

# ソビエト自動車企業の賃金とプレミアム

## ——ボルガ自動車工場の事例研究——

小 田 福 男

### 目 次

はじめに

- 1 ボルガ自動車工場の概要
- 2 賃金形態での物質的刺激
- 3 経済的刺激フォンドの形成と利用
  - 3.1 フォンド計画額の算定
  - 3.2 活動実績に応じた修正
  - 3.3 物質的報奨フォンドの利用

おわりに

### は じ め に

今日（1981年現在）、ソビエト自動車工業は世界の中で、日本、アメリカ合衆国、西独、フランスに次いで第5位に位置している<sup>1)</sup>。その総生産台数は、219.8万台に上っており、その内訳をみると、乗用車が132.4万台、トラック・バスが87.4万台である<sup>2)</sup>。本稿で取り上げるボルガ自動車工場（正式名—ソ連邦誕生50周年名称・労働赤旗勲章・ボルガ自動車工場）は1970年に完成した、ソ連最大の乗用車生産工場で、1981年の生産台数は83万台に上っており、ソ連

---

原稿提出日 1986年1月16日

\* この論文は、文部省特定研究経費の補助を受けて行なった研究の成果の一部である。

1) 文献〔29〕，109頁。

2) Народное хозяйство СССР.〔9〕，с. 196.なお，文献〔29〕では各々，223万台，135万台，88万台となっている（109頁）。

の乗用車生産台数の60%強を占めている<sup>3)</sup>。

さて、本稿のまず第一の課題は、このボルガ自動車工場における賃金およびプレミアムによる物質的刺激の実態を説明することである。すなわち、この工場において1974年—1975年の時期に賃金およびプレミアムがどのように算定され、各個人に配分されていたかを具体的に明らかにすることである。それによってソ連自動車製造工場の実像の一端が明らかになる。ただしさしあたり、それは1時点でのしかも1企業の1つの側面の説明でしかないが。筆者は以前にソビエトの別の自動車製造企業（リハチョフ名称モスクワ自動車工場＝ジル）を取り上げて、その集团的刺激システムの実態を分析したことがある<sup>4)</sup>。本稿はそれのいわば続稿である。

ところでボルガ自動車工場の管理システムは、「バズシステム」と呼ばれ、1973年以後、党一政府によって先進的な管理システムであり、他の企業（自動車製造部門に限らない）が見習うべき模範であると承認された<sup>5)</sup>。この先進的管理システムとしての「バズシステム」の内容は次の諸点にある<sup>6)</sup>。

①上級レベル（作業所、全工場レベル）への職能的管理諸部門の集中化およびライン管理部と職能的管理部の権限・責任の区分の明確化、

②新しい労働ノルマ化方法、

③労働組織の集团的形態（班形態）の広範な適用、

④計画的職務転換体制の導入、

⑤新しい賃金制度の導入、

これらのうち、本稿では主として⑤の新しい賃金制度を具体的に検討する。

また本工場では経済的刺激フォンドの形成についても、新しい「実験的方式」と言われる方式が設定された<sup>7)</sup>。

3) 文献 [29], 113頁。

4) 文献 [28] を参照。

5) Афи́тов [1], с. 4. なお、その際この「バズシステム」の導入に適している企業の特徴としては、大量流れ生産形態を有し、高度な自動化・機械化レベルにあるということであった (Афи́тов [1], с. 4.)。

6) Там же, с. 32.

7) Щербаков [27], с. 67.

そこで、これらの先進的、「実験的」な物質的刺激システムの特徴はどこにあるか、さらにそれらによってどのような問題がどのように解決されようとしているのか（物質的刺激システムの意味）を検討するのが、本稿の第2の課題である。

## 1 ボルガ自動車工場の概要

本工場は1967年に建設が開始され、1970年4月19日に初めて6台の乗用車を生産し<sup>8)</sup>、1971年から本格的量産を開始した新しい乗用車工場である。この工場の建設はイタリアのフィアット社との技術提携を基礎にしていた。フィアット社は工場のレイアウトを設計し、必要な機械・設備のリストを作成した<sup>9)</sup>。そして約3.5億ドル分の機械・設備を供給した。これは予定建設費総額10億ドルの35%に相当する<sup>10)</sup>。そして、1970年にF I A T-124をベースにしつつ、ソ連国内向けに設計変更された乗用車「ジグリ」バズー2101の試験生産が始まったのである。その後、1973年12月には通算生産台数が100万台を突破し、1975年7月9日には200万台、1976年12月には300万台、1978年6月には400万台、1979年10月には500万台、1981年3月には600万台を突破した<sup>11)</sup>。

ボルガ川沿岸のトリアッチ市にあるこの工場は、スコーピン自動車ユニット工場、ベレベイ「自動車規格部品」工場、ジミトロフグレード自動車ユニット工場とともに生産合同バズを形成している<sup>12)</sup>。自動車生産合同には2つのタイプがある。一つは、合同に参加した企業が企業としての法律的な独立性を失っている合同である。これにあてはまるのは生産合同ジル、生産合同ガズ等である。そしてもう一つのタイプが、合同の構成に入った企業が法律的独立

8) Десятилетие... [4], с. 1.

9) 文献 [30], 183頁。

10) 文献 [31], 7—8 頁。

11) Шегуров и др. [26], с. 106, Совершенствование... [17], с. 196.

12) 自動車工業省管理下の生産合同は、1971年には3つしかなかったが、1980年には21に増えて、その後また1つ増えて22になっている (Поляков [11], с. 39, Совершенствование... [16], с. 17.)

性を維持している合同である。この生産合同バズはこのタイプに属する。そして1976—1980年においては後者のタイプの合同が増える傾向にある<sup>13)</sup>。生産合同バズは、1975年現在、約12万人の従業員を擁し、約17億ルーブルの売上高を有している<sup>14)</sup>。

この生産合同の主力工場であるボルガ自動車工場は6つの生産的下位単位に分割されている。それは、冶金作業所、プレス作業所、機械・組立作業所、総組立・車体作業所、スタータ・発電機作業所（1975年現在、建設中）、補助的諸職場棟である。〔図1〕は、これらを含むボルガ自動車生産合同の組織図である<sup>15)</sup>。

## 2 賃金形態での物質的刺激

ボルガ自動車工場では、1970年の操業開始と同時に新しい賃金システム「ノルマ化課題の遂行に対する追加給のあるプレミアム付時間給」<sup>16)</sup>が導入された。これによれば、労働者の受取る賃金は次の3つの部分に大きく区分される。(1)時間給、(2)ノルマ化課題遂行追加給、(3)労働必要量引下げプレミアム。従来の理解でいえば、(1)時間給は文字どおり時間給形態にあたり、後2者は出来高給形態ということになる<sup>17)</sup>。

