

中国の企業管理制度の改革

——『小組管理』の生成・発展について——

小 嶋 正 巳

Ⅰ ま え が き

中国の社会主義建設は、第一次五カ年計画の超過達成によってその物質的基礎をかため、同時に、その期間中に農業・手工業および資本主義商工業に対する社会主義改造を基本的に完成したことによって、五八年以降新しい段階にいった。すなわち、五八年来の整風運動が突破口をひらき、『政治掛帥（政治がすべてを統率する）』の原則を大前提として、国民経済高速度発展の総路線——『用両条腿走路（二本足である）』の方針がはっきりとうちだされた。つまり、重工業優先発展を基礎として、工業と農業の同時発展・重工業と軽工業の同時発展をはかり、また集中指導・全面計画・分業協業体制の確立を基礎として、中央工業と地方工業の同時発展・大型企業と中小企業の同時発展・近代化された生産と土法生産の同時発展をはかる方針が採用された。そして、この二本足によって、一方においては、経済発展の過程で大衆運動の形態を最大限に受容するとともに、他方においては、国民経済の各部門間の不均衡を調節する作用をもたせた。その成果が、五八年以降の『大躍進』となってあらわれたのである。

この五八年以降の国民経済の大躍進は、その決定的動機として、客観的可能性と主観的能動性を統一するというや

りかた——大衆の自発的な政治意識の高揚を大衆運動に組織して、その潜在能力を発掘し結集するというやりかたに依存している。と同時に、この総路線の根底には、いわゆる連続革命の思想がはっきりとつらぬかれている。生産力の発展を大衆運動に依存するという態度のうらがえしとして、総路線においては、既存の生産秩序の改革についてきわめて積極的な態度を堅持し、しかもつねに共産主義への移行のみとおしを現実的な問題として考慮している。このことは、たとえば、農村人民公社における新しい所有制および分配制度の確立、また都市工業企業における管理制度および賃金形態の改革等にもっともはっきりとあらわれている。このような新しい生産秩序の生成・発展は、『社会主義からしだいに共産主義へ移行していくみちを實際にさがしあてた』^①ものであり、『国民経済の持続的な躍進を保持する』条件である、と公式に評価されている。この小論では、右のような観点からする共産主義への移行の拠点の一つとしての企業管理制度の改革について、初歩的にふれてみたいと思う。

Ⅱ 上部構造変革の原動力としての大衆運動

毛沢東は、社会主義社会における矛盾についてつぎのようにのべている。『社会主義社会では、基本的な矛盾は、上部構造と経済的基礎とのあいだの矛盾である。ただ、旧社会のこれらの矛盾とは、根本的にその性質と状態がちがっているだけにすぎない。』『社会主義的生産関係はすでにうちたてられ、それは生産力の発展に適應している。だが、それはまだきわめて不完全であり、これらの不完全な面と生産力の発展とはまたたがいに矛盾している。生産関係と生産力の発展とがこのようにたがいに適應しあってもいればまた矛盾しあってもいるという状況のほかに、上部構造と経済的基礎とがたがいに適應しあってもいればまた矛盾しあってもいるという状況がある。』^②

このような矛盾は、あらゆる積極的な要因を動員して正確に処理しなければならぬし、一つの矛盾を解決すれば、つぎの新しい矛盾が生起してくるのである。生産力の発展に適應するように上部構造をつぎつぎと変革していく原動力は最大の生産力である革命的階級そのものの力量にもとめられなければならない。労働者・農民の革命的情熱にもとづく創造的能動性が生産力発展の決定的な要因であるとすれば、いわゆる階級斗争・具体的には大衆運動形式による階級エネルギーの結集は、社会的生産力の解放＝革命斗争におけるだけではなく、その後の社会的生産力の発展＝経済建設過程においても継続して適用されなければならない。このことは、中国における社会主義建設の根本精神であり、『経済戦線における社会主義革命の深化』あるいは『大衆路線』といわれるものの内容である。

しかしながら大衆運動は、元来きわめていきいきとした大胆なものでありまた流動的なものであって、既成の制度や秩序にこだわりなく発展していくものである。大衆運動の発展は、必然的なりゆきとして、かならず既存の老朽化した秩序と衝突する。したがって、大衆運動をすでに形成された一つの社会主義秩序のなかにくみ入れるにさいし、そのエネルギーを浪費させず、経済的基礎と上部構造との矛盾を止揚する原動力として最大限に有効に使われるよう組織することは、たしかに容易なことではない。中共内部でも、社会主義建設の過程で、特に工業戦線のなかで大がかりな大衆運動をおこすことの是非については、すくなからぬ論争があったといわれる。^③

もちろん、問題は大衆運動をどのような形態で企業活動のなかにくみ入れていくかということである。大がかりな大衆的政治運動をテコとして工業戦線における大きな生産の高まりを達成した歴史的な経験としては、五二年および五六年の例と、^④五八年以降の現段階とがあげられる。

