

<資 料>

ロシアの社会・経済的改革と イノベーション問題（その2）

笹 川 儀 三 郎

本稿は、次の文献の紹介・考察であるが、すでに筆者は『常葉学園浜松大学研究論集』第7巻第1号において、その第1部を紹介・考察しており、それに引き続く第2部のそれにあてるものである。

本書はさきにも指摘しておいたように、英文書であるが、ロシア語原著が出版されているのかどうか不明で、ロシア語原著名が掲げられておらず、おそらくロシア語原稿から翻訳されたものと考えられる。

最初に本稿が当てられる本書第2部の目次をあげておく。

目 次

- 第2部 ソビエト企業とロシア企業におけるイノベーションとイノベーター
 - 4 企業における生産方法の更新
 - 5 従業員のイノベーション活動のレベル
 - 6 イノベーション意識
 - 7 企業でのイノベーション風土
 - 8 集中経済における経済的免疫性の欠如

以下この目次の順序にしたがって、その内容の紹介と若干の考察をしてゆきたい。

I 第2部第4章について

第2部は第4章から第8章までの5つの章からなっている。第4章「企業に

おける生産方法の更新」(p.p. 61-75)は3つの節からなっている。

1 企業におけるイノベーション

第4章第1節は「企業におけるイノベーションの諸類型」と題しており、著者コザルスはイノベーション過程、イノベーションの分類——設備・技術学的なもの和社会・経済的なもの——について考察している。

イノベーション過程 (innovative process) とは、コザルスによれば、ある期間にわたるイノベーション実施に従事した人びとの活動の累積成果 (accumulated results) である。そして、この過程のもっとも重要な指標として、その実施の経済的・社会的コストと成果、この変化の全般的な結果があげられる。

また、次のようなことも指摘される。イノベーション過程の本来的な予測不可能性であり、その成果と結果は、数ヵ月、ときに数年にわたる未来において、何であるかを予見することは困難で、ときに不可能である。コザルスは、ソ連史上の事例として1950年代のカザフスタン処女地開発が後に先例のない土壌汚染をもたらしたこと、また1970年代の農村生活改善のための近代的な集中住宅の建設が小農村を消滅させ、農民を耕地から遠ざけて生産阻害をもたらした、など。イノベーションが実現される時、予期せぬ困難・障害が常にともなわれる。

「イノベーション過程」の用語は、社会に起るすべての変化をカバーするものではなく、特定の便益成果の達成のため、実施される意識的目標をつけた変化に限定されている。すべてのイノベーション過程の基礎をなすのはイノベーションの実施であって、とくに、経済的組織——企業であれ、地域、生産部門、経済全体などであれ——にとって新しい活動形態の実施である。この場合、経済組織が大きいほど、複合的であるほど、不確実性は大きく、参加する人びとの数も大きい。このようなイノベーションは指導・コントロールしにくい。

コザルスは、イノベーション過程を記述するまえに、次のようなイノベーションの分類を行っている。社会・経済的なイノベーションと技術学・設備に関係するイノベーション、さらに後者を細分化している。

- (1)生産の合理化 (2)新しい機械・設備の開発、生産の機械化 (3)現存の生産技術学の改善 (4)新商品生産への移行の有無にかかわらず新技術学の実施
- (5)技術学の新システムの実施

コザルスは、ロシア経済で起りうるあらゆる種類のイノベーション過程を表示（ここでは略）している。そして説明を加えて言う。

これらは合しているいろいろな経済的agentの慎重な努力の成果であるような国の経済発展の部分を現わす。結果として、それは新しい製品の開発、生産レベルの向上、構造的変化、経済効率の改善をもたらす。そして、このようなイノベーション過程が急速なスピードで進まず、その役割が長期にわたって低下するならば、生産の停滞または後退すら起る。

2 農業企業でのイノベーション

第4章第2節は著者コザルスが自ら参加した調査研究を題材として叙述している。それは、ノボシビルスク地方の集団農場と国有農場でのイノベーションの1985年の調査研究である。この調査では、公式統計と社会学的調査資料の2つのタイプの情報が利用されている。イノベーション実施に関する限り統計的情報の質は低い。4点ばかりその指摘をおこなって、コザルスはそれぞれに欠点をもつことを知りつつ両情報源を併用することによって、イノベーション過程のより十分な、真実な姿を提供することができようとしている。

農業企業に導入された大多数のイノベーションは、設備と技術学とに関係していた(71.8%)。そのうち、合理化提案11.7%、生産機械化・新設備の製作7%、農業で利用されている現存技術学の改善29.3%、新技術学の採用23.8%である。

1980年代の農業全般の採用イノベーションの件数はきわめてささやかなものである。各年1企業当たり平均で採用合理化案1.3件、発明は1以下0.5である。なお、従業員50～100名当たり毎年合理化案件数は僅か1である。これを工業と比較すると、その差異はもっと目立つ。農業では工業生産の5から10分の1である。なお、1986年の西シベリアのアルタイ地域の調査の示すところでは、農業の作業労働者の15%だけが、1生涯に1つの合理化提案をした（これは、未報告のものも、統計的に記録されたものもふくむ）。設備・技術学のイノベーションでは、合理化提案は全体で割合は低い。ロシア農業企業の労働者の大多数は、1980年代には、イノベーションで自主的・積極的な参加をしていない。

発明・生産合理化へ1年間に1企業当たり平均335ルーブルを支出した。この額のうち122ルーブルは、イノベーションの提案者へ支払われた。同時に、技術的見地からもっとも成功した企業は、2つの点で著しく異っている。これら企業は、合理化提案・発明を3、4倍以上導入し、その実施に9～10倍を支出した。

1992年末には、経済危機と貨幣・物材資源の高まる不足のために、企業のイノベーション活動は2分の1またはそれ以上の低下をもたらした。

農業のイノベーションの全般的レベルはきわめてささやかだが、もっとも進んだ企業とその他の企業全体との間の格差は大きい。次の事実をみよう。異った生産部門をみると、穀物・甜菜生産と畜産との間に著しい差異がある。1企業内で、前者は毎年新技術学1.4、後者は0.3のみであった。しかし、前者のイノベーションは毎年平均22,000ルーブルを、後者のそれはその2倍以上の55,000ルーブルをもたらした。最も成功した農業は、穀物生産で新技術学を平均よりも2～3倍以上の採用、9～10倍の支出であったが、畜産ではそれぞれ6～7倍、10～20倍であった。

それでは、最も進んだイノベーション農場のレベルへすべての企業を引き上げるとすれば、農産物・食肉の不足を解消できただろうか。コザルスの計算では、ノボシビルスク地域全体で11,200万ルーブル、総生産高約10%増で急速な改善は見込まれない。それは、進んだ企業で採用されたイノベーションの質によっている。一般に周知の世界的に利用されている初歩的なルーチンな進歩をふくんでいる。それらは企業にとって新しくても、ロシアの研究者には誰もが知っているものである。そこで、このようなイノベーションの数の増大は生産の拡大発展の前提条件ではあるが、それだけでは決して十分とはいえないのである。

圧倒的多数の企業は、積極的・合目的なイノベーション政策を追求していない。かれらはリスクをおかすことを好まず、漸進的な技術学の在り来りの採用に頼っている。状況を根本的に変えるには、企業が「革命的」とよばれる新しいタイプの科学技術進歩へ移行する必要がある。農村ではそれはバイオテクノロジー、遺伝子工学などの応用である。しかしこれには、技術学的、経済的条件だけでなく社会的条件が必要である（社会的条件については後述）。

同時に、技術進歩の「革命的」と「非革命的」の形態間には解消できない障壁は存在しない。もっとも基礎的なイノベーションすらも、それが十分に実用化されるまでには、広範な変様をうけている。すでに存在するが、まだ特殊化

されていないシステムの範囲を拓げる実践的経験、その積み重ねを通じて取り入れられた無数の改善、その結果こそが新技術学なのである。一見すると自然的な技術的移行とみえるものも、多くの場合、長い一貫した発展方針の結果である。

ただ、技術的進歩の2つの形態の間の連結には、それを保障できる管理諸形態を見つけ出すことが不可欠である。

2' 社会・経済的イノベーション

ここでコザルスは、社会・経済的イノベーション（social-economic innovation）をソ連末期から転換・移行について、設備・技術学的イノベーションと関連させながら、その発展・実施の状況を叙述している。

コザルスによれば、社会・経済的イノベーションとは、企業の社会的・経済的構造における目標志向的变化であって、その提唱者によって実施されたものである。この時期ではイノベーション総数での割合は28.2%の低さであった。それは、管理システム、組織の技術的手続き、社会的相互作用の3つの領域をふくむ、という。このうち、管理システムに関係するものは、全体の24.7%であった。それらは、1985年のかれらの調査時では、労働者集団、より少なくは管理の職場構造に関係するものが主であった。企業内での管理実践での変化の形態は、その範囲は深くはなかった。従来の組織構造の多くを残した労働者集団組織モデルが広く応用された。インセンティブの原理、労働者集団と管理部との間の関係の原理は、従業者の権利・機会の向上には到らなかった。

1983年の地域農工共同体（D A A）の設立が取り上げられる。それは、上級レベルで実施されて、農業企業の管理に主要な影響をもつこととなった組織的・管理的イノベーションの1つである。地域レベルでのこの農工コンプレクス（D I C）の管理上の問題を取り扱うことが主要な目的であった。その問題は当時緊急なものとなっていた。しかしながら、コザルスの叙述によると、新しいD A AはA I C内に存在した管理上の障壁を打破することはできなかった。その当時の調査・資料にもとづく中央・地方の管理レベルと企業従業員との対話が始められておれば、管理構造改革での主要な欠陥が究明され、解消されえたであろう。しかしこの調査の資料の公表は禁止され、今日にいたって、避けえた多くの新しい困難に直面しているという。