さて、(1)時間給部分はさらに次の3つの部分に区分される。(a)賃率に応じた支払い（賃率額）、(b)職業的熟練付加給、(c)労働条件付加給。まず(a)賃率額は

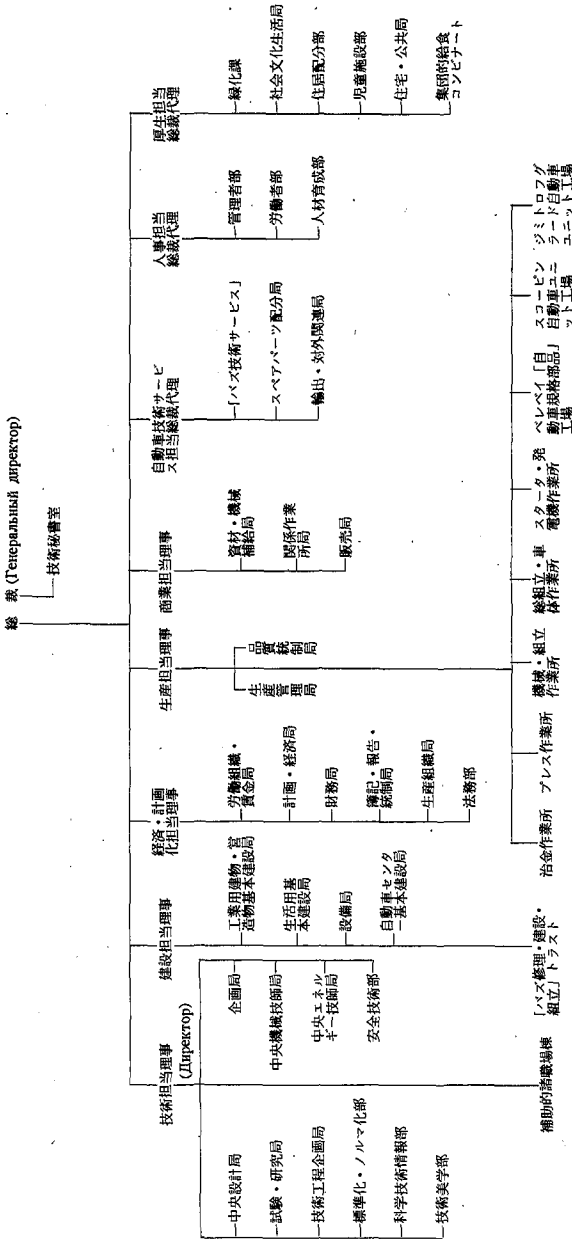
13) Поляков [11], с. 40.

14) Совершенствование... [17], с. 197. なおボルガ自動車工場の1974年の年平均工業—生産的従業員数は、63,823人である。ただしこの人数は、全従業員から非工業的性格の組織の従業員（工場の病院、幼稚園、食堂、教育施設等の従業員）と基本建設に従事する従業員を除外した数である（参照：海道進『現代社会主義企業論』、有斐閣、昭和41年、150、151頁）。

15) Фурсов и др. [23], с. 6-7. なお Особенности... [14], с. 98-99 にもほぼ同様な組織図が示されている。ただし部分的に異なるところもある。例えば、各分野担当理事が総裁代理になっていること、商業担当理事（総裁代理）のもとに輸送局があること等。

16) Фурсов и др. [23], с. 96.

17) Афи́тов [1], с. 21.



〔図1〕ボルガ自動車生産合同の組織図

6等級賃率表に従って決められる。この賃率表の等級間格差は12%で、第1等級と第6等級の賃率の比率はほぼ1:1.8である。ただし、若干の職種の補助的労働者（倉庫係、貨物用エレベーター係等）はこれより10%だけ低い賃率賃金が適用されている<sup>18)</sup>。(b)職業的熟練付加給は、同一等級内での熟練の差（個人間の差や個人の熟練の向上）や他の職務・作業の習得を賃金支払いの上で考慮するための付加給である。職長が各労働者の熟練度について年1回査定する。この付加給の大きさは、各々の賃率額の4%、8%ないし12%である。4%の付加給が与えられるのは、例えば基本的生産労働者が6か月間にわたってきずものをつくらなかった場合である。そしてそれが1.5年間で8%、3年間で12%の付加給が与えられる。1975年には6,000人強の人々が、いずれかの%の付加給を得ている<sup>19)</sup>。(c)労働条件付加給は、各労働者の労働条件（労働の緊張性を含む）に応じて賃率額<sup>20)</sup>の4、8、12、17、22、27%の大きさで支払われる。従来の賃金制度よりも労働条件の差をより厳密に考慮している。

次に(2)ノルマ化課題遂行追加給は、(1)時間給の一定比率という形で算定され、作業班による月間課題遂行度によって左右される。この追加給の最大率は、基本的生産職場の基本的労働者についてみれば、100%の月間課題遂行に対して時間給の40%である。そして月間課題遂行が100%以下の場合の追加給の大き

- 18) Фурсов и др. [23], с. 97. なお、1979年の団体協約の中で提示されている時間賃率表は次のようである。

7時間労働日のもとでのボルガ自動車工場の労働者の時間賃率表（コペイカ）

労働者の種類	等 級					
	I	II	III	IV	V	VI
大部分の労働者	44.7	48.7	53.9	59.6	67.0	76.7
補助的労働者の一部	41.8	45.5	50.3	55.7	62.7	71.7

（出典：Коллективный договор ВАЗа на 1979 год. Тольятти, 1979, с. 48.）

これによれば、第1等級と第6等級の格差は1:1.72になっているし、一般労働者と補助的労働者の一部との格差は若干縮小されている（前者を100とすると後者は93.5%前後である）。

- 19) Осипов [13], с. 134.

- 20) この賃率額を、職業的熟練付加給を加えた賃率額と規定している文献もある（Осипов [13], с. 128-129.）。

さは次のようである。

96～100%——→時間給の24～40%

91～95%——→ " の12～20%

81～90%——→ " の1～10%

基本的生産職場の補助的労働者の場合にはその最大率は時間給の30%、その他の補助的労働者の場合は20%である<sup>21)</sup>。そして原則として課題の超過遂行に対する物質的刺激は行なわれない。また、この追加給を実際に個々の労働者に支給する場合に、職長はそれを加減する権利を有している。すなわち、一貫して課題を遂行しない労働者に対してこの追加給を50%以内で削減しうるし、逆に班の課題遂行に対して特に貢献している労働者の追加給をやはり50%以内で増額することができる。

最後に(3)労働必要量引下げプレミアムは、最短期間での企画労働必要量の達成を特に刺激するために設定されたプレミアム(賃金フォンドの枠内での)である<sup>22)</sup>。その具体的額は、企画労働必要量を1として、班の月間労働結果における実際労働必要量指標に応じて、賃率額に対する以下のような比率で決められる<sup>23)</sup>。

実際労働必要量,	1.0——→賃率額の20%
	1.0—1.1→ " の18%
	1.1—1.2→ " の16%
	1.2—1.3→ " の14%
	1.3—1.4→ " の12%
	1.4— → " の10% <sup>24)</sup>

21) Афи́тов [1], с. 29. Толкачев и др. [19], с. 29.

22) ただし1974年にはほぼ目的が達成されたので、その後労働必要量の新しい目標値が決定され、その達成レベルに応じてこのプレミアムが支払われるようになった(Афи́тов [1], с. 30.)。

23) Фу́рсов и др. [23], с. 101-102. ただし、労働必要量引下げに関して各計画月毎に承認された指標が遂行されない場合には、このプレミアムは支給されない。

24) Афи́товによれば、10%のプレミアムが支給されるのは実際労働必要量が1.4-1.8の場合であるとしている(Афи́тов [1], с. 30.)。

以上において、ボルガ自動車工場の新しい賃金システムが解明された。最後に、1971年と1973年における各構成部分の比率を示しておこう（〔表1〕）。

〔表1〕1971年、1973年の賃金構造

	1971年	1973年
賃金の時間給部分、%	65	61
〔内訳〕 賃率に応じた支払い	59	54.6
職業的熟練付加給	0.8	1.1
労働条件付加給	5.2	5.3
課題遂行追加給、%	16.2	19.8
労働必要量引下げプレミアム、%	6.2	8.8
その他の伝統的支払い（休暇手当、夜勤・超過勤務手当）%	12.6	10.4

出典：Фурсов и др. [23], с. 103.

