

ネップ期国営工業 ―ネップ体制からスターリン経済体制へ―

木村雅則

《目次》

序章 ネップ期経済体制の形成とその特質	1
第1編 工業組織	9
序.....	9
第1章 工業組織の構造.....	14
1. トラスト.....	14
2. 工場組織	19
3. トラストと工場の相互関係	23
4. シンジケート.....	43
5. シンジケートとトラストの相互関係	49
6. 最高国民経済会議.....	64
7. 国家機関や党機関の企業活動への介入	70
小括	115
第2章 スタッフ	116
1. 人的構成.....	116
2. 経営幹部	163
3. 技術者カードル	174
小括	208
第2編 企業経営における意思決定	209
序.....	209
第1章 トラスト本部の会議.....	211
1. 第3綿トラスト.....	211
2. 第1綿トラスト.....	234
3. 砂糖トラスト.....	235
4. 中央紙トラスト	283

5. 合板トラスト.....	304
6. ゴムザ(機械製造工場合同)	323
7. 自動車トラスト	339
8. 精密機械トラスト	372
9. その他.....	382
第2章 工場レベルの会議	385
第3章 シンジケート本部の会議	408
1. 繊維シンジケート.....	408
2. プロダシリカート(土石)	456
第4章 意思決定の事例	471
1. 人事問題.....	471
2. 経営上の諸問題	537
小括	566
第3編 生産	568
第1章 国営工業の生産活動.....	568
1. 生産活動の特徴.....	568
2. 抱え込み志向	595
3. 生産情報の非共有	598
4. 品質問題	602
第2章 労働過程.....	618
1. マスチエル制度と生産近代化	618
2. 労働力利用.....	631
3. 労働規律	636
4. 労働規律強化の試み.....	648
5. シャフティ事件以降の労働規律.....	658
6. 労働生産性向上カンパニア	665
第3章 生産合理化.....	670
1. 生産合理化政策と合理化機関の活動	670
2. 生産合理化の実施	682
3. 合理化活動の問題点.....	701
4. 海外からの直接的技術移転.....	707

5. 標準化.....	710
6. 設備の利用と生産財供給	715
7. 合理化と労働者	727
第4章 生産計画	736
第4編 労働関係	764
第1章 ネット期後半の労働市場	764
1. 概観	764
2. 雇用の自由化と職業紹介所改組	774
3. 企業の雇用活動.....	783
4. 労組の対応	793
5. 改組後の職業紹介所の活動.....	803
6. 雇用と解雇のコントロール強化	808
7. 労働力養成.....	813
第2章 労働力の流動性と失業	841
1. 労働力の流動性.....	841
2. 失業.....	851
3. 専門家の失業.....	863
4. 失業対策	867
第3章 団体協約.....	879
1. 概観	879
2. 1924/25年度の団体協約カンパニア	889
3. 1925/26年度の団体協約カンパニア	893
4. 1926/27年度の団体協約カンパニア	900
5. 1927/28年度の団体協約カンパニア	912
6. 団体協約の変質—1928/29年度の団体協約カンパニア	933
第4章 労働紛争処理	937
1. 労働紛争処理制度の形成	937
2. 評価-紛争委員会の機能, 位置づけと実情.....	939
3. 労組による紛争処理.....	951
4. 調停室及び仲裁裁判	954
5. 労働紛争処理の事例.....	962

6. 労働裁判	973
7. 紛争処理の簡素化, 迅速化	977
8. 遅配とその処理	982
第5章 賃金とノルマ	989
1. 賃金の諸問題	989
2. 専門家給与	1014
3. 職員給与	1026
4. 製造ノルマ	1034
第6章 労組の経済活動	1057
1. 労組の経済運営への参画	1057
2. 生産協議会	1070
3. 臨時統制委員会	1079
小括—労使関係の変質	1085
第5編 商業	1087
第1章 商業機構	1087
第2章 商業活動の特徴	1100
第3章 国営工業の長期取引	1126
1. 国営企業間契約の個別事例	1126
2. 国営工業と協同組合との総体契約システムの形成	1148
3. 国営工業と協同組合の契約の個別事例	1183
第4章 商業政策	1226
1. 私的商業の許容とそのコントロール	1226
2. 価格調節政策	1232
3. 競争回避政策	1266
4. 数量調整政策	1271
第5章 商業計画	1282
小括	1295
第6編 工業金融	1297
第1章 金融機構	1297

序.....	1297
1. 商業信用.....	1299
2. 銀行業務.....	1314
3. 銀行論争と信用システム再構築.....	1331
4. 銀行信用と企業活動.....	1338
5. 長期信用.....	1354
6. 財政融資.....	1377
7. 信用政策.....	1386
8. 信用計画.....	1394
小括.....	1414
第2章 投資活動.....	1416
1. 国営工業の資本投資活動.....	1416
2. 工業組織の投資活動の特性とそのコントロール.....	1453
第3章 工業の財務状況.....	1465
1. 概観.....	1465
2. 各工業部門の財務状況.....	1470
第4章 流動資産調整メカニズム.....	1517
終章 ネット体制からスターリン経済体制へ.....	1532
序.....	1532
1. ネット体制の崩壊—体制移行の要因と体制転換過程.....	1534
2. 初期スターリン体制の制度的配置.....	1540
3. 行政的指令経済に内在する諸問題.....	1544
4. スターリン体制の対応.....	1547
5. 最初の超工業化戦略—第1次五ヵ年計画の遂行.....	1551
6. 第1次五ヵ年計画の諸結果.....	1556
7. 路線転換.....	1565
8. 労働者及び技術者の養成.....	1568
9. 再拡張とスタハノフ運動.....	1573
10. 必死の適応行動.....	1582
11. 1930年代末に成立する体制の制度的配置.....	1592
参考文献.....	1606
後記.....	1622

序章 ネップ期経済体制の形成とその特質

およそ歴史的一時代を画する経済体制はそれ固有の社会的エレメントをもつ。それらは過去の歴史から受け継がれる（経路依存性）と共に新たな状況において顕在化または潜在化し、融合または分化ないし変容する。それらエレメントの組成に照応する諸経済システム（考えるシステムは市場経済、指令制、協議制、共同体の4つである）の組み合わせ、つまりどのシステムが基軸となり、他のシステムとどのような関係にあるか（並存、競合、包摂、補完）、によって当該経済体制が特徴づけられる¹。従って体制移行論の主眼はある社会を特徴づける諸エレメントの組成が、何を契機にしてどのように別の組成に変化していくかの解明に置かれる。

1920年代初頭、革命・内戦を経て疲弊したロシア経済を立て直すべく採択された新経済政策を『本腰を入れて、長い目で』（レーニン）推し進めようとしたにも拘らず、そうして出現したネップ期経済体制は体制というにはあまりに短命であった。短命であったのはおそらくネップ期社会においては異質な諸要素がぎこちなくモザイク様に配置され、社会的断層の広範なズレを内包していたからである。いうなれば危うい非平衡性の世界にあった。ネップ期は様々な可能性を孕んだ、萌芽的体制であった。それはどう変転しても不思議ではなかった。だからより民主的な社会主義であったネップ体制が政治的抗争を勝ち抜いたスターリン派の権力篡奪によって強権的体制に変質したという単純なストーリーではない。そのものとしてのネップ体制をスターリン体制に代置さるべきオータナティブとして美化することは出来ない。それ自身が深刻な矛盾を抱えていたのであり、それはスターリン体制へ変異する内在的素因ともなった²。

従来、ネップの眼目は労農同盟、農工市場均衡に置かれ、その強権的破壊がスターリン体制形成の契機とされてきた³。無論、ネップが階層間融和を旨としており、その放棄と農民への圧力がスターリニズムの本質を具現することはいうまでもない。だが本稿ではまずもって都市工業において権力的基盤を固めてからソヴェト政権の農民への「社会主義的攻勢」が強行されたと考えたい。そこで主に都市工業を対象としてネップ期経済体制に内在するエレメントと制度的特質を明らかにしよう。更にそれがどのような解体過程を辿り、スターリン体制に移行していったのかを閉鎖化、高圧力化、社会階層の勢力配置と断層をキーファクターとして考察していきたい。

ネップ期経済体制は意識的・系統的に導入されたシステムではない。単に「市場経済を国家がコントロールする」（スターリン）体制でもなければ、市場社会主義論の想定するような「市場メカニズムを組み込んだ計画経済」（ブルスの『誘導・調節可能な機能的システム』）ともいえない。「国家計画と市場関係及び私的イニシアチヴを結合する経済システム」（レーニン）を意図していたとしても、有機的結合というよりは諸システムの混在という方が当を得ている。

それは経済復興を至上命題として市場活動が許容され、各経済主体に対し一定の自律性が付与された結果として形成された *ad hoc* な多元的経済体制である。そこでは市場経済を含む様々なシステムが並存、競合及び補完し合っていた。無論、経済主体は完全に自立した存在となったわけではない。経済活動の基本細胞たる企業はトラスト及びシンジケートによって統合され、消費者は消費者協同組合として組織され、労働者も労組に組織され、産別且つ地域的に系列化された。党機関が経済を運営する能力を持たぬ以上（11回党大会における極めて率直なレーニンの演説をみよ）、とりあえず諸組織を統合した上で運営を委ね、それらの活動を国家機関及び党が調整・調節し、コントロールする仕組が作り出された。

このネップ期経済体制が承継した基本的社会制度はごく一般的に次のようにまとめることが出来よう⁴。

第1は伝統的な家父長制であり、その土壌の上に構築された中央集権的統治機構＝官僚制度である。

第2は広く深い共同体的諸関係である⁵。

第 3 は未成熟な市場経済である。巨大企業体（主に重工業）と広範な都市及び農村の小工業が偏在する歪な産業構造を有していた⁶。

第 4 は党組織と大衆運動である。

ネップ期にはこれらが受け継がれ、更にそれぞれに統合された経済機関、労働者組織、消費者組織の間の協調・協働関係が加わる。それと同時にソヴェト政権は意識的にせよ無意識にせよ、遅れていた近代化の課題を引き受けることになる。こうして形成されたネップ期社会は従って次のような社会的エレメントを包含していた。

- ① パターナリズム
- ② 共同体的原理
- ③ 組織的動員主義
- ④ 協調主義またはコーポラティズム
- ⑤ 近代合理主義

ここでエレメントとは社会成員、諸集団の思考や行動様式を内的に規定する本質的要素を意味する。各社会的集団がどのエレメントを強く持つかは当該集団形成のミリューに依る。①は一方での他者依存性と他方での権威的領導主義の結びついたものである。②は伝統的に専制的体制の下で育まれた強固な帰属意識や共助の理念である。③は政党の本源的基盤である直接的意思表示行動に由来するが政権党になると共に統治システムと結合する。④は一般的には成員及び集団の融和・互惠の志向である。コーポラティズムはそのあり方の一つをなす。職能的集団または一定の価値、利益を共有する社会階層が代表機関を組織し、その上部組織の間の協働的關係を作り出す。⑤はロシアでは内生的要素というよりは外部から移植されたものである。主客の關係の相対化と目的－手段關係の限定合理性に集約される。技術偏重、契約原理、ルール準拠に代表される社会的要素である。

これらエレメントの組成は社会的集団の編成を介して諸経済システムの独自の組合せとして具体化される。ネップ期経済体制の制度的配置は次のように表わしうる。

基軸となるのは上からの協議制（市場形態により形式的に包摂される）である。とくに経済機関と労組の上部組織（企業合同及びその所轄官庁と労組中央組織）の間の交渉によって経済の重要事項は決定される。労働關係だけでなく種々の経済問題の決定にも労組は係わっていた（工業計画策定を含め）⁷。取引關係は生産者組織と消費者組織の中央交渉を軸としていた。他の経済分野においても意思決定は主に諸組織・集団間の協議・合意形成に基づいて行われる。

国家機関は並存して活動すると共に恒常的に諸組織間の相互關係を調整した。更に問題解決においては党組織が公然、非公然に保佐・後見的役割を果たす。経済に隘路が生じた場合には党主導のカンパニアが実施される。加えて基底に共同体的諸關係が配置され、本来の市場経済により補完される⁸。

以下、流通市場と労働關係についてその具体的な有り様をみておこう。

ネップ期の流通市場は基本的に次の 3 つのシステムから構成されていた。

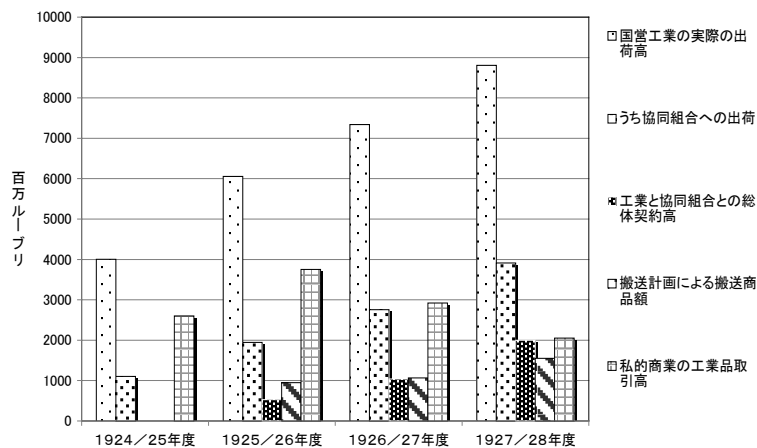
- ① 生産者組織と消費者組織の総体契約
- ② 国家機関による計画配分
- ③ 自由市場

ネップ期にはこれらシステムが棲み分けの關係にあつた。①はシンジケートまたはトラストと消費者協同組合中央とのトップ交渉において長期安定取引の包括的な契約条件を定めるものである（生産財については国営企業間の長期取引關係が形成された）。それに基づいて個々の組織により具体的な取引契約が締結される。その上で商品は多くの場合、工場からシンジケート中央基地や地方支部に送られ、消費者協同組合地方連合組織を経由して消費者協同組合初級組織に搬送される。

しかしこの交渉は必ずしも円滑には進まず、国家機関の調停・仲裁を余儀なくされることが

多い（最高国民経済会議と中央消費協同組合連合の調停委員会や商業人民委員部の仲裁）⁹。

図1 ネット期における工業品流通構造



注記：1）出荷高は季節的生産除く。小売り含む。
2）搬送計画は1925/26年度は実績。1926/27年度は計画値。実績は計画を大幅に上回っている。1927/28年度は上半期の計画値を2倍にして表示。搬送商品は繊維、皮革・履物、金属製品である。
出所：Sovetskaia torgovlia, 1926, No. 11, p. 18；1928, No. 4, p. 7；1928, No. 40, p. 38；Nikolin A., O vnutrennei torgovle. M. i L., 1928, p. 181；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p. 86；Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, pp. 159-60；Ekonomicheskaiia zhizn' 及び Torgovo-promyshlennaia gazeta 各号より作成。

労働関係も似たような構造であった。

労働関係は基本的に労使中央の団体協約によって律せられる。団体協約は産別労組中央委員会と企業合同ないし工業部門別総管理局とのトップ交渉が中心となる。ローカル協約も数は増えるがあまり大きな意義はない。

労働市場は有効に機能していたとはいえないが（機能不全に近い）、臨時雇用については些か原始的な市場メカニズムが働いていた。また不足する技能労働者については一部で引き抜き合戦がみられた。

国家による直接的な規制はさほど強くはない。最低賃金、労働条件の基準、未成年採用枠などは定められたが、実際にはきちんと遵守されていない。

基底においては共同体の諸関係が根強い。雇用・解雇ルールは生活保障ルールとも言うべきものを含み¹¹、濃密な人的ネットワークも根強かった（縁故採用が蔓延る）。

団体協約交渉は長引き、合意形成は多くの困難を伴った。往々、紛争となる。労使紛争が生じた場合、労使が双方の協議によって解決するのは容易ではない。紛争処理機関、国家機関、党機関への依存性が強まる。本来、労使だけで合意可能な問題すら紛争処理方式に頼り、それも調停方式よりも仲裁方式を選好した。何故なら、仲裁であれば、決定に対して直接、責任を負わなくて済むからである。双方は十分な当事者能力を持ち合わせなかった。不十分であったのは経済機関が幹部人事権を党に掌握され、財務的にも限られた資金処分権しかもたなかったためである。労組も大衆の基盤が脆弱であった¹²。労使が紛争なき交渉を進めるため団体協約カンパニア開始に際し、党モスクワ委員会が双方の党フラクションに対し、事前の十分な準備活動を行うよう勧告したこともある¹³。この時期の特異な労使協調主義のあり方を示す¹⁴。

こうして妥結、調停または裁定された団体協約は概して、やや労組寄りの妥協的内容となることが多い。そのことは端的には労働生産性と賃金の並行的な上昇に表される。

[図2]

労使関係が拗れて事態が深刻になれば直接、党組織が介入する。例えば、賃金遅配に伴い紛争が起こったか、その恐れのある時には、党のネットワークを通して各機関に働きかけて対処す

通常、①は需要・供給均衡的商品グループを扱う。②は商業人民委員部の所轄であり、重要生産財や不足商品は商業計画に従って行政的に配分された。③はフォーマルにもインフォーマルにも依然、大きな役割を果たした。とりわけ小売市場においては私的セクターの比重は高かった。供給超過製品については自由市場に委ねられる。とはいえ実際には不足商品のかなりは高値で市場に出回っていた。

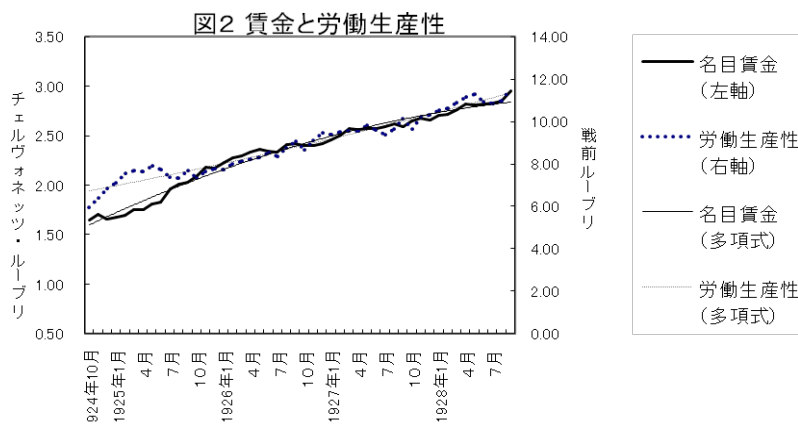
このように3者が並存し、一部は競合し、あるいは補完し合っていた¹⁰。

[図1]

る、といったことである¹⁵。

ネップ期末には団体協約の意義が低下して、賃金や労働条件の国家規制が強まる。計画が団体協約に優先するようになる。

このようにネップ期経済体制は経済機関と労組の安定基盤を欠く上からの協議制を基軸として編成され、それを国家機関が調整・補完し、更に党機関が保佐・後見するという基本構造を有していた。



注記：賃金は名目平均日給。労働生産性は1人1日当り製造高（戦前ルーブリ）。24／25年は推計値。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925／26, M-L., 1927, I, p. 45 ; Promyshlennost' SSSR v 1926／27, M., 1928, I, p. 45 ; Promyshlennost' SSSR v 1927／28, M., 1930, I, p. 84. 86.

