中国手工業合作社の『転廠』期における生産管理

小嶋正巳

本稿は、集団化されて合作社形態をとった中国手工業がさらに技術革新を軸として工場制工業へ近代化されていく過程において、その生産管理がどのように変化していくかについての初歩的考察であって、後進国の社会主義への移行過程を経営の側面から理解するための一連の準備にふくまれる。

I 手工業合作社の『転廠』

中国手工業というばあい、社会主義改造の第一段階（合作化高潮）が軌道にのる以前は、農村副業としての家内手工業・個人的な小商品生産者および修理サービス業者・工場制手工業者を総括していい、その総数は二〇〇〇万人（専業の手工業者八〇〇万人）をかぞえていた。①新中国成立後、国民経済回復期（一九五〇～五二年）から第一次五カ年計画（五三～五七年）の時期における手工業の社会主義改造は、その性質と規模によっていくつかの異なるみちをとっておこなわれた。農村副業としての家内手工業は、その大部分が農業生産合作社に包括され、また一定以上の規模をもつ工場制手工業は公私合営企業→国家資本主義企業の路線にくみこまれ、主として個人手工業の形態をもつものが手工業合作社に組織された。これらのそれぞれの路線が軌道にのってからは、中国手工業というばあい、通常

この手工業合作社に組織された手工業者をさしていう。

この手工業合作社の発展情況は上表のとおりであって、② 一九五四年の過渡期の総路線が確立された時期、および五五年後半から五六年にかけての社会主義高潮の時期に飛躍的に発展しており、五六年中に中国の個人手工業の手工業

手工業合作社の発展情況

年　次	合作社(組)数	人　　数	生産総額 (1,000元)
1949年	311	88,941	15,000
50年	1,321	260,000	40,000
51年	1,066	139,613	134,360
52年	3,658	227,786	255,140
53年	5,778	301,487	506,364
54年	41,619	1,139,009	1,169,389
55年	64,591	1,874,590	2,015,737
56年	99,322	5,095,186	9,824,363

合作社への編成替は基本的に完了した。この手工業合作化は、農業合作化および資本主義企業の公私合営化と歩調をあわせている点からうかがわれるように、その戦略目標は小私有制を中小規模の集団所有制に改造することによって、従来の手工業の分散的・盲目的・保守的な性格を改善して生産力をたかめ、同時に小商品生産から資本制生産への発展の萌芽をつみとろうとするものであった。

したがって、合作化は、手工業の社会主義改造のいわば第一段階にすぎない。本来、手工業の普遍的な存在自体が、経済のいちじるしい後進性の表徴である。それ故、大部分の手工業は、早晩自己を否定して手工業の範疇から脱却し、近代工業へと新生すべきものであり、同時にそれにともない中小規模の集団所有制から全人民所有制へと移行すべきものである。この手工業から近代工業への脱皮・集団所有から全人民所有制への移行は、いうまでもなくその生産規模の集中拡大と生産技術の革新＝機械化が軸となる。ところが、上述のように中国の手工業は中国経済の後進性を基盤に発展してきたものだから、中国経済の他の側面の後進性の克服ときりはなして考えることはできない。つまり、かれらは、その長い歴史と伝統と広汎な分布と多種多様な形態で人民大衆の日常生活の便宜と密着して存在しており、こ

の結合を無視して近代化をおしすすめることはできない。このような結合の形態は、通常きわめて分散的・個別的・流動的なものであり、この零細な一つ一つの点が全体としては強固な網の目に編成されているのであって、単純な技術的観点から集中され機械化された近代工業によってそのまま代替されえない性質をもっている。したがって、手工業の止揚は、人民の日常生活との結合における積極面を保存しながらの近代化という特殊な制約を課せられている。つぎにこのような手工業合作化以後における社会主義改造のみちすじをすこしあとずけてみよう。

(イ) 生産力の発展——技術革新

生産の技術的観点からいえば、手工業合作社の七〇〜八〇％が半機械化・機械化の方向へ発展させることが可能であり、のこりの二〇〜三〇％は主として伝統的な美術工芸手工業あるいは人民生活と直結したサービス的性格の手工業であって、機械化がかなり困難なものとみられている。③ この機械化可能部分の早急な機械化は、手工業が近代工業に脱皮し、全人民所有の社会主義工業に編入されるための不可欠の条件であり、また社会主義完成のための歴史的必然でもあるが、中国においては、つぎのような経済発展の現実の条件から、さしあたっての手工業生産力の飛躍的増強が、当面の重要かつ緊急の任務として要請されてきた。すなわち、

(a) 農業生産部門の技術改良にともなう任務——農業生産における四化運動(水利化・電気化・機械化・化肥化)の発展普及は、手工業から各種の改良農具・新式農具・簡単な水利機械・電気器具の大量供給を要求した。

(b) 農業生産力の増大にともなう任務——手工業に対し、大量の農産物の加工・処理、たとえば製粉・搾油等の能力の飛躍的増大を要求し、またそのための簡単な機械設備の補給を要求した。

（c）農村における労働力の不足が、従来農村の家内副業として生産されていた農民の日常生活必需品、たとえば作業衣の仕立や製靴等を手工業部門からの供給にあおぐようになった。

（d）農民の所得水準の向上は、大量の日用品需要をひきおこした。

このような情況は、第一次五カ年計画の最終年五七年の『整風運動』を準備段階として、五八年の『工農業生産大躍進』の過程の中で急激な高まりをみせてきたのである。

（e）この農業部門からの要求と同時に、工業部門からも手工業生産力増強の圧力がかかってくる。『四個併挙』の方針による地方工業および中小型工業の発展が、それである。地方工業・小型工業の底辺に直接くみこまれている比較的大規模の手工業だけでなく、系列化されているそれらの下請手工業までこの政策は滲透せしめられた。

このような手工業生産力の増強は、単に一時的なものではなく、『社会主義高速度発展路線』④を確保する恒久的な条件の一つとしての要求であり、またその要求される生産力増強の量は、現有生産力の操業度を高めあるいは労働を強化するだけではまかないきれず、必然的に手工業生産力の質を改善し、ひいてはその生産関係の改造まで発展することが不可避となる。かくて、客観情勢の発展・五八年の『工農業生産大躍進』が、手工業の技術革新＝近代化の歴史的必然性を現実の問題に転化したのである。もちろん、『大躍進』に対応する手工業生産高の増大・五八年の前年比五〇％増大⑤のすべてが、技術革新の成果とは考えられない。現に、一部の地域で無理な労働時間の延長や休日出勤等の労働強化があったことが指摘されている。⑥しかし、正確な資料はないにしても、たとえば五七年における全国手工業合作社保有の機械設備五万台は五八年九月までに八万台に増加しているし、⑦またつぎにのべる『転廠』（工場制形態への移行）の発展情況が手工業合作社の機械化をある程度推測させる。というのは、手工業的技術水準のまま