右の三つの大がかりな大衆運動のうち、五二年のものは、朝鮮戦争を契機とした全国的抗米援朝運動における労働

者の愛国生産競争から発展したもので、『愛国増産節約運動』といわれた。その内容は、従来の社会主義競争の表面的な生産記録の重視・品質や原価の軽視という欠陥を是正することを目的として、労働者が自主的に個人間・職場間・企業間で相互に目標と条件をだしあつて増産節約競争をするものであった。この運動には全国労働者の八〇%以上が参加し、社会主義競争をそれまでの突撃的な性格から恒久的な労働制度へ高める上で決定的な役割をはたし、同時に国民経済復興期から第一次五カ年計画への移行の物質的基礎をつくつた。

また五六年のものは、五五年後半からのいわゆる『社会主義高潮』に呼応して展開され、『先進労働者運動』といわれた。それは、先進労働経験を普及することによって、広汎な労働者が先進生産者に足なみをそろえ、従前のノルマを革新し、社会主義的労働の作風を確立した。

これら二つの大衆運動は、しかし、いずれも企業管理制度に直接基本的な変革を要求するようなかたちではおこなわれなかった。両者の企業管理制度との関連には、若干の程度のちがいはあった。つまり、先進労働者運動においては、社会主義競争の目標および条件を企業と組合との協約の形式でとりきめており、企業側に前段階におけるよりもずっと周到な準備を要求した。しかしいづれにしても、それは、いわば企業管理制度とは別の系列で展開されたのであり、換言すれば、当時のこのような形態の大衆運動の組織と当時の企業管理制度との間には大きな矛盾はなかったわけである。

ところが、五八年来の大躍進の支柱となった大衆運動の高まりは、それまでの大衆運動とは非常に異った局面を展開した。柯慶施は、五八年の上海の工業戦線における大衆運動の発展の総括として、つぎのような諸点を指摘している。^⑤すなわち、

(1) 企業指導者と大衆との間の立場や分業の相違からくる対立の調整および一部の幹部の官僚主義的作風の排除が、運動の発展に決定的なえいきょうをおよぼしている。

(2) 増産節約運動の中心は技術革命あるいは技術革新運動にあるのだから、労働者と技術者の力を結合する形態を考慮しなければならない。

(3) 企業管理上の制度・規定の一部は、大衆の積極性の發揮をさまたげ、生産の発展を阻害している。このような時代おくれの制度・規定の廃止と新制度の確立が大衆路線にそってなされなければならない。

(4) 分配面における物質的奨励制を正當に評価し、労働に応じた分配の原則を堅持するとともに、大衆運動のなかで政治思想工作を展開して、企業の賃金制度と奨励制度をたえず健全なものにしていく必要がある。

五八年來の大衆運動は、やはり増産節約運動と社会主義競争を軸とするところの・五六年の運動と同じ形態で出発し發展せしめられたのであるが、それは、一方では整風運動と結合しつつ、また他方では技術革新運動と結合しつつ、いちはやく生産労働における人と人との相互關係のたちおくれた部分と衝突し、その改革に正面からとりくまなければならぬ局面にたちいたったわけである。大衆運動の發展が實際に確認したところの・みぎの柯慶施の指摘に要約されたような人民内部の矛盾は、いうまでもなく大衆自身の創意によってその解決の方向がみいだされ、大衆運動の發展自体によってその解決の突破口がひらかれた。すなわち、いわゆる『兩参・一改・三結合』の原則である。五八年來の大衆運動は、増産節約運動を内容としつつ、形態的にはこの原則にのっとって展開され、従前の企業管理制度を全面的に改善するにいたる。

Ⅲ 『両参』制と『小組管理』の生成・発展

『両参・一改・三結合』とは、幹部が直接生産労働に参加し・労働者が直接企業管理に参加すること（両参）によって、企業における人と人との関係・特に幹部と大衆との関係の改善から企業管理制度の全面的改善にいたり（一改）、同時に、このような調和した経済的基礎の上に高速度の生産発展を実現するために、幹部・技術者・労働者の三者がかたく結合する（三結合）、という意味である。

幹部の労働参加は、現場の実状をつぶさに理解させ、生産発展のエネルギーの根源をつねに確認させることによって、官僚的独善におちいることを防止する。労働者の管理参加は、ここでは、従来の比較的少数の労働者代表あるいは組合幹部による管理参加ではなく、現場の全労働者が現場の生産管理に全面的に参加するというたてまえで実行される。このことは、労働者につねに全体的観点からものをみるように教育するとともに、階級としての知識化を促進し、その創造性を直接にかつただちに生産発展に結合させることができる。また、大衆運動としての増産節約運動は、それが一時的・突撃的な性格のものではなく、恒久的な社会発展の原動力として作用するためには、技術革新とつねに結合されていなければならない。『三結合』は、技術革新を大衆路線にのせる中核となるものである。さらに、『両参』から『一改』におよぶ上部構造の積極的な改善は、『三結合』推進の前提条件である。同時に、『三結合』を徹底的に推進することによって、逆にカンパニア的な『両参・一改』をより発展した経済的基礎の上に恒常的な管理制度として定着させていくであろう。したがって、『両参・一改・三結合』は、たがいに切りはなすことのできない一つの体系をなしている。