1980年代末になって事情は著しく変化しつつあった。それは企業が完全独立採算性へ移行しはじめたからである。企業内で組織の新形態、協同組合、借地契約制などが出現ないし再現しつつある。株式企業や国家—協同組合組織についても討議され、設立されつつある。

社会・経済的イノベーションの第2のタイプ——組織の技術的手続きにかんする——はイノベーションの3.3%にしかすぎない。この用語によって、管理の特定のレベルまたは生産組織での漸進的变化を意味する。このイノベーションの明確な特徴は、それが管理 (management and administration) のシステムでのイノベーションの結果であることである。この変化は書記的労働、会計の新しい要求を著しく高める。もし管理システムでの急進的な改革が続き、強化されるならば、組織の新しい技術的手続きの要求の高まりを予測できる。そして、それはまたその開発・適用をなしうる専門家の必要を高める。いっそう多くのコンピュータその他の近代的事務設備も要求される。新設備の利用者へのコンサルタント活動その他のサービスを行う広範な分散的ネットワーク組織の必要も高まる。生産の基礎的インフラ——通信システム、熱・電気供給など——は、大きなリストラを必要とするだろう。このように、管理システムでのイノベーションは、ロシアでの生活・労働の方法での最も多様な変化をもたらすだろう、とコザルスは述べる。

第3の社会・経済的イノベーションは、すべての従業員の生活・労働を改善する企業内社会での相互作用に関連する。この社会的イノベーションは、食堂設備の改善など労働・余暇の進んだモデルをふくむ。これは軽視されており、1985年以前では、イノベーション全体の0.2%に過ぎなかった。しかし、今では、どの企業の正しい活動にとっても、重要な意義をもっている。でなければ、職場での紛争、仕事での不満足、作業労働者と経営スタッフとの不和な関係が逆効果的なものとなる。ペレストロイカは、経済での人的要因の意義を強調し、近年このイノベーションへの注目が高まった。

ロシアでの移行は、イノベーション活動の構造変化をもたらしている。今では、大部分それは社会・経済的イノベーション——国有企業下での小ビジネスの設立、国有企業の株式会社への再編成など——からなっている。技術的イノ

ベーションは劇的にダウンしているが、イノベーションの2つのタイプは相互に関連しているものである。社会的イノベーションの実施は、従業員にイノベーション刺激を与えることによって科学的・技術的進歩の導入をスピードアップすることをたすける。コザルスは1985年調査のデータにもとづいて、次のように述べている。1980年代社会・経済的イノベーションにかんして後れた企業の圧倒的多数（67％）は、技術学的イノベーションでもこのカテゴリーにはいる。かれらのなかには、技術的リーダーの企業は存在しない。逆に、社会・経済的指標でリードしている企業のなかには、技術的、技術学的に後れているものは少ない（9％）。労働への態度改善をねらった新支払システムのような社会・経済的イノベーションは現実的結果を達成した。その結果はまた、新しい設備・技術学導入への態度改善をたすけた。

3 企業発展にたいするイノベーションの作用

この節では、企業発展の諸指標におよぼすイノベーション方式とソ連の伝統的な投資拡大獲得方式との比較を行って、今日でも依然として後者が優位を占めていることを指摘している。

1985年の調査研究の資料によって、イノベーションの影響が2つの側面から検討されている。1つは、経済的成果にたいするイノベーションの作用、2つは、イノベーションが、従業員の異ったグループの社会・経済的立場と活動にどのように作用したかの考察。

経済的成果については、次の4つのカテゴリーが区分される。(1)産出（アウト・プット）の量、(2)生産の効率、(3)産出の質、(4)経済的効率。

またイノベーション過程は、3つのカテゴリーに区分される。(1)新しい技術学の導入、(2)発明・合理化、(3)社会・経済的イノベーション。

さて、これらの諸カテゴリーを利用して調査企業での諸指標比較を行っている。そしてソ連企業が伝統的に、より多くの資源、第1に資本ストックを消費することによって生産量を増加する方法をとって来た。そこで、コザルスらは、この伝統的方法よりも、代替的なイノベーション戦略が、より有利かどうかの測定を試みている。後述のように、もしすべての企業がリーダー企業の平均イ

ノベーション実施の水準に達したならば、産出量10%の増加が期待できる。対照的に、伝統的な生産量増加のためのソ連企業の方法に従って、資本ストック量が最大限に高まるとすれば産出量は4倍になるが、コストは7倍に増加する。したがって、経済全体としてはイノベーション導入の方が明らかに有利になる—伝統的方法よりも、単位産出量当り2分の1安くなる。しかしながら、旧マネジメント・システムの条件下では、それは企業にとって有利ではない。

このシステムでは、より高価な品目の生産を有利にしており、イノベーション戦略を採用することを企業にとって不利としている。このような企業は資本ストック増加の形で、国家からの下されものを得ることを選ぶ。

この事情は、いままも国有セクターでは不変のままである。次の表（原著p.72）について

The expert assessment of the results of introducing innovations according to directors and leading specialists

<i>Detail of improvement</i>	<i>Assessment (%)*</i>
Growth in economic efficiency	50
Improvement in quality of work and output and in standards of production	31
Growth in output	21
Improvement in employee working conditions	15
Growth in labour discipline and active involvement	8
Improvement in organization of production	8
Reduction in time spent on certain agricultural tasks	8
Fulfilment of production plan and sales to state	4
Improvement in functioning of equipment	3
Independence from weather conditions	2
Improvement in relations within the workforce	2

* Since each expert could refer to more than one result, the total sum of assessments amounts to more than 100%.

ての説明によって、伝統的方法対イノベーション方法にかんする結論が導き出される。

採用イノベーションの2分の1は、効率の上昇をもたらし、3分の1だけが生産の質的指標の改善をもたらした。しかし、産出高増加をもたらしたものは5分の1にすぎない。そして、生産計画と国家への販売計画の完遂はイノベーションの4%によってのみ促進された、という。このような状況では、企業がイノベーションを避けるのは驚くにあたらない。イノベーションのほんの少数だけが旧生産システム目標の達成に役立つ。実際、この効率上昇は企業の立場の悪化（計画目的の増加、低収益性の故に配分された補助金の減少など）をすらもたらした。ロシア企業の警戒の経済的理由は明らかである。なお、イノベーション過程抑制のより深い理由が、次章で明らかにされる。

すべてのイノベーション指標は、全体として、生産の諸結果、総産出量、労働生産性、収益性その他と正の相関にあった。唯一の例外は、資本ストックの指標であって、すべてのイノベーション指標と負の相関にあった。大多数のイノベーションは、資本ストックの利用による労働節約を目標としていた。古い条件では企業は、国家からより多くの設備、機械その他の資源を獲得するためにより高価なイノベーションを実施しようとしていた。

イノベーション実施の指標と生産発展指標との間の相互関係はその程度はいろいろである。たとえば、総生産高への最もプラス的な作用は、小規模イノベーション・合理化提案の採用である。これらのイノベーションは、効率・生産性の指標にたいしては、大規模イノベーションよりは、はるかに小さい効果しか及ぼさない。これは、きわめて僅かしか新技術学その他の大規模イノベーションが実施されなかった理由をなしている。それは旧生産システムに起因しているのである。

コザルスは、次のような結論を述べている。過去において、イノベーションはソ連企業の産出高発展では微分的（infinitesimal）な役割しか演じなかった。漸進的な技術学とコスメチックなイノベーションのルーチンな導入は、管理システムの深い変化をもたらさなかった。企業は伝統的な発展戦略によって、すなわち国家からの追加的産出資源の引き出しによってその目標を達成した。したがって、停滞と硬化は、これらの資源が枯渇するにつれて、ますます拡大されることが予想された。

コザルスは、これらの過程は従業員がイノベーションにより積極的に参加し

ておれば、制限されるか避けられえたであろう、という。生産・産出高での停滞の直接的な原因は、従業員によるイノベーション活動のレベルでの欠点によるものである。こうして、次の第5章でのこの点の考察へ移る。

II 第2部第5章について

第5章「従業員のイノベーション活動のレベル」(p.p. 76-91)では、イノベーションの主唱者、イノベーション活動の段階、イノベーション活動の構造、イノベーションの集中的計画と従業員活動、イノベーション活動の諸類型など5つの節に分けて、論じられている。

1 イノベーションの主唱者たち (protagonists of innovations)

イノベーション過程をはじめるのは誰かを明らかにすることが重要である。これを知ればそのイノベーション過程の社会的基礎の広さ、どの社会的グループが参加し、どのグループが何の役割もしないかを確定することができるからである。

ロシア社会でのイノベーター (innovator) は、平等なステータスの諸個人からなる同質的な社会的集団を構成していない。かれらの占める種々の立場は、かれらのideaを実施する能力をあらかじめ決定する。

「自主的」(independent) イノベーターは、もっとも挫折させられた (frustrated) 人であって底辺のレベルを形成する。かれらの立場の特徴は、どの組織にあってもかれらの努力への支持のないことである。専門家、技術者、作業労働者がおり、かれらはその雇用組織の公式的活動には関係のない発明・発見を行っている。原子力発電所の労働者がジーンズのラベル貼付プレスを発明するとか、医者が病気治療の新しい方法を開発するとかの場合である。これらのイノベーションは、直接の雇用主にはなんの関心もないだけでなく、他の研究所・設計事務所・工場などにも知られない。

いま1つのグループは、「心の中の」(in spirit) イノベーターからなる。かれらの公的ポストでは、そのideaを実現する機会是与えられていない。ホワイ

ト・カラー労働者、アカデミー研究所の専門家その他で、イノベーションに関心をもつが、それを実施する物的・技術的手段を持たない。

最後に、公式的にイノベーターとして認められる人びとで、種々な集団に区分されうる。第1に、企業の技術専門家・技術管理者であって、かれらは他の職務のほか、科学・技術上の進歩を生産方法に利用する義務がある。つぎに、イノベーションの開発・応用専門の種々の組織の技術的専門家・管理長がある。科学・生産合同、産業研究所、設計ビューロー、科学的労働センター、イノベーション専門業など。過去においては、省管理局、党組織のリーダーがこの部類にはいていた。かれらの行動については、次のような場合がある。

