

朝鮮民主主義人民共和国における 企業意思決定システム ー「大安の事業体系」を中心としてー

柳 学 洙

はじめに

「大安の事業体系」（以下、大安事業体系）とは、朝鮮民主主義人民共和国（以下、北朝鮮）の最高指導者である金日成が1961年12月に現地指導を行った大安電機工場をモデルケースとして、全国の国有企業で導入された企業管理体系である。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（사회과학원 주체경제학연구소, 1985, p. 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。大安事業体系は、工場党委員会を企業の最高意思決定機関として、その下に企業内の各組織を配置するところに特徴があり、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、国有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。北朝鮮の社会主義経済管理制度の中でも最も重要なものの一つである。それゆえに研究者の関心も高く、また利用可能な資料が非常に制限されている北朝鮮経済研究において、企業管理体系に関する資料は比較的充実していることもあって、大安事業体系を扱った先行研究には、以下で見るように豊富な蓄積がある。

1990年代以前の研究は、大安事業体系の制度的特徴に焦点を当てたものが多い。日本では、高（1973）や成（1979）、現代朝鮮問題講座編集委員会（1980）が、北朝鮮の公式見解に準ずる形で大安事業体系の制度的特徴をまとめているほか、西川（1976）や高瀬（1973）も、同体系の概要を簡潔に整理している。韓国においては、徐（1966）や玄（1985）が、大安事業体系の制度的特徴を比較的詳細に取り上げた研究として挙げられる。また、ブルン、ヘルシュ（1980）、Chun（1974）にも大安事業体系についての言及があり、全体像のコンセンサスは1980年代ま

では概ね形成されていたと言ってよい。

1990年代以降、大安事業体系に関する研究は特に韓国の研究者の間で活発になった。企業管理体系を含む北朝鮮の経済管理制度全般を包括的に解説した研究や（李，1990；최・이，1998）、中国における企業管理の経験と大安事業体系の比較を行った研究（Kang and Lee, 1992）に加え、制度的な側面以外の観点から大安事業体系を分析する研究も出てきた。徐（1995）は、大安事業体系の成立過程について、当時の政治的状況を背景として見る視点を提起し、金（2001）はその問題意識を更に深く掘り下げ、1950年代後半の政治経済的な情勢の変化によって、工場党委員会を最高指導機関とする大安事業体系が形成されていく過程を分析した。また、地方別工業管理体系が形成されていく流れとの関係から大安事業体系を捉える研究（中川，2004；박，2003）や、党と行政機関の対立関係という枠組みからその成立を分析する研究（李，2001）も行われるようになり、制度を取り巻く経済構造や歴史的・政治的背景にまで分析の枠組みが広がっている。

以上見てきたような先行研究の積み重ねを通じて、大安事業体系の多様な側面が相当程度明らかにされてきている。だが、いくつかの問題に関しては、未だ議論が十分に尽くされているとは言えない。その一つが、支配人唯一管理制との比較を通じた分析である。大安事業体系の導入以前に実施されていた企業管理体系である唯一管理制についての先行研究は、その重要性にも関わらず数が少ない。そのため、唯一管理制から大安事業体系へと、北朝鮮の企業管理体系が歴史的に変遷する過程の中で、その制度的特徴がどのように受け継がれ、また変化したのかという問題が検討されないままになっている。さらに、もう一つの重要な論点は、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系についての制度的な分析である。先行研究の殆どがこの集団的指導体系について触れているにも関わらず、最高指導機関である工場党委員会に与えられた権限や期待された役割、集団的指導体系の導入が実際の企業運営に及ぼした影響などの重要な問題については詳しく検討していない。工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系は大安事業体系の最大の特徴であり、その実像を明らかにすることは、第一の問題と合わせ、北朝鮮の企業管理体系の歴史的変遷過程を把握する上で避けては通れない課題である。

本稿では以上の問題意識に基づき、制度が導入されてから間もない1960年代の大安事業体系の実相を明らかにしようと試みる。第1節では、唯一管理体制から大安事業体系へと企業管理体系が転換した経緯を整理し、北朝鮮指導部がどのような理念と現状認識の下で、新しい企業管理体系の確立を目指したのかを検討する。続く第2節では、大安電機工場で実施された制度的改革の分析を通じて、唯一管理体制と大安事業体系との共通点と相違点を明らかにする。第3節では、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系の制度的特徴と、道党委員会による国有企業の統制について分析し、企業管理における党の指導ラインがどのような目的の下で導入されたのかを検討する。第4節では、党による指導ラインの公式化が、実際の企業運営にもたらした影響について、1960年代の金日成の発言を通じて分析し、最後に結論を述べる。

分析において用いる資料についても若干の説明を加えておきたい。本稿では基本的に金日成の発言や北朝鮮で刊行されている公式文献に依拠して企業管理体系の分析を行っており、脱北者の証言などに代表される非公式資料はほとんど利用していない。その主な理由は、分析対象とする時期の問題である。例えば脱北者の証言を非公式資料として用いた研究は韓国で盛んだが¹⁾、それらの研究は基本的に、1980～2000年代の状況を分析するための資料として証言を用いている。ここには、脱北者の大多数が1990年代の深刻な経済難をキッカケとして北朝鮮を離れたという事情と共に、記憶の劣化による証言の信頼性の低下という問題が関係している(최, 2003, p. 317)。さらに脱北者の証言を資料として用いる上では、その限定された情報量の信頼性を確保するために、一定数の証言を収集することが必要となる(양, 2003, pp. 223 – 224)。1960年代の北朝鮮企業研究において、これらの条件を満たすことが現実性を欠く試みであることは言うまでもない。また、脱北者の証言に代わる資料として、朝鮮経連関係者の証言や、北朝鮮から非公式に流出した資料を用いることも考えられるが、これも著しく困難な作業であ

1) 一例として、1990年代の経済危機を経た後の北朝鮮における経済的インセンティブ構造の変化を研究した오 (1999)、北朝鮮の経済難が体制に与える影響について分析した서 (2007)、北朝鮮経済の市場化がどの程度進んでいるのかについて研究を行った임 (2009) などがある。

ることから利用を見送り²⁾、公式文献の精読というスタンダードな方法論を採用することとした。

1 唯一管理制から大安事業体系へ：企業管理体系の転換

大安事業体系以前に実施されていた唯一管理制とは、北朝鮮の建国期に導入された企業管理体系であり、国家建設の際に後ろ盾となったソ連の企業長単独責任制をモデルとして、その基本的な制度が整備された。ソ連の企業がそうであったように、唯一管理制下における国有企業は、行政機構である省・管理局の傘下で活動する生産単位であり³⁾、企業内の最高責任者である支配人は、省・管理局に直属する経済幹部として管理業務を遂行した。近代的なライン&スタッフ型の企業内組織を採用していたことも、企業長単独責任制と共通する特徴だった。また、企業内には朝鮮労働党（以下、労働党）の党団体が存在しており、増産運動や啓蒙活動等を通じた労働者の動員や、計画の遂行状況に対する検閲などの手段を用いて、インフォーマルな形で企業運営に影響力を行使した。これもソ連企業をモデルとした社会主義国家の企業によく見られる特徴であったと言える（柳, 2011）。

唯一管理制は、北朝鮮の建国期から公式な企業管理体系として位置づけられてきたが、1950年代の終わり頃から、その改革が唱えられるようになった。金日成は1959年12月4日の労働党中央委員会総会で、工場党委員会を最高指導機関として企業を管理するよう言及し、支配人を最高責任者とする企業管理体系を転換する方向に舵を切った（『김일성선집 (6)』, p. 528）。その方針は、1961年12月1日に開かれた労働党中央委員会第4期第2回拡大総会で具体化された。金日成はこの総会の結語で、労働者の積極性と創意を引き出すためには、工場党委員会を企業の最高指導機関にする必要があると改めて強調した（『金日成著作集

2) 朝鮮総連関係者の証言による北朝鮮情報は基本的に1970年代以降のものである。また、朝鮮戦争時の米軍鹵獲資料などに代表される未公開資料の流出は、1960年代以降はほとんどない。

