〈論文〉

中国企業の雇用・人事管理のダイナミクス

――テキスト分析による国有企業と民営企業の比較への試み――

陳　　韻　如[1)]
井　村　直　恵
中　岡　伊　織

キーワード
中国企業
中国雇用管理
中国人事管理
中国国有企業
中国民営企業
中国人的資源管理
テキスト分析

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．先行研究の概観
Ⅲ．マクロデータに見る中国企業の雇用の実態
Ⅳ．雇用・人事面に関する制度移行
　1．70 年代後半 - 80 年代
　2．90 年代
　3．2000 年以降
Ⅴ．中国企業に見る雇用・人事管理の特徴と変化
　1．国有企業
　2．民営企業
Ⅵ．テキスト分析による国有企業と民営企業の雇用・人事管理システムの解析
　1．分析対象
　2．分析データ
　3．分析の手順
　4．分析結果
Ⅶ．考察とまとめ

Ⅰ．はじめに

本論文の目的は，中国は経済への市場原理の導入や世界進出の本格化に伴い，企業レベルの経営システムはどのような方向に変化しているのか，特にサブシステムとして企業の成長や優位性を支える「ヒト」の管理を国有企業[2)]と民営企業[3)]に区別しそれぞれの変容のダイナミクスを浮き彫りにすることにある。本論文は中国国有企業と民営企業のコーポレート・ガバナンスの変化と相違に焦点を当てた陳・井村・中岡（2021）の後継論文として，経営システムのもう一つの重要な側面である中国企業の雇用・人事管理の実態と変容をテキスト分析によって可視化しその意義を探索する。

中国は社会主義の政治・経済体制に資本主義

1）本論文は 3 人の著者によって作成されるが，陳は論文全体の構成から先行研究のレビュー，分析結果の考察，全般内容の執筆，井村と中岡はテキスト分析や分析結果の可視化，研究方法の執筆などをそれぞれ分担した。

2）資本構成に国の資本が参加する企業を指し，1993 年に中国政府が「国有企業」という呼称に統一した。本論文では国の資本参加のある企業を国有企業という用語を使用するが，計画経済時代の企業を説明する場合，国営企業という表記も使う。

3）中国政府の統計においては「民営企業」という分類がなく，登録時の所有形態の一つとして「私営企業」は純粋の民営企業に近い分類である。「私営企業」という所有形態以外，国有，集団所有制，株式合作制，聯営，有限会社，株式会社，香港・マカオ・台湾投資，外国投資などの分類があり，それぞれの分類を区分する基準もあいまいなため，厳密な区別が難しい。

と市場原理を導入して40年余り経った。中国が経済改革によって高度成長を遂げた背後には，資本面における政府主導の国有企業の民営化，外国資本の導入，民間資本の成長などの政策が大いに寄与したと報告されている（蔡，2020）。一方，労働という要素も経済成長に大きく寄与していると考えられるが，中国の経済成長は必ずしも雇用の成長と正の関係にあるとは限らず（游，2007），労働市場は時期によって常に余剰人員の整理，労働力の不足（蔡，2020；孟，2002）などの構造面の問題に直面しなければならない。

日本はアジアでいち早く資本主義経済を取り入れた国として経済発展を遂げ，その結果，英米の「自由な市場経済」と対極にある「調整された市場経済」が形成され，経済のサブシステムとして短期の株主利益の追求を抑制するコーポレート・ガバナンスと雇用の継続保障が制度的に補完しているという特徴を持つ（宮本，2014）[4]。バブル崩壊後，日本は効率を求めて「自由な市場経済」へ接近するように資本と労働の両市場で市場原理主義を強化してきたが（労働市場では従業員関係重視を弱めることと等しい），赤岡（2013）は資本市場での市場原理が強くなっても労働市場の市場原理主義を抑制する経営システムが現れたことを確認し，それをオメガ経営モデルとして従来の日本的経営モデルと異なると主張した。日本のように，資本主義は英米の自由な市場経済に収斂せずそれぞれの国・地域の歴史背景や経路依存性，企業の意思決定などにより多様なシステムに発展しているといえる。

中国は改革開放政策以降，資本面では市場原理を導入しつつも，国家資本・民間資本・外国資本のそれぞれの勢力変化によって企業レベルでは多元的な所有形態の企業組織が形成されている。資本主義の深化に伴い，中国の多元的なコーポレート・ガバナンスと制度的に補完関係にあるのは市場原理を強調する英米型の雇用・人事システムなのか。中国の雇用管理には成果主義を採用しているという共通認識があるが，中国の経済改革は労働市場が存在しなかった状態からスタートし，都市・農村が分断され格差も非常に大きかったため，成果主義の採用に至った背後には複雑な歴史背景や社会構造を理解しなければならない。それに，中国では異なる所有形態の企業組織は異なる発展経緯を持ち，雇用に関して異なる考え方を持つかもしれない。例えば，国有企業の民営化の受け皿として発展してきた郷鎮企業は生き残るために，インセンティブシステムの整備や高度な人材と技術に対する投資が惜しまないなどのことから（中川・高久保，2009），中国企業には人材を重視する一面も垣間見える。中国の雇用・人事システムはどのような特徴を持つのか，全面的にかつその形成経緯，変容プロセスを分析する研究は意外にも少ないため[5]，これを本論文の問題意識として提起したい。

先述したように，中国企業は複雑な所有形態を有している。出資者が国家資本か民間資本かという区分でいうと，民営企業は2000年後半から売上や雇用でのプレゼンスが国有企業を上回り（翁・禹，2013；関，2018），中国経済体系においても国有企業と棲み分けしているため（徐，2004），中国の改革開放政策以降の市場経済の深化状況を把握するために，民営企業の分析も必需となってくる。さらに，従来の計画経済体制から転換された国有企業と，ほぼゼロからスタートした民営企業はそもそも発展経緯が

4）宮本（2014）が依拠したのは，Hall and Soskice（2001）によって発展された「資本主義の多様性」論である（Peter A. HALL and David SOSKICE（2001），Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage，遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳（2007）『資本主義の多様性――比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版）。

5）調べた限り，資本の多様性という論点から中国の資本主義の発展類型を言及したのは原田・遠山（2012）が挙げられる。ただし，マクロ経済指標の統計分析を用いたのは本論文のアプローチと異なる。（原田裕治・遠山弘憲（2012）「アジア資本主義における制度的多様性と企業の異質性」進化経済学会第16回大会）

異なる。陳・井村・中岡（2021）は国有企業と民営企業のコーポレート・ガバナンスの方針や資本戦略の解析を試みたところ，両者には相違点が存在する可能性が高いということを示した。現時点で中国の雇用・人事管理に関する先行研究の蓄積は非常に多く，また綿密な調査により国有企業と民営企業の相違点はある程度浮き彫りになったものの，それぞれの調査は国有企業か民営企業かのどちらかしか対象とされず，民営企業を取り上げる研究は相対的に少なく，民営企業と国有企業との相違に注目する研究もまだまだ少ない。それに，先行研究の調査は特定の次元，調査サンプルは一部の地域に限定される場合がほとんどである。これは，中国の雇用の全体像を捉えるには，賃金，考課制度，インセンティブメカニズム，労働保障などの次元を現地で大規模かつ包括的に調査するのは非常に困難なことを物語っている。中国企業による情報の公開も進まないため，第三者によって公開された情報を用いて包括的な分析を試みるのもこの論文のもう一つの研究動機である。

本論文の研究方法は陳・井村・中岡（2021）を引き継いで実地調査の代替的な手段として新聞記事のアーカイブという客観的データのテキスト分析を用いる。テキスト分析は前述した実地調査を代替する研究方法として用いるのみならず，分析結果の可視化とパターン化も可能なため，このツールによりシステムの変化のダイナミクスを可視化することも試みる。テキスト分析は使用ツールの言語に制限されるため，今回マルチ言語のテキスト分析を実験的に行ったことも研究意義の一つとなる。

本研究はまず中国企業の労働・雇用・人事に関する先行研究を概観する。公表される統計データや先行研究に基づき，中国労働市場の実態，労働関連の制度改革の経緯を整理し，中国の雇用管理や企業の人的資源管理の特徴を把握する。そして，中国を代表する大企業を対象に所有構造別の雇用・人事管理の傾向の変化をテキスト分析で可視化し，その結果を吟味することによって中国企業の雇用・人事システムの異同と変容のダイナミクスを浮き彫りにする。

