



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中国の大型国有企業における「下崗」および「再就職」問題：首鋼集団に所属する第三錬鋼廠を中心に
Author(s)	劉，長征
Citation	北海道大學教育學部紀要，79，221-244
Issue Date	1999-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29601
Type	departmental bulletin paper
File Information	79_P221-244.pdf



中国の大型国有企業における「下崗」および「再就職」問題

—首鋼集団に所属する第三鍊鋼廠を中心に—

劉 長 征

A Study of Xiangang and Re-employment in Extra-Large State Corporation of China

—An Example of No.3 Steel-Making Plant in Shou Gang Group—

Liu Chang Zheng

1. はじめに

本論は、近年の企業改革の発展にともなう中国の大型国有企業における余剰労働力問題に関する研究である。現在、中国国有企業の雇用問題では「下崗」およびその「下崗」人員の「再就職」が主要な問題である。ここで問題とする「下崗」とは、中国国有企業に存在している余剰在籍労働者であり、ポストを持たない労働者を指している。「下崗」人員の再就職問題の解決は、企業改革の発展と社会安定のため最も重大な課題となっている。中国国家统计局の統計によると、今日の中国では再就職配置を待つ労働者は総計1000万人^[注1]を超え、城鎮（大都市およびその周辺地域を指す）の労働関係部門で登録された「下崗」人員の総数は「在崗」人員の8～9%を占めている。ここで「在崗」とはポストに就いている労働者を意味する。登録されてない企業の余剰人員と「隠性失業」人員の人数はさらに多いと思われる。

近年、「下崗」問題に関する研究は数多く見られているが、特に「下崗」現象が現れた原因については、中国著名の経済学者「肖灼基」氏が総合的に以下のように述べている^[注2]。

『「下崗」問題は「計画経済体制」の弊端と弱点が、「市場経済」への転換過程で現れた結果であり、経済構造調整に伴い余剰人員が「下崗」となる現象をもたらすのは当然だと考えられる。また主な原因は、第一に人口数の増大に対して、労働力の供給と、実際に与えられる労働ポストの間に大きな矛盾を持っている。労働ポストが労働力の需要に応じて増加しなければ、たくさんの労働者が「下崗」になる。第二に「市場経済」への転換過程の中で、企業改革によって計画経済時代の一部の部門は市場経済に適応できなかったため、企業は破産または併合が行われ、それに伴い大量の労働者がポストを離れ「下崗」にならざるを得ない状況となった。第三に経済増長方式の「粗放型」から「集約型」への転化は資本の集中を要求し、労働生産性の向上のために、一部の労働者は現代技術・自動化機械に替えられた。第四に投資及び建設の盲目性・多重性によって、一部の労働者は余剰人員となり「下崗」となった。』

また、「下崗」及び再就職について数多くの研究者が論じている。例えば、王振基氏の「下崗、失業、再就職」^[注3]、張紀濤氏の「解決を要する失業、就業問題」^[注4]などでは、各自の見解と多くの問題点を明らかにした。特に張紀濤氏の理論は、克明に問題点を指摘しており、参考と

なる。本論では、これらの研究から多くの示唆を得ている。そして本論では、その問題点を明らかにすることから始まり、解決策に至る一過程を考察する。そのなかで特に注目しているものは、国有企業において、「市場経済」への改革過程で、余剰労働力となった労働者らの素質を向上させ、再就職をさせている事例である。即ち、余剰労働者を短い時間で新しいポストに就かせるための、そのポストに必要な適応・教育訓練の方法であり、そして余剰労働者自身が自らの旧い就労観念を切り離し、新しい労働環境に適応していく過程である。以上のような観点から、また多くの研究を参考にして、中国国有企業の余剰労働力における「下崗」および「再就職」の展開過程と問題点を、直接実態調査を行なった一つの国有企業の例を中心に、可能な限り実態に即して明らかにしたい。

2. 中国国有企業における「下崗」の実態

本論で問題とする「下崗」とは、社会主義政策を取ってきた歴史的経緯から生み出されたものである^[注5]。中国の国有企業は伝統的な計画経済体制の下で、国家は労働力資源を「統分統配、一包終身」という配分方式で、全ての労働者を統括して企業に配分し、労働者は配属された企業で終身雇用される制度を用いてきた。この制度は社会の安定のため、「低賃金、高就業」の方針を国が実行してきたことを意味する^[注6]。したがって、労働市場は未整備のため、隠的に企業内には余剰労働力が広範に存在することとなった。この余剰労働力が表面化したものが「下崗」である。つまり「下崗」は、中国国有企業内部での潜在的な失業者つまり「隠性失業」であり、ポストを持たない余剰労働力を指した言葉である。

「下崗」が顕在化した原因は、大局的な観点から評価すると、企業改革と経済政策の変化の影響であると言える^[注7]。中国の経済政策の変化と共に、「下崗」が生まれてきた発端を見ることができる。中国では、1980年代に改革・開放政策が導入され、その延長として1990年代の初期から企業改革が始まった。特に1990年代の中後期に入り、その企業改革の進展がいっそう顕著になってきた結果、それまでの政策的に人員を投入することにより企業の発展を促進するという状況から、近代的・効率的な企業経営手法を導入することによる発展をとることになり、大規模な「下崗」を生み出す土壌が生まれた。この「下崗」が近年とくに増加しているのは、上記のことに加え、短期的な経済政策の転換により一層拍車がかかることとなった。現在、中国は全面的に市場経済へ転換している時期であって、経済循環の周期性効果も見られるようになった。特に1993年にマクロ経済的状况になってから、インフレーション的状况が現れた。この状況を解決するため、政府はインフレーションを抑制する目的で、経済成長のスピードを抑えることになった^[注8]。その結果、市場に流通する通貨量の減少を招き、結果として企業への投資規模の縮小を招いた。投資規模の縮小は、市場の需要を低下させ、数多くの不良在庫を生み出した。それゆえ工場の生産量の抑制を招き、赤字が増加、企業経営は減産・滞産（外注がなく、在庫も増大し、生産を停止している状態）・倒産に至った。この状態の中で、新規採用は不可能になり、また在職者は効率化のために元のポストから離れざるを得なくなり、その人員の多くは「下崗」となった。

より細かく見ると、企業改革と経済政策の変化は、地域や業種間に格差を生み出した。王振基氏ら^[注9]は、「下崗」人員が生まれる原因を大きく三つに分けて述べている。また、中国人民大学経済研究報告課題組の報告^[注10]では、さらに細かい原因追求をしている。以下でその詳細を見ていくことで、「下崗」問題を明らかにするための足がかりとする。

中国国有企業の「下崗」は中国全土にまんべんなく存在しておらず、個々の地域ごとの特性が

表れている。その特性とは、中国の産業分布と密接に結びついており、過去の経済政策により起因したものである。中国の国有企業は、先に述べた「統分統配、一包終身」という配分方式で、多くの企業が過量の労働者を供給された経緯がある。つまり計画経済の時代には、国家の重点企業と呼ばれる国有企業に集中的に各種の資本を投下しており、人的資源も集中的に投入した。それに加えて、就業問題を解決するために必要以上の労働者を割り当てた過去がある。このような重点企業が一部の地域に集中しているため、労働力も一部地域に集中することとなった。

その様な状況下で、現在までに中国の産業構造は、工業化の初期の段階から中後期の段階へと転換してきた。それに伴い、資金と技術の集中型産業の比重が上昇した。情報・航空宇宙・海洋科学・新資源開発などの発展につれて、新しい設備・技術の導入が進み、資本的技術構成も高め、生産性も向上させた。これに対して、新しい技術に対応できない労働者は余剰労働力として現れた。これはもともと政策的に優遇され、傍目には他よりも良い基盤を持つ発展の早かった海岸地域の工業都市で特に顕著に表れている。その結果、過去に経済発展を目指して、最も重点的に人員を供給された企業が、技術革新と企業改革の結果として、現在では逆に余剰労働力である「下崗」を多量に抱える状況になった。

また、「下崗」の現象は国民経済の発展、産業構造の調整とも結び付いている。新進産業、例えば先端技術産業や不動産業などでは、「下崗」の現象はほとんど見当たらない。それに対して従来型の企業、つまり炭坑、紡績、機械、鉄鋼、製造、軍事工業、林業、旧型電子工業、国有商業などで、滞産、長期休暇、留職滞薪（企業に所属していながら、実際の仕事もなく給料も出ない状態）などの問題が存在しており、多くの人員が「下崗」という状況に陥っている。

この「下崗」となった潜在的余剰労働力の存在は、改革・開放政策により企業間の競争が行なわれるようになってから、より一層顕在化してきた。余剰人員の存在は、企業の負担の増大により生産性投資を減少するばかりでなく、雇用・人事管理をも困難にしており、企業の競争力を削ぎ、最終的に発展を阻害する。企業改革の進展に連れて、また外資系企業の成長や民間企業の成長によって、国有企業は余剰人員を削減しなければ、企業の倒産或いは買収を避けることはできない状況のなかで経営を続けている。

その例として、中国の重工業基地である遼寧省^[注11]では、大型の国有企業が多く、「下崗」問題は他の地域より厳しくなっている。その中の阜新炭鉱の労働者は、資源の枯渇の影響もあるが、約40万人あまりが現状では余剰人員とみなされている。また鞍山鋼鉄公司でも、40万人近くの余剰人員を抱えている。その結果として中国の炭坑業では、90年代初期、「下崗」により年間80億元近くの赤字を作り出した。このような企業では、余剰人員である「下崗」を削減しなければ経営が成立しない。

また上海の紡績業では、1998年の時点で60万人余の労働者を抱えていたが、その当時だされた改革計画^[注12]によれば、経営を成り立たせるために必要なのは22万人と概算されていた。その後、現段階では改革計画を実行することになり、必要とされなくなった残りの人員は「下崗」となっている。そして、ハルビンの労働局下崗職工培訓（培訓は教育訓練を意味する）中心の資料によると^[注13]、現在ハルビン市内の国有企業には20.6万人の「下崗」人員が存在している。その多くは、ハルビン市内の機械、紡績、化学工業に所属している。

