

中国の企業経営に関する組織論的研究

甲南女子大学大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程3年

郁 貝 紅

1997年3月



前書

中国では1979年に始まった改革開放政策のもとで正式に市場経済を導入して以来、経済は驚くほど大きな発展を見た。中国国家统计局の公表によれば、1992年から95年にかけて中国の経済成長率は、それぞれ13.6%、13.4%、11.8%、10.0%（95年は予測値）である。90年代の前半、世界の多くの国々と地域が経済不況の窮地に陥っていたのに対して、中国経済が持続的に、先進国より遙かに高い成長率を保つことができたことは、世界的に注目されている。

中国経済の急成長は、いうまでもなく中国政府主導による「上からの」改革開放の成果である。改革開放は大きく見れば、産業構造の調整、経済体制の転換、市場ネットワークの形成などマクロの面での近代化と、経済活動の担い手である生産企業などミクロな面での近代化の2つの部分に分かれる。本論文は、後者、つまり生産企業の改革に着目して、中国企業の経営特質を1949年の新中国成立から改革開放の現時点まで、歴史的にその変貌の様相を考察しようとしている。

経営特質についての研究といえば、大体ある特定の企業の経営状態を調べるために行うか、或いは経営能率の向上にとって一般性のある経営理論を探求するために、企業一般の経営を対象に行うかのどちらかである。それに対し、1つの国を単位にして、その国の企業が共有している経営特質を分析する研究は、1970年代まではあまり見られなかった。おそらく、多国籍経営が誕生して以来、とくに、今世紀の初頭から、非西洋文化圏に属する日本が独特の経営管理法によって、一躍、世界経済の第2大国になったことに刺激されて、「日本的経営」を始め、「アメリカ的経営」「イギリス的経営」「ドイツ的経営」など、国を単位に企業経営の特質を論じる研究が多く見られるようになったと考えられる。現在、中国は改革開放を推進して、経済と経営の扉を国際社会に開きつつある。外国資本が中国に入って定着するためには中国的経営を研究する必要があるだけでなく、中国自身も、これから外国の文物をどう取り入れるべきか、また、自国の伝統的経営をどう改造して、経済の近代化を進めていくべきかという課題をよりスムーズに解決するために、中国の伝統的経営特質を研究する必要がある。

「“日本的”経営という言葉は“アメリカ的”経営とか、“イギリス的”経営とか、“中国的”経営に対して用いられる。したがって国際比較が前提となっているから、この面での研究が発達しないと、厳密にはこの言葉は使えないわけである」。間宏がその著『日

本的経営』の中でこう言っているとおり、国を単位に企業の経営特質をとらえようとする場合、諸外国との国際比較によってえられる社会的・文化的な特徴の質的な相違から、研究対象の経営特質を分析するのが望ましい。それ故に本論文は、日本的経営、すなわち、いわゆる「集団主義」との比較対象において、中国的経営の特質を探ろうとするものである。他の国ではなく、日本を比較対象に選んだのは、中日両国の伝統文化の類似性及びそれから生じる近代化の類似性を考慮したためである。

周知の通り、高度の経済成長を経験した先進国は、18世紀の後半から西洋で初めて現れた。この事実から、ヴェーバーが東洋と西洋の文化を分析して、産業主義（「産業主義」とは近代産業、すなわち人間の物質獲得活動における合理化された形態を重視、したがって経済的価値を優位におく価値体系である）〔富永健一 1993 153〕が西洋文化の中に固有のもので、東洋文化にないと論じた。しかし、現在、日本は、「経済大国」と称されるほどに世界の先進諸国の経済水準に到達し、非西洋圏における最初の事例として、先進国の列に入った。したがってヴェーバーの学説に基づいて考えれば、非西洋後発先進国の日本の経済的近代化は、西洋諸先進国のように自生的な産業化、すなわち日本が自力で生みだした産業化によるものではなく、富永健一の言葉で言えば文化伝播を通じて「政府主導による”上からの”産業化」の産出物であるということになる。しかも高く評価された日本の企業組織の「集団主義」的経営にも独特な特徴があって、確かに西洋近代的な経済的諸制度を日本の伝統文化と掛け合わせて作り替えたものと考えられる。経済成長をめざして離陸し始めている中国は、日本の近隣で、ともに東洋文化圏——儒教文化圏——にある。したがって宿命的に日本と同じく、先進国（日本も含む）の文化の中から優れているものを選択的に学びとり、その学びとったものを自国の伝統文化と掛け合わせる創造的作業をしなければ、経済的近代化は達成されないであろう。中日両国にはこうした類似点がある故に、日本企業がその近代化の歴史的過程の中で異文化とぶつかりながら形成した日本的経営との比較は、中国的経営のこれからの成り行きを探求する上で大変啓発的で有益であり、また当面の中国の改革開放にとっても非常に現実的な意義があると考えられる。日本的経営の「集団主義」的性質は、日本の伝統文化の諸要素が産業化と近代の合理的組織づくりに適応しつつ変形して第2次大戦後に定着したものである。しかし、こうした日本的経営の特質も、1950年代後半から日本社会の近代化が進んでいく中で、変化し崩れていく傾向にあると考えられている。本論文は、日本の高度経済成長を支えた日本的経営の特性が一番顕著に表れていた1950年代の後半から60年代にかけての時期と、1949年の新中

国成立からの改革開放の現時点における中国経済の離陸までの時期とを比較対照して、中国的経営を考察しようとするものである。

目次

前書

第1章 中国における集団主義 ----- 6

1. 中国の集団主義

- 1・1. 中国人の忠誠と献身
- 1・2. 集団と個人の一体関係
- 1・3. 「和」
- 1・4. 「温暖たる社会主義大家庭」
- 1・5. 「外人」と「自家人」

2. 中国の集団主義の歴史的变化

- 2・1. 国益の優先
- 2・2. 伝統的中国の家族・宗族集団主義
- 2・3. 国家意識の欠如と愛国主義の成長

3. 日本の集団主義の歴史的变化

- 3・1. 伝統的日本の家族・親族集団主義
- ・2. 第2次集団に浸透した日本の集団主義
- 3・3. 日本の経営の形成過程

第2章 中国的経営の企業環境及び特質 ----- 50

1. 中国企業の誕生と分類

2. 特殊な体質を持つ中国企業

- 2・1. 利潤追求の動機のない企業
- 2・2. 経営主体の弱い地位
- 2・3. 党の指導の優位及び政治思想教育
- 2・4. 党委の指導下の「工会」

3. 経営の国家集団主義と企業集団主義との違い

- 3・1. 国家目標を遂行する組織
 - 総合的機能を有する組織
 - 国家建設の応急機動隊
 - 政治に転向する企業目標
- 3・2. 集中に偏向する「民主集中制」
- 3・3. 国家と企業と職工の関係

第3章 中国的經營の展開の特徴----- 99

1. 中国的經營の形成期

1・1. 国家の主人公

1・2. 「天翻地覆」の生活変化

2. 中国的經營の定着期

2・1. 党と国家の使用者的地位

2・2. 党の經濟復興力

2・3. 中国的經營の成果

3. 中国的經營の動揺期

3・1. 政治的な過激化

 日本的經營の動揺要因

 極端に煽られた「主人公感」

 生産性の低い企業運営

 「闘私批修」による忍耐

3・2. 経営主体の価値観の変化

 党と政府に対する不信

 文革後の価値意識の変化

第4章 中国的經營の改革期----- 155

1. 中国的經營の基盤の喪失

1・1. 幹部腐敗の深刻化

1・2. 經濟要素の多様化

1・3. 企業經營権の自律化

2. 工場長責任制

3. 「工人階級」の分化

3・1. 労働契約制による地位分化

3・2. 収入分配上の不公平

3・3. 改革に払うコストの不平等

後書----- 188

注 ----- 189

引用・参考文献 ----- 192

第1章 中国における集団主義

1. 中国の集団主義

第2次大戦後、日本は敗戦の廃墟の中で経済再建を始めた。そして、周知のとおり、30年ぐらいの短い期間で高度経済成長を遂げ、しかも石油危機や円高デフレなど様々な経済的ショックを乗り越え、1970年代後半には集中豪雨的な輸出熱戦を引き起こし、ついに、アメリカに次ぐ世界第2位の経済大国になった。日本はどのようにこれだけの発展ができたのか、日本企業对环境に対する高い柔軟性のある競争力の強さはいったいどこから出てくるのか、国際的な関心が高まり、1950年代の末から「日本的経営」を研究するブームさえ現れた。そして、欧米の個人主義的経営との対比で、日本の高度経済成長をささえてきた経営の特質は、しばしば「集団主義」として議論されてきた。

「集団主義」という言葉はいくつかの意味を持つ用語であるが、日本的経営の特質の1つとして狭義に用いられる場合、欧米の近代思想の柱となっている個人主義に対して、個人と集団の関係において個人は集団と心理的な一体感をもつとともに、集団の目標や利害を自分のそれよりも優先させていくという、集団中心の価値観をさしている。その特徴を塩原勉は次の5つにまとめている。すなわち、①成員が集団目標の達成に献身することが賞賛されるような価値観があり、これが個人主義的な達成動機とはちがう集団的達成動機を強めていること、②集団の繁栄のために成員の和が重視されること、③はっきり限定された役割に1人ひとりの成員を配置するのではなく、単位集団へ所属させて、そこを中心として活動させること、④長や上司とよばれる人は単位集団の代表者とみなされ、下位者は彼から温情を期待していること、⑤集団は内においては親密であるが、外に対しては敵対や、無関心を示すという閉鎖性をもつことなど、である（「世界大百科辞典」⑬ 111）。これは、日本の集団主義とはいえ、中国人にも熟知され、また中国でもよく見られるものである。

1・1. 中国人の忠誠と献身

確かに、中国人にとっても、日本人と同じように個人主義の方がなかなか理解しがたく、

また、素直に受け取りにくいところがある。たとえば、忠誠と献身は昔から中国人の賞賛する道德の1つである。忠誠・献身とは、もちろん自分以外の他人のために行う行為をさすと、中国人は理解している。「忠誠は何よりもまず自分自身に向けられる」（間宏 14）という個人主義の価値観を持つ欧米人の考えは、是非善悪を全くさかさまにすることだと、われわれ中国人は思う。他人といってももちろん自分を除くすべての他人ではなく、忠誠と献身を行うべき他人とは、自分の所属している集団、あるいはその集団にいる個人、すなわち自分に関係ある集団あるいは友人などを指す。集団の利益、友人の利益に反してでも自分の利益を追求するのは不道德と見なされる。こうした利己主義的な行動は、中国では利己主義というより、個人主義という言葉で表現するのが一般的である。つまり、実をいえば、中国人の意識の中においては個人主義イコール利己主義であり、個人の利益は道德の中では認められないのである。個人主義は一種の道德だという欧米人の見解は、中国人にとっては理解不可能である。とにかく、中国文化の中では道德と個人主義とは両立できないものと思われ、個人主義といえば、それは不道德でなり、また、道德といえば、個人が集団に服従することとされているのである。

周知のとおり、中国人は昔から家族本位であり、家族主義と宗族主義をもっとも尊重していた。また中国では慣習的に親族同士が集って住み、互いに助け合い、強め合うから、村落、郷などの地域も、ほとんどが血縁のつながりのある人たちからできており、地縁による集団主義も非常に発達している。それゆえに、集団への忠誠と献身といえば、家族・親族集団及び血縁・姻縁によって集中的に居住することから広がった村・郷・地域社会への忠誠が優先するのである。伝統的中国人は祖先の名を揚げ、宗族の勢力を強くする、いわゆる「榮宗耀祖」を個人の生きがいとしてきた。「一人当官、鶏犬昇天（一人が栄達したら、家にいる鶏も、犬も利益を得る）」という言葉は、如実にこういう中国人の集団主義を表明している。今日でも、中国では個人の地位があがったり、商売が成功するならば、親族・友人・職場・地域社会等々、彼を中心にできている各種の集団に便宜をはかり、地域のチャリティー事業に寄付をし、少なくとも投資を拡大して地元の就職率を増すことが期待される。こういう周辺の人たちの期待を無視すれば、その人は情理にもとるとか、「貪得無厭（貪欲で飽くことを知らぬ）」とか、さらに「為富不仁（金はあるが愛の心はない）」とか非難されがちである。それで、周知のとおり、改革開放の中で生まれた郷鎮企業は、企業としての性格をもった経済組織であると同時に、地元の人びとの期待を一身に背負った地域の利益組織でもあるといわれている。郷鎮企業は地元で、学校を作ったり、

老人ホームを作ったりして、地元の社会事業の繁栄に大いに貢献をしているのである。こうした中国にだけ見られる光景は、まさに中国人の集団主義価値観の産物だといえよう。

1・2. 集団と個人の一体関係

個人主義の価値観を持った欧米人は、個人と集団とを対置してとらえている。「会社のため」といえば、自己犠牲になってしまうように、集団主義といえば、個人の主張や自己実現ができなくなるように考えられ、また、自己実現はどこまでも個人の努力と責任によって実現されるものだと考えられている（間宏 16）。こうした欧米人の発想に対して、伝統的中国人は、日本人と同じように、集団と個人とを対立の関係にあるものとはとらえず、「会社のため」は、他者への犠牲ではなく自分自身のためのものであり、集団と個人は互いに依存しあい、強めあう一体の関係にあるものとみなしている。上に述べたが、中国人は家族・同郷・遊び仲間など、自分の所属している集団への忠誠と献身を重んじるが、そのかわり、自分自身も所属集団から個人の力の及ばない援助や保護を受けているのである。「在家靠父母出門靠朋友」（家にいる場合、両親にたよるが、外に出れば友人にたよる）という中国人の古い言葉には、個人と集団との融合・一体関係が一目了然に現れている。近代以前にも中国に見られた「会館」、たとえば北京の広東人会館のような組織は、実は、全国各地に移住した人たちがそれぞれの土地で血縁・地縁関係の社団組織を設立して、同郷の血縁関係者。旅商人・科挙¹⁾の受験者、あるいは官職希望者などの世話をし、便宜を提供するためのものであった。

また、集団を通して自己実現を達成することは、近代欧米社会で発達した個人と集団の間の義務・権利意識や交換・契約規則によるものではない。テンニースのいうゲマインシャフト的な共属感情、つまり人間の本質意志によるものなのである。目的合理性を超えた感情価値を中心とする集団の助けあいの中で互いに喜びを味わい、また、全体の利益の増大をはかるのである。かつて中国では、科挙試験の成功者を出して宗族の栄光を高めるために宗族の人びとはお金を出し合い、一族の中で期待のできる人材に教育と科挙試験を受けるための費用を喜んで提供していた。また、科挙試験に成功して官吏になった人は、官職を利用して蓄財し、彼の属する宗族のために、村や郷の宗族の祠堂・廟・道路・橋・学校など、公共施設を修繕・建設したり、宗族成員の中での次世代の科挙受験者等のための族産（宗族全体に所有する財産）を増やすことに貢献したといわれる。彼はそうすること

で、富裕の印を多く持つ繁栄した宗族の一員だという事に大きな誇りを感じたのである。
(シュー 74)

もう一例を挙げよう。世界に遍在している華僑・華人²⁾社会は、中国人のゲマインシャフト的な相互扶助と共栄を重視する集団主義の産物の絶好の例といえよう。世界中の華僑・華人の総数は、2,600万人(方雄普 4)という説もあれば、5,000万人という推測もあるが、いずれにしても相当な人口である。しかし、人数だけ多くても、異国で華僑・華人社会が必ず成り立つとは限らない。人数が多いに加えて、集団として一定の勢力を有していることと、中国文化を保持していることの二つの条件が必要である。華僑・華人がどんなに多いといっても、各居住国では少数民族である。しかし、少数民族であっても経済力でははるかに大きな力を持っている。「華人国家」ともいえるシンガポールはもちろんのこと、ASEAN諸国でも華人企業の力は抜群に強く、所在国経済の中核地位を占めている。アメリカの「フォーブス」誌の1994年7月18日号によると、アジアの華人の年間生産総額は5,000億ドル以上で、中国本土のそれと肩を並べる水準に達し、年7-10%の急成長をとげつつあるといわれる。上場企業の株式時価総額(政府系及び外資系を除く)に占める華人企業のシェアをみると、タイとシンガポールは8割と最も高いが、インドネシアは75%、マレーシアは6割、1番低いフィリピンでも5割を占めている(朱炎 33)。一方、華僑・華人は、共同の組織・財産・学校・共同の言語・新聞社・共同墓地さえ有しており、中国語・中国歴史・地理など中国文化を代々子孫に勉強させ、中国の伝統的な年中行事や祭典・葬式・お盆祭りなどを行い、故郷の風俗慣習をずっと守ってきた。中国人が大規模に海外へ移住し、また世界各地に分散していくのは、1840年のアヘン戦争以降のことである。その後150年あまりの間、どのようにして彼らはこれほど世界の人びとの目を見張らせる巨大な勢力になったのか。また、長い年月がたっても中国の文化や慣習を保持してきたのか。これらの疑問については華僑・華人社会を考察することで、一つのヒントが得られるように思う。つまり、ある国におけるある職業は、往々にある出身地やある地域から来た華僑・華人が従事し、独占しているということである。例えば、かつては、マレーシアにいる客家人は多くが錫の生産に従事しており、広東出身者は多くが建築・伐採・黄金アクセサリー業に従事しており、海南人はコーヒーの飲食業を独占していた。また、シンガポールにいる福建南部出身の人たちは、多くが商業・銀行業とゴム業に従事していた。アメリカやカナダへの早期移民は、その多くが広東四邑人で、金鉱・鉄道修理・レストランの経営は主に彼らの職業であった。ビルマの商業では、オーナーも店員も多くが福建南部の人

たちだが、広東出身の人は多くがビルマ南部で鉄鉱や錫鉱の生産に、雲南出身の人は多くがビルマ北部で宝石鉱の生産に従事していた（方雄普 167）。これらのことがわれわれに教えるのは、華僑・華人の祖先は、移住国で親族や同郷人に頼って生計を立て、異国に根をはり、事業を発展させたということである。親族や同郷人同士の相互互助は、中国人の伝統である。華僑・華人間の相互扶助は、実は中国本土にあるこういう集団主義が海を渡った人びとにも守られた結果である。しかも彼らは、これをもって自分たちを強め、ついに、近代世界史における一大景観というべき華僑・華人社会を作り出したのである。

アヘン戦争から1949年に新中国が成立するまでの100余年の間、中国は西側先進諸国と日本に侵略され、自給自足の小農自然経済が破壊された。また、これと同時に、資本主義諸国では、自国と植民地を開発するために、大量に安い労働力が必要になった。そのため、破産した沿海と辺境地区の貧しい人たちは、生計を立てるために、未曾有の規模で大量に古里を離れ海外へ出たのである。彼らは異国で言葉も通じない上に、帝国主義や民族主義の勢力からいろいろな制限を受け、排斥され、差別されていた。こうした苦しい境地におかれた彼らは、生存をしていくために、自ずから中国の伝統的な血縁・地縁集団主義をもって寄り集まって住み、また無数の社団組織（表1を参照）を作り、それを通じて相互救済・資金調達・情報交換・団結自衛を行い、こういう相互互助と共同達成の中で基本的な生存権と事業の発展を求めていった。

表1 世界における華僑・華人の社会団体の発展状況一覧表

| 年次 | 総計 | 資料の出所 |
|------|------|-------------------|
| 1951 | 4872 | (台湾)《華僑志・総志》 |
| 1955 | 4926 | (台湾)《華僑志・総志》 |
| 1988 | 8900 | (台)中央日報1988年2月20日 |

華僑・華人の社団組織は、苗字や宗族つまり血縁によって組織された宗族親族会館、例えばカナダにある黄氏宗親総会やシンガポールにある南洋方氏総会などがそうである。また、出身地や方言によって結成された同郷会館、例えば世界各地にある広東会館・福建会館・山東会館などや、さらにのちには職業別に結成された職業団体、例えば星洲魯北行などが多く成立した。そのほかに、政治・宗教・社交・教育・娯楽などの社団もある。華僑・華人社団の主な機能は華僑・華人の事務を管理すると同時に、彼らの利益と要求を代表

して、地元の行政と交渉することである。例えば、母国から来たばかりの同郷者の宿泊接待、生活の世話、職業の紹介、事業の相互協力、チャリティー事業・救済事業の主催、学校・幼稚園・病院、さらに祖廟・関帝廟・孔子廟などの建設、新聞紙の刊行、トラブルの解決などであり、また外においては、地元住民との連係、地元の自治体との各種の交渉を行い、場合によっては所在地の行政と抗争することもある。これらの社団組織、特に職業縁による団体は、社会変化と自己発展の中で、地縁と業種を超えて華僑・華人の各職業の連合組織、あるいは最高指導機構、例えば各国にあった中華総商会・中華工商連合会・中華理事会総会などに拡大していった。第2次大戦後は、血縁・地縁・職業縁による華僑・華人社団がさらに連合の方向へ発展し、国際組織まで作り出した。その機能も企業の振興や地元行政への参権を活発に行うように変わった。

このように、中国移民たちは、各種の血縁・地縁・職業縁関係が絡み合い、重なりあう華僑・華人社団を通じて、感情を融合し、力を凝集し、長い年月の中で、華僑・華人の間のつながりの維持と経済力の発展と中国文化の保存に大きな貢献をした。言い換えれば、華僑・華人社会は、各種の社団組織に結集した華僑・華人の共同作業によって作り出されたのである。神戸華僑総会の会長を務める林同春は「金があれば、金を出す、力があれば、力を出す（有銭出銭、有力出力）というのはわれわれ華僑、華人の座右銘だ」とよく言っている。華僑・華人の相互扶助には、まさに、個人の達成は集団の発展にある、という中国人の集団主義がよく表れている。近年、国際情勢の影響と啓発の下で、血縁・地縁感情を一層融合し、経済面の情報交流と工業・貿易の協力を一層強化し、伝統文化を一層輝かせるために、華僑・華人は積極的に国際的な組織を設立しており、すでに数十に上っている。各種の国際的な血縁・地縁懇親会も活発に行われている。これから、国際社会での華僑・華人社会の力はますます顕著になるにちがいない。

新中国成立後、政府が「水漲船高（水嵩が増すと船も自然に高く浮き上がる）」「大河有水小河満（大きい川に水が多ければ、小さい河の水も自然に満ちる）」とあって、国家の利害を優先すべき理由として、集団主義の思想教育を行ってきた。これも言うまでもなく、集団と個人は対立せず、融合と一体の関係にあるという発想にもとづいている。

1・3．「和」

集団主義は、また集団目標と集団利益を達成するために、内部では親和協力の精神を唱

えている。日本の企業でよく強調されている「和を以て貴しと為す」という言葉は、実は中国から伝わって来たものである。宋の時代の人である許洞が「欲謀勝敗、先謀人和」（勝敗のことを考慮する時、先に人の和のことをはからなければならない）という言葉ではっきり示したように、中国人は昔から人の和と事業の成功とのかかわりをよく知っていた。「和」は、2千年前の孔子の唱えた大は国家管理から小は家庭管理までの管理思想の礎石である。孔子の弟子である子有は、こうした孔子の「和」の思想を「和為貴」とまとめた（『学而』）。また、孔子の後継者である孟子は、さらに「天時不如地利、地利不如人和」（時の利は地の利にしかず、地の利は人の和にしかず）と、成功をかちとるにはいろいろな条件が必要ではあるが、何よりも成員の和が一番の先決条件だと定めた。

中国の大家族の形成は、まさに「和」の精神の産物だともいえよう。一つのエピソードを挙げよう。唐の時代、張公芸という宰相がいた。彼の家族は九世同堂であるために、世間の人びとの憧れの的になった。唐の皇帝高宗がその秘訣を乞うたところ、彼は使用人に文房具を運んでもらい、「忍」という字を百個書いて皇帝に見せたという。つまり大家族を保つためには、成員たちは無数の忍耐、いかえれば成員の多くの犠牲を必要とし、忍耐をもって大家族の和を求めるという意味である。家族集団主義的価値観をもつ伝統的中国人にとって、個人の犠牲や忍耐は、家族制度が個人に与える不幸なものとは思わず、むしろ「和」を追求するために敬服すべき品行として受け止められていた。今日でも「百忍」という言葉は、賞賛される徳を示す印として、お正月などに縁起の良い赤い紙に書いて玄関に貼るほどに人びとに好まれている。

和を保つためには、個人の犠牲が要請されるだけでなく、内輪の他者に謙譲などやさしい姿勢を取る姿勢も求められる。世界中に知られるほどになっている「面子」という中国語は、実を言えば「和」を求めようとする中国人の価値観が日常行動の中で現れた様式の1つであると思う。中国人は自分に対する他人の評価や態度を気にする反面、相手をも傷付けないように面子を保全してあげようと心がけている。こういうふうにして、お互いに直接の衝突を避け、人間関係の円滑をはかることができるのである。「和」と競争は、動的な人間関係の2極であり、人間社会における相互作用の2つの基本形態ともいえる。個人主義の価値観が発達した欧米社会では、人間関係は主に競争という形で現れているので、能力主義が重要視されている。それと反対に、和を保とうとする集団主義を柱とする中国では、身分をしっかりと守らなければならない。恒久不変の身分を通じて競争を避け、和の秩序を維持するのである。集団主義の下では、集団の利害が自分の利害だといわれて

も、実際には成員の間で利害が同じようには組み込まれ切れないから、関係の対立・緊張・不平・不満が生ずるのはさげがたい。そうしたなかで親和関係を保つためには、成員間の緊張と対立を最小限に押さえる必要がある。そうだとすると、1番人間として改変できない身分という生得的な地位に従って利益配分を行えば、誰も不服を言うことが出来ない。そこで、伝統的中國では、儒教によって、君臣・父子・夫婦・長幼の間に人倫秩序が定められ、不公平・不平等にされても黙って甘受する人は品行がいいと賞賛されたのである。改革開放前までは、給料は、身分化した学歴によって決められ、指導幹部のポストが身分化した革命経歴の持ち主、すなわち、1949年の建国前に共産党の指導した革命に参加したことのある人によって占有され、また、革命歴の長さによって指導ポストの官等を決められたのである。これらの制度は、当初どのような発想に基づいて作られたにせよ、煩わしい争いをさげようとする伝統的な集団主義の遺風の一つだったと言えよう。

和という形の協力は、個人が自分の利益を放棄することではない。成果の配分をめぐるには、「この前僕がおれたのだから、今度は君がおれてくれ」というふうに、利害についての長期的バランスが考えられていると、間宏は日本企業の風景を描いた（間宏 25）。成員間の利害の長期的バランスが和を維持する基盤であるという、日本企業のこういう光景は中国人の間でもよく見られる。

たとえば、費孝通は次のように言っている。「親密な社会集団の中の人びとの団結は、諸個人相互の間での人情の貸し借りに依存している。我々の社会できわめてよく見られることであるが、友人たち同士が競って自分の方でお金を払おうとするのは、相手に人情の借りができたと思わせようとするを意味している。逆にひとに人情の借りがあるときには、折りを見て自分が前に受けた人情以上のお返しをして、今度は相手に自分からの人情の借りを作らせようとするのである。こういうふうに人情の貸し借りを相互に行き来させて、人びとの間での互助と協力が維持されていくのである」（費孝通1988年 105）。いわゆる「報大於施」（恩返しは受け取ったものより大きくすべき）という言葉は、中国人の返礼原理であり、これによって和の基盤を築いているといえるのである。

1・4. 「温暖たる社会主義大家庭」

中国では、昔から人びとが長から温情を期待する文化がある。「父母官」という言葉をよく聞かされている。これは20世紀前までの王朝時代にも使われていた。「父母官」とは

旧時知府、知県など直接に人民を治める地方長官をさしている。つまり民にとって彼らは父母のような存在だと思われていることを意味している。これは言うまでもなく、庶民に関するさまざまな事務を遂行する時、官吏たちの取った家族的な感情、態度、方式に与えられた庶民の心からの感じから生まれた言葉に違いないと考えられる。

近代になって、共産党の指導した軍隊が誕生して以来の中国革命の長い年月の中でも「官兵一致、上下一致」（長官と兵士との間、上司と部下との間は平等でなければならない）という教育を行っていた。それと同時に、幹部には大衆の生活に対して気を配らなければならないとも教育していた。「われわれは全国の津津浦浦から来ている。一つの共同の革命的目標のためにいっしょに来ている」「われわれの幹部は兵士に関心を寄せ、革命団体におけるすべての人たちはみな助けあい、いたわりあい、心をくばりあわなければならない」（『毛沢東選集』「為人民服務」）と、毛沢東は1944年に言っている。幹部に対しては「われわれは長崗郷、才溪郷に学ばなければならない。反対に、汀州市のような官僚主義的な指導者に反対しなければならない。³⁾……われわれは大衆の生活の問題、すなわち土地、労働の問題から薪・米・油・塩の問題まで注意深く気を配らなければならない。婦人たちが田畑を耕すことを勉強したいが、誰に教えてもらえばよいか、子どもたちが勉強したいが、小学校はすでに開校しているか、向こうの木造の橋が狭すぎて、渡る時落ちる危険があるが、どうしたらよいだろうか、これらの大衆の生活に関する問題はすべてわれわれの考えるべき問題として、日程に入れ、ちゃんと討議、決定、実行、検査しなければならない」（『毛沢東選集』「関心群衆生活、注意工作方法」）と、1934年にも毛沢東は述べている。中国の革命的イデオロギーの提唱した価値観には、この所では伝統家族集団主義的価値観とぴったり一致している。毛沢東をはじめとする中国第一代目の革命家たちを記述する伝記や逸話の中には、ほぼ誰についてのものでも、部下や兵士に対して、父母のような愛情や思いやりを与えている描写があるといえよう。たとえば夜中に若い警備の小兵士に布団をかけ直してやったり、戦闘のあい間をみて字を教えてやったり、行軍中の弱い兵士に馬を譲り乗せてあげたり、ほんのすこしの食糧を負傷した兵士に分けあたえて食べさすなどである。また、これらの物語は本職に関する業績よりも人びとの心を感動させ、尊敬されるのではないかと思われるほど、作者によって熱心にたたえられる傾向が見られる。

今日では、中国におけるほとんどの社会組織は、一応合理的規則の支配、権限のヒエラルヒー、非人格的人間関係、職務の専門化などの特徴が備わった官僚制原理に基づいて編

成されている。それにもかかわらず、人びとが長や上司から温情を期待する心理構造には依然として大きな変化は見られない。「われわれは社会主義大家庭の中で生活している」という比喩は、建国後よく使われているし、「関心群衆生活、注意工作方法」（大衆の生活に関心を配り、工作の方法に気をつけなければならない）という、上記の30年代に行った毛沢東の講話は、すでに幹部の座右銘として記憶されている。特に、職業集を単位にしてそのメンバーの生活が営まれる独特な生活様式（第2章を参照、郁貝紅 1993参照）を採用したことで、さらに家族主義的な感情が助長され、近代的な諸組織の中にまで蔓延させてしまった。「あなたがたはわたしたちの父母官なのだから、わたしたちの意見を主張してほしい」とか、「あなたがたはわたしどもの父母官なのに、どうして私どもの家族の悩みや困難を解決してくれないか」とかいわれて、各種の行政・経済組織における中・下層の官吏や指導者は、依然として「父母官」と見なされている。彼らは、生産や経営など組織目標の達成に責任を持っているだけでなく、組織構成員及びその家族に対して、生活の面においても精神的な面においても、相談・助言・援助などの思いやりを成員に期待されている。成員の結婚相手の紹介、病気の見舞い、子弟の入学・就職の斡旋、結婚儀式への出席・あいさつ、お正月の家庭訪問など、多くすればするほど成員に高く評価される。特に、文化大革命後、成員のために便宜を提供したり、不正な行為をカバーしてやったり、国家財政制度に違反してボーナスを濫発したりすることがますます多くなった。すでに1970年代後半には、組織目標の能率的な達成を目的とした官僚制的原理が正常に運行できないほど、組織体の中にはインフォーマルでゲマインシャフト的な原理が活発に働いていたといえる。そしてついに、改革開放に取り組まなければならなくなるわけである。

1・5. 「外人」と「自家人」

集団主義は、集団内では親密であるが、集団の外に対しては敵対や無関心を示す閉鎖性を特徴としている。個人主義にとっては内と言えれば自分を指す。外と言えれば、自分を除いたすべての他者である。他者は自分と本質的に異なって、自分に対立する存在である。しかし、集団主義にとっては、内と言えれば、自分の他にも同じ集団に属するすべての他者を含んでいる。それらの人びとも自分と同質で一体になっている。それ故に、日本語には「赤の他人」と「内輪の人間」という言葉がある、前者は集団外の人を指し、後者は集団内の他者を指すのである（間宏 30）。日本と同じように、集団主義の価値観を持つ中国

人の言葉にも自分を除く他者を「外人」と「自家人」と言い分けて、前者を集団の外にいる他者、後者は同じ集団にいる他者とする表現がある。「家醜不可外揚」（家の中で起こった恥ずかしいことを外へ漏らしてはいけない）という言葉からも、集団内と集団外の境界を中国人がはっきり意識していることをうかがわせる。

伝統的中国人は親族圏において非常に凝集している。彼らの理想は、一方では自己の親族圏に属さない人びとから干渉されず、他方ではそれらの人びとに干渉せず、自分たちだけの閉鎖的な生活を楽しむことであった。しかし、一旦自己の集団が他の集団に侵害され、脅かされた場合、彼らは、どんな犠牲を払ってでも復讐し、死闘することになるのである。つまり、外に対する無関心から敵視に一変するのである。また、集団の利害のために、集団の目標を達成するためならどんな手段を使っても正当だとされる（シュー 327）。この場合、時には法に背き、社会秩序を乱すので、集団外の人びとの目には利己主義や小集団主義的な行動としか映らないかもしれない。こういうわけで、集団内に対する忠誠と集団外に対する無関心、無神経、あるいは敵視から、中国人は公德が欠如しているとよく指摘されている。公共の場において、中国人は、公共利益と公共秩序を守り、環境を維持し、マナーに気をつけ、集合体の活動を促進するなどといったことには、あまり協力的な姿勢を取ろうとしない。「事不関己、高々掛起」（自分にかかわりのないことは放っておく）という言葉は、伝統的中国人の公共利益に対する冷淡な態度を写実している。現実の生活の中で、我々はまだこういう内外の差別をよく体験させられる。店で買い物をするとき、あるいは役場で何か手続きをする時、店員や役員の態度が冷たく、ちょっと聴いても面倒くさくなって詳しく説明してくれない。しかし、この時、誰かその知り合い、あるいは同郷、あるいは上司や同僚、とにかくその店員や役員の属している集団の人間が来て、同じ手続きをしてもらう場合には、その店員あるいは役員は、全く別人のように態度を一変し、求められる以上に親切にしてやるのである。時には、こっちを放っておいて、ゆっくり、詳しく説明してあげるだけでなく、持ち場を離れて知り合いを案内してやるどころまで世話をするのである。それ故に、中国人は何かするとき、そのことにかかわる親友、同郷、同窓、昔の同僚、上司、戦友がいるか、あるいは、友人を通じてその親友を紹介してもらってまで、便宜を図ってもらおうとする。公的なことか私的なことかにかかわらず、何をすることも、まず縁故を捜し出してからというのが今日の中国人の一般的な習慣であると言えよう。

2. 中国の集団主義の歴史的変化

2・1. 国益の優先

上述のように、集団主義の価値観は、日本人だけのものとは言えず、中国人も同じような価値観を持っている。しかし、もっと細かく考察すれば次のことに気づく。つまり、第2次大戦後、日本の集団主義の価値観は、企業を主体として発達してきたもので、言い換えれば個人は会社と運命共同体になって、会社の目標や利害を個人のものよりも優先させる企業集団主義とでも言うべきものである。中国ではそれと違って、新中国の成立から今日までの集団主義の価値観は、国家全体を主体として発達していたもので、言い換えれば、人びとは国家と一体になって、国家の目標や利害を個人のものよりも優先させる国家集団主義とでも言うべきものなのである。

中国人は、職場より国家の事に一番大きな関心を寄せている。国の喜びと憂いに対しては自分の事のように心を傾ける。たとえば、中国で初めての原子爆弾の爆発に成功したニュース（1964年10月16日）が放送されると、また、中国女子バレーボールチームが大阪で開かれている第3回世界杯女子バレーボール試合の中で、優秀な成績をもって第1位を勝ち取った（1981年11月16日）シーンがテレビに映し出されると、中国全土数億の人びとは一斉にわきあがった。夜間にもかかわらず人びとは自発的に集まって、銅鑼や太鼓をたたきながら「中華人民共和国万歳！」「中国共産党万歳！」「偉大な指導者毛主席万歳！」「中国女子バレーボールチームに学ぼう」「体育が強敵に勝ち、科学技術が強国を超えよう」と歓呼して、町の繁華街や省庁・市役所へ進行して祝う集会をし、「祖国のために栄光を勝ち取り、人民のために功績を建てた」と原子爆弾の研究者や製造者、また中国女子バレーボールチームを高くたたえ、彼らを手本に各自の仕事の持ち場で祖国のためにいい成績を上げようという決意を表した。こういう行動は、全く国民の心より湧き出した喜びと興奮があっただけなのである。

中国人は政府と国家の話をよく聞き、国家のためになることを遂行するチャンスを与えられることで栄光を感じ取り、国家にプラスになることと国家の名声を上げることなら、個人の利益を犠牲にしてでも喜んで、また一生懸命に遂行するのである。

上記の中国女子バレーボールチームの成功が代表的な1例と言える。旧中国の時代は体育運動が弱かったため、「東亜病夫」と外国人に侮辱されていた。建国後、政府指導者か

ら国民までが、スポーツにおいても世界の人びとに中国の進歩を見せようとした。1960年代になって、ピンポンやバトミントンはずでに世界レベルに追いついたが、バレーボール、バスケットボール、サッカーのレベルはまだ遅れていた。当時（1965年）国家体育委员会主任の賀龍（中央軍事委員会副主席、国務院副総理）は、「3大ボールが（世界レベルに——筆者）追いつかなければ、わしは死んでも目を閉じない」と、選手達の士気を高めたものである。一方、選手たちも「我々は祖国のために、人民のために、栄光を勝ち取ることができるのがスポーツマンにとって最大の幸福であり、最大の快楽である」「私個人は賞杯を一つもいらない、チーム（中国を代表するチーム——筆者）としての賞杯を1個でも獲得できれば満足である（女子バレーボールチームの隊長の曹慧英の言葉）」「我々は必死に頑張り、中国人が世界の第1位になれることを信じている」と、彼女たちは「不具になっても、命を投げ出しても金メダルを勝ち取るために尽力しよう」という決意で苦しい訓練に耐えて頑張り、遂に世界1の栄光を手にした。

最近の例を一つ挙げよう。1993年には、2000年に開かれる第101回世界オリンピックを北京で開催してもらいたいという申請が北京市によって出された。このオリンピック北京誘致においては、北京市民が情熱を傾けて誘致活動に没頭しただけでなく、全国の企業、事業体、機関、学校、商店、町、村から、団体であろうと個人であろうと、支持のサイン、手紙、電報、寄付などいろいろな形での応援活動もさかんに行なわれた。誰も呼びかけていないのに、北京オリンピック申請委員会は3,000余件、合計270余万元の寄付を全国各地から受け取った。あるガン患者の老年教授は、自分の著作で得た原稿料をすべて誘致活動へ寄付するよう、家族に言いつけた。あるサラリーマンは、生まれた息子に「李申奥」と名付けた。この「申奥」とは、オリンピック（オリンピック）の誘致を申し込むという意味である。ある目の不自由な人は、オリンピック北京誘致のために毎月寄付をし、またそれを2000年まで続けると決意した（「北京日報」93年3月6日）。こういう人びとを深く感動させるエピソードをたくさん耳にする。まだオリンピックについて何も宣伝していない誘致申請の1年あまり前に、全国範囲で行った調査によれば、12歳以上の人口の中で92.63%の人がこの誘致に賛成したのである（同上）。

国際社会の中で、中国人に現れた上記のように国威が気がかりなナショナリズムの感情は、「後進国」としてならとくに理解しがたいことはないかもしれない。しかし、国内での工場の生産においても、中国人は企業よりも国家の利益を重んじ、国家の目標にあわせて職場の行動をとるから、不思議に思われるのであろう。たとえば、中国に於けるある日

中合弁企業の日本人管理職は、中国のパートナーと実際に交渉や仕事をやっている中で不満を抱いている。すなわち、本来パートナーであれば「一緒に同じ企業のことを考える」べきなのに、中国側は「中国の国益を代表する」立場で合弁に参加しているようだと悩んでいたという（園田 173）。

中国の企業では（実は中国のすべての職業集団がそうである）、成員のモラルを高揚しようとする時、「我国の電子工業を振興するために頑張ろう」とか「世界の先進水準に達するように努力しよう」とか、また、我々が生産している製品はどれほど国家に必要な物資であるかとか、世界のなかで国家の地位を高めるのにどんなに関係があるかとか、どんなに中央の指導者に重視されているかとか、企業自体の利害には触れずに国家の名誉や利益を際立たせて説得したり、あるいは企業の目標を国家の利害に関連づけてその重大さを強調することで、生産意欲を駆り立てるのが慣行である。そして、こういう動員手法は確かに効果があるのである。

また、中国の企業では、職場であろうと個人であろうと、しばしば国家に対して貢献しているか否かによって業績を評価するし、評価される方も国家に貢献したとされることをもって最大の名誉と感じ、最大に満足をするのである。「何々さんが祖国に忠誠し、人民に忠誠し、毛沢東思想に忠誠している。彼はわれわれの学ぶ手本である」とか「祖国の四つの現代化（工業、農業、科学技術と国防の近代化）を実現するために、彼が個人の利益を顧みず我を忘れるほど働いている」とかは、よく使われる評価の決り文句である。

中国の工場では、何か成績を上げたり発明すれば、労働者たちは「これは毛沢東思想の偉大な勝利である！」「社会主義制度の偉大な勝利である！」「優秀な成績をもって祖国にプレゼントを捧げよう！」と、小躍りして国家や政府をたたえ、感謝するのである。日本で見られるように「伝統ある会社万歳！」「新三菱重工業万歳！」（間宏 11）というふうな、自分の所属する会社をたたえる歓呼は絶対に聞かれない。このように、国の事をつねに心におき、国のためなら個人の利益を犠牲にしても喜んでやり、国に役に立つかどうかをもって人を評価し、国のため貢献できればなによりも栄光を感じる、中国人の自分の運命を国の前途と一体にして考える感情は、「新人類」たちには言うまでもなく中高年でさえ、現在の日本人にはそれほど理解できないであろう。

既述のように、日本の集団主義は個々の企業を単位にしたものであるのに対して、中国の集団主義は、個々の企業ではなく、国全体を一つの大きな集団単位としたものである。そこで、中国と日本の集団主義をはっきり区分するために、われわれは前者を「国家集団

主義」、後者を「企業集団主義」と呼ぶことにする。

ところが、上記の中国でみられる集団主義の価値観は、始めからこのような国家集団主義として現れていたのではない。現在のような国家を主体とした集団主義の価値観は、せいぜい19世紀以降の中国社会の特殊な歴史的体験によって、数千年にわたる農業文明時代に形成された家族を主体とした集団主義が変化したものと考えられる。農業国である中国では19世紀頃まで、家族、またはそれが直接外側へ延長した親族集団である宗族が発達していた。中国の伝統的集団主義の価値観は、家族・宗族を主体として発達し、また中国の家族と宗族の優れた凝集性によって特徴付けられていた。19世紀以前まで、中国人の意識の中にはまだ政治的な意味での国家の概念はなかった。19世紀以降、中国は西側諸工業国や日本の侵略と略奪にさらされ、完全には主権を持たない国家にされ、国民の生活のよりどころがなくなるという苦難の中、やっと国家意識が人びとの中に芽ばえ、ようやく中国共産党の指導のもとで全国の愛国の力をあわせて帝国主義を追い出し、1949年10月1日に独立した主権国家としての中華人民共和国の成立を迎えた。その後、政府の意志も国民の願いも、全国各階層の人びとの力を1つにし、集団の力でたち遅れた祖国を社会主義強国に建設するため努力しようと、ますます国家集団主義の精神を高めてきたのである。

2・2. 伝統的中国の家族・宗族集団主義

まず中国の家族集団主義について述べよう。家族の中に限られている集団主義は、すなわち家族主義である。中国の家族は、構成においても主な機能においても、欧米とは違っているとよく指摘される。欧米では、夫婦の関係が家族の基本関係であって、その主要な機能は子どもの生育にある。1つの家族は、一般的に1組の夫婦とそこから生まれた未婚の子どもから構成されている。欧米の家族では、子どもの生育が主要な機能であるために、2世代目の子が成人になれば父母と離れて独立したり、あるいは自分自身の生育の使命を遂行するために生家を去って新しい家族を作るので、世代を越えて連続せず、宿命的に短命である。欧米家族のこうした性質とは対照的に、中国の家族では、父と息子の関係が家族における基本であり、また、子どもの生育と並んで小農家族経済の営為も家族の主要な役割である。事業の永続と拡大のために、縦においては一連の父と息子の関係から、横においては複数の同一の父から出自した息子の夫婦関係から、構成される家族形態が要請される。中国の家族は父系親族原理によるから、父-娘関係が排斥され、娘は嫁いで生家を

出る。実際に1つの家族に何組の父－息子関係、また何組の夫婦関係が許容されるかは、その家族が経営している事業の必要性によって、もしくは成員全体の利益によって左右される。費孝通は次のようにいう。「もし事業が小さく、夫婦2人で協力して対応するに充分であれば、この家族は核家族に等しく小さくしてもよい。もし事業が大きく、夫婦2人の力で治められない場合、兄弟も、さらに父の兄弟もみな1つの大きな家に集まって生活してもよい」(費孝通1986 39)と。他方、成員全体の利益から土地の分割による細小化を防ぐためには、妻たちが本当に折り合ってゆけるのなら、別家を設立するのを避けるのが一般的である。このようなわけで伝統的中国では、男子兄弟による均等分割の相続制度がいちおうあるにもかかわらず、成人になった息子たちが嫁を家に迎えて、老夫婦、また兄弟のカップルと同じ屋根の下で、その結婚生活を送り始めるのが正常なしきたりとされ、また、既婚の兄弟たちにとっても、同居が望ましくて賞賛に値する営為である。こういうわけで、中国の伝統家族は、欧米家族のように核家族が主とならず、直系家族や大家族が主となるし、また個々の成員の成長によって分裂することもなければ、個人の死去によって終わることもなく、延々と続いていくものとなっている。

1世代で完結する欧米の家族は、個人にとってはただ生まれ育った場でしかない。個人が大人になれば親との絆を断ち切り、自力で自己の世界を家族以外の所で切り開いて、人生のすべての欲求の満足をそこで求める。これと対照的に、中国の家族は、個人にとって一生のすべての欲求をその中で満たすだけでなく、死後も、自分への敬意をいつまでも受けることが期待できる。また、個人は血縁の上で、この改変不可能な身分に応じて責務を遂行し、報酬を受ける。年をとるとともに全く直線的に地位が昇進し、権力と威信が広がるのが期待できる。つまり、中国の家族は、個人にとっては四面を親族にとり囲まれている拘束があるにもかかわらず、確実に依存できる運命共同体なのである。中国の家族がこういうふうな成員の運命的な相互依存の場であるかぎり、家族集団が繁栄するようになればなるほど、規模が大きくなればなるほど、成員の欲求への提供はより充分になり、社会的地位や安全面における支援の力もより大きくなる。したがって、家族集団への献身や集団の目標達成への動機づけなど、集団主義的価値観が成員たちに要請されるとともに、それらはまた、半ば自動的に生成されるのである。

中国の伝統家族における集団主義の特徴は、おおむね次の2点にまとめられる。

第1には、個人の利益、主張、自由、権利が認められず、家父長の絶対的権威への従順、家族集団への忠誠が要請され、献身が賞賛される。上に述べたが、非連続性と排他性を基

本属性とする欧米の家族では、親族関係の内容について最も優性な要素は、自己依拠である（シュー 196）。欧米の両親は、成長しつつある子どもに自分が周辺に一番重視されているという自己意識を植えつけ、子どもが自分ひとりで考えふるまうことを奨励し、また、自由や権利を行使するように教育する。いいかえれば、欧米の子どもたちは家族のしつけから個人主義的価値規範を教えられるのである。これとは対照的に、中国の子どもは、幼いときから、家族の中で徹底的に「孝」を核心とした義務と責務を遂行するしつけによって、集団主義の価値観を身につけるように社会化される。人びとによく知られているように、中国の家族では、極端に言えば、家長が成員の生死を左右できるほどの力を持っている。個人が家族集団の中で完全に埋没・抹殺させられている。個人の成長に関する教育から婚姻までのすべてが、家長の意志によって決められる。また家族の生産活動と日常生活で行うすべての行事は、家長の指揮に従って行われる。「成員に何か用があれば、用の大小を問わず、まず報告して、指示を得るべきであり、無断で行動してはいけない（浙江会稽『顧氏族譜』卷二「家範」）」という家族の規則、いわゆる「家範」を守らなければならない。家族の財産が共有されているから、個人には所有権や支配権は一切認めない。成員がほかのどこかから獲得した収入でさえ、家長に渡すべきである。両親のためにはどんなに自分に不都合であっても満足させてあげ、家族のためなら苦痛に進んで耐えて貢献しようとするのが、理想的な子どもとされる。

中国の伝統家族における集団主義の第2の特徴は、家族の永続と繁栄を達成するために、協同達成、養和共栄の精神が要請されることである。家族成員の間における「和」の精神が、親子の間では「父慈子孝」、兄弟の間では「兄友弟恭」という儒教の倫理秩序に基づいて、培われるのである。上にも述べたが、息子は親に対して、文句なしの服従、極端な尊敬、死後も同じだが存命中の完全な援助など、あらゆる種類の奉仕をする務めがある反面で、親の側でもその息子に対して、彼の息子が十分な教育を受け、満足な結婚生活を送り、よい縁故をもち、また生活に何1つ不自由しないように気をつけてあらんかぎりの用心をするのである。いいかえれば、息子も親から充分の愛情や温情を期待できるのである。また男子兄弟の間では、均等相続の制度によって育まれている平等の意識が強い。互いの平等を基盤に、年齢差に従って兄が弟を愛護し、弟が兄を尊敬して共同達成を求めるのである。一般に、中国の家族規模は欧米家族より大きい。たとえ姻戚が同じ家屋に同居していなくても、彼らは、普通同じ村か隣村か近い地区に住んでいる。欧米の子どもに比べて中国の子どもたちは、幼い時から彼らの両親や兄弟以外にはるかに多くの身内の者と頻繁

に接触しながら成長してゆく。彼らはさまざまな身分の親戚とのつきあいの中で、また大人の教えを通して、譲りあい、助けあい、調整しあう円滑な人間関係を維持する術と性格を成熟させるのである。「和」の精神は、孔子が提唱したと言われるが、実際は中国家族の特性から要請されたものである。孔子は、むしろ中国家族の中で普遍的に見られる集団主義的な価値規範を理論的にまとめたにすぎない、というべきであろう。

以上にまとめた伝統的中国社会における家族集団主義について概略から、①家父長の絶対的権威、②個人の未成立、③家長の意志による欲求の充足、という3つの性格を見出すことができる。

中国の伝統的集団主義は、家族の中だけに留まらず、家族を囲む父系親族集団である宗族の中へも進出し、また、むしろ宗族の中でより完璧な形で見られた。中国の宗族とは、同一の祖先から男系を通して出自した成員たちが共通の姓を有し、その中の同じ「輩分」（同一の祖先から数えて同じ世代に属する人びと。たとえば息子どうしや孫どうしのこと）の成員はすべて兄弟とみなされ、高世代の最年長者を族長として選び、彼の指揮統率の下に一族として統合される集団である。シュエの研究によれば、中国の宗族は、力と組織に関して地理的なバリエーションが存在するものの、その一般的でかつ基礎的な型は、中国のいたるところすべて同一である（シュエ 74）。あらゆる宗族はある種の形態の共有財産、ならびにある程度の連帯責任を有している。宗族は、成員の教育と公共福祉のために、給付を行い、共通の祖先への崇拜儀礼を組織し、宗族の祖廟・共同墓地を管理するだけでなく、宗族内の行動規則を制定し、判決を下し、争いをとり静めるなど、社会的統合の役割も行使し、また、成員やコミュニティの安全を守り、成員の社会的地位の上昇と確保などの役割も遂行している。それゆえに宗族は、家族とコミュニティ生活の円滑化、強化ならびに持続にとって、非常に重要な組織であり、中国人の社会的欲求が最大に満たされる場となる集団であった。

宗族は、その凝集性で家族に劣るものでなく、むしろ家族を超えて、中国人にとって本源的な社会集団となっていた（シュエ 313、314）。この理由は、宗族が家族よりも優れた連続性と包摂性という基本属性を持つことに求められる。宗族は既述した大家族と同じ仕方で増殖する。すなわち、結婚と子孫の継続という家族の正常な過程を繰り返すことで、宗族は、その規模を増大させるのである。しかし、家族の増殖と宗族の増殖とは必ずしも一致しない。成人になって結婚した息子が生家から出て独立する時、家族の立場からすれば、その規模が小さくなったり、その世代で絶たれてしまったりすることがある。ところ

が、これと対照的に宗族の立場からすれば、息子たちが独立すると否とにかかわらず、男系子孫が生まれる度に規模は大きくなる。したがって、家族より宗族の方がより確実に、いつまでも縦の方へも横の方へも増大でき、ひいては永続できる集団となる。このように宗族は、家族より大きくまた長く存続するであるから、実力のない家庭に生まれた宗族の数多くの成員にとっては、家族よりむしろ宗族からの社会的保証が確実で、当てになる。貧しい者が喜んで宗族に依存するだけでなく、富裕で著名な者も、配下をだんだんに作りあげることと、彼らの勢力を伸ばすことにとって、宗族を有用だと考える。さらに、宗教的欲求においても、家族より宗族の方が、成員の誰しも彼に敬意を表すための儀式が無限に続けられることを保証する。こういうわけで、宗族の規模が大きくなればなるほど、繁栄するようになればなるほど、それはそのすべての成員の栄達にますますプラスになるから、宗族への忠誠と献身という成員の集団主義的感情は、家族に対するそれにまったく劣らず、むしろそれ以上に保持されている。それゆえに、伝統的中国人は、裕福になるや否や、そして特に科挙制度という官吏登用の試験を通してなんらかの名士になれば、彼は宗族の祖廟を修繕・再建したり、系譜を拡大したり、宗族の組織と宗族のコミュニティの事態を改善・強化したりすることに、努力を惜しもうとしなかったのである。宗族成員は自分の属する宗族の富裕と繁栄と成功を楽しみ、誇りに感じるのである。

19世紀以前の中国人は、あまりにも家族と宗族に凝集しすぎる上に、国家からは何らの保護や恩恵を蒙ることがなかったために、国家という意識がほとんどなかった。したがって、それまでの中国の集団主義は、終始、家族・宗族を主とする親族集団主義というものであって、国家集団主義はまだ誕生する余地がなかったのである。

2・3．国家意識の欠如と愛国主義の成長

周知のとおり、中国は、紀元前221年に秦の始皇帝が国を統一してから、1912年に中華民国が成立するまで、過去21世紀にわたるその存続期間中に、わずか断続的に3つの比較的短い時期だけ中央政府をもたなかった以外には、それぞれ80年から、数百年続いた10の高度に中央集権化された王朝の強力な支配下にあった。特に、漢、唐、元、明、清の諸王朝の場合、かなり領土を拡大して中国を統合した。地方的に分散していた小農家族経済を特徴とした広大な農業帝国を、周辺のアジア内陸部の遊牧異民族からの数多くの侵犯を撃退しながら、平和的で秩序のある、また、経済の持続的発展と文化の成熟をとげた社会に

統合した史実から、中国歴代の王朝政府の力強さと政権の安定性は否定できない。しかし、専制的もしくは圧制的な歴代の王朝政府は、必ずしも権威主義的ではなく、国民に対する積極的な全体的支配はおこなわなかった。王朝政府が望み、そして得たところのものは、国民の消極的な黙従と恭順とであった（シュー 80）。膨大な官僚機構はせいぜい県レベルに止まり、社会底辺に対する支配は、地元の儒家思想教育を受けた特殊な階級の士紳⁴¹に委せた。王朝政府は、ただ地方の士紳あるいは宗族における豪門を通じて土地の租税を徴収することに積極的であるが、公共機能の遂行には冷淡であった。地域の灌漑工事、宗教儀式、教育施設、軍事事務などは、すべて士紳の恣意によっておこなわれたのである。結局、「無告の民」にとって、政府は、遠くてどうでもいい存在であって、国家との一体感を味わったりすることは全くなかった。中央政府の統制を離脱して放置された伝統的中国人は、むしろ自らの運命を賭けた家族・宗族の基礎集団の強化に専念し、その発展に全精力を傾けた。19世紀までの中国社会政治構造は、このように2つの世界、つまり1つは儒教教育を受け、科挙制度で選ばれた人からできた王朝政府の国家行政機構と、もう1つは無数の完結的・閉鎖的な宗族を中軸とした血縁・地縁集団が自律的に営む農業と地方商業ネットワークを核心とした村落社会から、構成されていたとすることができる。

宗族が集団のために外部の者と闘う場合にみせる死を顧みないほどの「勇敢さ」と、徴兵制度によって編成された政府軍の「臆病さ」とがきわめて顕著な対照をなしていたと、ウェーバーが指摘しているように、伝統的中国人は、自己の栄達と親族の栄達とを同一視し、家族・宗族への忠誠をそれ以外の社会及び国家への忠誠に優先させていた。儒教教育に「忠君」という道德規範があるが、それは君臣関係の範囲だけに制限されており、一般民衆に皇帝や国家に対する忠誠の義務は要求されていなかった。官吏に「忠君」が要請されても、「修身、齐家、治国、平天下」（天下を治めるにはまず自分の身を修め、次に家庭を平和にし、次に国を治め、次に天下を治める順序にしたがわなければならない——『広辞苑』）というように、家族を整えることが治国の前提条件だから、官吏においてすら、国・主君に対する忠誠は第一義的でなく、家族・宗族に対する義務が優先的位置を占めていた。一方「修身」の目的は最終的に「平天下」（調和のある太平な天下を維持する）であるという考えが示しているように、伝統的中國という文人社会の倫理の目的は、中国社会の調和ある平衡の維持にあった。それゆえ、「忠君」という道德理念も例外なく、ベラーの言ったように、それは「大衆の伝統的紐帯（血縁による家族・宗族——筆者）の拘束を打破し、あるいは家族の根本的忠誠を何らかのより大きな集団（国家など——筆

者)に転換させる動態を欠いていた」(ペラー 269-273)と考えられるのである。

中国人に国家意識が芽ばえ、国家の利益と自己の利益を同一だと意識し、かつその要求に進んで服従し始めたのは、19世紀以降、西側の工業化した諸列強及び日本の侵略によって、完全な国家主権を持てなくなり、国民の生活が正常に維持できなくなった時からのことである。

国家を中心とする集団主義だけでなく、近代までの中国では非親族的な非局地的な第2次集団が発達しなかったため、非親族集団を主体とする集団主義も生まれなかった。既述のように伝統的中国では、個人は、親族の内部において容易に安全・地位・社会の欲求が満たされるので、外界に対して好奇心を示さない、また、自己の栄達と親族の栄達とを同一視する親族への求心的な世界観が培われていたゆえに、人びとが親族集団を離脱して、外で新たな第2次集団を結成する内面的衝動もあまりなかった。実のところ近代まで、「中国においては、非局地的で、しかも幾世代にも渡って継続したところの、明確に限定され、かなりの規模を持ち、合法的とされる第2次集団は、まれにしかなかった」(シュー 308)のである。たとえば、伝統的中国では、師匠と門弟、先生と生徒、または親方と徒弟との関係は、相当重要なものだと思われていたが、それにもかかわらず、日本のイエモトのような、長い期間にわたってつながり、増殖し、またフォーマルな規則に従って合目的的に活動を行っている大きな組織としては、いかなる種類の集団をも形成しなかった。彼らの間の関係は個人的水準にとどまっていたのである。また中国では、一つの技能を修業中の者や徒弟としての期間を完了した人びとは、組織化されて職人組合に入ることが多かったが、それらは局地的な存在にすぎなかった。中国全土にわたる基礎をもつ組織はいうまでもなく、中国北部全体などのように、やや大きな地域に基礎をおく組織すらなかった。ほかに、晋、宋、さらにまた明のような、中国の歴史のある時期には何人かの学者が寄り集まって、国事についていろいろと議論を行った集団がある。たとえば、晋王朝のときの「竹林七賢」とか宋王朝のときの「東林党」などはよく知られているが、それらはみな後継者といった者をもたず、ごく短期間続いたにすぎなかった。中国で長く続いてきた注目に値する組織は、ただ同郷人組織である「会館」と、主としてギャングの団体である「幫」の二つであった。前者は北京の広東人会館、福建人会館というぐあいに、常に局地化されていた。また旅に出る同郷人の便宜をはかるためのものでもあった。後者は地理的にみて前者よりも範囲の広いものだったが、略奪することと、時には反乱を起こすことにその目的があったものであり、また、等しく短命であった(シュー 305-308)。

このように、中国の伝統的社會組織には、強力な非親族的、および非局地的な第2次集團が欠けていた。「その結果（西洋的路線にそったナショナリズムおよび産業化の発展と
いった）新しい目標が、西洋の衝撃のもとで生じたとき、中国人は、彼らの組織上の必要
条件を満たすべき人的な枠組みをもっていなかった」うえに、親族ないし局地にしか慣れ
ない中国人がひとたびそこを離れても、それより広い活動の場においてとまどうだけで、
互いに力を合わせるができなかった（シュー 321）。その結果、ついに中国は半植民
地になってしまったのである。というわけで、19世紀前まで、中国では親族原理に基づく
血縁・姻縁による家族・宗族の中で発達した集團主義的価値観が、長い間、そのまま家族
と宗族、また広くとも血縁を中核とする地縁の基礎集團である村・郷などの1次集團の中
に留まっていた。

上に述べたように、伝統的中國は家族志向の社會であり、人びとの日常の事務の処理や
外界に対する関心の範囲は、家族・親族、あるいはそれを中核にして広がった村や郷であ
って、それ以上は越えなかった。アヘン戦争前まで、中国人には近代國家の概念がなかつ
た。あったのは宗法と地域を基礎にした「天下」という観念でしかなかった。儒教の政治
思想は、中国人の政治認知を満足させ、大きくて統一した政治局面を作り出したが、國家
に対する見方はあまりにもあいまいであった。数千年前から、中国はずっと東アジアの最
も古い文明國家で、長い間周辺の小さな国々との間で貢ぎ物を受ける関係を保っていた。
そのうえに、儒教文化は、中国の伝統文化だけでなく、あとに東アジアの伝統文化にもな
った。こういう歴史を持っていたために、中国人には文化中心主義があつて、「國家」を
「天下」と混同すると同時に、國家は社會における文化的な単位として考えられていた。
いいかえれば、伝統的に中国人の民族主義意識は、文化的意味でのものであり、彼らに認
められたのは、天下まで包摂できる華夏文化の共同体、及びそれに基づく支配の合法性を
持つ世襲君主であった。

アヘン戦争をきっかけに、それからの100年の間に、英國をはじめとするほとんど世界
中の資本主義國家が中國に侵入した。清王朝が倒れた時まで、諸列強と締結を強いられた
不平等条約がなんと1,182個もあった。産業革命を達成した諸列強が中國に民主主義を伝
えて来たが、一方、その諸列強によって軍事、外交、經濟など多くの面で圧力をかけられ
た中で、中國の民族の獨立、領土の保全と國家の尊嚴は終始脅かされていた。アヘン戦争
によって開國を強制された中国人はやっと、中國が多元世界のほんの境界にある政治実體
の1つでしかないということを知り始めた。こうして始めて近代の政治的意味での民族主

義が中国人に芽生えた。しかも、こういう民族主義が亡国滅種の危機の深刻化につれて強化されつつあった。中国近代史における数多くの大事件、すなわちアヘン戦争、洋務運動、戊戌維新、辛亥革命から、護国戦争、「五四」運動、北伐戦争、「一二・九」運動まで、みな民族の生存と国家の尊厳が外国によって脅かされたことにかかわりがあったのである。

