

中国（大連及び北京）における産学共同型 若年者職業教育の取り組みについて

下田 健人

一般に、仕事の経験をもたない若者は、就職する際に、仕事の経験を持つ者に比べて不利だとされる。新規学卒者を好んで採用する傾向の高い日本を除けば、欧米や中国における若者の失業及び失業対策は、社会における重要性が高い。本稿は、2008年度から2010年度にかけて、廣池学事振興基金の支援を受けて、中国で実施した実態調査の結果をもとにしている。私の問題関心は、仕事経験を重視する中国において、いかに若者の失業率を下げ、どのような形で若者の雇用を促進するのか、である。

1. 若年の失業及び職業訓練対策の 枠組み

今度の研究グループは、労働政策研究・研修機構における調査シリーズの中で、職業訓練政策における枠組みを提示する。特に若年層に注目すれば、職業訓練政策の枠組みを図表1のように示す。

私の興味関心は、就業前における若年者の職業教育訓練である。上記の枠組みでは、就業前の若年者に対する教育訓練として、Off-JT型の養成訓練とOJT型のインターンシップ、及びデュアルシステムが示される。ヨーロッパ及びアメリカに注目すれば、インターンシップは主に大学生に向けられた教育訓練であり、また、デュアルシステムは、職業高等学校など、大学に進まず、手に職をつける若者を対象にしたより実践的な教育訓練である。本稿の対象領域は、デュアルシステムである。デュアルシステムは、高等職業訓練学校で理論を学び、企業で実践を学ぶという形が一般的であり、上記の枠組みでは、Off-JTとOJTを併せ持った形で展開される。

2. 中国における若年者の雇用対策 の課題

2009年、中国において、大学卒業後就職で

図表1 若年者のための訓練プログラムの類型

		訓練方法	
		Off-JT型	OJT型 (訓練・就業結合型)
訓練対象者	就学中の若年者	—	インターンシップ
	就業前若年者	養成訓練	デュアルシステム
	在職若年者	在職者訓練	—
	若年失業者	失業者訓練	—

出典：労働政策研究・研修機構（2005）

きない若者は200万人であり、同年における大学卒業生の数が約600万人であることから、大卒者の1/3が失業状態にある。2010年、大学卒業生の数はさらに増加し、多くの大学卒業生が就職できない状況に改善は見られない。

若年者の失業には様々な要因が考えられる。徐亜文・来島浩（2006）によれば、若年者の失業要因として、労働経済学的、制度的、高等教育システム、大学生の就業意識の4つの側面から整理する。例えば、一つには、政府の大学教育政策により、大学生の総数が増加した。確かに、中国経済は順調に成長を続けており、労働市場における需要は着実に増加しているものの、大学生総数の伸びが成長率に勝り、労働市場における供給過剰が生じる。

二つには、「富二代」と呼ばれる若者の存在がある。すなわち、中国の豊かさの進展と同時に、一人っ子政策が進められたため、子供に対する「甘さ」が指摘され、小さい頃には「小皇帝」と呼ばれ、甘やかされて育てられた世代が大学に進学した。多額の教育投資をしたものの、教育投資への見返りとしての給与が得られないのであれば、仕事には就かない、就きたくない、という意識がある。

本稿で対象とするのは、上記の大学生と同じ時期を生きる職業高校の生徒である。日本を含め先進国で共通していることは、経済成長とともに、確かに一定の割合で高等教育を受ける若者の数は増大するものの、ある段階を経ると、大学以上の高学歴者の割合は安定する。例えば、日本を例にとれば、1970年代半ばまで大学進学者数は急激な右肩上がりであったが、以降、大学入学者数の割合はほぼ一定あるいは微増で推移している。別言すれば、高等学校卒業後すぐに就職する若者達が一定数存在することを意味する。

高等学校卒業後すぐに就職することの意味は何か。

高学歴化が進んだ段階において、高等学校卒業後すぐに就職する労働市場が成立することは、労働市場における需要と供給の両側面

から確認する必要がある。まず供給サイドからみれば、何らかの理由で大学などへの進学ができず、やむを得ず就職を強いられる場合もあれば、仕事や職に対する強い思い入れから就職したいという、能動的な要因も考えられる。他方、需要サイドからみれば、技術革新が進んだ状況においても、手作業で行う労働やオペレーションなどが存在する限り、高卒に対する需要が一定程度見込まれる。

