

# 中国の企業単位における組織と個人の関係

## －改革・開放前の企業単位を中心に－

### The Relationship between Organizations and Individuals in Chinese Companies: Focus on the State-owned Enterprises

張 英 莉

ZHANG, Yingli

#### 要 旨

本稿では改革・開放前の中国の国営企業単位における組織・個人関係を検討する。中国独特な組織形態である「単位」と企業の政治組織化が国営企業の大きな特徴をなしているが、特に企業における組織・個人関係を分析するにあたって、企業内権威構造の中心に位置する党組織の考察が欠かせない。本稿では、「単位」の機能や特徴を概観し、企業内党組織の権限強化の過程を明らかにしたうえで、国営企業単位における「組織圧力」と圧力の解消方法について検討を加えている。

#### keyword

単位、組織、表現、従属、組織圧力

Danwei, organization, biao-xian, dependence, pressure on the organization

#### 1. 中国独特の組織形態——「単位」

「単位」(Danwei)とは、都市に住む中国人の職場または勤務先(work unit)のことであり、それぞれが所属している組織のことである。しかし、中国の単位は一般の職場や勤務先がない、さまざまな機能をもっているユニークなものである。1970年代末からの改革・開放前までは、(都市在住の)中国人は学校を卒業すると単位に分配され、単位から賃金を受け取るだけでなく、住宅、医療、教育などにおいてさまざまな公的サービス・社会福祉を享受することができた。言い換えると、単位から離れれば、収入が絶たれるのみ

ならず、社会保障も受けることができなくなり、生活の場を失うことを意味する。そのために、いかに立派な単位に入り、そこから社会的地位を手に入れるかは、中国人にとって人生の一大事であった。こうした単位における組織・個人関係の本質は、組織が個人のすべてを保障する代わりに、個人を単位に縛り付け、単位組織に対する全面的な依存・従属関係に基づいてコントロールすることである。個人と企業の契約関係に基づき、労働力を売って労働の対価としての賃金を獲得するという経済学の原理を考えれば、中国の単位組織はきわめて独特なものといえる。

また、単位は個人と組織との関係のみなら

ず、全国にある無数の単位がすべて各級の行政機関（ならびに共産党組織）を通して国家にコントロールされ、国家の社会に対する行政管理の末端組織にもなっている。すなわち、単位は経済的機能だけでなく、政治的、社会的機能をも併せ持ち、中国社会における生産管理、社会管理、政治統治システムの運営に欠かせない基本組織となっており、この視点から「単位社会」、「単位制度」、「単位体制」、「単位現象」などの概念が用いられている<sup>1)</sup>。

こうした雇用、住宅、医療、年金保障などを提供する単位は、組織成員にとって生活基盤であり、生きていくために必要不可欠な存在となっている。したがって、当時の中国社会における資源の希少性、資源に対する単位の一方向的な分配権の保有は、契約関係を前提としない個人に対する単位の優位性を確実なものにし、単位における組織と個人の支配・従属関係を根本的に決定づけたのである。

## 2. 企業単位党組織の権限強化の過程

中国の国有・国営企業の重要な特徴の一つは、政治組織である共産党の下部機構が企業の中でネットワークを張り巡らせ、あらゆる重要事項の意思決定に関して強い権限を持っていることである。ここでは、企業単位党組織の権限強化の背景と過程を考察し、企業における党幹部の権力行使の手段や個人と党組織との関係を分析する。

### 2-1 建国初期の企業指導体制（1949～50年）

新中国建国初期の企業（工場）管理は企業長（工場長）を中心とする管理委員会によって行われ、職工（従業員）代表会議は管理委員会に協力する立場にあった。また、経営管

理者と従業員との関係は企業対工会（労働組合）の関係であるとの考え方が支配的であり、工会は労働者の代表として、企業や党組織とは異なった立場に立ち、相対的独立性を持って、賃金、福祉厚生などの労働条件について企業と交渉する主体であった<sup>2)</sup>。当時の中華全国総工会の責任者は、党組織の存在がこうした「企業対工会」の構図を崩す要因となると考え、上級党組織が企業へ党幹部を派遣し、企業内に党組織を設置することに反対していた（李捷生 2000：98）。

また、この時期の企業管理委員会には大きな権限が与えられており、同委員会が企業の最高管理機構となっていた。例えば、華北人民政府が1949年8月10日に発布した「国営・公営企業における工場管理委員会および職工代表会議の設立に関する実施条例」の中で、次のように述べている。「あらゆる国営・公営企業、工場の行政管理者、党関係者、工会関係者は、下記事項を明確に認識しなければならない。すなわち、企業長をはじめとする企業管理委員会が、企業内の統一的指導機構である。この新しい管理組織と管理制度を以て古い組織・古い制度にとって代わり、企業内の重要問題はすべて管理委員会で討議しなければならない」（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：193）。さらに、1950年2月末に、中財委（中央人民政府政務院財政経済委員会）は、まだ管理委員会を設立していない国営・公営企業に対して、上述華北人民政府の「実施条例」に従って、直ちに管理委員会を設置し、その実施結果を随時報告することを指示した（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：194）。すなわち、1949～50年は戦争が終わって間もない時期に当たり、混乱の中で戦後復興を図り、生産を回復し、工場管理の

民主化を実現するためには、差し当たり旧経営陣を利用しながら、工場管理委員会および職工代表会議を通して管理する方法をとっていたのである。少なくともこの時期においては、企業内の党委員会指導体制は存在しておらず、企業管理の権限は企業長を中心とする管理委員会にあったと考えられる。

## 2-2 「一長制」と「党委員会指導制」の併存（1951～56年）

1950年代前半では、地域によって国営企業の指導体制が異なり、「一長制」（企業長単独責任制）と「党委員会指導下の工場長責任制」が併存し、党内の意見の対立による混乱が見られた。まず、旧ソ連の影響が強い東北地区において、中共中央東北局は中央の同意を得て、51年5月から「一長制」を導入した。この制度の主な特徴は、①企業長が生産経営の指揮を行う、②生産方針、管理制度、人事任免および給与・福祉といった重大な問題に関しては、工場管理委員会は企業長に協力して意思決定を行う、③企業党委員会が政治思想工作の指導を行い、生産と行政について「保証・監督」の役割を果たすというものであった（唐亮 1997：227）。

