

ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊

藤 村 博 之 著

滋賀大学経済学部研究叢書第24号

ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊

藤 村 博 之 著

滋賀大学経済学部

目 次

はしがき

第 I 部	ユーゴの労働市場と自主管理企業	5
第 1 章	労働市場分析—賃金・物価・失業	7
1.	はじめに	7
2.	賃金	12
3.	物価の動き	17
4.	ユーゴの失業統計	20
5.	失業構造の分析	23
6.	まとめ	37
第 2 章	失業と出稼ぎ労働者	39
1.	はじめに	39
2.	労働供給側の要因	40
3.	出稼ぎ労働者とユーゴの労働市場	43
4.	まとめ	58
第 3 章	自主管理企業の労働需要	59
1.	はじめに	59
2.	ユーゴの労働需要の特徴—考えられる仮説	60
3.	労働需要の特徴と失業	72
4.	解雇と国民経済のパフォーマンス	78
第 II 部	労働者自主管理企業の経営	81
第 4 章	ユーゴ企業分析の枠組	83
1.	はじめに	83
2.	これまでの研究	83

3. 労働者＝経営者交渉モデル	85
4. 分析の対象	89
第5章 労働者の発言力	90
1. はじめに—分析の枠組み	90
2. 資料	94
3. 自主管理企業における影響力分布	95
4. 労働者評議会における影響力分布	104
5. まとめ	109
第6章 ユーゴ労働者の関心事	112
1. はじめに	112
2. 資料	113
3. 『自主管理権擁護官活動報告』	115
4. まとめ	136
第7章 労働者評議会の実際	138
1. はじめに	138
2. 企業調査の実施	138
3. 労働者評議会とは	140
4. 討議	141
5. 活発な議論、実質的な討議	146
第8章 企業長と組織運営	147
1. はじめに	147
2. 企業組織	147
3. 企業経営の実際—B社における年間計画の作成と実行	156
4. 自主管理企業の生産現場	163
5. まとめ	172

第9章 自主管理企業における人材育成	174
1. はじめに	174
2. 教育訓練規則	174
3. 教育訓練に対するインセンティブ	179
4. 学校教育と実習制度の実際	182
5. 公的職業資格制度とOJT	186
6. まとめ	189
第10章 ユーゴの合併企業	191
1. はじめに	191
2. ユーゴ経済と合併企業	192
3. 合併企業の実態	197
4. 労働者自主管理の実際	209
5. 1988年合併企業法の概要	211
第III部 経済改革と民営化	213
第11章 ユーゴの経済改革と「企業」の再生	215
1. はじめに	215
2. 『連合労働法』のもとでのユーゴ企業 — 自主管理企業の経営効率	217
3. 「企業」の再生—新しい企業法の制定	221
4. 経済改革のその後	224
第12章 労働者自主管理企業の民営化—クロアチアの経験	226
1. はじめに — 戦禍と民営化	226
2. クロアチアにおける民営化の取り組み	227
3. クロアチアにおける民営化の進行状況	234
4. 製菓会社B社の民営化	237
5. 民営化の今後	241

おわりに ユーゴの労働者自主管理が語りかけるもの243

参考文献247

あとがき255

はしがき

ユーゴ研究の意義

私が初めてユーゴスラビア（当時）を訪れたのは、1979年10月のことであった。ユーゴ政府の奨学生として、ザグレブ大学経済研究所へ留学した。アエロフロート機で成田空港を出発し、モスクワで1泊した後、当時の首都であったベオグラードに到着、直ちに国内線に乗り換えてザグレブに入った。大学を卒業してわずか半年、弱冠22歳であった。

それから14年が経過した。この間の変化は、めまぐるしかった。私が訪れた頃のユーゴスラビアはもはやない。社会主義体制は崩壊し、国も5つの独立国に分かれた。旧ユーゴ時代の共和国が基本単位となって、スロベニア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、新ユーゴ連邦（以前のセルビアとモンテネグロで構成）、マケドニアが成立した。そして、政治経済の分野では、私が研究の対象としてきた労働者自主管理制度も姿を消した。

体制や制度の変更は、歴史の必然である。生まれたものは必ず滅びる。社会主義も労働者自主管理も、世の中の流れに合わなければ変更されるべきである。変化は、しばしば混乱をともなう。制度変革の時期には、さまざまな摩擦が生じる。しかし、ユーゴの分裂にともなって発生した戦争は、残念というほかない。連日報道されるボスニア・ヘルツェゴビナでの戦闘には、言葉を失ってしまう。ヨーロッパの一角で、あれほど悲惨な戦いが繰り広げられるとは誰も予想だにできなかった。戦闘は、ボスニアだけではない。クロアチアにおいても、セルビア勢力の支配下にある地域で砲弾が飛び交っている。1991年夏のクロアチアでの戦闘開始以来、すでに25万人の命が失われた。国連平和維持軍が展開してはいるが、十分な効果を発揮していない。

ユーゴはなくなった。労働者自主管理も文書保管室ではこりをかぶりつつある。労働者自主管理の研究は、もはや時代遅れだという意見もある。これからは、歴

史研究の分野だという人もある。しかし、ユーゴの労働者自主管理がめざしていたものの本質を考えれば、その経験はこれからの資本主義体制にも大いに参考になるはずである。

企業経営をより効率的におこなうには、従業員も意思決定に参加した方が望ましい。1970年代に盛んに議論された経営参加は、経営者から一般従業員まで企業で働くものすべてが、何らかの形で自分の意向を経営に反映させることが必要であることを説いた。労働者自主管理は、この分脈の中で理解されるべきである。すなわち、労働者自主管理を、労働者の経営参加機能を究極にまで高めた制度としてとらえるのである。その反対側にくるのは、労働者にまったく発言力のない状態、すなわち経営者専制体制である。

労働者自主管理を左の極に置き、経営者専制を右の極に置くと、先進資本主義国でとられている制度はすべて、その中間に位置づけることが可能である。労働者自主管理に比較的近い位置にあるのが、ドイツの共同決定である。法律によって労働者代表の権利を認め、労働者の発言権を制度的に確立している。

共同決定の次にくるのが、労働組合を通じた発言力行使である。これは、国によってその程度が異なる。わが国のように、公式・非公式の労使協議を通して経営の意思決定に影響を与えているところもあれば、アメリカのように労使交渉こそが発言力の発揮であると考えている国もある。また、ひとつの国の中でも、参加のしかたは微妙に異なる。わが国の中小企業で労働組合のない会社でも、従業員懇談会という形で経営者が従業員の意見をきいている。

このように、経営参加という視点から労働者自主管理を見れば、現在の資本主義諸国に共通する問題点を含んでいることがわかる。すなわち、どこまで労働者の発言力を高めることが企業経営にとってもっとも効率的になるのか、という課題である。企業経営のすべてを労働者に任せただけの場合、いったい何が起こるのか。経営者は意思決定において、どこまで労働者の意見をきくべきなのか。解決しなければならない問題は多い。

ユーゴの労働者自主管理は、2000万人を超える人々が約40年間取り組んできた、壮大な社会実験であった。この経験は貴重である。私は、この本でその経験の一端を整理分析し、これからの資本主義企業が解決すべき問題に対する答えを見つ

けだすための材料を提供したいと考えている。ユーゴの労働者自主管理は何をめざしていたのか、そしてその目標はどこまで達成されたのか、またどこに問題があってその実験は成功しなかったのか、これらの点を考えることがこの本の目的である。

本書の構成

この本は、3つの部分からなっている。まず第Ⅰ部で、ユーゴの労働市場の特徴を明らかにする。労働者自主管理企業の行動は、通常の資本主義企業とは異なった影響を労働市場に与える。第1章では、失業の分析を通して、ユーゴの労働市場が抱えていた問題点を整理する。そして、第2章で、外国への出稼ぎ労働者がユーゴの労働市場にどうかかわっていたかを分析する。第3章は、労働者自主管理企業の行動がなぜ失業を生み出すのかを、理論的な面と実態面から明らかにすることにあてられる。

第Ⅱ部は、自主管理企業の経営の実態を明らかにすることを目的としている。まず、第4章でユーゴの自主管理企業分析のための枠組み、「労働者＝経営者交渉モデル」を提示する。このモデルが、第Ⅱ部の分析の基礎となる。

第5章では、社会学者によっておこなわれた影響力調査のサーベイを通して自主管理企業の中で本当に発言力をもっているのは誰なのかを整理した。続く第6章では、労働者が何に関心をもっているのかを明らかにするために、自主管理権擁護官の活動報告を検討する。自主管理権擁護官とは、1976年連合労働法によって設置されたオンブズマン制度である。労働者の発言力との関係で、彼らが何に最も発言したいと思っているかを明らかにした。

この2つの章の分析から明らかになった2つの機関、労働者評議会と企業長について、次の2つの章で考察する。第7章では、労働者評議会が実際にどのように運営されているのかを私自身の調査に基づいて考察した。続く第8章では、企業長が現実にはどのような役割をはたしているのかを、ある製菓会社を例に分析した。

第9章のテーマは、人材育成である。自主管理企業においてどのような人材育成方式がとられているのかを検討した。そして、第10章で、新しい企業形態とし

ての合併企業がどのように作られていったのかを分析した。社会主義体制をとる自主管理企業と資本主義国の企業との合併の場合、体制の違いをどう調整していたのかを中心に考察した。この経験は、後に社会主義体制を放棄し資本主義体制になったときに生きてくる。第Ⅲ部の考察への橋渡しとして、合併企業の分析をここに置いた。

第Ⅲ部は、経済改革と民営化を扱う。社会主義体制崩壊以前から、経済改革の取り組みがなされ、その中で「企業」の再生がおこなわれた。第11章では、企業の再生がユーゴの労働者自主管理にとってどのような意味をもっていたのかを検討する。そして、第12章で最近の民営化の動きを整理する。旧ユーゴの構成国のひとつであるクロアチアをとりあげ、社会主義体制から資本主義体制への移行と労働者自主管理の放棄がどのようになされたのかを検討する。

そして、最後に、ユーゴの労働者自主管理はどうして崩壊してしまったのか、自主管理体制そのものに問題があったのか、あるいは自主管理をとりまく社会環境に原因があったのか、といった点について私見を述べ、この本のまとめとしたい。

第 I 部 ユーゴの労働市場と 自主管理企業

第1章 労働市場分析

— 賃金・物価・失業 —

1. はじめに

独自の社会主義体制の成立

ユーゴスラビアは、社会主義国でありながら、ソ連や他の東欧諸国とは違った独自の道を歩んできた。その体制は、分権型社会主義、あるいは市場社会主義とよばれ、労働者自主管理を社会運営の基本としていた。

ユーゴが、ソ連とは異なる社会主義をめざした理由はいくつかあるが、もっとも重要な要因は、第2次世界大戦中のパルチザン闘争である。第2次大戦初期にユーゴ全土はドイツの占領下にはいるが、ボスニア・ヘルツェゴビナの山岳地帯を中心に執拗な抵抗運動が続けられた。この闘争を組織したのが、チトー率いるユーゴ共産党であった。ユーゴ共産党は、「民族自決」を旗印に、各民族の力を対ドイツ抵抗運動に結集した。その結果、ほとんど自力でドイツからの解放を成し遂げた。ソ連によって「解放」された他の東欧諸国とは、この点が大きく異なっている。

各民族の力を結集して独力で解放をはたしたという事実は、その後のユーゴの政治経済運営に大きな影響をあたえることになった。第2次大戦終了直後の3年間は、ユーゴも中央集権型の社会主義体制をめざしていた。ソ連を社会主義国建設の盟主と仰ぎ、多くの専門家を受け入れて国づくりを始めた。5カ年計画を作り、ソ連型の国家社会主義体制を整備した。

しかし、中央集権型の経済体制は、ユーゴ建国の理念「民族自決」とは相いれないものであった。政治経済に関するすべてのことが、セルビア人の住む首都ベオグラードで決められることに対して、他の民族から不満が出始めた。それと同時に、ソ連の公正でない態度にも不信感が募り始めた。ユーゴとの間で取り決められた指導をきちんとしない、ユーゴ国内で生産された物資を勝手にソ連へ持ってってしまう、といった「盟主」らしからぬ態度が目立つようになった。

ソ連との関係を決定的に悪くしたのは、農地の国有化問題である。農地を国有化して農業の集団化を進めよ、というスターリンの要求をチトーは頑強に拒み続けていた。ユーゴのパルチザン闘争を支えていたのは小作農であり、解放によって手にいれた土地をもう一度国家がとりあげることは到底できない相談であった。もし国有化を強行すれば、ユーゴという国が分裂してしまう危険性が大いにあった。チトーはこの点を危惧し、スターリンの要求を適当にかわしていたのである。しかし、1948年6月、ついにスターリンの怒りが爆発し、ユーゴ共産党はコミンフォルムから追放されてしまう。

追放直後は、何とかソ連の怒りをとこうと努力するが、結局受け入れられず、ユーゴは社会主義諸国から仲間外れにされてしまった。また、折からの冷戦の開始によって、西側諸国からの援助も受けられない状態であった。東からも西からも孤立せざるをえなかったユーゴは、戦後復興を独力で成し遂げなければならなかった。

社会主義体制を維持しつつ、各民族の自決権を確保するにはどうしたらよいか——この問題に対する答えは、容易には見つからなかった。2年近い議論の末にでてきた考え方が、のちのユーゴ社会の基礎をなす「労働者自主管理」である。工場の運営は、そこで働く人たちによってなされるべきである。「工場を労働者の手に」というスローガンが、高らかに掲げられた。

意思決定主体が国家ではなく各企業にあるため、生産物の分配は市場を通して行われた。また、政治の面でも、連邦政府の権限は大幅に制限され、民族の集まりを反映していた共和国が、民主的な手続きによって政策を決定した。市場社会主義や分権型社会主義と呼ばれる体制の基礎は、1950年代はじめに作られた。ただ、最初のうちは労働者自主管理とは名ばかりで、国家の統制が大きくきいていた。50年代を通して国家機関のコントロールが徐々にはずされ、ようやく63年の憲法改正によって、本来の意味での自主管理が行なわれるようになった。

市場競争と民族問題

63年憲法と65年の経済改革によって、ユーゴは本格的な市場競争の導入を試みた。国家による経済への介入をできるだけ少なくし、関税を下げてユーゴ企業を国際競争にさらし、体質を強化しようとした。市場競争は、必ず勝者と敗者を作

り出す。65年の経済改革が実施されるや否や、南の経済低開発地域で企業倒産や失業者が増大し、大きな社会問題となった。また、競争による効率重視のために経営管理者層の役割が強くなり、労働者自主管理が形骸化したという批判もなされるようになった。その結果、65年経済改革は早くも68年に修正されてしまった。

この経済改革をめぐるユーゴ経済の反応は、この国が宿命的に抱えていた2つの重要な点を示唆している。それは、民族問題と社会主義の平等の理念である。まともに競争すると、必ず南の共和国が負ける。そこで、彼らは連邦政府の経済政策の失敗を強調し、その変更を迫る。自分たちが競争に負けたのではなく、連邦政府の政策の犠牲になったのだと主張する。経済問題が出てくると、必ずと言っていいほど民族問題と結びつけられて、本来の意図が歪められた。

もうひとつの点は、ユーゴに限らず旧社会主義国一般にみられた傾向である。しかし、とくにユーゴは市場競争を早くから取り入れようとしてきたので、この問題が常に議論されてきた。社会主義の理念である平等は、市場競争とは両立しえない。敗者を作ることを認めないからである。ユーゴもその例外ではなかった。企業が倒産しそうになると、地方政府が必ずテコ入れし、何とか持ちこたえさせた。市場競争のもとで通常見られる人員整理は、ユーゴ企業とは無縁であった。65年の経済改革は、この慣行を打ち崩す力を持っていたが、すでに述べたように、民族問題にすりかえられてしまい、効果を発揮することなく終わった。

協議経済と経済の低迷

65年経済改革の「反省」として出てきたのが、協議を中心とする経済運営である。1971年の憲法改正から具体化が始まり、74年憲法と76年連合労働法によって完成した。この経済システムを一言でいいあらわせば、「カルテル経済」である。同種の製品を作る企業が毎年の生産量を話し合って決める方式がとられた。各企業が勝手に経済活動をおこなうために多くのムダが発生する、という市場競争の悪い面を、話し合いで解決しようとしたのである。

この制度は、自主管理の新しい未来を開くものとして、大きな期待を持って実施された。しかし、現実には、ユーゴ経済を疲弊させる方向に働いてしまった。ユーゴの経済実績は70年代後半をピークにして、80年代は低迷した。もちろん、連合労働組織を中心とする協議の経済体制だけが経済衰退の原因ではない。しか

し、少なくとも、70年代から80年代にかけておこった経済環境の激変についていけるだけの柔軟性を持ったシステムでなかったことは確かである。

協議の経済システムの弱点は、インセンティブの欠如にあった。競争者同士であらかじめ結果を決めてしまうことは、人々のやる気をなくさせる。どんなに一生懸命やっても結果が同じであれば、誰も頑張らなくなるのは当然である。また、労働者保護を過度に押し進めたために、職場の労働規律が大きく乱れた。どんなにさぼっても、まずやめさせられることはない。どんなに一生懸命働いても、さぼっている人と給料にほとんど差が出ない。誰もまじめに働こうとしなくなった。

1980年代はじめの経済の低迷から、この経済システムの欠陥が指摘されるようになり、すでに1983年には「経済安定化長期プログラム」が制定された。しかし、このような努力にもかかわらず、ユーゴ経済は悪化の一途をたどり、80年代後半には、高インフレ(年率2000%を超えるハイパー・インフレーション)、高失業(雇用失業率で15%)、多額の累積債務(約200億ドル)の三重苦を抱えることになった。

1980年代は、ユーゴ経済のほころびを繕うための文書づくりに追われたといっても過言ではない。協議の経済システムの下でいかに国を立て直すかに、人々は心血を注いだ。しかし、いま振り返ってみれば、無駄な努力を重ねていたことになる。システムそのものを変えなければならないというコンセンサスが生まれたのは、ようやく1988年になってからである。74年憲法の大幅改正、連合労働法の廃止といった改革が始まった。ただ、ユーゴの経済改革は、東ヨーロッパ諸国の民主化の動きに先立って起こったことは明記されるべきである。政治改革に先立って、経済の民主化は始まっていた。しかし、その歩みは遅く、本格的な経済民主化が始まるのは、89年以降の社会主義体制の放棄を待たなければならなかった¹⁾。

ユーゴ崩壊直前の体制

崩壊直前のユーゴの経済体制は、社会主義と呼べないほど資本主義化が進んでいた。私的所有はほぼ無制限に認められ、労働者自主管理も絶対ではなくなった。90年9月時点でユーゴには51,000の企業が活動していたが、私企業は37,866社であった。うち株式会社は399社、有限会社15,160社となっていた。労働者自主管理

は各企業で行われていたが、連合労働法下のように企業の最高意思決定機関ではなかった。労働者評議会の役割は、経営管理者の決定をチェックすることに事実上限られていた。

政治の世界では、ユーゴの体制をどのようにしていくのが話し合われていた。経済危機を乗り切るには首都ベオグラードに権限を集中して、中央集権化の道をとる必要があるとする共和国（セルビアとモンテネグロ）と、こういう時代だからこそ分権化を押し進めて共和国の自治をもっと認めるべきであるとする共和国（スロベニアとクロアチア、マケドニア）の間で、激しい討論が繰り広げられた。ボスニア・ヘルツェゴビナは中立的な立場をとっていたが、どちらかという、分権主義の意見に傾いていた²⁾。

この議論は、結論が出ないまま年を越し91年になった。セルビア側の煮えきらない態度と不正実な政策運営に絶望したスロベニアとクロアチアは、それぞれの国会で独立することを決議し、91年6月に独立宣言をおこなった。セルビアは、一方的な独立は無効であるとして、連邦軍を使って武力で独立を阻止しようとした。これが、ボスニア・ヘルツェゴビナで今もなお続いている戦闘の出発点である。旧ユーゴスラビアにおける戦争については、第12章の冒頭で詳しく述べるので、ここではこれ以上立ち入らないことにする。

この章の構成

この章では、旧ユーゴの労働者がどのような状態にあったかを示すために、賃金、物価、失業の3つの点を分析する。ユーゴは、他の旧社会主義国と違って、1950年代ははじめから詳しい統計が整備されていた。連邦政府統計局から毎年発行されていた『統計年鑑』（*Statistički godišnjak*）は、労働者の生活にかかわる豊富な情報を提供してくれる。この年鑑は、ユーゴ崩壊直前の1990年まで発行されていた。したがって、そこに掲載されている数値は89年までのものである。その後の情報については、連邦統計局が毎月発行していた『指数の動き』（*Indeks*）で補うことにした。ただし、すでに述べた共和国間の対立によって、統計の信頼性も急速に失われていった。連邦統計局は1991年末までの統計資料を発表しているが、使用に耐えられるのは91年前半までの数値である。それゆえ、この章の分析は1990年までを原則とし、場合によっては91年前半までの数値を参考として提示するこ

とにした。

2. 賃金

名目賃金の動き

ユーゴの賃金水準は、1970年代までは安定して上昇してきたが、1980年代に入ると大幅な上昇と下落を繰り返す不安定なものになった。表1-1は、1980年代のひとり当たり賃金をドル換算したものである。最も高かったのが81年の360.7ドルで、最も低い88年(181.8ドル)の約2倍になっている。このように大きく変動するのは、為替レートを決め方によるところが大きい。80年代になって激しさを増したインフレと経済の停滞を打開するために、連邦政府はさまざまな経済安定化政策を打ち出した。その政策の重要な項目の一つが、外国通貨との交換レートの設定であった。自由な外国為替市場のなかったユーゴでは、連邦政府が交換レートを決めていた。その決め方が、必ずしもユーゴ経済の実情を反映していなかったため、ドル換算した平均賃金の大幅な変動が引き起こされた。

ユーゴの通貨ディナールが毎日のように切り下がっていく状況は、82年以降顕

表1-1 1980年代の賃金
年 賃金額 (USドル)

1980	269.9
1981	360.7
1982	300.0
1983	250.1
1984	182.8
1985	219.0
1986	211.8
1987	232.0
1988	181.8
1989	257.2

〔出所〕 Savezni zavod za statistiku
Indeks (連邦統計局『指数の動き』)より作成。

著になった。表1-1を作成するにあたって利用したディナールの対ドルレートは、80年と81年の1ドル=27.3ディナールから85年185.7ディナール、89年31,150ディナールと下がっていった³⁾。

1990年前半は、経済安定化プログラムを実行するために、賃金上昇が押さえられた時期である。89年3月に連邦政府首相に就任したアンテ・マルコヴィチは、ユーゴ経済が陥っていたハイパーインフレーションを抑制するために、89年12月18日に思い切った経済引き締め政策（ショック・セラピー）を実施した。その内容は、以下の7点に要約できる。①ディナールの外国通貨との交換性導入、②1新ディナール=10,000ディナールのデノミネーション、③ディナールの交換レートを向こう6カ月間1ドイツマルク=7ディナールに固定、④電力、石炭、石油等の公共的な財の価格凍結、⑤連邦中央銀行の貨幣管理権強化、⑥紙幣発行によ

表1-2 賃金の動き（1990年1月-91年6月）
賃金額（ディナール）ドイツマルク換算額

90年 1月	3,022	432
2月	3,059	437
3月	3,344	478
4月	3,358	480
5月	3,576	511
6月	4,003	572
7月	4,371	624
8月	4,748	678
9月	5,049	721
10月	5,475	782
11月	5,603	800
12月	5,800	829
91年 1月	5,917	657
2月	5,907	656
3月	6,154	684
4月	6,512	501

（注）実質賃金指数は、1990年の平均を100として示している。

〔出所〕表1-1に同じ。

る連邦予算の赤字補填中止、⑦90年前半の賃金額をマルク換算の89年11月賃金水準で凍結⁴⁾。

この政策にしたがって、90年代前半の賃金は政府の統制のもとにおかれることになった。ただ、表1-2にあるように、現実の賃金額は少しずつ上昇した。マルク換算した賃金額は、90年1月の432マルクから安定化プログラム第1期終了時にあたる6月の572マルクまで、実に34.2%上昇した。賃金上昇だけ見れば、経済安定化プログラムは失敗したように見えるが、この半年間で物価上昇率は急速に低下した。この点については、次の節で詳しく述べる。

名目賃金の共和国間格差

ユーゴは国内に南北問題を抱えるといわれるほど、共和国間の経済発展度に関がある。それは、賃金にも反映される。表1-3は、共和国・自治州別の平均賃金を示したものである。産業を生産関連部門と非生産関連部門に分けた数値も掲載されている。生産関連部門、非生産関連部門という分類は、社会主義経済に特有のもので、新たな物的な価値を生み出す部門を重視するという考え方によっている。わが国の産業分類との関連でいえば、非生産関連とは、卸小売、金融保

表1-3 共和国・自治州別賃金（1990年9月）

	産業計	生産関連部門	非生産関連部門
全国平均	5,049 (171.7)	4,712 (166.3)	6,701 (202.6)
スロベニア	6,176 (210.0)	5,817 (205.3)	7,916 (239.3)
クロアチア	5,929 (201.6)	5,520 (194.8)	7,902 (238.9)
セルビア（自治州除く）	4,893 (166.4)	4,551 (160.6)	6,498 (196.4)
モンテネグロ	4,298 (146.1)	4,014 (141.7)	5,325 (161.0)
ボスニア・ヘルツェゴビナ	4,232 (143.9)	3,865 (136.4)	6,211 (187.8)
マケドニア	3,473 (118.1)	3,268 (115.4)	4,482 (135.5)
ボイボディナ（自治州）	5,039 (171.3)	4,743 (167.4)	6,556 (198.2)
コソボ（自治州）	2,941 (100.0)	2,833 (100.0)	3,308 (100.0)

（注）非生産関連部門とは、直接、生産に関係しない部門の総称であり、わが国の産業分類でいうと、卸小売、金融保険、不動産、電気・ガス・水道、サービスの5産業をあわせたものとはほぼ一致する。これらの産業に従事する人は、生産関連部門に比べて学歴が高いといえる。

〔出所〕表1-1に同じ。

險、不動産、電気・ガス・水道、サービスの5産業をあわせたものになる。

この表から、次の点を読みとることができる。

- (ア)最も賃金の高いスロベニアと最も低いコソボの賃金格差は、産業計でみて2.1倍である。
- (イ)共和国間格差は、非生産関連部門でより大きく、最低と最高の差は2.4倍に達する。

賃金の最も低いコソボは、セルビア共和国の自治州であり、人口は約160万人（1981年国勢調査による）である。コソボにはアルバニア人が多数住んでおり、人数で123万人、割合で77.8%を占めている。他方、賃金の最も高いスロベニアは、オーストリアとイタリア、ハンガリーの3国と国境を接し、人口は189万人である。コソボは、長くオスマントルコの支配下にあった地域で、イスラム教徒も多い。それに対してスロベニアは、オーストリア・ハンガリー帝国に支配されていた期間が長く、文化的にもヨーロッパの伝統を受け継いでいる。産業の歴史という点からみても、両共和国には大きな開きがある。これが、表1-3にあるような賃金格差の要因になっていると考えられる。

共和国間の賃金格差が時系列でみてどのように推移してきたかを見るために、表1-4を用意した。これは1965年から85年までの5年ごとに共和国賃金格差を計算したものである。表1-3同様、コソボを100とする指数であらわした。

この表から、(ア)60年代後半に拡大した共和国間格差は70年代半ばに縮小し、80年代半ばになって再び拡大したこと、(イ)70年代半ばまではマケドニアが最も平均賃金の低い共和国であったこと、(ウ)セルビア共和国の自治州であるボイボディナは確実に平均賃金を上げ、70年代半ばにはセルビアを追い越したこと、が読み取れる。共和国間格差をもう少し詳しくみると、最低の共和国・自治州（マケドニアかコソボ）を100とした場合、最高の共和国（スロベニア）との格差は、83年までは130から150の間で推移し、84年以降急速に拡大している。これは、80年代の経済情勢悪化が後進の共和国・自治州により大きな打撃を与えたことをあらわしていると考えられる。

実質賃金の推移

労働者にとって、名目賃金がいくらになるかは大切なことだが、それ以上に重

表1-4 共和国・自治州別賃金格差の推移 (1965-85年)

共和国・自治州	1965	1970	1975	1980	1985
スロベニア	149.0	142.3	129.5	147.5	175.9
クロアチア	125.4	129.7	119.3	134.2	138.9
セルビア (自治州除く)	114.6	115.6	107.0	118.8	121.5
モンテネグロ	107.7	108.9	99.4	111.6	103.5
ボスニア・ヘルツェゴビナ	115.3	115.9	106.5	112.6	118.2
マケドニア	99.3	102.3	96.4	102.9	94.8
ボイボディナ (自治州)	109.8	112.2	111.6	118.3	126.8
コソボ (自治州)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

〔出所〕 Savezni zavod za statistiku, *Statistički godišnjak* (連邦統計局『統計年鑑』)

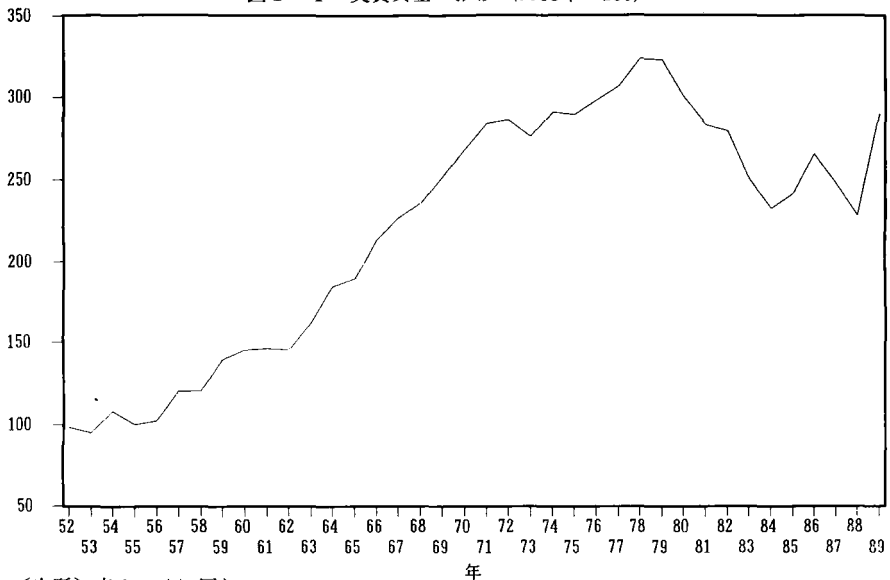
要なのは、受け取った賃金で何が買えるかである。そこで、ユーゴの実質賃金がどのように推移してきたかを見ておこう。

図1-1は、1952年以降の実質賃金の動きを示したものである。1955年を100とした指数になっている。この図を見ると、ユーゴの実質賃金は若干の上下はありながら70年代終わりまで上昇してきたことがわかる。52年から79年までの約30年間に、実質賃金は3.2倍になった。確かに、この期間の人々の生活水準は飛躍的に向上した。テレビ、冷蔵庫といった家庭電化製品はほぼすべての家庭に普及し、自動車の保有台数も大きく伸びた。

しかし、80年代の経済状況の悪化とそれともなうインフレは、労働者の実質賃金に深刻な影響を与えた。図1-1にあるように、80年代に入ると実質賃金は大幅に下落し、84年には実に1967年頃の水準にまで下がってしまった。その後、一時的な回復を見せるが、88年には再び大きく下落した。実質賃金低下にともなうて、人々の生活は窮乏化した。その程度は年を追うごとにひどくなった。最初のうちは、持っていた自動車を売り払ったり、海辺でのバカンスを取りやめるといった消費抑制だったが、80年代後半には食料品の消費にまで手をつけざるを得ない状況になった。

89年に再び回復した実質賃金は、90年に3度目の大きな落ち込みを経験する。そのようすは、図1-2にあらわれている。89年11月まで順調に回復し70年代終

図1-1 実質賃金の推移 (1955年=100)



〔出所〕表1-4に同じ。

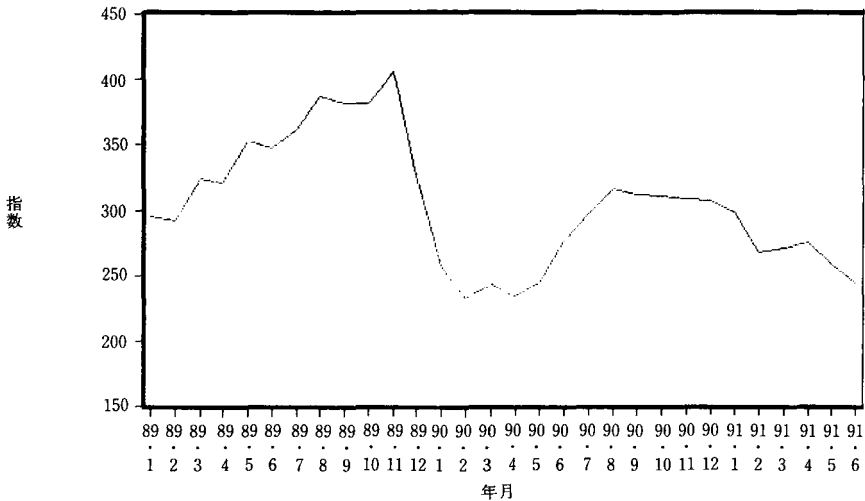
わりの水準を超えていた実質賃金は、89年12月から落ちはじめ90年4月まで低迷した。この水準は、図1-1からもわかるように、1967年頃や84年、88年とほぼ同じである。67年と比べれば、実に23年間の逆戻りであった。

この大幅な落ち込みは、89年12月に始まった経済安定化プログラムの影響である。物価が上がるにもかかわらず賃金の上昇を抑制したために、実質賃金が一挙に低下した。安定化プログラムの一時的な成功によって、実質賃金も90年5月から上昇に転じる。しかし、70年代終わりの水準に戻ることはなかった。

3. 物価の動き

ユーゴの消費者物価は、1965年の経済改革以来、比較的高い水準で推移してきた。図1-3は、53年以降の消費者物価対前年上昇率を示したものである。この図からわかるように、64年まで10%以下の上昇率できたものが、65年に29.9%にはね上がる。これは、ユーゴ企業の国際競争力を強化することを目的として行われた経済改革の影響が出たためである。連邦政府は、価格決定や輸入の自由化な

図1-2 89-91年の実質賃金の推移
(1955年=100)



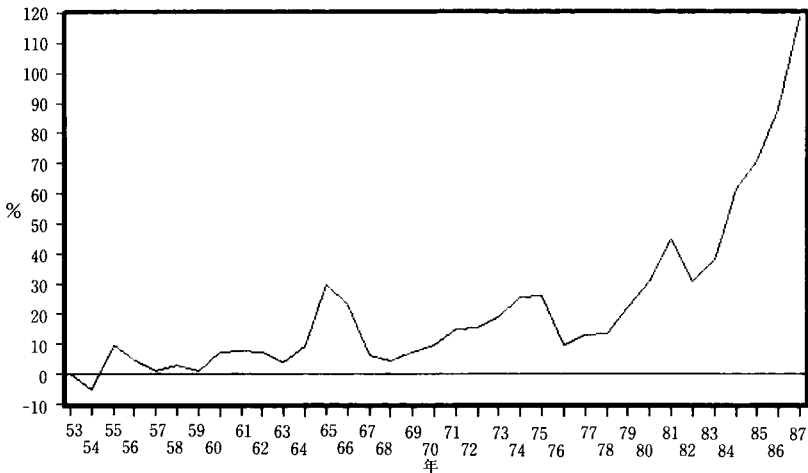
〔出所〕表1-4に同じ。

ど経済上のさまざまな統制をはずすことによって、ユーゴ国内の市場競争を活発化し、企業の体質強化をめざした。この経済改革は、経済的に遅れた共和国の反対にあい、当初の目的を達成することなく2年で方向転換した。この経済改革で残ったのは、価格自由化によるインフレであった。

消費者物価は、経済改革の終わりにあたる66年も23.0%の高い上昇率を示すが、67年になると再び一桁に戻った。これは、政府の価格統制が再び強化されたためである。しかし、インフレ圧力は依然として強く、71年には再び二桁になった。その後は、76年にかろうじて一桁の上昇率(9.8%)にとどまったが、そのほかの年は二桁の上昇率を示した。そして、79年以降は20%を超える値となり、82年を除いて上昇率は一本調子で上がっていった。この傾向はますます加速化し、87年118.4%、88年198.7%、89年1,356%、90年714%とハイパーインフレーションへ転落していった。

ユーゴのインフレの原因は、コストプッシュと公共部門の赤字補填のための紙幣発行に求めることができる。海外市場からのコスト競争圧力から守られていた

図1-3 消費者物価の対前年上昇率



〔出所〕表1-4に同じ。

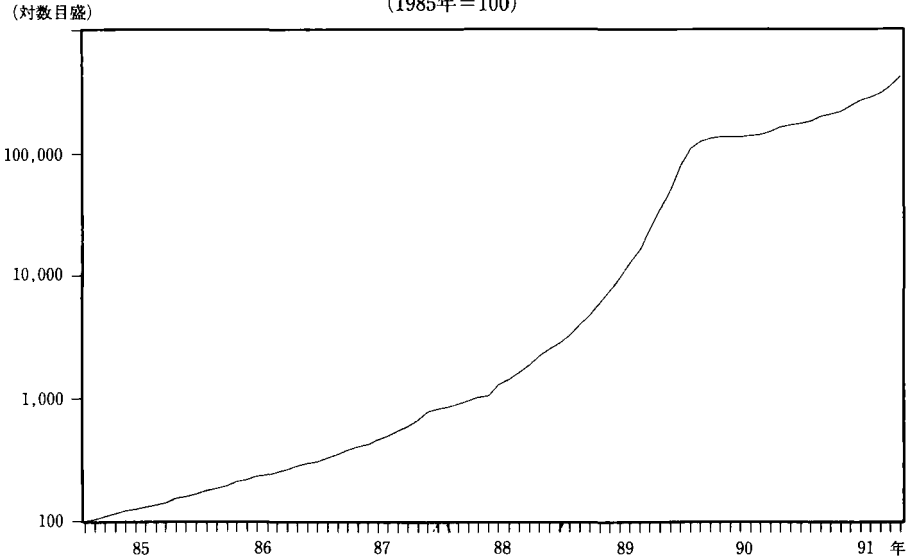
ユーゴ企業は、比較的容易にコスト上昇を価格に転嫁できた。70年代はじめに始まった「協議の経済システム」も、価格転嫁を容認するものであった。コスト上昇分を価格に上乗せしても売上が落ちないのだから、企業にとってもっとも手とり早い方法であった。政府の価格統制政策が何回となく出されたが、目立った効果を上げることなく消えていった。

インフレのもう一つの原因は、公的部門の赤字を紙幣発行によって補填したことである。通貨発行の権限は連邦中央銀行にあったが、連邦中央銀行は事実上、連邦政府の言いなりであった。財政赤字が発生すると、連邦政府は中央銀行に紙幣を発行させて切り抜けた。これではインフレにならない方がおかしい。私的部門も公的部門も、ともにインフレ体質を持っていたといえる。

1985年以降の消費者物価上昇の状況をより詳しくみるために、図1-4を作成した。85年1月を100とする指数で示してある。縦軸の目盛りは対数になっている点に注意されたい。この図にあらわれているように、インフレがもっとも進んだのは、88年後半から90年2月にかけてであった。すでに賃金のところで述べたよ

うに、マルコヴィチ内閣の経済安定化プログラムが一時的に効果を上げ、インフレは90年3月以降終息する。しかし、この図にもあるように、90年後半から再び加速化の動きを見せている。

図1-4 消費者物価の推移
(1985年=100)



(出所) 表1-4に同じ。

1970年代以降のユーゴ経済は、インフレ基調で進んでいった。実質賃金との関係でみる限り、70年代のインフレは人々の生活を圧迫することはなかった。むしろ、住宅ローンの返済軽減効果など庶民生活に好意的に受け入れられた面もある。しかし、年率20%を超えるインフレになると話は別である。人々は実質賃金の低下に苦しみ、生活水準は年々低下していった。

庶民生活にとってもうひとつ大切なことは、職につけるかどうかである。次の2つの節では、ユーゴの失業について検討したい。

4. ユーゴの失業統計

ユーゴは社会主義国としては珍しく、失業統計が整備され公表されていた。連邦政府統計局発行の『統計年鑑』には、失業者に関する詳しい情報が掲載されて

いる。この節では、その統計を使って、ユーゴの失業者の特徴を詳細に検討する。

失業の定義

ユーゴの失業統計は、職業安定機関のデータをもとに作成された。毎月末、職業安定機関に登録されている求職者を失業者として計測し、共和国と連邦の職業安定局がそれぞれのレベルで集計した。職業安定機関は、原則としてコミューン（行政の最小単位）ごとに設置されているが、いくつかのコミューンが連合している大都市では、適宜、職業安定機関の連合体を作っていた。

『失業者についてのデータ把握に必要な基準に関する社会協定』は、失業者を次のように定義していた。「働く能力があり、ユーゴ国内で自らの職業資格にみあった職につく意志をもつ者で、副業では自分自身並びに家族の生活を維持していくことのできない者」。

この定義のポイントは2つある。まず、求職者の職業上の資格が重視されている点である。ユーゴでは、学歴によって職業資格がほぼ決まっていた。たとえば、工学部機械工学科を卒業すれば「機械工学専門家」という資格、経済学部を出れば「経済専門家」という資格がそれぞれ与えられた。社会の中のすべての職には、その職につくための資格要件が定められており（資格要件は世間相場をもとに個々の企業が決める）、自分の職業資格よりも高い資格を必要とする職にはつくことができなかった。その逆もまた、しかりである。

ただ、実際には、自らの職業資格を大幅に下まわらない程度の職につくことはあった。大卒が高卒対象の職に、高卒が中卒対象の職につくというケースは、たまに見られた。しかし、職業資格を大幅に下まわる職につくこと（たとえば、機械工学専門家が建築現場の不熟練労働者として働くこと）は、制度上認められていなかった。

これには2つの意味がある。ひとつは、学歴の低い人にも雇用を保障するという点である。社会の構成員すべてが高い学歴を身につけられるわけではない。人はさまざまな理由で上級学校への進学を断念する。社会は、そういった人々にも、それぞれの能力にみあった職を提供する義務を負っている。低い学歴しか持たない者が高学歴者対象の職につけないと同様、高学歴者が低学歴者対象の職につくことを原則として禁止していたのである。

もうひとつの意味あいには、教育訓練によって身につけた能力を社会のために有効に使うという点である。ユーゴの教育費用は、すべて社会の負担であった。長期間にわたって教育を受けた高学歴者ほど、社会に対して多くの義務を負っていることになる。自分の能力を十分発揮できる職につくことによってはじめ、社会から受けた恩恵を返すことができるのである。高い職業資格をもつ者が低い能力しか必要としない職につくことは、社会にとっての損失に他ならない。「職業資格にみあった」という定義には、以上のような意味が込められていたのである。

定義に関する第2のポイントは、パート等の短時間就業者も失業者に含まれる点である。筆者の見た限りでは、ドイツのような週労働時間等に関する規定（週20時間未満の職や雇用契約3カ月未満の短期雇用の仕事についている人々が求職登録をしている時は、失業者とみなす）はなかった。しかし、「自分自身並びに家族の生活を維持していく」という部分から推測すれば、パート労働者の多くが失業者として計測されていたと考えられる。

求職登録の意味

一般に、職業安定機関ベースによる失業者数は、労働力調査ベースによるものよりも少なく計測されるといわれている。その差は、国によってまちまちであろうが、ユーゴの場合、求職登録にともなう一つの大きなメリットによって、求職者数と実際の失業者数は非常に接近していたと考えられる。ユーゴでは、求職登録をすると健康保険証が支給された。失業給付は、一定年限以上働いた人にしか支払われないが、健康保険証は、新規登録者でも求職登録をすると同時に支給された。この点を逆手にとって、実際にはパート等の仕事をして十分な収入を得ているにもかかわらず、それをかくして求職者のままでいる人々が少なからず存在した。その数がどれほどかはわからないが、少なくともユーゴにおいては、失業統計にあらわれた失業者数と現実の失業者数の差は非常に小さかったといえよう。

雇用失業率の利用

この章では、とくに断わらない限り、雇用者プラス失業者を分母にとる「雇用失業率」を使って議論を進めていく。それには、2つの理由がある。ひとつは、ユーゴの統計に制約があるためである。通常の議論で使われる完全失業率を計測するには、労働力人口がわからなければならない。ユーゴは、労働力調査を実施

していなかったため、10年ごとにおこなわれる国勢調査でしか労働力人口を知ることができない。他方、雇用労働者数は毎年計測されていた。それゆえ、雇用失業率を使えば、この章の分析対象である1952年から89年までの32年間について、詳しい分析が可能である。1961、71、81年の3時点についてしかわからない完全失業率ではなく、雇用失業率をとる理由がここにある。

雇用失業率を使う第2の理由は、ユーゴの失業構造の分析にとって、よりふさわしいと考えられるからである。失業者は、通常、雇用労働者としての職を求めて求職登録をしていた。彼らがめざしているのは、どこかに雇われることであった。ユーゴのように農業就業者の割合が高い国では、分母に労働力人口をとる完全失業率は、現実の動きを薄めてしまう傾向がある。小さな変化を見落とさないためには、雇用失業率の方がより適切であると考えた。

以下、地域（共和国・自治州）、性、年齢、労働経験年数、学歴、失業期間の6つの点から、ユーゴの失業構造の分析を行なう。

5. 失業構造の分析

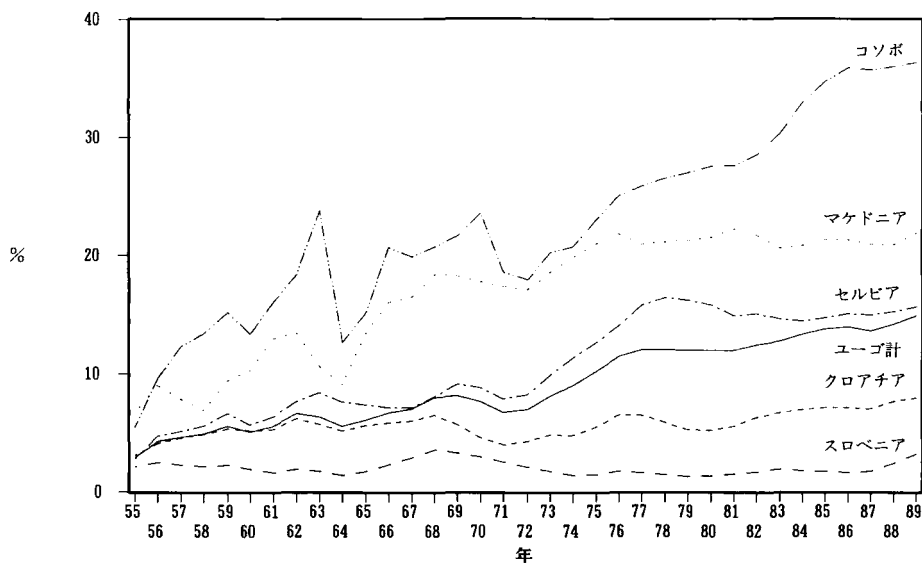
共和国・自治州別失業率

ユーゴは、6つの共和国と2つの自治州からなる多民族国家である。それぞれの共和国・自治州は、歴史的・文化的に非常に多彩であり、経済の発展度もまちまちであった。そこで、ユーゴの失業構造の分析を地域間比較からはじめることにする。共和国・自治州別の失業率は、1955年以降の数値が公表されているので、ここでの分析も55年以降を対象とする。

図1-5はユーゴの共和国・自治州別雇用失業率の推移を示すグラフである。繁雑さをさけるために、失業率の動きがセルビア共和国と比較的よく似ている2共和国（ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）とボイボディナ自治州は割愛した。

この図からわかるように、失業率水準の共和国・自治州間格差は非常に大きかった。南部のコソボ自治州、マケドニア共和国が、この期間一貫して大変高い失業率を計測しているのに対し、スロベニア共和国の失業率は、最も高い時で、3.6%、平均すると2.1%とたいへん低い。ユーゴの失業構造の特徴の第一は、失業

図1-5 共和国別失業率の推移



〔出所〕表1-4に同じ。

水準が、経済的に進んでいる北部（スロベニア、クロアチア）において低く、南の経済後進地域で高いという点である。

次に図1-6を見てみよう。このグラフは、共和国・自治州別の失業率の変動をみるために作成されたもので、たて軸が対数目盛になっている。

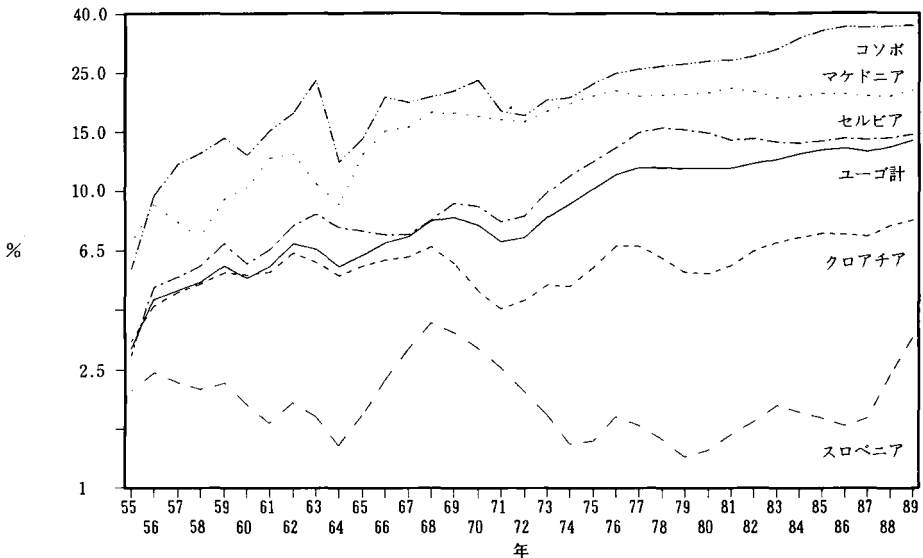
このグラフから、次の2点をよみとることができる。

- (ア)コソボ、マケドニアの失業率は高いながらも比較的安定した動きをみせており、その傾向は特に1965年以降顕著である。
- (イ)スロベニアの失業率はユーゴ国内で最も低い水準にあるものの、その変動は逆に最も大きい。

このように、失業率の変動も共和国・自治州間で大きく異なり、失業水準の差とともに、ユーゴの失業構造の重要な特徴だといえよう。

では、なぜこのように大幅な地域間格差が生じたのであろうか。また、その格差はいつこうに縮まらず、むしろ拡大したのはなぜだろうか。

図1-6 共和国別失業率の推移
(たて軸は対数目盛)



〔出所〕表1-4に同じ。

後者の疑問にこたえるためには、ユーゴが多民族国家である点を指摘すれば十分だろう。南のコソボやマケドニアで使われている言語と北のスロベニアで使われている言語は互いに相当なへだたりがある。南から北へ移動していくには、まず言葉の壁を越えなければならなかった。それに加えて、地理的へだたりという壁がある。コソボ、マケドニアからスロベニアへ行くには、ベオグラードで乗りかえて約一昼夜、鉄道にゆられなければならない。南から北への単純な移動コストだけでも決して小さくなかった。地域間格差が縮まらないのは、言語の壁と距離の壁があまりにも厚いゆえに労働力の地域間移動がおこりにくかったからだと考えて、ほぼまちがいないと思われる。

前者の疑問、すなわち地域間格差の発生原因については、歴史的な経済発展度の差が考えられる。南は長くオスマン・トルコの支配下にあったのに対して、北はオーストリア・ハンガリー帝国のもとで産業化がすすめられた。この違いがあとまで尾を引いたのである。

男女失業率

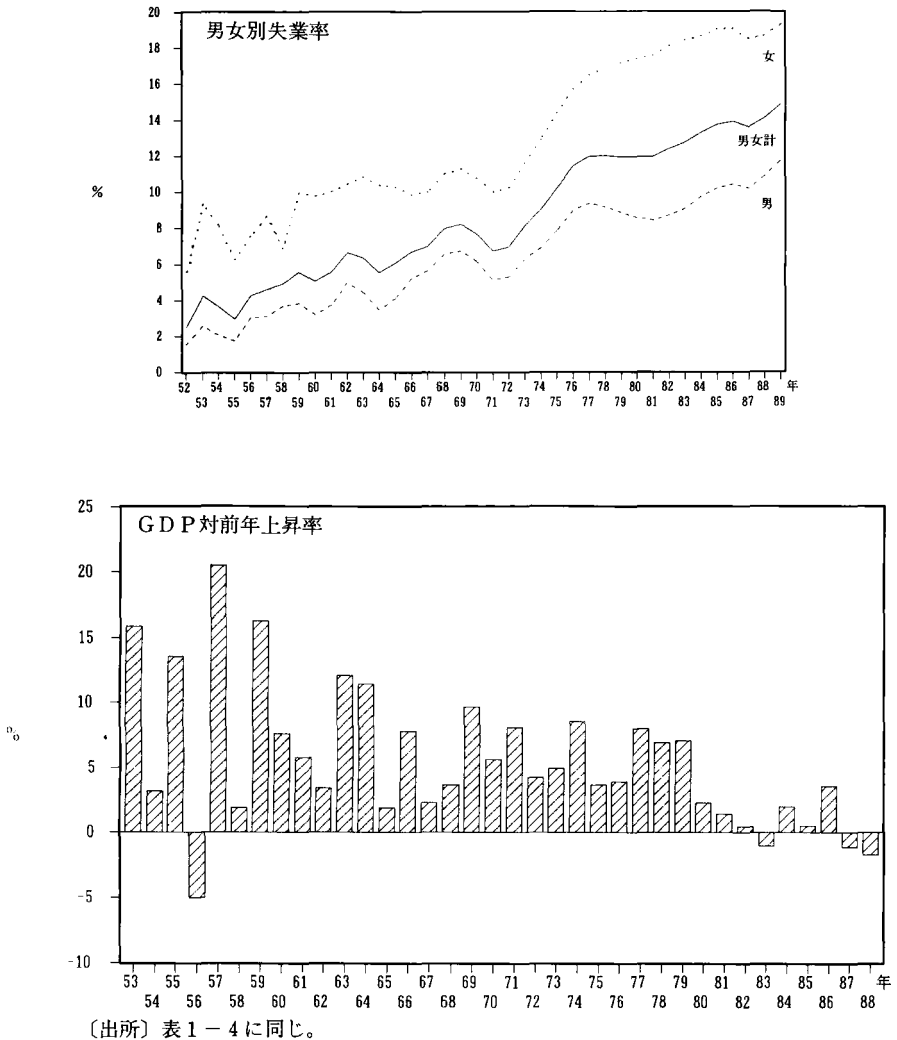
図1-7は、男女別失業率の推移と各年の実質社会的生産対前年比伸び率とを示すグラフである。まずこのグラフから、失業率水準に関して、①女子の失業率は男子のそれを一貫して上回ってきたこと、②相当高い経済成長を達成（年平均6.5%）しているにもかかわらず、失業率は男女ともに上昇傾向にあったこと、の2点をよみとることができる。

男女間の失業率の差は、多い年で9.4ポイント（1982年）、少ない年でも3.2ポイント（58年）、平均すると6.4ポイントと比較的大きかった。また、差の程度をみると、60年代後半から70年代前半にかけてやや縮まったものの、70年代以降徐々に開いていった。このグラフでみるかぎり、男子の失業率は女子のそれよりも明らかに低い。しかし、失業率の男低女高をユーゴの失業構造の特徴の一つに数えるには、ある重要な問題を解いておかねばならない。外国への出稼ぎ労働者を失業者とみなしたらどうなるかという点である。

1981年3月末に行われた国勢調査によると、外国で雇用されているユーゴ人の数は約63万であった。男女の内訳は、男41万人、女22万人である。いま仮りに、彼らが外国にではなくユーゴ国内に職を求めたとしたら、失業率はどうなるだろうか。81年の失業率は、男8.7%、女18.1%、男女計で約12.4%であった。これに外国への出稼ぎ労働者63万人を加えて計算しなおしてみる。すると、男16.5%、女33.9%、全体で19.4%という実に高い失業率になる。しかし、失業率水準の男低女高はかわっていない。81年以外の年の出稼ぎ労働者の男女構成が手元の資料に載っていないのではっきりしたことはいえないが、81年の数字から推測するかぎりでは、たとえ出稼ぎ労働者を失業者として計算したとしても、失業率水準の男低女高の傾向は変わらないと思われる。したがって、失業率水準の男低女高をユーゴ失業構造の特徴の一つとして数えることができよう。

第2のポイント、経済成長率が高いにもかかわらず失業率が上昇傾向にあるという点は非常に興味深い。なぜそのような状況が生じているのだろうか。私はその原因を、農業人口が急速に非農業化した点に求めたい。全労働力人口に占める農業従事者の割合は、1961年の段階で56.9%であった。それが、71年には44.6%、81年には25.2%と急速に減少していったのである。そして、それに呼応するかの

図1-7 男女別失業率の推移とGDP上昇率



ように失業者数も急激に増加した。失業者の伸びを57年=100とした指数でみると、82年には743と実に7倍以上になっている。この間、雇用労働者数は2.55倍と堅実な伸びをしめしたが、農業人口の非農業化のすさまじい圧力の前には、まさ

に焼け石に水であった。この点については、第2章で詳しく検討するが、高成長下での失業率上昇は、ユーゴの失業構造の重要な特徴であったといえる。

さて、ここで、もう一度図1-7に戻ろう。今度は、失業率の変動に注意してグラフをみる。すると、次の3点が明らかになってくる。

- (ア)男子の失業率の方が女子のそれより変動幅が大きい。
- (イ)1966年までの女子の失業は男子のそれとは全く異なった動きを示している。
- (ウ)1978年以降81年まで男子の失業率が徐々に低下しているのに対し、女子のそれは依然として上昇している。

男子の失業率は過去32年間、5回ほど下落した(59-60年、62-64年、69-71年、77-81年、86-87年)。この動きを実質社会的生産の対前年比伸び率の推移とあわせてみる。すると、ひとつの興味深い点が見い出される。すなわち、年率約7%以上の伸びが2年以上続くと男子の失業率が低下するという事実である。1957年以降はじめて男子の失業率が下がった時(59-60年)、経済成長率は56年16.3%、60年7.6%であった。それ以来、実質社会的生産が2年以上続けて年率7%以上上昇した時は、必ず男子の失業率が低下している。女子の失業率についても、77-81年を除いてほぼ同様の傾向がみられる。しかし、その低下率は男子ほど大きくはない。したがって、男子の失業率は女子のそれよりも景気に感応的だといえよう。また、成長率7%が失業率低下のひとつのめやすになると思われる。

1966年までの女子失業率の動きが男子のそれとは異なっている点については、いまのところ適当な説明がみつからない。女子の失業率は、景気の悪かった58年に大幅に低下し、その後は10%前後の安定した動きを示している。女子雇用が主体である産業(例えば繊維産業)に何らかの変化があったのかもしれない。この点は、歴史に照らして明らかにされるべきであろう。

1978年以降の女子失業率上昇についても十分な説明を提示できないが、そのある部分は女子労働力の非農業化によっていると考えられる。女子労働力の非農業化はこの20年間、急速に進んだ。1961年に女子労働力の68.4%を占めた農業従事者は、71年に52.9%、81年には31.5%へと低下していった。その低下、すなわち女子の農業従事者の離農が、非農業部門の女子労働力需要を超えていたために、女子の失業率を押し上げてきたのだと思われる。

農業人口の非農業化のほか、女子の労働力率も女子失業率上昇の要因として考えられる。しかし、統計にあらわれた女子の労働力率は、約30%で61年から81年にかけてほとんどかわっていない。それゆえ、統計数値でみるかぎり、労働力上昇が失業率を押し上げているとはいいがたい。ただ、30%という数字は、私がユーゴ滞在中に受けた印象からあまりにもかけ離れすぎている。私がユーゴで会った女性のほとんどは、何らかの職に就いていたか職をさがしていた。調査手法に問題があるのではないかと考えざるをえない。

以上、男女別失業率をみてきたが、その分析からユーゴの失業構造の特徴として3つの点が明らかになった。それらを確認しておこう。

(ア)失業率水準には男低女高の傾向が一貫してみられた。

(イ)相当高い経済成長(年平均6.5%)を達成しているにもかかわらず、失業率は男女ともに上昇傾向にあった。

(ウ)男子の失業率の方が女子のそれよりも景気感応的であった。

年齢別失業構造

ユーゴではどの年齢層の人々が最も多く失業していたのだろうか。この問いに答えるために作成されたのが表1-5並びに図1-8である。表1-5は年齢別

表1-5 年齢別失業率

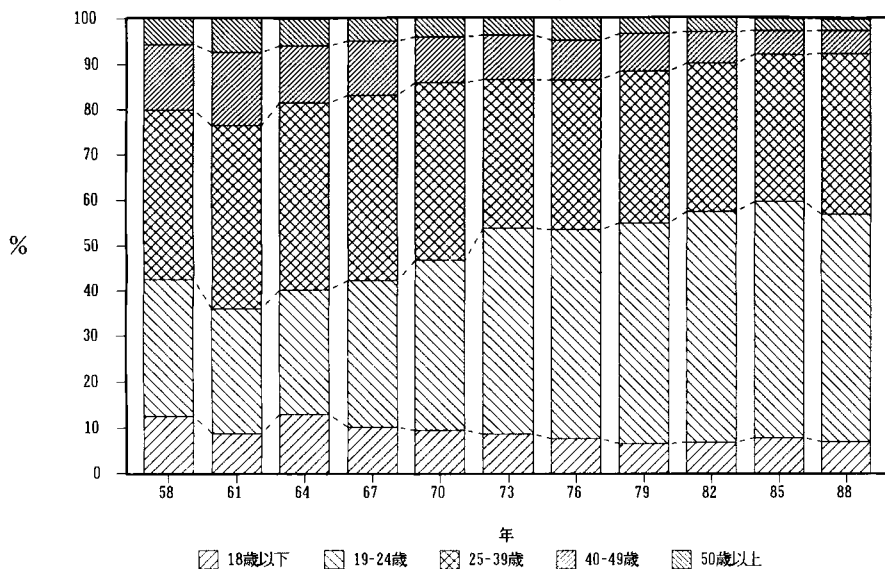
	1961	1971	1976	1978
～24歳	3.7%	6.8%	17.3%	20.7%
25～49歳	3.1	2.6	5.0	5.5
50歳～	1.0	0.8	1.9	1.4
(計)	2.8	3.3	7.2	7.9
分母に雇用者 をとった場合	5.6	6.7	11.4	12.0

(注) $(失業率) = \frac{(失業者)}{(経済活動人口)} \times 100$

〔出所〕 1) ILO. *Year Book of Labour Statistics*.

