

# 人民公社経営の解体、生産責任制の必然性と腐敗の萌芽

## 築 場 保 行

- I. はじめに
- II. 人民公社の誕生・理念と組織、分配、管理
  1. 人民公社の理念、目的と背景、そして問題
  2. 人民公社の組織、分配と管理問題  
(農業労働の組織、分配) (労働点数決定の難しさ、過大な班成員数、消極的集団怠業)
  3. 人民公社の最高管理者と農民の関係、書記に対する農民の評価  
(公社書記に対する煙台市郊外一農村農民の対応) (農民の文化程度と書記に対する評価)
- III. 政策転換と人民公社解体の必然性
  1. 農民の地位
  2. 農業経営の問題、農民の低い労働意欲
  3. 政策転換と人民公社解体の必然性

（人民公社の解体）

- IV. 農業生産の回復、郷鎮企業の勃興
  - 1. 郷鎮企業の発展と労働意欲
  - 2. 郷鎮企業の必要とする労働、精神
  - 3. 党の絶対的支配の維持と改革開放  
（人格支配と現実主義の伝統）
- むすびにかえて——経営腐敗の萌芽——

I. はじめに

改革開放後の中国経済はめざましい成長を実現する一方で政治と経済・経営の両面で腐敗と社会の混乱・無秩序を深めている。

改革開放後の経済のめざましい高度成長は、国家・政府による経済の統制を緩和し生産責任制の導入、経営主体への経営自主権の保障により経営主体の生産意欲が向上したことがその重要な要因であるが、農業における生産責任制、農民への経営自主権の付与が出発点である。そして農業生産の振興・発展が農村工業の発展とりわけ郷鎮企業の勃興をもたらし、次いで城市における工業の発展へと連結するが、農業の発展に後続した発展も個別企業、経営主体への経営自主権の保障が農業同様に経営主体の積極性を喚起した。

もとより欧米先進国企業の資本と技術の導入、同企業への低コスト労働の提供、同じく中国企業によるその利用、

そして内外企業による製品輸出が中国経済の高成長の一つの条件であったことはいうまでもないが、経営主体の経営自主権の一応の確立が内外企業の発展、中国経済発展の前提条件でもあったといえることができる。

### 1. 人民公社失敗の要因と農業生産責任制導入の検討の意義

改革開放の出発点になった農業における生産責任制の導入がなぜ必要であったのか、また他産業においても農業同様に経営自主権の確立がなぜ必要であったのか、その内在的要因と必然性について考察することは、新中国の社会主義の経済運営の事実上の挫折とその克服のための改革開放そして事実上の資本主義化に向かう経緯と必然性について検討することでもある。とりわけ何が問題であったのかを農業の管理体制について、その問題点を改めて明らかにすることは中国社会主义経済の原点の問題を検討することでもある。

### 2. 中国腐敗の萌芽

また改革開放の過程で権力の利益との交換と呼ぶべき現象が出現する。それはその後の党や政府官僚の特権を利用した不正な利益の追求や腐敗の蔓延する現代への序曲であった。党による政治権力の独占を堅持したままで経済改革を進めたため、権力を独占した党・政府官僚にとって権力の不正利用の誘惑、いわばその蜜の味に抗しがたく彼らの不正は恒常化し商品経済の発展にともない腐敗は大規模化する。もとより改革開放以前も不正がなかったわけではないがその規模は改革開放後の腐敗の規模と悪質さの比ではなかった。その意味で改革開放後の経営発展過程はその後の腐敗の萌芽が育まれた過程であったが、農業生産制の導入以後の農村発展が原点であった。

### 3. 過去の研究と再検討の意義

中国共産党の政策転換により生産責任制の採用、そして人民公社が解体の方向へ歩み出したにもかかわらず多くの中国研究者は一九八〇年当時それを一時的な調整とみなし、その転換方向を全く見誤ることになった。それは、研究者自身が自身のイデオロギーのために研究対象に対する客観的な分析を欠如していたためであろう。<sup>①</sup>

研究者自身が早く自身の問題に気が付きそのことを自ら表明している杉野明夫氏のような研究者は少ない。ただそれも解体後一〇年経過した一九九六年発表論文による。<sup>②</sup>

多くの研究者が中国側から提供される一方的な情報に依拠して研究するために客観的な正しい情報を得ることがもともと難しいという事情はあったが、研究者自身が研究者自身のイデオロギーから研究対象に対する客観的な評価を見失っていたことも否定できない。中兼和津次氏のような批判的な論文は少なかった。<sup>③</sup>

ところで生産責任制導入当時から久しく発表されることはなかったが、近年に発表された文献をつうじて改革当時の事情を改めて知ることができるようになった。これを再検討することは、事後的ではあるが客観的な評価に基づく研究を改めて進めるという意味で意義はある。このことが人民公社再検討の一つの理由である。党の政策変更をめぐる経過、特に議論が多い問題については後にならなければ公開されない情報も多いからである。ただ公開される情報の内容について時の党の執行部の政策にも依存する面があり、制約される面は否定できない。<sup>④</sup>

第二の理由は人民公社の思想、組織、管理がなぜ二〇年足らずで組織障害・不適應に陥ったのか。人民公社による農業改革と農業経営が崩壊に至る要因について経営学の視点から検討することである。前述のように従来の研究の多くはあたかも人民公社を理想の最高の組織と考えるような点があり批判的に検討することはほとんどなかったといえ

