

一橋大学博士（経済学）学位論文

北朝鮮経済の制度分析

－企業管理システムの歴史的展開－

柳 学洙

2015 年 3 月

はしがき

1990年代中盤から現在に至るまで続く朝鮮民主主義人民共和国（以下、北朝鮮）の経済低迷が日本において報じられるようになってから、早くも20年あまりが経つ。北朝鮮の深刻な飢饉が大きく報道されていた当時、まだ朝鮮学校の初級部生（小学生）だった筆者にとって、自らのルーツがある半島の北半部に存在する国家は、常に民衆が貧困に苦しむ姿と共に想起されつづけ、その印象は今になっても払拭されていない。

2006年に一橋大学大学院経済学研究科修士課程に入学し、自らが取り組む研究テーマとして北朝鮮経済を選んだ理由の一つとして、20年にわたって頭の片隅にこびりつくそのイメージがあったことは確かだと思われる。もちろん、一口に北朝鮮経済と言ってもその切り口は様々であるが、筆者は修士論文のテーマとして同国の社会主義経済管理システムを選んだ。「貧困に苦しむ国」という漠然としたイメージ以外に、北朝鮮経済に関する見識をほとんど持たなかった筆者にとって、最初は先行研究に書いてある用語の意味すら分からず悪戦苦闘する日々が続いた。そして3年の時をかけて修士論文を書き上げたとき、ようやく自分の中に一つの問題意識が宿ったことに気付いた。すなわち、北朝鮮経済研究における企業分析の不在である。

無論、利用可能な資料が極端に少ない北朝鮮研究において、国営企業の管理システムという限定的なテーマで研究を行うことは難しい。また、中央集権的・計画的な社会主義経済管理システムの下で、経営上の自主権のほとんどを上級行政機関と党団体に掌握された国営企業を研究する意味が果たしてあるのかという懸念もあった。

それでも、生産の最も基本的な単位である企業を知ることなくして、北朝鮮経済の何を理解できるのかという思いが消えることはなく、筆者は博士課程へ進学すると同時に、北朝鮮企業の管理システムを博士論文の研究テーマとすることを決意した。本論文はそれから6年間を費やした研究の成果であり、1940年代の建国期から80年代までを対象として、

北朝鮮の企業管理システムが経てきた歴史的変遷と、その制度的特徴を明らかにすることを目的としている。

本論文を完成させるにあたっては、実に多くの方々からの御指導や御助力をいただいた。とりわけ、筆者の指導教員である一橋大学経済研究所の岩崎一郎教授からは、真摯かつ懇切なご指導をいただいた。筆者は実に様々な意味で不肖の弟子であったと思うが、岩崎先生はそんな筆者を常に暖かく見守り、導いてくださった。どんなに未熟な研究発表をしても必ず真剣に目を通し、的確な助言をくださった岩崎先生のご指導無くして、筆者の研究生活は考えられない。また、サブ・ゼミナールの久保庭眞彰特任教授（一橋大学名誉教授）からも多くの教えを頂いた。社会主義経済研究の碩学である久保庭先生の該博な知識に基づく指導によって筆者が得た気付きは数え切れない。さらに、ゼミの副指導教員としてご指導をいただいた雲和広教授の教えも忘れがたい。筆者の検討が甘い点を正確に見抜かれるたびに、身が引き締まる思いと共に、自らの研究におけるあらゆる論点を考え抜かなければならないという大前提を再確認することができた。この場を借りて、三人の先生方の長年にわたるご指導に心からの感謝の意を表したい。

また、筆者は、大学院のゼミナールやその他の研究活動の場において、環日本海経済研究所代表理事の西村可明名誉教授（一橋大学）、帝京大学の杉浦史和准教授と鈴木拓准教授、一橋大学経済研究所ロシア研究センターの志田仁完ロシア研究員、アジア経済研究所の中川雅彦動向分析研究グループ長、姜日天氏、文浩一氏を初めとする朝鮮経済研究会や比較経済体制学会の諸会員の方々からも貴重な助言を多くいただいた。さらに、源河朝典名誉教授（岡山大学）、浅川あや子講師（千葉商科大学）、カン・ヴィクトリア助教（帝京大学）、佐藤嘉寿子助教（帝京大学）、菅沼桂子准教授（日本大学）、松澤祐介准教授（西武文理大学）、日臺健雄准教授（埼玉学園大学）、片山博文教授（桜美林大学）、キム・ビョンヨン教授（ソウル大学）、並びに、『アジア経済』、『比較経済研究』、『一橋経済学』の匿名査読者からも有益なアドバイスをいただいた。この場を借りて厚く御礼申し上げる。

各章の初出は以下の通りである.

第1章 本論文のための書き下ろし

第2章 「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—支配人唯一管理体制の成立とその問題点—」『アジア経済』52(3), 2011.

第3章 「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—」『一橋経済学』7(2), 2014.

第4章 「朝鮮民主主義人民共和国における連合企業所の設立と組織形態—企業レベルデータによる定量的接近—」『比較経済研究』52(1), 2015.

第5章 本論文のための書き下ろし

なお, 上記の雑誌掲載論文を本論文へ再掲するに際しては, 論述形式や研究成果の報告スタイルを首尾一貫整えるために, 多数の箇所に必要な加筆と修正を行った.

最後になったが, 筆者の研究生生活を常に支え, 励ましてくれた両親に心からの感謝を捧げたい.

2015年3月3日 柳学洙

目次

はしがき i

図表索引 vi

凡例 viii

第1章 北朝鮮企業研究の現在と課題1

1.1 はじめに1

1.2 北朝鮮の経済管理原則5

1.3 北朝鮮の経済建設過程と企業管理システムの展開10

1.4 本論文の課題と構成13

第2章 支配人唯一管理体制の成立と運用実態20

2.1 はじめに20

2.2 建国期における支配人唯一管理体制の導入過程23

2.3 唯一管理体制の制度的内容29

2.3.1 上級国家機関による企業の管理30

2.3.2 唯一管理体制下の企業内組織構造32

2.3.3 企業における党団体の存在37

2.4 唯一管理体制下における企業運営の実態40

2.4.1 ライン&スタッフ組織の混乱41

2.4.2 党団体による企業運営への介入45

2.4.3 企業運営の混乱に対する改善策46

2.5 おわりに48

第3章 企業管理体系の転換と「大安の事業体系」53

- 3.1 はじめに53
- 3.2 唯一管理制から大安事業体系へ：企業管理体系の転換55
- 3.3 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59
- 3.4 大安事業体系における党指導の制度的役割64
- 3.5 党による指導ラインの公式化が企業管理に及ぼした影響68
- 3.6 おわりに74

第4章 連合企業所の設立と組織形態82

- 4.1 はじめに82
- 4.2 連合企業所の導入とその背景85
- 4.3 連合企業所の再編成と全面的展開89
- 4.4 連合企業所の組織形態に関する定量分析94
 - 4.4.1 データの概要94
 - 4.4.2 統計分析96
- 4.5 おわりに100

第5章 北朝鮮企業と「合理性」－結びに代えて－116

参考文献121

図表索引

第1章

表 1.1	北朝鮮の主要マクロ経済指標の公式統計および推定値（1947－2008）	17
表 1.2	北朝鮮政治・経済関係年表	19

第2章

図 2.1	唯一管理体制下の企業内組織図	50
図 2.2	ソ連の企業内組織図	51
表 2.1	工業総生産額の経済形態別構成（%）	52

第3章

図 3.1	大安電機工場全体組織図	77
図 3.2	現地指導前の生産指導体系	78
図 3.3	現地指導後の生産指導体系	79
図 3.4	現地指導後の生産指導部組織図	80
表 3.1	1954－60 年にかけての労働者数による規模別国営工業企業数	81

第4章

図 4.1	地域内垂直統合型組織形態図	103
図 4.2	地域内水平統合型組織形態図	104
図 4.3	全国ネットワーク型組織形態図	105
図 4.4	企業データの構成	106
図 4.5	各設立年代における企業分布	107
図 4.6	設立年度別の連合・非連合企業および連合各形態間比率	108

図 4.7	各産業部門に所属する企業分布	109
図 4.8	所属産業別の連合・非連合企業および連合各形態間比率	110
図 4.9	所在地産業集積度別に見た企業分布	111
図 4.10	所在地産業集積度別の連合・非連合企業および連合各形態間比率	112
表 4.1	設立年度の単変量比較分析	113
表 4.2	所属産業の単変量比較分析	114
表 4.3	所在地産業集積度の単変量比較分析	115

凡例

1. 各章で引用されている文献については、巻末の参考文献一覧を参照のこと。なお、本文および図表の中では、著者名（または文献名）と発行年で当該文献を表記した。

2. 巻末の参考文献一覧は、各章ごとに、日本語文献、朝鮮語文献、英語文献、新聞・著作集および年鑑・辞典類の順に整理されている。

第 1 章

北朝鮮企業研究の

現在と課題

1.1 はじめに

1990 年代中盤以降、朝鮮民主主義人民共和国（以下、北朝鮮）は深刻な経済危機に陥った。表 1.1 の公式統計および各推定値に示されているように、北朝鮮のマクロ経済は 1980 年代まで持続的に成長してきたが、1990 年代中盤に大幅な落ち込みを見せ、国民の生存が脅かされるほどの深刻な経済危機が発生した¹。この経済危機に対処するため、北朝鮮指導部²は自ら「苦難の行軍」と称する非常動員体制を敷き、農業生産の回復と経済施設の復旧に乗り出した。農業対策について見れば、国連機関の協力を受けて二毛作を推進し、農業技術の質的改善を図ったことで、穀物生産は 1997 年から回復傾向を見せ始めた³（中川, 2011, pp. 112－113; 文浩一, 2005）。工業は、エネルギー部門に優先的に投資が振り向けられたことで、2000 年前後から電力、石炭部門が比較的良好な回復を見せ、それに続く形で金属工業など他部門の生産も上向きはじめたが、

¹ 文浩一（2011, 第 8 章）の推計によれば、この時期に発生した飢饉によって 33 万人余りの莫大な人命が失われたという。

² ここで北朝鮮指導部とは、最高指導者をはじめとして、朝鮮労働党および国家行政機構の上級機関で政策決定にたずさわる幹部層を意味する。

工業部門全般で見た時の回復傾向は不均衡なものであり、北朝鮮指導部の投資政策に左右されるところが大きい（イ・ソッキ他, 2010, p. 231）。また、対外経済交流について見ると、2012年時点で中国、韓国との貿易が全体に占める割合は90%を超えると見られており、特に中国は輸出の62.8%、輸入の72.6%と圧倒的なシェアを占めている（三村, 2013）。また、中国は最大の対北朝鮮投資国でもあり、同国との関係が北朝鮮経済の今後を左右するといっても過言ではない。一方、西側との経済交流は依然として極めて限定されており、韓国との経済交流も政治的な対立関係に左右される部分が多い。表1.1の各推定値は、北朝鮮経済のマイナス成長が1998年に底を打ち、1999年以降は回復過程に入ったことを示しているが、その成長は非常に緩やかなものであり、依然として経済低迷を打開する道筋は見えていない。

このような事態に陥った理由としては、社会主義圏の崩壊による経済関係の喪失や相次ぐ自然災害といった対外的な要因と共に、国家が経済を集権的・計画的に管理する社会主義经济管理システムの非効率性という対内的な要因が指摘されている（梁文秀, 2000）。周知のように北朝鮮は社会主義国家であり、世紀末のソ連・中東欧における共産党支配レジームの瓦解にも関わらず、その体制を現在も堅固に維持している。よって、经济管理システムの非効率性の問題を分析することは、現在の経済低迷に至る歴史的経緯を明らかにする上で極めて重要な課題であり、従って、この研究テーマは主に韓国と日本で多くの研究がなされてきた。

例えば、韓国では徐南源（1966）が、北朝鮮の经济管理システムの制度的な特徴を包括的に整理し⁴、その本質は「独裁的集権管理」にあるとして、政治的な統制によってしか生産効率を向上させることの出来ない体制は成長の限界に突き当たると指摘した。李秉熙（1990）は、经济管理システムの発展過程を歴史的に分析した上で、金日

³ ただし、現在に至るまで、穀物生産量は国民の最小必要量を満たす水準まで回復していないと見られる（キム・ヨンフン, 2013 ; FAO/WFP, 2013）

⁴ 本論文では「制度」という言葉を、「社会的な慣習や規範（institution）」としての意味ではなく、「国家や企業などの機構・組織（system）を管理運営するための規則・法規」を指すものとして用いる。

成の独裁体制が確立する過程で党を中心とする中央集権制が定着したと指摘し、硬直した体制が急速に変化することはないが、長期的には市場経済を導入する方向で改革が進むと展望した。崔信林・イ・ソッキ（1998）は、北朝鮮の経済管理機構と計画経済体系、企業管理システムから労働報酬体系にまでいたる網羅的な分析を展開し、その基本的な枠組みは1960年代以降変化しておらず、非効率なシステムであると評価した。また、梁文秀（2000）は、北朝鮮の経済低迷のメカニズムを、工業化の構造や対外経済関係、計画経済体系などの多様な観点から分析した上で、集権的な経済管理システムが制度的な機能不全に陥ったことが経済低迷をもたらした最も大きな要因だと結論づけている。金鍊鐵（2001）は、北朝鮮の政治経済モデルの成立時期を「社会主義への移行期」である1950年代に求め、ソフトな予算制約や情報歪曲による計画経済の非効率性と自力更生政策が現在の経済低迷の遠因であるとした上で、キューバの事例が北朝鮮の改革・開放政策のモデルになると予想した。パク・ヒョンジュン（2002）は、社会主義経済体制の類型を、古典スターリン主義、部分改革体制、社会主義商品経済、社会主義市場経済の4段階に順序付けて区分し、1980年代以降の北朝鮮は部分改革体制の段階にあるとした上で、計画経済の非効率性を克服し経済低迷状態を脱するためには、社会主義市場経済の段階を目指した改革を進めるしかないと述べている。このように、韓国の研究者達は総じて、北朝鮮の集権的な経済管理システムの非効率性を指摘し、それが現在の経済低迷状態を脱け出せない主要な制約として機能しているため、経済を本格的な回復基調に乗せるためには、システムの抜本的な改革が不可欠であると論じており、この点において見解の相違は見られない。

一方、わが国では高昇孝（1973）が、公式文献を用いて北朝鮮の経済管理原則、集権的行政管理機構、企業管理システム、計画経済体系の制度的な特徴など、経済管理システムに関する包括的かつ詳細な分析を行っている。また、高瀬（1973）は、社会主義経済の組織・管理システムは基本的に中央集権的な制度であるが、それと並んで分権的な原理も必要としていると述べ、その「集権化—分権化」の視点から北朝鮮の

経済管理システムを集権的性格の強いものと分析し、それが独裁体制の強化につながる可能性を指摘している。永安（1975）は、社会主義計画経済体系に焦点を当て、中央行政機関と地方管理機関およびその傘下の国営企業の間で、どのような過程を経て計画化が行われているのか詳細に検討した。さらに、中川（2011）は、行政機関が企業の計画遂行状況を把握し、指導・統制を行う仕組みに焦点を当て、部門別工業管理体系と地域別工業管理体系の歴史的な展開過程を明らかにした上で、連合企業所の成立とその展開過程の実証的な分析を行っている。韓国の研究成果と比較すると、わが国の研究は、経済管理システムの制度内容の詳細や、それが北朝鮮においてどのように位置づけられているのかを主な検討対象としている一方、経済管理システムの非効率性やそれが北朝鮮経済に及ぼす影響について批判的に検討したものは少ない。これは韓国の研究の大多数が、北朝鮮の経済建設の失敗が決定的となった 1990 年代以降になされたのに対して⁵、日本では、まだその構造的問題が顕在化していなかった 1970 年代に多くの研究が出ていることと関連していると思われる。

以上見てきた通り、北朝鮮の経済管理システムに関する研究は豊富な蓄積を誇っており、一定のコンセンサスも形成されている。その一方で、「企業」という生産における最も基本的な単位に焦点を当てた研究は驚くほど少ない。脱北者の証言によって北朝鮮企業の内部情報が入手可能になった 1990 年代後半以降は、梁文秀（2006）やイ・ソッキ他（2010）のように、北朝鮮企業の行動様態を分析する研究が出るようになったが、1990 年代以前の企業管理を対象にした先行研究は、中川（2011）などの小数の例外を除いて殆どなく、経済管理システムを構成する一要素として、「大安の事業体系」や連合企業所などの個別の管理システムを解説するにとどまっている。

だが、北朝鮮の企業管理システムがどのように形成され、いかなる歴史的変遷をたどり、その過程でどのような企業行動が現れたのか分析することは、北朝鮮指導部が

⁵ 韓国の研究が 1990 年代以降に集中しているのは、1980 年代までは軍事独裁政権下で北朝鮮関連の資料を入手するのが難しく学問的な研究が遅れたという事情と共に、1980 年

自ら設計した経済管理システムを、生産現場のレベルでどのように実現しようとしたのかを検討し、また指導部の構想が、実際の生産現場においてどのような結果につながったのかを明らかにする上で不可欠の課題である。利用可能な資料が極端に制限されている北朝鮮研究において、企業という限定されたテーマに焦点を当てて分析することは容易な作業ではないが、公式資料の丹念な読み込みによってその実態に迫ることは十分に可能であるし、時期によっては企業データを用いた実証分析すら可能である。

以上の問題意識により、本学位請求論文では、北朝鮮における最高権威として現在も同国の国家運営に大きな影響を与えている金日成が国家の陣頭指揮を執っていた期間であり、現在にまで続く企業管理システムの基本的な骨格が成立した 1940 年代の建国期から 1980 年代までを対象として、北朝鮮の企業管理システムがいかにして形成され、どのような歴史的変遷を経てきたのかを検討する。この時期に形成された企業管理システムを分析することで、北朝鮮の経済管理システムが、企業レベルにおいてどのような形で具現化され、個別企業の行動にどのような影響を及ぼしたのかを明らかにすることができる。それは 1990 年代の経済危機につながる経済管理システムの非効率性がどこに起因していたのかを解き明かす上でも貴重な示唆を与えるはずである。

1.2 北朝鮮の経済管理原則

北朝鮮の企業管理システムを分析するためには、その前提にある経済管理原則を考察し、企業管理の問題を含む経済管理システム全般の理論的な裏付けがどのようななされているのかを把握する必要がある。北朝鮮では 1970 年代以降、主体思想⁶を国家

代後半の民主化の進展の中で「北韓を正しく知る運動」という社会運動が生まれ、「反共」というイデオロギーの枠にとらわれない北朝鮮研究が盛んになった背景がある。

⁶ 主体思想とは、人間が世界の主人であり、世界の全てを決定するという人間中心の哲学的原理に根ざした革命思想である。主体思想は、政治における自主、経済における自立、国防における自衛の原則を革命の指導原則とし、勤労人民大衆が革命と建設の主人となり、社会革命の全ての問題を解決するという革命理論を展開している。北朝鮮当局の公式見解では、1930 年 6 月 30 日に金日成が卡倫で行った演説をもって、主体思想に基づ

の指導的指針として公式に位置づけているが、経済管理原則もまた、「主体の社会主義経済管理に関する理論」（『朝鮮大百科事典（13）』, p. 108）として、主体思想に基づくものと解説している。ただし、これら経済管理原則の多くの要素は、1972年の憲法で主体思想が国家の指導的指針と規定される前から年代を経て積み重ねられてきたものである。以下では、経済管理原則の年代ごとの変遷を検討し、北朝鮮指導部が模索した経済管理の方向性を明らかにする。

建国期から1950年代は、北朝鮮指導部がソ連をモデルとした経済管理システムを導入・整備した時期であり、経済管理原則もソ連のものを輸入した。1950年代の主要な経済専門誌である『経済建設』に発表されたムン・ジョンソク（1955）の論文や、人民経済大学工業経済講座（1960）が執筆した『工業経済学』では、当時の北朝鮮の経済管理原則として、「政治的指導と経済的指導の統一」、「民主主義中央集権制」、「工業管理における唯一管理体制」、「物質的・道徳的関心性」を挙げている。

ここで「政治的指導と経済的指導との統一」は、全ての経済的な課題が朝鮮労働党（以下、労働党）の政治方針に従って解決されるべきという原則を指す。「民主主義中央集権制」の原則は、国家が定めた計画の下で経済を集権的に管理するが、その計画に基づいて企業を管理する過程においては、下部単位と労働者の自主性を積極的に発揮させるというものである。「工業管理における唯一管理体制」⁷とは、国営工業企業の管理において、生産に対する一切の責任と権限を国家より付与された管理者の下で、企業内の全ての集団がその管理者に服従して生産活動に従事することをいう。「物質的・道徳的関心性の原則」とは、賃金等級や賞金などの物質的関心性と、革命的な熱意という道徳的関心性の双方から労働者の生産意欲を刺激することを意味し、特に物質的関心性は国営企業における独立採算制⁸の運用と密接に関連している。社会主義経

く革命路線が確立したとされている（朝鮮労働党出版社, 1979, p. 43；朝鮮労働党中央委員会党歴史研究所, 1982, pp. 487-497）。

⁷ この唯一管理体制とは、後述する支配人唯一管理体制を指す。

⁸ 第4章で改めて触れるが、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。

済管理におけるこれらの諸原則が、ソ連の経済学の学説をほぼそのままの形で引き写したものであるのは言うまでもない⁹。

1950年代後半に実施された「千里馬運動（천리마운동）」をきっかけとして、北朝鮮指導部はソ連の模倣から脱却し、経済管理原則における独自性の追及を始めた。千里馬運動とは、5カ年計画（1957－60）の目標を達成するために労働党が推進した大衆動員運動である。労働党の解説によれば、党の各級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が運動の目的であり、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）。北朝鮮指導部はこの千里馬運動の経験を重視し、1961年9月に開かれた労働党第4回大会において、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るべきだと決定した。また、この大衆路線を企業管理に実現するため、金日成は同年12月の党中央委員会第4期第2会拡大総会で、工場党委員会を最高指導機関とする「大安の事業体系（대안의 사업체계）」の導入を指示した。

これ以降、北朝鮮の経済学者は、大衆路線の貫徹こそが経済管理の基本であり、同路線を全面的に具現化したものが「大安の事業体系」であると解説するようになった（社会科学院経済研究所工業経済研究室、1969, p. 10）。1970年に出版された『経済辞典 1』においても、大衆路線の貫徹が社会主義経済管理の基本であると位置づけ、経済管理における重要な原則として、「党委員会の集団的指導」、「政治事業の優先」、「上部が下部を助ける方式」といった「大安の事業体系」の基本的特徴を挙げている¹⁰。一方、同辞典では民主主義中央集権制や経済に対する計画的指導、独立採算制も重要

⁹ ソ同盟科学院経済学研究所編（1957, pp. 52－60）および G.A.コズルフ・S.P.ペルヴーシン（1960）の「経済管理における民主的中央集権制」の項目を参照。

¹⁰ 「大安の事業体系」については第3章で詳述する。

な経済管理原則の一つだとしており、独自性の追求がソ連の影響の完全な払拭を意味したわけではない（『経済辞典 1』, 1970, pp. 73－77）。

1972 年に憲法が改正され、主体思想が国家の指導的指針として成文化されると、経済管理原則の再解釈が始まった。1960 年代後半から、党と国家の唯一思想体系として全国的な普及が進められ、国家の指導的指針として定められた 1970 年代以降は、法・政治・経済などのあらゆる指導原理が主体思想にその基盤をおくものとして解釈されるようになった。1975 年に労働党創建 30 周年を記念して主体思想研究所が執筆した『主体思想に基づく社会主義経済理論』では、経済管理原則について、「社会主義経済の本性に適合する管理原則は、偉大なる首領金日成同志が主体思想に基づいて初めて、最も正確に提示された」と解説し、主体思想をその基盤としていることを明らかにした。また、経済管理原則の基本内容については、「大衆路線の貫徹」、「党による指導の強化」、「民主主義中央集権制」に加え、社会主義経済を科学的・合理的に管理運営する原則である「科学性の保障」の 4 つを挙げており、この時点では『経済辞典 1』（1970 年版）の解説を整理・要約したものとなっている。