2) *Statistički godišnjak SFRJ*

図1-8 失業者の年齢別構成



〔出所〕表1-4に同じ。

失業率、図1-8は失業者の年齢別構成をそれぞれ表している。本稿の中の図表は、主として『統計年鑑』をもとに作成されているが、『年鑑』には年齢別の雇用者数が記載されていない。そこでやむをえず、年齢別失業率の算定に限り分母に労働力人口をとった。

表1-5ならびに図1-8から、ユーゴでは若年層の失業率が一貫して最も高く、その傾向は年を追うごとに顕著になったことがわかる。失業者全体に占める40歳代以上中高年層の割合は、逆に年々減少していた。若年中心の失業構造が、ユーゴの大きな特徴だといえよう。

労働経験年数別の失業構造

ユーゴの失業統計には、労働経験年数別に失業者を集計した部分がある。それをグラフ化したのが図1-9である。ここでいう労働経験年数とは、文字どおり、労働者として働いた長さをさすのであって、一企業における勤続年数をさすのではない点に注意されたい。

図1-9 労働経験年数別失業者構成

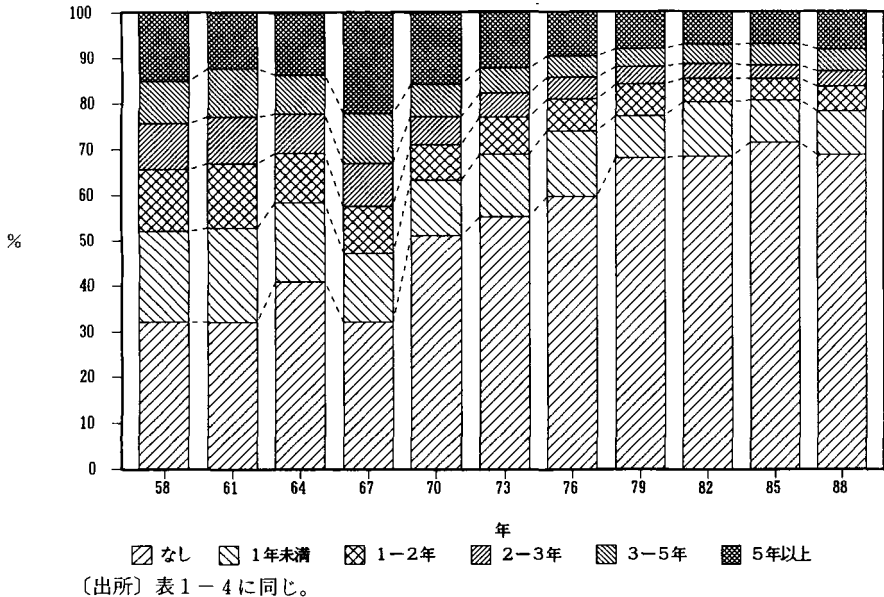


図1-9は、次の2つの点を示唆している。

- (ア)失業者の多くは労働経験が全くないかあっても非常に短い人々であり、その構成比は特に70年以降急速に高まった。
- (イ)66年までは労働経験年数の比較的長い人々の割合が増加していたが、70年以降逆に減少した。

これら2つの発見は、1970年前後におこった自主管理制度の改革を反映したものだと考えられる。

1965年、ユーゴ政府は経済改革を断行した。貿易をできるだけ自由化し、ユーゴの企業を国際競争の波にさらすことによって、経営の効率化・企業の体質改善をめざした。各地で要員合理化が行われ、少なからぬ数の企業が倒産した。そして、企業の体質強化は着々と進んでいったのである。しかし、経済改革が成果をあげていくかにみえたのも束の間、早くも66年終わり頃から各地で不満が出はじめた。競争力の弱い企業を多くかかえる経済後進地域を中心に、失業者が大量発

生したのである。民族主義が頭をもたげ、政治は混乱した。その中から生まれてきたのが、連合労働体制のもととなる68年以降の憲法修正条項である。この章のテーマに関連した部分だけ述べれば、無意味な競争と性急な合理化のかわりに、話し合いと雇用保障の徹底をおいたのである。企業は地方政府と協力して、何よりもまず雇用を守ることを第一の課題とするようになった。66年まで増加していた完全失業者に占める労働経験年数の長い人の割合が70年以降減少に転じた背景には、前述のような制度上の改革があることを忘れてはならない。

では、企業が雇用を極力守るようになったにもかかわらず、70年以降も労働経験のある人が失業したのはなぜだろうか。アメリカの先任権制度のようなものがあって、どうしても人員整理が必要な場合には、経験年数の短い人から切っていくからだろうか。私が見聞きした範囲では、犯罪をおかした場合は別として、いったん正式に雇われた人が解雇されたという話は一度も聞いたことがなかった。企業の倒産も非常に稀であった。では、労働経験年数のある失業者とはどんな人々だったのだろうか。

まず考えられるのは、自分の都合でやめて失業した人々である。しかし、彼らはおそらく少数派だったと考えられる。ユーゴの月平均離職率は1.06%(1982年)と非常に低かったからである。労働経験年数のある失業者の大部分は、期間雇用を積み重ねていた人々である。ユーゴの企業では、ある労働者が一定期間以上休む場合(最もよくあるケースは出産に伴う休暇)、その労働者の交替要員を期間を切って雇い入れた。雇用契約書には、何年何月何日まで雇用すると明記されており、休んでいる労働者の復帰と同時に免職になった。免職になると再び失業者となり職をさがす。つまり、労働経験をもつ失業者の大部分は、解雇された人々や自己都合退職した人ではなく、期限を切って雇用されたことのある人々だったのである。

ユーゴの企業が求人する場合、資格要件のところに必ずといっていいほど、その関連職務での経験年数が入っていた。例えば、ある企業が経理課の職員を募集する場合、職業資格の他に会計関連職務で一定年限以上の経験があることを要求した。新規学卒者は、当然のことながら、この経験年数要件を満たすことができない。そこで彼らは、期間雇用を何度か繰返し経験年数を積んでいった。そうやってはじめて、正規の労働者として雇用される条件を満たすことができたのである。

期間雇用を積んでいる人が労働経験のある失業者の大部分を占めていたという現象の背景には、前述のようなユーゴ企業の求人パターンが存在していた点に留意されたい。

この節の考察から導き出されるユーゴの失業構造の特徴は、失業者の多くが労働経験をまったく持たないか、経験があったとしても短い人々によって占められていたことである。このことは、年齢別の失業構造の発見と密接に関連している。若年層とは労働経験の短いグループだからである。

学歴別失業率

ユーゴの労働者は受けた教育の種類と就学年数によって、統計上8つのグループに分けられていた。まず、8年間の義務教育のみを終えた者は「未熟練労働者」の項目に分類された。義務教育を途中で放棄した者、全く教育を受けていない者もこのグループに属した。義務教育を終えると、4年間の中等教育にすすんだ。中等教育には事務系、技術系の2種類があり、4年間のうち前半の2年が一般教育、後半の2年が専門教育にあてられた。したがって、事務系の一般教育のみを終了したものは初等職業教育終了者、専門教育まで終了した者は中等職業教育終了者、技術系の一般教育のみを終了した者は半熟練労働者、専門教育まで終了した者は熟練労働者の項目にそれぞれ分類された。高等教育は、事務系短期大学、技術系短期大学、4年制大学以上の3つから成っていた。それらの終了者は、準高等職業教育終了者、高熟練労働者、高等職業教育終了者の項目にそれぞれ分類された。以上の区分をまとめると次のようになる。

事務系	—	初等職業教育終了者（事務系中等教育：就学年数10年）
	—	中等職業教育終了者（ ” : ” 12年）
	—	準高等職業教育終了者（事務系短期大学： ” 14年）
	—	高等職業教育終了者（4年制大学以上： ” 16年以上）
技術系	—	未熟練労働者（義務教育終了、またはそれ以下：就学年数 8年以下）
	—	半熟練労働者（技術系中等教育：就学年数 10年）
	—	熟練労働者（ ” : ” 12年）
	—	高熟練労働者（技術系短期大学： ” 14年）

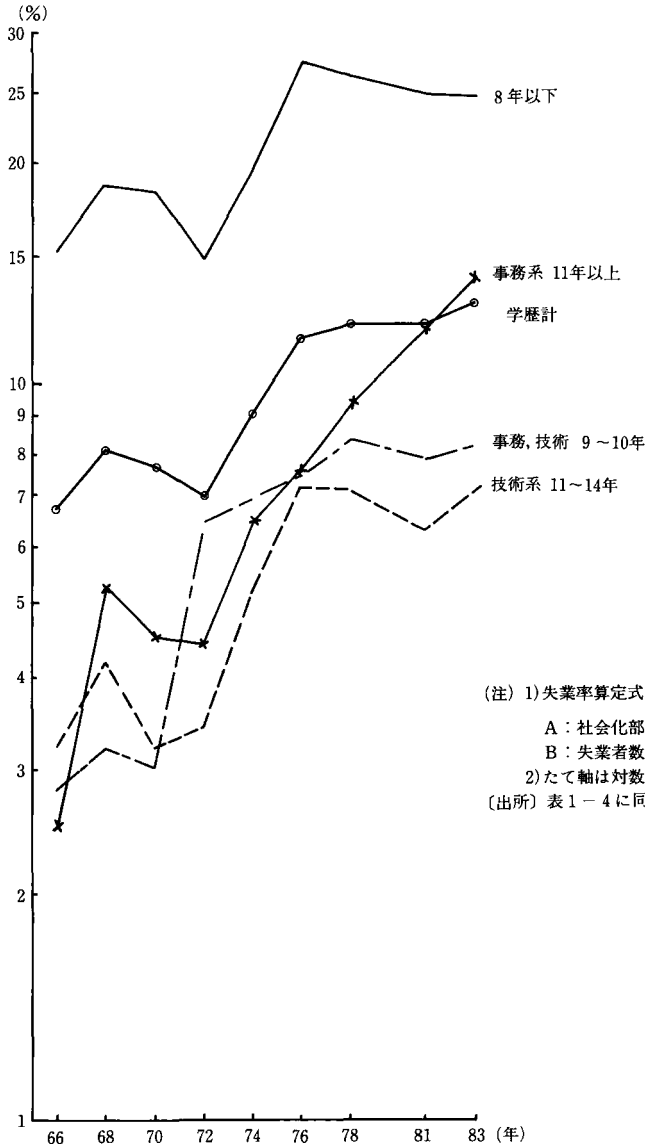
ユーゴの労働者全員が所持していた「労働手帳」には、その人が前述のどのグループに属するかが明記されていた。労働手帳は、労働経験年数を証明し年金算定の基礎となる大切な書類であった。ある人が学校を卒業または退学して働くとする場合、まずその人が居住しているコミューンの役所へ行き、労働手帳の交付を受けなければならなかった。この手帳をもらって後はじめて、ひとりの労働者として働くことができた。求職登録する者もその例外ではなかった。それゆえ、失業者数も前記のグループごとに計測可能である（ただ失業統計では8つのグループが4つ——a) 中等以上職業教育終了者、b) 高熟練・熟練労働者、c) 初等職業教育終了者および半熟練労働者、d) 未熟練労働者——にまとめられている）。

ユーゴ失業統計の性質のところで述べたように、ユーゴの労働者は自分の職業資格にみあった職につくことを期待されていた。大学を出て失業している者は高等職業教育終了者対象の職に、義務教育のみ終えて失業している者は未熟練労働者対象職種につくことが前提とされていた。ここに学歴別失業率が算定可能な根拠を見いだすことができる。もちろん、自分の学歴にみあったよりも低い職につく人はたまにあった。その数がどれだけかは不明であるが、ここではとりあえず、それが無視できるほど小さいと仮定して（私の知るかぎりではこの仮定は現実にはほぼ合致している）、学歴別失業率を検討してみたい。

図1-10は、ユーゴの学歴別失業率を66年から83年の約15年間に限って、ほぼ2年ごとに計測したものである。統計資料の制約から、このグラフの失業率はこれまで使ってきた失業率と2つの点で性格を異にしている。まず、失業算定式の分母に社会化部門の雇用労働者プラス失業者をとった点である。学歴別の雇用労働者数は、社会化部門についてしか知ることができないためにこの数値を使わざるをえなかった。だが、社会化部門には全雇用労働者の97%が雇用されていたため、現実の失業率との差は非常に小さいと判断される。

第2の異質さは、社会部門の雇用者数が各年12月31日の数値であるのに対し、失業者数の方は年平均の値をとっている点である。ユーゴにおいても、雇用者数の季節変動は認められる。しかし、それは、年平均失業率をせいぜい0.1から0.2ポイント押し上げる（冬期は雇用者数が若干減少するため）程度のものであって、

図1-10 学歴別失業率



本節の考察に何ら支障をきたすことはないと思われる。

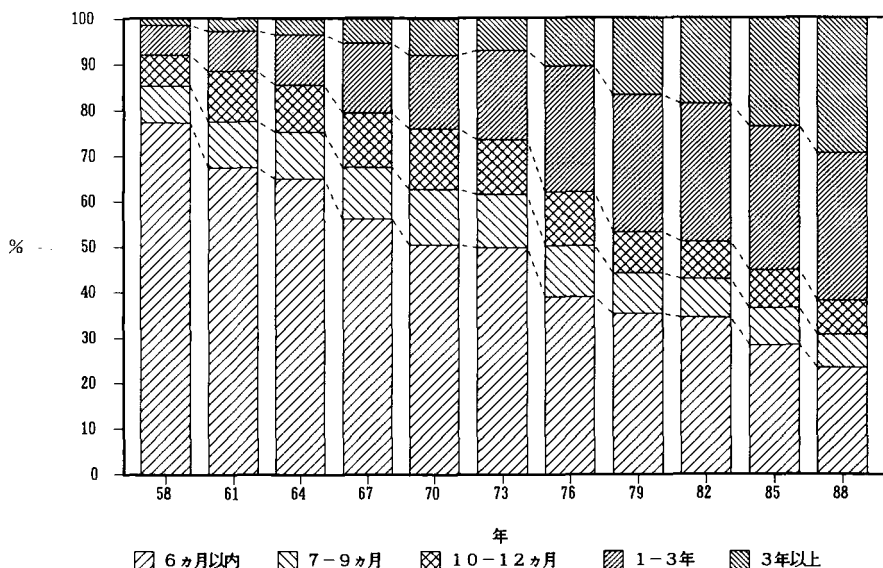
では、図1-10に注目しよう。このグラフからユーゴの学歴別失業者に関して2つの点を指摘することができる。まず、未熟練労働者の失業率が圧倒的に高かった点である。他のグループよりも常に10～20ポイント高い失業率水準で推移していた。第2の点は、中等以上職業教育終了者（事務系の高卒以上）の失業率が74年以降急速に上昇しており、特に78年以降は、他のグループの失業率が低下しているのに逆行してひとり上昇を続けた点である。このグループの失業率は、74年から81年の7年間に約2倍になった。

以上の考察からユーゴの学歴別失業率の特徴をまとめると次のようになる。ユーゴでは未熟練労働者の失業率が圧倒的に高いが、1978年以降、高学歴の失業率が急速に上昇した。

失業期間

図1-11は、ユーゴの失業者がどの程度の期間失業しているかをみるために、失業期間構成比をとったグラフである。この図が明快に示しているように、失業

図1-11 失業者の失業期間別構成



〔出所〕表1-4に同じ。

期間は年を追って長期化した。1958年には90%以上の人が1年以内に職をみついていたのに対し、80年代後半には失業者の実に半分以上が1年以上の失業に苦しんでいた。ユーゴの失業構造の特徴のひとつとして、失業期間の長期化をあげることができよう。

以上ユーゴの失業構造を、地域、性、年齢、労働経験、学歴、失業期間の6つの点から分析し、失業構造の特徴を明らかにした。ここで、それらをまとめておこう。

- (ア)失業率水準の共和国・自治州間格差が大きい。
- (イ)共和国・自治州別失業率の変動に大きな差がある。
- (ウ)女子の失業率が男子のそれより高い。
- (エ)比較的高い経済成長を達成してきたにもかかわらず、失業率は上昇傾向にあった。
- (オ)男子の失業率は女子のそれよりも景気感応的である。
- (カ)若年層に失業が集中している。
- (キ)労働経験が全くないか、あっても短い人々が失業者の大半を占めている。
- (ク)未熟練労働者すなわち学歴の低い人々の失業率が高い。
- (ケ)70年代おわりから、事務系高卒以上の学歴の高い人々の失業率が上昇した。
- (コ)失業期間は長期化の傾向にあった。

6. まとめ

この章では、ユーゴの賃金・物価・失業について検討した。他の社会主義国と違って、ユーゴの経済統計は公開性が強く、さまざまな分析が可能である。ここでおこなった研究は、そのほんの一部でしかない。しかし、ユーゴスラビアという人口2200万人の国が、1950年代から90年代はじめにかけてどのような状態にあったかという点については、一応描き出すことができたと思う。

この章で特に力を入れて分析したのは、失業の問題であった。社会主義体制をとりながら失業が発生するのは、「社会主義の理論」から言えばおかしいことである。しかし、現実の経済を考えたとき、ある程度の失業が存在する方が自然ではないだろうか。ただ、ユーゴの失業が経済活動をおこなっていく上での「自然な

失業」にとどまっていなかったことは事実である。

ユーゴの失業率は高かった。なぜ高かったのかについては、この章でもいくつかの仮説を提示した。続く2つの章では、ユーゴ国内の失業率と密接な関係にあった海外への出稼ぎ労働者の問題と、ユーゴ企業の労働需要行動について検討する。

(注)

- 1) ユーゴの経済改革の歴史と80年代の動きについては、Bilandžić [1979] や小山洋司「経済危機の実相」(暉峻他 [1990]) を参照されたい。
- 2) このあたりの事情は、阿部 [1993] pp.167-181に詳しく述べられている。
- 3) 変動相場制のもとでドルとディナールの交換レートを正確に決めるのは困難である。ここでは、『統計年鑑』に掲載されている年平均交換レートを使用した。ただ、89年にはハイパーインフレに対応してデノミネーション(1新ディナール=10,000ディナール)がおこなわれたため、89年の交換レートは3.115新ディナールであった。文中では煩雑さを避けるために、それまでのディナールの延長線として1ドル=31,150ディナールとした。
- 4) この部分は、阿部 [1993] pp.143-153に詳しく述べられている。

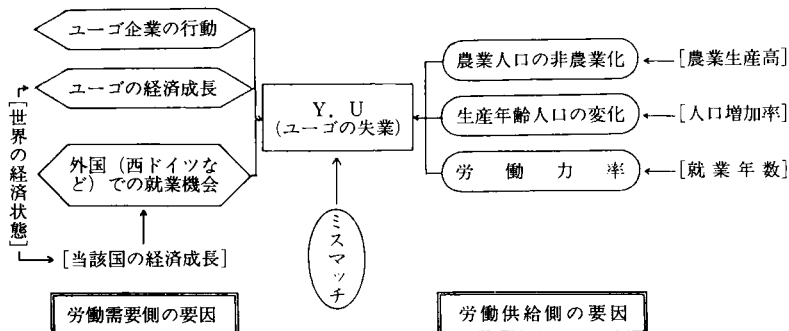
第2章 失業と出稼ぎ労働者

1. はじめに

第1章の考察から、ユーゴ経済は国際的にみて相当高い経済成長率を達成していたにもかかわらず、失業者が減らなかったことが明らかになった。高い経済成長のもとでの失業者の増加という、われわれの常識からは理解できない状態が続いていたのである。そこで、この章では、高い経済成長と失業者の増大という相反する状況がユーゴで起こったのはどうしてか、という点を考えてみたい。

図2-1は、ユーゴの失業に影響を与えると考えられる要因を、労働の需要と供給の両面について見たものである。労働供給側の要因は、どの国にも共通してみられるものである。農業人口の非農業化は、後進国が経済発展する場合に、初期の段階で普通にみられる現象である。わが国においても、農村が第二次産業の労働力供給源となったことは周知の事実である。人口の増加とそれにとまなう生産年齢人口の増大も、労働供給に影響を与える。ただ、生産年齢人口が増加したからといって、それが直ちに労働供給の増加に結びつくとは限らない。生産年齢に達した人々のうちどれだけか労働力化するかは、労働力率や進学率によって決まるからである。その意味で、労働力率も考慮にいれなければならない。

図2-1 ユーゴの失業に影響を与える諸要因



他方、労働需要側の要因には、ユーゴ独特のものが2つ含まれている。まず、ユーゴ企業の行動様式である。ユーゴは労働者自主管理を企業運営の基本としており、労働力の利用に資本主義企業とは異なった基準があるといわれている。簡単にいえば、労働者自主管理企業は右下がりの供給曲線をもっているというものである。生産物の価格が上昇した場合、利潤極大化をめざす資本主義企業であれば、労働需要を増やして生産を増やそうとする。それに対して、ひとりあたり所得の極大化をめざす自主管理企業では、労働需要を減らして生産量を減らす行動をとる。自主管理企業の行動については、次章で詳しく検討する。

ユーゴ経済に独特なもうひとつの点は、外国での雇用機会である。ユーゴは1965年の経済改革以来、対外解放策を取り、ユーゴ人が外国で働くことを積極的に認めてきた。それ以前も少数ながら外国で働くユーゴ人はいたが、68年にドイツとの間で締結された「職業紹介協定」を契機に、その数は飛躍的に伸びた。国内で職を見つけられない人が海外で職を得られれば、ユーゴの失業者は減少するはずである。逆に、受け入れ国の景気が後退すると、職を失った人々がユーゴ本国に帰ってきて失業者となり、失業者数は増加する。ユーゴ国内の景気だけでなく、ユーゴ人を外国人労働者として受け入れている国の景気もユーゴの失業に影響を与えと考えられるのである。

以下の分析では、まず労働供給側の要因を検討し、その後に外国での就業機会の影響を考える。ユーゴの経済成長については、すでに第1章で検討したので、ここでは繰り返さない。

2. 労働供給側の要因

資料

図2-1に示された労働供給側の要因を検討するために利用可能な資料は、10年ごとにおこなわれる国勢調査である。生産年齢人口については、毎年の変化を追うことが可能であるが、農業従事者数が毎年発表されないために、労働力人口を知ることができない。それゆえ、ここでは国勢調査によって分析可能な範囲で供給側の要因を考えることにする。

第2次大戦後初めての国勢調査は1948年におこなわれた。この時は、まだ戦後

の混乱が続いており、一部の統計が不十分であった。そのため、1953年に第2回目の国勢調査が実施された。この53年調査は信頼性が高く、ユーゴ経済を議論する場合、ここから出発するのが普通である。そこで、この章でも、53年調査のデータを基礎に議論を進めることにする。

ユーゴの国勢調査は、その後、61年、71年、81年と10年ごとにおこなわれた。予定では91年に戦後第6回目の調査が実施されることになっていたが、スロベニアとクロアチアの独立にともなう戦争の勃発で中止された。そのため、81年調査が旧ユーゴスラビア最後の国勢調査となった¹⁾。

農業人口の非農業化

ユーゴでは第2次大戦後、農業部門から非農業部門への労働移動が急速に進んだ。1948年には、全就業者に占める農業従事者の割合は72.7%であったが、53年68.3%、61年56.3%、71年47.3%、81年25.2%と減少していった。このようすを詳しく観察するために作られたのが表2-1である。ユーゴ国内の労働力人口、農業従事者、雇用労働者、失業者、出稼ぎ労働者の5点について、4回の国勢調査の結果が示されている。また、表の右側には4つの時点間の変化があわせて記されている。

表2-1 労働供給側の動き

(単位：1000人)

	1953年	1961年	1971年	1981年	53→61	61→71	71→81
労働力人口	7,849	8,340	8,301	9,871	491	-36	1,570
農業従事者	5,360	4,692	3,820	2,488	-668	-872	-1,332
雇用労働者	1,836	3,242	4,033	5,966	1,406	791	1,933
失業者	82	191	291	809	109	100	518
出稼ぎ労働者	?	?	589	625	-	-	33

(注) 53年と61年の労働力人口と農業従事者には、外国で働いている者も含まれているが、その具体的な数は明らかにされていない。他の統計から推測する限り、10万人に達していないと考えられる。

〔出所〕 Savezni zavod za statistiku *Statistički godišnjak* (連邦統計局『統計年鑑』)

この表から次の5点を読みとることができる。

- (ア)1960年代にやや減少した労働力人口は、70年代に大幅な増加を見せる。
- (イ)農業従事者の数は急速に減少していった。特に70年代には、133万人もの人が農業を離れた。
- (ウ)雇用労働者は50年代と70年代に急速に増加した。
- (エ)失業者は特に70年代に入って急増した。
- (オ)出稼ぎ労働者数は、労働力人口の6.3%（81年）から7.0%（71年）である。

この中で特に注目すべきは、農業部門から非農業部門への移動である。ユーゴの離農の規模は、53-61年約67万人（この期間の減少率12.5%）、61-71年約87万人（同18.9%）、71-81年約133万人（同34.9%）であった。わが国も戦後の高度経済成長の時代に、農村から都市への大規模な労働力移動を経験しているが、ユーゴのそれはわが国以上であった。『国勢調査』によると、わが国の第1次産業従事者数は、1955年から65年の10年間に442.5万人、65年から75年に451万人、それぞれ減少した。期間の減少率でみると、55年から65年が27.2%、65年から75年が38.0%である。減少数、減少率ともにわが国の方が大きい。しかし、ユーゴの人口規模がわが国の5分の1から6分の1であることを考慮に入れると、少なくとも減少数はユーゴの方が勝っている。わが国との比較から、ユーゴの離農圧力がいかに強かったかがわかるであろう。

農業を離れた人々は、非農業部門に雇用を求めた。また、労働力人口の増加も非農業部門への供給圧力を強めた。表2-2は、労働供給圧力と雇用増加の関係を3つの時期について見たものである。この表の労働供給圧力は、表2-1の労働力人口増加数と農業従事者減少数を足して求めた。この表から、労働供給の増加に耐えられるだけ雇用数が伸びたのは、53-61年の時期だけだったことがわかる。61-71年も71-81年も、労働供給の増加が雇用数の伸びを大幅に上回った。そして、両者の差は失業という形で処理されたのである。

表2-1でもうひとつ見逃してはならない点は、出稼ぎ労働者である。約60万人前後のユーゴ人が外国で働いている。もし彼らが外国ではなくユーゴ国内で職を求めていたとしたら、ユーゴの失業率はもっと高くなっていたと考えられる。出稼ぎ労働者がユーゴの労働市場に与える影響については、次の節で詳しく検討

表2-2 非農業部門への労働供給圧力と雇用吸収力の関係
(単位:1000人)

	1953-61年	1961-71年	1971-81年
労働供給圧力	1,159	836	2,902
雇用増加数	1,406	791	1,933
失業者	191(61年)	291(71年)	809(81年)

〔出所〕表2-1に同じ。

する。

3. 出稼ぎ労働者とユーゴの労働市場

外国での就業機会はユーゴの失業にどのような影響を与えたのだろうか。この節では、出稼ぎ労働者と失業の関係を検討する。まず、利用可能な統計によって、外国への出稼ぎ労働者数とユーゴ国内の失業者数がどのような関係にあるかを確認する。その上で、ユーゴの出稼ぎ労働者の特徴を明らかにする。出身地、性、年齢、教育水準、出稼ぎの目的といった点から出稼ぎ労働者の平均像を描く。第3の課題は、彼らが出稼ぎ先でどのような仕事につき、そこで身につけた技能が帰国後に役立っていたかどうかを明らかにすることである。出稼ぎ先で職を失ったとしても、高い技能をもっていれば母国で仕事を見つけることができたはずである。もしそうであれば、出稼ぎ労働者の帰国は失業者の増大にはつながらない。できるだけ実態に迫りたい。

(1)資料

この節で主として使用する資料は、おもに2つある。ユーゴのザグレブ大学移民研究所 (Institut za migracije i narodnosti) が1977年におこなったアンケート調査とクロアチア共和国職業安定局年次報告である。1977年のアンケート調査は、出稼ぎ労働者の多い3つの共和国 (クロアチア、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ)において、①外国へので稼ぎ者がいる家族1,410、②帰国者のいる家族822、③出稼ぎ者のまったくいない家族813の計3,045家族からアンケート形式で詳細なデータを集めた。筆者の手元にはアンケート結果そのものはなく、この調

査結果を使って書かれた論文が3本あるだけである。独自の分析は無理だが、この章で意図する目的に合った情報を得ることができる。

もうひとつの資料、クロアチア共和国職業安定局年次報告資料は、帰国者のうち失業登録をした人々についてのものである。ユーゴの6つの共和国のうち、比較的経済レベルの高いクロアチア共和国に限って、1985年以降の状況を知ることができる。一般に、帰国者のうち失業登録をするのは全体の3分の1にすぎないといわれているので、帰国者すべての状態を示す資料ではないという制約がある点に注意されたい。

(2)出稼ぎの動向

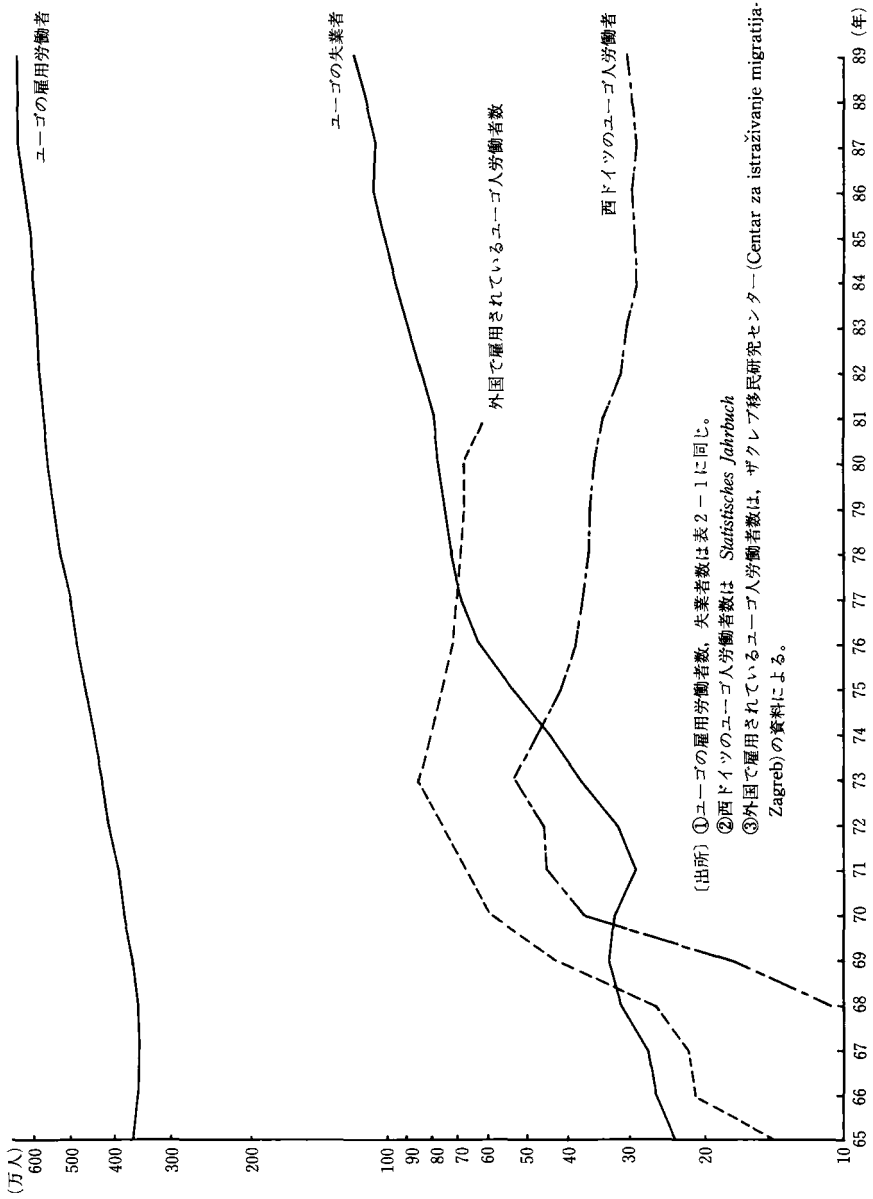
出稼ぎと失業の関係

すでに述べたように、ユーゴからの出稼ぎの流れは、ドイツとの間に職業紹介協定が締結された1968年以降急速になる。図2-2は、ユーゴの失業者と外国および西ドイツ（当時）で雇用されているユーゴ人の数を時系列でみたものである。変化率も同時にみるために、縦軸は対数目盛りになっている。失業者数はユーゴ連邦統計局の『統計年鑑』に、出稼ぎ労働者数はCentar za istraživanje migracija-Zagreb（現在のザグレブ大学移民研究所）の資料によった。

失業者数は公式統計で毎月とらえられるが、出稼ぎ労働者数に関する公式統計は、10年に一度行われる国勢調査だけであった。それゆえ、ユーゴ国内の研究機関や個々の研究者がさまざまな推計をおこなった。推計の方法によって数字が上下するが、基本的な傾向はどれも同じである。73年までの急上昇と74年以降の下落である。ここでは、移民研究についてもっとも信頼性の高いザグレブ大学移民研究所の数字をとった。なお、82年以降の数字は、残念ながら手に入れることができなかった。

外国（西ドイツ）の雇用情勢が出稼ぎ労働者の移動を通してユーゴの失業に影響を与えるとすれば、両者の動きは逆になるはずである。いいかえれば、外国（西ドイツ）でのユーゴ人の雇用増はユーゴ国内の失業を減少させ、逆に外国（西ドイツ）での雇用減はユーゴの失業を増大させるはずである。この点に注意して図2-2を見ると、この仮説を支持する時期と支持しない時期があることがわかる。前者は74年以降の動きであり、後者は65-69年と71-73年である。外国での雇用機

図2-2 失業者数・雇業者数の動き



会の増減が、直接にはユーゴ国内の失業に影響を与えないことがわかった。では、出稼ぎ労働者とユーゴ国内の失業者が同時に増えるのはなぜだろうか。

考えられる仮説は、「農村に滞留する過剰人口が、外国での雇用についての情報を求めて都市に流れ込み、失業につながる」というものである²⁾。この仮説がユーゴに当てはまるかどうかを判断するには、都市部への人口集中度を計算すればよい。まず、6つの共和国の首都への人口集中は、71年の16.37パーセントから81年の18.35パーセントへと約2ポイント上昇した。これは、決して大きな数字ではない。他方、いわゆる都市部に居住する人々の割合は、71年の38.6%から81年には46.5%に約8ポイント増加した。この2つの数字を見る限りでは、人々は農村から地方都市に移り住んだことが言えるだけである。この移動が、外国での雇用機会を求めた結果として起こったのかどうかは判断しがたい。

筆者がユーゴ滞在中に得た印象では、ユーゴの出稼ぎ労働者は、必ずしも都市出身者に片寄っていなかった。ユーゴの出稼ぎは、公的な職業紹介機関を通して行われてきた。もちろん、私的なコネによる出稼ぎもあったが、受け入れ国の労働ビザの関係から、公的機関を通すことが一般的だった。職業紹介所は農村部にもあり、都市部と同じ情報が流れていた。それゆえ、ユーゴの場合、農村から都市を経由して外国へ働きにでるという図式は、必ずしも明確ではなかったと考えられる。

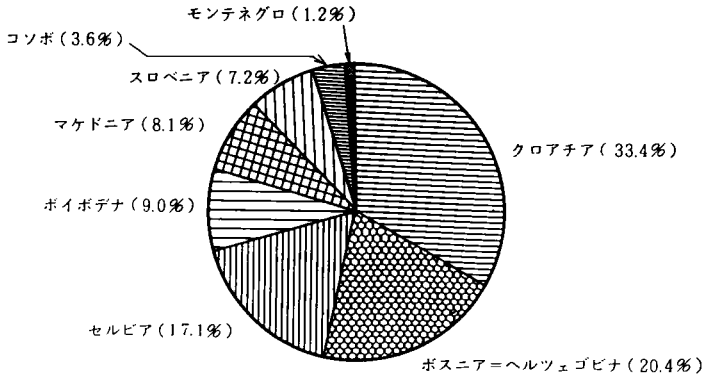
出稼ぎ労働者数の推移

1969年から73年まで毎年大量のユーゴ人が国境を超えて働きに出た。この流れは、第1次オイルショックによってぴたりと止まり、75年からは多くのユーゴ人が帰国した。ユーゴの出稼ぎ成長時代は、わずか6年しか続かなかった。海外出稼ぎ労働者は、70年代半ばから80年代はじめにかけて大幅に減少したが、80年代半ばになると減少のスピードが弱まった。ユーゴ全体の数字が手元にないのではっきりしたことはいえないが、クロアチア共和国のデータでみる限り、85年以降の帰国者は減っている³⁾。

クロアチア共和国職業安定局の係官によると、70年代後半の帰国者と80年代後半の帰国者は性格が大きく異なるという。70年代後半の帰国者は、本当は帰りたくないにもかかわらず不況で職がないために帰らざるをえない人たちであった

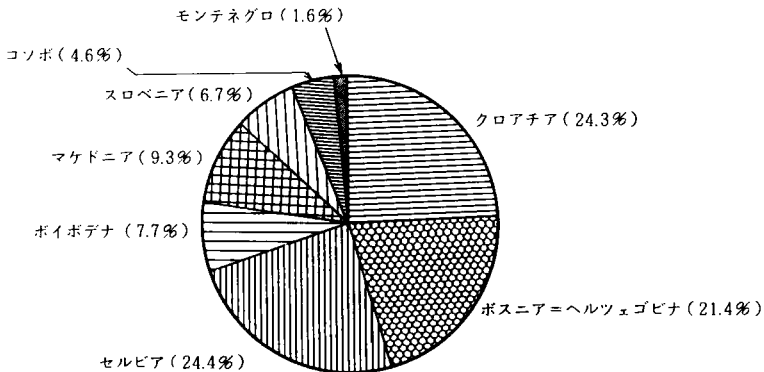
(失意の帰国者)。他方、80年代後半の帰国者は、十分に蓄えもでき自分の意志で帰ってくる人たち(成功した帰国者)が多くなっている。

図2-3 共和国別出稼ぎ労働者構成比(1971)



〔出所〕表2-1に同じ。

図2-4 共和国別出稼ぎ労働者構成比(1981)



〔出所〕表2-1に同じ。

送り出し国政府が頭を痛めたのは、70年代後半から80年代はじめにかけての失意の帰国者をどう助けるかであった。彼らは出稼ぎに出て日が浅いために十分な蓄えを持っていない。ユーゴ国内で職を得ようにも、70万から80万人の失業者を抱える経済には雇用吸収力はない。「西ドイツをはじめとする西ヨーロッパ諸国は、自分たちの問題をわれわれに押しつけてきた」——職業安定局の係官は、当

時をふりかえてこのように述べた。

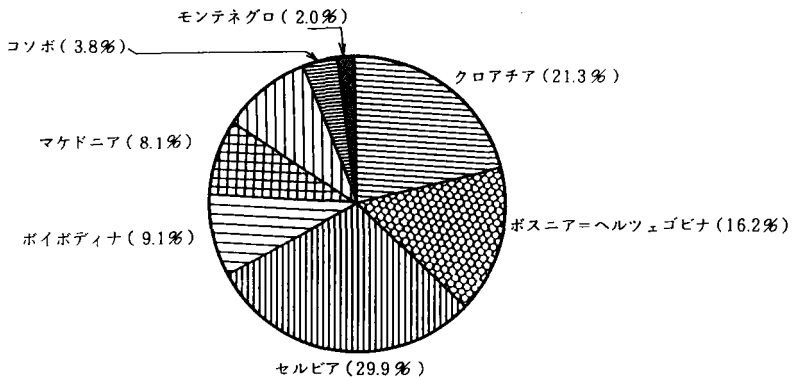
確かに、70年代後半から80年代にかけてのユーゴ経済は、年々増加する失業者の対策に苦慮していた。しかし、職がなかったのでは決してない。熟練工、エンジニア、経営管理者といった職種には常に求人があった。もし、出稼ぎ労働者が海外での仕事を通してより高い技術・技能を身につけて帰国したならば、ユーゴ国内での雇用機会は広がったかもしれない。この点は、後に詳しく検討する。

(3)出稼ぎ労働者の特徴

出稼ぎ労働者の出身地

図2-3と2-4は、出稼ぎ労働者の出身共和国別構成比である。また、図2-5は1981年の共和国別労働者構成比を表している。出所は、いずれも連邦統計局の『統計年鑑』である。ユーゴには6つの共和国と2つの自治州があり、共和国間の経済発展度が大きくちがっていた。北部の先進地域であるスロベニアとクロアチアは西ヨーロッパに比較的近い水準であったが、マケドニア、モンテネグロ、コソボといった南部の後進地域では、ひとりあたりGNPが2,000ドルを大きく下回っていた。

図2-5 共和国別労働者構成比 (1981)



〔出所〕表2-1に同じ。

これら3つの図から、次の点を読みとることができる。

- (ア)71年81年ともに、クロアチア、ボスニア＝ヘルツェゴビナ、セルビアの3共和国で全体の7割を占める。これは、共和国別の労働者構成比とほぼ対応してい

る。ただし、3つの共和国のウェイトは10年間で大きく変化した。

- (イ)出稼ぎ開始直後は、クロアチア出身者が全体の3分の1を占めたが、81年になるとセルビア出身者の割合が増加し、クロアチア出身者と同じ比率になった。
- (ウ)71年と81年を比べると、北部地域出身者の割合が低下し、中・南部出身者の割合が増加した。

出稼ぎ労働者たちの出身地が都市部か農村かという点も、出稼ぎと失業の顕在化を考える上で重要な論点である。しかし、筆者の手元にある資料では、この問題を詳しく論じることにはできない。今後の課題としておきたい³⁾。

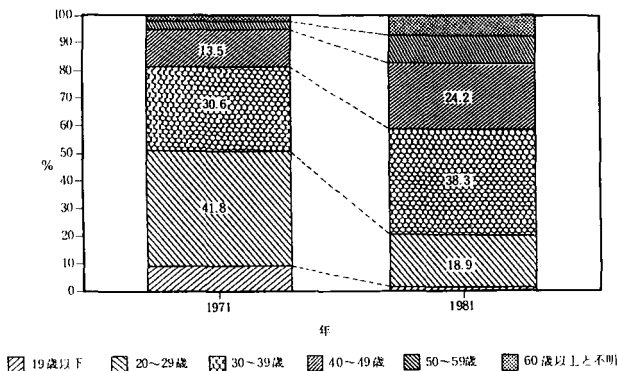
性別構成

通常の海外出稼ぎは、まず男性（夫）がさきに出かけて生活基盤を整えた上で、女性（妻）を呼ぶという形がとられることが多い。ユーゴの場合も例外ではない。71年の国勢調査時点で海外で働いているユーゴ人の75.0パーセントは男性であった。それが81年の国勢調査では、64.9パーセントに低下している。依然として過半数が男性であるが、女子の出稼ぎも確実に増えている。

年齢別構成

出稼ぎ労働者の年齢別構成については、クロアチア共和国の資料が手元にある。すでに述べたように、出稼ぎ労働者にはクロアチア出身者が比較的多いので、この資料からユーゴ全体の傾向を類推できよう。

図2-6 出稼ぎ労働者の年齢別構成



〔出所〕 Letić [1989] p.44.

図2-6は、出稼ぎ労働者の年齢別構成を1971年と81年で比べたものである。71年には、20歳代が43.8%、30歳代が30.6%と比較的若い層が中心であった。これは、桑原論文が報告しているフィリピンの状況とよく似ている。それが81年になると、30歳代38.3%、40歳代24.2%と中堅層の比率が高くなった。これは、第1次オイルショック以降の受け入れ国の政策が影響していると思われる。西ヨーロッパ諸国は、70年代半ば以降、外国人労働者の入国を厳しく制限するようになった。一度ユーゴへ帰ってしまうと、再び出稼ぎに行くのは不可能に近い。それゆえ、出稼ぎの目的を達成するまではなんとしても残るように人々が行動するようになった。その結果、滞在期間が長期化し、年齢構成もほぼ10年高くなったのであろう。

教育水準別構成

表2-3は、クロアチア共和国出身の出稼ぎ労働者の教育水準とクロアチアの労働者の教育水準を比較したものである。この表からわかるように、出稼ぎ労働者の教育水準は他の労働者の教育水準とほとんど同じである。強いて言うならば、71年は中等教育終了者（就学年数9-12年）の割合がやや高く、81年は義務教育終了者の割合が比較的高くなっている。フィリピンのように、高学歴者が出稼ぎ

表2-3 出稼ぎ労働者の教育水準別構成（クロアチア共和国）

(%)

	1971年		1981年	
	全 体	出稼ぎ者	全 体	出稼ぎ者
就学年数0-3年	17.6	7.4	14.2	7.5
就学年数4-7年	43.6	43.2	31.9	31.6
義務教育8年終了	14.8	19.5	19.2	24.0
就学年数9-12年	20.4	26.0	28.3	27.3
就学年数13年以上	3.6	2.0	6.3	3.8
不 明		1.9		5.8
計		100.0		100.0

(注)全体の中の不明者は、就学年数0-3年に分類されている。

〔出所〕Letić [1989] p.45, *Statistički godišnjak SFRJ* (『ユーゴ統計年鑑』)

にでるといふ状況はユーゴではみられない。

出稼ぎの目的と評価

表2-4 出稼ぎの目的

とにかくお金を貯めること	63.0(%)
住宅建設費や子供の学資を稼ぐこと	25.1
自営業開始・拡大のための資金づくり	0.6
外国でまともな職につくこと	0.5
外国を知り新しい知識を吸収すること	1.9
その他（別になし、無回答など）	8.4
計	100.0

〔出所〕 Nejašmić [1981] p.40.

表2-5 外国で働くことのよい点

高い所得を得られること	65.2(%)
貯蓄ができること（住宅資金、子供の学資など）	16.8
労働経験が得られること	3.5
別の世界を知り、いろいろな人と知り合いになれること	8.0
外国語を習得できること	1.0
よい結婚相手が見つかること	1.1
別がない	4.4
計	100.0

〔出所〕 Nejašmić [1981] p.42.

1977年に行われたアンケート調査では、帰国者に対して、出稼ぎの目的とその評価について調べている。表2-4、2-5、2-6はそれぞれ、出稼ぎの目的、出稼ぎのよい点、悪い点をまとめたものである。これらの表から次のことがわかる。

- (ア)出稼ぎのいちばんの動機はお金を貯めることであって、貯めたお金はおもに消費にまわすことを予定している。
- (イ)外国で働くのはよいことであると考えている人が約7割を占める。よいと考える理由は、高い所得に関連するものが圧倒的である。

(ウ)外国で働くことには問題があると考えている理由は、労災や病気といった健康に関するものと、家族の不安定さに集中している。

表 2-6 外国で働くことの問題点

労災、病気、障害者になる危険	45.3(%)	
家族と離れて暮らすこと、子供の問題	40.0	
離婚	5.3	
近所から冷たい目でみられること	4.7	
子供が転校しなければならないこと	3.5	
ユーゴでの雇用にとまなう権利の放棄	1.2	
問題ありとする帰国者計	100.0	25.9(%)
問題なしとする帰国者		68.0
どちらとも言えない、無回答		6.1
総 計		100.0

〔出所〕 Nejašmić [1981]

(4)出稼ぎ労働者の技能形成と帰国後の仕事

出稼ぎ労働者は、ユーゴよりも経済的に進んだ国で働いていた。彼らが出稼ぎ先で高い技能を習得して帰国すれば、ユーゴ国内で不足している労働力を補うことになったはずである。外国人労働者の受け入れが人材育成につながり、彼らの出身国の経済発展に寄与することになる、という論理は、外国人労働者導入推進派が必ず主張する点である。この論理が正しければ、帰国者は失業者として滞留することなく、仕事を見つけることができるはずである。そこで、ユーゴの出稼ぎ労働者たちは出稼ぎ先でどのような仕事につき、帰国後はどういった仕事を見つけたのかを検討する。

出稼ぎ先での仕事

外国へ働きに出る際の動機がもっぱら貯蓄にあることはすでに述べた。動機が何であれ、技能や知識を高める仕事についていれば、帰国後の職さがしは容易になる。表 2-7 は、出稼ぎ先でついていた仕事の種類を表している。この表から、①建設関係の仕事に従事した者が全体の 4 割を占めること、②特別の技能や知識を必要としない仕事（補助作業、飲食業）に 53.5 パーセントの人がついていたこ

とがわかる。一般に、ユーゴの出稼ぎ労働者たちは、未熟練か半熟練の職種についていたといって差し支えないだろう。

表2-7 外国で従事していた作業の種類

作業の種類	
建設現場の補助作業	22.9(%)
建設現場の熟練作業	5.4
大工作業手伝い	11.3
金属製造現場の補助作業	7.2
木材加工熟練作業	8.1
飲 食 業	12.1
製造業ライン作業	15.0
そ の 他	9.8
計	100.0

出所：Nejašmič [1981] p.96.

ただ、帰国者の出稼ぎ経験年数に注意する必要がある。この77年アンケート調査に答えた822人の滞在期間別構成は、次のようになっている。0～2年 12.6%、3～4年 25.9%、5～6年 31.9%、7～8年 17.7%、9～10年 7.3%、11年以上 4.9%。77年はユーゴが本格的に労働力の輸出をはじめて約10年を経過した頃にあたる。アンケート回答者は、出稼ぎ期間6年以内の者が全体の7割を占めている。最初は補助作業からはじめたとしても、滞在期間が長くなれば少しずつ難しい仕事を経験し、技能や知識を高められるかもしれない。比較的短期間で戻ってきたことによって、そのような機会を逃している可能性があることに留意しておこう。

表2-8 出身国で受けた教育と出稼ぎ先での職種

		(%)							
教育水準	出稼ぎ先での職種	計	未熟練職	未熟練職	熟練職	現場管理者	事務職	専門職	その他
初等教育（8年）以下修了者（専門教育なし）		100.0	52.1	26.5	17.2	1.8	—	0.6	1.8
養成訓練修了者（初等8年+2～4年）		100.0	11.5	7.4	77.9	0.8	—	0.8	1.6
中等普通教育修了者（初等8年+4年）		100.0	22.0	22.0	20.0	2.0	14.0	8.0	12.0
高等教育修了者（中等+2～4年）		100.0	—	9.1	18.2	—	27.3	36.4	9.0

〔出所〕Nejašmič [1981] p.98.

出稼ぎ先での仕事と技能・知識の向上は、表2-8と2-9からも考えることができる。表2-8は、ユーゴで受けた教育と出稼ぎ先での仕事の関係を見たものである。学歴と職種に緩やかな正の相関があることがわかる。これは、桑原の指摘するフィリピン状況と大きく異なっている。フィリピン人出稼ぎ者は、高学歴であるにもかかわらず未熟練職種で働く場合が多いからである。

ユーゴ人が学歴にほぼ見合った職についていたのは、出稼ぎが公的職業紹介機関を通して行われていたためだと考えられる。政府間の協定に基づいて職が斡旋されるので、ユーゴでの学歴が考慮されやすかったのだろう。もちろん、出稼ぎ労働者の6割が初等教育修了者かそれ以下なので、全体としては未熟練や半熟練職種で働く人の割合が高くなっている。

表2-9 外国での就労と技能・専門知識の向上

	計	技能・専門知識の向上に		
		役立った	影響なし	悪化した
初等教育（8年）以下修了者	100.0	44.5	55.5	—
養成訓練修了者（初等8年+2～4年）	100.0	66.4	31.8	1.8
中等普通教育修了者（初等8年+4年）	100.0	42.6	51.0	6.4
高等教育修了者（中等+2～4年）	100.0	72.7	9.1	18.2

〔出所〕 Nejašmić [1981] p.101.

表2-9は、外国で働いたことが技能・専門知識の向上に役だったか否かをあらわしている。中等普通教育修了者を除いて、学歴が高いほど技能や専門知識が向上したとする者の割合が高くなることがわかる。中等普通教育修了者は、表2-8にもあるように、学歴に見合った仕事についている割合が低いために、このような結果になったのだと思われる。

以上の考察から、出稼ぎと技能・技術の向上について次のように結論できよう。
 (ア)ユーゴの労働者の約6割は未熟練または半熟練の仕事についており、仕事を通して技能や知識が高まったとは必ずしも考えていない。

(イ)しかし、学歴の高い一部の労働者は、外国で働くことによって技能や専門知識が向上したと考えている。

帰国後の仕事

出稼ぎ先で得た技能や知識を帰国後に活かすには、それに見合った仕事につくことが必要である。帰国後にまず問題となるのは、職探しである。表2-10は、出稼ぎにいく前と帰国後の勤め先を示したものである。帰国後自営業を始める人は、通常いわれていることとは反対に、わずか5.8パーセントと低い。帰国者の4割は、一般企業に就職している。ただこの点は、前にも述べた帰国者の外国滞在

表2-10 出稼ぎの前と後の職業

	出稼ぎ前	帰国後
一般企業	41.8(%)	40.4(%)
個人企業(5人以下)	6.2	2.2
自営業	1.6	5.8
個人農	33.3	18.8
主婦	6.3	2.2
生徒・学生	1.6	-
年金生活者	-	1.3
失業者	7.9	28.6
不明	1.3	0.7
計	100.0	100.0

〔出所〕 Nejašmić [1981] p.60.

表2-11 帰国後の問題

すぐに仕事が見つからない	47.5(%)
長期の失業状態	22.2
自営業の開業許可がなかなかおりない	3.6
外国よりも生活が苦しい	9.7
出稼ぎ先でかかった病気	4.3
隣人との関係	3.0
その他(子供の教育、住居など)	9.7
計	100.0

〔出所〕 Nejašmić [1989]

年数の短さが影響していることも考えられる。

この表から読み取れるもうひとつの特徴は、帰国者に失業者が多いことである。実に、28.6パーセントの人が失業状態にある。帰国後、ちゃんとした職につくのは相当難しいことをこの結果は示唆している。この点をより詳しくするために、表2-11をみよう。

この表は、出稼ぎ労働者が帰国後どのような問題に直面したかをあらわしたものである。なお、帰国者のうち4割が深刻な問題に直面したと回答している。ここから、仕事が見つからないことが最も大きな問題になっていることがわかる。実に7割の人が失業状態を深刻に受けとめている。帰国しても適当な仕事がないのでは、外国で仕入れた技能や知識を活かしようがない。帰国者を上手に使うべくいくしきみが必要である。

表2-12 就職者と失業者の失業期間構成(1987年)

		実 数	(%)
け87 た年 人中 のに 失職 業を 期見 間つ	計	537	100.0
	6カ月未満	233	43.4
	6カ月以上6カ月未満	82	15.3
	6カ月以上12カ月未満	40	7.5
	1年以上3年未満	134	24.9
	3年以上5年未満	31	5.7
	5年以上8年未満	14	2.6
	8年以上	3	0.6
失87 業年 期末 間の 登録 者の	計	2,650	100.0
	6カ月未満	504	19.0
	6カ月以上6カ月未満	158	6.0
	6カ月以上12カ月未満	130	4.9
	1年以上3年未満	609	23.0
	3年以上5年未満	462	17.4
	5年以上8年未満	378	14.3
	8年以上	409	15.4

〔出所〕 Ferk-Daič [1989] p.119.

