

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—

Performance management in Chinese state-owned banks:  
A study of performance appraisal system in the Industrial and  
Commercial Bank of China

国際学研究科 蔡 怡

キーワード：中国国有銀行、人的資源管理、評価システム、バランススコアカード (BSC)、  
業績評価指標 (KPI)

要旨

WTO に加盟後、中国の銀行業を取り巻く経営環境は大きく変化している。金融機関同士において、外資系銀行が人材現地化戦略を立ててローカル市場に精通している金融人材を求めていると同時に、現地銀行も高度な金融知識と業務スキルが身についた人材を求めている。外資系銀行と現地銀行における競争は、結局として優秀な人材を巡る採用競争となった。また、フィンテックを活用したインターネット金融の登場につれて、中国の銀行は資金調達難に直面している。銀行の本源的な収益源とした業務分野が浸透され、銀行業における競争がもはや銀行同士の競争にとどまらず、金融市場におけるさまざまな革新的な動きは従来の競争環境を一変させつつある。

PWCが行なった「中国進出外資系銀行 2013」調査によると、2013年に、金融危機によるパフォーマンスと安定性の低下で外資系銀行は人材市場での競争優位性を失ったという。加えて、中国国有銀行ではキャリアが実現できる環境と仕組みを整備しているため、新卒と豊富な経験を有している人材を惹きつけていた。2013年、EYの調査によれば、調査した38行外資系銀行のうち26行の離職率は10%を超えていたという。それに対して、中国の大型商業銀行の離職率も近年上昇している一方であるにも関わらず、2016年上半期に5大商業銀行において、最も高い離職率は3%に達していなかった。

本稿では中国銀行業の沿革を概観した上で、人的資源管理における評価システムに着目し、中国工商銀行の事例を踏まえて、定着率の高い中国国有銀行における人的資源管理の特徴と問題点を探る。

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

近年、中国の銀行業を取り巻く経営環境は従来に比べ、大きく変化している。人民元国際化をはじめ、金利市場化、為替相場市場化などが挙げられる。これらの資本市場の開放に向けた動きが利ざや縮小とリスクに繋がるため、銀行は預金の受入れ、資金の貸付けと為替の取引という3つのフレームワークから構成されている伝統的な銀行ビジネスモデルの見直しに迫られている<sup>1</sup>。それに加えて、大きく金融規制が緩和されたことに伴い、かつてもっぱら銀行によって提供されてきた金融サービスは銀行以外の業者も提供できるようになった。これまで金融システムの中心となったのは中国工商銀行や中国銀行など間接金融を担う四大国有銀行であったが、株式や債券など直接金融で資金調達をする企業の割合が急上昇していて、銀行業は仲介金融機関離れ問題に直面している。中国人民銀行によると、2018年第3四半期(7月～9月)中国社融規模増加額は5兆3501億であり、そのうち直接金融は37%(1兆9820億元)を占めていて、前4半期比111%増加したという<sup>2</sup>。また、フィンテックを活用した金融サービスを提供するインターネット金融(互連網金融)の登場は大きく注目されている。特に、「支付宝(アリペイ)」と「微信支付(ウィーチャットペイ)」に代表される第三者決済機構は急速に広がっている。2017年中国第三者決済取引規模は105兆4000億元に達し、前年比で171%の上昇となった<sup>3</sup>。決済サービスに限らず、こういう第三者決済機構は融資、資産運用管理などの伝統的な銀行業務分野にも手を出している。アリペイの決済プラットフォームを通じて購入できる投資ファンド(余额宝)がわずか4年で世界最大規模になり、国有四大銀行に迫ることはその代表的な例である。その結果、大量な銀行預金がMMFファンドに流出しており、中国の銀行は資金調達難に直面している<sup>4</sup>。

このように、銀行の本源的な収益源とした業務分野が浸透され、銀行業における競争がもはや銀行同士の競争にとどまらず、金融市場におけるさまざまな革新的な動きは従来の競争環境を一変させつつある。このような状況では、中国における銀行は従来の銀行業の枠を超えた新たなビジネスモデルを構築する大きな転換期に立たされていて、進化を余儀なくされている。そこで、中国の銀行は、変化しつつある金融システムの中でどう位置付けるべきかを検討しながら、競争力の強化を目指して、顧客のニーズに沿った金融商品とサービスの開発、カスタマーエクスペリエンスの向上、新環境に適應できる人材の育成と確保などの領域で積極的な取り組みを行っている。

### 1.2 問題意識

金融機関同士において、競争も激化している。とりわけ、外資系銀行と国内銀行は人材獲得にしのぎを削っている。WTOに加盟後、外資系銀行は著しく発展していた。中小企業向け融資とリテール業務が開放され、金融商品とサービスの質の優位性を発揮するため、外資系銀行が中国での事業は急拡大していた。2017年末の時点で、外資系銀行の資産総額が3兆2400億であり、中国銀行業総資産において1.28%を占めており、WTOに加盟前の3730億元と比較す

