

調査と資料

第123号

平成31年 3 月

中国国有企業における党の領導と国家の支配
— 党管幹部，合同事務，定款の政治条項 —

中 屋 信 彦

名古屋大学大学院経済学研究科
附属国際経済政策研究センター

中国国有企業における党の領導と国家の支配

— 党管幹部，合同事務，定款の政治条項 —

中屋 信彦*

目 次

I. はじめに	1
II. 「党管幹部」	2
1. 「党管幹部」の原則と「会社法」の規定	
2. 主要経営幹部任免の実際	
(1) 宝鋼集团有限公司	
(2) 中国中煤能源集团有限公司	
(3) 広州汽車工業集团有限公司	
(4) 湖南建工集団湖南省第五工程有限公司	
(5) 中国銀行股份有限公司	
(6) 交通銀行股份有限公司	
3. 「分部分級管理」	
4. 「幹部職務名称表」	
(1) 「幹部職務名称表」の「再認識」	
(2) 1990年リスト	
(3) 党甘肅省委員会組織部幹部四処の現状分析	
1) 中央企業	
2) 地方企業	
① 遼寧省の管理モデル	
② 重慶市の管理モデル	
③ 北京市の管理モデル	
④ 甘肅省の管理方式	

*名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター准教授

5. 「幹部職務名称表」の近年の実例
 - (1) 湖南省
 - 1) 重要国有企業のグループ本社
 - 2) 非重要国有企業のグループ本社
 - 3) 重要・非重要国有企業の子会社
 - 4) 省国資委が直接出資する「中央企業」の子会社
 - (2) 泉州市

Ⅲ. 企業内党組織と「合同事務」	26
1. 国有企業と党組織	
2. 企業内党組織	
3. 組織的融合	
Ⅳ. 国有企業の定款と党の領導	33
1. 定款改訂の問題化	
2. 鞍鋼股份有限公司の定款改訂 <ol style="list-style-type: none"> (1) 会社内党委員会の設置と支援義務 (2) 幹部の兼任と組織的融合, 活動内容 (3) 重要決定への関与 	
3. 中国建設銀行股份有限公司の定款改訂	
4. 定款改訂の背景	
5. 定款改訂の展開 <ol style="list-style-type: none"> (1) 全国国有企業党建設工作會議 (2) 改訂の指示 <ol style="list-style-type: none"> 1) 中央企業に対する指示 2) 出資比率に応じた処理 (3) 改訂状況 	
Ⅴ. おわりに	45
注	46
参考文献	51

中国国有企業における党の領導と国家の支配

— 党管幹部，合同事務，定款の政治条項 —

I. はじめに

中国において共産党（以下、党）の政治的支配や「領導」が企業経営に及ぼす影響は無視できるものではない¹⁾。経済全体においては多数派を占めつつも個々の存在としては影響力が僅かな中小零細企業はともかくとして、私有企業であっても一定の規模の企業であれば党系の「民間」商工団体である工商業聯合会の統一戦線工作の対象になり、さらに大企業ともなれば社内に党委員会が設置されて、組織的な活動が展開されている。会社の中間管理職や技術者に党員が含まれているだけではなく、私有企業のオーナー経営者自身が党員であることも珍しくない。経営者党員のなかには、党が私有企業経営者を党員として正式に受け入れるようになった2002年の党規約の改訂によって党にリクルートされるようになった者もあれば、党と密接に連絡を取りながら、党員であることを敢えて公表せずに事業活動を展開している「秘密」経営者党員も少なからず存在している。例えば、建設機械最大手の三一重工取締役会会長（董事長）の梁穩根は2004年4月に入党した党員であり、ネット通販最大手アリババの馬雲会長は2018年になって党員であったことを公表している（『人民日報』2018年11月26日付掲載の改革開放40周年の表彰候補者リストのなかで公表）。1949年の革命前に紡績や製粉で財を築いた榮家財閥の血脈を継ぎ、革命後に党の経済建設に協力して「赤い資本家」と呼ばれた榮毅仁は、改革開放直後に外資誘致の国策企業である中信集団（中央政府系国有企業）の経営を鄧小平から任され、1988年11月から1993年11月まで党系「民間」商工団体の全国組織である中華全国工商業聯合会の会長職の地位にあったが、彼が秘密党員であった事実が公表されたのは実に2005年の逝去後のことであった（入党は1985年7月1日。当時の役職は中国中信

公司取締役会会長）。市場経済化したとはいえ依然として公式に社会主義体制（社会主義市場経済体制）を掲げ、党が事実上の一党支配を続ける中国の権力構造に鑑みれば、社会的影響力が増した私有企業のオーナー経営者が統一戦線工作の対象になり、あるいは逆に企業家の側から党に積極的に接近することは、蓋し、当然のことであろう。ましてや社会主義経済制度の基礎（憲法第6条）に位置付けられる公有制企業ともなれば党の領導が企業経営に及ぼす影響は私有企業の比ではなく、なかでも国有企業は党の完全な影響下に置かれていると言っても過言ではない。

国有企業が、通常、国有企業として想定されるころの国家による所有・支配だけではなく、党からの公然たる領導を受けている事實は、現状、以下の三点において明確に認識することが可能である。

第一に、国有企業の主要幹部人事を党の人事部門が公然と掌握していることである。法律の規定では、国有企業の主要幹部人事はその最終所有者である国家の決定事項であるにも関わらず、これは一般の投資家や外国人が出資する株式会社化された国有企業であっても例外ではない。国有企業の主要幹部人事を党の人事部門である組織部が管理するシステムを、中国では「党管幹部」の原則と称している（同様に政府幹部や大学・研究機関幹部、報道機関幹部等も組織部が管理している）。

第二に、党組や党委員会などの党組織が国有企業内部に網の目のように張り巡らされ、党組織に対する便宜供与が国有企業に対して法的に義務づけられているばかりか、企業組織の一部が党組織の一部と事実上あるいは完全に一体化していることである。「合同事務（合署弁公）」や「一機構、二枚看板（一個機構，兩塊牌子）」と称される特異な組織的融合がそれである。

第三に、習近平体制成立後（2012年～）の新たな動向として、国有企業に対する党の領導が、党の内規レベルを越えて、会社の定款レベルにまで進入し、定款に公然と書き込まれて、国有企業が重要決定を行なう際には党組織の同意を得ることが義務付けられていることである。

国有企業に対する党の領導は中国では革命以来の伝統的な制度であり、特に「党管幹部」の原則などは中国研究の世界では旧聞に属する問題である。改革開放以前においては、国有企業のなかで経営の主導権を握るべきは党組織なのか経営管理層なのかという論争（要するに「政治」を優先するのか、「経済」を優先するのか）が社会主義の「あり方」をめぐる路線対立のひとつの主戦場であったから²⁾、海外においても、冷戦構造のもとで入手し得る資料に限られる困難な状況のなかで、その実態解明を試み、路線対立の意味を解釈しようとする地道な努力が続けられた。また、改革開放後は、国有企業が生産の発展を合理化によって実現しようとする際に要請される経営権の確立が党による国有企業の領導との間に微妙な関係をもたらすことから、中国の体制改革を評価するうえでのひとつの焦点として注目され、分析の対象となった³⁾。さらに、1993年の国有企業の株式会社化決定後は、改組によって新たに設置されることになった会社機関と党委員会等の権力関係、すなわち株主総会（股東大会）、取締役会（董事会）、監査役会（監事会）のいわゆる「新三会」と、旧来から国有企業に存在する党委員会や労働組合（工会）、職員・労働者代表大会（職工代表大会）のいわゆる「旧三会」の関係の分析が、世界的なコーポレート・ガバナンス論の流行もあって、中国研究の大きな焦点になった⁴⁾。しかし、何れの時期にあっても党の領導の要である「党管幹部」の原則に関しては、それが党内人事に関連する制度であるという事柄の性質上、入手しうる一次資料がかなり限られ、実態把握に関しては隔靴搔痒のまま現在に至っている感が否めない。

中国の動向を巡っては、1992年の市場移行宣言以降の急速な市場化改革の展開や世界を席卷した

グローバリズムと国際分業再編、私有企業の成長もあって、過度に党や国家の影響力の相対化に着目し、さらには「普通の資本主義」への移行を予測・期待する議論が主に2000年代初頭から氾濫していた。しかし、近年は、イアン・ブレマー流の「中国＝国家資本主義」論の流行や、外資企業にも影響を及ぼした会社定款への党の領導事項の書き込み指導などの動きもあって、党の領導や国家の支配が企業経営に及ぼす影響が再び強く認識されるようになってきている。中国の国有企業は1978年以來の度重なる改革によって現在では資本金が設定され、利益を計上し得る「資本」の一形態へと改造されているが、国家の所有支配を受けると同時に党の領導下に置かれているという構図に基本的に変化はない。資本主義移行の淡い幻想が消え、中国の変わらない部分を再認識したことが近年の中国論の急角度な変化の真相であろう。

本稿は、「党管幹部」の原則に関して新たに入手し得た幾つかの資料と、近年の定款改訂の動向などを踏まえながら、再び認識されるようになった党による国有企業支配の構造について改めて整理を試みたものである。

Ⅱ．「党管幹部」

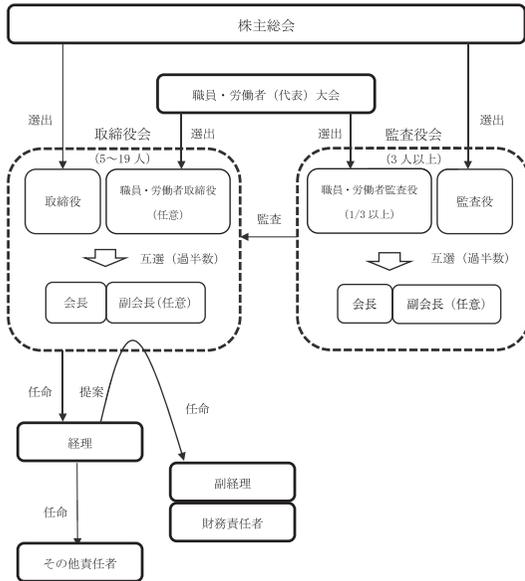
1. 「党管幹部」の原則と「会社法」の規定

党が国有企業に対して行う領導の諸形態のなかで核心的役割を果たしているのは、党の人事部門が国有企業の主要幹部の人事権を掌握するという特異な人事システムである。この人事システムは「党管幹部」と称され、党が国有企業を領導する伝統的な装置になっている。

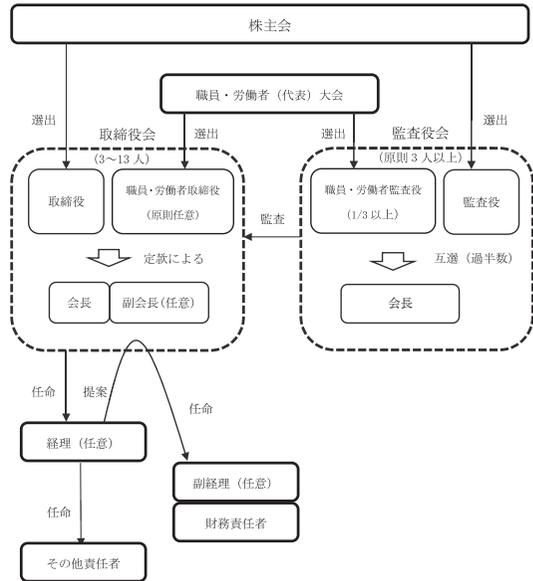
しかし、中国の国有企業は現在ではその多くが法人企業＝会社の形態をとっているから、党が国有企業の重要ポストを掌握するとは言っても、株主総会（株式会社）や株主会（有限会社）、あるいは国有資産監督管理機関（国有独資会社）が経営者を選出するという「会社法（公司法）」の規定は遵重しなければならない（図表1）。

【図表1】「会社法」適用会社の幹部任免（「会社法」上の手順）

①株式会社



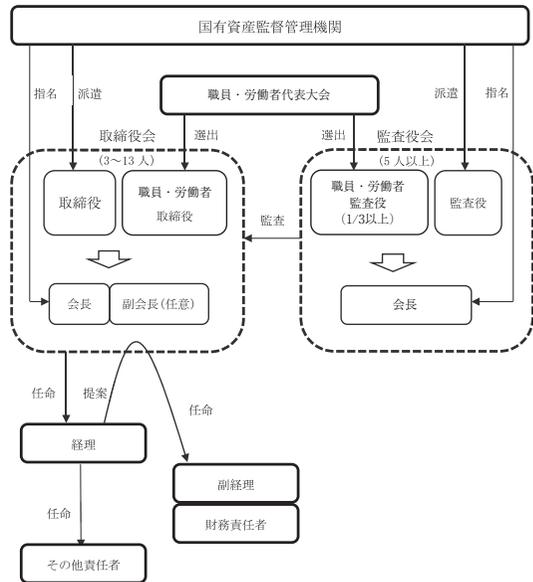
②有限会社



中国の「会社法」の規定については既に多数の文献において明らかにされていることではあるが、確認のために再度整理すると、株式会社や有限会社の場合、所有者の合議機関である株主総会や株主会が取締役や監査役を選出し（2018年「会社法」第37条および99条。出資者選出分）、取締役は取締役会を組織して（同法第44条および第108条）、取締役会会長や取締役会副会長を選出し、監督・方針決定業務を担わせることになっている（株式会社の場合は互選で過半数の賛成による。有限会社は定款による。同法44条および109条。副会長は任意）。また、監査役は監査役会を組織し、互選による過半数の賛成をもって監査役会会長（主席）や監査役会副会長（副主席。副会長は株式会社のみ）を選出して、取締役の不正や暴走をけん制することになっている（第51条および第117条）。中国的ガバナンスのひとつの特徴である職員・労働者取締役と職員・労働者監査役については⁵⁾、職員・労働者代表大会や職員・労働者大会等が選出する（同法44条および108条、51条および117条）。さらに、取締役会は日常の経営業務を執行する経理を任命し、経理は副経理や財

（注）複数の国有企業が共同で設立した有限会社の場合は職員・労働者取締役が必須。
また、小規模企業は監査役会を設置せず、監査役1～2名でも可。

③国有独資会社



出所)「会社法」(2018年)の規定を整理。

務責任者の任命を提案し（最終的な任命は取締役会）、その他の管理責任者を直接任命することになっている（同法49条および113条）。一方、国有独資会社の場合は株主総会が設置されず、国有資産監督管理委員会などの国有資産監督管理機関が株主総会の職権を行使する（同法第66条）。取締役会と監査役会のメンバーは国有資産監督管理機関が派遣し、取締役会会長や取締役会副会長、監査役会会長はメンバーの中から国有資産監督管理機関が指名する。職員・労働者取締役と職員・労働者監査役については職員・労働者代表大会が選出する（同法67条および70条）。それらによって組織され指導される取締役会の権限は株式会社や有限会社と同様であり、取締役会が経理を任命し、経理の指名にもとづいて副総経理や財務責任者を任命し、経理がその他の管理責任者を直接任命することになっている（同法68条）。

以上の任命手続きを規定した中国の「会社法」は、1993年12月に制定・公布され、1994年7月に施行されて以来、数度にわたって改正されているが、1999年の改正で国有独資会社に監査役会が設置され、2014年の改正で取締役に占める職員・労働者取締役の割合や監査役に占める職員・労働者監査役の割合が高められた以外は、経営者の選出に関して大きな修正は加えられていない。そして、株主総会や株主会は資本多数決であり、支配株主は国家ないしは国家の代理人であるから、法的には重要幹部人事は国家の決定事項ということになっている。

党による国有企業幹部人事の掌握という政治原則と、株主総会や取締役会といった会社機関による幹部人事という「会社法」の原則は、一見、両立しがたい原則のように思われる。しかし、両者の間に存在する論理的な矛盾は、党の人事部門による国有企業幹部人事の掌握が形式的には国家を媒介として行われることによって整合性が保たれている。党が幹部の候補者を人選のうえ指名して発表し、それにもとづいて所有者の国家が「会社法」に則って会社機関で任免あるいは会社機関へ派遣（国有独資会社の取締役会と監査役会）する

という人事モデルであるといつてよい。

こうした手順や任免の現場は、人事に関わる事項としてこれまでブラック・ボックスであり、おおよそ外部から窺い知ることは困難であった。しかし、近年、国有企業の人事情報が企業広報のネット掲載を介して比較的容易に入手できるようになったため、実態の把握が格段に容易になっている。実際の国有企業の幹部人事の現場において、この手順は具体的にどのように貫徹されているのであろうか。典型的な事例を幾つか確認してみよう。

2. 主要経営幹部任免の実際

(1) 宝鋼集团有限公司

まず、中央政府が所有する国有企業で、中国を代表する鉄鋼メーカーである宝鋼集团有限公司の事例を見てみよう。同社は2007年1月に取締役会会長および総経理の交代人事を進めている。この人事交代の儀式の様子は、同社のウェブサイトに掲載されたが、中国の「党管幹部」の原則を如実に体现したものであった⁶⁾。

1月15日午前、宝鋼集团有限公司は幹部大会を開催し、中央組織部副部長の王東明が、中央の領導同志の委託を受けて、宝鋼の主要領導の調整についての党中央委員会および国务院の決定を発表した。すなわち、徐樂江が宝鋼集团有限公司取締役会会長を担当し、艾宝俊を宝鋼集团有限公司総経理とする。また、年齢制限のため、謝企華の宝鋼集团有限公司取締役会会長の職務を免じる。

国务院国有資産監督管理委員会副主任・党委員会副書記の王勇、上海市委員会副書記の王安順、上海市委員会常務委員・組織部部長の瀋紅光が会議に出席し、会議は宝鋼集团有限公司取締役会副会長・党委員会書記の劉国勝が主催した。また、宝鋼の領導グループメンバー、一部のOB同志、各子会社・支社、直屬単位の主要領導、本社組織の主要責任者が会議に参加した。

(中略)

1月15日午後、宝鋼集团有限公司取締役会
は、徐樂江同志が宝鋼集团有限公司取締役会
会長を担当し、艾宝俊同志が宝鋼集团有限公司
総経理を担当することを決定した。

宝山鋼鉄股份有限公司の関係職位に関わる
人事異動については、宝山鋼鉄股份有限公司が
会社定款、取締役会議事規則および関連の法律
法規の要請に照らして、関連の審議批准手
順および社告手順を正確に履行する。関係
職位の異動の時までは、現任者が規則に
のっとり職責を遂行する。

この発表から理解されることは、同社
取締役会長および総経理は党中央委員
会の人事部門である中央組織部が取
締役に先立って人選を行い、候補者
を確定したうえで、党中央委員会と
国務院の同意を得て、2007年1月
15日午前と同社に乗り込んで発表
し、この発表を受けて宝鋼集团有限
公司の取締役会が同日午後「会社法」
上の手続きを進めているという人事
の構図である。同社の主力工場を株
式会社化して設立した傘下の宝山鋼
鉄股份有限公司の主要幹部人事も、
これに連動して進められていること
が分かる。極めて理解しやすい「党
管幹部」の実際の構図である。

(2) 中国中煤能源集团有限公司

次に、同じく中央政府が所有する
大手のエネルギー企業である中国中
煤能源集团有限公司の事例を見て
みよう。同社は2015年10月に
取締役会会長の交代人事を進めた。
これに関する同社の発表は次の通
りであった⁷⁾。

10月19日、中国中煤能源集团
有限公司は幹部大会を開催し、中国
中煤能源集团有限公司の領導グル
ープの調整についての国務院国有
資産監督管理委員会と党国務院
国有資産監督管理委員会委員会の
決定を発表した。国務院国有資産
監督管理委員会企業幹部二局局長
の姜維亮が大会

に出席し、重要講話を行なった。

姜維亮は、まず、党国務院国有
資産監督管理委員会委員会を代表
して中国中煤能源集团有限公司の
領導グループの調整についての決
定を読み上げた。すなわち、党国
務院国有資産監督管理委員会委員
会の検討を経て、李延江を中国中
煤能源集团有限公司の取締役会会
長に任命することを決定した(以下
略)。

同社の発表文には、人事の発表者
(姜維亮)の党内身分が明示されて
いない。しかし、党の国務院国有
資産監督管理委員会委員会(以下、
本文中においては国有資産監督管
理委員会は基本的に国資委と略す)
を代表して候補者を発表しており、
党が国有企業幹部を人選するという
構図は明確である。宝鋼集团有限
公司の事例との相違は人選の主体
が党の中央組織部ではなく、党の
国務院国資委委員会であるところ
にある。この取り扱いの相違につ
いては後に明らかになる。

(3) 広州汽車工業集团有限公司

さらに、大手自動車メーカーの
広州汽車工業集团有限公司の事例
を見てみよう。同社は2016年
9月に取締役会会長等の人事を進
めた。これに関する同社の発表は
次の通りであった⁸⁾。

2016年9月28日、広州汽車
工業集团有限公司は幹部大会を開
催し、広州市委員会組織部や広
州市国有資産監督管理委員会など
上級部門の領導が来場して広州汽
車工業集团有限公司の主要領導
職務の任免について発表を行った。
すなわち、広州市政府党組と広
州市委員会は曾慶洪同志が広州
汽車工業集团有限公司取締役会
会長に就任し、張房有同志は法定
の退職年齢に達したために今後は
広州汽車工業集团有限公司取締
役会会長の職務を担当せず、関
連の手続きによって処理することに
同意する。また、広州市委員会
組織部は曾慶洪同志が広州汽車
工業集团有限公司党委員会書記
に就任し、張房有同志の広州汽
車工業集团有限公司党委員会書
記の職務を免

ずることを批准する。さらに、広州市委員会は曾慶洪同志の廣州汽車工業集團有限公司總經理の職務を免じ、関連の手続きによって処理することに同意する。

同社の場合、広州市政府党組や党の広州市委員会が幹部の人選を行っている。これは同社の所有主体が中央政府ではなく、広州市政府であるためである。「同意」や「批准」という表現が多用されていることから考えて、人事の原案は党広州市国資委委員会か同社の党委員会が作成したと思われる。同社の場合、「会社法」上の任免手続きは、「関連の手続きによって処理」という表現によって処理されている。

(4) 湖南建工集團湖南省第五工程有限公司

もう一社、国有建設会社の湖南省第五工程有限公司の事例を見てみよう。同社は、2017年5月に副總經理などの幹部人事を行った。この人事に関して同社は、次のような記事をウェブサイトに掲載している⁹⁾。

5月15日午後、湖南建工集團湖南省第五工程有限公司は幹部大会を開催し、領導グループメンバーの調整についての決定を発表した。湖南建工集團紀律検査委員会書記の石俊雲、副總經理の劉躍龍が湖南建工集團党委員会を代表して会議に出席し、湖南省第五工程有限公司党委員会書記の羅貴生が会議を主催し、湖南省第五工程有限公司の領導グループの全メンバーと、本社のスタッフ部門（部室）および子会社（二級単位）の責任者が会議に出席した。

湖南建工集團副總經理の劉躍龍は湖南建工集團党委員会の人事任免決定を読み上げた。すなわち、王周斌同志を湖南省第五工程有限公司紀律検査委員会書記に任命し、劉新樂同志を湖南省第五工程有限公司副總經理兼総工程師に任命する。陳光林同志の湖南省第五工程有限公司副總經理の職務を回復させる。劉躍龍副總經理は

2名の新しい領導メンバーができるだけ早く役割の変化に適応し、職責を履行して、新たな成果を収めるよう激励した。

同社の発表文も人事の発表者（劉躍龍）の党内身分を明示しておらず、さらに「会社法」上の手続きについても言及していないが、人選を行なったのが党であることについては明白である。同社は湖南省国有資産監督管理委員会が所有する湖南建工集團の子会社であるため、親会社の湖南建工集團の党委員会が副總經理や総工程師の人事を掌握するという構図になっている。

(5) 中国銀行股份有限公司

株式上場企業の場合ではどうか。上海証券取引所と香港証券取引所に株式を上場させている大手国有銀行の中国銀行股份有限公司の事例を見てみよう。同行は2017年8月に取締役会会長の交代人事を進めた。これに関する同行の発表は以下の通りであった¹⁰⁾。

