

改革下の国有企業における人事権限の 制度的構造

山 本 郁 郎

1. 「企業改革」と雇用・人事管理

1992年10月、中国共産党第14期3中全会は「社会主義市場経済」の規定、ならびにその骨格をなす「50カ条の決定」を採択し、「天安門事件」後3年にわたる引き締め政策の終了と、経済発展に向けて改革・開放をさらに加速することを内外に示した。1978年に「社会主義経済の活性化」を掲げて開始された改革・開放のあゆみは、1984年10月の中国共産党第12期3中全会における「社会主義商品経済」の規定を経て、ここに新たな段階に立ち至ったと見ることができよう。それまで注意深く避けられてきた「市場経済」という言葉が、経済体制を規定する用語としてはじめて用いられたことがそれを示している。

改革・開放政策は、経済活動の主要な担い手としての国有企業に対する「自主権」の付与と、「工場長責任制」の導入による経営効率の向上をその目標として進められた。統計の示すところによれば、1985年から92年の期間、工業総生産額は3.8倍に増加した。とくに外資系など「その他企業部門」は22.4倍、城鎮企業部門は13.9倍と、その生産額を飛躍的に伸ばした。集体企業部門でも4.5倍であった。これらに対して国有企業部門の生産額増加率は、平均を大幅に下回る2.8倍にとどまっている。この結果、工業総生産額に占める国有企業部門のシェアも、85年の64.9%から92年には48.1%に大幅に低下している。さらに、従業員1人当たりの生産額を比較すると、その他企業部門110,400元、城鎮集体企業部門89,200元に対して、国有企業部門は39,400元で、城鎮集体企業部門の半分にもはるかに満たない¹⁾。85/92年の期間に国有企業の生産額および従業員1人当たり生産額は増加したとはいえ、他の所有類型と比べた場合、その伸び率は著しく低く、国有企業の「改革」が成功したとはとてもいえないことは明らかである。92年の「社会主義市場経済」という新たな規定も、こうした観点から見れば、むしろ経済活動単位としての企業改革の限界を認めたとうえて、改革・開放を市場経済システムのレベルで推進

することを表明したものと見ることができる。

では、「企業改革」はなぜ十分な成果をあげえなかったのだろうか。国務院は92年7月『全人民所有制工業企業の経営体制転換に関する条例』を公布して、国有企業の一層の自主権拡大を訴えた。その後93年5月、国務院は改革の現状と問題点を明らかにする目的で、全国の工業企業家を対象に大規模なアンケート調査を実施した²⁾。その中で生産経営決定権、製品価格決定権、投資決定権など、上記の『国務院条例』に定められた14項目の企業自主権について実施状況をたずねている。回答企業のうち9項目以上について自主権をもつとする企業は41%、残り59%の企業は8項目以下の権限しかもっていないと回答しており、自主権の浸透が予想以上に低いことが窺われる。中でも中央政府所属企業（代表的な国有大中企業の大部分がここに含まれる）では、全体平均値を超える項目が一つしかなく、他の所有制企業に比べ自主権実施状況はかなり悪くなっている。

自主権拡大が思うように進まないのはなぜか、その点を『国務院調査』は直接たずねてはいない。だが、つづく重点改革項目をたずねた結果の中に、その要因の一端を読み取ることができる。すなわち、選択肢として上げられた12の重点改革項目のうち、「もっとも重要」と思われるもの3つを選ばせた結果は、1.「政府機能の転換」(76.6%) 2.「分配体制」(36.5%) 3.「雇用制度」(33.9%) 4.「市場体系」(32.1%) 5.「社会保障制度」(27.8%) となった³⁾。圧倒的多数の企業が「政府機能の転換」をあげている。国有企業(64.2%)ばかりでなく、集団所有制企業(66.1%)や株式会社(60.4%)でも、国有企業と同等かあるいはそれ以上に高い割合を占めている。ここにいう「政府」が事実上「業種主管部門」であることは関連質問から明らかであるが、自立的な企業経営の確立のためには業種主管部門の企業経営に対する管理・介入を控えるべきだと、圧倒的多数の企業が考えていることをこの結果は示している。

本稿の関心からは、重点改革項目上位5項目中3項目が賃金、雇用、社会保障など労働関連項目で占められていることに注目したい。残念ながら、『国務院調査』からはこれらの問題について企業がいかなる改革を求めているのかまでは詳らかではないが、多くの企業が賃金・雇用・社会保障制度の改革を、自立的企業経営確立のための焦眉の課題として認識していることは明らかである。国務院は92年に『条例』公布と併せて、「三鉄打破キャンペーン」を実施している。「三鉄」とは、「鉄の飯椀＝終身雇用制」「鉄の椅子＝固定的なポスト」そして「鉄の賃金＝固定的な分配制度」をいう。「三鉄打破キャンペーン」は、こうした雇用＝分配制度・慣行の改革が社会主義市場経済確立のために不可避であるという認識を、政府もまた共有することを示すものである。

