

「熟練」の養成方式と現代中国における労働者訓練システム についての一考察

楊 牧

要 旨

在生产管理系统当中，“人的要素”是左右整体的关键，特别是生产效率的提高，产品品质的改善，技术的革新等等都与劳动者的技能素质，熟练程度以及知识水平有着直接的关系。培养适合于企业自身生产状况的熟练劳动者成为企业获得竞争优势的一个重要前提。另外，不同的生产管理系统结构对劳动者作业技能的熟练程度和劳动生产编制也有着不同的要求。以职能细分化为基础的「单能工」，和以柔软性对应为特征的「多能工」，以及各自以其为中心的劳动编制分别成为二战后在世界上最具代表性的两大生产方式的核心内容。随着国际间技术转移的进展，国外的先进生产管理经验也给长期以来苦于生产效率低下的中国的传统生产方式带来了巨大的冲击。培养怎样的劳动人员成为提高生产效率的重要课题之一。

キーワード……不熟練労働者 単能工 多能工 ジョブ・ローテーション OJT

目 次

はじめに

第 1 節 機械制大工業確立期の労働編成

第 2 節 アメリカにおける単能工を中心とした機械制大工業の展開

第 3 節 多能工を基幹工に据えた生産システム

第 4 節 中国における労働者の養成および職業教育訓練

4.1 職業教育訓練の概況

4.2 学業年齢の各種職業訓練学校

4.3 失業者や退職者向けの職業訓練センター

4.4 企業内の熟練養成と教育訓練

はじめに

20 年余りにわたって行われてきた中国の経済改革は、めざましい業績を遂げ、世界の注目を浴びてきたが、他方たくさんの未解決な課題を抱えながら 21 世紀を迎えた。ことに深刻になり

つつある国有企業の構造改革問題は、労働者の死活に直接に関わっているので、社会的に莫大な関心が集まっている。そのような状況下、国有企業の改革に関しての先行研究が様々に行われてきたが、「制度的変革」という側面からの議論が多いようである。本稿は、このような視点ではなく、中国の製造業企業の生産現場に立ち入って、企業の生産運営スタイルを決める生産システムについて、考察を進めたい。

生産システムを簡単に定義すれば、機械体系と、その機械体系に強く依存する作業管理手段および管理組織を支える様々なサポート体制との組み合わせであるといえることができる。生産システムは、工学・機械学・経営学・管理学などといった幅広い学問領域から考察する必要がある。本稿は経済学に立脚し、生産システムの要の地位を占める人的要素に着目し、考察を加えたい。というのは、生産性の向上、技術の革新、品質の改善などといった問題は、労働力の質に大きく関わっているからである。つまり、労働者の作業と技術に対する理解や把握は、生産を大きく左右しているのである。効率的な生産を行うためには、質の良い労働力が必要となるから、労働者の作業に対する知識や技能、あるいは熟練の向上が図られなければならない。労働者に対する職業訓練いわゆる熟練の形成は、生産が円滑に進められる大きな前提となっているのである。

尾高(1989)は「熟練とは、個人に体化された熟達した仕事の進め方を意味しており、一般的には教育の産物としての頭脳的な熟達とは呼ばれない」と定義づけている。熟練は「判断力や集中力と有機的に関連しており、単に腕の良さや手先の器用さだけのものではなく、技術（すなわち、デザイン、生産技術、及び生産管理）を所与としたときに、質の良い生産物を的確・迅速に生み出す人的能力で、長い訓練の結果、本人が意識しなくても難なく遂行できる状態を想定するのが普通である」としている¹⁾。もともと、熟練労働とは高い訓練費用を負担して長期にわたる特別な訓練を受けて初めて遂行できるような労働のことであり、欧州では19世紀末までは5-7年の徒弟期間を経過し、ようやく身につけることができる労働のことであった。このような古い熟練労働は機械体系の発達とともに解体されることになるが、新たな「熟練」ともいべき労働が必要とされることになる。そして、今日までさまざまな「熟練」の養成方式が生み出されてきたわけである。いずれにしても「熟練」技能の養成は、生産システムを支える重要なポイントであるといえることができよう。もちろん、異なった生産システムの下では、労働者に要求される熟練度は異なっている。本稿では、まず「熟練」労働の歴史をたどりながら、生産システムとの関係を考察し、その上で現代中国における労働者の訓練システムについて論じよう。

第1節 機械制大工業確立期の労働編成

産業革命を経て、イギリスは最初に機械制大工業を実現し、綿工業部門で圧倒的な優位を誇

るようになった。機械制大工業においては工場内の労働はどのように編成できることになるのか、その論理的な意味を確認した上で、イギリスにおける現実の労働編成を見てみよう。

機械化の初期には、職人出身の熟練工が基幹工として活躍したが、急速な工業化の展開に伴って、基幹的な熟練労働力が不足した。こういう状況の中では、資本家は当面の対策として基幹的な熟練労働者を補助する非熟練労働者を大量に採用することによって、生産量の維持ないし増大を図った。こうして、熟練労働と補助労働の組み合わせにより供給増を図るという労働編成が試みられた。

他方、機械化が進展すると熟練の解体が進み、非熟練労働力による生産編成が技術的に可能になる。つまり、機械によって労働者の労働の内容が奪われることになり、とりわけ、道具機の開発によって、機械は生産力を人間の「器官的制限から解放」(K.,I,S394,訳(3)648頁)して、労働者個人の熟練や生理的能力を超える作用を労働対象に及ぼすことができるようになるのである。資本は工場内の機械体系としての分業に合わせて労働を特殊化・細分化することが可能になる。労働内容は短期間で誰でも習得できるものになり、熟練労働者の年少時からの養成も必要がなくなる。諸労働は、均等化ないし平準化の傾向が現れる。また労働内容は容易になるため、未成年者および婦人の労働力の生産過程への本格的導入が可能になるわけである。このように、理論的には、機械制工場においては生産システムは分業化された作業をこなす大量の不熟練労働者によって編成されることになると思われる。

