

# 埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

## 中国企業指導制度の形成と変遷： 「工業七十条」との関連において

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-03-09 キーワード (Ja): キーワード (En): responsibility system of factory director, Chinese communist party committee, MAO Zedong, DENG Xiaoping 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1537">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1537</a>

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

## —「工業七十条」との関連において—

### The Formation and Transition of the Corporate Governance System in China

#### Focusing on the so-called “Seventy Articles of Industry”

張 英 莉

ZHANG, Yingli

#### はじめに

前稿（張英莉 2021）では、1930年代から50年代の中国国営・公営企業における指導制度の形成・変遷過程を考察した。この中では新中国建国後の企業指導制度について、ソ連モデルの「一長制」（工場長責任制）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での工場長責任制、または労働者の生産管理への参加を含む企業の民主主義的管理を取るのか、これをめぐる党内の対立・混乱が50年代半ばまで続いた歴史的経緯を明らかにした。そして、1956年9月の中国共産党第八次全国代表大会（以下では中共八大）での決議をきっかけに、中国の企業指導制度が中国の「国情」に適合するものに切り替えられ、「一長制」が全面的に否定され、党委員会による集団指導体制下での工場長責任制に転換した過程を考察した。

本稿では、「一長制」が撤廃された50年代後半から60年代半ばまでの中国の企業指導制度に焦点を当て、特に『国営工業企業工作条例

（草案）』（以下では「工業七十条」）制定の背景と過程、その主な内容、さらにそれが企業指導制度および「大躍進」後の企業経営の立て直しに及ぼした影響を中心に検討していきたい。

#### 1、「一長制」の否定と党委員会集団指導体制の全面導入

建国初期の中国は冷戦という厳しい国際環境の中で、社会主義陣営と資本主義陣営との対立が深刻化していたため、経済援助・技術導入はソ連に頼る以外に選択肢がなかった。また中国共産党は都市の経済運営についてほとんど経験がなかったため、ひとまずソ連型社会主義体制と中央集権的計画経済システムを導入し、重工業中心のソ連モデルの模倣からスタートした。1950年2月、ソ連訪問から帰国した毛沢東主席は「ソ連共産党はわれわれの最良の先生であり」、「新中国建設の模範となる」と明言した<sup>1)</sup>。中国に対するソ連の援助は、156の大型プロジェクトを中心に、非鉄冶金、化学、炭鉱、石油、機械製造、自

---

キーワード：工場長責任制、党委員会、毛沢東、鄧小平

Keywords : responsibility system of factory director, Chinese communist party committee, MAO Zedong, DENG Xiaoping

動車、飛行機、発電所など、さまざまな分野に及んだ。また管理者・技術者についても数万人規模で育成し、専門家人材が極端に不足している当時の中国にとって重要な意味を持つものであった<sup>2)</sup>。

こうしたソ連一辺倒の気運が高まる中、企業指導制度についても工場長を最高責任者とするソ連の「一長制」管理体制が注目され、中共中央東北局は50年代初頭、いち早く地域内にある国営・公営企業に対して「一長制」の導入を促した。これに対して、東北以外の地域（華北、華東など）では、工場管理委員会・職工代表会議による指導体制、または党委員会指導下での工場長責任制を実施することとなり、各地域の企業指導体制は異なる様相を呈していた。こうした状況の中で、中共中央は全国統一した企業指導制度を求めず、各地域にそれぞれの指導体制の実施を委ねることとした。第一次5ヶ年計画(1953～57年)の開始に伴い、党委員会指導体制では責任者不在の問題が顕在化し、企業経営に混乱が生じたため、企業管理の責任制と標準化が強化されることとなったが、党委員会の集団管理体制に比べ、責任者が明確であるソ連の「一長制」が東北地域だけでなく、全国の企業で受け入れられ、導入されるようになった。かつて党委員会指導下での工場長責任制を強く主張した中共中央華北局は、党委員会集団指導体制では責任の所在が不明確であり、生産管理が混乱に陥っていることを危惧し、1954年4月、企業における党委員会の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。翌5月中共中央はこの決定を批准し、28日党内での反対意見を押し切って、全国の国営・公営企業に対して「工場長責任制」を実施するよう通達を發したのである<sup>3)</sup>。通達の

主な内容は55年11月に全国へ發布された中央第三弁公室「鉦工業企業指導問題座談会に関する報告」の中でも明示され、この中では「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任務としなければならない。…一長制を実施していればこそ、各方面の責任制が確立し、効率的経済秩序と企業秩序が築かれる」と<sup>4)</sup>、「一長制」を責任制の確立と効率的経営を行い、経済秩序を打ち立てる前提として位置づけている。この通達をきっかけに、企業における「一長制」の導入が加速された<sup>5)</sup>。

国民経済が回復し、ソ連援助の成果が現れた1955年、当時の対外貿易部副部長の李哲人は、ソ連を中心とする各国の援助に対して次のように感謝の言葉を述べた。「わが国はわずか三年間で、長い間戦争によって破壊された国民経済を回復させ、いち早く計画的経済建設を進めることができた。これはソ連およびその他の人民民主国家(ポーランド、旧チェコスロバキア、旧東ドイツ、ハンガリーを指す。筆者注)の援助のおかげである。…今日のわが国の建設がこれほど大規模かつ急スピードで、また高い技術水準で進められたことは、ソ連の援助が極めて重要な役割を果たしている」。とりわけソ連の社会主義建設の経験によって「わが国は経済建設における誤りと不要な回り道を避けることができた」<sup>6)</sup>。