雇用・分配・社会保障は社会主義の優位の証しとされた領域であり、聖域であった。その聖域に改革の波が及びはじめたことは改革そのものの深まりを示すものである。しかし他方では、「社会主義の理念」と「効率の論理」がもっとも激しいせめぎあいを演ずる分野でもあろう。小論の課題は、「企業改革」下の雇用＝分配制度それ自体の検討に先だて、国有企業における雇用＝分配問題処理の制度的構造の成熟と限界を、とり

わけ労働者の「発言」機構に焦点をあてて、文献ならびに若干の事例観察に基づいて考察することである。「改革」の成否が労働者の動員に左右される以上、労働者の「発言」をいかに制度に取り込むかは避けて通ることができない論点の一つであると思われる。

2. 「企業人事権」の制度的拡大

改革・開放の深化に伴い、企業自主権の主要な項目の一つとして企業の人事管理権限の確立が図られてきた。そのエポックは1984年10月の党第12期3中全会の『決定』であろう。『決定』以前は、企業＝工場長権限は党委員会の指導の下におかれていた。すなわち、企業経営上の重大問題については、党委員会で討議・決定が行われ、工場長がそれを執行するという体制がとられていた。重大問題とそうでないものとの境界はきわめてあいまいであるから、党委員会の介入はきわめて広範に及ぶのが一般的であった。人事についても、党委員会が副工場長をはじめ中層幹部の任免・配置転換などを決定する権限を有し、工場長はみずから企業内指揮系統を組織できなかった。党委員会構成メンバーは、党委員会書記をはじめ党の部局責任者ならびに労働組合主席等であり、政治活動については熟達していても、企業経営については基本的にアマチュアの集まりでしかない。いいかえれば、党＝アマチュアが人事権をはじめ広範な経営の意思決定権を握り、その下で工場長ら幹部が執行にあたるという制度的な枠組みが存在したのである⁴⁾。

84年の『決定』により全人民所有制企業における「工場長責任制」の試行が公式に認められ、86年10月の国务院『全人民所有制工業企業工場長業務条例』において、全人民所有制工業企業における工場長責任制の導入が決定された⁵⁾。『条例』において工場長の権限は次のように明確に規定されている。「企業の法定代表者を工場長とし、工場長は企業の生産指揮と経営管理を統一指導し、全面的に責任を負う。工場長は企業経営管理業務の決定権と生産指揮権、および中堅幹部の任免決定権を有する。…（中略）…。工場長の職権行使は、国の法律によって保護され、いかなる組織・個人もこれを脅かしたり、押さえつけたり、妨げたり、攻撃し報復してはならない。」工場長権限の明確化に伴い、企業内の党組織の役割も工場長責任制下の経営活動を「保証・監督」すること、ならびに従業員に対する思想政治工作に限定されることになった。これによって企業の党からの離脱、いわゆる「政企分離」が行われたのである⁶⁾。さらに、これは88年4月第7期全国人民代表大会第1回会議において『中華人民共和国全人民所有制工業企業法』として採択され、工場長に企業経営上の意思決定権限を保証し、国の所有権と企業の経営権の「両権分離」の原則を明確にすることで、自立的企業経営の制度的基盤が一応整えられることになった⁷⁾。

こうした一連の改革によって、従来、副工場長や総工程師などの企業幹部については党委員会の系統に属する「組織科」が管理し、それ以外の労働者・職員については行政系統（企業組織）に属する「労働賃金課」が管理するという二重管理体制が存在したが、

工場長責任制の実施に伴い、工場長が副工場長はじめ企業内上級幹部を指名、これを上級主管部門が任命する、また、中層幹部以下については、工場長自らが任免できるようになった。これに伴い、企業内に行政系統の「労働人事課」が設けられ、企業幹部と労働者を併せて管理するようになったといわれる⁸⁾。