この『兩参・一改・三結合』の原則にそった大衆運動の展開過程を、黒竜江省の工業・交通運輸企業について具体的にあとづけてみると、五八年来の運動の発展はつぎの三段階に区分される。^⑥ すなわち

第一段階（五八年三月～同十一月）、三月に中共黒竜江省委は、現場会議をひらいて先進例として同省慶華工具廠および建華機械廠の『兩参』の実施經驗を紹介し、その優越性を強調して全省におしひろめることを決定した。六～七月の全省工業企業の総点検過程でその実施状況を点検し、その後長春汽車廠の『三結合』の經驗を全省に紹介して、『兩参・一改』と密接に結合するよう指導した。十一月に全省工業政治工作現場会議をひらき、その総括をしている。

運動の全省的規模での展開と、『兩参・一改・三結合』を初歩的に体系だてた段階である。

第二段階（五八年十二月～五九年八月）、同年十一月～十二月に開催された六中全会（中共第八期中央委員会第六回総会）は、大衆運動と民主集中制原則の結合方針を明らかにした。^⑦ この期間は、六中全会の方針にもとづいた整頓工作がおしすすめられた。整頓の重点は、大衆管理強化の条件のもとにおける專業管理（専門管理職による管理）の徹底化および兩者の有機的結合におかれた。

第三段階（五九年九月以降）、同年八月の八中全会の増産節約運動の新局面をもとめる決議を契機として、^⑧ 技術革新運動の推進をその軸とし、その成果を物質的基礎として、『兩参・一改・三結合』は、完全に企業管理制度の新しい組織原則として確立される。この段階では、『兩参』制度は、もはや単なる特別行事でもデモンストレーションでなく、制度として確立されるまでになった。そして、この『一改』された新しい管理制度は、共産主義への移行のみとおしをふくめて巨大な作用を發揮しはじめるのである。

この二年來の大衆運動の成果としての新制度の具体的内容を検討してみる。

まず、幹部の直接生産労働への参加についていうと、それぞれの企業で独自の形態で制度化しており、先進的な例としては『四二二制』あるいは『一勞三三制』等がみられる。^⑨『四二二制』とは、八時間勤務のうち四時間を業務の処理・二時間を生産現場での労働・二時間を『三結合』の学習にあてる意味であり、通常は、週ごとに時間を集中して、たとえば、毎週午前中は本来の業務を処理し・午後は隔日に現場労働あるいは学習をするというように実施されている。『一勞三三制』は、『科長（課長級）』以上の幹部は毎年定期に一カ月間・一般の『科室』幹部は毎週きまった一日を現場で労働し、その他の勤務時間は業務の処理・現場指導・学習の三項目がそれぞれ三分の一ずつをしめるという制度である。

『四二二制』にしても『一勞三三制』にしても、幹部が生産現場と直結することによって管理上の官僚主義的硬直性を除去する作用については、うたがいもなく有効であろうが、他面、本来の管理業務処理のための時間をいちじるしく短縮している。しかし、この点は逆に労働者の管理参加によって、従来幹部が処理していた業務のかなりの部分・特に下級幹部のばあいはその主要な部分を労働者大衆に『下放』するわけであるから、完全に可能となっている。つまり、『兩参』は、幹部の・特に下級幹部の従来の職能を根本的に変革したのである。このような管理者の職能変革は、当初の不定期・不定型の労働参加が制度的に定着するにしがって深化し、またこの制度的定着は、労働者の管理参加の発展に依存した。

それでは、管理機能の根本的変革をもたらしたところの労働者の管理参加は、どのようにおこなわれたか。

労働者の管理参加は、さきの黒竜江省における運動の発展過程からうかがわれるように、かなりの期間をかけて、最初は党の指導による先進経験の推拡からはじめられ、しだいに労働者の自主的な努力と創意によって管理の範囲と内

容が拡充されていった。労働者は、まず最初に整風運動の一環として、自分たちにもっとも身近な日常の生産管理業務への介入から着手したのであるが、五八年の大躍進で階級的に自信をつけたこと・六中全会で大衆運動と集中指導の結合という発展方針がはっきりうたされたことを契機にして、初歩的な日常の生産管理業務への介入が急速に拡大しはじめる。まず一方においては、出勤管理・出来高票記入あるいは労働時間の記録・原材料の出入れ・労働安全上の諸措置等が完全に労働者の自主的運営に掌握され、同時に生産計画作成についての発言が積極化された。他方においては、生産計画への発言の根拠として、日常の生産管理業務にすぐ接続している統計工作へも参加するようになった。

この段階において、現場労働者の管理参加の単位としての『小組』がしだいに前面におしだされてくる。

従来の工業企業における管理組織は、一般に廠（工場）——車間（部門）——工段（工程）のいわゆる三段階分級管理制が採用されていた。そこでは基層管理単位は『工段』であって、『工段』に包括されているところの・いくつかの労務管理上あるいは工程管理上必要な労働者の集団単位Ⅱ『小組』は、企業管理上の独立した基層単位とはみとめられていなかった。もちろん、廠——車間——工段の分級管理制は、技術的な観点からすれば合理的な組織である。しかし、労働者の管理参加が、比較的少数の労働者代表がそれぞれの管理段階の管理機関に対して発言権をもつという従来の形態から、現場労働者の全員がその身近の管理業務を自主的に運営していくという形態へ発展してくると、管理単位を単純に技術的な観点からのみ組織していたのでは受けとめきれなくなるであろう。したがって、必然的な傾向として、管理の最小単位は、技術的な生産手段組織の最小単位から労働組織の最小単位Ⅱ『小組』までおし下げられてくる。現場労働者が全員で身近の管理業務に参加するばあい、まず、自己を生産過程にくみいれている直接の