しかし、1956年に入ってから、企業指導体制について情勢は一変した。中央政府が「一長制」の実施を全国に通達してから2年経たないうちに、党委員会集団指導体制を弱体化させ、教条主義、官僚主義、個人の独断専行を助長していることを理由に、「一長制」が中国の国情に合わないものとして否定され、企業に対する党委員会支配体制の完全実施が求

められるようになり、全企業における「党委員会指導下での工場長責任制」への転換が急速に進められていった。この中では「一長制」を導入したものの、定着しないうちにもとの党委員会指導体制に戻った地域もあった。例えば湖北省の場合、55年2月よりすでに企業指導体制についての論争が再燃し、その結果、「工業基本建設と工業生産指標に対する党の指導の強化」に関する決議が採択され、「一長制」が企業に浸透しないまま撤廃され、「企業党委員会指導下での工場長分担責任制」に切り替わることとなった（余勝祥 1998）。ソ連型企業指導体制の導入プロセスにおいて、導入—修正—拒否の過程があったが、終始党の指導体制を確保する中国型体制の展開が主流であり、ソ連型のコピーが副次的なものであったとの見方がある（余勝祥 1998）。

こうした企業指導体制の脱ソ連モデルへの方向転換は、毛沢東の考え方と大きく関連している。毛沢東は建国初期から「一長制」が中国の国情に適しないと考え、党を中心とする集団指導体制を主張していた。具体的には党書記、工場長、労働組合主席の三者による集団指導、またはこれに技術者と労働者代表を加えた五人による集団指導にするべきだと強調してきた（薄一波 1997：995）。この考えは56年に入ってからより鮮明になった。56年2月～4月、毛沢東は35の部・委員会の責任者から順次意見を聴取した際に、「『ソ連の援助がなければ、中国の経済建設はあり得ない』という考えは奴隷主義である」と断言した（王海光 2018）。第一次5ヶ年計画期にソ連の手法を倣ったものの、それに満足できなかった毛沢東は、西側諸国の自由経済、ソ連モデルのどちらとも異なる中国独自の路線を模索し、中国式社会主義計画経済体制、経済

建設方針、および企業指導体制の推進を試みた。

一方、党内においても毛沢東の考えを擁護し、企業における「一長制」に反対して、党委員会による集団指導体制を強く支持する意見は終始存在していた。例えば、54年10月、中央規律検査委員会副書記、監察部部长銭瑛は「東北地区の鉱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」（「關於東北地区工鉱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、東北地域の多くの企業では、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、次のように説いた。「一長制」と党委員会との関係は正しく解決すべきであり、鉱工業企業の中で強力な党委員会と党の書記を配置しなければならない。現在、東北鉱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であると強調した。55年1月20日、当時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鉱工業企業に存在する重大な問題を反映している。これらの問題はほかの地域にも存在し、各地の党委員会の指導部は最大限の注意を払わなければならない」（張英莉 2021）。この「重大な問題」はやがて毛沢東が主導する中共八大によって是正することとなる。

56年4月5日、「人民日報」編集部が執筆し、毛沢東が添削・修正した論説である「プロレ

タリア独裁の歴史的経験について」が発表された。この中では、中国共産党は一貫して大衆路線を遂行しており、この路線によって官僚主義、主観主義、個人崇拜の弊害を防止してきた。しかし現在、一部の党と国家の指導者たちは官僚主義の影響を受け、独断専行を行い、大衆および集団指導体制から離脱し、命令主義を強行する危険を孕んでいる。こうした危険性を回避するためにも、指導者たちは一層大衆路線に依拠した指導方式を堅持しなければならないと強調した<sup>7)</sup>。

## 2、「工業七十条」制定の背景と過程

毛沢東の提唱によって1958年から60年にかけて「大躍進」運動が展開された。「大躍進」とは農業、工業の大増産政策であるが、当時の中国の現実を無視し、精神主義に基づいた政治運動的色彩を強く帯びている。結局「大躍進」が失敗し、その結果、経済の失調と農村の荒廃が引き起こされ、これが「2000万人の非正常死」の最大の原因となったと指摘されている<sup>8)</sup>。経済の立て直しを図り、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、鉱工業企業に存在するさまざまな問題を解決するため、当面の工業生産、および企業経営状況を調査し、調査結果に基づいた企業管理法規の策定に着手し、新しい企業管理制度を打ち立てることとした。その主導者は当時中共中央書記処総書記の鄧小平であった。

企業調査は1960年末李富春（当時国家計画委員会主任）による北京第一工作機械製造工場における調査、61年3月国家計画委員会調査グループによる製鉄工場、炭鉱、化学工場における調査、さらに中央政治研究室による鉄鋼工場、工作機械工場での調査などが行わ

