

# 工業の部門別管理についての一考察

白井 瑛一

1973年3月ソ連邦閣僚会議は、「全連邦および加盟共和国の工業企業合同体についての総規程」を決定した。本稿では、この「全連邦および加盟共和国の工業企業合同体についての総規程」（以下本稿では「総規程」と略称する）の構成、特色、内容上特に注目すべきこと等について述べ、これが制定実施ののちにおける管理機構としての工業省の役割に触れる。次に、経済改革（1965年9月）以後、工業における部門管理の原則についての考え方がどのように進展し、具体化してきたかを経済指導の責任者およびエコノミスト等の見解の検討を通して考察する。そして、現段階のソ連経済において、工業を部門別に管理するということはどのような経済的な意味をもつものであるかについて述べる。

## (1)

「総規程」<sup>(1)</sup>は全体で121条からなり、次の章別構成になっている。

総則。企業合同体の指導。企業合同体の財産。企業合同体の権利と義務（計画作成、科学技術の進歩、基本建設、資材・機械補給、要員・労働および賃金、財政・信用・計算および報告、全連邦企業工業合同体の対外的経済活動）。企業合同体の活動の統制・監査・検査。企業合同体の再編成と廃止。

後述するように、「総規程」は、生産の基本的環についての規程であるので、1965年に制定された「社会主義国有生産企業についての規程」と章別構成が類似している。しかし、部門管理原則についての考え方が具体化したことと

関連して、以下に述べるような特色を有している。

総則では、この「総規程」が適用される「全連邦工業企業合同体」と「加盟共和国工業企業合同体」は、工業企業のみでなく、科学研究組織、設計・技術の組織を含む生産・経済的総合体であり、製品部門の生産活動について責任をおうと、規定している（第1条）。この合同体の生産・経済活動は、ホズラスチャート原則にもとづくが、そのホズラスチャート原則とは、科学研究費用、企画・設計費用までを含めて完全に補填することを意味している（第2条）。生産の専門化・集中化を義務づけ（第4条）、その具体的手段・方法を一般的に定めている（第12条）。

構成要素にかんする規定の部分で、上に述べたように、「合同体」という名称が、単なる複数企業の合同化を意味するのではなく、現代的な技術水準を維持・発展させるうえで不可欠の科学・技術上の諸組織を含むものにしてはじめて「合同体」とであると、規定していることは注目に値する。

科学・技術の研究とその成果を生産にすみやかに導入することの必要性は、技術革新の現代においてソ連でも、従来から主張されていたことは周知のところである。「総規程」では、この「科学と生産」との結びつきともいべき問題を、単一の組織体の中に含めることによって組織的に解決しようとしている。しかも、その場合に、科学・技術研究の費用を支出した合同体の活動にもとづく収入によって補填することになっている。つまり企業合同体による部門管理は、単に部門の生産高やその他の量的な課題の達成のみを目的とするのではなく、後に、他の諸支出の補填についてもみるように、部門の「完全ホズラスチャート化」を目指していると、考えることができる。

生産の集中化、生産の専門化・協同化も、また、合同体の形成と関連せしめられている。

工業部門にもよるが、特に、生産の集中化は単独の企業の内部では不可能に近いことであった（生産の専門化という時、後にふれるように、たとえば道具の自家製造などは、補給がリズムカルにおこなわれていれば可能なことであっ

たが)。複数の企業が合同化してはじめて、生産の集中化の可能性が生ずる。また生産の専門化は、これを合同体の内部でおこなうとした場合、一定程度の生産現場・施設の変更を必ず必要とする、このための支出は、合同化することによって生じた企業合同体の集中化された資金・ファンドを利用する旨規定されている。すなわち、「賃金ファンド総額と企業合同体にかかわる管理機関の維持の支出割当の範囲内で」(第12条) その一部を用い、また、個々の構成企業の生産発展ファンドを集中した「生産発展の集中ファンド」を使用して、「分担原則」にしたがって、生産現場の組織・設備の変更をおこない、新設企業および新設組織等の企業合同体の再編成をおこなうと、定め、工業各部門において現在、緊急の課題となっている生産の集中化、専門化の具体的方法を、総則の範囲内で、一般的に示している。

