

中国国営企業における 管理制度改革運動の新しい高まり

——張達開・宋金声『關於開展企業管理革命化的問題』（「經濟研究」誌1965年第3期所収）、董揚『建立崗位責任制加強工業企業的管理工作』、李樹成『改革企業管理機構促進工業生產的發展』（「經濟研究」誌1965年第4期所収）の紹介——

小 嶋 正 巳

社会主義は、共産主義の低次の段階といわれ、それはやがて共産主義へ移行することを目的として組織されている。しかもその移行は、資本主義から社会主義への移行のように、断層的・暴力的に移行するのではなく、生産手段の公有制を基礎として、しだいに漸次的に平和的に移行する。とすれば、社会主義建設が進行し、生産力が増大し、社会主義的諸制度が完成していくにつれて、社会主義的諸制度自体が共産主義的要素を自らの胎内にうみだし、その共産主義的萌芽はしだいに潜在的なものから顕在的なものへ、さらには支配的・主導的な存在へと成長し、社会主義の完成は同時に共産主義への移行の準備完了を意味するものでなければならないはずである。しかも、社会主義建設過程でめばえる共産主義的要素は、自然発生的にあらわれるのではなくて、可能なかぎり意識的・積極的にそれをひきだし、基本的には生産力の発展に照応しながら、その萌芽を育成し、それに力をあたえ主導権をもたせるように、そ

れによって社会主義から共産主義への移行を意識的に促進するようにはかる。そしてこのような意識的促進の規定的動機を人民の思想的高揚・人間の主観的能動性の発揮にもとめるとというのが、いわゆる毛沢東の連続革命思想の核心であろう。

社会主義的経済制度の一部としての企業管理制度も、当然その例外ではない。社会主義企業管理制度も、それがしだいに完成されていく過程の中で、共産主義的企業管理の萌芽がうみだされてくるのであり、その萌芽は、意識的・積極的に育成されていく。つまり、社会主義的企業管理制度の発展の歴史的過程は、一方では生産の技術的進歩に照応し、それを最大限に受容しうるように自らを変貌させていくとともに、他方では、その中から共産主義的要素をひきだしそれをしだいに定着させ、生産における人と人との関係を意識的・科学的に変革していく過程である。そして、生産の技術的進歩を最大限に受容するためには、企業における生産関係の変革＝共産主義的要素

のひきだしとその定着が根本条件であり、また先決条件であって、その逆であってはならないのである。

このような社会主義企業管理制度における共産主義への移行の準備・共産主義的要素の発現は、企業管理制度のいくつかの側面から把握することができる。

第一には、個々の企業と中央計画当局との結合のしかたを制度的に表現した部分においてである。つまり、個々の生産点である企業と国民経済の管制部である中央計画当局とは、通常一連の計画指標の体系をもってむすびつけられており、またさまざまな経済計算をとおしてそのむすびつきが点検されている。共産主義的要素・その萌芽は、これらの指標の内容や体系あるいはさまざまな経済計算制度の中にあらわれてくる。たとえば、「利潤」とか「原価」という指標の内容的理解、それらを一つの体系に編成するさいどれを主要指標とするか、あるいは「投資効率」や「労働生産性」の計算方法等、それらは、社会主義建設の発展にともなって発展し変化する。そしてその発展・変化の中には、共産主義への移行の意味がこめられているはずである。その分析が、一つの手がかりをあたえるであろう。

第二には、主として賃金制度の側面から把握される。周知のとおり、共産主義への移行の基本的条件の一つとして、単一の全人民所有制を実現しなければならない。単一の全人民所有制を実現するための基本的条件としては、さまざまな分業に組織されている社会的諸労働の区別と格差が、かなりの程度平準化されなければならない。つまり、工業労働と農業労働をはじめとする

千差万別の具体的諸労働には、熟練労働と不熟練労働、重労働と軽労働、頭脳労働と肉体労働、総括的にいえば複雑労働と単純労働の幾百段階の区別があり、またその当然の結果として、社会的諸労働の生産性にはいちじるしい格差が存在している。これらの区別なり格差なりがかなりの程度平準化されることが、単一の全人民所有制実現の前提をなすわけである。

ところで、これらの社会的諸労働の区別と格差は、分配諸制度と密接に関連しており、分配諸制度の下部構造をなしている。逆にいえば、社会主義社会の分配原則および分配の諸形態は、これらの社会的諸労働の区別と格差の存在の客観的反映であり、これらの社会的諸労働の区別と格差の縮小は、基本的には分配原則および分配諸形態の変化に照応しているはずである。したがって、具体的な分配制度、つまり賃金制度および社会保障制度の中にあらわれてくる共産主義的要素を分析することによって、社会主義的企業管理がどのようにして共産主義的なそれにしだいに移行していくかを把握することができるであろう。

第三には、企業内部の管理制度、特にその生産管理の側面からこれを把握することができる。前述したように、社会主義から共産主義への移行は、その基礎的部分においては、社会的諸労働の区別と格差の縮小の過程でもある。この社会的諸労働の区別のうち、最も本質的なかつ最も対立的な区別は、肉体労働と頭脳労働の区別であり、それは具体的に企業の内部では、現場の直接生産労働と管理労働との区別として、つまり現場にいて上からの命令どおり手足をうごかす労働と管理部にいて命令監督する

だけで自ら手足を直接生産のためにうごかさない労働との区別として現象している。社会主義から共産主義への移行とは、生産力の発展の基礎の上に、この区別がしだいに縮小し、前者が後者に同化していく方向で新しい型の労働を創造する過程である。具体的には、つまり直接生産労働者は単に上部から命令されるとおりに働くだけの労働者ではなく、自分の職場は完全に自己管理をするようになり、同時に直接生産労働からきりはなされて他人の労働を命令監視しているだけの職能もなくなり、全体としてしだいに技術進歩・典型的にはオートメーションと結合しながら直接生産労働と管理労働が同化していくような現象があらわれてくるはずである。そしてこのような現象は、先述のように、一方では分配制度に根本的なえいきょうをあたえると同時に、他方では生産管理を軸とする企業内部の管理制度にも重大な原則的な変化をもたらさずにはおかないであろう。というのは、在来の企業管理制度、特に生産管理制度は、直接生産労働と管理労働の分化を前提とし、その分化の固定化あるいはその強化の方向にそって例外なく編成されたからである。かくて、企業の生産管理を軸とする企業管理制度の発展を分析することによって、そこから社会主義から共産主義への移行を把握することができるであろう。

以上の三つの側面におけるそれぞれの共産主義的要素の芽ばえを統一的な観点から総括的に把握していくならば、国民経済における末端生産単位としての企業の生産関係が、社会主義建設の過程でどのように局部的質的に変化し、しだいに共産主義へむ

かって自らを変革していくかを法則的に把握することができるであろう。

ここでは、紹介論文との関連において、上述の三つの主要な側面のうち、最後の企業内部の管理制度、特に生産管理の発展の中から、どのように共産主義的要素の萌芽を把握するかについて、もう少したちいって私見をのべておきたい。