主体思想に基づく経済管理原則の解説はその後も修正・変更を重ね、1980 年代後半になってから現在にまで続く形で定式化された。1988 年 9 月 8 日の朝鮮民主主義人民共和国創建 40 周年記念祝賀報告大会で報告を行なった金日成は、社会主義経済建設の課題について論じる中で、「政治的指導と経済技術的指導、国家の統一的指導と各単位の創意性、民主主義と唯一的指揮、政治道徳的刺激と物質的刺激を正しく結合することは、わが党が社会主義経済にたいする指導と管理で一貫して堅持している基本原則」と述べた（『金日成著作集（41）』, pp. 228－230）。さらに、同年 12 月に刊行された『勤労者』には、金日成が述べた経済管理の基本原則について解説したキム・ハグワン（1988）の論文が掲載された。

キム・ハグワンの解説によれば、「政治的指導と経済技術的指導の結合」とは、社会主義経済建設は人民大衆の利益を代表する党の指導によってのみ成功するが、国家

は党の指導を実現する政治組織として、経済を科学的・合理的に管理運営する任務を負うため、党の政治的指導と国家の経済技術的指導の双方が適切になされるよう保障することを意味する。次に、「国家の統一的指導と各単位の創意性を正しく結合する問題」とは、計画経済を発展させるためには、国家による統一的な指導を保障する一方で、直接的な生産活動に従事する下部単位の創意性を発揮させる必要があるとするものである。また、「经济管理で民主主義と唯一的指揮を正しく結合すること」は、大衆路線を貫徹して労働者の革命的熱意と創造的積極性を発揮させる一方で、生産活動、経営活動を秩序立てて推進するために、行政指揮官の唯一的指揮を保障することを意味している。そして、「政治道德的刺激と物質的刺激の正しい結合」とは、社会主義社会が持つ過渡的性格の下で人民を社会主義建設に組織動員するためには、政治道德的な刺激を主としながら、物質的刺激も用いるべきだとする原則である。この 4 つの经济管理原則は、2000 年に出版された『朝鮮大百科事典』においても、また 2004 年に金日成総合大学出版社から出た教科書である『主体政治経済学』においても同一の表現・内容で出てきており、1988 年の金日成の演説を以って、現在にまで続く经济管理原則の骨格が確立したと見てよい¹¹。

興味深いことは、半世紀あまりに及ぶ変遷を経て確立した北朝鮮独自の经济管理原則が、その基本的な内容においては、建国期に導入した、中央集権的・計画的管理を重視するソ連式の经济管理原則と非常に類似しており、1960 年代に強調されていた大衆路線に基づく党指導の強化という原則が、むしろ後景に退く形になっていることで

¹¹ 2011 年 7 月 2 日付けの『労働新聞』に掲載されたチョン・クァンボクの論説は、1991 年 7 月 1 日に金正日が発表した「主体の社会主義经济管理理論でしっかりと武装しよう」をもって、「主体思想を具現した社会主義经济管理の基本原則を明らかにされ、社会主義经济管理體系と方法問題、社会主義的な经济管理方式の確立において提起される理論実践的問題に完全な解答を与えられた」と指摘し、主体思想に基づく经济管理原則が確立したのは 1991 年であるとしている。一方、本章で見てきたとおり、1991 年以降に出版された教科書や事典においても、1988 年に金日成が演説で述べた内容を经济管理原則として記載しており、やはり同演説で示された 4 つの原則が经济管理原則の基本をなしていると思われる。なお、2010 年に金日成総合大学出版社から出た『主体政治経済学』では、この 4 つの原則に加えて「最も大きな実利を保障すること」という 5 つ目の原則が出てきており、金正日時代の社会主義经济管理の新しい方針を示すものとして注目さ

ある。この変遷過程を見る限り、ソ連の模倣から始まった北朝鮮の経済管理原則は、1960年代に党の指導を重視する大衆路線を前面に押し出すことで独自性を追求する方向へと転換したが、1970年代以降は、再びソ連をモデルとした中央集権的な経済管理を強調する方向に舵を切ったとまとめることができる。

1.3 北朝鮮の経済建設過程と企業管理システムの展開

続いて、北朝鮮の経済建設の歴史的過程を簡単に回顧し、北朝鮮指導部がどのような状況の下で自国の経済管理システムを形成してきたのかを概観する¹²。

表 1.2 の年表に示した通り、北朝鮮指導部がソ連をモデルとした経済管理システムを導入したのは、1940年代から1950年代にかけてのことである。後に北朝鮮指導部を形成する朝鮮人共産主義者グループは、ソ連の後押しを受けて統治機構の整備を進める一方で、現地の私営企業を接収し、1946年末には既に工業部門の72.4%を国有化し、1949年にその割合は90%を超えた。大戦後の混乱期の中、経済を速やかに安定させる必要があった状況下で、ソ連をモデルとした経済管理システムを導入するのは急務かつ自然な流れであり、この時期に中央集権的な計画経済体系と、「支配人唯一管理制（지배인유일관리제）」と呼ばれる工業企業の管理体系が成立した¹³。

1947年からは経済発展計画も実施され、1949年時点で工業総生産は1944年比の95.5%に達し、同年の穀物生産も1944年比を上回るなど、農工業生産は解放前の水準をほぼ回復した。だが、1950-53年にかけて続いた朝鮮戦争によって北朝鮮経済は甚大な被害を受ける¹⁴。北朝鮮指導部は1953年の停戦協定成立後、戦後復興に迅速に取り組み、社会主義国の莫大な援助を受けて重工業を優先した工業化を進めた。その結

れるが、本論文で扱う時期とは隔たりがあるため深くは立ち入らない。北朝鮮の経済管理における実利主義の登場については文浩一（2004）が詳しい。

¹² 本項の記述においては、高昇孝（1989）、梁文秀（2000）、三村（2010）、中川（2011）および本論文の第2、3、4章を主に参照した。

¹³ 次章で詳述するが、企業管理体系とは個別企業の全体的な経営システムのことを指す。

¹⁴ 停戦協定が結ばれた1953年時点の工業総生産は1949年比で64%、農業総生産も1949年比で76%まで下落した。

果、戦後復興 3 カ年計画（1954－56）と 5 カ年計画（1957－60）の期間を通じて工業規模は急速に拡大し、1954－59 年にかけての工業総生産の年平均成長率は 43.1%に達した。これ以降、重工業に投資を優先的に振り向け、自己完結的な経済構造の形成を目指す、いわゆる「自力更生」路線が北朝鮮指導部の経済開発戦略の基本となった。

一方、1950 年代の急速な工業化は、経済管理システムの機能不全を伴うものだった。工業規模の成長に伴う生産単位間の連携の拡大・緊密化によって、行政機構を通じた集権的な经济管理が困難になり、また大規模企業が急増したことで、支配人唯一管理体制下での企業管理にも問題が頻発した。このような状況を受け、金日成は 1950 年代末から、ソ連をモデルとした従来の经济管理システム、特に企業管理体系の転換を推進した。先述した大衆路線に基づく经济管理原則の形成と、その具現化としての「大安の事業体系」の導入はこのような背景の下で進められたのである。

1950 年代の成果に基づいて全面的な工業化を進めるため、北朝鮮指導部は 1961 年から第一次 7 カ年計画（1961－70）を開始した。同計画では 1961－67 年の間に工業生産を 3.2 倍に増大させるという高い目標を打ち出したが、キューバ危機の発生やベトナム戦争の激化によって軍事的な緊張が高まったことで、国家財政における軍事費の負担が急増した。さらに、最大の援助国だったソ連との関係が悪化したことで予定されていた経済協力が取り消されるという事態も発生し、当初の予定通りに計画を遂行することが困難になった。第一次 7 カ年計画は当初の予定を 3 年延長して 1970 年に完了したが、それでも、この計画期間に工業生産は年率 12.8%の成長を維持し、国民経済に占める工業の比重が高まるなど産業構造も転換した。金日成は 1970 年 11 月に開かれた労働党第 5 回大会の場で、第一次 7 カ年計画を完遂した結果、北朝鮮が社会主義工業国に変貌したと宣言した。

1960 年代を通じて北朝鮮経済がいつそうの工業化を進める一方で、「大安の事業体系」の導入は当初期待されたような成果を挙げず、むしろ企業管理に党の指導ラインを導入した事による弊害の方が顕著に表れてきた。さらに、1960 年代中盤になると、

中央行政機関と生産現場の間で交換される情報の歪曲による計画経済の非効率性が深刻な問題として認識されるようになった。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この問題を取り上げ、対策として計画の「一元化・細部化」方針を打ち出した。これは国家計画委員会をはじめとする行政機関が細かい計画指標まで徹底的に管理することで、計画経済の運営を正常化することを目的としており、ソ連型の集権的経済管理をより強化する方向の試みだった。

だが、1970年代になっても依然として計画経済下での工業管理の非効率性は深刻な問題として認識されており、北朝鮮指導部は新たな対策として、「連合企業所（련합기업소）」と呼ばれる企業集団の設立を始めた。これはソ連で言う生産合同やトラストに大変類似した組織であり、複数の企業をまとめて大規模な連合体を組織し、そこに資材調達や計画作成に関する大幅な裁量権を与え、資材供給の正常化や経営の効率化を図ると同時に、行政機関の管理負担を軽減することを目的としていた。連合企業所は、計画経済という枠内で見れば分権化を指向した企業組織形態であり、1980年代には全産業部門でその導入が進められたが、その頃には既に北朝鮮の経済建設は行き詰まりを見せていた。

技術革新を主要な目標に定めて開始された6ヵ年計画（1971－76）では、西側の先進技術の導入を図って、日本や西ドイツから多くの生産設備を輸入し、また中ソの援助もあって計画目標を一年以上も速く繰り上げ達成した。だが、1973年に発生したオイルショックによって主要な輸出品である非鉄金属の価格が下落したことなどにより、1970年代中頃から債務の償還ができなくなったことで、北朝鮮は西側諸国からの対外的な信用を失った。これ以降、北朝鮮指導部は外貨の獲得に励むことを余儀なくされ、貿易の拡大・多角化を目指して輸出の増加や合弁事業の推進に注力したが、累積債務問題のために西側諸国と新たな経済関係を結ぶことは出来ず、対外経済関係をもっぱら社会主義圏に依存する構造から脱することはできなかった。第二次7ヵ年計画（1978－84）の実施においては、計画の主要な目標こそ達成したが、電力や鉄鋼などの重要

な計画指標で目標を達成することができず、さらに計画期間中に社会主義圏が崩壊した第三次 7 カ年計画（1987－93）では計画の主要目標すら未達成に終わった。

表 1.1 に掲載した公式統計および推計値に加え、北朝鮮のマクロ経済指標を推計した他の研究も、少なくとも建国期から 1980 年代にかけて経済が成長を続けていたことを示しており（キム・ビョンヨン, 2008；中川, 2011, 第 1 章）、その点に限れば自力更生路線に基づく経済建設が進んでいたように見える。だが、外部との経済関係を必要としないほどに自己完結的な産業構造を形成したことは一度も無く、北朝鮮は常に原燃料や生産設備などの物資を諸外国からの輸入、とりわけ社会主義圏とのバーター貿易に頼っており、特にエネルギー面でのソ連への依存は大きかった。

また、経済管理システムについて見れば、工業規模の急速な拡大に伴う非効率性の拡大や、情報歪曲などの計画経済特有の構造的問題により、生産の最も基本的な単位である国営企業で正常な経営活動を行えない事態が常態化していたと見られる。北朝鮮指導部は経済管理に生じた問題を解決するために何度か経済管理システムの改革を試みたが、抜本的な改善にはつながらなかった。そして、このような経済構造の脆弱性を改革できないまま社会主義圏が崩壊したことで、対外経済関係の殆どが断絶した北朝鮮経済は、物資の不足によって元々非正常な状態にあった企業の稼働率がさらに低下し、それがまた物質の欠乏を招くという悪循環に陥り、さらに 1990 年代中盤に相次ぐ大規模な自然災害に襲われたことで、一気に経済危機へと陥ったのである。

1.4 本論文の課題と構成

以上見てきたように、北朝鮮の経済管理システムの非効率性は、1990 年代の経済危機を招いた脆弱な経済基盤を構成する重要な要因の一つだったのであり、この問題の詳細な検討を疎かにして、今後の北朝鮮経済の行方を展望することはできない。そして本章の冒頭でも述べた通り、北朝鮮の経済管理システムがどのように運用されたの

か、その実態を明らかにする上で、企業管理システムの分析を避けて通ることはできない。

北朝鮮において企業管理システムは、建国期にソ連をモデルとした企業管理体系である支配人唯一管理体制を導入することから出発し、その後 2 度にわたって大きな変革を経験した。支配人唯一管理体制に代わる企業管理体系として登場した「大安の事業体系」は、経済管理システムの転換期に導入され、現在も公式の企業管理体系としての地位を占めている。また、1970 年代から導入が始まった企業集団である連合企業所は、計画経済の内部において分権化を試みるために導入されたものであり、1970 年代以降の企業管理を分析する上で最も重要な企業組織形態である。

そのような経済管理システム・企業管理システムのターニングポイントに位置するという重要性に加えて、唯一管理体制および大安事業体系、そして連合企業所は、企業の内部経営組織の整備や意思決定機関の構築、さらには企業集団の結成という、広い意味での経営組織に関わる管理システムであるという共通点を持っている。すなわち、この 3 つの企業管理システムに焦点を当てて分析を行うことで、企業経営組織という観点から、北朝鮮企業管理システムの歴史的変遷とその運用実態を解き明かすことが可能となる。以上の問題意識により、本論文では、唯一管理体制、大安事業体系、連合企業所にそれぞれ一章を当て、北朝鮮指導部が建国期から 1980 年代にかけて、どのような形の企業経営組織を導入しようとしたのかを明らかにしようと試みる¹⁵。

次章以下の構成は次の通りである。第 2 章では、1940 年代から 1950 年代を通じて運用されていた支配人唯一管理体制に焦点を当てる。ソ連をモデルとした企業管理体系を北朝鮮指導部がどのような形で導入し、実際の運用においてどのような問題が発生したのか検討することで、社会主義経済管理システムの形成期の企業行動の実態を明

¹⁵ 本論文が北朝鮮の企業管理システムの全てを扱っているわけではないことは明記しておく必要がある。例えば先述した独立採算制は、賃金等級や賞金などの物質的インセンティブを国営企業の管理運営において適用する上で重要な管理システムであるが、本論文の主要な分析対象である唯一管理体制、大安事業体系、連合企業所のような企業組織の問題と直接的に関わる制度ではないので取り扱うことは避けた。

らかにする。続く第3章では、支配人唯一管理制に代わる企業管理体系として成立した「大安の事業体系」を取り上げ、ソ連モデルからの脱却を図った指導部が、どのような方針に基づいて新しい企業管理体系を構築し、またその導入によって企業管理の現場に及んだ影響を分析することで、1960年代に推進された独自路線の追求がどのような帰結をもたらしたのか論じる。第4章では、1970年代から導入が進み、1980年代から全産業部門でその結成が推進されるようになった連合企業所の歴史的な形成過程を検討し、指導部が連合企業所を導入することで実現しようとした改革の目的を明らかにする。また、指導部の政策的意図がどのような形で実現したのかを解明するために、北朝鮮の企業データを用いた定量分析を行い、連合企業所の具体的実像を把握する。そして、最終第5章では、これまでの分析結果を総括し、北朝鮮指導部が一貫して近代合理的な企業管理システムの導入を模索してきたことを論じた上で、合理的なシステムが指導部の思惑通りに機能しなかった原因について考察する。

最後に、分析に用いる資料についても若干の説明を加えておきたい。本論文では、マクロ経済のパフォーマンスなど、公式統計だけではその全容が分からないデータについて推計値を用いる以外は、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システム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¹⁶。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、それらの研究は基本的に、1990年代以降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きっかけ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（チェ・ボンデ，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

¹⁶ 本論文で引用している韓国や日本の先行研究も、北朝鮮の公式文献に依拠して分析を行っているものである。

ることが必要となる（梁文秀, 2003, pp. 223－224）．1980年代以前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¹⁷．従って、本論文では、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．

¹⁷ 北朝鮮研究における公式資料および非公式資料の利用の妥当性については、文浩一（2014）が詳しく論じている．

表 1.1 北朝鮮の主要マクロ経済指標の公式統計および推定値（1947－2008）

	年平均経済成長率（％）				一人当たり所得（USドル）			
	公式統計 （国民所得・ GNP・GDP）	統一院 （GNP）	韓国銀行 （GNI）	UN （GDP）	公式統計 （国民所得・ GNP・GDP）	統一院 （GNP）	韓国銀行 （GNI）	UN （GDP）
1947	11.6							
1948	11.6							
1949	11.6							
1950	11.6							
1951	11.6							
1952	11.6							
1953	11.6							
1954	11.6							
1955	11.6							
1956	11.6							
1957	11.6							
1958	11.6							
1959	11.6							
1960	11.6							
1961	11.6							
1962	11.6							
1963	11.6							
1964	11.6							
1965	11.6							
1966	11.6							
1967	11.6							
1968	11.6							
1969	11.6							
1970	11.6							384
1971	11.6			10.4				413
1972	11.6			10.4				443
1973	11.6			10.4				477
1974	11.6			10.4	1000			515
1975	11.6			10.4				558
1976	11.6			4.1				571
1977	11.6			4.1				587
1978	11.6			4.1				604
1979	11.6			4.1	1920			622
1980	11.6			4.1				639
1981	11.6			3.7				653
1982	11.6			3.7				808
1983	11.6			3.7				794
1984	11.6			3.7				745

	年平均経済成長率 (%)				一人当たり所得 (USドル)			
	公式統計 (国民所得・ GNP・GDP)	統一院 (GNP)	韓国銀行 (GNI)	UN (GDP)	公式統計 (国民所得・ GNP・GDP)	統一院 (GNP)	韓国銀行 (GNI)	UN (GDP)
1985		2.7		3.7		757		722
1986		2.1		1.4	2400	853		805
1987		3.3		1.4		936		836
1988		3.0		1.4	868	980		764
1989		2.4		1.4	911	987		811
1990			-4.3	-4.3	835		1146	735
1991			-4.4	-4.4	753		1115	663
1992			-7.1	-7.1	1005		1013	593
1993			-4.5	-4.5	994		969	503
1994			-2.1	-2.1	721		992	384
1995			-4.4	-4.4	590		1034	222
1996			-3.4	-3.4	481		989	479
1997			-6.5	-6.5			811	462
1998			-0.9	-0.9	457		573	456
1999			6.1	6.1			714	452
2000			0.4	0.4			757	462
2001			3.8	3.8			706	476
2002			1.2	1.2			762	468
2003			1.8	1.8			818	471
2004			2.1	2.1			914	473
2005			3.8	3.8			1056	548
2006			-1.0	-1.0			1108	575
2007			-1.2	-1.2			1152	597
2008			3.1	3.1			1065	551

出所：『朝鮮中央年鑑（各年度）』；Central Bureau of Statistics, DPRK（2000）；ホン・スンウン（1984）；パン・ウァンジュ（1988）；統一院（1995）；統計庁（2005, 2010）および United Nations, 統一部, 統計庁の各ウェブサイト参照.

注：公式統計（国民所得）の経済成長率は、『朝鮮中央年鑑（1986）』の「1946年比で人口一人当たり国民所得は65倍に成長」（p. 217）という記述から年平均成長率を計算した。また、USドル換算の一人当たり国民所得は、1974年度は『朝鮮中央年鑑（1976）』所収の金日成の発言（p. 30），1979年度はホン・スンウン（1984, p. 321），1986年度はパン・ウァンジュ（1988, p. 177），1988－1991年度は国連総会分担率委員会提出資料（GNP），1992－1996年度はUNDP提出資料（GDP），1998年度はUNICEF提出資料（GDP）より引用した。

表 1.2 北朝鮮政治・経済関係年表

年月	主な事項
1945年8月	大日本帝国がポツダム宣言を受諾し、朝鮮半島が植民地支配から解放される。
1946年2月8日	朝鮮半島北半部「最高行政主権機関」として、北朝鮮臨時人民委員会が組織される。
1946年11月30日	北朝鮮臨時人民委員会が「国営企業場管理令」を公布。支配人唯一管理制の導入が進む。
1946年末	半島北半部に所在する工業の72.4%が国有化。1949年にその割合は90%を超える。
1948年9月9日	朝鮮民主主義人民共和国が成立。
1949年6月30日	北朝鮮労働党と南朝鮮労働党が朝鮮労働党として合併。
1950年6月25日	朝鮮戦争が勃発。
1953年7月27日	朝鮮人民軍と中国人民志願軍が、国連軍と朝鮮戦争の停戦協定を締結。
1956年8月	「8月宗派事件」が発生。金日成が国内の敵対勢力を排除し権力基盤を固める。
1956年12月	労働党中央委員会での決定に基づき、後に千里馬運動と呼ばれる大衆動員運動が始まる。
1961年12月	金日成が大安電機工場を現地指導。「大安の事業体系」の導入が始まる。
1965年9月23日	国家計画委員会党総会で、金日成が計画化における「一元化・細部化」方針の導入を指示。
1972年12月27日	最高人民会議で社会主義憲法が採択され、主体思想が国家の指導的指針として成文化される。
1973年11月	金日成の現地指導によって興南肥料連合企業所と2・8ピナロン連合企業所が組織される。これ以降、連合企業所の導入が経済の各部門で進む。
1985年11月19日	党中央委員会政治局会議で、金日成が連合企業所を全産業部門で組織する方針を提示。
1991年	社会主義圏の崩壊によって、北朝鮮の対外経済関係の大部分が断絶。
1995年	7月から8月にかけて発生した大規模な水害によって国土の75%が被害を受け、食糧配給システムが崩壊。
1996年1月1日	『労働新聞』、『朝鮮人民軍』、『労働青年』の3紙共同社説で「苦難の行軍」に入ることが宣言される。

出所：筆者作成。

第 2 章

支配人唯一管理制の

成立と運用実態

2.1 はじめに

本章では，北朝鮮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）について検討する．企業管理システム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, 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営企業で導入された企業管理体系であり，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，工業企業を管理するためのシステム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、北朝鮮の建国当時から「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。北朝鮮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、「わ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（19）』, 2000, p. 662）、北朝鮮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、その重要性にも関わらず、この問題はこれまで十分な検討がなされてこなかった。北朝鮮側の先行研究では、经济管理システム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, p. 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, pp. 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、高昇孝（1973）や現代朝鮮問題講座編集委員会（1980）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（1973）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（p. 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, p. 589）、本章で後に

検討するように、北朝鮮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（1985）は経済管理体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。1990 年代以降、その数はさらに増え、唯一管理制下にある企業の構造を概観したユン・ヨリョン（1994）や、唯一管理制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（1997）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制に言及している。徐東晩（1995）は唯一管理制の導入過程における政治的な背景を相当程度明らかにしているし、金鍊鐵（2001）は唯一管理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。李泰燮（2001）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制に言及している。

以上の通り、唯一管理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、北朝鮮の企業管理システムの特徴を、その歴史的起源から正確に把握する上で必要不可欠な作業であるし、唯一管理制を前身とした「大安の事業体系」の理解にとっても極めて有益である。

