

《東京大学博士論文要旨》

ネップ期国営工業¹⁾
—ネップ体制からスターリン経済体制へ—

木村雅則

研究課題

1. ソ連邦ネップ期国営工業の制度的特質の
解明。

国営工業の組織構造やスタッフ構成の特徴と
共に市場経済が許容された環境の下で、国有
制を前提し、党組織がヘゲモニーをもってい
る場合（人事権、資産処分権などを掌握）の
企業の行動パターン、意思決定や企業統治の
在り方、及びそこで作動する調節メカニズム
を明らかにする。

2. ネップ体制からスターリン経済体制への
移行を制度的進化として考察。

社会を組成するエレメントが環境の変化の中
でどのように発現し、あるいは潜在化する
か、またどのような組み合わせとなるか、そ
してそれを規定する要因は何かを解明する。

目次

序章 ネップ期経済体制の形成とその特質

第1編 工業組織

序

第1章 工業組織の構造

1. トラスト

2. 工場組織

3. トラストと工場の相互関係

4. シンジケート

5. シンジケートとトラストの相互関係

6. 最高国民経済会議

7. 国家機関や党機関の企業活動への介入
小括

第2章 スタッフ

1. 人的構成

2. 経営幹部

3. 技術者カードル

小括

第2編 企業経営における意思決定

序

第1章 トラスト本部の会議

1. 第3綿トラスト

2. 第1綿トラスト

3. 砂糖トラスト

4. 中央紙トラスト

5. 合板トラスト

6. ゴムザ（機械製造工場合同）

(2012年1月31日受理.)

- 7. 自動車トラスト
- 8. 精密機械トラスト
- 9. その他
- 第2章 工場の会議
- 第3章 シンジケート本部の会議
 - 1. 繊維シンジケート
 - 2. プロダシリカート（土石）
- 第4章 意思決定の事例
 - 1. 人事問題
 - 2. 経営上の諸問題
- 小括
- 第3編 生産
 - 第1章 国営工業の生産活動
 - 1. 生産活動の特徴
 - 2. 抱え込み志向
 - 3. 生産情報の非共有
 - 4. 品質問題
 - 第2章 労働過程
 - 1. マスチュール制度と生産近代化
 - 2. 労働力利用
 - 3. 労働規律
 - 4. 労働規律強化の試み
 - 5. シャフティ事件以降の労働規律
 - 6. 労働生産性向上カンパニア
 - 第3章 生産合理化
 - 1. 生産合理化政策と合理化機関の活動
 - 2. 生産合理化の実施
 - 3. 合理化活動の問題点
 - 4. 海外からの直接的技術移転
 - 5. 標準化
 - 6. 設備の利用と生産財供給
 - 7. 合理化と労働者
 - 第4章 生産計画
- 第4編 労働関係
 - 第1章 ネット期後半の労働市場
 - 1. 概観
 - 2. 雇用の自由化と職業紹介所改組
 - 3. 企業の雇用活動
 - 4. 労組の対応
 - 5. 改組後の職業紹介所の活動
 - 6. 雇用と解雇のコントロール強化
 - 7. 労働力養成
- 第2章 労働力の流動性と失業
 - 1. 労働力の流動性
 - 2. 失業
 - 3. 専門家の失業
 - 4. 失業対策
- 第3章 団体協約
 - 1. 概観
 - 2. 1924/25年度の団体協約カンパニア
 - 3. 1925/26年度の団体協約カンパニア
 - 4. 1926/27年度の団体協約カンパニア
 - 5. 1927/28年度の団体協約カンパニア
 - 6. 団体協約の変質—1928/29年度の団体協約カンパニア
- 第4章 労働紛争処理
 - 1. 労働紛争処理制度の形成
 - 2. 評価—紛争委員会の機能、位置づけと実情
 - 3. 労組による紛争処理
 - 4. 調停室及び仲裁裁判
 - 5. 労働紛争処理の事例
 - 6. 労働裁判
 - 7. 紛争処理の簡素化、迅速化
 - 8. 遅配とその処理
- 第5章 賃金とノルマ
 - 1. 賃金の諸問題
 - 2. 専門家給与
 - 3. 職員給与
 - 4. 製造ノルマ
- 第6章 労組の経済活動
 - 1. 労組の経済運営への参画
 - 2. 生産協議会
 - 3. 統制委員会
- 小括—労使関係の変質
- 第5編 商業

- 第1章 商業機構
- 第2章 商業活動の特徴
- 第3章 国営工業の長期取引
 - 1. 国営企業間契約の個別事例
 - 2. 国営工業と協同組合との総体契約システムの形成
 - 3. 国営工業と協同組合の契約の個別事例
- 第4章 商業政策
 - 1. 私的商業の許容とそのコントロール
 - 2. 価格調節政策
 - 3. 競争回避政策
 - 4. 数量調整政策
- 第5章 商業計画
小括
- 第6編 工業金融
 - 第1章 金融機構
序
 - 1. 商業信用
 - 2. 銀行業務
 - 3. 銀行論争と信用システム再構築
 - 4. 銀行信用と企業活動
 - 5. 長期信用
 - 6. 財政融資
 - 7. 信用政策
 - 8. 信用計画
 - 小括
 - 第2章 投資活動
 - 1. 国営工業の資本投資活動
 - 2. 工業組織の投資活動の特性とそのコントロール
 - 第3章 工業の財務状況
 - 1. 概観
 - 2. 各工業部門の財務状況
 - 第4章 流動資産調整メカニズム
 - 終章 ネット体制からスターリン経済体制へ
序
 - 1. ネット体制の崩壊—体制移行の要因と

- 体制転換過程
- 2. 初期スターリン体制の制度的配置
- 3. 行政的指令経済に内在する諸問題
- 4. スターリン体制の対応
- 5. 最初の超工業化戦略—第1次五ヵ年計画の遂行
- 6. 第1次五ヵ年計画の諸結果
- 7. 路線転換
- 8. 労働者及び技術者の養成
- 9. 再拡張とスタハノフ運動
- 10. 必死の適応行動
- 11. 30年代末に成立する体制の制度的配置

序章 ネット期経済体制の特質

ネット期経済体制は意識的に導入された計画と市場の混合経済システムではない。経済復興を至上命題として市場活動が許容され、各経済主体に対し一定の自律性が付与された結果として形成された ad hoc な多元的経済体制である。そこでは市場経済を含む様々なシステムが共存、競合または補完し合っていた。企業はトラスト及びシンジケートに統合され、消費者は消費者協同組合として組織され、労働者も労組に組織され、産別労組として系列化された。権力を掌握した党機関が経済を運営する能力を持たぬ以上、とりあえず経済運営をこれら組織に委ね、それぞれを統合した上で国家機関及び党が規制、コントロールするという形が採られた。

ネット期が受け継いだ主たる社会的基盤は以下のようなものである（経路依存）。

1. 伝統的な家長長制、その土壌の上に構築された中央集権的統治機構＝官僚制度
2. 広く深い共同体的諸関係
3. 未成熟な市場経済。巨大企業体（主に重工業）と広い裾野をもつ地域的な中小工業
4. 党組織と大衆運動

ネップ期経済体制はこれらを受け継ぎ、それぞれに統合された経済機関、労働者組織、消費者組織の間の協調・協働関係を通して経済は運営された。それと共に遅れていた近代化の課題を引き受けることになる。ネップ期社会は従って次のようなエレメントから構成される。

1. パターナリズム
2. 共同体的理念
3. 組織的動員主義
4. 上からの協議制またはコーポラティズム
5. 近代合理主義

ネップ期経済体制において基軸となるのは上からの協議制またはコーポラティズム（市場形態により形式的に包摂）である。とくに経済機関と労組の上部組織（企業合同と産別労組中央）の間の交渉によって経済の重要事項は決定される。労働関係だけでなく種々の経済問題の決定にも労組は関わっていた（工業計画策定を含め）。取引関係も生産者組織と消費者組織の中央交渉を軸としていた。他の経済分野においても意思決定は主に諸組織間の協議・合意形成に基づく。

国家機関及び党組織はそれらの活動をコントロールすると共に恒常的に諸組織間の相互関係を調整し、合意形成、問題解決において保佐・後見的役割を果たす。加えて基層に共同体の諸関係が配置され、本来の市場経済により補完された。