3) 省は内閣を構成する行政機構であり、管理局はその傘下機関として国有企業の指導にあたった。

(15)』, pp. 349 – 354)。また、道党委員会が国有企業に対する指導と統制を強める必要があると述べ⁴⁾、工業管理において党による指導を強化することを提唱した。この拡大総会での決定に基づき、同月中に大安電機工場に対する金日成の現地指導が行われ、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系が確立されたのである。これが大安事業体系であり、党による指導ラインが公式化されたという点で、唯一管理体制とは一線を画す制度的特徴を備えていた。

唯一管理体制から大安事業体系へと企業管理体系の転換が行われた理由について、北朝鮮指導部及び同国の経済学者は、工業規模の急速な拡大に伴う環境の変化を主な理由に挙げている。朝鮮戦争後の戦後復興3ヵ年計画（1954 – 56）と5ヵ年計画（1957 – 60）を通じて、北朝鮮の工業生産は急速に拡大した。1954 – 1959年にかけて工業総生産額の年平均成長率は43.1%に達し（중앙 통계국, 1960）、多数の労働者を抱える大規模国有企業の数も増加した（表1参照）。特に2000人以上の労働者を抱える企業が全体企業数に占める比率は、1954年の1.2%から1960年の2.7%へと明らかな上昇傾向を見せており、このような大規模企業の増加が、従来の企業管理体系の改革を要求する要因となったことを示唆している。

また、工業規模の急成長と共に生産の地域的な連携も拡大・緊密化し、工場の生産工程も複雑化したが、従来の工業管理体系の下でこのような環境の変化に対応するには数々の問題があった（박, 1962）。その一つが、行政機構による指導ラインを通じた企業管理の問題である。省・管理局において傘下企業に示達するための経済計画を立てる際、原料や資材、生産設備、労働者の配置といった重要な要素を十分に検討せず計画を作成し、その後の資材供給や技術指導も満足に行わないため、実際の生産活動に支障を来す傾向が広く見られた。個々の企業においても、支配人が生産現場の実情を正確に把握、管理する体系が整っていないため、生産に支障が生じる場合が多かった（『金日成著作集（15）』, pp. 334 – 345）。さらに五ヵ年計画の期間中、経済建設において重要な対象に力を集中する

4) 「道」は北朝鮮の行政単位であり、日本の「県」に相当する。同国の行政単位区分は、1952年以降、「道」 – 「市・郡」 – 「面」となっており、それぞれの行政単位に地方党委員会が存在する。

表1 1954-60年にかけての労働者数による規模別国有工業企業数

	企業数(箇所)		比重(%)	
	1954年	1960年	1954年	1960年
総数	742	2254	100	100
100人まで	319	1274	43	56.5
101~500人	287	645	38.7	28.6
501~1000人	89	182	12	8.1
1001~2000人	38	92	5.1	4.1
2001~3000人	6	29	0.8	1.3
3001人以上	3	32	0.4	1.4

出所：조선 민주주의 인민 공화국 국가 계획 위원회 중앙 통계국 (1960) 表24

方針として、「中心の環をとらえる」というスローガンが強調されたが（『金日成著作集（13）』，p. 255）、工業部門の各省ではその原則を守らず、国家戦略と関係のない建設を行い、資材や労働力を浪費する 경우가多く、これも深刻な問題として認識されていた（『김일성전집（6）』，pp. 458 - 460）。

問題は行政機構だけではなく、党の指導にも存在した。道党及び郡党には、担当地域の国有企業を統制するための指導体系が整備されておらず、また工場内でも、支配人が党の統制から外れ、独断的に動くことが問題視されていた（『김일성전집（6）』，p. 527；『金日成著作集（14）』，pp. 37 - 39）。北朝鮮指導部は、1961年9月に開かれた労働党第四回大会において、千里馬運動を通じて生産に革

新を起こした経験を重視し⁵⁾、労働者の熱意と積極性を動員することで党の政策を推進する、いわゆる大衆路線に基づく活動方法を全国的に広めていくべきだと決定していただけに、国有企業の管理において、労働者の意欲と創意を動員するための党による指導体系を整備することは喫緊の課題であった（『로동신문』1961年9月12日；国土統一院，1980，pp. 106－122）。

金日成は大安電機工場での現地指導の場で、このような問題を克服するためには工業管理に青山里方法を導入する必要があると強調した。青山里方法とは、1960年2月に金日成が江西郡の現地指導を通じて確立した活動方法のことであり、大衆路線を貫徹する上での基本となる党の活動体系として、上部が下部を助けること、全ての活動において政治活動及び対人活動を優先させることを基本原則としている（권두언，1962，pp. 10－13；朝鮮労働党中央委員会党歴史研究所，1982，pp. 362－363）。ここで、上部が下部を助ける活動体系とは、管理者や技術者が上から命令を下すだけではなく、自ら生産現場まで降りていき労働者の技術水準や設備状況などを把握した上で、現場の実情に合わせた指導を行う方法を指す。次に、政治活動及び対人活動の優先とは、生産活動における主人は労働者であるという理念の下で、労働者の積極性と熱意を高めて生産活動へと動員し、また労働者から生産に関する実情を知ること重点をおく活動方法を指す。これを国有企業の管理において実現し、生産活動に労働者を参加させるためには、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系の導入こそが最も適した手段とされた（김，1970，pp. 91－97；김，1963；전，1963）。前者が従来の行政ラインを通じた工業管理の欠陥に対応しており、後者が国有企業の管理において、党の指導を公式化するための理論的裏付けとなっていることは言うまでもない。

工業企業の管理に党の指導ラインが導入された背景には、1950年代後半からの政治的状況を背景にした党団体と行政機構との間の対立関係という要因もあっ

5) 千里馬運動とは、1956年12月の労働党中央委員会での決定に基づき、5カ年計画の目標を達成するために実施された大衆動員運動である。労働党の各級党組織が生産現場へと直接下りていき、労働者に対する宣伝と動員を行い、その意欲と積極性を刺激することで生産に革新を起こすことを目的とした点に特徴がある。北朝鮮において千里馬運動は、5カ年計画の目標を達成する上で極めて大きな役割を果たしたと位置づけられている（朝鮮労働党中央委員会党歴史研究所，1982，pp. 332－337）。

た。1956年に発生した政治的クーデターである8月宗派事件において、自らに反対するグループを肅正し権力基盤を強固なものとした金日成は⁶⁾、5ヵ年計画で設定された高い計画目標を達成するために、既存の設備、労働力を最大限に動員する大衆運動を開始した。これこそが先述した千里馬運動の始まりであったが、当時の企業支配人や技術者は、専門的見地や安全性の観点から、5ヵ年計画の生産目標を達成することは困難であると反発した。そのような専門技術者・管理人は保守主義者として批判され、企業運営の前面に党団体が出てくるようになった。運動の過程を通じて、企業内における党団体の優位と、支配人をはじめとした行政管理層の後退が顕著になったのである。また千里馬運動は、8月宗派事件で決着した指導部の権力闘争の結果を下級単位まで知らせ金日成を最高指導者とする国家体制を確立する上でも大きな役割を果たした。工場党委員会による集团的指導体系を最大の特徴とする大安事業体系の導入過程は、当時の北朝鮮における政治的状況と密接に関連していたと言える⁷⁾。

以上の経緯を踏まえ、金日成は、1961年12月に大安電機工場を指導した際の改革モデルを全国の国有企業にも適用するよう指示した。そして1962年4月5日から7日にかけて開かれた最高人民会議第2期第10次会議では、大安事業体系を国有企業に適用するための事業を積極的に進めていることが、重工業委員会の委員長によって報告された⁸⁾。金日成の現地指導から半年と経たない間に、大安事業体系は全国の国有企業に急速に広まっていったのであり、労働者の力に依拠する大衆路線を具現化した、北朝鮮における公式の企業管理体系として位置づけられることとなった(사회과학원경제연구소 공업경제연구소, 1969, pp. 29 – 30)。唯一管理体制から大安事業体系への転換は、1950年代の経済成長の過程で形成された新しい環境の下で顕在化した従来のシステムの限界を克服し、大衆路線に基づく北朝鮮独自の経済発展戦略を追求するために必要とされたのであり、そ

