

企業・経営からみた20世紀社会主義とはなにか¹⁾

田 中 宏

はじめに

企業・経営からみた20世紀社会主義とはなにか。ここでは次のような迂回的な作業をしたい。つまり、20世紀社会主義と呼ばれた社会に機能していた企業とその経営の特徴とはどのようなものであったのか、そのことを解明することで、翻って、20世紀社会主義とは何であったのか、を再度検討してみることにする。

1. 体制転換から振り返ってみた企業・経営論

1989・91年の体制転換からほぼ10年が経過した。体制転換は、市場経済への移行を目的としていたが、この市場経済への移行が当初の予測ほどスムーズではなかった。このことから、移行理論とその背景をなす経済理論自体の有効性に疑問が投げかけられている。当然、それは、旧体制の下での「企業・経営」についての理解と理論についても反省を迫るものになるのではないだろうか。そのため問題提起の手がかりと研究視角を獲得するために、比較経営学の成果を取り上げよう。日本の比較経営学はこの問題にどのように接近しているのか。比較経営学の分野からはすでに、体制転換とその理論に対する批判的分析がなされてきているが²⁾、ここでは最近出版された『叢書 現代経営学』の第一巻の片岡論文から入ろう。本報告の問題意識に沿って、解釈すると、次のようにそれはまとめられるだろう。

新しい時代の経営学はパラダイム転換を迫られているが、その背景には政治的・経済的枠組みの転換がある。社会主義体制の崩壊、その理論の行き詰まり、国際政治経済社会の枠組みの根本的变化、資本主義自体の根本的变化の波、日本の成熟社会への移行、アジアの経済成長等が枠組みの転換として理解されている。そのなかで体制を越えた根本的な変化としては、情報・知識社会への移行、ソフト経済化、市場の個性化・非マス化、組織の分権化、ネットワーク化・フラット化、柔軟化等が経営学のパラダイム転換を呼び起こしている。では、どのような理論的意味でパラダイム転換なのか。それは、企業・経営を考察するうえで、法形式的所有から経済的実質的所有へその分析の重点が移動している、ことを意味している。「経済的実質的所有」パラダイムとは、管理が行われている場の所有・獲得活動を実際に把握することであり、それを「管理的所

有」論と片岡論文は呼んでいる。

現存した社会主義が社会主義の理念から乖離し、反人民的権力、過度に中央集権的な統制主義になった原因は、「管理的所有」論の欠如であった。つまり、人々の日々の経済活動において意思決定への主体的参加や公平な分配が実際になされているかどうかという所有の内実が取り上げられないで、その所有概念がすり替え＝形骸化されることによって、社会主義はノーマンクラトゥーラ（共産党官僚エリートたち）の支配するいびつな社会に転化してしまったのである。このような旧社会主義像の限界が露呈してしまったことが社会主義の崩壊の原因である。そのように片岡論文は結論づける。

2. state-stakeholder socialism 論

片岡論文の主張する管理的所有論の視点からすれば、現代株式会社は、統一的包括的集権から重層的・多関節的な分権関係へ変わってきている。従って、その脈絡で理解すると、現存した社会主義は、統一的包括的集権から重層的・多関節的な分権関係へ発展すべきだったが、その方向に進まなかった。そこに20世紀社会主義崩壊の原因があるということになる。その移行をシェーマ的に表示すれば、以下のようなようになるだろう。

資本支配の個人的・一元的性格 → 非人格的支配＝物象的支配システム
 意思決定の集権制 → 意思決定の際の非集権的・多重性・多元性
 shareholder capitalism → stakeholder capitalism

ところが、左側から右側への移行は単純な移行ではなく（つまり transition ではない）、両者は「相互補完的に機能している」としている。そして相互補完的機能とはトップ経営者の巨大権力が「多様なステイクホルダーの統合をうまく成し遂げていく限り」で保障される関係にあることを示している。

以上のように片岡論文を理解すると、現存した社会主義は国家所有の個人的・一元的支配から非人格的支配＝物象的支配システムへの移行、意思決定の集権制から意思決定の非集権的・多重性・多元性への移行、レトリック的にいえば、state — owner socialism から state-stakeholder socialism への転換に失敗したために崩壊したという論理になるだろう。

