

自主管理における市場構造と企業組織

津 田 直 則

序

民主主義と効率は何立するか。ユーゴスラビアの自主管理はこの問題に多くの材料を提供してきた。以下では効率の問題を市場構造にかかわる問題と企業組織にかかわる問題に分け、自主管理経済ではそれらがどのように現れるかを検討する。なお一部は企業組織の歴史的展開を扱っている。

I 自主管理と市場構造

1. 経済理論からの含意

自主管理の経済理論で従来検討されてきたことの一つに、自主管理経済の市場構造は競争的かという問題がある。Vanek は資本主義企業と自主管理企業の企業規模が異なってくることに注目し、それが資本主義経済と自主管理経済の市場構造の差を生み出すと主張した¹⁾。

市場メカニズムを前提とし、自主管理企業は1人当たり所得を最大化するという行動目的を設定すると、短期均衡では、自主管理企業の生産量は、利潤を最大化する資本主義企業の生産量に比べ小さくなることが導かれる。市場規模が与えられた場合、市場に存在しえる企業数は企業規模と逆比例するから、他の条件が等しい限り、この市場では資本主義企業よりも自主管理企業の方が多数入りえる余地があることになる。つまりそれだけ自主管理経済の方が競争的となりえる²⁾。

1) J. Vanek [17].

2) 津田 [18] 参照.

この経済理論の結論は現実と一致するだろうか。この点の研究にかんしては統計資料上の諸困難のために研究業績は多くないが、Sacks が出した結論は興味のあるものである³⁾。

Sacks はユーゴスラビアにおける企業と、意思決定上の自立性をもったその下部組織である「連合労働基礎組織」(BOAL: Basic Organization of Associated Labor: 以下本稿では「基礎組織」と略す)の違いに注目し、その双方が産業に占める重要性や集中度を検討して、両者では市場構造上まったく異なった結論がでてくることを述べている。

2. 企業レベルでの市場構造

まず、企業レベルでみた市場構造から検討しよう。鉱工業あるいは製造業の中で大企業が占める位置については次の統計的数字が物語るように、歴史的経過においても、国際比較においても、ユーゴスラビアにおける大企業のシェアの重要性が指摘されるであろう。

1960年代のユーゴスラビアにおける市場集中度については表1にみられる。この表から各産業における上位4社が産業の総売上高に占める比率が50%をこえる産業は鉱工業部門を103の産業に分類した場合、その約2/3まで占めてしまうことがわかる。またその比率は1961年から1968年にかけて上昇する傾向をみせている。上位4社の売上高に占める比率が90%をこえる産業でも

表1 鉱工業部門における集中度

上位4社がその産業の総売上高に占める比が				
	90%以上の産業の比率	75%以上の産業の比率	50%以上の産業の比率	25%以下の産業の比率
1961	37.9%	56.3%	74.8%	4.9%
1963	33.0	52.4	74.8	4.9
1967	32.0	49.5	77.7	5.8
1968	31.1	48.5	78.6	6.8

出所 S. R. Sacks [14] pp. 106-109, 表Aより算出, 産業数は103

3) S. R. Sacks [15] 第2章参照。

鉱工業部門全体の1/3にのぼる。一方、上位4社の比率が25%以下の産業は5~7%でしかない。上位4社の集中度が75%以上および90%以上のどちらについてもその産業の割合は1961年から1968年にかけて低下する傾向をみせているが、いづれにしても以上の数字だけからでも1960年代のユーゴスラビアの産業集中度がいかに高いかを知ることができる。

表2では、1970年代を通じて、従業員規模別に、企業数がどのように増えているかが示されている。表3では、1970年代を通じての大企業の占める雇用量の割合が規模別に示されている。例えば、1969年に1万人以上の従業員を抱える企業の総労働者数は171,000人で、製造業部門全体の労働者数の8%を占めていたが、1981年には1,137,000人で、35%に増えている。2万人以上の従業員を抱える企業については、1%から18%に増え、3万人以上の従業員を抱える企業については0%から11%に増えている。いずれも大企業の占める割合が増大する傾向が出ている。

また、Sacksの別の資料によれば、製造業部門における上位50社が製造業全体の売上高、資産、雇用量に占める割合は、1969年から1981年にかけてそれぞれ、26%から53%、25%から49%、16%から31%へと上昇している。製造業部門における上位130社をとってもこの傾向は同様に認められる⁴⁾。

製造業部門の上位100社が製造業全体に占める割合を国際比較したものが、表4である。1975年以降は何れの指標においても上位100社が占める割合は、ユーゴスラビアが他の国より大きいといえよう。しかも、比較されている先進国の数字は、ユーゴスラビアに比べ、5年から10年以前の1960年代の集中度のものが多し。ユーゴスラビアの国内市場の大きさは先進諸国に比べればかなり小さいから、集中度が高いのは当然であるという主張がでてくるかもしれないが、経済の規模が拡大するにつれて一層集中度が増大していることをみれば(表2, 表3参照)、この場合、市場規模は集中度の高さの決定的要因とはなっていないと推定される。つまり、ユーゴスラビアの市場構造は資本主義諸国に比べ、かなり競争制限的な特徴を持っているということがい

4) Ibid., pp. 30-31.

表2 製造業におけるx人以上の従業員の企業数

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
x=10,000	12	20	23	25	27	30	37
x=20,000	1	2	6	8	8	10	11
x=30,000	0	0	1	1	1	3	3
	1976	1977	1978	1979	1980	1981	
x=10,000	43	50	50	48	54	57	
x=20,000	12	13	16	15	15	17	
x=30,000	5	5	5	5	5	8	

出所 S. R. Sacks [15] p. 28.

