

計画経済期の国有企業

— 社会学の視点からの考察 —

唐 燕 霞

はじめに

1. 国有企業研究のアプローチ

- (1) 「不足」の経済学のアプローチ
- (2) 取引費用のアプローチ
- (3) 組織の中の権力と権威
- (4) 新制度主義的アプローチ

2. 「単位」(ダンウェイ) 制度と国有企業

- (1) 経済組織としての国有企業
- (2) 生活共同体としての国有企業
- (3) 政治的機能をもつ国有企業

3. 国有企業の内部統治構造

おわりに

はじめに

20年あまりの改革・開放は中国に高度な経済成長をもたらした一方、インフレの高進とマクロ経済の混乱、国有企業の経営不振、地域間の不均衡発展などの問題を引き起こした。とりわけ最大の課題である国有企業の改革は、①1979年からの企業への自主権付与と利益の委譲（「放権讓利」）、②1983年からの利潤上納制から所得税への転換による利潤分配の規範化（「利改税」）、③1987年からの「所有権と経営権の分離」論に基づく経営請負制と経営リース制、④1989年以降の企業利潤の国家への配分における所得税と利潤上納の分離（「利税分流」）、さらに⑤1992年からの自主経営、損益自己責任、自己発展、自己制約に向けての「経営メカニズム転換」の試み、⑥1993年末以降のいわゆる株式制企業を中心内容とする「現代企業制度」確立の試みなどを経てきた。しかしながら、こうした試みにもかかわらず、国有企業改革は大きな成果をあげるには至っていない。なぜ国有企業改革がうまく機能しないのか。これら一連の改革措置は中国の基本的な社会構造——「単位」(ダンウェイ) 制度と関係している。マクロな視点から見れば、このような根本的な社会

構造を変える必要条件が整っていない段階では、単純な改革措置が行き詰まることは避け難い。

今後の改革の方向を見出すためには、まず計画経済期における国有企業の本質を究明し、そこに存在した問題点を明らかにする必要があると思われる。本稿では、「単位」制度との関連から、計画経済期における国有企業の内部構造を分析し、その問題点を明らかにした上で、今後の改革の方向性を展望する。

1. 国有企業研究のアプローチ

(1)「不足」の経済学のアプローチ

ハンガリーの経済学者Kornai Jánosが1980年に発表した著書*Economics of shortage* (『不足の経済学』)は「不足」の経済学という新しいパラダイムを切り開いた。Kornaiによって初めて、社会主義計画経済の「不足」現象に本格的な分析のメスが入られたのである。彼はこの「不足」を発生・再生産するメカニズムを分析し、社会主義体制の企業に存在している予算制約のソフト化、国家と企業間の「温情的」な親子関係などの問題を指摘した¹⁾。Kornaiによれば、社会主義国家では普遍的に「不足」現象が存在している。つまり、社会主義国家において、生産資材や労働力があちこちで不足し、消費財の供給もスムーズにいかない。また、「不足」が「不足」を呼んで、「不足」が再生産され慢性化する。「不足」は単に価格や賃金などの貨幣上の表面的な問題ではない。その背後には、国家と企業の関係性という制度的な問題が存在する。いわば国家と企業との温情主義的關係が、システムに組み込まれているわけである。つまり、国は企業をわが子のように感じており、子たる企業を放任しておくことができないのである。国有形態が支配的なところでは、国家と企業との温情主義的關係が現れる。温情主義の国家は、企業の予算制約をソフトにし、窮地にある企業を救出するのである²⁾。このような社会主義体制下の企業に対する洞察は中国の計画経済期の国有企業研究にも示唆するところが多い。しかし、その理論には以下のような限界がある。第一に、「不足」経済と社会主義制度との関係のみに注目し、この体制が商品を流通させることや実物資源を配分することの重要性を軽視した。第二に、Kornaiのモデルでは、企業は自己抑制の「ブラックボックス」であり、その組織構造、特に企業構成員の行動構造が不明確である³⁾。Kornaiの理論は経済学の論理における論証や技術的証明に偏っており、歴史的含蓄や政治的思考が欠けていた。

(2)取引費用のアプローチ

取引費用理論は経済学者Ronald Coase⁴⁾によって端緒を与えられ、その後、Oliver Williamson⁵⁾によって精緻化された。この理論では、企業は市場制度の一種の代替物であり、企業の機能は市場における取引費用を節約することであると主張された。近年、中国の経済学者は取引費用理論を用いて中国の経済政策と経済制度を解釈しはじめた(例えば、林毅夫・蔡昉・李周, 1996)。林らによると、「企業の形成はもともと市場による取引関係

