

中国の市場経済化と経営者意識の変化

The Development of Chinese Market Economy and the Corresponding Changes in Managers Values and Attitudes

岩田 奇志
Kishi IWATA*

Abstract

Chinese reforms and open-door policies adopted in late 1978, radically changed business environments. It took sometime for chinese business leaders before they could adjust their values and attitudes to this new environments.

However, once they accepted the new situations, they quickly started adopting new policies which they thought most suitable to the newly developing market economy.

This paper analyzes the manager's quick and radical responses to the developing market economies.

まえがき

I 企業環境の激変

1. 改革開放政策の始まりと経営自主権の拡大
2. 企業成功の鍵：経営力

II 経営者の変化

- 1) 市場意識の高まり
- 2) 顧客の重視：“顧客就是上帝”
 - (1) 品質・消費者の満足を最重点とする。
 - (2) 信用の重視
 - (3) 消費者の面目と尊厳を大切にするサービス。
- 3) 経営哲学・経営理念・企业文化の重視

* Part-time lecturer, Nihon Fukushi University.
Former faculty Qinghua University

- 4) 考える習慣の育成と教育の重視：“思路即出路”
 - 5) ブランド重視とマスマディアの活用
 - 6) 人事管理の改革・組織の合理化とコストの削減
- 結び

まえがき

経済政策のあり方が企業環境を変え、企業環境の変化が経営者の意識を変化させてゆく。そして、こうした経営者意識の適切な変化が、経済の順調な発展を導く。このような過程がスムーズに進行するならば、適切な経済政策のもと、経済の発展も順調に行われることとなろう。

現実には、しかし、企業環境の変化が、必ずしも経営者意識の適切な変化をもたらすとは限らないところに、問題のむづかしさと面白さが存在する。市場経済化に踏み切った旧社会主义諸国の中にも、この点での多様性が見られ、その経済発展にも大きな格差が見られる。この稿では、中国の改革開放政策のもと、企業環境が大きく変わり、その中で、経営者たちの意識がどのように変化してきたかを検討する事によって、中国経済の市場化が中国の経営活動に与えた大きなインパクトについて検討したいと考えている。^{注1}

I 企業環境の激変

1949年に新中国が樹立されたあと、私営企業を対象に行われた社会主義的改造が1956年末に終わると、すべての企業は国有国営企業となった。政府の行政機関すなわち主管部門が企業の経営管理に関する主要な権限のすべてを掌握し、この国有国営企業はその監督下におかれた。こうして、改革開放前の国営企業は、本来の意味での企業ではなく、政府の指示に従う生産工場の性格を持つものとなった。またその責任者も経営者と言うよりは現場監督に近いものとなり、行政の指示を忠実に守るだけの存在となった。

1. 改革開放政策の始まりと経営自主権の拡大

1978年以後の改革開放政策の採用により、経済の市場化への改革が開始され、これまでの生産工場は、その存立のための責任を自ら負う「企業」としての性格を備えた存在へと改編され、その必要に沿って、国有企業の自主権が次第に回復され、拡大されたことは周知のとおりである。^{注2}

国有企業における経営自主権の拡大状況については、中国企業家調査系統が、全国の大・中規模国有企業を中心に、大規模な調査を行っている。第1表は、14項目にわたる経営自主権拡大

中国の市場経済化と経営者意識の変化

第1表 1997年、14項目についての経営自主権実施状況(%)

	完全実施	部分的実施	不実施
生産経営政策決定権	78.8	19.5	1.7
製品の労務価格決定権	67.5	24.5	8.0
製品の販売権	87.6	9.2	3.2
物資の仕入れ権	89.2	9.6	1.2
輸入輸出権	32.3	21.7	46.0
投資の決定権	34.4	48.1	17.5
納税後利潤の配分権	52.1	38.5	9.4
資産の処置権	29.0	47.5	23.5
経営連携と企業合併権	21.9	39.5	38.6
労働者の採用解雇権	41.2	43.1	15.7
人事管理権	41.8	48.5	9.7
労賃・ボーナス分配権	60.2	35.8	4.0
企業内部門設置権	72.5	24.8	2.7
寄付への拒否権	5.0	30.1	64.9

出典 中国企業家調査系統「企業経営者対宏観経済形勢的認識和建議」『管理世界』1998年1期160頁

第2表 経営自主権実施状況に対する経営者の満足度

	1993年	1994年	1995年	1997年
生産経営政策決定権	88.7	94.0	97.3	98.3
製品労務価格決定権	75.9	73.6	85.4	92.0
製品の販売権	88.5	90.5	95.9	96.8
物資の仕入れ権	90.9	95.9	97.8	98.8
輸入輸出権	15.3	25.3	41.3	54.0
投資の決定権	38.9	61.2	72.8	82.5
納税後利潤の配分権	63.7	73.8	88.3	90.6
資産の処置権	29.4	46.6	68.2	76.5
経営連携と企業合併権	23.3	39.7	59.7	61.4
労働者の採用解雇権	43.5	61.0	74.8	84.3
人事管理権	53.7	73.3	83.5	90.3
労賃・ボーナス分配権	70.2	86.0	93.1	96.0
企業内部門設置権	79.3	90.5	94.4	97.3
寄付への拒否権	7.0	10.3	17.4	35.1

出典 中国企業家調査系統「企業経営者対宏観経済形勢的認識和建議」『管理世界』1998年1期160頁

の実施状況を、第 2 表は実施状況についての経営者たちの満足度とその推移を示している。項目によっては、その満足度がかなり高いことに注目したい。(数値は満足と答えた者の%)

この改革開放政策の採用による、市場経済の導入と外資の流入とによって、国有企業は激しい競争に巻き込まれ、生き延びるための諸困難が日に日に迫ってきている。

その激しさを示す 1 例を挙げると、80 年代初期、中国には扇風機のメーカーが 2000 社以上存在していた。しかし、激しい競争の結果、それから 10 年と経たない 1998 年には、メーカーの数は 10 余社に減少している。また、90 年代の初めに始まったエアコンの製造では、1991 年の 24 万台から 1996 年の 646 万台へと生産台数が激増したが、100 余社存在した製造メーカーの数は、この 5 年間に 30 余に減少している。^{注3}

このような激しい市場競争のなかで、1978 年に独立採算制を採用した国有工業企業のうちの 1 9.30% が赤字経営となっている。1983～1989 年の 6 年間、赤字経営の国有工業企業は減少し、最も景気のよかった 1985 年には、赤字経営の企業の比率は 9.66% まで下がった。しかし、1990 年から国有工業企業の赤字経営は急増し、1992 年には国有工業企業の 27.55%，1993 年には 28.78%，1995 年には 33.53% が赤字となっている。^{注4}

このような国有企業の赤字を埋める政府の力がついに限界に達し、事態の改善を図るために、経営効率の抜本的な改善が不可避となった。そこで政府は、これまで国有企業の工場長であった総經理に、これまで以上の経営権限を委譲する方策を採った。

2. 企業成功の鍵：経営力

これまで国有企業が赤字経営の状態に陥った原因にはもちろん様々のものがあるが、こうした状況から脱出するうえで最も大きな役割を果たすことができる的是、社長や經理などの経営者たちである。1997 年に行われた中国企業経営者問卷調査報告によれば、調査に答えた様々な企業の経営者の 49.9% が、国有企業の赤字経営を脱出する鍵を握るのは優秀な企業経営者の選出に

