

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

The Formation and Transition of the Corporate Guidance System in China : 1930s-1950s

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-02-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1397

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



中国企業指導制度の形成と変遷

— 1930 ～ 50 年代を中心に —

The Formation and Transition of the Corporate Guidance System in China

1930s-1950s

張 英 莉

ZHANG, Yingli

はじめに

本稿の目的は1930年代から50年代を中心に、新中国成立前後の国営・公営企業における指導制度の史的変遷を辿りながら、その形成過程を明らかにすることにある。特に建国後の企業指導制度について、国際情勢が大きく変化する中、ソ連モデル（「一長制」）をそのまま導入し、実施するのか、それとも党委員会指導下の工場長責任制、および党が一貫して主張してきた企業の民主主義的管理（工場管理委員会による集団指導体制、労働者の生産管理への参加）を取るのか。企業指導制度をめぐる党内の対立・混乱が建国直後から50年代半ばまで続いた。それに決着をつけたのが1956年9月に開かれた中国共産党第八期全国代表大会であり、この大会での決議は企業指導制度の大きな転換点となった。

1、建国前の公営企業における企業指導制度の模索

1930年代の第二次国内革命戦争時期に、国

民党の厳しい経済封鎖下に置かれ、軍需品、工業用品が極端に不足している中国共産党は、経済封鎖を打破し、兵器、日常生活用品の自給自足を実現するために、革命根拠地の資源を利用して公営工場（企業）の設立・運営を始めた。このうち軍需関連企業で規模の大きいものは、江西省興国県官田にある中央軍事委員会兵器工場（中央蘇区紅軍兵器工場）、瑞金長汀にある中央軍事委員会被服工場が挙げられるが、特に官田兵器工場は銃砲課、彈薬課などが含まれ、中国共産党が経営する初めての総合的な大規模兵器工場であった。このほかに中央造幣局、紡績工場、印刷工場、通信・衛生・交通器材関連の工場など、計32の公営工場、および中華タングステン鉱石総会社が設立された¹⁾。これらの公営工場を如何に規範化させ、合理的企業経営を実施するかは、工場・企業経営の経験がない中国共産党にとっては新たな課題であったが、その理論的模索と実践は後の社会主義中国における企業管理の嚆矢となり、建国後の企業指導制度にも大きな影響を及ぼしている。

キーワード：工場管理委員会、党委員会、工場長責任制

Key words : factory management committee, chinese communist party committee, responsibility system of factory director

1931年11月、瑞金で中華ソビエト第1回全国代表大会が開かれた。この大会まではソビエト区の公営企業に対して軍事管理体制を取っており、政委（政治委員）は工場長よりも大きな権限を握り、生産、経営のすべてを決定していた。しかし、この指導体制では、工場が軍隊と緊密に歩調を保ち、革命戦争にいち早く協力できる利点がある一方で、企業への軍のコントロールが厳しかったため、労働者が積極的、主体的に働いて軍に協力する態勢には至らず、生産効率は低かった（白永秀ほか2011：170）。この問題は次第に中華ソビエト共和国臨時政府に認識され、31年11月瑞金大会をきっかけに軍管体制が廃止され、さまざまな公営企業管理制度の改革が試みられた。34年4月10日、ソビエト中央政府人民委員会は、全国总工会（労働組合）ソビエト区中央執行局委員長である劉少奇の考えに基づき、「ソビエト国有工場管理条例」（「蘇維埃国有工廠管理条例」）を發布した。その主な内容は以下のとおりである。

第一に、工場長責任制を実施する。国営工場の工場長はその所属する上級機関によって任命され、工場内のすべての業務に対して最終的決定権を持ち、ソビエト中央臨時政府にのみ責任を負う。第二に、工場長の下に工場管理委員会を設置する。工場管理委員会は工場長、共産党支部代表、共青团支部代表、労働組合代表、およびその他の責任者計5～7名で構成し、工場内の重大な問題を解決するための集団的意思決定体制を取る。第三に、工場管理委員会の中に工場長、党支部の書記、労働組合委員長の三者による「三人団」指導体制を実施し、この三人が企業指導体制の中心メンバーであり、工場管理委員会の常設機関として日常の問題に対処する。第四に、独

立採算制を導入し、生産計画の完成、コストの削減を国営工場管理の最大の任務とする。第五に、生産討論会を設置する。生産討論会の目的は生産技術を研究し、生産の発展を推進することにあるが、メンバーは経営者と技術者のほかに、できるだけ労働者の中の「積極分子」（積極的に協力する労働者）の参加を動員する（白永秀ほか2011：170-171）。

以上の企業管理制度では、工場長が会議を招集し、生産と経営に関する重大な問題について「三人団」のメンバーで討議するが、意見の不一致が生じる場合、工場長が最終的に決定することができる。党支部と労働組合が工場長の決定に同意できない場合、その旨上級機関に報告し、さらなる裁決を求めることができるが、結論が下されるまでは工場長の意見が優先される。工場管理委員会の設置、共産党の指導、共青团支部・労働組合代表の参画、労働者「積極分子」の参加が取り入れられ、労働者による民主的企業管理が形作られていたが、ここでは工場長のリーダーシップによる一元的指導が明示されている²⁾。

