

## 中国国有銀行の労働市場に関する事例分析 —内部労働市場論の視点から—

報告者：馬 嘉繁

本論文の課題は、中国遼寧省における A 国有銀行の内部労働市場の性格とパターンを中日比較の視角から検討することにある。

周知のように、内部労働市場とは主に企業内で労働力の配分が行われ、賃金が決まる仕組みをいう。そして日米では内部労働市場の形成がみられる上に、それぞれ特有なパターンがある。また日本の労働形態を肯定的に評価する研究で著名な小池和男をはじめ、日本企業の内部労働市場について優れた研究の蓄積がなされてきている。従って、本稿では小池和男の内部労働市場に関する観点を主な理論的基礎とし、日本の内部労働市場パターンと対比しながら中国企業の内部労働市場の実態を探ってみたい。

序章では、問題提起、先行研究の提示、研究方法や研究対象等を紹介する。また研究対象の選定に関して、内部労働市場を取りやすい企業について検討するのが効率的だという出発点を踏まえ、中国遼寧省における A 国有銀行の M 支行（支店）、つまり企業制度や政策等がより完備した中国国有大企業のホワイトカラー分野に限定した。

A 国有銀行は 1951 年に設立され、本部が北京にある総合的な銀行である。2010 年の『フォーチュン』誌の世界有名企業 500 社リストの第 141 位に位置し、2008 年の『銀行家』誌では世界銀行 1000 リストの第 8 位に位置した。国内での営業機構が 2 万 3486 店舗で、海外での営業機構は 8 か所ある。2010 年時点での従業員は 44 万人である。また M 支行は 1978 年 7 月に設立され、中国東北工業地域に位置している。2009 年年末時点で預金合計が 14 億 438 万元、貸付金の合計が 5 億 3280 万元で、預金と貸付金、保険、基金、債券、金に関する業務や会計決算などを取り扱っている。また行員人数は 132 人で、行長（支店長）が一人、副行長（副支店長）が三人である。

第一章では、M 支行行員の性別構成、民族構成、学歴構成や勤続状況などについて検討した。その結果によれば、女性より男性行員がやや多く、ほとんどは漢族からなっている。そして勤続 21 年以上の行員が 72.73% を占めるので、勤続状況は長期勤続であると判断できる。また 80 年代から 90 年代後半にかけて、M 支行は中国建国初期の計画経済体制における労働力の「計画分配」と「固定工」制度から、企業の自主採用と労働契約制度に移行し、正規社員に対しての「生涯雇用」制度も企業が自社の事情に基づきコントロールできる「長期雇用」に変わった。それらの労務管理決定権の国から企業への移譲によって、労働力における市場メカニズムが徐々に浸透し始め、M 支行の内部労働市場の形成条件の一つもできたと考えられる。

第二章では M 支行の職階構造や賃金制度について検討する。まず M 支行の職階構造では一部の特定ポストだけに、職務より更に細分化された職能資格制度がある。最も典型的な例は、窓口業務に従事する一般行員に対し、6 つのランク（資格）が設けられ、一ランク上がる（昇格する）と職務給が毎月 80 元昇給し、昇進選抜の際にもランクの高い行員が優先される。しかし、上述の窓口業務従事者のような特定ポスト以外は、大部分の職務には資格制度が見られない。従って M 支行は「部分的な職能資格制度」だといえるであろう。

「部分的な職能資格制度」とはいえ、M 支行の賃金体系は単一の職務給ではない。というのは、M 支行の基本給の中に行員（全員）の職能・技能と相関する職能給があるからである。そして技能評価の主要な手段は公的資格の取得であり、従業員の昇給や昇進に影響がある。それは日本的な職能資格制度と類似するよう見えるため、本研究では、その独特な賃金制度を「中国的な職能資格給」と呼んでおきたい。しかし、M 支行の「中国的な職能資格給」と日本的な職能資格給とは内実が大きく異なる。日本的な職能資格給は従業員の社内職務上の問題処理の技能レベルや仕事経験を反映し、企業特殊性を持ち、主に社内の人事査定により決定されるが、M 支行の職能給は OJT より Off-JT で習得し、一つの企業に限らず、むしろ全業界で通用する技能レベルを反映する。それは OJT で習得する企

業特殊熟練に比べて、OFF-JT による共通技能の習得のコストが高く、従業員の定着や内部労働市場の形成にはそれほど有利といえないだろう。

しかし、その「中国的な職能資格制度」によって、M 支行では昇進と昇給の間に明確な対応関係があり、つまり昇進＝昇給という内部労働市場の肝要な仕組みができて、能力や技能の高い従業員に高賃金をつけるという内部労働市場のメカニズムが機能できるようになった。それも内部労働市場の形成に不可欠な条件であると言える。

第三章では入職口と人材育成策に関して調査を行った。まず A 国有銀行の入職口は主に二つに限定され、一つは新規学卒者向けで、主に短期契約者として窓口業務の一般行員として入職させる。もう一つは博士以上の研究者向けで、企業の科学研究センターに採用される。そして M 支行の入職口に関しては、新規卒業生に対する募集しかなく、そして新入社員の学歴が大学卒のみで、入社後の職位も例外なく一般行員で、窓口業務に従事させる。その後社内資格試験等の人事考課（後述）を通じて他の職務に移動することもできる。従って、M 支行では入職口の限定という内部労働市場の形成条件も整備されている。