資本主義的生産様式の発展につれて、工場制生産はますます大規模になり、技術進歩とあいまって、企業（工場）の管理組織はしだいに複雑な形態へと発展してきた。その基本的な型からいえば、直系式組織、F・テイラーの科学的管理法と結合した職能式組織をへて、近代的資本主義大企業の典型的管理組織としては、いわゆるライン・アンド・スタッフ組織にいきついている。周知のように、ライン・アンド・スタッフ組織というのは、組織の最上部から最末端にいたるまでを単一の指揮命令系統でつらぬき、この単一の権限・従属関係をラインといい、ラインに配するにスタッフをもってする。スタッフは、ラインの意志決定に必要な情報あるいは助言を提供するが、ラインの権限や責任を侵害しないように設定される。近代的資本主義大企業の管理組織は、典型的なものもあり、あるいはいくらか修正的なものもあるにしても、基本的にはかならずこのライン・アンド・スタッフ組織を適用している。

ところで、このライン・アンド・スタッフ組織というのは、単なる技術的組織原則ではなくて、社会的労働の区別の問題と直接的にかつ不可分にむすびついている。社会的労働の区別が資本主義的生産様式の発展とともに派生し、その発展につれて区別

を決定的なものにしたとすれば、ライン・アンド・スタッフ組織は、まさに生産関係視点からとらえられなければならないものである。それは権限関係の問題であるとか、あるいは職能的分化の問題であるというように単純に技術的・生産力的視点からとらえるならば、その本質をみうしなうことになるのである。すなわち、ライン・アンド・スタッフ組織の生産関係視点からみた本質的な問題点は、管理労働と被管理労働——それは基本的には頭脳労働と肉体労働の区別に照応している——の区別と区別の固定化を、近代的大工場生産に適用した管理組織なのであり、管理労働と被管理労働の区別と区別の固定化は、資本と労働の敵対関係にねざしている。

資本主義社会においては、このような管理組織の基礎になっている管理労働と被管理労働——頭脳労働と肉体労働の区別は、ますます強調され拡大されこそすれ、その区別を縮小していくという本質的契機はみいだすことができない。なるほどたとえばオートメーション等の技術革新は、現象的にはその区別を縮小させつつあるかのようにみせかけている。しかし、このような技術的な接近は、労働の区別縮少とは似て非なるものといわなければならない。このような技術的接近は、管理労働と被管理労働の区別の根源である企業支配の権力問題に全くふれないでおこなわれるものであり、したがって技術的視点ではなく生産関係視点からみれば、管理労働と被管理労働の対立はむしろ強化され、両者の矛盾は内在的に一層激化しているはずである。管理労働と被管理労働との対立に集中的に表現されている頭脳労働と肉体労働の区別は、企業に

における権力関係——資本と労働の対立に変革がはじまらないかぎり、その本質的区別縮少の第一歩をふみだすことは不可能なのである。

さて、革命によって資本主義生産関係が変革され、企業支配において労働者権力が確立されると、そこにおいてはじめて社会的諸労働の区別縮少のための努力が有効に展開される基礎が確立される。端的にいうならば、資本主義から社会主義へ、社会主義から共産主義へという発展・移行の過程は、企業管理制度についていえば、近代的大工場制生産の技術的諸側面に照応しつつ・社会的諸労働の区別を基礎とし・その区別の固定化の役割をはたしているライン・アンド・スタッフ組織が解体されて、社会的諸労働の区別と格差を縮小することを促進し支援し、その方向に有利となるようなそういう管理組織をつくりあげていくみちすじにそってすすめられるであろう。

いうまでもなく、社会主義革命によって社会的諸労働の区別と格差を固定し拡大する基盤を解体したからといって、一挙に企業管理組織としてのライン・アンド・スタッフ組織を解体することはできない。社会主義革命は、社会的諸労働の区別と格差を固定し拡大する基盤を消滅させたのであって、その区別と格差それ自体を消滅させたのではないからである。すなわち、企業管理組織は、本質的にはその基礎である生産関係によって規定されているのであるが、他方において、それは技術的合則性の上にある。この技術的合則性は、一定の生産力水準に照応しており、生産力の発展は連続的におこなわれるのであって、断層的に飛躍するものではない。したがって、社会主

義企業の管理組織は、それが技術的に近代的資本主義大企業と同水準にあるかぎり、現存する社会的諸労働の区別と格差に照応して、ライン・アンド・スタッフ組織の技術的合則性の側面は保存せざるをえないのである。しかしながら、社会主義企業においてライン・アンド・スタッフ組織の技術的合則性の側面が保存されるといっても、その歴史的基盤は変革されているのであり、社会主義社会が共産主義への移行をめざして社会的諸労働の区別と格差の縮小の努力を進展させると、ライン・アンド・スタッフ組織の技術的合則性の側面もしだいに消失し、それはやがて社会主義企業管理における否定的要素に転化していくであろう。

ここにおいて、社会主義建設が同時に共産主義への移行の萌芽を意識的・積極的に育成する過程であるとする連続革命論の立場にたつならば、企業内で労働者権力が確立されているということに依拠して、社会主義企業管理制度がしだいに完成される過程——社会主義企業管理組織は単独責任制とか工場長責任制とかいわれ、従来、端的でないかたをすればライン・アンド・スタッフ組織の基礎権力構造において資本主義のそれを換骨奪胎して強化したものと理解されてきた——は、それ自体の中から、ライン・アンド・スタッフ組織と本質的に異なる管理組織を形成していく要因を確認し、それを意識的・積極的に育成していかなければならないであろう。

社会主義企業管理制度の発展をみるばあい、特にそれを社会主義から共産主義への移行のみとおしをふまえてみるばあい、わたしは、基本的には以上のような観点にた

たなければならぬと考えている。そしてまた、特に中国における社会主義企業管理制度の発展を分析するばあい、このような基本的観点にたってはじめてその発展の歴史的意義を正確に把握することができると考えている。

いま、以上のような観点から中国における社会主義企業管理制度の発展をみると、これをいくつかの段階にわけることができる。

すなわち、第一段階は新中国の成立から第一次五カ年計画までの時期(1949—1957)であって、その内容を一言でいえば、企業内において労働者権力を確立した時期であり、それは、民主改革、生産改革、および増産節約運動を軸とするさまざまな形態の社会主義競争の展開をとおしておこなわれた。そして、近代的大工場においては、労働者権力によっていわゆる換骨奪胎されたライン・アンド・スタッフ組織が党委員会指導下の工場長責任制という名で確立されたのである。

1958年の大躍進以後は、それ以前の時期と画期することができる。大躍進の過程において、中国の社会主義建設は、人民公社の設立に典型的にみられるように、あらゆる分野で従来のソ連における社会主義建設の経験とは異質の様相をみせはじめてくる。企業管理制度の改革においても例外でなく、そこには、はっきりと連続革命論＝毛沢東思想の意識的・積極的適用がみとれるようになる。すなわち、1958年から周知のように『両参・一改・三結合』（労働者が管理に・幹部が労働に参加することを契機にして企業管理制度を全面的に改革し、その中で労働者・幹部・技術者がかた