そこで（再）検討が迫られるのは、国家と国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係はいかなるものであったのか、という論点であろう。

2. 新制度学派社会主義論とプリンシパルーエージェント社会主義論

では、経済学の方は国家と国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係の問題をどのように扱ってきたのだろうか。社会主義の崩壊からマルクス経済学的手法、そして体制転換と移行経済の困難性から新古典派経済学的手法の限界が意識され、広義の意味での新制度学派的思考と手法への接近がわが国でもなされている。

その代表的研究を上垣論文でみてみよう。⁴⁾

まず、上垣論文は、コースの「取引費用」理論と、ウィリアムソンによるコース理論の修正（「限定された合理性」と「機会主義」の導入）との援用より、ソ連の計画経済体制とは、複雑な本人（＝省）／代理人（＝企業）関係の連鎖及び企業にたいする監視と刺激計画の組み合わせとして解釈し、次のように疑問を提起する。⁵⁾ 計画経済のもとでは、個々の企業が一個の歯車のごとき機能しか果たしてこなかったのに、なぜ「経済計算制」という概念が必要であったのか。また、なぜ監視と刺激計画が必要となるのか。それは企業に「機会主義」と「限定された合理性」が存在するからである。そのため、監督・刺激体系の構築費用及びなおかつ残る企業の機会主義的手扱きは、計画経済体制に必然的に伴う「取引費用」＝エージェンシー・コストの一種となる。このコストは、社会主義下のヒエラルキー構造の中では固定的、半永久的であり、これに価格の比較秤量ができないことからくる恣意性および科学技術発展水準を反映していないことから、引き下げることができない（あるいはコストが最小点に収斂しない）。その点に、市場経済とは異なった計画経済体制の特異性を認識し、またその崩壊と市場経済化の必然性を読み取るのである。⁶⁾

先の片岡論文でいう国家と国営企業の管理者との関係は、ここでは、プリンシパル－エージェント関係に置き直されて、その関係のなかでエージェンシー・コストの歯止めのかからない膨張（と、多分それによる国民生活水準の低下）が旧体制の崩壊を説明するものとなっている。国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係は、問題を煩雑にしないために、「省」対「企業」という基本形態に集約されているという思考方法をとっている。⁷⁾ ここでは、企業内部の stakeholder に関する研究成果が入る扉は閉じられている。

ただし、同じ論文集『スラブの経済』の山村論文は、⁸⁾ ベレストロイカ時代になって、企業集団と従業員集団という内部の関係に注目する必要があるとして、党組織の統制機能が著しく低下すると、それまで隠れていた企業内における潜在的対立の表面化、その間の「温情主義」的な関係の強化、企業長による従業員集団への気使いが存在したことを指摘する。「党組織の統制機能が著しく低下すると」という時期設定に注目したい。

3. 未発達企業経営とパターナリズム社会主義論

ところで、計画局あるいは政府と企業とのこの関係を最も適切に表現したのは、コルナイであろう。上垣論文はコルナイから出発しながら、コース理論によってコルナイ理論をより理論的精緻化しようとしたものと言うことができる。そのコルナイはこの関係を温情主義（パターナリズム）というレトリックで表現している。コルナイの研究を積極的に紹介してきた盛田は以下のように社会主義における国家と企業との関係を説明する。⁹⁾

ソビエト型社会主義経済では、企業に独立した経済決定権はなく、共産党と政府が企業を指揮・管理するシステムになっている。それは企業の指揮・管理（指令経済）という点では戦時経済と同一だが、ソビエト型社会主義の特徴は次の点で異なる。つまり、その企業の活動水準の問題、人材不足、経営の未成熟性が歴史的遺産から生じたにもかかわらず、企業の未成熟で欠落している機能を国家が代行・補完することを、国民経済計画を実施することの不可欠な、理論的な

