

1940-1950年代における 朝鮮民主主義人民共和国の企業経営システム

——支配人唯一管理制の成立とその問題点——

リュウ ハッ ス
柳 学 洙

《要 約》

本稿は、朝鮮民主主義人民共和国が最初に導入した企業管理体系である、「支配人唯一管理制」（以下、唯一管理制）について検討したものである。同国の企業管理体系に関する先行研究は多数あるが、それらのほとんどは、1960年代に入ってから導入された「大安の事業体系」に関するものであり、唯一管理制に関する詳細な考察は、その重要性にもかかわらず、十分になされてこなかった。本稿では、北朝鮮の企業管理体系の特徴を、歴史的発展過程という観点から把握する上で、唯一管理制に関する分析は不可欠であるという問題意識に立ち、特にその企業内組織構造と経営活動の実態に焦点をあてて検討を行った。その結果、北朝鮮がソ連をモデルとして自国の企業管理体系を構築することで、ライン&スタッフ型の近代的な経営組織を導入するに至ったことが明らかになった。また、『労働新聞』などの報道から、唯一管理制が実施されていた当時の北朝鮮において、ライン&スタッフ型組織を採用した企業所の運営に多くの混乱が見られたこと、それにもかかわらず、北朝鮮企業が、近代的経営組織の利点を活かすための方法を模索していたことが観察された。同時に、企業所内における党団体の存在が、組織内の意思決定に混乱をもたらす構造的要因となっていたことも示された。

はじめに

- I 建国期における支配人唯一管理制の導入過程
 - II 唯一管理制の制度的内容
 - III 唯一管理制下における企業運営の実態
- 結語

はじめに

1990年代中盤に、朝鮮民主主義人民共和国は深刻な経済停滞に陥った。こうした事態に至った要因の一つとして、社会主義経済管理制

度の非効率性がしばしば指摘されている [梁文秀 2000]。周知のように同国は社会主義国家として樹立され、現在に至るまでその体制をまがりなりにも維持している。よって、経済管理制度の非効率性の原因と程度を詳細に分析することは、同国が1990年代中盤に深刻な経済停滞を経験した理由を明らかにするための基礎作業として重要な意義を持つと思われる。

経済管理制度に関するこれまでの先行研究では、主に「大安の事業体系」と呼ばれる企業管

理体系に関心が集まっていた。ここで企業管理体系とは、(工業)企業を管理運営する機構と機能の総体と定義されており [『経済辞典(1)』1985年刊行, 162], 企業内組織構造, 各部署の役割と権限, 意思決定プロセスといった, 企業を管理運営するための全体的な経営システムのことを指す。「大安の事業体系」は1962年に金日成が指導した大安電機工場の事例をパイロットモデルとして全国の国有企業で導入された企業管理体系であり, 工場党委員会を企業の最高意思決定機関とし, その下に企業内の各組織を配置するところに特徴があった。同制度は1990年代中盤まで, その制度的特徴を基本的に維持したまま, 工業企業を管理するための経済管理制度として機能していたと考えられている。それゆえ, 研究者の関心がこの問題に集中するのもある意味で当然と言えよう。

一方, 朝鮮民主主義人民共和国の建国当時から「大安の事業体系」が導入されるまでの1950年代を通じて, 地域・産業を問わず幅広く運用されていた企業管理体系である「支配人唯一管理制」(以下, 唯一管理制)は, 「大安の事業体系」を対象としたそれに比べて研究成果が実に少ない。朝鮮民主主義人民共和国の百科事典で唯一管理制は, 「支配人が工場, 企業所の経済管理運営の全ての問題を決定して処理し, 責任を持つようにする经济管理形態」と定義されている。また, 「我が国で支配人唯一管理制は, かつて工場管理運営の基本形態として一定期間存在した」と説明されていることから分かるように [『朝鮮大百科事典(9)』2000年刊行, 662], 同国の企業管理体系の歴史的展開の中で重要な位置を占めている。

だが, その重要性にもかかわらず, この問題

はこれまで十分な検討がなされてこなかった。朝鮮民主主義人民共和国側の先行研究では, 经济管理制度について解説したホ・ヨンイクが, 建国期に唯一管理制が導入されたことや, それが支配人を中心として企業を運営する管理体系だったことを指摘しているが, 制度の具体的な側面について議論を展開しているわけではなく, 「大安の事業体系」に記述の多くを割いている [ホ・ヨンイク 1987, 21]。カン・チョルブは, 解放後の朝鮮半島北半部において唯一管理制の制度的枠組みが整備されていく過程について詳しく論じているものの, 制度そのものに対する言及はない [カン・チョルブ 1985, 109-110]。1950年代の同国経済について解説した一次資料として国立出版社(1958)もあるが, やはり唯一管理制に対する詳しい記述はない。

日本で企業管理体系について論じた研究としては, 『現代朝鮮問題講座』編集委員会(1980)や高昇孝(1973)があるものの, 公式見解を基本資料としているために, やはり唯一管理制への言及は少ない。ただし, 高昇孝は唯一管理制の制度的特徴について, それがソ連の企業長単独責任制と基本的に同じものであったと指摘しており, 注目される [高昇孝 1973, 77]。事実, 唯一管理制という名詞は企業長単独責任制(единоначалие)の訳語であり [『朝露大辞典 第2巻』1976年刊行, 589], 本稿で後に検討するように, 朝鮮民主主義人民共和国は明らかにソ連をモデルとした企業管理体系を導入したと見られるからである。

韓国では1980年代から, 唯一管理制に焦点を当てた研究が行われるようになった。玄勝一は经济管理體系の歴史的展開を追う研究において, 唯一管理制の制度的特徴を簡潔にまとめて

いる〔玄勝一 1985〕。1990年代以降、その数はさらに増え、唯一管理体制下にある企業の構造を概観したユン・ヨリョン（1994）や、同制度が必要とされた経済的背景を分析した朴正鎮（1996）が出た。李周哲も解放当時の朝鮮半島北半部の経済状況を論じる過程で、わずかではあるが唯一管理体制に言及している〔李周哲 1997〕。徐東晩は唯一管理体制の導入過程における政治的背景を相当程度明らかにしているし〔徐東晩 1995〕、金鍊鐵は唯一管理体制が有効に機能し得たのかという点に分析の重点をおいて詳細な考察を行っている〔金鍊鐵 2001〕。李泰燮も企業内における党団体と行政職員との関係という観点から唯一管理体制に言及している〔李泰燮 2001〕。

以上の通り、唯一管理体制を扱う一連の先行研究は、蓄積を重ねる過程でいくつかの重要な成果を残してきた。だが、企業管理体系として見たときの制度的特徴、特に企業内部の組織構造を十分に検討した研究はほとんど見られない。唯一管理体制の制度的特徴とその制度下で管理されていた企業組織を明らかにすることは、朝鮮民主主義人民共和国の企業管理体系の特徴を、歴史的発展過程という観点からより正確に把握する上で必要不可欠な作業であるし、唯一管理体制を前身とした「大安の事業体系」のより深い理解にとっても極めて有益である。

そこで本稿では、以上の問題意識に立って、唯一管理体制がどのような企業管理体系であったのかを、特にその企業内組織構造に焦点をおいて分析する。

そのために第Ⅰ節では、建国期において指導部が（ソ連をモデルとした）社会主義经济管理制度を整備していく過程の中で、唯一管理体制が

どのように導入されたのかを検討する。続く第Ⅱ節では、1950年代における国家と企業の関係进行分析し、国有企業の経営における主要な意思決定権が国家の上級機関に握られていたことを明らかにする。その中で企業管理体系としての唯一管理体制が、ソ連の企業長単独責任制をモデルとして、ライン&スタッフ組織という近代的な経営組織の導入を目指していたことを確認した上で^(註1)、社会主義国に特徴的な、企業と党団体の関係についても考察を加える。第Ⅲ節では、唯一管理体制下にある企業の運営実態に関して、ライン&スタッフ型の経営組織がどのように機能したのかという点に主眼をおいて分析し、結論として唯一管理体制の制度的な特徴と問題点を総括した上で、その成立の歴史的意味について述べる（なお、同国では一般的に「企業」ではなく「企業所」という名詞を使うが、本稿では個別企業の名称や法令等を除き、全て「企業」で統一する）。

本稿で用いる資料についても若干の説明を加えておきたい。1950年代に発行されていた『経済建設』には、唯一管理体制について解説した論文や、企業管理に関する実務的な解説記事などがあり、企業内の組織構造や各部署の役割、意思決定過程について、ある程度詳細に知ることができる。また、1950年代の『労働新聞』にも、唯一管理体制に関する記事があるほか、当時実際に企業を管理していた支配人や技師長による経験談や、労働者の投書なども掲載されており、企業運営の実態をうかがうことができる。本稿では先行研究が十分に活用してこなかったこれらの資料を利用することで、唯一管理体制の具体像を把握する。

I 建国期における 支配人唯一管理制の導入過程

朝鮮民主主義人民共和国における国家機構・党組織建設の流れの中で、唯一管理制がどのような経緯を経て導入されたのかを明らかにすることが本節の目的である。

1945年8月、第二次世界大戦での日本の敗北によって植民地支配から解放された朝鮮半島では、独立国家建設の気運が盛り上がり、自然発生的な自治組織が各地で結成された。だが、これらの自治組織が連携を取り合い、朝鮮半島全土を統率することが可能な政治勢力へと発展する前に、米ソによる分割占領という現実が立ちだかった。朝鮮半島の南半部では米軍の後押しを受けた李承晩を中心として、また北半部では進駐してきたソ連軍と、彼らとともに帰国した朝鮮人共産主義者グループを中心とする形で、新しい統治機構の整備が進められたのである。朝鮮半島の北半部では、1945年9月末の時点で、咸鏡南道、咸鏡北道、平安南道、平安北道、黄海道、江原道に道人民委員会が創設され始めた^(註2)。これらの委員会は、その成立当初からソ連軍と協調関係にあり、日本の統治機構の権限を接収して治安維持や行政を行うようになったが^(註3)、各道の人民委員会を統轄する中央行政機関はまだ設置されていなかった。この問題は、江原道を除く五道の人民委員会代表が集まって10月8日に開かれた北朝鮮五道人民委員会連合会議で議論され、11月19日には、解放後の半島北半部で中央行政的な機能を持った初の機関である行政10局が組織された。この行政10局は、産業局、農林局、通信局など、

行政部門別に分かれており、各局はソ連軍に直属していた^(註4)。

その後1946年2月8日に、朝鮮半島北半部の「最高行政主権機関」として、北朝鮮臨時人民委員会が結成された。行政10局の機能はソ連軍から同委員会に移管され、委員長には金日成が就任した。この北朝鮮臨時人民委員会が、後の朝鮮民主主義人民共和国における国家機構の母体となり、国家建設に向けた一連の措置を進めていったのである。

