

現代中国国営企業における意思決定システムの変革の実態(その1)

——官僚制組織構造に対する認知をめぐって——

謝 小 彬

初めに

前稿「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」(関西学院大学社会学部紀要64号)の初歩的結果を踏まえて、本稿は主に1990年の末に実施した「現代中国工場における組織改革に関する調査研究」(研究代表者:萬成博吉備国際大学社会学部長)の一部、即ち筆者が担当する権限構造および意思決定に関する調査のデータに基づいて、現代中国国営企業の組織改革に関する実証研究を進めたい。

欧米諸国と日本の組織理論および社会学的研究手法を用いて、ある特定の中国国営大企業の組織を集約的に調査、分析することは今度が初めてである。設定された質問項目を通じて、はたして客観的に中国国営企業組織を見ることができだろうか。恐らく試行錯誤を繰り返す中で、概念の整理、方法論の適性などを十分に吟味しながら研究を進めるべきであろう。

本稿において、まず問題の設定と質問票の基本構成を紹介し、それから日本企業に関する先行諸研究との比較を行いながら調査の結果をまとめることにする。

問題の設定

1980年代の初期から、中国国営企業における改革が始まり、その本格的展開は「工場長責任制」が導入された1986年以後のことである。「工場長責任制」はいままでの共産党委員会指導下の工場長責任制を変え、工場の経営管理面の権限を工場長に委ねようとするものである。その目的は云う

までもなく、計画的な商品経済を実施するために、企業経営管理上の合理性、能率性を高めることである。しかし長年の党の指導命令の慣性および中央政府の計画経済の影響で、下部組織としての中国国営工場の組織改革は、非常に複雑で、困難であることが予想できよう。

本稿は中国国営企業の組織改革に関する社会学的実証研究として、研究の範囲を意思決定システムの合理化に限定し、具体的には主に官僚制構造、特に集権化に対する従業員の意識と組織内における各レベルの人々の影響力および組織内葛藤の実態に絞りたい。組織の権限ヒエラルヒー構造はあらゆる組織の基本であり、組織にいる人間の行動を規定する最も強力な装置であると同時に、権限構造の改革は中国企業改革の中心問題でもあるので、このような考察は、国営企業における意思決定システムの改革の実態を知るために不可欠であると考えられる。

従って、われわれは次の四つの角度から問題を設定する。

1. 官僚制組織構造に対する認知の問題

中国の国営組織は、中央集権制と計画経済の下におかれ、また国が大きく人口も多いために、多数の企業は中央と地方の二重指導を受けている。この意味で集権化は国営企業の最も重要な特徴で、ほとんど同じパターンですべての組織にいる人間に対して強大な影響力を及ぼすのである。しかし、企業レベルにおいて人々が官僚制構造をどのように感じているのかというような実態の解明は極めて不十分である。特に文化大革命以降の中国国営企業における官僚制諸規則の回復の現状はほとんど外部に知られていない。権限構造の改革の実態を知るために、まず国営企業の官僚制組織

構造にたいする従業員の知覚を測定する必要があると思われる。

2. 組織内の影響力問題

欧米と日本の組織理論における集権化の度合いに関する多くの研究はどの程度の分権が合理的、効率的になるかについては、様々な論議がある。他方、産業民主主義の見地から、一般従業員の意思決定への参加は望ましいが、それは必ずしも組織の能率につながらないことがわかる。しかしすべての集権、分権の問題は独立した企業組織のレベルで行うことが前提であろう。このように資本主義諸国私企業と社会主義諸国の国営企業組織構造間の根本的区別は集権化の程度にあり、またこの集権化の程度は恐らく国営官僚制組織構造の専門化、公式化の程度を大きく規定するのではないと思われる。改革を通じて、中国国営企業内部の分権化・権限委譲がどのように進んでいるかを知るために、まず企業内各レベルの人々が持つ影響力の変化を考察する必要がある。

3. 意思決定過程の合理化の問題

意思決定システムの合理化の内容として、組織内の各レベルの人々の影響力と共に、企業内の意思決定がどのように行われているのか、「労働者は工場の主人公である」という理念の下では、労働者がどれくらい意思決定に参加しているのかというような問題が含まれている。特に意思決定過程における葛藤の問題について、マルクス主義の理念に基づいて建立した社会主義諸国は、理論的に云えば、葛藤モデルの根源を無くして協働モデルの立場にたつが、現実はどうであるかを実証的に研究することが興味深いことであろう。少なくとも、葛藤の性質はともかくとして、階層的に組織された組織には葛藤が存在し、それを最小限にすることがあらゆる組織の目指すところであろう。

4. 集権的指導方式における受容の問題

長い間中央主権と計画経済のような指導方式に慣れた国営企業の従業員達は、改革の中で指導方式に対する選好にはどんな変化が生じたであろうか。改革を始めてから十年もたった現在、中央集