第 3 表 企業繁栄のための最重要項目（3 項目回答）

優秀な企業経営者の選抜	49.9	\$
売れ行きのよい製品の開発	46.2	
企業管理の強化	39.3	
企業債務の審査と減免	35.9	
企業改革の深化	35.9	
一層の技術改善	22.2	
企業の合併、再編成への激励	19.5	
企業発展戦略の調整	18.4	
赤字脱出困難な企業の整理	16.5	
資本金の増加	16.2	

出典 中国企業家調査系統「当前我国企業経営者対激励与約束問題看法的調査」『管理世界』1997 年 4 期 121 頁。この調査の調査対象としては、国有企業が 71.1%，集団所有制企業が、8.2% となっている。

あると考えており、他の答えを圧倒して、第一位を占めている。

青島双星集団公司の前身は国営青島胶九廠で、30年以上の歴史のあるゴム靴の専門工場であった。製品が単一であったため、1983年の売り上げは3900万人民元しかなく、在庫品が山になっていた。この時汪海がこの企業の党書記兼工場長に任命された。汪海は十余年にわたる努力の結果、旧国営青島橡胶九廠に多角経営を導入する事に成功し、従来の主力製品を中心に多種類の商品を開発し、海外にまで進出した企業集団となつた。青島双星集団公司に成長させた。1995年におけるこの企業の売り上げは15億人民元で、12年前の1983年の売り上げの40倍に達していた。総合的な経営指標が10年連続で全国業界の第一位、資産総額は1983年の1100万人民元から1994年の12.6億人民元に達し、1983年の11.5倍となった。

また、青島海尔集団の総裁張瑞敏は、1994年になって、147万人民元の赤字を抱えていた元青島電冰箱總廠を、10年にわたる努力によって、海外にまで進出した売り上げ高43.4億人民元の企業集団に成長させた。^{注5}

こうした企業経営成功の事例は、国有企業の経営状態が、新しい市場条件に適応した企業トップの経営力に大きく依存していることを明らかにした。資本主義社会では当然と見られるこうした考え方も、社会主义計画経済を脱皮したばかりの中国においては、目を見張るような目覚ましい発見であったにちがいない。こうした「大発見」によって、世論も国有企業の工場長や經理を、「経営者」、「企業家」として大いにもてはやし、彼等の役割の重要性を明確に認識するようになった。

このような認識は、国有企業の経営者の経営意欲を一層喚起する方策に対する関心を呼び起こし、彼等に対する物質的な誘因（incentives）の重要性が認識されるようになった。こうして、1992年上海市は、上海英雄金筆廠など三つの国有企業を選んで年薪制（経営者に対する年俸制）の実験をスタートさせた。

目下、国有企業の工場長や經理は、改革前や改革開放政策の初期に比べると、大幅な経営自主権を与えられている。こうした彼等には、経営者、企業家としての意識が次第に芽生え、根付いてきている。

II 経営者の変化

国有企業の責任者は、改革前とその後とでは大きく違ってきている。その違いは、端的に言えば、改革前は共産党と国家に忠実な監督者であり、改革以後は通常の意味の経営者に近付いてきている。この違いは最近の経営者の多くに見られる次のような幾つかの傾向から、明瞭に読みとることができる。

1) 市場意識の高まり

国有企業の経営者は強く市場を意識し、市場調査や情報収集に積極的に取り組むようになっている。

改革開放以前には、企業の規模をとわず、すべてが国有企業であった。注文から出荷までのすべてが政府の計画によって決められていた。冷戦の時代という特殊な時代背景もあり、全国29の直轄市、自治区と省で、それぞれにあらゆる種類の企業を作り、省範囲での自給自足の経済体制を目指していた。また、都市部では、就業保障を果たすために、企業の必要と効率を無視して、政府は一方的に人員を送り込み続けてきた。^{注6}

このような背景のもとで、国営企業の経営は非常に効率が悪く、その多くが赤字経営に陥っても、政府がその穴埋めをしてきた。改革開放前の中国では、市場というものは存在せず、当然競争は有り得なかった。そして新しい国有企業の「誕生」は常にあり得たが、国有企業の「死亡」は有り得なかった。国有企業の責任者は、ただ政府の計画や注文どおりに指標を達成すればよく、企業経営の能力や責任を要求されないので、国有企業の責任者の多くが、革命戦争での功績が大きく共産党に忠実な、しかし企業経営に関する学識や経験の乏しい退役の軍幹部によって占められていた。^{注7}

しかし、改革開放以後、外資の導入と同時に、厳しい競争が起こった。国有企業の不効率や不景気は政府の財政に大きなダメージを与えた。このため、政府がこれまでどおりに赤字の国有企業を保護することができなくなった。そこで、政府は、大改革を行って、国有企業に自己責任という厳しい要求を下した。1986年に『中華人民共和国企業破産法』が成立して、国有企業の経営不振による倒産は現実のものになった。^{注8}

そしてこれまで政府機関の一部である主管部門の管理下に置いてきた国有企業を、主管部門の管理から切り離そうと図っている。

1993年12月の党大会では、今後の経済改革の大方針を「社会主义市場経済」の建設と明確に定めた。社会主义中国はついに市場の存在意義を認め、正しい市場競争を激励するようになってきた。このような現実に直面して、国有企業の経営者は否応なしに競争に巻き込まれ、競争を強く意識し始めるようになった。

中国企業家調査系統が行った1996年中国企業家経営者問卷調査報告には、経営者のこのような意識の変化が明瞭に現れている。調査を受けた企業経営者のうちの70.1%が国有企業の経営者であるが、63.1%の企業経営者は生産材の供給が需要を越えていると考えており、30.3%の経営者が、需給のバランスが取れていると考えていた。そしてわずかに6.6%の経営者が供給不足と考えていた。

また、消費材の市場では79.1%の企業経営者が供給過剰と思っており、需給のバランスが取れていると思っている経営者が19.6%である。供給不足と思っている経営者は僅か1.3%となっている。

そして、不動産の需要に対しては、供給過剰と思っている企業経営者は、さらに多く91.5%，

バランスが取れていると思っている経営者は 5.1%，供給過剰と思っている経営者は 3.4% である。

これらの回答から推察できることは、中国の市場が様々な領域で明らかに買い手市場となっていることが強く意識されており、企業にとって非常に厳しい環境となっていることが推察できる。

この調査で、目下の情勢が企業にとって有利かどうかという質問に対して、非常に不利と答えた企業の経営者が 18.6%，不利と答えた企業の経営者が 57.3%，合わせて不利と答えた経営者は 75.8% に達している。反対に市場の状況が企業にとって非常に有利と答えた企業経営者は僅か 1.5%，有利と答えた企業の経営者は 22.6%，合わせて 24.1% となっている。

更に企業の規模別と所有制別のデータを見てみよう。

第 4 表 企業経営者の目下の市場状況に対する判断 (%) (規模別)

	非常に有利	有利	不利	非常に不利
大型企業	1.2	21.5	59.0	18.3
中型企業	1.5	21.2	57.2	20.1
小型企業	1.9	33.4	51.4	13.3

第 5 表 企業経営者の目下の市場状況に対する判断 (%) (所有制別)

