

ソ連における企業管理制度改善の動き

目 次

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1. ま え が き | (2) 現行企業管理制度とその欠陥 |
| 2. リベルマン、トラペズニコフ提案の内容 | 4. 両提案をめぐる賛否両論 |
| 3. 両提案の経済的背景 | 5. 今後の見通しと問題点 |
| (1) 最近におけるソ連の経済情勢 | |

1. ま え が き

1962年9月9日の「プラウダ」紙上にハリコフ技術工業大学教授イェ・リベルマンの論文「計画、利潤、報賞」が掲載されて以来、ソ連では工業企業経営を抜本的に改善する問題をめぐって論議が展開されてきたが、本年8月17日の「プラウダ」紙上に科学アカデミー会員ヴェ・トラペズニコフが「企業の弾力的・経済的な管理のために」という論文を発表し、この問題の重要性が広く一般に再確認されるに至った。この両論文は、企業経営を改善し、その生産能率を向上させるため、中央当局が企業に与える諸々の指標(いわゆるノルマチブ)のうち利潤指標を最重視し、この間できるだけ企業に自主的な生産活動を行なわせる一方、企業利潤の大小によって、経営活動の良否を評価し、またそれによって労働者への報賞の規模を決めることを内容とする提案を行なっている点で軌を一にしている。しかしこれらの提案はいずれも、社会主義経済の計画化方法の変更と直接関連する内容をもつものであるだけに反対論も少なくなく、ことにソ連における新政権の樹立を機に、あるいはこのまま立ち消えとなるかもしれないとみられていた。その後、このような危惧を一掃するかのよう10月20日付の「イズベスチヤ」紙は、新政権成立後のソ連国民経済会議において、利潤を中心として新企業管理方式が承認されたこ

とを報じ、注目されている。このことは、最近鈍化の傾向にあるソ連の経済成長をいっそう高め、また国民の生活水準を向上させるためには、従来のような中央からの指示による企業管理方式では十分の効果をあげえないことを意味するものであろう。

以下両論文の要旨を紹介するとともに、こうした考え方が生れてきた背景、現行企業管理制度、両提案実施上の問題点などについて検討を加えてみよう。

2. リベルマン、トラペズニコフ提案の内容

まず問題の発端となったリベルマンの論文は「計画、利潤、報賞」と題され、企業がいっそう高い計画目標をうけとり、新技術の導入、生産物の品質の改善をはかるため、すなわち生産効率を最大限に高めるようにするためには、次のことを実施することが必要だとしている。

(1) 中央の国民経済会議(ソヴナルホース)は企業に対し、製品の数量・品種・納入期限の三つの計画指標だけを与える。企業のほうは、この3指標を基礎として、労働生産性・労働者数・賃金・生産原価・蓄積・投資・新技術導入などを含めた最終計画を自主的に作成する。この場合、供給者と消費者との直結を最大限に考慮する。

(2) 生産部門ごとに企業の標準的利潤率を設定

し、この指標の達成度合いに応じて労働者に与える報賞の規模を決める。この場合、利潤率の高い企業ほどその労働者への報賞額を大きくする。

(3) 現行価格形成制度に欠陥がある以上、製品によって利潤率の大小に差異が現われるのは避けられないから、どんな製品についても一定の収益が上るように価格形成そのものを改訂する。

次にトラベズニコフ論文は「企業の弾力的・経済的な管理のために」と題され、前述したリベルマンの提案を次の点でさらに具体化し、発展させたものである。

(1) 中央から企業に与えられる企業ノルマチブには、賃金フォンド・事務費・資材在庫高・設備修理費・管理事務職員数など多くがあるため、企業管理者は行動の自由を拘束されている。しかし生産と管理の仕組みが高度のものとなった現在では、企業経営の指標は単純で経済的かつ効果的な姿をとらねばならない。