第1編 工業組織

工業組織の構造

ネップ期には基本的に工場—トラスト—シンジケート—経済官庁の4層構造の工業管理体制が形成された。これは必ずしも上から政策的に推し進められたものではない。工業企業自身の内発的行動の結果でもある。一般的

には統合化によって規模の経済、弱点の補完、連結の利益などを実現するものであるが、厳しい市場環境の下では競争回避、安定化を求める。協調志向や他者依存性が強まる。

工場とその合同たるトラストの相互関係は諸要因が絡み合って多様である。情報の共有、非共有、情報処理の集中、分散、意思決定への参加、制御方式の如何によって様々な態様がありうる。情報が共有され、内部協調体制が確立している場合には企業経営上のパフォーマンスは高いが、そうした例は多くない。多いのは情報処理が集中され、利益を共有しない垂直的ヒエラルキー型あるいはそれに準じたインセンティブによる外在的コントロール型であった。シンジケートも主にトラストの販売、生産財供給、資金融通を円滑にすべく設立されたものであるが、他者依存性が高まり、権限が集中されると共に両者の関係も外在的なものとなっていく。こうした工業組織と同じくヒエラルキー型に組織された労組との対抗と協調、相互譲歩を通じて工業の運営は行われていった。

この時期には国家機関=党機関の直接介入はさほど大きなものではなかったが、時に企業の活動を補完し、経済組織間及び企業と労組間の対立を調整した。また恒常的且つ多面的なモニタリングを行いつつ、何らかの困難、異常事態に対しては支援、サンクションをもって対処した。

ネップ期後半には、急進的工業化の課題に應えるため、経済効率向上、内部蓄積強化を目的とした工業管理体制の改組が試みられた。その基調は戦略的意思決定の集権化と業務活動の分権化であった。だがヒエラルキー型管理体制を維持しつつ、その下位環に限定的な裁量的決定権限やインセンティブが与えられたとしてもそれは経済活動の活性化や積

極化を齎すことなく、かえって資源配分の非効率や新たな混乱を生み出した。その帰結は国家機関＝党機関によるコントロールの一層の強化であり、工業自身の共同組織たるシンジケートの国家機関化であった。こうして工業組織の相互依存関係が紡ぎ出され、束ね上げられて、工業諸組織、諸集団に対置され、逸脱すれば自らの首を絞めるような構造的メカニズムが形成されていく。

スタッフ

経営トップは党員比率が高く、労働者出自が多い。ことに工場長がそうである（シンジケート本部会員の場合は職員出自の割合が幾分多い）。教育水準は中等、初等教育の比重が高い。工場長は初等教育の者が大半である。異分野の仕事から異動してくるケースが多く、その職務の在任期間は概して短い。それ故、概ね経営や生産技術の知識や経験に乏しい。

他方、専門家＝技術者は党員が少なく、職員出自が多い。教育水準は比較的高い。一般的には同じ組織で長く勤務して昇進するか、同じ分野で経験を積んで、要職に就く。彼らの多くは非党員であり、ソビエト政権から距離を置いていたとはいえ、その技術者のエートスからして概ね与えられた任務には誠実であったといえる。そうした比較的長期勤続の古参と共に流動性の高い層もいる。比較的若い技術者がそうである。

従って、事業に疎い党員経営者が企業経営を行っていくためには古参専門家に依存せざるを得なかったのである。自らが企業長となって、非党員専門家を代理、補佐とするか、とりあえず専門家を経営トップに置き、党員が代理となって傍らで経営を学び、あるいは勤務と並行して専門教育を受けて、いずれ専門家に取って代わる、といった形を採つ

た。前者のケースが多い。

経営者が生産や経営について一定の経験や知識のある場合は専門家の意見に謙虚であった。無知の故に裏返しの尊大さを示すこともままある。その場合は工場長というよりコミッサールともいうべき存在となる。

とはいえ党員経営者は能動的な経営専門家ではなかったとしてもネップ期の企業システム内部の地位一権能関係においてそれ相応の役割を果たしてはいた。彼らは経営実務の執行は専門家に委ねつつ、自らは主に企業内諸集団の間、及び外部諸組織との利害調整のコーディネーターとして働いた。だからこそ経営幹部の人事考課や人選において専門知識や実務能力だけでなく協調性が重視されたのである。要職への任用に際しては企業内外の諸組織、諸集団といかにうまくやっていたかが特に考慮された。

党員経営者が専門知識や経験に欠ける分、実務面の専門家の負担は大きい。専門家層の厳しい労働条件は人材不足や地位の不安定さ、経済的、政治的環境だけでなく、ネップ体制の特質とも関係がある。ネップ期の錯綜した垂直的且つ水平的組織関係の下で報告や往復文書の洪水に溺れ、無数の交渉や会議の準備に多大な労力を費やすことになる。特異なコーポラティズムの負の側面である。

ネップ期末における社会的諸集団の政治力学の変化と超工業化への明確な戦略シフトはそうした古参専門家層とそれに依拠していた経済機関の党員管理—経営者層を追い詰めることになる。

第2編 企業経営における意思決定

トラスト本部の会議

トラストの最高意思決定機関は数名の本部会員（ほとんどが党員）から成る本部会である。

本部会会議への参加者は本部会員や議題に係わる担当部署の責任者以外に、労組や官庁など関係組織の代表者が参加する。但し、ネップ期後半には労働問題以外では労組の出席は少なくなるが、官庁の出席は増える。

議題は大体において実務専門家が準備し、それを種々の観点から検討し、判断することになる。議題としては人事を含む組織問題、企業活動のモニタリング、投資、生産、供給問題の比重が高い。職業教育も含めた労働問題も多い。労働者集団の利益との調整は大きな課題である。商業問題は商業業務のシンジケートへの移譲と共に減る。

国営企業としての性格からして国家＝党機関の戦略的課題＝指令の具体化、実施状況のモニタリングは重要な課題である。本部会内部で意見が分かれる時は党フラクションに持ち込まれた。

報告の準備、具体的な実務問題の検討は技術協議会、工場設備標準化協議会、建設協議会、供給部協議会、予算委員会、統制委員会といった専門家を中心とした会議で行われる。

情報公開が円滑な業務の遂行を妨げると見られる場合には、その業務が完了するまで会議のプロトコールは機密扱いされた。会議は非公開となる。出席者は比較的限られた幹部である。非公開会議は交渉相手に手の内を知られたくない議題や組織の問題、モニタリングといった問題が多い。とくに貿易に係わる問題が重要であった。

本部会党フラクションは随時にトラストの活動をモニターしつつ、とりわけトラスト内諸集団の対立の顕在化を抑え、且つ又、トラストの組織的利益を党一政府の一般的指令と調整することに心を砕いた。人事問題の根回しでは重要な役割を果たした。

工場の会議

まずは工場重役会（工場の最高幹部）と云った会議があり、人員削減のような重要問題が審議された。

また技術者を中心とした技術ソヴェト、全工場技術協議会、職場技術協議会などの多くの会議があり、そこでは実務的問題が審議される。

更に工場党細胞、労組機関、経営者の代表者会議（『トレウゴリニク』会議）がある。工場レベルではこのトレウゴリニクの相互関係は枢要である。癒着していることが多いのだが、時に非和解的対立が顕在化する。

工場党細胞の会議では工場経営に対するモニタリングがその一義的課題であるが、何より工場内、職場内の安寧が最大の懸案事項となる。労働者の不満を抑えることに腐心している。

シンジケート本部の会議

繊維シンジケートの例からすれば本部会は主に加盟者代表から構成される。その議題で多いのは組織問題である。次いで支部などの活動のモニタリング、任務分担や人事が審議される。業務上の問題としては税を含む財務問題、海外での原料買い付けを含む供給問題、輸出を含む商業問題、資本参加を含む涉外問題が多い。

繊維シンジケートの本部会は人数が多いため互選で幹部会が選出され、これが実質的な最高指導部となる。徐々に意思決定はより狭い専任的サークルに委ねられるようになる。これは本部会会議よりも具体的に問題を検討している。

