、労働者個人の目標設定と達成を重視する。これはある程度、個人間の競争を促すが、成果の基準を合理的に設定することができず、後輩に対する職業能力の育成は成果の出にくい仕事として、労働者から敬遠された。1990年代以降、ポスト工業化がグローバルレベルで展開され、企業における知識・技術の競争が激しくなりつつある。成果主義に対する批判がなされる中で企業における高度な職業能力者に対する育成機能が再び重要視され、年功制や職能資格制度が再び注目された。しかし、右肩上がりの経済環境に有効であった年功制や職能資格制度が2000年代のグローバルに展開するポスト工業化の市場環境の中で、そのまま復活できる条件はなかった。成果主義における人材育成機能の欠如、これと関連した成果の基準の不明確さ、機能しなかった目標管理などの弱点を乗り越える人的資源管理が求められ、役割業績主義が登場した。

## 2.2 役割業績主義の登場と仕事管理の変化

実務的には日本経団連は役割業績主義を仕事の重要度や責任度、困難度など仕事の価値に応じた役割とこれに向けた仕事の成果・貢献度を個人的に評価する制度と特徴づけた（日本経団連, 2010/2011, 元井, 2009）。さらに、石田は役割業績主義が「組織から人事を発想するのではなく、市場から人事を発想するパラダイムチェンジ」であったと概括した（石田, 2006, p. 47）。石田によれば、この制度は一方で市場からの発信を受け止め、これを遂行するための仕事管理機能を備え、他方で役割を遂行するための職業能力を育成できるような人材育成も含める人事管理機能を備えなければならないとされた。役割はこの二つの機能を統合する概念である（石田, 2006, p. 53, 表 4）。即ち役割業績主義において、役割は「成果」の評価基準であるとともに人材育成の基準でもあった。企業は市場からの多様な発信を受けて戦略を作り、この戦略に基づいて役割を職務と

職責から明らかにし戦略遂行するための重要度に基づいて等級化する。即ち役割業績主義は労働者が仕事で生み出した成果を重視する面において成果主義と変わらなかった。しかし、労働者の「成果」の基準を役割として職務と職責から明確にし、考課する点と役割を遂行できる能力を育成するような人材育成機能を組み込みている点において成果主義と相違する。

役割業績主義の人材育成機能について、石田は年功制あるいは職能資格制度などに比べて弱いと示唆した（石田, 2006）が、この理由を詳細に述べていなかった。本研究では職業能力の形成の観点からはこの詳細な理由をこの制度の下で形成された知識創造に関わる仕事管理の特徴から検討する。即ち従来の年功制や職能資格制度においては職業能力を中心に職場集団を単位として仕事管理と人事評価が行なわれた。これに対して、役割業績主義は個人の職務と職責を明確化し、役割の達成度評価が強調されるようになったため、職業能力の形成に必要な仕事管理方式が壊される可能性がある。換言すれば、企業は年功制や職能資格制度のように、職業能力が職場主導型で職場の社会関係のなかで個人の暗黙知がグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスがなされるような組織を提供できなくなる可能性がある。このため、新制度における高度な職業能力の調達方式を仕事管理の特徴から明らかにする必要がある。

### 3 中国の人事制度の特徴

#### 3.1 国有企業と崗位等級制度

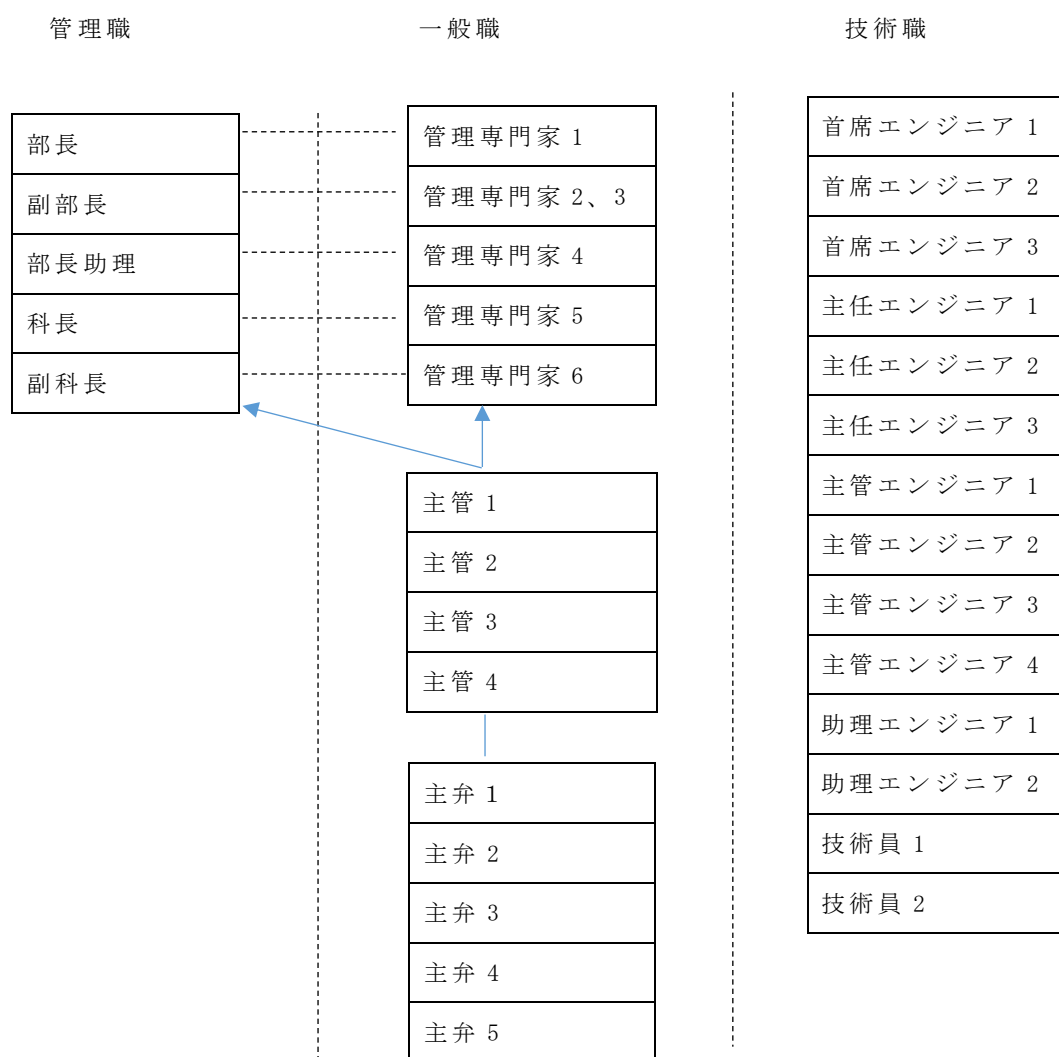
中国企業の人事制度について日本企業の年功制のように理論的に特徴づけた研究は少ないが、この節では従来の研究に依拠しながら国有企業の人事制度とそれに基づく仕事管理を論じていく。

国有企業の人事制度を中心に、職務経験のあり方について仕事管理との関係で中国企業の人的資源管理を詳細に検討したのは竇である。竇によると中国企業では 2000 年代から「崗位績効賃金制」が導入・実施されるようになった（竇, 2013, pp. 37-8）。崗位とは労働者の従事する職務の塊であり、管理職ではそれが職位に基づいている<sup>4</sup>。

---

<sup>4</sup> 竇によれば、「『崗位績効賃金制』は 1990 年代の『崗位技能賃金制』における主要部分であった技能給が廃止され、代わりに成果給、ないし績効給が導入され形成された賃金制

図 2-3 A 社におけるホワイトカラーの崗位等級



出所：[寶『中国企業の人的資源管理』2013、図 4-8、図 4-9 より転載]

寶が調査した 4 社の人事制度の詳細を確認すると、国有企業の人的資源管理の制度的特徴が分かる。たとえば、崗位等級に関して国有企業である A 社では

度である。『崗位給』部分はそのまま維持されているため、職務評価は依然として重要な内容であるが、『技能給』部分は『績効給』に置き替えられたため、人事考課の内容に変化が起こり、『崗位技能賃金制』時代に行っていた労働者の技能レベルに対する考課・評価は、成果・業績に対する考課・評価に変わった」(寶, 2013, p. 38)。これに従えば、崗位給の決定に際して、職務評価が重要であることから崗位は職務を表すが、後述するように例えば主管 3 と主管 1 の間に職務と職責の範囲が拡大するが基本的に職務の変化が見られないため、崗位は労働者が従事する職務の塊であり管理職ではそれが職位に基づいているものと考えられる。

管理職と一般職（将来の幹部候補生としての総合職）そして技術職<sup>5</sup>に系列分けされている（図 2-3）。管理職の系列では主弁 - 主管 - 科長（管理職） - 部長助理 - 部長が設定されている。科長以上が管理職であり、ここへ昇進する前の主弁、主管は管理専門家と同様に一般職の系列である。また、技術職の系列は大まかに技術員 - 助理エンジニア - 主管エンジニア - 主任エンジニア - 首席エンジニアが設定されている。これらの大まかの崗位等級ではさらに細かい賃金等級を示す等級が設計されている。例えば、主管のなかでも低位等級である主管 4 から主管 3、主管 2、主管 1 のように等級が設けられている（図 2-3 を参照）。

表 2-1 A 社技術職の技術崗位の基準と決め方

		助理エンジニア	主管エンジニア	主任エンジニア	首席エンジニア
1	創新成果	≥ 15	≥ 25	≥ 40	≥ 60
2	論文著作	≥ 5	≥ 10	≥ 20	≥ 30
3	年度考課	≥ 15	≥ 25	≥ 40	≥ 60
4	導師帶徒		≥ 5	≥ 10	≥ 20
5	專業獎勵		≥ 5	≥ 10	≥ 10
6	學歷	≥ 5	≥ 10	≥ 15	≥ 20
7	專業年數	≥ 2	≥ 5	≥ 10	≥ 15
8	培訓授課		≥ 2	≥ 6	≥ 10
	標準點數	≥ 50	≥ 130	≥ 200	≥ 260

出所：竇（前掲書），表 4-12 より転載。

「崗位等級」の昇進要件は一般職では勤続年数や技術資格などが中心である。例えば管理専門家 4-6（級）の昇進要件は「豊富な理論知識と実践経験を有し、会社の特定の管理領域のリーダーであること。当該管理ポストでの勤続年数は 10 年以上であり、原則として担当分野の高度な専門技術資格を有すること。業

<sup>5</sup> 竇の説明によると A 社は管理職、一般職、技術職以外に技術補助職もあるが、技術補助職は日本企業における技能職と類似している。ここではホワイトカラーを中心に研究していくため、技術補助職は省略する。

績が優良で、企業レベルの重要な管理活動を設計・実施することができること」である（同上, p. 81）。つまり、管理専門家の昇進要件は仕事経験そして豊富な理論知識、高度な専門技術資格などの職務遂行能力に関して明確に規定されるとともに、「企業レベルの重要な管理活動を設計・実施することができる」という職務遂行能力の発揮に関しても明確なコンセプトにより規定されている。また、主管4級の昇進要件も「大卒以上の学歴を有し、担当分野の初級以上の技術職務資格を2年以上有すること。現在の担当分野で5年以上の経験を有し、直近2年間の人事考課成績は『称職』以上であること。独力で管理活動や管理問題を処理できること」（同上）とし、職務遂行能力とその発揮について規定されている。さらに、主管4級から主管3級への昇進要件は「大卒以上の学歴を有し、担当分野の中級以上の技術職務資格を有すること。現在の担当分野で6年以上の経験を有し、直近4年間の人事考課成績は『称職』以上であること。責任を負って自らの崗位で仕事ができ、他者の仕事をある程度指導できること」（同上）であるとし、自身の崗位の仕事ができることに限らず、他人の仕事も指導できることが職務遂行能力の発揮として要件付けられている。また、主管は管理職ではないが管理職へ昇進する手前の崗位等級である。このため、この昇進要件の中に仕事経験、勤続年数と学歴、初級以上の技術職務資格のほかに上記の「独力で管理活動や管理問題を処理できること」のように規定され、管理に関わる職務遂行能力の発揮も求められる。

また、技術職の昇進要件は表2-1のように、例えば国や省、市などのレベルで認証された技術革新や研究開発などの成果である「創新成果」（特許）や、国家レベル、省レベルまたは市レベルの専門雑誌に掲載された論文や専門分野に関する著作物などを指している「論文著作」や、国家、省、市などの各レベルで表彰された「専門奨励」など労働者の理論的知識レベルを表すものに加えて、主管エンジニアから、「導師帯徒」そして「培訓授課」のような後輩労働者に対する教育の項目も含まれる。「培訓授課」は従業員の教育訓練に講師として参加することを指している（同上, p. 89）。この「培訓授課」を通じて、OFF-JTによって後輩労働者に理論的知識を教える。これに対して、「導師帯徒」は师徒関係の中で、後輩の教育担当としてOJTにより後輩労働者の能力を教育していくことをいう。このような職務遂行能力が求められている。

技術職の昇進要件は上記の項目のほかに、これまでの企業内の職業能力の発揮が判明される「年度考課」や学歴、職務経験である専門年数を含めて8項目からなる。8項目から昇進要件が設定され、各項目が対応する最低数値が等級ごとに明確に規定されている（表2-1）。つまり、技術職では企業外部で評価される「創新成果」、「論文著作」と「専門奨励」などが昇進要件として位置づけられ、これは技術職に社外でも一般的な労働者としての優秀さが求められていることを示している。即ち、技術職における昇進要件は主弁、主管などの一般職と比較して、より詳細に規定された諸資格など技術職としての専門的、理論的知識が多く問われている。

このように、A社の昇進要件の内容を検討すると一般職及び技術職の昇進要件として、仕事経験、諸資格とともに明確なコンセプトにより記述される職務遂行能力やその発揮も規定される。また、管理職の手前の崗位等級の労働者に管理に関わる職業能力を求めることは、彼らに管理に関わる仕事も配分し仕事経験の累積を通じて高度な職業能力を育成することも考えられる。また、技術職では専門的、理論的知識の水準が問われる。さらに、管理職や一般職であれ、技術職であれ他者に対する教育の能力が求められる。

ところで、崗位等級の昇級の手続きは管理職と一般職では「下級の崗級から上級の崗級へ昇級するには、A社が定めた『昇進要件』をクリアし、『聘任グループ（企業内の選考チーム）』の選考に合格しなければならないが、各崗級内部では、年度人事考課の成績が『考課優秀』であれば、賃金昇号（後述する）になる」（同上、p.86、カッコ内は筆者）。さらに、例えば「『管理専門家』、『主管』、『主弁』は上位等級へ昇進しようとする際、表に記載された要件をクリアしており、加えてその人数枠に空きがあれば昇進ができる」（同上、p.83）。技術職の場合は各等級には人数の制限が存在しない（同上）。即ち一般職や管理職の昇級について、労働者は上位等級に求められる昇進要件をクリアした上で選考により昇進するかどうかが決められるが、この大前提になるのは上位等級に空きポストがあることである。技術職の昇進には上級のポストの空きを前提としない。また、崗位等級の設計ではA社は管理職への昇進が上級職になるほどポストが少なくなることを考慮して、管理専門家を設置する点においては日本企業の職能資格制度における管理職や技術職になれなかった総合職に対して論功行賞と

して与えられることは専任職と同様であるが、これは労働者の「賃金と関係しており、従業員の仕事意欲を引き出すための施策である」（同上, p. 80）。

崗位等級制度における賃金制度について、A社の一般職と管理職は「主に『崗位給+績效給』から構成される」即ち崗位績效給である。崗位給は崗位等級に基づいている。崗位等級は上述したように、主弁、主管などの職稱をさらに具体的にレベル分けしたものであり、主弁から主管へ昇進すると企業が求める職務遂行能力が変わり、職務内容が変わる（同上）。また、主管4から主管3へ昇級すると「他者の仕事をある程度指導できる」ように、教育に関わる職務遂行能力が求められ、職務と職責の範囲が拡大する。このため、崗位等級に対応する崗位給は実際に職務と職責に対応するものである。さらに、各崗位等級の中にさらに人事評価の結果によりいくつかの賃金ランク(号俸)が設けられている。例えば、人事評価で「考課優秀(もっとも高い評価)」であれば、その崗位等級内でのもっとも高いランクの「賃金号」に位置づけられる。また、績效(業績)給は例えば管理職と一般職の場合、四半期ごとの企業全体の業績と個人の考課成績とリンクさせたショップ成果給になっている。それは、企業全体の計画の達成率、各部門の計画の達成率から各部門の績效給総額が決定され、そして労働者に対する人事考課の結果から個人の績效給が決定される(同上, p. 87)。また、技術職の賃金も主に「崗位給+績效給」からなるが、績效給は「創新成果」(特許)や「論文著作」などにより数値で評価され、決定される(同上)。即ち、一般職や管理職の「績效給」は主に人事考課に基づく仕事遂行の成果になるが、技術職の「績效給」は主に研究開発に関わる成果に基づくものである。

竇によれば、A社では「『管理専門家』, 『主管』, 『主弁』の各等級の間には賃金面での差等は見えるが、仕事の範囲や権限における差等はほとんど見当たらず」(同上, p. 83)、つまり、一般職である管理専門家、主管と主弁の間に職務の変化が見られるが、例えば主管3と主管1の間に職務と職責の範囲が拡大するが基本的に職務の変化が見られない。このことについて、竇は「従来の日本企業における職能資格のような存在として理解することができよう」と分析した。この上に各崗位等級のポストに量的な制限があることを考慮し、竇はA社の一般職の崗位給が「人数制限のある職能資格給」と結論付けた。さらに、技術職における崗位等級と昇級についても職能資格制度に類似していると竇は分

析した。これらの点があるため、竊の分析によると一般職であれ、技術職であれ崗位等級の人事制度は日本企業の職能資格制度に類似する部分がある。

要するに、A社は崗位等級を職種系列ごとに設置し、職種によって崗位等級の昇級の要件が異なっていた。管理職については職位ごとに職務と職責が決められ、職位に対応して崗位等級が決められる。これに対して一般職においては例えば主管4から主管1へ昇級しても基本的には職務内容が変わらないことと、「従業員の仕事意欲を引き出すための施策」(同上, p. 80)として「管理専門家」の賃金等級を設置することにおいて職能資格制度的な機能を果たしていたが、各崗位では求める職務と職責そして職務遂行能力が明確に定められている。また、企業組織のピラミッド状を維持するために、各崗位等級には人数制限がある。ポストに空きがないと昇級できないことを考えると、労働者は職業能力が向上したとしてもそれに合わせて仕事が変わるわけではない。即ち主管、主弁などの一般職において崗位等級は職能資格制度と類似するものの、各々の崗位には定員制限があり、主管、主弁には職務と職責と職務遂行能力が明確に規定されているため、基本的には仕事管理に関する経営秩序は職務秩序である。一方で、技術職では上昇するのに人数の制限がない点において一般職より職能資格制度に近い。ところが、これは企業外での一般的な技術者としての優秀さが重視されるため、企業内で形成される職業能力を重視する日本企業とはなお異なり、ここにおける能力形成に関わる仕事管理が検討される必要がある。

知識創造の観点から分析すれば、問題は仕事管理が共同化のために行われているのかという点にある。確かに、A社でも企業内教育により高度な職業能力を育成する。同社の人事制度は一般職や技術職では日本企業の職能資格制度と類似するところもあり、例えば技術職の職務遂行能力はOJT(「導師帯徒」とOFF-JT(「培訓授課」)による教育訓練のもとで形成される。しかし、仕事管理と職業能力の形成との関係が問題である。A社では、確かに一般職や技術職では崗位等級ごとに設定されている昇進要件は勤続年数、学歴、人事評価であり、先輩による後輩に対する教育も求められるが、これらの教育が職業能力の形成のための仕事管理とどのような関係にあるのかが問われなければならない。一方、ここには理論的知識のレベルを表す論文著作なども設定されている。これらの理論的知識を前提にするならば、形式知から暗黙知を創造する内面化のP



プロセスを中心に職業能力が形成されることを示している。この際、OJT などの教育は共同化のプロセスになるのか、この OJT はどのように位置づけられるのか、職業能力の形成の特徴を明らかにするためにこの OJT を仕事管理との関係で検討されなければならない。

### 3.2 民営企業と職務等級制度

中国の民営企業は 1990 年代から発展し 2010 年以降に中国経済の一角を占めるようになったが、歴史が短く人的資源管理に対する理論的研究も事例研究も日本企業に関する研究のように厚く蓄積されているわけではない。民営企業に対する数少ない研究のなかで、翁/禹は民営企業の人的資源管理制度をもっとも詳細に紹介した研究者である。翁/禹は中堅企業 H 社に対する事例研究に基づき民営企業でも必要な管理職などの人材が外部労働市場から調達されるだけでなく、労働者の「企業内定着」が進行していると論じた（翁/禹, 2013）。

翁/禹によると、H 社では管理職候補者であるホワイトカラーの労働者は『行政（管理）職務』と『専門職務』に分けられ、管理職的な性格のものと専門職的な性格のものとが明確に区別されている」（同上, p. 121）。同社は職務（位）内容に応じて全社のポストを 21 等級に分けている（同上, p. 81）。賃金はこの等級に基づいている。H 社の賃金構成は基本給、残業代、職務給と諸手当からなる。「基本給は個人の学歴、資格、技能及び勤続年数を総合的に考慮し、等級別に決められる」（同上, p. 79）。「残業代は基本給を基数に算定される（もの）」であり（同上, p. 80）、また職務給が職務等級に対応して決定される。職務給には各等級の中にさらに 1 から 4 までの 4 つの職務係数が設けられている。職務係数が職務給の実際の額を決める（同上）。職務係数の変更を昇格といい、これは基本的に人事考課による。職務係数を決定するための人事考課は主に職務遂行成果と職務遂行過程中的過失に対するものである。前者は職務内容や職責及び職務に対する労働者の「自覚性、責任性、態度、能力と勤続年数など」の総合的な考課であり、後者は「減点考課」である（同上）。しかし、「考課の標準的な基準が確立されていない」、「所属部門の上司の主観的判断により職務係数を決定するのが現実の姿だ」という（同上, p. 82）。つまり、職務給は職務等級に応じて決めた賃金のレンジのなかで、労働者の人事考課の結果即ち職務遂行の

成果により上下する。

ホワイトカラーの昇進について昇級と昇格がある。前述した通り昇格とは労働者の職務係数が上昇することで、「現職のままでの地位上昇であり、これは従業員昇進意欲を満足させる1つの方法となっている」(同上, p. 126)。したがって、職務係数の上昇即ち昇格は職務内容を変えることではなく、職務を遂行する熟練度が向上することを示している。昇級、昇格があると同時に、降級、降格もある。降級とは職位が下がることであり、「規律違反、業績が悪くなったなどの理由のある従業員を対象」に実施する。降格とは低い職務係数を適用することであり、「業績のよくないものを対象」に行う(翁/禹, 2013, p. 121)。つまり、昇格や降格は業績を通じて職務遂行能力の発揮を判断するものに基づく。昇級とは職位を上がることであり、「昇級のためにその職に要求される『能力』を備えることが必要とされる」(同上, p. 121)。管理職への昇級について「まず企業考課組による査定の結果(業績の評価など)が最重要であり、次に上司の推薦が続き、最後に年齢、勤続がくる」(翁/禹, 2013, p. 126)。

H社では内部定着を重視し企業内部での仕事経験の累積を重視する。「一般管理職のポストについての者はほとんど入社前に職務経験があったにもかかわらず、入社してからすぐ現在の上位ポストについてのわけではなく、ほとんど内部昇進ルートを通じて、少しずつ現職務に上がってきている」(翁/禹, 2013, pp. 126-7)。さらに、H社では管理職の職業能力を育成するために、「一つの部門から他部門への異動だけでなく、他部門から元部門へ再び戻るケースが増えている」(同上, p. 126)。これにより、管理職の労働者は「単一の領域を経験することではなく、やや広い範囲の職務領域を経験している」のである(同上)。ところが、翁によれば「H社において昇進や昇格の基準は未だに曖昧であり、主に上司の評価に依存してそれが行われているのが現状である」(同上, p. 149)。即ち内部昇進、企業内部の仕事経験の累積は重視されるが、実際にはこれと企業内教育の関係、即ち内部昇進や仕事配分の基準は曖昧である。

このように、翁/禹はH社の人事制度を運用の面も合わせて紹介した。同社はポストに応じた21の職務等級を設け、企業内でのポストを位置づけ、そこへ必要な職務遂行能力を有する労働者を調達する。確かに、H社では「上位管理職」へ昇進させるために、企業内部の仕事経験と勤続年数が重視されるが、もっと

も重視されるのは彼らの職務遂行能力の発揮である業績であった。ところが、実際の運用の面において、職務遂行能力の評価基準が曖昧である。さらに、企業内教育の観点から管理職の職務遂行能力を向上させるために、労働者にやや広い仕事経験を累積させることがある。ここで職務遂行能力に対する評価により昇進、昇格がきまるが、実際の評価基準が曖昧であるため仕事配分の基準をさらに確認する必要がある。換言すれば、職業能力の形成方式を明らかにするためにジョブローテーションがどのように行われるかが仕事管理と職業能力の形成の観点から整理される必要がある。

翁/禹の研究では中国のポスト工業化に重要な位置を占める民間企業において高度な職業能力者を調達するために、勤続年数を加味し内部昇進のルートを重視することが明らかにされた。国有企業と同様に民間企業においても内部労働市場から必要な労働者が調達される傾向がある。この傾向は第1章で大学新卒者を採用し企業内部で育成することを示したマクロデータと一致している。ところが、職務遂行能力を備えた労働者に仕事を配分するならば、経営秩序は職務秩序である。この場合、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスのなかで、労働者の職業能力を形成する仕事管理ではない可能性もある。この点を見極めるために、民間企業における仕事配分の基準をさらに明らかにする必要がある。

職務により秩序付けられている中国企業における高度な職業能力の調達方式を明らかにするためには国有企業において、内部で調達する高度な職業能力の育成に関わる具体的な仕事管理を明確にする必要があり、民間企業においては、そのための仕事管理がなされているのかを明らかにする必要がある。

#### 4 高度な職業能力と仕事管理－日中比較の軸－

日本企業は年功制のもとで、労働者が勤続年数の上昇にしたがって簡単な仕事から難しい仕事への経験を累積することにより職業能力を形成する。そして、個人の職業能力に対する管理を重視するように人事制度を設計した職能資格制度においても個人の職業能力に対する評価が勤続年数に基づき、結局人事制度の運用は年功制と変わらなかった。このような勤続年数に基づく集団管理の下で形成された仕事管理に基づいて、労働者は職場主導的に即ち職場の社会関係

の中で先輩の暗黙知を共有し、個人の暗黙知から職場の暗黙知を創造する共同化のプロセスのなかで高度な職業能力を形成する。

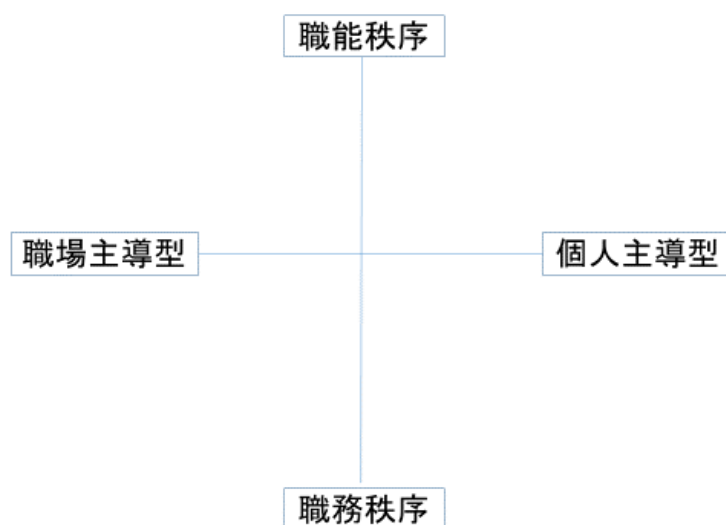
しかし、多くの日本企業は現在成果主義を経て役割業績主義を導入している。新制度は市場競争に適応するために、戦略遂行に必要な個人の仕事を役割とし、昇進・昇格が個人の発揮された職業能力に基づいているため、役割業績主義では勤続年数に基づく集団的な仕事管理から役割に基づく個人的な仕事管理に転じる可能性がある。ここで、ポスト工業化における形式知が増加し、高度化し企業の独自性の暗黙知が今なお不可欠な状況のなかで、共同化のプロセスの中で高度な職業能力が形成される方式が役割業績主義の中にどのように位置づけられているのかが問題となる。この点を検討するためには仕事管理と関連させて、役割業績主義の特徴を整理する必要がある。この整理によって役割業績主義に基づく高度な職業能力の調達方式がグローバルに展開する短期的な市場競争と長期にわたる知識を有する高度な職業能力の調達の矛盾にどのように対処しようとしているのかも明らかにされる。

一方、国有企業であれ、民営企業であれ、中国企業では職務秩序の下で企業は明確なコンセプトにより、職務と必要な職業能力を記述し、これに見合った職務遂行能力を備える労働者を調達する。中国の国有企業 A 社の事例を通じて、一般職と技術職では崗位等級制度が職能資格等級と類似する部分が見られたが、この点は民営企業では見られなかった。国有企業における崗位等級制度が職能資格等級に類似するゆえに、企業内教育は個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスにより内部で高度な職業能力者を育成する可能性が考えられる。しかし、国有企業の人事制度は職務秩序の下で形成されるため、日本企業の職能資格制度と完全に一致するような仕事管理が行われているわけではない。このため、職務秩序の下で国有企業では高度な職業能力を育成するために仕事管理がどのようになされ、この仕事管理が共同化のプロセスのなかで形成されるのか、それとも内面化のプロセスの中で形成されるのかを明らかにする必要がある。その一方で、民営企業では職務秩序の下で人事制度が設計され、運用されるが、内部労働市場から労働者が調達される傾向も示されている。このとき、共同化のプロセスあるいは内面化のプロセスのなかで職業能力を形成するための仕事管理であるのかが国有企業と同様に明らかにする必要がある。

ある。

このような日本企業の役割業績主義の導入、そして中国企業における崗位等級制度（国有企業）と職務等級制度（民営企業）の変化がポスト工業化のグローバルな展開のなかで、職業能力の調達方式を変化させている。調達方式の変化の特徴と一般的方向性を知識創造理論に基づいて比較しながら明らかにするのが本研究の目的である。知識創造理論に基づき比較するとき、前述した通りに日中企業の高度な職業能力の調達方式の比較の軸は図 2-4 のように整理できる。この軸に従い、まず職業能力の形成に関わる知識の変換のプロセスを仕事の配分基準から考察し、これを経営秩序を代表する縦軸に位置づけていく。他方で、知識創造のスタイルを組織のあり方から考察し、これを職業能力の形成主体を表す横軸に位置づけていく。

図 2-4 日中比較の軸



今までに確認された中国企業と日本企業の調達管理に関わる人的資源管理制度の仕組みは以下のように位置づけることができる。つまり、日本企業では労働者は簡単な仕事から難しい仕事へ仕事経験を職場の社会関係の中で累積し、高度な職業能力が育成される。つまり、高度な職業能力の調達方式は職能秩序の仕事の配分基準の下で職場主導型的になる。これに対して、中国企業では職務秩序の下で既に形成された職務遂行能力を職務に当て嵌めるため、高度な職

業能力の調達方式は職務秩序の仕事の配分基準の下で個人主導型になる。しかし、現在のグローバルに展開するポスト工業化の中で役割業績主義や崗位等級制度や賃金等級制度が変化している。本研究では、両国企業の高度な職業能力の調達方式をこの比較の軸の中で位置づけることにより、この特徴と変化を明らかにする。

### 第三章 高度な職業能力の調達方式の日中比較－先行研究のレビュー－

#### 1 中国企業の高度な職業能力の調達

##### 1.1 日中比較と仕事管理

本研究は高度な職業能力の調達方式の特徴とその変化を明らかにするために、日中企業の人的資源管理制度を仕事管理に関連させて検討する。既存の職業能力に関わる日中の企業内教育の比較研究の中で中村は企業に必要な職業能力を「汎用的・一般的生産力」と「企業固有の生産力」に分類し「企業固有の生産力」の育成について、中国企業と日本企業の移転可能性を分析した（中村, 2009, p. 96）。彼は「汎用的・一般的生産力」が「他企業に容易に伝播することを考えれば、企業の純競争力に占める比重としては、『企業固有の生産力』の貢献度は大きくなる」と論じた（同上, p. 97）。中村によると、企業内教育に関わる日本企業の特徴は「長期の競争を前提にした技能形成、キャリア形成方式」（同上, p. 104）であり、「その過程での定型業務・非定型業務双方に関わる仕事の配分方式にあった」（同上, p. 105）。これに対して、中国企業は「『汎用的・一般的生産力』に基づく短期競争型ビヘイビア<sup>1</sup>」を採用しているが、このようなビヘイビアが企業の「長期競争のもとでの『企業固有の生産力』の蓄積にマイナス」になる可能性がある（中村, 2009, p. 105）。

中村に従えば、高度な職業能力の調達についても、日本企業は内部における育成機能に強みをもっているが、日中企業における技能・キャリア形成方式を比較すると「日本方式の技能・キャリア形成のモデルがどの程度まで中国において適用可能かどうかという点」が懸念される（同上, p. 105）。つまり、中国企業における「企業固有の生産力」の育成には日本の人的資源管理が参考になるが、問題は中村が指摘した通りに日本企業の方式が中国企業の人的資源管理制度に適用できるかにある。中村によると、日本企業の企業内教育の強みは長期的な視点に立ち労働者のキャリア形成に合わせて仕事を配分することにある。しかし、これまで日本的経営の移転可能性に関わる比較研究の中で仕事の配分方式に関連して企業の職業能力の育成機能を議論する研究は極めて乏しい（同

---

<sup>1</sup> 中村の分析によると、日本企業は「摺りあわせ型」生産方式に対し、中国の「家電産業や少なくとも一部機械産業」は「オープン・モジュラー型」生産方式が主流である。「『オープン・モジュラー』型とは、汎用品として市場に出回っている部品を、価格競争を通じてうまく組み合わせて生産を行う方式である」（中村, 2009, p. 95）。