「三人団」指導体制はソ連の「一長制」³⁾の影響を受けて設けた制度である。その後、革命根拠地の拡大に伴う工場数の増加と規模の拡大によって、生産管理が複雑になり、「三人団」指導体制は一部の国営・公営企業では行政（行政は「経営管理」の意味で使われている。以下同）、党組織、労働組合の間に度々対立が生じ、企業経営の混乱を来した。そのため「三人団」の代わりに、工場長指導下の「工場事務会議」（廠務会議）が設置されるようになったが、工場長による「一元的指導体制」が引き続き実施されていた。1943年3月、陝甘寧辺区政府が主催し、工場長、党支部の書記、労働組合委員長が参加する公営工場合

同会議において、中共中央委員会総書記である張聞天は「公営工場のいくつかの問題について」（「關於公營工廠的幾個問題」）と題する報告を行い、次のように説いた。「われわれの工場を徹底的に改造するために、われわれは工場管理における一元化の方針を貫かなければならない。工場は一つの統一的生産単位であり、一定の生産任務がある。政府、工場長によって集中管理できれば、工場経営は順調に推進していけるだろう」。「工場長が政府を代表しており、工場内のすべてのことを集中的に管理できる。生産に関するあらゆる問題は工場長が最終決定権を持つ」⁴⁾。この報告内容から、同時期において工場長責任制、工場長による一元的指導体制が遂行されたことがうかがえる。

以上の考察で分かるように、建国前の革命根拠地における企業指導制度は、党支部の代表の参加、集団的意思決定を表わす工場委員会の設置が行われたものの、基本的には「政府を代表する」工場長が生産・経営上の最終決定権を行使していたため、50年代初頭全国に広がった「一長制」指導体制との共通点が見られる。

2、新中国建国初期の企業指導制度

新中国建国初期の企業指導制度について、中共中央は明確な方針を持っておらず、また、党組織と企業との関係、企業における党の役割などについても、必ずしもはっきりとした認識はなかったため、各地域に対して現地企業の状況に鑑み、それに適合する生産管理方法の実施を認めることとし、全国統一的な企業指導体制を求めなかった。こうした状況の中で、国営企業における指導体制の模索が「八仙過海、各顯神通」（八人の修業を究めた仙

人が海を渡ると、各人が己の腕前を発揮して互いに競う）の様相を呈し、党の上層部においても意見が対立し、混乱が見られた⁵⁾。

当時、全国で実施する気運が高まっていた企業指導制度の主なものは、①華北人民政府が提唱した「工場管理委員会」、「工場職工代表会」を設置し、管理委員会の決議を工場長が実施する企業指導体制、②建国前の華北・華東の解放区で実施されていた党委員会指導下の工場長責任制、③ソ連の影響が強い東北地域で広がりつつあった工場長責任制（「一長制」）があげられよう。以下では、これらの指導制度の内容、形成過程を検討する。

（1）華北人民政府による「工場管理委員会」 実施条例の発布

1948年1月、中共中央は解放区で試行した工場管理委員会の経験に基づき、各解放区にある公営企業に対して、工場管理委員会、職工（職員および労働者）代表大会制度を設けるよう求めた。工場管理委員会は工場長、エンジニア（技師）、工会主席（労働組合委員長）、および労働者代表によって構成され、工場の生産管理を行う集団指導体制となっているが、工場長が工場管理委員会の主席を担う。職工代表大会は生産について検査、評価および提案権を持ち、工場管理委員会に協力する立場にある。この企業管理体制は工場長責任制と企業の民主主義的管理を融合させたものと言えよう。中央政府のこの方針を具現化したのは毛沢東の建国宣言に先駆けて、1949年8月10日華北人民政府⁶⁾によって発布された「国営公営企業に工場管理委員会および職工代表会を設立する実施条例について」（「關於在国営公營企業中建立工廠管理委員會与工廠職工代表会的實施條例」）（以下では「条例」と称

す）である。

条例の中では、企業管理の民主化を推進するために、企業内に工場管理委員会、工場職工代表会議を設置することが必要であると説き、それぞれの職権と義務について具体的に規定した。この条例は社会主義新中国の企業指導制度における民主的管理の枠組みを示し、全国の企業指導体制の在り方に影響を与えた。以下では、同条例の具体的な内容を見てみよう。

国営・公営工場（企業）は、すべて工場管理委員会を設立しなければならない。工場管理委員会は工場長（または経理）、副工場長（または副経理）、総工師（または副総工師）、労働組合委員長、およびその他工場長が指名する生産責任者、さらに以上の人数と同数の職工代表5～17人によって構成される（第二章第二条）。管理委員会では、生産計画、行政事務、管理制度、生産組織、人事任免、給与・福祉など、生産および管理上のあらゆる重大な問題について討議し、決定する（第三章第六条）。工場長を管理委員会の主席とし、工場長が管理委員会の決議の実施を命令することができる（第三章第七条）。管理委員会で可決された決議は、工場長が企業の利益に抵触し、または上級機関の指示に適合しないと判断した場合、決議の実行を停止する権限を持つ。ただしこの場合、直ちに上級機関に報告し、指示を受けなければならない（第三章第八条）。

