

The Formation of State-owned Enterprise in  
China Its Process and Characteristics

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2016-07-04 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/325">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/325</a>

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



# 中国国有・国营企業の形成

## — その過程と特徴 —

### The Formation of State-owned Enterprise in China Its Process and Characteristics

張 英 莉

ZHANG, Yingli

#### 1、はじめに

1949年10月、毛沢東が率いる共産党は蒋介石の国民党に勝利し、中華人民共和国の成立を宣言した。この時から1970年代末の改革・開放政策に転換するまでの約30年間、中国では毛沢東を指導者とする政治・経済体制のもとで、平等主義の原則と解放区で始めた大衆動員の手法が運用され、新民主主義・社会主義の経済建設が行われていた。そして、こうした新民主主義経済から社会主義経済へ転換し、社会主義公有制が急速に確立される過程において、国有・国营企業が形成されたのである。本稿では、建国初期における国民党官僚資本、外資系企業の接収と国有化過程を論述し、こうした私企業の国有化と公有制の確立によって形成された国有・国营企業の特徴を考察した。

#### 2、公有制の確立と国有・国营企業の形成

##### 2-1 新民主主義社会の経済構成体

毛沢東は建国前の早い段階で新民主主義経済の内容や特徴について考えていた。彼は

1947年に執筆した「目下の情勢と我々の任務」のなかで次のように述べ、新民主主義経済のテーゼと枠組みを提起した。「封建階級の土地を没収し、農民に分配すること、蒋介石・宋子文・孔祥熙・陳立夫をはじめとする独占資本を没収し、新民主主義の国家所有に帰すること、民族商工業を保護すること、これらが新民主主義革命の三大綱領である」（毛沢東 1991：1253）。また、49年1月の中共中央政治局会議では、毛沢東は経済建設の方針について「細心の注意を払い、慎重に行動し、性急に社会主義化を進めてはならない」と強調した（薄一波 1997：24）。

1949年3月、毛沢東は中国共産党第七期中央委員会第二回全体会議で演説し、新民主主義社会の経済構成体を次の5つに分類した。すなわち、①国営経済、これは社会主義性質のものである。②合作経済、これは半社会主義性質のものである。③私企業、④個人企業、⑤国家・個人合作の国家資本主義企業（公私合営）である（毛沢東 1991：1433）。この5種の資本所有形態（5つのウクラード）が、49年9月に開かれた中国人民政治協商会議第

キーワード：国营企業、国有化、接収、計画経済

Key words : state-owned enterprise, nationalization, condemnation, planning economics

一次全体会議の「共同綱領」を通じて発表され、民族資本家を含む社会各階層からの賛同を得て、人民共和国の経済運営の基本方針となった。

だが、15年間から20年間にかけて新民主主義社会から社会主義社会へ過渡し、社会主義体制に漸進するという当初の国家戦略は、アメリカの対中封じ込め政策の強まりと朝鮮戦争の勃発による国際情勢の緊迫化の中で転換が迫られ、新民主主義段階構想を「放棄」せざるを得なかったのである（山口信治2008）。中国は社会主義体制への進展が加速化し、予想より10年以上早まって、1950年代半ばにすべての私企業、個人企業、合作経済など非国营経済部分の「社会主義的改造」（制度面での国有化・集団所有化）が完了し、全国範囲での社会主義公有制の確立が宣言されたのである。

次に、共和国政府による国民党官僚資本系企業と外国資本系企業の接収・国有化過程を見てみよう。

## 2-2 国民党官僚資本と外資系企業の接収・国有化過程

### 2-2-1 国民党官僚資本系企業の接収過程

「官僚資本主義」とは何か。これについて毛沢東は次のように定義している。「蔣宋孔陳四大家族は、彼らが政権を握っている20年の間に100億ドルから200億ドルの巨大な財産を占有し、全国の経済命脈を独占している。この独占資本は国家権力と結託して国家独占資本主義となった。…これこそ蒋介石反動政権の経済的基礎である」（毛沢東「目下の情勢と我々の任務」、毛沢東 1991：1197-1198）。したがって、新政府にとって、蒋介石政権の経済的基礎を破壊し、その財産を国有化する

ことは、新政権を強固なものにするためには必要不可欠であった。

接収の対象は、国民党資源委員会など、党の各級行政機構（中央政府、省・市・州政府）が経営する約3,000社の鉱工業企業であり、第二次世界大戦後国民党政府が接収した日本、ドイツ、イタリア系資本の企業も含まれている。ただし国民党の上級官僚らの経営する企業が接収対象に指定されたものの、下級官僚、地主が経営する企業、および官僚資本の企業に出資した個人の持株は、接収の対象とはならなかった。接収は共産党の解放地域の拡大に伴って順次行われていたが、1946年のハルビンでの接収を皮切りに急増し、49年初期に長江以北の企業、49年末には台湾を除くすべての国民党官僚資本系企業が、新政権によって接収された。接収方法は、新たに解放された地域で暫定的な軍事管理委員会を設置し、企業の接収を軍事管理委員会が統一管理する方法が採用された。接収対象企業に対して「段階的・部分的接収」が禁止され、「一括接収」が求められた。また、当該企業の従業員に対して、企業の機械設備、設計図、帳簿、档案（個人情報の記録ファイル）などを保護・保存する者を奨励し、破壊者を厳罰する措置が講じられた。企業組織については、現存の管理組織、工場長、部課長などの中間管理者、現場監督者、事務職員、技術者などを留任させ、賃金システムおよび会社の諸制度・諸規則を維持し、当分の間「減員減給」せず、現状をすべて引き継ぐ方針が決定され、生産再開・経済復興が最優先課題とされた。