での『転廠』は無意味であり、『転廠』した合作社は、程度の差はあれ一応機械化の過程をとおったものとみられるからである。

なお、ここで注目すべきことは、手工業合作社の機械化過程は原則的に自己の蓄積だけでまかなわれ、国家の直接的な資金援助はおこなわれず、したがってまた機械化の質が『土法上馬・土洋結合』形態でなされている点である。⑧それともう一つ、機械化可能な手工業については、五八～六〇年のいわゆる『苦節三年』の期間内にその完了をめざし、きわめて急テンポで手工業近代化の技術的基礎を固めようとしている点である。⑨

（ロ）生産関係の改造――『転廠』

手工業合作社の社会主義改造は、終局的には全人民所有制への移行を目的とするものであり、技術革新＝生産力増強はその物質的土台である。したがって、五八年の『大躍進』をとおして築かれた物質的条件に照応して、手工業合作社は、いくつかの路線にそい段階をおって中小規模の集団所有制の枠を打破していく。もともと、この方向は、中共八全大会第一次会議において『一部の合作社組織は適当な条件のもとに国営企業に発展するか、あるいは国営企業に編入され、一部は長期にわたり生産手段の集団所有制を保持し、また他の一部の組織は社会主義的管理のもとで独立採算制の経営方式を保持する』と明確にうちだされていた。⑩しかし、五六年にこの方針がうちだされてからも、その物質的土台である技術革新＝生産力増強の実績がともなわなかったために、若干のモデルが試験的に設定されただけで発展しなかったが、五八年の『大躍進』を契機とし、それを物質的土台としつつ、生産関係の改造――『転廠』の高潮があらわれてくる。

『転廠』の主要な形式は三つある。すなわち、

（a）一つは、技術革新＝機械化が十分に達成され、それを条件に直接地方国営工業へ移行する形式がある。合作化以後、手工業は収購・経銷あるいは加工・訂貨・統購・包銷等の各種の方式をとおして国営企業に対する系列化が不断におしすすめられ、五七〜五八年には手工業合作社は完全に地方国営工業の基盤の一つになっていた。たとえば、手工業合作社生産高の地方工業総生産高にしめる比率は五七年で約三〇％、県以下の単位についていうと八〇％以上とみられており、全国で約一〇万の合作社の中、五七年末で地方国営企業なみの技術水準と機械設備をもつものは約二、〇〇〇に達すると推定されていた。⑪ 五七年『四個併挙』の方針がうちだされたさい、これらの手工業合作社の潜在的生産力が地方国営工業発展の最も強力な支柱として着目されたことは当然である。一〇省の不完全な統計では、五八年一〇月までに合作社から国営工業に移行したもの四二一九社・四二万四九五人と報告されている。⑫

（b）つぎに、同一地域・同一業種のいくつかの合作社が聯社組織の形態で合併して工場制生産をはじめ、大集団所有制へ移行し、中小規模集団所有制の限界を打破する形式がある。同じ一〇省の不完全統計では、五八年一〇月までに五七三一社・三九万二一七九人が合作工場へ転化している。⑬

（c）さらに、人民公社の工業部門に編入される形式がある。周知のとおり、人民公社は、ごく一部の試行的な一県一社をのぞいて、大部分が一郷（村）一社の組織であり、郷範囲の経済力は全部公社に集中されるから、したがって農村に散在しその経営範囲が郷を超えない・あるいは聯社に組織される条件がない小規模手工業合作社は、すべて人民公社に吸集されることになる。同じ統計によれば、七三八一社・二三万二七四一人と報告されている。⑭ 人民公社の急速な発展とその組織原則からして、農村地域の中小規模手工業合作社は、五八年中にすべて人民公社に吸集されて基

本的に消滅したものと推定して差支えないと思われる。

なお、みぎに引用した不完全統計から計算されるところのそれぞれの路線にくみいれられた合作社の一社当り社員数、(a) 九九・七人 (b) 六八・四人 (c) 三一・五人によっても容易に想像されるように、比較的大規模な技術水準の高い合作社は単独に地方国営工業にくみいれられ、中規模のものは合併=聯社組織による合作工場に、小規模のものは人民公社へ吸集されている。

このような情況からみれば、従来の手工業合作社の中小規模集団所有制の限界は、急速に払拭されつつあると判断される。地方国営工業へ移行したものは、たしかに技術的には手工業範疇からの脱却といえるし、所有制の観点からは全人民制へ移行したということができる。聯社形式の合作工場へ移行したものは、まだ集団所有制の範疇内にはあるが、生産の計画化および利潤分配の面で全人民所有制への過渡的な萌芽がはっきりとあらわれてくる。県単位の聯社では、その生産計画は地方人民政府の綜合的な経済計画とほとんど直接的に結合せしめられるし、利潤分配についていえば、国営企業と同じように、税としてではなく利潤をそのまま地方政府に上納し、地方政府財政と直接結合している例があり、⑮そのばあいは、合作工場といっても地方政府工業部が実質的な支配権を掌握しうるであろう。また人民公社に編入されたものは、人民公社の他の生産諸部門と結合して統一的に管理されるとともに、その管理権は郷政権と合一して新しい性格をもち、従来のままの集団所有制の枠はとりはらわれる。いずれの形式によって『転廠』するにしても、中小規模の集団所有制の特徴であった『労働分紅制』はほとんど消滅し、賃金制度がこれにとってかわり、従来の手工業者は実質的な労働者に変化することになる。同時に、生産関係の変化の物質的土台となっている生産規模の拡大および生産技術の革新=機械化は、生産の恣意性・盲目性を排除し、また管理技術の向上・管理のヨ

り厳密な組織化と計画化を要求する。もちろん、このことがただちに手工業自体の消滅や全人民所有制への移行の完了を意味するものでは決してないけれども、すくなくともその経営管理の内容が大きく変化しつつあることを否定することはできない。

中国手工業は、中国経済の後進性の克服のために急速な近代化が要請されているとともに、他方、さきにもふれたとおりその伝統的形態が大衆生活に密着しており、近代化＝『転廠』過程において、つねにこの点が考慮されなければならない。

（ハ）『転廠』政策における弾力性

ところが、五八年の『工農業大躍進』が手工業の急速な生産力増大→技術革新→近代化を要請し、『転廠』高潮の現象をひきおこしたのであるが、この『転廠』の画一的指導の欠陥が大衆生活との結合面にしわよせされる結果となり、五八年末かから五九年前半にかけて若干の緊張が表面化した。つまり、手工業における潜在的生産力の発掘が生産財生産部門へ傾斜され、従来消費材・特に大衆の日常生活必需品を生産していた部分までが、『転廠』過程をとおして生産財生産部門へ転換させられたために——ある意味ではそれが『大躍進』のテコとなったともいえるのだが——、また他方では国民購買力の急増とあいまって、従来手工業が供給していた日用生活必需物資およびサービスが不足するという現象があらわれてきたのである。たとえば、上海市の軽工業（紡織をのぞく）の五九年一〜五月の生産額は、前年同期とくらべて三四％増大しているが、同一時期・同一製品に対する小売額は四一％の増大をみている。⑯このような不均衡は、農村地域においては、人民公社化運動の高潮と関連してもっと大きく深刻であったと想像

