

中国郷鎮企業におけるスタッフおよび労働力の構成と調達方法

誌名	農業経済論集
ISSN	03888363
巻/号	442
掲載ページ	p. 72-88
発行年月	1993年10月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



中国郷鎮企業におけるスタッフ および労働力の構成と調達方法

李 航

1. はじめに

経済体制改革に着手して以降、中国では、国営大企業の改革がなかなか進展しないのとは対照的に、地方レベルの郷鎮企業が目ざましい発展を示している。1970年代末から始まる経済体制改革によって、郷鎮企業は公的に認知されるのであるが、同時にその経営管理システムについても、人民公社時代の「社隊企業」とは異なる方式が模索されている。改革対象は、①資金調達、②投資をめぐる意志決定、③生産手段や原料費材の購入と生産物の販売方法、④労働力調達の仕組み、⑤利潤分配の決定方法など、企業管理方式の全般にわたっているが、改革全体を貫く基調は、市場経済システムを導入しながら、可能な限り個別企業の自主権を拡大しようというものである。

しかしながら、企業管理システム改革の進展度は、地域的にもまた部門（国営、集団営、郷村営など）によっても決して均一ではない。沿海部の工業発展地域での改革が先行し、中間地帯や内陸部の「後進地域」がそれを追っているのが現在の姿だといってよい。本論文で分析対象とする湖南省は、経済発展（＝工業化）水準では中位の地域に属する。労働力はなお過剰であり、広東省を中心とする経済発展地域へ、大量の労働力を流出させている。その数は、年間120万人といわれている⁽¹⁾。

従来の郷鎮企業研究は、主として経済発展の著しい沿海地域を対象とするものが多かった⁽²⁾。当該地域では郷鎮企業が目ざましい発展を示し、その中から海外市

筆者：鹿児島大学連合大学院

場との結びつきをもつような企業も現れてきている。まさに郷鎮企業こそが、地域経済発展の推進力となっているのである。しかしながら郷鎮企業の重要性は、中間地帯や内陸部においても同様である。むしろ、めばしい国営工業部門をもたない「後進地域」でこそ、郷鎮企業の地域経済浮揚力への期待が高いとってよい。後述するように、該地域の郷鎮企業には、過剰労働力の吸収や郷・村への財政的支援など、地域社会の要請が一層強く現れている。その結果、郷鎮企業の管理運営システムも、複雑な性格を帯びざるを得なくなる。制度的には企業の自主権が容認される方向にあるとはいえ、実態的には、郷・村政府による「行政的指導」が様々な局面でおこなわれているのである。

以上のように、郷鎮企業の現実の管理運営過程では、企業としての論理と当該企業が立地する地域の社会的要請（行政がそれを体現している）とが混交しつつ立ち現れている。われわれはこうした郷鎮企業の「二重的性格」を、現段階の郷鎮企業に共通する特質として把握しなければならないと考えている。本稿は、スタッフ・労働力の構成とその調達方式から郷鎮企業の特質に接近しようとするものであるが、湖南省のような経済発展面でお遅れを残している地域の郷鎮企業を分析することは、上記のような郷鎮企業の「二重的性格」を、より鮮明に浮かび上がらせてくれるであろう。

2. 郷鎮企業の展開過程—統計的検討—

郷鎮企業とは、かつて人民公社時代に公社や生産大隊が所有・経営していた集団所有制下の「社隊企業」が1970年代末に始まる経済体制改革によって郷営（郷政府経営）や村営（村民委員会経営）の集団経営企業に再編成されたものである。また経済改革の結果、個人による企業創設も認められるようになったため、個人経営（「个体戸」）や複数人による連合経営（「聯戸」）も急速に増加している。1984年3月までは、統計上郷鎮企業は郷・村営企業に限定されていたが、それ以後は個人経営・連合経営を含め、農村部にある国営企業以外の企業のすべてを包含するようになっていた⁽⁹⁾。また郷鎮企業には、工業だけでなく、農業、建築業、交通運輸業、商業飲食業などの業種も含まれている。表掲は省略するが、企業数では工業が40%前後、商業飲食業が30%強、交通運輸業が20%程度となっている。農