を企業組織の内部で統合し、相対的に安定した指令関係を形成し、交渉、契約、契約履行の監視、情報収集等々の費用を節約することを目的としている。企業の内部において計画的指令関係がすべてを決めており、したがって企業の形成は計画の形成でもある。」⁶⁾

上記の視点に立って、林らは中国における改革前の経済の非効率性は戦略的失策によるものであると認識している。この戦略とは建国の初期段階において工業化を迅速に実現するため、重工業を優先的に発展させる「超越的戦略」のことである。この超越的戦略の下で、政府がそれにふさわしいマクロ政策環境を作り、即ち人為的に要素と製品の価格を歪め、高度に集権的な資源の計画的配分制度と自主権を持たないマイクロ経営メカニズムを創出し、発展戦略目標を実現させようとした。この戦略によって市場の存在価値が排除されたという。

(3) 組織の中の権力と権威

中国の都市社会における最も基本的な組織形態について、学界ではすでに「単位」（ダンウェイ）という言葉を用いて説明している。本来「単位」は人々の職場を指している。しかし、「単位」が人々に与える意味はそればかりではない。それは人々の身分の証明であり、人々の生存機会、政治的昇進機会、生活の質などを決定している。最初に「単位」制度の権力的特徴を把握し、人々の「単位」に対する「制度的依存」の本質を唱えたのはアメリカの社会学者Andrew Walderである。1986年にWalderが発表した*Communist Neotraditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*は中国社会の基本単位を分析する「単位」研究の始まりを象徴し、それは中国研究におけるモデルの転換——分析の焦点は重大な歴史人物と歴史事件から実際社会のミクロの運営過程への転換、政党とイデオロギーから理性的個人への転換——を意味した。

Walderは共産主義社会の独特な制度構造（即ち組織化された政治的支配の手段としての「単位」を含む）を分析し、国家が国営企業運営を通じて労働者を一つの「単位」に固定させることによって全民一体化を達成することを徹底的に論証した。Walderは工場における権威関係のモデルを構築し、その中で政治的「表現」と政治的忠誠はその人が政治、経済と社会資源の獲得を決める重要な変数であるとした。これは欧米の労働市場における個人の技術、教育など人的資本の要素が待遇を決めるメカニズムとは異なっている。彼はまた「単位」制度の本質——「単位」は高度な政治的色彩を帯びており、この政治的色彩は組織を職業的目標から逸脱させ、非組織的目標へ転向させることを明らかにした。Walderによると、「単位」は高度な制度化の庇護者—被庇護者の庇護関係から構成される基本的社会単位であり、そこに庶民が党とイデオロギーに対する忠誠と、党の基層幹部と庇護対象との間に存在する個人的忠誠関係と密接に関わっている。しかし、Walderは「単位」の行動構造の一致と「単位」制度におけるエリートの役割を強調しすぎ、普通の労働者の利益表現方式及び普通の労働者の利益と行動が「幹部」と「エリート」に対して有する制約を軽んじたという批判がある。李静君が中国労働者生活史に対する研究において、Walder

の新伝統主義モデルは1966年から1976年の文化大革命の時期に適合していると指摘した。しかし、建国後から文化大革命開始前までの国有企業では、労働者分化の基準は必ずしも純政治的ではなく、労働者間の利益分化の状況はWalderの分析よりもっと複雑である。この意味において、Walderのモデルは過度に単純化されたモデルであり、彼は歴史を超越し、普遍的に適用しようとする理論を提出したが、実際それは普遍性に欠けている⁷⁾。

(4) 新制度主義的アプローチ

新制度経済学の代表者Douglass C. North⁸⁾は、制度は財産権を保護するシステムであり、国家とイデオロギーの財産権行使における重要性を論じた。ここで言う制度は人為的に設計されたものと見なすことができる。しかし、社会学は制度に対して異なる見解をもっており、社会学的視点から見れば、制度とは人間の行為の産物であり、必ずしも意識的に設計したものではない。制度の形成は環境の影響を受け、歴史や文化の要素を融合し、その出現は時には人の意志に左右されないものである。つまり、社会学的視点に立った新制度主義は制度形成の社会的要因を強調しており、新制度派経済学及び政治学における積極理論(positive theory)が、個人の制度における役割を強調するのとは異なっている⁹⁾。

李猛、周飛舟、李康は新制度主義的アプローチから中国の「単位」制度を分析し、社会主義中国は再分配体制であると指摘した。また、彼らはWalderの中国研究の最も大きな貢献を以下のように指摘した。すなわち、Walderは、組織内部における最も重要な関係構造と行動様式は組織が明文化された技術的目標によるものではなく、組織を生み出した制度的環境と密接に関わっていることを明らかにした¹⁰⁾。言い換えれば、「単位」組織は必ずしも効率を生存の必要条件とはしておらず、効率のない組織でも周囲の環境に適応するかぎり、生存はありうる。