表3 製造業におけるx人以上の従業員の企業の総雇用者数

		1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
x=10,000	No.	171	308	379	436	481	551	680
	%	8	15	17	19	20	22	27
x=20,000	No.	22	46	142	194	217	273	319
	%	1	2	6	8	9	11	13
x=30,000	No.	0	0	33	34	48	113	118
	%	0	0	1	1	2	5	5
		1976	1977	1978	1979	1980	1981	
x=10,000	No.	790	926	940	931	1032	1137	
	%	31	33	32	31	33	35	
x=20,000	No.	358	416	470	477	491	568	
	%	14	15	16	16	16	18	
x=30,000	No.	188	216	211	226	233	345	
	%	7	8	7	7	7	11	

注 No.=雇用者数(1000人) % = 製造業の総労働力に占める労働者の割合
出所 S. R. Sacks [15] p. 29.

表4 各国における集中度

国	上位100社の製造業に占める割合(%)			
	売上高	付加価値	資産	雇用
ユーゴスラビア (1981)	69	55	64	43
ユーゴスラビア (1975)	61	47	54	40
ユーゴスラビア (1970)	41		41	30
カナダ (1965)		44		
英国 (1968)		41		
日本 (1970)	29		50 ^a	
スウェーデン (1963)		46		
米国 (1972)	32	33	47	23
西ドイツ (1971)	52			17 ^b

注 a 日本の資産の割合は1967年 出所 S. R. Sacks [15] p. 38.
 b 西ドイツの雇用の割合は1961年

えるだろう。

集中度については他の国に比べ高いことがわかったが、企業規模についてはどうだろうか。Dirlam と Plummer は1973年に次のように指摘している。資産額や生産量でみる限りはユーゴスラビアの企業はアメリカ合衆国の企業に比べて相当に規模が小さいが、企業当たりの労働者数で比較すればユーゴスラビアの企業の方が大きい⁵⁾。

1969年におけるユーゴスラビアの製造業での最大の企業である石油会社INAの資産は合衆国最大の石油会社スタンダード・オブ・ニュージャージーの資産のわずか2%でしかない。またユーゴスラビア最大の製鉄会社の資産はUSスチールの資産の1/5である。同様に、自動車生産での最大手、ツルベナ・ザスタバが生産するフィアット型の小型自動車の年間生産量はゼネラルモーターズの年間生産量の約1/70である。

5) J. B. Dirlam and J. L. Plummer [5] pp. 73-79.

表5 規模別企業比 (1972)

日 本 (製造業)		ユーゴスラビア (鉱工業)	
労働者数 (人)	企業数 (%)	労働者数 (人)	企業数 (%)
30人未満	80.1	30人未満	9.1
30人～ 99人	14.1	30人～ 125人	21.6
100人～ 499人	4.9	126人～ 500人	40.1
500人～ 999人	0.55	501人～1000人	14.2
1000人～1999人	0.22	1001人～2000人	9.4
2000人以上	0.20	2000人以上	5.6
合 計	100.0	合 計	100.0

出所 津田 [18] pp. 34.

企業当たり従業者数を基準にした企業規模については、表5のユーゴスラビアと日本の比較より、日本よりもユーゴスラビアの方がはるかに大企業の占める比率が高いことがわかる。日本の製造業では500人以上の従業員よりなる企業は全企業数の0.97%にしかすぎないが、ユーゴスラビアでは（産業分類は少し異なるが）29.2%にもなる。

3. 「基礎組織」

以上はいわゆる企業レベルでの集中度と企業規模を問題にしたが、前に述べたように、ユーゴスラビアでは企業の内部に「基礎組織」という自立的組織がある。この組織はほとんど単一の企業のように決定し行動することができる。統計的にも1970年代初期より現れはじめたこの「基礎組織」を集中度の単位として取りあげると、以下にみられるように、上での企業レベルでの集中度とは逆の結論がでてくる。

表6では「労働単位」(Labour Unit) という用語がみられるが、これが上でいう「基礎組織」を意味する。「基礎組織」と書かないで「労働単位」と書かれているのは、「基礎組織」の概念が法律上正式に現れるのが後にみられるように1971年以降であり、それ以前については「労働単位」として存在していたためである。

表6 鉱業および製造業部門における「労働単位」の数

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
2,435	2,374	2,398	2,773	3,217	4,100	6,495	7,320	7,731	8,414	8,984	9,306

出所 S. R. Sacks [15] P. 40 Sacks の表では「労働単位」ではなく「経済単位」の名称が使われているが慣行にしたがい「労働単位」を使う。以下の表7でも同じ。

表7 従業員1,000人以上の製造業部門の「労働単位」の重要度(%)

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
売上高	63	64	65	63	58	50	24	21	17	15	13	14
資産	64	63	62	57	52	42	24	19	16	15	14	14
雇用量	60	61	63	61	57	46	22	19	16	14	12	11

出所 S. R. Sachs [15] p. 40 表の数字は製造業部門全体に占める比率

表6は「労働単位」の年々の増加を示している。1973年以降急速にその数が増えているのは、制度改革の結果、全国で企業内に「基礎組織」が増えていったからである。このような「労働単位」の増加はどのような事態をもたらしたか。表7がそれを示している。1960年代の終りから1970年代の終りにかけて、製造業部門における従業員1,000人以上の「労働単位」が産業全体に占めるウェイトは急速に低下している。それは、売上高、資産、雇用量のどれでみても60%台から10%台に低下している。4分の1以下になったわけである。

「基礎組織」の規模について次にみよう。Sacksによれば、1978年において鉱工業部門の67の大企業については以下のようなようである。企業規模を雇用量でみると、1,519人から37,512人の間に分散している。1企業当たりの「基礎組織」の数は6から180で平均は47である。「基礎組織」の平均規模は、まず各企業について「基礎組織」の平均規模を求め、次に全企業についての平均を求めるという形をとると、最初の各企業の「基礎組織」の平均規模は88~766人の間に分散している。つぎの全「基礎組織」の平均は315人である⁶⁾。

6) S. R. Sacks [14] p. 5.

