

## 論 説

### ソ連農工コンプレクス管理体系の再編成

岡 田 尚 三

#### はじめに

1982年5月のソ連共産党中央委員会によって採択された「1990年までの期間のソ連の食糧計画」（以下「食糧計画」と略す）は、同第26回大会（1981年2月）で第一番目に提起された、住民への食料品供給の改善の課題の具体化であり、「できるだけ短い期間内にわが国の住民に食料品を確実に保障すること<sup>(1)</sup>」、「できるだけ短期間のうちに住民へのあらゆる種類の食糧の安定的な供給を保障すること、最も高価な生産物によってソヴェト人の栄養構造を本質的に改善すること<sup>(2)</sup>」を目的・課題とするものである。

ブレジネフ報告「1990年までの期間のソ連の食糧計画とそれを実現する措置について」は、党の現在の農業政策の基礎とされる1965年3月の中央委員会総会以後の15年間のソ連農業を総括し、物質的・技術的基盤が質的に更新され労働生産性が向上したこと、農業総生産高が50%増大し、人口1人当り年平均生産高も28%増大したこと、農民の生活・労働条件に深い変化が生じたことなどを指摘した後、こうした到達点にもかかわらず、食事の栄養構造の改善が必要であり、肉製品、乳製品、野菜、果物が不足している、つまり問題は需要が生産を上回っていることだとしてその原因を、主要食料品の小売価格の安定の下での住民の貨幣所得の増大によるその消費増大、農業の直接の就業者数の減少、都市人口の増大、国営商業網での農村住民による食料品購入量の増加および農業と農工コンプレクス全体の効率向上の不十分さを挙げた。こうして今回の「食糧計画」作成の必要が生じたとされたのである<sup>(3)</sup>。

「食糧計画」策定の背景，その計画目標の実現性等のより全面的な検討は他の機会に譲るとして<sup>(4)</sup>，最近のソ連農業政策および今回の「食糧計画」において注目すべき点の一つは農工コンプレックス（農工複合体）についての位置と役割である。古くは，1959年の共産党第21回大会でコルホーズの所有水準を「全人民的」所有水準にまで高める要因の一つとしてコルホーズ間共同事業（協業）を位置づけ，最近では第26回党大会で農工コンプレックスの発展に最重点がおかれ，コンプレックスを構成する諸部門の相互連関とつりあいのとれた発展が強調されたことは周知のことである。こうした農工コンプレックス重視の政策は「食糧計画」においても継承されるばかりでなく，とりわけ顕著になっている。食糧問題解決の重要な側面としての農業生産の物質的・技術的基盤の強化についてはもとより，農業部面での「生産関係の改善<sup>(5)</sup>」の面においても農工コンプレックスは枢要な位置を与えられていると言っても過言ではない。以下，本稿では，「食糧計画」における農工コンプレックスの位置づけと現況について概観した後農工合同「模範規程」に基づいて新しい農工コンプレックス体系の組織的管理的構造の特徴・基本的性格を明らかにし，それが当面している部門間管理改善の課題をとりあげて若干の検討を加える。

## 1 「食糧計画」における農工コンプレックスの位置

「食糧計画」は，前述の目的・課題を実現する基本的方向として，「農工コンプレックスの均衡的でバランスのとれた発展，…農工コンプレックスのあらゆる部門における管理，計画化，経済的刺激の改善」，「一貫した集約化，効率の高い土地利用，物質的技術的基盤の全面的強化…にもとづく農業生産の高テンポの確保」，「農工コンプレックスの生産＝技術的潜在力の利用の全面的改善，投資と物的資源の効率のいちじるしい向上，経営間のおよび部門間的連関の拡大にもとづく生産の専門化と集中の発展」をはじめ，節約のためのたたかい，生産，加工，貯蔵，運輸の面での改善にもとづく農産物のロスの縮小と質の向上，農村の社会的・日常生活条件の改善，あらゆる経営における労働生産性

の増大と赤字および低収益のコルホーズとソフホーズの経済の発展、企業、組織、個人の副業経営の発展等々<sup>(6)</sup>を挙げている。ここで筆頭に掲げられた農工コンプレクスは次の二つの側面において「食糧計画」の中に位置づけられているとみることができる。一つは、「生産の機械化と化学化のいっそうの発展にもとづく農業および農工コンプレクスのすべての部門の物質的・技術的基盤を強化すること」が科学技術進歩の促進や広範な土地改良などととも「食糧計画」の首尾よい実現の最も重要な条件とされ<sup>(7)</sup>、第11次5カ年計画期間中（1981—85年）に農工コンプレクス各部門で総額2,330億ルーブリ（うち農業に1,896億ルーブリ）の基本建設投資が予定され、引続く第12次計画期中には部門全体に国民経済の全基本投資額の33—35%（農業には27—28%）に相当する額の基本投資が計画されていることにみられるように、名実ともに「農工コンプレクスの建設を国の最重点建設」と位置づけていることである<sup>(8)</sup>。この物質的・技術的基盤の強化の面は、次のことを伴っている。すなわち、すでに触れたように農工コンプレクス全体の効率向上の不十分さがいまだ生産が需要を完全に充足しえていない原因の一つと目され、農工コンプレクスの諸部門の中に形成されてきた一定のアンバランスの克服が「食糧計画」実現の基本的方向の一つとされた事情、つまり効率化の要因である。曰く「農業生産と農工コンプレクスのすべての部門の効率を断然引きあげること」が最も重要な課題であり、問題の重心は、基本投資の効率、農業の生産性の増大、農業と農工コンプレクスのすべての部門との結びつきの深化と改善に移ってきている、と<sup>(9)</sup>。