3. 「下崗」問題に向けた取り組み

先の2章で述べたような状況の下で生じたポストに就けない「下崗」人員を、どのように再就

職させるのかという点について、まず一般的な観点でまとめて見る。しかし現状では、新しい職に就くと言うよりは、同じ企業内で持ち場を変えることに主眼が置かれているため、以下では同一企業内で持ち場を変える場合を「再配置」と呼び、企業を変える場合にのみ「再就職」と呼ぶことにする。

そして、再配置・再就職を困難にしている問題点を明らかにし、その問題点を解決するための手法としてはどのようなものがあるのかについて検討してみたい。

3-1. 再配置方法の概要

再配置の基本的な方法については、政策的に1993年4月の国務院「国有企業余剰従業員配置規定」^[注14]を作成する際に取り上げられ、整備されることとなった。次の三つの手法が考えられ、それぞれが評価されており、最終方針が決定された。すなわち、第1に企業の余剰人員を整理解雇し、社会に出し消化する方法（社会的配置）であり、第2に企業の余剰人員を企業内で再配置し消化する方法（企業内配置）、第3に以上の中間タイプで、企業内消化と社会的消化を結びつける方法である。

第1の方法は、労働力市場が整備されていない状態、および（この詳細は、後に詳しく述べるが）旧来の社会保障制度が現状に合わないため、広範に実施することは到底不可能である。次に、第2の方法は現状維持につながり、改革の狙いや企業の就業負担の受け入れ能力との矛盾を抱えるので、やはり全面的に実施することはできない。従って、現状の下では第3の併用方法が最も実際の有効性もあるとされ、「国有企業余剰従業員配置規定」の中に盛り込まれた。つまり、企業内の再配置を主として、社会的配置を補助とすることが公式の方針とされている。この第3の併用法を用いるという方針の下で、再配置のルートは主に3つに分けられ、表1にまとめられる。

表1 国有企業従業員配置規定について

生産性配置	多種類の経営部門を開拓し、第三次産業を開発させ、資源の総合利用を図り、労務活動を組織する方法。
生活性配置	定年に近い従業員の繰り上げ退職・養老・長期的休暇などの方法。
過度性配置	企業内待業、転業のための研修、工場間の労働力整理、自らの就職活動の奨励などの方法。

注：首鋼第三煉鋼廠の資料より作成

しかし、併用方法でも用いられる企業内の再配置というものは、結局のところ余剰人員のほとんどを依然として企業内に抱え込むものであり、企業にとって左肩から右肩へ負担を変えるだけで、必ずしも本質的な負担を減らすことにならない。そのため現段階では、「下崗」問題の先送りになっただけの部分が多くなっている。現状では、経営状況が悪化している国有企業で併用方法が実際に機能しているとは考えにくい。（ただし、この企業内再配置をより効率的かつ、企業の負担にならない解決に向かう努力は、国有企業内でも見られている。現状でのその手法については、後の6.で簡単に触れる。）

以上の問題点は、現行の企業体系の中で、「下崗」の再就職・再配置を行なっていくことに原

因があるとも言える。そのため、より円滑に「下崗」問題を解決すべく、1998年より再就職サービス・センターを各地に設け、このセンターを通じて「下崗」の基本生活を保証し、再就職を促進する政策を取ることを目指している^[注15]。

再就職サービス・センターの基本機能は、「下崗」人員に基本生活費を支給すると共に、所属企業の福利厚生を維持するために、会社に保険料を納付させることである。そして「下崗」人員を組織し、職業指導や職業訓練に参加させ、再就職をするように指導・援助する。ここで再就職を積極的に推し進めるため、長期間の援助は考慮されておらず、「下崗」人員の最長在留期間は三年間とされている。また、再就職サービス・センターで給付される生活費も、失業救済よりやや高い基準で支給されるが、その金額も逐年逡減されていくことで再就職を推し進める。これら各地に設置される再就職サービス・センターの資金は、「三三制」と呼ばれ、企業負担、財政予算、社会拠出（失業基金からの調達を含む）の三者が3分の1ずつ負担することとなっている。

3-2. 再配置における問題点

余剰人員の再配置の方針を見てきたが、余剰人員の再配置問題は重要かつ敏感な問題である。再配置を実際に行なう際も問題点があり、これがまた複雑で多岐にわたっている。小さくは個人的な側面から始まり、「下崗」を再配置しようとした国有企業、国有企業を抱える地域、そして全国的な政策に影響を与える問題まで様々である。「下崗」の問題には、大きく三つの要因があると考えている。

一つ目には、旧来の社会保障制度が現状の社会にマッチしなくなったのだが、社会保障制度改革が進んでいない状況がある。中国の社会保障制度では国有企業が労働者の生活を保障する義務があるため、単純に解雇等の行動を起すことができず、結果的に余剰労働者を抱え込むこととなる。労働者自身も社会保障を考えると、自ら辞職して新しい職に就く等の行動を起すことが困難であり、国有企業に依存することを望む状況にある。

二つ目には、労働市場が未完成なため、労働者の最適再配置を市場に期待できないことである。それに加えて世界最大の人口を抱えているため、未整備な労働市場は近年増加している新規労働者の就業を消化するだけでも限度を超えている^[注16]。

三つ目は、「下崗」人員の職業選択意識が時代に対して遅れていることである。これは、上記二つが根底にあって醸成されたものと言える。特に高齢者になると顕著に表れるのであるが、競争意識が希薄なうえ、国に対する依存心が強いことである。しかしこの三つ目の問題は、先の一つ目に述べた社会保障が現状に合わないことも結びついている。

その上、それらが複雑に絡みあっているのみならず、個別に他の様々な状況がより一層「下崗」問題を複雑にしている^[注17]。ここでは、それらの問題点をできる限り分類・整理しながら、明らかにしていきたいと思う。

① 供給側（労働者側）の事情

「下崗」人員が、再配置を受け入れる、もしくは受け入れざるを得ない状況となった場合でも困難な状況がある。「下崗」の人員の多くは、教育水準が低く、単純労働者である。そのために、先端技術を要する新しい職種に、直ちに対応することは困難となっている。北京市における1997年の調査では、「下崗」人員の中で、高卒以下の者の占める割合は90%以上である。同様に全国的な調査の資料によっても、1996年での「下崗」人員の中に中学校卒以下の者が63%を占めている。高等学校の学歴を持っているものは「下崗」全体の29%のみである。また、労働者の技術水

準の観点から見ると、初級・中級工の比率は80%を占めて、そのなかでの中級工の比率は20%を超えない程度である。それに対して高級工はわずか10%程度しか占めていない^[注18]。教育水準が低い労働者の多くは、現在発展している、情報産業や先端技術設備を持った新進産業では仕事に即座に対応できない。また技術水準の低い労働者は、容易に置き換えが可能であるが、現在進展中の産業構造変革のなかで提供されるポストの数は少なく、労働者の供給過多の状態となっている。その結果、教育水準もしくは技術水準の低い労働者は「下崗」となるのが現状である。

その上、労働力の需要と供給の間に質的矛盾が生じている。「下崗」人員は、企業としてみた場合、競争力が弱い分野で集中的に発生している。つまり、旧来型の産業に従事している企業が、「下崗」を生み出す企業である^[注19]。そしてその様な企業で生み出される「下崗」の多くは、教育水準が低く専門労働に必要な技術も持たず、また年齢も高い。このため、労働力の供給源としてみた場合、見劣りするものとなっている。労働力を要求する分野では、より高度の教育水準と専門性を要求するが、「下崗」の多くはその要求を満たすことができない。

「下崗」の年齢構成を見ると、中高年労働者が多数を占めており、そしてまた女性の比率が高い^[注20]。1997年における北京市の調査によると、「下崗」人員の平均年齢は37.3歳で、平均勤続年数は18年、そのうち女性労働者は65%を占めている。上海市の「下崗」人員の中に、31歳から45歳の労働者は78%以上で、その中で35歳から45歳の労働者は56.8%を占める。他の都市でも同様の傾向が現れている。これらの各地域の状況から見ると、女性労働者の「下崗」比率は全体の60%程度を占めることが示される^[注21]。また、規則上では男女平等であるが、男性のほうが優先的に再就職・再配置で受け入れられるという状況であるため、実際には女性の再就職・再配置に要する時間がより長くなるという社会的現実がある。したがって、女性労働者の再就職は、さらに厳しい状況となっている。それに加えて、女性の「下崗」が顕著に現れる産業は、紡績、機械、食品、軽工業などである。これらの業種は、激烈な国際競争に伴い、現在の中国国内では同業者および外資系の同業者の間での激しい過当競争にさらされており、企業の多くは淘汰されてきている。そのため労働力を受け入れる能力は、著しく減少している。現在、中国の大都市圏では、これら国有企業の利益率は著しく低く、将来の発展の見込みがあるとも考えられないため、「斜陽の工業」と呼ばれている。したがって、競争に勝ちぬくには、経営の効率化のために大都市圏から、労働力・地価の安い地方に移転していく必要が生じている。しかし女性労働者は、家族とはなれて地方に新しく建設された工場に就職できるような社会情勢にはない。その上、多くの女性労働者が従事している就業内容は、特別な専門知識を要求されるものではなく、容易に他の人材により置き換えが可能であるものがほとんどである。したがって既存の女性労働者を受け入れていた業種内で、女性労働者の再就職・再配置を解決するのは困難である。

