

経済発展のスパート期における中国の企業改革

—80年代を中心に—

山下 景秋

倉敷芸術科学大学教養学部

(1998年9月30日 受理)

I. 80年代における中国の経済改革および企業改革の概要

1. 経済改革の概要

中国は建国後、基本的には指令型統制計画経済体制をとってきた。すなわち、共産党支配体制の下で中央計画当局が、末端の各生産単位の生産する生産物の種類および生産量、投入物の種類および投入量、さらにそれらの価格を決め、これらを指令という形で各生産単元に降ろして実行させる、という体制が続いてきたのである。

ところが、中国の場合は左右間の路線対立が激しく、どちらの勢力が優勢になるかで、この経済体制が厳格に守られるかあるいは緩和されるかの違いがあった。たとえば、66年に毛沢東が始めた文化大革命は右派に対する左派＝社会主義原則派による巻き返しの運動であったが、この文革は国内を混乱させ成長を鈍化させる結果に終わったので、76年に毛沢東が死去した後、四人組の権力を排して右派＝経済実務派の実力者・鄧小平が実権を握ることになった、という左右間の対立があった。

この鄧小平支配体制下で、78年末に中国共産党第三次全国代表大会（三中全会）が開かれ、大胆な経済改革が実施されることになった。この改革は、従来の計画経済体制を「計画を主とし市場を従とする」経済体制に改めるものであった。そして更に84年になると、経済改革の重点は「市場を主とし計画を従とする」というように改められることになったのである。

市場経済への移行というのは、具体的には、第1に国家計画委員会の管理・指令下にある工業製品の種類を減らし、そして第2に国家が統一的に管理・配分する物資および商品の種類を減らし、更に第3に需給関係によって自由に決まる自由価格と、基準からのある程度の乖離が認められる浮動価格の範囲が広められることである。この結果、農業および工業の双方において供出義務を超えた生産物は、自由に自由価格ないし浮動価格で販売することが可能になった。こうして市場原理ないし価格メカニズムを導入することによって、経済の活性化が図られたのである。

更にまた、農村では人民公社解体後に生産責任制が導入され、政府の農産物購入価格が引き上げられた。一方で、都市労働者に対しては賃金を引き上げることによって、労働意

欲を刺激することが試みられた。そして更に、対外開放政策が推進され、外国の資本と技術の導入が図られることになった。

2. 企業改革の概要

中国には従来、国営企業と集団企業、それに若干の個人営企業が存在していた。78年からの経済改革により、上記の企業形態に私企業と各種合弁企業が付け加えられた。その後これらの企業数は急増し、85年においては大中型国営企業数は7.9万、集団、個人営企業数は1200～1300万になった⁽⁴⁾。

78年から始まった企業改革の中心は、79年から集中的に進められた企業自主権の拡大である。これ以前の企業は、国家が定めた生産計画を忠実に実行するだけであった。生産に必要なものは国家から与えられ、作られた製品は国家が統一的に買い上げた。企業は消費者の需要動向を考慮した供給をする必要はなかったのである。党・国家が経営上の意思決定権をもち、企業には自主的な経営権はなかった。また、企業は資金を無償で使用でき、利潤を全額国家に上納した。このような企業は、あたかも我々の社会における企業の中の、自己完結しない生産部門のようなものであって、我々が言うところの企業とは異なっていた。これを小宮隆太郎氏が工場にすぎないと指摘された⁽⁵⁾のも当然であろう。

このような「企業」が経営効率を上げる努力をせず、その意欲も持たないのは明らかなので、79年から企業の自主権を拡大し、経営管理の方法を大きく変えた。まず、企業は国家計画を達成した後、製品を自主的に増産し、それを自主的に販売することができるようになった。