新生産ラインへの移行、新技術学の導入も公式イノベーターによる純形式的な決定にすぎないことがしばしばである。かれらが実際にイノベーションを妨害しないのは、上部からのイノベーション指令不実行による罰をさけることに関心があるためである。厳密に言うと、かれらは、イノベーションの行為主体 agent ではない——この研究では、このようなイノベーションの実施に参加した人びとすべてを含めざるをえなかったが。しかし、つぎにこの分析では、イノベーションに真実積極的に従事した人びとを区分した——「心の中の」イノベーターと呼んでいい人びとである。これらの諸個人は多くの特性によって他の従業員から区別された。

経済全体では、イノベーションにとってその態度が決定的だと考えられたので、企業の管理長、技術的専門家のイノベーション活動に特別な注意を向けた。しかし、かれらのいかなる努力も企業管理長の消極性を償うことはできない。企業管理長が技術学的変化の導入に参加しないとすれば、何もなされないだろう。

2 イノベーション活動の諸段階

イノベーション過程が複合的で、一定の順序で特殊的な諸段階に区分され、特別な機能が行われる。専門文献では、ふつう3つの段階——イノベーションの創造または作成、推進そして生産での実施——が区分される。コザルスは、集権的な命令経済では、これでは不十分である、という。これら3つの段階・

カテゴリーに含めることのできない活動が強制される。その最も重要とされるのが、公式的認可をえることである。イノベーションは、いろいろなレベルで、計画にふくめられ、テストを行うなどの許可が必要である。

これらの多数の認可・許可を得る必要は、多くの人にとって、克服しがたい障壁となった。なかでも自主的イノベーターは、最も酷い影響をうけた。かれらのイノベーションは、公的な支持・代弁がなくて、ある場合には数年間も無視された。1987年、イノベーター、ソロドフニコフの産業傷害予防器具の開発は、このような運命にあった。かれは、つぎのように書いている、という。これは「このような官僚的障壁を打破することのできない孤立したイノベーターのふつうの運命であった。」

多数の現実的困難は、この公的許可をえることにふくまれる。これはイノベーションをおくらせる決定的なことであって、これが第4の段階をなしていた。コザルスは、これをイノベーションの制度適合理化 (institutionalization of innovations) と呼び、推進の段階に先行するとしている。かてて、イノベーションは、計画システムに書き込まれないなら、その実施のための物的・技術的、財務的資源を与えられないのである。

命令経済では、イノベーターはその認可のために上級当局へ申請しなければならぬ。結果として、官僚の恣意的決定に依存することになる。これがどのようにして起り、その直接的または長期的結果がどうであるかを説明するためには、別個の理論的・実証的分析が必要であって、それなくしてはコザルスはこの障壁の基本的治療の発展はできない、と結論している。

3 イノベーション活動の構造

ここではイノベーション活動の各段階の特殊な特徴でなくて、各段階に共通する構造的要素が取り上げられる。

(a) 目的 (aim) イノベーションの目的は企業が直面するなんらかの問題 (生産効率の上昇、産出高の増加、生産物の質の向上など) を解決することである。イノベーションの必要がみられるコンテキストは、経済的管理の段階的条件のみに限定されるものではない。企業活動の全般的な基準、物材、設備の

供給状態、経済的意思決定の自主性の程度などもすべて同様に重要である。別言すれば、目的は経済システムの特殊の特徴に依存している。

イノベーションが上部から課せられる場合には、目的は罰を避け、上級機関への忠誠を現わすことにある。また、この場合には、イノベーションは、上役の注意を引き、昇進のためにのみ行われる。イノベーションは企業の直面する問題を解決できず、問題を悪化させるだけでなく、新しい問題をつくりさえする。

(b) 内容 (contents) これはイノベーションのagentが実行する必要がある活動に関係する——実施の計画化、その過程の組織化、人事、実施諸手段の形成（物的資源、手続き資料の適用など）。イノベーション活動の実施にふくまれる諸困難の多様性、複雑性、重要度はこの過程の重要な本質的特徴である。

(c) 実施の手段 (means of implementation) これはイノベーションのための原材料、設備、資金と組織的・手続き上の準備をふくむ。イノベーションが実施される特定の条件、その成功は、これらの諸手段の入手可能性に依存する。諸種のタイプの資源の支出がイノベーション実施にはふくまれる。貨幣的用語で経済的コスト (economic cost) として表現されるものがある。その上、agentは諸種の形態の社会的支出 (social expenditure) を寄与する。それは一定のグループによる時間と労力の支出に関係する——追加的責任とリスクを引受けねばならぬ公的立場の人びとに要求される決定、一定の従業員がそのポストの重要性を失うときに直面するステータスまたは社会的、経済的立場の喪失、紛争を生むかもしれぬ生産・労働の管理での複雑性、情報アクセスの少なさ、非公式の経済活動からの非合法的または不労所得の獲得の機会のお少なさ。

イノベーション実施にふくまれる社会的支出は、ロシアでは現在計算にはいらない。しかし、イノベーションを実施するか、しないか、その実施に参加するか、しないかを決定する人びとにとっては、それは重要な要素である。

その状況は理解できる。特定の従業員が社会的支出の重みに耐えるだろう。経済的支出は、かれにとっては無料であって、国家からのプレゼントである。結果的には、従業員はこの経済的支出をまったく小さいものとする。独立採

算制への移行は、この事情を変えつつあるが、まったくゆっくりとである。

ロシア経済でのイノベーション推進を妨げる困難を十分説明できないのは、社会的支出を計算に入れていないからである。管理システムのすべてのレベルで、人びとがイノベーションに消極的または反対であることを説明できないのは、この故にである。すべてのタイプの支出を計算に入れるならば、経済的にやすいイノベーションは社会的には非常に高い、またその逆である。このような総計算がおこなわれれば、理論的に、特定のイノベーションがたやすく、広く実施されるかを予測することが出来る。

(d) 成果と結果 (results and consequence) 従業員がイノベーション実施を決定するときには、支出のみでなく、その成果と結果とをも考慮する。成果 result とは、イノベーションの提案者によって望まれる社会・経済的効果を意味する。結果 consequence とは、提案者の見解では重要であろうとなかろうと、イノベーションのすべての非計画的な効果を意味する。この結果は、第1に、イノベーション過程が本来的に無制限なオープンなものであるから、現われる。第2に、それは、企業がその外部環境とも相互作用するいくつかの相互関連的構造（技術的、経済的、社会的）の全体であるから、現われる。これらの構造のどれかを変化させることを狙ったイノベーションは、他の構造での多数の変化をもたらし、そしてそれは反射的にもとの構造に影響する。このイノベーションの積極的効果は、これらの結果によって否定させるか強化させるかする。望まれた変化を間接的に否定するチャンスを低めるために、イノベーションが最初に実施されるときに、可能な結果を考えることが重要である理由の1つはそこにある。

4 イノベーションにおける計画と従業者活動

第5章第5節「イノベーションの集中的計画化と従業者活動」では、旧ソ連計画経済また現ロシアでの国有企業でのイノベーションの計画体制の諸問題とそのイノベーション担当の人びとのグループの活動の特性が考察される。

コザルスは農業企業のさきのインタビュー調査資料によって、企業管理長（ディレクター）と主任専門家のイノベーション活動の実態をしめす。すなわ

ち、かれらの大多数（82.7%）がイノベーション活動に従事したと言うが、その平均実施件数は1件以下0.8で、対面接者全体ではさらに低く0.6件にすぎない。そして、インタビューを受けた人びとの22%だけが1年1件以上のイノベーションを実施したにすぎないのだから、それは継続的活動ではない。企業管理長・専門家にとって、それは一時的な重要性があるだけで主として経常的生産管理の要求に付随したものである。

イノベーション活動はその性格上集団的なもので、すべての主要な社会グループ—作業労働者、中級の管理者・専門家、主任専門家をふくむ。

専門文献では、イノベーションは次のような点で、在来の活動とは異っている。その作業は標準化されたものが少く、創造性、変化性、不確実性の要素が多い。そのことは、同時に、企業管理長にとって管理活動であり、他のタイプの管理活動と同範囲の手続きをふくむ——イノベーションの計画化・開発、その実施の組織化、従業員との連携、このイノベーション活動とその組織的・手続的バック・アップを支持するために必要な建物、運送、設備を整備すること、など。

イノベーション実施を計画化する企業の管理長・専門家の活動は、一定の影響下におかれる。一方では企業は、イノベーションのための自らの要求をもち、それに企業管理長は理論上常に反応しなければならない。しかし、かれらの活動は、また、集中的な指令的計画化システムの1部分をなしており、その特定の組織的原理と手続きは、管理長と主任専門家がどのように科学的進歩にアプローチするかを決定した。科学的進歩の実施計画は、企業の全体的な生産・財務計画の1部を構成する。その計画は上部から下され、企業が実施すべきイノベーションのリストをふくんだ。さらに、それは、イノベーションの規模（新技術学を利用した耕作ヘクタール数、ミルク産出量など）を示す。

しかしながら、上部からのこの計画は、管理長が直面する切実な問題——必要な物材・設備の確保——を解決するには役立たない。大多数の管理長、主任専門家は、計画が完遂される必要を感じなかった。かれらの多くは、上部からの計画は、ただ形式的なものにすぎないと考えていた。

