

## 社会主義企業管理論Ⅱ〔研究ノート〕

——レーニンの単独責任制原理をめぐって——

### Industrial Management in the U.S.S.R. (II)

表 秀 孝

Hidetaka Omote

#### 単独責任制原理とその諸問題

レーニンの経営理論のなかで、前稿においてとりあげたテイラー・システム論と並んでとりわけ重要な意味をもつものは、社会主義的管理原則についての論述である。レーニンの社会主義的管理原則についての主張は一般的管理原則論であり、企業の管理原則論にまで十分具体化されているとはいえない。がしかし、その主張は大島国雄教授の見解にも見られるとおり、ソヴェト的企業管理組織のあり方を摸索したものであり、次の4原則としてあとづけすることができる。

- (1) 政治と経済の統一性の原則
- (2) 民主主義的中央集権の原則
- (3) 単独責任制と経営参加の原則
- (4) 独立採算制の原則

第1の「政治と経済の統一性の原則」については、1919年11月7日のプラウダ第250号論文「プロレタリアートの独裁の時期における経済と政治」、および1921年1月の「ふたたび労働組合について、現在の情勢について」。

第2の「民主主義的中央集権の原則」は、1929年4月14日のプラウダ第86号論文「ソヴェト権力の当面の任務の最初の草稿」、および1918年4月28日のプラウダ第83号論文「ソヴェト権力の当面の任務」。

第3の「単独責任制と経営参加の原則」は、1918年の論文「ソヴェト権力の当面の任務」、およ

び1918年1月の論文「競争をどう組織するか」。

第4の「独立採算制の原則」は、1921年10月18日のプラウダ第234号論文「十月革命4周年によせて」、および1922年3月マルクス主義の旗のもとに第3号論文「新経済政策の諸条件のもとでの労組の役割と任務」のなかにそれぞれ代表的主張をみることができる。

そこにおける主張を総括的にみるならば次のごとき特質を抽出し得る。

社会主義的所有のもとにある社会主義企業は、みずからの管理活動のうちに社会主義的計画性を付与され、個々の企業の管理活動は社会全体ないしは国家の計画性を前提としてのみ成立する。一方、社会主義企業は、独立の経営体として経済的・法律的・社会的な自主性を本質的にもっている。こうした関係は、社会主義企業の社会主義的計画と社会主義的自主性という集中性と民主性という矛盾した性格をもつことになる。

このことは企業全体が単一的意思によって、単一の責任において管理されることを要求し、単独責任制として実現する。「人民の中の社会主義への意志を基礎に、生産過程の構造に根ざした労働の組織」へ向けてのレーニンの努力は、こうした矛盾に対する十分な警戒として保持されるが、十分な理論的解決が与えられないまま社会主義企業内部に、単独責任性と大衆性といった矛盾が、管

理組織上の重要な矛盾となって複雑な課題を提供することになるのである。

一方、ソヴェトにおける単独責任制は、社会主義企業における財務管理としての独立採算制とともに、社会主義的計画制の枠内における内からの分権管理の方式としての存在を認め理解されなければならない。

十月革命後の1918年、以前においてはテイラー主義を「テイラー自身この方式のことを〈科学的〉という名称をつけて書いたが、彼の著書はヨーロッパで熱心に翻訳され、宣伝されている。この〈科学的方式〉はどういう点にあるか？ それは同一の労働日のあいだに労働者から3倍もの労働を搾りだすことにある。もっとも才能ある器用な労働者を労働させ、一つ一つの操作一つ一つの動作に費される時間の量を、特殊な時計で——秒で、何分の1秒で——記録し、もっとも経済的でもっとも生産的な作業方法を作りあげ、映画フィルムで優秀な労働者の作業を再現する、等々。その結果、同じ9～10時間の労働時間のうちに、労働者から3倍以上の労働が搾りだされ、彼の全精力は無慈悲に使いはたされ、賃金奴隷の神経と筋肉のエネルギーの1滴1滴は3倍の速さで吸いとられる。早く死ぬだろうって？ かわりはたくさん門のそとで待っている！ 科学と技術の進歩は、資本主義社会では汗を搾りだす技術の進歩を意味する。」「労働者ははじめはおまけを受けとる。だが数百人の労働者は解雇される。あとにのこった者は4倍もはげしく働き、仕事でへとへとになる。労働者の全精力が搾りとられ、そして追いだされる。若くて強い者だけが採用される。科学のあらゆる法則によって汗が搾りとられているのである」として痛烈な攻撃を加えたレーニンはその論文「ソヴェト権力の当面の任務」のなかでテイラー主義の導入と、企業管理の単独責任制の重視について次のように要請した。

「ロシア人は先進国民にくらべると働き手としては劣っている。ツァーリズムの制度のもとでは、また農奴制の遺物が生きのこっているあいだは、そうなるよりほかなかった。働くことを学ぶこと——ソヴェト権力はこの任務を全面的に人民のまえに提起しなければならない。この点での資本主義の最新の成果であるテイラー・システムは——資本主義のいっさいの進歩と同様に——ブル

