

# 中国国有政策銀行における内部労働市場 —遼寧省の事例分析を中心に—<sup>1</sup>

馬 嘉繁

The Internal Labor Market of China's State-owned Policy Bank  
—A Case Study in Liaoning Province—

Jiafan MA

## はしがき

中国の国有企業は一般的な資本主義国の企業と異なり、その内部労働市場形成にも中国独特の歴史的要因・影響が存在する。特に計画経済期における旧雇用慣行の強制的実施によって、国有企業では長期雇用や内部労働配分への依存といった雇用慣習は残されており、それ以降の国有企業改革の中でもそれらの慣習を完全に捨て去ることができず、企業内労働市場の形成にも無視できない条件・背景となっていると考えられる。

また、計画経済期は、国・党による集権的労働統制故に、新規雇用・賃金・職場のトップクラスの人員配置等は企業よりむしろ企業外部で決定されていた。そのため、資本主義国の内部労働市場は外部の市場諸力の影響を遮断して内部労働配分と価格付けの主役になるのに対し、中国では国家・政府による労働統制から離脱することが、国有企業内労働市場の形成

---

<sup>1</sup> 本報告の執筆にあたって、亜細亜大学経営学部の宮本謙介教授（北海道大学名誉教授）から幾度となく丁寧な御指導、的確なコメント・御指摘を賜りました。ここに記して深謝申し上げます。

の第一歩であった。1978から始まった改革開放や国有企業改革はそれを実現させてきたと考えられる。改革を通じて、経営自主権が企業に委譲され、企業が自社の状況に応じて雇用を独自に管理できるようになり、国有企業における内部労働市場のメカニズムも機能し始めた。

本報告では、中国国有政策銀行（N支行）の雇用システム及びその内部労働市場について調査・検討した。調査結果からみると、企業の入職口は新規学卒者の採用（「市場化用工」）のみで、長期雇用を原則としている。職場での職務設置及びその人員配置も社内で独自に行われる。賃金構成では昇給を昇進・技能向上と結び付け、業績給のような能力主義の運用も見られる。改革開放以降に設立された企業として、その労務管理システムは計画経済期の旧雇用慣行と異なり、むしろ国有企業改革の成果によって構築されたものである。しかもこの新しい労務管理システムによって、当該企業に内部労働市場が徐々に形成されつつあると言えよう。

## 第1節 問題提起と先行研究

### 1. 問題提起

周知のように、内部労働市場論の集大成としてDoeringer & Pioreの『内部労働市場とマンパワー分析』（1971）は労働問題研究の流れに大きな影響を与えてきた。その研究に触発され、内部労働市場の実態研究も多くの国で行われ始めた。しかしながら、中国労働市場の形成と発展については、主に計画経済期の非効率的な労務管理方式や「改革開放」に研究者の焦点が当てられてきたため、それと共に形成しつつある内部労働市場に関する研究成果は極めて少ない。その上、ブルーカラーと比べてホワイトカラー分野での労働研究もほとんど皆無である。従って、本稿では、国有銀行に対する現地調査を通じて、中国国有政策銀行（支店）で構築された労務管理システム及びその労働配分のしくみを検討する。

## 2. 主な先行研究

### 1) Doeringer & Piore (1971) の内部労働市場論

【定義と生成要因】 Doeringer & Piore (1971) によれば、内部労働市場とは、「労働の価格付けと配分が管理規則 (administrative rule) や手続きによって統制される生産工場のような管理上の単位 (administrative unit) である」(pp.1-2)。つまり外部労働市場の経済変数による制御・調整に代えて、内部労働市場では労働者の価格付け、配分や教育訓練等が「管理規則」によって統制される。その「管理規則」は外部労働市場の競争力の直接的な影響を遮断し、外部労働者には利用できない特権 (例えば、職務を内部で満たすという排他的権利等) を内部労働者に与えている。また内部労働を律する管理規則の所在が企業か職種別組合かによって、内部労働市場は「企業内労働市場」と「職種別労働市場」に分けられる。入職口の「開放度」を基準とすれば、内部労働市場は「閉鎖型」(鉄鋼、石油や化学産業等) と「開放型」(衣服、靴産業) にも分けられる。

内部労働市場が論理的に形成・発展する要因として、①企業特殊的技能、②職場内訓練 (OJT)、③慣習 (過去の慣例に基づく不文律) という3つの要素が挙げられる。具体的に言うと、職場に特有の物理的環境 (機械設備の特性等) やチーム作業的要素 (チーム構成員の個性等) を熟知すれば、仕事の効率が高くなり、仕事中的問題も素早く解決できるということで、仕事のスキルには他企業で通用しない企業特殊性が存在する。それゆえ、雇用主は訓練費を積極的に負担し、(投資回収のために) 雇用を安定させ離職を減らそうとする。また技能の不成文化・非標準化的な特殊性によって、技能の伝達・学習に関しては大規模・公式的な教育訓練が排除され、非公式的な職場内訓練への依存が強まるという。つまり、技能の特殊性は特殊技能を習う労働者の人数を減らし、職場内訓練を促進する傾向にあると指摘している (Doeringer & Piore : 1971)。

