

# 中国における国有企業の労働市場に関する覚書

## —エネルギー産業の事例分析—

馬 嘉繁・宮本 謙介

A Preliminary Note on the Labor Market of  
State-owned Enterprise in China  
—A Case Study of Energy Industry—

Jiafan MA and Kensuke MIYAMOTO

### はじめに

小論の課題は、現代中国の国有企業における労働市場の形成とその特質を検討することにある。「改革・開放」政策は、対外開放に伴う外資系企業の進出によって労働市場の形成を進展させたが、他方で国内改革の最重要課題と言われる国有企業改革でも労働市場の形成は進展しているのだろうか。小論では、2013年8月および2014年3月に実施した山西省の国有企業を事例として、上記課題を検証してみる。山西省は、中国でも有数の石炭生産地であり、中央政府のエネルギー戦略上も重要な地域である。事例調査は、山西省のエネルギー関連の大型国有企業集団に所属する企業を対象としている。

筆者は、先に広東省、上海市、大連市などの日系企業（製造業）を対象にその労働市場の特徴を検討しており、同じ中国でも地域ごとに多様な労働市場が形成されていることを示している（宮本：2002、2009、2012）。一方、1980年代からの国内改革の推進によって、国有企業セクターにおい

ても、従来の計画経済期の旧雇用慣行が徐々に廃棄され、市場原理を中心とする新たな雇用システムが導入されつつあることを明らかにしている（馬：2013）。そこで、対外開放による労働市場の形成と国内改革に伴うそれとでは、市場の組織性・地域性・開放性などの諸側面でどのような異同がみられるのか、小論では今回検討する国有企業の事例と先に調査した各地の日系企業との比較にも留意してみたい。これは、中国国内における労働市場の比較分析という視点からも注目すべき論点であろうと思われる。

## 第1節 国有企業改革と労働市場形成

### 1. 国有企業の経営改革

鄧小平が主導した中国の「改革開放」政策（1978年以降）においては、国内改革では農村での生産請負制の導入（1980年代前半には人民公社が事実上解体）、対外開放では広東省の経済特区を中心とした委託加工方式による外資導入が先行した。その後、国内改革の中心的課題として、都市部における国有企業の経営改革に着手することになった。本格的な経営改革の出発点は1988年の企業法の成立であり、これによって国有企業改革においても「所有と経営の分離」が掲げられ、個別企業における経営自主権の法的保証が与えられた。企業法とともに、利改税（利潤と税の分離）や請負経営責任制（上納分を超える超過利潤の給与・ボーナスへの還元が可能となる）などの利潤留保制度を導入して、各種の経営自主権の拡大が政策化された（中兼：1999）。労使関係でも「企業長（工場長）責任制」（行政官庁の企業経営への介入の除去ないしは縮小）による企業経営の政治からの自立の方向性が示された。制度上は雇用権・解雇権が企業に付与されることになった。

1990年代に入って「社会主義市場経済」のスローガンが打ち出されたころから、国有企業改革は第二段階に入ったと見られる。1993年の会社法（95年改訂会社法）によって会社組織への改革が明確になった。国有企業

は本来、行政官庁（中央直轄または地方政府）が経営主体であったが、会社法の成立によって国有企業も法人格として位置づけられることになった。更に90年代半ばにかけて、「抓大放小」政策と称して経営が悪化する中小国有企業の民営化と大型国有企業を中心とした会社組織への再編、最終的には株式会社化による企業独自の資金調達の方針が打ち出された。この方針は1997年共産党大会の「国有経済の戦略的調整」決定で重点企業の指定による組織再編、資源の集中的配分で一層明確になった（大橋・丸川：2009）。1990年代後半に20万～30万社あった国有企業は、2000年代前半には民営化と企業再編によって毎年2万社ほどが減少、工業生産額に占める比率も1990年代末の50%から2006年には31%にまで低下した。こうして大型企業集団に再編された重点的戦略産業の国有企業（先端的重化学工業・知識集約型産業を中心に、業種別では軍需・航空・エネルギー・宇宙開発・交通・通信・産業インフラ等）のみが存続する方向が明確となり、現在に至っている（大橋・丸川：2009）。