事実、企業の採用したイノベーションは、大部分公式の計画の外部のもので

あった。コザルスらの調査によると、これらは全イノベーションの54%をなし、集中計画にふくまれていたものは、46%であった。

上部から企業へ下される計画で企業の現実的要求を反映するものは限られている。それは驚くにあたらない。特定の企業の労働者集団だけが一定のイノベーションを必要とするかどうかを決定し、外部から必要な専門家を引き入れることができるからである。イノベーションのための必要は、情況依存的である。2つの隣り合った農業企業でも、全く異ったイノベーションを要求することがあり得る。

旧ソ連諸国とロシアでは経済的条件は変化しつつある。以前は計画は上部から下ろされ、企業は計画遂行について報告をかえさねばならなかった。それは、大多数のイノベーションの実施は、計画条件外におかれていたことを意味した。結果的には、イノベーション過程は、計画によってではなく、他の調節装置によって決定された。これは、計画経済において、必要な資源の調達を複雑化した。その上、多くの企業管理長・主任専門家をして、イノベーションを第2次的な意味の活動として見るようにした。

それでは、中央計画システムの解体した現在ではどうか。国有企業はイノベーション実施の計画をもたない。政府は、このための特別な資金準備はしない。国有企業は以前と同様に、イノベーションに対する自らの必要性を感じていない。そのために、ロシア経済の国有セクターにおいて、新技術学の普及は落ちた。そして、イノベーション実施に参加している人々でも、実施計画がかねらのイノベーション活動に重要な影響をもっと考えるものは少ない(約3分の1)。

以上のような情況は、計画化の旧ソビエト・システムの当然の結果であった。イノベーション実施の計画は、他の一般的企業活動とはほぼ同じ手続きに従って作成された。このシステムがルーチンな活動にも度々不適切性を示すとすれば、イノベーション活動にとっては全く不適合であった。個別の企業でのイノベーション要求の情況依存性の故である。

企業でのイノベーション実施を組織することは、管理長、主任専門家のイノベーション活動の第2の部分であって、イノベーションに従事する人びとの72%が組織化に従事している。この活動を実施の日常的組織化と管理構造の組織

的リストラクチャとに区分できよう。後者はイノベーション実施のとき、最大の困難の原因となり、イノベーションの55%で問題を引きおこす。この組織的リストラを検討すると、35%の事例で、恒常的に活動する下位単位（ワークチーム、グループ、セクションなど）の設定が必要であった。問題とは若干の従業員の職務と責任での変化（18%）、作業労働者・技師への追加的リスク導入（15%）、イノベーション実施のための作業労働者と技師の臨時的な作業グループの設定（6%）、管理の全般的構造での変化（3%）、他の変更の導入（6%）などであった。

要員（personnel）人事が管理長・主任専門家のイノベーション活動の第3の部分である。これは、イノベーション実行する人びとを選択し、イノベーションの役割を配分し、従業員の諸種のグループとの連携を計ることをふくむ。

イノベーションでの相互作用の一定のタイプに注意を集中すると、(1) 従業員とのイノベーションの討議（イノベーションを実施する人びとの73%）、(2) イノベーションの必要性を宣伝し、従業員を説得すること（同じ73%）、(3) イノベーションの実施と活用のために不可欠な新しい労働へのアプローチを教えること（40%）。

イノベーション活動は総合的で、予測不可能であるから、実行者の技能、教育レベル、責任感、信頼性がとくに重要である。成功は実行者の正しい選択、役割の正しい配分にかかっている。

本来、イノベーション活動は集団的である。諸種の職業集団からと、諸種の権限ポジションをしめる人びとが参加することが必要であって、かれらの協同労働の調整が必要である。したがって、イノベーションのマネジメントは、諸グループ間、従業員間の関係を効果的に規制する問題と関連する。諸種の職業グループ間の垂直的（管理的）関係は、かれらの利害、かれらの生産・管理上の地位に依存し、とくに重要である。

つぎにこれら諸種の職業グループにある人びととその権限、機能について考察が移される。

企業管理長と主任専門家は、イノベーション過程の首唱者、組織者であった。かれらは全般的指導をおこない、所与のイノベーションの実行を決定した。か

れらはイノベーション過程を指導し、監督し、イノベーションの出来ばえにたいし最大の責任を負った。

中級の管理者と専門家は、直接、イノベーションの実行の組織化に参加した。かれらは企業管理長と主任専門家の指示を実行し、一般実行者を指名し、作業場を割当し、必要な指示を与えた。ひと言でいえば、かれらはイノベーションの実施を組織し、保障した。一般従業員は、実施の実行者であった。実施には技能と創造性が要求される。イノベーションに関心を示し、高い技能と経験のある従業員が選ばれる。

各グループは、このイノベーションの相互作用で一定の地位を占める。そしてイノベーションに対してあれこれの態度が現わされ、それがイノベーションを容易にもし、妨げもする。

これら参加グループの態度は、企業でのイノベーション風土を形成し、それが個々の従業員の活動に影響する。それゆえに、企業でのイノベーション過程の管理は、グループ間関係の規制ということになる。この規制の目的は、有利なイノベーション風土をつくることであって、それはイノベーション実施を成功させ、最大限効果を達成させる。

イノベーション活動の次の構成部分は、その実行のための条件の構築である。比較的小さい割合の管理長、主任専門家が、必要な物的資源（37%）と情報・手続き方法（29%）の整備に加わる。しかし、これは最大の困難が横たわる場所である。イノベーションに従事するほぼすべての管理長・主任専門家（94%）は、物的・技術的バックアップを問題とする。かれらの69%は、従業員にたいするイノベーション実施の必要性の説得を困難とし、31%だけが、実施過程の組織化の困難を言う。その他の活動部分では困難は少ない。物的バックアップの問題が緊急であるが、企業管理長はその解決にあまり加わっていない。それは、企業のコントロールを超えた条件に依存しているからであると説明される。農業企業の場合、その供給は計画と物材・供給の農工コンプレックス（A I C）システムに依存している。

以上、イノベーション活動の4つの構成部分の記述から次のように結論される。イノベーション活動の構造は複合的で多様である。それはマネジメント・

システムの多くのサブシステムと連結しているとともに、諸個人の行動を通じて実施される。

5 イノベーション行動の諸類型

この第5節において、コザルスは、インタビュー、調査、新聞などから集められたデータを考察することによって、イノベーション行動をその行動の自主性、イニシャチーブなどとの関連において、次の5つの主要戦略を確認している。

(a) イノベーションの自主的作成とその積極的实施、(b) イノベーション実施での自主的積極性、(c) 自主的積極性の表示なしでのイノベーション実施の参加、(d) イノベーション実施における受動性、(e) イノベーション実施における積極的反対

これら5つの戦略は、このイノベーション行動の結果と成果による分類とされている。それ故に、この各戦略について、その点でのそれぞれ詳細な叙述があるが、ここでは省略する。

最後の2つのイノベーション行動の戦略は、非実施の否定的結果と未完成イノベーションをもたらす。コザルスは、農業企業調査の資料によって、イノベーション実施の不履行の主要な理由として、物材・設備の不足（32%）、従業員の不同意と専門家でのイニシャチーブの欠如（28%）、訓練されたスタッフの不足（9.9%）、企業の実施不準備（10%）。

イノベーション実施の不履行は潜在的利益の莫大な浪費をもたらす。それは、受動性と抵抗の社会・経済的な結果である。コザルスは、ソ連においていくつかの有効な発明が実施されず、数年、数十年にわたって、利用されなかった事例をあげてこの章を終っている。

Ⅲ 第2部第6章について

第6章「イノベーション意識」(p.p. 93-99)は2つの節からなり、イノベーション活動の価値とイノベーション行動のモチベーションについて考察されて

いる。

1 イノベーション活動の価値

イノベーション意識は、イノベーション実施への参加と個人がえる経験によって形成される。同時に、それは、従業員が働いている集団における支配的な社会的ノルムによっても形成される。したがって、個人のイノベーション意識が集団的ノルムと対立し、衝突する可能性がある。積極的なイノベーターが、イノベーションを受け入れない集団で働くこともある。また、消極的な従業員が、イノベーションを実施する集団に雇用されることもある。このような状況のなかで、人びとがどのように反応するかは、かれらのイノベーション意識を研究することによってのみ理解できる。

第1に、イノベーション意識はイノベーションを経常的な、ルーチンな課題よりも高く評価する。高いイノベーション意識をもつ人びとはイノベーション活動に高い評価をおく。現在ロシアの従業員の大多数は、この属性を高くランク付けしていない。1985年に行われた調査研究では、企業管理長、主任専門家すらも、それを第5位においていた（物資の確実な引渡しと並ぶ）。上級当局へのタイムリな報告の実行を第3位においている。イノベーション活動へのこの低い価値評価は、かれらのそれに捧げる時間と労働の低レベルをもたらす。実施されるイノベーション件数は減少する。より高く（第3位に）評価する人びとは、1人平均2.1件、より低く（第7位に）評価する人びとは、1.3件を実施した。

ロシアでも、自分のideaの実現を人生の重要な活動とみなすイノベーターは存在する。かれらの際立った特質の1つは、利他主義であり、公共の福祉への関心である。

2 イノベーション行動のモチベーション

面接した企業管理長、主任専門家の61%は、イノベーション実施件数が不十分であると考えている。25%だけが十分だと考えている。この評価はかれらが現状に感じている不満を反映するものである。それでは、この不満はイノベ-

ション活動をふやすためのインセチーブになぜ転化しないのか。それは、イノベーション活動が従業員によって高く評価されておらず、イノベーションの実現のための強力な客観的条件が欠けているからである。そこでイノベーション活動のモチベーションについての問題—従業員がイノベーションを望むのはなぜかの理由の問題が生じる。

この問題に答えて、最も多くの動機は次のようである。(1) 企業の経済的条件の改善のため (63%)、(2) 自分の労働をいっそう変化あるもの、興味あるものにするため (50%)、(3) 自らの職業的責任をより早く遂行するため (29%)、(4) イノベーションによる職業上の改善のため (24%)、(5) 将来の自らの労働をいっそうたやすくするため (24%)、(6) 企業管理長、主任専門家としての自らの評判をよくするため (10%)、(7) 上級の指示を遂行するため (8%)