ジョアの搾取の洗練された残忍さと、一連のきわめて豊富な科学的成果——労働のさいの機械的運動の分析や、よけいな不器用な運動の除去や、もっとも正しい作業方法の考案や、もっともすぐれた記帳と統制の制度の採用など——とを、そのなかにかねそなえているのである。ソヴェト共和国は、この分野での科学と技術の成果のうち重要なものはすべて、どうしてもみならって自分のものとしなければならない。社会主義を実現する可能性は、われわれが、ソヴェト権力とソヴェト的管理組織とを、資本主義の最新の進歩とむすびつけることに成功するかどうかによってこそ、きまらるであろう。われわれは、ロシアでテイラー・システムの研究と教育、その系統的な実験と応用とをやりはじめなければならない。」

この態度の転換を起点としてレーニンやトロツキーによって実行された、専門家の登用、中央集権の推進、企業運営の単独責任制、出来高払い制、テイラー・システムの導入は、ソヴェト・ロシアの「おくれた現実」が要請するやむを得ない措置であったにはちがいないが、特にここで問題にしている社会主義企業の分権管理に関して重要な意義を持つ「単独責任制と経営参加の原則」に関連して前述論文のなかで以下の主張がなされていることに注目しよう。

「あらゆる機械制大工業——すなわち社会主義の物質的生産的源泉であり、基礎であるもの——は、数百、数千、数万の人々の共同作業を方向づける意志の、無条件的な、もっとも厳格な統一を要求する。」「技術的にも、経済的にも、また歴史的にも、それが必要であることは明らかであり、社会主義について考えてきたものならだれでも、いつでもこれを社会主義の条件として認めている。しかし、もっとも厳格な意志の統一は、どうしたら確保できるであろうか？ それは数千の意志を、一人の意志に服従させることによってである。」

「われわれは、春の大水のように湧き出で、すべての岸からあふれでる、あらしのような、勤労大衆の集会的民主主義を、作業時間中の鉄の規律と、すなわち作業時間中は一人の意志、ソヴェト指導者の意志に、異議なく服従するということと結びつけることを、まなびとらなければならない。われわれはそれをまだまなびとっていない。われわれはそれをまなびとるであろう。」

このようにレーニンは単独責任制を大衆の経営参加と強く結合すべきであると主張することによって、社会主義企業の管理原則の一つの柱である「民主主義的中央集権の原則」に対置したのである。

レーニンは、共同労働における指揮機能・意志統一、命令・服従、厳格な労働規律の必要を機械制大工業の本性にもとづくものと規定しながら、その労働者大衆の集会、討議との関係を、資本主義的強制・桎梏による服従を粉碎した社会主義革命が可能にした自覚的労働規律としてとらえ、それゆえに単独責任制は自覚的労働規律を必然的に生み出すと主張した。

レーニンのこの基本的命題は、全ロシア中央執行委員会において採択され、ソヴェト権力の基本的任務として認められていた。すなわち、合議制の意義と単独責任制への移行の問題は、すでに正式の決議で承認され、解決された問題であった。しかしながら、いわゆる合議制管理形態（1917—19年）から単独責任制への移行には、労働組合の指導者、経済管理機関の活動家のあいだに、強い不信と抵抗があり、単独責任制の原則的承認、その導入・制度化には、一定の時間を必要とした。

このようにレーニンがソヴェト・ロシアの「おくれた現実」が強要するものとして労働組合の指導者、経済管理機関の活動家の強い抵抗をおして実施されたテイラー・システムの導入を頂点とする社会主義的管理諸原則は、その分権管理原則の確立という一項目を内包していたにもかかわらず後の歴史のなかで「労働者と全人民による下からの統制」という革命の魂をきってゆく道に通じていたのである。

このような危険に対して、単独責任制を承認した第九回大会は、過渡期に試みられる四つの型を同時に提起した。

- \* 労働者出身の管理者に技師が助手としてつく。
- \* 技師＝専門家の管理者に労働者出身の委員がつく。
- \* 専門家の管理者に労働者の助手がつく。
- \* 合議制の運営を維持しつつ議長が全責任を負う。

の四つであって「労働者統制」の理念によるチェックの精神が強く働いていた。

しかし、レーニンの死後「もはや社会主義の基

礎は確立した。残されたものは生産の増大だけであり、その目標へ向っての意志の統一だけがすべてだ」とするスターリンの「所有制変革万能論」によって激励されつつ、企業の「利潤」を確保するという至上の要請に導かれて、完成されてゆく社会主義的企業の「管理制度」からは、「労働者統制」の主張は全く影をひそめてしまうのである。

それでは、レーニンが警戒していたもの、すなわち、大衆の中に生きている革命の精神の死滅によってもたらされるもの、革命的事業の完成に向っての指導部への絶対服従という思考の形成は、レーニンの論文には存在しなかったのだろうか。

E・H・カーの『ポリシェビキ革命』第2巻にレーニンの労働者統制にふれて「レーニンが考えていた労働者統制は〈金融および商業上の決定に対する簿記による統制〉であって、〈製造業もしくは工場組織の技術的過程に対する統制を考えていたのではなかった〉」と述べている。このカーの「技術的過程に対する統制」の欠落の指摘が正当であるとするならば、レーニンの労働者統制はまさしく「革命運動の歴史では、個人の独裁はきわめてしばしば革命的階級の独裁の表現者であり、にない手であり、先導者であったということ、これについては反駁のできない歴史の経験が物語っている」というプロレタリア独裁の理念を工場における独裁（あらゆる機械制大工業の共同作業をする数千の意志を、一人の意志に服従させる）へと一挙に押し進めることになる。