上)。

この点を知識創造理論に基づいた高度な職業能力の調達方式からみると、日本企業は職能秩序のもとで、長期的な視点から労働者のキャリア形成のために仕事が配分され、このことにより労働者は暗黙知を共有し職場の職務が全般的に遂行できるような職業能力を形成する。つまり、日本企業では従業員個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスにより職業能力が形成される。このような共同化のプロセスを通じて育成された職業能力はまさに「企業固有の生産力」である。これに対して、中国企業は職務秩序のもとで労働者の職務が明確に記述されているので、労働者の職業能力は形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスにより形成される。内面化のプロセスでは「仕事経験が職場に限定されるわけではない」(第2章)ため、このように形成された職業能力は「汎用的・一般的生産力」である。

したがって、「日本方式の技能・キャリア形成のモデルがどの程度まで中国において適用可能かどうかという点」を議論することは実際に職能秩序を中心とした仕事管理が、職務秩序のもとで形成された仕事管理へどのように適用できるかという問題になる。中村は日中企業における労働者のキャリア形成が仕事管理に関連すると分析したが、「日本方式の技能・キャリア形成のモデル」の中国企業への「移転可能性」を議論するためには異なる経営秩序の下で形成された高度な職業能力の調達方式に関わる仕事管理の特徴が明らかにされる必要がある。

コア人材を内部で育成し確保するために、中国企業における人的資源管理の改革を、アメリカと日本の人的資源管理モデルを参考しながら論じた<sup>2)</sup>のが熊である(熊<sup>3)</sup>, 2017, pp. 191-4)。彼によれば、アメリカ企業では「職務内容が狭い範囲内で、固定化され、従業員間の職務内容の重複度が低い。労働者を調達する際に、職務内容に相応しい職務遂行能力を持つ労働者を選択する」

---

<sup>2)</sup> アメリカと日本企業の人的資源管理のモデルを参考に、熊は高度な職業能力者を企業内部で育成するために、中国企業の人的資源管理が「厳格な制度の設計と感情を込める管理の並行」、「コース別人的資源管理」、「良い成績を上げた労働者に物質的報酬に限らず、昇進させるなどの精神的報酬も重視すること」と「管理ソフトの導入など科学技術による人的資源管理を実現(する)」の四つの側面から改革される必要があるとした(同上)。

<sup>3)</sup> 以下熊の引用は筆者により翻訳するものである。



(熊, 2017, p. 192)。即ち、アメリカ企業の人的資源管理は職務秩序の下で形成されている。熊によると、この人的資源管理に基づいて企業は従業員を分類して管理し、代替されにくいコア労働者を内部で調達し「就業保障」を提供することにより彼らの忠誠度を高め職業能力を発揮させる(熊, 2017, p. 192)。これとともに、「中高層の管理者を企業の内外を問わずに、公平に採用することもある」(同上, p. 192)。さらに、「アメリカの企業では、管理学の修士は管理職へ直接応募できる」が、このことが「勤続年数を積み重ねることの優越性を壊し、労働者のモチベーションや忠誠度を下がる」と分析した(同上)。この弱点を、労働者の賃金をショップ成果給にすることや企業の株を労働者に配分するなど物質的な報酬により補っていく(同上)。

つまり、熊の分析によればアメリカの企業では職務秩序の下で、一方で必要な高度な職業能力者を企業内で育成し確保するために、彼らに就業保障を提示することにより労働者の長期勤続を促進するとともに、企業の株を配分し組織単位の業績給を提供するなど賃金待遇の側面から彼らの企業への忠誠度を向上するためにも工夫している。他方で、外部から管理学の修士取得者を直接に管理職へ調達することもある。ところが、企業内外を問わずに優秀な労働者を調達する仕組みは企業内教育を消極的に変えると考えられる。また、外部から労働者を調達することは企業内部の労働者の昇進に対する見込みも弱め、企業内部の労働者の長期雇用を壊し彼らの忠誠度が下がる。

これに対して、日本企業は終身雇用や年功制により企業内における労働者の流動性を阻止し彼らの企業に対する忠誠度を高める(同上, p. 192)。熊によると、日本企業ではアメリカ企業のように、労働者の職務内容が明確的に設定されることではなく、柔軟性のある制度を設計しこのことにより、彼らの忠誠度を向上し流動性を抑える(同上)。

熊によれば中国企業における高度な職業能力者を確保するために、一方でアメリカ企業の人的資源管理のモデルが、他方で日本企業の人的資源管理のモデルが参考になる。しかし、熊はコア人材の企業内育成の重要性を日米企業の人的資源管理から一般的に指摘することにとどまり、この「移転可能性」については触れなかった。確かに、市場競争で優位性を獲得し「企業固有の生産力」を担う職業能力を形成するために、労働者は共同化のプロセスを通じて教育さ

れる必要があり、これは長期雇用を前提にする。このために職務秩序の下でアメリカ企業ではコア労働者に就業保障や組織の業績を反映する賃金制度と企業の株などを提供する。

そこで、中国の民営企業では第1章で示されたように労働者の離職率が高いため、企業内教育が消極的にしか行われず、結果として高度な職業能力者を外部労働市場から調達する傾向が強い。したがって、労働者の長期雇用を促進するために、中国企業と同様に職務秩序であるアメリカ企業のようなコア労働者に株を配分するなどの待遇の面の改善が参考になるが、実際でもこれと類似して中国の国有企業でも長期雇用を促進できる福利厚生を提供しているが、問題は長期雇用が確保される中で、高度な職業能力が育成されるのかである。これらの問題に関して、日本企業の育成方式が重要な参考になるが、その移転可能性が問題になる。これも、中村が指摘したようにこれらの改革のためには「移転可能性」が問題となるが、異なる経営秩序の下での仕事管理の適用可能性が検討される必要がある。

一方、人的資源管理論の立場から中国企業が仕事管理の改革を通じて労働者の自律性の向上と離職率の抑制を研究したのは田/関である(田/関, 2017, pp. 6-17)。田/関によると、企業組織の上から下へ労働者の仕事を配分することは労働者の反抗や不満を生じやすい。このため、労働者の視点から彼らの仕事を決定するという「工作(職務、下同) 重塑」が必要である。田/関は組織の目標達成を前提に「労働者の視点から、自身の興味や需要により、自身の知識や技能と特長に基づき、一定の範囲内で仕事に対する認知や仕事範囲と任務の境界線を調節し、仕事と資源のバランスを見ながら、労働者、仕事と環境の関係をフィットしていくことを『工作重塑』という」(同上, p. 8)。即ち、労働者が一定の目標達成を前提に職務内容に対する自己調節の権利を持ち、労働者自身の「工作重塑」により仕事と環境に適応していく。このように、労働者は「工作重塑」により、仕事に対する納得感そして幸せ感などが高まり、「工作重塑」は労働者個人及び組織に積極的な影響を与える(同上)。組織環境は労働者の「工作重塑」に対して促進または抑制的な影響がある(同上, pp. 12-3)。

田/関は「工作重塑」を通じて、組織目標達成のための労働者の仕事を通じた自己実現が自律性の醸成に有益であり、組織は労働者の「工作重塑」に環境を

提供すると理論的に明らかにした。つまり、労働者は仕事内容そして仕事に関する資源に対する自主性を持つことによりモチベーションが向上し仕事に対する自律性が高まり、彼らの離職率が抑制される。しかし、例えば職務秩序の下では労働者の職務内容及び職責が狭い範囲で決定されており、このような組織環境の中では労働者の「工作重塑」は職務のどの範囲まで可能であり、どのような機能を果たすのかが改めて検討されなければならない。この点も企業内教育に関わる仕事管理の特徴を明らかにすることにより検討する。

このように、中国の人的資源管理における日本企業の人的資源管理の中国企業への移転可能性が議論され、労働者の自己実現や自律性の養成による組織目標の達成を仕事管理や組織環境と関連させた研究がなされてきた。しかし、高度な職業能力の形成の観点から中国企業における企業内教育とこれに関わる仕事管理の特徴については具体的に議論されていない。この点に関して、本研究では日中企業の比較を行い、知識創造理論から析出した二つの軸にそって両国の仕事管理の特徴を明らかにし高度な職業能力の調達方式とこの接近を論じていく。これにより日本企業の人的資源管理の中国企業への移転可能性を明らかにする。

この一方で、これまでの研究を振り返ると国有企業は内部で職業能力を育成し調達するが、民営企業は外部から他社でも通用する能力を有する労働者を調達するとされてきた。このため、中国企業が「汎用的・一般的生産力」を重視するとの中村の指摘は、現在の国有企業や民営企業には当て嵌まるとは限らない。これは第2章で述べたように国有企業では企業内教育におけるOJTとOFF-JTを実施し内部で高度な職業能力者を調達する傾向もあり、民営企業でもこの傾向が見えた。このOJTに伴い、共同化のプロセスが生じる可能性がある。この点を確認するために、さらに国有企業の企業内教育の実態を検討する必要がある。

## 1.2 国有企業の企業内教育と仕事の配分基準

唐は中国の自動車産業の代表的な企業である一汽大衆汽車有限公司、神龍汽車有限公司と上海大衆汽車有限公司へ調査を行い、これらの企業では内部でコア人材を育成する傾向があると説明した。これらの企業は国有企業と民営企業

の合併企業であり一部海外資本も含むが、3社とも国有資本がもっとも大きな割合<sup>4</sup>を占める。唐は「現代中国自動車産業における人材育成の転換」に注目し、人材育成の特徴を考察した（唐, 2007）。

唐によれば、3社の人材育成は企業戦略に基づきながら「(各部門は)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」(同上, p. 209)。このように、3社は企業内教育を整備し労働者を内部で育成するようにしている。人材の育成方法については「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」(同上, p. 209)。このような育成方式に合わせて企業は能力評価制度も整備し、「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、これに合わせて「資格及び個人業績に報酬を与える」(同上, p. 210)。さらに、「能力評価の結果を労働者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」(同上, p. 210)。

つまり、自動車産業の企業では企業内教育体系を整備しOJTやOFF-JTによる社内外教育訓練を通じて、労働者の職業能力を評価制度と連動しながら育成する。現場ではOJTによる職業能力を育成し多能工の職業能力を育成するためにジョブ・ローテーションも行っている。さらに、管理者や経営者に関わる高度な職業能力は名門大学との連携や外国での研修などを通じて育成される。即ち高度な職業能力への育成はOFF-JTにより、理論的知識の習得を中心に育成する。ポスト工業化において理論的知識が増加し質的に向上するなかで例えば管理職に必要な高度な職業能力もコンピテンシーなどのような形式知を通じて表示されるようになった。問題はこれらの理論的知識をどのように労働者の職業能力に転換し、そしてこのために企業はどのような仕事管理を行うのかである。唐は職業能力を評価制度と連動しながら育成することを言及したが、高度な職業能力の調達方式を明らかにするためには例えば能力評価の基準をどのように設定し、評価の結果と次期の育成プランをどのように連動するのかをさらに具体的に検討する必要がある。これらは企業の人的資源管理に基づく仕事管

---

<sup>4</sup> これらのうち一汽大衆汽車有限公司の最大な株主は中国第一汽車集団（持ち株比率51%）であり、神龍汽車有限公司の最大の株主は東風汽車公司（持ち株比率50%）であり、上海大衆汽車有限公司の最大株主は上海汽車集団（持ち株比率50%）である。これらの企業の最大の株主はいずれも国有企業である。

理の特徴に繋がるからである。

国有企業の昇進に関わる評価制度の詳細を示したのは瀋である。瀋は改革された後の国有企業では「競争システムを導入することによる国有企業の人的資源管理の新たな方針の確立,そして,雇用管理,賃金管理活動における競争システムの導入による人的資源管理制度の整備が進められている」と述べた(瀋,2007,p.26)。彼女によると、改革された後の国有企業では「雇用管理、評価制度に競争システムが導入され、これにより職務に基づき従業員の職責・熟練形成を評価したうえで処遇を決めるという改革の意義がみられる」(同上,p.34)。そこで、瀋は旧国有企業A社の人的資源管理を事例に、幹部職への選抜が忠誠心、職業能力・リーダーシップ、人柄、潜在能力、学歴・専門技術資格、仕事経験、年齢と暦年の人事考課の結果などの項目により行われるように制度設計されたとした。しかし、「管理職選抜における『組織考察,党委員会での討議』による審査,あるいは単純に年功,学歴などの属人的要素で評価するといった,評価基準の曖昧性がある」との特徴が指摘された(同上,p.39)。

即ち、改革された後の国有企業では人的資源管理が職務秩序のもとで設計され、管理職への昇進は職務遂行能力、リーダーシップ、専門技術資格、仕事経験や潜在能力、人事考課などの職業能力とその発揮に関する属職的要素と忠誠心や人柄、学歴などの属人的要素により決定されるように設計されている。実際の運用では管理職は年功と学歴により選抜されることもあり、勤続年数の累積を重視することは国有企業が高度な職業能力者を内部で調達する傾向を示している。

国有企業において必要な高度な職業能力者を内部で調達し育成することは前述したマクロデータからでもこの傾向がみられ、そして竇と唐の研究からでも確認できる。職業能力を育成する観点から、瀋の分析では重要なのは勤続年数と高度な職業能力の形成との関係であり、即ち長期雇用を前提にする高度な職業能力の育成とこれに関わる仕事管理である。前章で述べた国有企業A社でも、唐の研究でもOJTによる企業内教育が示されるが、これは日本企業の職能資格制度に基づくOJTと同様であるかは検討されなければならない。仮に国有企業が日本企業の職業能力の育成と連動した「年功制」と同様に、勤続年数の上昇に合わせて職業能力を育成するように仕事管理がなされ、これが個別に評価さ

れていれば、勤続年数に基づいて職業能力を形成し判断する合理性が生まれる。反対に、勤続年数や学歴のみで管理職が選ばれているならば、藩が指摘したように管理職への選抜基準が曖昧になる。国有企業における高度な職業能力の育成を分析するために、職務秩序に基づく人事制度とその運用が勤続年数や学歴とどのような関係になっているのか即ち仕事の配分基準をさらに明らかにする必要はある。

このように、国有企業では高度な職業能力者を企業内部で育成し調達する。つまり、国有企業と民営企業はともに職務秩序に基づく調達管理になっているにも関わらず、高度な職業能力者の調達方法は異なる。このため、中国企業の高度な職業能力の調達方式に関わる仕事管理の特徴を国有企業と民営企業を通じてさらに探る必要がある。

## 2 日本企業の高度な職業能力の調達

### 2.1 性別役割分業意識と大卒女性のキャリア

現在、日本企業では高度な職業能力者が中国企業と同様に不足している。日本の大卒者の割合は中国より高く、その頭打ちが見られるが、高度な職業能力の育成に関して男性が中心となり、性別職業分離が激しい。そのため、高度な職業能力者の不足問題を緩和するために日本では性別職業分離を解消し、高度な職業能力者を大卒女性から調達しなければならない。

しかし、マクロデータでも示したように日本の大卒女性は出産・育児期に入る30歳から正規雇用者数が大幅に減少する。この減少の原因について、堀は「高学歴であるはずの大学・大学院卒であることは、今日においても出産後の（就業の）継続には結びついていない」と指摘した（堀, 2015, pp. 55-8）。また、小島は東京圏内で暮らす大卒女性に対するアンケート調査の結果<sup>5</sup>に基づき、

---

<sup>5</sup> 小島は「東京圏で暮らす働き方などに関するアンケート調査結果」、「女性の活躍推進に関する男性管理職の意識調査結果」に基づき、東京圏内で暮らす大卒女性の就業継続に関わる①職場環境と家庭内での家事・育児の役割分担、②大卒女性の労働価値観と③男性管理職の意識の三つのテーマから分析を行った。①の職場環境及び家庭内での家事・育児の役割分担の調査結果から、小島は第一子出産後の女性の就業継続に「勤務時間など、柔軟な働き方」、そして夫の家事育児への参加が大卒女性の働くことに有利な影響を持っているとした。次に、大卒女性の「労働価値観」に対する調査の結果を踏まえて、小島は「ハードワークが許容できなくても、仕事へのやりがいを求める女性は多く存在します」とし、「働き方改革など、ハードワークをしなくても成果を出せば評価をされるように配慮することが、子育てなどで時間に制約のある女性も含め、意欲のある女

「卒業後の進路として正規雇用の職に就き、結婚した1,364人の女性の内、結婚後も正規雇用で働き続けた女性の割合は65.1%、第一子出産時点では48.1%まで下がります」と指摘した(同上, p. 42)。

つまり、結婚・出産による家庭内役割分担は女性の就業継続に影響する。このため、小島は女性の就業継続を実現するために「①働きやすい環境の提供、②女性の家事・育児負担の軽減といった大きくは2つの課題の解消が必要であること」を指摘した(小島, 2016, p. 49)。

小島に従えば、大卒女性の育成あるいは彼女たちの就業継続を確保するために、一方で企業内における就業環境の改善、他方で彼女たちの家庭内での性別役割分担を軽減することが求められる。後者に関わる研究は多くなされている(Ex. 小島, 2016, 久我, 2013, 武石, 2004)<sup>6</sup>。この点に関して、大卒女性の増加に従い、家庭内での性別役割分業観が希薄となるとの見解もある。岩間は「専門管理職で働く女性は、性役割にとらわれない結婚や生き方を求める家族観を持つ」と述べ、「他の職業階層と比べて、仕事の自立性が高く、学歴に代表される人的資本も高い、恵まれた専門管理職層においては、女性のケア役割が軽減される方向に家族は変化している」と論じた(岩間, 2008年, p. 191)。岩間によると、家事分担について「妻が専門管理職で働くことによって夫の家事参加が促されるという妻自身の職業階層がもつ有意な効果の一部が、社会階層によって異なる文化的差異によってもたらされていることを示唆している」(岩間, 2008, p. 142)。つまり、岩間にしたがうと専門管理職に就業する女性がいる家庭では男性も育児・介護などを含む家事へ参加する傾向が現れ、伝統的な「男性稼ぎ主」型の家族モデルが崩壊しつつあり、これとともに、家庭内におけるジェンダーも変わりつつある。

---

性の活躍促進につながる可能性がある」とした。最後に、男性管理職の意識調査の結果により、男性管理職は女性労働者の管理職への登用を賛成するものの、「女性部下との仕事はやりづらい」、「残業は仕方がない」と「母親は育児に専念すべき」などの意識も強いと小島は論じた(小島, 2016, pp. 42-50)。

<sup>6</sup> このため、出産・育児が女性のキャリア形成にもたらす不利を減少させ、女性の活躍を促進するために、久我は男女の家内での「育児、家事」に対する意識の改革をする必要があると主張する(久我, 2013)。また、武石は男性の「育児休業」を巡って議論を展開した。「育児休業」を女性だけではなく、法的保障のみならず、実際にも男性も「育児休業」を取ることを主張し、男女を含めたワーク・ライフ・バランスの問題へと発展させている(武石, 2004)。

しかし、岩間は高度な職業能力の育成の前提となるフルタイム就業は子育てとなお競合的な関係であることを否定しない。「フルタイムで就業する女性にとっては、もう1人子どもが生まれることで、仕事と子育ての両立がさらに難しくなることがデメリットとして感じられており、2人目の子どもをもつことに対して消極的になっている」（岩間, 2008, p. 184）。岩間によれば、フルタイム女性就業の増加は彼女たちの出生意欲を低くする一面もあり、このため、「女性の子育て負担を軽減する政策の拡充と合わせて、労働市場の柔軟性を高める政策が少子化政策としても重要である」（同上）。

つまり、性別役割分業意識にとらわれなくなりつつある女性専門管理職でも、仕事と子育ての両立に困難を感じていることが上記の「2人目の子どもをもつこと」に対する態度から伺える。このため、女性に高度な職業能力を育成するためには小島に従えば家庭内での役割軽減と共に「働きやすい環境」の提供が必要である。

## 2.2 働きやすい環境と女性の就業継続

日本企業では女性に働きやすい環境の整備が重視され、早くも法的には1986年に「男女雇用機会均等法」が施行され、現在では性別にかかわらず雇用の場面における機会の平等が実現されるようになってきている。また、1992年の「育児介護休業法」では「性別にかかわらず、育児休業を取得する権利を持つ」ことも規定された。脇坂/富田は女性就業に対して企業側の環境作りが必要と論じ「育児休業制度・育児短時間勤務制度」、「在宅勤務制度」などの「ファミフレ（ファミリー・フレンドリー）制度」は大卒女性の就業継続を高める効果があると実証した（脇坂/富田, 2001）。また、「企業の雇用システムに関わる労働環境の創造の視点」から乙部は「国は法律、施策などを整備し、企業はそれに準じて就業規則を整備する」ようになったが、女性労働者の「子育て意識」が強いため、就業継続者が増えない。この点を懸念し、産後3年間から5年間の休業期間を設けるように、乙部は提言した（乙部, 2010/2012）<sup>7</sup>。さらに、育児休

<sup>7</sup> 乙部は「子どもが3歳くらいまでは、母親は育児に専念するという考えを持つ女性が8割以上を占める現状は、過去からあまり変化していない。こういった考えの女性が大半を占めることは、就業継続しにくい原因の一つになる」とし、「これまでの『出産後も就業継続』というスタンスでさまざまな法律、施策を実施するのではなく、『(希望すれば)』



業制度やワーク・ライフ・バランスの確保に限らず、企業の雇用システムを改革し女性の出産・育児期を乗り越えるような柔軟な雇用システムを作り上げるように提言したのは武石である。武石は企業の雇用システムの多様化が女性のキャリアの展開にとって重要であるとし例えば短時間労働や在宅勤務などが企業の雇用システムの多様化につながると分析した(武石, 2006/2008)。武石によれば、女性労働者は特に家族的責任が重くなる出産・育児の時期に入ると仕事に割る時間と働く場所が限られる。そのため、企業の雇用システムでは時間と働く場所の柔軟度があれば、女性のキャリア展開にとって有利である。

確かに、女性労働者は出産・育児期に入ると働く場所や時間が制限される。企業が女性労働者の就業継続を確保するために、これらの制限に応じて彼女たちの働く環境を整備し、育児休業制度の整備や柔軟な雇用システムを採用することなどが必要である。また、乙部が指摘したように女性労働者は「子育て意識」が高いため、出産・育児になると彼女たちは自ら仕事を辞める可能性がある。このため、乙部が提起したように育児休業期間を長期化することも考えられるが、その一方で、企業は女性労働者に高度な職業能力を育成するために、彼女たちの就業継続意識が醸成されるような環境を作らなければならない。

大卒女性の就業継続に関わる企業環境を論じたのは大内である。大内は大卒女性のホワイトカラーを対象にし、総合職・基幹職の中期キャリア<sup>8</sup>の就業継続意思に影響する要因を10年間にわたった調査を基に考察した。そこで、大内は「中期キャリアにおいても初期キャリアと同様に、配置転換、昇進を通じた技能形成により『企業における将来のキャリアの方向性が見出せること』と『ワーク・ライフ・バランスが取れること』の二つが就業継続の上で重要な要素であった」と論じた(大内, 2012, pp. 85-105)。大内によれば、35-45歳層の女性労働者に対して出産・育児期後のワーク・ライフ・バランスを考慮した上で、仕事に対する見通しを作るような配置転換が就業継続の意思あるいはキャリア形成に影響する。

高度な職業能力が育成されなかったことについて、大卒女性たちは出産・育

---

出産後は休職し、その後3年から5年以内を休職期間とする』という制度を創設すればよいのではないか」と提案した(乙部, 2010/2012, pp. 160-8)。

<sup>8</sup> 大内は入社してから8-9年目以内は初期キャリア形成とし、中期キャリアの年齢層を35-45歳前後で、ここでは女性が家庭と仕事の二重負担に直面するとした。

児を契機に自ら仕事を辞めることも考えられるが、人的資源管理の立場から不十分なワーク・ライフ・バランスとキャリアを見通せない仕事管理が大卒女性のキャリア形成にとっての障壁となっている。したがって、企業は大卒女性に出産・育児期でも就業継続できるワーク・ライフ・バランスのような雇用環境を作る必要があるとともに、キャリアを見通せ、彼女たちの就業継続意識が高まる企業内環境が求められる。

つまり、大卒女性を高度な職業能力者として調達するための人材育成の仕組みが必要である彼女達に「働きやすい環境」を提供する必要がある。このため、当然出産・育児期における就業継続は高度な職業能力の形成の前提になるが、次節で述べるように日本企業は男女差別秩序に影響され、女性に高度な職業能力が育成されていないため、大卒女性に対するキャリアが見通せる仕事管理に基づく人材育成の仕組みを検討する必要がある。

### 2.3 大卒女性の育成と仕事管理

これまで、日本企業は性別役割分業に影響され、女性に簡単で周辺的な仕事を配分する傾向があった。かつて、森は日本的経営の「男女差別秩序」が当時の「家内での男女差別秩序」から発展し、戦後の日本企業の中でも根強く残存しているとした（森, 1969/1973）。森は戦後の日本的経営について「伝統的な学歴秩序や男女差別秩序は、民主主義の理念の圧力によって少なくとも形式的には解消、後退したが、しかし、インフォーマルな運用面では今なお根強く残存している」と論じた（森, 1969/1973, p. 264）。つまり、戦後に人事制度が男女差別秩序を排除するように設計されたとしても実際には男女差別秩序に基づいて運用されてきた。

この点について、大沢は日本企業では性別役割分業のもとで女性に簡単な、周辺的で未熟練な仕事ばかりを任せていたと指摘した（大沢, 1993/1995）。即ち日本企業は性別役割分業観に影響され、女性労働者に簡単な仕事しか配分しない。日本企業では高度な職業能力の育成に仕事管理が必要であるが、女性労働者には高度な職業能力の育成に相応しい仕事管理がなされていなかった。このことは現在の大卒女性も例外ではなかった。

例えば、市川は調査に基づく実証分析により女性の学歴と従事する仕事に必

要な学歴間のミスマッチがあることを指摘した。最初に就職した時点で、大卒女性は仕事を通じてキャリア形成を目指しているにもかかわらず、「若年の大卒女性の早期離職については、正社員であったとしても、大卒レベルの仕事に付けず、OVEREDUCATION であると離職する」<sup>9</sup>と結論づけた（市川, 2015, pp. 31-46）。オーバー・エデュケーションとは、従事する仕事が学歴に相応しいか、相応しくないかという被調査者の主観的な判断である。これは企業が大卒女性に就業継続できるような仕事管理を行っていないことを少なくとも示している。つまり、大卒女性の高度な職業能力の形成は出産・育児期による正規雇用の離職だけではなく、企業は大学の学歴に相応しくない仕事を配分する傾向があり、これを不満とする大卒女性は 20 歳前半から既に離職するようにしている。このように、大沢（1993/1995）の指摘と同様に、市川は現在の大卒女性でも、企業が彼女たちに学歴に相応しくないと判断される簡単な仕事を配分する傾向にあることを指摘している。

日本企業は職能秩序の下で、長期的に高度な職業能力を育成するための出産・育児期と高度な職業能力の形成期が重なる。育児期にワーク・ライフ・バランスが実現されていなければ、仕事と家庭の両立が困難となる。大卒女性でも出産・育児休業により職業能力を形成する中期段階で仕事を辞め、能力の伸長が止まるケースが多い。ところが、彼女達は仕事を継続したとしても今までの日本企業の人材育成の仕組みの下で、企業は男女差別秩序に影響され、大卒女性は高度な職業能力を形成できるとは言い難い。したがって、彼女たちに高度な職業能力を育成するために、ワーク・ライフ・バランスを前提にする企業内教育のあり方が問題となる。

確かに、日本企業の高度な職業能力の育成方式は長期的にコア労働者を育成し、競争優位を形成する。しかし、「年功制」や「職能資格制度」のもとで形成されたこの高度な職業能力の育成方式は女性を排除していた。高度な職業能力の不足を女性の労働力化により賄おうとしている現在、日本企業に導入されつつある役割業績主義が年功制と職能資格制度と同様な組織の環境を提供する可

---

<sup>10</sup> 市川は Duncan and Hoffman (1981) に倣い、学歴ミスマッチの概念を「個人が達成した学歴 (S) と仕事を従事するのに相応しい学歴 (R) と比較して、S=R であれば exact match、S>R であれば over education、S<R であれば、under education と定義した。

能性があるのかが問われなければならない。この点について、本研究は現在の役割業績主義が女性の高度な職業能力の育成にどのような影響を与えるのかを判断するために、役割業績主義における高度な職業能力の育成の特徴を今までの職能資格制度や職務秩序である中国企業との比較で明らかにする。

### 3 高度な職業能力の調達方式と実務問題

本研究は両国の高度な職業能力の調達方式を二つの軸(第2章)から論じる。そこで、日本企業における役割業績主義の特徴を職能資格制度と比較することにより、過去から現在の時間軸の中でその連続性と非連続性を明らかにするとともに、中国企業と比較することにより日本企業の人的資源管理の現在の特徴が明らかになる。中国企業では人的資源管理の特徴を崗位等級制度(国有企業)と職務等級制度(民営企業)から明らかにする。中国企業の人的資源管理を企業内教育に強みをもつ日本企業と比較することにより、この特徴と改革の方向性を論じる。これに対して、ポスト工業化が早期に実現した日本企業では中国企業などの後発効果による競争の激化に対応するためにも高度な職業能力者を確保する必要がある。このため、日本企業では役割業績主義の下で形成された高度な職業能力の調達方式を明らかにし、これと性別職業分離の状況にどのように関連するのかを明らかにする。その際、中国企業における高度な職業能力の調達方式との比較を通じて、日本企業における高度な職業能力の調達方式の特徴が明らかにされ、役割業績主義の下で形成された高度な職業能力の調達方式が性別職業分離の状況にどのように関連するのかを明らかにする。これは中国においても、大卒女性の就業は性別役割分業に影響されているにもかかわらず、第1章で明らかにしたように高度な職業能力者の育成における男女の差は日本ほど大きくないからである。換言すれば、高度な職業能力の調達方式の特徴とその変化を、日中企業を相互に参考としながら明らかにする。知識創造理論から析出した二つの軸から日中企業の高度な職業能力の調達方式を分析し、その変化の特徴を明らかにする。この検討の中で、実務的課題である中国企業における企業内教育の、そして日本企業における女性労働者の育成の理論的な足がかりを明らかにするのである。

## <補論>

中国の経済、文化のもっとも発展が進んでいる上海市における「第三期中国婦女社会地位調査」に基づいて、陸は高学歴女性でもキャリアと家庭を選択するジレンマにあり、「キャリアの形成は男女差別秩序に影響されている」とし、これについて「男女差別秩序は現在の若い高学歴者の中でもまだ払拭されていない」と分析した（陸, 2014）。同調査では高学歴労働者（35歳以下の3年生大学以上の男女労働者）を対象に家庭内での男女差別意識に関して、「家庭のために、個人のキャリア形成を放棄する（か）」を問い、55.3%の女性が「放棄しない」と回答したが、同様な回答をした男性は72%であった<sup>10</sup>。即ち家庭とキャリアの間を選択することについて、調査された高学歴を持つ男女の半分以上は家庭のためにキャリアを放棄する意向はないが、調査された男性の方の割合が女性より高く、「家庭のためにキャリア形成」を放棄しない傾向が強い。逆に言えば、大卒女性でも家庭内での性別役割分業に影響され「家庭のためにキャリア形成を放棄する」傾向が男性より強い。

また、職場の「男女差別秩序」に関して「高層人材附巻」<sup>11</sup>によると、「企業は男性中心もしくは同等の条件の下で男性を優先的に採用する傾向がある」という項目を選択した女性は34.6%であり、また「同等の条件の下で、男性は女性より早めに昇進できる」とする項目を選択した女性は3分の1である。要す

---

<sup>10</sup> 同調査は、全学歴階層を対象に「夫のキャリア発展は、妻のキャリア発展より重要である」、「家計の主な稼ぎ手は夫である」、「夫は社会の仕事を中心に、妻は家庭内での仕事を中心にやるべき」と三つの項目に対して、ポイント計測法を採用してアンケートした。全体の調査の結果は「夫のキャリア形成は、妻より重要である」という問いに対して、「非常に同意は10ポイント、比較的同意は8ポイント、分からないは6ポイント、比較的同意ではないは4ポイントと同意しないは2ポイント」というように設定している。そこで、4大卒の女性労働者の得点は5.5となっているが、4大卒の男性労働者の得点は5.9ポイントと4大卒の女性より賛成する傾向がある。さらに、男女差別秩序意識について、今回調査された就業者のうち「就職する際に、差別されている気がする」と回答した女性は63.7%であり、これに対して同じ回答をした男性は47.6%となっている。学歴別で見ると女性労働者は学歴が高くなるとなるほど、夫優位のキャリア形成や性別役割分業観など上記の三項目にかかわる得点が低くなる（陸, 2014, pp. 225-240）。4年制大学卒以上の女性労働者の上記の三項目の平均得点は全て4大卒の男性の平均得点より低くなっている。つまり、上記の三項目について、高学歴の男性は賛成する傾向が高学歴の女性より強く、就職活動における男女差別の性別による意識の違いと合わせると、男性の方が性別分業意識の高いことがわかる。

<sup>11</sup> 『高層人材附巻』は上記の『第三期中国婦女社会地位調査』と同時に行われた調査であり、調査対象者は「中級及び以上の専門技術者、科級及び以上の党政幹部、大中型企事業単位の責任者及び中層以上の管理職である」、つまり高度な職業能力者である。調査で得た有効回答は279件、うち女性は45.5%となる。

るに、中国の高学歴女性も家庭と企業において男女差別秩序に影響されるような状況に置かれている。日中における高学歴女性の高度な職業能力を育成する状況の差は男女差別秩序の程度の差によるが、職業能力の育成方式の異なりにも影響されることも考えられる。

例えば、日本の「管理職」の曲線を確認すると女性「管理職」のうち50代以降の労働者が一番多い。このことは女性労働者が20代から約30年間かけて「管理職」へ昇進することを示している。一般的に日本の「管理職」への昇進は遅い傾向があり、さらに女性はより遅れている。また、「専門職・技術職」の40-44歳の年齢層での割合が「管理職」の割合を下回っている。このことは「専門職・技術職」の女性労働者がこの年齢層から「管理職」へ昇進することを示している（以上、図3-1、左図）。本研究の対象である「管理職」も「管理職」に相当する「専門職・技術職」も高度な職業能力を形成するには20年ほどかかるが、現在の大卒女性は職業能力形成の初期、即ち就職してからほぼ7、8年後に出産・育児による高度な職業能力の形成が中断される。

