

中国企業の市場と組織

史 世 民

◆キーワード：

中国経済体制改革 (China economic system reformation) 市場メカニズム
(market mechanism) 競争メカニズム (competitive mechanism) 組織
のマネジメント (organizational management) 意思決定プロセス (decision
process) 管理方法 (management methods) 技術蓄積 (accumulation
of technology) 従業員福祉 (worker's welfare)

はじめに

1978年以來の12年間、中国経済は1988年、89年のインフレなどの挫折に遭遇したにもかかわらず、目ざましい成長を遂げてきた。これは経済体制改革によるところが大きい。中国の経済体制改革の目標は「計画的商品経済の確立」である。従来の国家計画による資源配分及び行政による企業管理を改め、国家のマクロ計画の下で市場及び競争に対応できる企業管理体制を作り出そうとしている。本稿では、いままでの中国における市場形成と企業経営組織改革の現状を考察し、その問題点及び方向性について検討を行う。

1 市場と組織に関する理論的考察

中国経済体制改革の最終目標は「計画的商品経済の確立」とされている。これには市場メカニズムによる産業の再編成という二つの目的が含まれている。資源配分に関する市場メカニズムとは以前の国家計画による配分に代わって資金、労働力及びエネルギー・原材料などが市場の価格をシグナルとしてより高い付加価値をもたらす方向へ産業間、地域間を流れることである。競争メカニズムによる産業再編成とは以前の国家による直接的な決定に代わって企業の創設・経営管理・事業転換及び廃業が市場競争によって行われることである。資源配分の市場メカニズムと企業間の競争メカニズムとは表裏一体の関係である。この2つが商品経済システム、すなわち市場経済の基本的な内容となる。

市場メカニズムによる資源配分は理論的には資源の自由流動による個別経済の効率性、生産コストと価格との一致という市場均衡による全体経済の効率性という利点がある。しかしこれらの利点は情報の完全性、取引費用ゼロ、多数の取引主体の存在などを条件とする完全競争市場がある場合にのみ現われるものである。完全競争市場が部分的にしかない場合はこれらの利点を割り引いて考えなければならない。また価格をシグナルとする場合においては、情報の不完全性のためシグナルの発生と受信との間にタイム・ラグが生じる。したがって遅れた情報に基づく行動によってもたらされる個別経済ひいては全体経済の効率の低下を防ぐため情報伝達という市場介入が必要とされる。さらに技術革新など市場メカニズムにとって外生的とも言うべき要因への対処、国内産業の振興や政治の安定などのため、価格そのものに対してある程度の制約も必要となる。したがって市場メカニズムを基本原則としある程度人為的な制約も加味する市場経済が理想的である¹⁾。ここで注意しなければならないのは市場メカニズムに対する制約の程度である。この程度があまり強すぎると、市場メカニズムの正常な運動を妨害し経済の運営基盤が崩れることとなるであろう。一方完全な自由放任にすれば、経済秩序が乱れて資

源の浪費が生じるであろう。したがって価格に対する制約は経済、社会などの諸条件を熟考して行わなければならない。

製造企業に関連する市場としては、資金市場、労働市場、原材料市場、製品市場がある。競争メカニズムはこれらの市場において展開される。各市場には売り手と買い手が存在する。これらの経済主体は自分にとって最も有利な取引条件を求めて互いに競争する。このような競争を通じて、企業は自分の資金、労働力、技術、原材料及び製品に関する取引の選択をする。これらの選択は個別企業の収益を基準として行われる。したがって個別経済の合理的な行動は産業構造を合理化しひいては経済全体の効率性をもたらす。競争メカニズムは各経済主体の努力及び熱意を引出し経済全体の活性化につながる。しかしながらこの場合、これらの経済主体の行動はあくまでも企業自身の収益のためであるので、競争相手に勝つために正当な競争の以外の手段を使うことがある。そのため政府としては独占・取引制限及び不公正取引などについて制限しなければならない。市場メカニズムと競争メカニズムがうまく機能するためには、政府の法律及び制度による規制も不可欠である。

財貨・サービスを生産する経済単位としての企業は市場競争にさらされることによって最も効率的に活動することができる。これは経済理論により説明されるのみでなく、経済実践でも証明されている²⁾。また企業の市場競争における効率は企業組織のあり方、つまり企業の経営管理によって異なる。企業には人的資源を始め物的資源、技術的資源がある。これらの資源を組み合わせる最も効率的にアウトプットを産生するためには、企業の経営管理が大きな役割を果す。したがって中国企業を考察するに当たって制度的改革である市場形成のほかに企業内の経営管理をも考えなければならない。