権的指導方式の慣性がどれくらい残されているのであろうか。そして組織の権限ヒエラルヒー構造は組織目標を達成するための存在であり、権限の行使（集権か分権かを含む）は意思決定方式の合理性を追求すると同時に、従業員の動機の満足あるいは受容度を重視する必要があるので、権限に対する受容の実態を知ることが重要であろう。

以上の四つの部分の問題設定は、前稿において述べた中国国営企業の権限構造の三つの共通した特徴を参考にすると共に、過去の組織に関する理論的・実証的研究から多くの示唆を得た。まず組織理論における社会学的研究の歩みを振り返ってみると、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ということが組織研究にとって重要な課題であることがわかる。組織における権限構造とその機能を研究する場合、権限ヒエラルヒー構造がいかにその影響力を組織内の意思決定過程に及ぼすのかと、それを受け入れる側の満足度・受容度の両方を統合する必要があるのではないかと考えられる。

これらの問題意識をもって、日本の組織に関する多くの実証的研究から上述した問題設定と関連のある文献を参考にし、各研究に使われた質問票から関連部分を抽出し、使用することにした。

第1部分の官僚制組織構造に対する認知と第2部分の組織における各レベルの人々の影響力について、日本企業特に大企業にとってかなり普遍性を持つ問題なので、データの信頼度も相対的に高い。この二部分の中日比較を通じて、市場経済への適応を目指す国営企業にとって大きな参考になるのではないと思われる。第3部分の意思決定過程の合理化に関する問題は、公式的組織行動に係わる問題で、企業によってさまざまの差が見られるが一定の共通的行動パターンがあると予想できよう。第4部分は中央集権的指導方式についての意識問題で、流動的ではあるが、組織変動の源をなす部分でもある。この部分は現在の企業組織の改革の動態にたいして敏感であり、最も中国的特徴を持つ部分であろう。

上述のように、同一組織の各レベルの複数の人々を対象とする今度の調査は、一定の限界を持つにもかかわらず、中国国営企業における権限構

造の普遍性に着目し、マクロ部分としての組織構造とミクロ部分としての個人的行動を統合することを目指している。

今度の中国国営企業の権限構造と意思決定に関する調査質問票の構成は、M・ウェーバーの官僚制論とバーナード＝サイモンの合理的意思決定過程に関する諸理論を統合しようとする「拡張された官僚制モデル」(紙幅の制限のために別個に論ずる)から多くの知的刺激を受けた。

「拡張された官僚制モデル」の基本構想と前述した問題設定の四つの角度に基づいて、今度の権限構造と意思決定に関する質問票は、後述の幾つかの企業組織(主に日本の大企業)に関する実証研究を参考にして、次のように構成されている。

- 一、官僚制組織構造に対する認知について
- 二、意思決定における影響力について
- 三、意思決定過程の合理化について
- 四、権力格差について

五、個人変数(年齢、勤続年数、性別、学歴、職位など)

以下において、第1部分の「官僚制組織構造に対する認知」を中心に、先行する研究の要約、調査の方法と基本的属性、データによる比較分析、結論の順でそれぞれ論ずることにする。

先行する研究の主な論点

1. 官僚制構造に対する客観的認知について

安積仰也氏は、「日本の組織構造」(安積1979A)において、国とまたその背後にある文化が組織に及ぼす影響力を見るために、組織構造の独立変数(規模、テクノロジー)と組織地位の点でイギリス、日本、スウェーデン三国内各12組織をマッチし、それらを同一尺度(公式化、専門化、集権化＝アストン尺度)で官僚制組織構造に対する客観的認知を測定した。

基本的に同じ角度から、B・クスらは「集権的計画と経済の後発性」(B・クスら1979)において、ポーランド、イギリス、日本、スウェーデン四ヶ国の企業組織を比較した。彼らはコンテクスト変数((1)規模(2)技術(3)依存度)と構造変数((1)公式化(2)専門化(3)集権化＝アストン尺度)との相関を測定した。彼らの論文に使われた概念も安積

氏ら(1979A)の研究のそれと一致性を持つと思われる。特にポーランド経済の二つの特徴(1)中央計画経済(2)相対的な後発性は中国にも当てはまる(ただし最近のポーランドは国営企業を完全に民営化しようと計画している)。

官僚制構造に対する客観的評価の研究結果は「測定された構造変数のスコア、また変数内部の項目やサブ・スケールのスコア、また変数間の組織係数において三国のサンプルは類似している。従って、国または文化は組織構造に対し影響力を持たないという結果が出た。」(安積1979A, 10)。またB・クスらの研究によれば、ポーランド企業の公式化、専門化、集権化の三つの得点は何れもほかの三国より高いことがわかる。「ポーランドの工場は多くの点で西欧社会の工場と類似した特徴を持っている。高度に構造化されている。即ちポーランドの工場は専門化しており、公式化された管理統制のシステムを持ち、ウェーバーの主張しているように能率的規範のもとに運営されている」(B・クスら; 1979)。