この「技術的過程に対する統制」の欠落の自覚が、ソヴェトにおける工業化の過程のなかで、レーニンをしてテイラー・システムの導入を主張せしむることになる。それは、前述したような「管理」に対するレーニンの態度の転換ではなく、中岡哲郎氏が主張するように欠けている部分の自覚であり、それゆえに「いかに製造するか」の問題意識は「大規模機械工業の作業工程を成功せしめるには、一つの権威に絶対的に服従することが是非必要である」ことの実体化として単独責任制を現出せしめ非常な注意をはらって生産管理に適用しているのである。

レーニンによってこのように、「各労働者が自己に与えられた仕事に対して完全な責任をもち、かつ特定の一人の指導者に従属するという管理上の秩序」として与えられた単独責任原理は、社会

主義企業管理組織のなかで、ソヴェトの初期においては「労働者統制」として、企業の技術的経営生産力的構造が大規模となり、命令の一元性と責

任の明確化が要求されるにいたり、「企業長」という社会主義企業に固有な単独責任者が出現することになる。

### ソヴェト工業管理機構の史的発展

前節でわれわれは、レーニンの社会主義的管理原則について、その柱の一つである「単独責任制と経営参加の原則」を中心に考察を加えてきたが、ここでは、その具体化としての工業管理機構の史的発展を段階的に考察してゆく。

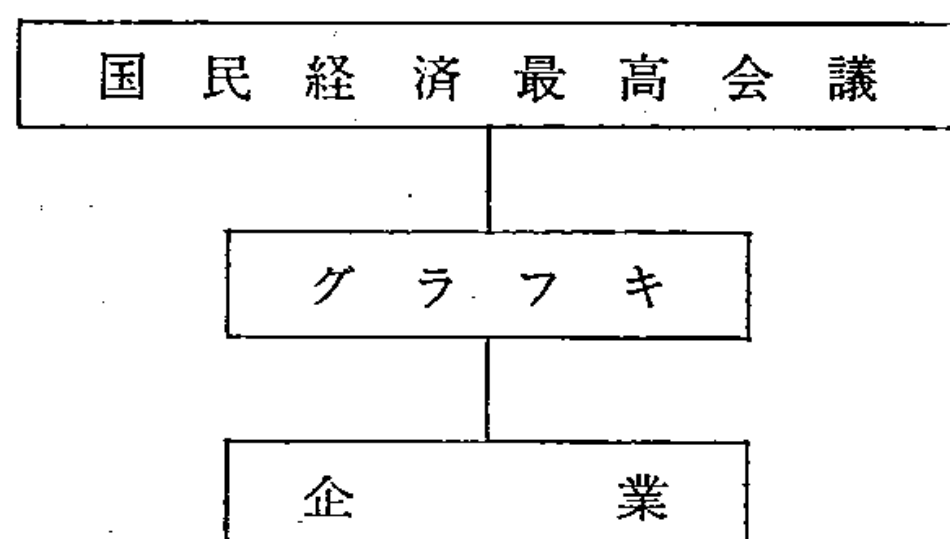
社会主義企業の管理原則としての単独責任制は、生産手段の社会主義的社会化の結果生まれた。ソヴェト・ロシアは、社会主義革命によって生産手段の資本主義的所有のゆえの生産力のかせを取り除き、社会主義的生産の全国的管理と計画のための国家機関として、国民経済最高会議が革命の年1917年に設立された。

1917年11月14日の全ロシア中央執行委員会の法令によって、労働者統制機関が各企業に設けられ、企業の財務活動に対する統制、生産高ノルマの設定、製品原価の決定を行なうことになった。労働者統制委員会の決定は、企業所有者の義務とされ、上級の労働者統制機関によってのみ取消しうるものとされた。

1918年、レーニンは、計算と統制を調整する意義の重要性をみとめて、企業に技術ノルマ設定やその方法論の指導を行なうための全国機関が設定された。当時、工業指導に決定的な役割を演じたのは国民経済最高会議のグラフキであり、工業管理機構は次のようであった。

工業の最高管理機関として国民経済最高会議があり、その下に、工業の個々の部門を管理するための総括的部局としてグラフキがおかれた。

ソヴェト工業管理機構 (1918~21年)



1921年にまでいたるソヴェト工業管理組織の合議制か単独責任制かのはげしい論争は、第九回・

第1表 単独責任制管理の企業数

年次	企業数	%
1918年	28	3.4
1919年	90	10.8
1920年	592	71.2
1921年	754	90.7

調査対象企業 831

第十回党大会をへてようやく最終的な結着をみたが、その間の単独責任制実施の状況は第1表のごとくである。

ソヴェトは、1921年の春から新経済政策いわゆるネップの時代に入る。

ネップへの移行にともなって、商品流通と市場関係の全面的な発生のため、集権的なグラフキ制度は、新しい管理方式に改められなければならないようになった。市場での調達と販売の完全なる自主性は、トラストがもっていた。トラストが工業管理の基本的環となった。企業ではなく、トラストの長が完全な自主性をもち、利潤をめざしながら活動し市場で大きな役割をはたした。