「下崗」人員の意識の点でも、「再就職」を阻む土壌がある。「下崗」人員は再就職に対して、企業に依存を望み自己選択する積極性が乏しい。特に汚い、苦しい仕事に従事したくない。例えば、ハルビン市では農村からの流入労働力が30万を超え、「下崗」人員より約1.5倍の労働力が供給されている（ハルビン市労働局の内部資料の統計による）。それら流入した人々は、3K労働をもちとわない。だから、国有企業の「下崗」人員の習慣・意識が変わらなければ、流入労働力に仕事を奪われ、再就職するのは極めて難しいであろう。また、社会保障を引き続き享受したいがため、国有企業に残りたいという意識も強い。これについては、社会保障制度の不備があるため、一概に国有企業の「下崗」人員の再就職に対する意識が低いと批判できない部分もある。

② 企業側の事情

余剰人員の企業内配置は、単に企業の負担の問題にとどまらず、それは従業員の経済的利益の再配分問題でもあり、その配置先を巡って、従業員の間には、例えば再就業した者と企業内待業者との間の利害対立や摩擦を引き起こしやすい。それに付け加え、余剰人員を企業内に抱え込むことは、毎年新規労働者の採用を阻害する要因ともなり、彼らの就職問題を悪化しかねない。更にこのことは、長期的な企業の発展を阻害する一因ともなってしまう。

また、企業は余剰人員を配置させるために、さまざまな職種の事業経営を、企業内に設立し、外部に出している委託加工項目を回収し、各種の福利厚生施設をも重要な配置先として利用する。この結果、企業の後方勤務サービス人員が次第に増加し、旧来の弊害であった企業が社会を丸抱えする傾向（企業社会のワンセット主義）を、なかなか改革できないばかりか、一部ではいっそう顕著なものとなった。こうした現象は、労働力編成合理化の改革の狙いと逆行するものであるといえる。

雇用市場が完全に求人側の買い手市場になっていることも、「下崗」人員の再就職を妨げている。求人側の買い手市場になっているということは、求人側が募集する労働者に対してどのような注文でもつけることができる状況を生んでいる。実際、仕事と直接結びつくのかどうか良く分からない求人条件を設けている企業さえ現れており、その上内容は、ほとんどが「下崗」人員を締め出す様な条件となっている^[注22]。それに加えて、再就職先の企業が非国有企業である場合、福利厚生や社会保障の制度を取り入れていない場合が多い。この状況は、特に高齢の「下崗」人員には、今までの社会保障をすべて失うことを意味するため、再就職に躊躇する環境となる。しかし、社会保障制度の不完全性により、再就職したとしても前企業の傘下での医療・年金等の社会保障を受け続けることを望む。そのために、再就職しながらも「下崗」として登録されている者が存在し、隠れ失業者を作るのみならず隠れ再就職者をも作り出している。ある調査によると、「下崗」人員の中で3分の2程度の者は、元の企業の生活補助金を受け、及び元の企業の保障制度を利用しながら、本質的には他の企業に就業し、給与を受け取っているという報告もなされている。これは、再就職先の企業が、社会保障を行っていないためであると言われている。

それに加えて、「下崗」人員の膨大な数が社会問題となったことから、「下崗」人員を雇った会社の中には、すばらしい施しを行なったと勘違いし、一般の雇用者と区別した対応を取ることも多々あるといわれる。このことが、「下崗」人員の再就職で定着率の低下を招いている^[注23]。

③ 労働市場制度の事情

現段階で労働市場制度が未整備なため、労働力市場の需要と供給が適切に機能していない。殊に国有企業改革は今現在、将来の見通しを明らかにすることができなくなっている。ほとんどの企業ではいまだに自主経営が行なわれず、独立採算性への移行は完璧なものとはなっていない。そのために、企業は必要な労働力確保の将来計画を立てることができないばかりではなく、需要と供給が明らかにならないため、労働力供給計画も不完全なものとなる。それに加えて、「下崗」問題の解決を目指して中国全土で設立された職業紹介所は、数だけが多いものの、紹介する職業業種は少なく、また非効率なものである。そして、職業紹介所では、新たな職種に移行するための教育を行なっている訳ではなく、教育水準が低く技術レベルも低い者が多い「下崗」人員には、適切な職業が紹介されるとも限らない。これら職業紹介所は、多くの問題点を抱えているため、再就職斡旋の機能を十分に果たしているとは言えない。

再就職サービス・センターも始まったばかりであり、いまだに未知の部分も多い。特に、多くの企業の将来目標が定まっていない状況で、有効な職業指導や職業訓練が行なえるのかも不明で

ある。また本制度は、現行の不十分で時代に合わなくなった社会保障制度を維持したまま、「下崗」問題を解決するという対症療法的な対応が取られるという危惧がある。

3-3. 「下崗」問題の解決において必要とされるもの

上の3-2.で述べたように、「下崗」人員の再配置に関しては様々な問題が提起されている。これらの問題解決のため、多くの研究者や政策担当者が数多くの意見・解決策を提案している。以下は王紅星氏が中国で発表した論文を中心に、日本で発表された王振基氏らおよび張紀濤氏による指摘を加味して、列挙したものである。

1. 自国内での投資を増加させるか、もしくは外資資本の導入を通じて、新しい産業を育成し、多くの就業ポストを創造する。
2. 現段階で経営が破綻しており、回復の見込みのない企業を整理し、破綻企業に対して投入されている国費を、見込みのあるもしくは新規の産業・企業に集中的に投下する。その結果として、生産規模の拡大と、それに伴う新しいポストを創造する。
3. 優遇的な政策で、農民及び地方の小さな企業が所持する遊休資産を吸収し、集まった資金を都市部に投下できるようなシステムを構築する。そしてまた、市民が投資できるような環境を發展させて、より潤沢な資金が新規企業や技術革新を行なう際に、資本が流通するような制度を確立する。
4. 個体および私営企業の用地及び資金を、容易に調達できるようにし、非公有経済（私有財産により、成立する経済状況）を發展させる。それにより雇用を創造する環境を生み、より流動的な人員供給の必要性が生まれ、「下崗」人員の再配置が自然に起こることを期待する。
5. 最先端の技術を導入することで多くの産業を新規に開発し、全体での雇用を増加させる可能性がある。短期的に見た場合、先端技術の導入には多額の資金を必要とするが、生産性が向上し収入の増加も見込めるため、生活水準向上の基礎を作る。
6. 第三次サービス業を政策的に發展させる。中国では人口および現在の消費状況に対し、第三次サービス業の比率が少ない。特に發展させる必要があると考えられるものは、小規模ではあるが少ない投資で短期間に利益を回収でき、雇用の創造にもつながるタイプのものである。同時に、旧来の国有企業内及び国有企業としてのサービス業は、政策的に淘汰していく必要がある。これら旧来型のサービス業は効率が悪く、小回りも利かない。その結果多くの投資に対し、長期的にわずかの利益しか回収できず、雇用の創造どころか「下崗」を大量に作り出している存在である。
7. インフレーションの抑制を重視し、失業率をコントロールする。インフレーションは、先に論述したように失業率の増加を招く傾向にある。今後中国政府は、インフレーションの抑制と經濟發展のバランスをとる政策を、注意深く推し進める必要がある。

以上にまとめられた方策が実行されるならば、確かに中国の經濟構造はドラスティックに変革され、雇用の増大を招くと指摘される。その結果として、「下崗」人員の受け皿が形成されて、再配置が行なわれる可能性がある。しかしながら、この様に全体的・大局的手法を、どの様な形で実施するかについて議論されている例はあまりにも少ない。それに加えて、労働力の供給源としてみた場合に見劣りがする「下崗」人員に対し、その能力を底上げするための対策が盛り込まれていない。

このため本論では、大局的な立場からではなく、より「下崗」に近い職場側でどのような対応が

行なわれうるかを見ていくことにしたい。そのため、首都鋼鉄総会社の首都第三煉鋼廠（以下、特に断りの無い場合を除き、首鋼と略す）を例に取って、実際の問題解決のために、個別の組織がどのような対応を行なっているかを調査した。この調査対象は中国国有企業内でも、突出して成功を収めている企業であるため、一般化は困難かもしれないが、対応を上手く行なうことにより、国有企業といえど発展の路があることを示す一つのケースと考えられる。首鋼を成功に導いた主要因の一つとして、従業員教育の充実が根本にあったと思われる。従業員教育の充実により、改革開放以降の激変期を乗り越え、1990年代以降より一層進む企業改革の状況下でも確実な発展をしてきている。本論では、この従業員教育に対して細かく見ていくこととし、そして首鋼の「下崗」の再配置についても触れてみることにする。

4. 調査対象とした首都鋼鉄総公司

4-1. 首都鋼鉄総公司の概要

中国において、国有企業改革の動きが強まる中であって、そのモデルの一つとして最も注目されてきたのが、首都鋼鉄総公司である。首鋼はかつての首都鋼鉄であり、主力製品を鉄鋼に置き、現在も中国の鉄鋼最大手の一角を占めている。この首鋼は1919年に設立され、すでに80年近い歴史を持つ。同社は、単一の鉄鋼企業から、今日では関連業種が冶金のほか、機械・電子・建築・化工・造船・海運・食品・アパレル・自動車部品・金融・観光など18分野にも及び、全国に13の大会社、158の工場・鉱山、一つの銀行（華夏銀行）、57の国内連営企業、61の中外合併企業、14の海外子会社・販売会社を抱える特大企業グループ（従業員27万人）にまで成長した。いまや、鉱山開発から鉄鋼製品及びその周辺まで含んだ、巨大企業である。[資料1を参照]

首鋼の売上高は、改革実施前の1978年の14億元から、1994年には194億元（鞍山鉄鋼とはほぼ同規模）を記録し、この間に13.9倍も伸びた。税引き前の利益総額は、1994年に71億元と、全国の大規模工業企業番付けのうちに第五位を占めている。近年の実績推移を見ても、常時、全工業企業の上位にランクされていることが示されている。

