

市民大学講座合同講演

昭和62年10月30日（金）
白山校舎視聴覚教室

「21世紀のアジアそして日本の産業」

中国の企業管理体制の改革

北京工業学院管理工学科
主任教授

洪 宝華

司会 第二番目の講演をこれから始めさせていただきます。私は経営学部の米田です。今日の講師は、北京工業学院の洪宝華先生であります。北京工業学院は、北京にある工業大学であつて、ちょうど東京工業大学に匹敵する大学であります。

重点大学であつて国立大学でありますが、今回は、三人の先生方がお見えになつておりまして、李先生がそちらに座つておられます。それから、姜先生は、管理工学科の前主任教授であります。本日の講師をお願いいたしますのは洪宝華先生であります。

洪先生は、一九二八年一月一六日に生まれられ、一九五二年に上海財経学院工業管理学科を卒業されました。続いて一九五五年、ハルビン工業大学の修士課程を修了されて、現在は、北京工業学院の管理工学科主任教授であります。ご専門は、マーケティングおよび経営管理であり、それに関する著作を多数出しておられます。

ちょうど今週の月曜日から第十三回の共産党大会が北京で開かれております。みなさんも、新聞紙上で大きな内容の報道を読まれたと思いますが、転機に立つ開放下の中国というのは、われわれの非常に大きな関心の的であります。

日本の経済界もこれに大きく注目しているわけですが、今日のテーマは「中国の企業体制の改革」というちょうど時期をえたいというテーマだと思いますので、これについてご講演をお願いします。

今日の講演は中国語でやっていただきますが、したがつて、通訳としては、今日は曲慧寧先生をお願いいたします。曲先生は、現在、拓殖大学の商学研究科で研究活動をしておられますが、日本にお出でになる前は、上

海工業大学の基礎教育学部の日本語の教師でありました。

出身は、上海外国語大学日本語学科の卒業であります。今日は、中国の外国語教育がいかに優秀なものであるかということ、みなさんは身をもつて体験されると思いますが、通訳をお願いして恐縮ですが、よろしくお願いいたします。では、洪先生お願いいたします。

一、中国の企業管理体制の改革前における情況について

洪 友人のみなさま。

今日、ただ今、東洋大学三周年創立の講演会というチャンスに恵まれて、みなさんとお互いに交流することが出来ましたことを大変嬉しく思います。

本日の私の報告のテーマは「中国の企業管理体制の改革」というものであります。これは、今日、日本の友人が関心を持つ問題の一つだろうと思います。

われわれが、日本の建設に関心を持つていることと同じぐらいです。

「中国の企業管理の問題」というテーマで話そうとする理由は、これには、さまざまな問題が存在していると思つているからであります。

今、まず中国の企業管理体制の改革前における状況について、みなさんに紹介いたします。

中国の解放前では、一般的に、大体三つの段階にまとめます。

第一段階は社会主義企業管理体制の形成過程と創造時期です。(一九四九年―一九五六年)

中華人民共和国が成立する前に、全国には各種類の製造工業が十二―三万あり、それは、ほとんど軽工業あるいは加工（修理）業でした。当時、工業総生産高は、国民経済総生産高における割合の一〇％しかなかったのです。鉄鋼の生産高もわずか十五・八万トンにすぎず、企業管理のレベルは極めて低かったのです。

建国以後、中国ではまず第一に企業の整理と改革を行い、民主管理を押し進め、また工場管理委員会の指導の下での工場長の責任制度を確立し、企業の正常稼働と発展を確保しました。一九五二年以後、全国第一次五ヶ年計画の建設が始まり、ソ連から合せて百五十六項目の新しいプラントを導入し、千あまりの企業に対して、規模拡大と生産方式の改造を行いました。これによって製造工業の生産能力は急速に伸長しました。企業管理の面でも全面的にソ連の科学的管理体制を学び、企業の労働生産性が大々的に高まりました。一九五七年まで全国工業総生産高は一九五二年と比較して一四・一％増え労働生産性は六一％増加しました。

当時、中国の企業管理体制は中国の実情にあわず、ソ連の企業管理体制を踏襲したにすぎなかったので、いくつかの問題がおこりました。例えば専任管理者の役割は重視されましたが、民主管理はおろそかにされました。経営意思決定の面では個人の役割は重視されたが、チームワークの役割が軽視されました。だから企業管理の面で避けられるはずの誤りを犯し、多くの労働者の積極性にマイナスの影響を与えました。

第二段階は中国式の社会主義企業管理体制を確立するための模索時期とします。（一九五七年―一九六五年）

一九五六年以後、中国は自国の実情に合う企業管理の進路と方法を探索

しました。経営意思決定の面で、集団意思決定のメリットを生かすために、まず企業の中では党委員会の指導の下での工場長責任制を実施し、実情を無視する思想を克服し、官僚主義を防ぐために、労働者の経営参加などとなえ、「一改、二参、三結合（一体）」をおしすすめました。すなわち管理者は労働に参加し、労働者は管理に参与すること、非合理的な規則制度を改革すること、重要な問題には経営者、技術者、労働者、この三者が一体となって問題の解決にあたることです。技術水準の向上と科学の発展のために、従業員が積極的に技術革命と技術革新に参加することをすすめました。これらは本来創造性をもつものでありましたが、実施する過程で、科学的な慎重な検討を怠ったため、意に反して多くの失敗がもたらされました。例えば、管理者は労働に参加した後、管理の仕事をおこったり、一部の労働者は管理に参加するようになってから、職場離れがすすんだり、不合理な規則制度を改めると同時に合理的な規則までが改められました。多くの製品に品質上の事故がおこり、ある工場は有益な生産ノルマ制度さえも廃止してしまいました。技術革命を行う中で、中国の科学技術は発展しましたが、多くの技術面での事故が発生しました。例えば一部の飛行機の出発時の離陸不能や工作機械の故障などの重大な品質事故が発生しました。それゆえ一九六一年以後、工業の面では、調整、安定、充実、向上という改革措置をとり、必要な規則制度と生産基準を復活させました。企業管理秩序をとりもどして、企業生産を混乱から正常へ、低迷から発展へと向かわせました。