【多様な構造】 社会・時期・産業・企業によって、内部労働力の配分や価格付けに関わる諸規則にはそれぞれの特徴 (特有な慣行) があるため、

内部労働市場の構造・モデルにも幅広い多様性が存在する。例えば、企業別内部労働市場では、内部移動・昇進の優先順位は「先任権」（即ち、昇進や昇給が厳密に勤続順により、解雇がその逆順で行われる慣行）に頼ることもあれば、能力で決定する場合もある。即ち内部移動の優先順位の違いによって、内部労働市場の労働配分構造も異なっている。

## 2) 小池和男氏の批判（2003）と知的熟練論

一方、国際比較研究で著名な小池和男氏（2003）によれば、Doeringer & Piore（1970）の内部労働市場論の核心は2つの異質の部分からなる。①一つは、労働の価格付けと配分が外部労働市場より企業内部を優先する、という先進各国に共通して見られる一般的な内部労働市場像を提案している。②もう一つは、価格付けと配分が先任権等の米ブルーカラーの慣行・ルールによることを説明する部分である<sup>2</sup>。しかも、Doeringer & Piore（1970）が主張②、即ち各慣行・ルールに基づいた多様な内部労働市場の構造・モデル<sup>3</sup>の解明を強調しすぎ、より普遍的な主張①及びその根拠を軽視している、と批判している（小池、2003）。

また一般的内部労働市場（主張①）の生成要因に関しては、小池氏（1977、1982、2005）は職場における直接観察のアプローチで技能の内実（＝知的熟練＝「問題や変化への対応能力」）を検討し、その技能の企業特殊性の形成要因についても、OJTのコスト（＝「仕事に慣れない間の能率低下」）削減や「キャリア」形成（＝関連の深い一群の仕事を、低いレベルから高いレベルへ次々とこなして昇進していくコース）から論理的に説明している<sup>4</sup>。

しかしながら、中国では、経済体制・発展が上述した先進資本主義国と

<sup>2</sup> 同様に、Doeringer & Piore（1970、1971）が定義した内部労働市場の概念にも、①内部での価格付けと配分、と②企業・集団内運営ルール、という2つの部分が未分化であり、ミックスされているという（小池、2003）。

<sup>3</sup> 例えば、先任権に基づく内部労働市場が一つのモデルとして、内部労働市場のアメリカブルーカラー版だと言える（小池、2003）。

異なり、その国有企業の運営にも特殊な特徴を持っている。計画経済期の国有企業<sup>5</sup>は、経営自主権を持たず、中央・地方政府の統一管理・指示に従って運営され、利益追求も否定されていた（李光浩、2001）。改革開放（1978年）以降には、政策的・社会的負担や「ソフトな予算」（経営上の失敗が国有銀行融資、財政補助金、債務免除といった寛大な措置によって救済される現象を指す。今井健一、渡邊真理子：2006）等によって、国有企業は単なる利益・資産収益の最大化を目的とする経営単位ではなく、社会主義国の特殊な産物であるとも言える。従って、国有企業における内部労働市場の形成及びその性格を論じる際に、資本主義国の一般論である熟練形成やコスト要因より、むしろ中国独自の経済環境や体制改革を考慮して、その内部労働市場の形成に特有な歴史的・制度的要素や条件を検討しなければならない<sup>6</sup>。

<sup>4</sup> 小池氏の知的熟練論に関して、野村正實（1993、2001）をはじめ反論を出している研究も少なくない。小池（1991）によれば、部下（現場労働者）の熟練の幅と深さを熟知した職長が「仕事表」（2枚1組、3ヵ月毎に改訂）を作成する。しかも「仕事表」が人事査定的重要な参考資料であるため、日本企業においては熟練と賃金は対応しているという。それに対して、「仕事表」が小池氏によって創作され、知的熟練論の実証的な根拠にはならない、と野村正實（2001）は批判している。また野村（1993）の調査・見解によれば、日本生産現場における直接生産労働者の技能は、「知的」よりむしろ「低い」水準に止まり、生産性への貢献度も乏しい（設備故障等への対応は、実際には保全工・専門工等の準直接生産労働者が担当している）。従って、日本製造業の競争力の源泉を直接生産労働者の熟練・技能に求めるという知的熟練論には無理がある、とも指摘している。

<sup>5</sup> 厳密に言えば、1992年以前では「国营企業」という言葉を使ったほうが適切である。1992年「全人民所有制工業企業の経営メカニズムの転換条例」が交付され、企業の所有権と経営権の分離が明確になった「国有企業」という名称に変わったのである（李光浩、2001）。ただし、本報告では全てを「国有企業」と呼んでおきたい。

<sup>6</sup> ただし、企業特殊熟練・技能やコスト要素等が中国国有企業の内部労働市場に存在しないわけではなく、それに関する調査・研究は今後の課題として続ける予定である。