4. 市場構造と効率

自主管理の経済理論から導かれる市場構造や企業規模に関する結論と上でみたユーゴスラビア経済の市場構造についての統計の比較からどのような結論がだせるだろうか。

企業レベルでの産業の集中度や雇用量でみた企業規模については理論の結論と事実は矛盾している。I-1で述べたように、経済理論的には自主管理企業の企業規模は小さくそれゆえに市場の集中度は高くなく、競争的となる。これに対してユーゴスラビアの企業規模は雇用量でみた場合過大であり、過剰な労働力を抱え込んでいるとしばしば指摘されていることが統計上でも現れている。生産の集中度も高い。企業レベルでの産業の集中度が高くなるのは企業規模の大きさに影響されていると考えられる。

しかし企業レベルではなく「基礎組織」レベルでみれば、I-3で見たように、産業の集中度は低く、規模が小さくなるというのも事実である。むしろ小さく分割されすぎて効率上問題が生じないかがしばしば問われている。「基礎組織」レベルの議論では自主管理の経済理論との矛盾は一応なくなる。

それでは市場構造を分析する場合、ユーゴスラビアでは企業を単位として考えた方がよいのかそれとも「基礎組織」を単位として考えた方がよいのだろうか。生産、投資、企業所得の分配などに対する決定権は基本的には「基礎組織」にあることを考えると「基礎組織」の重要性は無視できない。しかし企業を構成する各「基礎組織」は、権限の一部を中央のために委譲しながらも一体となって行動していることを考えると企業概念も無視できない。企業も「基礎組織」もそれぞれが意味を持った組織であると考えの方がよいだろう。

そこで考えられるのは、企業レベルでの競争制限的市場構造は「基礎組織」相互の競争促進的關係によって中和され、体制の資源配分上の不効率性は和らげられるかもしれないということである。事実このことは「基礎組織」の制度的導入後期待されていた。しかし競争を制限する要因がユーゴスラビアでは多くあることを念頭におく必要がある。以下で示すこれらの要因が資

源配分の効率を強く妨げている可能性がある。

競争を制限する要因として考えられるものの第1は、企業の参入と退出に関する仕組みである。市場メカニズムが効率的であるためには、余剰の大きい産業には企業参入を通じて供給が増大し、価格引き下げ圧力が働くとか、不効率企業は市場から消えていく、といったことがすみやかに起こらねばならない。

ユーゴスラビアにおける参入と退出の統計は不完全で実態は十分に把握できないが、資本主義諸国と比べかなり異なった制度的特質を備えている。新企業の設立は著しく制限されている。市民による新企業の設立は既存企業の存立を危うくし、自由主義への譲歩であるという観点から政治的に制限されてきた。多くの場合、新企業は地域（共和国、コミューン等）の政治当局の主導によって設立されている⁷⁾。

また、そもそも自主管理という制度は市民による新企業設立を促すインセンティブが弱いといえるかもしれない。いかに資金を投じて新企業を設立しても、得られた利潤を占有することができず、労働者全体の管理にはいってしまう場合には企業設立への動機は資本主義に比べれば弱いといえるだろう。ユーゴスラビアでは私企業の設立も認められているが、これも政治的に強い制限を受けている。

新企業設立への制限がある一方、不効率企業が倒産し労働者が失業することに対してもイデオロギーの観点から強い制限がある。不効率企業に対しては補助金を与えて温存するか、他の企業との合併や統合によって失業問題を回避する方向がとられてきた⁸⁾。

表8より、1960年代を通じて鉱工業部門の企業数が趨勢として低下し続けていたことがわかる。これは企業参入よりも企業退出の方が上回っていたことを意味している。また表9より、1970年代半ばから1980年代半ばにかけて合併や統合の件数の方が倒産の件数を上回っていることが認められる。倒産

7) H. Lydall [9] pp. 89-93, C. Prout [13] pp. 174-182, S. R. Sacks [14] pp. 79-102.

8) 津田 [18] p. 38.

表8 鉱工業部門における企業数

年 度	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
企 業 数	2,557	2,556	2,787	2,684	2,507	2,445	2,466	2,467	2,492	2,508	2,434	2,374

出所 SGJ 1974 [16]p. 189

表9 組織（企業、「基礎組織」等）の消滅の原因

	1976～78	1979～80	1981～82	1983～84
倒産によって	262	442	345	283
合併によって	950	600	530	781
統合によって	687	424	405	603

出所 Federal Statistical Office [6] P. 31

は人為的に回避されてきたのである。

競争を制限する役割を果している第2の要因は政府の大企業育成政策である。新企業設立への道が制限されている場合には雇用吸収は既存企業に頼らざるをえない。政府は企業に対し政治的に雇用拡大を要請してきた。政治的圧力による過剰雇用は企業内の労働生産性を低下させ、大企業化は市場支配力を強めて資源配分上の効率を低下させていくだろう⁹⁾。

第3の要因として自主管理計画の問題をあげることができる。1974年憲法で規定されて以降、すべての自主管理組織は自らの計画を作成することになっている。企業の場合、国家の5か年計画の大枠の中で、「基礎組織」相互の交渉と協定を基礎にしながら毎年自主管理計画が作成される。

問題は不確実性を低下させるために導入された自主管理組織相互の協定や計画が競争を促さないで価格の引き上げや市場支配力の強化につながっていることである。つまり企業レベルでの市場構造の特徴となっている市場支配力の強さが「基礎組織」レベルでの競争促進効果よりも強く働いている。これが制度的に保障された価格協定の形式をとりながら自主管理計画の中に組み込まれているために価格上昇が制度化されるという機構ができあがってい

9) Lyball [9] pp. 87-89, Prout [13] pp. 128-129.

