

唐燕霞『中国の企業統治システム』

駒形 哲哉

国有企業は、中国においては単に生産の場としてだけでなく、生活の場として労働者を包摂し、計画経済運行の実行組織として機能してきた。計画経済体制は、市場原理に任せている成しえない資源配分を可能にしたが、それは共産党一党独裁の政治体制と表裏一体の関係をもっていた。そうした体制の下で、国有企業労働者は国民経済の基幹的担い手として、「揺り籠から墓場まで」保障されるとともに、逆に自らの生活を共産党の支配の下に預けることになった。

1978年末を起点とする市場経済への移行は、国有企業労働者にとって安定をもたらしてきた制度を一つひとつ突き崩していく方向に作用している。市場経済化にともなう競争の激化と産業構造の調整は、国有企業に激しいリストラを余儀なくさせ、国有企業の労働者たちは、名実ともに従前の社会的地位を失っている。農民と労働者の国であったはずの中国において、工場労働者は今や農民とともに社会階層の底辺に位置付けられるに至っているのである（陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』中国社会科学文献出版社、2002年）。

にもかかわらず、かつての安定と憧れのイメージはなお生きている。外資系企業で働く出稼ぎ女工に対して比較的最近行なわれたアンケート調査によれば、転職先希望先として国有企業をあげる回答が多かったという（西

野真由ほか「深圳市日系企業における中国人従業員意識と行動の変遷」『JETRO 中国経済』2005年1月）。彼女たちに国有企業での労働経験があるわけではない。上記研究の執筆者の1人によれば、管理が厳しく、雇用が保証されることなく、福利厚生が薄い外資系企業で働く農村戸籍の女工たちには、「鉄飯腕」とよばれた安定した国有企業のイメージがなお残っているというのである。

他方、従前の国有企業のシステムが単なるイメージと化そうとも、中国共産党政権が現実に維持しなければならないものがある。それは、すなわち自身による執政である。そのため、企業統治システムを市場経済に適合したものに代えて何とか国有企業を維持する試みを行なうと同時に、国有企業の企業統治システムへの変更、自らの介入の余地を何とか残そうと努めている。中国は他の旧社会主義移行国とは異なり、共産党一党独裁という政治体制がなお前提となっていることから、計画経済から市場経済への移行のなかで、計画経済を形作った旧システムと市場経済に対応する新システムとが並存し、複雑に絡み合っている。それだけに中国の体制移行過程を端的に捉えることは容易ではない。

本書の著者である唐燕霞氏は、このような複雑な課題にまさに正面から取り組んだ。本書は、中国の国有企業の統治システムに焦点を当てつつ、体制移行過程がいかなる仕組み

をもっており、それがどのような方向を辿るのかを緻密な考察の上に描いた労作で、著者の博士論文に若干の改訂を加えたものである。

本書の特徴は、国有企業改革を、企業統治の視点から見た「単位」制度の変容という課題として捉え、新旧企業統治システムが交錯する国有企業改革の過程において新しい統治システムの構築の究明を試みた点にある。著者も指摘するように、中国の国有企業は経済機能、社会機能、政治機能が三位一体となった「単位」組織であるため、国有企業改革は経済問題であると同時に、社会問題でもあり、政治問題でもある。そこで、本書では、国有企業の企業統治を「単位」制度との関連性から分析し、学際的な研究視点に立って、総合的に分析を試みている。

本書は序章と終章を含め、全11章から成るが、企業統治の概念、背景及び本論文の研究課題ならびに研究の目的を述べ導入の役割を果たす序章以下、次のような構成になっている。まず、第1章から第3章で企業統治と単位制度の先行研究のレビューとパースペクティブが提示され、第4章から第6章で計画経済期から市場経済移行期にかけての国有企業の統治制度の歴史の変遷と、そこでの「単位」制度の変化が論じられる。そして第7章から第9章では、既存のアンケート調査や著者自身によるアンケート調査及び事例研究によって、企業内部の意思決定プロセス、法人統治機構の運営など、国有企業統治に関する近年の具体的な課題が明らかにされ、終章では、中国の固有性をもつ企業統治メカニズムの方向が提示される。

