埼玉学園大学・川口短期大学　機関リポジトリ

ポスト単位体制における中国企業の組織と個人

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2021-02-22 キーワード (Ja): キーワード (En): post-danwei system, Chinese companies, organization, individual 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1315

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

ポスト単位体制における中国企業の組織と個人

The Relationship between Organization and Individual
in Post-Danwei System Chinese Companies

張　　英　莉
ZHANG, Yingli

はじめに

本稿の目的は、改革・開放前の企業単位における組織と個人の関係を検討したうえで、1970年代末から始まった改革・開放政策に伴って、大きな転換を遂げてきた単位体制の動揺・衰退、およびそれが企業単位の組織・個人関係に与えた影響を考察することにある。長い間、単位体制の中の組織成員である「単位人」は、終身雇用制に守られ、生活のすべてが一生涯保障される人生を送ってきた。単位組織は生産組織であると同時に、国家の末端行政組織、社会福祉組織でもあったため、個人に社会資源を提供する代わりに、個人を単位に縛り付け、単位組織に全面的に依存・従属させることができた。しかし、改革・開放政策によって、「単位人」が激しく競争する市場経済に放り出され、安泰な生活が一変した。国有企業体制改革、労働制度改革、住宅改革、社会保障制度改革など、いずれも個人に大きく関わる改革が急ピッチで展開され、「単位人」は改革の大波に飲み込まれた。こうして、単位体制は一連の改革によって本質的な変化を遂げたが、単位体制からポスト単位体制に転換する過程で、組織成員は現代の企業組織に変身しつつある新しい単位組織との関係がどのように変わり、また組織圧力がどのように変容したかについて検討したい。なお、本稿ではポスト単位体制を、改革・開放政策によって大きく変質し、弱体化してきた単位体制が、社会主義市場経済と併存している社会発展の一段階と捉えている。

1、中国の単位組織と「単位人」

（1）中国独特な組織形態――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[1)]。しかし、中国の単位は一般の職場や勤務先にない、さまざまな機能をもっているユニークなものである。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社会基本組織であり、末端行政組織となっていた。単位体制下の中国企業は、国家から社会安定を確保する役割が与えられ、政治と企業経営が渾然一体となり、企業には独立した経営組織としての決定権がなく、営利が唯一の目的ではないことから、現代の企業組織との著しい相違

キーワード：ポスト単位体制、中国企業、組織、個人
Key words ：post-danwei system, Chinese companies, organization, individual

性が見受けられる（周異虎・楊暁民 1999：38-39）。

李漢林は単位の特質を次のように定義している。単位体制のもとで「大多数の社会成員はそれぞれの『単位組織』に組織され、この単位組織によって成員に社会的権利、身分と行為の合法性を与え、また成員のさまざまな必要と要求を満足させ、成員の利益を代表・維持し、成員の行動を管理する。単位組織は国家（政府）に依存し、個人は単位組織に依存する。これと同時に国家は単位組織を通して社会全体の調和を図り、社会をコントロールする。したがって、単位組織は現代中国都市部の基本構造となっている」（李漢林 2007：２）。

1950年代から70年代末の改革・開放までは、都市在住の中国人は学校を卒業すると中央計画経済体制下の雇用・分配システムに基づいて単位に分配され、単位の一員となり、そこから賃金を受け取るだけでなく、住宅[2)]、医療保険、年金、子弟の学校教育などに関しても、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。言い換えれば、このことは組織成員が単位から離れれば、賃金収入が絶たれるのみならず、すべての生活保障、社会保障を受けることができなくなり、生活の場ひいては社会的身分を失うことを意味する。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ことと引き換えに、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り、当時の中国社会における資源の希少性、および資源の単位による一方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）単位組織における「単位人」

ワルダーは中国の労働者が単位体制下の企業組織に対してきわめて高い従属（dependence）関係にあると指摘し、その関係を三つの側面から見ることができると述べた。すなわち、①従業員の企業に対する社会的・経済的依存（これは単位が成員の生活や社会保障の唯一の提供者であることに加え、外部労働市場が発達していなかったことに由来する）、②従業員の経営側への政治的依存（単位の特徴の一つは企業の政治組織化であるため、出世・昇進を望むのであれば、政治的・思想的に企業内党幹部らに従属することが必要であった）、③従業員の上司への人格的依存（党幹部らが大きな権限を持っているため、昇進・昇給、住宅や物品の分配、研修の機会、個人評価書の作成など、個人にとって重要な場面において、上司との関係が決定的であった）（Walder 1986：15-22, 80）。