議題はやはり組織、人事問題及びモニタリングが多い。幹部の任務分担は少ない。信用計画を含む財務や予算問題が非常に多く（欠損処理は件数としては多い）、次いで供給問

題、販売契約、取引条件、価格やコスト、搬送計画などが審議される。件数こそ少ないが輸出は海外市場調査も含め、重要課題である。シンジケートの性格上、資本参加、他組織との調整、国家機関との関係など渉外問題はかなりの比重を占める。生産、投資、労働問題は少ない。

本部会及びその幹部会はトラストの販売、生産財供給、融資の諸課題を集約し、調整して各工業部門の統一的商業政策や財務政策を策定する。ここでは資金負担の均等的分担や原料不足対応策としての比例的生産計画削減など衡平の観点が強い。それと共に一方ではトラストの諸利益を表出、纏め上げて利益代表者として国家機関や他の組織と交渉する（税、製品搬送計画、原材料買付、価格、マージンなど）。他方では、工業内部の相互規制を行ない契約規律の強化・規格化・費用削減などを進める。徐々に国家機関の課題遂行の伝導ベルトとしての性格も強まってくる。ことに儉約体制カンパニア以降そうである。

本部会会議の議題の準備やより具体的な問題の検討はシンジケート本部各部の諸会議で行われる。

各部の会議では専門家を中心として、問題によってはトラスト、商業組織、国家機関代表が参加し、配分量、供給方式、品目構成、契約条件などの具体的問題が審議され、本部会や幹部会に持ち込まれる。時には直接、国家機関に持ち込まれる事もある。ほかに年一回の割合でシンジケート支部長会議（商業協議会）が開催され、支部長以外にシンジケート商業管理部、トラスト、協同組合、官庁代表が参加した。

そうした会議の審議内容からするとネップ期のシンジケートは中央機構のユニットや支部の活動をマージンの操作や付与されたフォンドに対する利子率の操作などによって制御

していた。また供給不足下では重点的・優先的配分方式が採られ、供給不足や財務困難がさほど深刻でない場合は概して、横並び的行動を採っていた。取引条件などで当事者間の合意が得られなければ国家機関の裁定に依存する。

プロダシリカート本部会会議の審議事項は契約締結を始めとする商業問題、調達問題が多い。次いで管理—組織問題、財務問題である。

非公開本部会会議では人事、支部や傘下企業の活動のモニタリングと改善策、契約条件の指示、財務問題が中心議題となる。

プロダシリカート本部会党フラクションの会議では人事問題が多い。幹部の活動をモニタリングし、その責任を問う。時には手形期限延長のような細かな問題も審議している。またシンジケート本部の党細胞ビューローと本部会党フラクションの合同会議も開催されている。そこで本部会党フラクションの決定を棄却することもある。問題によっては投票で決められている。

党細胞は基本的には諸組織の活動のモニタリングを行うと共に改善策を検討したり、人事に容喙し、その面で本部会党フラクに指示を与えていた。

意思決定の事例

まずはスタッフ人事。

トラストやシンジケート本部会員の任免権は所轄官庁にあり、工場長及び其の代理の任免権はトラスト本部会にある。工場長は本部会の承認の下、管理—技術者を任免する。だが、実際には現場組織をも含めた諸組織・諸集団の間の交渉関係が錯綜する。

工場長及び補佐ないし代理の大部分はトラスト本部会により推薦されるが、一部は党地方委員会により推薦された。なかには労組地

区委員会の推薦もある。いずれにせよトラスト本部会、党地方組織、労組地方組織の間の根回し、合意を要する。異議申し立てがあれば改めて人選が行われる。現場組織の了解を必要とすることもある。昇進ルートも一様ではない。本部会員は工場長から昇進することもあれば、官庁から転出することもある。工場長は通常、工場長補佐や工場幹部から昇格するが別のトラストや工場からである。工場長補佐はトラスト本部の部長から選任されることが多い。それも必ずしも同じトラストとは限らない。党細胞書記や労組地方委員長であった者もいる。入社した同じ企業でキャリアを積んで企業最高幹部に昇進していくことは余りなかった。

企業幹部の解任はほとんどトラスト本部会のイニシアティブで行われた。無論、党や労組の地方組織の合意を取り付ける必要はあるが、本部会が不適任と判断するか、経営の不備の責任を負う形で解職された。本部会の管理者に対するサンクション機能の一つである。

トラスト本部や工場の部課長クラスはほとんど非党員専門家が占める。彼らの人事についても労組などとの調整が必要となる。

時と共に党組織の影響力が強まっていき、幹部職員の党員への入れ替えと各経営体に張り巡らされる党組織ネットワークの拡大が進む。

経営上の意思決定は賃金にせよ、財務問題、組織問題にせよ、建設や生産計画の決定にせよ、必ずしも連続的でない可能な選択肢の中から、まずは関係組織が互いに許容できる範囲を絞り、次いでその中からその時の事情において最も抵抗の少ない解の組合せを選び取る集合的行為である。ここで作動する主たる調節原理は最適化でもなく、標準化でも

なく、衡平である。利益合成というよりは妥協可能な選択肢の中での相互譲歩と言える。

この相互譲歩、妥協には3つのパターンがある。1つは同じ交渉項目または案件について、当事者双方の要求の間を取るものである。文字通り足して2で割るといった解決も少なくない。賃金交渉や融資額交渉がその代表例である。1つは複数の項目のうち、1部は一方の主張を取り入れ、別の部分は他方の主張を受け入れるものである。賃金以外の団体協約交渉、生産計画の策定、総体契約締結がそうである。いま1つは双方が同意できるような第3の案を考え出すことである。砂糖工業における硫酸工場建設の立地問題は効率性を求める経済機関と国防を優先する軍事官庁の双方を何とか納得させる案を考え出したと言う意味でその典型例である。

その合成的結果が製造高に対して比較的安定的な労働者数の増加や労働生産性と賃金の並行的上昇、玉虫色の生産計画、価格安定化と過剰なマネーサプライの並存などである。

そしてそうしたシステムが何らかの困難な状況を齎すか、幾分なりと機能不全に陥れば、国家、党機関による調整力が働く。

こうしてネップ期の企業統治は幾重もの社会的ネットワークによりコントロール、保佐された妥協と裁定の制度化といえる。

第3編 生産

生産活動

国営工業の生産活動の特徴を挙げればまずもって生産活動のルーティン性や最小摩擦抵抗路線である。一般的には安定成長を志向するが、生産拡張は惰性から往々行き過ぎる。事態が急迫してから対処するため、軌道修正は鋭角的となる。

また環境の不確実性に対応するため資材、原材料、労働力などを過剰に確保しようとする

る傾向がある。

状況の変化に対する反応は概して鈍い。長い組織階梯における情報伝達、意思決定の遅さ、情報伝達過程におけるバイアスがある。原料不足や価格引下げ要求に対する対応も屈折的である。生産ユニット間及びユニット内部での情報の非共有もある。

収益性は資金確保という点を除けば、生産活動の最重要の基準ではない。国家的重要性、組織間、集団間平衡、横並びといった多くの要因が働く。

ユニバーサリズムの傾向も強い。上記の要因とも関連するが、多くの部門を抱え込み、出来るだけ内製化を進めようとする。一つの企業であらゆる種類の新生産を組織しようとする経営者が少なくない。たとえ類似のものであってもそうである。生産集中の課題は労組や地元党組織の抵抗に遭って進まない。

そして生産者主権である。企業の関心はまずもって生産とそれに必要な全てのものの確保に向けられる。そのことは商業活動にも品質や品目構成にも反映する。品質問題はことに深刻であった。原料の低品質や設備老朽化などの客観的要因だけでなく主体的要因が大きい。品質改善の取り組みもあったが、それが実を結ぶ前に量的拡張に政策の重点が移った。

労働過程

ネップ期には伝統的生産様式と近代的なそれとが混在していた。

伝統的生産様式においては職場は自律分散的な生産ユニットであり、そこにおいてマステュールは生産現場の全体を統括する直接的指導者であった。労働者の採用、解雇、配置転換から、評価、ノルマの設定、原材料の発注、それらの入荷の按配、注文の職場内配分、作業の段取り、作業の監督、製品の受け

入れ、給与計算などに至るまで直接、管理していた。部門によって状況は異なるとはいえ、生産における全ての技術的指導はマステュールの手にあった。マステュールのカードルは労働者の間から企業における長い養成期間を経て補充された。