6) 8月宗派事件に至るまでの権力闘争の過程については장 (1993) が詳しい。

7) この点については金 (2001) 第2部第3章で詳細に論じられている。

8) 1950年代に細分化した工業部門の各省は、1960年4月に新しく設置された重工業委員会と軽工業委員会に統合された(中川, 2004, p. 6)。なお、最高人民会議第2期第10次会議では、軽工業委員会の委員長と建設省の相(省の最高責任者)も、大安事業体系の普及を積極的に進めていくことについて言及している。

の導入過程は金日成を頂点とした国家体制の確立とも関わっていた。

2 大安事業体系の制度的特徴：モデルケースとしての大安電機工場

前節で見たように、大安事業体系は1950年代を通じて急速に拡大した工業に適応する生産指導方式を導入し、また青山里方法を国有企業の管理運営において実施するために必要とされた。その制度的な原型となったのは、1961年12月に金日成が現地で直接指導を行った大安電機工場の経験である。この現地指導を通じて、大安事業体系の最も特徴的な制度である、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系が導入されたことは既に述べた通りである。そして大安電機工場の経験をモデルケースとして、大安事業体系は国営の大企業を中心に、全国的な範囲で普及していくこととなった。金日成はこの時、集団的指導体系と同時に、「統一的で集中的な生産指導体系」、「上部から下部へと供給する資材供給体系」、「新たな後方給養体系」も確立させるよう指示し⁹⁾、この4つの改革案を柱として、大安電機工場の管理体系は図1のように再編された。

これらの改革案は、大安事業体系の基本的特徴として位置づけられ、全国の国有企業においてもこのモデルに沿った管理体系が採用された。本節及び次節では、この4つの制度的改革の特徴を分析することで、北朝鮮指導部が国有企業の管理において実現しようとした構想が、実際にはどのような形で制度化されたのかを明らかにする。

まずは、「統一的で集中的な生産指導体系」について見る。これは図1のように、支配人の第一代理人である技師長の下に、計画部、技術部、生産指導部、工務動力部といった生産に関連する部署を配置した工場参謀部を組織し、技師長の統一的な指導の下で動くように編成した指揮体系を指す。現地指導以前の大安電機工場では、図2のように、生産に関連する部署が支配人と技師長の下にそれぞれ分かれて所属していた。

9) 後方給養とは、副食物の供給や住宅、託児所、サービス施設などの提供を通じて、労働者の生活条件を保障する福利厚生事業のことを意味する。大安電機工場のような大企業の場合、(ソ連がそうであったように)企業単位でこの事業を行った。

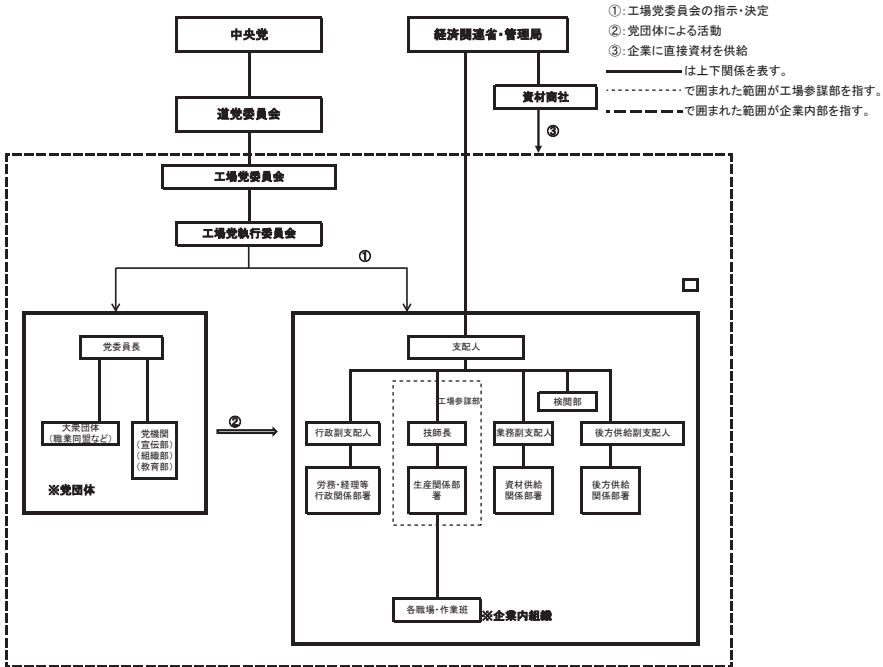


図1 大安電機工場全体組織図

出所：筆者作成。

だが、企業規模が急成長し生産工程が複雑になった環境の下で¹⁰⁾、生産に対する指導が分散している組織構造の下では、生産計画の作成において各部署の連携が疎かになったり、職場に対する指揮系統が混乱するという問題が生じていた(조, 1962a, p. 15; 조, 1962b, p. 6)。金日成は現地指導の際にこの点を指摘し、技師長の下に集中的に配置された生産関連部署が、その統一的な指揮の下で連携をとって動くような体系が必要だとして、工場参謀部の導入を指示したのである(김, 1970, pp. 43 - 44, pp. 101 - 103)。

10) 1961年当時の大安電機工場は、1956年比で生産規模が3.8倍、生産品目数が4.7倍になるまで成長していた（丕, 1962a, p. 15）。

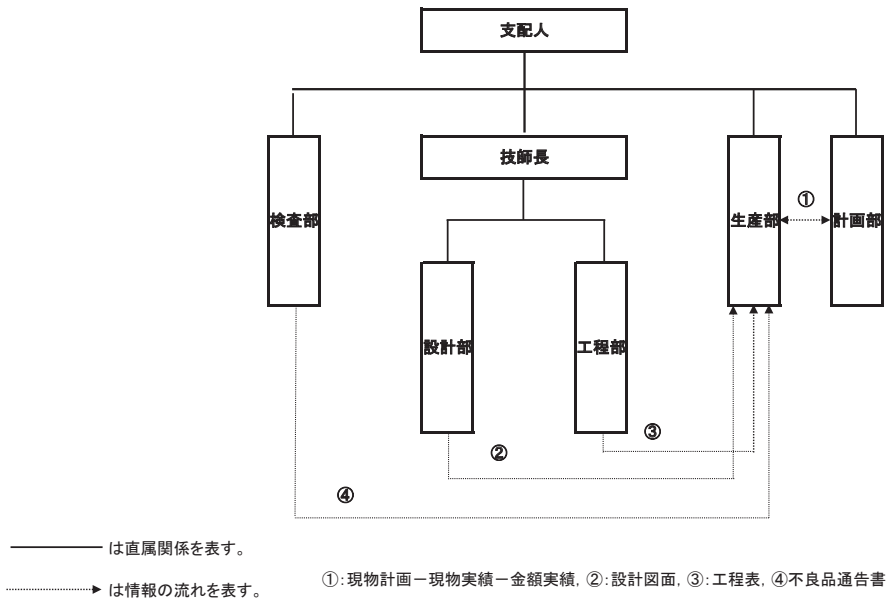


図2 現地指導以前の生産指導体系

出所：苐 (1962), p. 22 より一部修正の上で掲載。

図3は、工場参謀部内の組織をより詳細に示しているが、計画部、技術部、生産指導部、工務動力部といった生産に関連する部署が、技師長の下に直属する形で配置されていることが分かる。

技師長は参謀部を統括する立場として、生産関連部署の幹部を集めた全体会議及び定例ミーティングでの方針の提示、生産現場の巡回と指導、支配人への業務報告、上級機関からの指示への対応、工場内の実績の検討など、生産活動の全般に関わる業務を行い、その指揮の下で、参謀部の各部署が緊密な連携を取り、生産活動を円滑に行うことが期待された (苐, 1962)。また、支配人は工場党委員会と連携を取りつつ、技師長や副支配人といった行政幹部から報告を受け、幹部会議で工場内の問題を解決するための全般的な指揮を担当することとなった (丕, 1962b, p. 12)。工場参謀部の新設は、企業規模の拡大と生産工程の複雑化に応じて、ライン&スタッフ組織を再編した措置と見ることができる。