2. 官僚制構造に対する主観的認知について

客観的認知を測定する方法と違って、安積氏はまた、「組織構造の知覚」(安積1979B)において、主観的方法で官僚制組織構造に対する同じ三ヶ国それぞれ12、合計36企業組織の個人の知覚を測定したのである。具体的方法としては、「各工場でマネージャー、現場監督者、現場一般従業員の各レベルからランダム・サンプルを抽出し、質問票を配布した。

この論文で問題にするのは、組織構造の知覚(perception)である。」(安積1979B, 28) 実地調査の尺度の原型として、ホール(Hall 1961)の五側面の尺度、即ち、(1)分業(2)権威(3)規則(4)手続き(5)非人格化であるが、合わせて60数項目のうち、ボンジーンとグライムス(C. M. Bonjean and M. D. Grimes, 1970)の整理によって中の26項目が有効な項目と認められ、安積らの調査では、前述したアストン尺度と比較可能のため、分業度、規則と手続き、権威、非人格化の分類に基づいて整理し、その中の24項目を使用し、組織構造に対する個人の知覚を測定したのである。

企業組織の官僚制構造に対する主観的認知の測

定の結果について、安積1979Bの重要な結論は次の通りである。まず、官僚制に対する組織の三つのレベルの知覚は違う（役職が高くなるほど官僚制の度合いが低い）、即ち「測定した構造変数のすべてにおいて、知覚される官僚制の度合いは上位に行くほど低くなっている。何処の国においても一般従業員の方がマネージャーより以上に官僚制を知覚している。」

また、権威ヒエラルヒーの度合い、規制と手続きの重要性、分業度、非人格化の度合いの四つの尺度における人の得点は非人格化を除いて、三つのレベルにおいても、組織の平均においてもほかの二国よりも高い。これに対して「日本の組織で働く人々は彼らの組織の官僚制の度合いが高いと感じつつも、同組織はパーソナルに運営されていると見ている」（安積1979B）。

調査方法と基本属性について

我々の調査対象である広州 GZ 廠は前にも紹介したように、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り、南中国にある最大の重機工場でもある。従業員数は約6,300名である。今度の調査は日本国際協力事業団および笹川平和財団日中友好基金よりの助成と中国中山大学社会学部および GZ 廠の協力を得て、1990年11月～12月の約3週間、GZ 廠にて実施した。

調査のサンプル数については、まず全工場従業員の約三分の一に当たる2,000名程度を目安にし、全工場を(A)スタッフ部門（総廠所属の諸部門）、(B)ライン部門（分工場・直営公司）の二つに分け、それぞれから調査対象とする部門をランダム・サ

ンプルングした（スタッフ24部門から11部門、ライン19部門から6部門をそれぞれ抽出した）。選ばれた部門に対しては全数調査を目指したが、連絡の不備などのため、一部では配布数が不足し、選ばれた部門の所属人数計2,883人に対し、回収された有効票は2,029票であり、全体としての回収率は70.4%となった。

表 A、B は今度のアンケート調査の回答者の基本属性を示してゐる。各表において、回答数の横に括弧で示された数字は、ヨコの%である。

まず表 A について、中国国营工場の幹部の概念は広い範囲にわたる。大別すれば党務幹部、行政幹部、技術幹部の3つに分けることができるが、この3つの中で、長あるいは副職の肩書きを持つ人はもちろんのこと、党務、行政、技術部門に配属された中等専門学校以上の卒業生も普通幹部の範疇に入る。なお労働者が現場を離れて党務、行政、技術部門に入り、幹部になることもある。要するにホワイト・カラーは幹部であり、ブル・カラーは労働者であるといった分類が適切かも知れない。云うまでもなくここで言うホワイトカラーは管理層以上の意味を持つ。

幹部の中の短大・大卒者が多いことと、労働者の中の高校・中専卒業生が比較的に多いことも国营大企業の特徴である。これは国营大企業の他の国营中小企業および集団企業より、強い技術陣と優秀な労働者を持っている証明である。しかし他方幹部の人数が多いことも国营企業の共通の特徴である。この工場も例外ではなく、幹部は全従業員のおよそ4分の1弱を示しているので、国营企業の非能率性をひきおこした重要な要因の1つで

表 A 性別と最終学歴

	男	女	小学校	中学校	高校・中専	短大・大学
幹 部	417(72.0)	162(28.0)	21(3.6)	76(13.0)	167(28.6)	319(54.7)
労働者	873(63.1)	511(36.9)	162(11.6)	541(38.9)	664(47.7)	25(1.8)

表 B 年齢、勤続年数、給料の平均値（1990年11月現在）

	年 齢	勤続年数	基本給 （月）	諸手当 （月）	ボーナスの平均値 （8-10月）
幹 部	40.5歳	19.0年	155.6元	48.8元	80.9元
労働者	36.5歳	16.4年	125.0元	45.6元	86.1元