中国企業に比べ「管理職」へ就くまでに長時間の仕事経験が必要となるのは日本企業が職能秩序に基づき、職場主導的で広い範囲での職務をこなせるように労働者の職業能力を育成するからである。このような高度な職業能力の調達方式のもとで、女性は一度退職すると職業能力の形成が未完のまま再び正規として雇用される可能性が低くなる。これに対して、中国の「専門職・技術職」の女性労働者は25-29歳層、30-34歳層へ集中し、35-39歳層から減少するものの15%以上を維持するが、45-49歳層から激減する。次に、「管理職」の女性労働者は「専門職・技術職」に遅れて、30-34歳層でピークを迎える。これは40-44歳層まで維持され、45-49歳層から減少する（以上、図3-1、右図）。中国における「専門職・技術職」と「管理職」の年齢的分布は改革開放の進捗とポスト工業化の急激な成長に影響される。2000年以降にポスト工業化へ転換し「専門職・技術職」階層が拡大した。このため、これ以前に大学を卒業した「専門職・技術職」についての労働者は40代前半に留まっている。

さらに、中国において2010年の女性の初婚年齢<sup>12</sup>は25.07歳で、平均第一子

<sup>12</sup> 中国国家统计局『第六次人口普查』による。

の出産年齢は 28.18 歳である。とはいえ、「専門職・技術職」と「管理職」の女性労働者数はこの年齢前後で大きな変動が見られなかった（図 3-1, 右図）。このような曲線を形成する原因として、日中女性の育児に関わる役割分担や育児の観念の差が考えられる。例えば、宮坂<sup>13</sup>は「中国の女性労働力率曲線は台形型であり…日本や韓国の M 字型とは大きく異なるが、その背景には乳幼期における母親役割意識に大きな違いがあるからである」。それは、中国の女性は「乳幼期は誰に預けても構わないが、子どもが小学生になったら親元で育てなければ子どもの将来に大きな影響を及ぼすという考え方である」（宮坂, 2006, pp. 114-5）。つまり、日中の女性はともに育児の主要な担い手になっていても、中国の女性は乳幼期より小学生になった後の子育てを重視しこの段階の子どもを自ら教育する意思が強い。このような考え方は中国の大卒女性が出産年齢になっても就業者数が減少しない（図 3-1, 右図）原因の一つであると考えられる。

ところで、「管理職」が 30-44 歳層で一番多いことは大卒女性が卒業後 5-10 年以内に「管理職」へ昇進する人が多いことを示している。即ち日本に比べて、中国における大卒女性の「管理職」への昇進が早い。換言すれば、日本と中国の「管理職」、「専門職・技術職」の年齢別女性労働者の分布を比較すると、日本では「管理職」への昇進までの期間が長く、大卒女性は昇進する前に出産・育児を経験しキャリアが中断される。これに対して、中国では「管理職」へ昇進する期間が日本ほど長くなく、大卒女性の就業は出産・育児に影響されることは多くない。このような「管理職」に就く年齢が違うことは両国の高度な職業能力の育成方式の差を示しこれは労働者に対する仕事管理とこれに基づく調達方式が異なることを表している。

女性労働者の高度な職業能力の育成に関して、家庭内での性別役割分業に影響されるだけではなく、高度な職業能力の育成に関わる異なる経営秩序における仕事管理とこれに基づく調達方式にも関連する。日本企業は職能秩序のもとで高度な職業能力を仕事経験の累積により育成する。このため、高度な職業能

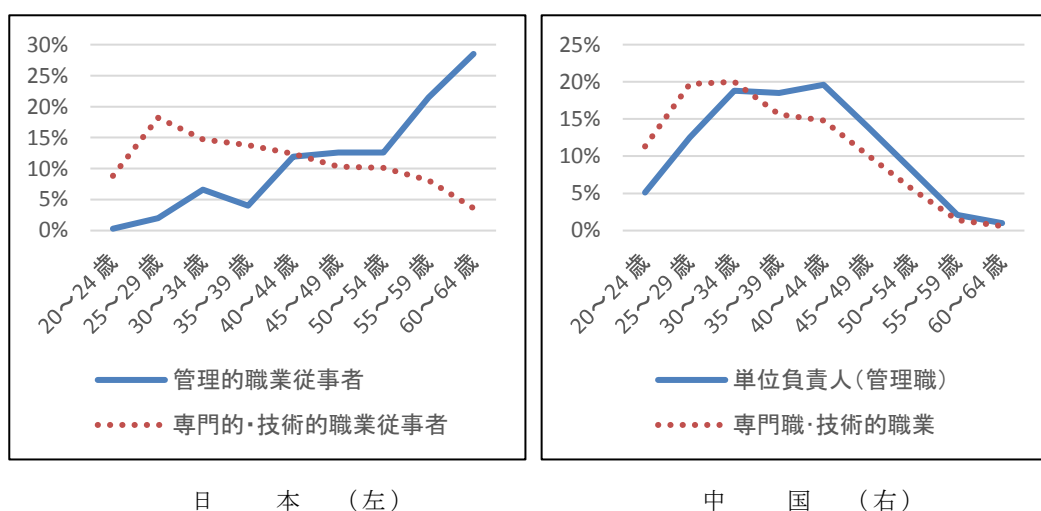
---

<sup>13</sup> 宮坂は中国の江蘇省無錫市に在住している女性労働者に対する育児の調査によると、1980 年代の中国女性は育児に関わる親族ネットワークの形成や、夫の家事・育児への参加などにより、育児に関わる役割が分担される。しかし、「実際に様々な育児を一番しているのは母親で、次が父親である」（宮坂, 2006, p. 106）。つまり、育児の役割がジェンダーと親族ネットワークにより日本ほど重くないが、母親は育児の役割を担う主要な担い手である。

力の育成期間が長くなり、出産、育児が職業能力の育成期間中に発生する。加えて、日本企業が男性中心に職場主導的に職業能力を育成することは前述した通りである。このような企業内教育に出産・育児を織り込めないため、日本女性の高度な職業能力の形成が阻まれる。この点について、中国企業においても企業内での男女差別秩序はあったが、高度な職業能力の調達に関わる男女の差は日本ほど顕著ではない。

このように、日中企業における高度な職業能力の調達方式を分析し比較することにより両国企業の調達方式とこの変化を特徴づける。このうえで、中国企業においてはOJTを中心とする企業内教育の向上の可能性について、日本企業においては役割業績主義の女性労働力化の可能性に関する改革の方向性を明確にするのである。

図 3-1 日中の管理職、専門職・技術職女性労働者（正規雇用者のみ）<sup>14</sup>、年齢別分布（全管理職（あるいは専門職・技術的職業）女性労働者=100）



出所：日本総務省統計局「就業構造調査平成24年度（2012年度）」、中国国家统计局「第六次人口普查データ（2010年）」により筆者作成

<sup>14</sup>（企業類型の説明を参照）中国では、管理職と専門的・技術的職業での労働者はほぼ正規で雇用されている。



## 第四章 事例研究について

### 1 事例研究の課題

#### 1.1 役割業績主義の制度的特徴と二類型

本研究では日本企業における高度な職業能力の調達方式を役割業績主義の制度の下で分析し、これを参考に中国における高度な職業能力の調達方式を崗位等級制度と職務等級制度の下で分析する。このため、この章では最初に日本企業の役割業績主義の一般的特徴を理論研究、実務的分析とミクロ的統計データと擦り合わせながら明らかにする。

日本企業では2000年以降に導入され始めた「役割」を中軸にした人事制度を「役割業績主義」と総称するが、現実的には「役割等級制度」や「役割・貢献度賃金」などのように研究者や実務家、企業によって異なる制度名が使用され、「役割」に込める意味も少なからず異なる。第2章で明らかにしたように、石田によると「役割等級制度」は市場の需要を基準に設計され、仕事管理機能と人事管理機能を有する。石田によれば、役割等級は「市場で評価される」べく「付加価値増加に向けて」、「期待される成果」をレベル化したものであり、「『目標のレベル』を統御」する（石田, 2006, p. 55）。つまり、役割等級は市場戦略を達成するために企業に期待される成果をレベル化し、これに基づき労働者個人の目標を設定する。これにより、企業は市場戦略を達成するために労働者に仕事を配分しこの進捗状況を評価する。これは役割等級の仕事管理機能である。この仕事管理機能とともに、石田は「人」を育成するために「『役割』を能力的にも規定し、『人』を適切な『役割』に位置づけなくてはならない」（同上, p. 56）とし、人事管理機能も備えるように人事制度が設計されているとする。石田によれば「人それぞれの『役割』の序列は、経営者＝部門の長であれば部門の役割から規定できるし、一般職であれば、個々人の能力の伸長＝専門性の発揮の程度から規定できる」（同上, p. 51）。即ち、管理職層と一般職の役割の設定方法が異なる。一般職の役割は能力の伸長に応じて規定されるため、企業は「役割」を通じて労働者の職業能力の育成内容を規定できる。これにより教育訓練管理（企業内教育）を行うとともに、採用、昇進、昇格などの本来の人事管理が機能する。

役割は仕事管理機能と人事管理機能の二つの機能を有する。石田は役割等級

制度における評価制度もこの二つの機能に合わせて設計されているとしている。石田によると、「役割等級制度」における人事評価は「成果評価」と「コンピテンシー評価」から構成される。「成果評価」は仕事管理機能に関連した評価であり、「役割」に応じた個人目標を基準に昇給に反映される仕事遂行プロセスと賞与に反映される実績から評価されるものである（同上, p. 56）。また、「コンピテンシー評価」は「『役割』と『人』＝『能力』との調整をした」ため、「『期待される行動』を基準に『実際の行動』を評価するという形式をとる」（同上）。つまり、企業は「コンピテンシー評価」を通じて労働者の職業能力の発揮度合いを確認し、これを基準に採用、昇進、昇格、教育訓練が管理される。

このように、役割等級は「一方で組織目標に照らして個々人の職務遂行を促進する機能を用意しなくてはならない（仕事管理機能）、他方では人材を秩序化し処遇する本来の人事機能（人事管理機能）を確保しなくてはならない」（同上, p. 59）。このため、石田は役割を「人」基準にとどまって、「『需要側』の規定を受け止めうる概念（である）」と論じた（同上, p. 51）。

ところで、役割等級制度は人基準であるとしても職能資格制度と異なり、石田の分析によると、職能資格制度では能力を中心に評価されるが、役割等級制度では役割に準じて成果が評価される。職能資格制度における人事評価には「能力・情意評価」と「業績評価」があるが、石田は「『職務遂行能力』を評価する『能力考課』が軸であった…『業績評価』は『能力評価』を期ごとの観察で多少の色をつけるという運用であったし、『情意評価』は人柄であり、評価も安定的であったに違いない」とした（石田, 2006, p. 56）。即ち、「業績評価」、「情意評価」があるとはいえ、職能資格制度は「能力評価」を中心に人事評価が行われた。これに対して役割等級制度は「成果評価」が目標管理で決められた役割を中心に行われるとともに、労働者の職業能力の発揮を考察する「コンピテンシー評価」も行うため職能資格制度と異なる。

一方、「期待される成果」である役割をレベル化した「役割等級」は「『職務等級』のように『職務』をどう規定するのかという日本に不慣れな作業は避けられる」のであった（同上）。したがって、役割等級は「組織目標に照らして個々人の職務遂行を促進する」仕事管理機能を備えるとしても、これはあくまで人基準であるため職務を規定する職務等級とも異なる。つまり、「役割等級制度」

は労働者に期待する成果と行動からなる役割とこれに基づく個人目標の設定により、実際の成果と行動を評価するように設計される。そこで、「役割」は実務的には後述するように職務内容で記述されている場合もあるが、本質的には労働者の職務内容ではなく、労働者に期待する成果と行動を明確にしたものである。要するに、企業は組織の目標を達成するために役割等級にレベル化された「役割」を基準に個人の役割を具体的に規定することを通じて、一方では労働者の職業能力の育成を、他方では企業戦略を達成するための仕事管理を実現する。これらの機能に応じて評価制度が設計される。

一方、実務家の立場から元井は役割を中軸にする人事制度を「役割業績主義」と呼称している。元井は実際の企業内における「役割業績主義」の煩雑さを受けとめ、役割業績主義のシステムについて「企業が環境の変化に適応し、ビジネスモデルやオペレーションモデルを変革していくことにあわせた戦略的人事システムである」とする（元井, 2009, p. 34）。即ち、役割業績主義は市場環境に適応する企業戦略を原点にした人的資源管理制度である。

元井によれば、「役割」は「仕事のまとまり」であり、これは「職務の目的的定義で、職務は役割を果すための業務の手段的定義」である（同上, p. 41）。即ち役割は仕事をベースにする概念であるが、仕事に期待する成果が職務により規定されている。また、「役割」は組織の「機能・ミッション」に照らして労働者に「期待する役割」と「実際役割」からなる（同上, p. 43）。元井は労働者に期待する役割を「期待役割」とし、労働者が実際に達成した役割を「実際役割」とする（同上, p. 43）。「期待役割」は戦略達成のための職務から構成される属職的役割で客観的なものであり、労働者の能力によって異なるものではない（同上）。「期待役割」により労働者を秩序付けるのは「属職的役割等級制度」である（同上, p. 61）。これに対して、「実際役割」は属人的役割である（同上）。「実際役割」により労働者を秩序付けるのは「属人的役割業績主義」である（同上）。元井は『属人的役割等級制度』は、役割の押さえはあるものの同一の役割でもキャリアによって格付けを変え、キャリアを伸ばすことによって同一の役割の範囲で昇格をするという運用制度を持つことから、職能等級制度の昇格運用とその部分では類似の制度ということが出来る」とする（同上, p. 62）。即ち、「属人的役割等級制度」において、同じ仕事が配分されたとしても、労働者の職業

能力により「仕事の目的的定義」が異なり、役割等級への格付けに差がある。

元井によれば従業員が格付けられる役割等級は企業によって、「属職的」と「属人的」に設計され、役割業績主義は「属職的役割等級制度」と「属人的役割業績主義」の二種類がある。しかし、いずれも企業は経営戦略・経営計画に基づき、経営目標を部門目標に展開し目標管理制度を通じて「社員個人々々までその組織目標を分担し、各人が自己の目標に対してオーナーシップを持ち、各人の目標を達成することによって組織や経営全体の目標を達成させること」を意図した（元井, 2009, p. 160）。即ち、企業は戦略を達成するために労働者に期待する目標を役割として明確に規定する（同上）。役割業績主義では個人ごとに明確に決められた役割を基準に一方で目標達成度を成果として評価し、他方で労働者の業績貢献度を行動面から評価しこれにより人材の育成と活用が実現される（元井, 2009, p. 191, 図表 8-1 を参照）。したがって、元井はこの役割業績主義を「組織上のそれぞれの立場・役割において“最終成果”とそれに結びつく“プロセス行動”で見ていく人事システム」と特徴づけた（元井, 2009, p. 10）。

このように、元井によれば役割等級の設計が異なるとはいえ、「組織上のそれぞれの立場・役割において“最終成果”」に基づく仕事管理機能と「それ（最終成果）に結びつく“プロセス行動”で見ていく」人事管理機能はともに備えているとした（同上, p. 10）。このため、元井は「属職的役割等級制度」の場合では、一方で戦略を達成するための仕事管理である人材活用のラダーとなる役割等級（職務から構成されるので、職務等級に近い）を設置し、他方で「裏の軸として」職能等級を設け、「期待役割に応えていく専門高度な人材の要請（に応える）」というダブルラダー的な運用があるとした（同上, p. 17）。即ち、「属職的役割等級制度」における役割等級は職務中心に設計されているにも関わらず、運用の側面において職業能力を中心とし、これにより人材育成がなされる。しかも、彼によれば、役割等級のダブルラダー的な運用は「これからの時代の人事システムの1つ主要なモデルである」とされた（同上, p. 18）。これは『人ベースの人事システム』と『仕事ベースの人事システム』の併存型人事システムである（同上, p. 17）。

したがって、研究者の石田と実務家の元井が役割業績主義についての見解を整理すると、二者が共通しているのは以下の3点である。①役割業績主義は市

場戦略を達成するための進捗を管理する仕事管理機能と人材育成のための機能を果たす人事管理機能を果たす。②役割は労働者に期待する成果（元井では「期待役割」）であり、役割等級は市場戦略を達成するために期待される成果をレベル化したものである。③等級化された役割に基づき、労働者の個人目標が明確に決定される。これを基準として業績評価とプロセス評価からなる成果評価（石田）あるいは「組織上のそれぞれの立場・役割において“最終成果”（に基づく評価）」（元井）が行われると同時に、コンピテンシー評価（石田）あるいは“プロセス行動（評価）”（元井）が行われる。いずれにせよ、最終成果とこれに結びつくプロセス行動が重視される。これらの3点においては石田と元井の説明が一致している。本研究はこの3つの特徴を有する人事制度のシステムを「役割業績主義」として捉える。このような「役割業績主義」の下で、組合員層の場合労働者個人の目標とその成果と職業能力の形成の達成が期待され、労働者の個人管理が強化される。

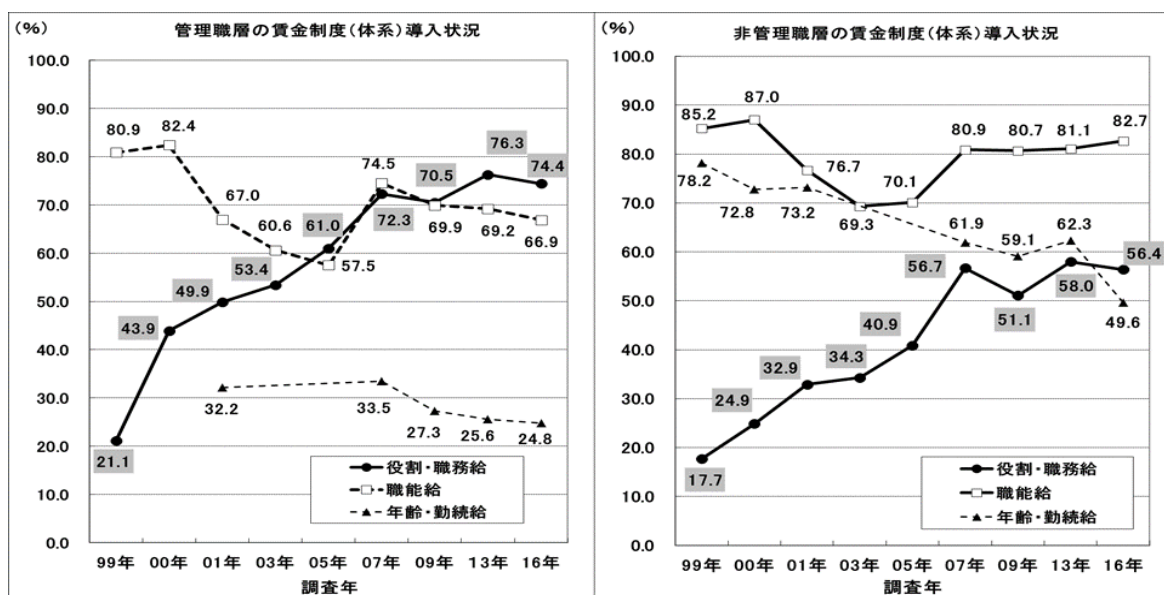
ところで、役割の定義について石田と元井の説明が異なる。石田によると、役割は職能と職務の中間概念である。これに対して、元井は実務的に「属人的役割業績主義」と「属職的役割等級制度」があるとし、現実の企業がこの二つの間で揺れていると分析した。とはいえ、元井の分析によれば、役割等級が「属職的」に規定された場合でも、人材育成のために職能等級が裏で形成され、能力評価が行われる。つまり、少なくとも組合員層の職業能力を育成するために、役割等級は実際には「属人的」に運用されることが多い。したがって、元井が言う役割等級が「属職的」に設計されたとしても、人材育成のために基本的には人基準のシステムであることは石田と一致している。

このように、石田も、元井も、企業は人材育成機能を備えるために組合員層を対象にする役割業績主義はなお職能秩序の下で設計され、運用されているとみなす。実際の役割等級の規定は元井が分析したように、「職能的役割等級制度」と「属職的役割等級制度」であってもダブルラダー的に運用されるように二種類がある。これは次節で示すように上場企業の賃金制度に対する調査の中で、8割以上の企業が非管理職層を対象に「職能給」を採用すると回答していることから示されている。

## 1.2 役割等級のダブルラダー的運用と事例研究の課題

製造業、第3次産業の上場企業を対象にする日本生産性本部による人事制度の調査では、「役割給」が「職務給」と同じカテゴリーに分類され、「役割・職務給」、「職能給」と「年齢・勤続給」の項目が設定された<sup>1</sup>（日本生産性本部, 2016, p. 16）。

図 4-1 日本企業の賃金制度導入状況



出所：日本生産性本部『第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』結果概要, 図表26, 27より転載

調査の結果によれば、管理職層の賃金は1999年時点では「職能給」(80.9%)の比率が圧倒的に高かった。以降、「役割・職務給」が増え、2007年以降「役割・職務給」と「職能給」の比率がともに高く、しかも、「役割・職務給」の導入率(74.4%)が7割台を維持し、2009年以降「職能給」を上回った。これに対して、非管理職層の賃金は1999年時点では「職能給」(82.7%)と「年齢・勤続給」(78.2%)がともに高かったが、2013年以降「役割・職務給」(56.4%)が「勤続・年齢給」(49.6%)を上回った。非管理職層の「役割・職務給」の導入率は2005年以降に5割台で維持され、「職能給」は一時70%台まで下がった

<sup>1</sup> 同報告により「役割・職務給とは『役割、あるいは職務の価値を反映している賃金』、職能給とは『職務遂行能力の高さを反映している賃金』、年齢・勤続給とは、『年齢や勤続年数を反映している賃金』としている」（日本生産性本部, 2016）。

が、2016年時点では8割以上へ回復した。また、管理職層も、非管理職層も「年齢・勤続給」の導入率が下降し2016年では5割を割った。

つまり、管理職層と非管理職層のいずれも「役割・職務給」を採用する企業が増え、現在「役割・職務給」と「職能給」が併存する企業が多い。併存するとはいえ、同調査では同一企業における「職能給」と「役割・職務給」の構成比が示されず、「職能給」と「役割・職務給」のどちらが主になるかが明確ではない。

ところで、管理職と非管理職層の「職能給」の導入率が異なる。管理職層は「職能給」の導入率と「役割・職務給」の導入率がともに高いとはいえ、「役割・職務給」の導入率の方が高くなっている。非管理職層では「役割・職務給」の導入率が上昇し「年齢・勤続給」が下降しているとはいえ、「職能給」の導入率ももっとも高い。石田は「管理職の場合は、ポスト＝人という関係にあって、職務と人とは分離していないために、既述したように『職務等級』と『役割等級』とでは大差が生じない」と分析した(石田, 2006, p. 51)。これに従って、管理職層においては「役割給」と「職務給」が同一のものとして捉えられ、「役割・職務給」の回答比率が非管理職層より高いと考えられる。これに対して非管理職層では1999-2016年において「役割・職務給」の導入率は17.7%から56.4%に上昇したが、2016年の「職能給」の導入率は82.7%と、1999年以降非管理職層の賃金制度の首位を占め続けた。「職能給」を採用する企業の比率が高いことは非管理職層である組合員層の人事制度が職能資格制度であるか、あるいは職能資格制度的に運用される企業の割合が大きいことを示している。

要するに、管理職層であれ、非管理職層であれ「役割・職務給」を取り入れる企業が増え、役割給あるいは「職務の価値を反映させる賃金」(日本生産性本部, 2016)を採用する企業が増加した。このなかで、非管理職層では職能給を採用する企業がなお8割以上と高止まりしていることは、資格等級が職能等級的に設計され、あるいは管理職層の役割・職務等級へ統一されていても、職能等級的に運用され、即ちダブルラダー的な運用をしていることを示している。

つまり、実務的には元井が指摘する通り、役割業績主義は職務を基準に設計され、これが職能的に運用される類型(ダブルラダー)と、職能基準に設計され、これに基づいて運用される類型がある。日本生産性本部の調査はこのこと

を示している。

役割業績主義の二類型を知識創造理論から整理すると以下ようになる。第一に役割が職能基準で設計される場合、従業員個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスを通じて職業能力を育成するように仕事管理がなされる。問題はその際の仕事管理は職能資格制度と同様であるのか、あるいは変化したのかである。第二では役割が職務基準で設計される場合、従来の個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスと形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスを高度な職業能力の調達に関わる仕事管理の中でどのように位置づけるのかである。さらに、二種類の役割業績主義の下での知識創造のアプローチは、年功制や職能資格制度のようにグループ・レベルで行われ、共同化や内面化のプロセスは職場主導的に行われているのかが問題になる。これらの問題を第5章における二種類の役割業績主義に基づいて、事例研究を通じて明らかにする。

一方、確かに日本企業における仕事基準の役割等級がダブルラダー的に運用されることを勘案すると、中国の国有企業の崗位等級も職能資格制度的に運用される可能性が考えられる。例えば、中国の国有企業は崗位等級を採用し、等級への格付けは本来なら労働者が従事する職務に応じて決められるものであるが、第2章で示されたように竇の研究では国有企業の崗位等級が職能資格制度に類似する部分があるとされた。ところが、この職能資格制度的運用に関わる仕事管理の具体像が明らかにされていない。知識創造理論から整理すると国有企業では職業能力は形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスを通じて形成されるが、ここに高度な職業能力の調達に関わる仕事管理の中で共同化のプロセスが位置づけられているのか、さらにこれらの内面化のプロセスや共同化（共同化にプロセスが行われる場合）のプロセスは個人主導的に行われるのかが問題となる（第2章）。

これらの問題を、上述する中国の国有企業の崗位等級も職能資格制度的に運用される可能性も踏まえて、日本企業における仕事管理の特徴を参考に崗位等級がダブルラダー的に即ち職能等級的に運用される可能性を検討し、国有企業における仕事管理の特徴を論じる。さらに、中国の国有企業と民営企業における高度な職業能力の調達方式が異なる可能性（第1章）を踏まえると、国有企



業と民間企業の高度な職業能力の調達に関わる仕事管理も異なることが考えられる。このため、職務等級を採用するが内部昇進の傾向も現れてきた民間企業においても職能等級的に運用される可能性を検討し、仕事管理の特徴を論じる必要がある。したがって、第6章では中国企業の上述した問題を国有企業と民間企業の事例を通じて論じる。

このように、本研究は日本企業では高度な職業能力の調達方式を役割業績主義の二つの類型に基づいて、職能資格制度から役割業績主義への変化の特徴を仕事管理の変化の特徴から分析する。この分析を手掛かりしながら職務秩序である中国の国有企業と民間企業の高度な職業能力の調達方式に関わる仕事管理の特徴を明らかにする。この上で、本研究では知識創造理論から析出した二つの比較の軸によりポスト工業化における高度な職業能力の調達方式の変化の特徴を検討する。

## 2 事例研究の方法

### 2.1 事例研究の対象、方法

本研究は「統一的な分析言語」(青木)である知識創造理論に基づき、日中企業の高度な職業能力の調達方式の比較を通じて、ポスト工業化におけるこの変化の方向性の一般的理解を目指すものである。知識創造理論から分析すると、高度な職業能力の育成は知識創造プロセスのうち個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスと形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスにより実現できる。これらのプロセスは仕事管理と関連するため(第2章)、これらの仕事管理の特徴を「経験的事実」<sup>2</sup>により考察する。ここでいう「経験的事実」は文献とこれに基づく聞き取り調査から収集される。

本研究はあくまでも人的資源管理の立場からの分析である。人的資源管理は

---

<sup>2</sup> 経験的事実について、小田は例えば友人の概念について『広辞苑』では『親しく関わっている人』としか説明がないが、『大辞林』では『一緒に勉強したり仕事をしたり遊んだりして』と、親しい人とはどういう関係の人であるかが具体的に示されている/限定されている。そして、『一緒に勉強したり仕事をしたり遊んだり』というのは経験的事実として観察可能であるから、友人の操作的定義を考えるにはこちらの方が参考になろう(小田, 2009, p. 27)。本研究では知識創造理論を日中比較の統一言語とし高度な職業能力の育成を共同化のプロセスと内面化のプロセスから分析した。その際に、これらの知識創造のプロセスは抽象的なものであり、これらを具体的な仕事管理、即ち「経験的事実」を通じて確認する。

労働力とこの担い手、売り手である労働者を対象とし、経営者とともに人事部門が労務方針、労務プログラムを作成、承認し、これに基づいて人事部門が募集・採用、配置、昇進・昇格、教育訓練、福利厚生、退職・解雇や労使関係の調整を行い、ライン管理職が能力の発揮のための管理を行うことをいう(序章)。このため、聞き取り調査は半構造化インタビューとし経営戦略を現場の状況を見極めながら人事制度の設計と運用を共に把握する人事部門を対象に行った。当然、文献資料をもとに聞き取りを行い、これらをつき合わせて仕事管理の特徴を表す経験的事実を確定した。この際、日本企業の事例研究は文献資料の分析を行った上で聞き取り調査を実施したが、中国企業では個別企業についての文献資料が開示されていないあるいは匿名で開示されているため、同類型企業の事例を参考にした上で聞き取り調査を実施した。

両国の人的資源管理を整理すると次の3つの点が共通の項目になる。第一に経営戦略に基づく人事戦略と人事制度の関係であり、第二に人事制度と実際の運用の関係である。第三に人事制度の中でも本研究にとって重要なことは総合職の教育体系であり、共同化のプロセスに関連するOJTの内容と内面化のプロセスに関連するOFF-JTやOJTによる企業内教育の内容とそれらの関連である。経営戦略に基づく人事戦略と人事制度の関係は現代の人的資源管理が経営戦略に基づいて設計されているため、この項目を文献と聞き取り調査から検証するために設定した。また、人事制度の設計と運用のもとで、人的資源管理が仕事管理機能と人事管理機能をもっているため、これらの機能は人的資源管理制度との関係、そして実際にそれらは実現されるかを検証するために設定した。さらに、総合職の教育体系については高度な職業能力の形成に人的資源管理のうち教育訓練が重要な位置を占め、教育訓練方法が仕事管理と関連しながら行われているのかを検証するために設定した(図4-2)。

なお、日中両国企業の高度な職業能力の調達方式を論じるために、本稿では上記の調査項目を通じて、高度な職業能力の調達に関わる仕事管理の特徴を確認するとともに、第四に、「ワーク・ライフ・バランス」に関わる諸制度も聞き取った(図4-2)。「ワーク・ライフ・バランス」に関わる諸制度は高度な職業能力を育成するための仕事管理に直接に関連していない。しかし、第3章で述べたように「ワーク・ライフ・バランス」に関わる諸制度は女性労働者が高度な

職業能力へ育成されるための前提である就業継続に繋がる。実務的課題への理論的な視点を明らかにするためにも、本研究では「ワーク・ライフ・バランス」に関わる諸制度も調査項目とした。したがって、本研究では企業の仕事管理の特徴を図 4-2 で示された四つの調査項目から考察する。

図 4-2 調査項目

一	人事戦略
二	人事制度の設計と運用 資格制度、評価制度、賃金制度 人事制度の改革、前の人事制度より改善する点
三	総合職（幹部職）の教育体系
四	ワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度 出産・育児休業制度等と女性に高度な職業能力を育成するためのサポート

小田に従うと「調査の課題がきまったら、まずは用いる概念を明確に規定すること」である（小田, 2009, p. 26）。ただし、「経験的事実として扱うことを考えない概念論議にいたずらに時間を費やす必要はない。社会調査にとって重要なことは、その概念を経験的事実として観察できるように規定することである」（同上）。小田によれば、この場合「術語とか専門用語といわれるものは、曖昧さを排除して指示する対象を限定するためにもっとも厳密に規定された概念とすることができる」（同上）。

先行研究に従えば、具体的に一つ目の調査項目は「企業の人事戦略」であり、具体的に企業の人事戦略即ち人的資源管理を改革した際の方針に関わる。二つ目は「人事制度の設計」についてであり、役割に関わる定義、人事制度の改革の骨子。具体的に企業の募集・採用、教育・訓練、昇進・昇格に関わる人的資源管理制度の資格制度、評価制度と賃金制度である。三つ目のテーマは「総合職（幹部職）の教育体系」であり、具体的に OJT と OFF-JT に関わる企業内教育の内容である。職業能力の育成に関わる上記の人事制度の運用、例えば昇進・昇格の基準、人事評価の判定方法などについて具体的に調査した。そして四つ目

は女性労働者にワーク・ライフ・バランスを保障するような例えば「出産・育児休業制度」あるいは育児から復帰後の女性に対するサポートの諸策である。

このように、本研究では文献研究と聞き取り調査により収集した経験的事実を先行研究で明らかにされた概念で整理し、これを知識創造理論から明らかにされた比較の軸にそって整理した。このことにより、日中企業の高度な職業能力の調達方式の特徴とその変化の特徴を明らかにしその接近と限界を分析する。経験的事実を確定するために、最初に企業戦略と運用を含める人事制度を確認し、仕事管理の特徴を整理できるまでに聞き取りした。そして、角度を変え企業内教育の内容を聞き取り、企業戦略と人事制度から整理した仕事管理の特徴との整合性を図りながら仕事管理の特徴を確認する。企業内教育は人事制度の運用の下で形成されるものであるが、そこで企業内教育の角度から聞き取った仕事管理の特徴が企業戦略と人事制度から確認したものと一致していない部分あるいはこのなかで文献資料や先行研究と矛盾する点があれば、さらにその矛盾点について質問し整合性がとれるまでに確認した。第7章では整理された日中企業の人的資源管理の仕事管理の特徴を知識創造理論から析出した比較の軸に従い対象となった企業を位置づけた。このようにして、ポスト工業化された時代における高度な職業能力の調達方式の一般的理解を試みる。

聞き取り調査を行う企業の選択について、日本企業ではポスト工業化における役割業績主義の二つのパターンを代表する企業を選択する必要がある。前述したように、日本の製造業はポスト工業化のなかで相対的地位が低下した。しかし、製造業は現在でももっとも多く多くの労働者を抱え、特に製造業の大企業はポスト工業化の先駆ともなっている（第1章）。歴史的には、終身雇用を前提とする年功制は製造業の大企業を中心に抽出したものであり、日本的労務管理の研究は製造業を中心に蓄積されてきた（第2章）。したがって、製造業は年功的に運用された職能資格制度から役割業績主義の変化の中で高度な職業能力の調達方式の変化の特徴を検討するためには避けられない産業である。これの典型がポスト工業化された製造業大企業である株式会社日立製作所（以下、日立とする）とキヤノン株式会社（以下、キヤノンとする）である。日本企業と比較するために、中国企業も製造業の大企業を選択する必要があるが、前述したように中国の国有企業と民営企業では高度な職業能力の調達方式も異なると考え