ると、年平均成長率は14.47%に達し、目覚ましい成長を遂げていた<sup>5</sup>。一方、中国国内銀行も外資系銀行の発展とともに進歩している。この背景には外資系銀行に比べ、国内銀行は経営効率とサービスの質が低下していたことがある。外資銀行の市場参入に対応するため、中国国内銀行は大きな支店ネットワーク、豊富なサービスなどの利点を持ちながら、外資系銀行の高い競争力を有している経営管理、リスク管理、金融サービスといった面に努めている。

しかし、銀行業が知識集約型サービス業と位置づけられているため、各銀行が業績を伸ばしつつあることで人材獲得競争は一層激しくなった。外資系銀行が人材現地化戦略を立ててローカル市場に精通している金融人材を求めていると同時に、現地銀行も高度な金融知識と業務スキルが身についた人材を求めている。外資系銀行と現地銀行における競争は、結局として優秀な人材を巡る採用競争となった。

外資系銀行の市場参入が中国銀行業の成長をもたらした一方、中国銀行業に高い人材の離職率も及ぼした。外資系銀行が洗練された金融ノウハウと優れた人事給与システムを有しているため、現地人材は中国ローカル銀行から外資系銀行に流れた。しかし、この状況は2013年に大きく変わった。PWCが行なった「中国進出外資系銀行2013」<sup>6</sup>調査によると、2013年に、金融危機によるパフォーマンスと安定性の低下で外資系銀行は人材市場での競争優位性を失ったという。加えて、中国国有銀行ではキャリアが実現できる環境と仕組みを整備しているため、新卒と豊富な経験を有している人材を惹きつけていた。2013年、EYの調査<sup>7</sup>によれば、調査した38行外資系銀行のうち26行の離職率は10%を超えていたという。それに対して、中国の大型国有商業銀行の離職率も近年上昇している一方であるにも関わらず、2016年上半期に5大商業銀行において、最も高い離職率は3%に達していなかった<sup>8</sup>。また、優秀な人材流出は外資系銀行の業績リスクを生じかねない。WTOに加盟後、外資系銀行の総資産額が著しく増加したとはいえ、2011年から外資系銀行の総資産額は中国銀行業総資産額における割合が年々減少しており、2011年の1.93%から2017の1.28%に低下した<sup>9</sup>。中国進出外資系銀行にとって、人材流出は総資産額減少における重要な要因の1つであると考えられる。

### 1.3 研究目的

人材確保については、仕事満足度の高い従業員は満足度の低い従業員よりも離職する可能性が低くなるのがすでに明らかになり、それに加えて、人的資源管理の諸制度において、企業の評価制度は仕事満足度に強い相関関係がある。したがって、人材流出問題を分析する際には、評価制度の仕組みを把握することが重要だと考えられる。また、近代中国銀行業における人的資源管理は中国の金融システム改革に影響を受けたため、現代的な評価制度を把握する際には中国の金融システム改革がどのように進展しているかを、銀行組織の面から論じる必要があると考えられる。さらに、中国ChinaHRが大学生に就職希望人気企業に関する調査を行なった結果、上位の10社のうち国有企業が4社を占め、さらにこの4社のうち2社が国有銀行である<sup>10</sup>。そこで、本研究は前述した研究背景と問題意識を踏まえて、中国銀行業の歴史を辿りながら、離職率が相対的に低い中国国有商業銀行の人的資源管理における評価システムの仕組み

に着目し、中国国有商業銀行における人材定着率が高い理由、人的資源管理の特徴と問題点を探ることを目的とする。

## 2. 中国銀行業の概況

### 2.1 第1段階 モノバンク（単一銀行）（1949-1978）

1948年12月、中国人民銀行は国家銀行として設立され、中国の近代的な銀行システムの始まりを表した。1949年から1978年に至るまで、中国政府はモノバンクモデルを採用していた。中国人民銀行は、中央銀行業務及び企業と個人に対する預金・貸付業務という2つの役割を果たして、金融的側面から全力で中国の経済建設を支援した。中国人民銀行は、現金管理の強化を目指して、努力を払った。中国人民銀行は預金を集中させるため、一定額以上の現金を中国人民銀行に預けることを要求してきた。さらに、国家は人民銀行に融資資金の形で金融基金を提供し、人民銀行は、国家計画に従い、産業基金の供給を集中管理していた。

