

においては、一部の人事に関する権限は、上級の行政管理機構から企業の最高管理者(廠長・經理)に移転した。ただし、廠長(經理)は上級の行政管理機構から任命される。副廠長(副經理)は廠長(經理)により指名され、上級の行政管理機構へ報告する形式に変わった。上級の行政管理機構はそれらを審査し、承認あるいは反対する権限を有する。中間層の管理者については、廠長(經理)が直接任命する。また、企業は必要に応じ、工人の中から幹部(現場管理者)を選抜できる。この幹部職は在職期間に幹部職の待遇を受ける。ただし、工人の実際の身分に変化はなく、幹部職の辞任後は、工人の待遇に戻ることとなった。さらに、廠長(經理)は企業内の従業員に対して昇級の奨励と解雇の処分権を持つようになった。人員募集については、社会労働力に対して自由に人員を募集できることになった。さらに、政府から配分された人員に対して断ることもできるようになった。

1984年には、もう一つ重要な国有企業の改革が実施された。小型国有企業の所有権の変化である。1984年7月に、国務院において「現在の都市の商業体制改革について若干の問題報告」が発表された(付録2-4を参照)<sup>70</sup>。この「報告」の目的は都市内の一部生活用品を市場取引化することにあった。また、政府の行政・財政負担を軽減するため、小型国有企業の経営権を政府と分離した。「報告」の政策により、国内の都市地域の小売業や飲食業の小型国有企業は二つの方式により経営権が移転した。一つは集体経営であり、もう一つは個人へ賃貸して経営することである。<sup>71</sup>経営権が転化できる小型国有企業の種別については、以下により確定された。北京・天津・上海は年間利益20万元以下の小型国有企業、省會所在地や重慶市は年間利益が15万元以下の小型国有企業、それ以外の都市は年間利益が8万元以下の小型国有企業である。<sup>72</sup>また、市場の過当競争を防止し、既存の他の小型国有企業を保護するため、集体・民営化した小売店や飲食店の商品やサービスは、政府が制定した統一価格にしたがって提供することとなった。

1978年改革開放から1985年前半までは、中央政府の方針は国の經濟政策を巡って、計画經濟か市場經濟か、發展の途上で揺れていた。さらに、「市場經濟は国に対して、社会主義を破壊し、適當ではない」という考え方が頑固である。<sup>73</sup>1985年10月、アメリカの企業

<sup>70</sup> 「現在の都市部の商業体制改革について若干の問題報告」の中国名は「关于当前城市商业体制改革若干问题的报告」である。

<sup>71</sup> 以前、小売店や飲食店の販売やサービスは政府の指令により、固定的な商品やサービスを提供していた。集体経営になると、経営の方向・内容は小売店や飲食店の全従業員により決定される。

<sup>72</sup> 省會とは省の政府所在地の都市である。一般的に、省會は省の政治や經濟の中心地である。例えば、河北省の省會は石家莊市で、四川省の省會は成都市である。

<sup>73</sup> 张迪誠(2006): 72.

家代表団が中国を訪問した。この訪問期間中、鄧小平が「計画経済と市場経済を結ぶ」というスピーチを発表した。これ以降、市場経済理論が中国の経済発展策において合理的地位を獲得した。このような指導部の思想の変化により、1986年の第十二期三中全会において、「全民所有制鉱工業企業廠長仕事条例」や「全民所有制鉱工業企業職工代表大会条例」が制定された。<sup>74</sup>「廠長仕事条例」は、国有企業の経営権を明らかにし、廠長責任制が実施されることとなった。具体的な内容は3点である。第1は廠長の選抜である。廠長の任命は二通りある。一つは、企業が上級の行政管理機構に能力相当の候補者を指名し、企業の職工代表大会で同意し、任命するものである。もう一つは、企業職工代表大会で廠長候補を選出し、上級の行政管理機構へ提出する方法である。いずれも、上級の行政管理機構が審査、許可した後、廠長が任命される。廠長の任期は3から5年で、再選することができる。<sup>75</sup>廠長の在任期間、体力不足や重大な過失以外、上級の行政管理機構は廠長の職務を免除できない。さらに、廠長の候補者には学歴が要求された。国有大中型企業の廠長は高等学歴(大卒・高校専門学校卒)以上で、小型国有企業の廠長は中等学歴(高校・中等専門学校卒)以上と規定された。

「廠長仕事条例」の内容の第2は、企業内に管理委員会を設置することである。管理委員会は廠長、副廠長、総エンジニア、総会計士、党委書記、社内労働組合主席、職工代表などから構成される。この委員会は企業の経営方針、生産計画、研究開発、財務計算及び人事に関連する事項について決定する。委員会の最高責任者は廠長であり、ほかの委員は廠長を協力し、ともに企業を管理する。委員会内部で意見が不一致となった場合は、廠長に最終決定権が認められていた。

「廠長仕事条例」の内容の第3は、廠長の職務内容や権限についてである。生産・経営において、廠長は企業経営の決定権や指揮権を持ち、国家生産計画と市場需要に基づいて企業の発展目標や生産計画を制定する。また、企業生産の質の管理・監督は廠長の責任である。人事の方面について、廠長は副廠長、総会計士と総技術責任者を指名し、企業内の党支部の審査・許可後に就任させる。中間層の管理者の任命は廠長により決定する。また、廠長は職工に対する賞罰の権限を有する。奨励は、昇級や昇給の2面があり、処罰は行政処分、さらに解雇ができる。

<sup>74</sup> 原文は、「全民所有制工业企业厂长工作条例」と「全民所有制工业企业职工代表大会条例」である。出所は『国務院広報』1986年版である。

<sup>75</sup> 在任の年数は企業規模により違う。一般的に、大中型国有企業の廠長の任期は5年であり、小型国有企業の廠長の任期は3年である。

一方、「全民所有制鉱工業企業職工代表大会条例」では、企業の労働組合に基づき、職工代表を選挙することが定められた。職工代表は企業の運営に参画し、廠長を監督する立場にある。それ以外に、廠長は定期的に職工代表大会において企業の経営方針、生産計画、実績、財務計算などについて報告する義務がある。つまり、職工代表大会制度というのは、企業の経営権が政府から廠長に移転した後、廠長の権限を監督・制約する制度である。1986年末、全国の国有企業約 54000 社のうち、約 23000 社は廠長責任制へと改編した。1987年に、この数字は 36232 社となり、国有企業の 6 割を超えた。<sup>76</sup>

1985年、遼寧省瀋陽市の国有企業 3 社は、長期に及ぶ財政赤字状態で、企業の債務は資産を超えていた。瀋陽市政府は、この 3 企業に対する「倒産警告」を通告したが、その翌年、そのうち 2 社が財務黒字へと回復した。残りの 1 社は、財務の赤字が解消できず、1986年 6 月に瀋陽市政府の指示にしたがって倒産した。<sup>77</sup>中国で倒産した初の国有企業であった。その後、中国政府は国内の長期赤字財務の国有企業 10 社に対して、倒産を指示した。このような状況の中、政府の財政軽減を目的として、1986年 12 月、全国人民代表大会常務委員会において『企業倒産法(試行)』が制定された。これ以降、経営問題による、長期赤字の国有企業に対して、同法に基づき倒産させることが可能となった。倒産した企業の労働者には失業手当が支払われ、失業者の勤続年数により 12~24 ヶ月の基準賃金の最低 50%、最高 75%が保障された。

1986年末に、国務院は「企業改革の深化、企業活力の増強についての若干規定」を発表した<sup>78</sup>。この「規定」は 8 条からなる(付録 6 を参照)。重要なポイントは以下の 3 点である。第一のポイントは「規定」の第 2 条、国有企業は多様な形式の「承包責任制」を推進し、経営者に対する十分な自主経営権を与えるというものである。「承包責任制」(Contract responsibility system)とは、国有企業の所有権(政府)と経営権(企業)を分離し、政府と国有企業の間で、引き渡す利益と税収(利益と税収について以下は「利税」と略称する)、及び技術開発事項について契約し、政府が企業の経営には介入せず、国有企業が独自に企業の経営責任を担う制度である。「承包責任制」は企業の財務状況に基づき 3 つの実施方法が採用された。一つは、企業財務が黒字で、經常利益が良い国有企業に対するものである。利税は固定利税と割合利税があり、毎年変動する。固定利税は政府の計画生産量で発生する利

<sup>76</sup> 张迪诚(2006) : 181.

<sup>77</sup> 同上 : 192.