こうした単位における組織と個人関係のもとで、単位は独特の価値観や行動様式を持っている「単位人」を数多く生み出した。「単位人」は組織への依存性が強く、リスクや競争を好まず、（機会の平等ではなく）結果の平等（平均主義）を求める傾向があると指摘されている（王寧：2018）が、資源を獲得するため単位への強い依存志向を持ちながらも、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、組織への貢献意欲の欠乏など、組織への消極的な関わり方を選好する特徴も指摘できよう。

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」、「企

業に入れば生活がすべて保障される」など、本人とその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企業単位では、出世のため、政治活動に熱心に参加し、企業内党組織の指示・命令に積極的に従う「積極分子」[3]になることに期待せず、一生懸命に働く意欲も湧かず、ただ「混日子」（いい加減に働き、怠惰に暮らす）している「単位人」にとっては、単位はまさに楽園であったが、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たことが明らかである（岩田・沈 1997：106-107）。

一方、単位内の政治活動よりも自身のスキルアップ、キャリアアップに関心のある組織成員にとっては、資源獲得と引き換えに強要された服従と忠誠、組織への貢献度を不問にされる悪平等への不満は、組織との対立・葛藤を生じさせ、組織との間に緊張関係が生まれるが、この緊張関係は「組織圧力」として重くのしかかってくるのである。成員は組織から脱退しない（または脱退できない）以上、何らかの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考えざるを得なかったのである。

単位における「組織圧力」について、以下の三つを挙げられよう（張 2015：117-175参照）。まず、組織からの脱退が許されない圧力である。改革・開放前の企業単位では、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。就職は自由選択ではなく、すべて国による「統一分配」で決められ、また外部労働市場も存在しなかったため、分配で入った単位からの転職、異動はほとんど不可能であった。

次に政治的・イデオロギー的圧力である。中国の企業単位は政治化された生産組織であり、企業内にはさまざまな政治組織が存在していたが、それらに非協力的であったり、異論を唱えたりする者は、より強い圧力を受けることとなる。企業単位では、労働規律に違反しても解雇されないが、一線を超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。また個人の言行に対する党幹部の恣意的評価、組織内の党員と非党員との身分・待遇における格差、「档案」[4]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、対応しきれない権威構造と評価システムも、組織圧力を一層強める結果をもたらした。

さらに実力が発揮できず、悪平等による欲求不満の圧力である。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、単位には貢献意欲を刺激し、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ていなかったため、特に技能や専門知識を持っている優れた人材にとっては、自己実現が抑圧される圧迫感、悪平等による不公平感、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成員の心理に強く作用している。岩田はこれを「不充足感の圧力」と呼んでいる（岩田・沈 1997：191）。マズローの「欲求階層説」（Mazlow 1970, 小口訳：56-72）に照らして見れば、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欲求不満に陥っていたと考えられる。

シロタらは、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[5]。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みなが一人前の給料を受け取るシステムになっていた。また、能力、知識、技術、経験などがなくても、党組織に「政治表現」が評価され、信頼される者が昇進し、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は不公平感が重なり、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。

以上で見たように、改革・開放前の中国の企業単位組織は、現代の経営組織から大きく逸脱しており、組織と個人の関係はかなり独特なものであったことが明白である。1978年末からの改革・開放政策によって、国有企業の改革が怒涛のごとく進み、それに伴って民営・私営企業、外資系企業など多様な企業形態が出現し、労働雇用制度、社会保障制度の改革、住宅の商品化が、単位組織に大きなインパクトを与え、その衰退と再編を加速化していった。以下では、中国における一連の経済・社会改革の過程を概観しよう。

２、改革・開放政策下の単位体制の動揺

（1）国有企業改革のインパクト

国有企業改革は1978年の「放権譲利」の実験から開始された[6]。「放権」とはこれまで中央政府が握っていた企業単位の中間管理職の人事権、従業員の採用権、生産計画の決定権などの経営自主権を企業に与えることであり、「譲利」とは利潤の一部を企業に留保できるようにすることである。従来の単位体制のもとでは、中央政府が企業に対してすべての管理権限を持ち、企業は政府の末端行政組織であり、国の注文製品を請け負う生産工場にすぎないことを考えれば、画期的な変化であった。改革の初期段階では、こうした企業自主権の拡大と、企業のインセンティブを刺激するための利潤上納請負制[7]が実施された。

