

[投稿論文]

中国国有企業における余剰人員の整理について —鞍鋼を例として—*

日本学術振興会外国人特別研究員 韓 光燦

1. はじめに

計画経済期（1953～85年）の国有企業の過剰雇用^(注1)による膨大な数の余剰人員^(注2)の発生は、国有企業の組織の肥大化による非効率と生産性の慢性的な低下の源ともいえよう。中国の国有企業の過剰雇用問題は、中兼（1999）、林、蔡、李（1999）等多くの先行研究で示されたように、国有企業の雇用制度、目的関数等に起因している。また、国有企業改革に伴うレイオフ^(注3)（下崗）等に関しては、川井（1996）、上原（2000）、山本（2000）、丸川（2000）等多くの先行研究が蓄積されている。

しかし、これまでの先行研究は、マクロレベルの研究が多く、ミクロレベルの企業事例に関しては、資料とデータの制約によって、あまりなされてこなかった。特に、近年、余剰人員の整理の重要な一環としての役割をはたしている在宅休息の現状について、詳しく分析した先行研究はほとんどない。本稿は、こうした問題提起に基づいて、鞍山鋼鉄集团公司（鞍鋼）^(注4)という現代中国を代表する中央企業の事例（1949～2007年）を取りあげる。本稿の構成は以下の通りである。第2節では、余剰人員の発生要因^(注5)を詳しく分析する。続く、第3節では、余剰人員の整理の現状を述べる。第4節では余剰人員の管理、対策、社会保障を論じる。第5節では、論点をまとめる。

2. 余剰人員の発生要因

2.1 計画経済期の過剰雇用

周知のように、計画経済期の鞍鋼の雇用制度は、全民所有制の固定工を主体とした終身雇用制である。固定工は、一般的に、全民所有制の固定工を指す概念^(注6)だが、1977年になると、鞍鋼は、家族工（固定工の家族から採用した従業員）を中心に集団所有制の固定工として、1978年までに、综合利用工場等の計13の集団所有制の企業を新規設立して、15,046人を採用した。

1958年以降は、臨時工、契約工、計画外雇用等様々な雇用形態が存在した。臨時工とは、季節性と臨時性の生産需要に基づいて臨時に雇用される従業員を指す。計画経済期の臨時工には、亦工亦農輪換工も含まれる。亦工亦農輪換工とは、1966年に農工間の格差の緩和等を主旨として、農村から5年間を就労周期とした農民を採用したことを指す。鞍鋼は約4,000人を採用したが、文化大革命（文革期、1966～76年）中批判を受け、1972年の國務院規定に従い、固定工に転換させた。その後、臨時工の数は徐々に減らされ、1985年末には120人になった。契約工とは、全民所有制契約従業員の略である。1983年の中央政府労働人事部の「積極的に労働契約制を試行する通知」によって、鞍鋼は1984年から契約工を導入し、その年に2,228人の契約工を採用した。

計画経済期の雇用制度の中で注目すべきことは、計画外用工制度である。計画外用工とは、国家の計画外に属し、主に固定工の家族と都市部の

*本稿は、科学研究費補助金・特別研究員奨励費（課題番号20・08313、2008年9月～2010年8月）により得られた研究成果に基づいて執筆したものである。日本学術振興会の温かい御支援に心より厚く御礼を申し上げます。

待業青年を対象に企業側が裁量権をもって実施した制度であり、家族工と集団所有制の就業青年の2種類がある。家族工は、1958年に鞍鋼が家族生産隊を組織したことから由来する。1975年時点で、工場内に2万6,388人、鉱山に1万7,204人、合計4万3,592人の家族工が鞍鋼の生産に携わった。その内、鞍鋼では「混崗」^(注7)と呼ばれている1万8,348人の家族工が多く、職務ポスト（崗位）に混在した。集団所有制の就業固定工とは、文革期に一度農村に下放され、1978年以後、都市部に帰ってきた青年のために様々な集団所有制工場を設立して雇った者を指す。1979～85年の間、集団所有制の就業青年を計5万4,021人採用したが、多くが生産現場に混在され、1981年末の「混崗」の集団所有制就業青年の数は2万4,951人まで急速に膨れあがった（鞍鋼史志編纂委員会編、1994a, pp. 45～46）。「混崗」は、定員管理制度を混乱させ、大きな負担となった。

1953年の再建当初、鞍鋼は、比較的合理的な定員管理制度を構築したが、大躍進期（1958～60年）になると、劇的に高まった生産量目標を達成するため、約9万人を一気に採用した結果、1960年末の鞍鋼の従業員数は、21万8,184人まで急激に膨張した。ゆえに、大躍進期では、定員管理は有名無実となり、労働生産性は急激に低下した。

1961～65年まで、鞍鋼は「国营工業企業管理工作条例」に基づいて、定員管理制度を回復させ、其の重要な一環として、約8.4万人の従業員を削減した^(注8)。文革期では、企業管理は混乱を極め、定員管理制度自体が撤廃され、生産活動が基本的に停滞しているにもかかわらず、従業員数だけは大幅に増やされ、1976年の鞍鋼の従業員数は21万9,801人に達し、1966年より56.8%も増加した。