中国の近代化にあたっては、民族主義が最も有効な社会動員のスローガンになり、また、人びとの心を凝集させ、社会のイデオロギーを統合するシンボルになった。民族主義という旗を手に握ることができれば、誰であろうと、あるいはどんなグループであろうと、中国の近代化を指導する精神的要害の高地を占領し、中国を支配する正当性を手に入れることができたといえる。清王朝、袁世凱、及び国民党の支配の合法性の喪失は、みな「喪権辱国」とかかわっていた。それに反して、辛亥革命、国民革命、及び中国共産党の革命は、依拠したイデオロギーや成功した背景と手段がそれぞれ違うにもかかわらず、その深層には共通して民族主義的傾向がこもっていたから、勝利を獲得できたのである。民族主義を1つの手段として、中国の歩む近代化の中で、魔法のような社会動員が働いているのである。いいかえれば、中国の近代化において、もっとも民衆に影響を与え、共感を呼びおこすのは、民族主義というものにほかならない。諸列強による侮辱、日本の侵略は、結局、「一盤散沙」（皿に散らばっている砂のように固まらない様子をもって、団結しないことを比喻する）の中国人の強烈な愛国感情を喚起した。特に、中華民族を衰弱から振興へ転向させた重要な転換点である抗日戦争の勝利は、中国共産党主席の江沢民が言ったとおり、まさに「中華民族の大団結の象徴である」（1995年9月3日北京で開かれた抗日戦争及び世界反ファシズム戦争勝利五十周年記念大会にて）。言い換えれば、全国民の集団の力で勝利を勝ち取ったのである。

1840年以来、いやというほど帝国主義の侵略を受け、奴隷のように酷使されてきた中国人は、次から次へと感激と涙にむせぶほど民族解放闘争を行っていた。しかし、それらは皆失敗に終わった。抗日戦争は、100余年ぶりに、幾回戦っても失敗した歴史を一転して、初めて民族の恥を洗いすすいで、反帝国主義侵略戦争の完全な勝利を勝ち取った。もちろん、抗日戦争の勝利は、旧ソ連軍、アメリカ・イギリス同盟軍のヨーロッパ・太平洋地区の各戦場におけるドイツ・イタリア・日本との戦いの勝利によって大いに加速されたことは否定できないが、近代的な武器で装備された日本侵略者を「小米加步槍（粟にライフル銃）」をもって追い出したのは、愛国主義精神によって団結した全民族の力にほかならない。強敵に侵入された民族が危急存亡に瀕する重大な時、中国共産党は愛国主義と抗日民

族統一戦線の旗を高々と掲げ、きわめて広範な全国の各階級、各階層、各党派の愛国の人びとと海外の華僑は、団結して戦争に没入した。8年間続いた抗日戦争は、堅忍不拔で、北は松花江から南は珠江まで、4億の同胞が一様に敵愾心を起こし、自分の血と肉体でもって堅固で壊すことのできない「長城」を作り出し、日本の侵略者を中国の人民戦争の洋々たる大海に陥いらせた。日本の侵略者の失敗が歴史の必然となり、また、中華民族が再起したのも歴史の必然であった。

抗日戦争で、嚴重な鍛練と経験を受け、また、広大な中国人民に信頼され、支持を勝ち取った共産党は、民族解放と民族振興を指導する核心となり、その後さらに国民党を大陸から追い出し、新民主主義革命の勝利を迎え、新中国を1949年10月1日に成立させた。中華人民共和国が正式に誕生する前日の1949年9月30日、毛沢東の主宰によって開催された中国人民政治協商会議第1回全体会議において、毛沢東は「中国人民大団結万歳」という題の発言をし、新中国建国後の目標およびその目標を達成するのに依拠する価値理念を定めた。その講話の最後の所に「全国の同胞のみなさん、われわれは一步進んで組織しなければならなりません。われわれは全中国の絶対多数の人びとを政治、軍事、経済、文化およびその他各種の組織の中へ組織し、旧中国の散漫で無組織な状態を克服し、偉大な人民大衆の集体（「集団」の中国語の表現一筆者）の力によって、人民政府と人民解放軍を擁護し、独立、民主、平和、統一、富強の新中国を建設しなければなりません」と、強国の目標、および国家を主体とする集団主義に依拠してその強国の目標を達成しようとする考えを表明した。100年以上も植民地主義者に侮辱され、「劣等公民」として苦しめられてきた中国人は、いうまでもなく政府の主張に合意した。

党と政府を代表して毛沢東の言った「独立、民主、平和、統一、富強の新中国」は、単なるナショナリズムの要素だけでなく、社会主義・共産主義的要素も含んでいる。抗日戦争が勝利する前夜の1945年4月に、早くも毛沢東は『論連合政府』の中でこう言っている。「われわれ共産党人は従来自己の政治的主張を隠したくない。われわれの将来の綱領、または最高綱領は中国を社会主義社会、さらに共産主義社会の方へ推進しようとするのである」と。共産主義になれば、世界に階級は存在しなくなるから、搾取も圧迫も存在しなくなる。生産が高度に発達しているので、物質が豊富である上に、人びとも高尚な徳行の持主である。人びとが十分な自由を有し、「各人がそれぞれ最善を尽くし、おのおの必要なだけ取る」という、限りなく素晴らしい社会である。しかし、国民に共産党の主張への合意を促したものは、その素晴らしさへの感動だったといっても間違いではないが、共産

主義はまだ現実に見たことのない幻のようなものなので、正確に言えば、共産党が中国の民族解放と新民主主義革命において獲得した国民の強い信頼と建国初期のすさまじい変化が国民を説得したという方がいっそう正確であろう。

中国共産党は、共産主義制度を人類最高の社会理想としている。しかし、共産主義社会の実現は、いく世代もの人の努力によって初めて実現できるものである。共産主義社会を最終的に実現するには、まず、その低次の段階、すなわち社会主義社会を経過しなければならない。建国から1952年までの3年間で国民経済の復興が終わると、中国はすぐに社会主義建設の段階に入った。政府は1956年までに社会主義改造（第2章1節を参照）を通じて生産手段の私有制をほぼ全面的に廃止し、資源を「労働者と農民を基礎にしたプロレタリアート専政の国家」に集中し、国営と集団所有制の経済組織を作り、全国民の力を合わせて国民経済を発展させ、人民の生活を向上させ始めた。中国では、すでに国家は人民の国家であり、生産手段は社会的所有であるために、国家利害と集団（企業など）利害と個人の利害との間には、根本的な対立が存在せず、基本的に一致していると党は信じている。こういう党の認識にナショナリズムが加わって、個人主義に反対し、小集団主義に反対し、国家利益を最優先させるべきという国家集団主義が高揚したのである。

一方、社会主義社会の基本原則は「各尽所能、按劳分配」（各人がそれぞれ最善を尽くし、労働に応じて分配する）というものである。それには、自己を犠牲にする要請がない。強いて言っても、せいぜい「最善を尽くし」という言い方に、いくらかの献身の自覚が要請されていると考えられないこともないぐらいだろう。一般の人たちにとって社会主義の基本原則は、作田啓一の言葉を借りれば「充足価値」といえるのである。しかし、共産党員になった人たちにとっては違う。共産党員は「誠心誠意人民に奉仕し、共産主義を実現するために、個人のすべてを犠牲にすることを惜まず、一生奮闘すべき（『中国共産党規則』）」と、彼は党員になる際に党に宣誓したのである。「共産党人は社会進歩の先鋒だから、もちろん“按劳分配”の原則に満足することはない。単に労働に応じる報酬を得るために、革命と建設事業に身を投じるということをさらにするはずはない。彼は一般の人よりもさらに厳く要請されており、共産主義的徳をもつて、自己の言行を照らし、党の規約に定められた：“党と人民の利益を何よりも優先させ、個人の利益を党と人民の利益に服従させるように堅持し、苦勞する時は人の先に立ち、楽しむ時は後に回り、滅私奉公をし、多く貢献しなければならない”というふうに努めるべきである」（金衝及）。いけば、共産党員には献身が要請されている。

ところが、共産党員に対していくら献身が要求されても、「正当な個人の利益に対しては、保護されるべきだけでなく、党組織の方からもまたすすんで関心を寄せ、配慮を払わなければならないのである」（金衝及）。しかし、建国後間もなく、国民経済復興の順調な様子と国民の昂揚した生産の意気込みを見て、毛沢東をはじめとする党中央に、速く共産主義を実現しようと焦りを生じた。重工業を重視し、国民生活と大きく関連している軽工業を軽視する、いわゆる「先生産、後生活」（先に生産を高め、生活をあとにする）という方針を出した。「条件の可能な場合、関心と配慮を受けてもらうべき、正当な個人の利益に対しても、知らんぷりをして実行しない」（金衝及）という官僚主義的現象が顕著になり、党員に対してだけでなく、一般国民に対しても、欲求を控え献身を求めるようになった。

さらに、1960年代からは、ソ連共産党との関係が悪化したことから、党は、修正主義への変色、社会主義から資本主義への墮落に対する警戒を強め、修正主義に対する批判、共産主義精神に関する教育をますます強化した。もともと党員にだけ要求された共産主義道徳⁵⁾の宣伝・教育がすべての国民に対して強められ、また、提唱だけでなく、それを実行するように要求された。「闘私批修（個人主義の思想と闘い、修正主義に批判する）」「毫不利己、専門利人（少しも利己的でなく、ひたすら人に尽くす）」、革命のために「一不怕苦、二不怕死」（苦しみも死も恐れない）などが大いに宣伝され、まるで、個人利益に関連することは口にすることすら許せないという厳しい気分になった（第2章2・3節を参照）。社会主義建設の進行中に社会主義革命の一環として行われた人間に対する世界観の改造という党と政府の大衆操作によって、個人の欲求の抑制と国家への貢献・献身を特徴とする国家集団主義が形を整えていった。いいかえれば、社会主義革命と共産主義の実現の必然性を確信し、民族解放と階級解放の事業に情熱を溢れさせて献身する忠実な共産主義者になるようにという、共産党員の価値規範を中核に国家集団主義が成長してきたのである。

1960年代の前半になると、中国数千年にわたって続いてきた家族集団主義が、すでに益々強固になった共和国の新しい基盤の上に、国家集団主義として改造される。家族集団主義の弱体化は、そのほかにも次の2つの要因と関連していると考えられる。1つは19世紀に入ってから産業構造の変化と都市化の進展につれて、特に、新中国が成立して行った農民個人経済に対する協同組合化と、さらに1958年からの人民公社化⁶⁾によって小農経済が崩壊し、中国独特の家族・宗族の存続基盤が小さくなったということである。もう1つは、

建国後、国家という大集団の利益を重視し、階級闘争を強調する共産党は、家族という小集団にだけ関心を寄せる「家庭観念の強い」行為を個人主義として批判し、また家族・宗族の血縁・姻縁関係にこだわることは、階級観念をあいまいにする恐れがあるとして厳しく批判していたために、家族集団主義の正統性がなくなったということである。

以上で中国近代社会における国家集団主義的価値観の成長過程を概観した。まとめていえば、国家集団主義とは、中国の伝統的家族主義を基礎に、近代になって成長してきた民族解放主義と共産主義の価値理念によって形作られた一種の集団主義である。それは、①個人や集団が欲求を控え、国家に対する忠誠と献身を払うことは、高尚で、望ましく、賞賛される行為であり、②個人や集団と国家との利害の一致性が強調され、③国家目標を達成するために個人や集団は緊密な連帯が意識されていると同時に、④逆に国家への依存、国家からの温情も期待されているという価値規範である。国家集団主義は、優先する主体、内容、目標が伝統的家族主義と大きく違っているが、性格の面においては酷似している所が少なくない。大体次の3つの性格は共通していると考えられよう。

①絶対的権威の存在

②成員に対する忠誠・献身の強調

③長への依存と長からの温情の期待

ちなみに中国では、国家は人民によって作られ、人民のために運営されているから、国家は人民の国家だという理念、中国は社会主義強国になるのを目指して建設しているという宣伝、また社会主義革命を行う必要性の絶えざる強調、共産主義の目標は全人類の解放であるという理念など、党と政府によって出されたさまざまな説、理論、目標、スローガンなどに加えて、建国してから今日になっても、党組織と政府は未分離状態になっているという現実がからみ、党、国家、組織、人民、人類、社会、社会主義、革命などの諸概念の内容ははっきりせず、同一的なものとして使われる傾向が見られる。というわけで、国家集団主義の主体である「国家利益」という言葉は、常に「党の利益」「組織の利益」「人民の利益」「革命の利益」などにかえて表現されるし、「国家のため」という言葉も常に「党のため」「組織のため」「人民のため」「人類のため」「社会のため」「革命のため」「社会主義建設のため」等にかえて表現されているのである。

中国人の国家集団主義的価値観の企業経営への浸透は、①1956年までに行った各種の生産手段の所有制の社会主義的改造による中国企業の全面的な国営化と集団所有制化の実現、および②それを基礎にした国家の全面参入による計画経済の実施、さらに③社会主義国家

における国家と企業と労働者との利益の一致性、および国家利益を優先すべきという社会主義イデオロギー教育の強化、の3つを契機に成長した。最後に④これらの土壌に生まれた労働者の国家への宿命的依存という感情を条件に、国家集団主義的経営が成立したといえる。これについては第2、3章で論じることにする。

3. 日本の集団主義の歴史的変化

日本の集団主義は、中国のそれと同じように家族主義から出発した。しかし、親族体系における相続制度が中国と違っていることから、非親族集団が中国よりはるかに発達し、非親族集団における集団主義（イエモト）も発達した。近代になって、日本は、中国と同じく西洋諸列強の強大な経済・政治力に脅かされたが、幸いすでに第1次の親族の紐帯から自由になっていた日本人は、中国人よりもずっと容易に近代的な事業体の諸層に引き入れられたばかりでなく、イエモト制度に象徴されるように、非親族の多数の人びとの力を合わせて制御する制度も確立された（シュー 318）。そのおかげで、国家の主権は損なわれず、経済の近代化をも可能にしたのである。しかし他方では、ナショナリズムに転化した集団主義が膨張し、極端な国家主義に走ってしまい、世界大戦の大きな要因ともなった。ところが、敗戦した日本は、中国のように半植民地化される非運には遭遇しなかったことで、国民と主権国家との運命の共同を身をもって体験することはなかったことと、共産主義体制を選ばなかったことなどを原因にして、日本の近代的集団主義は、中国のような国家集団主義にならなかった。反対に、アメリカ占領軍の指導による「近代化」を推進している中で、第1次大戦後からすでに企業経営の中に形成され始めていた企業集団主義がさらに一般的に普及し、定着したのである。

3・1. 伝統的日本の家族・親族集団主義

日本の親族体系は、根本においては中国のと同じく父と息子の関係を優性とするタイプである。したがって、それが示す諸属性、例えば連続性、包摂性、権威なども中国のそれとよく似ている。近代以前の段階において、日本の家族は、中国のそれと同じように経済行為を担っていた、ゲマインシャフト的關係によって組織化され、家計と経営が未分離な

制度体であった。「日本人は、中国人のと同じ、相互的依存という出発点に立つ。親と嗣子との間には、利害の完全な共通と、榮譽と責任の自動的な共有とが存在」（シュー 326）したのである。つまり、日本の家族も、中国のそれのように集団主義的価値観に支えられていた。その意味で、鈴木榮太郎は、日本の家を「家協同体」と規定したのであった（鈴木著作集 1968年161-171）。第2次大戦後の改革によって、日本の家父長制家族を支えていた法的制度は崩壊したが、日常行動では非制度的・慣習的に「まだまだかつての集団主義の傾向は抜け切れていない。ことに、親の世代、それも年長者になればなるほどその傾向が強い」（間宏 103）というのが実状である。

日本の伝統的集団主義は、既述のように、中国と類似して親族体系の父—息子関係を優性とするところから生成したものである。しかし、これをもって、中日両国の伝統的集団主義が全く同じものだとは言いきれない。何故なら、中日両国の親族体系を特徴づける優性関係には、父と息子の関係の外に、まだかなり相違したところがあるからである。中日両国の親族体系の相違点の中心は、中国が男子兄弟の間の均分相続制であるのに対して、日本の方は単子相続（主に長子相続）だということにある。単子相続では、嗣子とかれの兄弟たちとを分け隔てすることによって、排他の属性が付加されるし、父親と嗣子以外の息子たちとの間の関係が恒久的なものでない以上、非連続性の属性が作用し、また、嗣子を選定する上での業績本位的基準と、さらに父親の権力および嗣子とその弟たちとの間の著しくヒエラルヒー的で拘束力のある関係は、権威の属性を強化するにちがいないと、シューは分析している（シュー 275）。このいくつかの属性は、中国の親族体系と区別せしめる日本独特な親族体系を形成し、また、さらに中日両国の伝統的集団主義に異なった特色を付け加えたのである。

この日本に特有の属性は、実際に日本にどのような親族体系を作り出したのか、またどのように中日両国の伝統的集団主義に違った特色を付け加えたかを、次の3点から考察しよう。

第1に、業績本位の作用によって、日本の家族では、非血縁者や非婚姻関係者を受容する柔軟性が増大する。日本では単子相続なので、中国の均分相続よりも業績本位が強まることは、容易に想定できる。「日本の単子相続においては、長子相続が法律によって奨励されていた時（1896年つまり明治29年——筆者）でさえも、嗣子は、多くは父親によって選定されていた」（シュー 275）。それゆえに、日本人は祖先を確実に祭り続けるために、また家業をしっかりと経営し続けるために、適当な後継ぎがいなければ、非血縁者をさえ家

に迎え、また、直系家族の成員だけでは耕作あるいは経営しきれない広い土地を持つ豪農や、規模の大きい事業を営む商家と職人の家では、傍系親族もしくは他家の次三男を奉公人として住み込ませて、耕作あるいは経営の手伝いに従事させることさえしたのである。これらの「傍系親族および奉公人は単身者の場合と、結婚している場合とがあったが、どちらの場合にも家族として独立することができず、主家の従属的な家成員になっていた」（富永 262）。つまり、日本の家は、これらの従属的成員を文字通りの小作人や使用人のように、契約による被雇用者として扱ひしなければ、また、中国の大家族のように、家族の一員として、一般に平等であるというようにも処遇しない。いくら成員や家族数が増えても、依然として日本式の直系家族の特徴を保ち、あるいは同族のように擬制の本・分家の従属関係を保っていた。嗣子として家に迎えた非血縁者はもちろんのことであるが、奉公人として家に住み込ませた非血縁者、もしくはその家族も、日本式の血縁者としてあつかい、ある段階に達すると、やはり親族分家と同じ手続きを通して奉公人分家（親族分家と区別して「別家」と呼ばれる）として独立させてやったのである。また、分家して独立してから後も、従属的地位はそのまま持続されるのである（富永 314、315）。要するに、一言で家族・親族といっても、日本では、中国のそれのように堅い血縁・姻縁に拘束されず、比較的的非血縁者や非婚姻関係者を家や同族の中に入り込ませやすい集団であった。したがって、日本の伝統的集団主義は、中国のように終始血縁・姻縁のつながりの中で働き、それに執着するのではなく、非血縁者や非姻縁関係者に対しても、同じ屋根の下で生活しさえすれば有効に働いたのである。言い換えれば、日本の伝統的集団主義は、中国のそれより活動範囲において弾力性と柔軟性に富んでいたといえる。実際に、はるかに遠い近代以前にも、日本の集団主義は、家族・親族の狭いサークルで働いてばかりいたのではなく、非血縁者と非婚姻関係者の非伝統的な目的をもった、より新しい、より大きな集団、すなわちイエモトの中においても発達した。さらに、近代になると、日本の伝統的集団主義は、近代的企業を始めとする、経済的・政治的・宗教的・軍事的な諸事業体の中でも展開したのである。

第2に、嗣子の選定と弟たちに対する嗣子の権威の付加によって、日本の家族・親族における権威が強化され、また権威のヒエラルヒーが生成される。上の2・2節に述べたように、伝統的中國の家族では、家長が絶対的権威を持っていたが、男子兄弟の間においては一般に平等である。これと対照的に、日本の単子相続は、嗣子を選定するために家長の権力が中國のそれより一段と強化されただけでなく、嗣子とその弟たちの間にも拘束力の

強い権威関係が生じるのである。家長の権威が強大なので、成員の集団への忠誠と献身は、中国のそれより一層期待できると考えられる。また、兄弟間の権威のヒエラルヒーの成立は、反面に家長の権力の独占性を弱化する方向へ働くことも考えられる。特に、同族の場合、本家は分家に対して「極端なまでに服従を命ずるが、前者が後者に属する内部的な事がらに干渉することはなく」、「それぞれの分枝団体は自律性をもっているので、気まぐれや個人的な好みといったものによって組織全体の整然たる秩序が影響される機会は、ずっと少ない」（シュー 319）。

これと対照的に、中国の家族では、父と息子の二世帯家族というまでもなく、父－息子関係の連続が三世帯、四世帯……いる大家族においても、権威のヒエラルヒーはそれほど顕著でない。息子の父親への従順は、父と息子の間だけを規定する儒教倫理的な行為規範によるものであり、これは大家族において、家族の生命・財産・行動を統率・支配する権力・権威とは違う次元の問題である。いくら父－息子関係の連続が多い家族でも、家長こそ絶対的な権威を有している。家族を運営するすべての権力は、家長一人の手に握られ、各下位世代の父親には分権されずに、家族におけるもっとも低い世代にまで貫徹されるのである。これに関しては、明や清、さらには近代に出版された数多くの中国の大家族を描いた小説にたくさん書かれている。世界的に有名な清の時代の小説『紅樓夢』に書かれたある「賈」という姓の大家族の盛衰史には、中国大家族における権力・権威の構造がよく表されている。使用人も含んで、親疎さまざまな血縁者と姻戚が数百人同居している大家族では、長老であるお祖母様が一番の権力者である。お祖母様にかわいがられた孫に対しては、いくらいたずらをしてしても大官吏である父親は、彼を叱責することができない。ときには息子をこらしめたことをお祖母様に知られ、自分もさんざん痛い目にあってしまうという場面がある。

中国では宗族集団への加入は、原則的に個人単位となっている（シュー 319）ので、家族においてはいうまでもなく、宗族においても、長老の権威はやはり、主として長老と各宗族成員という個人間のレベルにおいて成り立っている。これと対照的に、日本では、権威のヒエラルヒーは、二つの次元で成立している。一つは、家族の中で父－嗣子－次三男という個人レベルで働いているものであり、もう一つは、本家－分家という集団レベルで働いているものである。日本の家族・同族における権威の強さおよびヒエラルヒーは、日本人を第2次集団の中でも、各レベルにいる権威者に対して中国人より比較的顕著に従順の態度を表し、集団に対して忠誠と献身を払おうとするように駆り立てる。さらには、

日本の伝統的集団主義に対し、近代的官僚制の「権限のヒエラルヒー」という性格に似た要素をも与えることになったのである。

第3に、排他性の付加と非連続性の作用は、日本の家族・親族の凝集性を弱化させるだけでなく、日本人をして中国人以上に積極的に、親族領域の外側において彼らの社会的欲求を満足させ得る諸集団を作り出し、また中国人以上に真剣に、これらの集団に加入するように駆り立てる。日本の親族体系においては、傍系の身内のものが生家から排除され、また分家になった家族は祖先とのつながりが切れる、という意味での排他性と非連続性があるので、日本の家族は、中国のような大家族を形成しにくく、直系家族が主な形態になる（富永 262）。そればかりでなく、他方では、父系の一族の範囲は中国のそれより狭いものとなり、中国のように祖先の子孫であるすべての男性、およびこの集団に嫁いできたすべての女性を含む「宗族」を形成せず、嗣子の家族である本家と、本家に敬意を表し服従すべき分家とからなる同族しか形成されない。つまり、日本の家族と同族は、中国の家族と宗族より包摂性が小さく、中国の家族と宗族のように大きくて強い勢力（経済的な勢力を指す場合も可能であるし、あるいは社会的、宗教的な勢力を指す場合も可能である）を持つ集団になりがたい。言い換えれば日本の家族と同族は、中国の家族と宗族に比べて、成員への支援力が一般に劣ると考えられる。したがって、これに依拠する家族や親族集団の凝集性も、一般に中国より弱いとも考えられる。つまり中国人にとって親族は本源的なものであるが、日本人にとっての親族集団は、中国人のに比べてそれほど本源的なものとはいえないのである。

一方、日本の嗣子でない息子たちは、祖先伝来の財産に対する所有権と家業に対する経営権を主張できなかつたし、またその祖先伝来の家庭に留まることに関しても法律的・社会的・宗教的な根拠も持たなかつたので、彼らが何かを受け取るとか、あるいは生家に留まるとすれば、それは大体父親もしくは嗣子の側でそうさせることが有用だと判断する場合だけであった。事実、中国の既婚の兄弟たちには同居が賞賛されるのに対して、「日本人にとっては、別居が望ましくて称賛に値する営為なのであった」（シュー 276）。こういう地位に置かれる日本の嗣子以外の息子たちは、中国の息子たちよりも、心理的に自己の名声または幸運を親族集団外の他のサークルで探し求める強迫衝動に駆られ、自己の運命を切り開くために、彼らは中国の息子たちよりもはるかに、親族集団の外で第2次集団を作り、またそこに加入する情熱を持っていたと想定できる。伝統的社会においては、嗣子でない者の方が嗣子よりも人数が多いと大体仮定できるから、たいていの（嗣子以外

の)日本人が第2次集団の結成に熱心なのである。つまり、中国人にとって「宇宙は、親族集団に始まり、親族集団に終わる。親族集団こそ、彼らの転換不可能な世界であった」(シュー 327)のに対して、日本人にとっての親族集団は、それほど転換不可能な世界ではない。彼らは、中国人よりはるかに、第1次の親族の紐帯から離脱する自由をもっている。実のところ、近代以前の中国においては、第2次集団はまれにしか見られなかったのに対して、日本では西洋との集中的な接触をするようになるよりはるか以前に、狭く限定された親族的紐帯とは違う目的をもつ第2次集団を作り出したばかりでなく、比較的大きな活動の場で非常に多数の人びとを厳しく制御する制度を、すでに確立していた(シュー 318)。この代表がイエモトという制度である。

日本人が中国人より親族集団に拘束されないことは、歴史の事実としても立証されている。日本の戦前段階の産業化過程において、農家人口をほぼ一定に保ったまま、工業労働力の供給が行われ得た。これらの工業労働力の供給は、長子単独相続によって家制度から放り出された余計者である、次三男によって担われていたといわれる。これと対照的に、中国では、徹底的な均分相続制の故に、農家の男子がすべてわずかな農地にしがみついて、近代以降も農村から出ていくことが少なかった。結局、凝集性を強く有する中国の親族形態は、中国の産業化を促進出来なかった一因ともなったのである(富永 261)。近代以前に非親族のおよび非局地的な第2次集団が発達したか否かが、中日両国に全く違った歴史的運命をもたらすことになった。同章2・3節で触れたが、第2次集団が発達しなかった中国が、まるまる1世紀もの間、西洋権勢下で沈滞と混乱の半植民地状態に陥ったのとは対照的に、日本は、第2次集団の発達を利点に、めざましい、しかもすみやかな経済発展を遂げたのである(シュー 320)。中日両国の近代におけるこうした歴史的遭遇の相違は、また、中日両国の近代的集団主義を違った方向へと導いたのである。

3・2. 第2次集団に浸透した日本の集団主義

近代以前にすでに日本において遍在していたイエモト、およびイエモトとは呼ばれないがイエモトの本質を持つ各種の集団は、親族ではないが、親族によく似た独特の第2次集団である。イエモト制度を考察すれば分かるが、これらの集団は、まったく親族構造の転写であり、親族内容を強化したものであり、また、集団主義的価値観をもって支えられるものである。

イエモト制度とは何か。それは、家において見られる日本的様式から発して、その構造要素のある部分的変更を伴いつつ、同族を経由して生まれ出たものである（シュー 314）。近代のはるか以前から長期間に渡って増殖した日本の第2次集団は、必ずしも常にというわけではないが、多くの場合、イエモト制度によって基礎づけられている。よく知られているものとしては、生け花・茶道・柔道・絵画・書道・舞踊・歌舞伎・能・弓道・馬術・音曲・衣服デザイン・箏曲・盆栽などの流派がそれである。またイエモトとは呼ばれていなかったが、それにもかかわらず、同じ原理に基づいて組織されていた武家の諸集団も、イエモトというものにほかならない。「浄瑠璃」という歌曲や演劇の形で劇曲化された47人の浪人の有名な事件（忠臣蔵）は、歴史上のそうした一例である。超帝国主義者団体の黒龍会もまた、近代において広く知られていた。「セザンヌ」派の会員として知られる現代日本の画家たちさえも、イエモトの成員である。日本においてイエモトの本質的なものは、職業集団だけでなく宗教の中でも、軍隊だけでなく政府の中でも、芸術団体だけでなく知的追求の団体の中でも、それぞれ見いだされる。また、合法的な職業だけに局限されるものではなく、博徒・やくざ・日雇い労務者・非熟練労働者なども、同じようにして組織される（シュー 308,312,313,317）。要するに、イエモトは、日本に於ける社会的連帯の基礎であり、日本の最も特有で、また日本社会を最も特徴づけるような第2次集団だとみなすことができる。イエモト集団主義の各性格こそ、日本の伝統的集団主義を具現していると考えられる。

イエモトという社会組織と日本のすべての社会組織とに浸透する本質的な原理は、シューが「縁約」の原理と称したものである。「縁約」の原理とは「固定化された不変のヒエラルヒー的制度なのであるが、しかし同時に一組の共通の目標に向かう、共通のイデオロギーのもとでの行動の、共通したおきてに従う一団の人びとの間で自発的に取り結ばれた制度でもある」。それは、部分的に親族モデルにその基礎を置いているので、一度固定化されれば、ヒエラルヒー的關係が恒久的になる傾向がある。またそれは、部分的には契約モデルにその基礎を置いている。つまり、集団に加入することと、時にはそこから離脱することが、個人の意志に任せられることになっているのである（シュー 304）。具体的に芸能におけるイエモト制度をモデルに挙げれば、次のような特徴がある。

第1に、家長としての家元がいる。彼は流儀の統制権を持つと同時に、弟子たる門下の師匠の不品行に対して破門を行う権力をも有する。いかえれば、彼は当該流派の象徴として（天皇が日本国の象徴のように）内のすべての者に対して強大な権力をもつ。しかし、

組織の具体的な運営は、下のヒエラルヒー的になっている幹事会の集团的指導にゆだねる。彼はいろいろな行事で収められた収入の一部、また弟子たちからの献金を受け取る権利を持つ。家元は、ほとんど世襲的であるが、嗣子がない場合に誰か外の者が地位を譲渡されるとき、イエモトの系図を譲り受けると同時に、家元の祖先を祭る義務をも引き受けるのである。

第2に、成員間の直系と傍系という擬制血縁関係がある。有資格者としての認定（名取り）を通じて師匠と門弟関係を築き、これを土台にそれぞれ違った水準に置いて血縁関係が仮定され、ヒエラルヒー的關係が恒久的に形成される。弟子たちは、師匠を通して他の弟子と連結されているし、また師匠たちも、一段上級の師匠たちを通して互いに結びついている。彼らのつながりは、世代的であり、また直系的でもある。まるで中国の宗族のように、連続性にも包摂性にも優れている。それどころか、父系出自等の血縁の制限がないので、宗族以上に横へも無限と言えらるほど拡張でき、巨大な組織を築くことができる。有資格認定儀式を済ませて初めて、師匠となる資格を持ち、生計を立てることが可能となり、また、社会一般に対して効力を持つような当該流派の威信が弟子に与えられるので、社会での高い地位を手に入れることが可能となる。つまり、イエモトの勢力・栄誉は、成員個人と分有されている。もちろん、反対に師匠になった成員のこれからの事業の発展も、また当該流派の勢力や威信の増強に貢献するのである。いいかえれば、あたかも家族のように、集団と個人の運命の共同が成り立っているのである。

第3に、師匠と弟子との間は、一種の擬制の父子関係である。有資格認定を受けた者と自分の師匠との間は、個人レベルの相互的な義務・責務を遂行しあう関係にある。師匠は弟子に職業上の庇護を与え、職業活動において弟子を助勢するのがその責務である。反対に弟子は、師匠に対していわゆる「忠臣2君にまみえず」という人格上の忠誠と、師匠の芸能の流儀を、忠実に守らなければならない。また重要なあらゆる機会に、適当な額の金銭を、自分の師匠に贈らなければならない。こういう相互的な義務・責務は、父と息子との間の義務・責務に等しく、「誠実な気持ちから発したものであり、また”責務を果たしたからといって”決済のつくようなものでもない」。この義務・責務は定量化されるものではないので、そこには限界というものが無い（シュー 309）。いいかえれば、イエモトは、契約による加入であるにもかかわらず、擬制家族・親族関係を通じて、相互依存の共同体になるのである。

第4に、「和」の精神が貫徹される。イエモト組織は、それぞれ縄張りを持っている。

集団外に対しては、自らの流儀の秘密を守り、縄張りを譲らない。反対に、集団内においては、流派内の下位集団は、自分の有する縄張りを若干同じ流派内の他の下位集団に自発的に委譲することができる。組織内部において、そのヒエラルヒー的制度を少しでも変えることは禁止される。つまり、師匠とその弟子との間で、互いの位置を取りかえることはできない。また競争を防止するために、各師匠の経営する範囲が制限される。職業活動において、一人の成員が「おさらい会」あるいは公演会をしているとき、普通ヒエラルヒーの中で、主演者より高い水準に位置する成員たちは自ら来て手伝ったりし、また、ヒエラルヒーの中で主演者より低い水準に位置する成員たちは、切符を売ることを受けたり、金銭の形でお祝いを主演者に贈らなければならない。このようにあらゆる成員は固定された身分に従って、共通なしきたりや慣習を守りながら、「和」の精神の下での相互援助と協同達成を通じて、集団の勢力を維持し拡大するのである。

イエモトの上記の四つの特徴から分かるように、日本社会に於ける第2次集団を運営するイエモト制度は、まさに集団主義が家族・親族から第2次集団へ変身した傑作とって過言ではない。日本人の第2次集団への加入が親族を棄却することを意味しないどころか、日本の親族体系で中国の親族体系より劣るところを修正し、中国の大家族・宗族に比肩できる、いや、中国の大家族・宗族以上に凝集性の優れた擬制親族集団を作り出したといえる。結局、イエモト制度は、中国の親族との比較において相対的に脆弱な基盤しか持たない日本の親族集団に代わって、日本人にとって本源的なものになった。日本のイエモト制度は、近代の日本企業における集団主義的経営の誕生の温床となる役割を演じたと、専門家たちは指摘している。「イエモト制度の構造は、しかし特にその内容は、近代日本の企業に、組織への忠誠、及び組織力という、企業にとって最も重要な資源を供与したのだった」（シュー 320）。

一方イエモトの上記の四つの特徴から、すでに日本の伝統的集団主義の中に、近代的機能集団のいくつかの要素が存在していたことがうかがわれる。たとえば、選択意志による加入と離脱、権限のヒエラルヒー、そんなに著しくはないが業績本位の強化、ゲマインシャフト的とはいえるが個人の恣意によって変えられることのない合目的な共通に遵守すべき制度などの諸属性は、すべてが、近代官僚制組織に欠かせない要素である。というわけで、日本は、西洋と接触後、中国よりもずっとたやすく西洋的路線にそって組織し、西側諸列強の衝撃を阻止し、産業化の道を進むことができたのである。

もちろん、中国と違って日本が西側諸工業国の圧力を乗り越え、経済の近代化を達成し

たことは、すでにイエモト制度を通じて、近代的な第2次集団の結成に対する準備ができていた、ということだけに原因を求めることはできない。このほかにまだいろいろ複雑な要因が存在していたと考えられる。その中で特に、一筆触れなければならないのは、当時日本政府の「上から」の強力な指導がなければ、やはり、産業化の達成はできなかったであろうということである。同じ理由で、中国が西側諸列強の圧力に対抗できなかったのは、一方では、横の国民の間の連帯があまり強くなかったほかに、他方では、縦の強力な中国政府の「上から」の指導もなかったからというように考えなければならない。

すでに述べたが、近代以前の中国社会は、支配と被支配の両階層の間が隔絶して「共通の社会意志」に欠け、国家と社会が遊離していた。しかも社会集団（宗族）は、より高次の結集に向うことなく、環節社会（デュルケーム）のままで停滞したのであった。19世紀になって、中国では、人口増加のため、産業化による新しい条件を創出しないかぎり、伝統経済はすでに限界に達していた。農業経済における秩序がすでに乱れ始め、農民造反があいついでいた。西側諸列強の侵略がさらに造反の発生を刺激した。王朝政府は、財政収入を得るだけでなく、各地の造反運動を鎮めるためにも、地方の士紳階級の指導する自衛団体にしか頼ることができなかった。士紳の地方軍隊は、最終的に清王朝の秩序を回復したが、そのかわりに、省と地方の支配階級はますます強大化した。清朝政府は、産業化を試みてもみた。ことに20世紀初頭の10年間には、各種の改革案が目もくらむほどのスピードで、公布された。しかし、財政的にも、軍事的にも無力な中央政府は、分権しようとする地方統治者（地方官吏、軍人と官吏でない士紳）をコントロールできず、とうとう産業化を推進できずに滅ぼされた。それ以降、権力はますます各地方の軍人の手に集中され、「軍閥」の間の対抗が形成された。こういう局面は、1949年になってやっと、共産党によって完全に治められたのである。

中国の環節社会と違って、日本は高度に統合化された社会であった。「日本の村落社会は徳川300年の間にすでに等質的になっていたのであり、日本社会の文化的共通性は、徳川時代以降の中央集権的政治力に基づく行政網の発達や、明治以降の近代教育の普及などによって一層助長された」（楊天溢 148）。他方、日本の集団形成の特徴も、政府意志の貫徹に有利であった。日本の集団形成は「どんなに大きくなっても、“タテ” 関係を通じて下方に膨張することはあっても、“ヨコ” につながる可能性はなく、またより高次の活動のために、必然的に他の組織（政治組織）に依存せざるをえない」（楊天溢 149）という傾向がある。「これは中央集権的政治組織の貫徹に絶好の場を与え、政治権力はこれら

無数の孤立集団の「タテ組織」を通して、その集団の底辺にまで難なく達することができた」（同上）のである。それだけでなく、実際のところ、日本の国家全体は、すでに「縁約」原理に基づいて、文字どおり一つの巨大な擬制親族集団になっていた。皇室は、日本の全家族を分家とするような本家家族となっている。「日本人の理想は、万一のときには、主君や天皇に対する忠誠を最高のものとし」「その他のすべてにそれを優先させるということである」（シュー 326）。家長に対する孝と天皇に対する忠、そしてまた国家に対する忠を「忠孝一貫」とする日本人の家族国家観は、明治政府の産業化の推進に大きな力を与えた。ちなみにこれも、日本を国家主義の道へ走らせるように導いた一因でもあった。

3・3. 日本の経営の形成過程

19世紀以降、日本は、中国と同じく、欧米先進国の「開国」の圧力に脅かされていた。明治政府は、日本を西洋先進諸国と対等の地位に立つことができるようにするために、「殖産興業」という政策を打ち出し、積極的に産業主義を「上から」推進した。産業化の促進にのみ関心を向け、他の側面の近代化についてむしろ抑圧した明治政府は、産業主義から西洋文化に固有な功利主義的個人主義を切り離し、日本伝統文化と巧みに接合し、国家の目標にあわせて経済的近代化をオーガナイズした。一方、政府によって鼓吹されただけでなく、アジア諸国が植民地化されていく現実を見て、危機感と切迫感を覚えた日本国民は、ナショナリズムの感情と意識を高揚した。言い換えれば、日本人に固有の伝統的集団主義は、近代の国際危機の下でナショナリズムの方向へ増強し始めたのである。間宏は、ナショナリズムという言葉について、民族主義と国家主義との二つの面からとらえ、民族主義の段階にあるナショナリズムは他民族からの独立がその中心スローガンになるが、国家主義としてのナショナリズムになると、さらに上の段階へ進んで、自国の強大化がその中心スローガンになると考えている。彼は、近代の日本の経営がナショナリズムによって極めて重要な特徴を形作られてきたと指摘している。これは、中国建国後のナショナリズム兼共産主義価値観によって特徴づけられたそれとは対照的である。日本の経営ナショナリズムは、戦前は、明治末までの民族主義の段階から第2次大戦までの国家主義の段階、戦後は、「堪え難きを堪え、忍び難きを忍ぶ」ところから出発し、講和条約で独立を達成するまでの民族主義の段階から、それ以後の経済大国に見られる国家主義の段階に至るまでの変化があると考えられる（間宏 70）。

日本では、幕末の1世紀の間に、都市よりも農村工業として発展し、存在していた在来の綿業、絹業、和紙、醸造、製茶、製糖、種油、蠟、煙草、畳などは、すべて手工業で、明治維新以降において近代企業へと進化を遂げ得なかった。1880年代後半以降に日本の産業化を担うことになった日本の近代企業は、「富国強兵」という国家目標の下で、政府の殖産興業の政策によって西洋から輸入された技術に依存して育成されたものである。明治政府は、官庁組織の中に殖産興業政策を担当する内務省、工部省（1881年以降は農商務省）を置き、製糸、紡績、鉱山、造船などの官営工場を設立し、またそれを民間へ払い下げ、近代的銀行制度を創設し、鉄道、道路、港湾などのインフラストラクチャを整備するなど、各方面から産業化を展開した。1880年後半（「松方デフレ」の収束後）から、日清戦争、日露戦争、第1次大戦を経過して1920年頃までの時期に、日本の近代企業の最初の形成が行われ、企業設立数が急速に増えたと同時に、官営工場や鉱山を買い取って近代的企業に発展させる能力を持った企業家たちも数多く育った。創設期における近代企業は、利潤追求だけから出発したのではなく、国家の自立というナショナリズムに大きく依存していた。こうした傾向は、その後、続々と誕生してきた民間企業にも多かれ少なかれ受け継がれ、今日に至っている（間宏 72）。

既述のように、集団主義の価値観は、日本の伝統的生活様式の中で、欲求充足に適應して発展してきたものである。それは、近代になって、西洋文化との接触により個人主義の影響を蒙ったが、政府の大衆操作および先進国の強大な圧力に脅かされたことで、ナショナリズムの感情が加わって、むしろいっそう強くなった。ところが、日本の近代企業では、最初の頃、労使関係というレベルでの集団主義的経営は、まだ存在しなかった。正確に言えば、まだ条件がそろわず形成されていなかった。産業化の初期、日本では、重工業企業であろうと、軽工業企業であろうと、企業は労働力の安定的な獲得が難しいばかりでなく、生産環境も劣悪で、労使関係がまだ「原生的」段階にあったので、日本的経営を形成するだけの余裕がなかったのである。日本の企業経営の集団主義的特質、すなわち経営者と労働者との間において、構造的には封鎖性と、機能的には温情的・ゲマインシャフト的な感情的相互融合という特質を担ってきた、構造的構成要素としての終身雇用、およびそれを維持するための給与と昇進における年功序列制、そして終身雇用による封鎖性を前提にして生まれた企業別労働組合の確立と普及は、第1次大戦後のことである。

第1次大戦直後の好況期に、日本の大企業、特に財閥系企業は、著しく発展を遂げた。企業の環境条件にゆとりが出、諸企業は、明治初期の原生的労使関係から脱皮して、労働

者を温情的に処遇することができるようになった。「経営家族主義」を提唱する「開明的」な労務問題の指導者も現れた。一方、この時期に、西洋の最新技術を導入することを通じて技術革新が大に行われたために、これに適応し得る熟練労働者の養成が急務になった。そして企業内の「見習い制度」が確立された。せっかく養成した熟練労働者を他社に流出させないために、この見習い制度の出身者に対して基幹熟練工としての企業内昇進・昇給コースを割り当てる制度もできた。このようにして、基幹要員に限られてはいるが、最初の終身雇用が成立した。技術革新の進行とともに、労働者に対してますます高い熟練の質が要求されるようになったため、非熟練職種以外の労働者はすべて直備制に変わった。熟練労働者の直備と企業内での定着によって、経営者は、労働者を「うちの従業員」という風に考えるようになり、彼らに対する企業内処遇にも関心を持ち始め、温情的な労使関係の形成が促された。最後に、この時期に労働運動が高まり、サンディカリズム、マルクス主義の思想が日本にも伝わってきたので、経営者は、労働紛争・労働運動が発生しないように、自社での対策と労働側との対話を通じて融合感情を培う努力をしなければならなくなった。このように第1次大戦後から10年あまりの時期に、日本の集団主義経営の原型が確立したのである。

第2次大戦後、日本では「戦後改革」が行われ、民主化の風潮が高かまった。しかし、それにもかかわらず、集団主義的経営がむしろ大企業においていっそう一般化し、定着した。戦前、終身雇用制と年功序列制は、大企業にだけ限られていた（中小企業は戦後でも大部分が実施しない）ばかりでなく、大企業でもあくまで基幹職員と基幹熟練工に限られていた。しかし、戦後になってこれが全従業員を対象に実施されるようになった。一方、労働組合は、戦後の労働改革を通じて全面的に組織されるようになった。終身雇用制と年功序列制による大企業の封鎖性が前提であったので、組合は自ずから企業別に作られることになった。ここまで来て、日本的経営を形成する中心的な構造要素がすべてそろったのである。

戦後に民主化の風潮の中で、日本の伝統主義が依然として強く、活力が衰えなかったのはなぜだろうか。これについて以下の理由が考えられると日本の専門家たちは指摘している（間宏 64、87、88、 富永 332）。1つは、敗戦後、占領下でのナショナリズムは、戦時中の国家主義的というより、むしろ民族主義的色彩が強かったので、「祖国再建」という日本人の共通の悲願から、競争より団結を優先し、また国としての団結から、ひいては企業の団結のスローガンとしても主張された。2つは、戦後極度の貧困のもとで民主化が

出発したので、乏しい物資を分け合って何とかみんなが生きていこうという考えから、平等中心の民主化が進展していた。3つは、明治以降、日本の経済成長は驚異的なものでありながら、経済の底が浅かったので、不断に失業や生活難に苦しめられていた人びとが最も渴望したのは、長期的な生活安定というものであるために、戦前は大企業の基幹職員と基幹熟練工しか受けていなかった終身雇用制と年功序列制が労働者一般の権利だと考えられ、それを全従業員に押し広めるべきだと労働組合によって要求された。

ところが、日本の近代的集団主義は、中国のそれのように、なぜ国家集団主義にならず、企業集団主義になったのか。これは、中日両国の伝統的集団主義の相異と両国の近代における違った境遇などに原因を求めることができると思う。まず第1に、中日両国の伝統的集団主義の相異による原因をみよう。本章の2・2と3・2節ですでに中日両国の伝統的集団主義の相異を明らかにした。つまり、中国の伝統的集団主義は、全く親族原理に基づき、親族集団の中に拘束されていたのに対して、日本の伝統的集団主義は、すでに「縁約」原理に基づき、また、非親族集団のイエモト集団の中で熟成した。日本の伝統的集団主義は、すでに近代の機能集団の持ついくつかの要素を具備していた。それで中国の伝統的集団主義よりも近代的組織に適応しやすかったのである。一旦外部条件が揃えば、大きな修正をしなくても、ただちに、近代的組織に広がることのできるのである。結局、上記のように、近代企業の諸条件が整うと、集団主義が速く芽生え、成長してきたのである。第2に、中日両国の近代における境遇の違いからも原因を探れる。中国の国家集団主義の成長過程をみれば分かるように、国民が国家との運命の共同体を実感したかどうかは、国家集団主義の生成を促すには欠かせない触媒だといえる。日本は半植民地という立場に立たされたことがなかったので、中国人のように国家が強くなければ国民は侮辱されいじめられ、完全な主権国でなければ国民の安泰な生活が確保できない、という感じを強くもたなかった。しかも、新中国の成立によって、共産党政府から多大な恩恵を受けて、国家との運命の共同をいっそう感じ取った中国の絶大的多数の人が抱いた感激も、日本人は体験しなかった。それゆえ、国家集団主義が生じにくかったのである。第3に、戦後、日本はアメリカ占領軍の指導の下で国家再建を行ったので、社会主義制度を選ばなかったため、国家集団主義の成長を基盤とする計画経済下に置かれた膨大な国営企業がなかったし、また、共産主義のイデオロギーが強調されなかったので、いうまでもなく国家集団主義の貢献価値も集団主義の中に導入されなかった。これらのいずれもが、日本の近代的集団主義を国家集団主義の方向へ推進しなかった要因である。

中日両国の近代的集団主義は、貢献する対象が違うだけでなく、形成要因も違うので、主体間の位置関係や貢献度に対する要請も違っている。まず諸主体間の位置関係についてその違いをみよう。日本の企業集団主義を不等号を用いた図式で表現すれば、

企業利害 > 個人利害

となる。他方、中国の国家集団主義は次の A, B 二つの図式をもってはじめて正確に表現できる。

A. 国家利害 > 企業利害と個人利害

B. 企業利害 > 個人利害

つまり、集団の利害は個人のそれより優先させるべきといういい方は、中国においては国家利害の存在しない場合にしか言えないのである(B図式)。国家利害がからんでいる場合、企業など国家より下位の次元の集団の利害が個人利害より優先すべきなどと強調したら、国家利害の最優先的な地位にダメージを与えるおそれがあると思われるようである。この場合、集団はむしろひそかに個人と同じ立場に位置づける方が賢明である(A図式)。国家より下位の次元の集団の利益を強調すると、時には「本位主義(小集団主義)」と批判を浴びる可能性もあるのである。いいかえれば、理論的には、集団利害が個人のそれより優先すべきと認められているが、実際には、国家利害の最優先的な地位を保証するために、あまり強調することは認められていないのである。一方、国家利害が問題にならない場合には、個人主義に反対するために、集団利害を優先させるべきと強調できるのであるが、ただこういう場合は、中国の計画経済体制の下ではあまりなかったのである。というわけで、中国では、日本のように、「伝統ある会社万歳!」「新三菱重工業万歳!」のようなスローガンは、ほとんど耳にしないのである。

以上は、日本の企業集団主義と中国の国家集団主義との諸主体の位置関係における特徴である。次に、両集団主義では、企業あるいは国家から要請される貢献度が違うということを見よう。日本的集団主義では、成員は組織に全面的に帰服するのではなく、他の成員との協調や集団への自発的なかわり合いが結局は自己自身の福利をもたらすことを知ったうえで、組織的活動にコミットする傾向がある(濱口 5)といわれるが、間宏が指摘したように、集団の成員の利害がみな同じに組み込まれているとは限らない。欲求充足は、長期的バランスによって実現される(1・3節を参照)し、またそれははっきり保証されたものでなく、相互の期待にすぎない(間宏 25)。いいかえれば、日本的集団主義はいつまでも個人の欲求充足を満足に提供できるとは限らない。ときには、成員に多少の犠牲

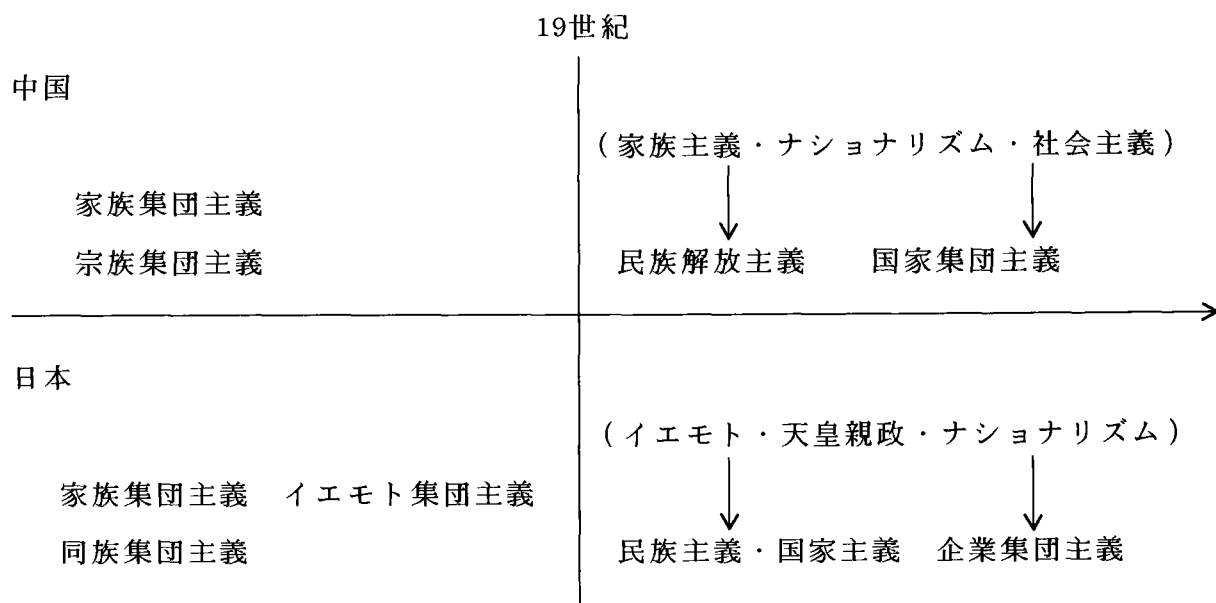
を払わせることも覚悟してもらうというのである。

これに対して、中国の伝統的家族主義、民族解放主義を支える心理的基盤には、日本的集団主義と似た面もあるし、またその実践効果もすでにあげられている。中国人によく言われる「有国才有家」（国があればこそ、家が保全できる）とか、「客観為社会、主観為自己」（客観的には社会に奉仕しているように見えるが、主観的には自分のために頑張っているのだ）などは、中国的集団主義の動機づけを示唆しているといえる。しかし、国家集団主義の基は中国伝来の集団主義であるうえに、さらに、共産主義道徳にも染められたので、個人の利害や欲求充足やは、すべて度外視しなければならないと要請されている。個人の欲求充足の実現は、人民の国家によって計画的に、また全国統一的に行われるのである。1956年4月25日に中央政治局拡大会議で毛沢東の行った次の講話は、国家集団主義の個人に対する献身要請と、国家計画による個人の欲求充足の実現方式を示唆していると思われる。「われわれは従来から刻苦奮闘を提唱し、個人の物質的利益を第一と見ることに反対し、同時に従来から、大衆の生活に関心をもつよう提唱し、大衆の痛痒に関心をもたない官僚主義に反対してきた」（「十大関係論」）。ちなみに、同講話には「国家と工場・協同組合との関係、工場・協同組合と生産者個人との関係、この二つの関係はいずれもりっぱに処理しなければならない。このためには一方だけをかえりみるのではなく、国家、集団、個人の3方をあわせて考慮す（「兼顧」）べきであるという話しがあるが、これは、政府の立場で下部組織や生産者個人の利益を考えてやるべきという意味で言ったもので、けっして個人や下部組織が自己の利益を国家に求めてよいという意味で言ったものではないと理解される。

要するに、日本的集団主義は、犠牲の性格をもつと同時に、それ以上に個人の欲求充足の性格を強固にもち、中国的集団主義は、個人の欲求充足の性格がなくはないが、圧倒的に犠牲が要請されていると見てよい。というわけで、もし、作田啓一の「充足価値」と「貢献価値」という言葉を借りて、中日の近代的集団主義の第2の違いを表現すれば、日本的集団主義を「充足価値」志向と称し、中国的集団主義を「貢献価値」志向と称してよいだろう。

中日両国の集団主義の変化の経緯は、図1のように示すことができる。。

図1 中日両国の集団主義変化の経緯



第2章 中国的経営の企業環境及び特質

1. 中国企業の誕生と分類

第1章でわれわれは、日本と中国の経営の特性を形成したソフト面の要素、つまり、人びとの意識に於ける集団主義的価値観の、歴史的な異同について考察した。また同時に、日本的経営の特性を形づくったハード面の要素についても、社会的・歴史的な視点から企業の内外の環境を簡略に論じた。以下では、われわれは中国企業そのものの特徴に焦点を絞り、中国的経営の特性を形成したハード面の要素を究明しよう。まず、中国企業がどのように誕生したかについて、述べなければならない。日本の企業は、ほとんどが株式企業、私的企業であるのに対して、中国の企業は、1978年に始まった改革開放前までは、ほとんどが国家的所有制（全人民的所有制）と協同組合的所有制（勤労人民による集団的所有制）の公有企業であった。中国企業は、このように公有企業、特に国営企業によって占められるという事実から、日本とは違う経営の特質が生成したと言える。

まず、中国の公有企業の誕生について紹介しよう。新中国が成立する前までの旧中国には、大体次の4種類の企業があった。

①「官僚資本」企業。「官僚資本」企業とは、蔣（蔣介石）、宋（宋子文で、蔣介石の親戚）、孔（孔祥熙で、やはり蔣介石の親戚）、陳（陳果夫、陳立夫両兄弟）の四大親族をはじめとする、国民党官僚独占資本の企業である。それは、かれらの手に握られた国家権力によって発達してきた国家独占資本で、国民党支配の経済的基礎であった。解放直前まで、官僚資本が全中国の金融業を独占し、全国の工業資本の約66%をしめ、また全国の鉄道・道路・航空・航海などの交通運輸業もコントロールし、商業においても十数社の独占的貿易会社を有していた。

②外国資本の企業。外国資本の企業は、日本・ドイツ・イタリアという敵国の在華企業は、第2次大戦終了早々に没収されて上の官僚独占資本になったので、新中国が建国された時、外国人の中国大陸での企業は、主として米・英独占集団のものであって、まだ1000企業あまりがあった。建国初期人民政府は、これらの企業に対して監督、あるいは管制を加えただけで、その存在を許したのであった。

③私営企業。中国の私的資本主義工業は、近代工業の中において2位を占めており、無

視しえない勢力であった。

④手工業者の個人的経営経済。

以上の企業形態のうち、まず、官僚資本企業を没収して国営に移管した。国民党政府官僚独占資本の企業や事業場など、官僚資本経済を没収して人民の国家が所有することは、当時共産党の指導した新民主主義革命の経済面での任務の1つであった。官僚資本の企業の没収は1949年の初め頃、つまり新中国の建国以前に揚子江より北の解放地域で始まった。同年の末、人民政府は2,858社の官僚資本の企業を没収した（朱宗玉 22）。1951年の春、さらに一般企業に隠されていた官僚資本及びその財産も整理し、こうして、四大親族をはじめとした官僚資本は完全に消滅した。中国の近代化された産業は、国民経済の中にしめるシェアは小さかったが、極めて集中していた。これらの官僚資本が人民共和国に所有されると、国家の経済的命脈は、国家自身によって管理されるようになった。こうして官僚資本が消滅する代わりに、中国では強い国営企業が成立したのである。

つぎに、外国資本の企業に対する国有化である。1840年アヘン戦争後、中国は半植民地社会になった。帝国主義は、さまざまな特権を利用して、中国人民を圧迫・搾取し、中国人民に限りない侮辱と苦難をもたらした。帝国主義と中華民族との矛盾は、中国に於ける各種の矛盾の中で最も重大な矛盾であった。それで新中国の成立後、直ちに帝国主義諸国の中国に於ける政治、軍事、並びに経済的特権など、すべての特権を取り消すことに着手した。中国政府は、帝国主義の企業について、国籍、業種、所在地など具体的な状況によって区別し、それぞれ軍事管理、収用、買い上げ、代理、没収、譲渡などの方法で、中国に於ける帝国主義の経済的特権を徹底的に排除した。一般の外国資本の企業に対する中国政府の政策は、中国の法令を守り、中国の国家利益と人民生活に損害を与えない限り、しばらくの間は経営を続けることが許し、また、平等互惠の原則に基づいて、中国の公・私貿易機構との接触・交渉・契約の締結もできるというものであった。しかし、1950年12月に、アメリカが同国の管轄する区域に於ける中国の公・私財産をすべて取り締まると宣言したことにともない、イギリスも、アメリカに追随して中国に対して同じ制裁を公表した。これに対して、中国政府も真っ向から対抗して、中国にあるアメリカ政府とアメリカ企業のすべての財産を管制すると宣告した。1951年4月には、イギリスの亜細亜灯油会社の1社に対しても徴用を宣告した。一方、帝国主義の中国に於ける特権の取り消しや、特にアメリカ政府による中国に対する封鎖と禁輸のために、輸入原料と商品に依存するこれらの外国企業は経営不振、麻痺、倒産の状態に陥った。そこで、一部の企業は生産を中止した

り、一部の外国資本家は自ら経営を放棄したり、一部の企業は債務の返還として自らを中国企業に譲ったり、また一部の企業は中国政府によって買い上げられたりした。統計によれば、建国初期から1953年にかけて、外国資本の企業は、1,192社から563社に減った（朱宗玉 34）。外国資本による重工業、たとえば、石炭、鉄道、造船、機械などの部門は、皆国有企業となった。

さらには、中国の私的資本主義企業に対する社会主義改造である。建国初期、中国の私的資本主義企業は、国民経済の復興と発展に積極的な役割を果たした。しかし、資本主義経済の利益のみを追求する本性と、生産の無政府状態は社会主義の計画経済と矛盾しているため、計画的な社会主義建設が破壊され、国家の社会主義産業化の実現ができなくなるという考えから、私的資本主義企業に対する社会主義改造が行われた。中国の民族資産階級は、政治の面において両面性を持っており、労働者階級を搾取して利潤を取得する一面もあれば、また憲法を擁護して社会主義改造を受けようとする一面もあった。従って政府は、民族資本に対しては、平和的な買い取り方式による国家資本主義の道を通じて、社会主義改造を実現した。最初は、利用と制限という政策に基づいて国家が委託加工、計画発注、統一的買い付け、一手販売などの方法で、私的資本主義経済の生産販売を国家の計画の軌道に乗せ、「初級形態」の国家資本主義を実現した。1952年の末、この種の企業の生産高は、すでに私营工業の生産高の52%を占めた。1953年から政府は、元々の民族資本に対する利用と制限の上にさらに「改造」を加えて、利用、制限、改造という政策に基づいて「公私合営」の方法で「高級形態」の国家資本主義を実施した。公私合営企業とは、国家が直接私营企業に投資、また管理職の派遣をして、私的企業を国家と資本家との共有に転換させ、しかも主として国家によって指導とコントロールされるものである。したがって、これらの企業は、半分は社会主義的性質を持っていると言える経済である。1955年の後半から、公私合営は全業種の企業に一斉に適用されるに至った。全業種の公私合営後、生産資料は、国家によって統一的に使用・管理・支配され、企業に対して資産と負債を精算した後で、私的株に対して固定利息を支払うことになったので、資本家は固定利子をもらうだけで、企業の生産手段に対する支配権、経営管理権と人事配置権は、すべて失うことになった。言い換えれば、全業種の公私合営は、すでに基本的に社会主義全民所有制というべき経済になったのである。1956年の末、全業種で公私合営を行った企業は、元の私营企業総数の99%、従業員総数の98.9%、生産総額の99.6%に達した（朱宗玉 95）。こうして、私营企業に対する社会主義改造がほぼ完成した。社会主義改造をされたこれらの

企業と、国に没収された官僚資本企業と、没収・徴用された帝国主義の企業に、もともと共産党が解放区で建設し発展させてきた公営経済と合わせて、中国の初の強大な国営企業ができたのである。

最後に、手工業者の個人経営経済に対する社会主義改造がある。手工業は、中国国民経済の中で大きなシェアを占めており、社会主義制度の下でも機械工業にとって不可欠な補助である。手工業の自営業者は、労働者でもあるけれども私有者でもある。生産手段の社会的所有を土台とすべき社会主義の理念に従えば、自営の手工業経済も社会主義改造を行わなければならない。それに、自営手工業の生産は分散的であるだけでなく、また、技術も後れていたため、貧困な状態から脱出しにくく、国家の計画的経済建設の必要性和国民の日増しに増大した物質生活の必要性になかなか追いつかなかった。そのため、手工業者の個人経営経済に対しても、社会主義改造を行う必要があると政府は考えた。この社会主義改造は、半ば社会主義的性質を持つ手工業購販協同組合の成立という段階を経て、社会主義集団所有制の高級形態の手工業協同組合に転換するという過程によって実現された。1956年の春、手工業の社会主義改造がピークに達し、組織された自営の手工業者は509万人で、全国の手工業従業員の92.2%に上った（朱宗玉 90）。これによって、自営の手工業経済の社会主義改造も、基本的に完成した。中国の集団所有制企業はこのようにして誕生したのであった。

表2 国民所得の占める社会主義経済の地位（国民総所得＝100）

| 項目 年度 | 社会主義公有制経済 | | | 資本主義 | 個人経営 |
|----------|-----------|------|------|------|------|
| | 国営経済 | 集団所有 | 公私合営 | | |
| 1952 | 19.1 | 1.5 | 0.7 | 6.9 | 71.8 |
| 1953 | 23.9 | 2.5 | 0.9 | 7.9 | 64.8 |
| 1954 | 26.8 | 4.8 | 2.1 | 5.3 | 61.0 |
| 1955 | 28.0 | 14.1 | 2.8 | 3.5 | 51.6 |
| 1956 | 32.2 | 53.4 | 7.3 | 0.1 | 7.1 |
| 1957 | 33.2 | 56.4 | 7.6 | — | 2.8 |

