

改革開放初期における制度変化と「企業」の創造

——国営企業における経営自主権の拡大と 行政管理の変革を中心に——

袁

暢

改革開放初期における制度変化と「企業」の創造

——国営企業における経営自主権の拡大と 行政管理の変革を中心に——

袁

暢

I 本論文の目的と構成

中国経済において近年、巨大な「国資企業（国有資本企業）」の急成長がみられる。それは、改革開放以降の経営自主権の拡大から始まった「国営企業」成長の到達点といえる。この間共産党主導の制度的変化は、工場長制、請負制、会社法制定、市場経済の公認など多様でかつ、複合的な結果をも生み出してきた。

改革開放以降、鄧小平をトップとする党のリーダーは、実証的で実用主義的な思考に転換し、政策のスタンスに差はあっても党を分裂する政争を起こさなかった。たとえば、国営企業の経営自主権を拡大する必要がある、農業で個人の請負制が生産拡大に効果がある、都市で個人営業を一部認容してもよいなどの認識を共有していたが、拡大のスピードや具体的手法については指導者間で意見の相違があった。またリーダー全員に、改革の全体像や既定の実施計画はなかったうえに、個々の政策を「歩み、手探りで進めていくうちに、その利点が少しずつわかっていった」と経済改革の中核にいた趙紫陽は語っている。¹⁾

したがって、改革は漸進的に行われた。趙紫陽によれば「計画経済から市場経済へと移行するさい、われわれはつねに段階的なアプローチをとってきた。新しい要素を適応させる場合は

とくにそうだ。国民経済は二つに分かれていた。われわれは市場経済を拡大し、計画経済を徐々に縮小していった。これら二つの取り組みは同時並行的に行われた」。²⁾

本論文は、この「段階的なアプローチ」をミクロ的な視点から記述し、説明することを目的としている。国営企業を対象に、制度変化によってどのような「新しい要素」が導入されていったかを時系列的に観察することが主な課題である。

一連の制度変化と国営企業の進化を観察し記述する場合、進化プロセスは（1）政治や福祉など経済外の目標を達成する手段でもあった「工場」が経済単位に純化されていくプロセスと、（2）計画を実行するだけの「工場（生産単位）」から「企業」へと転換するプロセスの2つに分けられる。紙面の都合から（2）を中心として考察したい。

なお、本論文における「企業」とは、市場のニーズと需要の変化に応じて内部の経営資源の配分を変更しつつ効率性を実現していく経済主体を意味している。そのためには、市場ニーズが生まれ、設備や人材への投資が可能になり、マネジメントの機能と担い手が自立して活動していく動きが生まれることが不可欠である。このような「企業」に近づくための制度的前提が、経営自主権の拡大である。企業が活用する財産について保障され、意思決定権の委譲がなければ

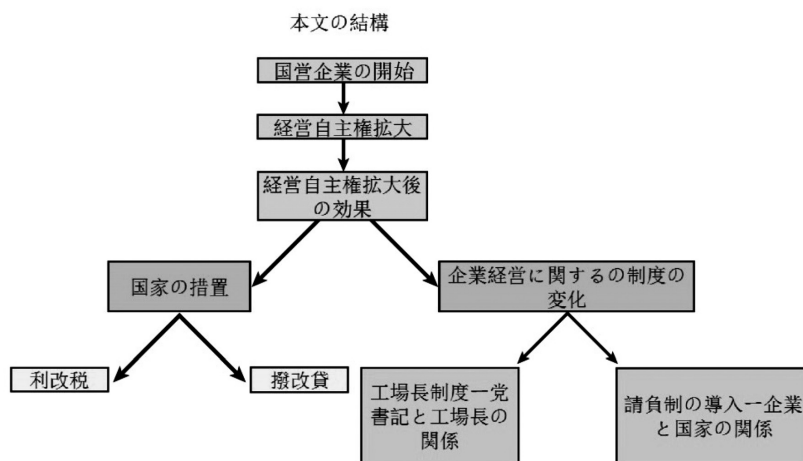


図1 国営企業に関する制度的変化

「企業」は存立できないからである。

本論文では1978年から1992年までの改革開放初期において、制度変化が国営企業の経営自主権をどのように拡大してきたかを明らかにするが、全体的な方向からいえば、市場経済における企業に漸進的に近づくことを意味している。

初期の重要な制度的変化としては、「10の経営権の拡大」から始まり、財政改革からの「利益納付から課税への転換（利改税）」と「財政支出から貸付金への転換（撥改貸）」、さらに経営面での「工場長制」と「請負制」の導入がある（図1参照）。これらは主にミクロを対象とした制度変化であり、裁量権限の範囲、計画生産以外の活動と資源配分、成果の分配に関係している。

本論文では、制度を中心とした中国の歴史研究において法規を重要な史料として扱い、一次史料を重視したい。歴史にとって史料を批判的な態度で扱うのは前提だが、中国研究においてはとくに当時の信頼度の高い史料や統計を収集し検討する必要がある。ただ、史料収集と解釈について、現在の関心や課題にのみ限定しないことが重要であると考え。当時の研究者、政策制定者の思想、知識範囲及び論文・著作など

を広く公平に扱う努力が求められる。本論文との関係でいえば、経営自主権拡大のあとに存在した経済学者の「社会主義生産目標についての大論争」や国営企業改革における工場長制の役割はいずれも中国経済史・経営史の研究者には関心の外にあることから歴史の記述から省かれている。このような点に留意しつつ、改革開放スタート時点での国営企業の状況を最初に説明し、そのあと制度改革とミクロ的な改革について記述し、説明することにしたい。

II 改革開放開始時の国営企業のウエイトと制度的特徴

表1は1980年10－12月、「世界銀行考察団」が中国経済を実態調査し出版した「中国、社会主義経済の発展報告」と付属の経済統計によって作成したものである。これを用いて改革開放の起点となる1979年の工業セクターの国営企業の状況を明らかにしておきたい。

まず、集団企業を除いた国営企業の企業数は、工業企業総数の24%を占めていた。工業国営企業総数には、集団企業には都市部だけでなく農村公社が設立した工業企業も含まれている。このように国営企業の企業数は工業企業

表1 「工業部門における国営企業のウエイト」

工業国営企業（都市集団と農村公社を除く）の状況	1979年
国営企業数（個）	83837
全部工業企業の割合	24%
総産出（億元）	3718.8
全部工業企業の割合	81%
資本額（億元）	3487.5
全部工業企業の割合	88%
従業員人数（千人）	31091
全部工業企業の割合	58%
工業国営企業従業員の年収（元）	740
都市と農村一人当たり収入の割合	365%
都市集団と農村公社の個数	271176
全部工業企業の割合	76%

『中国：社会主義経済的發展』，世界銀行経済考察団，中国財政経済出版社1983年12月第80頁，第209頁，第254頁より，筆者作成。

総数の3分の1に足りないが，総産出や資本総額はそれぞれ81%，88%を占めている。また，就業者人数の58%を占め，年間収入は都市や農村の一人当たり平均年収の3倍以上もあった。国営企業は国内工業において規模，産出，雇用，収入において圧倒的な地位をしめていた。次に，改革開放の開始時点での制度的な前提についても簡単に説明しておきたい。

中国は旧ソ連をモデルに計画経済を建設し，国営企業は生産単位として政府の行政機構の末端組織となった。中国の国営企業をめぐる制度的なルールについては，呉敬璉が企業の権限と利益の視点から，川井伸一が政府と国営企業の関係を軸に，各々ルールの特徴を取りあげている。ここでは彼らが指摘している特徴を，経営自主権の拡大という観点から，生産へのリソースの配分，人的コントロール，行政における中央と地方の管轄の3つに再整理して説明しておきたい。

生産へのリソース配分の機能については，国家行政機関に集権化されていた。国営企業「弾（はじ）かれるそろばんの珠」³⁾のように，一方的にコントロールされる対象であった。その結果企業は行政の単位に過ぎず，企業の経営自主権は保障されていなかった（「政企不分」）。生産と投資にかかわる意思決定権は，計画委員会，経済委員会など行政機関が担当していた。生産計画について企業が提案する公式的権限も

スタッフも存在しなかった。

人的コントロールでは，企業幹部の評価とモニター，任免異動は，党の組織機関と政府の人事機関が担当した。企業内部ではマネジメントの担当者と党および政府機関の担当者とに明確な職掌区分がなく分化がみられなかった。企業内の党委員会書記と工場長でそれぞれ別の担当者がいても，党の「幹部」として一体の権限体系のなかで位置づけられていた。原則的に党委員会はマネジメント全般を指導し，工場長は原則として党委員会の指揮監督下に置かれた。この結果，党委員会がマネジメントの判断に広範な権限をもち，内部組織では党組織とマネジメントが混然一体となっていたといえる。

国営企業に対する行政管理は，中央と地方の各級政府が分担して担当する独特のシステムが形成されていた。まず，中央政府直轄の国営企業は國務院に設置された業種別の管理機関によって統轄されていた。例えば，鉄道部，工業部，交通部などがそれらの管理機関にあたる。ここでは業種ごとに全国的かつ統一的に支配し，コントロールすることが原則とされていた。職掌分担を縦割りに組織化したうえで，その内部で全国的かつ統一的に行政を執行することを中国では「条条」管理という。政府直轄の国営企業は地理的に分散していても，業種別には統一的に管理されていたといえる。

これとは別に，地方行政が管轄する国営企業群があった。地方行政は，毛沢東の「行政分権」の思想のもとに組織化されていた。まず，中国各地域の政府（省レベルの地方政府）は該当する地域の経済を統一的に管理するが，その機構は中央政府の経済行政の管理機構と同一のものを設置していた。地方政府の機能分化は中央政府と原則同一であったといえる。

しかし，各地方政府間の調整メカニズムは存在せず，地理的なユニットごとに分化するだけで地方政府管轄の国営企業は地域を越えた活動を予定されていなかった。つまり，中央直轄企業を除けば，⁴⁾ 全国レベルで国営企業を適切に配置し産業構造を統一的に形成していこうとい

う考えは無かったので、各「省」が個々の「独立経済体」として組織化され、それらの経済体は自己完結的であつお互いに完全に隔たり経済単位間の取引は期待されていなかった。更に、一つの産業内のサプライチェーンにおいてその上流と下流とは直接な繋がりもなく、国営企業間の取引や交流はほとんど全て政府機構を介して行われた。したがって、どの地方の国営企業でも同様の統一的な方法で現地政府に管理されていた。このように地方政府が現地の経済を同一の機構と方法で管理する方式を「塊塊」管理と称された。

党および政府による資源配分と人的コントロールの集権的行政と「条条」「塊塊」という中央と地方の二重行政は、国営企業のミクロ的特徴を形成する与件であった。それは改革開放開始時の制度的な初期条件でもあったといえる。

この制度的メカニズムの下での「生産単位(工場)」の機能的特徴は、まず、国営企業は生産単位であったが、コストや利益という概念が存在しなかった。コストを小さくし利益をあげるというインセンティブもメカニズムも存在しなかったことが第一の特徴である。

しかし、生産の責任数量は事業分野のデザインに大きな影響をあたえたことは注目しておくべきである。国営企業は、生産不足のリスクを小さくするために、内製化と在庫を推進したからである。完成品の生産に必要な半製品・部品を内製化するための投資が増え、過剰な在庫を持つ傾向がうまれた。これを川井は「ワンセット主義」⁵⁾と名付けている。これは、産業部門ごとの縦割り行政管理と地方政府単位の閉鎖的な経済構造から、効率的なサプライチェーンが生まれず分業が未発達だったことを意味している。この点から「条条」「塊塊」の経済行政システムと生産数量の到達目標は互いを補完する関係にあったといえる。

行政命令によって国営企業の党委員会および工場長には、業務執行および業務監督・監視の権限が与えられている。国営企業に計画生産の決定権はないが、より多くの資源供給を獲得し

責任数量を有利かつ容易に達成できるよう上級行政機関と交渉するようになった。呉敬璉は、「企業が財務困難にぶつかった場合、国が減税、特別融資、財政充当金、欠損引受、あるいは価格引き上げ許可などの方法」で企業を援助するので「このような介入が相当に頻繁であれば、企業の行為規範は政府の介入期待をベースにつくられるであろう」と述べ、コルナイの「ソフトな予算制約 (soft budget constraint)」という概念を引用してコメントしている。⁶⁾ この現象は新制度学派の用語で説明すると、国営企業はプロフィットシーキングから離れ、レントシーキング的な行動に傾きがちであったと言いかえることができる。生産数量の拡大が評価基準なので効率性へ関心が向かず、効率性を実現しても「生産単位」には蓄積も分配の裁量権も無かったので成果は企業自体のリターンにもならなかった。さらに内製化と過剰在庫で効率性が害されがちであった。