<sup>78</sup> 原文は「关于深化企业改革, 增强企业活力的若干规定」で、1986年 12 月 5 日から実施する。出所は「中華人民共和國国務院办公厅」である。

益より計算する。割合利税は当該年の実際生産量が固定利税で計算した生産量を超えた場合、政府と国有企業との配分割合である。二つ目は、財政が黒字状態で利益率の低い国有企業に対するものである。これらの企業において、引き渡す利税は企業の規模状況に基づき定額である。この施策は利益率が低い国有企業の発展を支援、促進するためのものである。三つ目は、赤字財務で、政府が資金援助を行っている国有企業に対するものであり、利税の支払いが免除されている。企業経営の改善と赤字財務の減少について契約を行うのみである。

以上の改革により、国有企業の所有権と経営権は明確に分離されることとなった。これにより、政府と国有企業の関係は以前の従属関係から契約関係に転換した。また、赤字財務や利益率が少ない小型国有企業は、リースという形をとって政府の財務負担を軽減した。政府はリースの責任者の利益を保護すると同時に、会計・税務の面でこれらの企業を監督する立場に置かれる。財務が健全な大型・中型の国有企業に対しては、小型国有企業を買収することを促進する。さらに、小売業・サービス業の小型国有企業は、当地政府、銀行と企業の上級の行政管理機構とともに資産を査定した後、売却する。売却した収入は中央政府と地方政府で折半される。1987年末の統計によると、国内の鉱工業国有企業の78%が「承包責任制」を実施している。大中型国有企業では82%に達した。<sup>79</sup>

「規定」の第2のポイントは第3条で、企業経営陣の改革を促進することである。この「規定」には、廠長責任制を実施すると同時に、廠長目標責任制も実行しなければならないと定められている。廠長目標責任制は、廠長が在任期間に企業の生産や利益について長期・短期的な目標(計画)を作り、この目標(計画)を達成する責任があることを規定するものである。短期目標は年間目標で、長期目標が任期内の目標である。目標の完成度は廠長の収入に直接反映されるようになっており、年間目標が達成された場合、収入は企業内職工の平均賃金の1から3倍となる。さらに、企業の発展に対する顕著な貢献がある場合、3倍以上の賃金の差も認められている。

第3のポイントはこの「規定」の第5条、国有企業の賃金制度の改革である。政府の規制の項目には、国有企業の職工の賃金やボーナスに対する具体的な要求はない。また、従業員の昇級対象と昇級時期についても、企業内部で決定するものとし、政府は介入しない。政府は企業に対する課税という形で賃金とボーナスの増加率を調節することとした。例えば、1986年12月から、賃金の年間増加率が7%以下の場合には非課税とされた。賃金の年間

<sup>79</sup> 张迪诚(2006): 206.

増加率が 7~13%の場合は、賃金調節税を徴収する。増加率が当該企業の年間の賃金予算の 20%を超える場合は課税とされた。

1986年~1988年に、もう一つ重要な改革が行われた。それは国有企業の株式化改革の試みである。1986年9月、中国の上海において中国初の有価証券営業公司 — 中国工商银行上海信託投資公司静安証券業務部が営業を開始した。1987年に、上海無線電第十一廠は株式化のテストケースとして、集体所有制企業の上海飛樂電声総廠と合併し、上海飛樂音响股份有限公司を設立した<sup>80</sup>。1988年9月、上海政府の許可により、上海飛樂音响股份有限公司の株式が販売開始となった。上海飛樂音响股份有限公司の株の総額は 2500 万元で、1株は 100 元である。株主は以下の三者から構成された。第一は国の所有(全民所有)で、50%を占めた。第二の株主は集体所有で、40%を所有していた。最後は個人所有で、10%を占めた。この上場は、国有企業としての初の株式化の試みであっただけでなく、国有企業の所有権の多様化と社会遊休資本の利用開始を意味するものであった。

1978~1991年の国有企業の改革は、当時の特殊な経済体制の変化の下での改革である。経済体制については、前述のように、中央政府は国家計画経済か市場経済かを巡って揺れており、模索段階にあった。そして、この約 15 年間、中国には国家計画経済と市場経済が共存していた。国有企業の市場経済化に向けた改革は、まず、一部の国有企業を選択して、「点」で試行するものであった。試行が成功すれば、この改革は「点」から一部地域の「面」に拡大させ、最終的に全国で実施するという計画であった。これは中央政府自身も改革の未来図が描けず、経済発展や改革の方向性を模索していたことを表している。このような改革方式は、国全体から見ると最も安全で成果的なやり方と考えられていた。しかし、改革の途中にさまざまなトラブルが生じた。

改革の成果の面から見ると、国有企業の経営自主化や集団化は進展したと言える。つまり、国有企業の生産は国家命令による生産から市場需要による生産へと転化している。また、国有企業の市場競争力向上のために、企業の集団化経営も開始された。一方、さまざまな問題も出てきた。これらの問題のうち、最も重大な影響は企業の負債の拡大である。1980年の『鉦工業調査報告』によると、国有企業の平均負債率は 18.7%であった。<sup>81</sup>しか

<sup>80</sup> 「有限公司」は有限責任会社である。「股份」は株の意味である。「有限公司」は Limited Liability Company で、企業の債務の責任範囲が規定されている。「有限公司」に対して「無限公司」(unlimited liability company)がある。

<sup>81</sup> 『中国統計年鑑』1980年。

し、1993年の平均負債率は67.5%と上昇し、さらに、1995年、国内の国有企業14.8万社の平均負債率は77.05%に達した。調査した国有企業のうち、2.15万社の負債率は60~80%、2.08万社の負債率は80~100%、1.18万社の負債率は100%を超えた。<sup>82</sup>

この時期、もう一つの重要課題は経営陣の構成であった。1980年の統計によると、国有企業の経営陣に占める大学・専門学校卒の割合は三分の一にすぎなかった。大半の経営者には専門的な経営・技術力が備わっていなかった。これは、国有企業が政府から配分される人員を受ける義務があったためである。

### 市場経済下の企業システムの確立 1992年~現在

1992年、当時の国家主席江沢民は中共第十四次全国代表大会で「発展社会主義市場経済」について発言した。これ以降、中国の経済体制は従来の国家計画経済から市場経済へと転換が行われた。

1992年7月に、国務院は「全民所有制鉅工業企業転換経営規制条例」を発表した。「条例」の第1のポイントは、国有企業は独立法人として存在すると規定した点である。国有企業は法人の名義で経営活動に従事し、民事責任を担うことになる。国有企業の廠長・総経理は企業の法人代表となる。つまり、国有企業は従来の国家機構の一部から民間の独立組織に転換したのである。「条例」の第2のポイントは、国有企業の生産経営決定権、製品の価格設定権、輸出権、輸入権及び人事・労務権など14項目の権利が明確になった点である。<sup>83</sup>

1992年における重要な動きは国有企業の株式化の推進である。1992年一年の内に、国家体制改革委員会を中心に、国務院、財政部、国家税務局、国家計委と協力し、国有企業の株式化に関する14の法令・行政命令が発表された。これらの法令と行政命令で、株式改革の方式、会計方法、税務や人事規制について具体的に規定された。

国有企業の株式改革の進行により、国有企業は国の行政機構の一部から民間の利益志向の組織へと転換した。それに伴い、従来の『中華人民共和国全民所有制鉅工業企業法』は適用できなくなった。国有企業の経営活動を規制し、企業法人の権利と義務を明確にする

<sup>82</sup> 『中国統計年鑑』1993年。

<sup>83</sup> 14項目権利とは、生産経営決断権、製品・労務定価権、製品売買権、材料購買権、輸出・輸入権、投資決断権、留保資金支配権、資産処置権、合併権、労働力使用权、人事管理権、賃金配分権、内部機構設置権、不当指令拒否権である。

ために、1993年12月29日、第8回全国人民代表大会で『中華人民共和国公司法』が通過した(以下は『公司法』と略称する)。この『公司法』により、公司(Company)は独立の企業法人となり、有限責任公司と股份有限責任公司となった。<sup>84</sup>『公司法』は有限責任公司と股份有限責任公司に対して、資金の調達、株の発行、組織の構成、財務の決済や倒産について具体的に規定した。さらに、企業の組織構成について要求が行われている。具体的には、図2-1-1に示すように、組織は、株主総会、取締役会及び監事会から構成される。取締役会の成員と取締役会長は株主から選出され、株主総会の委託を受け、企業の経営活動を担当する。監事会(日本企業の監査役会に相当)の役員も株主総会で選出され、取締役を兼任できない。監事会は株主総会の委託を受け、取締役会の運営と企業の財務について監督する責任がある。『公司法』にしたがって行われた内部構造の再編は「現代企業制度改革」と呼ばれる。

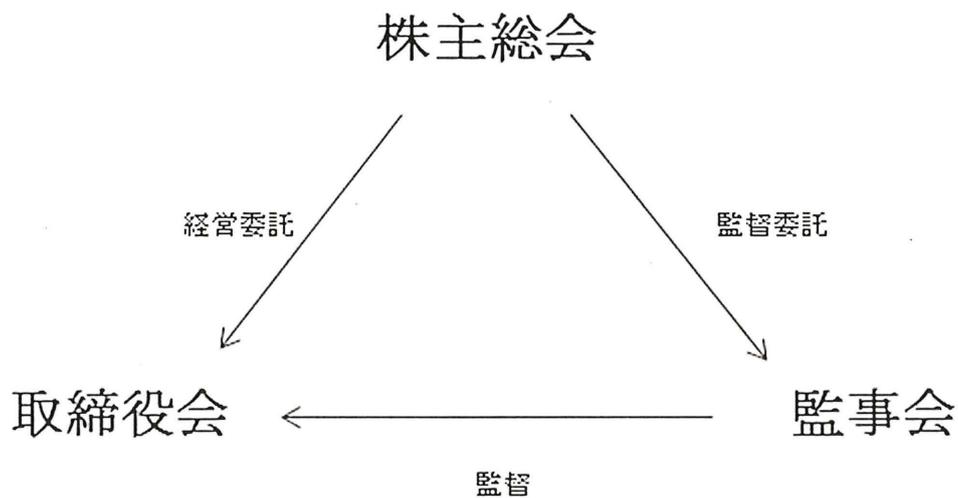


図2-1-1 股份有限責任公司の組織構造  
(1993年の『公司法』による)

1992年の一連の株式関連の法律と、1993年の『公司法』の制定以降、中国の国有企業の改革は次の3点を中心に進んでいる。第1は株式化した上で『公司法』による企業の内部組織の再編、第2は産業内の国有企業の再編と大型企業集団の発展、第3の改革は国有企