1983年には国家と企業の分配関係、企業の責任と権限をより明確にする改革として、「利改税」（利潤上納方式から納税方式に改める）が導入され、企業に独立採算組織としての自覚を促した。84年５月、国務院が「国営工業企業の自主権をさらに一層拡大することに関する暫定規定」を公布し、生産経営計画権、製品販売権、製品価格決定権、資材購入権、資金使用権、資産処理権、機構設置権、人事権、賃金・賞与決定権、共同経営権の10項目の経営権を企業に付与した。これによって、企業経営自主権の改革が全般的に遂行されることになった（塚本隆敏 2006：15）。

88年４月「全民所有制工業企業法」が制定され、経営請負責任制から企業内蓄積方式への切り替え、現代的企業管理方式への移行が求められた。「国有企業」の定義については、「国有工業企業は法律に従って自主的に経営し、独立採算制のもとで経済責任を負う、社会主義の商品生産組織、経営組織である」と明確に規定し、国有企業の資産の所有権は国家にあり、企業には経営権、使用権を与えるという、所有と経営の分離が強調された。この法律によって、それまで企業に与えた経営自主権がさらに拡大された（岩田（沈）・岩田 2007：42-43）。

「全民所有制工業企業法」の制定に先立って、86年12月「中華人民共和国破産法」（試行）が制定されたが、その４ヶ月前の86年８月、瀋陽防爆器械工場の破産が宣告され、この工場は新中国成立後初めて破産宣告された公有制企業となった。この「事件」は同年の10大ニュースにも選ばれ、全国に大きな衝撃を与えた。単位体制のもとで、企業は本来の意味での企業ではなく、経営権限も責任もないため、どんなに売れない製品を作って赤字を出しても、国に補填してもらえるので、国有企業の倒産はあり得なかった。しかし、破産企業が現れたことで、国有企業の「不滅神話」が消え、いつまでも個人が単位に頼り、単位が政府に頼るのは不可能となったことを、「単位人」が思い知ったのである。

90年代に入ってから、国有企業改革はさらに突き進んだ。社会主義市場経済の確立が明確な目標となり、93年12月「中華人民共和国公司法」が誕生し、中国における現代企業制度の確立と国有企業の株式化の推進が揺るぎない改革の方向となった。

（２）企業保障から社会保障へ

1970年代末から80年代にかけて、経済改革の中心は国有企業の経営自主権の拡大、経営請負責任制による生産効率の向上、労働人事制度・給与制度の改革にあり、社会保障体制に関連する改革が立ち遅れた。この時期に国有企業は、激しい市場経済の競争に対応しながら、従業員に年金、生活保障費、医療費、住宅などの社会保障サービスを提供し、本来政府が担うべき社会的責任をそのまま肩代わりしつづけた。しかし、企業は自ら多くの過剰人員を抱え込んでいるだけでなく、国家の失業解消対策の受け皿として、従業員の家族に就職の場を提供するための子会社、関連会社を設立したり、農村から都市に引き揚げてきた「知識青年」[8]を受け入れたりした結果、企業経営と無関係な投資や福祉サービス費の支出が膨張し、改革の結果としてようやく生産効率、収益が上昇したにもかかわらず、多くの企業は赤字経営に陥ってしまった[9]。こうした企業経営を圧迫する社会保障（医療費、年金、失業保険など）、企業保障（住宅、単位付属の学校・幼稚園、病院、商業・サービス施設など）を企業から切り離し、社会全体で新たに構築する改革は、もはや避けて通れないものとなった。

社会保障制度改革の過程は、医療、教育、住宅など本来企業に備える必要のない社会的機能を企業から分離し（「社企分離」）、企業の負担を軽減し、本来の意味での生産・経営組織に転換させる過程であった。

単位体制下の「企業弁社会」（企業が社会を作る）機能を切り離す改革は、1986年７月の「国営企業契約労働制実施に関する暫定規定」において、「契約労働者は毎月退休養老基金（年金基金）を地元の社会保険専門機関に納める」と規定され、改革の方向性が示された。その後、93年に上海市では、国有企業のリストラによる生活困窮者を救済するため、最低生活保障制度をスタートさせた。この制度によって最低生活保障を得られた上海市民は7,680人に上ったという[10]。95年青島、厦門、大連、広州など一部の沿海都市では最低生活保障制度を実験的に開始し、96年末には全国101の都市に及んだ。99年10月「中華人民共和国都市住民最低生活保障条例」が公布され、この年には全国すべての都市で最低生活保障制度が実施されるようになった。

