

研究ノート

中国国営企業の権限構造の改革に関する社会学的分析の試み

——広州 GZ 廠調査の準備的作業として——

謝 小 彬

- I はじめに
- II 官僚制組織における構造機能分析の展開
- III 中国国営企業に対する権限構造分析の試み
 - (1) 国営企業の指導体制の沿革
 - (2) 国営企業の権限構造の特徴
- IV 権限構造の改革に対する労働者の満足度と受容度
 - GZ 廠の事例から——
 - (1) 人事考課に対する労働者の反応
 - (2) 権限ヒエラルヒー構造の改革と受容度との関連
 - (3) 職務保障の改革に対する労働者の満足度
- V 要約と今後の課題

I はじめに

現在約40万の中国国営工業企業の中で、大、中企業数は約1万2千に過ぎないが、国家財政への税、利潤上納額は全工業企業の60%をしめる。大、中企業は中国の経済発展に大きく貢献し、また技術水準、管理水準、勤労意欲などの面においても、国営企業の優等生であった。しかし70年代以降の中国国営企業は、社会主義諸国の国営企業と同じように、生産性の低下および非効率性が次第に表面化してきて、今日になってもこの状況が依然として改善されていないようである。特に一部の国営大、中企業の経営が悪化しつつあり、「国営大、中企業の三分の一が赤字、89年以來の経済引き締めによって、赤字企業数、赤字額とも大幅に増加」した（読売新聞1991, 6, 2）。国営企業が当面している多くの難問のなかには、エネルギー・原材料不足、技術更新の問題などのほかに、当然人間組織の合理化の問題がある。社会学におけ

る組織の構造—機能分析にとって、重要なことは、組織レベルの目標達成と個人レベルの動機満足を統合させることであろう。

1990年11月から12月まで約一ヶ月間、幸い中国国営企業組織の管理改革に関する研究チーム（研究代表者万成博教授）に参加でき、中国広州にある国営大企業の管理改革の実態を調査した。中国では80年代の初期から当時の社会主義諸国における最大規模の国営企業組織の改革を始めたが、その結果がいかなるものであるかについて我々も大いに関心をもっている。

本稿は去年12月に実施した広州 GZ 廠調査の準備的作業として、筆者が担当した権限と意思決定に関する質問票の作成と関連してまとめたものであるが、ここではおもに中国国営企業の権限構造における共通の特性と経済改革の先進地域にある広州 GZ 廠の組織改革の実態を紹介すると同時に、近代企業組織との比較において異なる意味を持つ幾つかの構造的特徴の抽出に務めたが、分析の焦点は中国国営工場の権限構造の改革およびそれが労働者の満足度、受容度に及ぼす影響に置い

た。現在進められている広州調査のデータ解析の作業は、本稿を基礎にして展開されると同時に議論の再吟味にも役立つものと思われる。

II 官僚制組織における構造機能分析の展開

社会学における組織理論の本格的展開は、ウェーバーの官僚制理論ことに理念型の硬直性・単一性に対する批判から始まったと言えよう。構造-機能理論の見地から分析してみると、ウェーバーは官僚制組織構造の技術的合理性とその顕在的機能——能率的であること——に終始し、主として官僚制組織の「形式上の合理性」を主張し、その正当性および必然性を強調したのである。

ウェーバーの分析においては明らかに脱落していた組織内のインフォーマル・グループの機能について、ホーソン実験を始め、Roethlisbergerなど、多くの優れた研究結果が残されている。一方、やや角度が違うが、官僚制組織の逆機能を指摘する Merton の論点も、重要な批判点として学界の注目を浴びた。

60年代以後の社会学における組織研究は、特にアストン・グループ(1969)、ブラウ(1974)、安積(1979)など、主に官僚制組織の構造分析に集中し、組織構造の多様性およびその再定式化に関する研究が主流を占めるようになったと言える。

富永健一氏の紹介によると、アストン・グループが提起した組織構造の六つの変数群は、専門分化、標準化、公式化、集権化、組織形態、柔軟性である。またこれらの構造上の変化を説明するために、組織のコンテキスト変数(組織の規模、テクノロジー、立地条件、所有と統制など)を設定した(富永1980)。これらの変数を用いて、近代的の組織構造的要件の能率性(収益率、生産性にたいして)を測定するならば、恐らく多くの差異が見られると思われるが、しかし多数の組織間の比較を行えば、構造要件の共通性が重要視される。

例えばある種の組織の国際比較の場合、その国の各業種から幾つかのサンプルを抽出し、アストン・グループの諸変数で他の国のそれと比較した結果、先進国の間だけでなく、資本主義国と社会主義国においても企業組織構造上の同一性をも見

いだし、また、構造変数とコンテキスト変数の間の恒常的関係を発見した(例えば、安積1979、B.クスラ1979)。このように組織構造上の普遍性の発見をもって、国境を越えた組織科学の成立を宣言することはまだ早いかもしれないが、少なくとも近代化を目指す企業組織の青写真が見られ、また、その組織構造上の収斂があり得ることを証明したのである。

