

Title	中国における近代化と経営管理機能の確立： 企業管理協会の活動と最近の経営管理思想をめぐって(宇治順一郎教授退任記念号)
Sub Title	The Modernization in China and the Establishment of Managerial Function(In Honour of Professor Junichiro Uji)
Author	笠原, 清志(Kasahara, Kiyoshi)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.5 (1985. 12) ,p.114- 128
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19851225-04053868">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19851225-04053868</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 中国における近代化と経営管理機能の確立

—企業管理協会の活動と最近の経営管理思想をめぐって—

笠原清志

### (1) 経営管理をめぐる変化

#### (1)

1976年10月のいわゆる「四人組」追放以降、中国における経済の近代化と経営管理をめぐる状況は大きく変化してきている。そこにおいては、文革期にとられた物質的報奨の否定、専門家や実務家及び知識人への迫害、平等主義や徴発主義、そして自力更正の一面的強調といった政策の否定を通じて経済的合理性と企業の自律性を経済システムの中でいかに確立していくかをめぐって展開されてきている。法・制度的には、1978年2月の第5期全国人民代表大会第1回会議の「国民経済発展10ヶ年計画」（1976年～1985年）の提起、1978年12月の中国共産党第11期3回中央委員会総会を境とする「調整、改革、整頓、向上」政策の採用から経済体制を大幅に自由化した1984年の中国共産党第12期中央委員会第3回全体会議での「経済体制の改革に関する決定」へと展開されてきた。

このプロセスで注目を引くのは、1982年10月の「生産・価格の自由化」と「中央機関の幹部教育に関する決定」である。「生産・価格の自由化」とは、融通のきかない計画経済の欠陥を是正するために一部日用品、文房具、家庭電気器具など160品目の生産、及び価格を国家が決定することをやめ、各企業の決定に委ねるということである。このことは、社会主義計画経済に資本主義的市場経済を一部導入するもので、今後、関係企業は需給関係をにらんで製品の生産価格を決定出来ることを意味している。また、「中央機関の幹部に関する決定」とは、政府、党の中央機関に就職する幹部や職員は、(1)高卒、あるいは中央専門学校卒業程度の学力を有していること、(2)今後、幹部や職員の採用、抜擢にあたっては、学歴や学習成績を職務経験や成績と同一に重視するというものである。このような決定は、幹部や職員の採用、抜擢基準を明確にすることによって組織の能率向上とそこにおける恣意性を排除する一方で、近代化推進グループが「四人組」時代に採用、抜擢された人達、及び彼等の抵抗に対して有形無形のプレッシャーをかけようとしたものである。このよう

な「生産、価格の自由化」や「中央機関の幹部に関する決定」は、中国の近代化へのプロセスが揺ぎないものであるとともに、市場経済が社会主義経済を補完する形ではあるが、はっきりとした形で定着しつつあるということを示している。

1978年以来、すでに農業では「生産請負制」が導入され、小商品経済生産がすすめられてきたが、工業においても「利潤上納制」から「租税納付税制」への転換がうたわれ、企業に経営上の自主権を基本的に移す方向が確認されている。かつての「利潤上納制」においては、企業それ自身がいくら努力して利益を計上しても、企業の利益はすべて国家に上納（1978年以前でも一定額の内部留保は認められてはいたが）しなければならなかった。そのうえ、経営努力によって利益を計上すると、次年度からの生産目標が増大させられてしまうところから、精神教育や抽象的な社会主義的スローガンを除いては経営努力をキャナライズするメカニズムはほとんど存在していなかったと言える。この意味において、「利潤上納制」から「租税納付税制」への移行は、企業の生産と投資における自主性と意欲を高めるだけでなく、企業の経営努力を法・制度的にも保証するものであると言える。

他方、人民日報は1984年12月に「マルクス主義の限界」を指摘し、現在おし進めている経済の近代化をイデオロギー面での修正を通じて正当化した。済し崩し的な経済諸制度の変更が進められている中国で、そのような変化に対応したイデオロギー面での修正が不可避であったことはあえて説明するまでもないであろう。しかし、同論文の趣旨が、文芸、理論紙の光明日報にもすぐ掲載され、その後、限界キャンペーンが党の各級レベルや大衆組織で行なわれたということは、現在の路線が基本的なコンセンサスを得ているものの、その路線をめぐる諸々の勢力がいまだ対立し合っていることを示している。つまり、近代化政策を資本主義への道に導くものとして反対したり、あるいはそういった形で反対することによって文革期に掌握した自己の権力を保持しようとする諸々の勢力が根強く存在しているということである。このことは、経済政策や路線の一つ一つがイデオロギー問題と微妙に交錯しているだけでなく党内の権力闘争と不可分の関係にあること、そして中国の社会と制度自体がきわめて強固な価値志向性を有していることを改めて教えている。つまり、中国がイデオロギー国家としての虚飾を剥ぎとったかに見えたり、自らのイデオロギーと制度が経済の近代化の隘路であることに気づいたとしても、現在の諸政策が共産党の支配や政治システムの機能的前提をほんのわずかでも危機に陥し入れるような段階に達したら、ためらうことなく修正、変更されることも意味している。

(2)

社会主義の中央集権的計画経済体制が、その硬直性と非能率性故に変更される場合、市場メカニズムの導入が問題となるが、その経済制度のパターンは次の三つに分類できる。つまり、ソ連・ル