革命後、部分的にせよ近代的生産方式の導入が図られる。導入された分野では生産管理の中心は技術部門のスタッフの手に移り、党員経営者も技術者への依存性を高め、マステュールの立場の権利・義務は狭まり、幾分は追加的任務も加わるが、現場の指導に専念することになる。

ところが実際には近代的生産方式は十全に機能したわけではなく、その普及も進まなかった。マステュールと他の管理者、技術者との権限区分も不明瞭であった。その地位が不安定であるにも拘らず、依然、マステュールに負わせられる仕事は多く、しかも本来の生産的仕事に割ける時間は少ない。

近代的生産管理システムも定着していないが、かといって伝統的生産管理システムも強固だったわけではない、という中途半端な状況にあった。

労働力の有効利用率は非常に低かった。それは機械の頻繁な故障、原材料の供給制約、生産システムの欠陥などの客観的条件にも規定されるが、何よりも労働規律の低さが重大であった。労働規律の低さには飲酒以外にも様々な原因がある。短期雇用の増大、流動性の高さ、管理部や労組の規律強化への消極性、生活環境（住宅事情、買い物、農村との結びつきの強さ）が大きい。

労働規律強化の試みがさしたる効果を得ぬまま、シャフティ事件を契機に労働規律は一層低下した。

ネップ期後半には労働生産性向上カンパニアが展開されるが、カンパニア方式には限界

があった。

生産合理化

生産面では伝統的なマスチュール制を残しつつ、テーラー方式やフォードシステムが移植されたが、その定着は困難であった。ネップ期の工業近代化は極めて困難な状況の中で進められねばならなかった。設備の破壊、老朽化は甚だしく、海外からの機械輸入、技術援助も制約された。生産者主権や契約規律の低さ、流通機構の未整備から、原材料、燃料や機械部品の供給が円滑でなく、しばしば途絶した。製品の標準化、部品の互換性、生産部面間の連関性も極めて不十分であった。

近代的経営方式の導入には上記要因を含めたその前提条件が整備されていなかった。不安定な生産環境からして実質的には生産活動は現場の管理者の柔軟な対応能力やイニシアチヴに委ねざるを得なかったにも拘らず、マスチュールの立場は弱く、その地位は不安定なままであった。

大衆の基盤の脆弱な上からの協調主義的労使関係もまた近代化の阻害要因であった。積極的に労使が協力して生産合理化を進める代わりに、経営側も労組側も労働者の反撥を惧れ、最少摩擦抵抗路線を進み、新機軸導入や合理化には消極的とならざるを得なかった。労働規律の低さは決定的であった。近代生産技術の要求する規則性、速度、工程間連動性に到底応えうるものではなかった。

縫製、履物、農業機械、電機などの一部工場では一定の成果を挙げたが、それらは比較的単純な構造の製品分野であり、且つまた現場の状況に合わせた漸進的改良であった。概して言えば、この時期のロシア工業には連続的な流れ作業による大量生産方式よりは同種製品の半流れ作業が一定の適合性をもっていた。そこでは作業時間測定などの科学的手法

によりタスクの設定が行われ、能率刺激的賃金制度が併用された。少品種・中大量生産、作業工程の順序に従った機械、労働力の配置、職場間及び職場内の作業配分が行われ、運搬も合理化された。だが同期化は不徹底でタスクを強制できない。それ故、頻繁に上からと下からのカンパニアを通して作業目標を達成せねばならない。組織的動員主義によって補完されたのである。[近代合理主義と組織的動員主義との融合]

いずれにせよネップ期には工業近代化は極めて不十分なものに留まった。

生産計画

計画そのものは早くから語られているとはいえ、その実効性は乏しい。計画策定には長い時間が掛かり、作成された時にはすでに当該計画年度が数ヶ月経っているということも稀ではない。その計画も頻繁に変更されたから、計画としての意義はほとんどない。

計画は諸組織、諸官庁の利益を調整しつつ、妥協的に作成された。遂行実績も計画から大幅に乖離した。ただ資材配分や資金配分の請求権の根拠にはなった。

ネップ期にも長期計画が作成されたが、それは減衰線を描く比較的慎重な目標計画であった。

第4編 労働関係

労働市場

ネップ導入後、職業紹介所が復活し、原則として雇用は職業紹介所を通して行うことが義務づけられていた。労働市場改革は工業にとりより優良な労働力の選別の可能性を与えた。だが職業紹介所は労働力の主要部分は計画的な方式で労働力を企業に派遣する（職業紹介所が企業の求人に応じて求職者を送る）という最重要課題を果たしていたとはいえない

い。

大部分の雇用は依然、職業紹介所の外や工場の門前で、またマスチュールや労働者の知己を通して行われていた。採用者のかなりは当該企業の労働者の家族成員である。臨時採用の場合も以前働いていた者の再雇用が多い。一部工業では農村との結びつきが強く、それに伴い労働規律の低さなどの問題が生ずる。金属工業では農村出身者は少なく、有資格の労組員比率が高い。有資格労働者の確保のため企業自身がOJTで内部養成を行う。

解雇は幼児を持つ寡婦や家族に他の働き手のいない者は後回しにするといった生活保障ルールとも言うべきものによって規定されていた。[共同体的諸関係]

企業の雇用行動は不確実な経済環境の下で何よりも短期的視野やリスク及び摩擦回避の予備的動機によって特徴づけられる。臨時採用も多用した。

ネップ期後半、経済機関は一方で内部蓄積強化の要請の下、合理化、節約を迫られつつ、他方で生産課題実現のため予備的要素も含めて一定の労働力を確保し、且つまた労働者との摩擦抵抗の少ない関係を維持せねばならなかった。その状況において従業員の基幹部分には縁故中心に長期雇用のカードを据え、周辺部分には低コストの非正規雇用者を配置するというのがとりあえずの企業の労働政策であった。そのことは労働者層の弱い環にしわ寄せを余儀なくしたのである。

労組は少なくともその上部機関は労使協調路線であったから、一定程度は臨時採用を許容しつつ、労組員の優先的採用を求めた。

工業の発展にとり労働者、とりわけ有資格労働者の養成は急務であった。だが工業化のために内部蓄積を強化することを要求された経済機関は効率性の追求が最もそぐわない且つ有害でもある教育の世界において職業教育

施設の費用削減や縮小を図り、最短で、必要最低限の資格の労働力を大量養成しようとした。企業はとりあえず戦力にならぬ未成年者をコストも時間も掛かる工場学校なり講習所なりの教育施設でじっくりと養成していく余裕を失っていた。

労働力の流動性と失業

ネップ期には労働力の流動性が高い。臨時雇用の多いことと一部有資格労働者の不足が原因である。また一見奇妙ではあるが工業労働者の雇用数の急激な増大と平行して失業者数も増大していた。生産指数の動向と失業者数の間には強い相関関係があった。1926年以降はことに顕著である。しかも労組員の優先的雇用方針が打ち出されているにも拘らず、組合員失業者が増えていた。加えてこうした労働力余剰は他方での労働力不足と並存していた。

これらの現象の背後には何よりも企業がいづつでもそこから労働力を引き出しうる膨大な潜在的失業者層の存在があった。生産が上向きとなると、そうした層が登場し、採用されていく。雇用数と失業者数の並行的増大の大きな要因は職業紹介所を通ずる雇用の多くが事実上の縁故採用であったことである。労働力需要が増大すると、採用したい者をまず職業紹介所に失業者として登録し、次いで形式上、職業紹介所を通して採用する。これは当時の職業紹介所が機能不全であったことを物語っている。更に大きな要因は経営側が臨時採用を拡大して常用労働者に置き換えたことである。だから雇用数が増えているのに失業者も増えた。これは主に経営者が近視眼的な人件費節減策を採ったからである。ある企業が無資格労働者を新規労働者として雇いながら、同時に近隣の同種企業が有資格労働者を放出し、仕事が見つからないといったことも

稀でない。有資格労働力ですら1926/27年度には臨時採用が60%を占める。工業グループ有資格労働者の失業者についても生産拡大は一層の失業者増大を齎した。27年にもやや弱まったが同様の傾向がみられる。こうした状況は1927/28年度まで続く。それ故、生産の基幹部分を担う職種は引き抜き合戦を演ずるほど不足しているのに、他方で有資格労働力が過剰となる事態が生じたのである。こうした常用労働者の臨時採用による『置換え』は労組弱体化の重要な要因となった。