業の比率は1%台と極めて低く、建築業も企業数では5%程度に過ぎない。商業飲食業や交通運輸業では個人経営の比率が高いため、1企業当たりの従業員数は2名弱と極めて零細であるのに対し、工業部門は7.7人、建築業は14.9人と比較的多くなっている。また従業員1人当たりの生産額も工業や建築業の方が多いため、生産額シェアでは工業が70%、建築業が11%とその主要部分をしめている⁽⁴⁾。

表1は郷鎮企業の企業数・従業員数・総生産額の推移を、全国および調査地域(湖南省・湘潭市)について示したものである。

表1 郷鎮企業の推移

年次	企業数 (万) a	構成比(%)			従業員数 (万人) b	構成比(%)		
		郷営	村営	連営・ 個人営		郷営	村営	連営・ 個人営
1978	152	21.0	79.0	—	2,827	44.5	55.5	—
79	148	21.6	78.4	—	2,909	45.5	54.8	—
80	142	23.7	76.0	—	3,000	46.5	53.5	—
81	134	25.1	74.9	—	3,113	48.0	52.0	—
82	136	24.8	75.2	—	3,113	48.0	52.0	—
83	135	25.1	74.9	—	3,235	48.4	51.6	—
84	607	6.6	24.1	69.3	5,208	36.1	40.4	23.5
85	1,222	3.4	11.7	84.9	6,979	30.3	31.7	38.0
86	1,515	2.8	8.6	88.6	7,937	28.7	28.6	42.8
87	1,750	2.4	6.6	91.0	8,805	27.2	26.4	46.4
88	1,888	2.2	6.2	91.6	9,545	26.1	25.2	48.7
89	1,869	2.2	6.0	91.8	9,367	25.4	24.9	49.6
90	1,850	2.1	5.8	92.1	9,265	25.2	24.4	50.4
91	1,909	2.0	5.6	92.4	9,609	25.3	24.3	50.4
湖南	113.5	2.1	7.0	90.8	432	28.6	21.8	49.6
湘潭	4.8	2.7	5.7	91.7	22	41.6	17.7	40.7

中国郷鎮企業におけるスタッフおよび労働力の構成と調達方法（李）

年次	総生意額 (億元) c	構成比(%)			b/農村 労働者 数(%)	c/農村 社会総生 産費(%)
		郷営	村営	連営・ 個人営		
1978	493	57.0	43.0	—	9.2	24.2
79	548	56.1	43.9	—	9.4	—
80	657	56.2	43.8	—	9.4	23.5
81	745	57.6	42.4	—	9.1	—
82	853	57.7	42.3	—	9.2	—
83	1,017	58.1	41.9	—	9.3	24.7
84	1,720	47.8	37.9	14.3	14.5	33.7
85	2,728	41.7	33.4	24.9	18.8	44.6
86	3,541	39.9	31.1	28.9	20.9	46.4
87	4,764	38.3	29.6	32.0	22.6	50.5
88	5,496	37.5	29.6	32.8	23.8	51.8
89	7,428	36.0	29.4	34.6	22.9	51.3
90	8,462	35.3	28.9	35.8	22.3	61.2
91	11,622	36.8	29.6	33.6	22.3	61.2
湖南	301	35.2	21.8	43.0	16.3	41.9
湘潭	21	45.7	15.6	38.7	—	—

資料：「中国統計年鑑」1992年版、湖南省統計局及び湘潭市郷鎮企業聞き取りによる

注：1) 1978-83年は郷営・村営企業のみ。1984年以降は連合経営・個人経営を含む。

2) 「—」は数値が得られなかった。

既述のように、1984年を境に郷鎮企業の定義が変更されている点に注意が必要だが、80年代中葉以降、郷鎮企業数が飛躍的に増大したことは明らかである。個人経営や連合経営企業の激増がそれをリードしていた。従業員数も、70年代末以降の10年余りの間に、3倍以上へと急増している。またこの過程で、郷鎮企業が農村経済に占める経済的地位も飛躍的に高まっている。農村労働力総数に占める郷鎮企業労働力の比率は、80年代中頃の10%弱の水準から、現在では20%を超える水準にまで到達している。さらに生産額構成で見れば、郷鎮企業の地位は一層高まり、全国平均で、農村社会総生産額の60%強を占めるまでに至っている。すでに郷鎮企業は、農村経済の主役の位置へと躍進しているのである。湖南省の郷鎮企業の経済的地位は全国平均よりもやや低いが、それでも、農村労働力の16%、