3. 経営機構上の「企業人事権」

このように「政企分離」「兩權分離」により、制度的には工場長の人事権限は大幅に拡大した。実態はどうであろうか。若干の事例を紹介しながら検討してみよう。

(1) 『国務院調査』から

まず、工場長の任命について、先の『国務院調査』によれば、上級主管部門による任命が圧倒的に高い割合（85.5%）をしめた。所有類型別に明確な違いが見られる。すなわち、「上級主管部門による任命」という回答は、集団企業では75.3%とかなり高い割合を占めているが、「その他」企業では48.6%と低くなり、代わりに董事会（取締役会にあたる）の割合（44.9%）が高くなる。これらに対して国有企業では「上級主管部門による任命」の割合は92.2%に達している。これ以外の回答では、わずかに集団企業で「職場代表大会による選出」が16.8%の割合をしめているのが注目される⁹⁾。

この結果を経済体制改革研究所の調査¹⁰⁾と比べても大きな違いは見られない。すなわち、工場長を民主的選挙によって選ぶとする企業は4.4%にすぎず、上級主管部門の任命が60.1%と多数をしめる。上級機関の任命に先立ち、大衆機関の話し合いを行うとするのも30.7%を占めるが、実質的には上級主管部門の任命と見てよいであろう。とすれば、90.8%が「上級主管部門の任命」ということになり、『国務院調査』とほとんど同じ割合を占めることになる。以上のように国有企業では今日に至るまで、「上級主管部門」により任命されるケースがほとんどをしめる。職場代表大会など従業員組織の人事に関する発言力は大きいようには見えない。工場長人事に対する党の発言力については、選択肢が用意されていないので不明であるが、党にかわって上級主管部門の人事権限の大きさが強く印象づけられる。また、副工場長以上の指導幹部についても、上級主管部門が任命権をもつ場合が多く、工場長固有の人事権限は中層幹部以下について認められているにすぎない。

(2) 観察事例から

実態はどうか、限られた観察事例に即して検討してみよう。

a) 蘭溪農薬廠¹¹⁾は浙江省蘭溪市所属の、工場労働者数 1,000名強の中型国有農薬工業企業である。工場長は党委員会書記とともに蘭溪市経済委員会によって任命される。副工場長など指導幹部クラスの任命、人事考課、賞罰等についても、工場長は提案権を有

するのみであり、任命権は市経済委員会がもっている。工場管理部門責任者、職場正副主任など中級幹部については工場長が任免権をもつが、後述する廠務会の議を経なければならない。また、幹部の人事考課については党委員会と従業員代表大会に権限があるとされる。生産部門労働者の人事管理は工場所属の労働賃金課で行われる。また、中・下級幹部の配置・人事考課についても労働賃金課が代行するけれども、幹部の人事は、党員幹部については市党委員会組織部が、また非党員幹部については市人事局が管掌する。中国の国有企業では、幹部の人事管理は「人事部」が、一般工員の人事管理は「労働部」が扱うというよう、人事機構が別建てになっているのが一般的である。蘭溪農薬廠の場合、規模が小さいために企業内には「労働賃金課」しかなく、ここが中・下級幹部の人事管理をも代行しているが、基本的にはやはり別建てである。工場長の人事権限は大きく制約されているだけでなく、幹部層については制度的に企業外の組織である党・市政府に掌握されているのである。

人事の二重性は当然意思決定機構にも反映される。この企業の最高意思決定機関は廠務会議である。その構成メンバーは工場長その他、党委員会書記、各副工場長、労働組合主席、共産党青年団書記、副総経済師、化工および機械の副総エンジニア、企業管理弁公室主任、工場弁公室主任からなる。そのおもな役割は、従業員代表大会への提案の審議、大衆利益に関する問題の検討、各期の方針・目標・任務の審議、決定である。廠務会議は通常の株式会社における取締役会に相当し、経営業務の執行を預かる最高経営会議にあたるのが工場長弁公室会議である。構成メンバーは工場長その他、各副工場長、3人の副総経済師およびエンジニア、管理弁公室主任、購買販売部長、技術課長、各工場弁公室主任、生産部副部長である。主要議題は経営方針、資金計画など経営計画決定、製品開発、技術プロジェクト、工場長任期目標の決定など経営業務全般にわたる。廠務会議と弁公室会議のメンバーを比べてみると、後者が経営実務の各部門最高責任者からなっているのに対して、前者は党委員会書記、労働組合主席、共産党青年団書記といった、狭義の企業経営という観点から見てアマチュアが多数を占める。外形上は資本主義株式会社制度における、取締役会と最高経営会議の関係に似ているが、取締役会構成員がますます経営管理者層によって支配される傾向にある資本主義株式会社制度と異なり、廠務会議と工場長弁公室会議の間には、かなり明確な機能上の「棲み分け」が行われているように見受けられ、しかも、廠務会議の権限が経営専門家会議である弁公室会議を制度的に管理するのである。意思決定機構がこうした構成をとる必然性はどこにあるのだろうか。さらに、観察を続けたい。

b) 第二自動車

第二自動車は¹²⁾、1969年に設立された中国を代表する超大型自動車製造国有企業で、湖北省に立地する。従業員数は8万4千人余で、中型トラックを中心に年間15万台の生産能力を有する。81年以降第二自動車を中核として東風自動車運営公司を設立して企業集団化を進め、今日緊密連結企業28社、中核企業45社を中心に一大企業グループを構成