全体として失業期間は長期化した。だが都市失業者の間では失業者の構成は年平均で2.4回入れ替わるのに対し、農村出身者については5.6回であった。つまり短期的仕事に就いて頻繁に入れ替わるのである。場当たりのにでも仕事に就けば常用であれば6日後には、臨時仕事であっても1ヵ月後には労組に加入できる。その場しのぎの仕事が終わって解雇されても、彼らは組合員証を得て、今度は堂々とそして都市労働者よりも速やかに仕事を得ることができる。こうして組合員の急増と都市的エレメントの長期的・停滞的失業が並存するのである。労組員中失業者の比率は1927/28年度には20%まで上昇する。党員ですら失業者は多かった。

若年者の失業もまたそれ以上に深刻であった。企業は法的保護を受ける未成年者の採用を控えた。労組も労組員の利益擁護のためそれを容認した。

失業対策も講じられた（扶助、コレクティブ、公共事業、ワークシェアリングなど）が大きな成果はあげられなかった。

団体協約

ネップ期に移植された団体協約や労働紛争ルールに代表される近代的な団体交渉制度はソヴェト・ロシアには定着しえなかった。そ

の主たる理由は経済機関も労組も十分な自立性をもちえず、当事者能力に乏しかったからである。当事者能力が不十分であったのは経済機関が自ら人事権を掌握できず、財務的基盤が弱かったからであり、労組もまたその大衆的基盤が脆弱であったためである。

ネップ期の団体協約は本質上、分権的ではなく、集権的であった。労使の上部機関が中央でセンター協約を締結し、それを基本内容として企業と労組組織がローカル協約で補足する。団体協約を巡る交渉は必ずしも円滑には進まない。賃率や労働条件については予め手の内を知った上での駆引きであるから、一般的には妥協点は見出しやすい。ただそこに至る道のりは容易ではない。結局、協約は仲裁裁判や上部機関の介入を通して締結されることが多い。労使双方が当事者能力に乏しく必ずしも自力で引き受けた義務を果たし得ないため責任を第三者に転嫁しようとしたからである。

こうしてネップ期の労使関係の基調は上からの協調主義であった。あるいは同一基盤の上での対抗関係である。この場合は権限、面子に関わる問題は重大な対立要因となりうる。

ネップ期末には表面的には交渉は円滑になり、協約締結を巡る紛争は少なくなったが、それは労使協調の成果ではない。党主導で事前調整が行われ、団体協約の内容が工業財務計画によって予め枠付けられ、交渉の余地が狭められていたからである（それ故にか協約履行上の紛争は少なくない）。団体協約の換骨奪胎である。

労働紛争処理

ネップ期には職場レベルの評価・紛争委員会から人民裁判所・労働部会、各種調停＝仲裁機関に至る多層的な労働紛争処理制度が

設けられた。他に労組機関や党機関が調停・仲裁機能を果たす。

労働紛争は概して、やや労組寄りの妥協的解決となるが、本来、労使だけで合意可能な問題すら労使合議による解決は困難であった。労働者大衆の不满を抑え、騒擾をなくすということでは経済機関と労組は利益を共有するが、その処理は第3者機関（調停機関、仲裁裁判、労組上部機関など）に持ち込まれる場合が多い。それも原則、調停前置主義であるにも拘らず、仲裁裁判に頼る比率が高い。責任を回避するためである。

調停室または仲裁裁判の審理を党組織の決定で代えようとする試みもあった。何らかの紛争を調停室または仲裁裁判で解決する代わりに党組織に持ち込む。これは調停・仲裁機関の権威を貶め、非党員労働者の労組への信頼を失わせ、係争問題解決の正当性や公平さに疑念を生じさせる。とりわけ遅配のような重大問題については労使が直接、解決するのは極めて困難であったから、国家機関や党機関の系列を通して訴え、対処せねばならなかった。

ネップ期末には紛争処理の迅速化、簡素化が図られる。

賃金とノルマ

賃金については少なくともネップ期半ばまでは生活保障的な性格が強く、労使馴れ合い的に「賃金の雑然とした積み上げ」がみられた。専門家給与や職員給与も整序されていなかった。半ば以降には労使協同で賃金統一化または合理的賃金体系の形成が進められる。だがネップ期末にはすでに賃金は事実上労使交渉の対象ではなくなっていた。計画課題の従属変数となったのである。

賃金と共に製造ノルマ設定も労働管理の重要なモーメントと位置付けられていた。比較

的早くから科学的労働組織化が謳われ、それに基づく技術的ノルマ化も実践されてはいた。だがそれはさして進展を見なかった。半自律的で分散的なマスチュール中心の伝統的労働様式と外部から移植された近代合理主義的な労働管理とのいわば生理的な不適合が生じていた。

だが強引な工業化と共にノルマもまた一定の限度内ではあれ、計画課題の従属変数となっていく。

労組の経済活動

労組中央に関して言えば、一定の対抗関係を孕みながらも、労使協調路線に基づいて経営上の意思決定に関与していた（少なくとも1920年代半ばまでは）。但し、地方や現場組織については必ずしも協調主義ではなかった。

工場レベルでは生産協議会、生産委員会、臨時統制委員会などが組織された。主に下からの経営モニタリングが行われた。

1926年以降は緊縮政策や急激な工業化ドライブから労使の対立は深まっていく。

第5編 商業

商業機構

国営工業の卸商業は主にシンジケートが担い（独占的市場であればトラスト。例えば、砂糖トラスト）、消費者は多くが消費協同組合に組織された。両者は包括的且つ長期的取引関係を形成する。生産財については国営工業組織間の長期取引となる。一部戦略的物資または不足商品については国家の計画に従って配分され、社会化セクターが掌握できない流通分野、とくに小売商業については自由市場に任せ、それを外部から規制する。

こうして、ネップ期の市場は基本的に次の3者から構成される。

1. 生産者組織と消費者組織の総体契約
2. 国家機関による計画配分
3. 自由市場

これらは棲み分けの関係にあり、①は需要・供給均衡的商品グループを扱い、②は不足商品を配分し、③は供給超過製品を扱う。但し、不足商品は実際には高値で自由市場に出回る。

商業活動

社会化セクターの諸組織の商業活動はその受動性、非弾力性、ルーティン性、鈍重、多階梯性などによって特徴づけられる。それは需要動向への無頓着、注文遂行の長期化などに示される。

需要超過状態にあれば特に商業上の努力を要しないが、供給超過状態となれば何らかの対応をせざるを得ない。しかしそれも屈折的である。時に不健全な競争に走る。

価格は非弾力的であったから市況の変化は取引条件（信用比率やマージン率など）に反映する。いわゆる抱き合わせが常態化しており、契約規律は極めて低い。その底には生産者主権がある。

フォーマルな商業機構の機能不全をカバーするためにはエージェントやトルカチのような特殊な仕組みが作り出された。

長期取引

総体契約はシンジケート（トラスト）と消費者協同組合中央とのトップ交渉において年間取引の包括的な契約条件を定めるものである。それに基づいて具体的な取引契約が締結される。しかしこの交渉は必ずしも円滑には進まず、国家機関の調停・仲裁を余儀なくされることが多い。

双方独占ないしそれに近い状況での交渉で諸組織は次の行動パターンのいずれかをと

る。一つは自律的、能動的行動であり、一つは摩擦回避的、協調的行動であり、一つは受動的、他者依存的行動である。いかなる状況となるかは一定の初期条件の下における経済主体の行動パターンの確率分布と相互作用によって決まる。ある組み合わせの場合には対抗関係が恒常化される。そうすると囚人のジレンマの膠着状況が現出する。ある場合は協調、妥協によって共同利益を分かつか、あるいは痛みを分かち、時々これは馴合いや凭れ合いにもなり得る。互いに安全ロープを掛け合う強要共存のこともある。別の場合には従属関係や第三者依存が固定化される。