	非常に有利	有利	不利	非常に不利
国有	1.1	19.9	58.6	20.4
都市集団所有制	2.3	25.9	54.8	17.0
郷鎮集団所有	3.6	34.8	53.6	8.0
外商独資	5.9	35.3	47.1	11.7
外商合資合作	0.7	36.8	46.7	15.8
民営	13.3	40.0	40.0	6.7
株式会社	1.6	26.5	57.1	14.8
その他	2.4	16.7	64.3	16.6

出典 中国企業家調査系統「企業経営者對当前經濟改革與發展的判断和建議」『管理世界』1997 年 1 期 96 頁

以上の幾つかのデータからも、中国国内の生産資材や生活消費物資および不動産などが、すでに買手市場になってきていると考えている企業経営者が過半数を占め、企業間の競争が一層激しくなると予測していることがわかる。特に国有企业の場合は、歴史的な原因やシステムの硬直性などの原因によって、市場の変化に敏感かつ柔軟に対応する力がまだ十分でない。このため、経営システムが国有企业より柔軟性を持つ郷鎮企業や民営企業、外資企業および外資合弁企業などに比べて、市場の圧力をより強く感じ取っている。

有名な中国の家電メーカー海尔集团公司は、このような背景の変化を捉え、“永不对市場說不”

(永久に市場に従い逆らわない) という言葉を提言し、これを会社の基本方針とした。それは経営者やサービスを提供する者が、市場の需要に従わざるを得なくなったことを明確に宣言している。^{注9}

改革開放前、国営企業の製品は何十年生産し続けても売れないということはなかった。例えば、中国では最も歴史の古い第一汽車製造廠（“一汽”と略称）は、1953年7月15日から車の製造を始め、1956年7月15日にトラックを出荷した。当時の中国の最高指導者毛澤東はそのトラックに“解放”と名付けた。この“解放”を中心に30年間ほぼ同じ車が製造されていた。

しかし、改革開放以後、車市場の厳しい競争に直面して、それまで作られていた“解放”が売れなくなった。そこで、一汽の経営者たちは、当時の国内自動車市場の状況を調査して、“缺重（大型自動車が足りない）、少軽（小型車が少ない）、轎車近乎空白（乗用車がないに近い）”といった状況を明らかにした。そこで、一汽は大量の資金を投下して旧製品の改造と新製品の開発に力を注いだ。現在、一汽はトラックを始め5種類の車、67のモデルを製造している。^{注10}

中国農業銀行建三江支店（支店は支店のこと）は“人無我有（同業者が持っていないものを私が持つて、世間に提供する）、人有我優（人も持っているものならば、私はそれよりもっと質の良いものを世間に提供する）、人優我廉（人が良いものを持っているならば、私は同じ良いものをさらに安く提供する）”という経営の方針を打出して、積極的に市場調査に取り組んだ。調査の結果、中国の都市の家庭では夫婦共働きが圧倒的に多いので、仕事が終わってからでないと、なかなか個人の都合で銀行を利用できないことが明らかとなった。そこでこの銀行は、“夜市銀行”（夜間銀行）といったサービスを始め、営業時間を夜8時迄延長することになった。これで多くの客を引きつけた。これを見て、他の金融機構も“夜市銀行”に乗り出した。次いでこの銀行は、銀行前の場所を利用して、“文化小広場”を作った。銀行は客に楽器や音響設備を提供し、客がそこで音楽を楽しんだり、踊りをしたりする。これによってこの銀行の知名度が一気に上昇し、顧客も大幅に増加した。この他、この銀行は、旧正月の三日目から営業を始め、市内の他の金融機関より3～5日多く営業を行った。これによって、1997年の旧正月の三日目から十日目までの8日間に、この支店は1860万人民元の貯金を集めた。

また、七星弁事所は、1988年から“無假日銀行”（年中無休の銀行）を始め、365日間営業、年中無休とした。^{注11}

以上の例からも、中国国有企業の経営者たちが、市場経済への改革といった大きな流れを背景として、否応無しに競争の渦に巻き込まれていく姿を見ることができる。このように、中国の国有企業の経営者の間にも、競争の意識が芽生え次第に根付いている。市場・競争といった意識は、国有企業が競争に勝残る第一歩である。

2) 顧客の重視：“顧客就是上帝”

市場意識が徹底するにつれて、顧客を“上帝”（神様）とみて大切にするようになっている。改革開放以前にも、“為人民服務”（人民のために奉仕する）というスローガンがあり広く使われ

ていた。しかし、「人民のためにサービスする」という言葉とは裏腹に、サービス自体のひどさは、広く知られていた。そのひどさがもっとも人目を惹いたのは、ホテルやレストラン、商店などで、仕事中、店員同志がおしゃべりを楽しんだり、編み物をしたりしていた。客が来ても、自ら近付いて注文を伺うどころか、呼ばれても返事もしないことが多かった。もっとひどい場合には、店員が呼び掛けられて不愉快になり、“うるさい”と言って客に白い目を剥いたり、にらみ付けたりする。客に商品の選択もさせず、これしかないと言ってそっぽを向くといった光景は日常茶飯のことであった。

店員たちがこのような傲慢な態度で客に接することが多かったのは、かれらが国有企業の職工（中国では職員と工員をひっくるめて職工と呼ぶ）で、一度び職場に配置されると、犯罪を起こさない限り、解雇されることはまずなく、それどころか、この時期の給与システムが個人の最低限の生活を守る程度の基本給しかなかったために、減給などの処罰を受けることもなかったからである。不都合が生じても、上司との間に「関係」（クアンシー）があれば、またはその個人に有力な背景があれば、上司の軽い注意で済むのが普通であった。要するにこの時期、職工に対する有効な罰則は無いに等しかった。

また、この時期、政府が第三次産業への投資を意識的に制限し、公衆向けのサービスを行う店の数が非常に少なかった。このため、客の方が何時も弱い立場に立たされ、店員の顔色を伺う傾向が強かった。「人民のためにサービスする」というスローガンは、社会主義の立て前にたった数ある「口上」の一つにすぎなかったのである。

改革開放政策が始まって以後、自己責任を負わされた企業は、日々激しくなってきている競争という現実を突き付けられ、ついに、消費者、客の大切さを意識せざるを得ないようになってきた。そして“為人民服务”という言葉の代わりに、“顧客就是上帝”（お客様は神様です）という言葉が登場した。たとえば、中国の有力家電メーカー、海爾集團公司が打ち出した、“真誠到永遠”（誠は永遠に）、“質量在我手中，用戸在我心中”（質が手にあり、消費者が心の中にある）という言葉は有名で、多くの企業がそれから学んでいる。^{注12}

このような言葉がその精神の一端を示すように、企業の経営者が職工たちに守らせようとする様々な具体的規則が数多くつくられるようになった。いわく、

- ①外観は清潔で、行動は文明的、言葉は丁寧で、態度は親切であること。
- ②仕事中、個人の雑用をしないこと、無断で職場を離れないこと。
- ③就業規則を厳格に守ること。

新飛電器有限公司はかつて倒産に瀕した軍用品製造の小企業であったが、今では家電製品の大企業に成長している。この企業では、“用戸永遠是對的”（消費者は永遠に正しい）という言葉をスローガンとして企業の建て直しを図った。まず“用戸永遠是對的”と書かれた横断幕を繁華街の陸橋に掲げて消費者の理解を得ようと努めるとともに、赤い大理石で作られた大きな文字で同じ文句を作り、社員食堂の門の直ぐ上の壁にこれを張り付けて、消費者が企業の“上帝”であることを、時々刻々職工に意識させるように努めている。