<sup>84</sup> 「股份」は株の意味である。「有限責任」は株主の債務責任の範囲を示す。

業再編を伴う人事の再編、つまり、大量の人員を計画的に削減することである。以下、この3つの改革について、具体的に述べる。

中国における正式な株式市場は上海株式市場と深圳株式市場であり、1990年12月1日に開設された。1992年の統計資料によれば、中国の株式会社(股份有限責任公司)は約3700社あり、69社が上場した。しかし、これらの企業の中に、国有企業はなかった。1992年に、国家体制改革委員会は上海石化廠などの国有企業9社を選定し、「現代企業制度」の再編を進めると決定した。1993年に、この9社国有企業の中の6社は『公司法』の規定にしたがって内部構造を再編し、その後、上海株市場や海外の香港国際株市場に上場した。1994年、中央政府は中国石油化工総公司を選定し、国有控股企業(公司)へ再編することを決定した。また、中小型国有企業の債務を軽減するため、中小型国有企業は株式会社に再編され、株式市場への上場が推進された。1995年末の統計によれば、元国有企業から再編され、登録された股份有限責任公司是、全国で約9200社あった。この中で、「現代企業制度」によって再編された股份有限責任公司是2200社あり、総資産合計は2029億元であった。この総資産は全国鉱工業企業の5.86%、国有鉱工業企業の9.16%を占めた。<sup>85</sup>1996年、中小型国有企業の株式化改革の推進と平行して、大型国有企業の中国航空工業総公司と中国有色金属総公司是国有控股企業(公司)への再編が開始され、上場の準備が行われた。以降、中国の大型国有企業のは株式化が進展し、股份有限責任公司に再編することが進行した。1999年までに、大型国有企業・集団520社の大半は再編が完了し、国有独資企業と国有控股企業となった。2001年に、国有企業の株式化再編はほぼ完了し、『公司法』の求める「現代企業制度」が構築された。こうした流れの中で、大型国有企業520社が国有独資企業と国有控股企業になった。中小型国有企業17.4万社はほぼ国有控股企業に再編された。

国有企業改革の第2の中心は、産業内の国有企業を再編し、企業集団を構築することである。計画経済時代に、中国の大量の国有企業が設立され、この過程で重複による弊害が深刻化していた。このため、資源の有効活用を目指し、産業内の整理統合による再編が不可欠であった。また、国有企業の競争力、特に国際競争力の向上のため、企業集団の設立が望まれていた。前述の転換期に、中央政府は長期不況の中小国有企業を大中型国有企業に合併することを推進し、ある程度の成果が得られた。この合併により、国内最初の企業集団が形成された。1993年の統計によると、登録した国有企業の名前に、「集団」という名称が含まれる国有企業は7000社以上あった。しかし、これらの企業集団は、単なる統合に

<sup>85</sup> 以上のデータは1992~1995年の『中国経済年鑑』により整理作成。

よって形成されたことから、重複問題そのものは解消されていなかった。国務院は資源を有効に統合するため、当時の国有企業集団 57 社を選定し、企業集団の再編を試行した。最初に選定した 57 の企業集団は全て製造業である。例えば、中国重型汽車工業集团公司、東方電気集团公司、貴州航空工業公司、中国紡績機械製造集团公司などである。1997 年に国有企業集団化の範囲は一層拡大され、前の 57 社以外に製造業において国有企業 63 社が選定された。以上、選定した国有企業集団 120 社を中心に、ほかの企業集団を補助し、全体の国有企業に対して再編が進められた。1997 年末の統計によると、国有企業集団は 2320 社になり、国有企業総数の約 1.27%を占めることとなった。しかし、数の上では少ないものの、この 2320 社の国有企業集団の資産総額を見ると 49,250 億元であり、これらの資産総額は国有企業全体の約 51%を占める至っている。<sup>86</sup>

1998 年、国務院は石油・天然ガス産業の再編と同時に、鉄鋼産業の再編にも着手した。石油・天然ガス産業の再編については、全国の石油、天然ガス及び石油化工の国有企業を統廃合により整理し、2つの大型国有企業集団が形成された。すなわち、中国石油天然ガス集团公司 (China National Petroleum Corporation ; CNPC)と中国石油化工集团公司 (Sinopec Group)で、授権資本は 1,149 億元と 2,316 億元である。以降、中国の石油・天然ガス産業には、2つの国有会社による独占的な局面が形成された。

鉄鋼産業では国有鉄鋼企業が地域ごとに再編された。初めの再編は、上海地域の宝山鉄鋼集团公司であった。1998 年 11 月、上海の宝山鉄鋼集团公司は上海地域内の鉄鋼企業の合併によって設立された。年産量は 1,900 万トンで、中国最大の鉄鋼会社となった。その後、北京地域为首鋼集団 (Shougang Group)、遼寧省の鞍山鉄鋼集团公司 (Ansteel Group Corporation)などが加わり地域内において独占的な国有鉄鋼企業集団が設立された。

2001 年末の統計によると、国有独資企業及び国有控股企業は全国に 17.4 万社あるが、このうち、約 6%の集団化した大型国有企業が、国有企業の全資産総額の約 78%を占めていたことがわかる。さらに、国防工業、金融、郵政、航空、鉄道などの産業においては、国有企業の市場占有率は 95%を超えた。また、電力、石油、石油化工、金属加工などの産業では、国有企業の市場占有率は 85%を占めた。このようにして、中国の国有企業の集団化がほぼ完了した。<sup>87</sup>

1990 年代後半に、国有企業全体の財務赤字が深刻化した。1994 年の国有企業全体の財務

---

<sup>86</sup> 張迪誠(2006) : 455.

<sup>87</sup> 『中国経済年鑑』2001 年。

調査によると、赤字額は 482.59 億元であった。しかし、1997 年になると、国有企業の財務赤字は 830.95 億元にも上った。国有企業の財務赤字の原因の一つは、大量の余剰労働力である。この余剰労働力は 2 つの原因から生じた。第 1 は計画経済時期の人員配分である。第 2 は産業内の国有企業の再編により生じた余剰労働力である。そこで、政府の財政及び国有企業の財務を軽減するため、計画的に人員削減を行わなければならなかった。1996 年、国務院は国有企業 100 社を選定し、人員削減計画を実施した。この 100 社は 1996 年の一年以内で余剰労働力 9.3 万人を整理解雇した。1997 年、当時の国務院副総理朱鎔基は国有企業の余剰労働力に対する「下崗分流」という政策を提出した。<sup>88</sup>1998 年、朱鎔基は国務院総理に就任した直後、国有企業に対する大量の人員削減計画を全面的に実施した。このような大量の国有企業従業員の整理解雇を「下崗」と呼ぶ。表 2-1-4 は 1998～2004 年の「下崗」した労働者人数を示したものである。1998 年に、「下崗」の人数は約 594.8 万人であった。1999 年と 2000 年には約 650 万人を上回った。その後、2001 年には 515.4 万人となり、翌年から年間約 100～160 万人ずつ減少していった。2004 年以降、引き続き「下崗」が行われていたが、大規模な整理解雇は発生していない。1998 年からの 7 年間に、約 3,243 万人の国有企業の従業員が整理解雇された。ピーク時期の 1998～2001 年の 4 年間で、整理解雇人数は 2400 万人を超えた。このような大規模な解雇は国有企業の問題にとどまらず、大きな社会問題を引き起こした。そこで、政府は社会の安定のために、「下崗」労働者に対して、補償金及び社会保障施策を実施した。補償金の算出方法は「月平均賃金×勤続年数」であった。この中の「月平均賃金」は「年間総収入/12」により計算される。「勤続年数」の計算は、12 年未満の場合は、実際の勤続年数により計算する。勤続 12 年以上の場合は、12 年として計算する。社会保障としては、次の 4 つが実施された。第 1 は各都市に再就職サービスセンターを設立した。再就職サービスセンターには求人情報が集められた。また、無料の技能伝習クラスが設けられた。例えば、美容師クラス、料理人クラスなどである。第 2 は、基本生活保障金制度が設立された。第 3 は養老保険金制度の実施であり、第 4 は医療保険金制度の導入である。

<sup>88</sup> 「崗」はポストを意味し、「下崗」とはポストから離れることである。

表 2-1-4 「下崗」した労働者人数

1998～2004 年

年	人数(万人)	年	人数(万人)
1998 年	594.8	2002 年	409.9
1999 年	652.5	2003 年	260.2
2000 年	657.2	2004 年	153.0
2001 年	515.4		
合計	3243 万人		

出所：『中国労働統計年鑑』2005 年より整理作成。

以上、市場経済体制確立以後における、国有企業改革について述べた。この時期の人事制度に注目すると、政府側は具体的な施策をもっていなかった。なぜなら、国有企業の所有権と経営権が完全に分離した後、政府側は国有企業の内部活動には、介入しないこととなったためである。この時期の政府は社会保障面での施策に留まった。国有企業の人事制度と人材育成については、次の第 2 節で説明する。

## 第 2 節 国有企業の人材育成

前節で述べたように、1992 年以降、国有企業の所有権と経営権が分離した後、企業内部の人事制度は企業自らの専権事項となり、政府は直接が介入できなくなった。政府は法律と財務の面で国有企業の経営活動を監督している。本節では、人事制度の具体的なやり方について宝山鉄鋼の実例を挙げて紹介する。その後、国有企業 A 社と X 社の事例を紹介しながら、国有企業の人材育成制度を述べる。

### 2-1 国有企業の人事制度

国有企業の人事制度の具体的事例の紹介は、中国上海地域の宝山鉄鋼のそれである。宝山鉄鋼は 1978 年に設立された。1998 年に上海地域内の中小国有鉄鋼企業を合併し、宝鋼

集団(Baosteel)と改名した。<sup>89</sup>中国のほかの国有鉄鋼企業と比べると、宝山鉄鋼の設立は相  
当に遅い。その原因について、宝鋼は産地型の鉄鋼企業ではなく、臨海型の鉄鋼企業だか  
らである。従来、中国の鉄鋼企業は国内の鉱山を利用し、鉄鋼を製造してきた。1970年代  
後半から、国内の鉄鋼需要が急速に増加し、これに対応するため、海外から鉄鉱石を輸入  
することになった。運送費用を節約するため、海運と川運が便利な上海を選定し、大型鉄  
鋼企業を設立した。宝鋼については、在日学者李捷生(レイ ケイセイ)が長時間を費やして  
実地調査を実施している。以下の叙述は、彼の調査に負っている。