また、以前は全額上納していた企業利潤の一定比率を、利改税と称する税金として国家に納めるだけで良くなり、残余の利潤を企業に留保することができるようになった。この結果、企業が企業努力により利益を増やせば、手元に残る資金も増えることになるため、企業の経営意欲が高まった。一方、以前は国家から100%給付されていた国営企業の固定資金は、返済の必要はないものの、国家に利子を支払わなければならなくなった。

従来、「党委員会指導下の企業長責任制」と言われ、国営企業の企業長は、党・国家の企業経営に関する意思決定を誠実に実行するだけであった。しかし、その企業経営の責任は企業長自らが負わされるという、決定権と責任の不一致が見られ、実に不合理な無責任体制が続いていた。改革後は、上述の自主権に加えて、企業長は労働者の雇用権や労働者の褒賞・処罰の権限をも与えられた。しかし、この企業長の登用は、殆どが企業を管轄する上級主管部門によって任命されるものであった。85年の調査⁽⁶⁾によると、国営企業と集団企業の幹部（企業長・副企業長など）は、民主的選挙によるものは4.4%にすぎず、大衆的話し合いのうえで上級監督官庁が任命するもの60.1%となっている。

企業改革は、87年より更に進められることになった。請負経営責任制が導入されたのである。また、88年10月からは、中小企業を中心に試験的に株式制が導入された。これらの

新制度の導入については、次章で改めて述べることにしよう。

II. 80年代における新制度の導入

1. 請負責任制

請負責任制はまず農業分野に導入された。農業分野におけるこの制度は、結局「包干到戸」と呼ばれる方式に収斂されていったが、これは土地などの生産手段の集団所有を維持したままで、各農家が、その管理・使用を委託または有償で譲渡された生産用具や家畜と割り当てられた農地を使って、自由に農業経営を行う方式である。

次に、この請負責任制は工業企業にも導入された。88年上半期には、大中型国营企業の82%がこの制度を実施している⁽⁴⁾。

この請負制は、企業の資産を国家が所有するという条件を前提としながら、何人かの請負希望者のなかから最も適任と思われる人物に経営を委託するものである。請負者は、自らの財産を抵当に供し、経営上のリスクが発生した場合には自らがそれを負わねばならない。この請負制は、国家による所有権と請負者による経営権を分離することによって、企業経営者が企業所有者（国家）に対して持つ依存心をなくし、自らの責任を確立して、自主的な経営を推し進めることを狙ったものである。経営によって生み出された利益は、予め決められた比率によって企業の所有者である国家と分けることができるため、経営者は企業経営に励むことになる。

なおこの制度は、優良企業が経営不振企業から生産を請け負うことによって経営不振企業の経営を立て直すことや、また、企業内部において、企業内の各現場・部門・個人に目標を請け負わせることによって、各個人に明確な目標意識を持たせることにも応用できる。

2. リース制

請負責任制に次いで、84年にリース制も導入されることになった。国家が所有権を維持したままで経営を任せることによって所有権と経営権を分離させるという点では請負制と同じであるが、これは国家が経営権を一時的に借り手に貸す代わりに借り手が国家にリース料を支払うという点に違いがあり、またその特色もある。このリース制は、商業や飲食業などの労働集約型の小規模企業にマッチしていると言われている。

このリース制は、主として個人が経営権を借りる場合と、企業の全従業員が借りる場合に分かれる。個人が借りる場合は責任が明確になるという長所を有する一方で、リース者と従業員の間に収入格差が発生しやすいという欠点を持っている。これに対し全従業員が借りる場合は、リース者が集団だから責任が不明確になりがちであるが、工場長が従業員代表大会で選ばれるので、企業内において民主的であると同時に、全従業員が主人公であるという意識を持ちやすいという点に長所があるといえる。

なおリース制による利益は、納税後、リース者の収入、企業の発展資金、従業員や集団の福祉資金、従業員のボーナスの4つに分けられる。

3. 株式制

88年10月からは、中小企業を中心に試験的に株式制が導入された。株式制は請負制やリース制と同様に所有権と経営権の分離を図るものであるが、これは両者の分離をより徹底させるものとして、また社会に広く分散している資金を集中させるものとして、導入されたものである。