Ⅱ．先行研究の概観

ここではマクロレベルで中国の雇用システムの全体像を始め，ミクロレベルで中国企業の雇用・人事管理に関連する先行研究をレビューする。

まず，先行研究は日本の学術論文検索データベース「CiNii」と中国学術雑誌全文データベース「知网（以下，CNKI）」を通して関連研究の傾向を把握する。CiNii では「中国：雇用」の組み合わせで検索した結果，検出された論文数は 693 件（2022 年 2 月現在）である。内訳は，産業別の雇用分析，中国の地域別の雇用現状と雇用改革，農村地域における雇用問題，中国における日系企業の現地化・雇用問題の順に論文の件数が集中している。刊行時期から見ると，2000 年以前刊行された論文は少なく（約 90 件），雇用問題や，労働力の移動と失業，雇用と経済成長との関係性，雇用政策と制度改革，国有企業の雇用管理と改革などの制度移行期のテーマが多く見られる。2000 年以降は中国の WTO 加盟や国有企業の民営化の加速化，日本企業の中国進出の増加などに伴い，中国日系企業の雇用管理や，国有・民営企業の雇用に関する論文が急増した。特に，企業のなかで「ヒト」を戦略資源として強調され国有・民営企業の事例を中心に人的資源管理の研究が盛んになり，研究は徐々に蓄積されている。ただし，直近数年中国の雇用・人事に関する論文が少なく，テーマも日系企業や労働の多様性，社会保障など時代の背景を反映しているものがほとんどである。加えて，人的資源管理という分野だけを見ても海外に進出している中国企業のグローバル人的資源管理や，在中国の日系・外資系企業の現地人材マネジメントに偏っている。

一方，CNKI で検出した学術論文（ジャーナルと学位論文）の内訳を確認する。「雇用（中国語：雇佣）」という検索語で得た結果は，論

文所蔵の全期間（1950年－）にわたって約13,000件の論文が検出され，論文の件数は2000年以降年間数千件ペースで急増し，2016年にピークを迎えてから減り続けている。研究テーマと公開年度をクロス分析した結果，直近5年の研究テーマは「労使関係」，「労働関連法律」，「労働契約」などに集中している。一方，「人的資源管理（中国語：人力資源管理）」という単語で検出した論文数は非常に多いが，傾向として2000年以降発表件数が急増した後，2008年－2015年の間に高い水準に維持していた。人的資源管理に関する論文は管理の全般を分析する傾向が見られるが，多くの論文は「インセンティブ制度」，「人事考課」，「評価」に焦点を当てている。

日本と中国の関連論文の公表時期と関心分野に違いが見られるものの，本研究の目的にそって，主要日本語文献を中心に中国の雇用の全体的な傾向やその変遷，そして所有構造別に先行研究をレビューしていく。日系企業の視角による分析（例えば，安室（1999），白木（2005, 2011），李ほか（2015））も重要な知見として参考する。

中国企業の雇用・人事管理の全体像について，伊藤（2009）は企業レベルの経営管理を労働に焦点を当て，経済・経営環境の大きな変動に合わせて79年－84年，85–88年，88年－91年という3つの時期に分け，労働市場の形成過程を説明したうえ，それぞれ時期の労働市場・雇用管理の特徴と課題を整理した。林（1990）は49年から国営企業時代の雇用管理制度改革が深化した80年代後期までの雇用制度の変化を踏まえたうえ，戦後中国の雇用管理の形成経緯や特徴を考察した。政府の計画経済のもと，企業は雇用に対し自主権がなく従業員との関係も終身雇用に近く，結果的に超過雇用を強いられたなどの特徴が報告されている。国有（営）企業の事例やマクロデータの分析により，国営企業時代の職務体系の形態と構造，職務体系と昇進管理，賃金給与管理の実態も明らかになった。横井（2000）は中国が計画経済から新しい経済体制に移行しているなか，それまで国有（営）企業で優先された労働条件（雇用・賃金・保障制度）は如何に変容していったのかを政府・企業・労働者の役割の再構築という視角で考察を行った。マクロデータや諸規定の分析により，国有（営）企業は経営自主権を手に入れた一方，労働者はレイオフ（中国語：下岗）などにより雇用は徐々に契約関係に切り替えられ，賃金は平均的賃金分配から浮動賃金制へ，保障制度も企業保障から社会保障に完全移行したというプロセスが解明された。中村（2011）は中国の人事管理の基本的な方向性が計画経済の「平等主義から成果主義の人的資源管理へ」変化したことを指摘しつつ，企業を国有企業・民間企業・外資系企業に分類し，それぞれの人事管理の特徴と課題を文献レビューによって明らかにした。国有企業の党との関係性や民間企業のグローバル進出等によって人事管理の仕組みと問題点も異なることが示唆された。

企業レベルの雇用・人事管理について，計画経済期から自主経営期まで中国鉄鋼産業の大手国有（営）企業の労使関係の改革と変遷を詳細に論じている優れた研究として李（2000）が挙げられる。李（2000）は改革開放政策の施行から歳月が経っても国有（営）企業は依然として低効率から脱出できない問題の核心を企業内で如何に政府や党から経営権を確立したかということにあると見て，それまで実態がほとんど明らかにされていなかった社会主義体制の改革と労使関係との関係性に焦点を当てた。計画経済期（1950-70年代）において，首都鋼鉄公司の経営管理体制には中央・地方政府による「二重管理」および共産党組織による指導制が共存するという特徴を持っていた。こうした複雑な体制の下で食い違いなく意思疎通を行い生産の能率を維持できたのは，管理機構として「生産調度」システムが重要な役割を果たしていた。このような労使関係のもとで独自な雇用・分配関係，生産・労務管理が生成された。移行期（1970-90年代前半）において，首都鋼鉄公司が経営請負制への改革プロセスや企業内党組織

の役割や関係の変容なども明らかになった。国有（営）企業の雇用改革をめぐる研究はほかには，竇（2013），沈（2005），唐（2008；賃金制度改革）等が挙げられる。

竇（2013）は先行研究に対して中国企業の人的資源管理の分析を深化させるために，自動車部品と家電の国有製造企業それぞれ1社，国有流通企業1社と民営化された流通企業1社を取り上げ，仕事管理と雇用管理の2つの側面を中心し，仕事管理制度と賃金制度のみならずそれらの制度が基盤とされる等級制度や影響を及ぼす評価制度，そして制度を作り出す上位概念にある労使関係も含めて詳細に考察した。4社の制度比較を通して，それぞれの制度においては異なる点があったものの，管理職の等級制度では国営時代の慣行を維持し，目標管理に基づいた仕事管理，業績と連動する賃金制度，数字や成果重視の評価制度を採用しているといった共通の傾向が見られる。それに加えて，現場労働者と管理職の間で基準や制度に差があるということも示した。

一方，民営企業の雇用管理の場合，研究がまだ少ない90年代においては，川井（1998）は私営経済政策（1986年）が開始した前後の歴史を整理したうえ，私営企業の資金調達構造や雇用・労使関係などの経営管理の現状をマクロデータで把握した。当時私営企業の労働構成は親族が多く，労働契約に対する意識が希薄であり，賃金やインセンティブといった労働環境も比較的低位にあったと示した。2000年初期，国有企業の改革や海外進出を背景に世界で躍進した中国大企業の経営管理に研究の関心が集まった。例えば，徐（2005）は当時中国の代表的な大企業のハイアール（海尔），レノボ（联想），ファーウェイ（华为）を取り上げ，研究開発型企業としての人的資源管理の特徴を考察した。3社とも成果主義に基づく人事考課制度・目標管理・インセンティブ制度を実施し人材育成も市場評価と連動させ淘汰ありきの厳格な競争原理を導入することに共通している。こうしたインセンティブメカニズムは汎用部品を寄せ集める「疑似モジュラー型」生産を採用している3社が短期間に躍進した一因でもあると主張された。今道（2015）は民営企業のうち研究開発を創業当時から重視してきたファーウェイに注目し，研究開発技術者を確保・育成するために作り上げた独自の「複線型人事管理」を分析した。この人事制度は日本企業の「能力主義的職能給制度」，アメリカのIT企業で多く採用されている「従業員持ち株制度」を融合させた「二元的分配システム」であり，雇用安定と技術者の能力形成などに寄与し同社の技術力や急速な成長を支えていると報告した。

民営大手企業の事例研究に対し，翁・禹（2013）は独自の民間資本で地域の経済成長を遂げた「浙江モデル」の一つの代表中堅企業に焦点を当て，大規模な従業員調査によって同社のホワイトカラーとブルーカラーの雇用・賃金管理や生産をめぐる取引関係の実態を明らかにした。この研究は市場経済化した後の中国は雇用や企業間関係のスポット化のみを強調している議論に疑問を持ち，中国にも継続的な雇用関係や取引関係を維持している企業があることは調査を通じて結論づけた。祁（2013）は数少ない中国民営中小企業の人的資源管理に焦点を当てる研究の一つである。著者は経営戦略と内部労働市場と関連付けさせ，中国の中小企業の内部労働市場化の程度は発展程度や経営戦略類型によって異なるかどうかを検証した。中国東北地方にある27社の中小企業を対象に教育訓練，内部昇進などの項目でヒヤリングした結果，社内人材育成といった内部労働市場化の傾向が見られるだけでなく，内部労働市場化の程度も企業の発展程度や経営戦略類型と正の相関関係があると示した。北（2014）は特に国有企業から民営化した，いわゆる私有化中小規模の企業を研究対象としているのは従来の研究と一線を画す。著者は私有化中小企業の成長は国有企業からの所有権と経営権の移転といった制度面の改革だけでなく，国有企業から人材や経営資源を引き継いだ点との関連性も無視できないと主張する。これを仮説にして，東北瀋陽市の7社の