している。

87年に国家計画委員会の単独計画単位となった関係上、工場長ならびに党委員会書記は党中央委員会の任命、また、副工場長級幹部および企業集団副総経理は業種主管機関である中国自動車総公司の任命である。これより下の幹部の人事権限も、この企業では工場長一人には属さない。すなわち、東風自動車運営公司の部長クラス、ならびに第二自動車の分工場長クラスについては、最高意思決定機関である廠務会と党委員会の合同会議において任命することになっている。廠務会の構成は正副工場長、党正副書記、東風公司副総経理、常務董事（多くは退職した工場長クラスの元幹部）、労働組合主席からなる。全員が上級の党、政府機関により任命された者である。さらに、各専門工場の主任（課長）クラスの任免は当該工場業務部門と党委員会の合同会議によるとされる。したがって、工場長は固有には人事権限を有しないのである。聞き取りでは党委員会と人事部とは看板こそ違え、スタッフはほぼ重なっているという。これが事実とすれば、党は絶大な人事管理権限をもつことになる。

c) 金杯自動車公司

金杯自動車公司¹³⁾の前身は、1984年に瀋陽市工業局傘下の自動車並びに部品関係の工場など96工場が集まって作った瀋陽自動車工業公司である。85年には株式会社化を進め、名称も金杯自動車公司と改めた。現在、傘下に約50の工場・企業を擁する企業集団を形成している。従業員数は51,000人、小型バス、トラックを年産3万台余（91年）生産する中堅自動車企業である。近年ゼネラル・モーター、トヨタ自動車と合弁会社を設立、外国技術の導入に熱心である。この企業は設立の経緯から、国家株60%、法人株24%、個人株16%の出資者構成となっており、純然たる国有企業ではないが、実質的には国家の管理化にある。

株式会社制度の導入により、金杯自動車公司の経営体制は基本的な点で資本主義株式会社に類似している。すなわち、株主総会によって選任された董事（取締役）により経営の最高意思決定機関として董事会が組織され、各業務の担当責任者として常務董事が選出される。また、董事から董事長（代表取締役）が選任される。董事会によって経営の最高指導者として総経理が選ばれる。任命は上級主管部門である中国自動車総公司によって行われる。董事長と総経理は同一の人が兼務している。金杯公司の党委員会は25人の党員を擁する組織であるが、総経理は党委員会副書記が兼務する。また、常務副総経理は党委員会書記が就任している。その他にも経営指導幹部の多くが党委員会メンバーであるという。このように制度上は経営と党委員会は分離されているが、実質上は経営の枢要な地位が党委員会メンバーによって占められている。その点、前出二事例と変わらないといえよう。

改革政策レベルにおける「企業人事権」の拡大と、個々の企業における人事権の制度的構造との間には相当の乖離があるように思われる。すなわち、事例観察は、(1)企業＝工場長の人事権限は上級主管部門の介入によって大幅に制限されていること、(2)党の発

言は「政企分離」の方針とは反対に、とくに企業レベルで制度的に保証されていることが明らかになった。その理由はどこにあるのだろうか。先にみたように、「両権分離」は上級主管部門が所有者としての国家を代表し、所有者としての役割だけに自らを限定することを必ずしも意味しない。それどころか、自ら専門家としてまた産業政策の担い手として、党とは異なった仕方の管理・介入を行うことにほかならない。かつて党委員会指導下に工場経営がおかれていたときには、党機構が上級政府機関の決定・指示の遂行・達成を保証していた。「工場長責任制」の導入は、党機構の介在を排除して、政府主管部門と企業を直接結びつけることを意図したものである。そこでの上級主管部門の決定・指示の遂行は、生産量や利潤額等に関する工場長との間の請負契約の形で「保証」され、さらに、上級主管部門による大規模投資、新製品開発等に関する許可権限によって補強されている¹⁴⁾。こうした管理・介入によって、上級主管部門による、マクロ的産業政策の円滑な実施が可能となっているのである。したがって、工場長はじめ指導幹部人事に対する上級主管部門の介入は、上級主管部門の企業に対する決定・指示の忠実な遂行を「担保」という意味をもつのである。党機構による「保証」との違いは過小に評価すべきではない。改革の進展は党というアマチュアによる指導が企業経営の発展にとって桎梏であることを示したのであり、党機構による「保証」から専門家である上級主管部門の管理・監督への移行には必然性がある。しかし、「経営の意思決定主体と経済計算上の責任主体との乖離」¹⁵⁾という事態は、これによって基本的に変化したわけではない。不確実な未来を前にして、ギリギリまで経済計算を行い、最適な経営資源の組み合わせを選択して、生産や販売における「革新」に取り組む活動を「企業家(entrepreneur)」と呼ぶとすれば、その意味での「企業家」は中国の国営企業にはいまだ存在しないという指摘は、こんにちなお妥当するものといわざるをえない。