れた。61年5月、以上の調査結果に関する座談会が北京で開催され、国家経済委員会の招きで、各中央局経済委員会主任、北京、天津、遼寧、黒竜江、江蘇など11の省・市の工業主管党委員会書記が参加した。6月調査資料および座談会資料が中央政府に提出されたが、生産高が大幅に落ち込み、インフラ建設関連のプロジェクトがストップしており、設備の破損が著しく、事故が多発していることが判明した。また企業指導制度についても、管理が混乱に陥り、多くの企業では生産指揮系統が麻痺または半ば麻痺の状態にあることが明らかになった（薄一波 1997：984～985、鄧力群 2011）。

当時の状況について、中共中央が「工業七十条」を全国に発布した際に次のように述べ、警鐘を鳴らした。すなわち多くの企業では、指導者が大衆に頼らず、盛んになっている大衆運動を厳密な責任制、経営管理上の分業制と結合させていない。その結果、責任制が廃れ、生産秩序が混乱している。また多くの企業では、誤った命令や身勝手な操作によって、大量の設備が破損しており、一部の国営企業ではコストや損益を考えず、独立採算制を守らない結果、企業の財産と労働力が損失を被っている。企業の給与制度と奨励制度についても平均主義的傾向が存在し、労働に応じて分配する原則が貫かれていない。さらに企業党委員会が生産における日常業務を請け負っているため、党委員会本来の仕事に専念できず、調査研究、政治思想の指導を緩めてしまった企業も少なくない<sup>9)</sup>。

以上の問題にいち早く対処し、混乱している企業経営を立て直し、さらに経済を成長軌道に乗せるためには、鉱工業企業に関する法規の制定が急務となっていた。

1961年7月、「工業七十条」の草稿が完成し、中央書記処が主催する会議で討議することとなったが、この条例は企業内部の問題解決に集中すべきであり、工業全体に関わる管理条例の作成は時期尚早であるとの意見が主流を占め、また国家と企業、企業と企業、人民公社と企業との関係など、企業外部に及ぶ問題は、部分的に触れてもよいが、今回の条例の対象としないことで参加者の意見が一致した(鄧力群 2011)。その後、条例草稿の内容に対する討議・修正がいくたび行われ、8月「国营工業企業管理工作条例(草案)」(10章65条)となるものが完成した。

この間、条例草案について全国六大区<sup>10)</sup>に対しても広く意見を求めることとなったが、中南区より次の意見が出された。すなわち、「党委員会指導下での工場長責任制は続けなければならないが、新たに内容を加えるべきである。つまり、工場長は党委の意見に賛成しなければ、上級機関に報告し、裁決を仰ぐことができる。この場合、工場長が党委の決定を執行しなくてもよい」という内容であった。条例の起草に関わっていた鄧力群(当時党中央理論誌『紅旗』の副編集長、「工業七十条」総則の起草者である)は、「この意見は、党委員会の過度の干渉で工場長が責任を履行できないことを防げるかもしれないと考えたので、提案された内容を『企業に対する党委員会集団指導の強化』部分に付け加え、鄧小平に報告し、鄧の賛同を得た」と回想している(鄧力群 2011)。

しかし、8月に開かれた中央書記処の会議では、同提案に対して「これは党委員会指導の原則を覆そうとしている」「これは一長制の復活だ」など、激しい反対意見が上った。結局、第八章「党委員会指導下での工場長責

任制」は鄧小平が自ら修正することで反対意見に対処した。8月15日、10章70条となった「工業七十条(草案)」が毛沢東に送付され、毛沢東は条例の内容に首肯し、「われわれはやっと自分たちの工業管理条例ができた」と喜んだという(鄧力群 2011)。

8月23日、廬山で中央工作会議が開かれ、「工業七十条」制定の責任者の一人である薄一波はその起草過程と主な内容、および条例制定の目的や理由について説明した。参加者から条例を評価する意見がある一方で、批判する発言も少なくなかった。例えば上海、北京、華東、華北地域の参加者から「大躍進を肯定する内容が少ない」、「大衆運動への評価が足りない」、「企業指導制度について工場長責任制を過度に強調し、党委員会の指導を軽視している」、「この条例のとおりにいけば大躍進前に戻ってしまうのではないか」などの厳しい意見が相次いだ。さらに「この条例はソ連から帰ったばかりの人が作成したじゃないか」という発言まで飛び出した。鄧小平はこの発言を聞き、「私はソ連に留学したが、ソ連から帰ったばかりではない」と不快感をあらわにしたという(薄一波 1997: 989~991、鄧力群 2011)。

こうした反対意見に対応するため、当時北京市長の彭真が責任者となり、条例と並行して「当面の工業問題に関する中共中央の指示」(「中共中央關於当前工業問題的指示」、通称「工業八条指示」)を作成し、61年9月15日公布した。その内容は以下のとおりである。(1)「調整、強固、充実、向上」の方針を確実に実施する、(2)工業の管理における高度な集中統一的な指導を行う、(3)全面的に調整することを基本に、中心となる部分をつかみ、集中的に問題を解決する、(4)日用品と農産

物の増産を図り、市場を安定させる、(5) 経済協力を強化する、(6) 企業管理を整理整頓し、「五定」（後述）から着手し、責任制と独立採算制を厳格に実行する、(7) 大衆路線を堅持し、仕事に取り組む姿勢を改める、(8) 紀律を強める。この内容は実に「工業七十条」（草案）、および「工業七十条」を実施するための『国営工業企業管理工作条例（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『国営工業企業管理工作条例（草案）』的指示」）の基本方針とは主旨の異なるものとなっている（鄧力群 2011）。