当事者双方の取引条件の許容範囲（上級機関の指令や供給可能性、財務的余裕、採算性などによって画される）が重なる場合は互いに攻勢姿勢を何度か示した後に時間の長短はあるが、いずれ妥協に至る。どちらがどれだけ譲るかは市況に依存する。需給が逼迫していれば売手が強気となり、軟調であれば買手に有利に推移し、価格（割引）、品目構成、決済条件などに反映する。弱い立場にあれば上級機関に訴えて相手の譲歩を引き出そうとする。もし両者の許容範囲が重ならず、開きが大きいとすれば、遅かれ早かれ上級機関の裁定が求められる。この場合は契約履行への自己責任はかなり免責される。帳尻を合わせるためには事後的にも上級機関の介入や官庁トップ交渉が要求される。交渉円滑化のために共同会議のような情報共有化の道も模索された。協議制度に基づく契約原理の定着が困難である以上、公的機関による補完、調整機能が必要となるのである。

国営企業間の生産財取引についても同様である。

商業政策

社会化セクターが掌握できない商業部面、

ことに小売においては私的商業が許容されたが、それは小売業者を組織化し、ある程度は自主規制に任せつつ、コントロールする、というものであった。だがそうしたコントロールは容易ではなかった。

卸商業は一応、社会化セクターが掌握していたとはいえ、価格による調節も数量調節も十全に機能したわけではない。

社会化セクターにおける価格は基本的にはコスト・プラス法であるとしても、試行錯誤的に様々な基準、ルールが適用された。まずは戦前価格基準または海外市場価格基準であり、次いで利潤均等化ルール（他の条件について変わりなければ）、重要性ルール、消費誘導ルール、再配分ないし標準化ルールである。これらのルールのいずれか、または複数のルールが組み合わされる。

これらのルールもしくは基準は必ずしも互いに整合しない。価格決定は諸組織、諸集団の利害対立調整の場となる。とりわけ生産者側の利益と消費者側の利益の齟齬は大きい。

そこで現実的解決が考えられた。生産価格（コスト・プラス法による生産者との決済価格）と需給状況を考慮した商業価格の2本立て価格制度である。

だが弾力的な二重価格制は広がることはなかった。先ほどのルールまたは基準のうち重要性ルールと再配分ないし標準化ルールを残して、機械的なコスト・プラス法による硬直的な公定価格制度が定着していく。但し、農産物については誘導的価格政策が残る。

ソ連期の価格政策の基調はデフレ政策である。これは当時のソビエト政権の主流派が古典派的な均衡論的発想に基づいて物価の安定を経済の均衡的発展の指標と考えていたからに他ならない。

価格を抑えるために行政的手段、経済的手段及び社会的コントロールが行使された。

価格引下げやコスト引下げは往々、生産合理化、労働生産性向上や商業合理化によってではなく、最少摩擦抵抗路線に従い品質低下や安易な人件費削減といった屈折的対応によって齎されたものである。そのことはまた社会的に深甚な問題を胚胎することになった。

価格は非弾力的であり、需給調節機能は不全であったから需給不均衡に対しては事後的、補完的数量調節を行ったが、それはしばしば行き過ぎた商品介入となり、混乱を齎した。

また社会化セクターの諸組織は概して競争回避的であったから販売地域区分や取引相手の規制といった政策を採った。

商業計画

ソ連邦ネップ期後半には特殊な市場経済的環境の下において商業計画化が進展し、一方での商品流通もしくは配分の計画化原理と他方での各経済組織の独立採算性に基づく契約原理が重なり合って存在することになる。それと共にネップ期商業はある種のジレンマを抱え込む。この時期の計画が実際にはさしたる実効性を伴わなかったとしても、ある程度は義務的指標とはなっていたからそれを全く無視して商業契約を締結することは出来なかったし、逆に採算を度外視して契約を結ぶことも出来なかった。

商業計画は言うなれば公法的性格を持ち、然るべき公的機関の決定によって定められ、商業契約は私法的原理に基づいている。従って前者は一定の優先性をもち、細部はともかく少なくとも集計量において大きく計画から逸脱することは許されない。だからといって経営の赤字をもたらすような取引を行なえば国営企業の経営者は国家資産管理のエージェントとしてこれまた経営責任を問われる。そ

れ故、各経済組織は商業計画を予め知ることなしに契約を締結できず、他方、商業計画はすべての経済組織の取引状況や売買可能性を把握することなしに作成され得ない。

工業側は商業計画の弾力化を求め、義務的計画よりも目標計画を支持した。他方、調節機関は計画の義務化を主張した。

双方の見解を織り交ぜて1926/27年度I期の工業品搬送計画は対象となる工業品数を絞り、かなりの予備フォンドを計上して弾力性を確保しようとした。他方、当時の契約規律は極めて低く、契約には往々、キチンと定められた契約期限がなく、期限遵守の保証もなかった。しかも契約条件は締結後も比較的容易に変更され得た。

ネップ期商業の抱えていた計画性と契約性のジレンマはこうして計画や契約自体の融通性、契約拘束性の低さ、中途の契約条件変更、追加協定（契約）によって一応の現実的解決を見出した。それは商業計画の貫徹というよりは実際の生産への結果的適合、事後的調整という形をとった。

だがその後、慢性的な商品不足状況の人為的創出と量的拡張志向の指令経済システムの成立がこうしたジレンマをいわば暴力的に霧散させることになる。

第6編 工業金融

金融機構

ネップ期にはかなり商業信用が発展していた。企業はそれを活用して、原材料だけでなく、資材や設備を購入できた。そうした活動の結果、資金繰りが厳しくなると銀行信用に頼った。銀行信用は企業の収支及び債権・債務関係のアンバランスのカヴァーの役割を果たした。

だからネップ期にもなお手形信用の比重が大きい。20年代末には目的信用の比重が増大

していくが、この信用形態は銀行に顧客の資金利用に対するコントロール権を付与する。生産課題が優先され、債務保証が十分でない以上、それは銀行にとっては債権回収または流動化の有力な武器である。そのため手形信用あるいは商品担保貸付の形態であっても目的貸付の性格をもつことがある。

ネップ期を通して通貨安定は最重要課題であり続けた。他方で産業発展のための成長資金を確保せねばならない。これらの間にかに折り合いをつけるかというのがネップ期金融政策の要諦であった。

信用政策においては誘導的手法の実効性は弱い。行政的手法が併用されたが、それは必ずしも上からの指令ではない。国家諸機関が保佐的立場からそれぞれの管轄する工業組織、商業組織、信用組織、運輸、農業などの利益を纏め上げ、互いに調整したうえで妥協点を見出し、それに基づいて行政指導を行うものである。激しい闘ぎ合いもなしとはしないが、遅かれ早かれ許容範囲のいずこかに落ち着く。

信用計画作成も中央集権的な指令ではなく諸組織、諸集団の利害を調整し、妥協的資金配分を図る場であった。一応、それに準拠して銀行活動は進められるが、その内在する矛盾が齎す綻びは事後的に補完していくというプラグマチックな対応が採られたのである。

20年代後半から強まる工業化圧力に伴い信用の集中化が進み、企業の信用面の自律性が失われていくと共に強引な資金動員が行われる。長期融資が急拡大するが、その資金源は本来の財政割当のほかに企業の自己資金の強制的預金や資本参加であった。事実上、工業の投資資金は財政資金化していくのである。ネップ的な資金配分メカニズムはやがて機能不全に陥る。

慎重な発券政策は済し崩し的に転換され、通貨発行量は投資の従属関数となる。財政の信用システムとの緊密な関係は1927/28年度以降ますます深まり、全体の信用バランスにとり規定的要因となっていく。

それに伴い信用機構は企業に与えられた資金利用のモニタリングとコントロールの制度となる。

投資活動

国営企業は資金利用面で一定の自律性をもっていった。多くはないとはいえそこそこの自己資金を確保しており、ことに売れ行きの良い製品を販売しうる綿工業などの部門はかなり資金的余裕があった。貨幣保有動機は乏しかったから拡張志向の工業組織は出来る限り自己流動資金を生産活動や資本投資に注ぎ込んだ。逆に資本投資用に受け取った資金を運転資金に振り向けることもある。

1925/26年度以降、国営工業の資本投資は急拡大する。ことに生産財部門の拡張が著しい。とはいえ一部重点工業部門や電力を除いては各部門の資本投資中比重はさほど大きく変化したわけではない。結果としては比較的均等的な発展といってよい。部門間衡平原理が作用していた。ある部門が突出的に投資を増やすと工業組織間政治力学を始め幾つかの要因が働いて揺れ戻しが生じた。