### 2.2 第2段階 二層銀行制度段階（1978-1993）

第2段階では財政、金融の分離・中央銀行と専門銀行の分離という2つのステップに分けられる。

#### (1) ステップ1 財政、金融の分離（1978-1982）

1969年文化大革命の時期には、中国人民銀行財政部に併合され、各地にあった支店や事務所も各地方の財政部門に統合された。

ここで取り上げたいのは中国独特な組織形態である「単位」である。「単位」とは中国の社会における基層組織で、職場とも言える。当時、中国の単位は、2つのタイプに分けられた。1つは財政資金に頼る機関事業単位で、もう1つは、もうけることを目的とした企業単位である。機関事業単位の役割は人民のために尽くすことで、企業単位の役割は人民元のために尽くすことだ。機関単位への資金提

供は財政で、企業単位への資金貸付は金融だと、中国政府は認識し、1978年に中国人民銀行を財政部から独立させた。

#### (2) ステップ2 中央銀行と専門銀行の分離（1983-1994）

中国人民銀行は設立されて以来中央銀行と商業銀行の両方の役割を果たしてきた。1978年からの改革開放政策の背景に応じて、4つの国家専門銀行が次々と設立された。それぞれは、中国農業銀行（1978年）、中国銀行（1979年）、中国建設銀行（1983年）、中国工商銀行（1984年）である。当時、この4つの専門銀行は名前通りに業務分野を分けていた。つまり、中国農業銀行は農業部門に集中し、中国銀行は為替管理と外国企業間の取引の役割を担っていた。中国建設銀行と中国工商銀行はそれぞれ、インフラプロジェクトや都市住宅開発及び都市部の商業・産業活動を専門的に扱っていた。このように、産業資金供給機能が徐々に中国人民銀行から国家専門銀行に移行することができた。この段階での金融改革は、第一次金融改革と呼ば

れる。

## 2.3 第3段階 近代銀行体系 (1994以降)

この段階では政策銀行の設立、4 + 1 + 1 国有銀行、株式制商業銀行の設立といった4つのステップに分けられる。

### (1) ステップ1 政策銀行の設立

1994年、中国農業発展銀行、中国輸出入銀行、国家発展銀行は、政策銀行として、前述した4つの専門銀行から分離され、政策融資業務を行う。この3つの政策銀行それぞれは、名前通りに、経済と貿易の発展および国家のプロジェクトへの資金提供に責任を負っている。

### (2) ステップ2 4 + 1 + 1 国有銀行

まず、「4 + 1 + 1 国有銀行」における数字4は前述した4つの専門銀行のことである。3つの政策銀行が設立された後、4つの専門銀行は正式に「商業銀行」と改名され、政策金融と分離し、商業銀行業務を特化した4大国有商業銀行となった。この段階での金融改革は第二次金融改革と呼ばれる。また、「4 + 1 + 1 国有銀行」における2つの数字1は交通銀行と中国郵政貯蓄銀行のことを示している。ビッグフォーのほか、交通銀行と中国郵政貯蓄銀行もう国有銀行だと認識されている。資産規模の面から言うと、交通銀行は第5大銀行だとみなされている一方、国家が株式を支配していない。中国郵政貯蓄銀行は完全な国有銀行であるが、業務発展が遅れているため、ビッグ6にならない。

### (3) ステップ3 株式制商業銀行の設立

第一次金融改革以降、企業の経営理念で運営する招商銀行、中国光大銀行、平安銀行、広発銀行、華夏銀行、中信銀行など12行の株式制商業銀行が順次に設立された。株式制商業銀行の設立が中国での金融分野における競争を促進してきた。

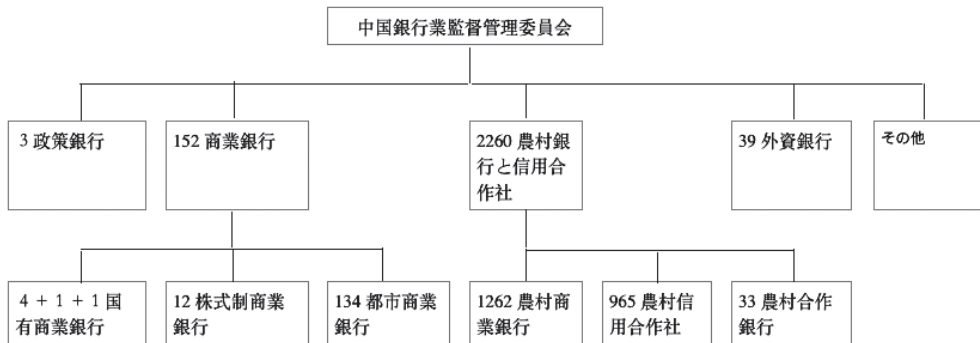
### (4) ステップ4 地方銀行の設立

中国において、金融政策は統一的に定められているが、広い国内の各地域の差異を考慮し、地域経済をより良い支えるため、地方銀行は相次いでに設立された。地方銀行は上海銀行、北京銀行などの都市商業銀行、また、農村商業銀行、農村合作銀行を含めた農村信用社システムが挙げられる。