あることが明らかである。

表 B から一目瞭然にわかることは、幹部と労働者の収入は余り差がないということである。幹部の月平均収入が285.3元にたいして、労働者の月平均収入が256.7円で、わずか28.6元の差である。幹部と労働者の年齢差（4.0歳）と勤続年数差（2.6年）を含めて考えると、ほとんど差がないと言ってよい。しかし、これは伝統的平均主義の理念に基づくものであると同時に、改革後において労働者の勤労意欲を刺激するためのボーナスの増加によるものでもあることがわかる。

調査データによる分析と比較

以下において、先行する研究の主な結果およびデータの一部と比較して、今度の調査データの単純集計部分（クロス集計を含む）を分析してみる。特に説明しておきたいのは、筆者は中日企業間の比較を行うために、できるだけ先行研究において使われた質問票の原形を使用した。しかし各先行研究のデータの完全さ、解析の方法の違いなどの点を考えて、第二部分（組織における影響力）を除いて、データによる直接の比較を基本的に放棄せざるを得なくなった。従って、此处で云う比較は、主に今度のデータに基づいて分析した結果と、先行研究における関連ある結論との比較を意味する。

1. 国営工場の官僚制組織構造に対する客観的認知

調査計画を立てた当初は、アストン尺度を含める中国語の質問票を用意したが、調査票がかなり長くなったために割愛した。アストン尺度に関する主な内容、特に集権化、専門化、公式化のための規則、手続きの有無、職位の設定、権限規定によって決められた組織の各レベルが持つ権限を知るために、われわれは面接調査および各種資料の収集を行った。

従って、官僚制構造に対する客観的認知を上述の二研究と同じ方法で調べることができなかったが、面接調査、資料収集および現場の観察から、中国国営企業は高度の中央集権化という社会主義国の固有の構造的特徴以外に、公式化、専門化な

どの官僚制諸方面も1960年代初期の水準に回復されたか、さらに強化されるようになったことがわかった。集権化、公式化、専門化に関する規制、手続きの多くは、1982—1989年の間に制定されたものであり、文化大革命前の1965年と比べてみれば、統制方式は基本的に変わらないものの、部分的市場体制の導入につれて、企業の自主権の拡大、専門家の重視、品質管理の強化の面において、大きな変化が見られた。

安積らおよび B. クスらの研究結果と直接に比較することができないが、中国国営企業の場合、西欧、日本と類似した官僚制構造を持つにもかかわらず、その実質的内容について、やはり大きな差があるといえよう。現在行われている体制改革の中で発生した構造的変化は、計画経済と市場経済という異なる体制の下におかれた企業組織の構造上の相違点を表すものだと思われる（謝，1991を参照。）

計画経済から市場経済へ移行する過程の中で現れた組織構造上の最も大きな難点は、イデオロギー的権力への依存を経済的権力へとスムーズに切り変えることである。もともと市場体制の下での企業の合理的指向は、計画経済の下での企業にとって非合理的であり、逆の場合も同じである。従って、異なる体制の下におかれた企業はたとえ同様な能率的規範を持っても実行の面において実質的差があると考えられる。例えば官僚制組織の合理的諸規則に対する労働者の自覚を育てるには、資本主義国家の企業も社会主義国家の企業も、入社時の契約、新入社員の訓練、企業への忠誠心などの方法を使うが、しかし前者はあくまでもこれらの方法と経済的手段とを連動させるのに対して、後者は基本的に党と社会主義理念へのイデオロギー的忠誠とを連動させることが特徴的である。

とくに市場体制を部分的に導入しながらも計画経済を維持していくという現在の改革方式の下では、国営企業は計画経済における中央集権に対する服従と市場経済における環境への適応のための自主的経営決定という矛盾を抱え、これらの矛盾がさらに権限構造上の不安定要素として現れるであろう。即ち今までの伝統的な指令的経済の部分は縮小したにもかかわらず、党と政府部門による

直接命令の方式は依然として健在であり、このような命令方式がいかにして市場経済に適応できるかは至難の技であろう。

2. 国営工場の官僚制構造に対する主観的認知について

官僚制組織の諸規則、権限規定などがどのように決められているかを知る客観的認知より、国営工場の官僚制構造に対する従業員達の主観的認知を知ることが今度の調査の一つの重点である。中国のような社会主義体制（特に文化大革命のような混乱期を経験した意味で）のもとでたとえ資本主義国の企業と類似した官僚制構造を持つにしても、それに対する主観的認知には、実質的差異があると考えられる。どんな実質的差異があるかが、まさに我々の関心の焦点の一つである。