される。生産と需要の絶対額から不均衡が生じただけでなく、また特にサービス部門の手工業の多種多様な形態での大衆生活との癒着を無視した合作社規模の拡大・集中の傾向が、みぎの不均衡をヨリ困難なものにした。この点は、『転廠』高潮という運動形態のなかでは、直接に具体的数字的なものとしてでてこないで実質的に日常生活の便宜を制約してくるものであり、大衆運動の精神的緊張によってみすごされがちなものであり、同時にまた手工業近代化という躍進路線と一面では矛盾する性格のものであるから、『転廠』過程において当初から指標をたてて計画的に調整していくことが困難であった。実際問題として、その解決に試行錯誤的な方法がとられたことは、ある程度やむをえないとも考えられる。

その最初の大がかりな調整が、日用小商品の生産増大と大衆生活と密着した形態の手工業の回復という呼びかけのもとに、五九年六月からはじめられた。[17] このキャンペーンは、いわゆる『統籌兼顧・全面按排』を基本方針とし、手工業小商品の品種の豊富化・質および量の確保を基礎にして、その上に工農業生産資材・輸出品および日常生活消費物資を『兼顧』し、また高級・精密・大型の生産と低級・粗製・小型の生産を『兼顧』しつつ、『転廠』政策の遂行に弾力性をもたせながら、全体としては最も早急に手工業の近代化を推進させようとするものである。この調整運動のために、具体的にはつぎの四つの政策が準備され、実施されつつある。[18]

（a）『帰』——他の大規模企業に編入されたもの・あるいは自力で『転廠』した手工業のうち、手工業的生産が必要とみられるものについては、その全部または一部を条件に応じて手工業形態に復帰させる。このばあい、手工業形態に復帰するということは、以前の手工業合作社時代に生産していた製品に生産転換するか、あるいは大衆の生活に従来どおりの便宜を提供できるように経営の形態を合理的に再調整することであって、『転廠』によって増大してい

る労働生産性および所得水準を切下げないよう配慮しなければならないことは当然であろう。したがって、『帰』政策は、組織規模ないし技術水準において従前の手工業合作社への単純な逆行ではなく、また手工業的生産形態の永久的な保存ではなく、大衆の消費水準および消費形態の変化と生産力発展のずれをうめる過渡的なものとして考えられている。

（b）『建』――みぎの既存設備・人員の旧手工業生産物および経営形態への復帰とならんで、さらに必要であれば手工業工場を新設する。このばあいも、手工業近代化の原則と対立しないよう配慮し、『転廠』した旧手工業を親工場とする子工場あるいは衛星部門として新設される。

（c）『整』――『転廠』企業の原有の諸特性にもとずいて合理的な再調整をおこない、『転廠』後の生産水準を低下させずに品種の増大・質量の改善をはかる手段である。そしてそれによって、なるべく設備・人員の増加なしで従来の手工業製品の供給を確保することを目的とする。

（d）『管』――手工業部門に対する行政指導および経営管理指導の強化の意味であって、省は手工業管理局を・専区は軽工業局のなかに手工業課をそれぞれ新たに設置し、既存のところはそれを強化した。このようにして、地域経済計画のなかで手工業生産と人民生活をヨリ厳重に密着させるとともに、国家指導を強化して上述の諸政策の合理的な遂行を保障する。

以上、手工業合作社は、五八年以降の『工農業生産大躍進』を物質的土台とし技術革新を軸として、近代化＝『転廠』がおしすすめられているが、この過程は、中国手工業の伝統的・歴史的な性格からするさまざまの制約を克服していかねばならない。　経営管理の面からいうと、　特に独立小商品生産者から労働者への編成替にともなう生産管理組

織と賃金制度の確立がその中心問題となる。この点について、次節でふれることにする。

Ⅱ 『転廠』期における生産管理

手工業合作社の『転廠』過程における生産管理組織の改革は、手工業的独立生産から機械制集団生産への飛躍に照応する。五六年の合作化高潮以後、その準備は、徐々にそしてたえまなくつみかさねられてきたのであるが、それは一般に独立した個人的生産を集団化する努力が主であって、手工業生産を工場制生産へ転化させる集中的努力は、『転廠』期にはじめて高潮する。個人的生産の集団化のばあいは、その進展にともなってやはり生産管理組織も発展し複雑化していくけれども、本質的には個人手工業生産におけるのと同じく生産者の一人一人が自分の作業の進行に責任をもつ自己管理であって、企業単位の管理組織はその集約と連絡を請負うにすぎない。ところが、生産過程が機械化され集団的手工業生産が工場制生産に転化してくると、全体の責任と個人の責任の比重が逆転して、企業単位の管理組織が生産の進行を一貫して規制し、生産者一人一人の任務と責任は企業単位の管理組織が確定し割当てるようになる。この逆転は、同時にまた、合作社の出資者の一員から完全な労働者への転化をも意味する。

一般に、生産管理組織は、生産力の水準に照応して発展し、このばあいは、ほぼ同じ技術水準にある原来の国営工場が最も先進的な組織をもっているはずであるから、『転廠』後はそれに統一されることがのぞましいのであるが、しかし一挙にその組織と制度を導入することはできない。というのは、一つは、生産管理組織は、生産手段の物的な管理組織であると同時にまた人間関係の組織でもあって、特に社会主義社会においては、生産力は、単に技術的物質的水

準だけでなく直接生産者の意識水準に依存する度合も大きい。さらに、このばあいは、前述のようにその経営形態が大衆生活と密着しているという伝統的な性格からの制約があり、また管理技術の面からいっても原来の国営企業の労働者ほど十分には習熟していない。したがって、手工業の『転廠』後の生産管理組織の確立は、きわめて初歩的なところから一歩一歩かたちづくっていかねばならず、単に中小規模経営が機械によって大規模経営に移行するさいに予想される以外のさまざまな困難を解決していかなければならない。その中でも最も重要な問題が、生産のヨリ厳重な計画化のための集中管理の制度化とその運営の習熟およびそれに照応する賃金制度の確立である。つぎに、それぞれについてのべる。

(イ) 生産管理組織の確立と計画化

従来の手工業合作社では、全社員はそれぞれ直接生産者であると同時に出資者であり、その経営に対し中小規模集団所有のそれぞれの持分を背景にした平等の発言権をもって参加しており、全社員の討議をひんぱんにおこなうことが可能であり、また実際におこなわれ、幹部はこのような全社員の委任者として日常業務を処理していた。しかし『転廠』後は、それがたとえ集団所有制の枠内でおこなわれたものであっても、生産過程が機械化され分業・協業が合作社時代よりもずっと大きくおしすすめられてくると、生産過程を貫徹し統一的な指揮監督権をもつ管理ラインの設定が不可避となり、かつ管理上の指揮命令系統の確立は当然幹部および特定の責任者に必要な権限を集中することになり、従前の初歩的な素朴な形態の直接的経営参加は不可能になる。しかも、素朴な大衆管理・本質的には自己管理の形態