られる（第1章、第2章）ため、中国企業を分析する際に製造業の大企業の国有企業と中型の民営企業を選択する。

上記の条件を踏まえて、筆者は企業の人事部門へ E-mail などを送付し実地調査を申請した。そこから、承諾を得た企業へ上記の調査項目を中心に半構造化インタビューをした。日本企業では製造業の大手企業である日立とキヤノンへ、中国企業では国有企業 M 社と民営企業の B 社へインタビューした。聞き取り状況は表 4-1 に示された通りである。日立については『労政時報』記載の資料および R. ドーア (R. Dore, 1987) の研究などに基づいて、人事制度の歴史と特徴をレビューした後にインタビューを前述した手順に沿って行った。調査は日立本社（2014年7月14日）と事業所（2016年10月6日）へ計2回行った。1回目の調査はダイバーシティ推進センターの部長代理へ調査し、企業内教育に関わる内容（調査項目三）と「ワーク・ライフ・バランス」に関わる諸策（調査項目四）を中心に伺った。2回目では企業の人事制度と企業内教育の実情を把握する日立事業所の人材開発部採用グループ主任へ調査し、企業の人材戦略（調査項目一）、人事制度を運用も含む（調査項目二）、とこれらに基づく企業内教育（調査項目三）を聞き取った。キヤノンについても、『労政時報』記載の資料や『強い企業の人事戦略』（労務行政, 2012）などにより総合職の人事制度の特徴をレビューした後に、人事制度の概要と管理職、専門職・技術職に必要な高度な職業能力を育成するアプローチを前述した手順にしたがって行った。キヤノンの取手事業所（2014年8月29日）への聞き取りは企業の人事戦略（調査項目一）、人事制度と運用（調査項目二）と企業内教育（調査項目三）に基づく仕事管理の特徴そして調査項目四の諸制度が判明したため、調査は一回で終了した。

中国企業の手元国有企業の製造業として M 社を選択した。M 社に対して 2016年1月、2016年8月、2017年4月と 2018年8月の4回にわたり調査を行った。最初の2回の調査では企業の人事制度の輪郭を確定するために、先行研究などに基づいて企業の人事担当部門へ調査項目一、二と調査項目四を聞き取り、3、4回目の調査では企業の高度な職業能力者の調達を焦点とし、企業内教育（調査項目三）に絞って聞き取った。そこで、3、4回目の調査では1回目と2回目で明らかにした人事制度とその運用をベースに行い、矛盾点があればさらにこ

の点を伺い整合性がとれるようにした。

表 4-1 4 社の調査時間、場所

		調査対象者及び調査概要の確認者 (役名は調査時)	調査日時	調査実施 場所	企業規模 所属産業
日本企業	日立製作所	調査対象者： 人材統括本部、ダイバーシティ推進センター部長代理：神宮氏、主任：塚本氏 調査概要の確認者： 人材統括本部、ダイバーシティ推進センター部長代理：神宮氏	2014年7月14日 10:00-11:30	日立製作所本部	大企業（3万6000人、2017年3月時点）、製造業
		調査対象者： 電力ビジネスユニット、電力生産統括本部日立事業所、総務部勤労課人事係主任兼電力・エネルギー業務統括本部 人材開発部採用グループ主任：赤井氏 調査概要の確認者： 電力ビジネスユニット、電力生産統括本部日立事業所、総務部長：家次氏	2016年10月6日 13:00-14:30	日立製作所日立事業所	
	キヤノン	調査対象者： キヤノン取手事業所人事本部取手阿見人事部長：岡野氏 調査概要の確認者： 同上	2014年8月29日 10:00-11:30	キヤノン取手事業所	大企業（2万6000人、2017年12月時点）、製造業
中国企業	M社	調査対象者： M社本部人事部長 K氏 調査概要の確認者： 同上 (筆者により日本語へ翻訳した)	2016年1月4日 9:00-11:00	M社本部人事部	大企業（社員数5000人、2017年時点）、製造業
		同上	2016年8月14日 18:00-19:30	瀋陽市内某喫茶店個室	
		同上	2017年4月10日 17:00-18:30	瀋陽市内某喫茶店個室	
	同上	同上	2018年8月10日 11:50-12:30	SNSによるテレビ電話	
	B社	調査対象者： B社人事行政本部人事部長 L氏 調査概要の確認者： 同上 (筆者により日本語へ翻訳した)	2016年1月5日 10:00-12:00	B社人事行政本部人事部	中型企業（社員数700人、2017年時点）、製造業
同上		2016年5月26日 10:20-10:40	SNSによるテレビ電話		

表 4-2 4 社の人的資源管理概要と調査結果の概要

企業名	人事戦略 (一)	人事制度とこの運用 (二)	企業内教育 (三)	WLB の諸制度 (四)
日立製作所	「能力の最大限発揮のためのダイバーシティ戦略」を実施し「処遇のグローバルな統一基準」のための人事制度の改革	「基本となる新卒採用と中途採用による補充」、内部昇進を中心にする資格制度、「成果評価とコンピテンシー評価」を中心にする評価制度	「個人差の大きい昇進と OJT」、「先輩による OJT と目標管理の下での能力形成」による企業内教育	「多様なサポート体制とトップからの意識改革」を中心にするワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度
キヤノン	「ステークホルダーとの共生のための性差なき仕事管理」を目指す企業の人事戦略人事制度の改革	「職務中心の役割等級制度」を中心にする人事制度の設計、「能力と成果を重視する役割等級制度」。「アウトプットの評価」による昇格。「職務と職責からなる役割」の定義、「役割シートに基づく評価」を中心にする評価制度	「ジョブストレッチによる OJT と OFF-JT の組み合わせ」による企業内教育	「多様なサポート体制とトップからの改革」を中心にするワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度
M 社	「改革による自律経営」、「グループ全体の利益指標に基づく戦略」「戦略と崗位に基づく目標管理」	「人事制度の背景としての崗位等級制度」、「新卒採用に基づく内部労働市場の形成」、「グループ内の技術移転と新部署立ち上げのための中途採用」。「賃金総額管理に基づく崗位績効給（生活を保障する業績給）」「成果の質と量、組織人としての評価の仕組み」	OJT と OFF-JT による企業内教育。「評価成果に基づく上司による指導」、「昇進のためのインフォーマルな仕事経験」、「上司による職務遂行方式の指導」	「職務内容の変化を伴わない育児休業」中心にするワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度
B 社	「民営化に伴う市場原則に基づく競争」	「職務に基づく昇進」、「職位に基づく賃金と成果給」、「年齢構成の維持と職務に基づく調達」、「職務遂行能力中心の中途採用」、「人事評価の蓄積による昇進」、「質的評価と量的評価の重点の部門ごとの相違」	「内部昇進のための OJT と OFF-JT」	「育児休業後の原職復帰」を中心にするワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度

本来ならば民営企業においても製造業の大企業を選択する必要があるが、第 1 章でも述べたように改革された後の国有企業は製造業の大企業になり、これに対して民営企業は製造業の中小企業へ集中するため、調査の困難さによりこれが実現できなかった。今回調査した民営企業である B 社は国有企業から民営

化された元国有企業であり、民営化されてから 20 年ほど経っている。B 社は中型製造業に属し大企業のように人事制度が必ずしも整備されているわけではない。しかし、ポスト工業化された国有企業の動向と比較することや先行研究に依拠することにより、B 社の高度な職業能力の調達方式の変化の方向性は確認できる。B 社に対する調査は同社の人事労務部門の担当者へ 2016 年 1 月に 1 回とその後、同じ調査対象者へ電話で補足調査を 1 回行った。1 回目の調査は人事制度の概要（調査項目一、二、三）を中心に聞き取り、そこで女性労働者の昇進状況（調査項目四）などについても確認した。2 回目の調査は 1 回目で調査した評価制度の運用（調査項目二）を確認するために行った。上記の 4 社の調査概要は本論文の添付資料として掲載された。

実際のインタビュー対象者は前述したように、基本的に人事制度の全体像と実際の運用そして総合職と専門職・技術職における人材育成に詳しい専門部署の担当者である。文献とヒヤリングによる経験的事実を先行研究により明らかになった知識創造プロセスに関わる役割業績主義や崗位績効制度などの特徴に基づく各社の調査概要は表 4-2 のようになる。なお、インタビュー調査した内容を筆者がまとめ書式化したあとに対象者に内容を確認してもらい、公開する承諾を得た。

## 2.2 調査企業の概要

日立とキヤノンは役割業績主義の二つのケースの代表である。文献調査によると、日立は 2000 年から人事制度が役割業績主義へ改編されつつあり、現在では役割等級制度が組合員層から管理職層に至るまで導入されている。2004 年に改革された後の組合員の資格制度は「職能資格というよりも、役割等級と考えています。育成面を重視して、その役割で求められる“能力”を前面に出しています。等級自体は“役割”的なイメージで分けました」としている（労政時報, 2004, p. 10)。つまり、職業能力の育成段階である組合員層では能力からなる役割等級が形成されている。役割というイメージがあるとはいえ、組合員層の資格等級は職業能力により決められるように設計されているため「属人的役割業績主義」になっている。キヤノンもまた「役割（『職務』と『職責』）を基準とした人事処遇制度」が「2001 年に管理職、2005 年に一般社員を対象に」実



施された（労政時報, 2013）。しかし、日立と異なり「全ての社員が毎年4月に一斉昇給するというような定期昇給もありません。何月であっても、仕事がかかって担当する仕事の役割等級が上がれば、それに応じて随時昇級します」（同上, pp. 23-4）というように、キヤノンの役割等級は仕事基準になっている。日立とキヤノンにおける人事制度はともに役割業績主義に切り替わっているが、役割等級に関わる定義は異なっている。日立では前述した属人的役割業績主義であり、キヤノンは属職的役割業績主義であった。元井が言うように、役割業績主義には二つのパターンがあるが、本研究では役割業績主義の二つの類型を志向する二社の事例を通じて高度な職業能力の調達方式とこれに関わる仕事管理の特徴を探っていく。

つぎに、調査した中国企業の概況を紹介しよう。M社は中国の東北工業産業の中心地である瀋陽に立地し、現在1980年代の改革を経て中国製造業（大型機械生産）の核心企業集団公司（グループ企業）に属し、インフラ施設を生産する従業員5,000名の大企業である。M社は重要なインフラ設備を生産する企業として改革前でも、現在でも国有企業の代表企業である。同社は改革された後に独立経営になり独自の人的資源管理を行なうようになったが、国有企業間には共通する特徴がある<sup>3</sup>。このため、M社の調査結果を既存の国有企業の理論研究と対照しながら分析しそこから仕事管理に基づく高度な職業能力の調達方式の特徴を抽出することができる。M社の生産技術は国内をリードするだけでなく海外にも認められ、海外からの受注高も増大している。M社の人事制度は第2章で分析した国有企業A社と同様に「崗位績効工資制」を採用し、必要な高度な職業能力も内部で育成している。

また、B社は航空器の重要な部品を生産し従業員はおよそ700名の中型企業である。規模的に大企業ではないがB社は精密部品を生産するため、それを研究開発する高度な専門職・技術職の労働者が必要となる。即ち、B社は製造業で

---

<sup>3</sup> 例えば、瀋は改革された後の国有企業においては、「かつての平等主義に基づく管理思想から、勤続年数、学歴といった属人的要素を加味した能力主義管理へと転換しつつある人事管理システム」（瀋, 2005）と分析した。さらに、寶が分析した中国企業の人的資源管理は、「管理職・役職について『仕事基準』の役割等級、一般職・技術職に対して『人基準』」とまとめている。これは中国の国有企業の3社と元国有企業で民営化された企業に対する調査から得た結果である。この結果は中国国有企業の人事制度における共通性があることを示している。

はあるが、ポスト工業化された製造業に位置づけられる。

B社は民営化されたにも関わらず、国有企業だった時期の商品を生産し生産する商品を国有企業へ提供し続けている。この点においてB社はある程度安定した売り上げがあるが、国有企業改革により各国有企業は独立採算になっているため、取引先の国有企業はB社が提供する商品の市場価格と品質を同業他社と比較しつつ、最適な価格で取引しなくてはならない。これとともに、企業の更なる発展を求め、新たな取引先を開拓するために、市場の諸同業他社と競争せざるをえない。つまり、B社もこのような市場に適応しなければならない。

このように、中国企業では調査が可能であった製造業を中心にしている点で、限界はあるものの、企業類型と規模で異なる国有企業の大企業と国有企業から民営化された中型企業を調査の対象とし、日本と比較しながら分析し中国企業の職業能力の育成に関わる仕事管理の実態を検討する。ここから、日中比較を通じて、異なる経営秩序の下で形成された人的資源管理における高度な職業能力の調達方式の特徴を分析する。

## 第五章 役割業績主義と仕事管理

### 1 二類型の役割業績主義の事例

#### 1.1 職能基準の役割等級－日立製作所を事例として－

日立の人事制度は 2004 年に組合員層に対して、2011 年に管理職層に対して役割を中軸にする資格制度へ改定された(労政時報, 2004 ; 同, 2012)。従業員は総合職と専任職（一般職）などの職群に分類される。総合職は管理職、管理職に昇進するまでの事務職、専門職・技術職から構成され、これらは一つの資格体系の中に位置付けられる（表 5-1）。総合職の資格等級は 9 等級あり、研修員（S9）から、総合職 1 級（S1）までの階層がある。総合職 4 級（S4）から 1 級（S1）までは管理職層である（表 5-1）。

表 5-1 日立の職位・職責と資格等級の対応関係

区分	総合職			専任職 (組合員層)
	資格等級	呼称	相当職位・職責	
管理職層 (月俸者)	総合職 1 級 (S1)	参与	事業所相当職、 または同職候補の本部長相当職	
	総合職 2 級 (S2)	参事	本部長相当職、または部長相当職	
	総合職 3 級 (S3)	参事補	課長相当職 (部長相当職候補)	
	総合職 4 級 (S4)	統括副参事	課長相当職	
組合員層 (非月俸者)	総合職 5 級 (S5)	副参事		上級専任職
	総合職 6 級 (S6)			専任職 1 級
	総合職 7 級 (S7)			専任職 2 級
	総合職 8 級 (S8)			専任職 3 級
	総合職研修員 (S9: 新入社員)			専任職 4 級

出所：「職責・役割にシフトした新人事制度／日立製作所」『労政時報』（第 3832 号／2012.10.26），図表 3、図表 11 より転載・編成

注：資格は、職位・職責の大きさにより大きくくりにした階層と位置付け。資格と職位・職責の相関関係を明確にしている。下線部分は図表 11 を参照。

管理職層を対象にした人事制度の改定では資格制度、評価制度及び報酬制度について役割を中心とした個人の職務と行動基準を加味した職務遂行成果が強調された。例えば、資格等級は「職位・職責の大きさにより大きくくりにした階層」

であり、「等級ごとに要件を設定せず」労働者の役割である「職位・職責に相関させて相対的に」設定された（労政時報, 2012, pp. 38-9）。評価制度に関連して2000年に経営ビジョンを実現するための「管理職層が共有すべき価値観と行動基準」が「HITACHI VALUE」として制定された。「HITACHI VALUE」では「経営ビジョンに基づく行動」、「変化の創造と完遂」、「専門性」、「組織マネジメント」と「人財の育成」の5分野が設定され、この5分野のもとでさらに10項目の企業が求める価値観、行動基準が明確にされた（同上, p. 42）。これらの項目は各部門において労働者が仕事を遂行する際に求められる価値観、採るべき行動がコンピテンシーの形で表示されたものである。

表 5-2 日立職位区分

区分		職位・職責	職名	
			(A)・正	(B)・副
職位区分	P1	事業所長相当職、同職候補の本部長相当職	Cx0(注)、事業部長・事業所長 等	～付
	P2	本部長相当職、部長相当職	本部長、担当本部長 等	
	P3	部長相当職	部長、担当部長 等	
	P4	課長相当職	部長代理、課長 等	
	P5	—	～員	

出所：「職責・役割にシフトした新人事制度／日立製作所」『労政時報』（第3832号／12.10.26），図表12より転載

注：CEO（Chief Executive Officer）、COO（Chief Operating Officer）など。

資格制度と評価制度、報酬制度の具体的な関連は以下の通りである。管理職の配置と賃金・賞与などの報酬制度は「人財総合評価」の結果に基づいている。

「人財総合評価」は「（『HITACHI VALUE』に基づいた）『VALUE 発揮度評価』をベースに、『個人業績評価』で補完」されたものである（同上, p. 43）。「VALUE 発揮度評価」は「HITACHI VALUE」の項目にそって、資格等級ごとに設定された一般的基準に基づいて職務遂行する際の行動・プロセスを評価するものである（同上）。「個人業績評価」は「目標管理制度に基づいて、個人の組織業績に対する貢献度を問うもの」である（同上, p. 42）。つまり、「人財総合評価」は労働者の行動基準で示された仕事遂行プロセス（「VALUE 発揮度評価」）と成果（「個人業

績評価)に対する評価である。管理職は「人財総合評価」の結果により資格等級に格付けされる。

次に、報酬制度に関して 2011 年の改定では各資格等級に対応する「職位区分」が導入された(表 5-2)。これに対応して、「従来の資格をベースとする賃金(資格給)に加えて、職位の違い、職責の大きさを賃金に直接反映する『職位加算給』(一般にいう役割給的なもの)を導入し、賃金全体の約 3 割を移行した(同上, p. 37)。資格給は「従来の月俸同様、資格ごとに一定のレンジを設定し(レンジ幅はこれまでより拡大)、年 1 回、人財総合評価に基づき改定」された(同上, pp. 49-50)。一方、「職位加算」は賞与にも反映される。改定後の賞与には資格別「基準額」と目標管理に基づく「個人業績加算」の他に「職位加算」が加えられた。賞与に占める三者の比率は「目安として『基準額 85、個人業績加算 10、職位加算 5』程度」であった(同上, p. 51)。つまり、改訂後の管理職の賃金には労働者の役割と関連させて格付けられる資格等級を反映する資格給をベースに、労働者の職位と職責からなる役割を直接反映する役割給即ち職位加算給も加えられた。このように、改訂された後の管理職層は資格等級と職位・職責の対応関係が明確化されるとともに職位・職責から構成される役割及び達成した成果の賃金と賞与への影響が拡大された。

一方、総合職に位置づけられる組合員層の人事制度は 2004 年に改定がなされ、「評価基準を明確化するとともにその評価に直結した人事・処遇制度を構築」することが目的とされた(労政時報, 2004, p. 3)。改定後の人事制度では管理職層と同様に「総合職 5 級: 課長代行の係長クラス, 6 級: 係長クラス, 7 級: 一般担当者, 8 級: 能力開発中の者」のように、職位・職責に応じて、資格等級が設定される(同上, pp. 10-1)。前述したように資格等級は「職能資格というよりも、役割等級と考えています」、「育成面を重視して、その役割で求められる“能力”を前面に出していますが、等級自体は“役割”的なイメージで分けました」とされた(同上, p. 10)。「育成面を重視」するため、組合員層では管理職層と異なり、各資格等級に対応して『職能定義書』が作成されている。『職能定義書』は役割をこなすのに必要な“能力”を定めたものであり、例えば、総合職の 8 級(S8)の職能定義は「上位者の指示・指導を…」受けて仕事を進めることを中心に定義されるが、7 級(S7)になると「具体的な方向付けが…」できることが要件

となり、さらに上へ昇格すると「包括的な方向付けが・・・」(S6) とか「自部門の方針に・・・」(S5)などの役割を遂行する能力の要件が規定された(同上, p. 6)。

総合職の組合員層の人事評価は「能力評価」、「行動・プロセス評価」と「成果評価」、そして「行動・プロセス評価」と「成果評価」を組み合わせる「行動・成果評価」の四種類から構成される(同上, p. 5, 図表 2)。「能力評価」は従業員の格付けに使われる『職能定義書』に基づき、「『仕事を通じた価値創造』の能力の高さを評価する」ものである(同上, p. 4)。「行動・プロセス評価」とは「HITACHI VALUE」を具体化した『行動基準書』に基づいた評価であり、「『仕事を通じた価値創造』に向けた行動・プロセス的的確さ」を評価するものである(同上, p. 5)。「成果評価」は目標管理制度<sup>1</sup>のもとで、上司と面談する中で設定される個人の具体的な役割を基準に「『仕事を通じた価値創造』の成果の大きさ」が評価されるものである(同上, p. 7)。そして、「行動・プロセス評価に成果評価を加味して、J1～J5 の 5 段階の『行動・成果評価』を決定する」(同上, p. 7)。「行動・成果評価」により「能力が表に表れているか(行動や成果に結び付いているか)をみる」(同上, p. 7)。資格等級への格付け(昇格)は主に「能力評価」の結果に基づいているが、「行動・成果評価」も参考にされ(同上, p. 5, 図表 2)、職業能力の発揮も参考とされる。

「賃金体系は大幅に整理・簡素化し、基本部分は原則として『本給』に一本化した」(同上, p. 11)。本給は資格等級ごとに賃金のレンジを決める。「成果評価」と「行動・プロセス評価」の総合結果により本給レンジの範囲内で改定され、労働者個人の本給が決定される(同上, p. 11)。即ち 2004 年の改革により年功に基づく昇給が廃棄され、「行動・成果評価に応じて昇給・降給する」ようになった(同上, p. 12)。さらに、「成果評価」の結果は組合員層の賞与額の決定に利用される(同上, p. 15)。つまり、組合員層の処遇も、彼らの「表に表れた能力」に対応するようになっている(同上, p. 7)。

要するに、管理職層であれ、組合員層であれ、役割は経営戦略(同社では経営ビジョン)の遂行のために職位・職責を大きくくりにされた資格等級や職位区

---

<sup>1</sup> 総合職の組合員層に対して、今般の改革は「副参事(係長相当)以上を中心に実施していた目標管理制度を総合職全体に拡大し、総合職については、期初に立てた目標の達成度によって評価することにした」(同上, p. 7)。

分により序列づけられ、労働者はこれに基づいて資格等級に位置づけられる。また、「仕事を通じた価値創造」を重視するため、人事評価においても行動プロセスと成果が重視されるものの、育成の面を重視するために組合員層ではなお「能力評価」を中心に労働者の配置をしている。実際に担う役割は管理職層も組合員層も目標管理により個別に決定され、その達成に関わる評価も個人ごとに徹底されるようになってきている。また、賃金制度については管理職層の基本給と賞与の中に職位と職責に応じた役割給あるいは職位加算が位置づけられ、資格等級の賃金レンジが拡大されるなかで、個人ごとの仕事の遂行プロセスと成果により決められる範囲が拡大された。この一方で、組合員層の賃金は能力評価による資格等級に応じた基本給に「HITACHI VALUE」に基づく「行動・プロセス評価」、目標管理に基づく「成果評価」の結果が加味され、資格給が維持されるものの管理職と同様に個人ごとの評価が反映されるようになってきている。

つまり、人事制度から考察すると管理職層は形成された職業能力を発揮する段階とみなされ、役割等級の能力要件は規定されていない。彼らは経営ビジョンを達成するために職位・職責に応じて「何をすべきか」を「HITACHI VALUE」に基づきながら自ら判断し、期待される役割を遂行する。これに対して、組合員層は職業能力を形成する段階とみなされる。組合員層の資格等級は職位と職責に基づく役割等級的に設計されているとしても、等級ごとに『職能定義書』が設定され、昇格は基本的には『職能定義書』に基づく「能力評価」により行われる。職業能力により資格等級を決める点は職能資格制度と同様である。しかし、職業能力に対する評価は「HITACHI VALUE」に基づく「行動・プロセス評価」と「成果評価」も参考とされる。この点は従来職能資格制度と異なる。このような評価制度や昇格、賃金管理などの変化に伴い、同社における高度な職業能力の調達方式がどのように変化したのか。この点を見極めるために、総合職の組合員層に対する企業内教育の観点から日立の人事制度をその運用も含めて確認し仕事管理の実態を改めて分析する必要がある。

## 1.2 仕事基準の役割等級－キャノン事例として－

キャノンでは「2001年に管理職、2005年に一般社員を対象に役割給制度」が導入された(労政時報, 2013, p. 23)。役割等級は T-G1…G4-M1…M4 からなり、T-

G4 までは組合員層であり、M1-M4 は管理職である（同上, p. 24, 図表 3 を参照）。

同社では、役割は「職務」×「職責」で決められ、『役割記述書』にその要件が規定されている。労働者の役割は毎年、「役割シート」に記述される。「役割シート」では一般社員でも管理職と同様に、『職務記述書』の記載に基づき、所属する役割等級が対応する職務範囲が確定されるとともに当該年度の企業の経営戦略から振り分けられた部門の目標に基づいて労働者個人への期待・課題を具体化し個人の実際の職務と職責からなる役割が明確化される（労務行政研究所, 2012, p. 194, 図表 16）。即ち、企業は毎年の経営戦略により、個人ごとの職務と個人への期待・課題である職責が決定され、これが「役割シート」に記述される。

役割等級の昇格については図 5-1 で示されたように組合員層の G1 から G2、G2 から G3 への昇格は試験により決定されるが、G3 から G4 への昇格はアセスメント（人事評価）による。具体的には「各ポジションへの配置・昇進（プロモーション）を行うにあたり、該当の候補者がその役割を担うに相応しい能力・適性の持ち主かどうかについて、人事アセスメント制度に基づき審査」し、それに「同アセスメントの結果を踏まえ、各ポジションへの登用を決定し、各人の役割等級を確定」することになる（労務行政研究所, 2012, p. 189）。即ち労働者の配置は彼らの能力・適性を基準に行われる。また、同社では組合員層も、管理職層も『職務記述書』があり昇給の時期は随時で「何月であっても、仕事が変わって担当する仕事の役割等級が上がれば、それに応じて随時昇給（する）」（労政時報, 2013, pp. 23-4）。つまり、労働者は配置された仕事により役割等級に格付けられる。

つぎに、人事評価の管理職層と組合員層の骨格は同様であるが、組合員層ではその内容が簡素化されている。管理職に対する評価は「業績目標達成度」評価、「業務遂行プロセス・行動基準」評価からなる（同上, p. 25, 図表 4）。「業績目標達成度」評価は『役割記述書』と、目標管理による実際の役割を記述した「役割シート」に基づくアウトプットに対する評価である（同上）。「業務遂行プロセス・行動基準」評価は「①知恵・創造性/知識・専門性、②課題設定/戦略立案、③リーダーシップ/組織統率、④人間力の発揮、⑤社会人としての行動」の 5 つの側面から評価される（同上）。この二つの評価により「出されたアウト



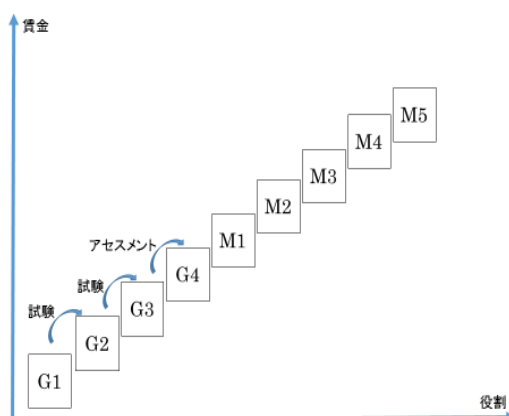
プットが、管理職に求められる正しい『プロセス・行動』を通じて出されたものであるかどうかを評価する」のである（労政時報, 2013, p. 25, 図表 4）。

これに対して、組合員層（一般社員層）に対する評価は「役割達成度と行動」からなる（同上）。「役割達成度は職務を特定し、職責を明確化した各人の『役割シート』に記述された内容の達成度のこと」であり（同上, p. 24）、労働者の仕事のアウトプットとプロセス（仕事の進め方）に対する評価である（同上, p. 25, 図表 4）。「行動（評価）」は役割業績主義が「行きすぎた成果主義・個人主義に陥らないためにチームワーク・組織活動を評価」するために、そして「グローバルエクセレントカンパニーの社員として期待される基準で評価」するために設定された（同上）。組合員層の「行動」評価の内容は「①仕事をする個人としての行動、②組織人としての行動、③社会人としての行動」であり、管理職層の行動基準評価を簡素化したものである（同上）。即ち、管理職層の「業務遂行プロセス・行動基準」に比較すると、組合員層では「知恵・創造性/知識・専門性、②課題設定/戦略立案、③リーダーシップ/組織統率」のような、管理職の高度な職業能力に必要な理論的知識や創造性、企画力と管理に関わる内容が求められていない。

このように、管理職層と比較して簡素化されているとはいえ、組合員層でも個人の職務と職責からなる役割が明確にされている。組合員層では個人の役割を基準に管理職層に比べると専門性やリーダーシップなどの管理的な能力の発揮が含まれていないが、仕事のアウトプットなどの個人の役割達成も重視されるようになっている。

また、管理職であれ、組合員層であれ、賃金は「Pay for job , Pay for performance」であり、「役割シート」で記述される役割と「役割達成度」で定められた「成果」により決められる役割給である（労務行政研究所, 2012, p. 190）。これは同社が改革により、「属人的要素で処遇や賃金を決める仕組みはこのときに全廃し、『職務』と『職責』で決まる役割を基準とした人事処遇制度に変えています」としている（同上, p. 23）。

図 5-1 キヤノンの役割等級イメージ (G1～G4:一般社員/M1～M5:管理職)



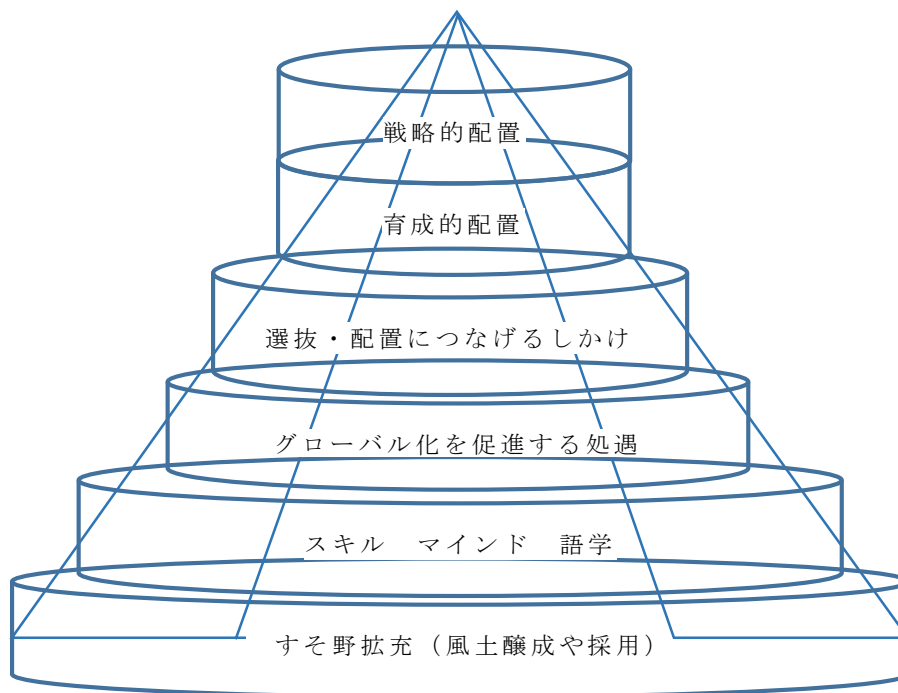
出所：『労政時報』、第 3849 号図表 3 より転載、2013 年

さらに、企業内教育についてキヤノンでは「人材育成の根幹は仕事上の経験であり、OJT が大事であると考えている」とされる(労政時報, 2011, p. 19)。これとともに「人材育成は配置との連動が重要です。OJT をベースに OFF-JT がこれを補完するという関係で両者を考え、仕事の間での経験を学習の場に、学習の場で得た知識と情報と“気づき”を仕事の場に、相互に生かしながら自ら能力を高めていくことが大切です」とされる(労政時報, 2011, p. 20)。具体的な人材育成のプロセス即ち企業内教育は図 5-2 に示されたように、従業員は入社してからまず会社の風土や文化に慣れる研修を受け、そして OFF-JT に関わる訓練を受けてから配置と連動して職業能力を育成する。「仕事の間での経験」と「学習の場で得た知識と情報」を相互に生かしながら、『世界で通用する』『変革をなし得る』人材を、『自ら育つ意欲』と『上司や先輩が育てる環境』の相乗効果によって成長させるのが同社の人材育成に関する基本的な考え方となっている」(労政行政研究所, 2012, p. 179)。

要するに、キヤノンの役割等級は職務(『職務記述書』)と職責から等級化したものであり、「仕事基準」で設計された。組合員層の個人の役割は毎年の役割シートにて規定され、これを基準に評価制度も役割の達成度を中心に行われる。この評価制度のもと、労働者の仕事のアウトプットやプロセスそして行動が評価され、仕事のアウトプットに対する評価の結果は彼らの賃金に反映する。企業内教育に関して、同社は労働者の職業能力を入社初期では語学などの OFF-JT

を実施しこれに合わせて評価制度では G1 から G2 へ、G2 から G3 へは試験により彼らが習得した理論的知識が評価され、昇格が決定する。これは入社初期の労働者は OFF-JT を中心に理論的知識を前提に職業能力が育成されると考えられる。その後 OJT により労働者の「配置と連動」しながら「自ら育つ意欲」と「上司や先輩が育てる環境」のなかで職業能力を育成する。これに合わせて、G3 から G4 への昇格即ち職務内容の変化はアセスメントにより決められると考えられる。

図 5-2 キヤノンにおける人材育成のプロセス



出所：『労政時報』, 2011 年, 第 3807 号図表 8 より転載

ところが、文献資料から明らかにしたように、労働者の役割（職務と職責）の決定は一方で企業の戦略から決められる個人への期待・課題を、他方で労働者の職業能力を育成するために、彼らの職業能力の伸長を参考しながら行われる。つまり、キヤノンにおける役割等級は仕事基準的に設計され、人材育成機能を備えているにもかかわらず、企業の戦略を遂行するための仕事管理機能も備える。この場合、キヤノンの役割等級は元井の言うような裏に職能等級を設