7月31日午後、中国銀行本店は幹部大会を開催し、中国銀行の主要責任者の調整に関する中央の決定を発表した。すなわち、陳四清同志が中国銀行党委員会書記に就任し、取締役会会長に就任する予定である。また、田国立同志の中国銀行党委員会書記、取締役会会長の職務を免ずる。取締役会会長と頭取の任免は関連の法律規定と会社定款により処理される。

（中略）

会議は田国立同志が主催し、中央組織部の関係責任者が出席し、中国銀行本店の領導グループメンバーと過去三年に引退したOB同志、および本店の各部門・国内機構の主要責任者が会議に参加した。

同行の場合は株式会社であるため、開示資料によって党の決定を受けたその後の取締役会の動向

についても捕捉が可能である。開示資料によると、同行は8月17日に「2017年第7回取締役会会議」を開催し、7月31日の前述の幹部大会で取締役会会長への就任予定が発表された陳四清を、発表の通り取締役会会長に選出している。「取締役会決議社告（中国銀行股份有限公司董事会決議公告）」によれば、次のような決定が行われたという。

中国銀行股份有限公司（以下、当行）は2017年8月17日に北京で現場表決方式により2017年第7回取締役会を開催した。会議の開催通知は2017年8月16日に書面および電子メールで当行の全ての取締役と監査役に送達された。会議に出席しなければならない取締役は11名であり、実際に自ら出席したのは10名であった。独立非執行取締役の梁卓恩氏はほかの重要公務のため出席できず、独立非執行取締役のNout Wellink氏に代理出席と投票を委託した。監査役会メンバーと高級管理層メンバーが会議に列席した。会議の開催は「中華人民共和國会社法」等の関連の法律や行政法規、部門規則、規範性文書、および「中国銀行股份有限公司定款」（以下、会社定款）の規定に符合している。会議は取締役会副会長の陳四清氏が主催した。会議に出席した取締役は審議を行い、記名式投票によって以下の議案を採択した。

陳四清氏を当行取締役会会長に選出すること
賛成10 反対0 棄権0

陳四清氏は当事者のため、本議案に対する投票を棄権した。

陳四清氏が当行の取締役会会長を担当するにあたっての任職資格については中国銀行業監督管理委員会（以下、中国銀監会）に報告して確認を得なければならず、その任職は中国銀監会の確認の日より有効となる。陳四清氏の取締役会会長任職資格が確認されるまでは、当行の会社定款の規定により取締役会副会長の身分で取

締役会会長の職務を遂行し、その取締役会副会長の任職は中国銀監会が取締役会会長任職資格を確認した日に終了する（以下略）。

その後、同行は8月30日に「取締役会会長任職に関する社告（中国銀行股份有限公司關於董事長任職的公告）」を発表し、8月29日に陳四清が取締役会会長に正式に就任したことを明らかにしている。

(6) 交通銀行股份有限公司

政府が筆頭株主であるものの、「実質的支配者（実際控制人）」には該当しない株式上場企業の場合であっても状況に変わりはない。上海証券取引所と香港証券取引所に株式を上場させている交通銀行股份有限公司の事例を見てみよう。同行の株式は財政部が26.53%を所有し（A株20.4%およびH株6.13%）、H S B Cが18.7%を所有しているほか、保管振替機構の香港中央決算（代理人）有限公司が20.14%を所有している。ちなみに2017年末の10大株主に占める国有株の比率は39.92%であった。同行は2018年1月に取締役会会長人事を進めている。これに関しての同行の発表は以下の通りであった¹¹⁾。

2月1日午前、交通銀行本店は幹部大会を開催し、中央組織部副部長の鄧声明同志が交通銀行の主要責任者の調整についての中央の決定を発表した。すなわち、彭純同志は交通銀行党委員会書記に就任し、取締役会会長に就任する予定である。また、牛錫明同志の交通銀行党委員会書記、取締役会会長の職務を免ずる。取締役会会長、頭取の任免は関連の法律規定と会社定款により処理される。

（中略）

会議は牛錫明同志が主催し、中央組織部の関係責任者が出席し、交通銀行の領導グループメンバーと高級管理層メンバー、近年引退した0

B同志、および省支店、海外支店、子会社、直営機構の主要責任者と本店の各部門の責任者が会議に参加した。

同行の発表文が中国銀行股份有限公司のそれと構成や表現においてほぼ同一であることには驚かざるを得ない。人名と組織名を入れ替えた程度の違いでしかない。あたかも一種の発表テンプレートのようなものが存在するかのようである。なお、同行は即日、上海の本店と香港、北京をテレビ中継で結び、「第8期取締役会第12回会議」を開催して彭純を取締役会会長に選出した。そして2月13日に彭純は正式に取締役会会長に就任している。

以上が幹部人事に関する企業広報のウェブ掲載により近年把握が格段に容易になった「党管幹部」の儀式的現場である。これらの事例から、党による国有企業の主要幹部人事の掌握は、中央政府が所有する国有企業であれ、地方政府が所有する国有企業であれ、あるいは国有企業の子会社であれ、上場企業であれ、見事なまでに貫徹されている事実を理解することができる。政府や国有企業は、「会社法」の規定や会社の定款に則って、幹部の選出や任命等の実際の手続きを進めるが、それ自身に主体的な意思は見受けられず、党の人事に従属的に従うのみとなっている。

3. 「分部分級管理」

ただし、以上の事例からも明らかなように、また、中国研究の世界では常識の範疇に属するように、ひとくちに党による幹部人事の掌握とは言っても、党中央委員会の人事部門である中央組織部が中国全土の幹部人事を一手に管理している訳ではない。国有企業に関して言えば、その管理の主体はそれぞれの国有企業の帰属関係や、重要度、幹部の職位によって共産党の組織内部で縦横に分割されており、これによって幹部人事の管理のシステマチックな分業体制が確立されている。例え

ば、中央政府が所有する国有企業の幹部は、企業の重要度や幹部の職位の高低によって、党の中央組織部か、中央政府機関の党委員会、例えば國務院国有資産監督管理委員会や各官庁の党委員会が管理している。また、地方政府が所有する国有企業の幹部は、同じく企業の重要度や幹部の職位の高低によって、共産党の地方委員会あるいは地方政府機関の党委員会が管理している。地方政府が所有する国有企業の場合は、省市区レベルの地方政府が所有する国有企業と、それ以下のレベルの地方政府が所有する国有企業では、さらに管理の主体が異なっている。国有企業の子会社の場合は、湖南建工集団湖南省第五工程有限公司のように、親会社の党委員会が管理する場合もある。こうした幹部人事管理の構造は、国有企業のみならず行政機関や教育機関においても同様であり、管理の主体（あるいは内部の担当部局）を異にするだけで構造はどれも同じである。中国共産党は、こうした分業を「分部分級管理」と称している。

4. 「幹部職務名称表」

(1) 「幹部職務名称表」の「再認識」

「分部分級管理」の幹部人事管理の構造のもとで、それぞれの管理主体はそれぞれが管理する幹部ポストのリストを作成している。中国政治研究の世界で有名な、「幹部職務名称表」と呼ばれるリストがそれである¹²⁾。旧ソ連の「ノーメンクラトゥーラ」制度に倣って整備されたリストであり、中国では「社会主義改造」期終盤の1955年に導入された¹³⁾。以来、中国の幹部管理制度は、政治闘争によって混乱した文化大革命の一時期を除いて、「党管幹部」と「幹部職務名称表」を車の両輪として運用されてきたという¹⁴⁾。

では、中国において党は、具体的に、どのような国有企業の、どのレベルの幹部人事を掌握しているのだろうか。Andrew Szamoszegi and Cole Kyle (2011)の説明を聞いてみよう。この文献は、イアン・ブレマー (2011)とともに、「中国＝国家資本主義」論を世界に流行させる契機と

なった米中経済安全保障委員会の報告書であるが、Pei Minxin (2006) 等の研究を参照しつつ、「党管幹部」という中国研究の世界では旧聞に属する問題を改めて取り上げ、その「特異性」をひろく世界に知らしめた。同文献は、①党が国有企業の最高経営責任者 (chief executives) の5分の4と上級役員 (senior executives) の半数以上を指名していることや、②中央企業のトップ50社前後の三役 (three top positions, すなわち党書記、取締役会会長、総経理 (CEO)) を党中央組織部が指名していること、③三役のほとんど全ては黨員であって、かつ兼任が可能であること、④事実、多くの中央企業において総経理 (CEO) と党書記は同一人物であること、⑤取締役会副会長や副書記などトップ50社の他の高級ポジション (high-ranking positions) は中央組織部との協議 (consultation) のもとで国資委が指名しており、⑥残り70社の中央企業の主要人事決定も名目的に国資委が管理していること、⑦地方国有企業も同様に地方の国資委が管理していることに言及し、したがって党組織部や国資委に人事と報酬を握られていることから、国有企業の主要幹部はもとより、その上場子会社の主要幹部であっても、商業利益と国益の選択に迫られた場合は国益を選択するであろうと問題視している (75-78頁)。

同報告が依拠したもうひとつの主要文献である R.McGregor (2010) も、党が中国の幹部人事を掌握していることについて特に一章を割き (第三章「個人情報管理する者—党と人事」)、中国のノメンクラトゥラ制度について概観した後、豊富な取材結果を交えながら、党の人事部門である組織部が国有企業の主要幹部人事を掌握していることについて言及している。すなわち、①組織部は国有企業のトップをまるで黨員を異動させるかのように自在に動かしていること (邦訳139頁)、②組織部の決定によって競合する国有企業間でトップの入れ替え人事が行われていること (同140頁)、③「党は企業の人事に関与していない」というフィクションを作り上げるため、新たな企業人事を必ず正式な政府機関から発表するように

しており、国务院や国务院国資委、省庁、親会社などがその役割を担っているが、党から見れば企業間および政府機関間の人事交替は職務を替えるということではなく、単に同じシステム内での移動にすぎないこと (同142頁)、等々である。著者は同様の人事がアメリカで行われた場合のイメージを以下のように表現している。

中央組織部の公式な職務は、当たり障りのない言い方をすれば、党の人事管理とされているが、これでは組織部の職務を正確には言い表していない。組織部は特別の任務を負い、国中のすべての国家機関および名目上民営とされている組織のなかにまで入り込んでいく権限を与えられている。その仕事の規模を理解するには、仮にワシントンにも同じような部門があると想像してみるとよい。その部署が持つ人事権は、アメリカの全閣僚をはじめ、各州知事と副知事、主要都市の市長、連邦政府の監督官庁、ゼネラル・エレクトリックやエクソン・モービル、ウォルマートなど国内五〇余りの大企業の経営者、最高裁判所判事、『ニューヨーク・タイムズ』、『ウォールストリート・ジャーナル』、『ワシントン・ポスト』の編集長、各テレビ局のトップ、エールやハーバードなど主要大学の学長、ブルッキングズ研究所やヘリテージ財団などのシンクタンクの所長にまで及ぶ。そればかりか、人事に関する審査は秘密裏に行われ、任命理由についての説明は一切ない。昇進の候補者を不適格と見なすときも非公式に行われる (同124 ~ 125頁)。

(2) 1990年リスト

党が管理する「幹部職務名称表」はこれまでに何度か改訂されているが、実際のリストを外部から確認するのは決して容易なことではない。ただ、中央組織部管理の1990年版のリストに関しては、公式の刊行物によってその内容を確認することができる。30年近く前の古いリストであるが、「内部発行」扱いながらも刊行された文献に収録

されたものであり、全容を正確に把握できるという点において参考になる（図表2）。

これによると、1990年当時、中央組織部が管理していたポストは、①中国工商银行、中国農業銀行、中国人民建設銀行の頭取および副頭取と、②中国銀行、交通銀行、中国人民保険会社の取締役会会長、取締役会副会長、頭取（総経理）、副頭取（副総経理）、③これらの銀行の党組（党委）の書記、副書記、党組メンバー（委員）、および紀律検査組組長、④中国船舶工業総公司、中国石油化工総公司、中国石油天然気総公司、中国統配煤礦総公司、中国核工業総公司、中国兵器工業総公司、中国有色金属工業総公司、中国海洋石油総公司の総経理、副総経理、党組書記、副書記、党組メンバー、および批准を得て設置した総経理補佐、そして⑤中華全国供銷合作総社の理事会主任であった。

要するに、①銀行・保険会社など金融関連の国有企業の党の幹部会メンバーと経営の最高幹部（いわゆる「正職」と「副職」）、および、②産業

省の全部または一部を再編して企業化した産業統括的な国有企業本社¹⁵⁾の党の幹部会メンバーと経営の最高幹部（補佐を含む）、③中国全土の協同組合を統括する特殊な国有企業の理事長である。

また、中央組織部の人選対象ではないものの、任免と同時に中央組織部に報告しなければならないポストとして、中国汽車工業総公司や第一汽車製造廠、第二汽車製造廠など100社以上の国有企業（研究所や水利委員会などの事業単位を含む）の党委書記、副書記、工廠長（経理、局長、院長、所長、主任）、副工廠長（副経理、副局長、副院長、副所長、副主任）、総工程師、総会計師、総経済師が列挙されている。何れも当時存在した産業省に属する最重要の国有企業である。管理の対象は、党の最高幹部（正職ならびに副職）と経営の最高幹部（正職ならびに副職）、および技術部門、財務会計部門、管理会計部門のトップであった。

さらに、華潤（集団）有限公司など、数十社の国有企業（研究所、図書館、出版社、新聞社などの事業単位を含む）の党組織および経営のトップ

〔図表2〕党中央組織部が管理する「幹部職務名称表」（1990年版、国有企業・事業関連）

I. 中央組織部が任免するポスト

1. 中国工商银行、中国農業銀行、中国人民建設銀行の頭取、副頭取
2. 中国銀行、交通銀行、中国人民保険会社の取締役会会長、取締役会副会長、頭取（総経理）、副頭取（副総経理）
3. 各專業銀行の党組（党委員会）の党組（党委員会）書記、副書記、党組メンバー（委員）、紀律検査組組長
4. 中国船舶工業総公司、中国石油化工総公司、中国石油天然気総公司、中国統配煤礦総公司、中国核工業総公司、中国兵器工業総公司、中国有色金属工業総公司、中国海洋石油総公司の総経理、副総経理、党組書記、副書記、党組メンバー、批准を得て設置した総経理補佐
5. 中華全国供銷合作総社の理事会主任

II. 任免と同時に中央組織部に報告するポスト

1. 各專業銀行、中国人民保険会社の各部（室）の主任（経理）
2. 國務院が管理する各社の正・副職と党組（党委員会）の書記、副書記
3. 中国船舶工業総公司、中国石油化工総公司、中国石油天然気総公司、中国統配煤礦総公司、中国核工業総公司、中国兵器工業総公司の各部（室）の主任、副主任
4. 中国有色金属工業総公司、中国海洋石油総公司の各部（室）の主任
5. 各專業銀行、中国人民保険会社の省（区、市）支店（分公司）の頭取（経理）、副頭取（副経理）、党組（党委員会）書記、副書記
6. 以下の企業、事業単位の党委員会書記、副書記、工廠長（経理、局長、院長、所長、主任）、副工廠長（副経理、副局長、副院長、副所長、副主任）、総工程師、総会計師、総経済師
 - ① 機械電子工業
中国汽車工業総公司、第一、第二汽車製造廠、第一、第二重型機器廠、洛陽第一拖拉機廠、洛陽軸承廠、機械科学研究院、四四〇〇廠、七一四廠、七七四廠、七二〇廠、七一五廠、四四七廠、六一七廠、二九六廠、六一六廠
 - ② 航空宇宙工業
松陵、黎明機械公司、成都飛機工業公司、四二〇廠、上海航天局、第一、第二、第三、第四、第五研究院
 - ③ 化学工業
吉林、南京、大連、太原化学工業公司、四川化工総廠、北京化工研究院

- ④ 冶金工業
鞍山，首都，武漢，攀枝花鋼鐵公司，包頭鋼鐵稀土公司，上海宝山鋼鐵總廠，北京鋼鐵研究總院
- ⑤ 電力工業
東北電力總公司（電業管理局），華北，華東，西北電力聯合公司（電業管理局），華中電業管理局，中国水利水电工程總公司，電力規劃設計總院，水力水電規劃設計總院，電力科學研究院
- ⑥ 石炭工業
大同，開滦礦務局，平頂山礦務局，東北內蒙古煤炭工業聯合公司，煤炭科學研究總院
- ⑦ 石油工業
大慶，華北，勝利石油管理局
- ⑧ 核工業
中国工程物理研究院，四〇四廠，八一四廠，第一研究院，四〇一研究所
- ⑨ 鐵道
北京，鄭州，瀋陽，上海，哈爾濱鐵路局，鐵道科學研究院
- ⑩ 郵電
北京郵電科學研究院
- ⑪ 交通
長江航務管理局，長江輪船總公司，中国遠洋運輸總公司，秦皇島港務局，中国港灣建設總公司，公路建設總公司，香港招商局集團有限公司，交通部科學研究院
- ⑫ 建設
中国建築科學研究院
- ⑬ 船舶工業
四三六廠，四二六廠，四二八廠，大連船舶工業公司（集團），第七研究院
- ⑭ 石油化工工業
燕山石油化工有限公司，上海石油化工總廠，石油化工科學研究院，金陵，齊魯，撫順石油化工有限公司
- ⑮ 非鉄金属工業
鄭州鋁廠，金川有色金属公司，北京有色金属研究總院，雲南錫業公司，江西銅業公司，貴州鋁廠
- ⑯ 地質
中国地質科學研究院
- ⑰ 水利
黄河水利委員會，長江水利委員會，水利水電科學研究院
- ⑱ 農業
中国農業科學院，華南熱帶作物研究院，中国農墾農工商企業總公司，中国水產總公司，中国牧工商總公司，中国鄉鎮企業總公司，中国動植物檢疫總所
- ⑲ 林業
中国林業科學研究院
- ⑳ 商業
商業部科學研究院
7. 以下の企業，事業單位の党および経営の正職
- ① 外交
中国国際問題研究所
- ② 外国貿易
對外經濟貿易部所屬の各進出口總公司，華潤（集團）有限公司，南光（集團）有限公司，中国對外貿易中心（集團），中国（福建）外貿中心集團，中国国際貿易中心，中国国際經濟信息中心，中国国際技術交流中心，經貿部計算中心，中国建築材料設備公司駐各地特派員弁事處，國際貿易研究所，國際經濟合作研究所
- ③ 文化
故宮博物院，中国歴史博物館，中国革命博物館，北京図書館，中国芸術研究院，人民出版社，世界知識出版社
- ④ 衛生
中国医学科學院，中国中医研究院，北京医院，北京協和医院，中国預防医学科學院，中日友好医院，国家計生委科學技術研究所，中国人口情報中心，中国計画生育宣傳教育中心
- ⑤ 新聞
工人日報社，中国青年報社，中国農民報社，中国新聞社，華聲報社，中国婦女報社
- ⑥ 旅行
中国国際旅行總社，中国旅行社總社

出所) 中共中央組織部幹部調配局編 (1995) 所収の「中共中央組織部關於修訂『中共中央管理的幹部職務名称表』的通知」(1990年5月10日)，「中央組織部關於貫徹『關於修訂<中共中央管理的幹部職務名称表>的通知』做好幹部備案工作的通知」(1990年9月4日) より国有企業・事業関連のポストを抜粋して整理。

(正職)についても、任免と同時に中央組織部に報告するポストとされている。

以上は中央組織部のリストであるから、任免であれ報告であれ、中央組織部が関与しない人事については収録されていない。例えば、中央組織部が党の幹部会メンバーや経営の最高幹部を任免する銀行・保険会社や産業統括的な国有企業本社などであっても、総工師や総会計師、総経済師といった役職の任免方法は不明である。地方政府が所有する国有企業の状況についても収録の対象外である。

(3) 党甘肅省委員会組織部幹部四処の現状分析

その後のより新しい年代のリストについては、機密主義が強化された模様で、外部からの把握が難しくなった。ネット上には最新のリストを整理したと思しきものが幾つか存在し、これに依拠した分析も存在している。例えば、金堅敏(2013)や渡辺紫乃(2017)も次善の策としてこれを活用している。関係者がオリジナルのリストをもとに整理した資料であると思われるが、残念なことに真偽については最終的な確証を得ることができない。こうした状況から、例えば孔麗(2012)は国有企業の企業統治のケース・スタディを行う際に、企業からの聞き取り調査によって調査対象企業の党による幹部管理の実態解明を試みている。このように、その全容の解明は非常に大きな困難を伴う作業となっている。

とはいえ、おおよそその実態であれば幾つかの資料からリストの内容を窺い知ることは全く不可能なことではない。例えば、党甘肅省委員会の組織部幹部四処が作成した研究報告(中共甘肅省委組織部幹部四処(2013))は、近年の「幹部職務名称表」の実態を窺い知るうえで極めて興味深い資料と言えるだろう。同報告は、同委員会が甘肅省所有の国有企業の幹部管理改革を検討した際に作成したものであり、国有企業の主要幹部の管理方式を、①中央政府所有の国有企業の管理方式と、②地方政府所有の国有企業の3つの代表的な管理方式に分類して整理し¹⁶⁾、甘肅省の管理方式の現

状と対比させて分析を展開している。調査時期は、同報告が国務院国資委所有の「中央企業」を119社としていることから、2011年9月頃であると思われる。

この報告によれば、当時の党による国有企業の主要幹部人事は次のように運用されていた。

1) 中央企業

「中央企業」119社(同文献の執筆当時、以下同)の主要幹部は、党の中央組織部と党の国務院国資委委員会が分業形式で管理している。党の中央組織部が119社のうちの最重要企業53社の正職を管理し、党の国務院国資委委員会が最重要企業53社の副職を含めた119社のその他の主要幹部を管理している。ここでいう正職は、取締役会会長や総経理、党書記であろう。

その人選は、最重要企業53社の正職の人選については党の中央組織部が組織的に担当し、党の国務院国資委委員会が人員を派遣してこれに参加する形式で進められ、党の中央組織部は党の国務院国資委委員会の主管領導と分管領導に意見を求めた後、中央委員会に報告して、審査・批准を受ける方式で進められる。そして、このうち経営職については、中央委員会の審査・批准後に、国務院が任免する。さきに確認した宝鋼集团有限公司は、この最重要企業53社に含まれる国有企業であることから、その正職の人選は中央組織部の管理であり、実際、午前に中央組織部から候補者が発表され、午後に取締役会が任命するという手順を踏んでいた。これら最重要企業53社は党の中央組織部が正職の人選を管理していることから、「中管央企」と呼ばれている。

逆に、最重要企業の53社であっても、取締役会副会長や副総経理などの副職については、党の国務院国資委委員会が人選を行う。正職とは逆のパターンで、党の中央組織部が人員を派遣して参加する形式で進められ、任免前に中央組織部の分管領導の意見を求めるという。

一方、その他66社の「中央企業」の正職と副職や、正職と副職以外の計119社の主要幹部の任免

については、党の国務院国資委委員会が人選を行っており、経営職については国務院国資委が任免を決定している。このうち、法人代表の変更に関する人事については国務院に報告が行われ、7業務日中に国務院の領導から異議がない場合は、そのまま決定として発表されているという。

また、同文書は当時国務院が「会社法」ではなく、「国有企業監査役会暫定条例（国有企業監事会暫行条例）」にもとづいて「国有重点大型企業」に対して派遣していた監査役の人選についても明らかにしている（2018年3月に廃止決定）。同監査役会の会長は党の中央組織部が人選を行ない、任免提案を提出して、中央委員会の審査・批准後、国務院が任免する。同監査役は党の国務院国資委委員会が人選を行い、審査・批准後、国務院国資委が任免する。

なお、正職を党の中央組織部が人選する最重要の国有企業は、非金融について言えば、国務院国資委が公表する中央政府所有国有企業のリストの前列にある企業である。2018年5月現在、中央政府が所有する非金融の国有企業はその後の合併などによって97社に減少しており、これに該当するのはリストの前列49社となる（図表3）。

2) 地方企業

地方政府が所有する国有企業の主要幹部の管理について、同文献は遼寧省、重慶市、北京市の管理方法を代表的なモデルとして参照している。

① 遼寧省の管理モデル

遼寧省の管理モデルは、党の遼寧省委員会と党の遼寧省国資委委員会の間で、管理対象とする国有企業を完全に二分して棲み分けを図るモデルである。すなわち、遼寧省が所有する国有企業のうち、重要国有企業（全省の経済社会発展の大局に関係する重要骨幹企業）については、党の遼寧省委員会がその正職、副職からその他の主要幹部に至るまで一括して管理し、残りの非重要国有企業については、同じくその正職、副職からその他の主要幹部に至るまで、党の遼寧省国資委委員会が