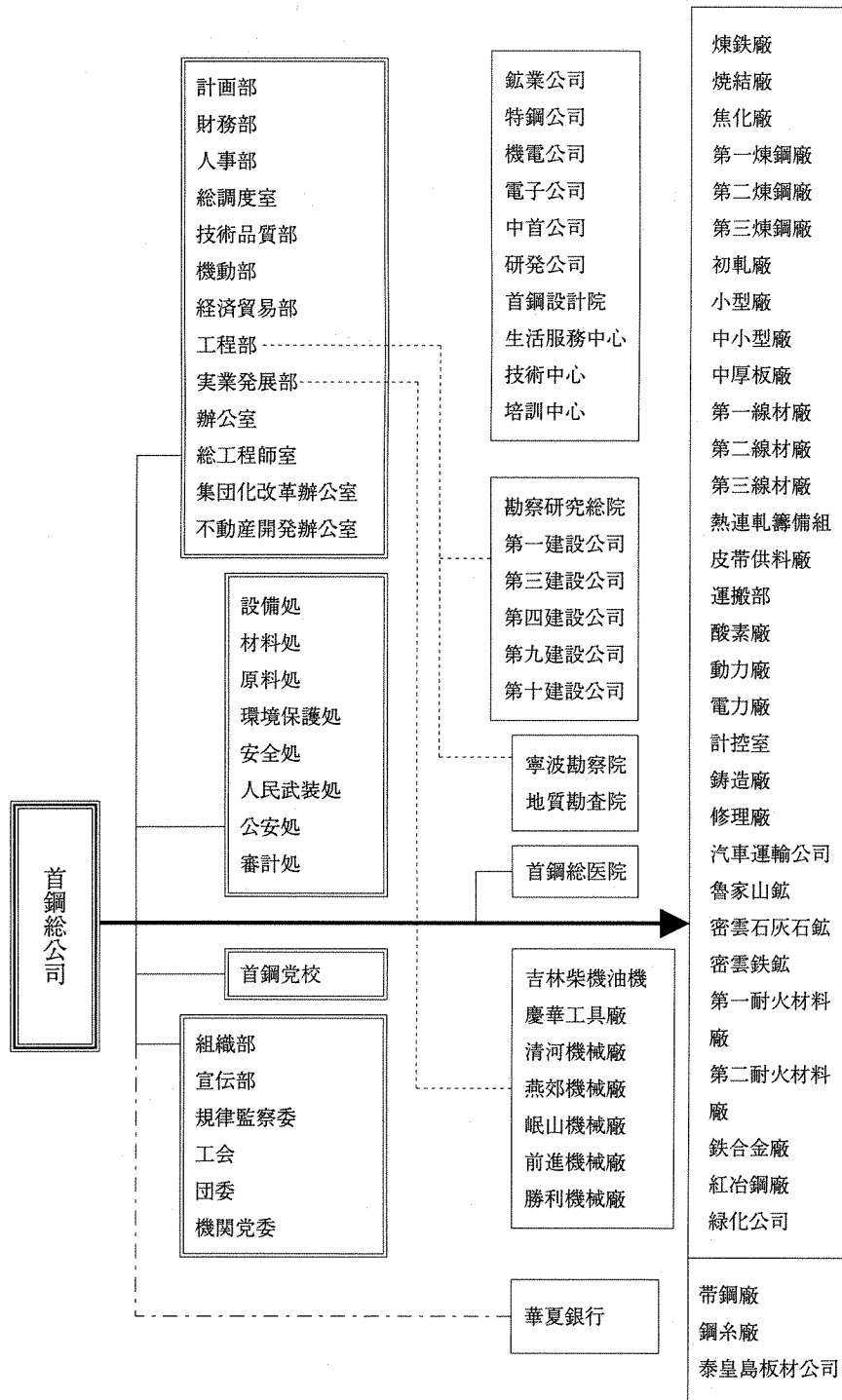
首鋼はまた、中国の改革・開放以来、全国の工業企業の中で、最初に全員請負制を試行し、その導入に先鞭をつけたことで知られる。1995年以降、全員請負制から集団化（民営化）に変わる方向にあり、現在はその移行期に当たっている。

4-2. 首鋼総公司の教育状況^[注24]

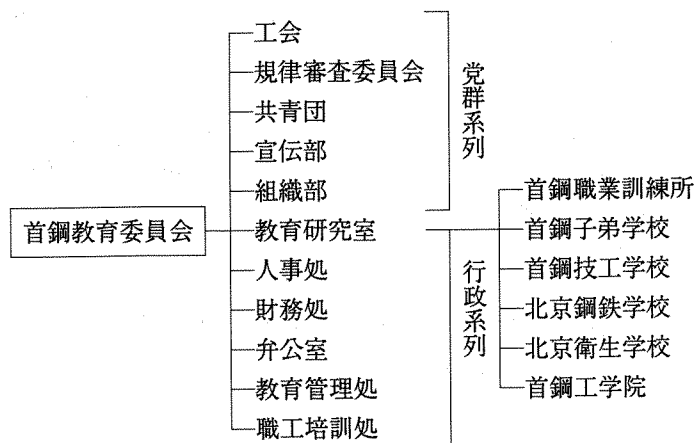
首鋼の従業員教育は40年あまりの歴史を持ち、それに加えて1980年代には普通高等教育も発展してきた。現在では、首鋼の企業内には中国の国家所有制教育システムで制定される全ての種類がある。即ち：①基礎教育（小学校、中学校）、②普通高等教育（学院、大学）、③職業教育（高等専門学校、技工学校）、④従業員教育（従業員向けの職工大学など）。首鋼の教育訓練担当部門は「首都鋼鉄総公司教育委員会」である。[資料2を参照]

首鋼の教育システムは国家所有制教育に基づいて、企業内部で各種学校を設置している。首鋼に所属する各種の学院や大学は70校によって構成されている。そのうち、小学校26校、中学校17校、技工学校19校、職工学校2校、職工大学2校、一般高等専門学校2校、一般大学1校、中共首鋼党校1校で、在校者数は3万人を超えている。そのうち、10校が北京地区にある。主な学校は、首鋼子弟学校（小学校と中学校）、技工学校、職工学校、職工大学、鋼鉄学校、鋼鉄衛生学校、党校、大学などである。[資料3を参照]

資料1：首都鉄鋼総会社の組織構造図



資料 2：首都鉄鋼総公司教育委員会（培训中心）の組織図（1997年）



(首钢の資料により作成)

資料 3：首都鉄鋼総公司所属の各種学校の状況（北京地区の10校）

	各種学校の名称	学校総数(校)	教員総数(人)	在籍総数(人)	学制
基礎教育	首钢子弟学校 (小・中学校)	1	194	1477	9年
職業教育	首钢技工学校	3	608	2963	3年
職業教育	首钢職工学校	1	158	640	3年
高等教育	職工大学	1	168	2000	3ヶ月～3年
職業教育	北京鋼鐵学校	1	209	2200	3年
職業教育	北鋼衛生学校	1	15	150	3年
特殊教育	首钢党学校	1	75	300	6ヶ月～2年
普通高等教育	首钢大学 (首钢工学院)	1	660	800	4年

(首钢の資料により作成)

これらの学校の教育は、一般教育のみならず、首钢の将来の労働者育成、それに加えて工場内の在職技術者養成の目的も兼ね備えている。つまり首钢の教育システムでは、普通教育を行なうばかりではなく、企業が行なう OJT と OFF・JT の両方の役割も要求されている。そのため、首钢の方針に従って必要な教育をスムーズに施行できる。

4-3. 首鋼総公司の職業訓練所

これは、在職労働者に対する技術力向上のための教育施設である。日本の OFF・JT が持つ機能とはほぼ同じ物である。首鋼が持っている134の分支機構の中に70余りの職業訓練課を設けている。9800人余りが職業教育に従事し、専任教師は360人いる。このほかに、優秀な青年教師の養成制度、国内・国際の特門家招聘制度、及び首鋼の各級技術部門の高級専門技術者などの講義制度がある〔注25〕。訓練の内容は、コンピュータ管理、製鋼、鑄造などの専門的技術、技能及び外国語、財務、販売、企業管理などであり、首鋼の従業員は順次、定期的に訓練を受けている。また「下崗」した者、及び転職者も職業教育訓練の対象となる。〔資料4～6を参照〕

資料4：北京鋼鉄学校教育計画書（抜粋）その1

北京鋼鉄学校1997-1998学年前期教育プログラム

クラス	各 週 授 業 内 容																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
冶金97	○	○									:								:	^	=	=	=	=
鉄鉄97	○	○									:								:	^	=	=	=	=
冶金機械97	○	○									:								:	^	=	=	=	=
電気97	○	○									:								:	^	=	=	=	=
液体圧延97	○	○									:								:	^	=	=	=	=
冶金96															:	*	*	*	*	^	=	=	=	=
鉄鉄96													:	#	*	*	*	*	*	^	=	=	=	=
冶金機械96													:	#	*	*	*	*	*	^	=	=	=	=
電気96																			:	^	=	=	=	=
冶金95													:	#	#	*	*	*	*	^	=	=	=	=
鉄鉄95																			#	#	^	=	=	=
冶金機械95																			:	^	=	=	=	=
機械製造95																			:	^	=	=	=	=
電気95															:	#	*	*	*	^	=	=	=	=
電力95													:	#	*	*	*	*	*	^	=	=	=	=
冶金94																			:	^	=	=	=	=
鉄鉄94																:	#	#	#	^	=	=	=	=
冶金機械94																:	#	#	#	^	=	=	=	=
機械製造94																:	#	#	#	^	=	=	=	=
電気94															:	#	#	#	#	^	=	=	=	=
電力94																:	#	#	#	^	=	=	=	=