4. 従業員の動員と党の役割

工場と上級主管部門との関係以上に注目されるのは、党の発言力の大きさであり、それを支える経営機構の存在である。「政企分離」にもかかわらず、党の発言力が強いのはなぜだろうか。この点について『国务院調査』が興味深い調査結果を紹介している。同調査の中で企業内の党下位組織を簡素化すべきだとする企業家は4分の3をしめる。ところが、企業と党の関係についてたずねた問いにたいして、70.2%は「党企合一」つまり工場長・党書記の兼任が望ましいと回答しているのである。「党企分設」で工場長中心が27.5%、党委員会中心は2.3%とわずかである¹⁶⁾。なぜ、いまもって党に対する高い期待の声があがるのだろうか。この疑問を解くカギは、工場長責任制下での従業員の動員と党の役割にあるように思われる。工場長責任制はすべて「改革」がそうであるように、「改革」に伴う従業員の不満を抑制し、「改革」へと動員しなければならない。それなしには企業は上級主管部門との請負契約を履行することができない。通常、従業

員の動員・動機づけは労務・人事部門の主要な機能である。しかし、歴史的な理由もあって、国有企業における労務・人事機能は貧しいように思われる。これを補い、工場長責任制の下での企業活動を「保証・監督」するよう期待されるのが党ではないか。従業員の「改革」への動機づけは党にとっていわば自らの専門領域の課題であろう。そこに党に対する期待があるのではあるまいか。

以上の仮説を検証して見よう。第1に、従業員を「改革」に動機づける機構が経営組織の中で弱いことである。第2に、従業員の発言機構と党の関係である。最後に、従業員の発言や動員が工場長責任制の成否を左右するほどの意味をもつことが明らかでなければならない。第1の問題は、国有企業における労務・人事機構と機能の充実度の問題である。既述のとおり、通常中国の国有企業では、幹部の人事管理を行う人事部と、労働者の人事管理を管掌する労働部とは別組織になっているが、ここで直接問題となるのは労働部の機構と機能である。限られた事例であるが、蘭溪農薬廠では労務・人事管理は生産部＝工場に設置された労働賃金課、企業管理弁公室に所属する教育課、そして生産部所属の衛生所の三つの部局が担当する¹⁷⁾。労働賃金課の職掌は、工場の人事管理・調整、賃金管理、等級決定、昇級考課などであるが、組織としては課長1名、職員3名という小所帯である。教育課は工場の従業員教育委員会の指導の下に業務を実行する。要員は課長1名、兼職教員2名が配置されているのみである。衛生所は衛生管理および職業病の予防・治療、全従業員の医療費用管理を職掌とし、医師と看護管理員の2名で構成される。工場従業員数1,000名余の企業の人事部局としては、要員数のきわめて少ないことが目を引く。その理由は人事機能の一部を経営外の機構が代行するからである。例えば、従業員の募集については、労働賃金課と市労働局が共同で業務を遂行する。また、従業員福利は全面的に労働組合が担当している。だが、例え外部組織が業務の一部を肩代わりするとしても、この要員ではルーティン・ワークをこなすことに手一杯で、従業員の動機づけ管理にまで手を伸ばすことはできないであろう。そのままでは従業員の欲求や不満がモニターできないまま、適切な対応をとることができない。それは生産能率にも深刻な影響を及ぼすかもしれない。