本書本論部分は、以上のように3つの章が1つのまとまりをもち、先行する3章の議論

を前提に、次の3章に議論が進むという構成をとっている。

以下では、本書第1章以降の内容を概観し、評者が気づいた点を述べたい。

まず第1章「企業統治に関する研究系譜」では、古典経済学以来の先進工業諸国における企業統治に関する理論、とくに企業支配論、取引費用理論、エージェンシー理論を中心とする研究系譜を概観し、そして近年の移行経済諸国における企業統治の理論——とくに青木昌彦氏の研究に代表される比較制度分析や、移行国の企業統治の課題——インサイダー・コントロールの問題を紹介したうえで、「従来の党支配のメカニズムに代わって、経営者、共産党、従業員及び株主などといったステーク・ホルダーによる新しい企業統治のメカニズムが構築しうるかどうか」(27頁)という問題提起を行なっている。

続く第2章「中国の国有企業と『単位』研究」では、経済学ないし経営学的アプローチからの中国国有企業に関する先行的理論研究をサーベイし、著者の主なフィールドである社会学的アプローチから中国「単位」制度に関する先行研究をまとめた。そして中国の国有企業の企業統治メカニズムの構築に関して、これまでの理論の有効性を考察したうえで、経済学、経営学、社会学、政治学などを総動員した学際的な研究アプローチの必要性を主張している。

第3章「『単位』制度の系譜と特徴」では、中国独特の「単位」制度の起源を革命根拠地における供給制の諸制度に見出す先行研究を紹介しつつ、「単位」制度の政治的機能を重視する著者は、さらに伝統社会の政治制度に遡って、「単位」制度と伝統社会との共通点を指摘している。そして、「档案」(履歴ファ

イル) 制度と戸籍制度(戸籍地外への移住制限)を基礎に労働力の計画分配が実施され、それに対応する「単位」内福祉制度、配給制度の実施により、「単位」に対して人々が全面的に依存さざるをえなくなったことを描いている。

第4章「計画経済期の企業統治制度」では、計画経済期における国有企業の特徴を指摘し、次いで国有企業の統治制度についての歴史の変遷の概観から、計画経済期における国有企業の二重指導体制の特徴、党委員会のもつ影響力の大きさを明らかにしている。

第5章「計画経済と市場経済併存期の企業統治制度」では、1978年から92年までの改革の流れを、「計画的」市場経済理論の提起、国有企業の経営制度の改革、企業統治制度の改革、及び改革に伴う「単位」社会の変化という4つの節から検討している。

第6章「市場経済移行期の企業統治制度」では、1992年の社会主義市場経済の提起以来の国有企業改革の動向、とりわけ株式制改革の変遷を考察し、「会社法」が設計した新しい企業統治制度の枠組みを分析しており、同時に、国有企業の労働雇用・社会保障制度の変化に伴う「単位」制度の変化についても言及している。

第7章「『会社化』の動きと企業統治——データに基づく現状分析」では、近年国家機関や研究機構などが行なった全国的なアンケート調査の結果から、国有企業の株式制改革、上場企業の現状を分析し、「現代企業制度」確立の試験企業、国有企業から改組した株式企業の企業統治の問題点、わけでも「インサイダー・コントロール」に焦点をあて、その原因を4点指摘している(これについては後述する)。

第8章「国有企業における意思決定システム——アンケート調査による分析」では、著者が参加した日本労働研究機構のアンケート調査にもとづき、国有企業を取り巻く諸関係、特に企業と政府の関係、企業内部における党組織と経営者の関係などがどのように変化したのかを考察した。その結果、国有企業が事実上の経営者支配であること、「単位」の内部利益志向を有していること、他方、政府主管部門や党組織が企業経営におも関与していることを明らかにした。

