

Title	計画経済の企業統治制度に関する考察：比較企業統治制度論の視点から
Sub Title	Corporate Governance System in the Planned Economy : From the Viewpoint of Comparative System
Author	李, 維安(Li, Weian)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.39, No.2 (1996. 6) ,p.125-
JaLC DOI	
Abstract	近年,コーポレート・ガバナンスに関する研究は,ますます国際的な課題になってきている。なかでも注目されるのは,一国のガバナンス機構についての研究を超えた比較研究である。ところが,それらの比較研究はいずれも,発達した市場経済制度を有する国について分析を行なったものであり,発展途上国や市場経済への移行を模索している国を視野に入れたものではない。コーポレート・ガバナンスに関する研究は,これらの国をも視野に入れて推し進められる必要がある。なぜなら,これらの国においては,既存の統治制度とは異なった,新たな統治制度の構
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960600-00685709

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

計画経済の企業統治制度に関する考察

——比較企業統治制度論の視点から——

李 維 安

<要 約>

近年、コーポレート・ガバナンスに関する研究は、ますます国際的な課題になってきている。なかでも注目されるのは、一国のガバナンス機構についての研究を超えた比較研究である。ところが、それらの比較研究はいずれも、発達した市場経済制度を有する国について分析を行なったものであり、発展途上国や市場経済への移行を模索している国を視野に入れたものではない。コーポレート・ガバナンスに関する研究は、これらの国をも視野に入れて推し進められる必要がある。なぜなら、これらの国においては、既存の統治制度とは異なった、新たな統治制度の構築が緊要とされているからである。

市場経済への移行を目指している中国では、先進市場経済国の企業統治制度を参考にしつつ、新しい企業統治制度をも導入しなければならないという課題がある。こうした課題は、中国等の個々の国の企業統治制度自体の研究にとってのみならず、市場経済先進国との比較企業統治制度の研究にとってもまた興味深い課題である。先進国における企業統治（コーポレート・ガバナンス）がいわば制度の調整の問題であるのに対して、中国のコーポレート・ガバナンスは制度の交替の問題であり、いわば計画経済の企業統治制度から市場経済の企業統治制度への「転形」の問題である。この転形は、計画経済の導入と異なり、政治的決断ではなく、旧計画経済の企業統治制度の「下部構造」の長年にわたる進化のプロセスに「上部構造」が漸く追い付いた結果であると考えられる。従って、こうした制度的進化の視点からみれば、市場経済への移行における企業統治制度の転形を解明するためには、まず計画経済の企業統治制度の進化プロセスを把握しておく必要がある。

そこで、本稿では、これまでの研究成果を吸収した上で、比較企業統治制度論の視点から、中国における計画経済の企業統治制度を中心として分析を行ない、その「行政化」等の問題点を明らかにすると共に、今後の改革方向について若干の展望を試みていくこととしたい。

<キーワード>

企業統治、コーポレート・ガバナンス、計画経済、中国の経済改革、市場経済移行国、国営としての企業、工場としての企業、単位としての企業、国有企業、企業統治の行政化、所有と経営の分離、企業組織の社会化、計画経済の企業統治モデル

1. 本稿の課題

近年、日米欧などにおける企業統治（コーポレート・ガバナンス）問題をめぐる論争が非常に活発化

しているが、市場経済発展途上国、とくに旧計画経済から市場経済への移行を目指した国におけるコーポレート・ガバナンスの研究は、まだほとんど見受けられないのが実情である。本稿では、市場経済移行国の企業改革の原点としての計画経済の企業統治制度という新しい課題について検討を加えることとしたい。

周知のように、コーポレート・ガバナンスに関する研究は益々国際的な課題になっている。その研究を分類すると、以下のようになろう。第一に、一国（国民経済レベル）についての研究である。例えば、日本¹⁾や米国²⁾あるいはドイツ³⁾等のそれぞれの国のガバナンス機構についての研究である。第二に、数カ国の国際比較研究である。このレベルでの研究は英米独日等を扱った比較研究であるが、Bishop (1994) の「二つのモデル」(英米型と独日型)、Wymeersch (1993) のEC統一レベルの比較研究⁴⁾、Charkham (1994) の5カ国の比較研究⁵⁾、また10数カ国のコーポレート・ガバナンスに関する国際比較研究を集大成したBaums, Buxbaum, Hopt等による『機関投資家とコーポレート・ガバナンス』(1994) ⁷⁾などが注目される。

こうした比較研究の範囲が拡大しつつあるなかで、吉森 (1994) による「日米欧比較」による視点や植竹 (1994) による「比較企業統治制度論」といった考え方が提唱されてきた⁸⁾。こうした比較研究は、発達した市場経済制度を有する国について分析したものであるが、こうした研究と同時に、発展途上国および市場経済への移行を模索している国についても研究していく必要がある。何故なら、そうした国においてこそ既存の統治制度とは異なった、新たな統治制度を構築していくことが急務であるからである。市場経済への移行を目指している国（例えば中国）では、先進市場経済国の企業統治制度を参考にしつつ、新しい企業統治制度をも導入しなければならないという課題がある。

こうした課題は中国等の個々の国の企業統治制度自体の研究のみならず、先進市場経済国との比較企業統治制度の研究としても興味深いものである。先進国における企業統治（コーポレート・ガバナンス）がいわば制度の調整の問題であるのに対して、中国のコーポレート・ガバナンスは制度の

- 1) この点については、従来からさまざまな視点に立った分析が行なわれてきた。例えば、岡崎「1993」は、歴史的検証の視点から、戦前のコーポレート・ガバナンスの株主主権的な特徴を、経営者に対するモニタリングとインセンティブの仕組みに主眼をあてて明らかにするとともに、現代の日本型の企業統治制度が戦後経済復興の過程で定着したことを明らかにしている。また、Kerster「1993」と青木「1993」は効率性の創造という観点から、日本型の企業統治は将来的にも存続していかなければならないと指摘する。一方、奥村「1985・1992」と西山「1985」はそれぞれの視点から日本型の代わりに21世紀型の新しい会社像を作り出していかなければならないと主張している。
- 2) この点については、例えばミルシュタイン「1994」18-23頁、吉川「1992」21-25頁、Kerster「1993」60-70頁を参照されたい。
- 3) この点については、Wymeersch「1993」pp.1-23を参照されたい。
- 4) 詳しくは、Bishop「1994」、pp.28-51を参照されたい。
- 5) この点については、Wymeersch「1993」、pp.1-23を参照されたい。
- 6) この点については、Charkham「1994」、pp.349-379を参照されたい。
- 7) この点については、Baums, Buxbaum, Hopt「1994」を参照されたい。
- 8) 詳しくは、吉森「1994」24-36頁、植竹「1994」49-63頁を参照されたい。