そこで本章では、以上の問題意識に立って、唯一管理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。2.2 節では、建国期において北朝鮮指導部が（ソ連をモデルとした）社会主義经济管理システムを整備していく過程の中で、唯一管理制がどのように導入されたのかを検討する。続く 2.3 節では、1950 年代における国家と企業の関係进行分析し、国营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、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。2.4 節では、唯一管理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、最後に唯一管理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。

2.2 建国期における支配人唯一管理制の導入過程

北朝鮮における国家機構・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はだかった。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、彼らと共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¹⁸。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收して治安維持や行政を行うようになったが¹⁹、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

¹⁸ 「道」は北朝鮮の行政単位であり、日本の都道府県に相当する。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。

¹⁹ 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, p. 80）、このことは森田（1964, pp. 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。

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²⁰。

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²¹、12 月になって金日成が分局長である責任書記に就任した。先述した通り、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²²。

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²³、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。1949 年 2 月 12－13

²⁰ 「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, pp. 239－240）。なお、北朝鮮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, pp. 98－107）が詳しい。

²¹ 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）。

²² 『金日成全集（3）』, p. 126 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。

²³ 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。

日にかけて、党中央委員会第 5 回会議が開かれた時には、北朝鮮労働党は全人口の約 8% を占める 80 余万人に及ぶ党員を抱えていた（徐東晩, 1995, p. 97）²⁴。

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、国営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、本章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。

「唯一管理制」という用語がいつから使われるようになったのかはよく分かっていない。徐東晩は、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」と題する論文で唯一管理制という用語が最初に登場し、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, pp. 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執られていたというのが歴史的事実であろう²⁵。

唯一管理制が導入される以前には、国営企業の多くは工場委員会と呼ばれる、日本の植民地支配から解放された朝鮮人らが自主的に組織した団体によって管理されていた。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

²⁴ 北朝鮮の人口は 1949 年末時点で 962 万 2000 人に達していた（朝鮮民主主義人民共和国国家計画委員会中央統計局, 1961, p. 18）。

²⁵ 「国営企業場管理令」の内容については次節で詳述する。

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收に取りかかった。カン・チョルブによれば、1945 年 8 月には既に、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收の動きが広範な規模で展開されていた（カン・チョルブ, 1985, pp. 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收を談判し、同日中に日本人従業員は全員引き揚げた（森田・長田, 1980, p. 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收あるいは占領されたという²⁶（森田・長田, 1980, p. 13, p. 176）。

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。接收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²⁷、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

²⁶ 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收されたと見られる。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、日本人企業の接收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。これらの工場が接收されたのは、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、接收はソ連軍の進駐後に行われた（森田・長田, 1980, pp. 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, pp. 45-49）、ソ連軍の役割に対する言及はない。

²⁷ 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、工場委員会が接收した産業、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、興南で接收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、工場委員会が接收した企業を管轄下においていた（カン・チョルブ, 1985, pp. 46-49）。

よる「産業局臨時措置施政要綱」が公布され、接收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システム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²⁸、接收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, p. 71；森田・長田、1980, pp. 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, p. 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²⁹。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

²⁸ 植民地時代の朝鮮人雇用構造を検討した安秉直の研究によれば、植民地工業化が進行する過程で朝鮮人の工業労働者数は急増し、技能工や熟練工も量的に増加したが、彼らは日本人の技能・熟練労働力を補助する役割にとどまっていたという。実際、朝鮮総督府が出した『朝鮮労働技術統計調査結果報告』に掲載された、1943 年度の朝鮮における工業部門の労働者および技術者の比率を見ると、工業部門労働者の総計 362953 人のうち、朝鮮人が占める割合は 337269 人で全体の 92.9%であるのに対し、日本人労働者は 22879 人で 6.3%を占めるに過ぎない。一方、工業部門技術者の総計 8037 人のうち、朝鮮人が占める割合は 1381 人で 17.2%、日本人技術者は 6656 人で 82.8%と、植民地支配が終結する直前のこの時期においても、圧倒的に日本人技術者の数が多かったことが分かる。また、朝鮮人技術者の教育水準も低く、1943 年度の工業部門技術者の教育水準は、中等学校卒業以下の割合が 75.5%を占めていた。しかも、この数字は日本人技術者も含めた在朝鮮技術者の総計であるため、朝鮮人技術者の教育水準はこれよりも一段と低かったと推測されるという（安秉直、1990）。この安秉直の研究から見ても、解放直後の朝鮮半島北半部において、接收した企業を管理運営することが可能な朝鮮人の数は非常に少数であったろうことが伺える。

²⁹ 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, p. 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

混乱も重要な問題だった³⁰。このように専門的な技術者・経済管理職員の育成、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, pp. 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、集権的な経済管理システムが必要とされたのである³¹。先述した「産業局臨時措置施政要項」には、国営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、国営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伺える（大陸研究所, 1990b, p. 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 2.1 を見ると、1946 年末時点で、すでに工業総生産額の 72.4%が国有部門によるものであり、1949 年には 90%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はなかったし³²、他部門においては私営企業も一定程度残っていた。

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伺える（『金日成全集（7）』, p. 141）。

³⁰ 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無かったことが分かる（石一, 1948；キム・リョス, 1948）。

³¹ 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, pp. 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, pp. 2-3）。また、日本の降伏による日本人の帰国、半島南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, pp. 158-159）。

³² 朝鮮民主主義人民共和国国家計画委員会中央統計局（1961）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%であり、1949 年時点で 35. 6%であるのに対し、農業は 1946 年時点で 59. 1%, 1949 年時点で 40. 6%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。

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³³。工業部門の重要産業が着々と国有化される中、国営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³⁴。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³⁵（大陸研究所, 1990b, p. 160）。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 9 月 9 日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－管理局－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、国家の樹立と同時に国家計画委員会へと昇格した。国営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、国家の樹立と共に整った（『朝鮮中央年鑑（1950 年）』, 1998, pp. 6－8）。

2.3 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、国営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経済管理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、こうした経済管理システムの下で、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

³³ 金日成は 1949 年 11 月 19 日の演説で、国営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制が必要だと述べている（『金日成著作集（5）』, pp. 274-276）。

³⁴ 中川は、この「国営企業場管理令」が唯一管理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, p. 3）。

³⁵ 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。

ける全ての決定権を握っていたことを意味しない。ソ連と同じく北朝鮮においても、企業は党と国家からの統制を受けていたものであり、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、国家機構内での国営企業の位置づけと企業内の組織構造を分析する。

2.3.1 上級国家機関による企業の管理

ソ連政府は5ヵ年計画の初期から国営企業を「国営工業の基本的な環」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, pp. 21–24）。ここで「国営工業の基本的な環」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、北朝鮮でも同様の定義が踏襲されていた。すなわち、同国における国営企業とは「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－経済単位であり（ムン・ジョンソク, 1955, p. 65）、国営企業を管理する国家機関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、北朝鮮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）。国営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。ムン・ジョンソク（1955）によれば、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（pp. 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³⁶。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, pp. 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。

³⁶ 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、原文も日付もこれまでのところ明らかではない。

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, p. 87），彼の指摘は 1950 年代の北朝鮮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国営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．

2.3.2 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日付けの『労働新聞』に掲載された、文坪製錬所の支配人であるチョ・ソッリップの投書には、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日付けの『労働新聞』に掲載された「唯一管理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総会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。党団体と労働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）』, pp. 271-272）。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伺えるが、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 2.1 は、唯一管理制の実施期における国営企業内部の管理組織を図式化したものである。図 2.2 に掲載したソ連の国営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分かる。

ムン・ジョンソク（1955）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。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、共同で企業の財政－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（pp. 66－67）。

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、他の北朝鮮経済学者の解説から、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³⁷（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

³⁷ 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。

る³⁸。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、唯一管理体制下の企業内には、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）。つまり唯一管理体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。藻利（1965）が述べるように、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（pp. 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－職区－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、

³⁸ 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

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³⁹（ムン・ジョンソク，1955, pp. 67－69）。

以上の事実関係を整理するなら，唯一管理体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，北朝鮮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⁴⁰。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, pp. 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様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。

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。

³⁹ 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, pp. 278－279）。

⁴⁰ 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，

2.3.3 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、北朝鮮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⁴¹。国営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、唯一管理体制下にある企業で、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営企業において、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、そ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⁴²、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⁴³。

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）。

⁴¹ 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、北朝鮮では、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。国営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。

⁴² 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）。

⁴³ 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元で、市・郡党委員会と同等の権限を持つことができた。

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⁴⁴（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⁴⁵。企業の支配人や副支配人といった経営幹部も党员であり、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⁴⁶。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、それは北朝鮮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。

（『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種

⁴⁴ 朝鮮労働党規約は国土統一院（1980）を参照した。

⁴⁵ 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活動家が、企業内の党事業を指導していたが（カン・シン, 1955, p. 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）』, p. 422）。

⁴⁶ 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

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二種類の協議会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・ソッポム, 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⁴⁷。

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、前節で述べた通り、北朝鮮はソ連をモデルとして自国の経済管理システムを整備した。ソ連がそうであった様に、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言え、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

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。

⁴⁷ 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）。

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体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系統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。既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無くとも、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。

2.4 唯一管理体制下における企業運営の実態

前節では、唯一管理体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言って、実際に合理的な企業管理が行われること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系統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役割は、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、企業管理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、ライン上の命令系統に沿って、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、北朝鮮の国営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、唯一管理体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。

2.4.1 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系統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⁴⁸。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系統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、ライン上の指示系統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

⁴⁸ トラストは、同種の国営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

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, p. 476）。唯一管理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、甲山鉦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・スンギュとリ・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、当時の国営企業の内部では、この類の技術的な問題を担当する

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）。

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・ソンジェの投書には、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⁴⁹、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

⁴⁹ 「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, p. 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。従って、ここでの「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、

は生産量を高めるために設備の最大限の利用を追求すべき部署と、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）』, p. 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－技術幹部たちが、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ことができると指摘している（『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21日の演説で、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⁵⁰（『金日成著作集（8）』, pp. 275－276）。この指摘は、解放後の建国期から北朝鮮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

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。

⁵⁰ 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次総会の席上でも、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）』, pp. 48－49）。

約 12%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, p. 121）。こうした問題も、唯一管理体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。

2.4.2 党団体による企業運営への介入

唯一管理体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・技術者の要請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、党活動家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（朴斗映）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。いずれにせよ、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⁵¹。

2.4.3 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）。

⁵¹ 企業内の党活動家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（1954）は、企業内の経営幹部と党活動家が癒着することで、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。

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的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 日付け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 年代中盤の北朝鮮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る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・サンチョル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のであり, 1960 年代に入って「大安の事業体系」が導入され, 党の指導ラインが公式化されたことで, その傾向に拍車がかかることになった. この点は次章で詳述する.

2.5 おわりに

本章では, 北朝鮮経済史上, 初の公式な企業管理体系である唯一管理制を取り上げ, 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.

建国初期に国営企業の管理体系として広く導入された唯一管理制は, 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システムを企業レベルで実現するための制度であった.

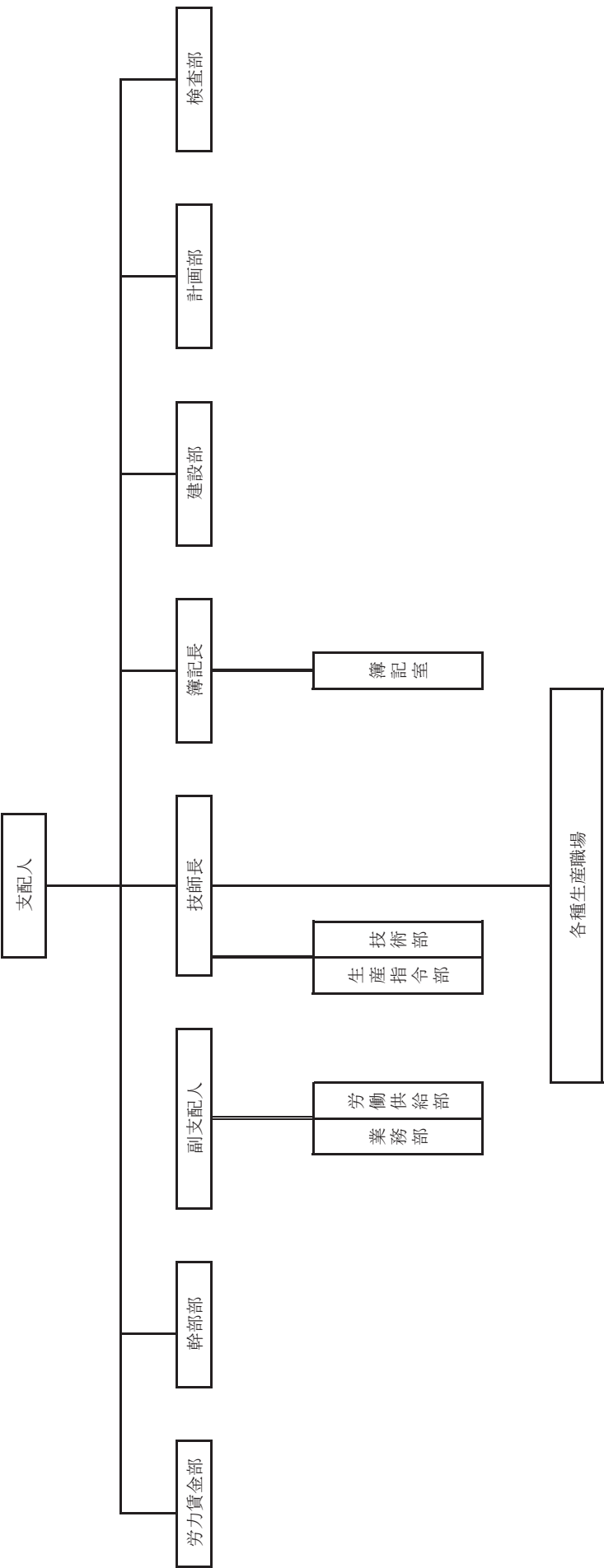
まず, 国家と企業の関係について見たとき, 企業の経営における重要な意思決定権は, 上級機関である省および管理局が保持していた. これは, 国家自体が一つの巨大

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。前節で述べた通り、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。本章で取り上げた材料だけで、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困難だが、1940年代後半から1950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、国営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。次章では、唯一管理体制と「大安の事業体系」の制度的な連続性を検討し、新しい企業管理体系の導入がどのような変化をもたらしたのか分析する。

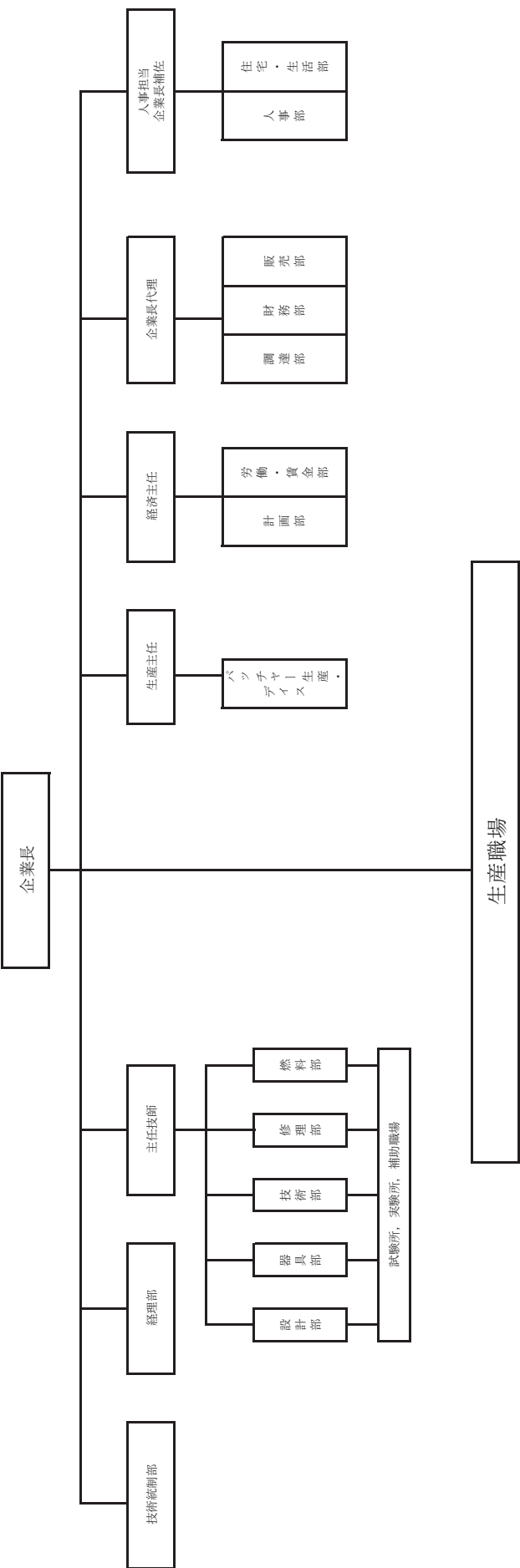
図 2.1 唯一管理体制下の企業内組織図



(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。

出所：ムン・ジョンソク（1955）より筆者作成．

図 2.2 ソ連の企業内組織図



出所：西村（1986, p. 158）．

表 2.1 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：朝鮮民主主義人民共和国国家計画委員会中央統計局（1961），表 27 より一部修正の上で掲載．

第 3 章

企業管理体系の転換と

「大安の事業体系」

3.1 はじめに

「大安の事業体系」（以下、大安事業体系）とは、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、全国の国営企業で導入された企業管理体系である。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、現在に至るまで、その制度的特徴を基本的に維持したまま、公式の企業管理体系として位置づけられている。それゆえに研究者の関心も高く、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、高昇孝（1973）や成守一（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、徐南源（1966）や玄勝一（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 年代までに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システム全般を包括的に解説した研究や（李秉熙, 1990；崔信林・イ・ソッキ, 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。徐東晩（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、金鍊鐵（2001）はその問題意識をさらに深く掘り下げ、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；パク・ヒョンジュン, 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（李泰燮, 2001）も行われるようになり、大安事業体系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。

この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ないとは言えない。その一つが、支配人唯一管理体制との比較を通じた分析である。前章でも述べたように、唯一管理体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、唯一管理体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。先行研究のほとんどが、この集団的指導体系について記述を割い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。

本章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。3.2 節では、唯一管理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 3.3 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、唯一管理制と大安事業体系との共通点と相違点を明らかにする。3.4 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営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。3.5 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する。

3.2 唯一管理制から大安事業体系へ：企業管理体系の転換

前章で詳述した通り、唯一管理制はソ連の企業長単独責任制をモデルとして導入され、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（『金日成選集（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、また、道党委員会が国営企業に対する指導と統制を強める必要があると述べ、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（『金日成著作集

(15) 』, pp. 349－354) . 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团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、唯一管理制とは一線を画す制度的特徴を備えていた。

唯一管理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、北朝鮮指導部およ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。実際、北朝鮮の公式統計によれば、朝鮮戦争後の戦後復興 3 ヶ年計画（1954－56）と 5 ヶ年計画（1957－60）を通じて同国の工業生産は急速に拡大している。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（中央統計局, 1960）, 工業規模の拡大と並行して国営企業の数も急増した。表 3.1 は、1954－1960 年にかけての規模別国営工業企業数の推移を示したものだが、国営企業の総数は 1954 年の 742 から 1960 年には 2254 へと約 3 倍も増大した。特に 2000 人以上の労働者を抱える大規模企業の増加は顕著で、その数は 9 から 61 へと 7 倍近くに伸び、企業総数に占める比率も 1.2%から 2.7%へと明らかな上昇傾向を見せている。

このような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うした環境の変化に対応するには数々の問題があり、それが企業管理体系の転換を促す背景になったと朴永根（1962）は指摘している。実際、このような状況は当時の金日成の発言や公式文献からも確認できる。その一つが、計画経済下での行政機関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 5 ヶ年計画の期間中、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場合が多く，これも深刻な問題として認識されていた（『金日成選集（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。道党および郡党には，担当地域の国営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（『金日成選集（6）』, p. 527；『金日成著作集（14）』, pp. 37－39）。第1章で述べた通り，北朝鮮指導部は，1961年9月に開かれた労働党第4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，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（『労働新聞』1961年9月12日；国土統一院, 1980, pp. 106－122）。それだけに，国営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と見られる。

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および対人活動を優先させることを基本原則としている（巻頭言, 1962, pp. 10－13；朝鮮労働党中央委員会党歴史研究所, 1982, pp. 362－363）。金日成の発言および北朝鮮の経済学者の解説によれば，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，政治活動およ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。これを国営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（金日成, 1970, pp. 91-97; キム・サンハク, 1963; チョン・チョンフィ, 1963）。前者が従来の行政ラインを通じた計画経済下での企業管理の欠陥に対応しており、後者が国営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。

なお、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関の間の対立関係という要因もあったことを金鍊鐵（2001）が指摘している。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粛正し権力基盤を強固なものとした金日成は、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。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波及させ、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団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（金鍊鐵, 2001, 第2部第3章）。

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営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次会议では、大安事業体系を国営企業に適

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⁵²。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営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（『経済辞典 1』, 1970, pp. 320－322）。唯一管理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。

3.3 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営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⁵³、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3.1のように再編された。

⁵² 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回会議では、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（国土統一院調査研究室, 1988, pp. 993-1003）。

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、全国の国営企業においても、このモデルに沿った管理体系が採用された。本節および次節では、この4つの制度的改革の特徴を分析することで、北朝鮮指導部が国営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3.1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。大安事業体系を導入した当時の大安電機工場支配人であるチョ・ソンデの回想によれば、現地指導以前の大安電機工場では、図3.2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⁵⁴、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（チョ・ソンデ, 1962a, p. 15 ; チョ・ソンデ, 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（金日成, 1970, pp. 43-44, pp. 101-103）。

図3.3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。

チョ・ソンデと同じく当時の大安電機工場の技師長だったカン・チャンユンによれば、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お

⁵³ 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。

⁵⁴ 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（チョ・ソンデ, 1962a, p. 15）。

よ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（カン・チャンユン, 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（チョ・ソンデ, 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．

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．当時の生産副技師長だったキム・ソンドンによれば，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，このような指示系統を改め，図 3.4 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（キム・ソンドン, 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．前章で見た通り，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型の企業管理体系をモデルにしたものだったが（グラニック, 1969, pp. 278－279），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（金日成, 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と言える。

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。金日成は大安電機工場での現地指導において、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と指摘した。そして、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述べた上で、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 3.1 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（金日成, 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。当時の業務副支配人だったチェ・ビョンソプによれば、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には、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という（チェ・ビョンソプ, 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て

実施されたものと見られるが、制度設計それ自体にはソ連の強い影響が見られる⁵⁵。

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（金日成, 1970, pp. 114－117；カン・チャンユン, 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 3.1 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（リ・ホンリョン, 1962, 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および場内物流の改良、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⁵⁶。

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。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おり、北朝鮮指導部が中国の経験を参考にしていた可能性

⁵⁵ 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）。

⁵⁶ 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。

もあるが、この点の詳細は明らかではない⁵⁷。いずれにせよ、制度上はあくまで国家の行政機関に所属していた国営企業に党の指導ラインを公式に導入したという点で、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系が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であることは間違いない。3.4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。

3.4 大安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およ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、国営企業に対する党の指導ラインが公式に導入された。国営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営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営企業の指導体系がどのように整備されたのかを見る。

3.2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、国営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。国営企業の工場党委員会は形式的

⁵⁷ 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、1960-1970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システムへと根本的に改められた（川井、1990）。成否はともかくとして、企業管理システム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。