株式制を導入している企業の株式形態は、国家が所有する国家株、集団株、社会法人株、個人株の4種であるが、このうち前の2つが優勢であるところに中国の株式制の特色がある。このため、国家は株式制を導入している企業から、税金ばかりか配当金も手に入れることができる。また個人株は企業内の労働者が所有するものが多く、労働者の生産意欲を刺激するのに役立っている。ただ、平均収入が依然として低いので、個人株の比重は低水準にとどまっている。

Ⅲ. 中国の企業経営におけるモチベーションの問題

1. 金銭的報酬によるモチベーション

従来、中国では国家が全ての企業の利益を吸収し、地域の差や経営条件の違いを考慮することなく、各企業の労働者に対して職種により定められた一律の賃金を分配してきた。

しかし、このような分配における平均主義が労働者のモチベーションを阻害するのは明らかなので、次のような改善策が実施された。

各企業は定められた一定の税率により利益の一部を納め、残りの利益を企業内に留保し、自由裁量によってそれを処分することができるようになった。また労働者は、定められた労働時間を超過して労働した場合や、一定の基準を超えた品質の製品を作った場合には、報奨として割増賃金を手に入れることができるようになった。これらの改革が企業や労働者のモチベーションを向上させ、生産の向上に貢献するところ大であったと言われている。

しかし、問題が全くない訳ではない。ハーズバーグの動機付け＝衛生理論によれば、賃金は理論的には衛生要因にしかすぎず、これを改善しても不満が解消するだけで労働者のモチベーションを刺激することにはならないから、賃金増加の効果があるとしても短期的なものにすぎない。またモチベーションとして金銭的報酬に依存するのはテーラーの科学的管理法であり、人の側面を無視している、という問題がある。

実際、85年に中国の青年に対して実施された、社会経済生活における態度に関する調査⁶⁾を見ると、彼らは収入よりも仕事の内容を重視している事が分かる(図表1参照)。というのも当時の中国では、労働者が企業を自由に選び、また企業が労働者を自由に選んで両

図表1 中国青年の社会経済生活における態度

(%)

| 項 目 | 賛 成 | 反 対 |
|---------------------------------|------|------|
| (1) 多く稼げさえすれば、どんな仕事でもよい | 14.6 | 85.0 |
| (2) 金もうけはきりがない、大体のところよい | 59.7 | 39.8 |
| (3) 自分の現在の所得に大体満足 | 28.8 | 69.6 |
| (4) 金は邪魔にならぬ、多いほどよい | 46.5 | 52.6 |
| (5) 理想の追求は金銭より大切 | 94.6 | 4.9 |
| (6) 収入よりも仕事の体裁が大切 | 62.6 | 30.2 |
| (7) 仕事が趣味と合うことだけを望む | 85.5 | 14.1 |
| (8) 最も関心のあるのは自分の能力の発揮 | 95.6 | 4.1 |
| (9) 仕事が自分の文化的教養を高めることを希望、収入は二の次 | 89.6 | 10.0 |
| (10) 易しい仕事がよい、厳しい仕事はいや | 37.7 | 61.9 |
| (11) 目的の達成のためなら、最大の代価を払う | 74.5 | 24.7 |
| (12) 競争の厳しい環境はいや | 32.7 | 67.0 |

注① 中国経済体制改革研究所が、1985年に実施した調査による。

② 出所は6)のp128。

③ 全国、全職業対象。 (農村28.2%, 小都市41.6%, 中都市(人口50~100万) 9.2%, 大都市21.0%)
 (労働者21.7%, 農民4.5%, 商業・サービス業5.7%, 行政・事業団体の幹部21.8%, 民営企業1.8%, その他企業の幹部と技術要員12.0%, 教員8.1%, 大学生・院生6.6%, 個人経営0.5%, 待業青年と中高生9.8%)