交替の問題であり、いわば計画経済の企業統治制度から市場経済の企業統治制度への「転形」の問題である。この転形は、計画経済体制の導入と異なって政治的決断ではなく、旧計画経済の企業統治制度の「下部構造」の長年にわたる進化のプロセスに制度としての「上部構造」が漸く追い付いた結果であると考えられる。⁹⁾従って、こうした制度的進化の視点からみれば、市場経済への移行における企業統治制度の転形を解明するためには、まず計画経済の企業統治制度の進化プロセスを把握しておく必要がある。

計画経済下では公有制の企業形態が経済の基礎になり、しかも公有企業の中では国有企業が主要な形態であるとみなしている。たしかに、集団制企業も存在するが、それらは国有企業の形態への「過渡」形態であるとされる。¹⁰⁾そのため、本稿では国有企業を中心として企業統治制度を考察していくこととしたい。

さて、計画経済の理論¹¹⁾によれば、社会レベルでの経済を計画により比例的に発展させるためには、(1)全社会が一つの企業としてその機能を行行使すること、(2)企業は普通の工場の機能に制限されること、(3)市場価格メカニズムの代りに、計画により資源を分配すること、が必要であるとされてきた。¹²⁾

経済改革以前の中国経済の運営は、計画経済の理論による上記の一連の前提に基づいて、市場原理を否定し、物資の生産から配分に及ぶすべての経済活動を国家の指令によって機能させるという「指令的計画経済体制」によって行なわれてきた。そこでは、「市場不在」の結果として、当時の中国の企業統治制度は行政のコントロール下に組み込まれて、「国营」、「工廠(場)」、「単位」という企業に関するいくつかの呼び方から読める特徴があげられる。¹³⁾

そこで、本稿ではこれまでの研究成果を吸収した上で、日中比較企業統治制度論の視点から、中国の企業統治制度を中心として分析を行い、その「行政化」等の問題点を明らかにするとともに、今後の改革の方向について若干の解明を試みていくこととしたい。

2. 「国营」としての企業

「国营」としての企業の特徴とは、国有資産の代表者(所有者代行)としての国家が所有権を持つ

9) ブラギンスキー「1995」を参照されたい。

10) 詳しくは、李・朱「1988」の第15章を参照されたい。

11) 計画経済の問題点についての有名な文献として、J. コルナイ(盛田常夫・門協延行編訳)『反均衡と不足の経済学』日本評論社、1983年がある。

12) 小宮「1989」、第2章を参照されたい。

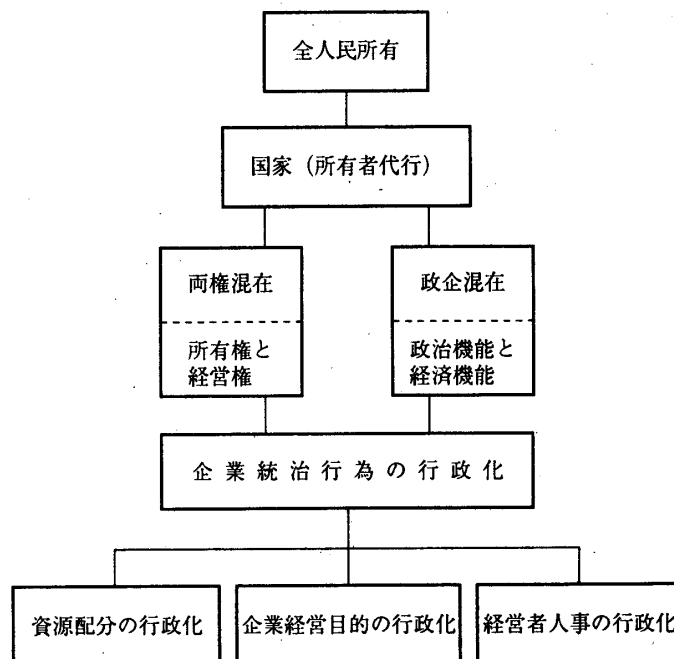
13) いままでの文献では、企業の「国营」とか「工廠」とか「単位」などの個々の特徴から当時の中国企業の実態等を分析している。例えば小宮氏は「工廠」の性格の分析により「中国経済の企業不在」をあげている。しかしながら、企業統治制度の視点からこの三つの制度の特徴を総合的に分析する試みはこれまでなされていない。

ているだけでなく、同時に企業の経営権をも掌握しているという計画経済体制の企業統治制度である。

図1のような企業統治モデルの所有機能からみれば、そのような企業統治制度は所有と経営が分離していない「両権混在」のモデルである。計画経済の企業統治に関する論理によれば、国营企業は「全人民所有制企業」であり、国有資産は全人民に属するという規定がなされるのであるが、国家が存在する段階である限り、国家は人民の代表者としてその所有権と経営権を行使する。中国では、国营企業の主要なもののうちごく少数の企業が、國務院の工業関係の「部」または委員会（日本政府の省あるいは庁に相当する）の直接的管理下におかれているが、たいていの場合、省級政府の各主管工業局の管理、より下級の地方政府の管理、あるいは國務院の部と地方政府の双方の共同管理の下におかれているのである。省級以下の地方政府が管理している全人民所有制の企業を「地方国营」という。

従って、国营企業の所有権と経営権はすべて中央政府あるいは地方政府に独占されてきた。そして、このような「両権混在」がもたらす一つの重要な帰結は「政企混在」ということである。つまり、政府が国家管理者の機能と国有資産所有者としての機能を同時に持ち、この二重の機能を同時に行行使することを意味しており、国家管理の行政機能と企業統治の経済機能が混在しているのである。このことは、以下に示すような企業統治行為の行政化という結果を招来した。