ネップのもとでは多くの国有企業が、原料・燃料・食糧の調達のため、自力によって、生産物の一部分を市場で実現し、各種の資本主義的分子と競争するなかで、生産力を発展させ企業を強化しなければならない一般的経済情勢においては、企業における計画的運営方式の変更を必然的なものとした。それは、当然、従来のグラフキズムの工業管理・企業管理の制度の否定を意味し、工業全体に大きな変化をもたらすものであった。

国有企業のトラスト化はつぎの原理によって行なわれた。

- (1) 生産の集積化と物材の合理的配分のための、地域的に関連しあった同種諸企業グループの合同。
- (2) 原料・燃料などを補給する地域的に関連し

第2表 工業トラスト化過程についての資料

工業部門	企業総数 労働者総数	第1グループの企業数 労働者数	第1グループのトラスト化企業数 労働者数	第1グループ非トラスト化企業数 労働者数	トラスト化企業における平均労働者数	非トラスト化企業における平均労働者数	総企業数にたいするトラスト化企業の%	トラスト化企業における労働者数の%
金 属	1,447 290,081	148 148,596	57 125,439	91 23,157	2,200	254	4	43
電 機	21 10,820	21 10,820	21 10,820	—	—	—	100	100
化 学	84 28,013	84 28,013	30 13,532	54 14,481	451	268	36	52
鋳 業	30 19,399	29 19,274	11 12,876	18 6,398	1,171	355	37	66
陶 業	80 30,971	32 15,862	23 13,052	9 2,810	567	312	41	52
木 工 業 (合 板)	17 1,631	16 1,551	9 959	7 592	106	85	53	58
製 紙	12 15,602	12 13,602	7 10,000	5 5,602	1,428	1,120	58	64
織 維	341 310,625	341 310,625	249 252,521	92 58,104	1,010	631	73	81
食 品	636 19,628	236 16,132	236 16,132	—	—	—	37	82

第1グループの企業とは中央経済機関の所轄に属するものをいう。

あった異種的な諸企業グループの合同。

- (3) とくに重要な意義をもつ生産グループの合同。(石油、石炭企業等)
- (4) 生産過程において相互に補足しあう諸企業の合同。

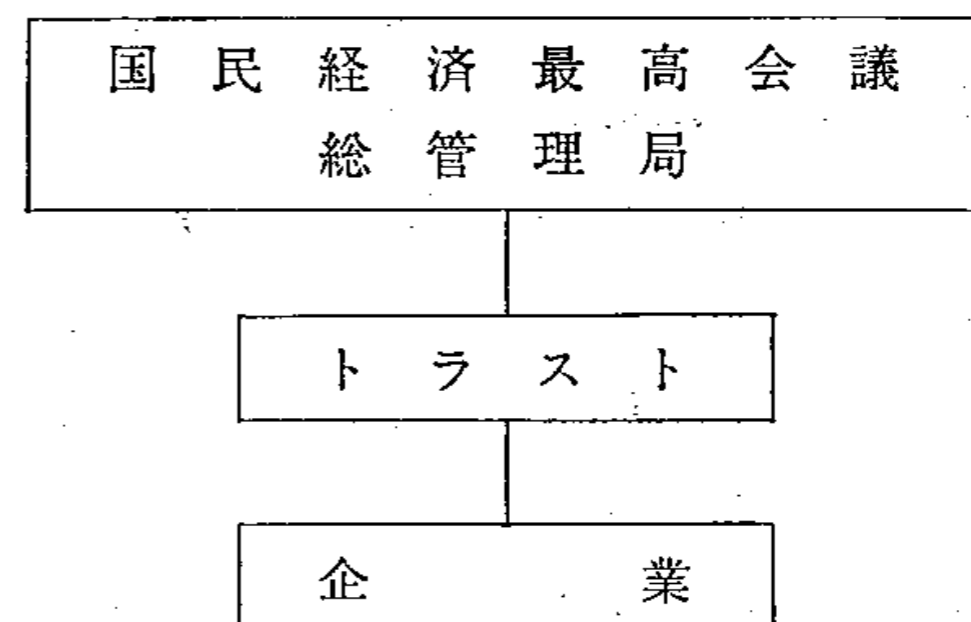
トラスト化のテンポはきわめて高く、1921年、最高国民経済会議によって、23のトラストが創設され、22年には、大工業の全部門で75%以上、中央・地方の国民経済会議所属の工業平均で88%がトラスト化され、23年にはトラスト総数478であった。第2表は2780企業にかんする1922年3月の最高国民経済会議の資料である。

1923年4月10日の「国有トラスト」についての法令は、トラストの管理機関を次のように規定している。(1)最高国民経済会議、(2)トラスト管理部、(3)監査委員会からなり、最高国民経済会議は、トラストの構成機関ではなくて上級機関であり、その機能は下級の経営・業務機関にたいする上級の計画・規制の国家機関の機能として、行政的・計画的指導の方式で、上級・下級国家機関のあいだで行なわれる機能だと規定される。トラストの管理部は、最高国民経済会議によって任命さ