ただし、以上のような政府の制度改革の方向性にもかかわらず、制度と実態との乖離は大きいとも言われてきた。法律制定が、そのまま直ちにすべての国有企業への権限付与を意味するわけではない。先行の調査研究によれば、経営自主権の取得率について、1990年代末の時点でも生産販売権87%、価格決定権78%、雇用権63%、資産購入権32%、資産処分権24%などであり、企業ごとのバラツキも大きい（中兼：1999）。概して民間企業との競争が激しい分野ほど改革のテンポは早く、企業への各種権限の付与は進んでいるようである（今井・渡邊：2006）。逆に言えば、国有部門の独占的性格が強い重点産業・戦略産業ほど、改革のテンポは鈍く、企業幹部の人事権も中央・地方の共産党組織が掌握し続けていると言われている。

## 2. 労働関係

労働関係の改革では、1986年国務院規定によって労働契約制の導入が政策化された。計画経済期の国有企業労働者（正規労働者）は「固定工」=

終身雇用であり、原則として解雇されることはなかった。これが労働契約制の導入によって、制度上は1年～5年の雇用契約および契約更新が義務づけられ、終身の雇用保証がなくなった。統計上は1990年代のうちにほぼ全ての国有企業労働者（正規職）が契約雇用に移行している。また、計画経済時代に国有企業が抱え込んだ大量の余剰人員を整理・解雇する施策も具体化された。整理・解雇の対象者（下崗労働者）には、企業内で一定期間の職業訓練を施し、再就職先を斡旋するというものである。

賃金制度の改革では、契約労働制の導入と同時期に「企業内部分配制度」「職務・職能賃金制」などの導入（80年代末・90年代初頭の労働部通達）が企図され、賃金についても企業の自主決定権が認められた。企業の業績次第で奨励金（ボーナス）を加算する方法、企業業績だけでなく個人の業績評価で奨励金を支給する方法、業績給＝能力給を厚くして昇進に反映させる賃金制度の改革などが、企業ごとの裁量で実施されることになった（李：2000）。

計画経済期の国有企業賃金は、国家ないしは地方官庁の強い統制下に置かれ、賃金総額とその調整が統一的に実施されていた。企業には自主的に賃金率や昇給を決める権限がなく、国家（ないしは地方官庁）による昇給指令も希にしか行われなかったため、大半の労働者は低賃金で長期間働くことが常態化していた。賃金の平等主義的分配が低い水準で維持されていたのである。

雇用・賃金改革とともに、業績評価による内部昇進制の導入なども徐々に進展した。職能資格制度を導入する国有企業が増加し、技能・業績によって労働者の細かなランク付けを行う企業、あるいは各種の資格試験を定期的実施して昇進・昇給のインセンティブとする企業など、能力主義と内部昇進のルール化を志向する企業も増加したと言われている（丸川：2002）。

以上のような雇用・賃金改革、内部昇進制のルール化などを通して、中国の国有企業においても内部労働市場の制度化が徐々に進展したと見られ

る。ただし、上述の経営改革と同様に、労働改革においても制度と実態の乖離はなお大きいとの指摘もある。契約労働制では、契約が形式的なものに止まり、経営者・労働者ともに実質的には旧来の「固定工」=終身雇用の意識が根強い。賃金についても、職種による一定の賃金差はあるものの、同一職種内で賃金格差がほとんど表れないような配慮が成され、奨励金支給などでもできるだけ労働者全員に均等分配する慣行が長く続き、改革後も国有企業内の賃金格差は極めて小さいとも言われている（山本：2000）。下崗労働者の処理についても、大量失業による社会不安を懸念して、実際には余剰人員を様々な方法で企業内に止める方策も併用されて、長期的で漸進的な人員削減策が取られている。

以上に見てきたような国有企業改革が、実際の企業レベルでどの程度実行に移されているのか、調査事例によって検証してみる。小論で取り上げる調査企業は、国家戦略上最も重視されているエネルギー産業の大型国有企業であり、国家独占的性格が強い基幹産業部門の事例である。