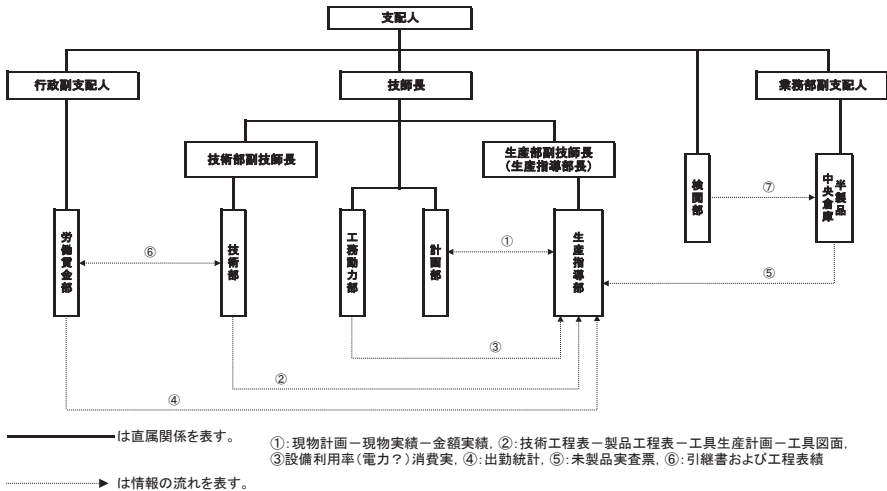


図3 現地指導後の生産指導体系

出所: 苅 (1962), p. 22 より一部修正の上で掲載。

その一方で、工場参謀部を構成する各部署では、青山里方法の原則である上部が下部を助ける活動体系を実現するための組織再編も行われた。ここでは、工場参謀部の一部署である生産指導部の例を取り上げる。同部署は、日別工程計画を作成し各職場に配分することと、生産工程を指示することが主な業務であるが、従来はその配分と指示を文書を通じて行っていた。そのため、行程ごとに膨大な文献を作成・発給する必要があり、時間的にも人員的にも非効率であった上、指示を受ける労働者にとっても工程の流れが分かりにくいという問題があった。金日成による現地指導の後には、このような指示システムを改め、図4のように、部署内に生産指令員を配置することで、直接職場に出向いて労働者に指示する方法が採用され、非効率性の改善が図られた(苅, 1962)。

このような指令員は、生産指導部だけではなく計画部や技術部にも配置され、それと組み合わせる形で、職場内機構の改編も行われた。従来の職場には、生産計画の作成、物資管理、測量、統計などを担当する多くの管理役職が置かれており、さながら一つの小工場のような組織形態を備えていた。これは明らかにソ連

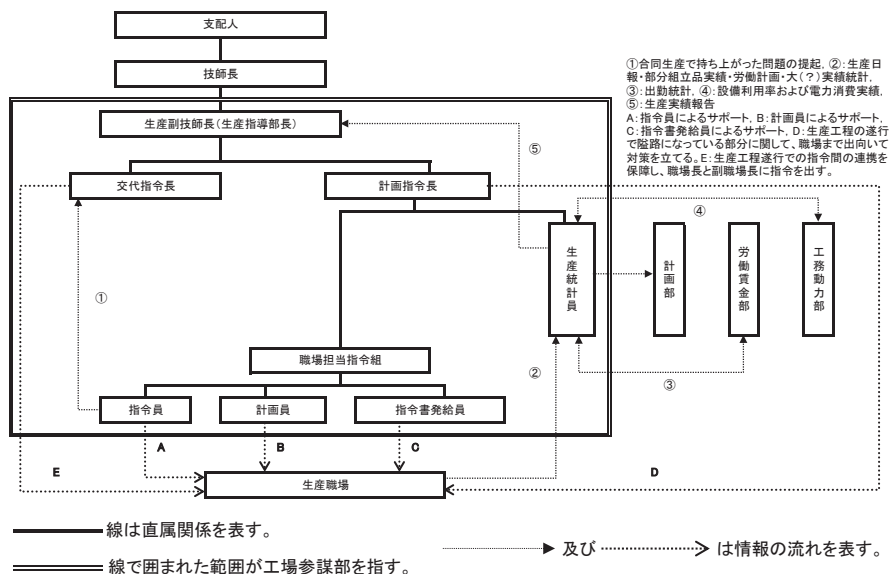


図4 現地指導後の生産指導部組織図

出所: 召 (1962), p. 55 より一部修正の上で掲載。

型の企業管理体系をモデルにしたものだったが (Granick, 1960, pp. 263 – 265)、金日成は現地指導の際、職場内部の管理人員が多すぎるため簡素化が必要であると指摘した上で、計画係や技術指導員などのスタッフ部門としての役割を果たす職場内の役職を廃止するよう指示した。そして工場参謀部を構成する各部署に担当指導員が置かれ、職場の労働者を直接指導することになったのである (召, 1970, pp. 105 – 107)。上部が下部を助けるという青山里方法の原則は、このように、企業内組織の非効率性に合わせた全面的な組織構造の再編として実施された。

次に、「上部から下部へ供給する資材供給体系」について取り上げる。従来の体系では、省・管理局が資材供給計画に沿って発給した伝票を用い、各企業間で契約を結ぶ形で資材の取引が行われていたが、契約が守られることは少なく、納期の遅延や資材の死蔵といった問題が後を絶たなかった。金日成は現地指導において、こうした問題の原因が、省・管理局が資材供給の契約に関する指示のみを

各企業に伝達し、その後、契約が履行されたかどうかについての責任を負わないところにあると指摘した。そして対策として、資材供給に関する契約を上級機関である省・管理局間で結び、下部の企業に対して資材を直接供給する体系を確立するために、資材商社と呼ばれる省・管理局の傘下機関を新しく設置することを指示した(図1参照)。省・管理局間の資材供給に関する契約は、この資材商社の間で行われ、個別企業に対する資材の供給も資材商社が責任を持って行うことになった(召, 1970, pp. 108 - 111)。また、これと同時に企業内の資材運搬業務も改良された。現地指導前の大安電機工場では、工場内の資材運搬に関する統一的な指揮系統がなく、資材供給部が運搬に関する指示だけを出し、資材の引き取りには職場の労働者が直接行かなくてはならなかった。そのため生産活動に支障が生じる場合が多かったが、金日成による指導の後、支配人の指揮の下で、業務副支配人と資材供給部が責任をもって資材を職場まで運搬する体系が導入され、従来の欠陥の解消が図られた(弐, 1962, pp. 28 - 29)。このような改革は、上部が下部を助けるという青山里方法の原則に基づいたものだったが、制度設計それ自体にはソ連の強い影響が見られる¹¹⁾。

金日成は現地指導の際に、後方給養体系を強化することも指示した。現地指導以前の大安電機工場では、後方給養を担当する部署が工場内に一つしか無かったために、副食物の供給やサービス施設の管理といった労働者に対する福利厚生が不十分な水準でしか実施されておらず、労働意欲を阻害する要因となっていた(召, 1970, pp. 114 - 117; 弐, 1962, p. 31)。そこで導入されたのが「新たな後方給養体系」である。これは図1にも示されているように、後方給養を専門的に担当する副支配人を新しく置き、その下に後方給養に関係する部署をまとめることで、福利厚生事業の拡充を図ることを目的とした措置だった(弐, 1962c, pp. 33 - 34)。

以上見てきたように、「統一的で集中的な生産指導体系」、「上部から下部へと供給する資材供給体系」、「新たな後方給養体系」の確立とは、企業規模の拡大に

11) 資材商社が企業に直接生産資材を供給する制度は、ソ連における「倉庫補給」をモデルにしていると思われる(岡・宮鍋・竹浪, 1973, pp. 56 - 57)。

応じたライン&スタッフ組織の再編や、工場内における指揮系統及び場内物流の改良、福利厚生の拡充といった内容を骨子としており、当時の北朝鮮工業の状況に対応する形で、企業管理の効率化を図ったものと評価できる。ただし、これらの制度改革が基本的には従来のシステムの延長線上にある措置であり、唯一管理体制と大安事業体系を決定的に分かつ制度的特徴とは言えない点には注意する必要がある。また、職場内機構の改編などに部分的な独自色が見られるとはいえ、支配人の第一代理人としての技師長の位置づけや、国家機関による資材供給システムなど、ソ連に見られる工場管理の典型的な特徴は、大安事業体系においても引き継がれている¹²⁾。