管理する。遼寧省が所有する国有企業29社（当時）のうち、13社を党の遼寧省委員会組織部が管理し、残りの16社を党の遼寧省国資委委員会が管理した。

党の遼寧省委員会組織部が重要国有企業13社の主要幹部の人事を行う際には、党の遼寧省国資委委員会は人員を派遣して参加する。そして党の遼寧省委員会組織部は遼寧省国資委の意見を聴取して党の遼寧省委員会に報告し、審査・批准を得る（原文の解説のママ。「党管幹部」の原則から言えば、この個所は遼寧省国資委ではなく、党遼寧省国資委委員会であるべきであるが、逆に原文の解説の通りであれば党遼寧省委員会の幹部管理のひとつの特徴ということになる）。経営職は党の遼寧省委員会が審査・批准後、遼寧省政府が任免するのは、中央政府所有の国有企業と同じ人事の定石である。

残りの16社については党の遼寧省国資委委員会が人選し、審査・批准する。経営職は国資委が任免する。正職については国資委が任免後、党の遼寧省委員会組織部に報告しなければならない。

② 重慶市の管理モデル

重慶市の管理モデルは、党の重慶市国資委委員会が主要幹部の人選を一括して担当するが、一部の重要企業（重要骨幹企業）については党の重慶市委員会常務委員会に提案のうえその討議および決定を得るというものである。党の重慶市委員会常務委員会の討議と決定を要するのは、重慶市が所有する国有企業40社（当時）のうち、重点10社の党委員会書記、取締役会会長、総経理と、その他の重点9社の取締役会会長である。党委員会書記については党重慶市委員会が文書を作成し、経営職は市政府が任免する。

③ 北京市の管理モデル

北京市の管理モデルは、中央政府の管理モデルに近い。北京市は90社以上（当時）の国有企業を所有しているが、党の北京市委員会組織部が重要企業12社（重要骨幹企業）の正職（党および経営）

の人選を管理している。この人選には、党の北京市国資委委員会が参加する。人事案は党の北京市委員会常務委員会に提案され、審査・批准を得

る。また、これら重要企業12社の副職（党および経営）の人選は党の北京市国資委委員会が管理している。ただし、その審査・批准前に党の北京市

【図表3】 国務院国有資産監督管理委員会所有企業（2018年5月現在）

	企 業 名		企 業 名
1	中国核工業集团有限公司	50	中国節能環保集团有限公司
2	中国航天科技集团有限公司	51	中国国際工程咨询有限公司
3	中国航天科工集团有限公司	52	中国誠通控股集团有限公司
4	中国航空工業集团有限公司	53	中国中煤能源集团有限公司
5	中国船舶工業集团有限公司	54	中国煤炭科工集团有限公司
6	中国船舶重工集团有限公司	55	機械科学研究総院集团有限公司
7	中国兵器工業集团有限公司	56	中国中鋼集团有限公司
8	中国兵器裝備集团有限公司	57	中国鋼研科技集团有限公司
9	中国電子科技集团有限公司	58	中国化工集团有限公司
10	中国航空發動機集团有限公司	59	中国化学工程集团有限公司
11	中国石油天然気集团有限公司	60	中国塩業有限公司
12	中国石油化工集团有限公司	61	中国建材集团有限公司
13	中国海洋石油集团有限公司	62	中国有色鋁業集团有限公司
14	国家電網有限公司	63	有研科技集团有限公司
15	中国南方電網有限責任公司	64	北京鈺冶科技集团有限公司
16	中国華能集团有限公司	65	中国国際技術智力合作有限公司
17	中国大唐集团有限公司	66	中国建築科学研究院有限公司
18	中国華電集团有限公司	67	中国中車集团有限公司
19	国家電力投資集团有限公司	68	中国鐵路通信信号集团有限公司
20	中国長江三峡集团有限公司	69	中国鐵路工程集团有限公司
21	国家能源投資集团有限責任公司	70	中国鉄道建築有限公司
22	中国電信集团有限公司	71	中国交通建設集团有限公司
23	中国聯合網絡通信集团有限公司	72	中国普天信息産業集团有限公司
24	中国移动通信集团有限公司	73	電信科学技術研究院有限公司
25	中国電子信息産業集团有限公司	74	中国農業發展集团有限公司
26	中国第一汽車集团有限公司	75	中国中絲集团有限公司
27	東風汽車集团有限公司	76	中国林業集团有限公司
28	中国一重集团有限公司	77	中国医藥集团有限公司
29	中国機械工業集团有限公司	78	中国保利集团有限公司
30	哈爾濱電氣集团有限公司	79	中国建設科技有限公司
31	中国東方電氣集团有限公司	80	中国冶金地質総局
32	鞍鋼集团有限公司	81	中国煤炭地質総局
33	中国宝武鋼鉄集团有限公司	82	新興際華集团有限公司
34	中国鋁業集团有限公司	83	中国民航信息集团有限公司
35	中国遠洋海運集团有限公司	84	中国航空油料集团有限公司
36	中国航空集团有限公司	85	中国航空器材集团有限公司
37	中国東方航空集团有限公司	86	中国電力建設集团有限公司
38	中国南方航空集团有限公司	87	中国能源建設集团有限公司
39	中国中化集团有限公司	88	中国黄金集团有限公司
40	中糧集团有限公司	89	中国広核集团有限公司
41	中国五鈺集团有限公司	90	中国華録集团有限公司
42	中国通用技術（集团）控股有限責任公司	91	上海諾基亞貝爾股份有限公司
43	中国建築集团有限公司	92	武漢郵電科学研究院有限公司
44	中国儲備糧管理集团有限公司	93	華僑城集团有限公司
45	国家開發投資集团有限公司	94	南光（集团）有限公司（中国南光集团有限公司）
46	招商局集团有限公司	95	中国西電集团有限公司
47	華潤（集团）有限公司	96	中国鐵路物資集团有限公司
48	中国旅遊集团有限公司（香港中旅（集团）有限公司）	97	中国国新控股有限責任公司
49	中国商用飛機有限責任公司		

注) 1～49が「中管央企」。

出所) 国務院国有資産監督管理委員会ウェブサイト掲載の企業リストより作成。

委員会組織部の意見を得なければならない。重要企業12社以外の国有企業の正職と副職、およびその他の主要幹部の人選は党の北京市国資委委員会が管理している。ただし、そのうち6社の重要企業（重要骨幹企業）の正職（党および経営）の人選については、審査・批准前に党の北京市委員会組織部の同意が必要である。

④ 甘肅省の管理方式

なお、同文書を作成した甘肅省の場合は、甘肅省所有の国有企業が48社（当時）存在し、党の甘肅省委員会が9社（省農村信用聯合社含む）を管理し、党の甘肅省国資委委員会が39社を管理していた。党の甘肅省委員会が管理する9社の国有企業の主要幹部の人選は党の甘肅省委員会組織部が管理し、主要幹部（領導人員）すべての人選を党の甘肅省委員会常務委員会に提案して討論・決定しているという。そして経営職は定石に従って甘肅省政府が任免する。党の甘肅省国資委委員会が管理する39社の主要幹部は、党の甘肅省国資委委員会が人選している。

以上、党の甘肅省委員会組織部幹部四処の研究報告を手掛かりに、地方政府所有の国有企業の主要幹部人事の党による掌握状況を見た。主要幹部人事を巡る地方の党委員会組織部と党の地方国資委委員会の役割分担は地方によって異なっており非常に複雑であるが、何れにしても共通しているのは、管理を担当するのが上位の党地方政府委員会組織部であれ、下位の党地方国資委委員会であれ、党組織が国有企業の主要幹部を人選していることでは変わりがないという点である。そして、党組織が人選した者を、国有資産の管理者が追認して任命するという人事の定石が国有企業の主要幹部人事では一貫していることが分かる。

5. 「幹部職務名称表」の近年の実例

「幹部職務名称表」の概要は以上でみたとおりであるが、入手が困難な「幹部職務名称表」のな

かでも、湖南省国資委が所有する国有企業と福建省泉州市国資委が所有する国有企業に関しては、最近まで「幹部職務名称表」の実例が公式ウェブサイト上に公開されていた。それぞれ、2009年版と2008年版の比較的新しい「幹部職務名称表」である。その後、国有企業の合併等によってさらに改訂が進められていると思われるが、具体的な企業名と職位が把握できる数少ない資料であるので、やや長文になるが、以下で確認してみることにしよう。

(1) 湖南省

湖南省国資委（以下、省国資委）が所有する国有企業の幹部ポストの管理については、党の省国資委委員会が各国有企業の党委員会に宛てた文書『『湖南省国有資産監督管理委員会党委員会管理の企業領導人員職務名称表（改訂版）』を印刷・配布することについての通知』（「關於印發『湖南省人民政府国有資産監督管理委員会党委管理的企業領導人員職務名称表（修訂）』的通知」，湘国資党委〔2009〕45号）によって把握することが可能である。省国資委のウェブサイトに発布日の2009年8月13日に掲載された。同文書は現在では既に削除されてしまっており、また、その後、省内の国有企業の合併再編等によってリストの更新が行われているはずであるが、更新版は管見の限り公開されていないようである。したがって、2009年の資料であるが、これが現在外部から把握しうる最新のリストとなっている。

この文書によると、党の省国資委委員会が何らかの形で幹部ポストの管理に関わる国有企業は、当時、全部で76社存在した。内訳は、省国資委が所有する74社と、もともと省国資委が所有した国有企業で、省国資委が持分を維持しながら中央政府系の国有企業傘下に加わった2社である。ただし、これら76社の国有企業の所有関係を整理すると、省国資委が所有する国有企業は、直接所有支配する25社（グループ）と出資参画する2社に集約される。残りの49社はそれらの子会社等である。なお、『中国国有資産監督管理年鑑』の2010

年版によれば、2009年末現在、湖南省内には1994社の国有企業が存在していた（国有資産総額1591.32億元）。このうち、836社（同679.81億元）が湖南省の所有する国有企業であり、その他は湖南省内の市や県などが所有する国有企業であった。湖南省が所有する国有企業のうち、省国資委が所有管轄する国有企業は609社（523.22億元）であった。したがって、党の省国資委委員会が何らかの形で幹部ポストの管理に関わる国有企業は省国資委が所有管轄する609社の国有企業のうち1割強ということになる。残りの500社余りは、おそらく前述の湖南建工集団湖南省第五工程有限公司のような国有グループ会社の子会社や孫会社等であり、党の省国資委委員会のレベルではなく、国有グループ会社本社の党委員会が幹部ポストを管理していると考えてよい。

さて、党の省国資委委員会が何らかの形で幹部ポストの管理に関わる76社の国有企業の幹部ポスト管理方式を見てみると、既にみた中央政府や北京市の管理モデルに近いことがわかる。重要国有企業の正職の幹部を党の湖南省委員会（以下、省委委員会）の組織部が管理し、その副職以下の幹部や、それ以外の国有企業の正・副職を含めた幹部を党の省国資委委員会が管理する分業方式である（図表4）。具体的に見てみよう。

1) 重要国有企業のグループ本社

湖南省の重要国有企業のグループ本社の正職は、党の省委委員会が管理している。例えば鉄鋼の湖南華菱鋼鉄集団有限責任公司や非鉄金属の湖南有色金属控股集团有限責任公司、国有ファンドの湖南湘投控股集团有限責任公司、ゼネコンの湖南省建工集団有限責任公司、三菱自動車と合弁を組む自動車の長豊（集団）有限責任公司（2012年に合弁事業売却）、建設機械・重機の長沙中聯重工科技發展股份有限公司といった省内最大手の国有企業である。こうした国有企業は湖南省に全部で15社（グループ）存在している。これら15社（グループ）の取締役会会長（執行取締役）や党委員会（党組）書記、総経理（総裁、首席執行官、院長）の人選

を党の省委委員会が直接管理している。そして、その管理に党の省国資委委員会が協力している。

一方、これら重要国有企業（グループ本社）の副職やそれ以下の幹部は党の省委委員会ではなく、ワンランク下の党組織である省国資委委員会が管理している。管理方式は、ポストの重要度によって、幹部の人選を党の省国資委委員会が直接行う方式と、幹部の任命にあたって党の省国資委委員会に事前の同意を要求する方式、任命後に党の省国資委党委に報告することを求める方式などに分かれる。

このうち、取締役会副会長や取締役（外部取締役を含む。職員・労働者取締役は含まない）、監査役会会長（招集者）、副総経理（副総裁、副院長）、総会計師（財務総監）、党委員会（党組）副書記、紀律検査委員会書記（紀律検査組長）は党の省国資委委員会が人選を行う。ただし、副職については任免前に党の省委委員会組織部に意見を求めなければならない。

また、党の省国資委委員会は総経済師や総エンジニア、総法律顧問、取締役会秘書、各専門委員会主任および副主任、独立取締役（省国資委が招聘）、監査役（職員・労働者監査役を除く）といった重要責任者も管理対象にしている。ただし、これらの幹部ポストについては党の省国資委委員会が直接人選を行うのではなく、任命前に報告（備案管理）を求めるという方式によってである。

さらに、党の省国資委委員会の管理は、職員・労働者取締役や職員・労働者監査役、総経理補佐（総裁補佐、工場長補佐、鉦山長補佐、院長補佐）、人的資源部（組織人事部）部長といった役職にまで及ぶ。これらの任免には党の省国資委への事後報告が求められる。省国資委には任免後5日以内に人選資料の写しを送付しなければならない。

工会主席を党や経営の副職や党委員会（党組）構成員が兼任する場合は、工会主席も党の省国資委委員会の管理対象になる。

2) 非重要国有企業のグループ本社

一方、非重要国有企業のグループ本社の場合

[図表 4] 湖南省国有资产监督管理委员会所有国有企业的干部管理方式

	正職の人選		副職の人選		持分代表の人選		高級管理職の人選	
	党委会	党省国资委 委员会の 事前同意	党省国资委 委员会	党企业 集团 委员会	党省国资委 委员会の 事前同意	党省国资委 委员会	党省国资委 委员会の 事前同意	党省国资委 委员会に 事後報告
湖南華菱鋼鐵集團有限公司	①					⑥	⑩	⑩
湖南湘潭鋼鐵集團有限公司	①			⑦			⑩	⑩
華菱集團陽春新鋼鐵有限責任公司		⑤						
連源鋼鐵集團有限公司	①			⑦			⑩	⑩
湖南衡陽鑄管(集團)有限公司	①			⑦			⑩	⑩
華菱集團江蘇錫鋼有限公司		⑤						
湖南華菱鋼鐵股份有限公司	①			⑥-a			⑩	⑩
湖南華菱鋼鐵集團有限公司	①			⑥			⑩	⑩
長沙磁山研究院	①			⑥-b			⑩	⑩
湖南有色金屬股份有限公司	②	②					⑩	⑩
湖南有色金屬集團有限責任公司	①			⑥-b			⑩	⑩
株洲冶煉集團股份有限公司		⑤						
株洲冶煉集團股份有限公司			③	⑦			⑩	⑩
株洲硬質合金集團有限公司	①			⑥-b			⑩	⑩
湖南有色衡陽遠景鑄業有限公司		⑤						
錫磁山閃星鑄業有限責任公司	③			⑦			⑩	⑩
湖南梅竹園有色金屬有限責任公司	③			⑦			⑩	⑩
湖南有色自貢硬質合金有限公司		⑤						
湖南有色新田鎮鑄業有限公司		⑤						
湖南有色股份愛博鑄業有限公司		⑤						
湖南黃沙坪鉛鋅廠	③			⑦			⑩	⑩
湖南瑞崗鉍業有限責任公司	③			⑦			⑩	⑩
水口山有色金屬集團有限公司	③			⑦			⑩	⑩
湖南有色氟化學集團有限公司		⑤						
湖南有色湘東鑄業有限公司		⑤						
湖南有色西北磁業有限公司		⑤						
水口山有色金屬有限責任公司		⑤						
湖南湘控集團有限公司	①			⑥			⑩	⑩
湖南省地方電力資產經營公司		⑤						
湖南金果實業股份有限公司		⑤						
湖南電子信息產業集團有限公司	①			⑥			⑩	⑩
湖南省建工集團有限公司	①			⑥			⑩	⑩

⑤ 当方が任免、指名、推薦

⑥ 当方が任免、指名、推薦

①⑥ 当方が任免、指名、推薦

⑤ 当方が任免、指名、推薦

	正職の人選			副職の人選		持分代表 の人選	高級管理職の人選		
	党省 委員会	党省国資 委員会	党省国資委 委員会の 事前同意	党省国資 委員会	党企業 集団 委員会		党省国資 委員会の 事前同意	党省国資 委員会の 事前同意	
湖南省第六工程公司			⑤						
湖南省工業設備安裝公司			⑤						
長豐（集团）有限責任公司	①			⑥			⑩	⑩	⑥当方が任免、指名、推薦
長沙中聯重工科技發展股份有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南華昇集团公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南省鞋工塩業股份有限公司		④			③		⑩	⑩	
湖南省鞋工塩業集团有限責任公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南省湘澧塩碱			⑤						
湖南省湘衡塩碱			⑤						
湖南省天心実業集团有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南天心実業發展公司	①		⑤	⑥			⑩	⑩	⑤当方が任免、指名、推薦
湖南海利高新技术産業集团有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南海利化工股份有限公司			⑤						
湘電集团有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湘潭電機股份有限公司			⑤						
湖南湘電長沙水泵廠有限公司			⑤						
湖南同力商貿控股集团有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南省兵器工業集团有限責任公司	①			⑥			⑩	⑩	
躍進電機有限責任公司			⑤						
資江機器有限責任公司			⑤						
建華精密儀器有限責任公司			⑤						
長城機械有限責任公司			⑤						
新成機器有限責任公司			⑤						
省輕武器研究所			⑤						
湖南省煤業集团有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
湖南黑金時代股份有限公司		④			③		⑩	⑩	
湖南興湘国有资产經營有限公司	①			⑥			⑩	⑩	
華天美業控股集团有限公司		②					⑩	⑩	②取締役会設置実験企業の関連規定に照らして管理
湖南華天大酒店股份有限公司			⑤						
成都錫河動力股份有限公司			⑤						
湖南泰格林紙業集团有限責任公司		②					⑩	⑩	
嶽陽紙業股份有限公司			⑤						

	正職の人選		副職の人選		持分代表 の人選	高級管理職の人選	
	党省 委員会	党省国資 委員会 事前同意	党省国資 委員会	党企業 集团 委員会		党省国資 委員会 事前同意	党省国資 委員会 事後報告
湖南路桥建設集団公司	②	②				⑩	
湖南神斧民爆集団有限公司	②	②				⑩	
湖南省南嶺化工廠	②	②				⑩	
湖南南嶺民用爆破器材股份有限公司		⑤					
湖南長株潭國際物流有限公司	②	②				⑩	
湖南長元人造板股份有限公司	②	②				⑩	
湖南金鑫實業集團有限責任公司	②	②				⑩	② ② 党方が任免、指名、推薦
湖南長州磁業股份有限公司		⑤					
湖南省包裝集團有限公司	②	②				⑩	② ② 党方が任免、指名、推薦
湖南省粮油食品進出口集團有限公司	②	②				⑩	
中壘湖南株洲化工集團有限公司					⑨		
中国五礦二十三冶建設集團有限公司					⑨		

(凡例)

- ① 党省委員会が取締役会会長(執行取締役)、党委員会(党組)書記、總經理(總裁、首席執行官、院長)を管理。党省国資委員会が協力。
- ② 党省国資委員会が取締役会会長、取締役(外部取締役を含む、職員・労働者取締役は含まない)、党委(党組)書記、副書記、紀律検査委員会書記、總經理(總裁)、副總經理(副總裁)、工廠長、副工廠長、監査役会会長(招集者)、総会計師(財務総監)を管理。
- ③ 党省国資委員会が取締役会会長(執行取締役)、党委員会書記、總經理、破産長を管理。
- ④ 党省国資委員会が取締役会会長(執行取締役)、党委員会書記、監査役会会長、党委員会書記、總經理、財務総監(総会計師)、監査役会会長(党方が任免、指名、推薦)を管理。
- ⑤ 党省国資委員会が取締役会会長(執行取締役)、党委員会(総支部)書記、總經理(總裁)、総会計師(財務総監)を事前同意管理。
- ⑥ 党省国資委員会が取締役会会長(外部取締役を含む、職員・労働者取締役は含まない)、監査役会会長(招集者)、副總經理(副總裁、副院長)、総会計師(財務総監)、党委員会(党組)副書記、紀律検査委員会書記(紀律検査組長)を管理。但し、副職は任免前に党省委員会組織部の意見が必要。
- ⑥-a)同上。但し、副職は任免前に湖南華菱鋼鐵集團有限責任公司党組と党省委員会組織部の意見が必要。
- ⑥-b)同上。但し、副職は任免前に湖南有色金屬控股集團有限責任公司党組と党省委員会組織部の意見が必要。
- ⑦ 党企業集团委員会(党組)が副職を管理。取締役会副会長、執行取締役、監査役会会長、副總經理、総会計師(財務総監)、党委員会副書記、紀律検査委員会書記、紀律検査委員会書記は任免前に党省国資委員会の意見が必要。
- ⑧ 党省国資委員会が党省委員会副書記、紀律検査委員会書記、党方が指名・推薦する取締役、副總經理を事前同意管理。
- ⑨ 党省国資委員会が取締役会、監査役会、經理層、党委員会の領導職務の持分代表を人選。
- ⑩ 党省国資委員会が総経済師、総工程師、総法律顧問、取締役会秘書、傘下の専門委员会主任および副主任、独立取締役(省国資委が招聘書を発行)、監査役(職員・労働者監査役を除く)を事前同意管理。
- ⑪ 党省国資委員会が職員・労働者取締役、職員・労働者監査役、總經理(總裁、工廠長、破産長、院長)補佐、人的資源部(組織人事部)部長等を事後報告管理。

出所) 中共湖南省国資委員会「關於印发『湖南省人民政府国有资产监督管理委员会党委管理的企业领导人员职务名称表(修订)』的通知」(2009年8月13日)を整理して作成。

は、党の省委員会は正職の管理には関与しておらず、ワンランク下の党の省国資委委員会が正職以下の各幹部を一括して管理している。例えば、ホテルグループの華天実業控股集团有限公司や製紙メーカーの湖南泰格林紙集团有限责任公司、中規模建設会社の湖南路桥建設集团公司など、計10社（グループ）である。ただし、これらの企業もポストの重要度に応じて、幹部の人選を党の省国資委委員会が直接行う方式と、幹部の任命にあたって党の省国資委委員会に事前の報告を要求する方式、任命後に党の省国資委委員会への報告を要求する方式がある。これら計10社（グループ）は、重要国有企業の場合とは異なって、正職であっても党の省委員会は任免に関与していない。これら計10社（グループ）の取締役会会長や取締役会副会長、取締役（外部取締役を含み、職員・労働者取締役は含まない）、党委員会（党組）書記、副書記、紀律検査委員会書記、総経理（総裁）、副総経理（副総裁）、工廠長、副工廠長、監査役会会長（招集者）、総会計師（財務総監）などの人選は党の省国資委委員会が管理している。それ以下の幹部は重要国有企業のグループ本社の場合と同じ扱いである。すなわち、総経済師や総工師、総法律顧問、取締役会秘書、各専門委員会主任および副主任、独立取締役（省国資委が招聘）、監査役（職員・労働者監査役を除く）は任命前に党の省国資委委員会に報告（備案管理）しなければならない。職員・労働者取締役や職員・労働者監査役、総経理補佐（総裁補佐、工場長補佐、鋳山長補佐、院長補佐）、人的資源部（組織人事部）部長は党の省国資委委員会への事後報告形式となっている。省国資委にも任免後5日以内に人選資料の写しを送付しなければならない。工会主席を党や経営の副職や党委員会（党組）構成員が兼任する場合は工会主席も党の省国資委委員会の管理対象になる。

