

中国国有企業の 「現代企業制度」への改革

福州第二化学工場の「実施案」の紹介(2)

一、はじめに

今年三月号の「証研レポート」で国有企業である福州第二化学工場の基本状況を概観し、同工場の「現代企業制度」改革の「実施案」に依拠して企業の制度改革および組織改革の概要を紹介した。

一九九六年一月一日同工場は「福州二化集团有限公司」(以下「集团公司」と略称)に改名され正式営業を開始した。改革後の「集团公司」は、事業持株会社としての企業体制を完成し、地方政府と企業の資産関係および責任の所在を明確にするとともに、有限責任制を導入した。そして「集团公司」は旧体制の生産偏重の組織体から資産運営を中心とする新しい企業組織へ転換し、「会社法」に基づく独立法人としての企業運営を始めた。今回は改革後の「集团公司」の取締役会、監査役会および労働組合の在り方、出資者の権利と義務、共産党組織の役割および余剰人員の問題などについて考察したい。

二、出資者の権利と義務

「集团公司」は福建省人民政府(地方政府)が全額出資した。出資者の権利と義務について「福州二化集团有限公司規則」(以下「規則」と略称)の第二一条、第二二条は次のように規定している。

「集团公司」の出資者の権利(第二一条)は(1)「集团公司」(国有資産)の「経営権限」案を認可する。(2)「集团公司」の「規則」を認可する。(3)取締役会の報告を審議し認可する。(4)取締役の派遣・交代、取締役会長・副会長の指名および報酬・支払い方法を決定する。(5)出資者側の監事(監査役)の派遣・交代、監事会(監査役会)主席の指名およびその報酬・奨励金・支払い方法を決定する。(6)「集团公司」の資本金の増資・減資案を認可する。(7)「集团公司」の株式・債券の発行案を認可する。(8)「集团公司」の「国有資産財産権変更案」を認可する。(9)国有資産の収益配分権を有する、と規定している。

出資者の義務について第二二条は(1)「集团公司」の「規則」を遵守する。(2)出資を引き上げることにはできない。(3)「集团公司」(国有資産)経営案の各規定を順守する。

以上のように、福建省人民政府は出資者として「集团公司」の「経営権限」の認可権、取締役会・監査役会の会長の指名、取締役・監査役の派遣・交代などの権限を持つが、同時に出資を撤退してはならないという義務を負っている。

三、「福州二化集团公司」の取締役会

「集团公司」は株主総会を開催しない。ただし取締役会を設けている。取締役会は企業の最高意思決定機関で出資者(地方政府)に対して責任を負い、出資者の信託を受け会社の重要案件を決定する(二三条)。取締役会の役員数は九人とし、その中には会長、副会長、従業員代表(従業員から民主的に選出)各一名が含まれる。取締役の任期は三年であるが、再任することができる(一四条、一八条)。また取締役は「集团公司」の上級経営

者を兼任することができるが、兼任取締役は全取締役の半数を超えてはならない（一八条）。さらに取締役は投資者の承認を得た上で「集团公司」の総経理（社長）を兼任することができる（一八条）。その他、「集团公司」の会長・副会長は投資者の同意を得ずに他社の責任者を兼任してはならない（一九条）。