1978年の改革・開放に伴い、鞍鋼の定員管理制度は再度回復され、主に「5多（非生産人員、補助労働者、老弱病残、女性職員、単身赴任労働者

等が多い）」と「1低（労働生産性が低い）」を中心に企業内部の整理・整頓を行った。その結果、長年の難題であった「混崗」家族工1.8万人と農村からの臨時工3,010人を辞退させた。また、1982年には、冶金工業部の基準^(注9)に基づいて、定員管理を強化した結果、定員総数は10万7,984人になり、1981年の12万3,156人より1万5,172人減少した。そして、難題であった計画外用工は減少し、「混崗」制度は廃止となった（鞍鋼史志編纂委員会編、1994a, p. 48）。

2.2 移行期の労働契約制と競争原理の導入

1980年代中頃から中国鉄鋼業では、労働制度改革の重要な一環として、新規採用者に労働契約制を導入した。鞍鋼は、人事採用における計画経済期の統一配分の形式を改め、契約労働者を含む企業の自主的採用権限の拡大、定員削減等の労働制度改革を進めた。1993年の「転換経営機制実施弁法（経営メカニズム転換の実施方法）」を契機として、労働組織と採用制度の合理化、契約制の導入範囲の拡大等が進められた（鞍鋼史志編纂委員会編、1994b, pp. 293～296）。

1996年には「鞍山鋼鉄集団企業職工制度（企業職員制度）」が施行され、労働契約制の一般化と職務ポスト獲得における競争原理が導入された。同じく1996年に施行された「労働合同和上岗協議管理弁法（労働契約と勤務協議管理方法）」は、労働契約制度を詳しく規定した。第22条と第26条では、勤務協議を労働契約の条項の具体化と定め、労働契約と同等の効力とし、毎年結ぶと規定した。第27条では、勤務協議は、労働者と所属部署の担当者、担当者は所属工場長と、工場長は会社の社長と、社長は鞍鋼総経理とそれぞれ勤務協議を締結すると定めた（鞍鋼史志編纂委員会編、1997, pp. 267～271）。上述の「企業職工制度」と「労働合同和上岗協議管理弁法」の施行は、鞍鋼の労

使関係が根本的な変革を遂げ、従来の政府・労働者から本来あるべき姿である企業・労働者という市場経済に適した近代的な労使関係へ移行したことを示している。

2.3 移行期の組織の再構築

1954年に旧ソ連の企業管理モデルを導入して構築した計画経済期の鞍鋼の企業組織の基本構造は、総経理－総師（総エンジニア、総会計師、総経済師等がそれぞれの専門分野担当）と副経理（それぞれ教育、生産、経営、設備、技術改造、生活等担当）－本社レベルの職能部署－所属工場と末端組織という重層的な構造になっている。例えば、教育部門の場合、教育担当の副経理配下の教育処（教育職能部署）の下に鋼鉄学校等教育関連の学校と部門が所属された。つまり、組織全体が教育、生産、経営、設備など各職能部門を核として編成され、一種の典型的な縦割りシステムであった（鞍鋼史志編纂委員会編、1994a, pp. 13～14）。そして、内部組織の数は、1964年時点で、生産事業単位（工場、鉱山等）72社、21の行政単位（部署）であったが、1985年には、2級公司（会社）6社、中規模以上生産事業単位81社、37の行政単位、7の科学研究所と設計院、8の学校（大学、専門学校）、10の医療施設をもつことになり、組織の規模は急拡大された（鞍鋼史志編纂委員会編、1991, p. 24）。

1994年に、鞍鋼は深刻な経営不振を打開するため、劉玠総経理を中心とする新経営体制を発足し、株式制の導入等による現代的企業制度の構築を進め、親会社と子会社を株式等の出資比率に基づいた資本関係に転換させた。そして、組織の再編と再構築を積極的に進め、主要管理部門の数は以前の35から22に、内部組織の数は、282から97に、幹部定員は2,495人から1,475人に減少した（鞍鋼史志編纂委員会編、1995, pp. 26～28）。

1996年には社会化した企業組織の抜本的な解決

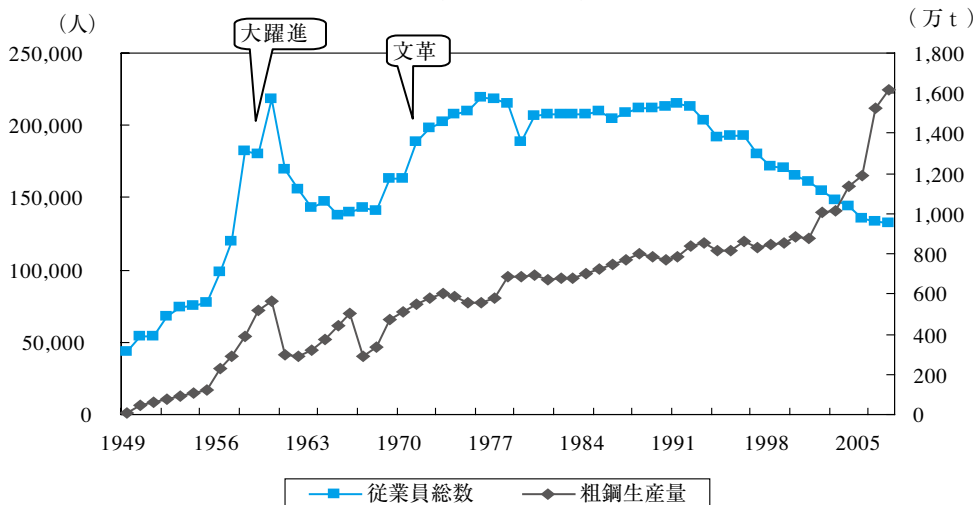
策として、「主補分離、補業改制」^(註10)を実施した。まず、17の補助部門を主体部門（新鉄鋼会社と新圧延会社の鉄鋼部門）から完全に分離させ、主体部門所属の60のサービス業と老年実業等の経済実業団体を実業発展総公司に帰属させた。次に、従業員約10万人を主体部門から分離させ、主体部門の生産従業員の数は、7万人台に低下した。発生した余剰人員5,375人には、余剰人員対策が講じられた（鞍鋼史志編纂委員会編、1997, pp. 13）。そして、社会的機能の分離を進め、2004年に、所属の鞍鋼鉄西病院等10カ所の病院や医療施設、9つの小学校等を約5,000人の従業員とともに所在地の鞍山市政府と遼陽市政府にそれぞれ帰属させた（鞍鋼史志編纂委員会編、2005, pp. 80～81）^(註11)。

