JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	インスティテューションと矛盾の創造 : 成長する中国企業を例として(R&Dと国際展開)
Author(s)	北, 真収; 渡辺, 千仭
Citation	年次学術大会講演要旨集, 18: 658-661
Issue Date	2003-11-07
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6976
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2E11

インスティテューションと矛盾の創造
—成長する中国企業を例として—

○北　真収（野村総研），渡辺千仭（東工大社会理工学）

1. はじめに

電気機器産業で売上高1兆円企業が誕生するほどに成長が著しい中国である。インスティテューションは，社会・経済・文化・伝統・慣習・規制等広義の社会経済体質を指す。[1] 産業構造とインスティテューショナルな要因の間の調整によって，イノベーションが生まれたり[2]，企業の発展が誘引される。ところが，中国のインスティテューションはかなり複雑である。本稿では，複雑なインスティテューションの中にあってでも，高い成長を遂げた企業を支えるマネジメントに焦点を当て，その特徴や企業を取り巻くインスティテューションとの共進性などについて，モノづくりの視点から考察する。

勿論，企業や産業によってマネジメントに差異があるのは当然であるが，重要なのは，中国のインスティテューションや産業の発展段階（産業形成期に位置する点）と関連させつつ検討することである。

2. 中国のインスティテューションの根底

2. 1 中国の文化

中国文化の根底にあるものとして，社会については宗族制，政治については封建制が指摘される。[3] 宗族制は，宗族の成員を結束させる祖先崇拝と，成員の宗族中での位置によって決まってくる日常の行動ルール，言い換えれば礼を尊重することによって維持されてきた。人間関係を尊重する気風が現在でも体質として強く意識されている。

社会を直接結び付ける力である封建制。封建とは，だれかに一定の土地を封（領地）として与えて，そこに国を建てさせるという意味である。諸侯が諸侯として封じられ，世襲である理由も，諸侯が祖先を祭る徳をもっているからだというのが封建制の考え方である。宗族制との関係でいえば，宗族制は血縁関係という範囲で考えるため，それを超えた国や中国全体ということはなかなか考えにくいが，その部分を，天なり王室や公室の祖先なりの権威によってまとめあげていくシステムが封建制である。よく使われる人治という言い方の中には封建制や徳の考え方の名残がある。

2. 2 中国の思想

中国の伝統思想は儒教思想と老荘の道家思想であるが，中国思想は現実主義的といわれる。[4] この現実主義的傾向は，儒教における礼の尊重にみる通り，形式は形式として，たてまえはたてまえとして重要であるが，現実とのずれのあるのは当然だとする寛容な立場からきている。これは，中庸の思想（右でもあり左でもあるという意），現実における調和尊重の思想と連なる。なお，思想において大きな重みを持った天については，自然そのものとされた天を人間の背後に考え，人間存在との深いかかわりにおいて考えた。人と自然は対立する関係ではなく，天の理法に従って自然のままに生きることを基本とする調和の哲学としての思想である。

合理主義の観点では，儒家的合理主義が指摘される。儒家的合理主義とは，理性主義の道を直進することを避けて，人生の価値を実現するために，現実を観察し経験を考えあわせて，理性自体が自らを制御しながら前進するところに特色がある。理性的に追求すべきでないとする問題を，賢明に自覚的に残す。理性に信頼を置きながら，決して理性万能とは考えないで保留を残す。曖昧さを持った合理主義であり，中国思想の特色を示す特殊な合理主義である。

2. 3 封建制度と科学技術

中国は，世界で最も早く封建制へ移行した国家であり，また同時に封建社会の継続期間の最も長い国家である。中国古代科学技術体系は，封建社会の初期に形成され，3世紀から13世紀にかけて，西欧が望んでも及ばない科学的水準を維持したとされる。自然に従うこと，自然との調和を根底とし，実用性ないし現実問題の解決という特色を帯びていた。[5] 現実合理主義が，実用主

---

[1] North(1994)は，人間のインタラクションを組み立てる公式な制限（ルール，法律，体質），非公式な制限（行動の基準，慣習，行為の自ら課した規則）とし，社会のインセンティブ構造と経済を一体で定義している。

[2] イノベーションは相互的なプロセスであり，その成功は，産業構造とインスティテューショナルな要因の間の調整によるとされる（Nelson and Rosenberg,1993）。

[3] 中国の文化については，蜂屋（1996）[3]他を参考にした。

[4] 中国の思想については，金谷（1993）[5]，渡辺（1973）[13]他を参考にした。

[5] 中国の三大科学（代表的自然科学である天文暦数学，医学，農学）について，例えば，天文暦数学は実用性をきわめて重視している，また，歴代の医学書では理論的な基礎医学より実用的な臨床医学が多