### 3 経済的刺激ファンドの形成と利用

一般に、ソビエト企業において利潤から形成される経済的刺激ファンドには3つの基本的種類がある。それは、物質的報奨ファンド、社会文化措置・住宅建設ファンド、生産発展ファンドである。物質的報奨ファンドは、後で詳しく述べるように、従業員個人々人に対するプレミアム等に使われる。社会文化措置・住宅建設ファンドは、主として児童施設、文化施設、住宅等の建設や維持のために使われる。生産発展ファンドは、企業自らの非集中的投資の財源として自らの設備の更新等に使われる。これらの物質的刺激ファンドへの控除額の決定は次のような過程を経る。まず経営全般にわたる5か年計画の作成段階で5か年の各年度におけるファンド額がいわば第1次計画額として決められる。その後、当該年度の年度経営計画の数値（諸般の事情で5か年計画作成段階での数値が修正されることが多い）が決められると、それに応じて物質的刺激ファンドの第1次計画額が修正される（第2次計画額の決定）。さらに、当該年度の活動実績が判明すると、それに応じてこのファンドへの実際控除額が算定される。そこで以下で、ボルガ自動車工場の1975年度のファンド計画額の決定状況、1974年の実際控除額の決定状況を検討しよう。



3.1 フォンド計画額の算定<sup>25)</sup>

まず、物質的報奨フォンドの第1次計画額からみていこう。〔表2〕は、ボルガ自動車工場の1975年の経済的刺激フォンドの計画数値の計算データである。

〔表2〕経済的刺激フォンドの計算（1975年の計画値）

指 標	1971年の 計画数値	1975年		
		5 か年計 画数値	修正年度 計画数値	背 離
(1) 1967年7月1日の企業卸売価格での商品生産物高 千ルーブル	499615	1929500	1490600	-438900
(1)a 1971年計画に対する比率 %	100.0	386.2	298.3	-87.9
(2) 利潤額（5 か年計画と比較しうる価格及び条件で） 千ルーブル	159640	594152	175030	-419122
(2)a 1971年計画に対する比率 %	100.0	372.2	110.2	-262.0
(3) 自動車生産台数 台	160000	635000	635000	0
(3)a 生産台数増大 %	100.0	396.9	396.9	0
(4) 企画原価習得係数増大 %	152.9	147.0	143.5	-3.5
(5) 1従業員当りの労働生産性 台/人	4.4	9.12	8.9	-0.22
(5)a 1971年計画に対する比率 %	100.0	207.3	202.3	-5.0
(6) 基本フォンドの完全な補填用減価償却 控除 千ルーブル	—	64372	64343	-29.0
(7) 資金フォンド 千ルーブル	75449	—	—	—
(8) 物質的報奨フォンド 千ルーブル	8613	14204	11884	-2320
〔背離による変動の内訳〕				
自動車生産台数増大から 千ルーブル	—	—	—	0
企画原価習得係数増大から 千ルーブル	—	—	—	-1188
労働生産性向上から 千ルーブル	—	—	—	-1132
(9) 社会文化措置・住宅建設フォンド 千ルーブル	—	4687	3922	-765
(10) 生産発展フォンド〔計〕 千ルーブル	—	38479	28661	-9818
〔内訳〕 利潤から	—	13903	4096	-9807
減価償却から	—	24526	24515	-11
不必要財産の販売から	—	50	50	0

出典：Фурсов и др. [23], с. 106-107.

25) 本節は、Фурсов и др. [23], с. 105-108, を参照した。その際、表の数値において計算ミスと思われる所は補正した。

〔表 3〕 経済的刺激ファンドへの控除数値

1. 物質的報奨ファンド (FMP), 1971年の計画での賃金ファンドに対する%	
(1) 5か年計画課題との比較での, 年度計画における自動車生産増大テンポの背離の各%に対して	0.161
(2) 5か年計画課題との比較での, 年度計画における企画原価習得テンポの背離の各%に対して	0.45
(3) 5か年計画課題との比較での, 労働生産性向上テンポの増大(低下)の各ポイントに対して	0.3
2. 社会文化措置・住宅建設ファンド (FSKM), FMP に対する%	33
3. 生産発展ファンド (FRP)	
(1) 利潤に対する%	2.34
(2) 基本ファンドの完全な補填のための減価償却額に対する%	38.1

出典: Фурсов и др. [23], с. 106.

1975年の物質的報奨ファンドの第1次計画額(5か年計画数値)は,〔表2〕の(8)の第2項の数値, 14,204千ルーブルである。この額は, 前述のように1971-1975年の5か年計画の作成段階で決定される。また社会文化措置・住宅建設ファンドの第1次計画額は,〔表2〕の(9)の第2項すなわち4,687千ルーブルである。これは物質的報奨ファンド額の33%にあたる(〔表3〕参照)。生産発展ファンドは利潤からだけでなく, 減価償却控除および不必要財産の販売からも形成される。まず利潤から形成される第1次計画額は, 13,903千ルーブルであり, それは計画利潤額の2.34%である。また減価償却控除からの控除額は, 24,526千ルーブルであり, それは, 基本ファンドの完全な補填用減価償却控除の38.1%である(〔表3〕参照)。それに不必要財産の販売からの繰入れ予定額, 50千ルーブルを加えた額, 38,479千ルーブルがこのファンドの第1次計画額になる。

次に, 第2次計画額(修正年度計画数値)についてみてみよう。まず物質的報奨ファンドは, 自動車生産台数, 企画原価習得係数, 労働生産性向上という3つの指標の5か年計画数値と修正年度計画数値との差つまり背離の程度に,〔表3〕の数値を乗じて決められる。具体的にみると, まず自動車生産台数増大率(〔表2〕の(3)a)については背離は0だからファンド計画値に影響を与えない。次に企画原価習得係数増大(〔表2〕の(4))については背離が-3.5で

あるから、ファンド計画額の変動は、1971年の計画賃金ファンド額に〔表3〕の数値0.45と背離の数値-3.5を乗じて算定される。

$$75449 \times 0.45 \times (-3.5) \div 100 = -1188 \text{ (千ルーブル)}$$

また労働生産性向上指標の背離は-0.22（比率では-5.0%）であるから、ファンド計画額の変動計算は次のようになる。

$$75449 \times 0.3 \times (-5.0) \div 100 = -1132 \text{ (千ルーブル)}$$

従ってファンド計算額の変動の合計は、-2,320千ルーブルとなり、物質的報奨ファンドの第2次計画値（修正年度計画数値）は、11,884千ルーブルとなる。要するに、1975年度について、5か年計画数値よりレベルの低い年度計画を作成したので（ただし自動車生産台数指標についてはレベルを低めなかった）、物質的報奨ファンドの計画額もそれだけ削減されたことになる。

社会文化措置・住宅建設ファンドの第2次計画値は、物質的報奨ファンドの変動に連動して決定される。つまり前者のファンド額は後者のファンド額の33%と決められている（〔表3〕参照）。生産発展ファンドの第2次計画値は、第1次計画値の計算手順と同じ手順で次のように計算される。ただし、利潤額および減価償却控除の計画数値が変更されているのでこのファンドの計画値も変わってくる。

$$175030 \times 2.34 \div 100 = 4096$$

$$64343 \times 38.1 \div 100 = 24515$$

$$4096 + 24515 + 50 = 28661 \text{ (千ルーブル)}$$

生産発展ファンドの計画値も、利潤計画が大きく下方修正されたので（第1次計画額のほぼ3割に減額されたがこの原因は不明）、かなり削減された（38,479千ルーブルから28,661千ルーブルに）。

以上が、ボルガ自動車工場の1975年度の物質的刺激ファンドの計画修正状況である。要するに、この工場では1971—1975年の5か年計画作成時に予定された1975年度の数値と比較して、1975年度の年度計画作成時に決められた数値が、利潤額、原価、労働生産性（特に従業員数）の各指標についてレベルダウンしたので、経済的刺激ファンド計画額も減額修正されたのである。