そうした制度的配置の下、国営企業（ここではトラストやシンジケートを独立の経済単位として考える）は一応、独立採算制に基づき活動していくとはいえ、その意思決定や実行において様々な制約を受ける。国有制を前提し、社会化セクターとして活動目標（公益）、活動内容、活動様式は予め一定の規定性を受け、資金や物的資産の処分権も制限される。

経営スタッフは一般に比較的短期に異動する党員経営者と非党員専門家（かなりは長期勤続）とから成り¹⁶、両者の一種の協働関係において企業は運営される。トラストやシンジケートの最高意思決定機関たる本部会（メンバーの大部分は党員）では専門家の用意した資料に基づいて審議され、基本的にはその提案に従って経営方針は決定される。とはいえ労組とは広範な問題について恒常的な調整が要求される。更に党中央の一般的指導の他、人事権、紛争処理などについては地方党（県、郡、地区）の干渉を受ける。意思決定、情報収集・処理システムは合議制、ルーズな垂直的機能的ヒエラルキー、強い外部コントロールを特徴とする。

国営企業の活動のパフォーマンス指標としてはごく一般的には次のようなものが挙げられる。

- ①安定性。
- ②目標達成度（量的拡大、質的向上）。
- ③従業員厚生水準向上。
- ④効率（「収益性」）。収益性そのものが追求されるわけではないが、収支バランスを合わせるという意味で効率性の基準にはなる。

また行動パターンまたは行動特性は以下のようである。

- ①安定的拡張志向。
- ②企業内外の組織・集団間の折り合い、調整重視。これは横並び意識などに示される。幹部人事面でも人事考査、勤務評定などに見られるように実務能力の他、労組の現場組織などとうまくやっていけるかという点が重視された。
- ③最少摩擦抵抗ライン。これはありうべき複数の選択肢のうち最も困難の少ない無難な方策を選択する傾向である。
- ④余力・予備確保。これは言うまでもなく、安定性や目標達成に必要な適応力の確保のためである。
- ⑤責任・リスク回避行動。
- ⑥取り繕い行動（見せ掛け行動）。表面的なりと体裁を整えていれば責任は問われないから、市場による直接のサンクションは受けないか、媒介的にのみ受ける。
- ⑦擬似的市場行動。本来の市場行動というよりはありうべき「市場経済」に準拠（例えば、戦

前のデータや海外のデータを基準とする) した行動となる。これは⑧の特性に繋がる。

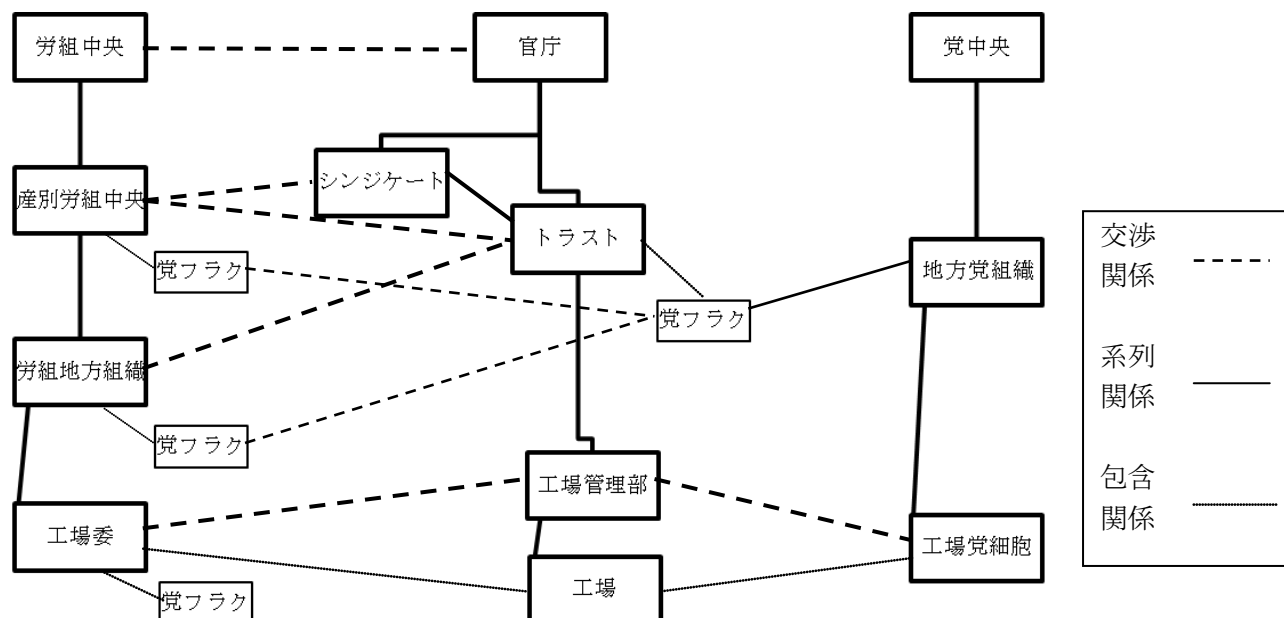
⑧受容、適応の非弾力性、反応の硬直性・鈍重さ、屈折反応。これは環境の変化に対する反応の態様を表わす。例えば、ある商品の需要が増大したとしよう。まずはその情報の受容が遅れる。情報処理・対応の決定も遅れる。環境変化に対して国営企業はそれが内蔵する独自の反応函数に基づいて対処するが、その函数には本来の利潤動機ではなく短期の見かけの成果追求、安定性選好などが組み込まれている。そうするといわゆる生産的品目構成（生産の観点から好都合なそれ）は変更せずに（長期には考慮するかもしれない）、抱き合わせの常態化、非価格条件の調整といった対応策をとる。

このような行動特性と目標をもった国営企業の活動に伴って様々な問題が発生する。とりわけ①数量指標優先、②質的問題軽視、③短期的志向、④処理・対応の遅れ、指令、プロジェクトの未達成、遅延、契約や注文の不履行、等々の欠陥が生じやすい。

それ故、企業活動に対するモニタリング、サンクションが必要となる。モニタリングは概して形式的である。計画・予算作成段階を除けば、平常は見かけ上だけでも経済活動が円滑に進行している限りは干渉されることは少ない。だが欠陥がはっきりと露呈した場合にはそうはいかない。

モニタリングは多様、多階梯である。外部モニタリング及び内部モニタリングがあり、上から及び下からのモニタリングがある。計画機関、管轄官庁、労組機関、党機関、党フラクション（党以外の組織における非公式の党員グループである。いわば黒衣として影から諸組織の運営に影響力を行使する¹⁷⁾、労農監督人民委員部がそれを行い、往々合同国家政治保安部が加わる。生産協、生産委、臨時統制委は下からのモニタリングを行うが、実質的意義は大きくはない。

企業統治概念図



注記：全ての組織や関係を表示しているわけではない。シンジケートや官庁にも無論、党細胞や党フラクションはある。

出所：筆者作成。

このモニタリングはコーポレート・ガバナンス理論を援用すれば事前、中間、事後の3つの段階に分けることが出来る¹⁸⁾。第1の事前的モニターは主に計画、予算の審議、点検である。計画機関、管轄官庁、労組機関が参加する。党機関は直接参加しないとしても一般的指導の他、非公式なモニタリングは行う。当然ながらこの段階での外部機関の発言力は強く、経済機関は

垂直的、水平的交渉に迫られる。しばしば無理圧状もありうる。第2の中間的モニターは必要に応じて随時行われ、党細胞や党フラクションが重要な役割を果たす。第3の事後的モニターは活動の結果に対するそれである。ここでは上記機関のほか、労農監督人民委員部や合同国家政治保安部が次第に存在感を増す。

欠陥、逸脱行動が目立つ場合にはかなり立ち入った調査が行われ、それに基づく改善勧告、サンクションを通して各組織にフィードバックする。企業活動にはこうして種々の拘束のロープが打ちかけられていた。そしてそれらロープの結節点は党が掌握する¹⁹。

このようにネップ期の企業はスタッフの面からも財務面からも安定的基盤を持ち得ず、その独自の意思決定や自律的活動の範囲は制約され、従ってまた擬似的市場メカニズムの調節能力も限られていた。

そうしたネップ期経済体制は1920年代末には、激震に見舞われることになる。その政策上の震源地は農業政策を別とすれば古典派的な市場均衡路線やデフレ政策の固執とその下での高圧的工業化の強行にあり、雇用、教育面の失政にある。

ネップ期は既述のように経済機関と労組の協議制を基軸とし、指令制や市場経済と並存し且つ補完され、基底に共同体的諸関係を配した多元的経済体制であった。何よりもネップ期社会は社会的諸集団、諸階層の間の危ういバランスの上に成り立っており、基本的には諸集団のそれぞれの利害、価値規範の間の調整・妥協によって経済運営は行われてきた。だが協議制の社会的基盤は強固ではなかった。労使双方とも自らの力によって交渉し実効的に政策決定を行い、遂行する能力を充分にもちえなかった。だから国家機関による補完・調整や党機関の保佐・後見を要した。

企業の自立的活動の基盤は脆弱であり、「公益」の名による企業統治を通して経済組織の相対的自律性はかなり形骸化していた。「市場経済」は弱体で、協議経済の調節能力も乏しかった。

かかる重心を欠いた多元的体制が幾分なりと持続可能な体制（例えばドイツの「社会的市場経済」や北欧型社会民主主義体制）に進化していく前に転回は始まった。

1920年代後半に閉鎖化と工業化圧力が昂進する中で、あくまで市場均衡路線を固持しつつ、高成長を進めることは重大な無理を抱え込むことになる²⁰。外部資金に多くを望めない以上、工業化の財源は工業内部蓄積の強化に求める以外にない²¹。古典派的市場均衡論に基づくデフレ政策のもと企業はコストを切り詰め、蓄積資金を得るため短期安定志向、最少摩擦抵抗路線、取り繕い行動に則って常用労働者を出来る限り低コストの非正規労働者に置き換え、若い専門家の雇用を抑制し、教育費用も削った（人材をじっくり育てていく余裕を失っていた）。それらはネップ期後半の失業の激増、青少年教育の破綻を齎した。その結果、社会的階層間の亀裂が広がり、修復不能な敵意が醸成された。集団間の非和解的対立は外在的統合化 **consolidation** に途を開く。党アパラチキは組織された青年層を取り込み、労組の黙認のもと超工業化への「抵抗勢力」である専門家層に打撃を与えて経済機関を自らの支配下に置き、次いで青年組織と事実上、連係して労組主流派を追い落とし、労組もその勢力下に組み入れた。青年組織もいずれその指導者が放擲され、党中央の意を体して動員される社会集団に変態していく²²。

このような社会的勢力の地殻変動の末に、党アパラチキの選好する特殊な目標や価値が「普遍的利益」に昇華する。主意主義的な超工業化が全てに優先する総路線となり、党はその「社会的利益」（より正確には「国家的利益」）に従って全ての社会階層を導き統べる支配勢力となる。その統治メカニズムが行政的管理及び組織的動員である。そうした体制の維持のために『不信』と『偽善』が制度化される。

こうして社会的集団間の協調、利害調整、妥協をエッセンスとした多元的経済体制は強権的領導主義と社会的合理主義（社会的利益が全てを正当化する）をエレメントとする指令経済中心の体制へと転換していった。

-
- ¹ 木村雅則（1992）参照。ここで筆者は未熟ながら、ポランニー＝岩田シェーマとパーソンズ＝西部シェーマを総合したシステム論を展開している。ポランニー＝岩田シェーマについては岩田昌征（1983）など参照。
- ² この場合の矛盾は Carr の言うような計画原理と市場原理の対立ではない（E.H.カー（1979）。ネップにより内在的なそれである。但し、その内的矛盾が自己展開して体制転換したわけではない。内的矛盾は体制崩壊の素因ではあっても、それがどのように発現するかは環境の変化や社会構成メンバーのそれに対する主体的な適応行動の如何によって規定される。
- ネップ期の一般的評価についてはさしあたり R.ディヴィス（1990）など参照。
- ³ 代表的な研究は溪内謙（1970～86）.同著（2004）。農業政策の誤りが重大問題であったのはいうまでもない。だが筆者にはそれを語る能力はない。
- ⁴ 以下 Fitzpatrick（1991）, Davies（1990；1991；1994）など参照。
- ⁵ 共同体的原理＝ルールについては奥田央（1990）参照。
- ⁶ 戦前には大工業（セリヤス工業）には労働者の 37%が就業し、農村小工業と都市小工業にはそれぞれ 51%、12%が就業していた。販売高では大工業が 73%を占めた。1923/24 年度でもこの構造はほとんど変わっていない（Promyshlennost' i narodnoe khoziaistvo ,p.104 - 5）。
- ⁷ 繊維労組中央委員会党員メンバーと党員経営者の協議会で労組中央委員会が繊維シンジケート代表を最高国民経済会議繊維管理部長に推薦し、就任したことがある（Trud, 5 September 1924, №201）。あるいは全繊維トラストと繊維労組中央委員会の協議会で選出された特別委が繊維シンジケートの 1924/25 年度商業計画を作成した（Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1925, №3 - 4, p.203）。
- ⁸ 木村（1995a）。
- ⁹ 生産財の取引においては例えば、石油工業とそれに設備を供給する金属工業の利害調整機関が設置された（Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1925, №3 - 4, p.236）。
- ¹⁰ 以上、木村（2002）。
- ¹¹ 困窮している者、例えば、幼子を抱えた寡婦は解雇対象としないといったルールがあった〔第 4 編第 1 章〕。
- ¹² 木村（1995a）第 5 章。
- ¹³ Pravda, 5 July 1927, №149。
- ¹⁴ 例えば、25 年 1 月の党中央委員会総会における金属労組のレプセの発言はそうした労使協調路線を示す。「金属工業の現状に鑑みれば、金属労組がしばらく賃金要求を抑えるべきであることは了解する。まずは工業であり、次いで労働問題である。だがジェルジンスキーが経済機関で働く同志に頻繁な製造ノルマ改定や出来高評価引下げは慎むよう説得してほしい。機械製造工場合同の多くの職場で作業ボイコットがあり、一部党員も同調した」（RGASPI, fond 17, op.2, d.165, l.36）。
- 26 年 12 月の 7 回労組大会ではオルジョニキツゼ（労農監督部）が労組に緊縮政策への協力を求めた（Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, 447 - 495）。
- ¹⁵ 木村（1999, 2003, 2004）。
- ¹⁶ 木村（2001）。
- ¹⁷ 党フラクションについては KPSS v resoliutsiiakh, T.2, pp. 384 - 5 ; T.3, pp. 310 - 11。
- ¹⁸ 企業統治論についてはとりあえず、青木昌彦（1995）、奥野正寛編著（1996）など参照。但し、この 3 段階のモニタリングについては 1920 年代にも言及されている（Ekonomicheskaiia zhizn', 14 March 1928, №62）。
- ¹⁹ 以上、木村（1999, 2000, 2003, 2004）。
- ²⁰ ブハーリンらの市場均衡を前提した工業化論については Bukharin N.I., Izbrannye proizvedeniia, M., 1990; Bukharin N.I., Put' k sotsializmu. Izbrannye proizvedeniia, Novosibirsk, 1990; Rykov A.I., Izbrannye proizvedeniia, M., 1990, 栖原（1979）、S.F.コーエン（1979）、第 6 章など参照。
- ²¹ 全面的工業化のため「外資に多くを期待できない以上は国内資金源を最大限活用することになる」（XIV s'ezd Vsesoiuznoi Kommunisticheskoi Partii (b), pp. 958 - 9）。その有力な資金源の 1 つが節約である。26 年 2 月 23 日付最高国民経済会議指令 №413（諸掛り削減）実施のカンパニアは 26 年に Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙で（遅れて Ekonomicheskaiia zhizn' 紙で）大々的に進められた（Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1926, №45 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 February 1926, №45）。

26 年 4 月の党中央委総会の経済状況と経済政策に関する決議は節約,不生産的コストとの闘いを謳い (KPSS,T.3,p.313) ,26 年 4 月 25 日の党中央委員会及び中央統制委員会アッピ - ルは倹約を呼び掛けた (KPSS,T.3,pp.322 - 327 : Izvestiia,25 April 1926,Nº95 : Pravda, 25 April 1926,Nº95 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 April 1926,Nº95 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 April 1926,Nº95 : Trud, 25 April 1926,Nº95)。

26 年 6 月 11 日の中央執行委員会及び人民委員会議の緊縮政策に関する決定は社会主義的蓄積の内部資金源強化,機構合理化,労働力の合理的利用,労働生産性引上げ,諸掛り削減,資材,原材料,燃料の合理的利用を指令した (Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1926,Nº40,st.291 : 法案については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 May 1926,Nº121 : Trud,29 May 1926,Nº122 : Pravda, 29 May 1926,Nº122.cf.Finansovaia gazeta,10 August 1926,Nº181)。「蓄積は現段階の絶対的要求であり,節約の問題であり,レザーブの問題である」 (Ekonomicheskaiia zhizn',6 April 1926,Nº78 社説)。²² 松井 (1999)。これら都市の青年労働者が 30 年代に突撃労働者の主力となり、スターリン体制を下から担った (Kuromiya,1988)。

第1編 工業組織

序

1920年代ロシアの経済復興過程においてソヴェト政権が直面した焦眉の課題はほとんど工業管理・経営の経験と知識を持たぬ彼らがいかに工業を運営していくべきか、ということであった。おそらくドイツの国家資本主義やロシアの戦時経済体制以外には経済管理の先例とすべきものはなかったであろう¹。まして市場的環境のもとでの企業経営はフレムトな世界であったに違いない。

そこで企業経営はとりあえずは旧経営者・専門家に依拠せざるをえず、それを外部からコントロールしていくしかなかった。そのために工場をトラスト及びシンジケートに統合し、経営の諸要素を纏め上げた上で、その要諦を党員幹部が掌握するという形を採ることになった。他方で、組織された労働者集団を経営陣に対置し、労組機関、とりわけその上部組織が経営上の意思決定にも関与しつつ企業は運営されていった。こうして垂直的ヒエラルキーと参加型経営を組み合わせ、それを党がその独自のイデオロギー・課題をもってコントロールするという特異な企業統治の形態が作り出された。ネップ期には工業経営上の重要問題は基本的にはそうした諸組織、諸集団（主にそれらの上部機関）の利害表出と妥協によって処理され、交渉が行き詰まると国家及び党機関が調整・保佐した。そうした企業統治のあり方を上からのコーポラティズムと特徴付けたい。

ソビエト政権樹立後の国有化過程を経て、ソ連邦領域の主要企業は国有化された。1927年には9000近い国営工業企業が存在した。その規模は表Ⅰ－1－1のようである。ネップ期には生産集中や企業の大型化が進む。ソビエト政権が分散化した企業を直接、管理することは困難であったから、国営工業企業の多くは企業合同たるトラストに統合された。それらの中枢を押さえることによって企業活動を統括しようとした。更に厳しい市場環境に直面したトラストは主として自発的に共同の商業組織たるシンジケートを設立するようになる。こうして統合して管理する企業体制が形成された（当時、企業というカテゴリーは明確ではない。工場と同義であったり、トラストにも使われていた。1927年7月承認の『国営工業トラスト一般規程』で工場は工業企業と定義された。本来、独立の経営単位としてはトラストが企業であり、工場は生産単位とされるべきであろうが、以下、概ね、原史料に即した表現を使う）。

1922年9月、国営工業には430トラスト（4144企業、労働者数約977千人）が存在した。うち最高国民経済会議及び工業ビューロー管轄（中央及び州規模）トラストは172（2281企業、817千人）、県国民経済会議管轄トラストは258（1863企業、159千人）である。合わせて国営工業全体の労働者数（約1,111千人）の88%を占めた²。従って1922/23年度初めにはトラスト化はほぼ完了したものとみてよいであろう。その後も更なるトラスト化³、次いでは再編、統合が進展する。