しかし、同じ時期に、華北、華東などの地域では、国営・公営企業内に党委員会を設置し、党組織のもとで統一的指導体制を実施しようとする機運が高まっていた。51年5月16日、当時の中央人民政府副主席である劉少奇は、高崗（当時の中央人民政府副主席、東北行政委員会主席）に書簡を送り、国営企業の管理体制、党委員会の指導的役割について次のように強調し、「党委員会指導制」を提起した。

「国営工場で統一的指導体制を実現する問

題について、華東都市工作会議の参加者やその他数多くの関係者が、工場で党委員会を設立し、党による統一的指導を実現することを切望している。その理由は、我々にとって、現在企業管理者として経済や技術に精通し、そのうえ党と大衆に関連する仕事も熟知する幹部が余りにも少ないか、ほとんどいないことにある。したがって、『一長制』による企業管理は大変難しい。しかし、党委員会の形で集団的指導体制をとっていれば、企業長の欠点を補うことができるし、また党、行政、工会、青年団など各団体に対する統一的指導もできる。言い換えれば、緊急事項の場合のみ工場長によって先に処理してもよいが、これ以外の場合は企業のあらゆる重要問題に関して、すべて事前に党委員会の討議に付し、多数決で可決したうえで実行すべきである。…かつて我々は軍隊の中で党委員会制を実施し、軍隊が党組織に助けられた経験がある。当面の企業管理についても党委員会制が最善の策と考える」。

この考えに基づいて、中共中央華北局は51年6月より「党委員会指導下の工場長責任制」を実施することを決定した。これによれば、企業の重要問題に関してはすべて党委員会が決定権を持ち、工場長が党委員会に責任を負い、党組織の決定事項を実行する立場にあるとした。その結果、当時、多くの地域が華北局に追随し、党委員会指導下の工場長責任制を取り入れたのである。

しかし、この時期には、企業内黨員幹部の考え方の違いや党組織自身の問題点が存在していた。例えば、中共山西省党委員会が52年7月24日付で中共中央に提出した「全体報告書」では、次のように述べている。民主的改革の結果、「国営・公営企業における党の指

導的役割が強化されてきたが、しかし、党委員会制は健全とは言えず、党と行政との関係も協調性に欠けている。その原因は以下の3点にあると考える。第1に、行政担当の一部の党員幹部は、思想的・情緒的に『一長制』を以て党委員会制に対抗しようとしている。彼らは仕事に関しては行政上の縦割りを強調し、横割りの同級党委員会の指導を尊重しない。第2に、党委員会の責任者の多くは生産や行政（管理）業務を熟知しておらず、党の指導とその他の組織との関係を理解していない。第3に、党委員会が党の基層組織の建設を軽視し、全党員を動員して工会と青年団において積極的に活動し、それを通じて党の指導的役割を発揮することを怠っている」（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：204）。そして、党委員会の指導を強く主張した中共中央華北局も、党委員会の集団指導体制の下では責任の所在が不明確であり、企業管理が混乱に陥ったため、54年4月、再び「工場長責任制」への移行を決定した。翌5月、中共中央は華北局の決定を批准し、党内での反対意見を押し切り、各地域に対して「工場長責任制」の実施を通達したのである（唐亮 1997：227-228）。

### 2-3 党委員会指導体制の全面的導入(1956～80年代初)

ところが、56年9月に開かれた中国共産党第八期全国代表大会において、旧ソ連から導入された「工場長責任制」は労働者の民主的権利を形骸化させたものとして批判され、「党委員会指導下の工場長責任制」の導入が決定された。こうした党組織の指導を前提とする企業管理体制は、企業体制改革が始まる80年代初頭まで存続し続けた。企業指導体制

について、毛沢東は建国初期から、党を中心とする集団指導体制を主張し、党書記、工場長、工会主席の3人、あるいはそれに技術者、労働者を加えた5人指導体制を取るべきだと説き、「工場長責任制」に反対していた。56年春、毛は中央34の部・委員会の報告を聞いた際に、「工場長責任制」に賛成している部長（閣僚に相当）らを厳しく非難し、彼らを「一長制主義者」と決めつけて一蹴した。また、その後のある政治局拡大会議の席上で、毛は國務院総理の周恩来に「『一長制』を進めたのは、いったいどこの党中央の命令によるものか？北京の党中央なのか？それともモスクワの党中央なのか？」と詰問したという（薄一波 1997：995-996）。中共八大（中国共産党第八期全国代表大会）における「一長制」への否定と全国範囲での企業内党指導体制の導入は、こうした毛沢東の考え方と大きく関連している。

こうして、50年代半ばから企業体制改革が始動した80年代初頭までは、企業における党委員会の地位・権限の強弱は政治情勢によって変化したものの、全体的に言えば、企業党組織はかなり強い権限を握り、企業に対する支配的地位を不動のものにしていた時期である。特に文化大革命運動が盛んだった60年代末より、「党委員会の一元化指導体制」が強調され、党書記が企業のすべての事項に対して決定権を持つに至ったのである。

### 3. 個人に対して絶対的優位に立つ企業党組織

長い間、企業において指導的立場に立ち、最高経営責任者として実権を握ってきた党委書記、および党書記を中心とする党幹部らは、組織成員にとって、入党（共産党への加入）、提幹（幹部への昇進）、住宅分配など福祉上

の優遇、およびこれらに伴うさまざまな利益獲得の決定に当って最も重要な存在であり、また「档案」<sup>3)</sup>の中身を利用して個人の将来を左右する恐るべき存在でもあった。こうした単位内党組織の強い権限と支配手段としての入党審査、「政治表現」評価、档案制度などは、単位の組織的特徴をなしている。