「集团公司」の最高意思決定機関である取締役会の権限については「規則」の第二〇条は次のように規定している。すなわち（一）「集团公司」規則の制定および改正。（二）「集团公司」の重要「規約」制度の制定。（三）「集团公司」の経営方針、発展計画および年度経営計画の審議と決定。（四）「集团公司」の年度財務予算・決算・清算案の審議と決定。（五）「集团公司」の利润分配案と損失補填案の決定。（六）「集团公司」内部の管理部門設置の決定。（七）法に基づき国有法人である「集团公司」（国有資本）の投資収益を回収・再投資に向け、国家資本金を増加させる。（八）福建省人民政府が与えた権限の範囲内で「集团公司」の重大な投資計画と資産の運用方法を決定する。（九）法に基づいて国有資産財産権の譲渡あるいは購入案、「集团公司」の株式と債権の発行案および「集团公司」の増資または減資案を制定し、子会社の資本金の増減を決定する。（十）「集团公司」の合併・分割・変更・解散・清算案を制定し、投資者の許可を得て執行する。（十一）「集团公司」の総経理（社長）を選任あるいは解任する。総経理（社長）の指名する副総経理（副社長）と会計責任者を選任あるいは解任する。（十二）全額出資子会社の規則の認可。全額出資子会社への取締役の派遣、取締役会の会長・副会長の指名および役員報酬・賞罰の決定。出資会社（大部分の株式を持つ）および部分出資会社（一部分の株式を持つ）に対し「財産権代表」者を派遣し、取締役の候補者を推薦する。（十三）「集团公司」の賃金水準と配分案を決定する。（十四）投資者（地方政府）に対して定期的に報告を行う。（十五）投資者（地方政府）が取締役に授けたその他の権限。取締役会会長は「集团公司」の法定代表人であり（二三条）、取締役会を召集し、その議決の実施状況の点検、

会社株式・債権発行の署名および緊急事態時に特別裁決を行うなどの権限を持っており、同時に、政策判断ミスが原因で国有資産が流失した場合、また出資者権益を侵害する行為があった場合、それ相應の責任を負う。さらに「集团公司」の違法行為があった場合、それ相應の法律責任を負う（二四条）。会長の給料は年俸制とし、国有資産成長率と企業利潤の増加にリンクして決める（二五条）。

制度改革後の「集团公司」は株主総会が存在しない一方、取締役会は「集团公司」内最高の意思決定機関として福建省人民政府（出資者）に対して経営責任を負っており、それと同時に「集团公司」規則の制定、経営方針・投資・利益配分の決定および経営者の選任などの権限を持っている。その他、取締役（九名）のうち必ず一名の従業員代表が含まれていることは、企業の意味決定に従業員の参与を示している。

四、監査役会

監査役会（監事会）は「集团公司」の監督機関であり、出資者に対して「集团公司」の監督責任を負う（三三条）。監査役は三人とし、そのうちの二人は「集团公司」の出資者（地方政府）から派遣し、一人は従業員大会から選出する（三四条）。ただし取締役、総経理（社長）および財務責任者は監査役を兼任してはならない（三五条）。また監査役会および監査役は「集团公司」の経営活動に干渉してはならないが、ただし取締役会に列席することができる（四一条）と規定されている。

監査役会は主に以下の職責を遂行する（三六条）。（一）登録会計士が監査した「集团公司」の年度財務報告の審査、会社財産の処分が国の関連規定に当てはまるかどうかについての審査、会社の経営効率および財産の増減状況の監督・評価。（二）必要な場合には、「集团公司」の財務帳簿と関連資料を調べ、取締役会および総経理

(社長)などの関係者に対して質疑する。(3)取締役会、総経理(社長)の経営業績を監督・評価・記録し、出資者(地方政府)に対して取締役と総経理(社長)の任免(選任あるいは解任)および賞罰を提議する。(4)取締役会、総経理(社長)および上級管理者が職務執行にあたり違法行為あるいは会社「規則」違反行為がないかどうかについての監督。(5) 監査役会は必要と判断された場合、福建省人民政府(地方政府)に直接「集团公司」の状況を説明することができる。

以上のように、監査役会は出資者である福建省人民政府に対して「集团公司」の監督・監査の責任を持つており、主に企業の経営、財務状況を監査・評価し、「集团公司」の経営活動をチェックする機能を有する。しかし企業の意味決定と経営組織の独立性を守るために、監査役会および監査役による経営活動への直接干渉は禁止された。また監査役会メンバー(三人)の中に必ず一人の従業員の監査役が含まれていることは、従業員の企業経営に対する監視機能を強化する意味を持つていていると思われる。