## 第2節 中国国有企業における内部労働市場形成の概況

### 1. 計画経済期の旧雇用慣行と内部労働市場形成への影響

#### 1) 企業の賃金制度

多くの研究<sup>7</sup>が示したように、計画経済期（1949-1978）における労働配分は、市場メカニズム（＝労働需給を価格競争メカニズムによって自動的に調整する仕組み）によらず、国民経済計画に沿って国家・政府が全面的にコントロールしていた。それ故、労働市場が存在せず、企業の労働者採用もほとんど地方政府の労働計画配分によって行われていた<sup>8</sup>。また労働者の賃金も国・政府によって統一管理され、技能の形成・蓄積によって昇級（＝昇給）する「等級賃金制」が実施されていた<sup>9</sup>。しかし、長年勤続しても政府による昇級がほとんど行われなかった<sup>10</sup>ため、労働者の賃金が同じようになり、「等級賃金制」も極めて平均主義的に運用されていた（丸川、2002）。そうすると、「等級賃金」によるインセンティブが機能せず、労働者の昇進・技術向上の意欲も減退しつつあった。

一方、内部労働市場論の観点から見ると、政府の労働計画配分や賃金の

<sup>7</sup> 中国計画経済期の国有企業の雇用慣行に関しては、丸川知雄（2002）、南亮進（1990）、李捷生（2000）、及び筆者の国有商業銀行（支店）を対象とする調査（2012）を参考にした。

<sup>8</sup> 政府の労働計画配分以外に、「親の跡継ぎ採用」（即ち親が退職した後、子供がその資格を継いで同じ企業に就職できる制度）も重要な入職ルートであった。

<sup>9</sup> 民間企業に対する「社会主義改造」（即ち国の「重工業優先戦略」の要請に対応するために、1954年から私営企業を公私合営企業・国有企業に改組する公有化運動を指す。李光浩、2001）以降、1956年には全ての国有企業、国家機関、公私合営企業の賃金制度を統一する「等級賃金制」改革が実施された（丸川、2002）。

<sup>10</sup> 「等級賃金制」では、労働者を昇級・昇給する際に、企業側が独自に行うことはできず、政府の承認が必要であった。また丸川氏（2002）によると、1957年から1976年の20年間で政府が企業に昇級を認めたのは1959年、1961年、1963年と1971年の4回のみで、しかも一部の労働者にだけ限定した。労働者は20年間に平均して0.9級しか昇級しなかった（戴・黎、1988；厳忠勤編、1987）。また首都鉄鋼公司の場合では、1977年に勤続1年から20年までの労働者の基本賃金が全く同一であった（李捷生、2000）。

国家統一管理によって、雇用や労働の価格付けは自社の需要・状況に応じて企業が独自に決定できず、主に企業外部<sup>11</sup>（即ち国・政府）によって統制されていた。そのため、旧来の中央集権的計画経済システムにおいては、「労働の価格付けと配分が企業内で決定」という意味での内部労働市場の形成は極めて困難であった。また国の労働統制による（企業の）経営自主権の欠如は、内部労働市場形成を阻害する重要な要素となっていた。

## 2) 固定工制と終身雇用

計画経済期の中国では、入職を果たした労働者は「固定工」として雇用され、個人の働きぶりや仕事能力、又は企業の経営状況に関わらず、企業側が解雇できない終身雇用を保障され、しかも定年後の養老年金、終身の住宅等も企業によって提供されていた（即ち「固定工制度」）。一般的な長期雇用と比べて、それは終身帰属型の労使関係と称しても良い。またこの固定工制度（1980年代後半・1990年代初期まで実施されていた）によって、国有企業の労使双方にとって終身雇用は既に根強い「慣習」となり、経済体制改革（＝計画経済から市場経済への転換）とそれ以降の新たな雇用制度・法律を設定する際にも、労働者のそうした「慣習」（＝雇用の長期保障）を配慮しなければならなかった。

例えば、国有企業の労働契約制改革（後述）では、「固定工制度を廃棄し、全員雇用契約労働者（雇用期間付きと無期限との2つのタイプがある）に規範化する際に、改革前の既存労働者を無期限の契約者にし、新規労働者のみを短期の期限付き雇用契約者にする」（丸川、2002；李輝、2007）としたことはその有力な証拠である。また最新の『労働契約法』（2008）にも、（企業の所有形態を問わず）労働者は企業で10年以上勤続する場合、或いは企業との（固定）期限付きの雇用契約を三回更新すると無期限の雇用契約を結ぶことができるという規定があり、その目的も労働者の雇用保障である。要するに、旧来の固定工時代の終身雇用は、国有企業固有の雇用慣

<sup>11</sup> 当時には流動的労働市場が存在してなかったため、企業「外部」とは主に中央・地方政府を指す。

行として実施されており、それ以降の「改革開放」の中でもその「慣習」を完全に廃棄することができず、現在の国有企業における雇用政策の形成にも無視できない影響（即ち雇用の長期化）を与えている。

### 3) 労働者の内部昇進

計画経済期には入職後の大多数の労働者は、最も下位のポストに配置され、主に長期勤続によって技能を習得・蓄積していた。昇進する際にも、企業の昇進ライダー（job ladders）に従って勤続序列の順位で内部昇進していくという慣行であった。これらの旧雇用慣行では、それぞれの欠陥・問題（雇用の硬直性、及び昇進と昇給との不对応性等）ゆえに、労働者の仕事効率が低下し、社内での「適材適所配分」もうまく機能できなかった<sup>12</sup>。しかし、企業の入職口が主に下位のポストに限定され、職場における長期勤続を通じて労働者を育成訓練し、内部昇進させていくという閉鎖的な労働配分構造は当時の国有企業で作上げられていた。