図1 計画経済の企業統治モデル：行政化



出所：筆者作成。

まずは、資源配分の行政化についてである。これは企業に原材料・資金・生産物等資源の配分が計画当局により主に行政的基準で決定されることである。計画当局は単純に与えられた生産物の産出量の最大化を要求するが、一企業に割り当てられる資源量には上限がある。その上限以内で割り当てられる資源・中間財の量は企業と交渉の形で計画当局より決められなければならない。従来の計画経済は「不足経済」¹⁴⁾であり、かつ資源の利用は無償であるため、企業はできるだけ大量の資源をストックしようとする「資源拡大欲」を有して、資源の需給は逼迫し、資源配分の交渉は常に難しくなってくる。また、市場生産コスト等の分配の基準がないため、各企業の方が常に自分の生産の重要性（政治）を強調する形で計画当局の承認を求めようとする。他方、当局も主に政治判断によって資源を比較的重要性がある産業あるいは企業に傾斜的配分をしなければならない。結局、こうした市場の制約あるいはテストを受けない行政的資源配分が資源利用のアンバランスかつ非効率性を生じさせ、経済の不足はさらに促進されることになる。

「一般的に言って、私企業制経済でも、公共部門にかんしては基本的に指示的配分方式に頼る以外に方法がない。日本でも政府・地方自治体・国有企業（かつての三公社五現業、各種の公団・公庫・事業団等）・地方公営企業をはじめ、公共部門における資源配分は政治的過程において決定されており、『市場のテスト』を受けることがほとんどない。」という指摘（小宮，1989）がなされているが、現実には市場経済体制のもとでの国有企業と計画経済体制のもとでの国営企業とは異なった外部環境に直面するため、双方の資源配分に対する政治的過程にも大きな違いが存在すると思われる。まず、市場テストの有無の相違についてである。市場経済の場合、私企業は市場での取引を通じた配分を基本とするものであるため、官庁はその市場配分の金利、価格等の採算システムを参照した上で、国有企業に対する資源配分を決定する。つまり、このような資源配分は政治的過程といっても、ある程度の市場テストを受けなければならない。しかし、計画経済の場合、計画化は実は非市場化であるため、市場採算システムは存在せず、計画価格は存在しても、数十年間ほとんど変わらないままで、需給関係を反映していない。こうした意味で計画経済の国営企業に対する資源配分は一般的に市場テストを受けないのである。次は、配分される資源範囲の相違についてである。行政化により配分される資源は、市場経済の国有企業の場合、主に予算の資金であるが、計画経済の国営企業の場合には、各種の生産財及び労働力も配分の対象となり、企業全ての生産物を国家に引き渡さなければならない。市場で販売することは許されない。さらに、交渉中の企業の地位の相違である。市場経済の場合には、国有企業の所有権は国にあるが、企業の経営権は企業の経営者によって行使されるため、一般的に企業経営者は国（主管官庁）と異なって企業の利害の立場から資源配分の交渉をする。一方、計画経済の場合には、政府主管部門が所有権を持っていると同時に、企業の経営権をも持っているため、資源配分の交渉では企業経営者は正当な企業利害を代表でき

14) 「不足経済」については、コルナイ「1983」で述べられている。

ず、主管部門と同一の社会的立場を取らなければならない。

次は、企業経営目的設定の行政化過程についてである。一般的にいて、企業の経営目的は所有者（株主）のためか、あるいは従業員のためかにより分類される。¹⁵⁾ 従来、国営企業の経営目的は国民の需要を満足すると規定されてきた。理論上、国民は全人民所有制の所有者である。その意味では、国営企業の経営目的は所有者のために設定されるべきである。しかしながら、個々の国営企業はこうしたマクロの目標をかかげてはいるが、市場経済にある利益など採算のシステムが否定されてくる下では、国民需要の満足といっても、その測定の基準が存在しないから、満足かどうかという判断は困難であり、結局各段階の政治目標が企業目標に代弁されてきた。ちなみに、中国では大躍進時代の「政治第一、経済第二」、文化大革命時代の「革命第一、生産第二」などがそれぞれ当時の企業の経営信条になり、企業は時々生産（営業）の時間にも「政治学習」をしなければならなかった。

政府主管部門の立場からみると、行政的な目標を企業に強制させるため、企業の経済効果等に対してハードな予算制約¹⁶⁾を行なうことはできず、赤字企業も黒字企業の経営者と同じに扱わなければならない。こうした所有者の利害が無視されるという「プリンシパル—エージェント」関係から、¹⁷⁾ いろいろな「所有権不在」論が出てきている。

ところが、所有権を収益権と支配権に分けて、より詳しく分析すると、ここでの所有権不在とは実際には収益権が無視されることである。支配権の方は特に経営者の任免などについては、以下において分析するように、一度も「不在」化したことはないのである。¹⁸⁾ 政府の社会統治権は企業統治権としての支配権との関係が収益権との関係より緊密かつ重要であることによる。

最後は、経営者人事の行政化過程である。即ち、経営者人事の官僚化と経営者に対する評価（監督）の政治化が問題である。当時、中国社会には政府の行政等級で、全ての組織や役人の社会的地位や役割・待遇を決める「官本位」主義が存在し、これが企業統治の形で企業の中にも浸透していた。組織単位の行政等級如何によって、生産活動、財政支出、機構設置、幹部の割り当て、人事異動等の権力が左右され、各企業の経営陣も官級に基づいて区分され、それに応じて政治的待遇だけでなく、会議への参加、書類閲覧、給与、住宅はもとより、医療保険、告別式の規模に至るまで様々な仕事上・生活上の待遇も規定されてきた。

こうした経営組織と人事等級の官僚化（行政化）により、企業の経営者と政府役人との区別はほとんどなくなり、経営者の人事管理は政府役人の人事管理と同じルールに組み込まれる。したがって、経営者の選任には経営管理の能力より政治傾向や政治（行政）能力等の政治基準がますます重