る¹⁰⁾。

企業を「基礎組織」に分割したことは市場における競争を促す要因にはな
りえるが、上に述べたような競争を妨げている要因の力の方が強すぎるため
に、ユーゴスラビア経済の市場構造は資源配分の効率という観点からすれば
大きな問題があるといえる。

効率の問題を考える場合には、市場構造の特質からもたらされる資源配分
の効率の問題の外に企業の組織効率の問題があるがこれについてはⅢで述べ
る。

Ⅱ 「基礎組織」の沿革¹¹⁾

1. 「経済単位」の導入と発展

現在のユーゴスラビアの自主管理組織の中心である「基礎組織」の概念は
1974年の憲法と1976年の「連合労働法」(Associated Labour Act)にお
いて正式に規定されているが、企業の中の下部組織に自主管理の権限を与え
るという考え方は1950年代の法律の中にまで遡っていくことができる。どの
ような歴史的背景のもとで「基礎組織」の概念が生まれたのか簡単に述べて
みよう。

第2次大戦後、独立したユーゴスラビアは最初ソ連型指令経済であった。
企業に自由はなく、企業は国の機関として経済計画の中に位置づけられてい
た。1941年の革命のさなか、工場を労働者が管理したこともあったが指令経
済のもとでは自主管理の考え方は眠ったままであった。

1949年に約200の国有企業の中に労働者評議会が諮問機関として創設され
自主管理の幕あけとなる。翌年にかけての半年の間にこの労働者評議会は
800の企業に広まった。1950年6月には自主管理の原則を定める基本法が制
定された。法に基づき労働者は投票によって労働者評議会を選出する。評議

10) J. Menicinger [10] pp. 400-405.

11) ここで参考にしたのは主として次の文献である。S. R. Sacks [14], D. Gorupić
and I. Paj [7], B. Bošković and Dašić [2], C. Prout [14], B. Horvat
[8].

会は企業の意思決定機関であり、執行機関として経営委員会を選出する。

1953年にはすべての分野の企業の設立を規制する法律が制定されている。この法律はまた企業が工場を設置する手続きについても定めている。企業内の新工場の建設は新企業の設立と同じ手順を踏むものと規定されている。また自らの活動を独立に行使する位置にあるどのような「経済単位」も独立の企業となる権利を有すると定められている。企業内の下部組織が企業から独立することを決定できるのは企業全体の労働者評議会であるが、もし評議会が下部組織の独立を認めないときは、この組織は地方政府に訴えることができる。

この1953年の法律は、企業内に階層的な自主管理組織ができることを暗示するものである。つまり企業全体の労働者評議会の下に権限を委譲された下部組織の労働者評議会が生まれることになる。しかしこの法律に従って実際に階層的な労働者評議会ができたのは1956年になってからである。この年に大企業では中央の労働者評議会の他に工場ないしより下位のレベルの評議会が設立されはじめている。大企業では場合によっては3段階の階層的な労働者評議会が生まれることもある。

1959年に企業内自主管理組織の新たな展開がみられる。以前から存在していた「経済単位」の概念の積極的導入である。前の年から企業の所得を企業内の下部組織に分割する自由が与えられることになったため、企業下部組織である各「経済単位」が費用を記録したり、ある効率基準に基づいて所得を分配することは制度上のインセンティブになりえると考えられた。1961年には制度的統一のために「経済単位に関する法律」が制定されている。しかしこの「経済単位」は企業内でも技術的性格から小集団のグループであったために、自らの自主管理の権限ならびに責任が拡大されていくにしたがい「経済単位」単独では自立できないことが明かとなった。これは「経済単位」の統合化の方向を促し、自立できる自主管理組織としての「労働単位」の概念を生みだしていった。

2. 「労働単位」への展開

「経済単位」は「労働単位」に移行し、自主管理上のさまざまな権限（所得分配、雇用、解雇、作業割当などに関する決定）を持つようになった。

「労働単位」のすべての構成員による会議での直接決定が経営の基本的形態となっていた。1953年に制定された企業設立に関する法律は1965年に改正され、「企業基本法」となった。この法律において「労働単位」は企業内の明確な位置づけを与えられている。

例えばこの「企業基本法」第9条では次のように規定されている¹²⁾。

労働コミュニティのメンバーは労働単位の内部で自主管理権を行使する。ただし、企業全体の労働の諸条件を保障するための自主管理権については企業の経営諸機関を通じ、企業の全労働コミュニティのメンバーによって行使されねばならない。

1960年代前半に市場メカニズム重視の分権的改革がおこなわれ自主管理組織にかかわる法律も整備されていった。1965年の「企業基本法」もその一つである。しかし改革の結果はその後のユーゴスラビア自主管理の動向を左右する諸問題を多く生ぜしめた。

その一つに労働者の意思決定への参加の形骸化の問題があげられる。労働者は制度上は決定権を握っていたが実質的には経営委員会やテクノクラート・エリート層に支配されるという現象が生じていた。この矛盾は例えば、労働者管理の原則のもとでは生じるはずのないストライキの増大となって現れていた。1968年に矛盾に対する批判は労働者、学生などの中で強まり、連邦政府は12月に憲法修正条項XVを示した。

この憲法修正条項XVによれば、労働者評議会ないしそれに類する機関において労働者集団は組織と管理の形態を独自に決定でき、意思決定の方法や経営機関が選出される方法や任期も決定できることになった。つまり、労働

12) Gorupić [7] p. 55.