宝鋼の設立は日中関係の回復以降である。また、日本の鉄鋼企業はほぼ臨海立地型であ  
る。そのため、宝鋼を建設する時、新日本製鉄(新日鉄)の君津・大分両製鉄所をモデルとし  
て、生産技術と管理方式を導入した。管理方式については、新日鉄の「系列型」企業組織  
とライン・スタッフ制が導入された。

従来、中国の国有企業、特に大型国有企業の経営理念は、「小社会」を作ることにあっ  
た。<sup>90</sup>つまり、企業内部には生産と関連する部門以外に、建築、病院、学校、食供給、小売  
など社会機能の部門も存在している。しかし、この経営理念により、企業の管理と財務に  
重い負担が生じる。そのため、宝鋼を設立する時、新日鉄の企業組織構造を導入し、「系列  
型」の企業組織を作った。図 2-2-1 は宝鋼の企業組織構造を示したものである。宝鋼の最高  
管理者は企業長で、総経理と呼ぶ。企業長が直接に管理する部分は、製鉄所のみである。  
他の生産を支持する部門は独立な会社として設立し、間接的に管理している。これら間接  
に管理している会社は 4 つあり、建設総公司、開発総公司、教育委員、設計院である。こ  
の中で、建設総公司是企業の工場、建築、高炉などを建てる。開発総公司是病院、緑化公  
司、建築維持・修理公司、交通運送公司などで、宝鋼の生産活動を側面から支援している。  
教育委員は宝鋼の従業員の教育責任を担い、生産に対応する技能を持つ労働力を提供する。  
設計院は工場や製品の設計を行う。これらの会社は、名目上独立会社である。しかし、宝  
鋼が完全な意思決定権と人事権を持つ、宝鋼の子会社である。それ以外、宝鋼には資金提  
携により提携会社 15 社がある。これらの会社は、海外の鉱山開発、鉱石運送などの職能を  
担う。

<sup>89</sup> 2016年9月22日、宝鋼集団は武漢の武漢鉄鋼と合併し、「宝武鋼」と改名した。

<sup>90</sup> 李捷生(2000) : 323.

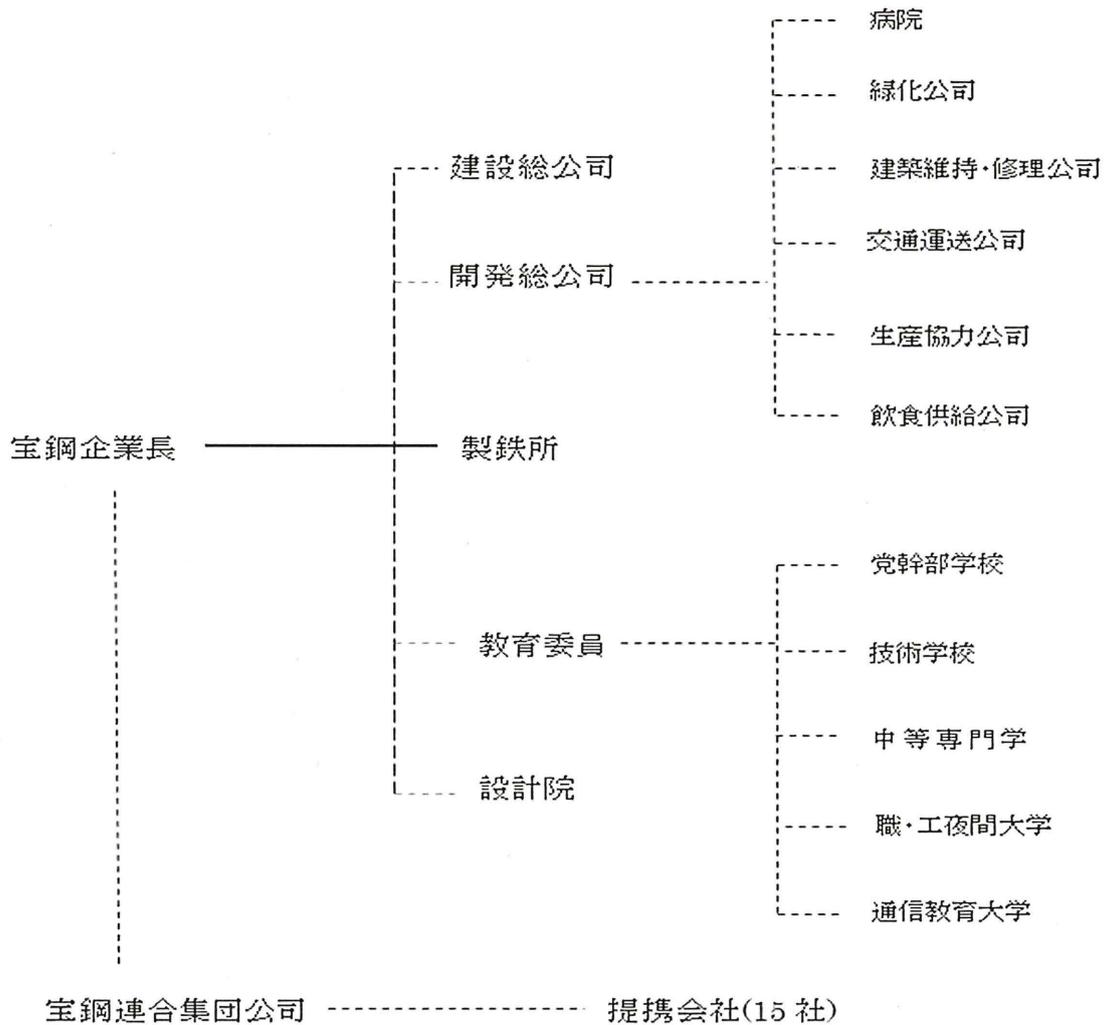


図 2-2-1 宝鋼の企業組織構造示す図

(1991 年)

注：実線は直接管理している工場である。点線は間接的に管理している企業である。

出所：李捷生(2000)：323 より整理作成。

ライン・スタッフ制は宝鋼が直接管理する部門に導入されている。図 2-2-2 のように、ライン部門は生産機能と直接関連している部門である。スタッフ部門は生産部門を支持する部門である。従来、国有鉄鋼企業の内部組織は職能部門制であった。例えば、各工場は生産部に所属する。現在、各部門は企業長の直属となった。このような管理システムの変化により、「一貫集中管理」が実現し、意思決定が迅速化した。

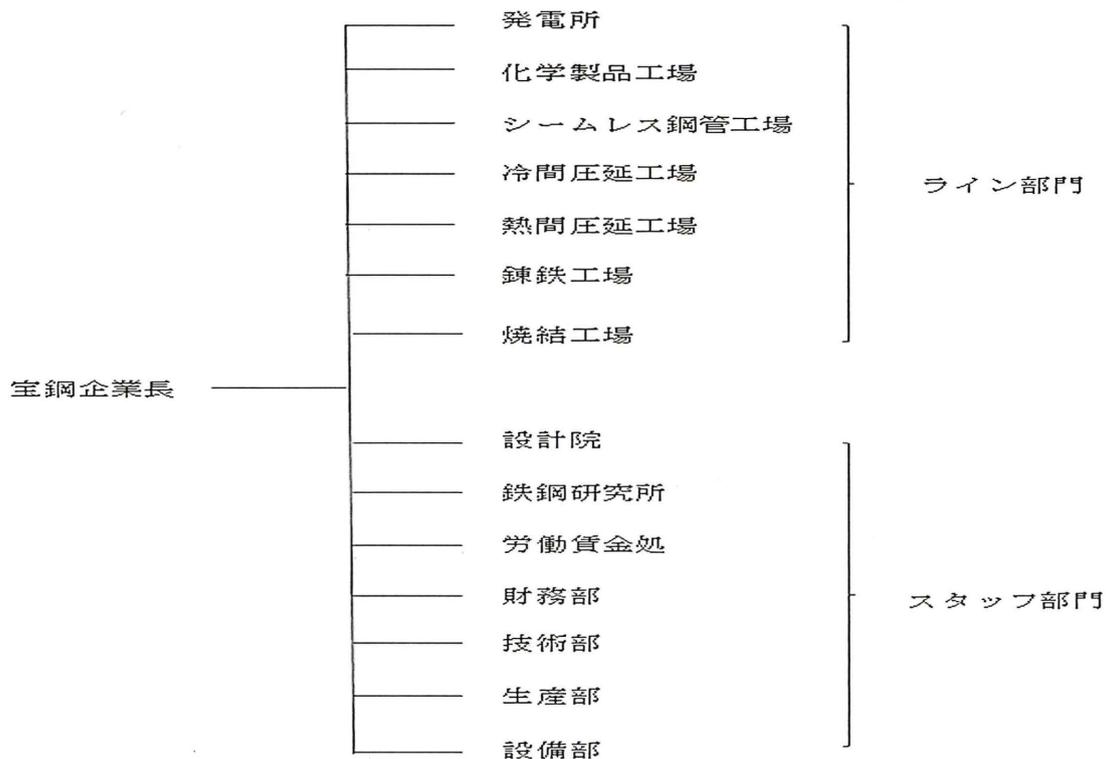


図 2-2-2 宝鋼の管理システム示す図  
(1991 年)

出所：李捷生(2000)：329 より整理作成。

以上紹介したように、宝鋼は新日鉄の「系列型」企業構造とライン・スタッフ制を導入し、新たな管理システムを構築した。しかし、企業の内部人事制度について大きな変化はなく、従来の国有企業の方式によって管理されている。