しかし、社会学における研究対象である社会組織は、人間の組織である。もし官僚制組織をフォーマル組織として認識すれば、その構造-機能分析は極めて明快である。簡単に言えば権限ヒエラルヒー構造による支配とインパーソナルな機能の分析だけで十分であろう。アストン変数はまさにこれらを測定するために開発されたものである。しかし、経営理念、企業文化およびインフォーマルグループの機能などのソフト面にたいして、アストン変数だけでは極めて不十分であろう。

マクロ的組織構造の分析とミクロ的組織内のインフォーマル・グループの行動分析を統合しようとする優れた研究として、Barnardの業績は、組織研究において、画期的意義を持つものである。即ち、Barnardは組織が巧くワークしうるための社会的要件を、組織レベルにおける強制力と個人レベルにおける自発的動機づけとが適合する点に求めることによって、「組織目的」と個人レベルの「動機づけ」の両面性を的確に理論化した(富永1980)。

それ以来、組織レベルの目標達成と個人レベルの動機満足を統合することは、一つの理論研究の焦点をなすと思われるが、実証研究においては、その両者を別々に研究されるのが常である。というのは、個人を対象とする質問紙調査と多数の組織を対象とする統計分析を併用するには、方法のデザインなどに困難が付きまとう。

Barnard理論を実証的に検証する試みとして、官僚制組織の中でまずその権限ヒエラルヒー構造(=組織目的達成の措置)が組織で働く人々の動機づけや受容度にどんな影響を及ぼすかという問題設定が可能ではないかと思う。この点について、M. L. Kohnの研究が注目に値する。彼は官僚制がどのようにその社会心理学的インパクトを及ぼすのかを究明しようとしたのである。その社会

心理学的インパクト——厳密な監督、時間の制限、仕事の実質的複雑性——は明らかに官僚制組織の権限構造に係わるものであり、また組織にいる人間の価値、社会的オリエンテーション、知的活動の変化も明らかに動機づけ、受容度のような個人レベルのものと関連を持つ。Kohnの言う官僚制組織と非官僚制組織の区別は、主に組織の規模と権限ヒエラルヒー構造のレベル数によって決められ、彼の研究結果から、官僚制組織で働く人々は非官僚制組織にいる人々より、同調主義的ではなく、開放的であり、また変動にたいして感受性が強いことがわかった。(Kohn: 1983)。

Kohnの研究は少なくとも、組織レベルの目標達成と個人レベルの動機満足を統合する実証的研究の方法論上の可能性を示唆した。

社会学的な組織の構造機能分析を補完するものとして展開された組織変動論も、注目に値する。例えば、富永健一氏は組織における構造—機能分析について、次のように論じた。「構造は機能を達成するためにあり、機能の達成は構造を前提とするという意味で両者は相即的に結びついており、ある構造の下で当該組織が十分な機能的達成の水準を維持しているならばその組織の現行の構造は機能的達成のための構造要件を充たしていると解されるし、逆にある構造の下で当該組織の機能的達成水準が低いならばその構造は構造的要件に適合せず変動を余儀なくされると解されよう。」(富永1980) この様に組織変動の源を、システム構造の下での機能的水準の高さに求める指向は、社会学における構造機能分析の一貫した意図を示したものである。無論、組織構造は基本的にその安定を維持するとしても、組織のおかれた環境の違いによって機能的達成水準の程度も変化し、また組織が崩壊に到る機能的達成水準の程度も画一ではない。これらの問題を解明するために、多くの組織間の比較研究、特に最近盛んになってきた組織の国際比較研究の積み重ねを必要とするであろう。

以上述べたように、組織における構造機能分析は、マクロ部分かミクロ部分の何れかにとどまっている。両者の統合としてのBarnerdの命題は構造機能分析と一致性を持つが、その後の実証的展開は測定方法などの制限によって現在なお大き

な課題として残されている。

現代中国国営企業の権限構造の改革に関する社会学的分析、特に組織における構造機能分析を試みることは容易ではない。というのは、中国の経済改革は、社会主義体制内での改革と見られるが、過去の計画経済の硬直性への批判から資本主義的合理的要素を取り入れようとすることによって、構造的要件の設定の基準も、機能的達成水準に対する評価の基準も容易に把握できなくなった。しかし、国営企業の権限構造の共通した特徴(後述)から、個別国営企業を研究対象とする場合でも、権限構造の変革が従業員の満足度、受容度に及ぼす影響は、中国国営企業の組織改革にたいして普遍的な意義を持つと思われるので、構造機能的分析の発想を用いて中国国営企業を観察することはやはり有効であろう。