80年代後半の帰国者

これまでの考察は、77年のアンケート調査を基にした帰国者像であった。そこで描かれた姿は、外国滞在期間の比較的短い人たちのものであった。その当時からすでに10数年が経過し、帰国者の様相も変わってきた。そこで、最後に、クロアチア共和国職業安定局年次報告と係官へのききとり調査を使って、80年代後半の帰国者について簡単に述べておきたい。

80年代後半の帰国者には、経済的な問題を抱えた人が少なくなった。これは、いわゆる「失意の帰国者」が減って、「成功した帰国者」が増えたことを意味する。出稼ぎ期間が長期化し、帰国者はまとまったお金を持って帰ってくるからである。また、スイスで季節工として年間9カ月程度働き、残り3カ月間をユーゴで失業者として過ごすことを当たり前とする人々も出てきた。

他方、便宜上失業登録をする人々も存在した。職業紹介所に登録することは、健康保険をもらえるという大きなメリットを伴う。また、ドイツからの帰国者には、登録によって失業給付金を受け取ることができるというメリットが加わる。帰国者のある部分は、本当に仕事を探しているのではなく、このような便益のために失業登録をしたのである。表2-12に示された、帰国後5年以上失業状態にある人が全体の3割を占めること、表2-13にあるように、ある期間を過ぎると自分から登録を取り消す人が帰国者全体の8割を占めるという2つの事実は、この説を裏付けているといえよう。

表2-13 失業登録取消理由別構成

登録取消理由	1985年	1987年
年金受給	6.9(%)	5.9(%)
病気などですぐに働けない	1.4	2.9
他の共和国へ移住	3.8	3.1
職探しをやめた	83.1	83.4
決まった時期に登録に来なかった	2.1	2.5
その他	2.7	2.2
計	100.0	100.0

(注) 登録取消者数は85年 1,313人、87年 966人。

〔出所〕 Ferk-Daić [1986] p.407. 同 [1989] p.115より作成

4. まとめ

この章では、ユーゴの失業者数に影響を与える要因として、労働供給側と需要側からそれぞれひとつずつを取りあげ検討した。供給側の要因である農業部門から非農業部門への移動については、その大きさがわが国を超えるほどのものであり、非農業部門への雇用圧力としてとても大きかったことを示した。特に1970年代には、雇用労働者の増加が大幅に進んだにもかかわらず、それをはるかに超す勢いで労働供給が伸びたために失業者数も増加したことを明らかにした。

労働需要側の要因である外国での雇用機会については、ユーゴの失業者を減少させた時期と減少させなかった時期の両方があることが確認された。また、出稼ぎ労働者の特徴と出稼ぎ先での仕事内容を分析し、外国人労働者受け入れ派が主張する人材育成＝経済援助論は、必ずしも成り立たないことを明らかにした。外国人労働者の受け入れが人材育成となり、送り出し国の経済発展につながるには、出し手と受け手の双方に明確な合意が必要である。ユーゴの経験は、両者の周到に準備された計画なしには経済発展への貢献は望めないことを示唆している。

(注)

- 1) 現在行われている旧ユーゴの戦争において、地域ごとの民族構成を確定する上での基礎資料となっているのが、この81年国勢調査である。ボスニア・ヘルツェゴビナの領土分割交渉も、すべて81年国勢調査から出発している。
- 2) 後藤 [1990] や桑原 [1990]、真瀬 [1987] は、外国人労働者が送り出し国の経済にどのような影響を与えるかを分析している。その結論のひとつが、送り出し国の失業問題をかえって深刻化させるというものである。
- 3) 81年の国勢調査時点で海外で働いていたユーゴ人625,000人のうち、クロアチア共和国出身者は24.3%を占めていた。それゆえ、クロアチアの状況からユーゴ全体を類推することはある程度可能だと考える。

第3章 自主管理企業の労働需要

1. はじめに

この章の目的は、①労働者自主管理社会主義をとるユーゴスラビアの労働需要の特徴を明らかにし、②それが同国の雇用失業情勢にどういった影響をあたえているかを検討することである。

ユーゴは戦後の一時期(1948-53年)と1980年代を除いて、年平均実質経済成長率6%以上を達成してきた。にもかかわらず、失業率は一貫して上昇傾向にあった。1955年には2.9%だった失業率(雇用労働者プラス失業者を分母にとった雇用失業率；以下とくにことわらない限り雇用失業率を用いる)が、1989年には13.3%まで上昇している。比較的高い経済成長を実現してきたにもかかわらず、失業者が増大してきたのはなぜか。

第2章で、労働需要面の要因である「外国での雇用機会」と供給面の要因である「農業人口の非農業化」に焦点をあて、この問いに答えようとした。その結果、①外国での雇用機会の減少が失業者増に与える効果は普通いわれているほど小さくなく、②むしろ農業人口が急速に非農業部門へ移動したために失業者が増大したことが明らかになった。しかし、これら2点だけでユーゴの失業者増加のすべてを説明できるものではない。労働需要面の重要な点の検討が残されている。

5%の経済成長が、どの国でも同じパーセントだけ雇用を伸ばすとは限らない。それぞれの国がもっている産業構造、技術水準によって、経済成長と雇用の関係は変わってくる。とくにユーゴは社会主義体制をとり、しかも労働者自主管理という原理に従って企業が組織・運営されていた。自主管理企業が国民経済の中核を担っているために、ユーゴ全体の労働需要が他の国にはみられない特徴をもっていたことは十分考えられる。この点は同国の失業を考える上で重要である。

ユーゴの雇用失業情勢に注目するもう一つの理由は、ユーゴが労働者の解雇を事実上しない経済だったからである。ユーゴは社会主義国でありながら市場経済を前提とし、その結果として、企業間の競争も存在した。さまざまな保護政策が

とられていたとはいえ、国際市場に対しても一応開かれていた。競争である以上、勝つ企業もあれば負ける企業もある。負けつつある企業は人員整理をして経営効率を上げ、倒産を避けようとするのが普通である。しかしユーゴ企業は、解雇という経営合理化手段を全くといっていいほど使わなかった。首切りしないで危機を乗り切ろうとした。企業が解雇という形での経営合理化をしない場合、国民経済全体のパフォーマンスがどうなるかという問題を考える上で、ユーゴの経験は興味深い。

この章ではまず、ユーゴの労働需要の特徴を明らかにするために自主管理企業モデルの検討から始める。ユーゴ企業を念頭においてつくられた自主管理企業モデルを使って、いくつかの仮説を考えてみる。その際、ユーゴ企業の行動についてのアンケート調査も参考にする。次に、第3節で利用可能な統計資料をできる限り使って、第2節で提出した仮説を検証する。そして最後に、解雇と国民経済のパフォーマンスの関係を考えてみたい。

2. ユーゴの労働需要の特徴——考えられる仮説

(1)基本的な自主管理企業モデル W-V-Mモデル

自主管理企業モデルの歴史はウォード (Ward, Benjamin) に始まる。1958年、*American Economic Review* に発表された "The Firm in Illyria" と題する論文が最初である。労働者自主管理に関する博士論文執筆のためにユーゴスラビアを訪れていたウォードは、「一人あたり所得の最大化」を目的関数として自主管理企業は行動しているのではないかと考えた。そこで、新古典派経済学の企業理論の枠組の中で目的関数だけを変えて、自主管理企業モデルをつくりあげた。このモデルはその後ドーマー (Domar, E. 1966) に受け継がれ、ヴァネック (Vanek, J. 1970) が体系的に発展させ、ミード (Meade, J. E. 1972) によって一応の完成をみたとされている。

もちろんミード以後も、今日にいたるまでの数多くの改良モデルが出されてきている。しかし、基本的枠組はヴァネックらのモデルと変わっていない。そこでまず、ステファン (Stephen, F. H.) の記述に従って、最も基本的な自主管理企業モデル Ward-Vanek-Meade model (以下、W-V-Mモデルと略称) を検討した

い。

モデルの説明

W-V-Mモデルは、次の4つの仮定のもとに成り立っている。

(1)企業の運営はそこで働いている労働者によって行われ、生産量(X)と労働者数(L)は自由にかえることができる。

(2)労働以外の投入物は、市場価格によって調達される。ここでは議論を単純化するため、資本(K)のみを考え、利子率をrとする。したがって生産関数は、 $X = f(K, L)$ で与えられる。

(3)企業の意思決定は、一人当たりの純所得(π/L)を最大化するようになされる。労働者はすべて均質であるとし、生産物は市場価格(P)で販売される。

(4)情報の不完全性は存在しない。

労働者は、一人当たり純所得

$$\frac{\pi}{L} = \frac{pX - rK}{L}$$

を最大化するように行動する。そのための条件は、次の2つの式で表される。

$$\frac{\partial(\pi/L)}{\partial L} = \frac{pX_L}{L} - \frac{pX - rK}{L^2}, \text{ i.e. } pX_L = \frac{pX - rK}{L} = \frac{\pi}{L}$$

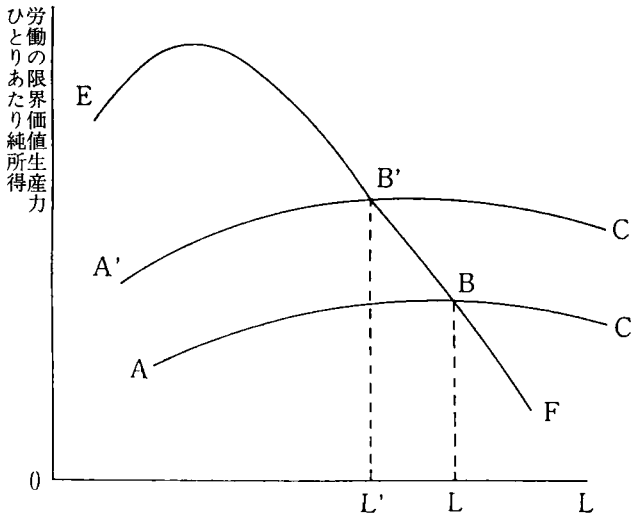
$$\frac{\partial(\pi/L)}{\partial K} = \frac{pX_K}{L} - \frac{r}{L}, \text{ i.e. } pX_K = r$$

すなわち、雇用量は労働の限界価値生産力と一人当たり純所得が等しくなるところで、資本量はその限界生産力と利子率が等しくなるところでそれぞれ決まる。資本主義企業と違う点は、雇用量を決めるのが市場資金率ではなく、「一人当たり純所得」になっていることである。この差は長期の均衡を考える場合には全く問題にならないが、短期の変動を考える時に重要な意味を持つてくる。長期では、(労働の限界生産力) = (市場資金率) = (一人当たりの純所得)という関係が成り立つのに対して、短期では必ずしもそうならないからである。それゆえ、以下の議論は、短期の変化に対する自主管理企業の反応を中心にすすめていくことにする。

短期における行動

短期において、生産物の価格や資本の利子率の変動に対する自主管理企業の反応は、資本主義企業と全く反対になる。すなわち、生産物価格の上昇または利子率の低下は、雇用量 L の減少をもたらし、結果として生産物 X を減少させる。この動きは、図3-1によって説明される。

図3-1



この図においてEBFは労働の限界価値生産力を、ABCは一人当たり純所得をそれぞれ表している。(3)式から、この企業はEBFとABCが交わる点、すなわち L で雇用量を決める。仮に、生産物の価格 P が上昇したとする。いま問題にしているのは短期であるから、この企業は雇用量の調整によって変動に対処しようとする。 P の上昇は、図3-1では曲線ABCの上方へのシフトとして表される。新しい一人当たりの純所得曲線A'B'C'は L よりも左の点 L' で限界生産力曲線と交わることになる。つまりこの企業は労働者数を減らすという行動をとるのである。利子率 r の低下も同様の結果を導き出す。

生産物が二つ以上、あるいは投入物が三つ以上になると、自主管理企業の行動に違いが出るだろうか。モデルが非常に複雑になるので詳しい紹介は割愛するが、

最初の基本形とはほぼ同じ結果になる。生産物や投入物をふやしたとしても、短期の行動に大きな差は出てこない。ある一定条件のもとでは、資本主義企業と同じ行動をとるが、いつもその条件が満たされるという保障はない。

この自主管理企業モデルから導き出されるユーゴ企業の行動に関するインプリケーションは次のようにまとめることができる。価格の上昇、あるいは利子率の低下が雇用量を減らし、生産量を減少させるので、短期におけるユーゴ企業の供給曲線は右下がりになっている。

(2)改良されたモデル

このW-V-Mモデルは、本当にユーゴ企業の行動を説明しているのだろうか。ミード以降今日にいたるまで、数多くの経済学者が改良されたモデルを提出している。それらは基本モデルの仮定を少しずつ変えて、企業行動をみようとしたものである。具体的には、①目的関数を変えたもの、②雇用量Lは自由に換えられないとしたもの、③資本は市場で調達されるのではなく、各メンバーの供出金によっているものとする、④完全競争ではなく寡占市場を前提にしたもの、の4つに大別できる。本稿の目的は、企業行動と雇用量の関係を明らかにすることにあるので、上記①と②からユーゴの現実に比較的近いと思われるモデルを一つずつ取り上げ、検討する。

余剰収益最大化モデル

これはユーゴの経済学者ホルヴァート (Horvart, B.) によって提出されたモデルである。彼は一人当たり収入最大化のかわりに、余剰収益最大化を企業の目的関数として設定した。ユーゴ企業をみていると必ずしも一人当たり純所得最大化を目標に行動しているようにはみえない。企業が年間計画を立てる場合、労働者の所得は今年実現された所得プラス目標増加額 ($w + \Delta w$: 目標所得と呼ぶ) という形で費用として計上され、原材料費などの他の費用と同じに扱われる。企業はこれらの諸費用を差し引いて残る部分、すなわち余剰収益を最大化するように行動しているとする。このように仮定することによって、自主管理企業モデルはユーゴの現実により近いものになるとホルヴァートは主張した。

ホルヴァートのモデルは前出の基本モデルの記号をそのまま使って、次のよう

に定式化される。

企業は、余剰収益

$$\pi^* = pX - (w + \Delta w)L - rK$$

を最大化するように行動する。最大化のための条件は

$$\partial\pi^*/\partial L = pX_L - (w + \Delta w) = 0, \text{ i.e. } pX_L = w + \Delta w$$

$$\partial\pi^*/\partial K = pX_K - r = 0, \text{ i.e. } pX_K = r$$

である。つまり、この自主管理企業は目標所得と労働の限界価値生産力が等しくなる点で雇用量を、利子率と資本の限界生産力が等しくなる点で資本量をそれぞれ決めることになる。ホルヴァートによれば、目標所得と市場貸金率は完全競争を仮定する限り等しくなる。短期のPやrの変動に対して、この自主管理企業は資本主義企業と同じ反応を示す。ホルヴァートのモデルによる限り、W-V-Mモデルが予想した雇用減少効果はみられないことになる。ただホルヴァートは、雇用量を自由に動かせることを前提としており、その点でユーゴの現実との整合性が弱くなっていると考えられる。

臨時工雇用モデル

「労働者数Lを自由に換えられる」という仮定が非現実であるという指摘は早くからなされていた。企業的意思決定が労働者によって行われるとき、仲間の首を簡単に切れるだろうかという批判である。この点を解決するために、「メンバーシップ」という概念が出され、たとえ一時的にレイオフされたとしても、メンバーシップを保有する限り再雇用されるというモデルがつけられた。この仮定においてモデルを展開すると、W-V-Mモデルが予想した自主管理企業の右下がり供給曲線は解消され、資本主義企業と同じ反応をすることが確かめられている。

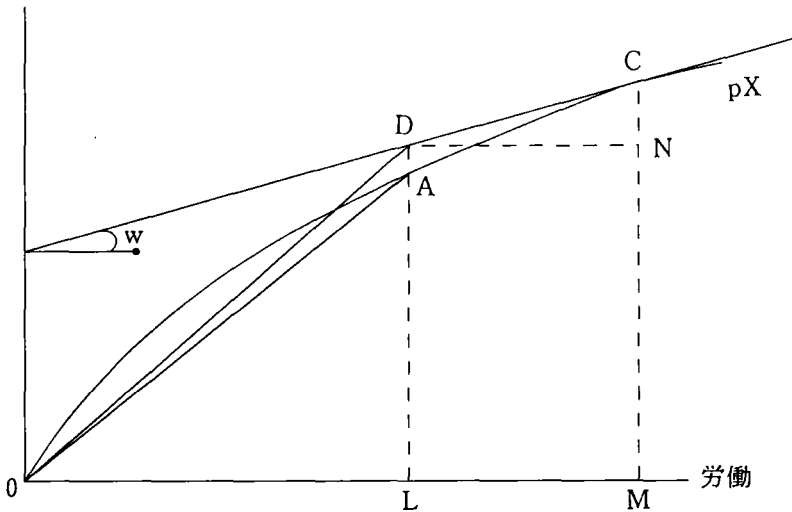
しかし、このモデルをユーゴ企業にあてはめようとするとう無理が出てくる。冒頭にも述べたように、ユーゴ企業はめったなことでは労働者を解雇しなかった。それは、再雇用保証つきレイオフという形でももちろん行われなかった。余剰人員を抱えながらも何とかもちこたえようとしていた。

解雇という形で雇用量を減らせない場合、企業は臨時工の増減で生産の変動に

対処しようとすることは十分考えられる。事実、ユーゴにも季節工や臨時工が存在した。ユーゴ企業の行動を説明するには、臨時工を雇って生産の変動に対処するというモデルの方が適切かもしれない。

臨時工雇用モデルは、ドーマー、ポウリー＝レディッシュ (Pauly & Redisch) カーソン (Carson) らによって議論されている。その内容は、図3-2に端的に表されている。曲線 pX は雇用量と総収入の関係を表しており、接線の傾きがそれぞれの L における限界価値生産力になっている。また、原点 O と pX 上の点を結んだ直線の傾きは労働者一人当たりの平均収入になる。

図3-2



今、ある自主管理企業の雇用量が市場賃金率 w と労働の限界価値生産力とが等しくなる点 M より少ない L にあったとする。その時、この企業の労働者一人当たりの平均収入は LA/OL である。この企業は、臨時工の雇用が可能な場合、彼らを雇おうとするだろうか。仮に臨時工を LM だけ雇い入れて全体の雇用量を OM にしたとする。この時、メンバー一人当たりの収入は LA/OL から LD/OL に増加する。それは、臨時工を入れると総収入は LA から MC にふえるが、臨時工に支払われる賃金総額は NC だけですみ、メンバーに配分される総額が AD

だけ大きくなるからである。つまり、臨時工を雇うことはメンバーにとって得になる。そしてそのメリットは、市場資金率と労働の限界生産力が等しくなる点Mまで雇用量をふやした時に最大になる。したがってこのモデルは、(イ)自主管理企業の雇用量は、短期においても資本主義企業のそれと等しくなり、(ロ)よほど大きな変動でない限り、企業は臨時工の増減によって生産量の変化に対応できることを表している。

このモデルの優れた点は、労働者を正式メンバーと臨時工に分けたことである。ただ、両者の違いが明らかにされていないという難点がある。もし正式メンバーも臨時工もまったく同質の労働者であれば、完全競争を仮定する限り、両者の賃金は等しくなるはずである。等しくならないとすれば、その理由を説明しなければならない。(イ)正式メンバーは資金を出しているため、意思決定に際して特別の権利をもっていることや、(ロ)メンバーは臨時工にない高い技術をもっている点などが理由としてあげられよう。

このモデルが現実のユーゴ企業の行動を説明するか否かを知るためには、臨時工が実際にどの程度使われているかを調べるのが一つの手である。もしユーゴ企業が臨時工の増減によって景気の変動に対処していたとすれば、このモデルの適合性は高くなるだろう。

(3)ユーゴ企業の実際の行動——ブラシュニカル調査

ユーゴ企業は、実際にはどのような目的をもって行動していたのだろうか。西ヨーロッパやアメリカの研究者は、いろいろな仮定をおきながらモデルを展開してきた。しかし、それらの仮定が現実のユーゴ企業の活動を正確に反映しているか否かは実にあいまいであった。この点を明らかにするため、リュブリャナ大学経済学部の若手研究者ブラシュニカル (Prašnikar, J.) は、スロヴェニア共和国内の企業40社を対象に調査をおこなった。企業行動の目的、生産物価格の変動への対処のしかた等を直接たずねたのである。基本的にはアンケートによっているが、うち15社に対しては1社当たり3～4時間かけてインタビューもおこなった。調査時点は1970年代終わり、ユーゴ経済が戦後最も良かった時期である。

ブラシュニカルは従業員数500人以上の企業を20社、499人以下の企業を同じ

く20社選び、経営管理者だけでなく、現場の労働者にも質問した。調査項目は、大きく分けて次の5つである。①企業行動の目的、②個人所得を決める要因、③資本蓄積を決める要因、④投資の目的とそのための資金調達、⑤生産物価格への影響力。この調査結果はそれぞれに興味深い論点を含んでいるが、ここでは本来の関心に従って、①企業行動の目的を中心に見ていきたい。

表3-1 企業の行動目的に関する経営管理者の意識¹⁾

	第 1 位	第 2 位	第 3 位
統計	資本蓄積(2.637) ²⁾	1人当たり所得(3.813)	経済力強化(4.387)
企業規模 ～499人	1人当たり所得(2.300)	資本蓄積(2.650)	設備のフル稼働(4.962)
500人～	資本蓄積(2.625)	経済力強化(3.100)	市場占有率上昇(5.000)
市場の競争度 低い	資本蓄積(3.071)	1人当たり所得(3.467)	経済力強化(5.119)
高い	資本蓄積(2.158)	経済力強化(3.579)	1人当たり所得(4.184)

注：1) 企業行動の目的として考えられる10項目をあげ、経営管理者に順位をつけてもらうという方法がとられた。10項目は以下の通りである。①個人所得原資、②資本蓄積、③1人当たり所得、④設備のフル稼働、⑤市場占有率上昇、⑥需要への迅速な対応、⑦他企業の発展を援助、⑧経済力強化、⑨低開発地域の発展を援助、⑩総収入増加。

2) カッコ内は、それぞれの項目につけられた順位を単純平均したものである。

〔出所〕Prašnikar [1980]

表3-2 企業の行動目的に関する生産労働者の意識

目 的	労働者評議会メンバー	非メンバー	合 計
1人当たり所得増大	52(78.8%)	41(51.3%)	93(63.7%)
個人所得原資増大	2(3.0)	30(37.5)	32(27.9)
資本蓄積	12(18.2)	7(8.8)	19(13.0)
その他	—	2(2.5)	2(1.4)
計	66(100.0)	80(100.0)	146(100.0)

〔出所〕表3-1に同じ。

企業行動の目的

表3-1は、企業行動の目的に関する経営管理者の意見をまとめたものである。企業規模と企業が直面する市場の競争度によって分類し、10項目のうち上位3つ

が示されている。また、表3-2は生産労働者の考え方を表しており、労働者評議会のメンバーであるか否かによって分けられている。これら2つの表から次の3点が明らかになる。

- (ア)経営管理者と生産労働者の間に大きな開きがある。前者は資本蓄積＝企業の成長を第1の目的としているのに対して、後者は一人当たり所得を一番に考えている。
- (イ)経営管理者の間でも規模によって差がある。大企業では資本蓄積、小企業では一人当たり所得がそれぞれ第1位になっている。大企業の経営管理者は一人当たり所得をあまり重視していない。
- (ウ)生産労働者では、労働者評議会のメンバーであるか否かによってやや異なる。両者ともに一人当たり所得を重視する点は同じだが、メンバーでない人の中には個人所得原資の増大をあげる人が多い。

経営管理者と生産労働者の目的が異なるのは、さほど不思議なことではない。問題は、どちらの考えが企業の行動により濃く反映されていたかである。社会学者がおこなったいくつかの実態調査によると、企業内の意思決定に最大の影響力をもつのはトップマネジメントであった。もしそうなら、企業は経営管理者層があげる「資本蓄積＝企業の成長」を第一の目的として行動していたと考えられる。

大企業と小企業の差はどうか。これはユーゴ全体の労働需要に直接かかわってくる問題である。『統計資料』(*Statistički bilten*)によると、全労働者の中で499人以下の企業に勤めている人の割合は約75%であった。これは、ユーゴ経済全体を考えた場合、小企業の行動目的「一人当たり所得」が優勢であったことを予想させる。しかし、小企業においても資本蓄積のランクは高く、順位の平均値で見ると、一人当たり所得との差は非常に小さい。この点が全体の行動にどう影響していたかは微妙である。

ブラシュニカルは、資本蓄積を目的とする場合でもその背後には、企業の成長—利益上昇—個人所得原資増加—一人当たり所得上昇という関連が期待されていたと主張する。その意味では、資本蓄積も一人当たり所得もあまり変わらないかもしれない。問題は、一人当たり所得を厳密に計算し雇用量を調節していたかどうかという点である。ブラシュニカルは、企業の行動目的の順位づけには

成功したが、それらがどう具体化されているかまでは調べなかった。「一人当たり所得を第一の目的にする場合、意思決定に際して所得の計算をするのか」といった質問をつけ加えれば、よりはっきりしたと思われる。このブラシュニカル調査だけからユーゴ企業全体の行動目的を特定化することは、非常に困難だといわざるをえない。

生産労働者で労働者評議会のメンバーでない人々の少なからぬ部分が、個人所得原資の増大を企業の行動目的にあげた。個人所得原資が増大すれば、労働者数が増えない限り、一人当たりの取り分は増加する。その意味では、個人所得原資と一人当たり所得は同じ性質のものだといえる。しかしそれが、企業内の収益分配の問題としてとらえられていたとしたら、話は変わってくる。企業は会計上の手続きとして、総収入から原材料費等のコストをひいた総収益を、消費部分と投資部分に分けるという決定をおこなっていた。その時、投資を減らして消費部分を増やすこともできた。非メンバーの労働者は、この意味で個人所得原資増大をとらえていたのかもしれない。もしそうなら、問題は資本蓄積をどう位置づけるかという点に帰着する。ブラシュニカルはこの点を明確に述べておらず、どちらの可能性も否定できない。

生産物価格の変動への対処

表3-3は価格、生産コスト等の市場できまる指標が変化した時、それに応じて企業は生産量を変えるか否かをたずねたものである。この表からわかるように、市場の動きに対して企業は全くといっていいほど反応していない。どの指標をとっても、ほとんどすべての企業が生産量を変えないと答えた。価格の需要弾力性が非常に小さい製品をつくっていたのなら、この行動は理解できる。しかし、40社全部がそうではないだろう。ユーゴ企業は、なぜ市場の指標に反応しなかったのだろうか。

考えられる一つの理由は、市場が十分機能しなかった点である。40社のうちその生産物価格が競争的に決まっていたのは、7社だけであった。他の33社は、①国が価格を決める(8社)、②生産者カルテルを形成し、政府機関の承認を受ける(11社)、③顧客との交渉で価格を決め、政府機関の承認をうける(14社)という構成であった。多くの企業にとって、価格と市場の需給関係は、直接につながっ

ていなかった。ただ③については、もし売手と買手が複数存在すれば、ある程度競争的に価格が決まっていたかもしれない。しかし、政府機関が介入する時、どこまで競争があったか疑問である。ユーゴは市場を導入した社会主義だといわれていたが、この調査結果をみる限り、市場が実際に機能していたのはごく一部にすぎないようである。

表3-3 市場の変化に対する対応

パラメータの変化	生産量を変える企業	生産量を変えない企業	合 計
生産コスト	1	39	40
個人所得	1	38	39
生産物価格	3	37	40
固定費	1	39	40

〔出所〕表3-1に同じ。

投資意欲

企業行動の目的のところでも述べたように、ユーゴ企業の経営管理者たちは資本蓄積に大変熱心であった。また、生産労働者も13%が資本蓄積を第一の目標にあげていた。そもそも、生産労働者は投資に対してどのような考え方をもっていたのか。表3-4によると、生産労働者の7割は投資の必要性を認めている。労働者評議会のメンバーか否かで若干の違いはあるものの、さして大きな差ではない。投資に関しては、経営管理者と生産労働者と生産労働者の意見が一致していたと考えられる。

表3-4 生産労働者の投資に対する意識

投資の必要性	労働者の評議会のメンバー	非メンバー	合 計
必要だと思う	51 (77.3%)	53 (66.3%)	104(71.2%)
必要だと思わない	15 (22.7)	27 (33.7)	42(28.8)
計	66 (100.0)	80 (100.0)	146(100.0)

〔出所〕表3-1に同じ。

ブラシュニカル調査のまとめ

ブラシュニカルがおこなった調査の結果を私の関心に即してみてきたが、そ

れをまとめると次のようになる。

- (ア)ユーゴ企業の経営管理者が描く行動目的は、大企業と小企業でやや異なる。大企業の経営管理者は資本蓄積を、小企業の管理者は一人当たり所得をそれぞれあげていた。ユーゴの経済に占める割合は、小企業のほうが高かった。それゆえ、ユーゴ全体でみると一人当たり所得増大を目標にしている部分の方が優勢だったかもしれない。しかし、小企業の中には資本蓄積を第一目標にあげるところも多かった。その影響も無視できないため、結局、はっきりしたことはいえない。
- (イ)市場の動きに対して、企業は全く反応しなかった。
- (ウ)投資に対しては、経営管理者、生産労働者ともに熱心であった。

(4)考えられる仮説

W-V-Mモデルによれば、価格の上昇、利子率の低下は短期的に企業の雇用量を減少させる。いま価格の上昇を好況と読めば、景気が良くなると自主管理企業は雇用量を減らすことになる。他方、需要喚起のために政府が利子率を下げた場合、政府の意図とは反対に、自主管理企業は雇用量を下げ、生産量を減らすという行動をとる。ユーゴ企業がこういった行動をとっていなかったらしいことは、ブラシュニカル調査から容易に想像できる。また、第1章で指摘した経済成長と失業に関する経験則「年率7%以上の成長が2年以上続けば失業率低下」も、ユーゴ企業が全体として経済の常識に反するような行動はしていなかったことを示唆している。したがって、W-V-Mモデルよりもホルヴァートのモデルの方が、ユーゴの現実に近いといえよう。ただ、ホルヴァートは雇用量が自由に調節できる点をモデルに入れており、それが現実との差を広げる要素になっていた。

そこで、W-V-Mモデルとホルヴァートのモデルはひとまずおいて、解雇が事実上ないことから出てくる自主管理企業の行動に注目し、次の仮説を立てた。

- (ア)ユーゴ企業は、臨時工の増減によって生産量の変化に対応していた。正式メンバーの解雇ができないので、メンバーの数を少なくし、臨時工を雇い入れることによって生産増加に対処した。臨時工雇用モデルによれば、自主管理企業は

臨時工を入れることによって経済理論的に最適行動をとっていた。

(i)生産の増加を、雇用量増大によってではなく、労働生産性の上昇によって達成しようとした。したがって、生産が伸びるほどには雇用は伸びなかった。他方、資本装備率 K/L は上がっていった。

これら2つの仮説を次節で検証する。

3. 労働需要の特徴と失業

(1)臨時工の利用

臨時工はユーゴ経済においてどの程度のウェイトを占めていたのだろうか。彼らが全労働者に占める割合を示す資料は乏しく、わずか4時点についてしかえることができなかった。しかも、1982-84年の3年間はクロアチア共和国だけの数字であり、ユーゴ全体の動きをどれだけ反映しているか、やや心もとない面がある。1976年の時点で、ユーゴの全労働者の動きに占める臨時工の割合は2.6%であった。クロアチア共和国では、82年3.3%、83年3.2%、84年3.2%と3%強で安定していた。1980年の『雇用動向調査』によると、わが国の雇用労働者のうち、臨時・日雇名義の常用労働者の割合は全産業で4.1%、製造業だけをとると3.8%になる。ユーゴの数字はわが国と比べて、大幅に低いといえない。ユーゴは臨時工を比較的によく利用していたと考えられる。

臨時工のウェイトを知る手がかりは、あと2つある。1年間の採用予定人数に占める割合と離職者に占める割合である。前者は、クロアチア共和国について3年間の資料を得ることができた。採用予定数のうち臨時雇い名義は、1979年47.9%、83年49.1%、84年52.8%と徐々に増加していた。81年以来、ユーゴ経済は深刻な不況に陥った。79年に比べて84年の臨時工採用予定割合が増加したのは、経済的に不安定な時期の企業行動を反映したものと思われる。ユーゴ企業は、いつでも解雇できる臨時工の比重を高めることによって、生産の増減に対処していたと考えられる。

表3-5は、離職者の離職理由別構成を示している。資料の制約から、1961年から76年まではユーゴ全体の数字、78、79年と82-84年はクロアチア共和国の値である。わが国と比べるために、『雇用動向調査』の数字を合わせてあげている。こ

の表から次の4点を読み取ることができる。

- (ア)ユーゴ企業は、60年代前半まで労働者をよく解雇していた。61、62年は全離職者のうち、経営上の都合を理由とするものが3割強を占めていた。年間離職率が11%前後だったので、1年間で雇用労働者の3.8%が解雇されたことになる。
- (イ)経営都合による離職者の割合は63年、69年を節にしながら急速に減少してきた。そして、70年代にわが国と同じ割合になり、最近ではゼロ近くまで減少している。
- (ウ)自己都合による離職は、わが国よりも大幅に少ない。ただ、好況期に上昇し、不況期に下がるという傾向はわが国同様にみられた。
- (エ)契約期間満了に伴う離職者の割合がわが国に比べて非常に高い。しかも、その割合は上昇傾向にあった。

1950年代の統計が手もとにないので、経営上の都合を理由とする離職者が戦後一貫して多かったのか、たまたま60年代前半だけ増えたのかは不明である。ただ、はっきりと指摘できるのは、少なくとも61年から65年の間、解雇は決してめずらしくなかった点である。ウォードやホルヴァードがモデルをつくる時、労働者数を自由に変えられると仮定したのは、あながち根拠のないことではなかったらしい。

63年と69年に経営上の都合を理由とする離職者が大幅に減るのは、景気回復と制度改正の相乗効果によると思われる。61年7.0%、62年4.2%とやや高い水準で推移した実質経済成長率は、63年に12.4%に上昇した。また、63年は憲法改正が行われ、企業の自主権がほぼ全面的に認められた年であった。企業経営が労働者の手に完全に委ねられると同時に経営都合による離職者が減少したことは興味深い。69年も10%近い成長をとげた年である。67年2.2%、68年4.3%と低迷を続けたユーゴ経済は、69年から3年間の好況期に入る。と同時に、大幅な制度改革も行われた。65年から68年にかけて、経済力の劣る南の共和国では企業の倒産が続出し、失業者も大幅に増加した。その結果、後進共和国の突き上げを受けて連邦政府は自由化政策をやめ、連合労働体制のもとになる諸改革を69年からおこなった。市場競争に全面的に頼るのではなく、企業間の「協議」を重視する政策を中心にすえたのである。労働者を解雇する時に満たすべく条件を厳しくしたのもこの時期であった。そして、76年に制定された『連合労働法』は、労働者を経営都

表3-5 離職者の離職理由別構成

年	計	経営都合	自己都合	契約期間満了	その他	離職者数	離職率
(ユーゴ)							
1961	100.0	35.9	N.A.	20.4	N.A.	347,000	10.7%
1962	100.0	34.0	N.A.	20.6	N.A.	379,000	11.4
1963	100.0	20.4	N.A.	18.4	N.A.	366,000	10.8
1964	100.0	15.7	33.0	15.9	35.4	374,000	10.4
1965	100.0	21.8	29.8	17.9	30.5	375,000	10.2
1966	100.0	19.0	32.3	25.1	23.6	298,000	8.3
1967	100.0	20.0	27.8	32.7	19.5	282,000	7.9
1968	100.0	15.0	28.2	37.8	19.0	229,000	6.4
1969	100.0	8.6	38.6	35.7	17.1	240,000	6.5
1970	100.0	7.1	48.3	27.4	17.2	238,000	6.2
1971	100.0	6.7	47.3	27.9	18.1	253,000	6.3
1972	100.0	7.4	45.2	26.9	20.5	242,000	5.7
1973	100.0	7.7	42.2	27.6	22.5	252,000	5.9
1974	100.0	6.4	43.4	28.6	21.6	224,000	5.0
1975	100.0	6.2	37.9	33.4	22.5	228,000	4.8
1976	100.0	6.8	27.6	37.0	28.6	215,000	4.4
(クロアチア共和国)							
1978	100.0	2.3	43.4	43.3	11.0	66,000	5.0
1979	100.0	2.5	49.5	37.3	10.7	82,000	6.0
1982	100.0	0.1	42.0	43.3	14.6	64,000	4.3
1983	100.0	0.4	37.3	44.0	18.3	62,000	4.1
1984	100.0	0.8	36.7	45.4	17.1	62,000	4.1
(日本)							
1980	100.0	4.8	77.9	6.6	10.7	3,593,600	14.4

〔出所〕1) ユーゴ：連邦統計局『統計年鑑』

2) クロアチア共和国：職業安定局『統計年報』

(SSIZ za zapošljavanje Hrvatske, "Zaposlenost, Zapošljavanje i djelatnost samoupravnih interesnih zajednica za zapošljavanje", 1979, 1983, 1984年)

3) 日本：『雇用動向調査』昭和55年

合解雇から守ったのである。

自己都合による離職者の割合がわが国に比べて小さいのは、契約期間満了に伴う離職者が多いからだと思われる。契約満了とは、まさに臨時工を示している。ユーゴの臨時工は、大きく2つの種類に分けることができる。病気やお産で長期休暇をとる人のかわりに働く場合と、繁忙期にだけ雇われるいわゆる期間工の場合である。前者は毎年あまり変動しないと考えられるから、契約期間満了による離職者の増加部分はおそらく後者によっていたと思われる。離職者総数が減っているのに、契約期間満了によって離職した人の実数は、横這いかやや下がり気味であった。ただ、ユーゴ経済がどの程度臨時工に頼っていたかは、この資料だけでははっきりしない。

(2)雇用労働者数と資本装備率

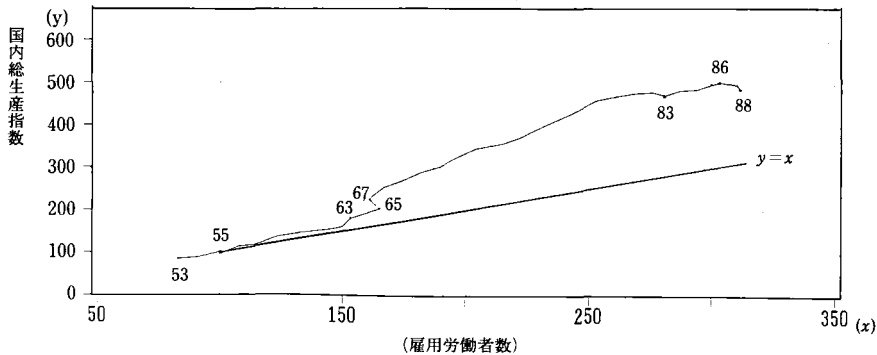
生産額と雇用労働者数

自主管理企業は、雇用をふやすよりも労働生産性の上昇によって生産量を増加させる傾向が強いと考えられる。ユーゴ企業は、本当にこういった行動をとっていたのだろうか。この点を確かめるために書かれたのが図3-3である。実質国内総生産額と雇用労働者数をそれぞれ指数化(1955年=100)し、両者の関係をプロットした。国内総生産額と労働者数の関係は、産業構造の変化に大きく影響される。それゆえ、ユーゴ企業の行動によって両者の関係がすべて決まるとはいえない。しかし、大体の傾向をみることは可能だろう。

図3-3に現れたいちばんの特徴は、63年を境に実質生産額の伸びが労働者数の伸びを大幅に上回っていく点である。62年まで45度線付近で推移していた両者の関係は、63年以降大きく変化する。前にも述べたように、63年は名実ともに労働者による企業の自主管理が始まった年である。ユーゴ企業は、自主管理企業がとると予想される行動をこの年からとり始めた。

65年から67年の動きは、経済改革による国内経済の混乱によるものだと考えられる。生産は増えたにもかかわらず雇用労働者数は減少した。雇用を増やさずに生産量が増えていく傾向は、66年以降よりはっきりと現れる。そこで、この図に示された1953年から88年までの35年間で65年で二つに分けて、単純な回帰式を計

図3-3 国内総生産額と雇用労働者の関係
(1955年=100)



$$\langle 1953-88年 \rangle \quad y = -113.463 + 2.102x \quad R^2 = 0.972$$

(-24.971) (0.061)

$$\langle 1953-65年 \rangle \quad y = -42.508 + 1.427x \quad R^2 = 0.969$$

(-7.456) (0.076)

$$\langle 1966-88年 \rangle \quad y = -56.664 + 1.892x \quad R^2 = 0.957$$

(-21.479) (0.087)

(注) カッコ内は標準誤差

(出所) Savezni zavod za statistiku, *Statistički godišnjak SFRJ* (連邦統計局『統計年鑑』)

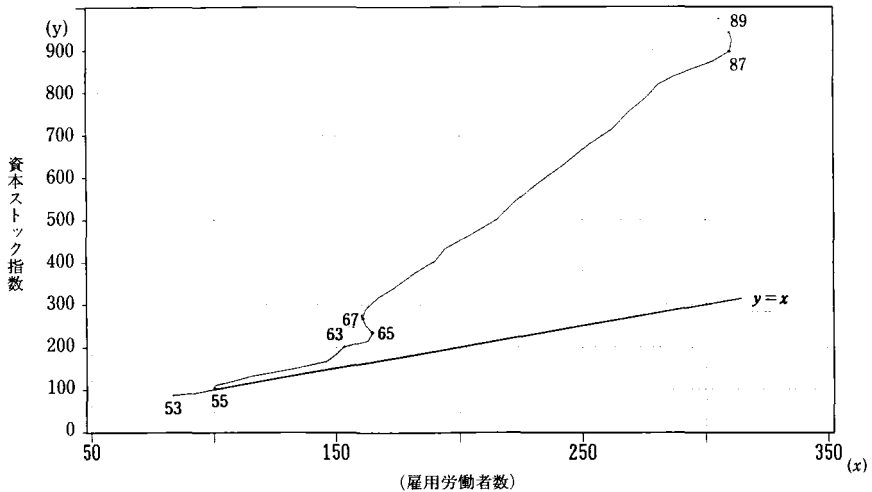
算してみた。図3-3の下に書かれている式がそれである。推定式の係数の下にあるカッコは標準誤差である。どの係数も統計的に有意であり、決定係数も高い。

65年までと66年以降を比べると、雇用労働者指数(x)の係数が大きくなっていることがわかる。65年までは1.427だったものが、66年以降は1.892になっている。これは、企業が生産量の伸びほどに人を雇わなくなったことを意味している。解雇が難しくなった状況下で、企業は労働生産性をあげることによって生産を増加させたことがわかる。

資本ストックと雇用労働者数

次に、資本ストックと雇用労働者数の関係をみてみよう。図3-4は縦軸に実質資本ストック指数をとり、図3-3と同じ方法で書かれている。この図が示すように、ユーゴ企業の資本装備率K/Lは、62年以降急速に上昇している。生産量と同じ63年ではなく、62年から変化が始まっている。生産量よりも1年早く動き始めた理由については、今のところよい説明を思いつかない。

図3-4 資本ストックと雇用労働者の関係
(1955年=100)



<1953-65年> $y = -62.227 + 1.677x$ $R^2 = 0.961$
 (-9.906) (0.101)

<1966-88年> $y = -419.428 + 4.332x$ $R^2 = 0.997$
 (-13.342) (0.052)

(注) カッコ内は標準誤差

(出所) 図3-3に同じ。

この図においても、65年をひとつの境目として回帰式を計算した。その結果は、図3-4の下に書かれている。図3-3と同様、係数はどれも統計的に有意であり、決定係数も高い。この図は、ユーゴ企業が経済改革以降資本投資に積極的になったことを見事に描き出している。 x の係数が、65年までの1.677から4.332へ実に2.6倍になっているからである。設備投資によって生産性を高め、少ない人員で多くの生産量を確保する経営をユーゴの自主管理企業は志向した。

以上2つのグラフの観察から、ユーゴ企業は63年の制度改革以降、理論的に考えられる自主管理企業と同じような行動を取り始めたことがわかる。すなわち、雇用増よりも資本装備率の上昇、労働生産性の上昇によって生産量をふやすようになったのである。

(3)失業への影響

臨時工がユーゴの失業に与える影響はさほど大きくなく、しかも年を追って小さくなってきたように思われる。それは、失業者に占める契約期間満了離職者の割合が、61年37.1%、65年28.3%、70年20.3%、75年14.1%、79年12.3%、84年10.4%と着実に減ったからである。臨時工への依存度が大きく変動していないとすると、失業増加の原因は、他に求めなければならない。

生産の増加を労働生産性の上昇によって実現してきたことが失業に与えた影響は大きいと思われる。1955年から89年の35年間に、実質生産額が9.5倍になっているのに対して、雇用量は3倍弱しか伸びていない。いま仮りに、1955年から65年までの生産額と雇用労働者数の関係が、66年以降も続いたとすると、89年の失業者約110万人は完全に解消される。経済改革以降の変化は、ユーゴの失業増加の一つの大きな要因として注目しなければならない。

4. 解雇と国民経済のパフォーマンス

ユーゴは、1960年代前半まで比較的良好に労働者を解雇していたが、60年代終わり以降、解雇を避けるようになり、70年代と80年代にはほとんど解雇しなくなった。

解雇がないことは、失業者をふやさないという点で社会的なメリットがある。しかし、企業の経営効率からみると、手放して喜ばない面が多い。人員整理によって経営効率をあげ、競争に勝てるだけの力を取り戻すのが難しくなり、結局いつまでもたっても非効率のままでいるという事態になりかねない。最悪の場合は、倒産である。

ユーゴでは、企業が倒産しそうになると、よほどひどい場合を除いて、政治が救いの手をさしのべていた。失業者を出さないために、その企業がもちこたえ、体質を強化して黒字経営に転ずるならば、地方政府による援助の意義は大きい。しかし、通常はそうならなかった。補助金をもらい始めると、それに頼ってしまい、いつまでもたっても赤字体質から抜け出ることができなかった。

労働者自主管理という言葉が示す通り、企業の経営は労働者が直接あるいは代表を通して間接におこなっていた。企業の収益は、労働者間の話し合いによって

自由に分配されるため、企業の業績が上がれば、個々の労働者の収入も上がるという仕組みになっていた。これは労働者の励みになり、彼らは企業の業績を伸ばすために、一所懸命働こうとするプラスの効果を発揮した。しかし、ひとたび業績が悪化すると、非効率性に目をつぶって余剰人員を抱えこんでしまう危険性もあわせて持っていた。

わが国の企業も、できるだけ解雇を避けようとする点では、ユーゴの自主管理企業と共通する面がある。しかし、わが国の企業は、本当に業績が悪化すれば大企業といえども人員整理をおこなう。2期続けて経常赤字がでると解雇に踏みきる企業が多いことが、経験的に確かめられている¹⁾。企業の業績悪化に伴ってユーゴの労働者が支払うコストは、賃金の低下だけである。他方、わが国の労働者は、解雇というコストも稀にでなく支払う。この差は大変大きい。

ユーゴ経済は、1980年代に入って大きな落ち込みを経験した。消費者物価の上昇に賃金上昇が追いつかなかったために、実質賃金は約20年分低下した。ユーゴ経済が苦境に陥ったのは、ユーゴ企業が十分な国際競争力を持ち得なかったからである。連邦政府は、200億ドル近くの対外債務返済のために、輸入抑制と輸出振興政策をとった。しかし、ユーゴ製品の多くは国際競争力をもたないために輸出が思うように伸びず、為替レート切り下げに伴う輸入インフレだけが残った。

ユーゴ企業の国際競争力が弱いままで終わったのはなぜか。人的資本や技術水準の問題もあるだろう。しかし、基本的には、政治が企業を保護しすぎたことによっていると考えられる。解雇というコストを支払う必要のない競争は、結局のところ、企業の経営効率をそれほど高めない。競争に負けたら職を失うかもしれないという緊迫感の中でこそ、国際競争に勝つ力が養われるのではないだろうか。解雇は、できるなら避けた方がいい。しかし、解雇を全くしないとなると、国民経済の全体のパフォーマンスを落としてしまうことになりかねないことをユーゴの経験は示唆している。

(注)

1) この点については、小池 [1983] と村松 [1985] を参照されたい。

第II部 労働者自主管理企業の経営

第4章 ユーゴ企業分析の枠組

1. はじめに

第Ⅰ部では、ユーゴの労働市場の特徴を失業者という視点から分析した。その延長線として、ユーゴ企業の行動パターンについても検討を加えた。第Ⅱ部は、第3章の考察を受けて、自主管理企業が実際にどう運営されていたのかを明らかにすることにあてられる。筆者自身がおこなったききとり調査や各種の実態調査を用いて、自主管理企業の現実迫る。

自主管理企業の経営については、すでに多数の研究がおこなわれている。それらを紹介しただけでは、大した意味をもたない。私自身の分析視角を作り上げる必要がある。そこで、実際のデータ分析に入る前に、私がもっている自主管理企業分析の枠組みを提示しておきたい。

まず、第2節で、自主管理企業の行動に関するこれまでの研究を3つの視点から整理する。その上で、自主管理企業を分析するための枠組み「労働者＝経営者交渉モデル」を提示する。

2. これまでの研究

これまでのユーゴ自主管理企業の行動に関する研究は、おもに次の3つの視点から行われてきた。①法律に書かれた制度と実態との比較、②自主管理企業モデルと実際のユーゴ企業の行動の比較、③労働者の経営に対する発言力(voice)という観点から他国との比較。

①に分類される研究は、1960年代後半から70年代前半にかけて盛んに行われた社会学者による影響力調査である。自主管理企業の運営に関わっている人々をいくつかのグループに分け、どのグループが意思決定に最も大きな影響力を持っているかを労働者にアンケート形式で質問した。そういった研究報告は、優に50を超えている。第5章でそれらの調査を整理分析するが、結論を要約すると次のようになる。

「ユーゴの自主管理企業は、労働者の代表によって企業経営の諸決定がなされるという体制をとりながらも、実際には、労働者の多数を代表していない一部のグループ（トップマネジメント）によってほぼ全ての決定がなされている」

②に属する研究は、Ward の1958年の論文を出発点として、経済理論家たちが取り組んできた一連の研究である。この点については、すでに第3章で検討した。経済理論家たちは、自主管理企業の行動を説明するにあたって、資本主義企業の行動目的である利潤極大を、「ひとりあたり収益極大」に置き換えてモデルを組み立てた。Vanek の1970年の著書が初期の研究の集大成である。この研究は、その後、Meadeによってより精緻化され、いろいろな試みがなされつつ研究が進んでいる。

③に分類される研究の代表的なものは、I D E (Industrial Democracy in Europe) 研究グループによる業績である (I D E [1981a,b])。ヨーロッパの社会学者25人で結成された I D E は、1970年代半ばに、ヨーロッパの12の国で、ほぼ同じ質問票を用いて影響力調査を実施した。広範な国際比較であり、意思決定への影響力を項目別に調べたことなど優れた点の多い調査である。

I D E グループによると、ユーゴ労働者の発言力は、制度面でも実態面でも、ヨーロッパで最も大きいとされた。I D E グループと同じ質問票を用いて日本で調査し、それを I D E 調査と比較したのが石川・犬塚 [1985] である。この研究も、ユーゴの労働者の発言力がもっとも大きいことを示した。

以上の研究は、それぞれユーゴ企業の実態を知る上で貴重である。しかし、限界も多い。影響力調査は、グループ別の順位はわかっても、誰がどこまで発言しているかという疑問には答えてくれない。自主管理企業モデルもユーゴ企業の行動の一部は説明するものの、解明できない部分も多くあった。ユーゴ自主管理企業の意思決定の実際を知るには、以上のような研究を土台にして、事例研究を積み上げていく必要があった。

ユーゴの自主管理企業をていねいに調べたものは、非常に少ない。私の知る限り、Adizes [1971] のみである。Adizes は、企業長のリーダーシップの違いが企業内の意思決定に与える影響を明らかにするため、1967年から68年にかけて2つの繊維会社を丹念に調査した。技術や規模、企業の歴史といった要因をできるだ

けコントロールし、非常によく似た、しかし企業長のリーダーシップのとり方がきわだって違う2つの企業で、参与調査を実施した。

彼の調査は、周到に計画され綿密であり、その内容は他の追従を許さない。しかし、65年の経済改革直後の研究であり、70年代前半の連合労働組織導入後の状況を反映していない。また、国際比較という視点が明示的に出されていないために、自主管理企業の特徴がいまひとつ鮮明にされていないという難点もあった。そこで私は、Adizesの研究をふまえつつ、自主管理企業の実態を明らかにするために、労働者＝経営者交渉モデルを作成した。

3. 労働者＝経営者交渉モデル

モデルの説明

ユーゴ自主管理企業の運営は、労働者の代表によって組織される労働者評議会の意思決定に基づいて行われ、企業長をはじめとするトップマネジメントは、労働者評議会の決定を実行する役割を担うユーゴ企業を説明する場合、決まってこのような表現が使われた。しかし、これでは具体的なイメージが湧いてこない。労働者評議会とはどんな組織なのか、ユーゴ企業はわが国の企業とまったく違った組織形態なのかなど、疑問はつきない。私は、ユーゴ企業の労働者評議会を日本の大企業の労働組合と対置することによって、ユーゴ自主管理企業の組織と機能を相当程度説明できると考えた。

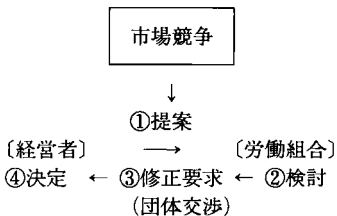
図4-1は、日本とユーゴの企業内意思決定をモデル化したものである。日本の大企業では、さまざまな意思決定に際して、経営側が労働組合の意見をきく。特に、人員の増減や異動につながるような意思決定では、組合側の同意が得られるまで話し合いを繰り返す。この話し合いは、通常、争議行為を伴わない労使協議会で行われるが、経営者から納得のいく説明がなされない場合、組合側は団体交渉に持ち込む。話し合いや交渉を通して両者は合意に達するが、最終の決定権とそれに伴う責任は、当然のことながら経営側にある。

ユーゴの自主管理企業では、従業員代表によって構成される労働者評議会がすべての意思決定をおこなっていた。企業長をはじめとする経営管理機関（日本企業の取締役会に相当）が、労働者評議会に対して、経営方針案や投資計画案を提

示し、労働者評議会は、それらの提案を検討し決定した。提案に不明な点がある場合、経営側に説明や修正を求めた。最終の決定権は、制度上、労働者評議会に属していた。

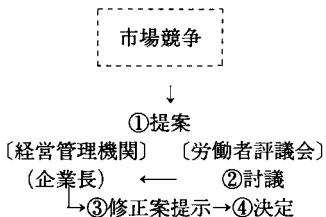
図4-1 労働者＝経営者交渉モデル

(日本)



- ①経営側は市場競争で勝っていくために、様々な経営方針、経営戦略、経営計画を作成し、組合に提案する。
- ②組合は提案に無理がないか現場に下ろしてチェック。
- ③不明な点は経営側に説明を求める。受け入れられないものについては、修正を要求。協議機関で決着がつかないときは、団体交渉に持ち込む。
- ④最終決定は、あくまでも経営側の責任においておこなう。

(ユーゴスラビア)



- ①経営管理機関は、市場競争を前提とした経営方針、経営戦略、経営計画を作成し労働者評議会に提案する。
- ②提案は労働者評議会で討議され、修正が必要な場合は経営管理機関に検討を要請する。
- ③経営管理機関は労働者評議会の要請によって修正案を作成、提示する。
- ④労働者評議会が最終決定。

ユーゴの労働者評議会は、代議員の選出母体、選出方法、機能などが、日本の労働組合の中央委員会（工場レベルでは支部委員会）とよく似ていた。それは、以下の理由によっている。①両者とも任期は2年で、職場ごとに選出され、重要な案件はこの場で必ず討議されたこと、②労働者評議会の被選挙権は職長までであり、日本の組合員資格の上限とほぼ一致していたこと。

日本企業とユーゴ企業の違いは、①最終決定権の所在と②市場競争の程度であった。労働者自主管理のユーゴでは、法律によって労働者評議会が企業経営の意思決定をおこなうとされていた。また、ユーゴでの市場競争は、政府のさまざまな統制によって制限されており、日本ほど熾烈ではなかった。図4-1でユーゴの市場競争を点線で囲んだのは、この点を反映させるためである。このモデル

で、ユーゴの自主管理企業をどこまで説明できるだろうか。

ザグレブの製菓会社

労働者＝経営者交渉モデルの妥当性を検証するために、ザグレブに本社をおく製菓会社をとりあげる。私はこの会社を1986年から毎年のように訪れ、法律改正にともなう組織改編や企業経営の実態について調査してきた。この調査から明らかになったことは第8章で詳しく分析される。ここでは、調査から得られた情報の中で、交渉モデルに関わる部分だけを取り出して議論する。

この会社は、10の生産工場と4つの間接部門から構成される大企業であったが、経営上の意思決定は、生産物の性質上、各工場が独自に行う範囲が広がった。会社レベルに置かれた中央労働者評議会が決めるのは、原材料の購入や製品の販売にあたっての調整、会社全体の資金計画などであった。工場運営に関する決定は、工場の労働者評議会で行われていた。それゆえ、交渉モデルにしたがって製菓会社の実態を説明するには、工場レベルに注目する必要がある。私が訪ねたのは、チョコレート生産工場であった。

チョコレート工場の組織図は、第8章の図8-3のようになっている。5つの生産部門とひとつの事務部門から構成され、930人の大所帯であった。労働者評議会は代議員15人で構成され、平均して週に1回、会議が開かれていた。87年頃の代議員の構成は、職長1名、班長4名、一般従業員10名であった。

この工場の職制は、工場長を頭に副工場長、生産管理責任者、係長、職長、班長、一般従業員となっていた。労働者評議会の代議員になれるのは職長までであり、係長以上は選挙権はあっても被選挙権はないとされていた。これは、ブルーカラー労働者の昇進の上限と一致していた。

8年（義務教育）から12年の教育（日本の高卒に相当）を終えてこの会社に入った人は、職長まで昇進する可能性があった。係長以上は、短大・大学卒の資格が要求されていたので、一般従業員として入った後、夜間大学に通って大卒の資格をとり、係長以上に上がっていく人もわずかながらいた。しかし、それは例外的な存在だった。『連合労働法』の493条は、管理的職務についている人には被選挙権がないと定めていたが、管理的職務とは係長以上を指していることがこの事例から明らかになった。

チョコレート工場では、ほぼ2週間に1回の割合で労働者評議会が開かれていた。そこでは、工場長が提案説明をおこない、評議会メンバーが質問するという形で議事が進められた。工場長と評議会メンバーの意見が食い違うようなことがあると、評議会メンバーは納得のいく説明を求めて、工場長に繰り返し質問した。評議会メンバーの同意が得られそうにないとわかると、工場長は妥協案を提示し、議論に決着をつけようとした。

ユーゴ自主管理体制の弱点

労働者評議会での議論については第7章で詳しく紹介するが、そこで繰り広げられた議論は、わが国企業の経営者と労働組合執行委員の話し合いによく似ていた。ただ、わが国と異なる点が2つだけあった。ひとつは、最終決定権が労働者評議会メンバーにあったことであり、他のひとつは、評議会メンバーが自分たちにとって身近な問題にしか興味を示さなかったことである。前者は、労働者自主管理制度をとる以上当然のことであった。しかし、後者の違いは、自主管理体制の根幹に関わる問題点を含んでいた。すなわち、経営のことをよく知らない素人集団（労働者評議会）に企業経営全般にわたる意思決定権をもたせることの是非である。

わが国の大企業労働組合には専従役員がおり、組合活動の中核を担っている。彼らは、長年の組合活動を通じて、経営側との交渉において押さえるべきポイントを熟知している。経営側が少しでもおかしい提案をしてこようものなら、その弱点を指摘し再考を促す。そうすることが企業の発展につながり、ひいては組合員の権利を守ることになるからである。長期にわたって組合専従役員をしていると、組合員との意識のズレが発生することがある。また、プロの組合活動家がひきおこす弊害もある。しかし、そういった問題点は密接なコミュニケーションを確保することで解決可能である。組合役員として一人前の働きをするには、時間をかけて組合活動の経験を蓄積していくしかないのである。

ユーゴの労働者評議会メンバーの任期は2年で、連続3期つとめることはできないとされた。しかも、彼らは自分の仕事をしながら、必要なときに評議会メンバーとして活動した。経営に関する知識を勉強する機会や時間的余裕はまったくなかった。そのような人たちに、企業長や工場長と対等に渡り合うことを期待す

るのは酷である。しかし、法律は、評議会メンバーが企業経営全般に対して最終決定を下すよう規定していた。私は、ここにユーゴ自主管理体制の無理があったと考える。

4. 分析の対象

以上、ユーゴの自主管理企業を分析する際の枠組みとして、労働者＝経営者交渉モデルを提示した。第II部では、このモデルを基礎に考察を進める。

まず、企業内の発言力構造を整理し(第5章)、労働者が企業内の意思決定の中で何にもっとも関心をもっているかを分析する(第6章)。そして、企業内の重要な機関である労働者評議会と企業長について、その機能と実際の行動を検討する(第7章と第8章)。第9章の課題は、自主管理企業の人材育成方式を明らかにすることである。重要な経営資源であるヒトをどう育てていたかを検討する。そして、第II部の最後として、合併企業の分析を通して自主管理企業の変化の方向を整理する。

第5章 労働者の発言力

1. はじめに — 分析の枠組み

この章の目的は、自主管理企業で意思決定に発言力を持っていたのは誰かを明らかにすることである。第4章の第2節で述べたように、これまでに多くの社会学者の手によって、企業内の影響力分布が調べられてきた。この章では、それらの研究を私自身のフレームワークで整理することによって、自主管理企業における労働者の発言力を考える。

(1) 労働者の一般的発言力

自主管理制度の根幹をなしていた74年の『憲法』や『連合労働法』には、労働者が自分たちの手で、自らの労働とその結果である生産物を管理することがうたわれ、労働者の権利が詳細に定められていた。それらの条文を素直に読むとき、労働者は、生産現場の主権者として完全な地位を保証されていたことがわかる。

自主管理企業といえども、生産組織であるかぎり、労働者の役割分化が存在した。憲法と連合労働法は、各人の役割に差があることを認めたうえで、各労働者がそれぞれ同一の権利を行使するよう定めていた。しかし、すべての労働者が実際に同一の権利を行使していたかどうかは疑問である。また、もし同一の権利＝発言力を行使していたのであれば、資本主義企業にみられる経営への権力集中が、自主管理企業においてどのような形で解決されていたのか興味のある点である。

資本主義企業では大きな発言力をもたない現場労働者が、自主管理企業内で実際に発言力をもっていたのだろうか——この疑問を解くことが、この章の第一の課題である。

(2) 労働者の意思決定項目別発言力

企業では、日々いろいろな決定が行われている。資本投資計画といった長期経営戦略的なものから、その日の仕事の割り振りといった日常的なもののまで、種類

はさまざまである。自主管理企業といえども、例外ではなかった。意思決定事項が多岐にわたっていることは、労働者にとって重要な決定とそうでない決定とが、分化していたことを予想させる。たとえ一般労働者が、大多数の意思決定事項に対して発言力を持っていたとしても、自分たちが最も関心を持ち、その意味で最も重要な意思決定に発言力を持たないならば、労働者による自主管理とはいえなくなる。労働者の発言力を意思決定の項目ごとにみる必要がある。

では、こういった種類の意思決定が労働者にとって重要なのか。「重要性」を判断する基準をどこにおけばよいのか。私は、労働組合運動の取り組み課題の変遷を参考に、意思決定項目の分類を試みた。

労働者の生活防衛に関する意思決定事項

産業革命以降のいわゆる近代的労働組合結成当初の運動目標は、何よりもまず、労働者の生命・生活を守ることであった。不当に低い賃金、おそろしく長い労働時間、健康を害するような劣悪きわまる労働環境、常につきまとう解雇への不安——こういった問題の解決を中心課題として、初期の労働組合は活動をすすめていった。

これら生活防衛関連事項に対する労働者の発言力は、労働組合運動の進展とともに増大し、現在では相当の水準に達している。しかし、これらの項目が、依然として労働組合運動の重要課題をなしていることに変わりない。つまり、①報酬（賃金）レベル、②労働時間短縮、③労働環境改善、④解雇の4項目は、労働者にとって自らの生命・生活を守るという意味で、最も重要な意思決定項目であるといえる。

労働疎外に関連する意思決定事項

これら一連の生活を守るための要求が満たされるようになってくると、労働組合の運動目標は、「自分たちの仕事を自分たちで組織する」という分野にひろがっていった。すなわち、労働疎外解消である。この点は、ユーゴ労働者自主管理の根本目標ひとつでもあった。労働組合の取り組み課題の変遷からだけでなく、ユーゴ自主管理制度のもつ基本的性格からも、疎外解消に関連する意思決定事項への労働者の発言力を分析することはきわめて重要だと思われる。

では、労働疎外解消にかかわる意思決定事項とは、具体的に何であろうか。私

は、労働疎外の諸理論を実証研究のための分析的概念にまで高めたとされる R・ブラウナーに依拠しつつ、労働疎外の発生要因を明らかにし、疎外解消に関連する意思決定項目を分類する¹⁾。

ブラウナーは、労働疎外には 4 つの類型があるとする。統制力不在性 (Powerlessness)、無意味性 (Meaninglessness)、社会的疎外 (Social Alienation)、自己疎隔 (Self-estrangement) がそれである。

(a) 統制力不在性関連意思決定事項

労働者が生産組織内で統制力不在感を抱く原因は、次の 4 点にまとめられる。

①生産手段および完成された製品の所有から分離されていること、②全般的な経営方針に対する統制力を欠いていること、③雇用条件に対する統制力を欠いていること、④直接の作業工程に対する統制力を欠いていること²⁾。

ブラウナーは、これらのうちの③と④を特に重視する。労働者は、「おそらく自分たちの直接の職務や作業の内容に影響を及ぼすような事柄に対する統制力は重視するであろうが、統制力不在性のより一般的かつ抽象的な側面には、ほとんど関心をもたない」³⁾からである。そして、労働者が全般的経営方針に関心をもつとしても、それは、作業工程に対する統制力が経営方針に影響を及ぼすかぎりにおいてであり、①についてはほとんど関心を示さないと言いきる⁴⁾。しかし、彼の枠組にしたがってユーゴ労働者の統率力不在性をみようとする場合、①と②に対しても一定の注意を払わなければならない。

①の前半部分、生産手段の所有からの分離は、ユーゴにおいて「社会有」という所有形態がとられていたために、一応解決されていたと考えられる。問題になるのは、①の後半部分と②である。74年憲法によれば、製品の処分権と全般的経営方針決定権は、他人に譲り渡すことのできない権利として労働者に所属していた。つまり、ユーゴの労働者は、資本主義企業に働く労働者とちがって、この分野で統制力を発揮する権利をもっていたのである。ある事項に対する統制力が権利として保証されているにもかかわらず、何らかの理由でそれが行使できないとき、人はかえって大きな統制力不在感を抱くのではないだろうか。ユーゴを対象とする場合に、製品の処分権と全般的経営方針決定権に特別な注意を払う理由がここにある。

ここまでを簡単にまとめると、次のようになる。ユーゴ労働者の統制力不在性解消にかかわる意思決定事項として分類されるのは、(ア)解雇(①より)、(イ)作業速度、(ウ)作業方法(④より)、(エ)生産計画、投資計画等の経営方針設定(②より)、(オ)生産物の処分(①より)の5項目である。

(b)無意味性関連意思決定事項

疎外の第二類型、無意味性は、「大規模組織において分業がますます複雑になるにつれて、個人の役割は役割構造全体との有機的な連関を欠くようになり、その結果として、労働者は協同的な仕事を理解し、自分の仕事に目標感をもつことができなくなる」⁵⁾ために発生する。この点を指標化するのは容易でないが、各人の職務範囲を広くしたり(job enrichment)、キャリアを広くすること(career development)、あるいは、個人の役割が全体の中でいかなる位置にあるのかわかるような形で作業集団を組織していくことなどは、無意味性解消の指標になり得るであろう。

①職務範囲拡大、②キャリア拡大、③作業集団の組織方法の3点が、無意味性解消のための意思決定項目として分類される。

(c)社会的疎外関連意思決定事項

疎外の第三類型、社会的疎外は、労働者が自分の所属する組織への帰属感を抱けないために、組織の中で孤立していると感じる状態を指している。労働者が組織への帰属感をもちか否かは、その組織の結束の強さに依存している。つまり、社会的疎外の発生をおさえるには、何よりもまず、組織の結束が保たれていなければならない。そして、そのためには、組織内にルールが存在し、それが遵守されていることが不可欠となる。

ひとくちにルールといっても、それは無数にあり得るが、組織の結束に最も大きな影響を与えるのは、人事に関するルールであろう。誰が昇進するのか、誰が配転されるのか、誰が解雇されるのか。これらの意思決定に際して一定のルールが働かなければ、その組織の結束は弱まってしまうと考えられる。

ルールの存在と、それが遵守されているか否かを直接調べることは難しい。しかし、労働者の発言状況から、その点を推測することは可能である。もし、前記の意思決定にあたって労働者が十分発言しているならば、その決定は全労働者合

意のもとに行われたといえる。そして、全労働者の合意が形成された背景には、一部グループの恣意が入らないようなしくみ（ルール）が存在していると考えられるのである。したがって、人事関連意思決定項目（昇進者・配転者・解雇者の指名）が、社会的疎外解消にかかわる意思決定事項として分類される。

(d)自己疎隔関連意思決定事項

疎外の第四類型、自己疎隔の発生原因は、現在自分のやっている仕事に没入することができず、仕事は報酬を得るための単なる手段となっていることである。ブラウナーによれば、自己疎隔が消滅するのは次のような状況においてである。

- (7)労働活動を通して、作業工程に対する統制力、労働の意味および社会的関係などへの諸要求が満たされており、仕事それ自体が欲求充足的なものであるとき。
- (1)労働活動を通して個人が社会と一体化し、全体のうちに高度に統合されているとき⁶⁾。

つまり、自己疎隔は労働疎外の他の三類型と深く結びついており、それが解消されないかぎり、解消されえないと考えられる。したがって、ここでは、自己疎隔にかかわる意思決定項目を、特にとり出さないことにする。

以上、労働疎外をブラウナーの枠組にしたがって4つの類型に分けてとらえ、自己疎隔を除く3つの類型について、それぞれ意思決定項目を分類した。それをもう一度確認しておく。

(a)統制力不在性関連項目

- ①解雇、②作業速度、③作業方法、④生産計画、投資計画などの経営方針設定、⑤生産物の処分、

(b)無意味性関連項目

- ①職務範囲拡大、②キャリア拡大、③作業集団の組織方法、

(c)社会的疎外関連項目

- ①昇進者指名、②配転者指名、③解雇者指名。

2. 資料

この章で利用する資料は、実態調査報告である⁷⁾。ユーゴの労働者自主管理は世界中から注目され、かなりの数の実態調査が行われた。資料収集にあたって、国

際的にもその名を知られ、Industrial Relations などの権威ある英文雑誌に論文を発表している、ジュパノヴ (J.Županov)、ルス (V.Rus)、オブラドヴィチ (J. Obradović) 三氏の業績をたどることからはじめた。まず、この三氏がユーゴ国内で発表している論文を可能な限り収集し、次にそれらの論文に引用されている調査報告を逐次リストアップしていった。そして、ユーゴ全体の社会科学系出版物をすべて掲載しているといわれる『ユーゴスラヴィア出版目録－社会科学編』(Bibliografija Jugoslavije-Društvena nauka) を使って、資料収集の不十分な点を補った。その結果、ユーゴ自主管理企業内の影響力について、入手可能なすべての資料を網羅することができたと思われる。

上記の手順にしたがって収集された論文の数は、50をゆうに超えている。私は、それらの中から、この章の課題に直接答えてくれるものを選別し、表5-1に示されている12論文を得ることができた。次に、これらの論文を12の分析項目⁸⁾にわたって綿密に分析、資料批判を行なった。その結果、本論文の資料として採用するに足る調査報告は、6論文のみであることが明らかになった。(資料批判の概要については表5-1参照)

これら6論文のうち、オブラドヴィチ論文を除く5論文は自主管理企業内の影響力分布を検討する第3節、また、オブラドヴィチ論文は労働者評議会内の影響力分布を検討する第4節において、それぞれ使用される。ただ、これら6論文が報告しているのは、中規模以上の企業の状況である点に留意しておかなければならない。

3. 自主管理企業における影響力分布

(1)労働者の一般的発言力

労働者は企業内で大きな発言力をもっていたのだろうか。この問題を解くために作成されたのが表5-2である。表中の数字は、企業内グループ別の影響力順位をあらわしている。

この表は、一つの重大な変化を明示している。1970年代はじめを境として、労働者の代議機関である労働者評議会が企業内で最大の影響力をもつようになったことである。ユーゴの自主管理制度は、70年前後に大きな転換点を迎えた。76年

表5-1 実態調査報告とその分析

分析項目	調査者	調査年	標本数	調査対象企業数	調査対象企業規模	調査方法	調査事項	資料としての採否 (問題点)
1	ル	1964	218	1	不	アンケート 影響力5段階評価	一般的影響分布	×
2	ジュバノヴ, タンネンバウム	1966	56	複数	不	同 上	一般的及び労働者評 議会内の影響力分布	×
3	カヴチッチ, ルス, タンネンバウム	1968	約600	4	中規 以上	同 上	一般的影響分布	○
4	ル	1968-69	2,114	15	中規 以上	同 上	一般のおよび意思決 定項目別影響力分布	○
5	イエリチッチ	1960年代 おわり	68	1	中規 模	同 上	意思決定項目別影響 力分布	×
6	ル	1968-69	2,114	20	中規 以上	同 上	実態調査のサーベイ と4の再論	×
7	オヴラドヴィチ	1966-69	—	20	中規 以上	労働力評議階の討 議を記録	労働力評議会内影響 力分布	○
8	ベ ル チ, オヴラドヴィチ	1970年代 はじめ	366	20	中規 以上	アンケート 影響力5段階評価	一般的影響分布	×
9	バストゥオヴィチ	1970年頃	800-1,000	10	大規 模	同 上	同 上	○
10	カ ヴ チ ツ チ	1969, 70, 71 の3カ年	約3,000	約100	不	同 上	同 上	○
11	I D E	1976-77	約500	9	小規 模3 中規 模3 大規 模3	同 上	意思決定項目別影響 力分布	○
12	D I O	1976-77	約300	2	中規 模	アンケート	意思決定段階別の発 言力構造	×

(出所) 1) Rus [1966], 2) Županov & Tannenbaum [1968], 3) Kavčič, Rus & Tannenbaum [1971], 4) Rus [1970a],
 5) Jeličić [1970], 6) Rus [1970b], 7) Obradović [1975], 8) Obradović & Bertsch [1979], 9) Pastuović
 [1971], 10) Kavčič [1972], 11) IDE [1979], (IDE調査については、この論文の他に、IDEのメンバーである Vesna
 Pusić氏のご好意により、未発表資料も利用することができた) 12) DIO [1979].