2 中国企業の市場形成

中国企業の市場と組織に関する考察に入る前に、中国企業の概況を説明しておく。中国の企業は大別して全人民所有制企業、集団所有制企業と個人企

業に分けられる。全人民所有制企業は中央政府及び地方政府に所属する企業である。この中に中央政府の企業は国営企業と呼び、地方政府の企業は地方国営企業と呼ぶ。集団所有制企業は都市部の区以下の行政機関、団体及び農村部の郷・鎮・村の管理する企業である。とくに農村部の郷・鎮・村の経営する企業を郷鎮企業と呼ぶ。個人企業は私企業である。図表1から見られるように生産高については全人民所有制企業が全体の60%を占めている。郷及び村の経営する企業は約20%を生産している。近年このような郷鎮企業の成長は著しい。郷鎮企業の最も多い業種としては紡織産業、建築材料及び非金属鉱物製品業と機械工業が挙げられる。そのほかに個人企業及び外資との合併企業、外資企業がある。以下では市場形成及び企業の経営管理を考察する際主として全人民所有制企業を対象とする。必要に応じてほかの種類企業についてもふれる。

図表1 中国企業の類別

	企業数(万社)	構成比	生産高(億元)	構成比
工業企業全体	747.41	100.0	13,813.01	100.0
全人民所有制企業	9.76	1.3	8,250.09	59.7
集団所有制企業	181.93	24.3	4,781.74	34.6
内：				
郷営企業	23.79	3.2	1,284.19	9.3
村営企業	70.80	9.5	1,165.35	8.4
個人企業	555.33	74.3	502.40	3.6
その他の企業	0.39	0.1	278.78	2.0

注：その他の企業には外国企業との合併企業、華僑及び香港・マカオ資本の企業、外資企業が含まれる。

資料は1987年現在のものである。

出所：『中国工業統計年鑑』1988年。

注：その他の企業には外国企業との合併企業，華僑及び香港・マカオ資本の企業，外資企業が含まれる。

資料は1987年現在のものである。

出所：『中国工業統計年鑑』1988年。

製造企業の市場は資金市場，原材料市場，労働市場，製品市場に分けることができる。以下ではそれぞれの市場の現状，問題点及び展開方向について検討する。

(1) 資金市場

全人民所有制企業の資産はもとは政府予算からの投資である。現行の経営請負責任制及び他の規定により，新しい設備投資及び流動資金は企業自身で調達することとなっている。調達方法主には銀行を主とする金融機関などからの借入などである。中央銀行である中国人民銀行が公定歩合を決める。各銀行はその公定歩合に基づき用途，期間などによって実際の金利水準を設定し企業に資金を貸与する。ここで問題となっているのは行政の関与による銀行貸出の増大，それに伴う返済遅延ならびに返済不能の損失である。現在中央政府と各省政府の間では財政請負制度という形で財源の分配を行っている。財政請負制度とは省政府が中央政府により決められた比率（額）での歳入収入を中央政府へ上納し，上納額以外の歳入については省政府が配分権限を持つという制度である。全体の歳入を増やして上納分以外の部分を大きくするためには，まず企業生産の維持・拡大を図らなければならない。そのため省政府は銀行に圧力をかけ返済能力や担保能力が確実でない場合でも企業への融資を強要する。また省政府は中央政府への上納後の歳入を運用して地方の財源確保を確保し，業績評価のため現有企業及び新規企業へ投資しようとする。このような財政制度及び地方政府の行動に対しては，異なる見方がある。1つは地方政府の財政権限が地方の産業振興及び社会経済の発展にプラスの役割を果すという考えである。一方，地方政府の該当地方の利益だけを追求する投資が国全体の産業振興政策，金融政策の実行を妨害するという

意見もある。私は地方政府に適度な財政権限を与えることによって各地方の実情にあう政府投資、産業振興政策を促進することができると思う。いままでの中国の経験からみると、中央政府の極度の集権によってすべての地方の実情に対応できるような政策の作成しそれを実行するを行うことには明らかに限界がある。但し地方政府にとっても政策の正しさ及び実行の効果などには問題がある。地方政府は政策作成にあつたて産業界、学界及び政界などの各方面の意見を聞き入れ総合的に判断しなければならない。これは担当者の当分野に対する知識、能力及び意欲を必要とする。そして政府及び担当者の責任感を促すために政策の実行効果を含む業績評価制度を設けなければならない。地方政府の行動と国全体の産業振興政策、金融政策との矛盾については、その責任のすべてが地方政府にあるとは思わない。もちろん地方政府としては国の政策に従うべきである。しかしもし地方政府の行動と国の政策との衝突が頻繁かつ広範囲に現われるとすれば政策そのものの妥当性に問題があるであろう。中央政府の政策作成プロセス（作成段階での地方意見の収集など）、担当者に関する制度（政策担当者の権限と責任など）の再検討をする必要が出てくる。もう一方は地方政府の銀行に圧力をかけ、返済及び担保能力を無視し融資を強要することはただちにやめなければならない。銀行は市場経済において貨幣の供給によって経済全体の調節機能を持つ。価格メカニズムを無視する銀行融資の強要はこのような銀行の機能を麻痺させることとなる。これは最終的にインフレの原因の1つとなる。このことは中央政府においても十分に注意しなければならない。

また中央政府と地方政府との財政請負制度が中央政府の財力を弱めたという意見がある。国家予算において企業からの利潤上納などの「企業収入」の比率が低下することによって中央政府の国家重点プロジェクト及び中央管轄の大型国営企業への投資が減少するという意見である³⁾。しかしながら企業を政府の行政的管轄から解放し独立した経営実体とする改革政策が進められてきたが、一方ではいまだに企業への財政投資を増強する傾向がありいままでの政策の方向性と矛盾している。