3) 重要・非重要国有企業の子会社

以上のグループ本社が所有する子会社等の数は、既に確認したように、党の省国資委委員会が

関与する「幹部職務名称表」に掲載された企業だけで49社存在している。重要国有企業（グループ本社レベル）は14社中10社がこうした「幹部職務名称表」記載の重要子会社等を抱えており、その合計は44社である。一方、非重要国有企業は10社中4社が同様の重要子会社等を抱えており、その合計は5社であった。

それらの幹部の管理方法は様々であるが、大きく分けて、重要国有企業のグループ本社並みに党の省委員会が人選するパターンと、それよりワンランク下の党組織である党の省国資委委員会が人選するパターン、企業集団の党委員会（党組）が人選するパターン、党の省国資委委員会に事前の同意を求めるパターンに分類することができる。最も多いのは、取締役会会長（執行取締役）や党委員会（総支部）書記、総経理（総裁）、総会計師（財務総監）を任免する際に、党の省国資委委員会に事前の報告（備案管理）を求めるというパターンであり、49社中32社が該当する。非重要国有企業の子会社5社は全てこのパターンであり、重要国有企業の子会社も半数以上の27社がこれに該当する。

残りの17社は党の省委員会や党の省国資委委員会、あるいは企業集団の党委員会（党組）が人選しているが、その多くは湖南華菱鋼鐵集团有限责任公司（4社）と湖南有色金属控股集团有限公司（10社）に集中しており、ほかに湖南湘投控股集团有限公司や湖南華昇集团公司、湖南省煤業集团有限责任公司に各1社存在している。

湖南華菱鋼鐵集团有限责任公司の場合、4社の子会社の取締役会会長（執行取締役）や党委員会（党組）書記、総経理（総裁、首席執行官、院長）が親会社のグループ本社レベルと同様の管理になっており、党の省委員会が管理している。ただし、副職以下については、湖南華菱鋼鐵股份有限公司のみが重要国有企業のグループ本社並みの扱いであり、取締役会副会長や取締役（外部取締役を含む。職員・労働者取締役は含まない）、監査役会会長（招集者）、副総経理（副総裁、副院長）、総会計師（財務総監）、党委員会（党組）副書記、

紀律検査委員会書記（紀律検査組長）の人選を党の省国資委委員会が行う。その際、任免前に湖南華菱鋼鉄集団有限責任会社の党組に意見を求めなければならない。その他の3社、すなわち、湖南湘潭鋼鉄集団有限公司、漣源鋼鉄集団有限公司、湖南衡陽鋼管（集団）有限公司については、親会社の企業集団党委（党組）が取締役会副会長や執行取締役、監査役会会長、副総経理、総会計師（財務総監）、党委員会副書記、紀律検査委員会書記の人選を行なう。ただし、任免前に党の省国資委委員会の同意が求められる。湖南華菱鋼鉄集団有限責任会社は、1997年に湖南湘潭鋼鉄集団有限公司、漣源鋼鉄集団有限公司、湖南衡陽鋼管（集団）有限公司の3社が持ち株会社形式で合併して成立した大手鉄鋼企業であるが、その子会社である湖南華菱鋼鉄股份有限公司は1999年に合併3社の主要資産を中心に幾つかの関連企業が現物出資方式で設立した株式会社である（当初は圧延が中心の単圧企業で、2004～5年に製鉄・製鋼部門を追加出資して鉄鋼一貫化）。したがって、湖南華菱鋼鉄集団有限責任会社の中核企業はグループ本社の湖南華菱鋼鉄集団有限責任会社と、株式上場会社である子会社の湖南華菱鋼鉄股份有限公司であり、このことから4社の子会社のなかでも湖南華菱鋼鉄股份有限公司に関してはより重点的な管理が行われていると考えて良い。

一方、湖南有色金属控股集团有限公司の場合は扱いがより複雑である。重要国有企業のグループ本社並みの管理パターンもあれば、非重要国有企業のグループ本社並みの管理パターンもあり、さらには、それよりもやや狭く、党の省国資委委員会が取締役会会長（執行取締役）、党委員会書記、総経理、鉱山長のみを管理するパターンも存在している。湖南有色金属控股集团有限公司も、湖南省内の関連国有企業を合併して設立された大手国有企業グループである点では湖南華菱鋼鉄集団有限責任会社と同様であるが、党の省国資委委員会が幹部ポストの管理に関与する10社の子会社のうち、重要国有企業のグループ本社と同様の扱いになっているのは株洲冶煉集団有限責任会社と株洲

硬質合金集団有限公司、長沙磁山研究院だけである。合併の際に特に中心となった3社である。これら3社の取締役会会長（執行取締役）や党委員会（党組）書記、総経理（総裁、首席執行官、院長）は、子会社といえども重要国有企業のグループ本社並みに、党の省委員会が直接管理している。また、これら3社の取締役会副会長や取締役（外部取締役を含む。職員・労働者取締役を除く）、監査役会会長（招集者）、副総経理（副総裁、副院長）、総会計師（財務総監）、党委員会（党組）副書記、紀律検査委員会書記（紀検組長）も、重要国有企業のグループ本社並みに党の省国資委委員会が管理している。副職はその任免前に湖南有色金属控股集团有限公司党組と党の省委員会組織部の同意を得なければならない。

なお、子会社のうちで、湖南有色金属股份有限公司は湖南有色金属控股集团有限公司の中核上場会社であり、組織上は株洲冶煉集団有限責任会社や株洲硬質合金集団有限公司の親会社にあたるが、その扱いは重要国有企業のグループ本社と同等ではなく、非重要国有企業のグループ本社と同等になっている。所有関係上の子会社の株洲冶煉集団有限責任会社や株洲硬質合金集団有限公司よりも扱いが低い。これは、同社が香港上場企業（H株企業）であることと関連していると思われる。その他の6社は、党の省国資委委員会が取締役会会長（執行取締役）や党委員会書記、総経理、鉱山長などの正職を管理し、企業集団党委（党組）が取締役会副会長や執行取締役、監査役会会長、副総経理、総会計師（財務総監）、党委員会副書記、紀律検査委員会書記を管理している。後者は任免前に党の省国資委委員会の同意が求められている。

総経理や総エンジニアなどそれ以下の幹部の扱いについては各社とも重要国有企業のグループ本社の場合と同様である。

4) 省国資委が直接出資する「中央企業」の子会社

このほか湖南省には、中央政府が所有する国有企業の子会社ではありながら、党の省国資委委員

会が人選に関与している国有企業が2社存在している。もともと省国資委が所有していた国有企業であり、中央政府所有の国有企業の傘下に加わりながらも、省国資委が持分を維持している国有企業である。中央政府系の大手国有製塩メーカー傘下の中塩湖南株州化工集团有限公司と、同じく中央政府系の大手国有非鉄金属傘下の中国五砵二十三冶建設集团有限公司の2社である。これらの幹部についても党の省国資委委員会が管理に関与しており、湖南省の出資割合に応じて、取締役会や監査役会、経理層、党委員会の領導職務の人選を行なっている。

(付記：湖南有色金属控股有限公司は2010年7月に中央政府系の中国五砵集团公司の過半数支配を受け入れ、2011年末に完全子会社化された。湖南省国資委の持分は中国五砵集团公司の傘下中核持株会社に対する出資に転換され、香港上場会社も2015年中に有限会社化されている。この再編による幹部管理への影響は不明)

(2) 泉州市

一方、市レベルの国有資産監督管理委員会（以下、市国資委）が所有する国有企業の幹部ポストの管理については、福建省泉州市の事例が参照可能である。党の泉州市国国資委委員会が2008年3月13日に公布した「泉州市国有資産監督管理委員会党委員会管理の出資企業領導人員管理弁法（試行）」（「泉州市国資委党委管理的所出資企業領導人員管理弁法（試行）」、泉国資委党委〔2008〕14号）が公式ウェブサイト上に公開されていた。当時、泉州市の国有企業の幹部管理は新旧制度の切り替え時期にあり、旧人選ルールで任命された幹部には旧ルールが適用されるため（「老人老弁法」）、人選ルールは新旧が混在するなどして複雑であるが、ここでは2004年以降の新ルール（「新人新弁法」）に基づいて作成された当時最新の管理方法について見てみることにしよう。同文書には「職務名称表」が添付されている（図表5）。

同文書によると、泉州市国資委が所有する国有企業の幹部は、①党の泉州市委員会（以下、市委

員会）組織部と党の市国資委党委員会で管理するポストと、②党の市国資委党委員会が人選するポスト、③党の市国資委委員会に事前報告しなければならないポスト、④党の市国資委委員会に事後報告しなければならないポストに分かれている。

「職務名称表」に掲載されている32社の国有企業のうち、前列より8社の「領導人員」とそれに次ぐ4社の「党および経営の正職領導人員」は党の市国資委委員会が党の泉州市委員会組織部と合同で人選する。おおむね重要度が高い国有企業である。この場合の「領導人員」が何を意味するのかについて直接の説明は省略されているが、党の市国資委委員会が人選するポストの解説欄に、取締役会会長、取締役会副会長、取締役、執行取締役（取締役会非設置企業のみ）、總經理（經理、工廠長）、副總經理（副經理、副工廠長）、党委員会（党総支部、党支部）書記、副書記、紀律検査委員会書記、工会主席、総会計師、総工程師、総經濟師、財務總監、監査役会会長、監査役（監査役会非設置企業のみ）が列挙されているから、これらが該当すると考えてよい。「党および経営の正職領導人員」はこれらの正職であると考えられる。したがって、後4社の非正職の「党および経営の領導人員」と總經理補佐は党の市国資委委員会の管理となる。

「職務名称表」に掲載されている32社の国有企業のうち、泉州中僑（集団）股份有限公司以下の13社については党の市国資委委員会が単独で管理している。重要度がそれほど高くない国有企業であるとみられる。管理対象ポストにも幅があり、取締役会会長、正副總經理、正副党委書記、総工程師が管理対象になっている国有企業もあれば、正副總經理のみが管理対象ポストである国有企業もある。

残りの7社は重要国有企業2社の子会社と出資会社である。これらの正職と持分代表は党の市国資委委員会の管理である。

また、党の市国資委委員会に事前報告しなければならないポストは多くの場合は財務部門の責任者である。事後報告しなければならないポストは

[図表 5] 党泉州市国資委員会が管理する出資企業領導人員職務名称表

企業名称	企業領導人員職務名称				
	党市委員会の管理に協力	党市委員会組織部と合同で管理	党市国資委委員会が管理	企業が管理	
				事前報告	事後報告
泉州市国産投資經營公司	市国資委が監督管理する国有企業のうち、「老人老弁法」管理を実行する市管理の国有企業領導人員	市国資委が監督管理する国有企業のうち、「新人新弁法」管理を実行する市管理の国有企業領導人員。すなわち、「老人」以外で、泉委〔2004〕幹010号文件が規定する市委員会が管理する職務名称表にもとから列記されていた国有企業領導職務の新任の領導人員。具体的には、市国投公司、市城建国投公司、市外経国投公司、市閩僑公司、市商業總公司、市市資集团公司、省五建公司、市高速公路公司の企業領導人員および市汽運公司、市港務集团公司、市路橋公司の党・經營の正職領導人員。	党市国資委委員会が党市委員会に協力して管理する。および党市委員会組織部と合同で管理する市管理の国有企業の領導人員以外で、市国資委が出資者の職責を履行する国有独資公司、国有出資支配企業の領導人員（取締役会会長、取締役会副会長、取締役、取締役会を設置しない企業の執行取締役、總經理（經理、工廠長）、副總經理（副經理、副工廠長）、党委員会（党總支部、党支部）書記、副書記、紀律検査委員会書記、工会主席、總會計師、總工程師、總經濟師、財務總監、監査役会主席、監査役会を設置しない企業の監査役）、總經理補佐	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、子会社の正職
泉州城市建国有資産投資有限公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職
泉州市外経貿国有資産投資經營有限公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職
泉州市商業總公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、子会社の正職
福建泉州物産集团公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、子会社の正職
福建省第五建築工程公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、傘下支社（子会社）の經理、党組織書記
泉州市閩僑実業投資有限公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職
泉州市高速公路投資有限公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職
泉州市汽車運輸總公司				財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、傘下支社（子会社）の經理、党組織書記
泉州港務集团有限公司				財務部門責任者、太平洋集裝箱碼頭有限公司高級幹部の持分代表	事前報告対象外の中級幹部の正職、傘下支社（子会社）の經理、党組織書記
泉州市路橋建設開發有限公司	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職			
福建省第一公路工程公司	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職、傘下工程処主任、党組織書記			
泉州中僑(集团)股份有限公司	—	取締役会会長、取締役会副会長、取締役、總經理、副總經理、党委員会書記、党委員会副書記、紀律検査委員会書記、工会主席、財務總監	財務部門責任者、業業公司經理、党組織書記	事前報告対象外の中級幹部の正職、傘下公司（工廠）經理（工廠長）、党組織書記	
泉州市城市地下管網投資建設有限公司	—	取締役会会長、總經理、副總經理、党支部書記、副書記、總工程師	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	
泉州展覽城有限公司	—	取締役会会長、總經理、副總經理、党支部書記、副書記、工会主席	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	
泉州市豐沢商城建設有限公司	—	總經理、副總經理、党支部書記、副書記、工会主席	財務部門責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	

領導グループあるいは正職の領導人員を党市国資委委員会が党市委員会に協力して管理する出資企業

領導グループを党市国資委委員会が管理する出資企業

企業名称		企業領導人員職務名称				
		党市国資委委員会が管理		企業が管理		
				事前報告	事後報告	
額導グループ 委員会 が管理 する 出資 企業	泉州市城市建设發展公司	經理, 副經理, 党支部書記, 副書記, 工会主席		財務部門 責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	
	泉州市地方発電公司	經理, 副經理, 党支部書記, 副書記, 工会主席		財務部門 責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	
	泉州湄州湾南岸供水有限公司	持分代表, 党支部書記, 副書記		—	—	
	泉州市農房公司	經理, 副經理, 党支部書記, 副書記, 工会主席		財務部門 責任者	事前報告対象外の中級幹部の正職	
	泉州市高新技术産業 建設發展總公司	總經理, 副總經理		—	—	
	泉州晚报投資經營有限責任公司	取締役会会長, 取締役会副会長, 總經理, 副總經理		—	—	
	泉州市刺桐广告公司	法人代表, 經理		—	—	
	泉州市建輝建築材料有限公司	持分代表, 党支部書記, 副書記		—	—	
泉州市燃料總公司	總經理, 副總經理, 党總支部書記, 副書記		—	—		
出資 企業 に 受 権 し て 出 資 人 の 職 責 を 履 行 さ せ る 企 業	市国投公司	泉州市液化石油氣公司	經理, 党支部書記		—	副經理, 党支部副書記, 工会主席
		泉州市安溪仙茶火電廠	工廠長, 党委員会書記		—	副工廠長, 党委員会副書記, 紀律検査委員会書記, 工会主席
	市商業總公司	泉州華聯集團總公司	總經理, 党支部書記		—	副總經理, 党支部副書記, 工会主席
		泉州市医業有限責任公司	取締役会会長, 總經理, 党總支部書記		—	取締役会副会長, 取締役, 副總經理, 党總支部副書記, 工会主席, 監査役会 主席, 總經理補佐
		泉州市水産公司	經理, 党支部書記		—	副經理, 党支部副書記, 工会主席
		泉州中国国際旅行社	總經理, 党支部書記		—	副總經理, 党支部副書記, 工会主席
		泉州市清源山旅行社	持分代表		—	—

出所)「泉州市国資委党委管理的所出資企業領導人員管理弁法(試行)」。

多くの場合はその他の中級の正職となっている。

泉州市の資料で興味深いのは、人選の組織的手順が具体的に明示されていることである(図表6)。すなわち、泉州市国資委が所有する国有企業の場合、取締役会会長や取締役会副会長を含む取締役会メンバーと監査役に関しては、市国資委政治部が人事構想を作成し、党の市国資委委員会の審査と批准を経た後、組織的考察が開始されるという。そして作成された配属意見に党の市国資委委員会が同意すれば正式決定となり、あとはそれぞれの企業形態によって、国有独資企業の場合は市国資委が委任・派遣し、国有出資支配企業の場合は市国資委が株主総会に推薦し、法定手続きによ

り選出・交代させているという。

一方、実際の経営に当たる総經理(經理)や副総經理(副經理)、あるいは総会計師、総經濟師、総工程師、総經理補佐といった各部門の最高幹部クラスに関しては、取締役会設置の国有独資企業の場合は企業の取締役会が検討対象者名簿の作成を担当し、党の市国資委委員会の審査と批准を経た後、市国資委政治部が組織的考察を行っている。そして、作成された招聘任命意見に党の市国資委委員会が同意すれば正式決定となり、市国資委が取締役会に推薦し、取締役会が法規定により招聘任命することになっている。取締役会が設置されていない国有独資会社の場合は、市国資委政

【図表 6】 泉州市企業幹部任用手順（党市委員会が関与しないポスト）

役職		任用手順
国有独资企業	取締役会会長，取締役会副会長， 取締役，監査役会メンバー ※執行取締役（取締役会非設置企業） ※監査役（監査役会非設置企業）	市国資委政治部が人事構想を作成→党市国資委委員会が審査批准→組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が委任・派遣。 職員・労働者取締役や職員・労働者監査役は職員・労働者代表大会が選挙で選出
	総経理（経理） 副総経理（副経理） 総会計師，総経済師， 総エンジニア 総経理補佐	取締役会設置企業 企業の取締役会が検討対象者名簿を作成→党市国資委委員会が審査批准→市国資委政治部が組織考察→招聘任命意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が取締役会に推薦→取締役会が法規定により招聘任命
		取締役会非設置企業 市国資委政治部が人事構想を作成→党市国資委委員会が審査批准→組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が任用・招聘任命
国有出資支配企業	取締役会会長，取締役会副会長， 取締役，監査役会メンバー 経理，副経理 その他の高級管理職	市国資委政治部が人事構想を作成→党市国資委委員会が審査批准→組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が株主総会に推薦→法定手続きにより選出・交代 出資企業または市国資委政治部が検討対象者名簿を作成→党市国資委委員会が審査批准→市国資委政治部が組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が取締役会に推薦→取締役会が法の規定により招聘任命
党委員会（党総支部，党支部）書記，副書記，紀律検査委員会書記		市国資委政治部が人事構想を作成→党市国資委委員会が審査批准→組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が同意→党市国資委委員会が任命または企業党組織の選挙で選出
工会主席		企業党組織が人事案を作成→上級の工会の意見聴取→党市国資委委員会が考察・同意・任職資格確認→企業工会が「工会法」の関連規定により選出→上級工会が批准→党市国資委委員会が文書作成
市国資委が直接出資人の職責を履行する出資企業の持分代表者		市国資委政治部が人事構想を作成→党市国資委委員会が審査批准→組織考察→推薦意見提出→党市国資委委員会が同意→市国資委が株主会，取締役会，監査役会に推薦
党市国資委委員会に報告が必要な領導人員（管理人員）	事前報告	企業が規程により組織考察→配属意見提出→党市国資委委員会が査定・同意→党市国資委委員会が文書作成・回答→企業が規程により任用（招聘任命）
	事後報告	企業が規程により任用（招聘任命）→市国資委政治部に報告。 ただし，子会社（支社）や工事事務所の党・経営の正職の配属構想については事前に市国資委の主要領導に意見を求める

出所）「泉州市国資委党委管理的所出資企業領導人員管理弁法（試行）」を整理して作成。

政治部が人事構想を作成し，党の市国資委委員会の審査と批准を経た後，組織的考察が開始される。そして作成された配属意見に党の市国資委委員会が同意すれば正式決定となり，市国資委が委任・任命する。国有出資支配企業の場合は検討対象者名簿を作成するのが市国資委政治部あるいは企業になり，正式決定後の任命は市国資委が取締役会に提案する形がとられる。

また，報告人事に関しては，党の市国資委委員会への事前報告が求められる財務部門の責任者の場合，まず企業が規程に則って組織的考察を進め，配属意見を提出することになっている。党の市国資委委員会が査定し，同意した場合，党の市国資委委員会が公文書を作成し，企業に回答し，企業が規程により任用（招聘任命）する。

事後報告のポストの場合は，企業が規程に則って任用（招聘任命）し，市国資委政治部に報告することになっている。ただし，子会社（支社）や工事事務所の党および経営の領導の正職の配属構想については事前に市国資委の主要領導に意見を求めなければならない。

以上，党が国有企業に対して行う支配の諸形態のなかで特に重視され，かつ，伝統的な主要幹部の管理方法について，幾つかの文書をもとにその実際を見て来た。幹部管理については，地域によって方法が必ずしも一致している訳ではないが，党が幹部を管理するという原則については貫徹されており，かつ，重要企業については党と経営のトップだけではなく，その副職や取締役会メ

ンバー、監査役会メンバー、さらには各部門の最高幹部（特に財務部門）に至るまで人選に関与し、その他の国有企業についても重要度に応じて多段階で要所に網の目のように管理対象ポストを設定して人事を掌握していることが明らかとなった。国有企業を有限会社や株式会社などの会社組織に改組し、民間や外国から出資を募り、コーポレート・ガバナンスを西側諸国風に整備したとはいえ、現実には党の支配は実質的に変化していないのである¹⁷⁾。

Ⅲ. 企業内党組織と「合同事務」

1. 国有企業と党組織

党による国有企業の幹部人事の掌握と並んで、党による国有企業の領導を支えているのは、企業内に設置された党組織の存在とその活動への便宜供与義務、さらには企業組織と党組織の組織的な融合である。

そもそも企業内に党の組織を設置することや、党組織の活動に便宜を供与する義務が課されること自体は、中国においては何も国有企業に限った話ではない。中国の「会社法」は同法に基づいて設立された中国国内の全ての会社にこのことを義務付けており、したがってこうした義務は政府資本を全く受け入れていない私有企業にも適用されている。しかし、国有企業はその徹底が特に求められる存在であり、かつ、党組織の活動内容も非国有企業と比べて遥かに広範で、経営に対する影響も大きい。さらに、こうしたことを前提としたうえで、社内組織の一部と党組織の一部を一体化させた「合同事務」あるいは「一機構、二枚看板」などと称される組織的融合が広範に観察される。

ここでは、企業内党組織の存在やその企業組織との融合について検証することにしてしよう。

2. 企業内党組織

既に言及したように、中国の「会社法」は1993

年12月に制定・公布され、1994年7月から施行された。「会社法」は1992年からの「社会主義市場経済体制」への移行によって中国で主要な企業形態となった株式会社や有限会社、および国有独資会社について規定した法律であり、1993年の法人化決定（中国では「近代的企業制度（現代企業制度）」の確立という）によって立法されたという経緯がある。同法は、これまでに幾度か改正されており、具体的には1999年12月（即日施行）、2004年8月（即日施行）、2005年10月（2006年1月施行）、2013年12月（2014年3月施行）、2018年10月（即日施行）の改正を経ているが、国家の法でありながら、党に関する条項を一貫して維持してきたという際立った特徴がある。例えば、1994年版から2004年版までの「会社法」は、その第17条において、

会社のなかの中国共産党の基層組織の活動は中国共産党規約に照らして行う

と規定し、2005年版から2018年版（現行）の「会社法」は、その第19条において、

中国共産党規約の規定に基づき、会社内に中国共産党の組織を設立し、党の活動を行うものとする。会社は党組織の活動のために必要な条件を提供しなければならない

と規定している。会社内に党組織を設置し、会社に対して党組織への便宜供与義務を課す現在の規定は2005年版で明確化されて以来の「会社法」の一貫した規定である。

この「会社法」の条項が依拠する「中国共産党規約」は、2017年改訂版の第30条において、

企業、農村、政府機関、学校、科学研究機関、住民区・コミュニティ、社会団体、人民解放軍の中隊およびその他の基層組織で、正式党員が3名以上いるところには、すべて党の基層組織を作るものとする

と規定しており、企業においても党員が3名以上在籍する場合は企業内党組織を設置することを定めている。この規定は、従来からの一貫した規定である。党の規約に基づいて、非政治組織の会社内部に党組織を設置することを国家の法律によって規定してしまうあたりが「階級国家論」をベースとした「社会主義国家」の特有の論理構造である¹⁸⁾。実際、党中央組織部の「2008年中国共産党党内統計公報」によれば、国有企業を含む公有企業（基準以上、21.6万社）における党組織の設置率は実に99.8%であった。企業内党組織は民間企業であっても同様に設置が進められ、同年の非公有企業（同、38万社）における設置率も99.4%に達している。中国全体では、同年の企業数263.4万社のうち、59.8万社が設置基準を満たしており、このうち企業内党組織を設置している企業数は59.5万社、設置率は99.6%であったという。