図1は、近代中国の銀行システムの全体構造を示している。現在、間接金融の役割を全うする金融機関は、国有商業銀行、政策銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行、外資銀行、農村信用合作社、農村合作銀行などから構成されており、合計した総資産額において5大国有商業銀行の割合は36.8% (2019年現6月現在) となっている。農村信用合作社はそれぞれの規模は小さいが、数では最大である。国有商業銀行は6行しかないが、その規模は最大で、間接金融において国有商業銀行の影響力が大きいことが明らかになった<sup>11)</sup>。



図表1 中国の銀行システムの全体構造



出所：中国銀行業監督管理委員会 2017 年次報告書より筆者作成

### 3. 中国銀行業における評価制度

中国の商業銀行の評価システムの歴史的発展過程は「定量的評価段階」、「総合評価段階」、「パフォーマンス管理段階」に分けられている。

#### 3.1 定量的評価段階（2000 年以前）

1978 年改革開放以前の計画経済期において、国営企業としての銀行では、労働者は一度採用されると、終身雇用制度が行われていた。平等主義に基づく管理思想が主流になっており、「固定賃金制度」が形成されました。当時、業績評価制度を設けた唯一の目的は、幹部の昇進を決定する際の根拠となることである。業績評価制度には、政治的忠誠心、年功、職場の人間関係を測る項目が設けられていた。こういう項目に従って評価することで、社員一人ひとりの成果、貢献度、能力が反映されてなかった。また、評価の結果は幹部昇進の基礎としてのみ使われ、報酬と関連されなかったため、社員のモチベーションをアップさせることができないと考えられる。

1978 年改革開放から、2000 年までの時期において、銀行員同士はお互いに同僚のパフォーマンスを評価しあうという相互評価システムが形成された。この背景には、中国での人事制度は大きな変化を遂げてきたことがある。統一配分と固定賃金制度が廃止され、労働契約制の導入によって、銀行が自主的に社員が募集できるようになった。1986 年、幹部募集制度が導入され、競争的な昇進システムが取り入れられた。しかし、当時、パフォーマンス評価の基準は徳（政治的態度および道徳性）、能（能力）、勤（勤勉）および積（業務量）という 4 つの項目から構成された。この評価制度の基準から、伝統的な政治的忠誠心と道徳性が根強いことが明らかになった。また、相互評価の際には、評価者が仲良くしている人により良い評価を与え、気の合わない人をより低く評価することがあるため、「客観性に欠けている」などの指摘があった。

### 3.2 総合評価段階 (2000–2005)

2000年に、銀行業の健全な発展を促進し、中国経済の成長に貢献することを目的として、中国銀行協会が設立された。中国銀行協会とは中国国内で活動している各商業銀行と政策銀行によって自発的に組織する非営利ソーシャルグループである。2001年12月に中国がWTOに加盟した。WTOへの加盟のコミットメントとして、中国は移行期間を経た後、2006年末に外資系銀行に対する規制の撤廃に通じて金融市場を全面的に外国銀行に開放し、国内銀行と平等に競争できる経営環境を作ることを公約した。金融システム改革は、こうした公約に対応する準備として急速な進歩を遂げた。過去には、中国政府は銀行業の発展を妨げる不良債権に焦点を当て、国有銀行への資本注入、不良再現を資産管理会社への売却などの施策で改革を進めてきた。今回の焦点はバランスシートの代わりに銀行の経営能力を改善させる金融商品及びサービスとなった。そこで、国内銀行の競争力を高めるため、人的資源管理における業績評価の公平性及客観性を確保することを目的とする360度評価システムが導入された。360度評価とは、従業員が同僚や部下からだけでなく、ビジネスパートナーやお客様などのさまざまな立場からも評価されるシステムです。360度評価システムは複数の評価者が対象者を評価することで、これまでの評価制度より、客観的な意見を得ることができた。さらに、この段階では、評価結果が報酬とリンクされるようになったため、銀行員のやる気がある程度引き出された。しかし、評価者個人の好き嫌いや社内政治など主観的な意見として評価することもあるので、正しいフィードバックにならない可能性がある」と指摘されていた。