III 中国国営企業に対する権限構造分析の試み

(1) 国営企業の指導体制の沿革

中国の全人民所有制工業企業は、すべての社会主義国営企業と共通した特徴を持つと思われる。即ち、独立した資金を持ち、独立して経済計算を行うが、その全財産は国の所有に属し、国家の統一指導に服従し、国家の指令的計画を完成しなければならない。この文脈からいうと、「独立」の範囲が大きく制限され、またその経営上の目標は、根本的には、最小限のコストで最大限の利益を追求することより、国家、地方政府、企業への貢献が優先する。さらに、高い生産性の達成は、金銭、物質の奨励より、全人民所有という大前提から生まれる労働者の自覚と徹底的な共産主義思想教育に依存するということが重要視されている。

以上のような社会主義企業の特徴にもとづく中国国営企業の指導体制は、第一に、中国共産党は、その性質、地位、任務から、企業およびその他の一切の組織に対する絶対的指導権を持ち、企業における社会主義的な運営を監督し、従業員による民主管理を保障する。第二に、国営工業企業は生産公有制を基礎とする社会主義企業であり、その生産経営活動は国家統一計画の指導に服従し、企業の経営者は何よりもまず国家の利益を代表する

存在である。第三に、生産資料の公有制は、従業員が国家、企業の主人公であることを意味し、全従業員の代表による民主管理、労働者の経営管理への参加を正当化、制度化した。

上述のような中国国営企業の「理念型」から生まれた経営理念および経営文化のなかで企業組織の権限構造に反映されたものは、徹底的なトップダウン式指導体制である。これは中国の工業企業の指導体制の40年間の歩みを顧みればすぐわかることであろう。1953年、中国の国営企業は、ソ連の企業指導体制を学んで、いわゆる工場長と党書記の肩書きを持つ人物が一人で担当する「一长制」を確立したが、「官僚主義」「命令主義」というワンマン的指導傾向が現われたために、1956年から党委員会の指導下の「工場長責任制」を実行した。1966-1976年の文革時代は一つの例外であるが、「革命委員会」の全面指導を行い、生産はほとんど停滞した状態であった。文革後の1978年から、党委員会指導下の工場長責任制を回復させたが、現代化生産に適応できなかったため、1984年5月から、党の直接指導から離れた「新しい工場長責任制」に移行し始めたのである。この中で、党委員会指導下の工場長責任制の実施時間が最も長い。

1984年10月、中国共産党第12期3中全会において「経済体制改革に関する中共中央の決定」が公表され、計画経済の体制を改革する基本的方向を決めた。即ち、今までの全面的指令的計画を「国計民生」に関する重要な部分に縮小し、それ以外の多くの経済活動を指導的計画、特に市場メカニズムによって調節しようとするということである。このことは、国営企業が国家の直接管理から離脱し、政府から一定の自主権を獲得したことを意味する。企業の自主権の拡大につれ、企業の活性化を図るために、いままでの指導体制を改革する必要性も出てきた。具体的な動きとして、「党の集団指導、従業員の民主管理、工場長の行政指揮」という言葉で説明できるが、その中核は、党が工場の日常的な管理経営の権限を工場長に委ねることである。その目的は、計画的な商品経済を導入し、企業経営管理上の合理性、能率性を高めることであるが、改革の内容は、前述した国営企業の指導体制の性質を部分的に改善したもので、それを根

本的に否定するものではない。

(2) 国営企業の権限構造における共通した特徴

中国国営企業の権限構造は大きな共通性を持っている。それは中国国営企業の共通の概念およびその指導体制に由来する。上述した中国国営企業の共通した概念と指導体制は、国営企業の権限構造を大きく規定した。全国的に統一した模式の原則からの逸脱は不可能だし、現実にも存在していない。

国営企業の権限構造およびその改革の実態を観察するために、以下の三つの特徴が有用な手掛かりとなるであろう。

1) イデオロギー的権力への依存度

O. Laaksonen は、社会主義国の組織およびその成員の行為を分析するに当たって、次のような4種類の権力 (Power) をまとめた。すなわち、(1) 経済的権力 (Economic power)、(2) 知的権力 (Knowledge power)、(3) 個人的権力 (Personal power)、(4) イデオロギー的権力 (Ideological power)、である (O. Laaksonen 1984)。私は、中国の国営企業の権限構造を分析する場合、現在の改革の中心の一つがイデオロギー的権力から経済的権力への転換であることから、上述のなかでのイデオロギー的権力と経済的権力に注目したい。

イデオロギー的権力と経済的権力は、共に権限ヒエラルヒー構造——党と行政側の両方——によって行使されるが、どちらか一方への偏重は組織構造に重大な変化をもたらすのである。政治と経営管理を一体とする改革前の権限体系のなかで、イデオロギー的権力への依存度が増大した。(文化大革命時代の国営工場はその極端な例である)。

党と行政のウェイトのあり方はイデオロギー的権力への依存程度によって変わるが、しかし何れの場合も党の指導的役割を否定する意味ではない。現在の改革の中心である工場長責任制は、権限上の曖昧性を残しているが、工場長と党書記の役割分担を一応明確にした。