単位制度下の中国人はしばしば「入党」と「提幹」をセットで考え、「入党」が「提幹」の前提であり、「入党」できない者が「提幹」も望めないことを心得ている。出世コースは何よりもまず入党を果たし、それから一步步昇進していくのが不文律であり、党員でなければ幹部の候補者になる可能性はきわめて低かった。このような党組織がトップに位置するヒエラルキーのもとで、政治組織化された企業は個人に対して絶対的優位に立っているため、党委員会が決定権を握る企業単位での昇給・昇進、奨励金の分配、住宅分配などにおけるアドバンテージを望むのであれば、党組織（その象徴としての党委幹部）に忠誠を誓い、その意向に服従し、積極的に党を支持する態度と行動を示さなければならない。

ところが、党員になるためにはいくつかの高いハードルを乗り越えなくてはならない。まず入党申請者は自らの「出身階級」、「出身家庭」の状況をさらけ出し、党組織の審査を受けることになるが、資本家、地主、富農、特務（スパイ）、反革命分子などの家庭に育った人間は決定的に不利である。こうしたいわば先天的な要件に対する本人の対応をチェックするために、その人の言行が日々監視・考査されるが、親、親戚、ひいては配偶者との間で政治的な立場に一線を画し、家族に批判的な態度を示せば、入党するチャンスが与えられる可能性がある。つづいて、入党

志願者は「入党申請書」と「思想汇报」（思想・認識の変化に関する報告書）を書いて所属部署・作業場の党支部に提出しなければならない。提出回数が多いほど入党を切望していると見なされるが、幾度提出しても入党を認められない者も少なくない。入党できない申請者のほとんどは、政治的「表現」（Biaoxian）に関するマイナス評価が原因であった。

「表現」がどう評価されるかは個人にとって実に重要なことである。特に入党、昇進を強く期待している者は、「表現」の評価次第でその前途が大きく影響される。また、入党、出世を期待しない組織成員にとっても、昇給、奨励金や住宅の分配、理想の職種への配置（作業場からオフィスへの異動など）で有利・不利に「表現」評価が直結されるので、評価の結果は無視できない。

ところで、「表現」とは何か。アメリカ人社会学者のアンドリュー・ワルダー（Andrew G. Walder）によれば、「表現」には個人行為のさまざまな面が含まれている。例えば、勤務態度、思想的傾向、個人の品性・資質、道徳、信頼度、政治態度（共産党の政策を理解し、党の指導を積極的に支持しているかどうか、愛国心があるかどうか、政治運動に積極的に参加しているかどうか）、ほかの従業員と助け合うこと（「団結互助」）ができるかどうか、組織のリーダーに従い、協力することができるかなどが審査の内容とされる。要するに、仕事に関係することだけでなく、成員によるすべての行為が「表現」の中に収められている（Walder 1986：132-134, 160、および谷川真一 1997：19-20）。こうした内容から見れば、「表現」に関する評価は業務能力や実績との関連が小

さく、その中心はむしろ共産党・政府に対する日常の態度や考え方などイデオロギー的なものであり、そのため数多くの政治キャンペーンでの行動が重要になってくる。また、「表現」は実績に基づく評定ではないので、タテマエ・ホンネを使い分け、「表現よく」振る舞う人が得をすることになる。この場合の「表現」はパフォーマンスと等しい。いずれにしても、すべての物質や社会サービスが単位経由で分配され、分配権が単位の党委書記、職場幹部の手中に握られる時代では、「表現」に対する評価は重要な意味を持つ<sup>4)</sup>。このように、「『表現』という評価基準の導入によって、二つの面から評価結果を変えることとなった。一方では、『政治的表現』(political showing)において優位に立つが、そのほかでは平凡な人が昇進・昇給が保障される。他方では、発言が一線を越え、あえて権威に挑戦し、あるいはそれ以外の事項についても『表現の悪い』人が昇進の対象から排除された」(Walder 1986: 136)。

企業党幹部・職場幹部は指導・管理の優位を確保し、維持するために、党に好意的で政治活動にも熱心であり、党の指示・命令に積極的に従う「積極分子」(loyal clients)と呼ばれる少数の組織成員との間に、安定的で制度化された上下の互惠関係のネットワーク(network of patron-client relations)を作り上げた。ワルダーによれば、「積極分子」を次のようにいくつかのタイプに分類することができる。すなわち、野心家で口のうまさで出世のエスカレーターに登ろうとする人、思想的に幼稚で、ただ皆のために役に立ちたいと思っている若者、忠誠心があり努力もしているが、政治にはあまり関心を示さない「模範的労働者」、人間的に成熟し、企業の

ために自らの貢献を惜しまず、同時に国家のイデオロギーを自己の道德観に内在させる人、などである。彼らは党幹部への忠誠・支持と引き換えに、入党・昇進のチャンスや福祉上の利益を手に入れ、両者の関係は互惠・交換の関係である。この場合は「積極分子」が党組織・党のイデオロギーに対する忠誠と、党幹部個人に対する忠誠を混同させているのが特徴である。そして、こうした党幹部・企業幹部と「積極分子」とのネットワークの存在が従業員の分裂をもたらし、「積極分子」ではない大多数の組織成員は、企業党幹部への敵意や不満を「積極分子」に向かわせ、その結果、従業員の中で孤立している「積極分子」がますます党組織に近寄ることとなったのである(Walder 1986: 7, 26, 148, 166-175)。