ーマニア型、ハンガリー型（誘導市場型）、そして市場メカニズムの大幅な導入と自主管理制度を並存させるユーゴスラビア型の三つである。これらの分類の基礎にあるものは、中央国家経済計画の役割と市場メカニズムの導入の程度、及びそれらと不可分に結びついた企業の自律化の程度である。ソ連・ルーマニア型とハンガリー型の相違は、行政指令型計画化方式から企業への間接的規制による誘導的計画化方式への転換である。中国の最近の経済制度の変革は、ソ連・ルーマニア型からハンガリー型への転換を志向しているように思える。しかし、指導者や政策担当者の主観的意図とは別に、そのようなメカニズムが中国で有効に機能する諸前提が欠如している事実も指摘されねばならない。というのは、農村人口が8割を占めるという就業構造、過剰労働人口の存在、農村と都市との絶対的な格差、省ごとに独立した経済圏の成立、そして経済的ファンダメンタルの欠如といった現実<sup>1)</sup>は、市場誘導モデルよりもソ連・ルーマニア型集権型モデルの有効性を依然として示唆しているからである。

しかし、新しい経済システムの導入とそれに伴う企業環境の変化は、すでに既定の事実となっている。この変化は、「四人組」打倒以降の権力闘争の政治力学と民衆の貧しさからの脱却を求める無言の圧力<sup>1)</sup>に押され、経済的な整合性を無視してまで強調、導入されることもあった。今日では、当初の混乱期を経て、調整、改革の段階に入っており、価値法則や市場メカニズムに依拠する一方で、国家計画によって総合的均衡を保ち、経済的手段（価格、利子、賃金、税、助成や補助）で調整するという方向でコンセンサスが形成されつつあるように思われる。そこでは、企業における一定の自律性を前提とした生産計画と価格決定権が問題とされるだけでなく、そのような計画や決定権の遂行を可能にする経営管理機能の確立が大きな問題となっている。しかし、このプロセスの遂行が社会主義という価値志向性の社会ではどれだけ困難なものであるかについてはソ連・東欧の経済改革での経験が明らかにしていることでもある。本稿では、三中全会の経済改革決定と最近の経営管理をめぐる議論を紹介しながら、中国における経営管理機能の確立に伴う諸問題を考察したい。

## (2) 三中全会の経済改革と現場からの報告

### (1)

1984年10月の中国共産党第12期中央委員会第3回全体会議（三中全会）は、従来の経済改革の方向を確認するとともに、経済体制を大幅に自由化する「経済体制の改革に関する決定」を採択した。この決定は、農業面での生産請負制の導入に続く第二の改革とも言うべきもので、日用雑貨など一

1) 丸山伸郎「中国の経済システムと近代化」『経済評論』（1980年9月）105頁、著者は、現在の中国の状況下では、ソ連、ルーマニア型集権型モデルの有効性を指摘しているが、より詳細な検討は、斎藤稔「計画化経済システム変更の行方と制約条件」『国際経済』（「中国特集、1979年12月、114頁～119頁」）においてなされている。

部商工業分野にも市場原理を導入するほか、(1)企業の自主権を拡大し、行政による関与の行き過ぎを是正する。(2)合理的な価格体系を樹立する。(3)労働に応じた分配の原則を履行し、賃金の悪平等をなくすといったものである。この三中全会の経済改革決定は、「行政・企業の職責分離」の項で、各級政府部門は原則的に企業の経営管理に直接タッチしなくなったことを明確にした後、「経済責任制の確立、労働に応じた分配原則の貫徹」の項で、新しい経済システムの下での経営管理のあり方を次のように規定している。

「都市企業の活力を増強し請負を主とした経済責任制を確立しなければならない。

- (1)工場長（経理）責任制を実施してのみ、このような要求に対応できる。党は工場長の職権を積極的に支持し、組合会組織と従業員代表の権力と役割をいかに発揮させなければならない。
- (2)利潤上納を納税に改めることで労働に応じた分配の社会主義的の原則はより一層貫徹され遂行されよう。
- (3)企業内部では、賃金格差を拡大し、勤労な者を報奨し、なまけ者を罰するようにし、頭脳労働と肉体労働、複雑な労働と簡単な労働、熟練労働と非熟練労働、重い労働と軽い労働との差をはっきりさせなければならない。当面は頭脳労働の報酬が低い状況を改めなければならない。
- (4)平均主義思想は、マルクス主義と相容れない。
- (5)相共に豊かになることは決して完全平均ではない。
- (6)生産発展の可能性を顧みずに高すぎる消費を要求することは誤りである。<sup>2)</sup>

三中全会の決定のいくつかは、すでに実施されていたり、試行されていることも少なくない。とりわけ、行政と企業の職責分離については一部実施されているが、経済責任制の確立と労働に応じた分配原則の貫徹は、今後の法・制度的対応とともに各級経済単位や企業レベルでの複雑で困難な対立と調整のプロセスを必要とするであろう。というのは、市場メカニズムの一部導入や企業環境をめぐる不確実性の増大は、変化に対応出来るセクターと出来ないセクターとを明確にするであろうし、労働者の賃金評価のウェイトをどこにどれだけおくかという困難な問題を解決しなければならないからである。したがって、このプロセスでは、労働者階級内部の階層分化と利害対立が顕在化するとともに、その社会主義の価値志向性が正当性の確保と社会的統合という二つの側面において問われることになる。この点を経営管理機能の確立と関連して考察するために、武漢のディーゼルエンジン工場の近況をレポートした王大成の報告書を参考にしたい。