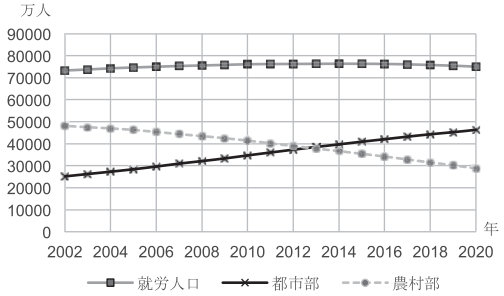
私有化中小企業を対象に，元国有企業出身の経営者，現企業の経営陣，人的資源管理制度などをアンケート調査やインタビュー調査によって検証した。その結果，元国有企業出身の経営者や経営陣は私有化への再生と発展過程では重要な役割を果たしていること，国有企業時代の管理手法は私有化企業内で負の遺産ではなく発展の原動力にもなることなどを指摘した。

以上のように，中国の雇用システムや人的資源管理の関連先行研究は日本と中国の両方においても 2000 年以降急速に発展・蓄積し，近年関心が減っている傾向が確認できた。特に雇用システムの全体像や変化に関する分析は近年少ないと言える。また，日本と中国の研究関心に違いが見られ，日本は国有企業の雇用・人的資源管理の事例研究に集中している一方，中国は企業の人的資源管理，特にインセンティブメカニズムの研究は近年急増している。現代の中国企業の経営管理の形成は国有企業の改革に始まり，国有企業の民営化と制度改革・新制度の構築は大きな研究課題のひとつであるが，民営企業の雇用・人事管理，さらに両者間の比較研究も十分とはいえない。この点を補うように，本論文は中国企業の雇用・人事管理，特に 2000 年以降の時系列分析や比較への試論として位置づける。

Ⅲ．マクロデータに見る中国企業の雇用の実態

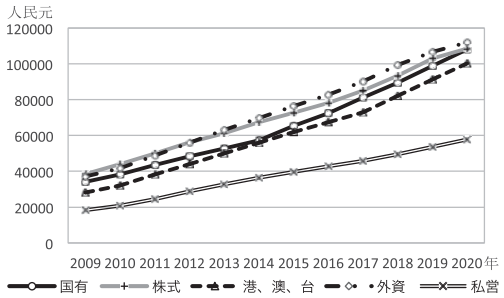
ここでは，マクロデータを用いて中国の雇用の実態を概観する。図 1 は都市部と農村部の就労人口の推移を示すものである。就労人口の総数の増減は 20 年間にわたって数千万人程度にとどまっているが，都市部の就労人口は徐々に増えているのに対し，農村部の就労人口は減り続けて 2013 年に都市部に逆転される。この統計データは臨時工として農村から一時的に都市部で就労する人口を含まれないため，実際の就労実態を反映していない可能性があるが，近年中国の経済成長は人口ボーナスによるものよりも，都市部・農村部の就労人口の構造転換や労働市場間の流動性と関連していると推測できる。

図 1　中国の就労人口の推移



（出所）中国国家統計局「National Data」〈https://data.stats.gov.cn/index.htm〉より筆者作成

図 2　所有構造別平均賃金の推移



（出所）同上。
（注 1）中国の所有形態の分類はそれ以上あるが，代表の所有形態のみを表示する。
（注 2）データベースでは集計のベースに企業や単位などの表現があり，今回はすべての所有形態が採集できる「単位」のデータを使用した。また，私営の平均賃金のデータは 2009 年までしかさかのぼれなかったため，データの採取の起点を 2009 年とする。

所有構造別の就労人口に関しては，中国国家統計局「National Data」のデータベースに基づき過去 20 年間都市部の就労人口を国有，集団，有限責任会社，株式会社，外資（香港・台湾・マカオを含む），私営・個人（民営企業）といった分類で集計すると，私営・個人企業の就労人口は 2005 年に国有を逆転し，2019 年に 2.6 億人で都市部全体の 6 割近くを占めるようになっている[6)]。私営・個人は国有形態組織を取っ

6）データベースでは，私営・個人という分類には 2020 年のデータがなかったため，2019 年のデータを採取した。

て代わって労働市場の主要雇用者となっている。所有構造別の平均賃金は図2に示している。中国の平均賃金水準が上がっていくなかで，民営企業の平均賃金は国有企業を下回る水準にあり，その差も拡大している。

Ⅳ．雇用・人事面に関する制度移行

中国の雇用・人事面の経営システムのダイナミクスを析出するためには，中国のマクロ経済状況の変化についての理解が必要である。中国の経済成長は豊富な労働力の供給によって実現されたと言っても過言ではないが，実際中国社会には都市・農村という二元構造的な問題を抱えており，農業経済から非農業経済へ進める過程において如何なる方法で労働力を移転させていくのかは中国にとって最重要な課題の一つである（孟，2002；蔡，2020；横井，2000）。そのため，経済社会を全体的に発展させるためには労働面の制度設計や法律の整備が最も重要な案件であり，特に計画経済時代の国営企業に始まった一連の効率向上改革に伴い，労働市場の形成と統合を促す規制の改革も発動された。ここでは先行研究に基づき，計画経済期の雇用の特徴を概観し，そのうえ，改革開放政策が施行

表1　労働に関する中国の法規制の変遷

年代	国レベルの出来事	企業全般に関する主要政策	労働面に関する主要政策
1978	経済改革・開放政策	都市部の国営企業の効率性の改革（放権譲利）など	
1979		「中外合弁経営企業法（中外合資経営企業法）」の公布	
1983			「科学技術人員の合理的流動に関する若干の規定」の公布
1984		所有権と経営権の分離（政企分離），利潤上納制から納税制へ（利改税），「経営自主権」の拡大，「工場長責任制」の導入	「国営企業の奨励金制度に関する国務院通達」，「国営工業企業の自主権を一段と拡大することに関する暫定規定」の発表
1986			「国有企業の雇用労働契約制の暫定規定」，「国有企業の労働者募集についての暫定規定」，「国有企業の労働者の解雇についての暫定規定」，「国有企業の労働者の待業保険についての暫定規定」の発布により労働契約制を導入
1987		経営請負責任制の導入	
1991			「国務院企業賃金労働者の養老（年金）保険制度改革に関する決定」の公布
1992	鄧小平の「南巡講話」	「大企業をつかみ小規模企業を放つ（抓大放小）」政策	「中華人民共和国工会法」が可決，「崗位（職務）技能賃金制度施行法案」が告示
1993	社会主義市場経済体制の確立	「中華人民共和国公司法」の成立	「労働法」，「最低賃金」の公布
1997	国有経済の戦略的再編	非公有制経済の認可	「深化大型企業集団試点工作意見」の告示
1999			「失業保険条例」の公布

2000	WTO 加盟	「抓大放小」の継承，対外的に，「走出去」戦略の実施	「企業内部分配制度改革の深化についての意見指導」の告示
2005		会社法改正	
2008			「労働契約法」，「雇用促進法」，「労働紛争調停仲裁法」の同時導入
2012			中国「労働契約法」が改正され，労働者派遣に関する規制が強化された。
2014			「安全生産法」の改正

（出所）労働政策研究・研修機構（2019）などの先行研究に基づき筆者作成

された 78 年－80 年代，90 年代，2000 年以降の 3 つの時期に分け，それぞれの時期における主要経済政策，労働・雇用・人事に関する政策，政策がもたらすインパクトを整理する（表 1 参照）。

計画経済期において中国には「労働市場」という仕組みが存在しなかったと言ってよい。58 年「中華人民共和国戸籍登録条例」の公布により戸籍制度が確立されると[7]，戸籍の固定化は農村人口の都市への流入を封じ，労働市場は都市と農村労働力市場に二分化された。文化大革命中に雇用安定を図るため，71 年に都市部国有企業のすべての労働者は「固定工」に転換され，かつ経済計画に従って国から統一して決まった数の労働者が配分された（「統包統配」制度；沈，2006）。企業と労働者には選択権が剥奪されたため労働市場は消えたと等しい（中村，2009；宋，2007）。企業は中国の特徴的な組織形態「単位」として，都市部労働者の社会保障と福利厚生を提供していた（唐，2004）。

1. 70 年代後半－80 年代

78 年の改革開放政策により労働市場を再び復活させる動きが見られた。経済成長を目指すなら，非効率化になった国営企業の生産性を改善するには従来と異なる論理が必要であった。また，当時都市部に多くの待機就業者や文化大革命で農村に就労させられた知識青年の再就職問題を解決することも急務であった。そのため，改革開放政策は「単位」組織の所有権と経営権の分離（政企分離）から始まり，それに次いで労働関係の転換が図かれた。80 年から数年にわたって上海などの大都市で労働契約制の社会実験を経た後，86 年に国務院の 4 つの臨時規定の発布により固定工制度は見直され，労働契約制度の導入が始まった（沈，2006；宋，2007）。労働契約制の導入も新規採用から順次に拡大していく一方，国営企業にも新規採用の人事自主権を与えられ，労働の流動性が徐々に生まれた。85 年に，中国共産党全国代表大会では労働力の合理的な流動を促進させることが合意されたことによって，「労務市場」，一般労働者向けの「労働力市場」，ホワイトカラー・高度専門職向けの「人材市場」などの市場が生まれた（沈，2006；伊藤，2009）。それに伴い，労働力市場向けの職業紹介所も発展させることとなった。