ミクロ的な特徴のもう一つは、国営企業が経済機能だけでなく社会的機能も持っていたことである。雇用、社会保障、福利厚生、医療さらに行政、教育、治安などのさまざまなサービスを提供する機関であった。多様な生活需要に対応し、住宅、病院、学校、食堂、幼稚園、映画館、公園、商店、公安派出所、民兵などを備えていた。そして労働者には解雇はなく身分と生活が保障されていた。転職はこれらの優遇措置をすべて失うことを意味した。もちろん、転職後も権利を引き継げる個人を対象とした国家の社会保障制度は存在しなかった。職位があがっても身分に変化はなく、個人の能力が向上しても賃金に差がつかなかった。職務遂行能力によって待遇格差がうまれるメカニズムではなかった。

さらに重要なことは、この特徴が「ソフトな予算制約」と補完関係にあることである。労働者の生活を維持する目的で、政府は赤字を補填するための財政支出を求められるし国営企業はそれを前提として行動するようになるからである。国営企業は「工場」であり「共同体」であ

り、効率性を向上させて生活水準を向上させるというインセンティブ欠いていたといえる。

同時に、計画生産の行政システムにも非効率が存在した。「条条」管理は業種間の取引と交流を分断し、分業の利益を実現するには不利で、資源やエネルギーの無駄遣いをもたらしたと批判された。また、⁷⁾「塊塊」管理は「地方保護主義」⁸⁾を招き、各地方の市場は閉鎖的で、全国市場の形成に不利であると評価された。中央と地方の産業別の縦割り行政では、各機関の利害を優先させて権利を行使するだけで、相応の責任は引き受けない。⁹⁾ なぜなら必要でなくなった部門の廃止や縮小を自ら提案することは考えないからである。分業による利益が生まれるためには、全国レベルでの遠隔取引が可能にならないといけないが、それは改革開放開始時には遠い現実であったといえる。

このように国営企業を規律する制度的構造は、国営企業のミクロ的な特徴をつくりだし、個々の制度は他の制度やミクロ的な特徴と補完的であった。国営企業をミクロ的な視点から改革するためには、制度的な構造を一体として変化させることが必要であったことはいうまでもない。国営企業の社会的機能を考えれば、税制をこえて社会保障行政にいたる改革とも不可分であったといえるし、企業の「ワンセット主義」による肥大化を抑制するために分業の利益が得られるような取引範囲を拡大が可能になる必要があった。

文化大革命では、国営企業は政治闘争の場になり、政治経験しかない共産党員がマネジメントを支配した。物的資産のみならず人的リソース、規則や慣行も完全に破壊されていた。そして、改革の目標は計画生産の復活に止まらなかった。国営企業の改革は、再創造に近かったといえる。

Ⅲ 経営自主権拡大の改革

1978年12月の第11期三中全会¹⁰⁾に先だって同年10月、四川省共産党委員会（省級最高行政

機構）は「企業の自主権を拡大する」実験的改革を実行した。同委員会の行政コントロールが及ぶ6業種のなかから¹¹⁾ 国営企業各1社、寧江機械場、重慶鋼鉄会社、成都シームレス鋼管場、四川化学工場、新都県窒素肥料工場、南充シルク工場を選んで経営自主権の拡大を行った。

「自主権拡大」¹²⁾は中国の独自の用語である。その意味について呉敬璉は、国営企業の課題に対する診断にもとづいて設計され実施された「権限と利益の委譲」を主軸とする組織改革が「自主権の拡大」であると説明している。¹³⁾ 四川省の試みでは、「自主権の拡大」の方向は次の三つのルールに具体化されている。

- ①企業を個別に審査し、年度の利益目標を設定し増産増収の計画を立てる。
- ②企業留保金を一部認め、生産発展の投資資金に充当させる。
- ③従業員に過分にならない額の賞与を与えることを可能にする。

このルールには過去にみられない新しい制度的要素が確認できる。一つは、政府が国営企業を同一のルールでコントロールするのではなく、個別的審査を行うこと表明していることである。これによって行政管理が平等な基準を脱して、有効なコントロールに必要な情報、人員を獲得する可能性がうまれた。

同時に利益目標と生産計画を提出と事業計画の提案が義務づけられ、マネジメントの機能のなかで全社的計画の立案が国営企業に求められるようになった。さらに、企業に利潤の分配について裁量権が一部与えられたことも注目に値する。利潤の一部留保し独自の設備投資に利用でき、従業員について賞与の配分などインセンティブの付与が認められた。

このように、利益、生産計画という意味決定プロセスの発案権、投資と分配について企業独自の裁量が認められ、国営企業の分権化の第一歩が始まった。未だ、取引や生産の種類の拡大には及んでいないし、計画生産の立案、執行機能で提案と資金配分に関連する機能の分権化で完全な分権化とはいえないが、マネジメントの

機能と企業独自のリソースを認められたことは画期的である。

1979年2月12日四川省は先行的なケースをふまえ「關於擴大企業權力，加快生產建設歩伐的試点意見（企業權力を拡大し，生産と建設を促進する改革試行の若干意見）」¹⁴⁾を發表した。国営企業に与えられた権利が初めて政府の公式文書に掲載されたことになる。公式に認められた権利の種類は9点¹⁵⁾である。

- ①「補充生産計画」の策定とその計画に基づく製品の自主販売，代理販売委託
- ②利潤留保
- ③減価償却基金の大部分に対する支配権
- ④固定資産の有償占有と余剰遊休固定資産の譲渡・賃貸権
- ⑤新製品試作のための一定の利潤留保，新製品のテスト販売，代理販売委託
- ⑥主管部門に対する自己製品の輸出申請と外貨留保権
- ⑦従業員の選抜採用と賞罰権
- ⑧中層以下の職員の任免権，自己機構の設置権
- ⑨非公式・非公認の割当，無償調達に対する拒否権

「補充生産計画」では自主販売が，それ以外には新製品のテスト販売，輸出が認められているが製品—市場戦略の範囲は限定的である。一方，経営資源について多様な分権化が認められている。資金的資源では利潤の内部留保，減価償却，固定資産の譲渡が，人的資源では，ミドル以下の職員の任免権と内部組織の変更，従業員の採用と賞罰もある。

マネジメントで決定的に重要な，人事権，内部組織の変更の権利が付与されたことは意義深い。マネジメントが発生・分化し自立していくことを意味しているからである。しかしながら，党と工場経営との分掌など微妙に政治的な問題については明確化されていない。

この文書に基づく分権化の対象企業は100社に及んだ。当時の四川省級政府共産党委員会書記は趙紫陽だった。彼は国営企業の責任者に「成功したら，新しい道を切り開ける。失

敗すれば，私が反省する（中央から処罰を受ける）」¹⁶⁾と述べている。国営企業の分権化は，政治家がリスクを負った決断から始まったといえる。

趙紫陽が決断した理由¹⁷⁾は，「企業は国民経済の細胞であるため，経済に活力を与えるには，まず「細胞」に活力を与えるべきである。」そして「企業の自主権が拡大された以上，連鎖反応が必ず引き起こされるため，政府各部門は改革をせざるを得なくなる」という予想に基づくものであった。このように，趙紫陽は企業の分権化を進めば同時に行政改革も必要になると考えていた。

四川省の試みは中央政府の注目を集めた。たとえば，1979年10月—12月，「中央弁公庁研究室理論組」は中国人民銀行の「経済改革調査組」¹⁸⁾と共同でこの時期に四川省の国営企業改革について調査を行っている。そのなかで特に注意が払われたのは従業員の改革に対する反応であった。多くの従業員は，国営企業改革によって収入が高まり，「三子問題」¹⁹⁾の解決にプラスになったと評価した。「三子問題」とは，「兒子」「房子」「票子」という三つの問題をいうが，「兒子（息子）」は学生の下放と都市に帰郷後の就職難，「房子（住宅）」は，都市の住宅難から若者が結婚できない問題，「票子」問題とは賃金上昇が緩慢過ぎるという問題であった。

国営企業の経営自主権拡大について中央政府レベルの論評が最初になされたのは1979年2月19日，「人民日報」の社説である。同社説は「改革の急務は企業の自主権を拡大することである」と評価した。そして同年3月13日—20日，国家経済委員会は北京で「企業管理改革座談会」²⁰⁾を開催し，北京，上海，天津の3市のなかから8社の国営企業を選び「企業管理体制改革」の試みを行うことを決定した。この8社は首都鋼鉄会社，北京内燃機関工場，北京清河毛織工場，天津自転車工場，天津エンジン工場，上海蒸気タービン工場，上海ディーゼルエンジン工場並びに上海彭浦機器場である。

「企業管理改革座談会」²¹⁾には、8社の企業の責任者に加え、財政部、中国人民銀行、国家労働総局、国家物資総局、第一機化工業部、軽工業部及び対外貿易部の責任者と数人の経済理論専門家も参加した。

「企業管理改革座談会」で重要なことは、経営自主権の拡大の決定が議事録に残され、後に国家経済委員会によって文書として発表されたことである。これは中央政府レベルで国営企業への分権化がはじめて正式に承認されたことを意味している。

続いて中央政府は、上記の8社の経営自主権の拡大について具体的措置とその範囲を正式に規定している。²²⁾ 企業の裁量権の範囲と政府のコントロールについて、中国政府の考えが端的に表現されているのでやや詳しく説明し、そのあとで評価することにした。

企業に付与している裁量権は、10項目に分類されその内容は下記のとおりである。²³⁾

- ①「補充生産計画²⁴⁾の立案権²⁵⁾」企業は計画通り国家によって設定された経済発展の目標を達成しなければならない。その上で、企業は国家から分配された原材料、エネルギー資源などは企業の労働生産率を考慮し、非計画生産の必要に応じ「補充生産計画」を立案する。
- ②「企業利潤の留保権」留保できる利潤が4類型にわけて認められた。まず、新製品試作費で利潤の1%－2%程度認められる。第二は、研究開発経費及び従業員技術教育訓練費で、国家からの企業への割当額が指定される。この二つは「企業発展基金」と呼ばれる。第三は従業員福祉基金で、基本給料の金額を算定の基準にし、基本給料の通常10%の金額と固定されている。但し給料の12%の金額を超えることはできないと定められた。²⁶⁾ 第四は従業員賞与基金である。割当額は国家が定め配分を企業は自由に認められた。なお、「生産発展基金」、「従業員福祉基金」「従業員賞与基金」を「三項基金」と名付けられていた。
- ③「減価償却引当金の使用权」改革開放以前生

産に必要な資金は、国家の資金計画に基づき政府財政から無利子で、または銀行から低利で供与される一方、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ていた。²⁷⁾ 1979年から、企業は70%の減価償却引当金を留保できるようになった。増益が2年連続すると毎年0.5%増加できた。さらに2年増益すると毎年0.5%ずつ留保を増加することができた。²⁸⁾ 固定資産の無償から有償占有への転換は、国家の固定資産の占用使用に対して固定資産税を支払う義務を負ったことを意味する。²⁹⁾

- ④「新製品開発で優遇措置を受ける権利」利潤から留保された資金は新製品の試作費として使うことが認められた。利潤が極めて少ない場合には、免税を申請できる。利潤留保からの新製品試作費用の支出は、②項目で述べた利潤留保からの「企業発展基金」積立の一環である。
- ⑤「輸出する権利」企業は中央及び地方主管部門に輸出を申請し、国家が定めるルールに準じて、輸出で利潤を受けとることが出来るようになった。
- ⑥「人材採用および賞罰についての権利」企業は「国家労働計画指標」³⁰⁾に応じて、優秀な人材を選抜して採用する権利があるとされた。独自の採用基準を策定、試験を実施できるほか、表彰、懲戒の種類を定め、賞罰を行う権利があると認められた。³¹⁾
- ⑦「組織構造とマネージャーの任免権」各企業の独自の必要に応じて、企業内部の組織構造を設定し、中間層と中間層以下の管理的な人材を任免できるようになった。³²⁾
- ⑧「運転資金を銀行から調達する権利」短期的、一時的資金需要は銀行が企業の申請によって供給することが認められた。³³⁾
- ⑨「資源配分についての独立性」主管部門の責任者を除き、³⁴⁾ 他の上級部門（省、部）と個人（高級官僚など）からの原材料、製品、人事、設備並びに資金についての要請を拒否する権利がみとめられた。

⑩「商品売買の権利」国家の指令による年度生産計画の達成を条件に余剰の製品及び物資（原材料）、新製品を販売する権利が認められた。以上が、先進的な国営企業8社に与えられた権利である。

これらは、企業のヒエラルキー内部に関する分権化と、政府が決定する企業の活動領域と資源配分に関わる分権化の内容に分けることができる。前者は、マネジメントを自立化するものであり、後者は企業そのものにプロフィットシーキングを一部認容するシステムへの変革を認めるものであった。³⁵⁾

分権化には、執行機能の完全な権限移譲と許認可コントロールを前提とした分権化の2類型がみられた。組織構造とマネージャーの任免権、人材採用および賞罰についての権利、「生産発展基金」「従業員ボーナス基金」「従業員福祉基金」の範囲内での使用、に完全な権限委譲があった。