イノベーションによる収入増加のような経済的モチベーションは全く重要でなく、面接者の4%がそれをあげているにすぎない。これは驚くにあたらない。イノベーションの実施は、一般にボーナスに大した効果を及ぼさない。基本給にたいしては、いっそうそうである。

積極的なイノベーターと消極的従業員とを比較すると、そのモチベーションは非常に異っている。職業的自己改善と労働をより多様な、興味あるものとするというモチベーションのこの2タイプは積極的なイノベーターの間で強い。消極的従業員にあっては、このモチベーションによって努力するのは、はるかに少ない。積極的なイノベーターは、その時間と努力に関係なしに最大限を達成しようとする。

受動的従業員にあっては、イノベーションにかかる社会的支出・コストを最小限にしようとする。積極的イノベーターにあっては、労働環境改善を促す心理的欲望が高度に発展しているようである。かれらは新しい問題を見つけるのに反応しやすい。そして、現実的なイノベーション過程はかれにとって興味あるもので、その労働にたいして報酬なしでも、イノベーションに参加する。このような欲望をもつ人びとの不足は、イノベーション実施での社会的困難の源泉である。事実、企業管理長、主任専門家は、イノベーション実施の社会的困

難の4分の1は、関心のある人の欠如であると考えている。

積極的イノベーターは、多数のイノベーション構想をもっている。もちろん、これらのideaは企業の直接的欲求に対応するとは限らない。その場合には、実施のチャンスは少ない。企業の現実的必要と一致する場合、実施の客観的可能性は高まる。これらのイノベーションideaの総体は、企業のidea・バンクをなす。イノベーション過程が正常に進行するためには、このバンクは企業のイノベーションの欲望のすべてといくらかの剰余を持つ必要がある。

従業員が実施したいイノベーションの総体は、イノベーション計画(innovation plan)と呼ぶことができる。従業員がイノベーション欲望を發展させ、idea豊かな貯蔵を持つとすれば、かれらは自主的にかれら自身のイノベーション計画を形成できる。もし、かれらのイノベーション意識が弱いとすれば、イノベーション計画は主として管理機関(地域、地方レベルの)によって形成され、企業の現実的必要とはあまり関係がないこととなる。

企業管理長、主任専門家の5分の4は、イノベーション計画を持っているという。しかし、その67%は1件、21%は2件、9%は3件、3%だけが4件のイノベーション実施の計画をもった。大多数は詳細なイノベーション計画を持たず、かれらのイノベーション意識は弱いことを示す。

コザルスは、管理長・主任専門家のイノベーション計画の構成とインタビュー当時実施されたイノベーションの構成とを比較して、次の表(p. 72)を作成している。この表を少し考察してみよう。

計画されたイノベーションの構成は、だいたい、以前に実施されたイノベーション計画と似ている。また社会・経済的イノベーションにたいする技術的・技術学的イノベーションの優位さが特徴的である。現存の技術学は、新しい技術学の導入でとり替えられるよりは、改良されることの方が多い。そして純粋に社会的なイノベーションは、ほぼ全く存在しない。にもかかわらず、これらの資料には、変化が可能であると結論できる喰い違いがある。変化の主要な可能領域の1つは、社会・経済的イノベーションへの強調にあって、これを実施しようとする未来計画は過去の実施を11.4%だけ超えている。新しい経済的管理形態を実施することに対する管理機関の側における強い関心によるのもその理由の1つである。このことは、とくに、管理的・組織的イノベーションでの未来計画と過去の実績との間の7.7%の差異によって示されている。

Innovation plans of directors and chief specialists and the structure of innovations planned and of those actually implemented in the recent past (%)

	<i>Future plans</i>	<i>Recently implemented</i>	<i>Difference between future plan and recent practice</i>
TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS	60.4	71.8	-11.4
1 Implementation of rationalizing proposals	3.3	11.7	-8.4
2 Mechanization, new engines and machinery	2.7	7.0	-4.3
3 Improvement of existing technology, including:	27.5	29.3	-1.8
agriculture	9.4	11.4	-2.0
animal husbandry	18.1	17.9	+0.2
4 Implementation of new technology, including:	26.9	23.8	+3.1
agriculture	14.8	14.2	+0.7
animal husbandry	12.1	9.7	+2.4
SOCIO-ECONOMIC INNOVATIONS	39.6	28.2	+11.4
1 Organizational and administrative	31.9	24.7	+7.2
2 Equipment and organization	7.0	3.3	+3.7
3 Social	0.7	0.2	+0.5
TOTAL	100.0	100.0	

さらに、1つの未来の主要な移動は、大規模イノベーションのより積極的な実施への方向である。それは企業と社会へ高い報酬をもたらす。これは多くの指標に示されている。合理化計画の実施は、最近実施されたイノベーションで演じたよりも少ない重要度しか与えられていない（8.4%減）。現存技術学の改良も同様である（1.8%減）。他方、新しい技術学の実施は、重要度で3.1%の増加を示している。

イノベーション未来計画の構造と実施されたその構造との比較は、次のような結論にたいする根拠を与える、とコザルスはいう。すなわち企業管理長・主任専門家は、生産方法を革新しようとする意図において、適度に進歩的である。しかし、かれらが根本的に生産方法をオーバーホールしようと考えているとは主張できないが、イノベーション計画の構造から若干の積極的移動がみられる。それはロシア農業企業での調査でも示された。

1987～93年における従業者の意識ではイノベーションについて若干の変化がみられる。多くの人々は、農業経営者になろう、自らのビジネスを始めようと計画した。イノベーションにおく評価は高まった。1つの理由は私的農場でのイノベーション支援での生活水準の向上の可能性であった。しかし国有企業では

イノベーション活動は衰退している。

以上の考察を総括してコザルスは次のように結んでいる。従業員のイノベーション意識の研究では、まだイノベーション行動を予測することはできない。理由は次の通りである。この行動は状況依存的であって、従業員が個々のイノベーションをどう評価するかにかかっている。一般に、イノベーションに好意的であっても、特定のイノベーションに否定的評価であることもある（その逆も）。したがって、特定の新しいイノベーションの実施にたいするかれらの態度の形成において、何が従業員を導いているか、何がかれらに実施を促進するのか、参加を拒否させるのか、を検討しなければならぬ。かくて、コザルスは次章でイノベーション風土の検討へと移る。

IV 第2部第7章について

第7章「企業におけるイノベーション風土」(p.p. 100-123)は、5つの節からなっている。第1節にはいる前に、本章のまえがきともいべき次のような叙述がある。

労働者集団のグループ的なイノベーション意識・イノベーション観は、企業のイノベーション風土 (climate of innovation) とよばれ、それはすべての従業員の個人的イノベーション意識から構成される。それは企業の組織的風土の1部分であって、そこに形づくられたもので、生産革新での伝統、ノルム、行動的ステレオタイプを反映するものである。それらは、労働者個人の行動を導く。

イノベーション風土は、従業員の行動の個人的レベルへ作用することで、イノベーション過程のすべての調節装置の合成物である。この合成物がイノベーション過程の加速化に向けられていれば、有利なイノベーション風土が生じている。逆に、それを妨害するならば、風土は不利である。本章では、有利な風土をもつ企業と不利な風土をもつ企業との間の差異が検討されている。生産革新を先導する企業は有利なイノベーション風土を持つことが示され、おくれた企業は不利な風土をもった。そこで、かれらの集团的イノベーション意識での

差異が検討される。この差異は、また行動における差異に、そしてそれは結局、実施イノベーションの成果にリンクされる。

イノベーション風土は、生産革新の社会的メカニズムで重要な役割を演ずる。このメカニズムにおけるイノベーション風土の機能が検討される。

1 イノベーション風土の機能

まず第1に、イノベーション風土は企業の仕事で生ずる困難、問題に対する急速な対応を確実にするものでなければならない。それは、これを基礎にして、イノベーションの欲求を確認することに役立つねばならぬ。この機能を反省的（reflexive）と呼ぶ。これが正しく行われるならば、従業員は上級機関からの援助ではなく、問題の自主的解決へ向う。

第2のイノベーション風土の機能は、規制的（regulatory）である。その意味は、従業員のイノベーションへの積極的参加を社会的ノルムとすることである。このノルムが存在すれば、それは、恒常的なイノベーション実施の安定的慣例が確立されていることを意味している。従業員がイノベーション実施の参加を決定するとき、この慣例を考慮する。もしそれが安定的な慣例となるなら、この社会的ノルムを守ることに對する報酬が必要である。物的（参加に対する貨幣的ボーナス）と非物的（労働集団内での威信の向上）の両方がある。このノルムを犯すことには、社会的罰則が存在する。イノベーション参加を拒否しようとする受動的な人々は非難されねばならぬ。

このようなノルムが確立されておれば、それは人びとの行動の集団的な規制のための強力な手段として作用し、労働者集団全体のイノベーション行動を変化させる。ソ連重工業省科学的労働組織センター副所長V.P. Serkovは書いている。「若干のマネージャーは我々の労働グループをあまりに変化を求めすぎると考えている。実際、そのメンバーはよく働き、よいサラリーを稼いでいるようだが、どこか不満足であり、常により以上のものを求めている。しかし、改善のための恒常的な探求は、わが道徳法典のノルムではないのか？」

イノベーション風土の第3の機能は、移転（translation）または「効果の中継」（relay effect）である。個人が異った労働者集団にはいるとき、かれは、

自分の価値体系を変化させて、その集団の行動ノルムに順応することが必要である。したがって、この機能の遂行は集団的価値システムを受け入れるように教えることを意味する。イノベーションへの積極的参加のノルムが労働者集団で受け入れられているとすれば、個人は生産革新への参加に賛成し、異った方法で働くことを学ばねばならず、結局はイノベーション行動に高い価値をおくようになる。他面、このノルムが存在せず、慣例がイノベーション参加を避けているならば、個人は生産革新への主張を抑え、受動的になる。