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のである。道党委員会にも工場党を指導する専門的な部署はなく、担当地域の国営企業を統制するための指導体系も無かったために、国営企業が党の決定や政策に反しても対処することができないという問題があった（『金日成著作集（14）』, p. 38；金日成, 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営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のと同時に、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、国営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；リ・グァンシル, 1962）。道党委員会には、計画経済下での行政ラインを通じた国営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。金日成は工場党委員会の所属関係も整備するように指示を出し、2 級以上の大規模な国営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（『金日成著作集（15）』, p. 424）⁵⁸。

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（リ・ミンス, 1962, p.19）。

⁵⁸ 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（人民経済大学工業経済講座, 1960, p. 77）。

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、支配人およ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（金日成, 1970, p. 428）。当時、大安電機工場の工場党委員長を務めていたチ・チャンゴンによれば、工場党委員会の重要な決定事項は、企業の生産計画に最終的な承認を与えることだったという。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（カン・チャンユン, 1962, p. 24；チ・チャンゴン, 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（チ・チャンゴン, 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（チョ・ソンデ, 1963, pp. 7-9；社会科学院経済研究所工業経済研究室, 1969, 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（ハン・ウンファ, 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 日付け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、党が要求する通り、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 台だった起重機を生産能力が 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 日付け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、一部の行政幹部は、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、国営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。道党委員会に国営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。

3.5 党による指導ライン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、国営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営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が付与された。道党委員会の機構と権限も強化され、国営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営企業において、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的方針を決定し、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、工場党委員会が国営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、北朝鮮の経済学者であるホ・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（ホ・ヨンイク, 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・郡およ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を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回総会および1967年3月17-24日に開かれた道・市・群および工場党責任書記協議会においても⁵⁹、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）。

国営企業の党活動家が、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

⁵⁹ 党責任書記とは、以前の党委員長のことである。

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营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、一部の省や管理局および企業所では、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）。企業の計画案およ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からいって、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われるようなこ

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営企業を統制するために、その権限と機構を強化された、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営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、国営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 つ以上の国営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、最終的に国営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、国営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営企業に対する指導を形式的にしか行っていないと述べ、国営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管理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できず，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，非専門家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．前章でも見た通り，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，農民を入党させざるを得なかったし，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（金鍊鐵，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⁶⁰（『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

⁶⁰ 経験と能力の不足は党活動家だけではなく，国営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

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。国営企業に対するこのような二重の指導ラインの導入が、計画経済下における行政ラインを通じた国営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営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、上級党による国営企業の現地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ぴ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

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。

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もなければ、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が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⁶¹, 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。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。

3.6 おわりに

本章では、北朝鮮において現在も重要な意味を持つ大安事業体系が、唯一管理体制に代わる企業管理体系として導入される過程を歴史的に検討し、その制度的特長の分析を行った。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、金日成を最高指導者とする国家体制の構築という政治的な事情があったと推察され、その意味で大安事業体系の成立には、当時の政治的状況が少なからぬ影響を与えていたと思われる。

⁶¹ 道党委員会が管轄地域の企業を指導する能力に欠けていたにも関わらず、党の指導ラインを通じてそれら企業を統制する権限と任務を与えられていたことが、このような道党委員会による介入を引き起こす要因になったと思われる。

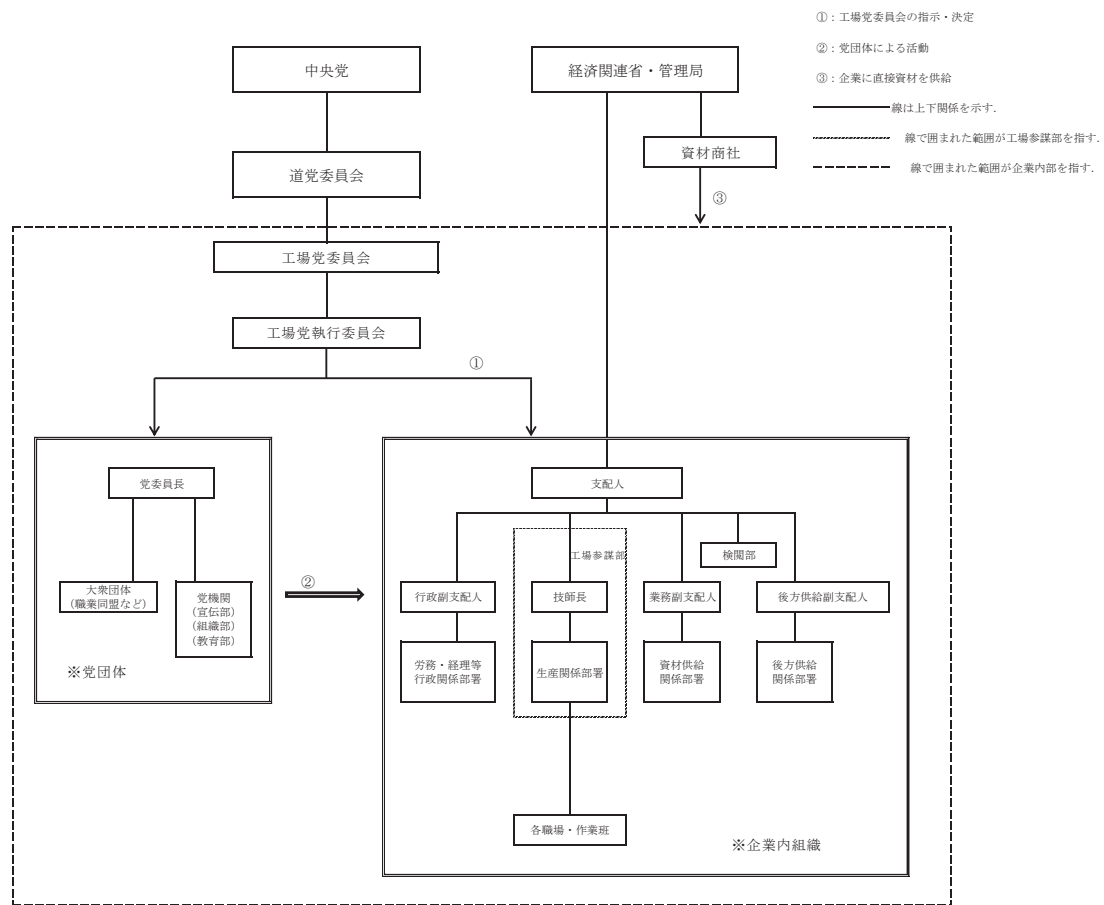
大安事業体系のモデルケースとして金日成が現地指導を行った、大安電機工場における制度改革は、「統一的で集中的な生産指導体系」、「上部から下部へと供給する資材供給体系」、「新たな後方給養体系」、「工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系」の4つに大別することができる。この内、前者の3つは唯一管理制の延長線上にある改革措置であり、当時の北朝鮮経済の状況に対応する形で、企業管理体系の改良と効率化を図ったものと評価できる。これに対して、工場党委員会を最高指導機関とする集団的指導体系は、党による政治活動を優先し、労働者の力に依拠する大衆路線を企業管理に具現化することで、生産の更なる向上を図るために導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、国営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、国営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営企業の統制も、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、北朝鮮指導部においても、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指導部が、その現実と対峙した上でどのような

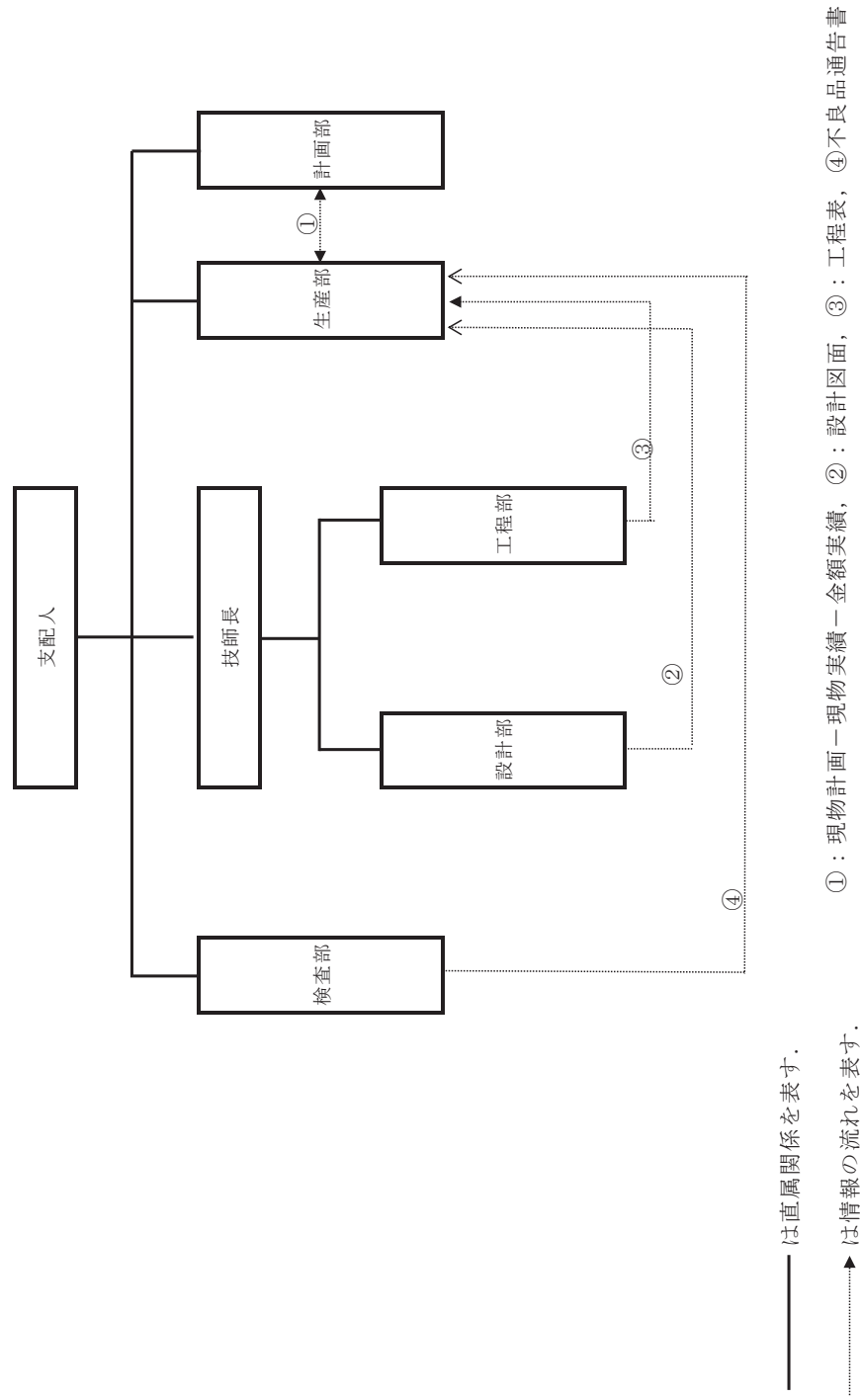
解決策を模索したのかを分析することは、1960年代以降の同国における企業管理システムの歴史的変遷を研究する上で重要な課題になる。次章では1970年代から導入が始まった連合企業所の分析を通じて、北朝鮮指導部がこの問題にどのように対処したのかを検討する。

図 3.1 大安電機工場全体組織図



出所：筆者作成。

図 3.2 現地指導前の生産指導体系



出所：カン・チャンユン（1962），p.22 より一部修正の上で掲載.

図 3.4 現地指導後の生産指導部組織図

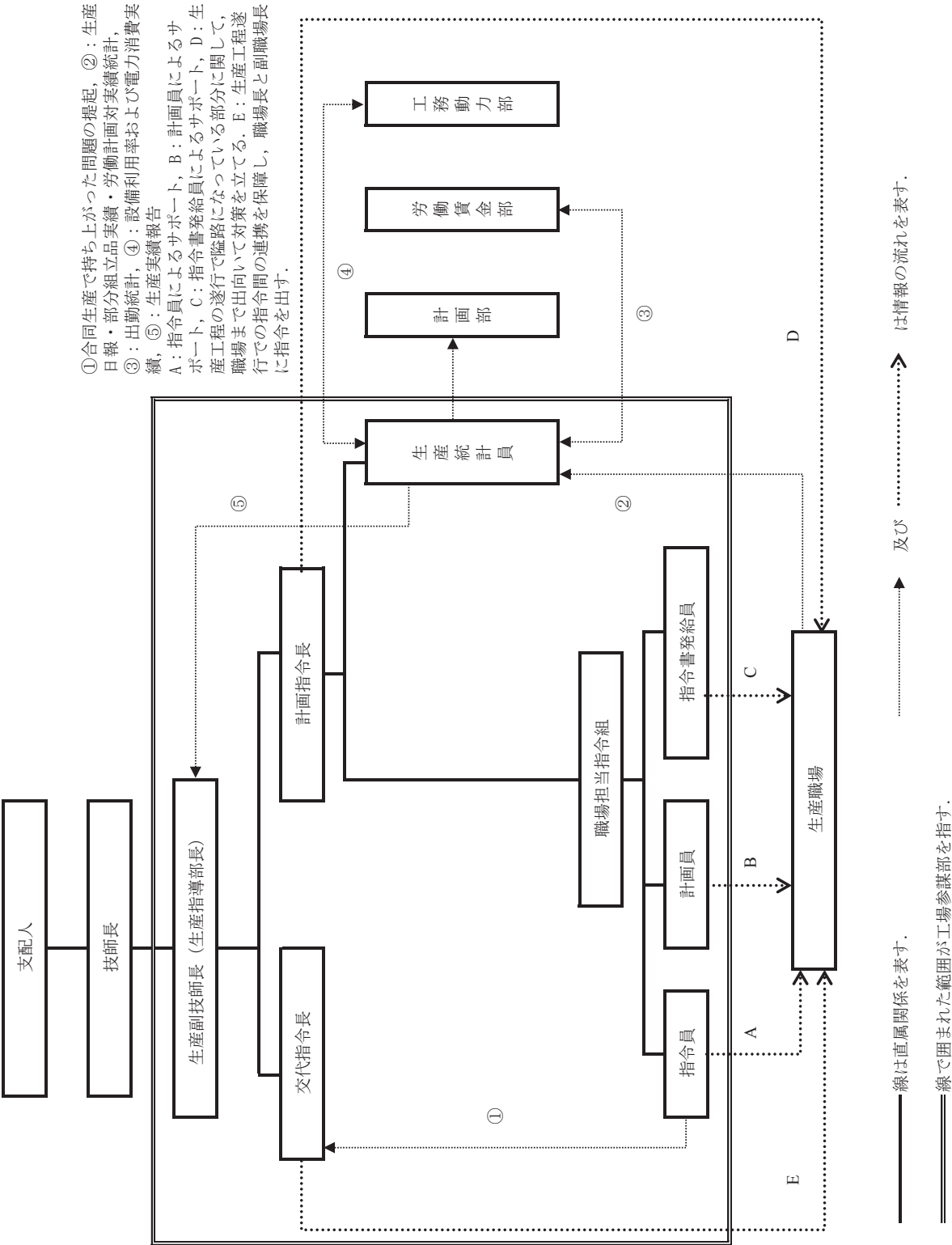


表 3.1 1954－60 年にかけての労働者数による規模別国営工業企業数

	企業所数（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：朝鮮民主主義人民共和国国家計画委員会中央統計局（1961），表 24.

第 4 章

連合企業所の設立と

組織形態

4.1 はじめに

第 2 章および第 3 章で見た通り，北朝鮮指導部は建国期から 1950 年代を通じて，ソ連の企業長単独責任制をモデルとした「支配人唯一管理制」と呼ばれる企業管理体系を採用していたが，1960 年代に入ると企業管理システムの抜本的転換を図り，工場党委員会を最高指導機関とするいわゆる「大安事業体系」を公式の企業管理体系として採用した．唯一管理制から大安事業体系への転換は，企業の内部経営組織の改編を通じたシステムの改革と言える．

その後 1970 年代に入ると，こうした内部組織の改編とは異なる形で，企業管理システムの改革が図られるようになった．「連合企業所」の設立が始まったのである．北朝鮮において連合企業所とは，「一定の生産物生産において，生産技術的または管理経営上の緊密な連携を結んでいる企業所を一つの経営単位として統合した企業所組織形態」（『経済辞典 1』，1985, p. 475）と定義される．つまり連合企業所は一種の企業集団であり，ソ連で言う生産合同やトラストにたいへん類似した組織である．後に詳

しく述べるが、連合企業所は 1970 年代前半から試験的に導入が始まり、1980 年代の中頃から全産業部門で連合企業所の結成が推進されるようになった。そして、この体制は、現在もほぼそのままの形で維持・運営されている。すなわち、1970 年代以降の企業管理システムを、企業経営組織の観点から分析する上で、連合企業所は最も重要な企業組織形態なのである。

北朝鮮国内では、その導入が始まった 1970 年代から、連合企業所に関する解説が多数刊行された。例えば、チェ・ジンソン（1974）は、1970 年代中盤に重工業部門で結成された連合企業所の特徴を整理し、ソ連や他の社会主義国の企業集団とは異なるものとしてその独自性を強調している。科学百科事典出版社（1979）は、1970 年代を通じて重工業および鉱業部門で結成された連合企業所の特徴を整理し、その制度的な利点について解説している。また、朴永根（1989）は、1980 年代に入って再編された連合企業所の全体像を整理したうえで、連合企業所の組織形態が性質の異なる 3 つの類型を持つことを指摘している⁶²。

韓国や日本でも連合企業所に関する研究が行なわれてきた。韓国では崔信林・イ・ソッキ（1998）が、北朝鮮の工業管理体系の内部で連合企業所がどのように位置づけられているかについて詳しく検討しており、梁文秀（2001）は、連合企業所の設立は計画経済体系の枠内で見れば分権化を図ったものだが、企業にとっての上部機関がさらに一つ増えたという意味で集権化の強化という要素もあるとして、制度が持つ両面性を論じた。イ・ソッキ他（2010）は、計画経済が機能不全に陥り非公式経済が拡大した 2000 年代の北朝鮮において、連合企業所の運営にも非公式経済が浸透している状況を、数多くのケーススタディに基づく分析で明らかにした。さらに、Kang and Lee（1992）は、連合企業所の導入を、計画経済の分権化措置の一環として中国との比較で論じている。

⁶² 連合企業所について北朝鮮国内で刊行された解説のサーベイは中川（2011）に詳しい。

わが国では、高昇孝（1981）が、連合企業所の制度的特徴を組織形態、独立採算制、内部組織の観点から整理した上で、他の社会主義国における企業連合との比較を行った。一方、姜日天（1987）は、北朝鮮が国営企業の計画的管理運営方法の一環として実施してきた独立採算制の歴史的展開について論じる中で、連合企業所についても言及し、独立採算制の強化という視点から連合企業所が持つ制度的意味について論じた。また、中川（2011）は、北朝鮮の公式文献の記述を丹念に追い、実際に結成された個々の連合企業所の結成年と解散年を時系列順に記録した膨大なデータベースの作成を通じて、連合企業所の成立と展開過程を実証的に分析している。

以上に言及した先行研究の積み重ねによって、連合企業所の制度的な概要や歴史的変遷過程が、相当程度詳しく分かるようになった。しかし、連合企業所の組織や運営に関する包括的な実態調査は、管見の限り、上述の中川（2011）を除いて皆無であり、それ以外の先行研究の大多数は、個別の事例研究に止まっているのが現状である。

そこで本章では、これら先行研究の到達点を踏まえつつ、連合企業所研究を一步先に進める。すなわち、本章において筆者は、韓国および北朝鮮で刊行された資料に基づき、筆者独自の企業データベースを構築し、この企業レベルデータを用いて、連合企業所の組織実態に定量的に接近するのである。先述の朴永根（1989）も指摘している通り、連合企業所は、その結成が進められた 1970 年代から所属産業や結合方式の違いによって組織形態に違いがあった。1980 年代になると、北朝鮮指導部によって、コア企業を中心に関連企業を網羅した垂直統合型の形態、複数の同種企業を結合させた水平統合型の形態、全国的範囲で関連する企業を組織したネットワーク型の形態という、3 つの異なる形態の組織案が作成され、それに基づいて連合企業所が設立されるようになった。これらの組織形態は、北朝鮮指導部が連合企業所の導入によって実現しようとした企業管理方式の特徴を反映するものである。それゆえ、北朝鮮指導部がそれぞれ異なる形態の組織案を作成した政策的意図を分析し、どのような条件の下で各形態の連合企業所が組織されたのかを明らかにすることは、1970 年代から現在にま

で至る北朝鮮の企業管理システムを検討する上でも、極めて重要な意味を持つ。そこで本章では、この分析視角から、連合企業所の組織形態の特徴と実態を明らかにする。

本章の構成は以下の通りである。4.2 節では、連合企業所が設立されるまでの歴史的経緯を整理し、北朝鮮指導部がどのような目的を持って連合企業所を導入したのかを検討した上で、1970 年代に設立された連合企業所の特徴を把握する。続く 4.3 節では、1980 年代から始まった連合企業所の再編過程の検討を通じて、新しく作成された連合企業所の組織案の特徴を明らかにする。4.4 節では、北朝鮮企業データおよびその他統計データを用いた独自の分析を行い、指導部が策定した連合企業所の組織方針が、実際の連合企業所の設立においてどのように実現したのかを検討する。

4.2 連合企業所の導入とその背景

北朝鮮における企業集団の歴史は建国期にまでさかのぼり、工業部門でいくつかの企業集団が設立されるケースもあったが（中川, 2011, pp. 167–168）、連合企業所と公式に位置づけられる企業集団が登場したのは 1970 年代に入ってからのことである。本節では、連合企業所が初めて設立されるまでの歴史的経緯を確認し、北朝鮮指導部がどのような目的を持って連合企業所の導入を決定したのかを検討する。

前章で詳しく見た通り、1950 年代に工業規模が急成長したことで組織の非効率性が顕在化し、計画経済の運営にも支障が生じたため、北朝鮮指導部は唯一管理制に代わる企業管理体系として大安事業体系を導入した。工場党委員会を企業内の最高意思決定機関として設置し道党の指導下に置くことで、計画経済下における国営企業の管理運営を統制し、朝鮮労働党が提示した目標通りに企業の生産活動を行わせることが指導部の狙いだったが、党と行政の二重指導ラインを組み込んだ事による意思決定の混乱という弊害の方が顕在化し、計画経済の運営も目覚ましくは改善されなかった。

こうした状況を受け、北朝鮮指導部は計画化体系そのものの見直しに着手した。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、経済管理に不均衡が生じており、原材料の不足や生産物の規格の不一致のため多くの工場で正常な操業が行われていないと指摘し、対策として計画の「一元化・細部化」方針を打ち出した（『金日成著作集（19）』, pp. 416－439）。これは国家計画委員会をはじめとする行政機関が細かい計画指標まで徹底的に管理することで、計画経済の運営における不均衡を解決しようとする試みだったが、このような一連の改革を経ても、依然として計画経済の非効率性は深刻な問題として認識されていた。

そして 1970 年代に入ると、計画経済下での工業管理の改善のために、独立採算制の強化と資材供給の正常化が強調されるようになった。連合企業所の導入は、この二つの課題への対策として進められたが（中川, 2011, p. 170）、独立採算制は国营企業のコスト意識を高めるために企業自身の収入で支出を保障させる制度であり、一種の企業会計に関わる問題であるため深くは立ち入らない⁶³。本章が主題とする連合企業所の組織形態と密接に関わるのは資材供給の問題である。金日成は 1973 年 2 月 1 日に開かれた労働党中央委員会政治委員会拡大会議で資材供給の問題を取り上げ、ある企業では資材不足のために生産に支障を来たす一方で、別の企業では資材の浪費や死蔵が発生するような現象を批判し、これを防ぐために対策を講じるよう指示した（『金日成著作集（28）』, pp. 108－123）。この時金日成は連合企業所を直接言及しなかったが、その 9 日後の 2 月 10 日に工業部門三大革命小組のための講習会で行った演説では、資材供給を円滑にして生産を正常化させるための措置の一環として連合企業所を組織する方針を提示した（『金日成著作集（28）』, p. 149）。