中国の労働市場をみれば、大学進学率の向上により、供給サイドにおいて一定以上の量が確認され、労働市場におけるミスマッチが生じている。特に、中国のように、人材を採用する場合、仕事の経験が重視される労働市場において、新規の大学卒に対する需要は限定的である。一方、高卒レベルの市場はどうだろうか。農民工の問題や、地域社会におけるオペレーターレベルにおいて、果たして需給はマッチしているだろうか。

高等学校卒業後に就職することの意味は、労働市場が若者に要求するコンピテンシーが十分に成熟していない状況で採用を行う点にある。大卒労働市場では、一人前としてのコンピテンシーが一定以上要求されるのと相対する。労働市場における需要側が要求するコンピテンシーが未成熟の状態で人を採用することに、高卒労働者の就職の大きな意味がある。

3. T社における人的資源管理の概要

私が本稿で取り上げる事例は、北京及び大連でコールセンターを行う企業（以下T社と呼ぶ）である。本稿の目的である能力開発に触れる前に、同社及び人的資源管理の概要について説明する。

(1) T社の概要

T社は、1998年、資本金1150万人民元で設立された。アウトソーシング（コールセンター）を主要業務とする。コールセンター事

業の60%は、大手IT企業のカスタマーサポートなどである。2010年現在、従業員はおおよそ900人であり、オペレーターはすべて正社員として雇用される。試用期間6カ月である。中国で最初にCOPC¹⁾を導入するBPO（業務プロセス・アウトソーシング）センターである。ISO9001、国際SCP認証を取得する。

T社の事業内容は、(1) コールセンター、アウトソーシングサービス、(2) データエントリー（中国語、韓国語、日本語、英語）、(3) フリーペーパーの広告（日本向けタウンページ）などがある。コールセンター業務は、インソーシングサービス（人材派遣）、コンサルティングサービス、インバウンドサービス（商品の問い合わせ、故障の受付）とアウトバウンドサービス（営業、満足度調査、業務サポート）に分類される。また、場所貸しアウトソーシングがあり、同社オフィスを場所だけ提供し、そこで他社社員がコールセンターの業務を行う。多言語、他地域に対応してアウトソーシング業務を行うことが当社の強みであり、また、QC部門を立ち上げて、コールセンター業務における品質の管理を徹底している。

(2) T社における人的資源管理の概要

同社における人の管理において、もっとも重要な課題は採用である。採用は、基本的にインターネットを使った採用専門のサイトを利用する。しかし、特にレベルの高い人材の採用には、人材斡旋会社を利用する。高度人材は、採用全体の1/5程度を占め、具体的には、付加価値の高い業務を行うオペレーター、IT技術者、管理職である。また、採用に際しては、従業員による友達の推薦、公的な部門が実施する就職イベントも利用する。採用者のうち、大卒は60%以上であり、残りは高卒と専門学校卒である。2007年前半の採用者

数は約400人、2008年は約480人である。1カ月に35~40人が退職し、離職率は4.5%である。同業界の中では、従業員の定着率がいい。コールセンターは新しい産業であり、中国の若者たちに受け入れられている。

同社には、4つの部門（チーム）があり、それぞれのチームごとに採用する。4つの部門のうち3つの部門では、賃金は3000元から始まり、より高い付加価値を生む4番目の部門では、賃金は5000元から始まる。第4部門の場合、英語と中国語標準語が流ちょうに話せることが条件である。なお、通常のオペレーターの場合、賃金のスタートは1000~1500元である。特に、第4部門における人材の採用は難しいという。採用は、ほとんどが経験者であり、少なくとも1~2年の経験をもつ人を採用する。中には30歳代の人材もいる。

T社の基本的な仕事はコールセンター業務である。アウトバウンドサービスの場合、所属するチームから例えば100社の企業リストが渡され、3カ月後の目標値が設定される。日常の業務は、単なる苦情処理や業務サポートではない。電話やインターネットを通じて行う業務によって、顧客に対して何らかの付加価値をつける必要がある。サービスの品質管理が絶えず意識されており、どのようにして顧客の満足を勝ち取るかが、厳しい業界間競争を勝ち抜くために不可欠である。

賃金の仕組みは、基本給（例えば、5000元）+ α で示され、 α は、

+ α : ○○%の達成基準を超えた場合

- α : 最低限の基準を達成しなかった場合
(罰金として100~200元)