イノベーション風土の最後の第4の機能は、選択 (selection) である。その価値システムが労働者集団のそれに対応しているような人が選択される。すべての従業員は、その企業の支配的価値に従うことに賛成するわけではない。もし不同意が鋭いものであれば、個人はこの価値の衝突を感じ、その企業を去って他の職を見つけねばならぬ。労働者集団は、その見解・原理がその慣例に対応しない人々の来るのを阻止する。この圧力は、非同意者の行動への批難、個人の心理的孤立、労働条件の悪化など諸種の形態をとる。

有利なイノベーション風土では、イノベーションに受動的、または反抗的な従業員は他の職を見つけざるをえない。このことは現在、国有企業にではなく、非国有企業でしばしば起っている。

不利なイノベーション風土は、積極的イノベーターを刈りとってしまう。消極的な雰囲気の中かでイノベーターは支援されず、努力は抑えこまれる。イノベーターは労働者集団と衝突し、他の雇用を見つけるよりほかない。

イノベーションの有利な風土——この機能をうまく実行する風土——は、次の特徴で区別される。それは企業のイノベーション要求に急速に反応する、従業員によるイノベーションの積極的参加の社会的ノルムを確立し、新しい従業員に同じノルムを教えこむ。このような風土において、価値あるイノベーションは労働者集団から積極的な反応をうけ、そうでないイノベーションは否定的反応にあう。

不利なイノベーション風土では、従業員は企業のイノベーション要求にたいし無感覚である。典型的には、イノベーションへの強い参加のノルム・慣例の欠如である。この状況では、イノベーション実施への参加の決定は、従業員自

身によってイノベーションに対するかれらの個人的選択と態度にしたがってなされる。結果的には生産革新での社会的支出を削減しようとの努力がなされる。

イノベーションの不利な風土は、その企業へ働きに来る人びとに、イノベーション回避を教えこむ。結果として、積極的イノベーターはここでは活躍できない。当然のこととして、かれらはそのideaを実行するためには周囲の人びとからの援助を求める。イノベーション実施の成功は、ふつう諸種の職業的skillをもつ多数の人びとの参加を必要とする。しかし、これは社会的支出を最小限化しようとする労働者集団・管理部の志向と衝突する。必要な援助者が見つからず、また管理長の態度が受動的または敵対的であれば、積極的イノベーターの活動力だけでは不十分であろう。その場合、イノベーションは実施されず、労働者集団内でのイノベーターへの態度は悪化する。その結果、かれは他の職を見つけざるを得ず、この過程が繰り返されると、かれ個人のイニシャチーブを完全に打ち消してしまう。

2 イノベーション風土と企業

この第2節は「進んだ企業と後れた企業とでのイノベーション風土」と題して、第6章で区分されたイノベーション意識の諸要素に関して、進んだ企業と後れた企業を比較している。イノベーション意識の主要な構成部分——イノベーション活動に結びついた価値と行動的モチベーションの構造——について考察している。

企業の3つのタイプが新しい技術学の実施によって分類される。進んだ企業、平均的企業、後れた企業の3つである。コザルスらの調査資料によって、これら3つのタイプの管理長、専門家について比較している。

進んだ企業の管理長、主任専門家は、比較的高い価値をイノベーション実施に結びつけた。かれらの46%はこれをかれらの業務の1つと考えた（後れた企業の管理長、主任専門家の29%）。もっとも進んだ企業での従業員にとっては、イノベーション活動はもっとも基礎的義務の1つだと考えられ、第3位の重要度におかれた。

管理長がこの価値に結びつける重要性は、その労働者集団にとっての行動が

イドの役割をなす。後れた企業では異った姿を呈している。科学的進歩の生産への応用は、もっとも重要性のない課題におかれ、第7位をしめる。後れた企業にとっては、計画の遂行と上級機関への期間通りの報告が第1位(44%)におかれるが、進歩的企業ではこれらの義務は最も重要な責任の1つと考えられておらず、それぞれ第4位、第6位におかれる。

進んだ企業でのマネジメントは、生産の質的機能、スムーズな労働組織化、科学的進歩のイノベーションにもっとも関心をもつ。後れた企業のマネジメントは主として外的基準に志向する。それは多数のホワイトカラー労働者を要求する(ふつうベスト企業の1.3倍)。そして科学的技術的進歩の高い率も生産効率の成長をも確保することができない。

後れた企業のマネジャーたちは、かれらが対処する管理が容易であることが第1である。かれらはイノベーションでのリスクを避け、しばしば、上級公務員の確かな支持をうける。対照的に、イノベーションを導入しようとする人びとは、結果として失敗せざるをえなかった。

前者は「重宝な人間」、後者は「厄介な人間」とよばれる。イノベーターは上級機関にとって厄介なものである。それは、かれらは上級機関から追加的努力を要求するからである。公務員は俸給は固定されており、かれらの社会的地位は、イニシャチーブを許すかどうかには全く関係しない。このような状況では、イニシャチーブの禁止は合理的な仕方である。その上、このような政策はなんの努力をも要せず、指令に従うだけで十分である。

イノベーターがイノベーション活動の高い評価を共有しない人びとの間にあるとき、価値対立が起る。上級機関がイノベーションを評価しない人びとによって支配されているときには、この対立は避けがたく、かれらは下部からの新しい技術的・社会的イニシャチーブを圧えつける。解決は、イノベーターをこれらの公務ポストのすべてに配することであると考えられる。しかし、解決はそれほど単純ではなく、より以上の分析を必要とする(第3部を見よ)。

進んだ企業と後れた企業とでは、従業員のモチベーション構造においても異っている。イノベーション採用による労働負荷を軽減する目的は、進んだ企業にとっては、重要度は少ない。しかし、後れた企業では、これは主要なモチベー

ションの1つであって、職業的スキルの獲得が進んだ企業にとって重要なと同様に重要である。進んだ企業では職業的責任を果し、職業的スキルの水準を高め、労働内容を豊かにするなどのモチベーションに、より大きい重要度をおいている。

マネジメントは、いずれの企業においても、かれらのモチベーションすべてにおいて異っているわけでない。たとえば、両者は物的水準を引き上げ、計画の経済的拡大を確保することに等しく関心をもつ。しかし、他の点で本質的な構造的相違のあることは明らかである。これは、それぞれの労働者集団がイノベーションに対してとる態度の相違を反映しているからである。進歩的企業ではイノベーション実施への積極的参加はノルムであって、従業員はその活動に要する超過時間とエネルギーを嫌がらない。この参加は、専門家の労働を評価し、生産でのかれらのステータスを評価する重要な基準である。ここではイノベーションの有利な風土が存在するのである。

このことは、また次のことを意味する。多くの事例において実施参加が促進されており、実施に参加する管理長、主任専門家で全く支持を受けないのは進んだ企業では少数（21%）で、後れた企業では大多数（85%）である。進んだ企業では、かれらの72%が参加に対する金銭のボーナスを受け、後れた企業ではその6分の1、1.12%にすぎなかった。進んだ企業では、イノベーションに与える価値ははるかに大きく、労働者集団によるこの活動に対する謝意がしばしばであることでわかる。進んだ企業では管理長、主任専門家は、イノベーションに対する尊敬と権威を後れた企業の6倍にも及んでいる。進んだ企業ではインフォーマルな奨励がイノベーション実施に与えられる。後れた企業では、この奨励はしばしば儀礼的表彰の形をとる。

イノベーション実施での非参加のモチベーションは、両企業の間でやはり著しく異なる。両者は、新規雇用（学卒または他企業からの）の人数を第1のモチベーションとしており、それでも進んだ企業では後れた企業の1.4倍の重要度（88%対65%）となっている。進んだ企業では他のモチベーションはあまり重要でなく、たいして異ならない。しかし、後れた企業では事情は異なる。ここでは実施にともなう「あまりに多い困難」が主要な重要性であって、進んだ

企業とくらべて約4倍であった。

後れた企業でのイノベーション実施での非参加の次の重要なモチベーションは「あまりに多い時間がルーチンな毎日の問題にとられる」ことであって、進んだ企業の3.3倍多くあげられる。「応急処理」(muddling through, *tekuchka*)の問題は、従業員の努力が主として日常問題の解決、隘路の処理に集中される。「応急処理」は個人の心理と行動の上での欠点から起るのでなく、全体としての労働者集団の雰囲気特有なのである。「応急処理」はイノベーション実施での労働者の積極性の高いレベルとは両立しない。この*tekuchka*に馴染んだマネジメントの構造とスタイルは、イノベーションの強力な実施に向けられていない。「応急処理」の最も重要な理由の1つは、マネジメントの構造とスタイルにおける官僚主義化の要素であって、それは生産への関心の無視と机上事務によるその代替をもたらす。

後れた企業でのイノベーション実施への非参加のさらに2つのモチベーションがある(それは進んだ企業には存在しない)。(1) イノベーションを実施する人びとへの支持の欠如、(2) 従業員のイノベートしなければならぬ意欲の欠如(アンケート回答者の18%)。これは、直接に、従業員をイノベーション実施の参加に義務づける集団的イノベーション意識の欠如を示すものである。

進んだ企業におけるイノベーションの有利な風土は、その実施での積極性の強力な社会的規制装置をなしている。それは従業員の活動レベルを高め、より急速な高級イノベーションの実施へと向ける。従業員がこのような規制装置下であれば、かれは支配的雰囲気に従うか、職を変えねばならぬ。

進んだ企業にあっては、従業員のイノベーション活動は、企業にとって必要なイノベーションのみが実施され、完全な社会・経済的効果を達成しようように監視される。厳しい監視形態では、実施イノベーションの件数の増加をもたらすか、その質の低下をもたらす。大多数はかれらの全可能的効果を生むものでなかった。上級機関が自分で監視しようと、企業と協力して監視しようとそうであった。実施イノベーションの大多数が十分・完全に実施されるのは、企業自身が監視を行うときだけであった。