以上の過程を経て、49年末までの接収企業数は2,858社、従業員数は129万人に上った。接収した企業には発電所138基、炭鉱・製油所120社、製鉄所19社、金属加工工場505社、

化学工場107社、製紙工場48社、紡績工場241社、食品工場844社が含まれている（中国社会科学院、中央档案馆編 1996：805）。さらに、追加措置として、51年初、政務院が「企業における公股・公産の整理方法」（公股とは公私合営企業の政府の持株で、公産とは公有財産のことである）、および「戦犯、漢奸、官僚資本家及び反革命分子の財産の没収に関する指示」の二つの通達を発した。これに基づいて、私企業や公私合営企業に財産を「隠蔽」している官僚資本（国民党政府系の経済機関・金融機関、私企業内の官僚資本家の持株など）に対して、徹底的に整理、没収が行われた（人民出版社編 1951.2：820）。その結果、工業総生産額に占める国有・国営企業の比重は急速に高まった。

### 2-2-2 外資系企業の接収と国有化

外国列強の中国における経済的支配権を取り除くために、中国政府は①税関の管理権の回収、②対外貿易の管理、③在中国外国企業に対する接収と国有化の三つの作業に着手したが、この中の③について見てみよう。

1949年頃の在中国外国企業数は1,000社余りだが、その8割が米・英両国の企業であった。アメリカの対中封じ込めと朝鮮戦争の勃発による米中対立が深刻化している中で、またこれに加えて50年アメリカの在米中国資産の凍結措置に対抗して、中国政府は特に米国企業に対する態度が厳しかった。50年12月28日発布の政務院令によると、アメリカ企業への対処に関しては、①中国国内の米国政府および米国人個人の所有資産について、該企業所在地の人民政府によってすべて管理すること、②中国国内の銀行にある米国政府および個人の預貯金は、公私に関わらずすべて凍結すること、③以上の措置は直ちに実行するこ

と、などの方針が決定された<sup>1)</sup>。さらに、51年5月15日中央人民政府が発布した「在中國米国资産の処理に関する指令」において、米国企業に対する接収と処理方法が一層明示された。これによれば、対象となる米国企業が4つに分類され、それぞれに対して異なる方法で対処するよう求められている。一つ目は、中国の主権または国家経済と国民生活に重大な影響を与える企業について、中国政府が接収する。二つ目は、国家主権や国民生活との関連性が相対的に低く、またはその性質上接収するのに適切でない企業については、政府が代わりに管理する（「代管」）。三つ目は、国家にとって必要な企業であれば政府が買い上げる。四つ目は、一般企業については、政府が管理を強化し、所有者自らの整理・清算を促す。このほかに、政治的にも経済的にも、中国にとって脅威や障害にならない一部の米国企業に関しては、上海、天津、広州などの地域に残留させることとした（趙德馨 1989：44）。

外国企業に対する接収、買い上げ、および企業所有者による清算の結果、1949～53年の外国企業数は1,192社から563社へ、従業員数は12万6,000人から2万3,000人へ、外国政府・個人の資産は12億1,000万元から4億5,000万元へとそれぞれ減少し、特に米国企業は、企業数、従業員数、資産のいずれも8割以上減少した（汪海波 1986：38）。

### 2-3 私企業の国有化と公有制の確立

1952年の工業総生産のうち、国有・国営企業が41.5%、集団企業が3.3%、公私合営企業が4.0%、個人企業が51.2%をそれぞれ占めており（中国国家統計局編 1984：194）、国有・国営企業の主導的地位を確立するためには、

私企業・個人企業のさらなる国有化が必要であった。この点については54年憲法において、「中華人民共和国の成立から社会主義社会を成し遂げるまでの間は過渡期であり、国家が過渡期における総体的任務（総任務）は徐々に国家の社会的工業化を実現し、次第に農業、手工業および資本主義的商工業の社会主義改造を完成することである」との方針が明確に打ち出されている<sup>2)</sup>。当時では、この過渡期は3年の経済復興期を除いて、さらに3つの五ヶ年計画（15年）が必要であろうと予想されたが、実際はかなり急速に進められ、第一次五ヶ年計画期間内の56年にほぼ完了したのである。

私企業の「社会主義改造」は「公私合営」の形で進められた。54年政務院令「公私合営工業企業に関する暫定条例」によれば、対象企業の選定は、①国家にとっての必要性、②「改造」の可能性、③所有者の同意、が必要条件となっており、改組後の経営権については、①公私合営企業は、「公方」すなわち政府の指導を受けること、②経営管理は政府機関の代表、もとの企業経営者、労働者代表の3者によって行われることが定められている（人民出版社編1954.10：233）。

1955年後半に入ると、産業、業種ごとに大規模な「業種別合営」が始まった。まず、上海市では綿紡績、製紙など8業種、計160社で公私合営が行われ（人民出版社編1955.12：310-311）、瞬く間に北京、天津にも波及した。翌56年1月、北京の35業種、計3,990社が国有企業に改組され（人民出版社編1957.2：69）、この時点で公私合営がピークに達し、全国範囲に広がっていった。急速な公有制推進の結果、56年「国民総収入」に占める諸経済類型の割合は、国営経済32.2%、