他方で、農工コンプレクスの「食糧計画」の中での位置づけにかかわっているのは「生産関係の改善」の側面においてである。「生産性の高い労働のための条件をつくりだす」ような「管理と計画化」の方法、奨励のやり方、経営機構の創出が「食糧計画」とそれに関連する一連の諸決定の原則的方針と考えられ、その本質は「農工コンプレクスが初めて、計画化と管理の独立した対象として分離されていること」である<sup>(10)</sup>という意味で農工コンプレクスの管理・計画化の改善が位置づけられているわけである。こうした管理と計画化制度の改善・再編成（「農工コンプレクスの活動の計画性と、あらゆるレベルにお

ける統一された全体としての農工コンプレクスの管理への移行<sup>(11)</sup>) が各経営におけるホズラスチョート原則の役割の強化や弱体なコルホーズ、ソフホーズの経営改善のための手厚いテコ入れ、物質的・技術的基盤の強化および効率化の側面とともに食糧問題解決策の体系の中に位置づけられているのである。したがって、今回の「食糧計画」の中でその実現の基本的条件とされた農工コンプレクスの大枠的位置づけの内容を構成するこの二側面が如何に結合されるかがコンプレクスの体系そのものについてはもちろん、「食糧計画」の実現に重大な影響を与える。

以下にこの問題解明の予備的作業として農工コンプレクス管理体系の再編過程を検討するが、その前に現況を概観しておこう。

農工コンプレクスは、1983年7月1日現在で3,102地区農工合同と157の州、地方、共和国（自治共和国）農工合同として形成されている<sup>(13)</sup>。ここで簡単に農工コンプレクスの国民経済に占める比重と内部構造をみてみよう。

まず、第1表で農業発展のための基本投資をみると、農業発展のための総合的な事業に関する基本投資額が第8次5カ年計画期（1966—70年）以降急速なテンポで増大し、国民経済への総投資額の四分の一を超えてきていることが明らかである。この傾向は第11次・12次5カ年計画を通じていっそう強められることが予定されている（「食糧計画」ではすでにみたように1981—85年に農業コンプレクス各部門総額で2,330億ルーブリ、うち農業1,896億ルーブリ、また、1986—90年にはそれぞれ国民経済での基本投資総額の33—35%、27—28%）。しかし、ここでの基本投資額は厳密に言えば農工コンプレクスのすべての部門に関するそれではない。農工コンプレクスは、第1表が含む部門の企業、組織以外に農産物の調達や実現と結びついた他省庁の企業、組織をも含むからである。第2表は一面ではこの間の事情を物語っていると考えられよう<sup>(14)</sup>。ただ、ここでも第1表でみた傾向はもちろん変わらない。

次に農工コンプレクスの内部構造の最近の変化を第3表によってみると、第I分野の比重の若干の増加と第II分野の若干の低下（ただし固定ファンドに関しては微増）がみられるが、これは、農業部門そのものの比重低下と農業用生

産手段生産部門および農業への生産的サービス供給，農業原料加工・調達・実現等に関わる部門の比重増大という長期的傾向の漸進的進行ととらえることができる。だが，ここではむしろ注目すべきは農業生産そのものの分野で高い

第1表 農業発展のための基本投資（比較価格）

期 間	農業発展のための総合的な事業に関する基本投資		農業への基本投資 (10億ルーブリ)	
	総 額 (10億ルーブリ)	国民経済への 総基本投資に 対する割合(%)	総 額	年 平 均
1961-65年	48.2	20	45.3	9.1
1966-70年	81.5	23	74.1	14.8
1971-75年	130.5	26	118.4	23.7
1976-80年	171.0	27	155.1	31.0

(注) 農業発展のための総合的な事業に関する基本投資には，ソ連邦農業技術国家委員会所属の修理企業の建設費，農業科学研究施設の建設費，ソ連邦土地改良・水利省所属の建設資材生産企業の建設費および請負組織の建設業発展のための費用，農産物加工企業や建設資材生産企業の建設費，コルホーズおよび経営間組織における建設業の生産基盤発展のための費用，その他農業発展のための費用を含む。1918-80年の総投資額は4910億ルーブリであった。

(出所) *Народное хозяйство СССР в 1980 г.*, стр. 340, 341より作成。

第2表 農工コンプレクス諸部門への基本投資

(10億ルーブリ)

	1961-65年	1966-70年	1971-75年	1976-80年	1981-85年 (計画)
総 計	64.7	106.3	165.0	241.9	233.0
うち 農 業	48.2	81.2	131.1	173.2	189.6

(出所) В. Семенов, “Экономические рычаги устойчивого развития колхозов и совхозов,” *Экономические науки*, № 3, 1983, стр. 105.