宝鋼が成立したとき、他の国有企業と同じく固定工制度が採用された。つまり、従業員を採用した後、雇用は固定化する。大きな過失がなければ、解雇はできない。しかし、1987年、国务院の労働部は「契約化管理」という公文書を制定し、各国有企業へ伝達した。1988年1月、宝鋼は従来の固定工から契約工への転換を開始した。この雇用形式の転換は1988年6月に完了した。これ以降、宝鋼では「全員契約化」になった。「全員契約化」により、従業員の身分は2つに分かれる。第1は「幹部招聘制」である。第2は「持ち場契約制」である。

「幹部招聘制」は幹部、つまり管理者や技術者に対する採用方式である。宝鋼の製鉄工

場のポストの等級設定は、「工場長—車間主任—作業長—班・組長—現場労働者」という順序である。幹部は作業長以上の管理職位である。班・組長は生産現場の管理者として、極く少数の一部が幹部であり、大半は工人である。現場の労働者の身分はほぼ工人である。一方、技術者はほぼ幹部の身分である。

「幹部招聘制」の対象者を選定する場合、職場内の上下関係に基づいて行う。すなわち、上司は招聘の職位を提出し、招聘の参加者を指名する。部下は被招聘者として、選抜に参加する。例えば、企業長はその下の工場長を招聘する。工場長は下の車間(職場)主任を招聘する。この時、招聘対象者を選定する際に、2つの制限がある。第1は上司が招聘対象者を選定する場合、親族関係者を指名できない。第2の制限は、「勤務状況が一貫して良好であり、一定の管理・技術能力を備えている老弱者、病弱者と身体障害者に対して、招聘者はできるかぎり適当なポストを配分し、招聘する」。<sup>91</sup>

幹部を招聘する時の流れは、次の通りである。最初に、「政治と業務の資質を考課」する。つまり、指名した被招聘者に対する、政治態度と業務能力の調査である。その後、職工代表大会の意見を聴取する。職工代表大会が反対すれば、被招聘者の資格は無くなる。第3に、企業内の党組織の意見と建議を求める。第4に、招聘担当者と招聘参加者を決定する。そして、招聘者と被招聘者の間に「幹部招聘契約書」が取り交わされる。この流れの中で、職工代表大会と党組織は全過程に参入し、監督している。上司の恣意的な招聘を防止し、公平性を守るためである。

図 2-2-3 は幹部招聘契約書を示したものである。この契約書において、最初に契約の対象者を明記する。「甲方」は招聘者、「乙方」は被招聘者である。双方は「宝山鉄鋼総廠各級管理人員と各類専門技術人員聘任試行条例」規定に基づき、契約を結ぶ。契約の第一条は契約の有効期間である。一般に、在任期間は3年である。第二条は被招聘者の具体的なポストである。第三条は契約者双方の「条例」による責任、権利と義務を明確化である。第四条は「崗位(ポスト)責任制」による仕事の内容と責任を明確化である。第五条は賃金の計算方式である。この賃金係数の計算方式については、後述の賃金制度で詳しく紹介する。第六条と第七条は契約の変更条件である。第八条は内容の補充説明である。最後の第九条はこの契約の保存方式である。契約書は3部あり、契約の両者は各々1部を保存し、もう1部は人事部が保存する。

---

<sup>91</sup> 李捷生(2000) : 345.

## 干部聘任合同书(1988年)

干聘合同第\_\_\_\_号

\_\_\_\_同志(甲方)与\_\_\_\_同志(乙方)根据《宝山钢铁总厂各级管理人员和各类专业技术人员聘任暂行条例》(下称《条例》)的规定,经双方协商订立合同如下:

- 一、合同期限为\_\_\_\_年,自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止。
- 二、甲方聘乙方在\_\_\_\_厂(部、处、室)\_\_\_\_车间(科室)\_\_\_\_岗位工作。
- 三、甲乙双方同意执行《条例》,并按《条例》规定履行各自的职责、权利和义务。
- 四、甲乙双方要严格执行岗位责任制,完成各项任务,执行总厂的各项规章制度。
- 五、乙方岗位工资按《宝钢总厂岗位职务工资实施办法》的规定,岗位工资系数定为\_\_\_\_\_。
- 六、因生产(工作)任务变化、人员调整时,经双方协商可以变更合同。
- 七、甲方违反合同,由其上级按总厂有关规定处理;乙方违反合同,由甲方按总厂有关规定处理。
- 八、本合同属宝钢总厂内部管理合同,其未尽事宜按总厂的有关规定办理。
- 九、本合同一式三份,甲乙双方各执一份,另一份交有关人事部门备案。

甲方: \_\_\_\_\_ 乙方: \_\_\_\_\_  
签订日期: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

图 2-2-3 干部招聘契约书

出所:李捷生(2000):347.

「干部招聘制」のもう一つ重要な点は、人事部の職能である。被招聘者を指名する時、人事部には招聘者に対して建議権がある。しかし、招聘者は正当な理由がある場合、人事部の指名を断ることができる。被招聘者を選定する中で、人事部は被招聘者に関して「任用資格」を審査する。審査が不合格の場合、被招聘者の招聘資格がなくなる。また、干部招聘契約書を結んだ後、被招聘者に対する管理は、上司と人事部で二重管理する。つまり、上司と人事部は被招聘者に対して考課し、懲戒と奨励の施策を実施する。

以上の「干部招聘制」は企業内の管理者と技術者に対する採用制度である。つぎは工人、つまり生産現場の労働者に対する方式を紹介する。工人に対する採用方式は「持ち場契約制」である。「持ち場契約制」と「干部招聘制」との最大の違いは、上下関係の選択が両方向で行われるという点ある。つまり、上司(班・組長)は部下(現場労働者)を選ぶと同時に、

現場の労働者も上司を選出する。この両方向の選択においては、持ち場の中での上司と部下との間の相互信頼関係が重要となる。上司は自分が信頼している部下を選ぶと同時に、部下は自分が信頼している上司を選択する。しかし、上司と部下を相互に選択する時、生産活動と製品の質を確保し、恣意的な選択を防止するため、「排除者規定」がある。「排除者規定」とは、「持ち場契約」を結ぶ場合、一定の規定により契約の対象者を排除することがある。具体的には、上司と労働者の両方に、以下のような規定がある。上司の場合、「生産(または仕事)任務が達成できない者、出勤しても仕事をしない者、消極的勤務態度で怠業をする者、企業の各種規則と労働規律に違反し注意しても改善しない者」などは契約できない。労働者の場合、「勤務態度の悪い高年者、体の弱い者、病弱者、妊娠・哺乳中の女子労働者」などの労働者は契約できない。

## 岗位组合合同书 (1988年)

### 岗位组合合同书第\_\_\_\_号

同志(以下简称甲方)与\_\_\_\_同志(以下简称乙方)。根据《宝钢总厂劳动组合暂行办法》,经双方协商订立岗位组合合同如下:

一、合同期限,岗位组合合同期限为\_\_\_\_年,自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止。

二、乙方在\_\_\_\_作业区\_\_\_\_作业组\_\_\_\_岗位工作,服从甲方领导和指挥。

三、甲乙双方严格履行《岗位责任制》,完成各项任务,执行总厂的各项规章制度。

四、甲乙双方同意执行《宝钢总厂劳动组合暂行办法》,并按此文行使各自的义务和权力。

五、乙方岗位职务按《宝钢总厂岗位职务工资实施办法》享受\_\_\_\_岗工资\_\_\_\_元。

六、甲方违反合同,由上一级考核,乙方违反合同,由甲方视情节作出处理。

七、本合同属宝钢总厂内部管理合同,其未尽事宜执行宝钢总厂的有关规定和政策。

八、本合同一式三份,甲乙双方各执一份,各厂、部、处备案一份。

甲方签章:

乙方签章:

车间岗位组合小组签章:

签订日期 年 月

图 2-2-4 「持ち場契約書」

出所:李捷生(2000):353.

具体的な「持ち場契約」の内容は、図 2-2-4 に示す通りである。最初の部分の「甲方」は上司(班・組長)の方である。「乙方」は労働者である。両者は「宝鋼総廠労働組合試行規定」にしたがって「持ち場契約書」を作成する。第一条と第二条は仕事の契約期間とポスト内容を規定している。普通、工人の契約は幹部の契約と同じで、有効期間は 3 年である。第三条と第四条では契約の両方の責任、権利と義務を明確にしている。第五条は賃金についての規定である。第六条は契約に違反した場合の処理方式である。甲方は契約に違反すれば、甲方の責任者、つまり甲方の上司に処分される。乙方は契約を違反すれば、甲方により処分される。第七条はこの契約の不足の部分を宝鋼総廠の規定により処理することを定めている。第八条はこの契約書の保存方式である。

以上、宝鋼の採用方式について述べた。つぎは宝鋼の賃金について紹介する。宝鋼の賃金は図 2-2-5 に示す通りである。賃金の構成は基本給、業績給及び諸手当がある。基本給の部分は持ち場給、技能給及び年功給よりからなる。業績給は生産奨励金で、生産の能率と直接関連している。諸手当は仕事の内容によりさまざまなものがある。例えば、夜間勤務手当、高温手当などである。