表5-2 意思決定への影響力順位表（企業グループ別）

調査者名 企業内グループ	バルトウオ ウィチ	カウチッチ、 ルス、タン ネンバウム	ル ス	カウチッチ	I D E ⁶⁾
労働者評議会	3	3	4	3 2 2	1
企業 業 長	1	1	1	1 1 1	2
企業レベルの管理者	2	2	2	4 3 4	
中間管理者 ¹⁾	6		6	2 4 3	3
専門家グループ	4	—	3	— — —	—
一般労働者	8	4	5 ⁴⁾	7 7 7	4
労働組合	7	—	—	6 6 6	5
共産主義者同盟	5	—	—	5 5 5	
調 査 時 期	1970年前後	1968	1968～1969	1969 1970 1971	1976～1977
標 本 数 ²⁾	800～1,000	589	2,114	合計 3,000	500
調 査 企 業 数	10	4	15	合計 100	9
調 査 産 業 数	不 明	3 ³⁾	5 ⁵⁾	工 業 部 門	2 ⁷⁾

(注) 1) 1974年以前の労働単位、1974年以降の連合労働基礎組織（日本の「部」に相当）の管理者。

2) 正確な数値は記されていないが、1企業あたり、80～100の標本をとったので、全標本数は、800から1,000の間になる。

3) ゴム製造業（1企業）、靴製造業（1企業）、木材加工業（2企業）の3産業。

4) この調査において、労働者は、3つのグループ（高熟練労働者、熟練労働者、未熟練労働者）に分けられている。高熟練、並びに熟練労働者は、中間管理者よりも大きな影響力をもっているが、未熟練労働者は、中間管理者よりも小さな影響力しかもっていない。

5) 繊維産業（4企業）、金属製品製造業（4企業）、電気機器製造業（2企業）、鉄鋼業（4企業）、食品加工業（1企業）の5産業。

6) 16項目にわたる意思決定への回答を集計したもの。

7) 金属産業（6企業）と銀行業（3行）。

〔出所〕表5-1参照。

の連合労働法につながる制度改革である。70年代半ばに労働者評議会が企業内で最大の影響力を行使しているというIDEの調査結果は、70年代はじめに実施された諸改革が実を結んだことを示していると考えられる。グループとしての一般労働者の影響力は低けれども、彼らは労働者評議会を通して、企業内で最大の影響力をもつようになったと結論づけることができよう。

(2)労働者の意思決定項目別発言力

意思決定項目別に労働者の発言力を調べたものは、たいへん少ない。資料として使えるのは、ルス調査とIDE調査の2つだけである。以下、これらの調査結果を用いて、第1節の中で分類を試みた意思決定項目別に労働者の発言力をみていきたい。

生活防衛関連意思決定事項への発言力

表5-3と5-4は、生活防衛関連意思決定に対する企業内グループ別の影響力順位を示している。表5-4にとりあげられている5項目のうち、「休日の配分」と「労働時間の配分」の2項目は、それらが長さを問題にしていなかったため、厳密に言えば生活防衛関連事項には入らない。しかし、子供の夏休みに合わせて休暇がとれるか否か、あるいは、夜勤をやるか否かといった「配分」の問題もまた、労働者の職場外での生活に大きな影響を与える意思決定であり、生活防衛関連事

表5-3 意思決定項目別影響力順位 (ルス, 1968)

意思決定項目 企業内グループ	報 酬 分 配	企 業 住 宅 の 分 配	労働者の採用と解雇
労働者評議会	1	1	1
トップマネジメント	4	4	4
中間管理者	3	3	2
専門家グループ	2	2	3
職 長	5	7	5
熟練労働者	6	6	6
半・未熟練労働者	8	8	8
共産主義者同盟	7	5	7

(注)この調査では、「次の意思決定に際して、どのグループが最も大きな影響力をもっていると思いますか」という問いに対し、回答者は、最大の発言力をもつと考えているグループをひとつだけ答える、という方式がとられた。

〔出所〕Rus [1970a]

項の亜種として取り扱いうると判断し、ここに含めた。

表5-4 意思決定項目別影響力順位 (IDE, 1976)

意思決定項目 企業内グループ	報酬レベル	職場の労働 条件	解 雇	休日の配分	労働時間の 配 分
労働者評議会	1	1	1	1	1
トップマネジメント	2	2	2	4	2
中間管理者	4	3	4	4	3
現場監督者	5	4	4	3	4
一般労働者	3	4	2	1	5
外部グループ	6	6	6	6	6

(注) 1) 外部グループに含まれるのは、コミュン(地方自治体)、共産主義者同盟、労働組合などである。

〔出所〕IDE 調査未発表資料。

これら2つの表から、次の2点を読みとることができる。

- (ア)労働者評議会は、生活防衛関連事項に対し、一貫して最大の影響力を行使していた。
- (イ)報酬分配と解雇に対する一般労働者の発言力は、70年代半ばに強くなった。

すでに考察したように、1960年代から70年代はじめにかけては、トップマネジメントが企業内で最大の一般的発言力をもっていた。しかし、そのような状況でも、生活防衛関連事項に対しては労働者評議会が最大の影響力をもっていたのである。他の事項はさておき、自分たちの生活を守るために、自らの代表者を通じて発言力を行使していた一般労働者の姿がうかがわれる。

報酬分配と解雇に対する一般労働者の発言力強化は、70年代はじめの制度改正によってもたらされた。それまで労働者評議会で決められていた報酬分配が、労働者の直接意向投票にかけられるようになったし、労働者保護の観点から少々のことでは解雇されない慣行が形成された。前記(イ)の背景には、このような事情がある。ユーゴの労働者は、70年代はじめの制度改正後、生活防衛関連事項に対してより強力な発言力をもつようになったといえよう。

労働疎外関連意思決定事項への発言力

- (a)統制力不在性関連意思決定への発言力

ルス調査並びにIDE調査から、統制力不在性に関連する項目を抜き出したの

が、表5-5と5-6である。ここに示されている8つの項目は、フレームワークにしたがって次の3つに分けられる。

- (ア)雇用への統制力に関する項目＝労働者の採用と解雇（ルス）、解雇（IDE）、
- (イ)作業工程への統制力に関する項目＝職場での仕事（ルス）、作業用具の更新・仕事の割り当て（IDE）、
- (ウ)全般的経営方針への統制力に関する項目＝生産と販売（ルス）、おもな資本投資・新製品の生産（IDE）。

まず、雇用への統制力に関する項目から見よう。すでに検討したように、労働

表5-5 意思決定項目別影響力順位（ルス、1968）

意思決定項目 企業内グループ	労働者の 採用と解雇	職場での仕事	生産と販売
労働者評議会	1	5	3
トップマネジメント	4	4	2
中間管理者	2	1	4
専門家グループ	3	3	1
職 長	5	2	6
熟練労働者	6	6	7
半・未熟練労働者	8	8	8
共産主義者同盟	7	7	5

〔出所〕表5-3に同じ。

表5-6 意思決定項目別影響力順位（IDE、1976）

意思決定項目 企業内グループ	解 雇	作業用具の 更 新	仕事の割り 当	おもな 資本投資	新製品の 産 生
労働者評議会	1	1	4	1	1
トップマネジメント	2	3	1	2	1
中間管理者	4	4	2	5	3
現場監督者	4	2	2	6	5
一般労働者	2	5	5	4	5
外部グループ	6	6	6	3	4

〔出所〕表5-4に同じ。

者は、解雇に対して直接または労働者評議会を通して間接的に大きな発言力を行使していた。これは、ユーゴの労働者が雇用に対する統制力を持っていたことを意味し、ユーゴでは、雇用への統制力不足から発生する労働疎外は解消されていたと考えてさしつかえないであろう。

作業工程への統制力に関する項目について、ルスとI D Eの調査結果は、たいへん興味深い事実を示している。ルス調査は、「職場での仕事」について中間管理者と職長が最大の影響力をもっていることを発見した。また、I D E調査も、「仕事の割り当て」に対して労働者は小さな影響力しかもっておらず、いわゆる管理者グループがそれを牛耳っている状況を浮き彫りにした。つまり、制度上の諸改革を経た70年代半ばにおいてなお、ユーゴの労働者は、作業方法への十分な統制力をもちえていなかったのである。「作業用具の更新」にあたって労働者評議会が最大の影響力をもっていたことが、ユーゴ労働者の疎外感形成にどう影響したかは不明であるが、職場内の仕事の配分に対する統制力不足が原因となって、彼らが労働疎外を感じていたことは十分考えられる。

第3の項目、全般的経営方針への統制力については、ルスとI D Eの調査結果の間に大きなちがいが認められる。ルス調査によれば、「生産と販売に対して最も大きな影響力をもっているのは専門家グループであり、トップマネジメントがそれに続いていた。しかし、I D E調査は、労働者評議会がこの分野で最大の影響力をもっているとした。ルス調査とI D E調査の間には約8年の開きがあり、70年代はじめの制度改革がはさまっている。ルスが調査を行なった1960年代後半は、経済自由化の嵐が吹き荒れ、市場競争に勝つために労働者がテクノクラートへの依存を高めざるをえなかった時期にあたる。他方、I D E調査は、60年代おわりの経済的混乱を解決するための諸改革が一応出そろい、新制度が動きはじめた後に行なわれている。こういった歴史的・制度的背景の差が、一方では、専門家グループが最大の影響力をもつという形で、また他方では、労働者評議会が最大の発言力を行使しているという形であらわれたと考えられる。

経営方針への統制力については、次のように推論できる。ユーゴの労働者は、70年代はじめの諸改革の結果、全般的経営方針に対する統制力をもつようになった。それゆえ、70年代半ば以降、経営方針への統制力不足による労働疎外は発生

していない。

以上、統制力不在性に関する事項について考察をすすめてきた。その結果、ユーゴの労働者は、自分たちにとって身近な問題（職場内の仕事の配分）にはあまり大きな発言力をもたないが、やや疎遠な問題（資本投資）に対しては比較的大きな発言力をもっていたことが明らかになった。この観察結果から、ユーゴの労働者は、最も身近な問題に対する統制力を欠いていたために労働疎外を感じていたのではないかと考えられる⁹⁾。

(b)無意味性関連意思決定への発言力

ルスの調査した意思決定項目中、無意味性に関連するものは全くない。また、I D E 調査においても、その項目設定にあたって労働疎外が考慮されていないために、無意味性関連項目は質問票に加えられていない。しかし、16の調査項目の中から強いて分類するとすれば、「組織の変更」がそれにあたると思われる。ただ、質問票の表現は、「一つあるいはそれ以上の部門が組織されるという形での変化」と非常にあいまいである。したがって、この項目は、無意味性をみるうえでの参考程度にとどめざるをえない。

I D E 調査によれば、組織の変更において、最も大きな影響力をもっていたのは労働者評議会であり、トップマネジメント、中間管理者、現場監督者、一般労働者の順に影響力は小さくなっていった。「労働者評議会を通じた労働者の間接的影響力行使」という図式をここでも描くことができる。

ユーゴの労働者が無意味性を感じていたか否かを、この調査結果から確定することはできない。しかし、組織の変更に限らず、ほとんどの分野で労働者評議会が企業内最大の影響力をもっていたというI D E の発見は、無意味性解消に必要な諸改革行なうための条件が自主管理企業内に存在していたことを示唆している。

(c)社会的疎外関連意思決定への発言力

表5-7と5-8は、ルス、I D E の両調査から社会的疎外に関連する項目をとり出したものである。ここにとりあげられている7項目のうち、「紛争の解決」（表5-7）と「職務評価の方法」（表5-8）は、それらが人の異動と無関係であるために、社会的疎外との関連はないようにみえる。しかし、これら2項目は、組織の結束に影響を与えるという点で社会的疎外の発生と密接につながっている

のである。企業内の紛争が労働者の納得のいく形で解決されるか否か、また、報酬レベルの体系を決める職務評価が公正になされているか否かは、組織の結束を左右し、社会的疎外発生の原因になる。これら2つの項目をとりあげた理由がここにある。

表5-7 意思決定項目別影響力順位 (IDE, 1968)

意思決定項目 企業内グループ	労働者の 採用・解雇	紛争の解決
労働者評議会	1	1
トップマネジメント	4	4
中間管理者	2	3
専門家グループ	3	2
職 長	5	6
熟練労働者	6	7
半・未熟練労働者	8	8
共産主義者同盟	7	5

〔出所〕表5-3に同じ。

表5-8 意思決定項目別影響力順位 (IDE, 1976)

意思決定項目 企業内グループ	解 雇	配置転換	職業訓練	直 属 上 司 選 択	職務評価の 方 法
労働者評議会	1	1	1	1	3
トップマネジメント	2	2	2	2	2
中間管理者	4	3	3	3	1
現場監督者	4	3	4	4	4
一般労働者	2	5	5	4	5
外部グループ	6	6	6	6	6

〔出所〕表5-4に同じ。

表5-7と5-8から明らかなように、自主管理企業内で社会的疎外関連事項に最大の影響力をもっていたのは、労働者の代表によって構成される労働者評議会である。労働者評議会は、「職務評価の方法」に対する影響力の点で管理者グループの下に位置していたが、人事関係項目に対しては最大の影響力を持っていた。このことから、労働者評議会が社会的疎外に関連する分野で企業内最大の発言力

をもっていたといえる。労働者は、自分たちの代議機関を通して、社会的疎外関連意思決定に発言していた。したがって、社会的疎外が主たる要因となって、ユーゴの労働者が労働疎外を感じたことはまずなかったと考えられる。

以上、自主管理企業に働く労働者の発言力を意思決定項目別に検討した。その結果、ユーゴの労働者は、①生活防衛に関する事項に対して、直接あるいは労働者評議会を通して間接的に企業内で最大の影響力をもっており、自分たちの生活を守るため十分発言していたこと、②労働疎外に関連する意思決定事項についても、2つの例外はあるにせよ、労働者評議会を通して最大の発言力をもっていたことがわかった。

しかし、②の発見からただちに、ユーゴの労働者が労働疎外から自由であったとは結論できない。職場内の仕事の配分に対する労働者の発言力が小さかったからである。「職場での仕事」、「仕事の割り当て」は、労働者にとって最も身近な項目であり、「自分たちの仕事を自分たちで組織する」運動の根幹にかかわる項目である。そういった重要な項目に対して、ユーゴの労働者が大きな発言力をもっていなかったことは、彼らの労働疎外感形成に大きな影響を与えていたと考えられる。

4. 労働者評議会における影響力分布

(1) 疑問

「ユーゴの一般労働者は、自主管理企業内でたいした影響力をもっていない。企業の運営を実際に握っているのは、トップマネジメントをはじめとする管理者グループである。」

1980年頃ユーゴに滞在していた私は、機会あるごとに「企業内で誰が発言力をもっているのか」という質問を労働者や研究者にぶつけてみた。その際にかえってきた答えがこれである。労働者が最も大きな発言力をもっていると答えた人は、ひとりとしていなかった。労働者が企業内で大きな発言力をもっていないということは、人々の共通認識になっていた。

しかし、この共通認識は、前章の結論と明らかに矛盾している。IDE等の実態調査は、多少の例外はあるにせよ、労働者が企業内で労働者評議会を通して最

大の影響力を行使していた事実を指摘した。この矛盾は、どう解決されるべきであろうか。

私は、次の仮定をおくことによって、共通認識と実態調査の結果が矛盾なく両立すると考える。すなわち、「労働者の意向と労働者評議会の決定との間に開きがあれば」という仮定である。企業の事実上の最高意思決定機関である労働者評議会で決められることが、労働者の意向を正確に反映していなければ、労働者評議会が企業内でたとえどんな大きな影響力をもっていようと、労働者は自分たちの発言力が小さいと考えざるをえない。次に必要とされる作業は、この仮定が正しいか否かを明らかにすることである。

(2)資料

労働者評議会の中に深く入りこみ、その討議を克明に記録・分析した研究は、私の知るかぎりただひとつしかない。オブラドヴィチが1960年代後半におこなった調査である。ザグレブ大学哲学部の若手社会学者であった彼は、当時広くとりあげられていた自主管理企業における労働者の発言力問題をより客観的に明らかにするには、労働者評議会での討論の分析をすることが必要だと考え、調査を開始した。

彼は、まず予備調査として、ザグレブにある4つの企業を選び出し、66年春から半年間、各企業の中央労働者評議会における討論を記録した。発言者の地位、学歴等も同時に記録するために、当該企業で働いてる産業心理学士または産業社会学士の協力を仰いだ。この予備調査の結果、労働者評議会の討議を次の6つの点から客観的に記録し得ることが明らかになった。①発言者実数、②発言のべ回数、③発言所要時間、④提案に対する説明回数、⑤提案数、⑥採択された提案数。

この予備調査を経て、66年秋から本調査が開始された。ユーゴの4共和国（ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、マケドニア、セルビア）から、24企業（規模、産業、技術水準は多岐にわたる）を選び、それぞれの企業に2年以上勤務している産業心理学士か産業社会学士が労働者評議会の討論を克明に記録していった。69年12月までに、20企業における約900時間の討論が記録された。当初24あった調査対象企業が20に減ったのは、記録担当者の辞職等によって4企業が記録の

継続性を失ったためである。

これら20企業には、約8万人の労働者が働き、労働者評議会の構成人数は70人から120人の間であった。しかし、通常の出席者は、オブザーバー¹⁰⁾も含めて70人から80人程度で、出席者総数が100人を超えることはたいへん稀であった。約900時間にわたる討論において、実数で1,825人が発言し、発言のべ回数は16,941回にのぼった。そのうちの4,416回が提案のための発言、残り9,967回は質問等のための発言であった。提出された4,416の案のうち2,736が採択され、労働者評議会の正式決定となった。

(3)労働者評議会内の影響力分布

労働者評議会は、企業における事実上の最高意思決定機関であり、企業の運営にかかわるすべての事項は、労働者評議会において討議され決定された。それゆえ、企業の運営に影響力を発揮するには、労働者評議会に出席し、有効な提案を行ない、かつそれらが採択されなければならない。労働者評議会内の影響力分布をみるには、その討論過程での提案数と採択された提案数が有効な指標となるのである。表5-9は、企業内グループ別の100人あたりの発言回数、提案数、採択提案数、それに提案採択指数をまとめたものである。提案採択指数とは、企業内グループ別の採択案数がどれくらい多いかを知るために、ブルーカラーの提案採択数を100として計算した。

表5-9 労働評議会における影響力分布

企業における 調査集計項目	企業長 ¹⁾ 地位	工場長 ²⁾	企業レベル ホワイトカ ラー	工場レベル ホワイトカ ラー	企業レベル 専門技術者	工場レベル 専門技術者	マーケティ ング部門 スタッフ	調査活動 スタッフ	現場労働者 ³⁾
100人あたり発言回数	1,313.1	656.3	50.8	58.2	27.8	59.3	17.0	12.8	8.7
100人あたり提案数	303.8	132.5	15.8	22.1	7.0	16.9	3.3	2.7	2.0
100人あたり採択提案数	143.8	56.3	10.6	19.2	3.9	8.4	3.0	1.4	1.1
提案採択指数	13,650	5,360	1,010	1,820	370	800	280	130	100

(注) 1) 副企業長、企業長代理を含む。

2) 副工場長、工場長代理を含む。

3) 職長、現場監督者を含む。

(出所) 1) Obradović [1975]

2) Obradović & Bertsch [1979]

この表からわかるとおり、発言回数、提案数、採択された提案数とともに、企業長が群を抜いて高く、ブルーカラー労働者の140倍近い採択提案数を誇っている。このことは、企業長をはじめとするトップマネジメントが、労働者評議会における主導権を握っていたことを示している。

では、この傾向は、意思決定を項目別にみた場合にもあてはまるだろうか。オブラドヴィチは、観察結果の分析にあたって、討論内容を15の項目に分類した¹¹⁾。しかし、公表されているのは、それらのうちの4項目についてのみである(表5-10参照)。

表5-10 提案事項別提案採択指数

企業における 調査集計項目	企業長	工場長	企業レベル ホワイトカ ラー	工場レベル ホワイトカ ラー	企業レベル 専門技術者	工場レベル 専門技術者	マーケティ ング部門 スタッフ	調査活動 スタッフ	現場労働者
マーケティング・販売 ¹⁾	222.0	27.8	17.4	31.7	3.8	3.7	11.6	10.1	1.00
企業間協力 ²⁾	435.5	102.5	14.2	23.8	5.3	3.4	9.0	4.7	1.00
財務 ³⁾	199.8	66.6	14.4	28.5	5.4	11.8	4.9	1.4	1.00
報酬管理 ⁴⁾	117.5	39.2	11.2	36.4	4.7	7.8	4.3	(0.6) ⁵⁾	1.00
15項目合計	136.5	53.6	10.1	18.2	3.7	8.0	2.8	1.3	1.00

(注) 1) 市場計画, 購買, 消費者・委託販売者・購入者との関係, 販売政策, 価格, 配達日, 品質等。

2) 他の企業との関係, 新生産プロセス紹介, 共同輸出, 共同商品調達, 共同輸入, 共同市場調査, 共同投資等。

3) 部・課間の財政関係, 工場投資決定, 工場運営の調整, 投資決定におけるトップマネジメントの役割, 利益分配等。

4) 職務評価, 生産ノルマ, 報酬カテゴリー間の関係。

5) 採択提案の構成比は0%, したがって, 実際の指数は0.6以下。

〔出所〕表5-9に同じ。

表5-10が示すように、意思決定を項目別にみたとしても、企業長が最大の影響力をもちブルーカラー労働者のそれは非常に小さいという、労働者評議会内の影響力構造に変化は認められない。これは、一般労働者にとって最も身近な項目だと考えられる報酬管理においても同様である。

以上のオブラドヴィチの発見は、60年代後半の自主管理企業を対象としてなされたものである。彼の発見が、70年代はじめの諸改革を経た自主管理組織にもあてはまるか否かは大きな問題である。

70年代初期の制度改革が彼の発見に影響を与えたとすれば、①企業が連合労働基礎組織に細分化されたこと、②労働者の直接参加（直接意向投票）の範囲が拡大されたことの2点においてであろう。企業が細分化されたことによって、労働者は自分の所属する組織全体をより掌握しやすくなったと考えられる。しかし、組織内の役割関係（管理者グループが経営草案を作成し、労働者評議会がそれを審議、決定する）には、基本的な変化はなかった。他方、②も企業内の役割構造に決定的な変化を与えるほどの効果はもたなかった。直接投票事項の拡大は、労働者評議会の機能の一部を代替するものでも労働者評議会の重要性を減少させるものでもなかったからである。

企業内の役割関係に基本的な変化がなく、かつ労働者の企業間移動もほとんどない（ユーゴの月間離職率はたいへん低く、70年1.85%、76年1.17%であった¹²⁾）という状況下で、企業内の影響力関係に決定的な変化が生じたと考えることは論理的でないであろう。オブラドヴィチが発見した状態は、程度の差こそあれ、70年代はじめの制度改革以降も続いていたと考えられる¹³⁾。

(4) 自主管理企業における労働者の発言力再考

労働者の意向と労働者評議会の決定の間にカイ離が生じていたのではないか。これがこの節で解くべき課題であった。私は、労働者評議会内の影響力分布をみることによってこの問題に答えを出そうとした。労働者が労働者評議会において影響力をもっていなければ、彼らは自分たちの意向をその決定に反映できない、と考えられるからである。

オブラドヴィチは、トップマネジメントが労働者評議会内で最大の影響力を持ち、一般労働者は非常に小さな影響力しかもっていなかったことを報告している。彼の発見は、労働者の意向と労働者評議会の決定の間にカイ離が生じていたという仮説を成り立たせるのに十分である。つまり、ユーゴ人の共通認識と前節の結論とは、「労働者評議会の決定が労働者の意向を正確に反映していない」という事実を媒介として矛盾することなく両立していたのである。

第3節の結論は、「ユーゴの労働者は、労働者評議会を通して企業内最大の影響力を行使していた」というものであった。この結論が、「労働者評議会の決定が労

働省の意向を反映している」ことを暗黙の前提条件としていた点は、いうまでもない。ところが、ここでの考察はこの前提条件を見事に打ち砕いてしまった。

そこで、このこの前提条件をとり去って、第3節の結論を読み直してみる。すると、ユーゴの労働者が実際に発言力をもっていたのは、わずか2項目（休日の配分と解雇）に対してのみであり、労働疎外関連事項はおろか生活防衛関連事項についても小さな発言力しかもっていなかったことになってしまうのである。第3節の結論は、ここへきて完全にひっくりかえされてしまった。

以上の考察をもとにして、ユーゴ自主管理企業内の影響力構造をまとめると、次のようになる。

「ユーゴの自主管理企業では、労働者の代表によって企業経営に関する諸決定がなされるという体制をとりながらも、実際には、労働者の多数を代表していない一部グループ（トップマネジメント）によって、ほぼすべての決定が行なわれていた。つまり、ユーゴの労働者は、自主管理企業内で大きな発言力をもっていなかったのである。」

6. まとめ

この章では、数々のアンケート調査の結果を使って、ユーゴの自主管理企業に働く労働者の発言力を検討した。その結果、一般労働者は、企業内で「決定的な」発言力をもっていなかったことが明らかになった。しかし、このことから、彼らが企業の運営に全く関与していなかったと結論するのは誤りである。アンケート調査が明らかにしたのは、影響力の「序列」のみであって、「程度」については何も語っていないからである。ユーゴの一般労働者は、企業の運営にどの程度関与していたのか。彼らは企業経営に対して、どこまで発言し、どこから先は発言できていなかったのか。この問題は、未解決のまま残っている。

自主管理企業の運営にかかわる事項は、通常、管理者グループから提出された草案をもとに、労働者評議会で討議され決定された。法律によれば、各事項は労働者評議会で決定される前に、必ず職場討論にかけなければならないとされていた。この職場討論で話し合われた内容が、どういう形で草案の中に組み込まれていたのか、また、実際に職場討論は行なわれていたのか、あるいは、どのくらい

の頻度で職場討論が行なわれていたのかといった問題は、労働者の発言力の程度を知る上で重要である。この点については、第7章と第8章で検討したい。

(注)

- 1) Blauner [1964] (佐藤慶幸監訳、古川・村井・辻共訳 [1971])
- 2) Op.cit.,p.16 (前掲訳書41ページ)
- 3) Op.cit.,p.17 (前掲41ページ)
- 4) Op.cit.,p.17 (前掲訳書42ページ)
- 5) Op.cit.,p.22 (前掲訳書49-50ページ)
- 6) Op.cit.,p.26 (前掲訳書56ページ)
- 7) 各種の実態調査報告のほかに、労働者や研究者との対話から得た情報も、この章を書くにあたっての重要な参考資料となっている。
- 8) ①調査者の性格、②調査目的、③調査時期、④調査地域、⑤標本数、⑥調査対象者の職階、⑦調査対象企業規模、⑧調査対象産業、⑨調査項目、⑩調査方法、⑪調査結果の分析手法、⑫調査者が導き出した結論。
- 9) タンネンバウム他によって行われた参加と疎外についての国際比較研究(1972年)によると、ユーゴの労働者は、調査対象国(アメリカ、オーストリア、イタリア、ユーゴ)の中で最も高い参加度を誇っているにもかかわらず、疎外もまた大きい(イタリアに次いで第二位)という結果が出ている。(Tannenbaum, Kavcic, Rosner, Vianello, & Wieser [1977] pp.157-166.)
- 10) 労働者評議会内の討論は、特別な事情がないかぎり、公開で行なわれなくてはならないとされた。その企業に働く労働者であれば誰でも、労働者評議会に出席し、意見を述べる権利をもっていた。ただ、オブザーバーの場合は、議決権がないという点で正式メンバーと区別されたのである。
- 11) ①マーケティング・販売、②企業間協力、③財務、④報酬管理、⑤組織構成、⑥労働条件、⑦技術開発、⑧人事、⑨福利厚生、⑩企業内関係、⑪苦情処理、⑫社会政治問題、⑬規則制定、⑭手続、⑮その他。
- 12) *Statistički godišnjak* 1972, 77.
- 13) この推論は、1974年におこなわれたアルゼンシエク調査によって補強される。

アルゼンシェックは、スロヴェニア共和国の11の工場組織に働く171人の労働者評議会委員を対象としたアンケート調査結果から、労働者評議会内で最大の影響力をもっているのは、トップマネジメントであることを報告している。(Rus [1978] : 石川・犬塚・鈴木共訳 [1980])

第6章 ユーゴ労働者の関心事

1. はじめに

労働者自主管理の問題点

ユーゴの自主管理企業では、日々さまざまな決定がなされていた。それは、経営戦略・投資計画といった長期的なものから、毎日の仕事の割り振りなどの短期的なものまで多岐にわたった。自主管理企業に働く労働者は、それらの項目すべてに対して自らの意思を十分反映するよう期待されていた。しかし、第5章でみたように、現実には一部のトップマネジメントが最大の影響力を行使して、組織運営の中核を担っていた。労働者評議会が日常の最高意思決定機関ではあったが、労働者評議会での議論は、企業長たちが出した提案を中心に進められ、代議員たちはよくわからないままにそれらの提案を認めていた。

市場競争のもとでの企業経営には、相当高い能力と幅広い経験が必要とされる。経営とは、ひとつの専門能力である。ひとつ間違えば、企業が傾く場合もある。市場の動向を見ながら、中長期的なことも考えて意思決定かなされなければならない。ユーゴでは、一応、市場メカニズムを使った経済運営がおこなわれていた。ユーゴの市場は、資本主義体制下での市場ほど優勝劣敗の原則が貫徹していなかった。しかし、ユーゴ企業の中には西ヨーロッパ諸国と活発に取引していたところもあり、市場競争の原則は一応存在していた。

市場競争を意識すると、企業経営は専門的にならざるを得ない。ユーゴの労働者自主管理企業の問題点は、経営に関する訓練を受ける機会を持たなかった代議員たちに、企業経営の重要な意思決定をすべて任せたことにある。労働者評議会は、意思決定機関としてではなく、企業長らトップマネジメントの決定をチェックする機関として機能すべきだったと考える。労働者にとって身近な問題については労働者評議会がイニシアティブをとって決めるが、その他の領域は専門家に任せ、評議会はその決定と行動を監視することにしておけば、より効果的に労働者の意思を企業経営に反映できたのではないだろうか。この点については、あと

がきのところで改めて議論したい。

この章の目的

ユーゴの自主管理企業では、労働者は労働者評議会の代議員を通して意思決定権を行使することになっていた。しかし、現実には、それはほとんど形骸化していたことが、第5章の考察から明らかになった。重要だと考えている意思決定に自分の意見が反映されなければ、労働者は不満を持つ。ハーシュマンの「退出＝発言モデル」によると、不満を持った労働者は、その組織をやめてしまうか不満を解決するために発言するか、いずれかの行動をとる。企業をやめた理由や不満に思っている内容を分析すれば、労働者たちがどのような項目を重要と考えていたかがわかることになる。

ユーゴの労働者がどの意思決定項目に関心があったのかを明らかにすることは、労働者自主管理企業の問題点を考える上で重要である。労働者評議会は、企業経営全般についての意思決定をおこなうことを期待されていたが、実際には限られた問題にしか影響力を持っていなかった。もし、労働者にとって重要な項目とそうでないものを分け、決定への影響力行使に強弱をつけていたならば、労働者自主管理企業の経営はもっと違ったものになっていただろう。

ユーゴの自主管理体制が崩壊したいま、この問題をユーゴ特有の現象として議論しても虚しさが残るだけである。しかし、この本の冒頭で述べたように、ユーゴの労働者自主管理は資本主義企業の経営参加につながる多くの論点を持っている。そのひとつが、労働者は企業決定のどの部分に影響力を持つべきなのかという問題である。そこで、この章では、ユーゴの自主管理企業に働く人々がどういう意思決定項目に関心を持っていたのかを検討してみたい。

2. 資料

ユーゴの労働者がどういう項目に関心を持っていたかを明らかにするには、離職理由と苦情の種類を分析すればよい。まず、離職理由についてであるが、これは統計が不十分で利用できない。第3章の表3-5にあるように、ユーゴの離職統計は、経営都合か自己都合かについての分類はなされているが、自己都合の中身に関する情報までは提供してくれない。ここで明らかにしたいのは、何が不満

でやめたのかという点なので、離職理由からの接近は不可能である。他方、ユーゴ労働者の苦情に関しては、とてもよい資料が存在する。『労働者自主管理権擁護官活動報告』がそれである。

苦情処理制度

ユーゴの苦情処理機関は、『連合労働法』の規定によって、自主管理企業内部のものと外部のものに大別されていた¹⁾。前者は企業の定款によって設置され、通常、苦情処理委員会という形をとっていた。他方、連合労働裁判所²⁾、通常の裁判所、検察庁、自主管理権擁護官、社会会計検査院、地方議会などが外部の処理機関であった。内部の機関と外部の機関は互いに独立していたが、裁判所に提訴する場合のみ、組織内部の審議を経なければならぬとされた。組織内部の処理機関の決定に不服か、または苦情を申し立てて30日を経ても結論が出されない場合に初めて、裁判所の判断を仰ぐことができるとされた。ただし、裁判所以外機関へ苦情を申し立てる場合は、この限りではなかった。

これらのフォーマルな苦情処理機関のほかに、第1章で述べた「社会政治組織」（共産主義者同盟や労働組合）に苦情を持ち込むこともあった。共産主義者同盟（共産党）は、あらゆる組織のバックボーンとして存在していたので、通常の手続きで苦情を申し立てるより実行力があると考えられていた。また、より劇的な苦情解決法として、ストライキがおこなわれることもあった³⁾。

資料

労働者が関心を持っていた事項を知るには、企業内の処理機関に出された苦情を分析するのがいちばんである。しかし、企業内でどのような苦情が出され、それらがどう処理されていたかをあらわす資料は、私の見た限り存在しなかった。他方、外部の機関に出された苦情については、いくつかの利用可能な資料がある。ひとつは、この章の分析に利用している『自主管理権擁護官活動報告』であり、他のひとつは連合労働裁判所の活動報告である。

前者は、1978年から89年までの毎年（ただし87年を除く）⁴⁾、連邦統計局から「統計資料シリーズ」（*Statistički bilten*）の一部として発行されたため、比較的簡単に手に入れることができる。それに対して、連合労働裁判所の活動報告は、各レベルの連合労働裁判所で発行されていたが、一般に市販されていないために入手

が非常に困難であった。そこで、この章では、『自主管理権擁護官活動報告』を使って、労働者の関心がどこにあったかを検討する。

3. 『自主管理権擁護官活動報告』

(1) 自主管理権擁護官とは？

自主管理のオンブズマン

自主管理権擁護官（Društveni pravobranioci samoupravljanja：以下、擁護官と略称）は、1974年に制定された憲法によって導入された新しい機関で、労働者の自主管理権擁護と社会有原理の逸脱監視を主たる職務としていた。これは、スウェーデンのオンブズマンをモデルにしており、本格的に活動を開始したのは1976年であった。

擁護官には、連邦、共和国・自治州、コミューン（あるいはコミューン連合）の3種類あり、それぞれの議会が任命していた。任期は、連邦擁護官の場合8年で再選不可、共和国・自治州とコミューンの擁護官については、各共和国・自治州の法律で決めることになっていた。クロアチア共和国の場合、共和国、コミューンともに1期4年で、連続2期勤めることができるとされていた。

3種類の擁護官は互いに独立しており、上下関係はなかった。三者は、取り扱う問題の地域的広がりによって分けられていたのである。一つのコミューン内部の問題を扱うのがコミューン擁護官、共和国・自治州内のいくつかのコミューンにまたがる問題を処理するのが共和国・自治州擁護官、いくつかの共和国にまたがる問題を処理するのが連邦擁護官であった。したがって、たとえばコミューン擁護官の決定に不服なときは、共和国や連邦の擁護官に上告するのではなく、関係する裁判所（たとえば連合労働裁判所）に提訴することになっていた。

また、擁護官はスウェーデンのオンブズマン同様、法的強制力を持っていなかった。その役割は、以下のようなものであった。何らかの訴えが出されると、擁護官は調査を開始する。訴えに根拠がないとわかれば、それ以上何もしない。権利の侵害があったと認められると、擁護官はまず、当該機関または企業に対して警告を発する。警告が受け入れられて、状況が改善されればそこで擁護官の仕事は終わる。だが、もし警告が受け入れられない場合は、法的強制力を持った他の機

関に連絡し、提訴した人の権利が守られるよう適正な措置を要請する。法律に基づいて、権利が守られるように強制するのは、あくまでも他の機関の仕事なのである。この点を見ても、擁護官はオンブズマンを意識して設置されたことがわかる。

擁護官の数

表6-1は、各レベルの擁護官の数を示したものである。擁護官とその代理、助手を合わせた数の推移を見た。すでに述べたように、87年の活動報告が発表されていないために、87年の数値は書かれていない。この表から、擁護官の数は年々増加し、88年にピークをむかえたことがわかる。増えたのはもっぱらコミュニケーションレベル（連合も含む）の擁護官で、88年は78年に比べて175名多かった。

擁護官への提訴件数

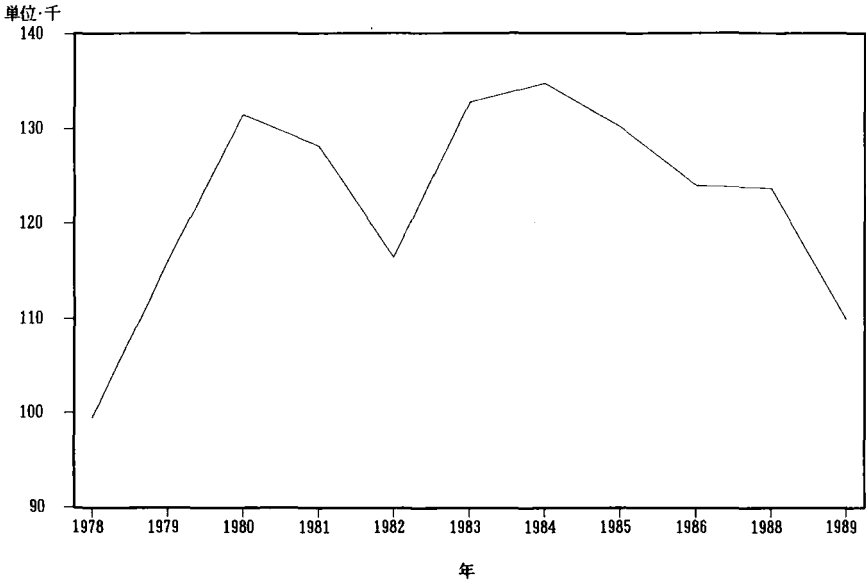
コミュニケーションレベルの擁護官数が増えたのは、コミュニケーション擁護官への提訴件数が増加したためである。図6-1は、擁護官に提訴された件数の推移を示したものである。共和国・自治州擁護官と連邦擁護官に提訴された件数は、それぞれ4,000件前後、400件前後であまりかわっていない。それゆえ、この図にあらわれた変動は、もっぱらコミュニケーションレベルの動きを反映しているといえる。

擁護官への提訴件数は、81年と82年にや

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1988	1989	(人)
コミュニケーション	210	226	269	297	331	343	367	382	383	388	376	
コミュニケーション連合	189	204	199	193	180	178	173	173	181	186	179	
共和国	36	36	36	37	36	34	38	43	43	44	44	
連邦	4	4	4	4	3	3	3	10	10	8	9	

(出所) Savezni zavod za statistiku, *Društveni pravobranioči samostpravljanja; Sastav organa i aktivnost, Statistički bilten* (連邦統計局『自主管理擁護官活動報告』統計資料シリーズ関係号)

図6-1 自主管理権擁護官への提訴件数



〔出所〕表6-1に同じ。

や減少するものの84年まで増加し、その後減少した。89年の減少は、自主管理体制そのものが揺らいでいたことが原因だと考えられる。74年憲法によって創設された擁護官は、連合労働法の見直しとともに、その権威と信頼を失っていったのである。

表6-2は、擁護官ひとりあたりの年間受理件数と処理件数を示したものである。「対応不要と判断」とは、告発を受理して検討したが具体的な対応をとる必要がないと判断した案件のことである。擁護官が処理したことに違いはないが、統計の中で別に集計されているため、ここでも「告発処理」とは分けて記載した。この表から、3種の擁護官のうちコミューン擁護官がもっとも多くの件数を受理・処理していたことがわかる。件数でいえば、共和国擁護官や連邦擁護官の約2-3倍をこなしていた。ユーゴの1年間の労働日は約230日だったので、コミューン擁護官は1日1件強を扱っていたことになる。

擁護官は、法律の規定によって、フルタイムでなければならないとされていた

表6-2 自主管理権擁護官ひとりあたりの年間受理・処理件数

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1988	1989
	(件)										
告発受理 コミュニオン計	239.5	259.5	269.6	250.2	220.5	247.7	242.4	226.4	213.2	209.3	191.6
共 和 国	94.6	109.4	132.1	140.2	95.3	100.5	91.2	96.5	74.1	66.9	72.7
連 邦	123.3	113.0	128.0	85.5	102.3	131.3	148.7	40.7	51.9	71.3	46.1
総 計	226.5	246.8	258.8	241.3	211.6	238.1	232.0	214.2	200.9	197.5	180.8
告発処理 コミュニオン計	178.4	196.2	183.4	165.8	203.6	232.9	228.0	212.7	202.5	198.2	182.3
共 和 国	45.5	47.5	74.6	88.8	87.4	94.0	82.6	88.5	66.9	62.6	67.2
連 邦	72.8	53.5	73.5	74.5	94.3	122.7	136.3	34.3	45.6	54.4	42.8
総 計	166.5	183.6	174.8	159.8	195.4	223.8	218.0	201.0	190.5	186.9	171.9
対応不要と判断 コミュニオン計			57.5	53.4	43.3	42.6	28.7	33.4	31.0	29.3	28.5
共 和 国			20.1	5.0	14.5	30.0	8.3	6.5	4.6	6.3	4.9
連 邦			5.0	11.3	24.3	17.0	25.3	8.6	11.5	3.8	2.8
総 計			54.4	49.7	41.3	41.7	27.3	31.1	28.9	27.3	26.4

〔出所〕表6-1に同じ。

が、実際に処理していた件数を見ても、専任でなければとても務まらない仕事であった。また、擁護官のうち75%は大卒であり、法学部出身者が多かった。擁護官は、裁判官に準ずる法律の専門家だったことがわかる。

ユーゴの人々は、擁護官に告発することをどのように考えていたのだろうか。擁護官は、人々にとって遠い存在だったのか、あるいは身近な気軽に相談できる人だったのだろうか。この点を確認するために、人口1,000人あたりの告発件数をスウェーデンのオンブズマンと比較してみた。データはやや古いが、1980年のユーゴが3.85件、75年のスウェーデンが2.87件と、擁護官はオンブズマンを上回る数の告発を受けていることがわかった。これだけでは十分な証拠といえないが、ユーゴの人々は比較的気楽な気持ちで擁護官に提訴していたと考えられる。

(2)侵害された権利の種類

一般的傾向

図6-2と6-3は、コミューンと共和国のそれぞれについて、擁護官に提訴された案件の内容を分類したものである。労働関係とは採用や配置、解雇などに関連した提訴のことであり、所得配分は利益の分配と個人所得分配、共同消費部分の利用に関するものである。その他の項目には、企業組織の構成方法（組織の合併や分割）、企業構成員への情報提供、労働者の意思決定権といった項目が含まれている。

項目の分類は、78年から89年の間に2回変更された。85年と88年である。85年には、提訴を「自主管理権の侵害」と「社会有に対する違反」に大きく区分する方法が改められ、単純に項目だけが示されるようになった。その結果、84年まで社会有に対する違反として「その他」の項目に含まれていた提訴が、労働関係に分類されることになった。また、88年の変更は、提訴項目の分類を大ぐくりにする方向で進められた。そのために、86年まで分類可能であった所得配分や住宅配分の観察ができなくなった。これらの変更に注意して、以下の図を見ていこう。

図6-2から、コミューン擁護官に提訴された件数の4割弱を労働関係が占めていたことがわかる。85年以降、労働関係の割合が6割近くになるが、これはさきに述べた分類基準の変更によると考えられる。労働関係とは、採用、配置、解

図6-2 侵害された権利の種類
(コミュン・コミュン連合)

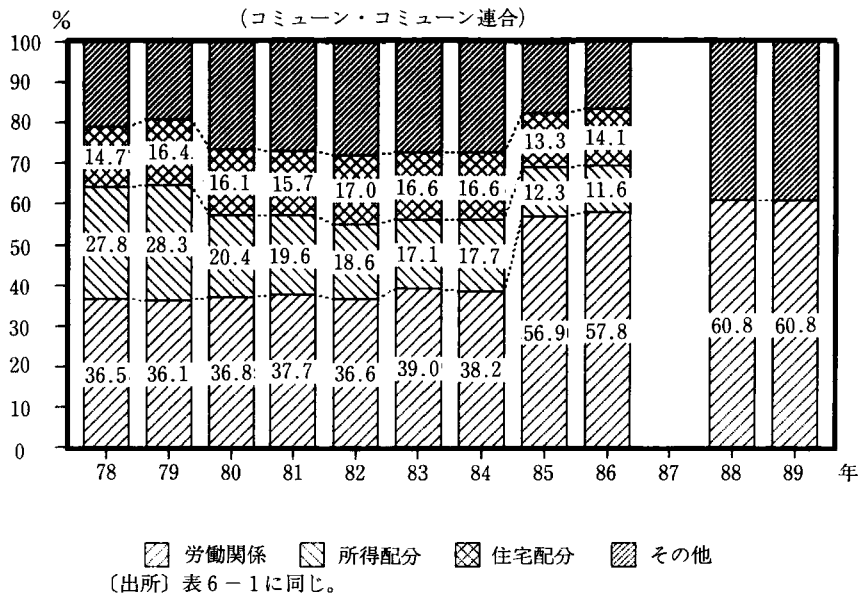
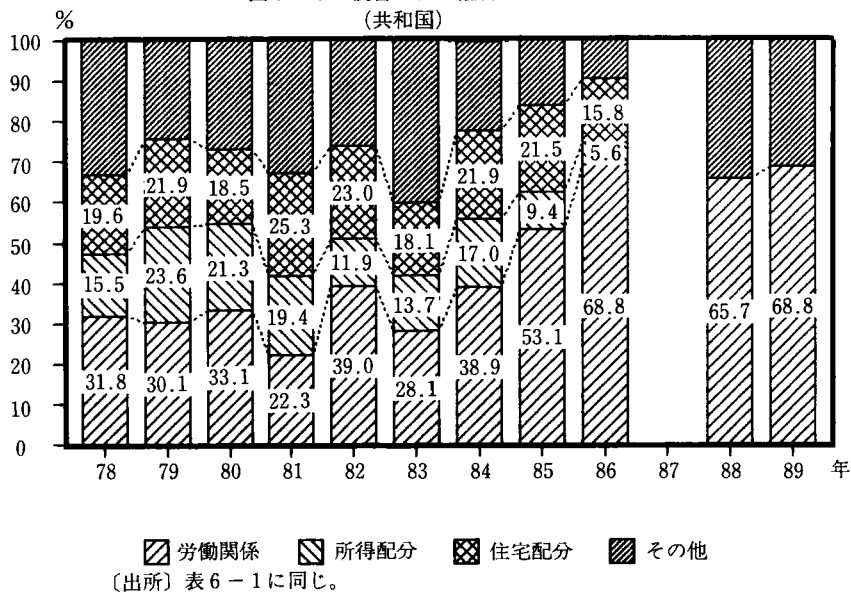


図6-3 侵害された権利の種類
(共和国)



雇などであるが、その内容については後に詳しく検討する。

労働関係に次いで多い項目は、84年までは所得配分で、85年と86年は住宅配分になっている。この逆転も分類項目の変更が一部影響していると考えられる。ただ、78年から86年までの傾向としては、所得配分関係の構成比がやや減少し、住宅配分関係は横ばいであった点を指摘できる。

住宅配分

住宅配分は、ユーゴの労働者にとってとても大切なことであった。それは、企業住宅の配分を受けることは、住宅を与えられることとほぼ同じだったからである。都市部の住宅不足も、住宅配分に対する労働者の関心を高めた。企業住宅の配分を受けた労働者がその企業で勤めあげて年金生活にはいる場合、住宅の使用権をそのまま保持することができ、退職時に返還する必要はなかった。しかも、その権利は自分の子供や孫に伝えることができた。企業住宅の配分を受けることは、事実上の住宅所有とほとんど変わらなかった。人々が企業住宅の配分に大きな関心を示していた理由がここにある。

住宅の配分は、通常、各労働者の持ち点にもとづいて決められていた。企業が新しく住宅を購入したり、誰かが退去して空きができたとき、持ち点数の多い労働者から順番に配分を受けるシステムであった。労働者の持ち点は、さまざまな項目の総合点として計算される。たとえば、ベオグラード・コココーラの場合、以下の4つの項目が労働者の持ち点を決める重要な要素になっていた⁵⁾。

- (ア)現在の住居状態：最高102点、最低10点。ただし、勤続年数の長い労働者により有利な計算式が作られていた。
- (イ)勤続年数：勤続1年あたり3点。ただし、他企業での勤続も考慮され、1年あたり2点が加算される。
- (ウ)労働成果：過去1年間の個人所得の0.1%（この事例が書かれた1982年の年間平均所得は約156,000ディナールだったので、平均的な所得を得ていれば156点が持ち点となる）。
- (エ)家族数：ひとり2点。

現在の住居状態と労働成果が大きなウェイトを占めていたことがわかる。点数制という方式は、客観的なように見える。しかし、項目ごとの成り立ちを子細に

検討すると、主観が入る部分が少なくなかったことがわかる。たとえば、労働成果項目の基礎となる個人所得は、成績査定の結果に左右される面があった。査定が公正におこなわれていなければ、労働者の不満は単に賃金面にとどまらず、住宅配分にも影響を与えたはずである。また、企業長と一般労働者の間の賃金格差という給与体系自身の問題もあった。所得の高い経営管理者の方が一般労働者よりも容易に住宅配分を受けられることに、多くの従業員は割り切れないものを感じた。

あいまいさが発生する要素は、それだけではなかった。配分される住宅の大きさや古さ、交通の便といった企業住宅そのものの価値をどう評価し、それを持ち点による優先順位といかに結びつけるかという点も不満が発生する温床であった。企業住宅の配分という生活に密着した問題は、ユーゴの人々にとってとても大きな関心事だったのである。

共和国レベルの多様な構成

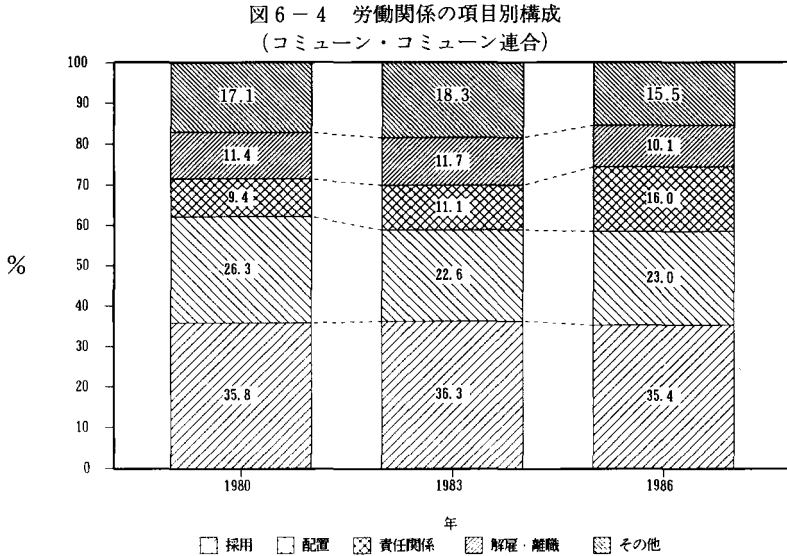
共和国擁護官が受け取った提訴の構成は、コミューン擁護官のように安定していなかった。図6-3にあるように、毎年大きく変動していた。ただ、労働関係の項目がもっとも多い点は、コミューンの場合と同じである。また、所得配分の構成比が減少傾向にあり、住宅配分の比率があまり変わっていないことも、コミューンの場合と共通する。ただ、共和国擁護官が扱った問題の構成比がこのように毎年変動する理由については、適当な説明を思いつかなかった。

(3)労働関係の告発

項目別の構成

コミューンレベルでも共和国レベルでも、労働に關係する告発がもっとも多いことが明らかになった。労働関係とは、採用や配置、解雇・離職に関連する問題であるが、その構成はどのようになっているのだろうか。図6-4は、労働関係の告発の種類を示したものである。1980年、83年86年の3年についてその構成をまとめた。この3年間に限ったのは、統計上の制約によっている。労働関係の項目について詳細な統計が発表されているのは、1980年から86年までである。78年から79年までは労働関係の内訳が公表されておらず、87年は自主管理擁護官活動

報告自体が発表されていない。また、88年と89年の統計には労働関係として採用と配置の項目しかわからない。以上のような制約から、時系列の変化を見るために、80年から3年ごとに3時点をとった。



〔出所〕表6-1に同じ。

図6-4からわかるように、採用関係の告発がもっとも多く、次いで配置、責任関係となっている。責任関係とは、職務責任を果たさなかったことに対する告発のことである。項目別の構成は、この3時点ではほとんど変わっていない。変化をあえて指摘すれば、86年は80年に比べて配置がやや減少し責任関係が増加したことである。採用関係の告発がもっとも多いのは、失業者の数と関係しているように思われる。

第1章で検討したように、ユーゴは失業率が高く、職を見つけるのが大変であった。特に学校を卒業したばかりの若年層にとって、企業に就職するのは至難の技であった。一般には、名の通った条件のよい企業に職を得るには、強力なコネが必要であると言われていた。「従業員募集の広告を見て応募したとしても、コネが

なければ選考で落とされてしまう。他の応募者の顔ぶれを見て、自分の方が絶対に能力が高いと考えていたのに採用されなかった」。私は、このような話を方々で聞かされた。採用の選考が公正におこなわれなかったと感じたとき、人は自主管理権擁護官に訴えて、事実関係を調べてもらうことができた。告発したからといって自分の不採用が翻されるかどうかはわからないが、不条理を許せないという気持ちがあったのだろう。

配置や責任関係に関する告発は企業内部の問題である。企業内の問題は、苦情処理委員会や労働者評議会場で解決されるべきものである。しかし、企業内の機関が常に十分な対応をしてくれるとは限らない。企業内では埒がつかないと感じたとき、人々は自主管理権擁護官に問題解決を要請していたのである。このことは、自主管理機関の弱さをあらわしているように思われる。この点については、後に詳しく検討する。

共和国・自治州別の特徴

労働関係告発の構成は、共和国や自治州によって違いがあるだろうか。この疑問に答えるために、1980年から3年ごとに共和国・自治州別の構成比をとり、図6-5から6-8を作成した。共和国・自治州の順序は、経済の発展度に基づいている。もっとも経済的に進んでいるスロベニアを左端に、もっとも遅れたコソボを右端に置いた。この順番は、失業率の高さも反映している。左端のスロベニアがもっとも低く、右端のコソボがもっとも高い。

1980年の状況を示した図6-5を見ると、失業率の高い共和国・自治州ほど採用関係の告発が高いことがわかる。失業率の低いスロベニアでは採用関係の告発が12%程度であるのに対して、失業率の高いコソボでは告発の6割が採用関係である。逆に、スロベニアで高くコソボで低いのは、責任関係と解雇・離職になっている。失業率の低い地域では、企業内の問題が告発の対象であったことがわかる。配置に関する告発は、ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、セルビアなどで高い。配置については、失業率との相関関係は見られなかった。

1980年の特徴は、安定的には続かない。図6-6、7、8の3つの図から、採用に関する告発と失業率の相関関係が弱まっていくことがわかる。コソボにおいて、採用関係の告発が多数を占めなくなったからである。採用に代わってコソボ

図 6-5 共和国別労働関係告発の構成
(1980年)

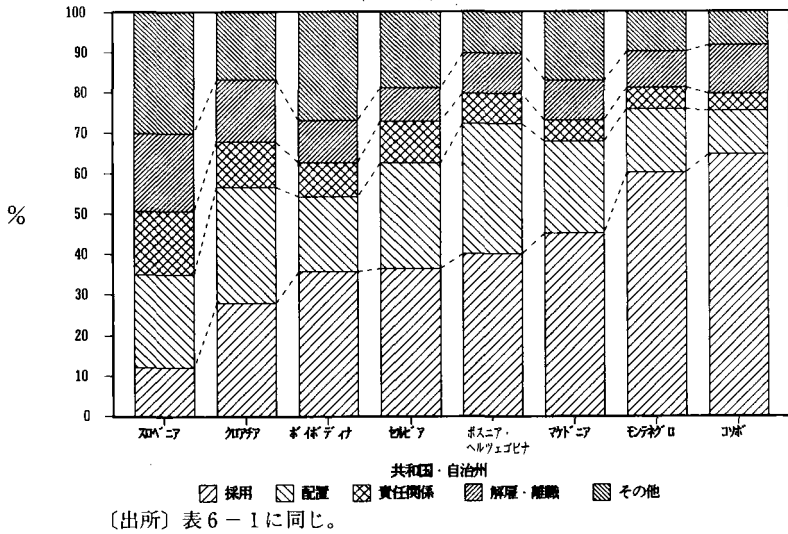
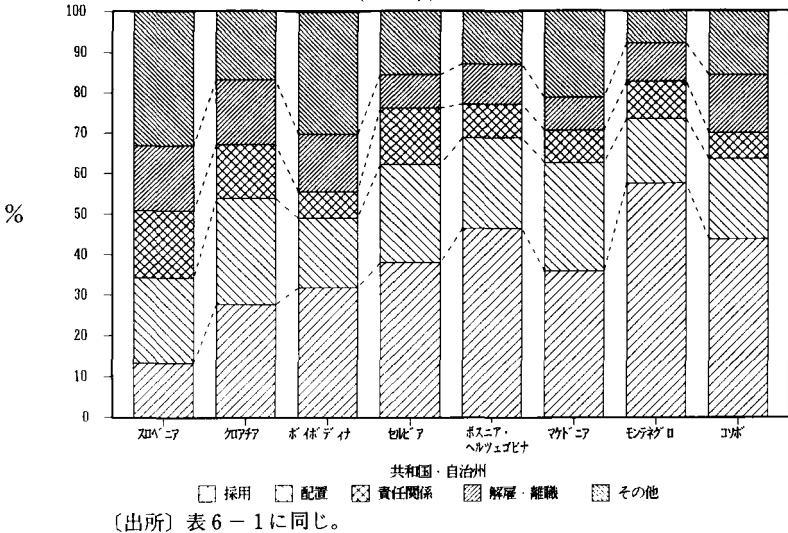
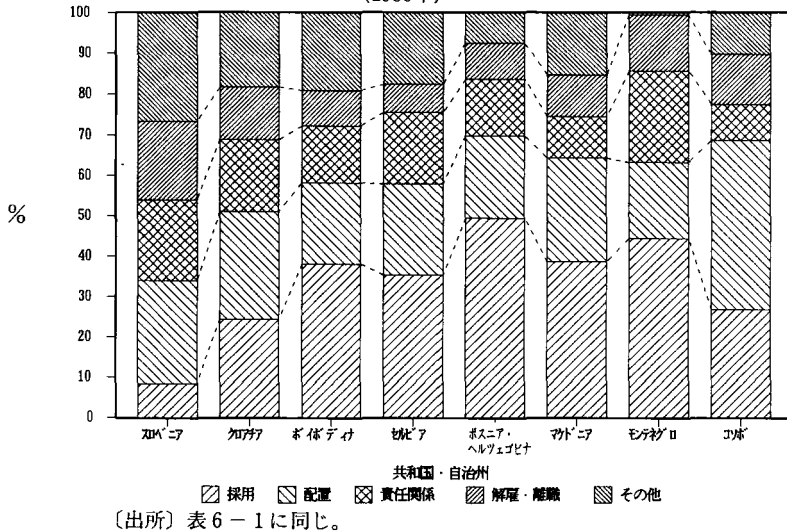


図 6-6 共和国別労働関係告発の構成
(1983年)