出所：「新中国年鑑1962年版」と楊江 68頁より作成

上記のように、1956年の末、建国初期の中国に於ける各種の生産手段の所有形態の企業

に対する社会主義改造が完成したことによって、中国には、国营企業と集団所有制企業という二種類の企業しか、ほぼ存在しないことになった。大体、採掘工業、原料工業と製造工業に関する企業は国营企業であり、集団所有制企業は、主に軽工業、食品工業と手工業である。表2を見て分かるが、国营経済、公私合営経済（地方国营経済）、集団所有制経済という、3種類の社会主義公有制経済の国民所得の中で占めるシェアは、1956年当時すでに93%に達し、工農業総生産の中で95%を占めるようになった。この巨大な社会主義公有制経済は、中国的経営の生成土台になった。

2. 特殊な体質をもつ中国企業

中国の国家集団主義的経営は、絶大なシェアを占める国营経済を基盤とすることを上に述べた。これが中国的経営の形成にとって基本的な条件だということは、疑う余地がない。しかし、それだけでは国家集団主義的経営は、まだ成り立たない。1950年代に中国政府が旧ソ連から計画経済体制を導入し、またそれを絶えず強化していく中で、中国企業は、ずいぶん体質の変わった経済組織になり、ついに国家集団主義的経営の生成に対応する企業環境を生み出したのである。次に中国企業のこのような特殊な体質について述べよう。

2・1. 利潤追求の動機のない企業

企業とは何か。企業は「国民経済を構成する基本的単位であり、生産手段の所有と労働の分離を基礎として、営利目的を追求する独立的な生産経済単位をなしている」と『経営学大辞典』（神戸大学経営学研究室編）には書かれている。つまり、一般に営利は、企業活動の一番の動機である。利潤追求の刺激の強制の下で、市場における競争・利益・リスク・チャンスなどからできた圧力と推進力が、企業運行の外部動力となる。それゆえ競争や冒険などは、企業の陰のように常についているものとも言えよう。しかし中国企業は、国家の計画経済の下で生産活動を行うから、これとは無縁であって、その唯一の目標は、国家から与えられた各種の指令を、計画通り完成するということである。

計画経済体制の中で、中国企業は、国家との、また他の企業との間に生成した、一つは生得的というべき「行政等級」による身分的権益メカニズムと、もう一つは国家利益とい

う単一の利益に統合されることによって、企業利益の不在というメカニズムに規制され、営利追求の情熱を持たない体質をもつ組織体になったのである。

計画経済とは、市場経済と対比して用いられる言葉で、物資の生産から配分に至るまで、すべての経済活動から市場原理を排除し、高度に集中した行政指令にもとづいて運営する経済活動の手段のことである。中国では、今までのかなり長い期間において、伝統的観念では市場経済は資本主義の経済範疇に属すものであるから、公有制を基礎とする社会主義経済は計画経済でしかあり得ないと見なされていた。資本主義経済は、市場による需給の事後的調整であるのに対して、計画経済は、事前の計画的な調整であるから、経済効率を高めることができると考えられ、これを根拠に「社会主義経済体制の優越性」として実施されてきた。

日本の企業は、もちろん資本主義経済体制つまり市場経済のもとで、個人や家計、そして企業による自由な意思による資源配分を通じて経済活動が営まれるが、中国の企業は、これらの機能を国家の計画によって代替する。国家の長期の生産計画としては5カ年計画が立てられている。5カ年計画実行の中核的機関は、国務院内に設けられている国家計画委員会である。5カ年計画は経済、社会、文化のあらゆる分野に渡っているが、この5カ年計画の枠内で、毎年の具体的な生産計画と基本建設計画を作成し実行する中核機関として、国務院内に設けられている国家経済委員会がある。この委員会は、毎年の計画案を作成するとこれを実施各部門におろし、各部門ではさらにこれを下級各機関・企業にまで順次下して検討させるとともに、それに対する呼応計画を作らせる。計画実施の各機関企業で作られた呼応計画は、下級から上級に順次上げられて、再び国家経済委員会に集中される。そこで国家計画委員会は、原案を呼応計画で修正して最終案を作り、国務院総会の採択を経てその年の年度計画とする。国家計画委員会の年度計画に基づいて、実施各機関企業は、4半期計画、月計画を作って生産の計画性を保って生産を行うのである。計画経済は、建国から1970年代の後半までの20数年間、毛沢東をはじめとする党中央の「左傾」政治路線がエスカレートしていく中、国営の企業だけでなく、集団所有制の企業にも及んでいる。計画経済を運行するとき、上からの指令の到達、資金・物資の配分を行うことと、基層の企業からの意思・要求をまとめ上奏すること、そして計画の実施を監督することなどのために、中国企業は、日本企業のように独立した組織体として存在する余地がなくなり、各企業の上に主管部門がもうけられ、政府行政組織のシステムの中に織り込まれるようになった。国務院のような場合には、各省政府機関、またその下の各市、州政府機関の

中にも、省・市・県の経済委員会が設けられている。これらの各省・市の経済委員会の下に、全業種にわたる基層経済組織を管理する部門が設置されている。省経済委員会には省軽工業庁、省機械庁、省建設材料庁、省冶金庁などの工業主管部門があって、省所属の各関連業種の工業企業を管理する。市経済委員会にはまた市軽工業局、市機械局などの工業主管部門があって、市所属の関連業種の工業企業を管理する。例えば、省所属の製紙工場、ガラス工場、香料工場、缶づめ工場など、軽工業の企業の上級主管部門は、省軽工業庁であり、市所属の各種の軽工業企業の上級主管部門は市軽工業局である。このように、市の下にまた区役所、区役所の下にまた街道⁷⁾、さらに居民委員会⁸⁾があり、それぞれも企業を持って管理している。

企業の上級主管部門は、管理している企業に対して、幹部の任免、財産・資金・生産手段の振り向け、また生産指標、労働者と従業員の募集人数、生産方向の確定、さらにその管轄範囲内で物資の統一按排、統制購買と販売をコントロールしている。もちろん、この主管部門も上の市経済委員会によって自主の権限を束縛され、市経済委員会の権力範囲もさらに省経済委員会や省政府の指導によってコントロールされ、最後に省の方も国家の制定した経済計画によって制限される。このように企業は、経済活動における自主権や機動性が上から下へ分割管理されていく過程で微小化してしまい、ついにほとんど自主性のない組織になっている。

ある日中合弁会社の副総経理（副社長）をしたことのある日本人がこういう体験を話している。中国の「会社の総経理（社長）の上には市政府、省政府、中央政府があるわけで、会社内部でクローズしていない。するとどうしてもある会社のトップがある決定を下しても、これを市政府へ報告しなければならず、その際に話をひっくり返される可能性が出てくる。同様のことは、これ以上の上部機関についても言える」「いずれにせよ、このような体制の中に、会社が組み込まれているのは事実であり、否定できない。現地工場の総経理が対外的なステートメントを発表する際、省政府が発言する以上のことは決して口外しないのはたぶんこうした理由によるのだろう」と（園田 1993年 176）。事実、全くその通りである。

中国企業は、このようにそれぞれ主管部門を介在して行政従属関係を有するから、行政管理権限の区分によって、企業も行政等級という性格を帯びている。中央レベルの各工業部、たとえば、国家軽工業部、国家冶金部などに従属する企業は「部級企業」と称され、省レベルの各工業庁に従属する企業は「庁級企業」と称され……というように、企業が生

得的な身分というべきヒエラルヒーをもつという、ユニークな現象が現れる。企業の行政等級については、つぎのような傾向がある。つまり、企業の行政等級が高いほど、おおむね国民経済の中で占める地位が比較的により重要であり、必ず全人民所有制の企業であり、また規模が大きく、資金が充実しており、設備・技術が先進的で完備している。これと反対に、行政等級が低いほど、企業の製品が国家利益もしくは国民生活の中で占める重要性が小さく、たいていは集団所有制の企業であり、また、規模が小さく、資金・設備・技術の諸条件に限度がある。したがって、区以下の自治体が管理している企業には国営企業がないし、ほとんどの場合規模も小さい。市や県の管理している企業には、国営企業もあるし集団所有制の企業もある。さらに、もう一つユニークな現象がある。つまり、部級や庁級などランクの高い企業には集団所有制の企業がないはずではあるが、実際には存在しているのである。ただこれらの集団所有制の企業は、各国営企業の中に存在している。政府の資金ではなく、各国営企業が自らの資金をもって作り、また自ら管理するものであって、中央もしくは省の工業部や庁とは直接に従属関係を結ばない。国営企業の中に自己資金によって作られたこの種の企業は、「大集団所有制企業」と呼ばれている（本章3・1節を参照）。

国際社会の慣行から見れば、一般に企業の種類を分類するには、企業の生産している製品の種類つまり業種によって分類する場合、企業の生産手段の所有形態によって分類する場合、あるいは資本の多少や従業員の数といった規模の大小によって分類する場合などがあるが、中国の企業は、また行政等級によっても分類できるという独特な性質をもつ。しかも、この行政等級の格差は、中国企業の間で著しい利益格差のヒエラルヒーを作り出している。通常、行政等級が高い企業ほど、計画経済によって政府から得る資源も多く、各種の権益も確実である。計画経済の下での企業への資金の提供、原料の供給、指導ポストの数・人材の配置など（集団所有制の企業の場合、資金を自分で調達するが、他は大体同じ）は、どれも、各企業の経営効果と連動せず、行政等級によって従属する諸行政機関から計画的に統一的に配分される。そこで、もちろん中央政府の管理している企業は、省や市、さらに県行政の管理している企業より、資源を手に入れやすくなるのである。それだけでなく、企業内の各施設の建築面積や、社宅の建築基準、福祉の基準なども、行政等級によって細かくちがうように定められているのである（郁貝紅 93年を参照）。一方、企業全体として受ける権益だけでなく、企業における個々の成員にも利益の格差は及んでいる。企業の最高指導者の給与等級は同企業の行政等級と一致しているので、当該企業の

規模や収益と関連せずに、行政等級が高いほど、企業の指導幹部たちの給与等級は高く、得る福祉も多く、政治待遇⁹⁾も高いのである。これに伴い、企業成員の社会的地位もより高く、企業の外でも人びとに違う態度で取り扱われ、優越感を持っているのである。中国の行政等級の高い企業における従業員のこういう優越感は、日本における大企業に勤める社員の持つ誇りとは本質的に違っている。前者は、生得的地位または属性的地位というべきものに対して、後者は獲得的地位または業績的地位（経営の成功によって大きく発展してきたから）というべきものだと言えよう。中国企業のこういう「属性的身分制」は、言うまでもなく業績主義的な企業の育成を妨げる。

以上、中国企業が計画経済下の組織構造から得た、行政等級という身分的権益メカニズムについて論じた。次は、中国企業が計画経済の機能によって企業自身の利益を抹殺され、国家利益という単一の利益に統一されるメカニズムに規制されたことについて論じよう。

計画経済の下での中国の各公有企業は、あたかも国家という「1つの大企業」の中の1つの現場、あるいは生産組にすぎない。全国すべての企業の営為と利益は、皆国家という「1つの大企業」に統一されている。ここでの運行方式は、1種の家長式の管理パターンに類似している。国家あるいは中央計画者はこの「大企業」の社長で、上から下へ社長の決めた各種の計画や指標が伝達され、その達成が命じられる。地方自治体の経済管理部門と企業の指導者は、ただ中央計画者の代理人にすぎない。生産に使う原材料は、国務院物資部を通じて割り当てられ、従業員に支払う給与、機械設備の購入、施設の建設、拡大再生産などの生産に必要な資金のほか、従業員の住宅の建設、福祉、社会保障、年金、医療までもが皆国家によって決められ、その費用も決められた通りに国家財政部から拠出され、そして生産物が消費財の場合には商業部に、生産財の場合には物資部によって引き取られる。企業の方は、生産方向の確定、資金の調達、原材料の購入、市場情報のキャッチ、販売ルートの開拓、製品価格の決定など、一切考える必要がなく、落ち着いて悠々と上からの計画に従って順序を追って事を進め、上の指令通りに生産指標を完成すれば済むのである。この過程では、独自の動きや主張は、期待されてもいないし、また実際にも不可能である。中国企業はこのように、一方では、上級主管部門をはじめ各種の制度、計画、規定に束縛されて不自由ではあるが、他方では、冒険やリスクの心配や危険などを与えられないから、計画経済による経営管理の功罪は、評価し尽くされないかもしれない。しかし、企業は、創出した利益に対して自主的に処理・安排・利用する権利がなく、全部国家に上納するということところに、計画経済の大きなマイナスが潜んでいると言える。企業に自己利

潤処理権が認められないことは、企業自身の存在目的、つまり営利の目的が認められないに等しい。企業自身の利益が抹殺されれば、企業には利益追求の動機付けが生じず、経営向上に対する情熱が燃えないのである。

一方、計画経済の中での国家は、まさに政府がよく比喩したように「温暖たる社会主義大家庭である」。この経済領域の社会主義大家族において、経営が赤字になった企業も、あまり働かない息子のように、国家に見捨てられることなく、依然として保護され養われていくのである。赤字企業の指導者は、主管部門によって、主管部門もたぶんさらに上部の主管部門によって、最終的に中央関係部門によって責められ批判されるかもしれない（1970年代の末に改革開放が始まるまでは、慣行として、大きな政治的な誤りを犯さなければ官等を下げられず、ひどくても他の企業の指導者の座に配置転換される程度である）が、上記のようなすべての必要経費は依然として国家から給付されるので、倒産などの心配やプレッシャーはいっこうにかからずに、存続していられる。計画経済に保護されている中国企業の運行動力は、理論的には、本章の2・3節に述べる党の政治思想教育による高度な政治的自覚だと考えられていたが、その実態は、やはり状況に左右されやすく、きわめて不安定であり、不確実である。むしろ企業管理職が自分の既得の官職を確保し、あるいはさらに昇進するために、計画通りに、あるいは計画を上廻って生産しようとする動機付けが、企業運営の一番確実な原動力だと言えよう。この場合も、最大利潤を追求するために、競争・リスク・冒険などへの動機付けが生ずる余地はない。本来企業がもっている利益追求への情熱は、中国企業にはないのである。中国へ調査に来たある日本人経済学者が、中国には企業がないと断言したというのが（楊江 71、72）、確かに無理からぬことであろう。

上に述べたが、計画経済の下で中国の各公有企業は、国家という「1つの大企業」の中の個々の現場ないしは生産組になっているために、各企業独自の利益というものが考えられず、最も核心的な利益関係は、国家利益という単一の利益に統合されている。したがって、企業間の競争はもちろんありえず、あったとしても国家という大企業の利益の向上を前提に、また国家という大企業内のモラルを高める目的のために、展開されなければならない。建国後の中国でよく行われた、いわゆる「社会主義労働競争」とは、こういうものであった。たとえば1964年に「比べ、学び、追いつき、助ける」という増産節約の運動が全国の工場で行われた。ここにいう「追いつく」は、日本のような競争ではなく、あくまでも国家建設のために、企業と企業の間、また企業の中における個人と個人の間で、互いに

比べあい、自分の短所を自覚して、追いつく気持ちで相手と勉強しあい、助け合い、いわゆる「先進企業（者）が後進企業（者）を助け、後進企業（者）が先進企業（者）に学ぶ」ことによって、技術革新を促進し、増産節約の成果を上げる運動である。言い換えれば、共同達成という方式を通じて、国家利益の向上という目的に資するものである。この場合、企業間の秘密保守は、もちろん批判されている。政府は、社会主義企業の間では秘密主義がないということ、社会主義経済の優越性の一つとして誇り、また国や社会のために、企業間では「共産主義的大協力精神」を高揚しなければならないと強調してきた。

要するに、計画経済の下で養成した中国企業の非業績主義と自己利益の不在という特殊な性格によって、まさしく国家の利害を企業の利害に優先させるという要請を、企業に受容させてきたのである。言い換えれば、中国企業の利益追求への情熱をもたない体質が、中国的経営の特質の形成に一役貢献したといえよう。

2・2. 経営主体の弱い地位

前節は、計画経済の下で国家に厳密にコントロールされた生産経営から生成した、中国企業の特殊な体質を観察した。これから、われわれはさらに、企業内部において国家に握られた人事管理と労働保障・福祉厚生運営体制から、中国企業の特殊性を観察しよう。

計画経済の下では企業幹部の任命、従業員の募集なども、計画を通じて国家にコントロールされることは前に少し触れたが、ここではもっと詳しく考察する。中国の公営企業は、改革開放までは日本と同じように終身雇用制を実施していた。しかし、中国の終身雇用制は、日本のとは3つの点で違っている。

第1に、目的が違う。第1章でみたように、日本企業の終身雇用制は、あくまでも企業自身の利益のために、つまり熟練労働者を確保するために実施し始めたのであった。これと対照的に、中国の終身雇用制は、企業の利益にどんな影響を与えるかは考えずに、国家の労働者保護政策として実施されてきたものである。

第2に、有効範囲が違う。日本の終身雇用制は、個々の企業で別々に実施されているものであるが（1980年代以降は企業圏内終身雇用になった）、中国では国家の制度として実施されている。したがって、一旦就職を認められれば、全国の公有企業の中で配置転換されても、終身雇用の権利が保障される。もちろん、配置転換そのものが、国家の指示あるいは許可を得なければ実現できないのである。

第3に、結果が違ふ。日本企業の終身雇用制は、あくまでも慣行として実施されているだけで、絶対に誰をも首にしないという明文の制度ではないから、従業員の心の底には多少とも不安な思いがあり、仕事に対していつまでも真面目にしなければと、自分を警告するだろう。しかし、これとは対照的に、中国企業のそれは、社会安定と国家の主人である労働者の権益を守るための法律であるから、いったん政府に命じられて一人の人を就職させた場合、企業内でなら持ち場を転換配置できるが、どんなに使いにくくても、犯罪さえしなければ解雇してはいけない。要するに、同じ終身雇用と言っても、日本では、企業が終始主動的な地位に立っているのに対して、中国の方は、一旦就職したらむしろ労働者の方が主動的な地位に立ち、企業の方が受け身の境地になってしまう。そして、労働者の得た安定した就職権は、企業ではなく国家のおかげだということは明白である。このように雇用権における企業の立場の弱さ、及び国家権力の強さからもたらされた終身雇用の保障は、労働者の中で自分の運命を国家に結びつけるような意識を促進した。

次に賃金制度の方は、日本のように各企業が自主的に定めるのではなく、上記の統一募集・統一配置制度と関連して、2つのレベルで国家によって管理された。1つは、各企業レベルでの統一管理、つまり、国家予算の中で全国の賃金計画を定め、この計画に従って各企業の賃金総額を決める。言い換えれば、企業の生産効率に関係なく、国家の賃金計画指標に基づいて、賃金総額に相当する金を企業に支出する。もう一つは、企業にいる各個人レベルでの統一管理である。1956年以前には、国営企業では供給制が実施されていた。1956年4月、政府は、全国の企業で統一的に「行政幹部職務等級工資制度」と「工人技術等級工資制度」（「8級工資制」ともいう）という、2つの賃金制度を実施し始めた（改革開放の始まった1980年代初頭まで実施された）。前者は、幹部たち、すなわち行政管理職及び専門技術者に適用するもので、担当する職務によって24の賃金ランクに分かれている。後者は「工人」（労働者を指す中国語）に適用するもので、職種によって8つの賃金ランクに分かれている。

賃金だけでなく、「職工」（幹部と工人との総称）の昇給の時間、比率、範囲までが国家によって統一的に決められる。日本の年功序列制は、各企業が自社の終身雇用制を支えるために、つまり、ある特定の企業に長く勤めるほど賃金その他の処遇の面で有利になるという長期雇用の刺激として実施されていたが、これと対照的に、中国の昇給は、全国範囲で政府によって行われるから、各企業の個別利益を考慮していない。また各企業の生産状況とも関連していない。建国以来、昇給は、いまだ決まった制度に基づいて規則正しく

行われていない。政府は財政状況によって、その都度、比率と範囲を決めて行うのである。職工に増給した賃金総額が最も高く、また増給人数が最も多いのは、建国28年後の1977年10月1日から行った賃金調整である。全国職工の46%に対して現行給与の等級に従って昇給したほかに、約18%に対しては、彼らの賃金が低すぎるとして適当に昇給を行った（寿孝鶴など 274）。30年来、政府は「生産を優先し、生活を後に考慮する」という建設方針に基づいて昇給を行うために、また「全員就職」という社会主義的優越性を保つために、改革開放までの中国では、低賃金多就職の局面を呈していた。一方、賃金は、貧富の差が大きくなるようにという、社会主義の平等原理にも基づくので、昇給だけに限らず、必要によっては減給も行われるから、この場合、むしろ賃金調整と称する方が精確である。例えば、1957年から60年にかけて、3回にわたって行政機関の管理職の給与を下げた（寿孝鶴など 273）ことがそれである。改革開放が始まるまでは、中国の労働者、一般管理職と上級管理職との賃金の格差は、比較的小さく、最高と最低の格差は5倍以内に収まっていた。

昇進については、日本企業では、やはり長期雇用を支えるために、年功序列によって企業内抜擢を行う。これに対して、長い間中国企業では、トップクラスの指導者はいうまでもなく、中間層の管理職も、上級主管部門（国家の役割を担っている）によって任命・派遣されるから、企業自体は、無力な立場におかれていた。選任にあつたては、能力・業績とは関係なしに、党と政府に対する忠誠・貢献という政治的条件が基準になった。したがって、第1章でも触れたが、ほとんどの指導幹部が共産党員である。なにかの理由（大体専門知識がどうしても必要な場合）で、どうしてもある非共産党員の人を指導ポストに就けざるをえない場合は、入党を勧めたり、あるいは副次的職位などそんなに決定権の持たない職務につける。文革前までの指導幹部は、ほとんどが建国前に革命戦争を経験した老幹部なので、彼らは生産管理にほとんど素人だと言えるが、党と国家に対する忠誠の点では、戦争の中ですでに試練を受けたので、信頼できたようである。また幹部の養成についても、能力主義を貫徹せず、党に近い人、すなわち党組織に加入する希望を持つ人、本人が労働者や貧農・下層中農である人、あるいはそのような家庭に生まれたいわゆる「家庭成分」（後出）のよい人に、養成のチャンスを与え、重い役割を与え重用する。それどころか、幹部はもちろん工人に対しても、評価の基準は常に企業の生産向上とつながっておらず、党の政策の重点の転換によって評価基準が変化した。たとえば1950年代、党の工作の中心は主に経済建設にあつたので、選出された先進人物は生産に励む人が多かったが、

文革の時には、党の工作の中心はほとんど政治運動に転換したので、優秀と評されて選ばれた人物は、王洪文のような運動の中での過激で目立つ振る舞いを見せる人が多かった。結局、企業成員の中では、向上心を持つ人たちは、企業の利害をあまり気にせず、党と国家へ志向するという性格を強めていった。長い間企業では、党組織に加入する願書を提出した人の比率が高かった。その中には、共産党の趣旨に賛成し、共産主義の理想に憧れ、その事業に貢献したい人ばかりでなかった。黨員にならないと官吏になるチャンスがないという「入党当官論」に触発されて、願書を出す人たちもかなりいたのである。

最後に、労働者の福祉厚生、社会保険、労働保障などについて述べよう。日本では医療保険と年金制度は全国統一的に実施されているが、他に、例えば社宅・社員寮の提供、託児所の設置、住宅建設貸付金・育英資金の提供など、各企業が自主的に行っているものもある。企業が提供する社内福祉厚生は、日本の企業集団主義の形成に大きな貢献を果たしたと評されている。これと対照的に、中国では医療保険と年金制度はもちろんのこと、職工の住宅、死亡、労災、身障、出産、帰省、結婚、休暇など、生から死まで発生可能な問題について、国家が具体的な項目と内容を定め、財政予算から経費を拠出し、統一的な政策として企業を通じて労働者に提供するのである（第3章を参照）。建国後30数年にわたって、企業は、国家の代理人としてこれらの福祉厚生、社会保険、社会保障制度を貫徹する中で、経済組織としてのイメージが薄くなるのに伴い、「企業弁社会」（企業が社会を作る）という言葉が生まれたほど、生活共同体としてのイメージが強くなった。中国企業は、確かにまるで地域社会と分離している、個別の閉鎖的な生活共同体のようである。企業は、こういう生活共同体において、成員およびその家族をその中に住まわせ、成員を生産活動に組織するだけでなく、彼らの生活をも隅々まで包括的に組織し、営み、顧慮するのである。日本的経営の特質の1つとして上げられる「家族ぐるみ」「生活丸抱え」の社員に対する福祉的管理も、中国の企業共同体に比べれば、はるかに見劣りするといっても過言でない。

ここで、中国の企業共同体を通して職工に提供される国家の福祉厚生、社会保障の手厚さを簡略に紹介しよう。企業共同体と言っても、その規模と施設完備の程度はいろいろである。大体、行政等級の高い企業は、資金が充実している上に、国家に定められたいろいろな建設基準も優遇されているので、より完備され快適だと言って差し支えない。また、サービス業の発達していない辺鄙な地域に建てられた大企業も、周辺の不便な環境に由来する必要性に迫られて、一般に立派な生活共同体を作り出している。中国企業の生活共

同体の様子を理解してもらうために、あるトラクター製造工場（以下はC工場と称する）を例にとろう¹⁰⁾。C工場は、1955年から建設を始め、59年11月に生産を開始した中国農業機械業界における基幹企業である。1988年当時で39,900余人の従業員を有し、工場面積は448万平米、建築面積は188.7千平米である。全工場は、総工場、分工場（24個）、現場（158個）の3級によって管理が行われている。C工場は、1950年代に工場を建設するとき、ソ連をモデルに、生産施設を建設すると同時に生活区域も整備した。生活区域においては、食堂、浴室、学校、クラブなど、生活施設や文化施設を建てた。30年間にわたって同工場の生産規模が絶えず拡大するに伴って、生活に必要なものならなんでもそろっている立派な企業共同体にもなった。ある学者の比喻を借りて言えば、中には火葬場がないほかはすべてある。病気にかかったら病院があり、食事をするには食堂があり、買い物をしたければ商店があり、お風呂に入るには浴場があり、教育を受けるには学校があり、映画を見たいなら映画館がある。企業共同体でサービス業に従事する機構と人員は30年の間日増しに膨大になり、企業成員とその親族はすでに10万人を超えた。

日本企業の福祉的管理についてあげられているのは、支払う賃金の中に家族手当、通勤手当、住宅手当などの生活補助給与が支給される外に、老後の生活への給付を目的とした退職金や企業年金が積み立てられ、それに加えて、現物給与の性格の強い、従業員の生活の隅々にまで入り込む福利厚生諸制度、例えば社宅、社員寮、住宅建設貸付金など住生活に関するもの、購買や修理など衣食生活に関するもの、託児所、育英資金、ホーム・ヘルパー等家族生活の援助に関するもの、慶弔金、貸付金、預金、保険など不時の出費への援助に関するもの、文化活動、体育活動その他レクリエーション関係の援助に関するもの等多くの種類があること、また、これらの企業内の福利厚生諸制度は、従業員個人の生活だけでなく、その家族を含めた全生活領域に及んでいることである（間宏 46）。これに対して、中国の従業員の給与には、日本のようにいちいち福祉の明細は明記されないものの、実際は現物で日常的に享受している。企業成員とその家族たちは、企業の作った、月給の約3-5%に相当する家賃の安い宿舍に住んでおり、共同体にある営利目的でない、上に挙げたいろいろの生活・娯楽・文化・スポーツ施設を利用している。祝日やお正月などに、企業側はたくさんの食料品を購入して無料で成員に配ったり、映画や演劇に招待したり、遠足や国内旅行を組織したり、夏の飲料や散髪費を補助したりするなど、例を挙げきれないほどである。

ここで一つ説明しなければならないのは、日本の企業内福祉によく挙げられる貸付金、

預金、保険など不時の出費への援助は、中国においてはそれほど必要性がないことである。例えば、私的な家を持つことを許さないから、住宅建設貸付金などの必要性は全然ない。銀行は国家銀行 1 つしかないから安全度が高く、各自で銀行預金をすればよい。家は国家のものであり、医療保険も無料であり（第 3 章を参照）、死亡時の費用も国家が出すから、火災保険や生命保険などに加入する必要もあまりない。せいぜい子どもの結婚か、社会保険や社会保障を受けない老親（中国の社会保険・社会保障制度が公営企業の従業員に限って実施されているから、建国後、つまり公営企業が出来た時に年を取っていた人は、すでに公営企業の従業員になる機会がなかった）の病気や死亡時など不時の出費が必要なくらいである。しかも、こんな時には企業の中に相互互助の形で作った「互助会」から借りることができた。それも、生活の向上に伴い、人びとの貯金が多くなったことと、年月がたつにつれて社会保険や社会保障を受けない老人が少なくなったため、「互助会」の利用率はだんだん低くなり、1970年代の末頃には大体消えてしまった。

次に中国労働者の受ける福祉厚生と社会保障をいくつか紹介しよう。1 つは、女子職工と子どもに対する福祉・保障を挙げよう。中国女子労働者は、国家から細かいところまで配慮を受けている。妊娠中は深夜の交替制が免除され、労働時間も 1 時間短縮される（給料は削減されない）。生理休暇は特別にはないが、必要なときは病気として処理されたり、軽作業に回ったりする。出産後有給休暇はもともと 56 日保障されていたが、一人っ子政策が実施されて以来（1979 年）半年に変わった。産休あけと同時に職場の保育所が赤ちゃんを受け入れ、3-4 時間おきに 15-20 分ずつ、母親の授乳時間が認められている（『新中国年鑑』1962 154）。生後 8 週から 3 歳までを企業の託児所、3 歳から 6 歳までを企業の幼稚園に預け、教育を受けさせることができる。さらに、C 工場の共同体には、企業の作った小学校（5 校）、中学校（中国では高校も中に含まれている。3 校）、大学（1 校）もあるから、企業共同体を出ずに大学まで勉学を続けることができる。

2 つとして、成員の病気や死亡の際の扱い方を挙げよう。成員が病気になったら、共同体内の病院で、また必要な場合には外の病院でも、無料で治療が受けられる。また上司が見舞いに来てくれるし、同僚たちが交替で看病してくれる。死亡に際してのすべての世話は、企業が臨時につくった「治喪委員会」によって処理される。その時、ただ儀式を大がかりにするか簡略にするか、また納骨の箱を価格の高い方にするか安い方にするか、が職務等級によって違うだけで、費用の一切は企業が支出する。扶養すべき遺族がいる場合、制度に基づいて救済を行う。

3つ目として、定年退職後の待遇を挙げよう。日本企業はなかなかここまでやらないことではあるが、中国では定年退職しても年金の受給、医療保険の適用はもちろんのこと、企業の宿舎に住み続けられ、物心両面の援助を企業側から続けて受けられるのである。さらに、成員本人が死んでも、遺族は、外に住むところがなければ、続けて同企業共同体の中に住むことができるのである。

4つは、家族が遠隔地に別居する場合の扱い方を挙げよう。家族（結婚していない場合、両親を指す）と別居している場合、年に1回（12日）有給帰省の休暇を利用できる。その往復交通料金も、企業側が出費する。本人が行かず、家族側が企業の方に来て滞在してもよい。

C工場が1年間に成員のために支出した福祉資金は、驚くべきものである。1987年1年間に全工場で使った医療費（100万元）、託児所と福利処（図4を参照、）の支出（100万元）、各分工場の食堂や風呂場などの費用（6.70万元）、及び成員に対する電気・水道の補給手当（8.90万元）、低所得世帯に対する救済（32万元）、年末に成員に提供した各種の副食品（10数万元）などをあわせて、福利費支出は、2,000余万元に達し、同年全工場の創出した利潤の2分の1を占めた。しかもこの中には、8,000余人の定年退職者の年金、大・中・小学校の教育経費、公共施設の修繕費、運動会等の支出は含まれていない。そのために福利費は年々赤字だと財会係はいつている。

このように、国家は、まるで父母のように、企業共同体を通じてあらゆる面で労働者に配慮してくれるのである。この過程で、企業は終始、国家の定めた社会福祉、社会保険・保障政策を貫徹・実施する忠実な代理人のような役割を演じているにすぎない。政府の策定した福祉制度を具体的に実施する場合、当面党と政府が実施している短期政策に合わせて優遇を与えるべき対象であるかどうかを区分して、資源配分を行うのである。例えば、すでによく知られているが、退職した老幹部に対して特別に制定した「離休」¹¹⁾幹部待遇（郁貝紅 93年を参照）があるほかに、退役軍人、軍人家族、一人っ子家庭、統一戦線の結成対象¹²⁾に対して、住宅の配分や子どもの就職・入園・入学を優先させるとか、少数民族出身の人には、一人っ子制限を適用せず、また就職・入園・入学を優先させるとかの優遇を与えたり、反対に、一人っ子政策に違反した人に対しては、住宅の配分、職階の評定、昇給などを延滞したりするのである。とにかく、万事が国家の利害に準じて運営されるのである。

要するに、中国企業の人事管理と労働保険・保障、福祉における政府の機能の極端な強

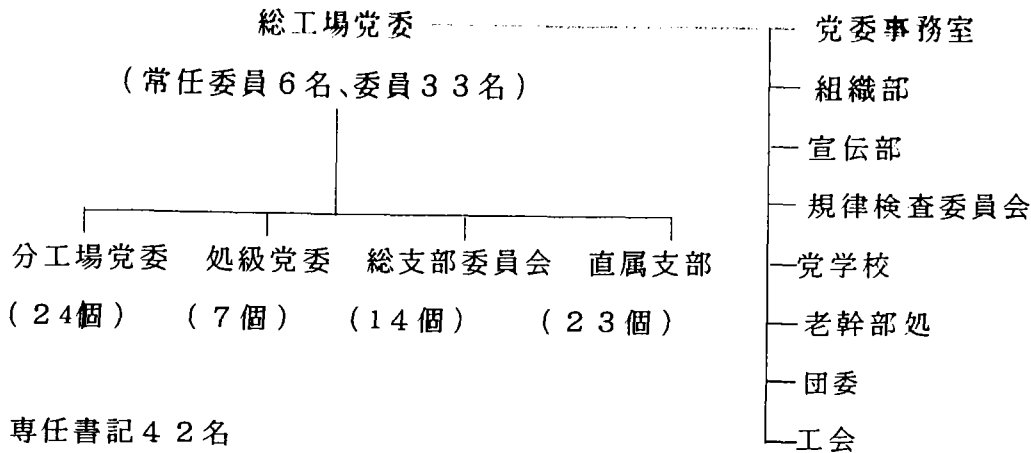
化は、企業行政の立場と機能の弱化と裏表であり、事実上、企業の支配者は、国家になってしまったと言っても過言ではない。結局、生産主体と言えば、日本では通常は企業側と労働側とから構成されているのに対し、中国では実質的には国家側と労働者側とから形成されている。国家に雇われ、保護された労働者たちは、おのずと企業から遊離して国家の方を当てにし、国家と運命共同体を結ぶ形になる。計画経済の強化によって国家に人事管理権と企業内福祉厚生運営権を奪われた企業行政の、企業における経営主体としての地位の弱化は、中国的経営の形成に欠かせない労働側と国家との直接的接近の場を提供することに貢献したと言える。

2・3. 党の指導の優位及び政治思想教育

日本では、政治に関する党派の活動を企業の中に持ち込むことは、排除されている。これと対照的に、中国では「我々の事業を指導する核心の力は中国共産党である」（『毛沢東語録』）から、すべてのことは共産党の指導の下で行われるべきである、というわけで、国民経済を支える企業の運営に対して党の指導は強い。まず組織構造から見よう。「中国共産党の一切の主張は、すべて人民大衆の中での党組織と党員の活動を通じ、党の指導の下における人民大衆の自覚に基づく努力を通じて実現させなければならない」（『中国共産党規約』総綱）から、党の組織建設がずいぶん重視されている。各企業には企業の大きさに応じて党委員会（以下は「党委」と称する）、あるいは党総支部委員会（以下は「党総支」と称する）が設置されている。もっと小さい企業では、党支部委員会（以下は「党支部」と称する）が設置されている。一般に党委の下にはいくつかの党総支が、1つの党総支の下にはまたいくつかの党支部が設置されており、1つの党支部は、人数によってさらにいくつかの「党小組」にわかれているのである。このように、党の組織は、企業の最高指導層から現場まで行きわたっており、党员たちの一人一人は、各党小組か党支部に編入されてその中で党の活動をし、また、そこの指示に従って日頃の自分の行動を取ると同時に、周辺の人たちに模範的影響を与えるのである。したがって、党中央の意志や指示の伝達と貫徹は、上から基層まで素早く行うことができる。一方、党委はまた、組織部、宣伝部などいくつかの機能部門を設置しており、これらの部門および党の指導の下での共産主義青年団委員会（以下は「团委」と称する）、「工会」（労働組合の中国語）などの大衆組織を通じて、党から与えられた企業の政治機能と社会統合の機能を遂行するのである。

図2は、C工場の上層党組織の概況である。24の分工場党委員会はまだ、それぞれ総工場党委のように、事務室、組織部、宣伝部、規律検査委員会など、いくつかの機能部門を設置して活動し、また各分工場の団委や工会を指導するのである。

図2 C工場の上層党組織の概況



次に組織面から機能面に目を移して、企業における党委の絶対優位を見てみよう。今日の中国企業は、新中国の成立後、生産手段の所有形態が多様であった各種の企業が、共産党と政府によるさまざまな方法の指導によって、改造・転換したものである。したがって、当初から党の権力が企業の中で強く働いてきたことは、想像にかたくない。それにしても、社会主義的改造を終えた企業の生産経営活動が正常な軌道に乗った後も、さらに、党の指導が日常の生産活動に進入し、徐々に企業行政を代替して指導するに至っていることは、中国の企業の特異性を顕著なものにしている。中国企業では、1956年から84年まで「党委員会の指導下の工場長責任分担任」という指導体制が実施されていた。文化大革命が終わるまで、党中央の「左傾」指導がますますひどくなるにつれて、各種の政治運動が企業の中で次々と行われる中、企業行政は、ますます無気力になった。その代わりに、企業党委の位置はますます重要になり、ついに企業運営の各方面にわたって、指導権を握るにいたった。結局、工場長の生産管理における責任分担は有名無実になってしまい、企業内の大小すべての事が皆党委の書記によって決められ、いわゆる「党政不分」の局面を形成したのである（第3章2節を参照）。

企業党委の一貫した主要任務は、企業に対して政治・思想の指導を実行すること、すなわち、企業が社会主義の方向に沿って発展することを保証するために、党と国家の各種の

方針・政策の貫徹・実行を保証し、監督し、大衆組織の独立した工作を支持し、まじめに職工の思想政治活動を行い、党組織の戦闘とりでのような働きと党員の先進模範の働きを発揮することである（「中国共産党全民所有制工業企業基層組織工作条例」第3条 1986年9月15日）。党委の企業における独占的地位は、言うまでもなく、企業の政治気風をますます高め、労働者へのイデオロギー教育を一層強化するのである。

毛沢東は「政治工作はすべての経済工作の生命線である」（『毛沢東語録』）と言った。建国初期からも、党は労働者に対する政治思想教育を行うのを非常に重視し、強調してきた。教育の内容は、まとめて見れば大体2つある。1つは、国家の利益があるからこそ個人の利益があるので、そのために国家の利益をすべての上に置かなければならないという愛国主義精神。もう1つは、世界の絶対多数を占めるプロレタリア階級を解放するために、言い換えれば、全人類の解放を実現するために、個人の眼前の利益を犠牲にしなければならないと言う共産主義的理想。毛沢東本人も、何回となくこの政治思想教育の重要性を強調したものである。

「工会関係の同志と労働者大衆を教育して、彼らに、目先の一面的な福利だけにとらわれて、労働者階級の遠大な利益を忘れるようなことがあってはならないことを理解させるべきである（「工商業政策について」）。

「騒動を起こしたもう一つの原因は、労働者、学生に対する思想・政治教育が欠けていたことである。……一部の大衆は、とかく、当面の、局部的、個人的利益に眼を奪われ、遠い将来の、全国的、集団的な利益については、理解していないか、または、あまり理解していないことを認めるべきである。少なからぬ青年は、政治経験と社会生活経験に乏しいため、旧中国と新中国を比較することに長じていなくて、我が国の人民がいかに千辛万苦の闘争を経て帝国主義と国民党反動派の抑圧から抜け出したか、また、麗しい社会主義社会を樹立するには、いかに長期に渡る艱苦にみちた労働を経なければならぬかを深く理解することが容易でない。したがって、大衆の中でつねに、生き生きとした、着実な政治教育を行うとともに、つねに、現れてくる困難をありのままに説明し、かれらといっしょに、いかに困難を解決するか、研究すべきである」（「人民内部の矛盾を正しく処理する問題にかんして」1957年2月27日）。

建国後の経済建設の歴史を回顧すれば、党の政治思想教育は、いつも弛むことはなかった。とりわけ1960年代からは、中国と旧ソ連との両党関係が破綻したことから、中国共産党はソ連共産党が修正主義に墮落したと判断して、階級闘争の長期性を認識し、中国革命

を永久に変質させないために、青年にたいする階級的政治教育を強める必要性が、1962年9月に開かれた中共中央第8期10回総会において確認された後は、一層さかんに行われた。革命的先進個人あるいは模範団体に学ぶ政治思想教育運動が次々と起こされ、また、その成果として、先進人物が雲のわくように現れることによって、さらに広範で持続的な教育・学習活動が展開された。

1961年頃から全国的な関心が寄せられたのは「南京路の優れた第8中隊」に学ぶという教育運動であった。1956年以来上海の南京路の警備についた第8中隊は、資本主義的習慣が強くこびりついている場所に長く駐屯して、さまざまな誘惑に打ち勝って、人民解放軍の質朴な作風と戦闘精神を発揮し続けてきたことが、高くたたえられた。その業績については、全国の新聞や雑誌で評価され、彼らを紹介する展覧会や報告会が各地でもたれ、この模範中隊を題材にした劇や映画も上演された。

「南京路の優れた第8中隊」は模範的集団であるが、模範的人物として1963年を通じて全国的に極めて広範な学習運動とされたのは、「雷鋒に学べ」という運動である。雷鋒は軍隊の將軍でもなければ將校でもなく、一輸送分隊の分隊長という22歳の普通の兵士であったが、1962年8月15日に公務のため殉職した。彼のあわせて7年未満という短い職場と軍隊の経歴の間に、一貫して模範生産者、模範戦士の道を歩んでいる。「雷鋒に学べ」という教育運動は、1962年の10月に彼が服務していた遼寧省の軍隊と共産主義青年団の中で始まったが、やがて全国的な学習運動に広がった。毛沢東も1963年3月2日発行の青年のための雑誌『中国青年』に「雷鋒同志に学ぼう」という題字を書いた。毛沢東のこの題字は、後に『人民日報』をはじめとする各紙に載せられた。『中国青年』は、3号（前出と4月1・16日発行の2冊）連続で雷鋒についての紹介や日記の転載、郭沫若（人民代表大会常務委員会副委員長）の雷鋒をたたえた詩を掲載した。また4月1日号には、劉少奇、周恩来、朱徳、林彪の4人の中共副主席と鄧小平書記長の、雷鋒を記念した題字が載せられ、それはまた『人民日報』その他にも相前後して載せられた。2月15日に共青团中央委員会は、団の各級組織に出した全国の青少年の間で広範に「雷鋒に学ぶ」教育活動を行う指示の中において、彼に学ぶべき重点として次の5つの点が挙げられている。

- ① 党に忠実であり、社会主義事業に忠実であるプロレタリアートの立場。
- ② 意識的に祖国の要求に服務し、人民の利益を第1にして「永遠にさびないネジ釘¹³⁾」となって誠心誠意人民に服務する精神。
- ③ 同志に心を配り、他人を助けることを楽しんで少しも己れを利せず、もっぱら他人

を利する共産主義の風格。

④ あくまでも困難に耐え抜く意志と苦しみに堪え、質朴をたっとぶ作風。

⑤ 政治的にも高まり技術も高める方向をしっかりと守り、毛主席の著作に学び、また業務と技術を磨いて、模範的に仕事を達成すること。

この5つに学ぶべき品性は、われわれの言う国家集団主義の品性にちがいなかろう。この「雷鋒に学べ」運動は、今日ではすでに日常的な学習活動として、普通の生産現場においても、青少年の間でも、解放軍兵士の間でも、実は全中国人の中で引き続き行われているほど、雷鋒は、中国人の共産主義的人間の理想像として認められている。

続いて翌年の1964年の年あけ早々に、『人民日報』の元旦社説は「全国で解放軍に学べ」と言うスローガンを出した。中国の各集団の中でも解放軍は、もっとも一貫して政治思想教育を重視し、それを自らの日常活動の主要な課題として取り組んで、大きな成果をあげていると認められている。上記の「南京路の優れた第8中隊に学ぶ」と「雷鋒に学ぶ」教育活動は、いずれもまず解放軍の間で行われて、それが全国民の学習運動として広げられたこと、またこの政治思想教育運動において解放軍の出した先進例は他の分野より多いこと、それに、軍隊ではかねてから政治思想教育に関する「4つの第1」⁴⁾とまとめられたことから、共産党は、1964年度の政治思想教育運動を進めるにあたり、「人民解放軍に学べ」という呼びかけを提起した。「各級の党、政府指導機関、各工場、各鉱山企業単位、各大衆団体、各人民公社は政治思想工作を強化し、解放軍のように、政治思想工作を末端単位まで確実に行き渡らせ、しっかりと根を打ち下ろさなければならない」と『人民日報』の社説は力説していた（1965年2月1日）。

1964年は、社会主義教育の政治思想運動がひとときわ際立った高まりを見せた1年であった。この年において、上記の「南京路の優れた第8中隊に学ぶ」と「雷鋒に学ぶ」運動がいったいそうスケールを大きくして、「解放軍に学べ」のほかに「農業は大寨に学ぶ」と「工業は大慶に学ぶ（第3章を参照）」という毛沢東の呼びかけも、全国のスローガンとされた。こういう気運の中で「比べ、学び、追いつき、助ける」という増産節約の運動が全国の工場で開催されると同時に、各分野で董加耕、王傑、彭加木、焦裕禄、歐陽海、王進喜などの、先進人物や先進集団が相次いで現れ、それらの先進業績は、覚えきれないほどであった。

中国企業における党指導の強化及び政治思想教育の重視は、中国的経営の形成に対して、労働者たちの国家集団主義的人生観を樹立させるイデオロギー面からの条件を用意したと

言える。

2・4. 党委の指導下の「工会」

中国企業の工会も、ずいぶんユニークで、中国企業の特殊性の一つとしてあげなければならぬ。まず、中国の工会の全国組織を紹介しよう。中国の工会の最高指導機関は、5年に1度開かれる工会の全国代表大会、およびそこで選出された「中華全国総工会執行委員会」である。工会の地方各級指導機関は、5年に1度（区を設置しない市や県は3年に1度）開かれる工会の地方各級代表大会と、そこで選出された「総工会委員会」である。中華全国総工会執行委員会は、全国代表大会の閉会期間中に、全国代表大会の採択した決議を責任を持って貫徹・実行し、職工に関係ある重大なことを討議・決定し、全国の工会の工作を指導する。これと同じく、地方各級総工会委員会は、各級工会代表大会の閉会期間中に、同代表大会または上級組織の採択した決議を責任を持って貫徹・実行し、同地域における職工に関係ある重大なことを討議・決定し、同地域の工会の工作を指導し、また上級総工会委員会に報告するのである（『中国工会章程』第8、15、17、20条 1983年10月23日中国工会第10回全国代表大会で採択）。

中国工会には、企業別工会と産業別工会という二つの組織形態のものがある。同一企業・事業体・機関に於ける工会会員は、一つの工会基層組織の中に組織される組織別工会がほとんどである。しかし一方、必要によって同一国民経済部門、あるいは性質の近いいくつかの国民経済部門は、また全国的と地域的の産業別工会を設立することができる。たとえば、中国郵電工会全国委員会、中国教育工会全国委員会などがそうである。省、自治区、直轄市、自治州、市、県の地方総工会は、地元の基層工会組織と産業別地方工会組織の指導機関である。そして中華全国総工会は各地方総工会と各産業別工会全国組織の指導機関である（『中国工会章程』第11条 83年10月23日）。

次に企業における工会の基層組織の組織構造と機能について考察しよう。労働組合とは「労働条件の維持・改善、労働者の社会的・経済的地位の向上を目的とする労働者の自主的な団体」であると『経営学大辞典』（神戸大学経営学研究室 1988年）には規定されている。すなわち、歴史上、労働組合は、近代企業に於ける弱者である被雇用者が集団の力をもって経営側と交渉・闘争を行うこと通じて、自分たちの利益を守ることを目的に成立した、労働者の自発的な自治組織なのである。要するに、労働組合が誕生し存続してきた

客観的背景には、企業に於ける経営側と労働側の利益の対立が存在しているのである。また、労働組合が労働者の利益を守ることができるためには、それは労働者自身が自主的に組織し、活動できる団体でなければならない、と考えられてきたのである。

ところが、労働組合に当たる中国工会は「自主的な団体」とは言いきれない。『中国工会章程』（1983年10月採択）の総則には「中国工会は中国共産党の指導する職工の自由意志によって結成された労働者階級の大衆組織である」と明記されている。つまり、自主的に活動するのではなく、党の指導を受けるべきものなのである。それだけでなく、一方、中国工会の機能も欧米や日本の労働組合のそれと違っている。新中国の成立は、中国社会を天地がひっくり返るように変え、そして工会の生存基盤、ひいては機能までを変えた。中国では理論的に言えば、労働者階級は国家の指導階級となり、労働者階級の政党は与党となったので、国家は労働者階級の利益と権力の代表となった。さらに、1956年以降の社会主義改造を通じて、中国企業はほとんどが生産手段の全人民所有の企業になったので、労働者は、企業の生産者であるとともに、生産手段の共有者として企業の主人ともなった。こういう労働者階級の権益の代表であり、同時に生産手段の全人民共有の代表でもある国家によって運営される企業の中では、企業の主人となった労働者と国家に任命されて国家に忠実な管理職（経営側）との間の利益関係は、日本のような国の場合とはもちろん異なっている。この差異は、中国企業の工会の性質、地位、機能、役割、活動方式、及び党、政府、企業行政との相互関係、工会の内部関係などいろいろな面にわたる特殊性を規定している。建国初期、中国の中央指導部には2つの意見があった。1つは、社会主義国家においても国家、企業、職工（ここの「職工」という言葉は狭い意味で、つまり企業の上層管理職を含まないものと理解する）の3者の間は根本的な利益が一致してはいるが、違う利益の矛盾が依然として存在している、という劉少奇を代表とする認識である。もう1つは、国家、企業、職工の3者の利益の一致性を強調する意見である。結局、最後になって、後者が中央指導部で優位を占めた。その後、次第に中央指導部による政治における統一的指導と経済における集中的管理が強化されるにつれて、この意見は、ことさらにまた一面的に、ますますエスカレートし、後になって3者の差異を認めないばかりでなく、その差異の存在を提起することさえ許さない、絶対化した状態になった。こういうわけで、中国企業の工会は、今までこの後者の認識を基盤に存在し、またこの認識に基づいて活動を展開している。

ちなみに、この社会主義労使関係理念にこだわって、中国では、日本のような資本主義

国における企業の労使関係を「労資関係」と言うのに対して、中国企業における労使関係には「労働関係」という言葉を使うのである。つまり、中国企業の経営者は、雇用者ではなく、労働者と同じく、企業の生産手段の共有者でありまた勤労者でもある、と表明するのである。

次に、日本企業の労働組合との比較から中国の工会の特徴を考察しよう。日本側は管理職と従業員が約1,000名のある金属関係企業（以下はJ社と称する）の労働組合をモデルにするので、下に引用する日本側の資料は同企業労働組合の「規約・規定集」によるものである。

①まず組織方式が違う。日本では労働組合はあくまでも労働者が自分の利益を守るために自主的に結成したものであるから、下から自主的に設立し、必要に応じて上部団体に加盟するのが一般的である。これと対照的に、中国の方は、上から下へ設立したものである。中国各地の工会は、ほとんど都市が解放されると同時に、各地の党組織が幹部を企業に派遣して上から下へ設立したのである。後の新設の企業でも工場設立と同時に、最初から企業組織の一部として工会の機構、幹部、スタッフを設置するのである。C工場の工会は、総工場、分工場と現場の3級に分かれている。総工場工会は、党委と主席とによって指導される。そのほかに常務委員が4人いる。

②基本的任務が違う。日本の方は大体「我等は強固なる結束と相互扶助の組織とにより労働条件の向上と共同福利の増進を期す」（『規約・規定集』綱領第1条）というように、世界で最初に労働組合が誕生した時の目的と一致している。これと対照的に、中国の工会は、建国初期に成立した後、主に党と政府の要求に従って困難を克服し、政府の打ち出した各種の経済、政治の任務を完成するように、職工を動員することであった。1957年12月に開かれた第8回全国工会代表大会で、中国工会の基本任務に関して「今後10年から15年間の基本的任務は、重工業を優先的に発展させる基礎の上に工業の発展と農業の発展をあわせ行い、中国を近代的な工業、近代的な農業及び近代的な科学文化を持つ社会主義の強国に建設することである」と宣言された。工会基層委員会の基本任務は、「職工に対する政治思想教育をしっかりと行うこと。職工に愛国主義、“集体主義”、社会主義、共産主義教育を行い、法制度と職業責任、職業道徳、職業規則の教育を強化する」（『中国工会章程』第26条1、83年）ことと、「職工を組織して社会主義労働競争、大衆の合理化的提案、技術革新と技術協力活動を展開し、先進的な経験をまとめて普及し、先進的生産者と労働英雄を選出、表彰、養成と管理工作をしっかりとし、生産任務を完成するように、職工を動

員する」(同前の規約第26条3)などである。つまり、国家目標を完成させるために労働者を教育・組織し、政権を支える有力な社会的支柱となる役割を果たすことである。

③加入対象が違う。日本の方は国際慣行と同じく、労働組合の趣旨とあわせて構成員が原則として利益の一致している労働者のみに限られ、企業の課長以上のものは労働組合から排斥されている。「会社の役員及び従業員の雇入、解雇または昇進及び異動に関して直接の権限を持つ監督的地位にあるもの、使用者の労働関係についての計画と方針とに関する機密の事項に接するために、その職務上の義務と責任とが組合員としての誠意と責任とに直接抵触する監督地位に当たるもの、その他使用者の利益を代表するものは同企業の組合に加入できない(『規約』第3条)。これと対照的に、『中華人民共和国工会法』(1992年4月3日第7期全国人民代表大会第5回会議で採択した)第3条には、「中国の領土内にある企業、事業体、機関において、賃金収入を主要な生活の源泉とする肉体労働者及び頭脳労働者(企業管理職、専門技術者などを含んでいる——筆者)は、民族、種族、性別、職業、宗教信仰、教育程度に関わりなく、いずれも法により工会に参加し組織する権利を持つ」と規定している。ここには、社会主義中国の国営企業では労働者個人の利益と企業(または国家)との根本的な利益が全く一致しているという、中国最高指導層の認識が明確に現れている。

労働組合の加入については、日本のたいていの企業では入社時に組合に加入する義務があるので、課長とそれ以上の管理職を除いて、一般に全員が組合員である。社員に組合加入を義務づける理由は、1社に1組合しか存在させないためだといわれている。1社に複数の組合があれば、目標がバラバラになりがちで、かえって労働者にマイナスになるからだと説明されている。これとは対照的に、中国の方は労働者自身で工会を作ることが許されず、あくまでも上から作るので、1企業に1工会と決まっている。中国では、工会への加入を職工に義務づけないが、加入率は高い。C工場では、工会会員は全従業員(管理職も含む)の93.7%を占めている。中国の工会加入率が高い最大の理由は、中国企業では、制度に決められていない実物による福祉が、慣行として、よく工会を通じて実施されるので、工会に加入しなければ損をするだけだと考えられるからである。また、工会は上によって作られたものなので、加入するのが正統的、順応的だと一般に受け止めていることも、もう1つの理由だと考えられる。こう言うわけで、C工場の6.3%の加入していない人は、日本と違って管理職ではなく、たいていは、加入しても特別の利益が期待できない少数の低層労働者だと推測できる。中国企業の工会は、企業管理職がすべて加入している上に、

一般職工もほとんど加入しているだけでなく、工会代表大会主席団のメンバーもたいてい企業管理職が多く占めている。そのため、企業と企業別の工会は、ほとんど同じ規模、同じ構成員、同じ指導層であり、まるで同じ一群の人たちに異なる2つの組織名をつけているだけのことのようにみえる。

④組合役員の選出方法、報酬の支給が違う。日本のJ社では「役員の任期は1年とし、組合員の直接無記名投票により選出する。ただし、再選は妨げない」。また、基層組合の役員は、ほとんどが企業内の仕事と兼職で、ただ月に少額の役員手当をもらうだけである。J社の場合、組合長は月に最高の1万2千円で、他の役員は皆1万円の手当である。これと対照的に、中国企業の工会は主要役員がほとんど専任で、工会主席（組合長）等の専任の幹部は、上級主管部門（工会の上級指導機関である地方总工会ではなく、企業の上級行政主管部門である）あるいは企業党委によって任命され、行政官等もついている。工会主席は、同企業の副職の最高責任者に値するポストで、それに合う給与が支払われる。兼職役員、つまり重要でない役員は、同級工会会員代表大会で選出される。企業のような基層工会代表大会は、『中国工会章程』（83年10月）によれば、一般に2年に1回開かれるから、任期が割合に長い。C工場の総工場工会の専任幹部は59名で、分工場工会の専任幹部は合計90名いる。分工場の下現場には工会支会、さらにその下には工会小組が設置されている。支会と小組の役員は一般に兼職である。

⑤組合大会の召集の仕方が違う。日本のJ社の場合、年次大会が毎年1回開かれるが、さらに組合長が必要と認めたときに、または組合員の3分の2以上の要求があった時にも、臨時大会が開かれる。これと対照的に、中国の方では、規約に臨時大会と言う項目がない。企業のような基層工会以上の市・県の工会なら、普通は3ないし5年に1回代表大会が開かれるだけである。特別な事情がある場合には、開催の時期を早めたり、あるいは延期することができる定められている。しかし、こういう変更でも、上級委員会の許可が必要である。言い換えれば、工会会員意思の尊重や下層工会の自主権が、日本より小さいと考えられるのである。

⑥争議行為への対処が違う。日本では、大会において組合員の直接無記名投票により組合員総数の4分の3の賛成があれば、闘争委員会を組織し、争議行為に必要な指令を発する。これと対照的に、中国の建国後初めて公布された、労働関係を調整するための基本法である『中華人民共和国労働法』（95年1月1日に実施）は、当面、労働者に「団結権」と「労働争議の処理を要請する権利」を与えているが、労働者の経営側との「交渉権」は

与えていない。それに、交渉のために圧力をかける行動、すなわち「ストライキ権」はなおさら認められていない¹⁵⁾。93年8月1日から実施された『中華人民共和国企業労働争議処理条例』の総則第6条も、「労働争議を処理する過程において、当事者は矛盾を激化させる行為を禁ずる」と明確に規定している。言い換えれば、国家の決めたルートで異議を申し立てることができるが、争議をうまく解決するかどうかは、政府に委せるしかないのである。

⑦具体的な活動の内容が違う。日本の方は年間賃金の増大、労働時間の短縮、職場環境の改善、健康管理の徹底、傷病時の有給休暇取得の優遇措置などに関して経営側と交渉するために、社会調査、企画、立案などの活動を組織し、展開する。また組合内部において、組合員に対する救済、娯楽、スポーツ活動、教育文化活動を行う。これと対照的に、中国の方は、賃金、労働時間、有給休暇などは皆国家が決めたものであるから、企業側は無力であり、また⑥にも触れたが、労働者にも「交渉権」がない。したがって、主に救済、娯楽、スポーツ活動、教育文化活動を行うことになる。これも、日本の組合のように自主的にするのではなく、企業党委と行政の認可と援助を受けてする。それからもう1つ、中国工会にとって重要な役割は、党委の指導の下で、党の各時期の工作の中心に従って政治思想教育を大に行うことである。例えば、上に述べた「南京路の優れた第8中隊に学ぶ」「雷鋒に学ぶ」「工業は大慶に学ぶ」運動を、企業の中での宣伝動員や紹介表彰を通じて、また工会会員を組織して、実際に実践させることなどである。

⑧組合経費の拠出方法が違う。日本の方は、組合費、加入金、事業収入及び寄付金をもってこれにあてる。中国側は、工会会費、事業収入のほかに、企業、事業体、機関が毎月の全職員・労働者の賃金総額の2%に相当する経費を拠出するし、また政府からの補助もある。

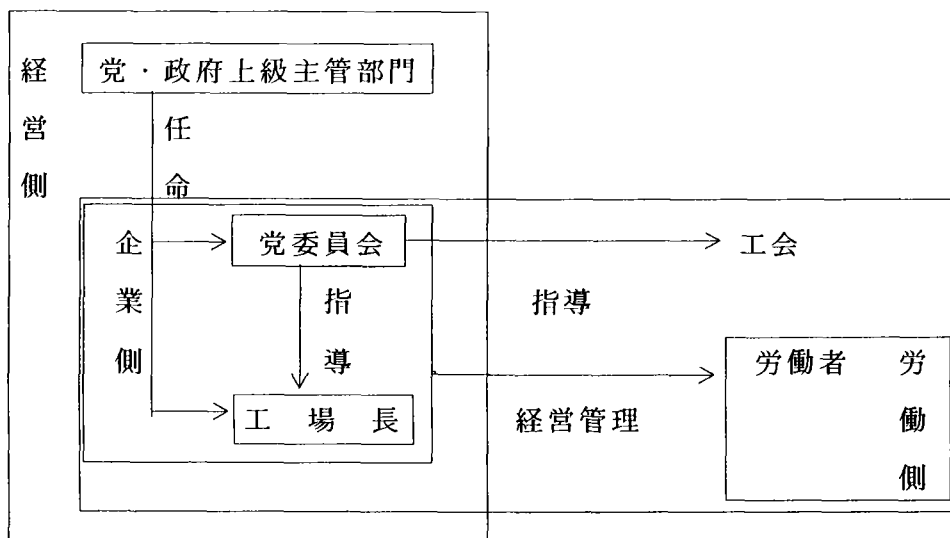
中日企業の組合の上記した違いから分かるように、中国の工会は、もはや国際的慣行にそった労働組合ではない。『中華人民共和国工会法』（1992年4月3日採択）第2条には「工会は、職員・労働者が自発的に結合した労働者階級の大衆組織である」と書かれているにもかかわらず、実際には大衆組織としての自主性、独立性があまり見られず、むしろ官営組織だという方が比較的よくあてはまる。官営であれば、労働組合の本来の性質、地位、役割、工作方式、組織方式、活動方式も変わらないわけには行かないのである。こういうわけで、中国の工会は、国際慣行の本来の労働組合らしい機能を発揮せず、一方では雑用係の役割を担って企業行政に付属する1部門になったり、他方では民間代理役のよう

な党の宣伝部の1道具になったりしている。工会は人びとの眼に映されているイメージでも、役には立たず、あてにはならず、何1つ権力ももたず、大した部門でもなく、大した仕事もない暇な部門である。したがって、企業工会の主席のポストは、企業の副職の長に等しいにもかかわらず、任命された幹部にとってはあまり喜ばしいものではない。むしろ上級指導者の眼に能力があまりないか信頼度が高くないと映ったから、そこに派遣されたと、自分も周辺の人たちも思うのである。

中国の工会は、インフォーマルな福祉の提供を通じて国家の温情と「温暖たる社会主義大家庭」のイメージを一層感じさせ、また愛国主義、共産主義を内容とする政治思想教育を通じて個人主義を批判し、国家利益を優先させる自覚を最大限に増幅することを通じて、中国的経営の形成に貢献をしたといえる。

中国企業に於ける経営主体の地位関係は、図3のように示すことができる。

図3 中国企業に於ける経営主体の地位関係



3. 経営の国家集団主義と企業集団主義との違い

3・1. 国家目標を遂行する組織

総合的機能を有する組織

国家集団主義と企業集団主義との違いを考えると、まず国家と企業との違いを確認しておかなければならない。企業が機能集団であることには、ほとんど異論はない。それに対し、国家は、しばしば共同体的な性格の強い集団だと見られている。しかし、特に近代における国家は、きわめて高度に組織化された機能集団と考えることもできる。国家と企業との違いを理解するためには、この2つの集団の「機能」の違いを検討するのがいい。同じ機能集団と言っても、目的あるいは機能の違いによって、経済集団、政治集団、宗教集団などに分けられるし、また成員が満たす欲求の範囲から、単一機能型、複数機能型、総合機能型に分けられるから、国家と企業とが違った機能集団だと言うことは明白である。詳しく言えば、企業は生産を通じて営利を追求する単一機能型の経済集団であるのに対して、国家は教育・文化・社会・経済などの領域でも一定の機能を果たしているが、とりわけ内部での秩序の維持と、外部に対する防衛が、いかなる場合にも失うことのない最小限度の機能として働いている。したがって、経済、政治、宗教なども含む、総合機能型の集団である。それ故、一方で企業を中心とする集団主義は、もっぱら企業の生産と営利活動に関心を寄せ、尽力するのに対し、他方で国家を中心とする集団主義の場合は、国家の経済、文化、教育、政治など、いかなる面にも尽力を求められるのである。国家集団主義の下で、中国企業は、本来国家の担うべき国家安全、社会成員に対する社会統合、社会保障と社会安定などの役割を国家から与えられ、複数の目標を一身に背負うことになった。言い換えれば、経済集団としての企業が、総合的機能を有する国家の道具になっているのである。