15) 吉森「1994」参照。

16) 小宮「1989」、202—209頁参照。

17) 詳しくは、拙著「1995」、第4章を参照されたい。

18) 注17)に同じ。

視されてくる。たしかに、経営者に対する評価や監督には経営効果や生産効率等の要素による場合もある。例えば、プリンシパルとしての計画当局は「生産計画」を企業に提示して、その遵守を迫る。一度計画目標が成立すると、それを達成することが企業として重要な課題となり、達成できなかった場合は経営者の更迭などの罰則の対象となる。しかしながら、経営者はこうした経営失敗の原因よりも、政治的原因により免職されるケースの方が多くみられた。一般に、改革以前の中国では経営者がより大規模に免職（更迭）された時期は国営企業の経済効率が悪かった時期ではなく、「政治運動」の時期である。つまり、政治運動に伴って、経営者に新たな政治基準が要求されてきたわけである。こうした経営人事の行政化により、専門経営者は官僚経営者に変身することとなった。

要するに、計画経済の企業統治のモデルは、企業統治行為の行政化の結果として、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が指摘されよう。

3. 「工場」としての企業

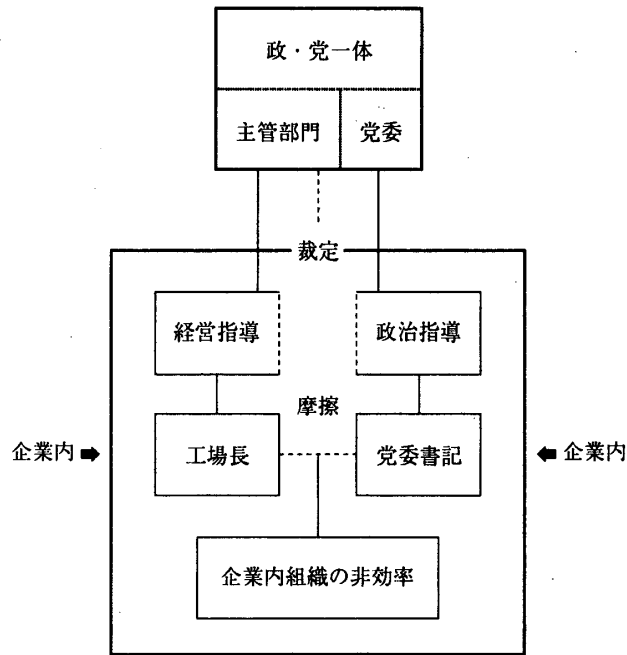
「工場」（工場）としての企業の特徴とは、生産の具体的な組織体である工場が重要な意思決定や技術革新などについての自主権を有しておらず、市場経済の企業というよりは単に工場という性格の存在となっているということである。

当時、中国の工場は、特定の製品の生産、あるいは特定の生産工程を担当し、たいていの場合、特定の一地点に存在している。普通は大企業内部の分業化（多角化）の関係が外在化され、代わりに行政機関により行政関係のもとにおかれるようになってきた。この工場は日本のような私企業中心の市場経済における企業と同様の本格的な自主運営機能をほとんど備えていない。具体的にいえば、次のような経営上の自主権¹⁹⁾を有していない。すなわち、①研究開発、②生産設備投資、③新製品の開発・導入、④販売先・販売価格の決定、⑤製品の輸出・原材料の輸入、⑥雇用の拡大・縮小、従業員の新規採用・昇進・解雇、給与体系の決定、⑦外国企業との技術提携・合併事業、⑧他企業との合併・合併、子会社の取得・新設、等がそれである。

これらの工場に与えられる自由権といえば、日本のような一つの企業に所属するいくつかの工場のうちのひとつが持っている程度の自主権にすぎない。そのため、小宮（1989）によると、「中国には企業は存在しない、あるいはほとんど存在しない」という「中国企業不在」論が出てくることになるのである。

19) 以下は改革以前の状況であり、その後企業自主権の拡大によりだんだん変わっている。

図2 計画経済の企業統治モデル：二重支配制



出所：筆者作成。

以上述べてきたように、計画経済の企業統治モデルの中では、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、主管部門による重大な意思決定等は工場の内部統治制度を通じて実現されてくる。こうした工場の内部統治制度を考察すれば、図2のような二重支配の構造が特徴的である。一つは政府主管部門の監督のもとに企業を管理する工場長であり、もう一つは共産党の指導下に各企業に設置された党組織を通じて活動する企業内党委書記である。一般的にいて、工場長は主管部門の指導のもとで企業の経営を指揮する役割を担っている。他方、企業内党委書記は、党の人事路線と政策が企業内で遵守されるよう政治指導を行なうのが本来の基本的な役割であるが、実際にはそれだけでなく、企業内部の幹部の任免、生産経営上の指揮、従業員の福祉全般にわたる指導などにも広範な影響力を持っている。

工場長と企業内党委書記の役割とパワーバランスは極めて微妙であり、その時々政治・経済情勢によって揺れ動いてきた。最初、1953～56年の間、旧ソ連の管理制度を模倣した「工場長単独責任制」（一長制）が試みられた。工場長に企業経営の全権を委ねるといふこの「一長制」は、しかしながら、1956年に「専（門）家治廠」として批判されてきた。その後、政治優先の時代には「党委一元指導体制」が敷かれ、党委書記が企業の最高責任者として経営の実権を握っていた。しかし、1970年代の末頃から次第に経済優先の傾向が強くなり、1978年から始まる企業自主権拡大の改革において「党委指導下の工場長責任制」が導入され、重要事項については党委が決定するが、日常的

な運営については工場長にかなりの権限が委譲されるようになった。²⁰⁾

こうした動きの中で、工場長の経営指導と党委書記の政治指導が分別し難くなり、特に政治指導の権限の解釈はいつもはっきりしない状態で、工場長と党委書記との「摩擦」（両方の意見の相違等）は日常的になってきた。これは政府だけでなく、党も企業経営に介入するためである。そこで生ずる工場長と党委書記の摩擦の裁定者は主管部門となる。このような摩擦の発生と解決のメカニズムの観点から二重支配構造を考えると、政府の支配が強化される側面はあるが、企業内組織の効率性に対してはマイナスの側面がかなり大きい。これが「党企混在」にほかならない。

