

李 捷生著

『中国《国有企業》の経営と

労使関係 鉄鋼産業の事例
1950年代～90年代 』

評者：洪 明順

本書は、中国の労使関係について、大型鉄鋼会社を事例として分析した力作である。1950年代から90年代の前半までの45年間、すなわち計画経済時代から移行期に至る時期における企業の経営・管理方式の変遷が論じられている。

本書は三部構成になっている。第 部では、主として1950年代から70年代までの計画経済体制のもとで、首都鋼鉄会社の生産経営過程における組織形態、生産調度システム、分配の原理がいかに変化したかが詳しく紹介されている。また、同じ時期に武漢鋼鉄会社で生じた労働争議が紹介され、そこで企業内党組織による政治動員が行われたことが述べられている。

第 部では、1970年代から1990年代前半までの移行期における首都鋼鉄会社の企業改革、すなわち請負制の状況を、経営管理方式と企業内党組織の役割変容に焦点を合わせて分析している。

第 部では、補充調査として宝山鉄鋼会社を取り上げて分析している。ここでは、海外からの技術移転を契機として成立した臨海型国有大企業の生産管理システムを考察しており、技術移転元である日本型モデルの導入と中国の従来の経営方式との融合が詳しく論じられている（著者李捷生氏の宝山製鉄所に対する最新の研究としては、「宝山製鉄所の管理機構と労使関係」（大阪市立大学『経済研究』Vol.23 No.4 March 2001, pp.103-

126）がある）。

大部にわたる本書のうち、この書評では第部に焦点をあわせて論じることとしたい。

生産管理における「調度」の役割

第 部第2章「生産・労務管理」では、計画経済期における首都鋼鉄会社の生産管理システムが分析されている。計画経済期における国有企業は、予算作成から、生産計画、原材料調達計画、販売計画等がすべて統一的に政府によって決定されていた。ただ、首都鉄鋼公司のような大企業は中央政府と地方政府の二重管理の下におかれたため、企業が時として矛盾した指令を受け取ることもあった。企業内では、会社と工場という2段階の組織になっていたが、会社レベルに生産管理、経営管理、設備管理、行政管理、政治管理という5系統の職能部門があり、それぞれが直接工場レベルに対応する下部組織を持つという構造になっていた。また、企業の実務面での責任者である総経理は企業の党委員会の指導下に置かれていたが、職能部門のうち政治管理系統は総経理の指揮下ではなく党委員会に直属していた。このような複雑な管理体制のもとでは部門間や会社と工場間での食い違いが発生することが予想されるが、そうした摩擦を調整し、生産計画の遂行を保証する役割を担っていたのが「調度」という組織であった。「調度」は、国家経済委員会・調度局を頂点とし、会社の総調度室、工場調度室、現場調度員というタテ系列の組織をなしており、工場間での生産の流れを調整するのが主な役割であった。著者は「調度」は、鉄鋼企業の管理における「神経中枢」と形容しているが、こうした「調度」の役割を再発見したことは本書の貢献の一つといえよう。

計画経済における「調度」部門は、不足原材料の配分を調整する役割も担っていた。当時の重工業優先政策のもとで、産業部門は4つの類

型に分けられていた。第1類は、鉄鋼・石炭・石油産業で、第2類は、電力・機械製造・化学・建築・交通産業、第3類は、製紙・紡績産業、第4類は衣服・食品加工等であった。この分類のうち基幹産業である第1類が最も重要視され、原材料等が不足している時は第1類が最優先されたことがあり、第2・3・4類に調達されるべき原材料が第1類に急遽先に回されることはよくあったようである。

こうした企業外の調度システムが存在していることは、日本などの企業内調整システムとの大きな違いである。著者は、こういった企業外の調度システムと企業レベルの調度部門を区別していないが、著者のいう、企業レベルの調度部門の「絶対的権限」も、企業外の調度システムの前では無力である。鉄鋼業は前述の産業類型において第1類に属していてもいつも優遇されていたがゆえに、企業レベルの調度部門の無力な側面はそれほど現れなかったのかもしれないが、企業外調度と企業内調度との関係についてはもっと検討されてもよかった。

また、改革・開放以降、調度システムがいかなる変遷を遂げたかが論じられていないのも評者にとっては不満が残る部分であった。すなわち、企業外調度システムの役割はなくなっていったとしても、それが企業内調度システムに取って代わられたかどうかは興味深いところだからである。

生産現場の仕組み

中国の企業における生産現場の仕組みはどのようなものであったのだろうか？著者の着目した「八大員制度」を取り上げてみよう。

「八大員制度」とは、作業現場における労働者の管理参加制度を指す。首都鋼鉄公司では、10名ほどからなる現場の作業班のなかで、「安全管理員」「材料保管員」「勤怠考課員」「治安保護員」「事務管理員」「生活管理員」「政治思