1926年5月1日には最高国民経済会議管轄のトラストは全連邦で357存在した（最高国民経済会議統計部のデータ）。その規模は表Ⅰ－1－2のようである。但し、ここには季節的生産の工業部門（砂糖と泥炭）、軍需工業、縫製、化粧品、絹、印刷、木材化学、酒醸造、菓子部門、発電所や部門分類において『その他生産』に纏められている工業部門は省かれている。また地方の県国民経済会議ないし県地方経済部直轄の工場は含まれない。それらはトラスト非加盟国営工業である。更に他の人民委員部管轄のトラストや工業組織及び全ての協同組合企業や利権企業も除く。

国営工業の労働者は1,905千人であり、うち上記357トラストの労働者は1,599千人、県国民経済会議管轄のトラスト非加盟工業の労働者は57千人である。残りの工業部門就業者は従って300千人強ということになる。

労働者 10 万人を超える巨大トラストはドンウーゴリ、南部鉄鋼トラスト、イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの 3 つである。砂糖トラストもシーズンには 10 万人近い。労働者 1 万人超の大トラストは 33 を数える。それらトラストだけで労働者総数の 40% 近くを占める。他方、労働者 1 千人未満の小トラストは 181 を数えるが労働者中 4% 弱に過ぎない。

地域的にみれば 1 千人超の 173 トラスト（労働者 1,520 千人）のうち中央工業州に 52 トラスト（32%）、労働者の 41% が集中し、ウクライナに 21 トラスト、労働者の 23.4% が配置され、次いでウラルが 24 トラスト、労働者の 8.4%、北西州が 17 トラスト、労働者の 7.5% を占める。

工業部門別では綿工業や金属工業がトラスト数でも労働者数でも最も多い。これら部門では大規模なトラストが競合する。石炭工業や紙工業などは 1 つのトラストが圧倒的シェアをもつガリバー型独占市場である。土石や木工工業は地域的に分散している〔表 I - 1 - 3〕⁴。

地方トラストは 1927 年初めのデータ（中央統計部）で 497 の地方トラストが存在し（但し鉱業、酒醸造、印刷は除く）、就業労働者数は 525 千人である。うち労働者 3 千人超のトラストは 42 を数える⁵。

シンジケートないしそれに準ずる組織は一部を除きトラストの財務・商業活動を調節する共同組織としてトラスト自身のイニシアチヴで設立され、最高国民経済会議が事後的に承認したものである⁶。その組織形態は多様である。商業機構をもつ本来のシンジケートもあれば（繊維シンジケートなど）、カルテル的性格をもつコンヴェンツィアもあれば（澱粉糖蜜ビューローや基礎化学工業連合ソヴェトなど）、事実上、シンジケートやコンヴェンツィアの機能をもつ組織もある（『タバコ原料』、『金属倉庫』など）。塩、タバコ、石油、石炭の各シンジケートは強制加盟で上から組織された。他のシンジケートは任意加盟である。1922 年 3 月から 1928 年 1 月までには計 50 が設立された。うちシンジケートは 28、コンヴェンツィアが 18 である。その間に解散した組織もある（マッチシンジケートは一度解散したが、1925 年に再建）⁷。他に工業内部の利害調整組織として国営商工業連合ソヴェト、シンジケートソヴェトなどが存在する。

表 I - 1 - 1 国営工業企業規模

従業員数による分類	1918 年	1927 年 1 月 1 日			1929 年 1 月 1 日			1934 年 1 月 1 日		
	企業数	企業数	従業員数（千人）	比重（%）	企業数	従業員数（千人）	比重（%）	企業数	従業員数（千人）	比重（%）
50 人未満	4755	3318	93.2	3.4	2895	80.5	2.5	2498	81.8	1.3
51～100	2757	1812	121.2	4.4	1896	123.7	3.9	2866	208.9	3.3
101～500		2558	506.0	18.4	2810	565	17.7	5524	1211.9	19.1
501～1000	257	589	334.6	12.1	712	437.6	13.6	1232	840.3	13.1
1001～3000	235	439	686.4	24.8	468	735.2	22.9	989	1579.7	24.8
3001～5000		94	351.9	12.7	97	360.4	11.2	200	743.9	11.6
5,000 人超	23	83	667.2	24.2	101	905.1	28.2	170	1714.5	26.8
計	9542*	8893	2760.5	100	8979	3207.5	100	13479	6381	100

*1918 年の数字は国有化していない企業を含む。また合計数には規模が不明の 1515 社を含む。

出所：Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1935, p.496；Drobizhev V.Z., Glavnyi shtab sotsialisticheskoi promyshlennosti, M., 1966, p.93.

表 I - 1 - 2 トラストの規模 (1926 年 5 月 1 日)

規模 (労働者数) 別分類	連邦全体の工業			全連邦工業			共和国工業			地方工業		
	トラスト数	労働者数	比重 (%)	トラスト数	労働者数	比重 (%)	トラスト数	労働者数	比重 (%)	トラスト数	労働者数	比重 (%)
10 万人超	3	346,405	21.7	3	346,405	31.8						
3 万～10 万	8	292,996	18.3	8	292,996	27						
2 万～3 万	8	185,340	11.6	7	165,134	15.2				1	20,206	6.3
1 万～2 万	17	243,135	15.2	11	162,959	15	3	45,785	23.1	3	34,391	10.8
5 千～1 万	29	204,356	12.8	11	77,739	7.4	7	49,977	25.2	11	76,640	24.1
3 千～5 千	34	127,597	8.0	5	18,534	1.7	13	49,378	25	16	59,685	18.7
1 千～3 千	77	132,769	8.3	8	15,603	1.4	24	41,076	20.7	45	76,090	23.9
5 百～1 千	56	37,483	1.8	5	3,391	0.3	11	7,580	3.8	40	26,512	8.3
5 百人未満	125	29,165	1.7	3	1,070	0.1	15	3,918	2	107	24,177	7.5
計	357	1,599,246	100	61	1,083,831	100	73	197,714	100	223	317,701	100

注記：計算ミスは修正した。

出所：Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926 年, №34, p. 13.

表 I - 1 - 3 大トラストと中トラストの工業部門間配分 (1926 年 5 月 1 日)

	大トラスト		中トラスト	
	トラスト数	労働者数	トラスト数	労働者数
石炭工業	1	123,554	3	20,176
石油工業	1	32,796	2	12,399
鉱業	1	17,988	3	15,131
金属工業	12	321,832	13	61,061
電機工業	1	21,691	1	6,530
綿工業	12	405,395	9	62,778
羊毛工業	2	32,284	4	20,884
亜麻工業	2	57,420		
基礎化学工業	1	13,326	2	9,913
ゴム工業	1	19,679		
紙工業	1	11,916		
食品工業	1	10,000		
シリカ工業			11	51,980
皮革工業			3	16,307
マッチ工業			2	8,308
木工工業			5	19,175
タバコ工業			3	13,311
アルコール工業			1	8,268
油脂工業			1	4,792

出所：Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926 年, №34, p. 16.

ネップ期には企業は一定の自律性をもって活動していたから、こうした統合化及び組織編制は必ずしも上からの行政的命令によって行われたわけではなく、かなりは諸組織の行動の合成結果でもある。統合化のあり方は市場構造や各工業部門の産業的特性によって異なる。

工業部門の市場構造には 4 つのタイプがありうる。

- A. 純独占型 (砂糖, 絹工業)。
- B. 完全独占ではないが有力な企業が支配的地位にあるガリバー型 (石炭, 紙)。
- C. 比較的少数の大規模な組織が並立する寡占型 (繊維, 石油, 電機など)。
- D. 小規模分散型 (食品, シリカ工業)。

産業的特性としては技術的要因を別とすれば製品の性格や資本構成, 需要条件, 生産要素供給

条件などがある。統合化要因としては競争回避，安定化，補完，規模の経済，連結の利益，範囲の経済，利害調整，利益代表がある。統合形態としては水平統合，垂直統合，異種統合，ネットワークまたは緩やかな協調関係がある。

各工業部門の市場構造と編制態様及びその動機を整理しておこう。但し，編制態様については代表的なそれ，統合理由については最も有力な動機に絞った。

表 I - 1 - 4 各工業部門の産業構造の特徴

工業部門	市場構造	編制態様	動機
綿工業	寡占	トラスト合併，水平統合	規模の経済，補完
羊毛工業	分散	トラスト合併，水平統合	競争回避
亜麻工業	寡占	トラスト合併，垂直統合	規模の経済，連結の利益
縫製工業	ガリバー型	シンジケート不成功，コンヴェンツィア	販売調節
マホルカ工業	分散	州規模のトラスト設立，シンジケート強化	競争回避
タバコ工業	分散	シンジケート解散，後に再建	競争回避
カンズメ工業	分散，複数の官庁所轄	トラスト大規模化 シンジケート設立	規模の経済， 利害調整
菓子工業	ガリバー型	コンヴェンツィア	利害調整
製粉工業	非常に分散的	管轄を巡る官庁間対立。商業人民委員部及びその地方機関が管轄	利害調整
茶事業	2大組織の寡占	中央消費協同組合連合に集中，垂直統合	連結の利益：一貫体制による合理化
砂糖工業	完全独占	分割案不発	
紙工業	ガリバー型	シンジケート設立難航	利害調整
基礎化学工業	寡占	トラスト統合，シンジケート設立困難	競争回避，規模の経済
マッチ工業	地方分散	シンジケート弱体，上からの管理	
染料工業	分散	トラスト合併	規模の経済
製油油脂工業	分散	シンジケート合併，垂直統合	連結の利益
木材工業	分散。地域間対立	トラストを統合してコンビナート化，垂直統合。シンジケート	競争回避，連結の利益，補完。利益代表
塩工業	分散	強制的シンジケート	
ガラス工業	分散。所属機関複数	幾分トラストを整理統合。シンジケート（プロダシカート）の指導弱い。	規模の経済
陶磁器工業	ガリバー型	トラスト統合	規模の経済
建材工業	分散	シンジケート設立	利害調整，利益代表
皮革工業	分散。地域性強い	地域毎のトラスト化，垂直統合 上からのシンジケート強化	規模の経済，連結の利益， 競争回避
印刷業	分散，複数の所属機関	集中化	競争回避，安定化
電機工業	寡占	トラスト統合 コンヴェンツィア不発	規模の経済，競争回避
農業機械工業	分散	トラスト化	規模の経済
繊維機械工業	分散。複数の所轄機関	ビューロー，次いで株式会社設立	競争回避，利害調整，利益代表
重機工業	寡占	合併不成功	
冶金工業	寡占	シンジケート設立	競争回避，利益代表
非鉄工業	寡占	シンジケート設立	競争回避，利害調整
石油工業	寡占	シンジケート設立 一部トラスト吸収合併	利害調整 補完
石炭工業	ガリバー型	シンジケート不成功	
工業コンビナート	地域的統合	異種統合，垂直統合 解体案不発	範囲の経済，連結の利益

出所：木村（2007）、第1章より作成。

その特徴を纏めれば以下のようなものである。

第 1 に、一般的傾向としては統合化志向が強い。経営効率化のための分割論は影が薄かった。第 2 に、組織問題に関してはことに各組織（官庁及びその部局、企業及びその合同、労組）の直接的利害表出が顕わであり、多かれ少なかれ妥協的な決定が行われた。利害調整は手間どり、時に設立案が立ち消えになることもあった。

第 3 に、市場構造と編制態様との関連について言えば、概ね寡占の場合は、シンジケート化は比較的容易であり、ガリバー型の場合は困難である。ガリバー型の場合は有力企業の発言力が強く、より緩やかなコンヴェンツィアタイプになり易い。分散型の場合は規模の経済の観点から統合化が進むことが多いが、地域の利益が絡む場合は難航する。また分散型の場合、全体的な利害調整が難しいため、上からの統合圧力が加えられることにもなる。

第 4 に、統合の動機は一般的な利益代表や利益調整を除けば、競争回避が多い。安定化を求めたのである。規模の経済は少なくないが、この時期には特に強い内発的な動機とはいえない。次いで補完、連結の利益である。

第 5 に、概して経営基盤のしっかりした強い企業は統合化に消極的であり、弱体の企業は他者依存傾向を示し、統合化を支持した。また労組はその地盤の安定化を志向して大規模化や組織統合を支持した。同様に環境が有利な場合は企業は分散化傾向を示し、厳しい状況では統合化を求めた。企業ことに有力な企業が自立化志向を顕わにして統合に抵抗する場合には国家機関は他の企業を糾合し、労組を取り込んでそれに対峙させ、統合化を進めた。当局者はその論拠を次のように言い表した。「我々はより強いもの〔工場〕がより弱いものを助けるように工場をトラストに統合する」（第 7 回金属労組大会における F.E. ジェルジンスキー発言）⁸。

¹ 1921 年 10 月の Gosplan 幹部会において G.M. クルジジャノフスキーはドイツの国家資本主義に言及している。「ドイツでは工業の分野への国家の介入の諸計画が作成された。だが私的所有の下では限界がある」（Protokoly prezidiuma Gosplana za 1921 - 1922 gody.M.,1979,pp.108 - 9）。

² Russkaia promyshlennost' v 1922 godu ,M.,1923,p.X - XI.

³ 23 年初めには全体で 465～470 トラストに増えている（Promyshlennaia Rossiia,1923 - 24,M.,1924,p.3）。

⁴ Vestnik promyshlennosti,torgovli i transporta,1926,№34,pp.12 - 16.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 February 1927,№39.

⁶ Sindikaty i gosudarstvennaia torgovlia,pod red.,A.Troianovskogo. M.,1923,p.20

⁷ Kantrovich,V.,Sovetskie Sindikaty,M.,1928,p.108 - 110 : Sindikat.Po materialam Soveta Sindikatov,pod red.,N.G.Shliara.M.,1924,p.5 - 6.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',21 November 1925,№266.

第1章 工業組織の構造

1. トラスト

ネップ期国営工業組織における基本環はトラストである。主に水平的な同種工場の合同組織であり、補助企業や泥炭採掘所など関連施設も統合する。他にトラストと同等の権利を持ち、国営工業中央管理局ないし国営工業管理局に直属する自治企業や地方機関管轄の工業合同＝工業コンビナートがある。

トラストは複数の企業を統合し、独立の法人格を有し、その名において取引などの活動を行う。その最高意思決定機関として本部会をもつ。通常の株式会社の取締役会に相当する。議長、副議長、本部会員及びその候補の数名から構成され、彼らは最高国民経済会議によって任命され、国家のエージェントとして行動する。本部機構として計画部、生産 - 技術部、商業部、労働経済部ないしビューロー、経理部、総務部及び法律ビューローないし法律顧問などをもつ¹。職員は数百人規模である。

1926 年に入って、工業の内部蓄積強化を目指す緊縮政策カンパニアと共に工業管理機構の改善・効率化が日程に上り始める²。

連邦人民委員会議は最高国民経済会議に対し 1926 年 5 月 15 日までにトラスト布告改訂草案を提出することを指令し、4 月初旬には改訂委員会が設置された。基本軸は国家機関による価格規制や計画搬送などにより企業の活動が制約を受ける中で「商業的採算の原理と国家計画指導の原理の両立」(A.M.ギンスブルグ)が可能かという問題であった³。

1 年ほどの歳月をかけて、最高国民経済会議幹部会は 1927 年 5 月下旬、人民委員会議にトラスト布告案を提出し⁴、人民委員会議の審議を経て⁵、6 月 29 日の中央執行委員会幹部会で承認され、1927 年 7 月 5 日には新トラスト規程が公布された⁶。この新規程は業務機関の機能拡大と計画面での中央集権強化の原則に基づき作成された。改造期に入れば計画性のモーメントが決定的意義をもつ。トラストは自己製品の実現面では商業人民委員部が定め、労働国防会議が承認した一定地域への定められた品目構成での商品搬送計画により制約される。新規程ではトラストの『利潤追求』の活動に関する規定は除かれて、トラストは『計画課題に応ずる商業採算原理に基づいて』活動すると定められた。

所轄官庁の役割は計画 - 調節活動、一般的指導、一般的監督に限定され、トラストは全く独立に業務及び管理活動を行う。一応、トラストの権限は拡大した。ことにトラスト本部会には老朽化したまたは不要となった設備、建造物の独立の処分権が与えられた。また承認された工業財務計画に基づいて独立に設備増設、改造、資本修理を行う権利を持つ。生産企業(工場等)の権限(従ってまた責任も)も拡大した。企業長には企業の全業務の指導、任された資産の独立の処分が委ねられた。そのためにトラストは全ての必要な業務を行う委任状を交付せねばならない。例えば、当該企業についてトラスト名で当座勘定を開設、手形振出し、割引、企業の製品担保の借入れ、供給・販売業務、売買・請負・納入・輸送その他の契約締結、老朽化したまたは不要となった設備、建造物の処分等々を行う。同時に企業長のトラストへの報告期限、形式が定められ、任された資産の保全や経営状態に対する刑事的、民事的、経営規律的責任が定められた。また生産コスト引下げのインセンティブも与える。企業の活動の結果得られた節約分(事前の原価計算に基づく原価と実際の原価の差)の一定部分の処分は企業長に委ねる。但し、品質は落とさないことを必須条件とする⁷。

だが、これは「根本的な改革ではなく、修正」に留まった。生産企業には法人格は与えず、法人格のあるのは依然、トラストに限られ、一定の範囲で生産企業に自主性が許容された⁸。

実際、トラストや企業の地位が高まったわけではない。官庁、とりわけ最高国民経済会議の役割は一般的な監督、指導、計画 - 調節活動に限定されたとはいえ、経営戦略の決定権も公定出荷価格設定も掌握していた。資産面の権利が拡張されたといっても、「老朽化または不要となった」その処分権であり、施設や設備の賃貸権である。設備投資のための特別資本が計上され

るとしても、それはむしろ最高国民経済会議の資本再配分機能を強化するものである。監査委が廃止されても最高国民経済会議や労農監督人民委員部の調査、監査は強まった。

まずは幾つかのトラスト本部についてその組織構造を見ておこう。

①第3綿トラスト (1927年3月)

本部会の下に総務部、技術経済部、財務商業部が置かれる。本部会員は6名、財務商業担当の本部会員を除き党員である。総務部は事務課、庶務課、法律ビューローから構成され、定員は37名である。技術 - 経済部は生産課、機械建設課、計画 - 統計課、労働経済課から構成され、定員は39名である。財務 - 商業部は供給課、商品課、財務課、泥炭課に39名が配置され、組織系統上ここに所属する総経理部が75名を抱える。職員総数は196名である⁹。

②第2綿トラスト (1926年)

本部会員は6名、本部機構はi.管理 - 経営部（一般事務課、トラスト経営課、工場経営課から構成）、ii.計画部（統計 - 経済ビューロー、合理化ビューロー、計画ビューロー）、iii.生産 - 技術部（生産課、機械 - 建設課）、iv.労働経済部（労働課、賃率 - ノルマビューロー）、v.商業部（供給課、商品課、財務 - 予算課、燃料課）、vi.総経理部（予算 - 監査課、財務 - 予算課、一般経理課）、vii.法律ビューローからなる。職員総数は247名である。ほぼ最高国民経済会議の模範組織図に相応しているが、労農監督人民委員部の調査によれば部署が過度に細分化され、活動のパラレリズムがあり、任務の不明な部課もある¹⁰。