第三段階は企業管理が破壊され、低迷した時期です。（一九六六年―一九七八年）

この時期は「左」からの思想の影響を受け企業管理はひどく乱れました。たとえばある人は「三無工場」の設立を唱えました。「三無」とは即ち企業内部の、経営者、管理、規則制度をすべてなくすという意味です。こういう状況のもとでは、企業生産はほとんどのばなしの状態で、労働者はやりたいほうだい、多くの企業は生産秩序が乱れ、品質が低下し、経済的効果は低迷し、さらには稼動が停止されるに至ったこともあります。こうして一九七六年の全国製造工業の付加価値率（資金利潤率）はわずか一九五六年の半分ぐらいいしか達していなかったのです。この一年の間に中国では、赤字企業が半以上にふえ、国民経済は崩壊寸前にたたされました。

三十年以来、中国の経済は紆余曲折をへて、大損害をこうむったこともありましたが、それは六千億元、あるいは万億元ともいわれています。それでもやはり以下のような実績があります。

一、一九七八年の調査によると、全中国には各種類の製造工業はすでに百十三万八千四百あり、そのうち大型、中型の企業は約八千あります。所有する工作機械の数は二十四万三千六百台あまりに達しました。すでに比較的完備した工業化体制が形成されはじめました。

二、工業総生産高はすでに四千六百二十七億五千万元に達し、一九四九年より十倍近く増加しました。

三、主な工業製品生産増加率が極めて高く、例えば鉄鋼は一九四九年の十五万八千トンから一九七八年にはついに三千百七十八万トンにまで達し、二百倍あまりの増加率で増加し、世界の第五位まであがりました。石油はほんの数万トンから発展して、一九七八年には一億四百五十万トンに達し、年生産高は世界の第八位になりました。化学繊維は一九七八年の生産

高がすでに二十八万四千六百トンに達し、世界第七位になりました。石炭はほんの数百万トンから発展し、一九七八年には年生産高が六億千八百万トンになり、世界の第三位になりました。

しかし中国では企業管理体制の面で多くの問題が存在しているため、企業における生産能力は十分發揮されず、多くの労働者の積極性と創造性は抑圧されました。また、原材料・資金などを有効的に利用できないなどの浪費もありました。製品のコストが高く、品質の低下を招きました。つまり、企業管理の面で弊害が多く、深刻な問題をかかえています。それを以下のとおり要約することができます。

一、国家の統制が厳しく、企業は市場の変化に関心を持たないということです。中国では一九七八年以前に国は企業に対して、統一計画、統一購入と統一販売を実行しました。こうして企業は製品の種類、製品の生産高、製品の品質が、消費者の需要を満たすかどうかには、無関心になりました。国家の統一管理は市場の需給の急激な変化には適応不可能でした。企業は製品のモデルチェンジに積極的でなく、多くの企業の製品は長期にわたって変化がありませんでした。たとえばある工場では、二十年間、製造している製品の色さえもまったく変わらなかったのです。中国では比較的進んでいる長春自動車工場がその例です。この工場は市場の需要を考えずに、ただ計画にもとづいて生産したため、市場はもっとも必要な製品を供給できない反面、ある製品は生産過剰で在庫が増えるばかりです。例えば一九八四年、年頭の統計によると全国でモーターの滞貨だけで約六百三十億元の金額になり、約六百億元の損害が見込まれています。紡績工業は約百二十億元分の滞貨がたまり、極めて大きな浪費になってしまいました。

二、国家が統一的に分配制度を決めたため、分配の公平が損われ、企業の発展を停滞させる結果になりました。国家が賃金、獎金と企業への利潤の還元率を決定する時は、企業や個人の業績によって決定することは、ほとんど不可能であるため賃金のベースアップは勤続年数で決定するしかありませんでした。企業利潤の還元は簡単に利潤の増加と損失の減少で決定し、そのために優秀な労働者の賃金は、成績は悪いが勤続年数の長い労働者に較べると少なかったのです。また、たとえば、利潤の少ない企業は赤字を少なくした企業より利潤還元率が少ないのです。「大鍋で食事する」という状態になってしまいました。企業の労働者の積極性をそこない働いても働かなくても同じなので生産率の低下をまねてしまいました。全国労働者の年間生産高は一人あたりわずか一万元で、機械工業の労働者の一人あたりの年生産高は約五千元しかありませんでした。ある企業はわずか三千元あまりという低い水準でした。

三、資金運用の周期が長いことと資金利潤率の低下。企業の流動資金はいままで全部国から無償で配給するので、企業は資金利用の効率性と合理性を配慮する必要はなく、そのため大量の遊休資金をつくってしまいました。資金の運用周期が長く、利潤率が非常に低く、例えば、機械工業の企業は、資金運用周期の平均は五百五十八日であったのです。一九七七年には全国の資金利潤率は二・一・三％になりました。ちなみに一九六〇年は七・七％、一九七六年は一・四％、一九八〇年は一三・七五％でした。