(2)

「西ドイツの定年退職エンジニア、ウェルナー・ゲーリッヒ氏が武漢のディーゼルエンジン工場

2) 「三中全会経済改革決定要旨」(1984年10月21日、毎日新聞掲載報告要旨から引用)

長に招聘された。これは解放後、初の外国人の中国工場長である。ゲーリッヒ氏はディーゼルエンジンの製造、管理の専門家であり、氏を工場長に迎えたのは外国の人事制度、賃金制度、生産管理制度・方法を利用して企業管理の改善、製品の品質向上をはかるためである。

ゲーリッヒ氏は就任するとすぐ、8時間労働制を厳守するように全社員に要求し、工場幹部が事務室にすわり込んで生産をでたらめに指揮していた従来の『管理』方法を改めた。技術問題、品質事故が起きても、その現場を見に行ったことのない副技師長を解任し、技術も管理も分からない品質検査課長を免職した。5万字にのぼるゲーリッヒ氏の工場改革案は技術者と労働者に喜ばれている。

ゲーリッヒ氏を工場長に招いたのは西側のすぐれた管理経験の学び方の一種である。学ぶ方法は、社長、工場長の研修、外国専門家を招いて開く講座、調査団の国外派遣、合併企業における社長、工場長の交代制など、いろいろある。経済体制の改革では、企業の活力強化がカナメであり、企業の自主権を拡大して企業を相対的に独立した経済実体、社会主義の商品生産者、経営者にしなければならない。従来、国の企業管理があまりに広範囲にわたりすぎ、あまりに厳しすぎたのは、<sup>3)</sup>全人民所有制を国家機関の直接経営と同一視していたからであり、この見方を改める必要がある。」

多少、引用が長くなったが、この報告書は解放後、初の外国人工場長が三中全会の決定の前後の頃に招聘された際の出来事を具体的に記していて興味深い。この外国人工場長は、就任するや否や、8時間労働制を厳守するよう全社員に要求し、工場幹部が事務所にすわり込んで生産をでたらめに指揮していた従来の「管理」方法を改めた。まず、業務怠慢の副技師長を解任し、知識も資格もない品質検査課長を免職したのである。ということは、従来の集権的経済システムの下では、とりわけ文革以降の企業管理においても、8時間労働制すら守られてはおらず、工場幹部は事務室で政治談義やおしゃべりに時間を費し、品質検査課長は自らの職務に関して知識や資格さえ持っていなかったということである。このようなことは、資本主義的な企業管理の常識から考えると異常としか言いようがない。しかし、経済改革以前のソ連・東欧諸国においても、このようなことはよくあったケースで、集権的な経済システムの下ではそれほどめずらしいものではない。革命に貢献した党幹部達が、革命後の社会でも企業管理の幹部として企業を支配し、労働者に対して監視の目をひかせているということは、社会主義社会の秩序維持にとって不可欠なことであった。しかし、革命の貢献者や党の幹部が、ただそれだけの理由で企業管理の責任者にふさわしいはずはない。むしろ彼等は、企業組織が近代的な管理秩序を形成しなければならない段階においては無用な存在であるだけでなく、往々にして、組織再編や新秩序形成に対する阻止要因として登場してくる。したがって、この外国人工場長が、まず最初に手がけたことが無能な企業幹部の首切りであり、労働規

3) 王大成「すぐれた経営管理法を学ぶ」『北京周報』No. 3 (1985年1月22日)

律の回復であったことは当然と言えば当然なことである。彼の5万字にのぼる工場改革案が、技術者と労働者に支持されたそうであるが、それはこの改革案が新しい企業環境の下では、企業の生産と利益を増大させ、そのプロセスを媒介として彼等の給料アップと労働条件の改善に跳ね返ってくることを理解出来るからである。

しかし、文革はこのような集権的経済システムの下での企業活動の前提さえも崩壊させてしまった。つまり、文革は1千万人以上の死傷者と無数の憎悪と不信を残し、経済活動の後退はもちろんのこと、労働規律や経営管理機能は完全に崩壊してしまった。文革期においては、知識人や経営テクノクラート層は、地主、富農、反革命分子そして破壊分子とならぶ第9番目の鼻つまみ者であり、思想改造や打倒目標の一つであったからである。文革の終了と「四人組」が打倒されて後、経済活動も活発化し、労働規律や経営管理機能も徐々に回復してきた。しかし、文革の後遺症の克服には、イデオロギーや法・制度的問題とも関連して、幾多の困難が存在していたことはあえて説明するまでもない。このような状況を打破すべき法・制度的対応の第一歩が1978年2月の「国民経済発展10ヶ年計画」であり、その後の「調整、改革、整頓、向上」政策であった。そして、以上のプロセスの集大成として、1984年10月に三中全会の経済改革決定が出され、同年12月にイデオロギー的対応として、「マルクス主義の限界」キャンペーンが出されたと考えるべきであろう。三中全会の決定では、価値法則を通じて合理的価格体系の確立を求めるとともに、行政と企業との職責分離を明確にしている。このような決定の一つ一つが、集権的な経済システムとその下における企業活動のあり方を大きく変更させるものであることは明らかである。価値法則の運用と行政と企業の職責分離は、企業活動をめぐる不確実性を以前にもまして高めるであろうし、「租税納付税制」への移行は企業の自律性を一層強めるであろう。そこにおいて、「党は工場長の職権を積極的に支持し」、「企業内部では、賃金格差を拡大し、勤労な者を報奨し、なまけ者を罰するようにし、頭脳労働と肉体労働、複雑な労働と簡単な労働、熟練労働と非熟練労働、重い労働と軽い労働との差をはっきりさせなければならない」としている。そして、その決定では、平均主義思想はマルクス主義とは相容れないとまではっきりと規定している。