9月16日、最終的修正が終った「国営工業企業管理工作条例（草案）」が毛沢東に送付され、毛沢東はタイトルの「管理」を削除し、全国での実施にゴーサインを出した（薄一波 1997：992、鄧力群 2011）。完成した同条例は10章70条で構成されているため、「工業七十条」と略称されている。ここに至って、新中国建国後初めての鉦工業企業管理法規が成立したのである。

### 3、「工業七十条」の主要内容<sup>11)</sup>

#### (1) 「五定」と「五保」の制定（第1章）

工業生産の計画性を強め、企業の生産を正常化させるため、国家と企業の間「五定」と「五保」を実施する。すなわち国家は企業に対して、①「製品計画と生産規模を定める」、②「人員と機構を定める」、③「主な原材料、燃料、エネルギー、工具の消耗基準量と供給源を定める」、④「固定資産と流動資金を定める」、⑤「協力関係を定める」の5項目である。一方、企業は国家に対して、①「製品の品種、数量、品質を保証する」、②「賃金総額を超えないことを保証する」、③「コスト計画の完成、さらにコスト削減に努めるこ

とを保証する」、④「国家への利潤の完納を保証する」、⑤「主な設備の使用期限を保証する」の5項目である。「五定」の内容は企業が生産するための五つの条件であり、「五保」の内容は国家・社会に対する企業の五つの義務である。「五定」、「五保」は一旦確定すれば3年間変更できないが、毎年の年度計画に合わせて調整することができる（第8条）。

企業の生産条件（生産活動に必要な原材料、設備、資金など）と義務を一定の期間内（3年）に固定させるのは、鄧小平が1961年東北地域を視察する際に提案したものに基づいている（薄一波 1997：992-994）が、「大躍進」によって混乱した経済秩序・生産秩序を回復し、過熱化したインフラ投資を抑制し、定員を大幅に超えた工場の余剰労働力を解消するために必要なことであると考えられた。

#### (2) 責任制の確立（総則、第3章、第7章）

第7章ではもっぱら責任制について述べているが、計画管理、技術管理、労務管理、独立採算・財務管理などの章においても責任制に言及しており、この問題をきわめて重視していることがうかがえよう。責任制に関する主な内容は以下のとおりである。

国家計画を全面的に達成するために、全企業において、各級、各部門から個人に至るまで、責任制を打ち立て、責任者不在、および技術上の盲目的指揮を防止し、克服しなければならない。工場本部から作業場の班、個人まで、明確な仕事の分担と職責を定めるべきであり、すべての事柄、およびすべての設備、工具、原材料、製品について責任者を配置しなければならない（第48条）。

生産・行政業務に関する責任制はトップクラスの責任者から個人まで次のように明確に

定めるべきである。第一に、工場長をはじめとする統一的な生産・行政指揮系統と責任制の確立である。企業の管理業務を指揮する中心的存在は工場本部であり、計画の制定、生産配置、財務管理、製品の設計、品質検査、作業場の人員・原材料・設備の配置はすべて工場本部が責任を負う。工場長の指導のもと、副工場長、総工師（技師長）、総会計師（会計師長）はそれぞれ任務を分担し、企業の生産、技術、労働、供給・販売、輸送、財務、人事などについて責任を負う（第49条）。第二に、作業場、工区、班の生産・技術管理は科長、室主任が責任を負う。第三に、企業の各級管理組織、専門業務管理部署（科・室）および全従業員は工場本部の指示・命令に従わなければならない、また作業場、工区、班は業務上、工場本部の科・室の指示に従わなければならない（第50条）。

以上のほかに、企業の規則・制度について、管理者と全従業員は各々の職責を理解し、規則・制度を厳守すると同時に、企業は責任制と規則の執行状況をしっかり確認し、監督を強化しなければならないと明記しており、また規則・制度を一定の安定性を持たせ、恣意的に修正または廃止してはならないと規定している（第52、53条）。

さらに個人の責任と勤務態度についても具体的に定めている。第3章「労務管理」の中では、無断欠勤を繰り返す、労働規律を守らない従業員に対して処罰を与え、程度が重く、重ねて注意しても悔い改めない労働者は、企業が解雇する権限を持つ（第22条）と規定している。中国の法規において、従業員を解雇する権限を企業に与えたのは初めてである。

### （3）企業指導体制について（総則、第8章）

党組織が生産・行政業務に対する過度の干渉を制限し、党委員会指導下での工場長責任制を作業場、工区、専門業務管理部門への適用を禁止する規定が盛り込まれており、これは条例の大きな特徴である（後述）。

### （4）賃金制度（第4章）

国営企業の賃金制度、報奨制度は労働に応じた分配の原則を守り、平均主義を克服しなければならないと重ねて表明している。「大躍進」運動中に労働に応じた分配の原則が批判され、多くの企業では出来高払いが廃止されたが、条例では労働者、技術者、一般職員の労働報酬額は、本人の技術・業務の熟練度、労働の量と質で決めなければならない、それ以外の基準で決めてはならないと定めている（第25条）。