四、企業管理がゆき届かず、原材料の利用率が低く、浪費が多い状態でした。例えば、鋼材が一番多く消費する機械工業を例にとってみると、全国鋼材の利用率は平均で六五・八％で、ある企業は、ほんの三〇％あまり

の利用率しか達せなかったのです。もし鋼材の利用率を一％向上させれば、約三十万トンの鋼材が節約できます。

以上のおもな問題から考えるだけでも、中国の企業は効率と生産性を向上させ、経済の活性化をはかるためには、改革をしなければなりません。

二、二〇数年間の中国企業体制改革における 状況と初步成果

中国は解放後、三十年の間いくつかの曲折をへて、損失が極めて大きかったが、しかしそれでも初步的に比較的完備した工業化体系が形成され、工業生産高は一九七八年が一九四九年より十倍近く増加しました。以上述べた弊害を克服し企業の活性化をはかり、企業と労働者の積極性と創造性を十分に発揮させるために、経済体制の面では、それぞれに結合（ミックス）された改革が必要です。企業管理体制にもいくつかの重要な変化が見られました。

一、企業の経営方式は単一から多様化へ変化していくこと。

いままでわが国の工業は企業の規模の大小、業種を問わず、すべて単一の経営方式を行っていました。即ち国家による統一的な管理です。しかも集中し、統一すればするほど、経営方式が単一であればあるほど、「先進的」とみなしていたのです。このような経済体制は企業を抑圧し、企業の積極性と創造性を抑制し、また全国民の工業化を促進する積極性をも抑制しました。数十年の経験を通じて、わが国の生産力の発展水準は、全般的に見

ると、依然として低く、また大変アンバランスであり、ただ単に国家が、社会の各方面の需給を統一計画し、企業を管理することは、社会の多様な需給を完全に満足させ、企業をうまく経営することにおいて不可能です。広大な中国では積極的に多種多様の経済活動の様式を發展させなければならぬと認識しました。ここ数年來、国营企業が發展すると同時に、都市部と農村部の集団企業、個人経営の企業も大きな發展を遂げました。例えば、都市部の集団企業は一九七八年には二十六万カ所あまりだったのが發展して、一九八六年には約四十万カ所に發展しました。工業総生産高は、八百十四億元から二千六百二十七億元に増加し、經濟の發展を促進しました。企業においては多様な経営方式が展開しました。社会主義企業は相對的に獨立した経営体であり、自ら経営し、自ら損益の責任を負う生産者と経営者です。社会主義企業は、生産物資に対する所有権と経営権を分離させなくてはなりません。同時に企業間の根本的な利益の一致性と局部的利益の相異性によって、社会主義經濟は国によるマクロ的なコントロールの下で、企業はさまざまな経営方式を選択し、企業経営の活性化をはかることができます。これらの理論上の認識によれば、わが国では、企業の具体的な情況によって、さまざまな経営方式を取らなければなりません。従って大・中規模の国营企業の中では、各種の経営請負制が実施されました。これは中国企業管理体制における方向づけの意味を有する重大な改革で、請負の形式は大変多く、例えば利潤通増請負制、つまり企業のある年の利潤をベースとして、工場長はこの基本利潤の実現を保証すると同時に、これから毎年の利潤の一定のパーセンテージの増加を保証しなくてはなりません。税収、利潤及び経営利益を請負う方式があり、また第三には利潤、

税収および企業の技術更新を保証し、従業員の賃金総額を企業利益の増加と連動させることです。第四には企業の損益を請けおって、赤字へらしを一定の利益還元を実現させることです。第五は「三包一獎」という方式であり、超過部分は金額のすべてを企業留保とし、そのかわり損失も企業が補うという方法で、これを四年間すえおきにします。即ち、所得税、目標生産高、利潤および企業の技術更新プロジェクトの資金、調達などを請負うこと。以上三つの指標が達せられた工場長及び労働者を表彰し、工場の超過した利益を全部企業の内部留保とし、拡大再生産にあてることにします。目標が達せられない場合は、企業は自らの資金で補わなくてはなりません。要するに企業の請け負い形式が多様多様で、それぞれ工場によって方法が異なります。この企業管理体制の改革は、全国で今年の五月からや々と次第に実施されはじめたが、企業の生産性の向上や工場長および労働者の積極性と創造性を發揮する面では、すでに初期の成果をおさめました。例えば黄石市のすでに請負制を実施した十五の企業に対する調査統計によると、これらの企業は一九八七年五月の販売収入は一万二百九十万元となり、四月より一五・五%増加しました。五月の納税額は二千二十七万元となり、四月より二一・五%増加となりました。また北京市では二百二十三カ所の実験工業企業の一九八六年度の納税額は一三・六%増加し、賃金総額は二・七%増加しました。さらに河北省の石家庄市の石家庄製紙工場を例にとってみると、この工場の経営は悪く、一九八四年、一年に七十万元の利潤を保証することで、工場長に請け負ってもらったが工場長はこの請け負いを辞退しました。そのあと課長である馬勝利が請負いましたが、その年は百四十万元の利益をあげました。一九八五年には二百八十万元、一九

