

ソ連の企業経営

松島 明

79年の工業生産成長はソ連史上最低を記録。5カ年計画は目標を達成できず広範な第二次経済改革に着手した。元来ソ連に企業の存在余地はないはずだが、集権的計画経済体制の枠の中で擬制的な利潤を生む商業採算制と企業長の単独責任制がとられてきた。その経緯と矛盾を衝く。

Economic Affairs Minister Nobuhiko Ushiba said Thursday that it is inadvisable for Japan to make unrealistic efforts to increase domestic production of food because it cannot expect to achieve self-sufficiency in food anyway.

While no other countries would criticize Japan for protecting its farmers, such efforts were likely to cause trade frictions between Japan and countries exporting farm products, Ushiba told a press luncheon in Tokyo.

What the Government should do was to set a "most realistic" target for domestic supply of food, he told newsmen at the Japanese National Press Club.

He made these remarks during a question answer

must give a clear and definitive answer (to the freeing of Communist prisoners) if they are going to take this road — it should be clear no others are possible," the message said.

"The Christian Democrats and their Government have 48 hours to do so — by April 20," the message said. "Time has been running out."

The Italian Government has announced that it will make "no deals" with the Red Brigade kidnappers who abducted Moro March 16 after killing his five bodyguards.

The Italian Government had condemned Moro to death for his crimes against the

urged Japan, the UN and the European Community (EC) to take positive steps to cut tariffs not only on manufactured products but also on agricultural products.

His proposal came at a time when the EC is taking positive steps to cut tariffs not only on manufactured products but also on agricultural products. The EC is taking positive steps to cut tariffs not only on manufactured products but also on agricultural products. The EC is taking positive steps to cut tariffs not only on manufactured products but also on agricultural products.



KYOIKUSHA

入門新書

松島 明 (まつしま・あきら)

本名・精 (あきら)。大正9年生まれ。

第二次大戦中に高等教育を終え、昭和37年まで朝日新聞記者 (主として経済部門)。東京12チャンネル・テレビなどの仕事をしたのちフリー・ジャーナリストとなる。

著書 『横浜国立大学経済・経営学部五十年史』(編著, 富丘会)
『ソ連社会とクレムリンの断絶』(泰流社)

時事問題解説・319

ソ連の企業経営

定価400円

著 者——松島 明

発行者——高森 圭介

発行所——株式会社 教 育 社

販 売——教育社出版サービス株式会社

〒102 東京都千代田区富士見 2-11-10 丸十ビル

電話 (03) 264-5477 (代)

(分)1233 (製)71619 (出)1498 © 教育社 1980年

落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

入

門

新

書

〈時事問題解説〉

6月の新刊

各400円

319 ソ連の企業経営

松島 明 著

79年の工業生産成長はソ連史上最低を記録。5カ年計画は目標を達成できず広範な第二次経済改革に着手した。元来ソ連に企業が存在余地はないはずだが、集権的計画経済体制の枠の中で擬制的な利潤を生む商業採算制と企業長の単独責任制がとられてきた。その経緯と矛盾を衝く。

320 戦車——80年代の戦略兵器③

軍事学セミナー 著

現代陸戦の主役として、機動力・攻撃力・防禦力ともに高い能力をもつ戦車を徹底的に分析し、その秘められた能力を解説する。対戦車兵器の発達の中で、今後戦車は陸戦の華であり続けるのか。第一次大戦から第四次中東戦争までの数々の重要な戦車戦の中にその疑問を解く。

ソ連の企業経営

目次

概要	7
----	---

第1章 ソ連体制の成立に至る経済管理と企業経営	19
-------------------------	----

1 全般的な歩み、経済・企業管理の単独責任制へ	19
-------------------------	----

三つの時期／ネップへの転換、トラストから企業へ／合議制管理から単独責任制へ／スターリン主義の一環

2 ホズラスチヨット（経済計算制）	30
-------------------	----

はじめは「商業採算制」／価値法則の利用／トラスト規程の改正／企業を単位とする経済計算制へ

3 企業管理部と経営者像	46
--------------	----

初期の企業管理部／トロイカ・システムを経て／「赤い経営者」／「赤色専門家」への交替／平等主義から格差拡大へ

第2章 経済管理と企業経営の現状……………63

1 ソ連体制下の国民所得配分と企業……………63

企業利潤の国庫への吸い上げ／取引税と利潤納付／“連帯搾取”