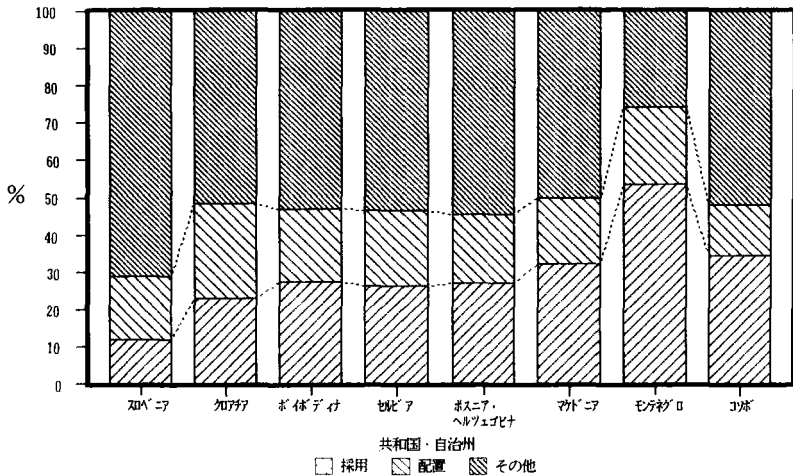
で割合が高まったのは、配置に関する告発であった。ただ、これも1989年には再び減少し、安定した傾向を見せていない。1989年の構成比には、採用、配置、その他の3つの項目しかなく、分類の方法も変わっているため考察の対象からはずした方がいかもしれない。

図6-7 共和国別労働関係告発の構成
(1986年)



共和国間の関係でもうひとつ指摘しておくべき点は、86年にかけて採用関係の告発割合が減少し、職務遂行責任関係の告発割合が増加したことである。これは、企業の採用が公正におこなわれるようになった結果だとは考えられない。80年代半ばの失業率は依然として高く、就職先を見つけるにはますますコネが必要とされたからである。採用関係の告発割合が低下するのは、告発総数が減少したと関係があるように思われる。

告発総数は84年をピークに下がり始め、86年には約1割少なくなっている。この減少傾向は、連合労働法体制の見直しと呼応している。80年代の半ば頃から、経済状況が改善しない原因を連合労働法システムの不完全性に求め、制度改革の必要性を説く議論が強まっていった。連合労働法によって設立された自主管理権

図6-8 共和国別労働関係告発の構成
(1989年)

〔出所〕表6-1に同じ。

擁護官も、その頃から権威と信頼感を失ったのではないだろうか。採用関係で不正があったとしても、それを告発したところで何が変わるわけでもない、というあきらめが人々の中に蔓延してきたのかもしれない。告発件数の減少は、擁護官の役割が終わりを告げる前兆であった。

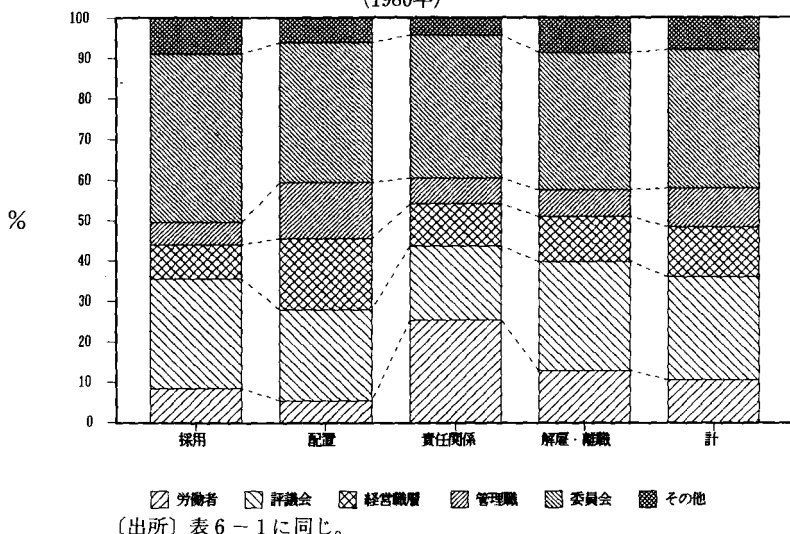
(4) 権利侵害者は誰か？

自主管理機関が中心

労働関係の権利を告発した人たちは、誰に権利を侵害されたと感じたのであろうか。この点を明らかにするために、図6-9から6-12を作成した。労働関係の4つの項目と総計について、権利侵害者を6つに分類して示した。権利侵害者の分類は、以下の通りである。労働者＝個別労働者またはある労働者グループ、評議会＝労働者評議会、経営職層＝企業長をはじめとするトップマネジメント、管理職＝トップマネジメントの下にいる管理者たち、委員会＝労働者評議会に付属している各種委員会、その他＝以上の分類に含まれない人々や機関。また、時系列の変化を見るために、1980年から3年ごとの値をとった。ただ、89年につい

ては統計上の制約から2つの労働関係項目しかとられていない。

図6-9 権利侵害者別構成比
(1980年)



まず、各図の計に注目して、1980年から86年の変化を見よう。権利侵害者として最も多いのは労働者評議会付属の委員会であり、労働者評議会がそれに続いている。1986年には委員会と労働者評議会が同じくらいの比率を示すが、どちらにしても、労働者の代表によって構成される機関が告発の対象になっていることに変わりはない。この図を作成する前は、トップマネジメントや管理職の不当なやり方に対する告発が多いのではないかと考えていた。しかし、現実には、自分たちが選んだ機関を告発していた。これは、いったい何を意味するのか。

自主管理をおこなうために設置されている機関の決定に不服なとき、労働者は企業内の苦情処理手続にしたがって不満を解決しようとする。通常、労働者評議会に付属する苦情処理委員会が最初の窓口となる。苦情を受けた苦情処理委員会は、事実関係を調査し、関係者から事情を聞いてどこに問題があるのかを明らかにする。問題の所在が明らかになった後にどのような処置をとるかは、その時々で異なる。単なる誤解から発していれば、事情を丁寧に説明することで苦情は解

図6-10 権利侵害者別構成比
(1983年)

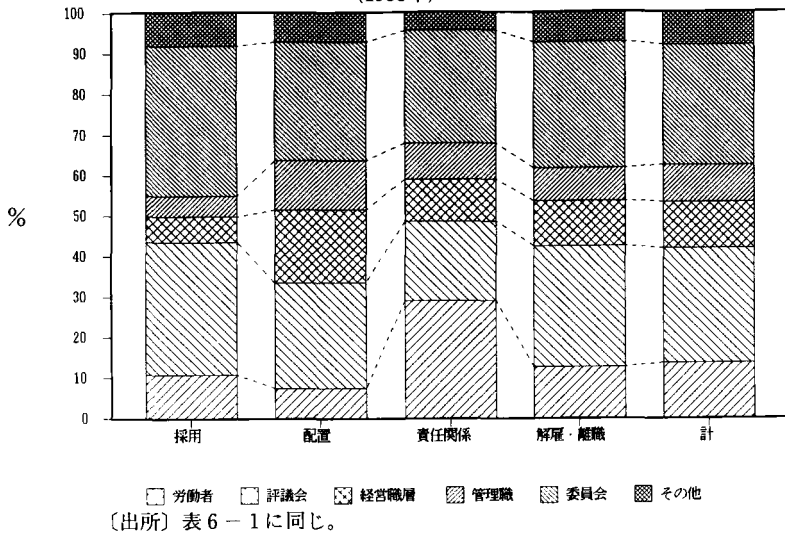


図6-11 権利侵害者別構成比
(1986年)

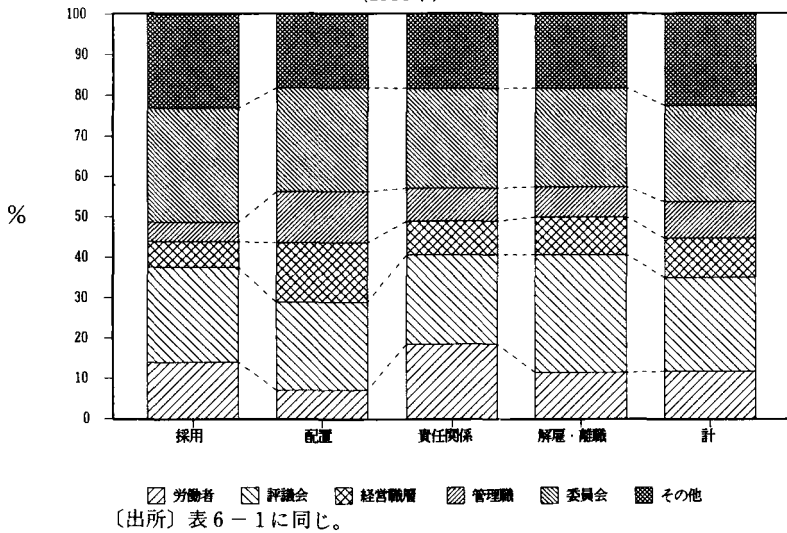
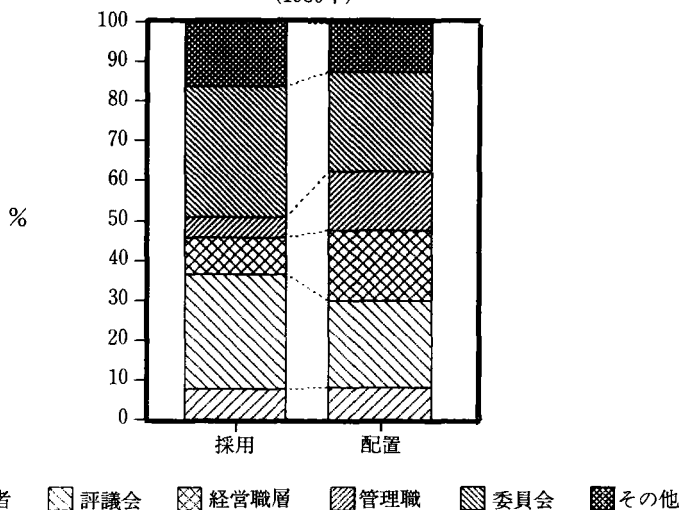


図 6-12 権利侵害者別構成比
(1980年)

〔出所〕表 6-1 に同じ。

決する。逆に、労働者評議会が一部の労働者の権利を犯すような決定をしていれば、労働者評議会での再討議が必要になる。どちらにしても、企業内の利害対立で問題がこじれたとき、最後の裁定を下すのは労働者評議会である。

自主管理権擁護官への告発は、企業内の苦情処理手続では問題が解決されなかったか、労働者が解決をあきらめていたことを示している。これは、自主管理の形骸化以外の何ものでもないと考えられる。「形骸化」と言いきるには、企業内の苦情処理手続が実際にどれだけ有効に機能していたかを検討する必要がある。この点を分析するだけの資料を私は持っていないが、少なくとも、次の点を言うことは可能だろう。自主管理権擁護官の統計は、労働者評議会をはじめとする自主管理関係機関が企業内の利害対立を解決するに十分な力を持ちえなかったことをあらわしている。

項目別の特徴

次に、労働関係の項目別に権利侵害者の特徴を見よう。各項目別において、労働者評議会附属委員会と労働者評議会が多数を占めることに変わりはない。しかし、項目によって多少の濃淡が出ている。採用に関しては委員会の割合が高く、

配置はトップマネジメントや管理職層、責任関係は労働者個人またはグループ、といった具合である。これらは、自主管理企業の実態をよくあらわしている。

自主管理企業における労働者の採用は、労働者評議会が任命する採用委員会において第1次選考がおこなわれていた。この委員会は、応募者の中から誰を採用すべきかを労働者評議会に推薦する役割を担っていた。採用選考の際に、委員会において不正があったと応募者が感じたのは当然のことであった。

企業内の人員配置・仕事の割り振りは、経営管理者たちの仕事であった。労働者評議会で決められた経営方針を達成するために、誰にどの仕事を与えるかという決定は管理職がおこなっていた。自分の意にそわない配置がおこなわれたとき、人々は管理職に権利を侵害されたと感じたのであろう。

3番目の責任関係とは、与えられた職務をきちんと成し遂げなかったことを告発されたものである。権利の侵害というよりは、不適切な人員配置に対する怒り（たとえば、能力のない人がコネで上位のポストについたためにまわりが迷惑していることなど）と理解した方が適切かもしれない。職務に対する無責任さが告発の対象になっているため、個人や労働者グループの割合が高くなるのはもっともなことである。

労働者自主管理とは、労働者の代表によって企業経営の基本方針が決定され、企業内の問題も民主的に討議・解決されることをめざして作られたシステムであった。しかし、その制度は理論家たちが考えたようには動かなかった。企業経営はトップマネジメントの手に握られ、組織運営も民主的におこなわれたとは必ずしもいえなかった。ユーゴの自主管理制度は、企業内で働く従業員間の利害対立を効果的に解決する手段を持たず、従業員の進む方向を明確に統一できなかったところに大きな弱点があったと考えられる。

(5)告発の処理と反応

告発処理の実際

自主管理権擁護官に出された告発は、どのように処理されたのだろうか。この問いに答えるために表6-3を作成した。その1とその2に分かれているのは、84年までと85年以降で項目のまとめ方が変わったためである。この表から、擁護

官の告発処理に以下のような特徴があったことがわかる。

表6-3 自主管理権擁護官の告発処理方法（その1）

	（％）						
	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
警告・提案・意見開陳・指導	75.8	76.3	67.4	62.8	59.9	54.4	54.2
自主管理機関の会議召集を要請	6.6	6.4	6.7	7.0	5.8	4.6	5.1
自主管理機関の会議を召集		3.8	1.6	1.4	1.6	1.2	1.2
決定実施の一時停止	3.8	0.9	3.4	2.5	3.0	2.1	1.7
各種裁判所への提訴を助言	2.1	2.2	1.7	1.9	2.0	1.9	1.7
検察庁等の関係機関に告発	0.2	0.1	3.5	3.3	4.1	3.7	3.7
自らが連合労働裁判所へ提訴	9.0	8.2	6.9	6.7	6.1	5.2	5.2
自主管理機関の会議に出席	—	—	6.5	6.0	5.5	5.3	5.1
その他機関の会議に出席	—	—	—	—	—	11.2	12.4
組織間協定の見直しを提案	—	—	—	—	—	4.9	4.6
DPS 上級機関への提訴助言	2.4	2.1	1.4	7.7	10.8	2.3	2.3
その他	—	—	0.9	0.8	1.1	3.5	2.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

〔出所〕表6-1に同じ。

表6-3 自主管理権擁護官の告発処理方法（その2）

	（％）			
	1985	1986	1988	1989
警告	35.6	38.5	37.6	35.2
決定実行猶予に関する意見開陳	13.2	4.1	6.4	6.9
要請（自主管理機関会議開催等）	17.9	20.9	20.8	21.1
関係機関への告発	14.0	15.6	13.1	11.9
提案（組織間協定見直し等）	12.4	14.4	16.1	17.0
他機関へ報告	1.1	1.0	1.1	1.1
その他	5.7	5.5	5.0	6.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0

〔出所〕表6-1に同じ。

(ア)告発処理の方法としてもっとも多いのは、警告・提案・意見開陳・指導である。

80年以降、この項目の構成比が低下するが、それは処理項目の分類が変化した

ためだと考えられる。80年から84年に新設された3項目（自主管理機関の会議に出席、その他の機関の会議に出席、組織間協定の見直しを提案）と85年以降の2項目（決定実行猶予に関する意見開陳、提案）は、もともと同じ分類であった。自主管理権擁護官は、警告を発したり意見を述べることによって、当事者が自分の侵した誤りに気づくよう指導していたのである。

(イ)擁護官は自分自身で告発処理にあたり、法的強制力を持った他の機関に処理を依頼することはあまりなかった。

これは、告発された権利侵害の種類にもよるが、裁判所や検察庁といった法的強制力を持った機関に処理を依頼した割合は、10-15%程度であった。この統計を見る限り、擁護官はできるだけ自分の手で告発を処理しようとしていたことがわかる。企業に出向いて会議に出席したり、関係機関をまわって意見を聴くなど精力的に動いていた。権利侵害を罰する機関ではなく、当事者間の話し合いによって正常な形にもっていこうとする「調整機関」としての役割を担っていたのである。

告発処理に対する反応

擁護官の告発処理は、どう受けとめられていたのだろうか。表6-4は、告発処理に対する反応をまとめたものである。1980年からほぼ3年ごとに4時点をとった。79年以前をとらなかったのは処理に対する反応が公表されていないからであり、89年でなく88年をとったのは、この件に関する89年の統計が簡略化されていたためである。この表から、以下の点を読みとることができる。

(ア)承諾と一部承諾を合わせると、8割から9割の告発者が擁護官の処理を受け入れていた。

項目によっては受け入れ割合の低いものもあるが（たとえば、80年と83年の各種裁判所への提訴）、ほとんどの場合、告発者は擁護官の処理を承諾していた。これは、擁護官の告発処理が妥当なものであったことを示している。自主管理権擁護官設置の趣旨を十分に果たしていたと言えよう。

(イ)擁護官の処理で拒否された割合が高いのは、決定実施の一時停止であった。

処理が拒否された項目に着目すると、決定実施の一時停止の値が、約1割と低いながらも他の項目に比べてやや高くなっている。一度なされた決定を翻すこと

表6-4 自主管理権擁護官の告発処理に対する反応（その1）

	1980年				1983年			
	承諾	拒否	検討中		承諾	一部承諾	拒否	検討中
警告・提案・意見開陳・指導	82.7	8.8	8.5		78.5	7.4	6.6	7.5
自主管理機関の会議召集を要請	84.3	6.4	9.2		86.2	5.1	4.0	4.7
自主管理機関の会議を召集	85.8	7.3	6.9		81.5	6.7	8.1	3.7
決定実施の一時停止	85.4	9.7	5.0		73.8	10.4	10.0	5.8
各種裁判所への提訴を助言	62.0	11.7	26.3		69.1	5.9	7.0	18.0
検察庁等の関係機関に告発	79.4	6.2	14.5		80.7	5.0	4.1	10.2
自らが連合労働裁判所へ提訴	71.9	9.6	18.4		68.6	6.6	9.2	15.5
自主管理機関の会議に出席	87.6	6.8	5.6		-	-	-	-
組織間協定の見直しを提案	-	-	-		81.6	5.5	3.5	9.3
DPS上級機関への提訴助言	85.0	3.9	11.1		90.3	4.8	2.2	2.7
その他	68.1	9.8	22.2		72.0	10.3	8.5	9.3
計	82.0	8.5	9.5		78.4	7.1	6.3	8.2

〔出所〕表6-1に同じ。

表6-4 自主管理権擁護官の告発処理に対する反応 (その2)

	1986年				1988年			
	承諾	一部承諾	拒否	検討中	承諾	一部承諾	拒否	検討中
警告	80.1	7.3	6.0	6.6	80.4	6.5	6.8	6.2
決定実行猶予に関する意見開陳	86.2	4.3	2.8	6.7	68.9	7.2	18.8	5.1
要請 (自主管理機関会議開催等)	82.1	6.7	5.6	5.6	81.8	6.6	5.9	5.7
関係機関への告発	82.9	6.0	3.9	7.2	80.9	6.6	4.0	8.5
提案 (組織間協定見直し等)	78.4	7.8	8.2	5.5	75.2	8.0	7.3	9.5
他機関へ報告	53.8	5.5	4.9	35.7	69.3	4.6	4.6	21.5
その他	57.7	5.0	15.3	22.0	51.9	8.0	12.7	27.4
計	79.5	6.8	6.3	7.5	77.7	6.9	7.4	8.1

〔出所〕表6-1に同じ。

は、擁護官にとって決して簡単なことではなかったようである。

以上の考察から、自主管理権擁護官は、自らが問題解決に動くことによって、告発者の納得いく方法で問題を処理していたと言えよう。

4. まとめ

この章の目的は、自主管理企業で働いていたユーゴの労働者が、企業内のどういう意思決定に関心を持っていたかを明らかにすることであった。自主管理権擁護官という74年憲法によって設置された機関の活動報告を分析することによって、この問題に答えようとした。自主管理権擁護官は、少なくとも80年代半ばまではよく機能していた。人々は、企業内外の問題を気軽に擁護官に告発し、擁護官も精力的に動いて問題解決に尽力したため、人々の信頼感も高かった。ただ、80年代終わりに連合労働法体制の見直しが始まると、擁護官の存在価値も小さくなっていった。

わずか10年程度で姿を消した自主管理権擁護官であったが、その活動は、自主管理企業に働く人々の関心事を知る上で貴重な情報を提供してくれた。ユーゴの労働者たちは、①労働関係、②企業住宅の配分、③個人所得の分配や共同消費部分の使い方、という3つの点にもっとも大きな関心を寄せていたのである。まさに、自分たちの生活に密着した身近な問題こそが、彼らの関心事であった。

これは、第5章で検討した労働者の発言力とよく一致する。労働者は、自分たちの日々の仕事に関係する事項に対しては、比較的大きな発言力を持っていたからである。ただ、第5章では、トップマネジメントが労働者評議会の議論をリードすることによって大きな影響力を行使していることも明らかになった。そこで、次の第7章では、労働者評議会での議論が実際にどうおこなわれていたかを検討する。

(注)

- 1) 『連合労働法』(Zakon o udruženom radu) は、1976年の制定後、83年、87年、88年と3回にわたって改正された。苦情処理制度については、76年法の220-226条に定められている。

- 2) 連合労働裁判所とは、労働者の自主管理権保護の目的で設置された裁判所である。具体的には、労働関係の係争を扱う裁判所で、ドイツの労働裁判所に類似している。
- 3) 労働者自主管理のもとでのストライキというと、奇異な感じがする。自分たちの選んだ代表者によって企業運営がおこなわれるという制度がとられていたにもかかわらず、ユーゴではストライキが発生していた。当時のユーゴの法律は、ストライキを容認も禁止もしていなかった。1958年から69年までのストライキを分析した Jovanov [1979] によると、ストは先進地域（スロベニアやクロアチア）で比較的多く発生し、不満解決の手段としては効果的であった。自主管理体制下のストライキは、企業内の影響力構造のゆがみを示唆している。企業運営を現実に取り仕切っていたのは、労働者代表である労働者評議会メンバーではなく、企業長をはじめとする経営管理者たちであった。ヨヴァノヴは、全ストライキの7-8割が管理者グループに対しておこなわれたことを報告している。ストライキは、自主管理体制末期の80年代後半になると、日常の出来事となった。
- 4) 1987年の活動報告は発表されていない。前後の『報告』を見ても、87年報告未発表の理由は書かれていない。
- 5) Bajić [1983] の記述によっている。

第7章 労働者評議会の実際

1. はじめに

第5章の考察から、制度上の最高意思決定機関である労働者評議会が、現実には企業長をはじめとするトップマネジメントの言いなりになっていたことが明らかになった。企業経営という機能を果たすには特殊な技術が必要とされる。それなりの教育と訓練が不可欠である。しかし、労働者評議会は、そのような訓練を受ける機会に恵まれなかった人々によって構成されていた。そのような人々に対して、トップマネジメントに対抗できるような影響力を持つと言う方が無理な話であった。

では、現実の労働者評議会はどのように運営されていたのだろうか。幸い私は、ある大企業で工場レベルの労働者評議会の傍聴する機会を与えられた。この章は、その時のようすを物語風にまとめたものである。労働者評議会の情景描写と、筆者の解説が交互に出てくる。この章の叙述から、労働者評議会の実態を浮き彫りにしたい。

2. 企業調査の実施

〈開会〉

会議は、定刻を15分遅れて始まった。15分の遅れはいつも通りである。工場長のペトロヴィッチは、庶務主任に促されて、工場長室となりの会議場に入った。今日の出席者は全部で24名である。11名の代議員と13名の事務部門職員が一つのテーブルを取り囲んで座っている。この工場には全部で15名の代議員がいるので、4名が欠席だ。事務職員は、代議員たちに工場の経営について説明するために出席している。工場長が席につき、出席者の確認が終った。評議会議長マルコヴィッチが開会を宣言する。それまでお互いにとりよめのない私語を交わしていた参加者は、議長に注意を向けた。

これは、ユーゴスラビアのある製菓工場の労働者評議會の開会風景である。私は、1986年7月下旬から12月中旬までユーゴスラビアのザグレブ大学経済研究所に滞在し、ユーゴの自主管理企業でききとり調査をおこなった。自主管理企業の労働者は、間接であれ直接であれ、企業経営にどの程度発言しているかを明らかにすることが調査の目的であった。

ユーゴ企業の制度面の紹介はわが国でも数多くなされている¹⁾。しかし、自主管理企業が実際にどのように運営されているかという点になると、欧米語の文献にもほとんど書かれていない。私の知る限り、わずかにアディゼスの著作²⁾があるにすぎない。ユーゴの自主管理企業を実際にたずね、職場までおりて話を聞きたい、そういう思いを抱いてユーゴへ向かった。

ユーゴはソ連や他の東ヨーロッパの国々に比べて自由だとはいえ、社会主義国であった。調査をするには、先ず、当局の許可をとらなければならなかった。一回限りの工場見学であればそんな面倒なことはしなくてもよいが、同じ会社に何回も、しかも職場にまで入って話を聞こうとするには、それ相応の機関の許可が必要であった。

この調査許可をとるのに予想以上に手間取った。時間がかかることはある程度覚悟していたが、4カ月も待つとは思ってもみなかった。ただ、許可が下りただけでも幸いだと思わなければならない。私が1981年に申請したときは、いくら待っても返事がこず、結局うやむやになってしまったからである。したがって、5カ月間の滞在中、実際にききとりができたのは、最後の1カ月間だけだった。その1カ月の間に、ここで紹介する製菓会社と工作機械メーカー1社の計2社を、それぞれ5回ずつたずねることができた。

私がたずねた製菓会社は、従業員数約6,000人で、10の連合労働基礎組織と4つの労働共同体からなる大企業であった。「連合労働基礎組織」、「労働共同体」という名称は、ユーゴの呼び方をそのまま訳したものである。平たくいえば、前者はわが国企業の工場、後者は事務部門や研究所に当たると考えればほぼまちがいない。10の工場のうち6つはザグレブに、残り4つはユーゴ全国に散らばっていた。事務部門3と研究所はすべてザグレブに置かれていた。私がたずねることができたのは、ザグレブのチョコレート工場であった。従業員数約930で、この会社の中

で最も大きく、かつ最も業績のよい工場であった。

3. 労働者評議会とは

ユーゴの自主管理企業は、労働者の代表によって構成される「労働者評議会」を中心に動いていた。形式上の最高意思決定機関は、「労働者の全体集会」であったが、規模の大きな企業では頻繁に全体集会を持つことは、まず不可能である。所得の分配や組織の改編といった最重要事項については、レフェレンダム（全体投票）で全労働者の意向を確かめることが義務づけられていたが、それも年に数回おこなわれるだけだった。企業運営に関する事項はすべて、まず労働者評議会にかけられ、議論された。全体投票にまわる項目についても例外ではなかった。労働者評議会が事実上の最高意思決定機関になっていたことは、このことから明らかである。

労働者評議会は、工場、企業、企業グループの各々のレベルにおかれていた。代議員の選出は、工場レベルでは労働者の直接秘密投票、それ以上のレベルでは代議員の互選によっていた。代議員の任期は2年で、連続して3期務めることはできなかった。このチョコレート工場の代議員は全部で15名、従業員総数が約930であったから62人に1人の割合で労働者の代表が出ていたことになる。

代議員の選出にあたっては、職場間で不平等が出ないように配慮されていた。一例をあげれば、たとえ選出母体の人数が62以下でも代議員を出せるようになっていた。この工場は、事務、原料加工、チョコレート生産A、チョコレート生産B、ナッツ加工、包装の6つの課に分かれていたが、事務課の人数は約20名で、62にははるかに足りなかった。しかし、事務課からも代議員が一人選出されていた。

代議員に選ばれてくる人はさまざまであるが、いわゆる課長以上はいなかった。それは、管理的職務についている労働者の被選挙権が、法律によって制限されていたからである。これは、テクノクラート支配を避けるという目的を持っていた。ただ、管理職全員が外されているかというところではない。自分も仕事をしながら管理的な職務もおこなう班長とフルタイムの最末端管理者である職長は、労働者評議会のメンバーになることができたからである。当時の代議員15名のうち、

職長は1名、班長は4名であった。この工場には、班長、職長は内部から上げるという慣行があった。他方、課長は内部昇進よりも外から直接来ることが多かった。普通のブルーカラー労働者が昇進できる範囲に、代議員の被選挙権が限られていたと言って差し支えないだろう。

労働者評議會は、下のレベルになるほど頻繁に開かれていた。企業グループ、及び企業レベルの評議會は、せいぜい月に一度であるが、工場の労働者評議會となると必要に応じて召集された。この工場では、筆者が出席した11月下旬の會議が21回目であった。組織を改編した85年は、実に52回も會議が開かれた。1回当りの所要時間は2時間から3時間であった。工場レベルの労働者評議會では、相当地に実質的な討論がなされていたと考えられる。

4. 討議

〈議事録朗読〉

今日の議題は全部で11、第3号議題「土曜の労働日化」以外はすんなり通りそうである。いつも會議を長引かせる人事の問題や社宅配分は入っていない。今日の會議は、おそらくそう長くはかからないだろう。代議員たちは、3日ほど前に議題を知らされ、資料を渡された。この會議に出席するにあたって、休憩時間やちょっとしたあき時間を利用して、仲間の意見を聞いてきた。必要があれば、きちんと発言しなければいけない。いつも慣れていることとはいえ、會議の始めはちょっとした緊張感が漂う。庶務主任が前回議事録の朗読を始めた。

労働者評議會で決められたことは、その組織の構成員全員を拘束した。安易な決定はできなかった。代議員は、議題を知らされるとすぐに、重要な項目に注目した。自分たちの生活に直接響いてくるものに対して、労働者はとても敏感であった。職場討論では、時間の制約もあり、そういった事項の討議が中心になった。會議終了後、代議員は職場の仲間に、自分たちの意見をどう伝え、それがどう取り扱われたかを説明しなければならなかった。代議員たちが緊張するのも当然であった。

庶務主任は、自主管理機関の縁の下での力持ちだった。労働者評議會の議事録作

成・朗読、議題の整理・配布といった事務を一手に引き受けていた。庶務主任も代議員になることができるが、その時は選ばれていなかった。前期まで2期続けて務めたからである。来期は、また、事務課の代議員として選出されるだろうと話していた。庶務主任が評議会メンバーになっていると、何かと仕事がやりやすいらしかった。

どの企業にも、自主管理をより効率的におこなうために、労働者評議会に各種委員会が設けられていた。このチョコレート工場には14の委員会があり、各々の委員会は5人の労働者によって構成された³⁾。委員の任命は労働者評議会がおこない、労働者評議会メンバーが委員長として入った。庶務主任は、これら委員会の運営にともなうすべての事務をとりしきっていた。代議員であれば議論に実質的に参加でき、余計な気を遣わなくてすむ。代議員である方が都合がいいという言葉も十分に納得できた。

ただ、14ある委員会がすべて活発に活動していたかという点、決してそうではない。労働者の関心の高い事項を扱う2、3の委員会を除いては開店休業のところが多かった。逆に、だからこそ、庶務主任一人でなんとか事務がこなせたのだともいえる。比較的頻繁に開かれたのは、労働関係を扱う委員会と住宅配分を論議する委員会であった。労働関係委員会には、配置転換の希望や職場での問題点が出され、労働者評議会にかけける前に議論し、事実関係を明らかにしておく任務があった。労働関係委員会は、月最低2回は開かれていた。

住宅委員会のメンバーになると、気苦労が絶えなかった。それは、どういう決定を下しても必ずどこかから恨まれたからである。ユーゴでは、社宅の配分を受けている労働者が、その企業に一定年数以上勤めたのちに年金生活にはいると、その社宅に住み続けることができるようになっていた。しかも、その居住権は子や孫に相続できた。つまり、社宅の配分を受けることは、企業から住宅を与えられることに等しかった。人々が一生懸命になるのも当然であった。

住宅の配分に際しては、一応明確なルールが作られていた。各労働者は、持ち点を与えられており、点数の高いものから順に社宅の配分を受けた。点数計算の基礎となる項目は、現在住んでいる住居の状態、勤続年数、労働成果（過去1年間の給与額の0.1パーセント）、家族数などであった。一見紛れのないように見え

るが、実際に運用していくとなると紛争の種はつきなかった。

たとえば、住宅配分リストのトップにいた人が、1年後に空くことになっているより大きな社宅に入るために、いま回ってきた小さな社宅の権利を2番目の人に譲ったとする。その大きな社宅がちゃんと空けばいいが、何かの事情で当分空かなくなった。トップの人は今まで住んでいた住居の契約を既に打ちきってしまっている。こんなとき、どうするか。居住権がかかっているだけに、ことは厄介であった。住宅配分委員会は、こういった問題を処理していかなければならなかった。

〈業績報告〉

議事録は問題なく承認され、第2号議題「86年1-9月の業績報告」に進む。報告を行うのは、生産計画担当のトマシッチである。代議員の表情は一様に明るい。この工場の生産が非常に順調に進んでいるからだ。1-9月期の生産量は、計画を20パーセント以上もオーバーした。それでも海外からの引合いに十分応じきれず、注文を断わらなければならないほどだ。生産の増加、企業利益の増大は労働者の個人所得上昇につながる。それ故、代議員たちは業績報告に熱心に聞き入っている。

生産量が計画を大幅に上回ったのは、原材料の供給が予想以上に円滑に進んだことと歩留りが上がったことによる。チョコレート¹の主要原材料であるカカオ豆は輸入品だ。外貨事情の悪いこの国では、輸入が滞ることがたまにある。歩留りの上昇は、ひとえに従業員の努力による。今年の給料は少し良くなりそうだ。

ユーゴの自主管理企業では、企業の業績に応じて個人の所得が決まっていた。まったく同じ仕事をしていても、努めている企業の業績が違えば、受け取る給料に差があった。ある調査によると、同一年齢、同一職種で2、3倍の差はふつうで、極端な場合は20倍を超えることもあったという⁴。

労働者の取り分は、企業の純所得の大きさで決まった。売上高から人件費以外の生産に要した費用、減価償却費、租税を差し引いたものがその企業の純所得であった。この純所得を、個人所得、共同消費、内部留保の3つに分けた。この決定は、すべて労働者評議会の審議を経て、全体投票にまわされた。人件費がいわ

ゆる費用としてとらえられていなかった点が、わが国企業と異なっている。共に働いて上げた利益を、みんなで分配するという自主管理の考え方であった。

個々人の所得額は、持ち点によって決まっていた。ついでに仕事によって基本となる点数があり、それに労働時間、勤続年数が加味され、成績査定を経て最終的な点数が決まった。その点数に一点当りの額をかけ合わせると、その人の所得が出てきた。つまり、自分の取り分を上げるためには、企業の純所得が増えて1点当りの額が上がるか、成績査定でいい点を取るかしなければならなかった。成績査定ではほとんど差をつけていなかったのが、企業業績への関心が一層高まった。

〈土曜の労働日化〉

1－9月期の業績報告は、まったく質問が出ないまま承認された。次は、今日の会議で最も重要な議題である。代議員の表情が心持ちこわばってきた。工場長ペトロヴィッチが説明を始める。「法律で決められた労働時間を達成するために、今月22日を労働日とすることを提案する。これは、労働日であった5月24日(土)の代わりをなすものである」。

工場長の説明は続く。「5月24日は実際に働かなかったにもかかわらず、給料が支払われている。本来ならば9月13日(土)を労働日としたことによってこの問題は解決されるはずであった。しかし、低所得を不満として9月末に起こったストライキのために、13日の労働に対して給料を支払うことにした。それゆえ、5月24日の問題は未解決のまま残されている。皆さんの協力をお願いしたい」。

代議員の手が一斉に上がる。この問題は職場でも、ことあるごとに話題になってきた。チョコレート生産A課の代議員が発言する。「休みだと思っていた日が労働日になるということが、こう頻繁に起こってもらっては困る。家族との約束もあるし、一度決めたら変えないで欲しい」。原料課の代議員も、工場長の提案のやり方に不満をもらす。「今月は、土曜日休みなしで働いてきた。今度は休めると思っていた矢先にこの提案だ。うちの職場のみんなは、もう相当疲れている。土曜日1日分働かなければならないのは良くわかっているが、もっと早く提案できなかったものか」。

工場長はじめ管理者たちへの不満は続く。それらをまとめると、おおよそ次の

ようになる。

(㉞)休みとなっている土曜日をやたらに労働日にしてもらってはこまる。

(㉟)5月24日の代わりのつもりで、9月13日にわれわれは働いた。その日の給料を払う際には、本来は休みだったのだから休日割増しをつけるべきであった。

(㊱)今回は仕方がないとしても、もう二度とこんなことが起こらないようにしてほしい。

代議員たちは、この問題について約1時間、意見を出し合った。この場で22日の労働日化が決まれば、職場にかえって仲間を説得しなければならない。22日に働くことは受け入れざるを得ないだろうが、自信を持って説明できる材料を得て帰らなければならない。議論は白熱した。

ユーゴの労働法には、1週間に42時間働かなければならないと書かれてあった。特別な職種については別の規定が適用されたが、その範囲はごく限られていた。ユーゴ企業の多くは、土曜日を休みにするために、週のうち1日だけ10時間働く日を設けていた。つまり、8時間労働の日を4日、10時間労働の日を1日にして、労働日5日で週42時間になるようにしていた。42時間を勝手に短くすることはできなかった。それゆえ、このチョコレート工場のような議論ができたのである。

この製菓会社の給料は決して高くなかった。同業他社と比べると上のほうになるが、この地域（クロアチア共和国）の平均を一割ほど下回っていた。労働者は給与水準の低さを常に不満に思っていた。ユーゴのインフレは激しく、86年は公式統計で88パーセントを記録した。86年12月の前年同月比でみると、100パーセントを少し上回った。インフレほどに給料は上がらないので、労働者の生活は苦しかった。

実質賃金の低下は80年から起こり始め、85年までの4年間に20年近い後退を見た。86年はやや回復したとはいえ、まだ70年頃の水準でしかなかった。実質賃金の低下は、もともと所得の低い人々をより疲弊させる。この会社でストライキがおこったのは、決して理由のないことではなかった。

第3号議題は、工場長提案に多くの修正を加えた上で可決された。9月13日の労働に対して休日出勤手当を出すことも決まった。代議員たちの顔から緊張がとれた。これで、仲間への申し開きがたつ。残りの議題はさしたる議論もな

くすすみ、会議は3時15分前に終わった。

5. 活発な議論、実質的な討議

私が出席した労働者評議会の議論は、非常に活発であった。管理者たちの提案に対して腹藏なく意見を述べ、聞いていてハラハラさせられるようなきつい批判もたびたび出ていた。文献に出てくる労働者評議会は、単なる議決機関であって実質的な討論はなされていないように描かれている。おそらく、企業や企業グループのレベルではそうだったのだろう。しかし、自分たちの生活に密着したことが話し合われる工場レベルの会議では、想像以上に具体的な議論がなされていた。

これは、私のたずねたチョコレート工場に特殊なことではないようだ。ききとりのできたもう一つの企業（工作機械メーカー）でも、企業レベルはさておき、工場の労働者評議会ではとても実質的な討論がされているという話を聞いた。職場でのききとりという方法は、ユーゴ企業の実態を明らかにするために必要な作業であった。

（注）

- 1) 邦語、英語ともに多数あるが、ここでは邦語文献として、岩田 [1974]、[1983]、英語文献として Pasić et al. [1982] をあげておく。特にこの英語文献には具体例がたくさん載っており、ユーゴ企業の実態を知るには便利である。
- 2) Adizes [1971]
- 3) このチョコレート工場の労働者評議会付属委員会は以下の通りである。①自主管理権擁護委員会、②労働関係、③安全衛生、④厚生（住宅配分、休暇取得計画調整）、⑤職務評価検討、⑥投資計画作成、⑦消耗品購入、⑧損害評価、⑨教育訓練、⑩自主管理協定、⑪職場改善、⑫防火、⑬病欠調整、⑭品質向上。
- 4) Danas, 11.11.1986. (週刊政治経済誌『ダナス』1986年11月11日号) pp.21-22.

第8章 企業長と組織運営

1. はじめに

この章では、自主管理企業の企業長の役割と企業経営について考える。第5章の考察から、企業内で最も大きな発言力を持っていたのは、企業長をはじめとするトップマネジメントであったことが明らかになった。制度上の最高意思決定機関である労働者評議会の議論に影響を与えることによって、トップマネジメントは企業の意思決定を事実上取り仕切っていた。

では、実際に企業長たちはどのように企業を動かしていたのだろうか。労働者評議会での議論にどのような形で関与していたのだろうか。ここでは、工作機械製造会社A社と製菓会社B社をとりあげ、自主管理企業の経営が現実にとどのようにおこなわれていたかを明らかにしたい。

2. 企業組織

(1) 工作機械製造会社A社

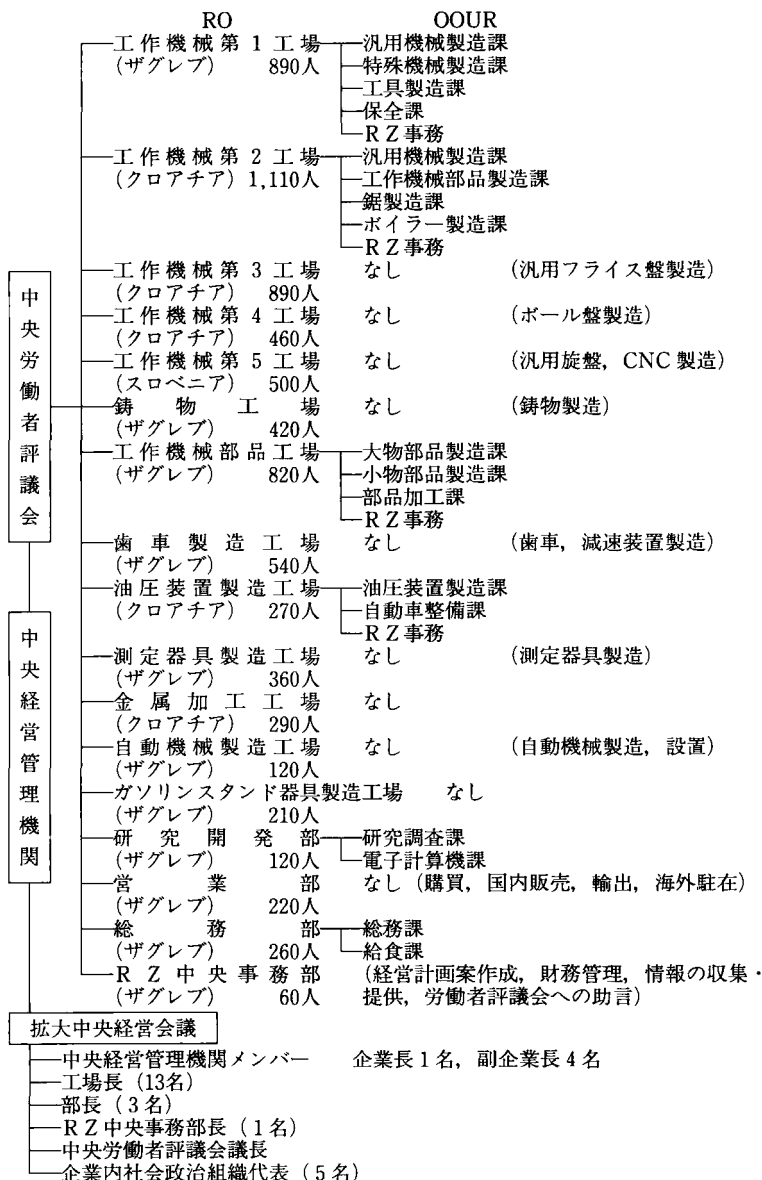
連合労働組織

A社は、ザグレブに本社をおく工作機械製造メーカーである。1936年に設立され、中部ヨーロッパから東ヨーロッパにかけての市場を中心に活躍している。1986年時点の従業員数は、全社で約7,500名であった。

図1はA社の組織をあらわしたものである。A社の組織は、労働組織（RO：Radna organizacija）の集合体である複合連合労働組織（SOUR：Složena organizacija udruženog rada）の形態をとっている。わが国の企業でいえば、労働組織は工場や部門であり、複合連合労働組織はその集合体としての企業である。ただ、この説明は、どの企業にも当てはまるわけではない。後に説明するB社では、労働組織がわが国の企業に相当し、連合労働基礎組織（OOUR：Osnovna organizacija udruženog rada）が工場や部門になっていたからである。

ここで、「連合労働」という耳慣れない用語が使われているのは、ユーゴ独特の

図8-1 工作機械製造会社の組織



社会有に基づいた考え方があったためである。連合労働という考え方は、1974年憲法で確立され、76年の『連合労働法』で具体化された。これら2つの基本的法律によれば、組織とは社会全体が所有する設備を使って、その構成員が持っている労働能力を束ねることによって運営されるものと考えられていた。組織構成員の労働を連合することによって、組織の活動は成り立っているとしたのである。日本語として定着していない連合労働という訳語をあえて使わざるを得ないのは、このような特殊な概念のためである。概念はユーゴ独特であるが、実際の経営はわが国企業と似た側面を数多く持っていた。そこで、この章では、できるだけ日本語として分かりやすい用語を使ってユーゴの組織を説明していきたい。

企業としてのまとまりを複合連合労働組織にするか労働組織にするかは、それぞれの企業が決定できた。組織を構成する単位としては、連合労働基礎組織が最も小さなものであるが、これは「経済的計算が可能な最小単位」と定義されていた。わが国の企業でいえば、課に相当するといえよう。経済的な計算が可能であれば、相当小さな組織でも単独の連合労働基礎組織を形成できた。A社の場合、作っている製品が工作機械であり、組織は組立工場と部品工場で構成されていた。部品の製造は経済計算の単位として独立性が高いために、構成員が少なくても基礎組織としてまとまることができたのである。

逆に、後に述べるB社では、作業が前後のつながりを持って進んでいくため、1,000人近い組織であっても、経済単位としてまとまっており、それ以上の分割が不可能であった。それゆえ、B社では工場が連合労働基礎組織になり、企業が労働組織としてまとめられた。組織の形態は、多分に、作っている製品と技術に規定されていたことがわかる。

組織構成

A社の組織は、13の労働組織と4つの労働共同体からなっていた。労働共同体(RZ: Radna zajednica)とは、日本の組織でいうとスタッフ部門に当たる。図8-1にあるように、研究開発や営業、総務といった仕事を担当していた。各労働組織に共通する仕事を1カ所に集めて処理することで、企業経営を効率的におこなおうとする意図が働いていた。それゆえ、労働共同体は労働組織の中にも置かれた。A社の場合、工作機械第1工場、同第2工場、工作機械部品工場、油圧

装置製造工場の4労働組織が、内部に労働共同体を持っていた。工場にある労働共同体は、その工場に関わる事務処理を担当していた。

A社の労働組織（工場）の中に、連合労働基礎組織（課）を持たないものが多数あった。工作機械第3工場、同第4工場、同第5工場、鋳物工場、測定器具製造工場、金属加工工場、自動機械製造工場、ガソリンスタンド器具製造工場の9工場である。労働組織（工場）が内部に基礎組織（課）を設けるか否かは、労働組織の判断にまかされていた。従業員数が一定値を超えると基礎組織を形成しなければならない、とは決められていなかった。それゆえ、従業員数890人の第3工場には基礎組織（課）がなく、270人の油圧装置製造工場には基礎組織があるという事態が起こったのである。76年の連合労働法がめざしたものは、徹底した分権化を通して、労働者自主管理の実現を保障することであった。企業として独立できる単位は労働組織であると決められていたが、その内部に基礎組織を置くか否かはそれぞれの事情に応じて判断すればよいとされた。

基礎組織は、すでに述べたように、経済計算のできる最小単位であった。経済計算には、単に原材料や機械設備の減価償却だけでなく、利益計算も含まれていた。利益の大小は、労働者の所得に影響を与える。労働組織（工場）を基礎組織に分けると、自分の労働が組織の業績にどれだけ貢献しているかがよりわかりやすくなる、というメリットがあった。しかし、同時に、基礎組織の独自性が強調されすぎて、労働組織全体に関わる決定が遅れる可能性もあった。基礎組織を作ることは、メリットとデメリットの両方を含んでいた。労働組織で基礎組織を置かなかったところは、労働組織全体の意思決定をより重視していたことのあらわれだと考えられる。ただ、基礎組織を置いていなかったところでも、労働組織（工場）内部には、わが国の企業と同じように、いくつかの組織運営の単位（課や係）が設けられていたことは言うまでもない。

A社はザグレブに本社を置いているために、労働組織の多くは本社のまわりに集まっていた。図8-1の中で、ザグレブと書かれているのは、本社に隣接して工場があったことを示している。他方、クロアチアやスロベニアと書かれている労働組織は、ザグレブではなく他の場所に設置されていた工場である。工作機械第5工場は、となりの共和国であるスロベニアにあり、工作機械第2工場、第3

工場、第4工場、油圧装置製造工場、金属加工工場の5つは、クロアチア共和国の別の都市で活動していた。A社は、ザグレブ本社を中心として、クロアチアとスロベニアに合計6つの事業所を展開する大企業であった。

経営機関

企業経営をおこなう機関は、大きく分けて2つあった。ひとつは、労働者の代表によって構成される意思決定機関（労働者評議会）であり、他のひとつは、労働者評議会での決定を実行に移す経営管理機関である。前者についてはすでに第5章で述べたので、繰り返さない。後者の経営管理機関は、労働者評議会によって任命された。その任期は4年で、再選は何回でも可能であった。経営管理機関構成員は、単独の場合もあれば、複数の場合もあった。経営管理機関が複数のメンバーで構成されるとき、その代表者が企業長（工場では工場長、間接部門では部長）となり、他の人々は副企業長（副工場長、副部長）となった。

経営管理機関の選考は、公募、選考委員会での順位づけ、労働者評議会での討議・決定という順序でおこわれた。この手順を、簡単に説明しよう。

まず、公募である。現在の管理機関構成員の任期が終わりに近づくと、経営管理機関メンバーの選考をおこなうことを広く社会に知らせる。その手段として通常使われるのは、新聞であった。現在のメンバーが再選される予定であっても、必ず公募しなければならないとされた。ただ、再選が予定されている場合は、その旨を広告の中に記載した。

募集広告には、次のような項目が書かれていた。第1に、募集している地位である。企業長のポストなのか副企業長か、あるいは部長なのかを明らかにする。第2に、必要とされる学歴である。経営管理機関の場合、大学卒業以上の学歴を要求するのが普通であった。場合によっては、学部を指定することもあった。工場関係や研究開発関係であれば理学や工学系の学部を、経理や財務関係であれば経済系の学部を指定した。ただし、一般に法学部と経済学部は、どの募集要綱にも掲載されることが多かった。第3の項目は、関連する職務での経験である。経営管理機関そのものか、それに関連する仕事での経験が最低何年以上必要かが明記された。普通に要求される経験年数は3年から5年であった。第4の項目は、新規募集か再選かについてである。企業長等の退職によって新しく募集するのか、

いま就いている人の再選なのかは、応募する側にとって重要である。再選の場合は、現職によほどの落ち度がない限り再選されるのが普通だったからである。

公募に応じた人々を選考し、優先順位をつけるのは選考委員会であった。選考委員会は労働者評議会が任命した。委員長には労働者評議会のメンバーとなり、その他の委員は当該組織に関係する従業員の中から選ばれた。通常は、管理的な仕事をしている人々が中心となり、一般労働者からも何人かが参加した。この選考委員会でつけられた順位は、労働者評議会での決定に大きな影響を与えた。たまに、選考委員会の順位づけが無視されることがあったが、それは例外的なケースだった。それゆえ、選考委員会が事実上、経営管理機関メンバーを選んでいったといえる。

選考委員会での順位づけの結果は、労働者評議会に報告され討議された。選考委員長は、なぜそのような順序にしたのかを説明し、労働者評議会メンバーの質問に答えた。労働者評議会は、選考委員会の順位づけを参考に、経営管理機関メンバーを決定した。以上の手順は、中央経営管理機関はもとより、労働組織（企業）や基礎組織（課）の経営管理機関を選ぶときにも繰り返された。

A社の中央経営管理機関

A社の中央経営管理機関は、企業長1名と副企業長4名の計5名からなっていた。副企業長にはそれぞれの担当が決まっており、生産、研究開発、財務、人事・総務であった。これは、ちょうどわが国の社長、副社長に当たる。

A社の経営上重要な機関は、拡大中央経営会議であった。図8-1にあるように、中央経営管理機関メンバー5名、工場長13名、部長4名、中央労働者評議会議長、企業内社会政治組織代表5名の計28名で構成されていた。これが、ほぼわが国の取締役会に当たると考えられる。

拡大会議のメンバーに入っている社会政治組織代表5名とは、共産主義者同盟、共産主義者同盟青年組織、社会主義労働者会議、パルチザン闘争参加者同盟、労働組合の5つの代表者である。これらの組織は企業内に支部を持ち、企業運営を側面から支える役割を果たしていた。労働組合が社会政治組織の一つに数えられていることは、ユーゴの労働組合が資本主義諸国で考えられているような労働組合ではなかったことを示している。また、パルチザン闘争参加者同盟が入ってい

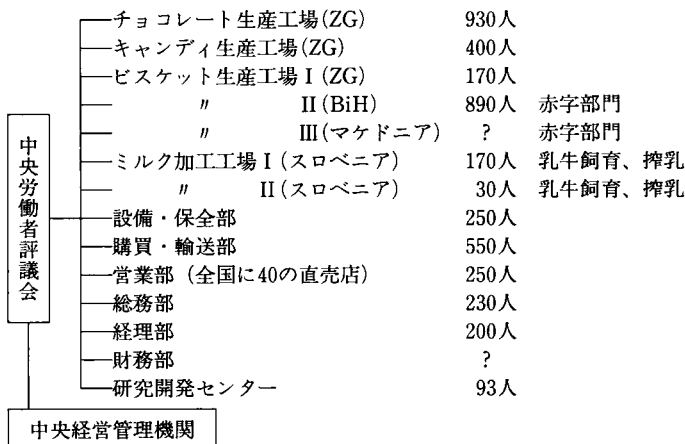
たことも、この国の特異性を表している。第2次大戦中、占領者ドイツに抵抗し、独立を自分たちの手で勝ちとったことが、戦後一貫してこの国の政治を規定してきた。

経済的な独立主体である企業の経営陣に政治組織の代表者が入っていたことは、ユーゴの企業運営が経済原則を離れて政治の力でねじ曲げられてきた事実を説明している。本来必要とされる以上の従業員を雇ったり、ある企業を救済するために性能の悪い機械をむりやり買わされたり、といったことが日常的に起こっていた。ユーゴは市場社会主義を原則として経済運営をおこなっていたが、市場はしばしば社会主義の犠牲にされ、歪められていたのが現実であった。

(2)製菓会社B社

B社はザグレブに本社を置く製菓会社である。従業員は約6,000名（1986年）で、製菓メーカーとしてはユーゴで最も大きな会社であった。創立1911年と歴史は古く、ソ連（当時）やイギリス、オーストラリア、アメリカにも輸出していた。B社の組織図を図8-2に示した。

図8-2 製菓会社組織図



経営管理機関と拡大会議

B社には、企業長と5人の副企業長によって構成される経営管理機関があった。これは資本主義企業の取締役会に当たると考えればよい。5人の副企業長はそれぞれ担当分野が決まっていた。それらは、販売、製造、開発、財務、人事である。この経営管理機関は、週に最低1回、通常は火曜日に会議を開き、企業経営について議論していた。

その下におかれている経営機構は、拡大経営管理会議であった。この会議の構成メンバーは、経営管理機関の6名と、各連合労働基礎組織の長（工場長や部門長）、社会政治組織の代表、企業レベルの労働者評議会議長であった。

以上の定例メンバーの他に、議題に応じて担当の部課長クラスが出席した。たとえば、生産計画が話し合われるときは計画部長が、財政問題が話し合われるときは財務部長が出席した。これも、資本主義企業で通見られる光景である。

この拡大会議は、月1回開かれ、経営管理機関で話し合われたことがすべてここの議題に上がった。経営管理機関と拡大会議の意見が一致しないことは、しばしば起こった。それは、拡大会議には工場長や部門長といった現場をあずかる責任者が出席していたために、話が具体的になったからである。経営管理機関で考えていることが現実的でない場合、工場長などの意見を入れて経営管理機関の決定が修正された。

(3) A社とB社の比較

A社とB社は、従業員数がほぼ同じくらいであったにもかかわらず、一方は複合連合労働組織という形態をとり、他方は労働組織という形をとっていた。この違いは、どこから出てきたのだろうか。すでに述べたように、どのような組織形態をとるかは、それぞれの組織（企業）の自主性にまかされていた。それゆえ、A社とB社の違いは、企業文化の差であるということも可能である。しかし、ここではあえて、生産技術の面から両者の違いを説明してみたい。

A社とB社では、作っているものがまったく違った。A社の製品は、多くの部品を組み上げて作る工作機械であり、B社の製品は、天然の原材料を混ぜたり焼いたりして作る食品である。A社の製造工程は、部品ごとにまとまっており、同

じ部品工場の中にいくつかの部門があって独立性を持ったとしても、あまり不都合は生じない。他方、B社では、製造工程は原材料から製品まで一貫した流れ作業で進んでいく。たとえば、チョコレート工場では、カカオ豆や砂糖、牛乳といった原材料を使っているが、これらがいったん投入されると最後の工程まで円滑に流れていかなければならない。前後の流れ方を見ながらコントロールするには、ひとつの組織でまとまっていた方が好都合である。工場がさらに小さな単位に分かれていないのは、この点が大きく影響していたと考えられる。

ただ、生産計画の作成と実行のしかたを比べると、別の興味深い差が観察される。A社では全体の生産が中央集権的に管理され、B社では工場が大きな独自性を持っていた。A社の製品は、さまざまな部品の集積体である。ひとつの工作機械を組み上げるのに、数多くの部品を必要とする。A社が機械を受注したとき、その機械のタイプによって、どの部品がどれだけ必要になるかが決まる。部品工場は、製造した部品を他の会社に売ること仕事の一部だが、中心となるのは組立工場に必要な部品を納入することである。不必要な部品をいくら作ったところで、損失にはなっても利益にはならない。どの部品を作る必要があるかについて、常に組立工場の注文を受けなければならなかった。

外部から注文を受けたとき、どの組立工場で作るのか、どの部品工場からどういった部品をどれだけ持ってくるのか、といった生産の調整をおこなうのは、中央事務部生産管理課の仕事であった。この調整の仕事なしには、工作機械は組み上がらない。当然のことながら、各工場は中央事務部の調整に従わなければならなかった。中央事務部の調整(注文)を受けたあとは、納期と品質さえ守っていればあとはどう作ろうと各工場の勝手である。ここに、組織は分権的になっていながら運営は集権的になるという、興味深い状況が生まれる原因があった。

他方、B社では、各工場が別々のものを生産しているので、工場間の調整をとる必要がほとんどなかった。わずかに、共通して使う原材料(たとえば砂糖)の購入と使い方を工場間で取り決める程度であった。各工場では集権的な組織運営がおこなわれているが、企業レベルでは分権的な運営になっていた。B社については、詳細なききとり調査ができたので、次節でその問題を検討しよう。

3. 企業経営の実際―B社における年間計画の作成と実行

この節では、労働者自主管理企業が実際にどう運営されていたかを明らかにするために、B社における年間計画の作成過程と計画実行の進捗管理について概観する。ここでの叙述は、筆者が1986年から87年にかけてB社でおこなったインタビューに基づいている。主として話をきいたのは、当時のチョコレート工場工場長と総務部の企画課長である。

(1)年間計画の作成

年間計画は、形式的に言えば、まず企業レベルのものが作成され、それをもとに各工場の計画が作られる、となる。企業の基本計画があって、それを各工場に展開していくというイメージである。しかし、企業レベルの計画は各工場の実情を無視して作ることにはできないので、現実には、両者の作成は並行して進んでいった。ただ、ここでは説明の都合上、企業レベルの計画と工場レベルの計画を分けて取り扱うことにする。

企業レベルの経営計画

企業レベルの経営計画は、経営管理機関が8月終わってから9月はじめにかけて、次の年の経営基本方針を発表することから始まった。この基本方針には、目標生産量、生産品目、販売量、輸出量、個人所得の上昇率などが記載されていた。次の年に生産する新製品や目玉商品も、あわせて明記された。この当時、B社で生産されていた品目は約400種類で、新たに生産される品種は毎年平均10種類であった。

この基本方針提示を受けて、各部門に設けられている開発投資委員会が、自部門の年間計画の検討に入った。開発投資委員会とは、労働者評議会に設置されている機関で、経営計画の作成や投資計画の検討を任務としていた。チョコレート工場では、副工場長がこの委員会の長を勤めていた。労働者評議会に付属して設けられている委員会は、原則として管理職以外の人が委員を勤めるが、この開発投資委員会と労働規律委員会の2つは、管理職でも委員になれるという例外的な措置がとられていた。開発投資委員会は、専門的な知識を要する案件を処理し、

労働規律委員会は、労働者の怠慢を指摘するという仲間内では実行しにくい職務を遂行しなければならなかったからだと考えられる。

部門の開発投資委員会は、約1カ月かけて経営管理機関の草案を検討した。この討議には、工場長も参加した。また、企業レベルの労働者評議会にも開発投資委員会が置かれ、企業レベルの調整も同時に進められた。各部門の計画を集大成したものが企業全体の計画になるわけだが、材料の調達や販売量、新規設備の購入に関しては、部門間の入念な調整が必要であった。特に投資に関連する部分については、各部門の希望が多く出されたため、調整に手間取ることがしばしばであった。

ユーゴの企業では、一般に、投資にあてられる資金は一括して管理されていた。各部門から出された要求をすべて満たすことはできないので、投資計画に優先順位がつけられた。新しい機械が入ることは、生産性の上昇と部門の業績向上につながるために、どこも必死であった。企業全体の収益構造と市場の動向を見ながら、重点投資部門が決められた。この調整は、約1カ月続いた。部門間の調整の舞台となるのが、企業レベルの開発投資委員会であった。

労働者評議会の付属機関で討議・調整された経営計画は、拡大経営管理会議に提示され議論された。経営計画の最終決定は労働者評議会の仕事であったが、具体的な計画の作成と修正には経営管理者たちの知識と協力が必要であった。むしろ、開発投資委員会での議論は、経営管理者の主導のもとに進んでいたといっても過言ではない。このことから、ユーゴにおいてもテクノクラート支配の弊害がしばしば問題にされた。しかし、企業経営がある種の専門知識を必要とする職務であることに注目すれば、経営管理者主導で経営計画ができあがっていったのは当然だといえよう。87年の経営計画を話し合うB社の拡大会議は、10月2日に開催された。

拡大経営会議で議論された経営計画は、約1カ月かけて部門ごとに展開され、具体化された。計画に取りあげられている項目のひとつひとつについて、細部を検討するための担当機関を決め、期限をつけて計画実行のための草案づくりをおこなった。この作業は、拡大会議が中心になって進めていった。87年計画の場合、この展開案作成の途中経過をチェックする拡大会議が11月18日に開催された。