(2) 企業活動をあますところなく評価でき、しかも国民経済の利害と労働者の利害とが合致するような指標となりうるのは、数ある企業ノルマチブのうち利潤だけである。

(3) 企業が新製品の開発・品質の改善・望ましい技術開発に対し経済的関心をもちうるように、製品価格を適宜変動させ、技術革新の代価として高い価格、つまり高い利潤によって報いるべきである(リベルマンにも同様の見解がみられる)。

(4) 資本の回転速度を速めるため企業資本、とりわけ流動資金に対して利子を賦課する。

以上が両論文の骨子であるが、要するに、両提案のねらいは、現在のソ連の経済発展段階が高度に達した以上、従来のように一国の経済活動の細部にわたる事項を、中央からの指示によって規制することは不可能であり、また下記に述べるように種々の欠陥が生じている現状からみて、この際経済的的刺激手段(報賞、租税、罰金、変動価格、資

本利子など)に訴えるような制度へ移行し、企業に自主性を与えるべきだとすることにある。こうすれば企業自体にもまた国民経済全体にも利益となるということである。

3. 両提案の経済的背景

こうした考え方は、どのような経済情勢を背景として生まれてきたか、また現行企業管理制度はどのようになっているかについて若干検討を加えよう。

(1) 最近におけるソ連の経済情勢

まずその背景として指摘しなければならないのは、ソ連経済の成長鈍化の傾向であろう。

現在ソ連経済は、7ヵ年計画(1959~65年)の第6年度にはいっているが、7ヵ年計画開始以来の工業生産、および国民所得の増加率は次のとおり、いずれも年々鈍化の傾向を示している。とく

	工業生産(前年比増%)	国民所得(前年比増%)
1959年	11	8
60〃	10	8
61〃	9	7
62〃	9.5	6
63〃	8.5	4.6
64〃(1~9月)	7	

に昨年の国民所得の増加目標は7%であったが、実績は4.6%にすぎなかった。このような経済成長率の鈍化に加えてソ連経済は、工業生産物の品質が低劣なこと、品種が少ないこと、コストが高いこと、新製品の開拓が進まないことなどの重大な問題をかかえている。しかも第22回党大会では、「1970年までに世界第1の工業国となり、工業生産の絶対額でも、また人口一人当りの工業生産高においても米国を追いこす」という課題がきめられている。こうした課題が与えられているソ連にとって最近における経済成長の鈍化は大きな打撃であることはいうまでもない。もっとも、経済成

長の鈍化は、一面においては、ソ連経済が一応の発展段階に達した証拠ともみられるのであるが、同時にこのことはソ連経済に新しい課題が与えられたということを意味するものでもあろう。この点についてソ連科学アカデミー会員で著名な経済学者ア・アルズマニヤン博士は、「社会全体の総合的需要とその充足とが、いまや国民経済発展のための課題究明に際しての出発点となっている」としている。

すなわち、このことは従来の伝統的な重工業優先政策に代わって消費財ないし農業の発展を相対的に重視しようとする方向を明らかにするものである。

こうした動きは、かつての社会主義工業化の時期や戦後の復興期に個人的消費が犠牲にされていたのと比較してきわめて対照的である。もとより、投資財の生産や国防の重要性が軽視されているわけではないが、たとえば、鉄鋼などの基幹産業だけに重点的に投資してきた時代から現在では化学工業を振興させ、国民の消費需要の充足を大きなねらいとしてきているように、重工業優先政策の内容が変わってきている。こうした方向を、アルズマニヤンは、「重工業優先原則の墨守に反対する新しい計画化」と呼んでおり、化学工業に最重点を置いた新しい部門別均衡比率の確立を強調し、投資財のみならず消費財生産をもっと重視すべきであると主張している。

このように投資財のみならず消費財生産をも重視して国民の消費需要の充足をはからなければならなくなっている一方、農業生産の不振を打開するため巨額の農業投資を必要とする現状に直面しているソ連にとって、ここに当然の要求として経済効率を高めようとする考え方が生じてくる。