組織である『小組』で相談しあいまとめることになるのは自然のなりゆきである。

かくて発展の第二段階以降は、労働者の管理参加は『小組』の規模で、それを単位としておこなわれるようになる。

『小組』生産計画が自主的に編成される段階になると、当然その基礎資料としての『小組』における生産上の主要指標、たとえば必要労働量および単位労働量あたりの生産性・必要原材料および消耗品の質量等が『小組』内で掌握されている。これらの指標の掌握は、経済計画→ノルマ管理→技術管理の系列、および経済計算→原価管理→品質管理の系列の管理業務の自主的運営を可能にした。このような企業管理の全体系が『小組』内にもちこんでおこなわれるようになる（技術革新をテコとした第三段階以降）、『小組』は完全に企業管理上の基層単位としての機能をそなえたといえるわけである。

このいわゆる『小組管理』は、労働者の管理参加の実体であると同時に、従来の企業管理方法に根本的な変容をもたらした。以下、『小組管理』の内容について、すこしくわしくのべてみよう。

まず、生産計画の作成についていう。もちろん、従来から現場労働者は計画作成にさいしての発言権はもっており、それは一般に、上級からおろされてきた計画原案について討論し、その訂正すべき点を指摘すると同時にその遂行を保障するというかたちをとってきた。しかし、『小組管理』においては、『小組』自体が計画作成の基本指標を掌握しているから、計画原案は『小組』内で作成され、この原案が従来とは逆に上級へあげられる過程において、全体的な調整がおこなわれるようになった。

このような生産計画作成方法の改善は、従来とくらべて、第一に、生産現場で作成されるだけに具体的であり、第二に、当初から大衆の『主観能動性』をおりこんだ先進的な性格をもたせることができ、第三に、計画作成時間をず

つと短縮させることができる、という長所をもつてゐる。特に第三の点については、従来の生産活動において、しばしば『季初松・季末緊（最初はのんびり期末にばたばた）』現象が欠陥として指摘されてきたが、その最大の原因は、計画の最終決定のおくれだといわれている。^⑩ その面では、『小組』での原案の作成は、それが習熟してくると最終決定までの時間を短縮するだけではなく、生産の具体的準備も原案にもとずき手ぎわよくとのえておくことができるから一そう有利であろう。たとえば、慶華工具廠では、六〇年の計画作成時間を五九年の三分の二以上短縮し、また黒竜江省の全工業企業では、六〇年上半年期に生産目標の五一%（五九年比九四・五%増）を達成してはじめて『季初松・季末緊』現象を打破したといふ。^⑪

統計工作↓ノルマ管理↓原価管理の管理系列では、経済計算の学習と平行して、通常『日核算・週分析・月總結（毎日集計し・週ごとに分析し・月ごとに総括して管理面に反映させる）』の方法で実行されている。『小組管理』では、たとえば方法が初歩的であっても、分析の結果をただちに實際面に反映させることができ、また労働者に徹底させることができる。慶華工具廠の例では、六〇年以降『小組』での原価管理実行の結果、五九年実績比一月一・五二%二月四・二七%、三月六・一三%、四月七・九%、五月一七・四九%、六月一九・五九%、のコスト・ダウンという成果をおさめている。^⑫

技術管理への参加についていうと、従来は主としていわゆる『合理化建議』の方法をとっていたのであるが、その建議の処理を労働者自身でおこなうようになっただけでなく、設備検査・技術操作規定の改廃・技術ノルマの設定から製品の設計およびその基礎的科学研究まで『小組』でおこなわれるようになった。慶華工具廠の例では、五九年末までに技術規程の八四%が改められ、また黒竜江省全工業企業の労働者の四〇〜五〇%が、新製品の設計に参加して

いる。¹³このような『小組』の技術管理の掌握・全労働者の技術面への積極的発言が、『三結合』の前提となりまた技術革新運動推進の原動力になったことは、容易に想像されるであろう。

さて、『小組管理』が企業管理の基層単位になると同時に、それが技術革新と相互促進作用をおこして技術革新のテンポが加速化されてくると、見習工の早急な熟練工への養成も『小組』の責任と指導によっておこなわなければ間にあわなくなり、その面から『小組』の管理機能は、労働者の技能教育↓人事管理にまでおよぶ。そしてさらにそれは政治思想工作と結合して、労働者相互間の私生活上の面交をみるところまで拡大されてくる。かくて『小組』は、一面では、企業管理組織における末端単位であると同時に、他面では、実質上企業としての全職能をそなえた『企業内の小企業』となり、完成されたかたちでは、『五包』すなわち生産・思想・学習・生活・技能教育を包括したところの・従前に歴史的類例をみない新しい生産基層単位としてあらわれてくる。¹⁴完成されたかたちの『小組』では、単純な物質的生産だけが任務ではなく、共産主義的な意識・技術・文化能力・体力をもった新しい労働者を拡大再生産する任務をも引きうける。