1999年９月22日、共産党第十五期四中全会

では「国有企業の改革と発展におけるいくつかの重大な問題に関する決定」が採択された。この中で、「企業が社会を作る」機能を切り離し、国有企業の社会的負担を確実に軽減しなければならない。都市にある企業は付属の学校、病院およびその他の社会サービス施設を次第に地方政府の管轄下に移し、必要な費用は一定期間内に企業と政府が共同負担し、徐々に政府が負担するように切り替えると規定した[11]。この決定は企業保障から社会保障への移行を促し、費用の負担主体に関する基本原則を明示した。

実際、この決定が出された当時、企業保障の現状は旧態依然であり、教育、医療関連支出が莫大な金額になっており、健全な企業経営の足かせになっていた。1999～2000年全国国有企業の付属小・中・高校は17,000校、在学生732万人、教職員63万人に達しているが、これらの教育関連支出を政府が肩代わりすれば、毎年約64億元の費用が必要と推測されている。また企業の附属病院の場合、全国で7,292施設、ベッド数60万床、医療スタッフ79万人となっており、そのための支出は毎年31億元に上っている。言い換えれば、企業は政府の代わりに毎年100億元近くの教育、医療関連費用を払っていることになる[12]。

2002年４月、国家経済貿易委員会、財政部、教育部、衛生部、労働と社会保障部などの連名で「国有企業の社会保障機能の分離をより一層推進することに関する意見」（「関於進一歩推進国有企業分離弁社会職能工作的意見」）を公布し、改革のタイムテーブルを示した。これによれば、経済発展が進んでいる都市における国有大・中企業附属小・中・高校、付属病院などの公益機関を３年以内に、また経済発展が遅れている地域は５年以内に企業から切り離す方針を打ち出した（田毅鵬・呂方2014：92）。

一方、企業保障の中核をなす住宅に関する改革も進んだ。単位体制のもとで、成員は「職住合一」（職場と住宅の一体化）の原則に従い、住宅区域に密集居住していたが、こうした住宅は閉鎖的な単位社会の象徴であった。1998年７月３日、国務院は「より一層都市住宅制度の改革を深化させ、住宅建設を加速することに関する通知」を公布したが、この中では住宅の実物分配の停止、住宅の商品化・社会化への促進を明記し、自社従業員に対する企業の住宅割当制度を完全に廃止すると宣告した[13]。住宅制度の改革によって、国有企業の重荷が下ろされ、企業は経営に集中できるようになると同時に、単位成員が必ずしも単位が配給する住宅に依存する必要がなくなり、お金さえあれば、好きな場所で好きな住宅を購入できるようになった。こうして、すべての単位組織の成員が決められた空間に居住する単位体制の一角は、住宅改革によって崩されたのである。

（３）労働雇用制度の改革

国有企業体制改革と同時に、労働雇用制度の改革も急速に進められた。旧来の単位体制下の労働制度は現代の企業制度の原理に依拠してみれば、極めて異質なものであった。まず、企業は雇用の決定権を持っていないため、適正な人員配置ができず、政府の労働人事部門から割り当てられた従業員をそのまま受け入れるしかなかった。余剰人員を抱え込んでいても人員を削減する権限がないので、非効率な経営を続ける以外に選択肢はなかった。労務管理に関しては、明らかに企業に貢献できない従業員であっても、刑事犯罪または一

線を超えた政治的発言がない限り、たとえ能力、やる気がなくても解雇できない。当然ながら、企業が必要な優秀な人材を採用することもできなかった。

一方、個人にとっては、政府による「統一分配」のため、自ら就職活動を行い、好きな職業や企業を選択する自由はなかった。また労働力の需要と供給を調整する外部労働市場が存在しないため、企業間の労働移動はほとんど不可能であり、当初入った単位に定年するまで所属し、医療保険、年金、住宅などについて単位に「面倒を見てもらう」ことになる。労働意欲、専門的知識やスキルがあっても、「悪平等」制度のもとではモチベーションが上がらないまま、すべてが単位に依存する「単位人間」になっていくのである。

以上のように、単位体制下の労働雇用制度では、企業・個人双方の選択の自由が抑制され、企業における労働力の効率的・合理的編成ができないことは明らかであり、中国における現代企業制度の確立には大きな障碍であった。

