

社会主義国ユーゴスラビアの実態(1)

徳永 彰作

ユーゴスラビアは第二次世界大戦終了後の一九四五年に、その当時のソ連型経済制度を採り入れ、指令型経済体制国家として発足しましたが、その後、かかる行政管理的システムに対する見直し論がたかまり、一九五〇年には、これを排除し、ユーゴスラビアの労働者自主管理制度に移行して、いわゆる現在の言葉でいうペレストロイカを、他の社会主義諸国に先がけていち早く実施しました。

当時、指令型の行政管理制度に巣くう、(1)パルチザンあがりの無能な官僚と、それによる経済活動への規制、圧迫、(2)行政管理特有の労働のノルマ化と生産手段の非効率利用、および、(3)これらによる企業労働者の生産意欲の低下傾向、を排除し、労働者自主管理の名において、(1)企業の独立採算制の採用、(2)官僚制の排除、(3)労働者集団による生産手段の管理、運営、(4)自由市場の導入、なる施策の導入を計った時は、それまで上からの押しつけに、うんざりしていたユーゴスラビアの労働者は、諸手をあげて賛同し、経済の自主管理化と分権化をうけいれました。

しかしながら、ユーゴスラビアの苦悩は、指令型行政管理制度を廃止して、自主管理化、自由化と分権化にペレストロイカした時点から始まったといっても、過言ではありません。その後、幾多の改革を重ね今日に至るも、その努力の成果は、下記の如く、満足するには程遠いものとなっています。

1 ユーゴスラビア経済の現況

(1) インフレ

ユーゴスラビアは恒常的インフレにみまわれており、殊に一昨年(一九八八年)五月パッケージ政策により、価格、為替、輸入の三つの自由化を導入して以来、インフレは急激に進行し、消費者物価は一九八九年十一月末の時点で、前年同月比二〇〇〇%をこえるにいたりました。即ち、物価は一年間で二〇倍以上も昇ったことになりました。

(2) 現地通貨ディナールのレート低下

ディナールの対ドル・レートは、一九八九年十一月末の二十五日の時点で、一ドルあたり七二、七八七で、前年同月比二一分の一に低下しております。筆者が最初にユーゴスラビアを訪問した一九五八年当時のレートは、一ドル三ディナール(当時は一ドル三〇〇旧ディナールで、その後一〇〇分の一のデノミを実施)であったことから、ユーゴスラビアの通貨は、過去三〇年間に二四、二六二分の一に低下したことになります。その間ユーゴスラビア経済は、慢性的低迷から脱却することができず、更に悪化を深めて今日に至ったということができません。

(3) 累積債務

累積債務も年毎に増加の一方をたどり、昨年初頭には二〇〇億ドルを越えるにいたりました。その後の引締め策により、累積債務は、昨

年末には一九〇億ドルに減少したといわれますが、その支払い金利だけでも、年間一五億ドル前後にのぼり、収支バランスの悪化しているユーゴスラビア経済発展の足を、更に引張っております、

ユーゴスラビアの経済制度が、せつかく指令型経済システムを排除し、新たな意欲をもって自主管理制度を導入し、その後、四〇年にわたって経済制度の見直しと改革を積み上げても、上記の如く、その成果が全くあがっていないのは、一体如何なる理由によるものなのだろうか、現在、ソ連の経済改革が指令型経済システムの払拭に志向せるも、いまだに所期の成果が現れず、むしろ経済の低迷をもたらしている現状を考慮に入れて、興味ある課題と考えられます。

2 ユーゴスラビア自主管理制度の建前

「労働者に企業の自主管理権を」なるスローガンをもって導入された自主管理制度は、その後、一九六一年改革、一九六三年憲法改正、一九六五年の自由市場メカニズムの導入、一九六八年憲法修正をへて、一九七四年の、いわゆる「連合労働基礎組織」の労働組織（企業）への導入にまで至るが、その後の改革をも含めて、ユーゴスラビアの労働者自主管理制度は、現在に至るまで、その時期の政治情勢、国際環境等の影響を受けて、左に右に揺れ動き、かつ試行錯誤の様相を呈してきました。

自主管理制度は、その企業に属する労働者集団が、自ら選出した労働者評議会によって企業運営をおこなう制度ですが、一八七四年には上記の「連合労働基礎組織（現地語では、連合労働基礎組織のイニシャルをとってOOUR（オーウル）とよんでいます）」を労働組織の中心核として、労働者自主管理制度を一層推し進める施策をとりました。

「連合労働基礎組織」は、企業における事業部制、あるいは本部制に類似するものですが、ユーゴスラビアにおいては、これにかなりの独立採算を与えました。独立採算制を「連合労働基礎組織」に組み込