## 第2節 事例分析

### 1. 調査企業

企業調査は、2013年8月に本調査を、2014年3月に追加調査を実施した。調査対象は山西省のエネルギー関連の大型国有企業集団に所属する2社、LPG（液化石油ガス）の輸送・販売を主要業務とする物流企業A社と、企業集団の中核に位置する石炭企業B社である（当該集団企業には複数の石炭企業が所属しており、調査対象はそのうちの1社である）。当該企業集団は、中央政府直属の重点的国家戦略部門に属しており、国有企業改革が進展する中でも、戦略産業として国家政策上の観点から中央政府の強い統制下におかれてきた。それ故、独占的な産業部門であり、民間企業との競争に晒されることもなく、手厚い国家保護を受ける部門であった。こうした国家戦略上の重点的国有企業群は、社会主義公有制の最後の砦であり、

一般的には改革への抵抗も強く、旧制度が長く存続してきた産業分野とも言われている。

調査対象の国有企業集団の労働者数は、エネルギー関連製品の生産・輸送部門や炭鉱経営を中心として、企業集団全体で14万人に達する。企業集団の労働者構成を見ると、炭鉱労働者約7万8,000人が多数を占め、その他に関連業種の集団傘下企業や福利厚生施設（学校、病院、上下水道、電気、住宅建設・管理など）の労働者などから成る。

山西省は石炭業を中心とする国有企業の拠点地域であり、同省でも2005年～06年にかけて国有企業の集団化と株式会社化、経営自主権の本格的導入が開始された。

調査した個別企業でも制度改革が徐々に進展しつつあり、まさに改革途上にある国有企業の事例と言える。物流企業A社は2005年～06年の企業集団化で物流部門の新会社として再編された有限会社であり、さらに調査時点で株式会社化が日程に上っていた。一方の石炭企業B社は、調査時点でもなお集団企業の直営企業として、集団の中核的位置を占めていた。

当該企業集団における集団化の詳しい経緯は不明だが、総経理の説明によれば、「地域で長らく主産業であった石炭国有企業を中心に、エネルギー関連企業の統合化・集約化を進め、大型国有企業集団に再編成した」とのことである。2005年～06年改革の際には、下崗労働者（事実上の失業者）を排出することなく、新規設立企業を含む企業再編によって、石炭業の余剰人員を関連企業（集団傘下の個別企業およびその支社）に再配置したという<sup>1</sup>。両社ともに学校・保育園・病院などの労働者家族向けの社会福祉部門を運営しており、かつて「単位社会」といわれた国有企業の特徴を今

---

<sup>1</sup> 調査地域においては、深刻な下崗労働者問題は存在しないようである。内陸に位置して石炭業の「企業城下町」ともいべき当地では、他に目立った産業はなく、国有企業を解雇されれば再就職は極めて困難であり、企業にとって余剰労働者を切り捨てることは難しい。それ故、新規設立企業も含むエネルギー関連産業の企業再編によって、雇用を確保する対策が取られたようである。

も存続させている。A社の本社は都市部にあって社会福祉部門も分散化しているため、企業経営と社会保障・福利厚生との一体性は見えにくい。B社は立地する山間部に広大な敷地を所有してその一体観は明瞭である。炭鉱企業の広大な敷地は生産区（採掘・加工）と生活区に2分され、生活区には従業員宿舎（一般労働者の独身寮と既婚者の集合住宅、管理職層の高級高層住宅）が建ち並び、学校・病院・商店街・銀行などの生活インフラも整備されている。「単位社会」の維持は、国有企業の財政を圧迫することから、企業経営と行政サービスの分離（人事・組織の分離）も改革の重要課題であるが、この点の検討は本稿の課題を超えるので稿を改めて論じることとする。

## 2. 経営自主権

表1に、調査企業2社の経営自主権の各項目について取得時期の一覧を示している。集団企業に再編される以前の経営自主権の取得状況についてその詳細は不明であるが、集団化後は傘下の個別企業にも各種権限が付与されている。物流企業A社は生産計画・価格決定・雇用権・解雇権・資産購入処分権などの個別権限を取得している。炭鉱企業B社は調査時点で生産計画のみ独自の権限が認められており、他の諸権限については依然として

表1 経営自主権の取得時期

	物流企業A社	炭鉱B区 (企業集団直営)	旧石炭国有企業 (2005年まで)
生産計画決定権	2006年	2006年	1989年
価格決定権	2006年	—	1989年
労働者募集・採用権	2006年	—	1992年
労働者解雇権	2006年	—	1992年
製品輸出権	—	—	—
原材料・設備輸入権	—	—	—
資産購入権	2006年	—	2005年
資産処分権	2006年	—	2005年