党組織の整備も同時に進められた。1945年10月、ソウルに本部があった朝鮮共産党の分局という形で、朝鮮共産党北部朝鮮分局が新たに組織され^(註5)、12月になって金日成が分局長である責任秘書に就任した。先述したとおり、金日成は北朝鮮臨時人民委員会の委員長でもあり、北部朝鮮分局第4次拡大執行委員会では、同委員会を「党の指導する政権」と位置づけていた。ここには、党が国家機構を掌握するソ連型の政治体制への志向が見られる^(註6)。

米ソ冷戦を背景に南北の分断が固定化していくにつれて、共産主義勢力は半島北半部を中心に権力を確立していった。この動きの中心にいたのは金日成であり^(註7)、朝鮮共産党北部朝鮮分局は、北朝鮮共産党に名称を変更した後、北朝鮮新民党と合党（この時点で北朝鮮労働党と改称）することで規模をさらに拡大した。1948年9月9日の朝鮮民主主義人民共和国樹立時、支配政党である北朝鮮労働党は、全人口の約8パーセントを占める80万人に及ぶ党員を抱えていた^(註8)。

このように国家機構と党組織が形成される過程と並行して、私営企業の国有化も精力的に進められ、国有企業を運営するための企業管理体

系が導入された。これこそが、本稿の主題である唯一管理制に他ならない。唯一管理制は、建国以来初めて公式に導入された企業管理体系であり、支配人と呼ばれる企業の管理者に、企業運営に関する全ての権限を集中させることがその基本理念であった。

徐東晩は、「唯一管理制」という用語が公式文献に最初に登場したのは、1948年12月号の『勤労者』に掲載された「独立採算制問題と唯一管理制」と題する論文であり、その後、主に『勤労者』誌上での議論を経た上で、1949年11月19日に行われた金日成の演説において、正式な企業管理体系としての地位を獲得したと述べている〔徐東晩 1995, 172-189〕。だが実際には、1948年4月10日付けの『労働新聞』に「工場支配人と唯一管理制」という題名の記事が掲載されており、また同月18日付けの『労働新聞』にも「唯一管理制を厳格に実行しよう」という題の社説があるので、徐東晩の指摘は必ずしも正しくはない。むしろ、北朝鮮臨時人民委員会が1946年11月30日に公布した「国営企業場管理令」において、すでに企業の支配人が持つ権限が具体的に規定されていたから、実質的には解放直後の建国期から唯一管理制を実施するための制度的な措置がとられていたというのが歴史的事実であろう^(註9)。

唯一管理制が導入される以前には、国有企業の多くは工場委員会によって自主管理されていた。解放直後の半島北半部における工業企業は、その多くが日本人所有企業となっていたので、日本の敗戦後にそれら企業の所有権を奪取する形で、現地の朝鮮人労働者による自主管理運動が生まれたのである。1945年8月15日の解放後に進駐してきたソ連軍および朝鮮人共産主義

者は、半島北半部で自然発生的に生まれた自主管理運動と歩調を合わせつつ、日本人および対日協力者の企業の接収に取りかかった。カン・チョルブによれば、1945年8月にはすでに、黄海製鉄所、文坪精錬所、興南人民工場、順川化学工場などの主要な工場、企業の多くで工場委員会が組織され、労働者による自発的な企業接収の動きが広範な規模で展開されていた〔カン・チョルブ 1985, 37-40〕。こうした動きは日本人側の証言によっても裏付けられており、日本鉱業が経営する遠北鉱山の場合は、8月17日に朝鮮人代表が来て接収を談判し、同日中に日本人従業員は全員引き揚げた〔森田・長田 1980, 517〕。また、黄海道の海州や平安北道の江界では、終戦直後の混乱状態の中で、工場や企業が朝鮮人によって次々と接収あるいは占領されたという〔森田・長田 1980, 13, 176〕^(註10)。

こうした過程の中で、自然発生的に始まった工場自主管理運動は、本格的な産業国有化の流れに組み込まれた。接収された日本人所有企業は、当初こそ各道の人民委員会の管轄下に置かれたが^(註11)、行政10局が組織されるのに伴い、基本的にその中の産業局によって管理されることとなった。1945年12月8日には、ソ連軍司令部の命令による「産業局臨時措置施政要綱」が公布され、接収された企業の中で国有化されたものは、その運営活動のかなりの部分について産業局の許可を受けることが必要になった。さらに、産業局を含む行政10局の機能が北朝鮮臨時人民委員会に引き継がれてからは、重要産業の国有化や国営企業場管理令の公布といった、ソ連型の社会主義計画経済体制を構築する上での重要な措置が同委員会によって実施された。

以上の企業国有化政策の背景に、ソ連をモデルとした社会主義国家を建設しようとする朝鮮人共産主義者の意図があったことはもちろんであるが、その他の重要な要因として、当時の半島北半部における企業運営の混乱という当時の実情も指摘しておきたい。まず挙げられるのが人的資源の不足という問題である。解放後の朝鮮半島において専門的な技術者は非常に少数だったため、接収した企業を運営する上でソ連の技術者や残留日本人による技術的協力は不可欠だった [国立出版社 1958, 71; 森田・長田 1980, 470-479]。また、疎かな原価計算や経営努力の欠如といった、一部企業の無責任な経営姿勢も当時の企業運営に混乱をもたらす要因として作用したが [金燦 1948, 84]、こうした問題の背景にも専門的知識を持った経営者の不足という現実があった^(註12)。さらに、労働者の定着率の低さや労働規律の弛緩といった生産現場における混乱も重要な問題だった^(註13)。このように専門的な技術者・经济管理職員の育成、労働規律の強化、賃金制の確立、労働条件の整備などの対策を立てることが至急の課題だった [ホ・ヨンイク 1987, 15-16; 徐國源 1948; 石一

1948; キム・リョス 1948]。自然発生的な工場自主管理運動による企業運営には当初から限界があり、これらの問題について適切に対処するためにも、集権的な经济管理システムが必要とされたのである^(註14)。先述した「産業局臨時措置施政要項」には、国有企業の運営方針や管理者選定、資金と資材の調達といった業務に関して産業局の許可を得ることや、国有企業の技術指導や経理監査、労務調整などについて産業局が監察することが規定されており、中央集権的な指導が重要視されていたことがうかがえる [大陸研究所 1990 b, 154]。

行政10局の機能を引き継いだ北朝鮮臨時人民委員会は、1946年8月10日に「北朝鮮臨時人民委員会の産業・交通・運輸・通信・銀行等の国有化に関する法令」を公布し、重要産業の国有化をさらに進めた。表1を見ると、1946年末時点で、すでに工業総生産額の72.4パーセントが国有部門によるものであり、1949年には90パーセントを越えている。ここから、工業部門における国有化は、1940年代後半に大幅に進展したことが分かる。ただし、経済全体に占める工業部門の比重はまだそれほど高く

表1 工業総生産額の経済形態別構成

(%)

| | 1946年 | 1949年 | 1953年 | 1956年 | 1958年 | 1959年 | 1960年 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 工業総計 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 社会主義経済形態 | 72.4 | 90.7 | 96.1 | 98 | 99.9 | 100 | 100 |
| 社会主義経済形態 (国営部門) | 72.4 | 85.5 | 86.2 | 89.9 | 87.7 | 89.5 | 89.7 |
| 社会主義経済形態 (協同部門) | 0 | 5.2 | 9.9 | 8.1 | 12.2 | 10.5 | 10.3 |
| 小商品経済形態 | 4.4 | 1.5 | 1 | 0.7 | 0.1 | 0 | 0 |
| 資本主義形態 | 23.2 | 7.8 | 2.9 | 1.3 | 0 | 0 | 0 |

(出所) 『1946-1960 朝鮮民主主義人民共和国人民経済発展統計集』。

(注) 原文から翻訳する際に、一部表現を変更した。

はなかったし^(註15)、他部門においては私営企業も一定程度残っていた。

このような流れの中で、唯一管理制は個々の企業を運営するための管理体系として要求された^(註16)。工業部門の重要産業が着々と国有化される中、国有企業を管理するための規定として、先述した「国営企業場管理令」が公布されたのである^(註17)。同令の第2条には、産業局長の指示する生産量を遂行する「企業場責任者」の義務が規定されている [大陸研究所 1990b, 160] (なお、後に「企業場」は「企業所」に、「企業場責任者」は支配人に呼びかえられた)。従来この産業局は、北朝鮮臨時人民委員会と、それを1947年2月に引き継いだ北朝鮮人民委員会の一機関だったが、1948年に朝鮮民主主義人民共和国が樹立されるのと同時に内閣の産業省へと格上げされた。詳細は次節で改めて述べるが、産業省の中には機械工業局や石炭工業局などの生産部門別管理局があり、省一管理局一企業というラインで工業企業を管理する体系が整備された。また、同委員会の一機関として設置されていた企画局も、政権樹立と同時に国家計画委員会へと昇格した。国有企業は国家計画委員会の作成した計画に従って生産活動を行うことになっており、産業省と国家計画委員会を中心に、中央行政機関が企業を管理するシステムが、国家の樹立とともに整った [『朝鮮中央年鑑 (1950年)』1998年刊行, 6-8]。

II 唯一管理制の制度的内容

前節で見たように、重要産業が国有化され、国有企業を管理するための産業省と経済計画を作成する国家計画委員会が中央行政機関として

成立したことで、ソ連をモデルとした社会主義計画経済システムを運営するための基本的な体制が整った。唯一管理制は、こうした経済システムの下で、個々の企業を管理するための企業管理体系として導入されたのであり、強力な権限を付与された支配人を中心として企業を運営することが、この制度の狙いであった。だがそのことは、支配人が企業の運営における全ての決定権を握っていたことを意味しない。ソ連と同じく朝鮮民主主義人民共和国においても、企業は党と国家からの統制を受けていたのであり、企業は国家の一生産単位として、上級機関から企業経営に関する事細かな指令とサポートを受けた。

本節では、唯一管理制の制度的特徴を明らかにするため、国家機構内での国有企業の位置づけと企業内の組織構造を分析する。

1. 上級国家機関による企業の管理

ソ連政府は5カ年計画の初期から国有企業を「国有工業の基本的な環」と位置づけ、経済計画に基づいて与えられた課題を遂行するよう、上級国家機関によって管理していた [Granick 1954, 21-24]。ここで「国有工業の基本的な環」とは、社会主義計画経済の内部で相対的な自立性を持って生産を行う基本的経営単位を意味しているが、朝鮮民主主義人民共和国でも同様の定義が踏襲されていた。すなわち、同国における国有企業とは「国営工業管理の基本的な環」として、計画に基づいて活動する生産一経済単位であり [ムン・ジョンソク 1955, 65]、国有企業を管理する国家機構が大きな権限を持っていたのである。