以上の条項や規約は、中国国内において「会社法」に基づいて設立された会社であれば、国有企業であれ、私有企業であれ同様に適用されるものである。国有企業であるがゆえの特有の義務や事情ではない。しかし、企業内党組織の役割や活動内容となると、国有企業を主体とする公有企業と私有企業などの非公有企業との間では大きな差がみられる。党の基層組織の基本的任務は、党規約2017年改訂版の第32条によれば、一般に、

- ①宣伝活動。すなわち、「党の路線、方針、政策を宣伝し、実行し、党中央、上級組織および当該組織の決議を宣伝し、実行し、党員の前衛としての模範的役割を十分に発揮させ、積極的に「創先争優」し、党内、党外の幹部と大衆を結束させ、組織して、当該組織の担うべき任務の完遂に努める」こと（第1項）
- ②意思疎通。すなわち、「大衆と密接に結びつき、党員と党の活動に対する大衆の批判や意見に常に耳を傾け、大衆の正当な権利と利益を守り、大衆に対する思想・政治工作を立派に行う」こと（第4項）
- ③監督。すなわち、「党員・幹部とその他全て

の公職要員が国の法律と行政規律を厳守し、国の財政経済法規と人事制度を厳守し、国、集団と大衆の利益を侵害しないよう監督する」こと（第7項）

の三点であるが、非公有企業における党の基層組織の任務が、

非公有制経済体における党の基層組織は、党の方針・政策を貫き、企業が国の法律・法規を遵守するよう導き、監督し、労働組合や共産主義青年団などの大衆組織を領導し、職員・労働者大衆を団結、結束させ、各方面の合法的權益を擁護し、企業の健全な発展を促進する（第33条）

という程度に規定され、民間企業のコンプライアンスの監督や労働者の組織活動に重点が置いているのに対して、国有企業や集団所有制企業などの公有企業の党の基層組織に関しては、以下の通り、コンプライアンスの監督や労働者の組織活動に加えて、企業における党の方針の貫徹の監督が任務として強調され、企業の重要問題の意思決定に参画することや、イデオロギー工作についても任務として規定されている。すなわち、

国有企業および集団所有制企業における党の基層組織は、企業の生産・経営を軸に活動を進める。当該企業における党と国家の方針、政策の貫徹と執行を保証し、監督する。株主総会、取締役会、監査役会および支配人（工場長）が法によって職権を行使することを支持する。誠心誠意職員・労働者大衆に依拠し、職員・労働者代表大会が活動を進めることを支持する。企業の重要問題の意思決定に参画する。党組織自体の建設を強化し、思想・政治工作、精神文明の建設と労働組合、共産主義青年団などの大衆組織を指導する（第33条）

といった具合である。さらに、公有企業のなかで

も特に国有企業の党の基層組織に対しては、以下のように重大事項の討論・決定を行うことが任務として規定されている。

国有企業の党委員会（党組）は領導の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を押さえ、實質化を保証し、規定にのっとって企業の重大事項を討論し決定する（第33条）

国有企業においては、重大事項の決定が党組織において行われている訳である。この規定は次節でみる国有企業定款における政治条項にも関係する。

3. 組織的融合

ところで、国有企業の場合は、党組織が国有企業内部に存在し、国有企業から便宜を受け、国有企業の重大事項を決定しているだけではなく、国有企業の党組織が企業の内部組織の一部と融合している事例が数多く見受けられる。「合同事務」や「一機構、二枚看板」と称される組織的融合である。例えば、中国を代表する大手国有鉄鋼企業の鞍山鋼鉄集団公司の事例を見てみよう。

図表7は同社の2012年現在の組織図である。この組織図を見ると、同社の場合、3つの本社内部組織と2つの本社直轄組織で党と会社の組織が融合していることが分かる。すなわち、党の「党委員会組織部」と会社の「人的資源部（人力資源部）」、党の「党委員会宣伝部」と会社の「企業文化部」、党の「紀律検査委員会」と会社の「監察部」、党の「人民武装部」と会社の「警備部（保衛部）」、党の「鞍鋼党校」と会社の「研修センター（教育培訓中心）」である。本来はそれぞれが党組織と会社組織という性質を異にする組織でありながら、組織の活動内容が類似していることなどから、事実上一体の組織として運営されている。組織目的が類似した複数組織が同一場所において合同で事務を行う「合同事務」と呼ばれる組織運営のシステムである。また、「集団弁公室」は、1995年に党組織の「党委弁公室」と会社組織の

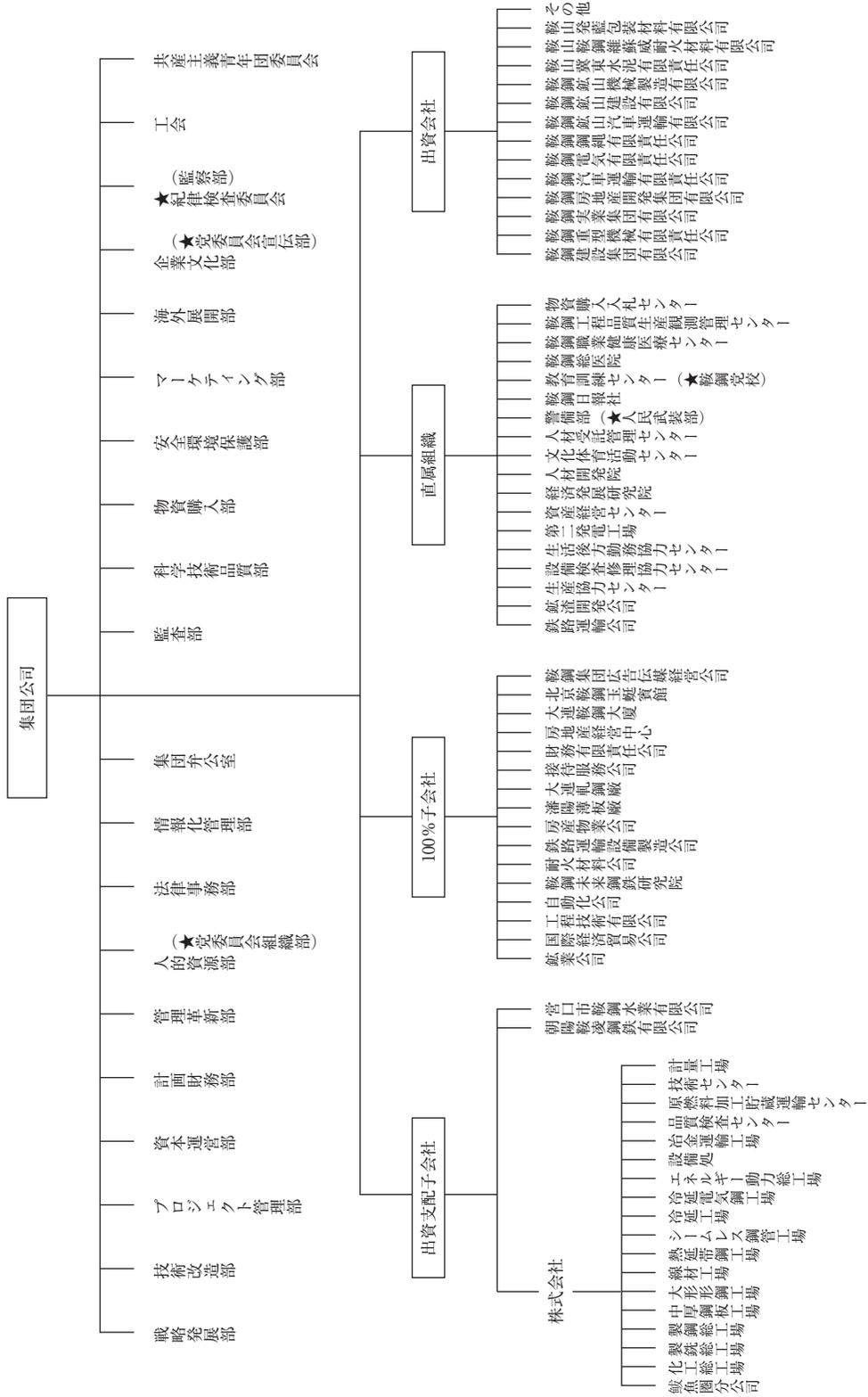
「經理弁公室」を合併して設立した「鞍鋼公司弁公室」を前身としている。これは「合併」であるから、ひとつの組織として完全に統合されており、「合同事務」のレベルを超えた融合であるが、対外的に党と会社の顔を使い分けているとすれば、「一機構、二看板」の組織運営のシステムを採用しているということになる。

これら組織の主な活動内容は、図表8に整理したとおりである。会社内の総務や人事、宣伝、監査、軍事・警備、教育といった活動を担う組織である。党が国有企業を領導・制圧するにあたって拠点となり得る組織に重点的に「寄生」していることが理解でよう。

なお、同社においてこのような組織的融合が強化されたのは1995年以降のことであった。図表9は、同社の1994年時点の組織図であるが、これらの組織は以前はそれぞれ別系統の組織であった。そもそも描かれている組織図自体が党と会社で別々に編集されている。しかし、1995年に党の「党委弁公室」と会社の「經理弁公室」が合併して「鞍鋼公司弁公室」となり、1994年の組織図には存在しなかった「企業文化部」が1995年の組織図から登場して党の「党委員会宣伝部」と「合同事務」になって、さらに党の「紀律検査委員会」と会社の「監察部」が「合同事務」になると、組織図も図表10のように党組織と会社組織を複合させるデザインで描かれるようになった。「企業文化部」は新設とみられる。その経緯について『鞍鋼年鑑』は特段の説明を行っていないが、当時、合併会社等の民間企業の内部組織に「党委員会宣伝部」を「寄生」させる手法として外資に抵抗感のない「企業文化部」を活用することが検討されていたから、これに倣ったと考えてよい。

ちなみに、党の「人民武装部」と会社の「警備部」は2008年に、また、党の「党校」と会社の「研修センター」は2010年に「合同事務」になっている。党の「組織部」と会社の「人的資源部」は2008年に「合同事務」になったが、この「合同事務」の形成はやや特殊である。なぜなら、両者は2007年以前は「組織人事部」というひとつの組織

[図表 7] 鞍山鋼鐵集團公司組織圖 (2012年)



注) ★は党の組織。
出所) 『鞍鋼年鑑』 2013年版37頁より作成。

【図表 8】鞍鋼鉄集団公司の党企「合同事務」組織・合併組織（2012年現在）

	組織名	責任者	業務内容	備考
合併組織	集団弁公室	主任：路永利	(1) ①集団公司および弁公室の文書の作成、②外部からの文書・FAX・電報・当番電話の処理、③機密文書・暗号電報の処理、④集団公司党委員会常務委員会、党・経営聯席会、經理弁公会、その他会議の決定事項の実施を督促・点検し、領導に秘書サービスを提供、⑤集団公司の党・経営の公印の管理、⑥集団公司の会議事務、接待、総合事務業務、⑦集団公司職員・労働者代表の提案、市人民代表大会の建議、市政协協商會議の提案の受付。 (2) ①業務報告の起草、②訓話原稿・講演原稿・署名文書・報告資料を起草し、調査研究を実施し、企業に関連する外部情報を収集・整理し、企業情報を査定・上申	1995年に党委員会弁公室と經理弁公室が合併。鞍鋼公司弁公室を設置
	人的資源部 (党委員会組織部)	部長：陶利貴	(1) ①集団公司の人的資源計画の作成、②持ち場分析評価を行い、持ち場設置改善案を上程、③労働ノルマ管理、④持ち場マニュアルの管理（編集執筆、査定、発行を含む）、⑤職務評価の実施、⑥労働統計・人的資源情報の管理 (2) 国家・各級政府の報酬福利政策・法規の組織的实施 (3) 持ち場パフォーマンス管理の実施	1995年に組織部と人事部が合併し、組織人事部を設置。2008年に「合同事務」化
「合同事務組織」	企業文化部 (党委員会宣伝部)	部長：龍強	宣伝および企業文化の管理、理論教育、精神文明および統一戦線工作の管理	1995年に「合同事務」化
	党紀律検査委員会 (監察部)	部長：胡乃民	事案取り調べ、事案審理、廉政建設、処罰・予防体制の整備、投書・通報への対応など	1995年に「合同事務」化
	警備部 (人民武装部)	政治委員・党委員会準備組長：王安成	警備管理、防火管理、機密保護・国家安全管理、交通管理、治安管理、武装・人民防空管理	2008年に「合同事務」化
	教育訓練センター (鞍鋼党校)	党委員会書記：聶洪林 準備組長：王欣	記載なし	2010年に「合同事務」化

出所)「鞍鋼鉄集団公司2012年度第一期中期票募集説明書」、『鞍鋼年鑑』各年版より作成。

であったからである。もともと1994年以前は党の「組織部」と会社の「人事部」という別の組織であったものを、1995年に合併して一体化を進めた。したがって、現在「合同事務」になっている党の「組織部」と会社の「人的資源部」は、13年間の統合を経て再度分離され、「合同事務」に再改組されたという複雑な経緯を有する。1995年の合併について『鞍鋼年鑑』の1996年版は、「党管幹部の原則と工場長（經理）の人事任免権をさらに良く結合させるため」（26頁）と説明している¹⁹⁾。当時はちょうど国有企業の有限会社化や株式会社化が本格的に開始された直後であり、民間の出資を含む共同出資会社の国有企業において党の領導を如何に貫徹させるかが検討課題になっていた。党中央組織部が1994年4月23日に発出した「株式制企業において党の工作を強化することについての幾つかの意見（關於加強股份制企業中党的工作的幾点意見）」においても、「党の一部の工作部門

を職能が近い会社の経營業務部門と「合同事務」にし、一組織、二重職能とすることも探索を続けて良い」と言及している²⁰⁾。同業他社の武漢鋼鉄（集団）公司も、1998年までに幾つかの党組織と幾つかの会社組織を「合同事務」に変えている。すなわち、党の「組織部」と会社の「人事部」、党の「宣伝部」と会社の「企業文化部」、党の「紀律検査委員会」と会社の「監察室」などである。複数の国有企業が同様の組織改組を行っていることからみて、「合同事務」化や合併は単なる個別企業の経費削減ではなく、有限会社化や株式会社化によって相対的自立性を強め、民間資本が出資に混在することになった国有企業に対する党の領導の維持を課題として進められたと解釈してよい。一方、組織人事部の2008年の分離改組と「合同事務」化については『鞍鋼年鑑』の本文には特に説明が見当たらず、「大事記」にも記録されていない。非常に重要な組織改組でありながら、公

式の年鑑に説明も記録も存在しない理由は不明であるが、こういう場合は何らかの意図か背景があると考えられる。市場化の進展によって人的資源管理が専門化し、領導とは別の枠組で業務展開しなければならなくなったのかも知れない（当時の『鞍鋼年鑑』には人的資源管理のコンサルタント名が頻出する）、非党員の幹部のリクルートなどが背景にあるのかも知れない²¹⁾。

なお、同社は2010年に攀鋼集团有限公司と統合し、両社を所有する持ち株会社の鞍鋼集团公司を設立している。鞍鋼集团公司は形式的な親会社で、企業形態も旧法の全民所有制企業の形態で設立されていたが、2017年に至って実質的な親会社へと再編され、「会社法」に基づく会社に転換されて、鞍鋼集团有限公司が設立された。ただし、党組織と会社組織を融合させる構造は鞍鋼集团有限公司にも踏襲されている。

IV. 国有企業の定款と党の領導

1. 定款改訂の問題化

党による企業の領導に関して、近年、西側世界を動揺させたのは、企業に定款を改訂させて党の領導に関する事項を記載させようとする中国の動きである。定款の改訂は中国全土でほぼ一斉に進められ、その影響は私有企業や外資企業にも及んでいるという。こうした動きはわが国においても各種報道等で話題になった通りであり、例えば『日本経済新聞』2017年10月23日付も「党の企業介入加速一定款変更 上場430社に」と題した記事を掲載している。定款への記載事項は、重要決定を行なう際には事前に党組織の同意を得るといったものであり、党の領導の強化を徹底させる内容になっている。定款における党の領導の規定は国有企業のガバナンスの構造に関わる大きな問題である。以下では株式上場企業である鞍鋼股份有限公司（鞍鋼集团有限公司の中核上場会社）と中国建設銀行股份有限公司の事例によって、その実態を検証してみよう。両社はともに中国を代表

する中央政府系の国有上場会社であり、前者は主に製造業を管轄する国有資産監督管理委員会が所有し、後者は金融業を管轄する財政部が所有している。

2. 鞍鋼股份有限公司の定款改訂

まず、鞍鋼股份有限公司の定款改訂を確認してみよう。図表11は、2017年6月8日に開催された「2016年度株主総会」における鞍鋼股份有限公司の定款改訂内容について整理したものである²²⁾。

同社の定款改訂内容を見てみると、党支配の定款への記載は主に三つの部分において実施されていることが分かる。ひとつは定款冒頭の第11条で、会社内に党委員会を設置し、会社が人員と経費を支援することを規定した部分である。もうひとつは、第10章の第142条から第145条で、党幹部が会社幹部を兼任することや、組織を抱き合わせることで、党委員会の活動内容などについて規定した部分である。そして第三は第170条と第193条で、会社が重大な意思決定を行う際に党委員会の意見をを得ることを義務付けた部分である。以下、具体的に確認してみよう。

(1) 会社内党委員会の設置と支援義務

2017年に改訂された同社の定款には、旧来の定款には存在しなかった新たな一条が加えられた。同社内に党委員会を設置し、同社は党委員会のために十分な党務工作従事者を配置して、経費を負担することなどを自らに義務付けた規定である。同社は中国を代表する国有の株式上場会社であるから、もちろん2017年に定款が改訂される以前から党委員会は設置されていた。また、既に確認したように、同社に適用される「会社法」も、「会社内に中国共産党の組織を設立し、党の活動を行う」ことや、「会社は党組織の活動のために必要な条件を提供しなければならない」ことを規定しているから（2005年版以降、第19条）、規定内容自体は特に驚くべきものではない。基本的には既成事実の追認にすぎない。しかし、会社の定款に

〔図表11〕鞍鋼股份有限公司の定款改訂（2017年改訂，該当部分）

	追加内容
条の追加	第11条 会社は「中国共産党規約」の規定にもとづいて中国共産党の組織を設立し、党委員会は領導中枢と政治中枢の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を管理し、実行を保證する。党の工作機構を設立し、十分な人数の党務工作従事者を配置し、党組織の工作経費を保障する。
章の追加	<p>第10章 会社党委員会</p> <p>第142条 会社党委員会は書記1名と、その他党委員会メンバー若干名を置く。取締役会会長、党委員会書記は原則として一人が担当し、企業の党建設工作を主に担当する専任の副書記を置き、党委員会副書記と党委員会委員は「中国共産党規約」などの関連規定によって選出あるいは任命される。条件を満たす党委員会メンバーは法定の手順を通じて取締役会、監査役会、経営層に参加することができ、取締役会、監査役会、経営層のメンバーで条件を満たす党員は関連規定と手順に照らして党委員会に参加することができる。</p> <p>同時に、規定に従って紀律検査委員会を設立する。紀律検査委員会の書記、副書記、委員は、「中国共産党規約」などの関連規定によって選出あるいは任命される。</p> <p>第143条 党組織の機構設置と人員編制を会社の管理機構と編制に組み込み、党組織の工作経費を会社予算に計上し、会社の管理費より支出する。</p> <p>第144条 会社党委員会は「中国共産党規約」などの党内ルールにより職責を履行する。すなわち、</p> <p>(1) 会社における党および国家の方針・政策の貫徹執行を保障監督し、党中央・國務院の重大戦略決定、国有資産監督管理委員会の党委員会および上級党組織の関連の重要工作の手筈を実行する。</p> <p>(2) 「党管幹部」の原則を堅持し、取締役会が法に則って経営管理者を選挙することや経営管理者が法に則って雇用権を行使することを結合させる。党委員会は取締役会や總經理が指名した候補者に対して根回しを進め、意見・提案を提出し、あるいは取締役会や總經理に対して候補者を指名推薦する。取締役会とともに候補予定者に対する考査を進め、集団で研究して意見・提案を提出する。</p> <p>(3) 会社の改革・発展・安定や、重大な経営管理事項、および職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について研究・討論し、意見・提案を提出する。</p> <p>(4) 全面的で厳格な党内統治に主体的な責任を負う。会社の思想政治工作、統一戦線工作、精神文明建設、企業文化建設、および工会、共産主義青年団等の工作を領導する。党風・廉潔政治建設を領導し、紀律検査委員会がしっかりと監督責任を履行することを支持する。</p> <p>第145条 党の組織工作や建設等は、「中国共産党規約」などの関連規定により処理する。</p>
条の追加	第170条 取締役会の職権の行使は、会社党委員会の領導中枢と政治中枢の役割の發揮と結合させなければならない。取締役会が会社の重大問題を決定するときは、事前にまず会社党委員会の意見を聴取しなければならない。
条の追加	第193条 總經理の職権の行使は、会社党委員会の政治中枢の役割の發揮と結合させなければならない。總經理が会社の生産経営の重大事項を決定し、職責の範囲内で管理人員を選任・招聘する際は、事前にまず会社党組織の意見を聴取しなければならない。

出所)「鞍鋼股份有限公司2017年度報告」より作成。

党委員会の存在を明確に書き込み、かつ、会社が提供すべき「必要な条件」として、十分な人数の党務工作従事者と工作経費を保證することまで露骨に明記したことは、政府だけではなく党に領導される国有企業の特異な性格をより明確な形で世界に知らしめたという点において、非常に象徴的な追記であったといえる。

(2) 幹部の兼任と組織的融合、活動内容

そのうえで、2017年に改訂された同社の定款は、特に一章を追加して、党委員会の役員や組織、会社役員との兼任、党の活動内容について詳細に規

定している。すなわち、原則として党のトップが出資者のトップである取締役会会長を兼任すること、党務専従の副書記を会社内に置き、党委員会メンバーが経営メンバー（取締役会、監査役会、経営層）を基本的に掌握すること、会社内に党の紀律検査委員会を設置することのほか（第142条）、党の組織編成を会社の組織編成に重ね、党の経費を会社の管理費から支出することについて規定している（第143条）。そして、党委員会の活動内容として、①党および国家の方針・政策の執行の監督・保障や、②幹部人事の掌握、③会社の重要問題や労働者の利害についての分析と勧告、

④党内の引き締めとイデオロギー工作・統一戦線工作活動を列挙している（第144条）。

同社は一般投資家も出資する株式上場企業である。株式上場企業が党の経費を負担することを自ら定款に記載するといったこと自体が資本主義諸国の常識ではおおよそ理解し難いことであるが、それ以上に重大な規定は、会社のトップや幹部が党の幹部でなければならないということであろう。党幹部が会社幹部を兼任することや、取締役会会長と党委員会書記を同一人物が担当すること、党専従の副書記を置くことなどについては、前述の1994年の党中央組織部の「株式制企業において党の工作を強化することについての幾つかの意見」においても、「できる」という表現での規定や大規模企業の場合の義務として言及はしていたが、同意見はあくまで党内の文書であった。このようなことは党の活動に対する優遇を会社に義務付けた2005年版以来の「会社法」においても規定されていない。同社が一般投資家も出資する株式会社であることを踏まえるならば、今回の改訂が持つ意味は深刻であろう。なぜならば、今後、出資比率に大きく左右されずに党が国有企業を領導することが定款によって可能になったからである。定款の改訂は重要事項として特別決議の対象であるから三分の二以上の賛成が必要になる。つまり、国家が特別決議を拒否しうる三分の一の出資比率さえ確保していれば定款の再改訂は不可能であり、長期にわたって会社のトップや幹部が党の幹部である状態が維持されることになるのである。

(3) 重要決定への関与

さらに、2017年に改訂された定款は、取締役会と総経理の双方に対して、重大問題を決定する際に党委員会の意見を得ることまで義務付けている。党委員会の意見を得るということは、中国の政治文脈のもとでは、党委員会の同意を得ることと同義である。第170条は「取締役会が会社の重大問題を決定するときは、事前にまず会社党委員会の意見を聴取しなければならない」と規定し、