### 4) 社内党組による人事管理

組織がピラミッド構造である限り、内部昇進は勤続序列によって完全に自動的に行うことが不可能であり、上位のポスト（特にトップクラス）にいくと人為的な判断・選抜を併用して決定することが必要となる。計画経済期にはその人為的な判断・選抜（即ち人事決定）を担当するのは各職場内の共産党組織<sup>13</sup>（以下は「社内党組」と呼ぶ）の上司であった。また社内党組は企業の本社又は上級機関内の党組のみならず、政府（＝中央・地方党組）の強い指導・管理を受けている場合も多い<sup>14</sup>。それ故、企業の上

<sup>12</sup> つまり、能力や勤勉度には個人差があるため、単に勤続による昇進制度では、人材の適性配分は実現しにくい。

<sup>13</sup> 計画経済期には、社内の人事決定のみならず、社内党組は企業の経営全般を指導・管理し、むしろ事実上の経営者であった。企業の経営者は原則として社内党組の下に置かれ、社内党組の意思決定の執行者にすぎなかった。

<sup>14</sup> ただし、筆者の調査（2012）により、国有企業の支店では（計画経済期でも改革以降でも）社内党組は支社内の党組によって直轄され、地方政府（地方党組）の指導・管理をほとんど受けていない場合もある。

位の人事配置（特にトップクラス）は往々して政府によって任命され、或いは政府の役職者によって兼任される。そうすると、計画経済期の国有企業では、ほとんどの一般労働者の配分は勤続序列や社内党組の自主判断・選抜によって企業内部で行われるが、上位ポストの人事配置は例外で企業外部（＝政府）によって決定される、という二層的労働配分構造（即ち内部配分 vs. 外部調整）が存在していた。

要するに、計画経済期の旧雇用慣行では、その固有の欠陥ゆえに労働者の生産効率が低下し、企業も経営不振に陥りつつあった一方、旧来の固定工制を通じて国有企業の労使双方に「雇用の長期化」という慣習が産出され、企業の入職口の限定、長期的職場内訓練、及び大多数労働者に対する閉鎖的内部配分といった内部労働市場の特徴に類似する仕組みも国有企業に現れていた。従って、それらの計画経済期に特有な雇用慣行は、中国国有企業に独自の内部労働市場を形成させる歴史的前提となった。しかしながら、同時期における国・政府の集権的労働統制（新規雇用や賃金）、及び社内党組の人事決定等によって、雇用や労務管理の権限が企業の経営者から奪われ、労働力の配分と価格付けを企業内決定・企業内優先することができず、それこそが内部労働市場の形成を阻害する最大要因でもあった。

## 2. 国有企業改革に伴う内部労働市場の形成

1970年代末から始まった「改革開放」<sup>15</sup>は、上述した旧雇用慣行の諸形態を変えた。まず国有企業改革の重要な段階として「放権讓利」（政府から企業への経営権限移譲と利潤讓与<sup>16</sup>）が実施され、雇用や労務管理の自

<sup>15</sup> 「改革開放政策」は、鄧小平の「先富論」によって発足した「市場経済への模索期」（1978-1992）、及び「社会主義市場経済」（1992-現在）からなる。

<sup>16</sup> 1978年までには国有企業が獲得した利潤は全て財政に上納しなければならなかった。1978年から企業の利潤留保制度が実施され、1979年に国有企業の経営自主権の拡大に関する規定が公布された。また1978年に福建省の51社の工場長（経営者）が連名で中央政府に経営自主権の拡大を求める書面を送り、国有企業改革のきっかけを作った、という（李光浩、2001）。

主権も徐々に政府から企業に委譲され始めた。前文にも触れたように、この経営自主権の拡大が国有企業における内部労働市場形成の鍵となる。また1986年「国営企業契約労働制実施に関する暫時規定」や1994年「労働法」の公布によって、固定工制が廃棄され、労働契約制<sup>17</sup>が実施され始めた。1990年代後半から「下崗」<sup>18</sup>（レイオフ）と「再就業プロジェクト」（一定の金額を支給することで、労働者の希望退職を奨励する）が全国の国有企業で行われ、旧固定工制度下の「終身帰属型」の雇用関係も名実共に崩壊した。改革以降の国有企業では、「労働法」・「労働契約法」（2008）に基づいた新たな長期雇用（短期雇用契約→無期限雇用契約）が主な雇用形態となり<sup>19</sup>、如何なる状況でも解雇されないという保証もなくなった。

国有企業内部では、人事異動の決定権を含めて企業の経営管理権限が社内党組から経営者に移譲され、内部労働者に対しても社内資格試験や業績考課等の人事評価制度も導入され始めた。企業の内部労働配分においても、旧来の機械的な勤務序列や社内党組の決定に代えて、経営者の判断によって労働者の能力や実績に基づく配分メカニズムが機能し始めた。また改革期の賃金体系では、国の規制が緩和され、多様な賃金制度も登場し始めた。1990年代からは旧来の等級賃金制の代わりに、職務給と職能給を基本給とする「職務職能賃金制度」が普及し、企業が各持ち場の労働強度と労働者の能力を独自に評価して賃金体系を作るようになった（丸川、2002）。この新しい賃金体系によって、国有企業では「昇進・技能向上＝昇給」のインセンティブが機能し始め、企業外部で改革開放と共に形成しつつある流