義の伝統を生んだ。

このように，伝統的な中国科学技術が西欧に比べて進歩していたにもかかわらず，近代科学が生まれずに，近代中国の科学技術が長期にわたって停滞することになった。中国の長期の封建制度の存続は，その連続ないし持続性のために惰性をつくり出し，生産力の発展，新たな社会制度の誕生に大きな障害となった。[6] 逆に，西欧の封建勢力の相対的分散と脆弱さが，資本主義の基盤を整え，近代科学技術を発展させた。

中国の科学技術は，西欧の人間不在ともいえる科学的合理主義の思想，理論的問題の探究に大きな比重をおく立場から比べれば，大きな違いがある。だからこそ，歪が少なく調和的に発展する余地は大きい(進歩は遅いだろうが)。

3. 技術導入と中国の生産マネジメント

3. 1 企業を取り巻くインスティテューション

中国は，1978 年以降の改革開放政策の下で，計画経済体制の解体を進め，経済においては公有制を主体とし，政治においては共産党を指導者とする社会主義市場経済の確立を掲げている。

公有制とは，国有制，集団所有制を指し，公有制の共同出資による株式制などを含む。例えば，国有企業は，中央政府または地方政府に属し，税収，雇用，工業生産額等において，中国経済の中で依然大きな位置を占めている。

産業組織については，同じ製品を多くの企業が重複して生産する分散生産の傾向がある。これは，計画経済時代からの名残である。また，国有企業が規模と関係なく，生産活動および従業員の生活の両面において必要なものをできる限り，企業単位で保証しようとする傾向があり，企業間関係は相当弱い関係である。[7] そして，多くの企業では部品，生産設備を外部の企業から調達するのが一般的である。

3. 2 生産の組織

中国企業の生産システムは，在来方式と外国から導入した方式が混在した状態である。在来方式では，管理者，技術者と現場が分断され，現場従業員に対する軽視がある。また，徒弟制訓練を通じて特定工程に関する知識，技能，ノウハウを身につける企業内 OJT を行なっている。旧ソ連から導入した大量生産システムは，細分化した職務かつ固定的な作業範囲・責任に代表される硬直化した分業をもたらした。先進国からは，QC やカンバン方式が導入されている。また，組織の構造は，テイラー・システムに基づく工場長から作業現場までの機械的な階層組織で，工場長に権限が集中する。

中国型生産システムは，①職務は個人主義的に割り当てられ，固定的で閉鎖的，②少品種大量生産型で製造現場と経営管理が分断されている，③改善提案が少ない，といった点に特徴がある。多能工，製造現場主義，強い部門間連携などを強みとする日本型生産システムからみれば，QCDF のコスト以外，すなわち，品質，納期や生産のフレキシビリティに課題を抱えたシステムである。

3. 3 人的資源管理の仕組み

そもそも中国では，終身雇用である固定工制度をとってきた。市場経済下の現在は，無期限，期限限定，臨時等から成る労働契約制に移行している。国有企業の賃金体系は，基本賃金，奨金(ボーナス)，諸手当から構成され，基本賃金は固定的賃金部分で，さらに時間給部分と出来高給部分に分かれる。基本賃金は政府統一賃金体系(等級賃金制)に従っていた。[8] 賃金体系は職務区分と結びつかず，昇進は勤続年数，平等主義的な奨金など技能の高低にあまり関係ない昇級・昇進制度であった。

しかし，企業改革によって，賃金は企業の経営業績と連動するようになった。現在，多くの企業では，従来の賃金制度を廃止し，企業業績や生産実績を考慮する能力主義的な職務・技能賃金を導入している。

突出して発展している電気機器産業の中でも高度に成長を遂げた企業では，極めて厳格な成果主義的管理制度の導入が目立つ。A 社は，数字追求の経営指向が強いといわれている地方政府に属する集団所有制企業である。次工程は顧客という独自の市場チェーンの考え方を企業内に浸透させて，販売・アフターサービスを重視している。人治の対極にある幹部の公開公募制度も確立している。同社の工場従業員の賃金は，出来高給と奨金，罰金から構成されているが，固定給部分はない。賃金は，個人別にその日の作業量と工程不良率に基づいて評価・決定され，1 日単位で計算される。結果は掲示板に公開される。生産と品質の管理をこうした減点主義に求めている。

また，製品開発技術者の給与は，新製品開発プロジェクトの市場業績によって決定され，固定給部分はない。[9] 工場従業員と違うところは，利益，販売台数，市場不良率などが評価基準になっている点である。