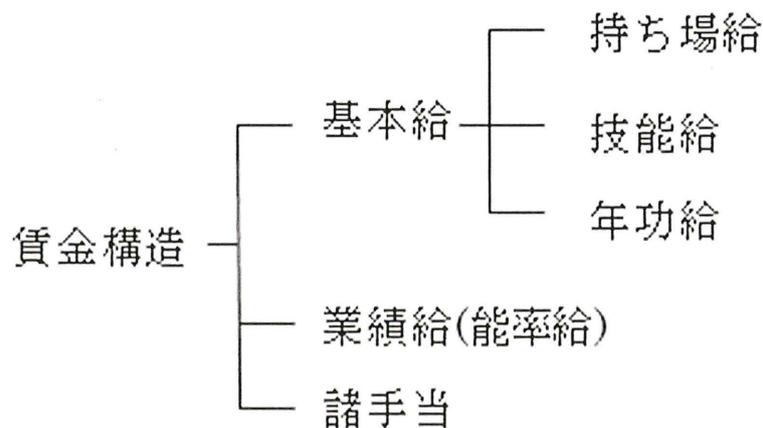


図 2-2-5 宝鋼の賃金構造

出所：李捷生(2000)P365 より整理作成。

基本給の中の持ち場給の計算は、「賃率×持ち場係数」により算出する。「賃率」の計算は当時の貨幣の購買力と直接関連している。さらに、1980 年代以降、高度な経済成長によ

表 2-2-1 宝鋼の持ち場係数

持ち場 番号	持ち場名	持ち場 賃率	持ち場 係数	備考
1	企業長・常務副企業長	—	3	
	(略)			
5	工場長・処長	—	2.3	
	(略)			
10	車間主任・科長	—	1.8	
11	1 級持ち場作業長	—	1.7	1 級持ち場は、炉前工、圧延機オペレーター、メンテナンスなど鉄鋼生産における最も重要な持ち場。
12	2 級持ち場作業長, 1 級持ち場組長、技師	—	1.6	2 級持ち場は、炉滓処理作業、圧延加熱炉作業、溶接工など、鉄鋼生産における二次的に重要な持ち場。
13	3 級持ち場作業長, 2 級持ち場組長	—	1.5	3 級持ち場は、原料点検、クレーン運転、圧延精整、工具準備、旋盤工など、補助作業における重要な持ち場。
14	4 級持ち場の作業長, 3 級持ち場の組長、助理技師, 1 級持ち場の作業員	—	1.4	4 級持ち場は、運搬、原材料管理、環境・緑化管理、警備など、補助作業における一般的持ち場。
15	5 級持ち場作業長, 4 級持ち場組長, 2 級持ち場作業員		1.3	5 級持ち場は、門番、宿舎・浴室管理、清掃、自転車管理など、雑務的な持ち場。
16	5 級持ち場組長, 3 級持ち場作業員	—	1.2	
17	4 級持ち場作業員	—	1.1	
18	5 級持ち場作業員	—	1	

出所：李捷生(2000)：365 より整理作成。

り、物価の変動が著しい。そのため、「賃率」の変動も激しいので、統計を取ることは難しい。そのため「持ち場賃率」に数字を記載していない。

それに対して、「持ち場係数」は職務と直接関連している。表 2-2-1 は「持ち場係数」を示したものである。この表のように、職務は仕事の内容と難易度により、「持ち場係数」が違っている。宝鋼は社内の全従業員の職務内容と難易度を分類し、18 級からなる持ち場番号表を作った。等級が高いと、「持ち場係数」が高い。上級管理者の持ち場等級は、職務の高さと連動している。例えば、宝鋼の企業長と常務副企業長の持ち場等級は、最高の第 1 番号の持ち場で、係数は「3」である。各製鉄工場の工場長と企業長直属の事務室の処長は第 5 番持ち場で、係数は「2.3」である。<sup>92</sup>工場の車間主任と科長は第 10 番の持ち場で、「1.8」の係数となっている。一方、生産現場では、作業の難易度により 5 級の持ち場に分類されている。例えば、1 級持ち場は、炉前工、圧延機オペレーター、メンテナンスなど鉄鋼生産の非常に重要な持ち場に振られている。これらの作業は高度な職務技能が必要である。そのため、作業長は生産現場として最高の 1 級の持ち場で、「1.7」の係数が付けられている。最低の持ち場は 5 級持ち場である。この持ち場には、門番、宿舎・浴室管理、清掃、自転車管理など、雑務的な職務が割り振られている。技師と助理技師は組長と同等な係数を加算する。例えば、1 級持ち場の組長と技師は 2 級持ち場の作業長と同じ係数で、「1.6」である。このような合計 18 の等級により、宝鋼の職務、持ち場等級と持ち場係数の関係が構成された。基本給の中の持ち場給もこのような方式にしたがって計算されている。

基本給の中の技能給は、従業員の学歴・技能により計算して与えられる賃金である。宝鋼の場合、技能給は賃金の最も重要な部分であり、賃金全体の約 50% を占める。技能給の決定には 3 つ要素がある。最も影響の大きい要素は学歴である。それぞれの学歴に対応する金額がある。この部分の金額は固定であり、「学歴給」と言える。つぎに影響を与える要素は仕事の種類である。管理者と一般作業員の「職務系列」は区別されている。すなわち、技術者の「技術系列」と、現場作業員つまり工人の「作業系列」である。それぞれの系列の中に、技能の等級が設定されている。3 番目の影響要素は各「系列」による技能等級である。本章第 1 節で紹介したように、計画経済時期、政府は全国統一的な技能認定システムを設定した(表 2-1-3 を参照)。すなわち「職称」である。この技能認定システムには、技術者と工人の分類がある。宝鋼の「技術者系列」の技能給は、全国の技術者の「職称」等級

<sup>92</sup> 宝鋼の「処長」職は日本企業の部長職とほぼ同じである。

にしたがって、「高級専門技術人員」、「中級専門技術人員」及び「初級専門技術人員」に区別された。宝鋼の工人の「作業系列」の技能等級も同じで、全国統一的な工人の「職稱」により設定された。技術者と工人の技能給の昇給は、技能等級の上昇により決定される。まず、技術者と工人は全国統一的な技能認定試験や実技試験に参加する。試験に合格すれば、上位の「職稱」に昇格し、「職稱」の認定証明書をもらう。この認定証明書を宝鋼の人事部へ提出した後、技能給の昇給が決定する。ただし、「職務系列」は「職稱」昇給の認定方式と違って、職務の等級により設定されている。宝鋼には6つ職務等級がある。つまり、「企業長クラス」、「処長クラス」「科長クラス」「作業長クラス」「科員クラス」及び「事務員クラス」である。一般作業員はこの6つのクラスにより、技能給が決定する。昇給の場合は、職務の昇進が必要である。

年功給は勤続年数に基づく給料である。勤続により、毎年1回昇給する。基本給以外の業績給は、生産奨励金である。しかし、この業績とは個人の業績ではなく、宝鋼全体の業績を指す。つまり、業績給は宝鋼の営業利益と直接的に関連している。さらに、業績給を配分する場合、職務により配分の比率を調整している。手当はさらに諸々ある特別な勤務に対する給料である。例えば、長期間高温の環境で作業する従業員に対する高温手当などである。

人事考課は宝鋼の人事部が担当する重要な役割である。宝鋼の人事考課は3つの原則がある。第1は考課の内容、基準及び点数を公開することである。第2は考課の内容は従業員のすべて職務内容を含めている。第3は業務成績と労働規律が考課の中心内容となることである。しかし、職務や持ち場の違いによって人事考課の内容と評価基準が大きく異なる。以下は宝鋼の生産現場の一つを実例として分析する。

表2-2-2は月間「検修工」の人事考課表を示したものである。「検修工」とはメンテナンスを担当する職務である。主な職務内容は設備の点検、故障の排除など、生産設備を維持することである。人事考課の項目は3つで、「勤務実績」「勤務態度」及び「職業道徳」である。「勤務実績」は仕事の量と質についての考課である。例えば、設備の総合利用時間、故障の発生時間と比率、維持費の節約などである。「勤務態度」は、労働規律、責任感、積極性と協調性を考課する。この考課項目の中で、労働規律と責任感は仕事の態度に対する評価となっている。積極性と協調性は上司と同僚との協力に対する評価である。さらに、社内の人間関係についてもある程度評価している。最後の「職業道徳」は諸規則の遵守、

サービス精神と廉潔性である。全体の考課内容から見ると、「勤務実績」に対する評価が70%の比重を占める。「勤務態度」は21%で、「職業道徳」は9%を占める。この3つの考課項目以外に、2つの独立した考課項目がある。つまり「重大事故」と「勤怠考課」である。「重大事故」は生産に対する重大な事故だけではなく、一般的な事故の重複発生と、重大な労働規律の違反も事故の内容である。「重大事故」が発生すれば、事故の性質によって人事考課の全体点数を50~100%をカットする。「勤怠考課」は欠勤日数、遅刻回数と早退回数の統計である。長期欠勤、遅刻と早退が発生すれば、「重大事故」につながりかねないからである。

表 2-2-2 月間「検修工」の人事考課表

考課項目	考課要素	要素の定義	名前			番号	
			評価基準	要素の比重 (%)	標準点数	実際点数	備考
1 勤務実績	(1)仕事の量	①設備総合利用率 ②主設備故障時間 ③事故発生率	略	25	略		重大な規律違反や重大事故、また重複事故の責任者に対し50~100%の点数をカット。
	(2)費用	維持費の低減・節約		25			
	(3)安全	安全活動、事故		10			
	(4)7項目の基本的職責			10			
2 勤務態度	(1)労働規律	労働規律規則の遵守		10			事故の詳細  勤怠考課
	(2)責任感	①所管諸設備の維持に最善を尽くす。 ②事故の発生に責任を逃す態度をとらない。		5			
	(3)積極性	上司の指示・命令がなくとも積極的に仕事をする。故障発見の回数。		3			
	(4)協調性	上司と仲間との間に良好な勤務関係をつくる。		3			
3 職業道徳	(1)諸規則の遵守	略		3			①欠勤日数 ②遅刻回数 ③早退回数
	(2)サービス精神	略		3			
	(3)廉潔性	略		3			

考課人(サイン)