以上の分析から明らかなように、新制度主義が強調したのは組織と制度的環境との関係である。ある意味において、この制度的環境は市場と国家の組織に対する影響を含む。したがって、新制度主義は中国国有企業を理解するには重要な意義を持っている。しかし、新制度主義は組織の内部権力に関する運営メカニズムに言及せず、組織変化の内部構造上の原因を説明することもできないという欠点を有している。

本稿では、以上のいくつかのアプローチを踏まえて、中国都市社会の基本的組織構造——「単位」制度——の解明から、計画経済期における国有企業に接近し、その内部の権力構造に焦点をあて、国有企業の問題点を明らかにするとともに、今後の改革の方向性を展望する。

2. 「単位」(ダンウェイ) 制度と国有企業

「単位」に関しては、まだ統一的な定義は見当たらない。多くの研究者は異なる角度から「単位」を捉えた。例えば、路風は社会組織の角度から、「単位」はわが国の各種の社会組織が普遍的に採用している一種の特殊な組織形式であり、わが国の政治、経済、社会

体制の基礎であると定義した¹¹⁾。李猛、周飛舟、李康は「単位」組織の派閥構造について研究した上で、「単位」組織は一種の再分配体制における制度化された組織であると結論づけた¹²⁾。李漢林、王奮宇、李路路などは「単位」組織における国家が社会成員に対する支配及びそれによって形成されたコミュニティの特質に注目し、「単位」社会、「単位」現象と都市コミュニティなどの関連概念を提出した。李漢林によれば、「中国『単位』現象とは、社会各階層の人々の社会行為が多様な組織機能という特殊な社会方式を通じて、一つ一つの具体的な社会組織即ち『単位』の中に統合し、それによってこの種の『単位』組織が彼らの利益を代表し、彼らの基本的要求を満足し、彼らに社会行為の権利、身分と地位を付与し、彼らの行為を左右・コントロールし、徐々に人々の社会行為が『単位』組織を基本単位とするようになる社会現象である。」¹³⁾

上記のように、「単位」は制度化された組織であるという点では共通の認識を得ている。しかし、「単位」は都市社会にのみ存在するのか、農村社会の基層組織（人民公社や生産大隊）は「単位」組織であるのかについては必ずしも意見が一致していない。筆者は農村社会の基層組織の制度化や組織化がきわめて緩やかなため、「単位」の範疇には含まれないものと考えます。したがって、本稿では、「単位」とは中国革命後、社会的統合を実現するために制度化された組織形態であり、社会・経済・政治的機能を備える三位一体の自己完結的で閉鎖的な「小社会」として捉えることとする。

路風の分類によると、都市社会の「単位」組織には主として三つの類型がある。①党と国家の行政組織、国家が認める他の政党（民主諸党派）及び工会（労働組合）や共青团（共産主義青年団）などの社会組織。②非営利組織である研究所、教育機関、医療厚生機構及び文化団体。③営利組織である国営企業。この三種類の国営部門は国家の財政予算の対象になっており、中国の財政予算システムと会計制度では、それぞれ行政単位、事業単位と企業単位と呼ぶ。集団所有制企業は地方政府の管轄に置かれており、経営の自主権は国営企業より大きい。国家の計画経済にある程度統制され、国営企業の制度や慣例を施行したため、都市部の集団所有制企業も国営企業に近い「単位」として扱われる¹⁴⁾。

国有企業は計画経済体制において独占的な地位を占める経済組織である。それと同時に、国有企業はまた政治的、社会的機能も備えているため、国有企業は中国の経済領域における「単位」制度の典型的組織形態である。

(1) 経済組織としての国有企業

中国の伝統的な計画経済モデルは主に旧ソ連から導入したものである。中華人民共和国が成立した後、政府は「ソ連専門家」の指導のもと、ソ連の当時のモデルに従って、中国の国有経済体制を樹立し、国有経済において厳格な指令計画制度を実行し、それによって中国は1953年より第一次五ヵ年計画を実施してきた。

周知のように、ソ連の中央集権的計画経済体制（いわゆるスターリン・モデル）は次の三つの柱によって特徴づけられる。すなわち、①生産手段の私的所有を廃絶し、すべての

企業をいわゆる全人民所有制か集団所有制とする、所有制の公有化、②所有制の公有化を基礎に経済活動の意思決定権を中央政府に集中し、国家計画を指令として地方政府や企業へ下達し、行政によってその遂行を管理するという、中央集権的な経済計画、③社会主義建設の前衛とされた、共産党による一元的な指導・統治——である¹⁵⁾。