第2章の「企業の指導」では、従来の企業の企業長と同じく、企業合同体は国家によって任命される長官によって単一責任制を原則として運営されること、長官は、その企業合同体の全体の利害を、その企業合同体の内部の各部分(企業と組織)に対して代表すること、すなわち、「企業の利害と国家の利害」との調整を一身に負う形になっている。同時にまた、合同体は単一の生産・経済上の統一体でありながら、なおかつ、「企業合同体の利益と、企業合同体を構成している諸企業と諸組組織の利益」とは「結合」(第24条)されるべきもので、つまり企業合同体と構成企業との間には利害の相対的分離があることが確認されたうえで、その相対的分離を克服するために「企業長会議」が企業長のみでなく、主要な管理者をもって構成される(第25条)。1965年ごろまでに法的に確認を得た、「企業は相対的に自立的な利害を共有する勤労者の集団である」という位置づけそのものが、企業合同体の法制化によって失われたわけではない。むしろその相対的利害の実現の一方法が明示されていると言ってよい。

第2章におけるもう一つの特徴は、企業合同体を構成する企業と組織の経済的機能を効率的に遂行するために、企業合同体にそれ自身の管理部がおかれることになり、この管理部は企業合同体を構成する諸企業の機能のうち一部分

をできるだけ集中して執行することになっている(第18条)。また、この管理部の費用は、「生産・経済的諸機能を集中的に実施することによって企業合同体の管理部が受けとる収入によってまかなわれる。また同じようにして生産される製品(遂行される作業、供与されるサービス)の原価につけ加えられる諸企業と諸組織の控除によってまかなわれる(第21条)」。なお、管理部の人員の賃金は、「企業合同体全体にたいして定められた賃金ファンド」(第23条)と「管理機関維持のための支出割当総額」の範囲内で、決定されることになる。すなわち、管理部人員の無制限な増大や管理費の増大は結局のところ企業合同体の財政に反映する仕組になっている(第2条でも明示)。これも後述するが、生産量が增大すると、管理人員が増大するといわれ、その削減は急務とされたが、経済的刺激のてこを用いてこれを解決しようとしている。

第3章の「企業合同体の財産」では、企業合同体全体の物質的基礎について規定している。構成各企業・組織と企業合同体の管理部に定着せしめられた固定・流動資金、固定・流動ファンド等の国有財産が「企業合同体の財産」を構成する。構成各企業・組織と企業合同体の管理部に定着せしめられた財産とは一まず区別されている。したがって、バランス表示も、企業独自のバランス、管理部のバランス、「企業合同体の集合バランス」(第29条)という形で表示されることになっている。企業の相対的分離性の財務処理上のあらわれである。

ところで、企業合同体の管理部には前述のように諸機能を集中的に遂行するために次のような諸種の集中ファンドと予備が定着せしめられる(第30条)。企業合同体の一つの特色を示すものと思われるので、以下に掲げる。

- ①生産発展の集中ファンド
- ②物質的刺激の集中ファンド
- ③社会・文化的諸措置と住宅建設の集中ファンド
- ④科学研究ファンド
- ⑤新技術開発ファンド
- ⑥新技術の創出および導入を奨励するための集中ファンド

- ⑦輸出生産発展ファンド
- ⑧発明と合理化提案の導入を助成するファンド
- ⑨諸企業と諸組織とに財政上の援助を与えるための予備金
- ⑩大修理にあてることが予定されている減価償却控除積立金

上記のうち、④・⑦・⑨は企業合同体の属する上級機関が設置の要・不要を決定する。

これら①～⑩のファンドや予備の額は、「ソ連邦ゴスプラン付属の計画化と経済的刺激的新しい方法の適用の問題についての各省連合委員会の定めた手続き」によって企業合同体の管理部がきめることになっている。

これらの管理部に定着せしめられる集中的な諸ファンドと予備は何を財源としているのであろうか、上で引用したように、中央でその手続きはきめられているが、要約すると、次のようである。

生産発展ファンド、社会的・文化的諸措置および住宅建設のファンドは経済的刺激的ファンドであるから企業に留保される利潤をその形成源とすることはいうまでもないが、これらの額とまた企業合同体全体としてこれらの諸ファンドを形成するための（それにふりむける）固定した率（基準）は5カ年計画の承認を受ける際に上級機関によってきめられる。5カ年計画の承認を受ける際には、構成各企業と組織の経済的刺激的ファンドへの利潤から振り当てる部分が、労働組合の承認を経て管理部によってきめられる。したがって、経済的刺激的諸集中ファンドへの繰り入れ額は構成各企業への繰入額（率）がきめられるのでそれを留保される利潤から差し引いた残りということになるものと考えられる。

また、実際に形成される経済的刺激的集中諸ファンドの額は、企業の経済的刺激的の諸ファンドへ控除額が定められていることによって制限はされるが、獲得された利潤の総額の範囲内で合同体全体としてきめられる。言い換えるならば、部門によって利潤率がことなる（価格と関連して）ので、諸ファンド形成の「指標と率」とは中央がきめる。この定められた範囲内では、企業合同体の