③南部鉄鋼トラスト (1926年)

本部会員は5名、議長はトラストの活動の一般的指導を行い、その代理は財務担当、他のメンバーはそれぞれ、労働及び ekonomika [経済分析と思われる]、生産、商業を担当する。本部会員の間の任務分担がある。議長はトラストの活動の一般的指導を行う。議長代理はトラストの財務面を指導し、本部会員はそれぞれ労働経済、生産、商業を担当する。

原則的性格の問題は本部会会議で解決される(1922/23年度には65回開催された)。その場合、会議のプロトコールは例外なく規則的に最高国民経済会議、金属総管理局、ウクライナ国民経済会議、労農監督部及び国家政治保安部に提出する。全トラスト規模の諸問題は本部会と工場管理部との協議会で審議される。監査委は1923年10月1日付け最高国民経済会議命令で承認された。

本部機構はi.総務部22名、ii.技術 - 生産部39名、iii.商業部114名、iv.輸送部17名、v.労働経済部7名、vi.経理部51名、職員総数282名である。この他に文書使い、掃除夫など補助人員が27名いる

うち総務部には部長と代理2名（本部会が任命）が置かれ、代理のうち1人は組織-監査課を担当し、1人は管理-経営課を担当する。総務部は組織-監督課、管理-経営課、庶務課、法律ビューロー、情報ビューローから構成される。中央機構の組織-管理活動の一般的指導を行う。本部会直属で、企業はその管轄下に置かれる。その権限はトラスト機関の組織化、改組、経常的管理、工場管理部とトラスト本部との相互関係調節、トラスト本部と経済諸組織、労組その他組織との相互関係調節 [交渉]、企業の活動の指導、調査、監査組織化、トラスト機関による本部会や上級機関の指令、決定の適宜の遂行のコントロール、監督、種々の政府、経済機関その他でのトラストの利益の代表、協議会、会議その他の準備、本部中央機構のスキーム、人員の検討と確定、トラスト本部の働き手の登録、配置、正しい任用に対する監督、また本部や企業所属の働き手の責任性 [の監督]、人事運営、本部各部の事務の合理的組織化、単一のシステムの確立、本部の庶務、トラスト規程の法律的性格の問題の諮問、裁判の処理、全権及び一般的委任に基づく仲裁委の諸問題の処理、情報活動、報告資料作成、準備である。

生産 - 技術部は統計 - 経済ビューロー、合理化ビューロー、計画ビューローからなる。商業-資材部は販売課、原料課、木材課、生産資材供給課、食料供給課、書記より構成され、労働経済部は賃金課、賃率 - ノルマビューロー、法律課から構成される。部長は本部会が任命し、代

理（賃率 - ノルマビューロー及び賃金課長兼任）は部長の推挙により本部会が任命する。賃率 - ノルマビューローは等級、ノルマ、賃率、プレミアム、企業の定員確定、労働の合理的利用に携わる¹¹。

④電機トラスト（エリマシ）（1925年初め）

本部会メンバーは5名である。中央本部は3つの部分から構成される。i.商業部（中央技術 - 建設ビューロー，中央業務 - 商業ビューロー，書記課，一般経理課，地区 - 支部課，ガラス - 陶磁器課）164名，ii.技術 - 生産部（生産 - 技術課，軍需調達課，労働及び作業時間測定課，技術文書及び図書課）19名，iii.総務部（庶務課，総経理部，供給課，統制 - 監査課，法律ビューロー，運輸課）113名である¹²。

⑤モスクワ機械トラスト（モスクワ国民経済会議管轄）（1926年）

3名からなる本部会が全ての業務を指導する。本部会は金属労組モスクワ地区委員会の所見を受けてモスクワ国民経済会議が任命する。経理部長や商業部長は本部会の提案によりモスクワ国民経済会議が承認，更迭する¹³。

技術・生産部の下には生産部、書記、技術部が置かれ、生産部のもとにノルマ化ビューロー、生産調節課、価格計算課、計画・経済課が置かれる。計画・経済課の下には指導組織ビューロー、統計係などがある。書記の下には監督課、技術情報課、庶務課が置かれる。技術部の下には工場再設計ビューロー、合理化課、設備課、建設課、換気ビューローがある¹⁴。ほかに商業部、経理部など。

⑥精密機械トラスト

1925年10月5日の本部会会議では本部機構の定員は56名+2とされた。その内訳は総務部15名，技術部11名，商業部12名（必要に応じて2名追加），経理部14名，法律顧問1名，本部会員3名，うち1名は技術部メンバーである¹⁵。

本部会の恒常的所轄事項は原則的性格の全ての問題，大口取引承認，団体協約や賃率協定の諸条件承認，工場，店舗幹部人事，生産計画，バランス，財務計画，修理建設予算承認，企業，本部機構改組，トラストの企業構成変更，設備入手，選別，新規の場所賃貸，新しい生産の設定，大きな訴訟提起，海外買い付け，集团的休暇，幹部休暇，本部会員の提起する全ての問題である¹⁶。

オルグビューローが設けられたが，その課題はトラストや企業の活動の系統的調査、各活動の組織面の弱点を解明し，それらの除去措置を検討，相応の機関を通してそれを実施することである¹⁷。

1926年8月，本部会会議は本部会と監査委及びトラストアクティブとの合同会議という名称であった。この会議で本部会議長は工場幹部の人事問題を本部会党フラクと監査委だけの議題とすることを提案している¹⁸。

トラスト本部協議会のような会議もある。1927年6月27日の協議会には本部会員，部長，工場長及び工場幹部のほか生産委員会代表，職場〔トラスト本部〕委議長，工場委議長代理，書記，トラスト党コレクチーフ，工場党細胞書記または書記代理の計27名が参加した¹⁹。

⑦ドンウーゴリ（ドネツ石炭トラスト）

トラスト中央機構—鉦山地区本部—炭坑の3層構造をもつ。鉦山は下位生産単位であり通常一つの炭坑，鉄道支線，積出所，製作所，労働者宿舍などで構成される。鉦山地区本部はそれらを地域的に統合する方面企業といえる。1928年初めに鉦山地区本部は27を数えた。加盟炭坑数は1から28までバラツキは大きい。ドンウーゴリはそれらを統括する企業合同であり，強力な中央機構をもつ集権的組織であった²⁰。

⑧砂糖トラスト

砂糖工業はその地域的分散性及び農業との緊密な結びつきからしてやや特異な企業形態をとる。砂糖工場（『砂糖コンビナート』とも称せられるが、以下その内容からして企業と呼ぶ）は本来のビート - 粗糖工場の他に附属農場を持ち原料を内部供給する（農場数は 1400 超）。但し、多くの原料は工場周辺の農家とビート播種契約を締結して、供給される。加えて製粉所、煉瓦工場、泥炭採掘所、アルコール工場（ビート絞り粕を原料）などの補助企業を抱える。一部は精糖工場も持つ。

1927/28 年度には全連邦に 188 の砂糖企業があり、うち 174 は砂糖トラスト傘下であり、12 企業はウクライナ農業協同組合に賃貸されている。2 企業は地方機関の管轄にある（クバンとウズベキスタン）。精糖工場のうち 17 は砂糖企業に統合され、14 の精糖工場は地域上、粗糖工場と結びつかず、独立している。

他にトラスト直轄の過磷酸石灰コンビナートがあり、2 つの過磷酸石灰工場、一つの混成工場（過磷酸石灰工場と骨加工工場）、1 つの骨加工工場及び 1 つの燐鉱山から成る。品種改良 - 種子管理部は 13 の品種改良 - 苗床所を統合している。石灰石コンビナートは 6 つの石灰岩採掘所を持つ。これ以外に機械工場、製材所も加わる。

図 I - 1 - 1 砂糖トラスト機構の概念図

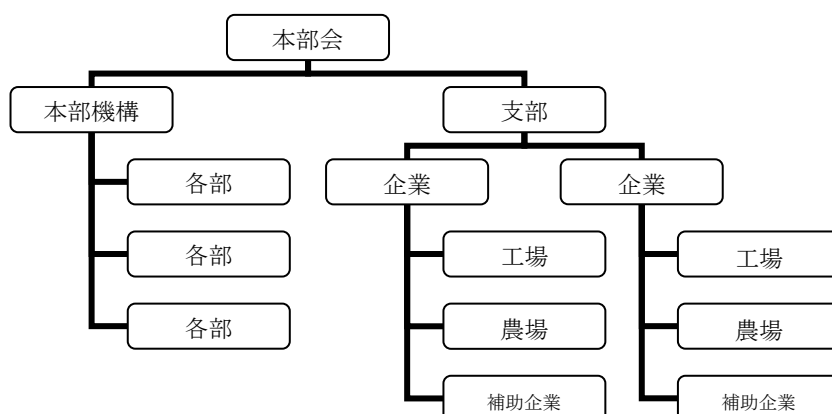
商業機構としては 17 の商業支店及び代表部（71 の代理店を持つ）と 6 つの供給支店（工場に生産財を供給する）をもっていた。こうして砂糖トラストは全連邦的規模で展開する巨大な自己完結的複合事業体であった。

生産組織はウクライナを中心に広範に分散していたため、いわば方面管理体制が採られた。

砂糖企業（工場）は地域ごとにまとめられて、地方支部が統括する。支部は 6 つあり、それぞれが数十の企業を統括した（ポドーリア支部が 37 企業、ウマニ 33、キエフ 32、ハリコフ 30、クルスク 18、東部 13）。本部直属の企業もある（11）。トラストとその地方支部の活動をウクライナ共和国最高機関と調整するためにウクライナ全権代表部が設けられ、本部会員たるトラスト本部会ウクライナ全権委員がその長となった。同様にロシア共和国全権委員が設けられていた²¹。

本部会は最高意思決定機関である。その下に本部機構、地方支部がある。1925 年の段階ではトラスト本部は業務 - 計画管理部、財務 - 販売管理部、品種改良 - 種子管理部があり、その下に各部が置かれていた。例えば、業務 - 計画管理部の下には経済部、農業部、技術部など、財務 - 販売管理部の下には販売部、監督部などがある。中央供給部、統計部、中央経理部、法律部、総務部などは一応、独立の部である。

1927 年初めの本部機構は次のような部課から構成されていた。計画部、財務 - 経済部（貸率 - ノルマビューロー、信用セクツィア、税務セクツィア、クレームセクツィア、運輸セクツィア、経済課）、販売部、供給部、監督 - 監査部、法律部（ビューロー）、統計部、中央経理部、精糖部、総務部、労働部、編集 - 出版部、管理 - 技術ビューロー、オルグビューローがある。他に全権委員機構をもつ²²。



¹ 初期のトラストの法的枠組みについては Sabranie Uzakonenii i Rasporiazhenii Rabochego i Krest'ianskogo Pravitel'stva RSFSR, 1923, №29, st.336 : 木村（1995a）, 17 - 22 頁。

-
- ² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1926,№40,st.291.
- ³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,4 April1926,№77.
- ⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 May1927,№116.
- ⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',9 June 1927,№128.
- ⁶ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,№39,st.391,392 : Gosudarstvennoe predpriiatie,pp.1 - 17 : Izvestiia,30 June1927,№146 : A.V.Venediktov (1961) ,Tom III,pp.263 - 7.
- ⁷ Izvestiia,5 July1927,№150.
- ⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 March1927,№64 社説。cf. Ekonomicheskaiia zhizn',29 April 1927,№95.
- ⁹ RGAE,fond 7783,op.1,d.126,l.1 - 19.
- ¹⁰ GARF,fond 374,op.8,d.1091,l.5,d.1057,l.1 - 2.
- ¹¹ GARF,fond 374,op.8,d.452,l.215 - 234.
- ¹² GARF,fond 374,op.8,d.487,l.9 - 10.
- ¹³ 24 年のトラスト定款より (Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M.,1926,pp. 227 - 231)。
- ¹⁴ GARF,fond 374,op.8,d.520,l.69.
- ¹⁵ RGAE,fond 719,op.1,d.21,l.132.
- ¹⁶ RGAE,fond 719,op.1,d.18,l.11.
- ¹⁷ RGAE,fond 719,op.1,d.34,l.92 - 3.
- ¹⁸ RGAE,fond 719,op.1,d.21,l.4.
- ¹⁹ RGAE,fond 719,op.1,d.34,l.62.
- ²⁰ Vestnik Donuglia,1928,№34,p.1 - 2 ; №35,p.5 ; №37,p.1 - 5.
- ²¹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,M.,1930,II,p.543 : RGAE, fond 1576, op.6, d.50, l.214 - 219. ウクライナ全権委員規程は RGAE,fond 1576,op.7,d.18,l.82 - 83.
- 因みに 1914 年にはロシアに 240 の砂糖工場があった。戦時の 16 年には砂糖市場調節のためにツェントロサーハル (砂糖買付保証中央ビューロー) が設立された。18 年 5 月 2 日に砂糖工業国有化が布告され,21 年末にトラストが設立された (Pishchevaia promyshlennost',1927,№11,pp.332 - 3)。
- ²² RGAE,fond 1576,op.7,d.85,l.74 - 76,230 - 234.

2. 工場組織

生産企業ないし事業所（工場、鉱山、採油所など）の法的地位や権限は不明瞭であった。それは単なるトラストのヒエラルキー構造における下位生産単位に過ぎないのか、それとも一定の自律性をもったトラストの有機的な構成要素であるのか。どこまで独立性をもつのか。

1923年4月10日のトラスト布告は事業所及びそれらの長の法的権限の基礎すら規定しておらず、それらの自律性の可能な限度も定められていない。反対にそれらの法的権限の境界そのものもトラスト本部会の裁量に全面的に委ねられた。言い換えれば工場の法的能力と行為能力はトラストの裁量に依存していた。

1925年12月31日のロシア共和国最高国民経済会議回章——共和国及び地方事業所のための特別規程——は一見、工場の一定の独立性を規定しているようにみえるが、実際は空文化していた。この規程によれば、トラストと事業所の相互関係は注文システムにより規定される。トラスト本部会と事業所長は双方の合意によって製品販売について品質、価格、納入期限の条件を定め、及び原材料納入についても同様の条件を定め、互いに義務を引き受ける。トラストが中央集中方式によって供給を行い得ない原材料については事業所が独自に調達する。製品の一部は事業所長に実現の権限を与え、流動資産や利潤の一部は事業所長の処分権に委ねる。事業所自身の損益勘定がわかるような記帳を行う。

ところがロシア共和国労働監督人民委員部の行った多くの共和国及び地方企業の調査によれば、実際には工場長の活動の独立性について何らの保障も与えられていない。工場長の法的権限の限度は依然としてトラストの特別委任状によって定められているからである。この委任状は本質上、事業所やそれらの長の権限を定める基本文書である。その結果、事業所によりその長は全く異なった権限をもつ。ある場合は全く独立性をもたず、別の場合はかなり広汎な独立性をもつ¹。

工場の機構を概観しておこう。

①第3綿トラストN工場

これは織布、紡績、更紗捺染、ニット、機械工場などを統合し、労働者 24,575 名、職員 1,234 名（1926年10月）を擁する巨大工場群である。

工場長の下に2人の副工場長を置き、第1副工場長は管理 - 経営を担当し、第2副工場長は技術指導を担当する。管理 - 経営部のほか、供給部、経理部などがある。

各傘下工場には工場長補佐を置き、工場長交付の委任状に基づき工場長の権限で働く。これらが生産活動を行う。なかには事務所、生産部、合理化ビューロー、賃率 - ノルマビューローなどを置く工場がある²。

②カムヴォリトラストのモンスキー織布工場 [1925年初め]

工場管理部は i. 生産 - 技術部、ii. 経理部、iii. 管理 - 経営部、iv. 事務部から構成され、諮問機関として工場長のもとに技術ソヴェト（全ての部課長が参加）が設置されていた。

経理部や事務部以外は幾分、説明を要する。生産 - 技術部の部長は技術指導員であり、その任務は生産、仕事配分の記録、修理の一般的指導である。この部には a 生産課、b 統計課、c 生産記録ビューロー、d 賃率 - ノルマビューロー、e 機械課がある。うち a 生産課は古参マステルが長となり、生産過程の一般的監督と指導、計画遂行上の仕事の配分を行う。その下に機械の当座修理、紡糸準備、織機毎の仕事の配分を掌る機関がある。新設の機関である配分ビューローは全ての生産について配分の仕事を行う。織機に対し仕事と担当織工を定め、準備部門の労働者を機械に配置し、経糸の撚り合わせ、経糸や緯糸の選定といった作業の調節、誤りの監視、労働時間の完全利用の監視その他を行う。c 生産記録ビューローは仕事、労働力や原材料支出を記録し、管理する。d 賃率 - ノルマビューローは技術指導員に直属する。労働生産性の影響を与える全ての要因を解明し、労働過程の流れ、設備の生産性、休止の原因、仕事のやり方、製

品単位当たり労働コストを研究し、製造ノルマ、給与支払い、定員、作業方法、稼働の程度、正しい生産工程を定める。e 機械課は機械技師が長であり、蒸気機関、電気装置の監督、設備修理、上下水道、暖房その他を担当する。管理 - 経営部は各部の指導、庶務的仕事を掌る。その下に建設課、庶務課、供給課が置かれる³。

③モスクワの『赤いバガティリ』ゴム工場

1924 年 10 月の改組で工場管理は生産部、機械部、営業 - 物財部、財務 - 会計部、総務部の 5 つの部に分けられた。その後、生産合理化の常設機関として労働の科学的組織化ビューローが創設され、次いで財務 - 会計部から経理部が分離され、また工場の発送業務の迅速化と弾力化のため営業 - 物財部から『製品部』が分離・独立した。1925 年 1 月には生産部では技師の間で任務分担が行われ、一部は各製作所グループ（例えば、オーバーシューズ部門関連）を直接指導する。生産ビューローの下に生産技術記録・特別計算課を設ける。賃率 - ノルマビューロー設立も日程に上る。また独立の原材料買付けのため営業 - 物財部特別課を設け、倉庫課を置く。更に勤務員人選のため『特別労働者職員雇用の照会ビューロー』が設置された⁴。

④『赤いソルモヴォ』工場 [工場群] (1925 年 4 月)

工場は生産の基本グループ毎に幾つかの部門に分けられた（蒸気機関車製作、貨車製造、冶金など）。各部の長はその部門の活動の技術的及び経営的側面について完全な責任を負う。工場管理部は原材料を定められた価格で与え、製品をやはり事前に定められた価格で受取る。価格は 4 半期毎に改定される。その価格と実際の原価との差額は各部の借方もしくは貸方に記入され、管理 - 技術者のプレミアム算定材料となる。部門間調整、品質管理、価値その他のコントロールは工場管理部が少数の専門家グループ [検査員制度] を通して行う⁵。「一般指導やコントロールの中央集権化と業務活動の分権化」を意図した⁶。一種の職場ホブラスショットといつてよい。

だがこのシステムは成功しなかった。例えば、検査員制度は上手く機能せず、職場はガラタで溢れた。職場の指導者は頻繁に代わり（年に 4 - 5 人）、下級技術者 - マスチュエルの間では縁故主義が蔓延り、そのため仕事の不合理な配分が行われていた。配分ビューロー長はその仕事を等閑にしており職場に何があり、誰がどんな仕事をしているか知らない、といった状況であった⁷。

⑤レニングラードの『エレクトリク』工場 (1925 年)

この工場にも司令塔というべき配分ビューローがあり職場毎の仕事の配分を司り、必要な資材の注文も出す。新規注文の際、遂行期間を決め、必要な労働力を定め、製造期間や品質を監視する。ビューローは注文主と交渉したり、トラストから材料などを「執拗に強請る」。ビューローの直接の課題は職場を資材、設計図、鋳型、鋳物などの自己供給のような仕事から解放することにあったが、成功せず、廃止された。その原因はビューローが仕事の評価やノルマ化のような本来的でないことに手を出したり、ビューロー長が 1 年に 4 度も代わり、技手も不慣れであったこと、そして何よりも他の部署ことに資材部や設計部が妨害したことにある。だが、間もなく別の上部機関が作り出される⁸。

⑥ウクライナ農業機械トラストのハリコフ工場『鎌と槌』(1925 年)

工場の司令塔となるのが生産 - 計画ビューローである。職場毎の注文配分、倉庫の資材の職場への供給その他、工場の活動を計画化する。全ての職場が多かれ少なかれ均等に稼働するように注文を配分する。他に機械部、賃率 - ノルマビューロー、品質検査制度、合理化活動を助成する特別組織ビューロー、生産改善ビューローがある。最高国民経済会議はこの工場を模範工場と呼んだが、機構は肥大化していた⁹。

⑦モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場

労農監督部の工場調査によれば、1927年2月、工場には14の職場があり、労働者996名、職員は167名（うち職場職員は49名）が働いていた。工場管理部は総経理部、生産部、技術部、総務部、機械設備ビューロー、ディーゼル建造ビューロー、品質管理部、供給課及び資材倉庫からなる。その人員内訳は下表のようである¹⁰。

表 I - 1 - 5 『赤いプロレタリア』工場の従業員（1927年2月1日）

労働者	生産的労働者	561	工場管理部職員		
	補助的労働者	383	役員会	工場長とその補佐	3
	間接要員	20	総経理部	部長	1
	下級作業員	32		経理係	23
	計	996		事務員	7
職場の職員	職場長とその補佐	6		その他	2
	マスチュエル	21	生産部	部課長とその代理	3
	上級技術者	3		上級技術者	3
	下級技術者	2		下級技術者	8
	事務員	13		経理係	1
	その他	4		事務員	5
	計	49	技術部	部長	1
出所：GARF, fond 7952, op.3, d.80, l.49-51.					