合作経済53.4%、公私合営経済7.3%、個人経済7.1%となり、55年に3.5%占めていた「資本主義経済」（国民党官僚資本、外国資本）は完全に姿を消した<sup>3)</sup>。56年9月に開かれた中国共産党第八期中央委員会では、国家副主席の劉少奇は、制度面での改革が基本的に完成し、「進んだ生産関係と遅れた生産力」とが今後の主要矛盾であると報告し、私企業・個人企業に対する社会主義的改造の完成と公有制の確立を宣言したのである。

## 2-4 国有・国営企業の経営管理方式の確立

共和国政府の接収・公私合営などによる私企業の国有・国営化、集団化への強行の結果、1956年に生産手段私有制の社会主義的改造が基本的に達成され、新中国における公有制経済が確立し、国民経済の主導的地位を占めるようになった。米・英を中心とする外国列強から接収した企業、蔣・宋・孔・陳四大財閥およびその他の官僚独占資本から没収した企業は国有・国営企業となり、旧ソ連などから導入された大型プロジェクト関連企業も当然国営企業として運営され、経済復興ならびに本格的な社会主義経済建設の役割は、国営企業によって担われていくこととなった。制度面では、その後30年続いた中央集権的計画経済管理体制はこの時期に成立し、企業の経営管理方式の原則もこの時に形成されていった<sup>4)</sup>。

政府の企業管理体制の方針を規定した重要文献として、54年4月の「国家の財政・経済運営の統一に関する決定」が挙げられる。この中で中央と地方の企業管理権限、国家と企業の関係の原則が明記されている。

まず、企業管理における中央と地方との権限の区分について、「中央政府によって統一指導を行うが、管理は各級地方政府によって行

う」(「統一領導、分級管理」)ことが原則とされ、この原則のもとで国有企業が3つの部分に分けられ、それぞれに上級主管部門を設けることとされた。3つの部分とはすなわち、①中央人民政府の各部が直接管理する企業、②暫定的に地方政府または軍事機関に管理を委託する企業、③地方政府または軍事機関が直接管理する企業である。

次に国家と企業との関係について、国家が企業に対して集中的・統一的管理体制を構築することとし、管理内容と管理方法が次のように規定されている。

第1に、財政面において、統一的に収入・支出の管理(「統収統支」)を行う。国営企業が必要な資金(固定資産投資と一定額の流動資金)は企業の所属関係に従って、中央政府または地方政府の予算からその分配を受ける。必要な流動資金が割当額を超過する場合は、中国人民銀行より貸付金の貸与を受けることができる。国営企業は中央人民政府財政部の規定に基づいて税金を納付する。減価償却費と利潤の大部分を中央政府財政部または地方政府に納めなければならない。ただし、企業は「奨励基金」として、計画利潤から2.5~5%、計画を超過完成した部分の利潤から12~20%を受け取ることができる。

第2に、物資の供給と製品販売面において、政府が計画的調達・分配システムに基づいて各種物資の供給を行い、製品はすべて政府が買い付ける。当時は中央人民政府貿易部が物資の調達・分配と製品の買い付けを担当した。1950年では計画的調達物資は石炭、鋼材、木材、セメント、ソーダ、銅、工作機械、麻袋の8種類だったが、51年には33、52年には55種類に増加した。

第3に、労働面において、これも同様に集

権的管理体制をとることとした。中央および各大行政区、各省・市に編成委員会を設置し、労働力の統一管理を図ることとした。国営企業の余剰人員は企業が任意に解雇してはならず、その調整は編成委員会に委ねなければならない。また、労働力不足のため増員を求める企業については、編成委員会に申請し、人員の調達を待たなければならないが、調達による解決が困難な場合に限り、募集してもよいとされた。

第4に、計画面において、国営企業に対して指令性計画を実施することとした。この時期には政務院財政経済委員会が計画の制定を担当した。経済計画の作成から実施までのプロセスは次のとおりである。まず、財政経済委員会によって該当年度の国営企業の生産計画を政務院に提出し、その審査を受ける。次に、計画が許可されれば、財政経済委員会が中央各工業部、各大行政区工業部に対し、計画生産額を下部の国営企業への振り当てを指令する。生産計画を受け取った企業はそれぞれ自社の生産量、生産コスト、労働力に関する具体的計画を作成し、主管部門に提出する。提出された生産計画は主管部門、省・市、中央各工業部の審査を順次に受け、最終的には政務院財政経済委員会が計画実施の可否を決定する(人民出版社編1950.4:1393-1395)。

なお、「国営企業」という呼び方については、52年9月8日政務院が「各級政府が経営する企業の名称に関する規定」を発し、混乱を避けるために名称の統一を指示した経緯がある。この通達の中で「各級政府が経営する企業について、現在その名称が統一されておらず、『国営企業』と呼ばれる場合もあれば、『公営企業』と呼ばれる場合もある。そのため政務院は次のとおり名称統一に関する通達を発す