農村社会総生産額の42%を占めている。湘潭市のデータを得ることはできなかったが、湖南省の平均値よりも郷鎮企業の地位は高いと推測される。

既述のように郷鎮企業は、その所有形態によって、郷営企業、村営企業、連合経営企業、個人経営企業の4タイプに分けられる（資料的限界により連合経営と個人経営を分離できないため、一括して表示している）。企業数では、連合経営・個人経営企業が圧倒的に多い。91年現在、企業総数の90%以上を占めている。これに対し、郷営企業数の比率は2.0%、村営企業も5.6%でしかない。

しかしながら従業員数比率で見ると、郷・村営企業の比率は大きく高まる。郷鎮企業全体では、1社当たり従業員数は5人と極めて零細であり、しかもこの間規模は全く拡大をみていないが、企業のタイプ間で大きな格差をもっている（表2参照）。すなわち、1991年現在の1社当たり従業員数規模は郷営企業が最も大きく64人、次いで村営企業が22人となっているのに対し、連合・個人経営では2.7人にとどまっているからである。

表2 郷鎮企業の従業員数と生産額

年次	一社当たり従業員数(人)				一社当たり生産額(千元)				一人当たり生産額(元)			
	郷営	村営	連営・個人営		郷営	村営	連営・個人営		郷営	村営	連営・個人営	
1984	8.6	46.8	14.4	2.9	28.2	203.6	44.4	5.8	3,283	4,350	3,083	1,990
85	5.7	50.3	15.5	2.6	22.9	271.5	63.7	6.5	3,909	5,394	4,110	2,560
86	5.2	53.5	17.4	2.5	23.4	332.3	84.7	7.6	4,461	6,215	4,865	3,017
87	5.0	57.1	20.0	2.6	27.2	434.6	121.4	9.6	5,411	7,616	6,082	3,736
88	5.1	58.8	20.6	2.7	34.4	575.8	165.0	12.3	6,805	9,792	8,006	4,586
89	5.0	58.8	20.7	2.7	39.8	658.8	193.2	15.0	7,931	11,214	9,342	5,537
90	5.0	60.2	21.2	2.7	45.7	770.9	229.0	17.8	9,133	12,804	10,808	6,490
91	5.0	63.7	22.0	2.7	60.9	1,120.2	325.0	22.1	12,094	17,583	14,749	8,058
湖南91	3.8	51.0	11.8	2.1	26.6	438.4	82.4	12.6	6,976	8,592	6,974	6,047
湘潭91	4.6	69.8	14.3	2.0	44.5	746.2	122.2	18.8	9,725	10,683	8,527	9,267

資料：表1と同じ

企業間の格差は、生産額においてさらに顕著に現れている。91年の数値によれば、1社当たり生産額は、郷営企業は村営企業の3.4倍、またこの村営企業も連合・個人経営との比較では14.7倍もの高さにある。この生産額格差は、従業員規模の格差と従業員1人当たりの生産額の格差とが相乗されて発現したものである。1人当たり生産額を労働生産性の指標として代用すれば、郷・村営企業と連合・個人企業との間には、2倍前後の労働生産性格差が存在していることが明らかであ

る。

以上の特徴は、湖南省・湘潭市においてもほぼ同様である。同地域の郷鎮企業の従業員規模は全国平均をやや下回っているが、湘潭市の郷営企業だけは全国平均を若干上回っている。しかしながら、労働生産性、とりわけ郷・村営企業におけるそれが全国平均よりもまだかなり低いため、1社当たりの生産額規模ではまだ大きな格差が残っている。調査対象地域が、郷鎮企業発展において中間地帯に属することを反映したものである。

以上を要約しよう。

- ①1970年代末に始まる経済体制改革の開始以来、中国農村部の郷鎮企業発展は極めて顕著であり、国民経済上、重要な地位を占めるに至っている。
- ②こうした郷鎮企業の発展を数の上でリードしてきたのが、個人ないし連合形態での企業である。その規模は極めて零細であるが、商業飲食業や交通運輸業などのサービス部門を中心に急速に数を増やし、現在では郷鎮企業労働力の約半分を吸収している。
- ③生産額構成では、郷営・村営企業が郷鎮企業の中核を占めている。郷営企業といえども、平均従業員数は60人強に過ぎず、その中には零細な企業を数多く含んでいるが、連合・個人企業との比較ではそれを大きく上回る規模にあるし、また労働生産性においても両者間に大きな格差が存在している。