前節で述べたように、同国が国家として樹立

されるのと同時に、産業局は産業省に格上げされ、その下には産業部門別の管理局が設置された。建国当初の経済関連省は産業省のみであったが、1950年代の中盤になると、工業の急成長に対応する形で産業部門別の経済関連省庁に分かれ、並行して省の傘下組織である管理局の数も増大した〔中川 2004〕。国有企業はこの管理局の下におかれ、省－管理局－企業というライン上で行政的指導が行われていたのである。

この重層的な指揮・命令系統の下で、省は国家主権の部分的執行機関であり、傘下の管理局・企業に対する全般的な行政的指導を担当すると位置づけられた。省の主な役割には、人民経済計画の草案作成や、傘下企業の設立・分立および併合の決定に始まり、傘下企業の決算および予算書の承認を行い、幹部の養成、選抜、配置および異動などまでが含まれている。また、該当部門の教育施設、科学研究機関、設計機関の管理も行い、同じく個別の企業を管理する下部組織である管理局の事業も指導した。さらに、省の最高責任者は「相」（サン）と呼ばれ、法律に立脚して管轄部門の一切の事業を指導した。具体的には、法規・内閣決定に基づき、あるいはその執行のために、自らの権限内で命令および指示を出し、その執行を検閲することが相の任務であり、自身の傘下に所属する管理局や企業の経営指導者と技術者の任命権限も掌握していた〔ムン・ジョンソク 1955, 60-66〕。これらのことから、個々の企業における経営方針の決定権や、生産計画の承認、企業内の重要な人事権といった、経営活動の戦略的局面に関する権限のほとんどが、省（およびその最高責任者である「相」）に集中していたことがわかる。

ただし、企業に対するより直接的な管理は、

生産部門別の管理局が担当したと考えるのが妥当である。管理局とは、省の傘下に組織された独立採算制機関であり、その運用経費は傘下企業の生産原価に含まれた「負担金」によって充当すると規定されていた^(註18)。管理局は割り当てられた部門別の流通資金保有基準額の限度内で、傘下企業に資金を配当し、経済計画に沿って傘下企業のための原料、資材の供給および生産物の販売に関する総合契約を締結した。また、管理局は自らの公印を持つ権利を保有しており、管理局長は必要な全ての公文書を自らの名義で出すことができた。こうして出された管理局の決定と指示は、法律の規定あるいは省の命令や方針に抵触しない限り、傘下企業にとって義務的な性格を持った〔ムン・ジョンソク 1955, 63-64; 『労働新聞』1948年4月18日〕。省が承認した企業の経営活動の具体的な側面を管理するのが管理局の任務であり、このような形で省および管理局の支配下に置かれた企業は、まさに国家の生産細胞であった。

ノーヴはソ連の国家機構について、「政府の閣僚や党の高級官僚の機能の多くはいわば上級レベルの管理の一形態であり、しかも、それらはいくつかの点で西側の大企業の経営幹部のそれに似かよっている」と述べているが〔ノーヴ 1986, 87〕、彼の指摘は1950年代の朝鮮民主主義人民共和国についても正に当てはまる。省の権限や機能は、資本主義国の大企業における取締役会や株主総会など、企業の重要な決定事項や全体的な経営方針を決定する機関と共通する点があり、管理局の機能は、企業の生産活動に必要な機能の一部を代行するという点で、生産現場をサポートするスタッフ部門の性格に近い。省－管理局－企業というラインに沿って企業を

管理する上で必要な組織構造が、唯一管理体制を実施していた頃にすでに整備されていたと言える。

2. 唯一管理体制下の企業内組織構造

次に問題となるのは、唯一管理体制に基づいた企業の経営管理の具体的な中身である。その管理組織と命令系統を把握するためには、何よりもまず、「国営企業場管理令」に立ち返る必要がある。繰り返しになるが、同令は唯一管理体制の制度的起源とも見なせる決定であり、支配人が持つ権限と責任について具体的な規定を定めている。

同管理令の第1条から第7条の規定によれば、支配人は産業局長が指示する生産責任量を完遂する責任を持ち、企業内の部下を指揮・監督することが役割であった。支配人は産業局長の承認を得た上で、企業の職制制定、職員の定員および配置、毎年度の運営方針と事業計画および予算書の作成、企業の拡張などの事柄を実施することができた。ただし、課長級以上の任免に対しては産業局長がこれを行い、また所定の監督機関の指示なしに、生産品、資材、その他財産を処分することはできないとも規定されていた。このようにいくつかの制限があるとはいえ、同管理令には、計画・予算書の作成や職員の監督権などが支配人の権限として明記されており、企業が省・管理局の管理下にあったとしても、その企業全体の経営活動において重要な役割を担わされていたことが分かる。

「国営企業場管理令」に定められた支配人の権限に関する規定に、その後も大きな変更がなかったことは、公式文献に表れた唯一管理体制に関する記述からも裏付けられる。例えば、1948

年4月10日の『労働新聞』に掲載された、文坪製錬所の支配人であるチョ・ソッリプの投書には、生産計画の具体的な作成とその実行、原料・資材の調達、生産品の質向上およびコスト低下などの生産に関する一切の問題を研究・実行することが支配人の役割だとの記述がある。また、同月18日の『労働新聞』に掲載された「唯一管理体制を厳格に実施しよう」という題名の社説には、支配人は企業の法的な責任者として、計画を実行することについて国家と人民の前に責任を負い、上級機関は支配人に対し、企業の運営管理、労働者および事務員の任命、各種契約締結および生産計画樹立などに関する一切の権限を付与すると明記されている。「国営企業場管理令」の規定と完全に一致した表現ではないものの、これらの史料は、企業運営に関する権限の主要な部分が支配人に属していたという事実を強く示唆している。

さらに朝鮮戦争後、1954年3月21日に労働党中央委員会全員会議の席上で金日成が行った報告の中にも、企業支配人の役割と権限に関する言及が見られる。同報告によれば、支配人は党と国家の意向に沿って国家財産を管理することが任務であり、また生産および建設計画の実行を指導・組織する。それだけでなく、総責任者として生産・経理技術を理解して企業の全ての状況に精通し、正しい計画を立て、企業の各部署・幹部へ（仕事を）分担した上で、その実行を指導・検閲することも支配人の任務である。党団体と勤労者団体に依拠して全労働者の愛国心を動員し、生産を効果的に行うことも、彼らの役割とされている〔『金日成著作集(8)』1980年刊行、302-304〕。この内容は、「国営企業場管理令」に記された内容と基本的に齟齬がなかった。

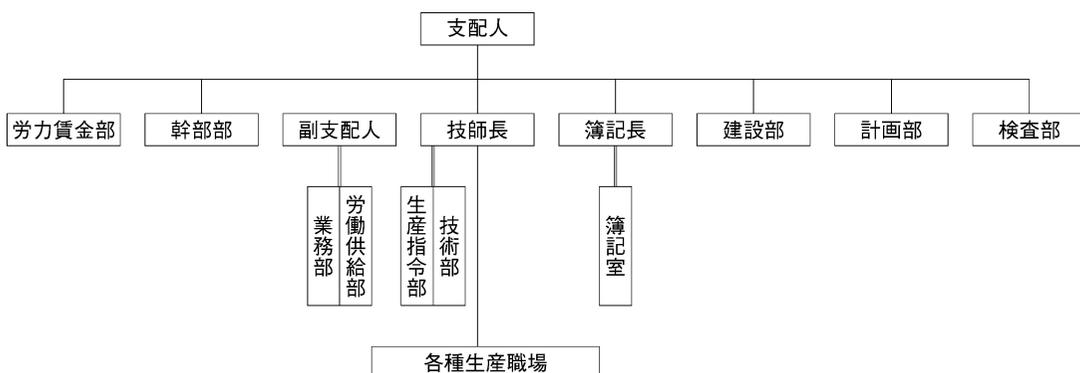
上記のように、唯一管理体制下の企業においては、その活動に関する権限の多くが支配人に集中していたことがうかがえるが、支配人の下に位置する企業内組織はどのような構造を持っていたのだろうか。

図1は、唯一管理体制の実施期における国有企業内部の管理組織を図式化したものである。図2に掲載したソ連の国有企業の組織図と比較すれば分かるように、基本的な構造は同一であり、ソ連をモデルとした企業管理体系が採用されていたことがうかがえる。

ムン・ジョンソクによれば、この組織構造に

おいて、企業内の活動を統括的に管理するのは支配人だが、実務的な指導は、支配人を補佐する技師長や副支配人、簿記長が分担して行っていた [ムン・ジョンソク 1955, 66-67]。技師長は、当該企業が所属する省の相によって任命される支配人の「第一代理人」であり、生産技術活動に関して支配人と共同で責任を持ち、技術部および生産指令部が技師長に直属していた。次に副支配人は、行政管理事業に関して支配人を補佐するのが役割で、労働供給部、業務部などを直属部門として管理しており、残る簿記長は簿記室の責任者として支配人に直属し、共同

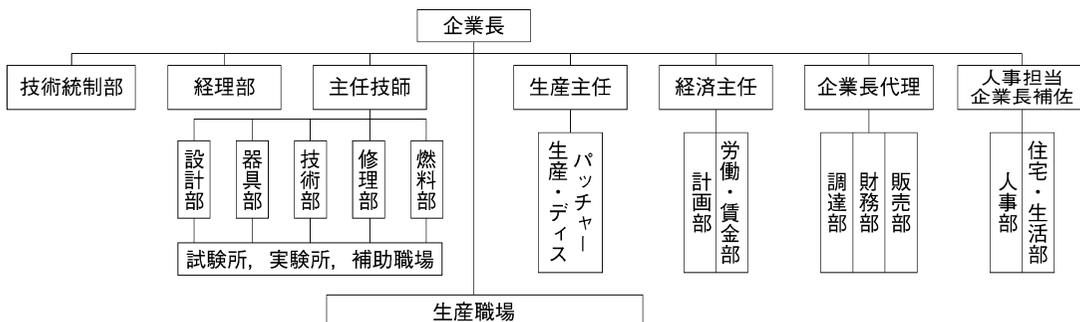
図1 唯一管理体制下の企業内組織図



(出所) ムン・ジョンソク (1955) より筆者作成。

(注) ———線は支配人に対する直属関係を示し、——線は経営幹部に対する直属関係を示す。

図2 ソ連の企業内組織図



(出所) 西村 (1986, 158)。

で企業の財政一簿記的活動に責任を負っていた。なお、支配人に直属する部署には、計画部、労力賃金部、簿記室、幹部部、検査部、建設部などの重要な部署が含まれていた。

企業内に配置されたこれらの部署の役割をムン・ジョンソクは詳しく論じていないが、他の論文の記述から、いくつかの部署に関してはそれが果たした機能をうかがい知ることができる。例えば、支配人に直属する計画部は、月別計画の作成や生産品種の確定、企業全体の一般管理費の計画作成といった具体的な計画業務を担当していた^(註19) [リ・ドジェ 1957]。同じく支配人(および簿記長)に直属していた簿記室は、企業の経営活動の全体部門にかけて必要な財政的計画を立て、その執行を指導・検閲するために、企業内の各部署と連携した上で経理業務を行い、必要に応じて他部署に資料の提出を求めることができた。また、労力賃金部は、賃金の計算や労働者の作業指示票の記録・管理など、労働評価や報酬に関する業務を担当したと見られる^(註20)。さらに、副支配人に直属する業務部は、生産機資材の調達・供給とその保管、生産された製品の販売事業とその管理を担当することが基本的任務だった [リ・ソンヨン 1955]。