一方、商品の売買、輸出、銀行からの資金調達、新製品開発のための免税、固定資産の有償利用、「補充計画」など企業の活動領域に関する決定は、許認可コントロールがとられており、承認とモニターという「決定コントロール(decision control)」は政府が留保し、発案と実行は国営企業に認める方法を採用した。プロフィットシーキングの一部解禁とマネージャーへの裁量権の拡大が、改革開放の初期にさらに同時に行われていることに注目しておきたい。

もう一つ、この改革の実施プロセスにみられる特徴について指摘しておきたい。すでに述べたようにこれは趙紫陽の政治的なリスクをかけた決断から始まっている。当時趙紫陽は政治家であり中央政府で計画経済の運営の経験がなかったうえ、四川省という辺境部分で改革を実施した。

それ以降の経営自主権の拡大をパターン的に示すと、辺境での実験→辺境での成功の中央政府の実査→「人民日報」での評価→中央での実験の公認→拡大実施となっている。経験的な方法をとっていること、中央で公認されると実施

が大規模になることが特徴的である。経験的な方法は改革開放政策がイデオロギーから遠いことを意味し、後者は共産党支配が改革実施のスピードを加速する場合があることを示している。あとで見るように、景気拡大にそって分権化された企業数は加速度的に拡大する傾向にある。

次に「生産単位(工場)」から「企業」への進化はどのような経路(path)だったかを振り返っておきたい。まず、変革は、共産党の権力と国営企業の社会的機能から始まったのではなく、経済機能が各々国営企業レベルで発揮できる所から始まった。成長と分配につながる独自の資源を個別企業に認め、従業員にも分配を通じてのインセンティブを与えるのが手段だった。つまり、一つの経済体としての国営企業のプレゼンスを増大したのである。

そのうえでマネジメント機能の自立化を促したといえる。マネジメントの範囲としてミドル以下の人事と組織編成が国家関与から離れ自由裁量となった。生産や利益の計画機能だけでなく、資金調達(融資)、人事の採用異動、国内市場での販売、輸出などマネジメント機能も分化した。

このようにマネジメントの自立化を促進し、余剰生産物の販売を認め業績と分配に差異がうまれる部分を限定的に導入した。つまり、企業の経済機能を強化し、マネジメントを自立化し、そして企業努力による差異が生まれる領域を作りだしたのが経営自主権の拡大の内容であった。制度的変革の手法として、計画、人事、組織、販売、輸出など機能の種類はフルに用意しながら、自立化させる部分は限定的にスタートするという形式を用いている。これは、適性スピードと結果が予想しがたい政策の実行と補完性がある。一部で実験し、環境がよければ適用を急速に拡大し、悪ければ絞り込むことができるからである。

このようにスタートした経営自主権の普及と課題について次に説明したい。

Ⅳ 経営自主権拡大の成果と課題

経営自主権の拡大は経営層にも労働者にも賞与のインセンティブをあたえ、企業努力が報われる制度的手段が与えられた。1980年以降は大型国営企業では計画数量達成した企業で一部分の収益を自社の留保金とすることを許可された企業数は約6000に増えた。

ただ、企業によって留保金額あるいは留保への充当率に違いがみられた。³⁶⁾ 国家に上納する利益金額を「基数」といい、基数値は一般的には利潤の総額であるが、利潤増加分の場合、計画生産目標の超過部分の場合もあった。³⁷⁾ 世界調査団の報告によれば、総利潤の約10パーセント³⁸⁾ しか留保金に算定できない事例も報告されている。また、留保金のからの支出割合が用途別に事実上固定されている場合もあった。平均的には4分の1ずつを賞与と従業員住宅の建設に、残りの半分を生産能力の拡大や工場に充当していた。

計画生産を残しつつ過去に経験のない経営自主権の拡大の行政をスタートさせたので、業種や企業によって運用基準が一定しない、また裁量権を与えながら事実上強い行政指導があるなど制度的に完成されていたとはいいがたかった。企業に対するイコールフットイング (equal footing) は実現されていたとはいえない。

次に計画生産外の生産（市場化生産）の比率の推移を確認しておきたい。表2のとおり、1980年－83年は緩慢な拡大が見られ、1984年－88年は急速に拡大している。

劇的な効果が当初からみられたわけではなかった。その理由の一つは、国営企業の製品の種類と生産量は、上級行政機関（職業主管部門、地方政府）と国営企業との議論と交渉を経て決定されるが、同時に原材料の量や輸送のスケジュールについても上級機関と調整する必要があったからである。市場生産の量や種類を増加させようとしても、購買取引が自由化されていない限り拡大には限界があった。いいかえれ

表2 原材料購入と製品販売の市場化比率

原材料購入と製品販売の市場化比率		
年	原材料購入	製品販売
1980	30.9%	34.3%
1981	30.9%	39.3%
1982	32.7%	40.6%
1983	33.8%	41.0%
1984	36.4%	44.1%
1985	42.4%	52.4%
1986	45.7%	55.3%
1987	50.6%	56.5%
1988	55.9%	58.3%
1989	57.8%	59.5%

（郭晋剛，杜海燕「国営企業自主権拡大の基本特徴及其対効率の影響」『中国工業経済研究 1992 年 11 期，第 4 頁』より引用。

ば、経営自主権の拡大は取引の自由化あるいは広域化を必要とする特徴をもっていたのである。

また、資源配分、利益の分配、資金調達に分権化が劇的な経済効果を生まなかったことも世界銀行の調査団の報告で確認されている。同報告で1979年の四川省での分権化の結果、調査対象企業は84社の製造業で生産高が15%増加し、利潤が33%増加したとされている。しかし非対象企業の増加率が生産高で12%、利潤は15%であることを考慮すると、生産高の増加が顕著とはいえない。対象企業の軽工業と重工業の生産量比率は25%、31%で当時としては産業分布での片寄りは小さかったといえる³⁹⁾ が、対象は大企業だけなので規模の面で片寄りがあったという指摘⁴⁰⁾ もある。

次に自主権獲得企業の全体企業に占める比率の変化を見ておきたい。表3によれば、1980年以来、企業の各種の生産における自主権は一貫して拡大してきたといえる。1980－1983年ごろは緩慢な増加であるが、80年代後半に急速に拡大している

また、生産自主権の類型別では表3の右側の項目ほど自主権の普及度が常に高い傾向がみられた。計画で自主権のある企業の比率は、生産

表3 国営企業の生産における自主権の拡大

国営企業の生産自主権の拡大(単位: %)					
年	生産額計画	生産量計画	品種計画	技術計画	生産進度計画
1980	6.8	7.3	7.9	10.3	11.2
1981	7.8	8.2	9.1	11.3	12.1
1982	10.4	11.4	12.0	14.0	15.0
1983	14.4	20.8	15.6	18.3	19.1
1984	25.1	26.0	28.2	30.6	31.9
1985	34.8	36.7	39.1	41.9	43.7
1986	39.1	42.3	45.1	46.8	49.5
1987	53.4	56.3	59.0	60.6	63.2
1988	64.4	68.1	71.9	72.2	76.2
1989	67.4	71.3	75.0	75.6	79.7
1990	69.3	73.5	77.6	77.6	82.0

備考: パーセントは自主権獲得企業の全体企業に占める比率を示す(郭晋剛, 杜海燕「国営企業自主権拡大の基本特徴及其対効率の影響」『中国工業経済研究 1992年11期, 第4頁』より引用。

進度, 技術, 品種, 生産量, 生産額の順で高くなっている。生産額のコントロールは強いといえるが, 他の項目よりは小さい。計画数量を超えた分の製品を国営企業が販売するようになったが, 国営企業は生産財産が大部分であるので, 消費者向けのマーケティングでの革新が組織構造の変化を生み出すという経営上の大きな革新はみられなかった。しかし, 流通, 販売面で過去にみられなかった職能が生まれつつあったことは新しい変化であった。

例えば, 四川の実験企業である重慶製鉄工場の生産実績は毎年約60万トンであったが, 1979年国家が同社に計画生産を命令した数量は55万トンであった。重慶製鉄工場のセールスマンは全国販売を実施し, 同年自社で販売した鋼材は13万トンに達した。⁴¹⁾

これ以外の四川省の国営企業にも積極的な挑戦も多く見られた。⁴²⁾ 寧江工作機械工場は1979年6月25日の『人民日報』に広告を掲載した。それは1978年第十一回三中全会の後, 国営企業の初めての広告である。広告では「国内と海外のユーザーの直接注文を受ける」と記載されていた。これは, 計画経済体制のもとで国営企業が自主販売を実施した歴史的証拠の一つとなった。同社は広告以外に, 展示即売会, 注文

会, 購入希望者を招いての商談も実施した。ちなみに供給者(企業)と需要者(消費者)双方が直接に面談して売買する方式は, 計画経済体制では認められなかったことである。

これは, 計画生産を越えた部分で国家が価格を決定するという原則の形骸化が始まったことを意味していた。個々の交渉や地方の需給状況によって価格が異なっていたからである。ここから後の価格改革の必要性が生まれている。

市場経済の領域は次第に拡大した。まず, 政府が国営企業の分権化に着手したのと同時に, 景気は回復し拡大に向かった。また, 農業改革で農村部に巨大な自由市場ができ, 同時に国営企業が地方の経済圏にまたがる取引を拡大した。このとき価格は交渉によって決まったので, 計画経済体制外の市場経済の要素が生まれたのである。⁴³⁾ 質的变化はあきらかであった。但し市場経済の規模は経済全体からみると非常に小さかったと推定できる。⁴⁴⁾ 以上の検討から, 国営企業の分権化の普及にみられる時系列的変化の特徴についてまとめておきたい。

まず, 普及速度は徐々に加速し, 導入企業も計画生産外取引も順調に拡大した。「計画経済を主として, 市場経済を従」とする原理に変化はないが, 国営企業の大半が分権化され市場取

引の経験を持つようになった。原理的な変化がないという点ではラジカルな制度変化ではないが、市場経済に向けてごく初歩的なソフトランディングとはいえ制度面での収獲増が確認でき、不可逆的な変化であったといえる。

収獲増のメカニズムは、ミクロ面でのマネジメント機能の自立化し機能の分化が進むことと連動していたことが確認できる。余剰製品や新製品を販売という市場取引が始まったが、そのためには原材料を購買市場から調達しなければならないので国営企業に購買—生産—販売の過程的な機能分化が見えるようになった。さらに、市場取引に応じる企業数が増えれば増えるほど、取引の利便性は増え企業の学習効果も高まる関係にあった。国営企業の分権化は、組織能力の拡大と取引の自由化へのニーズを同時に高めるドライブを内在するものだった。国営企業に、市場取引を拡大するかどうかという戦略上の選択肢がはじめて与えられたのである。

国営企業の分権化は、経済行政の分権化と同時に並行で促進させる必要性もあった。市場取引が増え国営企業の成果に差が生まれたので、各企業の状況をモニターし留保金、融資、幹部人事について判断する必要性が生じ行政需要が激増する関係にあったからである。

これは新しい課題を生み出すことになった。一方的な権力関係にあって命令する行政から、個別的にモニターしボトムアップされたプランを許認可するという個別的直接関与の行政にシフトする方向が生まれたからである。この場合、党や政府の権力に変化はないが、行政機関と国営企業に情報の非対称性が発生し、行政機関に人材と能力が不足していると効率性を歪める可能性が大きい。業種別に共通基準を設ける、各国営企業と個別契約を行うなどの対応が必要となる。行政対応に差異ができたことを前提にして、国営企業に対してイコールフィッティングをどのように作るかが行政の課題となった。そして国営企業に対する利益納付金を税に転換できるかが最初の関門であった。

V 国営企業に対する行政管理と「利改税」「撥改貸」の導入

A 行政管理のコストと利益納付金の廃止

経営自主権の拡大の実行プロセスで、企業利益の算定と把握に課題があった。業界や企業によって利益総額の差が大きかったからである。上納金額（「基数」）、または利益金額と上納額の比率の査定は、企業と行政管理部署が協議して個別的に決定した。業界や生産品分野による差異は大きく、客観的な算定基準を定めるのは困難であった。さらに、原材料価格、労働者賃金、必要な計画生産量などの変動、また自然災害などの原因で「基数」あるいは分配比率を調整する必要が生じる。このような理由から、国家と企業との分配関係を安定化することは困難であった。

また、企業利益の上納にはフリーライダーの問題が発生していたことも見逃せない。これは企業および経営者の責任に関連する課題であった。国営企業の赤字に責任は発生せず財政で補填されていた。⁴⁵⁾ これは雇用と従業員の福祉という非経済要素が重視されたためである。黒字企業は収益の大部分を納付し、赤字企業が救済されるという「大鍋飯」の状態が続いていた。