から管理権の集中・ラインの確立への移行は、一面では大衆の意識水準の向上なしではやれないし、また他面では幹部に従前とは質のちがうヨリ高度の経営管理技術が要求されてくる。その上、『転廠』後は、従来のいわゆる『統一核算』をさらに一歩すすめた経営計算を遂行しうるように管理組織の制度化をすすめなければならないし、また同時に、その生産は合作社時代よりもヨリ密接に国家計画とむすびつくのだから、管理組織は生産計画がすみずみまで滲透するよう保障できる制度でなければならない。ところがこのような客観的な要請に対し、従来ともすれば機械化の導入→経済的基盤の改造に経営管理技術の向上が照応して進捗せず、この経営技術水準の低位性が逆に手工業の順調な近代化にブレーキをかけていたきらいがあったと思われる。

この経営技術水準の向上については、いわゆる『両参・一改・三結合』の原則による管理を基盤としておしすすめられている。すなわち、この原則は、幹部が経営と生産の業務に精通し・生産技術を知悉し・生産現場の具体的情況を正確に把握するために直接現場の生産労働に参加すること、同時に労働者は生産現場におりてきた幹部をとおして経営に積極的に参加し・企業の主人公たる認識と責任感を育成すること、この幹部と大衆の交流から一致して生産技術あるいは経営管理の合理性を追求し・管理上の諸手続を簡略化し・労働者の創意性を直截に経営に反映させることを基調とするものである。

この原則は、五七年から五八年にかけての『整風運動』において、幹部再教育の立場からうちだされたスローガンの一つであるが、手工業の『転廠』過程での新しい管理制度を確立していくにさいして、きわめて重要な役割をはたすにいたった。第一に、それは、幹部が急速に変化しつつある現場の技術革新＝機械化の過程を常時把握しつつかつ

大衆の創意に依拠しつつ、現実に立脚した新しい管理体制を徐徐につくりあげて改善していくことを可能にし、またそれをたえず大衆を知らせることによって管理制度の変化にともなう摩擦や未熟練を少くすることができる。第二に、ともすればこのようなばあいの制度の改革は非能率的な複雑化がおこなわれやすいのであるが、幹部と労働者の生産現場での直結は、その弊害の除去にやくだち管理機構を極力簡単なものにする条件を保障する。手工業部門は、『転廠』後も近代的国営企業にくらべればやはりずっと労働生産性は低いのであり、その克服の手段の一つとして、生産過程から離脱する幹部をできるだけ少くしなければならないのであるが、幹部の直接生産参加の義務ずけ↓管理機構の簡素化がこの目的達成の最も有力な支柱となる。

みぎのような具体的方法によって、しだいに自己管理が統一管理に転換されていくのであるが、その中心問題は、計画生産の組織を制度化すること・計画管理制度の確立強化である。もちろん、計画生産自体は『転廠』後突然に提起されたものではなく、個人的生産が合作化された当初からの問題であるが、そして機会あるごとにその強化が要請されてきたのであるが、手工業生産における計画生産と工場制生産におけるそれとは、管理技術の面からいえば質的に異ったものである。すなわち、手工業生産においては、生産の調節がある程度臨機応変におこなわれるため、計画は短期のみとおしの上にたてることができ、その管理は経験をよりどころとしておこなうことができる、しかし機械化が進行し有機的構成度が高くなってくると、操業度と原価の関連から計画は長期のみとおしの上にたてなければならず、その管理は客観的科学的でなければならなくなる。特に、『転廠』によってその生産高が工業総生産高中に少なからぬ比率をしめるようになり、したがってその生産がほとんど直接に国家計画と結合せしめられるようにな

ると、この要請はきわめて厳重かつ緊急なものとなるだろう。

計画管理が合作社時代の初歩的・経験的なものから工場化された基盤に適応するよう強化されるのは、通常二つの側面からおこなわれる。一つは管理計画編成の精密厳重化、つまり企業にあたえられた生産目標を企業内の管理諸部門に分割しそれぞれが有機的関連をもちながら全生産要素を合理的能率的に動員できるような管理部門別計画を編成する機関と機能の強化であり、もう一つにはその遂行を保障する指揮命令系統の確立・およびその成果を点検する管理手段の整備である。

管理計画は、その企業の業種・規模・機械化の程度等によって当然ちがってくるが、その中でも比較的高い水準で『転廠』したものは、数百人の規模の地方国営工業に準ずるであろう。このようなばあい、管理計画は、生産計画・原材料供給計画・製品販売計画・財務(資金)計画・原価計画・労働および賃金計画等の各部門別計画とそれらを有機的に関連させ全体を統一的に把握しうるような一覧表(綜合計画)とからなる。⑲いま『転廠』手工業の先進的標準という観点から、みぎの部門別計画のそれぞれの内容について、簡単にふれてみる。

(a) 生産計画——部門別諸計画のうち最も基本的なものであり、その他の計画は全部これを基礎にして編成される。生産計画は、当該計画期間の総生産任務、つまり生産総額・生産量・製品の品質が中心指標となる。これらの指標は、基本的には国民の需要(国家計画)によって規定され、さらにその企業の客観的能力によって制約される。つまり、これらの指標は、国民の需要にもとずいて国家計画が要請している生産量および質を基礎にして、原材料供給の可能性・企業の生産設備能力・操業度と原価の関係・販売能力・資金および労働力調達の可能性等をつきあわせて調整

された上確定される。企業規模が拡大し技術水準が向上すればするほど、それだけ生産管理の計画性は強化されねばならず、またそれだけ国家計画との結合の度合が高くなってくる。したがって、企業単位の経営管理の面からいっても、国民経済計画の面からいっても、企業規模の拡大と技術水準の向上に比例して、総生産任務の確定は、中途変更をゆるさないほど厳密化され、他の諸部門計画がすべてこれから決定される程度に精密化されていかねばならない。

（b）原材料供給計画——生産計画における生産量・製品の質・および単位生産物あたりの消耗ノルマから決定され、各品種ごとの規格・原材料の総需要量・原材料の品種別仕入時期および仕入元が確定される。この計画は、生産計画に基礎をおいていると同時に、他方では原価計画・労働および賃金計画・財務（資金）計画の基礎となるものであり、したがって、その編成にあたっては原価引下げ運動における節約の目標が企業ノルマの一つとしておりこまれる。この計画の精粗は、生産計画の精粗によって決定され、以下の諸部門計画もすべてそうなる。

（c）販売計画——生産計画・販売の形式および販売組織の情況・市場の需要ないし国家計画に応じて編成され、品種別の原価を基礎にして・あるいは国家の決定によって販売価格を決定し、どのような販売機構をとおしてどこへどれだけ販売するかが明らかにされる。販売計画の中心課題である販売機構と販売先ごとの販売量については、大別して、さまざまの形式によって生産物の全部あるいは大部分が一括して他の国営企業や合作社聯社へ卸売りされ、当初から計画的に販売先と販売量を確定できるばあいと、もう一つ、生産企業自体の責任において最終消費者に直接小売販売しなければならず、したがって、その生産がある程度不確定な需要のみつもりに依存する自営自販のばあいとがある。前者のばあいは、大部分が生産手段の生産・さらに加工を要する半製品ないし原材料・政府の直接統制物資等の