<sup>17</sup> 労働契約制とは企業が新規労働者を雇用する際にその義務と権利、責任等を明確にし、法制化・書面化する制度である。

<sup>18</sup> 「下崗」は一般的なレイオフとは異なり、いったんレイオフされると元の職場に戻れず、所属していた企業との雇用関係を形式的に残したまま、実質的には職を失うことを意味する（佐藤宏、2003）。

<sup>19</sup> 国有企業における長期雇用及び高い定着率に関しては、旧固定工制度がもたらす影響・雇用慣習以外に、雇用の維持を国有企業の政策的任務として強調する研究（今井健一、渡邊真理子：2006）もある。

動的労働市場の諸影響に対して、企業内部の労働者がある程度賃金を犠牲にしても社内での長期雇用や昇進の機会を確保しようとする内部労働市場の本来の姿も出てきた。

上述した通り、1970年代末から1990年代に至る一連の改革措置を通じて、企業の雇用や労務管理の自主裁量権が国・党組から企業の経営者に委譲され、労働配分や賃金決定も企業内部で独自に行われるようになり、国有企業における内部労働市場形成の条件・環境も徐々に整ってきた<sup>20</sup>。またその形成しつつある内部労働市場のメカニズム（＝内部労働者の配分や賃金を決定する仕組み）は各産業又は企業によって様々である。

### 第3節 中国国有政策銀行における内部労働市場の実態

#### 1. 調査事例の概要

本報告の調査事例は中国遼寧省におけるC国有政策銀行のN支行である。C国有銀行は1994年11月に設立された独立採算制の法人で、農業及び農村経済発展をサポートする政策金融機構として国务院（内閣府に相当）に直轄される（役割で言えば日本農林漁業金融公庫に相当）。従業員数が5.9万人である。同行の総行（本部）は北京にあり、各省、自治区や主要都市等においては分行（支社に相当し、合計で333箇所）と支行（支店に相当し、合計で1,657箇所）が設けられている。業務上では中国人民銀行（中央銀行）及び中国銀行業監督管理委員会の指導と監督を受けている。

【主要業務と資金調達】国の方針・政策に従って、国有食糧企業に対する食糧・綿花・食用油といった主要農産物の買付・備蓄資金の貸付を中心

<sup>20</sup> しかし、経営自主権の拡大や国有企業改革とはいえ、（改革以降の）国有企業は国のコントロールから完全に離脱するのが極めて困難であり、重大・戦略的な意思決定も国・政府の指導の下で行わなければならない（例えば、企業本社のトップクラスの人事配置は往々して中央政府によって任命される）。つまり「国との不完全分離」は国有企業における内部労働市場形成の制限・限界であると言えよう。

第1表 C国有銀行の財務概要（億元）

	2009年	2010年	2011年
資産総額	16568.24	17508.28	19534.67
負債総額	16318.16	17220.81	19179.54
貸付残高 <sup>21</sup>	14512.59	16710.65	18755.50
債券残高	8109.25	9270.30	12011.20
中央銀行からの借金	3652.00	3652.00	2720.00
純利益	22.50	36.22	67.79

（資料）「C国有銀行年度報告」（2011）により筆者作成。

的業務として発足したが、現在は国有食糧企業以外の民間食糧企業（企業所有制と形態を問わず、食糧買付<sup>22</sup>・加工企業、農業小企業<sup>23</sup>等も含める）、農村インフラ整備（農村の道路、電力網、情報網等）、農業総合開発（農地灌漑、農業生産基地や農業技術提供システムの建設）、城郷建設（町・田舎の住宅、文化教育や衛生等）にも融資業務を行っている。また資金調達（負債）では、金融債券の発行及び中央銀行からの借金等が主要方法となる（表1）。ただし、農業・農村経済発展等に関わらない企業、及び個人（農家個人も含める）に対しては、貯金や貸付等の業務は一切行っていない。

【N支行概要と主要業務】本報告の調査対象であるN支行は1996年に設立され、東北工業地域に位置し、23人の行員を有している（2010）。従業員が少なく、業務種類にも制限があるとはいえ、現地の商業金融機構がほ

<sup>21</sup> 2011年末の貸付残高1兆8775億元のうち、食糧・食用油向けの貸付額が最も多く8,305億元（44%）に達し、「新農村建設項目」（農村住宅や農村欠陥家屋の建築・修繕等）への貸付額が2,076億元（11%）で第二位に位置する。

<sup>22</sup> ただし、企業が食糧を買付する際、買付資格許可が必要であり、国家糧食局に申請する。

<sup>23</sup> 農業小企業とは、農、林、牧、副食品（non-staple food）、漁業分野における生産・加工・流通に携わる各種の小企業（総資産が1,000万元以下の法人組織や自営業者等）を指す。