3. 移行期の余剰人員の削減と整理

3.1 従業員数の変化と粗鋼生産量の推移

移行期における鞍鋼の従業員（職工）は、統計上では、職種別に、生産職（生産崗位）、技術職（專業技術崗位）、管理職（管理崗位）、サービス職（服務崗位）、その他人員（其他人員）、見習い（学徒）^(註12)等に区分された。生産職とは、生産工場と補助工場、工程技術に基づいて設置された操業、設備保障、維持、修理等生産に携わる職を指す。技術職とは、生産工程と専門技術に基づいて設置した専門技術職を指す。管理職とは、行政、生産、経営等を担当する管理系統の職を指す。サービス職とは、従業員の生活サービスと生産を間接的に支援するために設置された職と社会性サービス職等を指す。2007年の国家統計部門の規定では、鞍鋼所属の病院と学校の職員等が含まれている。一方、その他人員とは、定義が非常に曖昧である。2007年統計上のその他人員は、一時持ち場離れ（暫時離崗）人員を指している。本稿では、その他人員を余剰人員の1つの指標として用いることを試み

図1 鞍鋼の従業員数と粗鋼生産量の推移 (1949～2007年)



(出所) 鞍鋼史志編纂委員会編(各年版)より、筆者作成

る。

図1は、鞍鋼の従業員数と粗鋼生産量の推移を示したものである。鞍鋼の従業員数は、大躍進期に急激に膨れあがり、鞍鋼史上の1つのピーク(1960年、約21万8,000人)に達した。その後、国民経済調整期(1963～65年)では、大きく削減されたが、文革期に再び急速に増加し、大躍進期にピーク時を越え、1976年に鞍鋼史上最多の約22万人台に達した。その後、改革・開放を迎えた1979年に一時下がったものの、それからの約12年間は、横ばい状態(約20万～21万弱)を保った。従業員数が再び下げ傾向を示したのが1993年からであり、1996年^(注13)から更に明確になり、1996年の19万人台から、2007年には13万人台まで減少した。以上を総合すると、鞍鋼の従業員数の増減の特徴として、2つのピーク(1960年、1976年)、2つの急速な増加期(大躍進期、文革期)、2つの減少期(国民経済調整期、1990年代後半)と概括できよう。

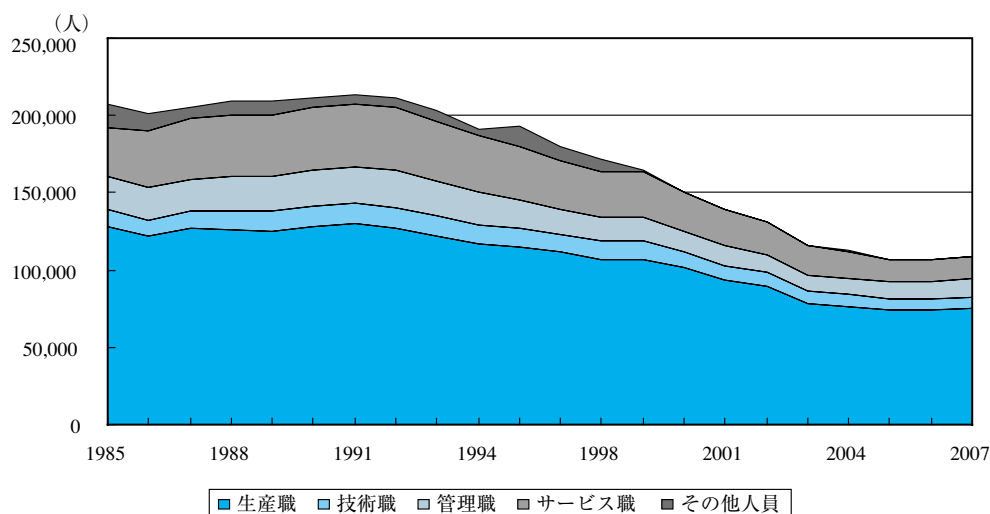
計画経済期における粗鋼生産量は増減を繰り返しながら、全体的には、増加傾向を示し、大躍進期に劇的に膨れあがったが、1961年になると、561

万t(1960年)であった粗鋼生産量が295万tに一気に下がった。その後、国民経済調整期を経て、1966年には、生産量が500万tまで回復したが、1967年には再び急に下がった。その後、粗鋼生産量は徐々にもち直されたが、増加ペースは非常に緩やかなものであった。粗鋼生産量が再び急速な伸びを示したのは、2000年以降である。2001年に約880万tであった粗鋼生産量は、2007年に倍増の約1,600万tに達した。1990年代後半以降の大規模な人員削減にもかかわらず、粗鋼生産量が急速に伸びたことは、労働生産性が大きく伸びたことを示唆している。