管理部は相対的に自立して、集中ファンドを利用する。この集中された諸ファンドと資金は、総則の要約の部分の説明のところで前に述べた「企業合同体内部での集中化と専門化」に使用されるほか、特別に重要な課題を遂行させる目的で、各企業の一時的に不足している奨励ファンドを補充することや、生活条件と文化的諸条件とを向上させるファンドの不足を補充するために構成各企業に振り向けられる。つまり、企業の活動の一時的停滞によって、必要な刺激が与えられないことのないように、ファンドを管理部にプールし、管理部の責任でこれを適時再分配させようという目的から諸集中ファンドは創設されていることになる。

また、しばしば、実際には、新設備の建設となる大修理（本来は、機能の回復のための）にあてる減価償却控除積立金はすべて、管理部に集中されることになっている。生産発展の集中ファンドと同様に、企業合同体内部における分散投資をできるだけ回避し、企業合同体全体としての投資の効率を高めようとする措置であるとみなすことができる（第33条・第35条）。

第4章のうち「計画作成の領域における権利と義務」の部分では、第一に、製品の需要を研究することと、長期予測を作成すること（第39条・第40条）が企業合同体の仕事であることを明らかにしている。社会主義国有生産企業についての規程では、「企業は**統制数字**から出発して、労働者と職員の広範な参加のもとに、国民経済の要求をみとす必要と消費者・販売および商業の組織との既存の経済関係についてのいっそうの発展とを考慮して定められた指標<sup>(2)</sup>にしたがって、計画の草案を作成し、上級機関によってそれが承認されることになっていた。（ゴジックは筆者）

「総規程」では、企業合同体の管理部は、構成各企業に計画をたてさせる、それを調整し、結びつけながら、企業合同体全体についての計画案を上級機関に提出する。この計画案は、企業合同体の管理部のあらかじめの審査を経た後に、企業合同体全体について、上級機関によって承認される（第41条）。ただし、第42条では、「諸企業と諸組織のために制定された指標体系」の範囲内で

という限定をつけられている。

社会主義国有生産企業についての規程における「企業」とこの「総規程」における企業合同体とは、同じく生産の基本的環であるとされながら、計画作成についての能力上の差があることは勿論であるが、製品部門別の企業合同体に需要予測、需要研究とを課題として与えていることは注目すべきことである。部門によってことなるが、従来、生産の基本的環が、需要の研究をすることはなかった。

同じ第4章の「基本建設の領域における権利と義務の領域」の部分では、企業合同体の管理部に、企業合同体の範囲内での分散的で非効率な投資をできる限り回避させる権限を与えている。

さきにもふれた生産発展の集中ファンドによって遂行される基本建設は、他の大工事の予算額とはかかわりなく実行される(第62条)、また、職業技術学校・専門教育施設の建設は、企業合同体にたいして予定された基本投資によっておこなわれる(第63条)。

合同体にたいして課せられた投資量の範囲であるならば、さまざまな建設工事の進捗状況に応じて、ある特定の建設現場の作業に融資を集中しておこなうことになっている(第66条)。

構成企業が施設の大修理をおこなう場合に1万ルーブリまでは見積りなしで融資をおこなうことを許可(第70条)したり、住宅・公共経済施設の大修理にあてられる資金によって、住宅・公共経済・通信等の施設の再建と**拡張の作業**をおこなうことができる(第71条)。

以上の基本建設の領域における企業合同体の機能執行上の自主性の強化は、いずれも集中投資、投資効率の上昇とを目的としているものである。

「資材・機械の補給と販売の領域における権利と義務」とを規定した部分では「**企業合同体に割当てられた資材にたいする諸ファンドを**」構成企業の間で分配することになっている(第75条)。また、企業合同体の内部に存在する資材については、比較的集中化された権限を管理部がもっている。余分な資材を販

売したり(第76条)、工業屑を省内の他の生産諸環に販売すること等がきめられ、生産資材の滞留の防止のための諸権能が定められていると言える。(ゴジックは筆者)

また、生産の基本環としての企業合体によって、製品のPR、広告がおこなわれる(第79条)、これに要する費用もまた第2条で記されているように、企業合同体の活動費としてその支出が補填される。