4. 「単位」としての企業

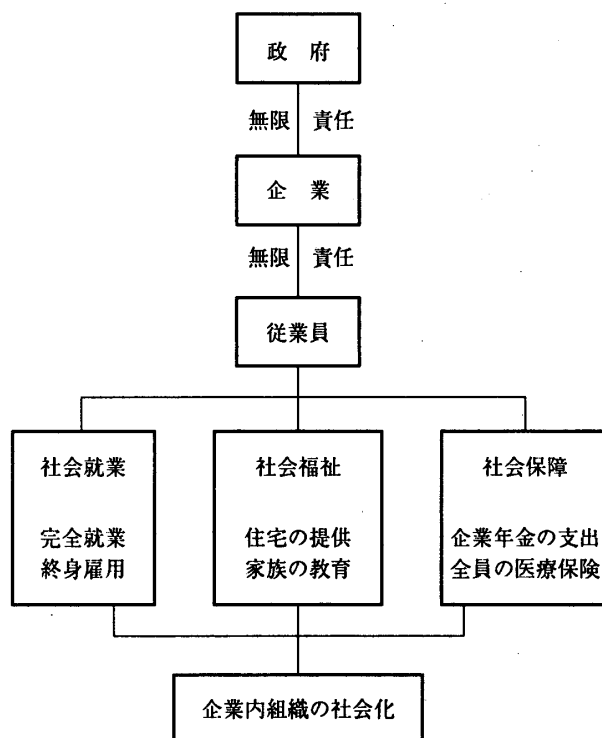
「単位」としての企業の特徴とは、企業が様々な社会機能を持たされることにより、本来の企業の生産組織というよりは社会組織の性格をもつ存在であったということである。これは中国の企業統治モデルの組織上の重要な特徴である。

中国では、最初は各行政部門や学校や社会団体など非生産的社会組織が「単位」といわれたが、その後、企業も「単位」といわれてきたことから、当時企業組織は社会団体化されていたことがわかるであろう。図3のような計画経済企業統治モデルの社会的機能からみれば、政府は企業に対していわば無限責任を負い、そして企業は従業員に対して無限に責任を負ってきた。従って、企業は生産の組織のみならず、従業員（社会）の就業・福祉・保障の三位一体の社会単位になっている。典型的な国有の大企業には社宅、託児所、幼稚園、学校、病院、警察派出所、銀行出張所、税務出張所、映画館などが設置されており、企業は従業員とその家族の日常生活に必要なほとんどの機能を含んだ共同生活体になっている。つまり、市場経済の国であれば、所在地の自治体が担う社会資本整備や社会保障事業のかなりの部分を、中国では国有企業が担わされているのである。具体的に、こうした「企業社会」といわれた企業組織の社会化傾向は以下に示すような三つの部分を有している。

第一は、企業終身雇用の形で社会就業の目標を実現することである。いかなる政府でも、働く意思のある者すべてに職業を与えるという完全就業は社会の目標とされている。市場経済システムでは、こうした労働需給のバランスは労働市場を通じて間接的に実現されよう。しかし、それと違って、計画経済システムでは労働市場のメカニズムは原則として存在しないので、企業の統治制度を通じて直接的に実現されてきた。つまり、労働力は国家によって各企業に配分され、終身雇用が保証され、賃金は国家の決定する金額にしたがって支払われてきた。

20) 松本（1995）、中西（1992）参照。

図3 計画経済の企業統治モデル：社会的機能



出所：筆者作成

中国では、こうした終身雇用は主に「固定工制度」²¹⁾の形で採られてきた。即ち、企業は一旦受け入れた労働者を解雇できないという雇用の原則などである。企業の経済合理性からすればほとんど耐えがたいといつてよいこの原則は、賃金支払は国家が保証し、企業経営の赤字も国家が補填するという仕組みの裏付けによって、曲りなりにも維持されてきたのであった。

ところで、政府はより多くの労働者を吸収することを国営企業に要請した上で、企業自体は、同一の仕事をより多くの人たちで分担することで労働者を吸収する。中国企業の生産性が低いのは、このように大量の余剰労働力を抱え込んでいるからである。しかしながら、ここでの問題は、失業率の低さよりは、むしろ雇用された労働力が「潜在失業」の状態に置かれていることにある。こうした企業内部の潜在失業率は、一般に約30%以上であると推定されてきた(馬, 1992)。首都鋼鉄公司の場合、文化大革命時期にさかのぼってみると、1966~1976年の間に従業員数は32,618人から45,329人に、また年間1人当たり生産額は19,439元(史上最高)から12,655元へと変化し、1966年の労働生産性を維持したと仮定しても、76年には17,919人の過剰人員(同年従業員総数の40%)が存在し

21) この制度の淵源は、中西洋(1992), 248頁によれば、1949年の建国時に、旧体制下に雇用されていた人々に仕事と生活の手だてを与えるために採られた「包下来(抱え込み)政策」に端を発するのであるが、1952年「失業の増加を回避する」ため、「あらゆる公・私企業は労働者・職員を解雇してはならない」との「決定」・「弁法」が發布されて、一応の確定をみた(1952年8月「労働就業に関する決定」、1952年10月「失業労働者の処理に関する弁法」を参照されたい)。

ていた勘定になる。²²⁾

また、従業員の家族の就職についても企業は分担しなければならない。分担の方法として、一つは定年退職者の職場は同家族によって代替できるということである。もう一つは、家族のための付属工場（サービスセンター）を設立することである。そこでは、余剰人員を吸収し、本来の業務のみならず、ホテル・商店・飲食店などのサービス部門にも吸収させる。例えば、国営企業である沈陽鉞山機器工場（従業員5,400人—1981年）は、1978年以降年間約600人の「待業」（就職できない）青年を同工場内に設置した集団所有制諸企業に受け入れ（総数2,371人）、実際にはその大半を国営企業の諸工場の種々の通常職務につかせていた。これによって、父親とその子女が同課同組となることも珍しいことではなかったという報告がある。²³⁾

第二は、企業福祉の形で社会福祉の目標を実現することである。ある「単位」への就職が、その単位に属する住宅その他の福祉諸施設の排他的な享受を意味する。住宅は従業員が企業から受ける最大の福祉である。これも従来は企業が面倒をみることになっていた。このため企業は利潤のかなりの部分を住宅建設に向け、その結果、肝心の設備の更新が遅れるという問題が発生した。日本の大企業でも社宅や福祉厚生施設が用意され、低料金で利用できるという恩典がある。しかし、退職するとその権利は完全に消滅する等の点で、中国と異っている。また福祉のもう一つの内容は家族の教育である。大型国営企業には幼稚園から大学まですべての教育施設が設置されており、その運営費用も企業が負担しなければならない。その結果、企業全体としての間接労働者がふくれ上がる。ちなみに、長春にある第一自動車工場の全従業員は5万人であるが、そのうち自動車生産に直接携われない人が約4万人にも及んでいる。この工場は5万人の従業員とその家族の全生活を支え、あるいは管理しているのである。²⁴⁾