В. Ф. Гарбузов, “Продовольственная программа партии и задачи финансовых органов,” *Финансы СССР*, № 7, 1982, стр. 4. 邦訳『日ソ経済調査資料』№ 609, 1983年2月号, 4頁。

第3表 農工コンプレックスの構造の動態

(%)

分野	従事者数		固定フォンド (年平均)		総生産物 (現行価格)	
	1975年	1980年	1975年	1980年	1975年	1980年
I	5.7	6.5	9.5	10.4	8.5	9.7
II	60.4	58.0	58.5	59.8	32.6	32.1
III	17.1	17.3	12.5	11.7	47.6	44.2
インフラストラクチャ	16.8	18.2	19.2	18.4	11.3	14.7
A P K 合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 分野 I … 農業, 食料品工業, 軽工業のために工業製の生産手段を生産する諸部門 (調達, 生産物保管システム, 輸送手段を含む)

II … 固有の農業生産, 林業

III … 農業原料を加工する工業諸部門 (ひき割・製粉工業, 食肉・牛乳工業, 漁業, 軽工業諸部門 (農業原料の一次加工))

インフラストラクチャ … 生産的インフラストラクチャ (農業, その他のコンプレックス諸部門の物質的・技術的供給, 生産的・技術的サービス供給システム), 社会的インフラストラクチャ (住宅・公益事業, 生活・文化的サービス供給, 幼児と健康のための施設体系, カードルの養成システム)

(出所) Т. Дацевич, “Агропромышленный комплекс страны и его составные звенья. Майский (1982 г.) пленум ЦК КПСС о развитии АПК,” *Плановое хозяйство*, № 11, 1982, стр. 118.

水準が維持されてきており, 今後も大きな変化がないと考えられる点である。第4表がそれを裏づけている。ここには, いわゆる農業集約化への転換の画期となった1965年以來の重点的な国家投資によって強化され, 「食糧計画」実現の基本的方向の一つとされて今後も引続き強化されることが予定されている農業生産の物質的・技術的基盤の占めている位置と役割の大きさが反映している。なお, コンプレックス全体として, 1972年に従業者4400万人で社会的生産物の約40%を生産し<sup>(15)</sup>, 最近では固定生産フォンドの37%を占めて国民所得の42%<sup>(16)</sup>, 日常消費物資の70%以上 (食糧の97%, 非食糧の37%)<sup>(17)</sup>を生産している。

第4表 農工コンプレクスの部門間投資構造の推移と予測

(%)

農工コンプレクスの部門	1951-65年	1976-80年	1981-85年	1986-90年
資源生産*	6.9	8.2	9.2	9.8
農業	79.0	83.6	83.3	82.2
加工工業	10.7	5.9	5.3	5.8
漁業	3.4	2.3	2.2	2.2
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

\* 機械製作（トラクターおよび農業用、畜産および飼料生産のための、食料品の）、  
 鉱物肥料生産、微生物工業  
 （出所）Н. Сметанин, “Продовольственная программа: темпы, пропорции”,  
*Плановое хозяйство*, № 9, 1982, стр. 77.

## 2 農工コンプレクスの新管理体系

1978年12月にソ連閣僚会議によって承認された「農業における生産合同規程<sup>(18)</sup>」は、種々の組織・管理構造をもって展開してきた農工コンプレクスの諸形態、そこでの経済・経営実践を農工生産合同の形態に集約する方向で一定の法的整備を図ったものであった<sup>(19)</sup>。今回の「食糧計画」では、前述のように、同計画実現の基本的方向の一つとして、また、最大の経済的・組織的課題として農工コンプレクスの計画化、管理制度の改善が提起されている。「食糧計画」の実施にともなう決定の一つ「農業および農工コンプレクスのその他の諸部門の管理の改善について<sup>(20)</sup>」では、農業および農工コンプレクスのその他の諸部門の管理にみられる欠陥が、過度に肥大化して相互に関連がない、管理機関の人員が根拠もなく増大した、管理の部門別原則と地域別原則との必要な結合がどこでも保障されているわけではない、経営の大部分は州や共和国や地区間の諸機関、多数のトラストや合同の管轄下において地区レベルの管理環が弱い、農業への生産的サービス企業、組織と調達、運輸等の企業、組織は組織的にも経済的にもコルホーズやソフホーズとの結びつきが弱い、官庁間の縄張り主義の存在、コルホーズやソフホーズに対する指導の経済的方法を犠牲にした官僚的管理が強まった、などと指摘され、それらの管理の改善のための措置として、コルホーズとソフホーズの経営上の自主性とイニシアティブの向

上、創造的な積極性の発展、経済的な管理方法の徹底的な導入、地区レベルでの管理の強化、管理の部門的、地域的原則の合理的結合、官庁間の縄張り主義の除去、管理機関の人員削減とともに、農工コンプレックスの諸官庁、その地方機関や管轄下の企業や組織の活動の調整や資源のより完全な利用、生産量と買付量の増大、諸部門の高い効率の確保に向けて力を結集するために、しかるべき管理機関をつくる必要のあることが提起された。こうして農工コンプレックスの新しい管理体系が作り出されることになりソ連邦農業省に対して地区、州、地方、自治共和国の農工合同についての模範規程の草案を閣僚会議に提案することが委任され、その後短期間のうちに「地区農工合同模範規程」および「州、地方、共和国（自治共和国）農工合同模範規程」<sup>(21)</sup>が作成された。これらの新しい「模範規程」（以下新規程と略す）と従来の「生産合同規程」（以下旧規程と略す）の対比を試みることによって農工コンプレックスの新しい組織・管理構造の特徴を検討しよう。