ところで、当該年度が経過し、計画諸指標の実績値が判明すると、経済的刺激フォンドの実際額がそれに応じて算定される。次にそれをみてみよう。

### 3.2 活動実績に応じた修正<sup>26)</sup>

企業の活動実績に応じて経済的刺激フォンド額の修正つまりフォンド実際額の算定が一般に行なわれるが、これについて1974年のボルガ自動車工場の状況を検討しよう<sup>27)</sup>。〔表4〕の基礎的データからわかるように、ボルガ自動車工場は1974年には、利潤計画、収益性計画を超過遂行した。しかも、基本生産フォンド、流動手段も計画よりは少ない額ですますことができた。また〔表5〕からもわかるように自動車生産台数、企画原価習得係数、労働生産性の各指標も

〔表4〕1974年の経済的刺激フォンド実際額計算のための基礎データ（千ルーブル）

	1974年	
	計 画	報 告
1. バランス利潤	161256	170572
2. 基本生産フォンドの平均価値	1411308	1404083
3. 流動手段平均残高	282234	274728
4. 総収益性計算のための生産フォンド合計平均価値	1693542	1678811
5. 総収益性（1行／4行×100），％	9.52	10.16
6. 銀行信用利子	706	568
7. 生産フォンド支払い	80120	81855
8. 特定用途を有する利潤	0	224
9. 計算利潤＝工場の処理下に残った利潤 （1行－6行－7行－8行）	80430	87925
10. 生産発展フォンド計算の基礎になる利潤（1行－8行）	161256	170348
11. 計算収益性の決定のための基本生産フォンド平均価値	1145344	1159625
12. 未完成設備の計画超過在高の平均価値	—	14810
13. 計算収益性の決定のための生産フォンド合計額 （3行＋11行＋12行）	1427578	1449163
14. 計算収益性（9行／13行×100），％	5.63	6.07

出典：Фурсов и др. [23], с. 109.

26) 本節は、Фурсов и др. [23], с. 108-112, を参照した。その際やはり、表の数値において計算ミスと思われる所は補正した。

27) 本来ならば、1975年の状況を分析すべきであるがデータが入手できなかった。

〔表 5〕 1974年のフォンド修正指標値

指 標	測定 単位	1974年		背離の%
		計 画	報 告	
(1) 自動車生産台数	千台	486	493.3	+1.5
(2) 企画原価習得係数	%	92.61	92.68	+0.076
(3) 従業員 1 人当り自動車生産台数	台	7.62	7.73	+1.44

出典：Фурсов и др. [23], с. 110.

〔表 6〕 計画と実績に差異がある場合の控除数値

経 済 的 刺 激 フ ォ ン ド	差異の各%について	
	超過遂行 (+)	計画不遂行 (-)
(1) 物質的報奨フォンド, 1971年の賃金フォンドに対する%		
① 自動車生産台数に応じて	0.113	0.209
② 企画原価習得係数に応じて	0.315	0.585
③ 労働生産性に応じて	0.21	0.39
(2) 社会文化措置・住宅建設フォンド, 物質的報奨フォンドに対する%	(33)	
(3) 生産発展フォンド, 利潤に対する%	(2.34)	

出典：Фурсов и др. [23], с. 109.

超過遂行された。つまり1974年は上首尾な活動結果であったとみなしうる<sup>28)</sup>。

さて経済的刺激フォンド実際額の算定は、〔表 5〕および〔表 6〕のデータに基づいて行なわれその結果が〔表 7〕で示される。まず自動車生産台数指標の計画と実績の背離は1.5%である。つまり1.5%の超過遂行である。このために物質的報奨フォンド計画額（11,877千ルーブル）に加算される額の計算は次のようである。ただし、1971年の賃金フォンドは表には出ていないが、75,979千ルーブルである<sup>29)</sup>。

28) 1973年, 1974年の秀れた活動実績のために, ボルガ自動車工場は社会主義競争において共産党中央委員会, ソ連邦閣僚会議等によって1等賞と優勝旗を与えられた(Совершенствование... [17], с. 196.)。

29) Фурсов и др. [23], с. 111. なお, この数値は〔表 2〕の中, 1971年の計画賃金フォンドの数値と異なっている。おそらく, この数値は1971年の実際賃金フォンド額であろう。

【表7】経済的刺激ファンドへの控除計算（千ルーブル）

指 標	物質的報奨 ファンド	社会文化措 置・住宅建 設ファンド	生産発展 ファンド
(1) 利潤からの控除計画額（1974年）	11877	3913	3773
(2) 指標の計画実績差異による控除額の修正			
① 自動車生産台数に応じて	+128	—	—
② 企画原価習得係数に応じて	0	—	—
③ 労働生産性に応じて	+229	—	—
(3) 品目別生産計画不遂行による控除額の引下げ	-16	—	—
(4) ファンド額の変動総額（(2)行+（3）行）	+341	113	213
(5) 修正控除総額（(1)行+（4）行）	12218	4026	3986
(6) 5か年計画における1974年度控除予定額	12938	4270	9646
(7) 予備ファンドへの控除額	1900	803	500
(8) 1973年の報告での刺激ファンド控除実績	8865	2921	3806
(9) 減価償却控除額からの控除計画額	—	—	23726
(9)a 減価償却控除額からの控除実際額	—	—	21658
(10) 不必要財産の販売からの控除計画額	—	—	55
(10)a 不必要財産の販売からの控除実際額	—	—	770
(11) 生産発展ファンドの合計実際額	—	—	25914

出典：Фурсов и др. [23], с. 110, 112.

$$1.5 \times 0.113 = 0.169$$

$$75979 \times 0.169 \div 100 = 128 \text{ (千ルーブル)}$$

企画原価習得係数についてみると、この指標の計画と実績の差は0.076%であり、これは非常に小さい値である故、このことによる追加的控除は行なわれなかった。従業員1人当りの自動車生産台数すなわち労働生産性指標についてみると、1.44%の超過遂行である。従ってこれによる追加控除の計算は次のようになる<sup>30)</sup>。

$$1.44 \times 0.21 = 0.302$$

$$75979 \times 0.302 \div 100 = 229 \text{ (千ルーブル)}$$

30) シェルバコフによれば、このような計画諸指標の超過遂行によるファンドへの超過控除が完全実施されるためには、利潤計画と最重要品目計画が完遂され、労働生産性向上と平均賃金向上との間の適切な関係が守られていることが必要である（Организационная...[12], с. 68.）。

ただし、〔表7〕で示されているように、品目別生産計画が完全には遂行されなかったため、16千ルーブルだけ削減される。（ただしその計算式は不明）

社会文化措置・住宅建設ファンドへの追加控除額は、物質的報奨ファンドへの追加控除額の33%であるから（〔表6〕参照）、その額は、 $341 \times 0.33 = 113$ （千ルーブル）、となる。また生産発展ファンドへの利潤からの控除額は、〔表6〕、〔表4〕にしたがって次のようになる。

$$170348 \times 2.34 \div 100 = 3,986 \text{（千ルーブル）}$$

なお、この控除額の計画額の計算は次のようになる。

$$161256 \times 2.34 \div 100 = 3,773 \text{（千ルーブル）}$$

したがって、213千ルーブルだけ計画額より増加したことになる。そして、その他の財源からの控除額を加えると、25,914千ルーブルが、1974年の生産発展ファンド合計実際額（予備ファンドへ控除すべき額500千ルーブルを含む）となる<sup>31)</sup>。

以上の結果、この工場の1974年における物質的刺激ファンドへの控除は、物質的報奨ファンドが12,218千ルーブル、社会文化措置・住宅建設ファンドが4,026千ルーブル、利潤からの生産発展ファンドへの控除額が3,986千ルーブルとなる。これらは全て計画額を超過しており、前年の1973年の実績と比較してもそれを上回っている。