また、毎年多数の上級管理職を商品の販売店に派遣し、売り場に立って消費者の意見を集めさせたりして、消費者の信用獲得がいかにむずかしいかをみずから体験させ、彼らの市場意識の強化を図っている。

消費者の家を訪問してアフターサービスをするときには、飲み物や煙草などの接待を受けることを一切禁止し、消費者にどんな文句を言われても、どんな酷い顔をされても、たとえ、悪態をつかれても、殴られても、サービスの職工は笑顔で応じなければならないとした。

さらに 1997 年からは、“緑色通道”と名付けたサービスをはじめた。これは年中無休 24 時間体制で消費者へのサービスを提供するものである。^{注13}

武漢市のあるホテル（五つ星）の経営者によると、客に最高のサービスを提供するということは、客に適切かつ経済的な物質的なサービスを提供するだけではなく、“超値”服務（対価を越える素敵なサービス）をすることであるという。^{注14}

今日多くの国有企業は、商品の“售前服務（販売前のサービス）、售中服務（販売時のサービス）、售後服務（販売後のサービス）”といった一連のサービスを重視して消費者の評価を得ようとしている。このような考え方は改革開放前の国有企業におけるサービス意識とは全く異なっている。

中国では 100 の大型国営百貨店が提携して、“五聯服務一体化”といった一連のサービスを始めた。一例を挙げると、旅先の都市の大型国営百貨店で買い物したとする。家に帰ったあと、故障など不都合な点を見つけた場合、提携に加入した地元の百貨店で返品する事が出来る。^{注15}

宝山鋼鉄公司（宝鋼と略称）は 1995 年 “用戶満意”（Customer Satisfaction）と呼ぶ戦略、つまり消費者を本位にした経営理念、経営方式と永久持続のできる運営を求める発展戦略を採用した。この戦略の下に、品質・信用の重視・消費者の尊厳を重視するサービスへの配慮・新機軸について具体的な目標を定め、対策を制定した。

（1）品質・消費者の満足を最重点とする。

1996 年にある企業が宝鋼からの商品の購入をやめて、輸入品を使用する事にした。この会社の経営者は、このことを厳しく受け止め、これを開業以来最も重大な出来事とみて、関係責任者や職工に厳重注意を促し、配置転換を行い、総經理や当時の書記、各主管副經理たちも、自らその月のボーナスを辞退した。

そして、問題になった商品の品質を繰り返しチェックし、敏速にこの商品の問題点を解決した。その結果、宝鋼製品の購入をやめた件の企業は、再び宝鋼製品を使用するようになった。

宝鋼は、このように、消費者の要求に基づいて商品を改造、開発するようになった。また毎年 10% の商品を先進国に輸出して、外国の需要先の厳しいチェックを受けたり、世界の鉄鋼産業の権威ある組織の専門家などに依頼して、商品を審査してもらうなどの改善努力を行なうなど、商品改善のための圧力を自らに課し、これを発展の原動力としてきた。^{注16}

(2) 信用の重視

宝鋼は“寧失利潤、不失信誉”（利潤を失っても、信用を失ってはならない）をモットーに、商品の引き渡し期限など百パーセント契約を履行するように努めた。

(3) 消費者の面目と尊厳を大切にするサービス。

今までの販売は“坐商”（部屋に座ったまま消費者を待つ）から“行商”（企業の外に出て消費者を求める）に、企業の管理の重点も資源管理から消費者管理へと変わった。まず訪ねて来る客に接する態度は、“送上一個笑臉（一つの笑顔を送る）、讓好一個座位（一つの椅子を差し上げる）、端上一杯熱茶（一杯の暖かいお茶を差し上げる）”の“三個一”という方針を決めている。

宝鋼の製品を使用している重要な得意先に技術者を派遣して、現場で商品の使用を指導させ、情報収集をさせる。この現場の情報に基づいて新しい商品を開発する。

第一汽車公司は乗用車“小紅旗”を国産化しようとしたとき、国産鋼板の質に疑問を持っていました。その情報が宝鋼に伝わると、宝鋼は第一汽車公司に自社製品を試用させて、それによって損失を蒙った場合、その損失を全額負担することを約束した。その結果、宝鋼の製品には問題がないことが分かり、第一汽車公司が宝鋼に鋼板を注文、“小紅旗”的國産化を実現させた。

1996年7月、大慶油田は他のメーカに注文した钢管が期日までに納入されず、一部の職場が操業停止に追い込まれる恐れが出てきた。この情報を入手した宝鋼は、当時契約を大量に抱えていたにも関わらず、急速緊急生産計画を設定し、大慶油田が必要とする钢管を生産し、大慶油田に届けた。その後、大慶油田は、宝鋼への発注を大幅に増やした。

宝鋼はまた、自社製品の使用者の中から百名近くの“質量信息員”（質の情報収集員）を選び、毎年一回懇談会を行って、情報を収集している。「用戸意見調査表」（消費者意見調査表）を三ヶ月に一回送ってもらい、質、価格、サービス、納期など幅広く意見を集める。

また、消費者のために問い合わせの電話を設けて、消費者の意見を集め、消費者の意見に対して、3日以内に返事することにしている。こうした消費者の意見が正しいかどうかに関わりなく、すべて「宝鋼日報」とテレビ番組で発表することになっていた。職工全員に消費者の意見と必要とを理解させ、宝鋼の改革への決意を示すためである。

宝鋼は消費者を何より大事にするが、消費者に対して、相手の信用により取り扱いに差を付けている。宝鋼は「用戸資信評估及相應優惠的暫行弁法」（顧客の資力・信用評価及びそれに相應した暫定的な優遇法）を作り、コンピューターで消費者についての情報を入力し、消費者の注文の量、意見書の返事、契約履行の状況などについて毎月総合的に消費者の信用を審査し、その結果を発表する。経済的な信用の高い取引先を優遇し、信用度の低い取引相手の受注を拒む。^{注17}

江蘇鋼繩集団公司は、自社製品を100万ドル以上仕入れた国外の企業に対して、公司の責任者が毎年一回訪問したり、相手を公司に招待したりして、商品の質・価格・技術などについて、情報を交換する。国内の消費者に対しては、販売部門の職員を派遣して定期的に訪問して、商品についての問題を収集する。^{注18}

3) 経営哲学・経営理念・企業文化の重視

国有企業の経営者は個性のある経営哲学、経営理念や企業の文化を作り、企業の信用、名誉を高めることを強く意識するようになっている。

改革開放前には、企業の責任者が、経営管理についての独自の価値観を提起したり、これを職工たちに守ってもらうことなど、とてもできない状態であった。企業の責任者も職工もすべて政府によって決められた価値観を教え込まれて、それを絶対的なものとして、厳守しなければならなかった。従って、全国の企業や職工は独自の文化や価値観を持たず、ただ一色に染められていたと言うことができる。