現在国営企業の流動資金は以前の政府からの支給に代わって銀行からの借り入れ及びその他の方法で調達されることになっている⁴⁾。借金並びにその返済といった経済活動に馴染んでいない中国の国営企業では目下「返済遅延債務の連鎖」という現象が深刻である。流動資金が不足している企業の間では製品の売行きが悪いあるいは売掛金の回収が困難であるための原材料などの買掛金を支払うことができなくなる。この返済遅延あるいは返済不能の連鎖は多くの企業を巻き込みその負債総額が非常に大きくなっている。近い内にはこの問題はおそらく銀行融資の増額及び中央政府の特別補助などの行政的方法によって手当されるであろう。しかし市場メカニズムの確立という経済体制改革の方向からみれば、これは一種の応急措置でしかない。重要なのはこれをきっかけにし徐々に経済取引についての法制度を整備し企業に経済実体としての責任を認識させることである。そしてこの現象の基本的な原因は製品の売行きの悪さである。これを考えると銀行融資の増額及び中央政府の特別補助などの行政的方法の限界をより深く理解することができる。

近年株式や社債による資金調達も行われている。全人民所有制企業に関わる株式会社制には次のような形がある。Ⅰ新規投資の資金調達のために株式を発行する。この場合企業は株式を資金調達の手段として利用するが、株式会社ではない。Ⅱ企業間では共同生産などのため出し合う資産を株に換算する。この場合は株は譲渡できない。Ⅲ単数あるいは複数の企業は新たに企業を株式会社として設立する。この場合該当企業は株式会社である。しかし現在中国では株式会社など私企業に関する会社法、株式及び債券売買に関する一貫性のある、体系的な法律はまだ完備されていない。

(2) 労働市場

全人民所有制企業の正社員の人数及び募集時期は一般的には管轄機関の指示によって行われる。解雇はめったにない。定年までの終身雇用、勤続年数及び能力に応じて昇級・昇進がある。近年一部では新しい採用者に契約制を適用している。これは雇用期間を契約で決め、契約期間満了時に本人の実績

及び企業の状況によって企業側が再契約か中止かを決定する仕組みである。現在の状況から契約中止は有り得ないと推測される。正社員の以外には臨時工もいる。これらの採用及び雇用は企業で比較的自由に行われる。正社員は簡単には解雇できないが、余剰人員や能力不足者を生産ラインから外して訓練したり他の事業に回したりすることがある。

一方郷鎮企業は採用、賃金レベル及び解雇などについては独自で決定する。しかしそれぞれの所属機関や団体からの制約はある。

労働力の地域間、企業間の流動が戸籍の厳しい制限などのため困難である。しかし実際は農村から都市へ、未発達地区から発達地区への流動がかなりある。

失業率は3%くらいである。国営企業従業員失業保険制度（1986年）が制定されたが、労働基準法や職業安定法など労働者の権利を保護する法律はまだない。労働市場の拡大及び充実につれてこれらの法制度が不可欠である。

(3) 原材料市場

全人民所有制企業の原材料仕入れは基本的に2つのルートがある。1つは国あるいは地方政府の物資統制計画によって割り当てられたものである。これは一般に供給不足の原材料に適用される。この場合価格も国によって決められる。1988年現在、国家の物資計画によって決められた統一割当物資の数はそれまでの25種類から24種類に減少した。つまり全人民所有制企業にとっては、市場から調達する原材料などの比率が大きくなり原材料市場の変化が企業に与える影響が大きくなっているというのである⁵⁾。企業自身が市場から調達する場合、原材料などの価格は国によって決められた幅の中で需給関係によって決定される。しかし実際には国の価格規制幅を無視してほとんど需給関係により変動する。

国の物資統制計画から割当をもらえない集団所有制企業とくに郷鎮企業は基本的には市場を通じて原材料を調達している。

(4) 製品市場

全人民所有制企業の製品の中で、国の指令性計画により生産されたものが国有の商業企業によって買い上げられる。この場合国によって買い上げる製品の量及びその価格が決められる。指令性計画以外の製品あるいは指令性計画量以上の製品については企業は自主的に販売できる。自主販売の価格は市場の需給関係と関連するが、国の統制を受けなければならない。1988年現在国家計画管理の工業製品の類はそれまでの120余種類から60種類くらいに削減された⁶⁾。工業製品の生産高からみれば、1985年現在、国家計画委員会及び中央政府各部門や地方政府の指令性計画の製品の比率は1984年のほぼ80%からだいたい40~50%に低下した。それによって全人民所有制企業の指令性計画による生産部分が減少し、市場へ直接提供する部分が大きくなっている。企業の経営はますます市場競争の影響にさらされるようになってきている。