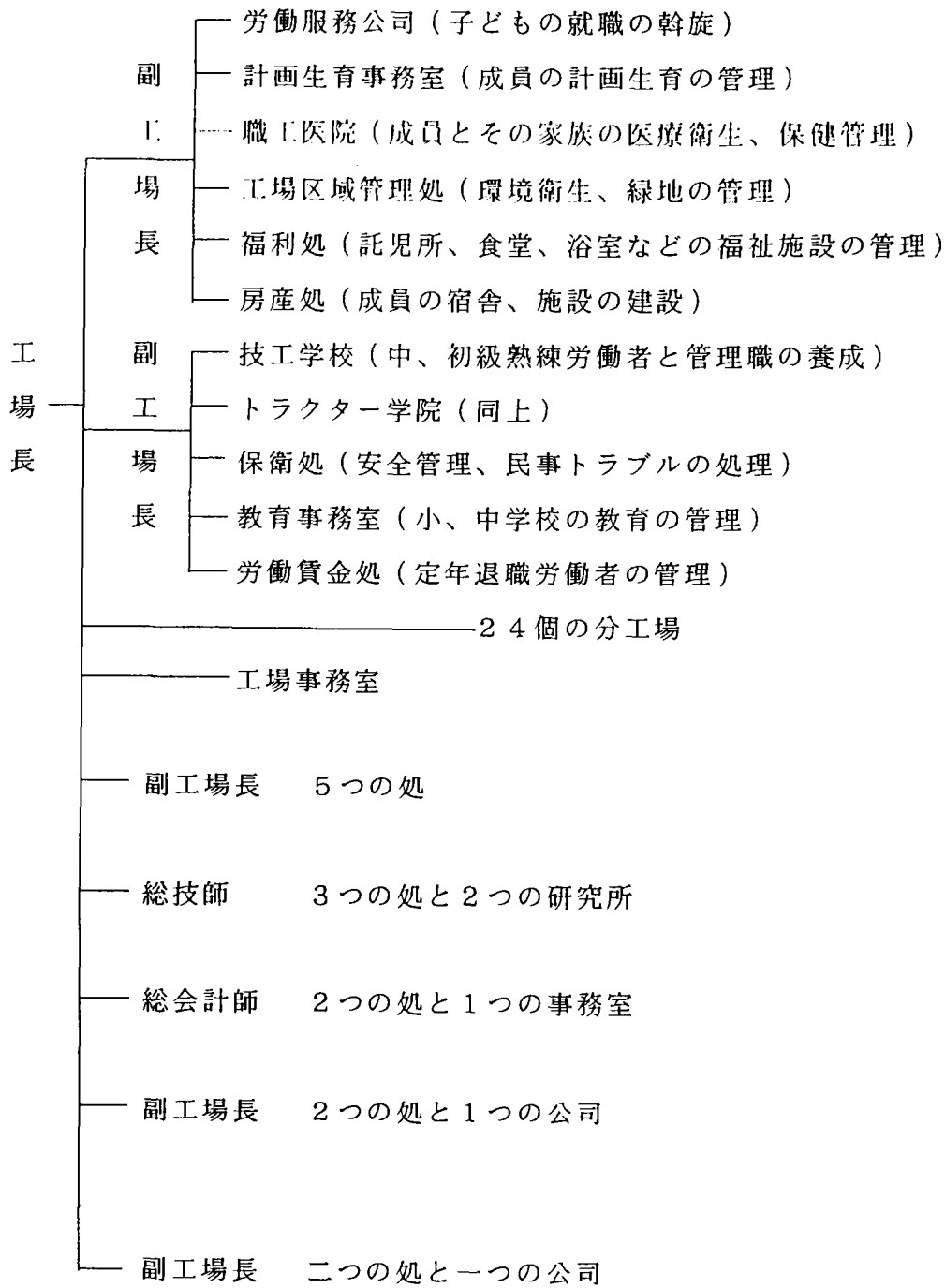
中国企業は、生活共同体のようになって、成員に対して日本企業以上に社会福祉、社会保険、社会保障を提供していることは、本章2・2節に述べた。それから、生産知識、技術、経営管理の教育だけでなく、社会統合の役割を遂行するために、成員に対して、政治思想教育、国家の路線方針宣伝なども行わなければならない。これらのことがらは、党と国家が定める各時期の活動方針によっては、生産経営よりも重要な位置をしめる場合さえある。社会安定の役割を遂行するために、中国企業は、政府の計画にしたがって労働者を

受け入れるので、結局、ほとんどが必要以上に雇用させられている。しかし、どんなに過剰人員を抱えても、人員整理などをしてはいけない。仕事の割に人が多すぎるのは、中国企業の普遍的現象である。たとえば、こういうエピソードがある。長年中国人の一人当たりの平均生活水準は常に世界各国の順番の中に後ろから数えて数番目であったのに、国連による各国生活水準の全面調査のリストの中で、おかしいことに、中国が中位の国家の生活水準に近い位置に急進したことがあった。調べてみると、評価項目の中に休暇と安全感という、中国に有利な項目が入っていたからだという（楊江 72）。

社会管理と社会コントロールをはかるために、大・中規模の企業共同体の中にも、地域社会と同じように、「居民委員会」が設置されている。企業管理職は、居民委員会と一緒に共同体の秩序を維持している。例えば、5つの項目ごとに「五好家庭」¹⁶⁾という模範家族を選出して榮譽をたたえたり、犯罪を犯した青少年に対して再教育をしたり、家庭紛争の調停や仲裁をしたり、成員が病気になった時には職場同僚による看病当番を決めたり、成員の葬式を組織したりなどする。職場の計画生育管理組は、居民委員会と一緒に避妊薬を配布し、政府の晩婚や一人っ子の政策を宣伝し、その実施実態を調査したりする。企業はこのように、内部においては成員を管理する責任を持っている反面、外に対しては成員に対する社会的連帯責任を持っている。たとえば、旅館に宿泊する時に提出すべき身分証明書、成員が区役所に結婚登録をする時に提出すべき企業側の結婚許可書など、成員が企業外での活動に必要な書類の交付、成員の離婚裁判への出廷、成員と外部とのトラブルに関する交渉なども、皆企業の責任範囲に含まれている。企業は、成員とその家族の全生活を管理しているかわりに、成員は、企業に対して徹底的に依存し、無限定的な要求権を持っている。そのため、企業行政の仕事の範囲も、悪循環のように無限定的になっている。人びとは、住宅の問題に関しても、配偶者の転職の問題に関しても、夫婦喧嘩に関しても、子どもの幼稚園や小・中学校への入園・進学に関しても、とにかく問題の大小と公私にかかわらず、企業に解決や処理を求めるのである。そのために、企業管理職は、まさしく「役割葛藤」に陥っているほどだと言える。たとえば、文化大革命以降、生産の発展が鈍かったために、就職難がますます深刻になった中で、成員の子どもの就職を解決するために、企業はいくつかの制度を工夫しだした。1つは、両親が退職するとき、その子どもや嫁にまだ就職していない人がいれば、その空席を埋める「補員」という制度である（1960年代後半現れた）。もう1つは、企業が企業の中でさらに子会社を作って成員の子どもを就労させるという方法である。これは文化大革命が終わった1970年代後半から政府に認め

られて一般化した。本章2・1節で述べたような、国営企業の中にあるいわゆる「大集団所有制企業」は、実はほとんどこういう要請から生まれたものである。

図4 C工場行政組織構造図



中国企業はまた、社会安全と国家安全の役割を担っている。企業には、治安部門や公安局の派出所が設置されており、企業共同体自身の治安を維持し、犯罪活動を防止し、処理する。これだけでなく、国家安全を守るために、18歳から35歳までの企業成員は自動的に基幹民兵になっており、いつでも国家の必要に応じて戦場に派遣できるように、企業の人民保衛部門が定期的に民兵の軍事訓練を行う。

中国企業の多機能性はその行政組織構造を見れば一目瞭然である。図4はC工場の行政組織構造図である。

図4から分かるように、非生産活動を管理する機構は11あり、5人の副工場長の中で2人がこれらの部門の仕事を指導する。企業共同体において比較的に重大なこと、例えば、宿舍の配分などに際して、工場長の自らの参与と決定を求められるから、企業の約半分の指導力が非生産活動に費やされると言える。ところが、これはただ総工場レベルで計算したもので、下の24個の分工場は総工場の設置した部門に対応して、それぞれ同じ機構を設置し、相応する人員を配置して、各分工場自身の非生産活動を管理するから、数多くの人々が非生産活動に従事している。「1線緊、2線松、3線腫」（生産現場の第一線では人員は乏しく、政治補助的な仕事をする第二線では人員は多く、サービスの、補給的な仕事をする第三線では人員は多すぎる）というのが中国企業の通弊である。

国家建設の応急機動隊

国家集団主義的経営と企業集団主義的経営との違いは、やはり国家の利益と企業の利益のどちらを優先させるかにある。前者は、国家の利益を企業と個人の利益よりも優先させるが、後者は、企業の利益を個人の利益よりも優先させる。本章2・1節から、中国企業の生産経営が、国家の計画経済に縛られて自己利益という観念を持たない、自主性のない集団になっているということが分かったが、本当はこれだけでなく、計画経済による日常の生産行動でも、時々臨時的な国家利益のために変更転換して、国家1番の急用に協力させられるのである。例えば、しばしば、秋にどこかの農村へ1週間稲の取り入れをするために職工を派遣したり、農業を支援するために「工人階級の大軍」に農村へ肥料を運ばせたり、都市のどこかの河川を改修するために職工を派遣したり、政府の「戦争に備える」という指示に従って都市の防空壕を職工に掘らせたり、また、都市の緑化活動やインフラストラクチャー建設などに職工を行かせたりする。企業は、国家の応急機動隊として随時自分の方の生産を中止したり調整したりして、国家の急ぐ建設任務に成員を振り向けるので

ある。もちろん、この場合、もし休日であれば、ただの無償労働ということになる。

こういう応急任務で一番人びとに知られているのは、1958年秋に行われた「全国民を挙げて鉄鋼を生産する」という歴史的出来事である。1958年5月、党は、第8期全国代表大会第2回会議で、毛沢東の提案した「大いに意気込み、常に高い目標を目指し、多く、早く、立派に、むだなく社会主義を建設する」と言う社会主義建設の総方針を正式に決定した。この方針に基づいて、中共中央は工・農業の発展を大いに展開しようとする、いわゆる「大躍進」を打ち出した。この社会主義建設の総方針に従って、全国の都市と農村における各業界各部門は、しきりに会議を開き、生産指標を高め、施策を制定し、スローガンを発布して、大躍進の高まりを巻き起こした。大躍進の高まった気運の中で、成績を誇張する気風や目標の数字を高くする傾向が氾濫し始めた。1958年8月17日から30日まで中共中央は、北戴河で政治局拡大会議を開いた。会議において中央指導部は、各地からの誇張された数字を前に、農業がすでに倍、数倍、さらに十数倍の成長率をあげていると推測した。したがって、中央指導部は、農業生産はすでに大丈夫だと判断し、これからは全国各省と自治区党委員会の注意力の重点を農業生産から工業生産の方へ移転しなければならないと決めた。同会議は、工業を発展するにはまず鋼鉄と機械工業をしっかりと発展しなければならないこと、特に鋼鉄の生産を早く高めなければならないことを認め、そして、「鋼鉄を要にしよう」という方策を出した。こうして、1958年の鋼鉄の生産高を57年の537万トンから1,070万トンへと倍に増産し、さらに59年の生産高が2,700-3,000万トンに達すれば、鋼鉄の生産高は2年間でイギリスに追いつくことになるという、毛沢東の提案が認められた。ところが、全国民は大躍進の盛り上がりの中で高い意気込みをもって生産に尽くした。ところが、同会議の終わった8月の末までに、鋼鉄はまだ450万トンしか生産されておらず、年末までの4ヵ月という短い間に600万トンあまりの鋼鉄の生産が不可能なことは明白であった。するとそこで、全国の力を合わせて鋼鉄生産に投入しようと言う、鋼鉄生産大衆運動を行うことが決められた。『人民日報』は8月末に「直ちに行動をし、鋼鉄生産を倍にする一番偉大な任務を遂行しよう」「鋼鉄の生産をしっかりと行おう」等、次々と社説を掲載して、各業界各企業に「鋼鉄の生産高を高めるために、各自の生産を中止して、支援しよう」と呼びかけた。こうして、9月から全国各地に鋼鉄生産指導部が相次いで設立され、各級の党書記は、自ら鋼鉄生産の運動を指揮し始めた。鋼鉄生産に用いる小さな高炉が至る所に造られ、8月の末には17万個しかなかったのが、9月になって60万個に、さらに年末になると100万個以上に達した。全国の工業企業はいうまでもなく、農

村や、政府役所、学校にも高炉ができ、合計9,000万人あまりの労働力が鋼鉄生産に投入された。4ヶ月の鋼鉄生産の大衆運動を行った結果、鋼鉄の生産高は目標を達成したが、その内の300万トンあまりのものは、質が悪くて使用不能の廃品になっていた。もっとひどいこともあった。農業では、秋の取り入れの忙しい季節に農村から大勢の青壮年を鋼鉄生産に行かせた結果、すでに豊作が見えたのにせっかく実った作物の収穫ができなかった。工業においては、鋼鉄生産だけが優先され、他の工業は一切無視されたので、工業内部の各業種間のバランスがひどく崩れた。また国民財産の方においては、1,070万トンの鋼鉄生産任務がいかなることよりも優先すべき政治的任務とされたので、経済計算と経済利益などのコストを考えずに、鋼鉄生産のために驚くほど巨大な浪費を出し、多大な代価を払ってしまったのである。

以上は、国家利益を最優先させる集団主義的経営の下で見られた独立性と自主性のない中国企業の応急機動隊としての役割の代表的な例である。こういう役割が、企業利益を最優先させる集団主義的経営の下では絶対に見られないことは、容易に想定できるだろう。もちろん、国家集団主義的経営が常にマイナスの結果をもたらすとはかぎらない。場合によっては、国家、企業、個人にプラスの効果も与えるのであることは当然である。

政治に転向する企業目標

国家集団主義的経営にあって、企業集団主義的経営にはないもう1つの特徴は、企業の主導権が国家に握られていることである。そのために、企業の目標は、国家によって左右されることになる。たとえば文化大革命の時、中国企業の経済目標は政治目標に取って代わられたと言える。国家集団主義的経営のもとで、企業も文革の洗礼を甚だしく受けた。

ここでまず、文革とは何かについて述べよう。文革とは、毛沢東が自ら起こし指導した、全国民を巻き込んだ政治運動である。その目的は、資本主義の復活を防止し、共産党の純潔性を維持し、中国式の社会主義路線を模索しようとするににあった。しかし、毛沢東の国際情勢と国内政治状況に対する判断が間違っていたので、一連の理論と政策に関して重大な誤りを犯した。結局、林彪反革命集団と江青「四人組」に利用され、党、国家と全国民に多大な災難をもたらす内乱になってしまったのである。

1960年代から国際情勢が大きな分裂と動揺を示し始める。中国と旧ソ連との関係も極めて緊迫し、両国の共産党の間の論争は、国家間の紛争にまで発展した。中ソ間で発生した一連の重大事件は中国共産党と毛沢東に大きな衝撃を与え、「修正主義反対、修正主義防

止」の機運が高まった。その上、中国とアメリカとの関係もベトナム戦争を介して悪化していたので、中国の国家安全は、大きく脅かされていた。国内においては、中国は、国民経済の調整を成功裏に完成した後、社会主義建設が新しい発展時期に入ろうとする所であった。この間、毛沢東の社会主義社会に於ける階級闘争の「左」傾理論がますます系統的に発展し、共産党の指導思想として高められた。かれは、党中央の中に修正主義が発生し、党の中に資産階級の司令部ができており、中国の各地にその代理人がおり、党と国家が資産階級の復活の危機に瀕していると考えていた。かれはまた、それまでの闘争の仕方が問題解決にもはや役に立たなくなり、「文化大革命」という方式で充分に大衆を動員してはじめて、「走資派」（資本主義道を歩む実権派）に乗っ取られた権力を奪回することができると考えていた。一方、当時の毛沢東個人の独断はますますひどくなり、党と国家の政治生活の中での集団指導原則と民主集中制を損ない、党もこれらの誤りをすぐに正して「文化大革命」を阻止することができなかった。そして「中共文革小組」の成立をきっかけに「文革」が全面的に始まったのである。それは、「四人組」が粉砕される1976年まで10年間続いた。

「文化大革命」は、その名からも分かるように、主として文化・思想・政治など、社会の上部構造にたいする革命であるはずなのに、実際には経済領域の各分野まで巻き込んでいった。中国の企業が文革の波に巻き込まれただけでなく、労働者も、文革の指導階級として、先頭に立って大きな役割を演じさせられた。企業でも文革を行うべき理由は、次のようなものであった。当時、毛沢東をはじめとする中共中央の考えでは、建国以来中国の「非常に多くの鉱工業企業が、政治・思想の面でも、組織・指導の面でも、生産管理の面でも、それぞれ程度こそ違え、資本主義、修正主義、ひいては封建主義の深刻な影響を受けている。これらのものは労働者階級の革命的積極性を束縛し、生産力の発展を妨げているばかりか、修正主義の種をはびこらせ、資本主義復活の温床となっている。一部の鉱工業企業の中には劉少奇をはじめとする資本主義の道を歩む党内の一握りの実権派が職工の隊列のなかに紛れ込んできた地主分子、富農分子、反革命分子、悪質分子や十分に改造されていないブルジョア分子、墮落変質分子と結託して、毛沢東の正しい路線にあくまで対抗し、修正主義の一連のやり口を極力押し進め、社会主義の企業を資本主義の道に引き込もうと企てている。もしも、われわれが資本主義の道を歩む党内の実権派を断固として打ち倒し、ブルジョア反動路線の悪影響を徹底的に取り除き、修正主義の根を抜き去らなければ、どうしても我が国の社会主義の経済的土台は破壊され、我が国の社会主義所有制と

プロレタリアートの権力の強化は妨げられ、我が国には変色の危険性が現れることになるであろう」。それゆえに、「鋳工業企業の中でプロレタリア文化大革命を繰り広げることは、あってもなくてもよい些細な問題ではなく、どうしてもやらなければならないことであり、どうしても絶対にやらなければならないことである」（人民日報66年12月26日）とされた。

1969年4月、中共第9期全国代表大会開催後、毛沢東の案出で、「闘、批、改」¹⁷⁷運動が全国で全面的に展開した。毛沢東は、企業での「闘、批、改」運動を、大体次のようないくつかの段階を経過して行うと説明した。つまり、まず「三結合」の革命委員会を設立し、後は大批判、階級隊列の純潔化、党の整頓、機構の簡略化、不合理な制度にたいする改革、行政人員の現場での生産労働への参加などを行うのである。また、「闘、批、改」を行う場合には、まず大批判から始めるべきことが強調された。

大批判とは、いわゆる「劉少奇の反革命修正主義路線」を批判することである。企業に於けるいわゆる「劉少奇の反革命修正主義路線」とは、具体的にいえば、生産ばかり重視して、政治思想教育と階級闘争を重視しない（生産第一）、幹部の任用に政治・思想を基準にせず、業績主義で専門家に工場の支配権を握らせる（専家治廠）、労働者の生産意欲を思想教育によってではなく、ボーナスなどの物質的な奨励をもって高めようとする（物質刺激）、政治思想教育を先導に生産を促すのではなく、利潤の追求をめざして生産を促そうとする（利潤掛帥）、といったことなどを指している。そういうわけで、「生産第一」の劉少奇路線に対抗して、毛沢東の「政治工作はすべての経済工作の生命線である」という教えに従って革命を第1の位置に置き、革命で生産を統率し、生産を推進すべきという認識が強められた。しかし、どのくらい時間を掛けて文革の文献を読んで討議したり、劉少奇を批判する大字報を書いたり、工場の「走資派」と闘争したりすれば、革命を第一位に正しく位置づけたことになるのか明確な基準はない。そのうえ、当時「四人組」によって出された「”衛星上天、紅旗倒地”¹⁸¹を絶対に許せない」とか、「”社会主義の草”でも”資本主義の苗”¹⁸²よりましだ」とか、社会主義国家が資本主義に変色しないことがもっとも重要で、そのために革命をしっかりと行わなければならない、生産などはしなくていいなどという、過激なスローガンがいっぱい飛び回った。生産に真面目に努めれば、むしろ革命の積極性が足りないと批判されがちであった。指導者に対する次のような摘発の文章がよく見られたものである。「彼らも口を開けば、生産に力を入れると言っているが、実際には彼らは生産に力を入れることを口実にして革命を押しえつけているのであり、生

産に力を入れるというのは見せかけで、革命を押さえつけると言うのが本心なのである。こうした連中は生産がうまく行かないのをおそれているのではなく大衆が彼らに対して革命を行うのをおそれているのである。ある労働者は“彼らは大衆をおそれ、革命をおそれ、免職させられるのをおそれてはいても、生産計画が達成できないことをおそれてはいないのだ”といった。これこそ、そのものづばりの批判である」（『人民日報』66年12月26日）と。67年1月1日の『人民日報』と『紅旗』の社説「プロレタリア文化大革命を最後まで押し進めよう」にもこういう文章がある。「極少数の人たちは、生産に力を入れると言う口実の下に革命を押さえつけようとしている。彼らは上辺は生産に関心を持っているように見えるが、その実彼らに関心を持っているのは自分たちの官職であり、ブルジョアジーの古いものを温存する事であって、革命が自分の頭上に及んでくるのをおそれているのである」と。結局、生産組織の企業では、下は労働者から上は指導者までみな生産にかかわることに敢えて耳を傾けず、関心を寄せず、遠慮するのであって、革命第一というより、むしろ革命がすべて、すべてが革命というのが当時の企業の実状であった。ちなみに、中国の企業は、生産が悪くても倒産する恐れもなければ、労働者の給与が減額される心配もない体質なので、むしろ革命の方にひたすら傾いた方が安全で、無難だという自己防衛の考え方も、この局面の形成に一役かったことも否定できない。

当時、いわゆる革命的な大連合ができて革命委員会が成立した工場では、無政府状態から秩序が徐々に回復していったが、しかし、それでも生産の方に人力を組織せず、政治運動ばかりが盛んであった。その中でとくに毛沢東思想学習班がたくさん作られ、幹部、工人にそこで集中的に毛沢東著作を勉強させ、毛沢東思想によって自覚を強めさせるのである。というのは、より広範な労働者大衆の思想政治水準の向上があってはじめて、工場における「闘、批、改」運動を徹底的に、うまく進めることができると考えられたからである。毛沢東が「学習班を作ることは良い方法であって、多くの問題は学習班で解決することができる」と、毛沢東学習班という思想教育の方式を肯定したので、学習班の種類もさまざまになり、参加対象者の違う、あるいは解決しようとする問題の違う、学習班がたくさん作られた。たとえば、鞍山鋼鉄公司（当時中国最大の鉄鋼工場）では、1968年に入って毛沢東思想学習の大衆運動が新しく高められ、5,000回の学習班が開かれ、のべ約40万の労働者と幹部がこれに参加した。山東省の青島車両工場の革命委員会は1967年1月下旬に成立し、同年7月中旬から68年3月の間に12回の毛沢東思想学習班を開いた。参加者はこの工場の労働者と幹部の90%をしめる1,000人である。12回の学習班の中には、いわゆ

る「文化大革命において誤りを犯した」中間層とそれ以上の管理職を立ち直らせるためのものもあるし、いわゆるブルジョア反動路線に「だまされていたことが自覚されず、革命派に指導されることも認めず、仕事に積極性がないもの」「少数ではあるが、革命的大連合に反対の人」「革命的意気のおとろえた」ものに「“私心”を抱いたまま革命をやることの危険を論ず」ためのものもあるし、「任務が重すぎる事に悩む」「革命派」に「勇敢に重荷をにない、困難をおそれないと言う自覚を強める」ためのものもあるし、また、工場革命委員会の全成員が参加した学習会もあった。（『新中国年鑑』1969年 90）。

工場の「闘、批、改」の中では、機構や制度についての改革が大きかった。文革前まで工業企業管理制度は、3級管理制、つまり工場、車間、工段の3級に分けて、各級の主任（長）による個人責任制というものであった。改革によって簡素化された機構では、工場・車間の2級管理制と各級における「三結合」の革命委員会による指導制度が作られた。革命委員会の内部機構は、一般的には、政治指導、生産指揮、生活服務（後方勤務）の3部門に改められた。一方、幹部もその人数が大幅に減少しただけでなく、輪番で生産現場に行き労働者と一緒に働く制度ができた。これがいわゆる幹部「下放」制度である。たとえば、北京メリヤス工場（労働者2,300人）の管理人員は229人で、多くの課・室に分かれていた。ところが、文革の中で改革された後、この工場の革命委員会委員は19人（解放軍代表2人、革命的幹部5人、革命的大衆組織代表12人）になった。しかも、その内主任と4人の副主任を除いた幹部14人が「下放」したほか、革命委員会で事務を担当する24人の勤務員も、主任と副主任と一緒に輪番で「下放」し、生産労働に従事した。当時の企業目標は全く生産経営には置かれていないので、こういう改革にたいする評価の基準さえはっきりしないから、どのぐらいの効果があつたかは分からない。ただ1つ確かなことは、文革によって改革されたものも、文革の収束とともに、また元に戻ったということである。

「闘、批、改」の中で、「専制治廠」といういわゆる劉少奇の反動路線を打破するために、労働者を主体に革命的幹部と革命的技術員の3者で結成された、同じく「三結合」と呼ばれる技術革新小組が作られた。文革の中で、専門家の一部は、ブルジョア階級の反動的技術「権威者」として、打倒され、「下放」された。中には、過激な考え方で評価されたり、大衆組織同士の派閥争いで迫害されたりする人も少なくなかった。

賃金制度の面では、「物質刺激」「利潤掛帥」など、いわゆる劉少奇の反動路線に対する批判を通じて、それまで実施されてきた各種の賃金制度も改正されたり、部分的に廃止されたりした。文革前までは、工場における労働者の賃金は本章2・2節に述べた八級賃

金制度を基本とするが、それに加えて、基本賃金の10%前後に相当する奨励金加給の制度があった。文革の時、社会主義国家で生産を発展させる方法は、資本主義や現代修正主義のそれとは全く異なるべきであり、社会主義企業では第1に強制に頼らず、第2に物質的刺激に頼らないで、毛沢東思想による統率に頼り、政治・思想工作に頼り、人の思想の革命化に頼るべきであるとされた。人びとの政治的・思想的様相が変われば、精神的力は巨大な物質的力に転化すると考えられていたのである。従って、文革は、8級賃金制そのものについては変更を加えなかったが、奨励金加給はほぼ全部廃止された。また、革命委員会の委員たちは、委員の職務を担当していても給与はもとのままで、彼らに対しては本来の行政幹部職務等級賃金制度は適用されなかった。また1961、62年の経済調整期頃から、一部の工場においては生産目標の個人割り当てと生産の個人責任制が採用されたが、この制度も、劉少奇の反動路線として批判され、「走資派」からの奪権の後、労働者によって廃止された。

一方生産管理に関する一部の規則は「走資派」が労働者を束縛し、押さえ、圧制する道具として、不合理な制度として、批判され、実施できなくなった。それらの中には、もとの官僚制以来はびこっていた官僚主義的な現象もあった。たとえば、一つの技術提案が十数カ所の審査と許可を経て、やっと生産に採択されるといったようなことである。しかし、そうしたことも、劉少奇路線の労働者の技術革新に対する情熱を無視し、わざと圧制するものという、階級闘争のレベルでの罪状として非難されたことが少なくなかった。

階級隊列の純潔化は、社会主義社会にはまだ広く2つの階級と階級闘争が存在しているという、「左傾」的な判断に基づいて提出されたものであった。そのために、階級隊列の純潔化を進めれば進めるほど、敵と味方との見分けがつかなくなり、かえって民主主義と法制度が踏みにじられ、その上に派閥争いが加わって「階級の敵」がますます摘発され、何も罪のないのに、間違っただけで批判・攻撃される人はいっそう増えた。

党の整頓と党の建設は「闘、批、改」の中で重要な1項目である。「党組織はプロレタリア階級の先進分子からできるべきである。プロレタリア階級と革命的大衆を導いて、階級敵と戦うことのできる生氣にあふれている前衛隊組織である」。毛沢東は、こうした観点から「50字建党綱領」を提起した。搾取階級はすでに消滅し、階級闘争があっても限られた範囲の中にしか存在しないはずの社会主義的条件の下で、「階級敵と戦う」ことが党建設の第1の基準とされた。また、当時のいわゆる「階級敵」とは、主に劉少奇を代表とする「資産階級司令部」と各地でのその代理人を指していたので、整頓によって除名され

た党员が本当に問題のある者であったか、また、逆に新しく加入した党员の質に本当に問題がなかったのか、疑問が大きい。もちろん党の整頓と建設が終わるに伴い、情勢が徐々に安定し、最終的には企業の生産にプラスの働きになったことは否定できない。

このように国家集団主義は、企業の目標をつねに経済発展に置くことができず、党と国家の政治目標に左右されて、政治・思想運動の方へと転向させられてしまうことがあるのである。

3・2. 集中に偏向する「民主集中制」

次に、企業内における意思決定コミュニケーションにおいての特徴についてまとめよう。まず、企業内における意思決定の特徴を、日本のそれと比較してみる。日本的経営の意思決定方式として、会議と並んでよく用いられるものに稟議制度がある。稟議制度は計画の立案が下でなされ、そこから順次上に送られていく過程で少しずつ修正されながら、最高位者が承認するというように、下から上まで全員がその意思決定に参加する集団的意思決定方式のことである。稟議書類は、実際にはその内容をよく読まないでつぎに送られることも少なくないが、それでも、そうした書類を作成しておくのは、一種の「連判状」として、連帯責任を負うという意思の相互確認になる。

日本の集団的意思決定の方式と対照的に、中国企業では、党委員会の集団指導に権限を委譲している。それは、すなわち長く実施してきた「党委員会の指導下の工場長責任分担制」である。党委は、だいたい1名の党書記と1-3名の副書記と数名の部門管理職に勤める委員から構成されている。党委の集団的意思決定は「民主集中制」の原則に基づく。つまり、各成員が十分に自由に自己の主張・意見をいい、討議し、最後に多数決で採択するという方式である。中国の企業における一般職工の意思決定への参加については、建国から1952年までの短い間と今の改革開放後のそれぞれに、「職工代表会議」（第3章1節を参照）と「職工代表大会」（第4章2節を参照）という制度があるが、53年から改革開放までは、制度的にも組織的にも長い空白期間があった。

1960年、毛沢東は、中国の最大の鉄鋼生産基地である鞍山鋼鉄会社の企業管理の経験を総括し、社会主義工業企業の経営に関する指導原則を「鞍鋼憲法」という名で定めた。その中に、「幹部が労働に参加し、労働者が管理に参加すること、古い規則、制度を改めること、労働者・技術者・幹部の3者が結合して生産と技術の問題を解決すること」いわゆ

る「兩參一改三結合」を実行することという条項がある。しかし、これを実行する具体的な手続、実行を監督する規則、指導幹部に実施させる拘束的な制度などを定めていないので、単なる呼びかけにとどまっていた。

党はまた、幹部たちに「走群衆路線（大衆的な路線を歩まなければならない）」「密切聯繫群衆（緊密に大衆とつながらなければならない）」「從群衆中来到群衆中去（大衆から取り出し、また大衆の中へもって行って実行する）」とかを、しばしば強調している。幹部たちは、大衆との関係が密切である場合には大衆の考えがよく分かるので、おのずから、大衆の意思を反映する決定を下すと期待されるのである。しかし、これらの呼びかけも、制度的にせよ組織的にせよ実行される保証はないので、指導幹部個人の職務に対する責任感、あるいは民主的意識の度合によって、大衆の意思に対する尊重度は大きく違っていた。

一般職工が意思決定に参加する程度は、このように指導者の資質によって左右されるが、党委の集团的指導も制度的な保証や拘束性がないので、民主集中制は、書記の民主的意識の強弱によって、その徹底度がずいぶん違った。特に、1950年代の後半から党と政府機関内に官僚主義がだんだん蔓延するのに伴い、企業内においても官僚主義が顕著になりつつあった。1960年代から、階級闘争の強調によって、権力はますます党書記の方に集中し、党委の民主集中制は集中にかたより、家父長式の独断も多くみられつつあった。「大躍進」などの有害無益なキャンペーンが起こったのは、党中央に問題があるばかりでなく、基層組織の官僚主義的な判断や無責任な報告と関係ないとはいえない。

当時の民主集中制による党委の集団指導について、毛沢東は「集中もあり、民主もあり、規律もあり、自由もあり、統一的な意志もあり、個人の気持もよい、生き生きして活発な政治局面をうみ出すであろう」（1957年『正確處理人民内部矛盾』）と、楽観的に考えていた。しかし、21年後、鄧小平は「民主集中制」の実行の実態について次のように言っていた。「過去の相当長い間、民主集中制は実際に実行されなかった。民主を離脱した集中であった。民主が少なすぎる」（1978年11期3回全会にて）と。彼はまた「党と国家の指導制度、幹部制度の面からいえば、主な弊害は官僚主義現象、権力の過集中現象、家長制現象、幹部の指導職務の終身制現象とさまざまな特権現象で」、その根本的な問題は、権力の過集中だと指摘した（1980年中央政治局拡大会議で『党と国家の指導制度の改革』）。

鄧小平は「民主を制度化、法律化しなければならない。この制度と法律は指導者の交替によって変わることはないように、また指導者の考えと注意力の改変によって変わることはないようにしなければならない」（1978年『解放思想、实事求是、團結一致向前看』）

と指摘した。いかえれば、民主集中制が貫徹できない原因は、それを実行する手続きが制度化ないし法律化されなかったことにある、と指摘したのである。党委指導の過集中は、企業管理において主として3つの現象に見られる。

①大小さまざまな権力がトップ指導者に集中する家父長的な管理

中国の企業では（実は他の各種の組織体も同じ）権力の第1人者は「第1把手」、権力の第2人者は「第2把手」と呼ばれるだけに、権力の個人への集中が顕著である。指導部では数人の指導者の間で責務分担があるのに、実際はそのとおりに運営されていない。権力の下位者は、自分の責任分担の範囲内のことでも、できるだけ多く第1把手に報告し、許可を求める。反対に、第1把手も、下位指導者に決めたことを改変させたり、自分の意思を受け入れさせることがある。つまり、責務分担している各権力の下位者は、第1把手を前にして無力の状態にいる。それゆえ、何か要求があり、許可をもらいたい場合、公式のルートを通すより、むしろ上層部の実力者に直接に求める方が解決は早く、確実であるということになる。たとえば、住宅を配分する時、職階を評定する時、転職を要求する時など、その職務について指導責任を担当している指導者にだけでなく、あるいはいっそ同指導者を越えて、上位権力者（住宅や、職階評定、転職などと直接には関連しない職務を担当する権力者でもいい）に理由や苦情をいい、上位権力者から指導責任の当担者に許可するよう圧力をかけてもらうのである。企業の中で、住宅の配分など人びとの利益に関連する重要な配分を行う場合、その職務を担当している指導者だけでなく、第1把手、第2把手の家を訪れる人はあとを絶たない。反対に、小さな問題、たとえば、近隣との喧嘩なども、下位指導者の処置に不服の場合、第1把手のところへ問題解決を求めて行くのである。結局、第1把手は大小さまざまな問題の解決にも参与するようになってしまう。企業指導部の指導責任の分担は形だけであって、実際には機能しない状態にある。

②徹底的には実施できない規律、規則

権力の過集中は、既定規律の徹底的な貫徹に悪影響を与える。中国企業では、高・中層幹部は上級主管部門によって任命され、一般幹部の考課は企業党委によって行われる。それゆえ、幹部の既得地位の保全と昇進は、直接に上司だけとはかぎらず、第1、第2把手の手にも握られていることになるので、上司と上司以外の上位指導者とよい関係を結んでおかなければならない。それで、上の指導者に頼まれたことは、かりに制度違反であっても、やむをえずおとなしく実行する傾向がある。たとえば、上層権力者の親戚の就職、職種の変更、住宅の配分などの世話をしてやるなどである。また、上位指導者（関連部門の

指導者に限らない)と関係のある、たとえばその指導者の親戚、友人、同郷や戦友などの子どもの場合、その勤務態度が悪くても、上司は厳しく指摘しないし、規律に違反しても処分しない。かえって、ときにはその職員の気嫌をとってやりさえするのである。たとえば、たまたままじめな上司がいて、その職員の批判しても、その職員は耳をかさない。上に「靠山」(うしろだて)があるから、どうせひどい目にあわされないことを知っている。結局、企業における管理規則は、「靠山」のない職員にだけ拘束力があるものになっている。そのため、成員の間で不平や不満の声が大きくなり、幹部の威信が低下し、規則や規律が貫徹できなくなることもある。

ちなみに、中国企業で既定規則が無効になった要因は、権力の過集中にあるだけでなく、企業内福祉や幹部の温情が無制約の状態で行われているので、管理規則の貫徹が阻害されてしまうことにもある。(本章3・3節を参照)

③縦にだけ効く伝達

中国の企業においては、一つの決定は時々上位指導者の事情によって変更されるから、下位指導者は意思決定がしにくい。また、上位指導者は、下位指導者及び職員が自律性を持つことを必ずしも喜ばない。結局、人びとは、だんだん指揮されて動くような、積極性を欠くものになっている。これは権力の過集中、いかえれば、家父長的管理から生じる受け身の行動習性だといえる。

要するに、日本的経営の意思決定は、集団全体の関与であるのに対して、中国的経営の意思決定はトップ集団まかせであり、また、トップ指導者の資質や官僚主義の程度によっては、家父長的になる場合もある。

次に中国企業におけるコミュニケーション様式について考察しよう。岩田龍子は日本的経営のコミュニケーション様式と欧米のそれと比較する時、前者を「根茎型」構造、後者を「幹枝型」構造をもっていると言った。欧米の組織では、組織を動かそうとする時、トップからの力は「幹枝型」構造をもつ権限構造のメカニズムを通じて末端機構に伝達される。これに対して、日本の経営組織では、各部分システムがそれぞれに「独自性」を持ち、それぞれの結びつきが、人と人との「間柄」などによって「根茎」のように複雑にからまりあい、非公式な形で集団間の対立を緩和し、いい意味での「情報の短絡」現象を生み出すのである。この型の組織においては、どこにパワーがあるのかも必ずしも明らかでなく、頂点も部分システムの一つとして、全体としての「均衡」と「調和」が大切にされる。日本の組織におけるこのような人と人の「間柄」は、多様な要因、たとえば、同じ大学の出

身であるとか、会社の寮で共に寝起きしたことがあるとか、以前同じ部局で働いたことがあるなど、さまざまな契機（縁）によって形成される。諸集団のこういう相互の関連は「なかま」以外にはよくわからず、なんとなく全体として「総合」されている。（濱口恵俊・公文俊平 186）。

中国は、血縁、地縁を始め、いろいろな人間関係が重要視される文化を持っている国だから、日本の組織体にあるインフォーマルな「間柄」が存在しないはずはない。また、中国の企業組織は官僚制によって編成されているから、縦型の権限構造のメカニズムも存在するはずである。しかし、実際をみれば分かるが、中国の経営組織のコミュニケーション様式は、上記の2者のいずれとも違う独自の特性をもっている。

中国人は、確かに人間関係を重要視している。同郷である、同じ大学の出身である、同じ部隊の出身であるといった人たちは、確かに親近感をもっている。「短絡」的に情報が漏洩することがしばしば起こる。しかし、早くも革命戦争時代から、「全党の足並をそろえて、一致させ、一つの共同の目標を目ざして奮闘するために、個人主義と“宗派主義”（セクト主義）に反対しなければならない」（毛沢東1942年『整頓党的作風』）し、「われわれは“五湖四海”（全国的な団結）をしなければならない」と教えこまされ、「地方主義」「拉山頭（関係をつないで小集団を作る）」「小集団主義」は、みな党の統一性に有害なものだと批判されてきた。それで、こういう非公式なコミュニケーションは「組織観念が薄い」「組織規律性がない」と見なされるので、表に出てこない。結局、情報の「短絡」は組織の目標遂行にプラスに働かず、個人の資源の獲得、あるいは党内や上層部会議の内容が外へ漏れて成員間の恨みが生じたりして組織の「和」を脅かすなど、逆効果が働くのである。

中国の組織も、官僚制原理による権限のヒエラルヒーが一応存在している。それはまた、1本だけでなく、党組織と行政という2本の縦の権限構造である。つまり、次のAとBである。

A. 党委 → 総支 → 支部 → 党员

B. 工場指導部 → 車間（現場） → 職工

しかし、行政が党にとって代わられる現象が一般的であるので、次のCのコミュニケーション様式もある。

C. 党委 → 党员 → 職工

Cのような伝達様式は、政治的な重大さを感じさせるから、効果がいちだんと上がると

考えられる。重大な事件、重大な任務の伝達は、C様式で行われる。

また、意思決定の過集中から、越権下達方式もしばしばある。トップ指導者、あるいは直属上司でない上位の指導者からの直接の伝達や指示は自分が信頼されているという感じを与えるから、成員の同指導者への忠誠と、与えられた任務を遂行する意欲を高めるには有効な面もある。

3・3. 国家と企業と職工の関係

国家集団主義的経営の下で、国家と企業と職工との利益の一致が強調されているにもかかわらず、事実上国家が企業の最大の支配者であるので、労使関係といえ、企業内よりもむしろ、一方の国家に対して他方の職工を含む企業側という図式になり、国家と企業が利益対立の関係にあることは否定できない。そのため、政府の政策が企業に不利な場合、企業成員が一致団結してその政策に抵抗する、いわゆる「上有政策、下有対策」（上に政策があるにもかかわらず、下には政策を実行させない対策がある）という現象が見られる。たとえば、社宅を建築するにあたっては、1世帯の住む面積について政府の規制した基準があり、それを越えてはいけないことになっている。しかし、企業は、社宅のベランダを広く作ったり、あるいは南北両側にもベランダを造って、形式的には住む面積は確かに政策に違反をしていないが、実際には、入居したら広いベランダに壁を囲ったり、あるいは、北向きのベランダを台所に造り直して本来の台所を居室にしたりして、1部屋を増やすのである。1970年代の末頃から、一時国営企業が争って盛んに現物交付の福祉を行い大きな話題になったが、これは、実は政府の現金給付のボーナスの制限策に抵抗して、企業成員の共同の利益を高めるために起きた現象であった。

また、企業の生産運営と労務管理は、完全に国家（上級主管部門）によって行われ、企業側の自主性が認められないので、企業側には、国家への無制限的な依存の習性がはびこり、国家に対して子どもが親にだだをこねるような行為が見られた。生産に関しては、生産指標の完遂が主として要求され、利潤に関してはあまり問題にされないの、資金や、生産財、及び各種の資源を多く得れば得るほど企業に有利になる。そのため、毎年、企業側は、上級主管部門や所属する自治体に、「もっと資金を抛出してくれ」「もっと技術者を派遣してくれ」「もっと定員の人数を増やしてくれ」「もっと敷地を大きく提供してくれ」と「討価還価」（かけひき）をするために、執ように政府にくりかえし、要求・説得

するのである。こういう管理職の行為については、一般の企業成員も、自分たちのためになることであるからもちろんそれを支持し、「討価還価」によく頑張る幹部に対して、仕事の責任感がある、やる気があると好感を抱き、かけひきの成功は、むしろ幹部の功績として評価されるのである。

一方、企業と職工の間では、企業管理職が国家の代理人として職工の面倒を見るから、過保護と過管理によって「父子」関係的な現象がやはりみられるのである。たとえば、幹部や職工は、気にいらぬ部局や職場に配置転換された時、素直には新しい部署へ赴任・出勤せず、平気で家にいたまま、人事部門あるいは上司に自分の行きたい所へ、やりたい仕事へ行かせてもらうように交渉をしつづけ、あるいは何らかの条件をつけて、たとえば、息子の就職を実現してくれれば赴任するとかといった、かけひきを行うのである。自分の要求をかなえてもらうために、あるいはチャンスを与えてもらうために、上司や長の所に泣きついたり、喧嘩したりすることは、めずらしくない。文革収束後、国家に対する責任感が低下するにつれて、こういう現象はますます顕著になった。

また、国家集団主義的経営の下で、企業の経営効果と利益の良し悪しは幹部個人の利益に影響を与えないので、「大衆の生活に気を配らなければならない」「われわれは人民の公僕である」と教育された幹部たちは、職工の好感を得るために、無制限的に温情行為を行い放しという現象がみられる。日本の企業では、生産や労務に関する規則・規制と、社内福祉や上司の温情は、別々に実行し分けられているといえる。たとえば、家計の困難な社員に個人的に金を貸すとか、その人に残業を多くさせるとかの方法で援助するかもしれないが、一般には、会社が補助金などで救済することはないといえる。子どもが病気になったなどの原因で遅刻しても遅刻扱いにせず、欠勤しても出勤扱いにすることはないと思われる。しかし、これと対照的に、中国の企業では、幹部に対して制度と温情を区別させる拘束メカニズムがなく、すべては幹部の国家に対する責任感に任せられるから、国家に対する責任感が低下した場合、職工の規制に違反する行為を放任したり、あるいは、制度を無視して、部下に便宜をはかったりするのである。たとえば、遅刻した職工を「子どもさんが病気にかかったからかわいそう」といって許したりする。結局、「豆炭の火がなかなかうまく燃えなかったので食事が遅くなって遅刻した」といった理由を平気で言ってしまうなど、いかえれば温情と制度の混同によって、制度自体の効力がなくなるという現象が現われる。もちろん、制度と温情の使いわけは幹部個人の自覚に依拠するので、特定の職工との個人関係の善し悪しによって、制度を守るか温情を与えるか、処置が違ふ現象

もでてくる。この場合、職工たちは、上司や幹部の不公平な扱いに不満を抱き、企業内の規則がありのままに執行されにくくなる結果を招くことになるのである。

改革開放まで、中国企業における職工の間では、理論的に言えば、管理職であろうと工人であろうと、すべてが国家の主人公で、また、みんな働いているので、ともに「工人」階級（労働者階級）であると考えられているから、職工の社会的・政治的地位は平等だということが強調されてきた。しかし、実際には、国家の平均主義的賃金制度、長く実施されてきた政府による供給制、平均主義的な住宅配分制度、全員一律の医療保険制度などが実施されていたので、企業成員の間の経済的な格差は小さくて平等だといえるが、企業を含めて国全体は政治を重視するので、政治的格差が著しかった。政治的格差は、主に階級の区分による。つまり、建国前の本人の階級属性、あるいは当時まだ未成年なら出身家庭の階級属性、つまり「家庭成分」によって区分されるのである。建国後は建国前の階級が消滅したにもかかわらず、改革開放までの長い間、こういう建国前の基準によって人びとの政治的格差がつけられていた。工人になった元の資本家、地主、旧国民党の官吏、富農など、あるいはこういう家庭出身の人の政治的地位が1番低かった。反対に、革命幹部、軍人、工人、貧農・下層中農出身の人には、高い政治的地位が与えられた。階級属性による区分のほかに、政治的身分、つまり、党员であるかないかも区分の基準になる。政治的地位の高低は経済状況には直接関連していないが、国家と周辺の人びとからの信頼と尊敬が違っているので、企業での昇進の可能性、重用の度合い、入党のチャンスなどに大きく関連している。特に文革のような政治運動が起こった場合、政治的地位の高低は、人びとの運命を全く変えてしまうことになる。

総じて言えば、改革開放までの中国企業では、適用される賃金制度の違いによって区分すれば、職工には幹部と工人という二つの利益集団が存在していた。また、職業の性質によって区分すれば、管理者と非管理職の技術者と工人という三つの利益集団が存在していた。さらに、政治的身分によって区分すれば、党员と非党员の利益集団が存在していた。しかし、幹部（ここは職務でなく適用される賃金制度によって区分するものをさす）でも、技術者でも、工人でも、家庭出身などによって、さらに権益の違いが存在している。

まとめていえば、国家集団主義的経営とは、人びとが国家集団主義的な価値観をもって企業運営を行っていることである。国家集団主義的経営においては、次のような特質を見出すことができる。

- ① 経営は、国家と職工との行政関係として存在している。

- ② 国家と企業と個人との利害の一致が強調され、国家利害を最優先するために、企業と企業、個人と個人の同志的な協力関係が要請されている。
- ③ 民主集中制が原則であるが、一般に意思決定は「民主」より個人「集中」にかたよる傾向がある。
- ④ 集団主義、愛国主義、共産主義思想教育を成員のモラルを高める主要な手段とし、国家への忠誠、献身が要請される。
- ⑤ コストや利潤の観念が薄く、行政主管部門の指示によって、もっぱら国家の生産指標を目指して生産を行う。
- ⑥ 企業は、成員の経済的欲求を満たすだけでなく、成員の生活全体を包容している。それによって、成員は企業および国家に全人格的に関与する。
- ⑦ 企業や成員は、国家に依存し温情を期待している。
- ⑧ 国家集団主義的経営は、全国規模の公有経済を擁することを前提条件とするので、企業は各級政府機関の管理下に位置づけられ、全国の企業には行政等級がついている。
- ⑨ 国家利害の優先的な地位を確保するために、党組織が生産現場まで活躍し、また、労働組合も指導する。

第3章 中国的経営の展開の特徴

中国的経営の形成は、中国の計画経済による特殊な企業環境を重要な要因としている。しかし、これは、ただ中国的経営の形成条件のハードな制度的側面にすぎない。ソフトな側面、つまり企業の主体である労働者の価値観も欠かせない要因だといえる。第1章ですでにみたが、中国人は、歴史的に集団主義的価値観を持っている。それは、近代になって国家集団主義として急成長した。ところで、建国後の48年間、労働者たちの国家集団主義的価値観は、国家の政治経済情勢の変化によってどのような影響を受けたのだろうか。さらに、それが中国的経営の形成と成長にどのように影響をあたえたのだろうか。それをこの章で探求しよう。

新中国成立後じょじょに形成され定着した国家集団主義的経営は、その特徴によって4つの時期に分けられると思う。第1期は形成期で、1949-56年の間であり、第2期は定着期で1957-66年の文化大革命が始まる前までの間であり、第3期は動揺期で1966年半ばから78年に改革開放が実施されるまでの間であり、第4期は改革期で1979年から現在までである。

第1章で述べたように、運命共同体の結成は、集団主義生成の必要条件である。したがって、労働者たちと国家との運命共同体の結成は、経営の国家集団主義生成の必要条件である。①国家による労働者の欲求充足の実現と、②実生活で実感させられる国家との運命の共同は、運命共同体の結成を助成する物質面と精神面との欠かせない2つの必要条件だといえる。国家との運命の共同の精神的要素は、労働者が自ら感じている国家との関係における感情、すなわち「主人公」感の強さをもって判断する事ができよう。すなわち、中国人のよく言う「我們是國家的主人公」（われわれは国家の主人公だ）である。また、物質的要素、すなわち欲求の充足は、当時の生産力のもとでの人びとの物質的・社会的な諸欲求に応じた労働者の雇用環境、賃金水準、労働保障、社会保険などの諸制度によって保証され提供された、資源に対する満足の程度によって評価できると思う。以下では、各時期における労働者の「主人公感」と欲求充足度を考察することを通じて、中国的経営の各時期に於ける変化と特徴を述べよう。

1. 中国的経営の形成期（49年－56年）

まず第1期について考察してみよう。この時期は、新民主主義から社会主義への過渡期であり、さらに二つの段階に分かれる。第1段階は、建国後の最初の3年間で、新民主主義経済制度を実施していた国民経済の回復期である（1949-52年）。長期にわたった抗日戦争と解放戦争の影響で、建国直後の中国の国民経済は崩壊寸前であった。政府は3年間で国民党反動派の大陸に於ける残余勢力を追放し、チベットに対する平和解放を実現し、官僚資本企業を没収して社会主義国营企業に改造し、全国の財政経済を統一し、物価を安定させるなど、新民主主義革命の完成への努力を継続すると同時に、ひどく破壊された国民経済の回復と生産発展に力を入れた。それが完成すると、すぐに全国民を導いて第2段階（1953-56年）すなわち社会主義への過渡の時期に入った。第2段階において、第1次5カ年計画（1年間早く遂行した）の大規模な経済建設を始めると同時に、私的所有制を廃止して公有制にすべきという社会主義経済の理念に基づいて、各種の生産手段私有形態の企業に対して社会主義的改造を行った（第2章1節を参照）。まだ新民主主義から社会主義へ移る過渡期なので、当時は一時的に生産手段所有形態が異なる多様な経済要素の併存を特徴としていた。大体次の5種類の生産手段所有形態の企業が併存していた。

①国营企業。②私営企業。③国家資本主義企業、すなわち私的企業に国家資本の投入と国家代表の派遣によって、国家と資本家が共同占有した公私合営の企業。④集団所有制企業、すなわち自営の手工業の連合した企業。⑤手工業の個人経営。このうち、⑤の個人経営の手工業（経営者本人も労働者であるうえに従業員も少ない）およびそれらの連合した企業である④の集団所有制企業に対する分析は省略する。

1・1. 国家の主人公

まず国营企業を見てみよう。政府が官僚資本企業と外国資本企業を国营企業に接収した後すぐに、これらの企業に残された古い管理体制と不合理な規則・制度に対して、計画的に改革を行った。1950年2月、政務院（今の国务院）は、『国营、公営工場において工場管理委員会と工場職工代表会議の設立についての実施条例』を公布した。これは、1949年10月に中国政治協商会議（国会に相当）が制定した「中国人民政治協商会議共同綱領」第32条の「国が経営する企業においては、当面の時期、労働者が生産管理に参加する制度を

実行しなければならない。すなわち、工場長の指導の下に工場管理委員会を設置する」という精神に基づいてのものである。工場管理委員会は、国営企業の上級主管部門の指導下の企業行政組織であり、上級主管部門が決めた生産計画と指示にもとづき、生産計画、管理制度、生産組織、賃金と福祉などの工場の生産と管理事項を討議・決定する機関である。工場管理委員会は、工場長、技師長、生産管理担当者と工会によって主催される全体職工大会あるいは職工代表会議での選挙によって、企業行政人員と対等の労働者代表を出して作られるのである。工場職工代表会議は、従業員数200人以上の国営・公営企業では設立しなければならない。200人以下の工場では設立しないが、その代わりに毎月必ず工会委員長が主催する全工場職工会議を開催しなければならない。毎月、職工代表会議を1-2回開催し、工場の経営管理に関して提案することが、その役割である。工場職工代表会議での企業管理に関する決議は、工場管理委員会の許可を得て工場長の命令で公布してから有効となる。このように労働者全員に工場の管理運営に関心を持ってもらい、提案を出してもらうと同時に、労働者代表が企業の行政組織に入って工場管理の民主化をはかることは、新中国が成立したからこそ実現できたことである。

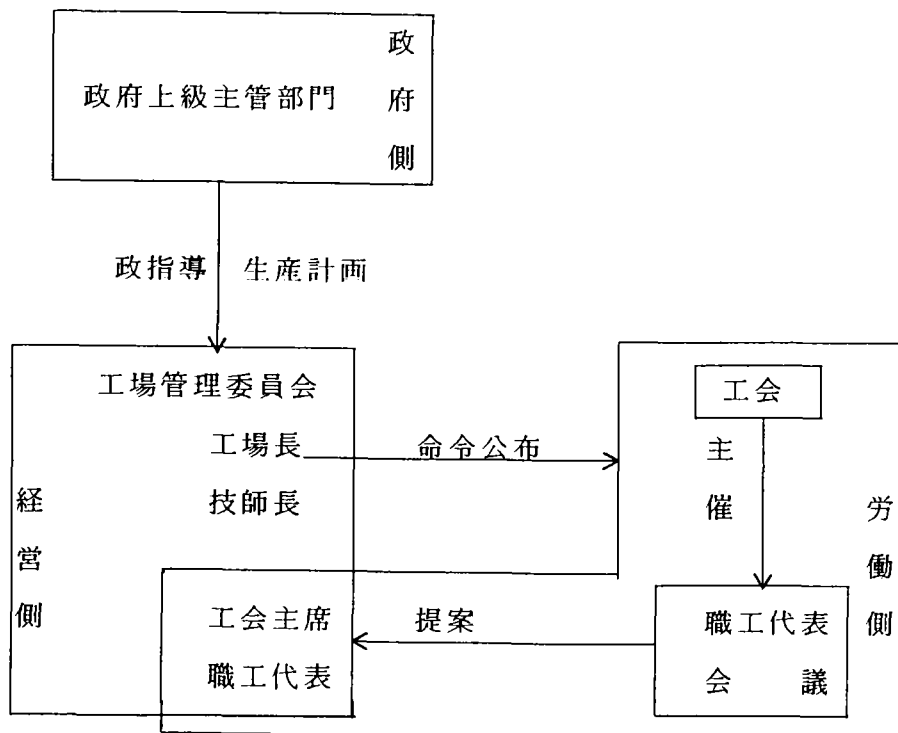
企業での民主的な管理体制ができた後、共産党は続いて国営企業で民主改革と生産改革を行った。1951年11月には、党が『工場、鉱山、交通などの企業に於ける反革命分子を整理し、これらの企業で民主改革を行うことに関する指示』を出した。各企業の労働者が党の指導の下で企業内の反革命残余勢力を排除すると同時に、国営企業内の旧制度に対して徹底的に民主改革を行った。かれらは、企業の元々古くて腐敗的な経営管理機構と管理制度を根本的に改造し、封建的な労働ボスと他の封建勢力を排除し、職員と労働者との関係を調整した。1952年後半、国営企業の民主改革がほぼ完成してから、生産責任制の確立、合理的なノルマの制定、経済計算の実施、計画生産などを内容とした生産改革も行った。国営経済は、このような民主改革と生産改革を経て、中国全体の国民経済の主導権を把握したのである。

以上のようにして、旧来の資本家に最大限に搾取された労働者は、一変して企業を管理し、国家の繁栄と自分たちの生活の向上のために働くようになった。そのため、確かに自分たちが国家の主人公になったことを実感した。労働者は、積極的に党と政府の指導に従って、国営企業の経営再建と生産回復のために協力し、全力をもって生産に尽くした。

第1期では、1952年までは国営企業の管理体制として上記の工場管理委員会が採用されたが、53年からは国民経済回復期から第1次五カ年計画建設の計画経済期に入ったことに

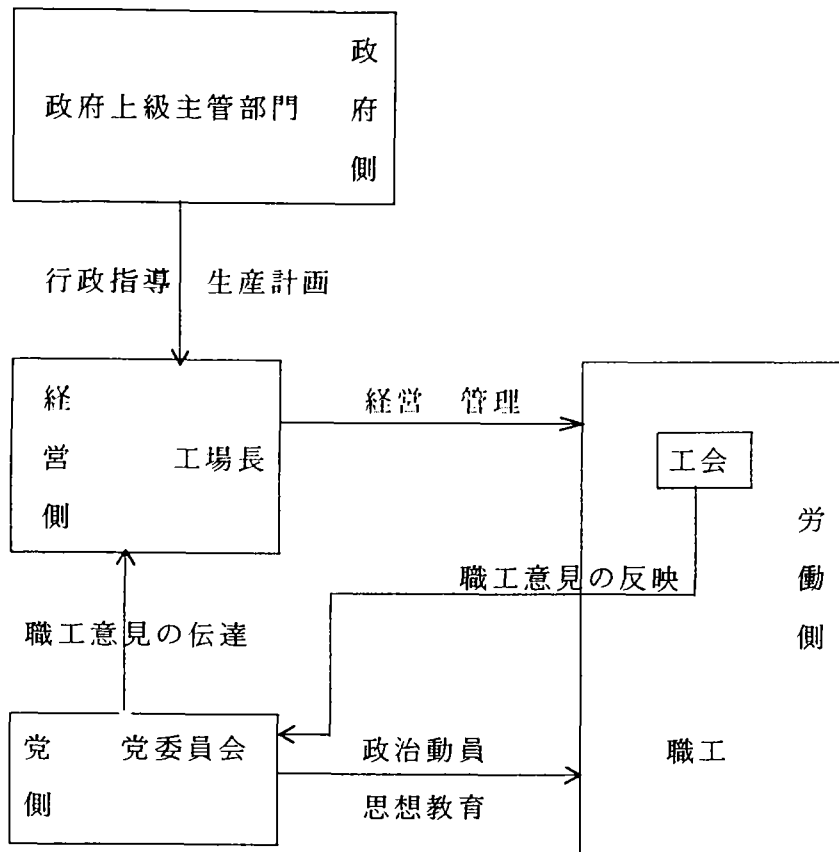
伴い、労働者の経営参加を特徴とした「工場管理委員会」制度が廃止され、「職工代表会議」も機能しなくなり、その代わりに集団指導を弱め、工場長の権力・権限を強化した「一長制」という指導体制が旧ソ連から導入された。しかし、当時多数の管理職は、企業管理の経験がまだ乏しく、大胆に「一長制」を実施することはできないし、また「一長制」に関する条例も未整備だったので、党組織の企業内での位置と役割及び「一長制」と党委員会の集団指導制度との関係がはっきりしないままに、「一長制」を貫徹した企業は多くなかった。多くの工場長は、大小を問わずすべてのことを党委員会で討議してから実行するという手続きをとった。一方、党委員会も「一長制」の原則を破壊する恐れがあるので、双方ともに遠慮して結局企業の指導体制がかなり混乱し、生産にも影響を与えた。いうまでもなく、「一長制」の実施は、「工場管理委員会」制度のもとでの労働者と経営者の積極的な協力関係を中断した。また、計画経済が強まって行くにつれて、企業では労働者参加の代わりに政府が経営管理に関与してますますその役割が強まり、とうとうこれが第2期の企業管理体制の特徴になる。第1期に於ける国营企業の管理体制と労働関係は、前期と後期に分けて、次の図5と図6で大体示すことができる。

図5 52年までの国营企業における管理体制と労働関係



出所：蔡林海141を参考して作成

図6 53年-56年 国営企業における管理体制と労働関係



次に私営企業での労働者の地位を見よう。建国後、労働者階級が国家の指導階級になったが、私営企業の中では、労働者は、まだ搾取される地位に置かれていた。それで政府が「生産を発展させ、経済を繁栄させ、公私に対してともに心を配り、労資を両利させる」という方針に基づいた法制度によって労資関係を調整し、従来半植民地的、半封建的な企業を国家行政機関による管理と労働者大衆による監督を受ける資本主義企業に変えた。ここにいう「公私に対してともに心を配り」というのは、国家の経済計画のもとで私営企業の経営生産を保障し、国家経済と私営企業をともに発展させることである。また「労資を両利させる」というのは、私営企業における労働者の民主的権利が尊重されるという条件のもとで、労働者が企業側に協力して生産に努め、資本家経営者が国家の政策に従って生産を向上させ、生産の発展を基礎に労資双方の利益を計ることである。政府は、主に次のような指示を出して、私営企業の経営管理と労資関係を調整した。

まず私営企業の労資関係の処理原則が規定された。1950年12月、政府は、建国後最初の

私営企業に関する基本法規「私営企業暫定条例」を公布した。それによれば、労資関係の処理原則は「企業の財産および営業は十分な保護を受けるが、経営管理権は投資者に属する。ただし、労使双方の利益に関係する場合、労資協商会議もしくは労資双方の話し合いにより解決しなければならない」（条例の第8条）ということである。具体的に大体次の規定を出して、私的企業の労資関係の安定を図った。

①私的企業の労資双方の義務と権利を明確にし、生産を発展させる制度

1949年11月、「私的企業に於ける労資関係に関する暫定処理方法」が中華全国総工会によって作成され、各地方の総工会によって各地方政府に提出され、その許可を得た後公布して実施された。その中で、職場の規則、雇用と賃金、労働時間、労働保護などについて、政府の私的企業に対する方針に基づき詳しく規制された。また「労働者側は工会と政治・社会活動に参加する自由を擁し、資本側がこれを制限することができないこと」「各企業の管理規定と職場の規則は資本側に作成され、工会の認可を得て地方政府の労働管理機関に登録した後、労働者側はそれを守らなければならないこと」「資本側の労働者に対する処分と解雇について、工会が不合理と判断する場合資本側に抗議する権利があること」が明記されていた。

