

第1次国民会議訪中団報告書

中国の産業と近代化

～発展の可能性を探る～



社団法人 社会経済国民会議

昭和55年 2月 第3刷発行

頒価 1,500円

発行 社団法人 社会経済国民会議
調査資料センター
東京都渋谷区渋谷3-1-1
電話 03(409)1138
印刷 交文社印刷(株)

は　じ　め　に

近年、日本と中国の交流が急速に進みつつある。四つの近代化の目標を掲げる中国は、わが国の経済発展の方式に大きな興味を示し、一方、わが国も中国経済の無限の可能性に関心を深めている。

もとより中国は、その8割が農業で成り立っている国であるが、今後の発展の鍵は残された2割の工業にある。しかし、この工業を伸ばしていくには、乗り越えなければならない幾多の障害がある。その最大のものは経営（マネジメント）能力をいかに育成していくかにある。これまでの経験から、工業の発展には、最新の機械設備の導入や技術の習得だけではなく、それらを効率よく有機的に動かすための経営能力の必要性が明かとなっている。その意味では技術と経営は車の両輪であり、そのどちらか一方が欠けても車は前へ進むことができないであろう。

中国はいま、これを学ぶべく懸命の努力を傾けつつある。国民会議が、昭和54年3月14日から15日間、はじめて中国に派遣したこの訪中団は、こうした中国の経済事情を各地で視察することができた。

訪問したのは、北京、旅大、瀋陽、撫順、上海の各都市であり、いづれも中国を代表する工業都市であった。なかでも北京では、国家計画委員会副主任の段雲先生、国家経済委員会副主任の袁宝華先生と親しく懇談し、今後の交流についても話し合うことができた。また、今回の訪中団は一方的な視察に終ることなく、北京、上海の両市において、日本と中国の経済、企業の問題について多勢の方々と講演会を通じて交流を重ねたことも大きな成果があったといえよう。訪中団が各地で受けた温かいもてなしと、受入れ側の真摯な姿勢にうたれるものがあつた。こうした交流を通じて日中関係が、今後、より一層緊密になることを信ずるものである。

この報告書は、こうしたわれわれ訪中団の経験をもとに記述したものである。いうまでもなく、このような短期間に、中国のような広大な国の全てを知るうべくもなく、「群盲象を撫ず」の観もなきにしもあらずの点は充分承知の上で

ある。しかしながら、これまでわが国では、中国の産業、企業、労働者の姿についてそれほど知らされておらず、たとえ部分的ではあっても、本報告書はそれなりの意義があろう。

報告書は4部から成り、第1部では中国の経済、企業管理、農業、労働者生活について総括的に説明している。第2部は団員がそれぞれの専門分野からながめた中国の姿を記述し、第3部で訪問先別の記録、第4部で団の概要を集録してある。総括として郷司浩平団長に、第2部では団員の方々から玉稿を賜ったほか、第1部と第3部は稲垣清、川村嘉夫、鈴木彰の各氏と、小池伴緒が担当した。

最後に今回の訪中団の派遣にあたってご協力いただいた、在日中国大使館をはじめ関係各位、また、この団の通訳として専門用語と日夜格闘なすった中国国際旅行社総社の馮愛珠、李志堅の両女史、ならびに各都市での通訳の方々にお世話になった。さらに、中国側との折衝の要にあたった近畿日本ツーリストにも感謝したい。この団が所期の目的を達しえたのは、これらの方々のご尽力の賜物であり、ここに深く感謝申し上げる次第である。

昭和54年8月31日

社団法人 社会経済国民会議

議長 中山 伊知郎

目 次

総 活 — 技術と経営は車の両輪	団長 郷 司 浩 平	1
第Ⅰ部 総論：中国の経済と社会		5
第1章 中国経済の現状と展望		9
第2章 中国の企業と企業管理		23
第3章 中国の農業 — 30年の歩みと現状		44
第4章 労働者の生活		56
第Ⅱ部 各論：専門分野からみた中国		65
第1章 経営からみた中国企業		69
第2章 中国の水処理		73
第3章 撫順炭鉱にみる石炭		77
第4章 中国の医療制度		81
第5章 四人組と農業問題		84
第6章 中国セメント事情		87
第7章 中国の経済社会		90
第8章 中国の輸送部門		96
第9章 中国の生活水準		98
第10章 中国の企業		102
第Ⅲ部 訪問先の調査記録		107
第1章 北 京 市		111