④ 年齢分布。13歳~70歳。平均年齢23.6歳。18~28歳が80.1%を占める。

者の中で契約を結び雇用される労働者は、全民所有制企業労働者全体の20%に過ぎず⁽⁶⁾、残りの労働者は国家によって配属先を決められた人達であった。また85年に実施された企業幹部に対する調査では、彼らの72.4%が労働者の職種の異動を行わないことは生産能率を高めるのに良いと答え⁽⁷⁾、職種の異動を認めない態度を示したのである。その結果、多くの労働者が自らの適性と好みに合わない労働を強いられたいだろうと推察される。この職業・職種の選択の不自由という問題を解決しないかぎり金銭的報酬が労働者のモチベーションを増進することは難しいし、またその問題は職務充実による労働の人間化以前の問題であったのである。

2. 金銭以外の報酬によるモチベーション

科学的管理法以降の産業組織心理学的研究では、分業による能率よりも労働における人間的側面が重視されている。なかでも、グループダイナミックスや、アージリス、マダレガー、ハーズバーグなどの人間資源論アプローチや、リッカートのリーダーシップ論アプ

ローチが共通して強調しているのは、一方的なトップダウンによる経営管理よりも、労働者参加型の経営管理であるように思われる。

78年以降の中国の経済改革において、共産党による企業支配を改め、企業長が経営の責任を負う企業長責任制が導入されたこと、更には自らその意思を表明した者に国家が経営を請け負わせる請負制が導入されたことは、現代の産業組織心理学の主張に沿う改革であったと評価される。

しかし、ここにおいても問題がないわけではない。なぜなら、先述した企業幹部に対する調査によると、権限を下部に委譲し経営者はあまり監督しないという放任型の管理方式に賛成する者は幹部のうちの6.2%に過ぎず、また従業員に満足感と安定感を与え良い人間関係を作るという民主型には21.2%しか賛成していないが、厳しい規定を作り従業員を督励するという集権型は72.6%の賛成を集めている⁹⁾からである。

また更に同調査は、党や国家の指導者などの権威に対して企業幹部が依存していることや、同様に労働者もまた権威に対する依頼心を持っていることを示している⁹⁾。それに加えて、91.6%の労働者は「ただ自分の範囲の仕事をする事」だけが自分の本分だと思っているし、また企業幹部は、意思決定への労働者の参加意欲が低く、企業へのアイデンティティも強くないと見ている⁹⁾。

つまり、経済改革による企業の自主権の拡大は、国家がそれこそトップダウンでお仕寄せたのに過ぎず、それに伴うべき企業側の意識改革が遅々として進んでいないことをこの調査は示しているのである。

企業幹部の意識の遅れの一因は、彼らの多くが技術者出身で経営の専門家ではなく、またその任期が短いため、経営知識に通暁する暇もないことにあるのだろうと思われる。経営を請け負う者も数年の短期契約であることが普通なので、その事情は同じだろう。それゆえ、企業幹部の任期をより長期化し、分権的経営の必要性を学習する機会を企業内外に増やして、企業経営の専門家を養成することが急務だったのである。

より根底的な理由として考えられるのは、国家体制のシステムそのものがトップダウンであって、その基本的な枠組みが依然として変わらない以上、その中にいる企業幹部や労働者がその習慣から脱け出せないのは当然だろう。これに加えて、行政の基本方針が時に左右に大きく揺れることが、自主権拡大路線に乗ることを危険なものに感じさせる側面もあっただろうと思われる。このことは、労働者の参加意識の低さにも関係することだろう。

3. 中国における理念的モチベーションの追求

モチベーションないしモラルに関する経営学の基本思想はつまるところ、効率化や能率化の方向への経済合理性の追求が、人間の主体性・自律性志向という本性を等閑に付すため、人間の意欲を低下させ長期的には却って効率が低下する、それゆえ結局、人間の心