②私的企業で「労資協議会議」を設立して、労資の利益をともに確保する制度

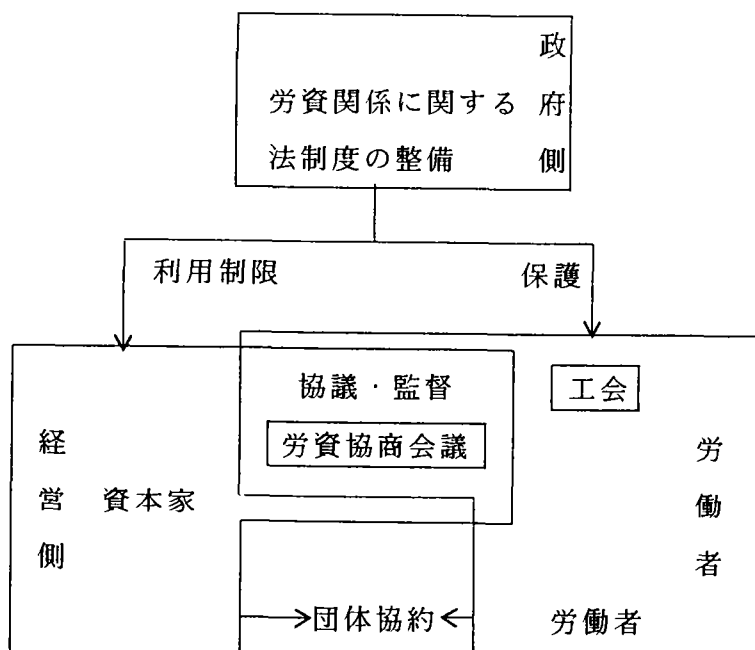
1950年4月、中央政府労働部は「各地方の私的企業で労資協商会議を設置することについての通知」を公布した。労資協商会議は、労資双方の協議機構であり、こういう会議を通じて資本家の経営管理権を保障すると同時に、工会の資本家に対する監督を強化することをはかった。会議は、50人以上の労働者を雇用する私営企業では労資双方から同数選ばれた代表によって構成され、主席には労資双方の代表が交替で就任する。協議事項は、代表双方の合意を得て成立する。重大な事項に関しては、労働者全員の認可を得なければならない。同「通知」が公布された1950年4月から12月までの間に、全国各地で2,787の労資協商会議が設置され、そのうち産業レベルのものが923、企業レベルのものが1,864であった。

③団体協約を締結して労資争議を防止する制度

1949年11月の「私営工商業企業の労資双方で団体協約を締結することについての暫定方法」は、①と同じように中華全国総工会が作成し、各地方の総工会によって各地方政府に提出され、その認可を得て私的企業の労資関係の処理方法として公布、実施された。団体協約とは「労働関係を規定することを目的とする一定期間の書面契約である」。それは、

各業界の労資双方から構成される団体の協議を経て作成され、双方の代表が署名した後、地方労働管理機関の認可を得てから実施される。団体協約の内容は、職場規則の作成の手続きとその内容、雇用と解雇の手続き、賃金、労働時間と休暇、労働保護と福祉厚生などの事項である。統計によると、1950年には全国各地で締結された産業レベルの団体協約は1,600件であり、1953年には上海を含む33の都市で締結された企業レベルの団体協約は10万件であった。（蔡林海 1995年）

図7 私営企業における管理体制と労資関係



出所：蔡林海 144を参照して作成

上のように私営企業では、国家の制度的コントロールによって、労働者と資本家すなわち企業の所有者兼経営者との地位関係が実質的に変えられた。生産手段を所有している資本家は、経営管理権、労働雇用権、賃金決定権を有するが、国家の法制度によって規制され、労働者によって監督されるようになったので、絶対的なものではなくなった。一方、政府に強く支えられた労働者は、雇われているものであるにもかかわらず、企業の中で自分の利益や権利を主張できるようになった。確かに自分たちの国家ができたこと、労働者は強く実感させられた。彼らは、ひたすらに党と政府の国民経済復興及び第1次5カ年計画

の目標をめざして、大きな意気込みで企業経営に協力すると同時に、党と政府に反感を持ち社会主義的改造と社会主義建設に抵抗しようとする、一部の資本家による生産の手抜きや材料のごまかし、政府幹部に対する贈賄、脱税など、国家建設に消極的な姿勢に対しては断固として対決したのであった。

私営企業における管理体制と労資関係は、図7で示したようなものである。

最後に、国家資本主義企業に於ける労働者の地位を見てみよう。第2章の1でみたように、国家資本主義企業は、1953年からの政府の「高級形態」による社会主義改造を受けた私営企業から生まれた、社会主義全民所有制経済にほぼ等しい企業である。こういう企業の中では、国家からの投資と国家代表の派遣によって、所有権、経営管理権、労資関係の性格に重大な変化が起った。

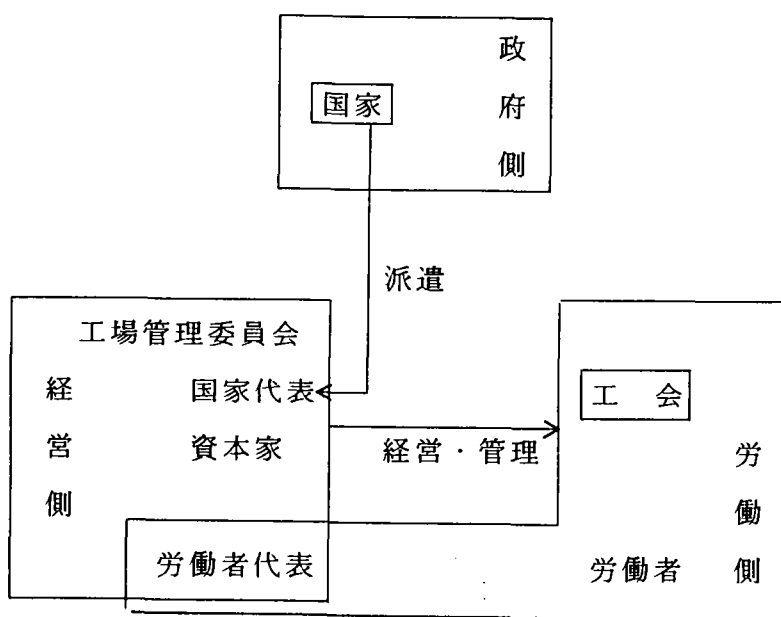
まず資本家所有制が解体し、企業は、国家と資本家の共同所有になった。公私合営の企業では、当初、利潤は四分法（「四馬分肥」という）で配分された。つまり、利潤をまず一定の比率で所得税、福利費、公共積立金と資本所有の配当という4つの部分に分ける。その上で、利潤総額の約4分の1を占める資本所有者の配当の中から、さらに公的株（国家の投資額）と私的株（資本家の擁する資産額）のそれぞれ占める比率によって2次配分を行う。こうすると、資本家個人の所得は、実際にはわずか企業の利潤の4分の1以下にしかならない。これは、個々の私営企業が別々に公私合営を行っていたときのやり方である。1955年の後半に全業種公私合営が始まってからは、国家が企業の資産を整理・清算したうえで、私的株に対して資本家に固定利子を支払うようになった。7年間（実際は10年間）固定利子を支払いつづけて中止した後、公私合営の企業は名実相伴って国家所有制企業に変身した。

企業の経営管理の面においては、公私合営される前には経営者は資本家だけであったが、公私合営の実施に伴い、もともと私的企業で設置していた「労資協商会議」が廃止され、その代わりに、国営企業と同様に「工場管理委員会」という民主管理機関に設置し直された。ただし「工場管理委員会」は、国家代表、資本家と労働者代表から構成されており、ここが国営企業と違っている。さらに1956年以降、全業種公私合営の実施が一般的に展開されるにつれて、基本的に社会主義全民所有制企業に変身した国家資本主義企業では、企業の生産資料が国家の統一使用、統一管理と統一支配になったので、資本家は、固定利子をもらうだけで、企業に対する支配権、経営管理権と人事配置権のすべてをなくしてしまった。いいかえれば、社会主義改造をされる国家資本主義企業の最後の段階にな

って、企業経営における国家の役割がますます強まり、全く国営企業のようになったのである。

以上のことから分かるように、国家資本主義企業は段階的に国有化されているので、そこに於ける管理体制も労資関係の構造も、いうまでもなくその国有化の段階にしたがって変わっていった。最初は上記の私的企業のパターンであったが、後には国営企業のパターンへ転化したと言える。ともかく労働者は、国営企業でも私営企業でも同じように、主人公感が強かったことは疑う余地がない。次の図8は国家資本主義企業における管理体制と労使関係を示している。

図8 国家資本主義企業における管理体制と労使関係

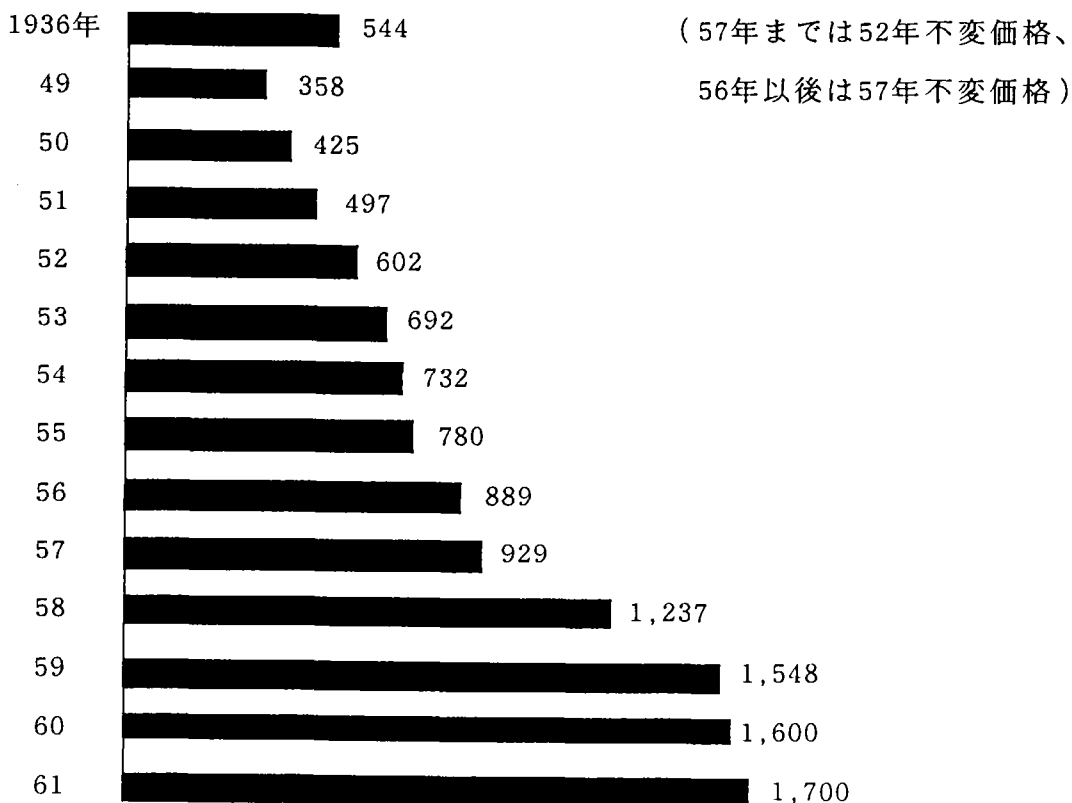


1・2. 「天翻地覆」の生活変化

次に、第1期における労働者の物質的および文化的欲求の満足度について考えてみよう。新中国が成立した1949年、中国の工農業総生産はたった466億元（52年の不変価格）であり、そのうち工業総生産は、たった140億元にすぎない（『新中国年鑑』1962年 86）。党と政府は、この時の中国経済の深刻な情勢を十分に認識していたので、建国後の最初の7年間の新民主主義から社会主義への過渡期では、終始、国民経済の興復と生産発展をすべ

ての施策の中心とし、社会主義改造と社会主義建設を同時に行うという方針に基づいて指導したため（社会主義改造を行う中で後期になって焦りが出たり、手を抜いたりすることがあるが）輝かしい成果を上げた。旧中国でひどく破壊された国民経済が、3年間で急速に回復し、全国の工農業生産は、1952年の末にはすでに中国歴史上でも最高レベルに達した。戦前の1936年には544億元（52年の不変価格）であった国民所得は、49年には358億元に減ったけれども、52年にはまた戻り戦前の最高水準も超えて602億元（52年不変価格）になった。その後第1次5カ年計画期間には、さらに53%の増加（年成長率8.9%）を見せ、57年には930億元前後となった（図9を参照）。経済発展と同時に就労チャンスの増加、賃金制度、福祉制度、労働災害と労働保護、社会保険ど、労働者の経済生活に最も関連する制度が徐々に整うにつれて、労働者の生活も日増しに安定し、改善されていった。

図9 61年までの国民取得



出所：『新中国年鑑』62年 92

新中国成立直後の1949年末、労働者・職員の数約800万人でしかなかったが、56年の

末には2,423万人に達して、約3倍の急増ぶりであった（表3を参照）。そのうち産業労働者（鉱工業部門）は、49年の末に約300万人であったが、56年の末には約2.9倍の863万人近くになった。（表4を参照）。

表3 中国49-58年の職工数（単位：万人）

| 年度 \ 項目 | 年末人数 | 前年比 増加数 | 1940比 増加数 |
|---------|---------|------------|--------------|
| 1949 | 800.4 | — | — |
| 1950 | 1,023.9 | 223.5 | 223.5 |
| 1951 | 1,281.5 | 257.6 | 481.1 |
| 1952 | 1,580.4 | 298.9 | 780.0 |
| 1953 | 1,825.6 | 245.2 | 1,025.0 |
| 1954 | 1,880.9 | 55.3 | 1,080.5 |
| 1955 | 1,907.6 | 26.7 | 1,107.2 |
| 1956 | 2,423.0 | 515.4 | 1,622.6 |
| 1957 | 2,450.6 | 27.6 | 1,650.2 |
| 1958 | 4,532.3 | 2,081.7 | 3,731.9 |

（注）1、1958年は県以下の新設工業生産単位の職員・労働者および国家が人民公社に管理権を移譲した工業・商業・食糧・文教等の企業、事業単位の職員・労働者をふくむ。

2、1958年の年平均数は3200万人、1957年より800万人増。

出所：『新中国年鑑』62年294

新中国ができあがる過程で、旧中国の労働者の破局的な賃金生活を打開するために、各地で賃金調整が行われた。1948年8月の第6回労働大会で、①最低生活の保障、②インフレの影響を受けない実質賃金の保障、③同一労働同一賃金、④能力に応じて働き、働きに応じて報酬を受ける、という4つの賃金制度の原則が確定された。一般労働者の最低賃金は、本人を含めて2人分の生活を維持できるものにするのが、調整の際の一応の基準に

表4 中国49-58年の産業労働者数

| 項目 年度 | 人 数 (万人) | 指 数 | | |
|----------|-------------|----------|----------|--------|
| | | 1649=100 | 1952=100 | 前年=100 |
| 1949 | 300.4 | 100 | — | — |
| 1952 | 493.9 | 164.4 | 100 | — |
| 1953 | 618.8 | 206.0 | 125.3 | 125.3 |
| 1954 | 640.8 | 213.3 | 129.7 | 103.6 |
| 1955 | 647.7 | 215.6 | 131.1 | 101.1 |
| 1956 | 862.6 | 287.2 | 174.7 | 133.2 |
| 1957 | 900.8 | 299.9 | 182.4 | 104.4 |
| 1958 | 2,562.3 | 853.0 | 518.8 | 284.4 |

(注) 見習工を含まず。

出所：『新中国年鑑』62年294

なった。この結果、中国の労働者は、旧中国時代の飢餓生活から抜け出すことができた。生産と建設の発展に伴って労働者の賃金も増えた。平均賃金の増加率は、復興期では70%増で、第1次5カ年計画期では42.8%増であった。また、1950年3月には、旧中国時代のインフレも止み、物価は安定した。労働者が集中している8大都市の小売物価は、1950-58年間にわずかに1.4%上がっただけである。これは、労働者の賃金上昇が物価の高騰に追いつけず、絶えず実質賃金が切り下げられる傾向にあった、旧中国時代とは際だった対照をなしている。労働者の賃金が増えたこと、物価が安定したこと、就業面の拡大によって労働者1人あたりの扶養人口が減ったことなどによって、旧中国時代には10軒の内8、9軒が赤字だと言われた労働者世帯の家計も、そのほとんどが黒字家計に変わった。これは、労働者世帯が圧倒的多数も占めた、都市住民の預金額の増大によくうかがわれる。旧中国時代には貯金どころでなかったが、1950年（昭和25年）には都市住民1人あたりにして2.4元（日本円換算約360円）、58年（ここでは56年の数字がないので、58年の数字をもって比較する。以下もこういう場合がある）には57元（日本円換算約7,600円）と24倍に増えた。（『新中国年鑑』1962 148、149）

旧中国時代の労働者は、劣悪な住宅環境に苦しめられていた。新中国建国後、特に1953年以降は、政府が労働者の住宅建設に力を入れた。1952-58年間に新しく建設された住宅

面積は1億2,800万平米であった(50-51年には計711万平米)。それに要した国家の投資額は、63億元(日本円換算約9,500億円)で、労働者1人あたり290元あまり(日本円換算約4万4,000円)となっている。新築の住宅に居住する労働者世帯数は、700万を越えたといわれる。新しく建設された労働者住宅の照明、給水、衛生条件は、旧中国時代とは比較にならぬほど改善された。新中国誕生後、生産の発展に伴う都市への人口集中および都市自体の持つ自然増加率の高まりによって、人口は急激に増えたのにもかかわらず、労働者1人あたりの居住面積は、旧中国時代の3.2平米(比較的良好であった上海の例)から1958年の4.78平米へと、50%ほど広がっている。(『新中国年鑑』1962 151)

旧中国の労働災害はひどいものであり、ガス爆発で1度に1,600人の死者を出した炭坑もあって(1945年本溪)、小さな災害は無数にあり、「石炭3塊に肉1塊が混じっている」と言われるほどであった。新中国成立後、労働災害は減少の一途をたどり、1953年の傷害件数を100として、58年には50にまで低下した。政府は、労働保護と安全衛生に関して、300以上に上る法令・規則を作った。工会は、これらの法規を企業当局が遵守し実行するように、監督する権限をもっている。また、労働保護のための専門機構を職場の末端まで確立するように努力している。1957年には、労働側は、労働保護対策を自主的に担当する「労働保護積極分子」を約26万3,000人擁している。各工場・鉱山の企業経営側も、危険防止と労働保護の専門機構をもっており、工会の協力を得て活動をしている。企業・工会両者間で労働保護協議書を作成して、問題解決に当たるものも増えている。1957年までの5年間に、労働保護のための国家投資額は、約4億9,000万元(日本円換算約735億円)に上っている。国営炭坑の95%と有色金属鉱山の大部分は、機械通風施設を持っている(旧中国では30%)。採炭の機械化率は1952年の17%から56年の43%へと増大し、坑内の運輸部門の機械化率は77%以上となっている。他の各種の企業では、通風、高温、防暑などの設備も改善を図っているし、機械設備の危険箇所に対して全般的に防御措置を取り付けた。(『新中国年鑑』1962 148)

社会保障については、その施行を要求する声が中国で上げられたのが今から75年ほど前の1922年であった。当時労働運動の全国的な指導機関であった中国工会書記部が、労働立法運動の重要な目標の1つとして、このことを取り上げたのであった。しかしそれ以後30年近くも、中国の民衆は、自分たちが希望している社会保障の実現を見ていなかった。結局、新中国が作られてゆく過程で、やっと実現の第1歩を踏み出したのである。

中国の社会保障は、労働者とその家族に対して次の2つの面から実施されている。1つ

は失業保障と生活保障の面からで、もう1つは総合的な労働保険制度の面からである。新中国が歴史的な遺産として引き継いだ、失業者の数は400万人を越えていた。当時（1949年）の在職労働者数は800万人だから、労働者3人の内1人の割合で失業者がいることになる。こうした重大な失業問題は、建国後短時日に失業者を再就職させることで解決した。政府が当時の具体的な実情に沿って、職業紹介、転業訓練、経営資金援助、農業生産への転換などの諸措置をとり、国民経済復興期にまず失業者の約半数を再就職させた。続いて第1次5カ年計画期4年目の1956年までに、その残りのものも大体再就職した。このことによって、失業問題は基本的な解決をみた。一方、生活に困窮している失業者には、政府から救済金または救済物資が支給された。生活のすべてに頼るべき身寄りをもたない老人、病弱者、孤児、不具・廃疾者は、収容所に引き取られて保護を受けた。

中国の労働保険制度は、総合的なものであるとともに、集団的な保険事業に力が入れている。それには、災害、疾病、老齢、労働不能、出産、死亡等の各種の保険が含まれている。労働保険制度は、早くも1946-49年に先に解放した東北、天津、石家荘などの地域で部分的に実施されていたが、51年3月の「労働保険条例」の施行で全国的なものとなった。1949年当時の労働保険の受給者は60万人で労働者総数の7.5%でしかなかったが、57年になると1,807万人が受けるようになり、労働者総数の73.7%に達した。残りのものは、中国の経済発展の段階にマッチさせるため条例の適用範囲外であったが、労働協約などによって条例に準ずる労働保険制度を受けている。（『新中国年鑑』1962 156）

以上の事実を見て分かるように、新中国成立間もない第1期では、労働者の国家に於ける社会的地位が社会の1番低いところから主人公の地位に上がっただけでなく、急速な国家経済復興と発展に伴って、経済生活も旧中国時代とは比べものにならない程良くなった。もちろんこの時期、1人あたり国民所得で表される中国国民の生活水準は、各国のそれと比較すると、アメリカの約23分の1、イギリスの約11分の1、日本の3分の1強にすぎないから、まだ低い段階にあるといえる。しかし、中国の自国の歴史で見れば、1人あたり国民所得で表される生活水準は、急速なテンポで高まっているというべきである。国際比較で見られた格差は、ただ中国経済の極度の後進性を新中国がマイナスの歴史的遺産として引き継いだことを物語っているだけで、むしろ、企業の社会的地位の向上、労働者の権利の尊重、また失業がないこと、社会保障が行き届いていること、安心感と将来での上昇の期待があることなどの点では、かえってどの国よりも先が明るく、人びとのやる気が高まっていたといえる。そのころ「東方紅」²⁰⁾のような、勤労者によって作り出された数多

くの毛沢東・共産党・新中国をたたえる歌は、確かに、勤労人民が解放され立ち上がった意気昂然たる心情をこめて、心より表出した党と政府に対する感謝と喜びの表現であった。

厳密に言えば、第1期に急速な経済回復と発展がなし遂げられたのは、党と政府の効果的な指導はいうまでもないが、解放された広範な勤労人民の大きく高まった労働意欲によるものであることを、見逃してはならない。このことは、1956年4月25日に毛沢東が中央政治局拡大会議で行った「十大関係を論ずる」という講演の中でも、次のように言及された。「我々の賃金は一般的にはまだ高くない。しかし就業者が多く、物価は低位安定であり、その上さまざまな条件があるので、労働者の生活はこれまでよりも大いに改善された。プロレタリア政権のもとで、労働者の政治的自覚と労働への積極性は高い。昨年末に中央が反右傾、反保守主義を呼びかけたところ、労働者大衆は熱烈に擁護し、奮戦3ヶ月、今年の第1四半期計画を前例を破って超過達成した」（『解題注釈“毛沢東選集”第5巻第2分冊』247）と。まだ当時中国経済が呈している勢いよく発展している喜ばしい気分について、薄一波（当時の国家建設委員会主任）が回想録の中で次のように書いている。「これは中華人民共和国が成立して以来もっともよい時期の一つだと誇りを持っていえる。今日になってもそこに思いを馳せる」と。ちなみに国民の高い意気込みとそれによる急ピッチな発展を目のあたりにして、毛沢東も「日び変動しており、日び社会主義の要素が発生している」（『解題注釈“毛沢東選集”第5巻第1分冊』193）と感動を語った。

こうした状況の中で、1つのチャンスも逃さずに人民大衆の革命的情熱を動員し、1日も早く中国を強大にし、世界の先進国の隊列に入って国際世界で見下げられる地位を改変したいという抱負を抱いていた毛沢東は、すこし先を急ぎすぎたようである。結局、新民主主義から社会主義への移行は、大体「10年か15年あるいはもうすこし時間がかかるであろう（同上192）」という建国初期に自分自身が何回も言った推測を否定して、わずか3年で新民主主義経済にピリオドを打ち、新民主主義社会の①国营経済、②集団経済、③個人的経営経済、④私的資本主義経済、⑤国家資本主義経済という5種類の経済要素の併存局面を打破し、社会主義改造のテンポを速め、急いで③、④、⑤を消滅させると同時に、第1次5カ年計画の社会主義建設に走り込んだ。さらに、1955年の共産党第8回代表大会の調達工作会議で、毛沢東は、建設における「中心思想は右傾思想に反対、保守主義に反対すること」という指導方針を提出した。彼は「反冒進」（急進に反対）を言うてはいけない、反対すると国民はがっかりする、6億人の気が弛んだら困る、と厳しく指摘した。過渡期の新民主主義経済は3年よりもっと長く実施すべきであったと、今日人びとが

回顧しているが、毛沢東が過渡期の期間を短縮したことは、違う角度からいえば、当時の中国民衆の国家建設に対するすさまじい情熱ぶりを物語っているともいえよう。

このように、国家によって政治の面においても徹底的に解放され、経済の面においても飢餓から脱出できたことで、豊かとはまだ言えないが、党と政府に従えばきっと先が明るいと思われていた。国家があれば我々は人に虐められ、圧迫・抑圧されることはなく、国家が豊かになればなるほど我々もますます豊かになるにちがいないという信念は、人びとの心に固まっていた。これに伴って、国家集団主義的価値観も、労働者だけでなく広範な勤労大衆の中で形成されていったのである。

2. 中国的経営の定着期（57－66年）

第2期は、社会主義改造が基本的に終わって、全面的に社会主義建設が開始される時期である。この時期は1957年から66年の春に文化大革命が始まるまでであり、大きな出来事としては「反右派」闘争、「大躍進」、「人民公社化」運動、「反右傾」などがある。第2期は、この10年間の大きな出来事を見れば分かるように、中国共産党と中国政府の活動の重点が、経済建設からだんだん外れて、ますます政治思想文化の方へ転換していくと同時に、絶えず「右傾」を警戒し批判することで、「左」の思想がいつそうエスカレートしていったのである。こういう特徴は、もちろん中国共産党によるその当時の指導方針に由来する時期であった。第1期のあまりにも短い新民主主義の段階から、歴史上まだ誰にもよく知られていない社会主義社会にいきよに進んで、この5億の農民を擁する経済が未発達な貧しい大国でどういう風に社会主義革命と社会主義建設を行うか、充分認識されていないうえに、第1期で収めた輝かしい成果を自慢しおごる気持ちが生じ、急速に完全な社会主義を建設し、さらに速やかに共産主義へ移行できると、共産党、特にその指導者の毛沢東は考えたのである。

他方、政治思想文化の面においては、第1期を経て社会主義改造が基本的に完成した中国では、搾取階級は階級としてはすでに消滅し、階級闘争はもはや主要矛盾ではなくなっていた。にもかかわらず、いまや国民の日増しに増大する物質的文化的欲求と遅れた社会生産との矛盾が、解決すべき主要矛盾になったという事態については、はっきり認識されていなかった。それゆえに、共産党内では、経済建設の面においては冷静に経済の客観法

則に従わず、主観的願望にだけ頼り、ひたすら高指標、高速度、高蓄積だけを追求して生産力の高度成長を達成しようとする「左」の傾向、生産力の発展状況を見放して軽率に公有制の生産関係を拡大・向上させるだけで速く完全な社会主義が実現できると思う「左」の傾向が強まった。また、政治思想文化の面においては、生産手段の私有制に対する社会主義改造が基本的に完成した後は、社会主義革命の内容と方式も搾取制度が存続している時とは違ったものになるはずであるにもかかわらず、まだ党の工作の中心としては、依然として、「階級闘争を要にして」いわゆる「1つの階級がもう1つの階級を打倒する」という内容の「継続革命」をしようとする「左」の傾向がはびこった。党の指導方針に誤りが時々起こったので、この時期の中国は、大変屈折した歴史過程を歩んだ。ただ、幸いだったのは、党と政府がまだ経済建設に力を入れていたため、経済発展の状況から指導の精確さをチェックすることができ、実践の中でまだ改めることができたことである。たとえば、第2章で述べた「大躍進」の誤りについては、その失敗から党と政府が自分の誤りに気がつき、その教訓を受けて1960年の後半から3年続けて国民経済の調整をしっかりと行い、62年には早くも国民経済の好転情勢を迎え、さらに65年の冬には経済調整を成功裡に終え、経済建設が再び活気あふれる有様を呈した。しかし残念ながら、党と政府の「左」の思想傾向は徹底的に是正されなかったため、後にだんだんと施策の中心が階級闘争の方へ移行していくにつれて、指導方針が正しいかどうかの判断・評価基準さえ掴めなくなり、結局、全面的でまた長期的な「左」の誤り——文化大革命が起こるに至った。党と政府のこういう「左傾」思想は、いうまでもなく中国企業の管理体制と労使関係に影響を与え、第2期の中国的経営の特質を規定することになるのである。

2・1. 党と国家の使用者的地位

中国的経営の第1期では、国营企業と集団所有制の企業の外に、私的企業や公私合営企業なども併存していた。それゆえ、生産経営面において完全な計画経済が貫徹できず、国营企業では国家の計画に従って生産経営が行われているものの、他の資本形態の企業については、第2章1で述べたように一部の企業で、委託加工、計画発注、統一的買い付け、一手販売など、部分的に計画経済の軌道に乗っただけであった。しかし、中国的経営の第2期になると、ほとんどの大・中企業が国营企業になっただけでなく、集団所有制になった企業に対しても、政府は事実上国有企業に準じて取り扱ったので、計画経済は、全面的

にまた徹底的に実施されるようになった。

公営企業の成長による計画経済の本格化に伴って、政府が企業経営に果す役割はますます強まっていった。同時に、1956年9月の中国共産党第8期代表大会で、党委員会の集団指導下の工場長責任制という企業管理体制が出され、党組織が企業管理の中で果す役割も公式の制度として確保され、拡大された。

上に述べたように、1953年から旧ソ連の管理システムをまねて導入した「一長制」はあまりうまく機能しなかったので、55年10月に党中央は次のような指示を出した。「企業にある党組織は企業管理に於ける一長制の確立と強化のためにまじめに協力しなければならない。またすべての従業員はしっかり企業の行政規則と秩序を守るように教育されなければならない。党組織は一長制の確立を自らの基本の政治的役割の一つとしなければならない。なぜなら、企業の中でしっかりした一長制が確立して始めて各方面の専門責任制が確立でき、有効な経済秩序と工作秩序が確立できるからである。同時にこうしてこそ党の政治工作を始めて正常に行うことができるのである」。しかし、この規定がまだ貫徹しないまま大きな転機を迎えた。つまり、党の第8期代表大会で次のような党委員会の指導下での工場長責任分担制が採択されたのである。「企業の中で党を核心とする集団指導と個人責任分担と結びついた指導体制を確立しなければならない。重大な事ならばすべて集団討議と共同決定を行わなければならない。日常的な事ならばすべて専門の個人によって責任を分担させる」。

企業管理体制が「一長制」から「党委員会の指導下の工場長責任分担制」に移行した後、実際に党委員会は、「大きな権力を独占し小さな権力を分担する」ようになった。1つの企業にとっては、労働者に対する政治的動員と思想教育は大切な仕事であるが、企業の生産管理ももちろん重要な事である。したがって、生産管理もみな、企業の党委員会の集団討議によって決定されることになった。こうして事実上、工場長は、生産管理に関する専門の責任分担権力を喪失することになった。工場長と副工場長との関係もすでに指導と被指導の関係でなく、同じく党委員会から指示を受ける同僚同士になった。そのうえに第2章2・3節で述べたが、党中央の「左傾」指導がひどくなるにつれて、各種の政治運動が企業の中で次々に行われたため、工場長が生産管理を指導すればするほど、その保守的なイメージが強くなることになる。結局、企業内にある大小すべての事柄はみな党委員会の書記によって決められ、党をもって行政に代える局面が現れたのである。一方、日常指導の中で各人はそれぞれ各一部分の責任を持つので、「多頭領導、互相扯皮（多元指導、いが

みあう)」現象が生じがちになる。

さらに1958年から始まった「大躍進」の間に、企業では「政治を第一にする」（政治掛帥）「書記がすべてを指導する」（書記掛帥）になり、工場長の生産に於ける統一的な指揮の職権がいっそう小さくなった。

1961年、党中央は、「大躍進」の間の企業管理に於ける混乱を矯正するために、「国营工業企業工作条例（草案）」すなわち「工業70条」を制定した。「工業70条」は、国家と国营企業との義務・権利関係を明確にする「五定」（国家の企業に対する5つの管理権利）と「五保証」（企業の国家に対する5つの完成すべき責務）を定めた。「五定」とは国家が企業に対して、①製品プランと生産規模を定め、②人員と機構規模を定め、③主な原材料・燃料・動力・道具の消耗量と供給源を定め、④固定資金額と流動資金額を定め、⑤協力関係を定めることである。「五保証」とは企業が国家に対して、①製品の種類、質、数量を保証し、②賃金総額を超えないことを保証し、③コスト計画を完成し、またそれを下げることを保証し、④利潤上納の完成を保証し、⑤主な設備の使用期限を保証することである。

一方、「工業70条」は、企業における意思決定について「工場長をトップとした工場全体の統一的な生産行政指揮系統を確立する」ことを定め、党委員会の責任は党の路線・方針・政策の貫徹・執行を指導し、国家の計画・任務の完成を保証し、思想政治工作の調整・研究をしっかりと行うのを第1位にすることであって、工場長の替わりに行政事務を一手に引き受けてはいけないと強調した。また職工代表大会制度についても規定した。「工業70条」は、1960年代前半の国民経済の調整期に、工業生産の調整と回復に積極的な作用を發揮した。しかし、党中央の指導思想の中の「左」の傾向が抜本的に是正されず、むしろ強くなる一方であったので、ついに実施し続けることができなくなった。結局、後に文化大革命の中で、「資本主義的な管理性質を一部分含んでいる」「ソ連に対するある種の模倣」と言われ、「大毒草」として批判された。中国的経営の第2期において、企業経営に対する国家の機能の強化に加え、企業内の党委員会の核心的地位を通じて企業管理に対する党の機能を強化されたことは、「党・政不分、政・企不分」（党と行政の機能が未分離、行政と企業の機能が未分離）の状態を惹き起こし、企業に於ける労使関係に大きな影響を与えた。

中国的経営の第2の展開期で、労使関係に大きな影響を与えたもう1つの重大な施策は、政府が1950年代の後半から、計画経済の本格化に伴って、労働保険、保障制度、福祉制度

に次ぎ、国家の統一的労働計画と賃金計画も実施ははじめ、労働者の雇用権、賃金決定権も企業から国家側に移行したということである。このように、企業に於ける党と国家の役割の極端な増大によって、ついに中国企業における事実上の最大の支配者は、企業ではなく、党と国家になったのである。

中国的経営の第1期では複数の資本形態の企業が併存していたから、国家レベルでの政府の労使関係に関する方針と政策は公・私という2つの面に区分して策定され、企業レベルでの労使関係の展開も、企業の所有形態によってそれぞれの特徴を持っている。例えば労働者の解雇について、私的企業では特に制限がなかったし、国营企業でも1954年に公布された「国营企業内部の労働規則要綱」に、「あらかじめ相手に通知し、所定の手続きに従い、労働者も退職あるいは転職できるし、企業も労働者を解雇できる」という規定があった。しかし第2の展開期に入って、企業の所有形態が単純化されて公営企業が発展するにつれ、それまでの多様な労働・賃金制度も、国家の統一管理によって「一本化」（蔡林海 147）されることになった。雇用制度については、労働者を保護するために国家が統一的に就労を管理することにした。企業側が随意に労働者を募集したり解雇したりする権限は、廃止された。大学と専門学校の卒業生および除隊軍人は、すべて国家幹部として（公務員として「行政幹部職務等級工資制度」の待遇を受ける）国家により統一的に配置し、それ以外の、たとえば高卒生、学校教育の中退者などは、労働者として（「工人技術等級工資制度」の待遇を受ける）国家により統一的に配置される。国家によって配置された職工は、その身分が保障され、企業によって解雇されない。もし企業が違反すれば、国家の司法機関はその責任を追求し、処罰する。つまり、終身雇用制は、国家制度として確立されたのである。賃金制度については第2章2・2節で述べたが、各企業の賃金総額および個人レベルの賃金ランクの策定、昇給・賃金調整の時間、範囲、比率まで、国家の統一計画及び統一管理になった。そのほかに、幹部の任命や昇進なども国家の意思によって行われた。労働保険・保障、福祉厚生は、国家制度として財政予算から資金が支出され、具体的な項目と内容が整備され、企業がある意味で1つの共同体になるほどまでに完備され、きめ細かくなった（第2章2・2節を参照）。

このように、計画経済を通じての国家と企業との関係において、党委の指導下の工場長責任分担制の意思決定制度を通じての党と企業との関係において、また労働制度、賃金制度、社会保障、福祉厚生などの国家制度を通じての企業内の労使関係において、党と政府の機能の極端な強化は、企業行政の地位の弱化と比例する。事実上企業の最大の使用者に

なった国家に雇われ保護された労働者たちは、自分が国家の主人公だと実感し、自ずから企業から遊離して国家の方を当てにし、国家と運命共同体をつくるようになった。

中国的経営の第1期において、労働者は、新中国の成立によって、1つの階級として政治的地位と社会的地位の解放を獲得し、国家レベルにおいては国家との運命の共同体が成立したとするならば、中国的経営の第2期では、国家が企業組織に介入して個々の労働者の経済生活を直接にコントロールし保障するので、労働者は個々の個人として企業レベルにおいてさえ、国家と運命の共同体を結んだということができよう。このように、中国的経営は、第1期の形成期を経て定着の方向にはいるのである。

2・2. 党の経済復興力

この時期には党の指導上の「左」の傾向が、第2期の経済発展をひどく落ち込ませ、国民生活に激しい衝撃を与えた。それにもかかわらず、第1次5カ年計画の成果といくつかの政府措置に支えられて、国民は何とか基本生活を維持することができ、またそのことによって国家集団主義的経営が維持された。

まずこの時期の経済状況を見よう。建国後推進された新民主主義に終止符が打たれたのはすこし早すぎたといえるが、全国民の集団の力で後の第1次5カ年計画期間の経済発展に強固な基礎を築いた。一方、この輝かしい成果を前に毛沢東は自信過剰になり、社会主義建設の成功を急ぐ気持ちが生じたのであろう。彼は経済情勢を間違っただけで判断し、中国がすでにマルクスの予言したプロレタリア革命が勝利した後「1日が20年に等しい」という急速な発展が現れる時期に入っていると考えたようである。それで彼は、漸進的に国民経済を発展させようと主張する一部の中央指導者を厳しく批判し、1958年5月の第8期共産党代表大会第2回会議で「大いに意気込み、常に高い目標を目指し、多く、速く、立派に、むだなく社会主義を建設する」という「社会主義建設総路線」を打ち出した。この総路線制定の目的は、最も速いスピードで中国の社会生産力を発展させ、速やかに中国の遅れた経済文化の状態を改変することにあった。しかし、一方的に人間の主観的能動性を強調し、総路線の「靈魂」（本質の意）は高速度にこそあると強調しすぎたので、現実の経済法則に背くことになった。結局、それに基づいて行なわれた3年間の大衆運動式の「大躍進」（1958-60年）は、悲惨な失敗に終わることになった。それに加えて、1959年から始まった3年続きの自然災害や、60年のソ連の中国に対する援助の一方的打ち切りがあって、59

年から61年の3年間、中国は著しい経済困難の窮地に陥った。第1に、食糧不足が当時の最大の困難事で、農村では飢饉が起きて死者まで出た。第2に、国民経済における農業・軽工業・重工業の基本的比率関係がひどく失調したので、生産されるものと国民が求めるものとのバランスが大きすぎたため、物価が上がって貨幣価値が下がり、国民生活の水準が全般的に下降していった。第3に、工業編成と企業管理が乱れ、製品の質が悪化し、労働生産率が低下し、はなはだしい無駄を生じて多大な損失をもたらした。

このような厳しい現実を前にして、党中央は、1960年9月に国家計画委員会党組の「1961年国民経済計画コントロール数字に関する報告」が認可されたとき、初めて公式に、61年から「農業を首位にし、各生産建設事業を発展の中で調整、強化、充実、向上させなければならない」という、国民経済調整の「八字方針」を提出した。企業の生産管理に対して「工業70条」を制定し、当時の指令性計画体制のもとでの国营企業の生産秩序を安定するために、国家と国营企業との義務・権利関係を明確にした。しかも党委員会の指導下の工場長責任制における、党委員会と工場長のそれぞれの権限も確定した。（本章2・1節を参照）。1962年にはさらに、①力を集中して農業を発展させ、②人員を整理し都市人口を圧縮し、③インフラストラクチュアの建設の規模を縮小し、④重工業を圧縮して軽工業を充実し、⑤財政赤字を解消し、インフレを抑止し、市場を安定する等の措置を講じた。同年には国民経済全体の情勢が好転し始め、穀物や肉などの主な食料品、及び綿などの生活用品の平均消費水準がある程度向上した。

3年の経済困難の間、国民生活に1番直接関連している面において、政府が国民の衣・食の細かいところまで、基本生活が維持できる程度の配給制度を徹底的に貫徹し、生活用品の価格を安定させた。1962年から基本生活用品以外の一部の消費品を値上げして、過剰に流通している貨幣を回収したり、倉庫を整理して在庫品を市場に出したり、自由市場を開放すると同時に、投機取り引きをする者を追放するように管理をしたりする措置を取って、当時6.62億人（49年は5.4億人）の国民に、無事この苦難を乗り越らせた。建国後たった10年ぐらいで人びとはまだ解放前の事を覚えていたので、もしこういう困難が国民党の時代に起こっていたら、その解決は不可能だったと彼らは考えたであろう。特に国民経済の調整政策の効果がそんなに速く著しくあがることは、当時の人たちにとって非常に印象的であった。配給によってしか手に入らない、ごくわずかな食料品で生活を維持する日々は、確かに苦しかった。当時の人びとの手には金はあるが、ただ買うところがなかった。しかし、これはたった一時期のことで、いつの間にか店頭で高価な菓子が買えるよ

うになった。1962年から確かに見る見るうちに確実に経済情勢がよくなり、商品の供給が緩和し、人びとの食生活が目に見えて日に日に正常に回復した。飢餓から立ち直った人びとは、政府を責めるどころか、むしろ政府の経済復興の力に感銘し、感動させられた。ちなみに、3年間の経済困難をもたらした原因は、「大躍進」「人民公社」（主に農業分野のことなのでここでは論じない）の「左」の誤りというより、3年連続の自然災害とソ連の一方的な援助中止であると、人びとに受け止められたことも、第2期の中国的経営の定着に一役貢献したといえよう。

2・3. 中国的経営の成果

前に述べた国民経済調整を実施している期間、全国各民族人民が愛国主義と集団主義精神を高揚し、「自力更生、刻苦奮闘」をしている中で、大勢の社会主義建設の先進模範人物が現れた。たとえば、公共のことに献身して個人の利益を忘れる共産党員雷鋒（第2章2・3節を参照）、誠心誠意で人民に奉仕し、国のために力を尽すことを死ぬまでやめない蘭考県党委員会第1書記焦裕禄、困難をおそれず「鉄人」と称される大慶油田の労働者王進喜などがそれである。彼らを手本に社会主義建設に力を注ぐよう、党中央が全党全国人民に呼びかけたために、全国各業種で社会主義労働競争の機運が一層高まった。

中国人が自力で開発した最初の大油田である大慶油田も、この時期に国家集団主義精神によって建設されたものだといえる。当時中国は、経済困難の窮地の中でさらにソ連からの援助を打ち切られ、石油の輸入を制限されていた。当時は、ガソリンがないため、都市でさえガソリンの代わりにガスをに入れていっぱいにくらんだ袋を屋根に載せた車が走っていた。中国人民は、憤慨のあまりに自力更生の決意を固めた。道もない家もない大草原で機械・道具もないという悪条件の下、広範な労働者・技術者・幹部が「石油大会戦」を展開した。油田の開発を進めながら、自分たちで道路や家を造り、調査研究実験を行って油田開発の技術を身につけた。一方、労働者とその家族は、荒地を開墾して農業をおこし、自給自足の新しいタイプの油田・石油コンビナートを作り上げた。大慶油田は、中国的な自力更生で社会主義建設を行う代表例として、また中国的経営の模範として、1964年に「工業は大慶に学ぶ」と毛沢東が呼びかけて以来、改革開放まで中国工業の旗として企業建設の方向を導いていた。1977年4月には「工業は大慶に学ぶ全国会議」が開かれて、「大慶型の企業を普及」する運動が展開され、80年までに全国の3分の1の企業を大

慶型の企業に作り替えるということが目標として掲げられた。

大慶油田が企業の理想的なモデルとして称賛されるなかで、ある企業が大慶型として高く評価されるための6つの基準というものが作られた。大慶型企業として認められるための6つの評価の基準の中で、生産管理と技術革新に関連する2つの基準を除いて、他の4つはみな、党と政府への忠誠、国家への献身、集团的達成及び自給自足の共同体的生活に関する内容である。基準①は、マルクス・レーニン主義と毛沢東思想を真剣に学習し、党の基本路線を堅持し、企業の社会主義的方向性を堅持すること。②は、党の路線、方針、政策を断固として実行し、大衆と密接に結びつき、団結して戦う老年・中年・青年三結合の党の指導的中核があること。③は、階級闘争、生産闘争、科学実験という3大革命運動の中で、たとえ苦しい条件の中でも戦い抜き、「3つの誠実、4つの厳しさ」（誠実な人間になり、誠実にものをいい、誠実に事を処理する。厳格な要求、厳密な組織、厳粛な態度、厳正な規律）という「革命的作風」を備えた労働者と幹部の隊列があること。そして基準の⑥は、1966年5月7日に毛主席が指示したいわゆる「5.7」の道を堅持し、労働者が工業を主とし、併せて他の仕事もやり、さらに条件がゆるすところでは農業、林業、牧畜、漁業、その他の副業の生産を発展させると同時に、労働者と幹部の生活によく気を配ること、と規定されていた。

中国的経営の第2期では、中国の労働者は、忠実に党と政府の呼びかけに応じて社会主義大協力の精神を発揮し、高いモラルで「大躍進」に身を投入し、1日も早く国を強くしてアメリカ、イギリスに追いつき追い越そうと夢中に頑張った。その後3年間の経済困難の中で、さらに「苦しみもおそれず、死ぬこともおそれぬ」の精神をもって自力更生に刻苦奮闘して、厳しい経済情勢を一変させ、1965年には経済調整の課題を成功のうちになしとげ、各経済部門が新たな基盤の上にはほぼバランスを取るよう発展を遂げ、国民経済全体が活気あふれ栄える局面を呈した。

まず、①工業農業生産が史上最高水準を超えた。1965年を57年と比較すれば農業総生産が9.9%、工業総生産が98%成長した。1957年の不変価格で計算すれば、65年の工・農業総生産は1,984億元に達し、62年の1,280億元より55%増で、平均して毎年15.7%の増加である。②農業、軽工業、重工業の比例関係が、新たな基盤の上に、調和的な発展を実現した。経済調整を経て農・軽・重工業の比例関係が著しく変わった。1960年の国民経済の中でそれぞれ占める比率は、21.8%、26.1%、52.1%であったが、65年になるとそれぞれ37.3%、32.3%、30.4%に変わって、農・軽・重3者の比例関係が基本的には正常に回復し

た。③貯蓄と消費の比例関係が基本的に正常に回復し、国民生活がある程度改善された。国民経済の回復と発展に伴い、1965年の国民収入は1,387億元に達し、57年の908億元よりも52.7%増加した。労働者・職員の平均給与は63年より10%増え、全国民の消費水準は、1人当たり125円で57年より23元増えた。65年の貯蓄率は62年の10.4%から27.1%に戻って57年のレベルに近くなり、貯蓄と消費の関係が基本的に正常に回復した。④市場への供給が著しく改善され、物価が安定し、財政収入のバランスが取れ、対外貿易が発展した。1965年の社会商品小売り高は673.3億元に達し、57年より196.1億元増加した。各種の副食品と日常生活用の工業製品の供給が充実し、物価も安定している。65年の国家財政収入は473.3億元、支出は466.3億元で収支のバランスがほぼ取れていた。対外貿易もある程度発展し、外貨収支のバランスが実現した。(朱宗玉 192、193) 要するに、党の指導が正された下での国民の国家集団主義的精神の高揚は、国民経済調整に勝利を収めたといえよう。

3. 中国的経営の動揺期 (66-78年)

中国的経営の第3期は、動揺期で、文化大革命の10年間(1966年中ば-76年10月)の間の第1段階と、文革の収束後から改革開放の開始までの間(1977年-78年)の第2段階に分かれている。

3・1. 政治的な過激化

日本的経営の動揺要因

中国的経営の動揺について論ずる前に、まず日本的経営の動揺についてその要因を見てみよう。日本的経営は1960年代後半に入ってから動揺し始め、70年代以降、変貌を余儀なくされつつある。60年代以前は、日本の経営近代化にとって日本的なものは「前近代的」だと考えられ、その革新が意図されていた。しかし、なかなか払拭されず、実際にはむしろ、この段階での日本経済の近代化は、この日本的なもの、特に集団主義の活用によって推進された。60年代に入ってから、日本的なものの中に経営にとって有利なものがあり、それを再認識、再評価し、今後はそれを意識的に大いに利用すべきだという認識が経営者の間で強まってきた。まさにその時、皮肉なことに、それまで日本的と言われてきたもの

が根本的に動揺し始めていた。間宏は、主に①日本企業の経営施策の問題、②経営主体の問題、および③経営環境の問題という、3つの面から日本的経営の崩壊趨勢を論じている。①について、企業内での経営合理化が戦後25年たって（当時は1971年）やっと本格的に達成されたが、これに伴い人間関係が次第に希薄なものに変わろうとしているという。②については、大企業での企業意識を支える共同体意識とエリート意識の強い、それまでの集団主義的経営を担った戦前・戦中派の経営主体の地位が、敗戦直後に生まれた、こういう意識の希薄な若者たちによって取って代わられており、企業構成員の世代交代による経営主体の価値観の変化を通して、集団主義経営の存在基盤が掘り崩されつつあるとした。③について、日本企業の行ってきた集団主義、特に集団的利己主義的な企業行動はすでに日本社会だけでなく国際社会の不信を招き、すでに日本の消費者や地域住民の抗議運動と国際的圧力に直面させられているから、集団主義、特に集団的利己主義が厳しい反省を迫られているということなどを論じた。

日本的経営の動揺解体とは対照的に、中国的経営の動揺は、企業というレベルでの要因を考察するだけではとても不十分であって、企業を実質的に経営している党と政府とのレベルでの分析が欠かせないことになる。中国的経営の動揺も、日本のそれのように、①企業の実質的な経営者である党と政府の施策の問題、②経営主体である職員の価値観の変化の問題、③改革開放による企業経営環境の変化の問題という、3つの側面が考えられる。①とは、文化大革命を指している。文化大革命によって企業経営が政治的に過激化してしまったので、中国的経営が動揺した。②は文革の失敗でショックを受けた職工たちが党と政府に対して不信を抱き、国家集団主義的価値観の空洞化を通して中国的経営が動揺したということ指している。③は、1979年から改革開放が深化するにつれて、中国的経営を支えてきた特殊な経営環境が変わりつつある中で、中国的経営の動揺が続いていることを指している。

一見中日両国の経営の動揺要因は似ているが、実際には全く違っている。日本の場合には、市場経済による経営が近代化へ邁進している中で必然的に現れる、人間疎外や過当競争の深刻化と個人主義や企業集団主義の利己主義の成長という現象だといえる。それに対し、中国の方は、ほとんどが政府の行為によって招かれた結果である。また、日本の諸要因は、時代の流れにしたがってじょじょに形成されて顕著になり、ついに日本的経営を動揺させるに至ったものである。他方、中国の諸要因は、政府行為によってもたらされたものだから、動揺は比較的急速であり、また極端になりがちであった。

中国的経営の最初の動揺要因は①であり、文革後期から次第に成長し文革収束後に顕著になった②の要因が引き続き中国的経営を動揺させ、さらに、改革開放が始まって③の要因が生じ、いっそう中国的経営を動揺させていったといえるのである。③の要因については中国的経営の改革期を考察する際に論じることとし、まず、中国的経営の第3期、つまり動揺期でいえば主に①と②による動揺について考察するとしてしよう。

極端に煽られた「主人公感」

まず文革の間の中国的経営の動揺について論じよう。文革の間、労働者の文革における指導的な地位が極端的に高く宣伝されたので、歪んだ形ではあるが「主人公感」がどの時期よりも強く、国家に対する使命感が頂点まで煽られた。そのために、建国後のどの時期よりも人びとが大いに献身し、あますところなく国家集団主義をさらけ出した。しかし、政治的に過激化した国家集団主義は企業経営に結びつかず、政治運動ばかりに熱中したので、企業の秩序が乱れ、生産が破壊され停滞したので、中国的経営が動揺し始めた。

文革の間は労働者にとって、彼らの言い分がなにでも認められる非常に政治的な「黄金」期であった。「労働者階級が指導階級である」という毛沢東の言葉を根拠に、「労働者階級は、中国の社会主義革命と社会主義建設の指導的な力である」（『紅旗』1967年9月第15号誌社説）といった類の言葉が大いにはやり、だれも労働者以上に光栄な人はおらず、労働者は生まれつきの革命派であるから、労働者を管理したり、批判したり、怒らせたりする事は禁物とされた時期であった。当時、労働者階級が一方的にたたえられた宣伝文句を、文革を指導する一部の文献から見てみよう。1966年の末、文化大革命運動を鉦工業企業へ広げるために、『人民日報』が「鉦工業企業の文化大革命の高まりを迎えて」という文章を出した。

「現在、プロレタリア文化大革命の新しい高まりが、全国の鉦工業企業の中に盛り上がっている。我が国の労働者階級は、文化大革命の指導勢力であり、最も積極的な要素である。かれらはこのたびの文化大革命にとりわけ大きな責任を負っている。幾千万の労働者大衆が立ち上がって文化大革命を押し進めることは、おおぜいの希望するところであり、非常にすばらしいことであって、どのような力もこれを阻むことはできないのである」
「革命に力を入れ、生産を促進することの意義を、誰が一番よく理解しているだろうか。それは、何よりもまず、革命と生産の実践に自ら参加している労働者大衆である。一部の労働者の同志は工場内で階級闘争のふたがまだ開かれず、文化革命をやろうとする労働者

が押しえつけられているのを見て、非常に憤り、非常な焦りを感じている。革命を繰り広げることができないために、生産が影響を受けているのを見て、また非常に心を痛めている。彼らは偉大な社会主義の祖国に対して高度の政治的責任感をもっているのである」(1966年12月26日)。

この『人民日報』の記事は、事実を歪曲してしまうほどまでに労働者をたたえている。そしてまた『人民日報』『紅旗』の共同社説「プロレタリア文化大革命を最後までおしすすめよう」は、次のように、労働者と農民を文革の成功にかかわる重要な地位にあるものとして高く評価した。

「労働者と農民はプロレタリア文化大革命の主力部隊である。……毛主席は抗日戦争の初期の頃に次のように述べている。”全国人口の90%の労農大衆を立ち上がらせてこそ、帝国主義に打ち勝つことができ、封建主義に打ち勝つことができる”これと同様に、今日においても”全国人口の90%の労農大衆を立ち上がらせて”こそ、資本主義の道を歩む党内の一握りの実権派に打ち勝つことができ、プロレタリアートとブルジョアジーのどちらが勝つかという問題を解決することができる。……プロレタリア文化大革命は、かならず機関、学校、文化各界から、鉱工業企業、農村にまで発展し、毛沢東思想にすべての陣地を占領させなければならない。もしも運動が機関、学校、文化各界にとどまるならば、プロレタリア文化大革命は途中で挫折するにちがいない」。

労働者の指導的地位を宣伝で強調するだけでなく、実際にも指導権を握らせた。文革が始まって同年の末、「造反」の嵐は企業にも吹き荒れた。実権派に対して「造反有理」「すべてを疑い、すべてを打倒する」「党委員会を蹴っ飛ばして革命を行う」と「身を八つぎきにされようともあえて皇帝を引きずりおろそう」といったスローガンに煽られて、つぎつぎと企業の党委員会書記や副書記などが「資本主義道を歩む実権派」として、労働者たちによって指導ポストから引きずりおろされた。そのため一時的に、企業は無政府状態になって混乱した。

また、1967年1月には、上海の労働者の大衆組織が当時の上海市党委員会と市人民政府委員会の指導権を奪取し、党と政府機関を解体して、新たに「上海市革命委員会」という市の権力機関を打ち立てた。これをきっかけに、全国各地で労働者の大衆組織が省、市、県各級の権力機関を解体し、革命委員会を成立させた。さらに、これらの省、市、県の革命委員会の指導の下で、工場、鉱業、鉄道の各企業単位の労働者は、所属する企業単位ごとに文革の大衆組織の大連合を組み、企業の権力を奪取して企業の革命委員会を打ち立て

た。1967年の末には、上海、天津、広州、青島などの都市ではすでに80-90%の工場が各大衆組織の連合を実現し、それを基礎に68年には大部分の工場に革命委員会が設立された。労働者を主体とする工場の革命委員会の誕生は、1968年における大きな出来事として、大きくニュースにとりあげられた。

労働者階級は、指導階級としてマクロの面では省、市、県などの行政権力を奪ったが、ミクロの面では工場の指導権を握った。それだけでなく、1968年8月下旬、毛沢東が「プロレタリア教育革命を実現するには、労働者階級の指導がなければならず」「労働者宣伝隊は長期にわたって学校にとどまり、学校に於けるすべての闘争・批判・改革の任務に参加するとともに、いつまでも学校を指導して行かなければならない」と指示したのをきっかけにして、労働者階級毛沢東思想宣伝隊（「工宣隊」）が学校や知識人の集中する単位と部門に進出した。各都市の労働者階級毛沢東思想宣伝隊が、市革命委員会の指導の下に、各大学に進出し、そこで大学の革命委員会の代表、大学に進出した人民解放軍毛沢東思想宣伝隊とともに、「三結合」のプロレタリア教育革命の指導機構を打ち立てた。大学だけでなく、中学・高校、文学・芸術関係の部門、科学研究所にも工宣隊が入った。労働者階級毛沢東思想宣伝隊に組織された労働者は、社会の上部構造のあらゆる領域に進出して、そこでの文革の闘争・批判と制度改革に参加することを通じて、労働者の政治・思想生活の範囲が社会のあらゆる領域に及ぶようになった。

10年間の文革において、極端に地位が高くなり、あらゆる分野で権力を握った中国の労働者は、国家に対する政治的な使命感にかられ、国家集団主義的な価値観がどの時期よりも高く煽られ、政治的に過激になった。人びとは、党と国家の前途のために「闘私批修」をしっかりと心にとめ、生活的・文化的欲求を押さえ、すすんで物質的・精神的犠牲を払って文革運動に参加した。結局、国家集団主義は未曾有に高まったが、かえって中国的経営が破綻しはじめた。

文革の10年間の歴史を経験した人には、回想することさえつらくて堪えられないが、経験したことの無い人にとっては、逆に想像することも理解することも難しい。文革期間、人びとは気が狂ったように名所旧跡を壊し、文物を焼き、汽車に乗って全国を自由に遊び回り（「革命大交流」という）、上司をひつつかまえてつるし上げ、「すべてを疑い、すべてを打倒」し、同僚同士の間で互いに摘発しあい、違う観点を持つ大衆同士で戦い合い、武器を出して殺し合っても法律的に追求されず、ついには生存の最終的な基盤である物資生産も放棄し顧みない状態にまでなり、経済建設に対してもはや関心を寄せず、生産に真

面目な人はかえって批判される始末であった。今中国人は、文革を「10年大内乱」と一般的に称している。しかし、その当時人びとは、党内にはすでに資産階級の司令部が存在しており、フルシチョフ（ソ連共産党の修正主義的代表とされた）式な人物はすでにわれわれのそばに寝ているという毛沢東の警告、及び中国が社会主義の道から離脱しないように、「走資派（党内にいる資本主義の道を歩もうとする実権派）」と戦い、「走資派」に奪われた権力を奪回すべき、また、中国共産党と社会主義制度を修正主義に変色させないために、自分たちの頭にある私的な思想を批判し、質素な生活に耐え、ブルジョア階級の世界観を改造すべきだという、党と政府の宣伝を堅く信じていた。そして、国家に対する高度な責任感をもって、躊躇することなく真面目に毛沢東自ら起こした文化大革命に参加したのであった。文革の初期、意見の不一致で家族の間や夫婦の間で争いになり、互いに口を利かなくなってしまうことがよく見られた。これはまさに、国民の文革に対する熱中と真剣さを物語っている。

人びとは、文革の中で見た文物の破壊、生産の停滞、社会秩序の混乱、法制度の無視など、さまざまな波瀾の現象に対して、自分の政治思想レベルがまだ低いために、これらの出来事に含まれているはずの偉大な意義が理解しきれないのだろうと、自分の方に原因を探った。個人が批判されたり、家をひっくり返して捜査されたり、殴られたり、顔に唾を吐きかけられたり、無実な誹謗・中傷をされたりしても忍耐、我慢して、自分の頭に私的な思想をもっているから、つらく反感を受けるのだろうと反省するのである。文革の中、後期になって生産停滞と過激な政策がもたらした生活難、就職難、住宅難などに直面して、人びとは、修正主義を防止するために、堅苦素朴な生活スタイルを保たなければならない、個人のことばかり考えてはならないと、自分を戒め、忍耐に忍耐を重ねて我慢した。言い換えれば、国家への忠誠にかりたてられた人びとは、物事に対して真理であるか否かの判断力を一時的に失ってしまって、国のためにと感じて多大な犠牲を払い、また、文革運動10年間の「大内乱」に向けて暴走させられたのである。

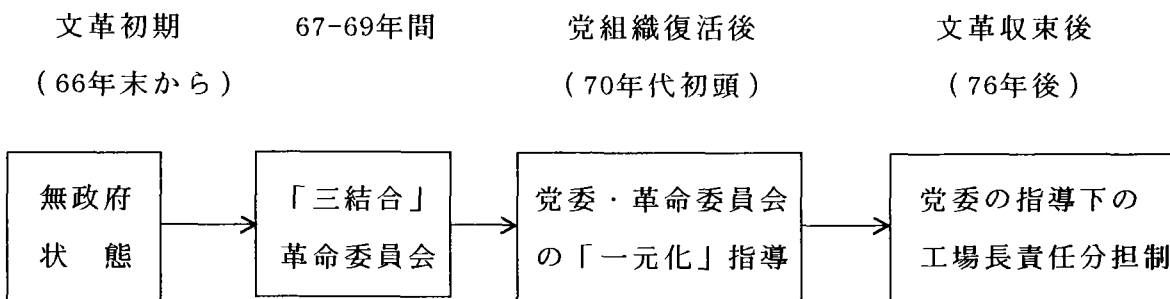
生産性の低い企業運営

文化大革命期間、企業の正常な管理秩序と生産秩序は完全に乱れた。まず最初は、「党委員会を無視して革命を行おう」とされ、企業の管理機構が麻痺状態になった。その後、いわゆる「三結合」（労働者の大衆組織の代表、旧党機関・旧工場管理機関の幹部の中の革命派の代表、工場駐留の解放軍の代表の3者）による革命委員会が設立された。さらに

後になって党の組織が回復すると、党委員会と革命委員会との区別があいまいになり、党委員会主導の形で「一元化」指導体制が成立した。いわゆる「四人組」反革命集団の勢力が排除された後、党中央側は「工業発展を加速するに関する若干問題の決定（草案）」（すなわち工業30条）を發布して、革命委員会の指導体制を正式に取り消し、再び元の「党委員会の指導下の工場長責任分担制」に戻った。

図10は、中国的経営の第3期での中国企業に於ける指導体制の変動過程を示したものである。

図10 文革期の企業における管理体制の変動



次は、主に工場の革命委員会の指導力について考察しよう。まず革命委員会の構成員の選出をみよう。革命委員会を構成する「革命的大衆組織の代表」「人民解放軍の代表」と「革命指導幹部の代表」の3者のうち、工場駐留の軍隊の代表を除いて「革命的大衆組織の代表」と「革命指導幹部の代表」の両者はみな、「革命的大衆によって選挙もしくは大衆討議によって選ばれる」。ここでいわれている「革命的大衆」とは、文化大革命運動の中で、省や市の、あるいは工場のトップ指導者に対して打倒すべきか、擁護すべきかなどの問題に関して、職工の中で生じている意見の違いごとに自発的に組織された大衆組織に参加した職工大衆のことである。意見の違いによって、1つの工場には、大体複数の大衆の自発的組織が存在していた。大衆組織が1つしかない工場は、極めてめずらしかった。違う観点をもっている職工たちは、互いに自分の組織のもった観点が正しく、自分の方が革命的だと思っている。それと反対に、自分の方の観点と対立する相手側を、保守・非革命派と見なし、意見の食い違いが大きく、論争が激しく、時には殴り合い、武器を出して戦い合うこともあった。それほどまでに対抗意識が強い大衆組織は、互いに相手側を反革命組織と称してしまう場合も多くある。それゆえに、工場の革命委員会が成立する時、各