### 3.3 物質的報奨ファンドの利用<sup>32)</sup>

これまでの説明によって、1974—1975年のボルガ自動車工場において経済的刺激ファンドがどのような手続きで、どの程度、形成されたかが明らかにされた。そこで次に、特に物質的報奨ファンドがどのように利用つまり配分されたかを検討しよう。そこでまずその用途をこの工場の、1975年および1979年の

31) なお、減価償却控除額から生産発展ファンドへの控除実際額が計画額より少なくなった主な原因は、自動車工業部門全体の必要性のために自動車工業省が上納させたことにある（Фурсов и др. [23], с. 112）。

32) 本節は、Фурсов и др. [23], с. 112-129, を参照した。なお、表等の数値において単純な計算ミスと思われる部分は補正した。

〔表8〕物質的報奨フンドの主要使途（1975年，1979年の計画）

主 要 使 途	1975年，%	1979年，%
① 労働者，技師・技術者，職員の当座プレミアム	49	43.9
② 特に重要な課題の遂行に対するプレミアム	7.3	3.8
③ 工場内社会主義競争の勝者に対するプレミアム	3.7	5.0
④ 物質的援助	2.0	2.0
⑤ 年間活動結果に応じた報酬	38.0	38.2
⑥ 休暇手当	—	7.1
〔合 計〕	100.0	100.0

出典，1975年分：Фурсов и др. [23], с. 115.

1979年分：Коллективный договор ВАЗа на 1979 год. Тольятти, 1979, с. 60-64.  
 なお，1974年実績も，1975年計画とほぼ同じ比率である（Гайсин [3], с. 93.）

計画レベルの数値に基いて概括的にみてみよう（〔表8〕参照）。〔表8〕の①労働者，技師・技術者，職員の当座プレミアムは，経営計画の主要指標の良好な遂行の際に支払われる。そして，このプレミアム部分と⑤年間活動結果に応じた報酬いわゆる「第13か月目の賃金」が比較的大きな比率を占めている。また，年間活動結果に応じた報酬以外の部分はまず工場内の下位単位に配分されて，その後各個人に支給される。以下で各使途についてみてみよう。

### 3.3.1 技師・技術者，職員の当座プレミアム

労働者とは異なり，技術・技術者，職員には賃金フンドからのプレミアムは支払われない。この形態でのプレミアムが主なものとなっている。このプレミアムはまず各下位単位ないしグループごとに配分されるので，以下でそれについてみてみよう。

(1)総括管理部の管理者グループ（総裁，総裁代理，理事，各作業所長，主要管理局長）

このトップマネジメントグループに対する毎月のプレミアム支払いのための条件は，工場全体の次のような計画が完遂されることである。生産物実現計画，品目計画，原価計画（〔表9〕参照）。そして，これが遂行されていれば，最大限で職務俸給の30%の額のプレミアムが支払われる。その際，次の指標が不遂行の場合には，各々について職務俸給の10%だけプレミアムが削減される。



利潤指標、協業企業に納入する生産物の品目指標、企画労働必要量習得グラフ。したがってこれら3つの指標が全て不遂行であれば、プレミアムは支払われない。換言すれば、職務俸給の30%のプレミアムは、これら6つの指標すべてを遂行した時に支払われる。

(2)ミドルマネジメントレベルのライン管理者層（生産担当作業所長代理から職場長、その代理、技術補佐まで）

これらの管理者に対して、毎月、俸給の40%がプレミアムとして支給される。ただしこの場合にもプレミアム削減指標が設定されている。例えば、総組立・車体作業所のライン管理者に対するプレミアムの支払いの義務的条件は、次の4つの指標の遂行である（〔表10〕参照）。自動車生産計画、スペアパーツおよび協業企業への納入品に関する計画、原価計画、企画労働必要量習得計画。ただし、次の指標が不遂行の場合にはプレミアムが各々俸給の5ないし10%削減される。

〔表9〕プレミアム支払い条件及び削減指標（総括管理部の管理者層）

プレミアム支払い条件	支払い率、 俸給に対する%	プレミアム削減指標（不遂行の際）	削減率、 俸給に対する%
① 生産物実現計画	30	① 利潤指標	10
② 品目計画		② 協業企業への納入品目指標	10
③ 原価計画		③ 企画労働必要量習得グラフ	10

出典：Фурсов и др. [23], с. 115.

〔表10〕プレミアム支払い条件及び削減指標（ミドルレベルのライン管理者層）

プレミアム支払い条件	支払い率、 俸給に対する%	プレミアム削減指標（不遂行の際）	削減率、 俸給に対する%
〔総組立・車体作業所の管理者たちに対して〕	40	① 詳細な品目計画	10
① 自動車生産計画		② 生産物品質ノルマチーフ	10
② スペアパーツ、協業企業への納入品に関する計画		③ 主組立コンベアの停止ノルマチーフ	5
③ 原価計画		④ 管理費リミット	5
④ 企画労働必要量習得計画		⑤ 労働生産性課題	10

出典：Фурсов и др. [23], с. 115-116.

- ・詳細な品目計画の不遂行——俸給の10%
- ・生産物品質ノルマチーフの不遂行——10%
- ・主組立コンベアの停止ノルマチーフの超過——5%
- ・管理費リミットの超過——5%
- ・労働生産性課題の不遂行——10%

したがって、合計9つの指標全てを遂行した場合に、職務俸給の40%（トップマネジメントの場合より10%だけ多い）の大きさのプレミアムが支払われる。

(3)全工場レベルおよび作業所レベルの職能的管理部門（管理局、部、ビューロー等）の構成員。

〔表11〕から明らかなように、職能的管理部門の働き手は、まず、生産合同バズの総括管理部（これはボルガ自動車工場の管理部でもある）ないし各

〔表11〕 プレミアム支払い条件及び削減指標（職能的管理部門の構成員）

プレミアム支払い条件	支払い率、 俸給に対する%	プレミアム削減指標（不遂行の際）	削減率、 俸給に対する%
〔総括管理部の中央設計局〕 生産合同の総括管理部のプレミアム支払い規定と同じ	30	① 試験・設計の特定テーマ計画	5
		② 自動車の品質、信頼性の向上、材料必要量引下げに関する組織・技術計画	5
		③ 支出予算	5
〔総括管理部の関連作業所局〕 生産合同の総括管理部のプレミアム支払い規定と同じ	30	① 主コンベア停止ノルマチーフ	5
		② 輸送費予算	5
		③ 補充品に関する流動手段ノルマチーフ	5
〔総括管理部の財務局〕 生産合同の総括管理部のプレミアム支払い規定と同じ	30	① 流動手段ノルマチーフ	5
		② 蓄積計画	5
		③ 労働者・職員への適時な賃金支払い	5
〔作業所の設備修理分析・計画化部〕 作業所の管理者層のプレミアム支払い規定と同じ	40	① スペアパーツ確保計画（所定ノルマチーフの範囲内で）	10
		② 生産工程設備の維持・修理費予算	5
		③ 修理による設備停止ノルマチーフ	5

出典：Фурсов и др. [23], с. 116.  
Фурсов [22], с. 105.