このように部分的ではあるものの、支配人や副支配人といった経営幹部に直属する部署の業務内容から、それが企業運営における専門的な管理職能を担当していたことが分かる。また、唯一管理制下の企業内には、これらの部署とは別に、支配人と技師長に直属する形での生産職場も存在していた。生産職場は企業内の基本的生産単位として規定されており、各職場の職場長は支配人と技師長に直属していた [ムン・ジョンソク 1955]。つまり唯一管理制下におけ

る企業は、支配人と技師長に直属するライン上に生産職場が配置され、また支配人をはじめとした管理者層に直属する形で、企業経営に関する各種の専門部署が置かれた、いわゆるライン&スタッフ型の経営組織を採用していたと言えるのである。この組織の特徴は、命令系統のラインに沿って配置された企業内の各管理者に過度な負担や能力が要求されないようにするため、補助機関としてのスタッフ部門を併設した点にある。企業内の指揮系統はライン上に一本化されているが、そのラインに沿って命令を下す管理者に要求される職能の一部を、各スタッフ部門が担当している。スタッフ部門は、ライン上に配置された管理者に対し、自らが担当する職能に関して助言することで、彼らの管理能力を補強するのであり、ライン上の命令系統には関わらないのがこの組織の原則である [藻利 1965, 468-477]。

こうした組織構造は、ライン上の生産職場内における管理系統にも見られる。生産職場内においては、職場一職区一作業班という形で指揮系統が整備されており、それぞれの単位を管理する役職として、職場長・職工長・作業班長が存在した。職場長は当該職場内における最高責任者であり、設備・資材・完成品などの物資の保管と管理、委任された計画課題の実行および計画の作成、計画実行状況の把握と指導、先進技術の導入、職場内における規律強化といった多様な役割を果たした。また職場内には、測量、統計、工程といった個別の管理事業を担当する職員がおり、職場長を補佐していた。職工長や作業班長もそれぞれが担当する生産単位の管理者であり、先述した企業全体の組織構造のミニチュア版のような管理体系が、職場内には入れ

子型に整備されていたと言える^(註21) [ムン・ジョンソク 1955, 67-69]。

以上の事実関係を整理するなら、唯一管理制下の企業内組織は、複数の経営幹部の管理の下、生産ライン上で必要となる職能をスタッフ部門に集中させたライン&スタッフ型の構造を持っていたと言える。このことは、朝鮮民主主義人民共和国が工業企業の管理形態として、テイラーの提唱に端を発する近代的な経営組織を導入していたことを意味している。それはソ連の企業長単独責任制をモデルにしたことの結果でもある^(註22)。生産現場の管理において必要とされる多様な管理職能の実践を管理者の万能性に頼らず、部分職能に分解して複数の人間に担当させることを提唱したテイラーのファンクショナル組織は、近代的な大規模企業を管理運営するための古典的原理であり、その考えを引き継ぎ、発展させる形でエマーソンが提唱したライン&スタッフ組織は、現代における資本主義国の企業にも見られる組織形態である [小松 2003, 44-50]。もちろん国家の管理下に置かれた社会主義国の企業と資本主義国のそれは一樣に比較できるものではないが、少なくとも企業内部の組織編成においては、当時の近代的な経営管理法が導入されていたと言える。

3. 企業における党団体の存在

ソ連をモデルとした社会主義国の企業の特徴の一つとして、党が企業の運営に大きな影響力を発揮していたことが挙げられるが、朝鮮民主主義人民共和国においてもそれは同様だった。前節で見たように、同国では国家体制の整備と並行して党が勢力を拡大し、国家機構の中に党団体を配置し、政策決定に絶大な影響を及ぼし

たと考えられている^(註23)。国有企業もその例外ではなく、その内部に置かれた党団体が及ぼす影響力は、多くの論文によって言及されている。それらによれば、唯一管理制下にある企業で、行政機関と党機関の区別は厳格に守られるべきであり、党機関や労働者団体である職業同盟が行政機関の事業を代行することはできないが、政治事業と経済事業の正しい結合という原則の下、政治機関である党団体は、企業の生産活動に対する党的な統制を行う必要があるという [カン・シン 1954; ムン・ジョンソク 1955; リ・イルギョン 1955]。換言すれば、支配人を最高責任者とする国有企業において、企業の管理運営を直接担当するというフォーマルな形ではなくとも、党の指導が認められていたということである。

企業内に設置された党団体は、当該企業に所属する企業の規模に応じて、この性格づけが異なっていた。すなわち、党員および党員候補が100人以上いる企業の初級党団体は、市・群党委員会あるいは該当政治部の批准を受けた上で、団体内に職場部門別の党団体を組織することができたのに対し^(註24)、党員および党員候補が300人以上存在する大規模な企業では、党中央委員会の批准を受けた上で初級党委員会が組織された^(註25)。初級党委員会は企業内に存在する党団体の事業を指導し、このような企業内の職場部門別に組織された党団体は初級党団体と同等の権限を持っていた [1956年朝鮮労働党規約第54条, 第55条]。

これら企業内党団体は、国家生産計画の完遂、増産競争運動の展開、先進技術の普及、労働規律の強化などを任務とし [1956年朝鮮労働党規約第56条]、基本的には上部機関にあたる郡

党・市党の指導の下で活動していたと考えられている^(註26)。企業の支配人や副支配人といった経営幹部も党員であり、従って、党団体は企業運営にかなりの権限を行使できたのである^(註27)。このような党と国家の二重権力体制は、ソ連や他の社会主義国においても、しばしば企業経営に混乱をもたらしたといわれているが、それは朝鮮民主主義人民共和国においても同様であり、1950年代の『労働新聞』は、工場内の初級党団体が企業運営に過度な介入を行った事例を数多く掲載している。この問題については次節で改めて検討する。

生産活動に民主主義を実現するという名目の下、労働者も各種協議を通じて企業の管理運営に参加することができた。こうした企業の意思決定プロセスへの労働者の参加は、集団的な協議制を通じて指導者の経験と労働者の経験を結びつけることでのみ、唯一管理制はその威力を発揮できるという説明によって理論的に裏付けられていた^(註28) [『民主朝鮮』1955年5月21日；ムン・ジョンソク 1955]。協議会にはいくつかの種類があったが、公式文献では、行政技術協議会と生産協議会という2種類の組織がしばしば取り上げられている。行政技術協議会は、基本的には企業幹部と各部署の責任者によって委員が構成され、場合によっては模範労働者も参加した上で、計画課題の遂行に必要な問題を討議する常設会議である [チェ・ソップム 1957]。これに対して生産協議会は、職業同盟によって組織・指導される会議であり、労働者の創造的な提案を生産活動に反映させること、また労働者を競争運動に動員することが主な目的だった [『労働新聞』1955年5月22日；ムン・ドゥジェ 1955]。少数の模範労働者を参加させた上で、

企業の運営に関する問題を協議するのが行政技術協議会であるとするなら、生産協議会はより広範な労働者を参加させた上で、企業全体で情報を共有するための協議だったと言える。もっとも、こうした協議を通じて、実際に労働者が企業の管理運営に対して大きな影響力を発揮し得たかどうかは非常に疑わしい。生産協議会も行政技術協議会も、実質的には党の指導下であり、党団体が企業の運営に影響を及ぼす手段として利用されるケースがほとんどだったと思われるからである^(註29)。

以上の考察結果から、唯一管理制の制度的特徴を、次の3点に要約することができる。第1に、前節で述べたとおり、朝鮮民主主義人民共和国はソ連をモデルとして自国の経済システムを整備した。ソ連がそうであったように、企業の支配人は行政機構内部の上級機関である省の責任者によって任命され、省の傘下組織である管理局から指導を受けた。企業の経営における重要な意思決定権は、この省および管理局が保持しており、その意味では、ノーヴが指摘するような、国家機構自体が一つの株式会社だというソ連の状況が当てはまっていた。

第2に、支配人が企業の経営における全ての権限を握っていなかったとはいえ、その内部の管理運営においては中心的な役割を果たしていたのであり、強力な権限を行使して企業内部の生産活動の管理運営に当たったのは間違いない。先述の通り、支配人の活動を補佐するための生産幹部や部署も整備され、ライン&スタッフ組織と呼ばれる近代的な経営組織が編成されていた。これは、ソ連の企業長単独責任制をモデルとして唯一管理制を導入したことに伴う結果だと見られる。

第3に、社会主義国における企業の特徴である党との関係について言えば、企業内の党団体は、ソ連と同様にフォーマルな管理システムに組み込まれていなかった。無論そのことは、企業の管理において党の意向が反映されなかったことを意味しない。すでにこの頃からソ連型の政治体制が機能しており、党は公的なチャンネルがなくとも、インフォーマルな形で影響力を行使することができたと見られる。企業の運営に大きく関わるこの点については、次節で改めて検討する。

III 唯一管理制下における 企業運営の実態

前節では、唯一管理制の制度的内容について、それがライン&スタッフ組織に基づく一定の合理性を備えた経営組織の導入を目指すものであることを示した。だが、合理的な経営組織を採用したからといって、実際の合理的な企業管理が保証されたわけではない。

ライン&スタッフ組織は、企業の最高責任者を頂点に、各階層における管理者を経由する形で、企業内の全従業員が一本のラインによる命令システムの下で管理されるライン組織を基本にしている。スタッフ組織の基本的特徴は、各階層の管理者に共通して要求される専門的な部分職能を担当する補助機関であり、ライン上の管理者に過度な管理能力が要求される事態を防ぐことで、企業運営を円滑に行うことにある。このような形態の組織が効果的に機能するためには、ライン上の命令システムに沿って、末端の労働者に的確に指示が届くことに加え、スタッフ部門の権限と役割を明確に規定することが必要である。