五、労働組合

企業制度改革前の労働組合(工会)は従業員の福利・厚生などの面において多少の機能は果たしていた。しかし従業員の利益を守るために経営側と交渉するなどの西側先進国で一般的にみられる労働組合の機能はあまり果たさなかった。今回の企業改革は「労働法」、「工会法」および「会社法」に基づいて「集团公司」の労働組合と従業員の企業経営に対する民主的管理を強化する方針を定めた。

「集团公司」の新しい「労働組合活動および従業員民主管理活動強化の実施方法」によると改革後の労働組合は、まず「集团公司」と各子会社および支社の労働組合の委員長(主席)が民主的に選ばれ、その待遇も管理職層の基準に照らして各会社ごとに自主的に決められる。また労働組合の組合員代表大会と従業員代表大会は「两会結合」の形をとっており、その代表は組合員代表の身分と従業員代表の身分の両方を持っており、「两会」の職責を同時に果たすことになっている。さらに労働組合の専門委員会は「两会」の各専門委員会と合併して設置することを規定された。

その他、労働組合は「労働法」に基づいて従業員を代表し、企業側と対等の立場で協議し集団合同(団体契約)を結ぶ制度が導入された。この団体契約制度の下では、労働組合側の協議代表団(労働組合の委員長を首席代表とする)が同じ人数の企業側の協議代表団(企業の法人代表を首席代表とする)と対等の立場で毎年協議する。団体契約の内容は、企業・従業員双方で合意した企業の発展目標の確認、従業員の労働報酬・勤務時間・安全衛生などの労働条件、保険・福祉などの権益の保障、従業員の就業「規則」遵守義務および契約違反の際の責任などを含む。ただし双方の協議が合意を達成できない場合には、政府の労働管理部門に申請し改めて協議することになっている。また団体契約交渉の不調あるいは集団労働争議が発生した場合は、まず企業内部で協議し解決を求める。それでも解決できない場合は、法律に基づいて労働争議仲裁委員会に仲裁を申請し判決を求める。さらに仲裁の裁決に不服の場合は、裁判所(人民法院)に訴訟を提起することもできる。

このように改革後の労働組合は労働者の権益を守るため、組合員代表大会と従業員代表大会の機能を統合し、企業側と対等に協議し集団合同(団体契約)を結び、労働争議があった場合にも法律に基づいて解決を求める。このような労働組合活動の強化は形式的のみ存在した改革前の労働組合と比べると大きな変化であろう。

六、共産党組織の役割

今までの国有企業ではひとつの企業内に経営組織と共産党組織が併存しており、党組織からの企業経営に対してしばしば干渉が行われた。企業の党委員会の書記と総経理（社長）はどちらが偉いか、誰が企業の経営意思決定権を握っているか、また企業改革によって党組織の機能と役割が変化したとすれば、それはどのように変化したのか注目されることである。

改革後の党組織の機能と役割分担について「集团公司」の「党組織運営の強化に関する実施意見（四章二八条）」は次のようにまとめている。

すなわち企業内の党組織は政治的な核心であり、党活動のスタートでありゴールは企業改革、経営メカニズムの転換、経済効率の向上および国有資産の保全・増殖を成功させることである。また企業の社会主義「物質文明」と「精神文明」の建設を促進し、党および国家の政策方針を企業内に周知徹底させ、その実行を監督する（第二条）。

「集团公司」は党委員会と紀律審査委員会を設立しているが、同時に「党章規定」によって傘下企業にも総支部委員会あるいは支部委員会が設けられている（第三条）。「集团公司」の党委員会のメンバーは五人から七人、下部所属の総支部あるいは支部は三人から五人で構成されている。「集团公司」の党組織の主要ポストは取締役、監査役、経理（社長）および副経理（副社長）が相互に兼任することができる。しかし「党章規定」と「会社法」の関連規定に従わなければならない。下部所属の党組織はそれに準拠する（第五条）。