要素としていること、この点である。しかも、この状態を表現するのに温情主義というレトリックを使用したのである。この温情主義は国民経済の発展度と経済改革の進展度合いによって異なるが、最も発達し、改革の進んでいたハンガリーでさえも企業は、国家からの救済を当てにするという意味から、温情主義からの解放が出来ていなかった。そこには、賢人一凡人という人間類型認識があることを盛田は指摘するが、経済発展と教育の普及から、個別経済主体の能力、個人の能力の発展を保障しないシステムの柔軟さの欠落が社会主義体制の自動的崩壊に帰結したというのが結論になる。

盛田の論理は、国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係の検討が入る論理的空間をもっている。新制度学派的思考が、先進市場経済の企業像を基準とし、その基礎である方法論的個人主義によりながら、取引費用論の精緻化と発展の上に、社会主義下での企業システムの非効率性とそれによる社会主義の崩壊を導きだしているのにたいして、ここで援用している親子関係のレトリックはひとつの社会総体の特徴づけという方法論的全体主義の方向に傾斜している。しかも、歴史的依存性にもとづく個々の企業、個人の発達という契機を含むことによって崩壊の必至性の契機を取り込むものになっていないだろうか。

4. 社会主義企業の構造とはどのようなものだったのか

では、国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係とはどのようなものだったのか。ハンガリーを例にとり、その企業はどのような構造をしていたのか、を概観することでそこに接近していこう。¹¹⁾ ベーレイとロズゴニイによれば、ハンガリー企業は言葉の真の意味でいうところの企業ではなく、歪んだ経済政策と経済メカニズムによる人工的創造物であり、それは経済改革以降の変化にもかかわらず、その特徴を留めている。その企業の構造は以下のようにまとめられるだろう。

- 1) 企業の組織構造は上から強制的に決定される。上部の省庁がその機能を決定して、規制がテクノロジーやその他の特徴とは関わりなしに組織の統一的構造を形成する。
- 2) 生産機能は厳密に他の機能（貿易、商業、研究開発等）とは分離される。この分離がコスト問題を不問に付し、活動の経済財務的側面を生産技術的側面に従属させる。
- 3) 生産のプロファイルの指令と狭隘化。企業を独占的地位に高め、需要の変化に応じた生産プロファイルの変更を困難にしている。
- 4) 企業の規模。制御と政治イデオロギーの点で大規模化を好む。行政的に企業間の合併・統合を繰り返す。このことが巨大な司令部としての企業内行政機構を生み出す。
- 5) 「奇妙な」正課外の機能（文化、社会等）が企業に配分され、それは生産や経済活動とは関係がない。赤字を出している企業でも、そのコストを負担することになっている。

次に、この構造のなかで企業の上層管理者はどのような圧力の下にあったのか、をベーレイとロズゴニイは問う。企業では、第1に、上からの経済コントロールシステムと要求から派生する課題を達成すること、その課題の実現のためには、上級管理者はローカルな圧力と利害対立を出るだけ減少させ、企業の計画目標達成のための改善よりもそのコンフリクトを隠蔽することに

努力を注いでいる。第2に、トップの管理者は企業内の身近な社会関係からの情報、しかも間接的情報から状況をリアルに観察しなければならない。情報の間接性は企業組織のハイラルキー自体から来ている。そして、自主管理の導入は所有権を国家と企業の従業員集団との間で股裂き状態にしてきているので、何らかの私有への所有制度の改革が必要である、と論文は結論づけている。ここで注目すべきことは1) 2) 3) の特徴ではない。それらは、市場経済の企業と異なる側面として常に指摘されてきた点である。国営企業の管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係という視点から注目すべきは、4) や5) の側面と企業の内部圧力の存在、自主管理企業での所有機能の分裂である。¹²⁾

5. 企業・経営の理解における3つの方向性

では、これまでの考察に基づきながら、社会主義企業・経営についての理解を発展させるにはどのような方向に検討していけばよいのか。以下の3つの研究に注目しよう。

そのひとつは、ベーレイとロズゴニイによる研究の4)と部分的に3)の指摘とに関連する、ハモリ論文である。¹³⁾ 制度学派を基盤にしながら、ハモリ論文は支配的影響力をもつ大企業ロビーを以下のように把握する。