だが、朝鮮民主主義人民共和国の国有企業ではこうしたシステムが十分に機能せず、企業運営に数々の問題が発生した。本節では、唯一管理制が実施されていた時期における企業運営の実態を、当時の公式報道の分析を通じて検証する。

1. ライン&スタッフ組織の混乱

システムの機能に生じた問題として、まずライン上の命令システムに生じた混乱に関する事例を取り上げる。典型的なものが、咸鏡北道第一建設トラストのケースである^(註30)。1955年5月21日付け『労働新聞』によれば、このトラストの支配人であるハン・テヨンは会寧郡人民委員会瓦工事の指導において、技師長のパク・チンギュが現地を具体的に調査し、郡人民委員の職員と協議した上で指示した工事方式を、慎重に検討もしないまま気分のままに中断させ生産に混乱をもたらした。これはライン上の命令システムに支配人が強引な形で干渉した例だが、同様の事例は他にも見られる。事実、1955年6月16日付けの『労働新聞』の社説では、一部の工場の指導幹部が現場を指導するという名目で職場長を押し付け、作業班の個別労働者に命令を下したため、生産活動に混乱が生じていると批判された。社説に挙げられた具体例によれば、古茂山セメント工場の前支配人であるチャ・スン Chol が職場長の作業を代行し、初歩的な生産秩序と交代事業まで職場長の統制外で行った結果、業務に支障を来したという。また、ライン上の指示システム自体が不完全な場合もあった。1954年12月2日付け『労働新聞』は、鶴浦炭鉱の坑内に長壁面を管理する専門的な指導員がおらず、工程間・各作業班間に正確な責任の範囲が提示されていないことから、作業秩序と技

術的な規律が混乱していると報じており、ライン上の指示系統に不備があったことが分かる。

以上の新聞報道に見られるように、ライン上の命令系統に沿って企業を運営する際には、しばしば問題が発生したようであるが、このような指示系統の混乱は他の形でも現れた。基本的に、ライン&スタッフ型の経営組織において、専門的な管理職能を担当するスタッフ組織は、ライン上の各階層の管理者が担当すべき職能を補助する助言機関であり、直接的な命令を出す存在ではないとされている。だが、元々ライン上の管理者に必要なとされる職能をスタッフ組織が担当するという役割分担の性格上、この助言機関という区分けが、組織の中で厳密に守られることが困難であり、スタッフ部門とライン上の管理者の間で互いの権限や責任の所在を巡る混乱が発生しやすいことが、この経営組織に内在する欠点として指摘されている〔藻利 1965, 476〕。唯一管理体制下の企業においても、このような欠点に由来する指示系統の混乱が存在した。

その典型的な例が、1955年6月5日付け『労働新聞』が報じた、甲山鉱山基本建設事業所のケースである。同事業所の労働者であるキム・スンギョとリ・ビョンウムは、事業所内の秩序が混乱している原因の一つとして、技師長と土建部長の指示が互いに食い違うことがあると証言しているが、これは同事業所のスタッフ部門と推測される土建部と、ライン上の生産職場を指揮する技師長との間に、指示系統を巡る混乱が発生していたことを暗示している。また、1956年2月12日付けの同紙は、平南灌漑建設トラスト第二事業所の機械組立班がボイラー設置作業に取り組んだ際、技師長、機械部長、現

場指導員が互いに相反する命令を下した結果、工事に2日間の遅れが生じたと報じているが、これもスタッフ部門の権限とライン上の管理者の権限が明確に区分されていなかった事例である。さらにリ・シヒョンは、機械工場での設備利用率を向上させるための技術管理上の改善点や問題に対し、大多数の工場ではそれらの事業を技能工たちの経験にのみ一任しており、先進技術工程を導入し、面積を合理的に使用して補助設備の利用率を向上させるなどの措置が十分にとられていないと指摘している〔リ・シヒョン 1957〕。技能工の経験に一任するという指摘が具体的に何を意味するのかは不明だが、当時の国有企業の内部では、この類の技術的な問題を担当すべきスタッフ部門とライン上の管理組織の間に、役割の分担を巡る混乱があったと思われる。

スタッフ部門とライン上の管理者の間だけではなく、スタッフ部門間での役割分担に混乱が生じるケースもあった。阿吾地化学工場で働くチョン・ソングェの投書には、工場で部署間の有機的連携が欠如しており、企業管理に秩序と制度がないことの実例として、図面を下達する際の規則を挙げている。原則として、計画部は依頼先から作業書と図面を提出された場合、まず技術部に回して原単位を決定し^(註31)、次に設計部に回して図面の正確性を検討した上で改めて計画部に戻し、そこから現場の課題として下達すべきなのに、興南から来た35馬力の減速機ペダルカバーの図面を技術部まで回したものの、設計部に送らずに直接現場に下達したため、不良品を出すことになったという〔『労働新聞』1956年6月22日〕。

さらに深刻な問題として、企業内の専門的な

職能を担当するはずのスタッフ部門が存在しなかったり、機能不全に陥っていたケースもあった。江西電機工場支配人のチェ・スイルによれば、自らが指揮する工場の生産指令部に管理能力を持った職員が十分に配備されていなかったため、生産工程を把握することができなかった [チェ・スイル 1955]。また、北中機械工場と樂元機械工場では、「技術部署では生産物を直接つくるわけではない」という見解の下で、技術部署には人材を少なく配置し、その少ない人員さえも生産活動の予備的な労働力として扱っており、結果、技術部署としての役割が実質的に果たされていなかったという [ハン・ギョン 1956]。

スタッフ部門自体が存在しなかったのが、順川石灰窒素肥料工場である。同工場では工務動力部がなかったために、設備の修繕・管理を生産技術部に担当させたが、それは生産量を高めるために設備の最大限の利用を追求するべき部署と、設備の酷使を防止して正常な状態を維持する部署の権限を混同することを意味していた。生産技術部の職員が設備の補修に関して無自覚だったことが、1955年四半分期の機械事故件数が11件に達した原因の一つだったと1956年3月21日付けの『民主朝鮮』は報じている。

上記のような事例がどこまでの広がりを見せ、どれほど深刻であったのかを実証することは非常に困難であるが、当時の国家指導者の発言からその問題の重大さを推測することは可能である。例えば金日成は、1953年8月10日の内閣協議会で、企業内の各部署と職員達の事業分担と責任を明確にし、事業の体系を整備すべきだと述べている [『金日成全集(16)』1997年刊行, 72]。また、当時金属工業相を務めていたカ

ン・ヨンチャンは、1956年度における金属工業部門の計画課題を述べる中で、企業支配人と技師長をはじめとした行政-技術指導職員たちが、制度と規律を確立する事業に日常的で責任的な指導と統制を行うことによって、労働規律や生産秩序の違反をなくすることができる指摘している [『労働新聞』1956年1月9日]。彼ら国家指導者の指摘は、裏を返せば、企業運営に存在した混乱が一部の企業のもものではなかったことを強く示唆している。

なお、このような問題が生じた背景として、労働力および管理人材の不足という問題も指摘しておく必要がある。金日成は1954年3月の演説で、朝鮮戦争による人的被害に加え、企業の管理を担当する幹部配置事業が合理的に行われなかったため、企業内部の管理者および専門的な技術者の数が必要な水準に満たなかったことが工場管理の混乱につながったと述べている^(註32) [『金日成著作集(8)』1980年刊行, 306-307]。この指摘は、解放後の建国期から朝鮮民主主義人民共和国を悩ませていた人的資源の不足という問題が、1950年代になっても継続していたことを示している。朝鮮戦争の結果、同国の人口は約12パーセント減少したと見られており、膨大な人的被害が戦後の経済復興における足枷となったことは梁文秀も指摘している [梁文秀 2000, 121]。こうした問題も、唯一管理制を実施する際に生じた数々の障害の要因として作用したと思われる。

2. 党団体による企業運営への介入

唯一管理制下にある企業の運営に混乱をもたらした要因として、党団体の存在も指摘する必要がある。前節で触れたように、党による行政

代行は表面的には禁止されていた。企業内の党団体は、政治的指導を通じて生産活動を党的に統制すべきであり、党的統制とは、本来、増産競争運動や思想啓蒙活動を通じて労働者を計画課題の超過遂行に動員する、協議制を通じて労働者の提案や要望を企業幹部に伝える、生産設備の管理・能率の向上・技術者の養成といった業務に関して行政職員をサポートする、企業の実績に関する資料の提出を求め、計画課題の遂行状況を検閲するといった活動を意味していた。支配人には党団体に対して報告義務があり、党団体は決定書や勧告を、支配人をはじめとする行政職員に下達することはできたが、企業の経営活動を直接管理することは認められていなかったのである。[カン・シン 1954；チャン・グァンイク 1954；リ・イルギョン 1955]。

だが実際には、党職員が支配人よりも優位に立ち、企業の管理運営に介入するケースがしばしば見受けられた。例えば、平壤ゴム工場内の党会議では、「業務部長は個別契約した石炭の未引き受け量をこの日までに引き受け完了すること」というような形で問題を討議し、その決定を強要したため、結果として行政技術職員たちの権限を弱め、工場内に「党の指示なら実行するが、支配人の指示には応じない」という傾向を作り出したという [『労働新聞』1955年4月10日]。また、1954年10月に江界窯業工場の初級党委員長に赴任したパク・ドヨン³³は、秩序がない工場の現状に不満を抱き、職場の規律を立てるために全ての行政事業にまで干渉し、結果として生産活動を混乱させてしまったとの事実が報じられている [『労働新聞』1955年9月19日]。その他、長津江発電部初級党委員会の委員長は、「職場ボイラー施設委員長」と呼ばれ

るほど経営活動に干渉し、倉庫を建築するための略図まで提出することを求める初級党団体の決定書まで採択したという事例もあった [『労働新聞』1955年4月4日]。

これらの事例は、党団体が企業の行政職員と同等ないし優位な立場に立って一定の影響力を発揮していたことを示唆しているが、この結果、両者の間に激しい対立が生じる場合もあったようである。実際、1955年8月22日付けの『労働新聞』の社説では、事業報告の提出を求めることができる党団体の権限に対して、行政職員が抵抗する事例があるとの批判が見られる。いづれにせよ、企業内に党団体という形で、支配人を頂点とするライン組織以外の指示・命令系統が存在したことが、円滑な企業運営に一定の混乱をもたらしたことは想像に難くない^(註33)。