労働の流動性が図かれる一方，国営企業の賃金改革も始まった。賃金の設定権を与えられ，その目的はボーナス等のインセンティブ給の付与により国営企業の経営効率を改善するためであった。84 年 4 月に「国営企業の奨励金制度に関する国務院通達」などの発表や，企業収益と個人の実績と関連させる制度の導入に伴い，国営企業の賃金体制は職務給ベース賃金への転換が促された（沈，2006；竇，2013）。これを機に，賃金の調整機能（分配制度）は企業内部に移転し，国レベルで統一して賃金に関する制度改革や賃金調整を行うことはほとんどなくな

7）詳しくは張　玉林（1997）「現代中国の戸籍制度にみる国家と農民－1950 年代を中心に－」『農林業問題研究』32, pp.91-95 を参照されたい。

った。

88 年からは，労働保険機構や失業保険制度といった社会保障機能は企業（計画経済時代の「単位」）から社会に移り国の制度として整備されるようになった（蔡，2020）。国有企業は余剰労働力の再就業のために職業訓練を開始し，労働者が他の産業に就業できるための支援を行い始めた。一方，農村経済体制も改革が行われ，農村への請負制の承認は農業生産性の向上をもたらしたものの，発生した余剰労働力を解消するために，農民の出稼ぎが認められるようになった。80 年代後半から農民は「契約工」及び「臨時工」として雇用される。農村の出稼ぎ労働者は流動人口として都市部の労働力不足を補い経済の発展に大きく寄与した。

2. 90 年代

この時期，国有企業の生産効率は依然として改善できなかったため，政府は国有企業の余剰人員を削減するように指示し，国務院も 97 年に国有企業のさらなる改革を求め，2000 年までに赤字から脱出する目標を定めた（「深化大型企業集団試点工作意見」など）。これにより，国有企業の余剰人員は「下崗職工（職務から離れた労働者）」として労働市場に放出された。国有企業の余剰人員を再就職させるために，中国政府は民営企業の育成や外資企業の誘致によって多くの就労機会を創出しようとした。

以上を背景に，労働市場の流動性や労働需給のアンバランスを調整する緊急性から，90 年代の労働制度は，社会主義市場経済体制の確立と労働関係の市場化に重点を置いていた。まず，91 年に「国務院企業賃金労働者の養老（年金）保険制度改革に関する決定」が公布され労働保険制度の整備が行われた。労働契約制度への強制移行に伴い，92 年に「中華人民共和国工会法」が可決され，これにより，国家政治，経済と社会生活における工会の地位が明確となった。しかし，工会は実質的に機能したとは言えない。93 年に中国共産党第 14 期 3 次会議では「労働力市場」を重点育成市場の一つとして明確にあげられた。94 年に中国初の会社法の施行に合わせて「労働法」は 94 年 7 月に可決，95 年に施行された。労働法では労働雇用，賃金，労働保険，監督検査に関する原則が盛り込まれ，労働関係を法的手段によって調整する必要性，労働保護という原則の確立などにおいて社会主義市場経済の下での労働関係調整関連の基本法制度として重要な意味を持つ。

そして，「企業最低賃金規定」も 93 年に制定され，各省市はそれに基づいて徐々に最低賃金標準を公布した。失業保険制度や労働契約管理法規，集団交渉手続きに関する規範もこの時期に大きく発展した（伊藤，2009）。例えば，99 年に「失業保険条例」の公布，労働契約管理法規と集団交渉手続規範の制定が挙げられる。一方，国有企業の賃金制度は，80 年代企業賃金総額と企業生産経営業績とリンクさせる制度を継承し，92 年に職務評価と労働者の技能評価で賃金を決める「崗位技能賃金制度」が全面的に導入された。

農村部の労働力は 83 年以降の戸籍制度の改正により条件付で都市部への移動が可能になった。しかし都市部の労働力市場と異なるシステムが生成され，いまだに格差が存在している（宋，2007）。

3. 2000 年以降

2000 年以降，労働保護という側面は法律の整備においてますます重要視されている。その背景には市場原理を企業に浸透させていく過程では，労働力不足や労働紛争も多発しているためである。したがって，賃金制度は 2000 年の「企業内部分配制度改革の深化についての指導意見」の告示により，技能評価に代わってよりインセンティブ機能を強化する「崗位績効賃金制」が推奨された（竇，2013）。また，労働紛争を解消するためにこの時期，調和の取れた労働関係の構築と展開は法整備の重要なポイントとなる。重要な法律の整備としては，2008 年に「労働契約法」，「雇用促進法」，「労働紛争調停仲裁法」の同時導入が挙げられる。「労働契

約法」は労働法のうち個別労働関係と団体労働関係の調整を規定している第3章を独立させたものである。これらの法律により従来の契約ベース雇用から雇用の安定化を図られた。これは80年代の市場原理の導入に伴う労働の終身雇用から有期雇用への転換に次ぎ，中国の労働政策のもう一つの転換点だと見られる（中村，2013）。そのほか，女性労働者保護，休暇，派遣などについての行政規定も公布された。なお，工会法，労働契約法もそれぞれ2001年と2012年に改正された。

Ⅴ．中国企業に見る雇用・人事管理の特徴と変化

先行研究や労働に関する中国の法規制の変遷を踏まえ，中国の労働市場および企業レベルの雇用・人事管理についての特徴を整理する。

まず，中国の人口構成を始め，マクロレベルの労働市場や企業レベルの雇用・人事管理には多元的な構造を持つことが特徴的である。人口構成には都市部と農村部の二重構造，労働市場には都市部労働力市場と農村労働力市場の二重構造，狭義の労働力市場（ブルーカラー）と人材市場（ホワイトカラー）の二重構造などが挙げられる（宋，2007；沈，2006）。これらの二重構造と流動障壁により，中国企業の雇用・人事管理志向には複雑な性格を持つ。

次に，計画経済時代の雇用・人事管理の傾向として，「単位」に分配される「固定工」は過度の平等主義や職業安定が保障されるなど，実質的な終身雇用制度によって特徴づけられる。50年代の国営企業の雇用保障制度は日本より進んでいたという調査結果も報告される（李，2000）。改革開放政策の施行や国有企業の改革の深化が図れたあとの雇用・人事管理の変化について以下では所有構造別に確認する。

1. 国有企業

中国の国有企業には常に効率性の問題があり，効率や業績を改善するために，政府は人員整理やインセンティブ制度の導入が必要だと考えた。国の要請や法改正などにより，国有企業の雇用は終身雇用から契約ベースに切り替えられ，賃金制度も業績と連動する成果主義や，インセンティブ制度によって従業員の勤労意欲を高める仕組みへの転換が強行された。しかし，国有企業は国から経営自主権を手に入れたにもかかわらず，新しい雇用管理の体制の模索や移行までの過渡期があり，また複雑な労使関係も簡単に見直すことができない側面がある。労働市場はまだ発達していない時期に，国有企業は社会保障の担い手として，常に効率性と雇用保障との両立が求められる（中村，2011）。そのため，国有企業は改革を行っても旧制度を引き継いだ部分が多いと先行研究から明らかになった。

例えば，計画経済時代の国有企業の賃金制度は等級による分配制が特徴であり，一般的に現場従業員向けの「八等級賃金制度」と管理職・技術者対象の「職務等級賃金制度（岗位技能工资制）」が挙げられる[8]（唐，2008）。それぞれの等級により基本賃金が決まり，賃金は基本賃金（固定賃金）をベースに，時間賃金・出来高制賃金，各種手当などの変動賃金が加算されるという構造からなっていた。実際，当時の管理職・技術者対象の「職務等級賃金」はさらに地域別，産業別，企業別によって基本賃金に差をつけられた（唐，2008）。改革開放政策以降，賃金制度の改革や多様化が図れたものの，実質国有企業も（竇，2013；唐，2008），私有化された中小企業も（北，2014）上述した等級賃金制をおおむね維持していたとみられる。賃金の改革は固定賃金と変動賃金の割合の調整をメインに行われてきたといえるが，管理職と現場従業員とも業績と連動する「職務技能賃金制度」，等級賃金制度などを採用し，職務給の性質が強いだけでなく，日本の能力給とも似通っている（今道，2015）。しかし，日本より強い成果主義に変貌したという指摘もある（竇，2013）。国

8）これらの賃金制度は1952年前後に全国的に導入され，行政区別に賃金の基準が設定されたのが特徴的であった（唐，2008）。

有企業には高い報酬の民営企業から人材をどう確保するかという課題が存在しているが，国有企業はほかの所有形態の企業よりも定着率が高いことも先行研究で示された（宋，2007）。