## 4、「工業七十条」と企業指導体制

「工業七十条」作成の過程において、もっとも異議が唱えられ、論争が激しかったのは企業指導体制関連の内容であった。さまざまな反対意見に対応するため、鄧小平は「『党委員会指導下での工場長責任制』については、私が熟慮したうえで、構成を練って書き直そう」と語ったが、実際に鄧小平自ら内容を口述し、関係者らに記録させた経緯から、この部分（第8章）はほぼ鄧小平が作成したと言ってよい。最終的には「工場長が否決権を持つ」文言を削除することで、論争が差し当たって収まったと証言されている（鄧力群 2011）。

「工業七十条」における「党委員会指導下での工場長責任制」の内容と特徴について、以下のとおり要約することができよう。

第一に、中共八大で定めた「党委員会指導

下での工場長責任制」の原則を堅持することが明記されている。総則・第6条では「企業における中国共産党の組織は、企業経営の指導中枢である。国営鉱工業企業において、党委員会指導下での工場長責任制を実行する。これはわが国の企業管理の根本制度である。国営鉱工業企業における党委員会は企業管理、思想・政治工作、労働組合活動、共産主義青年団活動および企業内の生産・政治・文化面における大衆運動を全面的に統一指導する。企業内のすべての重要問題は、党委員会での討議を経て決定しなければならない」のであり、「企業の生産・管理業務を行うにあたり、党委員会指導下での工場長責任制を実施し、集団指導と個人責任を結び付けさせる」と定めている。また企業党委員会は、党の方針・政策の執行、国家計画の達成、生産・管理業務に関する重要問題の決定、および以上の執行過程における監督・指導責任を負うこととなっている（54条）。要するに、企業党委員会（および党総支部委員会、党支部委員会）の主な仕事（任務）は、すべての労働者を一致団結させ、彼らを教育し、企業党委員会決議および工場本部の指示・命令に従わせ、国家生産計画の達成を確保することにある（57条）と表明している。

では、なぜ「党委員会指導下での工場長責任制」は「大躍進」運動中に多くの問題点が露呈したにもかかわらず（例えば、「書記一長制」と呼ばれる党書記が生産への過干渉の結果、責任者不在の事態が頻発し、工場長責任制が空論になったこと、生産技術の素人が盲目的に指揮した結果、生産活動が滞っていたこと）、「工業七十条」の制定をきっかけに中共八大以前の工場長責任制を復活させ、「党委員会指導下での工場長責任制」を撤廃しな

かったのか。この理由について条例起草責任者の一人である薄一波は次のように述懐している。まずこれについて、毛沢東の考えと大きく関係している。毛沢東は一貫して共産党を中心とする「集団指導」を主張し、ソ連の「一長制」が大衆から離脱し、官僚主義・命令主義・独断専行に陥りやすいとして、この指導体制に反対してきた。次に党内では「一長制」への反対意見が根強く存在していたことも事実である。中共八大以後、党委員会指導下での工場長責任制を実施するかどうかは、党の指導を堅持するか否かの政治問題であるという見方が強まっていった。1957年からの「反右傾運動」の中で、党書記が生産管理上の業務を請け負うのは問題だと指摘し、「一長制」の復活を主張したのが原因で、「右派」のレッテルを張られ、批判された者も少なかつた。そして「工場長責任制」について議論することさえタブー視され、やがてこの問題は「思想的聖域」となってしまったのである。61年9月開かれた廬山中央工作会議の席上で、主催者の劉少奇国家主席（当時）は参加者に対して、（企業指導体制として）「『党書記一長制』も偏っているのではないか。おそらく「工場長責任制が良い」という意見もあるだろう。この問題について性急に認識の統一を図る必要はない。まだまだ議論する余地がある」と発言し、討議を促したが、発言者はいなかったという。こうした状況の中で、「工場長責任制」を条例に記載するのは極めて困難であった（薄一波 1997, 1013-1015）。

第二に、党委員会指導下での工場長責任制を作業場、工区、専門業務管理部門の科・室までに延伸しないと規定している。党総支部・支部委員会の主な任務は、生産計画の完成に対する保証・監督の役割を果たすことであり、

党総支部委員会指導下での作業場主任責任制、工区長責任制、および党支部委員会指導下での科長責任制、室主任責任制を実施する必要はないと明記している（57条）。これは鄧小平による提案であったが、当時では激しい論争が繰り広げられ、反対者らは毛沢東の「党の支部は軍の連隊に設置すべきだ」という理論を持ち出して抵抗したが、最終的には鄧小平が反対意見を押し切ってこの文言を条例に書き入れたという（薄一波 1997, 996）。

第三に、生産管理への党組織の過干渉を制限し、工場長の権限を強化する内容が盛り込まれている。すなわち「企業党委員会の指導の下」を前提としながらも、「企業の生産・管理業務の指揮は工場長が取る」（第54条）、「企業党委員会は生産、技術、財務などの重要問題に対する決定を行った後に、工場長を通じてそれを伝達し、さらに工場長の責任においてそれを執行させる」（第55条）、「企業党委員会は、工場長をはじめとする全工場の統一した指揮命令系統による職権行使を積極的に支持し、各級、各方面の責任制の確保に努める」（第56条）と定めており、党委員会と工場長（工場本部）の役割分担、責任範囲を明確にしようとする意図が見て取れる。