第三は、企業保障の形で社会保障の目標を実現することである。ある「単位」への就職が、その単位で運営される「労働保険」による負傷・疾病・死亡・出産・養老などの諸手当を受ける権利を発生させる。まず、従業員の退職後の年金支給は、基本的にはすべて企業が行なってきた。次は、家族を含む全員の医療保険が実施された。このような企業は、単に生産を唯一の目的にする組織ではなく、従業員の家族を含め、彼らの生活を支える諸活動を担う「社会保障体」として存在していた。

日本の企業の組織は共同体的な性格を強くもつと言われるが、中国の国営企業は共同体としての性格を一層強く持っており、まさに共同体そのものであるとあってよい。一口に共同体といっても、中国では単に生産共同体にとどまらずに、主に生活共同体ないし社会共同体のことを指してい

22) 日中経済協会『中国の企業管理制度とその改革の課題』1983年、第4章。

23) 注22)に同じ。

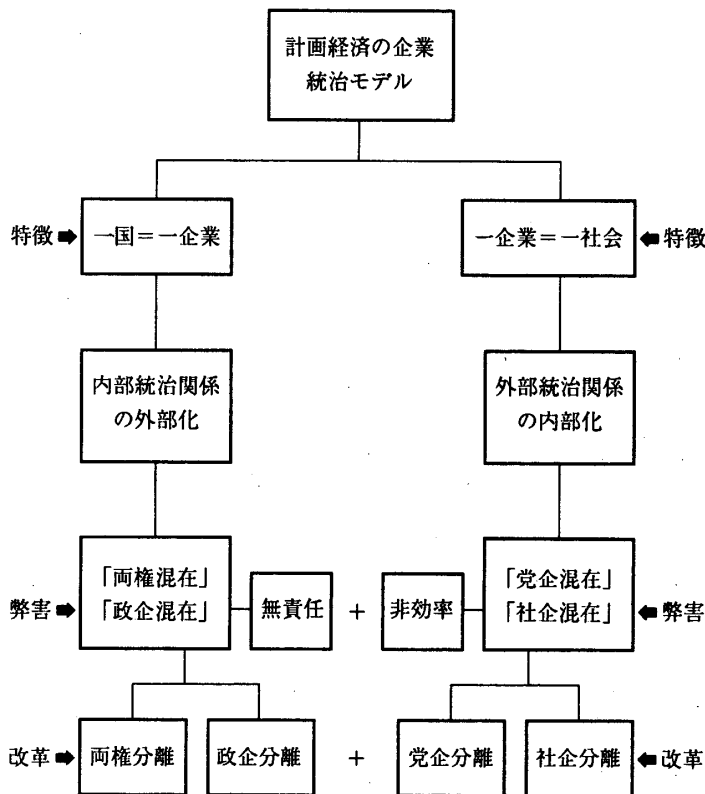
24) 南（1990）、38頁参照。

る。すでに述べたように、企業がいわば一つの独立した社会を構成しているのである。

5. 結びと展望

以上の分析から、計画経済の企業統治モデルは、「一国＝一企業」、「一工場＝一社会」であるといつてよい（図4参照）。一般の企業統治システムを内部統治システムと外部統治システムとに分けて、これを市場経済の企業統治モデルと比較すると、「一国＝一企業」とは内部統治システムの外部化を意味する。つまり、経営権や企業の機能などの内部利害関係が「両権混在」と「政企混在」のために、政府からの外部関係になってしまっているということである。その結果が経営に対する無責任という状態にもつながってくる。例えば、経営活動に関する重要事項の意思決定について基本的な権限をもっている主管部門は本質的に行政機関であつて、その決定の結果である損益などについてはほとんど責任を負わず、他方、「経済核算」である工場には経営活動の重要事項についての権限はごく僅かしか与えられていない。他人の決定に従つて行動した者に、その決定の結果について責任を負わせるはずがない。こうした意思決定の責任主体と経済核算の責任主体の分離の状態が無

図4 計画経済の企業統治モデル



出所：筆者作成

責任を生み出してきたのである。

また、「一工場＝一社会」とは外部統治システムの内部化のことである。つまり、本来、企業と政党、企業と社会など企業外部の利害関係が「党企混在」と「社企混在」のため、企業内部の関係になってしまっている。その結果、経済的非効率性を生じているのである。中国企業の親方日の丸的体質は、企業の従業員及びその家族に対する手厚い就業・福祉・保障に現われている。このこと自体は結構なことであろうが、問題はこれが企業の生産コストを高め、しかも抱えている年金生活者の数や住宅の数などの多寡で、経営努力そのもの以前に各企業の基本的経営条件が規定されてしまい、経営努力を阻害している。さらに、従業員に対してその業績の高低に関係なく等しく手厚い生活保障を与えることは、従業員の労働意欲の向上を妨げることになる。

これらの理由から、こうした「無責任」や「非効率」などの根本的な弊害を解消するため、計画経済の企業統治システムから市場経済に応じた企業統治システムに転形しなければならない。このような視点から中国の企業改革を検討すれば、改革が10数年間経過し、簡単なレベルにおいてはすでに問題は解決されているが、国有企業の非活性性、低効率性などのより複雑な問題についてはいまだ解消されていない。そしてその一つの重要な要因としては、従来の企業統治制度に求められる。そのため、ひとたび計画経済体制の改革に着手した現在、市場経済に応じた新しい企業統治制度を確立させていくことが急務である。つまり、企業の自主権をさらに拡大させるとともに、前述の内部統治システムの外部化、外部統治システムの内部化という計画経済の企業統治モデルの根本的問題を是正することが必要とされている。こうした改革方向は以下のような「両権分離」、「政企分離」、「党企分離」、「社企分離」という4本の補助的な柱であると考えられる。