八六年にはさらに三百四十万元もの利益をあげました。もう一つ、河北省保定市印刷用紙工場は生産を始めてから九年間、ずっと赤字経営がつづき、赤字総額は百九十二万元となり、負債総額は五百八十六万元となりました。一九八六年に請負制が実施され、その年に二十一万元の利益をあげました。又、華北製薬工場は年ごとに利潤の低下が目立ったが、経営の請負制が実施されてから今年の第一期末には（三ヵ月後）三千八百九十五万元の利潤をあげました。一九八六年の同期と比較すると、二四・九%の増加となりました。又、河北省の冶金工業企業は以前、国家からの補助金総額が四千四百万元に達したが、請負ってから逆に五億七千四百万元の利潤を収めました。この経営請負い制度は工場長が国から請負うばかりでなく、工場によつては内部において、横方向あるいは縦方向のさまざまな請負いにより、全工場範囲での請負いシステムが形成されました。例えば、ある工場は全工場範囲での目標管理請負い制を実施しました。工場長は副工場長、総技師、総経済師、総会計師とそれぞれ請負い契約を結び、主管部門はまた、各生産の職場と請負う契約を結び、職場は、また、各生産グループあるいは個人と各指標にもとづいて、直接契約を結びます。契約には請負い方式、内容、賞罰の方法と獎金の計算方法が明記されました。請負った内容は異なる工場の機能と生産組織の特点によつて設定します。例えばある工場では、「五項目について請負い、分担（規定）を超過したら報酬を与える」という制度をもうけています。その内容は「生産量、品質、コスト、納期、安全運転」という五つの項目を請負いすべて実行できたら奨励すること、その五つの項目が達せられ、生産量が分担（規定）を越えたら、それを請負った組織に支払います。これらの利益は、コストと税金の部分を除いて

は、すべて労働者の福祉と獎金に使います。ある組織では四つの請負い項目について報酬、ある組織では三つの請負い項目について報酬を行っています。企業内部での請負い制の実施により、各請負組織の独自の積極性と創造性を引きおこしました。過去においては企業経営が悪いと工場長はあせるが、労働者は全く無関心でした。生産の中で問題がおこったら、工場長にとつては大変なことだが、労働者にとつては関係のないことでした。請負制が実施されてから「大鍋で食事する」ことは廃止されたので、指導者も労働者も真剣になりました。経営の請負い責任制度を実行してから、企業生産と経営形態は好転し、数ヵ月の間で各工場の月間増加率は五%—一〇%の増加を示しています。

ところが、小規模の国营企業に対しては、集団の請負制、リース経営と個人請負制などさまざまな経営方式を実施しています。多種多様な経営方式を採用することによつて、多くの崩壊寸前の企業は救われて、発展しました。わが国の有名な杭州万向節工場は初めは地方の小さな農器具修理工場にすぎなかったが、個人の請負い経営により、現在では労働者は数百人、生産高は千万あまりに達して、一年で数万元の利益をあげるようになりました。

現在中国では国营工場の請負経営責任制の実施のテンポがとてはやなく、一九八七年五月に一万二千三百あまりの大、中規模の企業に対する調査によると、すでに七四・八%の工業企業は各種種類の工場長経営の請負制を実施しています。また、国营小企業の四万三千六百あまりの企業を対象に行った調査によると、四三%の企業はすでに経営方式を変えていました。その中で集団経営は五・三%を占め、リースと個人請負制に変わった企業

は二・七%を占め、それ以外の経営方式に変わった企業は三五%を占めています。これらの企業は経営方式を変えたことにより、総企業利潤は一九八七年五月は一九八六年五月より〇・八%増加し、六月は四・四%、七月は六・三%それぞれ増加しました。企業の内部留保は二〇%の増加となりました。この管理体制は中国の実際情況に合致し企業の発展を促進し、企業の競争力を高めたことは明らかです。もちろんこの制度の内容、形式、方法などについては、なお改善し完備する必要があります。

目下、中国では企業の自主経営と多種多様な経営方式を実施する中で、企業はよりよい経営をめざして、企業の存続と発展のために企業間の相互経済の横の連合が見られ、さまざまな形態の企業グループが形成されました。そのなかで、企業契約の形で、あるいは注文の形もあり、連合あるいは合併方式などの各種類の企業グループが誕生しました。ある所では企業と科学研究機関、大学とが一緒になって、さまざまな科学研究生産連合体を設立しました。このようにして過去に分散した力の結集により、専門化した協同体の役割を十分に發揮し、各方面の長所を生かし、力強く各方面の科学技術の開発と応用、製品のいろいろな種類の開発と品質の向上、経済利益の向上を促進しました。例えば中国長春市では、一つの自動車工場を中心に、数十の工場の連合により自動車企業グループが形成されました。技術陣と専門化を強化し、生産能力を向上させ、産出する製品の種類は、過去の数品種から数十種類に増加させようとなりました。例えばハルピンの三大エネルギー機械工場は、エネルギー機械企業集団を共同で設立しました。泊鎮のメーター工場と上海のメーター研究機関と天津大学が協同でいろいろな種類の新しい製品を研究開発し、国内の空白を充足しました。こ

れによって企業製品のモデルチェンジをはやめ、販売量を増加させ、利潤の年間一〇%の増加に役立ちました。一九八六年の調査によると全中国において、県レベル以上の製造工業を主として新しい企業性をもつ経済連合組織が設立され、その数は六千八百三十三件に達しました。