そこで第2の問題である、労働者の発言機構と党の役割が問題になる。労働者が経営活動に発言するための制度的機構としては従業員代表大会がある。従業員代表大会の活動機関であり、日常業務の執行機関として労働組合が位置づけられる¹⁸⁾。86年の『国务院条例』により、従業員代表大会ならびに労働組合の役割は次のように規定された。まず、従業員代表大会については「従業員が民主管理の権利を行使する機関」として位置づけられた。従業員代表は労働者、技術者、管理者、指導幹部それぞれの職層ごとに、直接選挙によって選ばれる。代表は2年に一度改選されるが、再選・再任は妨げない。民主的管理の権利には、(1)定期的に工場長の業務報告を聞き、経営方針、長期計画・年度計画、自己資金の分配と使用に関する提案などについて審議、提案し、実行について決議する、(2)賃金制度やボーナス分配など重要な規則・制度について審議する、(3)福利

基金の使用法、住宅分配その他生活福利にかかわる重大事項について審議・決定する、(4)企業の指導幹部の監督・評価、賞罰・任免に関する意見提出、(5)上級政府機関への工場長候補の推薦あるいは民主的な工場長選挙などが含まれる。

従業員代表大会および労働組合がはたしてどの程度従業員の発言を集約し、経営に対する影響力を発揮しているかについては懐疑的な見方が強い。上記規定に示されているように、企業の指導幹部が従業員代表を兼ねるとというのが一般的であり¹⁹⁾、そのことから従業員代表大会や労働組合が事実上翼賛機構であるという見方すら成り立つ。しかし、従業員利害にかかわる重大決定、例えば、雇用政策、賃金・奨励金分配政策、住宅制度改革、作業内容の大幅な変更を伴う経営メカニズム改革などは、あらかじめ従業員代表大会の討論にかけなければならない。これは経営政策の決定に労働者の発言を反映させ、一定の制約を課すことになろう²⁰⁾。蘭溪農薬廠でも第二自動車でもこの点は明言された。金杯自動車では、従業員代表大会は「従業員の福利と奨励基金の分配について非常に強い決定権を有している」という。さらに、既述のとおり蘭溪農薬廠や第二自動車では、労働組合主席は経営の最高意思決定機関である廠務会議のメンバーとして、日常的に労働者の意見を経営政策に反映する機会を保証されている。さらに、第二自動車では重大な経営政策の変更に関する諮問機関である工場管理委員会のメンバーの3分の1は従業員代表で占められる。

このように従業員代表大会・労働組合という労働者の発言機構はよく整備され、従業員の発言を汲み取る仕組みとしても、また、経営政策に従業員を動員する仕組みとしても重要な位置づけを与えられている。こうした仕組みが十分に機能するために経営管理者層の参加が制度化されていると見るべきであろう。その活動内容は実質的に労務・人事部の機能を代行するものといえるであろう。そして、これを統括すると期待されるのが党委員会なのである。党委員会の役割は第二自動車では、(1)正副書記は最高意思決定機関のメンバーとして経営政策決定に参画、(2)指導幹部、中級幹部の人事に発言、幹部人事を管理、(3)従業員代表大会ならびに労働組合を掌握することである。この他に党組織の維持・拡大があるが、その過程で従業員に接触、意見を聞く機会も少なくないであろう。また、蘭溪農薬廠では党書記は、党、行政管理部門、組合、共産主義青年団から構成される「党政工団連絡会議」の主宰者である。既述のとおり、行政管理部門を除く3者は廠務会議の構成員でもある。党委員会は、十分な労務管理機構をもたない企業において、従業員の意向を集約し、それを経営政策に反映させるとともに、経営政策の遂行に従業員を動機づけ、動員するという不可欠の役割を担うものである。工場長責任制への従業員の動員は「改革」の成否を左右する重要な課題である。それだけに党に寄せられる期待は大きいものがあるのではないか。

最後に、これまでの推論の前提として、そもそも従業員の発言は企業経営の成否に影響を及ぼすほど強力なものかどうかを検討したい。従業員の発言の強さは、資本主義市場経済では例えば賃金・労働条件の取引過程や争議の頻度などによって推定が可能であ

る。しかし、「労働力商品」や階級対立の存在が認められない中国では、従業員の発言の強さをこうした仕方で測ることはのぞめない。一つの方法は分配の結果からの推定である。この点について84/85年の「消費膨張」は従業員の発言の強さを示唆する現象であった。経済体制改革研究所が行った429の国有企業の調査によれば、利潤総額に占める留保利潤の割合は83年の19.4%から84年には21.6%に増加した。留保利潤のうち賞与の割合は25.4%から36.7%に増加、その結果賃金総額中の（国家によって定められた）基本賃金部分の割合は、83年の約72%から84年には63%に急減している²¹⁾。賞与にさらに奨励基金、福利基金を加えたいわゆる労務費ベースの留保利潤に占める割合を見ると、おおくの国有企業で50%を超え、80%を超える企業もあるといわれる²²⁾。こうした賃金総額の急激な増加が84年には供給能力をはるかに凌ぎインフレを加速することになった。同時に、留保利潤中の労務費部分の拡大は、生産的な投資基金の減少を意味する。それは国民経済の発展にとって重大な脅威と受けとめられた。