投資内容は当初は資本修理が中心であったが、その後、既存企業の設備更新・拡張、次いでは新建設の比重が高まる。それと共に各組織の投資拡張志向が顕在化する。過度の投資は各企業の財務状態を悪化させ、その後の投資縮小を余儀なくさせられた。

投資計画は上からのものも下からのものも杜撰で、何度も作り直され、承認も遅れた。業務年度半ばを過ぎててもなお最終案が承認されていないといったことも稀ではなかつ

た。そのことは経済の大きな混乱と資源浪費を齎した。それに対しては様々なコントロールが加えられた。その中には行政的、社会的コントロール以外に財務的コントロールも含まれる。行き過ぎや逸脱行動が多くは事後的に修正された。

工業の財務状況

国営企業は資金利用面で一定の自律性をもっていったとはいえその財務状態は脆弱であった。

工業資本の構造は戦前と比べれば大きく変化した。無論、体制の変化だけではなく、革命、内戦時の経済の解体状況の影響でもある。

まず、流動資産対固定資産比率を比較すると1913年（株式会社のみ）には62：38であったのが、23年（連邦工業）には37.3：62.7に、24年（連邦及び共和国工業）には44.7：55.3となった。流動資産の比率は異常に低い。固定資産が老朽化、破損し、稼働率は低い以上、それは当然なのだが、工業資本の有機的構成の変化はほとんどないのだから資産構造の劣化がある。

この流動資産の構成は戦前と比べ、圧倒的に製品、原材料、燃料などの物財在庫が多い。20年代半ばのイギリス企業と比すればその比率は倍近い。しかも流動資産の中には利用、処分困難な非流動的資産が多い。

現金準備や当座資産の比重は極めて少ない。流動資産が少ないというよりはデフォルメされていた。

自己資金と他人資金の構成をみれば戦前に比し、他人資金比率が低い。これは無論、財務基盤が固いためではなく、信用機構の弱さによる。貨幣資産が少ないということは、運転資金において他人資金への依存度が高いことを意味する。20年代半ばには物的資産の比

率が減って、財務状態の改善が見られたが、その後、再び悪化した。他人資金比率も高まった。

バランス・シートの上ではネップ期には自己資本の比重は高いのだが、国営工業において自己資本という場合、国家の資産がこれこれの分、各企業に委ねられたというにすぎない。資産自体は国家に帰属する以上、処分権や使用権がどこまで企業に認められるかという権能範囲の問題である。固定資産の場合には処分権は無論、極めて限定される。流動資産の処分権はあるが、それもさほど自由とはいえない。少なくとも形態変換しつつもその資産価値を維持する義務は負う。使用権については原則、ほぼ裁量権が認められよう。これに対し、他人資金は処分権が限定されるだけでなく、時には使用権も制約される。用途指定の場合も多いからである。

資金源泉は内部資金と外部資金がある。自己資金は利潤からの内部留保、減価償却資金その他積立金からなる。外部融資は財政融資、銀行信用、商業信用から成る。

自己蓄積についてみれば、連邦工業について1926/27年度に純益は商品生産高の14.9%、償却償却費を含め、24.3%であった。1927/28年度にはそれぞれ13.8%、22.3%に低下した。他方、利潤から国庫への控除は急激に増加した。内部留保は少なくなる。利潤の処分権は制約されていた。新しいトラスト法によれば、利潤の80%ほどが国庫に納付される。

財政融資は、そして長期信用も大体においてそうなのだが、企業自身にはその利用の上で裁量の余地の少ない資金である。多くは資本投資に使われたが、一部は赤字の補填や流動資産の補充に充てられた。ここでは重点性（国家にとっての重要性）、補完性（劣悪な経営状態への梃入れ）の原理が作用し、一部

は衡平の原理（部門間バランス重視、実質的には管轄官庁間バランス）が働く。その限りでは量的調整が行われる。

工業にとり商業信用は設備や原材料などの注文に際し、与えられる。恒常的に利用できる限り投資の有力な資金調達手段となる。それも時に行き過ぎる。

短期銀行信用についてみれば1923/24年度から1927/28年度にかけて貸付残高は5倍ほどに増大した。その資金供給源の半分は預金であるが、大半は非工業グループの預金である。国民経済内の資金再配分が行われていた。残りは一部の国庫資金を除けば、ゴスバンクの発券である。一般には原材料調達など運転資金の補充のために利用されるが、銀行貸付の伸びと生産拡大との対応関係は少ない。国庫への納付や賃金支払いのつなぎ資金となったり、過剰な資本投資により資金繰りが苦しくなって銀行からの借入が増えることもある。繊維工業の場合は収益性が高いのに国庫への払い込みや長期信用銀行への出資や拘束的預金が多く、財務状態が厳しくなるとやはり銀行信用に頼った。財務状態が良好であれば、銀行への債務は減る。補完的役割が強い。

結局、ネップ期を通して国営工業の財務基盤は脆弱で不安定性を脱することは出来なかった。だから環境のわずかな変化にも過敏な反応をみせたのである。

流動資産調整メカニズム

流動資産の融通度は自己資金蓄積、保有資産の流動性、外部から提供される資金の大きさ及びそれらの処分の容易さ、商品市況、生産財の入手可能性などによって規定される。

もし自己の製品が需要超過であれば、価格は硬直的であっても、売上が増大し、製品在庫が減少すると共に取引の決済条件が変化す

る。つまり、現金比率が高まり、信用期間が短縮され、且つ価格割引幅が少なくなるか、割増がつく。更に買手からのアヴァンスも増える。したがって、現金収入は増大し、流動資金に余裕が生まれる。供給超過の場合は逆に現金比率が低下し、信用期間が長期化し、価格の割引幅が大きくなる。現金収入は減る。他方、生産財の購入者としては市況が不利な場合は支払い条件が悪化する。現金比率が高まり、信用期間が短縮され、且つ価格割引幅が少なくなるか、割増がつく。更に売り手へのアヴァンスも要求される。現金支払いが多くなって、流動資金は逼迫する。市況が自己に有利となれば、現金支払いは少なくなって、資金的に余裕ができる。こうして販売市場が需要超過であれば、流動資金に余裕が生じ、資本投資に振り向けることができるのであり、供給能力を増大しうる。生産財市場が有利であればそれを促進し、逆であれば抑制する。他方、市場が供給超過であれば、財務状態が逼迫して投資は抑制され、供給能力は減る。

このようにネップ期の社会的セクターの企業は価格によってではなく、主に流動資産のバランスの変化を通して需要・供給の調整を行っていた。これを流動資産調整メカニズムと名付ける。資本投資とその資金手当が計画化され、上級機関の許可を得て行われるとしても、投資計画は工業の財務状態など状況の変化に依存して頻繁に修正された。従って資本投資は強い外部からの逆行的作用が働かない限り、事実上、流動資産の融通度の関数となる。実際に投資水準と流動資産融通度の間には強い相関性がある。但し、石炭工業や金属工業などでは投資は外部資金への依存度が高い。

こうしてネップ期には価格調整メカニズムでもなく、数量調整メカニズムでもない、第

3の流動資産調整メカニズムが資源配分のレギュレーターとして作動していた。それは現実にはぎこちなく、歪なものであったとはいえ、流動資産の状態は確かに企業の投資活動の重要な規定要因となり、また過剰投資の修正要因となっていた。

国営工業の制度的特質のまとめ

ネップ期の企業は国有制を前提し、社会化セクターとして活動目標（公益）、活動内容、活動様式は予め一定の規定性を受取り、資産の処分権は制約される。

労組とは広範な問題について恒常的な調整が要求される。

党中央の一般的指導の他、ローカル党（県、郡、地区）の干渉を受ける（ことに人事権）。意思決定、情報収集・処理システムは協議制、ルーズな垂直的機能的ヒエラルキー、強い外部コントロールを特徴とする。

ネップ期の企業活動のパフォーマンス指標となるのは以下の要素である。

1. 安定性
2. 目標達成度（量的拡大，質的向上）
3. 従業員厚生水準向上
4. 効率（「収益性」）

企業の行動パターンないし行動特性は以下のようなものである。

1. 安定化志向
2. 企業内外の組織・集団間の折り合い、調整重視、最小摩擦抵抗ライン
3. 余力・予備確保
4. 責任・リスク回避行動
5. 取り繕い行動（見せ掛け行動）
6. 受容、適応の非弾力性、反応の硬直性・鈍重さ、屈折反応