2) 権限ヒエラルヒー構造のレベル数と労働者による経営参加の制度化

官僚制組織の構造について、M. Kohn は Hall, Gerth and Mills, Blau などの見解を次のように

まとめた「権限のヒエラルヒー組織は恐らく官僚制の全レベルの…中心的な次元である。」「多かれ少なかれの専門家と非人格性、また多数の成文化された規則と手続きが有るかないかにかかわらず、官僚制が運営できる。しかし、権限は階層的に組織されねばならない、これは官僚制にとって基本的に重要である」(M. Kohn 同上1983: 36)。

中国国営企業の場合、企業が国家全体の権限ヒエラルヒー構造装置の一部であることは重要である。これは権限のヒエラルヒー構造のレベルが上部の支配構造に連続していることを意味し、即ち中国国営工場の場合、ほとんどの大工場は中央の各部あるいは大都市の関係部門に所属しているので、事実上、中央集権的ヒエラルヒー構造の一部と見ることができる。工場内のレベル数についてみると、大、中小企業の場合、工場トップ、中間管理者、現場監督者、労働者の四カテゴリー区分はやはり有効で、資本主義諸企業とほとんど変わらないが、従業員による自主管理の制度化を考えると、違うところもある。

従業員特に労働者による自主管理の制度化は、従業員代表大会という組織の存在を指す。従業員代表大会の成員は、党委員会、管理者、技術者、労働者の代表からなるが、その主な役割は、工場の経営管理に関する重大な意思決定に参加し、決定結果の執行を監督することである。従業員大会は普通二年に一度会議を開き、閉会期間の日常機構は工場の労働組合組織である。労働組合は同時に党の下位組織であり、主に従業員の福祉、クラブ活動に従事し、経営管理への提案、QCサークル活動などの具体的経営参加は、工場によってまちまちであり、必ずしも制度化されていない。

改革の中心は、政府部門から国営工場への権限委譲である。将来の方向としては企業集団、企業の株式化などが考えられるが、現段階は、国営企業がいかにして国家のヒエラルヒー構造から離脱できるかはやはり大きな難問であり、具体的改革案も流動的である。政府部門から国営工場への権限委譲の程度も従業員大会の持つ権限に大きな影響を及ぼすであろう。少なくとも現在の労働者による経営参加は形式的になりがちで、ひとつの理念型即ち労働者の意識にとどまるのではないかと思われる。このような権限構造の連続性と労働者

による経営参加の制度化が実際に労働者達の受容度にどんな影響を及ぼしたかについて興味深い問題であろう。

3) 国営企業における職務保障

日本企業の「終身雇用」制度はよく云われているが、中国国営企業の終身雇用はもっと徹底的なものである。中国国営企業における統一した職務保障制度特に幹部制度がその権限構造の正当性と安定性を保つ重要な決定要因の一つであると考えられる。

まず第一に、中国の十一億の龐大な人口のなかで、「大鍋飯」が食える国営工場の労働者はまだ少数である。労働者の収入は安定しており、解雇される心配もない。また、「労働者階級は指導階級である」と云われているように、彼らの社会的地位は最高であるように思われる。幹部の地位もかなり固定的で、幹部の肩書きは国営企業間に通用できるだけでなく、政府部門にも通用する。

第二に、ここで云う職務保障は、単に定年まで仕事を持つという意味だけではなく、医療費用の無料、社宅、定年後生活保障などの仕事以外のすべての福祉を含む。福祉の具体的内容は、国家関係部門によって制定され、各業種によって違うが、普通、役所、学校などとほとんど変わらないかもっと優越している。

職務保障に関する改革は、云うまでもなく「大鍋飯」を打ち壊すことであるが、この職務保障が全国統一的に作られたものであるゆえに、上からの改革がなければ、徹底的な改善は不可能である。現在の改革は、主に賃金制度、福祉制度を企業の業績と連動させようとするもので、業績のいい企業は赤字企業より従業員の収入などがよくなったと言える。しかし、業績のいい企業でも利益に応じて分配することができず、赤字企業も倒産することなく依然として国家に保護されている。今までの平等主義的風潮がまだ根強く存在し、いわば改革の実験段階にある。

以上の三つは、中国国営企業組織の目標を達成するための最も重要な構造的特徴であり、また、資本主義諸国の私企業組織の構造的要件の持つ意味と根本的差異をなすものでもある。権限構造に関する改革のすべては、この三つの構造的特徴と深い係わりを持っている。改革は上からの政策に

よって決められるが、各地の外部環境の違いという制約を受けて、それぞれの機能的達成水準は同じではない。従って、改革の先進地域広州にあるGZ廠の労働者の権限構造の改革に対する満足度、受容度の実態は、ある意味で今後引き続き改革を進める国営企業の組織変動の方向性を示すものになるのではないかと考えられる。