拡大経営会議で最終決定を見た経営計画案は、企業レベルの労働者評議会に送られ、討議のうえ決定された。ただ、この草案作成までに、さまざまな階層の意見が入っているので、労働者評議会でもめることはほとんどなかった。経営計画の決定は、拡大会議での調整段階で勝負がついていたと言えよう。

部門レベルの計画

部門レベルの計画は、企業全体の計画と並行して作成された。ここで中心となったのは、すでに紹介した部門の開発投資委員会である。部門レベルの計画で重要なものは、生産計画と販売計画であり、企業レベルで決まった品目ごとの生産量を、月間計画に展開していく作業を担当した。その場合に、毎月の販売予想を立てることも重要であった。過度の在庫を抱えないためには、売れるだけ作ることが理想的な状態だったからである。

チョコレート工場では、生産量はカカオ豆がどれだけ輸入できるかによって決まっていた。チョコレートの重要な原料であるカカオ豆はアフリカからの輸入品であり、外貨を必要とした。ユーゴは国際収支の赤字基調が続いていたために、時として輸入が滞った。工場の生産能力は十分でも、カカオ豆の不足によって計画した生産量が達成できないことが時々起こった。87年の生産計画は、年間生産量11,250トンを用意していた。この生産量は、86年に比べて3-4%の上昇であった。しかし、それでも、生産能力をフルに使っていたわけではない。インフレの進行による実質賃金の低下は国民の購買力を低下させ、嗜好品であるチョコレートの消費量は減少した。これまでの生産量としては、1980年が最も多かった。

開発投資委員会で決まった草案は工場の労働者評議会にかけられ、討論の末に可決された。ここでも、労働者評議会そのものの討論は形式的なものであった。実質的な討議は、委員会レベルでおこなわれた。

(2)計画実行のチェック

企業レベルの経営活動

企業レベルの労働者評議会は、前記の手続きで成立した経営計画が実際に実行されているかをチェックする役割も果たしていた。月1回開かれる労働者評議会には、年はじめから最新月（通常はデータ処理に時間がかかるために2カ月前）

までの経営状態を示す資料が提出され審議された。手元にあるB社の資料をもとに、その内容を見ておこう。この報告書は、1986年11月に作られたもので、その月の労働者評議会に提出され、了承された。

この報告書は、1986年1月から9月までの状況をまとめたものである。全部で42ページからなる立派なもので、以下のような構成になっている。

I. 経営計画全体の実施状況

1. 生産状況（月別、品目別、工場別生産量：計画と実生産量の比較）
2. 輸出（工場別数量と金額）
3. 在庫状況（工場別数量）
4. 販売状況（工場別国内市場と海外市場）

II. 生産計画の実施状況

1. 生産量の計画との比較
2. 牛乳の生産と購入
3. ユーゴ全体の製菓業生産状況とA社の位置
4. 工場設備維持活動の状況

III. 労働力の状況

1. 雇用量
2. 労働時間の活用状況

IV. 労働生産性

V. 設備の状況

1. 投資の実施状況
2. 流動資産の状況

VI. 収支の状況

1. 収支全般の状況
2. 共同消費部分の支出状況
3. 純収益の配分状況
4. 個人所得の配分状況

VII. 数字でみる経営の状況

これらの項目は、毎月の経営状況報告書で必ず触れられる基本的なものであった。計画の数値と実現された数値、それに必要なときには前年同期の数値も記載されており、一目見れば、B社の経営状況がわかるようになっていた。労働者評議会のメンバーはこの報告書をもとに経営状態の説明を受けた。この報告書を作成するのは、財務部であった。

工場レベルの生産状況

工場レベルでも企業レベルと同様の報告書が作成され、労働者評議会で討議された。すでに第5章や7章で述べたように、労働者評議会のメンバーが最も興味を持つのは収支の状況についてであった。どれだけ生産量があったのかはもちろん大切であるが、何よりもまず、企業はもうかっているのか、自分の工場は利益を上げているのかに関心を示した。利益を上げることが自分たちの所得増加につながることを考えれば、当然の行動だといえる。

工場レベルの報告書も、企業の報告書と同じ財務部で作成された。工場レベルの報告書は、生産品目に重点をおいて作られていた。手元にあるチョコレート工場の86年11月17日の報告書を見ると、料理用チョコレート、ミルクチョコレート、木ノ実入りミルクチョコレートなど具体的な品目別に、86年1-9月の計画生産量と実績量、85年1-9月の生産量が記載されている。同時に、品目別の輸出量、国内販売量など詳しい分析がなされている。

工場の生産を計画通りに実行するのは、工場長の仕事であった。原材料の手配から設備の稼働状況、人員の配置まで、生産の進捗状況を見ながら足りない部分をどう補うかを検討した。第7章の労働者評議会のところで紹介したように、生産が計画通りに進まない場合、労働者に対して土曜日の労働日化を提案して計画の達成を図ることもあった。

(3)企業長（工場長）の役割

年間計画の作成とその実行について、B社の事例を詳しく紹介した。この叙述から、企業長または工場長の役割が明らかになった。企業長(工場長)は、スタッフの協力を得て年間計画を作成し、その実行のためにあらゆる手段をとっていた。その姿は、わが国企業の社長や工場長とほぼ重なる。ヒト、モノ、カネ、情報の

集積体である企業を円滑に動かしていくために必要な仕事は、資本主義、社会主義という体制を超えて共通のものがあるといえよう。

ただ、社会主義体制下の企業は、資本主義体制の企業よりも政治やイデオロギーの介入を受けやすいという特徴を持っていた。この点では、ユーゴも例外ではなかった。ユーゴは、労働者自主管理というソ連型とは異なる社会主義体制をとっていたが、政治によって経済原則はしばしば無視された。政治と経済の関係については、ソ連をはじめとする中央集権型社会主義国と五十歩百歩だった。

しかし、企業レベルにおける人材育成という点では、ユーゴは他の社会主義国を大きく引き離していた。ユーゴの自主管理企業は、他の社会主義国の企業に比べて、はるかに大きな経営の自由度を与えられていた。不十分とはいえ市場競争は存在したし、外国に対してもある程度門戸が開かれていた。労働者自主管理時代に培った経営のノウハウが、90年代の社会主義体制崩壊と民営化のときに大いに役に立った。労働者自主管理体制は、企業レベルの人材育成にとってプラスだったと評価できる。なお、自主管理企業の人材育成については、第9章で詳しく述べる。

企業長と労働者評議会の関係

資本主義企業とユーゴの自主管理企業のもうひとつの違いは、労働者評議会の存在である。第4章の「労働者＝経営者交渉モデル」で示したように、労働者の代表によって構成される労働者評議会は、ユーゴ企業における事実上の最高意思決定機関であった。ここでの決定を経なければ、経営計画は実行に移せなかった。労働者評議会は経営に関する素人の集団である。評議会メンバーが「賢明な素人」としての役割を果たしてくれればよいが、しばしば「愚者の集団」に陥ってしまった。すなわち、自分たちが理解できない提案に不必要な質問を出すことで、意思決定を遅らせてしまう事態がしばしば発生した。わが国の熟練した労働組合役員が見せるようなポイントを押さえた議論ではなく、どうしてもよいような枝葉末節にこだわって、いたずらに決定を遅らせていた。企業長（工場長）にとって、労働者評議会をいかに乗り切るか、もっとはっきり言えば、いかに評議会メンバーを言いこめるかこちらの思い通りの決定を引き出すかが大きな関心事であった。

企業長と労働者評議会のこのような関係は、ユーゴの企業制度の問題点のひとつ

つであった。すなわち、意思決定における無責任体制である。意思決定の制度上の責任は、労働者評議会に帰着する。最高意思決定機関として投票して決める以上、誤った決定に対する責任をとるのは当然だといえる。しかし、現実はそのようなりとはいかない。評議会メンバーは、誤った意思決定の責任を問われたとき、次のように反論した。

「私たちは、この意思決定案に確かに賛成した。しかし、それは、企業長がそうした方がいいと言ったからだ。私たちは、企業長の説明を十分理解できないままに、彼の見通しを信じて賛成票を投じた。責任を問うとすれば、それは企業長に對してである。」

このような労働者評議会の言葉に、企業長もだまっていなかった。

「確かに、私はこの件を提案した。しかし、考えられるリスクも同時に説明したはずだ。私は提案しただけであり、決定には参加しなかった。私の提案を採択したのは、あくまでも評議会メンバーである。決定失敗の責任を問うとすれば、それは、当然、労働者評議会に對してである。」

このようにして、誤った意思決定に対する責任の所在は、あいまいになっていった。

責任体制が明確でないことは、意思決定に対する真剣さを失わせることになる。市場競争を前提とする以上、的確な意思決定がタイムリーにおこなわれなければならない。誤った意思決定は企業に損害をもたらすばかりでなく、取引上の信用を失わせる。そして、ひどい時には倒産につながる。誤った意思決定をしないためには、考えられるあらゆる可能性を検討し、それでも残る危険に対して万全の備えをすることである。意思決定の責任が誰に帰するかをはっきりさせておくことは、的確な決定のための必要条件なのである。

労働者＝経営者交渉モデルを使って以上の点をまとめれば、次のようになる。ユーゴ自主管理企業の問題点は、①経営方針案を作成する主体と決定する主体が異なっていたこと、②経営上の失敗に対する責任の所在が不明確であったため、経営管理機関の提案作成に真剣さと機動性が欠けてしまったことの2つにあった。わが国の企業のように、高度な専門知識を必要とする経営上の意思決定は経営者に任せて、労働者（労働組合）は自分たちに関係する意思決定項目についてき

ちり監視する方式をとった方が、実効ある影響力を行使できたかもしれない。

ユーゴの自主管理企業の経営がうまくいかなかった理由については、第11章で改めて詳しく検討するが、ここでは、企業長と労働者評議会との微妙な関係のために、意思決定の責任の所在があいまいであった点を指摘するにとどめておきたい。

4. 自主管理企業の生産現場

この節では、自主管理企業の生産現場の状況について分析する。まず、生産現場を観察する際に重要な職位の定義をおこない、続いて、どこに注目するかを整理する。その上で、製菓会社B社の生産現場の状況を観察する。

(1)生産現場を見る視点

職位の定義

異なった国の企業組織を研究する場合にまず確定しておかなければならないのは、役職の定義である。職位の呼び方は、同じ国でも会社によって異なる。まして国が違えば、呼び方が違うのは当然である。生産現場を観察する場合、中心となる役職は、最末端のフルタイム管理者である。この章では、この職位を「職長」と呼ぶ。英語の Foreman である。生産現場にいて通常は肉体的作業をせず、もっぱら管理的な仕事をしている人である。この職長を基準として、職長のひとつ上の職位にいる人を「係長」、職長の下で自分も生産に携わっているが同時に管理的な仕事も一部している人を「班長」と呼ぶ。生産現場を観察する際には、この3つの職位を押さえることが大切である。

これら3つの職位の中でもっとも注目すべきは、職長である。生産現場では、日々さまざまな変化や異常が起こっている。それらを的確に処理し、生産工程の停止時間をできるだけ短くすることが重要である。この役割を誰が担っているかで、その職場の生産性が決まる。職場に最も近いところにいる職長と職場から離れたところにいるエンジニアを比べたとき、前者にその能力と権限がある方が効率的である。有能な職長に職場のことをどれだけ任せているかに注目すると、その企業の競争力が明らかになってくる。

職長の役割―職場の労務管理

職長の役割は、一般に職場における労務管理と生産管理の2つから成る。職場の労務管理は、日々の出欠管理という短期的なものから、誰にどういう訓練をするかという中期的なもの、誰を班長の昇進させるかという長期的なものまで幅広い。また、良く仕事をしたり訓練成果をあげた人には、それなりの処遇を考えなければならない。

欠勤者をすばやくつかむことは、想像以上に重要である。年次有給休暇のようにあらかじめわかっている場合は、事前に対処できるので問題ない。やっかいなのは、その日になって急に休む人の手当である。これは、後に述べる生産管理と密接に関係する。日々の生産計画を達成するために必要な要員は決まっており、職長の頭の中には人員配置もできあがっている。急な欠勤がでると、それを組み替えなければならない。いちばん良いのは、欠勤者が始業時間前にわかることである。欠勤に応じて仕事の割り振りを変え、始業のベルと同時に通常生産にしていることができる。欠勤者の把握が遅れば遅れるほど、生産開始が遅くなる。

訓練にはさまざまな種類がある。訓練方式でいえば、日々の仕事を通じて少しずつ高い技能を身につけていく OJT と、職場を離れて教室で訓練を受ける Off-JT がある。訓練対象者で分類すれば、新入社員に対する訓練、班長候補に対する訓練、職長候補に対する訓練などがあげられる。訓練目的にも、通常作業を行うための訓練、欠勤者がでたときに代わりをつとめるための訓練、変化や異常に対処するための訓練などがある。職長は、通常、これらの要素を組み合わせる職場構成員全体の技能を高めるよう努力している。

昇進は訓練と密接な関係がある。より上位のポストにつくものを内部から選ぶ（内部昇進制）ことは、職場メンバーにとって高い技能を身につける励みとなる。班長や職長への昇進に必要とされる技能は、通常の作業のための技能よりも高い。人は訓練によってこの技能を習得する。職長は、日頃の働きぶりから誰にその訓練を受けさせるかを決める。通常、複数の者が訓練を受けるが、その人選をまちがうと他のメンバーの志気に影響し、その職場の生産性も下がることになる。人選は、公平かつ納得性を持って行われなければならない。

職長が担当する労務管理で重要な点は、成績査定である。良く頑張った者に対

してそれなりの処遇をしないと、誰も努力をしなくなる。処遇の仕方には、賃金やボーナスの上昇という短期のものから、昇進という長期のものまで幅広い。そこには、よりおもしろい仕事、より難しい仕事を与えることも含まれる。時に応じて適切な形で処遇していかなければならない。

以上述べてきたことをまとめると、職長が労務管理の分野で果たすべき役割は次の4点になる。①欠勤者の把握とその手当、②訓練内容と被訓練者の決定、③昇進の決定、④成績査定。

職長の役割－職場の生産管理

職場の生産管理は、生産設備を所与として、計画で決められた量をいかに効率的に生産するかがポイントとなる。企業は、まず年間の生産計画を作り、それをもとに各期、各月の生産計画を作成する。職場では、月間生産計画を日々の生産計画に分解し、その達成に力を集中する。生産には、機械設備、原材料、労働力の3要素が必要である。職長に求められるのは、労働力＝要員の確保である。

生産計画との関係で要員確保が問題となるのは、欠勤者の手当と生産計画変更にとまなう人員再配置である。欠勤者については、労務管理のところで詳しく述べたので繰り返さない。生産計画の変更は、しばしば起こる。大切な顧客から急に注文が入ったり（いわゆる、飛び込み仕事）、市場動向の変化で月の途中で生産物の種類を変えたりする。生産物の種類が変わると、生産ラインの人員配置も変えなければならない。この要員変更が迅速に行われないと、生産計画の実施に支障をきたすことになる。市場の動きが早ければ早いほど、要員手当の柔軟性が重要になってくる。

生産計画を達成するための要員手当を短期の生産管理とするならば、職場の改善活動は中期の生産管理になる。ここでいう改善活動は、設備の変更を目的とするようなものは含まない。機械設備の変更・改良は、生産技術を担当するエンジニアの仕事である。ここでは、道具箱をとりやすくするために足にコロをつけるといった、作業をやりやすくするためのちょっとした工夫を念頭におく。

わが国の職場では、この種の活動がとても盛んである。職場ごとに個人の年間提案目標件数を決め、表にして張り出すという形で制度化しているところも多い。ただ、改善活動はそうに制度化されたものだけではない点に注意しなければ

ならない。日々の仕事で問題になっている点を職長が中心になって解決するという活動も立派な改善である。制度化されていない活動にも注意を払う必要がある。

以上見てきたように、職長が担当すべき生産管理には、①欠勤者や生産計画の変更にとまなう要員手当（短期）と②改善活動（中期）が含まれる。職長は、これらの業務をどこまで担っているのだろうか。

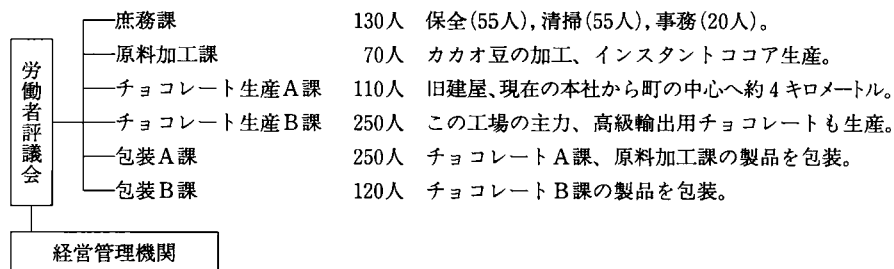
(2)職場組織

以上の概念整理をふまえて、B社のチョコレート工場包装職場を例に、自主管理企業の職場がどのようになっていたかを検討する。ここで使用する資料は、1987年から88年にかけて私自身がおこなったききとり調査で手に入れたものである。

工場の組織

B社のチョコレート工場の組織は、1987年頃、図8-3のようになっていた。意思決定は労働者評議会でおこなわれ、工場長と副工場長で構成される経営管理機関が決定の執行を担当していた。組織図上、副工場長は2名おかれることになっているが、当時1名空席で、その仕事を工場長が代行していた。

図8-3 チョコレート生産工場組織図



この工場には、6つの課が置かれていた。事務を取り扱う庶務課と原料担当の課がひとつずつ、製造関連が2つ、包装担当が2つという構成である。この中で最も大きいのがチョコレート生産B課と包装A課で、それぞれ約250名が働いていた。チョコレート工場の生産ラインは、通常、2直で動かされていた。1直は午前6時から午後2時まで、2直は午後2時から10時までであった。一部の職場で

夜勤をしていたが、それは例外的だった。B社は、食品関係の会社ということもあって、女性の割合がたいへん高い。工場によって多少の上下はあるが、おおむね75%が女性であった。チョコレート工場も全社平均程度の女性割合であった。

このチョコレート工場の生産設備は、1970年代終わりに購入されたもので、私が訪ねた頃には、いろいろなところで故障が起こり始めていた。わが国の同業企業と比べると、設備の近代化は大幅に遅れていた。ただ、賃金水準が低いので、大量の資金を投入した設備更新の要請は決して大きくなかった。機械をなおしながら、ていねいに使っていこうとしていた。

包装課の組織

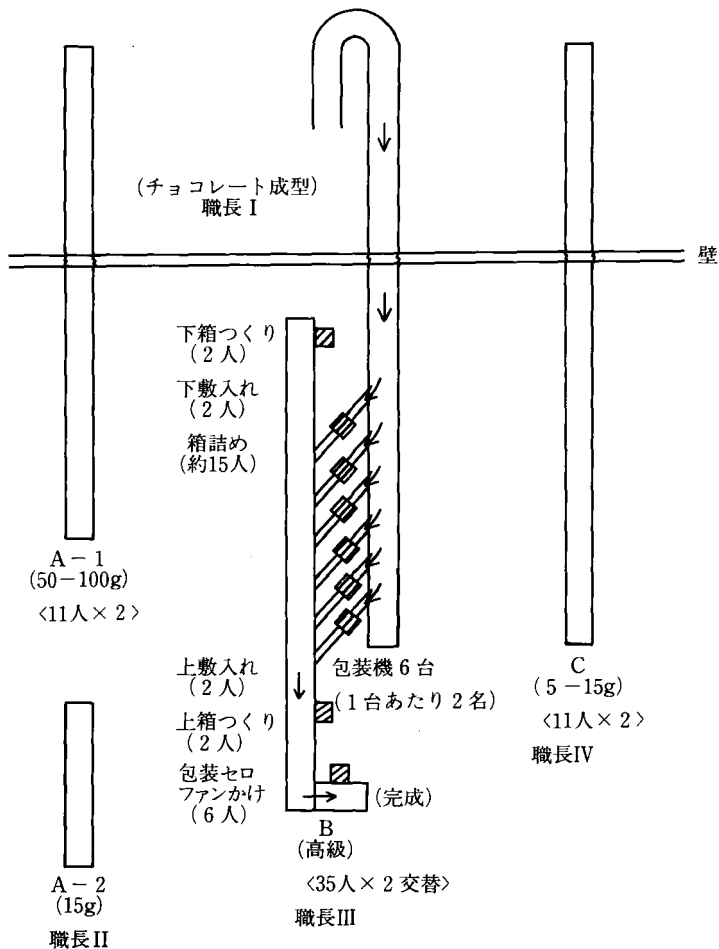
チョコレート工場の課の内部はどうなっているのだろうか。包装B課を例にみていこう。包装B課には約250名が働いており、チョコレートの箱詰めとセロファン等を使った包装をおこなっていた。職制は、課長一係長一職長一班長一般作業者という構造になっていた。筆者がインタビューで明らかにできたのは、包装B課の労働者の約半数弱にあたる100名の配置についてであった。

図8-4は、包装B課に属する労働者の配置をあらわしたものである。この課には4本の包装ラインがあり、最も大きいラインは高級チョコレート「グリ奥特」の包装ライン（図の中ではB）である。このチョコレートは、ラム酒につけたさくらんぼをチョコレートで包んだもので、ユーゴ国内はもとより西ヨーロッパやアメリカへも輸出されていた。他の3つのラインは、包装するチョコレートの重さに応じて分けられていた。A-1ラインは50-100グラム、A-2ラインは15グラム、Cラインは5-15グラムといった具合である。ラインの人数は、図中に書いてあるようにBラインが最も多く1直30名、その他のラインは各直11名であった。

職長は、ライン系列ごとにおかれていた。A-1と2の2ラインあわせてひとりの職長、BラインとCラインに1名ずつ、そしてBラインの前工程であるチョコレート成形職場にひとりが配置されていた。ちょっと奇異に聞こえるかもしれないが、Bラインの前工程である成形職場も包装B課の管轄になっていた。これは、Bラインで製造しているグリ奥特という製品の特殊性のためだという。

グリ奥特は、ラム酒づけのさくらんぼをチョコレートで包んだ製品である。チョコレートの粘り具合とさくらんぼの位置がうまくあわないと、不良品ができ

図8-4 包装係職場のようす



(注)

- 1) 機械操作は熟練労働者が担当
- 2) 包装机には1台あたり2名の作業者がつく。インタビューを実施した1988年1月5日には、2台の包装机のみ稼働していた。

てしまう。さくらんぼを閉じこめているチョコレートに、ほんの小さな穴が空いただけで売りものにならなくなる。成形職場で見落とした不良でも、包装ラインでは必ず発見される。包装を担当しているBラインと前工程である成形職場が同じ課の中におかれているのは、両者の連絡を円滑におこなうためであった。

この包装B課で働いている人々は、ほとんどが女性であった。包装ラインの並ぶ作業場では、白衣を来た女性がおしゃべりしながら働いていた。女性の年齢はさまざまであった。若い人も年をとった人も、入りまじって働いていた。この職場で、職長はどのような役割を果たしていたのだろうか。

(3)職長の役割

欠勤者の把握とその手当

この職場には女性がたくさん働いているので、欠勤も多かった。シフトの最初の仕事は、欠勤者が何人いるかを確かめることであった。ただ、この職場の人員には相当余裕があった。これは、他の社会主義国にも見られた現象だが、B社の包装課でも、実際の生産に必要な要員数よりも多い労働者が雇用されていた。それゆえ、よほど多くの欠勤者が出ない限り、要員不足でラインが動かなくなることはなかった。その意味では、欠勤者をすばやく把握してその対応をとるという仕事は、さほど重要ではなかったといえる。

しかし、品目によっては一時的に生産が忙しくなることがあった。クリスマスや子供の祝日が近づくと、子供向けチョコレートの需要が増える。ラインによって製品が決まっているので、忙しくなったラインに人を動かさなければならなかった。ライン間の人の異動を決めるのは、係長の仕事であった。総じて、欠勤者や需要増に対する人の手当は円滑におこなわれていた。

訓練と昇進

訓練の中心はOJTであった。採用者の大半は未経験者であり、課の中でいろいろな仕事を経験させながら、徐々に技能を身につけさせていた。典型的な内部養成型の職場であった。職場メンバーの訓練について職長は責任を負っていた。ただ、包装課の仕事は、不熟練者向けの簡単なものがほとんどであった。図8-4の中でやや難しい仕事は、内箱や外箱の成型機操作と包装機操作である。これら

の機械を操作するには、技能系の高校卒業資格を持っていないとされていた。

旧ユーゴの職業資格は、修了学校に対応した形で決められていた。生産現場で働く人々については、未熟練労働者(義務教育8年以下の就学年数)、半熟練労働者(義務教育と専門技術教育2年修了者)、熟練労働者(義務教育と専門技術教育4年修了者)、技師(技術系短大修了者)という4つの資格があった。この資格は社会的に認められていたため、半熟練労働者が熟練労働者になるには、公的な学校に2年通う必要があった。この学校は、昼間だけでなく夜間も開かれていた。

B社では、優秀なやる気のある従業員については、会社が費用を出して夜間学校に通わせ、上位の資格をとらせていた。難しい仕事につくには高い職業資格が要求されていたが、入社時の資格が低い人でも、夜間学校に通うことによって上位の資格をとることができた。上位の資格をとると、企業内で上のポストに昇進することができる。能力があり夜間学校に通うことさえ厭わなければ、企業内で相当高い位置まで昇進が可能であった。

では、誰が夜間学校に通わせる人を決めていたのだろうか。係長によると、職長の推薦を受けて係長が決定していたという。職場のことをもっともよく知っている人が話し合っていて決めていたことがわかる。

以上の記述から明らかなように、B社では徹底した内部昇進制がとられていた。優秀でやる気のある従業員はどんどん上位の仕事に上がっていくことができた。職長に昇進するには技師の資格が必要であったが、能力があるのに学歴が足りない場合は、企業が費用を負担して夜間学校に通わせた。係長によると、たとえ未熟練工として入ったとしても、本人にやる気と能力さえあれば、約10年で職長まで昇進できたのである。

誰を昇進させるかを決めるのは、係長と課長の話し合いであった。職長のポストに空きができると、係長が適当な人物を課長に推薦する。課長は自分ひとりで決めるのではなく、係長の意見をきいて、もっともふさわしい人を選んだ。基準は、能力と勤続年数ということであった。

成績査定

B社では、賃金決定において集団能率給のような制度が使われていた。賃金は、職務ごとに決められた持ち点によって決まるが、その持ち点が成績によって変化した。たとえば、包装B課でチョコレート箱詰作業をしている労働者の賃金は、次のような手順で決められていた。

まず、この職務の持ち点は15,000点であるが、それがノルマ60%と品質40%に分解される。ノルマとは予定生産数量であるが、これを上回るか下回るかで、この部分にかかる係数が変わってくる。予定数量とぴったり一致すれば係数は1.0であるが、下回ると1を切ることになる。逆に予定より多く作れば、係数が1を超える。もうひとつの部分である品質とは、仕事の丁寧さである。どんなにたくさん箱詰めしても、形が崩れたり入れ忘れがあったりしたのでは、製品として使いものにならない。そのような事態を避けるために、チョコレートの詰め方についても評価していた。これもノルマ同様、係数をかけて決めた。以上の説明を計算式にすると、次のようになる。ここでは、平均に比べて、ノルマを20%、品質を10%それぞれ上回ったケースを考えている。

【持ち点 15,000点】

$$\text{ノルマ(60\%)} \quad 9,000 \times 1.2 = 10,800$$

$$\text{品 質(40\%)} \quad 6,000 \times 1.1 = 6,600$$

17,400 (実績点)

この計算式によって得られた実績点に、1点あたりの金額をかけるとその労働者の賃金額がでてくる。実際に支払われる額は、こうして計算された賃金に手当などを加え、そこから税金や社会保険料などを差し引いたものであった。ノルマや品質にかけられる係数は、個別労働者によって違うのではなく、グループごとに決められていた。それゆえ、ある種のグループ能率給だったといえよう。

(4) B社生産現場の特徴

以上、B社のチョコレート工場包装職場の実態を見てきた。その結果、以下の点が明らかになった。

- (7)職場の人員配置に責任を負っているのは職長であるが、人員が多いためにすばやく対応しなければならない必要性は低い。ただし、生産量の変動に対応した包装ライン間の人の異動は係長が決めていた。
- (4)訓練はOJT中心であり、昇進は典型的な内部昇進制であった。また、入社時の学歴に関係なく、やる気と能力さえあればどんどん上位の職位に昇進していきけるしくみができていた。
- (6)現場労働者に対する成績査定は行われているが、それは個別労働者についてではなく、グループ単位であった。

5. まとめ

この章では、ザグレブの2つの会社を例として、自主管理企業の経営が実際にどうおこなわれているかを検討した。自主管理企業の組織はどのようになっているのか、企業長はどのように年間計画を作成し実行しているのか、生産現場で職長はどのような役割を果たしているのか、といった点を中心に議論した。

この章の考察から明らかになったことはいくつかあるが、ここでは特に、自主管理企業の意思決定における無責任体制の問題を強調しておきたい。第3節で述べたように、経営政策が失敗したときに誰が責任をとるのかという点が、自主管理企業ではあいまいであった。ある決定が失敗に終わったとき、提案を作成したトップマネジメントと意思決定をおこなった労働者評議会の間で非難合戦になり、失敗の真の原因が追求されることなく終わっていた。そのため、同じようなあやまちが何度も繰り返されることになり、多くの資源が浪費された。

この点は、ユーゴにおいても自主管理企業の問題点として早くから認識されていた。しかし、責任の所在を明確にすることは自主管理の否定につながりかねない論点を持っていたために、明確な方針が下されることなく時間が過ぎていった。責任体制を確立するには、提案を作成するトップマネジメントがその実行にも責任を持つという方式がもっとも適当である。経営政策の実行によって生ずる結果に対して責任をとらせる以上、トップマネジメントに政策決定権を与えるのが当然になる。これは、最高意思決定機関としての労働者評議会の地位を危うくし、ひいては労働者自主管理そのものの否定になってしまう。責任体制の明確化は、

労働者自主管理の根幹にかかわる問題だったのである。この点については、第11章で改めて議論する。

第9章 自主管理企業における人材育成

1. はじめに

第8章において、ユーゴ企業の訓練は企業内が中心であり、内部昇進制が主流であることが明らかになった。そこで、この章では、ユーゴの教育訓練の制度とその運用を検討する。個別企業でおこなわれていることが、制度全体の中でどのように位置づけられていたのかを明らかにしてみたい。

ユーゴにおいてもわが国同様、技能形成の中心は企業内にあった。20歳前後で学校教育を終え、65歳の年金支給開始年齢までの40年間に企業の中ですごすのが普通であった。40年間の職業生活を通して、企業の内部と外部でさまざまな教育訓練が行われていた。ユーゴの職業訓練を理解するには、ユーゴ企業が従業員の訓練をどのようにおこなっていたかを観察することがいちばんの近道である。そこで、この章では、従業員約400人の通信機器製造会社の訓練体系を検討することを通して、ユーゴ全体の教育訓練制度を考える。次節でこの会社の「職業訓練規則」の内容を簡単に紹介し、その特徴としてあげられた点の背景を説明する。第3節以降は、教育訓練にたいする企業のインセンティブ、公的職業資格制度が主たる論点となる。

2. 教育訓練規則

ここでとりあげる中規模通信機器メーカーの「教育訓練規則」は、A5版で25ページにわたる堂々としたものである。全部で7つの章からなり、120の条文で構成されていた。その章だてを示せば、表9-1のようになっていた。

第1章「総則」で概略を述べたあと、教育、職業遂行能力養成（具体的にはOJT）、専門的能力養成について詳細に規定する。なかでも、第2章「教育」には68の条文がつかわれており、学校教育とのかかわりの強さを示している。これら3つの分野はわが国企業でもみられる教育訓練であるが、第5章「社会秩序維持、

国防、自主管理遂行のための能力養成」はユーゴならではのものである。ユーゴは、労働者によって企業を運営する体制（労働者自主管理）をとっており、従業員全員に経営管理面の能力が要求されていたからである。では、以下、(イ)訓練の目的、(ロ)訓練の内容、(ハ)訓練対象者とその選考方法、の3点からこの「規則」を検討しよう。

表9-1 従業員の教育訓練に関する規則

第1章 総則（第1～9条）
第2章 教育（第10～77条）
(1) 正規の学生に対する奨学金（10～41条）
(2) 実習生に対する報奨（42～50条）
(3) 企業外の Off-JT（51～69条）
—夜間学校への派遣（52～56条）
—奨学金支給（57～69条）
(4) 専門試験（70条）
(5) 企業内 Off-JT（71～77条）
第3章 職務遂行能力養成（第78～80条）
第4章 専門的能力養成（第81～98条）
(1) 国内での養成（82～83条）
(2) 外国での養成（84～88条）
(3) 企業内での養成（89～91条）
(4) 外国語学習（92～96条）
(5) 他企業の労働者に対するセミナー（97～98条）
第5章 社会秩序維持、国防、自主管理等遂行のための能力養成（第99～104条）
第6章 講師謝礼（第105～117条）
第7章 付則（第118～120条）

教育訓練の目的

教育訓練の目的は第1条に述べられており、つぎの4点があげられている。生産の発展、労働生産性の上昇、仕事の効率化、社会経済全体の繁栄である。これらのうち4番目以外はわが国企業にも共通する教育訓練の目的である。ユーゴにおいてもおそらく、中心は前の3つにあったとおもわれる。それは、従業員の教育訓をとおして企業を発展させようとする考え方がこの「規則」の基礎になっていたからである。

社会主義国の企業も資本主義国の企業同様、従業員の教育に対するインセン

ティブをもっていた。では、そのインセンティブはどこから出てくるのか。労働者にとって、あるいは企業の経営者にとってのインセンティブはなにか。わが国企業と同じように考えてもいいのだろうか。この点が検討すべき最初の問題である。

教育訓練の内容

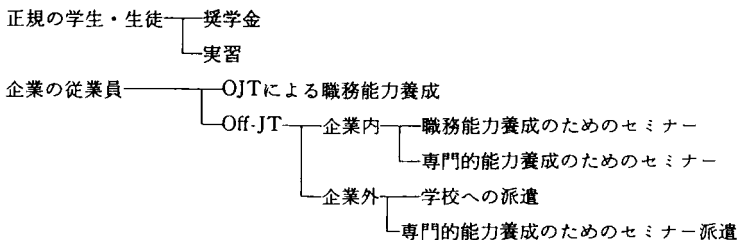
表9-1に示した「規則」の章だてからもわかるように、教育訓練の内容は4つに大別される。(i)学校教育、(ii)職務遂行能力養成、(iii)専門的能力養成、(iv)自主管理能力養成である。

人は、労働者として働くのに必要な基礎知識を学校教育において習得する。卒業して企業に働きはじめたとき、学校教育で得た知識・能力が現実の生産労働にそのまま適用できないことを知る。知識・能力を生産に役立てるには、両者をつなぐ何らかの訓練が必要である。職務遂行能力養成とは、各人がもっている知識・能力をいかに使うかを教えることである。技術は常に進歩している。新しい技術の習得を怠っていると、何年かのちにとりかえしのつかないことになりかねない。専門的能力養成とは、技術進歩についていくための訓練を意味する。

4つめの自主管理能力等の養成は、労働者自主管理という体制をとっていたユーゴに独自のものである。ユーゴの企業を運営するのは、そこで働く労働者自身であった。企業の従業員規模によって、労働者全員が直接、管理運営にあたる場合と、代議員をととして間接に参加する場合があった。それゆえ、経営管理能力を身につけることが教育訓練の重要な項目としてあがっているのである。

以上は教育訓練の内容を、獲得される能力別に分類したものだが、これをさらに、

図9-1 教育訓練の内容



訓練の対象と訓練がおこなわれる場所によって整理することができる。図9-1がそれである。

ユーゴ企業の教育訓練をわが国企業のそれと比べると、2つの点で大きく異なっていた。ひとつは、正規の学生・生徒を訓練体系のなかにとりこんでいたところであり、他のひとつは企業外の Off-JT として学校への派遣を重視していた点である。わが国企業のなかにも学生に対する奨学金制度をもっているところある。しかし、わが国の場合、そのような企業はごく一部にすぎない。他方、ユーゴでは中規模以上の企業のほとんどが奨学金制度をもっているといわれていた。また、学生・生徒を実習生として積極的に受け入れようとしていたことも、ユーゴ企業の特徴だといえる¹⁾。教育関係者も、学校における職業教育のしめくりとして実習を重視していた。

では、企業へ実習にいった学生や生徒は、そこでどのような作業をしたのか。学校教育全体の中で、実習はどの程度の比重をしめていたのか。こういった問題が第2の検討課題である。正規の学生に対して奨学金をはらう、あるいは実習の機会をあたえることは、早目に優秀な人材を確保するという側面をもっている。ユーゴ企業は、どうしてそうまでして優秀な人材をとろうとしたのか。そのインセンティブはどこからでてきたのか。正規の学生・生徒を訓練体系のなかにとりこんでいたことは、この節の最初に指摘された疑問と通じる面がある。

ユーゴ企業は、労働者を正規の学校へ送って勉強させていた。それは、学校教育が公的職業資格制度と密接なつながりをもっていたからである。ユーゴでは、原則として、終了した学校の種類によって個々人の資格がきまった。企業内の職務にはすべて資格要件がきだめられており、その資格をもたない人はその職務につくことができなかった。上位の資格をとるためには、正規の学校へ通うか、公的資格賦与の権限をもつ訓練機関へいかなければならなかった。企業が労働者を普通学校へ派遣するのはこのような事情によっていた。

では、公的職業資格制度とは具体的にどんなものだったのか。また、企業はそれをどの程度重視していたのか。職務ごとに決められた資格条件は、ほんとうにまもられていたのだろうか。公的資格制度の内容とその実際の運用が、検討すべき第3の問題である。

訓練対象者の人選

企業の教育訓練の大枠は、「年間教育訓練計画」によって設定された。教育訓練の種類ごとに、予算、人数、派遣先等を定めた。ただし、この段階では、まだ「誰が」訓練を受けるかまでは決まっていなかった。

年間教育訓練計画の決定は、つぎの手順でおこなわれた。まず、人事部が「中期人材需要予測」をもとに草案を作成する。中期人材需要予測は、企業の経営計画の一部をなし、企業の発展のために必要とされる人材の確保を目的としていた。人事部は、次年度の生産計画や販売計画をにらみながら、新たに必要とされる人材を予測した。そして、それを既存の従業員を訓練することによってまかなうのか、新規採用によってまかなうのかをきめた。具体的な証拠はなにもないが、企業はまず再訓練の可能性を検討したようである。

人事部がつくった草案は、職場での討論にまわされた。労働者自主管理とは、企業の意思決定に労働者の意見をできるかぎり反映させることであった。それゆえ、どのような案も一度は末端の職場までおろされた。ただ、個々の職場ですべての問題を詳細に検討することは事実上不可能なので、金銭関係の項目を除いて、職場討論のなかから強力な修正意見がでることは少なかった。

職場討論を経た人事部案は、労働者評議会において、討論、決定された。労働者評議会は各職場から選出された代議員によって構成され、企業の事実上の最高意思決定であった。そこで決定されたものは、企業の正式な政策となった。

このような手順を経てきめられた教育訓練計画を実施するのは、人事部と「労働関係調整委員会」であった。実習生の人選は人事部が単独でおこない、その他の人選は「委員会」が担当した。

この委員会は、管理的職務についていない労働者の中から、労働者評議会が任命した。任期は2年、連続して3期つとめることはできなかった。勤務時間中の活動も一部認められていたが、基本的には勤務時間終了後に活動した。したがって、メンバーのほとんどは教育訓練に関しては素人であり、おそらく人事部の人選をチェックすることが主たる活動になっていたと予想される。委員会の構成人数は企業ごとにちがうが、従業員数500人程度の中規模企業だと7~10人が普通のようにであった。

実習生の選考以外はこの委員会が最終決定をおこなったが、従業員を外部の Off-JT コースに派遣する場合にかぎり、「選考小委員会」の意見を参考にしなければならなかった。この「小委員会」は、コース出席希望者の直属の上司、希望者と同等以上の資格をもつ労働者、その他労働者の3人で構成された。ある程度の費用をかける以上、収益がみこめるかどうか最大のポイントとなる。訓練コース出席希望者の直属上司は、その労働者を最もよく知っている。また、同等以上の資格をもった労働者は、訓練内容と実際の仕事との関連性をよく知っている。その労働者を訓練にだすことが、企業にとってどれほどメリットになるかを客観的にはかろうとしていた。

この節のまとめ

中規模通信機器メーカーの「教育訓練規則」にそって、ユーゴ企業の教育訓練制度を概観したが、つぎの3点が検討すべき問題として指摘された。

- (i) 教育訓練に対する企業、ならびに労働者のインセンティブ
- (ii) 学校教育制度と実習の位置づけ
- (iii) 公的職業資格制度とその運用

この「規則」にはほんのわずかしかでてこないが、従業員の教育訓練にしめる OJT の役割も忘れてはならない。そこで、ユーゴ企業の OJT を4番目の検討課題としてとりあげる。

3. 教育訓練に対するインセンティブ

企業のインセンティブ

社会主義国の企業というと、中央政府の計画局からくる指令を忠実に守って生産するというイメージがある。そこでは、指令を確実に実行するに足るだけの人材さえそろっていればよい。必要以上に優秀な人材を確保、または育成する必要はないと思われている。ノルマをこえた部分に対する褒賞制度はあるが、全体にしめる割合は小さい。ソ連型の中央集権社会主義体制下の企業では、人材育成のインセンティブはさほど大きくなかった。

しかし、ユーゴの企業はすこしちがった。ユーゴは労働者による自主管理を社会経済制度の中心においていた。そして、市場を通じた交換を前提として経済運

営をおこなっていた。その意味で、ソ連や東欧諸国の中央集権型社会主義とは区別して議論しなければならない。市場を前提にしていることは、競争に勝って大きくなる企業と競争に負けて縮小あるいは倒産していく企業を予想させる。そのような世界では、企業は優秀な人材を採用・育成しようとしたはずである。従業員の教育訓練に熱心になるのも十分うなずける。

しかし現実のユーゴ経済は、市場競争の原理が完全に貫かれていたわけではなかった。それは、①企業の倒産は地方政府のテコいれによって極力避けられていた、②製品価格の半分近くは政府の統制下にあって個々の企業が自由に決められる余地は小さかった、といった現象が観察されたからである。

市場競争が制限されていたにもかかわらず、ユーゴの企業が従業員の教育訓練に熱心だったのはなぜだろうか。優秀な人材を育成することによって得るメリットはなにか。ひとことでいえば、ひとりあたり所得の上昇が実現されることであった。優秀な人材を採用、育成して生産性をあげ、他企業より低いコストで製品をつくるようになれば、その企業の利益は増加する。ユーゴの自主管理企業は、労働者間の話し合いによって企業収益を分配する体制をとっていたので、コスト削減による企業収益の増加は労働者ひとりあたり所得の上昇につながった。ユーゴ企業は製品価格をめぐる競争のかわりに、コスト面での競争に直面していたと考えられる。

競争の帰結——企業間賃金格差

ユーゴ企業は、ほんとうにコスト低減という面でたがいに競争していたのだろうか。もし競争していたとすれば、それは企業間の賃金格差にもっとも端的にでていたはずである。企業間賃金格差を観察しよう。

ユーゴの企業間賃金格差の研究は、エストリン (Estrin, Saul) によって詳細になされている²⁾。彼は、自主管理企業モデルとユーゴの自主管理制度の検討からつぎの仮説をたてた。ユーゴ企業は経営状態が悪化しても労働者をなかなか解雇しないので、企業間に生産性の格差がうまれる。この格差は、競争原理が働けばやがて解消されるはずである。それは、倒産という形で弱い企業が淘汰されるからである。しかし、ユーゴでは競争原理は不十分にしかはたっていない。地方政府による倒産企業救済がそのよい例である。この保護政策は、企業間の資金格差

拡大をまねくだろう。ただし、企業経営に対する政府の統制が強く賃金を企業独自に決められない場合、格差はあまり表面化しない。各企業の自由裁量の余地が広がれば広がるほど、企業間賃金格差は大きくなるはずだ。この仮説をたしかめるため、エストリンはユーゴ賃金格差を計測した。

企業間の賃金格差そのものを示すデータはユーゴにもなかった。そこでかれは、職種別賃金と産業別賃金の統計を用いた。エストリンの関心は、政府の統制が弱まったときにユーゴ企業がどう行動するかにあったので、分析は時系列中心になっている。対象としたのは、1965年の経済改革をまん中に含む56-75年の20年間である。ユーゴの労働者自主管理が本格的にはじまるのは、65年の経済改革以降である。それまでは、企業収益の分配や企業長人事などに政府の統制が残っていた。

結論から述べれば、政府の統制があった時期とそうでない時期とで、賃金に明らかに大きな差がみられた。22産業（産業中分類）の平均賃金をとり、各年の変動係数を比べると、65年を境に産業間賃金格差が急速に拡大したことがわかる。これは、経済自由化の結果だと考えられる。しかし、予想以上の格差拡大にあわてた政府は、はやくも68年後半から徐々に統制を強める。そして、結局、70年代はじめの変動係数は経済改革以前の水準に戻ってしまうのである。

職種間賃金格差は、2時点についてのみ知ることができる。69年と73年である。22の産業について10の職務をとりあげ、最高と最低の格差をみた。職務によってももちろん違うが、だいたい1.5～2.5：1におさまっている。一例をあげると、電話交換手の場合、最高と最低の格差は2.53：1だった。この研究結果は、ユーゴの企業はなんらかの競争（おそらくコスト面での競争）にさらされており、その競争に勝つために優秀な人材を確保・育成しようとつとめていたことを示唆している³⁾。

労働者のインセンティブ

労働者が教育訓練から受けるメリットはふたつの側面をもっていた。ひとつは、訓練によって能力が高まり、より難しい職務につくことができ、結果として高い賃金を受取るようになることであった。他のひとつは、企業のインセンティブで述べたように、間接的にひとりあたり所得が増えることであった。図式的にいえ

ば、教育訓練→生産性上昇→生産コスト低下→企業収益の増加→個人所得原資の増加→ひとりあたり取り分の増大、という関係になっていた。

正規の学校や企業外の訓練コースに派遣され、高いランクの公的職業資格が取れば、賃金のより高い職務につく可能性がでてくる。公的資格の取得までいなくても、セミナーに出席して他の労働者がもっていない技能を身につければ、賃金が少しあがるかもしれない。教育訓練規則は、企業が費用を負担して労働者を外部の訓練機関に派遣する場合、訓練修了後にその労働者の資格にみあった職務が用意されていることを条件にあげている。したがって、労働者にしてみれば、企業から派遣されるかぎり、なにも費用を負担することなく、より高い賃金を期待できることになる。

ユーゴ企業は、労働者の賃金を点数制度にもとづいてきめていた。いちばんの基礎となるのは、個々の労働者の職務に応じた持ち点である。最終的な得点は、持ち点に人事考課が加味されてきまる。企業内の職務には、それぞれ必要とされる資格が定められている。難しい仕事には高い資格が要求され、与えられる持ち点も高い。同じ資格のなかで、賃金の高低はもちろんある。しかし、必ず頭打ちがくる。つまり、より高い賃金をとるためには、現在の資格よりも上の資格を得て、より難しい仕事につかなければならなかったのである。

表面的にみるかぎり、個々の企業は公的資格を重視しているようである。しかし、実際にはどれほどの有効性をもっているのだろうか。この問題は、第5節の検討課題である。

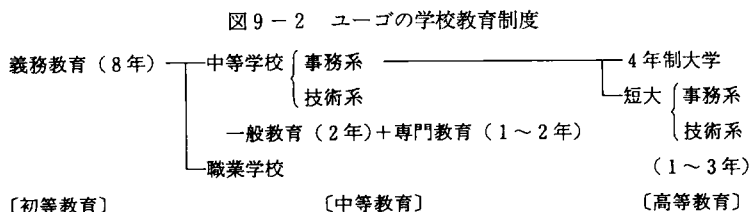
4. 学校教育と実習制度の実際

ユーゴ企業は、正規の学生や生徒を実習生として多数受け入れていた。企業での実習は以前からおこなわれていたが、70年代後半の教育改革以降とくに重視された。その理由は、職業教育を早目にはじめることによって、実際の生産活動に円滑に入っていけるようにするためであった。

学校教育制度

ユーゴの学校教育は、8年の初等教育、2－4年の中等教育、2－4年の高等教育という構成になっていた。義務教育は、初等教育の8年間である。中等教育

以上はいろいろなコースにわかれていたが、簡単にまとめれば図9-2のようになっていた。



70年代後半の教育改革の中心は、中等教育の再編成にあった。それまで、普通中等学校(ドイツのギムナジウムにあたる)、事務系職業高校、技術系職業高校の3つにわかれていたのを、中等学校というかたちで一本にまとめた。図9-2にある職業学校は、制度変更の過渡期に残っていたものである。84年時点でこの職業学校に属しているのは、全中等学校生のわずか5.1パーセントにすぎなかった。初等教育から中等教育への進学率は高く、1980年代おわりには初等教育修了者の9割近くが中等教育へすすんでいた。

教育改革後、中等教育は2年間の一般教育と1~2年の職業教育にわけられ、約40のコースが設けられた。初等教育を終わった生徒は、自分の興味と適性にあったコースを選択した。しかし、前半の一般教育は選択したコースにかかわらず、全員がほぼ同じカリキュラムで勉強した。本格的な職業教育が始まるのは、後半になってからであった。原則として、中等教育のどのコースからも大学へ進学できた。しかし、大学入学試験の準備に有利なコースと不利なコースがあったため、有利なコースへは希望者が殺到した。コースの定員をこえて希望者がある場合は、初等教育の成績で採否を決定していた。

高等教育への進学希望は70年代に入って急速に高まった。正確な進学率は不明だが、中等教育を終った生徒の半数近くが大学や短大へ進むようになった。ただし、卒業できるのはそのなかの3分の1からせいぜい4分の1であった。

実習

中等教育の後半におこなわれる職業教育の特徴は、企業における実習にあった。

表9-2 ベオグラードのある中等学校機械コースのカリキュラム

学 科	時 間			
	3 年 生		4 年 生	
	週	年 間	週	年 間
1. 一般教養	5	160	5	160
1.1 国 語	2	64	2	64
1.2 マルクス主義と自主管理	1	32	1	32
1.3 保 健 体 育	2	64	2	64
2. 専門教育 I (やや一般的な分野)	16	512	15	480
2.1 外 国 語	2	64	2	64
2.2 数 学	2	64	2	64
2.3 機 械 工 作	3	96	2	64
2.4 生 産 組 織	2	64	—	—
2.5 機 械 製 図	3	96	3	96
2.6 機 械 原 料	2	64	—	—
2.7 組 立 技 術	2	64	2	64
2.8 生 産 自 動 化	—	—	2	64
2.9 力 学	—	—	2	64
3. 専門教育 II (より専門的な分野)	9	288	10	320
3.1 座 学	2	64	2	64
3.2 実 習	7	224	8	256
合計 (1+2+3)	30	960	30	960
3.3 企業での実習	—	200	—	200

表9-2は、ユーゴの首都ベオグラードにある中等学校の機械コースの授業時間数を示している。このコースの場合、一般教育につづく職業教育は2年間であった。これは、わが国でいうと、工業高校または普通高機械科の2年生と3年生に相当する。

授業は、一般教養、専門教科I、専門教科IIの三つの部分からなり、実習は専門教科IIに含まれていた。実習には、学校のなかでおこなうものと企業でおこなうものがあったが、両者の時間を合わせると全授業時間の約4割に達した。わが国の高校の機械科では、2年生で週6時間、3年生で週6ないし12時間が学校内での実習にあてられている⁴⁾。学校での実習時間は、わが国とユーゴで大きな差はない。両者のちがいは、企業での実習にあった。ユーゴの企業実習は、学校の長期休暇を利用しておこなわれていた。

企業は毎年、年間教育訓練計画で実習生の受入数をきめていた。実習生を受け入れることは、企業にとっていろいろなコストがかかる。まず、実習生に対する報奨金である。ひとりあたりの額は少ないが、合計すると相当な金額になった。

実習生に対する報奨金が、企業の教育訓練費用のうちどの程度をしめていたかは、表9-3に示されている。この表は、企業の教育訓練費の使用内訳をまとめたものである。調査時点は1974年とやや古いが、社会化部門(従業員数6人以上)の全企業を対象としており、この種の調査では貴重なものだといえる。実習生に対する報奨金⁵⁾は、教育訓練費用全体の21.6パーセントをしめていた。これは、訓練参加費⁶⁾、自主管理利益共同体⁷⁾への出資金に匹敵する額である。実習生への報奨金の支払いが、決して小さくなかったことがわかる。

表9-3 教育訓練費支出内訳

費 目	%
訓練施設建設・補修	3.1
教育訓練コース費用	21.7
訓練のために休んだ日の手当	8.1
奨学金	16.0
学費支払いのための貸付金	4.0
実習生への報奨金	21.6
自主管理利益共同体への拠出	21.5
その他	4.0
計	100.0

〔出所〕 Savezni zavod za statistiku, "Oldučivanje radnika radnih organizacija, 1974." *Statistički bilten* br. 1018.

実習生受入のコストは、人と物の面でもかかっていた。インストラクターの費用と実習のための材料費、機械の保守費などである。実習は通常、職場でおこなわれたので、職長が主にめんどろをみた。ただ、実際にどのような仕事をするかという点については、資料がみつからなかった。これらの費用がどの程度かは知る由もないが、きちんと計算すれば相当な額になったと思われる。

このように、実習生を受け入れることは決して安く済まないが、良い点もあっ

た。最も重要なのは、良い人材か否かの見極めができることであった。200時間ほど働きぶりを観察すれば、その生徒の能力がだいたいわかる。優秀な人材だけ選ぶにはとてもいい機会であった。とくにユーゴでは、労働者の解雇が事実上不可能に近かった。正式に採用する前の試用期間としてみれば、実習生の受入もそれなりの意義をもっていた。中等学校の先生によると、実習先の企業に雇われる生徒の数は決して少なくないとのことだった。

5. 公的職業資格制度とOJT

公的職業資格制度

ユーゴの労働者は、全員、「労働手帳」をもっていた。この点は、国が分裂して新体制になった後も変わっていない。A 6版で厚さ約5ミリ、表紙は布張りで頑丈にできている。この手帳は、労働に従事した期間を証明し、年金受給資格認定の基礎となる重要な書類である。学校を卒業して働きはじめるとき、まずしなくてはならないのが労働手帳をもらうことである。卒業証明書と出生証明書をもって、コミュン（最小の行政単位：わが国の市町村にあたる）の役所へいくとすぐに作ってくれる。手帳には、氏名、生年月日といって項目のほかに、職業資格を書く欄がある。

職業資格は、終了した学校の種類によってほぼ決まる。それは、図9-3に示されたように8つにわかれている。ただし、労働手帳には、これらの職業資格の

図9-3 職業資格の種類

事務系	{	A. 初等職業資格（事務系中等教育：就学年数10年）
		B. 中等職業資格（事務系中等教育：就学年数12年）
		C. 準高等職業資格（事務系短期大学：就学年数14年）
		D. 高等職業資格（4年制大学以上：就学年数16年以上）
事務系	{	E. 未熟練労働者（義務教育以下：就学年数8年以下）
		F. 半熟練労働者（技術系中等教育：就学年数10年）
		G. 熟練労働者（技術系中等教育：就学年数12年）
		H. 高熟練労働者（技術系短期大学：就学年数14年）

ほかに、どの分野の教育を受けたかとも記されている。資格制度は、1980年5月の新分類法制定以降、呼び方が変わった。しかし、あたらしい呼称はほとんど浸透せず、統計にも古い分類法がそのまま用いられていた。そこで、ここでの説明も旧来の分類法によることにする。

企業が求人広告を出す場合、職業資格は応募条件のなかに必ず書かれていた。求人広告には、終了した学部学科、または中等学校のコースも指定するのが普通であった。それは、企業内のすべての職務に資格要件が定められていたからである。職務ごとの資格要件は、企業が独自に決めていた。したがって、同じ職務でも企業がちがえば要求される資格がちがうことは十分ありえた。

では、企業はこの資格制度をどの程度重視していたのだろうか。ユーゴの教育訓練関係の文献をみると、労働者が上位の資格をとれるように企業はできるだけ援助すべきだと書かれている。しかし、実際には、公的職業資格をとらせることに企業はさほど熱心ではなかったようである。それは、資格と職務が必ずしも対応していなかった点から推測される。

表9-4 公的職業資格と担当職務が要求する資格 (1983年) (1,000人)

	A. 初等	B. 中等	C. 準高等	D. 高等	E. 未熟練	F. 半熟練	G. 熟練	H. 高熟練
職業資格(A)	328	1167	349	433	1067	706	1715	361
担当職務(B)	234	1160	415	505	683	741	1833	553
(B)-(A)	94	7	66	72	384	35	118	192

〔出所〕 Savezni zavod za statistiku, *Statistički godišnjak SFR Jugoslavije*, 1985.

表9-4は、公的資格別の労働者数と実際に担当している職務ごとの労働者数を比べたものである。各々の職務には必要とされる資格が決まっているから、もし企業が公的資格との対応を厳格にまもっていれば、両者の数は同じになるはずである。表9-4から明らかなように、両者はまったく対応していない。公的資格以上の職務についている人が多数いたことを示している。

資格をさほど気にしないことは、企業の側からすればごくあたりまえのことかもしれない。企業にとって最も大切なのは資格ではなく、労働者が職を遂行する能力をもっていることである。能力があれば、資格が低くても別にかまわない。

必要とあらば、職務にみあった資格を賦与することもできる。ただしそれは、その企業内でしか通用しない。このように考えると、企業にとって労働者をわざわざ学校へ派遣し、高い資格をとってもらうメリットはあまりなかったことがわかる。

他方、労働者にとっては、企業内でしか通用しない資格には不安がある。公的資格をとっておいた方が転職する場合に有利であるが、資格に関係なく技能で評価されるようなシステムをもつ企業に長くつとめるのであれば、公的資格はほとんど意味をなさない。ユーゴ企業がそういうシステムをとっていたか否かは、公的資格制度の意義を考える上で重要である。これは、とりもなおさず、ユーゴ企業において OJT がどれだけ重視されていたかという問題とつながる。

OJT

ユーゴの教育訓練に関する文献は、もっぱら Off-JT 中心で、OJT にふれたものはほとんどなかった。たとえ OJT に言及されていたとしても、否定的な考えかたが多かった。たとえば、OJT ではすべてを網羅できないので訓練方法としては非効率だという批判がなされていた⁹⁾。しかし、第8章でみたように、ザグレブに本社を置く2つの企業では、わが国同様、職場での OJT が訓練の中心になっていた。2社の事例をもって一般化はできないが、次の2点を指摘することによって、ユーゴ企業でも OJT が訓練の中心であったと考えることができよう。

まず、自らの職業資格よりも高い職務についている人が非常に多かった点である。すでに指摘したように、企業は独自の昇格制度をもうけ、従業員に高い資格をあたえていた。公的な資格は低くても、実際の技能は高かった。労働者は、日々の仕事を通して高い技能を身につけてきたと考えるのが、もっとも自然だろう。

第2の点は、勤続年数の増加にともなって賃金がわずかながらあがっていったことである。ザグレブの事務用機器製造会社の賃金体系⁹⁾をみると、勤続年数によって賃金が増加していた。勤続年数2年までは勤続給はないが、3年目からは総賃金額にあるパーセントをかけた額が勤続給として加算された。勤続3～4年は1パーセントで、その後毎年1ポイントずつ上昇し、勤続15年以上は一律12パーセントが勤続給として加算された。このように勤続年数で賃金があがっていくのは、OJT による技能の向上を反映させるためだとみていいのではないだろうか。

6. まとめ

この章では、ユーゴの自主管理企業においてどのような人材育成方式がとられていたのかを検討した。その結果、以下の点が明らかになった。

- (ア)企業はよく整備された教育訓練体系を持っていた。従業員の能力向上のために、さまざまなプログラムを用意していた。
- (イ)学校教育と企業の結びつきが強かった。学校教育に占める企業実習の割合が高く、企業は多くの実習生を受け入れていた。
- (ウ)企業実習は、企業にとっても質のよい労働力を確保する好機だったので、費用がかかっても着実に続けていた。
- (エ)公的職業資格と学校教育が結びついており、企業は学歴は低いけれども優秀な従業員を夜間学校に送って、上位の公的職業資格をとらせていた。
- (オ)とは言っても、企業で実際に仕事をしていくためには、公的資格よりも現実にとり得られることができるかという点が重視されていた。
- (カ)企業内の訓練は、仕事をするのが訓練につながる CJT が主流であった。

(注)

1) 奨学金の支給対象者は一般公募し、企業内で選考した。選考基準は、①家計所得、②学業成績、③従業員の子弟であるか、④社会主義国の市民としての資質をもっているか、の4つであった。①と②の組み合わせで点数表が作られ、得点の上下で採否がきまった。親がその企業で働いている場合、その所得額に応じて、最低20パーセントから最高90パーセントまで得点数が加算された。つまり、従業員の子弟の方が他の学生に比べて有利だったことはまちがいない。ただ、奨学金受給者のうちの何割が従業員の子弟で占められていたかを示す資料はみあたらなかった。他方、実習生の受入については、従業員の子弟に有利な条項はまったくなかった。形式上は、人事部が学業成績だけで選考することになっていた。

2) Estrin [1983] pp.127-150.

3) この職務内賃金格差は、年齢や勤続年数を考慮せずに計算されている。年齢

と勤続年数で調整すると、実際の格差は小さくなるかもしれない。調整後の大きさによっては、ここの結論に影響が出てくることがありうる。

4) 京都府立高校の場合。

5) 1日あたりの報奨金の額は、当時のザグレブ市部の労働者1日あたり平均所得額の20-25パーセントにあたる。

6) 訓練参加費とは、企業内部で職務遂行能力養成のためにおこなったセミナーや講習会の費用、企業外部のセミナーや講習会、訓練コースに労働者を派遣したときの費用の合計である。

7) 自主管理利益共同体とは、教育、医療、社会保険といった公共事業や、電力、鉄道など一部の経済分野で、サービス・財貨の利用者と提供者が、自主管理の原則にもとづいて設立する組織である。ここでは、労働者の教育をおこなっている機関へ企業が資金を出して、その運営に参加することを意味する。

8) Mandić [1981] p.148.

9) Pasić, Grozdanić and Radević ed. [1982] pp.122-124.