消費膨張の発生原因について、次のような説明が広く行われている。すなわち、(1)従業員の賃金増加圧力がきわめて強い、(2)企業＝工場長は、自らの評価がそれに影響されるために、従業員の消費生活の充足に高い優先順位を与えている、(3)その結果、企業＝工場長は従業員の賃金増加圧力に抗しきれない²³⁾。こうした企業行動は、国家の企業に対する「ソフトな」予算制約のおかげで、企業は欠損や破産を恐れることなく、賃金増額要求に応えることができるという背景をもっている²⁴⁾。いずれにせよ、従業員の発言は企業＝工場長の政策や行動にきわめて強力な影響を及ぼしていることは明らかであろう。しかし、従業員の賃金増加圧力の強さを突き詰めてみると、「比較競争」の心理が浮かび上がってくる。すなわち、他社従業員と同等の賃金を受け取るのは当然であるという労働者心理である。こうした心理は、経済体制改革研究所が述べているように、きわめて正常な心理である。「比較競争」の心理は、他社の労働生産性や経済効率との「比較」を介して、従業員自身を「改革」への動機づける跳躍台となりうるからである。それがそうした方向へ展開しないのは、ひとえに生産要素の自由な移動に基づく「比較競争」の客観的な基準の形成が阻まれているからに外ならない。

従業員の発言は「消費膨張」以後今日に至るまで弱まる気配を見せていない。1985/92年8年間の所有類型別工業企業の従業員一人当たりの生産額の年平均増加率から、平均賃金総額の年平均増加率をひいた数字をとってみると、国有企業は唯一0.4ポイント・マイナスで、城鎮集体所有制企業（30.7ポイント）やその他の所有制企業（1.8%）と比べ著しく低いことが観察される²⁵⁾。このことは国有企業で生産性上昇を上回る賃金増額が行われていることを意味する。加えて、対賃金総額比で35.2%に及ぶ保険・福利資金総額（国有企業、1992年）の存在を考えれば、こんにちにいたるまで賃金・福利費用増加に対する国有企業従業員の発言がなお強く、それが合理的企業経営の確立を阻んでいる重要な要因のひとつであり続けていることは明らかであろう。

5. むすびにかえて

小論は、「改革」の進む中国「国有企業」の人事権限の制度的構造について考察した。法制度上は「企業自主権」の拡大と「工場長責任制」導入によって、企業経営の上級主管部門および党機構からの離脱が促進された。だが、実態は、企業＝工場長の人事権限が上級主管部門によって、また、企業内では党機構によって大幅な制約を受けていることを明らかにした。上級主管部門による工場長ならびに指導幹部層の人事に対する管理・介入は、政府の決定・指示が滞りなく遂行されることを「担保」するためのものと考えられる。党に代わる上級主管部門の介入は、専門家主導による「改革」という観点から必然性をもつように思われるが、しかし、意思決定主体と経済計算上の責任主体の乖離という、自立的企業経営の確立にとって決定的な障害はそのまま残ることになった。

企業内における党の発言は機構上保証されている。そのおもな理由は、党の労務・人事管理上の役割の重要性にある。従業員の動員・参加なしに「改革」の成功は覚束ない。しかし、企業は歴史的にそうした経験の蓄積が乏しい、また、経営機構もそうした任務を遂行するにはあまりに貧弱であるように思われる。この課題と経営機構の間のギャップを埋める役割が、「党企分離」にもかかわらず党に期待されている。これこそ企業内において党が機構上大きな発言権を保証されている所以ではないか。翻って見れば、従業員の発言は生産要素の自由な移動に基づく市場が確立されておればより合理的に表現されるものであろう。だが、そうした仕組みを欠く「改革」の現段階では従業員の発言は盲目的エネルギーとなって企業経営を攪乱する恐れが高い。「消費膨張」現象はそれがたんなる杞憂でないことを示した。しかも、そうした恐れは今日に至るまで「改革」を脅かし続けているのである。「企業」改革を進めようとするほど、「政治」の介入を要請せざるをえないところに、「企業」改革の難しさと限界が示されているといえるのではあるまいか。