る。またあわせて筆者が中国訪問研究をつうじて重要と考えるようになった生産隊、公社に対する農民の対応とその社会学的、伝統的経営文化的要素について若干であるが行論のなかで問題にしたいからである。

第三に人民公社解体、その後の改革開放の進展は中国の制度腐敗の原点、出発点でもあるが、改革開放過程で勃興した郷鎮企業の成長のなかに負の問題が内在していたといえる。ただ腐敗の研究で資料を発見することはほとんど困難でもある。研究上の出発点としての重要な問題の存在、方向を明らかにしておきたい。

## Ⅱ．人民公社の誕生・理念と組織、分配、管理

### 1. 人民公社の理念、目的と背景、そして問題

中国農村における農業の共同化は、労働力を相互に交換する互助組の組織、そして一九五五年から土地や農具、耕作家畜を提供し共有する初級合作社、さらに土地など生産手段を集団所有とし、また集団労働をおこなう高級合作社へと発展し、一九五八年に入ると「大躍進」の大衆運動の高まりのなかで「政社合一」(政治・社会一体)<sup>⑤</sup>の人民公社へと格上げと組織化が加速化し全国農村の人民公社化が実現した。一九八五年解散前の数であるが五四〇〇〇余りの公社が存在した。<sup>⑥</sup>

その後、大躍進の失敗、大災害や中ソ対立の影響もあり、国民経済が大混乱のなかで「調整」期に統制が緩和され、生産請負制が普及した。しかし再び一九六二年から「社会主義教育運動」、「四清運動」そして文化大革命のなかで、公社の集体性・統制が強化される。

人民公社の誕生の思想的要因として中国農民の平等思想と解放を契機とするその高揚や毛沢東の共産主義ユートピア

ア思想のイデオロギー、そして彼の強権とその実現を可能にした毛のカリスマ性とそれを受容する中国人民の後進性を指摘するのはまちがいでないであろう。ただ同時に中国解放後の中国が人民公社化の形態が適当であったか否かは別としても農業の強固な統制をおこなわなければならなかった歴史的必然性も考慮しなければならない。それはすなわち以下の二つの理由からであろう。

一つは新中国は列国による半植民地化、日本の侵略、長年の内戦、旧社会からもたらされたもろもろの旧弊などを克服し、中国国民の食糧を確保するため土地の全人民所有化を基礎とし農業経営を全国で統一におこない、中国国民に最低限の糧食を確保する必要があったことである。その意味で内戦終了後もいわば戦時共産主義的政策を持続し食糧確保のために農業基盤を確立することが何よりも必要であったといえる。

同時に新中国の早急な工業化、強蓄積を実現するために都市人口に低廉な食糧を確保し、また機械設備の輸入のための資金を獲得しなければならなかったことも事実である。五六年の合作社化から生産過程の国家統制がおこなわれた。合作社単位に生産計画が下され収穫は農家のものとならず、合作社がまず政府への供出部分を取り、つぎに合作社に必要な部分をとり、残りを農民に一年間の労働点数に応じて分配するようになる。こうして農民は生産決定と残余取得の権利を消失することになったが、問題はそれによって農民の生産意欲が喪失するだけでなく中国経済が失ったものは大きかったことである。

## 2. 人民公社の組織、分配と管理問題

人民公社は「生産隊為基礎」（生産隊を基礎とする）とし三級所有、すなわちそれぞれ経営管理をおこなう「生産隊」、

その上級の「生産大隊」を基礎に、最上級の人民公社が統一的に経営する集団所有・経営の単位である。生産隊は通常、自然村落を母体とし、大隊は複数の近隣の生産隊から構成され、その範囲は現在の郷に相当する。土地、役畜、農具など生産手段は生産隊に属し、ごく少数の生産手段は生産大隊が所有する。また生産隊、生産大隊に属さない社隊企業を公社が所有する。

食糧、綿花、油料など主要生産物について中央の生産計画が中央→省→県→公社→大隊→生産隊へ下達され、生産隊は国家への売り渡し量である目標生産量を基に、生産計画、労働力使用計画、財務計画、収益分配計画をたてる。<sup>(7)</sup>

#### (農業労働の組織、分配)

生産隊は生産計画を実現するため、生産部門、作業内容にしたがって作業組(班の意味)あるいは個人に資源を配置する。作業組の規模は作業内容により二人前後から二〇人程度あるいは二〇戸ほどとさまざまである。作業組は主要作物の生産・加工、副業作物生産・加工、養魚、家畜・家禽の飼育・繁殖、農機具操作・補修、水管理、そして鍛冶屋、大工、石工などさまざまである。こうした多様性は地域的条件の特殊性と多様性に依存するからである。

労働報酬は一労働日の労働点数を基礎に点数化されている。それは次の方法のいずれかによる。(1)実労働時間にしたがって労働点数を計算する、(2)作業項目ごとに労働点数を決めておき、作業量に応じて点数を計算、(3)は、(1)、(2)の作業の質を標準的作業と比較検討し労働点数を評定、記帳する。<sup>(8)</sup>

なおこの基礎となる労働点数は大衆討論・大衆評定により、(1)成員を技術的水準や労働力の強弱および思想的自覚

をもとにして六等級あるいは八等級に格付け、(2)一日あたりの点数(工分)を計算する。<sup>(9)</sup>

いずれにしても労働報酬の分配は一般に年何回かの前払いと年末の決算払いとからなる。前払いを年末時に過不足調整し精算する。すなわち当該年次の収穫量、純収入の確定した時点で労働点数一単位あたりの価格(工分値)は以下の計算により得られる。なお、以下は座間論文を適宜簡略且つ修正し作成した。<sup>(10)</sup>