さらに、経営自主権が拡大されたとはいえ国営企業は「条条」と「塊塊」のコントロールから離れることは不可能であった。コースは国営企業失敗の根本原因は、国営企業が「ゲーム」のルールを変更する権力や実力をもたないので、企業の競争能力を高める方向へのプレッシャーが存在しなかったところにあるという見解をのべている。⁴⁶⁾

実際、生産と投資は業種別に専門化された政府の部に、人事と賃金は別の政府の部によって許認可コントロールがなされていた。⁴⁷⁾ 政府は、生産量、原材料の数量、国家の補助金、留保利益などについて各主管部門と協議することを支持していた。⁴⁸⁾ 企業の市場取引の規模、原材料仕入れ価格に直結し、国営企業の生産や事業分

野の拡大の制約となっていた。

このように赤字企業のフリーライダー化、政府の行政のコスト高、上納額の公平な算定が困難なことから、利益金の上納制度は、制度的なロスが大きかった。課税を中立的なものにし「公平競争」に近づけ、業績が企業の留保利益や従業員の報酬と連動することで競争能力を高めるインセンティブを作る必要があった。

「利改税」とは、国営企業の利益上納を納税への転換を意味するが、それは国営企業のコントロールを明確化で簡潔なルールで運営し規範性を高めること、財政収入における税の比率を高めること、企業を活性化することを目的としていた。⁴⁹⁾

1983年4月国務院は、財政部が提出した「国営企業の利改税試行方法」を認可した。⁵⁰⁾ この「利改税方法」に依拠して1983年6月より、少数の工業企業を除き全国の国営企業では利改税を導入した。⁵¹⁾ 経営自主権の拡大からのタイムラグは小さく、実験的な導入からスタートしている。ただ、当初は一律課税ではなかった。

所得税課税の対象から、地方軍需会社、郵便通信、食糧販売、倉庫、対外貿易企業⁵²⁾ 外され、ホテル、レストラン、飲食会社は一律15%の課税であった。国営大中企業と国営小企業とで差があった。大中型国営企業は黒字企業に課税し、税率は「実現利益」（製品の売上利益+その他の売上利益+営業外収入-営業外支出⁵³⁾ で算定）55%で累進税率はなかった。小企業は、累進制の別の税率表（「八級過剰累進税率」）が適用された。

翌年9月国務院は「国営企業において“利改税”第二步改革の報告」發布した。これすべて（全国）の国営企業を対象としたもので、税を業種共通の「工商税」と「製品税」、「増値税」、「塩税」「営業税」など税率差がある調整課税との二本立てとした。調節税の課税は企業ごとに課税額が算定され、税引き後利益が多い企業には別途費用を徴収できた。一律課税ではなかったが、税引き後の利益が予想でき留保金の算定はより予測しやすくなった。留保金は投資の原

資となるが、別途の資金調達として銀行融資も短期間で制度化された。

B 財政資金交付から銀行融資への転換—「撥改貸」の導入

この政策転換は、袁宝華率いる中国国家経済委員会代表团（以下は代表团）の訪日が起点となっている。1978年10月31日から12月5日の視察の焦点は、日本の経済行政と代表的企業（製造業）のマネジメント制度であった。

代表团には、日本は国の経済発展目標を民間企業に徹底させているように映った。日本政府が法律によって経済活動を規律し、政府が権力を背景に法的拘束力のある統治システムを運営していると代表团は理解した。実際は市場経済のメカニズムをルール化した部分をふくめて経済における「法治主義」の実現と主観的に理解したものと考えられる。

一方代表团は中国の制度について「経済効果に配慮が少なく、巨大なる財政予算を無駄に使う」⁵⁴⁾ と結論づけた。⁵⁵⁾ 国営企業の固定資金は全て国家の財政予算から支出され、運転資金は政府が決定した「上限（金額上限）」額内で⁵⁶⁾ 国家予算から支給されていた。さらに「利子はともかく、返済問題まで考える必要がなかった」からである。

これに対し日本の経営者は投資資金も運転資金も金融機関から融資をうけて調達し、「投資の効果とリスク、さらに元本および利子の返済の問題」⁵⁷⁾ について経営者責任を負っていた。金融機関側も負債者が経営する「企業の現況」⁵⁸⁾ と新しいプロジェクトの業績、借金の返済能力などについて必要な調査を行っていた。

代表团は「日本工業企業管理制度につき視察報告」で、利子と返済期限の制度化に加え「企業の責任者の負うべき経済的、法的責任も法律で定めるべきである。同時に、企業の責任者に相応の権限を企業責任者に与えるべきである」と提案した。経営者の権限と責任を明確化する提案が融資制度の議論から生まれたことは注目

に値する新しい変化であった。

調査団の提案から実施まで短時間だった。1979年7月国務院の「国有工業企業流動資金⁵⁹⁾全額貸付の実行に関する規定」で資金調達についての経営者の責任が明確化された。⁶⁰⁾

人民銀行からの融資を通じて運転資金を供給するようになったが、国営企業は監督官庁の基準の達成、独立会計、返済計画の提出を、銀行側は検査、監督を強化の義務を負った。そして運転資金を固定設備の投資（「基本建設」⁶¹⁾）への転用は禁止された。銀行融資とともに、銀行と国営企業の経営者の借り手としての法的な責任を明確化しマネジメントに対する規律を具体化したといえる。

長期資金については1979年7月国家計画委員会、国家建設委員会、国家財政部の連名で「基本建設に対する貸付金試行に関する条例」⁶²⁾が交付されている。この条例では、申請要件が明示され、企業の組織能力を判定基準としている点が画期的といえる。その基準には下記の4点があげられている。

- ①商品に販路があり、一定的なスキルや技術を保有していること
- ②生産に必要な財やサービス、たとえば原材料、エネルギー、運輸などすべてのリソースの要素が備わっていること
- ③償還期限に元本と利子の支払能力があること
- ④建設用地と設備、原材料、工事能力が備わっていること

さらに国務院は各省政府に企業のマネジメントに踏み込んだルールを公布している。地方政府と企業⁶³⁾に長中期の設備投資計画（「長期又は中期的な基本建設計画」）の作成を義務づけ「貸付金の認定の標準」として利用し、同時に物資（原材料、設備）を把握する管理部門に対してはローンの返済状況に応じて「相応なる物資を準備しておく」ための管理を求めるようになった。

制定当時の優遇措置としては、国家に納付する利潤⁶⁴⁾と減価償却費分は、すべて企業の借金返済に充当できることになった。また、固定

資産で減価売却した資金⁶⁵⁾を企業還付し、借金返済とローンの返済期限について優遇もあった。「基本建設に貸付金試行に関する条例」では、重工業企業返済期限は最大15年以内で他の企業は10年以内とされ、前者は利率を利率は毎年に3%に低く固定され、それ以外の業種では個々の契約によって金利が決定されている。

設備投資の融資制度は漸進的に進化をした。1980年11月の国家経済委員会、国家建設委員会、中国建設銀行から通知が公布され、⁶⁶⁾国家経済委員会と財政部が認定した「企業革新、改造に支給する資金」の一部⁶⁷⁾を銀行融資に変更した。「基本建設」とは別に「企業革新」と名付けた新しいカテゴリーの融資を始めたのは画期的といえる。

さらに1984年12月、国家計画委員会、財政部、中国建設銀行により「国家予算内基本建設投資の支給を貸付金形式に変更ことに関する規定」⁶⁸⁾が公布された。1985年2月1日から、すべての経営者は、「基本建設」の資金を自ら金融機関に貸付を申請し、元本と利子を期限内に返済する義務を負うようになった。⁶⁹⁾

このような「利改税」「撥改貸」という税と融資の制度的変化が、「生産単位」から「企業」への進化にどのように影響したかについて要約しておきたい。税制と融資制度は、企業を損益単位として定義した。さらに損益計算、設備投資計画、利益計画、資産と在庫の管理が求められ、これはマネジメントの自立化を促した。優遇措置の申請条件であったからである。経営責任の観念が生まれたことも重要な変化である。納税や返済の責任がうまれたからである。そして規模拡大の設備投資とは別に「企業革新、改造に支給する資金」という考えも導入された。投資のための内部蓄積と融資の両面から、マネジメント機能、経営責任、企業革新についてのプレッシャーが始まったのである。一部の变化であったがマネジメントに質的な変化を促したといえる。

同時に経済分野の行政管理について、国家と

国営企業の関係の再定義が行われた。「利改税」で政府は行政管理職能として所得税を徴収し、加えて資産管理職能として利潤の分配を受けるが、補助金（財政支援）を与えないことが原則となったのである。

行政管理上の制度改革は、財政の効率性と「法治主義」に基づいて行われた。融資を介さない行政救済は非効率であった。これには、中国国家経済委員会代表団が訪日して、政府の権力を維持しつつ、法律と政府系金融機関によって効率的な企業コントロールが可能であるという発見が大きく影響した。政策立案者の認知モデルが変化したのである。

次に、制度変化のプロセスの設計という視点から課税と融資の改革の特徴を見ておきたい。まず、党や政府の権力と国民への分配を変更から遠い分野で効率性を達成する措置からスタートさせている。さらに改革開放のスタート直後から経営自主権拡大と同時並行で変革が導入されている。経営自主権、税制、融資の一体改革であったことを意味している。経営自主権の拡大にともなう行政需要の増加に対して、税制と融資改革で行政需要少なくする必要もあったと推定される。

実施プロセスでは、やはり一部で実験的導入を行い、国家で条例を公布して適用を拡大し、普及に合わせて漸進的な変更をおこなっている。

これまで、主に計画経済の下での行政の分権化と経営の分権化について観察してきた。ミクロ面ではマネジメントの自立化や機能分化、行政管理では税や融資でのコントロールの効率化への動きが確認された。しかし、残された重要で微妙な問題があった。一つは、国営企業の経営者の権限と責任の問題であり、それは国営企業における党の権力と関連していた。もう一つは、計画生産外の企業の市場的取引の活動のコントロールを有効にする方法であり、それは計画生産の運営そのものの問題でもあった。工場長制と請負制の導入について次に考察したい。

VI 工場長（責任）制へのシフト

国営企業に対する中国共産党の意思決定とコントロールは、1949年建国以前の根拠地内の国営企業の経済活動を管理する経験をモデルとしたものだった。

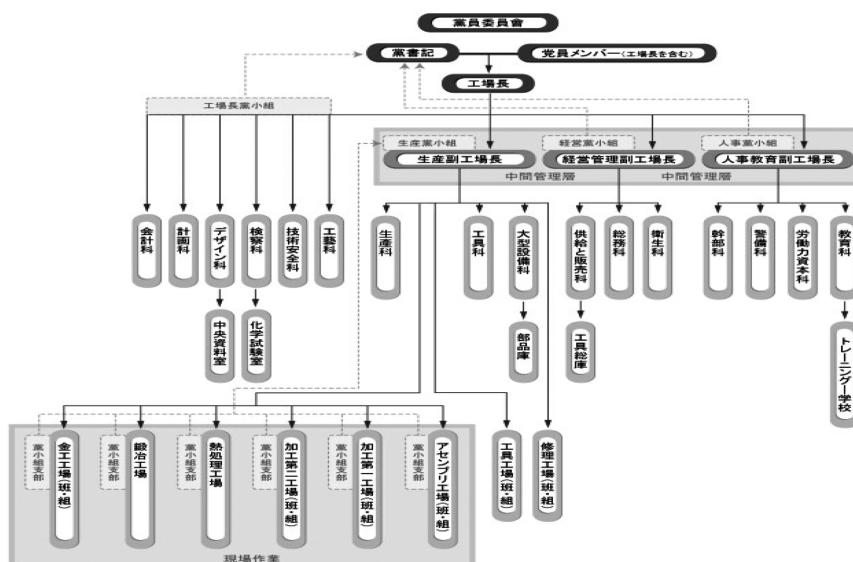
最も古いタイプでは「三人団」という管理モードがあった。これは、党務、行政、労働者の状況把握の3つの機能に対して、党委書記、工場長、労働組合主任という「三権分立」の形式を原則に組織され、重大事項につき「三人団」が協議し、その決定を工場長に命じて工場長がそれを実行するという意思決定システムであった。

この管理モードでは「三人団」の合意がなければ重要事項の決定がなされず、党委員会に結論を提出できなかった。したがって、党委員会の最終決定もなされないことになる。「三人団」は、結局意思決定が出来ない、あるいは先送りが生じやすい決定システムであった。⁷⁰⁾