〔表12〕 補助的諸職場棟の職能的部門のプレミアム削減指標

職能部門	プレミアム削減指標（不遂行の際）	削減率、 俸給の%
企画・技術 工程部	(1) 現在の生産に関する企画上の支出の引下げ	5
	(2) 新しい種類の生産物生産の習得のための支出	5
	(3) 現在の生産，新規の生産に関する生産準備グラフ	10
生産手段効 率分析部	(1) 企画上の技術工程，設備生産性からの逸脱から生じる支出 の引下げ	5
	(2) 現在の生産に関する装具のための支出	5
	(3) 生産習得，立ち上がり調整活動のグラフ	10
設備修理の 分析・計画 化部	(1) 設備の維持・運転費予算	5
	(2) 破損修理費の比率の引下げ	5
	(3) スペアパーツ保証計画（所定の流動手段ノルマチーフの範 囲内で）	10
用具利用分 析部	(1) 現行の生産，新規の生産に関する用具費	5
	(2) 用具保証計画（所定の流動手段ノルマチーフの範囲内で）	10
	(3) 新規の生産習得グラフ	5
材料補給・ 使用分析部	(1) （基本的，補助的）材料，エネルギーの支出	10
	(2) 定められた地点への材料補給計画（所定の流動手段ノルマ チーフの範囲内で）	5
	(3) 新種製品生産の準備，習得のグラフ	5
装具（用具） 設計部	(1) 新種生産物生産の習得のための支出	5
	(2) 現行の生産に関する装具・用具の支出の引下げ	5
	(3) 新規の生産の準備，習得グラフ	10
生産計画化 ・資材補給 部	(1) 購入補充品（材料）のための支出	5
	(2) 材料，補充品，半製品の補給計画（所定の流動手段ノルマ チーフの範囲内で）	10
	(3) 材料，補充品の不足のための職場停止ノルマチーフ	10
品質統制部	(1) 他の作業所（組織）によって提示された傷物による損失	5
	(2) 工場に提示されたクレーム数	5
	(3) 生産物品質ノルマチーフ	10
計画・経済 部	(1) 生産物の計画原価の引下げ	10
	(2) 管理費	5
	(3) 計画伝達グラフ，報告提出グラフ	5
経理部	(1) 工場共通費，職場共通費の予算	5
	(2) 経理部に起因する所定賃金フォンドリミットの逸脱	5
	(3) 非生産的支出，損失の削減	10
労働組織・ 賃金部	(1) 生産物の労働必要量の引下げ	5
	(2) 労働生産性	10
	(3) 1 機械セット当りの補助的労働の必要量の引下げ	5

出典：Фурсов и др. [23], с. 72-73.

作業所の管理者層と同じ仕方で俸給の30%ないし40%のプレミアムが支払われるが、その際プレミアム削減指標が設定されている。そしてその指標として、各々の職能的管理部門に固有な活動指標が採用されている。そして活動状況が劣悪でそれらの固有指標が遂行されなかった時にはプレミアム予定額（俸給の30%ないし40%）の半分が削減されるようになっている。つまり、プレミアムの最大限の半分は、直接にそれ自身の活動結果によって影響を受けることになる。なお、参考までに補助的諸職場コンプレックスの職能的管理部門のプレミアム削減指標を〔表12〕において提示しておこう。

このようにして職能的管理部門の働き手たちのプレミアムが算定されるが、その後具体的に各個人に支給される際に各個人の労働の量と質、個人的貢献度等に応じて格差付けられる。すなわち、

- ①遂行された労働の量
- ②義務的労働、期限付労働の遂行
- ③遂行された労働の質
- ④労働時間利用効率
- ⑤生産的、創造的積極性
- ⑥労働の緊張性

について点数で評価され、予定された額の $\pm 25\%$ 以内でプレミアム額が増減されるのである。〔表13〕では、ボルガ自動車工場の機械・組立作業所の設計部において、1975年1月に行なわれたプレミアム増減の事例が示されている。それによれば、この月の各働き手の労働が点数評価され、その評価の程度すなわち労働結果係数が1より大の人（7人）のプレミアム額が増加され、逆に1未満の人（6人）はプレミアム額が削減される。この係数に各個人の職務俸給を乗じることによって修正職務俸給が算定される。これに、その団体の活動結果等に応じて算定された予定プレミアム率を乗じることによって各個人の実際プレミアム額が算出される。このような個人別労働評価制度によって、この事例ではNo.10の設計技師が最大の増加例で、18%プレミアムが増え、最大の削減例としてはNo.3の設計技師が11%だけプレミアムを削減された。

〔表13〕 機械・組立作業所の設計部の1975年1月の個人別労働評価によるプレミアム修正

個人 ナン バー	職 務	労働指標に応じた点数評価							職務俸給	労働結 果係数	修正職 務俸給
		a	b	c	d	e	f	合計			
1	設計ビューロー長	40	20	10	10	10	10	100	200	1.00	200.0
2	設計技師	28	15	25	10	8	18	104	165	1.04	171.6
3	設計技師	20	15	20	8	8	18	89	120	0.89	106.8
4	設計技師	21	15	20	10	10	25	101	120	1.01	121.2
5	設計技師	19	15	20	10	6	20	90	120	0.90	108.0
6	設計技師	34	15	25	10	10	20	114	180	1.14	205.2
7	設計技師	29	15	25	10	8	20	107	160	1.07	171.2
8	設計技師	31	15	20	10	8	20	104	140	1.04	145.6
9	設計技師	22	15	20	10	8	20	95	120	0.95	114.0
10	設計技師	33	15	25	10	10	25	118	165	1.18	194.7
11	設計技師	休							暇		
12	設計技師	34	15	20	10	8	20	107	145	1.07	155.2
13	設計技師	20	15	20	10	6	20	91	120	0.91	109.2
14	設計技師	22	15	20	10	8	20	95	120	0.95	114.0
15	設計技師	16	15	23	8	8	20	90	135	0.90	121.5
16	製図係	30	10	20	10	10	20	100	75	1.00	75.0
17	書類保管係主任	30	10	20	10	10	20	100	90	1.00	90.0
18	書類保管係	30	10	20	10	10	20	100	80	1.00	80.0

〔注〕 a : 遂行された労働の量  
 b : 義務的, 期限付労働の遂行  
 c : 遂行された労働の質  
 d : 労働時間利用効率  
 e : 生産的, 創造的積極性  
 f : 労働の緊張性

出典 : Фурсов и др. [23], с. 120.

#### (4) 職場内ライン管理者層 (職区長, 職長等)

この層の管理者に対する工業企業の伝統的なプレミアム支払い方式では, 彼らが所属する職場ないし棟の生産活動の全般的成果に応じてプレミアムを支給している。その際, 通常, 職区, 組ないし班の活動結果が明確にされず, したがってそれが評価されず, プレミアム支払いの格差付けに結びつかない。ここで検討するプレミアム支払い方式 (1974年にボルガ自動車工場に導入された) は, この点を改善している。例としてとりあげるのは, この工場の冶金作業所

の鍛造職場（第1鍛造職場と第2鍛造職場がある）である。この2つの鍛造職場は、合計6つの生産職区から成る（第1職場が2つ、第2職場が4つの職区を持つ）。そしてそれらの各々にプレミアム支払い条件、プレミアム削減指標が設定されている（〔表14〕参照）。プレミアム支払い条件としては、各々所属する職場全体の管理者と同じプレミアム支給規定が適用されている。例えば第1職場の管理者へのプレミアム支払い条件は、この職場が全体として次のような指標を遂行することである。

- ・倉庫への打抜素型材引渡し計画（量、品目）
- ・スペアパーツ引渡し計画
- ・生産物原価計画
- ・生産物品質ノルマチーフ
- ・労働生産性向上と平均賃金向上との間の正常な相関
- ・計画的設備停止の厳守