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.80, l.49-51.

¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №3, p.45 - 6.

² RGAE, fond 7783, op.1, d.110, l.50, d.12, l.1, 43 - 57.

³ Sistema i Organizatsiia, 1925, №2, pp.57 - 59.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1925, №148.

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1925, №123.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 September 1927, №204.

⁷ Trud, 13 May 1927, №106.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 July 1925, №166.

ペトロフスキー記念工場（ドニエプロペトロフク）にも中央注文統制 - 処理ビューローがあり同様の役割を果たしていたが、1 つの注文の工場内部処理には 8 の写しと 10 以上の署名が必要であった。このシステムは「工場内官僚制」として批判された (Ekonomicheskaiia zhizn', 27 April 1928, №98)。

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1925, №138.

¹⁰ GARF, fond 7952, op. 3, d. 80, l. 49 - 51. 26 年 10 月 1 日の工場職員総数は 169 名である。

3. トラストと工場との相互関係

トラストと工場との関係は一樣ではない。V.フローニンによればトラストと工場のヒエラルキー関係を前提とした工場管理には3つの形態がある。

一つはホズラスショット制（独立採算制）であり、工場は自己流動資本、完結的バランスを持ち、トラストとは契約関係にある。この形態は公認されていないが、一部工場は採用している。一つは承認された計画、予算の範囲で工場管理が工場長に完全に委任される。事前に定められた独立の調達及び財務業務の権限をもつ。

一つは従属型である。工場はトラストの各機能部によって管理され、その許可なしには何らの措置も行うことが出来ない¹。

その分類に踏まえ、次のようにタイプ分けをしよう。

第1のタイプは両者がそれぞれ一定の自律性をもち情報を分有し、双方の合意した契約に基づいて活動を行う。国営セクターにおいて純然たるホズラスショットはありえないとしても活動の自由度は高い。R1タイプと名付ける。

第2のタイプは上位機関の権限・決定権が限定され、一定範囲内で生産単位の自律的な情報処理、行動が許容される。但し、このタイプは厳密には更に2つのタイプに分かれる。一つは情報共有、意思決定参加型であり、いま一つは情報が上部に集中され、上位組織が下位組織の目標や行動の大枠を決め、何らかのインセンティブを用いてコントロールする操作型である。それぞれR2a、R2bタイプとする。

第3のタイプはトラストに権限・情報が集中され、下位組織は上位組織の意思決定の単なる遂行者である。これをR3タイプとする。

これらのタイプは情報共有、分有、集中、また権限、意思決定、資源配分の集中、分権、関与及びインセンティブ、モチベーションのあり方の違いによって区別される。

とりあえず各タイプの大まかな特徴付けを図示すれば下表のようになろう。ここで工場が基本的にその権能をもつ場合は○、もたない場合は×、部分的にもつ場合は△で示す。

タイプ	自己流動資本	製品販売権	調達権	財務活動	自己バランス	計画作成への参加	情報処理	制御方式
R1	△	○	△	○	○	独自計画	分散	自律
R2a	×	△	△	△	△	○	協同	間接
R2b	×	△	△	△	△	×	集中	間接
R3	×	×	×	×	×	×	集中	直接管理

ネップ期、ことに1920年代中葉まで多かったのはR3ないしそれに準ずるタイプである。

「現行の企業とトラストの相互関係の基本的特徴は後者の前者の全活動に対する立ち入った後見である」。「トラスト本部会は企業を指導するのではなく、管理する」(A.シェヴァトフ)²。「企業は自己の利潤も赤字も知らない。全てトラストに集中している」³。

具体例をみてみよう。

1927年秋までの第3綿トラストでは国家経済機関のトラストに対する関係はほとんどそのままトラストと工場の関係に写し替えられる⁴。トラストと工場の交渉・提案内容は組織問題(管理部改組、合理化ビューロー設置、トラストと工場の相互関係など)、工場長との生産計画調整、建設計画、設備の購入・配分・利用・修理、施設の取り壊し・移譲、不要資産販売、在庫見直し、作業上の改善、休止、合理化、標準品目、予算、資金割り当て、不良債権処理、原価引下げ、費用節約、取引・契約、人員、団体協約検討、給与・俸給、雇用方式整序、職業教育、労働密

度、福利厚生、住宅、労働保全・環境整備などである。ここでも同様にモニタリング、動機付けやサンクションが実行される。例えば、1926年5月のボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト（第3綿トラストの前身）本部会議は工場の諸掛かり節減活動を点検して、その提出資料の大部分の虚偽性を指弾し⁵、続く本部会と工場長との拡大会議ではPP工場の冗員を批判し、余剰労働力の削減を指示した⁶。また第3綿トラスト本部会は計画を遂行できない〔仕上げ・染色〕工場の粗布を他の工場に回したり、職務怠慢や工場の不正常的な状況を理由に工場幹部を免職にした（本部会プロトコール）。他方、生産面の改善・成果に対しては工場幹部にプレミア給を支給した⁷。

「トラスト本部の各部は企業の活動の細部まで介入する」にも拘らず「工場の日常的活動とは遊離していて必ずしもあれこれの生産上の現象を正しく評価できない」。「しばしばトラスト各部の命令は工場の生産上の利益と齟齬する」（セルプホフの第2更紗 - 捺染工場）。利益相反も生じうる。

またトラストによる工場の管理 - 技術者の人事権行使（上級職員だけでなく、多くの場合中級職員や、時には下級技術者人事にも口を挟む。俸給や専門給もトラストが決めることが多い）は管理 - 技術者の企業長に対する責任性を低める。例えば、工場の部長が工場長を通さず何らかの問題の解決をトラストに求める。もし実務面で工場長との間でコンフリクトがあれば、トラストから工場長へ圧力をかけてもらおうとする（第3綿トラストのバラシンスキー工場）。あるいはトラストにより任命された経理係が工場長の命令は「私にとって義務的ではない」と嘯く（混紡トラストのスターリン工場）。同じくトラストにより任命された工場長補佐が自らを工場長と「同等のディレクターである」と思念する。これは工場長の権威を貶め、その指令の不履行の口実にもなる。こうして企業において特異な『二重権力』が現出する。

計画の中央集権化それ自体は現場の自立的で具体的且つ明敏なイニシアチブを排除しないはずだが、実際には工業財務計画作成において企業の自立性やイニシアチブは抑え込まれ、計画化方式により中央から生産を全般に亘り把握しようとする志向が見られる。企業長や企業の技術者の参加なしに工業財務計画や予算が作成され、資本投資や合理化措置が立案される。それ故、それらはしばしば企業の生産 - 技術的及び経済的可能性に不相応で、非現実的となり、往々にして承認された計画が遂行過程において変更を蒙る。例えば、第1更紗捺染工場（旧ツインデリ工場）の1926/27年度生産計画は8500反であったが、業務年度開始後、9500反に上げられた。『赤い繊維労働者』工場ではトラストの作成した工業財務計画は1926/27年度に入って数ヶ月の間に5回も変更された。結局、工場は自分で作成した4半期生産計画に従って操業せざるを得ない。フルンゼ工場は生産計画における織物の品目構成の度重なる見直しから頻繁な織機の段取り替えや休止を余儀なくされた。

合理化措置もままならない。例えば、デグーニンスキー化学工場では2つの小規模な貯蔵槽を設置すれば硫酸保管費を年、20 - 25千ルーブリ節約できるが（設置費用は30千ルーブリ以下）、トラストは認めなかった。第1更紗捺染工場では生産委員会提案の合理化措置（染色用自動濾過器設置）のためコンプレッサーが必要となったが、予算項目に計上されていなかったために許可されなかった。トラスト自身も新しい機械の入手は最高国民経済会議のサンクションなしには出来ない。

融資面も同様である。交付された資金の支出はその都度、申請によってのみ行いうる。厳しい予算規律が要求され、それに規定されていない緊急の支出はたとえ小口であっても特別の許可なしには行い得ない。許可なき予算項目の移動も禁止される。例えば、デグーニンスキー化学工場ではトラストから貸金支給総額ではなく各労働者職員への支給の個人リスト提出を要求された。尤も詳細な資金支出報告を要求されるにも拘らず、実際に点検されるわけではない（モスチャジャルト機械工場や旧ツインデリ工場）。

調達 - 供給機能はトラストに集中されるが、企業のニーズに目が行き届かない。トラストは供給組織と企業の参加なしに総体契約を締結する。企業は供給の規則性や期限、また供給の質や在庫量の適正化に関与できない。例えば、『解放労働』工場では供給の集中化が大量の利用で

きない原材料在庫の累積を齎した。補助材料の4半期の需要は80千ルーブリだが、トラストは114千ルーブリ送ってきた。建設資材の需要44千ルーブリに対し送ってきたのは83千ルーブリである。スコラプスコフスキー化学工場では資金交付の遅れによって工場の調達する材料供給の中断が起きた。1926年の1, 2月, 1週間半の間, 籠が入手できなかったため硫酸の製造が中止された。

主力製品の販売の集中システムは企業にとり不利益とは限らないが, 企業の参加なきトラストと商業組織との契約締結は多くの不正常の素因となりうる。

トラストと労組の包括的団体協約はしばしば企業の参加なしに, また企業での協約案の事前の審議なしに締結された。そうすると現場の実情は顧慮されない⁸。

レニングラードの多くのトラストでは往々赤色工場長が然るべき『規程』を持たないだけでなく, 委任状すら持たないケースがある。そこでは全ては上からの裁量に, あるいは企業長の精力や執拗さに依存している。『ロシアディーゼル』工場ではトラストからの何らの訓令もなく, 委任状もない。トラストが受注しても工場の利益は考慮されない。契約のテキストはトラストの執務室の静けさの中で作成され, そこには工場にとり不利益な条項もある。工場への原材料や工具の供給について技術的に正確な合意はない。工場はあれこれの物資を自らのため購入する権利を持たない。真空管工場では工場への正しい供給がないため事前の原価計算は意義を失う。トラストはなお官僚的習性を残す。時々, 企業の可能性を考慮せず, 委任状にある企業長の権限すら, 活動の過程で侵害する⁹。

「企業にはディレクターがいまいといわれるが一面では正しい。……木工工業のトラストは本質上, まだトラストではなくむしろ大企業〔工場〕である。そこに工場の個々の業務の全ての指導が集中している。工場長は単に中間階梯に過ぎない。そうした状況では工場のイニシアチヴを発揮する可能性はない」(M.チュブラコフ)¹⁰。

ハルツウリン木工工場長はトラストの日常的なコントロールと後見の下にあり, 工場の生産においてはトラスト本部会が決定的役割を果す。1926/27年度工業財務計画の作成には工場長は参加せず, 独立の買付け権は500ルーブリ以下の小口に限られた。それも実際には行使できない。蓋し, 相応のアヴァンス(前渡し)を得られず, その都度トラストに貨幣を求めねばならない¹¹。

モスクワ縫製トラストの各工場は専門化され, 中央集権的に管理された。工場長はトラスト本部会のサンクションなしに生地の1メートルも裁断する権限を持たない¹²。

ドネツ石炭トラストも過度に集権化され, 鉦山地区本部の権限や独立性は不充分であった¹³。

油脂トラストの『自由』工場・工場長には定められた額の範囲で独自に支出を行う権利がない。現行では工場管理部は善き事〔合理化〕をこっそりとやらねばならない。50%の節約をするために3-4千ルーブリの資金が必要となり, 然るべき各級機関に提起するのだが, その回答は資本修理であれ, 設備改造であれ「予算には規定されていない」, である¹⁴。

トラストの介入は時に極端な形をとる。

アニリントラストの『赤い光』工場には「ほとんど毎日のようにトラストの『ボス』がやって来て労働者を叱り, 運ぶ際に故意に煉瓦を壊した廉で裁判にかけると脅す」¹⁵。

〔ゴムトラストの〕『赤いトレウゴリニク』工場には1927年6月29日のトラスト布告に対応した『工場管理規程』はない。企業長の委任状は不明瞭である。1927/28年度の工場の生産計画はトラストが工場を参加させずに作成した。その場合, トラストは毎月のように計画の新しいヴァリエントをつくる。労農監督部人民委員部が1927年12月に作成したばかりの調査資料によると『トラストからの指導は工場の直接管理の形をとっており, 工場の働き手の活動をスポイルする』。トラストに座っている働き手はレニングラードに出張する何千もの口実を思いつく。例えば、『工場が実際に計画を遂行しているか』を確認するためにである。往復文書で点

検できることがわかっているのに。1926/27 年度にはトラストの訪問は 127 回に及ぶ。工場での滞在はきっかり 750 人×日となる。「彼らは座っているだけならばまだ良いが、とにかく上司だ。企業長を無視し、管理のあらゆる手続きを無視して、あらゆる活動面の命令を出す」。こうして無責任の環が閉じられる¹⁶。

別様の、しかしやはり無責任な後見がある。

印刷トラストの染料工場ではトラストの働き手が工場にいるのは代表者会議の時のみである。生産計画は工場との合意なしにトラストが作成する。工場管理部は工場でイニシアチヴを発揮する可能性をもたない。トラストからの過度の後見ゆえに工場はトラストの許可なしに処方を変更できない。他方、トラストは工場の実状を知らない¹⁷。

製錬鋳物トラストは一部工場に工場管理部との合意なしに生産計画を与えた。工場の予算や原材料申請は『目分量で』削減される。トラストと工場の往復文書はごく官僚主義的性格をもつ¹⁸。

1926 年秋の改組前の南部鉄鋼トラストもこのタイプに属していた。工場は本部から年度初めに生産課題を受取り、その後は本部に貨幣受取りや原料供給の定期的申請を提出した。計画は本部が作成し、企業は本部に対し何らの計画義務をもたない。本部は計画遂行につき上級機関に対し全面的に責任を負う。本部機構は工場の活動を細かな業務まで直接、管理しようとした。企業の活動の成否の指標は製造量であった。予算価格によって工場との相互関係を調節するが、トラストと工場の互いの供給はコンヴェンツィアの商業価格に基づいて行う代わりにトラストが予算価格を押付ける。これは恣意的で実際の原価を上回ることもあれば、下回ることもある。

こうした狭い生産者の心理の帰結は本部と工場間の官僚主義的相互関係、軋轢、不要またはノーマルな消費量を超える商品、原材料在庫や絶えざる財務困難であった¹⁹。

中央地域金属トラストの L 工場が 17 の資材種類のうち独自に購入できるのは掃除用ぼろ切れと紐のみである。やっと 1928 年 1 月に事務用ペンと鉛筆が加わった。工場がテレピン油を入手する場合、トラストのブリャンスク支店が工場のためにゴーメリの私営業者からキログラム当たり 52 コペイカで 4,019kg 購入する。他方、工場が近辺で自ら購入すれば 39 コペイカで済む。工場の働き手の採用、解雇も同様である。工場の再三の異議申し立てにも拘らず、トラストは会計係すら送ってくる。彼らの給与も事前に定められている。

こうした細かな後見の故に無責任の雰囲気やしばしばトラストのボスに対するまさに敵意が支配している²⁰。

工場の活動に立ち入った口出しするのはトラストだけではない。

トヴェル綿トラストの P 工場（綿花受取りから完成品製造までの一貫コンビナート）の場合はトラストの計画機能は限定的である。例えば、工場へ供給される綿花の量も上級機関が決める。製品実現面でもトラストは純仲介機能を果すにすぎず、年一回、シンジケートとの契約に調印するだけである。その代り最高国民経済会議各部の細かな介入傾向がある。例えば、工場は金属加工所の窓（760 ルーブリ）、日除け（800 ルーブリ）、更衣室設置（1,200 ルーブリ）などの予算や設計図を最高国民経済会議に送らねばならなかった。最高国民経済会議からの異議がなければ、仕事を進め、最高国民経済会議がそれらに責任を負うと考えられた。下部の働き手の責任性は弱まる。

他方、トラストのコントロール機能は過度に大きい。投資予算も全て例外なくトラストにより審査される。とはいえ工場の全てのデータを点検、統制できるわけではないから、実際は純形式的官僚主義的コントロール及びスタンプ押しに留まる。つまりトラストは事実上、最高国民経済会議のエージェントになっていた。トラスト及び最高国民経済会議への提出書類は年次報告が 57、半年期報告 32、4 半期報告 57、毎月の報告 79、半月期報告 3、毎日のそれが 4 である。「書類が現実には代わろうとしている」（ジェルジンスキー）。『不信のシステム』である²¹。

砂糖トラストの機構には上から下まで官僚主義的な計画化が存在する。工場の計画、予算その

他は各級機関（支部から本部、最高国民経済会議の 5 つの各級機関、 Gosplan、労働国防会議まで）により点検され、特殊な『削減欲』が蔓延している。つまり、全ての数字は各機関により削られた。その結果、活動は計画にも、予算にもよらず行われる。それ故、原材料や資金の申請は削減を見越して過大に行われ、原材料滞貨や資金の浪費を齎す。

工場の権限・責任が乏しいため倏約カンパニアも歪なものになり易い。例えば、ある工場は錫鍍金工が亡くなった際に新規採用しないことによって節約した。あるいは化学者を解雇した後、その化学者を日雇いとして採用したこともある（1926 年 9 月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議におけるトラスト議長報告）²²。