る。第一に、中央および各大行政区の各部門が投資・経営する企業（大行政区が都市に管理を委託している企業を含む）は、これを『国营企業』と呼ぶ。第二に、省以下の地方政府が投資・経営している企業は、これを『地方国营企業』と呼ぶ」（人民出版社編1952.10：179）と規定した。おおよそこの時期から「公営企業」の呼び方が少なくなり、「国营企業」の言い方が定着するようになったと思われる<sup>5)</sup>。これ以降は省・市政府管轄下の企業であっても、「省営」、「市営」ではなく「地方国营企業」と呼ぶようになった。これは中国の地方政府が「地方自治体」ではなく、中央政府の出先機関という建前になっていることに対応したものであり、国有企業も本来「全人民の所有物」であるものを、地方政府が代行して管理しているという建前を表していると指摘されている（大橋英夫・丸川知雄2009：50, Granick, David, 1990）。こうした国有・国营企業の経営管理方式の原則は、1970年代末まで中国の計画経済体制の中で運用されていた。

### 3、国营企業の特徴

#### 3-1 企業としての機能の欠如

現代企業制度の観点から見れば、1970年代末までの中国国营企業には顕著な特徴があった。その第一の特徴は、企業としての機能が多くの面では欠如していたことである。計画経済時代の国营企業は政府の生産目標を達成する単なる生産単位にすぎず、経営権を持ち、自主的意思決定を行う本来の意味での企業経営体ではなかった。

企業の目的は社会が求める価値を創造し、社会に提供することにあり、そのために企業が価値創造の有効性（どれだけの資源を投入

し、どれだけの成果を獲得できるか）と効率性（成果と資源の比率である生産性）を追求しているかどうか企業が評価の大きな指標となっている。確かに、今日では企業が経営活動を行ううえで、法令を遵守し、社会的規範を守っているかどうか（compliance）、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダーからの要求に対して、適切な意思決定をしているかどうか（CSR：Corporate Social Responsibility）なども問われており、企業を取り巻く環境は大きく変化し、利益のみ追求する企業は成り立たなくなってきた。しかし、利益の追求は依然として企業存続の条件であり、「企業が効率性や利益の追求を第一義とする機能的な経済活動体である」ことに何ら変わらないのである。

ところが、中央集権的計画経済時代の国营企業は、中央担当省庁、または地方の省・市政府に管轄され、戦略的意思決定権を持っていなかった。国营企業の「経営者」はただ中央の計画に従って分配されてきた資材、資金、生産設備、人員の範囲内で、与えられたノルマを達成すればよかった。企業は人民の企業であり、企業の目的は人民への奉仕だったため、企業が赤字でも問題にならなかった（安室憲一他編1999：6）。国营企業の資金・資材の調達方法、生産・販売の流れ、利潤の分配方法および政府と企業との関係について、川井伸一は次のように要約している。「国有企業は国家行政の強い統制管理のもとに置かれており、生産および経営資源の分配の権限が国家行政に集中されていた。…その結果として、企業は実質的に行政の末端における単なる生産・販売単位であり企業の経営自主権は保障されていなかった（『政企不分』）。生

産は量・生産額・品質・技術ノルマ・労働生産性などが主に指令計画として与えられ、それに必要な原材料や資材は、国家の物資計画に基づき物資機構から配分され、生産された製品は、国家の販売計画に従い商業機構に引き取られる仕組みになっていた。また生産経営に必要な資金は、国家の資金計画に基づき政府財政から無償で、また銀行から低利で供与される一方で、企業の利潤と減価償却費はほぼ全額を財政に上納することが要求された。また企業従業員（幹部と労働者）は、国家の労働計画に基づき労働・人事機構を通して採用され、賃金計画に基づき賃金が分配された。企業の総責任者である企業長（工場長）は行政主管当局から任命された。このような集権的な行政管理体制は基本的に市場機構を排除しようとしたものであり、当時の社会主義価値観に基づいていた」（川井伸一 1996：1）。

こうした生産・経営システムのもとで、企業は政府の下部所属機構にすぎず、両者は「管理」と「被管理」の関係にあった。中国語ではこのような中央・地方政府と企業間の「管理」、「被管理」関係を「条条」、「塊塊」と呼んでいる。「条条」とは縦割りのことであり、中央政府の所轄部門から地方政府の関係部門が経由し、末端の企業あるいは事業単位に至る指令系統を指し、「塊塊」とは横割りで、その企業が位置する地域政府が組織の意思決定に対して関与することを示している（中兼和津次2002：226）。すべての国営企業はそれぞれ中央の所轄官庁、または地方政府、または中央・地方政府の共同管理を受けることになっていた。

このような管理体制は著しく企業の自主性を束縛し、地域間・部門間の経済のつながりを断ち切り、インフラ建設への過大投資、重

複投資、さらに経済発展のアンバランスを招くなど、多くの弊害があった。実は50年代にはすでに、一部の国営企業や公私合営企業の責任者から、政府の厳しいコントロールに対する不満の声が上がっている<sup>6)</sup>。生産活動のほぼすべての面において国営企業は意思決定権がなく、企業として多くの機能が欠如していた結果、当然ながら、企業としての経営責任も負う必要がなかった。生産した製品はいくら品質が劣悪であっても、政府がすべて引き受けることになっており、資本財の場合は物資局へ、消費財の場合は国営商業機関へ納入すればよかった。また、市場競争がないため、売れない心配もなかった。ほとんどの国営企業にとって、製品の機能や品質を改善したり、新しい商品を開発したりする動機も必要性もなく、技術革新・技術開発の意欲は極めて希薄であった。改革・開放後の中国では経営不振に陥る企業の破たんが相次いだが、計画経済時代の国営企業は赤字を出しても倒産はあり得なかった。こうした長年続いた無責任経営の考え方の影響によって、利潤の分配方式における生産発展への無関心が改革・開放後にも見られた。松本芳男らの調査（調査対象企業数150社）によれば、90年の「企業留保利潤の使用状況」について、生産基金が35%（85年41%）、報奨基金が24%、福祉基金が22%となっており、生産発展基金が低く抑えられ、留保利潤のかなり多くの部分が従業員の福祉や報奨基金に回されている事例が指摘されている（松本芳男 1995）。