3. 調査企業のスタッフおよび労働力の構成と調達方式

本項では、郷鎮企業の中核をなす郷営・村営企業の実態分析をおこなう。郷営・村営企業は、郷政府・村政府（「村民委員会」）をその経営主体とするものであるが、実際の経営管理については、個別企業の自主権を容認する方向で改革が進行している。80年代中葉以降の郷鎮企業の飛躍的發展も、こうした郷鎮企業内部の経営管理システムの改革と決して無関係ではないのである。

従来、郷鎮企業もまた国営企業と同様に政府（郷ないし村政府）の全面的管理の下に置かれていた。投資、生産活動、人事管理、財務管理など、企業活動すべての側面を政府が直接管理していたのである。経済体制改革後、企業の所有権と経営権を分離する試みが導入された。企業資産の所有権は依然として政府に属す

るものの、経営管理権は大幅に企業に認めようという政策である。こうした改革は、国営企業部門でも進行しているが、相対的に規模の小さい郷鎮企業部門での改革が先行した。「請負責任制」と呼ばれる管理方式が広範に導入されていったのである。

「請負責任制」には2通りのやり方がみられる。第1は、比較的規模の大きな郷営企業に一般的な「集団請負責任制」（工場長ならびに幹部職員が集団で請負う方式）であり、第2は、規模が小さい村営企業に多くみられる「工場長個人請負責任制」である。

湘潭市郷鎮企業局での聞き取りにより、郷鎮企業の「請負責任制」の内容を、郷営企業の「集団責任請負制」を例にとって紹介しておこう。なおこの内容は、全国的動向とも共通する点が多いと思われる。

請負期間は3年から5年というのが一般的である。請負に際しては、①「生産経営指標」（生産量、品質、総生産額、総収入、生産コスト、利潤）、②「企業留保指標」（減価償却、設備大修理基金、企業発展基金、教育基金、福利基金、従業員賃金水準）、③「上納指標」（税引き後利潤の上納比率または上納金額）、④「企業生産発展保証指標」（人材養成、新製品開発、技術革新）などの項目について指標が示され、それを達成することが求められる。定められた指標を達成することができれば、達成度合いに応じた報酬が工場長および幹部職員に支給されるわけである。

工場長には、長期および各年度の経営計画の策定、中間管理幹部の任免、技術者の招聘、賃金水準の決定、自己資金の分配などを最終的に決定する権限が委ねられている。投資については、1万元以下の場合は工場長の判断にまかされているが、1万元を超える投資については政府の許可を必要としている。また、従業員の賃金や昇進に関しては、工場長の提案をもとに、郷政府が最終決定をすることになっている。

調査対象としたのは湖南省湘潭市近郊の郷鎮企業（郷営・村営）であるが、以下では、このうちの霞城郷所在（村営企業はすべて和平村）の郷鎮企業（郷営4社、村営5社、計9社）を取り上げて分析していきたい。調査時期は1992年8月～9月である。以下調査に基づく分析数値は、特別に断らない限り調査当時のも

中国郷鎮企業におけるスタッフおよび労働力の構成と調達方法（李）

のである。

表3に調査地域の主要経済指標を示した。

表3 調査地域の経済指標（1991年）

項目	単位	湘潭市	霞城郷	和平村
総戸数	戸	751,600	5,956	—
農家数	戸	588,700	5,203	—
農家比率	%	78.3	87.3	—
総人口	人	2,652,300	19,119	2,100
農家人口	人	2,052,600	17,538	2,000
農業人口比率	%	77.4	91.7	95.2
一人当り耕地面積	a	6.1	2.2	2.0
労働力総数	人	1,446,900	9,611	920
農業	人	1,078,501	5,884	—
工業	人	213,986	1,416	—
その他	人	154,413	2,311	—
構成比：農業	%	74.5	61.2	—
工業	%	14.8	14.7	—
その他	%	10.7	24.0	—
郷鎮企業数	社	3,957	61	7
郷鎮企業従業員数	人	129,424	3,353	278
一社当り人数	人/社	33	55	40
企業総生産額	万元	130,000	6.255	506
一社当り総生産額	万元	32.9	102.5	72.3