しかし、改革開放以後、市場経済や自己責任制の導入によって、政府の企業や個人への政治的なコントロールが大幅に緩和されつつある中で、企業間の競争は激しくなる一方である。企業の経営者の責任も厳しく追及される傾向が現れている。企業経営の成功が、個人の社会的地位や名誉、それに経済面などあらゆるところで、個人にもたらす利益は大きい。このため経営者たちは競争に負けないために、中国古来からの有名な思想家の哲学を学んだり、それぞれ独自の経営哲学、経営理念や企業文化を作ることに精魂を傾け始めている。

企業成功にとって重要なと思われる諸価値がどのように意識され、経営理念に反映されているかについて、中国経済貿易委員会の企業研究中心と中国管理協会研究部が、1997年7月から11月にかけて、22省、自治区、直轄市の大・中型国有企業へのアンケート調査と50の国有企业に対する面接調査（合わせて500社）を行っている。

第6表 500社の経営理念への反映 (%)

	強く	幾らか	無し
現代市場意識	82.4	17.7	0.2
無形資産意識	72.1	26.7	1.2
新機軸意識	77.9	22.1	—
質、効率、利益意識	92.1	7.9	—
リスク意識	83.3	16.7	—
人材意識	83.7	15.9	0.4
法規政策意識	86.8	13.2	—
E戦略発展意識	79.2	20.6	0.2

出典 課題組「国有企業管理現状調査報告」『企業管理』1998年3期82頁

上の統計から、国有企業の経営者たちが国家や主管部門に頼ろうとする心理が、薄らいでいることが分かる。彼等は企業経営によって重要な諸項目を強く意識している。企業の経営活動の中心は既に市場になっている。

4) 考える習慣の育成と教育の重視：“思路即出路”（考えは即ち生きる道である）

改革開放以後、国有企業の経営者は職工全体に対して、市場経済を中心とした職業教育に力を注いでいる。このために様々な示唆に富む言葉が登場した。“市場是企業的生命”（市場が企業の命），“用戸は衣食父母”（消費者が衣食の父母），“有疲軟的產品，沒有疲軟的市場”（売れない商品はあるが、不景気な市場はない）“敢為天下先”（勇気をもって天下の先を争わなければならぬ）等々。これらの言葉を企業経営に適用し、職工の市場経済意識を育て、職業観を整え、経営の効率をあげようと努力するようになった。^{注19}

工友集団の董延偉は、“識勢，用勢，借勢”（趨勢を見極めて、それを利用すること）といった考えをまとめた。中富集団の黃楽夫は“眼力，胆識，毅力”（觀察力，度胸と識見，根気）といった言葉を考え出し、次のような七つの経営理念をまとめた。“信息是企業の財富”（情報は企業の富），“市場是企業的飯碗”（市場は企業の飯の茶碗），“質量是企業的生命”（質は企業の命），“資金是企業的血液”，（資金は企業の血液）“管理是企業的心臟”，（管理は企業の心臓）“人材是企業的錢財”，（人材は企業の財産）“創新是企業的根本”，（新機軸を出すのは企業の根本）。^{注20}

江蘇省無錫鍋炉廠は1991年から職工に対して“市場意識，質量意識，管理意識”に関する社内教育を行った。1992年に“全廠圍繞市場轉（企業全体は市場の需要に従い）、生産圍繞着訂單轉（生産は注文に従う）、質量圍繞用戸轉（質は消費者の要求に従う、質は効率と利益に従う）といった考え方方が強調されている。^{注21}

5) ブランド重視とマスメディアの活用

国有企業の経営者は、企業の名声・知名度を高め、自社ブランドを確立する必要を強く意識し始めている。このため製品の品質をとりわけ重視し、また、マスメディアを利用して製品の知名度の向上と、マーケットシェアの拡大に取り組む意欲が高まっている。

改革開放前、国営企業の生産と出荷は、政府の計画に基づいて行われていた。国営企業の責任者は、政府の計画を守ればよく、企業は製品の開発や売れ行きについて、心配する必要は無かった。このため、一つの製品を何時迄も作り続ける傾向があった。

しかし、1981年には、工業製品の品質を認定する初めての機関として“中国電子元器件認証委員会”が設立されている。現在中国では国際標準化機構が定めた国際標準 ISO9000 を採用して、GB/T19000—ISO9000 という中国の国家標準を作り、これによって、企業に商品の質を高め、国際競争力を強化させようとしている。企業も、国家標準認定制度を利用して、消費者に商品の品質をアピールし、マーケットシェアを拡大しようとしている。

製品の認定を受けたことのある企業に対する、過去三回にわたる調査によれば、調査を受けた企業の7割が、販売を促進したと答えている。半数近い企業はコストを削減したと答えた。製品の合格率を高めたと答えた企業は7割、仕事の効率が上がったと答えた企業は8割、競争力を強化した企業は8割に達している。^{注22}

市場競争に直面している国有企業は、企業ブランドの重要性を理解し、生き抜くためにその開

発に力を注いでいる。今日“靠質量打名牌，靠名牌增效益”（品質の良さによって企業ブランドをつくり、企業ブランドによって効率と収益を上げる）という認識は、国有企業の経営者の間では経営常識の一つになっている。

青島海尔集団の総裁張瑞敏は、1985年に品質不合格となった冷蔵庫76台を従業員たちの見ている前でたたき壊した。この企業は、1988年、その品質の良さで中国の冷蔵庫史上初の金メダルを獲得している。“海尔”的冷蔵庫は、今日中国国内の有名ブランドになり、国際競争力を強めた。それは企業だけでなく、国家にも大きな利益をもたらした。^{注23}

大連機車車輛廠は企業ブランドの核心が品質にあることを理解し、“高標準，零缺陷”（高い標準、欠陥はゼロ）といった目標を打ち出した。この企業の経営者は、技術の進歩、市場の需要の変化、消費者の選択に注意を怠らず、常に製品を改善する事によって、企業ブランドを維持・向上させるよう努めなければならないことを、明確に理解している。今日同社では，“人無我有（人が持っていないものをわれわれは持っている）、人有我新（人が持っているものならば、われわれのものはそれより新しい）、人新我優（人が新しいものをもっているならば、われわれのものはそれより優れている）、人優我廉（人が優れたものを持っているならば、われわれのものはそれより安い）、人廉我變（人が安いものを持っているならば、われわれは新しいものに変える”という考えに立って、商品を開発、生産するようになっている。^{注24}

山東仙霞集団は衣類生産メーカーで、生産の全コースに対して品質を重視した管理法を行い、180以上の項目を含めた品質管理制度を定めた。この制度では、材料の仕入れから洋服の出荷迄の間に、9回のチェックが行われている。

定められた基準を満たしていない製品は、次の生産コースに回してはならない。“仙霞”的レッテルのついた衣類が質の問題で返品された場合，“退一補二罰三”という規定が適用される。“退一補二罰三”というのは消費者にとって問題のある洋服を出荷した場合、一枚の欠陥品を二枚と取り換え、その責任者に対しては洋服の代金の三倍の罰金を課す。このような努力のもとで、“仙霞”的衣類は4年連続山東省で最も人気のある商品に選ばれ、95年には中国全土で最も人気のある商品に選ばれ、“金橋獎”というコンテストで第4位を獲得した。1997年6月に行われた中国衣類業界の総合的な評定会で、山東仙霞集団の売り上げ額、納税額と利潤の総額は、業界の“百強企業”の中で20位であった。^{注25}