「要員・労働・賃金の領域についての権利と義務」の部分で、主なことは次の通りである。

企業にたいする賃金ファンド割当をやめることができない(消費物資の量が需要にたいしてすべてまかなうほど十分に生産されていない<sup>(3)</sup>)という状況が、簡単には解消しないので、企業合同体にたいする賃金ファンドは割当てられるが、その総額の範囲内で、「標準的な構成および定員にあわせて、職務俸給表を守って」(第93条)構成企業の労働者・熟練労働者・技術者の定員と構成とが、企業合同体の管理部によって決定される。また同じく、賃金ファンド総額の範囲内で、一定の限度で、予備を形成し(第83条)、企業が賃金を支払う場合に、必要に応じて超過支払をみとめ(第84条)、俸給の30%までの付加支給(第85条)、熟練労働者にたいして1月200ルーブルまでの賃金の支払をみとめる<sup>(4)</sup>(具体的には、企業がそのように支給することを許可する。——第86条)。企業の合同化にとまなう勤務職場の移動にとまなう労働賃金・労働条件の維持についての措置とみなされる条項(第87条)、技術導入にたいして報償を与える措置(第89条・第90条)等いずれも、企業合同体に割当てられた賃金ファンド総額の範囲内および生産発展の集中ファンドの範囲内(第89条)で、という限定はあるが、労働に応じた分配および物資的報償の措置を適時にできるだけ十全におこなうための権限を企業合同体に与えているということが出来る。

「財政・信用・計算と報告の領域における権利と義務」の部分では、第一に国庫との関係について、利潤からの国庫への支払は、企業がこれをおこなうことになっているが、企業合同体の管理部が一括して決済をおこなうこともでき

ることを規定している（第98条）。

第二に、「次期以後の収益性の上昇を確保するために、組織上・技術上の諸措置を導入したことによって生じた企業合同体としての独自の活動資金の不足は」、「必要な場合には経済的刺激フォンドへの利潤からの控除を一時的に（2年間に限って）30%を限度として削減」（第102条）して補填することが定められている。ついでながら付記すると、社会主義国有生産企業についての規程では、その第73条で、企業は新設備・技術の改善の費用は決済口座を「できる限り利用する」と規定されていただけであった。

第3に、ソ連邦ゴスバンク、ソ連邦ゴスストロイバンクからの融資は、**企業合同体が一括して**申込をし、銀行から与えられる信用に対しても、個別の**構成企業ではなく**、企業合同体の管理部が責任を負う（第103条）。日常的な経常収支にかんしては構成企業が、独自に口座を持つ（第101条）が、上に述べたように、融資については企業合同体が、全体として、借入と返済をおこなうことにきめられている。

財政・信用等の分野においても、対外的な諸機能の遂行と資金の内部で再分配について企業合同体の規模で集中的におこなわれることを特色とみなすことができるであろう。

以上、「総規程」の条文のうち、経済改革（1965年）以後、エコノミスト達の討論の対象となっていた部門管理の問題と関連する部分について、簡単に述べた。

「総規程」で規定されている各条項は、「総規程」が制定されるにいたるまでの間に各条項に関連して発せられたソ連政府の決定・命令を条文化したものであると一般的に言うことができる。

「総規程」が全工業部門の生産単位に適用され、工業部門全体の管理組織が現行の管理システムと変わった場合には、各工業省は管理組織上どのように位置づけられるのであろうか。この「総規程」と同時に発表された「工業管理の一層の改善についての干若の措置について」<sup>(5)</sup>という標題の党中央委員とソ連邦閣

僚議の決定のなかでは、1973年から1975年の間に工業を次の管理システムに移すことが示されている。

① 2段階のシステム

(a) 全連邦工業省または連邦・共和国工業省



生産企業合同体（コンビナート・企業）

(b) 共和国工業省



生産企業合同体（コンビナート・企業）

② 3段階のシステム

(a) 全連邦工業省または連邦・共和国工業省



全連邦工業企業合同体



生産企業合同体（コンビナート・企業）

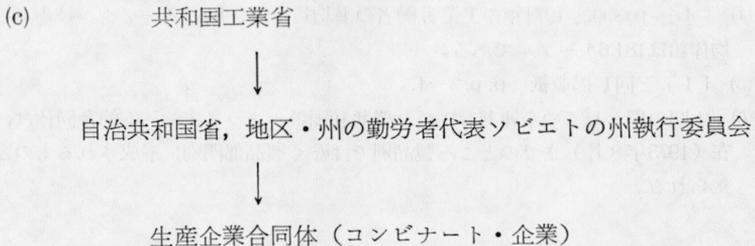
(b) 共和国工業省



共和国工業生産企業合同体



生産企業合同体（コンビナート・企業）



原則として以上の2～3段階の管理システムになることが予定され、若干の特例として4段階が認められることになることとされている。省は自己の部門について技術的に基礎づけられた管理の一般的図式を政府に提出することが命ぜられている。つまり、部門の特殊性を考慮して部門ごとにどのシステムが適当であるかを決定することになっている。