職工代表会議については、従業員200人以上の国営・公営工場（企業）では職工代表会議を設置しなければならない。職工代表会議は工場管理委員会の報告等を聴取し、討議する上で問題を指摘し、提言する権利を持つ（第六章第十九条）。職工代表会議と工会の関係

について、工会は職工代表会議で決議された工会関連のすべての事項に対して執行する義務があり、上級工会の決定がなければ、職工代表会議の決議を変えてはならない（第六章第二十一条）（中国社会科学院・中央档案馆編1993：189-192）。

以上の内容から、工場管理委員会は企業の最高意思決定機関であり、同管理委員会に大きな権限が与えられているが、管理委員会的主席（トップ）としての工場長が最終決定権を握っていることが分かる。また職工代表会議は管理委員会に協力する立場にあり、労働者の生産管理への参加を促し、企業管理の民主化を強化するためのものであった。

華北人民政府発布の「条例」に対して、『人民日報』は1950年2月6日付で「企業管理を学び取る」と題する社説を掲載し、次のように評した。「管理の民主化を実施し、工場管理委員会を設置し、労働者が生産管理に参加する。これらによって労働者に主人公意識を自覚させ、労働への情熱を喚起する。このことは古い企業を改造し、人民の企業をしっかりと管理する基本である」。「あらゆる国営・公営企業、工場の行政管理者、党関係者、工会関係者は、以下の事項を明確に認識しなければならない。すなわち、工場長（企業長）をはじめとする工場管理委員会は企業内における統一的な指導機関であり、この新しい管理組織と管理制度を以て古い組織・古い制度に取って代わり、企業内の重要問題はすべて管理委員会で討議しなければならないことである」（中国社会科学院・中央档案馆編1996：258-259）。

これに次いで50年2月28日、中財委（中央人民政府政務院財政経済委員会）が「国営・公営工場における工場管理委員会の設置に関

する指示」（「中財委關於国营公営工廠建立工廠管理委員會的指示」）を發布し、未だに工場管理委員会を設置していない国营・公営企業に対して、上述華北人民政府の「条例」に従って、直ちに管理委員会を設置し、その実施結果を随時報告する旨を指示した（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：194）。

（2）華北・華東地区における「党委員会指導体制」の導入

「工場管理委員会」、「職工代表会議」の設置を主張する指導体制と相前後して、工場・企業内に党委員会を設置し、党委員会による統一的指導体制を実施しようとする流れが強まってきた。

1951年5月16日、中央人民政府副主席である劉少奇は、高崗（当時の中央人民政府副主席、東北行政委員会主席、1952～54年中央人民政府国家計画委員会主席を兼任）宛に電文を打ち、「一長制」の実施は時期尚早であり、「党委員会による集团的指導体制」こそが今の中国に適合する制度だと主張し、企業における党委員会の指導的役割について次のように強調した。なお、この電文は当時中央人民政府主席の毛沢東が閲覧・署名した後に、高崗に送信されたという。

「国营工場で統一的指導体制を実現する問題について、華東都市工作會議の参加者やその他数多くの関係者が、工場で党委員会を設立し、党による統一的指導を実現することを切望している。その理由は、われわれにとって現在企業管理者として経済や技術に精通し、それに党と大衆に関わる仕事を熟知する幹部が余りにも少ないか、ほとんどいないことである。したがって、『一長制』による工場管理は極めて難しい。しかし、党委員会の形で集

团的指導体制をとっていれば、工場長の欠点を補うことができるだけでなく、党、行政、工会、青年団など各団体に対する統一的指導もできる。言い換えれば、緊急事項の場合のみ工場長の独断で対処してもよいが、これ以外の場合は企業のあらゆる重要問題に関して、すべて事前に党委員会の討議に付し、多数決で可決したうえで実行すべきである。行政の問題については工場長が指示し、実行してもよいが、党、工会、青年団の仕事は、それぞれの団体に委ねるべきである」。「党委員会責任制は、工場長責任制に取って代わる、または妨害するものではない。逆にそれは工場長責任制を強化し、支えるものである。…かつてわれわれは軍隊の中で党委員会制を実施し、軍隊が党組織に助けられた経験がある。当面の企業管理についても党委員会制が最善の策だと考える。いま工場で一長制を実施するのは…基本的には早すぎる」（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：195-196）。

翌6月、中共華北局が主催した都市工作會議では、會議の参加者が企業の指導制度について、「一長制」と「党委員会指導制」の是非をめぐって激しく論争した。その内容について「中央への華北局都市工作會議に関する報告」（「華北局關於城市工作會議向中央的報告」）では、次のように記されている。

「會議では企業内の指導体制について、党委員会制にするか、一長制にするかをめぐって激しい論争が繰り広げられたが、最終的には党委員会指導制を実施することに意見が一致した。一長制を主張する理由は、工場には生産が集中しているので、指揮する責任者が必要であり、将来生産管理、技術管理を進めていけば、なお一層責任者が必要になる。…一長制を確立し、そのうえ党の保証・監督を