むことにより、各基礎組織に属する労働者・従業員が自らの基礎組織の効率化を計り、労働へのインセンティブをたかめることに期待がかけられました。

「連合労働基礎組織」の注目すべき特徴は、従来の自主管理においては、労働者評議会メンバーが、組織の全労働者参加の元に、立候補者（労働者）の中から直接、秘密選挙により選出されていたのに対し、「連合労働基礎組織」では、各基礎組織内で労働者評議会に派遣すべき代表を選定し、労働者評議会メンバーとして送り出すことにしたことであります。

ユーゴスラビアでは、前者をRepresentative System、後者をDelegate Systemとして区別しています。即ち、Representative Systemにおいては、労働者評議会に選挙によって選ばれた労働者は、評議会議員（Representative）となるや権力化し、労働者集団の意向から遊離し響感をかき、組織内で労働者とのコンフリクトを発生させるなどの弊害をもたらす者も輩出し、その是正が求められていましたが、それに対し、Delegate Systemにおいては、「連合労働基礎組織」からの派遣代表（Delegate）としての労働評議会メンバーは、常に出身「連合基礎組織」と交流をはかりながら、企業運営を労働者とのコンセンサスのもとに行うべくことに志向されました。

一九七四年以降、この「連合労働基礎組織」は政府の行政指導により、ユーゴスラビアの共産主義者同盟、経済会議所、労働組合、「連合労働基礎組織」推進知識人などの強力なバック・アップのもとに、広範な企業層にひろがってゆきました。それまで使用されていた「企業」なる表現は、「連合労働基礎組織」の理念に合わないとして、かわって「労働組織（RO）」なる言葉が使用されるようになりました。

3 自主管理制度の実態

筆者は、一九五八年から三年間（自主管理の導入および定着の時期

一九五〇―一六三年)、一九六四年から六年間(自由市場の導入と自主管理内部諸関係の見直しの時期一九六四―七三年)にユーゴスラビアに滞在し、その後の「連合労働基礎組織」の導入・定着・見直しの時期(一九七四―一九八九年)は、ほぼ毎年ユーゴスラビアを訪問する機会にめぐまれ、その間、自主管理の形態に接することができました。

労働者自主管理制度そのものは、労働者集団主体による企業運営という極めてユニークな経営制度ということができませんが、憲法、連合・労働法、企業法あるいは自主管理組織論・経営論などにもられた自主管理の本来の理念的ありかたに比べ、その運営の実態は、現実に即して、かなりの修正と変貌をもたらしているといわざるをえません。

殊に、一九六五年の市場の自由化により、それまで労働者仲間同士の馴れ合い経営に甘んじていた自主管理は、全く無防備のまま、世界経済の荒波に揉まれ、更に、第一次、第二次オイル・ショックにうたれて、徹底的打撃をうけることとなりました。

企業の労働者が、自分の職場で働きながら、労働者評議会のメンバーとして経営に参加し、更に、世界経済の厳しい動向を把握し、企業戦略を立て、新技術を導入し、これらによって絶えず企業組織と運営方法を見直し、機を逃さず企業の拡大再生産に対処できるなどとは、全く不可能なことでしょう。

チトー大統領時代の経済指導者が第一次・第二次オイル・ショックを漫然と見過ごし、ユーゴスラビア経済をこの様な低迷状態に追い込んだ、との批判を耳にしますが、今更、この様な愚痴をいっても始まりません。

問題は、この様に事態にたったユーゴスラビア企業の内部に、テクノクラート層が輩出し、組織運営と企業戦略を指導し、自主管理組織のなかで、権力化してきたことにあります。そして、更にユーゴスラビア独自の経営システムとしての自主管理の理念を教えこまれてきた労働者が、企業内でのテクノクラートあるいはトップ・マネージメン

ト・グループの経営強化の実態に驚き、企業内活動に疎外感をいだき、次第に労働意欲を失ってきたことにあります。

社会主義企業の常として、労働者が、与えられた時間を企業内で漫然と過ごし、時間外の副業に精をだす傾向は、自主管理のユーゴスラビアでも顕著に見受けられるようになりました。殊に、労働者自主管理においては、労働者が労働者評議会を通じて、就業開始・終了時間をかなり自由に設定できるので、企業によっては、午後3時に終業し、副業に十分な時間を確保する行為も目立つようになりました。

「連合労働基礎組織」の導入は、かかる状況のなかで、労働者自主管理を、更に一歩推し進めて、企業の最小作業単位としての「連合労働基礎組織」内に定着させることにより、自主管理労働者の労働意欲を挽回せしめることにありました。

しかしながら、この「連合労働基礎組織」の導入も、ユーゴスラビア自主管理を活性化することができず、更に一層の波紋を投げ掛けることになりました。

丁度、「連合労働基礎組織」が導入される時期に、筆者は、ボスニアの或る製紙工場を訪ずねました。この工場には、一九六五年に、日本の商社を主契約者とし、日立造船の技術でクラフト紙の製造ラインを納入しており、筆者の知己も多く、あたかも里帰りのような訪問となりました。工場の生産量は、クラフト紙日産一〇万トン、パルプ八万トン、従業員三〇〇〇人、ユーゴスラビアの製紙工場の規模としては代表的なものといえます。一九七四年の憲法改正と、それに続く連合労働法に則して、当企業は、すでに二七の「連合労働基礎組織(OOR)」および「労働共同体(現地語イニシアルはRZで、非営業部門の連合労働基礎組織を指す)」を導入していました。