資料：「湖南統計年鑑」1991年版および湘潭市郷鎮企業局聞き取りによる。

注：1）郷鎮企業数・従業員数・生産額はいずれも郷営・村営のみの数値である。

2）「—」は数値が得られない。

農業人口比率は、霞城郷・和平村共に90%を超えている。ただしここでいう農業人口とは、農村戸籍人口であり、郷鎮企業労働者をも含んでいる点に注意が必要である。霞城郷・和平村のいずれも、1人当り耕地面積は極めて零細である

(湘潭市平均6.1aに対し、霞城郷2.2a、和平村2.0a)。農業部門の所得形成力は相対的に低いとみなければならない。このため霞城郷では、非農業部門の比重が若干高くなっている。和平村の数値は得られないが、霞城郷の農業労働力比率は61%と湘潭市全体の75%をかなり下回っているのである。

霞城郷には、1991年現在、郷営企業13、村営企業48、連合企業12、個人経営502が存在しており、その年間総生産額は1億5万元に達している⁽⁹⁾(表3の数値は、郷営・村営企業のみ限定されているので過小に出ている)。年間生産額が1億元を超えるのは、湘潭市内132郷中わずか2郷だけである。霞城郷は湘潭市でも郷鎮企業が相対的に発展した地域だといってよい。この点は、郷鎮企業の1社当たり従業員数や生産額からも明らかである。

湘潭市郊区に立地する郷営企業142社の従業員規模別構成を表4に示した。

表4 従業員規模別企業数(1989年)

	湘潭市郊区	霞 城 郷		和平村
	郷営	郷営	村営	村営
1～30人	49	2	24	2
31～60人	33	2	15	2
61～100人	28	1	5	1
101人～200人	22	1	2	—
201人～300人	6	2	—	—
301人以上	4	—	—	—
合 計	142	8	46	5

資料：「湘潭市郊区郷鎮企業統計資料」1989年版および聞き取りによる。

霞城郷にはこのうち8社が存在している。数はそれほど多くないが、比較的大きな規模の企業をかかえていることがわかる。郊区全体では従業員60人以下の企業が全体の58%を占めるのに対し、霞城郷では100人以上に3社(うち2社は200人～300人)存在している。1社当たり従業員数は、郊区平均76人に対し霞城郷は100人、1社当たり年間工業生産額も郊区平均117万元に対し、霞城郷は243万元と大

中国郷鎮企業におけるスタッフおよび労働力の構成と調達方法 (李)

大きく上回っている。また、郊区郷営企業142社には赤字企業が51社 (36%) も存在しているのに対し、霞城郷では8社中1社にとどまっている (1989年)⁽⁶⁾。以上のことから、霞城郷には比較的規模が大きく、経営内容も比較的健全な企業が多いことが明らかである。

調査対象地域の郷・村営企業は製造業を中心としており、これ以外では郷営・村営の建築業が各一社ずつ存在している。なお、当地域でも数の上でははずば抜けて多い連合・個人経営は、商業飲食業と交通運輸業に集中している。

表5 調査企業一覧

(単位: 万元, 人)

企業番号 企業名	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ばね工場	機械工場	電線工場	銅精煉工場	工役隊	電気/水工場	副食加工工場	鍛ひき工場	金属鋳造工場
所用形態	郷営	郷営	郷営	郷営	村営	村営	村営	村営	村営
設立年次	1963年	1966年	1985年	1979年	1976年	1968年	1962年	1989年	1986年
主要製品	機械用U ₆	脱粒機 ポンプ	21#線	純銅	建築作業	ブレイク	春雨 蜜柑酒	21#線	有色金属 鋳造
固定資金	170	350	300	150	60	120	50	123.5	4
流動資金	130	50	200	1500	20	13.5	65	48	20
従業員合計	259	235	140	108	76	50	42	22	14
男	107	120	56	73	62	24	22	19	12
女	152	115	84	35	14	26	20	3	2
管理幹部	30	14	11	12	6	5	7	5	4
技術者	15	12	8	2	5	2	4	2	2
労働者	214	209	121	94	65	43	31	15	8
本工	211	209	121	64	65	43	31	15	8
臨時工	3	0	0	30	0	0	(9~11月)30	0	0
工業総生産額	352	623	1272	453	-	43	160	175	75

資料: 聞き取りによる。

注: 企業No.7の従業員には臨時工 (30人, 9~11月) は含まない。

調査企業9社の聞き取り内容を、本論文のテーマに関係する指標を中心に整理したのが表5である。企業の内訳は、郷営4社、村営5社で、業種別では、金属・機械工業6社、化学工業1社、食品加工業1社、建築業1社となっている。重化学工業部門の比率が高く出ている。また、企業の設立年次からみればわかるように、「社隊企業」を再編したものと、経済改革期以後、新たに設立された企業とがある。