置するダブルラダーである可能性がある。問題は組合員層の「役割シート」に記述される「職務内容」及び「個人への期待・課題」が労働者の職業能力の形成とどのように関わるのか、つまり、企業戦略による職務の配分と職業能力を育成するための仕事管理はどのように統一されているのか。この点をキヤノンにおける企業内教育を分析するために検討する必要がある。

以上、文献資料により日立とキヤノンにおける役割業績主義の概要が明らかにされた。しかし、高度な職業能力の形成関わる仕事管理が明確になっていない。この点を明らかにすることにより高度な職業能力の調達方式の知識創造理論に基づく特徴が確認されるのである。

## 2 役割業績主義と高度な職業能力の調達

### 2.1 日立の属人的役割業績主義

日立の組合員層の資格等級における昇格は『職能定義書』に基づく「能力評価」により行われ、この点では職能資格制度と類似する設計となっているが、「行動プロセス」と「成果評価」が参考とされている点では職能資格制度と異なる。このような人事制度は同社における仕事管理を通じた高度な職業能力の育成方式にどのような影響を与えるのか。これを見極めるために、組合員層の実際の役割の内容を確認し企業内教育の観点から資格制度とこの運用を再検討しなければならない。この検討は文献資料とこれに基づく日立製作所本部（以下「本部調査,2014」とする）と日立事業所の調査（以下「事業所調査,2016」とする）により行われる。

まず、同社は2000年からダイバーシティ戦略を加速させた。

ダイバーシティ戦略は社内のリソースを活用してグローバルにビジネスを展開するという経営戦略を実現するために、一人一人の価値を最大限に発揮するためのものである。したがって、女性の活躍に限らず、国籍、性別を問わずに、一人一人が能力を最大限に発揮して行くことが基本的な考え方である（本部調査,2014）。

文献資料による結論によれば、日立では職業能力に対する評価は「能力評価」によるだけではなく、「HITACHI VALUE」に基づく「行動・プロセス評価」と「成

果評価」も参考される。これは同社が「一人一人の価値を最大限に発揮する」という人事戦略の下で設計されている。労働者の資格等級への格付けについて、前述したように、総合職は「S9」（表 5-1）から始まるが、日立では

**大卒の新入社員は 8 等級から始まる（事業所調査, 2016）。**

組合員層の各資格等級では求める課題発見力、企画立案力などを『職能定義書』により規定する。人事評価により上位等級に要求される能力が有すると判断されると、従業員は昇格し、仕事内容も変わる（労政時報, 2004, pp. 4-6）。この点は企業調査でも確認できる。

**従業員の等級が変わると、従事できる仕事の内容も変わる（事業所調査, 2016）。**

ところが、この仕事は労働者の職業能力の伸長のために配分されるのか、企業戦略の達成のために配分されるのかがなお明確されていない。文献資料によると同社の組合員層では、「成果評価」は「目標管理制度」に基づいて行われ、それは「従来から副参事（係長相当）以上を中心に実施していた目標管理制度を総合職全体に拡大し総合職については、期初に立てた目標の達成度によって評価することにした」（労政時報, 2004, p. 7）。そこで、目標管理制度で決める実際の役割の内容について、

**年に 1 回上長と従業員と一緒に目標（グループの目標に基づく個人の目標）を設定し…職業能力あるいはキャリアプランは上長と部下が目標管理のもとで話し合いながら設定され、上長はこれを管理する（事業所調査, 2016）。**

つまり、文献資料に対する分析によると、組合員層の職能要件に基づく「能力評価」によるは職能資格制度と類似する。事業所調査から、目標管理で組合員層の「職業能力あるいはキャリアプラン」を話し合いで設定し上長がこれを管理することは同社が組合員層の役割を職業能力の向上のために規定することを示している。このため、能力の伸長に基づいて資格等級が昇格し仕事内容が

変わることは、労働者の職業能力の伸長に合わせて仕事を配分することを意味している。また、「行動・プロセス評価は、行動基準書に照らして『仕事を通じた価値創造』に向けた行動・プロセスの的確さを評価する」(労政時報, 2004, p. 7)。

行動プロセス評価は成果評価のうえに、成果を生み出すために採用した行動に対する評価である。行動プロセス評価は従業員のコンピテンシーに対する評価である(事業所調査, 2016)。

これは前節で分析したように、各部門は「HITACHI VALUE」に基づいて仕事に即した行動プロセスを評価する基準をコンピテンシーとして具体的に作成していることと一致している。つまり、職業能力の伸長に対する評価の基準は『職能定義書』にもとづくだけでなく、その能力の発揮即ち役割遂行に向けた行動・プロセスの的確さとその成果も含まれる。「成果評価」は目標管理のもとで「達成度を半年ごとに評価する」ことが前述の文献資料から明らかにされた。これと事業所調査の内容を合わせて考えると、職業能力の伸長を中心とする労働者の役割規定に基づく成果評価は、実際には労働者の職業能力の発揮に対する評価である。これに合わせて仕事を配分するため、日立では実際の仕事の配分は労働者の職業能力即ち人基準である。この仕事の配分方式は職能資格制度と類似する。

つぎに、職業能力を育成するための企業内教育について明らかにしよう。まず、8 級 (S8) に格づけられた大卒の新入社員は職場における先輩の指導による OJT を受けながら基礎技術講座などの OFF-JT を受講する。

総合職の新入社員は入社してからの 2 年間は研修期間となる。最初の 3 ヶ月は現場研修になる。その後、各部門に配属され、OJT による教育を受けながら、OFF-JT である基礎技術講座なども定期的に受ける。新入社員の OJT 教育の指導員になるのは 5-6 年以上勤続していた若手の従業員である。入社 5-6 年目の従業員は仕事に対する判断ができ、仕事に対して新たな挑戦を求める(事業所調査, 2016)。

OJT を通じて教育していくことは、勤続 5-6 年以上の先輩従業員が後輩従業

員を教育する。このことは一方で後輩従業員の職業能力の育成を、他方で先輩労働者の後輩に対する教育能力を育成することになる。他方で OFF-JT を通じて理論的知識を習得させる。

上述したように、組合員層では人基準に役割等級的に設計された資格等級が職能要件から規定され、労働者の実際の仕事も彼らの職業能力の向上のために配分される。このような仕事の配分方式を前提に先輩により後輩に対する指導は暗黙知から暗黙知へ創造する共同化のプロセスとなる。この点は職能資格制度と類似する。即ち、OJT は共同化のプロセスのために行われる。これとともに、仕事を配分の基準となる職業能力の発揮に対する評価はコンピテンシーのように形式知として表出化され、さらに OFF-JT を通じて教育できる専門的な理論的知識である形式知も増大し高度化した。これらの形式知も「行動による学習」即ち仕事経験を通じて形式知から暗黙知へ創造することにより、労働者の職業能力が育成される。これも先輩による OJT 教育の中で職業能力へ変換する。

このように、ここで示された人事制度と運用そして仕事管理の点から高度な職業能力の形成の特徴を知識創造理論から見るならば、職業能力を向上するために仕事を配分し、後輩従業員は先輩従業員と共体験をしながら『職能定義書』に示された職業能力の発揮の仕方即ち仕事の手順や方法に関する先輩の個人が蓄積している暗黙知をグループの暗黙知へ創造する共同化のプロセスの中で職業能力を形成する。つまり、職能資格制度と同様に個人の暗黙知からグループの暗黙知が創造される共同化のプロセスの中で職業能力が形成される。このことがなお職業能力の育成の主要な方式である。さらに、行動基準が形式知として表出化され、「行動プロセス評価」により内面化のプロセスが促進される。つまり、このようなコンピテンシーとして表出化された形式知と高度な形式知である理論的知識が暗黙知へ創造する内面化は先輩との共体験によって個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスの中に組み込まれ、職場主導的に行われる。

## 2.2 キヤノンの属職的役割業績主義のダブルラダー的運用

キヤノンでもグローバル的な経営戦略を作り、性別、年齢そして国籍に関わ

らないダイバーシティに基づく人的資源管理を行っている。以下の検討は文献資料に基づくキャノン取手事業所の調査による（以下、「取手調査,2014」とする）

経営理念は世界的規模でそれぞれの市場に根付いた活動を行い、ステークホルダーとの共生、即ち彼らとの関係性を重視していくことである。ダイバーシティに関する意識改革を行い、これは女性に限らず年齢、外国人、障害者など多様性を生かせる企業風土を作っていくものである。女性の管理職への登用目標を作っていないが、このことは男性への平等も考えているからである。女性と男性との性差がないことを前提に仕事管理をしている（取手調査,2014）。

前述したように、キャノンの組合員層は期待される成果が「役割シート」に明記され、これに基づいて「業績評価」と「プロセス評価」からなる「役割達成度」評価と「行動評価」がなされ、仕事管理と人事管理が機能していた（労政時報,2011）。問題は組合員層の「役割シート」における役割と成果の内容いかんによって組合員層では日立と同様に役割等級制度が職能資格制度的に運用されている可能性があることであった。

現在の人事制度は役割等級制度である。これは各職場にある仕事を全部洗い出し、ここから仕事の塊を作る。この仕事の塊を役割とし部門ごとにグレードにわかれている（取手調査,2014）。

つまり、キャノンでは等級化された役割は職務と職責から構成される。そこで、職務により役割等級を作成し、これは部門ごとに仕事を等級化したものであり、役割が仕事の塊から構成されていることは取手調査で確認されていた。

役割は職務×職責により構成される。職責は例えば、プランを企画する役割、これを承認する役割、後輩の仕事を指導する役割というように、役割がそれぞれの担当によってレベルわけされたものが責任範囲であり職責である（取手調査,2014）。



つまり、役割は労働者が従事する職務内容とこの職務内容に対応する「職責」により決められるように設計されていることが取手調査から明確にされた。キヤノンの役割は労働者の職責であり、これは職務内容を通じて規定されている。文献資料により同社では役割等級は仕事(職務)をレベル分けしたものであり、その役割等級が対応する仕事範囲のなかで労働者の毎年の役割即ち職責は具体的な仕事(職務)を通じて規定されるものである。取手調査から明らかにした内容と合わせると、労働者の具体的な役割はこの担当(者)によりレベル分けされ、即ち同じ職務であっても人(職業能力)によりそれに求める職責即ち役割が異なる。例えば、「プランを企画する役割」、「後輩の仕事を指導する役割」のように、職務が明確に記述され、その職務を遂行するための職責が労働者により異なる。これは次の労働者個人の実際の役割の決定からでも確認される。

年初に、上司との間で役割シートを作り、今年期待される仕事とこれに対してどのような行動でコミットメントするかということが記述されている。この約束に対して期待値というのが設定されて、その中で、どのようなアウトプットをしていたかを測っていく…行動についても評価の項目を参考にしながら評価していく(取手調査, 2014)。

文献資料から明らかにしたように、「役割シート」に『役割記述書』や『職務記述書』に基づき労働者の個人の役割と期待が明確に記述される(労政時報, 2013, p. 25, 図表 4)が、個人の役割の内容について明らかにされていない。そこで、取手調査によると組合員層の実際の「役割シート」では、労働者個人の役割を明確にした上でこの遂行の成果に対する期待値と役割を遂行するために期待する行動も明確にする。前述したように、例えば「後輩の仕事を指導する役割」のようにこの役割を遂行するための具体的な行動も上司との話合いの中で明確にされる。このため、この役割の期待値を基準に労働者の成果評価と期待する行動を基準に労働者のプロセス評価をし、「役割達成度」はこの二つからなる。つまり、キヤノンでは日立の「HITACHI VALUE」のような労働者に期待する行動を『行動基準書』として作成されていないが、「役割シート」を通じて労働者の役割とその役割を達成するために必要な行動を評価項目として明確に

している。これはコンピテンシーに他ならない。

つぎに、仕事の配分と職業能力の育成について、

従業員を育成するために、ジョブストレッチすなわちより上位等級の仕事を一部意図的に加えることがある。この時には実際に従事する職務に対応して職責が変わる。しかし、メインな職務範囲は現在の等級の範囲である（取手調査, 2014）。

同社では労働者の役割は職務とその職責から決められるが、ここでは「役割シート」を通じて、例えば取手調査から明らかにしたジョブストレッチあるいは文献資料から明らかにした人材育成するための「配置と連動」のように、職業能力の向上のために仕事を配分する。つまり、「役割シート」では労働者の職務内容を規定するが、これは職業能力の向上のために行われることもある。次に、企業内教育について、

メインになる教育方法は OJT であり、その他に各種の研修等もある。昇格は試験と人事評価による。試験は仕事内容にかかわるものであり、合格できれば次のレベルに行く資格を持つ（取手調査, 2014）。

文献資料から、図 5-1 では初期等級（G1→G2, G2→G3）の昇格は試験に基づき、G3 から上位等級への昇格はアセスメントにより決められることが示された。しかし、取手調査では G3 から上位等級への昇格も理論的知識に対する考察を前提にすることが示されている。換言すれば、G3 より上位等級への昇格でも、試験で次の等級に求められる理論的知識が個人ごとに確認された後に、人事評価で労働者の仕事のアウトプット（役割達成度）が個人的に確認される。このため、昇格は労働者の理論的知識の形成度合いを前提に個人の職業能力の発揮度合いにより決定される。これらの形式知を前提に、上司や先輩による教育の中で職業能力を育成する。この点、従来の年功的に運用されてきた職能資格制度と異なる。職能資格制度との相違に関して、

前者（職能資格制度）は能力を中心とする人基準の制度であったが、後者（役割

等級制度)は戦略遂行のための役割を中心とするもので、役割を担う従業員の成果に結びつく能力と実際の成果を重視するものである(取手調査,2014,カッコ内筆者)。

つまり、キヤノンでは職能資格制度から役割等級制度に変わることについては人基準から職務と職責からなる役割基準へと変化したと位置づけている。要するに役割等級は職務と職責により仕事基準で設計される。労働者は実際に遂行する仕事により役割等級へ格づけられる。現実には労働者の役割は「役割シート」により個々人の職務範囲及びこれに対応する職責が決められるとともに、役割を遂行するための職業能力を形成するための行動も明らかにされる。仕事の配分は労働者の職業能力の発揮度合いという人基準に基づくものであり、同社の役割等級は仕事基準に設計されるとはいえ、ダブルラダー的に運用される。

職場の上司との話し合いの中で決定され、「役割シート」に記述される個人の行動は人事評価の項目に示されるコンピテンシーに基づいて評価される。明確なコンセプトにより職務遂行するための行動やプロセスを表示し、内面化のプロセスを通じて労働者の職業能力を育成し評価制度によりこの内面化のプロセスを促進する。日立と同様にコンピテンシーとして示された行動に関わる形式知は企業内部で長年に形成された仕事を遂行するための良い行動や遂行プロセスなどに関わる暗黙知から表出化され、連結化のプロセスを通じて設定されたものである。即ち、形式知である理論的知識が増大し高度化するとともに、企業内部では高度な職業能力の育成に関わる知識が明確なコンセプトにより表示され、評価される。

つまり、キヤノンの役割等級は日立と相違し職務と職責から構成されるが、実際の運用による高度な職業能力の育成を知識創造理論から整理すると、基本的には日立と同様となる。即ち、職業能力の育成方式はOFF-JTによる語学やスキル、マインドなどの基本的な知識の習得を前提としジョブストレッチあるいは育成的配置のような仕事の配分の下でOJTの中で、一方で内面化のプロセスが他方で共同化のプロセスが実現される。

### 3 高度な職業能力の調達と職場主導型

日立とキヤノンの人的資源管理は役割業績主義と称されているわけではないが、2000年代に入って市場適応的な期待成果である役割を明確に規定しこれに基づいて成果と行動が評価される役割業績主義が実際に導入された。しかし、この人事制度においても、組合員層においては仕事を遂行するのに必要な職業能力を育成するように職能資格制度的に設計（日立）されあるいは運用されていた（キヤノン）。

前述したように、日本生産性本部の調査では「役割・職務給」をひとくくりにして調査されていることから、役割が職能ではなく職務に近い概念であると認識されている。確かに、管理職の賃金制度は例えば日立の「職位加算給」やキヤノンの役割給などのように、「職務給」が人事制度の改革により加えられた。また、組合員層も管理職層と同様に形式的には「役割・職務給」（日本生産性本部, 2016）が加えられているが、実際にはキヤノンのように、たとえ仕事基準的に設計されていたとしても、役割を遂行できる人材を育成するために仕事基準の役割等級がダブルラダー的に運用される。これは元井が指摘したとおりである。また、これは日本生産性本部の調査では組合員層の賃金では「役割・職務給」を取り入れる企業は増加したものの50%ほどであり、「職能給」を取り入れる企業は80%以上になっていることからでも確認できる。

役割等級のもとで、組合員層では職能資格制度的に設計され（日立）、あるいはダブルラダー的に運用される（キヤノン）ことは二社とも役割業績主義へ切り替わるとしても、組合員層が高度な職業能力の育成期間であると位置づけられ、彼らの職業能力の育成機能を維持しようとしたからである。つまり、上司である管理職は部下の職業能力の形成度合いに応じて仕事を配分し上司や職場の先輩によりOJT教育を実施する。これは共同化のプロセスを中心に高度な職業能力が形成されることを示している。

職能資格制度と異なる点は役割が個人ごとに明確にされ、これに関わる成果とプロセス・行動が個人ごとに評価されることである。役割に応じた仕事も個人ごとに管理される。換言すれば、二社とも個人ごとに設定された組合員層の役割を基準に仕事遂行のプロセス・行動とアウトプットを評価し、評価に基づき労働者を育成するように仕事を配分する。労働者個人の仕事のプロセスとア

ウトプットを基準に仕事を配分するようになると、評価の差によって職業能力の育成スピードが個人ごとに異なる。かつて、個人の人事評価の結果に基づく仕事の配分は職能資格制度においても実際に強調され、「年功・学歴による学歴別年次別管理, 形式的処遇からの脱皮, 能力による真の平等処遇の確立（適性による配置, 能力中心による昇進・昇給・降職・降給の積極的推進）」（日経連, 1969/2001, p. 69）と実務的にも説明されていたが、これは結局、年功的に運用され、職能資格制度の運用は事実上勤続年数に基づくことになった。したがって、現在の役割業績主義は再び年功的な運用にならないように職業能力の育成に関する個人管理が強調される。問題はこれが徹底されるのかである。これは役割業績主義ではなお職能資格制度のように労働者が簡単な仕事から難しい仕事を経験できるように仕事が配分され、職場の社会関係のなかで高度な職業能力が育成されるからである。

二事例に基づく職業能力の形成から見みると、労働者は簡単な仕事から難しい仕事を先輩などと共体験しながら先輩などの暗黙知からグループの暗黙知を創造し共同化のプロセスが行われる。この一方で、管理職や専門職・技術職に必要な「インパクトと影響力」と「達成と行動」などに関わる高度な職業能力は『職能定義書』や『行動基準書』により明確なコンセプトを通じて記述される。例えば、「HITACHI VALUE」に基づいて作成された『行動基準書』のように、企業が職群ごとに求める行動・プロセスをコンピテンシーとして形式知に表出化する。しかし、このコンピテンシーを習得する方法や手順は暗黙知としてなお明確にされていない。良いパフォーマンスを生み出す行動・プロセスは形式知として表出化されているが、これらの形式知はどのようにして労働者の暗黙知へ転換するかは暗黙知のまま残された部分があり、このため、これらの行動・プロセスに関わる形式知を、先輩の指導による「行動による学習」を通じて暗黙知へと創造され、さらに評価制度により内面化のプロセスが促されるとともにこの内面化のプロセスは高度な理論的知識を含む仕事の方法や手順などに関する暗黙知をグループの暗黙知として創造する共同化のプロセスの中に組み込まれている。したがって、二社における高度な職業能力の調達方式は職場主導的に実行されている。この一方で、暗黙知から形式知へ創造する表出化のプロセスと個別な形式知から理論的体系的な形式知を創造する連結化のプロセスを

通じて形式知が増大され、これを基準に個人ごとに評価する。

このように、文献資料と事例調査によると日本企業における職業能力の育成は人基準の職能秩序をベースに職場の社会関係のなかで、職場主導的に行われている。職能資格制度と類似する職業能力の形成方式を採用するため、役割業績主義においても、勤続年数に基づく育成の可能性は否定できない。年功的に運用される可能性を残しながらも、企業調査を通じて二社の人事制度では評価基準が明確にされた役割に基づく業績主義であるため、役割に基づく個人評価が徹底されるようになっている。

## 第六章 中国の国有企業と民営企業の人事制度

### 1 国有企業の崗位等級制度－M社を事例として－

#### 1.1 崗位等級制度の概要

中国企業の高度な職業能力の調達方式を企業調査に基づき、日本企業と中国企業の従来の人的資源管理の研究と対照しながら検討してみよう。まず、製造業の国有大企業M社の事例である（以下「M社調査 2016a;2016b;2017;2018」とする）。ここでは企業目標として国の経済政策を参考にしながら企業グループの本部に定められた最低純利益指標などをもとに策定される。

集団グループの総部は毎年の最低純利益指標を決める。M社はこの指標に合わせて国家の経済計画等も参考にして具体的な戦略を作り、これを集団グループ総部へ提出し承認される。承認された後の戦略を基準に各部門はこれに基づいて計画を立て執行する（M社, 2017）。

このように、M社の企業戦略、目標の作成は完全に市場を原点にするのではなく、国に影響される部分がなお残されている。M社は崗位等級制度（表 6-1）によりこの戦略を遂行する。崗位等級制度は全職種の職務と職位を等級にわけ、崗位等級とし、賃金、昇進などはこれに基づいている。同社は

全職種の崗位（ポスト）を職務内容の重要度、職責の重さと必要な資格の難易度などを要件に 22 等級に分け、崗位等級を設計している。1 級はもっとも低い等級であり、1-5 級までは清掃職や運転職などの労務職である。6 級から 12 級までは工人職（ブルーカラー）である。幹部職（技術職も含む、日本企業における総合職の組合員層に相当する）は 7-22 級となる。幹部職のうち大卒者は 8 級から始まる。さらに、12 等級から管理職層になり例えば 12 級は科長（日本企業の課長に相当する）に相当するように、職位は管理職の各崗位等級に対応する。同社は全職種を対象に、各部門が所有する崗位の職務内容、求める成果、必要な資格要件（学歴、勤続年数、技能等級など）を『職務記述書』に明示する（M社, 2016a）。

各崗位の仕事が『職務記述書』により職務、職責と必要な資格の難易度など

により記述されている。このことは各崗位の職務と職責が予め決まっていることを示している。さらに、技術職では崗位等級以外に社内資格である技術等級も設けられている。

技術職を対象に技術員、エンジニア、中級エンジニアと高級エンジニアという職称等級が設定されている。中級エンジニアまでの職称は社内の審査を通じて決定され、決定者の人数を集团グループ総部に報告する。高級エンジニアは社内で資格審査をした後に、この結果を含めて労働者の履歴書を作成し集团グループ総部はこれに基づいて審査する。職称は社内の技術資格であり、技術職の崗位等級の昇進要件となっている。職称にも最低滞留年数や人事評価などの取得要件が定められている。例えば、大卒の技術幹部職は入社1年後に技術員の職称が与えられるが、エンジニアの候補者になるために、5年間の最低勤続年数が必要である。人的資源管理部門で候補者たちの資格要件が審査され、職称が与えられる。実際の取得状況については、ほぼ全員が技術員、エンジニアを取得できる。しかし、高級エンジニアの職称の取得について10年以上の勤続年数が取得要件の一つになるが、このほかに例えば、国家レベルのジャーナルに自身の専門領域に関する論文を3本以上発表するなど充足しにくい要件が設けられるため、実際に取得した労働者は少ない(M社, 2016a)。

つまり、M社の技術幹部職において職称からなる技術資格が崗位等級とは別に存在し、崗位等級の昇進要件となっている。職称は勤続年数を前提に理論的知識を中心に審査されることにより授与される。初級、中級エンジニアにおいて1年、5年の最低勤続年数が設定されるものの、ほぼ全員が取得できる。ただし上級エンジニアの職称を取得するために、10年間の最低勤続年数が要求されるうえで、相関領域の論文発表数が求められるなど高度な理論的知識が求められるようになる。このような人事制度の下で採用は以下の通りである。

毎年40-50人規模で新規採用を行っている。この採用はキャンパス（新規学卒）採用に限り、社会人の中途採用は基本的にない。管理職層への昇進について、企業内で労働者の供給が不足する場合には他の子会社から調達してることがあるが、



他の子会社から調達してきた管理職は数人に止まる。基本的には外部労働市場から調達することはない（M社, 2016a）。

ただし、例えば子会社が情報産業部（新しい産業へ進出するや、他の領域への拡張を研究する役割）を立ち上げたときに、新たな人員を外部からリーダーを雇用したことがある。これに相応しい職業能力を持つ労働者が企業内部から補充できない、と判断されたからである（M社, 2017）。

つまり、M社では例えば新たな情報産業部を設立するなど内部で供給できない場合、外部労働市場から労働者を調達することもあるが、基本的には企業内部の労働者を優先的に調達する。

表 6-1 M社における崗位等級のイメージ

等級	職種	職種	職位
22 級		幹部職 (管理職、技術職)	総経理
...			...
14 級			部長
13 級			副部長
12 級	工人職 (ブルーカラー)		科長
...			
7 級			
6 級			
5 級	労務職 (清掃職、運転職など)		
...			
1 級			

出所：聞き取りに基づき、筆者作成

次に、賃金制度についてである。

賃金は「基本給+崗位給+績效給+諸手当」からなる。これが崗位績效制度である。基本給は当地の最低生活水準の他に学歴も参考にされ、労働者の勤続年数の累積

により毎年 15 元ずつ昇給する…現在物価の上昇により基本給は最低生活保障になっていない (M 社, 2016a)。

基本給は最低生活水準を保障するものとして設計されているものの、物価の上昇に追いついていないと認識されている。つまり、基本給は学歴、勤続年数が考慮されつつ、生活給的な性格を有している。

崗位給は前述したように、労働者が従事する仕事の内容に対応する崗位等級により決められる。毎年、集団グループ総部により定められた企業の賃金総額に基づき各部門の貢献度により部門の賃金総額が決定され、これと各崗位等級に対応した係数が乗じられ崗位給になる (M 社, 2016a)。

つまり、崗位等級は企業の賃金総額に占める賃率と対応する。崗位給は職業能力に対する給与ではなく、各部門の業績に応じて賃金総額が決定されるとはいえ、各職務内容が対応する崗位等級の賃金係数が決定されているため、崗位給は労働者が従事する職務内容に支給するものである。

績效給は毎年の人事評価の結果による。また、諸手当は例えば勤続手当や外部で取得した諸資格 (例えば英語 TOEIC700 点以上の取得者に対する手当など) などに対するものである。例えば大学新卒者の賃金の構成比は基本給 (1800 元) + 崗位給 (500 元) + 績效給 (200 元) + 諸手当 (80 元) のようなイメージである。また、績效給は労働者の実際の業績により決められるため、良い業績が達成された場合績效給は 1 万元以上になるケースもある (M 社, 2016a)。

賃金構成比のイメージは一つの例示に過ぎないが、基本的には賃金は学歴、勤続年数に対応しながら最低生活水準を確保することを前提に、労働者が実際に従事する職務 (崗位給) と職務遂行成果 (績效給) を基本に決められる。また、各ポストの職務は『職務記述書』により明確化されているが、労働者に求められる目標は毎年の経営戦略に合わせた各部門の目標と労働者個人の職務内容により具体的に決定される。このため、所在部門の職務内容により労働者の

目標の設定方式が変わる。たとえば、

各ポストの職務は『職務記述書』により明確化され、毎年の経営戦略の変化により求める目標が変わる。例えば、人事部門では生産補助的な職務内容が中心になるため、目標は量的に規定できない。このため、年初に目標を定めるときに各ポストに求められる目標を量と質の両方から規定することが多い（M社, 2016b）。

このように各部門の目標は量から決定されることもあるし、質から決定されるあるいは質と量の両方から決定されることもある。この目標は労働者の職務遂行成果あるいは職務遂行能力の発揮に対する規定である。この目標に基づき、毎年の人事評価が以下のように実施される。

管理職層（科長以上）は年末に自身の崗位の目標に照らして、過去の一年間に取り組んだ仕事と得た結果をまとめた「述職書」（職務報告書）を上長に提出する。上長は「述職書」に基づき、労働者の職務遂行の成果を評価する。このほかに、労働者のコミュニケーション能力や忠誠度など、組織人としての行動なども評価される。評価者は部門内の評価者チームと所属部長からなり、二つの評価の合計が評価点数になる。点数による評価の結果は「優秀」、「称職」（合格）、「基本称職」（どちらかというと合格）と「不称職」（不合格）により表示される（M社, 2016b）。

即ち、管理職の人事評価では労働者自身が職務内容及び職責と当年度の目標に基づく職務遂行成果を「述職書」にまとめて報告する。上長はこの「述職書」に書かれた内容に対して、その部下の実際の仕事遂行成果あるいは職務遂行能力の発揮を評価する。他方、その部門の部長により労働者のコミュニケーション能力や忠誠度等、日本における職能資格制度の能力評価や情意考課に相当する内容も評価される。これに対して組合員層の人事評価では、

労働者は「述職書」を作成せず、一年間に遂行した職務の成果そしてプロセスを年末に上長に口頭で報告し、上長は『職務記述書』に基づいてこれを評価する。このほかに、管理職と同様にコミュニケーション能力と忠誠度などの組織人として

の行動なども評価される。また、管理職も組合員層も、悪い得点を得た労働者は上長との話し合いのなかでこの原因を探り改善することが求められる（M社, 2016b）。

組合員層では管理職層のように、年末に職務遂行成果が「述職書」に記述されていないが、口頭で過去一年間に達成した職務遂行成果とプロセスが報告される。人事評価では上司がこの報告をもとに『職務記述書』に照らしながら労働者の職務遂行成果とプロセスを評価する。つまり、M社では管理職層であれ、組合員層であれ、日本企業におけるコミュニケーション能力などの能力評価や忠誠度などの情意評価に相当する部分があるとはいえ、基本的には過去一年間に遂行した職務内容と成果が目標に基づいて評価され、組合員層では職務遂行プロセスに対する評価が加わる。ここで、人事評価で悪い得点を取得した労働者はこれを改善するように上長に指導され、管理される。組合員層に対するこの管理は職務遂行のプロセス即ち職務遂行方式に対する指導である。崗位等級の昇級は以下のような審査に基づき労働者が実際に従事する仕事を中心に決められる。

上位等級の崗位が空いたら、通常同部門の下位等級の労働者から補充する。幹部職の昇級について具体的には上位等級の資格要件を充足させた候補者はまず職場で同僚と上長からの1次審査を受ける。1次審査で彼らの品徳（人柄）、勤務態度、コンピテンシー、専門に関わるスキルが評価される。1次審査を通過した人のみが2次審査を受ける。2次審査（専門知識審査）は『職務記述書』に基づき専門能力に精通する管理者チームの面接により行われる。2次審査で合格した候補者は3次審査（資料審査）を受ける。3次審査では、企業の人事担当部門がまとめた候補者の履歴書と2回の審査の結果を集团グループ総部へ提出し、そこで最終的な承認を得る。履歴書は主に社内の仕事歴であり、前述した毎年の人事評価の積み重ねにより作成される。毎年の人事評価は崗位等級の昇級要件の一つとなっている。事実上2次審査で合格した候補者はほぼ昇級が決定される（以上M社, 2016b）。

管理層（部長層）への登用は集团グループ総部の任命が必要となるが、実際には子会社内部で人員を決める（M社, 2016a）。

つまり、M社では上位崗位等級に格付けされるポストが空くと、これを下位の崗位等級の労働者から調達する。昇級する際に上位等級に求められる資格要件を充足した後に、『職務記述書』に基づき面接により上位等級に必要な専門的知識を含む職業能力が社内の専門家チームにより事実上決定される。

このように、M社の崗位等級制度を明らかにできる。竇が調査した国有企業A社の人事制度と比較すると、M社は以下の点において異なる。まず、崗位等級の設計について、A社では管理職や一般職とは別のルートとして、技術職に適用される崗位等級が設計されているが、M社では技術職に技術資格である職称が設定され、これが崗位等級の昇進要件となっている。また、幹部職のなかにA社では管理職に昇進できない人のために制度上「管理専門家」が設定されていたが、M社ではこのような制度は設定されていない。したがって、A社において技術職は管理職、一般職と異なる崗位等級系列に所属し、管理職、一般職における昇級は上位等級のポストの空きが前提となるが、技術職では各等級の人数の制限がない(第2章)。これに対して、M社では技術資格は崗位等級の昇進要件となっているため、管理職、一般職であれ、技術職であれ上の崗位等級へ昇進するために上位等級のポストの空きが必要となる。この点においてA社の技術職の崗位等級は職能資格制度に類似する部分があるが、M社では職務秩序に基づいて設計されている。

さらに、賃金制度に関してA社の賃金構成は「崗位給+績効給」となり、M社のような基本給が設定されていなかった。しかし、M社の賃金構成が基本給と崗位給からなることを勘案すると、A社の崗位給は「物価上昇の要素を考慮して、金額は毎年一定の比率で修正される」(竇, 2013, p. 84)と説明されるように、崗位給の中に生活給となる基本給が含まれると考えられる。即ち、両社とも生活水準の維持を前提として学歴、崗位と業績を中心に賃金が決定される。

最後に評価制度である人事評価の方式に関して、A社においても「個々の従業員は、各自で完了した仕事または進行中の仕事を書き出し、上司と面談して最終的に仕事の件数、それぞれの重要度、分量と完成度を定める」(竇, 2013, p. 67)。そして「『考課基本称職』なら、その仕事には必ず何らかの問題が存在するという意味になりますので、3カ月の改善期間を与えます」という証言が紹介されていた(同上, p. 70)。即ち、労働者が過去一年間に取り込んだ仕事を自身により

まとめて上長に報告し評価される。このことについて M 社も同様である。そこで、A 社では悪い評価であった労働者についてこの改善を求め改善期間を設けていることについても M 社と類似している。ところが、A 社について、實は評価制度を記述したが、評価に基づく改善方式については明らかにしていなかった。しかし、知識創造理論に基づく高度な職業能力の調達方式あるいは企業内教育の観点からはこの点が重要である。M 社では悪い評価であった労働者が上司の指導のもとで問題点を改善するが、これは労働者の職務遂行方式が管理されていることを示している。このような崗位制度に基づく企業内教育を明らかにしよう。