在中国日本大使館，北京大学

中国国家計画委員会

中国国家経済委員会と中国企業管理協会

第2章 旅 大 市	120
-----------------	-----

大連ディーゼル機関車工場，東北路小学校

大連貝彫工場，旅大市老虎灘工人療養院

旅大市革命委員会，大連港，大連海洋漁業公司

第3章 瀋 陽 市	134
-----------------	-----

瀋陽市革命委員会，瀋陽大型機械工場

瀋陽市労働局，撫順西露天掘鉱区

第4章 上 海 市	146
-----------------	-----

上海市楊浦区少年宮，上海市革命委員会

上海市大型トラック工場，上海市天山工人新村

上海市虹橋人民公社

第Ⅳ部 訪中団の概要	155
------------------	-----

1. 派遣趣旨	159
---------------	-----

2. 訪中団ルート	160
-----------------	-----

3. 訪問先と出席者名簿	161
--------------------	-----

4. 団員名簿	168
---------------	-----

写真ページ

1. 北 京 市	7～8
----------------	-----

2. 旅 大 市	67～68
----------------	-------

3. 瀋 陽 市	109～110
----------------	---------

4. 上 海 市	157～158
----------------	---------

総括　：　技術と経営は車の両輪

第一次国民会議訪中団

団長　郷　司　浩　平

社会経済国民会議第1回の訪中使節団である。団を編成した目的は、企業の経営管理の面で、日中両国が、これからどのように協力提携できるかを調査し、中国の要人と話し合うことにあった。そしてこの目的はほぼ達成せられたと思う。

一行は先づ北京を訪問して、国家計画委員会の段雲副主任、次いで国家経済委員会の袁宝華副主任と、経営管理における日中提携について懇談した。われわれが北京に到着する数日前に、国家経済委員会の下部機構として、企業管理協会が設置されたばかりで、中国最高部も経営管理の重要性を認識して、具体化を図ろうとする時期で、両副主任グループとわれわれとの会議は、極めて友好的で且つ意見の交換も円滑に行われた。

折から全国各省の革命委員会の副主任が北京に集まっていた。ここでちょっと説明を要するのは、革命委員会というのは、中央から地方の末端を貫ぬく行政組織であり、企業の経営機関でもある。

意見交換の後で、袁氏はわれわれに向かって「明日、各省の革命委員会の副主任たちを召集するから、経営問題について講演しては下さるまいか」と乞われた。明日の日程は、北京大学で教授たちと会うことになっているが、折角の要請を断るに忍びないので、というよりもよい機会なので、団の一部を北京大学に送り、他は講演会に出席することにした。そして私と青木武一さんが講演を引受け、他の団員は質疑応答に当ることに決まった。

講演会は翌日の午前八時開会である。定刻に会場に行くと、すで二百数十名の副主任たちが集っていた。青木団員は中国でもっとも学びたがっている作業管理（I・E）全般について話し、私は経営管理について話した。

さすがに青木団員のレクチュアは見事であった。解りやすく作業管理概論を述べられたが、聴衆は一言もきき洩らさじと、熱心にノートをとっていた。

私は、発展途上国の陥り易い近代化の錯覚は、最進の技術と設備さえ導入すれば足りるとして、技術を合理的に駆使し管理する経営と、経営を担当する人材の教育を軽視しがちであるが、技術と経営は車の両輪であることを理解すべきだと強調した。そのあと、活潑な質疑応答が行われ、列席の団員が交々親切に答えた。何しろ4時間にわたる長丁場であったが、終始緊張した空気で、手答えのある集会であった。

北京から大連、瀋陽、撫順、上海を歴訪し、各地で“熱烈歓迎”を受けたが、詳細は別項に譲るとして、ここでは企業経営の視点から、気付いた点だけを簡単に述べてみたい。

工場もいくつか見たが、機械も古く、工程の流れもスムーズでないように思われた。考えてみると、文革10年の産業荒廃から、漸く近代化に移行したばかりだから、遅れているのは当然であろう。

しかし乍ら、どこへ行っても、党や革命委員会の幹部は、日本に学ぼうという謙譲な姿勢と、近代化に対してきわめて意欲的であることに強い印象を受けた。訪中最後の日程である上海特別都市における、市の革命委員会の大幹部との会合で、北京のときと同じように、明日上海の企業（国営公司）の幹部連を集めるから指導してくれ、という注文であった。われわれは翌日のスケジュールを変更して、求めに応ずることにした。