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月。

所属の企業集団が掌握している。

労働市場の形成に関しては、雇用の自主権がどの程度国家から企業に譲渡されているのか、また個別企業レベルでは企業集団からの権限移譲がどの程度進展しているのかが重要である。この点について、A社では2006年に労働者の独自募集・採用の権限を取得し、企業独自の募集をはじめている。B社は独自の雇用権限は取得しておらず、企業集団が一括して雇用計画を策定し、募集・採用業務も行い、B社を含む各石炭企業（鉱区）に配分している。

A社の総経理によれば、企業集団全体の労働者14万人のうち上級管理職に就くおよそ1,200人は「国家配分」とのことである。総経理の言う「国家配分」とは、具体的には山西省共産党組織の原案を元に中央政府の國務院および国家資産管理委員会が承認し決定する人事のことである。詳しい人員構成は不明だが、旧国有企業時代からの有力幹部＝地方官庁幹部が原案を作成するので、管理職経験者の内部昇進制度とも言えるが、そこには強い政治判断が働く。この職層の人事は、依然として政府＝地方官庁の統制下にあるので、労働市場が機能しているとは言い難い。

したがって国有企業に付与されている雇用の自主権は、下級管理職以下の労働者の雇用計画・採用人事権である。しかもその人事権は、A社のように個別企業に認可されている事例と、B社のように上位の企業集団が掌握している事例がある。労働者の雇用・配分が、以前のような国家の一元的管理から国有企業独自の権限として移譲されていることは確かである。しかし、企業集団として再編された大型国有企業では、経営の権利関係が複雑で、傘下の個別国有企業の自主権獲得はなお部分的であり、改革の過渡的状況にある。調査企業を見る限りでは、エネルギー産業の中核に位置する石炭企業は、なお上級機関の強力な管理下にあると言えよう。

なお企業改革を進める上で改革資金の捻出も重要な課題となる。国有企業改革の柱の一つは、企業が独立採算制の度合いを高め、株式会社化によって改革費用を捻出することにある。A社は2005年の組織再編以降、株



株式会社化の計画を進めており、いずれ上海市場での上場を目指すとのこと（当初計画では2014年8月、その後の進展状況は不明）、総経理は「国家株および企業持ち分の合計が55%以上、上場分は45%以下になる」と言う。B社が所属する集団企業は調査時には株式会社化しておらず、B社でも「今のところ株式会社化の計画はない」（総経理）とのことであった。

### 3. 職位と賃金の構成

表2に、調査2社の職位構成を示した。比較的単純な構成であり、各職位内部に職層の細分化が見られない。日本の大企業のような職能資格制（等級系）による労働者の細かなランク付けや昇格・昇給のルールはない。これは、同一労働同一賃金の原則に対応している（後述）。下級管理職への昇進は内部昇進が原則であり、例えばチーム編成をとる職場では一般職からチームリーダーが指名され、ほとんどのチームリーダー（およそ90%）が管理職に昇進する。チームリーダーの指名は、定期的な業績査定で決まる。しかし、チームリーダーの基本給も同じ職種であれば他の一般職と同額である。したがって基本給は職種給の性格が強い。賃金構成に年功（勤続）給は存在せず、勤続年数によらず同一職種の基本給は同額が原則である。給与に差が付くのは、基本給に加算される「能率給」部分である。調査企業では「能率給」と呼んでいるが、査定に基づく業績給（能力給）に相当する。「能率給」は、A社では一般職賃金総額の約30%、B社では40%を占めるという。

業績給の導入は、旧国有企業時代である1990年代前半から始まっている。1990年代前半の賃金改革は、「固定工」時代の同一労働同一賃金から、いわば能力主義の部分的導入による労働インセンティブを引き出す施策として始まった。また査定でとくに高い業績評価を受けたグループ・個人を表彰する奨励制度も導入されて、対象グループ・個人には査定後の一定期間（半年～1年）ボーナスが支給される。2006年からは表彰グループ・個人の公開も実施されている。技術職も同様に、給与は同額で査定によって管