2. 民営企業

民営企業の雇用・人事管理について，大手企業も中小企業も成果主義の人事評価制度を採用し，特に家電・ハイテク企業は厳格な成果主義を取り入れ，ストックオプションなどの変動給を拡大するというインセンティブ制度をとっていることが共通している。一部の企業，例えばファーウェイは人材を確保するために日本の能力主義管理やジョブローテーションも導入していることも見られる（今道，2015）。

元国有企業から私有化になった企業は元従業員を新しい環境に適応させるための人的資源管理制度の選択に直面する（北，2014）。そこで，旧国有企業の遺産として人的資源や経営管理のノウハウが引き継がれつつ，従来の制度は改正された部分もある。継承された国有企業時代の人的資源管理の要素として，例えば OJT（on the job training）をメインとする人材育成方法や，従業員の意思決定への参加を促す手法（生産会議など），モチベーション管理・人材確保における工会の役割が挙げられる。一方，旧国有企業の制度を見直す部分として，例えばトップダウンから合意制への転換など，新しい人的資源管理を模索している傾向が見られる（北，2014）。そのほか，中小企業には戦略と人的資源管理を連動させ，内部労働市場を重視する事例も散見する（祁，2013）。

中国の国有企業と民営企業の雇用・人事管理には相違点が見られるが，以下ではそれぞれのシステムの時系列変化についてさらなる分析を行う。

Ⅵ．テキスト分析による国有企業と民営企業の雇用･人事管理システムの解析

本論文の研究方法として，探索的にテキストマイニングという分析方法を用いて中国企業の雇用・人事管理システムの傾向と経時的な変化を可視化する。経営システムの全体像を把握するためには，量的分析方法の導入が必要であるが，特にデータの規模性やアクセス性が優れている新聞記事の分析はテキスト分析によって実現できる。また，その結果により，異なる対象間の対比も可能になる。分析の手順は陳・井村・中岡（2021）を参考しているが，先行研究のレビューで明らかにした中国企業の労働・雇用・人事面の特徴を踏まえ，解析や可視化する方法を若干修正した。

1. 分析対象

分析対象は陳・井村・中岡（2021）と同様，国有企業には通信インフラ分野の「中国電信」･金融分野の「工商銀行」の 2 社，民営企業には IT 企業の「アリババ（阿里巴巴）」･「テンセント（腾讯）」，電気機器分野の「美的」･金融分野の「中国民生銀行」の 4 社を選定した。選定の理由は，いずれも近年 Fortune Global 500 にランクインし，国有・民営の所有形態において主要産業のトップ企業のためである。各社の概要について陳・井村・中岡（2021）を参照されたいが，同論文の記述を表 2 に要約しさらに情報を追加した。

2. 分析データ

上記各社のデータは陳・井村・中岡（2021）と共通し，前述した「CNKI」の新聞記事データベースから採取した。採取したデータは 2000 年から 2018 年（前半）[9]までの各社の社名が含まれるすべての新聞記事であり，それらの記事をソフトウェアによって PDF 形式からテキストに転換したことで，各社の新聞記事データベースを構築した（各社の新聞記事は 10,000 件前後）。

9）CNKI を利用した情報の検索及び入手可能性には制限があるため，データが採集できた 2018 年前半までを分析対象としていた。

表2 調査6社の概要

企業名	所有	産業	設立年	概要	売上高（億人民元）	上場市場
中国電信（China Telecom）	国有	通信／インフラ	2002（民営化）	中国3大通信事業者の一つである。固定・モバイル通信サービスやインターネット接続サービスなどを提供している。	3,936	香港，上海
工商銀行（ICBC）	国有	商業銀行	1984	2005年に株式化。世界ブランド力首位の商業銀行。企業向けに全般の金融業務を提供している。	8,827	香港，上海
アリババ（阿里巴巴，Alibaba）	民営	IT/電子商取引	1999	世界最大のオンラインモバイルコマースカンパニー。サービスはマーケティングから物流，決済まで含まれる。	6,442	ニューヨーク／香港
テンセント（腾讯，Tencent）	民営	IT/ネットサービス	1998	インターネットサービス事業やSNS事業，ゲーム事業，モバイル決済事業などを持つ。	4,821	香港／ニューヨーク
美的（Midea）	民営	電機	1968	元郷鎮企業。世界大手家電メーカー・グループである	2,857	深圳
中国民生銀行（China Minsheng）	民営	商業銀行	1996	元郷鎮企業。主な業務は中小企業への融資である。中国最大の民営商業銀行。	1,849	香港，上海

（出所）陳・井村・中岡（2021），各社のホームページ，「2021年《财富》中国500强排行榜」により筆者作成。

3. 分析の手順

（1）テキスト分析前の準備作業

テキスト分析前の準備段階では，まず形態素解析の実行と単語出現頻度の確認の2つの作業を行った。形態素解析の実行について，各社の新聞記事から特徴ワードを抽出する前に，中国語の形態素解析器の「NLPIR-ICTCLAS 汉语分词系统」[10]を利用し，形態素解析を行った。解析の過程では言葉が重複する場合に名詞を一語とする，などの処理を加えていた。

単語出現頻度の確認のステップでは，形態素解析の正確さを確認するために，形態素解析が行われた結果より名詞のみ抽出し，各社ごとに頻出上位2,000単語を全期間にわたってリストアップした。単語の精査により，形態素解析はほぼ正確に行われていることを確認した。抽出された単語について，日本語に翻訳した。中には中国語では別の単語として析出されたものの，日本語では同義語も複数存在したため，同義語については出現回数を合算した。頻出名詞の各社上位2000語を手作業で労働面に関連する単語を確認したところ，労働・雇用・人事を直接的に表現する単語は少ないということが判明した。より正確に労働・雇用・人事面の特徴を析出するように，分析における概念操作化に使用するカテゴリー辞書の導入と整備を行った。

（2）労働・雇用・人事面関連単語のカテゴリー辞書の整備

カテゴリー辞書は日本の経営システムを検証する井村（2017; 2020）のモデルをもとに中国語に訳し，そのうえ中国雇用・人事関連の先行研究や人事用語辞典などを参考し訳の修正や単

10）詳細は「NLPIR-ICTCLAS 汉语分词系统」〈http://ictclas.nlpir.org/〉を参照されたい。

表 3　カテゴリー辞書（一部）

概念化軸	カテゴリー	構成要素	構成要素（中国語）
雇用政策	契約ベース雇用	請負労働者，早期退職，レイオフ，プロフェッショナル等	合同工，提前退休，裁员，专业等
	長期雇用	ジェネラリスト，コアコンピタンス，雇用計画，雇用保障等	通才，核心能力，雇佣计划，工作保障等
賃金政策	成果主義	年俸制，エンパワーメント，インセンティブ給，職務記述書，スペシャリスト等	年薪，授权，激励性薪酬，工作说明，专家等
	年功制度	OJT，年功，学歴主義，内部昇進，能力主義，ジョブローテーション等	OJT，资历，学历主义，内部晋升，能力主义，岗位轮换等

（出所）井村（2017; 2020）に基づき筆者作成

語の追加・削減を行った。見直した辞書をもとにテキスト分析を行い，単語の出現状況を確認しながら単語リストを再構築した。このようなプロセスを数回にわたって繰り返し最終のカテゴリー辞書を完成した。カテゴリー辞書は雇用契約に関する契約期間の定めの有無及び賃金に関わる評価方法，つまり賃金政策という 2 つの軸にカテゴリー化し，それぞれさらに以下のように概念化した。表 3 はカテゴリー辞書の一部を示す。

【雇用政策】

この概念軸は，「長期雇用」と「契約ベース雇用」の 2 つのカテゴリーを設定する。先述したように，日本の「調整された市場経済」における雇用システムの特徴として長期雇用などが挙げられる。Abbeglen（2004）は実際データを採取した結果，日本企業の勤続年数はほかの国より長いことを検証した。中国の場合，計画経済時代の「固定工」も終身雇用の雇用関係であった。長期雇用に対する軸は，「自由な市場経済」の流動的雇用システム，極端に言えば雇用期間の定めがない契約ベース雇用となる。

それぞれのカテゴリーについて，「長期雇用」カテゴリーには，定年，コアコンピタンス，定期昇給，ジョブローテーションなど，「契約ベース雇用」カテゴリーには早期退職，ジョブ・ディスクリプション，レイオフなどの単語を取り入れた。

【賃金政策】

雇用システムのうち，重要な賃金政策について，「自由な市場経済」と「調整された市場経済」はそれぞれ立脚する評価制度が異なる。この概念軸には「年功制度」と「成果主義」の 2 つのカテゴリーに分類する。日本は従来採用してきた年功制度のカテゴリーには年功，学歴主義，ジョブローテーション，能力主義，人事異動などの単語，成果主義カテゴリーには年俸制度，エンパワーメント，インセンティブ給，インターンシップなどの単語を含む。

（3）単語頻度推移分析

各社ごとに新聞記事に表出した単語の頻度を年にかけて出現マトリックスを出力し，各カテゴリーの出現頻度を合算したうえ年度ごとの全体に対する割合を算出した。割合の係数を算出したのは，各カテゴリーの相対的な傾向を読み取るためである。

