慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	中国における国営企業改革史(三)
Sub Title	The reform history of state-owned enterprises in China (3)
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2009
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.51, No.6 (2009. 2) ,p.99- 120
JaLC DOI	
Abstract	「趙紫陽発言」と工場長責任制の「試点」の開始から2年後の1986年9月15日，中共中央と国務院は「全人民所有制工業企業3条例の通知」と「工場長責任制」実行のための「3条例」を発布した。中国における工業企業管理制度の史的変遷と鄧小平と馬洪の改革提案を踏まえながら「工場長責任制」の内容と意義を明らかにした。
Notes	吉田正樹教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20090200-0099

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.

三田商学研究
第51巻第6号
2009 年 2 月

2008年11月4日掲載承認

中国における国営企業改革史（三）

前　田　　淳

＜要　　約＞
「趙紫陽発言」と工場長責任制の「試点」の開始から2年後の1986年9月15日，中共中央と国務院は「全人民所有制工業企業3条例の通知」と「工場長責任制」実行のための「3条例」を発布した。中国における工業企業管理制度の史的変遷と鄧小平と馬洪の改革提案を踏まえながら「工場長責任制」の内容と意義を明らかにした。

＜キーワード＞
「三人団」指導制度，工場管理委員会，一長制工業企業管理制度，十大関係論，工場長責任制，国営工場工場長職務暫定条例，利改税，全人民所有制工業企業工場長職務条例，中国共産党全人民所有制工業企業基層組織職務条例，全人民所有制工業企業職員・労働者代表大会条例，工場長，管理委員会，職員・労働者代表大会

1．中国における工業企業管理制度の史的変遷

(1)「三人団」指導制度（1927～1945）

第二次国内革命戦争と抗日戦争の時期に，革命の根拠地[1)]の公営企業において実施されたのが「三

1）革命根拠地の農村では，当時勿論，農民による個人経営が圧倒的であった。この点に関し，薛暮橋は次のように述べている。すなわち，
「十月革命の砲声がとどろき，中国にマルクス・レーニン主義がもたらされた。それから三十二年後，半植民地・半封建の中国でも，プロレタリア革命の勝利がかちとられた。中国では民族ブルジョアジーがあまりにも軟弱なので，帝国主義，封建主義，官僚資本主義をくつがえす民主主義革命は，プロレタリアート（共産党を通じて）の指導のもとではじめて勝利をかちとることができた。中国の革命はロシアとちがう。ロシアでは，プロレタリアートが都市で武装蜂起して権力を奪取し，そのあと革命を都市から農村へ発展させていった。中国ではプロレタリアートの人数がきわめて少なく，力も弱いので，おもに農民に依拠して，まず農村に革命根拠地をうちたて，農村から都市を包囲し，最後に都市を奪取するよりほかはなかった。これは，貧しくて立ちおくれた国のプロレタリア革命のために，毛沢東同志がきりひらいた新たな道である。中国では，プロレタリアートが農民を指導して長期にわたる武装闘争を堅持した結果，民主主義革命が徹底的な勝利をかちとったばかりでなく，革命の勝利後も，プロレタリアートは政治的に圧倒的な優勢を占め，実質的↗

表１　半植民地半封建的中国工業の所有制構造

（東北地区と台湾を含まず。1936年の価格計算を用いて）単位：％

	1936年	1946年
工業資本総額	100.0	100.0
うち：帝国主義工業資本	61.4	32.8
中国工業資本	38.6	67.2
中国工業資本総額	100.0	100.0
うち：官僚資本主義工業資本	15.0	67.3
民族資本主義工業資本	85.0	32.7

呉承明：《中国工业資本的初步估计》，《中国工业》新第１巻第５期，1949年９月
中国工业経済研究会《中国工业経済管理》编写组著
『中国工业経済管理（上册）』（1983年）33頁

人団」指導制度である。

まず表１を参照していただきたい。ここから1936年と1946年当時の中国における工業所有制の構造が理解できる。1936年においては，工業資本総額のうち，在中の帝国主義工業資本による所有が61.4％，中国工業資本による所有が38.6％であり，その中国工業資本の内訳は，官僚資本主義工業資本による所有が15％，民族資本主義工業資本による所有が85％である。この構造は新中国成立後の1946年，大きく逆転する[2)]が，この前年度の1945年まで実施されたのが「三人団」指導制度である。

「三人団」指導制度の内容を，その中心メンバーと決定方法の２点から確認しておこう。まず「三人団」とは，工場長，党支部の書記，そして労働組合委員長の三者を指す。彼らが企業の指導的中核的構成メンバーである。次に決定方法である。生産と経営管理上の重大問題については，工場長が召集をかけ，他の二者と共に討論し，決定を下す。三者の意見が不一致の場合は，工場長に決定権がある。しかし，党支部と労働組合とが，工場長の決定に同意できない場合には，その旨上級機関に報告し，その裁決を求めることができるが，上級機関による決定が下されるまでは，工場長の意見が優先する。つまり，「三人団」指導制度と名打たれてはいるものの，決定権行使における三者の平等性が貫徹しているとは言えず，三者のうち最終的には工場長が，その工

↘ にはプロレタリアート独裁である人民民主主義独裁をうちたてた。そこで，歴史はまたもやわれわれに新しい問題を提起した。このように立ちおくれた小農経済の国で，いますぐ生産手段所有制の社会主義的改造をおこない，社会主義の経済制度をうちたてることが果たしてできるのかどうか，これがその問題である。官僚資本を没収して，社会主義的国営経済に改造してのち，プロレタリアートは民族ブルジョアジーとくらべて，経済的にも優勢を占めるようになった。問題は，大海原のような農民の個人経営経済を果たしてだれが指導できるかということである。プロレタリアートとブルジョアジーのうち，小農経済にたいする指導権を握った方が闘争のなかで勝利をかちとることができる」
と。薛暮橋著『中国社会主義経済問題研究』（1980年）中華書店　21～22頁

2）　表１について，「半植民地半封建的中国工業が以下の二つの顕著な特質を具備することを決定づけたのは，正にこの種の所有制構造である。第一に，帝国主義経済に対する依存性であり，第二に，極端までの後進性である」と。中国工业経済研究会《中国工业経済管理》编写组著『中国工业経済管理（上册）』（1983年）33頁

場長よりも上級機関の決定が優勢となっていることが理解できる。とは言え，現実には「三人団」指導制度が実行された過程で一度，「三権分立」現象が生じ，三者が各々独自の方法を用い，対立関係が生じたという。「以降，陝甘宁边区政府は，特別に直属の公営工場長会議を召集，開会し，概ね工場長が工場長のリーダーシップを以て一元的指導を実行しなければならないと強調し，民主を発揚し，職員・労働者のすべてに依拠し，共同して企業をよくしていかなければならないのであり，行政命令を用いて党支部と労働組合の大衆任務に代えることは一切できない[3)]」とした。ここでは職員・労働者との共同が謳われながらも，工場長のリーダーシップによる一元的指導が確認されている。

⑵　工場管理委員会による企業管理制度（1946～1949）

この時期，解放区の工鉱業企業においては工場管理委員会による企業管理が，また新解放区の国営企業においては軍代表制が実施された。

1946年５月，党中央は「工鉱企業政策に関する指示（关于工矿企业政策的指示）」の中で，工業企業における工場管理委員会の設立を提起し，1948年４月に全国第六次労働大会が開催され，当制度が再認された。解放地区の工業企業においては，「三人団」体制から工場管理委員会による「集団的決定と指導」体制へと転換した。

工場管理委員会の構成メンバーは，工場長，或いはマネージャー，技師長，会計師，主要な科，室，そして車間の責任者，及び職員・労働者大会，或いは職員・労働者代表大会において選出された一定数の代表者であり，議長は工場長が務めた。ここで，党支部が欠落しているが，これは解放直後であり党組織の設立と整備がいまだ不十分であることを示している。同委員会は，企業の生産・管理業務の重要問題について討論し，決定を下す。それは，「企業の権力機構であり，また民主を発揚し，集団的英知に依拠しながら企業の指導的業務を良好に行うための一種有効な組織形態[4)]」でもある。集団的企業管理と決定機構が必要となった背景としては，抗日戦争に勝利した後，解放区における工業企業数が増加し，企業規模が拡大したことが挙げられる。企業の中に党組織が全面的に設立されてからは，党委員会，或いは党支部の指導の下での責任分担制が実行された。