第四に、企業内における政治活動、党組織の役割、大衆運動の展開を相対的に後退させている（加藤弘之 1984参照）。生産と無関係の政治学習は「大躍進」運動中に大衆動員の手段として勤務時間中にも多用されていたが、条例では政治学習は勤務時間内に設定してはならず、かつ週4時間を超えてはならないと規定している（第3章・第24条）。また、製品の品質管理についても「労働者による自主検査や相互検査は、専門の検査員による検査と結び付けるべきだが、あくまで後者を主と

して行われなければならない」（第2章・第17条）と決めており、専門家による品質管理を重視する姿勢を打ち出している。

以上見てきたように、「工業七十条」は「党委員会指導下での工場長責任制」の原則を否定してはなかったものの、生産・経営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国家の生産計画、上級行政主管機関から与えられた任務の完成、および工場長の指揮への協力であると位置づけることで、中共八大で決議した「党委員会指導下での工場長責任制」の軌道修正を図ろうとしたのである。

## 5、「工業七十条」の実施と「文革」による挫折

1961年9月より「工業七十条」の実施（試行）が始まった。中央政府は全国の国営企業に条例を配布し、全従業員にその内容を周知させると同時に、各地域、各部門、各産業から規模の異なる企業を選出し、試行を求めた。また具体的な実施方法について、9月～10月、国家経済委員会（当時）は中央各局の経済委員会の責任者、および国務院工業、交通各部の責任者を招集し、検討を重ねた。その結果、以下の実施方法が決定された。すなわち、二年以内に三段階に分けて実施することとするが、第一段階では選出された各分野の大・中・小試行企業の立て直しを行う。条例の規定に照らし合わせ、改善すべき部分は直ちに改善する。第二段階では大企業、中堅企業を集中的に整理整頓する。第三段階では県レベルの企業の整理を推し進める。企業におけるスムーズな実施を確保するために、国務院工業、交通関連部門より63チーム、国家経済委員会より6チームを各地に派遣し、試行する際の

指導に当たらせることとした（薄一波 1997, 1005-6）。

「工業七十条」の実施が多くの企業で受け入れられ、評価された。例えば、実施の過程で複数の工場長から、これまで仕事を頑張れば「一長制」の誤りを犯すのではないかと不安になり、また逆に仕事をほどほどにすれば、無責任だと非難されるのを恐れていた。条例に明確な規定があるため、仕事はしやすくなったと発言した。また技術者たちは、「工業七十条」はわれわれの後ろ盾になっているので、技術を研鑽するのが「白専の道を歩む者」（「白専」とは専門分野では優秀だが、思想的に問題のある者、または政治に無関心な者）と批判されることへの危惧がなくなったと発言し、条例を擁護した。しかし一方では、企業党書記たちは条例への不満が噴出した。例えば、「今後党委員会は（仕事がなくなり）暇になってしまう」（条例通りになったら）「もう党委書記はやっていられない」などの発言が散見され、また作業場、工区における党委員会指導下での行政（生産）責任制を実施しなければ、党の指導は必ず弱体化すると言い切った党書記もいた（薄一波 1997, 1006-7）。このように、「工業七十条」の実施がスタートしてからも、党内における共通認識が必ずしも醸成されていなかったのである。

1962年第1四半期の「工業七十条」の執行状況に対して、国家経済委員会および各地域、各部門による調査が行われた。その結果、第一段階で試行した中央、地方における鉦工業企業3000社は程度の違いがあったものの、企業の管理制度の立て直しが図られ、生産状況も好転したことが判明した。そして第2四半期では中央はさらに工業の調整・整頓と条例の施行を結び付けさせ、企業の総合的生産能

力の査定と余剰人員の削減、都市人口の抑制などを一層推し進め、企業党委員会指導下での工場長責任制を中心に、さまざまな責任制を強化することを決定した。

1965年に入ると、61年に始まった工業の調整政策並びに「工業七十条」の実施が約4年間経過し、「大躍進」運動によって大きなダメージを受けた経済が順調に回復し、国営鉦工業企業の経営状況も次第に好転した。企業経営において生産量だけでなく、製品の品質、品種、生産コストも重視するようになったこと、生産性を維持するための設備メンテナンス、生産効率の向上を徹底したこと、組織的大衆運動よりも日常的な大衆工作を行うようになったこと、などが著しい成果として中央政府に報告された（薄一波 1997, 1008）。63年～65年国営鉦工業企業の労働生産性は年平均23.1%増加し、65年従業員一人当たり労働生産性は8,943元に上り、60年に比べ53%の増加を遂げ、新中国建国以来の最高水準に達した<sup>12)</sup>。

65年春、中央書記処の許可を得て、国家経済委員会は「工業七十条」の改定作業に入った。同委員会担当者は鄧小平の「政治的スローガンよりも具体的な内容を書くべきだ」との指示に従って改定作業を進めると同時に、改定案を持参して西北、西南、中南、東北などの地域に赴き、29回にわたって座談会を開き、改定案に対する意見を広く聴取し、そのうえで修正を重ね、65年9月改定案を中央書記処に提出した。しかし、全国で意見を求めた際に、企業指導体制について再び論争が巻き起こり、意見が対立した。多くの企業は軍隊のやり方を倣って、党委員会指導下での工場長責任制を政治委員、工場長分担責任制に改めるべきだと主張する一方で、これまで通りに