者が独自の経営構造を作る裁量権が大幅に拡大されることになったのである。企業が以前の慣行を続けることを妨げるものは何も存在しなかったが、例えば経営の執行機関である経営委員会のメンバーの75%は生産現場の労働者でなければならないという従来からの条件も適用されなくなった。

1968年の憲法修正条項X Vは、1965年の「企業基本法」やその他の法律の修正をもたらしたが、結果は連邦政府の意図通りには運ばなかった。一層の民主主義的構造と労働者参加になるのではなくその反対となった。経営委員会はスペシャリスト的機能や計画・財務上の機能を持つ執行機関に置き換えられる場合も多く現れ、管理者が占める割合が高くなった。しばしばある経営委員会を指名する有権者は別の経営委員会となり、大企業の経営委員会はときに企業長、工場長、事業部長のみによって成されるといった具合である。

このような自主管理の展開は党であるところの共産主義者同盟および労働組合会議の双方から批判を受けることになった。1969年12月、労働組合会議は憲法修正条項X Vについて連邦議会がどのような解釈に立っているのか公式見解を要求している。

6ヶ月後の1970年6月連邦議会は憲法修正条項のX Vの適用についての公式の決議を行った¹³⁾。決議は憲法修正条項X Vの実施の過程で誤った解釈が広まり、テクノクラートの、官僚的保守主義と反自主管理的傾向が生じたことを認めている。また、すべての自主管理の権限の保持者としての労働者の役割を強調するとともに、新しい自主管理システムのあり方についても言及している。例えば決議の中の次の文章はその後1974年の新憲法および1976年の「連合労働法」で体系的に規定されることになる「基礎組織」の用語をすでに含んでいることがわかるだろう。

大規模な事業単位や技術的に大きなシステムや事業連合あるいはその他の労働の高度の自主管理的統合形態において、自主管理諸関係を実施し発展させるために、法律や法令によって基礎組織の地位をより小さ

13) Bošković and Dašić [2] p. 198.

な技術的、社会経済的単位として決定する必要がある。それによって全体の中のすべての部分の物質的利害ならびに自主管理諸関係が守られることになる。またそれによってその中で労働する人々は彼らの労働と結びつく所得の稼得や分配の問題、あるいは彼らの経済状況に影響する諸問題について自立的に決定できることになる。

ここで現れる「基礎組織」の用語は1965年の「企業基本法」の中で規定された「労働単位」の新たな定式化である。

3. 「基礎組織」の定式化

憲法修正条項X Vの問題をきっかけに登場した「基礎組織」の概念の次の展開は、1971年5月にサライエボで開かれた第2回自主管理会議でみられる。この会議はユーゴスラビアにおける過去20年間の自主管理の歴史の回顧と新たな改革の提案のためにあらゆる部門からの代表を交えて開かれたものであった。会議は3日間に過ぎなかったが、決議のための草案の作成には2年間で費やされていた。

会議の決議では、企業内の「労働単位」が労働者による直接的意思決定の場であり自主管理組織の中で基本的単位であると規定している。その意味で「労働単位」は新たに「基礎組織」と呼ばれる。また「基礎組織」を核とした自主管理組織が相互に自主管理協定を結び、自主管理計画を作成する、という考え方を徹底させていく必要性が主張されている¹⁴⁾、つまりこれによって企業内の「労働単位」は自主管理システムの中で中心に据えられたとあってよいであろう。

この第2回自主管理会議の決定の一部に憲法上の地位を与えたものが1971年6月の憲法修正条項XX Iである。この修正条項は11項目からなるが、主として「基礎組織」のさまざまな局面について規定している¹⁵⁾。

14) Ibid., pp. 245-260.

15) Ibid., pp. 271-275.

例えば第2項では「基礎組織」は次のように規定されている。

基礎組織は連合労働の基本形態である。労働者は自らの労働によって直接にかつ平等に相互の労働諸関係を制御し管理する。

労働組織（企業，研究所等）の一部を構成する労働者達は，自らが自立的存在でありかつ自らの労働の生産物が市場または労働組織内で販売可能である場合は，基礎組織を構成する権利を有する。

労働組織の一部を構成する基礎組織の労働者は，労働組織から抜け出し法律に定められた手続きにしたがい独立の組織を設置できる。

労働組織の中に基礎組織を設置すること，あるいは労働組織から基礎組織が脱退することは，組織の他の部分の労働者の権利を侵してはならない。

また第1項では，「基礎組織」の中で生まれた所得はすべてその「基礎組織」に属すること，他の「基礎組織」と共同で生産した所得はその貢献に応じて各「基礎組織」に分けるべきことなどが規定されている。

その他規定されているのは，「基礎組織」の労働者は自主管理協定や社会協定に基づきながら所得分配の原則と基準を決定できること（第4項），教育，科学，文化，健康などの公共サービスの分野では「自主管理利益共同体」を形成し，「基礎組織」と同様，自主管理の原則を実現していくこと（第6項），経済的に困難に陥った自主管理組織はお互いに救済する必要があること（第8項），社会的必要を満たすために「基礎組織」は租税を納める必要があること（第8項）などである。

以上の憲法修正条項XXIの内容は1974年新憲法および1976年連合労働法の中に盛り込まれた。このようにして「基礎組織」は自主管理組織の中心として位置づけられていった。

Ⅲ 自主管理と「基礎組織」

1. 企業と「基礎組織」

Ⅱ-1～3においてどのような歴史的過程を経て「基礎組織」が生まれたかをみた。またⅠ-3で企業の中の「基礎組織」の数が1970年代にどのように増大していったか、「基礎組織」の平均規模はどのくらいであるかを述べた。ここで企業をどのように「基礎組織」に分割していくのか例をいくつかあげてみよう。

企業内のある組織が「基礎組織」として法的に存立しえる条件は前にも述べたように、その組織によって生産された財やサービスが市場または企業内部で価値的に表現できることである（連合労働法第14条）。ただしこの組織はただ一つの活動を持ち、別の活動について「基礎組織」を形成できる場合にはこの活動は持てないことになっている（連合労働法第411条）。

しかしこの原則をめぐるには事業家、経済学者、法律家などの間でさまざまな解釈がなされたようである¹⁶⁾。例えばザグレブの経営法律家の間で問題になったのは、アルコール飲料と非アルコール飲料の販売は別個の活動に属するかという点である。もし別個ならば、たとえ労働者が共通であってもカフェは二つの「基礎組織」を持たねばならない。

これは極端なケースであって、実際には例えば10人程度の労働者からなるカフェは一つの「基礎組織」のみから形成される。しかしそれぞれ10人程度が働くカフェのチェーン店の場合、一軒一軒が別個の「基礎組織」となる場合もあるしそうならない場合もある。つまり一般的原則というものは存在しない。

モンテネグロでは、52軒のチェーン店からなるホテルで「基礎組織」を52にするかもっと少なくてもよいか議論され、最終的には地理的位置を基準に18の「基礎組織」に分けられた。また眼鏡のフレームとレンズの製造業者は110の小売店を16の「基礎組織」に分けている。このケースでは、ある「基礎組織」の小売店は共和国のあちこちに散らばっているが、別の「基礎組織」の小売店はすべて一つの市の中に集中しているといった具合である。

製造業の場合には、原料から製品にいたる垂直的な生産段階をいくつかの

16) Sacks [15] p. 4.