3. 企業運営の混乱に対する改善策

1950年代の企業運営に発生した上記のような問題を、党と国家は決して放置していたわけではない。ライン&スタッフ組織原理に基づく企業管理を機能させるための改善策が、各企業で実施された。例えば、先述した江西電機工場では、生産指令部の人員不足のために生産工程の把握が困難だったことが問題になっていたが、その対策として副技師長を指令長に任命すると同時に、有能で経験のある職員を生産指令部に配置することで、同部署がスタッフ部門として円滑な業務を行えるようにした [チェ・スイル 1955]。また、降仙製鋼所では、設備利用率向上対策の一環として設備の管理を改善するために、生産設備の補修・点検を担当する工務動力部に専門的な人材を配置し、設備に対する完全な統制権を与えるなど、同部署の事業を強化す

るために積極的な措置をとったという [『労働新聞』1956年7月28日]。

1955年6月8日付け『労働新聞』に掲載されている熙川機械製作工場のケースも、こうした改善活動の典型的事例である。同工場では工場内の生産秩序の混乱のため、計画目標の達成に支障が生じていた。工場の生産計画は一月に一度ずつ、総体的な基本指標と数量および必要とする付属品の総生産量を提示するだけという非常に大雑把なものであり、職場単位での総括も規則的に行われなかったため、生産状況の把握が難しく、支配人が作業工程の実行状況を掌握できない事態が常態になっていたのである。計画部や生産指令部といったスタッフ部門も機能不全に陥っており、工場内の生産秩序が乱れていることが計画目標を達成できない原因だとされた。このような状態を抜本的に改革するために、まず生産指令部に有能な職員を配置し、職場単位の作業内容を詳細に記録した図表を作成した。職場での生産は、この図表に基づいて一律的に行われるようになり、また職場長の作業を計画化するために、月間事業計画書、交代作業計画書の作成方法も普及させた。さらに、支配人や技師長などの経営幹部による職場の直接指導が短期間実施された。このような対策の結果、生産計画を実行するための秩序が確立され、支配人の指示と命令が個別の職員にまで伝達されるようになったという。

以上の3つの事例は、工場内のスタッフ部門強化とライン上の命令系統の徹底を目指した対策と見ることができるが、こうした企業経営の改革方針は個々の企業に限定されたものではなかった。先に挙げた1955年6月16日の『労働新聞』の社説では、職場長の業務を指導幹部が

代行する現象を批判していたが、それに続いて職場長を「職場の唯一責任者」と規定し、指導幹部が職場を指導するときは必ず職場長を経由しなければならないとして、ライン上の命令系統を通じた管理の重要性を強調している。また、リ・ドジェは、計画部や技術工程部、設計部といったスタッフ部門が工場の生産計画の作成において果たす役割を詳しく説明する中で、各部門がその専門性に基づいて業務を分担し、緊密に連携しながら計画を作成することの重要性を強調している [リ・ドジェ 1957]。ライン&スタッフ組織の原理を実際の企業管理に適用することの重要性についての認識は、1950年代中盤の朝鮮民主主義人民共和国で広く共有されていたといえる。

なお、ライン上の指示系統の混乱やスタッフ部門の機能不全が抜本的に解消すべき問題として捉えられたのに対し、企業管理に対する党の介入が問題視されなかったことは特記すべきことである。事実、先述した熙川機械製作工場の企業改革は、工場党委員会での討議に基づいて実施されたものであり、支配人や技師長が生産現場を指導する対策も党によって提起された。同様の事例は他にもある。「キム・サン Chol 支配人が指導する工場」では、支配人の命令・指示の大部分が現場の実情を考慮しないものだったために、適切に実行されないという問題があり、より具体的で正確な指示を出すための対策が取られたが、その実施においては党が主導的な役割を果たした [『労働新聞』1955年4月16日]。企業管理に党が介入する際の方法について批判されることはあっても、介入することそれ自体は否定されるものではなかったのである。その意味において唯一管理体制は、企業

内部の意思決定に混乱をもたらす要因を内包していたと言える。

結 語

本稿は、朝鮮民主主義人民共和国経済史上、初の公式な企業管理体系である唯一管理体制を提起し、その成立の歴史的経緯、理念、組織構造、およびその運営実態を検討した。

建国初期に国有企業の管理体系として広く導入された唯一管理体制は、労働力・管理人材の不足から来る生産現場の混乱という解放直後の状況の中で、ソ連をモデルとした社会主義経済管理制度を企業レベルで実現するための制度であった。

まず、国家と企業の関係について見たとき、企業の経営における重要な意思決定権は、上級機関である省および管理局が保持していた。これは、国家自体が一つの巨大企業とも言える社会主義国においては珍しいことではない。ただ、唯一管理体制下の企業が行政機構の内部に位置づけられていたとはいえ、支配人が企業内部の管理運営において中心的な役割を果たしていたことは確かである。

唯一管理体制下における企業の経営組織は、ライン&スタッフ組織の原理に基づく合理的な制度を採用していたと見ることができるが、制度を現実の企業管理に適用する際には、様々な問題が発生した。前節で述べたとおり、唯一管理体制に基づいた企業運営にあたっては、ライン&スタッフ型の組織構造と命令系統が十分に定着しなかったり、組織構造に内在する問題が表出したために、その運営に混乱が生じたことを示す事例はたいへん多い。また、企業内に党団体

が存在し、インフォーマルに企業の意志決定に深く関与したことも、経営組織内部の意思伝達にかなりの混乱をもたらす要因になったと推察される。本稿で取り上げた材料だけでは、これらの問題がマクロ経済的にどれだけ深刻なものだったのかを明らかにすることはできなかったが、1940年代後半から50年代を通じて、唯一管理体制の下で運営された企業の生産活動に、非効率性と混乱が広く見られたことは確かである。

だが、上記のような問題を考慮したとしても、唯一管理体制下における企業の管理体系が、ある程度の合理性を備えていたこと、また、国有企業が党の指導ラインの存在という限界を抱えつつも、ライン&スタッフ組織の合理性を活かすような運営方法を模索していたことは強調しておかねばならない。こうした経験は「大安の事業体系」にも受け継がれたはずである。朝鮮民主主義人民共和国の企業管理体系の歴史的な変遷を把握する上で、唯一管理体制の制度的特徴が「大安の事業体系」にどのような形で引き継がれたのかという視点に立った分析が、今後は重要になってくると思われる。

(注1) 企業内の管理運営における合理性と、朝鮮民主主義人民共和国の経済システムの合理性は、むろん別の話である。同国経済には、計画経済に起因する非効率性が広く存在したし、重工業に偏重した経済開発路線もマクロ経済に大きな歪みをもたらした。こうした視点から朝鮮民主主義人民共和国の経済システムに内在する問題を検討した研究として、金鍊鐵(2001)や梁文秀(2000)がある。

(注2) 「道」は朝鮮民主主義人民共和国の行政単位であり、日本の「県」に相当する。同国の行政単位区分は、1948年憲法では、「道」-「市・郡」-「面」-「里」となっていたが、1952年

12月の最高人民会議常任委員会条例によって「面」が廃止された。

(注3) 朱寧河は、ソ連軍の援助の下で各道に人民委員会を組織したと述べているが〔朱寧河 1946, 80〕, このことは森田 (1964, 164-191) に収められた日本人側の証言でも裏付けられている。

(注4) 「臨時人民委員会構成に関する規定」の第8条には、臨時人民委員会が組織された日から、ソ連軍司令部に属していた各局を引き継ぐと記されている〔大陸研究所 1990a, 239-240〕。なお、朝鮮民主主義人民共和国における統治機構の形成過程に関する詳細な経緯は藤井 (1990) が、行政10局とソ連軍との関係については、Erik van Ree (1989, 98-107) が詳しい。

(注5) 朝鮮共産党北部朝鮮分局が設立された正確な日については諸説がある〔和田 1990〕。

(注6) 『金日成全集(3)』1992年刊行, 126ページ参照。なお、同全集では「北朝鮮共産党第4次拡大執行委員会」となっているが、この時点ではまだ朝鮮共産党北部朝鮮分局という名称のままである。

(注7) 朝鮮民主主義人民共和国が国家として樹立された時点で、金日成は内閣の首相として選出されたが、北朝鮮労働党においては、党副委員長だった。1949年6月に南北朝鮮労働党が合党した時点で党委員長に就任した。

(注8) この時点で朝鮮民主主義人民共和国の公式人口は962万2000名であり、党員数は84万人に達していた〔徐東晩 1995, 97〕。

(注9) 「国营企業場管理令」の内容については次節で詳述する。

(注10) 中小規模の私営企業に関しては、ソ連軍が進駐してくる前の段階で、朝鮮人によって相当数が接収されたと思われる。ただし、大規模な企業や工場の場合は、日本人側が自衛団を組織するなどして引き渡しに抵抗する事例もしばしば見られた。そのような抵抗に直面したときは、ソ連軍や人民委員会の代表が表に立つことで、日本人企業の接収を行ったようである。鴨緑江水電水豊発電所や小野田セメント川内里

工場はその典型であり、自衛団や日本兵の力によって、朝鮮人側の引き渡し要求を押さえ込んでいた。これらの工場が接収されたのは、ソ連軍の進駐によって日本兵が武装解除されてからのことである。西鮮合同電気株式会社は、朝鮮人労働者との対立こそ避けたものの、平南人民委員会委員長の資格で曹晩植が出てくるまでは、引き渡し交渉に応じなかった。日本製鉄兼二補製鉄所や順川日本化成工場の場合も、接収はソ連軍の進駐後に行われた〔森田・長田 1980, 460-542〕。こうした日本人側の抵抗についてはカン・チョルブも言及しているが〔カン・チョルブ 1985, 45-49〕, ソ連軍の役割に対する言及はない。

(注11) 平安南道人民政治委員会 (1945年11月に平安南道人民委員会へと改称) の場合、工場委員会が接収した産業、運輸、商業機関などを引き継ぎ、その管理責任者を任命していた。また咸鏡南道人民委員会は、1945年末時点で大企業24社、中小企業224社を管轄下に置いており、興南で接収した企業については、そのいくつかを統合した上で、「興南地区人民工場」を設置した。平安北道人民委員会でも、1945年末には重要工場69個と13個の炭鉱、鉱山などを管理していたし、黄海道人民委員会、江原道人民委員会、咸鏡北道人民委員会でも、工場委員会が接収した企業を管轄下においていた〔カン・チョルブ 1985, 46-49〕。

(注12) 金日成は1946年12月3日の演説で、技術者や熟練労働者に加え、工業を管理運営する知識を持った経済専門家が少ないことが、経済建設における最大の難関だと指摘し、これらの人材を育成することが最も重要な問題の一つであると強調している〔金日成 1970, 3〕。また金日成は、1948年2月に開かれた北朝鮮人民会議第4次会議の席上でも、専門的人材が少なかったために工場運営が非常に困難だったが、1947年度の人民経済計画期間中に多くの支配人や技術者を養成したため、この状況から抜け出すきっかけを掴んだと述べており、人的資源の不足が企業運営に混乱をもたらす要因だったこ