次は「公的サービス機関」または「社会保障体系」としての国営企業を見てみよう。

### 3-2 企業による社会保障システム

多くの国では社会保障における公的サービ



ス是国家予算を通して、政府によって提供されているが、改革・開放前の中国では政府の代わりに企業が労働者およびその家族に対して、住宅、医療、子弟の教育など諸々の社会行政サービスを提供していた。特に大型国営企業では、労働者と家族の日常生活に必要なほとんどすべての社会保障機能が企業内部に備わっており、企業はありとあらゆるサービスを自前で供給する「小自給経済」であり、生活共同体であった。中国では国営企業のようなワンセット社会を「単位」(Danwei)と呼んでいる<sup>7)</sup>。

新中国経済建設の初期段階では、重工業優先政策が徹底的に推進されていた。重工業優先政策は軽工業（消費財工業）から工業化を興す場合よりはるかに多額の資金を必要とする。政府にとって限られた資金を重工業に投じ、重工業優先の蓄積構造を作り上げるために、企業労働者の賃金を低く抑える必要があった。そして、労働者保護の観点から、彼らが低賃金でも安心して働き、生活できるようにするための手段は、都市への食糧配給制の導入と社会保障体系の構築にほかならなかったのである。言い換えれば、国営企業の労働者は否応なしに「低賃金・高福祉・終身雇用」の労働・社会保障システムに組み込まれ、労働移動・職業選択の自由がないことと引き換えに、労働保険（年金、労働傷害、医療、生育休暇など）と従業員福祉（住宅、幼稚園、学校などの公的サービス、体育館、映画館、劇場、プールなどの娯楽施設、及びさまざまな生活手当）という2大保障が提供されるので、「生老病死」（子供の出産、老後の生活、病気の治療、死後の埋葬）の心配が全くない、文字通りの「終身雇用」を享受することができた。こうした雇用と社会保障が一

体化するシステムのもとで、労働者が企業から切り離されることは、賃金が支払われなくなるのみならず、彼らの生活保障も同時に断たれることを意味するため、中国政府は社会安定のためにも、極力労働者の解雇を避けようとしてきた（木崎翠 2000：47）。もっとも、労働者は国家の主人公であり、全人民所有制の所有者なので、その主人公または所有者が解雇されることはあり得ない、という論理もあった。

しかし、従業員と家族に福祉を提供している企業では、本来の事業と無関係の間接部門の存在や人員の肥大化が見られ、機能的な経営組織としては大きな問題が生じ、非効率の原因の一つにもなっている。企業における間接人員・付属人員の比率の高さについて、例えば、鉄鋼メーカーである鞍山鋼鉄公司の場合、1994年の時点で20万人の正規従業員を抱えていたが、そのうち実際に本業関連で働いている人は7万人にすぎず、残り13万人は従業員住宅を建設する部門、従業員住宅を管理する部門、従業員向けの病院や学校、工場建設部門、鉱山など付随的な部門で働いていた。さらに、鞍山鋼鉄公司の各工場に総計3,000社がぶらさがっていて、その従業員数は18万人にも上っていた。こうして、本来は人手があまり必要でないはずの鉄鋼メーカーに計38万人もの従業員が企業に養われている（大橋英夫・丸川知雄 2009：52）。

以上で見てきたように、計画経済時代の社会保障制度は国家が国営企業を通して、労働者と家族を対象に実施してきたものだが、それは労働者の生活保障を揺るぎないものにした制度であると同時に、労働者を企業から離れられなくしていた制度でもあった。人民共和国が成立した当初では、社会主義制度の優

位性を示すためにも、国家は全人民（事実上は都市住民に限定していた）に対して、高水準の社会福祉保障を提供する義務を負わざるをえなかったのだが、中央集権的計画経済システムのもとで、すべての企業が国有・国営企業となって政府の末端行政組織としての役割を果たしていたため、また国家財政がきわめて薄弱であったため、政府の代わりに企業によって従業員に社会保障を提供することは、自然の成り行きだったのかもしれない。しかし、この制度はいまは現代企業経営の大きな足かせとなっており、企業保障から社会保障への変革は避けて通れない道となっている。80年代半ば以降、社会保障体系の改革が経済改革に遅れてようやく始まったが、立法の立ち遅れや資金不足、さらに長年の慣行で形成された人々の意識の問題など、難題が山積し、まだ顕著な成果をあげたとは言えない。

### 3-3 党委員会による企業指導体制

中国の国営企業は生産を担う経営体だけでなく、同時に一つの政治組織でもあった。経営組織図には姿を現さないものの、企業組織に必ず共産党組織の系統が対応し、生産組織と党組織が企業内に併存している。例えば、工場長一車間主任（現場主任）一班長という生産組織の指揮命令系統に対して、共産党組織は、工場党委員会総書記一車間党支部書記一党グループリーダーという具合に横割りで対応している。共産党・国家による社会の一元的支配が行われている政治体制の中において、企業に限らず、行政機関、学校・病院などの事業体にも同様の指導体制が敷かれている。