⁶³ 北朝鮮において独立採算制とは、社会主義国家における商品－貨幣関係の形態的利用と物質的インセンティブを適用した国营企業の管理運営方法として位置づけられている。計画経済下で相対的な独自性を持つ国营企業が、生産活動における収支を自己補填する原則に基づいて経営活動を行うという点で、基本的にソ連のホズラスチョートと同一の性格を持つ制度だった。連合企業所の管理運営において独立採算制がどのように活用されたのかについては、姜日天（1987）や中川（2011）が詳しい。

それから約 10 か月後、1973 年 11 月 21 日に興南肥料工場を現地指導した金日成は、同工場に原料を供給する鉍山を所属させて興南肥料連合企業所を組織するよう指示した。それから 5 日後の 26 日には、2・8 ビナロン工場と本宮化学工場の職員の前で演説を行い、資材の供給が滞っているためにビナロンと塩化ビニルを十分に生産できない現状に触れ、2・8 ビナロン工場と本宮化学工場を合わせて 2・8 ビナロン連合企業所を組織し、そこに原料を供給する石灰石鉍山を所属させるよう命じた。この 2 つの企業が、北朝鮮経済史上初の連合企業所だといわれている（『金日成全集（53）』, pp. 258－259；チュ・ビョンスン, 1988）。

1973 年当時、興南肥料工場の技師長であったメン・テホの回想によれば、金日成は同工場に原料や燃料を供給する鉍山や関連企業を所属させることで、生産に必要な資材の安定的な確保が可能になると述べ、資材供給の正常化が連合企業所設立の重要な目的であることを明らかにした（メン・テホ, 1990）。そのことを裏付けるように、金日成は翌 12 月 7 日に黄海南道工業部門活動家協議会で演説を行い、黄海製鉄所に鉄鉍石を保障するために戴寧鉍山、殷栗鉍山、テタン鉍山を所属させて黄海製鉄連合企業所を組織するよう指示し、また降仙製鋼所と 4 月 13 日製鉄所を合わせて連合企業所を組織することも提案した。金日成はこの日、連合企業所の設立は長期間検討してきた事案であると述べ、連合企業所を組織することで企業が自ら資材を調達することができるし、中央行政機関の負担も軽くなると述べた（『金日成全集（53）』, pp. 298－300）。これらの事例からも分かるように、化学工業や鉄鋼業などの重工業部門で設立された連合企業所は、生産の中心となるコア企業に関連企業を所属させる垂直統合型の形態を取っており、まさに資材供給の正常化を目的としてその組織形態が企図されたのである。

連合企業所の設立は、重工業部門以外でも進んだ。実際、金日成は 1973 年 11 月の咸鏡南道での現地指導において、鉍業部門でも連合企業所を組織するように指示しており（キム・テグン, 1981, p. 51）、その後炭鉍を中心として各地で連合企業所が設立

された（中川, 2011, 図 5-1）。鉱業部門で連合企業所を組織した目的は、労働力や設備、資材の有効利用にあったと見られる。1977 年当時に徳川地区炭鉱連合企業所の党委員会責任書記を務めていたファン・ソッキュの回想によれば、炭鉱連合企業所は「郡を単位とする地区内部の中央工業炭鉱と、それと生産技術的に密接に関連する工場、企業所を一つの企業体に統合した大規模の石炭生産企業所」であり、その設立の目的は、「生産において独自性を持つ複数の炭鉱と、それに生産技術的に服務する異部門の工場、企業所を一つの有機体に転換させ、自らの技術力量とあらゆる物質技術的手段を積極的に動員し、国家の生産計画を自ら遂行していく戦闘単位であり、大規模の生産単位」を組織するところにあった（ファン・ソッキュ, 1981, p. 112）。鉱業部門における連合企業所は、同種の企業を結合して規模の経済による経営効率化を目指す水平統合型の形態で組織されたと言える⁶⁴。

以上見てきたように、1970 年代から設立が始まった連合企業所は、複数の企業をまとめて大規模な企業集団を設立し、そこに資材調達や計画作成に関する権限を与えることで、資材供給の正常化や経営の効率化を図ることを目的としていた。連合企業所に大幅な裁量権を与えることで、行政機関の管理負担を軽減することも狙いであり、計画経済という枠内で見れば分権化を指向した制度だった。このような企業集団の設立による分権化措置は、ソ連では生産の専門化・集積水準を引き上げるための「生産合同」や、工業省の管理局に代わる中間機構としての「工業連合」といった形で既に試みられており（西村, 1976；門脇, 1972）、北朝鮮はその経験を参考にして連合企業所の制度設計を行ったと思われる⁶⁵。また、垂直統合型や水平統合型の企業集団形態は、資本主義諸国でも一般に見られるものであり、連合企業所は企業組織として見ても合理的な側面を持っていた。

⁶⁴ 連合企業所が垂直または水平統合型の組織形態を備えていることは、Kang and Lee (1992) も指摘している。

⁶⁵ 朝鮮労働党機関誌である『勤労者』の 1974 年 12 号に掲載されたチェ・ジンソンの論文では、「連合企業所は（ソ連の）生産連合体とは根本的に異なる」と述べており、企業

1970年代から始まった連合企業所設立の試みは、上部の管理機関によるセクショナリズムのために何度か障害にぶつかった。中川（2011）によれば、連合企業所を構成する企業がそれぞれ異なる行政機関に所属していたり、道をまたいで所在していることによる管轄権の問題が発生し、いくつかの連合企業所が解散を余儀なくされたという（pp. 174－176）。こうした流れを受けて、連合企業所は1980年代に入ってからその制度的な見直しが行なわれることになった。

4.3 連合企業所の再編成と全面的展開

本節では、1980年代から始まった連合企業所の再編過程の検討を通じて、北朝鮮指導部がどのような方針の下で連合企業所の新しい組織案を策定したのかを明らかにする。また、新しい組織案に示された連合企業所の各組織形態の特徴を分析し、実際に連合企業所を組織する際にどのような要因が重視されたのか検討する。

1970年代に発生した管轄権の問題を経て、連合企業所は1980年代中盤から再編されることになった。金日成は1984年11月13日に政務院の常務会議で行った演説で、資材供給と協同生産および輸送の効率化なしに生産活動を正常化することはできないと強調した。中でも資材供給の問題が最も深刻だとして、経済規模が拡大し企業数も増えた状況の下で、中央行政機関が全国すべての企業間の資材供給を管理するのは困難だと述べ、これらの問題を解決するために連合企業所を新しく組織するように指示した（『金日成全集（80）』, pp. 326－329）。資材供給や企業間の協同生産を円滑にすることで生産活動を正常化させ、また行政機関の管理負担を軽減するために連合企業所を組織するという目的は、1970年代のそれと基本的に同一である。ただし、1980年代の再編過程においては、この目的を達成するための課題として、連合企業所をどのような形態で組織するかという問題が重視された。そこで金日成は、1985年7月16

集団の先行事例としてソ連の試みの重要性を十分に承知した上で、その制度設計を行ったと見られる。

日に開かれた党中央委員会・中央人民委員会・政務院責任職員協議会の場で、連合企業所の合理的な組織案を作成するために、全国の企業実態を調べる調査チームを設立するよう立て続けに指示を下した（『金日成全集（82）』, p. 63）。この実態調査チームの活動を記録したチュ・ビョンスンの記事によれば、資材供給、協同生産、輸送体系を正常化し経営活動を効率的に行うためには、連合企業所として組織する対象を合理的な方針に基づいて選定しなければならず、金日成はこのような必要性から実態調査チームを設立したという（チュ・ビョンスン, 1988）。このチュ・ビョンスンの記述から、連合企業所の合理的な組織案を作成することは、生産活動の正常化を実現する上で最も重要な課題と位置づけられていたことが分かる。

実態調査チームの活動が 1985 年 10 月 31 日に終了すると、金日成はその日のうちに連合企業所の組織案を作成するための協議会を招集した。協議会では当初、これまで連合企業所を組織してきた経験に基づき、「母体工場（コア企業）を中心として一定の地域内にある連関した様々な部門の企業を組織した形態（形態 1）」と、「一定の地域内にある同一産業部門の企業と、それらの生産活動を補助する企業を網羅した形態（形態 2）」の 2 つの形態の連合企業所を道別に組織する案が提示されていた（チュ・ビョンスン, 1988）。

協議会で参照された「これまでの経験」の詳細は、1985 年出版の「経済辞典 1」にまとめられている。すなわち同書には、

「わが国の連合企業所は、その組織形式から見たとき、大きく二つの類型に分かれる。その一つは、人民経済発展において戦略的意義を持つ重要な製品を生産する大企業を柱とし、それと生産技術的に連関した多様な部門の企業所を網羅して組織したものである。ここには金属工業、機械工業、化学工業または建設部門において組織された連合企業所が属する。他の一つは、人民経済的に戦略的意義を持つ生産物を生産する同種の企業所を柱として、それに服務する保障部門の企業所を網羅して組織したも

のである。石炭工業と鉱業部門において組織された連合企業所がこの類型に属する。」

(p. 475)

と記述されているのである。ここから、前者が協議会で提示された形態 1 に、後者が形態 2 に該当することは明らかである。なおこれら 2 つの形態は、前節で見た通り 1970 年代から存在していたものであるが、金日成は 1980 年代に連合企業所の新しい組織案を議論する過程において、道党の指導ラインが混乱しないように連合企業所を可能な限り同じ道内の企業で組織するように指示し、また資材供給で問題が発生しないように行政機関の指導ラインを調整することも命じた。これらの措置は、1970 年代に連合企業所の管轄を巡って問題が生じた経験を踏まえたものと見られる⁶⁶。

金日成は協議会の場で、当初議論されていたこれら 2 形態に加えて、もう一つの形態を以って連合企業所を組織するように指示した。分業に基づく生産工程の専門化と、製品生産における中間財供給などの協業関係が特に重要となる機械工業および軽工業部門では、「一定の地域内に限定されず、全国的範囲で縦に組織する形態」の連合企業所を設立すべきだと指摘し、朝鮮機械総会社、輪転機械総会社、採取機械工業総局、紡織工業総局、朝鮮緋鍛会社を組織することを提案したのである。

上記第 3 形態は、協議会の場で突然持ち出されたものではなく、実態調査の実施以前の段階で金日成が連合企業所と同時に組織するように指示していた「管理局」が転化したものと見られる。第 2 章で見た通り、この管理局とは、国営企業の経営活動を産業部門別に管理する行政機関として、建国期から中央行政機関の下に組織されてい

⁶⁶ 金日成は 1984 年 11 月 13 日に連合企業所を新しく組織するよう指示した時点から、連合企業所に対する党的指導の問題を気にかけており（『金日成全集（80）』, p. 334）、1985 年 3 月 2 日に開かれた経済部門責任職員協議会では、経済部門の幹部から上がってきた連合企業所の組織案について、党による指導ラインを無視していると批判した。金日成は黄海製鉄連合企業所の例を挙げ、黄海南道と黄海北道の両方に黄海製鉄連合企業所の傘下企業が所在しているため、道党委員会が管轄下の企業を適切に指導していないと指摘し、連合企業所を可能な限り同じ道内に所在する企業で組織するように指示した（『金日成全集（81）』, pp. 124-125）。さらに、同年 7 月 16 日および 10 月 2 日の演説で、金日成は連合企業所と行政機関の関係にも言及し、連合企業所を新しく組織するのに合わせて中央行政機関の数を大幅に減らし、また資材供給で問題が発生しないように全国的な観点から企業間の連携を調節するように指示しており（『金日成全集（82）』,

たものだが、1980年代以降、その多くが技術指導を主に行う指導局に改編されていた（中川, 2011, pp. 132－143）。金日成は、1984年11月13日に連合企業所の再編を指示した際、連合企業所と同時に管理局を改めて組織する案を提示し（『金日成全集（80）』, pp. 326－329）、さらに1985年3月2日には、道単位で組織する連合企業所に所属させられなかった企業は管理局が指導するようにすべきだとの発言を行っているが（『金日成全集（81）』, p. 133）、同年7月16日に管理局を組織する案を撤回した（『金日成全集（82）』, pp. 53－54）。そして連合企業所の設立を推進していく方針を打ち出した同年11月19日の演説では、「今回、委員会、省に所属していた少なからぬ管理局が連合企業所と連合会社になりましたが、いまなお一部の委員会、省と道に管理局が残っている状況のもとで、管理局の機構も検討してみて整理すべきものは整理すべきです」と述べた（『金日成著作集（39）』, pp. 245）。すなわち、形態3の連合企業所は、1980年代の再編過程において当初検討されていた管理局の組織案が転化したものと推察される。

以上に述べた経緯を経て作成された連合企業所の組織案と管理運営規定に基づき、金日成は、1985年11月19日の党中央委員会政治局会議で行なった演説で、連合企業所をまず基幹工業部門で組織し、漸次的に全産業部門で普及させる方針を提示した（『金日成著作集（39）』, pp. 209－263）。こうして連合企業所は、北朝鮮の国家経済において極めて重要な位置を占める企業組織として位置づけられたのである。

以上見てきたように、連合企業所導入の政策的な狙いは1970年代から基本的に一貫しており、生産活動において連携がある複数の企業を一つにまとめ、統一的な指揮を可能にすることで生産を正常化させ、また連合企業所に裁量権を移譲することで行政機関の管理負担を軽減することが目的だったと言える。また1980年代の再編過程では、生産の正常化という目的を達成するために、連合企業所の組織形態を適切に設定する

pp. 54－55 ; p. 307) , 1970年代のような連合企業所の管轄権を巡る問題が起こらないよう、慎重に対策を練っていたことが分かる。

ことが重視され、最終的に 3 つの形態に沿って連合企業所が組織・運営されることになった。ここで改めて各形態の特徴を、次のように整理する。

形態 1 は、国家経済にとって戦略的意義を持つ重要な製品を生産するコア企業を中心として、当該コア企業が所在する地域内の関連企業を傘下に組み込んで組織される垂直統合型の連合企業所である。「地域内垂直統合型」と言えるこの形態の連合企業所は、主に重工業部門で組織される（図 4.1 参照）。

形態 2 の連合企業所は、国家経済にとって戦略的意義を持つ生産物を生産する同種の企業を中心企業群として、それら企業群の生産活動を補助する企業を傘下に組み込んで一定の地域内で組織される。規模の経済による経営の効率化を追求して、主に鉱業部門で組織されるこの形態の連合企業所は、「地域内水平統合型」と言えよう（図 4.2 参照）。

形態 3 は、生産活動における専門化と協業関係が特に重要となる機械工業および軽工業部門で主に組織され、全国的範囲で傘下企業を網羅した連合企業所である。地域内垂直統合型または水平統合型のように中心的な役割を果たす特定の企業はなく、全体を管理する司令部をおき、傘下企業間の生産活動における連携を調整することを目的としており、「全国ネットワーク型」の連合企業所と言える（図 4.3 参照）。

以上の考察から、連合企業所の主要企業が選定される際に、政策当局が重視するであろう 3 つの要因を指摘することができる。第一に、行政機関の権限を部分的に委譲し、国家経済にとって戦略的な意義を持つ生産を行うという連合企業所の位置づけから見て、連合各形態を構成する主要企業は、北朝鮮産業を代表する有力大企業であったと推察される。従って、連合企業所の主要企業として選定される際の前提条件として、企業規模は極めて重要な要因であったに違いない。第二に、各組織形態に共通する特徴として、それぞれの形態として組織されやすい産業部門がある点が挙げられる。これまで見てきた通り、北朝鮮指導部は、重工業部門では安定的な資材供給を可能にする地域内垂直統合型を、鉱業部門では同種企業の結合による規模の経済を追求した

地域内水平統合型を，そして軽工業および機械工業部門では，傘下企業の生産活動上の連携を調整することに特化した全国ネットワーク型の連合企業所を設立する方針を採用した．よって，連合企業所が各形態に分化する際には，当該企業の所属産業がその分岐に強い影響を与えると思われる．また，第三に，形態 1 のように，コア企業を中心として一定地域内で垂直統合をなしとげるためには，当該企業が所在する地域にどれだけの産業が集積しているかが，かかる一定地域内での企業集団の設立可能性に大きく作用すると考えられる．

次節では，1980 年代の連合企業所の再編過程において，北朝鮮指導部が策定した新しい組織案がどのような形で具体化したのかを明らかにするために，筆者独自の北朝鮮企業データベースの構築とその統計的分析を通じて，これら 3 つの要因が連合企業所の設立にどのような影響を与えたのかに関する定量的な検証を行う．

4.4 連合企業所の組織形態に関する定量分析

前節で見たとおり，1980 年代に策定された連合企業所の新しい組織案は，当時の北朝鮮指導部が企業管理において実現しようとした政策的目的を反映したものだだった．本節では，連合企業所および非連合企業（単独企業）データとその他統計データを用いた独自の分析を行い，各形態において中心的な役割を果たす主要企業が連合企業所として組織される際に，どのような要因が影響を与えているのかを検討する．またその分析結果を通じて，1980 年代に北朝鮮指導部が策定した連合企業所の新しい組織案が，現実にはどのような形で実現したのかを明らかにする．

4.4.1 データの概要

本章の定量分析に用いる企業データの出所は，韓国で 1996 年に刊行された北朝鮮鉱工業企業便覧である『北韓の企業』（イ・サンジク・崔信林・イ・ソッキ，1996）であ

る。同書は、韓国の国立研究機関である産業研究院から出版された資料集であり、『労働新聞』などの公式文献に掲載された北朝鮮鉱工業企業の情報を包括的に収集し、韓国で用いられている産業分類に従って、これらを分類している。同資料に掲載された北朝鮮企業の情報は、出版された 1996 年時点か、またはそれに最も近い年度の情報が掲載されており、連合企業所の情報も基本的に 1980 年代の再編以降のものである。本章では、『北韓の企業』に掲載された総計 2569 の企業データのうち、原則として「道一市・郡」または直轄市レベル⁶⁷までの所在地記載がある企業を抽出した⁶⁸。

筆者が抽出した企業の組織形態別内訳は、図 4.4 の通りである。同図の通り、抽出企業数は全 1503 社にのぼり、内連合企業所は全体の 21% (317 社) を、他方、非連合企業（単独企業）は 79% (1188 社) を占める。なお、1990 年代の北朝鮮企業の総数が記載された資料は管見の限り見当たらず、この 1503 社（ならびに『北韓の企業』に掲載された企業の総数 2569 社）が、北朝鮮企業の母集団を代表しているかどうかは不明である⁶⁹。

連合企業所の形態分類は、『北韓の企業』に掲載された連合企業所の情報を、これまで見てきた各形態の特徴と照らし合わせて、筆者が割り振った⁷⁰。図 4.4 の右円グラフに示した連合企業所データの形態別内訳は、地域内垂直統合型が 42（連合企業所中の 13%）、地域内水平統合型は 144（連合企業所中の 46%）、全国ネットワーク型は 129（連合企業所中の 41%）であるが、前節で見た通り、連合各形態における主要企業の構成はそれぞれ異なる。すなわち地域内垂直統合型は一つのコア企業を、地域内

⁶⁷ 注 18 で述べた通り、「道」は日本の都道府県に相当し、「市・郡」はその下部単位となる。直轄市は道に所属せず、国家が直接管理する行政単位である。

⁶⁸ 一部、名称から所在地を推定した企業もある。また、『朝鮮地理全書』に掲載された企業と重複する企業で所在地記載が違ふ場合は、『朝鮮地理全書』の情報を採用した。

⁶⁹ 先述したように、『北韓の企業』に掲載された企業情報は、『労働新聞』などの公式文献に掲載された企業関連の記述を収集したものである。よって、今回用いたデータベースには、そのような公式文献で取り上げられるだけの重要性がある、一定以上の規模を持つ企業が多数掲載されている可能性はある。だが、北朝鮮企業の総数が不明である以上、標本の偏りの性質について確かなことは言えない。

⁷⁰ 中川（2011）も、北朝鮮で実際に結成された連合企業所を形態ごとに分類しており、これも資料として参照した。

水平統合型は複数の中心的な企業を、中核的な企業を持たない全国ネットワーク型は全構成企業を主要企業としてカウントした⁷¹。

また、ある企業が連合企業所の主要企業として組織される際に影響を与えると思われる要因について分析を行うため、企業データに付属する情報として、「設立年度」と「所属産業」および企業が所在する行政区域の産業集積度を示す「所在地産業集積度」の各変数を加えた。ただし、『北韓の企業』には「設立年度」と「所在地産業集積度」について一部しか情報がないため、北朝鮮で出版された『朝鮮地理全書』を用いてデータを補っている⁷²。これは北朝鮮の気候や地理、工業配置に関する情報を掲載した事典で、各行政区域に所在する企業名と設立年度も記載されており、このデータを用いて企業の設立年度を確認した⁷³。また、同資料では市・郡単位の行政区域を「郡レベルの工業基地」、「工業生産力が集中配置された工業都市」、「工業生産規模が非常に大きい大都市と工業地区」に分類している。本節ではこの記述に基づいて「郡レベルの工業基地」を1、「工業生産力が集中配置された工業都市」を2、「工業生産規模が非常に大きい大都市と工業地区」を3と設定し、これらに分類されていない行政区域は全て0として、4段階で産業集積度を評価した。

4.4.2 統計分析

続いて、4.3 節の最後に論じた（1）企業規模、（2）所属産業および（3）企業所在地の産業集積度という3つの要因が、連合企業所の形成に及ぼした影響を検証するために、企業レベルデータを用いた統計分析を行い、連合・非連合企業間および連合各形態間の違いを明らかにする。

⁷¹ 構成企業ではなく一まとまりとしての連合企業所として数えた場合、地域内垂直統合型は変わらず42、地域内水平統合型は22、全国ネットワーク型は13となる。

⁷² 本来であれば企業データそのものもこの資料を用いて構築するのが望ましいが、平安南道と平安北道および両江道の情報を記載した巻の入手ができず、また企業が所属する産業分類に関する情報がないため、今回は補助的に用いた。

⁷³ 一部の連合企業所の設立年度については、『朝鮮大百科事典』の記述も参照した。

(1) 企業規模

従業員数や生産額といった、企業規模を直接的に測定する変数が得られなかったため、本節では企業規模の代理変数として設立年度を用いた。今回の分析で用いた企業データのうち、設立年度が確認できた企業数は 591 である。設立年度は 1940 年代から 1980 年代にかけて 10 年単位で区切り、図 4.5 に各年代に所属する企業の分布を示した。同図を見れば分かる通り、1940 年代－1950 年代にかけて設立された企業が全体の半数を、1960 年代まで含めれば 7 割を占めているが⁷⁴、これは北朝鮮の工業発展の過程を反映している。1950－1960 年代は、北朝鮮指導部が重工業の発展を優先した経済開発を推進し、社会主義諸国の援助もあって工業が急成長した時期である。金日成は 1960 年代以降、新規に大企業を建設するよりも既存企業の規模と設備の拡張に注力することを強調しており、この時期に設備が拡張され大規模化した企業は、その後も北朝鮮工業の基盤になったと思われる⁷⁵。これらの点から考えて、設立年度は企業規模の代理変数として設定することが可能だと思われる。