しかし、機械化による熟練の解体は一挙に進められたわけではなく、熟練労働者には、産業革命以降かなり長い間活躍の場が残されていた。この点について、イギリスの綿工業の実態を見ながら考察しておきたい²⁾。

当時の綿工業における労働力編成は一般に次のようであった。紡績部門では、紡績以前の準備工程は概して不熟練工で占められ、打綿・梳綿は男工が、粗紡は女工が当たり、それらに若干の年少者が補助工として配置されたが、紡績の中樞をなす精紡工程は主として男子熟練工によって担当され、また担当錘数の多少に応じてそれぞれ1~2名の男子年少者(一部は成人)を系継工として従えつつ作業を行った。それに対して織布部門では、機械制大工業の導入が手織工とは断絶した形で行われ、当初から不熟練工によって生産システムが組み立てられた。糊つけ等の一部の準備工程が男子熟練工を必要としたものの、中心をなす織布工は大部分が女子で占められ、これも当初は各人1名の補助工(主として少女)を使って1~2台の力織機を操作したが、その後機械の改良もあって、50年代には担当台数が2~3台に増えながら、補助工はなしか数人で1名を使うだけになり、専属の補助工は担当台数のとくに多い場合に限られるようになっていった。

このように綿工業資本は、産業革命の成果として大量の婦人や年少者を不熟練工として利用することができたが、それでもなお精紡工にみるように、熟練工を完全には排除することができなかった。その熟練の性格は、紡績機が古い手動式か新しい自動式かによって異なった。高

番手（細糸）の紡績では 50 年代にもなお手動式が残り、これは手工業者的な高度の熟練を要した。このような労働者は資本に対抗しうる実質的な基盤を残していたのである。これに反して、中番手以下ですでに普及した自動式の場合には、必要とされる熟練も機械操作のなかで自然に形成される程度の半熟練にすぎなかったから、労働者の地位も当然低下させざるをえなかった。ただ前者から後者への生産力体系の転換が漸進的であっただけに、以前に定着した慣行がすぐには崩れず、雇用関係は原理的に想定できるような単純なものとはならなかった。

最近の研究によって、イギリスの綿工業にあつては、自動ミュールが普及した後にあつても、紡績工による「内部請負制」が広くみられたことが明らかにされている³⁾。これは工場主と労働者との間に熟練した紡績工からなる請負人が介在し、彼らが工場主と契約して、工場内の特定の作業を一括して請け負い、生産管理・労務管理・賃銀支払いの一切を取り仕切るシステムである。

例えば彼らを使う系継工は、工場主ではなしに精紡工がみずから雇用する。精紡工は自分の受取る出来高賃銀のなかから系継工に時間賃銀を支給するのである。また工場主に対しては、新規の精紡工を自己の配下の系継工のなかから年功序列によって採用することを要求した。こうした入職制限によって熟練工としての自己の地位の低下を回避しようとしたのである。このように、機械体系に労働内容が移されるというマルクスの指摘した技術的基礎はほぼ確立していたものの、実際の労働編成は、資本家が直接行うのではなく、紡績工に労働者の雇用、管理を任せた。また彼らは、工場内で不熟練者に対しての教育訓練をも担った。しかし、大企業の出現によってさまざまな管理機構が作られるようになり、さらに組合の根強い抵抗もあって、結果的に請負人としての紡績工の職務権限は小さくなっていった。

以上、イギリスにおいては、機械制大工業の導入によって、直ちに熟練工が排除されたのではなく、熟練工による「内部請負制」のもと、熟練度の異なる労働者による多層な編成が長く続いたのである。さらに職種別によって、賃銀水準にも大きな開きがあった。熟練したミュール精紡工は監督（および数ではごく少ない糊つけ工）につぐ高給層であり、その手取り額を基準にすれば、青年の系継工などは $1/3$ 近く、さらに少年の系継工や少女の織布補助工は $1/4$ 前後という薄給層であった。その意味で、男子熟練工に代わる女子・年少不熟練工の利用は、資本にとって労働コストの大幅な低下をもたらしたのである。なお、この賃銀を形態別にみると、時間給と出来高給が職種別に交錯したが、基幹部分をなすミュール精紡工や織布工では出来高が一般的であり、これは機械の改良や運転速度の増大につれて、比例的にはないにしても金銀の増大をもたらしたから、労働者も資本による生産性の高い機械の採用を許容ないし歓迎したと言われる。

1825 年に発明された自動ミュール紡績機は、30～40 年代に数次の改良が重ねられ、精紡工の熟練は漸次に解体されるようになった。ただし、その一般的な制覇は、低・中番手で 50 年代、高番手で 60 年代にずれ込んだ。それまでは生産編成は紡績工によった「内部請負制」が主流と

なっていた⁴⁾。イギリスでは「内部請負制」がかなり長く続いたのに対し、後発国アメリカは理論的に想定されるような不熟練工による労働編成が急速に普及した。節を改めて見ていこう。

第 2 節 アメリカにおける単能工を中心とした機械制大工業の展開

機械制大工業の進展につれて、19 世紀後半から生産システムにさらに激しい変革が起こった。しかも、工業発展の中心は次第に近代工業発祥の地イギリスからアメリカやドイツに移っていったのである。アメリカは広大な土地、莫大な天然資源を有している反面、西部開拓の進展という事情もあって、常に労働力不足という問題を抱えていた。熟練労働はいうまでもなく、不熟練労働者でさえ不足するという状態にあったのである。アメリカではこのような事態を背景に、機械制大工業に基づいた大量生産体制が普及していくのであるが、このような事情から、この普及過程においては労働力不足の緩和をいかに図るかということが重要な課題となった。