大衆組織の間でなかなか意見をひとつにまとめられなかった。当時の実状では、駐在した軍隊と中央による再三の強い指導で、結果的には形の上で大衆組織の大連合ができて工場の革命委員会を成立させたが、感情の方ではなかなか融合できなかったのである。こういう対立感情の激しく、派閥性の強い「革命的大衆」によって選出された工場の革命委員会の代表たちは、もちろん派閥性の強い自分の組織の利益を代表する各自の組織のリーダーである。彼らは、工場の全局の利害を考慮してまじめに管理職を勤めることができず、革命委員会の中にも派閥性を持ち込んだ。それだけでなく、選出されたこれらの人物の多くは、政治運動での活動ははなばなしかつたが、経済的な生産管理の面にはほとんど経験のない人物たちであった。

さらに、旧党機関と旧工場管理機関の幹部の中から選ばれた革命的指導幹部の代表についてみよう。工場における「革命的大衆」によって選任されるので、もちろん「革命的大衆」の派閥性に影響され、よく工場内の力の強い大衆組織と意見が一致している者か、あるいは関係のよい者かが当選する。それで、指導幹部の代表も派閥性に同調しやすい。それにもかかわらず、管理職の幹部は当時の文革運動の矛先の1番の的であったので、大体の幹部は、みな大衆の闘争を体験したはずである。彼らは、革命的幹部の代表として選ばれても自信がなく、大体自分のサポーターである大衆組織の意志におとなしく従うだけで、大した自己主張はしない。

革命委員会を構成した3者の中で、革命的大衆組織の代表と旧幹部の代表の外に、駐留の解放軍代表は、当時は国家の派遣で工場に入ったので、国家の代表というイメージがある。しかし彼らは、企業内部の人事や企業の管理運営に対して全く素人であった。結局、工場の革命委員会の実際運営においては、職工の大衆組織が主宰的位置に立った。当時の宣伝文句に「工場革命委員会は武装した労働階級の権力機構であって、単なる企業管理機構ではない」というのがあったが、実際にもそのとおりであった。つまり革命委員会の成立によって、「労働者階級が工場のすべての権力（政治権力、財政権力、文化の指導権および党の指導権）を掌握した」のである。ところが、派閥性が強く互いに対立しあっている大衆組織のリーダーたちは派閥戦に熱中しており、有効にまた公平に運営される革命委員会はあまりなかった。

一方、革命委員会が成立した後の任務は「毛主席の戦略的配置に従って工場における「闘、批、改」を広く深く、くりひろげること」であるから、企業は指導体制がそろっても政治運動を盛んに行い、正常な生産は行うことができなかつた（第2章の3・1節を参

照)。

1970年代になると、「造反」によって麻痺状態になっていた企業の基礎党組織が、整理・整頓を経て、あいついで活動を復活した。それで、企業の管理体制は、党委と革命委員会とが共同で指導するとされる「一元化」指導になった。「一元化」の指導体制のもとでは党の書記が革命委員会の主任を兼任して、党・政・財・文の権力は1人の書記に握られていたので、「書記一長制」ともいえる。こういう変則的な指導体制なので、トップ指導者の性格によって、指導部の運営が民主的になったり独断的になったりと、ずい分違ってくる。文革後期に企業の指導機関で最も多く見られたのは、決断力のない(「軟」)、積極性のない(「懶」)、団結力のない(「散」)いわゆる「軟、懶、散」の管理層であった。また、文革後、まじめに職務を遂行する幹部が少なくなり、自分の利益にだけ関心を持つ幹部が多く見られるようになった。自分の利益に関連することであれば大衆の意見も顧みず独断するが、重大な責任と関連することであればみんなに決定してもらおう、といった具合である。

企業の管理体制は以上のものであったが、企業の生産管理における各種の制度についてはどうだろう。第2章の3・1節ですでに論じたが、文革の間、企業では、いわゆる「劉少奇の反革命修正路線」に対する「闘、批、改」を通じて、生産管理に関して従来から存在した幹部採用制度、奨励金制度、労働規律・規則はみな廃止され、毛沢東著作の勉強、政治学習、修正主義・個人主義に対する批判などを通じて、生産を高めようとしたのであった。

文革期において、かつてモラルを高めるために行なわれた労働英雄の評価や奨励活動などはすべて廃止された。そのかわりに、階級闘争のスローガンを高くあげ、過激な破壊、造反をする行為が革命的だと評価されるようになった。文革の初期、早くも党委員会に対する「造反」の時にも、企業における「労働模範」「先進的生産者」などは、「劉少奇の反革命修正路線」の忠実な執行者として、街頭で名前をさかさに書かれてひどく批判を浴びせられ、また、掃除等の雑役や肉体労働を強制され、体罰を受け、侮辱された。反対に、「走資派」や「黒七類」(地主、富農、反革命分子、右派分子、悪質分子、走資派、牛鬼蛇神を指す)を批判する時、彼らに唾を吐きかけたり殴ったりするなどの行動は、階級意識が高い、階級感情が深い、と英雄のようにみなされるのである。つまり悪と善に対する判断の基準が逆転したのである。

ボーナス制度や発明、技術改革、合理化提案に関する奨励金制度が廃止されたかわりに、

報酬のない義務労働が多く要求された。一部の企業では、残業しても手当を払わなくなった。「”革命的な春節”を過そう」と、中国人にとって1年で最大の祝日である旧暦のお正月も帰省しない（夫婦別居、親子別居している場合）よう呼びかけられた。

洗濯屋、縫い繕い屋など、主に独身職工への生活上の便利を提供するために、企業の設置したサービス施設も取り消された。これらのサービス業は、人を使用するブルジョア搾取階級を助長するからといわれたのである。

「闘私批修」の強化で、個人の生活に関する困難などを口に出すことは、個人主義的な思想が濃厚すぎるとみなされるおそれがあるので、ますますタブーとなった。

工会も活動を中止した。昔のさまざまな娯楽活動、たとえば社交ダンス、ハイキングなどは、ほとんどがブルジョア的なものとみなされ、自粛させられた。従来は公定祝日に工会がスポーツ大会、ダンスパーティーなどを催したりしていたが、文革後は、職工が集められ、祝日にあたっての感想や意見を語るだけで帰らせるようになった。もちろん、みんなの感想は同じ調子で、党と国家と文革の偉大さをたたえる内容のものであった。これと反対に、江青の指示で作った数個の「革命的モデル京劇」を何回もくりかえし見ることを要求された。

さまざまな規則・規律はみな、労働者を圧制・束縛・制限するものだから、排除すべきだと批判された。文革運動をするためなら、勤務時間中にでも自由に外へ交流に行ったり、弁論集会に出たり、反対派を包囲攻撃したりすることができる。こうした動きを誰も阻止することができなかった。文革初期の無政府状態になった一時期には、工場が空っぽになったことがある。汽車は乗り放題で「革命大交流」に出た人、どこかのビルを占領し拠点として長く派閥「戦争」をしていた人、工場の混乱を利用して欠勤届けも出さずに長く帰省した人など、いろいろいる。「三結合」の革命委員会が成立した後、外に出ている人の大半は呼び戻されたが、互いの対立はまだまだひどかった。勤務時間にはみんな極力いっしょにいたが、昼食をする時には工場の食堂で相互に避けあい、夕方退勤したらまた激しく攻撃しあうのである。

このように、1966年の末、文革の嵐が企業に押し寄せてきた時から革命委員会が成立するまでの間、企業の生産がずいぶんひどく破壊された。革命委員会が成立したあと、秩序はある程度回復したが、生産主体の指導部と職工大衆の両方とも派閥対立が強く、また、「闘、批、改」を当時の主要任務としていたので、政治運動を大いにすればするほど党と国家と毛沢東思想に忠誠を尽して革命的だと見なされるから、生産はただ形の上だけで行

われているようなものであった。その結果、中国的経営は、国家集団主義の政治的な過激化によって、動揺し始めた。

文革の10年間、中国の経済成長はずいぶん鈍かった。特に労働者が造反して企業が無政府状態に陥った1967年、68年の2年間は、経済成長がマイナスに転落してしまった。1966年の前半期は、「大躍進」失敗後の5年間の経済調整を経て、国民経済が全面的に急成長を迎えていた。前年の同時期と比べて、全国の工業総生産は20.3%増で、工業製品のほとんどの技術経済指標は、建国後の最高水準を創出した。この年の中ごろになって文革が始まったが、動乱は主に教育や文化面など上部構造の領域に集中していたので、経済に対する影響は、まだ局部的なものであった。また、数年来実施されていた経済調整の成果は経済発展に強固な基礎を用意したし、有効だと表明された各種の経済政策と経営管理制度はまだそのまま実施されていたので、全体的に見れば1966年の経済は、依然として比較的に大きな成長を成し遂げた。ところが1967年、68年になると、文革はすでに全国に広がっており、「すべてを打倒しよう」「全面的な内戦」「全面的に権力を収奪しよう」というスローガンのもとで全国的に深刻な混乱状態に陥り、各業種の企業は大部分が生産中止あるいは半ば中止になった（楊江 39）ので、国民経済の状況は急激に悪化し、悲劇的な結果をもたらした。1967年の工農業総生産は、前年より10%、68年は67年よりさらに4.2%低下した（朱宗玉 258）。

1969年の革命委員会の成立によって、大衆組織の対立はずいぶんひどかったにもかかわらず、とにかく職工たちが徐々に企業に呼び戻され、生産を回復しはじめた。しかしその後、また林彪集団による破壊（71年）、「四人組」の起こした「批林批孔」運動（74年1月全国で展開）、それに「鄧小平批判、判決を覆そうとする右傾的動きを反撃しよう」という運動（75年11月の末から全国に広がった）があつたりして、全国で欠勤、「交流」、派閥の結集、内戦等が後をたたなかった。

1976年1月から、周恩来、朱徳、毛沢東などの中央の指導者たちが相次いでなくなり、「四人組」が党と国家の権力の大部分を手にし、国民経済はさらに大きな破壊を受け、崩壊寸前に瀕した。76年の工農業総生産が前年より1.7%しか増えず、計画した7-7.5%の成長率より大幅に低かった。大量の企業が赤字を出し、国民取得が減り、国庫が空になり、市場供給が不足し、国民生活に大きな影響を与えた。

文革の間、全国的に生産が大きく破壊され、国民経済の発展は、大躍進を行った「二五期間」（第2次五ヶ年計画）を除いて、建国後のどの時期よりも遅かったが、全体からみれば

ば依然として進展を見せた（表5を参照）。しかし、Roderick MacFarquharの分析によれば、実際のところこの時期には労働規則が弛んでおり、こうした経済の進展は、労働生産性の向上によるものではなく、国家による資金とエネルギーの大量投入によって支えられたものである（Roderick 606）。中国の投入産出率は1960年代の末と70年代の初めはあがり始め、投資水準が変わらない場合、生産高の増加がますます小さくなっている（Roderick 559）。

表6の統計データは一部の工業部門の実際の投入産出の変化を示している。これらのデータは「五五期間」（76-80年）と「三五期間」（66-70年）とを比べて、1キロワット/時間の電力を生産するには2倍、1トンの鋼鉄を生産するには倍、1トン/キロの運輸をするには40%の投資を追加しなければならないことを表している。

一方、中国政府は1963-65年の「調整期間」を除いて、大体重工業を国民経済発展の重点としてきた。投資総額の3/4は生産財を生産する部門に投入している（Roderick 556）。生産財部門への投資率が上がれば、国民生活に密切に関連する消費財の生産部門に対する投資の増加余地が小さくなるに決まっている。こういう人的と物的な資源の浪費の上に立った経済成長は、国民の生活水準の向上にとってはマイナスである。

表5 各五ヶ年計画期の年平均経済成長率（%）

| | 工農業総生産 | 工業総生産 | 国民所得 |
|---------------|--------|-------|------|
| 53-57年の「一五期間」 | 10.9 | 18.0 | 8.9 |
| 58-62年の「二五期間」 | 0.6 | 3.8 | -3.1 |
| 63-65年の「調整期間」 | 15.7 | 17.9 | 14.7 |
| 66-70年の「三五期間」 | 9.6 | 11.7 | 8.3 |
| 71-75年の「四五期間」 | 7.8 | 9.1 | 5.5 |
| 76-80年の「五五期間」 | 8.1 | 9.2 | 6.0 |
| 81-85年の「六五期間」 | 11 | 12 | 9.7 |

出所：『中国人民共和国資料手冊1949-1985』257、258より作成

表6 工業部門の投入産出率

| 部門 | 53-57 | 58-61 | 66-70 | 71-75 | 76-80 |
|------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 電力 | | | | | |
| 投資 | 2.978 | 11.095 | 6.860 | 12.939 | 21.874 |
| 増加発電 (10億キロワット) | 32.34 | 34.1 | 75.3 | 75.2 | 77.25 |
| 投入産出率 | 0.092 | 0.325 | 0.091 | 0.172 | 0.283 |
| 冶金工業 | | | | | |
| 投資 | 4.661 | 20.317 | 9.879 | 17.308 | 18.969 |
| 増産鋼鉄(百万トン) | 6.88 | -7.66 | 7.55 | 2.24 | 9.24 |
| 投入産出率 | 0.667 | — | 1.308 | 7.716 | 2.05 |
| 機器製造 | | | | | |
| 投資 | 3.847 | 14.129 | 7.409 | 21.676 | 17.846 |
| 増産工作機械 | 99.6 | -69.0 | 116.4 | 15.9 | -61.5 |
| 投入産出率 | 0.039 | — | 0.064 | 1.36 | — |
| 石炭 | | | | | |
| 投資 | 2.968 | 11.213 | 4.665 | 9.074 | 13.625 |
| 増産(百万トン) | | | | | |
| 投入産出率 | 0.011 | 0.0 | 0.026 | 0.063 | 0.192 |
| 運輸 | | | | | |
| 投資 | 9.015 | 21.708 | 15.001 | 31.759 | 30.245 |
| 増加運輸量 (10億トンキロメートル) | 196.0 | 22.0 | 236.0 | 252.0 | 333.0 |
| 投入産出率 | 0.046 | 0.987 | 0.064 | 0.126 | 0.091 |
| 石油 | | | | | |
| 投資 | 1.198 | 4.154 | 3.884 | 8.900 | 13.142 |
| 増産(百万トン) | 2.94 | 11.08 | 31.42 | 46.72 | 10.64 |
| 投入産出率 | 0.407 | 0.375 | 0.124 | 0.190 | 1.24 |

出所：Roderick 558

「闘私批修」による忍耐

文革から1978年までの12年間、国民経済はそれほど発展していないのに対し、人口はかなり増えている。1965年の全国総人口は約7.3億人、そのうち都市総人口は約1.3億人であったが、78年になると、全国総人口は約9.6億人、都市総人口は約1.7億人となり（『中国年鑑』1992 248）それぞれ約32%と31%増加している。政府は国民の基本生活を保証するために、特に都市住民の生活を保障するためにいくつかの措置を執って、なんとか国民が平準的で質素な生活を送れることを保証した。また、建国後制定された雇用制度、社会福祉制度、社会保険、医療保険制度などが着実に実施されたので、とくに終身雇用、医療保険、老後保障の面では、大いに安心感と安らぎを労働者に与えた。労働者と国家との運命共同体が第1、2期に続いて第3期の第1段階においても保たれていた。それにくわえて政府は、文革運動の中で、中国はいつまでも社会主義の道から外れてはならないという国家目標を掲げて、個人主義を批判し、国家への人民の献身を求める姿勢を一段と強めた。そのために、中国の国家集団主義は、以前にもまして強まったほどである。しかし、経済発展がスムーズに進まないかぎり、人口と人びとの欲求の増大につれて、さまざまな社会問題がやはりいつか出てくるのである。1960年代の末からは就職難の問題、70年代からは住宅難の問題、及び需給のアンバランスの問題がますます顕著に、深刻になった。これらの問題を解決するために、政府は「闘私批修」という政治思想教育を通じて、国民に個人の欲求を控え、利益を犠牲にしても、祖国、人民、社会主義のために頑張ろう、貢献しようと呼びかけつづけたのである。いいかえれば、第3期の第1段階の文革期において、人びとは、歪んだ形の「主人公感」と「闘私批修」を通して、物質的・文化的な欲求を犠牲にする代価をもって、政治的に過激化した国家集団主義を支持したのであった。

都市住民の基本生活を保障するために、政府は次の3つの措置を執った。1つは、都市住民への主食・衣料品などの生活必需品の徹底的な配給制を1950年代に実施して以来1度も中止せず、80年代の半ばまで続けたことである。たとえば、配給制で都市住民に配る購買券の種類についての統計があるが、それによればなんと120種類あまりあるそうである。米を買うには「糧票」がいり、植物油や砂糖を買うには「油票」「糖票」がいり、綿の衣料を買うには「布票」がいり、ほかに「肉票」「卵票」「魚票」「豆製品票」「酒票」「スキムミルク票」「石鹼票」「ミシン票」「自転車票」「腕時計票」「テレビ票」「雨靴票」……と確かに数えられないほど多かった。ところが、文革前までの配給範囲は、主に生活に一番欠かせない衣・食に関連する農産物と副産物に限られていたが、文革以降の

第3期において配給範囲はいっそう広がり、工業製品、さらに耐久消費財にまで拡張された。これは明らかに生産が消費に追いつかないことを反映していると言えるが、反面、人びとが手にする金が多くなり、欲求が高くなったことも考えられるであろう。

2つ目は、低所得者に暮らしやすい物価構造を確保する政策である。青山脩が日本と中国の物価をそれぞれの国の労働者の平均給与と比較したところによると、中国の方は米・肉・果物・工業製品等が高いが、野菜・外食費・家賃・医療費・大学授業料は安い。言い換えれば、中国の物価の特徴は、低所得者にとって生活しやすい事が分かった。具体的に言えば、第1に、家賃が極端に安い。電気水道料込みで賃金の3-7%である。日本では、それは10-25%に達する。しかも歴史的に個人保有の家はそのまま個人に住ませるが、新たには家の個人保有を許さない制度であるから、住宅は企業や、市政府住宅管理部門によって安い家賃で提供される。第2に、健康保険料が無料に近くて非常に安い。国营企業と集団所有制企業の労働者（実は政府機関、病院、学校などの職業組織にいる職員、教師も、大学生も同じ）は健康保険料を払う必要がないし、医療費も全額無料である。治療を受けるとき、ただ受け付けのために5分（1元=100分。当時労働者の平均月給60余元）だけ払えばよいのである。そのほかに16歳未満の被扶養者については、医療費の半額だけ払えばすむのである。これに対して、日本では保険料は給与の2.5%程度で、治療費の10-30%の費用を払わねばならない。第3に、外食が安い。中国では夫婦共稼ぎが普通だから、外食が多い。外食と言っても日本とはパターンが違い、大体企業の経営する食堂でおかずを買い、託児所に預けている子どもも一旦連れて帰り、親子そろって昼食を取る。職住近接で、しかも昼休みが長いからこういったゆとりのある生活様式が可能となる。第4に、食品類について見ると、米、豚肉、卵は日本より高い。そのほか、果物も一般に高い。しかし、キャベツ、青菜等野菜は安い。第5に、腕時計、ミシン、自転車などは、大体110-150元台で、当時の労働者の平均月給からすればかなり高価である。これも工業の生産性が低いことを反映している。要するに「中国では品物の量は多いとは言えないが、物価構造は低所得者向きで生活必需品を中心に安くなっているといえよう」（『新中国年鑑』1979 60）。当時は、1人あたりの月平均の最低生活費は15元とされていた。つまり、15元の金があれば、一応最低限の暮らしはできたということである。それに対し労働者の最低賃金は約30元である。上海工作機械工場の例（1968年10月聴取）を一つとって見よう。ある技術労働者家庭では、収入は本人78元と妻53元とで合計131元である。他方、支出としては、食費75元と（5人家族で1人15元）工場の宿舍の家賃3元が主なもので、このほか

に、衣料費、光熱費、子ども養育費、教養費がかかる（『新中国年鑑』1969 91）。つまり、この家庭の生活は、工場からの収入によって十分まかなわれるのであり、またこれが労働者一般の暮らしであった。

3つには、物価の値上がりやインフレがない。政府が統一的に買い付け、販売しているので、全国的に1物1価の公定価格がいきわたっており、しかも1960年代以来物価は低く押さえられ、ほとんど値上がりしていない（78年と79年11月に15品目の農作物に対してやっと販売価格の値上げを行った）。政府は資本主義国家では物価の乱高下や、インフレが激しいとよく指摘すると同時に、社会主義中国ではこういう現象が一切ないと表明するために、毎年数十億元の補助金を出して都市における野菜類、肉類、卵など副食品の価格の安定を図ったのである。たとえば、北京市区では当時400万の市民がいたが、これらの市民の1人当たりの政府のこうした補助金の負担額は5元である。さらに、北京市の副食品価格は、1965年から74年にかけて、小売価格が上昇していないどころか下落さえしている（『新中国年鑑』1977 103）。インフレがないため、各家庭は金額の違いこそあるが、大体貯金をする。1965年からの約10年間で貯金総額は約2倍になったという（『新中国年鑑』1978・別冊 48）。ちなみに、配給制のもとでは品物を買うのに制限があるという事情が原因で、お金が余りがちだったということも否定できない。

このように政府の工夫によって、文革の10年間で急増した人口の衣・食の問題は、低い水準ではあるが、基本的には保証されていたといえる。もちろん同時に、商品需要に対して供給が追いつかないというアンバランスがますます激しくなりつつあることも、人びとに感じられてはいた。

賃金制度についていえば、文革の10年の間で、職工の昇給が基本的に凍結状態であった（寿孝鶴など 273）ばかりでなく、いわゆる「物質的刺激」という劉少奇路線に対する批判を通じて、従来実施されていた奨励金加給も廃止されるなどして、労働者の収入は、実際には減少した（表7を参照）。それにもかかわらず、「修正主義反対、修正主義防止」という政治思想教育が極めて強化された時期なので、贅沢な生活を追求することはブルジョア階級の腐敗的な思想の反映であり、批判されるべきものだと教育されているため、「新しい服を3年着ていて、古くなってもまた3年着ていき、破れても、継ぎ合わせてさらに3年着ていこう」という、苦しみに耐える質素な生活が提唱された。また、基本生活に必要な日用品以外の商品はほとんど売っていないために、金より、むしろ物がほしいという時代であった。さらに、建国後、労働者の賃金は何回かの改定で下層の賃上げが行わ

表7 各時期における国営企業の名義・実際年給（元／年）

1952年価格

| 年 | 52年 | 53-57 | 58-62 | 63-65 | 66-70 | 71-75 | 76-80 |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 名義年給 | 446 | 559 | 546 | 651 | 623 | 614 | 672 |
| 実際年給 | 446 | 522 | 461 | 530 | 525 | 513 | 529 |

出所：Roderick 560

表8 8級工資制度の具体例

（単位：元／月）

| No | 企業 | 年度 | 級 | | | | | | | | 1級対8級の比率 |
|----|------------------------|----|------|------|-------|-------|------|-------|------|-------|----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | 成都量具刀具工場 | 78 | 32.5 | 38.3 | 45.1 | 53.1 | 62.2 | 72.0 | 86.9 | 102.4 | 1:3.15 |
| 2 | 重慶鋼鐵公司 | 78 | 33.0 | 39.0 | 46.0 | 53.0 | 66.0 | 76.0 | 89.0 | 108.0 | 1:3.27 |
| 3 | 長春第1自動車工場 | 73 | 33.5 | 36.5 | 46.5 | 54.8 | 64.0 | 76.0 | 89.5 | 105.0 | 1:3.13 |
| 4 | 北京第一工作機械工場 | 73 | 34.0 | 41.1 | 47.5 | 55.0 | 61.1 | 77.1 | 90.9 | 107.1 | 1:3.15 |
| 5 | 広東仏山 Shih Wan 陶芸品工場 | 73 | 35.0 | 41.0 | 47.0 | 56.0 | 63.0 | | | 108.0 | 1:3.09 |
| 6 | 鞍山庄延工場 | 72 | 34.5 | 40.0 | 48.13 | 56.82 | 67.1 | 79.25 | 84.5 | 110.0 | 1:3.2 |
| 7 | 瀋陽第一工作機械工場 | 72 | 33.0 | 38.9 | 45.8 | 54.0 | 63.6 | 74.9 | 88.2 | 104.0 | 1:3.15 |

出所：『新中国年鑑』79年61

れ、格差が徐々に縮小されていたので、賃金の1番高い8級と最も低い1級との差は、3倍強であり、だいたい上は110元から下は30余元ぐらいまでの幅しかなかった（表8を参照）（『新中国年鑑』79年 61）。そういうわけで、人びとは比較的平準化した生活を送っており、人並みの生活をする事さえ保証されれば、賃金がすこし低くなったことなどあまり問題にならなかったようである。労働者の賃金は1人あたり平均月60元（9,000円）であるが、夫婦とも働きの世帯が多いので、1戸あたり月収100元を越える世帯が少なくなく（『新中国年鑑』1978年 別冊48）その上個人を対象とした所得税がない。したがって、賃金自体としては高くはなく「発展途上国」並の所得であるとしても、上記のよ

うな中国的な、政府によってコントロールされた経済生活のもとでは、大体2、3人の子どもをもつ（当時は一般的である）家庭なら、質素であるにしても生活は可能であった。家族収入を家族の人数で割って15元以下になれば、最低生活水準に達していない生活困窮家庭とみなされて、一般に企業から補助金が支給された。

次に、文革期における就職・雇用保障制度の変化についてみてみよう。まず雇用保障についてである。社会主義制度の下では失業者は存在しないという理念に基づいて、中国では終身雇用制が定着したと同時に、個人の職業選択の自由、さらに辞職の自由さえなくなった。文革の中では、経済発展は緩慢で労働力の成長に追いつかずに就職先の確保が難しくなったこと、行政機関の非人格的な官僚主義がだんだんひどくなったこと、国家が労働者に対する政治思想管理を強化したこと等を背景に、労働者は、機械のねじ釘のように国家によってどれかの機械にねじ込まれると、後は、国家からの配置転換措置がない限り、一生そこに釘づけにされてしまうようになる。個人の身体的な理由とか、家族別居の理由とか、職場の人間関係の理由とか、専攻や趣味などの理由とかは、いずれも転職の理由にはならない。転職をあきらめて辞職したくても辞退させてくれない。言い換えれば、労働者たちは一生安心できる雇用保障を獲得したが、その代価として自分の労働力を自由に行使することができなくなった。つまり、国家から得る保障の分だけ、個人は自由を失ったのである。「国家の需要に、組織の需要に服従しなければならない」「国家の需要こそ我々の需要であり、どこかに需要があればわれわれはどこへでも馳せ向かう」「すべての仕事はみな革命のためだ。われわれは雷鋒のように革命のねじ釘になり、すべて党の案配配置に服従する」と、党と政府は国民を教育した。命じられた職場へ行きたくない、配置された仕事をやりたくないと言句をいえば、「ブルジョア階級個人主義思想がひどい」「思想が遅れた分子」などと政治的なレッテルをはられて批判される。それで、誰かが何かの理由で、どうしても政府に命じられた職場に行かず職業を放棄した場合、党と国家に忠誠をもたない人間と見なされ、周辺の人から疎遠にされてしまうのである。こういうブルジョア階級的な人間に対しては、もちろん2度と職を与えて機嫌を取る必要がないとされる。こうして、辞職も個人の意志通りにできなくなっていった（郁貝紅 1993を参照）。

文革の中で、深刻な就職難の問題が起きたことがあった。しかし、政府は、国家集団主義的な方法で一時的には切りぬけることができた。文革運動が始まってから、小・中学校の麻痺状態が2年間続いた上に、全国の大学は連続4年間学生を募集しなかったし、また後には学校の数が1/4減らされ、400あまりの大学は300ほどになった（朱宗玉 264）。そ

のために、都会の中学・高校卒業生は進学ができず、巨大な社会労働力の供給源になって就職難を招いた。一方、文革が始まってから1970年代に入ってしばらくの間、工場は労働者の募集をストップしたので、いっそう若者の就職難の問題を深刻化させた。結局、毛沢東の一つの呼びかけでこれらの労働力を農村に吸収させて、一時的に解決したのである。1968年12月22日の『人民日報』に、「我々も両手をもっているから、都会にいて、ぶらぶらしたくない」という、編者の言葉が掲載された。そこには、毛沢東の「知識青年が農村へ行って貧農、下層中農の再教育を受ける事は大変必要である」という指示がとりあげられている。これをきっかけに、全国的に若者を動員して農村、山村、辺境地帯へ農業生産に参加させる、いわゆる「知識青年が山村へ、農村へ」という運動が始まった。これは「修正主義反対、修正主義防止」「工業と農業、都会と農村、精神労働と肉体労働という3大差別を縮小する」ために、意義重大な行動だと宣伝された。数年にわたって前後合わせて農・山村へ行った若者は1,600余万人に達した（朱宗玉 216）。数多くの若者たちは、農・山村、辺境でいろいろな苦しい鍛錬を受け、また、遅れた地区の開拓・発展に貢献したが、学校の正式な教育を受ける機会を失い、国家の人材養成に世代的な断層ができ、個人も国家も大きな損失を被った。しかし、それでも就職問題は、全部解決したわけではない。いろいろな理由で、たとえば、何か病気に掛かっている人、一人っ子、年寄りの両親の面倒を見る必要のある人たちがやはり都市に残っている。これらの人に対しては、生産が発展しない限り職場を提供しがたい。しかし、社会主義国家に失業は発生するはずがないという立て前から、こういう人たちを「待業青年」²¹⁾、つまり、失業ではなく、就職を待っているだけの青年だと称した。それはいずれ大きな社会問題になるはずではあるが、政府にとっては幸いなことに、1970年代の半ばまではまだ文革の政治的過激の時代で、それなりの理由があっても青年が都市に残る許可を得ることは難しく、許可を得たこと自体がずいぶん幸運なことだったので、都市での若者の数年程度の「待業」などは、それほど大きな問題にはならなかった。

さらに文革期における社会福祉、社会保険について考察しよう。建国後制定されたいろいろな社会福祉、社会保険などの制度は、文革時期に来てすでに20数年にわたり着実に実施されてきていた。たとえば、前にも触れたが、市政府や企業からの安い住宅の提供、無料と言えるほどの医療保険、また老後年金などである。これらと終身雇用とを合わせれば、確かに世界のどの国よりも大きな安らぎを職工に与えていた、と言っても過言ではない。特に老後保障については、第2章2・2節ですでに触れたが、労働者にとって完璧だとい

えよう。中国では1983年まで、中・高層指導幹部、特に建国前から革命に参加した老幹部に対して慣行として終身制を実施していた（郁貝紅1993を参照）。一般職工の定年「退休」（退職）は、普通、男子60歳、女子55歳である。退職した職工は、勤続年数（転職しても前の企業での勤続年数を加算する）によって、退職前の賃金の50%-85%を毎月支給される。成都量具刀具工場（表8で1級賃金が1番低い工場）を例にしてみよう。労働者の8級賃金制のうち、最低級の1級は32.5元で、それをまた1番低い50%の比率で計算しても、月に16元に達したので、当時の1人あたりの月最低生活水準の15元を超えた。中国では共稼ぎで男女とも働くのが普通であるのに、退職後の年金が保障されているので、夫婦のどちらか一方が定年に達しても、一般に扶養する必要のある人はいないと考えられる。また、住宅、医療保険などの受給はすべてそのまま続けられ、さらに葬式の費用も世話も企業がするから、まさに貯金する必要もないといえる。企業の労働保険課は、退職した労働者が幸せな晩年を送れるように、いろいろな娯楽の行事を行い、病気の見舞いに行き、正月にはお祝いを贈り、茶話会を開くなど、さまざまな世話をする（郁貝紅1993を参照）。このように、職工の老後の心配は基本的に解決されている。

住宅の面では、前にも触れたが、安い家賃で公営住宅を労働者に提供して、確かに喜ばれている。ただし、混沌とした文革の間、人びとの衣・食を確保するのにも政府は精一杯であるから、住宅の建設にまではなかなか手が回らなかった。企業であろうと、地方自治体であろうと、住宅建設はほぼゼロに近い（表9と郁貝紅93年を参照）といえるほどしかなかった。住宅難がますます深刻になった。文革の10年間で人口が増大しただけでなく、子どもも大きくなったので、入居時にちょうどだった部屋は、ぎっしりすしづめでパンク状態になった。また、文革初期にまだ单身寮で生活していた若者も、結婚して家庭用の一部屋に移る必要もでてきた。1959年に工業地区に建てられた労働者の集合住宅の1つである上海の膨浦工人新村の住宅事情を見れば、親子4人で1間（約16平米）、5-6人家族で2間（約30平米）が標準であり、平均1人あたりの居住面積（トイレ、台所を除く）は3-4平米である。室内にはベッド、食卓、本棚、洋服タンスが並び、寝食と勉強の3兼用である。台所は2-3軒共用（『新中国年鑑』1980 95,96）で、水道の蛇口も共用のものが多く、ガス、風呂の設備のあるところは少なかった。トイレは街の共同便所を使用し、風呂は普通週に1回銭湯を利用する。この例などはまだよい方であるが、当時、12平米の部屋に一家4人が食事も、勉強も、就寝もすべてをそこでやり、廊下に石炭を燃やすストーブを1つ置いて台所とするような家庭が少なくなかった。結婚に際しての最大

の困難はこの住宅の問題である。そしてついに、夫婦生活のできる部屋があるかどうかも、結婚相手を決める重要な条件になってしまったほどである。住宅を求めるために行政や、企業に申請しても、苦情をいっても文革の混乱の中だから、誰にも助けてもらうことができない。結局、人びとは自分で部屋の天井に低い2階を作ったり、廊下の端を板で区切って部屋を作ったり、庭に小屋を造ったりするといった対策で我慢せざるをえなかった。元々のゆとりのある整然とした住環境はだんだんなくなって、込み合ったみじめな住宅風景に変わっていった。しかし、それでも70年代の前期はまだこういう対策を施す余地があったので、しばらくはまだ我慢できたが、後半になると、もはや我慢の限界を越えるまでになった。統計によれば、文革が収束して2年後の78年には、1人あたりの居住面積は3.6平方メートルであり、20年前の58年の1人あたり4.78平方メートルより約25%も狭くなっていた（表9を参照）。

表9 都市部における住宅の新築面積及び住宅情況

| 年 | 新築面積（億平方メートル） （国有と集団投資によるもの） | 1人あたり居住面積 （平方メートル） |
|------|---------------------------------|-----------------------|
| 1978 | 0.38 | 3.6 |
| 1980 | 0.92 | 3.9 |
| 1983 | 1.15 | 4.6 |
| 1984 | 1.07 | 4.9 |
| 1985 | 1.25 | 5.2 |
| 1986 | 1.21 | 6.0 |
| 1987 | 1.10 | 6.1 |
| 1988 | 1.08 | 6.3 |
| 1989 | 0.83 | 6.6 |
| 1990 | 1.07 | 6.7 |
| 1991 | 1.17 | 6.9 |
| 1992 | 1.46 | 7.1 |
| 1993 | 1.78 | 7.5 |

出所：『中国統計年鑑』1994 288より作成

文革の10年間、全体として長く続いた経済の低成長について、当時の中国の新聞やラジオ放送は報道しなかった。反対に、いつでも生産が計画指標を上まわって達成されたとか、大きな発展を遂げたとか、大きな勝利を収めたとか報道していた。しかし、それにもかかわらず、年月の推移につれて、住宅難、就職難、物資の欠乏などを、人びとは日常生活の中でますます強く感じており、文革の後期になると、これらの問題は、いっそう厳しさを増していった。なかでも、人びとの毎日の生活で悩まされたのは、市場供給の問題である。すでに述べたが、文革の間、政府の配給制によって人びとの生活は、質素ながらもなんとか確保されていた。しかし、物資が少ない配給制にだけ頼って生活するのでは、もちろん十分に欲求を満足させることはできなかった。まして、1970年代半ばになって、人口が増大しただけでなく、人びとの欲求もじょじょに高くなるにつれ、配給制以外の品物もいっそう買い求めにくくなり、生活が徐々に難しくなっていると、人びとは心配し始めた。たとえば、1人あたりの肉と卵は、いずれも月に4分の1キロもしくは半キロしか配給されなかったので、野菜ばかり食べる日々が続いた。工業製品については、テレビのような商品は贅沢品といってもいいが、腕時計、自転車、ミシン等はやはり生活の必需品といえるであろう。しかし、それらもなかなか手に入らなかった。数百人に1台というような割合で購買券が各部署に配られ、そこから、また何らかの条件に基づいて、やっと幸運なある1人の人間の手に入るのである。この程度の「贅沢品」も貴重で、一般の人にはほとんどが配給されていないに等しかった。最も悩まされたのは、配給の対象になっていないけれども、消費の必要がある品物の場合である。たとえば、産婦に対して一部の栄養食品を配給している。しかし、中絶手術を受けた女性は、やはり体に栄養を補う必要があるけれども、配給対象から外されているので、栄養をとらせるために家族は大変苦勞をさせられたのである。中国の慣習ではこういう場合、鶏や卵を多く食べさせるのであるが、品不足のためにそれができない時には、たとえば雀をとる待業青年から雀を買ってきて栄養として食べる場合もあった。薬品の欠乏は大問題である。重病で治療中、「何々の薬は手に入るか、それがあれば助かる」と病院から求められるとき、患者の家族はどんな気持ちか想像できるであろう。その薬を手に入れるために、家族の人はどんな努力をすべきか、さっぱり分からない。金があっても買うところがないから、焦りを募らすばかりであろう。この薬品は、薬品管理部門にあるかもしれない。ただ、すべての商品は国家の管理下で流通しているので、管理する部門の許可がないと買えないのである。

市場供給の欠乏は、経済発展が鈍いためだけで生じたものではない。文革の間、市場に

対する政治的な取り締まりが強化されたことも、物資、特に生活に1番関連する農産物の供給不足を、人為的に助長することになった。文革前の1960年代の初期にも配給制を実施していたが、しかし、このときは、統一的な配給制を貫徹しながらも、他方では自由市場を利用することもでき、高価あるいは超高価の商品も自由に買えたのである。ところが文革の間は、自由市場は資本主義をはびこらせる温床だとして中央から容認されず、徹底的に禁じられた。農家が自分で飼育した鶏、アヒル、卵などを消費しきれずに売ることも、資本主義のしっぽと見なされ禁止された。取り締まりが厳しい場合、たまに農民から自家製のものを買ったとき、警察あるいは民兵に捕まえられたら、品物を取り上げられるだけでなく、農民はその上さらに罰金や叱責を受けたのである。

一方、物資の欠乏が原因で徐々に貴重品が隠され、不正交換へ流れてしまう現象が多くなった。例えば、薬品の場合、薬局に知り合いがいれば、今の中国でのやり言葉でいう「関係」があれば手に入れられるし、またあるランクの指導者と関係があれば、あるいは何かの手段で関係を結べば、指導者の1枚の「批条」（許可の指示）を得てすぐに手に入れることができた。かりにその指導者が直接には薬局と業務指導関係がなくても、指導者自身の地位の威信でとか、指導者のそのまた知り合いを通じて、薬局に売ってもらうことができたのである。このように、政府の物資に対する統一管理は一時的には国民の基本生活を守ったが、物資供給の抜本的な改善が図られていない以上、いつか必ず権力による不正交換が生まれざるをえなかったのである。物資の供給だけでなく、就職や住宅の獲得にしても「関係」が大いにものをいった。今日世界的に知られるようになった、中国でのこうした関係による不正な交換は、実は文革の後期の物資とチャンスの甚だしい欠乏にその源を発する風潮といえる。この問題は、党と政府の幹部の腐敗を助長し、ついには国家集団主義自体を動揺の方向へと導く一因となったのである。

要するに、文革も後期になって、経済の停滞の悪影響がますます顕著に深刻化してきたのである。人びとは、人口がずいぶん増えたとか、プロレタリア国際主義の義務を遂行するためとか、ベトナムやアフリカなどの国々への援助が莫大であるとかの、行政側の説明の真実さについて、だんだんと疑いを抱き始めた。人びとの悩み、不審と不安を解消するために、「憶苦思甜」という政治思想教育が強化された。これは、お年寄りたちが建国前の苦しい生活を回顧し、今日のよい生活と比較して、昔と今との天地のような差を自らの体験として語って、今日の幸せを若者に感じさせる講演会である。たて前では「修正主義を防止し、修正主義に反対する」ために、昔の苦しい生活を忘れることなく、また、贅沢

な生活を追求するブルジョア的な思想を批判しなければならないと宣伝されたが、実際の目的は、こういう講演を通じて、特に若者の眼前の生活に対する不満を解消しようとするものであった。「憶苦思甜」という政治思想教育が、文革後期に深刻化した人びとの生活難に対する不満を解消するのに、かなり成功したことは否定できないであろう。文革期間の極めて強化された政治思想教育のもとで、人びとは生活面において、質素にすればするほど光栄であり、革命的であり、個人のことを考えなければ考えないほど賞賛され、尊敬され、その代わりに、党と政府の指示を理解していなくても、いわれたことにしっかり従えば従うほど、党と国家と人民に忠実だと、一般的に思われていた。言い換えれば、党の政治思想教育を強化された国民は、たしかに国家集団主義的な価値観を政治的に過激化していったのである。

3・2. 経営主体の価値観の変化

党と政府に対する不信

以上は中国的経営の最初の動揺について述べたものであるが、これからは中国的経営の第2段階の動揺について述べよう。中国的経営の第1段階の動揺が国家集団主義の政治的過激化のもとで起きたのに対して、中国的経営の第2段階の動揺は、国家集団主義の低下によって発生したのである。1976年10月の「四人組」の逮捕を契機に党と政府が文革を収束し、政策の中心を階級闘争から経済発展へ移行させようとした時、いいかえれば中国的経営をあらためて強化しようとした時、文革の失敗によってショックをうけた国民の、党と国家に対する信頼は谷底に落ち、国家集団主義は崩壊の一途をたどった。そしてついに、伝統的な中国的経営を復興できず、最後には、改革開放の道しか残されていなかったのである。

国家集団主義の低下とは、いいかえれば、国民と国家との間で結ばれた運命共同体が崩れるということでもある。国家集団主義の低下は、文革の中・後期からも生じ始めていた。しかし、全国的にまた各階層の人びとにまで広まったのは、文革収束後のことである。これは、最初は毛沢東への失望から始まったものであるが、ひいては党と政府への不信にまで発展したものである。すでに述べたが、中国の国家集団主義がなぜ形成、定着、さらに高揚というサイクルで展開することができたのかといえ、それは腐敗しきった国民党を追い出した後、共産党と共産党の指導する新政府が、国民、その中でも特に今まで社会の

最低層にいた勤労大衆が、長い間希求していた政治保障と信頼、社会的公平と安定、経済発展と生活向上など、つまり政治的、社会的、経済的、および文化的な諸欲求を充足できる、強大な国家を作りあげたからである。もちろん、文革の10年間、特に後期になって、労働者たちの願いは期待通りには叶わなかったばかりでなく、政治的、経済的な危機感さえ抱かせられるようになっていた。それにもかかわらず、100年あまり苦しめられた腐敗政治から救われた人びとは、1950-60年代の夢に満ちた感動を深く記憶に刻み付けていて、簡単には党と政府を疑うことができず、また疑いたがらなかったのである。ところが、文革が終わって、党と政府の指導した「四人組」の横紙破り的な行為に対する摘発・批判運動の中で、林彪反革命集団と「四人組」の凶暴な破壊が10年も続けられたことの重要な理由の1つには、彼らが文革の極端な「左」へのかたよりを利用したことにある、ということが徐々に明らかにされてきた。したがって、一步突っ込んで、文革に対する批判、さらに建国20数年来政府の行った反右派運動や大躍進など、一連の運動に対する見直しを通じて、国の政治制度に対する中国国民の愛着を弱めさせた原因は、もちろん複雑ではあるとはいえ、もっとも容易に見解の一致する点は、一連の政治指導の誤りに原因があるということであった。そして、過激な思想をもって各運動を指導してきた、毛沢東に対する糾弾を引き起こした。「毛沢東は自分に対する個人崇拜を煽った」「毛沢東は権力喪失を恐れて文革を起こした」「毛沢東は自分の権力欲のために国民の信頼を利用し、国民をだました」「毛沢東は秦の始皇帝より残虐だ」などの議論が百出することになった。そして、それまでは世の中でも1番の尊敬と忠誠の言葉のすべてを捧げつくしてきた毛沢東に対して、猛烈な反感が生まれた。毛沢東の威信は急落し、彼に対する崇拜も180度逆転してしまった。これは、1988年10月に財団法人日本青少年研究所が中国の北京、天津、広東、内モンゴルの4ヶ所で16歳以上の人を対象に、若年層、中年層、老年層に分けて、自分の手本とする、あるいは崇拜する人物の名前を1つだけ選んでもらう調査からもはっきり分かる。表10は、人びとの選んだ人気のある人物を上位から5位まで並べたが、毛沢東はその5位までのいずれにも入っていない。印象深いことには、若年層から老年層まで半数以上の人は、1番崇拜している人物として、いつでもやさしく、一生国民のための実務に没頭し、権力を欲せず、毛沢東を助け、彼の威信を立てた周恩来の名を挙げている。これはむしろ、毛沢東の権力欲に対する反感を示唆しているともいえよう。

毛沢東に対する評価は、文革が終わってからしばらくの間、歴史上最低の水準にまで転落した。その後、党が中国革命と建国後の歴史を回顧し、党が長期的に実施した「左」傾

表10 中国人の自分の手本とする、あるいは崇拜する人物

| 順位 | 若年層 | | 中年層 | | 老年層 | |
|----|----------|------|----------|------|-----------|------|
| | 16-29歳 | | 30-45歳 | | 55歳以上 | |
| 1位 | 周恩来 | 51.0 | 周恩来 | 63.5 | 周恩来 | 83.4 |
| 2位 | ゴ'ルハ'チヨフ | 6.2 | ゴ'ルハ'チヨフ | 7.1 | 魯迅 | 5.5 |
| 3位 | 魯迅 | 6.2 | 魯迅 | 3.4 | 唐太宗 | 3.1 |
| 4位 | 万潤南 | 5.2 | 劉賓雁 | 3.7 | ハ'-ト-ハ'ソ | 1.8 |
| 5位 | レ-カ'ソ | 3.7 | 唐太宗 | 4.4 | 雷鋒、劉賓雁、陳毅 | 1.2 |

出所：財団法人日本青少年研究所 1989 49

の誤った指導思想を全面的に整理・清算する中で、漸く毛沢東に対する評価は、また徐々に相当程度回復した。

毛沢東に対する国民の不信感は、いうまでもなく、党と政府に対する信頼をも動揺させた。特に当時、党内外の人たちは文革の「左」傾の誤りを批判・是正し、党の正しい路線、方針、政策と優れた伝統を回復するように強く求めていたのに、政府は、人民大衆の強烈な要求に対して、なかなか適切な対応措置をとらなかった。したがって、党と政府に対する不信は、一層強まったのである。これは一方では、当時の客観情勢からいえば、10年間の文革によって生じた政治・思想面における混乱、特に党内に長期的に存在した「左」傾の誤りは簡単に短期間で除去することができず、また党が「左」傾の誤りを全面的に清算する思想準備をしていなかったことに由来する。また他方では、毛沢東から後継者として推薦され、当時党中央主席と国務院総理を担当した華国鋒も、指導思想において引き続き「左」傾の誤りを犯していたことにも原因があった。

華国鋒も、文革による社会混乱の収束を目指したけれども、文革の問題の本質を十分に理解していなかったのである。特に、「文化大革命」と毛沢東が晩年に犯した誤りとの関係を、はっきりと認識していなかった。つまり彼は、徹底的に文革の誤りを糾明すると同時に、毛沢東の歴史的地位と毛沢東思想を党の指導思想として維持するという複雑な問題を解決するに足る、十分な識見と胆力を持っていなかったのである。彼は、事実通りに毛沢東の晩年の文革の誤りを指摘し是正してこそ、はじめて毛沢東と毛沢東思想を旗印とする中国共産党と中国革命の優秀な伝統を継承することができる、ということを知らなかった。彼は、毛沢東思想を守るためには、文革の中で毛沢東が行った重要な指示と決定を否

定するわけにはいかないと思っていた。こうした立場と観点から、華国鋒は「四人組」を粉砕してまもなく（1977年1月）、「兩個凡是」という方針を打ち出した。つまり、毛沢東の出した決定であれば、すべて我々は断固として守り、毛沢東の指示であれば、われわれは終始一貫して従うべきだという方針である。「兩個凡是」という方針のもとで、華国鋒は、文化大革命を「きっとプロレタリア専政の歴史における初めての偉大な挙行として史書に名を残されるにちがいない」と、文革を肯定したばかりでなく、「このような性質の政治大革命は今後とも数回行わなければならない」と、1977年8月に開かれた党の第11期全国代表大会で党中央を代表して行った「政治報告」の中で宣告した。彼は引き続き、文革の中で使われた一部の間違った言い方を使い、「階級闘争を要にする」と「プロレタリア専政のもとでの継続革命」の理論を堅持しなければならないと強調し、「引き続き鄧小平を批判し、判決を覆そうとする右傾的な動きを反撃しよう」という運動が正しいと考え、依然として1976年の天安門事件を「反革命事件」とみなし、それに対する名誉の回復を拒否したのである。さらに1978年に全国で湧き起った混乱を治め正しい世にかえすのに重大な意義を持つ、「真理を検証する基準は何か」という問題を巡る討論を圧制し、老幹部の職場への復帰と名誉の回復を遅らせたり、阻止したりした。華国鋒は、毛沢東の後継者だと自認し、引き続き過去の個人崇拜を維持すると同時に、自分に対する新たな個人崇拜を造ったり、受けたりした。それによって、党の文革の「左」傾の誤りを是正し、全面的に混乱を治め、正しい世にかえすことを妨げたのである（朱宗玉 277、278）。華国鋒のこうした誤りは、文革収束後の2年間に、国民の党と政府に対してすでに存在していた不信感を一層募らせた。

その後、1978年5月に、鄧小平や葉劍英など党中央指導部にいる中国革命の占参革命家たちの支持で、「真理を検証する基準は何か」という問題を巡る討論が全国で展開された。この討論を通じて、全党及び全国民は、1つの理論が真理であるか否かの唯一の検証基準は実践だということ、つまり、その理論を実行して、その結果を見て判断すべきであって、毛沢東がそう言ったか言っていないかによって、判断するのではないということを理解した。また、毛沢東のしたことと言った話はすべて真理で、1つも動かさずにそのまま実行すべきだということでは、毛沢東思想に忠実だとはいえず、むしろ「すべては実際から出発しなければならない」「理論と実践を相結ばなければならない」（『毛沢東語録』）という、毛沢東が一貫して強調したマルクス主義原理を守って行動することこそ、毛沢東思想の旗印を高く掲げることになるのだとされた。この討論は、広範な党の幹部ばかりでな

く、人民大衆が、長期にわたる「左」傾の誤った思想の束縛から脱出するための、思想的な理論基盤を築くものであった。

1978年12月の党の11期3回全国代表大会では、華国鋒の「兩個凡是」の方針が批判され、毛沢東の提唱した理論を实践とを相結ばなければならない、現実の中で真理を追求するという原理を堅持することで認識の一致をみた。また、党と国家の政策の重点を、1979年以來の「階級闘争」から「社会主義現代化建設」の方に転換する戦略が宣告された。つまり、改革開放と国内経済の活性化という方針が打ち出されたのである。この大会においては、文革中に国家の政治生活について発生した一部の重大な政治事件、及び、文革の前から残っていた一部の歴史的な問題を討議し、党の歴史において一部判断を間違った重大な案件と、一部の重要な指導者の功罪の是非に対する評価について再審査の上、解決された。また、党の建設についての歴史的教訓に学び、全党の民主集中制と党規党法を健全にし、党の規律を厳粛にし、党中央と各級の党委の集中指導を強め、個人崇拜に反対するということが強調された。党の11期3回大会をきっかけにして、党の指導思想の是正と、さらには改革開放による経済の繁栄が徐々に見られ始めたので、人びとの党中央と中央政府に対する不信は、文革収束の直後の谷底からある程度回復していった。

文革後の価値意識の変化

ところが、文革の否定による党と政府に対する信頼感の急落は、文革後期になってますます深刻化した経済停滞による物質生活の欠乏、住宅難、就職難、進学難などの社会問題、さらに党と政府の官僚機構の老化による官僚主義の進展、幹部腐敗の顕在化などから生じた人びとの悩みと不満に火を付け、人びと（黨員も例外として逃れることができない）の今まで抱いていた人類解放、共産主義への信仰は急速に崩れ、革命的・共産主義的な価値・規範が乱れ、アノミー状況に陥ってしまった。建国後の一連の政治運動、特に文化大革命が人びとに与えた最も大きな教訓は政治への敬遠であり、また最も大きな損失は人間関係の破壊だといわれている。政治運動が起こると、一部の人が批判されたり、失脚したり、さらにひどい場合、自殺に追こまれたりするのに、一部の人は讃えられたり、入党を認められたり、革命委員会の委員に昇進したりする。今日は極めて信頼されてはいるが、明日は急に反革命分子と宣告され、逮捕される。また今日は党の呼びかけに応じて他人を摘発したが、明日になれば他人から、時には親友から、自分が摘発される。無実な摘発であっても承認しなかったら、党と人民に頑強に抵抗していると批判される。「闘、批、改」の

階級隊列の純粹化及び林彪集団の摘発の後、階級闘争の範囲がさらに拡大しそうなだけでなく、基準の恣意性も大きくなり、政策の急変は、人びとが予測できない政治の海で、波のまにまに流れるように感じられていた。文革を経験して、人びとは政治を怖い、危ない、敬遠する方がよいと確実に思い、また、解放初期にあった睦まじい人間関係は、深刻な人間不信に変わってしまった。こういうわけで、文革終焉後、多くの人たちは、革命的な情熱を失い、政治を敬遠し、ほどほどに働き、エネルギーを家族や少数の親友との間での単純な娯楽と助け合いに費やし、分に応じて己を守る生活態度を取り始めた。こういう態度は、文革の前なら革命的意志が衰退していると批判され、許されなかったものである。ところがこのころには、「もらった給料の分だけ働く」という言葉がはやったほど、多くの人には、文革の恐ろしい「階級闘争」に驚愕して、こういう人生観を余儀なく選択させられた。人びとのこういう人生観は、日本青少年研究センターによって1990年2-3月に中国の上海市と広州市で行われた、文革体験者で当時30-45歳の中年世代と55歳以上の老年世代を対象に行われた、アンケート調査の結果にも現れている。

政治への敬遠傾向は次の表11で分かる。表11は職業期待の順位である。表に挙げられた順位の外に、第5位は文学者、画家、音楽家(13.2)、第6位は編集者、記者(6.8)、第7位は普通の公務員(6.2)、第8位は個人経営者(4.2)などがある。順位から明らかだが、学問をする者が尊敬され、人に仕える者、サービスする者が軽視される中国伝来の考え方が現れている。他方で、「企業の経営者」の人気は、伝統文化から来たものというより、むしろ、経済改革に伴う活性化などの影響からと考えられる。ここで問題なのは、いずれにしても「党、政府機関のリーダー」への期待率が低いことである。権力社会と言われる中国では、本来権力がものをいうのである。しかし、特に文革の中では、政治的な理由でしばしば人に憎まれたり、あるいは身のまわりの人たちにも迷惑がかかったことがあるので、政治から離れようとする傾向が顕著に現れている。特に老年層は、文革の時に一定の政治的職務についていた人がいて、ひどい目にあったことがあるせいか、むしろ普通の企業職の方がましだという考えが中年層より2倍も多い。

次に文革による人間不信についてであるが、その変化を、やはり同研究所が行った中年世代と老年世代の持つ連帯感に関するアンケート(表12)を通じて観察してみよう。中国では、建国以来の人間関係について、「50年代人愛人、60年代人助人、70年代人闘人、80年代以来個人管個人」、また「60年代は人びとが雷鋒に学び、80年代は雷鋒が見られなくなった」という言葉がある。つまり前者は、1950年代のには人びとが互いに愛し合ってお

表11 中国の中年層と老年層世代の就職期待（％）

| 順位 | 項目 | 中年層 | 老年層 | 中年以上の人 |
|----|--------------|------|------|--------|
| 1位 | 教員、教授、科学者、医者 | 42.3 | 46.8 | 44.6 |
| 2位 | 企業の経営者 | 17.2 | 18.6 | 17.9 |
| 3位 | 普通の企業職工 | 4.4 | 13.6 | 9.0 |
| 4位 | 党、政府機関のリーダー | 11.0 | 6.6 | 8.8 |
| 末位 | サービス業の従業員 | 0.8 | 1.2 | 1.0 |

出所：日本青少年研究のアンケートより作成（同所 42）

り、60年代には人びとが互いに助け合って3年間の困難を乗り越え、70年代の文革の中では人びとが互いに攻撃しあい、80年代以降は人びとが他人を信用せず、自分で自分のために努力し、自分の身を守るという意味である。後者は、1960年代には雷鋒のような人を助ける人間が大勢いたのに、80年代になって、こういう人間が見られなくなったという意味である。確かに文革後はこういう傾向である。まず表12に示す中年層のデータを見よう。中年層では4項目目の「最も尽くしたい人」だけは「友人」が1位を占めているが、外の「利害関係の最も一致する人」「生活の上で最も必要とする人」「最も信頼してくれる人」の3項目については、すべて「自分」が1位となっている。さらに1位と2位の比率差を見ると、中年層では4を除いた、すべての項目で差が大きい。つまり1、2項目の示す日常生活の面でも、また3、4項目の示す心理的な面でも、頼りとなる者が他人ではなく、「自分」だということを示唆している。

ここで説明を加えるべきなのは、中年層が4項目目で「友人」を1位と挙げた外に、また2、3項目でもそれぞれ3位と2位に「友人」があがっているにもかかわらず、このことでは、かならずしも彼らの人間不信を否定できないということである。彼らの「友人」とは、決して通常の意味での「友」、つまり集団主義の意味での「友人」でもなければ、建国後提唱された革命的イデオロギーでの「同志」でもない。むしろ、文革後氾濫してきた資源やチャンスの獲得に関連する不正交換と「走后門」（縁故を通して資源や便宜をもらう）の風潮の中で実利的なネットワークを維持するための、中国の古い伝統文化で賞賛された「肝胆相照らす友」の現代的応用といえよう。これは同研究所の行った「友人観」をテーマにしたアンケート（1991年10）でも分かる。中年層と老年層は、ともに「自分に

恩恵を与えている人こそ、真の友人だ」について、それぞれ44.7%と55.0%、つまり半数の人が友人とは、自分にとっての恩恵や利益を前提にした上での助け合いや犠牲となる間柄だと思っているし、また、両世代とも半数ぐらい（58.1%、46.2%）の者が「何と云っても、人間は自分のことしか考えていないのだから、他人を信用ばかりしてもいられない」に賛成しているのである。

表12 中国の中年層と老年層世代の連帯感（%）

| 項 目 | 中年層 | | | 老年層 | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 1位 | 2位 | 3位 | 1位 | 2位 | 3位 |
| 1. 利害関係の最も一致する人 | 自分 26.8 | 会社 14.4 | 親戚 13.0 | 親戚 29.8 | 政府 18.6 | 会社 14.0 |
| 2. 生活の上で最も必要とする人 | 自分 35.5 | 親戚 15.6 | 友人 15.2 | 親戚 35.4 | 自分 15.4 | 政府 12.6 |
| 3. 最も信頼してくれる人 | 自分 45.1 | 友人 15.6 | 親戚 11.6 | 親戚 27.6 | 自分 26.0 | 政府 9.2 |
| 4. 最も尽くしたい人 | 友人 22.0 | 自分 16.4 | 会社 15.4 | 親戚 27.8 | 政府 20.0 | 会社 16.4 |

出所：日本青少年研究所のアンケートより作成（同所 1991 33）

以上のデータを概観して見れば、中年層世代のかなりの者は、利害関係の一致する者、必要とする者、理解・信頼してくれる者、日常生活でも心理的にも頼る者がなく、結局、自分自身しか頼れないと思っている。かなりの人間不信と孤独の中で生きている中年層像が描かれているといえる。中年層のひどい人間不信に対して、老年層も案外に今までの革命的同志関係を持たず、親戚とかなり親密な関係を持っている。これは老年層ではすべての項目について「親戚」が1位であることからうかがわれる。また、老年層では、日常生活の面では1位となる「親戚」と2位のもの（政府あるいは自分）との差が大きく、心理的な面ではその差が小さいことから、心理的には親戚に頼っている者と自分自身にしか頼らない者に分かれていることが分かる。老年層では、「親戚派」「自分自身派」と並んで、「政府」に期待している者が中年層より多かった。これには、たてまえの要素もあるかもしれないが、老年層の保守的な特徴の外に、新中国に生まれ赤旗の下で育った中年層とは

違って、絶対的多数の老年層の人は社会主義革命による恩恵を受けたため、中年層と同じく政治運動で痛い傷を抱えてはいても、それでも、すべてがまた正しい軌道に戻ると政府を信じたがる心理もあろう。

要するに、もし中国人を、①党と政府の呼びかけた各種の大衆運動に積極的に参加し、意気込み高く国家建設に没頭する「先進分子」と、②政治にあまり情熱を表さないが、与えられた仕事だけはまじめに取り組む「中間分子」と、③個人の利害ばかりに関心を持ち仕事を怠ける「落後分子」の3種類に分ければ、1960年代までは「先進分子」が多くいて、党組織に近づき政治的向上を追求するのが光栄だと思われるのに対して、70年代からは、得た給料の分だけ働くという言葉がはやりになったほど「中間分子」が多くなり、また「先進分子」が人に憎まれ、孤立されたと感じるほど「落後分子」も多くなったといえる。いいかえれば、国家集団主義的価値観が低下したのである。文革終焉後、党は一連の政治思想教育を再び進め始めたが、もはや効果はあまり見られなかった。党员たちの前衛としての模範的性格の喪失も一般化しつつある。愛国主義と共産主義思想教育によって経営をすすめる党と政府の一貫した手法は、もはや効力を失い、今や経済改革をこそすすめなければという局面を迎えたのである。もし、中国的経営の第1段階、つまり、文革期での動揺が国家集団主義の高揚しすぎによるというなら、中国的経営の第2段階の動揺は、国家集団主義が崩壊したことによるといえよう。

第4章 中国的經營の改革期

中国的經營の第4期は、改革期で、1979年の改革開放が実施されてから今日までである。すでに述べたが、中国的經營の形成は、ソフト面の要素である人びとの国家集団主義的価値観の保有と、ハード面の制度的要素である企業面において、①全国的規模の公有經濟の圧倒的な存在、及び②計画經濟による企業の独自の利害の不在と經營主体としての弱い地位という2つの基盤を条件にしていた。その中国的經營は、建国から形成、定着を経て、文革に入って動揺し始める。文革の時、中国的經營の動揺は、主に国家集団主義的価値観が政治的に過激になったことによって招かれたが、文革直後の動揺は、主に国家集団主義的価値観の急低下によってもたらされたといえる。改革開放後も、中国的經營はひきつづき動揺している。これは改革による動揺である。その中には經濟体制の轉換期に深刻化した幹部の腐敗などによるもの、つまり、幹部腐敗が党と政府の威信回復を妨げ、ひいては、国家集団主義的価値観の修復を阻止したことによる動揺もあれば、改革開放の深化による単一的公有經濟の崩壊と市場經濟の導入に伴い、中国的經營の制度的な基盤が失われつつあることによる動揺もある。

1. 中国的經營の基盤の喪失

1・1. 幹部腐敗の深刻化

党と政府に対する信頼の回復は、毛沢東という一人の人物に対するそれよりずっと難しい。人物の場合、その人一人の言行を見れば、功罪がはっきりするのに対して、政党は黨員から成り、政府は上層から低層まで各種のポストについている官吏、公務員から成り立っているのので、1つの政党あるいは、1つの政府の善し悪しを評価する場合、その綱領、理論、路線と方針政策は当然のこととして、その実践、つまり、それを構成した一人ひとりの黨員、あるいは一人ひとりの公職人員の言行によって判断されるからである。新中国の建国直前の1949年当時、人民解放軍が各都市を解放したとき、国民党の反共産党宣伝に惑わされていた市民は、市内に入った、疲れ切った人民解放軍の戦士が街路に野宿し、市民をわずかたりとも侵害するところなしという姿を見て、共産党を理解し信頼したのであ