郷鎮企業の内部組織は管理部門と生産現場とに大別され、それぞれスタッフ・労働者が配置される。No.1のばね工場を例にとって、スタッフならびに労働者の構成を示しておこう (表6)。同社の人員は計259人であるが、これは管理幹部30

人(男12人, 女18人), 技術者15人(すべて男), 一般労働者214人(男80人, 女134人) から成っている。

表 6 ばね工場のスタッフ・従業員の構成
単位：人

	計	男	女
管理幹部	30	12	18
工場長	1	1	0
副工場長	2	2	0
一般幹部	12	6	6
事務員	5	0	5
営業員	10	3	7
技術者	15	15	0
招聘	5	5	0
自社	10	10	0
一般労働者	214	80	134
本工	211	77	134
臨時工	3	3	0
合計	259	107	152

資料：聞き取り調査による。

管理幹部は工場長をトップに、2人の副工場長、一般幹部12人、事務員5人、営業員10人から構成されている。2人の副工場長は、工場長の指示の下に、生産部門と経営管理部門をそれぞれ担当している。生産資材の調達と製品の販売を担当する営業員は、経営管理担当の副工場長の下に属している。生産部門には、11の生産班、機械修理部門、生産科、技術科、品質検査科が属し、財務科は工場長に直属している。

郷鎮企業のスタッフ・従業員は、大別して①工場長、②技術者、③営業員、④一般労働者の4つに区分できるが、ばね工場のそれも同様の構成を示している。管理幹部についてはすでに言及した。技術者は国営企業から招聘してきた5人と自社養成技術者10人の計15人である。高度の技術を要する工程については、招聘技術者の援助を不可欠としているのである。一般労働者214人の大部分は本工(「正

式工]）であるが、同社には工場の建物修理要員として3人の臨時工がいる。生産現場の労働者はすべて本工なのである。

調査した他の郷営・村営企業の場合も、従業員規模に相違はあるものの、スタッフ・労働者の構成はばね工場とよく似ている。以下、営業員を除く、工場長、技術者、一般労働者について、その構成と調達方式を検討しよう。

(1)工場長

工場長は郷政府ないし村民委員会によって任命されている（以下、表7参照）。

工場長の年齢は40歳前後と比較的若い。工場での労働経験が豊富で、良好な人間関係を取り結べる者が選ばれている。ほとんどが郷内あるいは村内出身者である。学歴は中学卒がやや多いが、小学卒も2名おり、一定の傾向を見出すことは難しい。村営企業よりも郷営企業の方が、工場長の学歴はやや高いようである。

工場長の多くは経済師の資格を持っている。この資格は、研究機関が主催する研修を受けた後、市の統一試験に合格すれば認められることになっている。

工場長については以下の2点が重要である。

第1はその決定方法である。調査地域においては、郷鎮企業の工場長はすべて郷政府あるいは村民委員会から直接任命されている。他地域では実施されている従業員による直接選挙で選ばれた工場長は一人もいない。政府が重視する資質は、管理者としての能力であるが、彼らの職業経歴は一般労働者よりもはるかに豊富である。例えば機械工場（No.2）の工場長は中学卒業後しばらく農業をしたのち、村の会計になっているが、その後3つの工場の工場長を歴任している。

第2は、工場長が当該工場の出身では必ずしも無く、多くの工場を転々としているという点である。工場長の就任期間は平均4～5年であるが、1年未満で他の工場に移るケースもめずらしくない。また、郷営企業の工場長には郷政府幹部を経験した者が非常に多い。とりわけ郷政府内の郷鎮企業管理部門の責任者が工場長になるケースがよくみられる。工場長の派遣を通して、郷政府と郷鎮企業とは依然として密接な関係を持ち続けているのである。つまり政府は、工場長適任者を必要に応じて移動させながら、郷鎮企業全体の発展を図ろうとしているといつてよい。そこでは、「特定企業の論理」というよりも、地域全体の経済発展を図ろうとする「行政の論理」が先行しているのである。