アメリカにおいては、単能工による生産編成というシステムを徹底させることによって、この労働不足の緩和が図られるようになった。すなわち、それまで熟練労働者のものとされていた作業の段取りや計画といった管理労働的側面を実際の労働から明確に区分し、これを労働者から徹底的に分離するように生産システムが構築されていくことになった。作業現場における労働はできるかぎり単純化・標準化・細分化され、管理的側面は排除されることになり、それは特殊な管理者集団のものとなるようになった。こうした作業内容の単純化・標準化によって、労働内容はほんの短期間の訓練で誰にでもこなせるようになり、不熟練労働者の採用が容易になる。このようにして、労働力不足という問題が緩和されることになった。その結果、工場は新しいタイプの単純低熟練労働者⁵⁾によって動かされるようになり、労働者は容易に取替え可能な生産資源の一つとなった。こうして、ヨーロッパで守り続けられてきた職人的な技術、伝統へのこだわりが、アメリカではその特殊な事情によって希薄になった。その代わりに、単純低熟練労働者による作業が中核となる生産システムが生まれたのである。その典型的なものとして、フォードシステムが挙げられる。

フォードシステムにおいては、一人の労働者がそれまで行っていた労働はいくつかの要素に細分化され、コンベア作業の順番にそって組み立て直される。コンベアの前に立つ労働者は、コンベアのスピードに合わせ、細分化された単純な作業を行うだけになる。作業者の技能は単純低熟練であり、代替性も高いものになった。このような単純な技能を身につけた労働者は通常「単能工」(Specialist)と呼ばれている。専用機、単能機、さらには治具や締め付け具を大規模に利用したフォードシステムが確立するとともに、段取りや、工具の製作を担当する一部の熟練労働者を除いては、単純低熟練の単能工と組立工が(Assembler)が生産の主力を形成するようになった⁶⁾。これらの労働者は、単純な技能しか持っておらず、仕事範囲がかなり限られている。しかもコンベア作業の流れがスムーズに進むことを保つために、作業員が一旦現場に

配置されると、頻繁に他の生産工程へ配転されることは極力避けられる。なぜなら、コンベア作業は機械的な流れに合わせられなければならない為、人間の作業のスピードやリズムはかなり厳密に守られなければならない、自分の担当した工程の作業を熟知した作業員こそ、作業の安定さを保つことができるからである。もし人員移動が頻繁に行なわれると、作業員が作業の内容を完全にこなすまでかなりの時間を要し、作業を修得するまでの間、作業の質は不安定になる。その結果、ラインの中断などが頻発し、全工程のリズムが崩れやすくなり、生産は不効率になるであろう。そこで、労働者はきわめて密接な関連のある工程の間に限って、動くようになるのである。また昇進や人事異動もほぼ現在の持ち場を原点としたごく狭い範囲で垂直的に行なわれることになる。

そして、彼らは製品の製造作業以外の仕事にはほとんど関与せず、たとえば品質管理や保全などは、すべて高度な熟練と技能を要求される専門工に任せられることになる。このようにして、生産ラインで直接に作業を行う直接工（機械オペレータ）と、保全・検査・補修などの間接的仕事を行う専門工との間には、技能の大きな断絶が生じる。専門工は高度の技能を有するのに対し、直接労働者は、単純な繰り返し作業を行うだけで、高度な技能の修得は要求されないからである。このようにフォードシステムにおいては、専門工と直接労働者の間には、厳然とした区別が存在し、明確な分業が貫かれることになる。生産の主力は、段取りや、保全を担当する熟練労働者を除いて、単純低熟練の単能工と組立工で構成されることになるということができる。

このような「単能工」制度を支える一つの重要な前提条件とは、「職能別」賃銀制度である。つまり、「個人」の能力を重視したアメリカ企業の管理理念は、人間処遇の方法においても個人主義を強調し、職能・職種別によって、賃銀待遇が違ふ。こうして、労働強度や技能要求が違っても、労働者たちは平然とそれぞれのポストに就くことができることになる。このような賃銀システムは、細分化された職場に最適な形であると思われる。

19世紀ヨーロッパの場合、職人的熟練を持つマイスター（多くは職場の長として格づけられている）は工場内で労働者の教育訓練の使命を担い続け、工場主に対しても独立性を維持できたが⁷⁾、これに対しアメリカの場合、大量生産システムの下において職長までも技能が細分化・単純化されたため、すべての作業の訓練には対応できなくなり、職務権限が以前のマイスター（熟練職人）と呼ばれた時代よりかなり弱まると考えられる。こうして、フォード型の大量生産システムは、いわば外部労働市場を背景にして成立するものといえるのであって、そこでは労働者の教育訓練は、Off-JTを中心とした、外部教育機関に依存することになる。作業員は、職種別に採用されるため、職務の必要に応じて、職種別のみの教育・訓練が行われる。このように、企業は単能的な専門技能を有した人材を採用し、特定の生産工程に配置する。さらにこのように採用された従業員に関する補充的な教育訓練として、現場レベルのOJT訓練体制も整っている。つまり、工場内部においても、教育訓練制度はしっかり設置され、生産現場に各種

施設とトレーニング・メニューが整備し用意され、従業員は自らこれに応募できるだけでなく、また身につけたその訓練成果を踏まえて、各部門の空きポストに配置されるのである。

他方、メンテナンスに関しては、一般作業員はもちろん、チームリーダーもこれに全然関与しないことが特色として挙げられる。一般の日常点検にしても、工場の専門メンテナンス部門の技術者が行うのである。メンテナンス要員は外部からの採用を主としており、内部で養成される人員は一部に過ぎない。一般作業員とは別建て採用された新人がメンテナンス部門に配属され、そこで Off-JT + OJT の方式によって養成されている。一般作業員から選ばれるケースはほとんどない⁸⁾。

以上のような生産システムをとることによって、フォードは自動車という高度な技術を必要とする商品の大量生産体制を実現し、生産性も著しく高まった。しかし、この生産システムには次のような問題が内包されているということも明らかになった。すなわち、「単能工」制度の下においては、労働者は自由が拘束され、単調な作業を強制されているという感情を抱くことになり、また、労働者が主体となって創意工夫をする余地のない労働を強いることから、労働者は技術向上の意欲を失い、作業の達成感すらも感じられなくなるという問題である。さらには、こうした労働のあり方では、作業員同士の連帯感は求められないことから、作業員の孤立感が深まるというような問題も発生した。標準作業を強制するということは、このように作業における単調感、疲労感、孤立感、無力感の増大を余儀なくし、労働者の労働意欲を奪うという事態を招いてしまうのである。さらに、コンベアラインに取り込まれた労働者は単純・単調労働を強制される非熟練工になり、高賃銀、労働時間の短縮という労働環境の改善がなされても、単純・単調作業への不満から欠勤、離職、勤労意欲の減退、責任感の欠如が広範に生じ、生産効率の低下などの問題がきわめて深刻になった⁹⁾。