第193条は「総経理が会社の生産経営の重大事項を決定し、職責の範囲内で管理人員を選任・招聘する際は、事前にまず会社党組織の意見を聴取しなければならない」と規定している。

では、何が具体的に会社の「重大問題」にあたるのか。「中国共産党党組工作条例」の第10条は、党組は設置単位の「重大問題について討論し決定する」と規定し、以下の七点を列挙している。

- ①上級の党組織に報告して指示を仰ぐべき重要事項、下級単位の党組、機関および直属単位の党組織から報告を受けて指示を求められた重要事項
- ②内部組織の設置、職責、人員編成などの事項
- ③重要な意思決定、重要な人事任免、重要なプロジェクト手配、大規模な資金運用などの事項
- ④基層党組織と党員隊列建設の方面の重要事項
- ⑤イデオロギー工作、思想政治工作および精神文明建設の方面の重要事項
- ⑥党风・廉潔政治建設および反腐敗工作の方面の重要事項
- ⑦その他党組が討論し決定すべき重大問題

以上の規定は行政機関や教育機関などを含む全ての党組に適用されるものであるが、国有企業の場合は特に③の「重要な意思決定、重要な人事任免、重要なプロジェクト手配、大規模な資金運用」の事項が焦点となる。いわゆる「三重一大」の規定である。これについては、2010年に中国共産党中央委員会弁公庁と國務院弁公庁が連合で通知した文書、「国有企業が『三重一大』の意思決定制度を貫徹・実質化することをさらに推進することについての意見（關於進一步推進国有企業貫徹落實『三重一大』決策制度的意見）」が参考になる。同「意見」は党と国家が連合で通知した強制力の強い文書であり、国有企業が「三重一大」の意思決定を行うに際しては必ず集団討議を行い、専門家等の関係者の意見を聴取するとともに、事前に党委員会との意思疎通を図り、意見を聴取しなけ

ればならないとした文書である。

同「意見」によると、「重要な意思決定」は、具体的には「会社法」や「全民所有制工業企業法」、「企業国有資産法」、「商業銀行法」、「証券法」、「保険法」などの法律法規や党の法規規定によって、株主総会や取締役会（未設置企業は経理グループ）、職員・労働者代表大会、党委員会（党組）が決定する事項を指す。主に企業が党と国家の路線・方針・政策および法律法規、上級の重要決定を貫徹執行する重大措置や、企業の発展戦略、破産、改組、合併再編、資産調整、財産権譲渡、対外投資、利益配分、機構調整などの面の重要意思決定、さらには企業の党の建設や治安・政治的安定のための重要意思決定、およびその他の重要意思決定事項が含まれる。

また、「重要な人事任免」は、具体的には企業が直接管理する領導人員およびその他経営管理人員の職務調整のことであり、主に中層以上の経営管理人員と傘下企業、単位の領導グループの任免、招聘、契約解除、幹部候補生の確定、出資支配企業や出資参画企業への持分代表者の派遣、取締役会・監査役会メンバーと経理、財務責任者の推薦、およびその他重要人事任免事項が含まれる。

さらに、「重要なプロジェクト手配」とは、具体的には企業の資産規模や資本構造、収益力、および生産設備や技術状況などに重大な影響を及ぼすプロジェクトの立案と手配のことであり、主に年度投資計画や、融資、担保項目、先物オプション、先物など金融デリバティブ業務、重要設備および技術の導入、大口の物資・サービス取引、重要プロジェクト建設、およびその以他重要なプロジェクト手配事項が含まれる。

そして、「大規模な資金運用」とは、具体的には企業領導人員が規定によって動かすことのできる限度額以上の資金の運用のことであり、主に年度予算内の大規模な資金運用や予算を超える資金の運用、高額の寄付や賛助、およびその他の大規模な資金運用事項が含まれる。

同「意見」は、これら「三重一大」を国有企業が進めるにあたっては、関係者の意見を聴取しな

ければならないとし、重大投資やプロジェクト建設の場合は事前に専門家に意見を求めなければならない、重要な人事任免の場合は事前に企業や出資者の紀律検査監察機関に意見を求めなければならない、所有制改革や経営管理面での重大問題、職員・労働者の切実な利益に関わる重大事項、重要な規定の制定の場合は工会に意見を求め、かつ職員・労働者代表大会あるいはその他の形式で職員・労働者大衆の意見と提案を求めなければならないとした。そして「三重一大」を取締役会（未設置企業は経理グループ）が検討する際には、事前に党委員会と意思疎通を図り、意見を聴取しなければならないと規定している。

実際、これらの「重大問題」の決定を党委員会に相談してみたところで党が異なった観点から適切な経営判断を下し得る保証はなく、それ以前にそもそも党委員会のメンバーの多くが経営幹部でもある人的構造のもとでは、こうした手続き自体にどの程度実効性があるのか疑問ではあるが、「重大問題」の最終意思決定者が組織としての「党」であり、その他ではあり得ないことを定款で明確にしたことは、強烈な領導の宣言であると解釈することができるであろう。

3. 中国建設銀行股份有限公司の定款改訂

一方、図表12は中国建設銀行股份有限公司の定款改訂内容である。同行は国内外の証券取引所（上海、香港）に株式を上場させている巨大な国有銀行であるが、同行も2017年に定款を改訂し、党の領導を明確にしている。同行の定款改訂は財政部の「中央金融企業が党建設工作の要求を会社定款に記載して改訂することの手引き」（「中央金融企業將党建工作要求写入公司章程修改指引」）と2016年度株主総会の決議によって進められた。しかし、最終的には株主総会から授權された取締役会が2017年8月30日に改訂内容を確定させている。株式会社の憲法に当たる定款の改訂作業を最終的に取締役会に受権するというのも一種異様な手順であるが、当然のことながら、取締役会が後

[図表12] 中国建設銀行股份有限公司の定款改訂の動き（該当部分）

	2016年度株主総会で採択された条文	取締役会で再改訂された条文
1	第1章 総則 第13条 本行は「会社法」、「中国共産党規約」の関連規定に基づいて中国共産党の組織を設立し、党の活動を展開する。本行は党組織の活動のために必要な支援を提供する。	第1章 総則 第13条 本行は「中国共産党規約」、「会社法」の関連規定に基づいて中国共産党の組織を設立し、党委員会は領導中枢の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を管理し、実行を保證する。本行は党の工作機構を設立し、十分な人数の党務工作従事者を配置し、党組織の工作經費を保障する。党の活動を展開し、党組織の活動のために必要な支援を提供する。
2	新規追加 第17章 党の組織 （「監査役会」の章の後） 第201条 本行は中国共産党中国建設銀行委員会（以下「党委員会」と略す）を設立する。党委員会は領導中枢の役割を發揮し、銀行の健康的發展に関わる党中央・國務院の重大戰略決定を実行し、本行における党の路線・方針・政策の貫徹・執行を保障し、本行の重大經營管理事項を研究討論する。	第179章 党の組織 （「監査役会」の章の後「株主総会」の章の前） 第20165条 本行は中国共産党中国建設銀行委員会（以下「党委員会」と略す）を設立し、党委員会は領導核心の役割を發揮し、党委員会に書記1名、副書記1～2名、その他党委員会メンバー若干名を置く。取締役会会長、党委員会書記は一人が担当し、1名の党委員会副書記を決めて、党委員会書記を助け、党の建設工作を掌握する。条件を満たす党委員会メンバーは法定の手續を通じて取締役会、監査役会、高級管理層に参加することができ、取締役会、監査役会、高級管理層のメンバーで条件を満たす委員は関連規定と手續に照らして党委員会に参加することができる。同時に、規定に従って紀律検査委員会を設立する。 第66条 党委員会は本行における党の路線と国家の方針・政策の貫徹・執行を保障し、銀行の健康的發展に関わる党中央・國務院の重大戰略決定、および上級党組織の関連の重要工作の手筈を実行する。本行の重夫經營事項を研究討論する。
3	第202条 党委員会は本行が国家の法律・法規、および管理監督機構の各項監督管理制度を遵守することを支持し、本行が法に則り規定に合致した經營を行うことを支持し促進する。	第20271条 党委員会は本行が国家の法律・法規、および管理監督機構の各項監督管理制度を遵守することを支持し、本行が法に則り規定に合致した經營を行うことを支持し促進する。
4	第203条 党委員会は株主総会や取締役会、監査役会、高級管理層が法に則って職権を行使することを尊重し支持し、高級管理層が株主総会や取締役会の決定事項を実行することを指導し後押しする。	第20368条 党委員会は本行の改革・転型・發展や、重大な經營管理事項、職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について研究・討論し、意見・提案を提出する。党委員会は株主総会や取締役会、監査役会、高級管理層が法に則って職権を行使職務を履行することを尊重し支持し、高級管理層が株主総会や取締役会の決定事項を実行することを指導し後押しする。職員・労働者代表大会が業務を展開することを支持する。
5	第204条 近代的企業制度の要請と市場競争の必要に適應し、党の組織建設を強化し、「党管幹部」、「党管人材」の原則を堅持し、素質の高い幹部人材隊列を養成する。	第20467条 党委員会は近代的企業制度の要請と市場競争の必要に適應し、人選雇用業務の領導とチェックを強化し、基準を管理し、手續を管理し、考査を管理し、推薦を管理し、監督を管理し、党の組織建設を強化し、「党管幹部」、「党管人材」の原則と取締役会が法に則って經營管理者を選挙することや經營管理者が法に則って雇用権を行使することを結合させることを堅持し、素質の高い幹部人材隊列を養成する。
6	第205条 党委員会は本行の思想政治工作、精神文明建設、企業文化建設、統一戰線工作と、工会、共産主義青年団等の大衆団体工作进行を領導し、職員・労働者の創造性を燃え立たせ、強大な團結力と求心力を構築する。	第20569条 党委員会は全面的で嚴格的党内統治に主体的な責任を負う。本行の思想政治工作、精神文明建設、企業文化建設、統一戰線工作と、工会、共産主義青年団等の大衆団体工作进行を領導し、職員・労働者の創造性を燃え立たせ、強大な團結力と求心力を構築する。党風・廉潔政治建設を領導し、紀律検査委員会がしっかりと監督責任を履行することを支持する。
7	無	第70条 党委員会は本行の基層党組織と黨員隊列の建設を強化し、十分に党支部の戰鬥陣地の役割と黨員の前衛模範の役割を發揮し、團結して幹部・職員・労働者が積極的に本行の改革・転型・發展に身を投じるよう率いる。
8	第206条 党委員会は本定款を遵守し、出資人の利益、顧客の利益、銀行の利益、職員・労働者の合法權益を擁護する。	第20672条 党委員会は本定款を遵守し、出資人の利益、顧客の利益、銀行の利益、職員・労働者の合法權益を擁護する。
9.	新規	第132条 取締役会が銀行の重大問題を決定する際には、事前にまず党委員会の意見を聴取しなければならない。

注) 見え消しはママ。

出所)「中国建設銀行股份有限公司2016年度股東大会資料」、「中国建設銀行股份有限公司董事會會議決議公告(2017年8月30日)」を整理して作成。

から確定させた最終版の改訂内容は、株主総会において決定された当初の改訂内容と比較して、党の支配に関する表現が強烈なものになっている。「手引き」の配布（5月27日）は株主総会（6月15日）の前であったから、外国人株主も参加する株主総会において反発が起きることを警戒して株主総会においては控えめに改訂したのか、改訂後に「強力な指導」を受けたのかの何れかであろう。

「再改訂」後の同行の定款は、党の支配に関する規定に関しては、鞍鋼股份有限公司と基本的な内容が一致している。会社内に党委員会を設置することを受け入れ、会社が人員と経費を支援することを規定し（第13条）、さらに特別に一章を割いて党委員会の党幹部と会社幹部を兼任させることや、党委員会の活動内容について規定している（第9章第65条から第72条）。会社が重大な意思決定を行う際に党委員会の意見を得ることを義務付けていることも同様である（第132条）。両社の間には、一方の最終所有者が国有資産監督管理委員会であり、もう一方のそれが財政部であるという所有・監督上の壁が横たわっているが、定款改訂の基本的な内容は見事に一致している。党中央委員会の強力な意向を受けた改訂であることがわかる。

ただし、同行の定款には、鞍鋼股份有限公司の定款（143条）では規定されている党組織と会社組織の抱き合わせが含まれていない。また、逆に鞍鋼股份有限公司の定款では規定されていない党委員会の定款順守義務や遵法義務、政府の各種監督管理制度の遵守義務、出資人、顧客、銀行、職員・労働者の権利擁護義務が規定され（第71条、第72条）、党委員会の役割として、銀行の改革・転型・発展に幹部・職員・労働者が積極的に貢献するよう動員することが謳われている（第70条）。同行の定款が党組織と会社組織の抱き合わせ規定を回避し、コンプライアンスを強調して、経営活動に親和的な内容を盛り込んでいるのは、やはり発行済株式数に占める香港上場株比率の相違によるものであろう。鞍鋼股份有限公司の発行済株式に占める香港上場株の比率が約15%であるのに対

して、同行のそれは96%に達する。もちろん同行の香港上場株の多く（約61%）は中国政府による所有であるが、外国人株主の所有も少なからず含まれ、このあたりの事情が配慮されたものと思われる。

また、同行の定款の改訂履歴で興味深いのは、当初、株主総会に示された緩やかな内容の改訂案が、後に株主総会から授権された取締役会によって、より強硬な内容のものへと再改訂されていることである。当初、株主総会に提示された改訂案には、党務工作従事者の配置や工作経費の負担を会社が引き受ける規定は無く、また、党幹部と経営幹部の兼任についても規定されていなかった。会社が重大な意思決定を行う際に党委員会の意見を得ることも規定されていない。株主総会に原案が示された後、最終的に取締役会で決定されるまでの間に、コンプライアンスや経営活動に親和的な内容が追加されると同時に、こうした強硬な規定が追加されている。党の組織が監査役会の後ろの位置から株主総会の前に移されたことに関しても、単純な順序の変更ではなく、党の領導が株主の所有権に優先するという政治的メッセージであると考えられる。授権によって再改訂したことの正確な意図についてはブラック・ボックスであるが、何れにせよ外国人株主の反発への対処が背後に横たわっていることだけは確かなようである。事実、株主総会においては12.8%の反対票が出た。

4. 定款改訂の背景

以上のような定款の改訂は、もちろん個々の国有企業が自発的に進めたものではない。習近平政権の強力な領導によって中国全土で組織的に実施されたものである。こうした定款の改訂作業が本格的に開始されたのは2016年10月の「全国国有企業党建設工作會議（全国国有企業党的建設工作會議）」以降のことであるが、定款を改訂する方針を党と国家が合同で発表したのはその前年、2015年8月の「国有企業改革を深化させることについての指導意見（關於深化国有企業改革的指導意

見)」においてであった。

「指導意見」は習近平政権の国有企業改革のマスタープランと位置付けられる文書である。習近平政権は2012年の成立以降、市場化の進展のなかで深刻化した汚職や幹部の独断専行に対して徹底した取り締まりを開始し、多くの国有企業幹部を綱紀粛正の嵐のなかに巻き込んだが、それと同時に公有制度の長期設計に重点を置いた2020年までの国有企業改革の新たな「行動綱領」を作成し、「指導意見」として発表していた²³⁾。「指導意見」は通常より重要度の高い文書であることを示す中国共産党中央委員会と国務院の「連合文書」の形式で発表された。「指導意見」は8部30章からなり、具体的には、①「総論」、②「国有企業改革の類型別推進」(公益類と商業類の区別、一般競争分野と瞰制高地分野 (commanding heights, 命脈) の区別)、③「近代的企業制度の徹底」(会社制・株式制改革の徹底、取締役会の実質化、職業経営者(職業經理人)の招聘、報酬適正化等)、④「国有資産管理の徹底」(国有資本投資公司・運営公司を介した国有資産の資本化管理)、⑤「混合所有制経済の発展」(民間資本導入、国有資本注入、官民連携 (PPP)、従業員持ち株等)、⑥「国有資産の流失に対する監督予防の強化」、⑦「国有企業に対する共産党の領導の強化と改善」、⑧「国有企業改革のための条件整備」から構成される²⁴⁾。このなかで、「国有企業に対する共産党の領導の強化と改善」の部のなかに盛り込まれたのが、①国有企業の定款に党建設の全般的要求事項を記載することや、②コーポレート・ガバナンスにおける党組織の法的地位を明確化すること、③党組織領導グループと経営者層の相互兼職を堅持・改善すること等であった。

この発表のもとになった党の方針自体は、これに先立つ2015年6月の中央全面深化改革領導小組第13回会議までには確定されていた模様である。同会議が採択した「国有企業改革を深化させるなかで党の領導を堅持し党の建設を強化することについての若干の意見 (關於在深化国有企業改革中堅持党的領導加強党的建設的若干意見)」の原文

は管見の限り公式には発表されていないが、中央組織部責任者の報道発表(『人民日報』2015年9月21日)によれば、8部16条からなり、①国有企業改革深化過程での党建設の強化や、②党が幹部を管理する原則と近代的企業制度・市場競争の双方に適応した人事制度の確立、③党規律強化、④コーポレート・ガバナンスにおける国有企業党組織の法的地位の明確化、⑤幹部の厳格管理、⑥国有資本投資・運営公司の領導強化、⑦混合所有制企業の党建設の積極的推進、⑧党建設に対する領導と指導の強化が規定されたという²⁵⁾。

国有企業に対する一連の党による領導の強化は、その策定時期からも理解し得るように、ひとつには「国有企業の綱紀粛正」と関連した措置である。中国では、経済改革の開始以来、効率性を高めるために国有企業に経営上の自主権を付与し、幹部の権限を強化してその経営権を確立させようとしてきた。しかし、多くの国有企業が独自の意思を持ち始めるにつれて幹部の暴走という副作用が現れ、昇進を狙った過剰な投資や重複投資を発生させただけでなく、汚職や独断専行を深刻化させるに至った。党による領導の強化は、市場化改革の過程で深刻化した国有企業幹部の汚職や独断専行に対応を迫られた結果であり、その反省が背景にある。市場化に伴う国有企業幹部の汚職や独断専行の歴史は古い。1992年以降に限っても、1995年には北京市幹部や首鋼総公司幹部を巻き込んだ一連の汚職事件(いわゆる「陳希同事件」)が摘発されている。幹部の独断専行に対処するため、その翌年には企業の重要問題である「三重一大」の決定を幹部グループの討論事項とすることが確認されている(中央紀律検査委員会第六次全体会議公報)1996年1月28日。党幹部全体が対象)。しかし、2010年に至っても、党中央委員会弁公庁と国務院弁公庁が連合文書「国有企業において『三重一大』の意思決定制度を貫徹・実現することをさらに推進することについての意見」(關於進一步推進国有企業貫徹落實『三重一大』決策制度的意見)を作成してその徹底を図らなければならない状況であった²⁶⁾。綱紀粛正の担い手であ

る中央紀律検査委員会は、中央巡視組が党の国資委委員会と中央企業の党委員会を検査するなかで、「幾つかの企業が欧米のガバナンス・モデルを無批判に導入して（照抄照搬）、党の領導を弱体化させていること」や、「幾つかの中央企業において「党の建設工作が定款のなかで明確にされていないこと」、「多くの中央企業が重大問題を討論するにあたって党委員会を経由せず、あるいは党・経営聯席会で代替していた」ことなどを発見したとしている²⁷⁾。汚職や独断専行が党の支配の弱体化と表裏一体のものとして認識されたことが、国有企業に対する共産党の領導を強化するという解決策に結び付いた模様である。

党の領導の強化のもうひとつの背景は、「指導意見」やそれに先立つ6月の「若干の意見」にも登場する「混合所有制」や「職業経営者」制度との関連であろう。習近平政権は国有企業の活力を確保するために民間資本のさらなる取り込みや外部のプロ経営者の活用を構想しているが、これを

党の領導を確実にしながら進めるために、定款レベルでの党の領導の明確化を図ったと考えられる。

5. 定款改訂の展開

(1) 全国国有企業党建設工作會議

定款への党の領導の記載は、個別的には2015年12月に定款を改訂した寧夏建材集団股份有限公司や2016年1月に合併により定款を制定した中国遠洋海運集団有限公司、2016年4月と6月に定款を改訂した一汽轎車股份有限公司と天津一汽夏利汽車股份有限公司などの事例が確認される。しかし、定款の改訂作業が実際に本格化したのは、既に言及したように、2016年10月に開催された「全国国有企業党建設工作會議」以降のことであった（図表13）。習近平自らが国有企業に対する共産党の領導の強化について檄を飛ばしたとされる会議である²⁸⁾。

この会議において習近平は、国有企業に対する

【図表13】 共産党の領導強化の動き

年月日	文書名	備考
2013. 2	党中央組織部・党國務院国資委委員会「中央企業の党委員会が近代的企業制度の下で政治中枢の役割を十分に發揮することについての意見」（「關於中央企業党委在現代企業制度下充分發揮政治核心作用的意見」）	
2015. 6. 5	党中央弁公庁「国有企業改革を深化させるなかで党の領導を堅持し党の建設を強化することについての若干の意見（關於在深化国有企業改革中堅持党的領導加強党的建設的若干意見）」（中央全面深化改革領導小組第13回會議採択）	
2015. 8.24	党中央委員会・國務院「国有企業改革の深化についての指導意見」（「關於深化国有企業改革的指導意見」）	国有企業改革の「新綱領」
2016.10.10～11	「全国国有企業党建設工作會議」（「全国国有企業党的建設工作會議」）	習近平講話
2016.10.31	党中央組織部・党國務院国資委委員会「全国国有企業党建設工作會議の精神を貫徹・徹底させる重点任務」（「貫徹落實全国国有企業党的建設工作會議精神重点任務」）	
2017. 1. 3	党國務院国資委委員会「中央企業において党建設工作の全般的要求の会社定款への記載を加速推進することの関連事項についての通知」（「關於加快推進中央企業党建设工作總体要求納入公司章程有關事項的通知」）	非金融中央企業に対する定款改訂指示
2017. 3.15	党中央組織部・党國務院国資委委員会「国有企業において党建設工作の要求を会社定款に記載することをしっかりと推進することについての通知」（「關於扎實推動国有企業党建设工作要求写入公司章程的通知」）	国有企業全体に対する定款改訂の指示。出資支配状況の相違に応じた改訂内容の区別を指示
2017. 4.24	國務院弁公庁「国有企業のコーポレートガバナンスをさらに改善することについての指導意見」（「關於進一步完善国有企業法人治理結構的指導意見」）	
2017. 5.27	財政部「『中央金融企業が党建設工作の要求を会社定款に記載して改訂することの手引き』を印刷配布することについての通知」（「財政部印發『中央金融企業將党建设工作要求写入公司章程修改指引』的通知」）	金融中央企業に対する定款改訂指示

出所）郭克軍・胡冬陽（2017）を参考に筆者整理。

党の領導を強化・改革し、国有企業の党建設を強化・改善することを通じて、国有企業を六つの重要な力を兼ね備えた存在に成長させることを表明し²⁹⁾、「党の領導を堅持し、党建設を強化すること」は「国有企業の『根』であり『魂』」であると強調した。そのうえで、①党が党を監督することや、全面的で厳格な党内統治を堅持することで、党の領導や党建設が弱体化（弱体化）、希薄化（淡化）、虚化、辺縁化している問題を全面的に解決し、②党の国有企業に対する領導を堅持して揺るがず、企業の党組織に領導中枢および政治中枢の役割を発揮させ、党と国家の方針政策や重大配置の国有企業における貫徹執行を保障することなどを「全般的な要求事項」として指示している³⁰⁾。そして習近平は、「党の国有企業に対する領導の堅持」は「重大な政治原則」として、「国有企業改革の方向」である「近代的企業制度の確立」とともに「一を以って之を貫く」（一以貫之）と強調し、「中国の特色ある近代的国有企業制度」の「特色」とは、「特に党の領導をコーポレート・ガバナンスの各関節に溶け込ませ、企業の党組織をコーポレート・ガバナンスの構造の中に嵌め込み、会社のコーポレート・ガバナンス構造における党組織の法的地位を明確かつ実質的なものにし、組織的に実質化され、幹部が配置に就き、職責が明確で、監督が厳格であることにある」と定義付けた。コーポレート・ガバナンスという西側諸国の概念を用いつつも、西側諸国とは一線を画す独自路線を愈々を鮮明にしたと言ってよい。