党委員会指導下での工場長責任制を堅持すべきだと唱える企業も少なくなかった。このため、国家経済委員会は最終結論を出さずに、二つの意見を併記して改正案を提出し、中央政府の判断に委ねることとした（薄一波 1997, 1010）。だが、中央書記処が改定案を審査・討議する間もなく、65年秋、新中国の歴史において、かつてない大規模な政治闘争である「プロレタリア文化大革命」(以下「文革」)が始まったのである。

「文革」は建国の父である毛沢東が「大躍進」の失敗によって党内での権力基盤が弱まったため、権力奪回をめざして行った政治運動である。65年11月「文革」の開始と同時に、「工業七十条」は事実上実施が困難となり、また「文革」が一段と激しさを増すにつれて、「工業七十条」に対する批判はより厳しく、より徹底的に行われていった。67年6月5日、張春橋(当時上海市革命委员会主任)、姚文元(当時中共上海市委第二書記)らに掌握されていた『解放日報』では、「社会主義を発展するのか、それとも資本主義を復活させるのか—「工業七十条」を論ず」と題する長文が発表され、この中では「工業七十条」が社会主義経済を崩壊させ、資本主義を復活させるブラッケーゼであるとし、以下の五つの「罪状」を挙げた。第一に「工業七十条」は企業が社会主義の経済組織であり、その根本的任務が生産であると説いているが、これは階級闘争を抹消し、生産第一、政治第二を強調している。第二に、「工業七十条」は工場長責任制、企業の技術関連業務に対する総工程師の責任制を主張しているが、これは党の指導を撤廃し、専門家による工場経営を推し進め、ブルジョア階級による独裁を行おうとしている。第三に、「工業七十条」は労働に応じて分配する原

則を提唱し、平均主義を反対しているが、これは物質刺激であり、金銭第一主義である。第四に、「工業七十条」は独立採算制を採用し、企業収益の増加を図っているが、これは利潤第一主義である。第五に、「工業七十条」は厳しい規則・制度を定め、外国の先進的経験を学ぼうとしているが、これは人のまねばかりして、外国に媚びへつらう行為である（薄一波 1997, 1011）。

さらに67年7月、共産党機関紙の『人民日報』においても「工業七十条」を「反革命的で修正主義のもの」と決めつけ、「工業七十条」に対する批判を、工業・交通業の反革命的な修正主義分子に対する批判、および背後で彼らを支持する党内の資本主義の道を歩む実権派に対する批判と結び付けて進めていかなければならないと強く説いて気炎を揚げた<sup>13)</sup>。

「文革」中の「工業七十条」に対する全面的否定の結果、多くの企業では組織が麻痺し、遵守すべく規則・制度が廃止され、無政府主義が横行し、工業生産が停滞していた<sup>14)</sup>。1976年「文革」を推進した「四人組」の逮捕により、中国に大きな災難をもたらしたこの政治運動はようやく終焉を迎え、翌77年にその収束が正式に宣言された。

## おわりに

1956年9月に開かれた中共八大において、ソ連から導入された「一長制」（「工場長責任制」）は中国の国情に適合せず、また工場長の官僚主義・独断専行が労働者の民主的権利を形骸化させたものとして否定され、全国範囲での企業内党指導体制（「党委員会指導下での工場長責任制」）の導入が決定し、実施されてきた。こうした党組織の指導を前提とする企業指導体制は、基本的には企業体制改

革が始まった80年代初頭まで存続しつづけた。しかし、この間「大躍進」失敗後の企業内のさまざまな問題を解決するために、生産・経営への党委員会の過度な干渉（「党書記一長制」）を制限し、中共八大で決定した「党委員会指導下での工場長責任制」の原則を維持しながら、その一部軌道修正を図り、工場長の責任・権限を強化する動きがあった。それが「工業七十条」の制定と実施である。61年6～9月、当時中央書記処総書記の鄧小平の主導のもとで起草された「工業七十条」の大きな特徴は、①作業現場（作業場、工区）には党支部、党小組を設置せず、現場主任、工区長、班長等の生産責任制を実施することで、生産現場から党組織の指揮系統を排除したこと、②専門家、技術者を重視し、企業内に「三つの責任制」を確立したこと（工場長を中心とする全企業の生産管理責任制、総エンジニアを中心とする技術管理責任制、総会計師を中心とする財務管理責任制）、③労働規律を守らず、いくら教育しても改めようとしない悪質な労働者に対して、企業が解雇する権利があると規定したこと、にある。「四清運動」<sup>15)</sup>の拡大や「文革」の始まりによって、「工業七十条」は61～65年の数年間しか機能していなかったが、同条例は新中国建国後初めての企業管理法であり、「大躍進」の失敗によって失調した経済の立て直し、鉦工業生産の回復に重要な役割を果たした。「工業七十条」制定の意義について、加藤弘之は次のように指摘している。「工業七十条が、国营工業企業の主要な任務を生産の安定的増加、品質の保証、労働生産性の向上の上に置いていることだけはまちがいないように思われる」、同条例は中国の「調整期（1961～65年）の工業政策の研究を進展させる上で重要な役割をは