る。また建国後、苦しいことを争って先頭に立ってやり、享樂的なことは民衆に譲り、物質的な利益はほとんど得られなくても、仕事に一所懸命努め、高官でも質素な生活をし、またよく農村や工場を視察したり、大衆の代表と懇談したり、短期間の肉体労働によく参加したりするというような幹部の姿を見て、人びとは、政府が国民のための政府だと信じ、支持したのである。正に建国初期の中国幹部から全般的によい印象を与えられたある外国人が「人民政府が数億の中国人民を有効な活動に参加させることができた秘密は、幹部たちが個人の損得など少しも念頭に置かず奉仕することにある」（Lapwood 61）と言ったように、1つの政党あるいは、1つの政府のイメージ、威信、凝集力は、多くの黨員あるいは政府公務員の言動に基づくのである。

中国では、改革開放前まで、ほとんどの組織が国有であった（集団所有制の職業体でも国家の参与が一般化していた）から、勤めている人のほとんどが公職者といえる。こういう特殊性を考えて、ここではわれわれは、政府のイメージに比較的大きな影響を与える党と政府機関、軍隊、団体における各級の官吏及び、各種の公有制の企業、学校、病院、商店、劇団などの職業組織における管理職など、つまり「幹部」（1990年に1,150万人に達し、同年の全国人口の1.01%占める——鄭也夫 1-113）だけを国家公務員と限定して考察する。また党については、党と政府は「党政不分」、つまり両者の機能が未分離状態にあり、特に政府高官はもちろんのこと、低層管理職もほとんど共産黨員によって占められてきたから、国家公務員の言動は、政府だけでなく、党のイメージと威信にも強く影響を与えてきたのである。つまり中国では、政府のイメージはイコール党のイメージだといえる。ただし、党のイメージは、党幹部だけでなく、一般黨員の言動にも関連している。中国共産党は労働者階級の前衛隊で、それは労働者階級の先進分子から組織されていると党の綱領に明記されているので、幹部黨員であろうと、一般黨員であろうと、党と国家と人民大衆のために努め、全人類の解放と共産主義の理想を追求するために、必要な場合には、自分の命をも惜しまず捧げるのを義務とすることを、入党する時に誓ったのである。したがって理論的には、一般黨員といっても、一般大衆と同じような振る舞いをしてはいけないとされている。1996年現在、中国では5,700万人の共産黨員がいる（李頓之 37）ので、国民の党への信頼感はこの5,700万人の共産黨員の行動によって左右されると言い換えることもできる。

党の11期3回大会後、一方では、党と政府の文革による破壊からの必死の修復と、党の工作重点の転換から、人びとは希望を感じ始めたが、しかし他方では、文革の後期から頭

在化をはじめ、改革開放の市場経済への転換期にさらに拍車がかかった幹部の腐敗は、国民の全般的な不満を呼び起こして大きな社会問題となり、党と政府への信頼回復を妨げた。

文革期間ならびに文革前の中国の社会生活についての多くの研究資料から、中国社会生活の中に種種さまざまな腐敗行為が少なくないことが分かる。しかし、全体的には当時の腐敗行為は、規模においても割合に小さく、数においても割合に少ない。しかも一般にまだ顕在化していない状態にある（葛延風 186）。1980年代以前の腐敗現象は、ただ煙草やお酒を贈ったり受けたりし、また「走后門」で軍人になったり、就職したり、大学に進学したり、よりよい職場に転職したりする程度の低いレベルの不正行為にとどまっていた。しかし、改革開放後の体制転換の中で、市場による資源配分のシェアが日増しに増大しているにもかかわらず、「放権」（改革開放政策の一つ。今まで上層部に集中した各種の権力を一部手放し、下層機関へ譲ること）による地方や下級の行政機関に握られる権力の増大などの複数の原因により、特に経済の離陸段階における生産または生活要素の欠乏のため、各種の行政権力、計画の権力などは、資源配分の中で依然として重要な位置を占めている。それどころか、経済発展の加速が供給矛盾を複雑化させるために、これらの権力の働きは経済と社会生活の多くの領域の中で相対的にますます増大した。1980年代には、郷鎮企業、私営企業が計画外の資金、原料、材料、エネルギーを求め、運輸の便宜や市場の占拠をはかるために、幹部を腐蝕する「送紅包」（現金による賄賂）や「回釦」（割り戻し）などの「錢権交換」（金で権力者を賄賂し、便宜をはかってもらう）ブームが起こり、幹部腐敗のレベルが一段とひどくなった。1990年代に入ると「社会主義か資本主義かを問わず、金さえ儲ければ」という風潮の中で、汚職、贈賄、受賄、求賄、脱税、禁制品の売買、公的な物の個人占有、偽物の製造、ピンク物の売買、女郎買いなど、「まるで堤防が切れた水のように、腐敗はさらに一段とひどくなった」（大江 27）。全国検察機関が1993年9月から12月まで調査・処理した1万元以上の汚職、賄賂の重大な案件は6,790件で、92年同期より2.1倍、公的な資金を5万元以上流用した大きな犯罪は1,748件で、92年同期より2.7倍増え、さらに、処级以上幹部（処長と処長以上の幹部は高層指導幹部のランクに入っている）の経済犯罪の大きな案件は716人で92年同期より6.8倍増え、その中で局級幹部は61人で92年同期より11倍増えた（大江 27）。つまりポストが高いほど、幹部による大きい犯罪の増加率が高いということである。1993年9月から12月まで、裁判所系統によって審理された経済犯罪案件は13,110人に及び、92年より25.67%も上昇した。またずいぶん皮肉なことには、法を執行する機関にさえ腐敗現象が見られる。経済犯罪と腐敗

現象が一旦露見しても、それらは、往々にして「官官相護」「権権交易」（権力と権力の間で取引を行いあう）に流れてしまう。改革開放を守るという口実のもとで、一部の法を執行する機関は、しばしばこの類の案件に対して「重罰軽判」をする。たとえば最近A省では、数十名の犯罪幹部に対して一律に軽い処罰の判決を言い渡し、その上、さらに執行猶予を与え、あるいは罰金をもって罪を帳消しにした。懲役の判決を受けても、虚偽の証明書を出して、外で「病気」を治療する便宜を図ってやっている（大江 27）。

ここ十数年、腐敗は、未解決の社会問題の1つである。1993年12月、北京社会心理研究所は、北京市民を対象に、全部で17項目の社会問題の中から自分が最も不満に思うものを、また最も政府に力を入れて解決してほしいものを、それぞれ3つ選んでもらっている。900の有効回答の結果を見ると、腐敗問題と物価問題に対する不満の比率が、他の項目よりはるかに高い。しかし、最も政府に解決してほしい第1位の問題は、やはり腐敗問題で、物価問題は第4位にとどまっている（表13を参照）（馮伯麟 84）。同年9-11月の間、上海市总工会も、同市にいる職工にアンケート調査を行っている。2,296の有効回答によれば、職工は党風と社会気風に対して強い不満を示している。「不満」と「強く不満」は77.18%占めている。前者は66.77%、後者は10.41%である。反対に、「満足」と「非常に満

表13 北京市民の社会問題に対する評価(1993年)

| 社会問題 | 最も不満で心配する問題 | | 最も政府に解決してほしい問題 | |
|-------|-------------|----|----------------|----|
| | % | 順位 | % | 順位 |
| 腐敗 | 55.9 | 1 | 52.4 | 1 |
| 物価 | 50.7 | 2 | 22.8 | 4 |
| 社会治安 | 26.3 | 3 | 39.2 | 2 |
| 消費財品質 | 24.0 | 4 | 17.6 | 6 |
| 教育 | 14.7 | 7 | 31.6 | 3 |
| 道德 | 20.7 | 5 | 12.0 | 10 |

以下は省略

出所：馮伯麟1995年 83

足」は合わせて22.43%で、後者はわずか1.31%にすぎない。そして、65.59%の職工は党の現況にとって最も重大な問題は「以権謀私」（権力をもって私腹を肥やす）ということだと答えている（『工運研究』1994 No.4 14）。1980年代以降の多くの調査結果をみても、高い物価と分配の不公平と腐敗現象が、人びとの最も大きな不満と心配の種で、また最も政府に解決してもらいたいと考えている3大問題であった。ところが、1993年になると、高物価と分配の不公平とは、もはや政府に解決してほしい問題の上位3位に入っていない。ただ、腐敗問題は依然として第1位にある（馮伯麟1995 84）。こうしたことから、幹部腐敗の問題の重大性は十分に理解できるであろう。

実は、党中央は再三にわたって腐敗防止を強調し、早くから各機関、団体、企業の党組織に党の紀律検査委員会を設置し、また一部の規則、法規も策定したが、抜本的に阻止する方策はまだ見出されていない。国家公務員の腐敗の深刻化は、国家集団主義ひいては中国的経営の崩壊を進める可能性がある。

次に、人びとの価値観の変化についての調査結果から、中国的経営の動揺を観察しよう。まず、日本青少年研究所が1988年10月に、北京、天津、広東、内モンゴルの工場、学校、役所などの集団単位で行ったアンケート調査の関係部分を取り出して、国家集団主義の動揺を考察しよう。表14に挙げられた1と2の項目は、党と国家への献身意識である。「職業を選ぶ際、国の必要に従うべき」「国また社会のためなら、無実の罪をきせられても価値がある」などは、昔、党と政府の要求した革命信条であったが、これらについての今の若中年層の賛成率は極めて低く、あまり応じたくない姿勢をとっている。これに対して老年層の賛成率が高いが、すでに述べたように、老年層の経歴の特殊性と高年齢による保守性から革命的イデオロギーを固守する傾向があるので、むしろ、若中年層の回答が当面の現実に近いと考えた方がよいと思う。また、党と政府の独断傾向を示す項目3を取り上げてみると、この項目に対して老年層の感じ取った比率は若中年層と同じであって、第1、2項目に対する高い賛成率を支える根拠は、あまりないはずである。したがって、老年層の1と2の項目に対する回答は、政治的イデオロギーに拘束された、建て前上の回答とも思われる。

価値観の変化はいつも社会変動よりも遅れることと、すでに1980年代に始まった改革開放もまだ「放権讓利」など非本質的な問題をめぐる段階にとどまっていた（本章1・3節を参照）、社会全体、特に改革の対象であるはずの企業では、まだ本質的な変化は起きていない。文革が終わった頃に生じた革命的信念と共産主義価値規範の動揺は、アノミー状

態から徐々に脱出しつつあったが、新たな形態はまだ決定的とはいえず、また昔の観念、主張、革命的イデオロギーに束縛されて、その方向性をはっきりとは示せない状態であった。この調査は1988年のもので、当時のこうした性格を表しているといえる。

表14 党と国家への献身度、評価に関する質問に各年齢層の賛成度（％）

| 項 目 | 若年層 | 中年層 | 老年層 |
|------------------------------------|--------|--------|-------|
| | 16-29歳 | 30-45歳 | 55歳以上 |
| 1. 職業を選ぶ際、個人の希望は国の必要に従うべきである。 | 39.3 | 42.6 | 91.5 |
| 2. 国また社会のためなら、無実の罪をきせられても価値がある。 | 35.4 | 34.9 | 75.1 |
| 3. われわれ人民が何といても、政府や党のやるが変わるとは思わない。 | 92.5 | 91.7 | 92.8 |

出所：日本青少年研究所のアンケートより作成（同所 1989年 13、60）

1990年代に入って、社会主義市場経済体制の確立をめざして改革が本格的に推進されるに伴い、政治上においても、思想上においても、昔の各種の「左」の傾向とイデオロギーにおける各種の「禁欲主義」的なものが徹底的に批判され、排除され、その代わりに個人の価値と個人の利益が一層認められ、保護されるようになった。そのため、文革後に冷めていた政治への情熱が経済への熱望となって、人びとのやる気を甦らせはじめた。十数年に渡って変化してきた人びとの信念、主張、期待、価値、規範は、1980年代に比べて一層明白で、しっかりした姿をとりはじめている。1992年に実施された全国総工会の労働者階級状況に関する調査は、職工たち（広い意味での職工）が個人の経済利益への関心と追求を、国家と社会への同調よりはるかに重視するようになったことを、はっきりと示している。44,370名の職工に「もし改めて職業を選択するとしたら、あなたの考える一番の基準は何か」との質問に、「割合に収入が高い」と「安定と安心感を与えることができる」とを選んだ回答がそれぞれ30.8％と26.3％あって、「国家と社会の必要」という昔ながらの価値観を選んだのは、わずか12.6％しかなかった（表15を参照）。

一方では、こうした伝統的価値の転換過程で、幹部の腐敗などを典型とする、手段を選ばない私的財産の追求という、極端な利己主義や富への競争を最大で唯一の動機付けとす

る、拜金主義などの風潮が広まってきたことも否定できない。こういう風潮に影響されて、中国人が本来持っていた貢献意識は、ゆっくりではあるが、弱ってゆくにちがいない。これはまた、国家集団主義の弱体化を推進していくと思われる。ただし、こうした側面については、本論文では取り扱わない。

表15 中国職工の職業選択の基準順位

| 選択基準 | 比率 (%) | 順位 |
|------------------|--------|----|
| 割合に収入が高い | 30.8 | 1 |
| 安定と安心感を与えることができる | 26.3 | 2 |
| 個人の事業が実現できる | 13.0 | 3 |
| 国家と社会の必要 | 12.6 | 4 |
| 個人の趣味 | 9.1 | 5 |
| 家族の世話ができる | 5.4 | 6 |
| 楽な仕事 | 2.8 | 7 |

出所：『工運研究』1994 No.8,4より作成

1・2. 経済要素の多様化

1978年12月の党の第11期3回全会で、改革開放の方針が裁定された後、続いて84年10月の党の12期3回全会で「中共中央の経済体制改革に関する決定」が採択され、比較的系統的に都市を重点とする経済体制改革に関する一連の重大な理論と実践問題が明確にされた。そして1985年から、都市部の経済体制改革が本格的に始まった。

経済を活性化するためには、企業の所有形態と構造の改革によって、経済体制を改革することが重要な課題の1つである。国民経済の中で全民所有制経済が今後も主導的な地位を占めるという前提のもとに、政府は、都市においても農村においても、集団所有形態の経済を積極的に育成し、私営経済、个体経済（自営業者の経営）を適度に発展させ、それ以外に、外国資本との合併、あるいは外国独資資本の企業の導入も一定の範囲で進め、所有形態の違った経済単位の合併経営による新しい企業の存在も認めた。公有制を主体にしつつ、生産手段所有形態および経営形式の多様な企業が併存する局面は、現時点ですでに形成されている。表16と表17はそれぞれ各種の経済要素の工業総生産、国家財政収入に占

めるシェアを示すものである。

表16 工業総生産に占める各種の経済要素のシェア (%)

| 年 | 国有工業 | 集団工業 | 私営・個体・各種の外資 |
|------|------|------|-------------|
| 1978 | 77.6 | 22.4 | — |
| 1980 | 76.0 | 23.5 | 0.5 |
| 1985 | 64.9 | 32.1 | 3.1 |
| 1990 | 54.6 | 35.6 | 9.8 |
| 1993 | 43.1 | 38.4 | 18.5 |

出所：『中国統計年鑑 94年』377より計算、朱宗玉 333

表17 国家財政収入に占める各種の経済要素のシェア (%)

| 年 | 国有工業 | 集団工業 | 私営・個体・各種の外資 |
|------|------|------|-------------|
| 1978 | 86.8 | 12.7 | 0.5 |
| 1980 | 85.3 | 14.6 | 0.7 |
| 1985 | 73.1 | 21.8 | 5.1 |
| 1990 | 70.2 | 17.4 | 12.5 |
| 1993 | 65.2 | 18.0 | 16.8 |

出所：『中国統計年鑑 94年』215より計算

1994年6月末の統計を80年のそれと比べれば、工業総生産の中で国有企業の占めるシェアは、76.0%から48.3%に下降し、他方、集団所有形態の企業は、23.5%から38.2%に上昇し、私営、個体、各種の外国資本企業は、0.5%から13.5%へと飛躍的に上昇した。社会消費財小売総額の中で国有企業の占めるシェアは、51.4%から41.3%に、集団所有形態の企業は、44.6%から27.9%に低下し、私営、個体及び各種の外国資本企業は、0.7%から30.8%に上昇した。これらのデータを見れば一目瞭然だが、改革開放以来、非公有企業がますます国民経済の重要な部分になり、1956年から今まで形成された単一的な公有経済の局面はすでに打破され、企業の所有形態は多様化している。非公有企業だけでなく、公有企業の資産権制度の改革の深化につれて、所有形態の混合型企業もますます多く出てきている。非公有企業は、生まれつき法人実体と市場競争主体として活躍する体質を持つ

ているので、国家集団主義的経営とは結びつきにくい。非公有企業のシェアの増大は、ほとんどの企業において画一的に中国的経営を貫徹できる単一的な局面を破壊したという意味で、中国的経営を動揺させているのである。

中国経済における非公有企業のシェアの増大は、いうまでもなく、市場的要素の成長を促進するにちがいない。これはまた、計画経済の続行を困難にするであろう。中国的経営を特徴づけてきた国有企業の今までの特性を支える計画経済が崩壊すれば、国有企業においても中国的経営の貫徹は難しくなる。こういう意味においても、経済体制改革がもたらした経済要素の多様化は、中国的経営の動揺と革新をすすめるのである。

1・3．企業経営権の自律化

経済体制改革は、多様な経済要素の成長を促進したと同時に、公有制そのものの改革も押し進めている。今までの公有企業に対する改革を通観すれば、大体1992年を境に改革の重点が変わったことで、80年代よりも90年代において改革の勢いが強まり、かなりの成果が見られた。

1978年の末から、四川、北京、天津、上海などにある一部の企業では、企業が相対的に独立した経済実体になることを目指して、企業の自主権を拡大する試みがはじめられた。当時は、主に「放権譲利」を中心に、「経営の請負制」や「利改税」（利潤上納の税金化）などの政策を打ち出し、国有企業の経営管理を政府行政から分離しようとした。しかし、企業の自主権は大きくなったものの、所有権の問題はまだ解決されていない。その結果、国家（上級主管部門）の企業経営への介入、企業の国家への依存、国家の温情主義的援助など、国家の無限責任を根本的に除去することができず、企業が「利益には責任を負うが、損失には責任を負わない」という現象が生じた。また、地方自治体の自主権と企業の自主権の拡大に対応して、国家資源の損失、浪費、欠損についての責任体系が確立されなかったので、投資の過熱と国家資本の流失をもたらした。

1992年初頭、鄧小平が南方を視察した際に行った講話をきっかけに、同年の党の第14期大会で「社会主義市場経済」体制の確立が採択された。鄧小平の講話は、計画経済か市場経済かは、資源配分方法にかかわる経済手段の問題であって、社会主義か資本主義かの体制問題とは区別されるとして、改革開放以来、長く人びとに懸念されてきた社会主義経済の理論的な問題に一応の決着をつけた。これを契機に、国有企業の改革は、実質的な変化

を見せ始めた。社会主義市場経済とは、政府によるマクロコントロールのもと、市場メカニズムによる資源配分を基礎とし、公有制をはじめとする多様な所有形態を容認する経済システムと規定される。政府は、一部の商品についてはその価格を調整するが、他の商品の価格は市場での自由な変動にまかせ、主な生産財の価格について一部は計画的な価格を設定するが、そのほかは市場価格とするという、商品市場の開放を未曾有といわれるほど加速し、なお初期的段階にとどまっている金融市場、労働力市場、不動産市場、技術市場と情報市場などを発展させることに力を入れはじめた。他方、国有企業の改革は、今までの「放権譲利」の形から脱出して、経営メカニズムを転換し、市場経済の要求に応じて所有権をはっきりさせ、権限と責任を明確化し、行政と企業を分離し、近代的企業制度を確立する方向を目指しはじめた。同年7月23日には、「中華人民共和国全人民所有制工業企業法」（1988年）に基づいて、「全人民所有制工業企業の経営メカニズム転換に関する条例」が公布された。企業の経営メカニズム転換の目標は、企業を市場の要請に即応させ、法に基づいて自主経営、損益自己負担、自己発展、自己規制をする商品生産・経営単位とするとともに、独立して民事的権利を有し義務を負う企業法人にすることである（同条例の第2条）。そのために、同「条例」は、企業に次の14の経営権を与えた（同条例第8-21条）。

①企業は、生産と経営の意思決定権を有する。企業は、国のマクロ計画による指導と市場の必要性に基づいて、自主的に生産経営の意思決定をして製品を生産し、社会に向けてサービスする。

②企業は、製品とサービスの価格決定権を有する。企業が生産する日用工業消費財については、国務院の物価官庁と省クラス政府の物価官庁が価格を管理する製品を除いて、企業が自主的に価格を決定する。

③企業は、製品販売権を有する。企業は、当該企業が生産した指令的計画以外の製品を全国的範囲で自主的に販売することができ、いかなる官庁及び地方政府も、これに対して封鎖、制限その他の差別的措置をとってはならない。

④企業は、物資購入権を有する。企業は、指令的計画で供給される物資について、生産企業その他の商品供給側に、契約の締結を求める権利を有する。

⑤企業は、輸出入権を有する。企業は、全国的範囲で、自ら貿易代理企業を選択して輸出入業務に従事することができ、かつ、外国企業との折衝に参加する権利を有する。

⑥企業は、投資意思決定権を有する。企業は、法律及び国務院の関係規定により、留保

資金、現物、土地使用権、工業所有権及び特許以外の技術をもって、国内の各地区、各業種の企業、事業単位に投資して、他の企業の株式を購入し保有する権利を有する。政府の官庁の許可を受ければ、企業は、外国に投資し又は外国で企業を開設することができる。

⑦企業は、留保資金処分権を有する。企業は、企業財産の価値保持と増殖を保証することを前提に、税引き後留保利潤中の各引当金の比率と用途を、自主的に決める権限を有する。ただし政府の官庁に届け出る。

⑧企業は、資産処分権を有する。企業は、生産・経営の必要性に基づき、一般の固定資産について、賃貸、担保又は有償譲渡を自主的に決定することができる。中核設備、プラント設備又は重要な建築物は賃貸することができ、政府主管官庁の許可を受ければ、担保にし、また有償譲渡することもできる。

⑨企業は、提携、吸収合併権を有する。企業は、いくつかの方式（省略）で他の企業、事業単位と提携する権限を有する。

⑩企業は、労働雇用権を有する。企業は、一般公募、全面審査、選抜採用の原則に従って、労働者募集の時期、条件、方式、人数を自主的に決定する。企業は、雇用形態の決定権を有する。企業は、契約による管理又は全員労働契約制をとることができる。

⑪企業は、人事管理権を有する。企業は、才徳兼備と賢のみによる任用（能力主義の意）の原則、及び責任と権利との一体性の要請に従って、自主的に人事管理権を行使する。企業の中間管理者（副工場長を除く）は、工場長が国の規定に従って任免する。

⑫企業は、賃金と賞与の分配権を有する。企業の賃金総額は、政府が定めた賃金総額と経済効率の連動方式に従って決める。企業は、相応の賃金総額内で、賃金と賞与を自主的に設定し、自主的に分配する権限を有する。

⑬企業は、内部機構設置権を有する。企業は、内部機構の設置、調整、廃止を決定し、企業の人員編成を決定する権限を有する。

⑭企業は、割当拒否権を有する。企業は、いかなる官庁及び単位が企業に人力、物力、財力の提供を割り当てることをも拒否する権利を有する。企業は、会計検査官庁その他の政府関係官庁に対し、割当行為を告訴、摘発、処分するよう請求することができる。

上記の「条例」が公布されて1年余後、各地、各部門の実践から見れば、国有企業に認められた14項目の経営自主権の実施状況は、全般的に言えば、内陸地区より沿海地区の方が、重工業企業より軽工業企業の方が、中央や省に所属する企業より市に所属する企業の方が、古い企業より新企業の方が、進んでいると思われる（黄朗輝 145、李成瑞 23）。ま

た「条例」公布1周年に際して、国家統計局が全国30の重点都市における1,076社の企業に対して実施した調査によれば、国有企業に認められた14項目の経営自主権の中で、よく実現したといわれるのは、③、④、⑬、⑦、①、⑨、⑧、②の8つの権限で、これらについては90%以上の企業が大体獲得したと答えている。比較的に実現したといわれるのは⑫で、80-90%の企業がこの権限を得たとしている。まあまあ実現したといわれるのは、⑪と⑥の2つの権限で、70-80%の企業がまだ不十分だが、今後得られるだろうと予測している。他方、実現率のよくない項目は⑩と⑤で、30-40%の企業は、この2つの権限を獲得していないと判断している。さらに、実現率の1番よくないのは⑭で、60%以上の企業は、当面、この権限を行使するのを遠慮すると回答している。上の資料はやや古いものであるが、中国の経済体制改革という国策が変わることはあり得ないと思われるので、改革開放の進展につれて、国有企業による経営権の完全獲得は、ただ時間の問題だといえよう。

中国企業は、これまでの計画経済の束縛から脱し、市場の中での生存と発展を求めて、自身の利益の最大化を追求し、競争する集団になりつつある。その代わりに、中国的経営の特質を形づくってきた企業独自の利益の不在、及び経営主体としての地位の未確立といった性格も徐々に縮小されつつある。経済体制改革によって、国有企業は、中国的経営を動揺させながら変貌を遂げつつある。

以上のことをまとめれば、中国的経営の動揺要因の①は、これまで中国の企業経営における最大の支配者であった党と政府に対する人びとの信頼低下ということである。この信頼低下は、文革が終わった直後に最悪であった。その後、改革開放の成果が見えてくるにつれて回復しつつあるが、幹部腐敗の深刻化などがその進展を妨げている。②は、経済の活性化に伴う経済要素の多様化によって、公有経済の単一的な局面、いかえれば中国的経営が依存していた大きな条件が破壊されたということである。③は、改革開放の成果としての計画経済の後退に伴い、それまで最大の支配者であった国家が企業経営から大幅に離脱したということである。言い換えれば、自主権を獲得した企業は、中国的経営の存在基盤を崩したのである。

2. 工場長責任制

文革収束後、企業的意思決定は、「革命委員会」からふたたび「党委の指導下の工場長

責任分担制」に復帰した。企業の管理秩序を正すために、党中央は、「中国共産党工業企業基層組織の工作暫定条例」「国営工場工場長の工作暫定条例」並びに「国営工業企業職工代表大会暫定条例」を相次いで公布し、「党委の集団的指導、職工の民主的管理、工場長の行政的指揮」という基本原則を提起した。これらの条例は、党委については、その企業内における指導的地位と核心的な役割とを明確にするとともに、その集団的な指導を強調している。職工については、企業の主人公としての地位であることを明確にし、職工の民主的管理の基本的な手続きと権限を規定し、職工の民主的権利を尊重することを要求している。工場長については、企業における健全で統一的な生産行政指導システムの確立が必要であることを認め、工場長が企業生産と行政工作について、統一的な指揮権と全面的な責任を有することを認めた。これは、理論的には、集団的指導と個人の責任分担が結びついた指導体制のように見える。しかし、あくまで党委の指導下での工場長責任制が依然として前提になっていて、実際の運営にはさまざまな支障がでている。それは、だいたい次の2つの弊害である。

第1には、「以党代政」（党をもって行政を代替する）現象を排除できないことである。文革を経て、人びとの間に政治への恐れが強まり、簡単には自分の考えを主張せず、責任も負わず、すべてを党委にまかせようとする傾向がある。そのため、党委が行政事務を一手にひき受けることになり、その結果、工場長の統一的な指揮は行われず、企業の管理レベルの向上が妨げられるだけでなく、逆に党の建設、政治思想教育など、党委の本分の遂行にも影響を与えた。

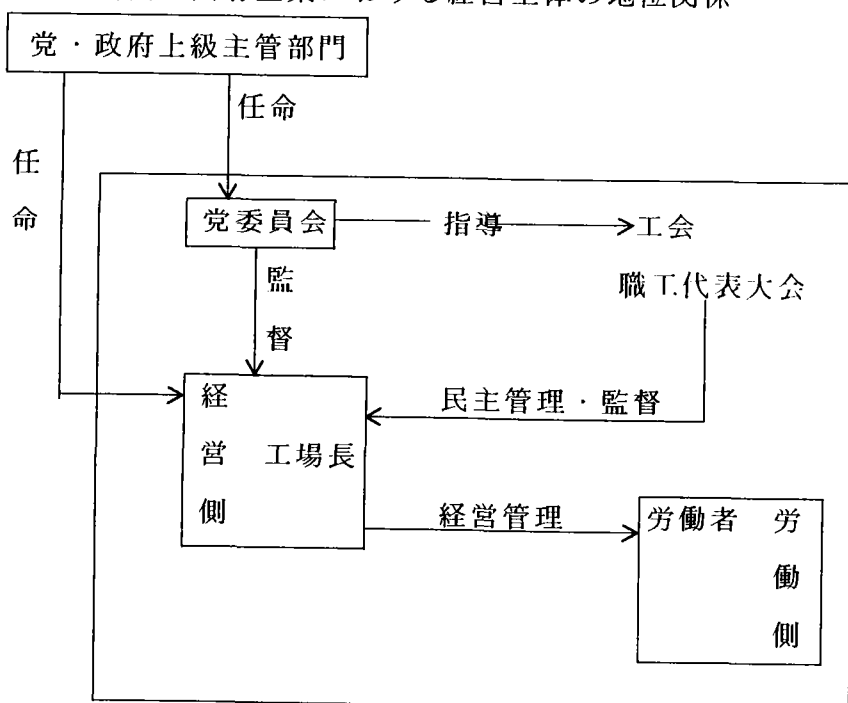
第2は、企業において重大事項はすべて党委の集団的討議を通して決裁されるのに対して、執行と執行結果の方は、工場長1人に責任が負わされるというアンバランスである。工場長は権力が小さいわりに、責任が大きい。結局、決裁する側は無責任で、責任を負う側は決裁権がない状態になった。したがって当時、工場長をトップとする生産行政指導システムを確立することが強調されたにもかかわらず、終始、その威信は確立できなかったのである。

1984年10月、党の第12期3回全国大会で、「中共中央の経済体制改革についての決定」が採択され、「工場長責任制」を確立することが公表された。同「決定」は次のように主張している。「現代的企業では、分業が緻密であり、生産には高度な連続性があり、技術には要求が厳しく、協同関係が複雑なので、統一的で、力強く、高能率的な生産指揮と経営管理システムを確立しなければならない。そのために、工場長責任制を実施しなければ、

こういう要請に適應できない」。つまり、工場長責任制の中心的な目的は、工場長の経営管理に関する決裁と、生産活動に対する統一的な指導の権力行使とを、保証することにある。工場長責任制は、党と行政と職工の権力・地位関係を次のように調整している。つまり、工場長は企業の生産経営と行政管理仕事を統一的に指導し、全面的に責任を負い、党委の方は監督を保証し、職工の方は民主的管理を行う、いわゆる「各司其事各負其責」（それぞれ各自の事を行い、各自の責任を負う）の規定である。こういう権力・地位のメカニズムを通じて、企業の意思決定のあり方を改善し、企業の資質を高め、活性化を図ろうとしたのである。

確実に工場長責任制を実施するため、1986年9月15日には、「全民所有制工業企業廠長工作条例」「中国共産党全民所有制工業企業基層組織工作条例」と「全民所有制工業企業職工代表大会条例」が同時に公布された。しかし、当時の状況では、党の基層委員会と職工代表大会による工場長の職務実行への監督は、無力な状態にある企業が少なくなかった。

図11 当面の国有企業における経営主体の地位関係



まず党の基層委員会の監督機能について見よう。当初、多くの工場長は自身が党の書記を兼任している（『工運研究』1995 No.22 13）。これは、明らかに基層委員会による監督の可能性がゼロに等しいことを示唆している。また、数年来の工場長責任制の貫徹にともない、党書記の権力は極めて弱まっている。2年間にわたる中国での多くの人に対する

聴き取り調査によると、企業が小さければ小さいほど党組織の権力弱화가ひどい。多くの党支部は有名無実の状態になり、党支部書記もその賃金待遇は変わらないものの、実権は持たなくなっている。このような事情で、経営者に対する党の基層委員会の監督は、企業によっては、あまり働かないのである。改革開放後の国有企業における経営主体の地位関係は、図11のように示される。

一方、職工代表大会による経営者に対する監督は、一層難しい。職工代表大会の常設活動機関は工会である（「中華人民共和国工会法」第30条）ので、まず、工会の実状を見よう。

今のところ多くの工会は、まだ組織再建の面で不健全、不安定な状態にある。改革開放の中で、各種の経営形態の企業がたくさん現れたり、また公有企業が合併したり株式会社に改組したりした。特に小型国有企業では、多くの場合、請負経営、賃貸経営を行ったり、協同組合制に改組したり、集団や個人に売却したりするなど、企業状況は激しく変わっている。新しい企業であれば工会を新たに設立し、古い企業であれば企業内の組織を改変したり、人員を調整しつつ、工会組織の再建もしなければならない。しかし、工会の設立と再建よりも、生産システムの整備が優先されるのが一般的である。1993年に国家労働統計部門が管理している職工の範囲では、工会の設立率は72.1%で、入会率は66.4%である（『工運研究』1994 No.10 30）。新設した工会の機能遂行は別にして、既存の公有企業における旧工会が、改革変動の中で、再建遅れや機能不全になってしまう現象が目立っている。軽工業工会全国委員会の全国の軽工業企業に対する調査によれば、実は形を変えた工会撤廃現象さえ見られる。企業の工会を政工科（政治工作課）や群工科（大衆工作課）や行政科（行政課）、あるいは行政事務室などの部門と同じ部屋で事務をさせるとか、工会の主席に行政業務を兼ねて担当させる、などしている企業は少なくない（『工運研究』1995 No.22 12）。また各地で工場長が工会経費の拠出（「中華人民共和国工会法」第36条によって義務づけられる）を怠ることも多くある。B市の小企業の70%は、短かくても数ヶ月、長いものでは1年以上も工会経費を上部機関に納入していない。C市の第2軽工業系統の10%の小企業は、数年も工会経費を納入していない。また、50%ほどの企業は、期限通り、金額通りには、工会経費を納入していない。C市とD市の第2軽工業系統の調査によれば、正常に職務を遂行している工会は30%程度にとどまり、どうにか間に合わせる事ができる工会で40%で、残った約30%の工会は職務を果たし難いという。（『工運研究』1995 No.22 12）。

次に、工会指導部の人員構成を見よう。企業の経営メカニズムの転換と現代的な企業制度の確立という改革の中で、企業経営管理面においては大きな変化が起こったが、工会の機能転換、及びそれに適応する組織構成にはそれほどの変化はない。第2章で述べたが、今まで中国企業の工会は、企業行政の附属部門とされ、党の政策の執行と企業目標への協力の役割を果たしていた。職工の利益に関する問題があっても、解決してもらうよう企業行政に伝達するだけで、平等な立場で企業側と協議・交渉することはなかった。これは、社会主義国家の公有企業では、幹部と工人が皆労働者階級に属して生産手段の共有者であるから、根本的には利益が一致しているという理念に基づいていた。また現実にも、企業における労使関係は国家と職工との関係として存在していたので、企業の最大の支配者である国家との関係では、企業行政と職工はむしろ同じ利益集団に属していて、両者間の矛盾はそれほど顕在化しないので、工会の真の機能は軽く見られがちで、あまり追及されてこなかったのである。こうした事情のもと、じゅうらい中国企業では、管理職と一般職工はすべて会員として同じ工会に組織され、さらに企業行政に編入されている管理職が工会を管理運営していたのである。しかし、市場メカニズムが導入された企業では、労使関係はすでに企業行政と工人の間で成り立っていて、職工の利益の保護、企業行政に対する監督の機能は、工会にとって重大な仕事になってきた。これまでのように、企業管理職と一般職工が同じ工会に組織されている場合、少なくとも工会指導部が依然として企業行政と同一の利益集団に属したままでは、経営者への監督ができないことは明白である。しかし、今のところ、この状態はまだ変わっていない。

中国工会は党の指導した職工の大衆組織である（『中国工会規定』の総則）から、工会活動は、企業における党組織によって指導される。しかし、今のところ、多くの企業、特に大企業では「政企」もまだ確実には分離していないのだから、まして「党政」分離は一層話にならない。それに、企業において党の職務と企業行政職務を一人の人物に兼任させることも普通であり、行政も代表でき、党委も代表できる企業の指導者に対して、工会主席が職工の利益を守ることはむずかしい。（『工運研究』1995 No.22 15）。

さらにいえば、現行体制のもとでは、工会主席あるいは専従主要幹部は、実は企業行政と同じ利益集団の側に組織されている。これも、工会の機能遂行を妨げる。工会法によれば、生産現場を離れた工会専従の活動要員の賃金、奨励、補助は所属企業から支給され（「中華人民共和国工会法」第35条）、工会主席の受ける待遇は同企業の党、行政責任者の副職と同じであり、さらに工会主席は企業党委からの考課を受け、推薦されなければな

らないと決められている（『工運研究』1995 No.22 16）。したがって、工会の主要幹部は企業と、また工会主席は企業経営者と、同一の利益集団に属することになり、自然と工会は、職工に対してよりも党委と行政に対して強く同調する傾向がある。また、労働争議が発生した場合、役割葛藤のジレンマにおちいることも考えられる。「工会は職工の利益の代表者としての身分、地位がまだ確立しておらず、自分が職工を守れば、誰が自分を守ってくれるのか。われわれは企業法人代表と労働者の隙間に置かれて、仕事がしにくい」と一部の工会主席は悩んでいる（『工運研究』1995 No.22 10）。

もう1つ、多くの企業で、党や行政の責任副職に、工会主席を兼任させているという問題がある。これは、工会を企業行政の指導下に置き、工場長の管理下にある1機構にさせてしまうものである（『工運研究』1995 No.22 13）。言い換えれば、企業行政と工会も未分離状態なのである。結局、工会の実際的地位は基本的に企業行政指導者の民主意識と開明度によって決まり、工会が力をどれほど発揮できるかは、企業行政指導者の許容度によって左右される状態が一般的である（『工運研究』1995 No.2 27）。

1992年に全国总工会が行った中国労働者階級状況に関する調査によれば、工会の各種の工作に対する各階層の職工の評価は、自分たちの利益に近い事柄になるほど低下する特徴がある（表18を参照）。また、企業上層管理職、専門技術員、生産工人の順で評価の平均値は低くなる（馮同慶 205）。

表18 中国労働者階級の工会工作に対する肯定評価比率（％）

| NO | 質問 | はい |
|----|---------------------------------|------|
| 1 | 当面の工会工作状況に対する肯定評価 | 53.5 |
| 2 | 意見と提案がある場合、工会が上部へ伝達してくれるか | 45.9 |
| 3 | 民主的権利を行使する場合、支障があれば、工会が助けてくれるか | 40.7 |
| 4 | 個人の利益が侵害された場合、工会があなたの權益を守ってくれるか | 39.7 |

出所：全国总工会92年行った調査より作成

こうしたことから分かるように、今のところ工会は、組織作りにも幹部構成にも、多くの問題を抱えている。このことは、いうまでもなく、工会を活動機関とする職工代表大会

の機能遂行にとって障害となる。1993年に職工代表大会制度を実行した基層企業は、工会を設立した企業の57.3%にとどまっている（『工運研究』1994 No.10 30）。職工代表大会制度の普及率はまだまだ低い、1番問題になるのは、この制度の実際の効果がどのくらいあるかということである。1992年に全国総工会が実施した労働者階級状況に関する全国調査によれば、職工が職工代表大会の権力行使の各項目に対する評価は、全体としては高くない。「企業法」は職工代表大会に5つの権限²¹⁾を与えたが、①それらの行使及び、②職工代表大会の決議に対する実行監督を、「割合によく実行した」と思っている人は、それぞれ被調査者の約5分の1及び3分の1にとどまり、総合的な評価について「割合によい」と考えている人は、5分の1しかない（『工運研究』1994 No.8 10）。奈良大学比較社会変動研究会によるアンケート調査も、職工代表大会の果たす役割について、職工の不満が強いことを示している。「勤め先の職工代表大会の果たす役目」に「不満」と答えたものは13.8%、「あまり満足せず」と答えたのは34.3%で、反対に「満足」と答えたのは2.3%、「やや満足」と答えたのは25.9%ある。「不満」と「あまり満足せず」を合わせると48.1%で、「満足」と「やや満足」を合わせた28.2%よりも20ポイント近く多い。大体、職工代表大会の権限を企業行政が重視せず、本来そこで審議されるべきものを別の会議で討議し決定したり、職工代表大会で採択された決議や提案の実施を監督できずに権力行使が形式のまま流れてしまうこと、職工代表大会による行政指導幹部に対する評価と日常の考課や任免とがちぐはぐになっていることに大きい問題がある。

以上のように、改革開放の進展につれて企業の独立した経営主体としての地位が固まる中で、一方では企業行政の権力と地位が強くなりつつあるが、他方では党の監督、特に職工側の民主的管理メカニズムの形成が遅滞しているため、経営者の権力が無制限に大きくなり、工人側の権益が脅かされる恐れが出てきている。不公平な配分とか、任用の縁故関係とか、閥閥関係とかが重なり、工人たちは積もり積もった恨みをかなり多くもっていて、幹部と大衆との関係は融和的でない。G市総工会の、経営効果と利益が割合によいある企業で行ったアンケート調査によれば、幹部と大衆との関係が調和していると答えた職工は18%、一般的だと答えたのは50%、調和がとれていないと答えたのは28%であって、調和がとれていない方は、調和している方より10ポイント多い。また、別の経営のよくない企業でのアンケート調査では、調和していると答えた人は1人もいないという（『工運研究』1995 No.2 26）。

ここ数年来、労働争議が上昇するなかで、特に団体争議が増えていることが注目される。

1992年の争議案件の受理件数は8,150件で、その中に団体争議が548件あるが、93年受理件数は12,368件にのぼり、そのうち団体争議は684件に達していて、それぞれ51.8%及び24.8%の増加を呈している（『中国統計年鑑』1994）。争議発生原因は、主に指導者の分配と事案処理の不公平によって、職員の合法的な権利と利益が損害を受けたためだと、複数の地方工会がいつている。（『工運研究』1995 No.2 27;No.22 17）。G市総工会の同市公有企業で行ったサンプリング調査によれば、90%以上の職員が、争議原因は指導者の政策の誤りと不公平な問題処理にあると思っていて、職員の要求が高すぎることにあると思いつているのはたった数%に止まっているという（『工運研究』1995 No.2 27）。

3. 「工人階級」の分化

改革開放以来、生産手段所有形態と経営方式の多様な企業の出現、及び公有企業の経営管理の企業化、市場化、契約化の進展にともない、中国では、多様な労使関係が現れているだけでなく、公有企業における伝統的な労使関係にも深刻な変化が起きつつある。当面、労使関係の所有制の性質から言えば、主に次の3種類がある。①公有制経済の労使関係、②混合経済の労使関係、そして③私有制経済の労使関係である。公有制の労使関係は、主に国有企業、集団所有企業、国有独資公司（会社）の労使関係であり、混合経済の労使関係は、主に株式制企業、共同企業（仲間と共同で経営する企業）と中・外合弁企業の労使関係であり、私有制経済の労使関係は、主に国内資本の私営企業、外資独資企業と个体経済組織の労使関係である。これらの労使関係の性質、特徴及び矛盾の表現はそれぞれ違い、特に、経営主体双方は、労働過程において、それぞれの地位、作用、権利と責務が違ふのである。

ここでは、中国的経営を特徴づけてきた国有企業における経営主体の地位・利益関係の変化を考察することを通して、中国的経営の動揺と革新を観察しよう（国有独資株式会社、あるいは国家株が主導地位にある株式会社について特に論じないが、附論の「株式制に改組する中国国有企業の試み」を参照）。

すでに第2章でみたように、中国では、高度に集中した計画経済の下で企業の労使関係と言え、実際には、一方では最大の使用者である国家と、他方では企業管理層を含む職工との間の一種の行政関係である。こういう労使関係なので、職員の利益は国家との一致

性、一体性が強調され、職工の利益が国家の利益の中に含まれており、国家によって代表されると強調されていた。したがって、これまで企業内における職工間の階層矛盾、利益関係は、副次的なものになり、論議・研究されることもなかった。

しかし、改革開放の進展につれて、企業では、徐々に政府から権力を譲られ、法人資格の獲得、工場長責任制の実施、契約制労働雇用の導入、賃金配分改革の実施、労働保障、医療保険などの改革が進み、これまでの企業における政府行政的な色合いの強い階層規範が徐々に薄くなり、そのかわりに、企業行政的な性質が強くなりつつある。言い換えれば、社会主義市場経済へ邁進しつつある企業では、伝統的な職工と国家との労使関係は、職工とそこから分離した経営者との関係に転化しつつある。実権を持ちはじめた工場長と、「鉄の茶碗」で親方五星紅旗というべき「大釜で作ったご飯を食べる」温情主義から離れかけた職工、特に一般職工との間の利害矛盾、そして既得利益の喪失あるいは新しい利益の取得、権力と地位の調整と変動など、利害矛盾の衝突が激しくなった。経済体制転換の過渡期に際して、新体制もまだ整備されていないかわりに、旧体制もまだ全部排除されていない二重体制の並存、法律法規の不備、新旧体制の摩擦が余計に新しい労使関係に衝突の種を与え、矛盾を激化させ、もともとの「工人階級」を分化させはじめた。

3・1. 労働契約制による地位分化

労働採用制度改革は、経済改革の主要任務の1つである。改革開放が始まって間もなく、一部の地区と企業は、伝統的な労働制度改革を行い始めた。1986年、國務院の「国营企業における労働契約制を実施する暫定規定」などの法律の公布を契機に、法律に基づいて、労働人事制度改革を進めることができるようになった。労働契約制とは、政府による統一的な職場提供と統一的な配置という終身雇用制度を止め、企業に自主的に雇用する権限を与え、労働者には「採用によって1回で終身の運命が決められてしまう」過去のような行政的束縛から解放し、自ら自分の生き方を選択できる権利を与えるという、いわゆる「双方向選択」の採用制度である。企業は、従業員と一定の期限内もしくは期限なしに、または特定の作業任務の完遂を期限とする、労働契約を締結することができ、また、法律、法規及び企業の規則に従って、労働契約を解消し、従業員を解雇し、免職する権利を有する（「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」第17条）。しかし、今のところでは、まだ経済体制転換の過渡期に当たっているから、労働契約制度を貫徹するには、

慎重に、また徐々に徹底していく方針を取らなければならないと、政府は考えている。まず第1に、計画経済のもとで長く働いてきた職工を、急に不慣れな制度に転換させれば、いろいろな社会問題が出る懸念から、「新人新方法、老人老方法」という原則に従って、新入社員や勤続年数の短い職工に対しては一般に短期契約を結び、勤続年数の長い職工に対しては、本人の希望により、長期契約を結ぶようにしている。第2に、計画経済下で生じた余剰人員に対して、労働の適正な組み合わせをはかって簡単に解雇したりすれば、社会の不安定な要素になるため、企業は、第3次産業を発展させる、工場内で訓練する、繰り上げて退職させる、等々の方法を取るよう政府に要請されている。もちろん、政府のほうでも、関係官庁は、工場間での人員交流、職業紹介機関による調整などの方式で、転職を助けるのである（同上条例第17条）。このように、当面、労働契約制度は、まだ徹底的ではない。普遍的な規範としてはまだ未熟ではあるが、それにもかかわらず、公有企業では、職工と企業との間で労働契約を結ぶ作業が急速に進行している。1991年の国有企業における契約制職工は16.8%、92年でも17.5%でしかなかったが、94年に政府が国有企業で全員労働契約制と契約化管理の全面的推進を呼びかけたことで、契約制職工は大幅に増加した。1995年末になって契約制を受けた職工は、すでに、国有企業の職工総人数の80%に達しようとしている（『管理世界』1996 No.2 204）。

労働契約制の実施は、ミクロな視点から見れば、企業は自主的に、生産に応じて適量・適当な労働力を採用し、市場における競争主体として生産経営を行うことができるし、また職工は職工で、政府の終身雇用の「鉄茶碗」は失うが、自分の労働力の真の所有者になり、自身の価値を最善に実現する可能性を持つようになるといえよう。一方、マクロの視点から見れば、市場メカニズムによって、労働力の合理的な流動と公平な競争を促すことができる。これらはすべて、生産力の発展と国民生活の向上につながっているので、歓迎すべきものであろう。ところが、よく考えて見れば、労働契約制は、職工にとってよりも、企業にとってプラスの面が多い。労働契約制から生じる就職上の不安定と競争は、職工にマイナスの効果をもたらす面がある。特に中国では、労働力資源の供給が需求を上廻っているため、労働契約制は、より職工にとって不利なものだといえる。

中国労働部労働力科学研究所の発表によると、当面中国では、約1.6億人の潜在失業あるいは就労不十分な労働力が存在しており、就職総人口の約26%を占めているという。同研究所の、今後10年における中国労働力の供給状況についての研究によれば、1億人以上の余剰労働力が出るといわれる。表19は、同研究所が今後10年に当たる第9次5ヵ年計画

(以下「九五期間」と記す)と、第10次5ヵ年計画(以下「十五期間」と記す)との経済成長(GDP)率の、3つの可能性(提案)を基に計算した余剰労働力の結果である。提案1は、国家統計局の「九五期間」のGDP年間成長率が11.7%だという予測と、中国社会科学院の「十五期間」のGDP年間成長率は8%以下にならないという予測とをあわせて計算したものである。提案2は、1995年に開かれた全国人民代表大会第8期第3回会議で採択された、GDP年間成長率を「九五期間」9%、「十五期間」7%とにコントロールする、という議案に基づいて計算したものである。提案3は、中共中央第14期5回全会で採択された「九五期間」のGDP年間成長率を約8%にするという議案と、中国社会科学院の一部の経済学者の「十五期間」のGDP年間成長率予測を参考に計算したものである。どちらの計算でも、向こう10年間の中国労働力の余剰問題が重大であることを示している。こういう情勢の下では、労働契約制の実施は、確かに職工に極めて多大な不安をもたらすに違いない。終身雇用制は、確かに職工の労働へのインセンティブを誘うメカニズムがないので、国家・企業の主人公だという精神を見せる行動が職工に欠けているとはいえるが、反面、安定した就労が保障されるので、国家・企業の主人公に等しい实际的利益を受けている。労働契約制の実施は、職工の多くに、自分はもはや国家・企業の主人公でなくなったという気持をもたせた。中共A省委宣伝部の調査によれば、60%以上の職工は、工人階級の主人公的な地位が実質的にないと言い、また、32.6%の職工は、工人階級の主人公的な地位がすでに下降したと言っている(大江 27)。

表19 未来10年における中国余剰労働力の予測

| 提案 | 年 | GDP年間平均成長率(%) | 余剰労働力(億人) |
|----|------------|---------------|-----------|
| 1 | 1996-2000年 | 11.7 | 1.58-1.4 |
| | 2001-2005年 | 9 | 1.32-1.08 |
| 2 | 1996-2000年 | 9 | 1.59-1.59 |
| | 2001-2005年 | 7 | 1.58-1.52 |
| 3 | 1996-2000年 | 8 | 1.60-1.61 |
| | 2001-2005年 | 8 | 1.61-1.52 |

出所：労働部労働力科学研究所「中国における未来10年の就業発展戦略

についての研究」『管理世界』1996年1月 191-198より作成

改革による公有企業の生産手段所有形態の多様化も、純粋な国有でなくなった企業で働く職員の「主人公感」を動揺させる。社会主義の理念によれば、社会主義公有制のもとで労働大衆は、個人として企業の資産を分割して所有してはならないが、共同で生産手段を所有しているので、社会主義国家にとってだけでなく、企業においても、主人だと考えられている。しかし、他の経済要素を吸収して混合的な所有形態になったり、株式会社になったりした旧国有企業では、株主大会が1番の権力機関である（「会社法」第102条）から、資本の持ち主である株主が企業の主人ではないかと、迷ってしまう職員も多い。国有企業、または国家株でコントロールしている会社においてさえ、職員は企業の主人だという言い方に対して、こじつけと感じているほどだから、まして非公有制企業では、職員はただの一人の雇用労働者にすぎない、と一般に思われているのである。

労働契約制の貫徹によって受け身に転落した職員とは反対に、企業経営者は、経営管理の自由化及び「工場長責任制」の実施によって、権力・地位が直線的に上昇した。それだけでなく、企業家市場はまだ形成されておらず、依然として国有企業の工場長は、国家公務員の身分を保有し、企業の上級主管部門あるいは幹部管理機関によって派遣・任命・許可・招聘・推薦される（『全民所有制工業企業廠長工作条例』86年第9条）のである。労働契約制の貫徹は、経営者と一般職員とを、政治的、社会的地位において分化させた。

3・2．収入分配上の不公平

1990年代以来、中国では改革開放の深化にともない、国民経済は、急速に安定した発展趨勢を見せている。「八五期間（91-95年）」には、国内総生産が、量の面においても速度の面においても、歴史上の最高水準に達した。1995年の国内総生産は、57,733億元に達し、不変価格によって計算すれば90年より75.9%成長した。実質年間平均成長率は12.0%で、「七五期間（86-90年）」の年間平均成長率より4%近く高かった。これと関連して、中国国民の経済生活が豊かになりつつある。工人階級の集中している都市の住民1人あたり平均生活費収入の、実際の年間平均成長率は7.7%で、「七五期間」の年間平均4.1%増と比べて、著しく上昇のスピードが速い。商品販売の面から見れば、「八五期間」の社会消費財小売総額は67,275億元に達し、物価の要素を除いた実質で平均年間10.6%増で、「七五期間」の3.3%増より7.3ポイント高かった。全国の貯蓄も大幅に増え、1995年の末には29,662万億元に達し、「七五期間」末の7,034億元の3倍以上に増えた。（『管理世

界』1996 No.4 28)。統計上だけでなく、労働者自らも生活の上昇を感じとっている。奈良大学比較社会変動研究会が1995年に実施した、北京、大連、温州、深圳にある7つの工場での調査では、「92年から今までお宅の生活水準の変化傾向は全体としていかがですか」という質問に、「徐々に好転」と答えたのは52.6%、「何ら変化はない」と答えたのは33.5%、「徐々に降下」と答えたのは5%、「はっきり言えない」と答えたのは8.8%である。これによれば、ここ数年、半数以上の労働者は、生活がよくなっていると感じていることがわかる。

ところが、労働者は、自分の過去の生活と比べればよくなったと感じても、周辺の他の階層の生活の上昇と比べれば、むしろ自分の方が下降していると思っている。いわゆる「縦比満足、横比失望」である。これは、賃金改革の中で、分配の自主権が国家から企業経営者の方に握られた後、分配における経営者の不公平な行為によって、労働者の経済的利益が侵害されたことから生じた現象である。賃金改革は、経営者と一般職工との間で、収入格差を拡大し、経済的地位においても分化させた。

第2章ですでに述べたが、計画経済の下では、職工の労働賃金、昇給などは、国家が直接的に「統一的に決定、統一的に調整」をするものであったが、これは、職工の労働意欲を高めることも、企業の経営効率を高めることも妨げた。1992年に公布された「工業企業経営メカニズム転換条例」では、賃金制度の改革が打ち出された。それによると、もともと企業の経営実績と関連しない、政府の財政計画によって決まる各企業の賃金総額と職工レベルの賃金等級及び賃金アップ方式は廃止する。それに代わって、企業の賃金総額を、全国的には賃金総額アップ率を国内生産総額アップ率以下に、平均賃金アップ率は全社会労働生産性アップ率以下に抑えるというマクロコントロール原則のもとで、企業の税金と利潤の国家上納の増減を連動させる方式を基本に確定し、調整する。また、企業内部での賃金分配の方は、従業員の賃金、賞与、手当、補助金、その他の賃金の収入を賃金総額に組み入れるものとし、企業が自主的に配分する（同条例第24条）。それまで国家によって統制されていた、企業の平等主義的な等級賃金制度を廃止し、職工の労働に応じて、多く働く人には多く、少なく働く人には少なく分配するという、「按劳取酬」の能力主義的な分配原則に基づけば、職工は労働によって生活を高めることができるし、企業も活気を取り戻すことができる。1994年12月の資料によれば、全国18,000社、1,400万の従業員の間で「持ち場技能賃金制」が導入されている（『中国年鑑』1995 145）。しかし、「持ち場技能賃金制」の導入などの賃金改革の結果、まだ一般職工の間では収入の平均主義的傾向

や、さらには学歴との逆転現象さえ見られるが、経営者と一般職工との収入格差は、すでに著しく大きくなっている。E自治区とF省などの地域での調査によれば、収入が一般職工の平均賃金の3倍以上を超えた経営者が絶対多数を占めている（『工運研究』1995年No.4 27）。実は問題は、経営者と一般職工との収入の格差がどのくらいであれば適当か、ということではない。経営者と一般職工との間で収入の格差があることは、市場経済の必然であるし、経営者の収入が企業の経営効果と利益と連動させることも、社会主義分配原則に一致している。ただし、当面では経営者と職工との収入の格差が権力と地位の格差から生じている部分があるので、職工に不服と不満を起し、生産意欲を低下させるのである。資料によれば、一部の企業では、分配においてランクを付けるということを実に、少数の権力者に高額を与え、絶対多数の職工には少額を配るようにしている（『工運研究』1994 No.4 17）。ある鉱山では安全賞を設けたが、鉱級指導者一人あたりは800元、区級幹部一人あたりは200元、隊級幹部は80元、工人はたった8元で、鉱山指導者は工人の100倍である（『工運研究』1995 No.2 26）。特に、分配基準をはっきりさせずにあいまいな配分を行う、いわゆる「模糊分配」という方法が広範に用いられ、一部の主管幹部は分配権力を振るまって、1人で勝手に決め、「紅包」を勝手に配り、その不公平さで職工たちを怒らせている（『工運研究』1994 No.4 16）。G市総工会のアンケート調査によれば、95%の職工は、「模糊分配」に反対し、やはり公開して配分する方が透明度があってよいと言っている（『工運研究』1995 No.2 26）。

市場要素をまだ完全に形成していない当面では、生産経営にはまださまざまな非労働要素の影響を排除できていない。言い換えれば、企業の経済効果と利益の善し悪しは、経営者の能力や努力と必ずしも関連しているとは限らない。ひたすら経営者と職工の収入の差を拡大すると、かえって職工の意欲を損なうのである。

賃金だけでなく、「隠性収入」つまり形の見えない収入、例えば公費接待や観光を目的にする海外出張など、あるいは公開しない収入、たとえば公的な資源をもって他企業に使ってもらうことによって得た謝礼などは、いつも指導幹部のあいだでだけ配分されるのである。このような事情で、工人たちは、生活が「徐々に好転」していると思いながら、経済的利益と経済的地位が相対的に下降したと不満に思っている。

正常な労働義務を果たした低収入労働者の基本生活を保障し、社会の公平と安定を守るために、1993年11月には、労働部が「企業の最低賃金規定」を公布した。今では2つの省を除いて全国すべての省、自治区、直轄市が、それぞれ最低賃金規定と基準を下達した。

しかし、今のところ、これの実施に対する監督システムがまだ完備していないこと、企業制度、社会保障制度改革がまだ組み合わせされていないこと、特に企業の経済効果と利益が十分ではないなどを理由に、実施率はまだはかばかしくない。H市等割合によく実施している所の実施率は90%で、I省は87.9%である。しかし、一部の地域、特に経済発展が相対的に遅れ、あるいは非国有企業、郷鎮企業、損失を抱えて困難な企業が集中している地区では、実施率は割合に低い。I省にある比較的遅れている2つの市では、45.8%の企業が最低賃金規定をまだ実施していない。J省の400社の企業は最低賃金を規定通りに支払っておらず、8.7万人あまりの職工に影響を与えている。K市の12の区・県の中で3つの県は、まだ最低賃金についての規定自体をしていない。

企業経営の不振も、最低賃金制度を実施する外部条件を悪化した。国家経済貿易委員会、労働部と全国総工会が行った16の省、市の企業調査によれば、1995年第1四半期の「双停」企業（生産を中止と半ば中止した企業）と破産企業は4万社近くあり、94年の末より1万社増えて影響は743万人に及び、94年の末より158万人増加した。東北3省では予算内企業の損失面は60%に達し、生産を中止した企業は企業総数の4.04%あり、賃金を払ってもらえない職工は216万人にも及んだ。こういう現実の下で、すでに最低賃金制度を実施した一部の省、自治区、市は、経営困難な企業に実施猶予の許可を下した（『体制改革』1996 No.4 60）。しかし、どんな企業が「経営が非常に困難」か、その判定基準ははっきりされていない。たとえば、「経営困難」でも必ずしも賃金を支払うことができないとはかぎらないし、また最低賃金を支払うことができない企業は「双停」または破産企業と判定することができるか、明確に定められていない。結局、最低賃金制度の実施に対する監督と法律責任は民が検挙・告訴しなければ、官が追究しない弱い立場にとどまってしまう。これはまた、供給が需要を上廻る労働力市場の現状を背景に、最低賃金制度の実施が企業の正常な経営と競争力を妨げると思って、実施を怠る一部の経営者の不法行為を助長するのである。

さらに、医療保険改革も、一般職工の経済生活にマイナスの影響を与えている。第2章ですでに述べたが、もともとの医療保険はずいぶん手厚いもので、個人がぜんぜん医療費を払う必要がなかった。しかし、これは、国家の経済発展と個人の適正利用の自覚があることを前提にしてしか、続けられないものである。文革から経済発展の低迷、職工と定年退職者の増加、医療費の浪費・乱用などがひどくなり、ついに、国家が企業に提供する医療経費では、実際の医療費に間にあわなくなった。1970年代の末頃から支出がオーバーし

て、医療経費が赤字になった企業はますます多くなり、医療費の負担が重くて企業経営に影響をきたす企業も出てきた。一方、社会的に統一的に調達し管理する方向へ医療保険を改革しなければ、企業の方は負担を軽減して市場における平等な競争に参加し、職の方も社会的な保障に頼って労働市場で自由に流動できる、市場経済への転換も所詮できないのである。したがって、改革開放が始まるとともに、医療保険改革も、重要課題の1つとして着手されてきている。今のところでは、医療保険は、まだ従来のように企業が管理しており、社会的に統一的に調達・管理する段階に入っていない。改革されたのは、ただ医療費用の支払い主体がもともとは国家だけであった方式から、国家、企業、個人の3者によって分担するようになった点である。医療保険の具体的な利用の仕方は、各企業によって、改革に応じてそれぞれ違っている。筆者の調査では、大体次の方式を取る企業が少なくない。毎月公的な出費の部分を、勤続年数によって違う金額で職工に払う。職工は、それでもって医療費を支出する。支給額をオーバーすれば自分で追加し、余れば、あるいは病気にかかれば、自分の財産になる。入院など重病の場合、勤続年数によって定められた比率にしたがって一部の費用を、企業から清算して払い戻す。この場合、大体個人が先に現金で病院に支払い、後で領収書をもって企業に清算し払い戻してもらう。言い換えれば、当面の医療保険改革では、国家と企業の負担は個人負担の導入によって軽減されるが、具体的な規定は企業によって決められるから、職工の医療費負担の格差は、企業によって違っている。経営のよくない、或いは歴史的に債務の重い企業における職工は、立て替えて支払った医療費がなかなか戻って来ない。こうしたことによって、職工の経済利益が害されることは多く見られる。

1995年に国家統計局が全国3万余りの都市住民に対する家族標本抽出法で調査した結果によれば、94年の都市住民の収入と支出はともに高くなったが、収入の格差も一層大きくなった。10%の最高収入世帯と10%の最低収入世帯の格差は、93年の3.6倍から3.9倍になった(樊平 74)。1994年の13の省、自治区、直轄市に対する分析で推算すれば、94年の全国の生活困難な職工(低収入者)が職工総人数に占める比率は、93年の5.6%より少なくとも3ポイント以上増えた(樊平 70)。