とんどカバーできない<sup>24</sup>融資サービスを提供している。またN支店の主要業務内容は時期によって変化しており、主に3期に区分できる。

①1996年（設立当初）から2009年は、現地の国有食糧企業（「糧庫」とも称され、合計で11社）に対する食糧買付融資がN支店の中心的業務であった<sup>25</sup>。当時の糧庫は食糧流通の主要経路（農家→糧庫→市場）として、現地の7、8割以上の余剰食糧（農家自家用食糧を除いた部分）を農家から買い上げ、初期加工（脱水乾燥、夾雑物の取り除き等）・保存を経て市場に売却することを担っていた<sup>26</sup>。一方、食糧生産の促進及び農民利益を確保するために、一連の食糧買付価格に関する規制が国によって実施されてきた（第2表）。これらの規制・制度によって食糧買付価格の下落が避けられたものの、食糧買付の担い手である糧庫から見れば、いつも高価格で買付した食糧を順ざやで売却することが困難で、企業の経営にも大きな負担になっていた。2009年までに現地11社の糧庫は連年の赤字経営で4社に合併され、その従業員も一部のみ残された。2010年以降は現地の民間食糧企業が急速に発展し、食糧買付の担い手になってきた。またN支店では糧庫に対する食糧買付融資を中心的業務とする「時代①」も終わることになった。

②2010年から2012年初は民間農業企業（合計で3～4社）に対する融資が主要業務となったが、巨額不良貸付の発生や貸付金の不正流用（例えば、融資先が貸付金を農産物加工・流通等に用いず、不動産に投資する等）の原因で、この種類の貸付業務が1年間しか続かなかった。

③2012年から現在までのN支店では、民間企業への融資に代えて現地政

<sup>24</sup> N支店の貸付金額は現地の国有商業銀行の10倍以上であり、2億元にも達している。

<sup>25</sup> C銀行の中心的業務として、食糧の備蓄融資と買付融資という2種類の業務が挙げられるが、調査地には中央・地方の食糧備蓄資格を持つ糧庫がないため、N支店では備蓄融資業務も行わず、買付融資のみが主要業務となった。

<sup>26</sup> 特に1998年の食糧流通体制改革から、食糧の買付は国有食糧企業に限定し、他の各種形態企業による直接買付（即ち直接農家から買付すること）が禁止され、所謂「統一買付統一販売」制度が実施され始めた。

第2表 主要な食糧買付価格制度

実施時期	中心的内容	実施経緯・背景
保護価格制度 (1993～1999)	(市場価格に関わらず) 政府が一方向的に高い買付価格(即ち保護価格)を設定し、国有食糧企業を通じて農家の余剰食糧を全て買付	1994年食糧不作⇒1995年大量の食糧輸入⇒食糧生産振興を重視し始め
市場化制度 (2000～2003)	1998年の改革: 国有食糧企業による「統一買付統一販売」(注27参照)と糧庫食糧の順ざや販売を規定(即ち買付が糧庫に独占されたので、販売価格も糧庫の思うように決定し、順ざや販売で黒字経営になる提案)	保護価格の実施で財政の負担(即ち糧庫赤字への補填)が拡大し、糧庫の赤字経営を解消するために実施
最低価格制度 (2004～現在)	価格保護対象(食糧種類と地域)の縮小と食糧買付規制の緩和(民間企業等の参入)を実施し、食糧価格が基本的に市場によって決まるようになった。食糧の国際競争力の強化も重視され始めた。	1998年の改革は大量の食糧の売り残りや食糧劣化によって失敗したため、新制度を実施し始めた。
	食糧買付の最低価格を設定し、市場価格が最低価格を下回る際、国有食糧企業を通じて最低価格で買い上げる。	2004年食糧の豊作で食糧価格を完全に市場に任せればまた下落する。それを避けるために、実施し始めた。

(資料) 「中国の食糧政策の動向」(河原昌一郎、2004)『農林水産政策研究 第7号』を参考にして作成。

府が提案する「新農村建設項目」や城郷建設・開発プロジェクトに貸付業務を実施するようになった。

## 2. 入職口と長期雇用

N支店で新規に入職する行員は「市場化用工」と呼ばれ、主に「人材市場」<sup>27</sup>やインターネットでの求人情報を通じて公募し、筆記試験や面接で省級分行(支社)によって選考・決定される。「市場化用工」は正規社員ではなく、即ち労働者が企業と雇用契約を結ばず、派遣機構<sup>28</sup>と契約し、

労働者の個人情報、賃金、保険等も派遣機構によって管理されるが、同行で3年間勤続し、且つ業績考課の結果も合格であれば、上級分行の審査や許可を経て正規契約労働者に転換できる<sup>29</sup>。調査時のN支行での「市場化用工」は5人で全員遼寧省出身の大卒者からなり、支行の基本操作業務（貯金や貸付）<sup>30</sup>に従事している。

「市場化用工」以外に、N支行の正規契約労働者は18人であり、そのうち、12人が元々現地の農業銀行（支行）からの出向であった。N支行の設立当時に、同行の業務が主に国有農業銀行（一部は工商銀行）から移管され、その従業員もほとんど現地の農業銀行から転職してきた。現在も（既に定年になった行員を除いて）彼たちは豊富な仕事経験でN支行の業務ベテランとして勤務を続けている。またそれらの従業員の勤続年数にはN支行へ転職する前の農業銀行での勤務期間も含まれており、即ち勤続のスタート時点が農業銀行での入社時点となる。