生産加工業であって、経営自体が機械化しやすい基盤をもっていると同時に、その販売機構も後者にくらべて簡単であり近代化しやすい。それ故、販売計画も比較的容易に精密化することができ、ひいては生産計画およびその他の諸計画についてもヨリ大きな確実性・長期安定性をあたえる。後者の自営自販のばあいは、すでに前節でふれたように、その販売組織について大衆の日常消費生活と密接な伝統的な形態の保存を考慮しなければならず、単純に経営合理化の観点から販売店を集中したり伝統的サービスを廃止すべきでないとされている。しかもこのような企業の方が相対的に機械化の可能性がとぼしく、販売機構が複雑かつ前近代的なものである。しかも販売量も前者ほど長期かつ安定した条件で確定しえないとすれば、販売計画の前者ほどの精密な編成は困難となる。このことはやはり、他の諸計画の精密さにえいきようをあたえるであろう。自営自販の企業では、したがって、このような条件の中でいかに経営の合理化・近代化をかちとっていくかという配慮が、販売計画におりこまれていく必要がある。そういう点で、自販自営のばあいの販売計画は特に重要な意味あいをもつ。

(d) 労働および賃金計画――ここでは、まず労働生産性が指標としておかれ、生産計画が規定している生産量および品質に必要な労働量、つまりそれぞれの生産品種ごとの労働種別・熟練度別総労働日数を確定し、さらにもう一つの中心指標として賃金基本と平均賃金が規定され、賃金の支払形態・支払方法・労働者の福利厚生計画を確定する。くりかえすまでもないが、労働日計算による分配制度から賃金制度への移行は、『転廠』という手工業の社会主義改造の決定的な環節である。労働日計算による分配制度では、単位当りの賃率は、本質的には労働が遂行されたのち経営成果の計算が確定してから決定されるのであるが、賃金制度のもとでは、それぞれの職務における労働の質と量・労

働者の技術水準の格付・および単位当りの賃率が労働が遂行される以前に確定しており、長期的には賃金水準はその企業の生産の水準と照応するが、労働遂行後の経営成果計算の結果をみてから分配率が決定されることはない。『按労取酬』の大原則の基礎の上にこの分配率の事前確定への移行が、管理の計画化の可能性を保証する基本的条件となるのである。労働および賃金計画の編成にさいしては、中心となる労働生産性について、その向上の主体的要因を検討し、計画的期間内における向上率を確定し、それを考慮した労働量の規定が要求されている。またもう一つの中心となる賃金基本と平均賃金は、企業の財政状態からだけ決定されるのではなく、当然労働生産性と関連せしめられ、生産性の向上と平均賃金の増大との一定の比例関係がこの計画で規定されなければならないことになっている。このことは社会主義賃金の原則であり、また労働の積極性を刺激する物質的支柱である。

(e) 原価計画——原材料供給計画と労働および賃金計画に計上された諸指標にもとずき、原材料費および賃金にくわえて、付加賃金（企業が負担する労働者の社会保障と福利厚生費）・間接費・原価償却費が決定される。いうまでもなく、原価計画は、そこには労働組織のよしわるし・技術水準の高低・管理水準の高低・および原材料の利用と節約の程度が正確に反映する。したがって、原価計画には、経営改善のためのあらゆる方策とその予定される成果が指標の中におりこまれていなければならない。

(f) 財務計画——この計画には、企業における一切の資金の源泉と使途が計上され、次期への蓄積＝企業の成長率指標が規定される。上述の諸計画の最終的な綜括指標がここにしめされるわけである。

さて、以上の計画管理のための諸計画は、合作社時代のそれにくらべてずっと精密化され、近代的工場経営に適応

するようになっているわけであるが、その精密化の度合は、いうまでもなく手工業自体の近代化・機械化の程度および生産規模拡大の程度、『転廠』の形態、それにそれぞれの業種の特殊性によって異なってくる。たとえば、機械化の程度がもっと低いばあいは、その程度に応じて各部門別計画の内容がもっと簡単で大まかであるとともに、上述のうち附加的な計画は、他の基本的な計画に統合されるか・ばあいによっては不要ないし不可能になることもあろう。『転廠』形態についていえば、地方国営工業に移行する形式をとるならば、その労働および賃金計画においては、全人民所有制企業の一つとして、労働力の調達は地方政府工業部の計画に直接くみいれられるとともに賃金形態・賃金水準は地方国営工業のすでにに到達している水準に早急に統一され、合作社時代の残滓はほとんど消滅するだろう。また労働力や賃金だけでなくすべての物質的指標は完全に国家計画に直接くみこまれ、特に財務計画は、上級から設定される諸基本の受入れを計画化しなければならないために、その諸管理計画中の比重はずっと増大するであろう。『転廠』が『聯社』組織による合作工場の形式をとるならば、生産における主力工場と分工場の任務分担および統合の問題・それにともなう原材料仕入機構および販売機構調整の問題・さらには従前の各合作社の労働生産性と賃金水準の不均衡是正および蓄積利用の方法等についての計画が、前述の部門別計画の中におりこまれねばならないだろう。『聯社』に組織するさいの条件によっては、一挙にあるいはごく短期間にみぎのような統合調整の計画を部門別計画の中におりこめないかもしれない。そのばあいは、一定期間は統一指導の原則を貫徹しながら上級に対して相対的な独立性をもつ分級管理制度がもちこまれ、管理計画も分級段階ごとにやはり相対的独自性をもって編成されるであろう。それが人民公社の工業部門として『転廠』するばあいは、すべての計画指標は公社管理委員会の統一計画

にもとずいて決定されるが、特に、販売計画および財務計画については、『下放』された国営機関である人民公社の購販部（国営商業機関の末端組織）あるいは信用部（人民銀行の末端組織）によって国家計画にもとずいて規制されることになる。

このような管理計画は、その遂行を把握しその成果を点検する管理制度——帳簿組織・検査制度・および統計制度と不可分の関係にある。手工業のばあい、これらの管理制度は合作社時代からしだいに準備されてきたとはいえ、さきにもふれたように合作社時代の管理制度と『転敝』後の管理制度は質的な飛躍が必要なのであるが、現段階では管理制度を確立する基盤である管理技術の水準は、近代化された国営企業にくらべてなおずっと低位にあることはあらそえない。たとえば、会計記帳と財務・統計工作の結合について『転敝』前夜の合作社の具体的情況の一例を紹介すると、つぎのようであった。⑳

安東市および安東・鳳城二県の手工業合作社のばあいであるが、そこでは、合作化の進展とともに従来のふるい中国式大福帳を近代的会計制度に改善するために・同時にそれと計画管理を結合するために、市聯社あるいは県聯社の指導のもとに、いくつかの合作社があいよって一つの『財計互助組』をつくり（三市県で約三〇組）、それを会計記帳と財務工作・統計工作の指導センターとした。その結果、この三市県の合作社の会計記帳と財務・統計工作は、つぎのような形態で発展した。すなわち、計画管理にとって重要な常時把握しておかねばならない指標である・生産量・労働量（人員および労働日）・賃金・販売情況等にかんする数字は、一般に簡単な伝票によって事由発生のつど作成記録し、その一カ月ごとの集計までを各合作社でおこない、その集計結果を互助組にもちこんでくる。互助組では、