四川省成都市の統計では、六〇年当初において、『小組管理』が経済計算をおこない実質上完全に企業管理の基層単位にまでなっているものは全企業の五五%、さらに発展して『五包小組』にまでたっしているものは全企業の三〇%、あわせて八五%といわれる。¹⁵のこりの一五%は、まだ日常生産管理業務を初歩的に掌握した段階とみられる。上海市の統計でも、完全に企業管理の基層単位となっているものおよび『五包小組』をあわせて、全企業の八三%にたっしているという。¹⁶

『小組』における具体的な管理の執行手段・その技術的体系は、労働者自身がその企業ないし職場の条件にあわせ

て、自主的に創造し発展させたものであるから、各地方や各企業・職場でそのやりかたやよびかたは異っている。また『小組管理』の発展程度に応じて精粗繁簡がある。しかし、そのいずれもが、いかにも大衆の創意からうまれたというにふさわしい着想の近親性があり、特殊専門知識の独占物とせず、かつ集団的にとりくめるといふ特質をもっており、同時にまた、それぞれの現場の特殊な条件に密着した具体性をそなえている。もともと、それだけに普遍性や融通性にとほしく、理論的低位性あるいは不統一性を指摘することができる。しかし、それらの欠陥も、『小組管理』の発展自体が高速度に拡大再生産するところの労働者階級の知識化および思想的高揚によって、短期間のうちに修正され、やがて制度的統一を実現する可能性を保障されている。

現段階の管理執行手段の具体例を一、二あげてみよう。たとえば、慶華工具廠の『生産小組』では、『四個簿・五本帳・八個表・五個会・十個制度』の方法で『小組管理』を実施している。^⑭『四個簿』とは、合理化建議登録簿・技術安全記録簿・勤務引継簿・勤務後討論会記録簿であり、これによって大衆の生産および管理にかんするさまざまな意見をあつめる。『五本帳』とは、材料受渡帳・工具受渡帳・廃品記録帳・検査記録帳・仕掛品および半製品記録帳であり、生産規制の手段である。『八個表』とは、月ノルマ日割出来高表・小組経済計算動態表・工程ごとの生産高あるいは生産時間記録表・各労働者別出来高記録表・設備保管状況記録表・月ごとの労働者出勤表・週ごとの生産高増減一覧表をいい、生産状況および問題を大衆に徹底させるために、大きくはりだされる。『五個会』とは、勤務につく前後の討論会・週末の経済活動分析会議・月はじめの計画検討会議・月末の総括批判会議をいい、ここで労働者から提出された意見を調整し・生産の具体的状況が検討され・問題点に対する解決方法がまとめられる。『十個制度』とは、小组技術管理制度・品質責任制度・技術安全責任制度・治安維持制度・勤務交替制度・出勤制度・製品管

理制度・材料管理制度・工具管理制度・設備管理制度をさし、それぞれの管理上の詳細な規定ないし規準をきめてい
る。企業の全体的な統一を考慮した範囲内において、これらの諸規定・規準の改廃は、完全に『小組』の主導権下に
あり、『五個会』の結論をえた労働者の創意は、ただちにここに反映されることになる。慶華工具廠はしばしば例示
に引用しているように、もっとも先進的な『小組管理』を実行している企業であるが、ここにおいては、大衆路線と
管理手段の結合『一改』の典型的な例がみられる。

企業の中軸ライン組織上の『生産小組』における大衆管理は、右の典型例のような方法でおこなわれるが、スタ
ッフ組織における管理工作もこれに呼応して、生産過程の大衆管理をうけとめやすいかたちに改善されてくる。たと
えば、長春汽車配件廠の生産計画編成部門では、『三抓・四化』の方法、つまり、日割計画・生産上の問題点・協業
関係の確実な把握（抓）、作業計画の標準化・作業配分の図表化・生産統計の大衆化・労働競争の經常化を推進して
いる。¹⁸また、長春汽車廠の資材部門では、『四勤・五知・七快』の相言葉、つまり調査・計算・他部門との連携・研
究に精勤し、資材在庫・製品在庫・欠如資材・その手当方法・資材受渡状況を知悉し、資材の調達・代用品の利用・
荷おろし・在庫確認・検査・堆積・出庫および送達を迅速化すること、の徹底化によって生産部門と呼応している。¹⁹

上述のように、『小組管理』は現場の全労働者の管理参加を保障しているが、それでは個々の労働者はどのように
この管理業務を担当しているか。

『小組管理』の責任者は、当然企業管理組織上の小組長ということになるが、実際上は大衆路線の徹底によって、
あるいは労働者の思想や生活上の問題まで包括する結果として、職制上の小組長を中心に、組合組織の小組長および
党組織の小組長をくわえて『小組管理』の首脳を構成する。