安積ら1979Bの日本データは公式化、規則と手続き、権威に対する知覚の得点が高く、非人格化の得点が低いことは、文化的背景の違いによって、同じ官僚制構造に対する認知の程度と内容も違ってくる可能性があることを示唆した。ここでは、非人格化指標は一つのキー概念をなすと思われる。即ち、官僚制組織構造の最も大きな特徴は非人格化にあるが、非人格化の度合いは能率を達成するための不可欠な要件であると同時に、逆機能を引き起こす源泉でもある。従って、適度な人格化は組織を活性化させるための潤滑剤になるが、過度な人格化は合理性の達成を妨げると考えられる。

従って、国営工場の官僚制組織構造に対する従業員の知覚を知るために、安積ら（1979B）の使ったホルの24項目から、分業度、権威のヒエラルヒー、手続き、規則、非人格化の五つの部分からそれぞれ二項目ずつ、合計10項目を抽出した。さらに非人格化の度合いをより全面的測定しようと思うので、第11項「規則よりも、その場の有効的対応措置がもっと重要視されている」を追加した。問1の全部11項目にたいして、5段階の評価スコアを付ける。スコアの可能範囲は1から5で、高いスコアほど官僚制の度合いが高い（幾つかの項目は逆である）。

このように、我々の質問票の11項目は、安積らが行った24項目調査から抽出し、若干の修正を加

えたもので、同じ5段階尺度であるが、安積らの場合、各尺度に3～6の質問が含まれるのにたいして、我々の場合各尺度に2～3の質問しか含まれていない。そして企業の規模、業種にしても、個人の属性にしてもかなりの差があるために、尺度間のデータの比較を放棄させるを得ない。ただ基本的傾向が読み取れるのではないかという点を考えると、この第1部分（合計11問からなる）の官僚制組織構造に対するGZ廠従業員の知覚の単純集計（附1を参照）と、表12における各尺度の平均得点と標準偏差の比較はある程度参考になるであろう。

問一の単純集計から、官僚制諸指標に対するGZ廠の従業員の認知の程度は基本的に高いが、やはりばらつきがあることがわかる。特に集権化尺度を示す3、4二項目の差が注目される（附1を参照）。全体的に云えば日本より中国の従業員の認知程度のばらつきが大きい。

官僚制構造に対する従業員全体の認知の実態を知るために、問1の単純集計部分だけでは不十分であると考えて、筆者は全部11項目にたいして年令別、学歴別と職務別のクロス集計を行った。クロス集計の結果、大部分の項目はこの三つの分類において、有意差があることがわかった。すべての結果を紹介することができないので、職務別のクロス集計の結果を取り上げることにする。職務別の分類を従業員、班組長、科長、処長の四つのレベルにし、入力された各レベルの基本人数は、従業員1,465名、長の肩書きをもつ幹部480名（内班組長レベル237名、科長レベル191名、処長レベル52名）である。

表1から表11までの各表において、「わからない」項は質問票の集計と変わらないが、「間違っている」＝質問票の「全く間違っている」と「そうではない」二項の合計で、「その通り」＝質問票の「全くその通りだ」と「その通りだ」二項の合計である（附1の単純集計を参照）。なお、表1、8、11を除いて、理論的に云えば、「その通り」と応えた人のパーセンテージが高ければ高いほど、官僚制構造に対する認知の度合いも高いと見られる（表1、8、12は設問の性質で他の各表の結果と正反対である。）

表1と表2は共に官僚制組織の分業度を測定す

表1 問1(1) あなたの仕事では同じような日は二度とない (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	39.4	43.0	38.5	49.0	40.0
わからない	9.7	8.5	5.5	7.8	9.1
間違っている	50.9	48.4	56.0	43.1	50.9
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=6.905, DF=6, 有意レベル=0.330

表2 問1(2) 従業員は各自、はっきりした役割をもっている (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	79.0	86.1	82.5	82.4	80.3
わからない	7.8	6.3	3.3	2.0	7.0
間違っている	13.2	7.6	14.2	15.7	12.7
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=13.712, DF=6, 有意レベル=0.033

る指標であるが、表1の場合、業種あるいは生産方式によって大きな差があると考えらる。GZ 廠の製品種類は400以上に達し、典型的な多種類小量生産の工場で、仕事の内容も豊富であるので、表2の結果はGZ 廠のこの様な実態を浮き彫りにしたと言える。ソ連型の大きな重機工場の特徴の一つとして、何でも生産できるように設計され、有力製品がないことである。その結果、仕事の定型化がされにくく、全工場の能率向上と競争力にも影響する。

表2は組織の官僚制構造の分業度において普遍的意味を持つ問題であるので、GZ 廠のデータも例外なく全般的に高一度合いを示している(80.3%)。ただ安積らの結果に反して、班組長以上のレベルの人々は一般従業員より分業度を高く知覚しているということである。

表3と表4は権威ヒエラルヒー度を測定する指標で、アストンの集権化尺度に対応するものだと見られる。集権化の極端な形は、命令への徹底的服従を要求し、組織下部の独立性を一切認めないのである。表3と表4の回答のパターンが全く一致しており、下のレベルへ行くほど権威ヒエラルヒー度を高く知覚していると言える。また表3と表4はともに「その通り」と答えた従業員は「間違っている」と答えた従業員数を大きく上回り(科、処レベルの回答は正反対である)、この二つの質問において、従業員は最も発言力を持つの