表 4.1 は、連合・非連合企業間および連合各形態間で設立年度を基準に比較分析を行なった結果であるが、同表の通り、連合・非連合企業間では比率の間に 1%水準で統計的に有意な違いが出ている。

また、図 4.6 を見ると、非連合企業の中で 1940 年代に設立された企業が占める割合は 9%であるのに対して、連合企業所は 36%と明確な差がある。これはある単独企業が連合企業所の主要企業として組織される際に、当該企業の規模が重要な要因として

⁷⁴ 1940 年代に設立された企業は、ほとんどが植民地時代に建設された企業を引き継いだものである。

⁷⁵ 1965 年 11 月 15－17 日にかけて開かれた党中央委員会第 4 期第 12 回総会において、金日成は「わが国の工業で決定的に解決すべき重要な問題は、工業に肉づけ（訳注：拡張）をすることです。すべての幹部は、大きな工場を新設しようとばかりせず、既存の工場に肉づけをして、備えるべきものを完備したまともな工場、本来の能力を完全に発揮できる完備した工場にするために力を集中すべきです」と述べ、既存企業の拡張に注力するよう指示している（『金日成著作集（20）』, p. 68）。

作用することを示唆する。一方、連合各形態間の設立年度の比率も 10%水準ではあるが有意差が確認された。連合各形態の設立年度を見ると、地域内垂直統合型の 56%が 1940 年代に設立された企業であるのに対し、地域内水平統合型は 30%、全国ネットワーク型は 29%と大きな差があり、地域内垂直統合型は主要企業として大企業が選択される傾向がより明瞭に現れている。これは一つのコア企業を中心として、その傘下に関連企業が網羅される地域内垂直統合型の特徴を反映した結果と見られる。

(2) 所属産業

次に所属産業だが、『北韓の企業』に掲載された北朝鮮企業は、韓国で用いられている産業分類に沿って分類されている⁷⁶。本節では図 4.7 の通り、その分類を鉱業・重工業・軽工業の 3 つのカテゴリに集約し⁷⁷、所属産業を表す変数として設定した。

同変数を用いた比較分析の結果は、表 4.2 の通りであり、連合・非連合企業間および連合各形態間ともに 1%水準で統計的に有意な違いが出た。所属産業の比率を示した図 4.8 を見ると、連合各形態間の産業部門の比率でより顕著な差が認められる。地域内垂直統合型に占める重工業部門の割合は 88%、地域内水平統合型に占める鉱業部門の割合は 76%であり、明確な偏りがある。全国ネットワーク型では軽工業部門の企業が 60%を占めており、また残りの 36%を占める重工業部門の企業中、52%が機械工業

⁷⁶ 『北韓の企業』では、原則的に韓国の標準産業分類に従い、細部については便宜上調整を行った上で、北朝鮮企業を「鉱業」、「飲食良品およびタバコ」、「繊維・衣服・履物」、「木材・パルプ・紙」、「化学」、「セメント・ガラス・陶磁器」、「1 次金属産業」、「組立金属・機械装備」、「輸送機械」、「家具および雑製品」、「電力工業」の 11 の業種に分類した上で、各カテゴリ内においてさらに細かく分類している。このうち、「鉱業」は韓国標準産業分類の大分類である「鉱業」分類に基づき、それ以外の業種は同じ大分類である「製造業」および「電気・ガスおよび水道事業」内の中分類に基づいて分類を行っていると思われる。

⁷⁷ 『北韓の企業』が用いている 11 の業種分類のうち、「鉱業」はそのまま「鉱業」に、「化学」、「セメント・ガラス・陶磁器」、「1 次金属産業」、「組立金属・機械装備」、「輸送機械」、「電力工業」は重工業に、「飲食良品およびタバコ」、「繊維・衣服・履物」、「木材・パルプ・紙」、「家具および雑製品」は軽工業に集約したが、この分類が北朝鮮側の産業分類と厳密に対応しているかどうかを確認するのは、資料の制約上困難である。

に所属している。これらの結果は、連合企業所として組織された企業が各形態に分化する際に、所属産業が重要な要因として作用することを示唆している。

(3) 企業所在地の産業集積度

続いて、所在地産業集積度の影響を検証する。図 4.9 に示した通り、産業集積度が高い地域ほどその数は少なく、集積度 3 にカテゴライズされる地域は 5 箇所しかない。その一方で、全企業の 33% がこの地域に所在しており、産業集積度の高い地域に多数の企業が所在するという比例関係が存在することが分かる。

表 4.3 の分析結果を見ると、連合・非連合企業間に有意な差異は見られないが、連合各形態間では 1% 水準で比率に有意な差が出た。また、図 4.10 にある通り、地域内垂直統合型および全国ネットワーク型の連合企業所は産業集積度が高い地域に所在する傾向があり、前者の 45%、後者の 46% が集積度 3 の地域に所在している。地域内垂直統合型の連合企業所の大部分が産業集積度の高い地域に所在しているのは予想されたことであるが、全国ネットワーク型の連合企業所も産業集積度の高い地域に多数所在していることは注目される。これは一定以上の規模の企業が産業集積度の高い地域に所在する傾向を示唆しているのかもしれないが、現時点で明確なことは言えない。一方、地域内水平統合型の連合企業所は産業集積度が低い地域に多く、集中度 0 および 1 の地域に 59% が所在している。これは地域内水平統合型の連合企業所の 75% が、鉱業という自然環境に大きく依存する産業分野で組織されていることと関係していると思われる。

以上の分析結果を整理すれば、次の通りとなる。第 1 に、設立年度で代理した企業規模の影響について見ると、単独企業は 1940 年代に設立された企業の割合が 9% であるのに対して連合企業所の場合は 36% と大きな差があり、単独企業が連合企業所の主要企業として組織される際には、当該企業の規模が影響を与えることが示唆された。

また連合各形態間でも比率に有意な差が出ており、地域内垂直統合型は他の形態と比べ、主要企業として大企業が選ばれる傾向にあった。

第 2 に、所属産業の影響については、連合各形態間の比率の差が大きく、地域内垂直統合型に占める重工業部門の割合は 88%、地域内水平統合型に占める鉱業部門の割合は 76%、全国ネットワーク型に占める軽工業部門の割合は 60%と明確な偏りがあった。連合企業所が各形態へと分化する際に作用する要因として、所属産業部門が影響を与えることを強く示唆する結果と言える。

そして最後に所在地産業集積度の影響であるが、分析の結果、地域内垂直統合型の 45%、全国ネットワーク型の 46%が産業集積度の高い地域に所在する一方、地域内水平統合型の連合企業所の 59%は産業集積度の低い地域に所在することが判明した。こうした差異は、各形態の組織構造の違いや、所属する産業部門の差に起因すると思われる。

前節の終わりで、北朝鮮指導部が 1980 年代に新しく策定した連合企業所の組織方針に基づき、連合企業所を組織する際に重視されたであろう 3 つの要因を指摘した。すなわち、連合各形態において主要企業が選定される際には、前提条件として大規模企業であること、各形態への分岐においては所属産業部門が重要な影響を及ぼすこと、地域内垂直統合型の連合企業所が設立される際には、産業集積度が一つの要因として作用すると推測した。本節の分析結果は、かかる筆者の推察を強く裏付けるものであると言えよう。

4.5 おわりに

1970 年代以降の北朝鮮の企業管理システムを分析する上で、連合企業所は最も重要な企業組織形態である。それにも関わらず、連合企業所の組織や運営に関する実態調

査は、先行研究の大多数において個別の事例研究に止まっており、実証的な分析は皆無に等しいのが現状である。

本章では以上の問題意識に立ち、連合企業所が制度として確立される歴史的な経緯を整理した上で、北朝鮮指導部がどのような目的を持って連合企業所を導入したのかを検討し、その制度的特徴を明らかにした。そして指導部が策定した連合企業所の組織方針が、現実にとどのような形で実現したのかを検証するため、北朝鮮の企業レベルデータを用いた定量的な分析を行った。

本章 4.2 節から 4.3 節を通じて論じた通り、連合企業所は、集権的な経済管理システムの非効率性が深刻な問題として認識されていた 1970 年代に、複数の企業をまとめて大規模な企業集団を設立することで生産活動を効率化させ、またそこに大幅な裁量権を与えることで行政機関の管理負担を軽減することを目的として導入された。このような企業集団の結成による分権化措置は、当時ソ連で既に試みられており、北朝鮮指導部はその経験を参考にして連合企業所の制度設計を行ったと見られる。また、生産技術的な関連性がある企業を網羅した垂直統合型や規模の経済を追求した水平統合型の企業集団形態は、資本主義諸国でも一般に見られるものであり、連合企業所は企業組織として見ても合理的な側面を持っていた。

しかしながら、1970 年代に発生した上部管理機関によるセクショナリズムの問題を受けて、連合企業所は、1980 年代に入ってから上部機関による管轄の見直しと組織形態の再編が行われた。だが、その基本的なコンセプトは変わらず、従来の垂直統合型および水平統合型に加え、全国ネットワーク型とも言える 3 つ目の組織形態を追加し、連合企業所は 1980 年代中盤から経済の全部門でその設立が推進されることとなった。

以上の歴史的経緯を踏まえて、本章では、1980 年代に北朝鮮指導部が策定した連合企業所の組織案に基づいて、連合企業所を組織する際に重視されたであろう要因を、

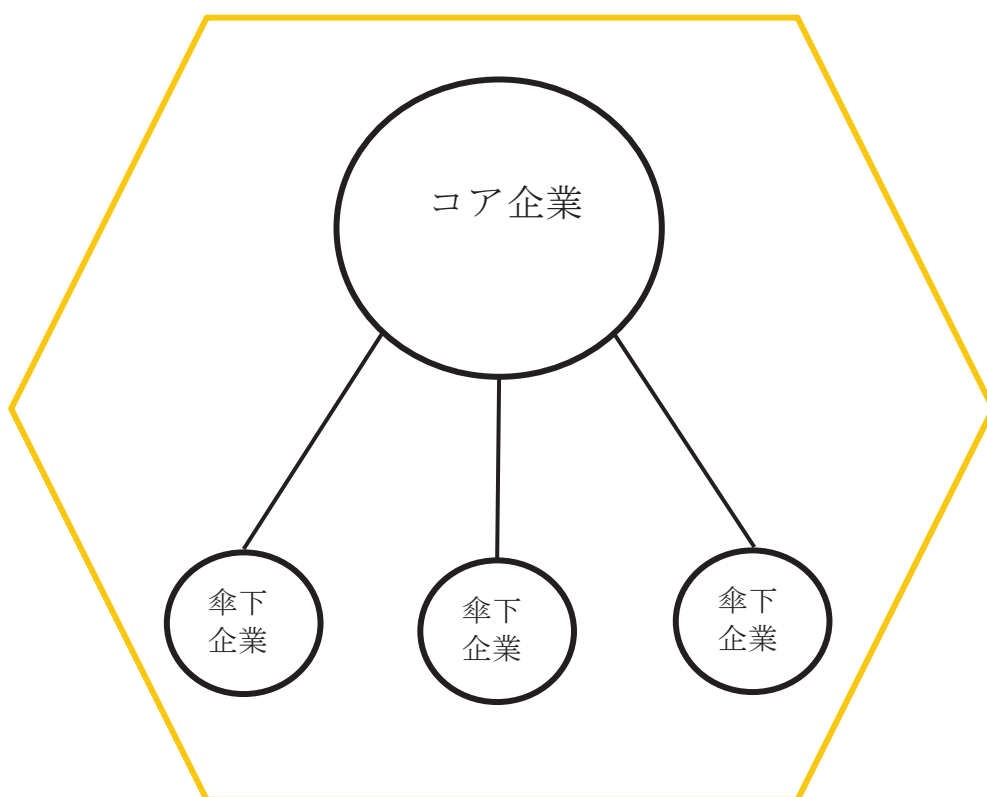
「企業規模」、「所属産業」、「所在地産業集積度」の 3 つに整理し、それらの要因が実際の連合企業所の設立に影響を与えたのか検証するために、筆者独自の企業デー

データベースを構築して定量的な分析を行った。その結果は、ある単独企業が連合企業所の主要企業として組織される際には、当該企業の規模が重要な要因として作用すること、また連合企業所が各形態に分化する際には、当該企業の所属産業が重要な要因として作用することを強く示唆した。また、地域内垂直統合型および全国ネットワーク型の連合企業所は産業集積度が高い地域で組織される傾向があるのに対し、地域内水平統合型の連合企業所は産業集積度の低い地域で組織される傾向が確認された。これは連合企業所の各形態の組織構造や所属する主要産業部門の違いと、北朝鮮の産業配置の間に関連があることを示唆する結果と言える。

以上の分析結果は、国家経済にとって戦略的な意義を持つ生産活動を行う企業を対象に、それぞれの企業が所属する産業部門や生産技術上の特性に合わせて、1980年代に新しく策定された連合企業所の組織案と整合的であり、北朝鮮指導部が決定した方針に沿う形で、実際の連合企業所が設立されていることを強く示唆している。ただし、今回の分析において用いたデータは完全なものではなく、今後より網羅的なデータセットを作成し、さらに信頼性の高い分析を行う必要がある。

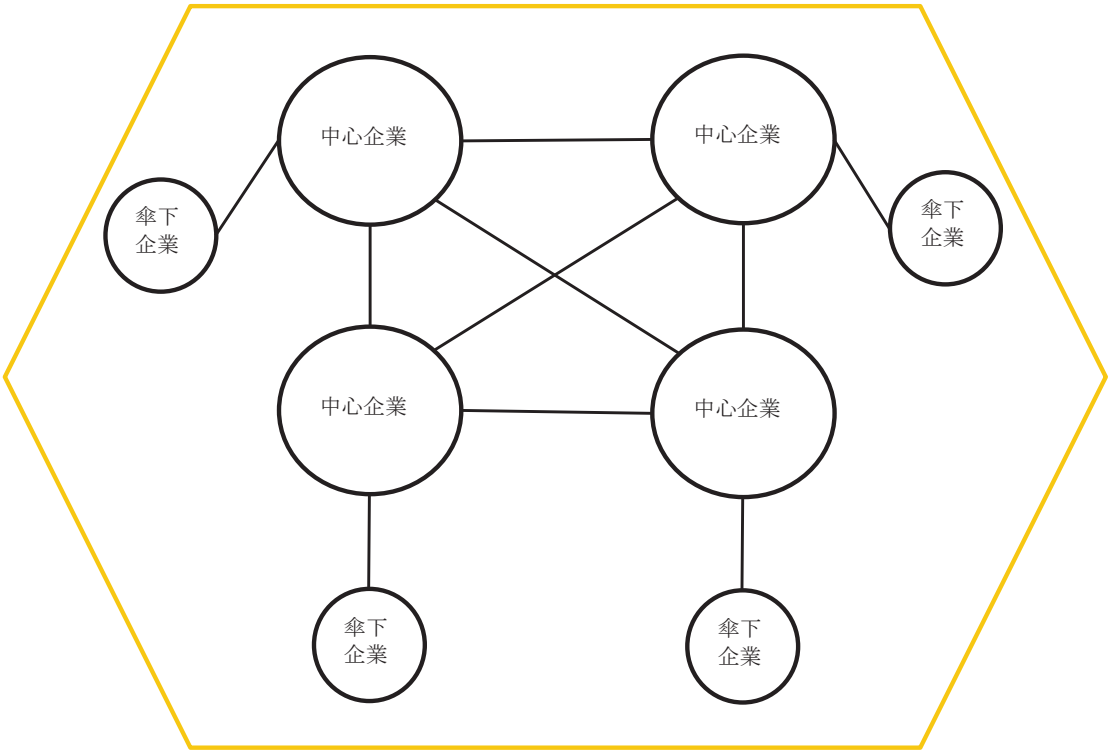
言うまでもないことだが、生産活動の効率化を重視した組織形態を導入したからと言って、実際の企業運営が順調にいくとは限らない。社会主義圏の崩壊という外部的な要因があったとはいえ、連合企業所の全面的な展開が始まってから10年と経たない1990年代中盤に、北朝鮮経済が深刻な危機へと陥ったことは第1章で見た通りである。連合企業所が近代的な大規模企業の管理運営を目指す方針の下に組織されたのは確かだが、それが実際の計画経済の運用と企業運営の正常化において、指導部の期待どおりの成果を挙げたと見るのは困難であろう。

図 4.1 地域内垂直統合型組織形態図



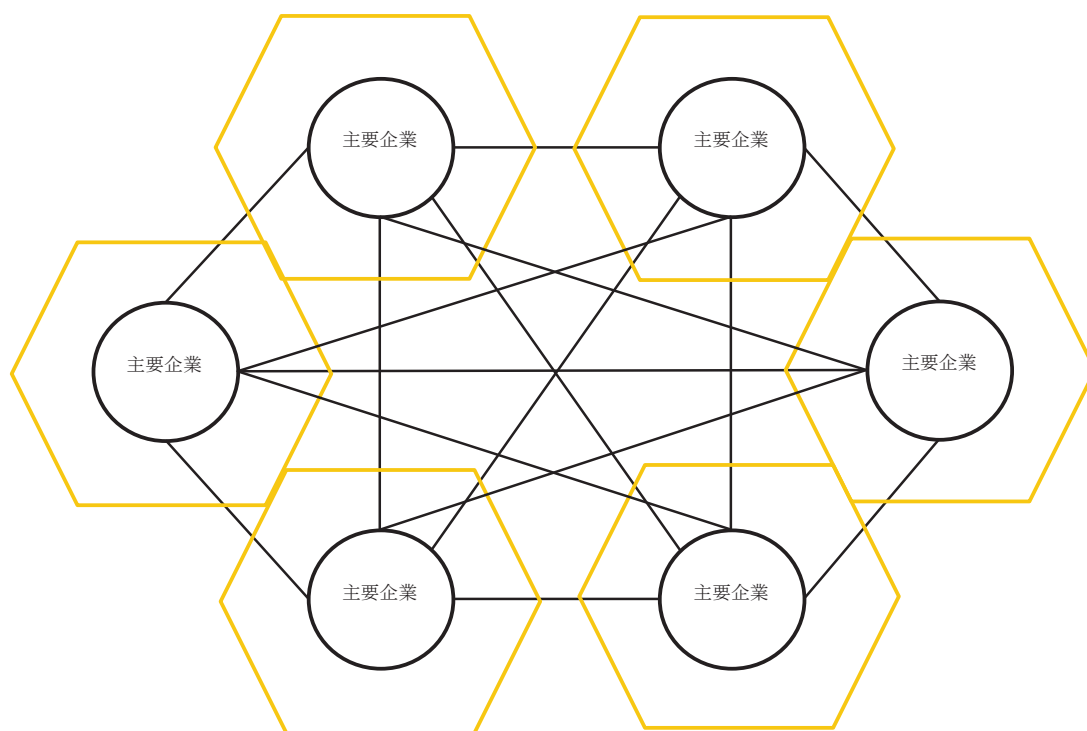
出所：筆者作成.

图 4.2 地域内水平統合型組織形態図



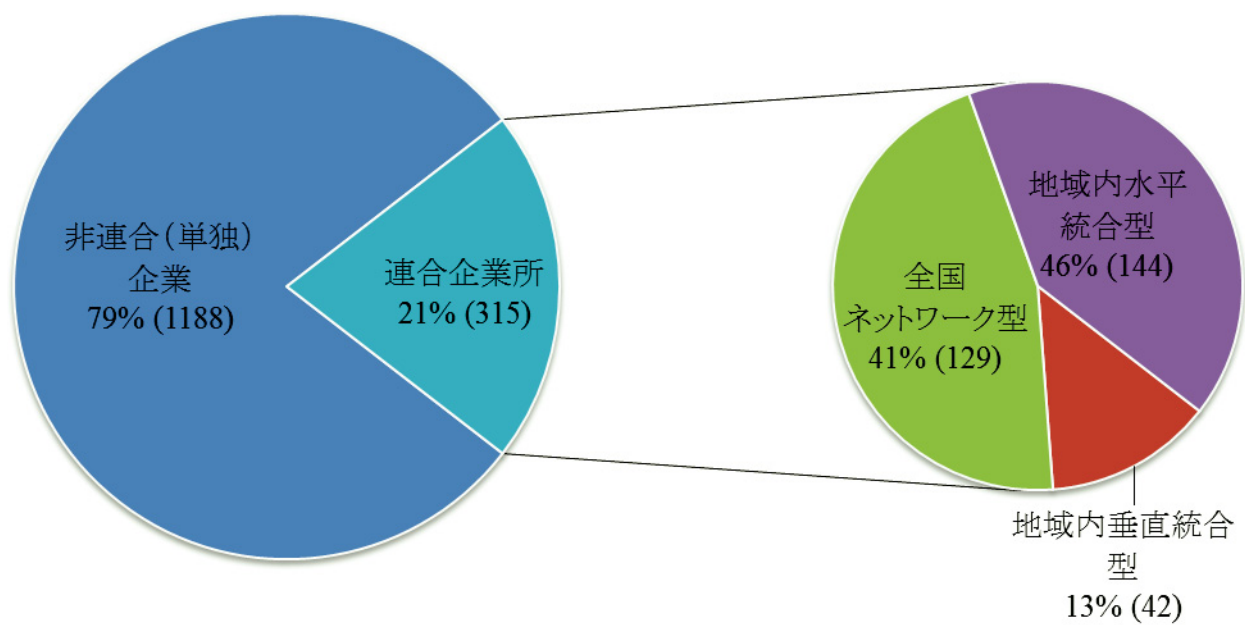
出所：筆者作成.

図 4.3 全国ネットワーク型組織形態図



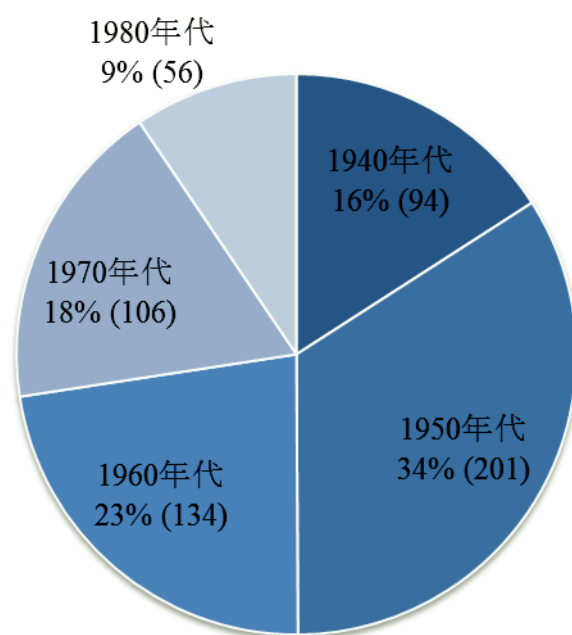
出所：筆者作成.