図例：授業一，実習*，実地研修#，中間・期末テスト：，入学・卒業教育○，自由活動^，休業＝

資料5：北京鋼鉄学校教育計画書（抜粋）その2

転炉鍊鋼教育予定表

番号	学 年		一				二				三				総時間	理論授業割合
	学 期		1		2		3		4		5		6			
	科 目	週合計 週のコマ数	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習		
			15	3	20		12	6	20			20		18		
1	政治		2		2		2		2						134	3.49
2	体育		2		2		2		2						134	3.49
3	国語		4		4										140	3.65
4	数学		4		4										140	3.65
5	化学		4		4										140	3.65
6	物理		6												90	2.35
7	金属学				4/6										100	2.61
8	電気基礎及び冶金								6						120	3.34
9	鍊鋼基礎理論						8								96	2.5
10	製図		6		4/0										130	3.39
11	機械基礎				4/6										100	2.61
12	計算機基礎								4						72	1.88
13	転炉鍊鋼技術								8						160	4.17
14	連続鍊鋼技術及び設備						10								120	3.33
15	鍊鋼設備								4						80	2.09
16	熱工学基礎						6								72	1.88
17	炉外精鍊								2						40	1.04
18	軍事				2										40	1.04
理論課	週の合計コマ数		28	40	30		28	40	28			40		40		
	学期科目数		7		9		6		7						1916	1920

資料6：北京鋼鉄学校教育計画書（抜粋）その3

鍊鋼専攻教育予定表

番号	学 年		一				二				三				合計	
	学 期		1		2		3		4		5		6			
	科 目	週合計 週のコマ数	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習	理論	実習
			15	3	20		12	6	20			20		18	67	47
1	政治		2		2		2		2				20		18	134
2	体育		2		2		2		2							134
3	国語		4		4											140
4	数学		6		4											170
5	物理		6													90
6	化学		4		4											140
7	機械製図		4		4											140
8	金属学				4		4									128
9	電気						6									72
10	機械基礎				4		4									128
11	焼結技術						4		4							128
12	計算機基礎								4							80
13	鍊鋼技術						6		6							192
14	鍊鋼設備								6							120
15	高炉儀表								4							80
16	軍事				2											40
17	実習			40				40				40		40		1880
理論課	週の合計コマ数		28		30		28		28							1876
	学期科目数		7		8		7		7							

北京の職業訓練所は、首都鋼鉄総公司教育委員会の直接管理下にあり、「労働者」の技能を形成することである。この職業訓練所で訓練を受けている「労働者、技術者」の人数は2000人を超えている。

主な職業訓練の目的は、①生産現場のオペレーターの操作技術を向上させる。その技能等級は初級工、中級工、高級工及び技師の4級体系である。②専門技術者の再教育を行なう。つまり、経営、財務、品質管理、国際貿易及びエンジニアリングなどの職業訓練である。③従業員全員の文化素質を向上させる。④総合職業訓練を行なう。つまり、多種技能を持つ総合型のオペレーターと管理者を養成することである。

首鋼職業訓練所の教育訓練の期間は2カ月、6カ月と1年間に分けられている。この訓練所では技術者、管理者だけではなく、訓練所の教員をも養成する。そして、訓練の成績により、教育委員会から政府技能資格証書を与えられる。

5. 第三鍊鋼廠における教育訓練^[注26]

—調査事例より—

直接、調査対象としたのは、この首都鋼鉄総公司に所属する第三鍊鋼廠であり、現地での聞き取りと入手した資料によりまとめたものである。その首鋼第三鍊鋼廠は、表2に示されている構成と機能を持つ。現在18の科室、9つの作業場を持ち、従業員2140人が在職している。また、9つの作業場は、鍊鋼、方一、方二、動力、修築、修一、修二、鋼片、除塵である。

表2 首鋼第三鍊鋼廠の科室構成と機能

科室名	主 な 機 能
計画科	年間・四半期経営生産計画の作成
財務科	利潤・コスト・資金と会計管理
生産科	日常生産の指揮・調整
安全科	安全・事故処理
技術科	設備投資・技術革新
機動科	設備保全・修理の管理
備件科	備品の管理
供給科	原材料・部品の供給
工廠弁公室	事務・接待・秘書
労働人事課	労務管理・賃金管理
培訓科	研修・訓練・教育
行政科	宿舍・食堂・託児所・浴室・福祉管理
武装保衛科	警備・保衛・民兵の訓練と管理
組織部	幹部の管理
宣伝部	宣伝・広報
監察部	幹部の監督と規律検査
工会	職代会の日常業務・労働保険・労災・意志疎通・娯楽活動の組織
共青团委	青年のための宣伝・娯楽活動

教育体制を制定したのは、この中の培訓科であり、実際の教育訓練もこの培訓科が中心となつて行なっている。それに対して、「下崗」人員の吸収を目的とした、第三次サービス業の起業に関連しては、労働人事科と行政科が担当している。

首鋼第三煉鋼廠では、従業員の教育訓練を極めて重視しており、1996年1月から1997年9月までの間に、教育訓練関係の検討会・報告会を計24回開催し、60数人の講師を呼んできた。それと共に1996年以来1997年9月までに、88回の教育訓練を開き、3979人が参加し、在籍従業員の185.7%に達している。さらに、各職場の熟練工を組織して、50の仕事について教育訓練綱要を作成した。それらを印刷して、従業員全員に対し一冊ずつ配布した。特別な技能をもつ専門技術者及び中堅現場作業員は、兼任講師として招聘され、生産の第一線の作業員に対する座談会、検討会に参加させ、実際の操作過程での弱点や難点をつかまえさせる。その経験をもとに教育訓練に適した教材を作成させる。このような周到な準備のため、教育訓練は多くの従業員に歓迎され、各職種の教育訓練への参加率が100%に達している。さらに、従業員に技能水準の高さが個人の収入に密接に関係することを自覚させ、積極性を高めることを目標にしている。また、あるレベルの技能水準に達していない場合には、ポストを失う状況を認識させた。

教育訓練を行なった成果は確実にあらわれた。例えば中包鑄造工では、2週間にわたる理論学習と6週間にわたる職場実習を行い、最後に試験を実施した。80炉の鑄造で断鑄2回以下の水準に達した者には、合格証書を与え、ポストに就くことができることにした^[注27]。合格できないものはそれまでのポストを離れなければならない、多くのメンバーは危機感を抱えて、教育訓練に参加した。理論学習の時間に、メンバーは自身の操作技術の弱い点について一生懸命勉強し、その後6週間の現場実習で自ら進んで経験豊かな人に学び、自分自身の学習記録を作成した。その結果、以前は操作水準が低いため、よく断鑄の事故を起したが、教育訓練を経て、極めて良好な成績を収めることができた。

次の節では、この様に成果を収めてきた教育訓練が、どのような目的を持ち、その達成のためにどのような具体的手法を用いたかを、「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」モデル^[注28]に沿って、調査による例を示しながら紹介していく。

5-1. 「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」モデル

ここでは首鋼第三煉鋼廠で採用された教育・労働意識改革手法である、「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」モデルを詳しく紹介したい。これは、四つの段階を順次通過させることで、各人の成績が収入と結びつくことを意識させ、そのことが企業の業績と一致することを目的としている。以下に、この四つの段階について内容を説明し例を示していく。

Ⅰ 教育訓練

まず第一の段階は、各種の教育訓練を行なうことで、労働者の技術水準を向上させることを目的としている。この教育訓練として行なわれる内容は多岐にわたり、より効率的かつ実務的な技術・技能を習得できるように工夫されている。そのため、専門技術に関する座学のみならず、熟練労働者が現場で指導することや、労働者グループ内でのディスカッション等多くの手法を組み合わせで行なわれる。特に代表的な教育訓練の目的は、大きく4種類に分けられる。以下にその具体例としてどのような教育が行なわれたか、そして、その結果がどのようなものであったかを紹介する。

- (1) 教育訓練を作業のノウハウと結びつける。工廠の培訓科は労働者の技術操作における弱点に対し、教育訓練を行う。例えば、品種鋼の鑄造過程では、異なる種類の粗鋼は異なる配水を要するが、それが上手く把握できていなかった。そのため、品種鋼配水をテーマとする教育訓練を行い、様々な品種鋼の水流冷却原理を詳しく説明した。現場授業の効果を高めるために、兼任講師として「方一車間（車間は職場を指す）」の技術員と車間生産主任を招き、鑄造操作員に現場で水流調節技能を教授した。これによって、鑄造操作員全員が品種鋼の配水ノウハウをマスターし、工廠の品種鋼生産ノルマ達成の見込みをつけた。
- (2) 教育訓練を生産時に現れた故障や事故と結びつける。培訓課が、操作過程で発生した労働者の操作ミスによる品種事故をめぐる、応急的な教育訓練を行い、事故の再発防止に努めるよう対応する。応急的な教育訓練の例としては、1997年1月に行なわれた、1996年第4四半期に多発した品質事故を抑制する訓練がある。工廠は、事故の原因の80%は天車の電気事故によるものであるという事態を考慮し、鍊鋼・方一・方二・修一・修二の各車間および機動科は、3つの生産車間の天車運転手と2つの天車修理車間の電工計195人を組織して、12週にわたる統一強化教育訓練を実施した。内容は天車運転手の日常操作習熟による故障の早期発見と、処理・検査修理部門への故障個所の正確報告、検査修理者の早期故障排除能力の形成などである。同時に、経験により明らかになった問題点をまとめた。また、運転手に対する教育の一環として、「天車運転手每日一題」を編集し配布した。これにより、運転手の操作技能と事故判断処理能力を大幅に高めた。その結果、1997年第1四半期は1996年第4四半期にくらべ、天車電気故障による生産停止時間が300分以上減少し、設備故障率も40%減っている。
- (3) 教育訓練を設備の改善、耐用年数、故障率の低下と結びつける。首鋼第三鍊鋼廠の生産経営は単一品種から多品種生産へ転化しているため、新しい品種の開発と新設備をニーズに適応させる必要があった。そのニーズに答えるため、具体的な教育訓練として、連続鑄造機の改造、品種鋼の生産、及び高炉寿命の延長をめぐる技能訓練を行っている。これにより、従業員の実際の操作技能を全面的に高めることとなり、生産効率も上昇し、故障率も低下した。その一例として、1995年5月、首鋼第三鍊鋼廠の3号鑄造機は、以前の直線アーク型から双曲線アーク型に変わったが、操作員に対して系統的な訓練を行わなかったため、彼らがこの新しい設備に適應するのに6ヶ月もかかった。しかも機械の故障率も高かった。これに対して、1996年に4号と2号鑄造機を改修するとき、工廠は3号機の経験と教訓をいかし、先に改修された3号鑄造機のベテラン操作員および専門技術者を招いて、操作員に操作の要領や事故発生の原因と処理の方法について講義してもらった。その結果、操作員は早い時期に新型鑄造機の操作要領を体得できるようになった。例えば、4号機は改修してから4ヶ月たった時点で、3号機改修の6ヶ月後と同等の生産水準に達し、過度期を2ヶ月も短縮できた。これだけでも1800万円の経済効果をもたらした。また、1996年末、首鋼第三鍊鋼廠の回轉炉の寿命が予定の耐要年数までもたないという兆候が出たため、工廠は回轉炉の寿命問題を97年の重点研究課題にした。そのため、培訓科は回轉炉鍊鋼労働者の操作技術を向上させるために、鍊鋼操作の教育訓練を制定し、96名の労働者に対して、炉の寿命を延長させることの意義、目的、措置などについて、系統的に教育訓練を実施した。その結果、鍊鋼の終点温度制御および炉体補修に顕著な改善が見られ、1997年末には、2号炉は2228炉という歴史的な最高記録を創出した。