本節の終りに、コザルスはつぎのように言う。進んだ企業でのイノベーショ

ンの有利な風土の優位をみることができる。しかしその場合、この風土がイノベーションの実施を容易にし、実施過程の困難を取り除くかの問題が生れる、と。

3 イノベーションでの企業の直面する困難の相違について

この第3節では、進んだ企業と後れた企業でのイノベーションの困難の相違について、調査資料にもとづいて考察されている。

ところで、イノベーションの有利な風土は、従業員の消極性とイノベーション実施参加への不賛成とにリンクされた困難を解消するものではない。進んだ企業では企業管理長は、イノベーション件数の37%が、後れた企業では同じく40%がこの困難に遭遇している。

進んだ企業は、後れた企業よりも多数の、しかもより大規模なイノベーションを実施する。したがって、直面する諸問題は質的にも異っている。

進んだ企業では、イノベーション実施は従業員の労働負荷の増加のために生じる。これは後れた企業でよりも、1.4倍も多くなっている（35%対25%）。同じことは、非参加のモチベーションとして、将来の労働負荷の増加のおそれにも当てはまり、1.2倍になっている（30%対25%）。

この事情は、他の原因については異っている。イノベーション実施に関心のある適当な要員の欠如については、進んだ企業ではその重要度においては2.7分の1である（15%対41%）。後れた企業では、これはもっとも重要な障害の1つをなしていた。それは、イノベーションの結果としてサラリーが低下するという従業員の心配につづくものであった。進んだ企業では要員の欠如は、リストの最後にくる。

進んだ企業と後れた企業との比較において、従業員の質とかれらのモチベーションでの差異がある。後者では、2.5倍の従業員が、新しい業務に耐えられないことを恐れる（38%対15%）。これは、進んだ企業におけるスキル・レベルがより高く、恒常的イノベーションへの適応性の高さを示している。

進んだ企業では、イノベーション実施は、異ったグループ間のより大きな信頼の雰囲気でおこなわれる。どちらの企業でも、イノベーションがサラリーの

低下につながるという心配がある。しかし、進んだ企業では45%対56%と1.3分の1である。

進んだ企業においてイノベーション実施での社会的困難は、後れた企業におけるよりはむしろ少ない。他方で、かれらが導入するイノベーションの規模がより大きいことは、はるかに大きい経済的自主性を要求する。これは、進んだ企業では、他の困難をかなりより大きなものにする——たとえば、企業の自主性を制限する、時代おくれの指示・規則の存在、地域の管理機関との交渉での困難など。

今日、経済的自由化にかかわらず、国有・私有企業の活動を規制する管理上の通達が数多く残っている。主要な規制の領域は金融と企業の国際的活動である。進んだ企業はこの領域での重大な腐敗現象に逢着する。というのは、地方・中央の官吏は、そのサービスに対して賄賂を要求する。輸出ライセンス、国家による有利な低利クレジット条件の供与など。

進んだ企業では、再組織化の必要がはるかに多い。このような企業での生産は、より高度に組織されており、後れた企業でよりもその欠点は少ない。これは再組織化をより容易にする前提条件である。他方で、はるかに多い労力と時間が、進んだ企業での組織的变化に注げられる必要がある。ここでは、イノベーションが従業員の義務的機能での変化とリンクすることが、後れた企業での2.9倍も多い。下位部門の創設、追加的ポストの設定、など企業管理システムのリストラは、進んだ企業では一般的要件ではないが、後れた企業におけるよりも、なお1.8倍になっている（それぞれ事例の7%と4%）。

進んだ企業の従業員は、後れた企業でのかれらよりは、より多くのイノベーション実施での困難に直面する。しかし、イノベーションの有利な風土と従業員の与える高いイノベーション価値とは、この困難をより巧く克服することを意味する。また、この従業員らは、その困難を意識することが少ない。進んだ企業では、管理長と主任専門家は、イノベーション実施であう困難を第9位（6%）にしているが、後れた企業では第8位（15%）にしている。

発展したイノベーション意識をもった進んだ企業の従業員は、困難の評価において別の基準をもつ。有利なイノベーション風土では、リスクと困難はイノ

ベーション実施のノーマルな不可欠な部分である。かれらの意識のこの側面によって、この困難によりよく耐え、より早い心理的適応をし、イノベーション過程の効率を高めることが、かれらにはできるのである。

4 従業員活動の刺激要因としてのイノベーション風土

この第4節では、イノベーション風土、この有利な進んだ企業とその不利な後れた企業とにおけるイノベーション実施がもたらす企業従業員への影響、従業員グループ間諸関係への作用を考察している。

一般的にいて、進んだ企業では管理長・主任専門家は後れた企業のかれらより広範な責任を実行し、イノベーション実施の技術手法をより厳しく監視する。進んだ企業では、もっとも困難な活動形態に従事する従業員の比率はるかに大きい。何よりもまず、これはイノベーション実施に必要な物的・技術的資源の調整に当てはまる。コザルスらの調査では、後れた企業の1.6倍の従業員がそれに従事する（43%対27%）。同様にイノベーションの組織化・管理に従事する従事員は1.6倍多く、とくに、企業と他の組織との間のイノベーションに関する相互作用を較べると、とくにその不一致が目立つ。進んだ企業では、企業管理長と主任専門家の半数がこの接触に従事し、おくれた企業ではその3.7分の1にすぎない。進んだ企業では管理長の半数が従業員の新しい作業方法の訓練にたずさわり、後れた企業の2倍である。進んだ企業では企業管理長・主任専門家の大多数は、他の企業の経験から利益をえるために他企業へ出張したが、後れた企業ではその半数であった。

進んだ企業では、管理長・主任専門家のイノベーション活動は内容上より複雑である。そこでは、多くの新しい技術学を実施し、数百倍もの物的・財務的資源を使用するからである。また研究機関その他の組織と広く接触する。物的・技術的バックアップ、イノベーションのための組織化・指導などにより多くの労力と時間をそそぐ。

進んだ企業では、後れた企業と比較して、従業員はイノベーション行動での積極性と自発性の高いレベルを示す。平従業員では1.4倍の、企業管理長・主任専門家では1.3倍のイノベーターが存在した。管理長・主任専門家によって

実施されたイノベーション件数だけでもほぼ2倍であった。企業管理長・主任専門家の間での実施イノベーションのイノベーターの比率は、進んだ企業では3.6倍の高さであった。

全体として有利なイノベーション風土は、現場での高い活動レベルを保障する。コザルスはその事例として、有利なイノベーション風土をもち、多数のイノベーションを実施したレーニン・コルホーズとその隣りの後れたクズツォフ・コルホーズを比較している。前者では後者よりも3倍半の収穫をしており、これは、明らかに労働と土地に対する異った態度の結果であると説明している。

後れた企業と進んだ企業とでの従業員の活動レベルのこの差異は、イノベーション・レベルでの両企業間での差異をもたらす。

進んだ企業では、イノベーションの質も高い。そしてこの従業員の態度がより積極的であれば、それだけより高い質を保障する。また、イノベーションの技術学がより厳しく守られており、各企業の特徴もよく考慮されている。もちろん、これは従業員による時間と労力のより大きい支出を必要とするが、イノベーション実施での成功をより大きくする。後れた企業での未完成イノベーション件数の割合は、進んだ企業での1.4倍も多かった。

進んだ企業では、より大規模なイノベーションが実施され、その可能性の利用も十分なされる。結果的にこのイノベーションからより大きな収穫がえられる。これはすべての主要な職業グループの生産指標の急速な向上をもたらす。一般労働者では1.2倍、中級のマネジャー・専門家では1.3倍、管理長・主任専門家では1.5倍高い。

全体的に、進んだ企業ではイノベーションのより肯定的な社会的成果がみられる。この成果の職業的グループ別の比較が表(p. 116)で示されている。

同時に、より多くの新しい技術学の実施をおこなう進んだ企業では、一定の社会的犠牲を支払っている。イノベーションの結果として労働者集団内での諸関係の悪化がときにみられる。一般労働者間の関係の悪化は、進んだ企業の方が3.7倍多い(11%対3%)。一般労働者と中級マネジャーや専門家との間では、悪化は3倍多く(6%と2%)、中級者と管理長・主任専門家との関係悪化は1.8倍多く(11%と6%)、一般労働者と管理長・主任専門家との間でのみ

Comparison of the social consequences of innovations at progressive and backward enterprises*

<i>Group of employees</i>	<i>Salary</i>	<i>Work conditions</i>	<i>Work satisfaction</i>	<i>Rights and opportunities</i>
Rank and file employees	1.1	1.2	1.1	1.5
Middle-ranking managers and specialists	1.6	1.3	1.4	2.1
Directors and chief specialists	1.5	1.2	1.6	2.2

* Figures given are for progressive enterprises, taking the figure of 1.0 as the norm for backward enterprises.