加えていれば、問題を解決できるだろう」。一方、党委員会指導体制を主張する理由は、多くの大企業では従来の旧経営者が工場長（企業長）を務めており、労働者階級を頼りにしていない。また、中小企業では共産党員が工場長を務めているが、生産管理を知らないし、大衆の立場に立って物事を考えることもできない。われわれにとって技術力があって、政治も理解できる『文武両道』の幹部が不足している。「党の一元的指導はすでに長い歴史的経験があり、抗日戦争、解放戦争、土地改革のいずれも、党の一元的指導のもとで勝利を収めた。軍隊のような権限が集中する組織でさえ党委員会制が導入されたのだから、どうして工場だけは党の指導が実行できないのだろうか」。双方の論争が白熱化していったが、結局は「党委員会指導下の工場長責任制」を実施することに意見が一致した（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：196-197）。

この指導体制では、あらゆる重要事項の決定権は党委員会にあり、工場長が同級の党委員会に責任を負い、党委員会の決定事項を実行する立場に置かれた。言い換えれば、党委員会を中心とする統一的指導を行い、党、行政、工会、青年団の任務および実施計画はすべて工場（企業）党委員会の承認を得なければならず、生産管理は工場長の責任で行う管理体制となっている。

以上の考えに基づいて、中共中央華北局は「党委員会指導下の工場長責任制」を1951年6月より実施することを決定した。当時、多くの地域が華北局に追随し、「党委員会指導下の工場長責任制」を取り入れたのである。

（3）東北地区における「工場長責任制」（「一長制」）の導入

建国初期、ソ連の影響を強く受けた東北地域の一部の企業では、工場長責任制（「一長制」）を試みる動きが活発になっていた。1951年7月、中共中央東北局は企業指導制度に関する決議案を中央政府に送り、審査・批准を求めた。審査に当たった中央人民政府政务院委員、財政经济委员会副主任（のち國務院副総理兼国家計画委员会主任）の李富春は7月22日、以下のとおり意見を述べ、条件付きで東北での工場長責任制の実施に同意した。

「①「東北局党組織の国営企業への指導に関する決議」は、六回の改定を経て、中央の承認を得るために送られてきた。その中心となる考えは工場長責任制を実施し、党の政治的指導、および保証・監督を強化することにある。私は東北の状況に鑑み、実行してもよいと考えている。恐らく中央は（この決議を）批准するだろう。実行過程で経験を積み重ね、当然ながら補充と修正も必要である。②工場管理について、生産における工場長責任制の確立は、近代化企業にとって必ずしなければならないことである。③現在、われわれはまだ技術を持っておらず、経験も乏しいため、以下の二つの条件に依拠して初めて工場長責任制を保障し、強化することができる」。二つの条件とは、一つは党の行政、工会、青年団に対する統一した思想的、政治的指導であり、生産目標の達成を保証・監督する役割を果たすことである。もう一つは企業管理の民主化であるが、これはすなわち何事も討議を経たうえで、工場長が最終決定することである。この二つの条件が出揃うまで、各地区が現地の状況を踏まえたうえで、まず過渡的な形を取ってもよい（「東北局の国営企業にお

ける党の指導についての決議に対する李富春同志の意見」]（「李富春同志対東北局關於党対国営企業領導的決議的意見」、中国社会科学院・中央档案馆編 1993：197-198）。

翌8月、中共中央東北局は東北都市工作会議における議論を経て、さらに中央政府の承認を受け、「国営企業に対する党の指導について中共中央東北局の決議」（「中共中央東北局關於党対国営企業領導的決議」）という独自の決議案を発表した。その主な内容は次のとおりである。

工場・企業の生産・経営に関しては工場長責任制を実施する。工場長は国家の経済機関によって任命され、国家から必要な生産手段と資金を取得し、責任をもって生産管理を行う。工場長指導下の管理委員会は労働者が生産管理に参加する制度であり、工場長は管理委員会を招集し、経済計画、管理制度、生産組織、人事任免などの重大な問題について討議し、職工代表会に報告しなければならない。党委員会は独立した政治組織であり、企業における政治思想の指導についてすべての責任を負い、行政、生産に対する保証・監督の役割を果たす。

また、決議案の中で、これまでの党委員会指導制に対して、「党政不分」（党と行政の混同）の結果、党組織が本来果たすべき政治思想への指導や保証・監督の役割が妨げられているとの厳しい意見を示した。

さらに、工場長責任制のメリット、およびこの制度を実施する理由について、次のように述べた。

生産・管理における工場長責任制は現在、わが党の経営管理には比較的に適合する制度である。なぜなら、これは国営工場が近代的高度に集中された大規模生産の企業であるが

ゆえに、生産管理について厳格な責任制を実施しなければならないからである。そして、民主的改革を経た国営企業は、生産が軌道に乗り、国家の経済計画が強化され、新しい経営管理制度が構築され、それと同時にソ連の専門家の具体的な支援がある状況のもとで、工場長の生産・経営における責任制は問題なく実施できよう。もちろん、工場長責任制が個人の独断専行と曲解し、行政命令を過度に強調し、党の政治思想への指導を軽視する態度はすべて間違っている（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：198-203）。