省、市の範囲を越えて、経済技術協力ネットワークは二十あまりになりました。この発展、展開は、企業に多大な効率と活力をもたらすことになるでしょう。

二、企業指導体制は、責任のない集団指導から厳密な責任制度に移行すること。

わが国の企業指導体制とはすなわち、企業の意思決定とコントロールシステムをさします。

過去に長期にわたって党の指導の下での、工場長責任分担制度が実施されたが、実際にはただの集団指導のもとでの責任分担制でした。つまり企業のすべての重大な問題について一切集団で意思決定し、そのあと、それぞれ個人で責任を分担するのです。このようなことから意思決定と経営責任が分離し、命令と現場が分離し、実際に誰も責任をとらなくなりました。経営もわからない素人が企業を経営し意思決定をする結果になったのです。こうして企業では、生産、品質、及び安全などの面で事故が発生した場合、往々にして誤まった指示を出すか、あるいは誰も責任を負わないこととなります。さらには責任の所在がわからなくなったこともあります。責任分担の不明確と官僚的な風潮をつくってしまいました。例えばある工場では新製品の開発を決定する際に、調査、分析をせず、投資をして、生産を始めてから製品が売れず、結果的には、投資の浪費、製品の滞貨を招

いてしまいましたが、責任をとる人はいません。逆にこれは学費であること（弁解する）人もいます。つまり今後もこのような放漫な経営を続けることが許されるということです。

数十年の経験と教訓から考慮して、企業の経営をよくするためには、意思決定と経営を統一させなければならず、権限と責任を統一させなければなりません。また指揮と現場状況をも一致させなくてはなりません。指導体制の確立は以上の原則に合致しなくてはなりません。特に当面、企業での自主経営、独立採算制を実施するにあたっては、これらの原則に従い、指導体制をととのえてはじめて、企業の正常な生産活動を保証し、企業の活性化をはかることができます。それゆえ、今中国では、工場長責任制を実施し、工場長に経営上の経営権を与え、工場長が市場の変化と消費者のニーズと工場の状況に応じて、企業の経営活動を指導し、企業の適応能力と競争力を強力させるようにしました。工場長の意思決定と指導力の確実性を保証するためには、集団の知恵を持って、工場長の意思決定と指導の根拠としなければなりません。これには各工場によっていろいろなやり方があります。

例えば多くの工場では、管理委員会が設立され、管理委員会は工場長、副工場長、各部門別の責任者、労働組合の幹部、党の指導者、労働者の代表から構成されています。工場の重大な意思決定はすべて工場管理委員会の討議をへてから、最後は工場長の決断にゆだねるのです。ある工場では経営責任者、あるいは工場長によって構成された執行部会議で決定します。また、ある工場では労働者代表会議が工場長意思決定の諮問機関とします。こうすると工場長による意思決定と集団の知恵の發揮がともに保証される

ことになります。

一九八七年五月の末に五万七千七百二十七の企業を対象に行った調査によると三万二千五百八十七の国营企業がすでに工場長責任制を実施しており、この数は調査対象の五六・五%を占め、これらの企業の一九八七年一月～五月までの工業総生産高は一九八六年同期と比べると一二・五%増加し、利潤は七・七%増加し、まだ工場長責任制を実施していない工場よりおしなべて、一～二%の増加となりました。

明らかにこの改革は中国の客観的実情に合致しているのです。もちろん実施を進める中で、更に検討し解決すべき問題がたくさんあります。例えば工場長責任制の下でどのように集団の知恵を發揮すればよいのか、党と企業の関係はどのようにすれば正しく対処することができるか、多くの労働者はどのようにすれば、よりよく企業管理に参加することができるのか、など。

三、単一の計画経済から計画と市場メカニズムとの結合体制へきりかえること。

改革の前、わが国は単一の計画経済を実施したので、企業の経営活動はすべて国家の統制のもとで行われました。企業の生産活動はただ国家の計画を実現するために行われただけでした。企業が生産した製品はすべて国に納め、国によって販売されました。企業は市場の需給によって計画を改めることはできませんでした。これで、企業生産は消費者の需要から乖離し、企業は製品の販売情況に関心を持たなかったため、大量の製品の滞貨をもたらしました。こうなると企業は必然的に、市場の要求、消費者のニーズ、生産消耗の合理性に関心を持たず、さらに新製造の開発と製品の品質、

技術水準の向上、および経営の改善も重要視されませんでした。

数十年の実践を通じて、また、外国の経験教訓を参考にして、我々は、企業が市場の要求と消費者のニーズに目をむけ、企業の経営と企業の効率と利点を改善し、企業の利益を向上させ、企業の競争力と臨機応変に処する能力を高めなければならないと、以上の問題の解決の必要性を認識しました。色々な分析、研究、検討の結果、理論の面で従来の計画経済と商品経済とを対立させた古い認識を改める必要があります。従来の考えは、計画をただ指令的なものでなければならぬとみなし、計画は国民経済のすべてを網羅し、それはマクロ的コントロールばかりでなく、ミクロ的コントロールをも包括すること、計画の実施方法は、主に実践形態をとりいれ、直接の計画配分を実施することでした。新しい理論体系は、計画経済イコール指令的計画ではなく、指令的計画を縮小し、指導的計画を拡大すべきことと、計画はすべての物を網羅するのではなく、ミクロ的（微視的）にまで干渉する必要はなく、主にマクロ的（巨視的）なバランスを調整すればよいのです。計画の実現は必ずしも計画目標体系をとりいれることではなく、より多く経済政策、価格、租税、利子、為替レートなどの経済指数の調整によって、経済の活動に影響を与えることです。従って社会主義経済は意識的に価値法則を根拠に、計画指導のもとでの商品経済を実現しなくてはなりません。今中国では、計画は主にマクロ的な経済活動を調整し、マクロ的均衡のとれた経済活動は、市場のメカニズムの調整にゆだねなくてはなりません。マクロ的な調整は市場の変化を根拠としなければならぬし、ミクロ的な経済活動もこの計画の制約を受けなくてはなりません。経営権を企業に譲渡し、企業は市場の変化、消費者のニーズに目をむけさせ、こ