すなわち、第一に、「両権分離」とは国有企業の所有権は政府にあるが、経営権は政府から企業に与えられるべきであるということである。そのため、「請負制」²⁵⁾などの一連の「放権（国有企業の経営権を企業に与える）」という企業改革が行なわれたが、国有企業の所有権と経営権との分離はまだ解決されていない。その原因を検討すれば、以上のような改革は、計画経済の企業統治制度の弊害に対して単に一つの側面から政策調整するものにすぎないということである。これは、根本的な制度改革とはなりえず、経営権の「受皿」としての企業統治システムとしてはまだ不十分であると思われる。例えば、請負制では国有資産の財産権関係の不明瞭さを解消することができない。つまり、請負制度は企業資産についての財産関係を明確なものにすることを基礎に打ち立てられているわけ

25) 請負制（経営請負責任制）は契約の形式で国家と企業との間の責任・権限・利益を確定するものであり、主に大・中型国営企業で採用されている。請負形態には、利潤逓増請負、賃金総額・上納利潤連動請負、欠損削減分担請負などがある。1993年末までに国有の大・中型企業の約95%で請負制が実施された。一般に請負契約は当該企業の主管部門及び財政部門と3～5年の期間で締結される。利潤逓増請負の場合、納税の基数を査定し、超過利潤に対し8～15%の逓増率で企業留保割合が決定される。このような請負契約は行政部門と企業の間で行なわれるだけでなく、企業内でも工場長と職場、職場と作業班という形で実施され、国営企業内の組織・経営体制の整備・改革を促進させることになる。

ではなく、一定の期限（3～5年）の利益分配を基礎に打ち立てられているからである。また、政府は国有資産の直接の所有者として「計画立案者」となり、依然として企業活動に直接関与する権力を掌握していることから、政府に対する企業の従属的な関係が改められてはならず、企業の自主経営権にしても真に実現するとは考えにくい。他方、請負制の経営の側面についてみると、請負期間中、経営者に対する日常的な監視メカニズムの不在や経営者の自己規制のメカニズムがないため、所有者の利益を維持することが困難である。それ故、企業改革の深化のために市場経済に応じた現代会社統治システムを確立しなければならない。すなわち、企業の自主権を拡大させ、企業に利潤を譲渡する「政策調整型」改革に止まらず、今や「国营」から「国有」あるいは「民営化」へと転換しながら、企業の独自の経営権を保障する新しい企業統治システムをつくるという「制度革新型」改革が必要となっている。それと同時に他方では、今後は自主権の拡大する経営者に対するモニタリング機構の構築も必要となろう。

第二に、「政企分離」とは、前に述べてきた「政企混在」の解決策として国家管理の行政機能と企業統治の経済機能を分離させることである。こうした改革としては「²⁶⁾公司化」などが挙げられるが、そうした公司化の結果、本来あるべき経済性会社とは違って、現実には従来の主管部門が単に「公司」に衣替えしただけで、行政的権限を温存させたままのものが多かったため、企業はこうした行政性会社の付属物になり、企業に与えるべき自主権が行政に占有されてしまうケースが多々みられた。極端な場合には、政府と企業の間新しく一つの階層が増えたにすぎず、政府と企業の職責の分離を一層阻害することにもなる。こうした「政企分離」の目的であった当初の公司化の失敗は、改革の対象になる行政機関が抵抗したことによる部分が大きい。それは官僚（機関）が経済的な国有所有権の主体としての機能をうまく果たすことができないからである。それゆえ、政府主管部門に法律的所有権のみを与え、一方、別の経済的な所有権が機能する「受皿」をつくるという所有権を分割する改革が必要となろう。こうした経済的な所有権の主体は、いまの国有資産管理局ではなく、国有資産価値の維持責任を有する複数の国有資金投資会社であると考えられる。この分割に基づいて、政府の国家管理の行政機能と企業統治の経済機能を分離し、企業統治行為の行政化の弊害を解消し、所有者・経営者・従業員等の諸利害関係者のバランスのとれた内部統治制度を構築し

26) 「公司化」とは、「政企分離」の方針のもとに、国有企業の各主管部門が行政機関から分離され、経済的機能をもつ会社に改組されることである。改革の初期における公司化は、主に企業性会社の組織化から始まった。1978年の始め、まず北京、上海、天津及び遼寧省でテストを行い、産業別・部門別指導方式をとり、一部の区に所属する企業を市が回収して、統一的な指導を行い、いくつかの專業公司と総工場、総廠を組織した。1981年には、中央の各部門でも全国レベルの專業公司のテストを開始した。1981年の10月末までに國務院の38の部門で合計120の全国的な公司を成立させた。このほか各省と市が組織した公司と総工場は絶えず増加し、1982年末には2,104に達した。こうして合計18,288の企業を連合し、全国の同系統の工業企業の総数の15.7%、従業員総数の35.3%、工業生産額の43.2%、利潤の39.2%を占めるに至った。しかし、以上の公司のなかで統一計算を実行でき、経済実体となったものは約650で、全体の30%にすぎない。それ以外のものは、行政性公司であった。このような行政性公司は、その弊害が指摘され、1986年12月國務院の公布した規定で廃止が決定された。

ていくことが可能となろう。

第三に、「党企分離」とは、政党の機能が企業内部統治システムあるいは企業経営活動の意思決定から分離されることである。これまでの企業内部統治システムについては二つの重要な改革があった。一つは工場長責任制の導入による工場長を頂点とする管理機構の確立である。もう一つは従業員代表大会の設置によって工場の運営に従業員の意見を反映させようとしたことである。これによって、組織は企業内の工場長・党委・従業員代表大会による三重支配組織になっている。ところで、こうした三重支配制は、従来の二重支配制より、工場長と従業員代表大会の権限を拡大し、党委員会の権限を限定するなどの側面があるが、企業と政党との外部関係がまだ内部化されたままになっているので、三重支配制にも限界がある。特に「企業の意思決定の最高責任者は誰か」という問題があいまいなままの状態にある。従って、工場長と党委書記との日常的な「摩擦」の問題等、いわゆる企業内組織の効率に対するマイナス要因は解消されていない。そのため、政党の機能が企業内部統治システムあるいは企業経営活動の意思決定から分離されるという「党企分離」の改革が必要となろう。

最後に、「社企分離」とは様々な非生産（経済）的社会機能を企業から分離させることである。これは企業が「単位」から本来の生産組織へと進化するための改革である。そのため、社会資本整備や社会保障事業などの部分を所在地の自治体に担わせ、また企業の事業と直接的な関係がないようなサービスなどの部分を子会社の形で独立させる必要がある。ただし、それと並行させて、失業者などに対する社会的保障制度を整備することが必要となろう。