上のような管理システムになった場合に、省の仕事は、次のことに集中することになるとされている。

各工業部門の将来の発展の具体的諸問題、生産の効率の上昇、計画制度と管理方法の改善、単一の技術政策の実施、投資効率の確保、科学技術進歩の促進、製品の質の向上、専門家の養成と利用、労働生産性の向上、すべての製品の需要のより一層の充足。

やや抽象的な事項が多いのであるが、要するに、部門の計画管理方法の改善と技術の発展とその部門内での適用の調整ということに限られている。

以上、「総規程」と省と企業合同体との関連図式で示されていることの考察を通して、きわめて一般的な工業の部門管理の様相をみることができると思う。当然に予想されることは、製品部門<sup>(6)</sup>によって、また、地域的な特殊性に応じて実質的にはさまざまにことなる企業合同体が形成されるであろうということである。

注 (1) [1]

(2) [2] 第43条

(3) [3] p.279.

- (4) [4] p.350. 1971年の工業労働者の平均賃金は、135.4ルーブル、技術者の平均俸給は181.6ルーブルである。
- (5) [1]と同じ掲載紙 p.p.3~4.
- (6) 中間の環としての全連邦および加盟共和国のホズラスチョートの合同体は、現在(1973年8月)までのところ製品別ではなく製品部門別に形成されるものと考えられる。

(2)

企業の合同化の目的について経済学者とエコノミスト達の間で展開された討論を問題別に分けて整理すると以下のようである。

a 生産の集中化

一生産単位あたりの生産が大規模化すれば生産の効率が高まることは、いわゆる規模の利益として、資本主義経済体制でも広く研究されているところである。社会主義体制では、労働力が商品とはなっていないという点で資本主義とは大きなちがいである。つまり労働力が低廉であることが中小規模の企業の存立の基盤であると、一般にいわれていることは、全くあてはまらない。しかし、以下にみるように生産の大規模化、集中化が主張されている。

エヌ・アズノービン<sup>(1)</sup>は、合同体を創設する理由の第一として、生産の集中化をあげている。彼によると、半ば以上の企業が従業員200人以下であり、全工業生産額の10%以下を生産している。このような状況のもとでは、大量生産や流れ作業は不可能である。このような企業は合同化することによって、その範囲内での企業活動の専門化と再配分が可能となる。そこで、いくつかの合同体が形成されてはいるが、実際にはあまり合同化のメリットが利用されていない、と彼は指摘していた。

企業合同体の生産規模についてはゴスプランの、エヌ・ドラギチンスキーも次のように指摘している<sup>(2)</sup>。

1972年までのところ、企業合同体全体の12.4%が従業員500人以下であり、

1,000人以下まで含めると全合同体の15.4%になる。このような集中の状況のもとでは合同体が経済諸機能を集中的に遂行することはできないとしている。

バシキール地区の合同体「カールス」は、すでに1965年に創設され、10の企業を合同しているのだが、現在でもまだ従業員342人に過ぎないが、「この程度では、管理の基本的環としての仕事を果すことができない」と断定している（いずれもそのように断定する根拠は示されていない）。

リトワニア共和国での例をあげると、合同化が促進されはじめてから、従業員1,000人以上を有する企業が、全企業の4%から13%に増加したし、また、従業員200人以下の企業は1950年の85%から、1970年の49%にまで減少した、といわれている。

前にも述べたように、生産の規模が大きくなれば（それは必ずしも従業員数が多いことを意味しないが）生産高があがり、労働生産性が上昇すること

別表 工業各部門における大企業の比率（1968年）

部 門	従業員数による比率 (%)		1 企業 当り 平均	
	1,000人以上	2,000人以上	従 業 員 人	固定フォンド 価値1,000ル ーブル
製 鉄 と 鋼 管	98.6	89.8	8,497	106,899
機 械 製 作	88.7	76.7	2,157	6,481
化 学 (ゴム・石)	86.1	76.2	1,544	15,827
セ メ ン ト	74.6	20.0	1,157	21,490
軽 工 業	58.1	28.9	573	861
内 紡 績	89.3	78.4	1,909	5,045
メ リ ヤ ス	67.2	39.5	932	1,307
皮 革 ・ 靴	66.8	49.5	846	1,024
裁 縫	37.8	9.9	385	268
食 品 工 業	23.1	9.5	223	1,245
内 製 肉	40.8	17.5	387	1,692
製 糖	23.6	—	694	6,115
製粉・ひきわり	2.8	—	150	944
バター・チーズ	9.8	—	130	611
牛乳				