### 3.3 パフォーマンス管理段階 (2005年以降)

2005年以降、金融改革は国有銀行の独占を変え、新たな競争相手が市場に参入した。効果的な経営理念と効率的なビジネスモデルを有している外国銀行は競争を激化させ、中国の商業銀行はますます経営能力の向上の重要性を認識してきた。競争力を向上させるため、中国の商業銀行はさまざまな施策を打ち出した。銀行人的資源管理において、戦略的パフォーマンス・マネジメントを重視し、バランススコアカード (BSC) と業績評価指標 (KPI) が導入された。バランススコアカードとは組織を「財務」、「顧客」、「社内ビジネスプロセス」、「学習と成長」という4つの視点から組織の業績を管理すると提唱し、組織ビジョンを戦略目標、業績管理目標、業績評価対象、日常業務とリンクするパフォーマンス管理ツールのことである。銀行はこういう4つの視点で組織のビジョンと目標を明確的に銀行員と共有し、ビジネス戦略を銀行員の日常業務に統合させる。さらに、銀行は各指標のバランスをよく組み合わせることによって、銀行における各部門はプロジェクト、金融商品、サービスなどの優先順位を付け、戦略的に業務を計画する。一方、業績評価指標とはバランススコアカードにおける業績管理目標を達成するための具体的な業績評価指標のことである。KPIを設定するに当たって、明確性 (Specific)、計量性 (Measurable)、現実性 (Achievable)、結果指向または関連性 (Result-Oriented or Relevant)、適時性 (Time-bound) という5つの基準がある。それぞれの頭文字を取って「SMART」原則と呼ばれている。業績評価指標の設定によって、抽象的な目標が数値化され、

ビジネス目標はどれだけ効果的に達成しているかが測定可能になった。銀行では銀行員個人レベルに限らず、営業部、人事部、オペレーションなどあらゆる部門も業績評価指標を用いて、部門レベルのパフォーマンスを評価する。

#### 4. 工商銀行の評価システムの事例

1984年1月には、それまで中国人民銀行が兼ねていた普通銀行と貯蓄銀行部門が中国人民銀行から切り離され、それらの業務を引き継ぐため中国工商銀行として設立された。中国工商銀行は中国銀行、中国建設銀行、中国農業銀行とともに中国四大国有商業銀行の1つである。図表2は工商銀行の大株主の状況を示している。図表2によると、国家が69.31%の株を保有しているという。2018年末の時点で、中国工商銀行は27兆人民元を超えた総資産額（27兆6,995億人民元）、および7万億に過ぎた営業収益（7,7378億人民元）の点で、世界トップの銀行となった。また、中国工商銀行は中国全土および海外で16,820の拠点と19,026台のATM台数を持ち、従業員数が44万人を超えている。2017年、中国大学生に中国ベスト・エンプロイヤ調査を行なった結果、中国工商銀行は4位に位置付けられていた<sup>12</sup>。

##### 4.1 中国工商銀行の評価制度

中国工商銀行の評価制度は金融改革の影響を受け、前述した定量的評価段階と総合評価段階という2つの段階を経て、現在バランス・スコアカード（BSC）と業績評価指標（KPI）を用いて、銀行員のパフォーマンスを評価している。また、銀行における職種は大きく分けると、3つの種類がある。すなわち「フロントオフィス」、「ミドルオフィス」、と「バックオフィス」である。「フロントオフィス」とは銀行の中で、顧客や取引先に直接に対応し、収益を稼ぐ営業部門のことという。フロントオフィスが対応する顧客のニーズが様々なので、フロントオ

図表2 中国工商銀行大株主の状況

	株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
1	汇金公司 (国家)	123,717,852,951	34.71
2	财政部 (国家)	123,316,451,864	34.60
3	香港中央结算代理有限公司/香港中央结算有限公司	86,151,664,334	24.17
4	中国平安人寿保险股份有限公司	3,687,330,676	1.03
5	中国证券金融股份有限公司	2,416,131,564	0.68
6	梧桐树投资平台有限责任公司	1,420,781,042	0.40
7	中央汇金资产管理有限责任公司	1,013,921,700	0.28
8	中国人寿保险股份有限公司	1,000,845,252	0.28

出所：中国工商銀行 2018 年次報告書より筆者作成



フィスに就く従業員にとって臨機応変と柔軟性が最も重要である。「ミドルオフィス」はその名前の通り、フロントオフィスとバックオフィスを繋ぐ架け橋としての役割を果たしている。具体的な業務は、金融契約や振込依頼書などの内容チェック、コンプライアンスのための内部リスクマネジメント、内部不正チェックと営業部門のサポートなどに該当する。「ミドルオフィス」は架け橋となるため、高度なコミュニケーション能力はもちろん、銀行の安全性を維持するための問題発見力と金融知識も求められる。「バックオフィス」は「フロントオフィス」と対になって、顧客と接することがなく、フロントオフィスが受けた仕事を実施する支援部門であり、例をとっては、営業部によって販売された金融商品の決済などの資金決済オペレーションが挙げられる。バックオフィスにおける業務がほぼ煩雑なものが多く、正確性ととも効率