4. 分析結果

分析結果の可視化について，図 3〜図 8 のように，各社のカテゴリー化された単語出現頻度の割合の変化を棒グラフで表現した。以下，それぞれのグラフから各社の労働・雇用・人事面の政策の傾向を読み取る。

（1）中国電信

雇用志向について，図 3（a）で示すように，中国電信はデータを採取した期間を通して全体的に長期雇用カテゴリーに対する契約ベース雇

用カテゴリーの比重が非常に高い（90% 以上）ということがわかる。その割合は初年度の2000 年から上昇し続け，2006-2008 年がピークになってから近年長期雇用の傾向も少し増えたことが読み取れる。一方，図 3（b）の賃金政策を見ると，契約ベースの雇用志向に反映しているように成果主義重視の傾向も非常に強いと言える。2002-2006 年，2013-2016 年では年功制度に関する単語の出現頻度はやや増えたが，賃金政策には定着と継続の要素もコンスタントに取り入れることを推測される。

図 3　中国電信の分析結果

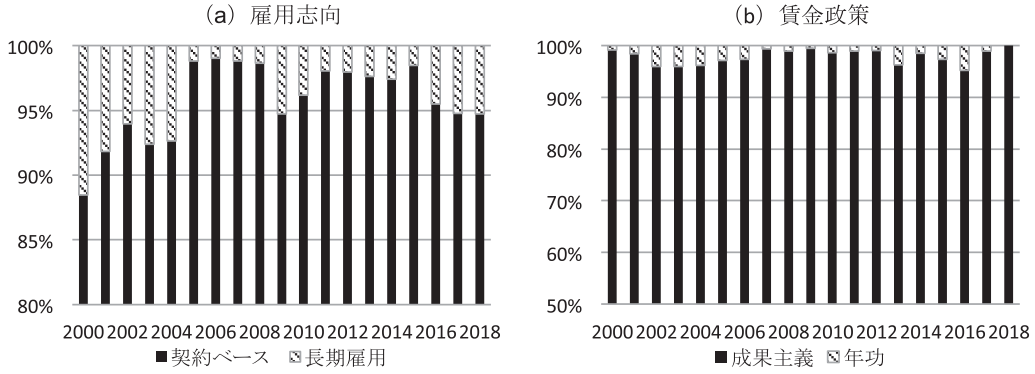


図 4　工商銀行の分析結果

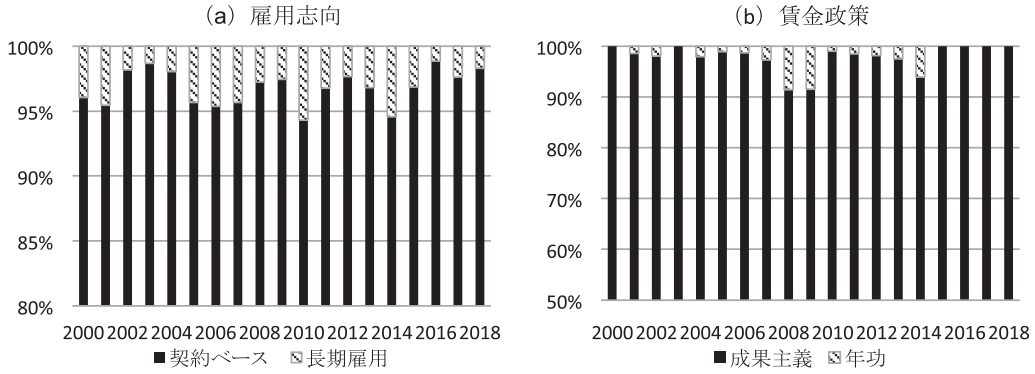
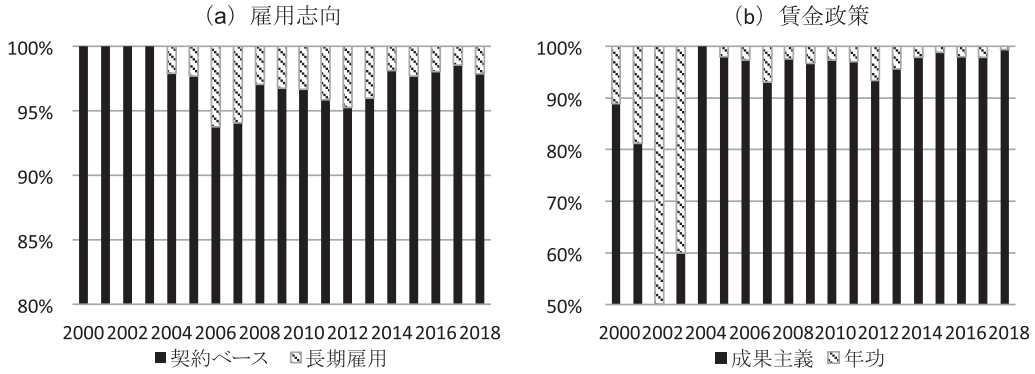


図 5　アリババの分析結果



（2）工商銀行

雇用志向においては，図 4（a）からみると，工商銀行も期間全体として契約ベース雇用の傾向が非常に強く，年ごとの変化が少ないといえる。賃金政策においては，図 4（b）では極めて成果主義をベースとする賃金評価体系だと示しているが，2008・2009 年は年功制度寄りの単語出現頻度が若干多いことがみられる。

（3）アリババ

図 5（a）から見ると，アリババの雇用志向は，2006-2013 年に長期雇用カテゴリーの割合が若干増えたが，全体として契約ベース雇用が

図 6　テンセントの分析結果

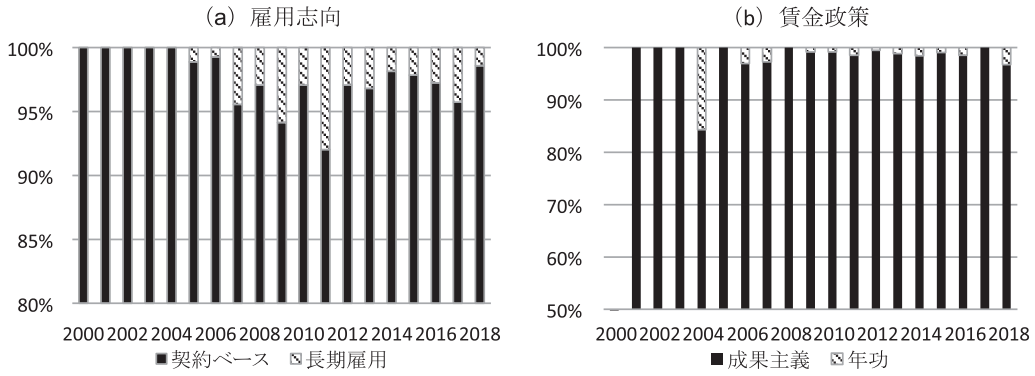


図 7　美的の分析結果

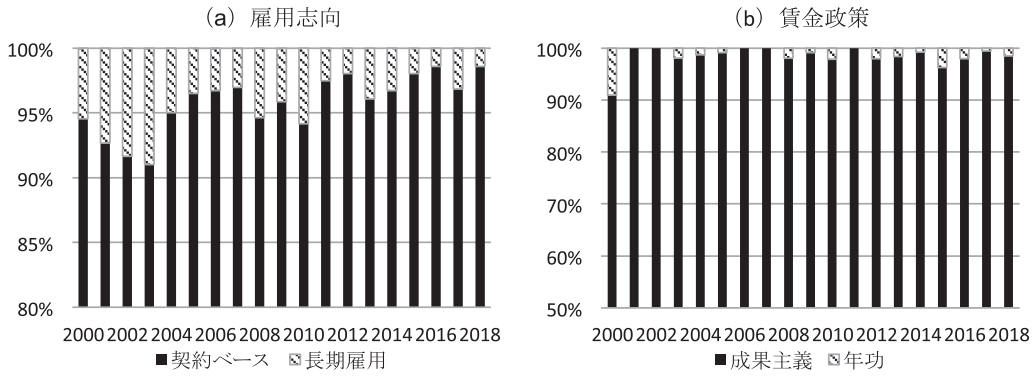
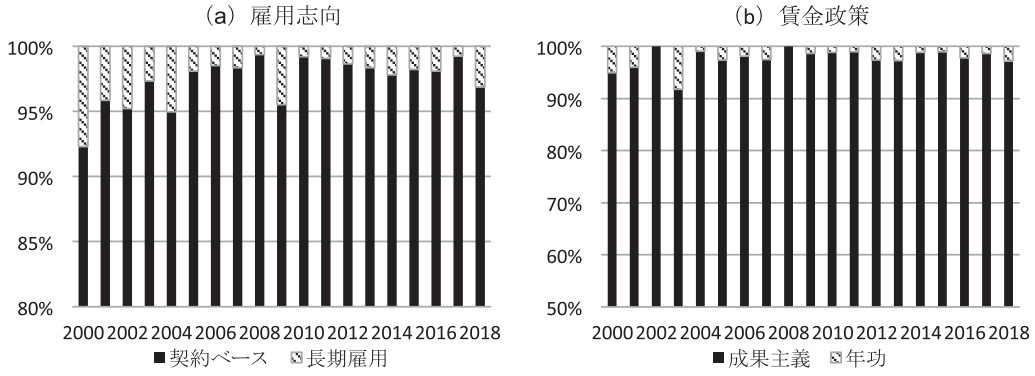