- (4) 教育訓練を新技術の早い修得、新設備への早期適応と結びつける。首鋼第三煉鋼廠は多品種効率型経営への移行、首鋼グループ全体の良質粗鋼生産基地という役割を果たすために、工廠培訓科は各レベルに合わせた技能訓練を行ない、多くの講座を開いた。その結果、多くの従業員は新技術・新設備の利用をいち早く体得し、生産過程で大きな効果を上げている。例えば、全保護鑄造実験プロジェクトの進行を支援するため、培訓科は研修講義の上、大包・中包・小包の鑄造コンテストを開催した。コンテストの評価基準はすべてプロジェクトの要求に従って作られた。その結果、教育訓練の効果を検定できたばかりでなく、実験プロジェクトの進行を促進した。

II 試験・測定

この試験・測定は、職場の評価を基準としたものであり、従業員の技術研修を促進することを目的としている。この段階では、次の4つの達成を目標として行なわれている。

- (1) 総合評価活動における理論と実験とを結びつけ、技能向上に向かう新しいブームを作り出す。
- (2) 評価結果の公表によって、従業員の技能競争意識を高める。
- (3) 技能工の賃金等級認定のため、基礎を築き上げておく。
- (4) 入札選抜制度確立のための準備作業として、労働者を適切なポストに配置する。

首鋼第三煉鋼廠は技術開発と生産経営の発展ニーズを分析し、煉鋼労働者の操作水準に対して定量測定を行なうこととした。そして、方二車間の全員に対して、培訓総合評価を行なった。これをテストケースとして、教育訓練の新しい道を模索した。1996年7～8月に、先にテストした職場での経験に基づいた訓練を、工廠の修築・機修などの職場へ全面的に普及させ、職場総合評価四半期測定を基礎として、操作員の四半期生産指標達成状況、実際操作技能水準測定、所在職の工芸理論知識水準、愛職場精神、文明生産をそれぞれに点数化して、4-4-1-1 総合評価体系を作った。この総合評価活動の展開を通じて、先に述べた4つの目標の達成を目指した。

この全員教育訓練総合評価活動において、各単位は書記・主任を責任者とする車間技能培訓指導グループを設立し、所在職場単位の仕事内容に基づいて、それぞれ特色のあるポスト総合評価評定基準を作り出した。全工廠の9つの大車間、および4つの労働者班がいる科室が、合計して評価基準を27セット作り、47のポストに普及させた。

総合評価活動の展開をめぐる、各単位はポストの基本知識、基本制度と実際操作技能の研究訓練から出発して、理論研修と現場講義の結合の原則に従って、全員教育訓練試験を行なった。

職務に対する評価は、従業員の実際操作技能測定、理論知識試験、生産任務の達成状況、および愛職場精神などである。評価過程での人為的な要素を減らすために、各職場は評価基準を尺度として、数字と事実に基づいて点数をつけ、その結果を公表した。結果の公表によって従業員は自分の不足を認識し、新たな技術を学び、知識を学ぶ積極性を喚起した。

III コンテスト→IV 奨励^[注29]

コンテストとその結果により与えられる奨励を通じて、労働者の競争意識と学習意欲を促進することを目的としている。その結果、「I 教育訓練→II 試験・測定→III コンテスト→IV 奨励」を一連の流れとして定着させ、その循環をより良く行なうことを目指している。コンテストを行なうことで、労働者の競争意識を高めるのみならず、結果的に自分自身の技能レベルを認識させる

効果がある。そして、そのコンテストの結果で選抜された労働者には、奨励のための奨励金やその他の特典を与えた。この二つの段階が組み合わさり、学習意欲の向上につながった。

首鋼第三煉鋼廠培訓科は、上の「Ⅱ試験・測定」で述べた全員教育訓練総合評価の序列に基づいて、特色のある「標兵（モデルとなる優秀な労働者）に学ぶ、模範と比べ、真の技術を磨き、実際の効果を作る」ポスト技術コンテスト活動を展開した。1996年12月に、技能操作標兵および名人を25人選出し、選出された者には100元の奨励金を交付した。それだけに留まらず、標兵・名人の良い技術を広めるため、彼らの経験をまとめあげた。まとめられた内容は、本に編集して、各職場へ配布した。

1996年より、首鋼第三煉鋼廠は合わせて工廠級の技術コンテスト13回、車間級の技術コンテスト273回を実施して、2383人がこれらに参加した。優勝者に対し、合計4740元の奨励金を与えた。

1997年に入ってから工廠は第1四半期に、「学、比、練、創」の技術コンテスト活動を全面的に展開した。回転炉煉炉、一助手、合金工、大包、中包鑄造工、連続鑄造、断工の職場の工廠級技術コンテスト3回、車間級技術コンテスト23回を実施し、349人が参加した。

5-3. 労働組織編成の合理化

個人能力開発のための教育を行なうと同時に、労働組織編成の合理化（優化労働組織）も行なった。ここでは、労働力配置の合理化、および各職場ポストにおける労働力のレベルアップを図り、従業員全体の労働活性化と効率化を図ることを主な狙いとしている。労働組織編成の合理化の手続きとしては、以下の3つである。

- (1) 各ポストの設定評価と、定員・作業ノルマの設定。すなわち、各職務、ポストの評価を、生産需要・技術水準・労働強度・責任の重さ・労働環境などの条件に基づいて、その基準を作る。それを踏まえて、各ポストの必要とする作業ノルマ基準、定員・規律・任用基準を設定する。こうした定員・ノルマ編成は、労働組織編成の前提をなす。
- (2) 従業員の競争選抜（競争上崗）。すなわち、在職従業員の中から、公開・平等の原則の下に、それぞれのポストに対する競争選抜を行い、基準に合格した者が、ポストに就任し、企業との間に労働契約書を取り交わす。この競争選抜の方法は様々であるが、主に以下の4つが採用されている。
 - a. すべての従業員が希望するポストに応募し、選考グループ（企業管理責任者および職員労働者代表からなっている）が応募者に対して試験・考査を行い、各ポストの基準を満たした者を選抜する方法。
 - b. 企業の各階層ごとに、招聘任用する方法。すなわち、まず、工場長が職場主任（車間主任）を招聘任命し、ついで招聘主任が班長を招聘任用し、そして最後に、班長が各班の労働者を選抜する。
 - c. 双方選択、すなわち労働者が班長または職場主任を選挙し、次に当選した職場主任または班長が、労働者を選考任用する（「選将点兵」と呼ばれる）。
 - d. 推薦選抜の方法、すなわち企業が経営請負制を実施する際の職場主任は、労働者に選ばれ推薦された者から、選考グループが評定を行ない、選考任用する。
- (3) ポストに選抜されなかった労働者は「企業内待業者」または「下崗」となり、一定期間内で「教育訓練→試験・測定→コンテスト→奨励」を経て、ポストを得るための教育が行われる。その結果としてまたポストに就くことができなかったら、整理解雇されることもある。

しかも、こうした労働組織編成の合理化の試みは、一回限りではなく、一定期間の後に繰り返されることで、より一層効率的なものとするを目標としている。

5-4. 本教育訓練の成果

これまで述べてきた首鋼第三煉鉄廠の教育訓練の効果は、労働者サイドに技術を持たなければポストを得ることが出来ないという危機感ももたらしたが、それ以上に「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」モデルが適切に機能したからである。このモデルの効果は次のようにまとめられる。「Ⅰ教育訓練」では問題に応じ、多種多様な教育や技術講習の方法を様々に適用することで、適切な技能を労働者に身につけさせることを可能とした。そして、「Ⅱ試験・測定」において、労働者が身につけた技能を適切に評価し、適材適所に配置することで、労働者の意識改革の基礎を築いた。最後に「Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」を行なうことで、教育訓練の成果を労働者に目に見える形で示すこととなり、このモデルの流れを労働者に認識させ、教育訓練の重要性を再確認させた。