こうして、中共中央東北局の決議では工場長責任制こそ将来、近代的大規模生産を実現する国営工場に相応しい指導制度であり、そのために工場長の権限・責任が特に重要であると強調し、生産管理委員会、職工代表会は協力、党委員会は保証・監督の立場にあるべきだと断言した。

以上の中共中央東北局の決議は、明らかに華北・華東地区で主張された企業指導体制の内容に異を唱えるものであった。華北・華東地区をはじめとして、全国の多くの企業では党委員会指導下の工場長責任制、または最高意思決定機関としての工場管理委員会が導入されたのに対して、東北地区の多くの企業では1951年半ば以降、工場長責任制が実施され、党委員会は最終決定ではなく、保証・監督の役割に留まる企業指導制度が遂行されたのである。

3、「一長制」と「党委員会指導下の工場長責任制」の並存

地域によって異なる企業指導制度が実施された結果、全国では「一長制」（「工場長責任制」）と「党委員会指導下の工場長責任制」

が併存することとなったが、1952年半ばに至っても、なお党内および地域間での意見の対立が解消せず、混乱が続いた。例えば、中共山西省党委員会が52年7月24日付で中共中央に提出した「全体報告書」では、次のように述べ、企業における党の指導的役割の強化を求めた。

「民主的改革と『三反』運動⁷⁾の結果、国营・公営企業における党の指導的役割が強化されてきたが、しかし、党委員会制は健全とは言えず、党と行政との関係も協調性に欠けている。その原因は主に以下の三点にあると考える。第一に、行政担当の一部の党員幹部は、思想的・情緒的に『一長制』を以て党委員会制に対抗しようとしている。彼らは仕事に関しては行政上の縦割りを強調し、横割りの同級党委員会の指導を尊重しない。第二に、党委員会の責任者の多くは生産や行政事務を熟知しておらず、党の指導とその他の組織との関係を理解していない。第三に、党委員会が党の基層組織の建設を軽視し、すべての党員を動員して労働組合と青年団で積極的に活動し、それを通じて党の指導的役割を遂行することを怠っている」（中国社会科学院・中央档案馆編 1993：204）。

ところで、当時の国際情勢の影響と第一次五ヶ年計画（1953～57年）の実施開始に伴い、企業における責任制と標準化が強調されたことを背景に、1950年代半ばより、中国における企業指導制度は「工場長責任制」に大きく傾いた。1950年代初頭の国際情勢は、冷戦による社会主義陣営と資本主義陣営との対立が深刻化しつつあり、新中国の経済建設はソ連の経済・技術援助に頼る以外に選択肢がなかった。第一次五ヶ年計画の実施が始まり、重化学工業関連の重要なプロジェクト156項

目がソ連の援助によって進められており、製鉄所、発電所、自動車製造、炭鉱などの分野でソ連の最新技術によって建設または拡充され、中国の重化学工業の基礎作りが大きく前進した。ソ連の援助に対して、李富春は次のように感謝し、賛辞を惜しまなかった。「ソ連の無私で兄弟に対するような誠意のある援助は、わが国が迅速かつ計画的に経済建設を進める重要な条件である。ソ連政府とソ連人民は、わが国のための新企業の設計、建設に必要な設備の提供、およびわが国に対するその他の一連の援助は、もっとも偉大で崇高の国際主義を表している」⁸⁾。

「ソ連からすべてを学べ」、積極的に「ソ連モデルを導入せよ」という気運が高まった中で、毛沢東は「ソ連はすでに偉大で輝かしい社会主義国家を作り上げた。ソ連共産党はわれわれの最良の先生であり、われわれは彼らに学ばなければならない」と称賛した。50年2月ソ連訪問から帰国した毛沢東は再び「ソ連の経済、文化およびその他の建設における重要な経験は、新中国建設の模範となる」と褒め称えた⁹⁾。こうして中国ではソ連から社会主義計画経済の手法、科学技術などを導入した中で、企業における指導制度についても、工場長を中心とするソ連の「一長制」の管理手法が注目されるようになり、東北以外の地域でも次第に支持されるようになった。第一次五ヶ年計画中に生産管理を強化するため、党委員会の集団指導体制を「一長制」に切り替え、工場長が企業の生産・経営活動を集中的に指揮し、企業の経營業績に全責任を負う体制に改めた企業は増加した¹⁰⁾。

かつて党委員会指導下の工場長責任制を強く主張した中共中央華北局は、党委員会の集団指導体制の下では責任の所在が不明確なた

め、多くの企業では生産管理が混乱に陥ったことを危惧し、54年4月、一転して中央政府に「国営鉦工業企業における工場長責任制の実施に関する決定」（「關於在国営廠鉦企業中实行廠長負責制的決定」）を提出し、現在実施している党委員会による集団指導体制を撤廃し、工場長責任制への移行を決定した。華北局は工場長責任制実施後の党委員会の任務が「政治思想への指導に全責任を負い、生産、行政に対して保証・監督の役割を果たし、工会、青年団などの組織に指導的責任を負う」ことだと認識している。5月28日、中共中央は華北局の決定を批准し、国家が計画的経済建設の段階に入り、「企業指導のレベルを向上させ、国家の経済計画を実現するためにも、工場長責任制を実施することが必要であり、かつ可能である」と表明し、党内での反対意見を押し切って、全企業に対して「工場長責任制」の実施を通達したのである（全国総工会政策研究室編 1986：198頁）。