加えて、市場ニーズの多様化した時代に応じるために、単品種大量生産より多品種小ロットの生産方式が要求されるようになった。このような新たな環境に即応するためには、フレキシブルな生産編成が求められることになる。このような生産システムの典型として、日本のトヨタ生産方式が挙げられる。次節で、その特徴などについて検討してみよう。

第 3 節 多能工を基幹工に据えた生産システム

トヨタの生産現場で実現された生産方式（以下「トヨタイズム」と呼ぶことにする）は、徹底的な分業原理に依拠するフォード生産システムとは異なった特徴を持っている。それは、例えば、生産在庫をできる限り削減し生産性を高めるといったような特徴も有するが、本稿においては、フレキシブルな生産システムという点からその生産システムの卓越性を考察してみる¹⁰⁾。そうすると、「多能工」はこのフレキシビリティを支える重大な要因になると考えられる。以下、論じてみよう。

トヨタイズムはフォードの硬直的な職務細分化という労働編成ではなく、フレキシブルな人員編成をとることを特徴としている。なぜトヨタイズムではフレキシブルな人員編成が取られたのであろうか。フォード生産システムは、定型的な製品の量産を可能にした。しかし、大衆消費社会が到来し、人々が多様な商品を求めだすようになると、安価な商品を大量に提供するために、1モデルのみを生産するシステムは時代に合わなくなり、多様なモデルの生産を行わざるをえなくなった。また、前述したように「単能工」を中心とした労働編成には、労働意欲の喪失を招くという問題を孕んでいた。このような事態を解決する生産システムとして、フレキシブルな生産方式が追求されることになったのである。トヨタイズムはフォードシステムの長所を吸収しながら、大量生産方式の欠点を克服して、独特な多品種小ロット生産を可能にする方法として築かれたわけであるが、労働編成という観点からすれば、それは機械体系に対応した柔軟な労働編成であるということが出来る。以下、その内容を具体的に検討しよう。

フォードシステムの下では、「1人1機械」原則が維持されてきたのに対し、トヨタイズムにおいては、機械や物の流れと労働者の作業は一対一対応になっておらず、1人の労働者に複数の作業が要求される。要するに、労働者は特定の機械から分離され、その持ち場が広がることになる。フォードの「1人1機械」の単能工に対し、トヨタでは多工程持ちのいわゆる「多能工」が生産の基幹に据えられたわけである。「多能工」とは、多様な技能を持ち、異種の機械を運転できる労働者のことである。労働者がこのような技能を身につけるということは、小池和男流に表現すれば「知的熟練」を身につけるということになる。もっとも、この「熟練」は、古典的な職人の熟練と異なり、非常に長期にわたる修行を必要とするものではないということ、また、あくまで現場の直接工の技能であって、保全・検査・補修などの作業を担ういわば間接工に期待されるような高度な技術を含んではいないという点は特記しておくべきであろう。つまり、この「多能工」はむしろフォードシステムで想定されている「単能工」より高い技能を持ち、「普遍的性格」をもっているのであるが、技能や知識における専門工との差は決して小さいものではないのである。機械に複雑なトラブルが起こった場合、それにオペレータが対処することは不可能であり、技能・知識水準がより高い専門工が対処せざるを得ないのであって、その点はフォードシステムと変わらない。フォードシステムと異なる点は、このような「多能工」には、いくつかの異なった工程の作業を習得することが要請され、このことを前提として、生産の状況に応じてフレキシブルに労働配置を変化させることができるようになるという点である。トヨタイズムにあっては、個々の作業内容はフォードシステムと同様に伝統的な熟練を要する作業内容が分解され、単純化・標準化したものとして設計されるのであるが、その上で、オペレータはそれらの作業を複数種類こなせる「多能工」であることが要求されるのである。このような半熟練と表現できる労働者によって作業チームを編成し、チーム単位で成果を出せるようにして、生産性の上昇が図られるのである。

なお、フォードシステムでは作業長は「単一機能型作業長」として特徴づけられるのに対し、

トヨタイズムにあっては、作業長は多能的な直接工から内部昇進によって補充される特色があるから「多能型作業長」になるということができる。長い職場経験を持ち、多様な技能を持った作業長は OJT の主要な担い手となるのが当然であるが、また日程計画を制定・修正し、さらに現場のトラブルの解決には、専門工を手伝う役割を果たすことになる。

ところで、トヨタイズムの特徴として注目を浴びた「多能工」はどのように養成されることになるのか、という点について見てみよう。

「多能工」はジョブ・ローテーションを通じて養成されるといってよい。労働者はある工程を一定期間担当し、特定の作業の修得を課せられ、次いで、生産工程上関連する別の工程に担当させられ、前とは異なった作業を修得させられる。むしろ、新たに採用された従業員は、個人の希望・能力に応じ、相応の教育訓練プログラムを通じて他の工程への配転が十分可能である。このようにして、労働者はさまざまな一連の作業を一定の期間経験させられ、修得させられるのである。つまり、さまざまな工程で OJT（職場内訓練）によって「多能工」が養成されることになる。オペレータはさまざまな技能の修得を課せられるのであるが、それらの大半は、このような OJT を通して行われる。もちろん、OJT の補充手段として、短期間の Off-JT が必要になる場合もある。

主として OJT によって養成される「多能工」は、それぞれの企業に特有な実際の生産ラインのなかでその企業に固有な技術を身につけていると考えることができる。したがって、労働者がそのような技術を幅広く習得すればするほどその労働者はその企業に適した人材となる。このことから、企業がある程度の技能を有する人材を採用しようとする場合、個別企業にとっては、外部市場に人材を求めるより、むしろ「特殊熟練」を身につけている当該企業に所属している労働者から選抜するほうが効率的になる。つまり、企業は「内部労働市場」を通じた人事採用を優先すると考えられるのである。