想工作員」「宣伝員」などが決められ、現場の作業員がそれらを兼務した。こうした八大員制度は「大躍進」期の1958年に政府・企業・職場の間での分権化が進められる中で始まったという。その後、この「八大員制度」は現場の裁量権の強化を正当化する制度ともなったが、改革開放後の請負制経営のもとで工場の管理監督下で再編され、請負制経営の目標の実現に奉仕するようなものとなった。

すなわち、現場作業員が「八大員」として担うべき仕事が明文化され、作業班が請け負う仕事として付け加えられた。そして「八大員」としての仕事ぶりも考課の対象となり、ボーナスとリンクされた。また、「八大員」のうち「政治思想工作員」に対して作業班における意志疎通を図る役割が与えられ、それによって労使関係の円滑化が図られた。こうして元からあった労働者の管理参加の制度を一方的な管理と考課の制度に置き換えるのではなく、苦情の発生や不安定要因を未然に防止する面における労働者参加制度のメリットを生かす形で旧来の制度が再編された。

旧来の制度が、名称は変わらないまま中身が変わっていく過程を分析している点に、長い歴史のスパンを扱った本書の優位性が現れているといえよう。

労働争議と労働組合

第 部第3章では、武漢鋼鉄公司以1973年から1975年にかけて発生した女子臨時工の正社員への身分転換にかかわる労働争議が取り上げられている。他の企業で臨時工が正社員に身分転換されたのを受けて、武漢鋼鉄公司も1971年に女子臨時工を全員正社員に転換することを湖北省政府の労働管理部門に申請したが、臨時工の人数が8000人にも上るという理由で政府の認可を得られなかった。これが事の発端だったようである。

争議の過程で、企業のトップが監禁され、ストライキも発生した。それによって生産が停止し、生産全体が大混乱に陥ったことは言うまでもない。その局面打開のために講じられた手段が党委員会による政治動員だった。張党書記が中央に行って「全国で最も悲惨な家族史」を持ち帰り、涙ながらでみんなの前で読み上げたという。これは「昔（つまり解放前）の苦しみを思いだし、今日の幸せをかみしめる」という共産党の伝統的な思想教育の方法である。この政治動員は数日間は効果を上げたように見えたが、数日後に集団欠勤が再び起きた。そこで、経営陣（すなわち党委員会）が次に採った手段が党員の自覚に訴えることだった。即ち欠勤している党員を招集して、入党申請書の条文を読み上げさせた。末端党員はこうした圧力に屈して従業員に職場復帰するよう説得し始めたが、その効果も限られていた。

本書は武漢鋼鉄会社の争議がいかにして収束したかを明らかにしていないが、いずれにせよ共産党組織による労使関係の統括機能が弱かったことを明らかにしている。

ところで、改革開放以降、企業改革が進展し、現代企業制度が導入され、社会保障制度の改革と国有企業内の余剰労働力問題にメスが入られる中で、新たな内容の労働争議が急増してきている。

中国政府もそういう事態にあわせて労働争議の解決機構を、第1段階 企業内調整委員会、第二段階 労働局の仲裁委員会、第三段階 法廷という3段階を設置し、労働争議に関する法的整備を急いでいる。その中で、第1段階の企業内調整委員会は、企業側の代表、従業員代表と労働組合の主席から構成されており、当委員会は労働組合に常設され、労働組合主席が委員

長を兼任している。ただ、労働組合主席は企業側によって任命され、彼の賃金も企業が決めているので、企業内調整委員会の公正さには疑問が残る。

評者は2001年9月12日に首都鋼鉄会社を訪れたが、そこでわかったことは2000年の一年間に135件の労働争議が発生し、そのうち78%の労働争議が企業内調整委員会で調停されたということだ。一方、北京の他の企業を調査したところ、企業内調整委員会の利用は1件もなく直接に仲裁委員会での仲裁を求めるケースが多く、労働組合を含めた企業内の苦情処理機構は機能していなかった。中国の労働組合（「工会」）は、計画経済時代と現在とでは変化した部分と変化していない部分とがあるが、評者には労働組合を正面から取り上げ、1990年代以降の労働争議を分析する必要があるように思われる。労使関係の分析をうたいながらも、本書では労働組合に関する分析が欠落しているのは気になるところだ。

以上、3つのテーマを軸に本書の紹介と若干の批判を試みたが、もとより500頁近い優れた大作を全面的に評価するのは評者の手に余る。移行期の中国の労使関係については数多くの研究課題が残されているが、著者の研究は研究の前衛となる成果を提供してくれたことはまちがいないであろう。

（李捷生著『中国《国有企業》の経営と労使関係 鉄鋼産業の事例 1950年代～90年代』御茶の水書房、2000年2月、vi+473頁、定価8,200円+税）

（コウ・メイジュン 東京大学大学院経済学研究科
博士課程）