く結合し協力して問題解決にあたる)のローガンをかかげて、全国的な企業管理制度改革の大衆運動が展開された。これは、先述のわたし自身の基本的観点からすれば、社会主義的に換骨奪胎されたライン・アンド・スタッフ組織を完成する過程においてそれ自体を否定する新しい要素=共産主義的要素を意識的にひきだしてきた最初の歴史的段階であると評価することができる。その内容と評価については、拙著『現代中国の労働制度』第一章第三節において詳しく展開しているのでここではくりかえさないけれども、一言でいえば、それは、ラインの分級段階を従来技術的組織にあわせておこなっていたのを、その末端部分を労働基層単位集団(小組)にきりかえ、いわゆる『小組管理』を推進することによってライン・アンド・スタッフ組織を共産主義的方向に変革するエネルギー源たる労働者権力を現実の企業管理組織の上に制度的に定着させ、ライン・アンド・スタッフ組織を全面的に変革する具体的な手がかり・橋頭堡を確保した段階であるといえよう。

この1958年の大躍進過程の中であらわれてきた新しい企業管理制度改革の大衆運動は、そのまま直線的に発展せず、ほぼ1960年頃から調整・定着の段階にはいる。これは、いうまでもなく、1959年来の大きな自然災害・ソ連からの援助停止・工農業バランスの失調等国民経済の全般的な困難と停滞と関係している。しかし、この国民経済の全般的な困難と停滞は、全人民のけんめいな努力によって、いわゆる自力更生の方針にもとづき1964年までに基本的に克服することができた。1964年末から開かれた第三期全国人民代表大会第一回会議におい

て、周恩来は、国民経済が全般的に好転したこと、および1966年から第三次五カ年計画にはいることを確認し、本年(1965年)の国民経済における基本的任務は、第三次五カ年計画のためのあらたな高まりをうながし、その物質的準備をすすめることであると宣言した。

このような1964年来の新しい情勢に対応して、社会主義企業管理制度改革の大衆運動は、ふたたび活潑なうごきをみせてきたようにみえる。すなわち、1964年のはじめ頃から全国的規模で精力的におしすすめられてきた社会主義教育運動の成果を基礎にして、新しい『企業管理の革命化』運動が全国の社会主義企業で展開され、その報告が本年にはいつてから中国の新聞や雑誌に掲載されはじめたのである。

これらの報告を検討してみると、新しい『企業管理の革命化』運動は、内容的には職場責任制の確立を軸として展開されているが、それは明らかに1958年の大躍進過程で展開されたところの・共産主義への移行のみとおしをふまえた企業管理制度改革の大衆運動の継続的発展であり、小組管理の確立によって結集された労働者権力をテコとして、あるいは小組管理の一層の仕上げを出発点として、今度は一方ではラインの分級段階における『車間』の管理機能の変革に着手し、他方ではスタッフの職能の変革・その労働者権力を背骨とするラインへのくみいれに着手していることがうかがわれる。このような内容は、やはり本質的には、これまでの社会的諸労働の区別の基礎の上にたっている管理組織の中から、それ自体を否定する新しい要素=共産主義的要素を意識的・積極的にひきだし、その母胎

を変容させようとする共産主義への移行の連続革命論的過程の小組管理制度につづく第二ステップと評価しうるであろう。そして、このような『企業管理の革命化』運動は、今後さらに大段的に展開推進され、第三次五カ年計画の期間中に、期待される生産力の新しい飛躍的な発展とむすびついて、中国国民経済の社会主義生産関係に大きな変容をもたらすであろう。そのような意味において、これら『企業管理の革命化』運動の諸報告に対し、われわれは大きな関心をいただくのである。

それでは、つぎに、これら諸報告の中で代表的なもの三編をえらび、要約的にほん訳して紹介する。紹介する三編の原題はそれぞれつぎのとおりである。

- (1) 張達開・宋金声『關於開展企業管理革命化問題』（「経済研究」誌1965年

第3期所収）

- (2) 董揚『建立崗位責任制加強工業企業的管理工作』（「経済研究」誌（1965年第4期所収）

- (3) 李樹成『改革企業管理機構促進工業生產的發展』（「経済研究」誌1965年第4期所収）

なお、最初の張・宋論文は、紙幅の関係上、前半部分のみの要約ほん訳である。また、ほん訳にさいして、中国国営企業特有の組織をあらわす言葉は一応原語のまま使用したが、「廠部」・「車間」・「班組」は、ラインの分級段階においてそれぞれ工場全体を統括する管理部・生産の部門別管理部・労働者の基本組織単位に相当し、「科室」は、一般に資本主義的ライン・アンド・スタッフ組織におけるゼネラル・スタッフにほぼ相当する。

企業管理の革命化の展開について

張 達 開 ・ 宋 金 声

チチハル車輻工場では、1964年のはじめから社会主義教育運動を基礎として「廠部に集中、班組に服務」という新管理体制を実現した。これは、企業管理体制の根本的変革ともいうべきものである。

企業管理体制の改革に着手した当初には、いろいろな考え方があった。たとえば、廠部管理を拡充し車間は併合して分廠とする意見、廠部の人員および権限を車間へ移譲する意見、さらには大変革は不相当とししだいに機構を整理し業務の改善とともに人員をへらしていくのがよいという意見などがあった。工場党委員会は、このような意見はいずれも単なる改良であって根

本的な問題解決にならないとし、企業管理を徹底的に革命しようとするれば、革命思想を高め民主集中制を堅持し労働者大衆に依拠してやらなければならないと指摘した。われわれの企業管理においては、当時、管理上多くの段階がもうけられ本位主義あるいは分散主義が業務を遂行する上で一貫性をさまたげていた。この点が当面の企業管理上の主要な矛盾であり、ここに管理制度改革の根本問題があったのである。かくて「廠部に集中、班組に服務」という新しい管理体制がうちだされたのである。すなわち、それは、従来の車間における計画・生産・技術・材料・労働および賃金・財務等

の業務を廠部に集中して管理すると同時に、科室および車間の専門職員がもともと二つの系列にあったのを一つの編成の中へくみ入れ、車間に配置されていた人員は科室および車間の両方にまたがって指導性を発揮しうるようにし、その工作の末端までの徹底を期するものであった。