しかし、上記のソ連モデルを模倣して作り上げた高度に集権的な計画経済の弊害は1950年代の中期には明らかとなった。1956年4月に毛沢東は「十大関係論」を報告し、産業の発展戦略には「工業が一方的に重視され、農業と軽工業が軽視されている」問題があることを指摘すると同時に、経済体制の問題点も指摘し、中央・地方のバランス及び地域バランスの保持を提唱した。彼は「われわれはソ連のように全てを中央に集中し、地方を拘束し、少しの自主裁量権も与えないようなことはしない」と指摘している。そして、その後、従来の中央集権的社会主義体制から少しずつ距離を置き始めた。毛は1957年末に中央集権的計画体制を解体し、地方主導型の計画体制に変更した。その際多数の中央企業を地方に下ろし、地方の財政権限を強める政策を打ち出した。しかし、これはあくまでも行政的分権化であった。

このような計画経済体制のもとにおける国有企業は中央政府あるいは地方政府の計画的指令をうけて製品の生産・販売を行う生産単位にすぎない。小宮隆太郎は日本企業との比較分析から、中国における「企業不在」論を提出し、中国の国有企業は『『企業』ではなく『工場』である。つまり日本の一つの企業に所属するいくつかの工場のうちの一つにおおよそ対応している』¹⁶⁾と指摘している。そして、その理由は、「中国の工場の、日本のような私企業中心の競争的市場機構における企業と同様の本格的な機能をほとんど備えていない」¹⁷⁾ことにある。「その基本的な役割はすでに“routine”(定形)化した生産活動を執行し、計画当局の提示する生産量を達成することにある」のであって、「日本で企業経営上の基本的な重要事項とされている事柄、すなわち『『研究開発』、『製品計画』、『設備投資計画』、『マーケティング』、『人事』など』の本社機能をもたず、「工業生産における意思決定の中心的な主体ではなく」、したがって「中国の工場は通常の意味における『企業』とはとうてい言えない存在である」¹⁸⁾。

このように、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、生産及び経営資源を分配する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。いわゆる「政企混在」の状態であった。まず、生産量・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・資金・生産物などの資源は計画当局により主に行政的基準で決定され、国家の物資機構から配分される。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、または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。また企業の総責任者である工場長は行政主管当局から任命された。このような集

権的体制は企業統治行為の行政化、すなわち、①企業統治が実際は行政統治になってきたこと、②そのような企業は経済（生産）組織というよりも行政機関という性格の存在であったこと、③プリンシパルとエージェント機能の同一化、また所有者と経営者の官僚化のため、本来の経営者機能がうまく働かなくなってきたこと——などの結果を招来した¹⁹⁾。

(2) 生活共同体としての国有企業

従来、中国の国有企業は従業員の生活をきわめて広範囲に保障し支えてきた。国有企業は従業員の広範な生活需要に対応すべく住宅、病院、学校、幼稚園、食堂、売店、浴場などの施設を備えており、従業員の「揺りかごから墓場まで」のすべての面倒を見るといういわゆる運命共同体であった。

このような従業員の生活を丸抱えする「単位保障」は1950年代の初めにすでにできあがったのである。1951年に『中華人民共和国労働保険条例』が出され、1953年にこの条例の修正案が公布された。現行の制度は基本的にはすでにここに盛り込まれている。同条例は行政管理的傾向をもち、企業が従業員に無限責任を負い、従業員個人は責任を負わない特徴もっている。同条例によれば、従業員の労働保険基金はすべて企業が納付し、従業員の賃金から控除することはできないし、従業員から別途徴収することも禁止されている。企業は月ごとに当該企業のすべての従業員の賃金総額の3%を労働保険料として工会組織（労働組合）に納付しなければならない。企業が納付した労働保険基金の70%は当該工会組織が管理運営し、残りの30%は中華全国総工会（労働組合の全国組織、日本のナショナルセンターに相当する）に上納し、全国規模で運営・調整する仕組みとなっている。

この労働保険制度の下で、企業は従業員の疾病や負傷の治療費及びその家族の医療費の一部までを負担することになっている。また、従業員が退職した場合、終生年金支給が保障されるが、これも本人が所属していた企業が負担するのである。在職中に従業員が死亡した場合の遺族年金支給も、同様に勤め先が行う。つまり、この労働保険制度によって、企業は従業員の生活にかかわるすべての福祉の責任を負うことが義務付けられていた。

従業員の生活の基本である住宅供給は特に企業に強く依存している。共産党政権成立当時、都市部で著しく不足していた住宅については、職場の基本建設投資を通じて建設し、それを従業員に供給していく方法が採られた。国有企業の場合、敷地内に職員住宅群を持ち、従業員は居住区から工場区に通勤してくる形が一般的である²⁰⁾。