労働雇用制度の改革は1980年からスタートした。同年８月、中央政府は全国労働就業工作会議を開催し、労働者の雇用制度を「鉄飯碗」(厚い雇用保障)、「鉄工資」)(確かな収入)から労働契約制へ全面的に移行することを決定した。83年１月より一部の企業でテスト試行が行われ、その経験を踏まえて、国務院は86年７月、「国営企業契約労働制実施に関する暫定規定」など、労働契約制度に関連する四つの暫定規定を公布した。これらの暫定規定の目的は、労働雇用制度の改革を通して、企業の活力を高め、従業員の労働意欲を引き出すことにあった。従業員の採用に関しては、「統一分配」を改め、採用人数は国家計画の範囲内であれば、公開募集、自由応募、試験考察、選抜採用の原則で実施することが可能となった。また終身雇用制をやめ、雇用者と被雇用者はそれぞれの意志で対等に労働契約を結び、権利、義務、仕事内容、賃金などの労働条件、規律違反する場合の罰則、さらに解雇などについて明記し、分配ではなく自己責任で働くこととなった（川井伸一 1996：199-200)。それまでは労働者は国家の主人公であり、主人公は解雇されるはずがないとされた終身雇用制は揺れ始め、中国は現代企業制度の実現に向かって大きく前進した。ただし、この規定は新規採用者に限定して適用されたため、圧倒的大多数を占める単位体制内の従業員は、従来の労働管理制度のもとに置かれた。

1994年７月、「中華人民共和国労働法」が公布され、労働契約制度への全面的な転換が図られた。そして2008年１月１日、「中華人民共和国労働契約法」が施行された。この労働立法は労働者の権利を保護することに重点が置かれているが、重大な就業規則に違反した者、過失で使用者に重大な損害をもたらした者、刑事責任を負う者などに対して、使用者は即時解雇することが可能となり、また一定の条件（企業が破産した場合、経営に重大な困難が生じた場合、重大な技術革新または経営方式の変更による人員削減が必要な場合など）を満たしていれば、使用者は人員整理できることとなった。

全員労働契約制度の導入によって、単位体制下の終身雇用保障がなくなり、従業員全員が企業と労働契約を結ぶことで被雇用者となり、身分は「国家従業員」から「企業従業員」に変わった。

３、ポスト単位体制下の企業組織と個人

以上では、1970年代末に始まった改革・開放政策のもとで、国有企業体制改革、社会保障体制改革、労働雇用制度改革について、改革の過程を概観した。計画経済から市場経済への転換に伴って、中国社会が激動する中で、単位の組織成員の生活や労働環境、組織との関係はどのように変わったのか、以下ではこれらについて見ていく。

（1）改革の大波に飲み込まれた「単位人」

国有企業体制改革の結果、それまで企業が抱え込んでいた大量の余剰人員は浮き彫りになり、その対応が企業単位にとって大きな問題となった。一方、単位の組織成員にとっては、単位はこれまでの単位ではなくなり、否応なく仕事、生活環境の激変を受け止めざるを得なかった。自ら単位を去っていく人、単位にそのまま残った人、人員削減の対象になり、単位を離れざるを得なかった人など、単位成員の運命は大きく分かれた。

もっとも早く単位を離れた従業員は自ら辞職した人たちであった。彼らのほとんどは年齢が若く高学歴で、専門知識のある優秀な人材か、または単位内の「悪平等」に不満を持ち、外資系企業、優良民営・私営企業へ転職する道を選んだグループである（「跳槽」、「転崗」）。彼らにとって、やっと単位にコントロールされ、人格まで縛り付けられる生き方を変えられるようになり、自ら企業を選ぶという自由を手に入れ、単位組織から脱退することができたのである。辞職組に比べ、やや慎重派の「停薪留職」[14]組もあった。彼らは単位を離れ、新天地で実力を試したい考えだが、万が一失敗することに備え、単位とのつながりを断ち切らないようにしていたのである。「停薪留職」は自己責任による再就職であり、企業の負担軽減につながるため、企業単位はこれを奨励した。辞職者と「停薪留職」者の共通の特徴は、いずれも自分の意志で単位を離れる道を選んだということである。

以上のケースと対極をなすのは、心身ともに単位から離れたくない、または離れられないグループである。彼らはリストラで解雇（「裁員」）され、最低生活保障金が支給され、単位を離れざるを得ない失業「単位人」であり、または給与の一部しかもらえず（「割引給与」）、持ち場が空くまで自宅待機する隠れ失業者（「下崗」）である。彼らの大半は比較的高齢で、単位社会の独特な文化や慣習が体に染み込んでおり、単位が最後まで面倒を見てくれることを期待している従業員であり、そのほとんどは学歴も専門知識もなく、したがって激しい競争において不利な立場に立たされる人たちである。「下崗」ではなく「身分買い取り」（「買断工齢」）という方法を選んだ人も少なくなかった。これはすなわち、一定の年齢（主に定年まで５年以内）と勤務年数に達する従業員を対象に、これまでの年功、賃金水準、持ち場またはポストの重要度について、企業と個人が話し合って金額を決め、企業が個人に一時金を支払う代わりに、企業と対象者の雇用関係を解除するというものであった。当時、一部の国有企業では余剰人員の整理にこの方法を使ったが、この事例は国有企業の従業員がいかに単位によって守られ、優遇されたかを物語っている。「下崗」と「買断工齢」の共通の特徴は、自分の意志ではなく、不本意ながら単位を離れざるを得なかったことにある。