は、一般に資本主義のもとでも、限定つきで、いわれている。

ソ連では別表のように、企業の生産の規模の大小、従業員数の大小は工業部門によって相違している。したがって、問題とされている、企業の集中化水準の低いことは、ソ連工業の現段階としては何に直接の影響を与えているのであろうか。

経済改革（1965年）は一面で「企業強化策」という傾向をもっていた、にもかかわらず、次のような例が、1971年までの事実として報告されている<sup>(4)</sup>。

リトワニアのある澱粉工場では、1971年に他の企業と合同するまで「固定ファンドを更新するための資材と資金とをもっていなかった」と。つまり、生産設備は徐々に喰いつぶされていたということである。こういう状況では企業の従業員集団への物質的刺激はととも与えることは不可能であろう。つまり中小企業の「経済的弱さ」ということが集中化水準の低さと平行し、それと関連をもって存在していたということである。すでに別稿<sup>(5)</sup>でも指摘したように、企業の合同化は、これまで投資配分の低かった軽工業部門で多くみられた措置であったこともこのことを裏付ける。

「総規程」について述べた(1)で指摘したように、生産発展の集中ファンドを合同化をすることによって創設していくことは、この「弱さ」を解決する一つの方策となろう。

さらに生産の集中化水準の低さと関連して指摘されていることは「管理部」に従事する働き手の数の増大化傾向である。企業はその大小により多少の相違はあるが、単一の企業として一定の管理的要員をその生産、販売高とは直接に関連なしに維持していかなければならない。

ラトビア共和国の合同体「ラテイフピトフイミイ」の例だと、合同体を構成する企業が合同化以前に有していた部と課の数は40、管理的機関の人員は294人であったが、合同化の結果、部と課の数は12に、管理機関の人員は、84人にまで減少したといわれている<sup>(6)</sup>。人員数では3分1以下になったわけである。

ソ連政府と党の「経済関係の決定集」においても、企業や省の管理部門のか

かえている人員の減少を命じている決定がしばしばみられる<sup>(7)</sup>。

管理的事務に従事する人員の増加傾向については経済改革以前から、それが過度の集権化にもとづくものであることは指摘されていた<sup>(8)</sup>。企業の集中化による管理人員の削減は、管理人員削減の一つの方法であって、これだけで管理人員の削減が十分におこなわれるとは考えられない<sup>(9)</sup>。しかし、部門によっては合同化によってだけでも相当数の管理的人員の削減が可能となる。

#### b 生産の専門化

企業が、自分の企業の主たる製品をつくるべき活動をさいて、補助道具をつくったり、他の企業から買えないで、自分の鋳物工場を形成したりすることによって、工業部門全体としての生産の能率を下げているということは経済改革以前にも指摘されてきた。

第23回党大会(1966年)のユスイギンの報告<sup>(10)</sup>によると、軽工業部門のみでなく、機械製作のような重工業、生産財生産部門においても、「各工場が、構造部品や、道具を製造するための付属工場をかかえ、鋳物工場のごときは、3,000以上の職場に分散し、その技術水準は低い」と指摘されている。

第8次5カ年計画では、製品の質を高めること、原価の引下げに努力することといった重要な課題とならんで、生産の専門化と協業化の水準を高めることが重要な達成課題として提示されていた。

アズノービンは修理職場と計算センターの集中化を企業合同体創設の一つのメリットにかぞえていた。また前にふれた、「工業管理の一層の改善についての若干の措置」でも、1975年以後の新しい管理システムの実施に備えて、各工業省にたいして各共和国に配置された多部門にわたる企業や組織に、修理、準備等のサービスを集中的におこなう組織づくりを期限付きで命じている。

修理部門は多くの労働力を必要としたし、また事実、多くの働き手をかかえていた<sup>(11)</sup>。

修理職場の人員・費用のみではなく、企業の技術研究部門についても、または企業とは別の技術研究組織の集中化と、専門化とについても同じことがいえ

る。

ヴェセルコフ等の指摘するところによれば<sup>(12)</sup>、エストニアの軽工業を例にとつての分析の結果、新技術の創出・導入、計算と報告に従事する、つまり、技術研究と管理の人員を維持する費用が増加しているといわれている。すなわち技術の導入をおこなうと、生産性を高めるはずであったものが、小規模な施設、分散した研究人員の維持に費用がかかって製品コストを高めることになってしまふおそれがあるということである。

生産の集中化と専門化は以上のごとくわかちがたく関連している。

企業の集中化・専門化の促進政策を制度化したものが「総規程」であった、この「総規程」がはたして、その制定目的を十全に果しうるかどうかという問題とこれまでに指摘してきたような生産の集中化と専門化の水準の低さはどこに原因があったのであろうかという問題<sup>(13)</sup>を次に考察しなければならない。

注 (1) [6]

(2) [8]

(3)・(4) [9]

(5) 本誌第6巻第2号 p.p. 196~197.