以上のように、ソ連は鈍化傾向にある経済成長を高めるばかりでなく、経済の高度化に伴う問題、なかでも国民の消費需要の充足という新しい

課題を解決していかなければならない。しかし、現行の計画経済制度をもってしては、この目標を達成することができないのであろうか。この点について以下ソ連の計画経済制度とくに企業管理制度の現状を検討しよう。

(2) 現行企業管理制度とその欠陥

中央計画当局が企業の活動を規制する場合には、ソヴナルホース(国民経済会議)を通じて個々の企業に対し各種の計画目標を与えるわけであるが、これらの指標のうち、戦後においてはもっぱら総生産高指標(重量もしくは金額で表示)が重視されており、また企業労働者集団に対する報賞も、この総生産高指標の遂行いかんによって決定される仕組みとなっていた。その結果、生産活動の質的な面、すなわち製品の品質や労働生産性の向上、生産原価の引下げなどの質的指標は軽視されて、ひたすら生産の量的拡大を追及する傾向が生まれた。たとえば、ある種の衣料工場ではその生産目標が価格表示(ルーブル)で与えられているためもっぱら高価な布地を使って高価な衣服を必要以上に作ったり、あるいは機械設備の生産目標がその種類に関係なく重量(トン)で表示されているため、好んで重い機種や金属材料を使用するといった傾向があった。このため品質の改善、労働生産性の向上、原価の引下げは無視ないしは軽視されていた。こうした欠陥を部分的ながらも改めるために、その後、この生産高指標に加えて原価引下げ指標が重視されるようになり、さらに7か年計画(1959~65年)にはいってからは、これらのほかに労働生産性指標が追加されるに至った。しかし今度は比較的安くて粗悪な原材料を使用する傾向が生ずるとともに製品の性能・品質・需要などが無視されている。

これらの欠陥のほかに見のがせないのは、企業が必要以上に多くの設備・原材料をかかえ込む傾向があることである。つまり、企業としては、で

きるだけ望ましい生産遂行率をあげるために、計画指標の決定に際して自己の潜在的生産能力を隠蔽し、なるべく容易に達成できるような計画指標を獲得しようとする。もっともこの場合でもその計画目標をあまりに高く超過遂行すると、翌年度の計画目標がさらに高く引き上げられるから、自己の潜在生産能力を、全部利用しない程度に目標を達成しようと努力する。また企業の監督機関も、この状態を黙認していたほうが自己の監督上の職務成績も高く評価されることになる。こういう欠陥がいまだに是正されない状態にあり、これが国民経済に大きな損害を及ぼしているようである。

4. 両提案をめぐる賛否両論

さて、リベルマン、トラベズニコフ両論文で提案されている考え方については、その後ソ連の多勢の学者や実務家の間に賛否の両論をひき起こしている。

まず支持者の一人、ヴェ・ネムチーノフ(科学アカデミー会員)は、計画が現在のように、総生産高・原価・労働生産性の実績を基礎に立案されているかぎり、企業管理者にその生産能力を十分利用させることは不可能であると述べ、中央集権的立案原則を維持しながらしかも企業の創意を尊重するためには、中央・地方国民経済会議間ではいままでも以上に詳細精密な指標を設定し、その代わり企業へ下す指標を最小限にとどめるのがよいと主張している。またエリ・ガトフスキー(科学アカデミー準会員、「経済の諸問題」誌編集長)は基本的にこの考え方を支持しつつも、価格形成などをめぐって一見解を述べている。つまり、前年度実績を基礎として翌年度計画を機械的に作成する現在の方法は、基本的に誤っていると看做する。この方法によると、前年度に業績の良くなかった企業には低い計画課題が与えられ、逆に業績の良か

った企業に対しては高い目標課題が与えられるから、前者が計画を超過する可能性がある反面、後者は計画未遂行となりやすい。したがって前者がより多くの報賞を受けるという不合理が生ずる。また新報賞制度は1年以上の長期の実績に基づいて行ない、しかもその場合画一的に一つの指標(利潤)を基準とすべきでなく、その他諸々の指標をも考慮する必要があると述べた後、いま必要なのは現行価格形成の改正であると指摘している。