\*社員分配にあてられる額÷社員総労働点数Ⅱ(全社員の)点数あたりの工分値(A)

分配ファンドは現物部分も貨幣計算し算定

\*分配ファンド総額Ⅱ収入総額－支出総額(B)

またここから国家への供出(C)、集団留保部分(D)を控除する。

\*分配可能総額(E)Ⅱ(B)－(C)－(D)

これ(E)を社員の総点数で除し、それを基数に労働点数で按分し、社員個人の報酬が決定される。

(労働点数決定の難しさ、過大な班成員数、消極的集団怠業)

報酬額は前述のように調整され年末に決定し、現物と貨幣で受取る。農業である以上、自然条件の原因で報酬額の多少が左右されるのが一つの問題である。また前述のように思想的自覚が労働等級決定の一要素であることは民主主義社会であれば基本的な人権に関わる問題であるがこれは問わない。

以上の問題とは別として、問題はそもそも労働点数の決定の難しさである。各種作業があるがいずれの作業であれ



個の労働の質、熟練、強度などを問わず一律に点数化する。

座間教授の紹介する事例でも生産隊内に多様な作業組が組織されている。<sup>(1)</sup>なかには二〜三人編成の組もある。小人数の組であれば個人の能力の優劣差はカバーされやすいであろう。問題は主要作物の食糧・油料（総耕地面積二五ha）や綿花（同一八ha）生産組の人数である。一組二〇〜三〇人で数組編成である。ちなみに田畑であれば水田と畑では一人あたりの耕地可能な面積は異なる。機械化の水準次第で所要労働者数も変わる。他にも考慮すべき問題もあるが座間論文では不明。これらの点を保留としても人数が多すぎることである。

作業の同一性から同一の組が編成されているのだが、一般に人数が多くなればなるほど怠業、サボタージュが簡単になり増大する。管理が必要で作業の監視・監督が考えられるところであるが、配置されていない。一般に組をさらに小組（班）に分割しなければ怠業が生まれる。生産隊、公社管理者にはこうした認識がなかったのであるか。

筆者の知る限りこうした視点が従来の研究論文にはない。そもそも問題を意識されていないように思える。社会主義的精神が労働意欲を高揚させると考えている論者も多いようである。だが現実には働いても働かなくても報酬が同じなら労働の質量は働かない者の平均レベルに収斂する。労働点数総数を増やすようただ出勤出勤して働くふりをして働かない行動をとるようになる。

また（A）式に見るように、労働点数が増えたと分配予定額は結局、減ってしまうことがある。自然条件、収穫に依存するが、同じ条件であれば工分、労働単価は低下することになる。したがって働くほど損になる。秋の収穫量はその前には予測できないのだが、余程の収穫でもなければ社員の受け取り報酬は増えないのである。また基本の労働点数が減額されれば同じ報酬を受取るためには労働時間を増やさなければならず、これも労働強化である。

いま一つの問題は、収穫が多ければ国家の要求上納量が増大することになる。また公社書記が自身の業績を高めるため収穫量を過大に報告することが多くあったという。いずれの場合もその結果、四川など地域によっては農民の飢餓水準を超えて国家の収奪がおこなわれた。いずれにしても上納分を控除した後の消費ファンドが増大しなければそもそも農民の消費可能量は増大しない。

以上いずれも農民を消極的な集団的怠業に導くのに十分な条件であったということが出来る。

### 3. 人民公社の最高管理者と農民の関係、書記に対する農民の評価

人民公社は「政社合一」すなわち経済組織であり政治組織である。人民公社の最高意思決定機関である人民公社管理委員会委員は社員大会の選挙によって決定される。字義同どおりみれば民主的のようだが委員候補は党が事前に決定する。もともと党を頂点とするピラミッド構造の単位政治組織でもあり、基層単位の党官僚である公社書記は中央に責任を負う。したがって公社党書記が事実上の最高意思決定担当者であるといえる。

ところで党書記にとっては公社の収穫量を増大させることは自身の業務であり成功すれば自身の業績の向上である。これは自身に対する上級機関の評価を高める昇進の最大の要因である。問題は、故意に実際の収穫高以上の収穫を報告することである。書記が自身の評価を高め自身が昇進するためにしばしばおこなわれた。収穫量が増えればそれだけ翌年の予定上納高が増え、実際の収穫は増えてなければ残余作物は減り農民の消費ファンドが減少することになる。ちなみにこれが天府の地といわれる四川で飢饉が発生し最も死者が多かった一因であるといわれている。

なお文革時、党委員会がいわゆる奪権派に支配され革命委員会へ権力が委譲されたところでは、人民公社の管理面

では「極左的」な運用が強化され経済的な収奪の強化と経済的損失が増大するばかりか農村の伝統文化の破壊が進行したとされている。そして七八年第一一屆三中全会（第一期第三回中国共産党全体会議）後、党組織が再建され、文革時の混乱の収束に向かう。再び人民公社の旧体制が復活する。ただ文革時その前もその後も公社において人民を代表した民主的な管理がおこなわれていたとすることはできない。また前述のように公社の最高管理者は党の上級単位から派遣された党官僚であつて当地の生産隊の農民から選ばれた代表ではない。