次いで55年11月、中共中央は中央第三弁公室の「鉦工業企業指導問題座談会に関する報告」（「關於廠鉦領導問題座談会的報告」）を全国に通知したが、その中では次のように記述されている。「企業内の党組織は、企業管理における一長制の確立を自分の基本的な政治的任務としなければならない。なぜなら、企業において厳密に一長制を実施していれば、各方面の責任制が確立し、効率的経済秩序と企業秩序が初めて築かれるからである」¹¹⁾。中共中央の以上の通達によって、「一長制」（工場長責任制）が全国の多くの企業で相次いで導入・実施された。

ただし、この時期においても依然として「国営企業における共産党の指導をどのように展開・定着させればよいのか」について、党内

では合意に至らず、「一長制」は共産党の指導を弱体化するのではないかとの疑問の声が上がっていた。54年10月、中央規律検査委員会副書記、監察部部長銭瑛は「東北地区の鉦工業企業における党組織と幹部の思想的状況、存在する問題およびこれらの問題を解決するための意見」（「關於東北地区工鉦中党的組織和幹部的思想情况和存在的問題以及解決這些問題的意見」）（以下では「意見」）を中共中央に提出した。「意見」では、東北地区の多くの企業では、党の政治思想への指導を軽視する傾向があり、党が行政に従属する地位に甘んじていると指摘したうえで、次のように訴えた。すなわち、一長制と党委員会との関係は正しく解決すべきであり、鉦工業企業の中で強力な党委員会と党書記を配置しなければならない。現在、東北鉦工業企業における党委書記は軟弱無力なため、計画的に調整し、党書記と党委員会の成員が政治的能力においてもキャリアにおいても、工場長、副工場長に劣らないような人選を配置すべきだと主張した。

55年1月20日、中央人民政府副主席である劉少奇は党中央を代表して銭瑛の「意見」を審査し、次のようにコメントした。「銭瑛同志のこの報告は東北地区の鉦工業企業に存在する多くの重大な問題を反映している。これらの問題は他の地域にも存在し、各地の党委委員会の指導部は嚴重に注意しなければならない」¹²⁾。この「重大な問題」はやがて毛沢東が主導する中国共産党第八期全国代表大会によって是正されることになる。

4、「一長制」の廃止と「党委員会指導下の工場長責任制」の定着

第一次五ヶ年計画期の国営企業では、工場

長責任制と企業管理の民主化との結びつきが模索・実践され、企業の民主化管理は工場管理委員会を通して試みられた。生産・経営に関しては工場長責任制を実行し、党は政治思想の指導を行い、保証・監督の役割を果たすこととなった。こうした工場長責任制は生産・経営における統一的指揮を強化し、企業管理に存在している「多頭指導」（一人の部下が複数の上司の命令を受けること）と「責任者不在」現象の克服には役に立ったが、しかし、一方では、一部の企業では命令主義、官僚主義的な風潮が蔓延し、党の政治思想への指導的役割の遂行、および従業員による企業の民主的管理は、効率的に進められなかったことが問題視された（綦好東ほか：2021）。

国営企業の指導制度に関しては、毛沢東はソ連からの計画経済システム、科学技術の導入には積極的であったが、国営企業の指導制度について建国当初から党を中心とする集団指導体制を主張し、党支部の書記、工場長、労働組合委員長の3人、あるいはそれに技術者、労働者代表を加えた5人指導体制を取るべきだと説き、「一長制」は中国の国情に適しないとして、この制度の導入に反対していた。毛沢東のこの主張は共産党第八期全国代表大会前の1956年春からより鮮明になり、ソ連一辺倒の路線は急転直下の展開を見せ始めた。

56年2月15日、毛沢東は電力工業部などの報告を受ける際に、「一長制」について次のように語った。「あなたたちはなぜ一長制にこれほど興味を持つのか。党委員会の指導はよくないのか。党委員会の集団指導は一長制を妨害することがあり得ない。二つの工場を選んで実験をすればいい。一つは一長制、もう一つは党委員会による集団指導制。後者は本当によくないのかを見ればいい。ソ連から学

んではいけないものもある…一つの工場には何千人もいるので、うまくやっていくのは容易ではない。党の指導がなければ、一長独裁になりやすい。…どんな場合でも、党の集団指導の原則は廃除してはならない」¹³⁾。