この新しい管理体制は、科室の専門職員に廠部の指示の末端までの滲透に責任をもたせることになり、生産および技術の準備工作がうまくいくようになったと同時に、科室専門職員が直接生産過程に服務することになった。また従来車間主任に直属していたスタッフも、やはり車間主任の指導のもとに積極的に大衆の計画や指標達成のための組織に参加するようになった。このような科室の専門職員の工作を末端まで滲透させ班組に服務させるには、二つの形式がもちいられた。その一つは特定の人員を一つの車間に固定する形式であり、もう一つは、特定の人員がお互いに協力しあっているいくつかの車間に服務する形式である。このような新しい管理体制は、車間主任をして会議や報告書作成あるいは決裁事務から解放し、直接に労働者の生産・思想・生活の指導に専念することを可能にしたのである。そしてまた、このような新しい管理体制は、先述のような当面の企業管理上の矛盾を根本的に解決することを実際の上で証明したのである。新管理体制の成果は、要約すればつぎの点に帰着するであろう。すなわち、(1)管理段階の大巾整理および業務執行体制の一貫性、生産・人員・物資の集中的な統一管理の実現。(2)従来専門職員は間接的に生産過程に服務していたのを直接的に服務するようにし、主観主義や官僚主

義の克服と労働者の意識のかん養に役立つた。(3)労働者は生産工具や労働対象とさらに一層緊密に結合するようになり、生産能率の向上を保障することができた。(4)従来管理組織の相互間でおしつけやなわばり意識があったのを徹底的に排除し、科室の機能を十分発揮させ、その責任制を強化した。(5)各段階の指導幹部が、一方では思想的に向上して党の政策方針をしっかりと把握し、他方ではそれを労働参加をとおして生産の実際に結合するというやりかたを実行するささえとなった。

ところで、この新しい管理体制がうちたてられると、それに従って業務のやりかたや各種の規則制度の面でもつぎつぎと変革がくわえられたが、それらを取りまとめてみると、つぎのようになる。

(1) 計画の編成および生産管理——従来の廠部・車間・班組の三級管理がうちやぶられ、廠部から班組へ直接通じるようになった。計画は、大衆から直接上ってきて、大衆の中へ直接おける。車間段階の参考指標は、班組の執行状況把握に必要なものだけに限定され、これまでの13種から生産量・品質・定員・材料・工具消耗の5項目に圧縮された。

各科室の専門職員を組織してうまく統一的に生産に服務させるために、生産服務会をもうけ、その日の計画にもとづいて毎日その日の生産と技術上の問題の解決にあたることになった。さらに、生産総合工作票なるものをつくり、生産と管理、準備と服務、人間と道具および労働対象を相互に全体的な関連において一覽把握できるようにし、同時に労働者が実際の仕事にかかる前に6項目（つまり、設計図・材料・部品・

道具・時間ノルマ・および技術指図書)の確認をおこない、かつそれでもって、出来高票・交替簿・設計図持出証・および検査証票にかえることになった。これはまた、原価計算のための原証憑ともなった。このような改善の結果、計画および生産管理上の諸問題は、日常的に迅速に処理されるようになった。

(2)技術管理——生産の技術的準備のための廠部・車間・班組の三段階のはんぎつな技術指図書の往復が改善された。つまり、技術諸設備の製作および管理方法が改められ、設計・製作・保管・使用が統一されると同時に、技術指図書の内容とその編成方法も改められた。あとの点についていうと、すべて設計図どおりに作業すればよいようにし、技術員は現場において直接労働に参加しながら対面指導の形式で労働者を指導し、その中から技術革新がもりあがるようにした。設備の管理については、従来ノルマ化された修理規程のみが重要視されて、日常の保全にあまり留意されなかったが、その点が改められ実際の稼動情況と密着したかたちで事前検査や鑑定がおこなわれ、それにもとづいて修理計画がたえられるようになった。またこれまで各車間に分散していた小修理班や保全人員を修理部として統一し、その上で部門を分担して責任をおうようにした。

品質検査については、これまで少人数の検査員がおこない労働者にまかせられていなかったが、改革後は労働者の自主的検査と専門職の検査とが結合されるようになった。つまり、生産過程において労働者が自己検査および相互検査をおこなって証票をうち、専門職員は原材料と鍛鑄造品の物性

検査、新製品の試験、大量生産部品の抜取検査、車輛の最終検査と性能テストのみに責任をもつこととなった。このような改革をへて、専門職員は、労働に直接参加することを主とし、その中で労働・検査・指導を結合するようになった。この結果、労働者の自覚と責任は高まり、また検査員と労働者の関係は一層密接なものとなった。

(3)資材管理——従来は管理が分散し、物資の種類ごとに倉庫があり、ノルマと資材供給が別々に管理され、そのそごが生産にえいきようすることがあった。そこで、資材供給と材料消耗ノルマを別々に管理することをやめて、資材科で統一管理することになった。すなわち、車間の材料分庫は資材科の直接指導にゆだね、生産の実情にあわせて供給するようにすると同時に、受取制から送りつけ制にあらためた。つまり、ノルマ・申請・材料の送りつけ・管理・回収・廃物利用が統一的に資材科の掌握するところとなった。

(4)財務管理——「計算は簡単に、管理はきめこまかく、分析はしっかりと、監査は厳密に」という原則のもとに、従来製品ごとおよび車間ごとに原価計算していたのを車間原価計算を廃止した結果、間接費の分配方法がずっと簡単になった。また「現金収支は厳密に記帳し、費用の分配は簡単に記帳する」原則のもとに、単なる報告書をつくるだけの「伝票日記帳」を廃止し、そのかわり簡単な大衆的な帳簿をつくった。各種の帳簿や証憑類についても不必要な管理者の署名手続を廃し、管理者は、そのはんぎつな手続から解放されただけ生産の第一線にはいり、班組計算や原価分析の指導を強化するようにした。

以上の改革に対応して、科室の編成も調整された。科室調整の原則は、一科が多面的な責任を担い、その職員は多面的な職務を遂行し、一科は一連の業務を末端まで一貫して管理し、一つの業務を二科がかさなって管理しないというもので、この建前で従来の21の科室は、さしあたり全部で12に再編成された。

車間については、技術的問題・配置・工程間のつながりぐあい等の条件にもとづいて、大きな車間は適宜分割し、小さな車間は適宜併合した。車間の下部にはもはや管理単位としての工程を設けず、車間主任が直接班組を掌握して対面指導を実行することになった。

科室および車間の再編成と同時に「管理は厳密に、計算は簡単に、専門職が記帳し、小組人員が管理する」という原則にもとづいて、小組管理を改善した。小組管理をたかめていくかなめの問題は、三人の幹部、すなわち第一に思想と作風がすぐれ大衆に支持されている党小組長あるいは党政政治宣伝員、第二に困難にたえ組織能力のある技術水準の高い生産小組長、第三に大衆の生活に関心をもち大衆に奉仕する組合小組長、この三人の幹部をうまく配置することである。この前提の上に、小組管理の内容と方法が改善された。小組管理の任務は、現在つぎのようにきめられている。すなわち、生産量および品質の二つの指標、労働時間・材料・工具の三つのノルマ、設備管理・品質管理（自己検査）・材料工具の管理・出勤および労働時間の管理・生産における安全管理の五つの管理、これらをうまくやりとげることである。また管理の形式についていうと、生産進行一覧表およ