新飛電器有限公司は、製品の質が企業の生存の基、質の管理が企業管理の中心であるとみている。新飛電器有限公司は、二回に亘って1400台の“新飛”冷蔵庫をたたき壊して、世間に製品の質を最も重視する決心を示した。新飛電器有限公司は、“三不”，“四不准”，“四優先”，“一票否決”といった一連の規定を作った。

“三不”とは質を重視しない現場労働者は優秀な労働者ではないし、質を重視しない幹部は優秀な幹部ではないし、幹部として失格であることを意味する。

“四不准”というのは、質を重視しない職工に対して、住宅を与えてはいけないし、昇進させてはいけない。またその子女が同公司に採用されてはいけないし、模範職工などのコンテストに

も参加させてはいけない、という意味である。

“四優先”とは上の“四不准”的内容の逆である。

“一票否決”というのは、質を重視しない年配の現場労働者を格下げし、キャリアの浅い労働者を除名し、幹部の場合、幹部としての任期契約を解除することになる。^{注26}

江蘇省美尔姿集團は“美尔姿”すなわち、ダウンジャケットを生産する大手メーカーである。この企業では、先ず国内一流の製品を作った上で、製品の宣伝に全力投球することにしている。この企業の広報活動の原則は“广播里有声、電視里有影、報紙上有文、繁華路段有牌”（ラジオに製品の広告の声が流れている。テレビに製品の広告の画面が映っている。新聞に広告が載っている。繁華街に製品の広告の看板が立っている）というものである。^{注27}

このように品質の重視とともに、多くの国有企业では、マスメディアを利用して企業や製品の知名度を高め、マーケットシェアを拡大しようと努めている。

山東省寿光市にある酒總廠は、500万人民元を投資して販売促進隊を作り、テレビなどのマスメディアで“齊民（戦国時代、ここが齊国であるから）万里行活動”という番組を放映し、商品の宣伝を行っている。その結果、1997年1~6月の間に売上金は1.54億人民元に達し、利潤と納税金額が2600万人民元、販売率は99%にも上った。^{注28}

中国国内最大のカラーテレビメーカー長虹公司は、1996年マーケットシェアを更に5%をアップするために、値下げなどで総額8億人民元の損失を出すことを敢えてしている。^{注29}

6) 人事管理の改革・組織の合理化とコストの削減

国有企业の経営者は、効率、利潤を求めて、人事管理を一層単純化し、効率化するようになっている。

改革開放前、企業は人事採用権をすべて主管部門に取り上げられ、国は計画に基づいて新規労働者を企業に送り込むことになっていた。企業は状況に応じて新規の労働者の受け入れを拒否したり、また企業内の余剰労働者を解雇したりできないことになっていた。従業員は学歴によって幹部（ホワイトカラーに該当）と工人（現場労働者）に分かれていた。この二つの身分は、特殊なケースを除き、基本的に一生人々の立場を決定付け、個人の努力でこれを変えることはできなかった。この身分によって、個人の一生に関わるあらゆる待遇が決められていた。例えば、住宅は身分の違いで面積が違うし、医療や年金や更に出張の時の手当など、すべて異なっている。当時は、経済的な収入は主として基本給だけであり、幹部は、細かく分けられた行政クラスによって基本給が決められており、現場労働者は技術のクラスによって基本給が決められていた。各クラスの間の差や最低クラスと最高クラスとの給与差はごく僅かであった。

職工たちは個人の都合で職業を選択する自由をもたない代わりに、一度び企業に配置されると、重大な違法行為がなければ、解雇されることもなかった。企業の責任者は職工を管理する責任を持っていましたが、規則違反の時、彼等を罰する有効な措置や権限を与えられていなかった。

職工の管理について、最も重視されているのは仕事振りではなく、党への忠誠心であった。党

の方針に反対の言動をする人さえいなければ、企業の責任者は、責任を問われることも、ましてや失脚することもなかった。企業の責任者と職工は、仕事ぶりや効率の善し悪しにかかわらず、給料日に一定の給料をもらうことになっていた。この“三人的飯五人吃”（三人の御飯は五人で食べる）という効率の悪い状態は、後に“大鍋飯”制度と揶揄され流行語になった。

改革開放以後、自己責任を持たされた国有企業は、新しい技術を利用したりして、製品のコストを削減するのはもちろんのこと、企業内部の人事の合理化によって効率を上げ、コストの削減と利潤の増加に努力している。

このため、職工の管理が次第に厳しくなり、今日では、仕事ぶりで収入に差を付けるのも当然のこととなっている。国有企業は年功序列の旧給与制度を廃止して、労働の強度、技術の高低・難易、貢献度、企業の効率および労働生産性などによって、“計件工賃”（仕事の件数による給料）、“計時工賃”（時間給）、“単項承包工賃”（仕事の請負による給料）、職務工賃（職務給料）による収入の形が登場した。給与を実績に基づく給与体系に完全に改めた国有企業もある。特に商業などでは、売り上げノルマ以上の成績を達成した場合、超過した売り上げ金額の一定割合のボーナスをその個人に与えるケースが非常に多くなっている。

長虹電子集团公司では、商品の設計開発など、重要な仕事に素晴らしい成績をあげた職員は、年間収入が10万以上になるが、これは年間収入の最も少ない人の十数倍に当たる。^{注30}

目標が達成できない場合、個人の基本給が割引されることも珍しくない。競争が激しくなる中で、国有企業は内部で人員の整理整頓を行い、技術の熟練度でより優秀な労働者を職場に残し、他の労働者は割引された給料を与えて自宅待機とする。籍を企業に保留したまま家で仕事を待つ職工は「下崗職工」と呼ばれている。下崗された職工は割引された基本給をもらうことになっているが、不景気が続くと、それがもらえなくなる場合も少なくない。もちろん、他の福祉、特に医療費の給付も、受けられなくなる場合が多い。

華東鋁業集团公司は、大型国有企業である。1991年に目標利潤を中心とした経営責任システムを作り、すべての仕事に対して目標と利潤を中心とした管理を行っている。例えば、企業内の利益配分に対して、“高目標、強激励、強調控（高い目標、強い激励、強い調整とコントロール）”の原則を定め、利潤を部門の利益と経営者の利益とに結び付けている。固定給に対する変動給の比率は、少しずつ増大しており、1997年には、職工の固定給と変動給の割合は1:1となっており、また部門間における職工のボーナスの差は1:1.7に達している。月ごとの集計によって、コストを削減した分の4~8%が、職工のボーナスに当てられる。コストをオーバーした場合、その越えた部分の2~5%がその部門の収益から差し引かれることになっている。総公司の下の分公司の経営者の多くは、部門の成績に基づく年俸制となっている。

また1992年と1995年に、華東鋁業集团公司総公司は、効率のよい管理組織を作るために、水膨れとなっていた上層部にメスを入れて、管理職能、権限を明確化し、大幅な機構改革を行った。24の管理部門を7部1室に、中級管理部門の職員が58人から25人に、普通の管理職員を229人から119人に減らした。^{注31}

青島港務局は“圧縮数量、提高質量、拡大規模、増加效益”という方針の下に、1989年から二回に亘って大幅な合理化を行った。局の処室（部）を30から14に、人員を660から183人に減らした。この局では、年中人員合理化が行われているので、5000人近くが下崗されたり、再配置されたりした。幹部も昇進させたり、格下げしたりできるようになった。副所長以上の閑職にいた49名の幹部は、普通の職工に格下げになった。これとは逆に、70名以上の現場労働者と幹部が、管理職に抜擢されている。