また「工場長責任制」に対する毛沢東の見方について、薄一波の回顧録には次のように記されている。「1956年春、毛主席は中央34の部・委員会の報告を聞いた際に、『工場長責任制』を厳しく批判した。私と重工業各部の部長（閣僚）が『一長制主義者』呼ばわりされた。その後、ある政治局拡大会議の席上で、毛主席は國務院総理である周恩来に対して、『一長制』を進めたのはいったいどこの党中央の命令によるものか。北京の党中央なのか、それともモスクワの党中央なのか、と問い詰めた。…毛主席のこの批判がきっかけで、党の八大では工場長責任制を否定し、党委員会指導下の工場長責任制の実施を決議した」（薄一波 1997：995-996）。このように、「一長制」への否定と全国範囲における企業内党委員会指導体制の導入決定は、こうした毛沢東の考え方と大きく関係しているが、党の八大以後、党委員会指導下の工場長責任制を実施するか否かは、党の指導を堅持するかどうかの政治問題である、との見方が強まっていった。1957年からの「反右傾運動」の中で、工場長責任制の復帰を主張し、党委員会の書記が行政（経営）上の業務を代替請負するのは問題だと指摘したのが原因で、党の指導に異議を唱えるとして、「右派」のレッテルを張られた者もいた。そして、工場長責任制に関する問題は、党内では大きな「思想的聖域」となってしまったのである（薄一波 1997：1013）。

1956年9月15日、中国共産党第八期全国代表大会が開かれた。企業指導制度について大

きく舵を切るこの大会では、中央委員会副主席の劉少奇は政治報告を行い、次のように述べた。「企業では、党を核心とする集団指導と個人の責任制を結びつける指導制度を構築すべきである。重大な問題に関しては、すべて集団による討議を経て、共同で決定しなければならない。日常的な仕事については、責任者が役割分担しなければならない」。「しかし、社会主義建設事業の中で、一部の同志はかつて党の指導を弱体化しようとしていた。彼らは国家の各方面における方針・政策に関する党の指導的役割を単純な技術的な問題と混同し、党が技術的なことについて素人なので、企業指導をすべきではないと考え、自らの独断専行を許している。われわれはこうした誤った認識に対して批判を行った。党は思想的・政治的においても、また方針・政策においても、すべてのことに対して指導的役割を果たすべきであり、かつ果たす能力がある」¹⁴⁾。

また、中央委員会総書記である鄧小平は「党章の改定に関する報告」を行い、「中国人民解放軍の長期にわたる戦争での経験が証明したように、この制度（党委員による集団指導制）は仕事に有利であり、かつて軍隊の軍事的指揮権も妨害していなかった。近年の経験に基づいて、中央はすでにあらゆる企業で党委員会の集団指導制度、すなわち党委員会指導下の工場長責任制または經理責任制を実施することを決議した」と明言した¹⁵⁾。会議期間中、閣僚級の幹部や地方の省党委員会の書記から「一長制」を否定し、党委員会指導下の工場長責任制に賛同する発言が相次いだ。

こうして、党の八大をきっかけに、国営企業における工場長責任制（「一長制」）が放棄され、全企業において党組織の指導を前提と

する指導制度に切り替えることとなった。この制度はその後、中国の企業指導制度の基本となり、国有・国営企業の体制改革が始まる1980年代初頭まで存続し続けた。この間企業における党委員会の地位・権限の強弱は政治情勢によって変化したものの、全体的に言えば、企業党組織はかなり強い権限を掌握し、企業に対する支配的地位を不動のものにしていた時期である。特に文化大革命（文革）が盛んだった60年代末より、「党委員会の一元化指導体制」が強調され、党書記が企業のすべての事項に対して決定権を持つに至ったが、文革中の党組織の中心任務は「階級闘争」、「政治運動」だったため、企業という生産組織は党委員会の指導下でますます政治組織化していった。1956年後半以降、企業における党委員会指導体制が確立されたが、この指導体制の問題点として指摘されてきた責任者不在、ずさんな管理、緩んだ規律、遅い意思決定、低効率などの弊害が再び露呈した。

おわりに

毛沢東の提唱によって1958年から60年にかけて行われていた大躍進運動は失敗に終わり、その結果、経済の失調と農村の荒廃を引き起こした。国民経済を回復し、政治運動中心から社会主義経済建設への転換を余儀なくされた中共中央は、工業発展を阻害する問題を解決するため、1961年1月より、中共中央書記処総書記である鄧小平の主導のもと、北京、上海、天津、山西、吉林などの鉅工業企業で調査を行い、その調査結果に基づいて、61年7月、鉅工業企業に関する条例の制定に着手し、9月16日完成・発布した。これが『国営工業企業工作条例（草案）』である（同条例は10章70条で構成されているため、略して「工