それに伴い様々な問題が発生する。

1. 数量指標優先
2. 質的問題軽視

3. 短期的志向

4. 処理・対応の遅れ, 指令, プロジェクト, 注文遂行などの遅延, 未達成

従って企業活動に対するモニタリング, サクシオンが必要となる。モニタリングは多様, 多階梯である。外部モニタリングや内部モニタリングがあり, 上から及び下からのモニタリングがある (計画機関, 管轄官庁, 労組機関, 党機関, 党フラクション, 労農監督人民委員部, 時に合同国家政治保安部, 及び生産協, 生産委, 臨時統制委)。

時間的には3段階のモニタリングがある。

1. 事前のモニター: 計画, 予算審議, 点検
2. 経過的モニター: 随時行う
3. 事後のモニター: 結果に対するそれ

このようにネップ期経済体制は経済機関と労組の安定基盤を欠く上からの協議制を基軸として編成され, それを国家機関が調整・補完し, 更に党機関が公然, 非公然に保佐・後見するという構造であった。

こうした体制は1920年代末には大きく転回する。

終章 ネップ体制からスターリン経済体制へ

体制移行を規定した要因は次の3つである。

1. 閉鎖性
2. 高圧力
3. 社会諸集団の勢力配置の変化

1920年代後半には閉鎖化が進み, 圧力が上昇していく。外資に頼らず工業化を進めるために内部蓄積強化策が採られる。均衡論的発想に基づくデフレ政策 (マクロ的にハードな予算制約) の下, 緊縮政策, 合理化政策が強引に追求される。

その結果, 労組員成人労働者の低コストの臨時労働者への『置き換え』が進められ, 雇

用増大と並行して失業が増大する。そのことは労組を弱体化させる。また労働面で法的に保護され, コストの掛かる未成年者の雇用は敬遠される。教育面でも教育費用を節約するため工業に負担の重く時間も要する工場学校などの労働者養成は制限される。高等教育も含め教育が実用化・効率化され, 一般教養は軽視されて技術偏重の教育となる。とりわけ失業は深刻である。労組員の失業率は20%を超え, 無業青年層は百数十万人に達する。技術者, 専門職の失業も約20%である。そのかなりが新規学卒者である。

1928年には社会的断層のズレが激震を引き起こす (シャフティ事件など)。新旧世代対立や労使関係の悪化を背景に党アパラチキが青年層を取り込み, 労組の受容の下, まずは旧専門家の基盤, 影響力を弱めた。次いで労組が自己保身的対応をとったことにより (未成年枠制限に与する, など), 青年層との対立が激化する。党アパラチキと青年層とのデファクト結託のもと労組への攻撃が強まり, 労組は社会的勢力として後退する。

こうした社会諸階層の分断と対抗関係の中で, 勢力バランスは崩れ, 党アパラチキ主導のもと強引な統合化が進められる [党アパラチキが経済機関や労組上層部に送り込まれる。青年層の社会的上昇]。その結果, 安定成長, 厚生水準の低下なき成長路線は放棄され, 経済合理性をはるかに超えるような超工業化路線を採択する。それは大きな社会的摩擦を齎すことになる。賃金抑制や強迫的な労働生産性向上ドライブが強まる。農産物調達面でも都市食料需要の急増や輸出の必要性から強権的農産物調達が常態化するようになる。行政的非常措置が採られ, コムソモールを先鋒とする調達のための組織的動員も行われる。

このようにしてネップ期社会を構成した諸

エレメントが閉鎖性と高圧力の下、融合、統合化され、新たな社会編成を生み出す。強権的領導主義（家父長制の進化形態）が前面化し、組織的動員主義（上からの大衆動員、カンパニア主義）は統治メカニズムの一環として定着する。近代合理主義は道具的側面のみ取り込まれ社会工学的統治・制御に資する。コーポラティズムはその社会的基盤を失い、消滅する。共同体的諸関係は押さえ込まれ、底辺に沈潜化する。

こうして社会的集団間の協調、利害調整、妥協をエッセンスとした多元的経済体制は強権的領導主義と社会的合理主義（社会的利益が全てを正当化する）をエッセンスとする指令経済中心体制へと転換していった。

1920年代末から30年代初めにかけて成立した初期スターリン経済体制は垂直的機能的ヒエラルキーと党によるコントロール、硬質の集団主義や偽善と不信の制度化による社会統合、労組の国家機関化、欧米の近代技術や機能主義的経営方式の移植を主要な制度的要素とする。

その制度的枠組みの下で、なお技術的基盤も商品配分機構も脆弱なまま、必要な知識や技能を持つ技術者や労働者も不十分なまま、社会の社会主義的改造のため合理性を全く欠く最大限成長戦略を強行すればどうなるか。下位がそれを忠実に実行しようとするれば、資源や労働力を無理やり掻き集めねばならず、そうすればそうする程、ますます資源や労働力は不足し、その不足に備えてまた余分に資源を確保せねばならぬという悪循環に陥る。そのことは資源配分の異常な歪みと不足下の過剰という逆説を齎す。加えて下位は権力者の気まぐれに振り回される。上部の与えるタスクは頻繁に変更されるのである。

こうした不安定且つ不確実な環境の下では

タスクや供給の規則性や安定性、生産規律を前提する機能主義的経営は不可能である。生産現場は変化する状況に応じた柔軟且つ即興的な対処によってタスク遂行を図らねばならない。従って生産現場に一定の自律性が与えられたライン方式に修正ないし回帰せざるを得なかったのである。

スターリン経済体制はそれ故、中央集権的計画経済というよりも外延的拡張と場当たりの重点投資を基調とした資源浪費型（無論、人的資源も含め）経済であった。垂直統合型の一元的システムは統治党の『見える手』に導かれ、誤謬の相乗効果、情報伝達、処理、意思決定の遅れや歪み、慣性の法則によって猛進し、カオスに至る。飢饉も含む極限的危機に対する対応として体制は戦略を修正するが、同時に統制システム強化、再編を進める。事後的軌道修正の後には、再び行き過ぎた拡張を繰り返す。数年単位で一種の投資サイクル、というよりは急拡張と調整の交互的現出が認められる。

タスク未達成がその地位ばかりか、生命すら脅かされるという状況において下位組織やその成員は必死の対応を試みる。まずは公然、非公然の垂直的交渉や情報操作である。必要な資材を余分に確保し、余裕のあるタスクを得るため下位は上位へ提供する情報を加工する。次いではパトロン—クライアント関係のネットワークの構築である。下位は忠誠と引き換えに上位者に庇護を求め、身を守る。その繋がりはソビエト社会に広く深く根付いた。30年代後半の大テロルはこのパトロン—クライアント関係のネットワークを根こそぎしようとしたものである。

更に企業活動が中央集中配分、垂直的取引だけに依存できない以上、広範な水平的取引、及びそれと関連する企業間信用が大規模に展開される。また組織内部で出来るだけ必

要な供給物資を確保し（原材料，部品，食料など），不確実性に備えねばならない。アウタルキー的傾向を強める。

それと共に見せ掛け行動が一般化する。勤労者も働くふりをし，経営者は組織成員を守るために処罰するふりをするといったいわば組織的「防衛機制」が働く。加えてリスク・責任回避行動も常態化する，等々。そうしたインフォーマルなシステムや擬態的行動パターンは単なる補完に留まらず，それなくしては自らを維持できない不可欠な要素として経済体制に組み込まれていった。

そうした強引な政策，計画の実行，その破

綻，それに対する能動的且つ受動的な創発的行動，更にまた統治システムの再構築といった過程のうちに社会的エレメントの一部は生き残り，あるいは形は変えて再生産され，他のそれは押し退けられるか，潜在化する。同時に社会諸成員は分解，分断され，標準化された国家規格に押し固められる。

その結果，30年代末までには部門別省庁体制と生産ライン・システムが根幹をなす行政的指令経済を軸としインフォーマルな準市場経済や収容所経済により支えられた経済体制が確立する。

◀ 註 ▶

1) 本稿は2011年10月26日付けで東京大学大学院経済学研究科から博士号（経済学）（第17574号）を授与された論文の要旨であ

る。全文は東京大学学術機関リポジトリで電子化公開される。