国有企業を押しのけて業界トップに立っている民営

い(川原(1996)[6])。

[6] 詳細は，杜(1997)[2]を参照。

[7] 詳細は，苑(2001)[14]を参照。

[8] 文化大革命中は，経常的な昇級や奨金は中断されていた。

企業の B 社は，徹底した実力主義，成果主義を貫き，入社後1週間たてば，経験年数は関係なく業績のみで評価する厳格な人的資源管理の仕組みをつくっている。このために，毎年全体の 10%の従業員が入れ替わる。

ここまでの中国のインスティテューションの議論を下図に階層的に整理する。

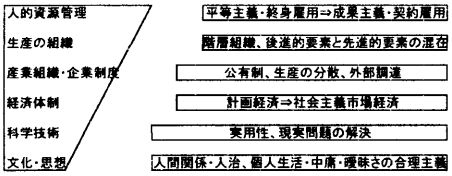

図1.　中国の階層的インスティテューション

4. 中国の矛盾と発展のマネジメント

4. 1 経済の不均衡

マクロとミクロの経済不均衡が，社会主義市場経済を掲げる中国特有の特徴である。現在の中国経済はマクロの経済成長率でみる限り，高い成長を持続している。しかし，個々の製品毎にみていくと，多くの製品が，供給過剰に陥った状況にある。具体的には，付加価値の低い普及価格帯製品である。逆に，付加価値の高い製品は供給が不足している。地方農村部の所得が期待に反して伸び悩み，都市部との経済格差が拡大していることが，現在の供給過剰や供給不足を引き起こす一因である。しかし，供給過剰に関しては，過去から幾度となく，同じように繰り返される現象である。

中国の経済においては，前述の通り，国有企業のプレゼンスは高い。これら企業に求められるのは，生産額や雇用の維持である。所属するそれぞれの政府の指示に従うために，売れないと見通していても稼働を確保して生産せざるを得ない。外部から政府に統治される国有企業の内部の判断においては合理的な行動ではあるが，供給側の一方的な論理でしかない。

かつて，長期にわたる封建制が，惰性をつくり出し，中国の近代科学技術の発達を阻んだように，計画経済時代の産物であり，封建的名残である人治にも通じる国有企業は，未だに過去の時代の惰性を引きずったままである。

4. 2 矛盾を制するための矛盾づくり

マクロとミクロの不均衡の間の中でも，前述の A 社や B 社が成長を遂げた要因として，旧来からの国有企業の平等主義的管理制度とは大きく異なる市場や顧客を意識させた成果主義的管理制度をいち早く導入した点が挙げられる。例えば，A 社は地方政府に属する集団所有制企業であるが，政府の承諾を得て市場チェーンに基づく減点主義，人治の対極にある公開公募制等の管理制度で組織的矛盾をつくり出した。また，B 社は，研究開発型の民営企業として，国有企業主体の業界の中で矛盾をつくり出した。

組織には慣性のロックがかかっている。そのロックが企業の発展への動きの障害となる。すなわち，管理の仕組み，評価のあり方や思考のロックである。[10] A 社や B 社は，社会全体に蔓延する平等主義的な国有企業体質の慣性から抜け出すために，ゆさぶりによって意図的に矛盾をつくり出した。カリスマ的トップの強力なリーダーシップによって，矛盾や不均衡を増幅させ，発想の転換のための土壌がつくれたのである。強力な集権的調整の下での矛盾をもって矛盾を制するパラドックスのマネジメントである。

ところで，結果的に成果主義的管理制度が受け容れられた背景には，市場経済化という大きな潮流の中で，かつての計画経済の悪平等主義のもとで，人々は労働意欲と能力を抑制されてしまっていたことからくる1つの反動が考えられる。また，こうした制度が，現実的個人生活を主体に考えるという前述の中国伝統思想の一部と重なり合う部分であった点も指摘できよう。全く異なる角度ではあるが，製品アーキテクチャという設計思想の観点からみると，中国は，部品を外部から個々バラバラ調達して組み合わせる実用性重視の寄せ集め型のアーキテクチャ[11]であるから，個人を優先するような管理の仕組みが適合できたと考えられる。

4. 3 成果主義的管理制度のジレンマ

近視眼的にみれば，中国の市場経済化の進展にともなって，成果主義的な管理の仕組みを通して，人々がその能力を発揮する場を形成しつつあることは確かである。成果主義は，スピーディで創造性が要求された 1990 年代以降のグローバル競争において欧米型組織の強みとなっている。[12]

中国人は能力主義を中心として個人を優先するという指摘は多い。だが，果たしてこれが本来の姿なのだろうか。例えば，製造部門では，目標数値を定めて，その目標を達成できたかどうかによって，減点主義で評価される。失敗をすると減給された上に，掲示板に貼り出される。これが繰り返されると従業員は疲弊するだろう。成