表7 工場長の経歴

企業番号	1	2	3	4
性別	男	男	男	男
年齢	51歳	49	48	38
学歴	中学卒	中学卒	高校卒	中学卒
経歴	国営電気工場労働者→企業中層幹部→郷内他企業工場長(79~87年)→郷政府幹(1年)→当工場長(89年)	郷政府会計(7年)→郷政府幹部→郷内他企業工場長(16年)→当工場長(91年)	農家→郷内他企業仕入れ係→郷政府幹部→当工場長(85年)	村長→当工場労働者→郷内他企業幹部→当工場長(85年)
採用方法・資質・待遇	郷政府任命。経済師資格持つ。基本賃金は当企業最高8.5級。本郷人	郷政府任命。経済師資格持つ。基本賃金は当企業最高7.5級。本郷人	郷政府任命。省優秀企業家。基本賃金は当企業最高8級。本郷人	郷政府任命。本郷人
報酬 職務手当	2,400元/年 420元/年	1,908元/年 360元/年	2,520元/年 480元/年	2,040元/年 540元/年

資料：聞き取りによる。

注：工場長の報酬には追加ボーナスは含まない。

(2)技術者

技術者の数と郷鎮企業の規模とは、ほぼ比例している(以下、表8参照)。村営企業よりは郷営企業の方が、また小規模企業よりは大規模企業の方が、技術者の重要性が増大すると考えられる。

郷鎮企業の技術者ののは、①他の国営工場などから招聘した技術者と、②自社で養成した技術者とかから構成されている。また招聘技術者には、当該企業と同業種の国営企業の定年退職者と、在職のまま非常勤で兼職する者とかがある。いずれも長年にわたり技術指導を担当してきた経験豊富な人材である。自社養成の技術者は、

中国郷鎮企業におけるスタッフおよび労働力の構成と調達方法（李）

5	6	7	8	9
男	男	男	男	男
40	40	44	43	46
高校卒	小学卒	小学卒	中学卒	高校卒
建築隊臨時工 →県建築公司 労働者（4年） →当隊長（88 年）	農家→企業臨 時工→リサイ クル公司の対 外連絡担当 （4年）→当工 場営業担当→ 当工場長（91 年）	農家→当工場 労働者→当工 場営業担当→ 当工場長（86 年）	農家→国営電 気工場労働者 （11年）→村内 他企業工場長 （8年）→個人 経営商店（4 年）→当工場 長（89年）	国営企業労働 者→当工場 長・個人請負 （89年）
村民委員会任 命県内他郷人	村民委員会任 命本村人	村民委員会任 命本村人	村民委員会任 命本村人	村民委員会任 命県内他郷人
2,400元/年 720元/年	2,160元/年 480元/年	1,960元/年 ?元/年	2,400元/年 600元/年	3,600元/年 ?元/年

専門学校卒あるいは独学で技術者統一試験に合格した者であるが、近年では、工場労働者から優秀な者を選抜し、大学や国営工場に送って養成する事例も増えている。相対的に規模の大きな郷鎮企業では、自社養成の技術者をかなり有しているが、小規模な企業の場合は、なお招聘技術者に依存する度合いが高い。とりわけ高級エンジニアについては、自社で養成できているケースは皆無であり、すべて国営企業からの招聘に頼っている。

定年退職した招聘技術者は毎日勤務しているが、非常勤技術者は定期的（一週

表 8 技術者の構成

企業番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9
合 計	15	12	8	2	5	2	4	2	2
聘請技術者	5	2	5	0	2	0	1	2	2
高級エンジニア	1	0	0	0	0	0	0	0	2
エンジニア	4	2	5	0	2	0	1	2	0
(兼職者)	(4)	(1)	(3)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
自社技術者	10	10	3	2	3	2	3	0	0
エンジニア	0	0	1	0	0	0	0	0	0
助理エンジニア	10	1	0	0	1	0	0	0	0
技術員	0	9	2	2	2	2	3	0	0

資料：聞き取りによる。

間一回位)、あるいは技術要求度の高い製品を生産する際に、集中的に技術指導をおこなっている。日常的な生産管理や技術指導は一般エンジニアや助理エンジニアが担当するが、これら技術者の場合は自社養成するケースが増えてきている。

招聘技術者の賃金は一般的に高く、自社養成技術者の賃金の2倍以上に達している。郷鎮企業では技術者、とりわけ高度の技術を習得した技術者が不足しており、それを自社養成するシステムをまだ作り得ていない。依然として企業の外部にそれを求めざるを得ないのである。