⑶　一長制工業企業管理制度（1953～1956）

第一次五カ年計画がソ連の援助により遂行されるという中で，「ソ連から学べ」との気運が一気に高まり[5)]，ソ連型企業管理方式が工業企業の管理体制の中核を成すこととなる。1953年５月28

3）　复旦大学经济管理教研室编著『工业企业经营管理学（上册）』（1981年）59頁
4）　复旦大学经济管理教研室编著　前掲書　60頁
5）　中国人民政治協商会議第一期全国委員会第四次会議において，毛沢東は次のように述べている。すなわち，「ソ連から学習せねばならない。我々は偉大なる国家建設を進めなければならない。我々の当面の活動は，困難であり，我々の経験は不十分である。従って，真剣にソ連の先進的な経験を学ばねばならない。無論，共産党の党内であろうと党外であろうと，老幹部であろうと新幹部であろうと，技術者であろうと知識分子であろうと，労働者大衆と農民大衆であろうと，すべての者が誠心誠意，ソ連に学ばなければならない」↗

日，重工業部は「工鉱場の生産における責任制の確立に関する指示（関於在生产廠矿建立責任制的指示）」を出し，工場長による生産と管理の単独制を明記した上で，各分野の責任の所在を明らかにした[6]。一長制とそこでの責任体制の明確化により，企業の集中的統一的指導が強化されると同時に，責任を取る者がいないという現象は克服され，厳格な労働紀律という点でも積極的効果をもたらしたという[7]。当制度導入の背景については，企業規模と生産規模の拡大や科学技術の生産過程への導入という客観的必要条件の存在を完全否定することはできない[8]。が，それよりも，第一次五カ年計画（1953～1957）のソ連からの援助を受けての，援助故の「主観的意思（ソ連から学ばねばならない）」が遥かに優勢であったと言うべきだろう。

ところが，ソ連型偏重路線は第一次五カ年計画の４年目において急転を見せ始めることになる。

1956年４月，毛沢東は中央政治局拡大会議において，

「発言には，活気のなさが現われている。下級の上級に対する関係は，ねずみが猫をみつけたときのように，魂を失ってしまったようだ。いろいろ言うことがあっても，思い切ってしゃべろうとはしない。各省とも，この問題をかかえており，民主主義が不足している[9]」

と述べた後，

「われわれの規律は，多くはソ連からもちこんだものであり，厳しすぎると，人をしばることになろう。そんなふうでは，官僚主義を打ち破れなくなる。プロレタリア独裁には適切な制度が必要である。中央と地方の権限分担問題，たとえば，ソ連の制度である単独責任制［たとえば工場での工場長単独責任制を指す］をどのようにもってくるかについては，政治局と国務院はまだどちらも決定を下していない。各地は権限を分担しなければならず，独立性を主張するものだといわれるのをこわがる必要はなく，中央がまだ決定を下していないのだから，いずれも，論じてかまわないのである。各地でまず条例・細則・具体的なやり方をきめてよく，憲法の規定はそれ

↘と。『新華月報』1953年第三號（總第四十一期）13頁。また，劉少奇は，同年２月14日，中ソ友好同盟互助条約調印三周年大会の席上で，「同志諸君，ソ連は我々の模範であり，我々の先生である。ソ連が歩んだ道は，我々が現在も将来も歩いていこうとしている道である」と述べている。『新華月報』1953年第三號（總第四十一期）41頁

6）一長制工業企業管理制度における各分野の責任の内容と所在については，草野文男著『中国経済の構造と機能』（1982年）御茶の水書房　23～24頁を参照されたい。

7）复旦大学经济管理教研室编著　前掲書　60頁

8）草野文男氏は，

「以上の企業管理制度は，近代的な工場・鉱山の経営方式としては当然な常識的なものである。なぜなら，工業企業の近代化がすすみ，科学技術が発展し，生産の規模や種類などが拡大するにつれて，企業の生産過程はますます複雑になり，企業内における分業もより細分化されるようになる。したがってそのような企業においては，高度の集中的統一的指導が要求されるのである。もしそれを欠くならば，企業全体が調和もあり能率も高い生産を保証することは不可能になる。そこで企業は，企業長・工場長責任制度をうち立て，統一的な生産行政の指揮系統を確立し，生産や行政の管理面で企業の行政上の指導者（つまり企業長･工場長）がその権限を効果的に行使できるようにするのである。そのようなソ連の企業管理方式がそのまま中国に導入され，第１次五カ年計画期の工業企業の管理体制の中核をなしていたのである」

とし，一長制工業企業管理制度は近代的経営実践のためには必要不可欠であるとの見解を提示する。草野文男著『中国経済の構造と機能』（1982年）御茶の水書房　24～25頁

9）「毛沢東の中央政治局拡大会議での講話」東京大学近代中国史研究会訳『毛澤東思想万歳（上）』所収（1974年）三一書房　61頁

を許しているのである。各地に，創造性をもたせ，元気はつらつとやらせねばならない。来年からは毎年一回大きな会合をもつことにする。メーデーには大きな会合をもつ必要はなく，小規模な集会を開いて楽しめばよい。ソ連のメーデー・スローガンを新聞に載せる必要はない[10]」

と断言し，この後，

「党規約には規律と創造性が具現されていなければならず，大衆路線がここに具現されているべきであり，各省でこれを研究してみなければならない。規律はなければいけないが，規律をあまりに融通のきかぬものにすると，積極性を妨げることになるから，創造性と積極性を妨げるような規律は廃棄すべきである。……芸術上では『百花斉放』，学術上では，『百家争鳴』（春秋戦国時代の百家争鳴）をわれわれの方針とすべきである。これは二千年も前の人民の意見である[11]」

と続けている。これらの引用発言は，ソ連の企業長単独責任制に対する評価保留（実質的には疑問提起）であり，「地方の権限分担」と「大衆化路線」の提示であり，つまりはソ連型制度に対する強固な「間接批判」と言えるだろう。

1956年４月25日には，中央政治局拡大会議で毛沢東は「十大関係論[12]」を提示した。うち「第四，国家，生産単位と生産者個人との関係」の中で次のように述べている。すなわち，

「労働者の主動性と積極性を発揮さすよう注意せねばならないということである。工場は，まとまった一つの生産単位として，やはり主動性と積極性の［発揚という］問題をもっている。どんな事物にもすべて独立性があり，統一性と個別性がある。統一性があるだけで，独立性がなく，個別性がないのはいけない[13]」

と。ここでの「統一性」を「一長制」と取ればソ連型集中的統一的企業管理に対する批判となる。この後，1958年５月５日から23日にかけて，八全大会第二回会議が開催され，大躍進政策が開始されていく[14]。

10）東京大学近代中国史研究会訳　前掲書　61～62頁

11）東京大学近代中国史研究会訳　前掲書　64～65頁

12）十大関係とは周知の如く，

「一，工業と農業，重工業と軽工業との関係
二，沿海工業と内陸工業との関係
三，経済建設と国防建設との関係
四，国家，生産単位と生産者個人との関係
五，中央と地方との関係
六，党と党外者との関係
七，漢民族と少数民族との関係
八，革命と反革命との関係
九，是と非との関係
十，中国と外国との関係」

の10項目であり，毛沢東はこれらの関係はいずれも矛盾であると断言する。

13）「十大関係論（1956年４月25日）」　東京大学近代中国史研究会訳　前掲書所収　75頁

14）八全大会第二回会議の中で劉少奇は，「おおいに意気込み，つねに高い目標を目指し，多く，速く，立派に，無駄なく社会主義を建設するという総路線」を宣言する。これは，公式的な大躍進政策の開始を意味する。また同会議の講話の中で，毛沢東は次の様に明快に指摘する。すなわち，「勤労人民の積極性，創造性は，従来は非常に豊富であった。過去においては，それらは旧制度の抑圧下にあって，解放されていなかったが，現在では解放されて，爆発しはじめている」（「第一回目の講話（1958年５月８日）」），「現在は比較的よくな↗