党委員会の主な職責と任務は（1）会社の重大な意思決定に参加し、党と国家の政策方針を企業内に周知徹底させ、その実行を監督する。（2）会社の人事管理に参加する。（3）党の思想、組織、作風および制度建設を強化し、党組織の先導的役割と共産党員の模範的役割を十分に発揮する。（4）会社の政治思想と精神文明の建設を指導し、理想、道徳、文化および紀律ある従業員を育成に努める。（5）取締役会、監査役会および経理（社長）の法律に基く職権の行使を支持する。（6）心から労働者階級に依拠し従業員代表大会の活動を支持しつつ、労働組合および共青团（共産主義青年団）などの大衆組織を指導し二つの文明建設を促進する（第八条）。その他、党委員会は企業の生産・経営の社会主義的方向を監督し、同じく党・国家の方針・政策および法律・法令の執行状況や党委員会メンバーの職務態度は清廉か、また従業員の企業に対する民主的管理権利は十分行使しているか、国家、出資者、企業および従業員各相互間の利害関係は適正に処理されているか、などを監督する職責を持つている（一〇条）。

以上見たように改革後の「集团公司」の党組織は党と国の政策および法律・法令を企業内に徹底させる一方、主に党組織の責任者が取締役、監査役および上級経営者と相互に兼任することによって企業の意思決定と経営に参加している。また党組織は企業の人事管理にも関与し、取締役会から選ばれた総経理（社長）、副総経理（副社長）および中間管理者の候補を審査して関連部門に意見を述べる（一三条）職責を持つている。その他、党組織は労働組合と従業員大会に対して指導的立場に立ち、企業の民主的管理と国家、出資者、企業および従業員のそれぞれの利益を調整する役割を果たすことになっている。いうまでもなく、監督・調整機能を持つている党組織は現在でも欠かせない存在であろう。

地方政府全額出資の「集团公司」において、今後どのように各方面の利益を調整するのか、党組織の機能と経営者、従業員のインセンティブは如何に結び付くのか、関心のもたれるところである。またそれと関連していわゆる「老三会」（党委員会、従業員代表大会、労働組合）と「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）の関係

が今後の「現代企業制度」改革の一つの焦点になると思われる。

七、余剰人員の問題

余剰人員の問題は国有企業改革にとって難問中の難問といわれているが、制度改革後の「集団公司」も例外でなく、四、五六〇人の従業員のうち一、〇〇〇人余りが余剰人員となっている。「集団公司」はこのような深刻な事態に対して以下の改善策を提出した。

すなわち第一に、余剰人員を生産部門に再配置する。まず現在雇っているアルバイト（臨時工）を削減し、その仕事は現在の従業員が分担する。また技術開発を行なう、現在までの外注依存を全面的に見直し自社生産を図る、さらに新しい事業を興すなどで余剰人員を吸収する。第二に、余剰人員を福利厚生、サービス業に再配置する。つまり企業が抱えている内部向け福利厚生サービス業を徐々に一般向けの「経営型」サービス業に転換し、独立営利企業の形で雇用を拡大する。「集団公司」内の労働サービス公司などの子会社は、新しい営業項目を開発し、サービス業で余剰人員を消化する。さらに不動産開発公司を設立して「集団公司」の敷地内で不動産業を起こし、余剰人員を配置する。第三に、様々な対応策を探る。例えば職業訓練を通じて新しい仕事に転出させる、新人を募集しない、定年（六〇歳）以前の早期退職を勧める、などである（「集団公司」の「企業の社会的負担の軽減と余剰人員の削減に関する意見」）。

八、むすびにかえて

以上三回に渡って国有企業の福州第二化学工場を事例に取り上げ「現代企業制度」改革の概要を紹介した。現在一千社の大型国有企業が二〇〇〇年までにこの近代的な企業制度の確立を目指しさまざまな改革に取り組んでいる。「社会主義市場経済」という大前提の下で、有限責任制の導入、政府機能の転換、労働慣行の見直しおよび社会保障制度の確立などを如何に着実に前進していくか今後の動向が注目される。