図表3 中国工商銀行 X 支店営業担当のバランススコアカードと KPI

BSC項目	ウェイト	業績指標	KPI
財務	80%	マーケティング・パフォーマンス	条件付きの預金準備率引き下げローン
			新規口座のローン
			企業仲介銀行サービス
			国際業務仲介銀行サービス
			金融市場仲介銀行サービス
			国際決済サービス
			企業外貨両替サービス
			銀行間預金
			手形割引
顧客	20%	顧客開拓	新規ローン口座開始
			新規条件付きの預金準備率引き下げローン口座開始

出所：中国工商銀行 X 支店の内部資料より筆者作成

性と忍耐力が求められる。このように、各職種の業務がそれぞれ異なっている。中国工商銀行はバランス・スコアカードと業績評価指標を設計するに当たって、各職種の業務内容と特徴に応じ、評価の内容と評価指標を決める。

ここで、中国商業銀行 X 支店におけるフロントオフィスのバランススコアカードと業績評価指標を取り上げることとする。図表3はフロントオフィスとしての営業担当のバランススコアカードと業績評価指標である。X 支店の営業担当は「財務」「顧客」2つの視点から業績が評価されている。各項目のウェイトはそれぞれ80%と20%につけられている。具体的な業績評価指標について、マーケティング・パフォーマンスが財務視点の評価指標として用いられている。顧客視点において、顧客開拓の人数が評価指標である。フロントオフィスは前述したように顧客に金融商品と金融サービスを売り込む役割を果たし、銀行の売り上げに直接関わるので、こうしたウェイト付けと業績評価指標は前述した SMART 原則に沿っており、銀行員のやる気を引き出すことができると考えられる。しかし、バランススコアカードにおいて、「社内ビジネスプロセス」と「学習と成長」という2つの項目は欠如しており、工商銀行は「財務」「顧客」しか重視していないことが明らかになった。この評価制度は銀行の短期的に利益が創出する可能性が高いが、長期的に「社内ビジネスプロセス」を守らないとルール違反になりかねないと考えられる。また、「学習と成長」の欠如は人材への投資や組織の活性化といった未来の業績にネガティブ影響を及ぼす恐れがあると考えられる。

## 5. おわりに・今後の課題

### 5.1 結論

本論はマクロとミクロ両面から、中国の金融システム改革が金融制度の面でどのように進展しているか、近代中国銀行業における人的資源管理評価システムは中国の金融システム改革にどのように影響を受けたか、を明らかにした。図表4は中国銀行業の発展と銀行業における評価システムの沿革をまとめたものである。図表4によると、中国銀行業は、中国の金融システム改革による経営環境の変化に応じて、人材のモチベーションと経営競争力を向上するため、業績評価制度の側面で工夫してきたことが明らかになったという。モノバンク制度から二層銀行制度への転換期で、相互評価制度が導入された。第二次金融改革の時期に、客観性を保つため、360度評価システムが採用された。2005年以降、外資系銀行の参入による人材争奪戦への対処として、バランススコアカードと業績評価指標が登場した。銀行はバランススコアカードの「財務」「顧客」「社内ビジネスプロセス」「学習と成長」という4つの視点から業績管理指標を明確する。各視点のバランスをよく組み合わせることによって、ビジョンや戦略をトップから担当者に至るまで共有でき、組織と個人の目標を一致させることができるようになった。また、業績評価指標の導入で目標が数値化され、客観的、定量的に目に見える形となり、評価制度の公平性と納得性が促進された。さらに、本稿は中国工商銀行評価制度の事例を取り上げることによって、中国国有商業銀行における評価システムの現状及びバランススコアカードと業績評価指標を実施する際の問題点を明らかにした。中国工商銀行の評価指標はデジタル化されたこ

図表4 中国銀行業の発展からみた評価システム

年代	中国銀行業の発展	評価システムの段階	評価システム
1949-1978	モノバンク	昇進の根拠	政治的忠誠心
1978-1993 (1978-1984)	二層銀行制度 第一次金融改革	総合評価段階	相互評価システム
1994	現代銀行体系		
1995-	第二次金融改革		
2000	中国銀行協会の設立	総合評価段階	360度評価システム
2003	中国銀行業監督管理 委員会 (CBRC) の 設立		
2005-	外資系銀行市場への 参入	パフォーマンス管理 段階	バランスト・スコア カードと業績評価指 標 (KPI)

出所：関連資料より筆者作成

とで、主観を排した公平で適正な評価を行うことができ、銀行員のモチベーションの向上に繋がると思われる。しかし、バランススコアカードを設計するにあたって、利益創出のみを追求することはコンプライアンス違反、将来の人材不足などの問題を生じると考えられる。