IV 権限構造の改革に対する労働者の満足度と受容度——GZ廠の事例から

(1) GZ廠の位置

以下は主に計画的市場経済への改革のなかで、GZ廠の権限構造上にどのような変化が生じ、またこれらの変化はどのように労働者の満足度と受容度に影響を及ぼしたのかを考察してみる。

我々の分析対象であるGZ重機廠は、1948年7月に創立し、現在広州市経済委員会に所属する重点企業である。南中国最大の重機工場で、従業員数は約6,300名であり、その中の技術者は約600名である。国定資産値は約人民幣1億3千万円であり、1988年売上額は約7800万元である。当工場の生産性に対する評価に関しては、現在、国家二級企業であることと、広東省省級先進企業であることを考えると、中国において中以上のレベルに属していることは、確実であると思われる。

特に言及すべきことは、広東地域は中国の経済改革の最先端地域であり、中国最初の経済特別区深圳市を含め、市場経済への改革のテンポが速い。また香港からの影響も大きく、さらに近年來の広州周辺各県、市の合併、合資企業、郷鎮企業が国営企業の独占的地位に挑戦した結果、今までの国営企業の各種の優勢が失われつつあることも事実である。この様な環境の影響で、GZ廠の改革は、同じく国レベルの政策の下で行われたものであるが、改革しなければ競争に負けるので、改革に対する工場側の情熱と期待が高い。

(2) 調査方法の概要

GZ廠の権限構造の改革に対する労働者の反応は、中国中山大学社会学部によって実施された「国営企業労働者作業状況調査」の単純集計表から抜粋したものである。当調査は、1988年12月に

GZ廠の男女労働者369名を対象にして行われた。労働者の平均年齢は36.13歳で、男性75.3%、女性24.7%である。また技術職の労働者は80.9%で、非技術職の労働者は19.1%である。平均勤続年数は17.63年で、85%の労働者の最終学歴は中学校と高校である。

この調査は労働者の作業状況に関する意識調査で、権限構造および意志決定過程と直接の関連はないが、GZ廠が人事考課を含む各種の改革を実行してからまもなく行われたもので、質問票の設問は改革に対する労働者の反応を調べたものである。前述した国営企業の三つの構造的特徴の改革と関連して、人事考課への反応、権限の受容度、満足度について述べることにする。

(3) 人事考課への反応について

イデオロギー的権力への依存度が高い場合、思想教育を重んじ、昇進昇級の道を党内へ集中していくが、改革のなかで、「工場長責任制」を実施し、党政分離を進めた。まず労働者にたいして昇進昇級の道を開こうとする一つの試みとして、人事考課制度を導入し始めた。

GZ廠における労働者に対する人事考課の主な内容は、(1)労働者との技術と能力に応じて、新たに職場と職種を決めること。(2)毎週、毎月の仕事の量と品質によって個人能率の認定を行う。(3)新しい賃金制度につながる技術労働者と非技術労働者に対する昇級試験の導入など、人事考課の目的は、無論生産、組織の能率を高めることである。元々労働者の生産意欲を刺激することは主にイデオロギー的権力に依存して来たが、改革の目的は人事考課を通じて経済的手段を利用し、今までより高い生産意欲を引き出すためである。

質問1 工場の生産の向上のために人事考課を実施すべきであるか

非常に賛成	16.9%
賛成	48.4%
どちらとも言えない	28.4%
反対	3.6%
非常に反対	2.7%

(回答人数366)

質問1のようにGZ廠の人事考課は、労働者の

技術、能力と報酬に結び付ける第一歩として、労働者からの支持を得たのであるが、他方、人事考課の内容について、労働者の反応は次の通りである。

質問2 工場が人事考課を実行してから、あなたは圧力を感じますか

圧力が大きい	7.1%
圧力がある	14.7%
どちらともいえない	54.6%
圧力がない	15.8%
全く圧力がない	7.9%

(回答人数368)

人事考課のなかの「労働者の技術と能力に応じて、新たに職場と職種を決める」ことは、職場移動を意味するので、労働者にとって、圧力を感じ易いであろうが、調査の結果から一種の無関心の態度が感じられた。

質問3 もしあなたを移動させようとするならば、嬉しいかそれとも反感を持つか

非常に嬉しい	8.7%
嬉しい	6.6%
どちらでもない	62.3%
反感を持つ	12.8%
非常に反感を持つ	9.6%

(回答人数366)

配置転換については反感が多く示されているが、これは労働者の改革に対する戸惑いを表現していると言えよう。

人事考課が行われた直後に実施されたこの調査の意義は、具体的改革策に対する労働者の最初の反応を知ることができたという点にある。改革を続けて実行すれば、これらの態度の変化も可能であろう。

(4) 集権的組織の権限構造の改革と受容度との関連

GZ 廠は大企業である。当工場は改革のなかで工場長を初めとする総工場、分工場(公司)の二級生産経営システムを設け、工場長の下に6人の副工場長が工場長の指名と上級部門の認可によって任命され、それぞれ生産、技術、経営、企業管理、人事、原材料供給分野(合計23の機能処、室