1956年から全国範囲で実施されてきた「党委員会指導制のもとでの企業長責任制」は改

革・開放前まで中国の主な企業指導制度であった。党委員会のトップである党委書記は企業組織の頂点に立ち、大きな権限を持っていた。党委書記を中心とする党委員会は上級主管部門党委員会の指示のもとで、従業員が国家に忠誠を尽くし、社会主義経済建設に協力するよう、政治思想教育の役割を担っているだけでなく、企業生産活動の全般にわたって経営決定権を行使し、工場長も原則として党委員会の指導下に置かれた（川井伸一1996：2）。

こうした共産党と企業組織との一体化（「党企混同」）による指導体制は、企業経営にさまざまな弊害をもたらしている。その主な点は次のとおりである。第1に、党書記は生産を含めて企業のあらゆる事項を決定しているため、企業長（工場長）の権限を弱め、管理効率を低下させた。第2に、権限と責任が分離し（「権責分離」）、経営無責任体制を作り出した。すなわち、党委員会はすべてのことに決定権を持つが、経営上の責任を負わない（「有権無責」）。他方、工場長は決定権を持たないにもかかわらず、責任を負わなければならない（「有責無権」）。第3に、専門家の役割が重視されていない。これは経営管理権が常に技術・専門知識のない一部の党幹部に握られている結果である<sup>8)</sup>。第4に、党委員会が最終決定権を持つこのような体制は、人事評価、昇進、人材育成にも大きな影響を及ぼしている。中間管理者、現場責任者などの選抜は学歴・専門知識、業務遂行能力よりも「政治思想」、「政治表現」（政治態度）の善し悪しが評価の基準とされ、国家・共産党に忠誠心を持つ者や「大公無私」（公平無私）と見なされる人間が昇進される可能性が高く、そうでない人は能力があっても選抜の対象から

度々除外されていた。言うまでもないが、昇進に際しては共産党員が非共産党員より有利であり、実際は共産党員である前提での選任も少なくなかった。

以上のように、企業内党委員会が経営支配権を行使し、経営者（工場長）を補佐しながら生産計画を達成していくのが国営企業時代の経営の仕組みであった。改革・開放後では、こうした企業内党組織と経営組織との未分離が問題視され、新しい企業指導制度の模索が始まった。1980年代からの企業改革の最重要課題の一つは国営企業のガバナンスの問題であり、改革の狙いは企業経営への党組織の指導・干渉を制限し、経営者に経営権を委譲し、権限と責任の明確化を図ることにあった。87年党規約の改正、88年「全人民所有制工業企業法」の制定によって、党委員会は党・国家の方針政策の執行についての「保証・監督」<sup>9)</sup>と、政治思想工作指導を担当する立場に退け、政策決定を行わず、指揮命令系統に直接関与しないこととされた。

その改革は徐々に成果が現われ、党委員会の影は次第に薄くなったが、国の政治情勢によって党の指導的役割が強調され、再び影響力が強まるケースもこれまでしばしばあった。こうして企業における党組織の影響力は今日でも根強く存在しているが、中国のこれまでの企業統治システムは国の政治体制の根幹にかかわる制度であるだけに、企業から党の決定権や影響力を制限し、それを取り除くための改革は今後も困難を伴うことが予想されよう。

### 3-4 精神主義と平等主義

これは第三の特徴と関連するが、企業内で強い権限と影響力を持っている党委員会は本

来政治組織であるため、従業員のインセンティブを誘発する手段として、政治キャンペーンによる労働意識・「主人公」意識の喚起、労働競争による模範者の選出・表彰など、精神力を強調する手法が多用され、経営組織の構築や科学的な管理方法を不問に付することが少なくなかった。もっとも、国営企業は国家の末端行政組織でもあったため、「反右派闘争」、「大躍進」、「文化大革命」などの政治運動が全国範囲で起こると、瞬く間に企業にも波及した。全国的な政治運動への呼応、参加のほかに、各企業（工場）では独自の政治学習キャンペーン、労働競争運動も恒常的に行われていた。労働模範の選出については、国家・共産党に忠誠心を持ち、社会主義建設のために一生懸命に働き、ほかの従業員との協力や助け合いを励行する人物を、党委員会が中心となって選出し、全企業（場合によっては全地域、さらに全国）の模範に打ち立てる方法をとっていた。

生産活動における精神主義の強調は、言うまでもなく個別企業の方針ではなく、党中央の指令に基づいて全国すべての企業で推進されていたものだが、そもそもトップ指導者である毛沢東の考え方が大きな影響力を持っていた。当時では毛沢東の指示や発言（毛沢東語録）は法律以上の効力があり、時には憲法さえ超越する力を持っていた。毛は、物的条件より人間の意志こそ大事で、精神さえ高ければ人間には奇跡を起こさせる力が湧いてくると信じ、金銭、物質刺激を極端に嫌っていた（中兼和津次 2002: 129-130）。こうした毛沢東思想のもとで、「精神主義提唱・物質刺激反対」は至るところで強調されていた。例えば、「社会主義教育運動」が盛んに行われている1964年6月3日付の「人民日報」に「社