2 集権的計画経済における企業の位置と役割……………73

なにゆえ集権的計画経済か／すべてに冠たる党／部門別省の花盛り／大臣のイ
スも約一〇〇にのぼる／統制数字の上がり下がり

3 六五年経済改革……………94

本当に均衡した経済計画は成り立たない／「部分均衡」の物財バランス法／タ
マエとホンネの違い——“自主性”を発揮する企業／六五年「改革」の重点

——①生産物販売高／六五年「改革」の重点——②利潤と利潤率、経済的刺激

基金／六五年「改革」の重点——③企業の裁量権の拡大と集権強化の二面性／ 国有生産企業条令	
4 企業合同	123
ソ連版“ビッグ・ビジネス”の形成／「規模の経済」の追求／集権再強化の方 向／コンピューター化自動管理システムとの結合／全国民経済を一つの工場の ように？／分権化はやはり不可欠	
第3章 七九年「経済改革」と今後の展望	149
1 「ハーバード方式」に学ぶ経営者たち	149
戦後派・高学歴経営者の時代／エリート・コースをたどる大卒者たち／「ハー ーバード方式」の経営者再教育／安定化し重みを加える経営者層	
2 問題山積の企業経営、行き詰まる経済	164
六五年「改革」のもたらした積極面／「改革」手直しの過程／問題山積の企業	

経営／いぜんたる設備過剰、建設の遅滞／達成を断念した第十次五カ年計画

3 第二次（七九年）「経済改革」	182
------------------	-----

計画作成方法の改革、中期計画ベースへ／対応計画の体制化、純生産高指標／
経済的刺激方法の拡充、卸売価格追加制／基本投資の効率化、建設事業の改革／
科学技術発展基金の創設など

4 今後の展望	196
---------	-----

第二次「経済改革」の問題点／矛盾は一層深まるだろう

用語解説	203
------	-----

参考文献	209
------	-----

概 要

ソ連には元来「企業」という概念はないはずであつた。企業は本来、個別資本そのものであり、相互に切り離され、他人の労働を搾取して商品生産を営む個別資本家が、この商品を市場において貨幣と交換することによってその価値を実現し、他人の労働を搾取した剰余を増殖していく過程が、企業の活動だつたはずである。これに対して、マルクスやレーニンの考えた共産主義社会では元来、企業の存在する余地はなかつた。これを、ごく大ざっぱに説明すると、つぎのようになるだろう。

すなわち、共産主義社会はその第一段階である社会主義からはじまって、まず

プロレタリアート（もとの賃金労働者）独裁の国家が建設され、生産手段の私有をやめて社会の所有に移し、他人の労働の搾取を廃絶し、つまり、資本家をなくし資本主義的生産をやめて、単一の経済計画により国民経済が「一つの工場」のように運営される。そこでは、生産物はもはや商品であることをやめ、商品として交換されることがなくなつて、生産に要する社会的必要労働時間によつて計量され、人びとの「労働に応じて」分配されるから、貨幣も存在しなくなる。資本主義的生産関係の制約から解き放たれた生産力が飛躍的に高まつて、やがて、人びとの「必要に応じて」生産物を分配する共産主義社会が実現していき、その間に階級対立も全くなくなるから、敵対階級を抑圧するために必要だったプロレタリア国家も消滅し、国家の機能は社会によつて行われるようになる。レーニンはつぎのように書いている――。

ここ（共産主義社会の第一段階）では、

「すべての市民は、武装労働者からなる国家にやとわれる事務員に転化する。

……全社会が、労働を平等にし賃金を平等にする、一つの事務所、一つの工場となるであろう。」（『国家と革命』、堀江邑一訳、国民文庫版による）。

一九一七年十月革命によつて政権を取つたプロレタリア独裁によるソビエト国家は、革命による混乱と続いて起こつた内戦によつて、工業生産が壊滅的に低下し、都市では食糧や日用品の配給制、農村では穀物の強制徴発が行われ、貨幣価値が暴落して貨幣はほとんどその用をなさなくなつた現物経済化して、いわゆる「戦時共産主義」の時期を迎えた。これが、当時の指導者たちによつて共産主義社会の実現と錯覚されたのも、以上のようなマルクス・レーニン主義の「原点」からくるものであつた。