理職に昇進する。

表3に調査企業の職位別平均賃金を掲げている。平均額でみるとA社とB社の間にやや開きがある。B社の総経理によれば、「B社の職場は落盤事故などを伴う重筋的労働であるため、賃金は高水準になる」とのことであった。問題は、業績給によって同一職種でも実際にどの程度の賃金差が生まれるのかという点であるが、残念ながらこの点のデータが得られなかった。B社の総経理によれば、「常に事故の危険が付きまとう職場なので、労働者のチームワークが重要であり、賃金に極端な格差が生まれない配慮をしている」「能率給の配分もできるだけ広く浅く行き渡るように配慮することになる」と言う。業績による賃金格差はそれほど大きくないものと推察される。

表2 労働者の職位構成

	物流企業A社		炭鉱企業B社	
	男性	女性	男性	女性
管理職	85	19	259	27
技術職	159	190	32	—
一般職	766	60	1,289	118
合計	1,010	269	1,580	145

(注) 物流企業A社は、13支社のうち10支社の集計。

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月

表3 労働者の職位別平均賃金

(単位：元)

	物流企業A社	炭鉱企業B社
管理職	6,800	8,000
技術職	3,040	6,000
一般職	2,970	5,000

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月。

#### 4. 学歴と内部昇進

学歴と内部昇進の相関について、調査2社の経営陣からの聞き取りによれば、次の諸点が確認できた。

一般職への入職は高卒以上が学歴要件であり、大卒も技術職以外は一般職で入職する。しかし入職後の管理職への昇進では、一部の優秀な高卒者以外、大卒者が多数を占める（管理職の大卒者比率などの具体的データは企業側にも存在しない）。この点で、入職口は同じでも考課の際に学歴が昇進に影響する。下級管理職への昇進は、一般職に関しては入職前の学歴と入職後の業績評価によって、技術職に関しては学歴（専門学校卒・大卒）にほとんど差がないので、主に業績評価によって決まると言えよう。昇進判定の際の学歴と業績評価のウエイトなどの詳細は不明だが、学歴が同じならば業績次第で昇進のスピードに差がつくし、下位の学歴でも高い業績評価を重ねると昇進できるという点で、能力評価が一定程度機能しているものと見られる。

業績査定で内部昇進するというルールは旧国有企業時代の1990年代前半に導入されており（労働者の技能を評価する「考課部」を設置）、下級管理職以下の職層には内部労働市場の導入が企図されるようになった<sup>2</sup>。この点は、かつての計画経済時代の「固定工」制度＝完全終身雇用（能力評価による昇進・昇給を内包していない終身雇用制という点で、日本型の終身雇用とは異なる）の改革が進展している。ただし、上述のように上級管理職は依然として「国家配分」（実質的には国有企業幹部＝地方官庁幹部の意向で決まる）である。経営の実権を握る上層幹部が国家によって決定されるという点では、内部労働市場の形成は部分的なものに止まっていると言えよう。

<sup>2</sup> 人事考課は、企業内に設置された考課委員会が毎月専門に行い、技能優秀者・グループを発表する。筆者の調査訪問時には、技能優秀者の表彰掲示板に当月の優秀者として30名の個人と15グループが掲載されていた。

## 5. 戸籍と職位

表4は、労働者の戸籍別職位構成である。注目すべきは、農村戸籍の労働者が正規労働者として多数雇用されていることである。これも2005～06年の改革で可能となった。「改革開放」期に入って、農村戸籍者が国有企業で就労することも可能となったが、その場合は臨時雇用が原則であった。2000年代半ばの制度改革後は、農村戸籍者も正規職で雇用される他、既就労の臨時職も正規職に転換されることになった。改革前（企業集団化以前＝旧国有企業時代）の臨時工は、賃金が日給制であり、雇用の年数制限はないが労働日数の保証がなく、需要変動で企業が必要とする時のみ就労した。対照的に都市戸籍の正規工は、固定給と終身雇用を保証されていた。臨時工から正規工への転換は極くわずしか認められず、年間に臨時工の4%未満であったという。正規工に転換すると福利厚生が得られ、例外措置として企業所在地の都市戸籍も取得できた。都市戸籍に転換すれば都市部での住宅取得も可能となるが、戸籍転換できる農村出身者は極く僅かであった<sup>3</sup>。