しかし、経営管理機能の確立と平等主義的イデオロギーの克服は、社会主義国においてそう簡単に解決しうる問題なのであろうか。というのは、社会主義制度がスタートした時には、企業長や経営テクノクラート層の地位と役割は、労働者階級の利益に反するエリートの立場を表現していた。したがって、彼等の地位と役割、及びその影響力を減少させること、そして労働者階級が彼等にとって代わることが社会主義の発展にとって不可欠であると考えられていた。そこにおいては、社会主義社会の成立によって基本的な対立が消滅し抑圧的機能が不必要になれば、管理機能はきわめて

4) 「三中全会経済改革決定要旨」では、「平均主義思想」という表現が用いられているが、他の部分との議論を混乱させないために、「三中全会」からの引用においては「平均主義思想」という表現を用い、その他の部分では「平等主義的イデオロギー」という表現で統一されている。

簡単な、そして誰にでも代替可能なものになるという前提が存在していた。このような社会にあっては、経営管理機能の軽視とその教育制度や補充のシステムがどうしても確立しえないのが普通である。とりわけ、知識人や経営テクノクラート層が、ただそれだけの理由で思想改造や打倒の対象とされていた中国ではなおさらであろう。

他方、経営管理機能の確立と平等主義的イデオロギーの克服というプロセスが、労働者階級の階層分化のプロセスとも交錯することによって社会的統合の危機を招くものであるということは、ソ連・東欧の経済改革においてもはっきりと確認されたことである。三中全会の決定では、平均主義思想はマルクス主義とは相容れないと規定しているが、資本主義社会の搾取と不平等を告発し、新しい社会のあり方を求めるマルクス主義はその出発点からして平等主義的イデオロギーを色濃く有していることは言うまでもない。そのうえ、労働者階級、とりわけなんの学歴や資格も有していないプロレタリア階級の価値志向性は、明らかに平等主義的イデオロギーである。したがって、三中全会にみられるようなマルクス主義から平等主義的イデオロギーを分離する試みは、社会主義社会が効率を求めて産業化のプロセスを進もうとする時にはどうしても採用しなければならないことであるが、それは社会主義の理念の一部否定であり、共産党の社会的支持勢力の変更を意味している点も指摘されなければならない。

### (3) 企業管理協会の活動と管理思想

#### (1)

中国が政策転換に踏み切ったのは、「四人組」追放後の1978年12月の中国共産党第11期中央委員会第3回総会以降であった。その後、宝山プラント計画破棄事件にみられるような経済調整期を経て今日に至っているが、近代化に伴う経営管理上の改善やそれに対する制度的対応は、それが文革派との尖鋭な対立点の一つであったところから、逆に一步も後退することなく発展してきたと言える。

北京に中国企業管理協会が設立されたのは、1979年3月3日であった。当協会の設立は、四つの近代化を推進するための一環として企業管理の実務、科学研究、そして教育に携わっている人々に対し、企業管理水準の向上を呼びかけた中国共産党第11期中央委員会第3回総会の決定に応えたものであった。実際には、国家経済委員会、中国科学院、北京市革命委員会、そして中国人民大学等の組織と協力を得て設立された。今日では、当協会は工業、交通、基本設立部門とその単位、研究単位、大学、専門学校、及びそこでの専門家、学者や企業管理業務で实际的経験を持つ人々によって構成されている。協会活動の経費は、当面の間は国家経済委員会が資金援助するが、業務の進展とともに団体会員から経費を徴収し、徐々に自力で賄えるようにすることになっている。現在、その構成員は団体会員と個人会員とに分かれており、協会設立後、本会員として登録されている者



は、すでに全国で23の省、市、自治区に及んでおり、32の地区に分会が置かれている。また、協会本部と地方分会はグループメンバーを2,300以上、個人メンバーを4,300人以上、そして協力関係にある企業は3,000以上を擁している<sup>5)</sup>。北京の協会本部は、1983年段階で会長、顧問、そして秘書長の他に37名の理事（兼職）と51名のスタッフを擁し、主に次に述べるような五つの業務を遂行している。

(1) 企業管理、研究者の育成と再教育

(2) 企業管理やそれに関連した出版活動

(雑誌に関しては、毎月2種類発行されており、17万部以上の購読者を持っている)

(3) 企業経営に関する診断と改善指導

(4) 企業管理に関する情報センターとしての活動

(5) 国際交流とそのセンターとしての活動

(現在、18カ国、40の団体や機関との提携、協力関係を確立しており、我国の生産性本部との人的学術交流もさかんである)