第9章「株式制改革と企業統治——江蘇省の事例研究を中心に」では、著者自身によるヒアリング調査(江蘇省=1998年3月~2003年2月、大連市および重慶市=2002年11月)にもとづいて、株式制改革における具体的な事例を通じて、国有企業内部の意思決定プロセス、法人統治機構の運営など、企業統治に関する具体的な課題を考察しているが、この章でも経営への党組織や政府部門の関与の実態が明らかにされている。

終章「中国的企業統治メカニズムの構築にむけて」では、本論で展開した議論をふまえ、次のように結論づける。

第1に、中国の国有企業の雇用システムには長期安定雇用、内部昇進の重視、従業員福祉の重視など、日本のそれとの類似点があり、そこでは「株主主権」のみならず「従業員主権」もを加味した「中国的」企業統治メカニズムが構築される可能性がある。そして改革・開放によって、企業統治はより経済効率やそれを裏付ける公正・公平を重視した統治方法に移行する。それには証券市場と銀行との2つの利点を生かした外部チェック体制が構築されるべきである。

第2に、公正・公平を重視した統治方法に

移行する結果として、「単位」の生活保障を手段とした国民支配の機能は後退し、国民支配的性格と密接に関わる共産党の「単位」への影響力も基本的には後退せざるを得ないものの、人事支配権や重大問題の決定における企業内党委員会の関与権が依然として強いことから、共産党を中心とした企業統治の構造は基本的には変わっていない。

第3に、江沢民の「三つの代表」論の提起、私営企業家の入党の解禁が、党と国家の運営メカニズムの新たな可能性を示唆している。

以上が本書の概要である。

非常に丁寧に作られた著作であるというのが、通読した第1の感想である。というのは、多くの章から構成される研究書は、時として既発表論文を寄せ集めたものとなるために、なぜそのような章立てになるのか理解しにくいことがある。これは博士論文をもとに出版されるケースも例外ではない。しかし本書は、上述のように、本論3章ずつのブロックが積み重なり、その積み重ねのうえに終章の結論に至る、きわめて緻密な構成をとっている。なお、分析の枠組みについては、学際的なアプローチの必要性を主張しているが、比較制度分析の発想に傾斜しているように思われる。

第2に、生産の場と生活の場の一体化が、外資や民間企業との競争上不利な要素となっているという指摘にとどまらず、企業経営の意思決定構造に踏み込んで、「単位制度」を捉え、さらに共産党一党独裁システムとの密接な関係を指摘した点も本書の優れた点としてあげることができる。なぜなら、国有企業を自立した市場経済のプレーヤーにしようとする改革を進めている一方で、それを窮極的

に阻んでいるのが、共産党それ自身による個別企業経営への介入だからである。「社会主義市場経済」が資本主義とどこが違うのかという点に関して、共産党一党独裁という1点に尽きるというような言い方が存在するが、評者は、そのような表層的な理解で、「社会主義市場経済」ととらえることはできないと考える。たとえばコースらは市場と組織（企業）との関係を代替的なものととらえているが、中国共産党が「社会主義市場経済」の名の下で行なっていることは、国民経済全体を1つの組織として機能した計画経済から、個別生産経営体が市場取引を行なう資源配分形態に変更しながら、他方、なお国民経済全体を共産党組織で覆うという作業である。ここでは、市場と組織とが、いわば「補完的」関係として機能するとみなされているのである（なお、ここでいう「組織」とは、より厳密に言えばシステム論で定義されるように、報告と指令の連鎖が集権的に1個別主体に収斂する、個別主体の連結体を指す）。

それゆえ、そうした試みが、どのような問題を孕み、そしてそれが持続可能なのか否かに関心をもたざるをえないのである。このような関心から、評者が本書のなかでもっとも議論を呼び起こし、また価値ある部分と感じたのは、第7章から第9章である。