レニングラード紙トラストの G 紙工場では〔1920 年代後半〕工場改造、拡張活動においてトラストの援助は単に視察のみである。全ての計画は工場が自力で作成し、トラスト本部会に承認のため提出した。あれこれの修正を加えた上、計画は各級機関に持ち込まれる。ここから企業への後見が始まり、企業は計画に盛りこまれた諸原則や構想を主張する可能性を失う。トラストは統制数字を作成し、生産計画や報告の点検はしても、トラストの働き手が定期的に工場を訪問することはなく、工場の実状を把握できない。

指導機関が活動を妨げることもある。換気のような簡単な問題に調節機関が細かく口を挟む。老朽化した蒸気機関を強力なモーターに取り替える必要があった時に工場の働き手は蒸気機関の価格を良く知っていたから、充分な理由がなければ取っておこうと決めた。だが工場の技術者への不信の所為か特別委員会に老朽化した蒸気機関の状態の調査が委任され、長いこと審議され、決定は必要もなく引き延ばされた²³。

こうして「企業長の権限は紙上に留まっている。その結果、企業長は良くても手代であり、悪ければトラスト管理部の文書使いである」²⁴。

R2a タイプをみてみよう。

まずはゴムザ（機械製造工場合同）のケース。

1926 年 6 月のトラスト本部会と工場長合同協議会は各工場に対し、生産計画遂行を保障する流動資本の大きさ及びそれらの生産種類別及び工場別回転期間を定め、実際に工場のホズラスチョットに移行する²⁵。工場は主要原料をトラストから事前に約定された価格で受取る。計画注文を除き、工場は自己の製品をやはり事前に定められた価格でトラストに引渡す。工場は小口注文は独立に受入れる権利をもつ（M 工場の場合、年 100 千ルーブリ未満）。但し、その受注が基本計画遂行を妨げないことを条件とする²⁶。

1927 年 1 月の同じ合同協議会は注文手続きの細部を煮詰める。協議会は次のような措置を必要と認めた。工場は各四半期の直前にトラスト供給部と調達すべき原材料の品目、数量、価格、買付け先を交渉する。工場が独立に原材料を調達する場合は工場への委任状の範囲内でその支払いに手形を振出す。支払い期限はトラストが承認する。

トラストは注文から受取る全ての前渡を工場の勘定に移す。資本活動、新建設、住宅建設のためにトラストに交付される資金は工場の勘定に算入される。トラストは工場との決済を工場による勘定書の定期的提出に基づいて行う。決済は現金及び購買者手形によるが、後者の場合、トラストは信用機関の相応のリミットを工場に引渡す。

トラストは余分な原材料の工場間移送ないしそれらの販売の権利を留保する。但し、工場が余剰物資及び非流動的物資を直接、実現することを妨げない²⁷。

モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場はトラスト本部会から与えられた委任状により資産の売買、原料調達、受注の権利を有する。トラストは工場の生産計画、財務予算を承認し、基本的原料供給を引き受ける。工場管理部は必要な原材料をトラストと同じ価格で入手する可能性があれば自ら購入する権限をもつ。トラスト交付のクレジットの枠内で原材料や工具在庫形成を行いうる。但し、取引の限度額は 15 千ルーブリ、購入価格は取引所価格を超えない。工場は 10 千ルーブリ以下の製品販売取引を行いうる。工場が引き受けた注文の遂行期間

と方式は事前にトラストと調整する。原価計算は工場管理部が行う。工場への融資は四半期予算による²⁸。

1926 年秋の改組後の南部鉄鋼トラストも同様である。トラスト本部はその活動を計画の審議や承認、及び企業の報告に基づく企業活動の結果と承認された計画の遂行の調査に限定する。本部は個々の企業が提出した計画に基づいてトラストの計画を作成する。工場はトラストに製品を出荷すると共に、原材料などの注文を行う。供給面でも生産計画のための原材料注文の正しさに対する全責任は企業にある。本部は財務計画に従ってクレジットを開設し、原材料注文と積出された製品に対する決済を行なう。但し、出荷価格全額ではなく暫定決済価格による。これは本部会承認の工場の生産財務計画により定められたものであり、工場原価から減価償却費を差引いて計算する。計画で規定された利潤と減価償却費は本部に入金され、特別計画により企業の資本活動に交付される。工場には商業 - 財務機構が創設され、記帳を行ない、原価計算書や経理バランスを作成する。誘因システムが広範に適用され、本部は何よりも計画で規定されていなかった節約や資源動員を行なった企業に資本活動拡大の許可を与える²⁹。

『再生繊維』の R 混紡工場も R3 から R2a タイプに移行した。

従来はトラスト代表が 1 年に 1 度、工場にやってきて報告を行うが、無駄話に現を抜かした挙句引上げる。次にはトラストから誰かがやってきても労働者は罵り、報告者から出るのは汗ばかりである。「空約束は椅子のようなもので、しばらくは人を繋ぎとめてもすぐに見捨てられる」。

その後、トラスト本部会のメンバーが一新された。本部会員は織物工場の代表と共に工場にやってくる。報告を行うと共に話し合い、集会で労働者に説明し、加えて自ら工場の活動を知る。集会では共通の言葉を見出した。それまで 1,500 千ルーブリ以上の赤字であったのが、新本部会のもとで黒字に転じた³⁰。

レニングラード皮革トラストの履物工場『スコラホード』の工場長は最高国民経済会議公布の模範委任状よりずっと大きな権限を享受し、かなりの独立性をもっていた。生産 - 財務計画の作成に直接参加し、機械部品その他の独立の買付けやアヴァンスのために 400 千ルーブリを保有していた³¹。

レニングラード繊維トラストは企業との関係に気を使う。しばしば赤色企業長と協議会をもち、生産上の多くの緊要な諸問題の解決において彼等の要望を容れる³²。

1927 年 6 月の新トラスト布告後作成された第 3 綿トラスト加盟工場規程 (1927 年 10 月) は次のようである。加盟工場は単一の企業としてトラスト本部会の一般的管理下に置かれる。生産企業 (工場) の直接的管理は企業長が行う。企業長はトラスト本部会が任免し、特別委任状に基づいて単独責任方式で活動する。技術及び商業担当の企業長補佐と経理部長は企業長が任免し、その任免はトラスト本部会が承認する。企業長及び補佐の任期は 1 年以上 3 年以内とする。企業長の報酬は本部会が定める。補佐の報酬は本部会の定めた基準の範囲内で企業長が定める。トラスト本部会には企業長と特別個人雇用契約を締結する権限が付与され、企業長には補佐と同様の契約を締結する権限が付与される³³。

企業長は交付された委任状に従い、企業の全ての業務を指導し、資産を処分し、本部会の命令や指令を遂行し、報告する義務がある。就任した時点より委任された財産の保全や事業の経済的運営、ことに計画及び財務規律や与えられた資金の使途どおりの支出に対し刑事上、民事上、及び綱紀上の責任を負う。

毎年、最高国民経済会議の一般的課題に基づいてトラスト本部会は定められた期間に生産企業に対し目標課題 (統制数字) を与える。企業はそれに基づき次年度の具体的な生産 - 財務計画を作成、提出する。本部会はそのを企業長と共に審議し承認する。各企業は製品の予算原価を作成し、本部会が承認した原価は企業への注文 - 出荷命令の基準となる。企業の新建設、資本修理、設備増設、改造計画は本部会により企業長が参加して審議され、承認後本部会のコントロールの下、遂行される。

採択された工業財務計画に従い本部会は製品の製造と定められた原価による引渡しを義務づける注文・出荷命令を与え、企業が遂行する。工業財務計画の遂行のため本部会は企業長と共に企業に必要な資金及び物資をループリ表示で定める。その場合、在庫ノルマや与信の大きさも定める。トラストは特別スケジュール（供給の量、質、期限を定める）に従い実際の原価で原料、半製品、燃料、生産資材を供給する。それらの受入れは企業の責任で行い、要件を充たさない製品の受け入れに伴う欠損は企業が負う。それらの納入の遅れや品質の低さにより生じた全ての損失は本部の負担とする。

原則として製品販売はトラスト本部が行い、トラスト本部会の定めた条件と範囲でのみ独自の製品実現、発注・受注の権限が与えられる。

企業の責任で期限に製品を引渡せない場合にはそれに伴う損失は企業が負担する。但し、本部会は企業長との合意により供給期限を変更できる。引渡された製品が出荷命令書（注文書）に定められた技術的要件にそぐわないか、そもそも欠陥品を引渡した場合には引渡した企業の代表参加の下、証書を作成し、それに基づき本部会は定められた価格から相応の割引を行いうる。

各企業は本部会承認のフォーマットや訓令に従い独自の会計をもち、バランス作成、原価計算を行う。企業長は本部会に定期的活動報告を提出し、在庫調査を行う。予算原価に対する節約の一部は企業長の処分に委ね、労働国防会議の1928年6月14日付決定に定められた手続きにより所定の目的に支出しうる。経営活動の最終結果はトラストの決算バランスや年次報告の承認の際に定められ、その時に企業と本部との間の節約や超過支出の最終決済が行われる。

企業長は工場管理部と関連する全ての取引を最高国民経済会議承認の模範委任状に準拠して作成されたトラスト本部会交付の委任状に従いトラストの名において行う。企業長は交付された委任状の範囲内で事業について企業を代表し、全連邦及び連邦共和国の上級及び中央機関を除く全ての機関や個人と交渉する。

企業長は本部の誤った活動について本部会に通知のうえ連邦最高国民経済会議に異議申し立てを行う権利を持つ。但し、本部会の命令の遂行を妨げない³⁴。

トラストと工場間の取引関係を規定する注文・出荷命令書フォーマットは次のようである。工場は自己の生産のため必要な分を除いて全ての紡糸、粗布、屑糸、製品を注文価格にて引渡さねばならない。製品は繊維シンジケートの定めた標準的段取りに従い加工し、不良品の価格割引率も定める。捺染、染色、仕上げはトラスト本部会が工場長やシンジケートと定めた各四半期スケジュールに従って行う。

製品はトラストと繊維シンジケートの総体契約に基づき、トラスト本部会が工場長と調整した四半期スケジュールに従って工場が繊維シンジケート倉庫全権委員に引渡す。出荷命令に規定された納期に遅れた場合は本部会がトラスト本部と取引相手や企業との契約において約定した額の違約金を工場に課す。これら契約で工場は製品の取引相手への製品の全量、適宜の引渡し及び品質の約定条件に対し責任を負う。生産・財務計画遂行のために工場には何がしかの流動資産が与えられ、1年を通じてその水準に自己のバランスを維持せねばならない。

工場への原料、燃料、資材供給上の決済は本部がそれらの実際の調達価格に輸送費をプラスして行う（一般管理費や商業費なし）。トラスト加盟企業製造の半製品や燃料は注文・出荷命令書の価格で受取人の工場の勘定から差引く。それらが約定条件に合わないか、供給が遅れた場合は双務的受入れ証書に基づき実際の損失の補填を本部に請求する権利を持つ。製品に対する支払いが遅れた場合は工場に違約金を加算する。定められたノルマを超える物財の増加は工場の責任である場合（過剰申請）はその分につき工場に年9%の資本利子を加算する。本部の責任で余分に引渡した場合はその分を本部バランスに算入する。但し、本部の工場に対する財務的義務は免除されない³⁵。

こうしてR2a型に変わった。

ここでは情報が共有され、重要な意思決定に企業長も参加し、企業活動にはインセンティブが組み込まれていた。そうした場合は良好なパフォーマンスが期待できたようだ。

次に R2b タイプをみてみよう。

非鉄トラストの工場(コリチューギノ工場)ではトラスト交付の委任状に基づき運営される。工場への供給はトラストが行い、小口の費用については貨幣を支給する。委任状にはどれだけの額の範囲で工場長が独立の買付けを行えるかの指示はない。独立のバランスももたない。工場に供給される全ての原材料はトラストの定めた価格で工場の勘定に記入される。その場合、その価格が実際の仕入価格と一致しているかどうかは工場には判らない。工場の製品はトラスト経理部の定めた価格で引渡されるが、やはり工場にはどれだけの価格で実現されるかは判らない。1925 年、工場はトラスト価格と工場原価の差により約 200 千ルーブリの生産利潤を計上したが、トラストの実際の利潤は知らない。工場管理部がトラストに提出した原価計算がどうなるかも知らない。情報は共有されない。

生産計画作成手続きは次のようである。トラストが一定の大項目(ノーメンクラトゥーラ)について工場に課題を与える。工場管理部はその課題に基づき生産可能性に応じて詳細な項目に亘る計画を作成し、トラストに提出する。だがトラストは生産条件を考慮せず、生産計画を変更することがある。時には商業部の要求で既に生産過程に入っている計画を変更する。こうして決定は一方的となる。

トラストと工場の交渉は煩雑である。往復文書の他、工場管理部がトラストに出かけたり、トラストから担当者が派遣される。トラストの生産 - 技術部代表は工場に計画作成や工場設備改造・増設のためにやって来る。他方、トラストからの技術指導はほとんどない。

工場はトラストに提出される膨大な報告の他、地方ソヴェト機関からのありとあらゆる資料提出の要求をこなさねばならない。県国民経済会議の要求は比較的少ないが、いつも実務的である。県労農監督部や県統計部は様々な問合せをどっさりと持ち込む。職場レベルまで多くの報告を提出せねばならぬため職場の人々の時間も多く取られる³⁶。

『赤いヴィボルジュツ』工場長(非鉄トラスト)によれば工場がホズラスチョットに移行した後も、実際には工場長の義務や責任性だけが高まって、権利はごく制限された。しかも以前には生得権と見做されていた工場管理部の権限をもカットされた。工場管理部は従来、レニングラードの工業から独自に注文を受取る権利を持っていたが、その後、小口の注文であっても必ずトラスト本部(モスクワ)またはレニングラード支部を通して処理せねばならなくなった。逆に、かつては純形式的理由から遂行出来なかったレニングラード工業の何らかの注文が工場の繁忙期に無理やり押付けられた。他方、小額の補助材料ですら独自に入手する権利を失った。例えば、圧力計購入のためレニングラード支部と本部との交渉には 3 ヶ月掛かった。

一応、1926/27 年度の生産計画は工場管理部によりトラスト代表参加のもと 7 月 6 日に作成された。だがこの計画はモスクワで改訂され、次いでレニングラードでも改訂された。そのためレニングラードにはトラストの働き手が 11 人派遣された。11 月 15 日に計画はトラスト本部会の承認を受け、金属総管理局に持ち込まれ、最終承認を待つ。その間、工場は承認された計画なしに活動する。

工場製品価格について、従来はトラストがその裁量で決めてきた。それらはしばしば実際の工場原価に照応しない。1926 年 10 月には工場管理部も参加して原価計算に取り組み、作成した原価に関する資料は承認のためモスクワに送られたが、何ら音沙汰がない。万事こんな具合である³⁷。協議は全く形式に留まった。

アニリントラストでは予算や予定された活動リストの削減は工場管理部との合意なしに行われる。技術者へのプレミアムも計画され、団体協約への追加協定も調印されたが、実施されていない³⁸。

モスクワ皮革トラストの『パリコミュン』履物工場では大部分の場合、トラストと工場代表との会議は場当たりの召集された。工場長はトラストの事業の状態について余り知らされない。トラストからの系統的通知はない。4 半期の景況報告は送ってくるが、遅れてくるため意義を失う。1925/26 年度第 1 四半期の報告が届いたのはやっと 4 月である。他方、工場長がトラスト本部会会議で報告したのは 3 年間で 1 度だけである。トラストの責任による財務困難

はなかったが、工場の予算はトラストにおいて機械的に審議されるだけである[機械的に削減]。だからもし 15 千ルーブリが必要ならば 25 千ルーブリの予算申請をせねばならない。トラストに提出すべき報告書は膨大である。毎月の生産報告は 3 人のタイピストが丸々 1 週間かかって作成される。

工場は自らの活動が赤字か黒字か判断できない。工場はトラストから原料を出荷価格で受取り、自己の製品はトラストに原価で引渡す。トラストの出荷価格の調整や注文システムの導入にはトラスト本部会は乗り気ではない³⁹。

リュベレツキー農業機械製造工場はトラストの法人格で活動するが、職場の予算勘定へ移行した。職場長は予算の範囲内で自律的に行動する。但し、労働力ノルマ、原料、燃料、蒸気、水、電力などの支出ノルマが定められた。予算枠を超える原材料注文の場合は専ら工場長の許可により支給する。職場間資源配分の調節は工場管理部が行う⁴⁰。

R1 のケースもあることはある。但し、ネップ期には無論、企業の純然たる独立採算制や自律性は存在しない。とりあえず工場に一定の流動資本が付与され、独立のバランスをもち、比較的活動の自由度が許容され、トラストとの相互関係が基本的には契約によって律せられる場合をこのタイプと考える。そのようなものとしては次のような組織がある。

オデッサ造船工場は 1925 年 1 月 1 日より独立のバランスに移行し、6 月 1 日より「完全な独立採算制」に移行した。受注も行う。各工場指導者は任務を明確に分担した。管理 - 技術者へのプレミアムシステムも導入した（課題達成、原材料燃料節約に対し基本給の 40～100% の範囲で）⁴¹。

モスクワ木工トラストの第 2 工場は 1926 年の段階ですでに広範な経営権をもつ。工場長はトラストからの委任状に基づき活動する。トラストは工場の年次予算及び生産計画を承認し、また必要原材料を工場に供給する義務を引き受けるが、もし、有利な条件が提示されれば工場は自ら購入できる。トラストからは主に量産型標準品の注文を受取る。それ以外に工場自身も受注を行い、契約も締結する。工場の遂行する注文の大部分は直接、注文主から受取るか、入札による。工場は注文主にクレジットを開設し、トラストと信用能力問題を調整する。但し、工場には手形振出権はなく、トラストを通して信用を受取る。工場が受取った購買者手形は実現のためトラストに引渡す。賃金フォンドはトラストからも受取るが、工場自身が注文遂行により受取る資金で確保する⁴²。

モスクワ印刷トラストではホズラスチョットが最も進んでいると言われた。印刷所は自己の出納部をもち、独自に資金を取り扱い、直接、注文を受け入れる。トラストが紙と燃料は供給するが、副次的原材料は印刷所が調達する。資本修理や大口投資はトラストが行い、必要な場合はトラストが印刷所から資金を上げる。その O 工場は製品を原価に 10% の利潤を加えてトラストに引渡す。この利潤はあくまで会計上の数字で、そのまま処分できるわけではないが、自己の活動の収益性を高める誘因となりうる⁴³。

レニングラード機械製造トラストは 1926 年半ばの時点で工場との関係はほぼ完全なホズラスチョットに近かったという（『ロシアディーゼル』工場・赤色工場長の見解）。主要原料（金属）供給はトラストが行い、補助材料供給は直接、工場が行う。注文は大部分、工場が受け入れる。供給についてトラストと工場の特別契約はないが、トラスト承認の工場の生産計画には納入さるべき原材料とそれらの価格が指示されている。バランスは工場管理部が独自に作成し、工場の利潤も計上される。トラストは原材料の工場間移送には強制力を行使しうる（他の工場が不利益という理由で鑄造品などの供給を拒否する場合など）⁴⁴。

モスクワ中型金属製品トラストの場合は R1 型というよりは結果的に工場が自律分散的となったものである。このトラストはモスクワ機械トラストには加盟していないが、国家的重要性をもつ中小工場を集めて 1922 年に設立された。当初は R3 型であり、全面的に工場を管理しようとした。ところが実際には工場に原材料その他を充分供給できず（予定の 80% ではなく、30% しか供給出来なかった）、貨幣も適宜に提供できなかった。そのため注文遂行も大幅に遅れた。