これに対して、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系は、インフォーマルな存在だった工場党委員会を最高意思決定機関へと格上げし、党による指導の強化を図った措置である。制度上はあくまで国家の行政機構に所属していた国有企業に、党の指導ラインを公式に導入したという点で、唯一管理体制と明確に一線を画する特徴であり、ソ連の影響からの脱却を図った措置と言える¹³⁾。第3節では、この集団的指導体系に期待された役割について詳細に検討する。

3 「大安の事業体系」における党指導の制度的役割

大安事業体系において、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系は、大衆路線に立脚し、企業管理において政治活動及び対人活動を優先するための最も重要な制度的措置として導入された。これと同時に、工業管理における道党委員会の機能・権限も強化され、道党委員会が工場党委員会を指導する形で、国有

12) ソ連における技師長の位置づけはソ同盟科学院経済学研究所 (1957) に詳しい。

13) ただし、工場党委員会を最高意思決定機関とするシステムは北朝鮮に先駆けて中国が取り入れていたことは指摘する必要がある。1956年9月の第8回党大会で、ソ連の企業長単独責任制をモデルとした一長制を廃止した中国では、工場党委員会の指導の下で企業長が管理運営に責任を持つ企業管理体系を導入した。中国の改革と大安事業体系の関係について言及した北朝鮮の公式文献は管見の限り見当たらないが、時期を考えるなら、中国の経験が大安事業体系の導入に影響を与えた可能性は否定できない。もっとも、中国における工場党優位の企業管理体系には、1960～70年代を通じて数度にわたる大幅な制度変更が加えられ、1980年代に入ってから工場長をトップとする管理制度へと根本的に改められた(川井, 1990)。成否はともかくとして、制度として安定的に定着したのは大安事業体系の方だったと言える。

企業に対する党の指導ラインが公式に導入された。国有企業は行政機構による指導ラインと党指導のラインが併存する二重所属の状態に置かれることになったのである。本節では、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系の導入と、道党委員会の役割の強化によって実現された国有企業に対する党指導の公式化について分析し、この制度が北朝鮮の企業管理においてどのような役割を果たすことを期待されたのかについて明らかにする。

まずは、道党委員会による国有企業の指導体系がどのように整備されたのかを見る。第1節で述べたように、大安事業体系を導入する以前の北朝鮮では、国有企業に対する党の指導体系が明確な形で確立されていなかった。国有企業の工場党委員会は形式的には郡党委員会に所属していたが、郡党委員会に工場党を担当する部署があるわけではなく、その指導は形式的なものに過ぎなかった。道党委員会にも工場党を指導する専門的な部署はなく、担当地域の国有企業を統制するための指導体系も無かったために、国有企業が党の決定や政策に反しても対処することが出来ないという問題があった（『金日成著作集（14）』, p. 38; 召, 1970, pp. 65 - 67）。そのような背景の下で、金日成は1961年12月1日の労働党中央委員会拡大総会において、道党委員会による国有企業への指導を強化するよう指示した。これにより、道党委員会が工場党委員会の活動全般を指導すると同時に、省・管理局が企業に示達する計画が党の政策や内閣の決定に違反していた場合には、当該機関に意見を提出し、その内容を労働党中央委員会と内閣に報告する任務を負うこととなった。道党委員会内部の経済部署も拡張され、国有企業に担当指導員を派遣することでその活動に対する統制を行った（『金日成著作集（15）』, pp. 352 - 353; ㄷ, 1962a）。道党委員会には行政ラインを通じた国有企業の管理運営が党の路線から逸脱しないようにモニタリングするための役割が与えられたと言える。工場党委員会の所属関係も整備され、2級以上の大規模な国有企業の工場党委員会は道党委員会が直接指導し、3級以下の工場党委員会は郡党委員会が指導することとなった¹⁴⁾。

14) 北朝鮮の企業は、従業員数、生産量、その企業の経済的な意義といった要素によって特級から7級までに分類されていた（인민경제대학 공업경제강좌, 1960, p. 77）。

次に、工場党委員会の機能と権限について検討する。工場党委員会は党の路線と政策に基づき、集団的な討議によって企業管理に関する決定を下すことができたが、その決定はあくまで戦略的な方針に関するものであり、企業管理を直接担当する経済幹部の業務に干渉すること（北朝鮮で言う「行政代行」）は原則的に禁じられていた（리, 1962b, p.19）。

だが、最高指導機関である工場党委員会が持つ決定権は非常に強大であり、実質的には工場運営の全般的な側面に関与することが可能であった。大安電機工場の場合、工場党委員会の基本的な構成は、工場党委員長、支配人及び技師長を初めとする経済幹部、党活動家、工場の労働者らであり、1962年11月の時点では35名の委員が企業運営に関わる重要事項を討議・決定していた（강, 1970, p. 428）。中でも重要な決定事項は、企業の生産計画に最終的な承認を与えることだった。省・管理局を通して示達された国家計画を遂行するための企業内の生産計画案は工場参謀部において作成されたが、それを最終的に承認する権限は道党委員会（または郡党委員会）の傘下にある工場党委員会が持っていたのである（강, 1962, p. 24 ; 지, 1963, p. 423）。工場党委員会では、生産課題を達成するための技術革新運動や溶銑炉の改造といった、他の重要案件についても討議し、問題を解決するための任務を各委員に与え、委員は分担された任務を遂行するため、職場担当指導員や党組織を通して実際の解決に当たった（지, 1963）。工場党委員会の決定は経済幹部も拘束し、支配人を初めとする幹部は党委員会の決定を遂行するための執行者として行動した。支配人は全ての問題を党委員会に提起し、事業の方向性と具体的な指示を仰いだ上で、全ての部署が党委員会の決定に従って動くように業務を行った（조, 1963, pp. 7-9 ; 사회과학원경제연구소 공업경제연구실, pp. 86-89）。

以上見てきたように、工場党委員会は企業の管理運営に関わる全般的な決定権を持ち、党委員に任務を分担することで、実際の運営にも積極的に関わっていくことが可能であったが、それはあくまでも党的な方法に基づくものであることが原則だった。党の路線と政策に立脚した正しい方向を提示し、その方向に基づいて活動を行うよう指導する「舵取り」としての役割を果たすことが工場党委員会のあるべき姿とされた（한, 1963）。

工場党委員会のモデル的な運営事例は、当時の労働新聞に数多く掲載されている。一例として、1963年11月10日付の労働新聞に掲載された、楽元機械工場のケースがある。金日成が同工場に対して一年で起重機を150台生産することを指示した際、その指示を執行するための対策を討議した工場党委員会拡大会議（通常の委員会よりも参加者が多い会議）では、少なくない職員から、1962年に40台余りを生産しただけの現存設備と労働力で、3倍以上の起重機を生産することは不可能だという意見が出たし、算盤上の計算では確かにそれだけの設備と労働力が必要だった。会議で一致した結論に到達しなかったため、党委員会はすぐに問題を大衆討議にかけ、「労働者の力と創意に依拠して」問題を乗り越えようとした。金日成による現地指導の学習会や講演を通じた宣伝活動が工場内の各単位で行われ、党が要求するとおり、150台の起重機を生産しなければならないという認識を広めた結果、「生産現場から創造的な意見が工場党委員会に多数提出」された。委員会がそれらの意見を総合して各種の対策を立てた結果、年初は一月あたり6－7台だった起重機が生産能力が6月以降は15－17台水準まで向上し、生産目標を見事に達成したという。

また、1964年10月6日付の労働新聞に掲載された南浦精錬所の事例もある。同精錬所で生産が正常に行われなかったとき、一部の指導幹部たちは、その原因を鉱石が入ってこないことに求めていたが、低品質のものまで含めれば鉱石は豊富にあった。しかし、一部の行政指導職員は、品質の低い鉱石を使うことには設備能力上の問題があると言って高品質の鉱石を求める姿勢を崩さなかったために、精錬所党委員会は職員たちに対する啓発活動を行った。その結果、職員は与えられた条件が満足のいくものでなくとも、生産を高めるために努力しようとする意欲を持つようになった。また、精錬所党委員会は工場の構内に積み重なっている品質の低い鉱石を基本燃料に混ぜて使うことで、可能な限り工場内の資材のみで生産を正常化させることを提案し、生産活動に決定的な転換を起こす契機となったと報じられている。