したがって、これらの指標の1つでも不遂行の場合には、この職場のすべての管理者（職場長、職区長、職長等）に対してプレミアムが支払われない。さらに、この条件が遂行されても前述のように職場全体の管理者（職場長等）に対して、職場全体の活動結果に関する若干のプレミアム削減指標が設定されている。例えば、労働必要量指標の不遂行の場合には、職務俸給の10%だけプレミアムが削減される。職区長や職長に対しても同じ規定が適用されるが、この場合は削減率は $\frac{1}{2}$ つまり職務俸給の5%に設定されている。他方、各職区ごとに固有なプレミアム削減指標が決められている（〔表14〕参照）。そしてそれは各々5種類の指標からなり、削減率は3～5%で、合計20%になっている。つまり、プレミアムが削減される場合に、職場全体に関する活動諸指標の作用と各職区自体の活動諸指標の作用が $\frac{1}{2}$ ずつになるように設定されている。前者によって最大で職務俸給の20%が削減され、後者によっても最大で職務俸給の20%が削減されるのである。このように、職区長や班長へのプレミアム支払いにおいて彼らの管理活動の直接的結果（各職区の活動業績）がプレミアム額に反映されるようになったのである。その意味で、物質的刺激システムがより精

〔表14〕 冶金作業所の鍛造諸職場の職場内管理者のプレミアム支払い規定

職場内下 位単位	プレミアム 支払い 条件	最大支払 い率、俸 給の%	各職区（班）のプレミアム削減指標（不遂行の 場合）	削減 率
素型材職 区（第1 職場）	第1職場 の管理者 のプレミ ウム支給 規定と同 じ	40	(1) 打抜職区に素型材を保証すること（量、品目） (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5
クランク 熱間打抜 プレス職 区（第1 職場）	同 上	40	(1) 打抜素型材の量、品目に関する計画 (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5
自動鍛造 機・水平 鍛造機職 区（第2 職場）	第2職場 の管理者 のプレミ ウム支給 規定と同 じ	40	(1) 打抜素型材の量、品目に関する生産・引渡し 計画 (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5
専門機械 職区（第 2職場）	同 上	40	(1) 打抜素型材の量、品目に関する引渡し計画 (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5
熱処理・ パネ生産 職区（第 2職場）	同 上	40	(1) 打抜素型材、パネの量、品目に関する引渡し 計画（倉庫への） (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5
ばり取り ・型付職 区（第2 職場）	同 上	40	(1) 打抜素型材の量、品目に関する引渡し計画 （倉庫への） (2) 労働生産性 (3) 実質労働必要量 (4) ノルマとみなされる課題の遂行 (5) 生産物品質ノルマチーフ	5 4 3 3 5

緻化，合理化されたと考えられる。

### 3.3.2 その他のプレミアム

#### (1)年間活動結果に応じた報酬

物質的報奨フォンドのこの部分は全体の4割弱を占めているが，前述のように工場内の各下位単位に，その活動実績に応じて配分されるのではなく，直接に各個人に配分される。その配分の方式は，各個人の月平均賃金に一定率を乗じるという方式である。その際この一定率は勤続年数に応じて次のように設定されている。1年未満—0%，1年—30%，2年—40%，3年—50%，4年—60%，5年以上—70%。

なお，年間を通じて良好な活動成績を示した人々には一定の上積みが行なわれ，逆に継続して作業ノルマ，計画課題を遂行しなかった人々や労働において怠慢，労働規律違反，規則違反を犯した人々は，報酬額が削減されたり全く支払われないことがある。

#### (2)工場内社会主義競争の勝者に対するプレミアム

この工場では，多様な形で社会主義競争が展開されており，その勝者＝成績優秀者（集団）を報奨するためにこのプレミアムが支払われる。すなわち，職場間競争，職能的管理部門間の競争の勝者＝集団に対して毎月，賞状，優勝旗以外にプレミアムが支給される。同様に生産班間競争も展開されている。その競争において一定の基準にしたがって，作業所レベルは毎月，工場全体レベルでは4半期ごとに勝利者班が決定され，報奨される。また個人間競争においては，各職種ごとに「優秀労働者」称号（例えば「優秀組立工」，「優秀溶接工」，「優秀研磨工」等の称号）をめざした競争が行なわれている。そしてその勝者に対するプレミアムとして100人に100ルーブルのプレミアムが設定されている。その他，特に青年従業員を対象とした社会主義競争も組織されている。

#### (3)特に重要な課題の遂行に対するプレミアム

このプレミアムは，特に重要なものと認められた課題を遂行した働き手特に主として労働者に支給される。ただしこのプレミアムの上限が決められている。



〔表15〕 1979年の物質的報奨ファンド予算（一部）（千ルーブル）

下位単位	社会主義競争の勝者への物質的報奨	特に重要な課題の遂行に対するプレミアム	物質的援助
治 金	75	25	30
プ レ ス	67	30	26
機 械 ・ 組 立	143	45	50
総 組 立 ・ 車 体	250	115	85
補 助 的 諸 職 場 棟	80	20	30
発 電 機 ・ ス タ ー タ 工 場	31	20	16
中 央 エ ネ ル ギ ー 技 師 局	35	12	13
生 産 管 理 局	25	16	7
ス ペ ア パ ー ツ 補 給 ・ 配 分 局	—	6	3
「バズ技術サービス」局	111	4	45
輸 送 局	27	4	10
全 工 場 的 部 局 (非工業的下位単位)	154	—	85
集 中 フ ォ ン ド へ	2	463	—
合 計	1000	760	400

出典：Коллективный договор ВАЗа на 1979 год.  
Тольятти, 1979, с. 60-64.

それは、月間に月俸給ないし月賃金額の30%を超えてはならないということである。

#### (4)物質的援助

物質的報奨ファンド総額の2%以内で物質的援助が与えられる。この資金は毎年、従業員数に比例して各作業所（職場）、部局に配分される。それらの管理者は、関係労働組合委員会と共同でこの資金の運用を管理する。

最後に、年間労働結果に応じた報酬を除いた、3種類の用途に関する、この工場の各下位単位への配分予定額（1979年）を提示しておこう（〔表15〕参照）。

## お わ り に

以上において我々は、ソビエトの代表的乗用車製造工場を取り上げ、そこにおける物質的刺激制度の実態を検討してきた。そこで、最後にその若干の特

徴および含意を考察する。

まず第1に、物質的報奨フンド形成方式において重要な点は、いわゆる「緊張した」計画の作成・完遂を刺激していることである。それは、〔表3〕と〔表6〕の物質的報奨フンドへの控除数値の差異に表われている。2つの表の対応する数値を比較すると、〔表3〕の数値と〔表6〕の超過遂行の数値との比率は、 $1:0.7$ 、〔表3〕の数値と計画不遂行の場合の数値との比率は、 $1:1.3$ になっている。これが意味することは、例えば工場に生産能力の予備がある場合、年度計画の実施段階でそれを生産において利用して計画を超過遂行することよりも、それ以前の年度計画作成段階で予備を計画の中に取り入れ、より高いレベルの「緊張した」計画を作成し完遂することを刺激していることである。逆に、生産能力の不足等によって5か年計画の当該年度数値が遂行しえない時には、年度計画の作成段階でそれを計画に反映させ、レベルダウンした年度計画を作成し完遂することを奨励し、年度計画作成段階ではそれを計画に反映しないで、結局計画が不遂行に終るようなことにならないように誘導している。周知のように、ソビエト経済管理において企業（生産合同）に「緊張した」計画を作成させるということが重要な課題となっているが、このボルガ自動車工場の事例もその課題の解決努力の1つの現われであろう。

第2に、前述のように工場全体の場合には、年度計画を超過遂行しても一定の（相対的に少ない）物質的報奨が与えられるが、工場内下位単位の場合には、計画を超過遂行しても原則としてプレミアムは増加されない。つまり計画の超過遂行に対する物質的刺激は、この工場の下位単位に対しては行なわれていない。これは、この工場の生産技術的特性から説明される。前述のように、この工場は1970年に完成した比較的新しい工場であり、しかもそこにはイタリアを始めとする西側先進諸国の高い技術レベルの機械・設備等が導入されている。さらに生産も大規模である。それ故、生産の有機的関連が増大している。そのような状況のもとでは各下位単位が、工場全体として厳密に調整された計画をきちんと遂行することが何よりも重要となる。「（より多くのプレミアム獲得のための）諸職場による部分的諸指標の超過遂行は、常に非組織性と望ましくない