辞職・転職、「停薪留職」、「下崗」、「買断工齢」

に当たらない「単位人」は、所在単位が倒産しない限り、そのまま職場に残って働くことになるが、単位時代の国有企業に比べ、生産体制、労働環境、仕事内容は劇的に変わった。

（2）新しい企業組織の中の「単位人」

市場経済の激しい競争に直面し、効率的な経営を展開しなければ生き残れない国有企業は、終身雇用から契約関係に変わった従業員のインセンティブを刺激し、生産効率を上げるために、賃金制度、生産管理制度の改革を断行した。

1985年に実施された賃金改革は、必要な知識、責任の程度、労働強度、労働条件を前提に、賃金が基本給、職務給、年功給、賞与の四つの部分で構成される形を目指したが、実施範囲が広すぎたため、改革の成果は十分に現れていなかった[15]。その後、86年～92年にかけてさまざまな調整が加えられ、92年１月、「持ち場技能給与制度試行法案」（「崗位技能工資制試行法案」）が発表された。その主な内容は、労働に応じて分配する原則に基づき、85年改革で打ち出した労働技能、労働責任、労働強度、労働条件を前提としながらも、特に「崗位（持ち場）技能給与」を重視し、従業員の貢献度によって、また個人の収入を企業の収益と連動させて報酬を決めるシステムの構築を図った。これによって単位体制下の「大鍋飯」（貢献度が不問にされたどんぶり勘定式給与体制）が完全に取り除かれることとなった。

効率的・合理的生産を推進し、特に単位時代からの従業員の労働意欲を引き出し、その活性化を図るために、88年末から労働組織編成の合理化（「優化労働組合」）の試みが開始された。具体的には、技術水準、労働強度、責任の程度などに応じて職務ポストを設定し、定員や作業レベルを決めることになった。また職務ポストに対する競争選抜を行い、基準条件に合格した者がポストに就き、企業との間に労働契約を取り交わす。職務ポストに選抜されなかった（仕事を割り当てられなかった）従業員は「企業内待業者」（持ち場が空くまで待機する余剰人員）となり、一定期間において所定のポストや持ち場に就くことができない。89年の例を見ると、「企業内待業者」のうち、約８割が新たな職務ポスト（企業の多角経営などによって新設されたポスト）に再配置されたが、残りの２割（約18万7000人）が再配置できなかった。再配置されなかった人員に対して企業は、定年に近い従業員の繰り上げ退職、長期休暇制度の活用、企業内待業、再就職のための研修などで対応していた。こうした余剰人員数は92年に約100万人、93年約120万人に増加したと推測されている[16]。

労働組織編成の合理化に関する改革は、基準の設定が甘いこと、従業員間の対立・摩擦を引き起こしやすいこと、「企業内待業者」の人数が多いこと、などが原因で、新規労働者の採用を阻害していると指摘されたが、単位体制下の国有企業の非効率、従業員の無責任、労働意欲の欠如などを考えれば、この改革は単位体制下の生産組織にメスを入れ、経営を圧迫する余剰人員を削減し、従業員の意識改革にもつながる改革として、大きな意義があった。実際、事例研究によれば、「かつて改革に抵抗した従業員たちも下崗をおそれて、熱心に作業に打ち込んで」おり、「時間内にかっちり仕事を終えるようになった」という労働意識や行動の変化が見られた（岩田（沈）・岩田2007：106-107、113）。これは現代の経営組織において当然のことだが、中国の国有

企業はやっとその当たり前のことに一歩近づくことができた。一方では、契約を結ばれなかった従業員はわずかな生活費を支給され、苦しい生活に強いられており、単位時代に経験したことのない「生活苦」の圧力がのしかかっている。

（3）組織圧力の変容

既述のとおり、単位体制下の従業員は単位組織との対立・葛藤から組織圧力が生じるが、それは組織からの脱退が許されない圧力、政治的・イデオロギー的圧力、実力が発揮できず、悪平等による欲求不満の圧力である。では、改革・開放政策下の国有企業体制改革によって、組織圧力はどのように変わったかを検討していきたい。