この結果は、確実な形で表れ、労働者の技術能力の向上および合理化・生産性の向上において、かなりの成功を収めた。従業員教育の初期の目的は、企業改革開始時における全員請負制をスムーズに導入し、生産性の向上を図ることであった。教育訓練の導入以降、工場の生産性は向上しており、初期目標であった全員請負制をも成功させた。それに加えて、先端技術の導入もスムーズに行われ、新規設備導入時のリスクの低減にも役立っている。そして労働者に対しては、各人の「競争意識」の導入にも役立ち、労働者の意識改革の一翼をになっており、将来的に「下崗」となることを予防することにも役立っている。

この教育訓練の目的は、上述のように、基本的には生産性の向上・合理化であったが、「下崗」人員に対する教育にも用いられている。5-3.の(3)で触れたように「下崗」人員を再度教育訓練に参加させることは、「下崗」人員が「在崗」として生産現場に復帰することを可能にしている^[注30]。

6. 首鋼の従業員再配置

首鋼の従業員の再配置手法は、先の3-1.で述べた政策方針を背景にした、企業内消化と社会的消化を結び付けた併用方法を用いている。1997年の段階における首鋼の調査によると、合理化の結果、ポストを外された余剰人員は8728人、全体の約6%であった。ポストを外された余剰人員の対処結果は、表3の通りである。これによれば、企業内再配置（項目1. 2. 3. 4）が、全体の過半数を占める。逆に、保障を失う企業外部に移動したのは、余剰人員の20数パーセントに過ぎない。企業内の対処では、研修がもっとも多いことが示されている。企業内の各種経営とは、企業内に独立採算の集団所有制の各種職場（企業内企業）を組織経営することを指すが、この比率は比較的に高い。

前章で述べたように、副次的な目的として教育訓練は「下崗」人員に対する教育にも用いられている。企業内対処でもっとも多い研修は、教育訓練を行なうことで、意識改革と技術レベルの向上を行なうこととなっている。その結果として、企業内の再配置を行なう際、「下崗」人員の能力も向上していたため、労働力の供給源の一つとしてみなすことが可能になった。

教育訓練を受けてもポストに就くことができなかった「下崗」や、他の職種に移行することを望む人たちに対処する方法として、企業内の各種経営が用いられている。この方策を実施するた

表3 首鋼の余剰人員の再配置状況

	再配置内容	人数(人)	「下崗」全体での割合(%)
1	企業内の各種経営に従事	1780	20.38
2	有給帰郷・長期休暇	883	10.11
3	在職留保・賃金停止	193	2.21
4	企業内研修(臨時工・待業)	2197	25.16
5	企業外部への異動	1097	12.56
6	労務輸出	358	4.10
7	離退職	588	6.73
8	解雇・除名	309	3.54
9	辞職	52	0.60
10	その他	1275	14.60

注：首鋼第三鍊鋼廠の資料より作成

めに、首鋼サイドでは「職工交流サービスセンター」と呼ばれる独立採算方式を取る第三次サービス業を新しく起業し、雇用の場を生成することで人員を再配置していくことが方針となっている^[注31]。「職工交流サービスセンター」に再雇用される労働者の多くは、高齢者が多く、どちらかと言うと、経過処置的な意味合いもあると思われる。現段階では、「職工交流サービスセンター」で行なっている事業としては、レストラン、理髪業、売店等があり、新たな能力開発が必要である。

しかしながら、この首鋼の統計においても、企業内再配置はほとんどの余剰人員を余剰人員のまま、企業内に留まらせていることが明らかになっている。この首鋼は、中国の国有企業の中でも改革が成功したと評価されている企業である。「下崗」問題の対応も突出して成果を出しているとされているが、それでもこのような状況なのであるから、他の国有企業ではより深刻な状況になっていると考えられる。また、この様に比較的に成功している企業内でも、再配置における問題は生じている。特に労働者の意識面での葛藤が表れることが多く、これは調査の際にも明らかになり、また首鋼側でも意識している^[注32]。再配置の際の問題点を以下にまとめてみる。

第1に、労働力編成の合理化の概念が、もっぱら余剰人員の整理縮小として、一面的に理解されていることである。そのために、人員整理により生み出された余剰人員を、どの様に処置すべきなのかという問題は、忘れ去られてしまった。つまり人員整理の結果、余剰人員は「下崗」として、結局は企業が扶助しなければいけないことが認識されなかった。また本来合理化は、組織・設備・人員の最適配置を意味していたのであるが、組織・設備技術の最適化と人員との組み合わせの課題は軽視された。この結果、一部の労働者の間では、労働編成の合理化とは、要するに労働者から仕事やポストを剝奪するものだとなされ、彼らの反感を買うことになった。これは、首鋼のみでなく多くの企業でも見られる状況である^[注33]。

第2に労働者の間に、少なからず心理的摩擦(不安・反感・抵抗・失望など)をもたらした。旧来、社会主義の終身雇用制度の下で、強い就業安定心理を持ち、所属している企業国家に依存

してきたため、競争意識も弱かった一般の従業員は、人員削減・失業・解雇に対して、強い抵抗感がある。そして彼らの伝統的労働概念によれば、失業・解雇・人員削減などの措置は、社会主義における主人公の地位と権利を奪うものと映った。先の首鋼の調査によれば、労働者の15%が合理化に対して抵抗感を、25%が強い不安を示している。

第3に余剰人員の企業内再配置の困難性である。前述のように、余剰人員の圧倒的大部分は企業内部で再配置されているが、これはいろいろな点で困難な問題を突きつけている。企業内部消化の最も主要な方法である長期休暇・繰り上げ退職の場合、企業は彼らのほとんどに対して、賃金支払いと福利厚生を負担しなければならない。企業の収入は経済不況で減少したのに、支出負担は逆に増大している。また、工場内に新しい生産部門を開設したり、第三次サービス業を起こすことは、余剰人員の内部消化の理想的方法であるが、資金不足で原材料調達、設備購入、場所の確保、新製品の開発などいずれも停滞している。企業内の再配置の方法は、結局のところ、余剰人員のほとんどを依然として企業内に抱え込むものであることを、雄弁に示している。

7. 「下崗」問題解決に残される課題

—まとめにかえて—

「下崗」問題は中国の企業が抱える問題であり、「下崗」人員の再就職・再配置の問題を解決するのは、複雑に絡み合った過程を必要とするものである。そのため、解決手法も単一ではありえず、総合的な対策が要求される。単純な一手法のみ、もしくは大局的な手法のみを議論して、諸問題を解決する様々な手法を導入しないのであるならば、根本解決は不可能であると考えられる。つまり、その原因はこれまで述べてきたように、社会的・制度的に多方面にわたり、人々の物質利益や意識からも影響を受けている。しかしながらこの問題は、一個人つまり「下崗」人員の未来のみならず、その家族を含み、そして国有企業の未来にも関わる問題である。その結果、中国国家の社会的安定にも関わっている。そのため、「下崗」問題の一日も早い解決策が求められているが、現段階では最善の手法は見出されていない。

その解決策の一助として、前の章までで、一般化は困難な手法であるかもしれないが、首鋼第三煉鋼廠を調査・研究の対象として、出来るだけ「下崗」を生じさせない、もしくは「下崗」の再配置を目的とした教育及び意識改革を紹介した。首鋼の教育訓練がどの様に行なわれているかを示し、その成果を明らかに出来たと思う。この首鋼では、教育訓練を行なうことで、従業員の意識改革を行なうと共に、企業の発展と労働者の技能の向上を結び付けることが出来ることを証明していると思われる。そして、教育訓練と組み合わせられた、「下崗」人員の再配置の状況も示した。これらの結果として、中国国有企業内で有数の企業業績を上げる基盤となっている。

確かに、この首鋼が用いた手法は、本来「下崗」問題のために導入されたものではない。そのため、再配置までを考慮した場合には、この教育訓練で行なわれている内容は、「下崗」問題の根本解決までには至っていない。しかし即効性は無いかもしれないが、この様に教育訓練を労働者に対して行なうことは、「下崗」問題を解決する一例となっていると考えて良いのではないだろうか。

「下崗」問題の本質的な解決のためには、これから述べる課題の解決が必要であると私は考えている。それは、公的な社会保障制度の構築であり、この社会保障制度の未整備が、「下崗」問題を深刻にしている根本的な原因であると思う。「下崗」人員の急増と、未だに公的な社会保障制度が整備されていないことの間には、密接な関連がある。特に重要なのは、現存の社会保障制

度が国有企業と密接に結びついていることである^[注34]。再就職した企業での福利厚生や、国家としての社会保障制度が未整備のため、現段階では国有企業の保護下から離れた場合には将来の医療・年金に対する制度的保障が存在しない。このことは、多くの「下崗」が長期滞留状態で国有企業にとどまっている現状に表れている。つまり、老後の保障と医療保険制度を失うことを恐れるため、仕事や収入が無い場合でも現在の職場に留まることを望むことになる。この状況は、先に紹介した多くの調査でも指摘されており、また私自身の首鋼における聞き取り調査でも労働者側から表明されていた。それゆえ、制度的に不備な面が大きく影響していると捕らえるべきである。将来的には、社会福祉制度をこれまでのように国有企業体にたよるものではなく、国家が統一規範に基づいて実施しうる制度・体制を構築すべきである。そして、短期間で各種の保障制度を、国有企業、集体企業（生産手段の公民集団所有経済）、三資企業（国家と企業と個人の資金により、構成される企業）、私営企業という全ての企業体ごとに普及し、企業間での余剰人員の再配置・再就職、及び流動化のための下地を作る必要がある。新制度を確立する際には、現在生活困難者となっている高齢労働者や退職者に対する保障も考慮すべきであろう。

以上までに述べたように「下崗」問題解決に第一番目に取り組む必要があるのは、社会保障制度の抜本的改革であると考えられ、この社会保障の問題を未解決のままでは、対症療法的な処置しか取ることは出来ない^{と指摘されている}。