3・3. 改革に払うコストの不平等

改革開放前まで中国の工人階級は、さらに職業の性質によって、だいたい、管理職、専

門技術者、工人という3つの階層に分かれていたが、労働分業を基礎に、公有制資産収益はほぼ平等に共同で享受していた。しかし改革開放後の市場経済の導入により、各階層の間では、契約を基礎に企業資源に対する占有方式に違いがでてきた。言い換えれば、階層間の元来の労働分業による差別は、企業の資本権利に対する差別に変わってきたのである。経営者は、直接企業の生産手段を支配し、しかもその収益を手に入れる権利を得た。反対に、生産手段所有者の中で絶対多数を占める工人は、上の3・1節と3・2節に述べた厳しい就職競争の渦の中に、あるいは経営者よりずっと低い収益を得る地位に落ちてしまった。ここに述べる工人収益の低さは、経営者の権力乱用によるものだけを指しているのではなく、計画経済を実施している国で市場経済へ転換する際に不可避免的に発生する特有な現象、つまり、改めて残った資産を処理する時、またその分の資本増殖に対する分配を行う時に生じる、職工既得利益の喪失を指している。言い換えれば、経営者の正当な行政権威、あるいは経営者の正当な資本収入については工人も別に言い分はないが、「どうしてわたしには資本収入がないか、経営者より少なくともいいから」という、労働結果についての不平等、不公平ではなく、むしろ市場経済に参入する「スタートライン」に関しての不平等、不公平である。1992年に全国总工会の行った労働者階級状況に関する全国調査の基本的な結論の1つには、当面工人階層が最も不満なのは、企業資源の支配あるいは分配のスタートラインにおいて、不公平があるということである（馮同慶 208）。収入分配上の不公平と比べれば、企業資源の占有方式上の不公平は、一層根本的で本質的である。両者とも経済体制転換で生じたものではあるが、前者は、過渡期における市場の未完備によるものなので、市場メカニズムの成熟、つまり、党政・政企の完全分離、工会の機能転換などが進展するにつれて、徐々に改善できるであろう。それとは対照的に、後者、はいったん規制事実化すれば、新しい改革方法を作り出さない限り、改変できないものである。こういう改革方法は、未だに世界で誰もしたことがないかもしれない。

改革開放後、早くも企業に請負制が導入された時から、すでに経営者に直接に企業の資産を支配し、しかもその収益を手に入れる権利が与えられた。1995年から試行し始め、96年に一層拡大された企業経営者に対する年俸制は、このような資本権利を規範化するものであった。年俸制が経営者に与える権利は、労働権だけでなく、経営者と企業に於ける他の階層、特に工人階層との間で、労働分業の差別の外に、違う資本を支配し、また違う利益を受ける特権でもある。1996年の年俸制試行に際して、全国的に著名なある企業の出した配分総則では、配分において3つの不平等を表すべきだと規定した。「経理（経営者）

階層と従業員との不平等」は、その中の1つである（馮同慶 204）。

計画経済から市場経済へ転換する過渡期において、一般職工は、上述した資本権利の再調整に際しての既得利益を喪失しただけでなく、他の階層より改革のコストを多大に支払わされている。経営メカニズムの転換と現代企業制度の確立に直面して、企業が抱えているリスクは、往々ににして一般職工に背負わせられるのである。後に述べるが、破産した企業と、生産を中止或いは半ば中止した企業から出た失業者、及び人員整理で家に帰された職工の払った犠牲がその1つである。

改革開放前まで、中国では、企業の破産や従業員の失業は資本主義社会に特有な現象と理解され、社会主義企業では破産させてはいけない、職工を失業させてはいけないと考えられてきた。そこで、業績の悪い企業に対しては経営資金を与え続けて生産を続けさせるばかりでなく、職工に対しても一旦採用すれば解雇せず、また誰もを職業につかせるために、余剰人員があっても従業員の募集を続けたのである。しかし、改革開放後、社会主義の伝統的理念についての再検討を行い、行政的な終身雇用制を廃止し、労働契約制を実施し始めた。これと組み合わせて、1986年には「国営企業職工待業保険暫定規定」が公布され、正式に失業者がでることを認め、またそれに対応する保険制度も確立した。1988年には、経済体制改革の一環として、さらに「中華人民共和国企業破産法（試行）」が実施され始めた。破産判定工作が進むにつれて、長期に赤字を抱えていて資本より債務が大きく、倒産が妥当と考えられる企業に対しては、次々と破産が宣告されると同時に、失業者も大量に出ている。資料によれば、1992年の城鎮（都市と町）の失業率は2.3%、93年は2.5%、94年は2.8%、95年は2.9%（95年6月の末の失業率は2.8%で、480万人）というように、上昇し続けている（『労働経済与人力資源管理』1996 No.1 12 14；『管理世界』1996 No.4 34）。関係方面の推測によると、失業率の上昇趨勢はさらに続き、2000年には4.8%に達する見込みである（『労働経済与人力資源管理』1996 No.1 12）。

しかも、これらの統計に表れている失業率は、実は極めて限られた範囲のものである。これは、ただ国有企業の失業状況しか反映していない。しかも、国有企業といっても、生産をすればするほど損失を出すために生産を中止し、あるいは半分中止した「双停」企業の抱えている「在職失業者」は、その中に含まれていないのである。すなわち、企業の身分を保留させて、企業が新製品開発、生産方向転換、管理システムの整理、整頓などを終えたら、また企業に戻って来てもらうことになっている失業者が約600万人おり（『人民日報』1997年1月23日の報道によれば、96年9月までにはすでに700万人以上に達した）、

さらに、経営メカニズムの転換と労働制度改革にともなって浮上した「隠性失業」というべき余剰人員が2,000万人以上も存在しているのである。この2種類の失業者も統計に組み込めば、中国の城鎮失業率は10%にも達するのである（『労働経済と人力資源管理』1996 No.1 14）。

国有企業の活力を強化し経営効率を高めることは、国有企業改革が一貫して追求している目的である。しかし、この改革が及ぶ領域は広いので、多くの困難があり、未だに有効な道が見つかっていない。「八五期間」における国有企業の活力不足、経営効率低下の問題は、依然として有効な解決策を見出し得ていない。むしろここ数年、体制改革の深化につれて、産業構造と資源配置の調整、さまざまな新政策の登場、計画経済と市場経済の転換時の二重的体制による摩擦など、企業の外部環境が激しく変動している。その上、市場メカニズムの導入、経営方式の改変、伝統経営による余剰人員、「企業弁社会」の重い負担、離・退休職員の増加による年金・医療費の巨大な支給など、企業の内部環境も難しくなっている。新しい情勢に適応しきれず、業績が悪化した企業が増えている。国有工業企業の資産利税率（資本利益率）は1990年の10.1%から94年は7.5%に下降し、企業の損失も年々ひどくなっている。国有工業企業の損失面は、1985年がたった9.6%しかなかったのに、95年になってすでに30%を超えた。1996年11月の末、損失面はさらに43.7%になった（『人民日報』1997年1月23日「宏観調控成效顯著優化結構勢在必行」）。企業損失額も年々増加している。1990年は348.8億元だったが、94年はすでに438億元に上っている（『管理世界』1996 No.4 30）。破産までは行かないものの、生産を続けられない「双停」企業が「在職失業者」を大量に社会に吐き出している。

「国营企業職工待業保険暫定規定」と1993年に公布された「国有企業職工待業保険規定」によれば、破産企業の待業職工と「双停」企業の「在職失業者」は、失業保険を受け取ることができる。ただしこれは、企業が失業保険金の支払い義務を果たしていることが前提になっている。しかし実際は、大多数の破産企業は長期に渡って赤字を抱えている状態なので、養老保険金、失業保険金が支払われていないのが一般的である。したがって、労働保険部門は、これらの企業の職工には失業保険を出さないのである。関係規定によれば、企業が保険金を支払っていないために失業保険が出ない場合は、企業財産を処分する時に職工の生活費の問題を解決すると規定されているが、多くの企業では、債務が資本よりはるかに上回っているから、第1次分配が終わらないうちに、破産の終了が宣告されてしまうことになる。結局、失業職工の基本生活は、保障されきれないのである。労働部門

の統計によれば、1986年から90年にかけて全国失業救済金を受けた職工は、わずか20万人で、年平均5万人しかなかった（『労働経済と人力資源管理』1996 No.1 12）。1993年に受けた人は70万人で、残りのこれよりはるかに多くの人、パートの仕事をしたりして生計を維持している（『工運研究』1994 No.9 22）。1994年に受けた人は170万人に達したが、93年の実際の保険金の納付率は、たった88.7%しかなかった（『労働経済と人力資源管理』1996 No.1 12）。L省総工会の同省における26の市、県（「在職失業職工」を含めて20.78万人の待業職工がいる）に対するサンプリング調査によると、大半の職工の生活は、保障のないままであった。そのうち、待業救済金をもらった職工が8.4%、企業から月50-80元の生活費をもらっているのが40%、生活費をもらっていないのは52%である。また、医療保険の方は、受けとった人は19.8%で、それがない人が80%である（『工運研究』1994 No.16 21）。

一方、経営メカニズムの転換、現代企業制度の確立を行う中で、企業では労働の適正な組み合わせが行われ、今まで潜在していた余剰人員を整理し、家へ帰らせるところも多い。すでに触れたが、これらの余剰人員に対しては、企業は各種の方法を取って解決すべきだと規定されているにもかかわらず、当面は企業内での転換配置がずいぶん難しいので、結局「双停」企業における「在職待業職工」に似た形で、企業の労働者としての身分を保留させたまま、企業によっては一部の生活費を与えて家に帰らせたりする。これは「下崗」と呼ばれる。「下崗」人員は待業保険から外れているので、他の仕事が見つからない場合、生活は非常に苦しいものとなる。

失業者（「下崗」人員も同じ）の職業への復帰は、中国の現在の労働力のひどい供給過剰状態の下では非常に難しい。特に失業者の絶対多数は一般職工で、学歴などほとんどの面においても不利な状況なので、再就職のチャンスや選択の余地は企業管理幹部や技術者よりずっと少なく、苦しい状況にある。労働部門の統計によれば、失業職工の再就職率は、以前の約70%から1994年は53%に下降し、平均失業周期は、数年前の4ヶ月から6ヶ月へと延びている。国有企業自身が大量な余剰人員を抱えていて、労働力の吸収はすでに限界になっている。毎年統一的に就職を配置される退役軍人、大学・専門学校の卒業生が増えているし、産業構造を調整する中で閉鎖されたり、生産方向を改変されたりした企業の大部分の職工は業種間の余・空席の調整などで他企業に移っていて、実際にこれ以上の労働力を収容するのはすでに困難である。統計によれば、1995年前半期の中国の城鎮職工は、増えるどころか、前年より196万人も減っている。その内、国有企業は130万人、集団所有

企業は66万人である。国有企業は、もはや就職の主な受け皿にならなくなっているのである。これと同時に、集団所有経済の労働力吸収能力も顕著に弱まっている。一方、失業者自身の資質も、再就職の成功を妨げる。1992年に全国総工会が行った中国労働者階級状況に関する調査によれば、一般職工としての工人の資源は、同じ工人階級に属する経営者・管理職よりはいうまでもなく、さらに技術者よりも劣っていることが分かる。身体状況、政治的身分、勤続年数、高等級の技術職階など、ほとんどの面において、工人は他の2者と比べものにならない（表20を参照）。上に触れたL省総工会の調査では、大多数の待業職工の再就職は難しい。正式な仕事が見つかった職工は5.9%、臨時的な仕事に雇われたのは3.4%、自営業者になったのは13.7%、沿海や発達した地区で仕事が見つかったのは5.27%、他の形で生活を維持しているのは13.25%で、約60%の待業職工は、まだ生計を立てるための手段をもっていない。また、失業期間を見れば、かなりの職工が長期間にわたって待業している。2年以上待業したのは約30%、1-2年待業したのは約25%、半年から1年待業したのは約27.3%、3ヶ月待業したのは18.1%である（『工運研究』1994 No. 16 21）。

表20 企業における管理者、技術者、工人の階層優勢に関する比較

| 階層区分 | 身体良好者 (%) | 党員の比率 (%) | 学 歴 平均値 | 勤続年数 平均値 | 高職階者 (%) |
|---------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|-------------|
| 管理者、経営者 | 52.63 | 82.51 | 12.49 *12.2 *11.8 | 27.74 | 7.04 |
| 技術者 | 51.37 | 20.35 | 13.23 | 16.56 | 2.33 |
| 工 人 | 44.09 | 11.88 | 9.93 | 14.64 | 0.43 |

*前者は中間管理幹部で、後者は低層管理幹部の平均値である。

出所：馮同慶 206

以上の各種の待業職工は、基本生活も保障されず、一部の工人は絶対的貧困に追いやられた。1994年と95年の一部の地区別の中国城鎮社会における、低収入層の生活状況に関する資料の総合的分析によれば、94年以来城鎮住民における低収入層の構成は、すでに88年の頃とは違っている。元来、城鎮社会における低収入層は、労働能力のない者、安定した

収入のない者から構成されていたが、今では上記の人たちの外に、主に一部の長期にわたって損失を出してきた歴史が長く社会負担の重い国有企業（大中型企業もあるが、主に中小企業である）の職工、失業人員及び離・退休人員から構成されている。これらの人の数はすでに相当な規模になっている（樊平 74）。

要するに、中国企業における経営主体は、改革開放の深化につれて権力・地位関係が激しく変化し、政治的にも社会的にも経済的にも格差が開き、経営者と職工の間はもちろんのこと、職工の間でも格差が開き、特に一部の経営の苦しい企業の職工は、不運にも社会の貧困層に転落してしまった。国家集団主義的経営の下での特徴であった、職工（管理職も含む）の利益の一致性がすでに崩壊しているのである。

後書

集団主義的価値観にはすさまじい力が潜在している。「企業にせよ、政府にせよ、その政策が成功を生み出しているかぎり、この集団的熱狂は成功を継続させる助けとなるであろう。しかし、もしこの成功が何らかの理由で、突然つまづいて停止してしまった場合には、どんな結果が起きるか。簡単にはいえないがおそらく、当事者は虎の尾をつかんでいることを発見するのではないか」。1962年にイギリスの経済誌は、日本の集団主義についてこうコメントした（「ロンドン・エコノミスト」特集、『驚くべき日本』竹内書店 1963 17 18）。中国的経営の形成、定着、動揺の展開サイクルでみられた経済発展の激しい変動も、上記の言葉どおりだったといって過言ではなからう。

中日両国の集団主義的経営の比較がわれわれに教えているのは、集団主義的経営が成功するか否かは、政策の適確さ次第だということである。いいかえれば、集団主義的価値観をもつ集団成員から、最大限にその価値観に潜んでいるエネルギーを開発するためには、つねに適確な意思決定を下すことのできるリーダーシップを必要とするのである。日本の企業では、これは市場メカニズムによってリーダーの職務に対する責任感を高め、また、稟議制を通じて合意形成的な政策を生み出してきた。

これとは対照的に、中国は国家集団主義的経営だから、国家レベルの政策と企業レベルの政策の両方の適確性が要請されることになる。国家が企業の事実上の支配者であるので、国家政策の適不適がより決定的となる。意思決定の適確さを保証するために、中国は思想教育を通じ、また民主集中制を貫徹する集団指導を通じて、政策をコントロールしようとした。しかし、歴史が教えてくれるように、思想教育だけでは不十分であり、また法律と制度による規制なしには、民主集中制は貫徹しがたい。こうして、中国的経営はついに改革の時を迎えたのである。当面見られる改革の方向は、市場メカニズムの導入によって企業に対する国家の干渉を排除し、また、市場メカニズムと思想教育の2本柱で、管理職を始めとする成員のモラルを高め、職工代表大会によって広範に英智を集め、さらに、経営者に対する職工代表大会と党委の監督によって、中国文化に残存している家父長的な習性を抑制しようとしている。これまでの改革は、一般職工にはすでに大きな衝撃を与えたが、リーダー層に対してはまだまだその効果は及んでいない。しかし、こういう意思決定体制の構想は、確かに魅力的である。それが実現できれば、中国経済の先行きはもっと明るいものになるであろう。

[注]

- 1) 中国で行われた隋、唐に始まり、清末まで続いた官吏の登用試験。
- 2) 華僑は所在国の国籍に変えたら華人と呼ばれる。第2次大戦後、大半の華僑は華人になった。
- 3) 長岡郷は江西省興国県のひとつの郷。才溪郷は福建省上杭県のひとつの郷。汀州市は今の福建省長汀県である。長岡郷、才溪郷、汀州市は、当時（1934年）はみな革命根拠地であった。
- 4) 士紳の主体は、家族員の中に儒家学位を獲得したことのある、しかも現職の官吏のいる地主家庭である。（T・スコク波尔 51）
- 5) 共産主義道徳とは、「人民の利益のために、全心全霊に共同に奮闘すること、個人の利益と人民の利益との間で、衝突が起った時、惜しまず個人の利益、さらに自己の生命まで犠牲にし、人民の利益の必要に服従すること」(金衝及)である。
- 6) 農村人民公社は、1958年の“大躍進”の産物であった。工、農、商、学、兵（民兵）を1つの大公社に組み込んで行政と経済を一体にした、社会の基礎的単位である。
- 7) 中国の行政単位の1つ。区の下に位する行政単位である。
- 8) 居民委員会は、中国各地にあるコミュニティ活動を行う地域組織であり、だいたい、日本の町内会に相当する。
- 9) 政治身分に応じて与える権利。たとえば党員であれば、あるいは何級以上の幹部であれば、ある新聞をとることができ、高級幹部専用の病棟に入ることができ、寝台車に乗ることができる、などの権利である。
- 10) C工場の例は、李漢林他『尋求新的協調』342-373からの引用。
- 11) 1983年から実施し始めた建国前（1949年10月1日前）に革命に参加した幹部を対象に一般職工より優遇的な退職制度である。郁貝紅 1993 20-22を参照。
- 12) 全国各民族、各民主階級、各民主党派、各人民団体及び一切の愛国民主の人びとを一括して、共産党が指導している社会主義建設の統一戦線を結成するために、特に気をくばって団結すべき対象。たとえば少数民族の人や各民主党派の党員などを指す。
- 13) 雷鋒が座右の銘として掲げる言葉。後に中国人のよく使う名言になった。
- 14) 解放軍の政治思想工作の中でまとめた4つの基準。
 - ① 人と物との関係では、人の要素が第1であること。

- ② 各種の工作と政治工作の関係では、政治工作が第1であること。
- ③ 政治工作のなかでも、思想工作が第1であること。
- ④ 思想工作のなかでは、本から来る思想が第1なのではなく、生きた思想が第1であること。

15) 中国は建国後、相次いで4つの憲法を作った(1954、75、78、82)。現行憲法は1982年に制定されたものである。前後4つの憲法のうち、公民の基本的権利と義務の中に「ストライキの自由」が認められると明記されているのは、75年と78年に制定されたものだけで、54年と82年の憲法には、ストライキの自由という文字は出ていない。それで、中国政府は、実はストライキの自由を認めていないことを示していると考えられる。

16) 家族の栄誉称号：「五好」とは「団結隣里好」(お隣との関係がよい)、~~媳~~「婆関係好」(しゅうとめと嫁の間の折りあいがよい)、「夫妻関係好」(夫婦は仲がよい)、「教育子女好」(子女をしっかりと教育している)、「勤儉持家好」(勤儉して家を保持する)こと。

17) 文革の文献「16条」の中で規定された文革の目的である。「闘」とは資本主義の道を歩む実権派をたたきつぶすということであり、「批」とはブルジョア階級の反動的な学術「権威」を批判し、ブルジョア階級やすべての搾取階級のイデオロギーを批判することであり、「改」とは社会主義制度の強化と発展に役立つように教育を改革し、文学・芸術を改革し、社会主義の経済的土台に適応しないすべての上部構造を改革するということである。

18) 「衛星上天」とは、直訳すれば衛星を空に打ちあげること。ここでは、生産がよく発展することの比喩である。「紅旗落地」とは、中国の五星紅旗が倒れること、ここでは、中国の社会主義体制が資本主義体制に変色することの比喩である。このスローガンの意味は、生産と革命と比較すれば、革命の方がもっと重要である。生産がよく発展しても、もし社会主義体制が変わったら、何の役にも立たない。「四人組」はこのスローガンを出して、国民に生産を放置していいから、もっと文革を大に行おうと呼びかけたのである。

19) 「社会主義の草」とは、社会主義革命を行って、中国の社会主義体制は守られたが、革命のために生産が放置されて、畑に草がはえてしまうことの比喩である。「資本主義の苗」とは、革命を行わず生産に努めたので、畑に苗がよく成長するが、中国の社

会主義体制が資本主義に変わってしまうことの比喻である。つまり、革命をして生産がだめになることと、生産をよくして社会主義国家が資本主義になってしまうことのどっちを選ぶべきかについて、「四人組」は前者を選ばなければならないと国民に呼びかけたのである。

20) 「東方紅」という歌は1942年、当時革命根拠地であった陝西省のある農民が作った毛沢東と共産党をたたえる歌である。作られて半世紀がたったが、中国におけるこの歌よりも多くの人に知られているといえる。（『人民日報』96年8月16日「永久懐念」より）

21) 社会主義国家に失業者が存在することは許されないという理念に基づいて、1960年代半ば頃からだんだん増えてきた就職できない若い労働力を、彼らが失業しているのではなく、ただしばらくの間職業につくのを待っているだけだという意味で、待業青年と呼んだ。30年経った今日では、失業している者はすでに青年だけに限らなくなったこと、伝統的な社会主義理念に対する再検討と、1988年の経済体制改革の一環として「中華人民共和国企業破産法（試行）」が実施し始められたことなどで、中国では失業人員、待業人員、待業職工などの言葉が使われるようになった。

22) 「中華人民共和国全民所有制工業企業法」1988年4月第52条によれば、職工代表大会には次の5つの権限がある。

- ① 工場長の出した企業の方針、長期計画、年度計画、基本建設の方案、重大な技術改造に関する方案、職工養成計画、保留資金の分配と使用に関する方案、経営の請負と賃貸責任制度に関する方案の報告を聴取、審議し、また意見と提案を出す。
- ② 企業の賃金調整方案、ボーナス分配方案、労働保護措置、奨励懲罰の方法及び他の重要な規則制度を審査し、賛成あるいは否決を行う。
- ③ 職工の福利基金の使用方案、職工の住宅分配方案及び他の職工生活、福利にとって重要な事項について審議し決定する。
- ④ 企業の各級行政指導幹部に対して、評価、監督し、彼らに対して、奨罰あるいは任免の提議を行う。
- ⑤ 政府主管部門の決定に基づいて工場長を選挙し、また政府主管部門に報告して許可を求める。

引用・参考文献

- 間宏 1974『日本的経営』日本経済新聞社
- シュー, F.L.K.(作田啓一、浜口恵俊共訳) 1971 『比較文明社会論』培風館
- 富永健一 1993『日本の近代化と社会変動』講談社
- 朱宗玉他(編) 1993『中華人民共和国史綱』福建人民出版社
- 濱口恵俊、公文俊平(編) 1982『日本的集團主義』有斐閣
- 斯科克波爾, T.(黎平訳) 1991「從士紳与国家的關係看辛亥革命前中国社会的危機」『社会学与社会調査』N0.2
- 楊天溢 1980「国際社会からみた日本の企業と社会」『現代のエスプリ集團主義』160号
- Bellah, R.N. 1957 *Tokugawa Religion* (堀一郎・池田昭訳 1962『日本近代化と宗教倫理』未来社)
- 楊江 1995『建国以来十大經濟熱点』中国經濟出版社
- 竹内実(監修) 1977『解題注釈 毛沢東選集 第5卷(第1-3分冊)』三一書房
- 園田茂人 1993『日中合弁企業で働く日本人管理職の意識と行動』
- 李漢林他 1988『尋求新的協調』測繪出版社
- 王洋、富秋 1995「論50年代对中国工.会道路的探求」『季刊 工人組織与活動』1995.2 中国人民大学書報資料中心
- 蔡林海 1995「中国の労使關係に関する史的考察」『日本労働社会学会年報』第6号
- 奈良大学比較社会変動研究会 1996『社会主義市場經濟の深化と社会意識の変貌——中国「企業改革」下の従業員——』
- Macfarquhar, R., 費正清(編)(金光耀他訳、王建朗他校正) 1991『劍橋中華人民共和国史』上海人民出版社
- 黃瑞章(編) 1988『企業中層領導』鷺江出版社
- 「中国共産党中央委員会のプロレタリア文化大革命についての決定」(16条) 1966年8月8日採択
- 『人民日報』1966年9月7日社説「革命に力を入れ、生産を促進する」
- 『人民日報』1966年12月26日「鉦工業企業の文化大革命の高まりを迎えて」
- 『人民日報』1996年11月7日 金衝及「領導幹部要身体力行共産主義道德」
- 『人民日報』『紅旗』1967年1月1日社説「プロレタリア文化大革命を最後まで押し進め

よう」

『紅旗』1967年第3号「プロレタリア革命派の奪権闘争について」

『紅旗』1967年9月第15号社説「“革命に力を入れ、生産を促す”方針をいっそう貫徹しよう」

中国研究所(編) 1962・1969年版『新中国年鑑』

寿孝鶴他(編) 1986『中華人民共和国資料手冊1949-1985』社会科学文献出版社

郁貝紅 1993「中国に於ける大学単位社区について」『社会学研究』第12号 甲南女子大学(大学院論文集)

財団法人日本青少年研究所 1989『中国に於ける価値観の研究』

財団法人日本青少年研究所 1991『中国に於ける価値観としつけ観』

黄朗輝、楊玉民 1996「“八五”国有企業改革回顧与思考」『管理世界』第5期

李成瑞 1994「国有企業改革：理順産権関係与轉換經營機制」『中国社会科学』第2期

馮同慶 1996「工人階級内部階層規範变革及其相関問題」『管理世界』第2期

樊平 1996「中国城鎮的低収入群体」『中国社会科学』第4期

全国総工会政策研究室 1994・1995『工運研究』

李頌之 1996「一言一行連着党的形象」『求是雜誌』第17期

葛延風 1994「腐敗現象的社会学思考」『管理世界』No.3

鄭也夫 1994「社会生態学的腐敗与社会転軌期的腐敗」『戰略与管理』No.3

馮伯麟 1995「市場經濟条件下的社会心態研究」『社会学研究』第2期

大江 1996「歳末聞鴉啼当家要小心」『亞洲週刊』1月14日号

Lapwood, R. and Lapwood, N. 1954『中国革命親歴記』

石井明 1993「中国に見るナショナリズムへの傾斜」『創文』344号

王輝著(橋爪大三郎他訳) 1994『中国官僚天国』岩波書店

吉田和男 1993『日本型經營システムの功罪』東洋經濟新報社

李金 1994「伯的中国研究述要」『探索』5月

中共中央宣伝部 1995『鄧小平同志建設有中国特色社会主義理論學習綱要』学習出版社

福州市經濟委員会 1988『學習中華人民共和国全民所有制工業企業法專輯』

合歡 1994「職工積極性的調查」『工人組織与活動』1月

安建華 1994「工人階級内部的階層差異」『社会学研究(京)』6

財団法人マスダ国際交流教育財団「日本型システム」研究会(編)『日本型システム—

—人類文明の一つの型』 セコタック株式会社

劉光輝 1995「現代企業制度与党的企業基層組織建設」『社会科学研究』4

賀陽 1995「社会保障制度改革極待解決的幾個問題」『党校科研信息（京）』16

王建初 1994「論建国後工人運動的三次挫折」『史林（滬）』4

費孝通 1986『江村經濟』江蘇人民出版社

費孝通 1988『費孝通選集』天津人民出版社

李 強 「政治分層与經濟分層」

株式制に改組する中国国有企業の試み

甲南女子大学大学院博士後期二年 郁 貝紅

はじめに

中国では一九七八年末、中国共産党十一期三中総会で打ち出された改革開放政策が実行される前まで、一部の集団所有制の企業を除いて、ほとんどの企業が全人民所有制という国有企業であった。経済改革が深まるにつれて個人経営、郷鎮経営、民間の集団経営、外国資本との合弁、さらに外国資本の独自の経営などさまざまな経済成分の企業が現れてきたにもかかわらず、国有企業は依然として中国の国家財政収入をささえる大きな柱である。それゆえに中国の経済体制改革はミクロ面においては、いわば国有企業の改革にほかならない。

経済体制改革以来、中国政府は一連の政策を調整して国有企業、特に大、中型国有企業の活力の増強をめざして、改革を進めていた。

一九七九年政府は一部の国有企業で「放権譲利」（企業の経営管理自主権の拡大、利潤保留権の拡大）という改革を試行した。

一九八一年後、工業企業では定額の利潤上納を主とした経営請負責任制を実施した。

一九八三年～八六年の間、二段階にわけて「利改税」（利潤上納の税金化）と呼ばれる制度を実施すると同時に、企業に一層の自主権を与えた。

一九八六年の末から国有企業、特に大、中型企業では全面的に経営請負責任制が行われ、それと同時に、「税利分流」（課税対象をひろげるとともに、企業所得税課税後の利潤を対象に請負指標を設ける）という制度、また、一般的な小型国有企業に対して請負経営、賃貸経営、あるいは集団や個人への売却なども試行し始めた。

これらの改革措置はある程度、国有企業の生産能率を上げたが、郷鎮企業、外国資本の参入した「三資」企業のそれにまだまだ追いつかない。今だに経営状態は大體良好、中程度、劣悪がそれぞれ三分の一ずつ占めている。一方「放権譲利」を中心とする改革により「利益には責任を負うが、損失には負わない」状態になったので、企業経営では短期利益を追求する行為が目立ち、国有資源の損失、浪費、欠損に歯止めがきかなく、さらに、企業間の投資拡大競争を刺激して、経済過熱をもたらしたなどのマイナス面がみられた。

国有企業はどうして活力を生じないのか、その原因はどこに求めるべきか、

約十年間の改革の試行錯誤の中、だんだん次のことが分かって来た。①今までの改革はまだ伝統的計画経済のもとで、政府が企業を管理する枠を脱出していない。「放権」という言葉からも素直に反映されているように変えられたのは主に政府が企業を管理する具体的な形式であって、企業が政府の介入によって管理される面においては根本的な変化がないといえる。②改革の重点は収入の配分制度におかれて、財産所有権制度の改革には立ち入らない。収入に対する配分はつまるところ、財産所有権制度によって決めるものであるから、財産所有権制度における問題を解決しなければ、配分問題もうまく解決できない。こういう認識にもとづいて、九〇年代に入って国有企業改革で市場経済の発展、財産関係の明確化と結びつけて、八〇年代改革でうまく実現できなかった「政企分離」（行政と企業の分離）に重点をおき、国有企業を独立した経済実体にすることをめざすようになった。

このように国有企業改革の試行錯誤の中で、株式制は企業の財産所有権を明確にし、所有権と経営権を分離させ、企業を徹底的に政府の行政管理のもとから脱出できる良い組織形態として、政府に公認され、かなりのスピードで中国の各地で試行しはじめられた。そして、一九九四年十二月社会主義中国史上初めての株式会社に対する評価が北京で行われることとなった（《人民日報》海外版一九九四年十二月二日）。全国合計二万企業の株式会社の中から、一番大きい企業が三百企業と評価された。株式会社はこのようにすでに正式に国家統計評価の対象に取り入れられたほど中国企業の一つの組織形態として、国家の経済をささえる力になっていることを示唆した。

国有企業、特に大、中型国有企業の株式制への改造は、すでに中国国有大中企業の経営メカニズム転換の重要なモデルとして、定着しつつあるが、依然として模索・試行の段階にあるので、国有企業の中で株式制になった企業の占めるシェアはまだ小さい。本論文はこのような段階にある中国国有企業の株式制への試行について、その現状及び問題点を探求しようとするものである。

一、国有企業の株式制への改組の方式

株式制実験企業の設立は国家経済体制改革委員会または省・自治区・直轄市の経済体制改革部門が中心となって関係部門と合同で認可することになっている。

国有企業の株式会社への改組の仕方は主に次の三つである。A、株式会社設立の発起人は一企業あるいは数企業（その中の一企業が主体となる）である場合、主体企業の法人資格と名称が取消され、同企業の全資産を株にして株式会社になる。このような仕方によって設立した会社を本論文でAタイプ会社と

称する。

B、株式会社設立の発起人は多数組織で、また皆全資産を持って加入する場合、各自本来の法人資格と名称を取消されて株式会社を作る。このような会社を本論文でBタイプ会社と称する。

C、発起人は多数組織で、それぞれ一部の資産を出して元来の各自の組織と独立した新しい会社を作る。こういう会社を本論文でCタイプ会社と称する。

全体的に見ればA方式によって出来た株式会社の数が一番多い。次はC方式によるものである。浙江省の統計ではAタイプ会社は株式会社の中で約七〇%占めているに対して、Cタイプ会社は約二五%占めている。Bタイプ会社は一番少ないといわれる（張堅民、朱乃行一九九四年）。

設立の方式によって新しく出来た株式会社の株の構成、組織機関、指導部人員の変更程度、政府との関連の密着度及び経営効果にも影響が及んでいると見られる。一般的に言えばAタイプ会社は設立した時、一つの主体企業をもとに作られたために、その主体企業もとの産業主管官庁との歴史的なつながりがまだあって、そのコントロールからなかなか離脱しにくい。しかし、Cタイプ会社は多数の企業がそれぞれ一部の資金を出して作った会社だから、産業主管官庁からの関与が比較的弱い。行政との関連の有様は特に会社の経営に非常に影響を与えている。そこで同じ国有企業から改組した株式会社であってもいろいろ違っているのである。このことはあとで触れることがあるから、ここでは一言ふれて注意を喚起しておきたい。またAタイプ会社は株式会社の中でもっとも数が多いから、本論文は主にそれを対象に論じている。

二、国有企業から改組された株式会社の株式構造および特徴

中国会社の株式は出資主体により、国家株・法人株・個人株及び外資株に分けられる。

国家株とは「国家を代表して出資する権限をもつ部門または機関が国有資産を会社に出資して形成する株式（現有資産を換算した国有株式を含む）である」（株式制企業実験弁法 一九九二年）。

法人株とは「企業法人が法により支配することのできるその資産を会社に出資して形成する株式、または法人格をもった事業体及び社会団体が国家から経営に使用することを許された資産を会社に出資して形成する株式である」（株式制企業実験弁法 一九九二年）。

個人株式とは「社会一般の個人または当該会社内部の職員・労働者が個人の合法的財産を会社に出資することによって形成された株式である」（株式有限公司規範意見 一九九二年）。

外資株とは外国および中国の香港・マカオ・台湾地区の出資者が人民幣特殊株券の購入という形式で会社に出資することによって形成された株式である。

また資産の性質にもとづき国有資産の出資によって形成された株式および集団所有の出資によって形成された株式を一括して公有資産株という。その他の株式は非公有資産株である。

国有企業から改組した株式会社の株式の構造から見れば各種類の株式が会社総株に占めるシェアは地区によって違うが、大体国家株あるいは国家株・法人株あわせて過半数を越えるのが一般的である。法人株は実はあいまいなもので、それはだれのものか、国家のものか、企業のものか、企業の場合、その企業はまた誰の所有物か（つまり国家の企業か、集団の企業か）分からない。しかし、その定義から分かるように、ほとんどが国有企業・国家事業体・団体の用いる資財であるので、広義に見れば国家株の類いであるため、それを名称が変えられた国家株と見てもよいといえよう。いくつかの地区の株式会社の株式の構造を見てみよう。

福州市の株式会社では、全体的に「資産権構造の中で国家株がコントロールする地位になっている。平均的に六〇%占めている。他の種類の株式のシェアが小さい」（王賛猷、趙君堯 一九九三年）。

浙江省では、株式会社全体から見れば、国家株が総資産の中で一七・八%、法人株が六八・六%、個人株がたった一三・六%占めているそうであるから、国家株プラス法人株のシェアは八六・四%と随分高い。（張堅民、朱乃行一九九四年）

四川省の上場会社十三企業に対する調査では、国家株と法人株合わせて平均的に株式総数の六八%、個人株は三二%占めている（杜長江一九九四年）。

私の調査した五つの会社の株式の構造は表のようであるが同じ傾向である（表を参照）。

株式制企業は社会一般に公開して、株券を発行するとき、中国人民銀行の認可を経なければならない。現状では、上場株式会社はまだほんのわずかである。一九九四年一月現在全国で合計一九六社しかなかった。各地の状況が違うが私の調査では、一九九五年一月現在、A市工業関係の株式会社の中で上場企業がたった株式制会社全体の一八%占めているのである。また国家株と法人株は流通に出されなく、個人株に限っている。

中国株式会社のこういう公有資産株が主導的地位にある特徴こそ、企業の社会主義公有制の性質を保つものであると考える人がいる。それに対して国家株を流通に出し、国有企業の一部の資産を株式として売り出すのは、国有資産の存量をいかに、実物形態の資産が存在して国家にコントロールされていると同

A市にある五つの株式会社の構造及び機関

| 会社 | 株式総数に占める比率(%) | | 総人数 | 取締役 | 社長 | 総人数 | 監査 | 役 |
|------------|---------------|------------|-----|--|------------------------------|-----|--|----------------------|
| | 国家株・法人株 | 従業員株・社会個人株 | | | | | | |
| a(上場会社) | 58.66 | 41.34 | 7 | 代表 党書記(兼副社長) 副社長 従業員代表 社会個人株主代表 | 党書記 →党書記 | 4 | 従業員代表 組合主席 国有資産 財務総監 管理局代表 | 1名 1名 1名 1名 |
| b(上場会社) | 50 | 40.62 | 9 | 代表 党書記(兼副社長) 副社長 法人代表 社会個人株主代表 | 党書記 | 5 | 従業員代表 組合主席 国有資産 党副書記 管理局代表 | 2名 1名 1名 1名 |
| c(上場していない) | 26.7 | 2.5 | 7 | 代表 副社長 従業員代表 組合主席 法人代表 | 社 長 →代表取締役 | 4 | 従業員代表 組合主席 国有資産 党副書記 管理局代表 | 1名 1名 1名 1名 |
| d(上場していない) | 40 | 20 | 9 | 代表 党書記 党副書記(兼副社長) 従業員代表 組合主席 法人代表 | 党書記 同産業主管官庁代表 ↓ 党書記 | 5 | 従業員代表 組合主席 国有資産 著名人 管理局代表 | 2名 1名 1名 1名 |
| e(上場していない) | 46.8 | 2.51 | 9 | 代表 党書記 副社長 従業員代表 組合主席 法人代表 | 党書記 →党書記 | 5 | 従業員代表 組合主席 国有資産 党副書記 管理局代表 | 2名 1名 1名 1名 |

(註) 矢印は同じ人を示している。

時に、売出による貨幣収入が実物形態の価値を大幅に増大するので、国家がこの収入を他の重要な建設プロジェクトに移転することができるため、国家に良いと考える人もいる。

要するに、株式制は今まで市場経済という概念とともに資本主義経済の範疇にあるものと思われてきたので、株式制への試行は不断に社会主義か、資本主義かと敏感に問われつつ、展開していくであろう。

三、株式会社における機関及び指導體制

株式会社は独立した法人実体として活動をしていくためにはその意思決定をする機関や、具体的な経営管理などの行為をする機関が必要である。また所有者・経営者・労働者など多くの利害関係人が存在するから、会社の活動が適正に行われているかどうかをチェックする機関も必要である。そのような役割を担うために、国際慣行に基づいて中国の株式会社でも①株式会社の最高権力機関として株主総会（股東大会）、②株主総会の執行機関である取締役会（董事会）、③代表取締役らの職務執行を監督したり、会社の会計が適正に行われているかチェックする機関である監査役会（監事会）④具体的に企業の日常的生産経営活動を担う社長（總經理）を設立、選任することになっている。

現時点では現存する株式会社の組織機関を見れば、まだまだ非制度的で、完備されていないところが多い。確かに試行段階にあるという印象を与えられるのである。

まず第一に、会社機関設立・人員選出の手順が法規に従っていないこと。中華人民共和国会社法（一九九四年七月一日実施。以下、会社法と略称する）によれば取締役会・監査役会は株主総会によって、代表取締役・社長は取締役会によって選出されるべきであるが、ほとんどの会社は株主総会そのものも含めて各産業主管官庁と政府体制改革委員会の推薦名簿によってこれらの機関を設立、任命したのである。元来の国有企業での管理職は特に重大なミスを行なったことがない場合、基本的に株式会社において引き続き管理職のポストに任命されるというのが政府の選任方針である。株式会社の代表取締役・社長・副社長などの職務歴を調べたら分かるが、ほとんどが元来の国有企業の工場長・党書記あるいはその副職であった。

第二に、機関として整備されていないこと。会社法によれば取締役会と監査役会は会社の常設決定機関と監督機関であり、その成員はそれぞれ職務に応じて株主総会で定められた報酬を得るのである。しかし現存する株式会社の取締役会では従業員代表・社会個人株主代表・法人代表、また監査役会では従業員代表・国有資産管理局代表・著名人などがいて（表を参照）日頃それぞれ

各自の職場において会議の時しか顔を出さない。国有資産管理局のスタッフの中で一人で同時に二つの会社の代表取締役になっていることもある（『人民日報』一九九三年十二月二十日）。また報酬も各自の所属から原職の給料の金額のまま得るのである。とても常設機関として組織の面において整っていない。

第三に、株式会社の機関として機能を十分に発揮していないこと。株式会社に改組された企業では上記した機関と職務がいちおう設置されたが、会社法に従って機能していないものが程度の差があるが、かなり多い。株式制に改組して数年たったのに、株主総会をまだ一回も行っていない会社もあるし、株主総会・取締役会で採択した決議はまた各産業主管官庁に提出して許可をもらう会社、あるいは株主総会と取締役会があっても、ないように昔どおりに社長（工場長）一人の言葉で決める会社もある。

最後に第四は、上記した株主総会・取締役会・監査役会と伝統的計画経済体制下にある国有企業の本来存在した機関との関係において、理論上の混乱によって処理し難い状態にあること。

八十年代の中ば頃から今まで中国国有企業では工場長責任制という指導体制が貫徹されている。企業の指導体制における共産党・政行管理と労働者三者の関係が次のように法律で決められている。「企業では工場長（社長）責任制を実行する」、「工場長を始めとする生産経営管理システムを作り、工場長が企業の中で中心的な地位に立って、企業の物質文明建設と精神文明建設に全面的に責任を負う」。また、「中国共産党の企業の中での基層組織は党と国家の方針・政策の本企業での貫徹、執行への監督と保証を実行する」。さらに「企業は従業員代表大会と他の方式を通して民主的な管理を実行する」（中華人民共和国全民所有制工業企業法 一九八八年、以下は 企業法 と略称する）と。それゆえに国有企業では今まで経営管理機関を除いて、共産党委員会・従業員代表大会それに、その常設機関である労働組合（工会）があった。

国有企業が株式会社に改組されて以降、共産党の指導、従業員代表大会による民主的管理はどうすべきか、党委員会・従業員代表大会・労働組合を解散するか、解散しないなら、どういうふうにこの古い三つの会（「老三会」）を「新三会（株主総会・取締役会・監査役会）」と両立し、また互いにどういうふうに役割分担をするか、政府から明確な指示がなく、理論面でもずい分混乱していて、実際的な扱いが難行する状態にあった。

国有企業から株式会社に改組した会社では、前記一に書かれた設立タイプによって「老三会」のあり様が違い、また各会社の指導層の「新老三会」の関係に対しての理解がさまざまであるため組織機関の様相も違ってくる。Aタイプ会社では、ある一つの企業が主体になって株式会社を作ったため、「老三会」

はそのまま残りがちである。それが「新三会」と両立してうまく機能できるかどうかは、大体その企業の指導層の「新老三会」関係に対する認識によって状況が違ふ。Bタイプ会社は多数企業で設立された会社であるため、各企業の「老三会」が残ってもすぐには運営できない。組織の調整、人員の配置変動などをしたあとやっと発足できる。しかし実際に再生したか、あるいは放置されて事実的に解散してしまったか、やはりその会社の指導層の考え方によっている。Cタイプ会社は実際は新規のものであるから「老三会」が存在しない。設置するかどうかは問題である。このように結局、株式会社の中で「老三会」が力強く機能しているものもあれば、党委員会と労働組合が看板だけ二枚あって、人員が同じもの同士になったり、あるいは人員不足になったり、正常に機能できないものもあれば、従業員代表大会・労働組合のないものもある。

ところでAタイプ会社が株式会社の中で一番多いので過半数の株式会社が設立した直後直ちに「老三会」と「新三会」の関係問題に直面している。「新老三会」の位置関係については一般的に①党委員会対取締役会、②従業員代表大会対株主総会、③労働組合対監査役会のように三対に分けて論議されている。どうしてこういうふうになっているか誰も理由をあげないが、伝統的計画経済体制下に形成した価値観、ものの考え方及び現実の中での直感によるものだろうと思う。これについて今回議論しないことにさせていただく。

一九九二年国務院によって公布された 全民所有制工業企業経営メカニズム轉換条例 総則の中に国有企業における指導体制問題に関して、「中国共産党の基層組織に企業における政治的中核（核心）としての役割を發揮させ、工場長（社長）責任制を堅持・整備し、誠心誠意労働者階級に依拠する」と指示された。「新三会」によって「老三会」を代替できないことは明きらかになった。しかし党の「核心」と社長の「中心」という意味はとても把握しきれない。現時点では沢山の会社が「新・老三会」のスタッフを交叉兼任の方式で、その問題の解決を求めている。いや、解決いうよりも回避したという方が適切だろうと思う。

まず、取締役会の人員配置を見よう。取締役は党委員会の委員を多く兼任させていることが見られる。A市のある会社では九名の取締役の中で、六名が党委員会の委員である。また代表取締役・社長の多くは党の書記あるいは副書記が兼任している（表を参照）。このようにして初めて企業の意思決定の最高機関の中で、共産党の政治的核心としての役割を十分に果たすことができ、また社長を兼任すれば、党の「核心」と社長の「中心」の位置関係も解決できると思われる。しかしこういうふうにするのは、本当に良いのか。生産経営と政治思想教育はまったく性質の違ふ仕事であるが、両方ともうまく担当できる人材

が見つかりにくいだけでなく、一人にこんなに仕事をさせるのが過負担になるであろう。それから一人の人に代表取締役・社長・共産党書記のように、二つあるいは三つの職権を握らせると、指導者の独断的性格を助長しがちという弊害が生じるかもしれない。

株主総会の方においては、従業員代表大会によって選出された従業員代表が国家株を代表して、株主総会に出席する。浙江省の株式会社の株主総会の構成を見れば、同企業の従業員が株主総会の五三%占めている（張堅民、朱乃行一九九四年）。こうして従業員による企業の民主的管理と従業員の利益を守ることができると言われる。

監査役会の方においては 会社法 で明確に「株主の代表と適当な比率を占める従業員代表から出来る」と決められている。表でも分かるように労働組合の主席・代表が監査役を兼任しているのが多い。さらにその主席が監査役会の主席を兼任するケースも少なくない。実際に労働者の民主的管理を実行するために、いいかえれば労働者の利益を確保するために従業員代表・労働組合代表が株主総会と監査役会のほかに、企業の意思決定の最高機関である取締役会にも入って取締役を兼任しているのである（表を参照）。要するに中国株式会社における組織づくり及び指導体制にまだまだ課題が多く、適切なモデルをまだまだ模索していくのであろう。

四、利潤配当に見られる試行段階の非規範性と不合理的な作法

国有企業が株式会社に改組された後、利潤配分の面において二つの極端な現象がうかがわれる。一つは、国家株が大きすぎて所得税を上納した後、利潤の大半も国家に配分され、結局株式の利潤比率が銀行の利息より遥かに低く、法人株主、個人株主の怒りがつのること、もう一つは、経営者が従業員株主と同じ利益立場に立って違う利率で、すなわち個人株の利率を高く、国家株の利率を低くして配当を行うことである。

国有企業が株式会社に改組したら、元の国有資産が株式として投入される。株式会社に改組されない時、土地は企業にただで使用してもらっていたが、株式会社になると土地も全部資産として評価され国家株式になる。A市を例に見れば、地価を割合に高くされ土地がほとんど各会社の総資本の中で四〇%以上占めているようになっている（A市経済体制改革委員会一九九四年九月十二日）。こうして企業の株式総数が増大し、一株の利率が著しく低くなった。ある会社の例を挙げよう。総額八〇七八株の中で国家株が四八%占め、国家株の中で、また土地株が三八・二六%も占めている。そうして、その会社が二四%で所得税を上納した後「公積金」・「公益金」を留保してから、また四八%の利潤を

国家に配分する。こうして、同会社は九三年に一〇七八万元の利潤をなしとげたが、国家が所得税と利潤配分でそれぞれ二五八・七万元と三三四・二七万元の収入を受けた。それが一九九二年の請負経営による三〇三万元の収入より二八九・九八万元多く受けた。それで、国家の九三年の収入が九二年より九五・七%増加した。しかし、それと反対に法人株と従業員株の利率が〇・〇八六元になってしまって、銀行の利率よりずっと低くなった（A市経済体制改革委員会、一九九四年九月六日）。株主の投資意欲が喪失し資金取り戻しを求められることまで出た。

一方、国家株権の利益を無視して、国家株・法人株と個人株に対して、違う利率で配分を行う会社も相当ある。所得税を上納した後、まず個人株主に配分を行って、そのあとに国家株と法人株に配分すべき分前から「公積金」・「公益金」を控除する。また、控除する比率も恣意的で統一していない。従業員株に対して貯金のように、まず利息を計算して株式額に追加し、それから納税後の利潤から配分を行う会社もけっこうある。このように、国家株の利益を顧みずに個人株主を優遇することが起こる原因は次のいくつかの事情にあるといえよう。

①会社の経営管理層は遥かに多くの株を持っているため、利潤配分に増収を期待している。

現時点では、中国の株式会社における経営管理者は、一般的に政府が派遣した官吏である。彼らは主に国家公務員の賃金をもらっているため月給が高くない。それから経営管理の業績に関連する奨励策がまだ完備していないため、会社経営に対する貢献による収入の増大があまり期待できない。一方、この人たちが企業を株式会社に改組する時、一般の従業員より遥かに多く同会社の株式を獲得した。彼らは株の配分、あるいは株価の値上げから利益を得ようと思っている。それで国有資産に不利な配分方法を定めがちである。

②会社の経営管理者は国家株の代表者の不在、あるいは不確定のため個人株主の圧力に直面していて、国家株に不利、個人株主に有利な配分方法をとった。表でもある程度うかがわれるが、現存する株式会社では国家株の代表者は不在な企業もあれば、国有資産管理局・財政局など政府関係部門からの派遣官吏、あるいは企業の経営管理者・共産党の責任者に代表してもらった企業もある。また、それと同時に従業員代表、労働組合の主席・代表にも代表してもらったことがある。こうして、国家資産の代表権は多数の利益集団に握られて終極の代表がなくなった。企業の経営者が直面している圧力は個人株主など小さな株主からのものになった。

一方、国有企業が株式会社に改組する時、大多数の企業では株を購入した従

業員が九〇%に以上達した。株を少なく購入した個別の企業でも七〇%以上の従業員が同社の株を持っている（『工人日報』一九九四年九月五日）。

このように、株式会社の経営管理者が多くの従業員から直接にかけられたプレッシャー、または自身も個人株主であることによる利益の一致から国家株・法人株と個人株の利潤配分の格差を作って個人株を優遇したのである。

五・株式会社における活動主体の利益制約関係及び激励メカニズム

ある企業が正常に運行できるかどうかの鍵はその経営形態のもとで各主体に強大な活動動力を利益協調・制約メカニズムによって形成されるかどうかということにある。株式会社の動力は外部と内部の二つに分かれている。外部動力とは、市場での競争・利益・リスク・チャンスなどから出来た圧力と推進力である。言い換えれば、利潤追求の刺激の外部化した力の強制の下で生存を求めするために、自己の発展メカニズムと蓄積メカニズムを形成するのである。中国の株式会社は上述したように、いろいろな異った特徴があるにもかかわらず市場経済のもとに運行しさえすれば、やはり利潤追求がその動機づけである。一方、株式会社の内部の動力は各活動主体の間での利益配置・権力構造・制約メカニズムによって形成されるものである。次は主に中国株式会社のこの内部の動力について考察しよう。

株式会社の活動主体といえ、主に所有者である株主、経営管理者である一部の取締役と社長、また生産者である従業員の三者である。

まず所有者である株主の利益構造と経営管理者への制約メカニズムを見てみよう。国有企業から改組された株式会社の所有者は一般的に国家・法人と株を持っている個人である。所有者が株を購入する目的は一言でいえば資産の増資にあるといえる。まず、第一に銀行貯金・各種の債券より高い株式利息を受けたがっている。勿論三者の中で国は国家建設・経済の発展のために資金を投入しているのであるが、しかし企業経営がよければ経済が発展することと連動して国家資産の価値が増えることになるので、本質的にはほかの二者と同じである。第二に、法人・個人株にはまた株価の騰落から利益を獲得したいという目的がある。株価の値上げはよく株式利息より数倍も高いので、株の売買で資産を増す人が少なくない。調査によれば会社への投資とか経営への参与とかを目的とする人がほとんどないようである。株主はこういう利益を確保するために、株主の利益を代表して会社の意思決定をする取締役会とやはり株主の利益を守るために、取締役らの業務執行を監督する監査役会を作ったのである。ところが、現時点では中国の株式会社は所有者の上記した利益を確保できるだろうか。

国家株権については本文の四に触れたが、代表者はバラバラで終極の代表が

ないので、代理人である取締役・監査役に対する有効的な制約が形成できない。そのために会社は国有資産価値を保存し、増資するのに、本当に尽力してくれるか疑問を抱かせるのである。事実上、国家株権が不利な配分を受けていることはすでに起っている（本文の四を参照）。

法人株権については本文の二・四にすでに触れたが、やはり終極の代表者が不明確なため、国家株と似たような処遇をされがちである。一方、法人株権はまたシェアの小さく、分散している個人株主とともに、行政に無視され自分の意志を代表する経営管理者が選出できず、代表取締役・社長などのポストはほとんどが国家株の代表者に占められている面もある（表を参照）。こういう現象は大体Aタイプ会社で比較的に顕著であることが想定できる。

個人株権についてその利益・制約メカニズムは本文四に大体に述べたが、ここでもう一筆補足しておきたい。個人株は具体的にいえば当該会社従業員の購入した従業員株と社会一般の個人株の二つある。一般に上場していない会社では個人株といえば、ほとんどが従業員株であり、逆に、上場した会社では従業員株の過半数が社会に流出して、社会一般の個人株になった。ところが、これにもかかわらず、国家株と法人株が流通に出されないために、資本市場による経営管理者へのプレッシャーは分散はしているが、依然として資金調達源である個人株権からかけられている。それで、個人株主への優遇策を会社は変えようと思わないのである。

次に経営管理者である取締役と社長の素質と利益・権力構造及び制約メカニズムを考察しよう。

国際慣行によれば取締役は所有者の代表で、中の代表取締役は会社を代表する者である。一方、社長は取締役会に雇われて来た有能な企業経営管理の専門家で、取締役会の決めた方針に従って、具体的に会社の生産経営を施行する者である。取締役会と社長の間には利益・権力構造によって監督メカニズムが形成されている。しかし、現時点では、中国の多くの会社では取締役と社長が同じ人に兼任された（表を参照）うえに、権限・収入などの利益配置も変わらない。（両者の区別がつかないために、ここでは一つにして経営管理者として扱っている。）

経営管理者が会社に期待されているのは高い利潤を創出する経営の業績である。しかし、行政と企業が十分に分離していなく、あちこち歪んだ株式会社では、経営管理者への激励・監督・制約メカニズムはうまく働き難い。

まず業務執行面においては、国家関係官庁によって任命・派遣された官吏は経営に専門知識や企業家の素質が乏しい。また、今まで国有企業でよく見られた行政の企業経営に不適當な関与をすることは避けがたく、自主的に経営を営

みにくい。さらに、国家公務員であるため、配置転換による企業の長期発展と基本利益への無関心を生じやすい。

利益配当面においては、現時点ではまだ国家公務員の基準で、賃金をもらっている。平均主義思想が人々の頭に根深く張って、経営業績に相応する奨励制度がまだ完備されていないため、経営管理者への激励メカニズムが十分に働かない。

権力行使については交叉兼任によって所有者と経営者・意思決定者と実行者さらに、政治監督者（党幹部）の身分を一体化された権力の王様には、有力な監督・制約メカニズムがまだ確立されていない。それは次の所でうかがわれる。

①資本市場の競争による圧力が小さい。

国有企業から株式会社へ改組した株式会社では、公有資産株のシェアが大きいが、流通に出されないから、シェアの小さい非公有資産株にしか圧力をかけられない。それで有効で競争的な資産配置メカニズムによる経営管理者へのプレッシャーが生じない。

②所有者からの監督が弱い。

公有資産株権には終極の代表者がいないため、所有者の経営管理者への監督・制約力が弱いことはすでに述べたが、そのほかに、個人株主からの監督メカニズムも株権の転換スピードが速いために、形成しにくい。中国の株権は会社によって一カ月の間転換率が五〇〇%にもなったものがある（呉宣恭一九九四年二月）それが個人株主に企業の長期的な利益への関心度を下げさせ、経営管理者への監督・制約を弱めるのである。

③人材市場の競争による経営管理者の自己拘束メカニズムが存在しない。

株式会社の経営管理者はほとんどが任命、派遣によって就任した者で、人材市場で競争によって選任された企業家ではない。専門知識を高め、経営に励むように経営管理者への外部からの圧力がない。

④民主的管理が形式にさらされることがあって労働者からの監督が弱い。

一部の経営管理者の就任はたとえ民主的な選挙によっても、最終的な許可権は各産業主管官庁に握られている。こうして、職務と権力を行使する時、経営管理者がただ授権者の国家と政府に対して責任を取り、また主管官庁からの監督・検査を受けがちになる。また、経営管理者に対する罷免権も政府にあるから、監督検査権は事実上やはり国家と政府にあり、従業員を持つ選挙権・監督権と罷免権はある程度形式に流され、有効に経営管理者の権力濫用を制約できないのである。

最後に生産者の労働交換関係における権力構造及び利益配置を考察しよう。

企業では生産者のモラル・労働意欲の有無は企業の生産効益にもっとも影

響する要素である。しかし、労働意欲はまた生産者と企業との労働交換の権力構造及び利益配置の公平・合理性によって大きく左右されるのである。伝統的計画経済体制のもとでの国有企業では、生産者と企業の労働交換関係はその主体が実際に企業ではなく、国家であった。企業はただ労働交換の場とする形式主体であった。その時国家が全面的に計画して、従業員に国有企業に就職のチャンスを提供するが、従業員には職業の選択権がなかった。転職も、辞職も自由にできなかった。つまり、一旦就職したら自分の労働力の使用権が国家に取られただけでなく労働力の所有権と支配権まで抑制された。投入した労働力に対して得た報酬も、国家が統一的に制定した賃金制度と福利制度に基づいて、受身的に相応した待遇を受ける。企業の創出した利潤に対する配当・使用などに関して、基本的に発言権がない。その他、企業の人事に保管されている従業員の内審書、雇用制度による社会身分（国家幹部か、労働者かのいずれかで、一旦政府に決められたら一生変れない）の制約もあった。また、従業員組織の面においては元来、従業員の合法的な権益を守ってくれる労働組合と従業員が民主的管理を行使する権力機関である従業員代表大会の地位と権力は法律的に認められ保護されているが、実際に組合が準行政機構になったり、従業員代表大会が形式だけにされたりした。このように従業員は国家との労働交換関係の中で、受身的で、実際の地位が割合に低く、権力のない状態にいた。

ところで、こういう労働交換の権力構造がただちに交換主体間の利益配分の形態に影響を及ぼすのである。政府に傾斜した権力構造が従業員に不公平な利益配置をもたらした。長期的に高い蓄積、低い消費という配分政策を取る政府は利益配当で、従業員に与える分量を低い限度まで圧縮していた。従業員の得た職位・等級に基づいた報酬は投入した労働力の量と分離した状態になっていた。企業との労働交換にこういう不合理と不公平を感じて、公平を求めるには正常なルートがなく正してもらえない場合、従業員のモラルが低くなるのである。

株式会社に改組した企業では、政府の経営への介入がまだ会社によって多かれ少なかれ残っているが、他の株主を顧慮して手を出しにくくなったのは事実である。株式会社の経営の自主権が国有企業より大きいため、労働交換の主体が従業員と国家の間から徐々に企業の方に移った。雇用面において、契約制を導入して従業員も職業の選択権をある程度握った。利潤配分権を獲得した会社は持場技能賃金と各種の奨励制度を施行して、従業員が労働に相応する報酬をもらうことがある程度できた。それから、経営効率を向上するために技術改革、商品市場の開発などで、従業員に参与を求める傾向も見られた。企業の所有者がすでに国家だけではなく多数の利益集団の利益を代表する者から出来たから、

自分たちの利益を自分たちで守らなければならないという認識、労働組合の機能を強化し、従業員代表大会を確実に行うべきという意識・考えが従業員の中で芽ばえ始めた。このように株式会社によって、程度の差はあるが、労働交換関係の中で従業員の権力と地位が改善され、利益配置も割合に合理・公平の方向に向うようになった。それで、大体国有企業より従業員の労働意欲とモラルが高いようである。

ついでに、従業員株による従業員の経営管理への参与意識について一筆補足させていただきたい。上にも触れたが、従業員の株式購入の本当の目的は収入の増加である。また一人に持つ株の数が多くないし、上場したら大半が社会一般の個人株になってしまうから、参与への動機づけとはあまり評価できないだろうと思う。

おわりに

株式制は中国国有企業の改革にとって悪くないモデルであると広く評価されている。株式制に改組した企業が効益をあげているという記事もよくある。前者には賛成したいが、後者に対して、そのあげた経営効率は株式制によるものではなく、主に雇用制度、賃金制度、考課制度、技術改革など経営管理面での改革によるものと言いたい。株式制のメリットは現時点ではせいぜい資金調達という面に限っているといえよう。何故かというと多くの会社はこの資金充足の利点をいかして今まで背負っていたもとの国有企業の債務を返済し、技術革新を盛んに行って、生産能力を高め、商品市場を広げることができたからである。しかし、それに対して、まだ改組していない国有企業もそのようにいろいろやりたいが、資金不足に困ってなかなか思うどおりに経営できないのである。

株式制は中国国有企業の経営メカニズムの転換にかなり有効な組織形態と思う。特に国有企業の活力をしめ殺した元凶である所有権と経営権分離による行政と企業の分離を有効に解決できることを高く評価すべきであろう。しかし、ただ本論文に述べたように、当面では試行している中でいろいろな歪みがあって株式制の利点がまだまだ充分にいかされていないだけである。本文に指摘された株式会社に見られた行政の過関与は株式会社の経営メカニズムの中に本来あるものではなく、むしろ政府が株式制の運行規則に詳しくなく、株式制企業を管理しきれていないこと、企業管理に対して、まだ伝統的な慣行に従いがちだということが問題であろう。

参考文献

一・馬洪主編『什麼是社會主義市場經濟』中國發展出版社、一九九四年

- 二·鄭紅亮、王鳳彬「中国企業股分制改革的回顧与反思」『經濟研究資料（京）』一九九四年四月二十二日
- 三·田島俊雄「中国の国有企業改革と政府間財政關係」『中国研究月報』一九九四年四月号
- 四·張堅民、朱乃行「股分制企業必須加強職工民主管理——浙江省股分制試点企業職工民主管理情況的調查」『工運研究』一九九四年四月十日
- 五·王贊猷、趙君堯「福州市部分企業轉換經營機制情況調查」『福州市一九九三年調研文集』中共福州市委政策研究室編
- 六·杜長江「關於上市股分公司管理現狀的調查和思考」『工運研究』一九九四年一月十日
- 七·中島成『商法のしくみ』日本実業出版社 一九九四年三月三十日
- 八·陸世德「試析企業工会工作的誤区」『工運研究』一九九四年四月二十五日
- 九·金維剛「労働交換与国有企業職工的労働積極性」『工人組織与活動』一九九四年一月
- 一〇·林漢川「国有企業領導体制改革的新思路」『理論參考（京）』一九九三年二二、九一一八
- 一一·孫鐘炬「進一步規範完善股分制試点的幾点建議」『解放日報』一九九二年八月三日
- 一二·A市經濟体制改革委員會「我市股分制改革的進展彙報」一九九四年九月六日
- 一三·A市經濟体制改革委員會「我市股分制企業存在的問題与建議」一九九四年九月十二日
- 一四·陸亨良「論產權股分化是深化国有企業改革的現實取向」『寧波論壇』一九九三年四月四十一～四十五
- 一五·吳宣恭「股分公司的產權關係、運行機制和作用」『中国社会科学』一九九四年二月
- 一六·『工人日報』「企業改制後職工怎麼看」一九九四年九月五日
- 一七·李華「股分制企業職工心態」『工運研究』一九九四年六月十日
- 一八·余根錢「股分制走樣的原因及其正負效應」『經濟研究』一九九二年第九期
- 一九·藺子榮「股分制是国有企業產權制度的最好選擇」『中国社会科学』一九九四年二月
- 二〇·張道根「美·日企業制度的比較与我国企業制度的改革」『江淮論壇（合肥）』一九九四年一·十六～二十一
- 二一·賈和亭「国有企業的股分制改造与轉換經營機制」『体制改革』一九九四

年（五）七七

二二·顧航宇「改革傳統公有制形式與培養職工民主意識」『工人組織與活動』
一九九四年一月

二三·徐小洪「國有企業勞動關係現狀分析」『工運研究』一九九四年七月二十五日

二四·常山「股分制企業領導體制和人事管理的現狀及思考」『企業與改革』一九九四年三月

二五·福建省總工會研究室調查組「股分制企業如何保障職工主人翁地位」『福建工運』一九九四年第六期