国家による就業の統一分配の廃止と全員労働契約制の導入（職業選択の自由）、企業形態の多様化（外資系企業、民営・私営企業への就職の可能性）、外部労働市場の形成（労働の流動化）、資源獲得ルートの多様化（単位以外から住宅等の入手の可能性、社会保障の単位からの分離）など一連の経済改革、社会変革によって、単位の組織成員は自らの意志で他企業への転職・異動ができるようになり、一生涯単位に縛り付けられ、組織から脱退できない圧力はほぼ解消されたといえよう。もちろん、これに対して、単位の保障に満足し、改革を望まず、「単位人」として優越感さえ持っていた組織成員にとっては、それまでとは比較にならないほど職場の環境が一変したため、新しい単位（ポスト単位）体制下の厳しい生産管理、生産ノルマ、業績連動型賃金制度、さらに失業するリスクに容易に適応できず、かつて感じたことのない強い圧力がのしかかってくる。特に学歴、技能などを持っていない「単位人」は、大学を卒業し、新規入社してくる若者と競争しなければならないことも強い圧力となろう。上司に忠誠を誓い、企業内党組織の有力者に従属していれば、真面目に仕事に打ち込まなくても、昇進や資源の獲得に優位に立てる時代から、権利と義務が明確にされ、責任を持って契約を履行しなければならない時代に変わったのである。

ところが、政治的・イデオロギー的圧力については、単位の政治組織、末端行政組織としての機能が弱体化したこと、外資系企業、民営・私営企業など国有企業以外の企業が簇生したこと、「党企分離」（党の政治機能と企業の経済機能との分離）の改革が進み、企業における党組織の指導力が弱まったこと、企業内の政治キャンペン、労働動員によるインセンティブ刺激策が廃止されたこと、などによって、企業内党組織への人格的依存を強いられる圧力は、大幅に軽減または解消されたといえよう。

また実力が発揮できず、「悪平等」による欲求不満の圧力についてだが、毛沢東時代では「走共同富裕的道路」（共に豊かになる道を歩んでいく）という社会主義の大原則のもと、個人の能力や貢献度に関わらず生活が保障され、「単位人」は安心して暮らせた。しかし、単位は個人に対して、生活に必要なすべての保障を与えたのに対して、個人の貢献度に関してはほとんど不問にしてきた。労働時間に対する規定はあったものの、労働内容、労働の質と量については一貫してどんぶり勘定的なやり方であり、また「労働者が国家の主人公」という大義名分のもとで、企業の利益を損なうような従業員でさえ解雇できなかった。このような体制が続く限り、「偸懶」（怠ける）、「磨洋工」（表面は働いていると見せかけ、実

際は仕事をサボっている）をする従業員はなくならない。いい加減に仕事をしてきた「単位人」にとっては「悪平等」は好都合であるが、能力があり、組織にもっと貢献し、自分の収入をも増やしたい単位成員にとっては、頑張っても頑張らなくても報酬に差をつけないシステムは大きな不満要素となった。国有企業改革に伴う単位体制の動揺・衰退によって、企業内の労働人事制度、生産管理制度、賃金報酬制度が大きく変わり、業績・貢献度にリンクする分配システムが導入され、一般化してきたため、「悪平等」による欲求不満の圧力もほぼ解消されたといってよい。

以上述べたように、国有企業改革によって、組織圧力を生み出した体制が動揺・衰退し、単位体制下特有の組織圧力が大幅に軽減または解消された。しかし、その反面、市場経済への転換に伴って、競争がますます激化することを背景に、「末位淘汰制」[17] のような極端な競争システムの企業への導入、医療保険・年金・失業保険・住宅などの自己負担（または一部自己負担）、そのためにより多くの収入を手に入れなければならない重圧、雇用が安泰だった単位から一変して常に解雇されるかもしれない心理的負担など、単位体制下の圧力とはまったく異なった新たな組織圧力、および保障のない経済生活への不安からくる圧力が生み出されている。

おわりに

単位体制の解体過程は、単位という特殊な企業から言葉の本来の意味での企業に変わる過程であり、「単位人」がビジネスパーソンに変わる過程でもある。本稿では、改革・開放下の国有企業体制改革、社会保障体系改革、労働雇用制度改革など一連の重大な経済・社会改革の過程を概観したうえで、改革によって単位体制が動揺・衰退し、単位の組織成員が直面する新しい労働環境、生産システム、およびこれらによって生まれた組織圧力について検討した。単位体制下における組織圧力は大幅に軽減または解消した反面、常に激しい企業内競争に身をさらされる圧力、経済生活への不安からくる圧力など、単位時代では考えられない圧力が組織成員にのしかかっている。ポスト単位体制下の組織成員はこうした圧力をどのように解消していくのか、今後改めてこの問題に取り組み、解明していきたい。