しかし、「内部労働市場」による人事といっても、それは職務区分の内部に限定されている。つまり、オペレータと専門工、専門工とエンジニアとの間には技能・知識について大きな開きがあるので、こうした職務の境界線を超えて、人員が移動つまり昇進するということはほとんど見られない。要するに、同じ職務区分内での移動が大半である。たとえば、オペレータと保全工との間では、どのような産業部門にあっても両者の間にキャリアの交差はほとんど見られず、それぞれ独立したキャリアが形成されているのであり、したがって訓練システムもまったく別建てになっている。「内部労働市場」はそうした職務区分を越えるものではなく、いわば仕切られた市場になっているのである。これは、エンジニアと研究開発要員の間にもあてはまる。

ここで、「多能工」制度を支える二つの前提条件を強調しておきたい。一つは、長期雇用である。つまり、「多能工」はジョブ・ローテーションを通じて養成されるのであるから、そのためには、資本は労働者を一定期間長期に雇用しなければならないと考えられる。しかし、「単能工」を前提としたフォードシステムをとるアメリカの場合にも先任権¹¹⁾を特徴としたシニョーリテ

イという長期雇用があるから、これについて言及する必要があるだろう。アメリカの長期雇用制度は、勤続年数の長い者の雇用権利が優先に考慮される考えに基づくものであり、多能工の養成ということから導き出された制度であると考えられるわけにはいかないだろう。というのは、アメリカでは、この制度が機能する結果、新規採用者は比較的に不安定な雇用状態に置かれていることになるのであって、多額な費用ないし多くの時間を費やして、そのような新規採用者を多能工として養成するような制度とはなっていないのである。アメリカでは、長期間をかけて多様な技能を持つ「多能工」を企業内部で養成するよりは、むしろ直接外部市場を利用し、必要とする特定の技能を持つ人材を雇い入れるほうが一般的であるといえよう。

もう一つは、賃銀の決定方法である。フォードシステムでは、職務は細分化され、賃率はそれぞれの職務に応じて決められていたのに対し、トヨタイズムにおいては、賃銀は職務と直接的に関係付けられてはならず、賃銀は年功と職能給で決められている。フォードシステムのような細分化された職務と直結した賃銀体系をとっていないトヨタイズムにあっては、たとえば、「専門工」がオペレータのものとされている作業を行うことに特別な困難はない。このため、欠員や繁閑に応じて人員手当をする際に、職務を越えた人員の流動的配置が可能になる。このようにして、需要の量や質の変化に対応したフレキシブルな労働編成が達成されることになっているのである。

このように、トヨタイズムはフォードシステムに比べて多くの利点があると思われる。とりわけ、市場の多様なニーズに柔軟に応じられるような労働編成を可能にした点で、きわめて優れた生産システムであるといってよい。しかし、トヨタイズムにも、さまざまな問題が内在していると思われる。ここでは、「多能工」の養成に関する重要な問題を指摘しておこう。

トヨタイズムが円滑に機能するためには「多能工」の過密な労働が不可欠であり、また、比較的長時間にわたる労働が必要となる。したがって、このような労働に順応しうるのは、優秀かつ従順な労働者に限られるということが考えられる。実際、トヨタのオペレータの離職率は高く、労働者の確保は毎年大量の新規採用をすることによって可能になっている状態である。トヨタは世界に通用する巨大企業であり、就職希望者が大量にいることから、離職率は高くても優秀な労働者による生産編成が可能になっていると考えられるのであって、いわば、トヨタイズムは脱落者を前提とした生産方式であるといえることができる。したがって、トヨタイズムがその前提としている「多能工」の供給は一般的に可能であるということとはできず、こうした生産方式がそのままの形で、グローバルに通用すると思われるわけにはいかないのである。

このような問題があるにもかかわらず、トヨタイズムは今日効率的な生産システムであるという点で世界で最も優れた生産方式の一つである。そして、トヨタイズムを構成しているさまざまな要素が世界各国の企業の生産システムのなかに取り入れられてきている。現在の市場は多様な商品を需要する成熟した市場となってきたので、トヨタイズムの核、すなわち、多品種小ロットによる生産システムという優位性は揺るがないと思われる。しかし、トヨタ生産

方式はそれを実施する際には、日本に固有なさまざまな要因を必須の条件としていたのであり、世界的に普及する際には、その部分は各国の事情に応じた修正が求められるわけである。

当然ながら、日本の生産システムをはじめ先進国の先行経験は、改革・開放以来の中国にも多大な影響を与えている。しかし、中国では複雑な事情によって伝統的な生産方式が依然として広い範囲で根深く残っており、外来の新たな要素はそのような環境の下で、徐々に取り込まれてきているのである。中国といえば、他に例のない豊富な労働力資源を抱えているというイメージが広くいきわたっている。しかし、現代化が日々進んでいる今日、労働力人口がただ量的に豊富であるということと労働力資源が豊かであるということとは結びつかなくなりつつある。また安価な労働力を求める資本の要求を満たすことは長期的には不可能であると思われるのであって、いつまでも数的優位に安住するのではなく、より良質な労働力を養成することが急務となっている。実際、先進国からの技術移転に伴い、生産システムの各要素を国際的レベルに接近させることがますます求められており、特に効率的な生産システムを構築することが最重要の課題となっている。そのために、これからは「多能工」の養成も追求しなければならなくなると思われる。ところが、今の中国にあっては、ミクロ的ないしマクロ的局面において、こうした現代化が阻まれるさまざまな要素が存在している。今の中国においては、「多能工」の養成は決してそんなに簡単なことではない。次節で、この点について検討を加え、さらに中国における労働力の教育訓練の現状および展望についても考察していく。