および19の分工場、公司)の責任を負う。工場長弁公室は各機能処、室と分工場間の伝達と調整を担当する。工場長から普通の労働者まで少なくとも四レベルの管理層——工場長、各分工場(各機能処室)、各工段(科)、班組——がある。またそれぞれのレベルに党と労働組合の組織がある。改革前と比べれば、「車間」(職場の単位)が分工場になり、相対的独立性を持つようになり、分工場長の選出もかなり民主的になった。

しかし権限構造の連続性はほとんど変わっていない。というのは、GZ 廠も他の国営工場と同じように依然として多くの政府部門の下におかれている。その典型的な例として、厳密な監督と仕事上の手続きについて、GZ 廠は完全に独自に決められない。まず労働者に対する厳密な監督は原則上成立できない、例えば、時間上の制限があっても、それほど厳しくない。また専門化についても部、省の標準があり、GZ 廠なりの具体的な手続きについても恐らく各種の統一制度の「GZ 版」と言った方が妥当であろう。このように、国営工場組織の権限構造上のレベルは、工場だけのものではなく、国家という大組織の一部である。この事実は、全国統一的に制定された賃金制度から一目瞭然である。このような高度の集権の特徴は、公式化、専門化の程度、性質などを大きく規定するであろう。

権限構造のレベル数はこの調査の内容に含まれていないために、それぞれの実際の権限および影響力について、我々は知ることができない。ただし工場組織は国家組織の延長線上にあるから、工場長も従業員と同じように同一命令システムの下におかれ、ただ位置の違いだけであることを意味している。例えば工場長は普通労働者を解雇することができない。この権限構造上のレベル数の増加は、命令システムの伝達とコミュニケーションを弱める逆機能も存在しているようである。

質問4 もしあなたを現在の仕事から離れさせることが必要ならば、工場側の配属に服従しますか

もちろん服従する	8.2%
服従する	16.3%
どちらとも言えない	60.5%

服従しない 8.2%
 絶対服従しない 6.8%
 (回答人数367)

服従しない人の合計(15%)よりも服従する人の合計(24.5%)がかなり多くなっているので、権限は受容されていると見ることができよう。しかし、どちらとも言えないと答えた人が余りにも多い。この人達は恐らく実際に配属されるとき服従するか否か決めるかも知れないが、その時服従しない可能性もあるであろう。

他方、労働者の自主管理に関する知覚については、次の結果が得られた。(質問5)

質問5から、労働者は工場の指導者、経営と発展、収益と分配の決定に大きな関心を持っているにもかかわらず、この三つの重要事項について多くの人が労働者に決定権があることはかんがえて

いないことが窺われる。このような認識のずれの原因は、権限構造の連続性と労働者による自主管理の制度化との両方の矛盾に由来するかも知れない。労働者の受容態度も、当然両者の影響を受けた産物であろう。

(5) 職務保障の改革に対する労働者の満足度について

GZ 廠における職務保障に対する最も大きな改革はある範囲内の工場内特別賃金システムと出来高給の導入であり、即ち、賃金制度の改革を請負制と連動させ、ボーナスを大幅に引き上げることであった。しかし、「計画的市場経済」へ移行するなかで、インフレなどの原因で、収入、福祉などの実質的改善が難しいし、また全国的な画一的賃金、福祉制度の枠を完全に突破することも不可能

質問5 次の文章は、あなたの工場の現状に一致していると思いますか(%)

	非常に		どちら		一致し		全一	回 答
	一致し	一致し	ともい	ていな	致して	致して		
	ている	ている	えない	い	いない	いない	人数	
1. 労働者は工場の主人公である	18.5	26.1	25.0	18.5	12.0	368		
2. 労働者は誰が工場の指導者になるか関心を持っている	15.8	30.6	38.8	10.1	4.6	366		
3. 労働者が工場の指導者を決定できる	13.2	16.5	33.5	18.7	18.1	364		
4. 労働者は工場の経営と発展に関心を持っている	14.3	46.2	26.9	8.2	4.4	364		
5. 労働者は工場の生産と発展を決定できる	10.7	22.3	27.5	20.7	18.7	363		
6. 労働者は工場の収益と分配に関心を持っている	34.5	42.2	15.1	4.7	3.6	365		
7. 労働者は工場の収益と分配を決定できる	19.6	19.1	24.0	19.6	17.7	367		

質問6 次の各項目についてあなたは満足していますか(%)

	非常に		満足		普通		非常に		回 答
	満足	満足	普通	不満足	不満足	人数			
1. 収入	1.4	2.7	41.1	31.1	23.7	367			
2. 福祉	1.4	4.1	51.5	26.2	16.9	367			
3. 仕事の条件	0.5	7.7	63.4	17.5	10.9	366			
4. 昇進の機会	0.8	5.8	45.2	27.5	20.7	363			
5. 賃金計算の方法	0.5	4.9	47.0	26.4	21.2	364			