それによると、ハンガリーの改革後の分析から、大企業ロビーを国家的所有集団のクラン(clan)とみなすことができる¹⁴⁾。このクランは個別の大企業集団の異なる利害を代表するインフォーマルな組織である。この異なる利害を代表する組織の影響力と権力の拡大は必然的にあらゆる点で否定的な結果をもたらしてしまった。利害団体の内部で対立が一般的になって、社会が生み出したケーキの分捕り合戦が開始された。あるいはそのための格闘が開始された。もちろん、ここで登場している大企業ロビーは自己の利益だけを代表するのではなくて、都市や地域全体、雇用集団の利害代表でもある。製鉄業ロビーはÓzd市、Diósgyőr市やその従業員を代表している。スタークはこの大企業の周りに形成された社会的ネットワークを「クラン」と呼んでいる。体制転換後では、国家的所有は国家と大企業の管理者の共同所有、いわゆるノーメンクラトゥーラ共同所有と見做される。同じような指摘をしているサライによれば、「間接的利害包含経済メカニズム」のなかで中央ハイラルキーと大企業管理者の手に実際の所有が集中しているが、その所有関係は拡散的であり、権限を出来るだけ拡大し責任を出来るだけ回避する瞬時瞬時の恒常的衝突が行われている。

第2には、先のベーレイとロズゴニイによる研究の5)の特徴と関連して、市場経済の企業とは異なる性格が社会主義企業には付加されている、この点は注目されてこなかった。社会主義企業は、一方では、独立した決定権をもつ生産単位として認定されていないこととは対照的に、他方では、文化・社会的機能を担い、そのコストを負担すべき単位として認定されているのであった。これは取引費用や計画費用の基準で判断されるものではない。むしろそれは、工業化や近代化に伴う社会的費用を個々の国営企業に直截に転嫁し、その最後の帳尻を国家が担っていると考えることができないだろうか。その典型を中国の国営企業にみることができるだろう（単位社会論）。これを企業・経営の社会・文化機能の枠組みと呼んでおこう。加藤志津子はそれをパター

ナリズムと押さえて、「明るく安らかな」面として強調する。¹⁵⁾

第3は、山村論文の部分的指摘に関わる、国営企業の管理者とその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係の動態的發展についてである。この認識を深めるために、マコーの研究成果を検討しよう。¹⁶⁾ マコーの研究は、組織内部での労働過程の結合として管理を考察する「組織的構造主義」の方法論に基づき、「管理労働過程のマルチディメンジョンの接近法」を採用する。その接近法とは次の通りである。まず、管理には、所有機能（蓄積、企業設立、正統化）の関連する制度的管理、行政機能（投資配分、企業目的）に関連する戦略的管理、イノベーション機能（生産・マーケット開発）に関係する構造化管理、生産機能（直接労働過程の統御）に関わる操作的管理の4つの機能がある。その管理労働過程はそれら4つの機能が独立的でありながらも、相互に関係するものとして観察されなくてはならない。マコーは次のようにハンガリーの体制転換以前の管理的労働過程を描写する。