れ、管理部はトラスト長を選任することができる。監査委員会は最高国民経済会議の機関とされ、それによって任命される委員長と委員、労働組合より派遣される委員とからなる。トラスト加入企業の企業長または個々の生産単位の管理者は、トラストの管理部によって任命・解任され、個人責任制にもとづき、委任された権限の範囲内で活動することが規定された。

当時のソヴェト工業の管理機構をしめすと次図のごとくになる。

ソヴェト工業管理機構 (1922~28年)



1929年は、ソヴェト政権最初の5ヵ年計画が開始された年であり、34億ルーブルの大規模工業の基本投資の結果、多くの工業企業が再建され大工場となった。

工業企業の量質両面にわたる増大は、企業の権限の増大と自主性の増加および内部予備の成長に対する刺激を必要とした。このことから同年12月5日の党中央委員会は、工業管理機構の再編に関する決定を行ない、基本的管理の環として企業を定めた。この決定により、総管理局は廃止され、工業の部門指導を行なうオブエジネーニエがシンジケートをもとにして設置された。国民経済最高会議の総管理局は、新しい課題、とりわけ技術指導を行なうのにふさわしくなかった。そのほか、調達や販売のみならず、生産とか基本建設の計画化までがシンジケートの手に集中してきたゆえである。

改組決定は、三つのタイプの合同の創設を規定したが、この合同のタイプのなかに連邦工業、共和国、地方工業の要求・利害が反映されるとともに、その機能上でも区別された。

(1) ソヴェト連邦最高国民経済会議がその活動の全側面を指導する連邦的意義の企業・トラストがふくまれるもの。この合同はグラフィキ、シンジケート、トラストが遂行して諸機能の一つの機関に併合するものである。

(2) 連邦工業および共和国工業・地方工業の企業・トラストがふくまれるもの。これらは基本的にはソヴェト連邦最高国民会議の指導するものであるが、連邦工業にかんしては、(1)のタイプの合同と同じ機能を行ない、共和国・地方的意義の企業・トラストにかんしては、もとのシンジケートの機能に加えるに、生産・基本建設の計画化、合理化、再建の一般技術的指導、カードル養成などの問題が若干追加された。すなわち、調達・販売機能については、すべての企業・トラストにたいして行なったが、生産・基本建設・技術指導については、連邦工業にたいしては共和国・地方企業にたいするよりも広範・直接に行なった。また後者にたいしては、指導要員の任命・解任の権限をもたなかった。

(3) 主として食品工業・軽工業に属する共和国・地方的意義の企業・トラストだけがふくまれるもの。この合同は、もとのシンジケートの機能、調達・販売の機能のみを主とするものであるが、そのほか、生産・基本建設の共和国間の計画化・合理化・技術的再建の実施の監督

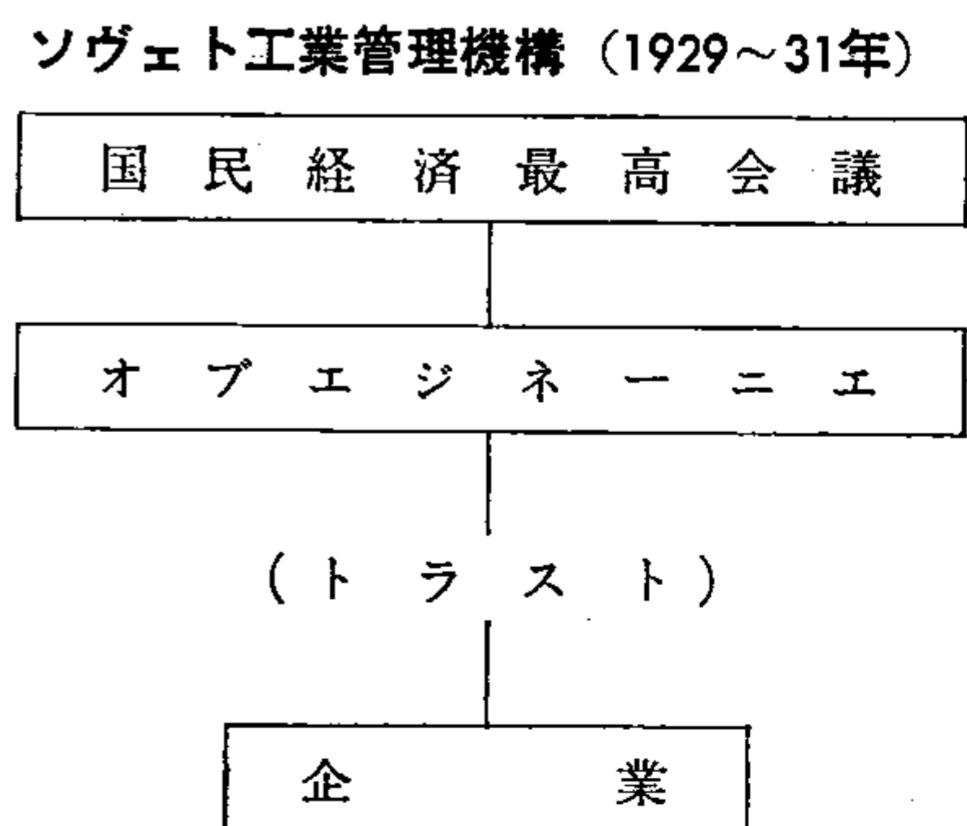
を行なう。

連邦部門別合同は、このような三つのタイプをもつが、この機能上の相違は、合同とその企業・トラストとの財務・商業上の相互関係の相違とも関連していた。また、連邦合同のほかに、共和国合同の創設も規定された。