## 5.2 今後の課題

今後さらに銀行業における人材確保施策を検討する必要があると考えられる。基本的な考え方について、方法性は以下の通りである。

第一に、人的資源管理において、評価制度のほか、賃金制度も人材の定着、社員のモチベーションの向上に影響を与えている。過去には、中国企業と日本企業両方とも勤続年数で決めた賃金が人材を確保し続けてきたが、競争が激しくなった今、多くの企業は年功型賃金を見直し、業績給を導入した。今後、どのような賃金を軸とした賃金制度が人材確保に役に立つかが経営環境の変化に伴う銀行賃金制度の課題だと考えられる。

第二に、新たな金融サービスを展開しているフィンテック企業への注目が日々高まっている。フィンテックの進展で、金融商品とサービスを精通した人材が銀行からフィンテック企業へ転職する希望が上昇している一方である。今後は、銀行が優秀な人材を巡って、銀行同士との競争に限らず、フィンテック企業との争奪戦も激化すると考えられる。こうした情勢において、いかに優秀な金融人材を確保できるかが、銀行業における人的資源管理の重要な課題となる。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、匿名の先生から貴重なコメントとアドバイスを頂いた。心からお礼を申し上げます。

## 注

- 1 中国銀行協会行业发展研究委员会 (2017) 『中国銀行行业发展研究优秀成果评选获奖作品选集』中国金融出版社。
- 2 中国人民银行 (2017) 「社会融资规模增量统计表」 < <http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/116319/3471721/3471757/index.html> > 2018年9月22日アクセス。
- 3 比达咨询 (2018) 「2017年中国第三方移动支付市场发展报告」 < <http://www.bigdata-research.cn/content/201803/660.html> > 2018年9月27日アクセス。
- 4 Anjani Trivedi (2017) 「中国の銀行、金融引き締めで資金調達難に直面も」 『The Wall Street Journal』 < <https://jp.wsj.com/articles/SB10372492675706814214504583190433735938480> > 2018年9月30日アクセス。
- 5 新浪财经 (2018) 「银监会：外资银行总资产从三千多亿增长至3.24万亿」 < [http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank\\_yhfg/2018-03-02/doc- ifwnpncnt2178655.shtml](http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_yhfg/2018-03-02/doc- ifwnpncnt2178655.shtml) > 2018年9月30日アクセス。
- 6 Foreign Banks in China 2013. (2014). Retrieved from [http://www.iberchina.org/files/banca\\_extranjera\\_china\\_pwc.pdf](http://www.iberchina.org/files/banca_extranjera_china_pwc.pdf)
- 7 Future directions for foreign banks in China 2014. (2014). The Journal of Financial Perspectives, 2(2). Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/\\$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf)
- 8 佰瑞咨询 (2017) 「银行现“高管离职大军”，主动离职率惊呆所有人…」 < [http://www.sohu.com/a/128462287\\_481683](http://www.sohu.com/a/128462287_481683) > 2018年9月27日アクセス。
- 9 董希淼 (2018) 「银行业开放十多年，外资银行占比不升反降，现在出大招了！」 『东方头条』 < <http://mini.eastday.com/mobile/180402151457923.html#> > 2018年9月27日アクセス。
- 10 58英才研究院 (2017) 「中华英才网第十五届中国大学生最佳雇主综合排行榜 TOP50」 < [http://www.sohu.com/a/212247760\\_744142](http://www.sohu.com/a/212247760_744142) > 2018年10月9日アクセス。
- 11 中国銀行業監督管理委員会 (2017) 「CBRC 2017 Annual Report」 < <http://www.cbrc.gov.cn> > 2018年10月19日アクセス。
- 12 58英才研究院 (2017) 「中华英才网第十五届中国大学生最佳雇主综合排行榜 TOP50」 < [http://www.sohu.com/a/212247760\\_744142](http://www.sohu.com/a/212247760_744142) > 2018年10月9日アクセス。

## 参考文献

## &lt;日本語文献&gt;

1. 坂下昭宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房。
2. 小笹芳央・榊原清孝 (2005) 「企業は新卒採用をどのように位置づけているのか」 『日本労働研究雑誌』第47巻第9号, pp. 51-57。
3. 日本貿易振興機構 (2005) 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
4. 白木三秀 (2006) 「国際人的資源管理の比較分析 — 「多国籍内部労働市場」の視点から — 」 < [https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=6713&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=21](https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=6713&item_no=1&page_id=13&block_id=21) > 2018年7月9日アクセス。