新しい港ができた時、人員を3400人増やす計画があったが、結局、一人も増員されなかった。仕事の効率は毎年20%ずつアップしている。^{注32}

新飛電器有限公司では、かつて“進了工廠門，成了新飛人，不管干不干，保証三頓飯”（工場に採用され、“新飛人”に成ったら、仕事をしてもしなくとも、飯を保証される）といわれる状態であった。今日、この企業でも、職工全体にわたって常に合理化・整理整頓を行うようになっている。幹部と労働者の間の厳格な身分制をやめ、幹部の採用にも競争を導入するようになっている。普通の職工も能力があれば管理職に選ばれるし、管理職になった幹部も能力がなければ、免職されたり、格下げされたりする。“今天工作不努力，明日努力找工作”（今日仕事に努力しないと、明日仕事探しに努力することになる）といった格言で、職工に今日競争意識とリスク意識の教育している。^{注33}

国有企業は、かつて“企業办社会”（企業が社会を作る）とまでいわれた、国有企業の抱える問題の解決に取り組んでいる。たとえば、企業の生産に直接的な関係を持たないサービス部門を、企業から切り離すなどの動きがそれである。企業が作った病院や小中学校などは、その経営に責任をもたせて独立させ、サービスも企業の職工を中心に据えながら、社会にも開放する形が取られている。

例えば、山東省济南紙箱廠は、50年近い歴史を持つ古い国有企業である。この企業は、食堂や自動車の修理を、すべて個人に請け負わせている。11台のトラックの中の6台は運転手に売って、残りは全部処分することにした。自動車を購入した運転手は仕事ぶりが完全に変わった。購入前はいつも運転手を探さなければならなかっただ。購入後、運転手は仕事を求めて自ら連絡するようになった。車の数は少なくなったが、効率が上がり、仕事に差し支えることも無くなった。車に必要な様々な費用が運転手の個人負担になっているので、車の費用だけでも以前より毎月5万人民元節約でき、その節約は、年間30万人民元に達している。^{注34}

今日、国有企業は、企業内で“模擬市場、成本控制”（市場を仮定して、コストをコントロールする）という言葉をよく使う。それは、コストを削減する目標を定め、それに基づいて各部門、各組、最終担当者に具体的なコスト削減の目標を言い渡す。そしてこの目標の達成の如何によって、個人の収入に差を付ける。

秦川机床集團有限公司は、各工場に内部銀行を設立させて、経営者を含めすべての職工の収入を、売上げ及び利潤に関連づけるようにした。それ以来、各工場の工場長は、何時でも、職工の給料や材料費、電気・水道代や管理費などの金額、毎月売上げが幾らあれば利潤目標を達成でき

るか、などの問題を明確に答えられるようになっている。これは計画経済の頃の工場長とは、大きく異なっている。計画経済時代の工場長の頭の中には、このような数字は全く存在していなかった。^{注35}

結 び

改革開放以来、すでに20年以上が経過した。この中で、中国における経済改革の成果が目に見えて上がった時期には、国民は明るい希望に燃え、海外には中国ブームがまき起こった。

しかし、経済改革の進展について、経営者意識の向上にもかかわらず、国有企業は経営不振に陥っており、目下、国有企业を中心とした企業の不景気の中で、中国国内では失業や、“下崗”と呼ばれる企業内失業者が増え、新規労働者の就職難が深刻さを増すなど、多くの問題が表面化し、中国の経済改革の一層の進展に対する様々な困難が浮き彫りになってきている。今後、政治システム、社会システムなど一連の改革が徹底的に行われない限り、経済改革は何時か躊躇恐れなしとしない。

中国の市場経済改革のための政治的、社会的制度、特に福祉制度などがまだ整備されていないため、国有企业は、依然として歴史的なお荷物、例えば定年職工の年金、医療費その他諸々の費用、過去に押しつけられた余剰人員の負担等を背負っている。これが国有企业を他の企業と平等に競争させられない重要な原因の一つとなっている。このため、これまで国有企业の経営者に対する経済的な責任の追究がどうしても甘くなる傾向がみられる。また経営者自身、市場競争に現実的に対応するだけの力が、まだ十分には育っていないという点も、無視することはできないであろう。^{注36}

これらの問題は、新中国の樹立以来の数十年の間に積み重ねられてきた問題で、5年や10年で解決出来る問題ではない。しかし、中国の指導者たちは、この状況を既に鋭く認識しており、それに対して全力で取り組もうとしている。

中国における経済改革の成否は、政府などの統計機関が発表する経済統計だけに目を向けるのでは、その実態を正確に把握するのは困難である。むしろ、市場経済のシステムの導入によって、企業経営者はもとより、政府官僚や中国人一般がどこまで市場経済の意識を持つことが出来るようになったか、という点に注目すべきであろう。ここでは、これから市場経済を支えていく、国有企业の経営者の経営意識の変化を取り上げた。

これまで様々な事例によって紹介してきた、中国国有企业経営者たちの採用した諸方策は、すでに先進資本主義国で、様々な形で実験され、多くの成功を実現してきた諸方策であり、中国のそれに画期的な工夫が見られるという訳ではない。しかし、その導入の素速さ、その徹底した採用ぶり、その風土にあった実施の強力な推進は、先進資本主義国が、4・50年かけて進んできた道を、一気に突っ走ろうとしているかに見える。こうした動きの背後にある、経営者たちの意識の変化にこそ、刮目すべきであろう。こうした彼等の経営意識の変化は、将来の中国経済の行方

を予測するうえでもっとも重要なポイントの一つであると筆者は考えている。

これまで叙述してきた国有企業経営者の大きな意識変化によって、市場経済という言葉は単なる概念に止まるのではなく、すでに国有企業の経営者の意識に浸透し、経営者たちは、それを行動に移しつつあることが分かる。また、周囲の環境や状況をうまく利用して経営に成功している国有企業経営者が続出している。

勿論、市場経済システムは、経済計画のシステムとは対極に位置すると言っていいほどに異なっている。経済計画にあっては、経営者に経営の自由が与えられていなかったが、経営に対する失敗の責任も負わされていなかった。市場経済は経営者に自由を与えるが、それにはリスクや責任も伴う。こうした大転換を短時日に実現することには、大きな困難が伴う。

しかし、企業の舵を取る経営者の意識と行動の変化によって、中国の国有企業は普通の意味での企業としてすでに市場経済の軌道に乗り出し、成功を目指して全力疾走をしていると考えることが出来よう。その方向転換は、きわめてラディカルで、思い切ったものであるように思われる。

注

- 1 中国と対比しながらモンゴルの市場経済化についての観察を述べたものとしては、岩田龍子「ウランバートル考現学：1999—モンゴル人気質と市場経済化」『現代と文化』第101号 1999・8 参照。
- 2 改革開放政策が始まった当時の経緯については、日本の読者にはなじみが少ないと想われる所以、このきっかけとなった、農村での「家庭生産請負制」の始まりについて、以下にやや詳しく紹介しておく。

1978年12月16日、安徽省鳳陽県梨園公社少崗生産隊に属する18戸の農家が、秘密契約に押印を押して、密かに耕地を分けて、家庭を中心とした生産請負制を始めた。後にこれを“小崗村事件”と呼ぶ。当時安徽省長であった万里を初め、一部幹部が、後にこの農家の行動を支持した。