入社後の人材育成方法をまとめてみると、フォーマルな OJT は主に新人見習い訓練と幹部候補者制度という二つの方式で展開され、OJT の対象が新人や中層管理職と管理職に限られる。Off-JT について、A 国有銀行は定期的な学校教育、海外留学や海外研修など様々な Off-JT コースを行員に提供し、また公的資格の取得を行員の昇進・昇給に関連させることによって Off-JT の重要性を高めている。そして A 国有銀行では、従業員全体が取得しなければならない社内資格試験（1998 年から実施）がある。社内資格試験制度により各部門の職務ごとに対応する資格があるので、従業員が昇進や配転を希望する際には、新しい職務に対応する資格試験に合格しなければならない。また行員が入社後一年以上或は見習い期間が終わる時、まず社内資格試験に参加し、次に操作職務から中層管理職を経て管理職務に就くという社内昇進の基本的なルートが規定されている。従業員が「コネ」等の手段で昇進・配転することを防ぐための重要な役割を果たしている。以上から見れば、M 支行の人材育成策は、OJT と Off-JT を結び付け、社内資格試験制度を併用し、つまり新人と幹部候補者を対象として職場で「育てる」と同時に、一般の労働者に対しては、自分で形成していく「即戦力」を要求し、また企業側も学校教育等の方式で協力すると考えられる。

第四章では主に人事考課とその運用について検討する。M 支行の人事考課は、社内・社外の資格試験、業績評価、行員民主測評（評価）と社内公募招聘からなっている。そして日本企業の労務管理方式との最大の差異は、管理者と中層管理者に対する行員民主測評と社内公募招聘にあると思われる。まず行員民主測評は、各分支行のリーダークラス（行長と副行長を一つのチームとして）のチームワーク、及び管理者と中層管理者個人の行動や能力に対す評価を指す。考課対象の職務によって考課項目やその重点が違い、評価者の構成、評価結果の計算方法や評価結果の運用も異なる。M 支行管理者（支行長と副支行長）の例でみると、評価者が 20 人～30 人ぐらいで、そして上司、同輩と部下の採点がそれぞれ総測評点数の約 45%、30.5%と 24.5%を占める。また一番高い評価の「優秀」とされる行員の人数は、考課対象人数の 20%に過ぎず、且つ測評点数の後ろから三番目までの行員は、「基本適任」或いは「不適任」の等級とされる。そのように、複数の評価者と賞罰人数の限定で評価結果の公正度が増加すると思われる。

また行員昇進の決定手法は社内公募招聘（1999 年から実施）で、行員民主測評と類似し、管理者と中層管理者を選抜する際に、企業内部で複数の投票者が無記名投票で民主推薦する仕組みである。そして 2012 年 5 月に行った「M 支行 2012 年度副經理の募集招聘」の例でいえば、9 人の応募資格者から 5 人を選抜し、三つの副職務に配置する。そして民主決定の投票者構成（票の比重）は支行管理者 4 人（40%）、中層管理者 11 人（50%）と一般行員代表（各部門の一般行員が自主決定で選出する）8 人（10%）で、合計 23 人であった。そのように、社内公募招聘と職員民主測評を通じ、旧来の上司が部下を任命・評価する行為を逆転させ、相互委任、相互制約の関係を作り上げ、できる限り目に見える職位と権力における格差を小さくしようと工夫しており、それこそが中国企業の労務管理における特徴であろうと考えられる。また社内公募招聘によって社内職位（一般行員以外）の欠員に

対し、企業外部からの人員調達に依存せず、むしろ企業内部の一連の人材育成訓練と勤続等を通じて育てた内部資格者から投票で選抜するようになった（ただし、等級を飛び越して昇進することは認められない）。この点でも M 支行では内部労働市場形成の条件も整ってきたと思われる。

終章では全文をまとめて整理し、まず M 支行では内部労働市場のシステムが徐々に完備されてきた。またその内部労働市場におけるメカニズムを機能させながら、社内の民主主義も実現できる中国独特の内部労働市場が構想されている、という結論を出し、今後の課題もあげる。

## 主要参考文献

- 石井耕（1996）『現代日本企業の経営者』文眞堂  
市村真一（1998）『中国から見た日本的経営』東洋経済新報社  
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  
奥林康司、今井齊、風間信隆（2000）『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房  
久保淳志（平成3年）『昇進、昇格制度のつくり方運用の仕方』中央経済社  
小池和男（昭和56年）『日本の熟練』有斐閣  
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（1995）『日本の雇用システム』東洋経済新報社  
小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社  
周宝玲（2001）「中国における日系合弁企業の現地経営」、61 ページ  
戴秋娟（2010）『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』、東京大学社会科学研究所  
中国 A 国有銀行（2010）『社会責任報告』  
中国 A 国有銀行（2010）『中国 A 銀行年報』  
中国研究所編成（2011）『中国年鑑』  
寺澤弘忠（1992）『OJT の推進事例集』  
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  
森五郎（1995）『現代日本の人事労務管理』有斐閣  
森田雅也、上林憲雄、厨子直之（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣  
李捷生（2000）『中国国有企業の経営と労使関係』御茶の水書房