彼らは、しきりと、組織の主体は「連合労働基礎組織」で、企業は、「連合基礎組織」の連合体であり、この連合体は「労働組織(RO)」と呼ばれ、ユーゴスラビアには、もはや企業なる概念は存在しないこ

と、および当工場においては、連合労働法にもとずき、それぞれの「連合労働基礎組織」に独立採算制を導入したことを強調していました。

即ち、生産プロセスの木材処理部門、チップ製造部門、蒸解部門、漂白部門、パルプ製造部門、製紙部門など、それぞれに独立採算制の「連合労働基礎組織」をおき、各自労働者評議会、経理課を有しているという。「連合労働基礎組織」が人件費をも含めた独立採算制をとっているために、労働者は所属する「連合労働基礎組織」のために、大いに働くようになったとの建前をしきりに述べていましたが、「連合労働基礎組織」の導入により、如何に企業内部が分権化され、効果的な企業活動が阻害されるであろうことは、全く予想だにもしていないようでした。

案の定、企業内部の動きを見てみると、この「労働組織（企業）」の労働者評議会は、生産プロセスのなかで「連合労働基礎組織」から次の「連合労働基礎組織」に受け渡される加工半製品の社内価格の設定に、本来の生産活動をないがしろにして、数日にわたり口角泡をとばして討論を続けておりました。

「生産企業とは、端的に言わせてもらえば、市場性のある良い製品を、出来るだけ安く供給すべく、あらゆる可能性を追求する組織であると思うし、実際、欧米・日本の企業はかかる姿勢で激烈な競争を展開しているが、「連合労働基礎組織」はこの様な状況に如何に対応しようとしているのでしょうか」と敢えて質問したのに対し、先方は「世界が激烈な企業競争を演じていることは、充分承知しているが、これに自主管理組織が真っ向から対抗しているのは、品質、価格の両面とも、残念ながら全く勝ち目はありません。世界市場の間隙をぬって、その間隙がとめる製品を提供するか、西側先進企業との合併によって、資金やハイ・テク機器を取り入れ、共同生産し、その製品を買い取ってもらおうか、売ってもらおうかせねばなりません。当工場も一部の機械が老朽化し、生産効率が下がってきています。なんとか当社と合併に

ふみきる相手はいないのでしょうか」との返事しかえられませんでした。

企業製品の販売価格は、市場価格が決めるのであって、生産プロセスの各部門での経費と人件費をつみあげた総額で決まるものではありません。「連合労働基礎組織」体制では、組織と人事を見直して、経費の削減と生産の効率化をはかるより、むしろ企業内協定を有利にもちこみ、出来る限り利潤が自らの「連合労働基礎組織」に落ちるべく努力しているふしがみられます。「連合労働基礎組織」に欠損が出れば、これを組織の救済基金に振替え、いわゆる自己努力により、その欠損を解消するシステムにはなっています。いわば「利益は労働者のもの、損失は社会のもの」という安易な労働モラルは、比較的生産効果のあがっているこの工場においても見受けられました。

当時の経済改革の新しい核としての「連合労働基礎組織」の導入に意欲を燃やしているこの製紙工場上層部の連中に、「連中労働基礎組織」に内包する、非効率性、企業間競争における脆弱性を説いても、意に解してくれる状況にはありません。連中は「連合労働基礎組織」体制そのものを云々するよりは、現状、これを如何にスムーズに導入するかに熱中していたのですから。

以前、庶務課長をしていた頃からつきあいのあった現総務部長一人だけが、浮かぬ顔をして、「この様なシステムが勝手に動き出せば、工場は、今までですら纏まってもいなくなつたのに、益々バラバラになつてしまふ。自主管理は物を生産するよりは、出来るだけ労働しないで物をかすめ取る人間 (Neradnik) の巣窟になつてしまふ。世の中は、分権化 (Decentralizacija) だの、連合労働基礎組織化 (Oourizacija) といつて騒いでいるが、要するに、纏めることのできる人がいないのだ」と冷めた言葉をはいっていました。

工場での話し合いが終わつた後、彼らは郊外の山小屋レストランのボスニア郷土料理に招待してくれました。彼らとの話はずみ、懐か

しいボスニアのプラム・ブランデーと子豚の丸焼き、ボスニア風壺焼料理をすっかり堪能し、本来ならば、満足感に浸りきるところですが、今回に限って、心の中は妙に冷めておりました。この国が、この様に

「連合労働基礎組織」にのめり込んでしまっただけでは、経済の発展は、おそらく、かなりの期間は遅れをとるな—というのが、偽らぬ実感として、冷たく重くのしかかってきました。 —続く—