れにより企業はたえず経営を改善し、品質の向上と新製品の開発に力を入れ、競争力を高め、企業の活性化をはかるようになります。企業を真の意味での商品生産体と経営体にするために、国はもとの百二十種の製品への統制から、五〇％以上減少し、百十三種類の製品に対する価格統制から二十五種類まで減少したのであります。このような重要な改革の実施により、企業は、節約を重視し、消費者の需要に応じて生産するようになりました。こうして今までの旧型の製品がすてきれず、自社の製品は「逸品」であり、売り手はいくらでもあるという古い考え方を改めました。多くの企業はたえず模索し、研究開発、技術導入、品種改良などを通じて、新しい製品を増やし市場の需求に応えなければならなくなりました。企業は製品の研究開発に力を入れ、市場の変化に対応するためには、販売中の品種以外に新しい品種も用意しなければなりません。例えば、四川電炭工場では、販売中の製品のほかに、また、試作研究中の製品も用意してあるそうです。多くの工場は以前、市場状況や消費者の需給を掌握せず、消費者に奉仕しなかったのですが、現在方法を講じて、市場の情報をキャッチし、以前の「官僚的商人」という風潮を変えて、お客様は神様とみなすようになりました。外国から先進的技術、新型製品を導入した工場もたくさんあります。例えば営口洗濯機工場は、松下電器産業会社の技術協力をえて、製品の質を向上させ、販売量ももとの二十万台から三十万台に増大させました。そのほかに多くの企業は、業種の違いを越えて、多角経営を展開するようになりました。例えばある工場は、機械を製造するだけでなく、洗濯機や子供の玩具なども製造するようになりました。

そのほか、国家の企業への投資も以前の国予算の支給から、企業による

資金調達方式に変化しました。今まで企業は、実行できる可能性と収益如何にかかわらず、盲目的に投資と生産能力の拡大をし、大量の浪費をもたらしましたが、現在の方式に変わってから、多くの企業は、つとめて増産、節約、経営拡大をおしすすめ、経済的效果を求めるようになりました。

以上の改革を通じて、企業の生産高と利潤は、普遍的に上昇しました。国営の企業の一部を調査したところによると、一九八六年の総生産高は一九七九年より一・一四倍に増加し、利潤の増加も三倍あまりになっています。四川省攀枝花製鉄公司を例とすると、この工場は一九八〇年以来年生産高は毎年二・二七%増加し、年間の利潤は、二〇・二二%増加しました。これらによると明らかに当面の中国の初期の改革は、企業に圧力をかけ原動力を与えました。企業の発展と活性化を促進し、また社会に有益な富を多くもたらすようになりました。

四、平均主義の伝統的な観念を打破し、労働に応じて分配する制度の計画的商品経済の条件の下における構造と様式を研究すること。

企業のなかの分配問題については慎重に対処しなければ、先進的模範人物（よく働く者）をおさえつけ、落伍者（なまけ者）をもてはやすことになります。このことは、企業の生産品質の低下、収益にも悪影響をまねくことは必至です。

中国各企業の賃金、報奨金、多種の手当などには大変な平均主義が存在しています。このような弊害がひどく、人間の向上精神の奮起を抑制し、もたらされる結果は大変悪く、そのマイナスの影響は、硬直したいかなる伝統観念よりもさらに深刻です。基本的には以下のとおりです。

例えば、企業は「大鍋で食事する」という観念で、企業の留保と企業の

経営成績とは連結をはずしています。企業間の利益の配分は不公平で、営利二十万円の企業の留保金は、三百万円の赤字を出した企業より少ないです。

一九六〇年代以後、企業の奨励基金の一律に従って賃金の総額の二・三%程度にあたる金額を設定し、またこの基本を生産コストに算入しました。多くの福祉と手当（補助）をとる制度を定めることによってさらに、企業の国からの配分収入と企業の経営のよしあしは分けられ、企業の中には、平均主義がもたらされました。これらのことによって企業は全く、経営の効果と利益に関心を持たなくなりました。

第二、労働者は企業で「大鍋の飯」を食べています。労働者の報酬と企業への貢献度は関連がなく、長い間、労働者の給料のベースアップは、すべて国家のパーセンテージ、（一定の比率）に従って統一的に配分し、給料の高さは、労働者の労働とは基本的に連係を失っていました。特にベースアップの時には、基本的に労働年数の長さによって決定されてしまいました。

労働者の中で一九五八年から一九六〇年のあいだに就職した人は基本的に三、四級の労働。一九六一年から一九六六年に就職した人は基本的に三級の労働。一九六七年以後に就職した人は基本的に二級の労働というように決められました。

また頭脳労働賃金は同じ年齢の肉体労働者賃金より少ないという現象があらわれました。一九八二年の関係部門の調査資料によると、五十歳以下の頭脳労働者の月平均の労働賃金は、同じ年齢の中卒、小卒程度の肉体労働者の月平均収入の一〇%～二〇%くらい低く、五十歳以下の頭脳労働者