で示される。 α の基準は、所属するチームによって異なる。同社に定着して長く勤務する人は、ボーナスを多くもらう人が多く、中には基本給の倍以上のボーナスをとる人もいる。

1) COPCとはアメリカ合衆国のCOPC社（英: Customer Operations Performance Center, Inc.）が定めるコールセンターやBPO業務（業務プロセス・アウトソーシング）のパフォーマンス改善モデルを示す。

さらに、同社に特有の仕組みとして「チャンピオン」がある。チャンピオンは、3カ月毎に行われる評価の際、もっとも優秀な成績を収めた者に与えられる。各期毎に、パフォーマンスに優れた人たちの順位が決められ、その順位に応じて賞金が支給される。チームや時期によって賞金内容や額は異なるが、例えば、ある部門のチャンピオンには、3万円の特別ボーナスが支給される。ちなみに、同社で働く従業員にとって、もっとも重要な動機づけは賃金である。

2008年1月、中国の労働法は改正された。改正の基本には、企業と働く人は平等であり、もっと労働者の利益を尊重し、守るべきであるという考えがある。労働法の改正によって、企業は採用プロセスを整備し、ルールをもって管理することが要求された。結果として、企業の採用コストは高くなった。労働法の改正により、同社における人材の確保は、よりいっそう重要な課題として認識された。

では、採用の過程はどのように整備されたのか。基本的に、以下の手順で採用が行われる。

1. 毎月20日までに各業務からほしい人数、スペックが人事部に報告される。
2. 人事部が全体の部のヒアリングを行う。ドキュメント化し、それぞれの上司のサインをもらう。
3. 人事部が全体の採用活動を行う。5～10営業日のうちに採用を決める。
4. 採用方法は、まず、人事部が書類審査及び一次面接を実施し、各部門で二次面接が行われる。
5. 部門の了承が得られれば、採用手続きを行う。

同社への就職希望者は、多くの場合、現職をもつ。また、多くの応募者は、同社に対してだけではなく、複数の企業に履歴書を送っているという。採用の通知を出しても、本人の意向により、同社に出社するのが1カ月後ということもあれば、採用の通知を出しても、

採用者は出社に及ばないこともある。

4. T社における産学共同型若年者職業教育の取り組み

特に2008年の労働法の改正以降、企業における採用戦略は以前にも増して重要性を高めている。改正労働法が労働者の権利保護に重心を置いている限り、企業は、従業員の採用に対して慎重になる。すなわち、失敗をしない採用は、企業の重要な経営戦略となる。

T社は、同社における雇用の入口において、いち早く戦略的に取り組んだ。具体的には、地元中等学校または職業学校と共同して、若年者教育に取り組んだことである。T社は、大連と北京の2カ所に事業所をもつが、個々について、産学共同若年者教育の取り組みについてみることにしよう。

(1) 大 連

同社大連支社は、2006年から現地の中等専門学校と業務提携する。日本語を勉強する中国人がターゲットである。2009年現在、同中等専門学校には、各学年400人の生徒がいるが、日本語を勉強する生徒は、学校全体で200人である。

同学校と提携したT社は、2年次後半からインターンシップを実施する。すなわち、日中に授業を行い、夕方から夜に同社でインターンシップする。この形は最終学年前期まで続き、最終学年後期は、授業はなく、インターンシップのみを実施する。中等学校と提携を結び、インターンシップのモデルを作ったのは、同社が最初である。

T社は、学校に対して日本語教師、技術教師を派遣する。テキストは同社が作成する。また、同社は、データ入力が必要となるコンピュータなどの機材を供給する。授業の内容は、データ入力の基本から、もっとも高いレベルでは、コールセンター業務やコンサルティング業務までいたる。初年次には、デー

タ入力やコールセンター業務、あるいはコンピュータ・スキルなどの基本を座学で学ぶ。その後、1年次後期から始まるインターンシップでは、授業で学んだ基本技術を社内のコールセンター業務で応用する。実際に、顧客を想定し、電話対応から始まり、総務、財務、人事のアウトソーシング業務、さらには、品質改善などのコンサルティング業務をこなす。