集団所有制企業とくに郷鎮企業、個人企業の製品は基本的に市場を経由して販売される。この場合の価格は需給関係に大きく影響される。

以上の考察から中国では市場は形成されつつあることがわかる。現在原材料、製品、資金、及び労働力に関してかなりの範囲で市場メカニズムが機能している。しかし同時に政府による行政的統制、いわゆる計画経済の部分も依然として存在する。部分的な供給不足及び地域間・企業間などの経済格差のため、おそらく行政的統制は当分の間に経済全体のバランスを維持するために使われるであろう。経済が安定成長するにつれて行政的統制を段階的に縮小し市場メカニズムの機能範囲を拡大することが望ましい。ここで問題となるのはそのタイミングと程度である。

3 中国企業の競争メカニズム

中国では、資金、労働力、原材料及び製品の統制価格を部分的に撤廃し市場メカニズムを導入している。そのことによって企業とりわけ全人民所有制企業は競争的環境に置かれるようになってきている。そのために企業は独立性の

ある組織として企業のマネジメントに関する全般的機能を備えなければならない。従来の体制下では全人民所有制企業は政府の一生産単位にしか過ぎず資金調達、技術進歩、労働力調達及び再配置、製品の販売などについてほとんど独立した意思決定権限が与えられていなかった⁷⁾。これらに関する決定は企業の所属する行政機関によって行われてきた。しかし行政機関は所轄のすべての企業情報の収集・分析に限界があるため、企業の実情にあう決定を正確に下すのが困難である。また行政機関は企業の業績に関して直接責任がないため、決定に対する努力を欠く。さらに行政機関は経済的基準のみでなく、政治的基準をも用いて企業に関する決定をするので、企業の生産効率を阻害することがある。

(1) 全人民所有制企業の経営自主権の拡大のための制度

企業のマネジメントの全般機能を整えるためには、行政機関との現行の関係を打破しなければならない。これについての試みが主として請負経営責任制、リース経営制及び株式会社制である。

①請負経営責任制

請負経営責任制とは、企業と国家（管轄機関）との間で双方の利益配分及び責任、権限を契約という形で決め、企業が契約に記される上納金及びその他の事項を達成するという条件で相応する経営権限を委譲される制度である。これは全人民所有制企業で最も多く実施されている制度である。

②リース経営制

小規模の全人民所有制企業に限定し採用する制度である。管轄機関がリース料及び担保などを条件として当該企業の経営権を個人及び組織に委譲することである。

③株式会社制

前節で述べたように、現在全人民所有制企業がらみの株式会社は様々な形で現われている。しかしながらその量は全体から見ればまだ少ないし、企業の本来の資産の一部あるいは全部を株式にし国有企業を株式会社にするでは

なく、新会社の設立や新規投資などに限定している。全人民所有制企業を国及び投資家を株主とする株式会社にすることが今後の重要な課題である。

(2) 企業と政府機関との関係

経営請負責任制を始めとする諸制度によって、現在中国の全人民所有制企

図表2 全人民所有制企業と政府機関との関係

関 係	政 府 機 関	企 業
請負経営契約	経営の基本方針，トップ経営者，資産の管理，納付利潤の基準。	資産の使用，経営，管理職の採用，管轄機関への報告
生産計画	指令性計画，物資供給契約。	左記の事項を達成したあと，自主生産ができる。
販売	計画と契約の分を買い上げる。	それ以外は自主販売ができる。
販売価格	買い上げ部分について統制価格を決定，自主販売部分について調整価格を決定。	生産財については，自主販売部分だけ調整価格の±20%以内で決めることができる。消費財及び農業用生産財について，政府による決められた価格を守らなければならない。
原材料	計画及び契約の分については，統制価格で供給する。	供給分の発注先を選択できる。自主生産の分は市場から調達する。
資金	請負計画による基準で徴収する。企業の内部留保の使い分け比率を決定する。	留保を生産発展基金，新製品開発基金，準備基金，福利基金，奨励基金として使用することができる。また原価償却の70%を使用できる。そして銀行融資により賄う。
人事・労務	定員枠，工場長と党書記を決める。	副工場長以下の中間管理職を任命従業員の賞罰。
賃金・賞与	賃金標準，手当項目，賞与の限度額及び税金を決定する。	具体的な賃金形態，賞与形態を決定する。
税制・法律	所得税，産品税などの税制と関連法律を設定する。	納税，法律を守る義務

業は以前と比べて大幅な自主権を有するようになってきている。しかし政府機関からの制約が多く存在する。したがって中国の企業は限られた経営権限という条件で市場で競争しなければならない。それに現段階での中国の計画経済と市場経済と併存する状況を加えて考えると、中国企業の市場及び組織のマネジメントは非常に複雑なものと言えよう。

図表2は全人民所有制企業と政府の所管機関とが請負契約、生産計画、販売及び販売価格、原材料、資金、人事・労務、賃金・賞与、税制・法律に関してそれぞれの権限及び義務を示している。

(3) 中国市場の競争者たち

中国の企業はその所有形態からみれば、全人民所有制企業、郷鎮企業などの集団所有制企業、外資企業及び合併企業、個人企業がある。これらの企業は中国国内市場の主な競争者である。そして外国製品の輸入に伴って外国企業も国内市場の競争者となる。政府からの種々の制約があるため、全人民所有制企業は少なくとも経営の自主権に関して郷鎮企業、外資及び合併企業、個人企業と比べるとかなり不利となる。