## 1.2 仕事基準の崗位等級と人基準の仕事の配分

本節では前節で明らかにした人事制度の枠に基づき、高度な職業能力の調達に関わる仕事管理の特徴を企業内教育と人事制度の運用と合わせて検討する。M 社の企業内教育には OFF-JT と OJT をともに重視している。

新入社員（入社して 2 年間）段階では専門知識に関わる技術講座や社外の資格習得に関わる講座などを開催し、OFF-JT による教育を中心に行う。その後、配属先により仕事をしながら職業能力を向上していく。職場の上司は労働者の職務遂行方式に対する指導を行う（M 社, 2018）。

つまり、M 社では OJT による企業内教育もあり、これは労働者の職務遂行方式に対する指導である。これは前節でも述べたように、M 社では組合員層の労働者は各崗位の『職務記述書』と毎年の目標を基準に過去一年間で実際に達成した成果とプロセスを自身で整理して報告し悪い評価となる労働者を対象に、この改善について上長が管理することと繋がる。

また、M 社では人事制度には反映されていないが、管理職に求める職業能力を備える予備軍を養成するために、

組合員層の労働者にインフォーマルにチームリーダーを任命し、管理職に関わる仕事を体験させることがある。ここでは労働者の崗位等級は変わらない。本来な

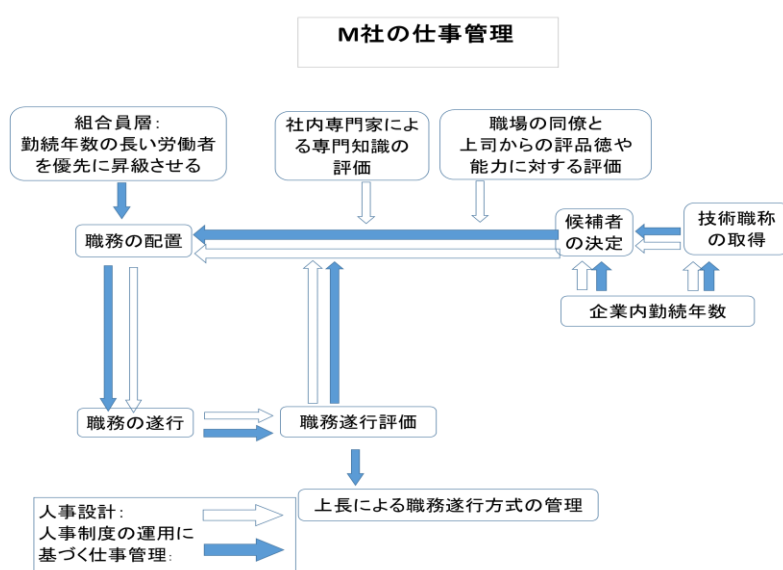
ら、M社では例えば管理職の仕事に対応して崗位等級もこの仕事に対応する等級へ昇級するが、チームリーダーは部門の管理者が労働者の管理的能力を育成するためにインフォーマルに作ったポストであるため、昇級するわけではない。同じ部門の労働者でも担う職務の違いにより崗位等級が異なるが、上記のチームリーダーになる人は他のメンバーと比べて、必ず高い崗位等級に格付けされている。これとともに、チームリーダーを選択する際に、勤続年数が重要な条件となっているが、潜在能力の高い人より勤続年数の長い人を選ぶ可能性が高い（M社, 2017）。

つまり、M社では管理職に必要な職業能力を育成するために、労働者に管理職に関連する仕事経験を積ませることもある。しかし、チームリーダーを経験させることは管理職直前の幹部職に限られ、これはインフォーマルな仕事管理である。この点において、人事制度の設計とは別の運用となっている。また、本来なら同社では職務遂行能力を備えた労働者に仕事を配分していくため、職場のもっとも高い崗位等級の仕事を従事する労働者は必ずもっとも高い職務遂行能力を持つものである。ところが、実際に職場のもっとも高い崗位等級の労働者は「潜在能力の高い人より、勤続年数の長い人を選ぶ可能性が高い」ため、組合員層における仕事の配分は勤続年数の長い労働者を優先する傾向にある。即ち、『職務記述書』に基づく人事評価により職務を配置するように人事制度が設計されているが、実際には組合員層では勤続年数の長い労働者が基本的には優先的に昇級するように運用されている（図 6-1）。このほかに、同社は管理職に必要な高度な職業能力を育成するために予備軍を選抜し、彼らに OFF-JT による管理的専門的知識を教育する。

現場では勤続年数の長い労働者からチームリーダーをやらせ、チームリーダーに対して、現場の管理者は管理に関わる仕事の遂行方式に対する指導を行う。また、チームリーダーに関係なく、職場の上司は管理に関わる「潜在能力がある」と判断した労働者を管理職の予備軍とする。潜在能力に対する判断はこれまでの人事評価の結果を中心に行う。予備軍になる労働者の仕事内容が変わらないが、定期的に管理知識に関わる研修を受ける。それは、例えば大学と連携し、MBA コースを受講させるなどとなる（M社, 2018）。

管理職層への昇級は組合員層と異なり、勤続年数などの昇進要件を充足したうえで、職業能力に基づく。これは人事制度に規定される通りに行われる。実際に、管理職の予備軍を選択する際にチームリーダーを越えて、直接チームメンバーから抜擢することもある。この点において、職業能力の発揮を厳格に求められているので、職業能力のない労働者は管理職へ昇進させない（M社, 2017）。

図 6-1 M社における仕事管理のイメージ



出所：筆者インタビュー調査による。

つまり、M社では管理職に必要な高度な職業能力を育成するために勤続年数の長い労働者に優先的にチームリーダーの仕事を配分し、この遂行方法を教えることもOJTによる企業内教育の一種であるが、これは高度な職業能力を育成するために必要な条件ではない。それはチームリーダーにならなくても、管理職の予備軍として選抜される可能性があるからである。さらに、管理職の予備軍の選抜は「潜在能力がある」ことを基準にするが、これは暦年の職務遂行成果やコミュニケーション能力、忠誠度と組織人としての行動などに対する評価の結果に基づいている。選択された予備軍はさらに管理的な理論的知識などに関わるOFF-JTを受け、高度な理論的知識を前提にする高度な職業能力を形成することが期待されている。



このように、M社における崗位等級は各ポストに対応する職務内容と職責が等級化されたものであり、これは職務と職責からなる役割を等級化した日本企業の役割等級と類似している。また、元井によれば、日本企業における役割等級は「仕事基準」的に規定されているが、職業能力を育成するために職能資格等級的に設計され、あるいはダブルラダー的に運用される。これを参考にして、M社の崗位等級もダブルラダー的に運用されるのかを確認しよう。

確かに、M社の技術職では崗位等級の昇進要件として職稱等級を設定しているが、職稱の取得について候補者は資格要件が審査され、例えば高級エンジニアの職稱の取得について10年以上の勤続年数を前提に高度な理論的知識が要求される。この職稱は労働者が理論的知識により獲得するものである。この職稱等級は日本企業の職業能力の向上により昇格する職能資格等級と異なる。また、M社では職務を基準に崗位等級を形成するが、実際の運用について一般職の組合員層では勤続年数が重視され、勤続年数の長い労働者が優先的に昇進させる傾向がある。この点について、M社の組合員層でも崗位等級の裏に勤続年数に対応する職業能力のラダーが形成されていることが考えられる。しかし、労働者に対する仕事の配分は上位等級の崗位が空くことが前提であり、つまり、仕事の配分基準は人基準の役割等級と根本的に異なる。したがって、M社はOJTとOFF-JTにより企業内教育を実施するが、OJTは基本的に理論的知識を職業能力へ転換する際の職務遂行方式に対する上司の指導である。これは職務内容が変わることを伴わない。この点においても、職能資格制度における簡単な仕事から難しい仕事へ配分することを前提にするOJTと異なる。

上記の仕事管理の特徴を踏まえて、知識創造理論から分析すると同社では基本的に理論的知識を含めた職業能力に対する選考を基準に労働者を配置するように人事制度が設計される。このことは職業能力の形成に関して形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスが重視されていることを示している。第2章で分析したように、例えば「インパクトと影響力」に示された行動と思考を育成し発揮させるために、人や組織の特徴をどのように理解しどのように効果的に考えを伝えるのか。同様に、「達成と行動」に示された行動と思考を育成し発揮するためにどのように課題を発見し解決するのが問題となる。そこで、M社では悪い評価がされた労働者を対象に職務遂行方式に対する上長の管理は形式

知を内面化するための「行動による学習」に対する指導であり、高度な理論的知識を職業能力に転換するための共同化のプロセスに他ならない。例えば管理職に OFF-JT による管理的知識に関わる研修や大学と連携して MBA コースに入れさせるなどのような高度な理論的知識を習得させてから内面化のプロセスを通じて労働者の高度な職業能力を育成する。この際、この転換が順調に叶わない即ち悪い評価がされた労働者を対象に上司により職務遂行方式の指導があり、共同化のプロセスを織り込む。これとともに、職場の管理者はグループリーダーのような管理職的な仕事を配分しこれに関わる職務遂行方式を教えることは個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスである。とはいえ、この共同化のプロセスは高度な職業能力を育成するために不可欠なことではない。別言すれば、これらの共同化のプロセスはあくまでも、悪い評価がされた労働者を対象にあるいはインフォーマルで上司と部下の個人レベルで行われるものである。

このように、中国の国有企業では職務秩序のもとで高度な職業能力の形成は形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスを基本とする。このうえに例えば理論的知識から職業能力へ転換するために共同化のプロセスも見られる。

## 2 民営企業の職務成果給と仕事基準の仕事の配分－B社を事例として－

B社は国有企業であったが、民営化されることにより現在市場原則に従い経営戦略に基づいて活動している。

改革後にも元国有企業時代の取引先が一部維持されているが、これは他の企業と一般的な市場競争を通じて新たに契約したものであり、市場原則に従い、グローバルな市場競争の下で経営されている（B社, 2016a）。

B社の人事制度は幹部職（ホワイトカラー）と工人職（ブルーカラー）を対象とする管理からなり、これにより市場に基づく戦略が遂行される。

従業員数が約700人である。労働者は幹部職と工人職に分類され、大卒以上の労働者は幹部職になり、高卒以下の労働者は工人職に配属され、幹部職と工人職では

異なる人事制度、賃金制度を適用している。幹部職の各ポストに『職務記述書』がある（B社, 2016a）。

幹部職では各ポストに『職務記述書』があり、職務と求める職責が予め設定されている。つまり、職務秩序に基づいて人事制度が設計されている。B社の幹部職の人事制度はM社のような崗位等級も技能等級に関わる職称も設けられていない。このため、労働者は職務あるいは職位に基づいて処遇される。

幹部職（総合職のことをいい、管理職候補者の事務職と管理職そして専門職からなる。以下同じ）の昇進ルートは技術員、主管、副部長、部長、総経理助理（マネジャーアシスタント）、副総経理（サブマネージャー）と総経理（マネジャー）の順である。技術員は組合員層であり、主管から管理職層となる。幹部職は大卒以上の労働者であり、専門職は理工系大学の出身者の技術者である（B社, 2016a）。

さらに、B社の賃金制度は

当地の労働市場の賃金相場を参考にして職位に対応した崗位賃金が決められる。賃金等級は細かく規定されず、等級ごとの賃金レンジが幅広く設定され、人事評価で確認された職務遂行成果によりレンジに位置づけられ、大幅に差がつけられる。例えば、営業職では業績により前月には 20,000 元の収入であったが、今月には 5,000 元にしかならないこともある。賃金の制度の中には罰金制度もある。労働者が職務を遂行する際に企業の規定に違反し、重大なミスや過失が生じたときに、責任が追及され、罰金が課せられる（B社, 2016a）。

B社の賃金は労働市場の相場により決定される職務あるいは職位に基づく崗位給と実際の職務遂行成果に対応する成果給からなる。同社では職務等級が設けられていないが、職務内容に対して賃金を給与する職務成果給となる。

労働者は年齢からなるラダー（年齢梯隊）を維持しながら調達される。つまり、各職種において既に高度な職務遂行能力を形成した労働者、ある程度職務遂行能

力が形成された労働者そして初心者を一定の構成比を維持しながら、調達する。大学新卒者は入社してから5年以内、特に2-3年目に転職することが多い。30代や40代の中途入社者はある程度キャリア経験を持つほかに、大卒者より安定性が高い。実際に、30歳以下の大卒者の流動性が高いため、高度な職業能力者の調達に関しては中途採用が多い（B社, 2016a, カッコ内は中国語）。

つまり、B社では年齢からなるラダーを維持するように労働者を調達している。このことは各年齢層に対応して職務遂行能力が異なると考えているからである。そこで、新規学卒者を雇用することはこれらの労働者を企業内で育成し調達する傾向も表している。しかし、大学の新卒者が入社してから5年以内に転職することが多いため、高度な職業能力者の調達は外部労働市場を中心に行っている。

中途採用は人材紹介事業社などに依存することが多い。このときには労働者の仕事経験年数、技術的資格などを『職務記述書』を基に募集要件を確定する。採用時には社内外を問わず、まず、採用する部門の上長により面接が行われる。面接では労働者の仕事経験、専門的知識を考察するほかに、彼らのコミュニケーション能力や忠誠度なども見極める。この後、試用期間（通常3ヶ月-6ヶ月）を通じて、実際の職務遂行能力が評価される。評価の結果により、労働者の職業能力が相応しくない判断された場合には不採用となる（B社, 2016a）。

社外の仕事経験年数を中途採用の募集要件にすることは企業外部での仕事経験も認めることを示している。採用について労働者の専門知識を面接で考察するが、試用期間を通じてこれらの専門知識と外部仕事経験を前提に労働者の実際の職務遂行能力を確かめる。つまり、B社では基本的には専門的知識を含めた職業能力を中心に労働者を採用し配置する。また、新卒者から教育しても入社5年以内で多くの労働者が転職するため、B社では面接のときに労働者の忠誠度も考察する。このことはB社では労働者を長期雇用し企業内部で労働者を育成する意図を表している。このことは企業内教育の観点からでも明らかにできる。

幹部職に対する企業内教育は先輩による OJT 教育と OFF-JT 教育からなる。大卒者は入社してから、最初の 1 年間は現場研修とし、ここは工人職とともに生産現場で商品の生産活動に従事しながら、生産にかかわる能力や技能などを教育する。この後、各部門へ配属され、専門職・技術職の労働者は技術員に位置づけられる。現在の技術部門のトップは 40 歳半ばであり、彼は企業内部で育成され、このポストに昇進した (B 社, 2016a)。

つまり、B 社でも OJT と OFF-JT による企業内教育を実施し仕事しながら職業能力を育成する意図がある。実際企業の技術部のトップは企業内部で育成した労働者である。次に、B 社での人事評価を検討してみよう。

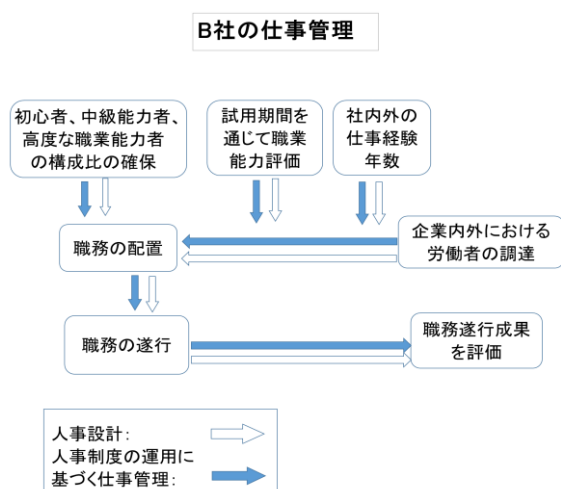
人事評価は労働者の職務遂行成果に対する評価であり、毎年の企業戦略に基づいて各ポストの職務に期待される目標値が設定される。年末になると現場の上長はこの目標値に照らして、労働者の実際の職務遂行成果を評価する。また、企業内部で労働者を調達することもあり、これは彼らの仕事の中で発揮した職務遂行能力を考察し、暦年の人事評価の結果を一定の水準以上に維持された労働者を昇進させていくこともある (2016a)。

営業職や技術職の幹部職では毎年目標が数字で設定されるが、人的資源管理部門や会計部門などの総務職では毎年の目標は数値で設定されにくいいため、職務遂行の質を設定し、これを評価する。また、営業職や技術職における人事評価は人的資源管理部門により行われるが、総務職などの人事評価は他の部門により評価される。実際の結果として、目標を量的に示すことが可能な技術職や営業職の評価の結果は年ごとに差が大きいが、質的に目標が示される総務職の評価の結果は大きな差が生じない。さらに、この評価の結果は上述する賃金改定と労働者を配置するときに使用される (B 社, 2016b)。

つまり、B 社も M 社と同様に職務を中心に労働者を調達しているが、人事制度は M 社ほど複雑ではない。図 6-2 に示されたように、幹部職の労働者に対して、職務遂行の量と質に対する評価がある。人事評価では技術職や営業職では職務遂行成果である量的業績を重視し、総務職では労働者の職務遂行の質を重

視する。この評価の結果は労働者の賃金改訂に反映するが、M社のように人事評価で悪い得点を得た労働者に対して上司による指導は見られない。さらに、企業内部で労働者を調達するときに、暦年の人事評価の結果に基づき、労働者の職務遂行能力を評価する。

図 6-2 B社における仕事管理のイメージ



出所：筆者インタビュー調査による

B社では大学の新卒者を採用し、OFF-JT や OJT 等の企業内教育を通じて高度な職業能力者を内部で調達しようとしている。ところが、労働者は高度な職業能力が形成される前に離職することが多いため、技術のトップまで育成される労働者もいるものの、企業内教育を通じて高度な職業能力まで育成された労働者は少ない。高度な職業能力者が基本的に中途採用を通じて調達され、それは職務遂行能力が既に形成されている労働者に仕事が配分される。

知識創造理論からすると、B社において『職務記述書』では当該職務を遂行するために必要な技術的資格などが記述され、ここで示された形式知を仕事を通じて個人の暗黙知に変換する。B社では新入社員を対象に OJT と OFF-JT を組み合わせながら職業能力を育成していくが、職務基準の仕事の配分のもとで、OJT による教育は共同化のプロセスにならない。即ち、内面化のプロセスが職業能力の形成の中心である。

### 3 高度な職業能力の調達と個人主導型

人事制度の設計と運用から考察すると、基本的に中国の国有企業と民営企業は職務秩序の下で労働者を配置する。この点は竇による国有企業3社と民営化された元国有企業1社に対する調査や翁/禹によるH社に対する調査からでも確認できる。しかし、職務秩序の枠内で労働者を配置するものの、組合員層に対する国有企業のM社と民営企業のB社は労働者を配置する基準が異なる。M社では管理職層でも組合員層でも学歴、勤続年数などを配慮しながら理論的知識を含めた職業能力に対する評価によって労働者の配置を決める。組合員層では管理職と類似するような配置方法が人事制度で規定されるが、実際には勤続年数を優先して労働者を配置する傾向がある。これに対して、B社では『職務記述書』を基準に理論的知識により社内外から労働者を選考したあとに、試用期間により労働者の職務遂行能力を確認しこれを基準に労働者の配置を決定する。つまり、B社でも年齢からなるラダーを維持しながら労働者を調達しているが、これは社内外から調達するため、M社における企業内での労働者を優先に昇進させることとは異なる<sup>1</sup>。次に、M社であれ、B社であれ労働者の職務遂行成果を評価するが、M社では人事評価の結果と連動して職務遂行方式について上長が管理することはB社では見られなかった。さらに、M社では管理職のような高度な職業能力を育成するためにインフォーマルに仕事経験を積ませ、上司が部下の仕事遂行方式を指導することもB社とは異なる。

この一方で、M社では日本企業と同様に組合員層が職業能力の形成段階に位置づけられる。勤続年数の長い労働者を優先的に昇進させるような仕事管理があるとはいえ、結局は上位等級のポストの空きがなければ昇進できないため、これはあくまでも職務秩序の下で行われている。さらに、M社でも職務遂行方式に対する指導が行われているが、例えばM社では年末に労働者自身が職務の遂行成果及び遂行プロセスを「述職書」あるいは口頭で上司に報告するようになっている。これは労働者個人により職務の遂行プロセスを自己管理するものであり、日本企業のように企業が行動基準を作り人事評価によりこの行動基準

---

<sup>1</sup> この点について、熊が述べたように、アメリカの企業でも企業内外を問わずに、優秀な労働者を調達する仕組みは企業内部の労働者の長期雇用に不利であり、彼らの忠誠度を下がる（第3章）。

の達成度を確認することではない。また、企業内教育の調査から考察すると国有企業では OJT と OFF-JT により企業内教育を実施し、「仕事をしながら、職業能力を向上していく」こともあり、このような企業内教育について竇の研究でも、唐と藩の研究でも指摘されていた。B 社でも労働者に OFF-JT や OJT を実施している。しかし、M 社と B 社における OJT は職務内容の変化を伴わない当該職務の遂行に関するものであり、この点は日本企業の OJT と異なる。M 社では高度な職業能力を育成するために、管理的知識や MBA などの高度な専門的知識を OFF-JT により教育する。この点について、例えば唐の研究でも示されたように「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」（第 3 章）。また、熊が述べた職務秩序であるアメリカの人的資源管理においても、管理学の修士は直接管理職へ採用することもあり、即ち高度な職業能力の形成に関して高度な理論的知識を求める点について職務秩序である中国企業とアメリカの企業とは同様である。

知識創造理論から整理すると、M 社では職場の管理者が悪い人事評価がされた労働者に対して職務遂行方式を指導し、これは形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスをさせるための「行動による学習」に対する指導であり、この点では B 社と異なる。このような仕事管理方式の差により、M 社では形式知の内面化のプロセスを中心に暗黙知を共同化させるプロセスが組み合わされる場合もあるが、B 社では内面化のプロセスを中心に職業能力が形成される。

一方、M 社では高度な職業能力を育成するために形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスを中心にしながら共同化のプロセスにより補うこともある。ところが、内面化のプロセスは日本企業のように職務を遂行するために必要な行動やプロセスを企業が提示し人事評価によりこの内面化のプロセスを促すことではない。また、M 社では共同化のプロセスもあるが、これは理論的知識から職業能力へ順調的に転換できないときに発生する際、あるいは上司による部下に対する個人レベルのインフォーマルな指導が起こる際に限る。したがって、日本企業は高度な職業能力の育成は職場主導型になるが、M 社では基本的には、職業能力の形成が個人主導型になる。また、B 社では仕事は職務遂行能力が育成された労働者に配分される。B 社でも高度な職業能力を育成するには長期間の企業内教育を行う意図が見られるものの、労働者の長期雇用が実現してい



ないため中途採用に頼らざるをえない。したがって、B社では職業能力の形成は内面化のプロセスを通じて、労働者自身により個人主導的に行われざるをえない。

## 第七章 ポスト工業化における調達方式の変化の方向性

### 1 高度な職業能力の調達方式の比較

#### 1.1 4 事例の位置づけ

本研究はポスト工業化において競争優位をもたらす高度な職業能力の調達方式の特徴を、知識創造理論を基礎として分析し日中企業の人的資源管理のシステムを比較するものである。高度な職業能力の調達方式に関わる仕事管理は仕事の配分基準を示す経営秩序と知識創造のスタイルに基づく職業能力形成の主体という軸により特徴づけられる。本研究ではこの比較の軸にそって日中企業の人的資源管理制度から仕事管理の特徴を明らかにし、この比較を通じて競争優位を形成する高度な職業能力の調達方式の特徴を明らかにしてきた。そこで、文献調査と聞き取り調査に基づきながら両国企業の四つの事例を比較の軸に位置づけてみよう。

まず、日本企業の仕事の配分基準を経営秩序（図 7-1, 縦軸）にそって検討してみよう。日立であれ、キヤノンであれ、役割業績主義を中心に人的資源管理が行われ、管理職と組合員層が同じ資格等級（日立）や役割等級（キヤノン）の中に位置づけられる。両社の役割業績主義では労働者個人の役割が職位と職責（日立）により、あるいは職務と職責（キヤノン）により明確に規定される。これに基づき、企業は個人の役割、成果評価やプロセス評価などの仕事のアウトプットの基準を目標管理（日立）や役割シート（キヤノン）により明確にする。個々人の役割及び評価基準の明確化により企業は労働者の配置や処遇を決定する。日立の資格等級は職位と職責からなる役割を基準に設計されるが、組合員層の各資格等級に「職能定義書」があり、労働者が「能力評価」により格付けられる。労働者に対する仕事の配分は職業能力を基準に即ち職能秩序の下で行われている。一方、キヤノンでは職務と職責から役割等級が設計され、管理職層であれ、組合員層であれ、労働者は従事する職務により格付けられる。つまり、キヤノンでは仕事基準で役割等級が作成されている。このため昇格に基づく仕事の配分は日立のような職業能力を基準にするものではなく、日立に比べると職務秩序に接近している。ところが、キヤノンにおいても組合員

層では彼らの職業能力を育成するための実際の仕事の配分は労働者の職業能力の向上に応じて行われていた。即ち、職業能力を育成するための仕事の配分は人基準であり、役割等級がダブルグラマー的に運用されている。このように、キヤノンでは役割等級の設計が職務秩序へ接近するものの、それに基づく仕事の配分基準は職能秩序の枠内に止まる。

次に、知識創造のスタイルに基づく職業能力の形成の主体（図 7-1, 横軸）について検討してみよう。二社とも組合員層の労働者の職業能力の向上に応じて仕事管理を行い、労働者の仕事経験の累積を通じて職場の先輩などの暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスの中で職業能力が形成される。これとともに、評価の基準特に能力の発揮を考察するために、二社とも組合員層の行動基準を明確なコンセプトにより示している。例えば、「HITACHI VALUE」（日立）に基づく行動・プロセスをコンピテンシーにより明確にし、コンピテンシー評価が行われ、あるいは「役割シート」（キヤノン）に職務遂行に関わるプロセス/行動を記述しこのプロセスを評価項目にそって評価する。つまり、高度な職業能力の形成に関わる内面化のプロセスが増大される。これらの形式知は職場の知として創造され、職場の社会関係の中で労働者の職業能力へ変換され即ち共同化のプロセスの中に組み込まれ、人事評価により促進される。このように、日本企業では役割業績主義において共同化のプロセスであれ、内面化のプロセスであれグループ・レベルの知識創造のスタイルの中で行われ、高度な職業能力の形成は職場主導型である。

この一方で、中国企業の高度な職業能力の調達に関わる仕事の配分基準を経営秩序（図 7-1, 縦軸）にそって位置づけてみよう。国有企業 M 社は崗位等級制度を採用し従業員は職務秩序により秩序付けられている。同社では管理職層も組合員層も職務内容が『職務記述書』により規定され、崗位に職務が位置づけられ、職務遂行能力を備えた労働者に仕事が配分される。また、労働者は毎年の経営戦略に従い目標が設定され、これをもとに人事評価が職務遂行成果を中心に行われる。しかし、実際の運用では国有企業 M 社の幹部職の崗位等級の昇進は既に形成された職務遂行能力ではなく、勤続年数に基づく傾向がある。

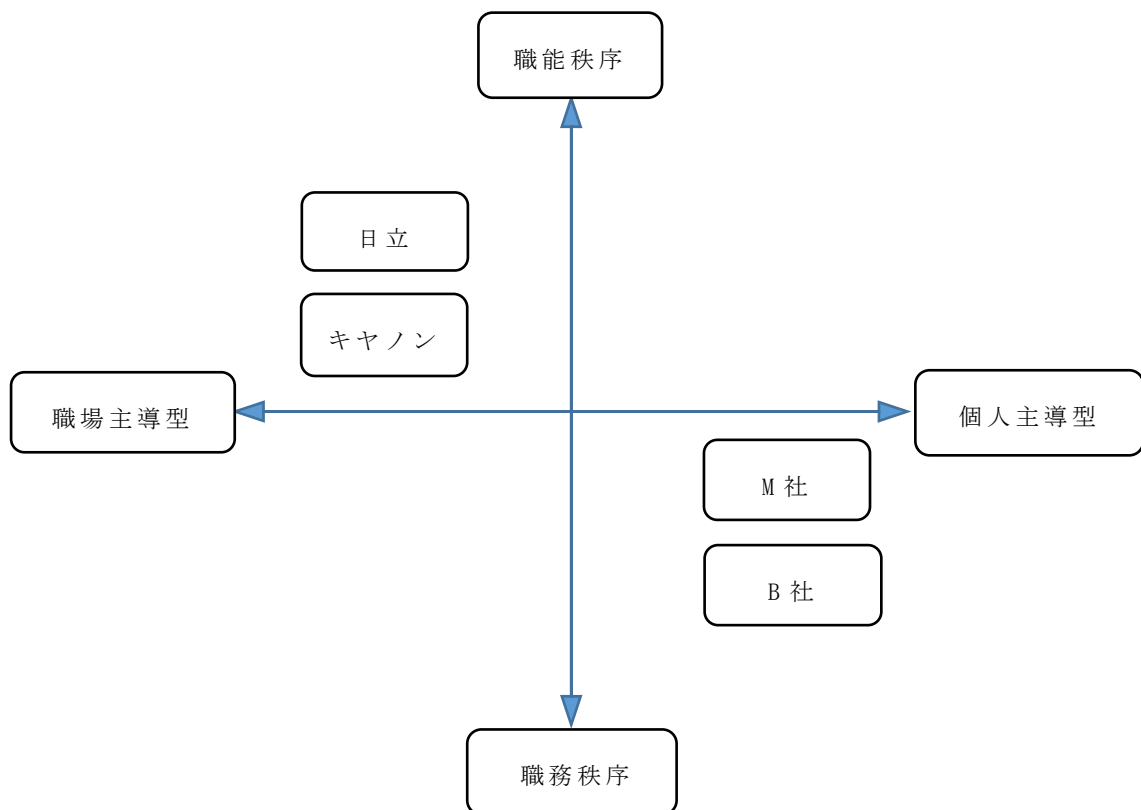
ここで、職場の勤続年数の長い労働者にインフォーマルではあるが管理的な仕事が配分されることがある。この点において国有企業の組合員層に対する仕事の配分は日本企業の職能資格制度と類似する部分があり、職能秩序へ接近している。しかし、決定的に異なる点は日本企業では組合員層の労働者の職業能力の形成度合に応じて仕事が配分されるが、国有企業 M 社の幹部職では長期勤続者が優先に仕事が配分されるとしても、基本的には市場戦略を達成するための職務の需要に合わせて労働者を調達する。即ち、国有企業の崗位等級に基づく仕事管理は職能資格等級へ接近するとはいえ、職務秩序の枠内で行われる。

さらに、中国の民営企業 B 社は M 社のような崗位等級がなく、職務を反映する賃金等級がある。B 社でも新卒者を雇用し彼らを企業内部で育成するような傾向があるが、大卒の新入社員は 5 年以内に離職することが多いため、労働市場から実際に職務遂行能力を有するものを採用することが多い。B 社では一方で各職務に『職務記述書』により職務内容と職責が予め定められ、他方で試用期間を通じて職務遂行能力の有無を判断するうえで、労働者に仕事を配分する。つまり、仕事の配分基準は職務秩序になる。このように、仕事の配分基準から見ると M 社では職能秩序へ接近する傾向があるものの、職務秩序の枠を超えていない。B 社ではこの接近が見られない。

次に、知識創造のスタイルに基づく職業能力の形成の主体（図 7-1, 横軸）について検討してみる。中国の M 社であれ、B 社であれ、『職務記述書』などにより高度な職業能力を形成するための資格など基礎となる理論的知識を労働者に提示し、これを前提に内面化のプロセスを中心に高度な職業能力を形成するが、職務遂行に関わる行動・プロセスなどは職場の形式知として明確にされていない。M 社では年末に、労働者個人が実際の職務遂行成果あるいはプロセスを「述職書」あるいは口頭で報告する。つまり、M 社では具体的な職務遂行のプロセスを労働者自身により明確なコンセプト即ち形式知の形で表示する。これは職場の形式知ではなく、あくまでは労働者個人から創造したものである。また、日本企業のように人事評価によりこの内面化のプロセスを促進することも見られない。さらに、国有企業の M 社では高度な理論的知識を職業能力へ転換させ

るために、上司による職務遂行方式の指導即ち共同化のプロセスもみられるが、これは人事評価の悪い得点を取得する労働者に限り、基本的には高度な理論的知識は労働者個人により職業能力へ転換することが期待される。このため、中国企業では個人レベルで共同化のプロセス、内面化のプロセスが行われる。高度な職業能力は個人主導的に形成されるのである。このように、今回調査した4社の高度な職業能力の調達方式は図7-1のように位置づけられる。

図 7-1 職業能力の調達に関わる4事例のマッピング（組合員層を対象）



## 1.2 ポスト工業化における調達方式の接近

知識創造理論に基づき両国の人的資源管理の比較により高度な職業能力の調達方式の特徴を前節のように明らかにしてきた。かつて日本企業の年功制や職能資格制度などにおいても職能秩序の下で労働者の職業能力を育成するために現在と同様な仕事の配分基準が維持された。

日本企業では職能秩序を中心にする人的資源管理のシステムのもとで高度な職業能力を調達する。ここで、共同化のプロセスにより長期にわたり高度な職業能力を育成する傾向があるが、人的資源管理上の問題は短期的に展開する激しいグローバル競争と長期間を要する高度な職業能力の育成という短期と長期の矛盾がどのように調整されるのかである。他方、中国企業では職務秩序においては労働者の職務が固定化され、労働者間の職務の重複度が低いため、仕事経験の累積は職務秩序においてどのように実現されるのかが問題になる（第2章）。別言にすれば、ポスト工業化に必要な高度な職業能力者を調達するために、両国企業の調達方式がどのように変化しているのだろうか。

さて、日本企業では役割業績主義においても職能秩序の下で仕事管理が行われ、職場主導的な職業能力の形成の基本方式は従来の職能資格制度と変わらない。しかし、一方でポスト工業化に基づき理論的知識を OFF-JT により教育し、他方で高度な職業能力の育成に関わる行動・プロセスを形式知として表出化し人事評価によりこの内面化を促進する。この形式知から個人の暗黙知を創造するプロセスと、個人の暗黙知からグループの暗黙知へ創造する共同化のプロセスが同時に進行し、職場の暗黙知を豊かにする。つまり、ポスト工業化においては理論的知識が短期に増大するゆえに、共同化のプロセスと内面化のプロセスを同時に職場主導的に進行させる中で能力を向上させ市場の短期性に応えるのである。