#### 4. 企業単位における組織と個人の関係

##### 4-1 ワルダーの三つの従属論

ワルダーは1979～80年に、中国国営企業に勤めていた企業長、技術者、および労働者へのインタビューに基づいて研究を進め、優れた成果を残している。同氏は産業組織論の観点から、主に毛沢東時代の中国国営企業<sup>5)</sup>の権力構造、組織内の権威関係の解明を試みた。彼の研究がきっかけとなって、単位を一つの組織制度として分析する理論的フレームワークが形作られたのである。ワルダーは企業に対して、中国の労働者がきわめて高い従属(dependence)関係にあると主張し、この従属関係を次の三つの側面から見ることができると指摘した。すなわち、第一に、従業員の企業に対する社会的・経済的依存である。もっとも、労働者の企業への従属関係は世界のすべての工場に存在し、企業内権威関係の基礎となっている。こうした従属関係の程度

は、組織成員の満足度（または潜在的満足度）と企業の外部での選択機会の有無によって決まる。言い換えれば、組織成員が（企業に頼らず）ほかの方法を通して欲求を満足させる機会が少なければ少ないほど、所属企業への依存度が大きくなる。単位制度下の中国では、国営企業が労働者に対して、給与だけでなく、住宅、医療保険、年金などすべての社会保障を提供することで（単位がこれらの唯一の提供元である）、また、労働力市場の未発達を背景とする雇用機会の少なさによって、国営企業の労働者は単位組織に対して高度な従属関係にあるのである<sup>6)</sup>。

第二に、従業員の間接側への政治的依存である。国営企業の大きな特徴は企業の政治組織化である。企業には党委・党支部・党小組、共青团、工会、婦女連合会、保安部（科）など、さまざまな重なり合った政治組織が存在し、これらの組織は労働者の連帯や反対派の組織化を防ぐと同時に、従業員から「積極分子」を発見し、政治組織のリーダーや支持者として彼らを育てる役割を果たしている。また、政治組織は「積極分子」を通して一般労働者の思想的動向を探知することもできる。企業の政治組織に対して異論を唱える者は、その言論の記録が「档案」に保存され、不利な資料として本人に一生付いて回ることになる。したがって、昇進・昇給や企業幹部に高く評価されることを期待し、集団の中で優位に立つことを望むのであれば、政治的、思想的に党幹部らに従属し、「積極分子」になるか、企業幹部と個人的な「関係（guanxi）」（コネ）を持つかのどちらかが出世の道具として必要である。

第三に、従業員の上司への人格的依存である。中国の国営企業では、かなりの程度にお

いて「権力の個人化」が見られた。単位の車間主任（現場主任、workshop leaders）などは、人事および賞罰制度について大きな権限を有しているが、企業内党組織の存在によってその権限がさらに強化されている。党の指導が基層に浸透し、各車間（作業場）に党支部が設置されているため、支部書記と車間主任に人事・行政権が集中している（例えば、住宅や物品の分配、研修の許可、休暇の許可、個人評価書の作成、上級党組織への情報の提供、規則違反者への懲罰など）。このような個人による強い権力の行使はアメリカや日本の企業では全く存在しない（Walder 1986 : 15-22, 80）。

ワルダーによる国営企業労働者の広範な従属関係に関する研究は、単位制度下における個人の自由・自立が確立しなかった社会的・政治的・組織的要因を明らかにし、単位の組織と個人の関係、およびその権威構造研究の新境地を拓き、実証的にも理論的にも大きな貢献をしたと評価され、注目されている<sup>7)</sup>。しかし、その一方で、同氏の研究にはいくつかの問題点が存在している。以下、それらの問題点を指摘していく。

第1に、ワルダーは個人の単位組織への高度な従属関係、言い換えれば、組織の個人に対する強い束縛・制約を強調するあまり、企業単位内の権威構造や組織と個人の関係は党委書記・車間主任——「積極分子」——労働者のように単純化・図式化されている印象が強い。確かに、この図式に示される関係が、国営企業の権威構造を象徴するものとして存在していたことは否定できないが、しかし、職場の人間関係がすべてこれに当てはまるかは疑問である。

ワルダーの主張に対して、ウーマック

(Brantly Womack)は「中国社会の現実により適合している概念」として「単位社会主義」(work unit socialism)を打ち出している。この概念のポイントは、個人による対抗が不可能である国家権力と、単位成員の終身雇用(就業の永久性)という二者間の張力(tension)を重視していることにある。単位という永続的で固定された空間の中で、国家および単位指導者の権力と対極に位置しているのが、欠くことのできない単位成員の長期的協力であり、この権力と協力の関係を前提に、単位組織と個人の間を関係を考えなければならないと強調した。

具体的にみると、「単位社会主義」には三つの内容が含まれている。一つめの内容は、組織成員に対する評価において、忠誠心と庇護主義の原則に従いながらも、個人の技術力、キャリア、家庭関係、性格などが考慮されているというものである。また、縦割りの上下関係のほかにも、組織成員間にインフォーマルな道具的・実用的互惠関係のネットワークが存在している。二つめの内容は、工場およびすべての生活空間の中で顔なじみの人々によって小グループが作られ、彼らは互いによく知り合っているため、公の場での衝突をできるだけ避けようとしている、というものである。三つめの内容は、強い人間関係の絆が存在しているというものである。この人間関係には親疎の別があり、血縁関係が優先されている。そして、親疎の程度はその後の付き合い頻度に対する予測で決まる(Womack 1991: 313-332)。ここで、ウーマックが言及している組織成員間の「インフォーマルな道具的・実用的互惠関係のネットワーク」について、ワルダーは「党組織がコントロールできないさまざまな個人関係のネットワーク」

を国営企業従業員のサブカルチャー(subculture)と定義し、著書の中でも頻繁に触れてはいる(例えば、Walder 1986: 6, 7, 12, 26)ものの、その実態や仕組みを解明してはいない。