表3 問1(3) 小さいことでも最終決定は上司に仰がなければならない (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	48.4	44.8	34.2	29.4	46.0
わからない	12.9	7.2	4.3	7.8	11.2
間違っている	38.8	48.0	61.4	62.7	42.8
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=51.477, DF=6, 有意レベル=0.000

表4 問1(4) 自分で決断を下すことを好む人はここでは嫌われている (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	48.1	41.4	32.8	27.5	45.2
わからない	25.4	19.5	16.1	15.7	23.5
間違っている	26.5	39.0	51.1	56.9	31.3
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=67.728, DF=6, 有意レベル=0.000

で、中国国営企業における集権化の度合いが比較的高いことが窺える。

日本との比較(日本の平均得点は2.81、中国の平均得点は3.04である)からもこの点を証明した(表12を参照)。しかし「間違っている」という反対の意見を持つ人も少なくないので、中央集権的統制方式は末端組織までくるとそれほど硬直的ではないようである。

表5と表6は手続きの重要性を測定する指標である。ここではまたヨーロッパと日本のデータに反して、GZ 廠における仕事上の手続きの重要性

表5 問1(5) 単純に仕事を仕上げるよりも規則・制度に基づいて仕事をするほうが重要視されることがある (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	68.5	71.8	66.5	70.6	68.7
わからない	16.0	6.6	5.7	5.9	13.6
間違っている	15.6	21.6	27.8	23.5	17.7
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=41.391, DF=6, 有意レベル=0.000

表6 問1(6) 我々は常に職場の操業規定を守らなければならない (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	86.5	90.4	85.2	90.2	86.9
わからない	6.8	3.1	3.3	2.0	5.8
間違っている	6.8	6.6	11.5	7.8	7.2
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=14.100, DF=6, 有意レベル=0.028

について、幹部達特に班組長レベルの現場監督層と処長レベルの中間管理層の知覚は従業員よりも高い。このことは、中国国営工場の重要な特徴の一つでもある。国営企業の場合、高度な中央集権の下におかれたので、仕事の手順および品質検査の標準などもほとんど統一的に作られているのである。このために幹部達は手続きを作るより手続きを守る立場にあり、そして自分自身も手続きに従うように要求された結果、従業員より手続きを高く認知している。また、表6において、「わからない」と答えた従業員は16%にも達しており、厳密な意味の手続きが存在しているかどうかという問題があるかも知れない。

表7 問1(7) 工場側はいつも従業員達が工場の規則制度を破っていないかを確認している (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	79.6	86.0	77.3	70.6	79.9
わからない	11.9	7.0	8.3	13.7	11.0
間違っている	8.5	7.0	14.4	15.7	9.1
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=17.152, DF=6, 有意レベル=0.009

表8 問1(8) ここでは指導者達は勝手に規則を作っている (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	40.5	43.2	41.7	21.6	40.4
わからない	25.0	16.7	10.0	5.9	22.0
間違っている	34.5	40.1	48.3	72.5	37.6
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=57.562, DF=6, 有意レベル=0.000

表7と表8は規則の重要性を測定する指標である。手続きより規則の方がより広い意味を持ち、特に広汎な職務保障を持つ中国国営工場では「規章制度」が実に多い。表8において、科長レベルと処長レベルは従業員より規則の重要性を低く認知しているが、直接監督を行う班組長レベルが従業員より高く認知している。

表8は明らかにマイナスのニュアンスを持つ質問であるが、安積氏らが使った原質問「ここではみんな勝手に規則を作っている」より具体的になったために、現在の質問を使ったのである。「勝手に規則を作る」ことは規則の不安定性と恣意性を意味し、その不安定の原因について次のようなことが考えられる。即ち、強力な中央集権の下でも

政府が工場の規則を一々作ることが不可能で、上の政策原則に従って廠規廠法を作ることが工場の幹部達の仕事であるので、政策の小さな変化でも下の対応が忙しくなる。国営工場の四十年の歴史を見ればわかるように、各種政策の変化は実に頻繁で、下の対応策も様々な形で展開され、俗に云えば「上に政策あり、下に対策ある」のようところまで行ってしまったこともある。そうすれば、たとえ工場の幹部達が自分の本意で規則を作らなくても、結果的に「勝手に」というイメージを持つようになったのであろう。

表8について言えることは、官僚制構造における規則の重要性(客観性)にたいして、従業員より幹部の方が高く知覚し、処長レベルが最も高く知覚している。しかし逆に規則の主観性と恣意性に対する認知も、従業員よりも班組長と科長の方が高く、特に重要なのは、全般的に「その通り」と答えた人は反対側を上回ることであろう。即ち一般従業員だけでなく、幹部の多くも規則の恣意