図 8　中国民生銀行の分析結果



常態だと読み取れる。近年，契約ベース雇用の傾向はさらに強まったとみられる。図5（b）からはアリババの賃金政策においても成果主義カテゴリーの割合が非常に高いと示しているが，2000年初期は年功制度カテゴリーの割合も高いと見られる。

（4）テンセント

テンセントの雇用志向について，図6（a）からみると，全体的に契約ベース雇用カテゴリーの割合が非常に高いといえる。初期において契約ベース雇用の単語しか検出されなかったものの，2005年以降はわずかではあるが，長期雇用カテゴリーの単語も現れるようになった。一方，図6（b）の賃金政策を見ると，成果主義重視の傾向は初期から続いているが，2004年のみが年功制度カテゴリーの単語が多く現れた。

（5）美的

美的の雇用志向について，契約ベース雇用重視の傾向が強いことを図7（a）から読み取れる。初期において長期雇用カテゴリーの割合もある程度占めたものの，契約ベース雇用カテゴリーの割合が徐々に高まっていることも示している。図7（b）の賃金政策を見ると，成果主義カテゴリーの割合は100％近くの水準で推移していることがわかる。年功制度カテゴリーの単語がやや多く出現したのは2000年のみだった。

（6）中国民生銀行

図8（a）から見ると，中国民生銀行の雇用志向は全体的に契約ベース雇用カテゴリーの割合が非常に高いことを示している。2000年初期において長期雇用の傾向も少し現れたものの，契約ベース雇用カテゴリーの割合は2009年を除いて増加傾向にある。賃金政策の分析結果は図8（b）で示している。同社はすべての期間を通して成果主義カテゴリーの割合が非常に高い一方，年功制度カテゴリーの単語も毎年若干検出された。

上記の分析のほかに，各社の検出された単語の内訳を確認する。契約ベース雇用カテゴリーのうち，6社は共通して出現頻度が上位にある単語は「リストラクチャリング（转型・重组）」，「プロフェッショナル（专业）」，「契約（签约）」などが挙げられる。テンセントには「インターンシップ（实习）」，美的には「プロフェッショナル・マネジャー（职业经理人）」などの語も上位に現れた。長期雇用カテゴリーの単語の割合が低いが，6社とも「期間工（期工）」，「コアコンピタンス（核心能力）」，「キャリア開発（职业发展）」，「人事異動（人事变动）」などの単語に集中している。アリババには「組織文化（组织文化）」，美的には「熟練工（技术工人）」，「定年年齢（退休年龄）」などの単語も多く検出された。成果主義カテゴリーで出現頻度の高い単語には「スペシャリスト（专家）」，「エンパワーメント（授权）」，「年俸（年薪）」，「ホワイトカラー（白领）」が6社に共通している。そのほか，工商銀行には「業績評価（绩效考评）」，「業績給（绩效工资）」，中国電信・アリババには「能力不足」，中国民生銀行には「プロセス・マネジメント（流程管理）」などの語も表出した。出現頻度の高い年功制度カテゴリーの語として，「ジェネラリスト（通才）」，「チーム意識（团队精神）」，「年功（资历）」が挙げられる。このカテゴリー内で，工商銀行・アリババには「ジョップローテーション（岗位轮换）」の語も上位に現れた。

Ⅶ. 考察とまとめ

ここでテキスト分析の結果を整理する。まず，概念化軸ごとに時系列の変化に注目する。テキスト分析で表出した単語の多寡により傾向を推敲していくが，雇用志向の傾向を見ると，6社とも全年度を通して契約ベース雇用カテゴリー単語の割合が長期雇用のそれより圧倒的に高い。個別企業の傾向として，中国電信・工商銀行・美的・中国民生銀行は2000年代前半から長期雇用カテゴリーの割合はある程度占めたものの，その後徐々に減り，相対的に契約ベースの傾向が強くなった。アリババとテンセント

は2000年代前半に長期雇用カテゴリーの単語はほとんどなく，その後徐々に長期雇用の単語が現れるようになった。傾向の継続性があるかどうかは検出したカテゴリーの相対的割合で断言することが難しいが，比較的に明確な変化として，中国電信・テンセント・美的・中国民生銀行は2008年あたりに長期雇用カテゴリーの単語が一時的に増えたように見られる。賃金政策という軸においては，工商銀行の2008-2009年，アリババの2000年初期の期間を除き各社の年功制度カテゴリー単語の出現は極めて少ない。6社とも成果主義カテゴリーの比重が極めて高いことからすべての会社は普遍的に成果主義の賃金政策を採用していることを読み取れる。テキスト分析で表出した語や傾向から推察した結果，中国を代表する大企業の雇用・人事資源管理システムは契約ベース雇用政策・成果主義の賃金政策が2000年初期から定着している可能性が高い。2008年あたり長期雇用カテゴリーの割合が相対的に増えた企業もあり，それは労働の雇用期間を保障する「労働契約法」の施行への反応だったのではないかと推測する。そして，契約ベース雇用と長期雇用カテゴリー内の出現頻度の高い単語から，中国企業の頻繁なリストラクチャリングの背後には契約ベースの雇用関係との関連性が高いことを示した一方，人材のキャリア開発などを通じて人材を社内に定着させる一面も伺える。賃金政策を表出した単語から，人材の即戦力やホワイトカラーの専門性は重視されるだろうと考えられる。

次に，所有構造別で分析の結果を比較してみる。国有企業2社（中国電信・工商銀行）をみると，2社の雇用志向は契約ベースの単語が非常に多いなか，長期雇用カテゴリーの単語も全年度を通じて多少の割合を保っている。特に中国電信の場合，2000年代初期では長期雇用カテゴリーの相対的割合はほかの企業より大きいことを示した。これは，中国電信が2002年の民営化まで旧体制をとっていたことと関連しているかもしれない。一方，民営企業（アリババ・テンセント・美的・中国民生銀行）の雇用志向では，美的と中国民生銀行は国有企業2社の傾向と似通っているが，アリババ・テンセント2社はやや異なる傾向を示し，長期雇用の相対的割合は後から増えていることがみられる。賃金政策では国有企業も民営企業も年功関連単語の相対的割合は極めて低いため，2000年初期のアリババ以外明確な違いが見当たらない。ここで頻出単語の内訳を確認してみよう。美的にはプロフェッショナル・マネジャー（契約ベース）や熟練工・定年年齢（長期雇用）といったほかの企業には少ない単語を検出し，技術や即戦力になる人材を重視する製造業としての人的資源管理の特徴が表出していると考えられる。また，工商銀行にも業績評価・業績給などの単語が頻出しほかの企業と異なる成果主義の様態を呈している。以上の比較を通じて，雇用・人的資源管理において中国企業は所有形態のほかに，産業や技術，操業年数などによってさらに差異が生じる可能性が高い。

本論文の目的は中国の雇用・人事管理システムの特徴と変容のダイナミクスを可視化しその意義を探索することにあるため，先行研究レビューの結果と合わせて，上記のテキスト分析はどのような示唆を得られるのかを考察する。先行研究によると，中国政府が市場経済の導入に伴い，従来分断されていた都市・農村の二元的労働市場を前提に，都市部の労働市場の再形成と流動化を意図的に図ろうとした。そのため，政府は強制的に労働契約制を導入し，成果主義を取り入れたことで，国有企業の効率性や生産性を高めていた。中国の労働市場も農村から都市への労働移動を含め高い流動性を持つようになった（宋，2007）。ところで，実態として国有企業の計画経済から市場経済への移行期において従来の体制を維持する傾向があり，民営化された国有企業も国有時代の制度を色濃く残している場合が多い。人材の流動性も民営企業に比べ相対的に低い（宋，2007）。純粋民営企業も労働力の定着を重視する傾向にある（翁・禹，2013）。それに国有企業や私有化企業は従

来の賃金体制の採用，旧国営時代人材や資源を生かす傾向があるため，内部雇用市場が形成されたという報告もある。また，ハイテク産業は比較的に厳格な成果主義を採用されているが（徐，2005），近年競争の激化に伴い，競争戦略と連動し，人材を確保する雇用制度の見直しもなされるようである（今道，2015）。銀行も金融改革に伴いバランススコアや業績評価指標を導入することで人材のモチベーションと経営競争力を向上させようとした（蔡，2019）。