5. 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」『経済研究』(明治学院大学) 第139号, pp. 15-28。
6. 坂本恒夫 (2008) 『キャリア形成: ガイドブック』中央経済社。
7. 唐伶 (2008) 「近年の中国国有企業における賃金制度改革」『桃山学院大学総合研究所紀要』第33巻第3号, pp. 174-194。
8. 萩原弘子 (2008) 「中国における金融システム改革、金融調節と銀行業」『商大論集』第2・3号, pp. 91 (265)-106 (280)。
9. 金山権 (2010) 「日系企業の経営行動に対する中国からの評価 —グローバル化に向けた今後の方向と課題」『桜美林経営研究』創刊号, pp. 1-13。
10. 山口昌樹 (2010) 「中国銀行業の対外開放現地法人形態での参入の評価」『中国経済研究』第7巻第1号, pp. 1-15。
11. 柴田弘捷 (2011) 「在中国日系企業の人事管理 (1) —中国人の就業意識・行動と「現地化」の問題—」『専修人間科学論集』第1巻第2号, pp. 81-92。
12. 高瑞紅 (2012) 「中国における日系中小企業の人材マネジメント: コア人材の育成と確保を中心に」『国際ビジネス研究』第4巻第1号, pp. 154-159。
13. 菊池敏夫・金山権・新川本 (2014) 『企業統治論—東アジアを中心に』税務経理協会。
14. 徐雄彬・董光哲 (2014) 「在中日系、韓国系企業の人材現地化の比較」『経済研究』(明治学院大学) 第147号, pp. 153-172。
15. 徐雄彬・董光哲・安田英土 (2014) 「中国における日系企業の人材現地化: 人材現地化への影響要素の分析を中心として」『江戸川大学紀要』第24号, pp. 174-194。
16. 小川慎一・山田信行・金野美奈子・山下充 (2015) 『「働くこと」を社会学する 産業・労働社会学』有斐閣アルマ。
17. 川本裕子 (2015) 『金融機関マネジメント: バンカーのための経営戦略論』東洋経済新報社。

#### <中国語文献>

18. 潘光伟 (2012) 『银行业流程再造、绩效薪酬管理及人力资源开发』中国金融出版社。
19. 王伯庆・郭娇 (2017) 「2017年中国本科生就业报告」麦可思研究院。
20. 中国银行业协会行业发展研究委员会 (2017) 『中国银行业发展研究优秀成果评选获奖作品选集』中国金融出版社。

#### <英語文献>

21. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
22. Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. Harper & Row.
23. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
24. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
25. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5), 422-436.
26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
27. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299): Academic Press.
28. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
29. Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of*



- World Business*, 1, 9–18.
30. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
  31. Wind, Y., Douglas, P.S., & Perlmutter, V.H. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14–23.
  32. Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
  33. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
  34. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207–219.
  35. McClelland, D. C. (1988). The Avoidance Motives. In *Human Motivation* (pp. 373–412): Cambridge University Press.
  36. Schuler, R. S. (1989). Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. *Human Relations*, 42, 157–184.
  37. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
  38. Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, 89–103.
  39. Noer, D. (1993). Four new realities. *Executive Excellence*, 10(11), 16–17.
  40. Kidd, A. (1994). *The marks are on the knowledge worker*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Boston, Massachusetts, USA.
  41. Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
  42. Delery, J. E., & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
  43. Boles, J., Johnston, M.W., & Hair, J.F, Jr. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter- Relationships and Effects on Some Work Related Consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17–28.
  44. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
  45. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., M. Hankin, S., & G. Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–57.
  46. Challenger, Gray and Christmas. (1999). results of a survey reported in 'Overworked and Overpaid: the American Manager'. *The Economist January*, 30, 61–62.
  47. Lindholm, N., Tahvanainen, M., & Björkman, I. (1999). Performance appraisal of host country employees: West MNEs in China, in C Brewster & H Harris (eds), *International HRM: contemporary issues in Europe*, London: Routledge.
  48. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing human resources* (3rd ed. ). Upper Saddle River, N.J. ; [Great Britain]: Prentice Hall.
  49. Kinicki, A., McKee-Ryan, R.M., Schriesheim, C.A., & Carson, K.P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
  50. Huling, E. (2003). Rough Notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 17–24.
  51. Horwitz, F., Heng, T., C, & Quazi, A., H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23–44.

52. Drucker, P. F. (2009). *MANAGEMENT CHALLENGES for the 21st Century*: HarperCollins.
53. Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/8120/9583968b25d38e08f353aef4004be7cd099c.pdf>
54. Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279–295.
55. Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207(2015), 768–776.
56. Luo, D. *The Development of the Chinese Financial System and Reform of Chinese Commercial Banks*. New York Secaucus: Palgrave Macmillan; Springer Distributor.
57. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management : theory and practice* (6th ed.). New York: Palgrave Macmillan.
58. Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N., & Maloney, P. (2018). Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. In *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. Retrieved from <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1>