(2) 改訂の指示

この会議を受けて、2017年1月3日に非金融の中央企業を所有管轄する国務院国資委の党委員会が定款改訂を促す通知、すなわち、「中央企業において党建設工作の全般的な要求の会社定款への記載を加速推進することの関連事項についての通知」（「關於加快推進中央企業黨建工作總體要求納入公司章程有關事項的通知」）を発出した。5月27日には財政部が同様に金融の中央企業に向けて定款改訂を促す通知、すなわち、「『中央金融企業

が党建設工作の要求を会社定款に記載して改訂することの手引き』を印刷配布することについての通知」（「財政部印發『中央金融企業將黨建工作要求寫入公司章程修改指引』的的通知」）を発出している。さらに、この間の3月15日には党中央組織部と党国務院国資委委員会が地方政府を含む全当事者に対して出資支配状況の相違を踏まえた定款改訂を促す連合通知、すなわち「国有企業において党建設工作の要求を会社定款に記載することをしっかりと推進することについての通知」（「關於扎實推動国有企業黨建工作要求寫入公司章程的通知」）を発出している。

1) 中央企業に対する指示

中央企業に対して発出された通知は、金融・非金融とも、全文は公表されていない模様である。しかし、それぞれのおおまかな内容については郭克軍・胡冬陽（2017）の比較分析から窺い知ることができる（図表14）。それによると、両文書間には微妙な表現上の相違が認められるものの、大筋では内容が一致しており、かつ、既に分析した最大手上場2社の定款ともそれぞれ記載内容がほぼ一致するものであった。統一された強い指導の下で、定款改訂作業が組織的に進められた様子を窺い知ることができる。

2) 出資比率に応じた処理

一方、地方政府を含む全当事者に対して発出された通知については党の浙江省開化県委員会組織部と同県国資委弁公室の合同伝達文書により全文を把握することが可能である。この文書では、出資支配状況の相違によって定款の改訂内容に明確な区別を行うことを求めている。それによると、国有独資企業や全資企業、国有資本出資支配企業など政府の完全な支配下にある国有企業に対しては、「率先して中央委員会の手筈を実行し、率先して党建設工作を会社定款に記載して」、「党の建設工作の總體要求を明確にする」ことを求め、党組織の設置形式や地位・役割、職責・権限を明記し、党務工作機関および人員配置、党の建設工作

【図表14】 非金融および金融の中央企業に対する定款改訂内容の指示

番号	項目	国有資産監督管理委員会 (国資委党建〔2017〕1号)	財政部 (財金〔2017〕48号)
	総則	「中国共産党規約」の規定にもとづいて中国共産党の組織を設立し、党委員会(党組)は領導中枢と政治中枢の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を管理し、実行を保證する。会社は党の工作組織を設立し、十分な人数の党務工作従事者を配置し、党組織の工作経費を保障しなければならない。	「中国共産党規約」と「会社法」の関連規定にもとづいて中国共産党の組織を設立し、党委員会(党組)は領導中枢と政治中枢の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を管理し、実行を保證する。党の工作機関を設立し、十分な人数の党務工作従事者を配置し、党組織の工作経費を保障しなければならない、を追加。
	取締役会の職権と義務	取締役会が会社の重大問題を決定するときは、事前に会社党委員会(党組)の意見を聴取しなければならない。	取締役会が会社の重大問題を決定するときは、事前に会社党委員会の意見を聴取しなければならない。
	党委員会(党組)の章を独立で設ける	(一) 会社は党委員会(党組)を設立し、党委員会(党組)は書記1名とその他党委員会(党組)メンバー若干名を置き、取締役会会長と党委員会(党組)書記は原則として一人が担当し、企業の党建建设工作を主に担当する専任の副書記を置き、条件を満たす党委員会(党組)メンバーは法定の手順を通じて取締役会、監査役会、經理層に参加することができ、取締役会、監査役会、經理層のなかで条件を満たす党員は関連規定と手順に照らして党委員会(党組)に参加することができる。同時に、規定に従って紀律検査委員会(紀律検査組)を設立する。 (二) 会社党委員会(党組)は「中国共産党規約」と「中国共産党党組工作条例」などの党内ルールにより職責を履行する。 1. 会社における党および国家の方針・政策の貫徹・執行を保障監督し、党中央・國務院の重大戰略決定と、党国有資産監督管理委員会委員会および上級党組織の関連の重要工作の手筈を実行する。 2. 「党管幹部」の原則と取締役会が法に則って經營管理者を選択することや經營管理者が法に則って人事権を行使することを結合させることを堅持し、党委員会(党組)は取締役会や總經理が指名した候補者に対して根回しを進め、意見・提案を提出し、あるいは取締役会や總經理に対して候補者を指名推薦する。取締役会とともに候補者に対する考查を進め、集団で研究して意見・提案を提出する。 3. 会社の改革・發展・安定や、重大な經營管理事項、および職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について研究・討論し、意見・提案を提出する。 4. 全面的で厳格な党内統治に主体的な責任を負う。会社の思想政治工作、統一戰線工作、精神文明建設、企業文化建設、および工会・共產主義青年団等の工作进行を領導する。党風・廉潔政治建設を領導し、紀律検査委員会(紀律検査組)がしっかりと監督責任を履行することを支持する。	通常は会社定款の株主(総)会の章の前に置く。 (一) 会社は党委員会を設立し、党委員会に書記1名と副書記1～2名、その他党委員会メンバー若干名を置き、取締役会会長と党委員会書記は一人が担当し、1名の党委員会副書記を決めて、党委員会書記を助けて、党の建設工作进行を掌握させる。条件を満たす党委員会メンバーは法定の手順を通じて取締役会、監査役会、經理層に参加することができ、取締役会、監査役会、經理層で条件を満たす党員は関連規定と手順に照らして党委員会に参加することができる。同時に、規定に従って紀律検査委員会を設立する。 (二) 会社党委員会は「中国共産党規約」と「中国共産党党組工作条例(試行)」などの党内ルールにより職責を履行する。 1. 会社における党および国家の方針・政策の貫徹執行を保障監督し、党中央・國務院の重大戰略決定と上級党組織の関連の重要工作の手筈を実行する。 2. 人選雇用業務に対する領導とチェックを強化し、基準を管理し、手順を管理し、考查を管理し、推薦を管理し、監督を管理し、「党管幹部」の原則と取締役会が法に則って經營管理者を選択することや經營管理者が法に則って人事権を行使することを結合させることを堅持する。 3. 会社の改革・發展・安定や、重大な經營管理事項、職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について研究・討論し、意見・提案を提出する。株主(総)会や取締役会、監査役会、經理層が法に則って職務を履行することを支持する。職員・労働者代表大会が業務を展開することを支持する。 4. 全面的で厳格な党内統治に主体的な責任を負う。会社の思想政治工作、統一戰線工作、精神文明建設、企業文化建設と、工会・共產主義青年団等の大衆団体工作进行を領導する。党風・廉潔政治建設を領導し、紀律検査委員会がしっかりと監督責任を履行することを支持する。 5. 会社の基層党組織と党員隊列の建設を強化し、十分に党支部の戰闘陣地の役割と党員の前衛模範の役割を發揮し、團結して幹部・職員・労働者が積極的に会社の改革・發展に身を投じるよう率いる。 6. 党委員会の職責の範囲内のその他の関連する重要な事項。

注) 番号列の空欄はママ。

出所) 郭克軍・胡冬陽(2017)。

【図表15】 出資支配状況に応じた定款の改訂内容（浙江省開化県）

	国有独资、全资および国有資本絶対支配企業 (指導内容)	国有資本相対支配混合所有制企業 (参考内容)
総則	<p>一、総則に以下の内容を体现させる</p> <p>(一) 社会主義市場経済の発展の要請に適應し、中国の特色ある近代的な国有企業制度を確立し、会社の組織と行動を規範化し、出資者と会社、債権者の合法的な權益を保護するために、「中華人民共和国会社法」、「中華人民共和国企業国有資産法」、「中国共産党規約」(以下「党規約」とする)および関連する法律法規の規定にもとづき本定款を制定する。</p> <p>(二) 会社の定款は、会社の組織および行動を規範化する法的文書であり、出資者、会社、党組織(紀律検査組織)メンバー、取締役、監査役、上級管理職に対して拘束力を有する。</p> <p>(三) 会社は「中国共産党規約」の関連規定にもとづいて中国共産党の組織を設立し、党の活動を展開し、党組織は領導中枢と政治中枢の役割を發揮し、方向をつかみ、大局を管理し、実行を保証する。会社は党の工作組織を設立し、十分な人数の党務工作従事者を配置し、党組織の工作経費を保障し、党組織の活動のために必要な条件を提供しなければならない。</p>	<p>一、会社は中国共産党の国有企業に対する領導という重大な政治原則を堅持しなければならない。「中華人民共和国会社法」と「中国共産党規約」の関連規定にもとづいて、会社内に中国共産党の組織を設立し、党の活動を展開し、会社は党の組織の活動のために必要な条件を提供しなければならない。</p>
党組織	<p>二、党組織の章を単独で設ける</p> <p>(一) 会社は党組織を設立し、党組織の書記、副書記、委員の定数は上級党組織の批准に基づいて設定し、「党規約」等の関連規定により選挙あるいは任命によって選ばれる。会社の党組織の書記と取締役会会長は原則として一人が担当し、取締役会を設置しない企業は原則として総経理が党組織の書記を担当する。党委員会を設置する国有企業あるいは規模が比較的大きい国有企業は原則として専任の副書記を置く。条件を満たす党組織の領導メンバーは法定の手順を通じて取締役会、監査役会、經理層に参加することができ、取締役会、監査役会、經理層メンバーで条件を満たす委員は関連規定と手順に照らして党組織の領導メンバーに参加することができる。同時に、規定に従って紀律検査組織を設立する。</p> <p>(二) 会社は党務工作組織を単独あるいは合同で設立し、内部組織の職員平均数を下回らない人数の党務工作従事者を配置し、党務工作従事者は經營管理従事者と同ランクの待遇とする。会社は紀律検査委員会を設置し、関連の要求に照らして専任・兼任の工作従事者を配置して紀律検査工作に従事させる。同時に法に基づいて工会や共産主義青年団などの大衆団体を設立し、職員・労働者の合法的な權益を擁護する。</p> <p>(三) 党組織の機構設置とその人員編成は会社の管理組織と編成に組み込み、党建設工作の経費は会社の管理費に計上する。</p> <p>(四) 会社党組織は「中国共産党規約」と関連規定により以下の職責を履行する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会社における党および国家の方針・政策の貫徹・執行を保障・監督し、党中央・國務院と省・市・県の党委員会・政府の重大戰略決定の手管を実行する。 2. 企業の重大意思決定に参加し、会社の改革・發展・安定や、重大な經營管理事項、および職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について研究・討論し、意見・提案を提出し、取締役会・監査役会・經理層が法に基づいて職権を行為することを支持する。 3. 「党管幹部」の原則と取締役会が法に則って經營管理者を選挙することや經營管理者が法に則って人事権を行使することを結合させることを堅持し、企業の党組織は基準を確定させ、手続きを規範化し、審査に参加し、候補者を推薦する面においてうまくチェックしなければならない。党が人材を管理する原則を堅持し、人材強企戰略を全面的に掘り下げて実施する。 	<p>二、会社の党組織は、コーポレートガバナンス体制の領導中枢と政治中枢であり、会社のその他のコーポレートガバナンスの主体は、意識的にこの中枢を擁護しなければならない。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会社の党組織は、党および国家の方針・政策、重大戰略決定の手管の企業における貫徹・執行を保障・監督しなければならない。会社の改革・發展・安定や重大な經營管理事項、職員・労働者の切実な利益に関連する重大問題について真剣に研究し、意見・提案を提出しなければならない。会社の党組織は全面的で厳格な党内統治に主体的な責任を負い、党組織の思想、組織、作風、制度および反腐敗・廉潔政治建設を強化し、会社の精神文明建設、企業文化建設と工会・共産主義青年団等の大衆団体工作进行を領導する。 2. 会社の党組織と取締役会、監査役会、經理層は、権限と責任の明確な境界を持ち、体制メカニズムのシームレスなつながりを実現し、各自がその職を司どり、各自がその責任を負い、協調し、効果的にチェック・アンド・バランスを行うコーポレート・ガバナンス・メカニズムを形成する。「相互参加、交叉任職」の領導体制を堅持し改善し、条件を満たす党組織領導メンバーは法定の手順を通じて取締役会、監査役会、經理層に参加することができ、取締役会、監査役会、經理層で条件を満たす委員は関連規定と手順に照らして党組織領導グループに参加することができる。 3. 会社は党務工作部門を設立し、党務工作の力を整え強力にする。党組織の組織設置とその人員編成は会社の管理組織と編成に組み込み、党建設工作の経費は会社の管理費に計上する。

	国有独資、全資および国有資本絶対支配企業 (指導内容)	国有資本相対支配混合所有制企業 (参考内容)
党組織	<p>4. 企業の領導人員に対する監督を強化し、内部監督システムを改善し、内部監督資源を統一的に計画し、健全な権力運行監督メカニズムを確立する。</p> <p>5. 党の基層組織の建設と黨員發展・教育管理仕事を強化し、基層党組織の戰闘陣地の役割と黨員の先峰模範の役割を十分に發揮する。</p> <p>6. 党風・廉潔政治建設の主体的責任を履行し、党風・廉潔政治建設と反腐敗仕事をしっかりと掌握し、紀律検査組織の工作の展開を支持する。</p> <p>7. 会社の思想政治工作、統一戰線工作、精神文明建設、企業文化建設と、工会・共產主義青年団等の大衆団体工作进行を領導する。</p> <p>8. 会社の党組織が参与したり決定すべき事項を研究する。</p> <p>(五) 会社の党組織が意思決定に参加する主な手順</p> <p>1. 党組織の先議。党組織が会議を招集し、取締役会や經理層が意思決定しようとする重大問題について討論・研究し、意見や提案を提出する。党組織が他にも取締役会や經理層が決定しなければならない重大問題があると認識するときは、取締役会や經理層に対して提案することが出来る。</p> <p>2. 会議前の意思疎通。取締役会や經理層に参加している党組織のメンバー、特に取締役会会長や總經理の担当者は、議案が正式に取締役会や總經理事務會議に提案される前に、党組織が研究・討論した関連意見や提案について、取締役会や經理層、その他メンバーと意思疎通しなければならない。</p> <p>3. 会議での表明。取締役会や經理層に参加している党組織のメンバーは、取締役会や經理層で決定する際には党組織で研究した意見や提案を十分に表明しなければならない。決定状況はすぐに党組織に報告しなければならない。</p> <p>4. 即時是正。党組織は、取締役会や經理層が決定しようとしている問題や事項が党の路線・方針・政策や国家の法律・法規に適合せず、あるいは国家や社会公衆の利益、企業と職員・労働者の合法的な權益を毀損する可能性があることを発見した時は、当該意思決定事項を撤回あるいは延期する意見を提出しなければならない。是正がなされない場合は、すぐに上級の党組織に報告しなければならない。</p> <p>(六) 会社の党組織の議事・意思決定は集団領導、民主集中、個別調整、會議決定を堅持すべきであり、重大事項は十分協議されなければならない。科学的的意思決定、民主的意思決定、法律にもとづいた意思決定が実施されなければならない。</p>	
取締役会の職権と義務	<p>三、取締役会の職権と義務に以下の内容を追加</p> <p>(一) 臨時取締役会會議を招集する状況に、「党組織會議の提案」という内容を追加。</p> <p>(二) 取締役会、經理層が会社の重大問題を討論・決定するときは、事前にまず会社党組織の意見を聴取しなければならない。</p>	<p>三、取締役会、經理層が会社の重大問題を討論・決定するときは、事前に会社党組織の意見を聴取しなければならない。</p>

出所) 中共開化省委組織部・開化県国有資産管理委員會弁公室「關於轉發『中共中央組織部國務院國資委關於扎實推動国有企业党建工作要求写入公司章程的通知』的通知」2017年9月26日の付屬文書「開化県国有独資、全資和国有資本絶対控股企業党建工作要求納入公司章程内容(指導内容)」および「開化県国有資本相対控股混合所有制企業党建工作要求納入公司章程内容(参考内容)」より整理。

の経費保障などの内容と要求を明記し、党委員会が企業の重大問題を研究・討論する運営メカニズムを明確にしなければならないとしている。そして原則として定款に党組織の一章を特設することを求めている。ただし、海外上場企業に関しては法的リスクに注意するよう促している点は興味深い。この点は既にみた中国建設銀行股份有限公司の定款改訂の顛末との関連で注目される。

一方、国有資本が相対支配する混合所有制企業など、政府の支配下にあるものの、絶対に支配している訳ではない国有企業に対しては、企業の所有構造や経営管理の実際、上場か非上場かなどの違いに応じて党の建設の基本要求を定款に盛り込むことを求め、単純化や画一的な対応を防止して、機関投資家を含むその他の投資家の意見に耳を傾けて、誤解を払拭せよと求めている。

そして何れの場合も定款にはモデルが用意され、前者に対しては「指導文案」（「指導文本」）の形式で、後者に対しては「参考文例」（「参考範文」）の形式で提供されるという。

浙江省開化県の伝達文書でさらに興味深いのは、開化県における出資支配状況に応じた定款の改訂内容について、詳細な指示を記した文書が添付されていることである（図表15）。政府の完全な支配下にある国有企業に対する指示内容は中央企業に対する指示と基本的に同様であるが、絶対に支配している訳ではない国有企業に対しては指示が非常に簡略な内容であることが分かる。すなわち、総則に体现することが求められているのは、従来から「会社法」に規定されている内容程度のことである。ただし、その場合であっても、政府の完全な支配下にある国有企業と同様に、党組織の章を特設することや、重大問題を討論・決定する際には事前に会社党組織の意見を聴取しなければならないことについては原則が踏まえられている。党組織の章も要点は基本的に同様であるが、コーポレート・ガバナンスの概念が用いられ、党組織と取締役会、監査役会、経理層が権限と責任の明確な境界を持ちつつ、シームレスなつながりを実現して、効果的にチェック・アンド・

バランスを行うことを強調するなど、一般投資家にも一定の配慮を行った表現が採用されている。

(3) 改訂状況

国有企業の定款の改訂作業は、その後急ピッチで進められた模様である。通知からほぼ半年後の2017年6月20日付の『人民日報』は、中央企業の本社レベルにおいては全社が改訂を完了して順次認証・公表の段階にあることを伝えている。また、同記事は、当時3076社存在した中央企業の子会社・孫会社のレベルにおいても、2017年末の完了を目途に改訂が進行中であることを伝えている³¹⁾。

一方、國務院国資委が主管する『国資報告』に掲載された習近平講話1周年記念記事（王倩倩（2017））は、2017年10月10日までに全社で党書記と取締役会会長の兼任や党務専従副書記の配置が完了し、企業が重大問題について意思決定を行う前に党組織による研究と討論を行うようにする改革や、党務工作経費を企業予算に計上する改革も完了したことを伝えている。同記事によれば、3900社超の子会社・孫会社も定款の改訂を完了し（『人民日報』記事と企業数に異同がある）、2800社超が党書記と取締役会会長の兼任を完了し、2600社超が党務専従の副書記の配置を完了し、1万2000社超が企業が重大問題について意思決定を行う前に党組織による研究と討論を行うようにする改革を完了したとしている。わが国の報道において定款改訂が「党の企業介入」として問題化されたのはこの段階においてであった。

V. おわりに

以上で確認したように、中国の国有企業は単に国家目的の実現のために国家によって所有され、国家によって支配・運営される一般的な意味での国有企業ではない。共産党によって領導され、支配を受ける世界的に見ても特殊なタイプの国有企業である。有限会社や株式会社に改組された国有企業には、株主会や株主総会、取締役会、監査役会といった「近代的」な会社機関が導入され、西

側諸国の有限会社や株式会社を模したコーポレート・ガバナンスの体裁が整えられているが、どのような会社形態に改組されようとも、また、どのようなコーポレート・ガバナンスの体裁が整えられようとも、党が国有企業を領導するという枠組に変わりはない。

国有企業に対する党の領導は、本稿で確認したように、ひとつには伝統的な、しかし、有限会社化や株式会社化に合わせて再編された「党管幹部」のシステムによって維持されている。党が管理対象にする幹部ポストは、中央政府が所有する国有企業だけではなく、市政府や県政府が所有する末端の国有企業や、さらにはその出資会社や子会社に至るまで網の目のように設定されていた。また、国有企業に対する党の領導は、領導の拠点となる社内組織を党の組織と融合させる「合同事務」等によっても担保されていた。さらに近年では、定款への党の領導の記載を通じた領導の明文化、公然化が進められている。

中国の国有企業は1978年の改革開放政策の開始以来、徐々に市場ベースの経営方式を取り入れ、「社会主義市場経済体制」に移行した1992年以降は、順次、有限会社や株式会社に改組されて、目標利潤制度の導入や余剰人員の整理解雇、増資による設備拡張などを通じて、国家の所有支配下ながら相応の利益が計上し得る企業へと変貌を遂げてきた。この間、党との関係でいえば、1970年代末から効率化を実現するために、党の領導の原則を維持しつつも、国有企業の経済組織としての側面を重視し、経営権を強化して、経営実績で党内の人事評価を行う方向で改革を進めてきた。しかし、中国がひたすら経済成長を追い求めるなかで経営効率化のために進められた経営権の強化は、副作用として利益優先・拡大志向に陥った経営幹部の独断専行や汚職という問題を発生させ、業績主義に煽られた政府幹部の独断専行や汚職と合わせて、「この問題をうまく解決できなければ、党に致命的な障害をもたらす可能性があり、ひいては党も国家も滅びてしまう」（2012年11月の第18回党大会における胡錦濤総書記の報告）という事

態に中国を直面させることになった。中国の改革開放史を遡れば、1989年6月4日に世界を震撼させた「天安門事件」ももとはといえばその背景に経済改革の副作用として深刻化した幹部の汚職問題に対する社会の不満が存在していたから、危機感はあるが誇張であった訳ではない。定款への党の領導の記載を通じた党の国有企業に対する領導の明文化や公然化は、かつての政治優先の時代への回帰を連想させがちであるが、重要なことは、習近平政権には有限会社や株式会社、市場経済まで否定する意思はない、ということである。むしろ「指導意見」に示されているように、民間資本を積極的に取り込む「混合所有制」や「職業経営者」の活用を構想している。国有企業に対する党の領導の強化は、党内の綱紀粛正を介した経済成長優先路線の軌道修正のための措置であると同時に、それが成功するかどうかは別として、中国流の国有企業改革の新段階に向けた布石とみなされ得るものである。

注

- 1) 「領導」は、わが国においては、それが行為をさす場合は「指導」と訳されることが多く、「人物」を指す場合は「指導者」と訳すことが多い。しかし、「領導」は中国共産党が依拠するマルクス・レーニン主義の政治文脈においては、日本語の「指導」の意味合いを超えた、人類史的使命にもとづく絶対的正義の統率というニュアンスが含まれる強烈的な概念である。したがって、本稿においては敢えて「領導」を「指導」や「指導者」とは翻訳せず、基本的に「領導」のままとした。本稿のタイトルも、同様の趣旨から「領導」という表現を用いている。
- 2) 党による国有企業の領導は、歴史的に見れば、革命根拠地の公営企業で運用された労使共同決定の「管理委員会制度」を出発点とする。1953年に計画経済体制に移行してからは、工場長が最終決定権を持って増産に当たるソ連式の「工場長単独責任制（一長制）」（1953年～）が一時的に採用された。これは、三年ほど運用されたのちに、重要問題を党委員会の集団決定事項に改めた「党委員会領導下の工場長責任制」（1956年～）へと移行した。その後、大躍進運動の失敗を受けた経済の回復期に工場長の権限が一