国有企業における雇用の戸籍差別が解消されたことは、労働市場の形成とその質的变化を見るうえでも重要である。改革前の農村戸籍者は地元の企業で就労しようとしても不安定就業を強いられ、収入も安定しなかった。現在でも農村住民の全般的な低所得と低学歴は、都市住民に比して労働市場への参入を不利にしているが、戸籍という所与の条件による労働市場参入の制度的な不平等・不公正だけは徐々に緩和されつつある。別言すれば、労働者の供給源の開放性が高まり、正規職の市場が広域化していると言えよう。

ただし、前述のように、技能職は大卒・専門学校卒が入職要件であるし、

<sup>3</sup> 2000年代半ばの改革後の福利厚生では、労働者の公的社会保障である五険一金が適用されており、調査企業では医療費は80%を企業が負担、労災は100%企業負担であった。労働者は企業敷地内の生活区に居住しており、食事・独身寮も無料で支給されている。

表4 労働者の戸籍別職位構成

	物流企業A社		炭鉱企業B社	
	農村戸籍	都市戸籍	農村戸籍	都市戸籍
管理職	—	104	91	195
技術職	26	323	—	32
一般職	724	42	1,090	37
合計	750	469	1,181	264

(注) 戸籍判明分のみを集計。

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月

一般職も入職後の管理職への昇進という点では大卒が有利である。概して低学歴層の多い農村出身者は、雇用条件や賃金では都市出身者と対等の処遇となったものの、内部昇進では学歴格差から一般職に止まるものが多数となる。

## 6. 新規雇用

労働者の新規雇用は3層の職位（一般職、技術者、下級管理職）別を実施される。A社は企業独自募集、B社は所属の企業集団が一括募集する。一般募集は欠員状況によるが、近年は2～3年に一度実施されている。A社独自の求人数や採用者数の詳しいデータは得られなかったが、企業集団による直近（調査前年）の一般募集では、募集人員1,000人に対して約2万人の応募があり（倍率20倍）、高卒以上の学歴を応募要件とした。この要件は2009年から国家の指導方針で導入されたもので、それまで学歴要件はなかった。新規採用は企業集団の人事部が担当し、書類選考と面接試験、職種によっては実技試験も課す。

注意すべきは、一般募集以外に「子弟優先採用」制度が存続していることである（定年退職者の子弟を優先的に採用する制度）。この点はA社の独自採用でも、企業集団の新規採用でも同様である。入職人員としては、一般募集より規模が大きく、企業集団全体で毎年2,000人～3,000人を採用

しているとのことであり、同制度では中卒等の低学歴者も入職可能となっている。計画経済期から存続するこの雇用慣行は、血縁の縁故採用であり、国有企業の労働市場において市場の開放性や職業選択の自由を制約する要因である。

表5に、労働者の学歴別構成を示している。応募資格の変更によって、近年は高卒以上の入職者比率が高まっているものと推察される。ただし、応募要件変更前に入社した者、あるいは中卒以下の学歴でも跡継ぎ雇用（「子弟優先採用」）で入社した者がなお多いため、同表では中卒者の比率が依然として高い。

## 7. 労働契約

労働契約制の導入は旧国有企業時代の1992年から始まった。雇用形態で労働者を区分すれば、かつての「臨時工+固定工」制度から「短期契約工+長期契約工」制度に移行したと言える。労働契約制導入以前は、主に農村戸籍者が臨時工、都市戸籍者が固定工（終身雇用）という二重構造であった。労働契約制は、導入当初は都市戸籍の正規工に適用された。労働者はまず3年契約の正規職として入職し、最初の契約更新で5年契約となる（ここままでが短期契約工）。更新は特別の事情（事故原因となる重大な

表5 物流企業A社、労働者の学歴別構成

	労働者数	構成比 (%)
中学普通科卒	803	40.5
中学職業科卒	169	8.5
高校普通科卒	422	21.3
高校職業科卒	26	1.3
専門学校卒	423	21.3
大学卒	134	6.8
大学院修士卒	6	0.3
合計	1,983	100.0