(6) [6]

(7) [16] たとえば, p.45 (1970年2月30日付 肉・牛乳工業省にかんして), p.130. (1970年5月28日付 石油工業部門にかんして, 同日付 石炭工業部門にかんして)

(8) [12] p. 92.

(9) [11] p. 58. [7] p. 40. 資材や機械の補給を申請したり受け入れたりするのに多くの管理人員が必要となっている。ドラギチンスキーは、企業間の直接的結びつきによってそれを解消せよと主張し、また、生産の集中化がそのため有効な手段であると指摘している。

(10) [14] p. 20.

(11) [13] p. 346 やや古い資料だがこのテキストによると、修理職場を含めた補助職場の作業は、企業の労働時間支出総計の20~30%におよんでいる。

(12) [16] p. 17.

(13) 集中化が進展しないという問題の前に、実は、適正規模でない企業がどうして

多数形成されたかという、従来の計画管理制度の性格にかかわる問題があるが、本稿では触れない。

## (3)

すでに1965年に企業を各省ごとに所属させて管理することがきまったのに、実際には、いまだに、「多数の同種の、同じ製品をつくるさまざまな企業が、さまざまな省に属している」ということがなくなったわけではなく、したがって、工業では「比較的 low 水準の集中化、不明瞭な専門化がおこなわれており、この状況は、人的・物的な資源・資材の散在、低水準の生産フォンドの利用、労働生産性の増大の阻害をしてきた<sup>(1)</sup>」というアズノービンの指摘は、単に一つ一つの企業の規模が小さい大きいという規模・能力の問題ではなく、大きな企業であっても、そのままでは集中化の水準が高いとはいえないことを、すなわち、それらの企業を管理している経済行政機関の改革にたいする不適応を推測させる。つまり、生産の専門化や、集中化を指導、促進すべき省(庁)が経済改革にたいして適応するべく刺激されていない、ということである、さらに言い換えるならば、不明瞭な専門化や、低水準の集中化があってもその部門に課せられた計画課題を達成すれば責任をはたしたことになる。つまり、集中化と専門化の水準を高めるように**経済的**には刺激されていないということを第一に指摘することができる。

第二には、生産を専門化するためには企業が必要な時に必要なだけの資材・機械をいつでも獲得することができるということが必要である。企業内の付属道具工場の存置やそれに類することは、機械や部品が手に入りにくい時期の遺産でもあるが、企業の資材・機械の入手がフォンド割当制に依存して経済改革のさいにコスイギンによって明言されたような卸売商業への移行が定着していない<sup>(2)</sup>という状況によっても当然に影響されている。

ところで上で第一番に指摘した問題は、工業省機構のまたは、グラフクスのホ

ズラスチョートの運営の問題であった。すなわち、製品部門別のグラフクの管理を企業のホズラスチョートの活動に連結させることによってグラフクの管理を行政的でなく、経済的な指導に変えるということであった。各企業がホズラスチョートの運営され、さらに各企業合同体が各々ホズラスチョートの運営され、そしてそれを管理するグラフクがその管理、維持の費用と拡大再生産の費用、新技術の研究費用までの一切を、つまり部門全体の経済活動の一切を「独立採算」的に補填する完全ホズラスチョートを実施してはじめて、経済改革で考えられていた経済的指導の実がえられる、つまり、その一つとしての工業の部門別指導が完全になるし、その所期の諸目標に近づくことができる。

上に述べた、部門を単位とするホズラスチョートは、言い換えるならば、部門の全経済活動を全面的に貨幣的に把握し、評価する、それにもとづいて、国民経済の要求を充す一部門として自らも計画作成に参加するし生産活動をおこなうという原則である<sup>(3)</sup>ということになる。

「総規程」は経済改革で提示された部門管理原則を数年の間の実験を経て具体化したものであるということができる。しかしながら、経済活動の貨幣的な評価、それにもとづく物質的刺激のより完全なる適用のためには、たとえば、いぜんとして高率である企業の未分配利潤が利潤の経済的刺激効果を低下せしめているという問題もそのままであるし、資材・機械の補給における根本的改革も本格的におこなわれているのではないという前述の条件もある。さらに、コスイギンが経済改革の際に述べていた、投資における長期融資の役割を徐々に高めるという方針は、<sup>(4)</sup>すくなくとも、「総規程」の条文の上からは明確ではない。省のグラフクの経済指導が「ホズラスチョートの分離されていた」<sup>(5)</sup>ことが経済行政の「任意主義」を生んだのであれば、それから脱却するためには、それぞれの部門を、客観的にみて効率的であるように活動させなければならない。そのためには、基本建設に当てられる投資資金についても、銀行からの融資によることがより「完全ホズラスチョートの」<sup>(6)</sup>であると考えられるが、これについては種々の意見があり、本稿の範囲を越えている。