び競争成果一覧表をつくり、専門職員と労働者大衆が共通の帳簿をもち、小組員の記入した証憑で専門職員が計算をおこなうというものであった。以上のような小組管理の展開、専門管理と大衆管理の一本化と関連して、基本的生産職能を大いに訓練する活動が展開された。それは、一口にいえば、毛沢東思想により解放軍を模範とし、生産を中心に現場を陣地にみたと、熟練工を核として労働者が相互に教育しあい学習しあう運動である。このような運動とからみあわされて、同時に模範的技術の実演会が組織され、あるいは先進労働者の選抜競争や「五手表彰」（技術・品質・節約・革新・管理のすぐれた労働者の表彰）がおこなわれた。

以上のような企業管理体制および管理機構の改革をとおしてどのような成果をかちえたかという、それはさしあたりつぎの五項目にまとめることができよう。

(1)各級指導幹部が事務処理から解放され、実際の生産現場に結びつき、主観主義および官僚主義の克服に有利となった。とくに管理階層が減少し、幹部の工作在末端まで滲透するようになったことは、幹部の責任感を強化したし、会議が大幅にへったこと、あるいは報告書・証憑類・技術指図書類が従来の860種以上からとりあえず510種まで減少したことなどは、幹部が事務処理からぬけて、現場で重要な問題を研究し解決する条件をつくりだした。革命化以後、生産の局面はすっかり状況をかえ、1964年8月以降は月ごとに各生産品種とも平均して計画を大きく上まわる成績をあげ、従来の車間主任が上部管理段階へばかり出入し、現場には顔を出さないといっ

た情況はまったくなくなった。

(2)技術職員・管理職員の生産に対する積極性は大いにたかまり、生産過程の問題は迅速かつ効果的に解決されるようになった。新管理体制は、技術職員・管理職員をしてまず生産に、基層組織に、大衆に注目させ、工作を末端まで滲透させるのに役立った。現在のところ、これは「五送」（材料と工具は班組までとどける、技術は現場までとどける、賃金と厚生福利は労働者自身の手にとどける）あるいは「四つの自主解決」（自分で解決できる問題は他人にたのまない、仲間で解決できる問題は科長にたのまない、自分の科室で解決できる問題は他の科室にたのまない、科長で解決できる問題は廠部幹部にたのまない）ということまで実現している。このようにして、従来、自分たちは企画をしたり報告書をつくるだけで、その実行は他人まかせであった弊風は一掃され、自分の決定した事項は最後まで自分が責任をもつことになり、その結果、技術職員・管理職員の責任感の高まりとともに、生産上の問題が迅速かつ効果的に解決されるようになったのである。

(3)集中統一指導の強化、全体觀念の増大、本位主義および分散主義の克服。これまで各部門間で相互に牽制するよううごきがみられることもあったが、現在では、全体的な観点から統一調整して行動するという新しい雰囲気もり上ってきた。1964年9月には、解体車間に人員不足がみられるや、すぐに貨車車間から応援がでたし、また物資が集中管理されるようになった結果、従来倉庫にねていた多くの工具や資材が活用されるようになった。ねていた物資の活用・資金回転の加速化・工具資金の節

約をあわせると13万元以上におよぶとみられる。多年の経験からして、工場の人員や物資を分散管理すると浪費が大きく、かならず集中的な統一管理をしなければならないことを知ったのである。

(4)幹部の生産労働への参加の条件をつくりだし、それが幹部の思想の革命化を促進するのに貢献した。全工場で700名以上の労働が条件となっている幹部は、「三定一頂」（時間・職場・および職責を固定し、ひとり立ちで操作ができるようになってから班組の定員と交替する）の制度を実行している。別の300名ちかい幹部は、指導的な熟練労働者について訓練をうけている。車間主任や党支部書記は、半日労働・半日業務を実行しており、科室幹部は、毎週すくなくとも一日は労働している。このような労働参加は、幹部の思想の革命化にも大きく貢献しているのである。

(5)人員を調整し、生産の発展をうながした。社会主義教育と企業管理革命化の展開は、幹部の作風をあらため、生産過程における人と人との関係を調整し、労働者職員の積極性を高め労働力の潜在的な可能性をほりおこして、生産の発展をうながした。すでに現在までのところ、205名の労働者が他の地区への応援に派遣され、300名以上の労働者が半工半読（半日労働・半日学習の全国的な社会主義教育運動）を実行している。非生産人員は、労働者職員総数の17.24%から13.3%に減少している。全工場従業員総数は減少したが、生産任務は従来以上にうまく達成されており、1963年に比較して1964年は、労働生産性において27.8%の向上、製品原価において10.4%の低下をみている。

職場責任制をうちたて工業企業の管理工作を強化しよう

董 揚

広州市の工業企業では、近年来管理水準を高めるために職場責任制の確立を中軸とする管理工作の改革を展開した。これは、社会主義工業の生産管理における根本的な施策の一つである。職場責任制は、企業の集中統一指導を強化すると同時に、大衆の生産積極性と創意性を高揚させている。各企業、特に大中型企業では、数百数千の労働者がそれぞれ異なる職場に配置され、分業協業をおこない、企業計画達成のために努力している。このような状況のもとで職場責任制を確立したのは、つまりその一人一人をして職場に定着させ、責任を明確にし、いかなる職務にもすべて基準があり、いかなる業務および物財にもすべて管理者がおり、すべての人はそれぞれの責任をもつようにするためであった。したがってまた、この職場責任制の確立によって、比較的完全な科学的な管理規程や制度、および正常な管理秩序とか生産秩序とかをうちたて、企業の管理水準を大いに高めることを可能ならしめたのである。

職場責任制確立の重点は、基層生産職場責任制をうちたてることと、同時に幹部職場責任制をうちたてることである。基層生産職場責任制は、生産量の増大および品質の向上と結合した問題であり、その主要内容は、労働者の負うべき責任、その遵守すべき制度、またその確保されるべき権利、および作業手順を包括している。広州市の具体的状況にもとづいていえば、基層生産職場責任制の確立には、重要なものと

して、職場個人責任制度、品質責任制度、設備保全制度、巡廻責任制度、工具使用保管制度、安全生産制度、原始記録制度、合理的生産制度、班組経済計算制度、および班交替制度の10の制度を包括している。これらの諸制度は、職場個人責任制度をその核心とし、班交替制度をそのカギとしている。各企業が基層生産職場責任制をうちたてるさい、それぞれどの制度を中軸とするかについては、その企業の具体的状況にもとづいて確定されるべきであって、しいて一致しなくてもよいであろう。

基層生産職場責任制をうちたてるにあたって注意しなければならないのは、大衆をうごかし、大衆に依拠し、生産の実践的経験を総括すること、およびそれを大衆が日常つかっていることばで規程に書きあらわすことである。具体的なやりかたでは、各企業とも一般につきのような三段階をへてこれをおしすすめている。