すでに述べたように、この決定では、トラストがではなく「企業が、工業管理体系における基礎である」ことが認められた。それは、工業化の進展、技術的改造と新建設による企業成長の結果である。ここにおいて問題の重点が企業改善に移り、「企業の技術装備、正しい調達組織、企業内のもっとも完全な労働組織、企業の労働者集団と技術員の最大限の積極性にとってもっとも有利な条件の形成、熟達した管理部員の選抜、必要な程度の企業の自主性が、社会主義工業管理体系のいっそうの改善の基礎」となった。

新設されたオブエジネーニエ企業合同は、国民経済最高会議に属した。その機能は、企業の計画化と技術指導、基本建設、企業融資、企業材料の調達と製品の販売におかれた。それは国民経済最高会議と企業との間を結ぶものである。しかし多くの場合には、オブエジネーニエと企業との間にトラストが残った。大きく地域的に分散した企業は、直接オブエジネーニエに属したが、その他の企業はトラストに属した。しかしトラストのこれまでの課題と機能は変更させられた。それは、従来のような企業活動のすべての側面の指導ではなく、その活動を技術的指導、合理化、再建の問題に集中しなければならず、原則として、販売・調達の機能は除かれた。

当時の管理機構をしめすと次図のごとくである。



第1次5ヵ年計画が行なわれているうちに、その後半において大きな変化が生じてきた。1930年

から32年にかけて、新しい部門が生まれ、新しい工場が建ち、新技術が導入された。

これら新条件の発生にともない、スターリンは次のごとき指導方法の改善の方向を示した。

- (1) 職場をかえてわたりあるく渡り鳥的な労働から、労働力の組織的募集にかえ、労働過程を機械化すること。
- (2) より有利な仕事への労働力の流動をやめて、賃金を正しく組織し、労働者の生活条件をよくすること。
- (3) 個人責任回避をやめて、労働組織を改善し、労働力を正しく配置すること。
- (4) 生産技術的インテリを創ること。
- (5) 技師、技手に配慮すること。
- (6) 独立採算制を全面的に強化し工業内の蓄積を増大すること。

オブエジネーニエは、多くの欠陥をもつようになってきた。企業数が多くなったこと、経常的指導が増大していること、官僚的指導があらわれてきたことなどである。こうした欠陥を克服するために、オブエジネーニエの分割・再分割、細分化が地域と技術的専門に応じて行なわれた。このような過程は、オブエジネーニエ廃止への過渡的段階をなすものであった。

このように、工業の発展にともない、一方では管理の環の企業への接近が必要となり、他方では工業の中央管理機関たる国民経済最高会議の再編が必要となった。

このようななかで1932年1月～2月の共産党第17回協議会は、1931年度の工業活動の主要な欠陥として、经济管理組織の「かさ張り」と企業からの「遊離」をあげ、オブエジネーニエによる企業の具体的指導の不十分さを指摘した。

その結果1932年においても、個々の工業部門においてなお若干の新しいオブエジネーニエが組織されたが、それらはいずれも、1929年12月決定による部門別の連邦オブエジネーニエではなく、トラスト型の専門組織であって、人民委員部のセクターないしグラフキに直属するものであった。オブエジネーニエの分割はひきつづき進行し、それは従来の細分化ではなく、組織形態そのものの廃止をとまなうものであった。こうしてトラスト・企業は最高国民経済会議へ直属されていったので