⑷　党委員会指導下における工場長責任分担制（1956～1981）

1956年より，突如として慌ただしく一長制の批判が沸き起こる[15]。そして同年，党の八全大会において，工鉱企業においては党指導下の工場長責任分担制を実施することが決定された。当制度においては，党委員会が指導の中核であり，一切の企業の重大問題についてはすべて党委員会が討論し，決定を下す。また，日常の生産管理業務については，正，副工場長が分担して責任を負い，任務にあたる。つまりは，党委員会が決定権を掌握し，正，副工場長が分担しながら管理権を行使するというのが当制度の骨格である。

当制度は以後25年間（ただし文化大革命期は除く）採用されてきたが，問題点も露呈させたという。復旦大学の経済管理教育研究所が指摘する問題点と，馬洪氏の言う問題点を列挙していこう。

↘った。農村に大躍進がうまれた。整風，反右派闘争を経て，幹部が労働に参加し，労働者が一部の［企業］管理仕事に参加するようになり，都市と農村の政治的空気は変わった」（「第二回目の講話（1958年５月17日）」），「われわれの同志は大衆と結ば（び―引用者）つかなければならず，本当に大衆の感情がわからなければならず，大衆の思想感情を，深くわれわれの頭に入れなければならない」（「第二回目の講話」），「しろうと［素人］がくろうと［玄人］を指導するのが，一般的な規則であり，しろうとだけが，くろうとを指導できるのだと，大体において言えるだろう。昨年，右派がこの問題を持ち出して，天地もひっくりかえるほどの大騒ぎを起こし，しろうとはくろうとを指導できないと言った。……一万の各業種各部門のうち，各人はそれぞれ，その一つに通じているだけだ。だから，各人はみなくろうとだといえるし，各人はみなくろうとになれるのである。しかし，各人はみなしろうとでもあり，九九九九の業種や部門に対してはしろうとなのだ。……武芸一八般をすべて全うしたと言っても，一万［の業種・部門］からみれば，まだ九九八二の業種・部門ではしろうとなのだ。業種・部門が違えば，山を隔てたようなものである。自分の専門は少なく，専門外が多いのである。だから，各人はみなしろうとなのではあるまいか？」（第三回目の講話（1958年５月20日）」と。ここで毛沢東は，労働者，農民を主人公とする大衆化路線の正統性を唱い上げ，労働者の企業管理への参加を指摘する。つまりは，ソ連型企業管理の大転換である。４つの発言は順に，東京大学近代中国史研究会訳　前掲書の262頁，272頁，276頁，285頁から引用した。1956年４月の中央政治局拡大会議では，ソ連の企業長単独責任制に対する評価の保留が指摘され，控え目な発言が示されていたが，八全大会第二回会議では違う。この点，毛沢東自身も充々承知しており，1956年５月23日の第四回目の講話の中で次のように述べている。すなわち，「前回，話した風向きとは，方向ではない。風向きとは東風か，それとも西風かということである。たとえば『冒進』反対［の風］は，一九五六年六月から，吹きはじめたが，あの時には，すでに十大関係［毛沢東は一九五六年四月，『十大関係論』と題する講話を行っている］が提起されており，多く，速く，立派に，むだなく［社会主義建設をやろうとしており］，さらに，［社会主義建設の］促進会があった。四月の，政治局拡大会議には省・市委員会書記も参加したが，その時は，明確な決議はなく，できたのは紳士協定にすぎなかったが，みんなが賛成した。今回の大会のような明確な決議や報告はなかった。一九五六年一一月の［八期］二中全会でも明確な決議はなされず，ただ重点はあらゆる手段を講じて増産節約をはかることにある，という新聞報道が行われた。例の一陣の風［反冒進の風］はおしとどめることはできなかったが，これは，悪いことをよいことに転じさせたのであり，われわれは比べることができるものができたわけであり，南寧［会議］でも，成都［会議］でも，ともに話題になった。今回の大会で，同志諸君は非常に多くのすばらしい発言を行った」（・は引用者）と。東京大会近代中国史研究会訳　前掲書　297頁

15）　一長制と一長制批判について，次のような記述がある。「また，いくつかの企業では，一長制を推進した後，党の指導を尊重しない，民主発揚に注意を払わない，独壇場という情況が生じた。しかし，その深刻度がどの程度なのか，普遍性を備えているのか否か，制度自体が必然的に生み出すものなのか，また別の指導者の態度が問題なのか，当時は深く立ち入った調査研究がなされていないが，経験的教訓を総括すると，一九五六年に慌ただしく一長制に対する批判が進められ，これを『独断専行』，『命令主義』と同列とした。文化大革命中は，これに反党的指導，修正主義のレッテルを貼りつけすらしたが，これは大変な誤りである」（・は引用者）と。復旦大学経済管理教研室編著　前掲書　60頁

復旦大学の経済管理教育研究所は，まず第一に，「三権分立」を内容とする当制度において三権の明確かつ有効な分離がなされていないこと，第二に，党政未分離であること，そして第三に，実質的には工場長が生産技術と経営管理において統一的指揮を行ないえないことの３点を問題点として指摘する。[16)]

これに対し，馬洪氏は，

「長年にわたり，党・政が分離されず，政治と企業が分離されずにいたため，企業が独立した生産指揮と経営管理系統を確立することは困難であった。いくつかの問題が発生したが，これは現行の党委員会指導下の工場長責任制と直接的関係がある。現行の党委員会指導下の工場長責任制の問題とは何か[17)]」

と問題提起を行った上で，以下六つの問題点を指摘する。すなわち，

「第一に，真の党の指導強化に不利である。社会主義経済建設は無産階級の政党により指導されるべきであり，これは揺るがすことのできない原則である。しかしながら党の組織はすでに行政組織ではなく，また経済組織でもない。党の指導は，正しい路線，方針，政策により，微に入り細に入り思想政治工作を深く進めていくことにより，そして党員，とり分け党員幹部が模範的役割を示すことにより実現するのである。党の指導は，行政指導方式を採用することはできず，各級党組織が各級経済組織に対して直接的行政指導を実行することもできない。企業の党委員会が企業を直接管理するとなれば，企業の党委員会は必ずや具体的な行政事務に没頭し，党が党を管理できなくなる。党が政に代わるという異常現象は，実質的には党組織を一介の普通の行政機構に変えてしまうことになる。

第二に，民主的管理を実行し，社会主義企業の優越性を発揮する上で不利である。

民主的管理を実行し，多くの職員・労働者を主人公とすることは，資本主義企業に対する社会主義企業の優越性を示す重要な特徴である。職員・労働者代表大会は，我国企業が民主的管理を

16）第一から第三の問題点について，具体的には以下のように指摘されている。すなわち，「第一に，過去において実行された，党委員会指導下の工場長請負制は，基本的には『三権』分立，すなわち，党委員会が政策の決定権を行使し，工場長が指揮権を行使し，職員・労働者代表大会が監督権を行使する。ただし，実際の業務において『三権』は明確に区分されていない。指揮者には全く政策決定権はないが，何事についても，どこでも総括的報告をするよう要請されている。いかにして有効的指揮が可能であるのか。政策決定者は監督せず，実情を解さず，情報のフィードバックを受けない。どうして，正確な政策決定ができようか。監督者は政策決定に参加せず，監督の依り拠は無く，また有効な監督を進めることはできない。第二に，党政が分離せず，党が政に代る。党委員会が重大問題を討論し，いつも党委員会が一切の重大問題を一手に引き受けるようになった。いくつかの工場では事の大小を問わずすべて党委員会が討論しなければならず，書記はうなづく。党委員会指導下の工場長責任制は，党委員会書記による『単独制』に変化した。党委員会は行政事務に入り込み，精力的に大事をなしたり，党の建設を行なったり，政治思想工作に力を入れることはしない。ある党書記は，我々は『生産を想い，生産を向き，生産を行なう』と言う。政治思想工作を顧みることはせず，まさに『他人の田に種をまき，我が地を荒らした』のである。第三に，近代的大生産は生産行政管理の集中的統一的指揮を必要とする。過去，実行された党委員会指導下の工場長責任制においても，工場長は生産行政管理の総責任者であると規定されたけれども，党委員会が多くを一手に引き受けており，工場長，副工場長らの発言はすべて党委員会に対して責任を負い，工場長は生産技術と経営管理上の統一的指揮を行ないえなかった。集団的責任は無責任と化し，各級責任制は建立以来困難を来していた」と。復旦大学经济管理教研室编著　前掲書　61頁