そのことから工場管理部の自律志向を呼び起こした。工場は貨幣も手形もトラストに引渡そうとせず、出来るだけ長く自分の所に留めておこうとする。P 工場では倉庫に製品在庫があるのに労働者を集め、夜間交代制を実施した。工場の生産協議会でそのことを指摘されると、工場長は「やりたいことをやるのだ」と嘯いた。トラストはおずおずと工場に提案した。「あなた方の賃金を引下げてもらえないだろうか」。他の工場でも同様で、労働者を集めては、減らし、再び集める。こうして加盟工場は活動上、全く自律的であり、自分で注文を取って、手付けを受取り、注文主と決済した。原材料その他の納入契約も独自に締結した。トラストには指導性も責任性もないという⁴⁵。

ゴムザのトヴェリ工場もほとんど全ての問題を自力で解決せねばならなかった。例えば、流れ作業による貨車組立の構想は工場生まれ工場の働き手の力で実現された⁴⁶。

馬車製造中央本部 TSUPVOZ の荷馬車 - 貨車製造工場は全ての資本建設計画を自力で作成する。トラストの代表が工場を訪問するのは稀で、3 ヶ月に一回程度である⁴⁷。

こうしたケースはしかし、多くはない。

大部分の場合、トラストの介入は大きいにも拘らず、肝心のトラストの工場への技術指導は弱い。つまり、R2b タイプか、その亜種ということになる。

①非鉄トラストの《赤いヴィボルジェツ》工場

技術指導についてトラスト本部から幾分なりと重要な援助があったとはいえない。1927 年まではトラスト本部技術部はあれこれの問題について種々の問合せをしてきただけである。工場では大規模な建設が行われ、科学 - 技術的性格の多くの問題に直面してきたが、トラスト本部技術部はあれこれの作業が終わってから予算を点検したに留まった。資本建設計画の技術的側面の検討や新しい設備のタイプの選択に何ら関与しなかった。工場の生産活動やその改造はトラストとは係わりなく行われた。トラストは設備の注文交渉は行ったが自分では全ての事情に通じているわけではないので、工場が必要なものを受取れなかったことがある。

1928 年には幾分指導は強化された。レニングラードにやってきたトラストの技術部長と共に資本活動の項目リストが検討され、作業の手順が定められた。次年度の年次計画は工場管理部がトラストと共同で検討した。トラストは指導強化の方針を採った。だが本当の意味での技術援助はまだない。原価引下げや生産性向上などのアドバイスに留まる。

②中央国営ガラストラストの B 工場

原価引下げや生産合理化についてトラスト本部からの援助や指示はほとんどない。工場は自力でそれを行うしかなかった。トラストは企業の活動から遊離しており、トラストが何らかの指示を出しても工場の働き手には有益ではなく、時には馬鹿げたものであった。例えば、1926/27 年度に B 工場のガラスの原価は 1 箱 41 ルーブリ 99 コペイカであった。1927/28 年度、政府の原価 6% 引下げの一般的指令に従えば少なくとも 39 ルーブリ 47 コペイカとすべき所、トラスト本部が指導のため工場に送ってきた短い原価計算書によると 1 箱 46 ルーブリ 40 コペイカとなる。またトラスト本部は燃料と原料の支出係数を送ってきたが、これらは前年の実績を大幅に上回っていた。例えば、B 工場はガラス 1 箱当たり燃料を 2.39 立方尺支出していたが、トラスト本部は 2.6 と定めた。原料支出は 1926/27 年度実績が 230.55kg であったのに、246kg と定めた。

破損や不良品の減少についてもトラストからの援助はない（窓ガラスで 18% 超。他の工場では 8%）。同種工場でも装入物の構成が工場により異なる。ある工場ではアルカリの含有量が 12%、他は 13% とか 14% である。これを 1% でも減らせば年 10 千ルーブリ超の節約となる〔不良品が減って？〕。だがトラストの援助はない。

③モスクワ機械トラストの『プロレタリア労働』工場

経常的生産活動において上級組織からの指導はない。工場への文書や回状こそ多い。日に 40 にもなる。だがトラストはその文書であらゆる問題に触れるが技術的問題はない。

ある文書は書類のナンバーのない書簡、電報、電話の送付は禁止するという。別の文書は工

工場管理部の代表者が委任状を持って労働部会に出席することを要求する。あるいは磨かれた木製筒の販売許可がある。道路舗装のやり方、工場長、代理、技術指導者の任務配分、トラスト本部会員の間の指令配分、防火措置等々の回状は一杯ある。

だが注文の期限内未遂行のような重大問題についての回状は次のようなごく一般的なフレーズに留める。「最も精力的な措置を採れ……。遂行期限のコントロール、監督を強化せよ。行政的処分の措置を採れ……。報告を提出せよ」。予算課題超過に関する回状も同じく「早急の措置を採れ……。工場長は一般工場費、職場費用削減問題にもっと関心を向けよ」。具体的にどうせよとは指示しない。工場では自力で全ての生産 - 技術的活動をやらねばならぬ（工場の技師長 L 談）。

④羊毛トラスト『解放労働』工場

トラストからの紙の上の指導は充分である。トラストはあらゆる種類の問題について工場に頻繁に多くの回状や命令を書き送ってくる。

だが工場は技術面では自力で活動している。工場の改造、合理化措置は誰も点検せず、修正もしない。トラストにはラシャ生産を良く知る多くのスペツがいるが我々の工場の状況には眼を向けず、関心もない。原価引下げの課題にとって原料の有効利用、つまり屑の減少は重大な問題である。工場はこれまでとは違う疏毛方法を試みている。だがトラストからは何らかの指導方針を受けとっていない。

生産指導上のトラストの役割は通常は工場が原価の構成要素について定めた数字の削減にとどまる。これらの削減はしばしば機械的である。トラストはどんな生産条件であるか、設備がどんな状態であるかといったことをあまり考慮しない（工場長 K 談）⁴⁸。

⑤ドンウーゴリ・ペトロフ鉱山地区本部

鉱山地区本部や炭坑の活動へのドンウーゴリ本部からの然るべき指導はない。例えば、機械化や集中について問題の技術 - 経済的検討なしに現場に指令を出す。この鉱山地区本部の№7 炭坑は土壌の含水量が多く、機械化には不適合であった。コールカッターが設置されたが石炭原価は 1 トン当たり 20-25 ルーブリにもなった。炭坑の技術者は鉱山地区本部に手掘りのほうが原価が半減できると申し立てる。ドンウーゴリ本部会にこうした機械化の愚かしさを訴えたが、トラスト生産管理部は我々の課題はなんとしても採炭を機械化することだと答えた（本部長補佐 F 談）。

⑥ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場

トラストの全指導は形式的な行政的圧力に帰する。毎日、何百の郵便物がトラスト本部から工場に届くが、その中に技術的性格の具体的指示は見出しえない。工場電化について工場の技術者が何十もの計画を作成しトラストに提出した。だが単に作り直しを勧告するだけで、どのように作成するか of 具体的考えは示されない。

次のようなこともあった。トラストの代表者が工場にやってきて工場の働き手と実施された措置、提案、展望などについて話し合う。その後しばらくすると中央から当該問題について一体何が行われたのかといった類の問合せが殺到する[全く理解されてなかったということ]。工場幹部によればトラスト機構には仕事を知る経験あるスペツが少なすぎる⁴⁹。

⑦国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場

トラストからの技術的指導はない。変圧器についてトラストは製造停止を決定したが、工場は構わず生産を続けた。その後、トラスト本部会はその増産計画を工場に押付ける⁵⁰。

では経営者達は工場のホズラスショット実施についてどのように考えていたのであろうか。工業経営者は一般的には上級機関の後見、干渉に反対し、下位機関への独立性付与、権限拡大を支持した。とはいえその見解は一様ではない。大雑把に分類すれば、積極的独立説、中間説、消極説に分かれる。

中には赤色工場長コロレフのようなトラスト不要論者もいるが⁵¹、そこまで極端でなくとも極めて積極的な見解もある。例えば、非鉄トラストの『赤いヴィボルジェツ』工場管理部がト

ラスト本部会に提出したホズラスチョットへの移行規程案は次のようである。工場管理部はトラスト交付の全面的委任状に基づいて工場管理の責任を引き受ける。工場は原材料燃料その他を自ら調達し、製品実現や受注も行い、借入、手形振出などの権限も与えられる。所轄官庁との直接交渉、輸入許可証や外貨を受取る可能性も保証される。工場の生産活動は工場管理部がトラスト本部会と共に作成する年次生産計画に従って進められる。計画の変更はトラストと工場双方の合意によってのみ可能である。工場管理部との事前の合意なき注文条件や技術的条件の変更、注文の破棄、変更は許容されない。トラストの課題により工場が製造した製品の売上金はトラスト帳簿の工場勘定の貸方に記入され、その支出はその都度工場管理部の合意を得て行いうる。注文により直接、工場出納部に入金する資金は工場管理部が自己の裁量で利用する。トラストへの報告も中央機関の命令による期限、形式には従う義務があるが、トラストのそれには従う義務はない。先述の R1 タイプである。Torgovo-promyshlennaia gazeta 編集部のコメントによればこの案は「トラストの経営上の役割をほとんど無にする」ものである⁵²。

非鉄トラストの『金属ランプ』工場・技術部長は信用、手形業務その他の工場への委譲も含めたホズラスチョット制を考えている⁵³。赤色工場長の F.ソロヴィエフは「今後の工業発展でものを言うのは工場への独立性付与である。復興し、強化した工場はトラストの形態を採り始めている」とホズラスチョット移行に期待を込めた⁵⁴。

モスクワの大繊維工場の 1 つであるフルンゼ名称工場長も完全なホズラスチョットとトラストとの純契約関係（トラストが定められた価格で企業に発注し、他方、トラストは企業への必要な原材料の供給義務を負う）への移行を支持した⁵⁵。但し、工場は「承認された工業計画の範囲内で裁量的運営」を行う⁵⁶。

多くはそこまで自立化を望んでいるわけではない。1926 年 9 月から 12 月にかけての赤色企業長クラブの会議でも慎重論が大勢を占めた。例えば、油脂トラストの機械工場長は「企業長に権限が与えられてもそれを享受する能力がない」、「企業が本来の仕事より商業活動に従事するならば活動上、重大な困難を蒙る可能性がある」と懸念する⁵⁷。L 金属工場長も経験に基づいて「工場が商業及び財務活動に従事せねばならないとすれば本来の生産的任務が疎かになる」と述べる。モスクワ機械トラスト・『赤いプロレタリア』工場長は「トラストの課題は企業への商業的及び財務的サービスであり、工場管理部の課題は純生産的なそれである」と割り切る。

レニングラード大麻トラスト・R 亜麻ジュート紡績工場の赤色工場長は語る。「トラストの基本的指令の範囲内でホズラスチョットを実施する」。「工場の直接の実現は機構の分散化や諸掛り増大を齎すだけである。生産に専念すべきである」⁵⁸。『鎌と槌』工場長や赤色企業長クラブ・化学 - 皮革セクツィアビューローも同様の見解である。工場がホズラスチョット制に移行する場合の資金確保の不安も大きい（モスクワ機械トラストの工場長）⁵⁹。大方の見解は工場の権限は拡大するとしても、根本的改革の必要はない、という所である⁶⁰。

赤色工場長クラブ議長の N.V.アルハンゲリスキーは『管理とは予見なり』という金言を思い起こさせて⁶¹、過度の自立志向を戒めている。「分権化構想に入れ込み過ぎて展望を見失ってはならない。工場のホズラスチョットへの移行は企業の責任性の明確化以外の何物でもない」。「全責任のトラストから企業への転嫁及びその逆は無条件に排除されねばならない」。あくまで計画 - 業務課題の範囲内での資源運用の自由度であることを強調している⁶²。

ある経営者は「トラストの商業及び組織 - 生産活動の単一性の完全な維持と保障の下での企業長への大きなイニシアチヴの付与」に留める (S.K.)⁶³。M.グロスマンも承認された生産計画、予算の枠内での工場の独立性享受とトラストとの契約関係を求める⁶⁴。D.シャピロは原材料調達面では中央集中を最小限に留めるとしても工場への「販売権付与には慎重」である。「全ての商業採算はトラストが留保し、工場管理部には工場内部の経営の独立採算を委ねる」と述べた⁶⁵。

全く消極的な工場経営者もいる。レニングラード機械トラスト議長 M によれば『赤いプチロフ』工場その他金属工場にトラスト内部でのホズラスチョット移行を提案したが、彼らは拒否

した⁶⁶。トラストがあれば「自分で注文を探さなくとも済むし、基本原材料の調達もやってくれる」(『赤いプチロフ』工場長)，というのが本音であろうか⁶⁷。

ネヴァ造船工場長も否定的である。現状では稼働率は低く、標準化された生産もなく、赤字体質である。燃料や原材料の中央集中的供給方式は避けられない。今のままでも工場は月15千ルーブリ未満の原材料や工具の買付権はもち、10千ルーブリ未満の小口注文は受けられる。現行方式を廃止するほど造船トラストとの関係はまずくない、と慎ましい⁶⁸。

モスクワ皮革トラストの『赤いパスタブシク』工場長も経営権拡大を望まない。1923年以降、トラストと工場はほぼ契約関係にあり、工場はトラストに定められた価格(原価)で出荷するが、その場合トラストから資金を受取れない時には製品の一部を独自に販売する権利をもっていた。ところが工業が回復し、計画原理が強化されると共に企業自身による製品販売を許容する可能性はなくなった。「工場にとり必要なことは円滑な原料供給、賃金支払い用資金の遅滞なき受取り、予算に規定されない当座の支出向けの一定資金、トラストが計画方式で供給できない一部材料の入手であるが、そうした条件はすでにある」。率直というべきか。

同じトラストのB工場長はトラストが工場への原料や資金の供給が順調である以上、工場の完全なホズラスチョットへの移行は必要ないと述べる。ただ工場の製品を原価で受け入れ、工場への原料供給は出荷価格で行う決済方式には不満を表明した。それでは生産の収益性を判断できないため、注文システムに代えることを求めた⁶⁹。

モスクワメリヤスのT染色工場長は完全な独立採算制へ移行すれば工場間の競争が激化すると危惧する。それに工場自身の商業、調達機構も必要となる⁷⁰。リスク負担回避的立場である。

だからまた経営が安定し、財務に不安がなければ現状維持志向である。モスクワ農産物加工トラストのチョコレート工場長は製品への需要は安定的で商業も順調なため、財務困難はない、菓子工場にとり経営権の問題は特に実践的意義を持たない、と語る⁷¹。

トラスト指導者は表向き工場への独立性付与に賛意を示しているが、概して生産システムの下位環の自立化に対し積極的ではなかった。企業が独立のバランスをもつようなホズラスチョット制には反対した。あくまで承認された計画の枠内での自主性である⁷²。「より良いことは良いことには有害である」[過ぎたるは及ばざるがごとし]と宣う(Al.フェードトフ)⁷³。

茶事業本部議長は企業の独立のホズラスチョットへの移行は不可能と考える。原料は95%が輸入であるし、トラストへの販売集中は決定的優位性をもつ。それにより流通費を節約できる。生産の一般的指導はトラスト生産部に集中し、工場は承認された生産計画遂行に専念すべきである。工場長には労働力利用面の独立性が与えられている、と言う。但し、監査委はそれに異を唱えホズラスチョット移行の必要性を説いている⁷⁴。

第2綿トラスト本部会も工場の完全なホズラスチョットへの移行は不可能であり、基本的に純生産組織とすべきと考えた⁷⁵。

木材工業は一般に流動資産不足のため移行は困難であった⁷⁶。ドヴィノ木材トラストなどは乏しい流動資金の分散化を懼れて工場のホズラスチョットに否定的であった⁷⁷。木工トラスト副議長も各工場に流動資金を与えたり、製品実現の権限を与えることは許容出来ない、と断ずる⁷⁸。同様にヴォルガ・オカ木材トラストも現状では妥当でないと判断した。規模も小さく、流動資金が不足していた⁷⁹。

印刷トラスト議長も工場のホズラスチョットへの移行はただでさえ制約された流動資金の分散化を齎すとして反対した。工場に供給を委譲すると人員を増やす。また内部決済のために更なる銀行借入が必要となる。とはいえ2つの機械化工場はホズラスチョットへの移行を計画している。これら工場は赤字でトラストが支えねばならないからである。但し、ホズラスチョットへの移行とは係わりなく全ての工場の損益バランスは開示されるべきである、という⁸⁰。

国営電機トラスト本部会は基本的に現状維持説である。工場に特別の流動資本を計上することは不適當である。どんな形であれ資本の分散はトラストの一般的経営課題にとり有害である。それよりも各工場管理部とトラストとの緊密な有機的結びつきを確保するべきである⁸¹。モスク

ワ基礎化学トラスト議長も経営基盤が強固でない限り移行は難しいと考える⁸²。モスクワ石炭トラスト議長は鉱山地区本部のホズラスチョット移行は時期尚早と考えた⁸³。マリツェフコンビナート本部会副議長もトラストと工場の現行の相互関係維持説である⁸⁴。

多くのトラスト指導者は限定的なホズラスチョットへの移行論である。

モスクワ皮革トラストは全面的な工場のホズラスチョットへの移行には反対した。それは供給の分散化、活動上のパラレリズム、原料市場における皮革工業の立場の悪化を齎すと考える。但し、現状では企業はよく商業利潤と生産利潤を混同している。その結果、企業は自己の生産上の欠陥を原料価格の低下のような外的要因で得られる利益で埋め合わせようとする。そこでトラストは工場に対し注文システムを導入する。一定期間、全ての主要な生産要素について原価計算を行い、それに基づいて工場はトラストに製品を引渡す。原料からの産出率を高めたり、労働力や諸掛りを削減すれば生産利潤に反映する。とはいえ一部企業は必ずしもこのシステムへの移行を好感しない。従来のシステムは「工場の」弱点を隠す可能性があるからである⁸⁵。

モスクワ羅紗トラスト本部会は大工場に限りホズラスチョットへの移行を支持した。作成された工業財務計画の範囲内において、工場長は大きな自律性を付与される。原材料、燃料の支出ノルマは正確に定める。小口の供給は工場自身が行う⁸⁶。

1927年1月上旬の繊維トラスト代表者協議会でも同様に参加者は工場に大きな独立性を与える必要性は認めたが、ホズラスチョットへの移行については大部分は否定的であった。「計画経済は事業所のホズラスチョットを排除する。承認された計画の範囲内で工場管理部は独立に調達活動を行う」⁸⁷。

中央紙トラストは1927年初めのトラスト工場管理者協議会において次のような改組案を開陳した。企業はトラストに製品を定められた価格（例えば、工場渡販売価格から25%割引く）で引渡すと共にトラストから一定額の貨幣、原材料、燃料を受取る。各事業所は独立の完結的バランスと損益勘定をもつ。利潤の一定部分はコレクチーフの生産上の成果に対するプレミアムフوند創設に充てる。資本活動は直接、トラストが行うが、年々の減価償却フوندの15%は工場の裁量的支出に委ねる。商業活動はトラストに集中する。企業の市場への進出はたとえわずかであろうと紙市場の現況では許容されない。原材料や燃料の調達はトラストと企業の契約によりトラストの中央供給機構が行う。工場管理者の間でこの提案に対する原則的反論はなかった⁸⁸。