第 4 節 中国における労働者の養成および職業教育訓練

4.1 職業教育訓練の概況

これまでの論述において、資本主義確立以来の「熟練」形成方式や、労働力編成の問題について一般的な考察を行ってきた。本節から社会システムが異なった中国の生産システムを対象とし、そのシステムを支える人的要素について技能養成ないしは職業教育のシステムという観点から考察を加える。

労働力資源の大国と言われる中国では、労働力の合理的な編成と配置や、効率的な生産システムに適した良質な労働力の養成と提供などの課題が、ますます重要視されるようになった。現在中国においては、外国の優れた生産システムの要素を学ぶ一方、独自の労働者教育訓練システムを構築している。一般に、労働教育システムは、工業高校等のように、学校教育体系の一部として行われるもの、失業者向けの訓練センター、企業内における訓練という異なる 3 つの要素からなるといえる。最初に、中国におけるそれぞれの概況を見ておこう。

第一には、学校教育システムの一部として設けられている各種の技工専門学校や職業技術学院である。これらの学校は、日本の工業高校、あるいは工業短大に相当した職業教育機関である。これらの学校では、一般学校教育と異なって、一般知識を学ぶのみならず、工業技術に関

した専門的知識についての勉強がより大きい比例を占めている。また、実践訓練も行われ、一定の実践的な技能を持つ労働人材を絶えず社会に送り出している。『2000 年度労働と社会保障事業発展の年度統計公報』¹²⁾によると、2000 年度、全国に 3792 校の技工学校があり、総学生数は 165 万人で、そのうち国家重点校は 332 校で、高等技工学校は 165 校となっている。これらの数字は、中国の若年者を対象とした技能訓練が広範に行われていることを示唆している。

第二には、失業者や退職者向けの各種職業訓練センターである。社会主義市場経済の時代に入って、各産業分野は世界的な市場競争に直接さらされるようになった。農村においても都市部においても産業の効率化が進められ、特に都市部の国有企業においては余剰人員の自宅待機、いわゆる「下岗」（日本語ではレイオフという意味に近い）する人々は既に 1,200 万人にのぼるとも言われており、この人達に対する再就職の為の職業訓練がますます重要になっている。これらの職業訓練センターは地方政府と協力して設けられており、その数は全国各地の大都市において急速に増加しつつある。統計公報によると、2000 年度、358 万人の失業者と退職者が職業訓練を受け、そのうち 226 万人が再就職を果たしたということである。これは、国が余剰労働力の再配置について相当に工夫していることを物語っている。

第三には、企業内の「熟練」養成と訓練である。これこそ、直接に生産システムに影響を与えるものである。というのは、労働力が如何に効率的に編成されるかは、労働者の質や適応性に大きく関わっており、企業内訓練が、この労働者の質を大きく左右すると考えられるからである。すなわち、企業内訓練を通じて、適材適所の労働人材を生み出すことができるかどうかは、労働編成の大きな焦点となってくるのである。企業内訓練を欠くとか、また企業の実情を外れ、不適切な訓練を行ったりすることは生産性の上昇を阻む大きな要因となる。

もちろん、以上の 3 つが中国の職業訓練のすべてではない。その他に、例えば社会人対象の各種職業訓練学校などもある。中国では過去教育制度が十分整備されていなかったり、文化大革命の影響もあって、既に仕事に就いているが、より高度の知識を身につけたいという人が大変多く、仕事を続けながら、あるいは休職したり、職場から派遣されて職業教育を受けることが一般に広く当然のこととして行われている。しかし、職業訓練の主たるものとしては、以上言及した 3 つということになるであろう。そこで、これらについて、若干詳しい内容を紹介した上で、企業内での労働者教育訓練をめぐって立ち入った検討を加えてみよう。

4.2 学業年齢の各種職業訓練学校

職業教育・訓練の主体となるのは、各種の技工学校である。そのカリキュラムは一般に理論教学と实践教学から成り立ち、この両者を密接に関連させることを特色としている。技工学校においては、学生の知力を開発し、技能レベルを向上させ、そして独力で問題解決できる能力を与えることが教学目标となっている。そして、卒業時には、技能士の資格と、技術レベルに対応した等級資格を与えることになっている。

理論教学は、一般教養、専門基礎知識、専門知識ならびに、関連専門知識を付与することによって、学生の知力と能力を育成することを目標としている。实践教学とは生産実習のことであって、これは技工学校で最も重要視されており、これを通じて、各職種における中級技術の熟練技能者養成が目指されている。その内容は、各職種における基本訓練、総合課題訓練、現場実習からなっている。また、学校では「産訓結合」が行われている。これは第一に、技工学校と産業界との連結によって、産業の発展と市場に適応した人材育成を図る、第二に、技工学校が単なる技能者養成にとどまらず、国際市場、国内市場において必要とされる製品を生産することによって、学生の自己発展能力を養成することが可能になるという考えに基づいている。それゆえ、各技工学校においては、生産工場と見間違えるような活動を実施しているのが現状である。別の見方ではあるが、生産活動によって得られた収益が、技工学校の運営資金に当てられているという事実もある。さらに、技工学校においては、中国の独自の教育が行われている。すなわち、いわゆる「全面的育成」である。その内容は、新しい世代の技能者養成には、理想、道德、文化、規律、智、徳、体、美の教育が必要であり、これらの教育がなされることによって中国特有の社会主義が達成されるという考えに基づいている¹³⁾。

4.3 失業者や退職者向けの職業訓練センター

失業者対策として、中国各地に職業訓練センターが設けられている。実は、これらの職業訓練センターは、そもそも職業訓練と職業教育を推進する為の各種学校、あるいは宣伝、コンサルティング、各種資格の試験、認定などを行っている機関である。中国ではほとんどすべての職業分野で、経験、学識、技能レベルなどによって等級付けがなされており、個人の資格として認定される制度が広く一般に浸透している。より高度な仕事に就く為の自己研修や資格試験の取得も盛んである。そのような制度を支えているのがこれらの機関である。近年、いわゆる「下崗」した人達に対する再就職のための職業訓練もこのような機関で行われている。この他、「下崗」人員を抱える各国有企業内に「再就職服務センター」が設けられ、各企業は「下崗」人員の基本生活と転職に対して、「各地区労働力市場ネットワーク」と連携しながら、その基本的責任を負っているのである¹⁴⁾。「下崗」人員に対して組織的に職業・技能訓練を進め、必要とする企業に送り込む。どのような産業部門への育成に重点が置かれているかといえば、それは、主として生活支援型第三次産業・生産支援型第三次産業・地域集積型部品製造業などに集中している¹⁵⁾。もちろん、職業訓練センターを利用し、知識・技能教育を受けて、再就職を果たすというのは、単に再就職・転職ルートの一つにすぎない。とはいえ、これらの機関は、社会的需要状況に適応した労働人材を育成するという面で、大きな貢献を果たしている。