3.2 人員削減の具体的な状況—職種別と方法—

人員削減の状況を詳しく検討するために、まず、職種別の状況をみよう。図2は、1985～2007年までの鞍鋼の職種別の従業員数の推移を示したものである。1985年当時、従業員の中でのそれぞれの人数と全体に占める割合は、生産職が12万7,920人(61%)、技術職は1万1,430人(5.4%)、管理職が2万1,089人(10%)、サービス職が3万2,041

図2 職種別の従業員数の推移（1985～2007年）



（出所）図1と同じ

人（15.3%）、その他人員が1万5,303人（7.3%）であった。2007年になると、生産職が7万5,099人（56.6%）、技術職が7,632人（5.8%）、管理職が1万1,719人（8.8%）、サービス職が1万3,874人（10.5%）、その他人員が149人（0.1%）になった。技術職の割合が唯一上昇したのに対し、他の職種は著しく低下した。特に、大きな割合を占めていたサービス職とその他人員の割合が大幅に低下し、その内、その他人員の大部分が削減されたのが大変興味深い。したがって、余剰人員指標として、その他人員が比較的に妥当であることを示唆している。

次に、人員削減の具体的な方法についてみよう。表1は、人員削減がどのように進められたかについて示したものである。第1に、従業員の増減数をみると、減少傾向は1992年（1995年と1996年の微増以外）からであり、とりわけ、1990年代後半以降、大幅な削減が進められたことが示されている。第2に、減少の内訳をみると、レイオフだけでなく、関係会社への転出と転職などを活用して人員削減を進めたことがわかる。関係会社への転出は、1986～2001年まで活用されたに対し

て、1999年以後からは、転職が大規模に進められた。2005年の転職数値が際立っていることの背景として、2005年に実施した所属7社の「主補分離、補業改制」があげられよう。第3に、1992～93年、1997～98年、2000年、2003年等の年では、定年退職等による自然減員計の数が従業員数の変化を大きく上回っている。つまり、採用を抑制し、退職者の数の補充をあまりしないなどの方法で人員削減の目的を達成したことを示唆している^{（注14）}。

3.3 在宅休息人員の急速な増加

移行期における鞍鋼の余剰人員（下崗富余人員）は、統計上は、基本的に再就職センター人員（再就業中心職工）、編成外人員（列編外職工）、在宅休息人員（居家休息職工）の3種類に区分されている。再就職センター人員は、レイオフされた後、再就職センターにエントリーし、再就職活動を行っている従業員を指す。編成外人員とは、労働能力を擁していない長期病気、負傷人員等定員枠から外された従業員を指すが、再就職センター人員から転入されるケースもある。在宅休息人員と

表1 人員削減の内訳(1986～2007年, 単位: 人)

	全年従業員		全年従業員 数変化	減員内訳			
	転入数	転出数		自然減員計	レイオフ	出向	転職
1986	7,910	13,581	-5,671	3,827		8,998	755
1987	10,219	5,587	4,632	4,632		292	661
1988	10,912	7,463	3,449	6,150		789	524
1989	6,363	7,100	-737	4,102		2,667	330
1990	6,448	4,894	1,554	4,272		399	223
1991	6,875	4,965	1,910	4,151		527	287
1992	5,932	8,220	-2,288	6,291		1,550	379
1993	8,763	17,740	-8,977	11,950		5,427	363
1994	5,279	17,144	-11,865	7,616		9,253	275
1995	5,689	4,256	1,433	1,491		2,516	249
1996	6,848	6,829	19	2,434		4,113	282
1997	5,951	18,953	-13,002	14,774		3,948	231
1998	4,666	13,265	-8,599	9,152	26,071	3,948	165
1999	14,928	15,965	-1,037	5,026	6,740	633	3,566
2000	4,180	9,659	-5,479	5,989	2,492	941	237
2001	4,432	8,530	-4,098	4,083	3,170	1,032	245
2002	3,264	10,162	-6,898	6,156	1,605	85	2,316
2003	8,188	14,537	-6,349	8,090	1,222	17	5,208
2004	4,036	7,464	-3,428	4,030			3,434
2005	45,025	53,842	-8,817	5,014			48,828
2006	1,955	3,975	-2,020	3,915		56	4
2007	6,006	6,905	-899	3,984			104

(注a) レイオフの1998年の数値は、1998年末までの累計である。

(注b) 自然減員計には、大部分を占める定年退職以外に、中途退職、契約中止・解除、除名、死亡、辞退等の数も含まれている。つまり、意図的な削減ではなく、通常での従業員の減少数を意味する。