以上述べたように、中国の国有企業における雇用関係は、従業員に収入を与えるための関係だけを意味するものではない。中国の国有企業は、労働保険、福祉、医療、社会保障という国家の給付を統制する制度でもある。また、住居を配分し、消費財や特定の食料の配給券を配布するための拠点でもある。その上、食事、医療サービス、保育所、その他の生活に不可欠なものを従業員に供与する。これらのほとんどは、企業を通してのみ得られるものである。大企業になれば、ほとんどすべての従業員に数多くの生活必需品を給付できるので、企業に対する従業員の依存は全面的なものにならざるを得ない²¹⁾。

「単位保障」によって充足される必要の範囲が広いことに加えて、他の必要充足源が存在しなかったことも個人の組織への依存をより強固なものにした。国家は国有企業などの「単位」を媒介にして、社会成員への全面的支配を実現した。また、従業員も手厚い「単位保障」を享受することによって、所属単位への満足度を高めていた。このような「単位保障」は中国革命後の伝統的な農業と手工業からなる経済システム、巨大な人口、さらにかつて孫文が「ばらばらの砂」のようだと嘆いた社会構造の下で、社会的統合を実現するために大きな役割を果たした。しかし、このようなシステムは国有企業に大きな負担を与え、市場経済導入後の熾烈な競争において国有企業が不利な立場に追い込まれる原因を作った、負の歴史的遺産でもある。

(3) 政治的機能をもつ国有企業

「単位」の政治的機能では基層党組織のネットワークと「档案」(とうあん=ダンアン)と呼ばれる個人の身上調査書及び人事権の役割が重要である。まず、各「単位」には基層党組織が設置され、その下に総支部、支部がそれぞれ設置されている。各支部から選ばれた党支部書記は、「単位」の党委員会の成員となる。党委員会書記が「単位」における最高位の政治幹部である。このような党組織のヒエラルヒーを通じて、党の政策や方針を末端の組織まで貫くことが可能になったのである。企業の最終的意思決定権をもつのは党委員会の書記であり、党組織は政治や生活の領域だけでなく、企業の生産活動や経営システムまで大きな権限をもっている。また、党組織は企業内部の各級幹部の任免権、人事評価、昇進、人事異動などについても、強い影響力をもっている。実際、このような党組織を軸とする人事管理システムは「単位」の政治的支配の制度的基盤になっている。

「単位」内の政治組織のネットワークに加えて、党にとってきわめて強力な政治的支配の手段となっているのが「档案」制度である。「档案」とは、「単位」の党委員会が管理している個人の身上調査書であり、最高幹部を除くすべての従業員とその家族の政治的背景——出身階級、職業、政治上の賞罰、解放前の活動状況——が記録されている。逸脱的な行動と態度に関する情報提供者の報告、上位者による評価、批判、警告、その他ありとあらゆる賞罰がこの「档案」に記録されている。しかも「档案」は一個人に生涯ついてまわるやっかいなしろものである。仕事が変わっても、「档案」は一緒についてくるのである。従業員はこの記録を見る権利をもたないし、この危険な資料が引き起こすかもしれない結果について大きな不安がつかまとうであろう。この記録によって、昇進、昇給、宿舍の申請、将来起こすかもしれない違反や政治的過ちの処罰の程度、政治キャンペーンの標的にされる可能性が決まってくる²²⁾。このため、「档案」はそれを握る党にとって、きわめて強力な政治的支配の手段となってきた。

3. 国有企業の内部統治構造

以上述べてきたように、計画経済期の国有企業は経営活動の意思決定主体ではない。そ

れにもかかわらず、上級主管部門による重大な意思決定などは企業の内部統治構造によって実現される。各企業では工場長（企業長）及び工場長をトップとする工場管理委員会が経営管理の責任を担っている。その背後には党書記を中心とする党委員会がひかえている。工場長を中心とする工場管理委員会は行政の系列にあたり、党の系列は企業内部の各階層に対応して作られている。このような企業内部の党と行政による二重支配構造はソ連の制度を模倣して作られたが、この構造そのものは現在に至っても基本的には変わっていないのである。