17）『人民日報』 1980年11月20日

実行する上で１つのすばらしい創造である。しかしながら，党委員会の指導の下で工場長責任制を実行すれば，党委員会が企業の最高権力機関となってしまう。このため，目下のところ職員・労働者代表大会は，企業の生産と経営管理に関する決定権を持っておらず，しかるべき責任もない。これでは，職員・労働者が主人公となる作用は発揮できない。

第三は，社会化された大規模生産という客観的要求に適応できず，工場長による集中的統一的指揮機能を発揮する上で不利である。

現代企業は，１つの社会化された大規模な生産集合体であり，１つの強力な統一的指揮なくしてはうまくいかない。過去に我々は『一長制』を批判したが，もし重大な問題を解決する上で必ず民主を実行することを指し示すのであれば，それは意義あることである。しかしながら，長年の実践や経験が証明しているように，党委員会の指導下の工場長責任制は，多かれ少なかれいつも党委員会の集団討論を経ねばならなかったり，或いは書記の言うことが認められるばかりで，実際上，工場長の集中的な統一指揮の職能は削がれていた。この普遍的現象は，我国の企業管理能力低下の重要な原因の１つである。

第四に，専門家の機能を発揮する上で不利である。

管理は科学の一部門である。現代企業は，近代的な生産技術の基礎の上にうちたてられ，また複雑な内部，外部の協力関係を有している。従って，合理的な生産経営を組織しなければならないし，専門的な知識や経験がなければうまくいかないのである。党委員会の指導下での工場長責任制の実行において，少なからぬ企業管理の大権を常々，技術に疎く，経済に疎く，管理にも疎く，甚しきはこれらの問題に立ち向おうともしない数名の幹部に集中させている。技術が分かり，経済が分かり，管理も分かるという幹部は往々にして重視されず，新たな技術幹部，管理幹部の成長を阻み，企業の生産と管理水準の向上を妨げている。我々は30年間にわたり社会主義建設を掲げてきたが，技術や経済，そして管理に明るい，有能な幹部である社会主義企業家を数多く養成し，輩出するにはいまだ至ってはいない。これは，我々が現在行っている企業の指導管理制度と無関係だとは言えない。

第五に，法制を強化し，責任制をうち立てる上で不利である。

経済体制改革は，一方では企業の自主権を拡大し，他方では企業が国家に対して果す義務と責任を規定しなければならない。企業は法律上，法人の身分を備えており，企業の指導者は，企業の経営成果に対して経済責任を負うだけでなく，法律的責任も負わねばならない。現行の体制の重大な欠陥の１つは，権限と職責の分離である。党委員会は決定権を行使するが，党委員会，或いは党委員会書記が経済的責任を負うことはできないし，ましてや党委員会，或いは党委員会書記が法人として法律的責任を負うこともできない。また，工場長も全権指揮者としての権限を備えていないため，法人の代表となることは不可能である。現行の党委員会指導下の工場長責任制は実際上，権限と責任の分離を造り出し，権限のある者に責任は無く，責任を負う者には権限はないのである。ここから如何にして真の責任制をうち立てられるのか。

第六に，企業が各部門，各地区にまたがる連合を実行する上で不利である。

専業化と協業の原則に基づき，自発的相互利益と経済合理性の基礎の下，企業連合を実行する

ことは経済発展の必然的趨勢である。この種の連合は，部門，業種，さらに地区の限界を打破し，多様な形式を採用しなければならない。同時に，外国資本を導入することで，各種の形態による中外合弁経営企業が出現する。これら企業がもしもある一地方の党委員会に隷属し，企業の党組織が最高決定権を行使するのであれば，明らかに不適切である。この類いの企業においては必ずや，連合委員会，或いは取締役会をその最高権力機構とすべきである。

ある同志は，以上の諸問題が出現したのは党委員会の指導下での工場長責任制がまずいからではなく，その執行過程に問題があるからだと認識している。つまりは，お経はよいのに和尚が上手く唱えられない。口が歪んでいるためにお経を上手く唱えることができない。しかし，なぜこうも多くの人の口がみな歪み，お経が上手く唱えられなかったのか。実際，我々のきわめて多くの工場の党委員会書記は好人物である。それ故，上述の問題が生じた理由は，執行者，すなわち工場の党委員会書記の一方にあるわけではない。工場長についてもその原因を探求し，当然この指導制度自体が合理的か否かを考慮しなければならない。

なぜこの種の指導制度が上述の諸問題を生むのであろうか。重要な一点は，党組織と経済組織という二つの異質な組織を混同していることから生じたのである。党委員会指導下の工場長責任制は，党委員会の指導制度と管理指導制度を包括しているが，両者には区別がある。前者は政治組織であり，後者は経済組織である。前者は思想政治指導を管理し，後者は経営管理業務を管理する。両者の活動任務，組織形式，活動方法は同一ではないわけで，混同することはできない。さもなければ，党をもって政治に代え，党をもって企業に代えるという現象は必ず生じることになる。組織原則から見れば，党委員会の指導は党委員会の集団指導であり，党委員会書記の個人指導ではない。党組織が実行するのは民主集中制であり，一長制は実行できない。工場の生産行政管理組織は，社会化された大規模生産の特徴により決定されるわけで，必ずや職員・労働者による民主的決定の基礎の下，集中的統一的指揮を実行し，厳格な個人責任制を実行する[18)]」と。

六つの問題点，すなわち第一に，党が行政業務に心血を注ぐことで，党本来の政治活動が阻害されること，第二に，職員・労働者代表大会の無機能化により民主的管理が阻害されること，第三に，集中的かつ統一的指導技能の発揮が困難となり，社会化された大規模生産に対応できないこと，第四に，専門家による専門的機能の発揮が阻害されること，第五に，決定権のある党委員会が責任を果さないという権限と責任の分離，そして第六に，部門，業種，地区の枠を超えて形成される経済連合体にとり一地方の党委員会による管理はもはや不適切であり，不可能であることを順次列挙した上で，これらの諸問題の根源は党組織と経済組織の悪しき混同にありと力説する。

18）『人民日報』 1980年11月20日

2．経済改革以降から「工場長責任制の試点」実施（1984年５月18日）に至る経緯

⑴　鄧小平と馬洪による「改革提案」

工場長責任制は，1984年５月18日の「国営工業企業指導体制改革の試点工作を真剣に立派に行うことに関する通知」を以て，その試点を開始する。当通知の発布直前の1984年５月15日，趙紫陽は，第六期全人代第二回会議の政府報告の中で「利改税の第二段階の移行」を宣言した[19]。従って我々は，工場長責任制と利改税の第二段階との連関性を認識し，理解しながら，工場長責任制の意義を捉えていかねばならないが，まずは経済改革以降から工場長責任制導入に至るまでの経緯を確認しておこう。

ことのはじまりは，1980年８月18日に遡る。この日に開催された中央政治局拡大会議において鄧小平は,「党と国家の指導体制の改革」という題目で次のような談話を発表している。すなわち，

「順序よく準備した上で，党委員会指導下の工場長責任制，経営者責任制を改め，試行を経て，工場管理委員会，理事会，経済連合体の連合委員会の指導と監督下の工場長責任制，経理責任制を順次推進し，区別した上で実行する[20]」（◉と・は引用者）

とし，党委員会指導下の工場長責任制と経理責任制を改める必要性を示唆した。

これに対し，先の馬洪は如何なる改革内容を提示しているのか。彼は次のように述べている。すなわち，

「企業自主権の拡大の試点が発展するのに伴い，企業は益々，より多くの自主権を持つようになる。しかしながら，この企業自主権は誰が行使すべきなのか。どのように行使すべきなのか。これは企業の指導体制にまで関係する。この自主権は，企業の個別の責任者にのみ交付することはできず，必ずや企業の広範囲にわたる職員・労働者の適切な民主管理機構と監督機構に同時に交付しなければならない。権限の下放は，必ず民主的管理と結合して行わねばならない。企業自主権が大きくなればなる程，民主的管理を実行しなければならない。