役員名簿の肩書きを見ると、その多くが実務家出身であったり、また経営テクノクラート層であることがわかる。当協会の主な活動は、内外の学者、実務家を招いての学術報告会や研究会の組織化であったが、現在の活動の重点は工場長、科長、職場主任の訓練活動、及び日本や欧米での総合品質管理や経済計算等の具体的管理方法の普及に移行しつつあると言える。企業診断と改善指導に

表(1) 省、市、自治区企業管理協会一覧表

	名 称	成立時期		名 称	成立時期
1	天津市企業管理協会	1979. 6	13	陝西省企業管理協会	1981. 1
2	蘭州企業管理協会	1979. 6	14	江蘇省企業管理協会	1981. 6
3	上海市企業管理協会	1979. 8	15	貴州省企業管理協会	1981. 8
4	北京市企業管理協会	1979. 9	16	四川省企業管理協会	1981. 11
5	遼寧省企業管理協会	1980. 1	17	広西省企業管理協会	1981. 11
6	安徽省企業管理協会	1980. 4	18	山東省企業管理協会	1981. 12
7	吉林省企業管理協会	1980. 6	19	湖南省企業管理協会	1982. 3
8	江西省企業管理協会	1980. 10	20	雲南省企業管理協会	1982. 4
9	湖北省企業管理協会	1980. 10	21	浙江省企業管理協会	1982. 4
10	黒龍江省企業管理協会	1980. 10	22	内モンゴ企業管理協会	1982. 8
11	河北省企業管理協会	1980. 10	23	河南省企業管理協会	1982. 8
12	広東省企業管理協会	1980. 12			

5) 「日中経営管理東京シンポジウム」(1985年7月)における中国企業管理協会提出資料より

表(2) 地方工業都市企業管理協会一覧表

	名 称		名 称
1	徐州市企業管理協会	17	連雲港市企業管理協会
2	沈陽市企業管理協会	18	蘇州市企業管理協会
3	大連市企業管理協会	19	淮南市企業管理協会
4	鞍山市企業管理協会	20	武漢市企業管理協会
5	本溪市企業管理協会	21	黄石市企業管理協会
6	哈尔滨市企業管理協会	22	沙市市企業管理協会
7	大慶市企業管理協会	23	成都市企業管理協会
8	佳木斯市企業管理協会	24	重慶市企業管理協会
9	石家庄市企業管理協会	25	長沙市企業管理協会
10	唐山市企業管理協会	26	株州市企業管理協会
11	保定市企業管理協会	27	湘潭市企業管理協会
12	邢台市企業管理協会	28	温州市企業管理協会
13	南京市企業管理協会	29	九江市企業管理協会
14	常州市企業管理協会	30	衡陽市企業管理協会
15	武錫市企業管理協会	31	吉林市企業管理協会
16	南通市企業管理協会	32	湛江市企業管理協会

表(3) 中国企業管理協会の役員名簿

会 長	袁 宝 華	国家經濟委員会副主任
顧 問	鄧 力 群	中共中央宣傳部長
副会長	叶 林	北京市副市長
	孫 友 余	元国家機械委員会副主任
	華 羅 庚	中国科学院学部委員会主席団成員, 教授
	馬 洪	中国社会科学院院長, 教授
	房 維 中	国家計画委員会副主任
	薛 仁 宗	元国家經濟委員会副主任
	赴 荫 茸	元国家經濟委員会副主任
	陳 宇	中華全国総工会顧問
	鄧 存 倫	鉄道部顧問
	楊 慧 浩	天津市企業管理協会会長
	周 璧	上海市企業管理協会会長, 市経委主任
	胡 林 昀	中国人民大学副校長
	張 彦 寧	国家經濟委員会委員, 副秘書長

※ 資料出所 表(1)~表(3)とも「日中経営管理東京シンポジウム」における中国企業管理協会側資料より引用。

関しては、当面のところスタッフ不足からその面での十分な活動を展開出来ていない面もあるが、当協会が国家経済委員会、北京市革命委員会の援助で設立されたことを考えると、協会による企業診断と改善指導が単なる勧告、指導以上の実質的な力を持っていることは言うまでもない。役員名簿を設立当初の名簿と比較、検討してみると、会長、顧問等に変更はないものの、副会長が9名から13名へ、副秘書長が6名から8名へ、常任理事は17名から21名へ、そして理事は20名から80名へと急速に増大している。そのうえ、新しく補充された人々の多くが国家の主要な経済機関の責任者であったり、大企業の工場長、及び上級経済委員会の役職を兼ねているということも注目される。

## (2)

ところで、経営管理や管理機能の確立という問題は、中国の文化、社会構造、及び社会主義的な理念との関連においてどのように考えられているのであろうか。そもそも、企業やそこにおける管理という問題は、その社会の文化、社会構造と不可分の関係にあるだけでなく、そのような文化や社会的規範を前提にして行動する労働者や一般の人々によって構成されたり運営されるものである。他方、社会主義社会における企業組織は、単に生産の場であるだけでなく、その社会の志向する価値を実現していく場としても存在している。