関係は改善されている（6%と3%）。

コザルスはこれについて次の説明をおいている。進んだ企業でのより大規模で複合的なイノベーションでは、異ったグループからの比較的多数の人びとの参加を必要とする。より緊密な相互作用をとまうより大きい努力が要求される。これは、後れた企業での小規模イノベーション実施よりも多くの紛争をもたらす。これはかれらの仕事で直接的に協働する人びとの間でより多い。

イノベーションの結果としての関係悪化の回数は比較的少ない（事例の11%）。しかし、この状況には絶えざる注意が必要である。それは、より強くイノベートする企業では、その回数は多くなるからであり、このような企業数が増加するにつれて、この問題は深刻となり、長期的には生産方法の変化から生れる重要な社会的問題の1つとなるからである。

5 イノベーション・コミュニティ

第5節では、企業での有利なイノベーション風土形成の前提条件としてのイノベーション・コミュニティ (innovative community) が考察されている。

有利なイノベーション風土の確立を許す条件を探求しなければならぬ——それは人びとが生産方法の変化・改善に積極的に従事することを保障するからである。進んだ企業の分析によると、唯一ののではないが必要なその形成の条件はイノベーション・コミュニティの存在である。それは人びとの相対的に安定的

な永続的チームを意味し、生産方法の変化・改善への積極的努力の共通な承諾によって統一されている。このグループの人びとは、イノベーション活動を生産方法の変化・改善にリンクした創造的業務と考えており、生活における高い価値の1つとみなしている。

生産方法の改良に成功した企業では、担当の唯一人の企業管理長・イノベーターでなく、かれの新しい仕事で支持・援助するグループがある。この小さいグループは、リスクのあるイノベーションを支持・賛同するイノベーション・コミュニティの中核となっている。ソ連新聞はかれらの存在を無視してきたが、イノベーション実施でのかれらの役割は決定的である。イノベーションが採用されるもっとも困難な最初の時期において、イノベーターを助け、かれの提案を擁護し、敵意のある無関心な環境でそれが生き残ることを保障する。

このような小グループは、インフォーマルな雰囲気であってミスをすることを恐れない。新しいideaの最初の形成は友人・同僚のなかで生じる。粗野なideaは捨てられ、成功のチャンスのあるideaは企業の専門家・従業員の間で広く通用する。もしこのような小さいグループが別個の自立的企業を構成するとすれば、それは、イノベーションをこの上なく受容しようとする。

イノベーション・コミュニティの1つの特徴は、異った社会グループが新しいデザインの討議に広く参加することである。イノベーションが公けに討論されるとき、その弱点が暴露されて、異った従業員グループがプロジェクトに参加しはじめる。この過程は、変化の反対者を確認し、その意見を考慮に入れることができる。企業での有利なイノベーション風土は紛争の無いことによってでなく、それを解決する能力を特徴とする。紛争が現われるとすれば、妥協案を作成し、労働者集団を分裂させるような破壊力とならぬようにする。

イノベーション実施の集団的意思決定は、従業員のグループ間行動が規制されていることの指示器である。それはイノベーション・コミュニティの特徴的な参加の社会的ノルムの存在することをしめす。このコミュニティが確立しておらなければ、イノベーション活動のグループ間の強制は存在しない。それは、この課題が管理長・主任専門家によって遂行される必要のあることを意味する。

参加の社会的ノルムが存在すれば、従業員はイノベーション活動に従事せざ

るをえない。もしないなら、イノベーション参加は各従業員個人の決定による。それはグループの圧力なしに、個人的な心理的原理にのみもとづく。従業員がイノベーション実施に強い心理的欲求をもっておれば、このような労働者集団でもそれを実施しようとするだろう。しかし成功することは少ない。イノベーション風土の不利なこのような企業では、従業員はイノベーションに従事しようとしただけでなく、しようとする人びとの活動を抑えこむ。

イノベーション・コミュニティの形成について次のように述べられる。それは、新しいideaをつくり、理解し、実現することのできる活動的・発明的な人びとから形成される。このような人びとは得がたいから、変化・改善にたいする態度によって意識的に選択することが必要である。これには長期間が必要である。しかしこのチームが形成されると、数年にわたって生産発展を急速化することができる。

イノベーション・コミュニティの形成は、下からはじめられる自然的過程である。法令や計画的配分によって造ることはできない。人びとは同じような考え、目標への努力を分けあうように強制されるものでない。しかし、コザルスはこのようなコミュニティが生れる条件は上から確立するとしている。

イノベーション・コミュニティはその形成に長時間を要するが、すぐに壊れることがある。企業管理長の交代によっておこる——原則として、かれはこのコミュニティのリーダーであって、イノベーターであることが多い。

このコミュニティは、経済的マネジメントの欠点によってイノベーション実施が収入の急速な下落をもたらすような場合には、滅びることがある。それは、コミュニティを崩壊させるような紛争をもたらすことがある。

イノベーション・コミュニティは、また、上級機関の決定によって解散させられるかもしれない。コミュニティのメンバーは、現在の昏睡状態を醒まし、労働者集団の反抗を引きおこす手に負えぬ性格のものと考えられている。これはとくに「停滞の時代」に共通的で、ときにイノベーターの合法的迫害にまで進み、「財務規律」違反の裁判にまでいたる。コザルスはいう、しかしロシア企業でイノベーション・コミュニティがきわめて少ない主要な理由は、多くが解散させられたからではなくて、最初から僅かしか存在せず、それは企業がイ

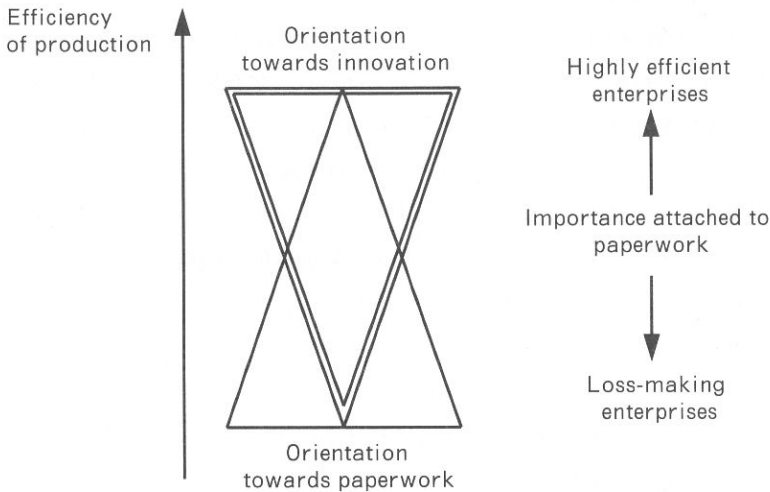
ノベーションの必要を感じていないことによる。

また、伝統的な集中的・階層的管理システムもまた企業で働く人々の間の水平的リンクをつくることを困難にする。低位の人々は上位への厳しい従属があって、このようなリンクは、上からの命令の執行を果す程度で許される。すべてのリンクは縁故、依怙最良とみなされる。いわゆる「社会性の不足」(shortage of sociality) とよばれる社会的現象を起こす。「個人は他人について考えない、各人は自分自身のことのみを考える。……我々が一緒に働き、集会で我々の労働について語るという共通の利害の表現が存在しない。」しかし、イノベーション・コミュニティは、同じ考えの諸個人から成っており、類似の価値感を共有し、インフォーマルな関係によって結ばれている。この新しい関係のタイプとしてソモフ (Somov) のあげる家族借地農民の事例があげられる。

カルプーニン家は、農場の所有者となり近くに住んでいて、かれらの個人的関係とビジネス関係とは同一となっている。かれらのideaとイニシャチーブは自由化され、無関心の心理を放棄し、個人的関心は広い社会の関心と一体化している。

イノベーション・コミュニティに典型的な心理的相互作用によって、創造的活動の有力な非金銭的インセンチーブが形成され、新しいideaの提案・実施をそのメンバーに促進する。ここでは、変化・改善に努力せず、仕事をルーチン化したり、怠けたりすることは恥ずべきことである。このような相互作用は、集中的管理システムにとっては起こってはならない妨害物である。それは従業員に対する管理可能性を低め、上からの命令の遂行を妨げるからである。

集中的・階層的管理システムでは組織は上から設定されるだけである。したがってイノベーション・コミュニティのような非公式グループは結成されたり、円滑に活動したりはできない。それゆえ、イノベーション・コミュニティの存在は偶然である——イノベーターである企業管理長、イノベーターの活動を支持・擁護する管理長が指名される場合。だが今日のロシアの経済的・社会的パターンでは、このような管理長は推されるより、無くしようとされる。このコミュニティを存在させるような恒常的な社会的力は存在しない。たとえば宇宙産業、マイクロ・バイオテクノロジー産業など急速な発展を要求される経済セクターで上からつくられる。しかしこれらの産業は、本質的に閉鎖的経済ゾー



Differences in the system of values held by directors of highly efficient and of loss-making enterprises: highly efficient enterprises have a high orientation towards innovation and a low orientation towards paperwork, loss-making enterprises the reverse

ンであって、調達上の優先権、高い支払、社会的・文化的使益をもつ。今日の自由化でもこの閉鎖ゾーンは存在する — たとえば化学兵器生産・研究開発。

大規模イノベーション実施の成功と普及は、大多数の企業でイノベーション・コミュニティが存在しなければ不可能である。これは投資と同様に本質的である。

有利なイノベーション風土をもつ労働者集団は、それゆえ大きな社会的意義をもつとともに、経済的価値をもつ。その普及は、社会的・経済的發展と生産効率向上を加速化することができる。原著の掲げる図表（p. 123）は、つまるところ、管理長がイノベーションに付する意義とその企業の生産的効率との間にはリンクが存在することを示す。そしてこの章を小括して次のように言うのである。

企業の管理長の価値システムでは欠損企業での管理長のそれとは本質的に異

なっている。前者はイノベーションを第1位に、机上事務を第5位におくが、後者ではこの優位順序は逆轉する。したがって、要員のもつ価値がイノベーション活動の意義の増加の方向へ変化することは、ロシア企業でのイノベーション過程の加速化を可能にする。そのようになるのは、イノベーション風土の有利な企業の数（この企業では人びとは職業的熟練を向上させるためにイノベーションを利用する）が何倍にも増加するからである。これらの企業は時間と労働の支出にかまわずにイノベートし、複合的・労働強度的な職務を避けない。多くの大規模イノベーションを実施し、高度の科学・技術的進歩と生産能率の成長を保証することが可能である。

第2部はつづいて第8章「集中経済における経済的免疫性の欠如」が置かれて終るのであるが、紙数の都合で、次の機会に廻したいと思う。