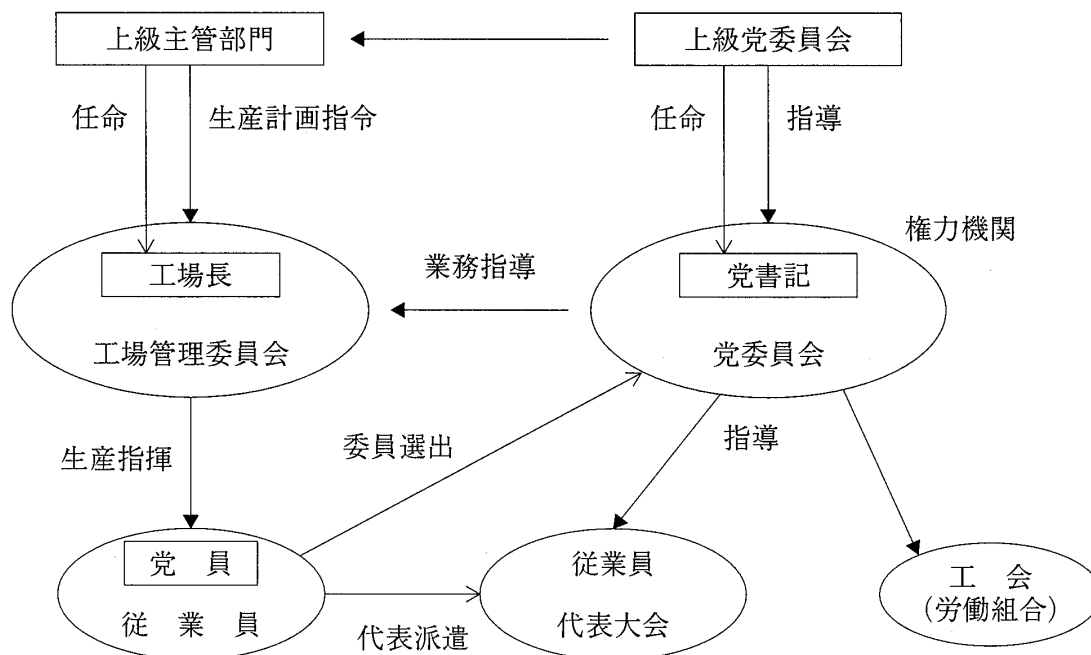
まず、1953年にソ連の管理制度を模倣した「工場長単独責任制」（「一長制」）が導入され、経営管理権限が工場長に一元化された。この制度の特徴は、工場長に国家の代表として企業管理における最終決定権を与え、その下にライン・スタッフ制を確立してそれぞれの職務分掌と権限・責任を明確にするという専門家を中心とした効率のよい企業管理を目指したことに表れている。

しかし、こうした「一長制」は1956年に「専（門）家治廠」として批判されてきた。特に批判の焦点となったのが、上級行政機関から下達される中央集権的経済計画の効率的な達成を重視するあまり、工場長ら企業幹部の官僚主義や命令主義の横行を招き、その結果民管理が形骸化し、「労働者が主人公」という民主化の原則の遂行を妨げたことと、企業管理における党委員会の指導についての規定が主として政治・思想上の面に限られ、直接的な企業管理の指導からは制度上疎外されていたことについてであった²³⁾。こうした批判の中で1956年に「一長制」が廃止され、党委員会指導下の工場長責任制が採用されたのである。

この制度の特徴は、①企業内の重要な管理問題については党委員会が集団討議・決定し、それを工場長が責任をもって実施すること、②日常の管理活動や技術指導については工場長が単独で処理し、党委員会はそれを支持すること、③緊急時の重要問題は工場長が単独で処理できるが、党委員会の事後承認が必要であること、など著しく企業党委員会の権限を強化したことであった。このような党委員会主導の管理体制はその後20年あまり持続し、計画経済期においてもっとも影響力をもったものである²⁴⁾。

以上のことから、国有企業における党委員会の指導は政治的側面にとどまらず、経営全般にわたるものであったと言える。つまり、国有企業における最終意思決定機関は党委員会であり、工場長を中心とする経営陣は単なる執行機関にすぎない（図1を参照）。このような国有企業の内部統治構造は、すでに弊害が露呈し、国有企業のはなはだしき非効率を招来したのである。

図1 計画経済期における国有企業の内部統治構造



まず、企業党委員会が企業の政策決定権をもつことによってもたらされた「党政混在」の問題点が挙げられる。この問題について、①党委員会、特に党書記が企業の大小のあらゆる案件を決定するため、工場長の集中統一的な指揮作用を弱め、企業の管理効率を低下させた②本来政治組織である党委員会が往々にして政治運動をもって科学管理に替える。そのため、管理レベル向上の妨げとなる③党組織が企業の管理行政業務に大半の時間を費やし党自体の活動ができず、その結果、実際には党の政治的指導を弱めているなどの点が指摘される²⁵⁾。

次に、党書記を中心とする党委員会と工場長をトップとする工場管理委員会による二重支配体制が、経営責任を不明瞭にしたことが挙げられる。党委員会指導下の工場長責任制では、企業経営に関する最高決定機関は政治組織としての党委員会である。実際、党委員会は企業経営上の意思決定に対して実質的な権限を行使するものの、経営責任を負わないのに対して、工場長は実質的な経営権が委譲されていないにもかかわらず、経営責任のみを負わされる。このことによって、企業経営に関する権限の持ち主と、その責任の所在が乖離し、権力の集中化とともに党委員会の経営上の無責任な意思決定、さらに経営効率の低下を招くことになる。このような体制はまさに「制度の欠陥による組織の失敗」と言える。