4.4 企業内の熟練養成と教育訓練

前節で見てきたように、今日の生産システムでは生産編成に柔軟に対応できる多能工が重要

な役割を果たす。これらの多能工の養成については中国ではどうなっているであろうか¹⁶⁾。

中国においては、長期にわたって旧ソ連型大量生産システムを採用していたという影響を受けて、硬直化した職場内の分業関係が築かれた。すなわち、細分化された職務区分が行われ、作業範囲および責任が固定されてきたのである。この労働慣行が改革後の現在まで根強く残っており、先進諸国の生産システムの導入が進んでいるものの、ジョブ・ローテーションのような多能工化施策はほとんど実施されていないというのが現状である。

ジョブ・ローテーションが敬遠されるのは、そうすることによって、「作業効率が悪くなる」、「労務管理が難しくなる」などの考え方が労働現場で非常に強く持たれているからである。また、これまで、「単能工」が生産現場の基本的な形式であり、生産ラインもそれに応じて設計されているということも強く影響している。経営側は一人一人の作業員がそれぞれの特定工程作業についての単能的な熟練を身につけ、与えられた仕事を十分にこなすようになれば十分であるという考えが強い。また従業員側は自分の担当する工程作業に熟練し、与えられた作業量を早くこなすことができるようになると、規定以上に作業することが可能になり、奨励給も高くなるので、単能的な熟練形成に強いインセンティブを持つ。以上のことから、現状では「単能工」制度が未だに主流となっているのである。もちろん、納期を守るために、最も忙しい工程へのジョブ・ローテーションがたまに実施されるが、それは従業員の熟練形成を目的とするわけではなく、単純な作業支援ローテーションである。作業員は一旦ある工程に配置されると、基本的には他の工程に配転されることはない。ただし、より複雑な生産工程への配属を希望する従業員には、それぞれの作業工程に対応する「教育訓練資格プログラム」が設置されている。配転を希望する作業員は相応の教育訓練プログラムに参加し、試験に合格しなければならないことになる。

さて、従業員の教育訓練がどのように行われているのかについて、さらに考察を加えよう。企業にあっては、教育訓練はほとんど人事部門あるいは労働組合で行われており、場合によっては、技術部門に任せられることもある。企業は毎年現地の工業専門学校の卒業生を採用し、Off-JT の形で短期間の集中訓練を行うのが一般的である。労働組合は主に労働契約に関する従業員の義務・権利、会社の規則・ルール、労働規律などを中心に新規に採用された作業員を教育し、現場から熟練工を招き、工程作業に関する知識、経験を教える。あるいは技術部門に委ねて、徹底的に安全生産知識、生産工程内容、製品知識に関する訓練を行う。この Off-JT 教育訓練終了後、新規作業員はそれぞれの作業ラインに配属され、特定の熟練工の指導の下で作業しながら技能訓練を行うといういわば OJT 式の訓練体制がとられている。この OJT 訓練期間は大体 2 年間続き、その間には昇進は行われず、一般従業員の給料（基本給）の半分が支給される。2 年間の訓練が終わると、会社側は新人社員に「上崗証」（作業許可証）を発給する。新規作業員であれ熟練工であれ、特別の理由がない限り、他の生産工程への配転はありえない。そして、現場での OJT 教育訓練に関しては上記のように熟練工の役割が大きいのにに対して、作業

長が発揮する機能は比較的弱い。

作業長はほとんど一般作業員から抜擢され、社内で養成された者であって、外部採用のルートを通じて任用された者は 1 人もいない。作業長の機能としては、主に作業員の出勤状況の把握、生産現場内の労働規律の維持または作業配分といった労務管理機能が中心である。そして、生産設備のトラブルが発生した場合、作業長はメンテナンス部門、設備部門へ連絡したり、隣接作業工程の作業長と作業情報を交換したりという一部の操業管理機能をも発揮している。設備稼働状況の把握、部品のフロー状態、段取りなどの工程管理はほとんど技術部門の専門要員によって行われており、作業長はそれに関与していないようである。また、作業改善、教育訓練なども作業長の機能の一部としては位置付けられていない。作業長が教育訓練に関与するとしても、それは臨時的な措置として行われているにすぎない。つまり、生産ラインがフル稼働の状態にあると、熟練工は新規作業員に計画的に指導・訓練することができなくなり、作業長がそれらの仕事を代行しカバーする形で教育訓練に関与するケースがほとんどなのである。こうして、一定の期間を経て、新人従業員は技能を身につけ、一人前の作業員となっていく。ところが、その熟練は特定の工程に関する単能的なものである。作業長は一般作業員と同じように作業をするが、作業場所が固定的に設定されていないため、一般作業員の相談、新入社員に対する訓練、ラインの状態把握などの仕事に随時応じることができる。そして、作業長となる基準は、技能、組織能力、人柄という順になっている。

最近、一般作業員に対する一般保全訓練が主として男性作業員を対象にして行われるケースが多くなってきた。しかし、このメンテナンスを中心とする訓練は決して全員参加のメンテ体制を築こうという目的ではない。それは、次のような事情による。近年、新設備の導入によって、従来故障処理やメンテの仕事は主に設備部の数少ないメンテ要員を中心として行われてきたが、各現場で設備トラブルが多発し、ラインの停止が増加している。これに対応するために、各現場で機械装置を操作している男性作業員が対処できるように、メンテに関する訓練が行われているのである。これはいわば、やむをえない措置である。