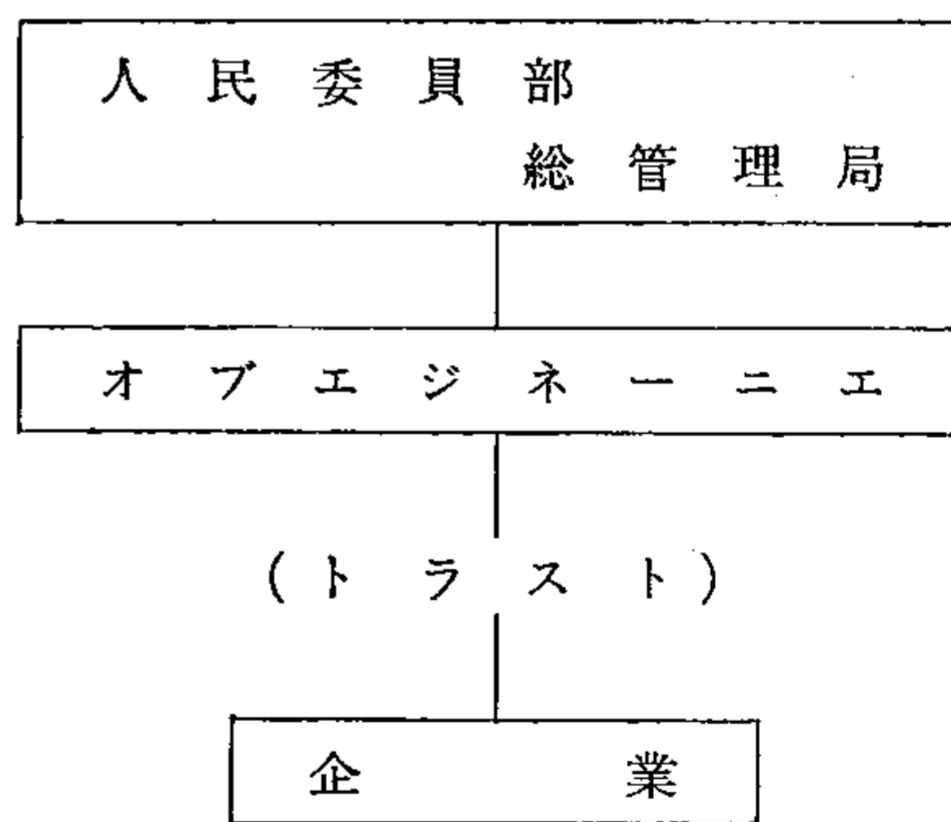
ある。

かくて、1932年2月、「動力中央」はソヴェト連邦動力経済総管理局に改組され、オブエジネーニエはいくつかの地域トラストに分割されてこの管理局に直属した。同5月、全連邦化学工業オブエジネーニエは廃止されて二つの新しいトラストが組織され、重工業人民委員部化学工業管理局へ直属した。軽工業人民委員部内では同7月、16の部門別グラフキが創設され、それぞれのオブエジネーニエは廃止された。

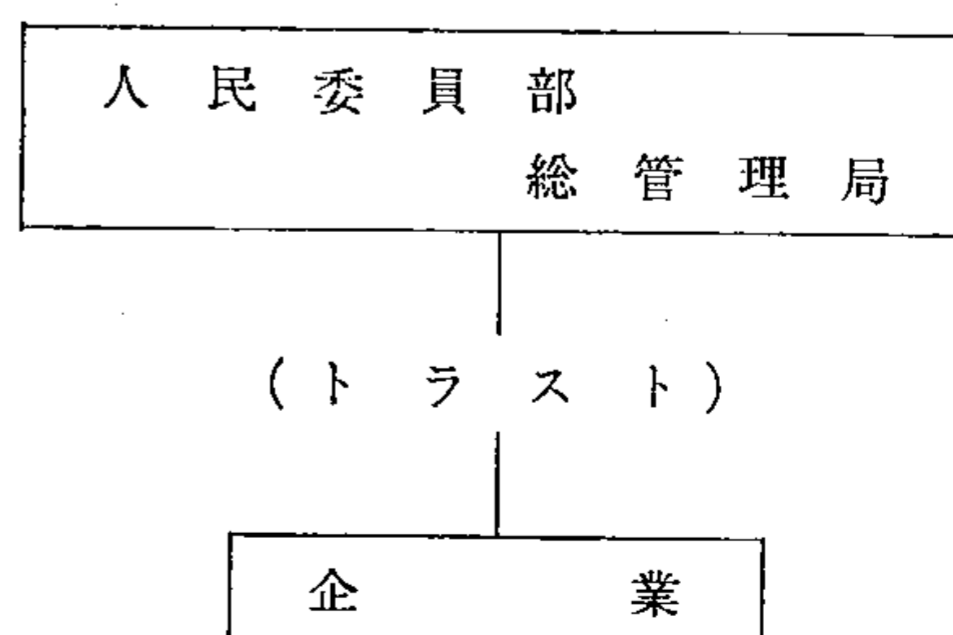
このようにして、1931年秋に行なわれた改組によって、とくに重工業ではほとんどすべてのオブエジネーニエは廃止されたが、1932年11月8日、ソヴェト連邦人民委員会議は、個々のオブエジネーニエ廃止の措置につづいて、全般的な廃止を決定した。それは、若干の例外を除いてすべてのオブエジネーニエの廃止を決定するものであった。この決定以後には、工業における新しいオブエジネーニエの設立はなかった。

第1次5ヵ年計画の末までに、工業管理の4段階制が改変され、管理の3段階制すなわち総管理局→トラスト→企業となった。そこではトラストが中間的環として残った。しかし多くの場合トラストは廃止され、2段階制がとられた。1933年には、150の工場が直接人民委員部に属した。

1932年1月から10月までの工業管理機構、およびソヴェト工業管理機構（1932年1～10月）



ソヴェト工業管理機構（1932年10月～1945年）



び1932年10月より1945年までの工業管理機構は前頁の図のごとくである。

1933年から始まる第2次5ヵ年計画では技術的指導の強化の問題がより一層実際的になってきた。党と政府の指令で「職責局限」の清算が要求され、工業管理は、新たに生産別地域別に組織されることになった。それまでは作業全体の責任が無視されていたからである。そして班、職場、企業、トラスト、人民委員部に長をおき、その活動にたいする全面的責任をおわした。1934年の第17回党大会は、管理の中間的距離の清算と単独責任制の強化を要求した。