中国の人々の意識を規定しているものは、現代においてさえ儒教道徳が説くところの家意識であり、それに規定された道徳的文化規範である。血縁を前提とする家というものが、近代社会や組織理論が前提とする集団、組織というものとは全く違ったものであるということは明らかである。したがって、経営管理機能の確立とは、血縁関係に基づく人々のコミュニティ意識を出発点として、企業組織という機能的アソシエーションを中国という社会においてどのようにして作っていくのかという問題でもある。そして、中国が産業化を志向するかぎり、社会主義という価値志向性の枠組の中で平等主義的イデオロギーを克服し、それをどのような法・制度的対応として作り上げていくのかという問題を解決しなければならないはずである。このような経営管理機能の確立という問題をめぐって、企業管理協会会長、袁宝華と中国人民大学教授、李占祥は次のように述べている。

「建国以来、我々は党の優れた伝統と社会化された生産を管理することと結びつけ、少なからぬ良い管理方法を創造し、多くのすぐれた経験を積んだ。しかし、林彪、『四人組』の妨害、破壊により、企業管理活動は非常にかき乱され、管理水準は低下した。『四人組』打倒後、企業の整頓を行ない、企業の管理は一定の回復と向上をみせた。しかし、『四人組』の流した害毒がまだ完全に一掃されておらず、我々の活動にある若干の欠点も加わって、我々の企業管理の改善が急がれている」(会長、袁宝華)

「管理はひとつの科学であり、それは他の分野の科学と同様に法則性があり、それを真剣に研究

6) 「中国企業管理協会」パンフレット

し、把握し、厳格に客観的法則に従ってことを運び、企業を科学的に管理してこそ、企業の人力、財力、物力の巨大な力を発揮させることが出来、かつ企業の生産、供給、販売を正常に行なうことが出来るのである」(同)

他方、李占祥の場合は、中国社会主義経済の発展法則に合致した現代的管理思想と管理体系を築き上げなければならないとして、マルクスの管理の二重性に関する議論からスタートしている。

「管理には二重性があるということ、これはマルクスが資本主義企業管理を分析した際に提起したものである。企業管理の問題について、マルクス主義は次のように認識する。一方で管理とは、人々が集団協同労働を行なうことで起きるものであり、生産に対して合理的組織化を行なうことで起きるものであって一種の生産労働であり、いかなる社会制度のもとでも社会化された生産には必ずついて回るものである。また一方では、管理とは生産手段所有関係を維持するはたらきを持つ。したがって、企業管理は自然的属性を持つとともに、社会的属性をも持つのである」<sup>7)</sup>

したがって、管理の二重性理論を柱にして中国社会主義企業の管理体系をうちたてるには、外国の企業管理に対し分析的態度をとり、有益な先進的経験、特に生産力の合理的組織の理論、方法、及び手段の吸収や導入に努めなければならないとされる。そのプロセスにおいて、「中国社会主義企業の現代的管理は、四つの基本原則(社会主義の道、人民民主独裁、共産党の指導、マルクス・レーニン主義、毛沢東思想)を堅持し、労働に応じた分配を実行し、国と集団および勤労者個人の三者関係を正しく処理し……指導者層の四つの基準(革命化、若年化、知識化、専門化)<sup>8)</sup>を堅持し」「四つの現代化」問題を解決しなければならないとしている。

袁宝華や李占祥の議論が、四人組批判の不可避的傾向として経営管理機能の確立を過度に強調したり、資本主義の下で発達してきた理論、組織、方法や手段の吸収と導入に積極的なことは十分に理解出来る。しかし、管理ということが、「科学」であり「一般的法則」としてしか捉えられていないということは、中国における経営管理の将来を考える時、幾多の危惧の念を抱かざるをえない。同様のことは、李占祥の議論においても指摘出来る。彼はマルクスの管理の二重性からスタートするが、社会主義的企業の管理体系を確立するためには分析的態度が必要であると主張するだけで、分析的態度の内容も方向性も明示されているわけではない。彼は、「三老四嚴」(まじめな人になり、まじめな話をし、まじめなことをする。厳格な要求、厳密な組織、厳肅な態度、厳正な規律)の作風確立の必要性を説いているが、その論理の発展プロセスには理念的な意味での整合性はなく、そこにおける社会主義的理念の内容は驚くほど貧困であると言わざるをえない。