以上見てきたように、中国の生産システムにおいては、先進国の経験が参考にされ新たな手法が多く導入されるようになってきているものの、基本的には「単能工」を中心とした労働編成システムがとられ、また、教育訓練も「単能工」を養成するようなものになっていると考えられる。では、これについてはどのように考えるべきであろうか。

今日の先端的な生産システムの構築という観点からすれば、このような単能工制度は時代遅れではないか、と考えられる。しかし、今中国が抱えている深刻な失業問題という観点からすれば、この単能工制は、当面続けられざるを得ないと思われる。生産システムの自動化がまだ全面的に進んでいない中国の生産現場においては、労働力が多く使用されるのは当然である。さらに職務を細分化した単能工制に基づく生産システムをとることによって、より多くの従業員が必要となっている。このようにして、企業は多能工制に基づいたフレキシブルな生産シス

テムを採用するのに比べ、外部市場からより多くの労働者を雇い入れなければならなくなっているのであって、その結果、相対的により多くの就業機会が提供されるようになっているのではないと思われる。もし、中国が抱えている深刻な失業問題を考慮することなく、日本の「多能工」化を急速に導入とすれば、何人かの労働者に割り当てられていた作業は1人の作業員に任せられることになり、多くの労働力は職場から節約され、最終的に企業外に排出される可能性が高く、中国の失業問題は一層悪化してしまうと考えられる。もちろん、理論的には、多能工化が必然的に労働力の節約や雇用減少という結果をもたらすということとはできない。例えば、多能工を軸とした生産システムを採用するとしても、それによる生産性の上昇を上回るような生産規模の拡大が実現されるなら、雇用量の維持ないし拡大も可能である。しかし、今日の経済状況を考えると、そのようなベースでの生産規模の拡大を維持することは現実的ではない。もちろん雇用状況の悪化を避けることを考慮した上で人員削減をすることは、中国国有企業の改革にとって、一貫して、重要な課題となっているのである。人員雇用減をもたらす可能性の高い「多能工」化が現在の中国にとって適切であるかどうかは疑わしいのであって、その急速な普及については慎重に臨む必要があると思われる。とはいえ、このようなシステムの長期的な維持が図られるのではなく、雇用問題の解消を進めながら、「多能工」を中心とした生産システムへの転換を図ることが、これからの課題となるといえよう。そのためにも、現在広く見られる、効果が期待できない職業教育訓練や資金不足による中途半端な教育訓練というような問題はまず解決する必要があると思われる。こうした問題の具体的な改善方法については稿を改めて、考察することにしたい。

< 注 >

- 1) 尾高煌之助編『アジアの熟練 開発と人材育成』アジア経済研究所、1989年、6-7頁参照のこと。
- 2) 戸原四郎『経済学全集 7 恐慌論』筑摩書房、1972年、174 - 177頁参照のこと。
- 3) Lazonik, W. "Industrial relations and technical change: the case of the self-acting mule", in *Cambridge Journal Economics* 1979, 3.
- 4) 桜井毅 / 山口重克 / 佐美光彦 / 伊藤誠編『経済学 資本主義経済の発展』有斐閣、1980年、48頁参照のこと。
- 5) 本稿では、機械制大工業確立期の婦人労働や少年労働のような「不熟練労働者」に対し、このような単純な技能を持つ労働者のことを単純低熟練労働者と呼ぶことにする。
- 6) 湯浅吉雄『現代の労働過程 リストラチュアリングと生産システムの改革 - 』柏書房、1997年、46頁参照のこと。
- 7) 八幡成美「熟練形成と国際化 労働の質と技術移転」(稲上毅 / 川喜多喬編『講座社会学 6 労働』東京大学出版会、1999年に所収) 105 - 106頁参照のこと。
- 8) 苑志佳『中国に生きる日米生産システム』東京大学出版会、2001年、179頁参照のこと。
- 9) 小川英次編『最新経営学基礎講座 / 6 生産管理』中央経済社、1985年、85 - 86頁参照のこと。
- 10) 以下トヨタイズムについての考察は、
門田安弘『トヨタシステム トヨタ生産管理システム』講談社、1989年、小池和男『日本の熟練』有斐閣選書、1981年、野村正實『トヨタイズム - 日本型生産システムの成熟と変容 』ミネルヴァ書房、1993年、橋本寿朗編『20世紀資本主義 技術革新と生産システム』東京大学出版会、1995年、による。
- 11) 先任権制度 (Seniority system) とは、労働者の「仕事につく序列」あるいは「仕事を失う序列」など

「仕事への権利」の基準を企業における勤続年数におく制度であり、昇進と降格、レイオフと再雇用、残業、有給休暇の所得順位などに広く適用されている。人員整理をめぐる労使紛争を回避する方法として、また労働者の移動を防ぐ策として有効とされている。

- 12) 中国労働和社会保障部『2000 年度労働と社会保障事業発展の年度統計公報』国家統計局、2000 年。
- 13) 中国情報局「中国 IT 白書」<http://it.searchina.ne.jp/>
- 14) 山本恒人『現代中国の労働経済 1949～2000 「合理的低賃金制」から現代労働市場へ』創土社、2000 年、18 頁参照のこと。
- 15) 同上書、51 頁参照のこと。生活支援型第三次産業とは、「地域コミュニティ（社区）」の家庭サービス需要にジャストインタイムで対応する「労働服务企业」もしくは「街道労働サービスセンター」、「地域コミュニティ（社区）」の環境改善に従事する「労働服务企业」のこと。生産支援型第三次産業とは、ビル、テナントの管理・清掃・修理・警備保障など物業管理を展開する「労働服务企业」、企業・事業・機関の通勤・情報伝達・物流など「後方支援」に従事する「労働服务企业」のこと。地域集積型部品製造業とは、国有大中企業の周辺で国有小企業・都市集団企業と並んで初期加工や特殊精密加工に従事する「労働服务企业」のこと。
- 16) 以下の叙述に関しては、前掲書、苑（2001）参照のこと。