（公社書記に対する煙台市郊外一農村農民の対応）

農民が保守的で頑迷である、また大衆動員の対象となる無知蒙昧な農民像も一般的ともいえる。特に前者は社会主義、共産主義社会の実現の障害であるとする農民像につながり多くの研究者が共有しているともいえる。しかしこれは一面的な農民像であると思える。こうした農民像を相対化する意味で以下の経験を紹介した。

以下は筆者が山東省煙台市郊外一農村を訪れある農民にインタビューした際の記録と印象である。また筆者は人民公社時代の公社書記についてその評価を聞いた。

人口の多い同村は複数の生産隊に分割されていたが、村全体で生産大隊を構成する。農民の参加した生産隊Aは全戸が祖先を同じくする李姓、隣のB隊も同じ李姓であるが前者とは出自が異なる。以前李姓の家で家僕であつた、李家に買われて来た者、などが方便のため李姓を称するようになったという。そうした経緯から後者の生活水準、文化水準は低い。また後者は前者と墳墓を同じくすることは決して出来ない。これは中国独特の文化である。

解放後も所得水準、文化水準の面で互いに区別するA、Bの関係が簡単に変わるわけではないが公社の生産大隊を

構成する単位となった。当地農民にとってはA、Bの微妙な関係は暗黙の事実であるが、村外から来た外地人（よそ者）の前記書記にはそこまではわからない。

同書記は書記として就任後、生産隊大会を召集し村民に対し（旧）地主・富農名を告発告知するよう命じる。実はA村落では共産党の支配が始まる前に地主らは弾圧を逃れるために自主的に土地を零細農民に贈与などの手段で自ら零細農民に変身していた。これも村民にとっては暗黙の事実である。ところで数時間の大会中に催促されてもただ一人として告知する農民はいない。同書記はその後A、B隊に対して執拗に密告を奨励するが告知するA、B隊村民はいない。生産大隊・隊の会計など職員は下級幹部であるが、当地民（その土地の者）である彼らの中からも密告する者はいない。ところが後日、密告する者がB隊員でなくA隊員から登場する。村人、特にA隊村民にとっては意外な裏切り者が出たのである。ただ一人だけであったが。

ところが再び生産隊大会が開かれると全員が彼こそ地主で雇農をひどく搾取していたと書記の前で弾劾したのである。そして彼は連行され労働矯正という名の強制労働に服することになる。この逸話から多くのことが読み取れるのではないだろうか。そのすべてを記述する余裕はない。少なくともこの村では零細農民や雇農を使って旧地主・富農を攻撃し再分配をおこなう運動が組織的になることはなかったし党支配を強化するその手法も成功しなかったということである。<sup>12)</sup>

（農民の文化程度と書記に対する評価）

一般に村内部の社会関係は一般に多様であろう。地主と貧農の間に厳しい緊張関係が存在している場合、反対に強

い連帯的な共同体関係が支配し両者の対立は少ない場合、あるいは対立関係を抑圧するほど支配関係が強い場合など考えられる。

そうした緊張関係の要因を主に経済的關係、搾取被搾取関係から把握することも可能である。党が貧農・雇農を組織化し地主・富農を攻撃させる場合に両者の対立関係を利用し、前者に後者の土地を分配取得させる方法が頻繁におこなわれたが、まさにこの思想に基づく手法である。この点でA、B村では貧農の組織化は不成功であった、できなかったということがいえる。それは経済的にみて大きな対立的要因がなかった、あるいは伝統的な連帯関係が強かったためかもしれない。

いずれにしても党の支配は全権を握りながら全能であったとはいえない。一つは当地人の外地人に対する信用を阻む壁が存在することである。これは中国人、中国農民の伝統的な思考である。また一つは村民と書記との間の文化程度の差の存在であろう。伝統的な読書人（文化人、知識人）を尊敬する文化伝統のためである。これは農村であれ城市であれ同じであり、読書人が官職にあるか否かを問わず読書人を尊敬し無学な者に対し軽視する伝統である。A村の農民は伝統的に尚学の風が強く農民の多くが私塾に通うことが多かったという。

A村民は書記と接するうちに書記はただ軍功で書記に就任できたが彼の文化程度がきわめて低く、かつ聡明でなく人格的にも尊敬できるところがないことを知るようになる。こうした時に農民は明哲保身であり態度と対応は面従腹背であり、時に愚民のふりをして嵐の過ぎ去るのを忍耐強く待つだけである。また適当に力を抜いて働くことが農民にとつて可能なせめてもの消極的抵抗であり、エネルギーを蓄積する方法であったといえる。彼らが愚民ではないこと、その知恵とエネルギーは改革開放後の農村の急成長により証明されるのである。

### Ⅲ・政策転換と人民公社解体の必然性

#### 1. 農民の地位

人民公社制度の登場は、前述のように歴史的必然性があつたといえるかもしれない。ただそこには強権、暴力による強制をともなつたことは否定しようもない。積極的に地主攻撃やその土地収用に参加しわずかな土地を取得した農民もその土地を公社に収容されることになる。人民公社体制に組入られた農民にとっては土地、生産手段の集団所有とは觀念にすぎず実質的にはその觀念と正反対の土地の無所有にほかならない。また実質的には土地の所有権を失つたばかりか公社が自給自足的な「政社合一」組織であるため、人民公社を退社することは生存できなくなることを意味するようになる。

人民公社成立と時期を同じくして農民の都市への流入を防ぐため戸籍管理が厳格になり農民戸籍の農民は農民であるかぎり農村以外での居住の自由を奪われることになった。これは中西教授によれば五三年から農業合作社の組織化が加速され、社会主義教育運動もおこなわれるなかで社会主義教育運動を圧迫と感じ農民の都市に職を求める者、流入する者が増大した経緯もあり、これを防ぎまた食糧を確保するため農民の農村からの流出を防ぐためでもあつた。<sup>(13)</sup>