そこでわれわれの方から、どういふ話をすればよいかよく判らないので、むしろ工場長たちから何をききたいかを、前もって調査して欲しい、と希望すると、その方が効果的だということになって、翌朝われわれの宿舎である錦江飯店の会議室で会議を開くことになった。

持ち込まれた質問項目は20に近く、しかも大きな問題が多いので、果して4～5時間の間に答えられるか心配であったが、2～3問の積み残りは避けられなかったとしても、どうやら予定の時間をあまり超過することなく、多くの質問に答えることができた。

この会合では、団員全部が参加して、質問項目に応じて、解答者を決めて答えることにしたので、甚だ能率的であった。われわれの興味は、質疑応答もさることながら、提出された質問の種目を通じて、この国の産業の中で、いま何が問題であるかをほぼ察知することにあった。一言で要約するならば、品質管理を始め、インダストリアル・エンジニアリングに属することが質問の大部分で、今日の中国の産業段階がこのレベルにあることがうかがわれた。

今回の訪中団の成果を要約すれば、これからの日中経済提携は、モノ（ハードウェア）とともに経営（ソフトウェア）の両建てでなければ成功しない、というインパクトであるといえよう。

訪問各地でうけた熱烈な歓迎、行届いた受入れ準備、多彩なプログラムに、団員一同はたいへん感謝している。団を代表して、段雲先生、袁宝華先生を始め、われわれとふれ合った多くの方々に心から感謝を申上げて筆をおきたい。

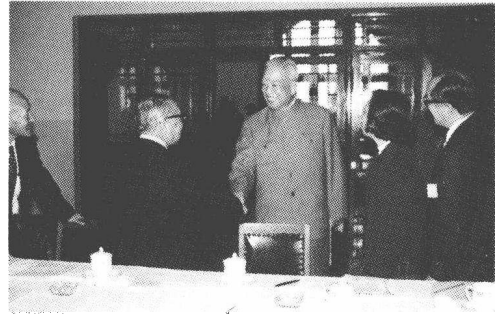
第 I 部 総 論

「中国の経済と社会」

北 京 市



国家計画委員会・段雲副主任と団長



国家経済委員会・袁宝華副主任と握手



中国企業管理協会との懇談会



物めずらしげに集まる人々



天安門前で記念撮影

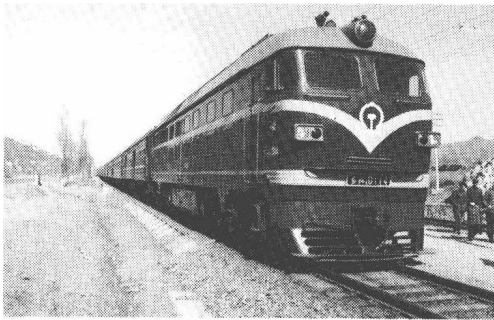
北 京 市



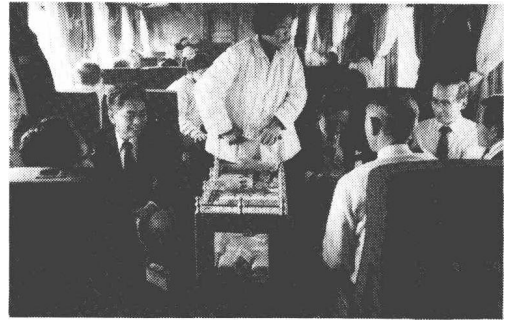
北京大学との交流



北京飯店の売店のお嬢さん



中国の大型ディーゼル機関車
北京から八達嶺へ



車内には売店も（日本のグリーン席）



昼の弁当はパンでした

第1章 中国経済の現状と展望

毛・周以後の中国

この5年間に中国をめぐる内外の環境は著しく変化した。この中で、何といっても大きな出来事は1976年の周恩来、毛沢東、朱徳ら革命指導者の死に伴い、政治、経済、社会の混乱であった。「中国よどこへ行く」と内外の人々が注目した時期でもあった。

「毛・周以後の中国」を引き継いだ華国鋒政権は政治的には「四人組」を追放し、国内体制を整えつつ、経済的には「四つの近代化」（農業、工業、国防、科学・技術）を掲げ、そのスタートを切った。