まず、第7章および第8章では、国有企業が党による上からの支配から、党の介入の余地を残しつつ、「旧三会」（党委員会、労働組合、従業員代表大会）と「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）とが並存ないしは人的に重なりあいながら、経営者を中心とするインサイダー・コントロールへと移行している状況が描かれている。

本来、「自主経営、損益自己責任の独立し

た法人で、市場の需要に応じて生産経営を組織し、企業経営に政府は関与しない」（143頁）制度を目指して編み出された方法が、第6章で概観され、第9章で具体的に論じられたように、株式会社、有限責任会社への改組であった。「現代企業制度」とよばれる有限責任形態への改組は、窮極的には、国有企業が市場経済のなかで利潤最大化を第1目的に追求できる「資本」に近づけることを目指していると、評者は理解している。だが、現実には、「企業経営に政府は関与しない」ことは実現しておらず、党や政府の経営への介入を可能としつつ経営者を中心とするインサイダー・コントロールが行なわれているのである。

著者は、第8章において、国有企業の実事上の経営者支配、「単位」の内部利益志向及び政府主管部門や党組織が企業経営に関与していること——この三つの要素が存在しているからこそ、国有企業のインサイダー・コントロールが普遍化していると指摘した。これこそ、中国の国有企業改革のもつ諸課題の根本であり、中国の体制移行の窮極的課題であるときえいえる。

遡るが、著者は第7章において、インサイダー・コントロールの制度的要因として、国有企業の「政企混在」、「株主形骸化」、経営者による監督メカニズムの不在、従業員利益の重視——の4点をあげている（190-191頁）。企業の支配的所有者たる国（政府）——共産党と表裏一体の関係にある——はそもそもマクロ的経済成長と社会安定に責任を負うものであり、個別企業の利潤最大化に関心を集中しえない。企業の統治制度として取締役会や監査役会が設置されていても、経営者や役員決定に、国・党の管轄部門・組織が決

定的役割をもっていれば、現代企業制度をとっていても、国有企業は政治、経済、社会が三位一体となった「単位社会」としての本質に変化はない——このような著者の主張は「社会主義市場経済」とは何かという問いにも答えるものである。

このようなインサイダー・コントロールから派生する問題として、国有資産の流出を著者はあげている（189頁）。移行期の「社会的公正」の観点から、これは由々しき問題であることは間違いない。ただし、党や政府の経営への介入を可能としつつ経営者を中心とするインサイダー・コントロールが行なわれていることの是非は、経営の「効率」という観点からも検証すべきではなかったか。というのは、本書では、改革過程にある国有企業にも「単位社会」の本質を検出しつつ、国有企業が「市場の需要に応じて生産経営を組織」（143頁）できる主体となるための企業統治メカニズムを展望しようとしているからである。

中国の企業統治の独自性の背景となるのは、中国が社会主義国家であるが故に、企業内部において政治機能と経済機能が相互に交錯し合っており、共産党という政治システムの指導層と企業長を中心とする経営管理者層からなるインフォーマル・グループのネットワークの結合のメカニズムが存在するという点である（192頁）。そうした中国に独自の条件が、企業の業績にどのような影響を与えているのであろうか。企業統治のメカニズムは、経営結果＝業績によっても検証されるべきであると評者は考えるのである。

しかし、本書では、問題の根本を指摘しながら、残念なことに、経営結果ないし業績のデータの検証を欠いている。たとえば、政府

と企業の関係に関して、調査データから、政府主管部門は企業内部のトップの人事権を掌握しており、企業経営に深く関与していること、そして、この傾向は、内陸の古い工業基地にとりわけ顕著で、行政主管部門の関与度は上海、天津、重慶、瀋陽の順に高いことを指摘しているながら、それが企業の業績にどのような差異をもたらしたかが示されていないのである。