会主義の国営工業企業における管理の基本原則」を題とする論説が掲載されている。この中で論説は国営企業における精神主義の重要性や政治の優位性を説き、国営企業管理の原則を強調したが、冒頭では次のように述べている。「社会主義工業企業管理は経済問題であるが、また同時に政治問題でもある。われわれは経済と政治を正しく結びつけ、マルクス・レーニン主義、毛沢東思想によって経済問題および企業管理に関するさまざまな問題を解決しなければならない。われわれはプロレタリアの政治から離脱すれば、企業管理の方向を失うだろう。また、我々は政治を経済に浸透させなければ、政治工作は力強く行うことができず、企業管理もうまく行かないだろう。したがって、社会主義の企業管理を着実にを行うために、政治を最優先させ、人の革命化・企業の革命化を実現し、政治と経済を常に結び付けることが重要である」。そして「革命的精神」と「科学的精神」の関係について、次のように解説した。社会主義企業と資本主義企業との根本的な違いは、「社会主義企業が革命的精神によって運営されていることにあり」、「人々はこのような革命的精神があれば、階級闘争の中で正しい方向を把握することができ、生産闘争の中で力強くなり、科学実験を行う際にもまっすぐに向かっていくことができる。また、この精神があれば、…人々が一致団結し、隔てなく親密になり、支援し合い、協力し合い、それによって生産の速やかな発展を推し進めることができる」。「革命的精神さえあれば、たとえ企業の技術設備が遅れていても、優れた製品を生産することができる。もちろん、企業の技術設備が先進的なものなら、より大きな威力を発揮するだろう」<sup>10)</sup>。こうした「政治優位論」、「精

神論」は全国のあらゆる企業、事業体、行政機関に浸透し、70年代まで続いた。

精神主義と同時に、国営企業では極端な平等主義的風潮が蔓延していた。計画経済時代では「按勞分配」（各人の労働に応じて生産物や報酬を分配する）、「多勞多得」（多く働けば収入も増える）が分配の原則として強調されてきたが、実際には貢献度の如何にかかわらず、収入はほとんど変わらないシステムになっており、怠けてもペナルティや解雇の心配がなく、みんなで「大鍋の飯」を食う悪平等なのであった。こうした長年の影響で、90年代に入ってから企業内の賃金格差はきわめて小さく、管理者・技術者・労働者の間にほとんど賃金格差が存在しなかった。その背景には『「労働者が管理者を養う』という思想が強調され、両者の賃金水準に大きな格差をつけることは、労働者の側から強い抵抗がある」という労働者の意識の存在が指摘されている（清川雪彦1994）。

以上では4つの側面から国営企業の特徴を述べてきた。これらの特徴の中で最も重要で、他の諸特徴を決定づけたのが党委員会による企業指導体制と考える。政治組織である党委員会が企業に入り、指導権を握ることによって、企業運営は経済・経営の観点よりも常に政治理念が先行し、共産党の偉大さや社会主義制度の優位性を示すことが企業にとっての最重要任務となった。その結果、企業による手厚い社会保障、労働生産性を無視した終身雇用が推し進められ、また、一律賃金システムのもとで従業員の労働意欲を喚起する手段として精神主義が提唱された。アルヴィン・ブラウン（Brown, Alvin）は組織の機能について「もとより、立派な経営活動が企業にとっ

ての第一の必要事である。組織が果たす機能はただただそういう経営活動を促進するにすぎない」と述べている（安部隆一訳編1963：5）。長い間中国の国営企業は経営決定権を持たず、同時に経営に責任を持たないという放漫経営を行ってきた。企業にとっての第一の必要事である「立派な経営活動」から程遠く、近代企業として、また企業の効率的な価値創造を支える企業組織として、その機能が著しく欠如していると言わざるを得ない。このような中国独特な企業組織における組織と個人は、組織が個人に対して「保障」を提供する代わりに厳しく「管理」し、個人が組織に対して生活のすべてを保障してもらう代わりに、「依存・被管理」の立場に立たされる関係にあった。個人にとって生活をするうえで企業がなくてはならない存在であり、この意味では企業との強い一体感・連帯感を持っている。しかし、それは決して個人が組織の一員としての自覚や組織への高い帰属意識を意味するものではない。言い換えれば、国営企業における個人と組織の関係は、個人が組織との間に如何ともし難いような消極的な関わりであり、そこには日本企業の組織・個人関係との大きな違いがある。国営企業時代において個人はどのように組織に依存し、また組織はどのように個人をコントロール（管理）していたかについては、稿を改めて考察したい。

注：

- 1) 「中央人民政府政務院關於管制美国財産凍結美国存款的命令」『新華月報』1951年1月号、587頁。
- 2) 『中華人民共和國憲法』人民出版社、1954年、5頁。
- 3) 中国国家统计局編（1959）図表5。なお、薛暮

橋は、1956年の工業総生産額のうち、国有・国営企業が7割近く、公私合営企業が3割強を占めるようになり、私企業・個人企業はほとんど姿を消したと述べている。薛暮橋（1979）38頁。