まず、新しい合同は、その創設目的において従来の合同と著しく異なり、特殊かつ具体的な政策目的をもった組織としての性格規定がなされている。

従来の合同についてそれは活動の最大の効率性達成のための生産的・経済的コンプレックスである（第1項）と一般的に規定されていたのに対して、新しい地区合同は、構成企業、その他の部門の管理の改善、それらの活動の調整および「食糧計画」の首尾よい遂行、生産的・経済的潜在力と資源のより完全な利用、農産物の量の増大と質の向上等をめざす努力の結集のために形成される（第1項。なお、州レベル以上の合同では農工コンプレックス諸部門に対する州、地方、自治共和国管理機関とその管轄下の企業・組織の活動の調整が加わっている。同じく第1項）とうたわれている。

創設手続き、合同の構成の点において新しい合同の国家機構的組織としての性格が明確になる。

旧規程では、合同は、一般的には、利害関係のある連邦共和国省の賛同を得て共和国閣僚会議によって定められる手続きで創設され、ソ連邦省庁に直接従属する企業や組織を基盤にして組織される合同は当該省庁の決定によって創設されるが、それへの加入は、コルホーズはコルホーズ員総会（全権委員集会）の決定、その他の協同組合企業・組織はその定款（規程）、ソフホーズその他の国家的企業・組織は上級機関の合意によって行なわれる、などとされていた（第3項）が、新規程では地区合同は地区人民代議



員ソヴェト執行委員会の決定によって創設され、その決定は地区人民代議員ソヴェトによって承認されることとなった（州レベル以上の場合にはそれぞれの対応機関。それぞれ第2項）。また、従来の合同の構成については、コルホーズ、ソフホーズ、経営間企業（組織）、農産物加工企業、自動車輸送その他の国家的、協同組合的企業・組織（第1項）が1つあるいは若干の地区や州、地方、共和国の範囲内で創設される部門合同と、1行政地区内で行われる地域合同を構成しうる（第2項）とされていたのに対して、新規程では、地区合同にはコルホーズ、ソフホーズ、ソ連邦農業省、果実野菜経済省、調達省、食肉・牛乳工業省、食品工業省、土地改良・水利省、農業建設省、農業技術国家委員会および林業国家委員会所属の経営間企業（組織）とその他の企業、組織が入り（州レベル以上の合同にはコルホーズ、ソフホーズに代って地区農工合同が入る）、いくつかの地区にサービス供給している企業や組織、また農産物の生産、調達、加工および実現と結びついているその他の省庁の企業や組織は当該上級諸機関（部門諸機関）との合意によって加入しうる（第2項）と規定され、農工合同に農工コンプレクスの形態としての普遍性を与え、国家行政地区を基本的単位とするコンプレクス編成に単一化する方向で体系の整備がはかられている。

すべてのレベルの新しい合同の構成企業、組織は、経営上の自主性、自主バランスをもち、法人格を有し、所轄官庁への所属を保持する（地区合同規程第2項、第33項、州レベル以上の規程第2項、第16項）とともに合同そのものも独立バランスをもち法人格を有する（それぞれ第4項）。同時に、新しい合同に対する指導・管理系統が国家行政機構の中に明確に位置づけられた。

構成企業・組織および合同そのものの経営上の自主性、自主バランス、法人格については旧規程においてもほぼ同様に規定されていた（第5項、第7項、ただし、構成企業の所轄官庁への所属は明記されていなかったが自明であった）。だが、合同の所属については明記されず、構成企業・組織の所轄官庁別の指導・管理系統の錯綜が実際に問題とされてきたが、新しい地区合同は地区人民代議員ソヴェトとその執行委員会および州、地方、自治共和国農工合同（州区分をもたない共和国ではその閣僚会議）に従属し（第5項）、州レベル以上の合同は州、地方人民代議員ソヴェトとその執行委員会または自治共和国閣僚会議に従属する（第6項）ことが規定されたのである。

合同の課題（任務）について、創設目的に規定されて新しい合同は、一つの統一体としてのコンプレクスの課題の具体性、総合性、体系性および目的志向性の点で著しい特徴をもっており、それは合同の権利と義務についてもほぼ当

てはまる。

新規程では、食糧生産の増大に向けて（「食糧計画」の実現に向けて）土地利用、畜産、肥料、種々の資源利用、農業生産へのサービス、刺激、副業の分野から自動化管理システムと情報・計算サービス供給システムに至るまで効率向上のためのコンプレクスとしてのかなり具体的な課題が列挙されており（それぞれ第3項）、それらは、従来の規程における課題とは、部分的には重複しつつ、全体的性格は著しく異なっている。