1946年3月戦争の終結とともに、戦時下の軍需品最優先の特殊条件は解消し、戦後の平和時では生産の計画と管理についての強い集権化を行なう必要がなくなってきた。いままでの人民委員部は省に、人民委員会議は閣僚会議と改名された。これにともない従前の「人民委員部総管理局」は「省総管理局」と名を改め、機構はそのままで1956年まで継続した。

第4次5ヵ年計画および第5次5ヵ年計画の間、すなわち1946年から1955年の間、共和国と地方機関の権限はいちじるしく拡大され、多くのソ同盟省の企業が同盟共和国省に移った。そこで同盟共和国の経済の計画化と融資の改善のため、1955年5月に同盟共和国の国民経済の国家的計画化と融資の方式が変更され、計画活動・管理活動の分権化がいちじるしく行なわれた。

1955年のソ同盟共産党中央委員会7月総会は、過度の管理の集権化を非難し、企業長・職場長・職長の権限の増大が必要なことを述べ、企業や職場で広汎なイニシアチブの発揮のための条件をつくるべきことを指摘した。それにもなって1955年8月企業長の権限を拡大する決定がなされ、9月には職長や生産職区長の権限も拡大された。これにもなって、省が企業におろす計画指標も1955年前年比で46%削減され、この年企業の管理機関の従業員数は約75万人減少した。そして専門家は、直接生産に入っていた。

ソヴェト経済の飛躍的發展にともない、工業の管理機構もこれまでの部分的改正では応じきれなくなり、経済の発展、分権化の強化、イニシアチブの増大のため1957年7月から管理機構の根本的

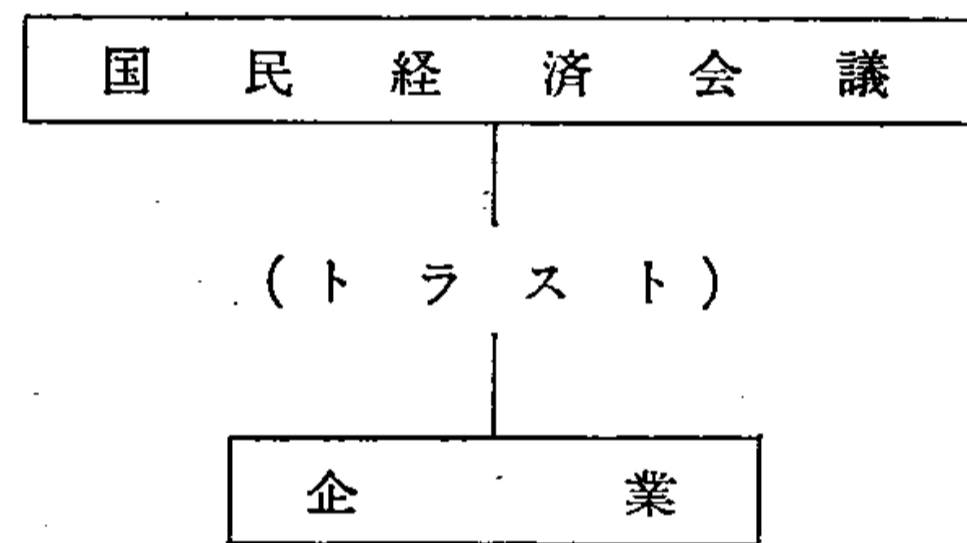
大改革が行なわれることになった。

その内容は、各工業および建設業関係省を地区別に統合し、「国民経済会議」を新設することによって、地方への管理の移行ないしは民主化を根本的にもくろむものである。

ソ同盟全体で105の経済行政地区が設けられ、そこに国民経済会議が設けられる。その任務は、工業・建設業管理の基本的環として、所属の企業や機関を直接に管理するにある。国民経済会議はすべての活動を同盟共和国閣僚会議の決定に従わせしめられる。化学工業、発電所、中機械製作、運輸建設の4省がソ同盟省として残ったほかは、すべて工業・建設関係省は廃止された。

したがって1957年以降のソヴェト工業管理機構は次図のごとくである。

#### ソヴェト工業管理機構（1957年以降）



社会主義企業の管理機構の歴史を通じて、そのマネジメントの形は資本主義の下で発達させられたものと大幅に異なることをわれわれは見出し得る。それは資本主義における機械制大工業の発展の段階で生みだされた思想、テイラー主義に代表される人間は刺激によって働くものであるという思想の否定のもとに、労働者の主体としての意識、自らの手による管理と統制へとめざしているのを見る。しかしまだわれわれはそれを手にしてはいない。

#### 参考文献

- ソビエト工業管理史論 笹川儀三郎著
- ソヴェト企業の独立採算制 大島国雄著
- ソ連の企業経営 中央労働学園版
- ソヴェト経営学 大島国雄著
- レーニン全集 大月書店刊
- David Granick, "Management of The Industrial Firm in The USSR", 1954
- Donald R. Hodgman, "Soviet Industrial Production 1928—1951", 1954