このような集団指導制のもとに、大衆討議によって現場労働者のうちから管理部門別の担当者（労働者管理員）を決定し、管理業務を委任する。たとえば、四川省の例では、各『小組』に計画員・統計員・生産調査員・賃金管理員・工具保管員・労働保護員・品質検査員・原価計算員の『八大員』をもうけて、それぞれの管理業務を分掌させている。^⑳もちろん、労働者管理員は生産過程から離脱するわけではなく、現場においてきている幹部ないし専門管理職員の指導・協力のもとに、労働者としての任務をはたしながら管理機能を遂行する。先述の慶華工具廠の管理組織からも明らかとなり、労働者管理員だけが管理に参加するのではなく、全現場労働者が直接管理に参加するわけであるが、八大員は、いわばそれぞれの部門の総括責任者である。労働者管理員の任期は固定的なものではなく、全労働者が経験するよう配慮されるが、『小組管理』の範囲および内容の拡大深化につれて、あるいは大衆路線が徹底すればするほど、全労働者が労働者管理員を経験する機会が増大するとともに、また管理員である労働者とそうでない労働者の管理遂行上における任務ないし責任の凹凸は平均化されてくるであろう。

労働者管理員の普及度およびその管理技術の水準については、黒竜江省のつぎのような報告がある。^㉑ すなわち、黒竜江省全工業企業についていえば、全労働者の三〇～五〇%が労働者管理員を経験し、慶華工具廠をふくむ一部の先進的企業では、すでに全員が経験した。また、その管理技術の水準もきわめて優秀であり、六〇年当初の段階で、一般企業では労働者管理員の二〇%前後・先進的企業ではその五〇%前後が、同種の専門管理職員の水準にたっしている。慶華工具廠では、労働者の九〇%が管理員の仕事をうまくやりとげ、小組長の六〇%はすでに以前の工段長級の管理技術をそなえるようになったという。

IV 企業管理制度の変容

以上のべたような『小組管理』の生成・発展は、さきにもふれたとおり、幹部の・特に下級専門管理職員の機能に重大な変化をひきおこした。このことについてすこしたちいつて考察してみよう。

最大の・そしてもっとも直接的な変化は、従前の『工段』段階の管理権が大幅に『小組』へ下放された結果、この段階の管理職員の従来の業務が大幅に減少したことである。それでは、『工段』の管理業務は消滅してしまうか・あるいはすくなくとも企業管理上必要な段階ではなくなってしまうだろうか。たしかに、従来の三段階分級管理体制における基層単位としての『工段』は、その機能を消滅し『小組』に代替されるとみてよい。しかし、その段階における個々の専門管理職員の役割ないし機能は、重大な変革はこうむるけれども、決して消滅したり不必要になつたりしない。むしろ、新しい重要な任務を追加されてくるのである。

完成されたかたちの『小組管理』は、労働者の生活や教育の問題まで包括し『企業内部の小企業』といわれるものであるけれども、しかし、それはあくまで企業管理の基層単位であり、企業の頂点から末端まで一貫して貫徹する責任制・集中指導制の枠内の存在であつて、それ自体が形式的にも実質的にも独立して生産する単位ではない。したがつて、『小組管理』においては、つねに全企業の立場から統一された管理制度が採用され、いつでも必要に応じて全企業の立場からの調整措置がとられる保障がなければならない。同時にまた、『小組管理』の実質である大衆管理についていっても、現段階および近い将来の段階では、労働者大衆の管理技術水準と専門管理職員のそれとの間にはなほ格差が存在するとみななければならぬ。このような条件からすれば、『小組管理』の範囲および内容を拡大深化すれ

ばするほど、専門管理職員による管理技術上の優越性を利用する必要が生じてくる。すなわち下級専門管理職員は、『小組管理』の発展につれて、その権力を下放しつつ・その下放の度合に応じて、『小組管理』遂行上の指導および全企業的立場からの統一調整工作の任務を課せられてくる。

この新任務は、単に管理の円滑な進行を保障するだけでなく、新たに労働者階級の知識化を指導するという歴史的任務が追加されているから、従来の工作よりもずっと複雑であり困難である。しかも、この新任務は、頭脳労働と肉体労働の格差の縮小という共産主義への移行の第一歩の意味をもつものであるから、『小組管理』の歴史的発展の重要な支柱として評価されねばならない。専門管理職員と労働者管理員は、ともに『小組管理』の重要な構成部分であって、一方を重視して他方を軽視することはできない。

さて、『小組管理』の生成・発展、それに照応する『工段管理』の消滅・下級管理職員の機能変化は、従来の廠——車間——工段の三段階級管理を廠——車間——小組の三段階級管理に再編成したわけであるが、このことは、企業管理の基層単位の移行というだけの単純な変化にとどまらず、社会主義的企業管理組織全般に大きな変革をなしたものである。

すなわち、それまで社会主義的企業管理の組織原則としての生産責任制は、具体的には五三年来いわゆる『一長制』の形式が採用されてきた。したがって、従来の三段階級管理のもとでは、当然、廠長——車間主任——工段長責任制がとられていた。しかし、このような『一長制』は、一面ではもっとも端的に生産責任制を貫徹させるが、他面では、すべての責任と権力を無批判的に特定の個人に集中し、党の政治指導および大衆路線の貫徹に否定的な作用をあたえる欠陥がしばしば露呈された。このため、五六年の中共第八期全国代表大会は、廠長責任制を党委指導のもとに