- 4) 中国国営企業の経営管理方式に関する考え方の原形は、建国前の「解放区革命根拠地」における生産活動に遡ることができよう。当時の公営工場はごくわずかな機械を除いて、基本的には手工業を中心とする生産方式を用いて、軍需品や日常生活用品を生産し、それによって自給自足するための必要最低限の工業製品、生活物資を賄っていた。この時期に作り上げた企業組織の原則・制度、工場管理の経験、そして育成した工場管理の人材について、毛沢東は1942年に次のように述べて、絶賛した。「1938年に始まった過去5年間の公営経済事業はきわめて大きな成果を挙げることができた。この成果は私たちにとっても、わが民族にとっても大変貴重な財産である。なぜなら、われわれは新しい国家経済のモデルを作り上げることができたからである。…特にわれわれが経営や経済に関する経験を学んで身につけたことは、数字では計算できない、値のつけようもない宝物である」と（毛沢東「経済問題と財政問題」毛沢東1948：869）。
- 5) 1992年の第14期全国人民代表大会において、「国営企業」が正式に「国有企業」に改められた。
- 6) 例えば、上海のある企業の責任者は「政府主管部門が計画管理、財務管理、人事管理、労働力調達、福祉施設などに関して、かたくなで過剰な管理を行っている。そのために、自分たちは管理も実行もできないことが多く、ただ『動かされる算盤の玉』にすぎない存在だ」と言い、また資金の使用権について、「国営企業の工場長レベルは200～500元程度で、公私合営企業に至ってはさらに少なくなる。一部の新しい公私合営企業では、資金の使用権限は全くなく、石炭ひとつ購入しても主管部門の許可を受けなければならない」、「建物に窓やドアを作ることや、工場内でトイレを設置することでさえ主管部門の許可が必要である。いろいろと手数をかけて申請しても、結局は許可されないケースが多かった」と証言している（人民

- 出版社編 1956.3: 46-47)。
- 7) 単位の形成過程、機能および仕組みについて、拙著「中国企業における組織と個人の関係—改革・開放前の企業単位を中心に—」政策科学学会編『政策科学学会年報』第3号、2013年3月を参照されたい。
- 8) 川井伸一 (1996) 231-232頁。詳細は馬洪「關於改革工業企業領導制度的探討」『人民日報』1980年11月20日付、蔣一葦「論社会主义企業的領導体制」『紅旗』1980年第21期、同『論社会主义企業的模式』經濟科学出版社、1989年を参照。
- 9) 「保証」とは、国有企業の党組織が与党としての基層部組織の資源を利用し、企業の安定した改革・発展のために政治的・思想的・組織的保証を提供することである。「監督」とは、国有企業の党組織が与党としての基層部組織の資源を利用し、企業の重大事項に対して民主的監督を行うことである。一言でいえば、「保証」は企業発展のための原動力を提供することであり、「監督」は企業運営に対して必要な制約を行うことである、と解釈されている。宝鋼集团有限公司党委組織部他編 (2009) 15頁。
- 10) 馬文桂「社会主义国营工業企業管理的基本原則」『人民日報』1964年6月3日付。
- 職務意識の変化—天津市の機械工場における意識調査を通して—『經濟研究』(一橋大学) Vol.45, No.2, Apr.
- 中兼和津次 (2002) 『經濟發展と体制移行』(シリーズ現代中国經濟1) 名古屋大学出版会
- 松本芳男 (1995) 「中国企業における組織と個人—組織デザインの観点から—」『組織科学』Vol.28, No.4
- Granick, David, 1990, *Chinese State Enterprises: A Regional Property Rights Analysis*, Chicago: University of Chicago Press
- 宝鋼集团有限公司党委組織部・党委宣伝部・党校編著 (2009) 『中国国有企業の独特優勢: 党組織的政治核心作用』人民出版社
- 薄一波 (1997) 『若干重大決策与事件的回顧』(修訂本) 上・下巻、人民出版社
- 毛沢東 (1948) 『毛沢東選集』東北書店
- 毛沢東 (1991) 『毛沢東選集』第四巻、人民出版社
- 潘乃谷・馬戎編 (1996) 『社区研究与社会發展』天津人民出版社
- 陝西省档案馆・陝甘寧辺区財政經濟史編写組編 (1981) 『抗日戦争時期陝甘寧辺区財政經濟史料摘編』第三編、陝西人民出版社
- 汪海波 (1986) 『新中国工業經濟史』經濟管理出版社
- 新華半月刊編集部 (1956) 『新華半月刊』第3期
- 人民出版社編 (1950~1957) 『新華月報』
- 薛暮橋 (1979) 『中国社会主义經濟問題研究』人民出版社
- 趙德馨 (1989) 『中華人民共和國經濟專題大事記1949-1956』河南人民出版社
- 中国国家統計局編 (1981、1984、1990) 『中国統計年鑑』中国統計出版社
- 中国社会科学院・中央档案馆編 (1996) 『中華人民共和國經濟档案資料選編 1949-1952 (工業巻)』中国物資出版社
- 安室憲一・関西生産性本部・日中經濟貿易センター・連合大阪共編 (1999) 『中国の労使関係と現地経営—共生の人事労務施策を求めて—』白桃書房
- アルヴィン・ブラウン (1963) 『経営組織』安部隆一訳編、日本生産性本部
- 大橋英夫・丸川知雄 (2009) 『中国企業の本質』(叢書中国の問題群6) 岩波書店
- 川井伸一 (1996) 『中国企業改革の研究—国家・企業・従業員の関係—』中央経済社
- 木崎翠 (2000) 「中国の社会保険導入の企業経営への影響」、国立社会保障・人口問題研究所『海外社会保障研究』Autumn, No.132
- 清川雪彦 (1994) 「中国における企業改革の進展と

## 引用・参考文献