(出所) 図1と同じ

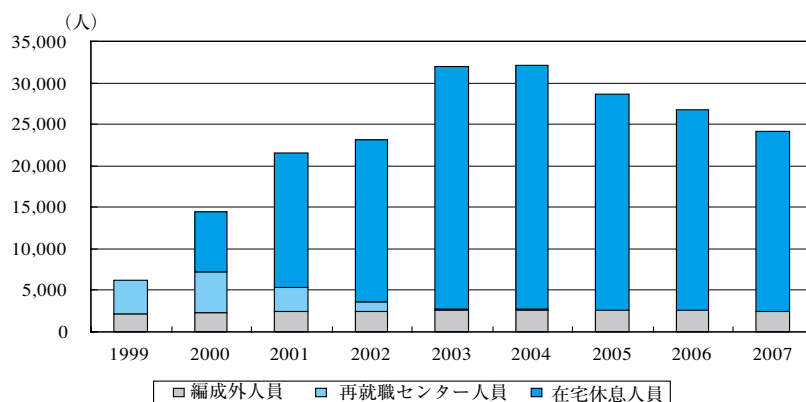
は、会社と「離崗居家休息協議書」を結んだ従業員を指す。在宅休息人員の出現の背景としては、年齢が比較的高く、技能が低い、再就職の見込みが低いレイオフ人員を支援するため、政府が打ち出した政策があげられよう^(注15)。在宅休息人員の申請条件として、①管理・技術職は、男性満55歳以上、女性満50歳以上、②生産、サービス職は、男性満55歳以上、女性は満45歳以上、その他に③危険な職務ポストで8～10年勤務した実績をもっている者等があげられる。関連規定は、在宅休息人員の会社による再雇用を基本的に禁止しているが、定年退職後は、通常の定年退職人員と同等の扱いになる(鞍鋼史志編纂委員会編、2002, pp. 276～277)。

従業員全体に占める余剰人員の割合は、1999年の3.64%から2004年には22.23%に急激に上昇した。2004年以降は、徐々に低下の傾向を示してい

る。一方、在宅休息人員の割合は、2004年には、従業員数の約20.4%を占めた。

図3は、1999年以降の整理された余剰人員の具体的な推移を示したものである。第1に、余剰人員の数の変化をみると、1999年当初は、編成外人員が2,141人、再就職センター人員は4,066人で、明らかに再就職センター人員の数が多。第2に、2000年に鞍鋼が在宅休息人員に関する規定を施行してから、在宅休息人員の数は急速に増加し、2000年の7,201人から2004年には一気に約3万人まで膨れあがった。他方、再就職センター人員の数は2004年には33人にまで減少している。2004年以降、在宅休息人員の数が低下しているものの、2000年以降の余剰人員の整理は、実質的に在宅休息人員の形で行われたとも考えられる。

図3 1999年以降の整理された余剰人員の内訳の推移（1999～2007年）



（出所）図1と同じ

4. 余剰人員の管理・対策・関連社会保障

4.1 余剰人員の管理と対策

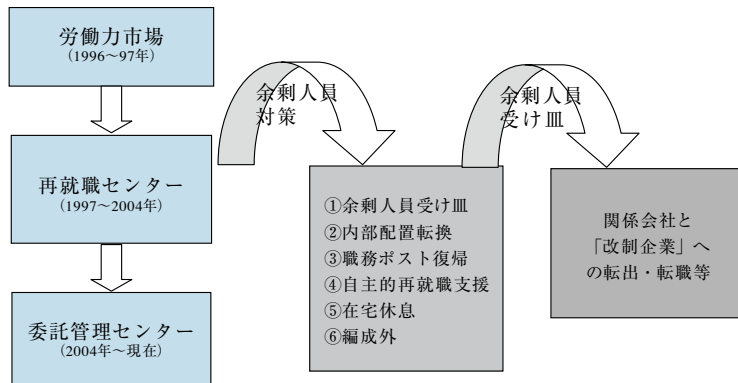
余剰人員の管理は、通常、集中管理と分散管理に区分される。集中管理とは、労働能力を擁し、職務ポスト競争に参加可能な余剰人員を本社に集中して、管理を一元化することを指す。この場合、元の所属部署からは離脱することになる。一方、分散管理とは、再就職センターが元の所属部署に対して、職務ポスト競争に参加できない余剰人員の補助管理を委託したことを指す。

現役従業員が競争によって職務ポストを失った場合、集中管理の対象となり、余剰人員とみなされる。一方、労働能力は擁しているが、年齢上の問題で職務ポスト競争に参加できない人員は分散管理の対象になる。労働能力を擁していない長期病氣、負傷人員等も分散管理となる（鞍鋼史志編纂委員会編，1999，pp. 274～279）。規定に準ずると、再就職センター人員は、基本的に集中管理に、在宅休息人員と編成外人員は、分散管理となる。

図4は、余剰人員の管理組織と対策を示したものである。余剰人員の管理組織は、労働力市場（労働力市場）から再就職センター（再就業中心）へ、

そして、現在の委託管理センター（托管中心）の3つの段階を経ている。労働力市場とは、レイオフ人員を管理するため、1996年8月に設立された労働賃金部所属の労働力市場管理処を指す。その背景として、同じ年に施行された「企業職工制度」と「労働合同和上崗協議管理弁法」，「主補分離，補業改制」の実施があげられる。労働力市場は、基本的に主体部門からのレイオフ人員を統一管理するための本社レベルの労働力市場とそれ以外の部門からのレイオフ人員を管理する部門レベルの労働力市場があり、本社からの統一管理体制をとっている。1997年，労働力市場の名称は，再就職センターに変更された。その背景と理由として，まず，「鞍鋼公司下崗富余人員管理実施細則」第3条で示されたように，余剰人員の管理組織の規範化を図ることがあげられる。次に，急激に増加した余剰人員の研修訓練と再教育が急務であったのが考えられよう。再就職センターは，レイオフ人員の管理，研修訓練，余剰人員対策，基本生活費の支給，社会保障費の納付（養老，失業，医療等の保険費用）等を主な業務内容としている。鞍鋼の関連規定によれば，レイオフ人員は，再就職