表9 問1(9) 此処の経営管理幹部は固まっていて、従業員と接触を持とうとしない (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	30.0	27.9	21.0	9.8	28.3
わからない	31.5	26.1	19.3	11.8	29.1
間違っている	38.5	47.0	59.7	78.4	42.6
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=59.587, DF=6, 有意レベル=0.000

表10 問1(10) 誰が間違いを犯しても規則に照らし合わせて処理されている (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	48.3	61.4	58.3	70.6	51.5
わからない	24.7	18.4	17.2	9.8	22.8
間違っている	26.9	20.2	24.4	19.6	25.7
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=27.166, DF=6, 有意レベル=0.000

表11 問1(11) 規則よりも、その場の有効的対応がもっと重要視されている (%)

	従業員	班組長	科長	処長	合計
その通り	65.2	66.5	68.4	66.7	65.7
わからない	18.9	12.8	7.3	9.8	16.7
間違っている	15.9	20.7	24.3	19.6	17.6
合 計	100	100	100	100	100

注) カイ自乗=30.393, DF=6, 有意レベル=0.000

性の存在を認めたのである。

表9から表11までは非人格化を測定する指標で、表9と表11において、班組長以上の人達は従業員より非人格化の度合いを低く認知しているが、表10では逆である。

表9は管理者と従業員の関係について尋ねる問題だが、経営管理幹部特に科長、処長レベルの人達は自分達だけが固まっていることを強く否定し、従業員達もそれと同じ比例で同感を持つわけではないが、一応反対の意見を上回っている。

表10は規則の客観性と問題処理の標準について尋ねる問題である。過半数の51.5%の人々が問題処理上の非人格化を認めたが、「わからない」「間違っている」と答えた人も半数近くの48.5%に達しており、非人格化の度合いが高いとは言えない。

表11の質問は活性的組織のイメージを表す文句で、違う角度から組織の非人格化の度合いを測定する質問である。「有効的対応」を計る標準は必ずしも明確ではないが、良い結果さえあれば、手段の問題を厳しく追及しないという反官僚主義の組織運営方式が確かに存在しているようである。

表12 企業組織の官僚制構造に対する中日両国従業員の認知比較

国 別 認知項目	日 本		中 国	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1. 分業度	3.59	.213	3.52	1.140
2. 権威ヒエラルヒー	2.81	.222	3.04	1.183
3. 手続きの重要性	3.35	.099	3.80	.927
4. 規則の重要性	3.40	.132	3.43	1.136
5. 非人格化	2.43	.112	2.82	1.149

表12の日本データは安積ら1979Bの日本12企業の平均値であるが、分業度（表1、2）、権限ヒエラルヒー（表3、4）、手続きの重要性（表5、6）規則の重要性（表7、8）、非人格化（表9、10、11）の各尺度は、安積らのそれを簡略化したものである。この表から官僚制諸指標に対する中国両国従業員の知覚のパターン（即ち、権威ヒエラルヒーの度合い、規則と手続きの重要性、分業度の三つの尺度の得点は高く、非人格化の度合いの得点は相対的に低い）がよく似ていることが窺える。

まとめ

官僚制組織にたいする客観的認知について、われわれは安積ら（1979A）、B・クスラ（1979）の研究と違う方法、即ち、面接調査と文献研究を通じて、GZ 廠の組織構造を分析した結果、安積らとB. クスらの企業組織の官僚制構造に関する結論は、中国国営企業に部分的にしか当てはまらないことがわかった。

まず、中央集権的計画経済体制の下におかれた国営企業の組織構造は、市場経済のなかの組織と違って、環境の変化に応じて組織構造を変えるのではなく、全国统一の上層部の指令によって変えられるのである。これは、国あるいは制度が国営企業の組織構造にたいして大きな影響力を持つことを意味している。逆に言えば、組織と外部との境界がはっきり区別でき、組織構造の変革がその組織以外の人為的指令に左右されないことは、市場体制への移行の重要な基準になる。これも安積らの研究から得た重要な示唆であると言えよう。

また中国の国営企業は、たとえウエーバーが主張した「能率の規範」を持つにしても、その規範を守る基準はイデオロギー上の論争に大きく影響されるので、実質的内容も執行の方式も資本主義私企業と比べて大きな差があると言える。この点に関しては、中国国営企業の指導制度の歴史的変化を見れば一目瞭然のことであろう。政治的価値を重視する統制方式と科学的管理を重視する統制方式の双方を両立させる努力を重ねてきた結果、中国国営企業の官僚制組織構造の特殊性——即ちその構造は、全国的画一性と、イデオロギー的論争の結果として現れた実験的性質との両方を持つこと——を形成した（萬成・謝1991を参照されたい）。