ほぼ時を同じくして、この「事件」の2日後である1978年12月18日に、党の13期第3回中央全会が開かれたが、この会議で初めて、農村経済政策の緩和が始まった。しかし、1979年3月15日に、中央の声ともいわれる中国で最も権威のある新聞『人民日報』に張浩署名の「三級所有隊為基礎応當穩定」が発表され、従来の制度の維持を強硬に主張している。

1980年に入ても家庭生産請負制に関する論争は、依然として治まらなかった。この年の5月31日に当時の国家指導者鄧小平が、安徽省の一部地域で始まった家庭生産請負制を全面的に肯定した。鄧氏は「家庭生産請負制がそれに適切なところで実施されて、よい効果が現れている。一部の人はそれが集団経済に影響を及ぼすのを懸念しているが、このような懸念は必要が無い。」と正式に態度を明確にした。そして、「目下、農村の仕事の主な問題は、依然として思想が十分解放されていないことである」と厳しく指摘した。

この鄧氏の言葉は、家庭生産請負制を社会主義の制度と見なすかどうかに、決定的な役割をした。しかし、論争は依然続き、この新しい試みに対する抵抗は強かった。

同年11月、『人民日報』に呉象と署名の重要文章「陽関道与独木橋」が発表され、家庭生産請負制を支持し、指名せずにこれに反対する一部の人びとを批判した。この文章は党内で大きな反響を起こした。

1982年1月1日に発表された農村改革に関する中央1号文書は、初めて正式に、家庭生産請負制が

社会主義の性質をもつことを肯定した。1983 年の中央 1 号文書では更に、家庭生産請負制が「党の指導の下に我が國の農民の偉大な創造」であることを明らかにした。

この年の末になって、全国で家庭生産請負制を実施した生産隊が 97.8% に達している。これ以後、1986 年迄、毎年の年始に中央が農村の経済改革に関する 1 号文書を出し、これによって、家庭生産請負制に関する論争は、ようやく静まった。

1993 年には、この家庭生産請負制が、憲法に記載、肯定され、国の経済制度に関する根本的な法律の一つになった。

また、同年、国務院は、耕地の請負契約期間の 15 年を、契約内容の変更をする事なしに 15 年間延長し、30 年間とすることを決定した。これによって、人口の 8 割以上を占める農家が、今後長い年月にわたって、家庭生産請負制が農村での基本的な経営制度として堅持されることを、信じるようになつた。（注 国務院発展中心農村部総合研究課題組「中国農村改革与市場経済」『管理世界』1999 年 2 期 140～142 頁）ちなみに、土地からの収奪を防ぐため、最近では、この契約期間が 50 年に延長されている。

改革開放政策は以上のような過程を経て始まっているので、その始まった時期については、1987 年末とする者、1980 年とする者など、人によって若干解釈のズレが見られる。

- 3 国家計委宏觀經濟研究課題組「競争性、行業市場化与政府職能轉變化」『管理世界』1998 年 2 期 104 頁。
- 4 中国社会科学院「嚴重欠損国有企业研究」課題組「嚴重欠損国有企业的欠損原因剖析」『管理世界』1997 年 1 期 128 頁。
- 5 沙葉「企業成功之道」『企業管理』1997 年 1 期 13 頁。
- 6 この点については、拙稿、沈奇志・岩田龍子「社会主義的就業保証・人民の福祉 VS. 経営効率－中國のディレンマ」『日本福祉大学 経済論集』第 16 号（日本福祉大学経済学会 1998・2）参照。
- 7 工場創立以来の優秀な工程師（技師）である筆者の知人は、工場長になり得るほどの実力を持っていましたにもかかわらず、軍人上がりの幹部と意見が衝突したために工場長になれず、一生平の工程師として定年を迎えた。
- 8 韓淑梅『現代経営管理全書』企業管理出版社 1217 頁。
- 9 管益析「回顧 98 中国企業経営管理新現象及其未来走勢の几点戦略性思考」『企业文化』1999 年 1 期 4 頁。
- 10 中国一汽集团公司「搖籃・創業・希望」『企業管理』1996 年 7 期 29 頁。
- 11 王剛「企业文化戦略與經營戦略緊密結合促進經濟効益持続穩定增長」『企业文化』1998 年 2 期 35 頁
- 12 管益析「回顧 98 中国企業経営管理”新現象”及其未来走勢の几点戦略性思考」『企业文化』1999 年 1 期 4 頁)。
- 13 張相雲「新飛特色的格言式管理」『企業管理』1997 年 12 月 18 頁。
- 14 李雪梅「企業家的人格影響力及其文化」『企业文化』1998 年 2 期 18 頁。
- 15 丁元德 康華居清「学名店建名店争当名店」『企业文化』1998 年 6 期 41 頁)。
- 16 冶金部体改法規司「実施用戸満意戦略 提高企業競争力」1997 年 8 期 18 頁。
- 17 冶金部体改法規司「実施用戸満意戦略 提高企業競争力」1997 年 8 期 18 頁。
- 18 宮敬昇・薛壬海「狠抓營銷管理 發展外向經濟」『企業管理』1997 年 8 期 24 頁)。
- 19 沙葉「企業成功之道」『企業管理』1997 年 7 期 13 頁。
- 20 中国特色管理科学課題「中国企业家的特点與成長方向研究」復印報刊資料－『体制改革』1999 年 11 期 135 頁。
- 21 沙葉「企業成功之道」『企業管理』1997 年 7 期 29 頁。

- 22 丁其東「推行質量認証制度 提高企業競爭能力」『企業管理』1997年3期33, 34頁).
- 23 沙葉「企業成功之道」 『企業管理』1997年1期14頁.
- 24 袁吉昌「實施名牌戰略 開拓市場效益」『企業管理』1997年9期26頁.
- 25 鞠法昌「我們是怎样做好『抓大』这篇文章的」『企業管理』1996年10期29頁.
- 26 張相雲「新飛特色的格言式管理」『企業管理』1997年12期18, 19頁.
- 27 劉俊「美爾姿 飛的四個既製機制」『企業管理』1997年2期33頁.
- 28 鞠法昌「我們是怎样做好『抓大』这篇文章的」『企業管理』1997年10期29頁.
- 29 管益析「回顧 98 中国企業經營管理新現象及其未來走勢的几点戰略性思考」『企業文化』1999年1期4頁).
- 30 四川省長虹電子集團公司「建立自主創新機制」『企業管理』1997年1期28頁).
- 31 裴冠群「目標利潤管理 模擬市場運行」『企業管理』1997年3期9, 10頁.
- 32 郭景輝「青島港的興港之道」『企業管理』1997年3期14頁.
- 33 張相雲「新飛特色的格言式管理」『企業管理』1997年12期19頁.
- 34 齊集「深化企業產權 租壳買一瓢分块改制」『企業文化』2000年2期36頁.
- 35 秦川机床集團有限公司「轉變觀念求創新 立足市場鑄輝煌」『企業管理』1997年8期21頁.
- 36 この点について詳しくは、拙稿「中国企業の余剰人員対策－経営改革と福祉の行方－」『日本福祉大学 経済論集』第17号（日本福祉大学経済学会 1998・8）参照.