解放や革命の後においても、かつての犠牲的精神や献身をどのようにして確保するのか、農村か

7) 李占祥「中国社会主義企業の現代的管理体系についてのいくつかの問題」『交流簡報』(1985年6月)、日中人文社会科学交流協会発行

8) 7)に同じ。

ら都市や工場に流入してきた労働者層に近代的工場労働者としての思考、行動様式をどのようにして身につけさせるのか、そして産業化に伴う諸セクターの対立と矛盾、及び農民や平等主義的イデオロギーを強く持つ労働者階層の不満や抵抗をどのようにして吸収するのか、……今日の中国が経済や経営管理の近代化を押し進めようとするならば、解決しなければならない問題はあまりにも大きく、そしてその解決は想像以上に困難なものである。そこにおける社会主義の理念は、労働者の犠牲的精神や献身を引き出し、他方で労働者それぞれが日々の労働の営みの中でその理念を実現することが可能となる法・制度的枠組を指し示すようなものでなければならない。もちろん、李占祥は、社会主義的な経営管理の基本原則として、「社会主義への道」「人民民主独裁」「共産党の指導」「マルクス・レーニン主義、毛沢東思想」といったものを指摘している。しかし、それらは社会主義的な経営管理の具体的な理念ではなく、イデオロギーや政治システムレベルの表現であったり、あるいはそれらを機能的に維持させるための制度的保証について述べているにすぎない。「社会主義への道」や「人民民主独裁」が志向されるのであるなら、それらの具体的内容や方向性が経営管理や工場レベルでの法・制度的問題と関連して展開されねばならない。すなわち、「社会主義への道」とは具体的にどのようなものであるのか、そして「人民民主独裁」が志向されるのであるなら、それが労働者階級という名の下での共産党や一部の人々の支配制度に転化してしまわないための理念と制度的保証をどこに求めるのかということである。もちろん、1979年の新企業管理制度の下では、労働者は大会を開いて職場主任、工区長、班長を選挙し、工場長の処分、更迭を上級機関に提案できることになっている。<sup>9)</sup>しかし、この種の試みは、その後、十分に議論されたり、発展するということもなかったようである。このことは、中国社会主義の理念の枠組の中には、労働者の参加や支配といったことがしかるべき地位を与えられてはいないこと、そして共産党の支配や「人民民主独裁」ということがただそれだけで労働者の権利と支配を保証するといったドグマが依然として根強く存在していることを示している。袁宝華や李占祥の議論に共通していることは、四人組批判の不可避的傾向として経営管理機能の確立が過度に強調されている一方で、「社会主義への道」の内容と方向性が問われず、「人民民主独裁」を企業組織レベルで正当化すべき理念と制度的保証が明らかにされないまま、近代化に伴う経営管理機能の確立が主張されているのである。

#### (4) 結論

##### (1)

社会主義制度の下における企業組織の構造は、長期的な変化、適応のプロセスとしてではなく、むしろ社会システムの価値に対応する形で組織され機能してきている。その結果、企業組織の構造

9) 斎藤稔「計画化経済システム変更の行方と制約条件」『国際経済』（中国特集、1979年12月、118頁）

は内的にも外的にも機能的な整合性をもちえないだけでなく、平等主義的イデオロギーの浸透によって機能的な意味での経営管理機能の確立をきわめて困難なものとしている。集権的経済システムの下では、国家は企業活動の総体に規制、干渉を加え、その結果、そこから生じるビジネス上のリスクまで負っていたと言ってもよい。このことは、企業の経済活動の成否が行政的関与に大きく依存していたことを示している。専門的な経営能力以上に、党への忠誠心、及び政府や行政との人的コネクションの程度が企業活動の成否を決定していたのである。その意味において、政府の命令に従い、党や地方行政レベルとの人的コネクションが強いかぎり、企業活動の失敗からくる危機というものは存在していなかったと言える。企業環境が安定的というのではなく、企業活動に影響を及ぼす要因に対して企業がコントロール出来ないという意味で企業経営は比較的高度の安定性と確実性の下で行なわれていたのである。

文革派が打倒され、近代化政策がスタートしはじめるにつれて、企業の自律性の確保や経営管理機能の確立が継続的に志向されてきた。しかし、最近では企業の逸脱的行動や金もうけ主義が露骨になり、党や政府ともその行き過ぎを引き締めるのに躍起となっている。今年に入り、企業のそのような行動に対する警告や諸々のレベルでの緊急通達は数多く出されているが、その効果を疑問視するむきが多い。緊急通達の趣旨は、資金、資材を重点的に配分してエネルギー部門、運輸、通信事業に集中するのが現在の政策であるにもかかわらず、基礎資材部門の国営企業が自分達の利益のために勝手に値上げをして国家財政に重大な圧力を加えていることに警告したりしている。また、他の通達では、鋼材、鉄、セメント、木材、石炭などの建設用資材を生産する大企業が勝手に製品を値上げして建設会社に押しつけているのを法律違反、党規律違反と決めつけたもので、一定期間内に改めない場合には処罰するといった強い態度を表明したものもある。このような現象は、1983年、84年頃から顕著になり、もはや放置出来ない段階にまで達していると言える。しかし、このような問題は、基幹産業部門における逸脱や勝手な値上げ問題だけでなく、それ以外の分野でも頻繁に起きている。人民日報では、このような経済的事件を時々詳細に報告しているが、湖北省の農村では農民が使用するディーゼル・オイルや電気が気ままに値上げされ農民を苦しめているケースが、そして遼寧省では農民から不当に綿花を安く買ったたき不正な利益をあげていた会社の例が紹介されている。このような傾向は、今後とも各レベルで広範囲に拡大していくものと思われるが、これら企業の逸脱的行動は開放政策や現在の企業経営のあり方と関連して生み出されたものであって、一遍の通達や警告で事態が改善されることはない。このことは、経済の近代化や経営管理機能の確立が旧来の計画経済や企業システムの非能率への反省や反発から導入されるにせよ、それらの政策や制度が何の理念的展開もなく導入されるとするならば、それは社会主義経済システムの根本を否定するような企業活動や現象を必然化してしまうことを示している。企業の自律性や経営管理機能を確立しようとするなら、中国の指導者と政策担当者達は、国家の干渉や社会政治組織に依存