(1)準備段階——主として思想の統一、意識の高揚の段階であり、まず職場責任制の意義を明確にしていく。つぎにこの高揚した意識を基礎にして、その単位の生産管理上の問題点をあきらかにしていくとともに、職場の区画をはじめ、定員と生産ノルマ工作をすすめる。このような段階においては、一つの車間あるいは班組を選択して試験的にすすめ、モデルを樹立してからその経験をおしひろめるべきであろう。

(2)制度改訂の段階——大衆をうごかし上下一致して制度の改訂にかかる。指導幹部

および技術要員は、全体の生産の要求にもとづいて各職場の問題点をひきだし、方向をしめして労働者の討論をふかめていく。労働者は、生産の実情と経験にもとづき、生産量の増大および品質の向上を中心として問題の解決のカギをみつけだし、それを規程にあらわし、大衆討議にかけた上で第一次草案として提起するようにする。

(3)実施段階——大衆を組織して上記の制度改訂の第一次草案を実験的に実行にうつし、その結果を検討して何度も補充をくわえ、工場管理部の許可をえたのち最終的にその実施にふみきるのである。

生産職場責任制を確立したならば、つぎに幹部職場責任制をうちたてなければならない。その目的とするところは、幹部の革命化の促進、その作風の改革、生産にはいり小組にはいって工作方法を改善すること、作業能率をたかめること、ヨリうまく生産の第一線に奉仕することである。同時にまた、管理組織の上下関係および横の関係を明確にし、これまでの職責範囲を基礎として管理部門の任務・責任・および権限を幹部の一人一人がしっかりと身につけることである。その内容は、大まかにいって、幹部に託された任務と要求、業務上の権限、活動の原則、およびそのおうべき責任等を包括している。

基層生産職場責任制が確立されると、企業の管理水準はたかまり、生産発展・品質の向上があらわれたが、この制度による効果といえば、主としてつぎのような諸点にみることができるであろう。

(1)広大な労働者職員大衆の政治的責任感が大いに高まり、品質第一の思想がいきわたってきた。つまり、自分たちの生産する

ものが国民経済の中でどのように使用されるか、国民生活の中でどのように役立つかということをしかり自覚して生産がおこなわれるようになったので、自己検査はきわめて厳密におこなわれるようになり、労働者職員相互間の団結はつよまり、困難を自ら引受けるといった新しい気風があらわれてきた。

(2)大衆の一人一人について自分の責任が明確にされ、生産秩序がしだいに合理化されてきた。職場責任制の最大の特質は、工業企業の日常の生産におけるさまざまな情況と一人一人の労働者との関係が固定的に把握されるようになったことである。つまり、「すべての人は自分の固定的な職務をもち、すべてのことがらにはそれを管理している人間がいる」ということであり、このことが労働者の団結をつよめ生産積極性を刺激し、従来の生産過程におけるさまざまな隘路や問題点を自主的に解決する根本的なテコとなったのである。

(3)生産がたかまり、品質が向上した。前項の必然的な結果として、労働者は、それぞれの職場において自らさまざまな先進的な管理制度をうみだし、技術的操作方法を改善し、あるいはノルマの合理化をはかるなどして、その労働生産性を向上させていったのである。

(4)設備管理および倉庫管理が調整強化された。直接生産過程における労働者の自主的な積極性・創意性の発揮は、しだいに設備管理や資材管理の部分までおしすすめられ、特に化学工業企業では設備は生産上重要な意味をもっており、その管理保全について自主的な責任制度がうちたてられていった。倉庫管理についても同様であって、

記帳の明確化、管理の科学化・制度化がはかられ、それによって購入販売業務の計画性をつよめるとともに、資金回転の加速化および在庫物資の減少がはかられた。

(5)生産の合理化が一層おしすすめられた。職場責任制をうちたてる過程において、衛生工作が日常化・制度化されたことをはじめとして、職場の区分、責任の明確化をとおして職場が十分点検され、従来死角になっていたようなところがずい分改善された。そしてこのことは、製品の品質向上に一定の効果をもたらす結果になっている。

以上のような職場責任制の確立を中心とする企業管理工作を強化する過程において、われわれの認識はたえず高まり、そのやり方もたえず改善されていった。いま一年あまりの実践をとおして体得したことをいえば、以下の諸点にとりまとめることができるであろう。

(1)政治思想工作の強化が、基層生産職場責任制をうまくうちたてるカギである。当初、一部の企業指導幹部および労働者職員においては、この制度の意義について認識不足の点があった。たとえば、ある指導幹部は、業務繁忙のおりからさらにこのような制度をつくることは不可能であると考え、またあるものは、この制度は生産工程がきわめて単純な業種には実行可能であっても、生産工程が複雑な業種では不可能であると考えていた。さらにある労働者は、制度が厳重になり、責任が重くわずらわしいものになり、任務が完全に達成できないようになることをおそれた。このような考えは、いずれも職場責任制の政治的な意義を十分理解していないか、あるいは個人の

利益を重視して全体と国家の利益をかえりみないブルジョワ思想にねざしており、社会主義企業の民主集中制の原則とあいれない。したがって、職場責任制を確立していく過程は、とりもなおさず労働者職員の政治的責任感をたかめ、さまざまなかたちの責任をまぬかれようとする思想との斗争の過程でなければならなかったのである。

労働者職員の政治思想教育を強化するための措置としては、第一は組織的に毛沢東思想を学習し、大慶油田等の先進的経験を学習し、自分のやっていることは革命事業であるということをはっきり意識することであり、第二は、具体的な事例について実践的な思想教育をおこなうことである。第二の点についていうと、制度がかけていることから責任が不明確になり、それからどのような事故があらわれるかを具体的な事例をあげて説明し、それをみなで分析し、損失を計算したりあるいは小規模の展示会を開いたりして啓蒙し、労働者大衆に対し小さな繁雑さをいとうことが大きな面倒をまねき、ひいては国家に損失をあたえることを説得するのである。第三は、先進的なモデルをつくり、それに大衆がしたがうようにすすめることである。まず積極分子を組織して、その創意性を何回も試みさせ、それを改善し、十分自分のものにしてしまってから全体におしひろめるようにすることである。

(2)基層生産職場責任制の確立は、かならず大衆のもりあがりによらなければならない。社会主義工業企業で組織されている分業協業は、なによりも広範な労働者大衆の革命的な自覚と規律性に依存しており、このことは、われわれが企業を管理する上で

の根本原則である。基層生産職場責任制がうちたてられたならば、それを運営するのは労働者自身であり、したがって、それが実際に適合し効果的なものであるためには、かならずそれが労働者自身のもりあがりによってつくられなければならないのである。

われわれは、徹底的に労働者大衆の自発的な創意性を尊重し、決して上部で決めたことを下部へ流してそれをまもらせるという方法をとらなかった。まず下から上へ、しかるのち上から下へというかたちで、上下を結合したのである。一方では、制度の改変にあたっては、まず労働者大衆が自分で考え、自分で改善し、自分で文章にまとめ、しかるのち指導部でこれを承認して確定するという手順を強調すると同時に、他方では、現場において企業の指導幹部と技術者と労働者がかたく結合して、問題点を共同研究するというやりかたを堅持したのである。