第10章 ユーゴの合併企業

1. はじめに

ユーゴスラビアは、社会主義国の中で最初に合併企業法を制定した国である。1967年に65年経済改革の一環として、『外国資本がユーゴ企業に投資する場合の租税に関する法律』が採択された。以来、73年、78年、84年、88年とほぼ5年ごとに大きな改正がなされてきた。

ユーゴの合併企業数は、他の東欧諸国に比べて圧倒的に多かった。他の国にさがけて合併企業法を施行した歴史の長さを考えれば当然のことかもしれないが、68年から84年までに締結された合併契約は251件を数えた。そのうち契約期間満了で消滅した会社を除いても、87年時点で約200の合併企業が活動していた。88年までに結ばれた合併契約のうち、日本企業によるものはわずか2件しかなかった。契約の中心は、アメリカ、イギリス、スイス、西ドイツ、イタリアの5カ国であった。

ユーゴは中部ヨーロッパに位置し、ECやコメコン諸国（当時）とのつながりが深かった。また、非同盟運動の中心国でもあったので、中近東やアフリカ諸国との政治的つながりもあった。わが国にとって、新しい市場を開拓する格好の国であったのに、合併契約がたった2件しか結ばれていなかったのはなぜだろうか。

日本企業の関係者は、合併企業に踏みきれない理由として、まず、経済の不安定さをあげていた。政府の経済政策が一定せず、ハイパーインフレーションがあるような国にはこわくて投資できないと言っていた。次にあげられたのが、ユーゴ独特の制度である労働者自主管理と社会有のわかりにくさであった。労働者代表による企業の運営は民主的で結構だが、それで本当に国際競争に勝っているのか。社会有のもとでは、投資した資金や設備は誰に帰属するのか。わからないことがあまりにも多いということだった。

合併企業は、一般に、製品輸出やライセンス生産といった取引関係のある企業が中心になって設立される。日本とユーゴの貿易関係は、1986年で日本からユー

ゴへ15億ドル、ユーゴから日本へわずか2億ドルと、決して密接とはいえなかった。それを見ると、日＝ユの合弁契約が少なかったことも十分うなずける。しかし、少ないことの理由はそれだけではなく、ユーゴの制度のわかりにくさが日本企業を躊躇させていたのである。

もはやユーゴは存在せず、いまここで80年代終わりの合弁企業法を解説してもほとんど意味をなさない。しかし、合弁企業の実態を研究することは、ユーゴの自主管理制度の問題点を考える際の有効な視点を提供してくれる。合弁企業は、資本主義体制との妥協の上に生まれたものだったからである。ユーゴの体制では当たり前だと考えられていたことが、合弁契約を結ぶ場合の障害になることがしばしばあった。合弁企業は、労働者自主管理と資本主義のすり合わせの場であった。この経験は、ユーゴが社会主義体制を放棄し資本主義に移行していく段階で生きてくる。20数年にわたる合弁企業の経験が、社会主義企業の民営化を進めていく時に役に立ったからである。

そこで、この章では、ユーゴの合弁企業法を解説するのではなく、労働者自主管理と社会有が合弁企業の運営にどういった影響を与えていたかという点を中心に考察を進めたい。まず、次節で、ユーゴ経済の中で合弁企業がどう位置づけられていたのかを概観し、第3節で合弁企業の実態を観察する。ユーゴの合弁企業に関する調査・研究は多い。それらをもとに、合弁企業の性格をできるだけ詳しく明らかにしたい。合弁企業の性格がわかったとしても、労働者自主管理や社会有との関係は依然として問題である。第4節では、ユーゴの自主管理制度を日本企業との比較でとらえ、自主管理企業理解のポイントを提示する。そして最後に、88年法の主要点を紹介し、自主管理制度の見直しとどういう関係にあったのかを考える。

2. ユーゴ経済と合弁企業

最初の合弁企業法が制定された1967年は、65年経済改革の2年目にあたる。65年改革は、ユーゴ経済の国際競争力強化を目的として行われた。ユーゴ政府は、この目的達成のために種々の政策を打ち出したが、外国資本に門戸を開く合弁企業法も重要な役割を担わされていた。合弁企業に参加してくる外国企業の高い技

術力が他のユーゴ企業に波及し、ユーゴ経済全体の国際競争力が高まっていく——ユーゴ政府はこのようなシナリオを描いていた。65年経済改革は失敗に終わるが、外国資本への期待は、70年代80年代を通してずっと続いた。それは、ユーゴ経済の危機的状況に起因していた。

80年代のユーゴ経済は、高インフレ、高失業、多額の対外累積債務という三重苦を負っていた。インフレは1980年代に入って顕著になり、消費者物価の対前年上昇率は、86年100パーセント、87年140パーセントと三桁の水準に達した。

失業率も高かった。第1章で検討したように、雇用者と失業者を合わせた数を分母にとった雇用失業率は、73年以来ほぼ一貫して上昇を続け(73年8.1パーセント)、86年には14パーセントまで上がった。失業率は共和国別に大きく異なり、南のコソボ、マケドニアでは30パーセント近く、北のスロベニアではわずか3パーセント程度であった。累積債務は約200億ドルで、国内総生産(GDP)の約4分の1をしめた。

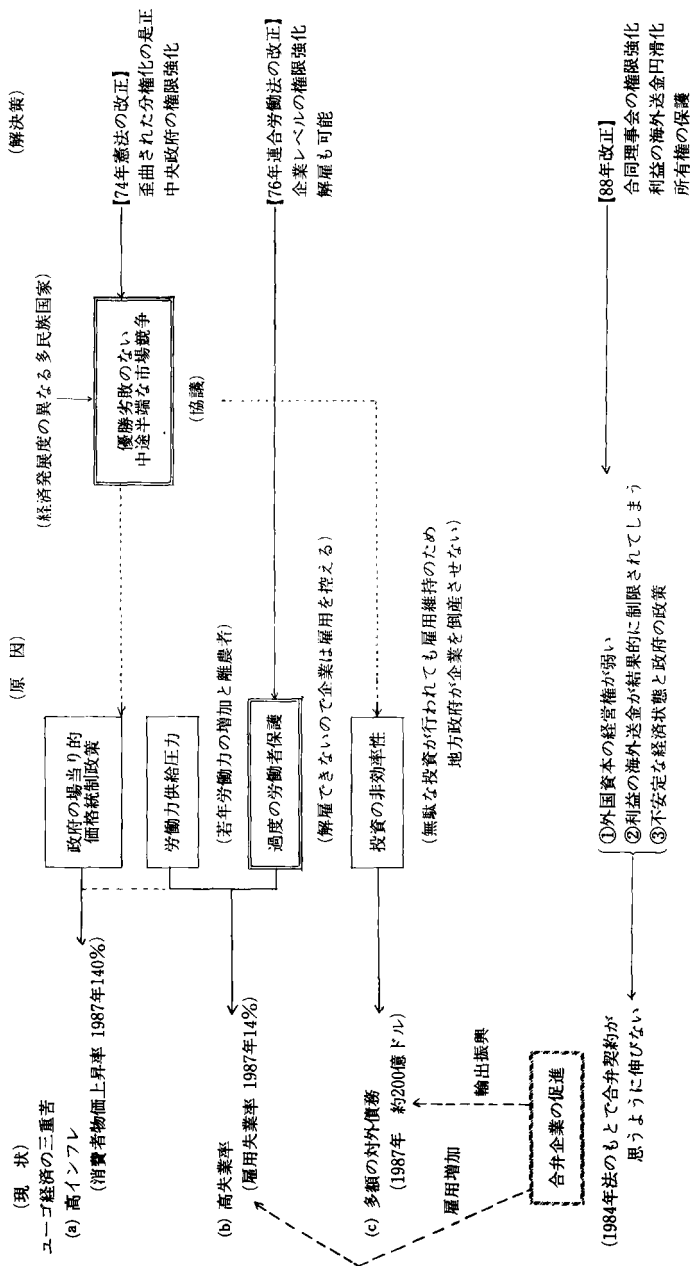
ユーゴ経済の三重苦の原因としては、国内・国外のさまざまな要因が考えられるが、ここでは合併企業法との関係から、特に国内要因に注目して図10-1を作成した。三重苦の原因とその背後にある要因、そして経済危機解決のためにとられた政策、また合併企業法が担わされていた役割を示した。以下の議論は、ユーゴ最後の合併法が議論されていた87年頃の状況を念頭に進めていく。

年率100パーセントを超えるインフレ

年率100パーセントを超える消費者物価高騰は、政府の価格政策のまずさに直接の原因を求めることができた。インフレのそもそもの発端は、2度にわたるオイルショックにあった。原油の国内消費量の約4割を輸入に頼っているユーゴは、原油価格高騰の影響を直接、間接に受けた。第1次オイルショックの後、消費者物価の対前年上昇率は、74年、75年と連続して25.7パーセントを記録した。物価上昇は、76年から78年にかけていったん鎮静するが、79年に再び20パーセントを超え(22.3パーセント)、その後は年を追うごとに上昇率が高まった。

ユーゴ政府はインフレを抑えるために、何度となく価格統制策を打ち出した。しかし、その効果はまったくあがらなかった。価格統制による市場価格が生産コストを無視して決められたため、コスト割れをおこした品物が市場から姿を消し

図10-1 ユーゴの経済危機と合併企業の位置づけ



てしまった。その品物を再び市場に呼び戻すには、新たな価格を設定しなければならなかった。ある品目の価格を変えると、他の品目にも影響が及び、残りの価格も連鎖的に上げざるを得なかった。終わりのなき物価上昇の悪循環の輪ができあがったのである。

この輪を断ち切れるのは、徹底した市場競争しかなかった。しかし、ユーゴには民族間の経済発展度が大きく異なるという足かせがあり、熾烈な市場競争を導入できない事情があった。市場競争にまかせておくと、経済的に遅れた南の企業が倒産し、ただでさえ多い失業がより深刻になる危険性があったからである。65年の経済改革は、まさにこの点から崩れていった。

70年代に入って、市場による分配の非効率性を是正するものとして「協議メカニズム」が導入されたが、その本来の役割は、看板とは裏腹に、南と北の競争力の違いを調整することにあつたといえる。二重棒で囲ってある「優勝劣敗のない市場競争」とは、そういった背景をもっている点に注意されたい。

200億ドルの対外累積債務

中途半端な市場競争は、投資の非効率性を生み出し、対外累積債務の原因になった。ユーゴが抱えていた約200億ドルの対外累積債務は、工場や道路といった生産関連設備建設のために借り入れられたものである。ユーゴは政治経済の面で分権化が進んでおり、投資の決定も基本的には各企業に任されていた。しかし、外国から資金を借りるような大きなプロジェクトの場合、共和国レベルでの調整がおこなわれた。連邦レベルの調整機関もあったが、共和国で決めたことを覆すだけの権限はなかった。ここから、市場規模や販売能力を超えた過剰投資が行われる可能性が出てきた。

市場が本来の機能を果たしていれば、効率の悪い工場は淘汰され、競争力のある企業が残っていったはずである。しかし、ユーゴの「中途半端な市場競争」では、その淘汰が行われなかった。たとえ工場の生産効率が悪くても、倒産して失業を出さないように、地方政府（コミューン）が赤字企業を援助したからである。投資の事前調整も十分なされないし、市場による非効率企業の淘汰もないのでは、ユーゴ経済全体の効率がよくなるはずがなかった。比較的安い労働力を使って品物をつくり、それを西側に売って外貨を稼ぐ、というユーゴ側の当初の目論みは、

実現されないまま債務だけがふくらんだ。

15パーセントに迫る失業率

ユーゴの失業率は、景気変動による波を打ちながら上昇傾向をたどってきたが、特に70年代後半に大きく上昇し（72年7.0パーセントから78年12.0パーセント）、86年には13.9パーセントになった。このように高い失業率は、労働供給側と需要側双方の要因が相まって出てきたと考えられる。

供給側の要因としてあげられるのは、第1章で述べたように、離農者と若年労働力の増加である。1981年の国勢調査によると、71年から81年の10年間に、農業従事者は176万人減少した。この中には、高齢による引退や死亡も含まれているので、176万人すべてが非農業部門に移っていったのではない。農業従事者の年齢別分布をもとに、20から59歳の働き盛りに限って離農者を概算すると、約115万人になる。これは、1971年の雇用労働者の28.5パーセントに当たる。農業部門から雇用セクターへの労働供給圧力がいかに強かったかがわかる。他方、同じ時期の労働力人口の増加は、98万人であった。彼らのほとんどは非農業部門に職を求めたと考えられるので、その圧力も大きかったと考えられる。

労働需要側の要因としてあげられるのは、第3章で検討した企業の雇用行動である。ユーゴでは、労働者の雇用が極端なほど保護されていた。いったん正規に雇い入れると、よほどの犯罪行為でも働かない限り、解雇できない状態だった。生産量減少にともなって余剰人員が生じても、人を減らすことができない。そうになると、当然のこととして、企業は採用をできるだけひかえ、機械設備への投資によって労働生産性を上げ、生産量を増やす方向に向かう。また、仮に人を雇うとしても、臨時工という形で雇おうとする。正規の従業員はできるだけ少なく抑えるという企業の防衛策が、失業者の吸収を遅らせていた。

これらの問題を解決するため、憲法と連合労働法の改正が議論された。そして、連合労働法の改正案は1987年12月31日に国会で可決された。両法の改正内容は多岐にわたり、とても一言で説明できるものではないが、これまでの議論との関連から特に重要な点だけを指摘したい。

制度改正の動き

両法の改正に共通していえるのは、歪曲された分権化の見直しである。憲法の

分野では、共和国に認められていた権限の一部を連邦政府に移すことであり、連合労働法の分野では、連合労働基礎組織の独立性を制限することであった。74年憲法は徹底した分権化を押し進め、外交と国防以外はすべて共和国で決められるといわれるまで、共和国に権限をおろした。しかし、先に述べたように共和国間の境界があまりにも高くなりすぎ、ユーゴ全体としての経済運営に支障をきたすようになった。金融政策や投資の調整など、経済の根幹に関わるものは連邦政府が権限をもって行う方向に変えようとした。

連合労働法は、会社法と労働法を合わせた法律であった。企業組織の成立と労働者の権利・義務を詳細に規定していた。76年に鳴り物入りで制定されたこの法律は、企業の経営を労働者の手に取り戻すことを目標に、経済の最小単位としての連合労働基礎組織（わが国企業の工場・課に当たる）に大きな権限を与えた。その結果、一部の工場や課が企業全体の方針に反して行動するようになり、企業の競争力をかえって弱めることになってしまった。87年末に決められた改正法では、この弊害をなくすために企業レベルの権限を大きくした。また、過度の労働者保護も取りやめ、働かない労働者は解雇できるという原則を確認した。

合併企業法の改正は、前記2つの国内制度の改正とともに重要な案件として政治日程に上げられた。ユーゴ政府が合併企業に期待したのは、輸出振興による対外債務の減少と雇用増による失業率低下であった。改正法については最後の節で簡単に述べるが、その中心は、外国資本の代表者が合併企業の経営に相当深くタッチできるようにすることにあった。ただ、これは、労働者の自主管理権を犯す可能性があったので、改正案の成立には1年以上の審議時間をかけ、慎重に行われた。

3. 合併企業の実態

(1) 合併企業の事例

ユーゴの合併企業といっても、具体的なイメージがわきにくいかもしれない。ユーゴは社会主義体制をとり、かつ労働者自主管理という独特の原則で企業運営がなされていたのだから無理もない。そこで、具体例を2つほどあげて、ユーゴの合併企業の輪郭を明らかにしてみたい。

葉タバコ加工企業

まず、スイスに本社を持つアメリカ系のタバコ会社との間に設立された合弁企業をとりあげる。この合弁企業は、1984年に投資総額約860万ドルで設立された。ユーゴ側の出資者は、従業員約600人の中堅タバコ加工会社である。出資比率は、ユーゴ側84.9パーセント、スイス側15.1パーセントであった。実際に生産が開始されたのは、1985年の半ばである。

ユーゴは、気候が温暖で安価な労働力が豊富にあることから、タバコの栽培が盛んである。この合弁事業のユーゴ側出資者であるA社は、シガレット（いわゆる紙巻タバコ）用の葉タバコ加工会社で、タバコのマイルド化にともなって需要の増えてきた「バージニアタバコ」の加工で、業績を伸ばしている。

加工されたタバコの品質は、タバコの葉脈をいかに取り除くかによって決まるといわれる。A社は、自社製品の品質向上のために、外国からの機械設備購入を検討していた。しかし、外貨事情の悪いユーゴでは、金額の張る機械の輸入はとても難しく、担当者は頭を痛めていた。そこで、とられたのが外国企業との合弁という形式である。外国企業が機械設備と技術を提供し、A社が原材料や土地、建物、労働力を提供するという合弁形態である。ユーゴでの合弁契約発展のために設立された会社 The International Investment Corporation for Yugoslavia (IICY) が間にたって話をまとめた。

この事例は、2つの点でユーゴの合弁契約の特徴をよく表している。ひとつは、合弁契約が機械輸入の代替として使われていることであり、他のひとつは、合弁企業が既存のユーゴ企業の一部に組み込まれたことである。

ユーゴには、本当の意味での合弁企業は少なかったといわれる。それは、合弁企業が、ユーゴ企業と外国企業の長期的共通利益をめざして設立されるのではなく、機械輸入にともなう外貨規制をくぐり抜ける便法として使われることが多かったからである。合弁企業法施行から20年間の投資累計額がわずか2億ドルにしかならなかったという事実は、このあたりに起因している。

機械輸入の代替として合弁契約が使われてきたため、独立した会社として合弁企業をとらえることは難しい。むしろ、既存のユーゴ企業の中の「合弁工場」や「合弁ライン」と考えた方が事実に近い。これが、ユーゴの合弁契約の2つめの

特徴である。ここで取り上げたタバコ加工合併企業の場合も、形式上は新しい会社になっているが、実態はユーゴA社の新しい工場として位置づけられていた。

自動車製造工場

最も成功した合併企業としてあげられるのが、イタリアのフィアットの資本参加でつくられた自動車製造会社「ツルヴェナ・ザスタヴァ (Crvena zastava)」である。この会社の新型車「ユーゴ」は、その低価格がうけてアメリカでの販売台数を急速に伸ばし、わが国の新聞でも何回となくとりあげられた。フィアットの技術力に頼って出発した会社が、自分の力で新車開発ができるまでに成長した数少ない事例である。

この合併契約のユーゴ側出資企業は、兵器製造会社として19世紀半ばに設立された会社であるが、1950年代半ばから自動車の生産に重心を移し、ユーゴで最大の自動車メーカーになった。この会社が自動車生産に乗り出したのは、フィアットとの技術提携がきっかけだった。第2次大戦後、自動車の国内生産を計画したユーゴ政府は、この会社にフィアットとの技術提携を薦めた。兵器生産で培ってきたこの企業の技術力を買ってのことである。1953年に技術提携の話がまとまり、55年に生産が本格化した。

生産開始当初は年間1000台程度の生産量だったが、その後徐々に増加し、60年代半ばには年間3万台を生産するようになっていた。この生産量が、68年と69年の合併契約を契機に7万台に増大した。87年の生産台数は、乗用車だけで約17万台であった。

68年の合併契約による投資額は、ザスタヴァ4,250万ドル、フィアット500万ドルの総計4,750万ドルであった。69年の契約は68年契約を補完するために結ばれ、ザスタヴァが約400万ドル、フィアットが1,200万ドルの追加投資を取り決めた。この契約には、70年になって国際金融公社 (International Finance Corporation: IFC) の800万ドルが加わったので、最終的には、ザスタヴァ4,650万ドル (65%)、フィアット1,700万ドル (24%)、国際金融公社800万ドル (11%) となった。ザスタヴァとフィアットの協力関係はたいへん緊密で、その後もいくつかの合併契約が結ばれた。

(2) 84年合弁企業法

1984年に制定された合弁企業法は、最初の67年法から3度の大きな改正を経てきた。改正されるたびに、外国資本に有利な条件が付け加えられたが、依然として多くの問題が残されており、より一層の改善をはかるべく、4度目の改正が用意された。88年に改正された合弁企業法は、ユーゴの政治的混乱によって十分活用されることなく、その使命を終えた。そこで、ここでは、ユーゴの合弁企業の性格をはっきりさせるために、84年の合弁企業法のもとで進められた合弁事業の経験から、経営権、利益分配、所有権の3点について検討する²⁾。

外国側出資企業の経営権

ユーゴとの合弁で最も重要な点は、労働者自主管理との関係である。生産計画や販売計画、資金調達、人事管理といった経営の重要な決定に対して、外国資本はどの程度発言できたのか。金を出したが口は出せないというのでは、投資意欲がわいてこないのは当然である。また、誤った経営政策をとられると、企業の業績が悪化し投資資金の回収が危うくなるかもしれない。外国資本の経営権がどこまで認められていたかを確かめておく必要がある。

84年合弁企業法は、ユーゴ企業と外国企業の代表で構成する合同理事会が、相互の合意に基づいて、合弁企業の経営に関する決定を行うことを定めていた（第15条）。この条文を読む限り、外国資本の発言権は十分確保されていたようにみえる。しかし、子細に検討すると、(a)合同理事会の構成は出資比率によるのか、(b)「相互の合意」とは多数決か満場一致か、(c)決定権は経営全般にわたるのか、という3つの問題が出てくる。

合同理事会の構成は、合弁契約で決めることになっていた。代表者数の配分は、出資比率によるのが普通である。しかし、外国資本は出資比率が50パーセントを超えていたとしても、合同理事会で多数を占めることはできなかった。外国資本の代表者数がユーゴ側の代表者数を超えてはならない、と第16条で定められていたからである。84年法は、いわゆる49-51パーセントルールを撤廃し、外国資本の出資比率が50パーセントを超えても構わないことを定めた。しかし、合弁企業の経営を決定する合同理事会では、良くて対等の権限しか認められていなかった。

現実の合弁企業を見ると、外国資本の出資比率が50パーセントを超えている例

はなかった。出資比率を単純平均すると20パーセント程度であった。出資内容は、機械設備やそれにとまなう技術が中心で、ライセンス契約を少し進めた程度のものであったと考えられる。外国企業がユーゴの合併企業を自社の子会社として位置づけ、積極的に市場展開していく例はまず見あたらなかった。

合同理事会の議決は、いくつかの重要な項目について、満場一致による決定を原則としていた。何が重要な項目かについては、合併企業法ではなく、合併契約で定められた。通常、①生産計画、②販売計画、③設備投資計画、④資金計画の4つがあげられた。これらの項目について、両者の意見が食い違ったとき、内部でできる限り調整するが、場合によっては外部の第三者に調停を依頼することもあった。どちらにしても、決定までに時間がかかった。

そこで、現実の意思決定においては、外国資本とユーゴの間である種の分業体制がとられていた。後に詳しく紹介する Artisien 調査によると、ユーゴ側が中心になって決めるのは、製品価格、賃金、原材料購入、従業員募集であり、教育訓練、マーケティング、製品構成の3つは共同で、製品の品質管理と技術水準の設定は外国側がもっぱら責任を持つことになっていた。

では、その他の項目についてはどうか。合同理事会は、すべての項目について十分な発言力を持っていたのだろうか。要員の数や配置、ラインの組み方といった生産組織の細かい点までは、外国資本の発言が及んでいなかったようである。そのあたりのことは、ユーゴ側にまかされていた。ただ、労働者数をやたらに増やされて企業収益を圧迫されては困るので、要員数は合併契約の時点で、ある程度取り決めていた。契約数を超えて人を雇うことは可能だが、その場合、超過人員の労働費用はすべてユーゴ側の負担になるとされた。

わが国企業がとっている生産管理や労務管理の手法は、その高い効率性ゆえに世界的に高い評価を受けている。日本の企業が合併企業をつくる場合、生産性の高い日本式管理をできる限り適用したいと考えるのが普通である。しかし、84年法のもとでは、ユーゴ側企業がその気にならない限り、日本側の決定で日本式管理手法を取り入れさせることはできなかった。利益のあがらない、したがって投資効率の良くないユーゴには投資しないとする日本企業の行動は、当然の選択だったといえる。

利益の分配

ユーゴは多額の対外債務をかかえ、外貨事情がたいへん悪かったため、外貨の国外送金をきびしく制限していた。外国資本にとって、合弁企業があげた利益にもこの制限がかけられるか否かは、大きな問題であった。

84年合弁企業法は、外国資本に帰属する利益をユーゴ国外へ送ることについて、何の規制も設けていなかった。国外へ送る方法としては、①ユーゴの通貨であるディナールで他の製品を買って輸出、②合弁企業の生産物、③合弁企業が提供するサービス、④外国通貨、の4つを定めていた。これらのうち、最も多く利用されるのは、④外国通貨であった。ただし、外国通貨で送る場合、外国為替管理法との関係が問題になった。

ユーゴの外為法は複雑で、細かく検討するといろいろな規制がかかっていた。具体的には、合弁企業の外貨稼得能力による制限である。しかし、ユーゴ政府は、外国資本に帰属する合弁企業の利益については、対外債務の返済と同等の優先順位で国外送金を認めていくとした。すなわち、海外送金に際して合弁企業の手持ち外貨が不足している場合、外為市場でディナールを外貨に換えることを特に認めたのである。

利益の海外送金について、表面上はまったく問題がないようであったが、この件に関する外国資本の不満は大きかった。それは、海外送金は認められるものの、実際に送金できるまでに、3カ月から5カ月待たされることがよくあったからだ。合弁企業法は、利益の送金は30日以内に行われなければならないことを定めていた。他方、外為法には、外為市場で外貨不足がおこった場合、政府は外貨支払いを制限できる、という規定があった。ユーゴ政府は、この外為法の規定を盾に、利益の海外送金をしばしば遅らせた。外貨事情が悪いとはいえ、ユーゴ側の都合で待たされたのではたまらない。外国資本が不満を持ったのも無理はない。

利益の配分に関してもうひとつ重要な点は、利益への課税制度であった。80年代半ばの租税制度では、外国資本の利益に対して一律10パーセントの税金がかけられていた。1980年以前は、南の後進地域への投資を促進する目的で、共和国ごとに異なった税率が設定されていた。しかし、それは大した効果がないばかりか、外国資本を混乱させ、かえって投資意欲を損なうことになった。これを是正する

ため、81年より共和国間の差をなくし、全国一律課税になった。

税率の変更とともに、再投資を奨励する制度も導入された。外国資本が利益を海外送金せずに再投資した場合、税率10パーセントをさらに下げることを選んだ。利益の25パーセントを再投資すると、税率は1.5ポイント下がって8.5パーセント、再投資の比率が26-50パーセントだと7パーセントの税率、51パーセント以上だと5パーセントの税率と定められた。税率は、国際的にみて非常に低い水準に抑えられた。

所有権

ユーゴへの直接投資で労働者自主管理とともに問題になるのが、「社会有」であった。社会有という所有形態は、ソ連型社会主義体制下の国家所有に対抗し、労働者自主管理を支える概念として出てきたものである。1948年6月にコミンフォルムから追放されたユーゴは、社会主義国はもとより、冷戦状態にあった西側諸国とも交流を断たれたまま、経済復興を成し遂げなければならなかった。労働者自主管理と社会有は、社会主義体制を守りながらソ連型社会主義に対抗する経済システムとして考え出された。

社会有の概念はたいへん複雑であるが、簡単に説明すれば次のようになる。生産手段や原材料は社会全体のものであって、誰もがそれを使って生産する権利を持っている。ただし、それを利用する人は、その価値を減らさないように責任をもって管理しなければならない。

ユーゴの社会有と資本主義体制下の私的所有の最も大きな違いは、処分権にあった。ユーゴでは、生産設備を使う権利は認められているが、その設備を売って赤字を補填することはできなかった。いま、今期の企業利潤を投資して新しい機械を買ったとしよう。機械が工場に据え付けられた時点で、その機械の所有権はその企業からはなれ、社会的所有となる。つまり、来期の業績が悪化して赤字が出たとしても、その機械を売って赤字を埋めることはできないのであった。ここから、再投資に回した部分への所有権の問題が出てきた。

84年合併企業法は、外国資本が契約期間満了等で資本を引き上げる場合、その元本と再投資部分両者の回収を保障することを定めた(第39条)。ユーゴで結ばれる合併契約は、すべて、連邦エネルギー産業省の承認を受けなければならないと

された。この承認を受けることは、外国資本の投資部分に対する政府の保障を意味した。元本はもとより再投資部分についても、外国資本の回収権は認められていた。利益を再投資に回した場合、その都度投資台帳を作成し、どれだけの金額が再投資されたかを明確にした。外国資本が投資資金を引き上げる場合、この台帳をもとに金額が計算された。

84年法は、外国資本が投資した部分の所有権を明確に規定していた。また、政府が投資元本の回収を保障するなど、外国資本にとって有利な条件も提示していた。合併企業に関する限り、社会有という特異な所有制度からくる問題点はなかったと言えよう。

(3) 合併企業の実態調査 — Artisien 調査

ユーゴの合併企業に関する研究は数多く発表されているが、合併企業の実態を調べたものはとても少ない。私の知るかぎり、Lamers [1976] と Artisien [1985] の2つだけである。どちらの研究も、ユーゴに投資している西側企業の考え方や行動を明らかにすることを目的として行われた。両者はアンケート調査を主体に行っているが、Artisien は面接もおこなっている点で Lamers よりも優れている。また、サンプル数や調査項目の点でも Artisien の方がより詳しい。しかも、両者の分析結果もほとんど同じである。そこで、ここでは Artisien 調査をもとに、ユーゴの合併企業の実態を考えてみたい。

Artisien は、1980年12月時点で操業していた合併企業164社のうち、外国側出資企業の住所が確認できた140社全部に、調査の目的や意義を説明した依頼状を送り、調査への協力を求めた。その結果、79社から返事があり、うち42社が調査に協力すると回答してきた。残り37社は、拒否が25社、合併契約が終了しているので回答できないとした会社が7社、契約の仲介をしているので調査の目的に沿わないとした会社が1社、ずっと後になって返事があったため本調査に加えられなかった会社が4社、という構成であった。

Artisien は102項目にわたる詳細な質問票を作成し、調査に協力してくれる企業を訪ね、担当者から直接、話をきいた。その数は、26社にのぼる。地理的に離れているために訪ねることのできなかった16社には質問票を郵送し、回答を得た。

調査時期は、1980年3月から翌年1月にかけてである。

Artisien の調査は、質問票を送って終わりというのではなく、26社の担当者に面接している点で、とてもいい仕事である。その結果はたいへん貴重であるが、それでも、調査に協力を申し出た会社は業績のよい合併企業に偏っているのではないか、という疑問は残る。こういった種類の調査には常につきまとう問題である。Artisien もその点はよくわかっており、この調査の限界として明記している。Artisien 調査を読む場合、この点に十分注意する必要がある。

調査対象企業の特徴

表10-1は、調査に協力した42社を国別にまとめたものである。調査企業が、西側の13の国にまたがっていることがわかる。これを OECD が1982年に発表した表³⁾と比べてみると、西側の主要な国をほぼ網羅しているといえる。出資国の国籍による偏りは、ほとんどないと考えられる。

表10-1 調査企業の国別分布

国	投資総額(100万ディナール)	比率(%)	合併企業数
アメリカ	818.6	35.4	4
イギリス	438.0	19.0	9
イタリア	282.3	12.2	4
西ドイツ	235.4	10.2	8
オーストリア	235.2	10.2	5
フィンランド	84.5	3.7	1
オランダ	53.5	2.3	2
スイス	49.1	2.1	2
ベルギー	48.5	2.1	2
スウェーデン	33.7	1.4	1
フランス	19.2	0.8	1
カナダ	8.3	0.4	1
デンマーク	4.3	0.2	2
計	2,310.6	100.0	42

〔出所〕 Artisien [1985] p. 56.

調査企業の産業別分布は、OECD による全合併企業の分布とともに表10-2に示されている。調査企業が、化学産業にやや偏っている点は認められるが、8つの産業からサンプルがとられており、ある特定の産業にかたまっているとはいえない。

ない。

表10-2 合併企業の産業別分布—OECD 報告と Artisien 調査

産業	OECD	うち外国側25%超	Artisien	うち外国側25%超
農林水産業	2	2		
鉱業	1	1		
製造業				
食品・タバコ	14	5	4	1
化学	27	16	15	12
金属製品	28	13	5	1
一般機械	14	6	5	2
精密機器	3	2	1	-
電気機器	14	11	1	-
輸送用機器	17	9	6	4
繊維	4	4		
衣服	1	1		
窯業・土石	4	4		
木材・家具	4	-		
紙・印刷	8	4		
その他(主にタイヤ)	11	6	5	2
建設業	8	3		
電気・ガス・水道	1	1		
専門的サービス	1	1		
その他サービス	2	1		
計	164	90	42	22

〔出所〕 OECD [1982] p.26, Artisien [1985] p.56, p.61.

Artisien は、これらのほかに、外国側出資企業とユーゴ側出資企業の規模、出資比率、合併企業の規模なども報告している。それを簡単にまとめると、次のようになる。

- ①出資企業は、外国側、ユーゴ側を問わず大企業中心であり、合併企業の多くは従業員数500人までの中小企業になっている。
- ②外国側企業の出資比率は、25パーセントまでが20社、25.1から49.9パーセントまでが22社である。

これらの特徴も、1982年の OECD 報告が明らかにしたこととほぼ一致しており、調査企業の属性においてはきわだった偏りはないといえよう。

ユーゴに投資する目的と理由

もともとユーゴと取引関係にあった企業が、ユーゴ市場でのシェアを守り伸ばすために、ユーゴ企業と合併企業を始めた－Artisien が調査した42企業の回答を簡単に要約するとこのようになる。

42企業のうち37企業が、ユーゴに製品を輸出するかユーゴ企業とライセンス契約を結んでいた。取引関係がまったくないところから合併企業を始めたのは、5社にすぎなかった。取引関係があると、ユーゴの市場や企業に関する情報がいろいろと入ってくる。西側企業の経営戦略のひとつとして、合併企業設立が選ばれたといえよう。

ユーゴへの投資決定において西側企業が注目したのは、何よりもユーゴの国内市場でのシェアを守り育てることであった(42社中31社)。東ヨーロッパ市場への可能性をあげた企業もあるが、それは9社と少なく、中東・第三世界への輸出をあげた企業は2社だけであった。

ユーゴへの投資を決めるにあたって重要な役割を果たしたのは、それまでの取引関係であり、販売部門や輸出部門の後押しだった。合併の相手となったユーゴ側の企業は、以前から取引関係にある企業が多くを占めた。ユーゴとの取引関係が合併契約の基本になっていたことがわかる。

労働者自主管理と合併企業の運営

ユーゴとの合併企業を設立した西側企業は、もともと労働者自主管理をさほど否定的に見ていなかった。自主管理に不安を抱いていた企業も、合併企業が操業して以降は、それが取り越し苦労に過ぎなかったと述べた。西側企業が最も大きな障害としてあげたのは、ユーゴ通貨ディナールの西側通貨への非交換性であり、利益の海外送金に対する制限であった。

調査対象となった42企業のうち17企業が、合併企業設立以前、労働者評議会の権限が合併企業運営の障害になると考えていた。しかし、合併企業が実際に動き出してみると、労働者評議会に懸念を表明する企業は10社に減った。また、合同理事会と労働者評議会の意見が食い違った場合は、ほとんどの企業で合同理事会の意見が尊重されることが明らかになった。労働者評議会が合同理事会の意見に従わないと答えたのは、わずか3社のみであった。

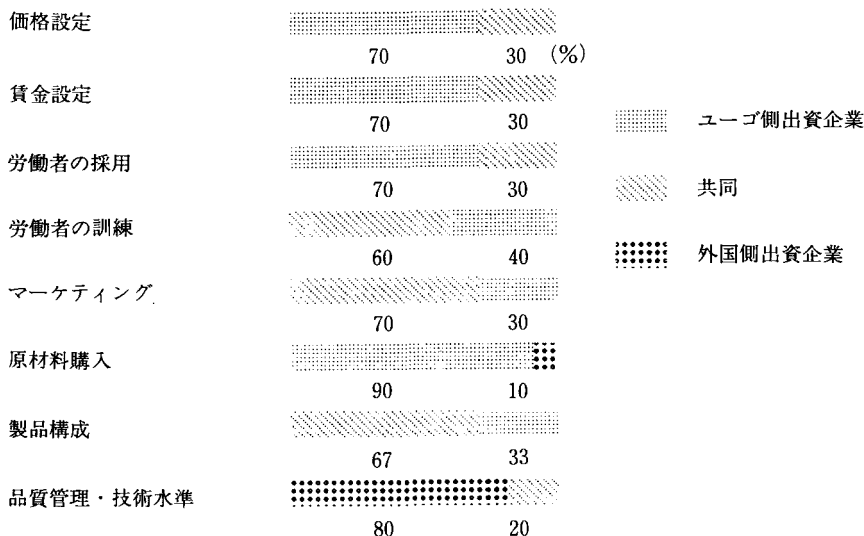
ただ、西側企業の3分の2にあたる28社が、ユーゴ企業の行動にやや異質なものを感じていたのは事実である。ユーゴ企業の共同意思決定は時間がかかりすぎる(10社)、国内市場での販売にあたって外国の技術や製品に重きを置きすぎる(8社)、市場競争よりも計画経済的色彩が強い(4社)、非現実的な提案をする(2社)、変化に機敏に対処できない(2社)、といった点が指摘された。しかし、だからといって、合併企業の運営に大きな支障をきたすとは考えていなかった(大きな障害となるとしたのは1社のみ)。違いは感じながらも、共通の利益を目指してうまく折り合っていると西側企業は判断していたのだろう。

外国側出資企業の役割

合併企業の意思決定は、ユーゴ側と外国側の分担が項目ごとにほぼ決まっており、その構成は、他の国々の合併企業とほぼ同じだったと考えられる。図10-2にあるように、価格の設定、賃金水準の設定、労働者の採用、原材料の購入の4項目は、もっぱらユーゴ側企業が責任を負っていた。外国側企業が責任を持つのは、製品の品質や技術水準の設定に関してであった。労働者の訓練、マーケティ

図10-2 意思決定の責任分担

(意思決定項目)



〔出所〕 Artisien [1985] p.142.

ング、製品構成の設定は、両者が共同して決める項目であった。

前にも述べたように、ユーゴの合併企業は、外国企業の技術をユーゴ企業が買うひとつの方法として使われることが多かった。外国側出資企業の投資額を、(ア)ライセンス・パテント・ノウハウ、(イ)機械設備、(ウ)貨幣の3つに分けると、最も多いのは貨幣で57.0パーセント、ライセンス他24.0パーセント、機械設備19.0パーセントとなっていた。貨幣による出資が半分以上を占めてはいるが、貨幣以外の形で出資されている部分も比較的多かった。これは、生産関連事項は外国資本に依存し、その他のことはユーゴ側が取り仕切るという姿勢のあらわれだといえよう。

Artisien 調査のまとめ

西側企業のユーゴへの投資行動を詳細に調べた Artisien 調査を使って、ユーゴの合併企業の問題点を検討した。その結果、次の3点が明らかになった。

- (ア)労働者自主管理制度が合併企業運営の障害になっているとする企業はほとんどなかった。合併企業設立以前に不安を持っていた企業もあったが、実際に始めてみると、支障をきたすようなものではないことが明らかになった。
- (イ)ユーゴとの合併で問題なのは、利益の分配と海外送金だとする企業が多かった。ただし、1984年の改正によってこの点はほぼ解決された。
- (ウ)所有権の問題は、何も調べられていないので判断できない。これは、西側企業が社会有をさほど問題にしていなかったことの現れかもしれない。

Artisien が調べた42社は、ユーゴの制度の特殊性は合併企業を進めていく上で大きな障害になっていないことを指摘した。ただ、この結果をそのまま鵜呑みにするのは危険である。それは、Artisien も指摘するように、この調査に答えたのは成功した企業だけかもしれないからである。失敗または撤退した企業に関する調査がない以上、はっきりしたことはいえないが、少なくとも、やり方次第では自主管理制度は何ら障害にならなかったと考えられる。

4. 労働者自主管理の実際

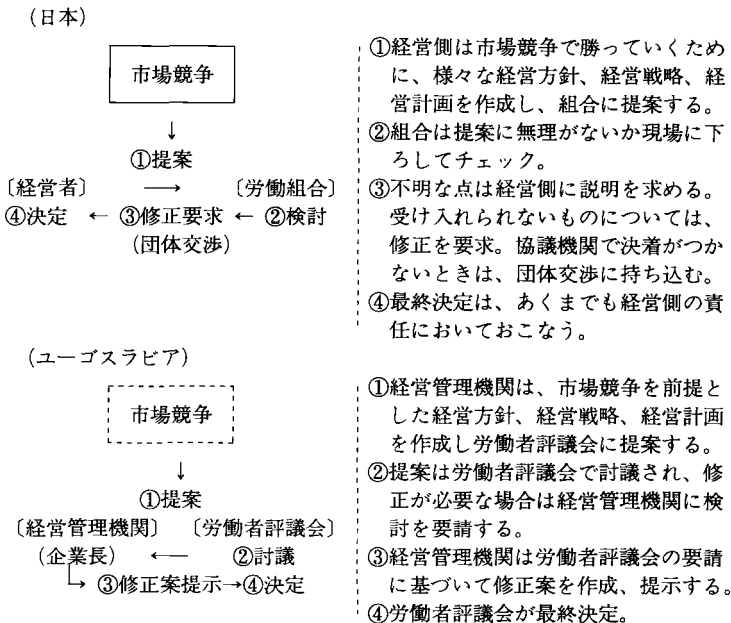
労働者＝経営者交渉モデル

ユーゴ自主管理企業の運営は、労働者の代表によって組織される労働者評議会

の意思決定に基づいて行われ、企業長をはじめとするトップマネジメントは、労働者評議会の決定を実行する役割を担う——ユーゴ企業を説明する場合、決まってこのような表現が使われた。しかし、これでは具体的なイメージが湧いてこない。労働者評議会とはどんな組織なのか、ユーゴ企業はわが国企業とまったく違った組織形態なのか、など疑問はつきない。私は、ユーゴ企業の労働者評議会と日本企業の労働組合の役割に注目すれば、ユーゴ自主管理企業の組織と機能を相当程度説明できると考えている。この仮説については第4章で述べたが、ここで改めて整理しておこう。

図10-3は、日本とユーゴの企業内意思決定をモデル化したものである。日本企業とユーゴ企業の違いは、①最終決定権の所在と②市場競争の程度である。労働者自主管理体制をとるユーゴでは、法律によって、労働者評議会が企業経営の意思決定を行うとされていた。また、ユーゴでの市場競争は、第2節で述べたように、日本ほど熾烈ではなかった。それゆえ、点線で囲んである。

図10-3 労働者＝経営者交渉モデル



自主管理企業理解のポイント

図10-3のように整理すると、自主管理企業も決して特別なものではなかったことがわかる。通常の資本主義企業との違いは、意思決定の主体であった。自主管理企業では、労働者の代表によって構成される労働者評議会が意思決定をおこなっていた。しかし、それは形式的な話で、実際には企業長をはじめとする経営管理機関が作成した提案がほぼそのままの形で採用されていた。日本企業に当てはめて言えば、経営側（企業長）が労使協議会の場で経営方針案について労働組合側に説明し（労働者評議会）、組合側の意見を一部取り入れて（提案の修正）最終決定をおこなうようなものであった。経営が問題なく進んでいるときには、両者の差はほとんどなかったと言ってよい。

しかし、ひとたび問題が起ると、両者の対応には大きな差が出た。日本企業では、経営側が最終の意思決定をおこなうので、失敗に対する責任も経営側が負う。他方、自主管理企業では、第8章でも述べたように、最終決定をおこなう労働者評議会には責任をとる能力がなかった。失敗に対する責任を問われると、労働者評議会と企業長の間で、責任のなすりつけがおこった。そして、結局、誰が責任をとるのがあいまいにされ、失敗の教訓が活かされない経営になってしまった。異常に対処するメカニズムの弱さが、ユーゴ自主管理体制の問題点であった。

5. 1988年合併企業法の概要

ユーゴ最後の合併企業法である88年法には、新しい点が数多く盛り込まれていた。第2節の図1にも示したが、中心となる点は3つあった。まず、合同理事会の権限強化である。これは、外国側出資企業の発言力を高めることにつながった。

自主管理制度は合併企業の運営にとってほとんど障害にならなかったとはいえ、時として決定までに時間がかかり、大切なビジネスチャンスを逃してしまうこともあった。また、投資するからには、品質管理だけでなく経営の細かいところまでしっかり発言して、高い収益をあげたいという希望が、外国側から当然出てきた。それに対処するには、労働者の自主管理権を抑えることになっても、合同理事会の権限を強化していくしかなかった。これが、改正案のひとつの大きな論点

であった。

第2の点は、所有権の問題であった。元本や再投資部分が保障されているとはいえ、西側企業に社会有の制度はわかりにくかった。そこで考えられたのが、株式の導入であった。株式の導入は所有権をはっきりさせると同時に、資本の売買が可能になるという側面を持つ。株式市場ができて株が自由に取り引きされるようになるところまではいかなかったが、そのときの議論は現在進んでいる民営化に影響を与えた。

3番目の改正点は、利益の海外送金の自由化であった。84年の合弁企業法はこれを完全に認めているが、外為法との関係で、実質的にはさまざまな制限がつけられ、外国資本の不評を買った。国内法相互の矛盾によって、制度がうまく動かなかった典型である。88年法では、そのようなことが起こらないように、外為法やその他関連する法律の改正を合わせて進めた。

これら3つの点はすべて、ユーゴがとってきた制度を大幅に変える内容を含んでいた。それゆえ、活発な議論を引き起こし、改正案の決定が大幅に遅れた。皮肉なことに、この改正法が成立したときにはユーゴスラビアという国自体がほとんど終わりに近づいていた。第III部では、ユーゴ自主管理体制の崩壊を企業経営の面から分析する。

(注)

- 1) Popov[1987]によると、1982年時点で操業していた合弁企業は、ハンガリー11件、ルーマニア9件、ブルガリア3件であった。
- 2) この部分をまとめるにあたって、Ellis [1987] がたいへん参考になった。
- 3) OECD [1982] p.24.

第Ⅲ部 経済改革と民営化

第11章 ユーゴの経済改革と「企業」の再生

1. はじめに

ユーゴ研究の意義

ユーゴスラビアは、かつて、ソ連型の中央集権的社会主義とは違う社会主義をめざす国として、注目を集めていた。労働者自主管理を柱とするユーゴの政治経済体制は、分権型社会主義とか市場社会主義という名称で呼ばれてきた。そこには、資本主義と社会主義の良い面を合わせ持つ第三の道への大きな期待が込められていた。

そのユーゴが、80年代に入った頃から徐々に輝きを失った。経済のパフォーマンスが、あまりにも悪くなったためである。年率二桁のインフレ、10パーセントを超える失業率、約200億ドルの対外累積債務という「三重苦」に象徴されるように、1980年以降、ユーゴ経済は悪化の一途をたどっていった。そして、89年11月以降の東欧諸国の激変によって、ユーゴの影は完全に薄くなってしまった。

ユーゴも87年頃から、相当思いきった経済改革を実行した。悪化した経済を立て直すために、すでに1983年からいくつかの「経済安定化プログラム」がつくられてきた。しかし、それらはどれも不十分な効果しかあげず、経済情勢はいっこうに改善しなかった。安定化プログラムが機能しなかったために、消費者物価の対前年上昇率は、1987年に218.4パーセント、88年288.4パーセントとなり、89年12月には実に2,600パーセントに達した。

この状態から脱却するため、ユーゴでは88年後半から、憲法改正を含めた本格的な経済改革の議論が始まった。社会有というユーゴ独特の所有制度の見直し、連邦政府と共和国政府の役割分担、銀行制度の改正、企業形態の多様化など、経済改革の対象となる分野は多岐にわたった。89年11月以降の東欧諸国の激変は、ユーゴの経済改革のスピードを早めた。

1990年代はじめのソ連・東欧諸国は、社会主義経済体制に市場を導入しようと試みた。所有制度の見直し、企業倒産や失業の是認など、それまでタブーとされ

てきた領域にまで入り込んで、活発な議論が展開された。その内容をよく見ると、ユーゴが1950年以来取り組んできた問題とほぼ一致した。

平等を基本とする社会主義体制に市場を取り入れようとする、競争の結果生じる格差の拡大をどう処理するかが問題となる。市場における優勝劣敗の原則は、高い効率性を達成するという市場競争の良い点と表裏一体をなす。勝つ者と負ける者の差を少なくしようとする、市場競争の利点が弱められてしまうことになる。ユーゴは、1950年以来、両者の折り合いをいかにつけるかという問題に悩まされてきた。そして、その試行錯誤の課程は、多民族国家という特殊性によって、より複雑なものになっていた。

ユーゴの経験は、社会主義経済体制と市場の両立がいかに難しいかをまざまざと見せつけている。ある国が社会主義を維持したまま市場を導入しようとする限り、必ず、ユーゴと同じ問題に突き当たる。ユーゴの経験は、社会主義と市場の問題を考える際に見逃してはならないものである。ソ連・東欧諸国は、社会主義を放棄することで、社会主義と市場の両立というやっかいな問題を避けることができた。しかし、いま、中国において社会主義的市場経済が真剣に議論されている。ユーゴの経験は、中国の将来を考える上で、貴重な資料を提供してくれるはずである。

労働者自主管理企業に注目

この章で、ユーゴの経験を全分野にわたって細かく検討することは到底できない。経済政策ひとつとっても、連邦、共和国、コミューンの3つのレベルに分けて議論する必要があるし、金融政策と銀行制度の関係も、インフレの原因を解明するための重要なテーマである。また、労働者自主管理とは何かという点も、落とすことはできない。自主管理という概念は、経済面だけでなく、広くユーゴ社会全体の根幹をなしていたからである。

そこで、この章では、数多くある論点のうち、特に労働者自主管理企業の運営に焦点を当てて検討する。企業活動は、一国の経済を支える基礎であり、企業の経営効率の高さがその国の経済力を決めると考えられるからである。また、中国が中央指令に基づく企業運営をゆるめたとき、各企業にどういう形で自主権を与えるかが問題となる。国の経済計画と企業自主権の調和を考える上で、ユーゴの

企業運営の実際を知ることは、大きな意義があると考えられる。

1980年代終わりにおこなわれたユーゴの経済改革は、所有制度の変更を大きな柱としていた。ユーゴ独自の所有概念として発達させてきた社会有を見直し、私的所有を大幅に認める方向に進んだ。社会有の弊害は、責任体制が明確にならず、企業の発展が思ったように進まないことにあった。「工場は社会全体のもの」というあいまいな所有概念では、誰も工場の維持・発展に責任をとろうとしない。所有者がはっきりしないと、投資も円滑に行われぬ。私的所有を認め、多様な企業形態を認めることによって、企業の活力を呼び戻そうとした。

企業制度の改革によって、労働者の自主管理権の一部が制限され、企業長をはじめとする経営管理層の権限と責任が明確になった。どうしてこういう形で改革をしなければならなかったのか。70年代に導入された「連合労働組織」は、どこに問題があったのか。89年の経済改革を理解するには、1976年の『連合労働法』の下での企業運営の実際を知る必要がある。

そこで、まず、70年代から80年代にかけての自主管理企業はどのように運営されていたのかを分析してみたい。これまでの研究を概観し、私自身がおこなったききとり調査をもとに、問題点を考える。次に、89年の法改正によって、ユーゴの企業がどう変わったかを紹介する。政治経済制度の改革については、企業組織と関係のある部分に限ってふれることにしたい。

2. 『連合労働法』のもとでのユーゴ企業 — 自主管理企業の経営効率

労働者評議会の実力

第4章で述べたように、ユーゴの中央労働者評議会と工場労働者評議会は、日本の大企業労働組合の代議機関（会社レベルでは中央委員会、工場レベルでは支部委員会）によく似ていた。両者の違いは、日本の労働組合にある執行委員会がユーゴ企業にないことであった。

ユーゴの労働者評議会には専従者がいなかった。すべての代議員は2年ごとに改選され、連続3期の選出は許されない制度であった。いうなれば、経営に関してはみんな素人であった。他方、日本の組合には専従者がおり、経営側との交渉に長い経験をもつ。彼らは、経営側から出された提案のポイントを即座に理解し、

反応する能力を持っている。組合運動のプロがもたらす弊害はもちろんあるが、経営側から出された提案に、効率よく対応できるという利点はある。

ユーゴの労働者評議会に専従者がいなかったために、いつまでたっても労働者評議会は企業長と対等に渡り合えなかった。私が参観することのできた製菓会社B社チョコレート工場の労働者評議会では、代議員の関心は自分たちの身近な問題に集中していた。2時間半にわたる評議会の討議のうち、実に1時間以上をかけて、休日を労働日にする問題が話し合われた。経営戦略に関わるような議題もあったが、企業長からの説明を聞いただけで、さしたる討議もなく了承された(第7章参照)。

ユーゴ企業の自主管理制度の最も大きな問題点として、責任体制の不明確さが指摘されてきた。たとえば、ある投資計画がうまくいかず赤字が発生したとき、企業長と労働者評議会の間で、責任のなすりあいが行われた。企業長は、次のように主張した。提案したのは自分だが、最終決定は評議会が下したのだから、責任をとるべきは評議会である。他方、労働者評議会の言い分はこうであった。企業長の提案に賛成したのは事実だが、内容をよく理解したうえで認めたのではなく、企業長の薦めにしたがったまでである。すなわち、責任は企業長にある。これでは水かけ論になってしまい、誰が責任をとるかという点が、結局うやむやになってしまった。そして、失敗の教訓が活かされることなく、同じような過ちが繰り返された。

労働者自主管理制度の弱点は、経営の専門知識を持たない人々に最高の意思決定権を与えたことにある。企業経営に関することは、すべて、労働者評議会で決めるよう法律で定められていた。チョコレートの包装に長年たずさわってきた作業者に、高度な経営戦略の決定を求めることがいかに無理なことであるかは明らかである。テクノクラートの台頭をおそれて、企業長をはじめとする経営管理者層の権限を認めなかったことが、ユーゴ企業の経営効率を低める一因になったと考えられる。

自主管理企業に対する政治の干渉

ユーゴと日本の企業組織は、その形態において大きな差のないことが確認されたが、両者の組織効率率は、どうして大きく違ったのだろうか。ひとつの説明は、

企業経営に対する政治の干渉である。

ユーゴの地方自治の単位であるコミューンは、企業経営に大きな影響力を持っていた。その力は、まず、企業長の選出において発揮された。企業長は、各企業の労働者評議会が任命するが、評議会での討議に先立って、選考委員会が候補者の評価をおこなった。選考委員会の評価はあくまでも参考意見であり、評議会は独自の判断で決定できたが、選考委員会の意見がひっくり返ることはまれであった。

この選考委員会は、労働者評議会の代表、労働組合代表、評議会が任命する労働者代表、そしてコミューン代表の4者で構成された。コミューン代表は多くても数名であり、選考委員会の過半数を超えることはなかった。しかし、選考に当たっては、彼らの意見を無視できないのが実状であった。企業側は、コミューンと良い関係を築いておくために、彼らの意向を尊重したからである。

コミューンと企業は、もたれ合いの関係にあった。企業の業績が良くなれば、コミューンの財政は豊かになり、雇用も増える。コミューンにとって得るところが多かった。他方、企業の経営が傾いたとき、コミューンは失業者が出るのを防ぐために企業に財政援助をおこなった。これは、企業にとってある種の保険を意味した。少しでも多くの援助を引き出すには、コミューンの意向に逆らわないほうが賢明であった。

コミューンの推す候補者が、経営能力に長けていれば問題はなかった。しかし、党歴は立派だが経営者としての訓練をほとんど受けたことのないような人が推薦されると、企業はコミューンによる保険か経営能力かという選択を迫られた。通常、企業は経営能力を犠牲にして、コミューンの保険を選んだ。こうして、経営を知らない経営管理者が誕生していった。このような企業で、経営効率が高くなるわけはなかった。

政治が経済法則を歪める場面は、投資の決定においても見られた。もともと立地条件の良くないところに、雇用機会を創出するというだけの理由で、工場をつくった。ユーゴでは、これらを「政治工場」と呼んでいた。経済原則を無視してつくられた工場だから、採算が合うはずがない。何年かの操業の後に廃業に追い込まれた工場は数知れない。赤字を出しながらも、コミューンからの援助で細々

と生産を続けているところもたくさんあった。(Lydall [1989])

投資決定への政治の介入は、既存の企業でも起こっていた。86年にききとり調査をおこなった工作機械製造会社A社の事例である。A社はユーゴでも有数の機械メーカーで、輸出も多く高い利益をあげていた。80年代はじめ、この会社のある部門が、設備近代化のために西ドイツから新型機械を購入しようとした。この部門は、輸出品製造上の重要な工程を担当しており、国際競争力強化のためには、是非とも必要な投資であった。

80年代はじめは、対外累積債務問題が深刻化してきた時期であり、各企業は自社で稼いだ外貨の使い道についても政府の許可をとらなければならなかった。A社が西ドイツから機械を購入しようとしたとき、共和国政府から待ったがかかった。その金を同じ町の別の会社に投資せよ、というのである。A社はその会社と取引関係にあったものの、投資をする程に近い間柄ではなかった。

その会社の経営状態は悪く、すでにコミューンからの援助を得ていた。共和国政府は、外貨の使い道をチェックする権限をもって、赤字工場への財政援助をA社に押しつけたのである。結局、A社は新しい設備の購入を断念し、赤字会社に投資せざるを得なかった。A社が投資した金は、これといった実を結ぶことなく、どこかに消えてしまった。

このような事例は、枚挙に暇がない。表向きは企業の自立性や経営の自由をうたいながらも、ユーゴ企業は政治の影響から逃れることはできなかった。

組織運営上の問題点—インセンティブ・システムの欠如

次に、企業内に目を向けてみよう。自主管理制度の本来の目的は、自分の所属している企業の経営状態を従業員全員が知り、みんなの知恵を合わせて、企業を良い方向へもっていくことにあった。情報が全体に行き渡っていた方が、従業員の意識を高め、経営がより効率的になると考えられるからである。労働者評議会を中心とする自主管理機関は、従業員と経営管理者たちとの情報流通パイプの役割を担ってきた。

しかし、現実には、情報はよく流れたけれども、それが組織の効率的運営につながらなかった。その理由はいくつか考えられる。まず、インセンティブ・システムの欠如である。従業員間の平等を重視したために、よく働く人とそうでない

人の差があまりつかないような処遇の仕組みを作ってしまった。一生懸命働いても、その結果が目に見えて返ってこなければ、当然のことながら、人はやる気を失ってしまう。

また、『連合労働法』が強い労働者保護を規定したために、働かない労働者といえども解雇できないという、おかしい状況が作り出されてしまった。会社には病気休暇届を出して病欠給付をもらいながら、実際にはアルバイトに励むというケースがいたるところで見られた。そして、病欠を不正に使ったことが判明し解雇されたとしても、労働裁判所に訴えることによって、たいていの場合、元の会社に戻る事ができた。

自主管理が組織の効率化につながらなかった第2の理由は、従業員みんなが情報を共有することを重視したため、会議の回数が増え、本来の生産活動に支障をきたすまでになったことである。会議のための会議、文書を理解するための文書が作られた。会議や文書作成に時間をとられ、本来の職務に十分な時間が割けなかったのである。

製菓会社B社には、80年代終わりまで、企業レベルに1つ、各工場ごとに14、合計15の労働者評議会があった。それぞれの評議会には、個別の問題を討議する小委員会が10程度ずつあったので、A社全体で約600名が何らかの自主管理機関に参加していた。これは、全従業員の約1割強に相当する。企業全体の労働者評議会は月1回、工場レベルの評議会は週1回、付属小委員会は月1回程度開かれていた。代議員は無給だとはいえ、会議は労働時間の一部を使って開催されていたので、会議のためにいかに多くの時間が費やされていたかがわかる。

新しい企業法の施行にあわせて、B社は労働者評議会をひとつだけにした。企業法改正に伴うB社の変化については、次の節で詳しく述べたい。

3. 「企業」の再生—新しい企業法の制定

連合労働組織から企業へ

1976年に制定された『連合労働法』は、より多くの組織構成員が自主管理に参加できるようにすることをひとつの目的としていた。経済的に完結する限りにおいて組織を細分化し、構成員数を少なくすれば、より直接的な自主管理が可能に

なるという考えであった。「連合労働」とは、労働者ひとりひとりが自らの意志で労働力を提供し、他の労働者と協同して社会発展に貢献する活動にたずさわる、という概念を表す言葉であった。『連合労働法』制定以降、「企業」(poduzeće)という言葉は公式文書から姿を消し、かわって「連合労働組織」(organizacija udruženog rada) という用語が使われるようになった。

連合労働法の下では、「労働組織」がすべての活動の基礎とされた。労働組織は、必要があれば、さらに小さな単位である「連合労働基礎組織」に分けることができた。連合労働基礎組織には大きな自主権が与えられ、労働組織の運営は、基礎組織間の合意に基づくことを原則とした。

自主管理にバラ色の将来を開く制度として期待された連合労働組織であったが、実際に動き出してみると、さまざまな問題点が出てきた。ここでそのすべてを論じることは到底できないので、重要と思われる点を2つだけ指摘しておきたい。

まず、連合労働基礎組織の自主権があまりにも大きくなった結果、労働組織の運営に支障をきたす事例が少なからず出てきたことである。組織として活動する以上、労働組織が主導権を握るのが当然である。しかし、すべての基礎組織の合意を原則とするために、基礎組織がひとつでも反対すれば、それ以上前へ進めなかった。意思決定の遅れが、しばしば指摘された。

第2の問題は、基礎組織間の連絡のために、多大の文書を必要としたことである。連合労働基礎組織は、経済計算上独立した単位なので、同じ工場でありながら、となりの基礎組織との間でさまざまな「協定」を結ぶ必要があった。新しいことを始めようとする、電話帳ほどの協定書をつくらなければならないとすれば、誰も敬遠してしまう。労働組織は、変化に迅速に対応できない組織になってしまった。

このような問題点を解決するために、すでに80年代はじめから連合労働法の見直しが議論されていた。しかし、実際の法律改正は、ようやく87年に実現した。そして、連合労働組織という形態を残したままでの改正には限界があるとして、88年になって、連合労働法の廃棄を前提とした『企業法』の草案がつくられた。新しい組織形態を決める『企業法』は、88年12月末に制定され、半年後の89年6月に一部改正された。

企業法の制定は、89年経済改革の中心をなしていた。89年改革は、これまでユーゴが依って立ってきた2つの基盤を見直すことから始まった。2つの基盤とは、社会有と労働者自主管理である。企業法においても、社会有の企業とともに、私的所有に基づいた企業も認められるようになった。また、労働者評議会をはじめとする自主管理機関はこれまでどおり存続するが、組織は大幅に簡素化された。そして、経営管理者（企業長）には、企業経営に関する決定権とそれに対する責任が明確化された。その結果、労働者評議会の役割は、大まかな経営方針を決め、経営管理者がそれをどう実行するかをチェックする機能を担うようになった。

連合労働法には、組織内の動きを細かく規定し、各組織の自由な行動を許さないところがあった。法律が詳しすぎると、それにしばられて創意工夫が生まれにくい。自由な発想が出ないところには、活力も生まれない。そして、経済は停滞してしまう。「連合労働」という名称をやめ、70年代半ばまで使っていた「企業」を復活させた背景には、企業家精神の発揮によって経済の活性化を実現したい政策当局の意向があったと考えられる。

企業の対応

新しい企業法に、ユーゴ企業はどう対応しただろうか。この点を確認するために、90年3月、製菓会社B社を再び訪ねた。89年1月に発効した企業法を受けて、B社では約1年かけて組織の改編を検討し、90年1月をもって新しい組織に移行した。筆者が訪ねた3月は、新しい組織形態にかわった直後であり、説明にあたってくれた総務部の担当者自身もやや混乱していた。そのとき調べることでできた項目のうち、これまでの議論との関係から、組織の変更と新しい労働者評議会の構成の2点について述べておきたい。