注：①「検修工」は設備のメンテナンスを担当する職務である。

出所：李捷生(2000)：371。

以上、宝鋼の人事制度について述べた。中国の他の国有企業もほぼ同じでと考えてよい。雇用について、1980年代末から、1990年代初頭に、国有企業は「全員契約制」を導入した。しかし、計画経済時代の固定工制度の慣行が強いため、重大な事故以外で解雇することは

難しい。<sup>93</sup>さらに、李捷生は「幹部招聘制」について、「職制における招聘者=上司の相対的強い立場と被招聘者の相対的弱い立場を前提に成立しているものであり、「平等」の原則を基礎におく真の契約関係ではない」と指摘している。賃金の構造を見ると、「持ち場給」「技能給」「業績給」などを分類しても、職務は賃金の決定要素と考えられる。つまり、職務給という賃金項目分類がなくても、職務給の性格が強いと考える。最後に、人事考課について言えば、「勤務実績」の評価比重が非常に重い。また、「勤務態度」も重視している。

## 2-2 国有企業の人材育成

以上、国有企業の宝鋼集団公司を事例に、国有企業の人事制度を紹介した。この宝鋼の事例にみるように、国有企業は海外からの最新の技術と生産システムを導入しても、人事制度については大きな変化がなされていない。国有企業宝鋼以外の実例を見るために、A社及びX社を取り上げる。<sup>94</sup>

国有企業A社は、1956年に設立されたエンジニアリング会社である。当初は原子炉の組立て作業を行っていた。その後、業務範囲が拡大し、原子力発電所の組立て、ハドロン衝突型加速器の組立て、石油精錬・化工工場の建設など、高精度な業務を手がけるようになった。例えば、中国の秦山原子力発電所を建設する際には、A社は原子炉の格納容器の溶接作業を引受けた。この作業内容には15層の鋼製ライナーの溶接作業が含まれる。一つの鋼製ライナーには12個の溶接点がある。さらに、格納容器の強度を確保するため、作業は24名の溶接工が同時に作業し、3日間休みなく、連続作業が必要であった。このような作業内容は高度な技術が必要であると同時に、高度な熟練を持つ労働者の存在が重要である。それでは、A社はどのような形で熟練労働者を育成してきたのであろうか。A社の溶接工の技能伝習についてみていこう。

<sup>93</sup> 1990年代末の「下崗」は政府命令による人員解雇である。

<sup>94</sup> 以下のA社については唐京(2001)を参照して整理作成。

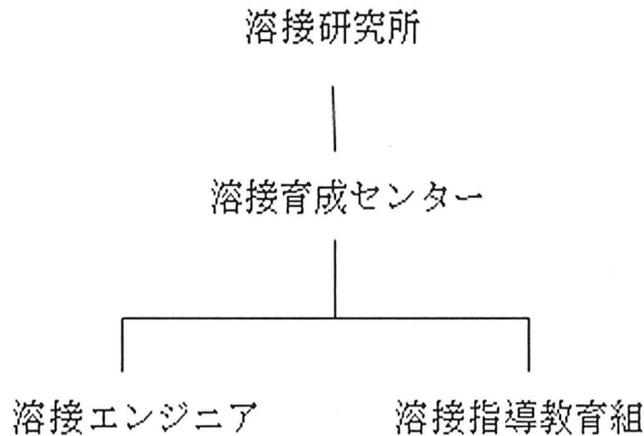


図 2-2-6 溶接研究センターの構造

出所：唐京(2001)：44.

A社の生産技能育成方式は、「師徒制」によるものである。つまり、新人は入社後に、会社側から「師父」を指定される。「師父」は企業に長期勤続する熟練労働者から選定される。師父は徒弟に対して生産技能を教える。また、師徒関係は長期的、固定的な関係である。師徒関係の長期性とは、この関係が始まった後、当該従業員のキャリア全般に及ぶことを意味する。すなわち、師徒関係の固定性とは、師父を変更することが容易ではないことを意味している。しかし、師徒関係の技能伝習は、師父の教え力、両者の学力、人間関係などにより影響を受ける。そのため、A社はより系統的に熟練労働者を育成するため、「生産工芸カード」制を導入した。「生産工芸カード」とは、生産する時の方式や注意点を記録したカードである。例えば、溶接作業に関する「生産工芸カード」が溶接研究所によって作成されている。溶接研究所はA社の技術研究開発部門である。その主な役割は、既存の溶接技術をまとめる、最新の溶接技術を開発する、溶接技術を伝習するなどである。溶接研究所の成員は、企業の外部専門家及び内部の技術者と熟練労働者から構成される。図2-2-6の示すように、溶接研究所の下には溶接育成センターがある。溶接育成センターは、社内の労働者の生産技能育成について責任を負う。このセンターは溶接エンジニアと溶接指導教育組から構成される。溶接エンジニアは技術を実用化し、検証する。また、これらの技術について各作業の要点をまとめて、「生産工芸カード」を作成する。溶接指導教育組は「生産工芸カード」に基づき、社内の溶接工に必要な技能を教える。この「生産工芸

カード」制を導入して以降、「師徒制」の技能伝習時に、師父は「生産工芸カード」によって生産技能を教えることになった。

A社の生産活動には大量の技能労働者が必要するので、「師徒制」と「生産工芸カード」制度を利用して、社内の労働者の生産技能を育成している。このような育成方式を採用することで、ある程度に大量の生産労働者の技能育成が可能となった。しかし、A社のように、技能労働者を育成する事例は国有企業ではごく小数である。それでは、一般的な国有企業の人材育成はどのような形で展開しているのか。つぎは、張志新(2011)が挙げたX社の実例について紹介する。

X社は1958年に設立された国有企業である。主な業務内容は乗用車用バッテリーと乾電池の製造である。1996年に、X公司からX集団有限責任公司と改名した。

従来、X社の人事部は企業長の下で事務室に所属していた。1990年代、株式化改革により、企業の内部構造は前述の宝山鉄鋼と似たものになった。本社の下に各生産工場と子会社がある。そのため、X社の人事部は本社の人事部(以下、人事本部と略称する)と、各分工場や子会社の人事部(以下、人事支部と略称する)から構成される。さらに、21世紀に入ると、中国政府は国有企業の人材開発・教育制度を重視するようになる。2002年、中国財政部、全国労働組合、教育部、人事部など政府部門と労働組合が合議し、「職工教育経費についての使用に関する意見」を発表した。<sup>95</sup>この「意見」では、企業は経営状況により、賃金支出総額の1.5~2.5%を、従業員の教育経費として使用することを建議した。この「意見」に基づいて、X社は2009年に「職工教育訓練管理方式(試行)」を制定した。X社は2009年の「職工教育訓練管理方式(試行)」に基づき、教育システムを構築した。つまり、本社の人事本部と、各工場や子会社の人事支部による人材育成制度である。人事本部は人材育成計画と具体的な訓練施策を設定する。また、人事本部の下に専門的な教育訓練機関を設置し、管理職や一部の技術職の教育訓練を実施する。一方、人事支部は具体的な教育訓練機関を設置していない。人事支部は総部が制定した計画を実施するのみである。

表2-2-3はX社の教育訓練方式を示したものである。この表は在職の従業員(管理者・技術者・一般労働者)に対する、受けた教育訓練の方式についての調査である。一人が複数の教育訓練方式を受けたので、複数回答となっている。「師徒制」は前述のA社と同じで、新入社員に対して師父を指定する制度である。従業員のうち、35.8%の人は師徒制の教育を受けた。「社内研修クラス」は勤務時間以外に、従業員に対して知識と技能を教育する。こ

<sup>95</sup> 原文は「关于职工教育经费提取与使用管理意见」である。

の方式を受けた人は一番多く、約7割に達した。つぎのX社の「ローテーション」は、日本企業のローテーションとは違っている。X社のローテーションの対象者はほぼ管理者である。普通、管理者は生産現場の副責任者として、各生産工程に参加する。様々な生産工程を知っている管理者を育成することが目的だからである。また、工人に対するローテーションは少なく、大体同じ持ち場内の移動である。21.7%の従業員がローテーションによる育成を受けた。「経験コミュニケーション会」は、同種の作業員間で、生産の経験、要項及び技術などについて話し合いの場を設け、技能向上を目指す内部会議である。このコミュニケーション会の場所は固定していない、会議室、生産現場、さらに戸外などの場所で行われる。経験コミュニケーション会の参加者の割合は25%である。「社外研修クラス」は、勤務時間内に、社外の専門家・教員を招き、従業員に対して専門知識を教育する。約6.7%の従業員が社外研修クラスに参加した。「社外見学」は国内の同業種企業、さらに海外の同業種企業へ行って、先進的な生産方式や技術を勉強することである。「社外派遣」は関係企業へ派遣して、管理経験や技術を勉強することである。社外見学と社外派遣の参加人数は少なく、各々2.5%を占めることを過ぎない。

表 2-2-3 X社の教育訓練方式

(2010年, 複数回答)

教育方式	比率(%)
师徒制	35.8
社内研修クラス	70.8
ローテーション	21.7
経験コミュニケーション会	25
社外研修クラス	6.7
社外見学	6.7
同業種研究会	2.5
社外派遣	2.5

出所：張志新(2011)：30より整理作成。

この調査から見ると、社内の教育方式は师徒制、社内研修クラス、ローテーション及び

経験コミュニケーション会が主流となっている。社外の教育方式には社外研修クラス、見学と派遣がある。OJTとしては、師徒制、ローテーションがある。Off-JTとしては、社内や社外の研修クラス、経験コミュニケーション会、見学などがある。また、社内教育を受けた従業員の満足度を見ると、経験コミュニケーション会、社外研修クラス及び社外見学は最も人気のある教育方式である。従業員たちはこの3つ教育訓練方式に対してよい評価を下している。しかし、社内研修クラスに対する評価はよくない。この原因は、社内研修クラスの時間が勤務時間以外に設定されているからである。普通、社内研修クラスは平日の終業以降や休日に行われる。