業七十条」と呼ばれている。以下では「工業七十条」。「工業七十条」の中では企業指導制度について「企業では党委員会指導下の工場長責任制を実施する。企業党委員会の主な責任は、国家の計画と上級行政主管機関から与えられた任務を完成するように保証することである」、「各企業の生産・行政に対して、一つの行政主管機関によって管理すべきであり、多頭指導はあってはならない」と明記している。また「国营工業企業工作条例（草案）の討論・試行に関する中央の指示」（「中央關於討論和試行国营工業企業工作条例（草案）的指示」）（以下では「試行条例」）の中では、「企業党委員会は調査研究と政治思想工作を第一位に考えるべきであり、工場長の代わりに行政を請け負ってはならない」、党委員会は工場長の生産における統一的指揮を支持しなければならないと通達した¹⁶⁾。「工業七十条」および「試行条例」は「党委員会指導下の工場長責任制」を否定しなかったものの、企業指導制度における責任制を徹底し、工場長の役割を際立たせ、企業党委員会の責任が生産計画の完成を「保証」し、工場長の指揮に協力することであると規定しており、党の八大で決議した「党委員会指導下の工場長責任制」を一部軌道修正した内容となっている。毛沢東はこの条例に賛同し、実施を認めたが、1960年代後半から始まった文化大革命運動の嵐が吹き荒れる中で、「工業七十条」は「修正主義のブラッケーゼ」であり、「反革命の大毒草」と批判された。企業における党委員会の指導を終わらせ、文字通り工場長（經理）責任制を実施する企業指導制度の改革は、1980年8月鄧小平の講話（「党と国家領導制度の改革」）の発表まで待たなければならなかったのである。

注：

- 1) 余伯流「毛泽东在中央苏区时期的经济思想」『毛泽东思想研究』第25卷第4期、2008年7月。
- 2) 前田淳「中国における国营企業改革史」(三)『三田商学研究』第51卷第6号、2009年2月を参照。
- 3) 「一長制」とは工場長単独責任制のことである。当時ソ連の言い方をそのまま使って「一長制」と称した。「一长制」はソ連企業で実施されていた企業指導制度であるが、この制度では企業の指導者（責任者）は一人に限定し、この一人の責任者は企業の生産・経営に対して全責任を負う。「一长制」に関する研究は、川井伸一『中国企業とソ連モデル——一長制の史的研究——』（アジア政経学会、1991年）に詳しい。
- 4) 張聞天『張聞天選集』人民出版社1982年版、346頁。
- 5) 薄一波著（1997）955頁を参照。なお、薄一波は新中国建国後、中央人民政府財政部部長、国家經濟委员会主任、國務院副總理を歴任した。
- 6) 建国初期、全国には華北局、西北局、東北局、華東局、中南局、西南局の6つの大行政区が設置されたが、中共中央は各大行政区に党の代表機關を常駐させ、6大行政区の党の最高機關として機能させていた。その後、1954年4月中共中央政治局擴大會議での決定によって、大行政区並びに同地区黨機關的管理體制が廢止された。
- 7) 1951年末～52年10月にかけて行われた汚職・浪費・官僚主義に反対する運動。
- 8) 『關於發展國民經濟的第一個五年計劃的報告』（在第一屆全國人民代表大會第二次會議上、國務院副總理兼國家計委主任李富春、1955年7月5日）中華人民共和國中央人民政府ウェブサイト http://www.gov.cn/test/2006-02/23/content_208705.htm 2021年5月6日閲覧。
- 9) 毛沢東『建国以来毛沢東文稿』第1冊、中央文獻出版社、1987年、266頁。
- 10) 張旭・王天蛟「中国特色社会主义国有企业管理体制的形成、發展与超越」『經濟縱橫』2020年、第12期。
- 11) 徐之河『中国公有制企業管理發展史』上海社科院出版社、1992年、163頁。

- 12) 人民網「中国共産党新聞・党史人物記念館」劉少奇生平年譜1955年1月20日<http://cpc.people.com.cn/GB/69112/73583/73597/5008755.html>、2021年5月6日閲覧。
- 13) 中共中央文献研究室編『毛沢東年譜 1949-1976』、中央文献出版社、2013年。「人民網・中国共産党新聞・党史頻道」<http://dangshi.people.com.cn/n/2013/0129/c85037-20356032.html> 2013年1月29日「選載之一：聽取國務院34個部門匯報与『論十大關係』的發表」2021年5月10日閲覧。
- 14) 『人民日報』1956年9月17日付「中国共産党中央委員会向第八次全国代表大会的政治報告」。
- 15) 『人民日報』1956年9月18日付「關於修改党的章程的報告」。
- 16) 全国総工会政策研究室編『中国企業領導制度的歴史文獻』經濟管理出版社、1986年、241-242頁。

参考文献

- 綦好東・彭睿・蘇琪琪・朱炜（2021）「中国国有企業制度發展變革の歴史邏輯与基本經驗」『南開管理評論』第24卷、第1期
- 全国総工会政策研究室編（1986）『中国企業領導制度的歴史文獻』經濟管理出版社
- 中国社会科学院・中央档案馆編（1993）『中華人民共和國經濟档案資料選編 1949-1952（工商体制卷）』中国社会科学出版社
- 中国社会科学院・中央档案馆編（1996）『中華人民共和國經濟档案資料選編 1949-1952（工業卷）』中国物資出版社
- 張英莉（2015）『中国企業における組織と個人の關係』八千代出版
- 唐亮（1997）『現代中国の党政關係』慶應義塾大學出版會
- 薄一波（1997）『若干重大決策与事件的回顧』（修訂本）上・下卷、人民出版社
- 白永秀・任保平・何愛平（2011）『中国共産党經濟思想90年』人民出版社
- 李捷生（2000）『中国「国有企業」の經營と労使關係——鉄鋼産業の事例（1950年代～90年代）』御茶の水書房