これに対して、中国企業の仕事管理による高度な職業能力の調達は職務秩序の枠内に止まっている。中国企業は形式知から暗黙知を創造する内面化のプロセスを中心に個人主導的に高度な職業能力を形成する。しかし、第2章で論じたように、管理職や専門職・技術職に必要な高度な職業能力は高度な理論的知識をベースに、コミュニケーションを前提とする協働や自主的、自発的問題発見や問題解決など非定型的な仕事を遂行するのに係る能力でもある。このような能力は形式知として表示されにくいため、共同化のプロセスを通じて育成されなければならない。この点について、中国の M 社は高度な職業能力者を企業内で育成するために、理論的知識を職業能力へ転換するために OJT による職務

遂行方式に対する指導があるとともに、インフォーマル的に上司のもっている管理職に必要な暗黙知からグループ・レベルの暗黙知へ創造する共同化のプロセスも機能していた。このようにして国有企業では高度な職業能力者を企業内部で育成し調達できる。

これに対して、B社でも企業内教育により長期に渡るOJTにより職場の先輩の個人の暗黙知からグループの暗黙知へ創造する共同化のプロセスを実現させる志向があり、現在の技術部のトップにはこの育成のモデルになる事例も現れている。しかし、現実的にはこの事例は組合員層の労働者のキャリアを見通せるものにならず、大卒者は5年以内で転職することが多い。B社において共同化のプロセスを通じて高度な職業能力を有するコア労働者の育成は困難な状況である。

## 2 実務的な問題に向けて

### 2.1 日本における大卒女性の育成

高度な職業能力の調達方式の特徴について日中企業の比較を行うことは、両国の高度な職業能力者の不足という問題の解決にとって人的資源管理の視点を提供しうる（第1章）。

日本においては質的、量的な高度な職業能力者の不足の問題に対して大卒女性を高度な職業能力へ育成することが一つの解決の方向性であった。本研究ではワーク・ライフ・バランスなどの労働条件や勤務条件に焦点を当てるのではなく、大卒女性の高度な職業能力の育成方式に注目してきた（第3章）。日本企業では役割業績主義が導入されつつあるが、高度な職業能力の調達に関わる仕事管理は基本的には職能秩序が維持されている。日本企業ではかつて職能秩序の集団的な仕事管理の下で職業能力は上司が仕事経験を管理し、職場の社会関係のなかで個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する共同化のプロセスの中でされてきた。ここでは職場の社会関係が男性中心であり、仕事管理あるいは職業能力の育成は女性に不利となっていた。職場の上司が男女差別秩序に影響され、仕事管理を行う可能性があるならば、役割業績主義においてもたとえ

ワーク・ライフ・バランスが実現していたとしても女性が職業能力の形成上不利となる<sup>1</sup>。

ところで、日立とキヤノンは役割に基づく個人管理が強調され、形式知により職業能力の発揮に対する評価が行われるため、性別に基づくより個人の職業能力の形成と発揮に基づくようになっている。現在では育児休業制度は多くの会社で実施されているが、これにより高度な職業能力の形成が保障されているわけではない<sup>2</sup>。ここで、性別にかかわりのない「ワーク・ライフ・バランス」を前提とした役割の明確化による個人管理の徹底は大卒女性の高度な職業能力の育成にとって制度上有利である<sup>3</sup>。

## 2.2 中国における企業内教育の質的向上

中国における高度な職業能力者の不足問題を緩和するための足がかりは、企業内教育の質を向上させることである。M社であれ、B社であれ、高度な職業能力は職務秩序の下で形成された人事制度に基づき、形式知から暗黙知へ創造す

<sup>1</sup> このため、職場男女差別秩序意識を変える必要がある。例えば日立では、「育児休業に入る女性に対するセミナーに男性上司も参加することは」（本部調査, 2014）性別役割分業観という社会意識を変革するためである。この点について、キヤノンの企業調査でも「管理職は、女性に対して、必要以上に配慮をすることが女性のキャリア形成に支障になる」と認識され、「復帰した後の女性に対して、その人の環境を配慮しながら、仕事を配分していく」ことも提示された（取手調査, 2014）。

<sup>2</sup> このため、日立であれ、キヤノンであれ、企業調査では女性労働者に対して、出産・育児後に配分される仕事の質が保たれる必要があると認識されている。この点について、例えば日立では「短時間労働でも仕事の質を落さないように、（仕事の）量的に調整することに限る」（本部調査, 2014）。また、キヤノンでは「小学校3年生までに朝、晩1時間ずつ短縮できる「短時間労働」制度があり、育児休業取得者は休業から復帰した後、元の部署、原等級に戻る」（取手調査, 2014）。

<sup>3</sup> 高度な職業能力を育成するための仕事配分の中に、育児休業から復帰した後にさらに難しい仕事を経験することを保障し、職業能力を高める仕組みが組み込まれることが欠かせない。女性の場合、現実的には育児休業の後「短時間労働」を取ることができるが、このことは仕事の質も一緒に落とすことではない。原等級に復帰した女性に生活状況に配慮しながら、職業能力が形成されるように仕事を配分し職業能力の形成の質的基準を役割要件や人事評価に反映する必要がある。この点について、例えばキヤノンでは「小学校3年生までに朝、晩1時間ずつ短縮できる短時間労働制度があり、育児休業取得者は休業から復帰した後に元の部署、原等級に戻る」（取手調査, 2014）。この上に、復帰後の職業能力の形成についても仕事の質を落とさず、従来の職業能力の形成度合いに対する評価が維持されれば、女性の高度な職業能力の形成に有利である。評価の基準が明確化され、個人評価に基づく個人管理が徹底されるならば、役割業績主義は女性の高度な職業能力の育成に有利である。これらの変化は高度な職業能力の調達を「女性の労働力化」により実現するための重要な条件になるが、当然社会や政府の政策による支援も必要となる。例えば、保育園施設の不足や介護従事者の不足等女性の社会進出を阻止する問題も解決する必要がある。今後、これらの社会政策や市民的な動きを考慮しながら研究を進めていくことになる。



る内面化のプロセスを中心に個人主導的に形成される。ところが、高度な職業能力を育成するための理論的専門的知識が労働者の職業能力へ転換されるために共同化のプロセスも必要である。この点において、前述したように国有企業 M 社は高度な職業能力者を企業内で育成するために、OJT による職務遂行方式に対する指導があるとともにインフォーマル的に上司のもっている管理職に必要な暗黙知からグループ・レベルの暗黙知へ創造する共同化のプロセスも機能していた。

この一方で、民営企業においても企業内教育を実施されようとしているが、これが実現しにくい原因は高い離職率にある。確かに、B 社では「幹部職に対する企業内教育は先輩による OJT 教育と OFF-JT 教育からなり」(B 社, 2016)、翁/禹が調査した H 社でも企業内教育は行われていた。しかし、B 社では結局内部労働市場だけでなく、外部労働市場においても実際の職務遂行能力を形成した労働者を調達する。この点について、中国の『前程無憂』による調査でも示されたように、企業内の労働者の離職率<sup>4</sup>が高いため結局社内外を問わず職務遂行能力により労働者を調達することになるのであった。

このため、民営企業でも共同化のプロセスが必要となるが、この前提には労働者の流動性を抑制し長期に渡って企業内教育を実施できる環境を作ることが求められる。例えば、日本企業の役割業績主義のように職能等級あるいは役割等級からなるキャリアラダーを通じて自身のキャリア形成を見通せることも必要である。これに対して、M 社では崗位等級が設置されているが、これが労働者にキャリアプランを示しているわけではない。しかし、国有企業の組合員層では崗位等級が勤続年数の長い労働者に優先的に昇級させる傾向がある。この点について、瀋の国有企業に対する研究でも管理職への昇進は実際に勤続年数と学歴に基づくとされていた。つまり、M 社では労働者は勤続年数の上昇につれ、チームリーダーまで昇進できるというキャリアの見通しができる。このよ

---

<sup>4</sup> 日本の中小企業でも労働者の離職率が高い。「中小企業における人材育成・能力開発」(労働政策研究・研修機構編)によれば、日本においても中小企業の労働市場は、もともと流動性に富んでおり、転職経験者が多い。したがって、流動性を抑制することが中国企業だけでなく、日本企業の中小企業にとっても重要であり、これは長年の課題である。

うに、日本企業や M 社を勘案すると B 社でも労働者が企業内におけるキャリア形成に対する見通しあるいは勤続年数を累積することの能力形成にとっての優越性に対する見通しを持たせるように人事制度を設計することが参考になる。このうえで、職務秩序のもとで高度な職業能力者を育成するために M 社のように暗黙知としての職業能力を創造するための共同化のプロセスも求められる。

### 3 本研究の意義と今後の課題

異なる経営秩序における企業の教育機能の比較について、例えば平野や石田/樋口は職能資格制度と職務等級制度のメリットとデメリットを論じる中で、これらにおける教育機能を明らかにした。さらに、本研究では職能資格制度から展開した役割業績主義を導入した日本企業と職務を中心に人的資源管理を行う非欧米国である中国企業の高度な職業能力の調達方式の比較を行った。

本研究はグローバルに展開するポスト工業化における理論的知識の増大と高度化を背景にして日中両国の高度な職業能力の調達方式の特徴を、知識創造理論を基盤に両国企業の人的資源管理の比較を通じて明らかにした。即ち、本研究ではポスト工業化の先発国と後発国の観点も加えて、職務秩序の典型企業として日本企業と同様にポスト工業化の先発国に位置づけられる欧米諸国の企業ではなく、ポスト工業化後発国である中国企業を選択した。そこで、本研究では知識創造理論から抽出した仕事の配分基準を示す経営秩序と知識創造のスタイルに基づく職業能力の形成主体を、高度な職業能力の調達方式の特徴を表す比較の軸とし日中企業の人的資源管理の比較に新たな視点を提供した。

日中比較を通じて、グローバルに展開するポスト工業化の市場に適応するために職能秩序であれ、職務秩序であれ、相互に接近する傾向が検証された。この点について、労働者のキャリア発達の観点から日本企業における職能資格制度と職務等級制度の比較を行い管理職には職務的処遇が、組合員層には職能的処遇が使い分けられているとする平野の研究そして日米企業の比較を通じて職能資格と職務等級の制度が相互に取り入れられているとする石田/樋口の研究を実証的に裏付けるものになっている。

ところが、知識創造理論から析出した比較の軸により高度な職業能力の調達方式を特徴づけていくと、暗黙知に関わる共同化のプロセスと内面化のプロセスが日中企業において相互に取り入れられ、職能秩序と職務秩序が接近する傾向が現われているにもかかわらず、この接近が従来の経営秩序の枠内で行われていることも確認された。さらに、日中企業の能力の形成主体に関わる比較では日本企業は職場主導型であり、中国企業は個人主導型であることを明らかにし、両国企業の高度な職業能力の調達方式が接近するとはいえ、それはあくまで個人主導型と職場主導型であることが変化していない。これらの理論的結論は両国企業が現在直面している高度な職業能力者の不足問題に、人的資源管理の視点からその解決策を議論するのに理論的な根拠を提供しうるのである。

本研究は日中両国の人的資源管理制度の特徴を理論的研究から分析した後に、その代表する企業を選択したが、中国企業の人的資源管理制度の一般的特徴に関わる理論的研究の蓄積がなお十分ではない。この点の限界は第2章、第4章で示されたように日本の研究に依拠することにより整理した。しかし、本研究そのものがまた前節で述べたように中国企業の人的資源管理の理論的研究に貢献を成しうる。

次に、本研究は知識創造理論を通じて日中企業の人的資源管理制度の比較を行い、中国企業の職務秩序が欧米と同じ知識創造のパターンの中で職業能力が形成されることを前提にしたうえで論を進めできたが、中国の職務秩序が欧米と同じ職業能力の形成パターンを辿っているかを欧米企業と比較して明らかにする必要がある。

さらに、本研究はあくまで日中両国の人的資源管理制度の比較に関わる少数の事例研究であるため、本研究における結論をより一般的にするために以下のような課題が残されている。日本企業では年功制や終身雇用制のもとで暗黙知中心の知識創造を行ってきた製造業におけるポスト工業化を検討することによって職業能力の調達方式の変化を明らかにしてきた。年功制など日本的雇用慣行については工業産業の代表である製造業を中心に研究されてきたため、この点の変化を明らかにするためにはポスト工業化された製造業を事例にして論じ

なければならない。しかし、製造業のポスト化と比較しながらさらにポスト工業化の典型的な情報産業についても検討しなければならない。これは日本に限らず、近年中国の民営企業の中にアリババ、BAIDUとJDグループなどのように、グローバル的に活躍している大企業が出現し、第1章で述べたようにこれらの産業は情報産業を中心にしているからである。

中国企業は比較のために、日本企業と同様なポスト工業化された製造業を選じた。国有企業で見られた高度な職業能力の調達方式の特徴は民営企業でもこの方向性が確認されたが、実際の仕事管理においては定着しているわけではなかった。このため、B社に対する調査の結果をH社と対照しながら高度な職業能力者を調達するための仕事管理の特徴が見え、この企業における労働者の流動性が高い原因を人的資源管理の制度から明らかにし国有企業そして日本企業と比較することにより、民営企業B社の人的資源管理の改革の方向性を論じた。ところが、国有企業に適応できる人的資源管理は民営企業に適応できるのか、どのように適応できるのか、これらの問題に関してさらに検討する必要がある。これは、国有企業は株式会社方式へ改革されつつあるにもかかわらず、なお国に影響される部分が残され（序章、第6章）、また中国の製造業では改革後の国有企業は大企業が中心であり、それに対して民営企業は中小企業が多い（第1章）からである。今後も日本であれ、中国であれ、人的資源管理における高度な職業能力の調達方式の一般性を分析するため、これらの事例研究を積み重ねる必要がある。

## 参考資料・引用文献

### 日本語文献（五十音順）

1. 青木昌彦（1995/1997年）：『経済システムの進化と多元性－比較制度分析序説』，講談社
2. 青木昌彦/岡崎哲二/神取道宏（2016年）：『比較制度分析のフロンティア』，NTT出版株式会社
3. 阿部正浩（2013年）：「女性活用の効果」，『日本経済新聞－やさしい経済学』，2013年10月1日、2日、3日、4日連載。
4. Gøsta Esping-Andersen（著），大沢真理（監訳）（2011年）：『平等と効率の福祉革命－新しい女性の役割』，岩波書店
5. 石田和夫/安井恒則/加藤正治（1998年）：『企業労働の日英比較』，大月書店
6. 石田光男（2006年）：「賃金制度改革の着地点」，『日本労働研究雑誌』，NO. 554/September 2006，pp. 47-60
7. 石田光男/富田義典/三谷直紀（2009年）：『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係－競争力を維持する組織原理』，中央経済社
8. 石田光男/樋口純平（2009年）：『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実』，ミネルヴァ書房
9. 市川恭子（2015年）：「若年大卒女性の早期離職に関する実証分析」，『生活科学研究』，2015年11月第22号，pp. 31-46
10. 伊藤宣生/張侃（2005年）：「中国における企業形態－その現状の紹介－」，『山形大学紀要』，pp. 37-69
11. 岩間暁子（2008年）：『女性の就業と家族のゆくえ－格差社会のなかの変容』，東京大学出版会
12. 植田浩史/駒形哲哉/糸野博行（2010年）：『日本中小企業研究の到達点－下請制、社会的分業構造、産業集積、東アジア化』，同友館
13. 上林憲雄/奥林康司/團泰雄/開本浩矢/森田雅也/竹林明（2007/2011年）：『経験から学ぶ経営学入門』，有斐閣ブックス

14. Uwe Flick (著), 小田博志/山本則子/春日常/宮地尚子 (訳) (2002年): 『質的研究入門－〈人間の科学〉のための方法論』, 春秋社
15. Ulrich Beck (著), 東廉/伊藤美登里 (訳) (1998/2005年): 『危険社会－新しい近代への道』, 法政大学出版局
16. 王効平/尹大栄/米山茂美 (2005/2009年): 『日中韓企業の経営比較』, 税務経理協会
17. 翁貞瓊/禹宗杭 (2013年): 『中国民营企业の雇用関係と企業間関係』, 明石書店
18. 大内章子 (2012年): 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア－均等法時代の総合職・基幹職の追跡調査より－」, 『ビジネス&アカウンティングレビュー』9号, pp. 85-105
19. 大沢真知子 (2008年): 『ワークライフシナジー－生活と仕事の〈相互作用〉が変える企業社会』, 岩波書店
20. 大沢真知子 (2015年): 「今後の大学における女性のキャリア形成支援」, 『現代の高等教育』, NO. 576, pp. 27-34
21. 大沢真理 (1993/1995年): 『企業中心社会を超えて－現代日本を〈ジェンダー〉で読む』, 時事通信社
22. 大橋英夫/丸川知雄 (2009年): 『中国企業のルネサンス』, 岩波書店
23. 奥林康司/平野光俊/上林憲雄 (2003/2009/2010年): 『人的資源管理』, 中央経済社
24. 小田利勝 (2009年): 『社会調査法の基礎』, プレアデス出版
25. 乙部由子 (2010/2012年): 『女性のキャリア継続 正規と非正規のはざま』, 勁草書房
26. 唐木圀和 (2007年): 『中国経済近代化と体制改革』, 慶応義塾大学商学会
27. 久我尚子 (2012年): 「女性の男性化によるマーケット拡大の可能性～働く女性の増加とライフスタイルの変化から」, ニッセイ基礎研究所, 2012. 9. 3
28. 久我尚子 (2013年): 「女性の活躍には女子の意識改革も必要?～フェイスブック COO 著「LEAN IN」で考える」, ニッセイ基礎研究所, 2013. 8. 6

29. 巖善平（2006年）：「中国の都市労働市場における転職とそのメカニズムー労働市場の階層化に関する実証分析」，鹿児島国際大学『地域総合研究』，第33巻，第2号抜粋，pp. 1-17
30. 小池和男（2005年）：『仕事の経済学（第3版）』，東洋経済新報社
31. 小池和男/洞口治夫編著（2006年）：『経営学のフィールド・リサーチー「現場の達人」の実践的調査方法』，日本経済新聞社
32. 幸田浩文（2003年）：「戦後わが国に見る賃金合理化の史的展開（2）」，『経営論集』，第59号2003年3月，pp. 29-41
33. 小島明子（2016年）：「大卒女性の活躍推進に向けて」，『人事実務』，2016年8月号，pp. 42-50
34. 佐藤郁哉（2008/2008年）：『質的データ分析法：原理・方法・実践』，新曜社
35. 白川昌彦（2011年）：「先進企業の人材育成戦略ーキヤノン」，『労政時報』，第3807号，pp. 14-21
36. 周楊（2016年）：「中国における高度職業能力の形成と教育」，常磐大学大学院『常磐大学大学院学術論究』，2016年3月第3号，pp. 75-89
37. 徐方啓（2006年）：『日中企業の経営比較』，ナカニシヤ出版
38. 白木三秀編著（2011年）：『チェンジング・チャイナの人的資源管理ー新しい局面を迎えた中国への投資と人事』，白桃書房
39. 藩瑛（2007年）：「中国国有企業の人的資源管理と都市労働者のモチベーション要因に関する研究」，『政治学研究論集』，第25号2007.2，pp. 25-43
40. James C. Abegglen(著)，山岡洋一（訳）（2004年）『日本の経営〈新訳版〉』，日本経済新聞社
41. 高橋伸夫（2004/2005年）：『虚妄の成果主義』，日経BP
42. 武石恵美子（2004年）：「男性はなぜ育児休業を取得しないのか」，『日本労働研究雑誌』，No. 525 April 2004，pp. 54-7
43. 武石恵美子（2006/2008年）：『雇用システムと女性のキャリア』，勁草書房
44. Daniel Bell（著），内田忠夫/嘉治元郎/城塚登/馬場修一/村上泰亮/谷嶋喬

- 四郎（訳）（1975年）：『脱工業社会の到来—社会予測の一つの試み（上，下）』，ダイヤモンド社
45. 張浩川（2005年）：『中国中小企業の挑戦—「小さな」世界企業への道』，森山書店
46. 竇少杰（2013年）：『中国企業の人的資源管理』，中央経済社
47. 唐伶（2007年）：「現代中国自動車企業における人材育成の転換—中国自動車産業の三大号併企業を中心として—」，『桃山学院大学経済経営論集』，第49巻 第3号，pp.177-213
48. 中根千枝（1967/2001年）：『タテ社会の人間関係—単一社会の理論』，講談社現代新書
49. 中村恵（2009年）：「人的資源管理の理論的フレームワークと中国における人事政策の課題」，東アジア産業経済研究センター『2009年度研究活動成果報告書（2007年～2009年）』，pp.93-106
50. 中村圭介（1996年）：『日本の職場と生産システム』，東京大学出版会
51. 鍋田周一（2013年）：「人事トップが語る 我が社の人事戦略」，『労政時報』，第3849号，pp.20-7
52. 日興ファイナンシャル・インテリジェンス（2015年）：「企業における女性の活用及び活躍促進の状況に関する調査」
53. 日経連能力主義管理研究会（1969/2001年）：『能力主義管理—その理論と実践』，日本経団連
54. 日経連職務分析センター（1992年）：『新人事考課制度の設計と活用』，日経連広報部
55. 日本経団連事業サービス 人事賃金センター（2010/2011年）：『役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計—』，日本経団連
56. 日本労働研究機構（1993年）：『中国国有企業改革調査資料—中国の労働・社会保障システムの基礎的研究（Ⅱ）—』，日本労働・研究機構
57. 任文俠（著），齊藤毅憲（監訳）（1991年）：『現代中国の企業経営』，文眞堂



58. 野中郁次郎/竹内弘高 (著), 梅本勝博 (訳) (1996/1996年):『知識創造企業』, 東洋経済新報社
59. 迫田雷蔵 (2004年):「日立製作所人事制度分析—組合員層賃金制度改革」, 『労政時報』, 第3624号, pp.2-16
60. 間宏 (1989/1997年):『経営社会学』, 有斐閣
61. 間宏 (1989/1991年):『日本的経営の系譜』, 文眞堂
62. 浜矩子 (2012年):『新・国富論—グローバル経済の教科書』, 文芸春秋
63. 原ひろみ/鈴木沙織/藤谷優 (2015年):「大卒女性の就業を阻害する要因は何か—就業環境の変化と役割分担意識の影響—」, 『統計研究会』, 2015年VOL.30
64. 平勝廣編著 (2001年):『グローバル市場経済化の諸相』, ミネルヴァ書房
65. 平野光俊 (2003年):「キャリア発達の視点から見た社員格付け制度の条件適合モデル—職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題—」, 『経営行動科学』2003年第17巻第1号, pp.15-30
66. 広田薫 (2013年):「実務視点から見た、時間外労働削減に向けたアプローチ」, 『労政時報』, 第3837号, pp.51-66
67. Peter F. Drucker (著), 上田惇生 (訳) (2002/2002年):『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる』, ダイヤモンド社
68. 北蕾 (2014年):『中国中小企業の起業・人材管理—民営化企業の多様化もせまる』, 勁草書房
69. 堀有喜衣 (2015年):「女子学生の就職は何が変わったのか」, 『現代の高等教育』, N0.576, pp.55-8
70. Michael E. Porter (著), 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (訳) (1982/2015年):『(新訂) 競争の戦略』, ダイヤモンド社
71. Max Weber (著), 富永裕次・立野保男 (訳) (1998/2011年):『社会科学と社会政策に関わる認識の「客観性」』, 岩波書店
72. 丸川知雄 (2013年):「中国の国有企業—『問題』から『パワー』に転換したか—」, 『JRI レビュー』, 2013 Vol.3.No.4, pp.4-20

73. 宮本光晴（2009年）：「なぜ日本型成果主義は生まれたか」、『日本労働研究雑誌』, NO.585 April 2009, pp.30-3
74. 三輪卓巳（2015年）：『知識労働者の人的資源管理—企業への定着・相互作用・キャリア発達』, 中央経済社
75. 藻利重隆（1958年）：『労務管理の経営学』, 千倉書房
76. 元井弘（2009年）：『役割業績主義人事システム[新版]』, 生産性出版
77. 森五郎（1969/1973年）：『労務管理概論』, 泉文堂
78. 安田尚道（2006年）：『持続的発展の経営学』, 唯学書房
79. 山本安次郎/加藤勝康（1982/1986年）：『経営学原論』, 文真堂
80. Joseph A. Schumpeter（著）, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一（訳）（1939/1980年）：『経済発展の理論』, 岩波書店
81. 楊世英（2010年）：「中国における経済成長と就業弾性に関する研究」, 東北学院大学『人間情報学研究』, 第15巻, pp.53-80
82. 落合恵美子編（2007年）：『アジアの家族とジェンダー』, 宮坂康子著「中国の育児」, pp.100-120
83. 李毅（著）, 古川智子（訳）（2016年）：『日本製造業のイノベーション経済学分析—技術革新と組織改革の進化—』, 科学出版社東京株式会社
84. 劉洋（2014年）：「高失業率と人手が併存する中国労働市場」, 経済産業研究所第400回コラム
85. 労政時報（2004年）：「日立製作所の処遇制度改革—組合員層の評価・資格・賃金制度を抜本改定」第3624号, pp.2-16
86. 労政時報（2011年）：「先進企業の人材育成戦略—キヤノン」第3807号, pp.14-21
87. 労務行政研究所編集部（2012年）：「職責・役割にシフトした新人事制度」, 『労政時報』, 第3832号, pp.8-11
88. 労務行政研究所（2012年）：『勝ち抜く経営—強い企業の人事戦略』, 労務行政
89. Ronald Harry Coase（著）, 宮沢 健一（訳）（1998年）：『企業・市場・

法』, 東洋経済新報社

90. Ronald Philip Dore (著), 山之内靖・永易浩一 (訳) (1987年): 『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学』, 筑摩書房

91. 脇坂明/富田安信編著 (2001年): 『大卒女性の働き方—』, 日本労働研究機構

#### 中国語文献&英語文献 (アルファベット順)

92. Eugene Mckenna/Nic Beech (2002/2008年): 『HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONCISE ANALYSIS』, FT PRENTICE HALL

93. 胡鞍鋼/趙黎 (2006年): 「我国転型期城鎮非正規就業と非正規経済 (1990-2004)」, 『清華大学学報 (哲学社会科学版)』, 2006年第3期, pp.111-9

94. Jeremy Rifkin (1995年): 『the end of work』, TARCHER PUTNAM

95. 李卓 (2014年): 「中日両国女子教育: 差異とその原因に関する分析」, (中国語: 「中日两国女子教育: 差距及其原因分析」), 『社会発展と性別研究』, 南開大学出版社

96. 陸建民 (2014年): 「高学歴女性職業発展を推進し、現段階の性別平等を解決するアプローチ」, (中国語: 「推动高学历女性职业发展, 破解现阶段性别平等之困局」), 『第三期中国婦女社会地位調査論文集』, 中国婦女出版社

97. Lyle M. Spencer Jr. / Ph.D Signe M. SPENCER (1993年): 『COMPETENCE AT WORK—MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE』, John Wiley& Sons, Inc.

98. Peter F. Drucker (2001年): 『Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century』, Collins Business

99. 麦考思研究院 (2017年): 『2017年本科/高職高専生就業報告』, 社会科学文献出版社

100. 瀋可/章元/鄢萍 (2012年): 「中国女性労働参与率下降の新解釈: 家庭結構変遷的視角」, 『人口研究』(京) 2012年5期, pp.15-27

101. 田啓濤・関浩光 (2017年): 「工作設計革命: 工作重塑的研究進展及展望」, 『Human Resources Development of China』, 2017年3月号, pp.6-17

102. 王雲平 (2016年): 『中国産業: 転型発展と国際突破』, (中国語: 『中国产

业：转型发展和国际突破』，吉林出版集团股份有限公司

103. 吳敬璉（2003年）：『当代中国經濟改革』，上海遠東出版社

104. 熊珍琴（2017年）：「美国与日本人力資源管理模式比較及其对中国的啓示」，『改革与戰略』，第289期，pp.191-4

105. 張繼辰/孔芸軒（2015年）：『アリババの人的資源管理（中国語：阿里巴巴的人的資源管理）』，海天出版社

106. 張文魁/袁東明（2015年）：『国有企業改革与中国經濟增長』，中国財政經濟出版社

107. 周楊（2015年）：「日本企業的性別分工和女性的職業能力形成」，上海復旦大學日本研究中心『日本研究集林』，2015年下半年刊，pp.39-47

#### 引用資料（アルファベット順）

108. 文部科学省（2013年）：『学校基本調査』平成25年度

109. 国立社会保障・人口問題研究所（2017年）：『日本の将来推計人口—出生（中位）死亡（中位）推計結果』

110. 厚生労働省（2016年）：『職業別有効求人、有効求職』（パートを除く）平成25年度

111. 厚生労働省（2017年）：『雇用動向調査（2016年）』

112. 麦考思研究院（2016年）：『2015年中国大学生就業報告』

113. 日本内閣府『經濟活動別国内総生産（名目）』

114. 日経新聞（2017年）：「科大訊飛（中国）世界トップ級AI駆使した音声認識技術 IBM・インテルとも提携」，『日本經濟新聞』，2017年8月8日朝刊

115. 日本生産性本部（2016年）：『第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』

116. OECD Economic Surveys（2015年）：『China・2015』

117. OECD（經濟協力開発機構）（2011年）：『Employment Outlook（2011）』

118. 前程無憂（中国語：前程无忧）（2017年）：『2016年中国企業員工（従業員）離職率調査報告』

119. 総務省統計局：『労働力調査』平成24年

120. 総務省統計局：『国勢調査』平成 2 年、平成 12 年
121. 総務省統計局：『産業分類基準（平成 17 年改訂）』
122. 総務省統計局：『就業構造基本調査』長時期データ、平成 4 年、平成 14 年、平成 24 年
123. 中国保険協会（2015 年）：『2014 年中国の大中型都市の企業従業員福利保障指数報告』
124. 中国国家統計局：『中国統計年鑑』，1991 年-2016 年各年版
125. 中国国家統計局：『第五次中国人口普查（2000 年）』
126. 中国国家統計局：『中国経済統計年鑑（第二次，2008 年）』
127. 中国国家統計局：『第六次中国人口普查（2010 年）』
128. 中国国家統計局：『国民経済核算（2017 年版）』
129. 中国国家統計局：『科技活動基本状況（2017 年版）』
130. 中国国家統計局人口と就業統計司：『2014 年度人口変動情況に関する調査』
131. 中国國務院：『中国性別平等と婦女發展報告（2015 年）』
132. 中国人力資源と社会保障部：『都市部部分公共機関における市場需給分析』  
2013 年 4-6 月，2014 年 4-6 月，2015 年 4-6 月，2016 年 1-3 月
133. 中国人力資源と社会保障部：『都市部部分公共機関における市場需給分析』  
2014 年 10-12 月
134. 中国統計出版社：『中国第三次産業統計年鑑（2015 年度）』
135. 中国統計出版社：『中国人口と就業統計年鑑（2015 年度）』

## 日立製作所への調査概要（2014）

調査時間：2014年7月14日 10：00-11：30

調査場所：日立製作所本部

調査対象者：日立製作所，人材統括本部，ダイバーシティ推進センター  
部長代理：神宮純緒氏（調査時），主任：塚本淑子氏（調査時）

文責：周楊

### 企業戦略（調査項目一）—能力の最大限発揮のためのダイバーシティ戦略—

ダイバーシティ戦略は2000年から加速された。ダイバーシティ戦略は社内のリソースを活用してグローバルにビジネスを展開するという経営戦略を実現するために、一人一人の価値を最大限に発揮するためのものである。したがって、女性の活躍に限らず国籍、性別を問わずに、一人一人が能力を最大限に発揮して行くことが基本的な考え方である。ダイバーシティの実際は職場に任され、日立グループは全社的にダイバーシティについての戦略を作り目標あるいは理念を示し現場に落としとしていくという役割を果たしている。

日本国内での市場はシュリンクしこれまでのような結果は国内では上げづらく、その投資も抑えられ、これに対応していくにはグローバルな経営を目指さなければならない。多様な価値を理解し対応力を備えていかないと会社の存続ということも実現できない。グローバル化の中で顧客を含めて多様なステークホルダーに対応していく必要がある。ダイバーシティはグローバル的経営展開の中で生産性を上げていくために必要な戦略である。

### 人事制度の改革（調査項目二）—処遇のグローバルな統一基準—

国内管理職の処遇制度はグループ・グローバル共通の「日立グローバル・グレード」と「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」に基づき、共通の基準で行われ、役割の大きさや成果評価と報酬との関係を明確化している。同じ部長であっても、同じポジションではないように職位によりポジションが決定されるのではなく、その職位が担う戦略上の重要性あるいはレベルからなるグローバルな統一基準により決められる。この処遇制度のもとで

経験者、女性、外国人等を含む多様な人財の意欲を高めるとともに、国・地域や社会の枠を超えた「適材適所」が促進されている。

#### 総合職の教育について（調査項目三）—個人差の大きい昇進とOJT—

総合職を対象に教育訓練はOJTを中心に実施されている。教育体系は経営に資する教育、技能に関する教育、キャリア形成に関する教育、そして日立精神に係る教育から成り立っている。このような教育体系の下で職位（課長以上）に就くまで平均して15年くらいかかる。とはいえ、「現在はものを作れば、それが売れるという高度成長期ではないので、課長になるのも個人差が大きい」とされた。

#### ワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度（調査項目四）—多様なサポート体制とトップからの意識改革—

2013年時点で、女性管理職（課長以上）は418名（全管理職の3.8%）であるが、「2020年に1,000人へ増加する」という目標が挙げられている。このため、多様なサポートシステムが用意されている。例えば、「産前復職支援セミナー」がある。産休に入る前、産休中と復職する際、そして仕事に戻ってから一年間、二年間の労働者を対象に外部の講師による講座や先輩と交流するなどが実施される。産休に入る前の（働く）状態を取り戻すためである。産休前セミナーは上司と一緒に出席することが必須条件になっている。これは上司に産休者の希望あるいは産休に関わる情報を共有させ、サポートさせるためである。