図4 鞍鋼の余剰人員の管理組織の変遷と対策



(出所) 筆者作成

センターへのエントリーが義務付けられ、基本生活保障と再就職に関する契約を結び、「レイオフ人員再就職証」と基本生活手帳を受け取る。再就職センターへのエントリーあるいは契約を結ばないレイオフ人員に関しては、基本生活費が支給されず、研修訓練と職務ポスト競争への参加機会が与えられず、3年後には労働雇用関係が解除されると規定された。1999年時点で、レイオフ人員総数の76.7%が研修訓練を受けた。また、4,724人に余剰人員対策（内部配置転換が406人、職務ポスト復帰が2,612人、社会での再就職が17人、契約解除65人、編成外人員への転入164人等）が講じられた（鞍鋼史志編纂委員会編、2001、pp. 125～126）。2004年7月に、鞍鋼は直属企業として、委託管理センターを設立した。その主な背景と理由として、再就職センターの歴史的役割が終了し、余剰人員の整理が新たな段階に入ったことが考えられよう。委託管理センターの主な業務内容には、①鞍鋼からの在宅休息人員、編成外人員等の余剰人員と定年退職人員等の管理、②解体企業の残余資産管理、③債権と債務の整理と処理、管理等があげられる。

鞍鋼の余剰人員対策^(注16)としては、①余剰人員

受け皿（実業発展公司や付属企業公司等の関係会社と「改制企業」への転出と転職等）、②内部配置転換、③職務ポスト復帰（研修訓練と競争を通じて）、④社会での自主的再就職の奨励と支援（独立採算の営業体を設立して営業ライセンスをもって、再就職センターでの在籍期間が半年以内の人員には一括金5,000元、1年以内の人員には一括金4,000元を支給。鞍鋼史志編纂委員会編、2001、pp. 291～294）、⑤在宅休息、⑥編成外等があげられる。労働力市場の段階では、職場と求職者の双方の選択自由の原則（双向選択）に基づいての内部配置転換が行われたが、再就職センターの段階では、研修訓練と技能の再教育に重点が置かれ、職務ポストへの復帰が推進された。それと並行した形で、余剰人員の受け皿的役割をはたしている関係会社と「改制企業」への転出と転職も積極的に進められたともいえよう。他方、委託管理センターの段階では、主に在宅休息の手法が活用されたとも考えられる。

4.2 賃金待遇

通常、従業員の賃金は、技能レベルを示す技能賃金（技能工資）、年功に基づいての年功賃金（年

功工資), 各種手当 (各種津貼), 物価補助 (物価補助), 職務ポスト賃金 (崗位工資), 会社の業績と連動するボーナス (効益獎金) 等から構成されている。余剰人員の賃金待遇は, 状況によって, 以下のように区別されている。第1に, 生産工程技術の変更による所属部門の統廃合によって, 再就職センターに入る余剰人員の賃金は, 研修訓練期間中, 技能賃金の75%, 年功賃金, 各種手当, 奨学金(研修訓練関連)等から構成される。第2に, 所属部門の人員削減によって発生した余剰人員は, 再就職センターでの研修訓練期間中, 技能賃金の50%, 年功賃金, 各種手当と奨学金等を受け取る。第3に, 職務ポスト競争に敗れた人員, 研修訓練不合格人員, 職務ポスト試用期間中戻された人員, 職務ポスト競争期間中人員等の人員は, 手続きを経て, 基本生活費 (技能賃金の50%, 年功賃金, 各種手当) を受け取ることができる (鞍鋼史志編纂委員会編, 1999, pp. 274~279)。

しかし, 再就職センターでの所属期間は3年を超えてはならず, 3年経過後も再就職できてない人員は労働雇用契約を解除され, 失業保険の受給対象者に移行し, 保険会社で手続きをしなければならない。なお, 基本生活費と社会保険費用の資金源は, 「三三制」を原則とする。つまり, 企業, 財政, 社会それぞれが3分の1を負担する (鞍鋼史志編纂委員会編, 2001, pp. 291~294)。

表2は, 現役従業員 (在崗職工) と余剰人員の賃金を比較したものである。現役従業員と余剰人員を区分するのは, 職務ポスト賃金とボーナスであり, 職務ポスト賃金は余剰人員には支給せず, ボーナスは支給されるとしても, 非常に低い金額しか支給しない。まず, 賃金構造の変化をみよう。現役従業員の賃金総額に占める各種賃金の割合を2002年と2007年の比較でみると, 技能賃金 (55%から54%へ), 年功賃金 (5%から3%へ), 各種手当 (4%から1%へ), 物価補助 (10%から4%へ),

表2 鞍鋼の現役従業員と余剰人員との賃金比較 (単位: 元)

2002年	現役 従業員	在宅休息 人員	編成外 人員	再就職 センター人員
賃金/月・人	1,250.6	692.4	423.8	246.3
技能賃金	687.2	449.7	293.9	193.5
年功賃金	61.6	69.0	38.8	13.8
各種手当	50.7	2.0	0.6	0.6
物価補助	118.8	116.8	90.6	38.4
職務ポスト賃金	103.6			
ボーナス	228.6	55.0		
2007年	現役 従業員	在宅休息 人員	編成外 人員	
賃金/月・人	3,103.4	1,492.5	757.8	
技能賃金	1,683.3	1,158.8	556.3	
年功賃金	88.0	171.9	75.6	
各種手当	23.8	4.1	1.5	
物価補助	118.6	117.8	93.8	
職務ポスト賃金	207.8			
ボーナス	981.9	39.9	30.7	