「基礎組織」に分けるか分けないかが問題になってくる。例えばザグレブのチョコレートを生産する企業の場合、ココアを溶かす過程、ある型のチョコレートに固める過程、包装する過程がすべて一つの「基礎組織」の中に含まれる。そして異なったキャンディは異なった「基礎組織」で生産される。しかし企業から小売店に製品が発送される場合には同じ箱の中に異なったキャンディが含まれる場合もある。この企業は溶かす過程、固める過程、包装の過程を一つの「基礎組織」の中に含めてしまったが、そうしなければならない理由はない。別の企業の場合にはこれらが三つの「基礎組織」を形成することもありえるだろう。

スロベニアのエレクトロニクスの企業の場合では27,000人の労働者が66の「基礎組織」に分けられている。ほとんどはラジオアンテナ、家庭電器製品のモータ、電話のスイッチなどの製品ごとに分けられているが、若干の「基礎組織」は、データ加工センター、エンジニアリングデザイン、機械の設置と修繕、労働者のレストランなどの機能ごとに分類されている。

このようにして形成された「基礎組織」は相互に結びついて「労働組織」(Work Organization)を形成する。これが通常はいわゆる企業となる。しかし複数の「労働組織」が結びついてさらに「複合組織」(Composit Organization)を形成する場合もある。そしてこの「複合組織」が企業としての統一体をなしている場合もある。例えばユーゴスラビア最大の自動車生産企業であるザスタバは34の「基礎組織」(例えば車輪製造部門がその一つ)および11の「労働組織」(例えば自動車生産部門がその一つでありこの自動車生産部門はその内部に18の「基礎組織」を有する)からなっている。この11の「労働組織」が結びついて「複合組織」を形成している。つまりザスタバではこの「複合組織」がいわゆる企業である。

これら「基礎組織」、「労働組織」、「複合組織」を結びつけているのが自主管理協定と自主管理計画である。それぞれの自主管理組織は例えば、当事者の共同の利益に関する投資計画の資金のプールの問題や原料・半製品の安定的供給の問題、あるいはマーケティングの問題等について交渉し、合意を

みた問題について協定を結ぶ。こうしてできあがった自主管理協定には履行の義務が伴う。この協定を基礎にして年々の自主管理計画が作成される。企業内の各組織を結びつけ企業としての統一体を作りあげているのはこの自主管理協定と自主管理計画である¹⁷⁾。

1971年の憲法修正条項の通過と1974年の新憲法以来、企業組織の改革は急速に進んだ。1978年の終りには「基礎組織」の数は国全体で18,528になった。また「基礎組織」を持たない「労働組織」の数は13,707、「基礎組織」を持つ「労働組織」の数は3,660、「複合組織」の数は280となった。この改革の過程は相当に急速であったためにさまざまな問題を生ぜしめている¹⁸⁾。

例えば「基礎組織」の形成の基本原則が必ずしも尊重されず、いくつかの「基礎組織」が必要であるにもかかわらず大きな工場全体が一つの「基礎組織」になってしまうケースがでてきた。「基礎組織」の規模が大き過ぎると意思決定機関としての労働者評議会での決定が困難になったり不可能になったりする。逆にあまりにも多くの「基礎組織」が形成される場合には、「労働組織」をいくつか企業の中に設け、企業はこの「労働組織」の連合体（つまり「複合組織」）という形をとるのが望ましいにもかかわらず、例えば50もの「基礎組織」がひとまとめにされて「労働組織」を構成しているケースも現れた。一つの「基礎組織」の規模が小さすぎるケースも問題となった。この場合には「基礎組織」が単独で自らの所得を創出できず、他の「基礎組織」に依存することになる。

問題が発生するにつれて企業組織を修正する試みはたえず続けられた。一つの傾向として大きすぎる「基礎組織」は分割されていった点があげられる。これは、1974年憲法の原則は自主管理組織の意思決定をできるかぎり労働者のレベルに近づけることであるということに基づいたものである。多人数の出席者からなる会議では労働者は発言しにくいものであるし、「基礎組織」が小さいほうが意思決定に必要な情報は少ないし理解しやすいことがあげら

17) 津田 [19] 参照.

18) Pašić, Grozdanić and Radević [12] p. 41.