国外の歴史が証明しているように，近代的企業に対して有効な管理を進めていかなければならないが，三種の相互に分立し，相互に制約し合う職権，すなわち決定権，指揮権，監督権があり，必ずや上手く処理しなければならない。

政策決定権とは，企業経営の方向，方針，さらには企業の重大な措置についての決定権を指す。

指揮権とは，企業の日常的な生産経営活動についての管理上の指揮権を指す。

監督権とは，企業所有者の権益から発生し，企業の決定者と指揮者に対して行う全面的監督権のことである。

我々の現行の企業指導制度の欠陥により，過去において，労働者代表という名の下，基本的に

19）　この点に関しては，拙稿「中国における国営企業改革史（二）」『三田商学研究』第49巻第６号の186～190頁を参照されたい。

20）「党和国家領导制度的改革（摘录）」（1980年８月18日邓小平同志在中央政治局扩大会议上的讲话）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　『中国企业改革十年』（1990年）所収８頁

は党委員会がこの三権を行使してきた。政策決定においては，事実上，党委員会書記の個人的発言が承認されるということが往々にしてあり，政策決定は民主的に行われなかった。指揮については，党委員会指導下の工場長分担責任制，党委員会に対する工場長と副工場長の各々の責任分担が強調されたため，工場長は全責任を負って統一的指揮を行うことができず，また指揮を集中的に行うことができなかったという。監督については，党委員会，行政を問わず，いずれにしても監督は行われず，職員・労働者代表大会と労働組合同志がいつも『女中は鍵を持っているが主人にあらず』と言っているように，起こすべき作用を起こせなかった。当然，この種の状況を改めねばならない。

今後，工業企業において三権は適切に区分されなければならない。

この中で一点，先ず明らかにしなければならないのは，国営企業の生産手段の所有権は国家に属し，企業は使用権と支配権を有するということである。国営企業は，国家の方針，政策，法令を遵守しなければならないだけでなく，国家の計画指導を必ず受けなければならない。ここで言う国営企業の管理権力とは，生産手段の使用者としての企業の管理権限を指す。

第一に，政策決定権について。

ここで言う政策決定権とは，当然，企業自身が国家から委託され，交付された生産手段を如何に使用するかを指し，経営が如何にして政策決定権を有するかという場合には，一般には国家の政策決定権を指さない。この種の政策決定力は，管理者，技術者，そして生産労働者の三者の代表を統括する企業内部の職員・労働者代表大会，及び常設されている機構が行使しなければならない。かくて企業は，正真正銘の，エンゲルスの言う『自由，平等の生産者の連合体』となることができ（『マルクス・エンゲルス選集』第２巻454頁），労働者を真の生産手段の主人公となすことができる。

まさにマルクスが言うように，資本主義制度の下では，労働者階級は労働力以外に生産手段を所有していない。この種の情況の下では，客観的労働条件と主観的労働力は分離している。社会主義制度の下では，労働者階級は社会と企業の主人となり，生産手段の所有者，支配者，そして労働者が結合する。すなわち，客観的労働条件と主観的労働力が結合し，資本主義社会が克服することのできない敵対的矛盾である，生産の社会化と生産手段の私的所有の矛盾を解決する。社会主義制度の資本主義制度に対する優越性の根本もまたここにある。それ故，これによって我々はまた，職員・労働者の積極性，創造性の客観的物質的基礎を充分，発展し，拡大できるのである。

企業の生産経営活動に関する，職員・労働者代表大会の政策決定権は，以下の内容を包括しなければならない。国家計画の指導の下での企業の長期，短期計画の制定，重大な技術改造方策の決定，財務予算と決算の審査，決定，重要な規則制度の通過，国家に上納し，税制任務を果した後の労働成果の配分，すなわち企業の拡大再生産，集団的福利，賃金と奨励金，その後の準備基金の配分の決定，企業の主要幹部の任免等々。広範な職員・労働者が正真の企業の主人，家の主人となるならば，これら重要な問題についての決定権力を当然持たねばならない。多くは一般的諮問や監督のみに限定されており，従って職員・労働者大会，或いは職員・労働者代表が，労働

者を『吸収』し，管理に『参加』させていることは認められない。が，広範に及ぶ職員・労働者は企業の従業員であるという前提から出発して，職員・労働者大会，職員・労働者代表大会が真に充分に権力機能作用を発揮できるようにしなければならない。広範なる職員・労働者が企業の主人公であるばかりではなく，国家と社会の主人公であり，企業を管理しなければならないだけではなく，国家の政治的業務，経済的業務，そしてその他の社会的業務を管理しなければならない。広範な職員・労働者が企業を管理するということは，すなわち彼らが国家の政治，経済，そしてその他の社会業務の権力的基礎を管理することである。我国には，封建主義的残余が深刻な程存在し，官僚主義，家父長的指導気風，権力の過度の集中といった現象を長期にわたって有効に克服することができなかった。このことに目を向けなければならないが，このことと広範な職員・労働者が企業や業務を管理する権力が充分に実現していないことを分離することはできない。企業において，職員・労働者代表大会制度を実行すれば，必ずや企業管理の民主化が強力に推進され，企業管理の民主化は，必ずや国家の政治的民主化，経済管理の民主化，さらには社会生活の民主化を大いに促進し，このことは我国の社会主義建設事業にとり，深遠な影響を生むことができる。

第二に，指揮権について。

これは，企業内部の日常的な生産経営活動の指揮権力を指す。当然ながら指揮権は，企業の職員・労働者大会，或いは職員・労働者代表大会の民主的政策決定を基礎とし，工場長，或いは経営者により行使され，工場長，経営者をトップとする強力な生産経営管理の統一指揮系統を打ち立てなければならない。

仮に集中的統一的指揮がなければ，社会化された大規模生産は絶対に上手くはいかない。企業内部について言えば，生産過程の直接的組織，計画，指揮，調整と採算については必ず単一的指揮でなければならず，多頭指揮では不可能である。企業外部について言えば，企業は，一経済組織として，一法人として，必ずやその責任者を代表として活動を進めていかなければならない。どうもこの種の権力は，企業の工場長，経営者に属させることが適切である。

第三に，監督権について。

監督の権力とは非常に重要であり，これを軽視してはならないということを指摘しておかなければならない。我々の過去の指導体制には多くの誤ちがあり，この重大な原因の一つは，真の監督が存在しないことである。

すでに述べたように，企業の政策決定は，国家の統一方針，政策，法律の範囲内においてのみ可能であり，また併せて国家計画の指導を受けることとなる。それ故監督とは，国家の労働者階級全体の利益から出発する監督である。企業自主権の拡大以降，企業と国家，企業と企業，企業と職員・労働者，局部的利益と全体的利益，目先の利益と長期的利益との各々の間の矛盾は一層複雑となり，更に慎重な処理が必要となっている。企業の中の党組織が監督権力を行使し，これらの諸矛盾を的確に処理するために国家，集団，さらには個人の利益を上手く結合させていくことには，大変重大な意味がある。

以上は工場を企業単位とする場合に限り，述べたものである。目下のところ，我国の企業は，

経済連合体を目指して発展しつつある。経済連合体の指導体制と単一の工場企業とは同一ではないところがあり，そこでは，職員・労働者大会を開催することは困難である。それ故，経済連合体に参加する各単位は，口頭での推薦により代表を選出し，連合委員会を組織し，経済連合体の政策決定権を行使させることができる。この種の連合委員会と，上述の工場企業の職員・労働者代表大会，及びその管理委員会とは同じではない。前者は企業の代表者による組織であり，後者は職員・労働者の代表者による組織である。前者は法人であり，後者も同様に法人ではあるが，前者は後者により代替することはできず，後者の権力を奪うことはできない。反対にそれは，後者の任務の為に充分果さなければならない。当然ながら経済連合体は，各参加単位の自由権を尊重すべきであり，彼らがすでに獲得した自主権を撤回させることはできない。さもなくば，企業の積極性を発揮させることもできず，経済連合体も順調に発展することはできないのである[21]」と。