(出所) 図1と同じ

職務ポスト賃金 (8%から7%へ) 等, それぞれ低下している。特に, 年功賃金や物価補助, 各種手当等全従業員を対象とする賃金の割合が大きく低下している。それに対して, ボーナスの割合は, 2002年の18%から2007年の32%へと大きく増加した。これは, 賃金システムの構造的変化を示すものともいえる。対照的に, 在宅休息人員と編成外人員の場合, 技能賃金と年功賃金の割合が上昇し, 特に在宅休息人員の場合, 年功賃金の割合が比較的大きい。次に, 現役従業員と余剰人員の賃金を比較しよう。在宅休息人員の場合, 2002年に現役従業員の約55%であった賃金は, 2007年には48%まで大きく低下した。編成外人員も34%であった2002年から2007年には24%まで大きく低下した。これは, 当然ながら, 現役従業員と余剰人員の賃金格差が広がっていることを示している。とはいえ, 現役従業員も余剰人員も2002年に比べて2007年の賃金総額が増加している。また, 在宅休息人員の平均月給 (2002年の約692元, 2007年の約1,493元) は, 鞍山地域の生活レベルと消費水準を勘案した場合, 基本的な生活ができるレベルである。

これは、鞍鋼の余剰人員削減のコストは比較的高く、一種の社会保障的役割をはたしていることを示唆している。

4.3 関連社会保障

余剰人員には、規定に基づいて、各種保険金と基金の費用を納めた場合、社会保障が適用される。表3は、移行期の鞍鋼の余剰人員の社会保障を規定したものである。まず、養老保険、医療保険、住宅基金の徴収基数は、個人の総収入である。次に、徴収比例は、個人と所属部門の合計となっているが、それぞれ個人の総収入の12%、11%、10%となっている。具体的にみると、養老保険の場合、12%の内、1997年の場合、3%個人（1998年は4%、1999年は5%）、9%所属部門（1998年8%、1999年7%）となっている。なお、個人の養老保険の徴収比例は、8%になるまで1999年以降、2年ごとに1%増加し、対する所属部門の徴収比例は、4%の水準までに低下させることになっている（鞍鋼史志編纂委員会編、1999、pp. 274～279）。医療保険の徴収比例は、個人と所属部門、それぞれ1%と10%となっている。住宅基金の徴収比例は、個人と所属部門が5%ずつである。

5. 結論

本稿でえた論点を総括すると、第1に、鞍鋼では、計画経済期を中心に過剰雇用が存在した。また、定義が非常に曖昧なその他人員は、国有企業の計画経済期における余剰人員の指標として、比較的妥当であるともいえよう。第2に、余剰人員の主な発生要因としては、計画経済期の過剰雇用（終身雇用制度、定員管理の混乱）、移行期における競争メカニズムと労働契約制の導入、組織の再構築、「主補分離、補業改制」の実施等があげられよう。第3に、計画外用工制度等複雑多様な雇

表3 鞍鋼の余剰人員の社会保障規定

項 目		養老保険	医療保険	住宅基金
徴収基数		個人の総収入	個人の総収入	個人の総収入
徴収比例	総比例	12%	11%	10%
	個人	1997年	3%	1%
		1998年	4%	
		1999年	5%	
	所属部門	1997年	9%	10%
		1998年	8%	
		1999年	7%	

（出所）鞍鋼史志編纂委員会編（1999）p. 277

用形態を作り出し、余剰人員を抱えたことは、計画経済期の大型国有企業の目的関数が新古典派的利潤極大化よりも、実質的な雇用の維持と創出にあったことを示唆している。

第4に、2000年以降の余剰人員の整理は、実質的に在宅休息人員を中心に進められた。在宅休息人員の賃金待遇は、再就職センター人員と編成外人員よりかなり高く、基本的な生活ができるレベルともいえよう。第5に、余剰人員の管理組織は、労働力市場→再就職センター→委託管理センターという3つの段階を経ている。再就職センターから現在の委託管理センターへの移行は、再就職センターの歴史的役割が終了し、余剰人員の整理が新たな段階に入ったことを示唆している。

最後に、鞍鋼の事例は、国有企業全般というより、むしろ大中型国有企業の一般事例という視点の方が適切ともいえよう。とはいえ、鞍鋼自身の特殊的地位と中央企業としての事情を勘案すると、鞍鋼特有の部分の存在も考えられるが、本稿では明らかにすることができなかったため、今後の研究課題として引き続き研究を進めていきたい。

注

（注1）陳、橋口（2004）とDong and Putterman（2001）は、計画経済期の過少雇用説を提起し、中国の国有企

業の余剰人員は、1980年代末と1990年代初頭に発生したと主張し、計量分析を提示している。

(注2) 林、蔡、李（1999, p. 99）は、国有企業に深刻な余剰人員問題があると指摘し、伝統的な雇用制度において、労働力の過剰吸収は、無視できない重要な目標としてされてきたと指摘した。