- 1) 企業の経済的独占の基礎は国家的所有と中央計画化だけでなく、経済の極端に集積され集中化された組織構造にある。その経済的独占は共産党の政治独占とマルクス・レーニン主義のイデオロギー独占によって完成する。この段階では、社会でも企業でも、利害対立の入り込む余地がなく、その衝突から免疫が出来ていた。労働過程は、ひとつのディメンジョンだけで語ることができる（例えば、伝導ベルト論）。つまり、企業管理は、直接労働のコントロールと調整という生産的機能に限定された。所有機能とイノベーション機能がなかった代わりに、管理者には、①資源の配分過程で最大限の資源を企業に獲得するような「社会組織的スキル」と、②労働現場でブルーカラー労働者が行う散漫な労働投入要求にたいして耐えることで職場の社会平和を維持することが求められた。他の管理諸機能は未発達であった。しかし、労働過程のなかで「中核的労働者」のインフォーマルな交渉力の獲得は、労働組合指導者の影響力の拡大とあいまって、企業経営者をして、資源のより多くの獲得と管理労働過程の発展に目を向けさせるようになった。
- 2) 68年改革以降、労働現場で「割り当て規制」という形で強い影響力を持つ労働者（中核的労働者）は公式の発言力を獲得し、管理者と労働組合幹部も、相互にカウンターバランス力として、自立性を獲得した。それと同時に仕事の組織化と管理方法の質の向上が見られる。その改善の提案は上部からと管理者自身から出された。その内容は、個人中心から集団中心の課業分担方式への移行、ジョブ評価・分類制度の導入、管理的意思決定過程への可能な限りでの従業員参加の実現であった。労働力不足が蔓延するなかで、上層からの提案とはべつに、職場の管理者は労働者集団と個人が行う仕事満足度と成果の改善を積極的に支持していった。それが労働者の技能構造と作業の組織化の累積的發展をもたらした（例えば自動車産業）。同時に、先進的な管理者は（例えば衣料産業）、労働者や組合に批判されながらも、世界標準の管理技術を導入していった。西側企業との生産協力の発展がそれを促進した。
- 3) 70年代の世界経済における構造的変化の急激な展開に、ハンガリーのマクロ経済政策の対応が硬直的になり、その対応の遅れを70年代後半から「第二経済」が埋め合わせるようになる。第二経済の好成績は反対に大規模国営企業の管理組織方法の改善、多様化をもたらした。その最大の組織的イノベーションが企業内契約労働集団（VGМК）の発生、発展である。過度に集中化され、専門化された熟練と労働力の利用形態のなかで自立的かつ水平垂直統合のネットワ

一ク型の労働集団が機能化してきた。この「二重の労働組織化パターン」は、制度・戦略・構造的な管理と結びついていくような操作的な管理の多様化をもたらした。そのことで、以下のような国営企業の学習能力と適用力の改善がなされた。①位階制によらない協力秩序の形成、②下層従業員の平等ではないが自立性の獲得、③既存の（特に中間）管理機能・構造の存在理由の喪失、現場における監督者の役割の重要性にたいする認識、④労働組合のコントロール規制からの解放がそれである。

- 4) 1985年以降、企業評議会が導入され、その構成員の半分は管理者から、残りの半分は下層従業員、ブルーカラー労働者から選出され、共産党と労働組合は企業管理の意思決定から排除された。だが、その実践は矛盾して、底辺労働者が選出されることが少なく、下層管理者や職工長が選出された。結局、制度的、構造的、戦略的管理の分野での管理者の自立性が拡大した。しかし、企業が利用できる諸資源は中央から配分されていたので、不足経済が生産の規則的なボトルネックとなり、資源の節約ではなく資源の秘蔵、企業資産利用の非効率が見られた。

以上、企業内 stakeholder の相互諸関係の進化を概観することができた。

まとめにかえて～～企業・経営から20世紀社会主義をみる～～

これまでの研究を再検討することから、社会主義と呼ばれた体制下の企業像を再構成してきた。それは、(資本主義の企業経営) — (意思決定機能の喪失) = 「半」点としての社会主義企業像を拒否することから出発している。それは2重の意味で社会主義体制下の企業像を矮小化しているからだ。ひとつは、社会・文化機能の枠組みをもち、都市や地域全体、雇用集団の利害を代表する側面の等閑視であろう。それはいわば社会の共同性の諸機能を企業が代替してきたことを忘れることにも通じる。ふたつには、企業が現場の労働過程のルーティンとしての仕事（「操作的な管理」）から出発して、変化する外的環境の圧力のなかで企業経営機能を自己組織的に発展・拡張してきている側面を考察の外に置くことになるだろう。