以上述べてきた企業統治システムの改革座標軸から市場経済移行における企業統治の転形という課題に対する分析を一層掘り下げつつ、第1には市場経済への移行期におけるいくつかの企業統治モデルを比較・検討し、そこでの行政と経済の二重性に起因する経営の短期的な性格を明らかにしていくこと、第2には新たに誕生しつつある中国の市場経済に対応した企業統治モデルを日独及び英米の各々のシステムと比較し、中国の企業統治制度に特有の問題を明らかにしていくこと、そして最後にこうした問題を改善するための政策的含意を引き出していくことが今後の課題となる。

参 考 文 献

日本語文献

- 青木昌彦（1993）「日米の企業統治構造は収斂するか」（平木多賀人編「日本の金融市場とコーポレート・ガバナンス」中央経済社、第Ⅱ章）。
- 石原享一（1995）「中国は国有企業をどのように改革するのか」『アジアワールド・トレンド』No.2, 5月号。
- 植草益・陳小洪（1992）「中国の『企業集団』に関する一考察」『経済学論集』52巻2号, 7月号。
- 植竹晃久（1994）「コーポレート・ガバナンスの問題状況と分析視点—現代企業の統治メカニズムと経営行動の研究序説—」『三田商学研究』37巻2号。

- 大塚久雄 (1969) 『株式会社発生史論』 (大塚久雄著作集第1巻所収) 岩波書店。
- 岡崎哲二 (1993) 「企業システム」 (岡崎哲二・奥野正寛『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 第4章)。
- 奥村 宏 (1985) 「法人化による株式会社の変貌—‘会社本位’体系の崩潰」 (総合研究開発機構編『21世紀日本の株式会社像』東洋経済新報社)。
- (1992) 『会社本位主義が崩れるか』岩波書店。
- (1995) 「‘所有’とは何か—中国の株式会社が問いかけているもの—」『世界』9月号。
- W. C. Kerster (1993) 「日本の企業統治 (効率発生源説対取引抑制源説)」 (平木多賀人編『日本の金融市場とコーポレート・ガバナンス』中央経済社, 第V章)。
- 小宮隆太郎 (1989) 『現代中国経済—日中の比較研究—』東京大学出版会。
- J. コルナイ (1983) (盛田常夫・門協延行編訳) 『反均衡と不足の経済学』日本評論社。
- セルゲイ・ブラギンスキー (1995) 「市場経済移行と企業」『三田学会雑誌』87巻4号。
- 董迎・豊島 忠 (1995) 「中日企業集団化の比較」 (愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所編『中国の企業改革—日中共同研究—』税務経理協会, 第6章)。
- 中西 洋 (1992) 「中国社会主義における〈企業〉と〈労働〉」 (関口尚志・朱紹文・植草益『中国の経済体制改革 (その成果と課題)』東京大学出版会, 第12章)。
- 西山忠範 (1985) 「新しい企業形態への模索—株式会社制度の廃棄—」 (総合研究開発機構編『21世紀日本の株式会社像』東洋経済新報社)。
- ビーバス・ロングストレス (阿部正・館野浩子訳) 「コーポレート・ガバナンス論に内在する危険性」『商事法務』No. 1361, 1994年7月15日。
- 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。
- 南 亮進 (1990) 『中国の経済発展—日本との比較—』東洋経済新報社。
- アイラ・ミルシュタイン (1994) (松木和道訳) 米国における会社と株主との関係—米国のコーポレート・ガバナンスに関する所見 (上)—『商事法務』No. 1358, 6月25日号。
- 「米国における会社と株主との関係—米国のコーポレート・ガバナンスに関する所見 (下)—」『商事法務』No. 1360, 7月5日号。
- 吉川 満 (1992) 「米国のコーポレート・ガバナンス (上)」『商事法務』No. 1299, 9月25日号。
- 「米国のコーポレート・ガバナンス (下)」『商事法務』No. 1308, 12月25日号。
- 吉森 賢 (1994) 「日本型会社統治制度への展望—日米欧比較による視点—」『組織科学』Vol. 27. No. 2。

英語文献

- M. Aoki, and Kim, H. (eds.) (1995) *Corporate Governance in Transitional Economies*, Washington.
- T. Baums, Buxbaum, R. M., and Hopt, K. (eds.) (1993) *Institutional Investors and Corporate Governance*, Berlin-New York.
- M. Bishop (1994) "Corporate Governance", *Global Business*, May 15th, pp.28-51.
- J. Charkham (1994) *Keeping Good Company, A study of corporate governance in five countries*, Oxford.
- J. Pound (1995) "The Promise of the Governed Corporation", *Harvard Business Review*, March-April, pp.89-98.
- D. D. Prentice (1993) "Some Aspects of the Corporate Governance Debate", *Contemporary Issues in Corporate Governance*, edited by D. D. Prentice and P. R. J. Holland, pp.25-42.
- P. Rutteman (1993) "Corporate Governance and the Auditor", *Contemporary Issues in Corporate Governance*, edited by D. D. Prentice and P. R. J. Holland, pp.57-65.
- O. K. Tam (1995) "Corporate Governance in China's Listed Companies", *Corporate Governance*, Vol. 3, No. 1, January, pp.21-29.

- E. Wymeersch (1993) "The Corporate Governance Discussion in Some European States", *Contemporary Issues in Corporate Governance*, edited by D. D. Prentice and P. R. J. Holland, pp.1-23.

中国語文献

- 吳敬璉等 (1993) 『大中型企業改革：建立現代企業制度』天津人民出版社。
常修澤主編 (1995) 『產權交易—理論与運作—』經濟日報出版社。
國務院研究室工交組等 (1994) 「中国企業家綜合調查報告」『企業家大參考』創刊号。
中国企業家調查系統 (1994) 「对中国股份制企業發展的調查与分析 (企業家問卷調查報告)」『管理世界』4月。
李維安・朱光華 (1988) 『社会主义股份經濟探索』河北人民出版社。
拙著 (1995) 『股份制的安定性研究』陝西人民出版社。

[大学院商学研究科後期博士課程]