こうした事例が北朝鮮の公式報道で盛んに強調されていることから分かるように、工場党委員会は大衆路線に基づいて生産現場へと積極的に入っていく、労働者、技術者に党の政策と方針を啓蒙し、彼らの生産意欲を向上させ創意を発揮

させることで、企業の生産能力を最大限に引き出す役割を期待されていた。工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系の導入は、企業管理に大衆路線を実現する上で必須の措置であり、大安事業体系の本質をなす制度的特徴であったと言える。

無論、国有企業に対する党指導の公式化に期待された制度的役割が、当初期待された通りに機能したかどうかは、別個論じるべき問題である。道党委員会に国有企業を統制するための権限が付与されたという事実のみを持って、実際に統制が上手くいったと結論づけることはできない。また、集団的指導体系の導入によって、企業運営に工場党委員会が関与する権限を正式に与えたことが、支配人をはじめとする経済幹部に対する過度な干渉につながることも考えられる。次節ではこの点について詳細に検討する。

4 党指導の公式化が企業管理に及ぼした影響

大安事業体系の導入に伴い、国有企業に対する党の指導体系は著しく強化された。工場党委員会は最高指導機関として国有企業の管理に大衆路線を具現化するため、企業運営全般に関わる決定権を付与された。道党委員会の機能と権限も強化され、国有企業が党の決定から外れた行動を取らないように指導・統制する役割が与えられた。しかし、大安事業体系下の国有企業において、このような党による指導体系が効果的に機能した事例は必ずしも多くはなかったと見られる。本節では、大安事業体系における党の指導ラインの公式化が、実際の企業管理にどのような影響を与えたのかを、国家の最高指導者である金日成の発言に現れた事例の分析を通じて明らかにする。

まずは、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系の実態について検討する。前節で見たように、工場党委員会は企業の戦略の方針を決定し、党の政策を貫徹するように統制することが本来の役割だった。だが、工場党委員会が国有企業の最高指導機関として位置づけられ、またその名目に見合う強い権限を与えられていたことや、意思決定のプロセスにおいて合議制が採用されていたことから考えれば、企業の実務的な管理を担当する経済幹部との間で、互いの権限に対する干渉や業務分担の混乱といった問題が発生するであろうことは容易に予想

できる。事実、北朝鮮の研究者であるホ・ヨンイクは、同国の工業管理経験について記した著作で、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系においては、党活動家が経済幹部の業務に介入する可能性や、逆に経済幹部が党の統制から外れようとする偏向について警戒する必要があると述べている（河，1987, pp. 72 - 73）。

実際に、支配人をはじめとする経済幹部の業務に干渉し、企業運営に混乱をもたらす事例はしばしば見られた。金日成は1962年12月14日の労働党中央委員会第4期第5回総会で、道、市、郡及び工場の各級党委員会が、集団指導と舵取りを通じて経済活動を指導するのではなく、行政を代行するか経済幹部の後について回るだけになっていると述べ、当初の構想通りに党の指導が実施されない状況を批判した（『金日成著作集（16）』，p. 512）。また、1963年4月27日の演説では、工場党委員会が最高指導機関であるという名目の下で、ねじくぎの出庫といった些細な事にまで工場党委員長が干渉し、支配人の業務に支障を与えるような傾向が広く見られると述べている（『金日成著作集（17）』，pp. 240 - 241）。金日成は、1965年11月15～17日に開かれた労働党中央委員会第4期第12回総会及び1967年3月17日～24日に開かれた道・市・群及び工場党責任書記協議会においても¹⁵⁾、依然として党委員長が行政を代行するために、支配人の役割が実質的に無くなっていると批判しており、この問題が非常に根深いものであったことが分かる（『金日成著作集（20）』，p. 205；『金日成著作集（21）』，pp. 178 - 179）。

国有企業の党活動家が、本来の任務である党活動を疎かにする場合もあった。金日成はこの問題について、しばしば「党活動家が経済幹部の後をついてまわる」という表現を用いて批判している。一例として、1963年1月3日の演説では、「党活動家が行政幹部のしんがりについてまわって無益な補佐役を務めるのも誤りであり、…（中略）…あくまでも方向的・方法的・政治的指導をおこなって経済幹部が円滑に活動するよう働きかけねばなりません」と指摘している（『金日成著作集（17）』，pp. 16 - 17）。また、先述した労働党中央委員会第4期第12回総会においても、「党活動家は、党的な立場、政治的な視点から物事を捉えることがで

15) 党責任書記とは、以前の党委員長のことである。

きず、…（中略）…機械設備がどうのと、純然たる行政・技術上の問題ばかり論じています」と批判している（『金日成著作集（20）』，pp. 204－205）。経済幹部の業務に対する過度な干渉とまではいかなくとも、党活動家が本来の政治活動を疎かにし、経済幹部の一員のように振る舞う傾向が広く見られたのは確かである。

党が決定した路線に従うように国有企業を統制するという、本来期待された役割を工場党委員会が果たせなかったことも深刻な問題だった。その一例として、経済計画の遂行における情報の歪曲が挙げられる。金日成は1965年9月23日に国家計画委員会党総会で行った演説で、一部の省や管理局及び企業所では、生産計画を少なく受けるために計画数字を削って報告する傾向が見られると指摘している（『金日成著作集（19）』，p. 430）。また、1969年6月30日の労働党中央委員会第4期第19回総会においても、計画を指標別に遂行せずとも統制を受けなくてすむ仕組みになっているため、黄海製鉄所では製造が容易で価格も高く設定されている厚板の生産に偏重し、薄板を計画通り生産しなかったと指摘し、党の政策が貫徹されていない状況を批判している（『金日成著作集（24）』，p. 17）。企業の計画案及び戦略の方針の決定は工場党委員会で行うにも関わらず、このような事態が頻発していたということは、工場党委員会における意思決定に何らかの問題が存在していたことを示している。事実、金日成は同総会において、「工場の党活動家自身が、一部の幹部や勤労者の機関本位主義的な行動を目の前に見ながらも、これと闘うのではなく、自分の工場のためを思っていることだからといって、そのような行動と妥協しています」、「党活動家は党の路線を貫くために原則的に闘わなければならない、絶対に功名心にとられるようなことがあってはなりません。もし、党の全権代表である党委員会の責任書記が、党の原則に立脚して活動せず、支配人や技師長に調子を合わせて機関本位主義に走るならば、連帯生産規律を確立することも、社会主義計画経済の優位性を発揮することもできません」と指摘し、党委員長と経済幹部の癒着によって、工場党委員会が果たすべき統制機能が失われている状況を批判している（『金日成著作集（24）』，pp. 24－25）。

党指導の公式化がもたらした主要な問題は、企業レベルにおいては以上のような形で現れたと言える。次に、より上級党の単位で国有企業を統制するために、その権限と機能を強化された、道党委員会による指導の実態についても検討した

い。道党委員会のレベルにおける党指導の問題は、管理能力の限界から来る指導の形骸化として現れた。金日成は先述した1963年4月27日の演説で、道党委員会が担当する地理的な範囲が広すぎるために、担当指導員が道内の企業を形式的に巡回するだけで、十分な指導を行えずにいる状況について指摘した。そして、道党委員会の機構を拡張したとしても問題の根本的な解決にはならず、郡党委員会が担当地域の国有企業を指導するのが地理的な観点から見ても適切だとして、中心郡党委員会の設置を指示した。中心郡党委員会には、工業部や商業部などの経済担当部署が新しく設置され、国有企業の工場党委員会を指導できるようにその機能と権限が強化された。金日成は、3つ以上の国有企業がある重要な郡にまず中心郡党委員会を設置し、以後もその数を増やしていくことで、最終的に国有企業に対する郡党委員会全般の役割を高めるべきだと述べた（『金日成著作集（17）』, pp. 230 - 234）。だが、国有企業の統制を下級党である郡党に移譲するという対策も、抜本的な解決にはつながらなかった。金日成は1969年10月25日に道・市・郡党責任書記に対して行った演説において、中心郡党委員会が国有企業に対する指導を形式的にしか行っていないと述べ、国有企業の経済幹部が党の統制の外に置かれている状況を批判した（『金日成著作集（24）』, pp. 204 - 205）。