最後に、企業の民主管理の不十分さを指摘しよう。従業員代表大会は企業の権力機構と称し、監督権をもつと規定されているが、実際には有効な監督作用を果たしていない。形式上、工場長は定期的に従業員代表大会に業務報告を行わなければならない。しかし、重大な政策決定は党委員会が決めており、工場長は単なる執行者にすぎないため、従業員代

表大会が監督できる範囲も限られている。そこで、「党委員会が号令を発し、工場長が報告し、従業員代表が挙手をし、労働組合が提灯もちをする」という情況が形成されたのである²⁶⁾。

こうした問題は単に指導幹部の思想、作風などの活動方法上の問題にとどまらず、基本的には制度自体の問題である。蔣一葦は「こうした情況を生んだのは誰かの行いの善し悪しではなくて、体制自体に先天的な弱点が存在していることにある」²⁷⁾と主張している。つまり、国有企業は上級主管部門の指令的計画の下で、縦割りの行政ネットワークの一環として生産活動を行う末端の行政機関にすぎない。国有企業内部では、党委員会指導下の工場長責任制を実施していることによって、党委員会は指導の核心として位置付けられた。また、党書記と工場長はそれぞれ上級の党組織と行政主管部門の任命であり、上級組織に責任を負わなければならない。こうして、国家は基層党組織の指導を通じて、国有企業をコントロールしている。つまり、国有企業の国有所有権は実質上、共産党の指導下に置かれており、国有企業の「政企混在」は政治体制上の「党政混在」、さらに党、政府、企業の三位一体という政治体制を前提条件としているのである。この意味において、国有企業は純粋な経済組織ではなく、国家が社会をコントロールするための媒介としての支配装置として機能しており、国家官僚制支配の下での基層組織の一つである。

おわりに

革命後の中国社会は社会的総資源が相対的に不足しており、工業化の度合いも低かった。このような「不足の経済」の状況の中で、いち早く工業化を達成するためには、権威のある政権が経済組織を制御し、合理的な資源配分を組織する必要がある。「単位」制度はこのような状況下に誕生し、その特殊な効力を用いて、中国革命後の社会的統合を実現するための制度化された組織形態として機能した。「単位」はその統制機能を通じて近代化戦略の推進に安定的な社会秩序を提供すると同時に、限られた資源を総動員し、工業化推進に大いに寄与した。しかし、国家の政権と行政に過度に依存した体制の下で、組織がだんだん硬直化し、その内部に活気が失われたため、閉鎖的な「単位」体制は近代化推進の阻害要因となってきた。

「単位」制度による生産力の推進が限界に達すると、近代化の過程を推進し、生産力の発展を促進するため、「単位」組織も自ら組織的変革をしなければならない。1978年から始まった改革路線もその方向を示した。契約的雇用制度の導入、企業自主権の拡大、「近代的企業制度」の確立などの動きは国家、企業と個人という三者関係の再編成の方向を示唆している。しかし、これらの改革措置は「単位」制度の核心——支配の構造——を変えていないため、一連の改革により新たな矛盾がもたらされた。まず、契約制の導入は企業と個人に職業選択の自由を与え、国有企業の労働力移動に一定の役割を果たしている。しかし、外部労働市場が存在しておらず、社会全体の保障制度が完備していないため、契約

制の導入による労働力移動の促進効果には限界がある。また、国有企業には従来の「単位保障」機能が温存されているため、従業員の国有企業に対する依存の構造はほとんど変わっていない。さらに、企業自主権の拡大に伴い、工場長の権限が拡大されたものの、経営者に対する監督のメカニズムが確立されていないため、腐敗が横行し、「単位」の内部利益を最大化する「インサイダー・コントロール」の現象が普遍的に発生している。