企業組織の官僚制構造に対する主観的認知の測定の結果について安積ら1979Bの結論と比較して、次のようにまとめることができる。

第1に、集権化指標を除いて、測定した他の構造変数（表2、5、6、8、10、11）において、知覚された官僚制の度合いは基本的に上位に行くほど

高くなっているということで、即ち安積らの結論に反した結果が出たのである。これは高度な中央集権制の下におかれた中国国営企業の特長性を示していると思われる。中央機関にとってすべての組織は下位組織であり、また決められた規則はすべての組織に適用できるので、従業員より幹部の方が規則などを熟知し、そして従業員と同じかそれ以上に自分の役割と規則などの存在を認知しているのではないと思われる。それにたいして、集権化指標（表3、4、5）は直接統制の在り方を知る問題であり、平均得点が日本企業より高いことと、集権化指標に対する認知の度合いが上位に行くほど低くなることは、中国国営企業の下層部において間接的（手続き、規則など）統制より、直接的統制（人格的）が重視されていると考えられる。

第2に、官僚制諸指標にたいする中日両国従業員の認知のパターンがよく似ていることである。しかし日本の場合、合理化への収斂の前提の下では、許容される人格化の程度が常に小さくなる傾向にあることを否定できないのにたいして、中国の場合、前述した政策、規則などが常に変化することに関連して、人格化の内容はさらにイデオロギー上の変化によって左右されることがわかる。従って、結果的に中国国営企業の官僚制構造における人格化は日本企業より高いのではないかと予測できる（この点について、工場内のこね関係についての同調査のほかの質問票集計からも検証できる）。にもかかわらず、改革の最中に行われたこの調査から、中国国営企業はもし思い切って市場体制への移行を進めるならば、日本企業における官僚制組織構造の合理化過程と同じような道を通るのではないかという興味深い結果を示唆してくれたと思う。（つづく）

主要参考文献

- 安積仰也 1979「日本の組織構造」組織科学 VOL. 12. 4
 安積仰也 1979「組織構造の知覚—イギリス、日本、スウェーデンの比較」組織科学 VOL. 13. 4
 B・クス、ヒクソン、G・マクミラン 1979「集権的計画と経済の後発性—ポーランドとイギリス、日本、スウェーデンとの比較」組織科学 VOL. 13. 4
 萬成博 1979「組織の国際比較の新展開」組織科学

VOL. 13. 4

- 萬成博・謝小彬 1992「現代中国国営企業における公式組織の改革」吉備国際大学紀要2号
 中国国営経済委員会編 1984『国営工業企業領導制度』経済科学出版社、北京
 中国人民大学工業経済学部編 1984『工業企業管理原理と組織』中国人民大学出版社、北京
 中国人民大学工業経済学部編 1984『工業企業管理文件選編』中国人民大学出版社、北京
 蔣一偉主編 1983『首都鋼鉄公司 經營管理考察』中国財政経済出版社、北京
 上海市経済委員会編 1991『企業政策簡編』上海市出版局
 謝小彬 修士論文「日本の企業組織における意志決定システムの合理化過程についての一考察—権限構造と意志決定理論との関連から」1989
 謝小彬 1991「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」関西学院大学社会学部紀要64号

附 1 GZ 廠全従業員質問票兼単純集計第 1 部分

問 1、以下の各問は、貴工場の経営管理組織における分業、権威、規則、手続き、非人格化に対するあなたの実際のイメージを知るためである。(%)

	1. 全く間違っている	2. 基本的に間違っている	3. わからない	4. 基本的にそうである	5. 全くその通りだ	回答人数
1. あなたの仕事では同じような日は二度とない。	23.0	28.2	9.2	35.1	4.6	1911
2. 従業員は各自、はっきりした役割を持っている。	3.9	8.8	6.8	69.9	10.6	1918
3. 小さいことでも最終決定は上司に仰がなければならない。	16.0	27.7	10.9	38.0	7.5	1913
4. 自分で決断を下すことを好む人はここでは嫌われるだろう。	7.8	23.7	23.1	37.1	8.3	1828
5. 単純に仕事を仕上げるよりも規則・制度に基づいて仕事をするほうが重要視されることがある。	5.0	13.0	13.4	55.6	13.0	1921
6. 我々は常に職場の操業規定を厳格に守らなければならない。	1.3	6.0	5.7	65.0	22.0	1935
7. 工場側はいつも従業員達が工場の規則制度を破っていないかを検査している。	2.4	6.7	10.7	65.6	14.5	1930
8. ここでは指導者達は勝手に規則を作っている。	15.0	23.3	21.7	29.2	10.9	1926
9. 此処の経営管理幹部は自分達で固まっていて、従業員達と接触を持とうとしない。	16.7	26.8	28.5	20.9	7.1	1927
10. 誰が間違いを犯しても、規則に照らし合わせて処理されている。	7.0	18.7	22.4	42.7	9.2	1927
11. 規則よりも、その場の有効的対応措置がもっと重要視されている。	5.3	13.1	16.5	50.9	14.2	1911