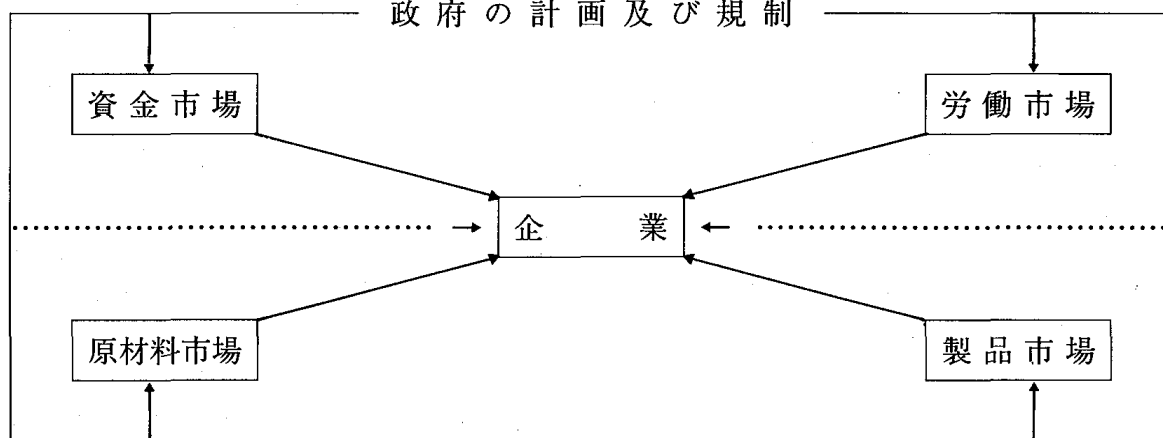
それに対して、郷鎮企業は市場参入と撤退、労働者のインセンティブとなる賃金、競争相手に差別をつけることができる価格設定などについて自由に決定できることがその高い成長率をもたらす1つの重要な原因と考えることができる。1988年の郷鎮企業の鉱工業生産額は全国のその27.6%を占め、個別品目で全国生産量に占めるシェアが高いのは絹44%、紙39.2%、原炭34%、セメント27.9%などが挙げられる⁸⁾。郷鎮企業は全人民所有制企業の無視できない競争相手にまで伸びてきている。

しかしながら現段階では全人民所有制企業を完全に計画経済から切り離すことについて、まだ問題があるようである。全人民所有制企業はたいてい国民経済の基盤産業、戦略産業にあり、全国工業生産額の半分以上を産出している。これらの製品及びその価格などの変動が国民生活及び政治に大きな影響を与える。したがって供給不足、公平な市場競争条件が完備されていない

現在では性急な制度的な変革は経済秩序の混乱を起こす恐れがある。しかしこれは永久に全人民所有制企業を計画経済に束縛することではない。現在与えられている経営自主権を基盤として徐々にそれを拡大することが望ましい。とくに国内市場及び国際市場で外国企業と競合するためには変動の激しい市場状況に機敏に反応できかつ効率的に意思決定をすることができる経営自主権は是非必要とされる。

現在の中国企業とくに全人民所有制企業の市場環境及び政府との関係を図示すれば図表3のようになる。全人民所有制企業は形成されつつある資金市場、原材料市場、労働市場及び製品市場で集団所有制企業、個人企業、外資企業と競争すると同時に、政府からの行政的統制を他の種類の企業より多く受けなければならない。

図表3 中国企業の市場環境及び政府との関連
政府の計画及び規制



4 中国企業組織のマネジメント

現在中国では市場メカニズム及び競争メカニズムが部分的に形成されるようになってきている。このような外部環境変化に適応するために各種資源を効率的に利用することは企業組織のマネジメントの重要な課題である。以下は意思決定、管理方法、技術蓄積及び従業員福祉に焦点をあてて考察する。

(1) 意思決定のプロセス

企業組織の意思決定については権限と責任、情報の保有量及び心理エネルギーの誘発といった側面から考察することができる。

決定を適時に効率良く行うためには、意思決定者に相応する権限と責任を同時に与えなければならない。改革前は全人民所有制企業の意思決定は企業にある共産党委員の集団決定という形（多数議決）で行われていた。それに行政機関からの介入が行われていた。したがって数多くの参加者と煩雑な手続きのために権限と責任は曖昧にされた。「全人民所有制工業企業廠長工作条例」（中共中央・国務院，1986年）及び「中華人民共和国全人民所有制工業企業法」（第7届全国人民代表大会，1988年）などの制度の改革によって工場長（企業の長）を頂点とする意思決定の体制が決められた。共産党委員会の組織も存在しその機能が「保証と監督」となっている。そして一般従業員については「職工代表大会」（従業員代表大会）を通じて企業経営への参加の権利を決めている。これは「民主管理」と呼ばれる。現在全人民所有制企業では意思決定は工場長が中心となって行われている。しかし共産党委員から工場長の個人的意見のため人事に関する決定について誤りを起こす恐れがあるため人事の決定には党委員の認可が必要だという要求が出している⁹⁾。党委員会との関係をどう処理するかは中国企業の意思決定における大きな課題である。