続いてソビエト国家は、穀物の強制徴発に対する農民の不満の爆発を回避することを直接の契機として、一九二一年から経済政策を大転換し、いわゆる「ネツプ」（新経済政策）の時期に入る。私的商業が認められ、商品市場が復活したが、この時期においても、国有工業部門における主たる経済単位は、中間的経済管理機関の機能を持ったトラストであつて、実際に生産を行う、ソ連でのちにいう企業ではなく、後者はトラストに従属した「工場」のような存在であつた。これも、上記のような「原点」からくる発想だつたと思われる。

すなわち、価値計算によつて収入と支出を明らかにし、独自の貸借対照表を持つ「商業採算制」に立つ経営の単位はトラストであつて、のちにいう企業は、まだその構成部分にすぎなかつたのである。

そのような企業が独自の収支計算を行う、独立の経済単位として認められたの

は、一九二九年からであり、それは、指導者たちの念願してきた「単一の経済計画による国民経済の運営」である、第一次五カ年計画（一九二八―三二年）の開
始された翌年からのことだった。企業の収支計算は、いわゆる「ホズラスチヨツ
ト制」（独立採算制あるいは経済計算制と訳される）によって明らかにされること
になった。しかし、このホズラスチヨツトは、企業が経済計画によって上部機関
から与えられた数百に及ぶ計画指標に従い、中央機関によって配分される原料
資材を用い、やはり国家によって固定された価格によって取引を行う、「工場」の
ような活動の収支を出すものであつて、ネップ時代のトラストが市場的条件によ
つて行つた「商業採算」とはもはや質的に異なる、擬制的な商業採算あるいは擬
制的な経済計算と呼ぶべきものだった。

このような企業のホズラスチヨツト制が取られたのは、何よりも、事実上、こ

れなくしては企業の経営が成り立たず、したがって経済全体の運営と管理ができなかったからである。と同時に、強制集団化による農業部門からの著しい収奪と合わせて、工業部門でも企業において生み出される剰余価値(利潤)——搾取体制をなくしたというタテマエをとるソ連では、これを「社会のための労働」と称する——の大部分を国庫に集中するメカニズムとして、それが不可欠だったからである。このようにして国庫に集中された資源によって、ソ連はその後重工業、特に軍需工業を中心に生産力を拡大し、工業化を推進したのであった。

一方、革命当初からトラストやそれに属する生産単位(のちの企業)などの、経済機関の運営は、それらの長の「単独責任制」によるべきことが、レーニン以下の指導者たちによって強く打ち出されてきたが、これが企業のみならず、すべての経済管理機関に及ぼされて確立されたのも、一九三〇年代の初めである。ま

た、一九三二年からは、現状の原型である部門別工業省によるタテ割りの経済管理方式も開始された。このようにして、プロレタリア独裁を代行する共産党の一元独裁、共産党官僚の支配という政治体制と、集権的計画経済とを一体化した、いわゆる「ソ連体制」が、一九三〇年代の初めごろに確立された。これが、スターリン独裁の政治的・経済的基盤をなした。そして、ソ連体制下の企業経営は、その後今日に至るまで、企業長の単独責任制とホズラスチヨット制を二つの大きな柱として行われることになったのである（以上第1章）。

この間、一九二〇年代の半ばごろに第一次世界大戦前の水準に復旧したソ連経済は、集権的計画経済体制のもとに重工業部門を中心に生産力を拡大して工業化を進め、第二次大戦による中断期と戦後の復興期を経て、一九五〇年代の半ばごろまでは日本経済に匹敵するような高い成長を続けた。しかし、五〇年代後半ご

ろからソ連經濟の成長は次第に鈍化しはじめる。それは、集権的計画經濟とそのもとにおける企業經營が、新しい条件に対する適応力を欠いてきたからである。

ソ連における經濟計画作成の手法は、「物財バランス法」と呼ばれる方法を中心としているが、この方法は「部分的均衡」の方法と西側の學者たちが名付けているもので、これによつては經濟の全般的な均衡を達成することができず、需給の不均衡のゆがみが、必ずどこかの部門にシワ寄せされざるを得ないものである。計画經濟開始後もその初期においては、産業構造がいまより格段に單純なものであつたから、以上のような欠陥があまり目立たずに済み、また、その後の準戰時体制と戰時經濟を経て、少なくとも戰後の冷戰期ごろまでは、經濟政策の目標においても重工業、特に軍需工業を最優先させ、需給の不均衡はその他の部門にシワ寄せすることが、比較的容易であつた。