(3)一般労働者

郷鎮企業が採用する労働者は、当該企業が存在する地域（郷・村）内に限定されている。これは、郷鎮企業が当該地域の過剰農村労働力を吸収することを重要な目的にしていることから明らかである。村営企業の場合、現在もなお新規採用は村民委員会の配分（「安排」）によるのが一般的であるし、郷営企業の場合でも、労働者の採用計画を郷政府に提出しその了解を得なければならない。郷政府から当該企業に人員を強引に押し込むケースも少なくない。また霞城郷では、「郷鎮企業管理条例」の中に、退役軍人を優先的に採用するという規定を設けている。

労働者の採用にあたっては、各世帯毎の郷鎮企業勤務者数や生活困難の程度も勘案されている。地域住民の生活を保証するという観点が重視されているわけで

ある。父親の退職を条件にその子供を就職させるという方式を採用している企業が調査企業の中にみられたが、この例は、「待業青年」への就業機会の提供と住民の生活保証をおこないながら、過剰就業状態をこれ以上悪化させないためにあみ出された便法とみなし得る。

以上のように、労働力調達の面からみても「企業の論理」は十分に貫徹し得ず、過剰労働力の吸収と住民の生活保証を優先するという「行政の論理」が、なお強固に生き延びているのが郷鎮企業の実態である。

4. まとめ

以上、郷鎮企業内のスタッフおよび一般労働者の構成と調達構造から、郷鎮企業の企業的特質に接近しようとしてきた。

「請負責任制」の導入によって、郷鎮企業の管理責任者に一定の自主権が認められるようになったとはいえ、工場長の任命や一般労働者の採用に際しては、地域経済の全体的浮揚と住民の生活保証を優先しなければならないという「行政的立場」が、依然として重視されている。現実の郷鎮企業の管理運営は、企業的論理を優先しなければならない企業幹部の観点と、個別企業の利害を超える行政的観点とが混交したままおこなわれている。どちらの観点が優先されるかは、その地域の経済発展度や行政府の政策によって異なる。しかしながら、郷鎮企業の経営管理システムにみられるこうした「二重的性格」は、農業部門を含めた地域経済発展の推進力的役割を期待されている郷鎮企業が、不可避的に付随する特質として把握されるべきだと考えられる。

郷鎮企業の企業的性格を解明するには、資金調達や投資、さらに生産管理、販売上の意志決定、従業員の報酬・賃金構造、利潤分配など、検討しなければならない問題は多い。調査資料の制約により、今回はこれらの問題について十分な分析を加えることができない。ただしすでに述べたように、郷鎮企業の投資については、1万円以下の場合には工場長の判断に任せ、企業の留保資金から投資できるが、一万円を超える投資については郷・村政府の許可を必要としている。従業員の賃金は企業の経営成績と直接関連しているが、基本賃金の級別の昇進に関しては、企業が提案し郷・村政府が最終決定をすることになっている。これも郷鎮企

業の「二重的性格」を反映したものである。郷鎮企業の企業的特質を明らかにするには、労働力面から接近するだけでは不十分である。資金調達、投資、販売、賃金構造、利潤分配など、企業経営の様々な側面から郷鎮企業の経営分析を深めていくのが今後の課題である。

注

- (1) 湖南省労働人事庁社会労働処での聞き取りによる（1992年8月）。
- (2) 最近の代表的な研究として、大島一二『現代中国における農村工業化の展開—農村工業化と農村経済の変容』、筑波書房、1993年版がある。
- (3) 郷鎮企業の定義及び範囲の変更などについては、小島麗逸「町村企業」（日中経済協会『1991年の中国農業』、1992年、所収）が詳しい。
- (4) 数値は1990年。「中国統計年鑑」1991年版による。
- (5) 湘潭市郷鎮企業局での聞き取りによる。
- (6) 湘潭市郊区企業管理局「湘潭市郊区郷鎮企業統計資料1989年」による。
- (7) 以下で言及する技術者の資格について簡単に説明しておく。技術者は学歴・業績によって、高級エンジニア、エンジニア、助理エンジニア、技術員に分けられる。一般的に、大学卒の者は1年間の実習を終えると助理エンジニアになれる。それ以降は、業績および経験年数によって、エンジニア、さらに高級エンジニアと昇進していく。大卒に満たない者は技術員からスタートする。