意思決定をするためには充分の情報が必須条件である。企業の意思決定は企業全体に関する戦略的決定、部門全体に関する管理的決定、作業現場に関する業務的決定に分けることができる。一般的にはトップ・マネジメントが企業全体に関する情報を最もよく把握している。それに対してミドル・マネジメントが管轄部門の情報を、ロー・マネジメント及び現場作業者が作業現場の情報を最も多く有する。したがって情報の保有量に応じて意思決定の分業化あるいは分権化が合理的である。中国の企業では「経済責任制」という。下位組織についてある期間の所要資金、工数及び産出額などの目標値及び賞罰条件を決め、その達成方法については各部分組織に任せるという方法があ

る。これは一種の意思決定の分権化とも考えることができる。しかし経済的な意思決定のみでなく、作業環境の改善、生産性向上のための改善などに関する意思決定への参加も重要である。

意思決定への参加はただ経済的合理性のみでなく、企業の構成員の心理的エネルギーの誘発にも大きな意義がある。これは行動科学、産業民主主義の理論と実践及び多くの国の企業経営によって示されている。中国では「職工代表大会」がある。たいてい年1回召集される。そこで企業の重大な決定の審議、管理者の評価及び選出などを行う。これは従業員の参加意識及び企業への凝集力を高めることに意義がある。しかし同時に、従業員に直接関連する日常的な決定への参加方法も工夫すべきである。中国企業での従業員参加制度について理解不足があるかもしれないが、ヨーロッパ、日本の企業と比べて中国企業の下位管理者及び一般従業員が意思決定へ参加する程度は低いという指摘がある。¹⁰⁾

(2) 管理方法

計画経済体制の下では、中国企業においては生産の効率より生産量そのものが重要視された。競争に直面する今日は効率を企業存続・成長の基盤と認識しそのために管理方法の開発及び普及に多大の努力を払っている。1986年国家経済委員会が「企業管理近代化綱要（草案）」を発表した。1987年国務院が製品品質、エネルギー消耗及び経済効果などを指標とし全国の工業企業に対して「等級評価」を行ってきた。近年では戦略、財務、技術開発、生産、労務人事、販売などに関連する多くの外国の管理方法が知られるようになった。とくにVA、IE、目標管理、QCサークル、トヨタ生産方式などが広く伝えられている。その上で中国企業の実情に基づき様々な管理方法が考案され実施されている。中国企業管理協会はその中から18の管理方法を選んで全国でその普及及び展開に力を入れている。これらの管理方法から中国の企業管理の現状と問題点を知ることができる。

①管理の標準化・制度化

管理標準の混乱及び制度の不備、粗悪な品質、低い技術レベル、低い効率、規律の混乱、いいかげんな仕事態度といった問題が多くの中企業を悩ませている。したがって企業管理の標準化・制度化は管理改善の重要な課題となる。これに関連する管理方法としてフル運転方式（石家荘第一プラスチック工場）（満負荷工作法，石家荘第一塑料廠），全面コントロール管理方式（大連ブラウン管工場）（全控管理法，大連顕像管廠），創造・標準化・標本及び技能向上・効率・利潤を中心とする管理方式（鞍山鋼鉄公司）（3標3効管理法，鞍山鋼鉄公司），規範化方式（博山水泥工場）（規範化工作法，博山水泥廠）などがある。これらの管理方法では、すべての職務に関する職務規定ならびに作業標準，品質基準，販売及び購買基準，設備稼働基準，原材料及び土地などの利用基準，資金回転基準，エネルギー利用基準，コスト低減基準などを決めている。

②経済性重視の管理方法

いままでの中国企業では生産の経済性はあまり重視されていなかった。また生産コスト，生産高などの統計方法にも問題があった。市場経済に移行し競争にさらされるようになってから，経済性は企業の最も重要な目標となっている。したがって各企業は自社の経営実際に即して経済性を中心とする管理方法を開発した。これに関しては，経済性獲得方式（安陽ギヤ工場）（企業経済效益保証法，安陽齒輪廠），原価コントロール方式（済南市）（成本控制工程，済南市），価格コントロール方式（陝西省第一内燃機部品工場）（責任価格控制法，陝西省内燃機配件一廠）がある。

③生産組織重視の管理方法

生産の効率性を向上させるには，係わる人や設備の能力をフルに利用するのみでなく，工程設計，部門設置及び多企業との協力体制といった生産組織をも合理的に構築しなければならない。そのための管理方法は一個流れ方式（湖北省第二汽車製造廠）（1個流生産方式，湖北第二汽車製造廠）がある。これは外国企業の管理方法を参考にし開発されたものである。これは生産プロセスを流れる製品や仕掛品の生産ロットをできるだけ小さくし最終的には