と同年の肉体労働者は基本的に賃金が同じです。以上の調査資料から、あきらかに労働者の収入における平均主義の厳しい状況がうかがえます。これは必然的に仕事をしてもしなくても同じ結果をもたらし、実際的になまけ者を奨励し、勤勉な人を罰することになりました。

以上の弊害から考慮して、企業と多くの労働者の積極性と創造性を高めるために、当面の分配制度上の改革は、おもに分配的平均主義をなくすことです。数年における分配制度の研究は以下のとおりです。

一、企業への利益の配分は企業の経済的経営状態と連結していなければならず、各企業の経済利益の高さに比例して、配分の金額を上下させる方法をとります。配分金額と経営状態を連結させると同時に、企業にみずから企業賃金形態（時間給、できだか給など）と賃金制度（仕事のしくみによつて給料を決める、職業地位による給料、クラス級別給料）を決める権利を企業に与えます。企業がさまざまな状況によつて自らの賃金管理制度を決め、一歩さらにおしすすめて、平均主義をなくさせることに役立ちます。

二、労働者が企業の「大鍋で飯」を食べる悪弊をなくすこと、そのために改革の中で労働に応じた分配、多くの労働で多くの収入、少ない労働で少ない収入、頭脳労働と肉体労働、複雑労働と単純労働に合理的な格差をつくることです。また組み合わせ賃金制度（基本給、職務給（役職給）、勤続年数などで構成する）と経済責任制を結合した奨励賃金、企業の分配体系をつくります。それは大いに労働者の積極性を促進することに役立ちます。

目下、各工場が自らの状況を結合して制定した合理的な分配制度は大き

な成果をあげました。たとえば四川綿陽一紡織工場は集団でできだか請負制を実行し、労働者の積極性をひきだし、経済効果は安定的に上昇をとげました。この工場は一九八六年に年の一人あたりの納税額は二二・〇四％上昇し、労働者の平均収入は一七・七％増加しました。一万あまりの工場を調査したところ、賃金改革によつて企業は一九八五年は一九七九年より五・三倍ほど増長しました。

中国の改革はすでに約八年間を経過し、大きな成果を収めました。工業、農業生産と人民生活などの面で著しい変化がみられ、特に工業の発達する地域では変化が極めて目立っています。しかしまだ解決を急がなくてはならない問題が山積みしています。これらは企業と労働者の労働意欲の発揮に大きく影響をおよぼしています。これらの問題の中には体制による問題もあるし、企業体質と経験による問題もあります。さらに研究し、改革を深化させ企業の活性化をはからねばなりません。

今後、中国では企業の改革と開放政策のより一層の展開により、生産力が高められ、一つの経済発展の新しい高まりが現れてくるにちがいありません。と同時に、必然的に以下のようなこともひきおこされることでしょう。

(1) 企業は積極的に市場の情報をキャッチし情報収集技術を発展させ、市場の需給に応じて、消費者によりよいサービス（奉仕）をしなくてはなりません。

(2) 企業は、経済の発展や消費者の要求に応えるために、新製品の開発や品質の向上に努めなければなりません。そのためには多くの先進技術と設備の導入も必要とし、自らの開発能力も強化しなければなりません。

(3) 企業は自らの競争力を高めるためには、経営の改善、コストの引き下げ、管理の現代化をはからなければなりません。また、コンピュータによる設計と生産管理を発展させ、経済のより一層の発展を促進しなければなりません。

以上、当面の中国の企業管理体制改革の状況について紹介させていただきましたが、中国は国土が広く、各省によって状況が異なり、問題はかなり複雑です。時間の関係で、今日はここまでで致します。

司会 どうもありがとうございました。時間がまだ少し残っていますので、みなさんの中で、もし質問がありましたら、どうぞ遠慮なく挙手を願って。どなたか、ございませんでしょうか。

足田 普段あまり耳にする機会がない中国の話で大変興味深かったのですが、いくつか分からない点がありましたので、お教えいただきたいと思うのですが、まず一つは、工場という言葉と、企業という言葉が出てきたのですけれども……。

洪 工場は、つまり企業です。

足田 同じですか。時々交代に出てきましたので、何か使い分けておられるのかという気がしたものですから。

それと、時々、請負い責任制度という言葉が出てきたのですが、工場長が責任を負う。これは一体、だれに対して責任を負うのかという点が、ちよつとよく分かりにくかったのですが、だれに対して責任を負うのでしょうか。

洪 工場長ですね。工場長は国家にそういう責任を負うのです。工場長は、これは企業を請け負ってから、国家に、国にそういう責任を持つこと

です。

司会 国というのはどのレベルかですね。省のレベルか、国家のレベルか。それは中央政府なのか。

曲先生 これは中央政府です。中国は社会主義制度ですから。

松行 今日は、大変、ご熱心にお話くださりましてどうもありがとうございました。

私は、東京農工大学というところで、一応管理工学の講座を担当している者で、私の部屋にも上海華東師範大学の先生が大学院生として今留学し、私、指導しております。非常に、こういう管理工学というのは、社会学とエンジニアリングとの中間にある学際的な、インターディシプリナリーな学問だと理解しておりますけれども、中国は技術系統の学生さんは派遣なさるけれども、なかなかこういう社会科学プロパーでは、わが国ではまだ交流が出来てないわけです。