1953年から第1回5カ年計画が始まり、企業内の生産秩序を整え管理を改善する必要が生まれた。このため、全国各地域の国営工業企業は例外なく、工場長を生産管理の責任者とする形式を採用した。そして各国営企業にある中国共産党委員会（党委会）が監督機能を果たすことになった。しかし翌年工場長責任制度が「資本主義経済理念」との批判にさらされるようになった。工場長責任制度は国営企業における思想政治教育を損なう制度だという理由から、同年9月中国共産党第8回全国代表大会報告で国営工場企業では党委会が率いる工場長責任制度に移行し「党委責任制」が公式文献に初めて登場した。⁷¹⁾ 1966年に「文化大革命」が始まり、それ以降革命委員会が企業の管理中心になり、「党委書記責任制」が国営企業で定着した。これが、改革開放期まで続く工場管理の制度的基盤となった。

図2は1957年の北京第一機械工場の組織図である。「党員委員会」は工場内での最終的な

1957年第一工作工場



「北京第一機械工場調査報告」⁷²⁾より、筆者作成。

図2 1957年北京第一機械工場の組織図

意思決定機関である。その下にジェネラルマネージャーの工場長、そして生産副工場長、経営副工場長、人事教育副工場長がラインのミドルマネージャーである。一方、党書記はスタッフ部門の「工場長室小組」を統轄し、同時に党小組（点線部分を表す）を各ミドルマネージャーと同じ部署に、主要な現場工場の部署に党グループ支部（点線部分を表す）を設置している。工場組織に、党とマネージャー2系列が同時に存在していた。「北京第一機械工場調査報告」によれば、日常的決定まで党委員会が議論をし、会議の回数が多く、各段階の書記は生産管理活動で司会し時々作業現場の指揮をするときもあるとされている。

工場長は、国家に対する企業の代表として指令された生産、経営指標を達成するという義務を負っていたが、工場長は生産管理に必要な決定権限と労働者の雇用と解雇の権利が与えられていなかった。⁷³⁾「党員委員会」へ提案権があったが、委員会は合議制のため各委員に拒否権が

あり、しかも各委員は党の政治専門家が多く書記を除いて常駐していなかった。工場長に次ぐ「科長」とその下の「主任」は党委員会に任免権があり、そのため工場長の命令権限は軽んじられることがあった。イデオロギー宣伝の場としての工場に応じた組織体制であったといえよう。

改革は1982年1月国务院が「国营工場工場長作業臨時条例」の公布からスタートした。この条例公布は将来の準備を兼ねた試験的な措置でもあった。北京、天津、上海、沈陽、大連、常州の6都市6000個以上の国营企業⁷⁴⁾に同条例を適用して「工場長（責任）制」を推進した。この条例によって、党委員会の主な役割は党の政策と政治的思想教育⁷⁵⁾面での「領導」と限定された。

1982年5月、中国共産党中央委員会の「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」⁷⁶⁾の公布で工場長制は全国レベルに広まった。「党委員会および各党委員は企業の生産と管理の重要

事項を管掌するが、党委員は直接に生産を指導することや管理業務に関与してはならない」、さらに「党委員は企業管理のリーダーである工場長が生産、管理の指導システムを確立できるよう支援する」⁷⁷⁾と規定した。工場長には執行権限を包括的に委譲すべきであるという考えが明確化されたといえる。

後に共産党中央と國務院とで「国营工場工場長作業内容臨時条例」⁷⁸⁾を公布するが、その国营企業への通知に「良い工場を作るには、良い工場長が肝心な点の一つ」⁷⁹⁾と述べており、マネージャーの質が生産単位には重要であるという見解を改めて示している。

「国营工場工場長作業臨時条例」では工場長に資格要件を課している。「中等学校以上相当文化科学知識⁸⁰⁾を持ち、かつ5年以上企業経営管理経験のある者」⁸¹⁾で、年齢は「一般的に大規模工場は60歳以下、中小規模55歳以下」⁸²⁾とされた。マネジメントの経験を要件にしている点で露骨な政治的な任用に歯止めになったと考えられる。

任期は一般的に4年間で再任は可能だったが、上級部門からの委任があり⁸³⁾かつ従業員代表大会の選挙で同意をえることが条件とされた。⁸⁴⁾ 実際⁸⁵⁾は工場長の選出について上級部門からの委任で決まる場合が多かった。

工場長に提案権があるが、党委員会は許認可コントロールを受けて執行できた案件は「経営政策、年度計画、重大技術改進黨、工具教育計画と給料の調整計画を制定」などの計画的事項、「工場の組織機構の変動、規則、制度の建立、修正、改廢」などの制度的な事項、そして「行政職能科長、副科長、車間主任、副主任の選任」など人事的な事項があった。

工場長は執行について包括的に権限移譲をうけていたが、党委員会は人事権をキープしていたので工場長の権限行使は制約された。また賞罰では「毎年に進級と褒賞の対象となる人数は総職員数の1%を越えることができない」、工場長が率いる生産、指揮システムは、⁸⁶⁾工場部(工場企業長が率いる行政部門)、車間、⁸⁷⁾班組

の3つのユニットから構成されるなど条例上の制約があった。

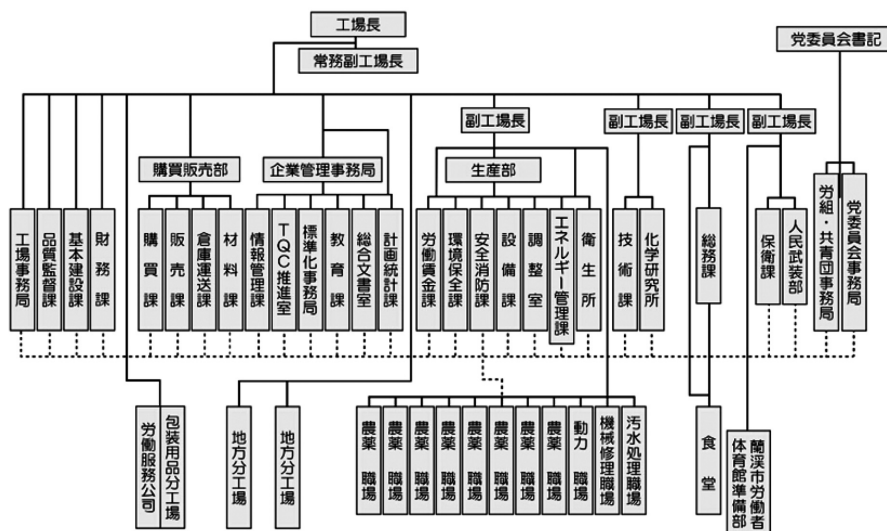
工場長の対外的な権利は1983年4月國務院の「国营工業企業臨時条例」に規定がある。同条例は「企業は法人で、工場長は企業の法人代表」で工場長は機関の代理人として対外契約に署名、法律関係事務などを行う権能が与えられていた。

このような改革開放初期の工場長について、当時の研究者は「行政经济管理権力」の行使者として概念化した。この権力とは、国营企業を管理する職能を国家から委任され、工場長は国に対する責任を負う関係であると理解された。国家の経済計画を実行するだけでなく、違法、納税、資産の保全、企業と労働者の関係の正常化なども責任事項とされた。

工場長制導入にともなう具体的な変化について、一つの事例をもちいて説明したい。図3の蘭溪市農薬工場は1958年に設立され、1963年に地方政府に所属する国营企業となり、1987年地方政府と農薬工場は請負(後述)契約を締結し、同時に「工場長責任制」を導入した。1980年の指令性計画生産が総生産の86.1%であったが、1989年には62.46%⁸⁸⁾まで減少した。同工場では、生産進度の計画、生産量、生産品種の計画などで工場長(經理)がコントロールする割合は、1978年の10%から1992年には80%上まわった⁸⁹⁾と報告されている。組織図にあるように、工場長のもとにライン権限が統一され、スタッフ部門は党書記から離れ工場長の指揮下になっている。

さらに党書記と工場長の関係を、中国経済体制改革研究所の総合調査組が公表した1984年-1988年の調査データで確認しておきたい。同データでは、上級部門が任命した工場長(經理)が77.5%占め、そのうち94.3%が該当企業の党委員会の上級メンバーに就任している。⁹⁰⁾ その場合彼らは工場長の地位にあったが、実際は意思決定の執行を担う経営者になるわけではなく、上級部門に対する事実上の代理者になる場合が多かった。

蘭溪市農藥工場組織図



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『中国の企業経営：企業調査報告』，務経理協会，1995，181頁。

図3 1992年度蘭溪市農薬工場組織図

また、党委員会のメンバーである工場長の21%が工場長（経理）と党委書記を兼任している。上級機関が委任する工場長（経理）で過去に党委書記の経歴がある者は81.7%、普通職員からの昇進が2.2%、非党員人士が工場長（経理）に勤めるのが1.7%となっている。つまり実態は、党委員会の経験のあるものが工場長に就任し、法人の機関代理人の役割を担っていたというのが事実に近いといえる。

「上級管理部門（組織）と工場長の権力配分」⁹¹⁾は、「工場長責任制度」の中心的な部分であり、上述したように工場長の資格に「5年以上の企業経営管理経験」あった。したがって党政治部門だけの経験者が多く任用されたとは推測しがたいが、工場長の資格のあるものを後に党委員に任命した場合や、党委員の候補者が工場に席を置いて工場長に昇進させるなど多様な方法があったと考えられる。改革開放初期には工場長はジェネラルマネージャーとして機能したとは考えにくく、マネジメント人材プールも小さく過渡期に見られる任用実態であったと

いえよう。

国営企業におけるマネジメントのあるべき方向が「国営工場工場長作業臨時条例」に表現されているので確認しておきたい。従業員の褒賞規定で、褒賞する価値あるものとして①主な技術経済指標が全国同業種において、同類企業において先進水準に達すること②生産した商品が海外市場に進出し、国に多くの収入もたらした者③生産量が3年以上連続増大していること④技術で重大なブレークスルーがみられたこと⑤経営管理方法を改善することによって、企業の長期赤字を黒字に変え、其の黒字が一年以上続いたことがあげられている。すべて、技術とマネジメントの改善自体に価値があるとし、生産性の向上とパフォーマンスに寄与する項目である。

「国営工場工場長作業臨時条例」は、経営者の能力を独自に評価しており、さらに経営者が成果をあげるには、組織構造の調整が必要であるとの認識があったといえる。また、工場長には「五年以上の企業経営管理経験」も義務づけ

ていた。このように工場長制導入はマネジメントの自立化の一環だったといえる。

制度化のプロセス設計は、他の改革と同じく、試行実験を経て全国レベルに拡大し、結果を観察して修正し公布するという漸進的なものであった。工場長制は党員の権力や地位を変更させかねないデリケートだが重大な組織変更であったが、実際は破壊的（radical）な変化ではなかった。多くは、党員を工場長に任用し、実際の役割は上級部門に対する事実上の代理者であったからである。党委員会にミドル以上のマネージャーやエンジニアの人事権が残されていたことも急進的な変革でなかったことを意味している。文革直後の中国には、生産性を高める経験を積んだマネジメント人材はいなかったうえ、イデオロギー宣伝が職業的だった党員を排除すると政治的社会的不安が増大するおそれもあったことが背景にある。

いいかえれば、工場長制は中国の企業実態の先にあるべき現実に向けての変革であったと捉えたと意義は大きいといえる。経験のある工場長が経営責任を負い、マネジメントの権限をフルに持つという方向は明示されていたといえる。しかし、「国有」という企業の所有形態でこれが実現可能かどうか、そこまではまだ問題意識は及んでいなかった。所有は価格改革とともに後に大きな課題となった。

Ⅶ 請負制（生産責任制）の確立と発展

A 請負制の確立

請負制の最初の試行実験は、1979年の国家と首都鋼鉄会社との利益配分に関する取りきめである。同社は、すでにのべた北京、上海、天津の国営企業8社を対象とした「企業管理体制改革」の対象会社の一つであった。⁹²⁾

1981年10月、国家経済委員会・國務院体制改革事務局が立案した「工業生産責任制を実施する過程の若干の問題に関する意見」が國務院で認可され公布された。このなかで國務院は「生産責任制」という概念を打ち出し、「企業の

主管部門・企業・工場・グループ及び従業員全体は、国家に対して負うべき経済的責任と義務を明確にしなければならない」とした上で、「企業は国家に負うべき責任を第一に考えるべき」とであると優先順位について見解を表明している。⁹³⁾

この「意見」では、「企業の発展」を通じて、「従業員の所得を着実に増やすが、個人の収入を一気に増加する方法はとらない」という方針で、分配より企業の成長を優先する考えが前提となっている。⁹⁴⁾そして「損益請負制」として具体的な運営ルールを示し、過年度の業績評価によって国営企業を3分類し、個々の措置が規定されている。

- ①生産高と営業利益の増加が顕著な企業は、毎年末の決算が判明する前に国家に上納⁹⁵⁾する利益総額を決定する。最近3年の平均利益総額を基準として納付金総額が決まる。
- ②生産高の伸び率が着実で、営業利益が比較的安定した企業では、過去3年の利益総額に占める企業の利益留保の割合を基準として採用し、当該比率で算定された納付額全額を上納する。
- ③利益率の低下が顕著で経営不振の企業では上納金額を一定にする。なお、深刻な不況から赤字に転落した企業には国家から一定の補助金を交付する。