1個にしようとする。これによって中間在庫を削減し生産リードタイムを短縮する。さらに生産組織に潜んでいる不合理的なものを明らかにし改善を促す。

生産組織の合理的な再編成のため、企業集団や連合といった形の企業間の生産、研究開発、販売などの協力関係も徐々に形成されている。

以上の管理方法はそれぞれの企業で開発・応用され効果を上げている。しかし全国企業への普及にはまだ時間がかかるし、個々の企業は所属産業、地域及び所有資源などに関しては特殊性があるので、自社の実情にあう管理方法の工夫が必要である。

(3) 技術蓄積

中国は以前にはソ連から、現在では諸外国から工業技術を導入しながら、数多くの自主技術も開発した。しかしながら多くの製品の性能や品質に関して先進国に比べて差がなおある。技術力を高めるには技術導入も不可欠であるが、企業での改善・革新といった持続的な努力も必要である。日本はまさしく技術導入をベースとし持続的な改善・革新によって今日の競争力を築いた。これを可能にしたのは企業内部の(1)現場小集団による日常的改善、(2)生産技術陣と現場小集団の協働による工程技術革新、(3)設計技術陣・生産技術陣と現場小集団の協働による製品技術革新といった3つの変化からなる技術向上メカニズムである。¹¹⁾ 中国では従来より提案制度などを通じて現場作業者が技術改善に参加するという管理方法があったが、QCサークルなどの手法の導入によって従業員の技術改善への関与はますます高まると予想される。しかしながら現時点ではQCサークルなどは単に形式的にすぎないという傾向がある。¹²⁾ 中国企業においては現場改善を進めるには、日本のような経験と目的の共有による協業方式でもなく、アメリカなどのような詳細なマニュアルと強力なトップダウンによる協力方式でもなく、プロジェクト・チーム方式による強制的に協業を創出した方が効果的かもしれないという指摘もある。¹³⁾ 今後中国企業組織に現場作業者を含んだ連携によつて持続的に改

善・革新を推進するメカニズムを如何に組み込むかということは戦略的な意味がある。

(4) 従業員福祉

市場経済体制下での企業は一般的には生産機能のみを有するであろう。つまり製品の生産及び販売を通じて利益を上げるのみである。従業員の福祉のため様々なことをするかもしれないが、中国企業のように従業員福祉を1つの主要な機能として重視しているのではないであろう。

中国企業は普通、住宅、食堂、病院、スポーツ施設、劇場などの娯楽施設、商店、保育園及び学校などを持つ。従業員の入社から退職、死亡まで全部面倒をみる。子供の就職もできるかぎり便宜を計らう。所在地域に対しては教育、電力、道路などの事業へ協力資金を出す。そのため中国企業の数字で表われる労働生産性が低い。つまりそれらの費用がコストに算入されているからである。

現在従業員の住宅、医療及び年金などに関して改革が考案されている。その基本的な目的はそれらの分野に徐々に市場メカニズムを導入することである。これによって企業はスリムになり生産活動に専念できると言われている。

しかし日本企業の終身雇用制、年功序列賃金制などは従業員の企業への忠誠心を育て高い労働生産性の1つの原因とされている。従業員の生活に過度な不安を与えると逆に労働意欲が低下して生産性の増加を阻害する可能性もある。

結 語

中国では資源配分の効率及び企業の生産効率を改善するために市場及び競争メカニズムを取り入れている。しかし同時に市場及び競争メカニズムの限界も十分に理解しなければならない。情報の不完全性による価格シグナルのタイムラグは資源配分の偏りをもたらし経済のアンバランスを引き起こすこ

とがある。過度競争や不当競争はやはり社会全体の資源の浪費をもたらす。そのゆえ今日においては市場経済の歴史が長い国でも行政手段による経済への介入が行われている。そうはいっても中国は以前の計画経済に戻った方がよいということではない。肝心なのは全体的視点から産業別、段階別に市場及び競争に関する法整備などを整え徐々に市場及び競争メカニズムの機能強化を図ることである。

企業組織に関するマネジメントは今後いままでの意思決定、管理制度、技術蓄積及び福祉など諸方面の非効率を克服しながら、従業員の満足と効率を同時最適化できるような管理方法を工夫しなければならない。工業先進国の歴史は従業員を単に機械のような存在とするやり方は注目すべき教訓を残した。中国の企業は企業管理近代化を進める過程にそんな誤りを繰り返してはならない。

注

- 1) 日本における価格メカニズムと政府の役割に関する論述は南 (1990) pp. 23-45を参照。
- 2) たとえば合理化のため日本では日本国有鉄道公社、日本電信電話公社を民営化し、限定的ではあるが、鉄道、通信分野に競争メカニズムを導入しようとしている。これについては小宮 (1989) p. 12を参照。
- 3) 国務院発展研究中心の1989年9月下旬の200社大型企業責任者座談会ではこのような意見があった。(「關於大型企業發展問題研討」『中国企業管理年鑑1990』pp. 74-76)
- 4) 1988年現在全国の生産建設総資金の財政による調達比率は76.6%から31.6%に下がり、銀行による調達分は23.4%から68.4%に上がった(張彦寧, 「中国の経済体制改革」, 『北京週報』, No. 49, 1988, 12, pp. 29-30)。
- 5) 張彦寧, 「中国の経済体制改革」, 『北京週報』, No. 49, 1988, 12, pp. 29-30。
- 6) 同上。
- 7) 日本企業のすべての構成要素における経常的な生産活動の管轄, 研究開発及び製品計画, 設備投資計画, マーケティング活動, 財務, 人事などの基本的なマネジメント機能はいままでの中国企業に存在しないため, 「中国の企業が通常の意味における企業とはどうていいえない存在である」という言い方さえある(小宮, 1989, pp. 55-76)。
- 8) 卞麗華・李仁元 (1990) を参照。
- 9) 韓岫嵐 (1990) を参照。
- 10) Laaksonen, O. (1988) pp. 327-337を参照。
- 11) 小川 (1988(1)) を参照。