馬洪は，「現行の企業指導制度」の実情とは，政策決定権は実質的に党委員会書記が掌握し，指揮権は党委員会の指導下で工場長と副工場長が分担して臨み（＝工場長は全責任を負って統一的指揮を果せない），監督権に至っては真の行使者が見あたらない。すなわち，実質的には三権を党委員会が行使する点に問題があると看做した上で，改革案を提示する。まず政策決定の具体的内容を明示した上で，政策決定権は職員・労働者代表大会，及び常設される機関が行使する。その結果，企業管理の民主化が推進されるという。指揮権は，工場長と経営者が行使し，彼らをトップとした生産経営管理の統一的な指揮系統を確立すべしとする。また政策決定権と指揮権に対する監督権については，企業内の党組織がこれに当たるという。つまり，「現行の企業指揮制度」においては，実質的に政策決定権と指揮権の双方に党が介入したが，両権限から「党」を締め出し，監督権のみに据えるべしというのが馬洪の改革案の骨子である。しかし，馬洪自身も専門的分野に疎いと明言して憚らない党幹部が如何にして政策決定権と指揮権の善し悪しを正当に評価し，監督しえるのか。大いに疑問が残る。それはともかくとしても，馬洪の提言は，鄧小平の言う「工場委員会，理事会，経済連合体の指導と監督下の工場長責任制，経営者責任制」とは異質である。鄧小平は，企業経営からの「党影響力の排除」を目論んでいるが，馬洪は監督権を党に容認している。また，馬洪が三権のあるべき所在と改革の具体的内容を詳らかにしたという点においても，そして政策決定権を職員・労働者代表大会に帰属させ，指揮権については，職員・労働者代表大会の政策決定を基礎としながら工場長，或いは経営者が行使するというように，明らかに職員・労働者代表大会による民主的決定を重要視している点においても馬洪色が現れている。この点を看過してはならない。

⑵「国営工場工場長職務暫定条例」（1982年１月２日）の制定

鄧小平談話と馬洪の問題提起にもかかわらず，1982年１月２日に中共中央と国務院が提出した「国営工場工場長職務暫定条例」（国营工厂厂长工作暂行条例）」の「第一章　総則　第二条」にお

21）『人民日報』 1980年11月20日

いて，まずもって以下の点が明記された。すなわち，

「工場は，党委員会（独立採算工場の総支部，支部，以下同様）の指導の下，工場長責任制を実施する。工場長は工場の管理責任者であり，国家の委託を受け，工場の経営管理に責任を負う[22]」（◉と・は引用者）

とし，「党委員会指導下の工場長責任制」を宣言する。

また当暫定条例の「第四章　工場長の職権」においては，

「第十四条　工場長は，工場の生産経営活動に対し，統一的指揮権を行使する。

第十五条　国家の規定する範囲内において工場長は，工場の人員，資金，物資を調達する権限を有する。

第十六条　管理職能科（室）の科（室）長，副科長（主任）は，工場長が任免する。

職場の主任は，一般的には職場の職員・労働者大会で選挙され，工場長が任命する。選挙の条件が備わっていない場合には，工場長が任命する。職場の副主任については，工場長が任免する。

第十七条　工場長は，国家が規定する人事管理権限と許可審議手順，及びに職員・労働代表大会で討議の上決定された職員・労働者賞罰措置に基づいて，職員・労働者に対して奨励と懲罰を課す。

特別な貢献を示した職員・労働者に対しては，昇給権を有する。ただし，毎年昇給・奨励を受ける職員・労働者は，職員・労働者総数の１％を超えてはならない。紀律に違反した職員・労働者に対しては，解雇を含む処分権を有する。

第十八条　工場長は，工場外部からの工場人員，資金と物資の無償の振り分け，及び労務，コストに対する不合理な割り当てを拒絶する権利を有する。

第十九条　緊急の事態において工場長は，自己の職権の範囲には属さないが，即決を要する生産管理上の問題に対し，臨機応変に対処する権限を有する。ただし，決定権を有する単位に対し，事後報告を行わなければならない[23]」

という具合に，工場長に対し，生産と経営の指揮権，労働力・資金・物資の調達権，「特定職位」の人事権，さらには奨罰権を容認し，一見すると絶大な権限を付与しているように思える。が，ここで我々は，「第３章　工場長の責任」の第十条を看過してはならない。そこでは，

22）「中共中央，国务院关于颁发《国营工厂厂长工作暫行条例》的通知」（1982年１月２日）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室編　前掲書所収　82頁

23）「中共中央，国务院关于颁发《国营工厂厂长工作暫行条例》的通知」（1982年１月２日）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室編　前掲書所収　83～84頁

「第十条　工場長は，自発的に企業党委員会の指導を受け，これを擁護し，定期的に党委員会に報告しなければならない。

以下に列挙する問題は，工場長が立案し，党委員会に提出し，議論と決定を求めるか，或いは審議後に報告し，上級機関に許可を求める。

⑴経営方針，長期計画，年度計画，重要な技術改造計画，職員・労働者訓練計画と賃金調整案

⑵組織機構の改革，重要な規則制度の確立，改正と廃止

⑶副工場長，技師長，副技師長，会計士長，副会計士長の人選，管理職能科（室）長と副科長（主任），職場の主任と副主任の人選

⑷工場長が，党委員会の議論，決定の必要性を認めるその他の問題[24]」

と規定され，管理権にしても人事権にしても党委員会の指導の必要が謳われており，この点では，先の「鄧小平談話」と馬洪の問題提起の共通点である「党の影響力排除」とは明らかに反する内容が提示されている。

⑶「政府活動報告（1984年５月15日）」における「趙紫陽発言」の意味

「暫定条例」の発布から２年後の1984年５月15日，全国人民代表会議が開催され，趙紫陽は「政府活動報告」の中で次のような注目すべき発言を行っている。すなわち，

「まもなく国営企業は工場長請負制を逐次実行する。企業の生産指揮，経営管理は国家により委託された工場長が全権を請負う[25]」（・と◉は引用者）

と。つまり，生産指揮と経営管理については工場長が全権を負うとは，裏を返せば，両分野からの「党の影響力の排除」であり，この指摘の意義は極めて大きい。また我々は，この「大転換」とほぼ同時期に実施された，「全国第二段階利改税工作会議」（1984年６月22日から７月７日まで）と「国営工業企業自主権のさらなる拡大に関する暫定規定」（1984年５月10日）の公布を看過するわけにはいかない。

前者，すなわち「全国第二段階利改税工作会議」では，

「利改税は単なる財政問題ではなく都市の経済改革を加速する前提である。この一点を突破せずして，企業自主権拡大の10カ条を実行に移すことはできないし，その他すべての改革もまた問題とならない[26]」

とした上で，

「利改税と企業請負制の推進は相互に排除し合うものではない。二者は一体である[27]」

ということが，趙紫陽ら指導部により明言された。

24）「中共中央，国务院关于颁发《国营工厂厂长工作暂行条例》的通知」（1982年１月２日）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室編　前掲書所収　83頁

25）『人民日報』　1984年５月16日

26）『人民日報』　1984年７月８日

27）『人民日報』　1984年７月８日

また後者，すなわち「国営工業自主権のさらなる拡大に関する暫定規定」においては，新たに10項目の企業自主権の拡大が明記された。この中ですでに，特定の「人事権」と「労務権」[28]の所在は工場長にあると規定された点に着目したい。

つまりは，「利改税」は，都市体制改革の「企業自主権の拡大」，その他の改革の大前提であるとの位置づけがなされたわけで，「第二段階の利改税」，1984年の「企業自主権の拡大」，そして「工場長責任制」もとどの詰まりは「体制改革」の一環であるという認識が提示されたことになる。この点で，馬洪の改革案とは全く異質であることは言うまでもない。

「趙紫陽発言」を受け，1984年５月18日，中共中央弁公庁と国務院弁公庁は，「国営企業指導体制改革の試点工作を真剣かつ立派に行うことに関する通知」を発表し，４年の歳月を経て[29]，工場長責任制の試点が開始される運びとなった。北京，天津，上海，瀋陽，大連，常州の６都市の一部の企業で工場長責任制の試行がなされ，引き続きその他の地方でも試点が展開し，２年間で試点総数は27000件に達したという[30]。