（資料）筆者調査、2013年8月。

怠業や犯罪事件に関わるなど）がないかぎりほぼ自動的になされる。合計8年の契約期間を満了すると、就労年数の制限がない無期雇用となる（長期契約工）。農村戸籍者も正規工として採用されるようになると、順次同様の契約ルールが適用された。B社の総経理は、「無期雇用になれば、旧制度の固定工身分と大きな違いはない」と説明しており、これは各種の制度改革にも拘わらず現場労働者の就労実態にそれほど大きな変化がないことを率直に認めた発言といえよう。既述の賃金制度で指摘したように、「能率給」部分も賃金格差にそれほど大きく反映しないと推察された。一方で査定による業績＝能力評価制度を導入しつつ、他面では同一職位・同一職種の労働者にはできるだけ処遇格差が生まれない配慮が成されている。一見矛盾する施策であるが、極端な変化を避け漸進的な改革を進めようとする経営者（管轄地方官庁）の意図が読み取れる。

労働者の勤続年数や離職・転職率に関する職層別の詳しいデータは得られなかったが、B社総経理によれば、「無期雇用の資格を得ている労働者がおよそ6割いる」「離職者は極めて少なく年率1%以下だろう」とのことであった（A社は不明）。

## 8. 労働者の供給源

B社からの聞き取りで労働者の省別出身地のデータが得られたので、これを表6に掲げる。同表のように、圧倒的多数は山西省内の出身者であり、しかも同社の総経理によれば、「労働者の出身地に制限は設けていないが、入職者の多数は山西省出身であり、しかも省内でもB社が立地する近辺の都市部および農村部の出身者が多い」とのことであった。出身地のより詳細なデータ（省内地域別等）は得られないものの、農村部も含めて地元出身者が大半を占めていると見てよい（前掲表4のように、戸籍別では農村が82%を占めている）。前述したように、制度改革によって農村戸籍者も正規職として雇用されており、この点では正規労働者の供給源が広域化したと言えようが、主たる供給源は地元の都市部・農村部にあるとみられる。

表6 労働者の出身地構成（B社）

出身省	労働者数	構成比（％）
1 山西省	1,463	85.0
2 河南省	37	2.1
3 四川省	29	1.7
4 陝西省	19	1.1
5 河北省	10	0.6
労働者総数	1,721	100.0

（注） 出身地が判明する労働者のみの集計。

（資料） 筆者調査、2014年3月。

## まとめにかえて—中国日系企業の労働市場との比較

「はじめに」で指摘したように、小論の課題は、現代中国の国有企業における労働市場形成の検証であるが、同時に日系企業における労働市場との比較にも留意しておきたい。以下では、過去に実施した広東省、上海市、大連市などでの日系企業調査の結果を援用しつつ、比較の視点から注目すべき論点をまとめてみる。

まず、企業内部の労働市場の編成（分節性）についてである。中国の日系企業では、概ね事務・技術・管理職部門と現場の生産職では、学歴によって入職口が異なり、異なる人事考課によって内部昇進するシステムが定着しており、両部門の間には明確な分節性が見られた。これに対して今回検討した国有企業では、学歴による入職口の相違は見られず、高卒も大卒も一般職として入職している（大卒・技術職を除く）。入職後は大卒に有利な昇進システムであるが、学歴階層性によって企業内の労働市場が分断されているということはない。労働者の職位構成も比較的単純であり、細分化された職能資格制度は見られない。これは、改革前の国有企業時代からの同一労働同一賃金の原則に基づいて、平等主義的な労働者配置と賃金制度がなお残存している側面であろう。

同時に国有企業改革に伴って労働市場が変容している側面にも注目して



おきたい。その一つは人事考課や「能率給」の導入であり、能力評価の部分的導入によって能力主義による内部昇進のルール化が進展しているとみられる。一方、日系企業では、人事考課の際には勤続（年功）と能力評価の組み合わせで査定し、昇進・昇級を決定しており、近年では中国人の労働観に適応させて能力評価のウエイトを高める企業が多くなっている。いずれにしても、改革開放以降の中国では能力主義の役割や機能がますます重視されるようになってきていると言えよう。