れるだろう。全員の意思が決定に反映されやすいためには組織は小さい方が好ましいというわけである。しかしこのような自主管理の徹底化は企業内で効率上の問題を生ぜしめなかったであろうか。

2. 企業組織と効率

企業を「基礎組織」に分割し、決定権も企業内で分権化したことは労働者に実質的決定権を与えるという自主管理の建前からすれば前進したようにみられる。しかし効率という観点からみれば多くのことが犠牲にされている可能性がある。企業内の組織効率の問題は引いては経済のマクロ的な効率にも影響を与えることはいうまでもない。以下では主として効率上でマイナスに働いた要因をとりあげる。

企業経営者の権限は1974年憲法以後は大きく変化した。経営者は従来は組織を実質的に動かす力をもちえていたが、テクノクラート・エリート層の排除をめざした改革の後には権限が削られ責任のみが重くのしかかるといった傾向ができた。

経営の担当者は企業長のみの場合もあれば3名から7名より構成される経営委員会が設置される場合もある。1970年代半ばの改革の結果は、企業長を除く経営委員会のメンバーが著しく若返ったことが表10から明らかであるが、経営者には多くの制約が課せられることになった¹⁹⁾。第1に、企業経営を成功させ労働者に最低賃金を上回る所得を保障せねばならない。失敗すれば労

表10 経営委員会のメンバーおよび企業長の在任期間

	経営委員会のメンバーの在任期間			企業長の在任期間			対象者数
	9年以下	10～20年	21年以上	9年以下	10～20年	21年以上	
1975	11.5%	36.1%	52.4%	70.7%	22.9%	6.1%	30,852人
1977	76.2	18.5	5.3	71.7	22.2	6.1	27,949人

出所 Pašić et al. [12] P. 55.

19) Ibid., p. 54.

働者により解雇される。第2に、決定機関としての労働者評議会との意思疎通が満足に行われねばならない。第3に、経営者達は、労働者評議会やその他の会議における決定あるいは労働者による投票結果などを実施に移さねばならない。場合によってはこれらの決定は経営者の考え方と異なってくることもある。第4に、企業外の社会政治組織（地方当局など）の意向を配慮せねばならない。企業長の選出にはこの企業外の組織がなお大きな影響力を持っているからである。第5に、自主管理に関わるさまざまな協定や計画あるいは法律に通じていなければならない。連合労働法だけでも671条からなる。

経営者についてこのような多くの制約は、経営者がリスクを積極的に負担することを困難にしてきたと考えられる。経営者は積極的に経営政策を労働者評議会に提示して革新的活動に取り組むよりは企業内外の組織間の調整や会議に時間を奪われることになるからである。責任ばかりが重いためにクロアチアでは900の企業長のポストが空席になっているという指摘もある²⁰⁾。

経営者は決定権を持っているのではなく決定された問題について執行権があるだけである。企業における意思決定権は、「基礎組織」レベルにおける労働者評議会や企業レベル（「労働組織」や「複合組織」）における労働者評議会が握っている。それではこれらの機関における意思決定はスムーズに行われてきたであろうか。自主管理は社会に存在する意見の相違や対立をなくしてしまうのではなく、それらをいかに民主的に解決していくかという問題である。したがって民主的ではあるが効率的ではないということもありえる。

ユーゴスラビアの労働者には職種間でかなりの考え方の差がある。例えば、生産現場の労働者は、何が生産的で何が生産的でないかについて明確な区別をしている。これが場合によっては考え方の対立を生む原因になる。ザグレブで鉱業用機械を生産しているクレックという企業を例にあげてみよう²¹⁾。

ブルーカラー達は、完成品の物的製造に関してどれほどある労働が技術的に重要かという点から「生産的」かどうかを判断する。従って彼らによれば、

20) Lydall [9] p. 114.

21) E. T. Comisso [3] pp. 166-187.

技術者がブルーカラーを必要とするほどには彼らは技術者を必要としない。技術者は一層好ましい機械を生産するには必要だが、ブルーカラー程には工場の運営にとって重要ではないということになる。またブルーカラー達にとってはホワイトカラーは技術者達よりももっと生産的でなく、より低い賃金を与えるべきである。

ブルーカラーのこの考え方は、企業の中だけでなくどの産業や職種が生産的かということも決定する。製造業が最も生産的でつきにくるのが農業と社会的サービスである。つまり労働者、農民、医者、教師など。これに対して管理的仕事に携わる者は生産的労働の基準からすれば劣っている。

したがって「生産的労働に応じた分配」という基準が問題となる限り、ブルーカラー達はホワイトカラーよりも優遇されるべきだという主張をすることになる。政治家などは所得の最下層に属すべきだという考えもでてくる。

しかしホワイトカラーの労働者達はこのような考え方を認めているわけではない。彼らは給与水準は学歴を考慮すべきだと考えている。その意味で「技能に応じた分配」を主張する。経営者の考え方はホワイトカラーに近いが同じではない。経営者は「結果に応じた分配」を時として主張する。つまり利益が上がらなければ賃金の支払はできないと拒絶することもでてくる。

このような職種間の労働者の考え方の相違や経営者と労働者の考え方のギャップは「基礎組織」がない時代には全国の企業内で多くの対立を生んでいた。「基礎組織」が生まれブルーカラーとホワイトカラーの労働者が別々の「基礎組織」に属し、各々の中で自主管理に基づく決定権を持つようになってからは「基礎組織」内部での職種間の対立や経営者対労働者の対立という構図は和らいでいったが、こんどは「基礎組織」相互の対立が生じ始めた。

例えば先にあげた鋳業用機械のメーカー、クレックの場合、1973年に企業内に三つの「基礎組織」が形成されて間もなく、その内の二つの「基礎組織」の間で超過勤務手当をめぐる対立が生じている²²⁾。企業の中の主工場によって形成された「基礎組織Ⅰ」は内部で5割増給の超過勤務手当の案を

22) Ibid., pp. 202-203.