工業各部門を部門を単位としてホズラスチョートの的に運営することにたいして、企業合同体の形成、その制度化は、集中化という意味では一定の効果が得られることは考えられるが、その活動の貨幣的な評価、把握という点では他の制度における改革の進展と関連して、いまだ不明瞭な部分が残されていると思われる。

現行の製品部門のホズラスチョートの全国的合同体においての生産の集中化・専門化は、まだ生産の社会化という点では、不完全なものであり、生産の専門化が製品別のそれにまで深化せしめられた管理形態のもとにあってはじめて、完全ホズラスチョートが国民経済的な意義をもってくると考えられるが、本稿では「総規程」を中心として考察した。(1973年9月15日稿)

注 (1) [15] p.90

(2) [11] p.63. なお、零細な企業からのこまかな発注は事務処理が困難なので、合同化された単位からの発注が多くなつてはじめて卸売商業への移行が展開するという点も指摘されている。

(4) [3] p.281.

(5) [16] p.18.

(3)・(6) [16]・[18]・[19]・[20]・[21]等の文献において部門のホズラスチョートの運営が必要であるということについては、基本的に一致している、しかし長期の融資を拡大して、集中的財政資金を減らすことには、エギアザアリヤンは反対であるし、フェドレンコは賛成している。なお[21] p 4では新経済制度に移った企業の基本投資資金のうち銀行の長期信用によるものは6%に過ぎないと報告されている。

(7) [17] p.70.

(8) [18] p.54.

#### 文献・参考資料

- [1] Общее Положение о всесоюзном и республиканском промышленных Объединениях, «Экономическая Газета» No.14. 1973.
- [2] Положение о социалстическом государственном производственном предприятии, Москва, 1965.
- [3] 野々村, 宮鍋, 志水編訳『ソヴェト経済と利潤』日本評論社, 昭和41年

- [4] ЦСУ СССР, Народное хозяйство СССР 1922-1972
- [5] Лившиц, Р. С., Эффективность концентрации производства в промышленности СССР, Москва, 1971.
- [6] Ознобин, Н., Основное хозрасчётное звено, «Экономическая Газета» No. 47. 1972.
- [7] Дрогичинский, Н., О дальнейшем совершенствовании управления Промышленностью, «Экономические Науки» No. 7, 1973.
- [8] Дрогичинский, Н., Звенья управления, «Экономическая Газета» No. 22. 1973.
- [9] Кульвец, П. А., Пути концентрации, «Экономическая Газета» No. 25. 1973.
- [10] Решения Партии и правительства по хозяйственным вопросам (1970~1972гг.), Москва, 1972.
- [11] 岡・宮鍋・竹浪「ソ連・東欧の経済改革と資材・機械補給」, 『経済研究』第24巻第1号1973年1月
- [12] 岡・竹浪・山内『社会主義経済論』筑摩書房 1968年
- [13] Институт экономики Академии Наука СССР, Экономика промышленности СССР, Москва, 1956.
- [14] XXIII Съезд коммунистической партии Советского Союза, II. Москва, 1966.
- [15] Ознобин, н., Организационная структура промышленного производства как фактор Совершенствования управления, «Экономика и организация промышленного производства» No. 1. 1973.
- [16] Веселков, ф. Владычин, Ю. Сувоцкий, Ю., Новое в экономическом управлении отрасль, «Вопросы Экономики» No. 8. 1971.
- [17] Сигов, И., концентрация производства и развитие хозяйственных связей в промышленности, «Серия Экономическая» No. 5. 1972.
- [18] Вознесенский, Э., Карасик, М., Взаимоотношения внутри производственных Объединений, «Экономические науки» No. 7. 1973.
- [19] Еремин, А., Управление экономикой и теория хозрасчета, «Вопросы экономики» No. 4. 1973.
- [20] Егиазарян, Г., Развитие хозяйственного расчета и стимулирования производства, «Вопросы Экономики» .1. No. 1973.
- [21] Федренко, Н., Кредит в народном Хозяйстве : пути совершенствования, «Экономика и организация промышленного производства» N 4. 1973.