図 4.4 企業データの構成



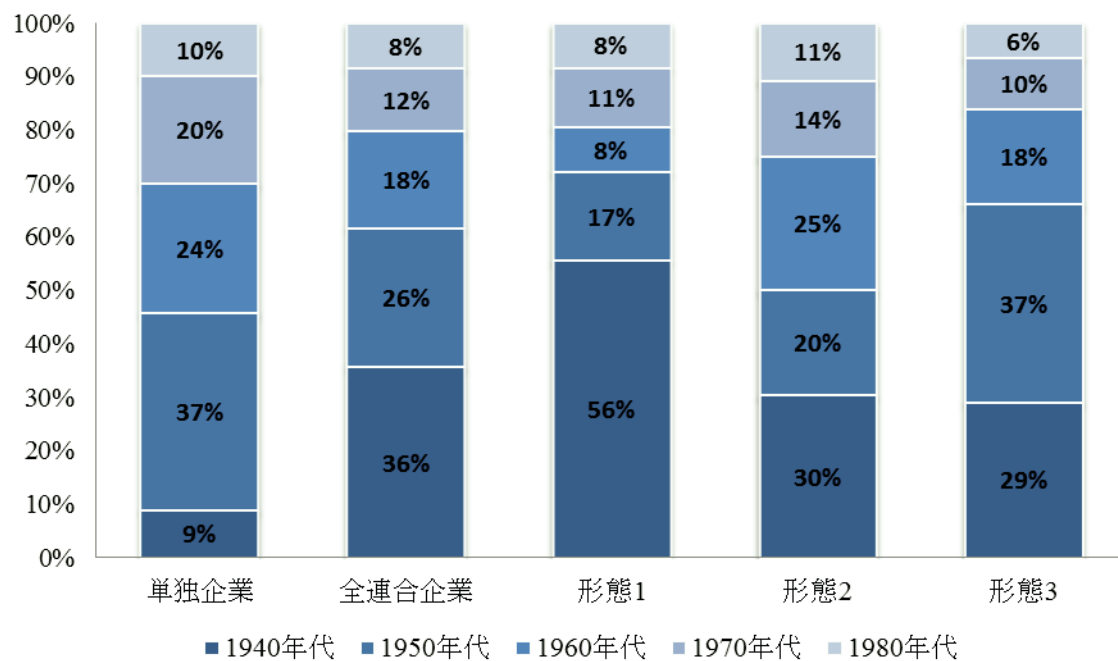
出所：筆者作成.

図 4.5 各設立年代における企業分布



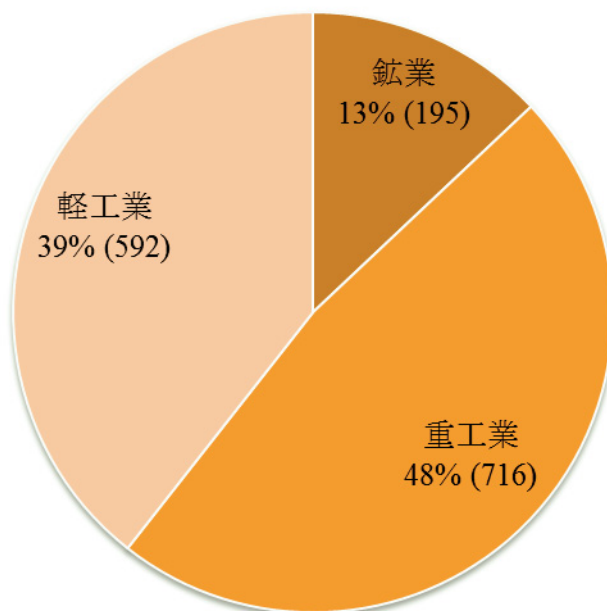
出所：筆者作成.

図 4.6 設立年度別の連合・非連合企業および連合各形態間比率



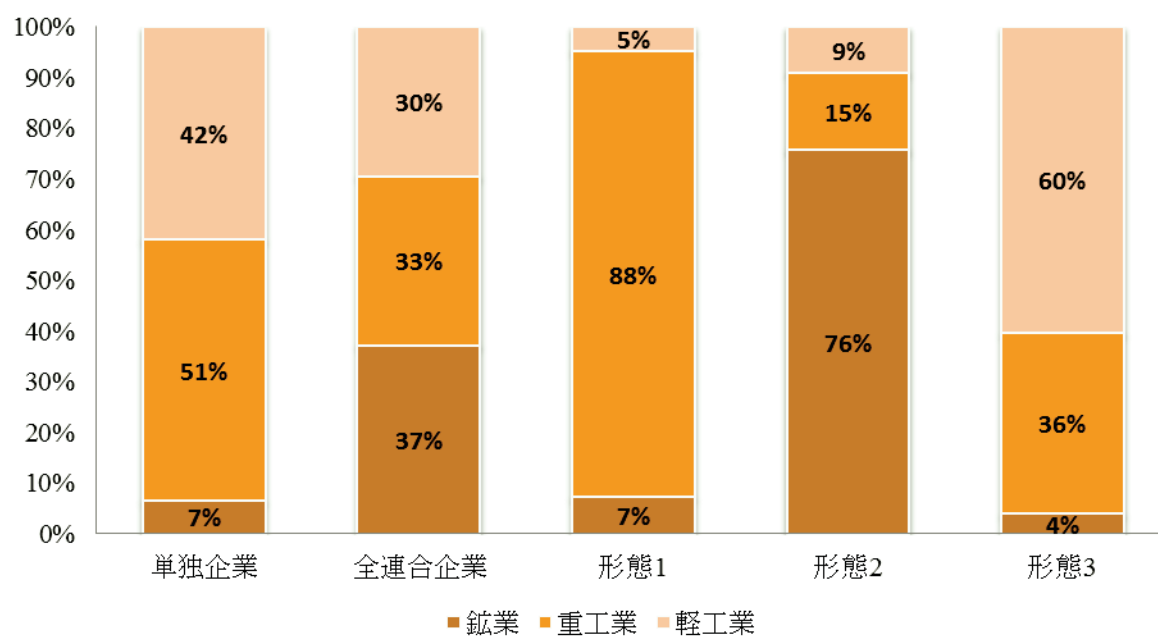
出所：筆者作成。

図 4.7 各産業部門に所属する企業分布



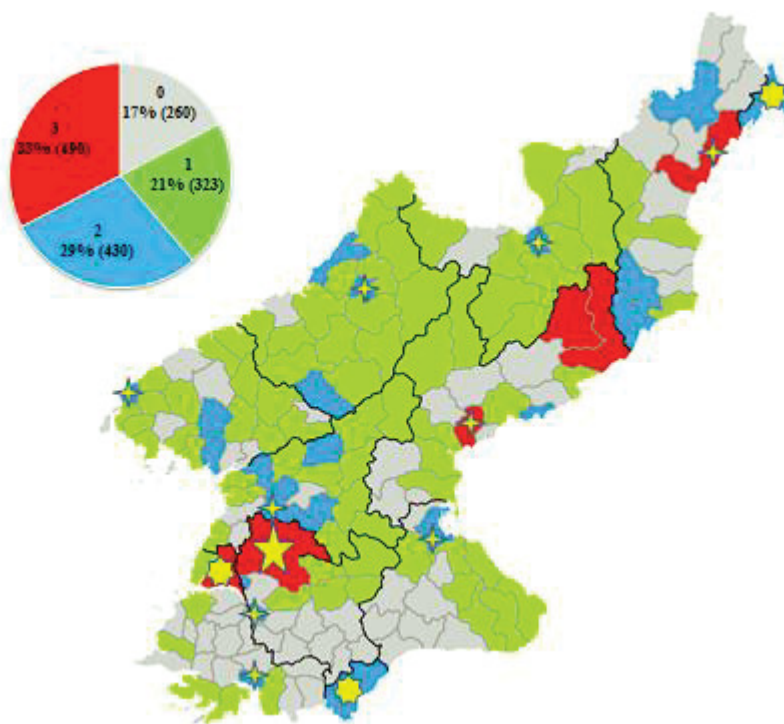
出所：筆者作成.

図 4.8 所属産業別の連合・非連合企業および連合各形態間比率



出所：筆者作成。

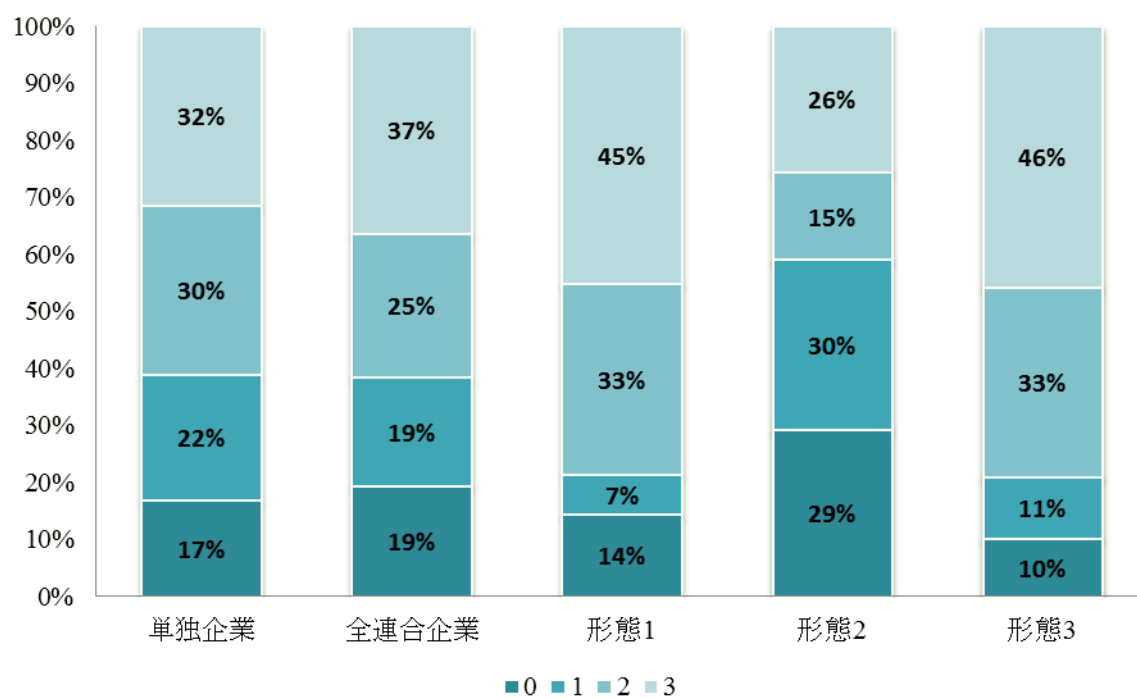
図 4.9 所在地産業集積度別に見た企業分布



出所：NKorea county map（Orthuberra）を元に筆者作成．

注：産業集積度別の企業分布は円グラフ内に記載．また，行政区域図に十字星で印をつけた区域は道庁所在地，七角星で印をつけた区域は直轄市，五画星で印をつけた区域は首都（平壤）である．

図 4.10 所在地産業集積度別の連合・非連合企業および連合各形態間比率



出所：筆者作成.

表 4.1 設立年度の単変量比較分析

	連合企業				
	単独企業	全連合企業	形態1	形態2	形態3
1940年代	39	55	20	17	18
1950年代	161	40	6	11	23
1960年代	106	28	3	14	11
1970年代	88	18	4	8	6
1980年代	43	13	3	6	4
合計	437	154	36	56	62

単独企業と全連合企業の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=61.957$ ，P値=0.000；クラメールのV：0.324

連合企業3タイプ間の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=14.752$ ，P値=0.064；クラメールのV：0.219

出所：筆者作成.

表 4.2 所属産業の単変量比較分析

	連合企業				
	単独企業	全連合企業	形態1	形態2	形態3
鉱業	78	117	3	109	5
重工業	611	105	37	22	46
軽工業	499	93	2	13	78
合計	1188	315	42	144	129

単独企業と全連合企業の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=206.390$ ，P値=0.000；クラメールのV：0.371

連合企業3タイプ間の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=229.354$ ，P値=0.000；クラメールのV：0.603

出所：筆者作成。

表 4.3 所在地産業集積度の単変量比較分析

	連合企業				
	単独企業	全連合企業	形態1	形態2	形態3
0	199	61	6	42	13
1	263	60	3	43	14
2	351	79	14	22	43
3	375	115	19	37	59
合計	1188	315	42	144	129

独立企業と全連合企業の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=5.692$ ，P値=0.127；クラメールのV：0.062

連合企業3タイプ間の独立性のカイ二乗検定： $\chi^2=48.623$ ，P値=0.000；クラメールのV：0.278

出所：筆者作成。

第 5 章

北朝鮮企業と「合理性」

－ 結びに代えて －

本論文の初めに述べたとおり、北朝鮮が現在の経済低迷に陥った重要な要因の一つである社会主義经济管理システムの問題を扱った研究において、最も基本的な生産単位である企業に焦点を当てた分析は非常に少ない。筆者はこの問題意識から出発し、1940 年代の建国期から 1980 年代までを対象として、特に企業の経営組織に関わる北朝鮮の企業管理システムの歴史的変遷を分析することで、同国の经济管理システムが企業管理の現場においてどのような形で具現化し、それが個別企業の行動にどのような影響を与えたのかを明らかにしようと試みた。北朝鮮の企業管理システムは、建国期にソ連をモデルとした企業管理体系である唯一管理体制を導入することから出発し、1960 年代初頭に唯一管理体制に代わる企業管理体系として大安事業体系を導入することで、企業に対する党の指導ラインを公式化した。1970 年代に入ると、連合企業所と呼ばれる企業集団の結成が始まり、この連合企業所に大幅な裁量権を与えることで、計画経済の枠内における分権化を企図した。本論文では、北朝鮮の企業管理システムの歴史的変遷過程における重要なターニングポイントであるこれら 3 つの企業管理システムに焦点を当て、その制度的特徴と運用実態を検討した。

第 2 章では、北朝鮮が最初に導入した企業管理体系であるにも関わらず、これまで十分な検討がなされてこなかった唯一管理制に焦点を当て、その成立経緯と制度的特徴および運営実態を分析した。北朝鮮の建国初期に導入された唯一管理制は、ソ連の企業長単独責任制をモデルとした国営企業の管理体系であり、ソ連と同じく企業は行政機構内部の一生産単位として位置づけられ、経営における重要な意思決定権は上級機関が保持していた。ただし、企業内の管理運営においては支配人が中心的な役割を果たしており、支配人の活動を補佐するための経済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。北朝鮮指導部はソ連の経験を模範とすることで、建国初期から合理的な企業管理システムを導入したと言えるが、現実の企業管理においては、ライン&スタッフ組織の管理系統に発生した問題や、党団体の企業運営への過度な干渉による様々な混乱が見られた。一方で、唯一管理制の下で生産活動を行っていた国営企業が、支配人に直属するライン上の命令系統を整備し、またスタッフ部門に管理職能を分担するライン&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も確かである。

第 3 章では、北朝鮮において現在も公式の企業管理体系として位置づけられている大安事業体系が、1960 年代初頭に唯一管理制に代わって導入される過程を検討し、その制度的特長の分析を行った。大安事業体系は、1950 年代の工業規模の急拡大によって、従来の企業管理に顕在化した問題を克服し、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導入された。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团的指導体系」の 4 つに大別することができるが、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团的指導体系は、党による指導ライ

ンを公式化し、計画経済下における行政ラインを通じた企業の管理運営を統制することで、生産の向上を図るために導入された措置であり、唯一管理体制と明確に一線を画する特徴だった。唯一管理体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と言える。

だが、工場党委員会を最高指導機関とする集团的指導体系の導入は、支配人を初めとする経済幹部の業務への過度な干渉を引き起こし、党による行政代行現象が深刻な問題となった。道党委員会による国営企業の統制も、企業レベルで経済幹部へのさらなる干渉を引き起こす圧力となった。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、党による指導ラインの公式化は、企業運営に混乱をもたらす構造的要因として作用したと言える。

第4章では、1970年代以降の北朝鮮において最も重要な企業管理システムである連合企業所に焦点を当て、筆者独自の企業データベースを構築し、連合企業所の組織実態を定量的に分析した。連合企業所は、集権的な経済管理システムの弊害が深刻な問題として認識されていた1970年代に、ソ連の経験を参考にして結成が始まった企業集団である。複数の企業をまとめて大規模な企業集団を設立することで、生産活動の効率化と行政機関の管理負担の軽減を達成するところにその目的があった。1970年代に発生したセクショナリズムの問題を受けて一時結成の流れは停滞したが、1980年代に入ってから上部機関による管轄の見直しと組織形態の再編が行われ、「地域内垂直統合型」・「地域内水平統合型」・「全国ネットワーク型」の3つの組織形態が設定され、連合企業所は1980年代中盤から全産業部門でその結成が推進された。これらの組織形態のうち、生産技術的な関連性がある企業を網羅した垂直統合型や規模の経済を追求した水平統合型の企業集団形態は、資本主義諸国でも一般に見られるものであり、連合企業所は企業組織として見ても合理的な側面を持っていたと言える。

筆者は、1980年代に北朝鮮指導部が策定した連合企業所の組織案に基づいて、連合企業所を組織する際に重視されたと見られる要因を「企業規模」、「所属産業」、「所

在地産業集積度」の 3 つに整理した上で、独自の企業データベースを構築し、それらの要因が連合企業所の設立において影響を与えたのかを定量分析によって検証した。その分析結果は、1980 年代に北朝鮮指導部が策定した連合企業所の組織案と整合的であり、指導部が自ら決定した方針に沿う形で実際に連合企業所の設立を推進したことを強く示唆した。連合企業所の導入によって北朝鮮における計画経済の運用と企業運営の正常化が達成されたと見るのは困難だが、北朝鮮指導部が、近代的な大規模企業の管理運営を目指して連合企業所を組織したことも確かである。

本論文の第 1 章で、北朝鮮の経済管理原則の変遷過程が、建国期から 1950 年代を通じたソ連の模倣、1960 年代以降の党の指導を強化する方向性の下での独自性の模索、1970 年代以降のソ連モデルの経済管理原則への回帰という流れを辿っていることを見たが、企業管理システムの変遷過程もこの流れと重なっている。唯一管理制はソ連の企業長単独責任制をモデルとして、近代的な企業管理システムを導入したものであり、実際の運用過程において様々な問題は発生したが、ソ連を経由する形で西側の先進的な企業管理方法を導入しようとする北朝鮮指導部の意思は一貫していた。大安事業体系を導入した際は、ソ連の模倣からの脱却を試み、党による指導ラインを導入することでより強力に企業を統制し、社会主義計画経済の運営を正常化しようとした。ただし、企業の内部管理組織そのものは、唯一管理制のライン&スタッフ組織を引き継ぐ形で、より一層の近代化を目指していた点には留意する必要がある。大安事業体系の導入によって意思決定システムは抜本的に変わったが、近代的な企業管理そのものを放棄したわけではない。そして連合企業所の導入は、ソ連の経験を参考にして、計画経済システムの枠内で分権化を志向し、複数の企業を統合することによる経営活動の効率化を図ったものである。その企業組織形態は、地域内垂直統合型、地域内水平統合型、全国ネットワーク型の 3 つの形態に分類することができるが、前者二つの形態はソ連のみならず西側諸国にも見られる一般的な組織形態である。北朝鮮指導部がこの三つの組織形態を効率的に運用するために連合企業所を組織したことは、企業デー

データベースを用いた統計分析の結果も示唆するところであり、企業管理において近代性・効率性を指向していたことを裏付けている。

換言すれば、北朝鮮指導部は独自路線を追求した大安事業体系まで含めて、一貫して近代合理的な企業管理システムの導入を模索してきたと言えるのである。

しかしながら、合理性を追求したはずの企業管理システムが指導部の思惑通りに機能せず、北朝鮮企業の経営行動に混乱が生じる場合が少なくなかったのも事実である。本論文で見てきたように、その原因としては、管理人材の不足や党による指導ラインの公式化による弊害という問題が指摘できる。また多くの先行研究が指摘するように、集権的な経済管理システムに内在する構造的な問題が存在したことも確かであろう。

だが、北朝鮮企業の経営行動に現れた問題の本質を捉える上では、これまでの先行研究のように経済管理システムを総体的に捉えてその限界を指摘するアプローチにも、また本論文で行ったような、企業管理の現場に現れた混乱をつぶさに検討するアプローチにも、共に限界があると思われる。近代合理的なシステムを導入したにも関わらず、企業の管理運営が機能不全に陥り、最終的に北朝鮮経済の窮乏を招いた根本的な原因を明らかにするためには、生産の最も基本的な単位である企業管理の現場と、中央集権的な経済管理システムが、どのような形で相互に影響を与え、いかなる結果を招いたのかを分析することが不可欠である。これは本論文で取り上げることが出来なかった課題であり、筆者の今後の研究テーマでもある。このテーマを研究していく過程においては、北朝鮮の全ての経済単位を対象として、その相互連関的な関係に焦点を当てて分析を行うことを意識しつつ、入念な検討を重ねていきたい。

参考文献

第 1 章

[日本語文献]

G.A.コズルフ・S.P.ペルヴーシン（1960）『経済学小辞典』青木書店.

高昇孝（1973）『朝鮮社会主義経済論』日本評論社.

高昇孝（1989）『現代朝鮮経済入門』新泉社.

ソ同盟科学院経済学研究所（1957）『ソヴェト工業経済学』東洋経済新報社.

高瀬浄（1973）『朝鮮社会主義経済の研究』文化書房博文社.

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（2011）『朝鮮社会主義経済の理想と現実』アジア経済研究所.

永安幸正（1975）「社会主義計画経済システムの展開－北朝鮮社会主義計画経済の建設過程（1946－71）と工業管理システムについて」『早稲田社会科学研究』（15），
pp. 1－25.

三村光弘（2010）「朝鮮における鉱工業の発展」小牧輝夫，環日本海経済研究所編『経済から見た北朝鮮：北東アジア経済協力の視点から』明石ライブラリー，pp. 53－69.

三村光弘（2013）「北朝鮮」公益財団法人環日本海経済研究所（ERINA）編『北東アジア経済データブック 2013』公益財団法人環日本海経済研究所（ERINA），pp. 62－68.

文浩一（2004）「朝鮮民主主義人民共和国の経済改革－実利主義への転換と経済管理方法の改善－」『アジア経済』45（7），pp. 45－62.

文浩一（2005）「朝鮮民主主義人民共和国」アジア経済研究所編『アジア動向年報 2005』アジア経済研究所，pp. 77－102.

文浩一 (2011) 『朝鮮民主主義人民共和国の人口変動－人口学から読み解く朝鮮社会主義』 明石書店.

文浩一 (2014) 「北朝鮮当局公表資料の学問的利用の可能性について：拙著に対する黒坂真教授の書評へのコメント」 『比較経済研究』 51 (2) , pp. 43－50.

梁文秀 (2000) 『北朝鮮経済論』 信山社.

[朝鮮語文献]

김병연 [キム・ビョンヨン] (2008) 「북한의 국민소득 : 추정치와 평가」 [北韓の国民所得 : 推定値と評価] 『수은북한경제』 [輸銀北韓經濟] (秋号) , pp.19－42.

김연철 [金鍊鐵] (2001) 『북한의 산업화와 경제정책』 [北韓の産業化と經濟政策] 역사비평사 [歷史批評社] .

김영훈 [キム・ヨンフン] (2013) 「북한의 농업」 [北韓の農業] 『KREI 북한농업동향』 [KREI 北韓農業動向] 15 (2) , pp. 1－24.

김재서 [외] [キム・ジェソ他] (2004) 『주체정치경제학』 [主体政治經濟学] 김일성종합대학출판사 [金日成綜合大學出版社] .

김재서 [외] [キム・ジェソ他] (2010) 『주체정치경제학』 [主体政治經濟学] 김일성종합대학출판사 [金日成綜合大學出版社] .

김하광 [キム・ハグワン] (1988) 「우리 당이 사회주의경제에 대한 지도와 관리에서 일관하게 견지하고있는 기본원칙」 [わが党が社会主義經濟の指導と管理で堅持している基本原則] 『근로자』 [勤勞者] (12) , pp. 45－50.

문정석 [문・ジョンソク] (1955) 「우리 나라 국영공업의 관리 조직」 [わが国国營工業の管理組織] 『경제건설』 [經濟建設] (12) , pp. 51－70.

박형중 [パク・ヒョンジュン] (2002) 『북한의 경제관리체계 : 기구와 운영・개혁과 변화』 [北韓の經濟管理体系 : 機構と運営・改革と変化] 해남 [ヘナム] .