に近い。そこで基本的に全国統一の改革範囲内の小幅の変動にとどまった。また今までの幹部制度にはほとんど触れなかった。

次に質問6については、全般的に不満が大きい、特に賃金改革の一環としての賃金計算の方法および収入、福祉に対する不満は、広州地域の国営企業における職務保障の優勢が急速に落ちたこと、今までの職務保障はすでに低水準のものになってしまったことをもの語っている。満足度の低さは、工場へのアイデンティティにも影響したと見られる。

質問7 よその人があなたの工場を批判する場合あなたはどうか

一緒に批判する	29.4%
気にしない	53.4%
やや怒る	5.7%
非常に怒る	1.4%
工場のために弁護する	10.1%

(回答人数367)

「一緒に批判する」と「気にしない」と答えた人が82.8%にも達したことは、まさに前述した多くの不満の結果の一つとも言える。しかし工場への期待はまだ失ってはいないようである。

質問8 工場の一員として工場をより発展させるために力を尽くすに値すると思うか

全く値しない	4.1%
値しない	6.5%
どちらとも言えない	26.6%
値する	46.5%
非常に値する	16.3%

(回答人数366)

質問8の中で値すると非常に値すると答えた人の合計は62.8%であり、反対側を大きく上回っている。このように前問と相矛盾した事実も現在の中国国営企業における管理改革の必要性和緊迫感を物語っている。

V 要約と今後の課題

我々は中国国営企業の権限構造の改革とそれに対する従業員の満足度と受容度の実態を考察した。次にその結論を簡単に要約してみよう。

第一に、イデオロギー的権力から経済的権力へ移行するなかで、国営企業組織の生産性と能率のアップを目指している人事考課の実施は、一応労働者の歓迎を受けた。労働者が何らかの圧力を感じたことは、今までの「働いても働かなくても同じだ」という「大鍋飯」をなくす改革がかれらにとって、すでに口だけのものではなくかなり現実的なものになったと言える。しかし、この改革に対して不安やさらに反感を持つ人も少なくないという事実はやはり無視できないであろう。人事考課の効果について、調査の時点にはまだ十分に現われていないが、何十年の間ほとんど変わらない画一的な昇進昇級システムを続けてきたので、それを根本的に改善することは、短期間では期待できない。何よりも重要なのは、昔のように「思想と技術のバランス」を取るのではなく、改革政策に一貫性を持たせることであり、即ち人事考課の結果(仕事の業績)をすべての人にたいして、平等かつ公平に適用するため収入などに直結させることではあるまいか。

第二に、中国国営企業のフォーマル組織の権限構造は、中央集権的統制の下におかれ、国家計画の下で運営しているために、企業独自の意思決定システムの形成が難しく、企業の独自の経営理念および経営文化も存立しがたいであろう。前述したように、工場権限構造のレベル数は、工場だけのものではなく、国家という大組織の一部である。しかし、たとえば具体的な人事をすべて国が決めことは不可能である。これらのことを含め、生産経営上の日常的問題を決める権限について、党委員会、工場長と従業員代表大会のそれぞれがどのような影響力を持っているか、また三者の相互関係がどんなものであるかということ、これらかの調査の重要な課題にしたい。

国営企業組織の目標と従業員個人の目標が一致するという理念が掲げられているにもかかわらず、なぜ受容しない人が15%に達したのだろうか。満足度が低くなると、受容度も低いと予測できるが、服従しないことを15%の人が明言しているのはやはり構造的な問題が存在していることを示している。中国国営企業は強力な集権的権限が優先される中で、労働者による経営参加の範囲はある程度制限されるかも知れないが、しかし経営

管理への労働者の参加を制度化しているので、労働者自身が権威であるという意識と、労働者の力はある意味で官僚制組織の権限をも凌駕するものだという意識が存在するのも確かである。

権限と受容の問題は古くて新しい問題であり、組織の公式権限に対する無条件服従はあらゆる組織の基本である。古い時代の軍隊組織から近代的官僚制組織まで、服従の程度の違いは、必ずしも明らかではない。バーナード＝サイモンの「権限受容説」は、企業組織の下部成員による受容を重視する必要性を強調し、経営イデオロギーへの新たな内容を与えたと言えよう。にもかかわらず、現代官僚制組織の強制的イメージが余りにも強いので、「権限受容説」の真意を十分に理解することは容易ではない。受容度の低さは、明らかに組織の能率性、合理性を損なう問題であるが、この中国国営企業の特殊な現象を安易に否定することなく、もっと総合的に分析する必要があると思う。