それで、私も日本も、やはり戦後は、管理工学の面でアメリカのさまざまな理論や技術を学び、そして、日本的な今日の三戸教授のご講演にありましたような、日本的経営という基本的な独自の環境の中で、今日まで学問として育ててきたわけでございます。

今後、わが国のこういう管理工学を中心とする経営学といえますか、広くはエコノミストとしての役割といえますか、そういうものが特にどういう点にご興味か、わが国のサイエンスの中で、アドミニスレーティブ・エンジニアリングの中で、どういう点に特に中国がご関心があるのか、また、どういう点を、今後、また、われわれが先見的に知っていることをお教えすれば、お宅様の国づくりに貢献が出来て、そして、いくらかでも日本国

が、かつて中国にご迷惑かけたことに対するご恩返しが出来るのか、広くはそういうところまで感じているのでございますが、主任教授のお立場で、ご感想をお教えいただければ、大恋嬉しいと思います。

洪 日本は、今、西洋のものと東方のものを結びつけて、そういう民族性が目立って今の日本を作っていますから、私は、今、それまで興味は一番深いです。ここまで興味、関心していますから。

わが国は、今、やはり西洋のもの、日本のもの、世界の各国の先進的な国のものを受け入れたいのです。そして中国の自分の特徴を持っているものを結びつけて、今日の中国を作りたいのです。

昔は中国はソビエトのものを真似をしていました。それは中国のものと実際はかけはなれていて、多くの問題が出てきました。

ほかの国の先進的なものを学ぶには、やはり自分の国と自分の実情とはつきり結びつけて、よく研究して、その結果うまくいくと思います。

松行 特に細かい学問の分野で、例えば、日本の品質管理の技術が、お宅の北京の機械工場のエンジン生産の歩留り率を著しく、近年において、日本の管理工学の有名な学者が何人かお出でくださって、歩留り率の大幅な改善に貢献し、プロダクト・ライアビリティのインプループメントを行った。生産性の向上を行ったというように、私どももNHKなんかがあるということをテレビで、また、日本でも啓蒙的なニュース解説の中で知らせることによって、かなり広い国民が、日本の管理工学の技術が、現在の中国の生産性向上に非常に顕著な形で、はつきりした形で役に立ったということを私どもも認識し、知っているわけです。かなり広い層が知っています。

ですから、例えば、私の大学で使っている品質管理の教科書が中国語に訳されて、そちら様の大学の学生さんが読まれているというようなことも、具体的な事実としてあるのですが、TQC（トータル・クオリティー・コントロール）というようなのは、その一例でございますが、例えば、特に、どういうサイエンスの分野が、中国は、現在、特に具体的な貢献で興味を持っておられるか、何か一つか二つ、例を具体的に教えていただくと大変ありがたいのですが。

洪 TQCは、昔は日本の真似して一応やったことがありますけれども、でも、中国の国情とびったり合いませんでした。例えば中国の、労働者の文化水準とか、技術の水準によって、やはり、とりあえずやったんですけれども、最後はうまくやれなかったんです。

うまくやっていた工場もありますが、全般的に言えば、やはり失敗しました。ただ一つの工場の中の一つの職場とか、それだけうまくやっていただけですけれども、全般的にみれば、やはり失敗したのです。

単純で必要な管理は、体制の改革と結びつかなければ、何もやれないと認識されました。

例えば、分配の制度は質の問題に影響を及ぼしています。

後は、責任の問題もあります。責任の制度をもう少しうまくやらなければ、生産の質・量も、影響をうけます。

今、質・量の管理はやらなければならないと思いますが、ただ問題は、質・量ではなくて、全般的にみれば、やはり制度のいろいろな面で、また企業管理の面で、いろいろな問題が存在しています。

昔は、それは、重点、中心は、質・量の管理でありましたが、今は、も

う変わってきました。今は、さつき申しましたが、請負制度を中心に行っています。

今はただ工場長の請け負うことだけです。

労働者もし責任感を強めるのでしたら、これはうまくやれると思います。もし間違ったところがありましたらご意見をお願いいたします。

姜 品質の管理の問題は、今、下部企業で特別重視されます。品質管理は以前からありました。企業の製品に対して特別重視されました。国家は品質管理強化をしています。毎年、各工場の品質を検査します。特別良い企業は、経営の効果を検査の時、良い企業は、毎年選択されています。品質の問題は非常に重要な問題であります。

QCとTQCも応用しますが、今、信頼性の面に力をいれてします。ある企業は、特別、信頼性の応用に進んでいます。

今、もし、企業の品質が悪ければ、製品は売ることが出来ないのです。売るとは駄目になります。軽工業部の部長、日本では大臣ですね。不合格品の見本市をしたいとは思っています。もしこの企業の品質が悪ければ、見本市に出します。それは各企業が特別重視しなければならない状況です。**司会** どうもありがとうございます。時間も大分経過いたしましたので、これで終わりたいと思います。今日は、洪先生ありがとうございます。た。

それから、通訳の労を取っていただきました曲先生にも拍手をお願いしたいと思います。どうもありがとうございました。

また明日、引き続きまして市民大学講座がありますので、積極的にご参加をお願いしたいと思います。では、これで終わります。

講師紹介

洪 宝華

一九二八年 生

一九五二年 上海財經學院工業管理學科卒業
哈爾濱工業大學修士課程修了

現在 北京工業學院管理工學科主任教授

專攻 マーケティング、経営管理

学位 工学修士

著書

「経営管理」
「マーケット研究と開発」他