(3) 基層生産職場責任制の確立にあたっては、まずその目的をしっかりと把握しておかなければならない。職場責任制の確立は、それ自体が目的ではなく、社会主義企業における具体的な生産現場の問題を解決するための手段であるはずである。したがって、この具体的な生産現場の問題点が正確に把握されていなければ、とんだ的はずれということになるだろう。われわれは、これをつぎの三つの点から把握したのである。すなわち、第一は、実際から出発するということである。大衆自身の意見にしたがってまず生産管理および品質の問題から手をつけ、企業の状況を点検し、それぞれの職場の労働者の作業状況を点検し、さら

に設備の管理状況および諸制度の運営状況等の点検におよぶ。そして、そこから生産と品質にえいきようをおよぼしているカギはどこにあるのかを掌握するのである。しかるのち、問題を解決するためには、どの制度をどのように改訂するのが実情にあっていくかの検討にはいる。第二は、制度の改訂にさいしては、まず要点を改訂し、しかるのち全面改訂をおこなう。生産物の品質に決定的な作用をしている車間および小組の緊急の問題からはじめ、これを徹底的に浸透させ、それがうまくいってから全体的な工作におよぶのである。第三に、問題点の調査、制度の改訂、点検の徹底、これらはすべて生産物の品質の向上ということを第一義においておこなわなければならないということである。

(4) 基層生産職場責任制が確立されると同時に、それに応じてその他の管理制度が確立ないし調整されなければならない。企業における各種の制度は、いうまでもなく相互制約的であり相互補完的なものである。したがって、基層生産職場責任制が確立されたならば、その完全な貫徹を保障するために、大ていの企業では、職場個人責任制度、品質責任制度、設備維持保全制度、巡回検査制度、班交替制度、経済計算制度等が同時に確立されなければならないし、またそれらに関連している諸制度は適当に調整されなければならない。その他、技術操査規程の統一、原始記録証憑の合理化、検査制度の確立等が要請されることになるであろう。またこのような基層生産職場責任制の確立の基礎の上に、しだいに幹部職場責任制をつみあげていかなければならない。

(5)最後に以上のことは、厳密な点検制度の確立と不可分の関係にある。点検のやり方としては、生産会議、定期あるいは不定期におこなわれる生産大点検、作業前後におこなわれる班会議、班の交替のさいの点検等のほかに、多くの企業では、百分点検制度がうちたてられた。百分点検制度というのは、指数でもって個人・小組・車間の生産成績を大衆評定する社会主義競争の一つの新しい形式であって、その内容は、生産量の増大および品質の向上を主要指標とし、原材料消耗、設備の維持保全、安全生

産、生産の合理化の諸側面を包括せしめている。このような制度をうまく運用することが、大衆の生産積極性を大いに刺激し、それが同時に基層生産職場責任制の強化、あるいはさらに改善すべき問題点の発掘とその解決の重要な支柱となり、共産主義的協同精神の発揚に役立っているのである。もちろん、このような点検制度がうまく運営できるかどうかは、やはり基本的には、労働者大衆がほんとうに革命的な自覚をもっているかどうかにかかっている。根本の問題は、つねにそこにあるのである。

企業管理機構を改革し、工業生産の発展を促進しよう

李 樹 成

ハルピンの銀光電気メッキ工場では、ここ数年来ずっと管理機構を改革して管理幹部の削減につとめてきた。1962年末には、管理幹部は全労働者職員総数の18%をしめていたが、1964年末にはこれが3.64%に、技術幹部をふくめても全体の4.6%に減少した(この工場の1964年末労働者職員総数は412名)。管理幹部の削減と同時に、サービス業務担当者の削減もはかられ、1962年末にくらべて1964年末では、サービス業務担当人員は77.8%の減少をみた。機構改革の面では、いくつかの科室が廃止され、またいくつかの生産現場の管理段階がなくなり、政治工作・生産技術・サービス業務の三本の指揮ラインが確立された。

企業管理工作の革命化の展開によって、企業管理工作および生産面において、つぎのような大きな変化がみられた。

(1)中間管理段階の減少・手続の簡素化—これまでは多くの管理段階があり手続が繁

雑で、なかなか問題を臨機迅速に解決しにくい面があった。たとえばメッキ工程のモーターが故障しても、本来1時間もあれば修理できるところを、5段階の承認をへて2日もかかるしまつであった。現在では、現場から修理班への直接連絡で処理されるようになった。

(2)幹部の責任制の明確化—これまで管理幹部の数が多かっただけにかえって責任がはっきりせず、職責が不明確なところがあった。現在では、分担がはっきりとし、責任感は強められ、問題の処理が迅速におこなわれるようになった。たとえば塗装工程の雨もりがあったが、過去では職長が幹部にかけあっても、あっちの係やこっこの係から人がみにくるだけでなかなか解決しなかった。責任制がはっきりしてのち、サービス業務の責任者が直接現場にきて調査し数日のうちに補修してしまった。

(3)指導幹部の労働参加—これまでは機

構が複雑で幹部の数が多いためすべてのことに指導をもとめられ、幹部は事務処理におわれてきりきりまいをしていた。現在では機構が簡素化され、問題が直接に解決されるようになったので、幹部は事務処理からとびだして生産の第一線にはいり、大事な問題の解決に直接精力を集中できるようになった。たとえば従来合金メッキの不合格率が比較的高かったが、党支部の書記がこの問題を解決するために合金工程にはいり、20日間労働をともにしてその原因をつきとめ、結局思想政治工作をつよめて労働者に厳密に技術規程をまもらせるようにし、不合格率を4%前後まで低下させた。現在工場の指導幹部は、原則的に半日は直接労働に参加している。

(4)技術要員の「里帰り」——これまで技術的にすぐれた労働者が現場からひきぬかれて、管理幹部に編入されることが多く、生産にえいきょうをあたえていた。管理機構の改革後は、あるものは職長・班長、あるものは現場労働者として「里帰り」し、生産の中の技術要員を充実させた。

(5)管理費の節約——1962年には管理部門は290平方メートルの床面積をもち、年間の管理費は44,800元以上であった。1964年には、それぞれ70平方メートル、19,800元となり、管理費は62年の44.2%となった。

以上のような企業管理の各側面の改革の結果として、労働者の生産積極性は大いに刺激され、生産量は増大し、品質は向上し、原価は低下した。具体的にいうと、1962年12月と1964年12月とを比較して、1日当りのメッキ面積は8,300平方センチから33,000平方センチに、主要製品のメッキの厚さは0.4ミリから0.9ミリに、光沢度