一方、合同の権利と義務に関して、旧規程では「計画化」「科学・技術進歩」「基本建設」「物質的・技術的供給、生産物実現」「カードル、労働、賃金」および「財務、信用、計算、報告」の各分野について規定されていたのに対して、新規程（地区合同）は、「部門間生産・経済連関」分野の新設、「物質的・技術的供給」分野と「農産物実現」分野の分離、「計画化」分野における合同構成企業・組織の所属省庁別および業務上の領域別規定などに形式的かつ内容的な特徴をもっている。なお、州レベル以上の合同における権利、義務は基本的業務に関する上級機関への提案、構成企業・組織間の調整、合同内部事項の決定・承認にかかわる機能が中心となっている。

合同の指導体制は行政機関を中軸とした国家的指導管理体制の一環としての性格を強め農工コンプレクスの国家機構への再編をより直接的に方向づけるものとなっている。

合同の指導機関である合同協議会は、従来は、議長（総企業長）、その代理、コルホーズ議長、ソフホーズ企業長、その他の構成企業の指導者および合同の社会組織の代表によって構成され、協議会議長は合同の議長（総企業長）であり、合同管理部の専門家、構成企業・組織の専門家、生産先駆者が協議会の活動に引き入れられた（第11項）。また、活動の日常的指導は議長が行なう（第14項）が、個別の部門や活動の組織的・技術的指導は主導的（筆頭）企業の管理部によって行なわれ、独立的管理機関が創設される場合もある（第15項）。合同議長（総企業長）は主導的（筆頭）企業の企業長（議長）であるが、独立的管理機関をもつ合同では議長は合同協議会によって選出され、上級機関によって承認され（第16項）、また、合同の技術的・経済的発展問題の検討、生産の協同化、集積、専門化、地域的配置の研究等のために最も熟練した専門家と生産先駆者による技術・経済会議が創設されうる（第20項）ことになっていた。こうした規程に対して新規程で異なる点は、まず、新しい地区合同の最高管理機関である合同協議会は、その権限の範囲内で国家管理機関であると規定されたこと（第7項）、その構成には、地区執行委員会農業管理局長、その第一代理、コルホーズ議長とソフホーズ企業長、農

工コンプレクスの他部門の企業・組織の代表が入り、コルホーズ議長とソフホーズ議長が協議会全メンバーの多数を占めなければならないとされ、協議会議長は地区執行委員会農業管理局長であり（第8項）、同時に地区執行委員会の第一議長代理であること（第10項）、また、協議会の実行機関が地区執行委員会農業管理局の機関と定められたこと（第12項）などである。なお、州レベル以上の合同では、その構成に、地区の場合のコルホーズ議長、ソフホーズ企業長に代って地区農工合同協議会議長が加わり、合同協議会議長は各人民代議員ソヴェト執行委員会第一議長代理である（第9項）、また、協議会集会和集会の間の合同の活動の業務上の指導は幹部会がおこない、幹部会は合同協議会の執行管理機関であり、それは合同協議会集会で協議会メンバーの中から挙手投票で選出され、その議長が合同議長になること（第11項）などが主に異なる点である。

最後に、合同に参加する個別企業、組織の加入・脱退の規定にも修正が加えられている。

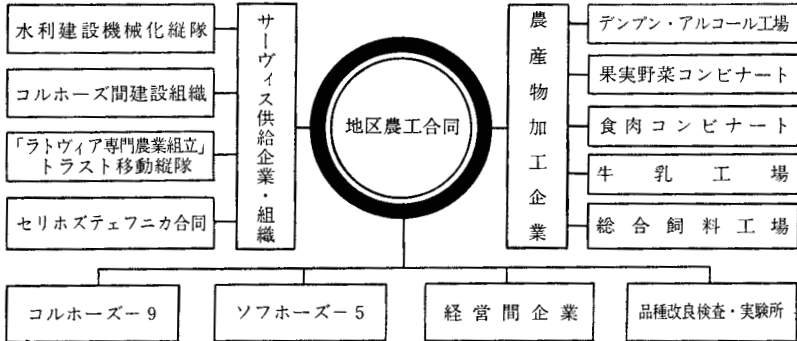
旧規程では各企業、組織の自由意思原理に基づく加入が明記されていた（第1項）が新しい規程ではそれがない。それに照応して、合同の改組（合同、合併、分割、分離）および解消が加入企業・組織の決定と、その合同の形成を認めた機関によるその決定の承認によって行なわれる（旧規程第93項）規定が、その合同の創設を決定する機関によって改組、解消は行なわれる（新規程第36項）というだけの規定に変わった。

以上、従来の「農工生産合同規程」と新しい「地区(州、地方、自治共和国)農工合同模範規程」との比較検討を通じて新しい農工コンプレクスの管理体系の骨格と特徴を考察してきた。こうした農工合同に対する上級管理環も形成されてきている。連邦構成共和国閣僚会議幹部会に農工コンプレクス問題に関する委員会（農工コンプレクスに加わっている省の大臣や指導者、担当責任者より構成され、閣僚会議第一議長代理が議長となる）、ソ連邦閣僚会議にもその幹部会の農工コンプレクス問題に関する委員会が設けられている（その企業、組織が地区農工合同に含まれている各省・国家委員会の閣僚・議長を中心メンバーとし、第一副首相が議長）のである。

こうして農工コンプレクスは国家管理体系の一環に位置づけられ<sup>(22)</sup>、「経済的な面でも政治的な面でも、この10年間の中心的な問題<sup>(23)</sup>」とされる食糧問題解決の重要な一翼としての使命を担うことになったわけであり、前述のよう

にこの間実態面での整備が急速な進展をみせてきているのも十分首肯しうるのである（なお、地区農工合同の一例を示せば別図のとおりである）。

ラトヴィア共和国タルシンスク地区農工合同概要



(出所) *Экономическая газета*, № 16, 1983.