第2に、ワルダーは組織成員の企業(幹部)への社会的・経済的・政治的・人格的な依存関係を強く説いたものの、成員の組織との消極的な関わり方、例えば、組織の一員としての自覚の欠如、仕事に対する無責任、組織過程・協働への低い関与意識、さらに組織への貢献意欲の欠乏などに関しては、掘り下げた検証がほとんどなされていない。資本主義経済ではありえない「企業が破産しない」、「企業が労働者を解雇できない(鉄飯碗)」、「企業(単位)に入れば生活のすべてが保障される」など、本人および家族の生存に必要な基本的環境や条件が満たされている国営企業では、入党・昇進の可能性を持たずまた期待もしておらず、そして一生懸命に働くことにも無関心で、ただ「混日子」(いい加減に働き、怠惰に暮らす)している労働者にとっては、国営企業はまさに楽園であろう(共産党や政府を公然と批判したり、重大な罪を犯したりする人は「開除」=職場から追放されることになるが)。これらの従業員の存在は効率的な生産活動に悪影響を与えていると言わざるを得ない。要するに、同氏の記述では、「服従における利益」(Max Weber)の「服従」が強調される一方で、組織成員が享受している「恩恵・利益」や果たすべき「義務」の側面には紙幅が割かれていないように思われる。

第3に、ワルダーは1年余りの時間をかけて、80人のインフォーマントに対し、500時間以上にわたってインタビューを行ったが、



訪問対象者はほぼ全員大陸から香港への移住者である（内ニューヨーク在住者2人）。何らかの背景や事情で移住した彼らが、かつて勤めていた国営企業、職場の上司や同僚を色眼鏡で見ていた可能性は否定しきれないだろう。単位を退職してからも中国（本土）で暮らす人々や、1980年当時国営企業で働いていた人々をも訪問対象に加えれば、あるいは異なった結論が下されたのかもしれない。

#### 4-2 企業単位における「組織圧力」とその解消方法

組織とは、「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」である（バーナード和訳1968：75）。いかなる組織にも、組織とその中で働く「個人」との対立・葛藤から生じる緊張関係が存在している。個人の立場から考えると、このような緊張関係は「組織圧力」として重くのしかかってくるが、組織から脱退しない（脱退できない）以上、個人は何らかの方法や手段によってこの圧力を解消し、組織への依存関係を維持しようとするのである。

以下において、中国の国営企業単位における「組織圧力」の内容とその独特性、そして成員の不満解消手段の特徴を、岩田龍子による組織と個人との関係に関する理論的枠組みを援用し、国際比較経営学の視点から検討する。

##### 4-2-1 欧米型・日本型の「組織圧力」と解消方法

岩田によれば、「組織圧力」とは、「構成員にある行為を強制したり、志向・欲求を抑圧、あるいは変更を強いるような組織の要求」のことであるが、その本質的な部分は、「組織の要求」と「個人の欲求」との間にある緊張

関係である。組織の圧力は、組織の型（組織のタイプ・構造のあり方）によって異なり、例えば、欧米型の経営組織と日本型の経営組織とでは、構成員が受ける「組織圧力」は異なったものとなる。欧米型の組織にあっては、明確に規定された職務内容と範囲、職務構成の中で「権力的志向の強い上下関係」が広く見られ、「組織圧力」は、中間管理職のレベルにまで委譲された解雇権と、それを背景とした権力的な指揮・命令関係に集中的に現われる。こうした組織の中での緊張関係の処理方法は、(1)組織との関わりを時間面・機能面で極力限定し（契約した労働時間を厳格に守り）、特定の集団に深く埋没することを避けること、(2)常に組織・集団からの脱退の自由を確保すること、によって個人の組織からの自立を堅く守ることにある。

欧米型の経営組織に対して、日本の組織では権力的な指揮・命令関係は意識的に抑えられるが、反面、集団的圧力のもとで、範囲や限界の不明確な協力要請が行われる。特別な事情がない限り組織の要求が優先され、個人の欲求が抑圧され、欲求不満の蓄積がもたらされる。そのうえ、長期雇用慣行と労働市場の縦断性のために、こうした状況からの退避の機会が大きく限定されている（「退路が塞がれる『高圧釜状況』」）。日本の経営組織の下では、個性的な人間の受ける「組織圧力」は、欧米型組織に比べて強くなりがちである。

以上のような「組織圧力」の下で、欧米社会と異なった緊張関係の日本的な処理方法が取られた。すなわち、とりあえず組織の要求を受け入れ、その要求に対する不満を別の場で解消する（仲間うちの「ガス抜き」など）といった、タテマエとホンネの分離による処理方法である（岩田龍子 1977：45-58, 1985：

42-55, 1997 : 166-177)。

#### 4-2-2 中国型の「組織圧力」と緊張関係の解消方法

##### (1) 中国型の「組織圧力」

中国の企業組織、特に改革開放前の国営企業単位においては、強い組織圧力があつた。以下では、中国型の組織圧力の中で特に際立ったものについて検討してみよう。

まず挙げなければならないのは、組織からの脱退が許されない圧力である。本来は「人材は必要とされる場所に集まり、ふさわしい処遇を受けるところに留まる。それは人為的には操作できない。自然にそうなる」<sup>8)</sup>のだが、改革開放前の中国の企業単位では、成員が組織から脱退する自由が大きく制約され、自己実現やキャリア・アップを望む人ほどこの圧力を強く受けていた。この状況は終身雇用を強く打ち出していた日本の経営組織に類似し、まさに「退路が塞がれる『高圧釜状況』」であつた。これが「組織圧力」が発生する最も根本的な原因となっている。

しかし、「脱退の自由への制約要因」に関しては、中国と日本は大きく異なっている。中国の企業単位は生産組織のみならず、同時に政治組織、政府の末端行政組織および社会福祉組織であり、本来の経営組織とは無関係の機能をも兼ね備えている。この制度のもとでは資源分配、社会サービスのすべてが単位を通じて行われるため、企業単位からの脱退は、生活への幅広い保障と（農民に比べた場合の）社会における特権的身分を失うことを意味する。そして、たとえ保障や特権をすべて放棄する覚悟ができていても、戸籍制度が立ちだかっているため、地域間の移動ができない。