すなわち生産物の原価および価格形成についてガトフスキーはリベルマン論文を基本的には支持しながら次のような問題点を提起している。現在、技術革新が行なわれ、その結果原価が引き下げられても、価格自体が変更されないため利潤収入は巨額のものになりやすい。また、国民経済会議管下の工業企業の20%は計画上の赤字企業であるが、これは卸売価格が原価より低いといった価格形成のゆがみに由来する。したがって価格形成の改善こそ優先すべき問題だとしている。

次に反対論の要点をいくつか挙げてみよう。まず経済法則を人為的に利用する経済の計画化方法ないし中央集権の原則に関連し、ア・ズヴェレフ前蔵相(科学アカデミー経済研究所員)、ア・ヴォロビエバ(アカデミー経済研究所員)、さらに財務省筋は次のように述べている。リベルマンは、計画機関が企業の生産能力を熟知しないで企業に計画目標を与えている欠陥を指摘し、その改善策として新しい提案をしているが、計画機関こそ計画立案作業の前提としてまず企業の生産能力などを熟知することを義務づけられているにもかかわらず、実際上行っていないのでこの点を改めるのが先決である。また、品種別生産高と納入期限以外の計画目標は企業まで下す必要はなく国民経済会議までにとどめるべきであるとリベルマンは主張しているが、これでは国家計画の統一性が犯されてしまい、地方分権の弊害を招来しかねな

い。国家計画は企業計画と切り離して存在することはできない。国民経済全体の均衡と直結する企業の指標は、ことごとく国家計画全体のなかに反映されていなければならない。とくに、リベルマンのように、企業が投資計画をも自主的に決定できるように主張するのは好ましくない。なぜなら、投資こそ拡大再生産を実現する最も重要な手段で、その場合、必要な生産部門間の均衡的発展は、企業によってでなく国家計画によってはじめて統一的に実現できるからである。

最後に利潤・報賞の問題についての反対論を、エム・フェドロビチ(モスクワ技術・経済大学教授)、イエ・イワノフ(国家経済会議科学・経済研究所員)、ア・ジョルケビチ(同)、ズヴェーレフ前蔵相、ヴォロビエバ(科学アカデミー経済研究所員)などの論旨から摘記してみよう。

反対論者は、利潤は価格と生産物原価との差であって、この場合価格というのは生産費その他諸々の経済的要素をもとにして国家が政治的に決定したものであると主張する。したがって、価格にしろ原価にしろ労働者集団の労働の質を完全に反映するものではない。利潤はなおさらそうだから、利潤を基本指標とするのは意味がないとしている。

また労働者への報賞については、企業利潤を基礎としてではなく、あくまで生産原価を基礎として決めらるべきであると論じている。その理由として、指標となる平均利潤率が、企業の能力とは無関係に設定される危険のある点をあげ、たとえば技術革新が進めば企業の業績の良し悪しと関係なく利潤率そのものが変わってくることなどを指摘している。労働者を物質的に刺激するためには、基本給以外の報賞を云々するまえに、むしろ労働賃金制度のもつ欠陥の改善(高低賃金の格差縮小、部門間賃金の調整など)こそ、まず着手すべき問題であると強調している。

5. 今後の見通しと問題点

このリベルマン提案に基づいた新しい企業管理制度は、1964年7月1日からモスクワ国民経済会議管下の「ポリシェビチカ」衣料工場とボルガ国民経済会議管下の「マヤク」繊維工場で試験的に実施されている。これらの工場では、商業機関からの注文を基礎としてその生産計画を作成し、また企業活動の評価は、企業の利潤率により行ない、さらに労働者に対する報賞は、利潤から支給する方法をとってきた。この実験結果について、ソ連の年次経済計画実施の担当機関であるソ連国民経済会議の定例会議が検討を加えた結果、同会議は、新制度は実行可能であるとし、これを承認したもようである。すでにハンガリー、東ドイツ、ポーランドなどの東欧諸国においては、リベルマン、トラペズニコフ両提案の重要な点は、実施されていることでもあるので、ソ連においても漸次実施に移されていくものとみられる。もっともこれが実施にあたっては、反対論者が指摘している諸点を含めて多くの問題がある。