とがうかがえる [『金日成全集(7)』1993年刊行, 141]。

(注13) なお、石一およびキム・リョスは、企業幹部が具体的な対策を立てないため、労働者の規律違反が収まらないと指摘しており、管理者の無責任な経営姿勢が生産現場の混乱と無関係ではなかったことが分かる [石一 1948; キム・リョス 1948]。

(注14) 工業部門の混乱には、植民地的な産業構造という要因もあった。解放当時の朝鮮半島に存在した重化学工業の多くは、原料採取工業や半製品工業であり、完成品工業、機械工業の比重が低かった [梁文秀 2000, 58-59]。金日成も1946年12月3日の演説で、工業が奇形的であるために各生産部門間の連携が取れず、生産活動に支障が生じていることを指摘している [金日成 1970, 2-3]。また、降伏による日本人の帰国、半島南半部から徴用されてきた労働者の大量帰郷、軍事組織への徴募などに起因する慢性的な労働力不足も、混乱を引き起こした要因の一つだったと思われる [徐東晩 1995, 158-159]。

(注15) 『1946-1960 朝鮮民主主義人民共和国人民経済発展統計集』によれば、1946年時点で社会総生産額中に工業が占める割合は23.2パーセントであり、1949年時点で35.6パーセントであるのに対し、農業は1946年時点で59.1パーセント、1949年時点で40.6パーセントを占めており、1940年代においては、農業部門の比重の方が高かった。

(注16) 金日成は1949年11月19日の演説で、国有企業内の規律をただし、効率的な運営を行うためにも唯一管理体制が必要だと述べている [『金日成著作集(5)』1980年刊行, 141]。

(注17) 中川は、この「国営企業場管理令」が唯一管理体制の制度的起源になったとの見解を示しているが、妥当な指摘だと思われる [中川 2004, 3]。

(注18) ムン・ジョンソクは、管理局の位置づけについて、「朝鮮民主主義人民共和国国営企業所に関する規定」から引用を行っており [ム

ン・ジョンソク 1955]、独立採算制機関としての規則も同規定によって定められていたと思われるが、原文も日付けもこれまでのところ明らかではない。なお、ここで述べられている独立採算制とは、ソ連で実施されていたホズラスチョート (хозрасчет) の同義語である。

(注19) 計画部のみが計画業務を担当していたわけではない。チョン・ヨナン (1955) には、支配人の指示の下、工場の全部署が参加して計画を作成する手順が、詳細な図表によって示されている。

(注20) リ・ソンヨン (1955) では労働部という部署名が使用されているが、これは労力賃金部を指すと思われる。チョン・ヨナン (1955) には企業の計画作成過程において労力賃金部が担当する内容が記されているが、これはリ・ソンヨンが労働部の業務として記述した内容とほぼ重なっている。

(注21) このように職場があたかも一つの工場のように組織されているという点も、ソ連型の企業にしばしば見られる特徴である [グラニック 1969, 278-279]。

(注22) レーニンがテイラーの科学的管理法を研究しており、ソヴィエト権力の確立後は、その積極的な導入を主張したこと、ソ連の企業長単独責任制では、企業内の管理方法として、ライン&スタッフ型の組織構造を採用していたことは、しばしば指摘されることである [大島 1971; 西村 1986; Granick 1954]。

(注23) カン・シン (1954) では、党組織の指導に関してスターリンの著作を引用する形で説明がなされていることから、二重権力体制もソ連をモデルとして導入されたと思われる。また、朝鮮民主主義人民共和国では、すでに1949年から、「幹部配置および異動に対する規定」という、いわゆるノーマンクラトゥーラ制度が存在した。同規定には、国家機構の職員が党によって任命される手順が詳細に記されている。国有企業の支配人の任命についても規定されており、実質的にこの規定に沿って配置された。

(注24) 初級党団体は、朝鮮労働党の基本組織

と規定されており、企業、農場、協同組合、国家機関などに党員3名以上がいるときに組織された[1956年朝鮮労働党規約第52条]。

(注25) 党員および党員候補が100人未満の初級党団体または職場部門別に組織された党団体の内部には、必要に応じて党分組を組織することができた。また、党員および党員候補が2000人以上いる党委員会は、党中央委員会の批准の下で、市・郡党委員会と同等の権限を持つことができた。

(注26) 地方党である市・郡党委員会は、管轄下の初級党団体を系統的に指導することが、1956年の朝鮮労働党規約第51条によって定められており、実際に上級党委員会から派遣された党職員が、企業内の党事業を指導していたが[カン・シン 1954, 79]、このような指導ラインが厳密な形で確立していたわけではなかったようである。金日成は1961年12月15日の朝鮮労働党中央委員会政治委員会拡大会議で行った演説で、企業の党団体に対する党の指導体系が確立されておらず、工場内の初級党委員会はどの上級党組織にも明確な形で属していないと指摘している[『金日成著作集(15)』1981年刊行, 452]。

(注27) 支配人や副支配人といった経営幹部がどれだけの割合で党委員会に加わり、そこでどのような役割を果たしていたかについては明白ではない。1955年5月29日付けの『労働新聞』には、黄海製鉄所初級党総会に業務副支配人のキム・ユンボンが参加し討論したことが明記されている。また、熙川機械製作工場では、工場内の初級党委員会が、支配人と技師長から工場の実情に関する報告を受けた上で、工場内の生産秩序の改善に関する議論を行ったと、同年6月8日に同紙が報じている。さらに、1956年3月11日付けの『労働新聞』に掲載された、慈江道熙川郡党代表会では、企業支配人のオ・ギジョンが演説を行っている。これらの報道を見る限り、企業の経営幹部が党員であり、企業内の党団体に加わっていた可能性は高い。

(注28) ムン・ジョンソク(1955)は、レーニ

ンの「ソビエト政権の当面の課題」を、また『民主朝鮮』の記事はボリシェビキの決定を引用する形で、唯一管理制と協議制の結合について説明しており、ここでもソ連をモデルとした理論付けを行っていることが分かる。

(注29) 生産協議会は職業同盟が指導するとされていたが、この団体は実質的に党の指導下であり[徐東晩 1995; 朴正鎮 1996]、また行政技術協議会も、企業の運営に影響を及ぼす有効な手段として認識されていた[『労働新聞』1955年10月26日]。

(注30) トラストは、同種の国有企業を組織した連合体と定義されており、省一管理局—トラストというラインで、トラストの支配人が傘下の企業を管理した。トラストは傘下企業を管理する機関であると同時に、それ自体が独立的な経済的単位機関であり、唯一管理制と独立採算制によって活動したという[ムン・ジョンソク 1955]。中川(2002)はこのトラストが、1980年代に入ってから全国的に導入された連合企業の起源になったと見ている。

(注31) 「原単位」(원단위)という単語について、同投書内で説明はないが、『経済辞典(2)』は、「原単位消費基準」(원단위소비기준)という項目について、「単位製品を生産したり単位作業を遂行するのに必要な労力、燃料、原料、資材、設備、資金などの利用および消費限界を規定した国家的基準」と規定している。また、徐國源(1948, 72)は、原料費の節約において原単位の低下が最も重要であると述べている。したがって、ここでいう「原単位」(원단위)とは、「ある製品を一定量生産するのに必要な労働力、原料、設備などの基準量」(『広辞苑』第5版)を意味する、日本語の原単位とほぼ同義語であると思われる。

(注32) 金日成は、1953年8月5日に開かれた朝鮮労働党中央委員会第6次全員会議の席上でも、朝鮮戦争の影響による労働力および管理人材の不足について言及している[『金日成全集(16)』1997年刊行, 48-49]。

(注33) 企業内の党職員と行政職員の関係は、

一方の優位あるいは対立という形だけをとったわけではない。チャン・グァンイクは、企業内の経営幹部と党職員が癒着することで、双方の怠慢や職務違反を黙認する傾向が存在することを批判している [チャン・グァンイク 1954]。

文献リスト

〈日本語文献〉

- 大島国雄 1971. 『現代ソ連の企業経営』 日本生産性本部.
グラニック, D. 1969. 「ソ連の経営者——アメリカ経営者との比較——」ペリかん社 (菊池敏夫・藤井寿夫訳).
『現代朝鮮問題講座』編集委員会 1980. 『現代朝鮮問題講座 (II) 社会主義朝鮮の経済』二月社.
鈴木昌之 1990. 「北朝鮮における党建設」桜井浩編『解放と革命——朝鮮民主主義人民共和国の成立過程——』アジア経済研究所.
高昇孝 1973. 『朝鮮社会主義経済論』日本評論社.
—— 1989. 『現代朝鮮経済入門』新泉社.
小松章 2003. 『基礎コース 経営学』新世社.
佐久間信夫編 2007. 『現代経営学の基礎』学文社.
桜井浩 1990. 「経済の改革と計画化」桜井浩編『解放と革命——朝鮮民主主義人民共和国の成立過程——』アジア経済研究所.
徐東晩 1995. 「北朝鮮における社会主義体制の成立 1945-61」東京大学博士論文.
中川雅彦 2002. 「朝鮮民主主義人民共和国における企業連合の形成」『アジア経済』43(11) (11月).
—— 2004. 「朝鮮民主主義人民共和国の工業管理体系と経済改革」『アジア経済』45(7) (7月).
西村可明 1985. 「経済——ソ連型計画経済の理念・制度・現状・改革——」木村汎・皆川修吾・西村可明・長谷川毅・鶴野一郎・袴田茂樹共著『ソビエト研究』教育社.
—— 1986. 「社会主義企業」大崎平八郎編『社会主義経済論』有斐閣大学双書.
ノーヴ, アレック 1986. 『ソ連の経済システム』

晃洋書房 (大野喜久之輔・家本博一・吉井昌彦訳).

- 藤井新 1990. 「北朝鮮における法制度及び統治機構の形成」桜井浩編『解放と革命——朝鮮民主主義人民共和国の成立過程——』アジア経済研究所.
藻利重隆 1951. 「経営管理組織における『スタッフ』と『ライン』」『一橋論叢』26(2) (8月).
—— 1965. 『経営管理総論』千倉書房.
森田芳夫 1964. 『朝鮮終戦の記録』巖南堂書店.
森田芳夫・長田かな子 1980. 『朝鮮終戦の記録 資料篇第三巻』巖南堂書店.
梁文秀 2000. 『北朝鮮経済論』信山社.
和田春樹 1990. 「朝鮮共産党北部朝鮮分局の創設」『社会科学研究』42(3).