おくという方針を決定し、さらに、五七年に党中央は、企業内部で党委指導下の労働者代表大会を制度化し、その後あらゆる機会をとらえて、一方的な廠長責任制論に対する批判をつよめ、労働者には企業の主人公としての責任感と能動性の鼓舞につとめ、『一長制』の否定的側面に対する斗争を展開してきたのである。しかしながら、『一長制』そのものについては、社会主義的企業管理の組織原則として変更できなかったために、その否定的作用の完全な排除は実現できなかった。

ところが、『小組管理』の基層管理単位としての確立は、『一長制』の否定的側面をチェックする唯一の保障であるところの、労働者の階級的自覚および思想的高揚にもとづく能動性を、従来のいわば間接的方法から直接に管理組織へくみ入れたわけである。したがって、この意味からは、『工段管理』から『小組管理』への移行は、社会主義的企業管理制度自体に『一長制』の欠陥を排除する制度的保障を完成させたことになる。

V 『小組管理』発展の意義

『小組管理』の発展と企業管理制度の変容は、いうまでもなく、大衆路線と連続革命を軸とする経済発展の必然的な帰結であるけれども、しかし、この発展は、全く低抗なくおこなわれたのではない。すなわち、この発展過程は、『小組』が元来技術的単位ではなく労働組織の基層単位であったという点からいえば、企業管理制度を従来の技術的・物的観点を軸にした組織から、労働者の階級的積極性の発揚をテコとして人と人との関係・労働の観点に重点をおいて再編成する過程であったともいえよう。この点から『小組管理』生成の段階において、このような再編成が可能であるかどうか・また可能としても妥当であるかどうか、について異論があった。²²つまり、一部には、企業管理

の基層単位はやはり最低の技術単位と一致すべきであって、『小組』は直接生産の基層単位であっても管理の基層単位にはならないと考える人たちがいた。かれらは、管理権を『小組』へ下放することは不可能であり、管理の民主化のために労働者管理員をおくことはできるが、その任務は『工段』の専門管理職員に意見を提出し・現場の状況を反映させ・専門管理職員と共同討議することである、とした。

このような見解に対して、主流的な人たちは、現実の広汎な『小組管理』の発展に依拠しながら、問題の核心は、企業管理制度において、共産主義への移行のみとおしをもふくめて労働者の直接管理参加をみとめなければならぬかどうか・労働者代表ではなく全労働者が企業管理に参加する必要があるかどうか、の点であるとした。その必要があるとすれば、現実的問題としてどうしても『小組』単位から出発しなければならぬ。もし『小組』が管理の基層単位となることができず・権力の下放が不可能というのであれば、実質上、全労働者の直接的な企業管理への参加を拒否することになるだろう。したがって、『小組』を管理の基層単位とするためにはどのような改革が必要か、というふうに論議を展開している。²³つまり、問題意識において、すでに企業管理制度の改良にとどめるか・革命をおこなわねばならないかのわかれ目があったわけである。あるいは、社会主義における経済的基礎と上部構造との矛盾の処理の問題・および社会主義社会における大衆運動の力量の評価の問題について、決定的な相違があったわけである。いうまでもなく、この改良派と革命派の対立は、労働者大衆によってはっきりと結論がだされた。

このように、明かに連続革命の一環として『小組管理』の発展——企業管理制度の変革の問題が提起されているとすれば、それは当然共産主義への移行のみとおしをふまえている。それはどの点にみいだされるだろうか。

企業管理制度変革の中核をなしている『小組管理』は、要約していえば、つぎの三つの特質をもっている。すなわ

ち、まず第一に、それは『小組』という基層的な人的結合単位において、生産組織・労働組織・管理組織を統一している。第二に、それは企業における生産活動の基層単位であるばかりでなく、従前は企業の統一的管理組織の系列外にあったところの労働者の私生活や教育問題をも、生産活動と直接むすびつけて統一している。第三に、それは直接生産者と生産の管理者の機能を完全に結合し統一している。

このような『小組管理』の特質は、すでに共産主義への移行の最良の形態として評価されている人民公社の組織原則と本質的に同一のものであることが注目されるであろう。すなわち、人民公社の組織は、三級所有制に基礎をおいて、権力下放の原則を生産力の高速度発展路線と完全に密着させつつ集中指導・分級管理を実現していると同時に、他方において、公共食堂を軸とするいわゆる『三化運動』の推進によって、生産と消費生活を統一して管理の基層組織にくみいれ、管理組織が同時に社会の基層単位の組織であることを実現している。