理を考慮した一見非効率的で非合理的な経営管理が奏功する、というものである。

このような観点から日本の伝統的な経営を眺めてみると、終身雇用・年功序列の労働慣行にしろ、平等主義的な給与体系にしろ、雇用を最大限保証する恩情的経営方針にしろ、組合や労働者の家族を含めた家族主義的経営にしろ、はたまた、ある程度採算を度外視した、企業・銀行間や企業同士の取引にしろ、およそ経済合理的とは言い難いものばかりである。しかし、これらの日本の伝統的な経営が、日本の企業を強くする重要な要因であったことも事実である。これらの非合理的に見える経営が、実は、企業の魅力を高め企業への忠誠心を養うことによって、企業へのコミットメントを強化し労働者のモチベーションを増進したのである。

翻って中国の経営はどうかというと、そこには日本の伝統的な経営と共通するものがあった（ある）ように思われる。従来、中国は終身雇用制と、日本以上に平等主義的な給与体系を維持してきた。また、中国では日本以上に企業が労働者の家族を丸抱えにしてきた¹⁰。すなわち、中国の殊に都市部では、勤務先の企業が労働者のために住宅を建設し、家賃を非常に低く設定してきた。また、企業は医療費を全額、自企業の労働者のために負担し、企業は労働者に対し賃金以外に食事手当や電気・水道料手当ばかりか、理髪手当や入浴手当、果ては帰郷交通費手当まで支給してきた。そして、企業は自らの小中学校や託児所、病院、体育館、図書館を所有することも多く、更には産児制限や民兵の組織・訓練まで行ってきた。このようにして、企業は労働者の生活全ての（その家族を含めて）面倒をみてきたのである。

しかし後に、このような企業による生活保障が勤労意欲の刺激にとってマイナスであると考えられるようになり、またこのような負担が生産資金に対する圧迫要因になるとして、このような企業負担が地域の行政に肩代わりされるようになった。終身雇用制も、81年頃から契約工制度が導入され、解雇や転職も起こり得ることになった。平均主義的な賃金制が出来高制の導入によって大きく変わりつつあるのは前述した通りである。

確かに、このようないわば恐怖心の刺激によるモチベーションの向上は、後ろ向きのものであるとはいえ存在するし、またある程度は必要だろう。しかしそれが度を超すと、別のマイナス面が現れることに十分注意しなくてはならない。企業との一体感、企業への忠誠心の喪失が労働者のモチベーションを低下させるからである。

そもそも一般に労働者のモチベーションは、相反する二つの要因によって刺激されると考えられる。すなわち、一つは、恐怖心からの後ろ向きで消極的な要因であり、二つ目は主体的で積極的な要因である。この二つの要因は経済体制に関係なく存在するだろうが、この相反する二つの要因の間のどこにバランスの支点を置くべきかは、微妙でかつ難しい問題である。

中国のように国家の干渉が依然として強く競争の乏しい国では、前者の要因にある程度の重点を置かざるをえないのは、仕方がないことであったかもしれない。しかしそうである

図表2 企業幹部に対する徳性調査（絶対に避けたいと考えている事項）

（％）

| | |
|-------------------|------|
| (1) 道徳・良心に背くこと | 64.0 |
| (2) 法律により罰せられること | 11.9 |
| (3) 自分の名誉を損うこと | 11.5 |
| (4) 周囲の人に迷惑をかけること | 10.9 |
| (5) 家庭の名誉を汚すこと | 0.9 |
| (6) その他 | 0.8 |

注① 出所は6)のp230。

としても、中国では（経済発展の水準がその段階に達しているようには見えないけれど）、前述した青年に対する調査や企業幹部に対する徳性調査²⁹（図表2参照）でも分かるように、自己実現欲求と精神主義的傾向が強いので、これを踏まえた中国独自のモチベーション刺激策を講じる必要があるだろう。

端的に言って、それは理念的モチベーションである。「非物質的」、「将来的」、「利他主義的」を属性とする理想の恩典が、協働への誘因を生み出すことは知られている。中国では、利他主義的近代化がその一つの理念モデルになるかもしれない。