３.「三条例」の発布と工場長責任制の実施

「趙紫陽発言」と試点の実施からおよそ２年４カ月後の1986年９月15日，中共中央と国務院は，「全人民所有制工業企業三条例の通知（＝关于颁发全民所有制工业企业三个条例的通知）」を発布し，また同日，工場長責任制を実行していくためのいわゆる「三条例」が発表された。「三条例」とは，「全人民所有制工業企業工場長職務条例（＝全民所有制工业企业厂长工作条例）」，「中国共産党全人民所有制工業企業基層組織職務条例」（＝中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例）」，そして「全人民所有制工業企業職員・労働者代表大会条例」（＝全民所有制工业企业职工代表大会条例）」である。工場長責任制を実行する上で，工場長の職務と権限が如何に新たに規定されたのか，従来強力な権限を行使していた党の機能は如何に規定されているのか。また，職員・労働者代表大会の役割とは何か。これらを如何に明示したかが「三条例」の要点であることは言うまでもない。

28）「特定の『人事権』とは，行政副職と中間行政幹部の人事権であり，「労務権」とは，職員・労働者の解雇権，賞罰権，昇進権，昇給権を指す。この点については前掲拙稿　193頁を参照されたい。

29）　試点に至るまでの経緯について，「鄧小平同志は1980年に，党委員会指導下の工場長責任制は既に，工場管理の近代化と工場管理体制の近代化に有利とは言えず，また工場の党活動の健全化にも有利ではないと指摘した。1983年，彭真同志は党中央，国務院の委託を受け，党中央，国務院に有る関係部門の同志を率いて調査チームを組織し，華東，東北で調査し，工場長責任制の試点を実行するにあたっての意見を提出し，中央の承認を得た。1984年，中共中央と国務院は企業指導制度の改革を作成し，工場長責任制の実行を決定した。同年５月，第六期全人代第二回会議の政府活動の報告で『国営企業において逐次工場長（経理）責任制を実行し，企業の生産指揮，経営管理については国家が委託した工場長（経理）が全権と責任を負う』とされた。同年10月，党の第十二回三中全会の通知において，中共中央は経済体制改革の決定についてさらに一歩進め，『近代企業の分業は細分化し，生産は高度な連続性を具え，技術には厳格さが要求され，協力関係は複雑である。必ずや統一的で，強力な，効率の高い生産指揮と経営管理系統をうち立てねばならない。工場長（経理）責任制こそが，これらの要求に適応できるのである』と指摘した」と述べている。黄础华編『厂长负责制　成功与挫折80例』（1984年）「前言」１～２頁

30）　黄础华編　前掲書「前言」２頁

⑴「全人民所有制工業企業工場長職務条例」の制定

まずは，「全人民所有制工業企業工場長職務条例」を考察し，検討していこう。

その「第一章　総則」の「第一条」と「第二条」は次のように規定する。すなわち，

「第一条　全人民所有制工業企業における指導体制を改革するために，工場長の責任と権限を確定し，工場長責任制を実行することを特に本条例が規定する。

第二条　全人民所有制企業（以下企業と簡称する）は，国家の法律規定に依拠し，企業の法人格を取得する。企業の法定代表者は，工場長であり，法人代表としての責任を負い，職権を行使する。工場長は，本条例の規定に基づき，主要な企業の生産指導と経営管理業務の統一的指導に対して，全責任を負う[31]」（・と◉は引用者）

ここで，工場長責任制の実施目的が企業の指導体制の変革であること，工場長を企業の法定代表者とすると同時に，彼に企業の経営管理指導について全面的責任を負わせることを明言した。それまで,「自主権」の所在は企業にありとされてきた（1984年の自主権のさらなる拡大のための「暫定規定」では「新たな変化」が看取できた点についてはすでに指摘したとおりである）。ところが当条文では法人代表としての職権と責任の所在は工場長にありと明記されたわけで，極めて画期的意義を有する。

次に，工場長の権限とは何か，「重要問題」についての決定方法と生産指揮とは何かが確定されねばならない。そこで，当条例の「第三章　企業の経営管理政策の決定と生産指揮」を考察しよう。

「第十一条　企業は，管理委員会を設立する。これは，企業の経営管理上の重要な問題について，工場長の政策決定を支援する。

管理委員会は，工場長，副工場長，技師長，経済士長，会計士長，党委員会書記，労働組合委員長，共青団書記，さらに職員・労働者代表大会が選出した職員・労働者代表により組織される。一般に，従業員代表の人数（労働組合委員長を含む）は，管理委員会メンバー総数の三分の一を占めなければならない。

第十二条　本条例の第十一条にある重要な問題とは，

一，経営方針，長期計画と年度計画，重要な技術革新と技術の計画への導入，職員・労働者の養成計画，資金調整計画と財務上の予算と決算，自己資金配分と使用方法

二，企業党政府工団等の人員編成と管理機構の設置と調整

三，重要規則の制度的確立，改正と撤廃

を指し，上述した重要問題の討議案についてはすべて工場長が提出する。

31）「全民所有制工业企业厂长工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　188頁

第十三条　管理委員会が討議し，本条例の第十二条が規定する事項のうち，企業の主管機関の審査と許可を必要とするものについては，工場長が責任を負い，上級機関に報告する。

第十四条　管理委員会が討議し，本条例の第十二条が規定する事項のうち，職員・労働者代表大会の審査と許可を必要とするものについては，工場長が責任を負い，提出する。

第十五条　企業が擁立した工場長をリーダーとする生産管理系統により，統一的な指導を実行し，各レベルごとに責任を負う。

企業は，各レベルごとの経済責任制を確立する[32)]」

と規定し，また当条例の「第五章　工場長の権限」においては，

「第二十六条　工場長は，経営管理業務上の政策決定権と生産指揮権を有する。

工場長と管理委員会の多数のメンバーとの間に，経営管理上の重要問題について，意見の不一致が生じた場合には，工場長が決定権を有する。……

第二十八条　工場長は，国家規定に基づき，職員・労働者に対する賞罰権を有する。

欠損企業は除いて，工場長は，確固たる特別な貢献を示した職員・労働者に対して，国家規定に基づき昇給させてよい。

工場長は，紀律違反を犯した職員・労働者に対して，解雇を含む管理処分を行う権限を有する。解雇される職員・労働者は，企業の労働組合の意見を求める必要がある。

工場長は，工場幹部の賞罰，資金調達，昇給と，本条例の第十七条第二項にある人員の賞罰，資金調達，昇級に対して，幹部の管理権限に基づき，上級機関に報告し，審査と許可を受けねばならない。

第二十九条　工場長は，企業外部のいかなる組織に対しても，人員の配置，企業の人員の借用，企業の資金と物資の無償占用，労務とコストに対する割り当てを拒絶する権利を有する。

第三十条　工場長は，労働者代表大会がその職権の範囲内で決定した事項について不賛成の場合には，再議を求めることができる。再議後も依然として不賛成の場合には，当然，工場長が決定と執行にあたると同時に，上級の主管機関に報告する。

第三十一条　工場長は，国家が規定する企業の生産指揮と経営管理職務について，その他の権限も有する[33)]」（・と◉は引用者）

と規定する。

32）「全民所有制工业企业厂长工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　189頁

33）「全民所有制工业企业厂长工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　190頁

まず，第十二条において，経営管理上の重要問題の内容を確定した上で，当重要問題の決定に際し，工場長の支援機関として「管理委員会」の設置を容認する。「管理委員会」の構成メンバーには，党委員会書記と職員・労働者代表も含まれる。ただし，重要問題の討議案の提出権は工場長にあること（第十三条），さらに工場長と「管理委員会」に意見の不一致が生じた場合には，工場長に決定権を認めていること（第二十七条）の二点を考慮に入れるならば，党の影響力の低下は明らかである。この二点が明記されていることで，1946年から1949年に実施された「工場管理委員会による企業管理制度」とも全く異質である。まさに，「工場長は，経営管理業務上の政策決定権と生産指揮権を有する」（第二十六条）ことになった。さらに工場長の権限に，職員・労働者に対する賞罰権と昇給権，幹部に対する賞罰権と昇給権，資金調達権，「拒否権」（第二十九条）という「労務管理上の権限」が加わる。つまり工場長は，経営管理上の政策決定権，生産指揮権，「労務管理上の権限」を手中に収めたわけで，この意義は極めて大きい。