「請負制（生産責任制）」と「工場長制」は、1982年には国家の重要政策でもあった。5月に「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」が公布されたのち、7月鄧小平は国家計画委員会座談会に出席し、「体制改革を行う場合、重点をおくべき事柄を2つに分けるべきだ。一つは管理体制と責任制を確立し、規則や請負における納付額についてのルールをさだめること」で、もう一つは指導者グループの人事上の問題で「判断力のある人物を選出し、⁹⁶⁾経営陣に加入させる」ことであると説明した。鄧小平は、ガバナンスとトップマネジメントの質の向上について明確な意見をもっていたといえる。⁹⁷⁾

請負は企業所有のあり方と不可分で、それは

財産権行使の根本的なルールである。1988年4月第7回全国人民代表大会第1回会議で、「中華人民共和国所有制工業企業法」が議決され、「企業の財産は全国民が所有する。国家は所有権と経営権分離の原則に従って、経営管理権を企業に移譲する」と規定された。さらに「所有権と経営権の分離」の原則が明確に規定された。企業は「国家から授けられた固定財産の運営について、企業が占有・使用・処置する権利を有する」と根拠づけられた。同年2月に公布された1988年2月國務院は「国民所有制工業企業経営請負責任制暫定条例」では、請負制の目的として国家と企業の間では責・⁹⁸⁾権・⁹⁹⁾利¹⁰⁰⁾などの関係を明確すること、企業内部では自主的に生産やマネジメントの活動を行い損益について自己責任を負うものであると説明されている。1990年請負制は全国で正式に実施された。

B 請負制の諸類型

請負制とは、本人（プリンシパル）が自己の資産を請負人（エージェント）に委任し、運用させ残余利益を得る契約のことである。対等な当事者双方が契約を結び、それにしたがって請負人は一定の収益を所有者に譲渡し、残りの部分について自己の収益となる。¹⁰¹⁾

国営企業の請負制では、国家は企業に国有財産の使用、収益、処分を認め、マネジメントや技術開発などの責任を負わせるが、利益は契約に応じてその一部を企業は国家に提供する関係となる。業界と企業の特徴に応じて選択できるよう4タイプの請負方式があった。「利益上納通増請負制」「定額請負制」「超過分分配制」「薄利・赤字企業の利益請負及び赤字削減補助請負制」である。

たとえば「利益上納通増請負制」は納付金額を増加率で決定する方法で、契約期間中企業の納付額は確定し、残額全額が企業の留保金となる。企業は留保金を増加するインセンティブを持ちやすくなる。また請負期間を数年にすると、短期的利益を追求する企業行動を抑制し、新製品開発や技術の改善を通じて企業留保を高

めるインセンティブをもつことになる。同時に継続的な成長を優先するためのコスト管理に目をむけるようになる。この類型では、企業に生産性を改善することによって成長するというプレッシャーを与えることが期待できた。

「定額請負制」は、収益性が低くないが製品に安定需要がある、また好循環に戻るまでの過渡的措置が必要な企業に向いている。¹⁰²⁾ 政府が一時的な利益納入の減額や補助金の例外的な支出をすることもできた。

「超過分分配制」とは、期限は自由に設定でき、契約で定めた納入額の超過分から出た利益をその都度双方で分配する方法である。国と企業双方のリスクが小さいため、適用できる企業の範囲はより広い。¹⁰³⁾ しかし、企業が業績を向上させるプレッシャーは小さくなる。

最後は「薄利¹⁰⁴⁾赤字企業の利益請負及び赤字削減補助請負制」である。これは年度ごとに国への納入額あるいは国が交付する補助金の基準を決める方法である。算定は前年の納付実績（第二步利改税を実行する企業は、法によって納付する所得税と調節税を指す）、客観的な要因の影響で利益額の変動が大きい場合、請負契約締結前の2～3年の納入実績の平均額基準としていた。

なお、国営企業が発注者の場合には企業対企業で請負制も可能であった。その場合、公開競争入札を実施し、競争を通じて請負人を決定し、請負業者に検査・監督する権利が与えられていた。

市場による選択（selection）でも、指令型計画生産でも類型は存在しないが、請負制には類型があった。国家と国営企業が、企業の能力と環境条件に応じて成長スピードを調節できるよう類型は準備されていたといえる。

C 請負制の発展と評価

請負制は1980年代後半には広く浸透していた。工業成長率は1987年に18.5%、1988年に12.1%と高かった。この2年間で請負制を導入していた「国家予算内国営工業企業」は31660

社、全体の81.7%になった。¹⁰⁵⁾

1987年－1990年は、1983－1986年と比べた「国家予算内国営工業企業」の納税額と請負制による利益のリターンの増加額が26.3%で、利益留保金額27.6%、従業員の所得は79%増加した。好況が請負制を普及させたといえる。

中国社会科学院経済研究所の「国有制研究課題グループ」は請負制採用企業の実態調査を1987年－1992年の期間で調査を行っている。調査対象は403社で367社が請負制採用していた。

雇用契約時、工場長（または経営者）は例外なく抵当金を納めていた。平均額は8514.34円で、同時期の大中型企業の工場長（または経営者）の平均年収・給料の2倍以上に相当する。上級行政部門に任命された工場長（または経営者）の抵当金額は7999.15元だが、他の方式で選出された工場長（または経営者）は10803.4元で割高であった。¹⁰⁶⁾ このため、工場長（または経営者）の責任意識は、契約通りの任務の完成と再契約に向いていた。¹⁰⁷⁾

なお、請負契約の規定する指標を完成した後、工場長が奨励金を得ることが望ましいかという質問に対して124社が回答している。1000～2000元の奨励金が適当だと考える企業は44.4%で、3000～5000元の奨励金が適当だと考える企業は7.3%で、5000元以上の奨励がいいと考える企業は9.7%だった。回答者では役員報酬をおおむね肯定しているが、抵当金の拠出の対価の意味合いもある。

工場長の主な関心は請負契約の完遂であったが、国家への責任だけに向いていた訳ではなかった。「国有制研究課題グループ」の対象で、1984年－1992年まで継続して工場長（または経営者）を務めた人は27%を占めていた。¹⁰⁸⁾ 彼ら「キャリア経営者」は、契約完遂の他に、上級部門が与えた契約外の任務の遂行や企業内部の人間関係と従業員からの評価についても関心を持ち続けたと答えている。

このように、請負制の普及によって、工場長の経営者責任が発生した。マクロ的には「計画

経済が主、市場経済は従」が原則とされていたが、ミクロ的には市場経済の先進国とは異なるかたちで責任のある経営者層が生まれ始めた。しかしこれは、経営自主権の拡大、行政の分権化、「利改税」「撥改貸」、工場長制などの制度的変化との複合的な結果といえる。

IV 結論：改革開放初期の制度変化と「企業」および「経営者層」発生

A 「企業」への進化－プロフィットシーキングとマネジメントの自立化

(1) プロフィットシーキングの主体への接近

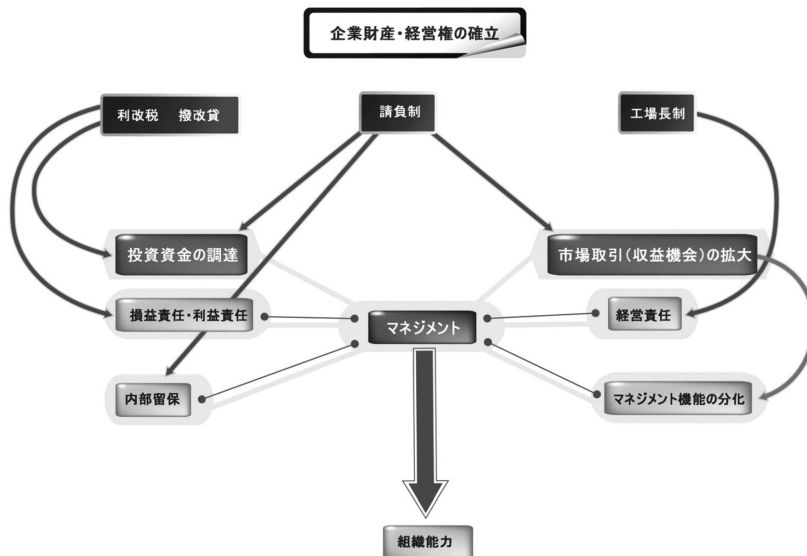
国営企業を対象とした改革を、経営自主権の拡大、税および金融改革（「利改税」「撥改貸」）、工場長制、請負制と見てきた。

改革開放初期（1979－1992）において1980－1984年の改革があり、1980年代前半までに制度改革は全国レベルで実施され、その成果は後半に次第に広まった。「原材料購入と製品販売の市場化比率」（表2）「国営企業の生産における自主権の拡大」（表3）、「総産出に占める市場販売生産の割合」（表4後掲）の着実な上昇はその指標といえる。

「工場（生産単位）」から「企業」への進化では各制度改革は相互に関連して、「工場」と「行政管理」を同時に変化させた。企業内の改革と行政管理の改革は、一方の変化がトリガーとなって他方の要因（条件）が変化した。進化の方向は、複数の特徴をもって明確に確認できた。

もちろん「企業」への進化は漸進的で先進国の企業と同等（functional equivalent）となった訳ではない。問題は多く残っていた。ただ方向性は明確で、「工場」をプロフィットシーキングの主体に変え、「行政管理」を極端に指令的な行政から転換することつまり「国営企業」分権化と行政の分権化を同時に行った。

具体的にいえば、第一に企業の「経済機能」の回復があげられる。工場のから政治宣伝を取り除き、生産を回復した。次に「工場長制」を



初期の制度変化 (2).mmap-2015/03/03-Mindjet

図4 制度変化とマネジメントの関係図

導入し、共産党の政治的な指導力を抑制した。さらに本文では述べられなかったが1986年国務院は労働契約制と年金保険を実施し、個別企業を雇用と福祉の責任から切り離す一歩を始めた。

第二は、「損益責任単位」へのシフトである。課税と融資制度（「利改税」「撥改貸」）から損益計算、設備投資計画、利益計画、資産と在庫の管理の作成が義務づけられた。国家と銀行が、納税と融資の主体としてモニターしコントロールする管理に変更したからである。

第三は、「インセンティブ」の付与である。業績が企業の留保利益や従業員の報酬と連動ようになった。経営自主権の拡大と請負制が、段階的にインセンティブが効くように移行された。

第四は、「マネジメントの自立化」、つまり機能の分化と経営者の自立化を促進することである。ミクロ改革が、企業内部のマネジメントにまで及んでいるところが特徴的である。

最後は「マネジメントの機能分化」である。購買、販売機能の分化は、企業の生産の一部で

市場販売を許すことで分化した。投資、利益計画などジェネラル・スタッフ機能は、課税、融資、そして請負制による残余利益支払のために分化した。経営自主権の拡大で、組織構造の編成、ミドルマネジメント以下の人事権が企業に付与し、工場制によって工場長に提案権と執行権が包括的移譲された。企業への分権化のあとに工場長への分権化が行われ、組織能力の拡大が可能になった。ただし、党委員会はミドル人事を含む重要な決定の許認可権を維持していた。

このように一連の制度改革は、国営企業を経済機能に純化し、プロフィットシーキングを開始させ、同時にマネジメントを自立化させるという方向に誘導し、その結果国営企業の企業に、投資の効果とリスク、借金の元本および利子の返済のコンシャスを与え、組織能力の差異を理解させた。（なお、主な制度変化とマネジメントとの関係のアウトラインについては図4「制度変化とマネジメントの関係図」を参照）

行政管理も並行してレントシーキングの範囲を縮小し、組織能力で成長と成果の差がでるよ

表4 総産出に占める市場販売生産の割合

年	(国家計 画外)市 場原材料 買入と原 材料の総 価の割合	産出品 市場販売と 総産出の 割合	企業実現 利潤の留 保
1980	30.88%	34.30%	18.99%
1981	30.89%	39.33%	22.32%
1982	32.65%	40.61%	24.78%
1983	33.84%	41.02%	32.65%
1984	36.41%	44.12%	37.89%
1985	42.35%	52.39%	38.56%
1986	45.66%	55.28%	38.54%
1987	50.58%	56.46%	37.58%
1988	55.90%	58.32%	37.06%
1989	57.84%	59.54%	36.96%

(董輔祜・唐宗規・杜海燕：『中国国営企業制度変革研究』, 人民出版社, 1995年3月, 128頁, 筆者作成。

う制度を変更した。課税を中立的なものに近づけ、融資に転換することで赤字補填のための行政救済を縮小した。「利改税」導入が、国が間接的指揮監督関係で企業をコントロールことへの分岐となった。¹⁰⁹⁾ 行政の分権化として、80年代後半に経営権を企業に移譲し国家と請負契約を結ぶ方法が普及した。