IV. 80年代の中国における企業改革の意義と問題

筆者は長い間、中国が社会主義体制の下でいかに経済発展を実現して行くのか、その壮大な実験に興味をもってきた。本来、社会主義の平等原理と経済発展にとって最適とされる効率原理は相反するところがあるので、その両者がどのように調和し折り合って行くのか不思議に思っていたからである。

1. 80年代における企業改革の意義

49年の建国から70年代半ば頃の間においては、平等原理が優勢ななかで確かに発展力が低下する事実が見られた。

平等原理の支配するなかで発展力が低下するのは必然であるかもしれない。なぜなら、平等というのは人間など各存在単位の個性を捨象し、それゆえ各单位を融合し未分化なものにしてしまうからである。この結果、第1に、各労働者の労働の質と量の差を適正に評価できなくなって、労働意欲の減退を招いた。また第2に、生産物の質の差を無視することになって、それを投入物として使う企業の生産のネックになったし、またその生産物を消費財として使う消費者の不満をも生み出した。

そして第3に、組織が未分化なものになって責任や権限が不明確なものになり、また非効率の原因にもなった。組織が未分化であるとは組織内のサブ組織の分業が不明確であることであり、またそれは不明確なまま組織が肥大化することと関連する。たとえば、従来

の中国の企業の内製化率が異常に高く、採算の採れない生産部門が責任を問われることなく、企業のどんぶり勘定のなかで温存されてきた。そしてこのことは、国家と企業の間でも見られたのである。社会主義体制のなかの企業というのは、人民公社がまさにそうであったように、末端の行政単位でもあったからである。企業長は共産党から任命されるし、企業は教育や医療・福祉機能をも包摂していたのである⁹⁹。

さらに4番目に、平等が未分化を生む例として、精神労働と肉体労働の同化・融合をあげることもできる。この両者が未分化である限り、生産単位において分業による生産の効率化が困難になるように思われる。

78年からの改革は、このような未分化な労働、モノ、組織を分節化し、各分節単位の差異を明確にするなかで、各単位の評価、責任、権限をクリアーにしたことにその意義がある。

請負制については、請負者が生産物の品質を向上させムダを省く努力をし、そして経営不振企業からの請負によってその立て直しに成功すれば、社会全体の生産・効率の向上に資するとともに、失業者の発生が少なくてすむため社会不安解消の一助にもなる。また、外部から有能な人材を請負者＝経営者として招くことができる点で日本企業よりもオープンであるといえるし、さらにその請負者が従業員代表大会の投票により選ばれる場合は日本企業よりも民主的であるといえる。

2. 80年代における新制度の限界と問題点

しかし、80年代の改革の過程で登場したこのような新制度には、上述のような各種の意義がある一方で、以下のような限界や問題があったように思われる。

請負制については、優良企業が不振企業を請負により救済することは、他面で優良企業のみが肥大化し、その集中度が高まるのではないかと懸念される。また、経営の専門家でない従業員の総意によって、外部の真に有能な人材を見抜くことができるかどうか、少し疑問である。そして更に、請負者がリスクに対応できる抵当財産を供出できる者に限られるため、富める者しか経営者になることができないから、これにより貧富の差が拡大する心配がある。

リース制も、請負制と同様に所有権と経営権が分離されたことにその意義を有するが、共に契約期間が限られるため経営が短期志向になりがちで、長期的視野を欠くことに問題がある。有能な請負者や借り手であることが判明すれば、その契約期間を延長し長期化することが必要である。

次に株式制についてであるが、中国の株式企業は本来の株式企業ではない。なぜなら、公開企業が少ないため広範な国民から零細な資金を集めていることにはならないし、国家保有株の比重が極めて高いからである。国家という安定株主は株を売却しないので、株価が乱高下しない。従って、株主は株の保有に対してリスクの観念を持たない。加えて、個