### 3 農工コンプレクスにおける部門間管理の若干の問題

「食糧計画」の実現に向けて農工コンプレクスの管理の再編成が進行しつつあるが、その過程で重視されている問題に、今回の「食糧計画」の必要性をもたらしたコンプレクスの諸部門のアンバランスの克服の課題がある。この問題は諸部門の発展の不均衡の側面とともに部門間の相互関係の側面を含んでいる。この後者の側面における課題は、肥大化し相互に関連性をもたなくなった管理機関を如何に効率的で、相互に有機的な関連をもち、コルホーズ、ソフホーズと直接結びついたものに改善していくか、という形で提起されている。こうした管理における部門間の相互関係の問題を、コルホーズやソフホーズとの組織的、経済的結びつきが弱いと指摘された農業へのサービス供給機関に焦点を当てて検討しよう。

農業電化管理機関であり、農業への技術的サービス供給組織である「セリホズエネルギー」をめぐる論争が1982年から83年に行なわれた<sup>(24)</sup>。そこでの論点は、「セリホズエネルギー」の全連邦、共和国レベルの機関の創設は是か非か

ということにあった。イ・カルリュク<sup>(25)</sup>が単一の連邦「セリホズエネルギー」の不在が地区および州レベルの動力職務の作業の不十分な効率の重要な原因であるとするのに対して、ヴェ・ポロヴィク<sup>(26)</sup>はこの意見に賛成せず、全連邦および共和国的「セリホズエネルギー」の創設は農業電化管理を改善しないのみならず逆に悪化させうる、重要なことは、それがこの組織の省庁的孤立化を強め、コルホーズ、ソフホーズの必要からの農業電化の乖離をもたらすであろうということだと主張し、これらの意見を対象にして論争が行なわれたのである。基本的に、「セリホズエネルギー」の地区、州、共和国組織の従事者はイ・カルリュクの主張に賛同した。その根拠の代表的なものは、これらの組織につれて農業電化が質的に改善されはじめている<sup>(27)</sup>、したがってその可能な限りの強化のためにコルホーズ、ソフホーズにおける生産基地と技術的サービス供給の中央拠点の建設が必要である、というものである。これに反対する論拠としては、創設された州「セリホズエネルギー」は自己の地区の下級組織に実際上何ら援助を与えていない、全連邦「セリホズエネルギー」の創設からは何も改善されないだろうし、あらゆる雑費等の支出が増えるだけで命令書と何十もの報告指標が追加されることになるだろう、また、地区組織でさえ農業生産の必要と隔っている<sup>(28)</sup>、などである。

「地区農工合同の創設とともに農村での技師・技術的職務は著しく集中化され、コルホーズとソフホーズの農業技術設備の修理と技術的サービス供給の組織化に関する多くの機能は地区『セリホズテュフニカ』の合同に移った<sup>(29)</sup>」と報道されているように、上記論争の提出した論点の重要性とは別に農業へのサービス供給分野における機能の集中が進行しているのが実態である。特にエストニア共和国における物質的・技術的供給活動の集中化の進行は、この問題での一つの典型的事例を提供していると考えられる。エストニアにおける農業への物質的・技術的供給組織は、エストニア共和国農業技術国家委員会とエストニアコルホーズ建設機関（「エストコルホーズストロイ」）の二つの基本的形態に集中化されている。ここには土地改良・水利省が存在しないことから土地改良、山林開拓および水利建設関係の総合的作業はすべて共和国農業技術国

家委員会によって行なわれる。その結果、この組織におけるサービス供給機能の集積と集中は、コルホーズとソフホーズのための土地改良から機械および設備の納入・組立・修理・技術的サービス供給、常置の生産過程の機械化と電化、農業用貨物の輸送、農作業への直接的参加に至るまでの大量の物質的・技術的供給の遂行を保障するまでになっているとされる<sup>(30)</sup>。こうした経験から、「コルホーズとソフホーズへの生産的・技術的サービス供給の最も合目的組織形態は、その下ですべての種類の活動が共和国内の可能なかぎり少数の企業（理想では1企業）に集中するようなものである<sup>(31)</sup>」と結論されている。また、クルガンスク州プリトボーリ地区では、専門化されたサービス供給組織が「農業機械化電化経営間合同」や「土地改良・水利建設機関」の形で創設され、同地区内での物的基盤（建物、工作機械設備）、サービス供給職員の維持資金が年間総計150万ルーブリ節約された<sup>(32)</sup>。また、「農業機械化電化経営間合同」では、農作業の最盛期における労働力不足と冬期での修理工場労働者の不足（多くのサービス供給組織の働き手は冬期に暇）を労働力の移動で効率化を図り改善しているという<sup>(33)</sup>。