以上見てきたように、大安事業体系下での企業運営には様々な問題が現れていた。その中でも特に深刻な問題として現れていたのが、工場党委員会内部でのガバナンスの機能不全、特に党委員長による支配人への干渉である。合議制というシステムそのものに干渉を引き起こしやすい構造があったとは言え、なぜ同じ問題がここまで頻出したのであろうか。

まず考えられるのが、工場党委員会を構成する人員、特に党委員長の資質の問題である。専門的な経営知識や実務能力に欠けた人物が党委員長であった場合、支配人を初めとする行政職員の業務にどの程度関わるべきなのか適切な判断が出来ず、過度な干渉、もしくは監視の不行届きにつながる事が予想される。この点は北朝鮮指導部も重要視していたようであり、工場党委員会に専門的技術者を多く参加させること、非専門である場合も関連する技術や知識を積極的に学習し、委員の水準を引き上げることが方針として提示していた（『金日成著作集（15）』, p. 476 ; 『金日成著作集（17）』, pp. 276 - 277）。

だが実際のところ、工場党委員会を構成する党活動家の水準は高いとは言えなかった。専門的能力を備えた人材の不足は、朝鮮労働党の創立時から続いていた慢性的な問題だったのである。日本による植民地支配からの解放後、党指導部は規模拡大のため、組織運営の経験や能力に欠ける大量の労働者、農民を入党させるを得なかったし、彼らを十分に教育することもできなかった（鐸木, 1990, pp. 76 – 83）。さらに朝鮮戦争で経験を積んだ多くの党員が犠牲になったことも重なり（金, 2001, p. 165）、人材不足の問題は1960年代になっても依然として解消されていなかった。大安事業体系導入後も、金日成は党活動家の経験・能力の不足について演説の中で度々言及している¹⁶⁾（『金日成著作集（18）』, p. 92, p. 377）。

だが、仮に党委員長の水準が高く、行政的な経営管理と党的指導の境界線を適切に判断できる知識と能力を備えていたとしても、同様の問題はやはり発生したと思われる。この点について論じるために、支配人をはじめとする経済幹部が行政機構の指導ラインの下に所属する一方、工場党委員長は道党の指導ラインに所属しているという、大安事業体系の特徴を改めて強調したい。国有企業に対するこのような二重の指導ラインの導入が、行政ラインを通じた国有企業の管理運営を統制するためのものであり、道党委員会に上級党として国有企業の運営をモニタリングする役割が与えられたことは前節で述べた通りである。

このような道党による指導ラインが、当初期待された通りの機能を果たせなかったことは既に見たが、ここで問題となるのは、上級党による現地における国有企業の指導が形骸化していた一方で、工場党を含む下部の党団体に対する行政経済的な指示は頻繁に下されており、それが工場党委員会での干渉を引き起こす重要な要因になっていたと思われることである。1967年3月の道・市・郡および工場党責任書記協議会における金日成の次の指摘は、そのような状況を如実に表している。

「行政を代行するのは郡党責任書記や工場党責任書記にかぎった欠陥ではあり

16) 経験と能力の不足は党活動家だけではなく、国有企業の経済幹部にも共通する問題だった（『金日成著作集（20）』, p. 340）。だが本節では、工場党委員会において党委員長による経済幹部への過度な干渉が起こったのは何故かという点に分析の主眼を置いているため、この点についての考察は別の機会に譲ることとする。

ません。このような欠陥は道党責任書記にもあれば、党中央委員会の各部署にもあります。郡党責任書記になぜ行政を代行するのかと聞くと、上級党が行政・経済課題を郡党委員会にひんびんと下ろすためだと言いますが、それもうなずけることです。…(中略)…郡党責任書記と工場党責任書記は、上部からいろいろとせきたてられるので学習をする時間がないといっていますが、実際のところ、みなさん自身が自分を落ち着けなくしているのです。それはみなさんがいたずらに行政・経済機関の仕事まで一人で代行するからであって、その部門の活動家をみな動員すれば、せわしく走り回ることもありません。また、上部からどんなに多くの指示が下達されたとしても、そのうち党の内部活動として解決すべきことと、行政・経済機関をつうじて解決すべきことを正確に区分して、実行計画を立て、具体的な任務分担をおこなえば、なにもせかされることはありません。…(中略)…郡党責任書記や工場党責任書記が行政を代行するのは、道党が行政・経済活動をおしつけることに主な原因があるのであれば、党活動の指導理論がないためでも決してありません。みなさんが行政を代行する主な原因は、自分が走り回って直接命令と指示を与えなければ仕事もうまくいかないかのように考え、一人で勝手に行動することに習慣づけられているところにあります」(『金日成著作集(21)』, pp. 180 - 182)

金日成はここで、工場党責任書記(工場党委員長)が自らの役割を自覚さえすれば、行政を代行するようなことはないと批判しているが、工場党委員長が道党委員会の統制下にあり、そこから行政経済的な内容にまで踏み込む指示が頻繁に出されていた以上、支配人をはじめとする経済幹部の業務に介入する強力な動機を持たざるを得なかったであろう。党委員長と工場党委員会に付与された強力な権限は、このような傾向に拍車をかけたと思われる。さらに、このような過度の介入によって党委員長と行政幹部の対立が深刻化し、企業内の円滑な情報共有を阻害する結果につながる可能性も排除できない¹⁷⁾。唯一管理体制下の企業管理に現れていた諸問題を解決するために導入された党による指導ラインは、皮肉なこと

17) 大安事業体系下の企業管理において、ガバナンスの混乱が情報共有の阻害につながり、経営管理の効率化の低下をもたらす可能性は十分に考えられるが、この点について示唆する資料を確認できなかったため、本稿では立ち入ることを避けた。

に、企業内のガバナンスに混乱を引き起こす構造的な要因として機能する結果につながったのである。

結論：大安事業体系の制度的特徴とその限界

本稿では、北朝鮮の企業管理体系の歴史的変遷過程を把握するための基礎作業として、同国において現在も重要な意味を持つ大安事業体系の制度分析を行った。

その成立過程について見たとき、大安事業体系は、1950年代の工業規模の急拡大によって顕在化した従来のシステムの非効率性を克服し、党指導の強化を通じて企業管理に大衆路線を実現するために要求されたことが示唆される。また、党の指導ライン導入の背景には、当時の政治的な状況という要因もあったと思われる。

大安事業体系のモデルケースとして金日成が現地指導を行った、大安電機工場における制度改革は、「統一的で集中的な生産指導体系」、「上部から下部へと供給する資材供給体系」、「新たな後方給養体系」、「工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系」の4つに大別することが出来る。この内、前者の3つは唯一管理制の延長線上にある改革措置であり、当時の北朝鮮経済の状況に対応する形で、企業管理体系の改良と効率化を図ったものと評価できる。これに対して、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系は、党による政治活動を優先し、労働者の力に依拠する大衆路線を企業管理に具現化することで、生産の更なる向上を図るために導入された制度であり、唯一管理制と一線を画する、大安事業体系の最大の特徴であった。道党委員会の機能と役割も強化され、国有企業が党の路線から外れた行動をとらないように指導と統制を行うこととなり、国有企業に対する党の指導ラインが公式化された。唯一管理制から大安事業体系への転換は、ソ連をモデルとした企業管理から脱却し、北朝鮮独自の発展戦略を追求するためのものでもあったのである。

だが、大安事業体系の導入によって実現された党指導の強化は、当初期待されたような成果には必ずしもつながらなかった。集団的指導体系について見るならば、工場党委員会に与えられた強い権限と合議制という意思決定システム自体が、支配人をはじめとする経済幹部の業務への干渉を引き起こしやすい制度的問題を孕んでおり、企業運営に混乱をもたらす事例が頻発した。道党委員会による国有

企業の統制も、管理能力の限界という問題から現地指導の形骸化に陥る一方で、工場党委員会に対して過度に行政経済的な指示を下す結果につながり、企業レベルで経済幹部への更なる干渉を引き起こす構造的要因として働いたと思われる。