以上がX社の教育訓練方式である。この教育訓練方式だけを見る限り、従業員に対するある程度の熟練技能が育成されていると考えられる。次に、X社の教育経費の投入と実施回数を見ていく。

張(2011)によるX社に対する調査時点は2010年で、2010年の年間経費支出は計算できない。2009年の財務決算によると、教育訓練費用の支出は、年間の賃金支出総額の約0.72%である。前述の政府の「意見」の最低限の半分未満である。さらに、X社は2009年に新たな教育訓練制度を制定したので、この時点の教育訓練費用の支出はX社としては最高比率であった。

表 2-2-4 教育訓練を受けた比率

教育訓練を受けた回数	比率
なし	27.5%
1~2回	51.7%
3~5回	14.2%
5回以上	4.2%

出所：張志新(2011)：17より整理作成。

表 2-2-4 は従業員の年間教育訓練を受けた回数の比率を示している。X社の四分の一以上の従業員が教育訓練を1回も受けていなかった。約半分の従業員は年間に1~2回の教育訓練を受けた。3~5回の教育訓練を受けた従業員は14.2%である。5回以上教育訓練を受けた者は4.2%しかいなかった。つまり、全社7割以上の従業員の教育訓練回数は3回以下で

ある。ごく小数の従業員が 5 回以上の教育訓練を受けた。このように教育訓練の実施力は弱いと考えられる。しかし、この統計は従業員全体である。つまり、管理職、技術職及び一般労働者全体の統計である。各職務の教育訓練の実施回数については、表 2-2-5 の通りである。

表 2-2-5 職務別の年間 3 回以上教育訓練の受けた者の比率

職務	年間 3 回以上の割合
高層管理者	50%
中層・現場管理者	16.7%
一般労働者	17.4%

出所：張志新(2011)：17 より整理作成。

表 2-2-5 は、職務別に年間 3 回以上教育訓練を受けた者の比率である。この表の中で、高層管理者とは本社の経営者及び各工場や子会社の責任者である。例えば企業長、副企業長、工場長などである。中層・現場管理者は本社の各部長及び工場や子会社の科長である。また、この中には、技術職の幹部が含まれている。一般労働者は生産現場の工人である。この表によると、高層管理者の半分の者は年間 3 回以上の教育訓練を受けている。中層管理者、生産現場の管理者は 16.7%で、一般労働者(工人)は 17.6%が 3 回以上の教育訓練を受けている。職務別の教育訓練から見ると、高層管理者の教育訓練回数は多い。中層・現場管理者と一般労働者の教育訓練を受ける比率はほぼ同じで、五分の一未満である。しかし、張志新(2011)の調査では、具体的な人数は示されていない。全社を構成する人数から考えて、管理者の人数は少ないので、この表で低い割合の工人については、実際的人数は多いと考える。

以上のことから A 社と X 社の事例を比べると、X 社の人材教育訓練制度は相当に弱いと考える。しかし、国有企業全体から見ると、X 社のような人材教育は国有企業の通常の実態である。つまり、A 社のようなごく小数の最先端の技術力が必要な国有企業には、熟練を育成するシステムがある。一般的な国有企業では、教育訓練が経営陣に集中しており、生産現場の労働者に対する技能の育成は重視されていないことが分かる。

## ➤ 第2章の小括

本章では中国の国有企業の歴史、人事制度及び人材教育制度について分析した。

歴史の流れを見ると、21世紀に入っても、国有企業は計画経済時期の影響を受けていると考える。計画経済時期と経済制度の転換期には、国有企業の経営権が独立していなかった。この時期には、国有企業の人事権は政府に所属していた。例えば、幹部の任命、工人の募集は政府命令である。1992年以降、国有企業の経営権が独立した。しかし、経営権が企業長へ移管されるとともに、人事に関する権力もすべて企業長に集中した。さらに、90年代の「全員契約制」の内実は上司による雇用制度と考えられる。この制度により、人事の任命権は完全に上司に集中した。また、人事査定権は上司と人事部の二重管理システムがある。このような社内権限配分のため、国有企業の人事部の権限は完全ではないと考えられる。

国有企業の設立以来、企業内部に計画的な人材育成制度がない状態が続いた。技術力を組織的に育成する必要があるにもかかわらず、伝統的な师徒制による技能伝習が続いている。1992年以降、国有企業の改革は株式化など企業構造の改革を注力している。人材育成に関する制度の設立は、ほぼ2000年以降になった。また、現在の国有企業は人材育成制度を導入しても、経営陣の人材育成が先行している。生産現場の労働者、つまり工人の技能の育成には、経営資源の投入が少ない状態である。すなわち、国有企業の現場労働者の技能育成の力が弱いと考えられる。

以上のように歴史上の問題があるので、国有企業の人事部の権限が完全自立していない。人材育成制度の実施期間が2000年以降と遅く、その実施力も弱い。この状態は前述のX社の事例と言える。

人事政策と人材育成の視点からまとめると、以下の特徴がある。

第1は雇用面で長期雇用の慣行が強い。従来、国有企業の雇用制度は固定工制度であった。つまり、いったん雇用が発生すれば、重大な事故がない限り、解雇ができない。その後、「全員契約制度」を実施した。しかし、この契約の重要な部分は契約期間、上司と部下の間における仕事内容、両者の権限と責任であり、企業が従業員に対して恣意に解雇することができない。大量解雇が必要な場合、政府命令が必要である。そのため、国有企業には、長期雇用の慣行が続いている。

第2に、賃金制度については、年功の要素が多少あるが、職務給の性格が強い。国有企

業の賃金構成を見ると(図 2-2-5 を参照)、年功給の部分がある。従業員は勤続年数により、賃金が増加する。しかし、賃金構造全体では、職務による決定要素が大きい。持ち場給の「持ち場係数」、技能給の「職務系列」、さらに業績給の職務別配分比率は、すべて職務と関連している。そのため、国有企業の賃金の決定要素から見ると、賃金の性格は職務給であると考えられる。

第 3 に、国有企業の人材育成方式について述べる。OJT の実施方式は従来の師徒制で行われ、新たな Off-JT の実施方式は多様である。国有企業の師徒制技能伝習方式は設立以来のものである。しかし、伝統的な師徒制にはさまざまな弱点がある。例えば、師父の教育の意欲、方式、徒弟の勉強意欲、理解力などに影響される。そのため、2000 年以降、国有企業の構造的な改革が完了し、新たな労働者育成方式が導入されるが、これらの教育訓練方式は Off-JT に集中している。つまり、各種の研修クラス、技能のコミュニケーション会などである。

第 4 に、国有企業には人材育成の計画があるものの、体系的に育成する方式は少ない。A 社のように生産技能労働者を大量に育成する事例は稀である。普通の国有企業は、X 社のように人材育成計画の制定が 2000 年以降である。また、この計画の実施力は弱く、技能育成という目標が実現できないのではないかと考える。さらに、国有企業は経営陣の管理能力の育成を重視し、工人の技能の養成は重視していないと考えられる。

以上、国有企業の人材制度と人材育成制度の特徴を見ていくと、国有企業は人材育成計画を単純な教育計画と考えているのではないか。実際には、人材教育制度は雇用、賃金、昇進、考課など、人事全般の内容と関連している。例えば、従業員に対する一連の教育訓練を実施した後、人事部はこれらの教育訓練の結果を評価しなければならない。つまり、従業員の訓練後の技能の向上の度合を評価する必要がある。また、そうして教育訓練の評価により、資格または賃金の上昇など、対応する制度が必要である。しかし、国有企業は人材育成計画を制定する場合、ほぼ教育訓練の実施内容だけで制定しており、教育訓練の結果に対する考課はあまりない。さらに、どの程度の技能を育成した後、それに見合う昇級・昇進のための施策が完全でない。そのため、国有企業の人材教育制度は、単純な教育訓練計画と考えられる。

以上、国有企業の人材教育制度について紹介し、分析した。しかし、既存の国有企業の人材教育制度に関する研究は少なく、研究の時点が 2000~2010 年のものである。その原因

は、2000年以前、国有企業に対する改革は組織構造の改革に注力していたからである。国有企業の組織構造改革がほぼ完了した後、労働生産性の問題が出てきた。この時点から、従業員に対する教育訓練の研究が開始されている。そのため、本章の2つ事例のA社は2001年の調査で、X社は2010年の調査である。では、現在の国有企業の人材教育はどの程度まで発展したのかについては、次の章で紹介する。

## 【参考文献】

- 冯国磊 「建国初期中国共产党外资政策研究（1949-1956）」 西南交通大学硕士论文<sup>96</sup>；  
2012年
- 黄速建 「国有企业改革三十年：成就、问题与趋势」『首都经济贸易大学学报』；2008年第  
6号
- 李瑞芳 「民主改革:社会主义国营企业建立的重要环节—以国营煤矿为中心的考察」『宁波大  
学学报（人文科学版）』；2016年01号
- 林毅夫・沈明高 「论股份制与国营大中型企业改革」『经济研究』；1992年09号
- 齐守印・张希儒 「试论深化国营企业改革的难点与对策——关于国营企业改革目标模式的  
反思与探索」『宁夏社会科学』；1988年04号
- 田国强 「中国国营企业改革与经济体制平稳转轨的方式和步骤—中国经济改革的三阶段论」  
『经济研究』；1994年11号
- 王世勇 「新时期非公有制经济政策的历史考察（1978—2003）」 中共中央党校博士论文<sup>97</sup>；

<sup>96</sup> 中国語の「硕士论文」は修士の学位論文を意味する。

<sup>97</sup> 中国語の「博士论文」は博士の学位論文を意味する。