一方、従業員構成では女性より男性がやや多く61%を占め、ほぼ漢族（96%）からなる<sup>31</sup>。また大学・専門学校の卒業者が圧倒的に多く91%を占め、しかも年齢の増加と共に学歴水準が低くなる傾向も見られる<sup>32</sup>（第

<sup>27</sup> 一般の労働市場と比べて人材市場における労働者の学歴や専門知識がより高く、主に専門学校とそれ以上の卒業者からなる。

<sup>28</sup> 本報告での派遣機構は、一般の民間派遣会社と異なり、主に現地の「人材交流中心」を指す。「人材交流中心」は政府の人事局（「人力資源と社会保障局」とも呼ばれる）に所属し、大学卒業生の個人情報等を保管・管理する機構である。

<sup>29</sup> 本来は「市場化用工」制度のメリット・目的として、人件費の節約、及び「情報の非対称性」に起因する直接的雇用契約の不完備性（アドバース・セレクション等）の回避等が挙げられる。しかし、N支行での「市場化用工」は賃金待遇が正規社員とほぼ同様であり、しかも入社3年後ほぼ全員（雇用期間付き）正規契約労働者になった。

<sup>30</sup> ただし、各ポストには日本のような「総合職」と「一般職」の区分はない。

<sup>31</sup> 現地住民もほとんど漢族からなり、約93%を占めている。

<sup>32</sup> 旧来の文化大革命時期（1966年～1976年）の大学入試中止や「知識無用論」に代えて、1990年代から全国高等教育が急速に普及し、学校教育・人的資本の蓄積も重視されるようになった。また企業が新規採用する際に最低学歴基準、英語資格等の制限を設け始め、行員の学歴も段々高くなっている。

第3表 学歴構成 (2013)

学歴	比率	平均年齢
大学 (本科)	61%	33
高等専門学校	30%	46
高校	4%	55
中等専門学校	4%	59

(資料) N支店の内部資料より筆者作成。

第4表 勤続構成 (2013)

勤続年数	人数 (比率)	年齢層
1～10	10 (43%)	23～28
11～20	1 (4%)	34
21～30	7 (30%)	41～48
30～37	5 (22%)	50～59

(資料) N支店の内部資料より筆者作成。

3表)。勤続状況に関して、勤続21年以上の行員が52%を占めており (第4表)、しかもこれまで解雇・レイオフされた例もないため、N支店の雇用慣行は長期雇用だと判断できる。そうすると、現在のN支店では入職口 (= 市場化用工) が新規学卒者に限定され、従業員の技能形成を保障する長期雇用、即ち内部労働市場生成の基本条件も整備していることになる。

### 3. 職務構造と賃金体系

N支店の職務構造は「分解整合」によって設置される。「分解整合」とは、職場の全ての仕事任務・責任を59の項目 (「子崗位」と称され、その数が職場によって異なる) に細分化する⇒自社の業務や人員状況に応じて59の項目を組み合わせる新たな職務 (ポスト) を構成する仕組みである。またN支店の2013年度の「分解整合」結果により、全行の総合管理職は行長 (支店長) 1人と副行長 (副支店長) 2人からなり、その下に庶務課・会計課・

第5表 職務構造（行長・副行長以外）

所属部門	仕事任務・責任	職務	人数
庶務課 〔「弁公室」〕	人事考課、賃金、育成訓練、党務、業務執行への監督等の支行内部の管理経営、及び社内規律検査・監察	行政管理崗（＝主任）	1
		文字総合崗	1
		監察崗	1
会計課 〔「会計決算部」〕	会計決算業務、税務、財務支出等の執行、及び監督管理	会計管理崗 （副行長兼任）	1
		主管崗	1
		操作崗（出納員、 会計員、記帳員等）	6
貸付・信託課 〔「客戸業務部」〕	貸付の関連業務の執行、監督管理	信託管理崗 （副行長兼任）	1
		総合統計崗	1
		客戸経理崗 （即ち貸付業務員）	9

（資料） N支行の社内資料により筆者作成（2012）。

貸付課という3つの部門が設けられている。庶務課の責任者が「主任」（行政管理崗）と呼ばれ、会計課と貸付課の責任者（即ち会計管理崗と信託管理崗）がそれぞれ2人の副行長によって兼任されている。各部門の責任者の下に、一般業務員より職責がやや大きい主管崗と総合統計崗もある。それ以外は全員一般行員となる（第5表）。

N支行の賃金体系に関しては<sup>33</sup>、基本給は職務職能給（14.72%）と年功給（12.64%）からなる（第6表）。年功給より職務職能給の比率がやや大きく見えるが、それぞれによる社内格差を確認すると、職務職能給での最大格差が僅か90元／月（最高値：最低値が1.15倍）であるのに対し、年功給での格差が最大で648元／月（最高値：最低値が5.30倍）に達している。つまり、N支行では職務職能という仕事の要素より、基本給の高さが勤続

<sup>33</sup> これ以下の賃金体系、業績給及び業績考課に関する分析では、「市場化用工」（5人）のデータが入ってない。

第6表 N支店の賃金構成（2013.4）

基本給	職務職能給 (14.72%)	行員の職務及び公的技能資格（国家人事局により実施）によって決められる。
	年功給 (12.64%)	主に行員の職歴で決定され、全部で65つのランクが設けられる。
その他	業績給 (58.04%)	毎月個人の業績評価結果によって決められる。
	住宅等の手当 (14.60%)	住宅をはじめの各種の手当である。