国家の最高指導者である金日成自身がしばしば批判していることから分かるように、北朝鮮においても、こうした問題は克服すべきものとして強く認識されていたはずである。自国における独自の発展戦略を追求するために導入した最も重要な制度改革に内在する限界に直面した北朝鮮が、その現実と対峙した上でどのような解決策を模索したのかを分析することは、1960年代以降の同国における企業管理体系の歴史的変遷を研究する上で、重要な課題になるであろう。

参考文献

- Chun, Joseph Sang-hoon (1974) *The North Korea Economy*, Hoover Institution Press, California.
- David Granick (1960) *The Red Executive*, Garden City, New York. : Doubleday.
- Myung-Kyu Kang and Keun Lee (1992) "Industrial Systems and Reform in North Korea: A Comparison with China", *World Development*, Vol. 20, No. 7, pp. 947-958.
- 강상호 (1993) 「내가 겪은 북한 숙청」『중앙일보』 1993.1.11～10.12 연재.
- 강창윤 (1962) 「생산을 통일적으로 지도하는 공장 참모부」『새 기업 관리 운영 체계 확립에서 얻은 경험 (대안 전기 공장)』, 중공업 출판사, 평양, pp.20-41.
- 國土統一院 (1980)『朝鮮勞動黨大會資料集 (第Ⅱ輯)』, 國土統一院.
- 권두언 (1962) 「사회주의 건설에서 우리 당 군중 로선의 전면적 관철」『근로자』 20호, pp.10-16.
- 김상학 (1963) 「대안의 사업 체계는 사회주의 공업 관리에 관한 레닌적 원칙의 창조적 구현」『경제연구』 2호, pp.1-8.
- 김성돈 (1962) 「생산 조직과 지도」『새 기업 관리 운영 체계 확립에서 얻은 경험 (대안 전기 공장)』, 중공업 출판사, 평양, pp.53-72.
- 金鍊鐵 (2001)『북한의 산업화와 경제정책』, 역사비평사, 서울.
- 김일성 (1970)『사회주의 경제관리 문제에 대하여 (2)』, 조선로동당출판사, 평양.
- 『김일성선집』 各卷, 조선로동당출판사, 평양.

『로동신분』.

리광실 (1962a) 「당의 경제 정책 관철에서 지방 당 위원회 경제 부서들의 역할」 『근로자』 11호, pp.9-13.

리민수 (1962b) 「공장 당 위원회의 지도적 기능을 강화하기 위하여」 『근로자』 6호, pp.17-22.

리홍룡 (1962c) 「모든 역량을 생산에 집중할 수 있게 하는 새로운 후방 공급 체계」 『경제지식』 3호, pp.33-39.

박영근 (1960) 「우리 나라에서 공업 관리 형태 및 방법의 가일층의 완성」 조선 민주주의 인민 공화국 과학원 경제 법학 연구소 『8.15 해방 15주년 기념 경제 논문집』, 과학원 출판사, 평양.

박영근 (1962) 「우리나라에서 공장 관리 운영체계의 가일층의 완성」 『경제연구』 2호, pp.52-57.

박형중 (2003) 「1960년대 전반기 북한에서 지방당 중심의 공업관리체계 수립 과정과 내용」 『현대북한연구』 6(2), pp.89-132.

사회과학원경제연구소 공업경제연구소 (1969) 『사회주의경제관리에서 대안의 사업체계』, 사회과학출판사, 평양.

사회과학원 주체경제학연구소 (1985) 『경제사전 (1)』, 사회과학출판사, 평양.

徐南源 (1966) 『北韓의 經濟政策과 生産管理』, 高麗大學校出版部, 서울.

서재진 (2007) 『북한의 경제난과 체제 내구력』, 통일연구원, 서울.

양문수 (2003) 「북한경제 연구방법론 : 시각, 자료, 분석틀을 중심으로」 경남대학교 북한대학원편 『북한연구방법론』, 한울아카데미, 서울.

오승렬 (1999) 『북한경제의 변화와 인센티브구조:비공식부문의 확산에 따른 개혁전망』, 통일연구원, 서울.

임강택 (2009) 『북한경제의 시장화 실태에 관한 연구』, 통일연구원, 서울.

인민경제대학 공업경제강좌 (1960) 『공업 경제학』 평양국립출판사.

李秉熙 (1990) 『北韓의 産業管理體系에 관한 研究 -大安事業體系를 中心으로-』, 慶熙大學校博士論文, 서울.

李泰燮 (2001) 『김일성 리더십 연구』, 들녘, 서울.

전정희 (1963) 「대안 사업 체계의 창조적 특성」 『경제연구』 4호, pp.1-9.

조선 민주주의 인민 공화국 국가 계획 위원회 중앙 통계국 (1960) 『1946-1960 조선 민주

주의 인민 공화국 인민 경제 발전 통계집』, 국립출판사, 평양.

조성대 (1962a) 「새 환경에 적응한 우리 공장의 기업 관리 체계」『경제지식』 3호, pp.14-19.

조성대 (1962b) 「수상 동지의 현지 교시와 그 후의 변혁」『새 기업 관리 운영 체계 확립에서 얻은 경험 (대안 전기 공장)』, 중공업 출판사, 평양, pp.5-19.

조성대 (1963) 「당 위원회의 집체적 령도 하에 새로운 공장 관리 운영 체계의 확립」 문도영편 『승리한 대안의 경험』, 조선로동당출판사, 평양, pp.1-12.

중앙 통계국 (1960) 「해방 후 15년간 우리 나라 경제 발전」『경제지식』 8호, pp.34-38.

지장건 (1963) 「모든 사업은 공장당 위원회의 집체적 령도 밑에」 문도영편 『승리한 대안의 경험』, 조선로동당출판사, 평양, pp.409-436.

최병섭 (1962) 「생산 계획 보장을 위한 기자재 공급」『경제지식』 3호, pp.28-32.

최봉대 (2003) 「탈북자 면접조사 방법」 경남대학교북한대학원편 『북한연구방법론』, 한울아카데미, 서울.

최신림 · 이석기 (1998) 『北韓의 産業管理體系와 企業管理制度』, 産業研究院, 서울.

한응화 (1963) 「경제 사업에 대한 공장당 위원회의 <키잡이> 역할 제고는 경제 과업 수행의 중요 담보」『경제지식』 7호, pp.6-10.

허영익 (1987) 『공업에 대한 지도와 관리 경험』, 사회과학출판사, 평양.

玄勝一 (1985) 「北韓 産業經營體系의 展開 - 解放以後 오늘날까지 -」『통일논총』 5(1), pp.131-163.

エレン・ブルン, ジャック・ヘルシュ (1980) 『朝鮮社会主義經濟史』ありえす書房

岡稔, 宮鍋幟, 竹浪祥一郎 (1973) 「ソ連・東欧の經濟改革と資材・機械補給」『經濟研究』 24(1), 41-75頁。

川井伸一 (1990) 「中国企業における指導制度-構造と機能」毛利和子編 『毛沢東時代の中国』 日本国際問題研究所, 186-224頁。

『金日成著作集』 各卷, 外国文出版社

케·미ョン빈 (2009) 「改革を阻むのは権力の不正腐敗だ」『北朝鮮内部からの通信季刊リムジンガン』 第3号, 111-128頁。

現代朝鮮問題講座編集委員会 (1980) 『現代朝鮮問題講座 (Ⅱ) 社会主義朝鮮の經濟』 二月社

高昇孝 (1973) 『朝鮮社会主義經濟論』 日本評論社

- 朝鮮民主主義人民共和国における企業意思決定システム－「大安の事業体系」を中心として－ (165)
- 鐸木昌之 (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, 43-101 頁。
- ソ同盟科学院経済学研究所 (1957) 『ソヴェト工業経済学 上』(竹浪祥一郎訳) 東洋経済新報社
- 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
- 成守一 (1979) 「朝鮮社会主義経済管理論 (1)－大安の事業体系－」『月刊朝鮮資料』19(4), 54-69 頁。
- 高瀬浄 (1973) 『朝鮮社会主義経済の研究』博文社
- 朝鮮労働党中央委員会党歴史研究所『金日成主席革命活動史』, 外国文出版社
- 中川雅彦 (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), 2-28 頁。
- 西川潤 (1976) 「北朝鮮の経済発展-3-」『世界』第365号, 199-212 頁。
- 柳学洙 (2011) 「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-」『アジア経済』52(3), 2-27 頁。