まず、企業組織は、1970年代半ばまでの呼び方に戻った。それまで使われていた「連合労働組織」は姿を消し、生産部門は「工場」、事務部門は「部」と呼ばれるようになった。新名称の採用にともなって、組織の改編も一部行われたが、基本的には第8章の図8-2と3に示したような組織からはほとんど変わっていなかった。組織の構成自体は、連合労働法によってさほど大きな影響は受けなかったと考えられる。他方、組織運営は、はるかに効率的に行われるようになった。経営管理者が自らの責任で決定を下せるようになったため、不必要な調整に時間

をとられることがなくなったからである。

労働者評議会は大きく変わった。89年まで計15あった労働者評議会は、企業レベルに1つだけとなった。代議員は23人で、各工場の構成員数に比例して選出された。代議員の学歴別構成は、経済系大卒9人、法律系大卒6人、技術系大卒2人、技術系短大卒2人、文系短大卒2人、技術系高卒1人、文系高卒1人であった。これは、B社従業員の学歴別構成を反映しておらず、全般に高学歴者が中心になっていた。

この点を総務部の担当者に訪ねたところ、労働者評議会には討議される内容のポイントをよく理解できる人が出席すべきだと考えるので、この構成で問題ないと答えた。これを私なりに解釈すれば、「評議会を経営管理者の決定に対するチェック機構として機能させるために、B社の労働者は現実的な選択をした」となる。第4章で労働者＝経営者交渉モデルを提示したが、ユーゴ企業もこの時によりやく、経営管理者と対等に渡り合えるメンバーをそろえるようになった。ただし、この体制は長続きせず、92年にはB社の株式会社化がおこなわれ、労働者自主管理も姿を消した。

新しい労働者評議会は、設立後月1回の割合で開かれていた。新しい組織の発足にともない討議すべき事項が多いため、1月の会議は5時間、2月の会議は7時間を要した。3月の会議はまだ行われていなかったが、担当者の予想では、4時間程度はかかるとみられていた。開催頻度は以前の中央労者評議会と同じだが、討議の密度ははるかに濃くなっていた。

4. 経済改革のその後

89年の経済改革は、多くの新しい法律を制定し、憲法改正も含めた議論がおこなわれた。年率3000パーセントのハイパー・インフレーションを収束させるために、90年1月から西ドイツマルクとの交換比率を固定し、短期的な措置ではあったが、ユーゴ国民なら誰でもディナールを西側通貨に交換できるようになった。その結果、90年2月に入ってインフレは一時的に鎮静した。

それまでのユーゴの歴史は、経済問題が発生すると必ず民族問題が出てくることを示していた。89年経済改革もまた同様であった。コソボにおけるセルビア人

排斥運動と共和国への昇格問題、経済政策に関するセルビアとスロベニアの対立など共和国間の軋轢が高まった。そして、91年6月にはスロベニアとクロアチアが独立を宣言し、それを阻止しようとしたセルビアとの間に戦闘が発生した。クロアチアにおける戦闘は92年1月に一応終息したが、同年3月にはボスニア・ヘルツェゴビナで戦闘が始まり、現在に至っている。

89年の経済改革は、その意図が十分浸透する前に、政治の混乱によって挫折した。91年から92年にかけて、ユーゴスラビアという国がなくなり5つの新しい国が誕生した。ユーゴの分裂は、社会主義体制と労働者自主管理の放棄をともなった。その結果、5つの国がそれぞれの方針にしたがって、資本主義化の道を歩むことになった。

次の章では、クロアチアにおける民営化の状況を検討する。私のユーゴ研究が、クロアチアのザグレブ大学への留学を出発点としているため、分裂後の研究対象も自ずとクロアチアとなった。旧ユーゴを構成していた他の国々も研究の視野に入れてはいるが、資料収集に制約があり十分な研究ができていない。労働者自主管理崩壊後の事例として、とりあえずクロアチアをとりあげることにしたい。

第12章 労働者自主管理企業の民営化

—クロアチアの経験—

1. はじめに — 戦禍と民営化

ユーゴスラビアの民営化を論じるとき、戦争の問題は避けて通れない。1991年6月のスロベニア、クロアチアの独立宣言を契機として勃発した戦闘は、92年1月に一応の終結を見せた。クロアチアの戦闘地域に国連保護軍が入り、セルビア人とクロアチア人の間に緩衝地帯を設けた。クロアチアでの戦闘は解決の方向に向かったものの、戦火はボスニア・ヘルツェゴビナに拡大し、收拾方法を見い出せないまま、泥沼の戦いが続いている。

今回の戦争は、民族問題であるという説明が一般的である。しかし、その真の原因を探っていくと、戦争の出発点は経済問題にあったことがわかる。民族問題というレッテルは、セルビア側が戦闘行為を正当化するためにあとからつけたものであった。

スロベニアとクロアチアの独立がセルビアにとって大きな経済的打撃となることを、セルビアの指導者たちはよくわかっていた。セルビアに大きな恩恵をもたらす連邦予算は、北の先進地域である2つの共和国によって事実上まかなわれていたからである。スロベニアとクロアチアが連邦から抜けることは、一家の稼ぎ手をなくすに等しいことであった。

では、セルビアが連邦予算から受けていた恩恵とは、どのようなものだったのだろうか。まず、「連邦軍」である。連邦軍は、セルビア主導で管理運営されており、連邦予算の実に7割近くを消費していた。上級将校の75%はセルビア人で占められ、セルビア人以外の民族が指導的地位につくのは至難の技とされた。

連邦予算から支出される後進地域開発費もセルビアに恩恵をもたらした。後進地域とは、コソボ、モンテネグロ、マケドニア、ボスニア・ヘルツェゴビナであったが、その地域には多くのセルビア人が居住していた。また、セルビアは、連邦政府の官僚機構を牛耳ることで連邦予算を自由に配分できた。予算を決めるのは、

各共和国の代表によって構成される連邦議会だったが、その予算を具体的にどう使うかは連邦政府官僚、すなわちセルビア人に任されていた。

セルビアにとって重要な資金源であるスロベニアとクロアチアを手放すことは、到底できない相談であった。しかし、金が欲しいから独立を認めないとは言えない。そこで持ち出されたのが、民族問題であった。クロアチアに住む約60万人のセルビア人の権利を保護するという大儀名分のもとに、「連邦軍」を派遣し、クロアチアの独立を阻止しようとした。圧倒的な軍事力を持って短期間でクロアチアの重要拠点を占領できるとセルビアは考えていたが、クロアチアの抵抗が予想以上に強く、戦闘は長引いた。そして、E Cと国連の調停による92年1月2日の停戦合意へとつながっていく。

この一連の紛争は、旧ユーゴスラビアを支えてきた共産主義者同盟（党）の崩壊がきっかけとなって発生した。ユーゴ共産党の分裂が決定的になったのは、90年1月におこなわれた党大会であった。党改革をめぐる意見の対立によってスロベニア代表が退場し、その後の修復がなされないまま党は崩壊した。分権国家をひとつにまとめてきた共産党の分裂は、ユーゴスラビアという国の解体を予想させるものだった。旧ユーゴを構成する6つの共和国と2つの自治州は、政治面でも経済面でも多大な自主権を持っており、ともすればバラバラになる危険性を常にはらんでいた。それを陰に陽に支えてきたのがユーゴ共産党であった。89年11月のベルリンの壁崩壊は、ユーゴにも大きな影響を与えたのである。

さまざまな紛争を経て、旧ユーゴスラビアは5つの国に分かれた。スロベニア、クロアチア、新ユーゴ（セルビアとモンテネグロの連邦）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、そしてマケドニアである。国が分裂したことにより、各国の民営化の進行状況は一様でない。したがって、この報告では、私が以前から研究の対象としているクロアチアの状況を中心に述べることにしたい。

2. クロアチアにおける民営化の取り組み¹⁾

(1)民営化以前の状況

クロアチアの民営化が本格的に始まったのは、1992年になってからである。クロアチアの民営化を実際に進めるための2つの法律（「クロアチア開発基金に関す

る法律」と「クロアチア民営化庁に関する法律」は、旧ユーゴ時代の89年から準備されていた。しかし、政治体制の混乱や経済活動の低迷のために、その実施は延び延びになっていた。91年4月に「社会有企業の民営化に関する法律」(以下、「民営化法」と略称)²⁾が採択され、独立と同時に民営化が一挙に進む予定であった。しかし、91年7月から約半年間続いた戦争のために、その実施は大幅に遅れた。「民営化法」が実際に効力を持つようになったのは、ようやく92年1月21日のことであった。

クロアチアの民営化の状況を述べる前に、民営化直前のクロアチア企業について簡単にみておきたい。表12-1は、1990年末のクロアチア企業の状況をまとめたものである。この表から、民営化開始直前にクロアチアには10,859の企業があったことがわかる。その内訳は、社会有企業3,637社、私有企業6,785社、協同組合284社、合併企業153社であった。雇用者数は、それぞれ、1,106,000人、123,000人、20,000人、5,000人、2,000人であった。

ひとりあたり総収入を見ると、協同組合がもっとも高く1,481,000ディナール(211,571マルク)、ついで合併企業1,452,000ディナール、私有企業1,088,000ディナールと続き、社会有企業がもっとも低く、協同組合の約3分の1しかなかった。ひとりあたり

表12-1 1990年のクロアチア企業

企業形態	企業数(構成比)	就業者数(構成比)	総収入(百万ディナール)	ひとりあたり総収入(千ディナール)	内部留保(百万ディナール)
社会有企業	3,637(33.5%)	1,105,873(97.6%)	571,075(94.7%)	516	2,808(86.3%)
うち公営企業	98(0.9%)	123,097(11.1%)	89,660(17.7%)	728	517(18.4%)
私有企業	6,785(62.5%)	19,602(1.7%)	21,336(3.5%)	1,088	358(11.0%)
協同組合	284(2.6%)	5,290(0.5%)	7,832(1.3%)	1,481	24(0.7%)
合併企業	153(1.4%)	2,001(0.2%)	2,905(0.5%)	1,452	66(2.0%)

(注) 1990年の交換レートは、7ディナール=1ドイツマルクである。

(出所) Agencija za restrukturiranje i razvoj [1992]

総収入だけから企業の経営効率を判断することはできないが、社会有企業の効率は他の形態の企業に比べて相当低かったことがわかる。

(2)民営化庁の役割と構成

クロアチア民営化庁の役割と構成を規定する法律は、社会主義体制下の1990年に成立した。しかし、民営化庁は社会主義体制下で現実活動することではなく、ようやく91年4月の「民営化法」の成立とともに、内容を一新して設立された。新しい法律（「クロアチア民営化庁に関する法律」、以下「民営化庁法」と略称）は、民営化庁の役割として第3条bに次の12点を明記している。

- (ア)社会有企業の民営化を推進し、必要な援助を与える。
- (イ)社会有企業の民営化を監督する。
- (ウ)「民営化法」の実施について具体的な方法を示す。
- (エ)企業民営化の実施にかかわる能力向上と外国からの投資促進のために研究会やセミナーを開催する。
- (オ)個々の企業に対して民営化の方法についての具体的な相談に応じる。
- (カ)クロアチア開発基金所有株式の売却にあたって必要な業務を行う。また、開発基金のために、「民営化法」によって規定されたその他の業務を行う。
- (キ)外国からの投資促進に関わるサービスを提供する。
- (ク)外国からの投資を実現させるために、クロアチア国内の経済主体との調整を行う。
- (ケ)クロアチア経済の発展に大きな影響を与える分野（民営化や合併事業など）に関する研究を行う。
- (コ)免許発行に関してクロアチア共和国政府に対して意見を述べる。
- (ク)企業に対して、定款や規則の変更に関する専門的知識を提供する。
- (コ)法律や規則によって定められた、その他の必要とされる業務を行う。

この条文からわかるように、クロアチア民営化庁は、同国の社会有企業民営化の推進役を担っている。では、その組織はどのようになっているのか。「民営化庁法」とその具体的な活動形態を定めた「民営化庁施行規則」によって、民営化庁の組織を概観する。

まず、民営化庁の長官と4人の副長官がクロアチア政府によって任命される。4人の副長官は、財務部、法務部、評価・監督指導部、産業調整部の4つの部に対応している。また、事務方の責任者として、クロアチア政府が事務局長を任命する。事務局長は、民営化庁の仕事全体に責任を持つことが期待されており、実質的な総責任者である。日本の役所に比較して言えば、副長官は政務次官（政治家出身）、事務局長は事務次官（事務方出身）と考えて差し支えないだろう。

民営化庁は、本部のほかに14の支所を置いている。全国を14に分割して、それぞれの地域の社会有企業の民営化にあたらせることを目的としている。支所で専決できる民営化の規模は、企業資産が500万ドイツマルク以下の場合である。それを超える企業の民営化は、本部が一括して扱うこととされている。現在活動をしているのは14の支所のうちの13カ所である。残りの1カ所は、セルビア勢力に占領され、国連保護軍の支配下にあるため、設置されていない。

民営化庁全体で102名の職員ポストが用意され、うち90名が上級職員（仕事に関する十分な知識を持ち、責任ある地位につくことのできる職位）に当てられている。これは、民営化庁の仕事が、企業資産の評価や法律上の手続といった専門的な知識を必要とするものだからである。しかし、クロアチアにおいて、これだけの専門家を一気に集めることは困難であった。そのため、92年11月の時点で常勤の上級職員はわずか36名で、56名の非常勤職員（他の省庁や企業で働いていて要請によって民営化庁の仕事を手伝う人々）の応援を得て、何とか仕事をこなしている状態であった。この「人手不足」が、後に述べる民営化計画の評価に少なからぬ混乱をきたすことになった。

(3) 社会有企業の民営化と法体系

民営化の基盤づくり

クロアチアの民営化は、他の共和国（特に、セルビアとモンテネグロ）から資産を守るという異常な状態を出発点として始まった。民営化は、旧ユーゴスラビアのマルコヴィチ首相のもとですでに1989年から準備が進められていたが、共和国間の政治対立が激しく、遅々として進まない状態であった。そのなかで、共和国ごとに国の将来を決める複数政党による選挙が実施されるようになり、クロア

チアでは1990年春に行われた。この選挙によって、クロアチア民主同盟が政権の座につき、クロアチアの社会主義体制放棄が決定的なものとなった。

新政権成立とともに、セルビアとモンテネグロがクロアチア内の観光地にある資産を民営化によって手にいれようとした。具体的な方法は『報告書』に書かれていないのではっきりしない。ただ、この動きに対抗するために、クロアチアの国会は、「社会有資本の民営化におけるクロアチア共和国の利益保護に関する規則」を90年10月に制定した。この「規則」は、その後の戦争勃発にともなって、新ユーゴスラビア国民がクロアチア国内に保有する資産を凍結するという決定に発展していく。

旧ユーゴ時代に作られた民営化に関する法律は、完成度が低く、多くの欠陥を含んでいた。そこで、民営化に関する法体系の不備を是正するために、旧ユーゴ時代の法律の改正という形で、クロアチア政府は矢継ぎ早に法律や施行規則を作成し、国会に上程した。法律改正という形をとったのは、法律の破棄による経済社会の混乱を防ぐためであった。この時に制定されたのが、「民営化庁に関する法律」（90年11月一部改正、91年4月全面改正）と、「クロアチア開発基金法」（90年10月一部改正、91年4月全面改正）であった。

クロアチア開発基金は、社会有企業の民営化によって得られた資金を、クロアチアの経済発展のために利用することを目的として設立された。民営化を行う企業は、その資産評価額に応じた株式を3つの基金に納めなければならない。クロアチア開発基金はそのひとつであり、他にクロアチア年金基金とクロアチア農業従事者年金基金がある。この3つの基金の株式の配分は、開発基金が70%、他の2つの基金が合計30%となっている。

企業が株式を発行しそれを売却して得た資金は、この3つの基金に入れられる。2つの年金基金に組み入れられた資金は消費にまわされることになるが、売却資金の7割は開発基金を通して投資に振り向けられ、クロアチア経済の基盤づくりに貢献することが期待されている。

旧所有者の保護

社会有企業の民営化にあたって、ひとつの障害となったのは、第2次大戦後の社会主義化の過程で没収した資産の取扱いであった。1945年5月15日に出された国

有化令によって、大規模所有が禁止され、工場や建物、土地が国有になった。その後、スターリンとチトーの訣別によって国有から「社会有」となったが、元の所有者の権利は無視されたままであった。

社会主義体制を放棄した新政権は、原則として資産を旧所有者に返還することを決めた。共産党政権による没収が確認できた土地や旧市街にあるアパートは、1945年5月14日以前の所有者に返された。問題は、企業活動の基盤となっている資産についてであった。クロアチア政府は、この問題を解決するために、「所有権・使用権の第三者譲渡禁止に関する法律」を90年12月に制定した。

この法律によって、社会有企業が利用している資産の旧所有者は、その資産の返却を受けるのではなく、その企業が民営化された場合に、株式の一部を受け取る権利を「予約する」ことが規定された。また、旧所有者に帰すべき資産がどれだけの価値を有しているかは、民営化庁が計算することになった。この法律が制定されたことにより、民営化に関する障害は取り除かれた。次に制定されたのが、「民営化法」である。

社会有企業の民営化

「社会有企業の転換に関する法律」(以下、「民営化法」と略称)は、1991年4月18日に国会で成立し、同年5月1日に施行された48条からなる法律である。I. 総則(第1-3条)から始まって、II. 企業の転換(第4-28条)、III. 基金の権利と義務(第29-38条)、IV. 生産と倒産(第39条)、V. 合併企業への投資(第40条)、VI. 企業設備の売却と譲渡(第41条)、VII. 社会有企業の経営(第42-43条)、VIII. 移行規定(第44-48条)という8つの章から構成されている。ここでは、企業の民営化がどのように進められるのかを明らかにするために、「II. 企業の転換」に注目し、その内容を検討する。

まず所有者については、第4条において、株式会社か有限会社のどちらかの形態をとり、所有者が明確になるように求めた上で、所有者になることのできる人を8種類あげている(第5条)。^①その企業の従業員、または元従業員、^②政府や公共機関の職員、^③一般の人々、^④その企業に何らかの投資をしてきた人で、その投資額の現在価値に見合った株式を所有する(法)人、^⑤債権者でその債権部分を株式として所有する(法)人、^⑥クロアチア労働者年金基金と農業従事者年

金基金、⑦クロアチア開発基金、⑧1945年5月14日以前の所有者。

ここで重要なのは、①と②の取り扱いである。これらの人々は、社会有資本の形成に貢献したという意味で、株式の購入にあたって勤続年数に応じた割引を受けることができる。その企業で働いてきた人々だけでなく、政府関係機関や公共サービス提供機関で働いてきた人たちも加えているのは、彼らが企業活動を支援してきたという点を考慮に入れたものだと考えられる。

割引率に関する規定は、以下の通りである。まず、①または②の状態にあることで一律20%の割引率が適用される。ただし、実際には、勤続1年未満の従業員はこの対象外である。この基本割引率に、勤続年数1年につき1%が加算される。すなわち、勤続年数10年の人は20%プラス10%で計30%の割引、勤続30年の人は20%プラス30%で合計50%の割引率が適用される。その企業の従業員や政府関係機関の職員にとって非常に有利な条件であることがわかる³⁾。

クロアチアにおいても、チェコでとられたようなクーポン方式を導入すべきだという議論がある。成人ひとりあたりいくらという形で社会有資産を国民に分けようというものである。しかし、いまのところ、この方式が採用される見込みはない。それは、誰に配分するかという基準が立てにくいことと、セルビアとの戦争によって破壊された国土再建のための資金調達の障害になるからである。

クロアチアの成人といっても、いろいろな種類の人がいる。ドイツやオーストリアへ出稼ぎに行っている人もいれば、クロアチアに対して戦闘行動をとっている人々もいる。どこまでをクーポン配分の対象にするのかを簡単に決めることはできない。また、社会有資産を売却することで、戦争によって破壊された設備の再建や戦争遺族の生活に必要な資金に当てようとしている。クーポンとして無償配布してしまうと、国の発展に必要な資金が集められなくなる。とはいえ、社会有資産の形成に貢献してきた国民の努力を無視することはできない。そこで考えられたのが、株式購入の際の割引であった。

①の人々には、さらにもうひとつの優遇措置がとられた。勤務先企業の株式を優先的に購入する権利である。後に製菓会社B社の例でみるように、クロアチアの多くの会社には従業員持株制を進めようとする意図が明確にみられる。従業員が発行株式の過半数を獲得した場合、ある種の労働者自主管理企業といえるかも

しれない。民営化法第5条の条文は、社会主義体制下で失敗に終わった自主管理企業が資本主義体制の中でよみがえる可能性を示唆している。

次に、民営化のプロセスについてであるが、それは概ね以下のように決められている。

(a)企業の経営機関は、1992年6月30日までに民営化計画案を民営化庁に提出する。

この民営化計画には、①企業資産の一覧とその評価額、②民営化後の企業形態（株式会社か有限会社か）、③株式会社の場合は株式の売却方法の3点が示されていなければならない。計画案が期限までに提出されない場合、企業は独自の民営化計画作成を放棄したものとみなされ、その企業の民営化は民営化庁がおこなう。（第9、10条）

(b)民営化庁が民営化計画案を審議する。民営化庁は、計画案に対して60日以内に採否を決めなければならない。もし、60日以内に計画案の変更を要請されない場合、その計画案は採択されたものとして扱われる。（第11条）

この民営化手続は、民営化庁の能力の限界を予想していなかったために、混乱を引き起こすことになった。すでに述べたように、民営化庁では計画案の評価をおこなう専門家の数が決定的に不足していた。90人の専門家が必要だとみられていたのに、実際には36人の常勤専門家しかいなかったのである。しかも、悪いことに、大半の民営化計画が提出期限切れ直前の2日間に集中して出された。2,500近い民営化計画のひとつひとつに目を通して、十分な検討を重ねていく時間的余裕はまったくないに等しかった。計画提出から60日を経過すると自動的に採択されるという規定によって、人的資源の不足が思わぬ落とし穴になってしまった。ただ、この60日規定は実際には適用されていない。高額な資産を株式に移行する大切な仕事であるため、少々時間はかかっても、審査は慎重に進められている。すべての社会有資産の行方が決まるのは、94年春の予定である。

3. クロアチアにおける民営化の進行状況

(1)民営化計画の提出状況

「民営化法」が規定した92年6月末日時点で民営化の対象となっていた社会有企業は、総計3,800社であった。そのうち、戦闘地域に本拠を置く274社（7%）は、

事情が事情なので提出期限の延期措置を受けた。他の3,526社のうち、民営化計画を提出したのは、社会有企業総数の64%にあたる2,444社であった。残りの1,082社は独自の民営化計画を作成せず、民営化庁の判断に任せることにした。

民営化計画を提出しなかった企業の中には業績の悪いところが多く、民営化計画の立てようがなかったというのが実状である。前節でも使用した『活動報告』によると、それらの企業の約半数が清算や倒産に追い込まれることになるという。その他の約500企業は、クロアチア開発基金の資産として管理される。社会有企業のおよそ4社に1社が、倒産するか開発基金の管理下に入るという事実は、社会

表12-2 産業別民営化計画提出状況

産 業	計画提出	提出延期	未提出	計画承認
製造業	684	84	194	196
農業・水産業	171	57	45	68
林業	1	0	1	1
建設業	237	18	92	98
運輸・通信業	69	12	52	20
卸小売業	358	30	338	153
ホテル・飲食・観光業	155	40	121	42
個人向けサービス業	164	9	56	89
住宅関連サービス業	27	4	28	16
企業向けサービス業	331	14	223	100
教育・研究・文化施設	81	5	7	33
病院・保健衛生	15	0	1	6
その他	105	14	101	20
計	2388	287	1259	942

(注) 一部の企業がこの表に掲載されていないために、合計数は本文と一致しない。

〔出所〕表12-1に同じ。

有企業の経営がいかに貧弱であったかをあらわしていると言えよう。

表12-2は、産業別の民営化計画提出状況をまとめたものである。もとの表の説明によると、企業の活動分野が不明確な場合や清算過程にある場合は表の集計から除かれているために、先にあげた企業数と一致しない。この表から、民営化

計画を提出しなかった企業の多い産業は、卸小売業と企業向けサービス業だったことがわかる。製造業の未提出企業は、数は多いものの割合はそれほど高くない。逆に、数が少ないけれども未提出企業の割合が高いのは、運輸・通信業、ホテル・飲食・観光業、住宅関連サービス業である。

未提出企業の多い産業に共通する特徴は、規模の小さい企業が多いことである。民営化計画を提出するには、企業内でプロジェクトチームを作って資産評価や経営計画を考えなければならない。規模の小さい企業では、人員の数も質も限られており、きちんとした計画を作成することが困難だったと考えられる。未提出企業の多いもうひとつの理由として、企業競争力が考えられる。市場で他の企業と競争していけるだけの見通しが立たないとき、民営化計画作成への意欲は当然低くなるだろう。ここにあげられた産業の市場競争力は、決して高くはないと考えられる。

(2) 従業員の株式取得状況

「民営化法」が、従業員が自社の株式を購入しやすいように割引制度と優先購入権を定めていることはすでに述べた。ここでは、実際に従業員がどの程度自社株を取得しているかをみておきたい。

『活動報告』によると、従業員は自社株の購入に熱心である。特に、中規模から小規模企業では、約70%の株式を従業員（経営者も含む）が取得している。大規模企業では、発行株式数が多いために従業員の取得は約30%にとどまっている。その他の株式取得者としては、債権者が全体の約10%を占めている程度で、残りのほとんどは3つの基金に納められている。すなわち、現在のクロアチアにおける株主は、政府の3つの基金、その企業の従業員、債権者の三者であると言えよう。

ただ、従業員の自社株保有率は今後下がっていくだろう、と『活動報告』は予測している。それは、現在従業員保有となっている株式の多くは、今後5年間で購入代金を払い込んでいくという形式で従業員が取得したものである。これからの市場経済の本格化にともなって企業業績が悪くなったとき、従業員は自社株取得に対する払込をやめるであろう。そういった従業員の行動を考慮に入れると、

従業員持ち株比率は、中小の企業で40から60%、大企業で10から20%の水準にとどまる、というのが『活動報告』の予測であった。

民営化庁のこの予測はほぼ的中した。93年の物価上昇が激しく、実質賃金が再び大幅に下がったために、払込を断念する従業員が続出した。そこで、クロアチア政府は、人々が株式購入を断念しないようにするため、93年12月に民営化法を一部改正した。予約購入額の5%を払い込んだ時点で、割引部分も合わせて受け取ることができるとしたのである。

例をあげて説明しよう。勤続20年の人の割引率は、従業員であることによる割引20%と勤続年数割引20%を合わせた40%である。この人が10,000マルク相当の株式を予約したとすると、実際に払い込む必要のある金額は6,000マルクとなる。今回の改正によって、10,000マルクの5%、すなわち500マルク分を払い込んだ時点で、割引分と合わせた4,500マルクの株式を受け取れるようになった。株式には配当金が支払われるので、割引制度で予約した株式を早めに手に入れると配当金の額も増える。政府は、国民に株主であることのメリットを実感してもらい、株式購入への意欲を持続させようとしたのである。

4. 製菓会社B社の民営化

(1)民営化のプロセス

「民営化法」の施行を受けて、クロアチア最大の製菓会社B社⁴⁾も民営化計画を作成し、再開発庁に提出、認可された。そのプロセスはクロアチアの民営化の特徴をよく表しているのので、やや詳しく紹介する⁵⁾。B社の民営化は、次の3つの過程を経て進められた。

〈第一段階：内部の資産評価〉

民営化計画の柱となるのは、その企業が占有している資産価値を評価することである。B社では、内部に資産評価委員会を作り、資産額の計算にとりかかった。この評価委員会の構成は、博士号所有者1名、修士号所有者2名、経済系学部出身者5名、技術系監督者2名であった。現場出身者が2名加わったのは、工場の機械設備の評価を的確におこなうためである。この委員会が約3カ月かけて資産の評価をおこない、92年5月に総額3億8000万ドイツマルクという金額をはじき出

した。この金額は相当低めに見積られたもので、実際には5-6億マルクの価値があるといわれていた。B社の経営幹部会議は評価委員会が出した金額を了承し、6月10日、民営化庁に非公式に打診した。

〈第2段階：民営化庁との調整〉

B社から出された3億8000マルクという金額に、民営化庁は難色を示した。これでも高すぎるといのである。民営化庁の説明は、以下の通りであった。

「資産額を高めを設定すると、従業員や国内資本が過半数の株式を取得できず、外国資本に乗っ取られてしまう可能性がある。それは極力避けなければならない。総資産額をもう少し下げてほしい。」

民営化庁の下方修正要求は、B社にとって渡りに船だった。B社が恐れていたのは、評価額が低すぎるとい批判であった。本来ならば5-6億マルクするものを半分程度の額で評価したのだから、B社の危惧もあながち理由のないものではなかった。しかし、民営化庁の指導は、「評価額をもっと下げよ!」という内容であった。評価額をもっと低くすれば、従業員が株式の過半数を取得しやすくなり、外部の勢力によって支配される危険性が少なくなる。民営化庁の「指導」を受けて、B社は評価額を1億3500万マルクに減額し、6月22日、民営化計画を正式に提出した。そして、当然のことながら、民営化庁はB社の計画をそのまま認めた。

〈第3段階：従業員への株式売却〉

評価額が1億3500万マルクとなったことから、100マルクを1株として、135万株がB社の総発行株式量となった。民営化庁との話し合いにより、約40%を政府機関（クロアチア開発基金とクロアチア年金基金）が引き受けることとし、残りを売却することになった。B社では「従業員が株式の過半数を取得する」ことを目的として、従業員に対する売却を優先的に進めた。

まず、従業員に株式売却の情報が行き渡るように、社内報やポスターを使って宣伝につとめた。株式購入申込期間の設定にあたって、従業員の夏休みに配慮し、8月10日から25日とした。これに対する従業員の反応は早く、売出開始後約1週間で従業員の購入部分が過半数を超えた。B社の元従業員や取引関係者、政治家からも引き合いがあり、株式の売却は順調に進んだ。

売り出しを始めてから約10日たった頃、クロアチア出身のオーストラリア人が

70万株取得したいと言ってきた。彼はB社の株式の過半数を手にいれて、B社を支配することを目的としていた。しかし、すでに過半数は従業員の手に渡っていたので、それほど大量には残っていないと答えたところ、彼は1株も買わずに帰っていった。B社の企画課長は、「もし仮に70万株残っていたとしても、残っていないと答えただろう。私たちは、あくまでも従業員が過半数をとることをめざして努力したに違いない」と話していた。B社が従業員株主をいかに重視していたかが、この言葉からもうかがえる。

すでに述べたように、「民営化法」は、従業員の株式取得を促進するために、勤続年数に応じた割引制度を用意した。これは、現在の資産は従業員の過去の労働によって形成されたものであり、資産形成への貢献度は勤続年数を代理変数として計算するという考え方によっている。すなわち、当該企業の従業員であれば、自動的に20%の割引が認められ、勤続年数1年ごとに1パーセントがつけ加わる。たとえば、勤続20年の従業員の場合、基本割引率20%と勤続年数加算20%を加えた40%が割引率になる。この制度が従業員の株式取得を容易にしたことは言うまでもない。

B社の株式売却は順調に進み、売却期間を2週間延長したものの、9月3日には予定数を完売した。その結果、B社の株主は4,200名となり、クロアチアでは株主数のもっとも多い会社になった。この4,200名のうちの2,600名はB社の従業員である。

(2)民営化と人員削減

民営化を進めていく上で最も重要な問題のひとつは、余剰人員をいかに減らしていくかという点である。旧ユーゴの自主管理企業は、政治の要請によって必要でない人員を多く抱え、失業者を顕在化させないようにしてきた。しかし、社会主義という枠組みが崩れ、市場競争を前提として企業経営をおこなう場合、不必要な人員が重荷になってくる。人員整理が現実にとどのように行われているかは、興味深い点である。B社の経験を紹介しておきたい。

B社では、競争力強化のために1990年から大胆な人員整理に取り組んできた。B社の全従業員数は89年に5,500人だったが、91年には4,600名になった。B社の

本社があるザグレブ地域に限ってみれば、91年4月3,800人、同年12月2,987人、92年8月2,783人と着実に減少している。企画課長は、92年末までに2,500人程度に減らす予定であると話していた。また、2,500人に減らしたとしても、まだ15-20%は余剰であるということだった。

これは、「連合労働法」時代の名残だという。連合労働法下では、それぞれの工場が連合労働基礎組織となっていたので、組織を運営するために多くの人員が必要だった。新しい体制では、管理機能が本社に集中されたために、連合労働法時代に管理を担当していた人々が余ってしまった。いまにして思えば、連合労働組織とは、人員を多く抱えざるを得ない「重い組織」だったことがわかる。

B社は、91年に約800人の人員整理をおこなったが、その内訳は以下の通りであった。

- ①希望退職：自分で事業を始めたい人に対して一律12,000dinarを支給。
(約160人)
- ②年金受給資格付与：向こう5年以内に年金の受給資格を得る人に対して、本人が希望すれば、会社がその期間の掛け金を前払いする。
実際に年金がもらえるのは、資格要件を満たしたとき。
(約360人)
- ③早期年金受給：年金の制度として公式に認められた範囲で年金生活にはいる。
(約250人)
- ④身障者年金受給：作業中のけがや労働負荷が原因で身体に障害を生じた場合に、通常より早く年金を受けることができる。(約200人)
- ⑤年金受給資格を満たしているにもかかわらず、働き続けている人々にやめてもらう。
- ⑥新たな採用を手控える。

わが国やヨーロッパ諸国で行われている人員削減の方法とほとんどかわらないことがわかる。仲間のクビをきるのは、誰にとってもつらいことである。できるだけ痛みのない形で解決したいと思うのは人情だろう。まして、つい2、3年前まで、労働者自主管理という名のもとに、「あなたが主人公だ！」といわれてきた人々である。血の出ない人員削減を志向するのは当然だといえる。ただ、このB社は、クロアチアの中でも優良な部類に入る会社である。他の会社では、指名解雇や工場閉鎖が行われている。戦争による生産の減少と国民の購買力低下は、B

社にとっても深刻である。優良企業のひとつであるB社もナマ首をきるような事態に陥らないとは限らない。今後の動きに注目する必要がある。

5. 民営化の今後

この章では、クロアチアの社会有企業の民営化について、その枠組みと現状を中心に紹介した。「民営化法」が設定した計画提出期限から、すでに1年半がすぎ、民営化手続きは終わりを迎えつつある。また、この章の議論で主に依拠してきた『活動報告』以降、さまざまな新しい資料が出ている。民営化は生きたプロセスであり、日々新たな経験が積み重ねられていく。この章では明確な形で提出できなかったが、私なりの民営化モデルを作成して、他の旧社会主義国の民営化との比較の中でクロアチアの民営化を整理しなければならない。かっちりとしたフレームワークをもって資料の洪水に対処することが、いまの「社会主義」研究に必要な態度だと考える。この作業は、私自身の次の課題である。

(注)

- 1) この部分の叙述は、クロアチア民営化庁が国会に対して1992年11月に提出した活動報告書 (*Izvešće*) によっている。
- 2) この法律の名称は、*Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća* となっており、直訳すれば「社会有企業の転換に関する法律」となる。*Privatizacija* という言葉 (英語でいう *Privatization*) ではなく、*Pretvorba* (転換、変更) が使われている。本文で直訳を使わなかったのは、①実際には、いわゆる民営化を進めるための法律であり、②現地でも通称として「民営化法」と呼ばれているからである。
- 3) ある試算によると、この割引率適用によって、クロアチアの総資産の約3割が無償で一部の国民 (当該企業の従業員と政府関係機関職員) に配分されることになるという。割引率の持つ意味が決して小さくないことがこの数字からわかるであろう。
- 4) B社についての詳しい説明は、第8章を参照されたい。
- 5) この部分の記述は、私が1992年9月10-11日におこなったB社企画課長に対す

るインタビューに基づいている。

おわりに ユーゴの労働者自主管理が語りかけるもの

ユーゴの労働者自主管理は、1950年に始まり1990年に終わりを迎えた。2000万人を超える人々が、40年にわたって取り組んできた壮大な実験であった。この本では、その40年の歴史全体ではなく、70年代から80年代にかけての20年間を対象に、しかも自主管理企業の経営に限って検討した。

ユーゴの労働者自主管理は、単に企業経営だけでなく、社会全体の基盤となる理念であった。政治や経済はもとより教育から文化まで、あらゆる社会活動が労働者自主管理を基礎として営まれていた。この本で扱うことができたのは、その中のほんの一部でしかない。しかし、経済活動は国の富を作り出す基本的な営みであり、自主管理企業はその中核を担う存在であった。ユーゴの社会実験を分析する際に、自主管理企業の活動に焦点を当てたことは、決して的はずれではなかったと考える。

では、ユーゴの労働者自主管理40年の経験は、私たちに何を語りかけているのだろうか。この本を終わるにあたって、①企業内の役割分業と②労働者の発言力という2つの点から整理してみたい。

企業内の役割分業

市場競争を前提とした経済体制のもとで活動する企業は、多くの不確実性に直面する。生産量と価格の設定、新製品の開発、消費者の嗜好、資金調達、従業員の採用など、経営上の意思決定は常に不確実な要素を含んでいる。市場は休みなく動いている。あらゆる情報を集め、考えられる可能性をすべて網羅して最善の意思決定をしたとしても、明日になれば状況が変わり、決定を見直す必要が出てくる。中長期の視点を持ちつつ日々の変化に的確に対応することが、企業経営に求められている。

ユーゴの労働者自主管理は、この重要な役割を労働者評議会に負わせた。労働者の代表によって構成される労働者評議会が、企業の最高意思決定機関であるとした。企業長をはじめとする経営管理機関は、労働者評議会に意思決定案を提出し、承認を得て初めて実行に移すことができた。企業長にはある程度の自由裁量

が認められていたが、労働者評議会の意向を無視して行動することはできなかった。

ユーゴ経済は、市場競争を前提としていた。実際には、「社会主義的配慮」によって市場原理が貫徹されない場面もあったが、企業は、程度の差こそあれ、さまざまな不確実性に直面していた。そのような状況の中で、労働者評議会が最高意思決定権を持っていたのである。労働者評議会は、頻繁に開催されたとしても、せいぜい週1回であった。市場は、企業に日々新たな判断を迫ったが、労働者評議会は、その要請に応えることができなかった。

ユーゴ企業において不確実性に対応する能力を持っていたのは、企業長であった。しかし、労働者自主管理の理念は、企業長が意思決定権を持つことを拒否した。その結果、多くの自主管理企業は、重要な意思決定のタイミングをはずしてしまい、市場競争を勝ち抜くだけの経済効率性を獲得できなかった。

このユーゴの経験は、企業内役割分業の大切さを示唆している。企業を効率的に運営するには、企業の構成メンバーがそれぞれの能力を十分に発揮することが必要である。機械操作の能力を持つ人は機械を運転し、会計処理能力に長けた人は経理の仕事をする。それと同じように、企業経営は、それにふさわしい専門能力を持った人が担当すべきである。ユーゴの労働者自主管理は、役割分担の重要性を軽視したために失敗したと言っても過言ではない。

企業内の役割分業

ユーゴの労働者評議会は、企業内役割分業を無視して意思決定権を握ることで、かえって影響力を落としてしまった。では、企業内の役割分業を認めた上で、一般従業員の意思を経営に反映させるにはどのようにすればよかったのか。私は、労働者評議会が企業長の意思決定をチェックする役割に徹すれば十分であったと考える。意思決定権は企業長に持たせ（そうすれば責任体制を明確にできる）、労働者評議会は企業長の決定が従業員に不利益をもたらさないかを監視する役目を担えばよかった。労働者評議会が企業長の決定に拒否権を持つことも、ひとつの方法だっただろう。

労働者評議会は、一般従業員が強い関心を持つ問題にいていねいに発言することによって、企業経営の相当深いところまで影響力を行使できたはずである。企業

所得の配分方法への発言は、企業の設備投資額に影響を与えるし、人員配置への要求は、生産品目や生産量にも影響するからである。ユーゴの経験は、一般労働者が企業経営に対して実質的な影響力を行使するには、意思決定機関ではなくチェック機関になった方がよいことを示している。

チェック機関が十分に機能するには、チェックの坎どころをわきまえた人がいなければならない。経営は高度な専門性を要求される仕事である。それを的確に監視するには、素人ではとても無理である。一定の訓練を受けた専門家が必要になる。ユーゴ企業の労働者評議会は素人の集まりであり、経営の専門家はいなかった。この点も、労働者評議会の影響力を弱めることになった。

以上の議論を経営参加論との関係でまとめれば、次のようになるだろう。労働者側に経営の意思決定権を持たせることは、経営効率という観点からだけでなく、労働者自身の発言力という点からも得策ではない。企業経営は専門家（経営者）にまかせて、労働者は彼らの決定をチェックすることに徹した方が、実質的な発言力を行使できる。ただし、そのためには、労働者側も経営の専門知識を持った人材（たとえば経験豊かな労働組合専従役員）を養成しておかなければならない。

ユーゴの40年にわたる実験は、資本主義国に生きる私たちに多くのことを語ってくれる。ユーゴの経験を文書資料館の中でホコリにまみれさせるのではなく、さまざまな角度から検討する必要がある。ユーゴスラビアは崩壊したが、ユーゴ研究に残された課題は多い。

参考文献

〔邦語文献〕

- 阿部望 [1993]『ユーゴ経済の危機と崩壊』、日本評論社。
- 千田善 [1993]『ユーゴ紛争—多民族・モザイク国家の悲劇』（講談社現代新書）、講談社。
- 中央大学社会科学研究所編[1988]『自主管理の構造分析—ユーゴスラヴィアの事例研究』、中央大学出版部。
- 藤村博之 [1989]「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』362号、11月, pp. 26-37.
- 後藤純一 [1990]『外国人労働の経済学』、東洋経済新報社。
- 伊藤知義 [1990]『ユーゴ自主管理取引法の研究』、北海道大学図書刊行会。
- 石川晃弘・犬塚先編著 [1985]『企業内の意思決定—だれが影響力をもっているか』有斐閣。
- 岩田昌征 [1974]『労働者自主管理』、紀伊国屋新書、紀伊国屋書店。
- [1975]『社会主義の経済システム—現代・計画・市場』、新評論。
- [1983]『現代社会主義の新地平』、日本評論社。
- [1985]『凡人たちの社会主義—ユーゴスラヴィア・ポーランド・自主管理』、筑摩書房。
- 小池和男 [1983]「解雇からみた現代日本の労使関係」（森口親司他編『日本経済の構造分析』創文社）
- 桑原靖夫[1990]「アジアにおける国際労働力移動の一断面」『日本労働研究雑誌』373号、11月、pp.28-48。
- 真瀬勝康 [1987]「西欧における外国人労働者とその送り出しの構造」（森田桐郎編『国際労働力移動』、東大出版会）pp.249-274
- 村松久良光 [1985]「解雇、企業利益と賃金」『失業と雇用の経済分析』6月
- 谷江武士 [1988]『自主管理企業と会計—ユーゴスラヴィアの会計制度』、大月書

店。

暉峻衆三・小山洋司・竹森正孝・山中武士 [1990] 『ユーゴ社会主義の実像』、リベルタ出版。

〔外国語文献〕

Adizes, Ichak [1971] *Industrial Democracy: Yugoslav Style-The Effect of Decentralization on Organizational Behavior*, New York: The Free Press.

Agencija za restrukturiranje i razvoj [1992] *Izvešće*, Zagreb. (民営化庁『活動報告』)

Artisien, Patrick F. R. [1985] *Joint Ventures in Yugoslav Industry*, Aldershot, England:Gower.

——— and Peter J. Buckley [1985a] “Joint Ventures in Yugoslavia : Opportunities and Constraints”, *Journal of International Business Studies* Vol.16, No.1 (Spring-Summer), pp.111-135.

——— [1985b] “Western Investment and the New Law in Yugoslavia”, *Journal of World Trade Law* Vol.19, No.5 (September-October), pp. 522-536.

Bajić, Vucelja, [1983] “Analiza pravilnika o rešavanju stambenih potreba radnika, Slovin OOUR, Beograd Coca-Cola”, (ベオグラード・コカコーラにおける企業住宅配分規則の分析) *Samoupravno pravo* br.3.

Barbić, J., M. Hanžeković, and Z. Sakac [1986] *Strana ulaganja u Jugoslaviji*, (ユーゴスラビアの合併事業) Zagreb:Informator.

Bilandžić, Dušan, [1979] *Historija Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije:Glavni proces*, (ユーゴ社会主義連邦共和国の歴史：主たる動き) Školska knjiga.

Bilandžić, D. et al. [1991] *Hrvatska izmedju rata i samostalnosti* (戦争と独立の間のクロアチア), Sveučilište u Zagrebu.

Blauner,Robert. [1964] *Alienation and Freedom-The Factory Worker and*

- His Industry*, The University of Chicago Press:Chicago. (佐藤慶幸監訳、古川・村井・辻共訳『労働における疎外と自由』新泉社、1971年)
- Carson, R. [1977] "A Theory of Co-operatives", *Canadian Journal of Economics*, Vol.10, No.4, (Nov.) pp.568-89.
- Cory, Peter F. [1982] "Industrial Co-operation, Joint Ventures and the MNE in Yugoslavia", in Rugman, A. M. (ed.) *New Theories of the Multinational Enterprise*, London: Croom Helm.
- Coughlin, Cletus [1982] "Technology Transfer to Yugoslavia via Joint Ventures", *ACES Bulletin*, Vol.24, No.3.
- Decisions in Organizations(DIO) [1979] "Participative Decision Making: A Comparative Study", *Industrial Relations*, Vol.18, No.3(Fall).
- Domar, E. [1966] "The Soviet Collective Farm as a Producer Co-operative", *American Economic Review*, Vol.56 pp.734-57.
- Ekonomski institut - Zagreb [1990] *Društveno vlasništvo i proširena reprodukcija*, (社会有と拡大再生産) Zagreb: Globus.
- Ellis, Mark [1987] "*Foreign Investment in Yugoslavia - a Review of the Joint Venture Law with Amendments and Proposed Changes*", Institute of Economics-Zagreb, (mineo.).
- Estrin, S. [1983] *Self- Management : Economic Theory and Yugoslav Practice*. Cambridge University Press:Cambridge.
- Ferk-Daić, Davorka [1986] "Struktura i zapošljavanje naših povratnika iz inozemstva" (海外からの帰国者の構成と雇用) *Zapošljavanje i udruženi rad*, 10-3, pp.397-410.
- [1989] "Povratnici iz inozemstva u 1987. godini" (1987年の海外からの帰国者), *Zapošljavanje i udruženi rad*, 14-1, pp.105-120.
- Gapinski, James H., Borislav Škegro and Thomas W. Zuehlke [1989] *Modeling the Economic Performance of Yugoslavia*, Praeger, New York.
- Gorupić, Drago [1975] *Poduzeće i razvitak socijalističkog samoupravljanja u*

- Jugoslaviji*, (ユーゴにおける企業と社会主義自主管理の発展) Zagreb: Ekonomski institut-Zagreb.
- Grujić, Ratibor [1985] *Radnički saveti u Jugoslaviji 1950-85*, (ユーゴにおける労働者評議会1950-85年) Radnička štampa, Beograd.
- Horvat, B. [1967] “Prilog zasnivanju teorije jugoslovenskog poduzeća”, (ユーゴ企業の理論化試案) *Ekonomska analiza*, pp.7-27
- IDE International Research Group [1981a] *European Industrial Relations*, Oxford: Clarendon Press. (奥林ほか訳 『ヨーロッパの労使関係』 有斐閣、1984年)
- [1981b] *Industrial Democracy in Europe*, Oxford: Clarendon Press.
- Industrial Democracy in Europe (IDE) [1979] “Participation: Formal Rules, Influence, and Involvement”, *Industrial Relations*, Vol.18, No.3(Fall) (IDE調査については、この論文のほかに、当グループのメンバーである Vesna Pusić 氏の好意により、未発表の集計データも手に入れることができた)
- Jeličić, Z. [1972] “Distribucija kod nekih odluka u radnoj organizaciji”, (労働組織の意思決定に対する影響力) *Moderna Organizacija*, br. 5-6.
- Jovanov, Neca [1979] *Radnički štrajkovi u Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji od 1958. do 1969. godine*, (1958年から1969年のユーゴにおけるストライキ) Beograd:Zapis.
- Kavčič, B. [1972] “Kdo ima vpliv v naših podjetjih”, (企業内で誰が影響力を持っているか) *Razvoj in možnosti samoupravljanja*, 8. Kongres zveze sindikata Slovenije, Raziskovalni centar za samoupravljanje RS zss, Ljubljana, oktober.
- Kavčič, Rus, & Tannenbaum [1971] “Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16.
- Kolaja, Jiri [1965] *Workers' Councils: The Yugoslav Experience*, London: Tavistock Publications.

- Kovačević, Milan R. i Radoje Prica [1987] “Novi zakon o stranim direktnim ulaganjima”, (新しい合弁企業法) *Jugoslovensko bankarstvo* br. 8 (avgust), pp.19-25.
- Krajnić, A. [1983] “Kako odlasli stječu formalno obrazovanje u uvjetima ostvarivanja reforme usmjerenog obrazovanja”, (成人教育改革の実現において大人たちはどのように教育を受けるのか) *Andragogija*, 3-5.
- Lamers, E.A.A.M. [1976] *Joint Ventures between Yugoslav and Foreign Enterprises*, Rotterdam:Tilburg University Press.
- Letić, Franjo [1989] *Društveni život vanjskih migranata* (海外出稼ぎ労働者の生活), NIRO Radničke novine, Zagreb.
- Lydall, Harold [1984] *Yugoslav Socialism: Theory and Practice*, Oxford: Clarendon Press.
- [1989] *Yugoslavia in Crisis*, Oxford: Clarendon Press.
- Mandić, I. [1981] *Kadrovska politika i odnosi u udruženom radu*, (連合労働における人事政策) Zagreb:Informator.
- McMillan, C.H. and D. P. St. Charles [1974] *Joint Ventures in Eastern Europe: A Three-country Comparison*, Canadian Economic Policy Committee, CD Howe Research Institute: Montreal.
- Meade, J.E. [1972] “The Theory of Labour-managed Firms and of Profit Sharing”, *Economic Journal* (Special Issue) pp.402-28.
- Mihaljević, Marijan [1983] “Ugovorne organizacije udruženog rada u SR Hrvatskoj” (クロアチア共和国における共同出資会社), *Rasprave o migracijama* br. 85, Centar za istraživanje migracija Zagreb.
- Mološević, Nikša [1982] *Samoupravno odlučivanje*, (自主管理の意思決定) Zagreb: Informator.
- Nejašmić, Ivica [1979] “Uključivanje vanjskih migranata u gospodarski i društveni razvoj SR Hrvatske” (海外出稼ぎ労働者とクロアチア共和国経済の発展), *Rasprave o migracijama* br. 54, Centar za istraživanje migracija Zagreb.

- [1981] “Povratak jugoslavenskih vanjskih migranata i njihovo uključivanje u gospodarski i društveni život zemlje” (ユーゴ出稼ぎ労働者の帰国と国民経済の発展), *Rasprave o migracijama* br. 73, Centar za istraživanje migracija Zagreb.
- [1982] “Korištenje uštede stečenih radom u inozemstvu” (海外貯蓄の利用), *Rasprave o migracijama* br. 80, Centar za istraživanje migracija Zagreb.
- Novak, M., N. Knežević, P. Sikavica i S. Zorić [1981] *Problemi samoupravne organizacije*, (自主管理組織の問題点) Zagreb: Informator.
- Obradović, J., Bertsch, G. K. [1979] “Participation and Influence in Yugoslav Self-Management”, *Industrial Relations*, Vol.18, No.3 (Fall).
- Obradović, J., [1975] “Workers’ Participation: Who participates”, *Industrial Relations*, Vol.14, Feb.
- OECD [1974] *Foreign Investment in Yugoslavia*, Paris.
- [1982] *Foreign Investment in Yugoslavia*, Paris.
- Pasić, N., S. Grozdanić and M. Radević ed. [1982] *Workers’ Management in Yugoslavia: Recent Development and Trend*, ILO : Geneva.
- Pastuović, N. [1971] “Distribucija utjecaja u privrednim organizacijama te problemi i tendencije u uspostavljanju njegove demokratske raspodele”, (経済組織における影響力分布と影響力の民主的配分問題) *Moderna Organizacija*, br. 3-4.
- Pastuović, N. [1978] *Obrazovni ciklus*, (教育ゼミナール) Zagreb.
- Pauly, M. and Redisch, M. [1973] “The Not-for-profit Hospital as a Physicians’ Co-operative”, *American Economic Review*, Vol.63, pp. 87-99.
- Popov, Djordje [1987] *Zajednička ulaganja sa inostranim partnerima — dometi i realne mogućnosti*, (外国パートナーとの合弁事業) Zagreb : Informator.
- Prašnikar, J. [1980] “The Yugoslav Self-managed Firm and Its Behavior”,

- Economic Analysis and Workers Management*, Vol.14, No.1 pp.1-32.
- Rus, V. [1966] “Socijalna procesi i struktura moći u radnoj organizaciji”,
(労働組織における社会関係と権力構造) *Sociologija*, br. 4.
- [1970a] “Moć i struktura moći u jugoslovenskim preduzećima”,
(ユーゴ企業における権力とその構造) *Sociologija*, br. 2.
- [1970b] “Influence Structure in Yugoslav Enterprise”, *Industrial Relations*, Vol.9, Feb.
- [1978] *Industrial Democracy and Self-Management-Yugoslav Experiences*: 石川・犬塚・鈴木共訳『産業民主主義と自主管理—ユーゴスラヴィアの経験』合同出版、1980年)
- Sarković, T. Misha [1986] *Direct Foreign Investment in Yugoslavia: A Microeconomic Model*, New York:Praeger.
- Savez SIZ za zapošljavanje Hrvatske (クロアチア共和国職業安定局) [1985-89] *Zaposlenost, zapošljavanje i djelatnost SIZ za zapošljavanje* (職業安定局年次報告書), Zagreb.
- Savezni zavod za statistiku(連邦統計局) [1981] *Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u 1981. godini* (1981年国勢調査)
- Savezni zavod za statistiku *Statistički godišnjak SFRJ* (ユーゴ統計年鑑)
- Stephen, F. H. ed. [1982] *The Performance of Labour-managed Firms*, London:The Macmillan Press Ltd.
- Sukijasović, Miodrag [1973] *Joint Business Ventures in Yugoslavia between Domestic and Foreign Firms: Developments in Law and Practice*, The Institute of International Politics and Economics: Beograd and International Investment Corporation for Yugoslavia: Luxembourg.
- Šifter, Ivan [1978] *Direktor*, (企業長) Beograd: Privredni pregled.
- Šoljan, N. ed. [1985] *Adult Education in Yugoslav Society*, Zagreb.
- Švob, Melita & Karmen Brčić [1985] “Povratak migrantica” (女子帰国者) *Migracijske teme* 1-2, pp.15-21.
- Tannenbaum, Kavčić, Rosner, Vianello, & Wieser [1977] *Hierarchy in*

- Organizations-An International Comparison*, San Francisco : Jossey - Bass Publishers.
- Vanek, J. [1970] *The General Theory of Labour-managed Market Economies*, Ithaca.
- Vedriš, Mladen [1978] *Investment of Migrant workers' Savings into the Social Sector of Economy*, Centar za istraživanje migracija.
- Ward, B. [1958] "The Firm in Illyria : Market Syndicalism", *American Economic Review*, Vol.48 pp.566-89.
- Yugoslav Chamber of Economy and Institute of Economics-Zagreb [1986] *Doing Business with Yugoslavia: Economic and Legal Aspects*, Belgrade.
- Yugoslavia: Federal Secretariat for Information [1985] *Joint Ventures in Yugoslavia*, Belgrade.
- Yugoslavia: Savezni komitet za energetiku i industriju [1987] (連邦エネルギー産業省) "Nacrt Zakona o organizacijama udruženog rada sa učešćem stranog kapitala"(mimeo.) (合併企業法案)
- Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća* (民営化法)
- Zakon o Hrvatskom fondu za razvoj* (クロアチア開発基金法)
- Zakon o Agenciji Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvoj* (クロアチア共和国民営化庁法)
- Županov, J., Tannenbaum, A.S. [1968] "The Distribution of Control in Some Yugoslav Industrial Organizations as Perceived by Members", *Control in Organization*, McGraw-Hill, New York.
- Zver, Boris [1983] *Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada*, (連合労働組織における意思決定) Zagreb: Informator.

あとがき

この研究叢書は、私の15年にわたるユーゴ研究のまとめとして作成した。ユーゴの労働者自主管理は、私が大学院に進み研究者としての道を歩み始めて以来、取り組んできた課題である。私は、この15年間、日本とヨーロッパの間を何度となく往復した。ヨーロッパへの18時間の飛行は、私にとって研究者としての原点に立ちかえる旅であった。ジャンボジェットのエコノミークラスの座席は、新たな発見への指定席であった。

1991年にユーゴスラビアは地上から姿を消した。この世に存在するものにはすべて終わりがある。第2次大戦後に成立したユーゴも、この法則に従って消えていった。しかし、その消滅は多くの人命を道づれにした。クロアチアとボスニア・ヘルツェゴビナの戦いで、30万人近い人が命を落とした。

ユーゴの消滅とともに、労働者自主管理も放棄された。もはや、人々は自主管理の時代を振り返ろうともしない。しかし、私にとって労働者自主管理は研究の出発点であり、簡単に捨て去ることができないほどの意味を持っていた。膨大な時間をつぎ込んできたユーゴ研究の成果をまとめることなしには、次に進めないと考えていた。それが、今回、滋賀大学経済学部研究叢書として一冊の本にすることができた。長い旅の末に、ようやく最初の停泊地に着いた気分である。

この研究叢書は、私がこれまで書いてきた論文を集め、大幅な加筆・修正を加えてできあがった。ただし、第4章、第6章、第8章については、新たに書きおろした。もとの論文は以下の通りである。

第1章：「社会主義国の失業—ユーゴスラヴィアの場合」（雇用促進事業団雇用職業総合研究所・関西経済研究センター『現代失業の経済分析（II）』1984年6月、pp.197-215）、

第2章：「労働力の輸出入をめぐる一考察—西ドイツとユーゴの場合」（雇用促進事業団雇用職業総合研究所・関西経済研究センター『失業と雇用の経済分析』1985年6月、pp. 149-168）、

- 第3章：「ユーゴスラヴィアの労働需要の特徴と雇用失業情勢」（雇用促進事業団雇用職業総合研究所・関西経済研究センター『失業と雇用の質に関する研究』1986年6月、pp. 210-228）、
- 第5章：「自主管理企業における労働者の発言力—ユーゴスラヴィアの経験」（『日本労働協会雑誌』 289号、1983年5月、pp.24-36）、
- 第7章：「ユーゴ自主管理企業の労働者評議会」（『京都の労働経済』91号、京都府労働経済研究所、1987年3月、pp.30-35）、
- 第9章：「ユーゴスラヴィアの職業訓練」（小池和男編『現代の人材形成』ミネルヴァ書房、1986年、pp.231-248）、
- 第10章：「ユーゴスラヴィアの合併企業」（『社会主義経済研究』第11号、1988年9月、pp.75-88）、
- 第11章：「ユーゴの経済改革と「企業」の再生」（『ビジネスレビュー』38巻1号、1990年8月、pp.1-11）、
- 第12章：「労働者自主管理企業の民営化」（『社会主義経済研究』第20号、1993年9月、pp.48-57）。

この研究叢書をまとめるまでに、多くの人々にお世話になった。小池和男先生（法政大学）は、学部のとときからの指導教官であり、私が研究者として仕事をしていくための基礎訓練をして下さった。特に、タイとマレーシアでのフィールドワークでは、調査の作法をみっちりたたき込まれた。先生の厳しくも暖かい指導がなければ、このような形でユーゴ研究の成果をまとめることはできなかったであろう。この場をかりて、深く感謝したい。

この本は、もっぱらザグレブでの調査結果を使って書かれている。ザグレブ大学経済研究所の研究者たちや図書係の人々には、真摯な意見交換や資料収集でいつも助けていただいた。ひとりひとりの名前をあげることはしないが、彼らとの日々の会話が私の研究に大いに役立ったことはいうまでもない。ザグレブで忘れてならないのは、製菓会社と工作機械製造会社の人々である。どこの馬の骨ともわからない私を受け入れ、私の拙いクロアチア語に我慢強くつきあってくださった。彼らの協力がなければ、この本は到底できなかった。

そのほかにも、お礼を申し上げなければならない方がたくさんいる。関西労働研究会の面々は、私の報告に常に有益なコメントをしてくださった。私の前任地である京都大学経済研究所では、資料収集の面で図書係にお世話になった。また、滋賀大学経済経営研究所の方々には、最後のまとめの段階で細々した作業を手伝っていただいた。多くの人に支えられて、この本はできあがった。ここに書ききれなかった方々も含めて、心から感謝したい。

京都大学から滋賀大学に「事業所間配転」して4年がすぎようとしている。私と同じ年に入学した学生たちは、もうすぐ卒業である。私に卒業はないが、教育職について10年という区切りの年に研究成果をまとめられたことは幸せであった。この機会を与えてくださった滋賀大学経済学部にもお礼を申し上げたい。

1994年3月

藤村博之

ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊

平成6年3月31日発行

非売品

著者 藤村博之

発行者 滋賀大学経済学部

印刷所 西濃印刷株式会社

岐阜市七軒町15番地

TEL (0582) 63-4101

滋賀大学経済学部研究叢書既刊目録

第1号	中国官僚資本主義研究序説	中 瀧 太 一	昭和45年3月
第2号	物権的返還請求権論序論	伊 藤 高 義	昭和46年3月
第3号	経済理論の基礎をなす仮説について	梶 田 公	昭和52年3月
第4号	情報会計の基礎	清 水 哲 雄	昭和54年2月
第5号	国際通貨発行特権と国際通貨制度	有 馬 敏 則	昭和54年3月
第6号	現代西ドイツ直接原価計算論序説	両 頭 正 明	昭和56年3月
第7号	THE TALE OF THE SOGA BROTHERS	北 川 弘	昭和56年3月
第8号	北欧初期社会の構成	熊 野 聰	昭和59年3月
第9号	欠損下における税効果会計の理論	西 村 幹 仁	昭和59年3月
第10号	THE TALE OF THE SOGA BROTHERS PART II	北 川 弘	昭和60年3月
第11号	ワーズワスの初期の神秘思想	原 田 俊 孝	昭和60年3月
第12号	〈基礎的組織〉と政治統合	岡 本 仁 宏	昭和61年3月
第13号	世界市場と国際資本主義の連節構造	中 瀧 太 一	昭和61年3月
第14号	内外金融システムの変化と対外不均衡	有 馬 敏 則	昭和62年3月
第15号	市場と体制	経済体制論研究会	昭和63年3月
第16号	プロトコルの形式的記述と検証	森 將 豪	平成元年3月
第17号	生産計画問題の同値変形による解法	吉 田 稔	平成元年3月
第18号	唐代中期の文学と思想	戸 崎 哲 彦	平成2年3月
第19号	デューイ政治哲学研究序説	小 西 中 和	平成3年3月
第20号	経済時系列の統計的研究	中 野 裕 治	平成4年2月
第21号	IN-HOUSE R&D VERSUEXTERNAL TECHNOLOGY ACQUISITIONS	黒 川 晋	平成4年3月
第22号	ネットワークシステムにおける基本方式	葛 山 善 基	平成5年1月
第23号	連結会計論	蛭 木 實	平成5年3月