- 12) 中国のQCサークル活動は北京内燃機総廠、北京清河毛織廠などの企業からはじまった。1979年国家経済委員会が全国第一回QCサークル代表会議を開催した。1983年国家経済委員会は「QCサークル条例」を發布した。1989年までには11回の全国大会を行った。1989年の登録QCサークル数は74万である。1989年QCサークル活動の経済効果が82億元となる（統計数字は全国の一部である）。11年の総効果は356億元にも達した。
- 13) 「中国の企業制革」（日中経済協会『日中経報』, No. 246, 1989）pp. 66-78, を参照。

参考文献

- Barnard, C. I., *The Functions Of The Executive*, Cambridge, Mass: Harbard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)。
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., and Walton, R. E., *Manageing Human Assets*. Free Press, 1984.
- 卞麗華・李仁元, 「郷鎮企業在治理整頓中前進」(中国企業管理年鑑編委会『中国企業管理年鑑1989』企業管理出版社, pp. 340-345) 1990。
- 何建章, 「認真完善和發展承包制」, 『經濟研究』, 1989, No. 1。
- 韓岫嵐, 「1989年企業管理幾個重大問題研究動態概述」(中国企業管理年鑑編委会『中国企業管理年鑑1989』企業管理出版社, pp. 747-794) 1990
- 小宮龍太郎, 『現代中国経済』, 東京大学出版会, 1989。
- 黄少安, 「論所有制深層結構与企業制度創新」, 『經濟研究』, 1990, No. 3。
- 倉澤資成, 『価格理論』, 日本評論社, 1983。
- Laaksonen, O., *Management in China during and after Mao in Enterprises, Goverament, and Party*, Walter de Gruyter & Co., 1988.
- Lorsch, J. W., & P. R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Intergration," in J. W. Lorsch, J. W., & P. R. Lawrence Eds. *Organization Planning: Cases and Concepts*. Irwin-Dorsey, 1972.
- 南亮進, 『中国の経済発展』, 東洋経済新報社, 1990。
- 日中経済協会, 「中国の企業改革」, 『日中経報』, No. 246, 1989。
- 日中経済協会, 「中国の産業構造と経済発展戦略」, 『日中経報』, No. 258, 1990。
- 小川英次, 「技術変化のマネジメント—技術開発目標設定のメカニズム」, 『経済科学』, 第30巻第4号, 1983。
- , 「日本企業の生産システム」, 『ビジネス・レビュー』, Vol. 30, No. 3・4, pp. 102-120, 1983。
- , 「技術革新と企業組織—プロセス・イノベーションを中心に」, 『組織科学』, Vol. 18, No. 3, pp. 2-13, 1984。
- , 「日本企業の生産システムにみるオリジナリティ」, 『ビジネス・レビュー』, Vol. 36, No. 2, pp. 26-39, 1988(1)。
- , 「技術移転の理論モデル形成に向けて」, (小川英次『日本企業の東南アジア諸国への進出に関する研究』昭和63年度科学研究費補助金(海外学術研究)

中国企業の市場と組織

研究成果報告書), 1988(2)。

Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publishers, 1959

(末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962)。

荀大志, 「承包制: 困境与出路」, 『経済研究』, 1990, No. 3。

肖欣・李偉東・霍德發, 「承包制是对我国經濟体制改革道路的实现選択」, 『経済研究』, 1988, No. 5。

邵利鈴, 「改革中の中国国有企業効率」, 『経済研究』, 1990, No. 7。

総合開発機関, 「日本と中国における産業協力」, 『NIRA』, 1991, Vol. 4, No. 2, 1991。

中国經濟体制改革研究所, 『改革中の市場構造与企業制度』, 四川人民出版社, 1988

(石川賢作訳「中国の企業改革論」『経営研究』第3巻第2号, 1990年3月)。

中国經濟体制改革研究所総合調査班, 『改革: 我們面臨的挑戰与選擇』, 中国經濟出版社, 1986 (石川賢作訳『中国の經濟改革』東洋經濟新報社1989)。

張彦寧, 「中国の經濟体制改革」, 『北京週報』, 1988, No. 49。

杜海燕・郭晋剛・仲濟垠・忻文・邵利鈴・霍小虎, 「国有企業的自主權, 市場結構和激励制度」, 『経済研究』, 1990, No. 1。

楊培新, 「論堅持和完善企業承包制」, 『経済研究』, 1990, No. 3。