結果、企業と経営者(工場長)に成長へのプレッシャーが生まれた。まず、経営者は税と契約責任額の利益納付金を確保する。それは、国家からの原材料供給、銀行融資を有利にし、市場生産、留保金、設備投資を増大する条件となった。企業が生産性と組織能力の向上へのプレッシャーを用意したが、経済的な現実も変化していた。市場取引が拡大し、収益が国家の請負生産から市場取引にシフトする傾向がみえ始めたからである(表4参照)。

(2)「経営者層」の形成

国営企業に事実上の「経営者」層が生まれ始めた。それは、一定の特徴をもっていた。前述の「国有制研究課題グループ」実態調査では、1984年～1988年に「工場長」の職にあって

たもののうち大学や短大以上の学歴を持つ人が70.1%、高校や中等専門学校卒業する人が29.9%だった。高学歴化と若い層への世代交代が進んでいたことが推定される。

「工場長」の75.3%は上級主管部門から任命されていた。平均任期は3.34年で、そのうち半数以上は4年以上だった。国営企業の70.3%の企業は国家と「利益上納通増請負制」か「利益超過部分の利益上納」を選択したので、国家に対して経営責任を負う企業の代表者となった。平均任期は3.34年で、そのうち半数以上の工場長の任期が4年以上で、成果をあげたものは延長された。彼らは、ミドルマネージャーの事実上の任命権を持っているのが86.56%、そのうち15%は従業員を解雇する権利を持つとべている。31.7%の企業で、国家統一給与制度と異なった内部所得給与・奨励金分配制度を実施し、工場長に裁量権が求められていた。1987年で企業留保金を増額した企業の比率は36.99%で、そのうち半数以上は38%を超えていた。成長と分配に関心があったといえる。1984年当時、工場長(または経営者)層が強い懸念を持っていたのが企業の留保利益が不足と、従業員への給与やボーナスが足りないということだった。

1990年以降、著名な経営者が全国的に注目されるようになった。石家荘製紙工場の馬勝利、浙江省海塩県のワイシャツメーカーの步鑫生などが代表的存在となった。それは請負制が全国に展開され経営者の能力による差が生まれ始めたことを示している。政治、軍事的な英雄とともに、ビジネス分野の英雄が意識され始めた中国最初の事例である。

国営企業に生まれた経営者には、製品の品質とブランドを重視し、市場情報の収集と調査などマーケティングに理解がある、権限とコミュニケーションの構造をルール化し、従業員の成果に応じて給与と賞与を分配するという共通の特徴がみられた。これは、中国でマネジメントが発達し始め、それが市場での成功と失敗に影響するようになった現象を意味している。¹¹⁰⁾

B 変化プロセスの特徴と背景

制度変化にパターンがあることは、上述した。実験的試行があり、段階的な公式化があって、全国展開する経験的な方法である。党や従業員の既得権益から遠い部分からスタートし、競争メカニズム導入に先立って企業を改革するなど改革には漸進的なアプローチをとっていた。

しかし、政策の方向は早期に憲法で明示している点には改めて注目する必要がある。1982年12月4日第5回全国人民代表大会第5回会議で議決された「中華人民共和国憲法」で経営自主権は明文化され、「国営企業は国家の統一指導に服従し、国家計画を全面的に完成することを前提として、法律の範囲内で経営自主権を有する。国営企業は法律の規定に基づき、従業員代表大会及びその他の形で、民主的管理を実行する」されている。「法律の範囲内で」と「法律の留保」はあるが、経営自主権が憲法上の保障をあたえられた。

1982年5月に「中国共産党工業企業基層組織運行臨時条例」で工場長制は全国に広まり、翌年4月国務院は「国営工業企業暫定条例」制定し、国営企業に管理させる国家財産を公認し、それらの占有・使用・処分する権利を企業に持たせることを認めた。財産権の保障のもとで、企業は自主的に生産活動を行い、国家の定める責任を負う原則は早くから明示されていた。

趙紫陽は「私がもっとも深く認識したのは、中国経済の欠陥を根絶するにはシステムを市場経済に転換させるしかなく、そのためには財産権の問題を解決しなければならない、ということだった。それは、実際的な経験と、長い悪戦苦闘の末に到達した結論だった」¹¹¹⁾と述懐している。趙紫陽がこのような認識を確信した時期は回想録に明示されていないが、中国は早い時期に財産権の保障が意識されていたことは注目に値する。同時に「法律の留保」を付けていることは、経験主義的方法で漸進的に改革を進める政策手法からすれば整合的といえよう。

以上、国営企業を「工場」から「企業」へ進

化させた制度的変化について順次記述し解説した。

最後に、このような制度を生み出したより拡大されたフィールドの特徴について触れておきたい。それは、改革開放初期の歴史的条件となるからである。

まず政治的に安定的な環境があった。文革後、共産党のリーダーは党を割るような論争に発展させないという決意を共通してもっていた。イデオロギー論争は止め、鄧小平は毛沢東の引用語句の「実事求是（事実に基づいて真理を求める）」を掲げ、経験的な方法で実績を上げることが党員に求めていた。

改革推進派と保守派とがあったが、それは改革のスピードと手法の違いの範囲内であった。保守派の代表は陳雲で、経済運営の経験の不足していた鄧小平は1980年代前半には彼の経験と実力を重視していた。陳雲は「計画経済が主で、市場経済は従である」とする信念の持ち主だった。鄧小平の片腕として抜擢された趙紫陽は、陳雲を尊敬し市場経済を導入し、急進的な改革を避けるという点では一致していた。そして、国営企業の制度改革は保守派の陳雲の経済思想と矛盾するところは無かったのである。ただ、経済特区は鄧小平が推進し、陳雲以下保守派は否定もしなかったが関与もしなかった。

もう一つの条件は市場、いいかえれば計画生産外取引の範囲である。形成された全国市場で企業競争が生まれ、管理的に統合された大企業が生まれたのがアメリカの歴史である。中国で全国市場が形成されてはいなかった。すでに述べたように、毛沢東時代の制度を引き継ぎ地方は自給自足の分権的に運営されていたからである。国営企業も自給自足的な「ワンセット主義」をとっていた。国内での分業を利用し必要な資材、部品を市場で調達して効率的な生産には制約があった。取引が地域市場に限られているなかで国営企業の制度改革が先行したのである。

そして、1980年後半から経済現実が変わり始めた。国営企業の環境がシフトし始めたとい

えるが、そのスピードと衝撃は当時予想ができなかった。農業改革と郷鎮企業の成長、経済特区に外資導入と輸出指向型の合併企業の成功、成長スピードを争う地方間競争の激化、これらの変化が国営企業と競合関係になるかどうかが次の展開を決めることになる。

1989年に天安門事件があり、1992年の「南巡講話」まで政治的に保守化しても、国営企業に逆コースは起こらなかった。国営企業に対す

る分権化と、それにとまう行政の分権化は不可逆的な制度的変化であったといえる。1993年以降、財産権の改革を通じた国営企業改革が進展する。市場取引を拡大し、マネジメントの基盤を用意し「企業」に漸進的に近づける政策は、1993年以降の改革にとって不可欠で不可逆的な変化をもたらしていたといえよう。その成果は、次のダイナミックな新しい経済現実のうでで明らかになる。

注

- 1) 趙紫陽, アディ・イグナシアス, 河野純治 (2010)『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』, 光文社, 229頁。
- 2) 趙紫陽, アディ・イグナシアス, 河野純治 (2010)『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』, 光文社, 339頁。
- 3) 人民出版社編『李先念文選』, 1989年, 第330頁。
- 4) 世界銀行経済考察団・中国財政経済出版社編 (1983)『中国社会主义經濟的發展』, 29頁。
- 5) 川井伸一 (1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 16-17頁。
- 6) (吳敬璉, 2006) 国営企業と政府の関係でコルナイが定義した「ソフトな予算制約 (soft budget constraint)」とは、企業の生存と発展を決定する重要な経済パラメーター、たとえば投入と産出の価格、資金投入、税収などすべて国が決定するが、国営企業は交渉を通じて価格、課税、補助金、信用供与、公的資金による救済など有利な供与をえて自己が直面する制約条件を変えるよう制度的構造をいう。
- 7) 薛暮橋 (2009)『中国社会主义經濟問題研究』, 人民出版社, 200-201頁。
- 8) 「条条」と「塊塊」の経済学的な評価については (ロナルド・コース, 王寧, 2013) を参照。
- 9) 吳敬璉著, 青木昌彦監訳, 日野正子訳 (2007), 『現代中国の經濟改革』, NTT出版, 134頁。
- 10) 学会も中国政府の公式見解でも第11期三中全会は中国市場の変革へのスタートだと認められている。(ロナルド・コース, 王寧 (2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 90頁。)
- 11) 他の資料では、改革の試みの行われる企業の責任者で改革の前に指導的権限が厳しく制限されている問題点を報告した事例もある (宗寒, 2008, 第13頁)。当時企業の責任者が企業に対する制限の緩和を要請することは認められなかった。企業の責任者は指導層に任命され、企業の経営状況に責任を負わないからである。つまり、企業の責任者はマネージャーではなく、企業の監視人或いは行政部門の一員に近い。
- 12) 一九七九年二月十九日付『人民日報』は、政府の公式な見解を示す社説でこう力説している「現在の經濟改革における喫緊の課題は、・国有大企業の自主権を拡張することだ」。
- 13) 吳敬璉著, 青木昌彦監訳, 日野正子訳 (2007), 『現代中国の經濟改革』, NTT出版, 135頁。
- 14) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 54頁。
- 15) 川井伸一 (1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 16-17頁。
- 16) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 17) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 18) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大學出版社, 527頁。
- 19) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香

- 港中文大学出版社, 531頁.
- 20) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 527頁.
 - 21) 宗寒 (2008)『國企改革三十年親歴記』, 上海人民出版社, 17頁.
 - 22) この決定が出された10年後, 國務院は「全民所有制工業企業轉換經營機制條例」を出し, 企業の經營權利を13条に拡大した. (1978年と比べ, 拡大された權利は: 1, 企業の共同經營, 併合する權利, 2, 企業の製品, 勞務を定価する權利, 3, 企業の投資決定權.) 同時に, 企業の經營權が法律によって守られ, いかなる部門と個人はその權利を侵すことができないと定めた.
 - 23) 經濟史で「抜権十条」と記述されている.
 - 24) 補充生産計画は, 國家が下達した年度生産計画を達成することが前提条件になっている. また補充計画による製品の自主販売も, 國營商業對外貿易部門, 物資部門が購入しない場合に限られ, かつ固定の価格によるものとされた. (川井伸一, 1996)
 - 25) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 527頁.
 - 26) 董輔弼 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 67頁.
 - 27)『中国企業改革の研究: 國家・企業・従業員の關係』, 作者: 川井伸一, 中央經濟社, 1996, 第16頁, 第1頁.
 - 28) 董輔弼 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 66頁.
 - 29)『中国企業改革の研究: 國家・企業・従業員の關係』, 作者: 川井伸一, 中央經濟社, 1996, 第16頁, 第17頁.
 - 30) 國家勞働計画では, ほとんどの勞働者は中央と地方の勞働局によって配分される. 大学生は教育部と國家計画委員會とが協力し, 専門学校の卒業生はそれぞれの学校の所属する地方政府及び企業の協力によって配分されている. 毎年一つの勞働計画は立てられ, 各級の計画部門によって, 審査される. それによって, 各機構と企業の新たな勞働指標を定める. (世界銀行經濟考察団, 1983年, 第39頁.)
 - 31) 改革開放の前, 企業の従業員の賞罰は計画生産の主管部門によって決められるものであった. 經營自主權の拡大で, ルール違反の従業員及び企業に大きな損を招いた従業員に対し, 企業は処罰し除名する權利が与えられるようになった. 國營企業の「入社する人ばかり, 退社する人なし」という雇用制度に新たな局面が開かれた.
 - 32) 董輔弼 (1999)『中華人民共和國經濟史』下卷, 經濟科学出版社, 67頁.
 - 33) 基本建設の貸出金利は毎年3%であった. 1981年から, 炭鉱, 建材, 郵便などの部門に対する貸出金利は毎年2.4%となった. 機械, 輕工業, 紡績, 石油などに関する部門に対するのは3.6%となった. (中共中央文獻研究室・中央文獻出版社編「國家計画委員會等單位關於實行基本建設撥款改貸款的報告」, 中共中央文獻研究室・中央文獻出版社『新時期經濟体制改革重要文獻選編』上卷, 1998, 73頁.)
 - 34) 企業は帰属關係によって, しばしば上級主管部門, 企業の所属する地方政府から資金の運用, 生産に関する格別な要求を押し付けられる. それは「攤派」(apportion/exaction)と言われる.
 - 35) 董輔弼, 唐宗規, 杜海燕 (1995)『中国國營企業制度變革研究』, 人民出版社, 15頁.
 - 36) 一般的には利潤の高い企業の留保率が比較的に低いので, 利潤の高い企業と低い企業は留保する金額において不公平が生じた.
 - 37) 世界銀行經濟調查団・中国財政經濟出版社編『中国社会主义經濟的發展』, 1983年, 104頁.
 - 38) 世界銀行經濟調查団が推定した数である. (世界銀行經濟調查団, 1983)
 - 39) 省級レベルの企業が四つ, 県級レベルのものが二つ.
 - 40) 世界銀行經濟調查団・中国財政經濟出版社編『中国社会主义經濟的發展』, 1983年, 105頁.
 - 41) 蕭冬連 (2008)『中華人民共和國史 第十卷 歴史的軌軌—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大學現代中國文化研究センター・香港中文大学出版社, 531頁.
 - 42) 1979年中央事務所は四川, 安徽, 浙江三省に調査を行った, 政府の役人及經濟部門の役人20人以上と40回あまり座談した後, 調査報告完成した. 調査中で接触した企業工場長や社長や經濟部門の各責任者たちや省クラス市クラスのリーダーで実験に力を尽くすもののがかなりいると報告されている.
 - 43) 國家買上分を確保した後, 人民公社や生産隊や社員は綿以外の農業の副生産品が販売でき