こうして農工コンプレックスの部門間相互関係システムの一部面である個別的な生産的・経済的機能の集中化は一定の成果を生みつつ進展しているが、それに伴う問題点も見逃しえない。その一つは、機能の集中がコルホーズやソフホーズの活動レベルから乖離し、実質的な連関を失うおそれである。カリーニン州「ボドゴロードニェエ」ソフホーズのエヌ・スミルノフ議長が、「メジュコルホーズストロイ」（経営間コルホーズ建設機関）の活動について、「この組織が地区にのみ存在していた間はコルホーズとソフホーズは、まず最初に、そしてどこに建設する必要があるかを自分たちで一緒に決定していた。州コルホーズ間建設合同、その後ロシア共和国コルホーズ建設合同が創設された後に状況は激しく変化した。今では誰も地区の意見を考慮に入れない。これらの建設合同に農業組織の代表者は請願者として行っている。…上級諸機関の創設に関連していくらの雑費が生じたかも知らない。だがそれらすべてを維持しなければならない。すべてを誰によって？コルホーズとソフホーズによってだ<sup>(34)</sup>」

と述べていることは上述の危惧を裏書きするものと言えよう。

また、部門間の連関は省庁間の相互関係として現われてこざるを得ない以上、いわゆる省庁間の壁・縄張り主義の克服は容易なことではない。たとえば、トラクター・農業機械製作部門と農業との間の結節環となっている農業技術国家委員会に関して次のような状況がある。つまり、工場も部門も消費者＝農業に納入される機械の質に対する責任を負わず、納入される技術設備のそれ以後の世話は農業技術国家委員会の企業に移されるが機械、設備の納入者に影響を与えるような関連になっていない（トラクター・農業機械製作部門は合同に加入していない）、そして、農業におけるそれらの利用は個人の責任を要求されないという事態<sup>(35)</sup>である。部門間の関係を形式的なものに終らせず、実質的な連関を確立するためには省庁間相互の課題、労働内容の確認と、そうした個別的な課題、業務の連鎖が全体として形成するものの個別的部門、経営、個人にとっての意義の明確化が必要である。この点の改善については十分考慮されてきているとは言い難い。ただ、今回の一連の措置の中でサービス供給企業の活動の評価がそこでの作業量のみで拠った過去の方式から、供給先の経営における農産物の調達計画の遂行状況と直接結びつけられる方向に変化しつつあることは一つの前進面であるが。

### おわりに

本稿では、農工コンプレクスが「食糧計画」の中で、物質的・技術的側面と管理・計画化の側面において枢要な位置づけを与えられ、同時に、その管理体系の国家機構への組み入れ＝再編が法的に整備され、実態としても進行しつつあることを見てきた。そして、そうした新しい管理体系の直面する問題の一端を部門管理について若干検討した。今後、農業と他部門との、また、部門内部の連関がいっそう複雑になる中で、農工コンプレクスの生産・管理環としての大規模化と、国家機構への包摂は、基礎的生産単位であるコルホーズ、ソフホーズおよびそれらの成員と如何に関連しながら進んでいるのか——この点についてのより具体的な実態分析がいっそう必要である。

## 注

- (1) “О Продовольственной программе СССР на период до 1990 года и мерах по её реализации”, Доклад Генерального секретаря ЦК КПСС товарища Л. И. Брежнева на Пленуме ЦК КПСС 24 мая 1982 года, *Правда*, 25 мая 1982 года. 邦訳「1990年までの期間のソ連の食糧計画とそれを実現する措置について」ソ連共産党中央委員会総会（1982年5月24日）でのブレジネフ中央委員会書記長の報告、『日ソ経済調査資料』№ 603, 1982年7・8月合併号, 1頁。以下「ブレジネフ報告」と略し邦訳文献の頁数のみ示す。
- (2) “Продовольственная программа СССР на период до 1990 года”, *Правда*, 27 мая 1982 года. 邦訳「1990年までの期間のソ連の食糧計画」前掲書18頁。以下「食糧計画」と略し邦訳文献の頁数のみ示す。
- (3) 「ブレジネフ報告」前掲書2—4頁。
- (4) ブレジネフ政権時代のソ連農業の実態分析とともに「食糧計画」策定の背景としての当面する問題点および計画内容とその関連施策の詳細な実証的検討が紫崎嘉之「ブレジネフ政権下のソ連農業の動向（上・下）」『農業総合研究』第37巻第1号（昭和58年1月）、同第2号（同4月）で行なわれている。
- (5) 「ブレジネフ報告」前掲書, 10頁。
- (6) 「食糧計画」前掲書, 18—19頁。
- (7) 「食糧計画」前掲書, 28頁。
- (8) 「食糧計画」前掲書, 32頁。
- (9) 「食糧計画」前掲書, 37頁。
- (10) 「ブレジネフ報告」前掲書, 10頁。
- (11) 「食糧計画」前掲書, 38頁。
- (12) 「食糧計画」の実施に伴うこうした措置に関して次の諸決定が党中央委員会と閣僚会議により採択され、1982年5月24日の中央委員会総会で確認されている（すべて『日ソ経済調査資料』№603に邦訳が掲載されている）——「農業および農工コンプレクスのその他の諸部門の管理の改善について」、「経済メカニズムの改善とコルホーズとソフホーズの経済の強化にかんする措置について」、「コルホーズとソフホーズを指導的要員と専門家によっていっそう強化し、農業生産を発展させる上での彼らの役割と責任を高めることについて」、「農産物の増産とその質の向上にたいする農業従事者の物質的関心をつよめる措置について」、「コルホーズ、ソフホーズ、その他の農業企業に畜産従事者を定着させるための補足措置について」、「農村住民の生活の住宅条件、公共・生活サービスおよび社会・文化的生活条件をいっそう改善する措置について」。
- (13) *Экономическая газета*, № 31, июль 1983. これらは、地区、州、地方、共