T社は、インターンシップを行う学生に対して「手当」を支給する。また、入力が正確で早い、などデータ入力業務に優秀な生徒を毎年10人選び、日本に研修に派遣する。インターンシップ期間を通じて、先生として派遣されるT社の社員は、クラスの中での優秀な人材を見極め、学校修了後、正規に採用する手続きをとる。インターンシップをする学生のおおよそ6割が正規採用される。生徒の中には、T社と競合する企業へ就職する者もいるが、インターンシップを行っているなどの理由で、生徒を引き留め、確保することはできない。しかし、インターンシップ、日本研修、T社への優先的採用など、同社の試みは多くの若者の動機づけにつながっている。

(2) 北 京

大連での産学共同職業教育に成功した同社は、同じ試みを北京支社に導入した。北京支社が提携する中学校は、北京から70kmほど離れた密雲県にある。北京市立の学校であり、学校分類では、職業中学校にあたる。卒業後就職を希望する生徒はほぼ100%である。同学校の生徒数は、1学年おおよそ700人、全体で2000人余である。専門コースは6つあり、コンピュータ、旅行、自動車修理、コールセンターなどであるが、主要なコースは自動車修理とコールセンターである。同学校に入学時に、生徒は自分の専門コースを希望し、決

める。

同学校の場合、1年次及び2年次は通常の授業を行い、3年次は、企業で実習を行う。コールセンター専門コースは、2008年度から実質的に開始しているが、初年度の生徒数は約150名（4クラス）、2009年度生徒数は330人（9クラス）、2010年度9月の人数は150名（4クラス）である。

同職業学校におけるコールセンター専門コースは、大連モデルを参考にして、T社が基本的なコースを設計する。すなわち、金銭的な援助などは行っていないが、カリキュラム、教員、実習、就職など、同コースとT社は強い関わりをもつ。

1年次、2年次のカリキュラムは、普通高校の場合と同様であり、国語、算数、理科、社会、英語などであるが、特徴的な授業は、専門に関わる授業である。たとえば、コールセンター専門コースの場合、1年次から専門の授業が設けられており、1年次は週4時間、2年次は週8時間である。1、2年次におけるコールセンターに関わる専門的な授業では、コールセンター業務に関わる汎用性の高い領域についての理論的、一般的内容について教える。

教員は、教員試験を合格した市の職員であるが、コールセンター専門コースについては、T社の従業員を教員として3～5人派遣している。T社からの派遣教員は、学校に常駐する。1年次、2年次の専門の授業では決まったテキストはなく、T社社員が、必要に応じて適宜プリントを配布して教える。

3年次は、学校での座学の授業はない。基本的に実習先である企業にインターンシップの形で実習を行う。2010年度、同学校には約150名の3年生がいるが、そのうち80名は大手のテレコム会社、50人はT社（密雲県コールセンター²⁾）、残りは様々な企業で実習する。各生徒は、実習を始めるにあたって、

2) 密雲県におけるT社コールセンターの従業員数は120人。すなわち、うち50人が高校からの実習生である。

割り当てられた企業に不具合を感じた場合、別の実習先を希望することが3回まで可能である。他方、生徒を受け入れる企業側でも、勤務態度などを考慮し、受け入れを拒否する場合もある。生徒を受け入れる企業は、インターンシップ期間中の生徒の状況を見て、評価を行う。行った評価は学校に戻され、総合的に評価される。

実習生は月額800人民元(約12000円)が支給される。優秀な生徒については、さらにボーナスが支払われる。ちなみに、現地における高卒の新入正社員の初任給は1200人民元である。

インターンシップを行っている生徒が、そのまま当該企業に就職するのは、インターンシップを行っている生徒の50~60%である。就職に際して、生徒本人が別の企業を希望する場合もあれば、会社側が受け入れを拒否する場合もある。基本的に、実習中は、辞めさせることは可能であるが、一度正社員として受け入れた場合には、解雇することは難しい。

職業学校の側に立てば、生徒の就職率が高いことは学校自身の評価につながる。通常、同学校の就職率は80~90%である。一般に、仕事の経験をもたない若者に対して、企業は採用に後ろ向きである。インターンシップの制度を整備することは、就職前に一定程度の仕事の経験を積ませる意味をもつ。若者の気持ちは、在学中の3年間はがまんしてインターンシップで働いて、経験を積んで、その後より有利な就職市場に参入したいと考える。