人の株主には配当以外に利息も支払われるから、株式は社債の色彩も強く持っているのである。

請負制やリース制は、国家が契約を通じて企業に影響力を行使しているので、完全に所有権と経営権が分離しているとはいえない。また株式制は請負制やリース制と比べて両権の分離が徹底しているとされるが、株式企業の大株主が国家であることを考えると、国家が株主総会を通じて経営者の選定に影響力を行使することにより、経営権の独立性が阻害される懸念がある⁽⁴⁾。

注

- (1) 文献2)のp33。
- (2) 小宮隆太郎,「競争的市場均衡と企業の役割」(文献4)所収)のp250。
- (3) 文献6)のp221。
- (4) 張賢淳,「所有権と経営権の分離について」(文献5)所収)のp15。
- (5) 文献6)のp128。
- (6) 文献6)のp131。
- (7) 文献6)のp237。
- (8) 文献6)のp236。
- (9) 文献6)のp230。
- (10) 文献6)のp239。
- (11) 木崎翠,「企業の従業員に対する分配と改革」(文献2)所収)による。
- (12) 文献6)のp230。
- (13) ただこの後者の事実に対して、南亮進氏は企業の生産コストを削減するため生産機能以外の機能を外部化するように主張するが、前述したように寧ろ筆者はこれを好ましいものと考えている。文献13)のp44参照。
- (14) ただ、国家は株式企業に下手に干渉して企業の活性化を妨げることはしないだろう。もしそうすれば、株式企業からの税収が減るばかりか配当金収入も減るからである。なお国家が大株主であるため、請負制やリース制とは異なって中国の株式企業は長期志向をもっている。

参考文献

- 1) 井手啓二,『中国社会主義と経済改革』,法律文化社,1988年。
- 2) 小島麗逸編著,『中国の経済改革』,勁草書房,1988年。
- 3) 坂下昭宣,『組織行動研究』,白桃書房,1985年。
- 4) 総合研究開発機構編,『現代中国の経済システム』,筑摩書房,1986年。
- 5) 総合研究開発機構編,『中国の経済体制改革の事例研究』,1989年。
- 6) 中国経済体制改革研究所編,『中国の経済改革』,東洋経済新報社,1988年。
- 7) 中国社会科学院工業経済研究所,『現代中国経済事典』,東洋経済新報社,1982年。
- 8) 中野繁喜,加藤茂夫,『行動科学と組織革新』,泉文堂,1987年。
- 9) 任文 俠,『現代中国の企業経営』,文眞堂,1991年。
- 10) 野中郁次郎,加護野忠男,小松陽一,奥村昭博,坂下昭宣,『組織現象の理論と測定』,千倉書房,1978年。
- 11) 馬 洪,『中国経済発展の新戦略』,有斐閣,1985年。
- 12) 古川久敬,『組織デザイン論』,誠心書房,1988年。
- 13) 南亮 進,『中国の経済発展』,東洋経済新報社,1990年。
- 14) 宮坂純一,『社会主義経営とモチベーション』,中央経済社,1989年。
- 15) 杉村 健,『作業組織の行動科学』,税務経理協会,1987年。
- 16) 軍司裕昭,『中国の経済改革下におけるインフレーション』,政経論叢83号,国士館大学政経学会,1993年。

Firm's Reform in China in Spurt Period
of Economic Development
— focused on 80's —

Kageaki YAMASHITA

College of Liberal Arts and Science

Kurashiki University of Science and the Arts,

2640 Nishinoura, Tsurajima-cho, Kurashiki-shi, Okayama 712-8505, Japan

(Received September 30, 1998)

China commenced firm's reform in the year of 1978. The focus on the reform was the enlargement of firm's voluntary right, and the detachment of ownership and management right. In base of the thought, China introduced subcontract system, lease system and stock corporation system. But reform's performance in 80's was insufficient owing to overpresence of nation in business management.