こうして農民は農村に居住することを余儀なくされ、農業以外の職業に従事することも出来ず、また人民公社で重い労働に服するだけでなく無償の徴用を課せられる事実上、政治的な権利ももたない農奴同様の存在に陥つたといえるのである。

## 2. 農業経営の問題、農民の低い労働意欲

公社、生産大隊、生産隊が統一的な生産計画を立て農民を動員しても公社の農地の収穫は充分でなく計画を達成できないことが多い。他方で農民の自留地の作物が豊作であることが多い。自留地の多くは農地として土地は痩せ狭く条件は悪い。また自留地とはいえ決して家の周辺にあるわけではない。それでも農民は隊の農場で働く前、働いた後も自留地で農耕することが多いのである。それはなぜだろうか？

農民は隊、公社農地で働くことに意味を感じないためである。働いても働かなくても工分（労働報酬）が同じであり、強度・熟練度において異なる同量でない労働の報酬が同じでは労働する者の労働意欲は低下する。

また人民教化の目的で党や政府の上からの社会主義教育運動、「工業学大慶」（工業は大慶に学べ）、「農業学大寨」（農業は大寨に学べ）などの運動が度々おこなわれ大衆・農民の労働力の大量動員がおこなわれた。なお大慶と大寨はともに公社経営の模範とされ社会主義精神高揚の政治宣伝活動に用いられたが、買によれば発表された多くの生産のデータが大衆動員のために捏造されたものであったことが改革開放後、明らかにされた。<sup>14</sup>

この事実はそもそも経済的効果がなかったことを証明するばかりか、特に共産主義精神を鼓吹してもモラル（労働意欲）の向上実現が困難であった事実を物語っているといえる。

いわば戦時から平時になれば、また時代が変われば緊張感や危機意識が希薄になる。人民公社誕生時のような高揚感は既になくなっていったといえる。平時には戦時のようにスローガンや大衆動員によって農民のモラルを高めることもできない。モラル低下の基本的な要因は働いても働かなくても工分が同じであり、同質でない同量でない労働の報酬が同じでは労働する者の労働意欲は低下することである。ちなみに大寨モデルが全国各地で強行に推進され労働

働評価と工分の計算が極端に単純化され、労働記録も単純化される。その結果は同じく買によれば、平均主義、大鍋飯の弊害が横行し消極的な怠業を蔓延させ農村経済が破壊されたとする。<sup>15)</sup>

生産隊の農地で働く農民の労働意欲が低下するのは農民に前述の自留地があれば、なおさらである。文革期には多くの自留地が没収されたり、また自留地の作物を農貿市場(農民市場)で農民が売買することも禁じられる。これも日本で報道されたような農民の共産主義イデオロギーの向上などではない。<sup>16)</sup>

このように公社のなかでは基本的な人権を奪われ、隊と公社の命令に反することは不利益で危険でもあり、表面的には命令に服することが安全である。公社の命令には口是心非だから働くふりをして実際には力を入れて働かない。生産決定権、剰余配分権を奪われた農民は等しく労働意欲をもてない状況であったといえる。

### 3. 政策転換と人民公社解体の必然性

人民公社体制の強化とは反対に農業生産は長期的に停滞・低下する。ちなみに一九七八年の農業生産の水準は一九五七年と同等な水準であること、深刻な食糧不足の危機に直面していることが一九七八年党の中央工作会议で報告される。<sup>17)</sup>

政策転換は必然であった。毛沢東が前々年の一九七六年逝去、そして鄧小平の復活の流れのなかで農業政策の転換が進められた。その背景は農業生産の停滞と農村の深刻な窮乏化、農村に対する財政支出増の限界である。また最も窮乏化が深刻な安徽、四川の農村で地方幹部が政策変更を求める農民の真剣な要求に直面していたことである。農民らは六〇年代初期におこなわれていた「包工」(作業請負制)や「包産到戸」(生産家庭請負制)、「包乾到戸」(農家経営



請負制)の復活と承認を要求していた。<sup>(18)</sup>

まず七八年改革で党が着手した措置は、久しく復古にされ、特に文革時に「極左的な思想」「共産風」により不法に侵害されていた公社発足時の本来のルールを復活しようとしたことである。ただ包産到戸、包乾到戸は絶対に認めないという決定であった。<sup>(19)</sup>

しかし、両請負制は初めは秘かにその後は事実上公然と普及していく。一九八一年中中共中央「一号文件」として全国機関に送られた党の決定は先に進化したこの事実を事後的に党決定として承認したものである。<sup>(20)</sup>

実は一九五六年以降、農業共同化を進めた合作社組織化の当初から如何にして有効な管理制度を確立するかが課題であった。堅実に社会主義を建設しようとする鄧子恢などいわゆる実務派官僚により漸進的な政策が進められていた。<sup>(21)</sup>

そして鄧の提案した生産請負制は合作社発足当初、多くの地域で受けいれられ普及していたのである。<sup>(22)</sup>それが党内の「左」の思想優位が支配的ななかで、五七年の農村社会主義運動期には「資本主義を復活させる」ものと否定される。<sup>(23)</sup>六一年の調整期に一時的に復活するが、文革期に「左」からの批判・攻撃で再び禁止されていた経緯があった。<sup>(25)</sup>結局、七八年三中全会に先行して合作化開始時の制度が復活していたといえるのである。