結果（生産のリズム性の違反，倉庫での素型材，部品の在庫ノルマチーフ超過，材料補給の中断等）をもたらしているのである。」<sup>33)</sup>このような認識のもとに，この工場では下位単位の計画超過遂行に対する物質的刺激は原則として行なわれていないのである<sup>34)</sup>。

第3に注目すべきことは，職能的管理部門および職場内ライン管理者層に対する当座プレミアムの算定において，その集団に固有な指標とその集団が所属するより大きな集団の活動指標の両方が利用されている点である。これの意味は次の点にある。一つは，前述のようにその集団自体の活動状況を明確にし，その活動の効率をより高めるように物質的に刺激することである。この方向での物質的刺激的強化・精緻化は，技師・技術者の個人別労働評価によるプレミアム修正システムにも現われている。この場合には，技師・技術者の個人レベルの活動状況の評価の改善・刺激強化が試みられているのである。もう一つは，単にそれ自体の活動指標だけでなく，その集団の所属するより大きな集団の活動成績によってもプレミアムが左右される点である。つまり，それによって，人々の関心が狭い小集団の活動状況にのみ向くのではなく，より大きな集団の活動状況にも向くように物質的に方向づけられるのである<sup>35)</sup>。

第4に注目すべきことは，この工場では年間活動結果に応じた報酬部分が各下位単位の活動業績に応じて下位単位ごとに格差付けられて分与され，その後各個人の貢献に応じて個人に分配されるという方式（2段階的分配方式）を採らずに，直接各個人に分配されていることである。現実には，前者の方式を採るべきであるという考えもみられる<sup>36)</sup>。しかし，この工場の現行方式にはそれ

33) Фурсов и др. [23], с. 124.

34) ただし，資源節約等の一定の課題の超過遂行に対しては，物質的報奨ファンドとは別の特定のプレミアムファンドからプレミアムが支払われる（Щербаков [27], с. 29.）。なお，これらの個別プレミアム制度については，刺激方向の分散による刺激効果の減少、管理者の責任意識の弱体化という弊害も指摘されている（Шешукова [24], с. 42, Процеров [15], с. 58.）。

35) トヨタ自動車における生産手当（能率給の一種）においても集団自体とそれが所属するより大きな集団（トヨタの場合は会社全体）の能率が同時に考慮されている（小山陽一編 [32], 246頁を参照）。

36) Бунич и др. [2], с. 118.

なりに大きな意味があると思われる。つまり、この年度末報酬は、各従業員個人と工場全体の利害を結びつけることを基本的課題としており、そのために工場の下位単位の業績によって媒介させるのではなく、直接に工場全体の業績に応じて支払われるべきであるという理念があるように思われる<sup>37)</sup>。当座プレミアムの機能とは異なる、こうした機能を年度末報酬に持たせていることは、巨大企業であるボルガ自動車工場全体の活動状況に対する従業員の関心を維持・強化しようとしていること、個人の利害と企業全体の利害を結合する努力が行なわれているということを意味する。

#### 参 考 文 献

- [1] Афитов Э. А., Система ВАЗа на действующих предприятиях. Мн.: «Беларусь», 1981.
- [2] Бунич П. Г. и др., Хозяйственный механизм управления социалистической экономикой. М., «Экономика», 1984.
- [3] Гайсин Н. Г., Хозрасчет на ВАЗе. «ЭКО», 1976, №. 1.
- [4] Десятилетие промышленной эксплуатации полного комплекса ВАЗа. «Автомобильная промышленность», 1984, №. 1.
- [5] Казарновский А. С., Перлов П. А., Радченко В. Т., Совершенствование организационных структур промышленных предприятий (вопросы методологии). Киев, «Наукова думка», 1981.
- [6] Карастелин С. А., Артемов Ю. М., Фонды поощрения машиностроительных предприятий. М., «Машиностроение», 1985.
- [7] Коллективный договор Волжского ордена Трудового Красного Знамени автомобильного завода имени 50-летия СССР на 1979 год. Тольятти, 1979.  
(なお、この資料は神戸大学経営学部のアリソン先生から提供していただいた。ここで記して感謝申し上げます。)
- [8] Матвеев С. С. и др., Внутризаводской хозрасчет в автомобильной промышленности. М. «Машиностроение», 1977.
- [9] Народное хозяйство СССР. 1922-1982: Юбил. стат. ежегодник/ЦСУ СССР. М., «Финансы и статистика», 1982.
- [10] Передовой опыт социалистического хозяйствования. М., «Мысль», 1981.
- [11] Организационная структура управления хозяйством. М., «Экономика»,

37) Карастелин С. А. и др. [6], с. 130.

1981. III. Совершенствование организационной структуры управления отраслью-Поляков В. П.
- [12] Организационная структура управления хозяйством. М., «Экономика», 1981. IV. Производственное объединение-основное звено организационной структуры отрасли-Щербаков В. И.
- [13] Осипов А. К., Прогрессивной технологии-прогрессивную организацию труда. «ЭКО», 1976, №. 1.
- [14] Особенности системы управления на ВАЗе. «ЭКО», 1976, №. 1.
- [15] Процеров С., Личная материальная ответственность руководителя предприятий. «Плановое хозяйство», 1974, №. 5.
- [16] Совершенствование организации систем и процессов управления на предприятиях и в объединениях отрасли (по опыту ПО АвтоВАЗ, КамАЗ и других передовых предприятий). Обзорная информация, Тольятти, 1984.
- [17] Совершенствование хозяйственного механизма. М., «Экономика», 1976. Глава XIII. Особенности управления производственным объединением АвтоВАЗ-Кацура П. М.
- [18] Соревнование в развитом социалистическом обществе. М., 1977.
- [19] Толкачев В. Я., Фрезе В. И., Стимулирование выполнения нормированного задания бригадой с меньшей численностью. «Организация автомобильного производства», 1983, №. 17.
- [20] Тырышкин И. И., Организация социалистического соревнования в объединении АвтоВАЗ. «Социалистическое соревнование в автомобильной промышленности», 1982, №. 6.
- [21] Тырышкин И. И., Роль социалистического соревнования в улучшении показателей работы коллектива объединения «АвтоВАЗ». «Организация автомобильного производства», 1983, №. 13.
- [22] Фурсов В., Хозрасчет и материальное стимулирование на ВАЗ. «Плановое хозяйство», 1975, №. 5.
- [23] Фурсов В. Г., Кацура П. М., Перевалов Ю. Н., Внутризаводской хозрасчет на Волжском автомобильном. М., «Машиностроение», 1976.
- [24] Шешукова Т. Г., Хозрасчет основного цеха в условиях АСУП. М., «Машиностроение», 1978.
- [25] Шкурко С. И., Передовой опыт хозяйствования и соревнование. М., 1980.
- [26] Шугуров Л. М., Ширшов В. П., Автомобили Страны Советов. 2-е изд.,

перераб. и доп., М., ДОСААФ, 1983.

- [27] Щербаков В., Развитие внутрипроизводственного хозрасчета. (Вопросы экономики), 1985, №. 10.
- [28] 『経営労働論の展開』, 千倉書房, 昭和58年, 第5章第3節2; 自動車製造職場の集団的刺激システム—小田福男稿。
- [29] 『昭和58年版自動車年鑑』, 日刊自動車新聞社, 1983年。
- [30] 『ソ連の第10次5カ年計画(1976~1980年)』, ソ連東欧貿易会, 昭和51年。
- [31] 「ソ連の自由圏諸国からのプラント導入状況」, 『ソ連東欧貿易調査月報』, 1972年7月。
- [32] 小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』, 御茶の水書房, 1985年。