生産情況・賃金計算・販売情況等を綜合した基本情況月報、経営成果の確定および分配情況・資産在高の確定および償却等をあらわす諸報告書を作成し、さらにそこから抽出される統計資料を整理し、それと上級機関からおろされてくる生産計画の諸指標とつきあわせて各社ごとの次期生産計画を作成するとともに、その結果を互助組内に備えられている各社ごとの会計帳簿（元帳）に記入するまでの業務をおこなった。互助組は、このような仕事を引受けるだけでなく、もっと積極的に各社の管理技術水準向上のために、たとえば有能人員の各社間交流・学習会の開催等の努力をした。この結果、各社の会計処理および財務・統計工作の結合の水準は大いに向上したと報告されている。

このような事例からおして、『転廠』過程における手工業合作社の一般的平均的な管理技術の水準は、安東・鳳城三市県の手工業合作社県市聯社財計互助組がはたしていた程度の能力を獲得していたとみて大過ないと思われる。とすれば、前述の管理計画の編成とその遂行について、発展段階に応じた精粗の差はあるにしても、基本的には十分消化しうる水準に達していたと推定することができるであろう。

それでは、前述のような管理計画と管理技術の水準にもとずいて、生産過程の具体的管理はどのようにおこなわれるか。それは、近代化された社会主義工業企業と全く同じ原則、つまり賃金制度と結合された定額（ノルマ）管理を主軸とし、これを社会主義競争によって刺激するという形態で展開される。いうまでもなく、この管理組織においては、単一責任制が貫徹する。指揮系統の簡素化・迅速化とむすびついた明確な単一責任制組織の確立は、生産過程と管理機構を結合させる環であり、同時に個人管理を統一管理に止揚するテコである。㉑この社会主義的生産管理の不可欠の前提としての単一責任制組織の確立、およびそれ基礎をとする労働者の経営参加＝工場管理委員会制度について

は、かって論述したことがあるのでここではのべない。(22) それを前提にして結合している賃金制度と定額管理について、つぎにふれてみたい。

（ロ）賃金制度の確立と定額管理

手工業合作社のごく初期のうちは、各生産者への成果分配は厳密な意味の賃金制度をとることができず、それはいわば合作化前の独立生産者の従前の内容の収入を合作社で単に統一計算するにすぎないものであった。しかし、集団所有制が強化され、生産過程の分業・協業がしだいに発展してくると、単なる従前の内容の収入の統一計算から労働日による分配制度へ・つまり従前の所得水準を主な基準とする経験的な分配制度からある程度労働の質と量に照応する分配制度へと発展していき、社会主義的賃金制度を確立する芽ばえをつくってきた。もちろん、収入の統一計算がおこなわれはじめると同時に、手工業者の収入は賃金（『工資』）といわれるようになったけれども、従前の個人的手工業時代の所得水準および親方や徒弟等の身分制度にもとずく所得較差が残存しているかぎり、あるいは合作社への出資額がその所得の額にえいきょうするような成果分配制度が残存しているかぎり、さらには、個々の労働者の賃率および企業の賃金総額の最終的決定が経営成果が確定されたのちにおこなわれるような成果分配制度が残存しているかぎりは、それは厳密な意味での社会主義的賃金制度とはいえないであろう。したがって、所得の統一計算から賃金制度への発展は、当然所得水準のたえまない引上げを基礎としてみぎのような分配面における否定的な諸要素を排除しつつ、賃金の引上げられた部分を『按労取酬』の原則によって厳密に労働の質・量に応じて分配することによって

達成されるわけであるが、そして実際に全体的な所得増大を物質的基盤として賃金制度がしだいに形成されてきたのであるが、しかし部分的には、いろいろな原因によってかなりひどい凹凸があったとみられている。㉓ たとえば、

(a) 『連家舗』における家内補助労働者の適正な再配分を完全におこなうことが困難であった。

(b) 労働時間がかなり・時には不適当に短縮された。

(c) 伝統的経営形態を無視して過度に生産・販売機構を集中し、需要との不均衡をまねき、あるいは個人の技術を十分活用できなかった。

(d) 生産過程から離脱する人員が多すぎる等労働組織における混乱と不手際があった。

(e) 以上の所得の絶対額を減少させる原因とともに、その分配過程に平均主義的偏向があってさらに混乱した。

(f) みぎの諸要因は、いわば内部的主体的なものであるが、それ以外に客観的な不利な条件として、国営商工業部門の飛躍的な発展がやはり一部手工業の従来の価格および市場を圧迫し、その収入の減少をもたらしたことがしばしばあった。

このように部分的な欠陥のために、所得の順調な増大は凹凸があり困難な過程であったけれども、しかし全体としては、手工業自体における生産性の向上を中軸として、社会主義改造による中間搾取の廃絶・管理制度の改善・国民購買力の増大と新市場の開拓・および国営企業との協力関係の確立等の有利な積極的な条件がくわわって、その所得の水準は全般的にみてかなり向上している。すなわち、五七年の手工業合作社員一年一人あたりの平均賃金は三八四元であって、五六年比一〇・七%増、五二年比八三・七%増、五二〜五七年の平均年間上昇率は一二・九%となって

いる。㉔

この所得水準の向上をテコとして、一方では、一つの業種と他の業種間・同業種の合作社間・社内における生産部門と出先部門（販売部門）間の伝統的な較差について、しだいに生産性にみあう較差をのこして他の不合理な要素を払拭していき、さらに生産性の向上によって最後の落差も水準化していく。また他方では、分配制度自体を当初の平均主義的な形態から、賃金等級を厳密に技術的合理性の観点からおこない・また時間給から出来高制へ移行することによって、労働の質と量に照応するよう改善されていった。このようにして手工業における分配制度は、しだいに社会主義的賃金制度の形態をととのえてきて、『転廠』過程をとおしてそれが基本的に完成されたのである。

現在『転廠』をなしとげた企業の賃金制度は、完全に労働に応じた報酬・同一労働同一賃金の原則のもとに、そして特に地方国営工業に移行したものは賃金水準もほぼ地方国営工業の平均水準に達して、厳密な意味の賃金制度を実現しており、その主要な形態は、等級賃金制と定額（ノルマ）制をかみあわせた出来高給・時間給・あるいは請負給である。㉕

しかし、基本的に社会主義的賃金制度を確立したといっても、国営企業の賃金水準となおかなりの落差があることから想像されるように、その具体的な賃金形態の一部においては、やはり若干の手工業的特徴をのこしている。たとえば、出来高給が適用されている同一生産過程においても、手工業の伝統的な技芸の保存の必要があるばあい、その対象となる個人（『師傅』）はその条件に応じて例外的に高率の時間賃金が適用されるし、また特に修理・サービス的性格の業務に適用される諸負賃金については、業務の内容および季節的閑忙に応じて賃率を固定せず流動させて、