次は、政治的・イデオロギー的圧力である。

既述のとおり、中国の企業単位は政治化された経営組織である。企業内にはさまざまな政治組織が存在し、それらに非協力的であつたり、組織の幹部に異論を唱えたりする者は、仕事や生活面においてより強い圧力を受けることとなる。また、政治についての考えを表面に出さずに従順な態度をとる者も、「政治学習」（週に数回、共産党の文章や新聞・雑誌の「社論」を勉強すること）への参加が強要され、そこで「批判と自己批判」をしたり学習の感想を述べたりすることに恒常的に耐えなければならないが、これは彼らにとってまさに大きな精神的な苦痛である。国営企業単位では、労働規律に違反しても解雇されないが、一線を越えた政治的発言は必ず問題視され、懲罰または追放の対象になる。こうした組織的抑圧のもとでは、普段から細心の注意を払って発言し、周囲の情勢を見極めて行動しなくてはならないため、成員にとって組織圧力は強い心理的圧力となって伸し掛かってくる。このほかに、個人の「表現」に対する党幹部の恣意的評価、組織内の黨員と非黨員との身分・待遇における格差、「档案」の利用による個人へのコントロールなど、個人としては到底、対応しきれない企業内の権威構造、評価システムも、組織圧力をさらに強める結果をもたらした。

第3に、実力が発揮できず、悪平等となっていることによる欲求不満の圧力（抑圧）である。企業組織とは、経営目的を達成するために、成員が十分に意思疎通を図りながら、貢献意欲をもって協働する体系である。ところが、国営企業単位には、貢献意欲を刺激してモチベーションを高めるメカニズムや、実績に基づいた評価システムが存在しないため、特に能力の高い人材や技術力・専門知識を

持っている人材にとっては、自己実現が抑圧される圧迫感、悪平等による不平等感、企業内政治組織に翻弄される無力感が入り交じり、これらが組織圧力として構成員の心理に強く作用している。岩田・沈はこれを「不充足感の圧力」と呼んでいる（岩田龍子・沈奇志 1997：191）。

アブラハム・マズロー（Abraham H. Maslow）は動機づけ研究において、有名な「欲求階層説」を提出した。同氏によれば、人間の基本的欲求として「生理的欲求」、「安全の欲求」、「所属と愛の欲求」、「承認の欲求」、「自己実現の欲求」の5段階があり、より低次の欲求が満たされると、直ちに順により高次の欲求が現われてくるが、欲求の相対的優越さによってその階層を構成している（マズロー 和訳 1987：56-72）。マズローの「欲求階層説」に照らして見れば、国营企業単位の組織成員は、生理的欲求や所属の欲求など低次のものが満たされているものの、承認の欲求や自己実現の欲求などより高次のものについては、明らかに欲求不満に陥っていると言わざるを得ない。

デビッド・シロタ（David Sirota）は、モチベーションの3要素として公平感、達成感、連帯感を挙げ、この中では公平感が最も重要で、ほかの2要素より士気に与える影響が大きいと指摘している（デビッド・シロタ 2006：43-53）。すなわち、正当な評価と貢献度に応じた報酬が成員に公平感を与え、モチベーションの向上に寄与するのである。しかし、中国の単位組織では実績や貢献度が不問にされ、仕事ができてもできなくても皆が一人前の給料を受け取るシステムになっている。また、能力、知識、技術、経験などがなくても、党組織に信頼され「政治表現」が評価さ

れる者（例えば「積極分子」）が昇進し、重要なポストを占めてしまうケースは少なくなかった。こうして、長い間続いた企業単位の悪平等は、特に職業能力が高く、また政治的・イデオロギー的に単位組織に迎合しない組織成員にとって不公平感が重なり、モチベーションが低下し、大きな精神的・心理的圧力となった。

ところで、組織成員の置かれた組織上の位置、身分の違い、個人と組織との関わり方の違いなどによって、組織圧力の持つ意味や圧力の受け止め方も異なってくる（岩田龍子 1997：166）ので、細分して検討する必要がある。国营企業単位の場合は、例えば、熟練古参労働者（「老師付」、「老工人」：veteran workers）は、勤務年数が長く、技術力があり、給与も相対的に高いうえ、過去に党幹部・職場幹部および「積極分子」の師匠であった場合が多いため（Walder 1986：177-178）、彼らは職場で尊敬の対象であり、権威のある存在である。このグループのメンバーはほとんど党員ではなく、政治にも無関心だが、批判されたり、政治運動への参加を強要されたりすることは稀であり、組織圧力を受ける程度が軽いと考えられる。次に、党幹部・職場幹部についてみると、上級党組織・行政機関からの指示・命令による圧力が全くないとは言えないが、企業組織の中では大きな権限を握っているため、むしろ組織成員にプレッシャーをかける側に位置しているといつてよい。また、入党や昇進を期待できず、業務上有能とは言えず、学歴や専門知識がなく、組織活動・組織目標の達成を通しての自己実現も望んでいない構成員にとっては、国营企業単位は「鉄飯碗」、「大鍋飯」（どんぶり勘定による平均主義）なので、彼らは、自

分のイデオロギーさえ主張しなければ、それほど圧力を感じることなく単位生活を送れるのである。

組織圧力を最も強く受けているのは「積極分子」および悪平等に不満を持つ成員である。「積極分子」は党や職場幹部に忠誠心を示すために、常に積極的に「表現」しなければならないが、このこと自体が大きなストレスとなる。そして、「積極分子」相互間の競争や組織成員の中での孤立は、彼らに対する精神的・心理的圧力をより深刻化させていた。一方、党組織に政治的に同調できないにもかかわらず政治から離れることができず、仕事を通じて企業に貢献し、自己実現を図りたいがそれも満足にできず、さらに組織から脱退したくても脱退が許されない状況にある成員にとっては、「組織圧力」が強く作用し、欲求不満によるストレスが日々蓄積し、簡単には解消できない状態に陥ってしまうのである。