注

- 1) 『中国統計年鑑』1993年版, p. 409, 411から算出。
- 2) 國務院研究室工交局「企業家跟踪調査問卷」1993年5月(以下『國務院調査』と略記)。このアンケート調査は全国5,000社の工業企業を対象に実施され、2,620社から回答をえた。このうち国有企業は75%を、また、大企業が37.0%、中企業が48.6%をそれぞれ占めている。ここでの調査結果の紹介は、同年9月に管理世界雑誌社からだされた『調査報告』に拠る。
- 3) 『國務院調査』p. 7-8. 数値は順位を問わない累計値。
- 4) 上原一慶『中国の経済改革を開放政策』青木書店、1987年、p. 136。孫世堂「深く改革を推進中の中国国营工業企業」(総合研究開発機構『中国東北地区の工業化と日本からの直接投資と技術移転』1988年所収) p. 204。
- 5) 86年の「國務院条例」以後、工場長責任制はたちまち普及し、87年6月に大中型国有工業企業の64%にあたる36,000社が、同年末にはすべて大中型国有工業企業が実施したといわれる。小島麗逸編著『中国の経済改革』勁草書房、1988年、p. 30。

- 6) 上原『前掲書』p.137, 孫「前掲論文」P. 204を参照。
- 7) この『工業企業法』については国谷知史「中国国家企業法制定の意義」『季刊中国研究』第19号, 89年を参照。「政企分離」が, 国家行政機構の党機構からの離脱の一環として行われたという指摘(p. 7-8)は, 工場長責任制確立後の企業自主権の制度的構造を理解するうえで重要である。
- 8) 上原『前掲書』p.137。
- 9) 『國務院調査』p. 4。
- 10) 中国経済体制改革研究所編『中国の経済改革』(石川他訳) 東洋経済新報社, 1988年, p.221。
- 11) 以下の記述は, 愛知学泉大学経営研究所・中国経済体制改革研究所「日中共同企業研究」(自1991年10月至1994年9月)に基づいて調査・執筆された経済体制改革研究所編著『蘭溪農薬廠報告』(1992年), ならびに, 日本側調査団の調査報告(未刊)に全面的に依拠している。
- 12) 以下の記述は, 「日中共同企業研究」に基づく経済体制改革研究所編著『第二自動車報告』(1992年), ならびに日本側調査団の調査報告(未刊)に依拠している。
- 13) 以下の記述は, 「日中共同企業研究」に基づく経済体制改革研究所編著『瀋陽金杯自動車株式会社調査報告』(1993年), ならびに, 筆者も参加した調査(1993年)における聞き取りに全面的に依拠している。
- 14) 小宮隆太郎『現代中国経済一日中比較考察』東大出版会, 1989年, 第2章 IV, pp.66-72。
- 15) 小宮『前掲書』p.72。
- 16) 『國務院調査』pp 11-12。回答結果を企業類型別に示すと, 集体企業を外資系企業では「工場長中心」37%前後と高く, 国有企業や私企業, 株式会社などでは「党企合一」が70-76%を占めて高くなっている。
- 17) 経済体制改革研究所『蘭溪農薬廠報告』「労務人事管理システム」の項参照。
- 18) 工会(労働組合)への入会率は9割を超える。ただし, 算定根拠は不明な点が多い。『中国労働統計年鑑』93年版, p.562
- 19) 金杯自動車では職場代表大会代表333名の階層別分布は, 工場従業員38.7%, 経営管理幹部34.8%, 中級幹部16.8%, 事務職員などスタッフ6.9%, 技術者2.8%となっている。また, 職場代表大会代表から選出された主席団(これは同時に労働組合役員でもある)34名の構成は, 工場従業員9%, 技術員9%, 中級幹部53%, 経営管理幹部29%である(経済体制改革研究所『瀋陽金杯自動車株式会社調査報告』p. 3-4, および筆者の聞き取りによる)。
- 20) 小島『前掲書』p.38。
- 21) 経済体制改革研究所『前掲書』第4章, とくにp.78以下。
- 22) 上原『前掲書』p.140
- 23) 上原『前掲書』p.133-135, 140, 小島『前掲書』P. 51。
- 24) 経済体制改革研究所『前掲書』p.88。この点, 86年12月第6期全人代常務委員会第18回会議における『企業破産法(試行)』の採択は画期的な意味をもつものである。だが, 実際にはその適用を受けた企業は今日まできわめてわずかにとどまっている。詳しくは, 上原『前掲書』第6章参照。
- 25) 『中国統計年鑑』93年版, および, 『中国労働統計年鑑』から算出。