それでは，「絶大な権限」を掌握した工場長の人事権は誰の手にあるのか。当条例の「第二章工場長の条件と任免」は，次のように規定する。すなわち，

「第九条　工場長の選出については，異なる事情に応じて，下記の方式を各々採用する。

一，幹部の管理上の権限に従い，企業の主管機関，或いは幹部管理機関が任命し，派遣する。

二，企業の主管機関の配属に基づき，企業の職員・労働者代表大会が選挙，或いは推薦し，その後，幹部の管理上の権限に従い，企業の主管機関，或いは幹部管理機関が批准，或いは任命する。

三，企業の主管機関が招聘し，指名し，従業員代表大会の同意を得て，幹部の管理上の権限に従い，企業の主管機関，或いは幹部管理機関が任命する[34]」

と。

工場長の人選には３方法があり，いづれにしても企業の主管機関，或いは幹部管理機関がその任命権を掌握する。山内一男氏は，

「工場長責任制とは，一言にしていえば，企業におけるこれまでのような党組織の支配を廃止して，専門家としての工場長の単一支配を確立するという，画期的な意味をもった改革である[35]」（・は引用者）

と断言しているが，政策決定にあたっての工場長のサポート役とは言え，管理委員会に党委員会書記が含まれていること，また工場長の人事任命権を企業の主管機関，或いは幹部管理機関が掌握していることを考え合わせると，ここまで明快な判定を下すことはできない。

34）「全民所有制工业企业厂长工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　188頁

35）山内一男著『現代中国の経済改革』（1988年）学陽書房　158頁

⑵「中国共産党全人民所有制工業企業基層組織職務条例」の制定

「中国共産党全人民所有制工業企業基層組織職務条例」を検討していきながら，企業における共産党の職務の内容を明らかにしていこう。

まず「第一章　総則」の「第一条」において，

「全人民所有制工業企業の指導体制を改革すべしとの要求に答え，企業における党の指導を改善，強化し，党組織を保証し，監督作用を発揮させ，社会主義企業の発展を促進するために，特に本条例を制定する[36]」

と当条例の目的を述べた上で，「第八条」において，企業の党委員会の任務について次のように規定する。すなわち，

「第八条　企業における党委員会の任務とは，

一，党と国家の各項からなる方針と政策的実施・貫徹を保証し，監督する。

二，企業における党の思想建設，組織建設を良好に行い，職務態度を改善させる。

三，工場長が実現する任期中の目標と生産経営上の統一的指揮を支持する。

四，職員・労働者の思想政治態度を良好なものとする。

五，一般大衆に対する組織的な政治思想の指導を強化し，一般大衆の態度を良好なものとする[37]」（・は引用者）

と述べ，党委員会の主たる任務は，党と国家の方針と政策の実施と貫徹の保証と監督，企業と職員・労働者の政治思想的指導，そして工場長の掲げる目標と生産・経営上の統一的指揮の支持にあることが明示されている。生産・経営上の指揮権は工場長にあり，党にはない。

他方，「第三章　党委員会の保証と監督」においては，

「第十五条　保証と監督とは，企業における党委員会の重要な職責である。党委員会は当然，積極的な態度をもって，企業の経済活動の全過程に対し，保証と監督を貫くべきである。党委員会は，工場長による企業の生産経営上の重要問題に関する政策決定を当然，積極的に支持し，その実現を保証すべきである。工場長の政策的決定に対し，党委員会が不賛成の場合には，直ちに意見を提出し，必要な場合には，上級主管機関，或いは上級の党組織に報告しなければならない。

第十六条　保証と監督の主要な内容とは，以下の通りである。

36）「中国共産党全民所有制工業企業基层组织工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　191頁

37）「中国共産党全民所有制工業企業基层组织工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　191頁

一，企業の生産管理の社会主義的方向

二，企業の職員・労働者がその民主的権利を十分享受できるようにする。

三，企業は，国家，企業，そして職員・労働者の三者の利益関係を正確に上手く処理する。

四，企業は，紀律と法を遵守し，国家の利益と企業の合法的権益を維持する。

五，企業と工場長は，党の各項からなる方針と政策を正確に執行する。

第十七条　保証と監督の主たる方法とは，以下の通りである。

一，党員を組織し，幹部に党と国家の方針，政策，法律，法規を真剣に学習させ，党員に先導的範範となる効果を発揮させる。

二，定期的に工場長の職務報告を聞き，意見を提出し，提案を行う。

三，紀律を強化し，職務点検を行う。

四，健全な党の生活制度を組織し，批判と自己批判を展開する。

五，各種の形式を取りながら，幹部を監督する[38]」（・と◉は引用者）

と規定する。党委員会は，「工場長による企業の生産経営上の重要問題に関する政策決定」については，積極的に支持し，その実現を保証する（第十五条）としているが，「党の方針と政策」については，企業と工場長は正確に執行すべし（第十六条）と言う。「工場長による政策決定」の内容については「生産経営上の重要問題」と具体的に特定しているのに対して，「党の方針と政策」については「各項からなる」とのみ付け加えているだけで，その内容を特定していない。「余白」となっている。

⑶「全人民所有制工業企業職員・労働者代表大会条例」の制定

「全人民所有制工業企業職員・労働者代表大会条例」は，その「第一章　総則」の「第一条」において，

「全人民所有制工業企業の職員・労働者の民主的管理権を保障し，職員・労働者の積極性，智恵，そして創造力を充分発揮させ，全人民所有制工業企業をよくし，社会主義経済を発展させるよう，特に本条例を制定する[39]」

と条例制定の目的と大義を明らかにした上で，職員・労働者代表大会の職権に関して，次のように規定する。すなわち，

38）「中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例」（1986年９月15日中共中央，国务院颁发）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　191頁

39）「全民所有制工业企业职工代表大会条例」（1986年９月15日中共中央国务院颁发）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　193頁

「第七条　職員・労働者代表大会は以下の職権を行使する。

一，定期的に工場長の職務報告を聴取し，企業の経営方針，長期計画と年度計画，重要な技術革新と技術導入計画，職員・労働者の養成計画，財務上の予算・決算，自己資金の配分と使用方案を審議，検討し，意見と提案を提出する。さらに，上述した方案の実施について決議を下す。

二，工場長が提出した企業経済責任制の方案，資金調整計画，奨励金の分配方法，労働保護措置方案，賞罰方法，及びその他の重要な規則制度についての審議を行う。

三，職員・労働者の福利基金の使用方案，職員・労働者の住宅配分案とその他，職員・労働者の生活福利に関する重要事項の審査を行い，決定する。

四，企業の各レベルの指導幹部を評議し，監督する。並びに，賞罰と任免についての提案を行う。

職務において，卓抜した成績をおさめた幹部に対し，昇級，昇進を含む賞与金の付与についての提案を行うことができる。称賛できない幹部に対しては，免職，或いは降格の提案ができる。責任を負わない，或いは秘かにはかりごとをすることで危うい結果を引き起こす幹部に対しては，直ちに免職処分の提案ができる。

五，主管機関が企業の管理指導人員の任命，或いは削除の職務を遂行する場合には，必ず職員・労働者代表大会の意見を充分考慮に入れなければならない。職員・労働者代表大会は，主管機関の配置に基づいて，民主的推薦により工場長の人選を行ってもよいし，工場長を民主的に選挙してもよいが，主管機関に報告した上で審査し，許可する。

第八条　職員・労働者代表大会は，工場長がその職権の範囲内で決定した問題に対し，不賛成の場合には，工場長に対して提案を行うことができるし，また上級の労働組合に報告することができる[40]」

と。

職員・労働者代表大会は，当条例で規定される「生産計画」，「財務的措置案」，さらには「労務的措置案」について，審議を行い，前二項目に対しては，職員・労働者代表大会の意見と提案の提出を容認している。また，「労務的措置案」のうち，職員・労働者の福利基金の使用方案，職員・労働者の住宅配分案，そしてその他職員・労働者の生活福利に関する重要事項については，職員・労働者代表大会に，審査と決定の権限を持たせている。

40）「全民所有制工业企业职工代表大会条例」（1986年９月15日中共中央国务院颁发）　国家经济体制改革委员会企业体制司　国务院企业管理指导委员会办公室编　前掲書所収　194頁