[9] 詳細は，欧陽・吉原(2002)[10]を参照。

[10] 詳細は，伊丹・加護野(1989)[4]を参照。

[11] 詳細は，北(2002)[8]を参照。

[12] 中国は出来高給主体(テイラー・システム)であり，現在の欧米企業のそれとは仕組みが異なる。

果主義の考え方は，目標管理による個人業績の評価を重視し，その評価を短期的に賃金等の処遇に反映させ，同時に成果に結びつく行動がとれるように育成するというもので，欧米流の個人主義の価値観が強く影響している。

中国のインスティテューションの根底にあるのは，人間不在ともいえる西欧的合理主義とは異なる曖昧さを内包した合理主義である。中国は企業社会の形成期にある，あるいは，市場経済化に適合するために古いパラダイムから脱却する，という見方においては，成果主義的管理は有効な手段かもしれない。しかし，インスティテューションの共進性の観点からすると，疑問が残る。中国が持続的発展を遂げるためには，「中庸，調和，曖昧さ」といった中国本来の現実合理主義に立ち返る必要がある。成果主義的管理制度は，矛盾を制するための矛盾であったが，インスティテューションの根底にある思想とは相容れない。例えば，減点主義を廃し，問題の処理・改善を評価する方向へと誘導するなど，こうしたジレンマを埋めていくことが今後の発展につながる。

また，既に指摘した通り，中国型生産システムは課題が山積している。硬直的な職務区分や管理と現場の分断といったモノづくりに求められる生産のフレキシビリティに決定的な欠陥がある。企業の製品開発や生産の組織は，分業や協業の構造によって成り立っており，従業員個人の業績はそうした協力に負っている。このため，個人の業績を客観的に評価することは実際上は困難である。成果主義も行き過ぎると，中国型生産システムの欠陥を増幅するだけである。中国に必要とされるのは，個人主義を補完し，チームワークを重視するような新たな概念の管理制度ではなかろうか。

5. おわりに

中国は現在なお，伝統と進歩という矛盾に真正面からぶつかっている。中国の成長企業では，成果主義的管理制度が果たした役割は大きい。しかし，これはあくまでも近視眼的な見方である。

中国のインスティテューションは，現実主義的思想の実践的反映であり，調和尊重の忠実な反映でもある。こうしたインスティテューションの共進性の観点からいえば，欧米型価値観を反映した管理制度とのジレンマを埋めて中国独自の管理制度に発展させることが期待される。

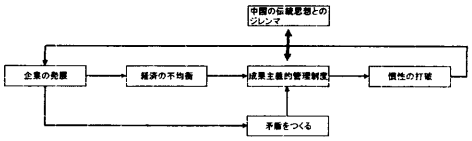

図2.　中国の矛盾と発展のマネジメント

参考文献

[1]愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所編，中国の企業改革，税務経理協会(1995)

[2]杜石然他編著，川原秀城他訳，中国科学技術史上・下，東京大学出版会(1997)

[3]蜂屋邦夫，中国思想とは何だろうか，河出書房新社(1996)

[4]伊丹敬之・加護野忠男，経営学入門，日本経済新聞社(1989)

[5]金谷治，中国思想を考える，中公新書(1993)

[6]川原秀城，中国の科学思想，創文社(1996)

[7]北真収，改革開放と外国投資，野村シティック編，中国－10 年後の巨大消費市場，日経 BP 社，49-113(1996)

[8]北真収，中国市場を指向した共生型製造モデル，国際協力銀行，開発金融研究所報，第 11 号(2002)

[9]奥林康司，作業組織の中日比較，神戸大学経済経営学会，国民経済雑誌，第 181 巻第4号(2000)

[10]欧陽桃花・吉原英樹，技術者の市場主義管理—ハイアールの事例—，国際ビジネス研究学会第9回全国大会報告要旨(2002)

[11]田島俊雄，産業組織からみた中国国営企業改革の課題，中国研究所，中国研究月報，第 522 号(1991)

[12]王曙光，海爾集団，東洋経済新報社(2002)

[13]渡辺千仭，人間環境と科学－中国の偉大な実験－，神原周編，中国の技術と資源総合利用，アジア経済研究所，60-87(1973)

[14]苑志佳，中国に生きる日米生産システム，東京大学出版会(2001)

[15] Nelson, R. and Rosenberg, N., "Technical innovation and national systems. In Nelson,R.(ed.), "National Systems of Innovation: A Comparative Study, Oxford:Oxford University Press(1993).

[16] North, D.C., "Economic Performance through Time, "The American Economic Review 84, No.3(1994)359-368.