は2花6級から3花8～9級へそれぞれ向上し、生産物総原価は平均して24.4%低下した。

このような企業管理革命化は、主としてつぎのような方法をとっておこなわれた。すなわち、

(1)思想の革命化と指導者の決意——これが企業管理革命化の大前提であった。革命化展開の当初、指導幹部の中には、少数ながら管理工作の改善には人員の増加が必要であるとの見解があったが、これは党支部の何回もの研究をとおして、徹底的な機構改革は管理幹部の削減にいたるのが正しいとされた。このような基本的観点にたって全幹部の間で討議が組織されたのであるが、その過程で少数の幹部の中に「四怕」の思想がうみだされてきた。「四怕」とは、第一に、管理秩序のみだれが生産への悪えいきょうをおよぼすこと、第二に、人員が少くなれば仕事に忙殺されて十分やれなくなること、第三に、大物をささいな仕事につかひ職権がせばまること、第四に、現場においても労働者のようにはやれず、収入がおちるのではないか、といった憂慮である。このような思想に対して、党組織は、毛沢東思想やさまざまな先進的経験を組織的に学習することをとおして、あるいは党員会議や大衆座談会などの形式の思想教育をとおして、徹底的な機構改革と管理幹部の削減が企業革命化に重大な意義をもっていることを大衆にしらせていった。このような思想工作が滲透し、幹部全員の認識が高まるにつれて、「四怕」の思想もとのぞかれていった。そしてその基礎の上に、一人一人の幹部の人となりや才能に応じて、それぞれ心からの得心の上で具体的

な配置替えがおこなわれたのである。

(2)三本の指揮ラインの確立、一つの指示の末端までの徹底——企業管理をうまくやる重要な問題の一つは、生産の必要から出発して、管理機構および管理人員を合理的に調整することである。この観点にたつて、われわれは、これまでの生産技術、財務、購入販売、行政、動力保全の五つの事務部門を廃止して、政治工作、生産技術、サービス業務の三本の指揮ラインをうちたてた。政治工作ラインというのは、党支部、労働組合、青年共産主義同盟、および人事部門からの若干の幹部によって組織され、党支部の書記が政治指導員となり、党支部の統一指導のもとに、全体の思想工作、労働組合および青年共産主義同盟の工作、および人事の工作をすすめるものである。生産技術ラインというのは、管理幹部および技術要員それぞれ若干名で組織され、全体の行政工作の責任をおっている副工場長の直接指導のもとに、全体の生産技術の分野の指揮および管理工作に責任をもつ。サービス業務ラインというのは、若干名の管理幹部で組織され、もう一人の副工場長の指導のもとに、物資の供給、財務、生活福利等の工作について責任をもつ。このような三本の指揮ラインの確立は、政治、経済、技術の三者を有機的に結合し、集中統一指導を強化するとともに、具体的な仕事に対する具体的な指導をも強化する。これらと同時に、現場の部門や工程ごとの管理も整理され、従来の三つの現場部門が廃止され、生産品目および技術操作に応じて新しくいくつかの工程に区分された。かくて、それぞれの業務は一つの指令が末端まで徹底し、指導はマン・ツー・マ

ン・システムでおこなわれるようになった。

(3)幹部職能の多様化——幹部職能の多様化は、幹部の少数精鋭主義の重要な条件の一つである。我々は幹部の間で「一頂凡」（一人がいくつもの点でトップにたつ）という活動を滲透させていったが、このやり方はつぎの三つの基本点を把握することにあつた。すなわち、第一は、思想教育を十分におこない、幹部の革命事業に対する責任感を自覚させることであり、第二は、仕事の分担と協力を日常業務の処理の中でうまくみあわせ、それぞれの幹部が自己の任務分担を十分に自覚しながらも、分担を単なる分業でなくしてしまうことである。第三は、基本的な職務に習熟し、それぞれの幹部が自分の本領といえるものをしっかりとつことである。このようにして、それぞれの幹部が、各自の本来の職能を十分やりながら他の業務をもよく熟知し、多面的な能力を発揮しうるようになるのであり、従つてまた、管理幹部の数をへらしながらも管理工作をかえって強化するといふところへいたるのである。

(4)職場責任制の樹立——幹部の職場責任制を確立することは、企業管理上の重要な施策の一つである。従つて、われわれは、まず第一に、政治工作、生産技術、サービス業務の三本の指揮ラインに応じてそれぞれの職責の範囲をきめ、それぞれのラインの分担する任務を明確にしてのち、第二に、各幹部が任務の掌握、現場の状況の筋道だった理解、潜在力の掘りおこし、具体的措置の提案の方法をとつて、それぞれの指揮ラインの具体的な工作がすべての人々に直接いきわたるようにした。さらにそのつ

ぎに、全幹部をそれぞれの分担している任務に応じて組織し、幹部職場責任制度を制定した。幹部職場責任制度というのは、主要なものとして、職場の専任責任制度・指導幹部労働制度・業務監査制度・業務連携制度・連絡報告制度・および学習制度等を包括したものである。この幹部の職場責任制度をとおして、企業における政治・経済・技術・生活の各方面の工作は、一つの有機的な全体として相互につながるのであり、またかくしてこそ、企業の指導者が事務処理に追われることからぬけだして、実際の中へはいり生産の主要問題を研究し解決する時間を確保することができるのである。

(5)労働者の管理参加——これについては、われわれは主として三つの方法をとった。すなわち、第一の方法は、専門の管理者の指導のもとに、労働者の管理参加の範囲を拡大するものである。労働者をして生産にえいきよしないかぎりその能力をのばすという原則のもとに、全工場の動力保全、工程ごとの記録および統計、倉庫および食堂の管理を労働者にまかせた。第二の方法は、工程および小組の管理を発展させて大衆管理をうちたてるものである。幹部あるいは工程の指導者が現場におり、一定の管理能力のある労働者を組織して、小組・工程・全工場段階の管理業務の一部を担当するのである。このような大衆管理は、工場管理の各段階にあみの目によりはりめぐらされ、強力な労働者管理の隊伍がく

まれ、少数の管理人員でしかも管理水準を高める重要なささえとなっている。第三の方法は、大衆管理工作に対する具体的な指導の強化である。一方では、工場指導者は大衆管理の強化を重要工作項目としてとりあげ、討論研究をすすめ経験を交流し中心となる要員を訓練養成し、管理がうまくいく基礎をかためた。同時に他方では、幹部の労働参加をとおして具体的指導をおこない、専門的な管理と大衆管理を有機的に結合し、相互に補完しあって管理水準をたかめるように努力した。

(6)手続の簡素化、会議の能率化——従来幹部の仕事のうち会議時間のしめる比率はすくなくぬものがあつたが、現在ではできるだけこれをきりつめ能率的に運営するようにして、本来の工作時間を相対的に増加させている。また不必要な業務上の手続もできるかぎり簡単化してしまい、現在では、生產品種が固定的な現場では従来毎日一回おこなわれていた生産調整を月一回計画を調整することにし、生産調整員がいつも現場にでむいて生産進度を検査し、問題があればその場で解決するようにしている。

以上のようなわれわれの企業管理の革命化は、一定の成果をあげているけれども、しかしまだ問題がないわけではない。たとえば経済計算の面では、工作が十分いきとどいていないし、管理制度もまだ不十分である。これらの点については、さらに今後一層の充実改善を期したい。