#### (人民公社の解体)

一九七八年以降の農業政策の転換、生産責任制の採用にともない、多様な形態の請負制が普及したが、最終的には農民にとって最も独立性の高い包乾到戸が普及する。<sup>(26)</sup>こうして農民の生産の自立性の一応の回復にともない農業生産が回復する。その結果、人民公社の存在理由がなくなり事実上解体することになる。その行政機能は郷鎮委員会に移

行され、一九八四年の憲法改正により政社一体の人民公社は消滅する。制度思想・設計がそもそも誤りであったことが歴史的にも証明されたのである。

#### IV・農業生産の回復、郷鎮企業の勃興

##### 1. 郷鎮企業の発展と労働意欲

七八年共産党の第一屆三中全会（第一期第三回中国共産党全体会議）、同党同期の先行する前記の中央工作会議決定に先行して生産責任制が急速に普及する。その後農産物の政府買い上げ価格値上げが実施される。農村経済の復興発展を基盤に農産品加工業、農業基盤関連工業の事業組織が八〇年代に勃興する。多くは公社時代の社隊企業を前身とする郷鎮政府の所有、公的出資のものであったが、次第に私的な出資の郷鎮企業も出現し急成長する。こうした急成長は農村・農民が急に商業的になったからではない。人民公社の自給自足的な体制の下で久しく抑圧されていた農民の自然な事業欲求、エネルギーと消費意欲の爆発を背景としていたといえる。

いわば冷たい雪に踏みつけられている間にも農村工業・商業の成長の萌芽が絶やされないうのであって、突然その生命が八〇年代に誕生したのではない。もとより零細農民が農作物を市場で販売するのは最低限の生存のためにも必要なのであるが、その意味では農民も商業的なのであるがそれも既述のように文革期には禁じられていた。こうした抑圧されていた農民の欲求、エネルギーが爆発したものだといえる。

郷鎮企業の急速の勃興も農民の主体的な労働参加の所産である。また労働意欲の向上の所産である。農業生産性が向上し専業農家の出現、多角経営の発展、そして富裕農家「万元戸」が出現する。それだけでなく農工商総合経営の

生成とその合資形態そしてその連合体が出現する。こうした変化を党は肯定的に評価する。<sup>(27)</sup> また関連工業への労働力と資本の投資が可能になり、農村工業への農民の就労者数も増大し農民の消費、購買力が増大する。

既に言及したが、新中国建国期や大躍進期には農民と大衆の大量動員型のインフラ・土木の工事がよくおこなわれた。これらは農民にとって多分に他動的な労働であり、それだからこそイデオロギー的スローガンの下でおこなわれなければならなかったといえる。またその華々しい成果は多くは捏造されたものであることは別としても直接農民が所有することができないものではない。

例えば水利工事等の農民の大量動員は農民を単純労働力として動員したものだが、農民にとってその労働成果を短期で目に見える形で実現することも手にすることもできない。他方、土作りから始まり畝立て、育苗、そして成長、最後に収穫まで少なくとも四、五ヶ月は要するがその成果は目に見える形で手にすることができる。しかも生産力の技術水準が低く労働集約的な農業の場合、農業の収穫は多分に農民個人の農業技術と投入労働量に依存し、その成果を目に見える形で手にすることができる。そしてそれが農業生産を発展させる。人民公社解体期の多くの地域の農業はまさにこうした状況であったといえる。

## 2. 郷鎮企業の必要とする労働、精神

郷鎮企業の成長に表現される農村工業の成長にも農民の主體的な労働と技術を要したことは言うまでもない。また労働者のみならず管理者の労働の質的側面と量的側面、その強度、そして経営者の主体性が重要であるといえる。またあたらしいものに挑戦する事業者精神が必要である。こうした精神が公社書記や幹部にそなわっていることは少

ないであろう。

産業の成長は単純な量的発展拡大からその質的發展を郷鎮企業に要求する。特定郷鎮内からその境界領域、さらに国内遠隔地、海外へと郷鎮企業の市場は拡大する。こうした拡大を担保するのは受動的な労働ではなく、主体的かつ柔軟な精神と労働力であり、労働意欲に報いる労働報酬である。また事業者精神も重要である。

消費の水準の高度化・多様化に企業として対応が可能なためにも労働の主体性を必要とする。生産力と消費水準が低い段階でも高い段階でもより良いものを求めるのは自然であり、改革開放は海外の良いものへ人々の目を開かせ、また良いものを作る意欲を育むようになる。消費の面から欲求の多様化、質の良いものへの欲求が増せば、そうした欲求の高度化に対応する製品を作るためには、働いても働かなくても労働対価が同じであるような労働では対応することができない。労働の量と質、特に後者が重要である。これは工業製品のみならず農作物についても同様であり、またその加工製品についても同様である。いずれにしる農業の増産、農家の増収、農村の繁栄、そして郷鎮企業の発展の出発点は、何よりも農民の労働意欲が向上したことであるといえることができる。

### 3. 党の絶対的支配の維持と改革開放

改革開放を進めつつ四原則（プロレタリア独裁、共産党の指導、マルクス・レーニン主義・毛思想、中国独自の共産主義）を頑として堅持するのが中国共産党の路線である。そして毛沢東の個人崇拜が否定されていない。ここから中国共産党の支配が伝統中国の家産官僚制支配同様の観念・思想を継承しているのではないかということである。党やその官僚は伝統中国の家産官僚制支配が皇帝を頂点とする権力ピラミッド構造の下で全国大中小の小皇帝ともいえる官僚を