まずその第1は、リベルマン、トラペズニコフをはじめガトフスキーも指摘しているように価格形成の問題であろう。ソ連における価格は、国定価格とコルホーズ市場価格(自由市場価格ともいわれる)とに大別できるのであるが、コルホーズ市場価格が主として市場における需要と供給とにより形成されるのに対し、国定価格は、国家当局が生産財価格は割安に、消費財価格は割高にという具合にかなり政治的に決定されている。このため全体の価格体系に歪みが生じ、ある種企業は、その企業活動が比較的良好にもかかわらず赤字経営を行っており、一方他の企業は、その経営がそれほど良好でないにもかかわらず巨額の利潤を得ている。これは結局現行価格形成が、生産物のコストを無視して行なわれているからであるとい

う理由から、現在ソ連当局は、生産コストに基礎をおいた合理的な価格形成に移行するためその改訂作業を進めているようである。しかしこの価格改訂作業を進めるにあたっては、ソ連当局は既述したように、販路を見出しえない、過剰在庫の増大から大きな国民経済的損害が発生している現状にかんがみ、当然国民の需要を考慮せざるを得ないこととなるであろう。この点リベルマン提案を実験しているポリシェビチカ衣料工場では、既製衣料品販売のための展示室を設けて需要動向を研究し、衣料品の販売価格を決定する際これを考慮に入れて調整を行なった模様である。もっともこの需要がいかなる方法でどの程度まで考慮されたかは明らかでない。このように生産者と消費者が直結しないで、商業機関が介在する状態が一般的であるが、そのような場合に需要動向をどのようにして適確に把握し、これをどのようにして価格形成に反映させるかはとくに大きな問題であろう。

次にリベルマン提案は、すでに明らかなように、中央からの細々した指令を廃止して、企業には大幅な自主性を与え、利潤を導入することによって消費財の品質を改善しようとしている。しかし現在企業の必要とする原料・資材は、上級機関の立てた計画に従い一定の調達機関を経由して、あるいは一定の企業から直接に獲得している現状で、資本主義諸国にみられるようないわゆる原料・資材の選択の自由なるものは存在しない。また企業財務の点からみても、企業には最少限度の運転資金が与えられ、また必要な場合にはソ連国

立銀行から借入をなすことができることになっているが、その場合も計画による制約があり、企業が最適とする原料・資材を最適な時期に確保することは困難な事情にある。このように原料資材の選択の自由がない場合、企業が品質改善ないしはコスト切下げにつき自主的に裁量し行動する余地がどの程度あるのか疑問である。しかも企業の製品で、品質粗悪、流行遅れのため価格を割引して売った場合の損失は、企業の損失とはならないで国家予算と商業機関の負担とされている現状では、品質改善へのインセンティブを与えることはなほだ困難であろう。この点についてリベルマンは、なんら具体的な提案を行なっていないが、一部にはこうした事情を改善するために企業の製品が実際に売れた場合にはじめてその代金を企業に支払うべきである（現在は企業が商業機関に商品を納入すれば直ちに代金を受取ることになっている）とする議論もみられるように、企業の責任体制を確立することが必要であろう。

これを要するに最も重要な基本的問題は、従来の中央集権的指導体制をくずすことなく、いかにして新提案の所期する効果をあげることができるかということである。

リベルマン提案は、一応現在の中央集権的計画経済制度を維持しながら企業に自主性を付与することを内容としているが、この両面の調和が、いかにして可能であるか。これは統制と企業の自主性の関係、計画経済と消費者選択の関係という古くして新しい問題であるが、その点は十分明らかにされたとはいいがたいであろう。