時強化された時期があったが、やがて1966年に文化大革命に突入すると、「革命的幹部」や軍代表、「革命的大衆」が構成する「企業革命委員会」（1968年～）が国有企業に組織されて全権を掌握する方式が展開された。しかし、文化大革命初期の混乱が収束すると、再建された党組織の影響力が実質的に大きくなった。そして、1976年に文化大革命が終結して1978年から鄧小平の指導の下で経済成長を優先する改革開放政策が開始されると、党による国有企業の支配ないし指導は「党委員会領導下の工場長責任制」に復帰し、その後再び「工場長単独責任制（一長制）」に類似した「工場長責任制」の時期を経て（1986年～）、1992年の市場移行と国有企業の会社制改組によって、党幹部が取締役に就任することによって党組織メンバーと経営幹部が事実上一体化する形態の領導制度へと改められている。

- 3) 文化大革命終結までの党による国有企業の領導については、野崎幸雄（1986）と川井伸一（1990）、同（1991）が詳しい。野崎幸雄（1986）は国有企業（当時は「国营企業」）の管理原則や管理組織を検討するなかで党組織の役割を整理し、文化大革命期に成立した「企業革命委員会」を科学主義・合理主義の企業管理路線に対する思想・政治優先の企業管理路線の勝利と位置付けて、その政治的意味を分析した（第4章「国营企業の管理原則」および第5章「国营企業の管理組織」）。また、川井伸一（1990）は国有企業（同）の指導制度（領導制度。原文の訳語を尊重。以下、同）の機能と構造について検討し、中国の国有企業における政策上の指導理念に専門化・科学的組織化の理念志向と民主化・政治的組織化の理念志向が存在することを確認したうえで、それが中央の政策路線の動向に強く規定されながら揺れ動いてきたこと、また、企業の指導構造は基本的には党が管理指導の中核としての位置を占めてきたことを制度の実際面に着目しながら明らかにしている。さらに、同（1991）は、1980年代における工場長責任制の再評価を念頭に1950年代に実施された「工場長単独責任制（一長制）」に焦点を当て、中国が短期間のうちに「党委員会指導制下の工場長責任制」に移行した背景について、「工場長単独責任制」の導入・展開過程から、直面した問題、論争に至るまでを専門的に検討したものである。

一方、1978年の改革開放から1990年代の株式会社化に至る時期の国有企業に対する党の領導の変化については同時期の中国の企業改革を分析した川井伸一（1996）が詳しい（第5章「株式制改革—財産権

と経営機構の構築」および第8章「企業リーダーシップの改革」）。同書は、企業の管理効率を改善する観点から工場長の地位・権限を強化する方向で進められた国有企業の指導制度改革が、1989年の天安門事件を契機として党組織の政治的コントロールを強化する動きへと軌道修正され、その後、企業における経営と党の指導一体化（党政一体化）を主張する議論が現れるようになったことや、「党が幹部を管理する」原則が依然として維持されていることなど党組織の力が相対化しつつも依然として大きいこと、株式会社においても既存の国有企業の指導制度が多くの場合適用され、党委員会が経営に対して依然として重要な役割を果たしていることを明らかにしている。

- 4) 株式会社化決定後の党の国有企業に対する領導の変容と再編については、国有企業の株式会社化や上場企業のガバナンスを分析した虞建新（2001）や川井伸一（2003）が詳しい。このうち、虞建新（2001）は、企業における共産党組織の役割が1993年から1997年にかけて企業の生産経営の意思決定に参加する方向に変化し（114頁）、1999年に至って国有独資企業と国有出資支配企業に関しては党委員会と経営機関を兼任する原則が打ち出されたこと（115頁）、「株式会社においては、国有資産管理部門は持分や株式に基づいて企業の経営者の人事決定を行う形になっているが、実際には、共産党組織の人事部門は行政機関の階層的組織の格付けに沿って企業の経営者人事を決定することになっている」（163頁）ことなどを明らかにしている。一方、川井伸一（2003）は、「会社機関の構造と運用」について分析した第3章において、「会社機関ではないが重要な組織」として党組織を取り上げ、特別に一節を設けて検討している（第4節「党組織の位置と役割」）。そして党中央組織部の関連文書を分析し、新設される株式会社における党組織の在り方は国有企業における党組織の指導的役割に関する方針が適用されることや、会社における重要問題の政策決定に対する党組織の関与が規定されていること、会社役職者の人事に対する党の統制が規定されていること、「会社法」の規定する役職者のなかに党員幹部を配置する方針が存在することを指摘したうえで、兼任状況についての情報を整理し、「補論」において「すぐれて中国的な企業統治の方式」（245頁）と論評している。
- 5) 中国的ガバナンスのその他の特徴である経営幹部に対する従業員民主評議制度や廠務公開制度については芳澤輝泰（2002）を参照。
- 6) 「宝鋼招開幹部大会 中組部副部長王東明受中央領

- 導同志委託宣布党中央國務院对宝鋼主要領導調整的決定 徐樂江任宝鋼集团有限公司董事長 艾宝俊任宝鋼集团有限公司總經理」宝鋼集团有限公司ウェブサイト, 2007年1月16日掲載 (www.baosteel.com/plc/02news/Print.asp?ArticleID=770))
- 7) 「中煤集团招開幹部大会宣布李延江同志任董事長」中国中煤能源集团有限公司ウェブサイト, 2015年10月20日掲載 (www.chinacoal.com/n42742/n42746/c894656/content.html)
- 8) 「广汽工業集团招開幹部大会宣布主要領導職務任免」廣州汽車工業集团有限公司ウェブサイト, 2016年9月28日掲載 (www.gagc.com.cn/news/content_page.jsp?catid=398%7C415&id=7466)
- 9) 「集团五公司招開幹部大会 宣布人事任免決定」湖南建工集团有限公司ウェブサイト, 2017年5月17日掲載 (www.chceg.com/Info.aspx?ModelId=1&Id=3665)
- 10) 「陳四清同志任中国銀行党委書記」中国銀行ウェブサイト, 2017年8月2日掲載 (www.boc.cn/aboutboc/bil/201708/t20170802_9907223.html)
- 11) 「中央決定彭純同志任交通銀行党委書記」交通銀行ウェブサイト, 2018年2月1日掲載 (www.bankcomm.com/BankCommSite/shtml/jyjr/cn/7158/7162/2600284.shtml?channelId=7158)
- 12) 「党管幹部」の全体像については、毛里和子 (1993) の171頁～175頁, 同 (2004) の160頁～166頁, 同 (2012) の191頁～200頁を参照。歴史的展開については、劉毅・楊繼榮・周鐸 (2014) を参照。
- 13) 劉少奇は1952年の党第一次全国組織工作会議において、「最初級から最高級の幹部まで、誰もが特定の機関によって管理される。この制度を我々は幹部職務名單制と称する」と発言したとされる (蔡如鵬 (2014))。
- 14) 中央組織部に「長く勤務した幹部」に取材した『中国新聞週刊』記者は、その幹部から、「簡単に言えば、中国の幹部管理体制は二点に尽きる。第一点は「党管幹部」、第二点は「職務名稱表」である。各級の組織部は『権限』に基づいて、自らの「リスト」上の幹部を管理している。今日に至るまで、この組み合わせの制度は基本的に大きくは変わっていない」という証言を得ている (蔡如鵬 (2014))。
- 15) 例えば、中国船舶工業総公司是1982年に産業省の第六機械工業部を廃止し、傘下138社の企業・事業と交通部系の15社の企業・事業を糾合して設立された産業統括企業であった。また、中国石油化工総公司是石油工業部、化学工業部、紡織工業部の各産業省から石油精製・石油化学・化学繊維部門の各工場を抽出して1983年に設立された産業統括企業であり、中国石油天然氣総公司是1988年に石油工業部を改組して設立された産業統括企業であった。中国海洋石油総公司是1982年に海洋石油開発を目的として設立された国策企業であった。中国統配煤礦総公司是1988年に産業省の煤炭工業部を廃止し、電力、石炭、石油、核工業を管理する能源部を設立する過程で、「関内」(山海関内)の統配炭鉱と関連企業を管理するために設立された産業統括企業であり (1993年に煤炭工業部が復活し廃止)、中国有色金属工業総公司是1983年に産業省の冶金工業部から非鉄金属関連企業を分離して設立された産業統括企業である。
- 16) 同報告は、「中央企業と遼寧省、重慶市およびその他の省市の国有企業領導人員の管理状況からみると、「1+3」のモデルに概括することが可能である」としている。
- 17) これに関して前掲のRichard McGregor (2010) は、「著名な中国人銀行家」に取材をし、「正式な手続きでは、会長が辞任するさいはまず役員会にその旨を申請し、それから役員会がこれを討議します。しかし、中央組織部はこのような手続きに従う気がないのです。これは単に手続きうんぬんの問題ではなく、もっと根の深い問題です。つまり組織部の行動は、全人代が制定した中国の証券取引法に完全に違反するのです。中国の証券法では、企業のトップの人事権は企業以外には認められないとされていますから」、「会社を経営するのは役員会であるという考えは、基本的には、言論・宗教の自由が憲法で保障されるという考え方と同じで、中国では現実には起こらないことなのです」、「すべての国有大企業では通常、役員会に先立って党会議が開かれます。経営コスト、資本拠出義務などについては役員会で討議されますが、役員人事を握るのは党です。外部から重役を何人招こうが、彼らがどんな内部監査を実施しようが、経営陣がすべて党によって任命されていれば、何も変わらないでしょう」という証言を得ている (邦訳版141頁)。
- 18) 中国の「会社法」は労働組合に類似した「工会」に関する規定を多く含んでいるという点においても特殊である。「会社法」第18条は、「工会」に関して次のように規定している。

会社の職員・労働者は、「中華人民共和國工会法」に従い工会を結成し、工会活動を行い、職員・労働者の適法な權益を維持保護する。会社は、自社の工会に必要な活動条件を提供しなければならない。

会社の工会は、職員・労働者を代表して、職員・労働者の労働報酬、労働時間、福利、保険及び労働安全衛生等の事項について法により会社と集団契約を締結する。

会社は、憲法及び関連する法律の規定に基づき、職員・労働者代表大会又はその他の形式を通じて、民主的な管理を実行する。

会社が再編及び経営に関する重大問題を検討・決定し、重要な規則制度を制定する場合は、会社の工会の意見を聴取し、かつ職員・労働者代表大会又はその他の形式を通じて職員・労働者の意見及び提案を聴取しなければならない。

わが国の会社法において労働組合が登場するのは、裁判所が会社の清算時に事業の全部譲渡を許可する際の意見聴取義務のみである（第896条）。

- 19) 鞍山鋼鉄集団会社の人事部は、1980年代には「人事処」と称されていた（『鞍鋼年鑑』の1986年版、1989年版に記載あり）。その主な任務は、『鞍鋼年鑑』1986年版によると、①直属単位の「副工廠処級幹部（総会計師、総エンジニア、総経済師を含む）」の審査管理（考核管理）ならびに任免手続・文書作成、②「機関科級以下経営幹部」の管理・審査・任免、③「専門技術幹部」の管理、④科学技術人材の招聘・人材開発、経営・技術人員の専門技術研修、⑤「科級以下幹部」および「専門技術幹部」の割愛人事、「副工廠処級幹部」の内部の異動、⑥各級・各類幹部の賃金の日常管理および業務、などであった（176頁）。なお、1993年7月に作成された「鞍鋼転換経営機制実施弁法」第7条によると、同社内部の幹部の任免手続は、①「直属単位経営正職」は同社総経理が任免し、②その「副職」は工場長（経理）が指名して同社総経理の批准を得たうえで工場長（経理）が任命するとされていた。また、③「二級公司」所属単位の工場長（経理）は二級公司の経理が指名して同社総経理の同意を得たうえで二級公司の経理が任命し、同社人事部に報告することになっており、④「二級公司」所属単位の経営副職は所属単位の工場長（経理）が指名して二級公司経理の批准を得たうえで工場長（経理）が任命し、同社人事部に報告することになっていた。⑤「科級以下幹部」と「専門技術人員」は、各単位（部門）の主要経営領導が「鞍鋼幹部任職標準」と関連規定によって任命し、公司レベルではただ人事編成を管理し任用基準について監督権を行使するのみとされていた。

同社党委員会書記の呉溪淳は、鞍鋼の組織人事部

設置に関して、「党・大衆幹部（党群幹部）と経営幹部をトータルで待遇し、幹部が全体の局面を掴み、かつ総合的な素質を高めるのに有利で、幹部の養成と交流に有利な局面を初歩的に形成した」と自己評価している（『鞍鋼年鑑』1996年版、26頁）。

- 20) 党組織の監査部門である紀律検査委員会と行政組織の監査部門である監察部の「合同事務」は、政府機関レベルや産業統括的の国有企業レベル、金融機関では1993年1月から開始されている。市場経済化の進展によって国有企業が自立化を強め、官僚の経済犯罪が増加する中であって、ともに監査を担当する部門の業務の重複を解決し、能力を強化することに目的があった。石艶紅（2018）によると、中国核工業建設集団公司紀律検査組元組長の李京林は、「合同事務」前の状況を回顧して、「中国の行政機関の公職人員の圧倒的多数は党員であり、監査対象の同一性が両機関の汚職問題の調査に際して職務の交差と重複処理を発生させ、認識が一致しないなどの種々の問題を発生させていた」と証言している。また、1992年9月に監察部政策法規司に配属された李洋（後に中央紀律委員会機関党委員会常務副書記に就任）は、当時の監察部の限界を回顧して、「当時直面した大きな論点は、国有企業の管理人員の経営管理行為に対して、行政監察機関は規範や監督を行う権限があるのかどうかであった」と証言し、調査研究のなかで、少なくない人々が、行政監察機関は権限を超えて管理するべきではないと認識しており、国有企業が経営管理において職務をおろそかにし汚職しリベートを要求する問題がすでに非常に目立っていたにも関わらず、行政監察機関はうまく管理できず、管理しきれず、どうしようもなかったことを明らかにしている。「経済を活性化すべきであるのだから、政策を緩和すべきだ」とか、「国有企業の経営に対しては更に緩和された環境が創造されるべきであって、規制が多すぎたり、『左翼』すぎではならない」と言うものさえあったという。さらに、陝西省安康市漢濱区監察局元副局長の劉劉康は、1988年の調査のなかである幹部が供述の後サインを拒否したことを事例として挙げ、「当時の監察局は政府のその他の部門と同級で、話を聞かなかつた」と証言している。
- 21) 国有企業が人事部の名称に「人力資源部」を用いるようになったのは、2000年代に入ってからのことのようである。その背景には1990年代における「人的資源管理」理論の中国への流入があったが（中国人民大学が学部専攻を設置したのは1996年）、姜菁（2003）は中国薬劑集団総公司の人事管理担当者に取

材し、それが単なる看板の架け替えではなく、より重要な背景として市場経済化を受けた国有企業の管理思想の変化があったことを報じている。すなわち、従来、国有企業の人事部の業務の重点は档案管理や職称評価、賃金・福利厚生、人事異動などの事務的業務であり、企業発展の長期戦略に参与する権限はなかったが、市場経済化によって企業の発展戦略に基づいて人材を引き入れ、開発し、インセンティブメカニズムによって必要な人材を引き留める人的資源管理が人事管理の新たな方式と見なされるようになったという。

- 22) 定款の改訂は特別決議のため三分の二の賛成が必要である。株主総会の決議公告によると、同社の場合、総会会場に赴いて出席した株主は15人で議決権比率は71.67%であった（うち、外資株の株主は1人で、議決権比率は4.33%）。一方、ネット投票を行った株主は8人で、議決権比率は0.02%であった。議案は99.22%の賛成により採択されている。反対は0.69%、棄権は0.09%であった。うち、A株株主は賛成が97.553%、反対が2.447%であった。
- 23) 「指導意見」は、その重要性から、中国では「新時期」の国有企業改革の「思想指南および行動綱領」（国资委「關於貫徹落實『中共中央國務院關於深化国有企業改革的指導意見』的通知」2015年9月17日）あるいは「総綱領、総章程」（新華社評論員「念好改革真経、開創国企未来」2015年9月22日）と位置付けられている。
- 24) 国有企業における綱紀肅正や「指導意見」の詳細については中屋信彦（2016）を参照。
- 25) 中国法制出版社編（2018）は、国有企業に対する党の領導の基礎となる重要規定を収録した書籍であるが、「国有企業改革を深化させるなかで党の領導を堅持し党の建設を強化することについての若干の意見」については、本文中で参照した報道発表を含む『人民日報』記事を2本収録しているのみで、「意見」の全文は収録していない。なお、ウェブ上には、同「意見」のコピーと思しき文書が掲載されている（xtkg.hnfun.com/upload/files/2016/6/2916421140.docx）。確証はないが、内容的には報道発表と一致しており、「指導意見」の「国有企業に対する共産党の領導の強化と改善」の部の元になった文書である模様である。
- 26) 同「意見」は、①「三重一大」決定における専門家の意見の聴取（投資）や、紀律検査・監察機関への事前相談（人事）、工会や職員・代表大会における労働者の意見・提案聴取（企業再編、労務等）、②意

思決定の事前連絡と関連資料の提供、③会議形式での決定（個別意見聴取方式は禁止）、④定足数の遵守、十分な討議を経たうえでの責任者の取りまとめ意見の発表、紛糾時の決定延期、⑤議事録の作成と保管、⑥国有資産出資者への速やかな報告、役割分担の明確化、反対意見の上申許容、⑦党組織との事前意思疎通と意見聴取、⑧決定ルールの作成と国有資産出資機関の批准、⑨紀律検査・監察機関による実施状況の監督検査、⑩巡視や情報開示（廠务公开）等における重要事項化、⑪人事任免時の重要基準化等を規定し、「三重一大」問題のグループ決定を要求している。

- 27) 「國務院国资委:全面加强党的建設 保障央企改革發展」中共中央紀律検査委員会・中華人民共和國国家監察委員会ウェブサイト2016年12月15日掲載（www.ccdi.gov.cn/toutiao/201612/t20161214_125213.html）。
- 28) 『読売新聞』2017年10月4日付は、日系企業の合弁会社に対して党委員会の設置や合弁相手の会長の党書記就任、重要な経営判断の党書記への伝達と意見聴取を求める動きがあることを伝えた後、「習総書記（国家主席）が昨年10月、『一部の国有企業で党の指導が弱まっている』と指摘した直後から、定款に党組織設置を盛り込む動きが加速した」と報じている。
- 29) 期待される六つの力とは、①党と国家が最も信頼し得る拠り所の力、②党中央の政策決定の手筈を断固貫徹する重要な力、③新たな發展理念や改革の全面的深化を貫徹する重要な力、④「走出去」戦略、「一帯一路」建設等の重大戦略を実施する重要な力、⑤総合国力を壮大にし、経済社会發展を促進し、民生を保障・改善する重要な力、⑥党が多くの新しい歴史的特徴を持つ偉大な闘争で勝利を収める重要な力である。
- 30) このほか習近平は、③生産経営への奉仕を堅持して離れず、企業の効率と利益を向上させ、企業の競争力を増強し、国有資産の維持増殖を実現することを国有企業党組織の工作の出発点と着地点とし、企業改革の發展成果をもって党組織の工作および戦闘力を検証すること、④国有企業の人選と任用に対する党組織の領導とチェック機能を堅持して変えず、多くの素質の高い領導人員群を養成すること、⑤国有企業の基層党組織の建設強化を堅持して緩めず、企業發展のあるところに党の建設があり、党支部の戦闘陣地の役割もある状態を確保し、国有企業をより強くより優れより大きくすることに強固な組織的保障を提供することを全般的要求事項として指示している。

31) 「国企、党建工作要求進章程」『人民日報』2017年6月20日付。

参考文献

〈日本語〉

- 川井伸一 (1990) 「中国企業における指導制度—構造と機能」毛里和子編『毛沢東時代の中国』日本国際問題研究所
- 川井伸一 (1991) 『中国企業とソ連モデル——長制の史的研究』財団法人アジア政経学会
- 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
- 川井伸一 (2003) 『中国上場企業—内部者支配のガバナンス』創土社
- 金堅敏 (2013) 「中国の国有企業改革と競争力」『中国21』vol.38, 2013年3月
- 熊達雲・毛桂榮・王元・劉迪編著 (2015) 『現代中国政治概論—そのダイナミズムと内包する課題』明石書店
- 孔麗 (2012) 「中国の地方国有企業における企業統治と党 (= 政府) の関与: 中国的企業統治システムの課題」『経営論集』第10巻第1号
- 虞建新 (2001) 『中国国有企業の株式会社化』信山社
- 鈴木隆 (2017) 「中国共産党による支配の制度化: 党内法規を例として」大西康雄編『習近平政権二期目の課題と展望』調査研究報告書アジア経済研究所
- 中屋信彦 (2016) 「国有企業改革が鍵—成長減速が新常态に—」(特集: 戦後70年と経済「新常态」) 一般社団法人中国研究所編『中国年鑑2016』明石書店
- 野崎幸雄 (1986) 『中国経営管理論』(改訂版) ミネルヴァ書房
- 毛里和子 (1993) 『現代中国政治』名古屋大学出版会
- 毛里和子 (2004) 『現代中国政治 (新版)』名古屋大学出版会
- 毛里和子 (2012) 『現代中国政治 (第3版)』名古屋大学出版会
- 芳澤輝泰 (2002) 「現代中国国有企業のコーポレート・ガバナンス」『経営学論集』第42巻第1号
- 渡辺紫乃 (2017) 「習近平政権下の中国共産党・中国政府と三大国有石油会社」『中国の国内情勢と対外政策』(平成28年度外務省外交・安全保障調査研究事業「国際秩序動揺期における米中の動勢と米中関係」サブ・プロジェクト「中国の国内情勢と対外政策」報告書) 日本国際問題研究所

〈中国語〉

- 王倩倩 (2017) 「國務院国資委党委推進中央企業党建工作紀実」國務院国有資産監督管理委員会主管『国資報告』2017年第10期
- 郭克軍・胡冬陽 (2017) 「国企党建工作進章程—路径及機制分析」中倫律師事務所ウェブサイト (『中倫觀點』) 2017年8月1日掲載 (www.zhonglun.com/Content/2017/08-01/1843041618.html)
- 姜菁 (2003) 「走近人力資源經理 国企人力資源經理在學習中軌軌」『職業』2003年1期
- 蔡如鵬 (2014) 「解密中組部」『中国新聞周刊』2014年第33期
- 石艷紅 (2018) 「『三転』—紀檢監察機關合署弁公以来的職能之變」『中国紀檢監察』2018年6期
- 中共甘肅省委組織部幹部四処 (2013) 「關於調整省属国有企業管理体制的調研報告」『甘肅組工網』(www.gs.xinhuanet.com/zuzhibu/2013-10/29/c_117915540.htm)
- 中共中央組織部幹部調配局編 (1995) 『幹部管理工作文件選編』党建讀物出版社
- 中国法制出版社編 (2018) 『国有企業党建工作常用党内法規學習匯編』中国法制出版社
- 劉毅・楊繼榮・周鐸 (2014) 『党管幹部』中共中央党校出版社

〈英語〉

- Andrew Szamoszegi and Cole Kyle (2011) "An Analysis of State-owned Enterprises and State Capitalism in China", The U.S.-China Economic and Security Review Commission.
- Ian Bremmer (2010), *The End of the Free Market*, Portfolio (邦訳イアン・ブレマー (2011) 『自由市場の終焉—国家資本主義とどう闘うか』日本経済新聞出版社)
- Pei Minxin (2006) "The Dark Side of China's Rise", *Foreign Policy*, March/April 2006
- Richard McGregor (2010), *The Party: The Secret World of China's Communist Rulers*, Harper (邦訳リチャード・マクレガー (2011) 『中国共産党 支配者たちの秘密の世界』草思社)

センター運営委員

教授 山田基成（センター長） 教授 薛進軍
教授 萬行英二 教授 飯島信幸
准教授 中屋信彦

准教授 木越義則 准教授 宮崎正也

調査と資料 第123号 非売品

平成31(2019)年3月31日

編集兼発行者 名古屋大学大学院経済学研究科
附属国際経済政策研究センター
名古屋市千種区不老町

印刷所 (株)カミヤマ

ECONOMIC RESEARCH

No.123

March 2019

An Analysis of Party's Leadership and Government Control over China's State-owned Enterprises

by

NAKAYA Nobuhiko

Economic Research Center
Graduate School of Economics
Nagoya University
Nagoya Japan