つうじ人民を支配したように、中国共産党は党主席を頂点に全国大中小組織の党官僚が人民を支配する構造を継承したともいえる。皇帝と家産官僚の人民統治が良くも悪くも、つまり善政であれ悪政であれその人格的支配としておこなわれ、法による支配ではなかったように、解放後の党の統治に人格的支配が継承されたといえる。これはまたその後の権力腐敗の要因の構造的かつ思想的かつ法的側面である。

現に文革期の恒常的な法軽視のみならず、Ⅲ・3で記したように農民の法的権利の変更をとまなう問題である生産責任制の普及やその細則に関する指示が党内決定を経て何の疑問を持たれぬまま党中央文件として発表され、党文件が実質的に法的拘束力をもち実施される。こうした党による法の軽視ともいえる法観念、本来の意味での法に対する党による侵害ともいえる事態が異常ではなく特色でもあるといえる。

#### （人格支配と現実主義の伝統）

またこれを正当化するのが現実主義の思想である。「实事求是」（本来実践によって真理を検証する意味だが、実践して結果よければよしの意味で用いる）は毛沢東が唱え鄧小平もそれを口実に同様に唱え、改革開放後の党の指導方針を表す標語となったが、文字通り現実主義を肯定する伝統的な成語であり、法よりも現実が優先されることを端的に表現している。

このスローガンがその後の政策転換そして成長の出発点となったという意味でその意義は否定できないが、党と党員が何よりも法を超えることを否としない存在であること、法が党員そして人民にとって厳として遵守するべき基準でないことは法文化の違いであるといえばそのとおりであるが、それ以上に異質性の印象を与える。

いずれにしろ改革開放、人民公社の解体、政社合一の機関の消滅のなかで、既存の社隊企業のみならず新たに多くの郷鎮企業が誕生・発展したが、現実主義と人格支配の伝統と党の独裁が不正と不法、腐敗を蔓延させる出発点となったということができないのではないだろうか。

中国伝統の家族主義、縁故主義、関係重視の伝統は利益共同体の形成そして不正行為の共同化、さらに法の適用を免れるセキユリティネットの形成を促進する要因であるといえるが、特権を利用して不正利益を追求する官僚にとっては家族関係のみならず縁戚関係、関係ネットワークを利用することは地位や利権の継承・温存と増殖のため、また法の適用からの回避を図るための担保である。またそうした利益集団と関係をもつことで利益を得ようとする者が関係ネットワークの外延をつねに拡大再生産する。他方、権力なき弱者にとって不正批判は簡単ではなく法に守られない命がけの行為である。

### むすびにかえて——経営腐敗の萌芽——

農業生産責任制の導入はその後の所有権改革の嚆矢となったという意味で重大な経済的意義を有する。農村に始まり次いで都市、工業企業の改革に着手する。早くも一九七九年に四川で一〇〇の企業に企業自主権を与え、国家経済委員会等六部門が北京、天津、上海の八企業で企業自主権拡大を試行し、増産増収の結果を得る。<sup>28)</sup>

公有制を堅持しつつ企業形態多様化さらに株式会社制度の導入が全国で進められる。沿海部の先進地域、浙江省ではほとんどの郷鎮企業が私有制か株式制に改組される。また郷鎮企業の勃興期に移行期特有の労働者集団所有の集体企業として組織された企業や、多分に私有制でありながら公的な資本も投下され公的企業の看板を借りた「紅帽子」

企業など、経過的形式の企業の出現と多様化、そしてまたそれら企業の所有権の不明確化が進行する。

問題はこの経営改革の過程で経営腐敗が進行したことである。法や財産管理制度の未整備、経済効率観念の低さなど、そうした制度的な要因だけでなく経営主体の意図的な不正が要因で公的資産が相次いで流出した。すなわち経営合理化を口実とする企業連合や合併などにもなう改組時の不当な財産評価、不採算を理由とする低廉な価格での売却やリース形態での権利譲渡、承包（請負制）化の際の権利の不正な入札など、経営者と権力を有する党官僚が関係（guanxi）<sup>(29)</sup>をつうじて双方に有利な取引をおこない利益共同体が形成される契機となった。資本主義的な財務管理や証券取引慣行が未発展のなかで郷鎮企業経営者や企業組織の党幹部に対し優遇措置として改組された会社の株式が低廉な価格で譲渡されたことは、その後の党官僚支配が会社支配と重層する要因となった。

所有の全人民所有を改組し公有制を維持しつつ株式会社制度導入を進めても管理しているのは経営者や党官僚である。また一般に彼らによる持株支配比率は数字以上の支配力を有する。その意味で適正な「コーポレートガバナンス」がおこなわれるためには所有主体である人民が経営主体として権力を行使できなければならないが、人民の代理であるはずの党官僚が人民の代理として権力を行使するとは思われない。反対に党官僚支配が社会主義所有の本来の目的である「為人民服務」（人民への奉仕）の目的に反する可能性が高いことは否定できない。

農業次いで工業における生産制度改革、経営自主権の付与、さらに自主権の拡大・自由化、そのいずれの政策も社会主義の堅持を標榜している。ただそれは党の団結を確保し独裁を維持するための口実といえなくもない。全人民所有の後退が資本主義的経済・資本主義的経営の発展と並行し対応しているという事実は皮肉でもあり社会主義制度の矛盾を端的に表現している。