女性労働者にとって、育児休業を取得する際には早い段階で復帰させることが重要であり、これは復帰後の短時間労働でも同様である。人事考課では目標に対する達成度の評価を行い、昇進も人事評価により決定されているため、短時間労働でも仕事の質を落さないように、（仕事の）量的に調整することに限る。

また、育児休業者の仕事は職場全体でシェアされる場合もあり、代替要員に遂行される場合もある。さらに、他の部署に移譲する場合もある。復帰後、基本的には元の職場に復帰するが、これは保障できない。ビジネスの変化が激しいため、部署がなくなったり上司が変わったりするケースもあり、実際の復帰

はケースバイケースで対応している。育児休業を取らずに仕事を辞めることはほとんどない。

現在管理職に就く女性の中に、「育児休業」と取得してから管理職になったのは35%ぐらいであり、以前より増加している。しかし、育児休業期は労働者のキャリア形成にとってもっとも大事な時期であり、本人たちも社会とのつながりが断絶しキャリア中断することもある。このため、妊娠中にパソコンを持ちかえり、会社の状況を確認する等、希望者にはITツールを使ったサポートを行っている。また、早い段階で、自分たちの達成感を体験してもらうということが重要である。早い段階でそういう体験を行うことでその後パフォーマンスが変わっていく。この意味でも、育児休業と働き方のトップからの意識改革を進めることが重要である。

インフラ系の仕事メインであり顧客も男性が多いが、従業員も8割はエンジニアであり、電気、機械など女性が少ない学問分野の出身者であり、自然と男性従業員が多くなる。これから、徐々に外国人や女性などをここに採用しこれまでの考え方を変えようとしている。女性労働者に働きやすい職場を作るために経営トップ層は意識も行動も変わっているが、もう少し下部層になると更なる意識上の変化が必要である。しかし、それはまた職場により異なる仕事の進め方にも原因がある。意識を変えていくと同時に、働き方の改革も重視されている。妊娠中の労働者へのITツールの貸し出しのほかに、サテライト・オフィスも設置され、時間と場所とに制約されないような働く環境を作ろうとしている。

事業部門によって女性の活躍の度合いが異なっている。2013年度の調査によると、女性比率が多い部門は情報通信部門、研究開発部門であった。これらの部門は仕事の進め方が今までの男性中心のものとは異なっている。情報通信部門では顧客が比較的柔軟に働きたり、勤務時間や勤務場所にこだわらないため、女性に働きやすい環境を作っている。



## 日立製作所への調査概要（2016）

調査時間：2016年10月6日 13:00-14:30

調査場所：日立製作所 日立事業所

調査対象者：日立製作所 電力ビジネスユニット 電力生産統括本部  
日立事業所 総務部 勤労課人事係主任 兼  
電力・エネルギー業務統括本部 人材開発部  
採用グループ主任

文責：周楊

### 総合職の労働者の雇用（調査項目二）—基本となる新卒採用と中途採用による補充—

従業員は総合職と基幹職に分類されている。総合職の募集は文系（営業、経理、人事部門など）を中心とするビジネスマネジメント系と理系（研究開発、システム開発）を中心とする R&D 系の二つの系統により実施される。しかし、文系の仕事には文系出身に限らず、たとえば技術営業部門では理系出身者の採用も行われ文理融合となっている。これに対して、理系の仕事の募集は専門性などを問うため、理系出身者のみの採用となっている。また、理系でも文系でも中途採用がある。中途採用者は既存の経験を活かし、企業の即戦力として期待されている。彼らは職場の活性化の観点や内部供給者では足りない部分を補うために採用される。中途採用の人数は最近増えているが、部門によって相違する。

### 総合職の教育体系（調査項目三）—先輩による OJT と目標管理の下での能力形成—

総合職の新入社員は入社してからの2年間は研修期間である。最初の3ヶ月は現場研修になる。この後、各部門に配属され、OJT による教育を受けながら、OFF-JT である基礎技術講座なども定期的に受ける。新入社員に対する OJT 教育は5-6年以上勤続していた若手の従業員により実施される。入社5-6年目の従業員は仕事に対する判断ができ、仕事にたいして新たな挑戦を求める。

大卒の新入社員は 8 等級から始まる。人事評価により上位等級に求められる技術力、判断力、企画力などの能力を有すると判断されると昇格させる。中途採用の従業員は入社した前の経験が参考とされながら、能力が判断され、格付けされる。労働者の能力形成あるいはキャリアプランは上長と部下が目標管理のもとで話し合いながら設定され、上長はこれを管理する。このことにより従業員の能力に対する教育を実施する。従業員の等級が変わると、従事できる仕事の内容も変わる。従業員の等級と関連させて役職昇進を実施している。たとえば、技術職では従業員は一定の等級に達すると、技師、主任、課長などの役職に昇進する。

#### 評価制度（調査項目二）—成果評価とコンピテンシー評価—

人事評価は成果評価と行動プロセス評価から構成される。このうち、成果評価は目標管理のもとで、年に 1 回上長と従業員が一緒に目標（グループの目標に基づく個人の目標）を設定しこれに対する達成度を半年ごとに評価する。成果評価は主にボーナスを決定する際に使用される。これに対して、行動プロセス評価は成果評価のうえに、成果を生み出すために採用した行動に対する評価である。行動プロセス評価は従業員のコンピテンシーに対する評価である。これは主に賃金の改定に使用される。

#### 賃金制度（調査項目二）

賃金は基本給と諸手当からなる。基本給は従業員の職業能力の上昇につれ、向上していく。具体的には総合職では所在等級により賃金のレンジを決めて、人事評価の結果により上下する。

## キヤノン取手事業所への調査概要（2014）

調査時間：2014年8月29日 10：00-11：30

調査場所：キヤノン取手事業所

調査対象者：人事本部取手阿見人事部長：岡野和徳氏（調査時）

文責：周楊

### 企業戦略（調査項目一）—ステークホルダーとの共生のための性差なき仕事管理—

経営理念は世界的規模でそれぞれの市場に根付いた活動を行い、ステークホルダーとの共生、即ち彼らとの関係性を重視していくことである。ダイバーシティに関する意識改革を行い、これは女性に限らず年齢、外国人、障害者など多様性を生かせる企業風土を作っていくものである。女性の管理職への登用目標を作っていないが、このことは男性への平等も考えているからである。女性と男性との性差がないことを前提に仕事管理をしている。

### 人事制度の設計（調査項目二）—職務中心の役割等級制度—

現在の人事制度は「役割等級制度」である。これは各職場にある仕事を全部洗い出しここから仕事の塊を作る。この仕事の塊を役割とし、部門ごとにグレードにわけている。役割等級に T、G1、G2、G3…がある。G4 までは組合員層であり、G3 以上になると職位がついてくる。

### 総合職の教育（調査項目三）—OJT と OFF-JT の組み合わせとジョブストレッチ—

メインになる教育方法は OJT であり、この他に各種の研修もある。また、従業員を育成するためにジョブストレッチすなわちより上位等級の仕事を一部意図的に加えることがある。この時には実際に従事する職務に対応して職責が変わる。しかし、メインな職務範囲は現在の等級の範囲である。

### 昇格の方法—アウトプットの評価—

昇格の時には試験と人事評価による。試験は仕事内容に関わるものであり、合格できれば次のレベルに行く資格を持つ。人事評価は仕事のアウトプットに対する考察であり、評価を通ったら昇進昇格する。

### 役割の定義について（調査項目二）—職務と職責からなる役割—

役割は「職務」×「職責」により構成される。「職責」は例えば、プランを企画する役割、これを承認する役割、後輩の仕事を指導する役割というように役割がそれぞれの担当によってレベルわけされたものである。これは責任範囲であり職責である。

### 評価制度（調査項目二）—役割シートに基づく評価—

人事評価は「役割達成度」と「行動」の二つからなる。「役割達成度」評価は労働者の仕事のアウトプットを中心に実施される。年初に、上司との間で「役割シート」を作り、そこで今年期待される仕事とこれに対する期待値が設定されてこれに基づいて年末にアウトプットが評価される。年初に、上司との間で役割シートを作り、今年期待される仕事とこれに対してどういう行動でコミットメントするかということである。この約束に対して、期待値というのが設定されて、その中でどういうアウトプットをしていたのかを測っていく。つまり、今年に期待される仕事に限らず仕事に対して期待する行動も記載されている。行動についても、年末に評価項目に参考しながら評価していく。職務と職責を達成するために必要となる能力は「役割等級」要件の中に示している。

### 人事制度の改革、前の人事制度より改善する点（調査項目二）—能力と成果を重視する役割等級制度—

職能資格制度から役割等級制度に変わることについては、前者は能力を中心とする「人」基準の制度であったが、後者は戦略遂行のための役割を中心とするもので、役割を担う従業員の成果に結びつく能力と実際の成果を重視するものである。

## ワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度（調査項目四）—多様なサポート体制とトップからの改革—

キャノンの育児休業の期間は3年間となっている。さらに、小学校3年生までに朝、晩1時間ずつ短縮できる「短時間労働」制度がある。育児休業取得者は休業から復帰した後に元の部署あるいは原等級に戻る。育児休業期間中に育休前の上司がメールを通じて月に1回に連絡を取る。産休育休前の「産休・育児休業制度」の利用説明は休暇者の上司も含めて行う。復帰する半年後にワーク・ライフ・バランスに関わる悩みについての面談も実施されている。

女性の活躍を支援するための担当役員が2012年度から設置されていた。このもとで、2013年に10,000人を対象にした「女性活躍に関する意識アンケート」が実施された。このほかに、「女性リーダー研修」は各部門から参加者を推薦することに限らず、女性労働者は自らの希望で参加可能である。研修は一年間半ぐらい実施する。また、ロールモデルとなりうる先輩の従業員を招き、パネルディスカッションを行うこともある。社内誌が毎月一回に発行され、ダイバーシティに関する宣伝が行われる。

現在の女性の課長以上の管理職は全管理職人数の1.5%であり、グループ企業に合わせて管理職の女性は2,000人から3,000人ほどいる。現在（2014年）管理層にいる女性のなかで一番高い職位についているのは所長である。女性の管理職の人数を増やす意図があるが、具体的な人数からなる目標を設定していない。女性に対するキャリア支援は職場の上司を中心に管理職の活動を通じて支援していく。今まで、女性の進出できない原因について、「社内で、女性のキャリアを提示できるようなロールモデルがないこと、つまり、仕事への見通しができないこと」とされた。さらに、職業能力の育成方式の差がある。「管理職は、女性に対して、必要以上に配慮をすることが女性のキャリア形成に支障になる」とされた。復帰した後の女性に対して、その人の環境を配慮しながら仕事を配分していく。いずれにせよ、以上のような研修会やコミュニケーションを通じて上司の考え、育て方を模索していく。女性に対して「ある時期（例えば：育児）の中で、ご本人とコミュニケーションを取りながら、仕事内容を決めていくことが必要となり、それ以外の時間では性別に関わりなく、仕事内容を決めていくことが重要である」とされている。

## 中国国有企業 M 社への調査概要（2016a）

調査時間：2016年1月4日 9:00-11:00

調査場所：M社本部人事棟

調査対象者：人事部長 K 氏（調査時）

文責：周楊

### 企業経営の沿革（調査項目一）—改革による自律経営—

中国の東北地方にあるインフラ設備を生産する国有重工業企業の子会社である。1993年から2005年までの12年間をかけて改革が行われた。改革を通じて、企業の経営権は国から企業自身の経営チームに移行された。現在、企業の生産管理や従業員の管理などを含め、基本的に企業内部の意思決定により行われる。雇用について子会社が自主的に行う。管理層（部長層）への登用は集団グループ総部（親会社、以下同じ）の任命が必要となるが、実際には子会社内部で人員を決める。

### 幹部職の労働者の雇用—新卒採用に基づく内部労働市場の形成—

管理職層への昇進について、企業内で労働者の供給が不足する場合には他の子会社から調達してくることがあるが、基本的には外部労働市場から調達することはない。また、他の子会社から調達してきた管理職は数人に止まる。

改革の時には生産効率の向上を目指し付加価値の低い部門や生産効率の低い労働者が1,000人ほどリストラされた。リストラの対象はリタイヤ年齢に近い40代の女性や50代の男女労働者（一般的に国有企業のリタイヤ年齢は、女性が55歳であり、男性が60歳である）のほかに、職業能力の形成初期段階である若い年齢層の労働者であった。

現在企業の従業員数は4,000人ほどである。うち管理層の労働者は1,000人ほどになっている。また、毎年40-50人規模で新規採用を行っている。この採用はキャンパス採用（新卒新規採用）に限り、社会人の中途採用は基本的に行わない。採用は正規社員に限定する。また、平均して毎年10人ほど、勤続年数が短い、若い労働者を中心に離職する。

資格制度（調査項目二）—人事制度の背景としての崗位等級制度—

労働者は幹部職（管理者の候補者、日本企業の総合職に充当する）と工人職（ブルーカラー）に分類される。幹部職は技術職を含め、大卒以上の新規採用を行い、工人職は高卒以下の労働者を採用する。企業の人事管理は幹部職を管理する「幹部部」と生産労働者（工人）を管理する「労資部」が分かれている。

全職種の崗位（ポスト）を職務内容の重要度、職責の重さと必要な資格の難易度などを要件に 22 等級に分け、崗位等級を設計している。表 1 のように、1 級はもっとも低い等級であり、1-5 級までは清掃職や運転職などの労務職である。6 級から 12 級までは工人職である。幹部職（技術職も含む）は 7-22 級となる。幹部職のうち大卒者は 8 級から始まる。さらに、12 等級から管理職層になり、例えば 12 級は科長（日本企業の課長に相当する）に相当するように、職位は管理職の各崗位等級に対応する。

表 1 M 社における崗位等級のイメージ

等級	職種	職種	職位
22 級		幹部職 (管理職、技術職)	総経理
...			...
14 級			部長
13 級			副部長
12 級			科長
...	工人職 (ブルーカラー)		
7 級			
6 級			
5 級			
...	労務職 (清掃職、運転職など)		
1 級			

同社は全職種を対象に各部門が所有する崗位の職務内容、求める成果、必要な資格要件（学歴、勤続年数、技能等級など）を「職務記述書」に明示する。

現在、毎年 40-50 人規模で新規採用を行っている。この採用はキャンパス（新規学卒）採用に限り、社会人の中途採用は基本的にない。管理部門への昇進はすべて内部昇進になる。崗位等級以外に技術職を対象に技術員、エンジニア、中級エンジニアと高級エンジニアという職称等級を設置している。

職称等級の取得（調査項目二）—崗位等級の要件としての職称と取得実績—

中級エンジニアまでの職称は社内の審査を通じて決定されるが、採用する人数と決定者の資料を集団グループ総部に報告しなければならない。高級エンジニアは社内で資格審査をした後に、この結果を含めて労働者の履歴書を作成し、集団グループ総部はこれに基づいて審査する。即ち中級エンジニアまで社内で決めるが、高級エンジニアは集団グループ総部により決められる。職称は社内の技術資格であり、技術職の崗位等級の昇進要件となっている。職称にも最低滞留年数や人事評価などの取得要件が定められている。例えば、大卒の技術幹部職は入社 1 年後に技術員の職称が与えられるが、エンジニアの候補者になるために 5 年間の最低勤続年数を必要とする。人的資源管理部門で候補者たちの資格要件が審査され、職称が与えられる。実際の取得状況についてはほぼ全員が技術員、エンジニアを取得できる。しかし、高級エンジニアの職称の取得について 10 年以上の勤続年数が取得要件の一つになるが、このほかに例えば、国家レベルのジャーナルに自身の専門領域に関する論文を 3 本以上発表するなど充足しにくい要件が設けられるため、実際に取得した労働者は少ない。職称等級を上昇すると対応する手当が増える。

賃金制度（調査項目二）—賃金総額管理に基づく崗位績効給（生活を保障する業績給）—

各崗位等級は賃金の企業総賃金に占める賃率と対応する。賃金は「基本給+崗位給+績効給+諸手当」からなる。これが崗位績効制度である。基本給は当地の最低生活水準の他に学歴も参考にされ、労働者の勤続年数の累積により毎年 15 元ずつ昇給する。つまり、基本給は最低生活水準を保障するものとして設計されたが、「現在物価の上昇により、基本給は最低生活保障にならない」とされ、物価の上昇に追いついていないと認識されていた。基本給は学歴、勤続年数が



考慮されつつ生活給的な性格を有している。崗位給は前述したように、労働者が従事する仕事の内容に対応する崗位等級により決められる。毎年、グループ総部により定められた企業の賃金総額に基づき各部門の貢献度によりこの賃金総額が決定され、これと各崗位等級に対応した係数が乗じられ崗位給になる。崗位給は職業能力に対する給与ではなく、労働者が従事する職務内容に支給するものである。績効給は後述する毎年の人事評価の結果による。また、諸手当は例えば勤続手当や外部で取得した諸資格（例えば英語 TOEIC700 点以上の取得者に対する手当など）などに対するものである。例えば大卒者の賃金の構成比は基本給（1,800 元）+崗位給（500 元）+績効給（200 元）+諸手当（80 元）のようなイメージである。賃金以外に、福利厚生 of 給与は正規社員のみになっている。

ワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度（調査項目四）—職務内容の変化を伴わない育児休業—

また、女性労働者の採用について大卒の女性労働者を採用しているが、生産内容により生産部門の女性労働者の採用が少ない。技術部の女生労働者は全技術部の約 20%になる。育児休業について法律が定めた休暇を給与するが、休暇前後の職務内容は基本的に変化しない。

## 中国国有企業 M 社への調査概要（2016b）

調査時間：2016年8月14日 18:00-19:30

調査場所：M社付近の喫茶店

調査対象者：人事部長 K 氏（調査時）

文責：周楊

### 企業戦略（調査項目一）—戦略と崗位に基づく目標管理—

各ポストの職務は『職務記述書』により明確化され、毎年を経営戦略の変化により求める目標が変わる。例えば、人事部門では生産補助的な職務内容が中心になるため、目標は量的に規定できない。このため、年初に目標を定めるときに各ポストに求められる目標を量と質の両方から規定することが多い。

### 評価制度（調査項目二）—成果の質と量、組織人としての評価の仕組みとこれに基づく上司による指導—

毎年の人事評価において、管理職層（科長以上）は年末に自身の崗位の『職務記述書』に基づき、過去の一年間に取り組んだ仕事と得た結果をまとめた「述職書」（職務報告書）を上長に提出する。上長は「述職書」に基づき、労働者の職務遂行の成果を質と量から評価する。このほかに労働者のコミュニケーション能力や忠誠度、組織人としての行動なども評価される。評価者は部門内の評価者チームと所属部長からなり、二つの評価の合計が評価点数になる。点数により評価の結果は「優秀」、「称職」、「基本称職」と「不称職」のように表示される。

組合員層の人事評価では労働者は「述職書」を作成せず、一年間に遂行した職務の質と量そしてプロセスを年末に上長に口頭で報告し、上長は「職務記述書」に基づいてこれを評価する。この他に、管理職と同様にコミュニケーション能力と忠誠度などの組織人としての行動なども評価される。管理職であれ、組合員層であれ、悪い得点を得た労働者は上長との話し合いのなかで、この原因を探り、改善することが求められる

ポストを調節する際に、部門管理者（上長）チームにより決定される。この

際、ポストの『職務記述書』に従い、それに要求された資格にもっとも相応しい人員を決める。ポストの『職務記述書』では各ポストに求める職務内容、職責、諸昇進要件（学歴、資格、技能等級、職業能力の評価結果）が明確に記述されている。資格には外部の資格（国家資格）を要求する場合もあり、例えば、外国語、管理に関する MBA コースの受講歴や登録会計士（注册会计师）などが特定のポストへ配置するとき必要となる。ポストへの人員の配置は上長チームの会議により職務内容、職責にもっとも相応しい能力（発揮した能力）をもつ労働者を選択することにより行われる。

具体的には、上位等級の岗位が空いたら通常同部門の下位等級の労働者から補充していく。総合職の昇級では上位等級の資格要件を充足させた候補者たちはまず職場で同僚と上長からの 1 次審査を受ける。1 次審査で彼らの品徳（人柄）、勤務態度、専門に関わるスキルが評価される。管理職ではさらにコンピテンシーが評価される。1 次審査を通過した人のみが 2 次審査を受ける。2 次審査は専門能力に精通する管理者チームの面接により行われる。2 次審査で合格した候補者は 3 次審査（資料審査）を受ける。3 次審査では、企業の人事担当部門がまとめた候補者の履歴書と 2 回の審査の結果を集团グループ総部へ提出し、そこで最終的な承認を得る。履歴書は主に社内の仕事歴であり、前述した毎年の人事評価の積み重ねにより作成される。毎年の人事考課は岗位等級の昇級要件の一つとなっている。但し、一定の勤続年数なども 1 つの資格条件になるので、それに相応しい能力があっても条件に満たさない場合にはポストへ就けない。これらの条件及び職業能力の評価履歴は集团グループ総部で確認される。子会社内部で決めた候補者は、原則として必ず総部の認可をもらう必要がある。しかし、総部の人員認可は資料審査のみになるため、事実上 2 次審査で合格した候補者はほぼ昇級が決定される。また、ポストが戦略により変動すると、そこでの人員を他のポストへ異動しそのポストの賃金水準に従う。このような状況もある。

幹部職のポスト数は基本的に固定しているが、リタイヤなどの見込みがあるため、この補充を考えると、固定するポスト数よりやや多めにポストを設定し、例えば管理職は 1,000 ポストに対して 50 ポストほど多めに設置している。

## 中国国有企業 M 社への調査概要（2017）

調査時間：2017年4月10日 17:00-18:30

調査場所：M社本部人事棟

調査対象者：人事部長 K 氏（調査時）

文責：周楊

### 企業戦略（調査項目一）ーグループ全体の利益指標に基づく戦略ー

集団グループの総部は毎年の最低純利益指標を決める。M社はこの指標に合わせて国家の経済計画等も参考にして、具体的な戦略を作りこれを集団グループ総部へ提出し承認される。承認された後の戦略を基準に、各部門はこれに基づいて計画を立て執行する。

人的資源管理部門は各部門の必要に応じて人員を調達する。たとえば、工人職に対しては毎年の生産量は前年度の契約によるものであるため、明らかにでき、これに応じる生産工人の人数も明確に把握できる。また、契約の減少に伴って必要となる工人の量が減る場合では、雇用関係を外すのではなく、工人に長期休暇してもらい基本給だけを付与し、業績給の部分がなくなるという対応をしている。また、この状況をなるべく避けるために企業の人員採用を最小限にすることと、契約をなるべく増加することについて努力している。これに対して幹部職にはこのような生産量に応じる人数の調節を基本的に行わないが、例えば企業は「技術の研究開発を強める」などのような経営戦略を打ち上げる際に、技術部の人員を多めに採用することがある。反対に、ある部門のポストを減少する際には他の部門へ配置したりすることがある。

### 企業の技術開発（調査項目一）ーグループ内の技術移転と新部署立ち上げのための中途採用ー

グループ企業の中でも研究開発の子会社があり、新型商品、新技術の研究開発が行われている。研究開発した商品、技術は各子会社へ譲渡し子会社はこの技術を商品化するための生産技術について研究開発する。したがって、同じ技術をもっている生産技術や生産コストが異なる。各子会社は独立に営業し契約

する。このプロセスについて集団グループ総部は参与していない。

技術職（300－400人）は全体の幹部職（1,000人ぐらい）の約4割を占める。戦略に基づいて、例えば子会社が情報産業部（新しい産業へ進出するや他の領域への拡張を研究する役割）を立ち上げたときに、新たな人員を外部からリーダーを雇用したことがある。これに相応しい職業能力を持つ労働者が企業内部から補充できない、と判断されたためである。幹部職のポストの増減について、人的資源管理部門が提案しポスト所在部門の管理チームに決めてもらう。

#### 幹部職の教育（調査項目三）－昇進のためのインフォーマルな仕事経験－

管理職に求める職業能力を備える予備軍を養成するために、組合員層の労働者をインフォーマルにチームリーダーを任命し、管理職に関わる仕事を経験させることがある。ここでは労働者の崗位等級は変わらない。本来なら、M社では例えば管理職の仕事に対応して崗位等級もこの仕事に対応する等級へ昇級するが、チームリーダーは部門の管理者が労働者の管理的能力を育成するために、インフォーマルに作ったポストであるため、昇級するわけではない。同じ部門の労働者でも担う職務の違いにより崗位等級が異なるが、上記のチームリーダーになる人は他のメンバーと比べて、必ず高い崗位等級に格付けされている。これとともに、チームリーダーを選択する際に勤続年数が重要な条件となっているが、潜在能力の高い人より勤続年数の長い人を選ぶ可能性が高い。それより管理職の予備軍を選択する際に、チームリーダーを越えて、直接チームメンバーから抜擢することもある。この点において、職業能力の発揮を厳格に求められているので、職業能力のない労働者は管理職へ昇進させない。

## 中国国有企業 M 社への調査概要（2018）

調査日時：2018年8月10日 11：50-12：30

調査場所：テレビ電話による調査

調査対象者：K氏

文責：周楊

### 幹部職の教育（調査項目三）—上司による職務遂行方式の指導—

企業教育について、新入社員（入社して2年間）段階では専門知識に関わる技術講座や社外の資格習得に関わる講座などを開催し、OFF-JTによる教育を中心に行う。その後、配属先により「仕事をしながら、職業能力を向上していく」。職場の上司は労働者の職務遂行方式に対する指導が行う。

一方、現場では勤続年数の長い労働者からチームリーダーをやらせることがあり、チームリーダーに対して現場の管理者は管理に纏わる仕事の遂行方式に対する指導を行う。また、チームリーダーに関係なく、職場の上司は管理に関わる「潜在能力がある」と判断した労働者を管理職の予備軍とする。予備軍になる労働者の仕事内容が変わらないが、定期的に管理知識に関わる研修を受ける。それは、例えば大学と連携し、MBAコースを受講するなどとなる。

## B社への調査概要<sup>1</sup>（2016a）

調査時間：2016年1月5日 10：00-12：00

調査場所：B社人事行政本部

調査対象者：人事部長 L氏（調査時）

文責：周楊

### 企業経営の沿革（調査項目一）—民営化に伴う市場原則に基づく競争—

ゴム製品を生産し、元国有企業で航空器の重要な物件を生産する企業であった。2004年に改革された後に民営企業へ転換した。現在、従来の生産技術と生産商品をほぼ維持しながら市場競争で優位性を獲得するために、自ら技術を開発し新商品の開発に力を注いでいる。改革後にも元国有企業時代の取引先が一部維持されているが、これは他の企業と一般的な市場競争を通じて新たに契約したものであり、市場原則に従いグローバルな市場競争の下で経営されている。また、企業の経営管理はカンパニー制を採用し、各生産現場（車間）に営業職、技術職と人事管理職や会計が設定されている。さらに、企業全体の技術部、研究開発センター、質量保障部、営業部と会計や人的資源管理などの総務部門が設置されている。

### 資格制度（調査項目二）—職務に基づく昇進—

現在の従業員数は約700人である。労働者は幹部職と工人職に分類され、大卒以上の労働者は幹部職になり、高卒以下の労働者は工人職に配属され、幹部職と工人職では異なる人事制度、賃金制度を適用している。幹部職の各ポストに『職務記述書』がある。幹部職（総合職のことをいい、管理職候補者の事務職と管理職そして専門職からなる。以下同じ）の昇進ルートは技術員、主管、副部長、部長、総経理助理（マネジャーアシスタント）、副総経理（サブマネージャー）と総経理（マネジャー）の順である。技術員は組合員層であり、主管

---

<sup>1</sup> この内容は2016年1月5日の調査内容に基づいて作成し、同年5月中旬に電話調査で一回目に調査した内容の確認と補足調査を行い、電話調査から補足する内容は文末で表記している。

から管理職層となる。幹部職は大卒以上の労働者であり、専門職は理工系大学の出身者の技術者である。

#### 賃金制度（調査項目二）—職位に基づく賃金と成果給—

賃金制度は崗位賃金と成果給からなる。当地の労働市場の賃金相場を参考にして職位に対応した崗位賃金が決められる。賃金等級は細かく規定されず、等級ごとの賃金レンジが幅広く設定され、職務遂行成果により大幅に差がつけられる。例えば、営業職では業績により前月には 20,000 元の収入であったが、今月には 5,000 元にしかならないこともありうる。賃金の制度の中には罰金制度もある。労働者が職務を遂行する際に、企業の規定に違反し、重大なミスや過失が生じたときに、責任が追及され、罰金が課せられる。さらに、福利厚生について、幹部職でも、工人職でも同様に国に定める五险一金<sup>2</sup>を提供する以外に社宅も提供している。

#### 幹部職の労働者の調達（調査項目二）—年齢構成の維持と職務に基づく調達—

労働者は年齢からなるラダー（年齢梯隊）を維持しながら調達される。つまり、各職種において既に高度な職務遂行能力を形成した労働者、ある程度職務遂行能力が形成された労働者そして初心者を一定の構成比を維持しながら、調達する。大学新卒者は入社してから 5 年以内、特に 2-3 年目に転職することが多い。30 代や 40 代の中途入社者はある程度キャリア経験を持つほかに、大卒者より安定性が高い。実際に、30 歳以下の大卒者の流動性が高いため、高度な職業能力者の調達に関しては中途採用が多い。

#### 中途採用（調査項目二）—職務遂行能力中心の中途採用—

中途採用する際に、人材募集サイトなどに依存することが多い。途中で採用するときに、労働者の仕事経験年数（社内外を問ないが、ここでは社外の仕事

<sup>2</sup> 五险一金とは、雇用主は労働者に提供する福利保障の総称であり、五險とは「養老保険（日本企業の厚生年金に類似する）」、「医療保険」、「失業保険」、「工傷保険（日本企業の労災保険と類似する）」、と「生育保険」であり、一金とは「住房公積金（住宅ローン積見立て金）」である。中華人民共和国「労働法」により、企業は「養老保険」、「医療保険」と「失業保険」が必須加入となり、残りの二險と一金が任意加入となる。



経験年数を指している)、技術的資格など『職務記述書』を基に、募集要件を確定する。採用時には社内外を問わず、まず、募集する部門の上長により面接が行われる。面接では、労働者の仕事経験、専門的知識を考察するほかに彼らのコミュニケーション能力や、忠誠度なども見極める。この後、試用期間(通常3ヶ月-6ヶ月)を通じて実際の職務遂行能力が評価される。評価の結果により、労働者の職業能力が相応しくないと判断された場合には不採用となる。中途採用の労働者の初任給は当該職務の当地労働市場の相場を考量したうえで、調達をしやすいさせるために相場より「やや高め」に決定することもある。

#### 企業内調達(調査項目二) ー人事評価の蓄積による昇進ー

また、企業内部で労働者を調達することもあり、これは彼らの仕事で発揮した職務遂行能力を考察し、暦年の人事評価の結果を一定の水準以上に維持された労働者を昇進させていくこともある。

#### 幹部職の教育(調査項目三) ー内部昇進のためのOJTとOFF-JTー

幹部職に対する企業内教育は先輩によるOJT教育とOFF-JT教育からなる。大卒者は入社してから最初の1年間は現場研修とされ、ここは工人職とともに生産現場で商品の生産活動に従事しながら、生産にかかわる能力や技能などが教育される。この後、各部門へ配属され、技術職に配置される労働者は技術員に位置づけられる。現在の技術部門のリーダーは40歳半ばであり、彼は企業内部で育成され、昇進した。人事評価は労働者の職務遂行成果に対する評価であり、毎年の企業戦略に基づいて各ポストの職務に期待される目標値が設定される。年末になると現場の上長はこの目標値に照らして、労働者の実際の職務遂行成果を評価する。

#### ワーク・ライフ・バランスに関わる諸制度(調査項目四) ー育児休業後の原職復帰ー

労働者の募集について、新卒採用と経験者採用がともにある。経験を持つ、優れた労働者の採用も認める。技術職の場合、化学薬品を扱うため、性別に関わらない採用となっているが、女性労働者は妊娠するときに職務内容が変更す

る。異動前の職務は基本的に職場の同僚に分担させる。復帰後に希望があれば、原職（技術職）復帰することが可能である。

## B社への調査概要（2016b）

調査時間：2016年5月9日 10：20-10：40

調査場所：テレビ電話による調査

調査対象者：人事部長 L氏（調査時）

文責：周楊

### 評価制度（調査項目二）—質的評価と量的評価の重点の部門ごとの相違—

幹部職の中に営業職や技術職の幹部職では毎年目標が数字で設定されるが、人的資源管理部門や会計部門などの総務職では毎年の目標は数値で設定されにくいため、職務遂行の質を設定しこれを評価する。また、営業職や技術職における人事評価は人的資源管理部門により行われるが、総務職などの人事評価は他の部門により評価される。実際の結果として目標を量的に示すことが可能な技術職や営業職の評価の結果は年ごとに差が大きいが、質的に目標が示される総務職の評価の結果は大きな差が生じない。さらに、この評価の結果は上述する賃金改定と労働者を配置するときに使用される。

## 謝辞

本論文は、多くの方のお力添えを賜り、完成させることができました。巻末ながらこの場をお借りして、心より御礼申し上げます。

はじめに、私の恩師であり研究という道へ導いてくださった安田尚道教授に深く感謝申し上げます。2012年に入学してからこの6年間、未熟な私に論文の書き方、日本語、研究の手法そして研究者としての心構えまで御教授いただき、学習の面においても生活の面においても留学生である私に大変お世話になりました。本当にありがとうございました。

次に、修士と博士課程の6年間連続で私の副指導員になってくださった水嶋陽子教授に論文の書き方や調査方法、そして社会学の視点から有益なご助言を頂きました。深く感謝申し上げます。また、貴重なご指導、ご助言、励ましの言葉をかけてくださった柄澤行雄名誉教授、長谷川幸一教授、村山元理教授ならびに常磐大学大学院人間科学研究科の先生方々に心より感謝を申し上げます。

そして、私の博士論文を審査してくださった立教大学の山中伸彦教授、名古屋外国語大学の兪曉軍教授にも多くの御助言を賜りました。謹んで感謝の意を表します。

最後に、私の企業調査へご協力してくださった方々、応援してくださった先生の方々、諸先輩、友人そして力を惜しまなく支援してくださった家族に御礼を申し上げます。