平均賃金を一定水準以下に下落させないような配慮がおこなわれている。㉖また賃金等級制についても、国営企業における一般的形態である八級制は、業種によって・あるいは同一業種でも技術水準の落差によって、通常ヨリ多い級別をとりその間隔も小さいとみられる。というのは、一般に国営企業にくらべていうと、まだ分業化が極端におしすすめられず、生産の進行をヨリ多く個人的特性・個人的技能の差におっているからである。このような賃金制度の確立について、一つの代表的な具体例をあげてみよう。㉗

瀋陽市第一車輛熔接修配生産社のばあいであるが、この合作社は、総数一五八人（うち社員一五二・雇員六、労働者一四一・徒弟一・管理員一六）をようし、手工業合作社としてはやや規模の大きいものである。合作化以後、分配制度としては前貸制（社員の七〇％が六〇元まで、他は最低二〇元から五〇元まで）をとっていたが、分配制度が労働の積極性を刺激する役割を果さないので生産能率がはかばかしく向上せず、特に就労時間の不規律性がめだっていた。このような情況から、賃金制度の確立が生産拡大の先決条件であるとして、そのための組織工作がおこなわれたのであるが、まず選挙によって賃金制度小委員会（一七名）がつくられ、何回かの大衆討議をへて、具体的につぎのような政策が決定され実施されたのである。

（a）第一に、勤務態度の改善・仕事の質の向上・原価の引下げを中心目標とする社会主義競争を組織して生産性の向上をはかるとともに、社員の思想改造にとりかかり、主として生産性と賃金水準の比例関係および分業・協業の優越性について『学習』がかさねられ社員の主観的な生産積極性が鼓舞された。

（b）小委員会は、社員の技術等級格付をおこない、これを発表して社員の批判を求め（第一次案に対しては社員の

四〇％が異議があったといわれる）、何回か『民主評定』による修正ののちこれを確定した。

（c）みぎの基礎の上に、奨励金付時間賃金制がおしすすめられ、同時に定額制度を実施して賃金制度と結合させ、新しい社会主義的賃金制度を確立した。その内容を簡単にいうと、ノルマは、季節的な閑忙に応じてスライドして決定される。たとえばガス熔接工のばあい、一月分は一人当り酸素一ボンベ分の熔接作業を割当て賃金額は七〇元というように。そしてこのノルマを超過達成したばあいは、超過額一〇％までは適当な物質的奨励を、一〇％以上は二〇％の・二〇％以上は三〇％の・三〇％以上は四〇％のプレミアムをつける。連続三カ月以上超過達成のばあいは、さらに栄誉や物質的奨励をうける。このような奨励制度と同時に、作業の質を保障するために、やりなおし三〜五次におよぶものは奨励金額の二〇％を、五〜一〇次のものは同じく五〇％を、一〇次以上のものはその全額を控除されることになっている。

（d）このような賃金制度の実施と同時に、やはり『民主評定』の方法により労働力配分計画・責任検査制度・材料管理制度がうちたてられた。

この結果、企業の成績はしだいに上昇し、合作化前にくらべて平均賃金水準は一三％増大したほか、医療費の全額企業負担その他の共済制度を実現することができたといわれる。

それでは、このようにしだいに確立されつつある社会主義的賃金制度と結合して生産管理の実際のにない手となる『定額』管理はどのようにおこなわれるのだろうか、つぎにのべてみよう。

いうまでもなく、『定額』の設定は生産計画と賃金制度を結合させる決定的な環である。合理的な『定額』なしに

正確な生産計画はありえないし、また社会主義賃金制度の完全な形態もありえない。しかし、技術水準が相対的に低位にあり、機械よりも手工に依存する度合が大きければ大きいほど、『定額』の技術的合理性の追求は困難になり、またかりに決定したところで、その遂行過程を組織的に管理する手段を確立することが容易でない。この点からいえば、『転廠』期の大部分の手工業においては、近代化された国営工場におけるような純粋かつ精密な『技術的定額』を設定することは比較的困難であろう。したがって、現段階の『転廠』企業の『定額』は、従来の経験から設定された比較的簡単なものであるとみられる。

このような『経験的定額』から出発して、生産の技術的水準の発展=機械化に照応しながら、しだいに『技術的定額』の設定へと発展していくわけであるが、しかし『転廠』期の段階では、つまり少くとも管理計画がいくつかの部門に分割されてそれぞれの部門計画を編成しうる程度の管理技術水準に到達しているばあいでは、『定額』の設定も当然『複合定額』を設定しうる段階に達している。すなわち管理計画がいくつかの部門に分割して編成されるとすれば、それぞれの部門の管理計画の側面から『定額』を規定していくことができるであろう。『定額』を複合的に規定すれば、それだけその管理も容易になりまた正確になる。たとえその基礎が経験から出発して規定されたものであっても、その管理が正確におこなわれるようになれば、そのことがつぎの『定額』決定のさい客観的な技術的資料を提供することになり、『経験的定額』から『技術的定額』への移行を促進するであろう。

この程度の水準の『定額』は、もちろん業種によりまた経営形態により差異はあるにしても、一般につぎの四つの要素から構成され、精密な『技術的定額』を完成させる基本的条件をすでにととのえている。すなわち、第一、『定

量』、個人別あるいは小集団の労働者に対し単位時間当りの責任生産量を決定する。第二、『定員』、一定の生産任務を完成するためにどれだけの労働量が必要であるかを決定する。第三、『定質』、製品の品質にかんする規格を決定する。第四、『定料』、製品単位あたりの原材料消耗率の限度を決定する。みぎの四要素からなる『複合定額』はいわゆる『民主評定』といわれる大衆討議にかけられ、一定の試験期間をへたのち正式に決定される。一たん決定されると、技術的条件あるいは労働条件が変化しないかぎり変更されないのが原則である。この『定額』は、その作業に配置される労働者の賃金等級によって格付された基準賃金額とつきあわせて、単位生産物あたりの賃率・あるいは単位労働量あたりの賃率を決定し、かくて『定額』の設定と賃金制度が結合されるのである。

みぎのような『複合定額』と基準賃金額のつきあわせによる賃率の決定は、『複合定額』の設定方法から容易に想像されるように、当然、比較的高い技術水準をもって完全に『転廠』した手工業・いわばすでに手工業の範疇から脱却した企業においてはじめて可能となるであろう。『転廠』して地方国営工業に編入されたもの・および『聯社』組織の主力工場となったものの大部分は、このような方法をとる基礎をそなえているものと思われる。しかし、比較的小規模の技術的水準の低い手工業で人民公社に編入されたもの・あるいは伝統的な技芸の保存が必要であって早急な機械化が不可能な手工業においては、みぎとは別の方法で『定額』と賃金制度が結合せしめられている。

すなわち、いわゆる『評工記分』制度といわれるものであって、現段階の人民公社における賃金制度として一般化しているものと同じ制度である。この制度の詳細な検討は別の機会にゆずるけれども、㉘その要領はつぎのとおりである。つまり、労働日計算による分配制度を発展させた賃金形態であって、経験的に中程度の技術を必要とし・中程度