- 방완주 [パン・ウァンジュ] (1988) 『조선개관』 [朝鮮概觀] 백과사전출판사 [百科事典出版社].
- 사회과학원경제연구소 공업경제연구실 [社会科学院經濟研究所工業經濟研究室] (1969) 『사회주의경제관리에서 대안의 사업체계』 [社會主義經濟管理における大安の事業体計] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
- 서남원 [徐南源] (1966) 『北韓의 經濟政策과 生産管理』 [北韓の經濟政策と生産管理] 高麗大學校出版部.
- 양문수 [梁文秀] (2003) 「북한경제 연구방법론 : 시각, 자료, 분석틀을 중심으로」 [北韓經濟研究方法論 : 視角, 資料, 分析枠組みを中心に] 경남대학교북한대학원편 [慶南大學校北韓大學院編] 『북한연구방법론』 [北韓研究方法論] 한울아카데미 [한울아카데미], pp. 209-238.
- 양문수 [梁文秀] (2006) 「1990년대 이후 북한의 기업지배구조 변화 : 제도경제학적 접근」 [1990年代以降の北韓の企業支配構造の变化 : 制度經濟學的接近] 『통일정책연구』 [統一政策研究] 15 (1), pp. 253-287.
- 이병희 [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.
- 이석기·김석진·김계환·양문수 [イ・ソッキ・キム・ソッチン・キム・ケファン·梁文秀] (2010) 『2000년대 북한의 산업과 기업-회복 실태와 작동 방식-』 [2000年代北韓の産業と企業-回復実態と作動方式-] 산업연구원 [産業研究院].
- 인민경제대학 공업경제강좌 [人民經濟大學工業經濟講座] (1960) 『공업 경제학』 [工業經濟學] 국립출판사 [國立出版社].
- 정광복 [チョン・クァンボク] (2011) 「사회주의경제강국건설을 힘있게 추동하는 사상리론적지침」 [社會主義經濟強國建設を力強く主動する高貴な思想理論的指針] 『로동신문』 [勞働新聞] 2011年7月2日付け.

조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] (1979) 『조선로동당략사』 [朝鮮労働党略史] 구월서방 [九月書房] .

주체사상연구소 [主体思想研究所] (1975) 『主体思想に基づく社会主義經濟理論』 社会科学出版社.

최신림·이석기 [崔信林·イ・ソッキ] (1998) 『北韓의 産業管理體系와企業管理制度』 [北韓の産業管理体系と企業管理制度] 産業研究院.

최봉대 [チェ・ボンデ] (2003) 「탈북자면접조사방법」 [脱北者面接調査方法] 경남대학교북한대학원편 [[慶南大学校北韓大学院編] 『북한연구방법론』 [北韓研究方法論] 한울아카데미 [ハヌルアカデミー] , pp. 306-334.

통계청 [統計庁] (2005) 『남북한 경제사회상 비교』 [南北韓經濟社会相比較] 통계청 [統計庁] .

통계청 [統計庁] (2010) 『북한의 주요통계지표 2010』 [北韓の主要統計指標 2010] 통계청 [統計庁] .

통계청 [統計庁] , <http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action> (2015 年 1 月 22 日取得) .

통일부 [統一部] , <http://nkinfo.unikorea.go.kr/nkp/main/portalMain.do> (2015 年 1 月 30 日取得) .

통일원 [統一院] (1995) 『남북한 경제지표 1995』 [南北韓經濟指標 1995] 통일원 정보분석실 [統一院情報分析室] .

홍승은 [ホン・スンウン] (1984) 『자립경제리론』 [自立經濟理論] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

[英語文献]

Central Bureau of Statistics, DPRK (2000) REPORT OF THE SECOND MULTIPLE INDICATOR CLUSTER SURVEY 2000, DPRK, [<http://www.childinfo.org/files/dprk.pdf>] (2015 年 1 月 30 日取得) .

FAO/WFP (2013) FAO/WFP CROP AND FOOD SECURITY ASSESSMENT MISSION TO THE DEMOCRATIC PEOPLE'S REPUBLIC OF KOREA, [<http://www.wfp.org/content/democratic-peoples-republic-korea-fao-wfp-crop-food-security-assessment-no-v-2013>] (2014 年 10 月 15 日取得) .

United Nations, <http://unstats.un.org/unsd/snaama/dnllist.asp> (2015 年 1 月 22 日取得) .

[新聞・著作集, 年鑑・辞典類]

사회과학원 경제연구소 [社会科学院經濟研究所] (1970) 『경제사전 (1)』 [經濟辞典 (1)] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

『김일성저작집』 [金日成著作集] (各卷) 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] .

『조선대백과사전』 [朝鮮大百科事典] (各卷) 백과사전출판사 [百科事典出版社] .

『조선중앙년감』 [朝鮮中央年鑑] (各年度) 조선중앙통신사 [朝鮮中央通信社] .

第 2 章

[日本語文献]

アレック・ノーヴ (1986) 『ソ連の經濟システム』 晃洋書房.

安秉直 (1990) 「植民地朝鮮の雇用構造に関する研究－1930 年代の工業化を中心に」

中村哲・梶村秀樹・安秉直・李大根編『朝鮮近代の經濟構造』日本評論社, pp. 303－339.

大島国雄 (1971) 『現代ソ連の企業経営』 日本生産性本部.

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.

小松章 (2003) 『基礎コース 経営学』 新世社.

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.

- D. グラニック (1969) 「ソ連の経営者－アメリカ経営者との比較」 ペリかん社.
- 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) , pp. 2－28.
- 西村可明 (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, pp. 155－179.
- 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, pp. 103－180.
- 藻利重隆 (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 資料篇第三卷』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) , pp. 1－33.

[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) , pp. 67－87.
- 강철부 [カン・チョルブ] (1985) 『산업국유화경험』 [産業国有化経験] 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] 국립출판사 [国立出版社] .
- 국토통일원 [國土統一院] (1980) 『朝鮮勞動黨大會資料集 第 I 輯』 [朝鮮労働党大会資料集 第 I 号] 국토통일원 [國土統一院] .

- 김려수 [キム・リョス] (1948) 「勞働生産率 提高와 期限短縮運動의 勝利를 위하여」 [勞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) <大韓民国教育部国史編纂委員會 (1992) 『北韓關係史料 14』 大韓民国教育部国史編纂委員會>, pp. 546-565.
- 김연철 [金鍊鐵] (2001) 『북한의 산업화와 경제정책』 [北韓の産業化と經濟政策] 역사비평사 [歷史批評社] .
- 김일성 [金日成] (1970) 『사회주의경제관리문제에 대하여 (1)』 [社會主義經濟管理問題について (1)] 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) , pp. 80-93.
- 대륙연구소 [大陸研究所] (1990a) 『北韓法令集 第1卷』 大陸研究所.
- 대륙연구소 [大陸研究所] (1990b) 『北韓法令集 第3卷』 大陸研究所.
- 리도제 [리·도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) , pp. 61-70.
- 리선영 [리·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) , pp. 127-135.
- 리시형 [리·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) , pp. 15-18.
- 리일경 [리·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) , pp. 53-64.

- 문두재 [ムン・ドゥジェ] (1955) 「생산협회의 합리적 운영은 생산의 질적 및
 량적 제고를 위한 중요한 담보이다」 [生産協議会の合理的運営は、生産の質的お
 よび量的向上のための重要な担保だ] 『경제건설』 [經濟建設] (3), pp. 39-48.
- 문정석 [ムン・ジョンソク] (1955) 「우리 나라 국영공업의 관리 조직」 [わが国
 国営工業の管理組織] 『경제건설』 [經濟建設] (12), pp. 51-70.
- 박정진 [朴正鎭] (1996) 「북한의 '생산정치'와 노동자 조직의 성격변화에 관한 연
 구」 [北韓の『生産政治』と労働者組織の性格変化に関する研究] 동국대학교석사
 학위논문 [東国大学碩士論文] .
- 서국원 [徐國源] (1948) 「原價低下에 對하여」 [原価低下について] 『인민』 [人
 民] 3 (2) <大韓民国教育部国史編纂委員會 (1992) 『北韓關係史料集 14』 大韓民
 国教育部国史編纂委員會>, pp. 63-74.
- 석일 [石一] (1948) 「勞働規律에 對하여」 [労働規律について] 『인민』 [人民]
 3 (2) <大韓民国教育部国史編纂委員會 (1992) 『北韓關係史料集 14』 大韓民国
 教育部国史編纂委員會>, 74-83.
- 윤여령 [ユン・ヨリョン] (1994) 「북한의 공업관리체계에 관한 연구」 [北韓の工
 業管理体系に関する研究] 서울대학교문학석사학위논문 [ソウル大学文学碩士学位
 論文] .
- 이주철 [李周哲] (1997) 「북한의 국영기업관리와 노동정책」 [北韓の国営企業管
 理と労働政策] 『史叢』 (46), pp. 175-205.
- 이태섭 [李泰燮] (2001) 『김일성 리더십 연구』 [金日成リーダーシップ研究] 들
 녁 [トゥルニョク] .
- 장관익 [チャン・グァンイク] (1954) 「유일 관리제의 강화는 인민 경제 계획 과
 제 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), pp. 72-85.

- 조선 민주주의 인민 공화국 국가 계획 위원회 중앙 통계국 [朝鮮民主主義人民共和國國家計畫委員會中央統計局] (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] 국립 출판사 [國立出版社] .
- 정연향 [チョン・ヨナン] (1955) 「생산 기업소들에서의 계획 작성 사업과 관련된 실무적 절차에 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) , pp. 78-88.
- 주영하 [朱寧河] (1946) 「選舉運動의意義와黨의當面課業」 [選舉運動の意義と當面の課業] 『근로자』 [勤勞者] (創刊号) , pp. 77-85.
- 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会をどのように運営すべきなのか] 『경제건설』 [經濟建設] (2) , pp. 59-62.
- 최수일 [チェ・스イル] (1955) 「일벌계획 수행을 위한 생산 조직 지도경험」 [日別計画遂行のための生産組織指導経験] 『경제건설』 [經濟建設] (9) , pp. 89-100.
- 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) , pp.10-20.
- 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] (10) , pp. 92-98.
- 허영익 [ホ・ヨン익] (1987) 『공업에 대한 지도와 관리 경험』 [工業に対する指導と管理経験] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .
- 현승일 [玄勝一] (1985) 「北韓 産業經營體系의 展開」 [北韓産業經營體系の展開] 『통일논총』 [統一論叢] 5 (1) , pp. 131-163.

[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

[新聞・著作集, 年鑑・辞典類]

사회과학원주체경제학연구소 [社会科学院主体經濟學研究所] (1985) 『경제사전 (1)』

[經濟辞典 (1)] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

사회과학원주체경제학연구소 [社会科学院主体經濟學研究所] (1985) 『경제사전 (2)』

[經濟辞典 (2)] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

『金日成著作集』 (各卷) 外国文出版社.

『김일성전집』 [金日成全集] (各卷) 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] .

『로동신문』 [労働新聞] .

『민주조선』 [民主朝鮮] .

『조선대백과사전 (19)』 [朝鮮大百科事典 (19)] (2000) 백과사전출판사 [百科
事典出版社] .

『朝鮮中央年鑑 (1950 年)』 (復刻版) 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國社会科学院・言語學研究所,

ソ連科学院・東方學研究所] (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] .

第3章

[日本語文献]

エレン・ブルン・ジャック・ヘルシュ（1980）『朝鮮社会主義経済史』ありえす書房.

岡稔・宮鍋幟・竹浪祥一郎（1973）「ソ連・東欧の経済改革と資材・機械補給」『経済研究』24（1）， pp. 41－75.

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， pp. 186－224.

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.

高昇孝（1973）『朝鮮社会主義経済論』日本評論社.

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， pp. 43－101.

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）， pp. 54－69.

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.

D. グラニック（1969）「ソ連の経営者－アメリカ経営者との比較」ペリかん社.

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）， pp. 2－28.

西川潤（1976）「北朝鮮の経済発展－3－」『世界』（365）， pp. 199－212.

[朝鮮語文献]

- 강창윤 [カン・チャンユン] (1962) 「생산을 통일적으로 지도하는 공장 참모부」
[生産を統一的に指導する工場参謀部] 『새 기업 관리 운영 체계 확립에서 얻은
경험 (대안 전기 공장)』 [新しい企業運営体系の確立において得た経験 (大安
電機工場)] 중공업 출판사 [重工業出版社], pp. 20-41.
- 국토통일원 [國土統一院] (1980) 『朝鮮勞動黨大會資料集 (第Ⅱ輯)』 국토통일원
[國土統一院].
- 국토통일원조사연구실 [國土統一院調査研究室] (1988) 『北韓最高人民會議資料集
(2)』 국토통일원 [國土統一院調査研究室].
- 권두언 [卷頭言] (1962) 「사회주의 건설에서 우리 당 군중 로선의 전면적 관철」
[社会主義建設におけるわが党大衆路線の全面的貫徹] 『근로자』 [勤勞者]
(20), pp. 10-16.
- 김상학 [キム・サンハク] (1963) 「대안의 사업 체계는 사회주의 공업 관리에 관
한 레닌적 원칙의 창조적 구현」 [大安の事業体系は社会主義工業管理におけるレ
ーニンの原則の創造的具現] 『경제연구』 [經濟研究] (2), pp. 1-8.
- 김성돈 [キム・ソンドン] (1962) 「생산 조직과 지도」 [生産組織と指導] 『새
기업 관리운영 체계 확립에서 얻은 경험 (대안 전기 공장)』 [新しい企業運営
体系の確立において得た経験 (大安電機工場)] 중공업 출판사 [重工業出版
社], pp. 53-72.
- 김연철 [金鍊鐵] (2001) 『북한의 산업화와 경제정책』 [北韓の産業化と經濟政策]
역사비평사 [歴史批評社].
- 김일성 [金日成] (1970) 『사회주의 경제관리 문제에 대하여 (2)』 [社会主義經
済管理問題について] 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社].
- 리광실 [リ・グァンシル] (1962) 「당의 경제 정책 관철에서 지방 당 위원회 경제
부서들의 역할」 [党の經濟政策の貫徹において地方党委員会經濟部署の役割] 『근
로자』 [勤勞者] (11), pp. 9-13.

- 리민수 [リ・ミンス] (1962) 「공장 당 위원회의 지도적 기능을 강화하기 위하여」
[工場党委員会の指導的機能を強化するために] 『근로자』[勤勞者] (6), pp. 17-22.
- 리홍룡 [リ・ホンリョン] (1962) 「모든 력량을 생산에 집중할 수 있게 하는 새로운 후방 공급 체계」[全ての力量を生産に集中できるようにする新しい後方供給体系] 『경제지식』[經濟知識] (3), pp. 33-39.
- 박영근 [朴永根] (1962) 「우리나라에서 공장 관리 운영체계의 가일층의 완성」
[わが国における工場管理運営体系のよりいっそうの完成] 『경제연구』[經濟研究] (2), pp. 52-57.
- 박형중 [パク・ヒョンジュン] (2003) 「1960년대 전반기 북한에서 지방당 중심의 공업관리체계 수립 과정과 내용」[1960年代前半期北韓における地方党中心の工業管理体系内容] 『현대북한연구』[現代北韓研究] 6 (2), pp. 89-132.
- 사회과학원경제연구소 공업경제연구실 [社会科学院經濟研究所工業經濟研究室] (1969) 『사회주의경제관리에서 대안의 사업체계』[社會主義經濟管理における大安の事業体計] 사회과학출판사 [社会科学出版社].
- 서남원 [徐南源] (1966) 『北韓의 經濟政策과 生産管理』[北韓の經濟政策と生産管理] 高麗大學校出版部.
- 이병희 [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.
- 이태섭 [李泰燮] (2001) 『김일성 리더십 연구』[金日成リーダーシップ研究] 들녘 [トゥルニョク].
- 인민경제대학 공업경제강좌 [人民經濟大學工業經濟講座] (1960) 『공업 경제학』[工業經濟學] 국립출판사 [國立出版社].
- 전정희 [チョン・チョンフィ] (1963) 「대안 사업 체계의 창조적 특성」[大安事業体計の創造的特性] 『경제연구』[經濟研究] (4), pp. 1-9.

- 조선 민주주의 인민 공화국 국가 계획 위원회 중앙 통계국 [朝鮮民主主義人民共和國國家計畫委員會中央統計局] (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] 국립 출판사 [國立出版社] .
- 조성대 [チョ・ソンデ] (1962a) 「새 환경에 적응한 우리 공장의 기업 관리 체계」 [新しい環境に適応したわが工場の企業管理体系] 『경제지식』 [經濟知識] (3) , pp. 14-19.
- 조성대 [チョ・ソンデ] (1962b) 「수상 동지의 현지 교사와 그 후의 변혁」 [首相同志の現地教示とその後の変革] 『새 기업 관리 운영 체계 확립에서 얻은 경험 (대안 전기 공장)』 [新しい企業運営体系の確立において得た経験 (大安電気工場)] 중공업 출판사 [重工業出版社] , pp. 5-19.
- 조성대 [チョ・ソンデ] (1963) 「당 위원회의 집체적 령도 하에 새로운 공장 관리 운영 체계의 확립」 [党委員會の集團的領導下で新しい工場管理運営体系の確立] 문도영편 [ムン・ドヨン編] 『승리한 대안의 경험』 [勝利した大安の経験] 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] , pp. 1-12.
- 중앙 통계국 [中央統計局] (1960) 「해방 후 15 년간 우리 나라 경제 발전」 [解放後 15 年間のわが国經濟發展] 『경제지식』 [經濟知識] (8) , pp. 34-38.
- 지장건 [チ・チャンゴン] (1963) 「모든 사업은 공장당 위원회의 집체적 령도 밑에」 [全ての事業を工場党委員會の集團的指導の下に] 문도영편 [ムン・ドヨン編] 『승리한 대안의 경험』 [勝利した大安の経験] 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] , pp. 409-436.
- 최병섭 [チェ・ビョンソプ] (1962) 「생산 계획 보장을 위한 기자재 공급」 [生産計画保障のための機資材供給] 『경제지식』 [經濟知識] (3) , pp. 28-32.
- 최신림·이석기 [崔信林・イ・ソッキ] (1998) 『北韓의 産業管理體系와企業管理制度』 [北韓の産業管理体系と企業管理制度] 産業研究院.

한응화 [ハン・ウンファ] (1963) 「경제 사업에 대한 공장당 위원회의 <키잡이>

역할 제고는 경제 과업 수행의 중요 담보」 [經濟事業に対する工場党委員会の

<舵取り>の役割の工場は經濟課題遂行の重要な担保] 『경제지식』 [經濟知識]

(7) , pp. 6—10.

허영익 [ホ・ヨン익] (1987) 『공업에 대한 지도와 관리 경험』 [工業に対する

指導と管理経験] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

현승일 [玄勝一] (1985) 「北韓 産業經營體系의 展開」 [北韓産業經營體系の展開]

『통일논총』 [統一論叢] 5 (1) , pp. 131—163.

[英語文獻]

Chun, Joseph Sang-hoon(1974) The North Korea Economy, Hoover Institution Press,
California.

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.

[新聞・著作集, 年鑑・辞典類]

사회과학원경제연구소 [社会科学院經濟研究所] (1970) 『경제사전 (1)』 [經濟

辞典 (1)] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

『金日成著作集』 (各卷) 外国文出版社.

『김일성선집』 [金日成選集] (各卷) 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] .

『로동신문』 [労働新聞] .

第 4 章

[日本語文獻]

- 門脇延行 (1972) 「ソヴェト工業企業合同についてー『(部門)生産合同』の特徴ー」
『彦根論叢』 (158・159) , pp. 37-52.
- 姜日天 (1987) 「朝鮮社会主義經濟の現段階における独立採算制の強化について (下)」
『月刊朝鮮資料』 27 (7) , pp. 52-65.
- 高昇孝 (1981) 「連合企業所組織形態についてー社会主義工業企業の一形態ー」 『經濟論叢』 127 (1) , pp. 14-29.
- 中川雅彦 (2011) 『朝鮮社会主義經濟の理想と現実』 アジア經濟研究所.
- 西村可明 (1976) 「ソ連・東欧の經濟改革と企業連合」 『經濟研究』 27 (1) , pp. 36-50.
- 朴永根 (1989) 「共和国の工業管理制度と連合企業所 (上)」 『月刊朝鮮資料』 29 (4) , pp. 24-31.
- [朝鮮語文献]
- 과학백과사전출판사 [科学百科事典出版社] (1979) 『련합기업소는 사회주의공업에서 새로운 기업소조직 형태』 [連合企業所は社会主義工業における新しい企業所組織形態] 과학,백과사전출판사 [科学・百科事典出版社] .
- 김태근 [キム・テグン] (1981) 「여기에 있는 돌산은 『금산』 이며 『돈산』 입니다」 [ここに 있는 石山は 『金山』 であり 『カネの山』 です] 『인민들속에서』 [人民の中で] (25) , pp. 36-56.
- 맹태호 [멘・테호] (1990) 「련합기업소를 무어주시여」 [連合企業所를 結成なさって] 『인민들속에서』 [人民の中で] (46) , pp. 145-156.
- 양문수 [梁文秀] (2001) 「북한 경제관리제도의 역사적 변천과 경제개혁」 [北韓經濟管理制度の歴史的変遷と經濟改革] 『東北亜經濟研究』 13 (1) , pp. 253-288.
- 이상직・최신림・이석기 [イ・サンジク・崔信林・イ・ソッキ] (1996) 『北韓의企業ー광공업부문기업편람ー』 [北韓の企業ー鉱工業部門企業便覧] 産業研究院.

이석기·김석진·김계환·양문수 [イ・ソッキ・キム・ソッチン・キム・ケファン・梁文秀] (2010) 『2000년대 북한의 산업과 기업－회복 실태와 작동 방식－』 [2000年代北韓の産業と企業－回復実態と作動方式－] 산업연구원 [産業研究院] .

주병순 [チュ・ビョンスン] (1988) 「우리 식의 새로운 형태의 련합기업소를 창조하시여」 [われわれ式の新しい形態の連合企業所を創始されて] 『로동신문』 [労働新聞] 1988年12月6日付け.

최신림·이석기 [崔信林・イ・소ッキ] (1998) 『北韓의 産業管理體系와 企業管理制度』 [北韓の産業管理体系と企業管理制度] 産業研究院.

최진성 [チェ・ジンソン] (1974) 「련합기업소의 창설은 위대한 대안의 사업체계의 요구를 철저히 관철하기 위한 획기적조치」 [連合企業所の創設は偉大なる大安の事業体系の要求を徹底して貫徹するための画期的措置] 『근로자』 [勤勞者] (12) , pp. 39－44.

황석규 [ファン・소ッキュ] (2004) 「첫 탄광련합기업소가 나오기까지」 [初めての炭鉱連合企業所が出てくるまで] 『인민들속에서』 [人民の中で] (65) , pp. 101－114.

[英語文献]

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.

Orthuberra (2006) NKorea county map, In Wikipedia: The Free Encyclopedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/File:NKorea_county_map.png] (2014年6月20日取得) .

[新聞・著作集, 年鑑・辞典類]

사회과학원주체경제학연구소 [社会科学院主体經濟學研究所] (1985) 『경제사전 (1)』 [經濟辭典 (1)] 사회과학출판사 [社会科学出版社] .

『金日成著作集』 (各卷) 外国文出版社.

『김일성전집』 [金日成全集] (各卷) 조선로동당출판사 [朝鮮労働党出版社] .

『로동신문』 [労働新聞] .

『조선대백과사전』 [朝鮮大百科事典] (各卷) 백과사전출판사 [百科事典出版社] .

『조선지리지전소』 [朝鮮地理全書] (各卷) 교육도소출판사 [教育図書出版社] .