もちろん、基礎となっている所有制において、一方はすでに全人民所有制の内部の問題であり、他方はまだ基本的には集団所有制の枠内にあるという明確な相違はあるけれども、権力下放および生産と生活の統一という問題は、共産主義への移行にさいしてもっとも重要な要因の一つである。権力下放は、一方においては、大衆の意識水準が十分に高揚している段階において社会的生産力を最大限に発展させる条件であり、国家権力消滅過程のみとおしにつながっている。同時に他方においては、それは頭脳労働と肉体労働の対立をしないでいくための促進条件となる。また生産と生活の統一は、共産主義的社会構成の基層単位の形成、および労働に応じた分配から必要に応じた分配へ転化する基礎条件である。このような観点からいえば、『小組管理』は、人民公社のばあいと同じく、共産主義への移行の最良の形態として評価されるものではなからうか。ただ、『小組管理』は、そのままの形態で共産主義的社会構成

の基層単位あるいは共産主義的企業管理の基層単位となるものではない。それは、経済的基礎の発展に応じて、さらに変容していく必然性をもっている。たとえば、技術革新がさらにおしすすめられていけば、企業管理の基層単位を『小組』から『車間』へひきあげることは十分みとおせるし、完全にオートメーション化されれば、一つの企業体が単一の管理単位を構成することも可能であろう。『小組』が企業管理の基層単位となったこと自体は、現段階の生産力水準に照応するものであって、重要なのは、上述の共産主義への移行の準備条件をはじめて実現したことである。経済的基礎の発展に応じてさらに基層単位がひきあげられていくばあい、当然現段階の『小組管理』の三つの特質は、ますます強化され拡大されていくであろう。農村人民公社における所有制が全人民所有制に止揚され、農村の都市化・農業の工業化が達成された時点において、両者の管理制度は完全に同一のものとなる。『小組管理』の生成・発展は、都市工業の側からの記念すべきその第一歩とみることができよう。

(一九六〇年一二月稿)

(附 記)

本稿は、現代中国学会第一〇回大会において筆者がおこなった報告をとりまとめた原稿の後半部分である。前半部分『中国における技術革新運動について』は、「現代中国」誌第三六号に掲載される予定である。

- ① 劉少奇『馬克思列寧主義在中国的勝利』・「輝煌的十年」所収・上冊一九頁および二四頁。
- ② 毛沢東『関于正確處理人民内部矛盾問題』・人民出版社版・一〇頁。
- ③ 『わが党内では、社会主義建設のなかで、とりわけ工業戦線において大がかりな大衆運動をおこすという問題について、すくなくならぬ論争がおこなわれた。あるものは、「革命斗争のなかでは大衆運動をやってもよいが、建設事業のなかでは大衆運動をやってはいけない」といい、あるものは近代工業はきわめて複雑なものであるので、一連のいわゆる「正常な秩序」をうちたてただけであって大衆運動はやれないといい、あるものは工場企業内での政治改革には大衆運動をやってもよいが、技術改革はきまった段取りをふむ

「科学的方法」にたよるべきであって、大衆運動はやれないなどといった。かれらの根本的な観点は、党の社会主義建設における大衆路線を一連のいわゆる「正規化」の方法にすりかえ、いきいきとした活潑な大衆運動を単純な行政命令にすりかえようというのである。」柯慶施『工業戦線における大衆運動について』・日文版（北京外文出版社）「輝かしい十年」所収・二〇〇頁

- ④ 拙稿『中国国营企業における労務管理』・「山口経済学雑誌」第九卷第二号・六〇〜六二頁参照。
 - ⑤ 柯慶施・前掲論文・二〇五〜二一五頁参照。
 - ⑥ 王鶴峯・『鞏固發展 兩參一改三結合』・全面提高企業管理水平』・「紅旗」六〇年第一五期・八頁参照。
 - ⑦ 『中共第八屆中央委員会第六次全体会議公報』・「人民日報」五八・一二・一八。
 - ⑧ 『中共八屆八中全会關於開展增產節約運動的決議』・「人民日報」五九・八・一六。
 - ⑨ 王鶴峯・前掲論文・一〇〜一一頁参照。
- 『四二二制』は、牡丹江橡膠廠の例であり、この制度で幹部の九八%が労働に参加している。『一勞三三制』は、慶華工具廠の例であって、計画・財務科の幹部は、この制度による現場研究をとおして企業の多角経営・綜合利用等にかんする二〇以上の調査報告を提出している。これは、幹部職能変革の一つの具体的なあらわれである。
- ⑩ 沈亜綱『長春市在技術革命運動中進一步改進了企業管理工作』・「經濟研究」六〇年第五期・一〜二頁参照。
 - ⑪ 王鶴峯・前掲論文・九頁および一二〜一三頁。
 - ⑫ 同右論文・九頁。
 - ⑬ 同右論文・一一頁。
 - ⑭ 四川財經学院工業經濟系五六級成都量具刃具廠生產實習組『工業企業的小組管理是我国政治經濟發展的必然產物』・「經濟研究」六〇年第六期・三六頁。
 - ⑮ 同右論文・三七頁。
 - ⑯ 王鶴峯・前掲論文・一〇頁参照。
 - ⑰ 沈亜綱・前掲論文・二〜三頁参照。

中国の企業管理制度の改革

- ⑳ 四川省財経学院実習組・前掲論文・三八頁参照。
- ㉑ 王鶴峯・前掲論文・九頁参照。
- ㉒ 四川省財経学院実習組・前掲論文・三七頁参照。
- ㉓ 四川省財経学院実習組・前掲論文・三七頁参照。