ところが、「四人組」の追放はたんに江青、張春橋らの解任に終ることなく、はては文化大革命、毛沢東の評価をめぐる党内論争を招き、さらに「四つの近代化」も日本をはじめとする西欧資本主義国との急速な接近、交流に対する是否をめぐる大いに論争を招いた。さらに、いわゆる民主の嵐の中で、四人組らによるイデオロギー優先から解放された人々は、文革の中で無秩序に逮捕、失脚させられた人々の名誉回復などをめぐって論争を引き起した。

このように、政治、経済、社会における三つの論争は、毛以後の中国が急激な右傾化を打ち出したことに対する反発であり、いわば華国鋒政権の“生みの苦しみ”とでもいえるものであった。

(1) 4人組事件と中国経済

1974年の終り頃に中国を訪問した者は、折りからの「批林・批孔運動」によって、学校、工場、人民公社での歓迎行事は“林彪批判”の解説を聞くことからまず始まったものである。

ところが、今回の訪問はいわゆる4人組逮捕（1976年10月）から3年近くを経過しており、政治運動よりも近代化建設に重点がおかれ、我々の団に対する歓迎行事もきわめて簡素でかつ、政治宣伝よりも生産、学習にはげむ中

国を印象づけていた。これが4人組事件後の77年の訪中であれば、訪問中たえず「4人組批判」が吹聴されたことであろう。

大きかった4人組の経済破壊

ところで、4人組事件の全容はほぼ明らかにされているとはいうものの、今もって、我々外国人からみて、不可解な点が多くあると言わざるを得ない。華国鋒首相は1978年2月の第5期全国人民代表大会第1回会議における政府活動報告において、1974年から1976年にかけての4人組時代の経済破壊によってうけた損失は次のようであると述べている。

- ① 工業総生産額 1,000億元の減少
- ② 粗鋼生産 2,800万トンの減少
- ③ 財政収入 400億元の減少

そして、「国民経済はほとんど崩壊寸前の状態に追いこまれた」という。

こうした経済的損失は通常では考えられないことであるが、政治優先、社会主義強化の“美名”のもとで行なわれたために、この3年間はいわば経済成長がストップしていたのである。

華国鋒がいう4人組の経済破壊を政治的発言として多少割引いたとしても、この5年間、中国経済は、ほとんど発展をみせていないかもしくはマイナス成長ではなかったかと考えられる。これは、各工場、展覧会場をみても、5年前とほぼ同じであることに示されている。

再建への努力

さて、こうした4人組による経済破壊から立ち直るために、華国鋒政権は、次々と経済再建のための会議を開催し、その対策を検討した。重要会議だけをとり上げて次のとおりである。

1977年	1月	全国石炭工業会議
	3月	全国基本建設会議
	4月	全国工業は大慶に学ぶ会議
	8月	中共第11期全国代表大会
	11月	全国電子工業会議

1977年	12月	全国電力工業會議
	12/28~1/6	冶金工業會議
1978年	1/4~1/21	第3回農業機械化會議
	1月	全国建材工業工作會議
	1/21~2/1	全国石炭工業會議
	2/26~3/5	第5期全国人民代表大会第1回會議
	3/18~3/31	全国科学會議
	4月	工業は大慶に学ぶ全国工作會議
	5/2~5/11	全国交通部門會議
	5/9~	全国基本建設工作會議
	6/3~6/10	全国輕工業會議
	6/20~7/9	全国財政商業會議
	7/22~8/1	全国農地基本建設會議
	8/22~	全国機械工業會議
	8/2~8/29	全国建築材料工業科学技術會議
	9/7~9/13	都市住宅建設工作會議
	12/18~12/22	中国共産党第11期中央委第3回総会

こうした全国レベルでの經濟會議の検討課題を集約する形で、1978年2月に3年振りに第5期全国人民代表大会第1回會議を開催し、今後の經濟政策とその目標を決定した。それが、1975年の周恩来政府活動報告を踏襲した「四つの近代化」であり、10カ年計画の提唱であった。

(2) 「四つの近代化」と10カ年計画

第5期全人代は華国鋒首相の提唱した「今世紀中に農業、工業、国防、科学・技術の近代化を実現して、わが国の國民經濟を世界の前列に立たせる」という任務を採択し、しかも憲法にまで折り込んで、その計画の実現を中国國民に約束した。そもそもの「四つの近代化」目標は、すでに1964年の第3期全人代で提起され、74年の第4期大会で周恩来首相が“復活”させたもので