

【特集】学会統合，新学会成立を記念して

改革の最後で最大の難題：国有企業改革 ——中国経営管理学会創立研究大会での提言——

藤本 昭

中国経営管理学会は世紀転換期の2000年5月に創立された。学会創立の時期は、中国の国有経済が縮小し、民有経済が拡大する、“国退民进”の民営化時代から、民営化が頓挫し、国有経済が再び増強される、“国進民退”の時代への転換期でもあった。このような時代背景の下、名古屋近在の研究者が中心になり、中国経営管理学会の設立が発起された。2000年5月13日、名古屋市中京大学において、中国経営管理学会創立研究大会が、学生・一般市民も多数参加して、盛大に開催された。

学会創立研究大会の基調講演「21世紀に向かう中国企業経営の課題」では、つぎの二つの課題を提起した。第一の課題は、国有企業改革である。

改革前、計画経済体制下の中国国有企業は、ヒエラルキーが厳格でピラミッド状の行政組織体系に付属する企業“単位”であった。同時に国有企業は従業員の“生老病死”に関して無限責任を負う社会の基層“単位”でもあった。

このような二面性を持つ“単位”制国有企業の改革は、株式会社や有限会社など現代企業制度（“公司”制）の導入により、“単位”制企業の“公司”化を図るとともに、社会保障制度の確立により、社会の基層“単位”としての企業の役割解消が不可欠となる。

“単位”制国有企業の“公司”化により、多数の出資者（国家を含む）の投資で企業法人が形成され、法人の全財産に対し国から独立して支配権を持ち、民事責任を負う、法人財産権が確立される。かくして伝統的“単位”制国有企業は、法人として独立した私的所有形態をとる

ようになり、“政企分開”（行政と企業の分離）・“兩權分離”（所有権と経営権の分離）の民営化が進む。

伝統的“単位”制国有企業が近代的企業体に改組されるには、社会制度としての“単位”制の解消も不可欠である。従業員福利厚生部門の企業からの切り離し、従業員の養老・医療保障での国家・企業・従業員三者負担の社会保険化、福祉的無償分配住宅の商品化、固定工制度から契約工制度への切り替え等を通じて、“単位”制国有企業は近代的企業体に改造される。

国有企業の経営請負制や郷鎮企業の「曖昧な財産権」（“集体所有”）等に見られる「事実上の私有制」は、企業が政府や権力を背景に不当競争による特別なレントを獲得できるので、権力腐敗を助長する絶好の下地となる。“政企分開”・“兩權分離”の民営化により、企業の経済取引を完全に競争の市場に委ね、国家が一切関与しないことが、その取引を巡る権力腐敗の発生を防止する必要条件である。

21世紀中国企業経営、第二の課題は企業経営管理のイノベーション（“創新”）である。

企業経営管理のイノベーションでは、なによりもまず企業管理制度の“創新”に強い関心が寄せられる。とくに“公司”化を進める国有企業では、すでに存在する“老三会”（“党委会”・“工会”・“職代会”）と“公司”化で新たに形成される“新三会”（“董事会”・“監事会”・“股東大会”）の関係規範化が、コーポレート・ガバナンスの核心的課題となる。

中国企業の経営管理イノベーションは、経済成長方式転換の要請でもある。世紀転換期中

国経済は、絶対的「モノ不足」から相対的「過剰」へ向かっており、経済成長方式も「粗放型」から「集約型」へ、転換が要請される。経済成長方式の転換過程では、伝統産業とは異質の新型企業が新興ハイテク産業で輩出することも期待される。これら新型企業では、外国先進企業の管理方法と管理経験に学び、中国の国情と結びつけ、新しい管理モデル、管理制度、管理方法を創出することが要請される。

中国企業の経営管理イノベーションは、また世界的なIT革命の要請である。例えば、管理思想では、モノ管理の重視からヒト本位管理への転換、管理組織の面では、管理機構の簡素化や情報伝達とフィードバックの加速等が求められる。管理手段・隊伍の整備面では、情報技術投入の増大や現代情報技術を掌握・運用できる人材の育成が要請される。さらに、企業経営管理者の意思決定水準と業務効率の向上のため、意思決定サポートシステムの掌握と運用が求められたり、全く新しい発想の下で、企業の業務内容・遂行方法の見直しや改善を図る、企業リエンジニアリングの推進も求められる。

中国企業経営管理のイノベーションは、さらにまた予想される経済グローバル化への対応でもある。WTO加入を契機に、中国企業は企業

戦略の確立、人的資源管理の重視、ピラミッド型からネットワーク型への企業組織の改編、競争—“合作”（提携）戦略の重視、知的所有権保護とブランド商品育成等の方面で、管理の強化と改善を迫られる。

国有経済が縮小し、民有経済が拡大した、“国退民进”の1990年代とは対照的に、2000年代に入ると、民営化は頓挫し、国有経済が再び重視される、“国進民退”の時代となった。世紀転換期の学会創立研究大会で提起した中国企業経営の課題についても、“国退民进”から“国進民退”への時代の流れに即して、その取り組み実態の検証が改めて問われる。とくに中国市場経済化改革での「最後で最大の難関」—国有企業改革については、その進展・挫折の綿密な検証が望まれる。

あたかもよし、中国経営管理学会と中国経済学会の統合が4年越しに実現された。より広範な研究者の参加を得て、中国企業経営の懸案課題の究明が進展することを大いに期待したい。

（ふじもと・あきら

中国経営管理学会初代会長、
神戸大学名誉教授)