また、「政企分離」の方針の下で、主管部門である行政機関の会社化や国有企業の株式化改革が試みられた。しかし、会社化の結果、従来の主管部門が「会社」に変身しただけで、本来あるべき純粋な経済組織とは異なっており、行政機能が温存されていた。国有企業が株式会社化されても、経営者は依然として上級主管部門によって任命され、上級主管部門の行政的関与もまだ解消されていない。国有企業を経済組織として純化し、活性化するためには、政府による国家管理の「行政」機能と、企業統治という「経済」機能を分離し、企業統治行為の行政化を解消し、所有者・経営者・従業員などの利害関係者間のバランスのとれた内部統治構造を構築しなければならない。そして、「政企分離」の過程において、「党政分離」——すなわち政党の機能を企業管理から分離させること——を促進しなければならない。これこそ、「単位」としての国有企業のコア問題である。つまり、国有企業は政治、経済、社会の三位一体の組織であり、国有企業改革を成功させるためには、単なる経済改革だけではなく、それに応じた政治体制改革も重要である。国有企業の株式化改革の中で、法律上企業内部の党委員会の権力、地位、役割と責任などをどう規定するのか、新たに党の指導体制を効果的に構築するかが今後の国有企業にとって重要な課題である。この課題に対する分析は稿を改めて検討する予定である。

注

- 1) 社会主義計画経済の「不足」現象を分析し、その問題点を指摘した日本語版論文集として、Kornai János著・盛田常夫・門脇延行編訳『反均衡と不足の経済学』、日本評論社、1983年とKornai János著・盛田常夫編訳『「不足」の政治経済学』、岩波書店、1984年がある。
- 2) Kornai János著・盛田常夫編訳『「不足」の政治経済学』、岩波書店、1984年、3-35頁。
- 3) 李猛・周飛舟・李康「単位：制度化組織的内部機制」『中国社会科学季刊』（香港）1996年、秋季巻、総第16期、91頁。
- 4) Coaseは市場の価格メカニズムにおける取引費用の方法で企業存在の合理性を研究した最初の人である。彼の初期の論文「企業の本質」は、社会の資源配分の調整システムとして中核的な役割を果たすと伝統的に考えられてきた「市場」のほかに、もう一つ、「組織」の役割があることを演繹的に抽出し、その意味を位置づけたところに最大の貢献がある。ここに組織とは、市場で取引にコストがかさむとき、その費用を節約するために、市場取引の一部を内部に取り込んで、組織内決定する活動としての位置を占める。「企業」は、そのために生まれるのである。彼の理論については、R. H. Coase, *The Firm, The Market, and The Law*, 1988, 宮沢健一・後藤晃・

- 藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年を参照されたい。
- 5) Williamsonは、この取引費用がいかなる行為者によって、いかなる状況のもとで生ずるかを定式化し、経験的な現象を説明するための理論的なフレームワークを構築した。詳しくは、Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, 1975, 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年を参照されたい。
 - 6) 林毅夫・蔡昉・李周『中国的奇跡：発展戦略與經濟改革』上海人民出版社、1994年、221頁。
 - 7) 平萍「制度転型中の国有企業：産権形式的變化與車間政治的轉變—關於国有企業研究的社會學述評」、『社會學研究』1999年第3期、73頁。
 - 8) Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, 竹下公視訳『制度・制度變化・經濟成果』、晃洋書房、1994年。
 - 9) 前掲 平萍、74頁。
 - 10) 前掲 李猛・周飛舟・李康、93頁。
 - 11) 路風「單位：一種特殊的社會組織形式」『中國社會科學』1989年第1期、71頁。
 - 12) 前掲 李猛・周飛舟・李康、94頁。
 - 13) 李漢林「中國單位現象與城市社區的整合機制」『社會學研究』1993年5期、23頁。
 - 14) 路風「中國單位體制的起源和形成」『中國社會科學季刊』（香港）1993年第4卷、80-81頁。
 - 15) 横井和彦「中國における企業管理制度の展開——その基本原則と計画經濟體制——」『經濟學論叢』1997年、第49卷第1号、180-181頁。
 - 16) 小宮隆太郎『現代中國經濟：日中の比較考察』、東京大學出版會、1989年、67頁。
 - 17) 同上、68頁。
 - 18) 同上、70頁。
 - 19) 李維安は計画經濟期の国有企業の問題点として、企業統治の行政化に着目して、議論を展開してきた。詳しくは、李維安『中國のコーポレート・ガバナンス』、稅務經理協會、1998年を参照されたい。
 - 20) 木崎翠『現代中國の国有企業——内部構造からの試論』、アジア政經學會、1995年、155頁。
 - 21) Andrew Walder, *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, University of California Press, 1986, pp.59-67.
 - 22) Andrew Walder, "Organized Dependency and Culture of Authority in Chinese Industry", 1983, 橋本満訳、「中國産業における組織的依存と權威の文化」、橋本満・深尾葉子編訳『現代中國の底流』、行路社、1990年、307頁。
 - 23) 前掲 横井和彦、195頁。
 - 24) 同上、196頁。
 - 25) 蔣一葦『論社會主義的企業模式』、廣東經濟出版社、1998年、234頁。
 - 26) 同上、236頁。
 - 27) 同上、237頁。

キーワード 計画經濟 国有企業 「單位」制度 檔案 支配

(TANG Yanxia)