もう一つの主な変容は、中国特有の社会制度である戸籍制度との関連にある。筆者（宮本）の過去の調査によれば、広東省の日系企業では、生産職労働者のほぼ全員が出稼ぎの農村戸籍者（農民工）であるため、正規職でも短期雇用が前提であった。上海市の日系企業では、同じ農民工でも地元出身者が優先され、地方出身の農民工はその下位に位置づけられた。このように日系企業では、進出先の社会経済事情によって雇用条件が異なるものの、戸籍による労働者の階層化が職位と学歴の階層性に対応していた。これに対して国有企業では、かつて臨時工でのみ雇用された農村戸籍者にも正規工としての採用の道が開かれ、戸籍による雇用差別が解消されている点は注目されよう。ただし、調査対象の国有企業は内陸に位置して労働者の多数は地元出身者であり、労働市場の開放の恩恵は、実質的には地元の農村戸籍者に限定されているとみることもできる。この点に関しては、大都市部に位置する国有企業の調査事例などの、今後の事例研究の積み重ねが必要となる。

一方、国有企業での労働市場の形成と発展を制約する要因として、一つは企業の上級管理職が依然として国家配分によって決められ、政治的判断が強く働く人事が存続し、最上位の職層では市場原理が機能していないことである。その他には「子弟優先雇用」制度の残存なども指摘できる。これに対して日系企業では、内部昇進による人材育成を人事管理の原則としながらも、有能な人材を補充する必要がある場合（特に上位の管理職層）、外部労働市場との接触も保持している。人事配分における現地政府の干渉

などは見られない。従って、日系企業と比べ、国有企業における労働市場の形成はなお限定的と言えよう。

労働者の流動性に関しては、日系企業では概して生産職労働者の流動性が高く、年率にして10%~20%に達するケースもある。とくに短期雇用の出稼ぎ労働者（農民工）や派遣工にその傾向が強く、正規工でも他企業との賃金差や労働条件（福利厚生などの処遇）によって簡単に職場を移動する。間接部門の労働者（事務・技術・管理職）は高給と福利厚生の実充によって比較的定着率は高くなるが、管理職上層や高度専門職など優秀な人材ほどヘッドハンティングによる転職率が高く、日系企業にとって人材現地化は容易ではない。これに対して、調査対象の国有企業の場合、詳細なデータは得られなかったものの、どの職層でも定着率は極めて高いようである（離職率は年率で1%以下）。近年、中国の国有企業は安定職ゆえに就職先として評価が高くなっているといわれるが、調査企業が石炭業（および関連産業）に依存する内陸に位置しており、また他産業がほとんど発展していない点には留意すべきかもしれない。この点についても今後の調査事例の積み重ねが必要である。

要するに、中国における労働市場の形成は、企業の形態・立地・業種などによって異なる特徴を持ちながら進展しているものと推察される。また、制度改革によって労働市場が形成されている側面と、社会主義を標榜するが故にその中核たる国有企業の人事管理に国家が介入して市場形成を制約する側面、この両者が併存しているのが現代中国の現状だと言えよう。更に、国有企業と日系企業における労働市場形成の最大の差異もその点にあり、しかもそれこそが国有企業セクターの市場形成が遅れている要因だと考えられる。以上、国有企業と日系企業における労働市場の異同の一端を示したが、調査地域・業種ともにまだ限られている。今後は、調査範囲を一層拡大することで、中国労働市場のトータルな把握を目指したい。

## 参考文献

- 国家統計局編（2015）、『中国統計年鑑』中国統計出版社。
- 国家統計局編（2015）、『中国労働統計年鑑』中国統計出版社。
- 山西省統計局編（2015）、『山西統計年鑑』中国統計出版社。
- 伊藤正一（1998）、『現代中国の労働市場』有斐閣。
- 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。
- 大橋英夫・丸川知雄（2009）、『中国企業のルネサンス』岩波書店。
- 中兼和津次（1999）、『中国経済発展論』有斐閣。
- 馬嘉繁（2013）、「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」『経済社会学会年報』Vol. 35、pp.61-72。
- 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。
- 宮本謙介（2002）、『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学出版会。
- 宮本謙介（2009）、『アジア日系企業と労働格差』北海道大学出版会。
- 宮本謙介（2012）、「中国における道内企業と地域労働市場—上海市の事例分析」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』（北海道大学）第1号。
- 山本恒人（2000）、『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。
- 李捷生（2000）、『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。