人的資源は、中国社会経済発展の第一の資源と見なされている。「下崗」に代表される隠れた失業と顕在失業は、どちらも人的資源の浪費である。現在、われわれは労働者の素質については認識不足である。「下崗」とするかどうかの判断では、学歴のみを評価対象としている。実際には、労働技能の水準も考慮しなければ、有効な判断とはなり得ない。高度な労働技能を持つ労働者は、企業の時間及び資金を大量に投下して育てられた、大切な財産である。このような人たちが「下崗」となった場合には、その能力を有効に利用できるよう、再配置や再就職を行なう必要がある。それと平行して、多様な所有制経済を進展させ、労働報酬のある仕事を提供し、就業の先を拡大する流れを作ることも当然必要である。

以上のような様々な問題状況を踏まえて、さらに改革の基本的条件が未整備である状況、すなわち、当事者の主体的能力がまだ成熟してないこと、および企業をめぐる社会的条件、労働力市場とくに労働力の吸収先、失業保険などの社会保障制度が、まだ十分整備されてないことを考えると、「下崗」問題の解決は、極めて困難かつ長期的な課題である。このことは、中国政府も認めており、朱鎔基首相の「2000年までに国有企業改革を行なう。」という計画を、1999年9月に行なわれた第15期中央委員会第4回全体会議で、2010年までに先延ばしされることになり、容易に解決できないことがより鮮明になっている。

注1：ここで述べている数字は正確なものと考えすることはできない。統計資料の統計の取り方でも数多くの数値があり、また表に出ていない数を含めると、統計値の倍以上の人数があると述べている研究者もいる。その開きは、500万人から1億人以上までの幅がある。この問題は、中国当局も問題視しており国家統計局も、1995年より国際的に通用するサンプル調査を導入している。

注2：肖灼基『如何正確看待下崗』（ハルビン市労働局弁公室編「労働信息参考」，1998年10月5日）を参考にした。これは、ハルビン市労働局弁公室内の資料であり、別の論文からの抜粋であると思われるが、元論文は不明である。

注3：王振基『下崗（シャーガン）、失業、再就職』（海外労働時報，1998年8月号No.272：11～14頁）を参照。

注4：張紀濤『解決を要する失業，就業問題』（海外労働時報，1998年5月号No.268：13～15頁）を参照。

注5：山下昇『中国における「下崗」--国有企業の人員合理化策に関する研究』（日本労働研究雑誌，1999年8月号No.469：46～57頁）は，労働法の観点から精緻に述べている。また，前出の肖灼基は経済的観点から，王振基は中国の歴史的な政治の変革の観点から述べている。

注6：前出の王振基を参照。またこのことは，中国人にとっては既知の事実でもある。

注7：前出の肖灼基は，経済政策の変革により「下崗」が生まれたことを端的に説明している。そして山下昇は，中国の労働法の矛盾点からも「下崗」が生じていることを指摘している。

注8：張紀濤『中国の賃金制度改革と賃金問題』（海外労働時報，1998年1月号No.264：11～20頁）において，改革開放政策以降の中国における賃金体系の変化が詳しく述べられている。しかし，1997年10月から21ヶ月間連続で小売価格の前年度割れのように，デフレが顕在化しているため，1998年からは「調整インフレ」の政策の導入を考えるようになり，1999年9月19日から22日まで開かれた，第15期中央委員会第4回全体会議で，より「調整インフレ」傾向を強めることとなった。

注9：王振基，鄧宝山『中国のポスト離脱労働者の生活保障と再就業問題』（世界の労働48巻11号，1998年：56～62頁）を参照。

注10：中国人民大学経済研究報告課題組『关于国有企業富余職工下崗与再就業問題的思考』（教学与研究（京），1998年5月5～11）を参照。

注11：王紅星『关于我国再就業問題的討論綜述』（經濟理論及經濟管理（京），1998年3月75～80）を参照。

注12：前出の王紅星『关于我国再就業問題的討論綜述』を参照。

注13：『关于对我市国有企業下崗職工轉業培訓調查狀況及下歩工作意見的報告』（ハルビン市労働局下崗職工培訓中心内部資料，1999年5月）による。

注14：中国国务院が，1993年に公表し実施した「国有企業余剰従業員配置規定」による。

注15：前出の王振基『下崗（シャーガン），失業，再就職』，王振基，鄧宝山『中国のポスト離脱労働者の生活保障と再就業問題』が特に詳しく再就職サービス・センターを紹介している。また，山下昇『中国における「下崗」--国有企業の人員合理化策に関する研究』および，張紀濤『2001～2020年雇用と雇用対策』（海外労働時報，1998年5月号No.268：17～24頁）も参考になる。

注16：前出の張紀濤『2001～2020年雇用と雇用対策』参照。

注17：多くの研究者が，様々な観点から「下崗」の問題についてふれている。以下に参考となる資料を列举する。前出の，王振基『下崗（シャーガン），失業，再就職』や山下昇『中国における「下崗」--国有企業の人員合理化策に関する研究』，そして王紅星『关于我国再就業問題的討論綜述』。また他には，王振基，鄧宝山『中国の再就業工程』（世界の労働48巻11号，1998年：48～50頁），北村京介『下崗職員の低い再就職率』（海外労働時報，1998年7月号No.271：12～14頁），『労働部等6部門の調査で判明した失業者の特徴』（海外労働時報，1998年1月号No.264：21～25頁），『中年層と低学歴者，求職で最も困難に直面』（海外労働時報，1998年8月号No.272：15～16頁）等数多くある。

注18：ここでの統計値は，前出の王紅星『关于我国再就業問題的討論綜述』を中心に参照した。そして補足的に，『労働部等6部門の調査で判明した失業者の特徴』と『中年層と低学歴者，求職で最も困難に直面』を参照した。

注19：前出の『労働部等6部門の調査で判明した失業者の特徴』参照。

注20：前出の中国人民大学経済研究報告課題組『关于国有企業富余職工下崗与再就業問題的思考』を参照。

注21：この統計値は，前出の王紅星『关于我国再就業問題的討論綜述』を参照。

注22：前出の北村京介『下崗職員の低い再就職率』が，いくつかの具体例を挙げて紹介している。

注23：同上。

注24：この内容は、首鋼教育委員会『首鋼党校教育法案』等、首鋼教育委員会の資料や、中共首鋼総公司委員会文件、「1996」176号を参考にまとめられた。

注25：劉志勇『首鋼引進国外專家學者的人材戰略』（F102労働経済と人力资源管理，人事与人材（長沙），1994年5月18日：81頁）に、詳細が示されている。

注26：1997年度における首鋼での教育方針をまとめた、以下の資料による。

1. 首鋼第三鍊鋼廠『開展考工定級工作，促進職工技術業務素質的全面提高』1997年3月27日
2. 首鋼第三鍊鋼廠『深化定置管理，促進管理水準上台階』1997年3月27日（達標昇級現場材料之一）
3. 首鋼第三鍊鋼廠『深入開展二級達標活動學邯鄲降成本管理再上新台階』1997年3月27日（達標昇級現場材料之二）
4. 首鋼第三鍊鋼廠『堅持科技進步，向二級達標冲刺』1997年3月27日（達標昇級現場材料之三）
5. 首鋼第三鍊鋼廠『貫徹國際標準，提高管理水準』1997年3月27日（達標昇級現場材料之四）
6. 首鋼第三鍊鋼廠『堅持培訓・考試・測評・競賽・獎勵一体化，大力開展職工技能培訓』1997年3月27日（達標昇級現場材料之五）
7. 首鋼第三鍊鋼廠『落實「三定」，搞活分配，開展考工定級工作促進職工隊伍技術業務素質的全面提高』1997年3月27日（達標昇級現場材料之六）
8. 首鋼第三鍊鋼廠『實行色彩化管理，向二級企業邁進』1997年3月27日（達標昇級現場材料之七）
9. 首鋼第三鍊鋼廠『建立計算機管理信息網絡系統，擴大計算機在專業管理中的應用』1997年3月（達標昇級現場材料之八）
10. 首鋼第三鍊鋼廠『瞄準二級企業目標，以應班子帶隊伍為中心，努力工作適應首鋼改革發展的需要』1997年3月27日（達標昇級現場材料之九）

注27：この制度は、前出の『開展考工定級工作，促進職工技術業務素質的全面提高』内で、制定されている。

注28：「Ⅰ教育訓練→Ⅱ試験・測定→Ⅲコンテスト→Ⅳ奨励」モデルを定義しているのが、前出の『堅持培訓・考試・測評・競賽・獎勵一体化，大力開展職工技能培訓』である。

注29：前出の『深入開展二級達標活動學邯鄲降成本管理再上新台階』に、コンテスト及び奨励の基準と手法が述べられている。

注30：この制度は、前出の『開展考工定級工作，促進職工技術業務素質的全面提高』で規定されている。

注31：中共首鋼総公司委員会文件、「1996」176号でこの方針を定めた。

注32：陶冶『富余職工的困窮与選択』（F102労働経済と人力资源管理探索与争鳴（上海），1994年8月19日：37頁）を参照。

注33：一般的な説明は、前出の山下昇『中国における「下岗」--国有企業の人員合理化策に関する研究』に詳しい。

注34：中国の社会保障制度に関しては、趙立人『社会保険は社会保障制度的基礎』（廠長經理日報（成都），1994年3月30日：59頁）を参照。また、前出の王振基、鄧宝山『中国のポスト離脱労働者の生活保障と再就業問題』も、社会保障の現状に簡単に触れている。但し、ここで公的な社会保障について補足しておく、現行制度の中で失業し企業を離れてしまった人に対する救済手段が全くない訳ではない。中国の現行の社会保障制度は「三無人口」（定職、定期収入、扶養親族のない者）を、救済対象としている。この結果、共働きが多い中国において、「下岗」という立場になった労働者が企業を飛び出した場合には、救済対象となる条件を満たすことはまずありえないため、国有企業の身分を持ちたがるのである。