第三に、改革前の中国国営企業における職務保障システムは、全国的規模で、統一的に作られたものであり、市場への対応は全くなく、地方によって多少の差はあるものの、企業の売上、利益率とほとんど無関係である。企業は職務保障に関する一切の規則を変える権限を持たないので、いささかの修正も国あるいは地方政府の関係部門の認可を持たなければならない。幹部は一旦任命されるとそれなりの職務待遇が与えられ、かつ終身的である。そしてこの待遇はほかの国営工場にも通用する。この意味で職務保障は国営工場の権限構造の正当性、安定性を保つ重要な要因の一つでもある。さらに中国国営企業における職務保障は、中国の人口が多いという特殊な事情から、労働者を出来るだけ多く就職させるために、上下の格差を小さく、平均的にしたものといえるが、これが能率を犠牲にして実施されている。

改革を通じて、各企業の業績によって企業間の福祉面の差を大きくしたが、この全国的職務保障システムは依然として健在である。50年代には、国営企業の職務保障は労働者の労働意欲を高めるのに確かに大きな役割を果たしたのであるが、現在非常に矛盾的存在になったのである。即ち企業にとって大きな負担になったが（例えば社宅、医療、生活施設の全般）、労働者にとってもこれらの

保障は最低限のものになってしまったようである。

労働者は不満を持っているが、工場への愛着はまだ失っていない。これは複雑な心境を示している。中国のような超大農業国のなかで、国営工場の労働者がこの職務保障をどう見るかは、改革を進めるためには極めて重要な意味を持つことであろう。

総じて云えば、本稿では近代企業組織との比較において異なる意味を持つ中国国営企業の三つの構造的特徴を抽出し、また権限構造の改革に対する従業員満足度と受容度とを関連づけて論じてきた。改革の先進地域にあるGZ廠の位置づけ、具体的改革に対する労働者の最初の反応の実態の二点が特に重要である。またこの三つの特徴は、何れも中国国営企業を観察するため不可欠な部分であると考えられるが、概念上の妥当性について、またそれぞれの構造的特徴に対応する機能水準の達成の充足度についても、検討の余地が十分にあることは云うまでもない。例えば受容度の相対的低さは、中央集権制と労働者による自主管理の理念の矛盾の所産だけではなく、その多多くの要因の総合的な結果のひとつとしても考えられる。中国国営企業の管理改革のなかで生じた様々な変化に対する社会学的研究がまだ数少ない現状のなかで、この小稿を最初の出発点としたい。

特に指摘しておきたいのは、上述した三つの構造的特徴は、専門分化、標準化、公式化、集権化などの具体的構造形態を大きく規定する前提あるいは上位概念と見ることができる。異なる体制における組織間の比較を行う場合、これらの上位概念はどうしても必要で、問題は上位概念の影響、制約を受けて、具体的構造形態にどんな差異が生じたか、また、組織成員にたいしてどのような社会心理学的インパクトを与えたかということを知ることが必要であろう。このような問題点を念頭にいれ、権限に対する受容の程度という基本的差異から分析、研究する必要があると思う。

非西洋国家における近代化の展開のなかでの企業の権限構造の変革は、権限の明確化と言ったような明示的な形よりも隠示的变化を遂げたことが多いと思う。全般的に徐々に民主的方向に変わっ

てきたが、合理性、能率を犠牲にしたものではない。この点に関しては日本の経験が特に貴重であろう。

今後の中日企業組織の意思決定システムの合理化の比較を行うための課題として、(1)企業組織の意思決定システムの合理化を分析するための理論的枠組み(拡張された官僚制モデル、権限受容説、権限委譲説などとの関連を含めて)の展開、および(2)中日両国の企業組織における意思決定システムの合理化を可能にするマクロ、ミクロ的環境と現状の比較の二つが、考えられる。さらに(1)と(2)を有機的に関連づけようとする実証的アプローチとして、中国国営企業の権限構造における受容の程度を被説明変数として捉え、官僚制組織構造の集権化、公式化、専門化にたいする認知、意思決定過程の合理化の程度、企業組織へのコミットメント、忠誠心、満足度などを含む諸変数群を説明変数とし、受容程度との相関を測定するとともに、各説明変数の中日間の比較を進めたい。

主要参考文献

- 安積仰也「日本の組織構造」組織科学 VOL 12 NO. 4
1979
- 富永健一「組織の構造分析と機能分析」組織科学
VOL 14 NO. 1 1980
- 富永健一「組織変動の理論をめざして」組織科学
VOL 22 NO. 3 1988
- 加護野忠男「組織変動と認識進歩」組織科学 VOL 22
NO. 3 1988
- 萬成博「中国工場における組織改革について」神鋼
CREO 1989
- 中山大学社会学部「国営企業労働者作業状況調査・質
問紙集計結果」1988
- 中国国家経済委員会編『国営工業企業領導制度』経済
科学出版社 1984
- Melvin L. Kohn, *Bureaucratic Man: A Portrait and an
Interpretation*, Published 1983 by Ablex
publishing Corporation, U. S. A.
- Oiva Laaksonen, The Management and Power
Structure of Chinese Enterprises during and
after the Cultural Revolution; with Empirical
Data Comparing Chinese and European Enter-
prises, *Organization Studies* 1984, 5/1: 1-21.