次に、中国型の「組織圧力」、すなわち個人と組織との緊張関係の解消方法を、個人の立場から検討してみよう。

## (2) 「組織圧力」の解消方法

国営企業単位における組織・個人関係の最も大きな特徴は、企業組織に対する個人の強い一体感、強い依存意識と低い帰属意識、低い忠誠心が併存していることである。組織成員およびその家族の経済的・社会的生活の基盤が単位にあり、自分たちにとって単位が必要不可欠な存在であると思う反面、自己実現の欲求が満たされず、悪平等のため働く意欲も湧かず、さらに政治的「表現」が評価の基準とされている状況のもとでは、成員の多くは組織過程への参加意識や組織への関心度が低かった。こうした組織への消極的な関わり方、言い換えれば、所属企業単位に対する強

い「手段的志向性」(松本芳男 1995)が、組織圧力を解消する方法の一つとなっている。特に単位制度の全盛期、つまり「文革」(プロレタリア文化大革命)期に当たる60年代半ばから70年代までは、個人は組織と「不即不離」の関係を保ちながら、仕事に対して「混」(いい加減に処理する)、「磨」(時間を引き延ばす)、「偷懶」(サボタージュをする)などの態度で臨み、そういった方法を通して単位およびヒエラルキーの頂点にある党組織・職場幹部への不満を発散していた。そして、一生懸命に働いてもそれだけでは評価されず、インセンティブやフィードバックは制度的に存在しなかったため、「人より多く働いたら損する」と考える人が少なくなかった。その結果、労働規律が乱れ、非効率と品質低下が恒常化し、企業の商品・機材を私物化する行為が蔓延した。

以上をまとめると、次のようになる。すなわち、単位における不健全な企業制度、歪んだ人事・評価システム、処遇における悪平等、さらに企業の政治組織化に起因する「組織圧力」に対して、個人は組織制度の変革や法的手段による訴求、あるいは転職による離脱などの不満の処理方法を持ち得なかったために、消極的な勤務態度を示したり、企業からより多くの利益を得ようとしたり、不満を仕事に八つ当たりする方法によってストレスを解消し、心理的な平衡状態を保とうとしたのである。

組織との緊張関係を解消するために、成員はタテマエとホンネとの使い分けも多用した。日本社会では、成員はひとまず組織の要求を受け入れ、それに対する不満を別の場で解消するといった、タテマエとホンネの分離による処理方法がとられているが、この点に関し

ては中国社会も基本的には同じである。ただ不満を「別の場で解消する」ことについては、日本では「無礼講、ガス抜き、赤提灯で一杯やりながらの上役の品定め」（岩田龍子・沈1997：169）などによって処理されるのに対して、中国の単位では、不満が勤務時間中に処理され、幹部や上司の前では「忠誠」、「服従」を装いながら、裏では「消極抵抗」（消極的な態度を示し、仕事を拒む）などの手段がとられがちである<sup>9)</sup>。

「組織圧力」を解消するもう一つの方法は、成員が中国社会独特な「関係（グエンシ）主義」の原理に従って、企業党組織でさえコントロールできないさまざまな個人関係のネットワークを構築し、利用することである。李漢林によれば、「関係」とは、人々が自分を中心に、他者との親疎によって、意図的に丹念に構築した社会的ネットワークである（李漢林2004：28）。黄光国はこのような「関係」を「感情型」、「道具型」、「混合型」に分類した。すなわち、感情型の関係とは、きわめて親密で深い感情のつながりに基づいて築かれた関係であり、この関係には血縁関係（父母、兄弟、親戚）と非血縁関係（苦難を共にする同僚、同じ戦場を戦い抜いた戦友、義侠の仲間集団など）が含まれている。道具型の関係とは、ある目的を達成するために、関係者の間で長期的に維持されている、理性的で強い互惠関係の性質をもっている社会関係である。混合型の関係とは、上述の「感情型」と「道具型」の関係を兼ねてもち、人情と面子によって「他者との関係が最も影響されやすい」ものと指摘されている<sup>10)</sup>。

ところで、これまでの「関係」研究においては、就職、昇進、物資欠乏時代の資源分配などに「関係」が利用されることに論点が集

中しているが、実は組織内で自分を守るために、保護傘としての「関係」を作ることも人びとにとって重要である。すなわち、多くの成員は単位組織の重要なポストにいる人物、または実権を握っているキー・パーソンとの「個人的関係」を築くことによって、その人物の庇護を受け、組織における優位を確保すると同時に、自分に不利な要素を排除し、少しでも組織圧力を解消しようとするのである。単位組織のキー・パーソンとの個人的関係が後ろ盾になっていれば、万一発言や行動に問題が起きても、「大事化小、小事化了」（大きな問題を小さな事として済ませ、小さな問題は無かったことにして済ませること）で揉み消すことができる。

## 結 語

本稿では、改革開放前の中国の企業単位における組織・個人関係について分析を試みた。生産・経営組織としてだけでなく、同時に政治組織、政府の末端行政組織、さらに社会福祉組織としての機能を兼ね備えていたことが、中国の企業単位の大きな特徴である。また、企業の政治組織化に起因する「政治表現」評価制度や「档案」制度も、企業単位の独特のものといえよう。こうした企業組織のもとでは、組織の個人に対する優位性、組織に対する個人の従属関係が決定的となっていた。一方、日本に比べてより強い組織圧力を解消するために、単位の組織成員の多くは組織に対して消極的態度を示し、仕事の中で不満を処理するようになり、また個人的「関係」を築くことによって保身を図ろうとしたのである。このような企業単位における組織・個人関係および権威構造が、改革開放後の国営企業においてどのように変化したのかについては、