(注3) レイオフ人員（一時帰休者）に関しては、丸川（2000, pp. 257～285）の定義に従う。「鞍鋼失業保険基金管理方法」では、再就職センターにエントリーした人員を指している。（鞍鋼史志編纂委員会編，2001, pp. 291～294）。

(注4) 鞍鋼の前身は、1918年に日本によって設立された鞍山製鉄所である。1949年の建国から1980年代まで最大手の製鉄所として、計画経済のシンボルでもあった。鞍鋼に関して、筆者は2度現地調査を実施し、その過程で収集した1次資料（鞍鋼年鑑1985～2009年版，鞍鋼志上～下）に基づいて、分析を進める。

(注5) 上原（2000, pp. 227～255）は、失業、一時帰休急増の要因として、経済システムの転換、構造調整、技術進歩、資本深化、経済循環等をあげている。

(注6) 本稿で用いる諸概念は、基本的に鞍鋼史志編纂委員会編の各種資料の定義に従う。通常、計画経済期の中国では、社会の所有形態として、公有制（全民所有と集団所有）を主体としている。なお、大型国有企業は、計画経済の代表的な存在であり、1980年代まで計画経済の色彩が濃く残っていたため、本稿では、計画経済期を1985年までと定義し、1986年からは移行期とした。

(注7) 「混崗」とは、定員枠に関係なく、職務ポストに人員が混在することを指す。定員管理制度を混乱させ、余剰人員が発生しやすい。

(注8) 1962年10月と1964年5月に、「労働定員管理方法」と「労働定額管理方法」がそれぞれ施行された。

(注9) 宝鋼集团有限公司（宝鋼集団）は、中央政府より第1期工程だけで定員数4万人という枠を与えられた

が、新日鉄の君津製鉄所の要員標準を導入し、人員削減を進めた結果、第3期工程が完成した2000年時点の従業員数は約1万4,255人であり、1人当たり粗鋼生産量（793 t）は、国際レベルに達した。（欧陽編，2008, pp. 202～203）。

(注10) 「主補分離，補業改制」とは、主体部門の鉄鋼部門と関連補助部門を分離し、分離された部門を国有制から非国有等に所有制を変更することを意味する。改制企業は、主体部門所属企業からの余剰人員の受け皿の役割もはたす。引き受けた余剰人員の割合が改制企業の従業員総数の30%以上を占めた場合、3年間の企業所得税の免除等の優遇措置もある。

(注11) 余剰人員の発生要因には、生産工程技術の変更や技術導入等による不可避的な定員枠の変更や縮小もあげられよう。

(注12) 学徒は、計画経済期から存在したが、1996年以降、統計上は計上されなかった。

(注13) 1994年当時の鞍鋼は、従業員の給料さえ払えない等破産寸前の状況であった（劉，2009, pp. 304～311）。

(注14) 終身雇用制度を維持した1980年代の日本企業の余剰人員の整理過程と類似なものがある。新日鉄の場合、合理化の過程で発生した大量の余剰人員は、自然減と新規採用抑制だけでなく、子会社と関連会社への大量出向を活用する形で、大量解雇の方法を使わず達成した。（アベグレン，2004, pp. 71～82）。

(注15) 武漢鋼鉄集团公司（武鋼集団）でも、在宅休息人員は、余剰人員整理の重要な一環としての役割をはたしている。

(注16) 国有企業の余剰人員対策としての再配置のルートに関して、川井（1996, p. 210）は、生産性配置、生活性配置、過渡性配置の3つをあげている。

参考文献

- アベグレン, ジェームス・C(2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社(山岡洋一訳)
- 上原一慶(2000)「国有企業改革と労働者」中兼和津次編『現代中国の構造変動2 経済－構造変動と市場化』東京大学出版会
- 川井伸一(1996)『中国企業改革の研究－国家・企業・従業員の関係』中央経済社
- 陳光輝, 橋口善浩(2004)「中国国有企業の長期時系列データと余剰労働力の推計」『国民経済雑誌』, 190(5), pp. 1～13
- 中兼和津次(1999)『中国経済発展論』有斐閣
- 丸川知雄(2000)「失業問題の現状と展望」中兼和津次編『現代中国の構造変動2 経済－構造変動と市場化』東京大学出版会
- 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
- 林毅夫, 蔡昉, 李周(1999)『中国の国有企業改革: 市場原理によるコーポレート・ガバナンスの構築』日本評論社(関志雄・李粹蓉訳)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1991)『鞍鋼志(上巻)』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1994a)『鞍鋼志(下巻)』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1994b)『鞍鋼年鑑1994年版』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1995)『鞍鋼年鑑1995年版』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1997)『鞍鋼年鑑1997年版』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(1999)『鞍鋼年鑑1998年版』人民出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(2001)『鞍鋼年鑑2000年版』冶金工業出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(2002)『鞍鋼年鑑2001年版』冶金工業出版社(中国語)
- 鞍鋼史志編纂委員会編(2005)『鞍鋼年鑑2005年版』冶金工業出版社(中国語)
- 欧陽英鵬編(2008)『宝鋼故事(1978～2008)』上海人民出版社(中国語)
- 劉玠(2009)「鞍鋼自主创新之路的探索与实践」鞍鋼史志編纂委員会編『鞍鋼60年回憶録』冶金工業出版社(中国語)
- Dong, X. and Putterman, L (2001), "On the Emergence of Labor Redundancy in China's State Industry: Findings from a 1980～1994 Data Panel," *Comparative Economic Studies*, 43 (2), pp.111-128.