同学校では、社会人向けのコールセンター業務に関する教育訓練も行っている。年間およそ4~5回行い、期間は短期である。たとえば、ある企業の依頼を受け、職業学校で応募を行う。最終的に10人ほど必要とする場合には、募集段階で15人程度を募集する。その後、20日間程度の研修を実施、最終的には、15人から10人を選んで採用する。研修を行う場合、受講生は研修費用(たとえば、800人民元)を支払う。研修を修了した研修生には、

職業学校とT社の印を押した修了証書を渡す。修了証書は、特に資格としての意味をもつわけではないが、業界内では、T社及びT社における研修内容は知られており、業界内で評価される。

5. まとめ

アメリカ、ヨーロッパや日本における主要企業が、多くの業務をアウトソーシングする。例えば、人的資源管理上の単純な給与計算や福利厚生、あるいはカスタマーサポートは、アウトソーシングの代表である。アウトソーシングの先は、インドであり、中国であり、東南アジアである。アウトソーシングの受け側である中国では、人材獲得のための厳しい競争が起きる。

第一に、アウトソーシングという新しい業務は、中国の保守的な親たちに理解されにくい。富二代に代表されるように、一人っ子政策で育てられた若者たちの就職には、親の理解は欠かせないが、必ずしもアウトソーシング業界に順風なわけではない。

第二に、採用に際して、当該業務の経験者を重視する中国のような社会で、若年者に対して、企業は慎重な態度をとる。中国における若年者の高い失業率は、中国における雇用風土のもとでは、根本的な解決につながらない。

第三に、2008年の労働法の改正は、一定の試用期間を経て、本採用した労働者に対して終身雇用を約束する。企業は、契約社員を利用するなど、より慎重な態度で若年者を採用する。

第四に、労働力の供給側の意識として、一般に、企業に対する忠誠心が低く、転職志向が強い。優秀な人材、基本作業を行うオペレーターなどさまざまなレベルの労働者層において、従業員の定着や動機づけは、多くの企業における人的資源管理の重要な課題である。

中国（大連及び北京）における産学共同型若年者職業教育の取り組みについて

T社は、他社に先駆けて産学共同型職業教育を導入、実践した。確かに、教育を施した若者たちが、競合企業に就職する、というリスクがある。授業及びインターンシップにおいて、優秀な生徒に対してT社への就職を促すことはできるが、強制力はない。果たして、授業及びインターンシップを通じて、同社への忠誠心が育まれるか、は疑問である。T社経営幹部は、むしろ社会貢献の意識を強く持つ。すなわち、若者たちのアウトソーシング業務に関するコンピテンシーの底上げに対する貢献である。企業の社会的貢献活動が、中国の若者達の企業選びの基準になるには、まだ一定の時間を必要とするかもしれない。しかし、若年者をめぐる厳しい就職環境の中で、T社の産学共同型職業教育の試みは大きな意味をもつ。

（麗澤大学教授）

参考文献

- 日本労働研究・研修機構（2003）『教育訓練制度の国際比較調査・研究——ドイツ、フランス、アメリカ、イギリス、日本』
- 日本労働研究・研修機構（2005）『アジア諸国における職業訓練政策——若年層を中心に』
- 日本労働研究・研修機構（2009）『欧米諸国における公共職業訓練制度と実態——仏・独・英・米4ヶ国比較調査』
- 徐亜文・来島浩（2006）「中国における新規大学卒業者の就職難の実態」『山口大学研究論叢』
 - 張紀尋（2010）「変化を見せる中国の雇用環境—雇用と失業のいま—」『Asia Market Review』
 - 社新（2003）「若者の就職意識に関する国際比較研究—中国・日本の大学生を中心に—」慶応大学『社会学研究科紀要』
 - 高慶元（2002）「中国における失業問題及び社会保障制度に関する分析」『現代社会化研究』
 - 沈鴻敏（2005）「中国における高等教育の進学需要」（東京工業大学大学院）

Summary

On one trial for company-school joint vocational trainings in China

Tatehito Simoda

Unemployment of youth is a seriously big issue in China. One of the measures is TVET (Technical, Vocational Education and Training.) One company located in Beijing and Dalian launched dual system with local vocational school and got big achievements. I introduce this company's trial and confirm the meanings of TVET facing the serious unemployment issues.

（受付 平成23年7月25日）
（校了 平成23年9月5日）