- た、人民公社と生産隊の工場は原材料の購入が許可され、続いて機関、団体、部隊、企業と許可範囲は拡大された。
- 1979年、自由市場が3.6万箇所に戻り、取引金額が170億元になった。(蕭冬連(2008)『中華人民共和国史 第十巻 歴史的軌跡—从撥乱反正到改革開放』, 香港中文大学現代中国文化研究センター・香港中文大学出版社, 50-51頁。)
- 44) 統計データが十分ではないので、農業副産品の購買者のシェアから間接的に推定してみたい。1982年度交渉価格で販売したものは総生産品の11.5%、政府公開の価格で買い付けるものは57.5%、政府の計画を超える部分で政府が価格を高価格で買い付けたのが20.8%、市場(自由市場)の価格で販売したものは10.2%であった。工業部門の国営企業が直接に農民から購入した農産物が10%を占めていた。
 - 45) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 46) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 47) 国営企業を経営する任務は中央と地方の各級政府が分担する。国営企業は「隷属関係」にしたがって、各級政府がそれぞれ経営する。次に、各級政府ごとに、国営企業を経営する権利はさらにまた数多くの政府部門に分割される。一般の状況では、投資と生産にかかわる意思決定権は、計画委員会、経済委員会など行政機関が行使する。企業のおもな管理職の任免は、審査と監督をおもに党の組織機関と政府の人事機関が行う。統一収入・統一支出の財政体制下では、財政部門は国営企業の「財務部」に相当し、国営企業の現金流量、収入と支出を管理し、さらに税、費用や利潤を徴収する。労働部門では行政手段が労働力市場に代替し労働力を配分し、国営企業の雇用、賃金、ボーナスなど人的資源面の政策を決定する。これは一種の効率性のインセンティブが欠如した制度的配置である。この制度のもとでは、各党政府部門が自己の要求ひいては自身の利益にしたがって権限を行使する。企業のパフォーマンスは各部門の権利行使の総合的結果であるため、事実上、各部門は権利を行使するだけで、相応の責任は引き受けない。(呉敬璉, 2006)
 - 48) ロナルド・コース、王寧(2013)『中国共産党と資本主義』, 日経BP社, 104頁。
 - 49) 川井伸一(1996)『中国企業改革の研究: 国家・企業・従業員の関係』, 中央経済社, 108頁。
 - 50) 劉佐(2004)「国営企業“利改税”及びその歴史意義」, 『税務研究』, 第233期, 30頁。
 - 51) 董輔弼(1999)『中華人民共和國經濟史』下巻, 經濟科学出版社, 176頁。
 - 52) 対外貿易企業: 中国機械設備輸出入会社, 中国シルク会社等対外經濟貿易部所属企業。
 - 53) 個別連営企業は連営企業からもらった利益をプラスにするあるいは連営企業に与える利益をマイナスにする。
 - 54) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一巻』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 431頁。
 - 55) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一巻』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 431頁。
 - 56) このような流動資金の金額上限は、「流動資金定額」と呼ばれる。
 - 57) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一巻』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 430頁。
 - 58) 企業管理出版社編『袁宝華文集第一巻』附录1: 「日本工業企業管理につき視察報告まとめ1979年1月」, 1999年, 430頁。
 - 59) 流動資金, 工業企業が商品の生産, 流過程に占有する各種物資の金額, 燃料, 原材料, 配件の備蓄含め, 生産過程における製品と半製品の在庫。(中国統計出版社編『中国統計年鑑(1984)』, 1984年, 564頁。)
 - 60) 国営企業の固定資産の投資源泉について、問題点が指摘されている。第1に「撥改貸」における権限・責任・利益の主体が不統一であること。まず「撥改貸」の実施以後も各年度の予算内基本建設項目は、財政部門が提出した基本建設予算の枠に基づいて計画委員会が決定し、指令性計画を実施している。一方で、貸付項目の決定も計画委員会が行っている。銀行はこの点について決定権がない。「建設単位」である国営企業も、指令性計画に基づいて与えられた投資額に応じて建設の実行を行うのみであり、その支出には経済的責任を負っていない。第2に「撥改貸」により形成された固定資産の所有主体は国家であり、国家は企業への投資者として本来自ら出資した範囲内において企業の債務に対して責任を負う立場にある。しかし、「撥改貸」の方式は所有者の投資資金を企業債務に変え

- ることによって、企業債務に対して一定額の責任を負う関係にあり、企業所有者を企業に対する債権者とみなすことになる。したがって、国家と企業との財産権関係がきわめて曖昧となり、資本所有者と債権者とが混同される事態が生じることになる。第3に、ソフトな返済制約である。「撥改貸」は財政の無償給付を銀行経由の有償貸付に転換させ、企業は形式上返済責任とリスクを負うかたちとなった。政策的には、企業がこの返済責任とリスク負担から資金の効率的運用をはかることが期待された。しかしながら、その後の経過は「撥改貸」貸付を含む基本建設投資貸付が急増し、投資資金効率の悪さから資金返済が保証されない事態が拡大した。固定資産投資貸付が急増した要因としては、低利子とソフトな返済制約が考えられる。まず低利子であるが、銀行の固定資産投資貸付の利率は1980年代（特に後半）には次第に高くなった。特にインフレが進んだ時期（例えば1988～89年）には実質マイナスの水準にさえた。その意味で利率の制約は極めて弱いものであった。次に、ソフトな返済制約については税前利潤からの返済（「税前週貸」）が代表的である。税前利潤返済の方式は1983年の「利改税」の実施にともなって導入されたものであるが、これが「撥改貸」基本建設投資貸付や技術改造用の「専用資金」貸付にも適用されたのである。規定では「撥改貸」貸付の元本利子はまず企業の自己資金から返済し、不足する部分は新增利潤から返済しなければならないとされた。しかしながら、実際には新建項目ではまず企業に自己資金が足りないこと、拡張・改建項目では企業の自己資金返済の比率を規定していないこともあって大部分の企業は税前利潤から返済してきた。（川井伸一（1996）『中国企業改革の研究：国家・企業・従業員の関係』、中央経済社）
- 61) 「基本建設」とは、国民経済各部門の新築、拡大、改築と回復工程プロジェクトの建設及び設備の購入活動。工場、鉱山、鉄道路、橋、港、農林水産、商店、住宅、学校、病院等工程の建設と機械設備、車輛、船舶、飛行機等の購入を含む。（『中国統計年鑑（1984）』、中国統計出版社）
 - 62) 「基本建設に対する貸付金試行に関する条例」, 国家計画委員会, 国家建設委員会, 国家財政部; 1979年7月18日公表.
 - 63) 国営企業を經營する任務は中央と地方の各級政府が分担する。国営企業は「隸属關係」にしたがって、各級政府がそれぞれ經營する。次に、各級政府ごとに、国営企業を經營する權利はさらにまた数多くの政府部門に分割される。一般の状況では、投資と生産にかかわる意思決定権は、計画委員会、經濟委員会など行政機關が行使する。
 - 64) 「利改税」によってそれ以降、企業が借金返済した後に課税する。
 - 65) 固定資産が減価売却した資金。
 - 66) 章迪誠（2006）『中国国営企業改革編年史1978-2005』, 中国工人出版社, 28頁。
 - 67) 一部の範囲は國家予算以内、國家計画以内の固定資産投資、或いは基本建設。
 - 68) 公表時間、公布した資料
 - 69) 国営企業の固定資産の投資源泉について、59参照。
 - 70) 黄卓（1984）「国営工業企業工場長の地位と作用について論じる」, 『政治と法律』
 - 71) 虞雲耀（1985）「工場長責任制度と企業におく黨の領導」, 『党校教学』, 10-11頁。
 - 72) 北京第一機械工場調査組編, 『北京第一機械工場調査報告』, 中国社会科学出版社出版局, 1980年。
 - 73) 王保樹（1987）「国営企業工場長法律地位の再探討」, 『法学評論』, 3期。
 - 74) 中国經貿導刊編（1988）「企業法制定過程大事記」, 『企業法制定過程年代記』, 9期, 31頁。
 - 75) 上級から同時黨思想の教育。
 - 76) 「中国共产党工業企業基層組織運行臨時条例」は企業中の黨組織の規則。
 - 77) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 78) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 79) 『中共中央、国务院関与「国营工厂厂长工作暂行条例」公表のお知らせ』1982年、中发「1982」3号。
 - 80) 中等学校以上相当文化科学知識、高校、中等専門學校卒業。
 - 81) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章：第五条第二款。
 - 82) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章：第五条第四款。
 - 83) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章：第六、

- 七条.
- 84) 「国营工場工場長作業臨時条例」第二章；第五條第六款.
- 85) 政治工作幹部に代表される企業党組織側の批判，不満は具体的には以下の点が指摘されている。
- ①工場長責任制の実施は党の指導制を弱めさらには取り消すものである。企業の党組織は実際には企業経営（「行政」）の付属物になってしまった。党の指導とは根本的には組織指導をいうのであり，組織指導が存在しないと党の指導は無いのも同然となる。
- ②党委員会指導制から工場長責任制への転換は企業党組織のイメージと威信を失墜させるものである。党の政治工作幹部は程度の差こそあれ党組織の権力，威信，地位の「喪失感」を抱いている。現在「四つの基本原則」を強調する政治工作幹部は「保守的で頭の硬い奴」「時代おくれ」と軽蔑されたといわれる。
- ③党委員会指導制の廃止は企業の政治思想工作を弱めるものとの不満がある。一部の党幹部は，党中央は政治思想工作を強化しなければならないというが，なぜ一部の企業の職場の専従書記をなくし，党の組織を削減するのかと不満を述べている。実際に，工場長責任制を実施する過程で，企業党組織および政治工作専従幹部を削減する動きが進んだ。（川井真一，1996）
- 86) 「国营工場工場長作業臨時条例」第五章；第二十一条.
- 87) 現場のこと
- 88) 杜海燕（1992）「国营企業經理階層の構成と管理方法」，『管理世界』，3期.
- 89) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，26頁.
- 90) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，167頁.
- 91) 盛洪（1988）「企業制度の十年改革に対する評述」，中国社会科学院工商經濟研究所.
- 92) 中国經貿導刊編（1988）「企業法制定過程年代記」，9期.
- 93) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，61頁.
- 94) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，62頁.
- 95) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，73頁.
- 96) 「判断力と理解力の有る人」，つまり企業の経営管理に通じる人を意味する.
- 97) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革クロニクル1978-2005』，中国労働者出版社，88頁.
- 98) 責とは，企業が国に上納する税収と利益を負う責任をいう.
- 99) 権というのは，つまり企業が自主的に運営する権利をいう.
- 100) 利というのは，つまり企業の留保利益を指す.
- 101) 吳敬璉著，青木昌彦監訳，日野正子訳（2007），『現代中国の經濟改革』，NTT出版，129頁.
- 102) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，189頁.
- 103) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，190頁.
- 104) 薄利企業は，年間利益金額が10万元以下の企業を指す.
- 105) 董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，192頁.
- 106) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，169頁.
- 107) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，171頁.
- 108) 董輔礪，唐宗焜，杜海燕（1995）『中国国营企業制度変革研究』，人民出版社，172-173頁.
- 109) 間接的指揮監督とは，經濟マクロコントロールとも称される。董輔礪（1999）『中華人民共和国經濟史』下卷，經濟科学出版社，195頁.
- 110) 章迪誠（2006）『中国国营企業改革編年史1978-2005』，中国工人出版社，278頁.
- 111) 趙紫陽，アディ・イグナシアス，河野純治（2010）『趙紫陽極秘回想録天安門事件「大弾圧」の舞台裏』，光文社，192頁.