することなしにどのようにして社会、経済システムの安定と統合を確立するのかという問題を解決する必要がある。つまり、企業組織の能率と生産性を向上させるには、それらの自発性と創造性を引き出す必要があるが、そのエネルギーをどう制度化、統合化するのか、あるいはそのような政策や制度の導入がもたらす社会主義的諸関係の歪曲を防ぎ、他方で企業組織に対するコントロールの低下が自由主義的かつアナーキスティックな方向に逸脱しないための制度的保証をどこに求めるのかと言った点である。企業の自律性の拡大や経営管理機能の確立は、今まで個々の企業活動に関与していた膨大な行政機構と党組織を縮小させるであろう。そして、企業が市場における競争主体としての性格を強めれば強めるほど、企業幹部の要件では専門的能力が重視され（どの場合においても企業幹部が党員で占められるということは当然であるが）、政治が経済から分離されればイデオロギーは必然的に相対化する。つまり、企業の自律性の拡大や経営管理機能の確立とは、党の影響力行使のメカニズムや正当性確保のプロセスの変更、再編を要求しているのである。このプロセスではまた、経営テクノクラート層の台頭とともに、労働者階級内の階層分化や諸セクター間の対立が顕在化するところから利害関係の調整といった問題を従来にもまして複雑なものとするのである。したがって、社会主義的経営における経営管理機能の確立とは、「科学」や「客観的法則」の導入や適用といった問題ではなく、党の影響力行使のメカニズムや正当性確保のプロセスの再編そのものであり、諸階層の利害調整の基準を社会システムの志向する価値との関連でどのように確立するかという問題も含んでいるのである。

## (2)

一般的に言って、1960年代のソ連・東欧諸国でみられたように、社会主義的な計画体制の中に部分的でさえ市場経済を導入する試みは、いずれ各セクターや下位システムにおける自律性を必要とし、それを既存の政治、経済システムの中にどのようにビルト・インすべきかという問題を生じさせる。しかし、この種の問題はソ連・東欧諸国においては、どうしても解決しえないものであった。というのは、各セクターや下位システムの自律性の承認は政治システムでの民主化やそのプロセスが既存の権力構造の変更を不可避的に要求するところから、ある時点でどうしても厚い政治の壁に突きあたってしまうからである。他方、このプロセスは企業レベルにおける経営テクノクラート層と労働者階級との利害対立を激しくするとともに、労働者階級内部の階層分化も一層促進させるものである。しかし、今日の社会主義国では、ユーゴスラビアのような例外的な社会主義国を除き利害対立を調整し統合するメカニズムとそれを制度化する際の理念的枠組を持っていないというのが現実である。中国も含め、主要な社会主義国では、資本主義国における労組機能に匹敵するもの、あるいは労働者階級の歴史的利害と現実的利害との対立を調整したり、労働者階級の利害関係を擁護する組織や制度の発達が不十分である。憲法上、労働者国家として規定されていても、無葛

藤理論と官製労組の存在によって、事実上、労働者階級の利害を代表すべき労組機能は、いかなる社会主義においても機能していない。それ故、ポーランド等に典型的に見られるように、表出機能を担い、合理化、効率化志向の企業内テクノクラート層に対し、一般的労働者層の利益擁護者としてインフォーマルな職場活動家層が形成されるのである。このような社会においては、各レベル、各システム内における紛争処理のメカニズムが未発達なところから、食肉の値上げや賃金問題といった経済システム内の紛争が容易に暴動を誘発したり、あるいは政治システムのあり方を否定するような社会運動へと発展していく傾向がある。

現在の中国にとって、当面する課題は、「四人組」の打倒後の政治、経済の再建であり、絶対的なまでの貧しさからの脱却である。しかし、党や企業管理協会関係者の意識の中<sup>10)</sup>では、貧しさからの脱却を求める経済や経営の近代化のプロセスが、新しい対立の構造をその中に生み出しつつあるといった点についてはほとんど注意が払われていない。それは、依然として続く対立の政治力学が、近代化とそれがもたらす物的豊かさの意味を必要以上に強調させることの反映でもあろうが、彼等の理性的でテクノクラティックなまでの話し方、考え方の中には、新しい社会主義的変革の理念は驚くべきほど貧困である。中国が今後とも近代化路線を進めていこうとするなら、市場メカニズムの部分的導入や管理機能の確立だけでなく、社会構造の流動化、及び中国社会そのものを外国に対して開放していく必要がある。しかし、このプロセスは、今日以上に民衆の物的豊かさへの憧れを刺激するとともに、他方では依然として外国ほどの豊かさを達成しえない中国社会の現実への批判としてはねかってくる性質のものである。中国も近い将来、他の社会主義国がそうであったように、近代化や産業化に伴う諸セクター間の対立や社会的統合の危機に直面すると思われる。統合の危機を企業経営のレベルにとれば、それは効率、能率化志向の経営テクノクラート層と労働者階級との対立、及び労働者階級内部の階層分化と利害対立の激化といったものであろう。このような対立の構造が、ポーランドのようにインフォーマルな職場活動家層による労組機能を媒介とした社会、政治システムの変更の要求として展開するか、それともユーゴスラビアのように諸セクター、諸階層の利害対立を認めたりえで、それを「民主的」な手段で社会的統合を達成する社会主義の新しい理念として展開するかは現在のところ明らかではない。

〔立教大学〕

10) 例外的ケースは、劉源張「文化と管理」『交流簡報』（1985年6月号）における指摘である。劉は、新しい対立の構造について述べているわけではないが、日本式経営管理と中国の管理とを文化面からも検討し、我国の経営管理の変遷との関連において興味深い幾多の点を指摘している。