では、社会主義体制の崩壊はどのように理解できるのか。それは、ハンガリーを観察するがぎり、ルーティンとして仕事（「操作的な管理」）から企業経営諸機能の発生とその相互の調整が企業内と現存の経済体制ではできなかったこと、それと社会における共同体の諸機能の相互調整ができなかったことにより、社会主義体制が崩壊したと理解したほうが順当であろう。それは国家官僚制が社会主義の崩壊をもたらしたのではなく、国家官僚制が、多元化と相互調整しつつある企業経営の発展およびそれと社会における共同体の諸機能の相互調整する制度的枠組みに新しい選択肢をあたえることができなかつたから崩壊したのである。それゆえに、体制転換の困難性は、国家に代わる「資本」を持つ主体が出現しないことに困難があるのではなくて、国営企業の旧管理者、そしてその周辺に位置する関連諸主体 stakeholder との関係を調整・決定できるノルム、基準、ルールを確定できないところに困難があるのではないか。しかし、「半」点としての企業把握は私有のみを基準とする体制転換（論）へと導いた。

企業・経営をこのように解釈すると、20世紀社会主義とはなにかという設問にも自然に回答することになるだろう。20世紀は強大化する企業、その「管制高地」の中に人類の解放の機能性と

共同性を担わせることにより、人類を普遍的解放しようとした時代であった、と。そしてその「管制高地」自身も硬い殻の中で進化していた。その反省からは、21世紀は、企業等とは別の社会的空間に共同性を再構成することによって人類の解放へのひとつの側面を築き、それが多次元構造をもつ企業管理の「人間化」と共同性の回復に結びつくべき時代である、と予測できるだろう。

注

- 1) 本稿は2000年4月に阪南大学で開催された比較経営学会での共通論題報告を一部修正・加筆したものである。
- 2) 比較経営学研究年報第24号, 林昭「計画経済から市場経済への転換における企業・経営・政府——中欧諸国と東ドイツを中心に——」 pp. 87-96
- 3) 片岡信之・篠崎恒夫・高橋俊夫編著『新しい時代と経営学』ミネルヴァ書房, 1998年, 第1章「新しい時代と経営学のパラダイム転換——現代経営学の現状と展望——」 pp. 1-24
- 4) 河村哲二編著『制度と組織の経済学』1996年日本評論社, 第12章上垣彰「企業・組織の経済学とロシア・東欧の市場経済化」
- 5) 同上, pp. 290-292
- 6) 体制崩壊後の移行経済のもとでの民営化と企業統治にプリンシパル-エージェントモデルを適用することの困難性については Wladimir Andreff, *Privatization and Corporate Governance in Transition Countries: Beyond the Principal-Agent Model*. Eckehard R. Rosebaum, Krank Bonker and Hans-Jurgen Wagener (eds), *Privatization, Corporate Governance at the Emergence of Markets*, 2000. を参照。
- 7) 同じように、コースの取引費用論から発想しながら、計画経済企業論を展開したものに中村論文がある。望月喜市・田畑伸一郎・山村理人編『スラブの経済』弘文堂1995年第3章中村靖「計画経済と企業」
- 8) 同上第9章山村理人「体制転換期における企業の組織と行動」 p. 289
- 9) 盛田常夫著『体制転換の経済学』1994年, 新世社, pp. 35-38
- 10) 思考方法としてのレトリックについては、塩野谷祐一著『シュンペーターの経済観・レトリックの経済学』1988年岩波書店を参照。
- 11) L. Belley and T. Rozgonyi, *The Economy and Organization of Enterprises and the Manager's Interests*, in ALMANACH 1990, Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences, Budapest 1990., pp. 7-18
- 12) この点で私の研究に関連するものは、拙稿「20世紀社会主義と経済学の反省」『経済科学通信』No. 80 Feb. 1996., pp. 16-19 (シンポジウム I 戦後日本の社会科学と社会主義の報告), 拙稿「ハンガリーの体制転換期における労働市場」(大津定美・吉井昌彦編著『経済システム転換と労働市場の展開』第9章)を参照。
- 13) *Összehasonlító gazdaságtan*, 2., javított kiadás, Aula Kiadó, 1997, 450-451. o.
- 14) 以下, 下線は筆者による。
- 15) 加藤志津子「ソ連社会主義システムとは何か」(小野・岡本・溝端編『ロシア経済』1998年, pp. 71-87. 第2部第3章)。
- 16) Csaba Makó, *Transferring managerial competence and organization from Western to Eastern Europe*, January 1997 / unprinted paper /