注

1）単位は「機関単位」、「事業単位」、「企業単位」に分けることができるが、本稿では企業単位を対象とする。

2）単位独特の福祉制度の一つである住宅分配制度は、単位のさまざまな福祉制度の中で核心的な存在であり、組織成員の単位に対する従属関係を強めるうえで重要な意味を持つ。田毅鵬、呂方2014：88-91を参照。

3）積極分子についての分析は、Walder 1986：7, 26, 148, 166-175を参照。

4）中国の「档案」制度については、張2015：151-153を参照。

5）Sirota, David, Louis A., Mischkind and Michael Irwin Meltzer (2005), *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Wharton School Publishing. 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、43-53頁。

6）1978年に四川省の六つの国営企業で、また79年に首都鋼鉄公司、天津自転車工場など八つの国営企業において、一定の利益の留保、中間管理職の人事権、一定範囲の賃金および製品生産の決定権を企業に与える試みを始めた。その後、首都鋼鉄

公司の改革モデルが全国に広がった。

7）個々の企業が上部行政管理機関との交渉をもとに、一年間の利潤上納額を請け負う制度である。

8）1950年代から70年代にかけて、中国において都市部から農村部へ移住した若者たちを指す語。政府は都市の余剰労働力問題を解決するために取った政策だが、70年代末より青年たちの都市帰還が始められ、その数は1000万人と言われている。まともに高等教育を受けられなかった彼ら「知青世代」は、企業体制改革の嵐に直撃された。

9）李培林・張翼「国有企業社会成本分析――対中国10個大城市508家企業の調査」中国社会科学院『中国社会科学』1999年第５期。

10）丁朗父「从单位福利到社会保障――記中国城市居民最低生活保障制度の誕生」中国民政部政策研究センター編『中国民政』1999年第11期。

11）張卓元・鄭海航編『中国国有企業改革30年回顧与展望』人民出版社、2008年12頁。

12）江小涓「世紀之交：国有企業改革回顧与展望」『国家行政学院学報』2000年第３期。

13）同書編委会編集『住房制度改革法規文件選編』中国建築工業出版社、1998年20頁。

14）「停薪留職」とは「給与は支給しないが、職位を保留する」という意味だが、期間満了時に復帰か退職かを改めて決められることになっている。

15）伊藤正一「労働から見た中国的経営管理の変遷と展望」、関西学院大学『経済学論究』第63巻第３号、2009年12月。

16）「優化労働組合」について、川井伸一1996年205～216頁を参照。

17）中国最大の家電製造・販売企業のハイアールグループが導入した企業内評価システムである。上位10％以内にランクインされた従業員は褒賞・昇進の対象となるが、下位10％に入る従業員は降級・免職の対象になる。３回連続で下位10％に入れば、辞職・転職の対象になる。このシステムによって生産効率が大幅に上昇したが、従業員にとっては冷酷な「10－10原則」との批判もある。

参考文献

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

岩田（沈）奇志・岩田龍子（2007）『中国企業の経営改革と経営風土の変貌』文眞堂

王寧（2018）「后单位時代,『单位人』転変成了什麼人」広東省社会科学連合会『学術研究』第11期

川井伸一（1996）『中国企業改革の研究』中央経済社

謝雯（2019）「歴史社会学視角下的東北工業単位制社会的変遷」広州市社会科学院『開放時代』第６期

周翼虎・楊暁民（1999）『中国単位制度』中国経済出版社

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』社会評論社

張英莉（2015）『中国企業における組織と個人の関係』八千代出版

塚本隆敏（2006）『中国の国有企業改革と労働医療保障』大月書店

田毅鵬（2014）「作為『共同体』的单位」中国人民大学『社会学評論』第６期

田毅鵬・呂方（2014）『「单位共同体」的変遷与城市社区重建』中央編訳出版社

李漢林（2007）「転型社会中的整合与控制――関于中国单位制度変遷的思考」『吉林大学社会科学学报』第４期

李漢林（2008）「変遷中的中国单位制度：回顧中的思考」上海大学『社会』第３期

劉建軍（2000）『单位中国：社会調控体系重構中的個人、組織和国家』天津人民出版社

路風（1989）「单位――一種特殊的社会組織形式」中国社会科学院『中国社会科学』第１期

Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd Ed, Harper & Row（小口忠彦訳『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、1987年）

Walder, Andrew G. (1986), *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, University of California Press