注

- (1) 以下参照されたい。座談会出席者、阪本楠彦他：「座談会Ⅱ調整期の農業政策―生産責任制の位置づけと人民公社制度の改革をめぐる―」 [ci.nii.ac.jp/naid/110002958379](http://ci.nii.ac.jp/naid/110002958379), 2014.06.01.
- (2) 杉野明夫「中国農村改革と人民公社の終結」『立命館経済学』第四四卷第六号、1996.02.
- (3) 嶋倉民生・中兼和津次編『人民公社制度の研究』、アジア経済研究所、1980.10.20. 中兼和津次著「中国集団化の再検討」『一橋論叢』第九二巻第一号、1984.08.01.
- (4) 王鴻模・苏品端著『十一届三中全会的前前后后』九州出版社、2012.10. 賈艶敏『农业生产责任制的演变』江苏大学出版社、2009.08. 両書には生産責任制の評価について見るべき新しい点が記述されていないが改革肯定派の立場から合作社結成時にすでに責任制が普及していたが党内の「左」の影響・支配でその後、生産制が否定されてきたこと、また七八年当時の党内の農業生産責任制をめぐる賛否議論と対立関係について克明詳細である。
- (5) 政社合一の意味。人民公社は農村の政権（行政）単位と生産組織を一体化したものととして、農村の基礎的な政権組織でありながら、基礎的な生産組織でもある。
- (6) 杉野明夫、前掲論文。
- (7) 杉野明夫『中国社会主义の展開』ミネルヴァ書房、1971.07. pp.145-6. 座間紘一著「中国農村人民公社の労働管理制度―生産隊の労働組織、分配制度を中心に―」『東亜経済研究』第四七巻第一・二号、1980.03.24（以下、座間1.と略称）、同著「中国における生産責任制について」『東亜経済研究』第四八巻第一・二号、1981.04.30（以下、座間2.と略称）。
- (8) 座間紘一、座間1.、2.、賈艶敏、前掲書 pp.32-3.
- (9) 松野昭二著「農村人民公社における「按劳分配」論」 [www.shachi.co.jp/jaas/09-03/09-03-02.pdf](http://www.shachi.co.jp/jaas/09-03/09-03-02.pdf) 2014.06.01.
- (10) 座間1. p.125, pp.133-5.
- (11) 座間2. p.16.
- (12) 小嶋正巳著「人民公社における経営管理と階級闘争（1）―生産隊会計制度の改革を出発点として―」『山口経済学雑誌』



第一七卷第五・六号、1967.03.31.小嶋氏の論では生産隊の経営管理に「貧・下中農」が中心的な主体として参加し地主による支配を排除したとして生産隊の新会計制度を高く評価する。最下層の「貧・下中農」が主体になって、中農や地主以上の農民の不正行為を厳しく監視することができるといえる。

しかし問題が多い。まずそもそも共産党の農民分類に疑問をもたずに受け入れて良いものである。ほんの僅かな一haたらずの農地しかもたない農民も農地を有していたために地主と分類され、そして貧農・雇農のアクティブに非難され差別・攻撃の対象とされ悲惨な運命をたどった農民が多い。公社のなかでは党幹部が警察権・裁判権を事実上有していたのであるが、密告も奨励され「地主」とされた農民が公正な手続きを経ず不当な処分をくだされたこともしばしばである。党幹部の人格素養が高ければ党の統治にせめて救いはあったかもしれないが、その反対であることが多かった。そして文革時には解放時以上に再び「左の」誤った指導が農村社会を陰惨な対立と混乱に陥れたのであった。

(13) 中西仁三著「人民公社と中国の農業政策」『同志社大學經濟學論叢』、第一二卷第五号、pp.66-81. 1963.02.15.

(14) 賈艶敏、前掲書、pp.15-54.

(15) 同上、pp.230-32.

(16) 筆者が四川省大州市K県S鎮において農民にインタビューしたところ、農民は市場が閉鎖された後は闇で売っていたし、都市の市民も闇市場を知っていてそこで購入する者が絶えなかったという。それは市民の間では公然の秘密であって知らないのは農村を管理する公社の幹部だけであつたという。自然発生的な交易をも禁じていたことが異常であつたことを物語っているといえる。

(17) 王鴻鳥・苏品端著、前掲書、pp.81-2.

(18) 賈艶敏著、前掲書、第八章。

(19) 同上、pp.276-283.

(20) 同上、pp.274-5. p.328.

(21) 同上、pp.41-2.

- (22) 同上、pp.47-9.
- (23) 同上、pp.50-72.
- (24) 同上、pp.77-9, p.128, pp.163-5.
- (25) 同上、pp.180-214.
- (26) 杉野明夫、前傾論文および楊勳・劉家端著・杉野明夫訳『中国農村改革の道…人民公社解体と請負制』大阪経済法科大学出版部、1989.07.25.に詳細な紹介あり。
- (27) 王鴻鳥・苏品端著、前掲書、pp.146-8.
- (28) 同上、p.151.
- (29) 郷鎮企業ではないが中国娃哈哈集団の改組の際に多くの株式が杭州市党幹部に譲渡されている。以下参照。拙稿「ダノンと娃哈哈の争いと中国リスク―市政府と職員の株式所有権の突然の出現の考察を中心に―」『政経研究』（日本大学法学部）第四九卷第四号所収、同「国有企業娃哈哈（ワハハ）集団の変容―ダノンとの合併、改組と宗慶後による支配の確立による家族企業化―」『政経研究』（同）第五〇卷第一号所収。