- 和国（自治共和国）総数のほとんどで農工合同が形成されたことを示している。
- (14) ただし、この表においてカバーしている農工コンプレクスの範囲は明示されていない。第1表の農業発展のための基本投資総額が第2表の「うち農業」への投資額とほぼ合致しているのみである。なお、1961—65年の農工コンプレクスの諸部門への投資の全国民経済の総投資量に占める比重は25.1%、第10次5カ年計画期と1981—85年の計画期のそれは32.5%であるという試算もある（Н. Сметанин, “Продовольственная программа: темпы, пропорции”, *Плановое хозяйство*, № 9, 1982, стр. 77.）。
- (15) *Экономика сельского хозяйства на современном этапе*, Под редакцией А. М. Емельяного, С. И. Половенко, М., 1980 г., стр. 162.
- (16) Т. Дацевич, “Агропромышленный комплекс страны и его составные звенья. Майский (1982 г.) пленум ЦК КПСС о развитии АПК”, *Плановое хозяйство*, № 11, 1982, стр. 119.
- (17) В. Ф. Гарбузов, “Продовольственная программа партии и задачи финансовых органов”, *Финансы СССР*, № 7, 1982, стр. 5. 邦訳『日ソ経済調査資料』№ 609, 1983年2月号, 5頁。
- (18) “Положение о производственном объединении в сельском хозяйстве”, *Экономика сельского хозяйства*, № 4, 1979, сс. 32—44.
- (19) 岡田尚三「ソ連社会主義企業の新局面——農工複合体の組織と管理——」儀我壮一郎編『公企業の国際比較』青木書店, 1982年, 234—236頁。
- (20) 『日ソ経済調査資料』№ 603, 49—54頁。
- (21) “ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ о районном агропромышленном объединении”, *Экономика сельского хозяйства*, № 2, 1983, сс. 75—89. “ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ об областном, краевом, республиканском (АССР) агропромышленном объединении”, Там же, сс. 75—89.
- (22) 従来の合同の規程に「国家は合同の債務に関して責任を負わないし、合同は国家の債務に関して責任を負わない」（第48項）という規定があった。これが従来の合同の基本的性格を端的にあらわしている。
- (23) 「食糧計画」前掲書, 19頁。
- (24) “Совершенствование управления АПК”, *Экономика сельского хозяйства*, № 5, 1983, сс. 50—52.
- (25) И. Карлюк, “Повысить эффективность электрификации сельского хозяйства”, *Экономика сельского хозяйства*, № 2, 1982, сс. 18—23.
- (26) В. Боровик, “Всегда ли нужны новые органы управления?”, *Экономика сельского хозяйства*, № 10, 1982, 56—61.

- ㉓ たとえば、1977年創設のカリーニン州の地区「セリホズエネルギー」の企業の作業量は735,000ルーブリから5,320,000ルーブリ（1981年）に増大し、その州組織の創設に伴って融資、会計の問題を著しく効果的に解決できたという（*Экономика сельского хозяйства*, № 5, 1983, стр. 51.）。
- ㉔ たとえば、地区「セリホズテフニカ」（農業技術供給機関）では長い間計画化と物質的刺激のシステムが、それによれば気楽に利潤計画を遂行でき、物質的報奨フオンドを補完できるような高くつく有利な請負仕事のみを探すことを強いる方法でたてられており、この従事者のためにこの組織は時々遂行された作業量を水増ししつつあらゆる手管を使った（*Там же*, стр. 52.）。
- ㉕ *Экономическая газета*, № 32, 1983.
- ㉖ В. Шалопухо, “Вопросы комплексного производственно-технического объединения в районных агропромышленных объединениях”, *Экономика сельского хозяйства*, № 5, 1983, стр. 53. こうした集中の結果、1961—79年に生産的サーヴィス量は6.8倍に増加したといわれる（*Там же*, стр. 54.）。
- ㉗ *Там же*, стр. 54.
- ㉘ Н. Багрецов, “Районное звено управления АПК”, *Вопросы экономики*, № 2, 1983, стр. 131.
- ㉙ *Там же*, стр. 132.
- ㉚ *Экономика сельского хозяйства*, № 5, 1983, стр. 52.
- ㉛ Н. Копач, “Управление агропромышленным комплексом”, *Вопросы экономики*, № 4, 1982, стр. 88.