文献調査とテキスト分析の結果を併せて，中国の雇用・人事システムは経済制度の大きな転換により国有企業も民営企業も契約ベースの雇用や成果主義の賃金政策，つまり英米の「自由な市場経済」の資本主義に移行していることを確認した。先行研究で指摘された従来国有（営）企業の制度の温存や 2008 年からの雇用安定化への政策転換はテキスト分析の結果を見る限り，そのような傾向は一過性にとどまり，ほかの時期にはほぼ確認できなかった。2000 年以降，雇用・人事システムの市場原理化が進んでも，政策や所有形態以外，むしろ発展経緯，競争環境，技術等により深化の程度に差が現れている。例えば，国有企業 2 社は民営企業に比べ長期雇用の傾向が若干強めにあり，特に中国電信の組織改正は 2000 年代初期に行われそれまでの国有時代の雇用保障志向は維持されていたのではないかと思われる。IT 産業の場合，長期雇用への関心が高まる傾向に対し，製造業は熟練技術を持つ即戦力になる人材を求め，それとは逆に銀行は目標管理・評価の数値化を極めて重視するように変化している。金融産業は成果主義の評価制度を強化するように，中国の大企業は雇用・人事管理システムの高度な市場原理化を進めている理由は競争の激化にあると推察する。しかし，日本のようにコア人材の育成・保持の方向に進まなかったのは，中国の労働市場には農村部からの出稼ぎ労働者という流動的な層があり，また経済体制の転換に伴い社内研修・育成制度を確立しなかったのも影響していると思われる。

本論文は広範囲にわたる雇用・人事システムの概念化や，テキスト分析による雇用・人事システムの包括的な量的分析，システムの変容のダイナミクスの析出を試みた点においては，中国の雇用・人事システムの次元分析や調査対象を一部に限定される先行研究に対して研究意義を持つ。しかし，テキスト分析の辞書の整備やマルチ言語対応のテキスト分析ツールの精緻化は依然として今後の課題となる。

謝辞

本稿は，平成 29 年度科学研究費補助金（基盤（B）課題番号 17H02571）の研究助成を受けて実施した。ここに記して心より御礼申し上げたい。

参考文献

Abegglen, James C.（2004）*21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*，山岡洋一訳（2004）『新・日本の経営』日本経済新聞社.

赤岡功（2013）「日本企業の戦略と組織間関係－組織セット戦略」上林憲雄編著『変貌する日本型経営』中央経済社 pp.125-141.

安室憲一・（財）関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪（1999）『中国の労使関係と現地経営』白桃書房.

伊藤正一（2009）「労働から見た中国的経営管理の変遷と展望」『経済学論究』63（3），pp.517-535，関西学院大学経済学部研究会.

今道幸夫（2015）「新興ローカル企業の人材育成と報酬制度」李捷生・郝燕書・多田稔・藤井正男編（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事・労務管理－人材マネジメントの事例を中心に－』白桃書房，pp.242-265.

井村直恵（2017）「基幹産業における日本型経営システムの変化と戦略・経営業績との関係：オメガ型経営モデルからの分析」『情報経営第 75 回全国大会予稿集』秋号，pp.133-136.

――――（2020）「オメガ型経営からみた米国経営システム」『実践経営』（57），pp.101-110.

翁貞瓊・禹宗杭（2013）『中国民営企業の雇用関係と企業間関係』明石書房.

川井伸一（1998）『中国私営企業と経営－概況と資料』愛知大学経営総合科学研究所.

祁岩（2013）「中国民営中小企業の人的資源管理：経

営戦略と内部労働市場との関係を中心に」『国際ビジネス研究』第 5 巻第 1 号，pp.37-55.
KPMG／あずさ監査法人・Global Japanese Practice（GJP）中国事業室編（2016）『中日英・日中英投資・会計・税務用語辞典』税務経理協会.
Ghose, Ajit K.（2005）“Employment in China: recent trends and future challenges”, ILO Employment Strategy Papers.
蔡怡（2019）「中国国有商業銀行における人的資源管理の評価システムに関する一考察 －中国工商銀行評価システムの事例を踏まえて－」『国際学研究』（10），pp.48-62.
蔡昉著・岡本信広訳（2020）『改革開放 40 年の中国経済 迫りくる労働力不足の課題』科学出版社東京.
白木三秀（2005）『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房.
————（2011）『チェンジング・チャイナの人的資源管理』白桃書房.
ジャコービィ．S. M 著，鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳（2005）『日本の人事部，アメリカの人事部－日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社.
徐向東（2005）「中国の成果主義型人的資源管理モデル」白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房，第 7 章.
徐濤（2014）『中国の資本主義をどうみるのか：国有・私有・外資企業の実証分析』日本経済評論社.
関志雄（2018）「難局に差し掛かる中国における民営企業の発展－急がれる公平な競争環境の構築－」〈https://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/181228sangyokigyo.html〉（2022 年 3 月 5 日アクセス）
宋立水（2007）「中国経営における人的資源の高い流動性リスクとそのマネジメントについて」『明治学院大学経済研究』第 139 号，pp.15-28.
陳韻如・井村直恵・中岡伊織（2021）「改革開放政策後の中国企業のコーポレート・ガバナンスの変化：テキスト分析による国有企業と民営企業の比較への試論」『龍谷大学経営学論集』60（1・2），pp.17-35.
沈瑛（2005）「中国国有企業における人事管理に関する一考察－採用管理，賃金管理，教育訓練管理を中心に」『政治学研究論集』22, pp.191-211.
———（2006）「中国の労働市場と企業の雇用管理」『政治学研究論集』24, pp.131-151.
———（2007）「中国国有企業の人的資源管理と都市労働者のモチベーション要因に関する研究」『政治学研究論集』25, pp.25-43.
塚田広人編著（2005）『雇用構造の変化と政労使の課題――日本・韓国・中国』成文堂.
唐燕霞（2004）『中国の企業統治システム』御茶の水書房.
竇少杰（2013）『中国企業の人的資源管理』中央経済社.
唐伶（2008）「中国国有企業における雇用改革」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』（9），pp.149-168.
中川涼司・高久保豊（2009）『東アジアの企業経営－多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房.
中村天江（2013）「中国労働政策における 2 つの転換点」『Works Report』〈https://www.works-i.com/research/works-report/item/g_000023.pdf〉
中村良二（2011）「労働から見る中国社会の変容」『法学研究』慶應義塾大学法学研究会 84（6），pp.500-474.
野崎幸雄（1976）「中国労働管理の補説」『アジア研究』23（2），pp.39-61.
朴唯新・赤岡功・中岡伊織（2015）「強化される新日本的経営（オメガ型経営）と市場原理経営の変化」『韓日経商学会発表論文集』pp.1-11.
北蕾（2014）『中国中小企業の起業・経営・人材管理』勁草書房.
宮本光晴（2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ』ナカニシヤ出版.
孟健軍（2002）「中国における経済体制改革と労働力市場の形成」独立行政法人経済産業研究所コラム・寄稿〈https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0037.html〉（2022 年 3 月 3 日アクセス）
李捷生（2000）『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房.
李捷生・郝燕書・多田稔・藤井正男（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事・労務管理－人材マネジメントの事例を中心に－』白桃書房.
林新生（1990）「中国国営企業の人事・労務管理－経済改革以前の実情とその特徴－」『經濟學研究』九州大学，55（4/5），pp.55-70.
労働政策研究・研修機構（2005）「国有企業改革の進展と人材市場の動き－国有企業の組織改革の進展」〈https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2005_8/china_01.html〉（2022 年 1 月 31 日アクセス）
———（2019）「中国におけるシェアリング・エコノミー下の 「新たな就労形態」と就労者保護―その光と影」労働政策研究報告書 No.202.

游鈞（2007）「中国の経済成長と雇用増加との関係」『独立行政法人労働政策研究・研修機構資料シリーズ No.24 経済成長と雇用におけるパラダイム（規範）の変化－第 5 回北東アジア労働フォーラム－』〈https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2007/documents/024_01.pdf〉（2022 年 1 月 31 日アクセス）
横井和彦（2000）「中国における国営（有）企業改革と労働者：雇用・賃金・保障制度の推移を中心に」『經濟學論叢』同志社大学経済学会，52(2)，pp.125-205.
「人民網日本語版」〈http://j.people.com.cn/〉

【中国語文献】

中国国家统计局『中国统计年鉴』各年度版〈http://www.stats.gov.cn/tjsj./ndsj/〉
中国国家统计局「National Data」〈https://data.stats.gov.cn/index.htm〉
国家统计局人口和就业统计司，人力资源和社会保障部规划财务司（2021）『中国劳动统计年鉴』2021，中国统计出版社
「中国知网」〈https://www.cnki.net/〉
「2021 年《财富》中国 500 强排行榜」〈https://www.fortunechina.com/fortune 500/c/2021-07/20/content_392708.htm〉（2022 年 4 月 9 日アクセス）
中国电信集团有限公司〈http://www.chinatelecom.com.cn/corp/01/index.html〉
中国工商银行股份有限公司〈http://www.icbc-ltd.com/ICBCLtd/〉
阿里巴巴集团控股有限公司〈https://www.alibaba-group.com/cn/global/home〉
腾讯公司〈https://www.tencent.com/zh-cn/index.html〉
美的集团股份有限公司〈https://www.midea.com/cn/〉
中国民生银行股份有限公司〈http://www.cmbc.com.cn/〉

（受理　2022 年 3 月 30 日）