たすものである」（加藤弘之 1984）。改革・開放政策がいよいよ始動する78年7月、「産業発展を加速するいくつかの問題に関する中共中央の決定（草案）」（「中共中央關於加快工業發展若干問題的決定（草案）」）（以下「工業三十条」）が制定され、全国での実施（試行）が始まった<sup>16)</sup>。この中で企業指導制度に関しては「党委員会指導下での工場長分担責任制」の原則を維持しているが、中国の産業発展を加速化させ、「四つの近代化」を実現するために、企業管理水準の向上、製品品質の重視、外国先進技術の導入、人材育成などが重要であると唱えた。「工業三十条」は「工業七十条」の志向を受け継いだものといえよう。

#### 注：

- 1) 毛沢東『建国以来毛沢東文稿』第1冊、中央文献出版社、1987年、266頁。
- 2) ソ連が訓練・育成した人材は、例えば鉄道建設の管理者2万人余り、造船業の管理者・技術者数千人、非鉄金属の技術者数千人などとされる。「人民日報」1955年7月15日。
- 3) 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』经济管理出版社、198頁。
- 4) 徐之河（1992）『中国公有制企業管理發展史』上海社科院出版社、163頁。
- 5) ただし、中国企業に導入された工場長責任制は盲目的にソ連型をそのまま模倣したわけではなく、導入過程において党の指導が損なわないことを前提に展開された、との主張がある。余勝祥 1998。
- 6) 李哲人「苏联和各人民民主国家对我国的援助是实现五年计划的有利条件」、「人民日報」1955年7月15日。
- 7) 「人民日報」1956年4月5日。
- 8) 若林敬子によれば、1960年の中国の死亡率は出生率を上回る「絶対減」となっており、人口の自然増加率がマイナス0.45%であった。その原因は

## 中国企業指導制度の形成と変遷

- 「大躍進」政策の失敗のほかに、自然災害、ソ連援助の全面撤退ならびにソ連への債務返済、食糧分配の不均衡など政策上の過ちにあったとされている。若林敬子 1994、36頁。
- 9) 『中国冶金報』2012年6月18日, 張明編「冶金史話」, 「鋼鉄往事」“工業七十条” www.csteelnews.com/special/ 2022年6月1日閲覧。
- 10) 「大区」とは1949年に設立された華北、西北、東北、華東、中南、西南の6つの行政区を指し、各大行政区に複数の省または直轄市が含まれている。1954年6月、中央集権的管理体制を強化するため、大行政区管理機構が廃止された。
- 11) 「工業七十条」の原文は國務院經濟法規研究中心弁公室編, 440～472頁。
- 12) 薄一波 1997, 1009頁。ただ余菁の研究によれば、1965年従業員一人当たり労働生産性は8,979元としている。余菁「新中国70年企業制度的演變歷程与發展取向」『經濟体制改革』2019年第6期。
- 13) 『人民日報』1967年7月18日「奋起千钧棒、痛打落水狗」
- 14) 『人民日報』1978年7月4日社論「认真学习、堅決贯彻「工业三十条」
- 15) 「四清運動」とは1962年末から始まった中国農村での政治運動である。当初では労働点数、帳簿、財物、倉庫管理を正すこと（「小四清」）が目的だったが、次第に政治、経済、組織、思想を正す「大四清」に発展した。
- 16) 「人民日報」1978年7月5日。
- 制の史的研究』アジア政経学会  
國務院經濟法規研究中心弁公室編（1982）『国営工業企業法規選編』工人出版社  
張英莉（2021）「中国企業指導制度の形成と変遷—1930～50年代を中心に—」『埼玉学園大学紀要・経済経営学部編』第21号、12月  
張英莉（2015）『中国企業における組織と個人の関係』八千代出版  
張旭・王天蛟（2020）「中国特色社会主義国営企業管理体制的の形成、發展与超越」『經濟縱横』第12期  
滕鑑（2016）「中国の計画経済時代における体制改革」岡山大学経済学会雑誌 48（1）  
鄧力群（2011）「『工業七十条』起草始末」『百年潮』第12期  
薄一波（1997）『若干重大決策与事件的回顧』（修訂本）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  
横井和彦（1997）「中国における企業管理制度の展開—その基本原則と計画経済体制」同志社大学経済学会『経済学論叢』49巻1号  
余勝祥（1998）「中国型党の直接指導体制の形成—党・政府・企業の関係を中心に—」『現代中国』第72号  
余菁（2019）「新中国70年企業制度的演變歷程与發展取向」『經濟体制改革』第6期  
若林敬子（1994）『中国 人口超大国のゆくえ』岩波書店

## 参考文献

- 王海光（2018）「『論十大關係』文本の形成与演變及其經典化」『中共党史研究』第3期  
汪海波主編（1986）『新中国工業經濟史』經濟管理出版社  
加藤弘之（1984）「中国:国営工業企業工作条例（草案）」『工業70条』、大阪外国語大学学报64  
川井伸一（1990）「中国企業における指導制度」毛里和子編『現代中国論1 毛沢東時代の中国』所収、日本国際問題研究所  
川井伸一（1991）『中国企業とソ連モデル——一長