の重要度をもった一労働日の作業量を標準とし、これを通常一〇分と規定する。企業内のさまざまの労働をこの標準と経験的に比較して、たとえばA労働の一労働日は一三分でありB労働の一労働日は八分であるというように評価する。各労働者の『定額』は、一カ月三〇〇分というように『工分』であたえられ、その賃金は基準賃率に達成した『工分』数を乗じた額が基本となる。この制度は、前者にくらべてその厳密な科学的生産管理組織に対する適合性においてずっと劣るけれども、しかし、『定額』管理を軸とする社会主義的生産管理に対して初歩的に適合することができ、またその技術水準の向上に比例してしだいに厳密な客観的な『定額』設定へ発展する可能性をもちあわせている。

さて、生産管理の主軸である『定額』管理は、通常賃金計算・原価計算の手段をかねた各種形式の伝票が生産物と一諸に検査部門を通過するごとにチエックされ、その記録を判断し運用することによって組織的におこなわれる。その現行の具体的な諸制度にかんしては、やはりかって論述したことがあるので、ここでは省略する。(29)『転廠』後の手工業は、国営企業における管理制度をモデルとし、その管理技術の発展にしたがってそれに接近しつつある。

ただ現段階においては、一般的にいって近代化された国営工業と『転廠』手工業の間になおかなりの管理技術水準の落差があるので、両者の定額管理制度の間には大まかにいってつぎのような相違があるだろう。すなわち、『転廠』期手工業における生産組織は、まだ近代的国営工業ほど極度の分業化がおしすすめられていず、全生産過程を一貫する大がかりなコンベア・システムもない。したがって、その生産組織の形態は、生産過程を国営工業よりもずっと大まかで数少くない工程にわけて分業し各工程ごとの労働者集団の中では、従来の手工業的な技術的伝統をもった協業形態が保存されているばあいが多い。いわゆる『小流水・小組分業』形態であるが、このばあいでは、国営工

業で採用されている工程進行票（『進程単』）と労働者生産量報告書との結合による管理制度をモデルとすることは困難であり、主として作業票形式（『工作単』・『工票』・『施工単』・『派工単』等によるもの）の管理制度をモデルとすることになろう。この作業票形式は、各労働者ごとにその労働対象のさまざまの加工過程を一括して発行するものであるから、このような生産組織に適合するばかりでなく、またその様式からして、管理技術の水準の急速な向上を必要とする『転廠』期の生産管理制度としても適合する。さらに、それは伝統的な経営形態の保持が必要な特殊技芸手工業・あるいは修理サービス手工業における請負賃金制度とも容易に結合させることができる。したがって、『転廠』期手工業における『定額』管理は、発展段階に応じたさまざまの形式の作業票を中心とした制度が採用されているものと考えられる。

なお、『評工記分』の制度を採用しているところでは、管理手段としては、作業票を最も簡単化したところの・各労働者ごとに通常一カ月一枚のカード式の・作業時間記録票（『工時記録単』）をかねた出勤管理表を用いることによってことたりるであろう。

（一九五九年一〇月稿）

① 合作化以前の手工業者二〇〇〇万人のうち、生産手段生産者二五・七％生活手段生産者七四・三％、分布情況からいえば、都市およびその周辺三六・五％農村六三・五％、沿海地域四六％内陸地域五四％、全国農民の需要工業製品中のすくなくとも六〇〜七〇％、中国の対外輸出品の二〇〜三〇％は手工業製品であった。傅石霞『論我国手工業在国民経済中的作用』（大公報・五九・七・一七）および曽文経『中国社会主義工業化』一七九〜八〇頁。

② 趙芸文『新中国的工業』一〇九頁。
③ 鄧潔『中国手工業社会主義改造的初歩総結』七五頁。
④ 薛暮橋『社会主義経済的高速度和按比例発展』新華半月刊五九年第二期・三～五頁、『北京部分経済工作者和経済理論工作者座談国民経済高速度和按比例発展問題』経済研究五九年第二期・三九頁参照。
⑤ 人民日報社論『迅速恢復和発展手工業小商品的生産』（人民日報・五九・六・三〇）
⑥ 鄧潔・前掲書・七八頁、五七年冬から五八年春にかけて『祝祭日も日曜日も休まず毎日残業で十三～十四時間労働となった。』
⑦ 鄧潔・前掲書・七六頁
⑧⑨ 鄧潔・前掲書・七九頁
⑩ 鄧潔・前掲書・一〇一頁
⑪ 鄧潔・前掲書・九三頁
⑫⑬⑭ 鄧潔・前掲書・一〇二頁
⑮ 鄧潔・前掲書・一〇九頁
⑯ 前掲　五九・六・三〇付　人民日報社論
⑰ たとえば、前掲人民日報社論のほかに、大公報『群策群力、知難猛進、力争高産優質』・『拡大服務項目、尽力便利居民』（五九・六・一五）、人民日報『更好地発揮地方工業的作用』（六・二六）、『自力更生輔以外援改善副食品供応、統籌兼顧全面按排恢復発展手工業』（六・三〇）、大公報『手工業恢復発展、衣食住行都方便』（七・七）、『手工業者光栄帰隊、為人民増産日用品』・『譲手工業欣欣向栄、譲小商品源源上市』（七・一五）・『積極解決手工業原料材料供応問題』・『論我国手工業在国民経済中的作用』（七・一七）、『安徽四川各級党委加強領導大抓手工業生産立竿見影』（七・二六）、等等、いずれも最上段見出しの社説・論文・解説記事およびルポルタージュである。
⑱ 『安徽采取帰・建・整・管措施小商品産量提高品種増加』、『四川机構恢復人員設備帰隊切実安排原材料供応』（大公報・五九・七・二六）

⑲ 鄧潔・前掲書・四〇～四一頁

⑳ 中央手工業管理局編『遼寧省沈陽・安東二市和安東・鳳城二県手工業合作社調査資料』四四～四八頁

㉑ 『社会主義的生産管理は……、生産の機構と管理の機構とのすべての環で単独責任制が堅実にしっかりとおこなわれることを前提とする。単独責任制は、国営の社会主義企業を管理する方法であって、この方法は大衆が労働過程の指導者の単一の意志に服従することをもとにしている。それは生産過程での大衆の広範な創意とむすびついている。』ソ同盟科学院『経済学教科書』邦訳第三分冊七四三頁

㉒ 拙稿『中国国営企業における労務管理』山口経済学雑誌第九巻第二号所載

㉓ 中央手工業管理局編・前掲書・一九～二〇頁、中央手工業管理局・北京市手工業管理局合編『北京市手工業合作化調査資料』二〇～二二頁

㉔ 鄧潔・前掲書・八九頁

㉕㉖ 中央手工業管理局編・前掲書・二八～二九頁

㉗ 中央手工業管理局編・前掲書・六五～七一頁

㉘ 拙稿『人民公社における生産・労働・成果分配の管理――人民公社の経営管理について（Ⅱ）』山口経済学雑誌第一〇巻第六号所載

㉙ 拙稿『中国国営企業における賃金管理』現代中国第三四号所載