もちろん、企業間での経営パフォーマンスの差異は、企業統治システムの差異のほか、個別企業の経営能力や産業の性質による差異によっても説明されるので、企業統治システムの定量的評価が実際には容易ではないことは重々承知している。また、市場が未熟な場合——外部取引コストが高い場合、主管部門の介入（ここでは主管部門と人事面などで密接な関係をもつことで、企業は情報や調達、販売へのアクセスがよくなることを含む）は市場メカニズムを補完する役割を果たすので、政府の関与度の高さが必ずしも経営パフォーマンスの低さを示すものとはならない可能性もある。

さらに、これに関連して、共産党という政治システムの指導層と企業長を中心とする経営管理者層からなるインフォーマル・グループのネットワークの評価を、何らかの形でより詳細に論じてもらえれば、本研究が社会学博士号請求論文であるだけに、本書の価値はより高まったであろう。

他方、企業の人事に、国・党の管轄部門・組織が決定的役割をもつゆえに、国有企業の「単位社会」としての本質になお変化はないとしても、労働・福祉制度の改革により、三位一体の一角（「社会」=生活保障面での支配）は崩れつつある。著者は、従来企業が

担ってきた諸機能の「社会化」に伴い、「単位」の生活保障を手段とした国民支配の機能が後退し、国民支配的性格と密接に関わる共産党の「単位」への影響力も基本的には後退せざるを得ず、したがって、従来の「単位」を媒介とした国民支配のあり方が変容し、新しい党と国家の運営メカニズムが形成されつつあり、中国は「人治」から「法治」へと進むであろう（278頁）と述べている。

この点は、「現代企業制度」の外部環境の整備と、上記のインフォーマルネットワークの帰趨に関わるものであるが、とくに党の機能について、これをいか企業統治に組み込むかは、本書でも未解決の課題として残されることになった（277頁）。

評者がみるところ、江沢民の「三つの代表論」以降、共産党が腐心しているのは、企業を市場で利潤追求を第1目標として行動する自立したプレーヤーとすると同時に、民間企業も含めて全経営体に共産党組織で設置し、経営者を党に取り込み、共産党の組織系統でもって、中国全体を1つの組織としてコントロールする「二重構造」の構築であり、政治的必要に応じて共産党の組織系統の影響力を企業経営過程に行使していくことであるように思われる。すなわち、既述のように、中国共産党政権は、市場と組織を「代替的」ではなく、「補完的」手段として利用するという矛盾に挑戦しているのである。その際、共産党から「単位」を媒介とした国民支配への影響力は、著者の指摘のように後退するであろうが、「法治」のありようは、共産党の規定が法律より事実上上位に位置しているだけに、西側の「法治」とは異なるものとなるのだろう。本書において著者は禁欲的に実証的記述と考察を積み重ね、「中国的」企業統治

システムの可能性を示唆するが、評者には、最終的には共産党の執政維持という政治的必要性が、「現代企業制度」の目指す方向の限界を画していると感じている。この点については是非著者のご高見をさらにうかがいたいところである。

以上、本書について若干のコメントを加えたが、本書は、企業統治をめぐる比較制度分析の方法に示唆を受けつつも、中国の現実を踏まえた学際的分析枠組みを積極的に提示にしようとし、それに成功しているにとどまらず、企業統治問題をこえて、中国の体制移行研究にも本質的問題提起を行なっている、学問的貢献の大きな研究である。そして、その問題提起が、先行研究の地道なサーベイと自

身の論理・調査の積み重ねからなされたものである点に本書の価値があることを、強調しておきたい。絶えず進行している中国の現実のなかで、著者が本研究の枠組みの検証をさらに進められることを期待したい。

唐燕霞 著
『中国の企業統治システム』
ISBN：4-275-00356-X
300頁
御茶の水書房
2004年12月

(KOMAGATA Tetsuya)