決定していたが、企業内の他の「基礎組織」と同一労働について同一賃金を支払うという契約を交わしていたために、企業全体の労働者評議会でこの案が承認される必要が生じた。ところが企業長が支持したにもかかわらず別の「基礎組織Ⅱ」はこの案に反対した。その理由は、「基礎組織Ⅰ」の生産計画の実現は予定より遅れているのに超過勤務手当はそれに対する報酬となっていること。また「基礎組織Ⅱ」は計画の実現が予定よりも早く、超過勤務の必要がないから手当は入らない。問題は「基礎組織Ⅰ」の目標達成が遅いことにある、というものだった。「基礎組織Ⅰ」は反論し超過勤務にはつかないと脅した。最後に企業長は、超過勤務手当は白紙に戻し、双方の「基礎組織」のブルーカラーの労働者についてはすべて一定の賃金を引き上げるという妥協案を提示しこの問題は解決した。

企業を「基礎組織」に分割したことは決定権をより労働者に近づけるという意図を持っていたが、企業組織を不安定にする代償も支払わねばならなかった。上でみた以外にも多くの例が指摘されている。ある場合には、ある「基礎組織」の効率が非常に高く資金的にも豊富であるために他の「基礎組織」の利益を無視し共通の利益を忘れるということが起こった²³⁾。また、300近い「基礎組織」を抱える「複合組織」の場合には、すべての「基礎組織」の合意を必要とするような一般的な政策が決定をみるまでには大変な時間とコストを要することになる。ある組織が合意を拒否するとすべての会議や投票が繰り返されねばならなくなるからである²⁴⁾。

企業内の決定権の掌握をめぐる対立が起こる二つのケースがある。まず企業が「基礎組織」に決定権を十分に分権化できないか、分権化する意思のない場合には、名目上は「基礎組織」に分割されているが、実質的には企業レベルで決定が行われることになる。これは公の監視にさらされないような小企業で支配的にみられる。反対に、企業が完全に「基礎組織」に分割され企業が「基礎組織」の付属物になったときは、企業内で何がどこに属するか

23) Pašić, Grozdanić and Radević [12] p. 42.

24) Lydall [9] p. 111.

をめぐって対立が強まり、「基礎組織」は小企業のごとく行動し、管理的事務的なスタッフをふやして自らの間接費を増大させる。このような企業ではある部門の生産の拡大が別の部門との調整なしに行われたりすると、企業全体の生産計画が分裂してしまうだろう²⁵⁾。

ユーゴスラビアにおける自主管理の歴史はⅡでみたように、労働者に決定権を実質的に与える方向での企業組織の改革の歴史であった。しかし以上でみてきたように企業組織の効率という点からみれば多くの問題を抱えてきた歴史でもあったのである。

Ⅳ 結 び

1970年代のユーゴスラビアは表11にみられるように OECD 諸国と比べると経済のマクロ指標はかなり好ましいものであった。しかし1980年代に入り経済は次第に危機的状況を強めつつある。原因の一部は以上でみた企業組織に関わる効率にある。またⅠ-4で述べた市場構造に関わる効率の問題もマクロ的効率に影響していると考えられる。

自主管理の制度に対する根本的批判も含めてさまざまな改革案が主張されている。約15年続いたユーゴスラビアの自主管理システムは新たな段階を迎えつつあるとあってよいだろう。

表11 マクロ経済指標

(年率：%)

	1971~1980		1980~1986		1987	
	OECD	Yugoslavia	OECD	Yugoslavia	OECD	Yugoslavia
粗 国 内 生 産 物	3.1	5.5	2.5	1.1	2.7	-0.5
1人当国民可処分所得	1.8	3.5	1.9	-1.0	2.0	-1.3
鉱工業生産	3.1	7.1	1.9	2.9	3.0	0.7
非農業部門雇用量	1.4	4.3	0.7	2.4	1.6	2.3
消費者物価	9.4	19.5	5.9	53.6	3.2	120.3

出所 OECD [11] pp. 33

25) Comisso [4] pp. 202-203.

参 考 文 献

- [1] *The Associated Labour Act* (Ljubliana: Dopolna Delavska Univerza, 1977).
- [2] Blagoje Bošković and David Dašić ed., *Socialist Self-Management in Yugoslavia, 1950-1980: Documents* (Beograd: Socialist Thought and Practice, 1980).
- [3] Ellen T. Comisso, *Workers' Control under Plan and Market* (New Haven and London: Yale University Press, 1985).
- [4] Ellen T. Comisso, "Yugoslavia in the 1970's: Self-Management and Bargaining", *Journal of Comparative Economics* 4 (1980), pp. 192-208.
- [5] Joel B. Dirlam and James L. Plummer, *An Introduction to the Yugoslav Economy* (Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co., 1973).
- [6] Federal Statistical Office, *Yugoslavia 1945-1985* (Beograd, 1986)
- [7] Drago Gorupić and Ivan Paj, *Worker's Self-Management in Yugoslav Undertakings* (London: George Allen and Unwin, 1983).
- [8] Branko Horvat, *The Yugoslav Economic System* (New York: IASP, 1976).
- [9] Harold Laydall, *Yugoslavian Crisis* (Oxford: Clarendon Press, 1979).
- [10] Jože Mencinger, "Acceleration of Inflation into Hyperinflation—The Yugoslav Experience in the 1980's", *Economic Analysis and Workers' Management* 4 (1987) pp. 399-418.
- [11] OECD, *OECD Economic Surveys: Yugoslavia* (1987/1988).
- [12] Najdan Pašić, Stanislav Grozdanić, and Milolad Radević ed., *Workers' Management in Yugoslavia: Recent Development and Trends* (Geneva: International Labour Office, 1982).
- [13] Christopher Prout, *Market Socialism in Yugoslavia* (Oxford University Press, 1985).
- [14] Stephen R. Sacks, *Entry of New Competitors in Yugoslav Market Socialism* (Institute of International Studies, University of California, 1973).
- [15] Stephen R. Sacks, *Self-Management and Efficiency—Large Corporations in Yugoslavia* (London: George Allen and Unwin, 1983).
- [16] *Statistički Godišnjak Jugoslavije 1974* (Beograd, 1974).
- [17] Jaroslav Vanek, *The General Theory of Labor-Managed Market Economies* (New York: Cornell Univ. Press, 1970).

- [18] 津田直則他共著, 『計画と市場』勁草書房, 1981年.
- [19] 津田直則, 「自主管理と計画——ユーゴスラビアにおける制度と機能——」桃山学院大学『経済経営論集』第25巻4号 pp. 131-154 (1984).

(つだ・なおのり／経済学部教授／1989.7.8.受理)