〈朝鮮語文献〉

- 강심 [カン・シン] 1954. 「정치사업과 경제사업의 올바른 결부는 당 사업 성과의 기초」[政治事業と経済事業の正しい結合は党事業の成果の基礎]『근로자』[勤労者] (4) (4月).
강철부 [カン・チョルブ] 1985. 『산업국유화경험』[産業国有化経験] 평양 [平壤] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
국립출판사 [国立出版社] 1958. 『우리 나라의 인민 경제 발전』[わが国の人民経済発展] 평양 [平壤] 국립출판사 [国立出版社].
国史編纂委員会編 1982. 『北韓關係史料集 1』果川 国史編纂委員会.
国土統一院 1980. 『朝鮮労働黨大會資料集 第 I 輯』[朝鮮労働黨大會資料集 第 I 号] (発行地記載なし) 国土統一院.
권두언 [卷頭言] 1955. 「생산 관리에서 지도성과 책임성을 더 한층 제고하자」[生産管理で指導性と責任制をよりいっそう向上させよう]『경제건설』[経済建設] (3) (3月).
金南植・李庭植・韓洪九編 1986. 『韓国現代史資料叢書 12』서울 [ソウル] 돌베개 [トルベゲ].
김려수 [キム・リョス] 1948. 「노동生産率 提高와 期限短縮運動의 勝利를 위하여」[労働生産

- 率向上と期限短縮運動の勝利のために] 『인민』 [人民] 3 (5) (10月) 〈大韓民国教育部国史編纂委員会 1992. 『北韓關係史料集 14』 大韓民国教育部国史編纂委員会 出版地記載無し).
- 김승권 [Kim・スンゴン] 1954. 「국가 기업소들에서의 유일 관리제의 강화를 위하여」 [國家企業所での唯一管理制の強化のために] 『경제건설』 [經濟建設] (6) (6月).
- 金鍊鐵 2001. 『북한의 산업화와 경제정책』 [北韓の産業化と經濟政策] 서울 [ソウル] 역사비평사 [歷史批評社].
- 金日成 1970. 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 (1)』 [社會主義經濟管理問題について (1)] 평양 [平壤] 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社].
- 김찬 [金燦] 1948. 「독립채산제문제와 유일관리제」 [獨立採算制問題と唯一管理制] 『근로자』 [勤勞者] (12) (12月).
- 김철 [Kim・ファル] 1956. 「우리들은 설비 리용률 제고를 위하여 이렇게 싸우고 있다」 [我々は設備利用率向上のため、このように戦っている] 『근로자』 [勤勞者] (10) (10月).
- 大陸研究所 1990a. 『北韓法令集 第1卷』 서울 [ソウル] 大陸研究所.
- 1990b. 『北韓法令集 第3卷』 서울 [ソウル] 大陸研究所.
- 리도제 [Li・ドジェ] 1957. 「기계 공장들에서의 계획 작성과 생산 조직」 [機械工場での計画作成と生産組織] 『경제건설』 [經濟建設] (6) (6月).
- 리선영 [Li・ソンヨン] 1955. 「생산 기업소에서 부기 발란스 및 원가 계산의 정확성과 신속성 보장을 위한 실무적 절차」 [生産企業所での簿記バランスおよび原価計算の正確性と迅速性保障のための実務的手続き] 『경제건설』 [經濟建設] (7) (7月).
- 리시형 [Li・シヒョン] 1957. 「기계 공업 부문에서 설비 리용률 제고를 위한 몇가지 문제」 [機械工業部門での設備利用率向上のためのいくつかの問題] 『경제건설』 [經濟建設] (7) (7月).
- 리일경 [Li・イルギョン] 1955. 「경제 사업에서의 유일 관리제와 당적 통제의 강화를 위하여」 [經濟事業において唯一管理制と党的統制の強化のために] 『근로자』 [勤勞者] (9) (9月).
- 문두재 [문・도우제] 1955. 「생산 협의회 합리적 운영은 생산의 질적 및 량적 제고를 위한 중요한 담보이다」 [生産協議会の合理的運營は、生産の質的および量的向上のための重要な担保다] 『경제건설』 [經濟建設] (3) (3月).
- 문정석 [문・ジョン석] 1955. 「우리 나라 국영공업의 관리 조직」 [わが国国营工業の管理組織] 『경제건설』 [經濟建設] (12) (12月).
- 朴正鎭 1996. 「북한의 '생산정치' 와 노동자 조직의 성격변화에 관한 연구」 [北韓の生産政治と労働者組織の性格変化に関する研究] 동국대학교 석사학위논문 [東国大学碩士論文].
- 徐國源 1948. 「原價低下에 對하여」 [原價低下について] 『인민』 [人民] 3 (2) (7月) 〈大韓民国教育部国史編纂委員会 1992. 『北韓關係史料集 14』 大韓民国教育部国史編纂委員会 出版地記載無し).
- 서린섭 [Seo・린섭] 1957. 「건설 부문에서 제도와 규율을 확립하자」 [建設部門での制度と規律を確立しよう] 『경제건설』 [經濟建設] (6) (6月).
- 石一 1948. 「勞働規律에 對하여」 [労働規律について] 『인민』 [人民] 3 (2) (7月) 〈大韓民国教育部国史編纂委員会 1992. 『北韓關係史料集 14』 大韓民国教育部国史編纂委員会 出版地記載無し).
- 윤여령 [Yun・ヨリョン] 1994. 「북한의 공업관리체계에 관한 연구」 [北韓の工業管理体系に関する研究] 서울대학교 문학석사학위논문 [ソウル大学文学碩士學位論文].
- 李聖鳳 1990. 「北韓의 經濟管理體系 研究」 [北韓の經濟管理体系研究] 高麗大学碩士學位論文.
- 李周哲 1997. 「북한의 국영기업관리와 노동정책」 [北韓の国营企業管理と労働政策] 『史叢』 (46).

- 李泰燮 2001. 『김일성 리더십 연구』 [金日成リーダーシップ研究] 서울 [ソウル] 들녘 [トゥルニョク].
- 장관익 [チャン・グァン익] 1954. 「유일 관리제의 강화는 인민 경제 계획 과제 수행의 중요 담보」 [唯一管理制の強化は人民經濟計画課題遂行の重要な担保] 『경제건설』 [經濟建設] (7) (7月).
- 조선 민주주의 인민 공화국 국가 계획 위원회 중앙 통계국 [朝鮮民主主義人民共和國國家計画委員會中央統計局] 1961. 『1946-1960 조선 민주주의 인민 공화국 인민 경제 발전 통계집』 [1946-1960 朝鮮民主主義人民共和國人民經濟發展統計集] 평양 [平壤] 국립출판사 [國立出版社].
- 정연향 [チョン・ヨナン] 1955. 「생산 기업소들에서의 계획 작성 사업과 관련된 실무적절차에 대하여」 [生産企業所での計画作成事業と関連した実務的手続きに関して] 『경제건설』 [經濟建設] (10) (10月).
- 朱寧河 1946. 「選舉運動의 意義와 黨의 當面課業」 [選舉運動の意義と黨の當面の課業] 『근로자』 [勤勞者] (創刊号).
- 최석범 [チェ・ソップム] 1957. 「산업 기업소들에서 행정 기술 협의회를 어떻게 운영할 것인가」 [産業企業所で行政技術協議會をどのように運營すべきなのか] 『경제건설』 [經濟建設] (2) (2月).
- 최수일 [チェ・스イル] 1955. 「일별계획 수행을 위한 생산 조직 지도경험」 [日別計画遂行のための生産組織指導經驗] 『경제건설』 [經濟建設] (9) (9月).
- 최재우 [チェ・ジェウ] 1954. 「경제 건설에 있어서 지배인들의 임무와 역할」 [經濟建設において支配人達の任務と役割] 『경제건설』 [經濟建設] (7) (7月).
- 한경 [ハン・ギョン] 1956. 「설비 리용률 제고를 위한 투쟁을 어떻게 진행하고 있는가」 [設備利用率向上のための闘争をどのように行っているのか] 『경제건설』 [經濟建設] (8) (8月).
- 허영익 [ホ・ヨン익] 1987. 『공업에 대한 지도와 관리 경험』 [工業に対する指導と管理經驗] 평양 [平壤] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
- 玄勝一 1985. 「北韓 産業經營體系의 展開」 [北韓 産業經營體系의 展開] 『통일논총』 [統一論叢] 5 (1).
- <英語文獻>
- Erik van Ree 1989. *Socialism in One Zone: Stalin's Policy in Korea, 1945-1947*. Oxford/New York/Munich: Berg Publishers Limited.
- Granick, D. 1954. *Management of the Industrial Firm in the USSR: A Study in Soviet Economic Planning*. New York: Columbia University Press.
- Richman, B. M. 1965. *Soviet Management: With Significant American Comparisons*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- <新聞·著作集, 年鑑·辭典類>
- 사회과학원 주체경제학연구소 [社會科學院主体經濟學研究所] 1985. 『경제사전 (1)』 [經濟辭典 (1)] 평양 [平壤] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
- 사회과학원 주체경제학연구소 [社會科學院主体經濟學研究所] 1985. 『경제사전 (2)』 [經濟辭典 (2)] 평양 [平壤] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
- 『김일성저작집』 [金日成著作集] 各卷 평양 [平壤] 조선로동당출판사 [朝鮮勞動黨出版社].
- 『김일성전집』 [金日成全集] 各卷 평양 [平壤] 조선로동당출판사 [朝鮮勞動黨出版社].
- 『로동신문』 [勞動新聞].
- 『민주조선』 [民主朝鮮].
- 『조선대백과사전 (19)』 [朝鮮大百科事典 (19)] 2000. 평양 [平壤] 백과사전출판사 [百科事典出版社].
- 『朝鮮中央年鑑 (1950年)』 (復刻版) 서울 [ソウル] 先人文化社.

Академия общественных наук КНДР · Институт языкознания, Академия наук СССР · Институт востоковедения [朝鮮民主主義人民共和国社会科学院 · 言語学研究所, ソ連科学院 · 東方学研究所] 1976. 『Большой корейско-русский словарь том II』 [朝露大辞典 第2卷] Москва [モスクワ]: Издательство «Русский язык» [《ロシア語》出版社].

[付記] 本稿の執筆にあたっては、指導教官である岩崎一郎先生から真摯なご指導をいただいた。ま

た、久保庭真彰先生ならびに雲和広先生からも懇切丁寧なご指導をいただいた。所属するゼミの先輩諸氏からのアドバイスにも教えられるところが大きかった。ここに記して謝意を表したい。さらに、本稿の査読を引き受けていただいた匿名の査読者2名からは、非常に詳細かつ丁寧なコメントをいただき、論文を完成させる上で大きな助けになった。ここに厚く御礼申し上げる。

(一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程, 2010年3月16日受付, 2010年12月3日, レフェリーの審査を経て掲載決定)