（資料） N支店の社内資料により筆者作成。

年数によって大きく左右されており、その賃金体系もむしろ年功給を基本ベースとした複合型賃金（即ち基本給が属人的要素と仕事の要素との両方で決まる賃金体系）であると言えよう。この賃金体系によって行員の定着率が高くなり、企業内労働市場の形成に有利な側面がある一方、個人の職務・技能レベルの高さを賃金に反映させることが困難であり、賃金による昇進・技能向上へのインセンティブも弱くなる。

#### 4. 業績評価と内部昇進

業績評価は主にN支店内部で行われ<sup>34</sup>、評価の内容が個人の職務によって異なり、評価結果が「突出」、「良好」、「合格」、「不合格」の順で低くなる。また評価結果が「合格」・「良好」・「突出」とされると、業績給基数を全額支給されるが、評価結果が「不合格」であれば、業績給基数の8割しか支給されないという。

N支店では、内部労働配分の決定手法は社内公募招聘で、即ち各職務への人員配分を行う際、社内で複数の投票者が無記名投票で決定する仕組みである。2009年に<sup>35</sup>行われた公募招聘の例で言えば、当時行長・副行長及

<sup>34</sup> ただし、行長・副行長に対する業績評価は上級分行（支社）によって実施される。

<sup>35</sup> 現在まで、2009年に行われた社内公募招聘が最新の事例である。

び「市場化用工」以外<sup>36</sup>、全ての行員（合計で12人）が現任職務から解任され、各ポストに対して社内から改めて招聘することになった。また1人の応募者（即ち解任された行員）が同時に2つの職務に応募できる。一方、投票者は正規社員全員となり、行長・副行長（当時は4人）が40点で、残りの12人が元職務を問わず60点を等分した（満点100点）。公募招聘のプロセスは「個人申請→資格審査→招聘講演→民主推薦（投票）→被推薦者決定」である。そして、人事管理を担当する庶務科への聞き取り（2012）によると、人員配置は主に個人の希望」と「仕事能力」の両方で決められているという。

つまりN支庁では、人員配置における「社内公募招聘」を通じて、職場のポスト・欠員に対して社内から民主的意見（投票の形）で選抜・決定するようになり、一般の能力主義以外に社内民主主義も内包した独特の内部労働市場の仕組みが構築されている。

## 参考文献

P.B. ドーリンジャー・M.J. ピオレ著、白木三秀監訳（2007）、『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）、『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

今井健一・渡邊真理子（2006）、『企業の成長と金融制度：シリーズ現代中国経済4』名古屋大学出版会。

王雷軒（2010）、「中国農業発展銀行の貸出金動向」『金融市場』第21巻第12号、通巻241号48ページ。

大湾秀雄（2009）、「日米のビジネススクール事例で学ぶ人事評価の落とし

<sup>36</sup> 支庁行長・副行長の職務に対する公募招聘は、支社によって地域ごとに行われる。また「市場化用工」の職務は主に行長・副行長によって決められる。それ故、行長・副行長・「市場化用工」の職務配置は本事例（即ちN支庁の社内公募招聘）に含まれていない。

- 穴」『労政時報』第3742号66-79ページ。
- 河原昌一郎（2004）、「中国の食糧政策の動向」『農林水産政策研究』第7号51-69ページ。
- 紀平良昭（2005）、「中国農業発展銀行のリスク管理」『アジア研究』Vol. 51、No. 3、23-40ページ。
- 小池和男（1977）、『職場の労働組合と参加：労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 小池和男（1993）、『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。
- 小池和男（2003）、「ドーリンジャー＝ピオレ内部労働市場」『日本労働研究雑誌』45(4)、8-11ページ。
- 小池和男（2005）、『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐藤宏（2003）、『所得格差と貧困：シリーズ現代中国経済7』名古屋大学出版会。
- 中国C国有銀行編、2011『中国C銀行年度報告』。
- 中馬宏之（1995）、『労働経済学』新世社。
- 野村正實（2002）、「成果主義と年功賃金」『家計経済研究』54、18-25ページ。
- 洪聖協（2005）、「内部労働市場論と年功賃金」『経済集志』75(3)、265-291ページ。
- 馬嘉繁（2013）、「中国国有銀行の労働市場に関する事例分析」『経済社会学会年報』35、61-72ページ。
- 馬嘉繁（2019）、「中国の銀行における雇用改革と労働市場の形成」『中国研究月報』73(4)、16-28ページ。
- 丸川知雄（2002）、『労働市場の地殻変動シリーズ現代中国経済3』名古屋大学出版会。
- 南亮進（1990）、『中国の経済発展：日本との比較』東洋経済新報社。
- 李輝（2007）、「中国における地域別労働市場の形成」『立命館経済学』55、605-623ページ。

- 李捷生（2000）、『中国国有企業の経営と労使関係』御茶の水書房。
- 李光浩（2001）、「計画経済下における中国国有企業の実態と改革」『現代社会文化研究』No. 21。
- 渡辺峻（1987）、『現代の銀行労働』大月書店。