今後の考察の課題としたい。

注

- 1) 例えば、周翼虎・楊曉民(2000)、李漢林(1996)「關於中国单位社会的一些議論」(同論文では初めて「单位社会」の概念を打ち出した)、潘乃谷・馬戎編(1996)、路風(1989)、李路路・李漢林・王奮宇(1994)「中国的单位現象与体制改革」『中国社会科学季刊』(香港)第2期、等が挙げられる。
- 2) ただし、企業による労働者の解雇や工会の争議権を制度的に認めなかったのが、現代資本主義社会の労使交渉とは大きく異なっている。李捷生(2000)121-122頁。
- 3) 「档案」(Dangan)とは「人事档案」(Personal records)の略で、個人の人事記録(身上調査書)である。中国では何らかの組織、団体に所属していれば、すべての成員に対して档案が作成される。このような档案制度は、単位組織の個人情報情報の掌握による人間管理、情報統制において大きな役割を果たしたと同時に、組織成員が経済生活、社会生活における単位への依存と同様に、政治面においても、档案制度によって個人に対する組織の優位性、組織に対する個人の従属関係を確保するものとなっている。西条正1984を参照。
- 4) 1970年代末からの改革開放政策が始まると、「表現」に基づく評価が問題視されるようになった。80年代に入ってから、「表現」という言葉はそのまま使われているものの、中身はイデオロギーではなく、企業への忠誠心を意味するものになり、忠誠心を示す具体的な指標は仕事の実績とされるようになった。
- 5) ただしワルダは代表的な著書である *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry* の中では、「Danwei」、「work unit」の概念をほとんど用いていない。
- 6) ワルダは企業福祉に関して、日本の大企業においても常に社員に住宅などを提供しているが、それらは企業に頼らなくても市場から入手でき

るので、中国の状況とは大きく異なっていると指摘している。Walder 1986:17。

- 7) 例えば Womack 1991:323、Perry 1989:579-591など。
- 8) デビッド・シロタ著、スカイライトコンサルティング訳(2006)『熱狂する社員——企業競争力を決定するモチベーションの3要素』英治出版、37頁。
- 9) タテマエとホンネを使い分け、仕事の内容や上司に対する不満を仕事の中で解消する事例は、著者らが2011年に行った調査でも確認することができた。調査目的は組織における従業員の権威勾配の日中比較であったが、中国の生命保険会社(有効サンプル30)と地方裁判所(同35)の従業員に対するアンケート調査の結果、権威者(上司)に対する行動(「面従腹背」と、上司のリーダーシップスタイル、上司への対応、忠誠心、信頼感、権威勾配(支配性尺度)とは有意な相関が見られた。すなわち、権威勾配を急にする上司や独断的傾向の強い上司には、部下は「サボる」、「責任逃れ」をし、仕事を「裏で引き延ばす」など、「面従腹背」的傾向を高め、忠誠心を下げることが示されている。古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉 2011。
- 10) 黄光国(1985)「人情与面子:中国人の権力遊戯」李亦園・楊国枢・文崇一編『現代化与中国化論集』台北・桂冠出版社、133頁。

参考文献

- アブラハム・マズロー著、小口忠彦訳(1987)『改訂新版 人間性の心理学——モチベーションとパーソナリティ』産業能率大学出版部
- 岩田龍子(1977)『日本の経営の編成原理』文眞堂
- 岩田龍子・沈奇志(1997)『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土——改革・開放の意味を探る』文眞堂
- 柴彦威・劉志林(2003)「中国都市における単位制度の変化と生活活動および都市構造への影響」『東京大学人文地理学研究』16
- 唐亮(1997)『現代中国の党政関係』慶應義塾大学

中国の企業単位における組織と個人の関係－改革・開放前の企業単位を中心に－

- 出版会
- 谷川真一 (1997) 「中国における『単位』制度——毛沢東時期の政治体制についての一考察——」中国研究所『中国研究月報』51巻3号
- 張英莉 (2012) 「中国の組織機構における権威と服従の様相」奥山忠信・張英莉編『現代社会における組織と企業行動』八千代出版
- 津田眞激 (1977) 『日本的経営の論理』中央経済社
- デイヴィッド・ツエ、古田茂美 (2011) 『グワンシ——中国人との関係のつくりかた』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉 (2011) 「中国企業組織の従業員の権威勾配」『埼玉学園大学紀要』経営学部篇第11号
- 李捷生 (2000) 『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
- 薄一波 (1997) 『若干重大決策と事件的回顧』(修訂本) 上・下巻、人民出版社
- 中国国家経済委員会経済法規局編 (1984) 『国营工業企業暫定条例講話』法律出版社
- 黄光国 (1985) 「人情与面子：中国人の権力遊戯」李亦園・楊国枢・文崇一編『現代化与中国化論集』台北・桂冠出版社
- 李漢林 (2004) 『中国単位社会』上海人民出版社
- 李漢林 (2008) 「変遷中の中国単位制度：回顧中的思考」『社会』第3期
- 路風 (1989) 「単位——一種特殊的社会組織形式」『中国社会科学』第1期
- 路風 (1993) 「中国単位制的起源和形成」『中国社会科学季刊』(香港) (4)
- 潘乃谷・馬戎編 (1996) 『社区研究与社会發展』天津人民出版社
- 上海証券交易所研究中心 (2004) 『公司治理報告2003』復旦大学出版社
- 周翼虎・楊曉民 (2000) 『中国単位制度』経済出版社
- 中国社会科学院・中央档案馆編 (1993) 『中華人民共和国経済档案資料選編 1949-1952 (工商体制卷)』中国社会科学出版社
- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- David Sirota, Louis A. Mischkind and Michael Irwin Meltzer, *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Wharton School Publishing, 2005 (スカイライト・コンサルティング訳『熱狂する社員——企業競争力を決定するモチベーションの3要素』英治出版、2006年)
- Perry, Elizabeth J., "State and Society in Contemporary China." *World Politics* 1989. 41(4)
- Walder, Andrew G., *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, University of California Press, 1986
- Womack, Brantly, "Transfigured Community: Neo-Traditionalism and Work Unit Socialism in China." *China Quarterly* Vol.126, June 1991.
- \*本稿は科学研究費補助金、基盤研究(C)、研究課題名「企業組織における権威勾配の自律的労働への影響—日中企業の比較研究—」(課題番号：24530790)(研究代表者：古澤照幸)、の研究成果の一部である。