その直後、トラストや労組代表との協議会において紙工場のホズラスチョットへの移行の基本的モーメントが確認された。それによると工場は契約に基づいてトラストに製品を引渡す。基本原料や鉱物性燃料はトラストが全面的に行う。現地調達、季節的調達、薪燃料調達は直接、工場が行う。工場には当座修理、一部資本修理を行う権利が与えられる。移行は1927年4月1日までに完了する。1927年10月1日の時点で工場に存在する原材料、燃料は工場の流動資産と見做す、1927/28年度より流動資産の利用につき工場はトラストに対し4%を支払う。原価引下げにより得られる利益はプレミアムフONDとして計上し、労働者福利厚生や管理・技術者や労働者の活動の成果に対するプレミアムに充てる⁸⁹。

ゴムトラストの工場のホズラスチョット移行の動機はエネルギー支出の節約や職場レベルの製品滞貨解消である。例えば、第1工場の一部職場では3ヶ月分の製品在庫を抱えていた。生産不足の時の予備フONDとなっていたのである。トラストが工場から製品を実際原価で取得する場合にはその滞貨はなくなるであろうと考えた⁹⁰。そこでトラストは企業への流動資本の計上なき年次予算方式の暫定的ホズラスチョットへ移行する措置を採った。手形振出や銀行借入の権利や製品実現権は全面的にトラストが留保する。資本活動の規模はトラストの提案により総管理局が承認する。その場合、トラストは工場管理部に資本修理向け割当ての25%をその裁量で支出する権利を与える。こうした条件設定によってトラストの計画指導を維持しつつ工場の経営上の独立性やイニシアチヴを保障できると考えた⁹¹。

北部化学トラストは工場の部分的ホズラスチョットに移行する。従来の方式では工場は受取

った資源の最大限利用に関心がなく、工場管理部は多くの計画外活動を行ってコストを高め、トラストの工業 - 財務計画を壊した。労働力の過剰な引き入れもある。だが傘下企業の多様性からして完全なホズラスチョットへの移行はできない。トラストの流動フォンドも乏しく工場に分与できない。また多くの赤字企業を抱えていた。そこでトラストは自己の企業への供給の年間予算システムの導入を計画した（従来は申請方式）。最低限の流動フォンドを定め、年次計画により工場に資金及び物財を供給し、生産計画遂行に応じて融資を行う⁹²。

アセトメチルトラスト本部会は工場管理部の権限を拡大する決定を行った。それによると工場予算は製品原価総額に基づいて作成され、トラストは工場による生産計画遂行に応じて資金、原材料等を供給する義務を負う。製品の実現は専らトラストの任務とする⁹³。アニリントラスト議長もほぼ同様の考えである。大企業のホズラスチョット移行は認めた⁹⁴。

モスクワガラス陶磁器トラストも工場の条件付きホズラスチョットへの移行を試みた。原則として各期の生産計画はトラストが工場代表と共同で作成する。企業には流動資産が分与され、損益勘定も行う。それと共に工場は生産計画の正確な遂行に対し完全な責任を負う。トラストは工場に原材料を供給し、製品を受取るが、それは定められた暫定価格で記録される。工場から受取る製品のカヴァーのためトラストは支給さるべき賃金、社会保険その他の額を工場の勘定に算入する。建設のための資金は最高国民経済会議承認の予算により交付され、その後、工場の資産に算入される。トラストが調達するより有利な場合は工場自身が補助材料や燃料を調達しうる。

ユニークなのは賃率規定である。団体協約締結に際し、トラストは第 1 等級賃率の三つのヴァリエーション（15 ルーブリ 50 コペイカ、15 ルーブリ、13 ルーブリ）を設定する。第 1 のヴァリエーションは無欠損の工場に適用され、第 3 のそれは赤字企業（生産計画未達成、製品単価当り原価が計画を上回る、原料、燃料の過剰支出などの場合）に適用される。それにより工場に引き受けた義務の正確な遂行を促そうとした⁹⁵。だが生産成果がプレミアムでなく基本賃金に係わる場合は問題が生じよう。

上流ヴォルガ木材トラスト本部会の考えでは企業のホズラスチョットへの移行は何よりも生産活動について工場管理部に大きな独立性を付与し、且つその活動に対する大きな責任性を分担させるためである。従来、非常にしばしば工場はトラストの陰に隠れ、自己の活動の拙い結果を原料供給の不備や融資の遅れ、トラストの過度の規制の所為にしてきた。そこで工場には生産面で独立性を与え、原料供給も工場に委譲し、工場管理部自身が伐採すべき森林区も確保された。だが商業活動はトラストに集中し、工場への融資はトラスト本部会承認の工業財務計画に基づいて行う。工場に何がしかの流動資本を計上する必要は全くない、と断ずる⁹⁶。

合板トラスト議長によれば企業長への信認は高めるべきであるが、企業長の法的地位は書面の委任状によってではなく彼等の専門知識や経験によらねばならない。ホズラスチョットへの移行に際し流動資金を工場に分与することは有害である。トラストによる保有資本の運用可能性を失わせる。また事業所のバランスに損益を計上することは出来ない。工場の活動が損益によって左右されるからである。つまり工場が「例え必要性があっても」赤字の注文を拒否することになる⁹⁷。

同じトラストの本部会員 A は優秀な管理 - 技術者をもつ、より大きな工場のホズラスチョット移行は支持した。A の構想によれば工場管理部は自己の工業財務計画を作成し、トラスト本部会が承認する。それに基づいてトラストは工場と製品引渡しや融資に関する協定を締結する。製品の 5～10%は工場に地方市場での実現のために留保されるが、実現の多くを工場に委ねるのはトラストの商業政策を壊す。小工場のホズラスチョットへの移行は無理である⁹⁸。北部木材トラスト議長も大企業についてはホズラスチョットへの移行を妥当と認めている⁹⁹。

これに対し絹トラスト本部会員 Ch は工場のホズラスチョットへの移行を積極的に支持した。現状では企業の長はコスト意識がない。トラストが経営全一体として全てをカヴァーしてくれると当て込んでいるからである¹⁰⁰。ペルミ鉦工業トラストも同様の見解を示す¹⁰¹。ラカー染料

トラスト議長は受注や財務活動の工場への委譲も考えた¹⁰²。

赤いプレスネン綿トラスト副議長は工場のホズラスチョットへの移行に賛意を示した。工場は独立のバランスをもち、損益計算も可能となる。工場は定められた価格でトラストの製品を引渡す。現行のシステムではトラストが工場に原材料などを供給するが、過大支出を免れない。蓋し、工場はしばしばその申請に当面、必要でないものも含めるからである¹⁰³。これが移行支持の主たる動機である。

1926年12月の実務クラブにおける経営者集会で多くのトラストやシンジケート代表は企業の独立バランスをもつホズラスチョットへの移行には反対した。中にはすでに工場長は充分な権限をもっており、その拡大の必要はないと言う者もいる¹⁰⁴。

商工業連合ソヴェトの最高国民経済会議への覚書によれば「現行のトラストによる融資システム（財務計画による）は受容可能であり、その面で根本的変更はすべきではない」。「連合ソヴェトは工業管理部に額の多寡は問わず自己の名での手形振出権を付与することは望ましくないと考える。蓋し、ごく小額であっても手形カヴァー上の些細なしくじりがトラストにとり深刻な結果を齎すからである」¹⁰⁵。

官庁による過剰な後見については経営者自身にも問題があるようだ。ゴムトラスト『赤いレウゴリニク』工場長 A.ヤーネンは悔悟する。1923年4月のトラスト布告によってトラストや企業の指導者は工業経営上の権限と責任を与えられたにも拘らず経営者たちは布告に従って自律性を発揮する代わりに怯懦に囚われて、最高国民経済会議幹部会やその各機関にありとあらゆる要請を持ち込み本質上、必要でない許可まで求めた。それに伴う様々な回章と訓令の氾濫は経営者に責任性や権限を失わせた¹⁰⁶。

最高国民経済会議機関紙社説は経営者の保守主義に不満を表明している。「トラストの一部働き手は自己の権限拡大や最高国民経済会議からの過剰な後見から解放されるのを志向しながら、他方、事業所の権限拡大には決然と反対している。その面では『全てはうまくいっている』とみる。これはウルトラセクト主義的観点である」¹⁰⁷。

こうした経営者たちの姿勢からしても1927年の工業管理制度改革の成功は望むべくもない。1928年5月11日の最高国民経済会議命令は多くのトラストがなお1927年6月29日のトラスト法や1927年10月4日の回章の求めたことを実行していないため、全ての連邦トラストに対し直ちに傘下の生産企業規程を作成し、承認すること、総管理局に対しトラストが規程実施の措置を採るよう指導すること、及び総監査部が調査に際し本命令の遂行の程度を点検することを勧告した¹⁰⁸。

A.ヴェルトマンは苛立つ。「いまもって企業のホズラスチョット方式への移行は詰まる所、企業への原材料『注文』（というよりはトラストのインスピレーションで送られてくる物を全て受取らなくても良い、ということ）及び次期工業財務計画を定める場合の『意見をもつ』権利の付与に留まる。他の全ては従来のもままであり、工場を管理しているのはトラストである」。例えば、ウクライナ農業機械トラストはあえて1927/28年度の工業財務計画を全て工場の参加なしに作成した。現実問題としては工場の要求でそれを修正せざるを得なかった。

これまでウクライナ共和国内の全てのトラストには技術 - 生産部があり、その課題は『企業の生産活動の指導』である。輸入設備はどこでも工場に通知せず注文される。ウクライナ農業機械トラストは国産設備も自己の裁量で注文した。このトラストは工場がすでに粉炭を40%燃料として使っているのに、20%使う命令を出そうとした。南部鉄鋼トラストの鉱業部は鉱山地区本部に天候、疫病、採掘のあらゆる詳細について毎週報告することを要求する。南部鉱業トラストは鉱石洗浄装置の毎日の作動状態データを要求する、等々。

トラストの技術部は相変わらず彼らが工場の技術面を指導すると考えている。現実には些か違う。工場長は暗黙に自分の技師を通じて企業の技術面の指導を掌握している。だが技術部は依然、威圧的な問合せを行い、『改善』や『規正化』その他の指示を出し続けている（南部鉄鋼トラスト

ト生産技術部指令の現場への指示たる『具体化』については最も『際立っている』。

労働問題についても似たようなものである。ウクライナ農業機械トラスト（ウクライナ労農監督人民委員部の調査までは）や南部鉄鋼トラストは現在まで企業から評価 - 紛争委員会の全てのプロトコルを要求している。トラストの労働経済部はそれらを検討できるわけではないし、従って具体的状況を知らないトラストの指示を工場が考慮するわけでもないが。南部鉄鋼トラストの労働経済部はそもそも鉱山地区本部の計算（労働指標）を無視し、工場は全く参加せずに『訂正している』。あるいは南部鉱業トラスト労働経済部が鉱山地区本部に春の到来と共に労働者居住区からごみを出すように勧告した（何故『春の到来』の限定がつくのか分からぬが。おそらく腐るから）。事実上、R2b 型である。

トラスト労働経済部の企業『指導』の空しい努力と並んで下から団体協約や工業計画実施問題における独立性確保の動きがある。南部鉄鋼トラスト労働経済部は工場に対し報告資料に記された欠陥をいかに匡すかの具体的指示は 1 つも与えられないからである。労働経済部の働き手は現場には行かないで、現場の働き手を指導する。

原材料などの供給面でも同様である。

トラストは従来と変わらず、企業に供給しており（南部鉄鋼トラストを除き）、それが企業に齎した欠損に対し何ら物質的責任を負わない。これは明らかに 1927 年 10 月 4 日の最高国民経済会議の工業企業規程 15 条の違反であるが、トラストは欠損に対する補償の権利を工場に与えることに断乎異を唱え、より良き組織を通じて調達する権利を工場に渡すことに反対している（南部鉄鋼トラストの調達コントーラは 1927/28 年度上半期に数万ルーブリの違約金を受取ったが、それらを工場に引渡さなかった。因みに調達コントーラの前年度の利益はトラストの商業管理部の収入となった）。

ウクライナ農業機械トラスト本部会議長でウクライナ共和国最高国民経済会議幹部会員であるザリィヴァイコが農業機械工場への供給の調達コントーラ創設提案は反ソビエト的だと嘯いた、のはいかにもというところだ¹⁰⁹。

1928 年 10 月の時点でモスクワ縫製トラスト、レニングラード紙トラスト、国営電機トラスト、レニングラード繊維トラスト、モスクワ皮革トラスト、中央陶磁器トラスト、油脂及び骨加工トラスト（MSNKh）、ゴムザ、非鉄トラストの工場、『鎌と槌』工場、『マルキスト』皮革工場、ハリコフ電気工場、トリョフゴルナヤ織物工場、『赤い納入者』皮革工場、モスクワ昇降設備工場その他ではトラストと企業の契約関係、財務面、調達面の自主性付与などにおいて一定の前進があった。しかし、原材料供給などの諸困難、不確実性が企業の計画活動を妨げる¹¹⁰。

トラストもまた総管理局の業務上の干渉を嘆く。もっとトラストの権限を拡大せよという。そうでなければ企業にも権限を委譲できない¹¹¹。

「トラストと工場の契約関係は確立されていない」。工場が作成した原価はまずトラストが削減し、その後上級計画機関により削減される。それも実現出来ないようなレベルまで削減される。そうすると赤字となって節約分は得られない。機械製造総管理局は工場から予算を提出させ、細かくクレジットを配分する。そのため工場もトラストも自己の判断で割当て分を運用できない。工場が資本活動計画を立てても、トラストや総管理局が大幅に削減する（ハリコフ蒸気機関車工場長）¹¹²。

アゼルバイジャン石油トラストのフローロフは別の問題を提起した。労働国防会議決定によると計画原価と実際の原価の差分は企業長が使うことができるが、しかしこれは原価引下げを過少評価した計画〔人為的に計画原価を膨らませる〕を作成する誘因になりうる。他のトラスト代表も同意見である。他方、トラストやグラフキは計画作成の際にもっと圧力を加えるであろう。結局の所、現在よりもっと大きな要求や計画圧縮を齎す。

ロートシュテイン（第 1 亜麻本部）は更に付け加える。誠実に計画原価を作成し、必死に計画を遂行した企業長は一定の余裕をもって計画を作成した企業長より受取る資金は少ない、ということになる¹¹³。

当時の経営者達は指令経済の問題点を理解していたのだ。しかもそれを公言して憚らなかった。こうしてネップ期のトラストと工場の相互関係は大部分が、情報や利益を共有しない垂直的ヒエラルキー型あるいはインセンティブによる外在的コントロール型であった。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1926, №289.

² Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №3, p. 27 - 8.

ゴムザでは中央本部の委員会や全権委員たる技師が各工場を訪問して調査し、対策を検討する (RGAE, fond 4086, op. 1, d. 418).

³ 赤色企業長モスクワ県大会でのコロレフ報告 (Trud, 14 December 1924, №285).

⁴ 工場とトラストとの関係については例えば 1926 年 1 月初めの第三綿トラスト生産会議で討議されている (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 November 1926).

⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 May 1926.

⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 May 1926.

⁷ RGAE, fond 7783, op. 1, d. 12, l. 352.

⁸ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №3, p. 28 - 34.

⁹ Trud, 16 December 1924, №286.

¹⁰ Lesopromyshlennoe delo, 1927, №9, p. 1.

¹¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №3, p. 46.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 9 April 1926, №81.

¹³ Vestnik Donuglia, 1928, №36, p. 27 - 8.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 June 1926, №144.

¹⁵ Pravda, 23 August 1925, №191.

¹⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 1 February 1928, №27.

¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 29 January 1929, №23.

¹⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 13 August 1926, №184.

¹⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 27 August 1925, №194 ; 17 January 1927, №14.

²⁰ Pravda, 20 June 1928, №141.

²¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 November 1926, №267.

²² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 September 1926, 29 September 1926, 3 October 1926.

²³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 July 1928, №173.

²⁴ 28 年 1 月上旬のモスクワ経営者協議会での発言 (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 January 1928, №5 ; 12 January 1928, №10).

²⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 June 1926, №142 ; 8 July 1926, №153 ; 23 July 1926, №166 : RGAE, fond 4086, op. 1, d. 418, l. 128 - 9 : Metall, 1928, №2, pp. 100 - 110.

²⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 August 1926, №183.

²⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 January 1927, №19. 4 月の工場長協議会でもこの問題を煮詰める (Ekonomicheskaja zhizn', 12 April 1927, №82).

²⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 August 1926, №187.

²⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 17 January 1927, №14.

³⁰ Pravda, 5 June 1925, №126.

³¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №3, p. 46.

³² Trud, 16 December 1924, №286.

³³ RGAE, fond 7783, op. 1, d. 110, l. 14 - 15.

³⁴ RGAE, fond 7783, op. 1, d. 110, l. 111 - 112 . これは 27 年 12 月の第 3 綿トラスト本部会と傘下工場、機械工場及び泥炭採掘所との相互関係に関する規程である。28 年 7 月下旬のトラスト本部会は工場長との調整のうえ最終的規程案を近中の本部会拡大会議に提出し、本部各部や企業は 28 年 10 月 1 からの実施を目指して直ちに準備活動に入ることを決定した。

³⁵ RGAE, fond 7783, op. 1, d. 110, l. 108 - 110.

³⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 June 1926, №144.

³⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 9 December 1926, №285.

³⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 June 1926, №144.

³⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 June 1926, №144.

⁴⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 August 1926, №183.

-
- ⁴¹ Ekonomicheskaja zhizn', 25 July 1925, №168.
- ⁴² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 August 1926, №189.
- ⁴³ Predpriiatie, 1926, №11, p. 10 - 12.
- ⁴⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 8 August 1926, №179 : Predpriiatie, 1926, №11, p. 10.
- 27 年 2 月には『赤いプチロフ』工場管理部もそうした方向でトラストとの交渉を終えた (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 February 1927, №44)。
- ⁴⁵ Trud, 9 October 1925, №231 : Ekonomicheskaja zhizn', 30 November 1926, №277.
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 August 1928, №183.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 August 1928, №176.
- ⁴⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 July 1928, №173.
- ⁴⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 August 1928, №183.
- 小金物トラストの蹄鉄 - 釘工場 (レニングラード) では工場があればこの [技術的] 問題でアドバイスを求めても、そうした支援は稀で、ごく緊急の場合に限られる。
- ⁵⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 August 1928, №184.
- ⁵¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 December 1926, №290.
- 工場が計画を作成し、トラストは単に署名してそのまま次の機関にまわすだけである。注文主も直接、企業に問い合わせるのを好む。その方が注文の速やかな遂行を保证する。
- ⁵² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 August 1926, №196.
- 他にモスクワ羅紗トラストの I 工場長はトラストには商業機能のみを残すことを主張した。これはトラスト解体論に近い (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 October 1926, №232)。
- ⁵³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 September 1926, №200.
- ⁵⁴ Vestnik Donuglia, 1927, №3, p. 66.
- ⁵⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 August 1926, №186.
- ⁵⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 October 1926, №232.
- ⁵⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 September 1926, №224.
- ⁵⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 August 1926, №186.
- ⁵⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 December 1926, №286 ; 19 December 1926, №293 : Ekonomicheskaja zhizn', 19 December 1926, №294.
- ⁶⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 15 December 1926, №290 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 December 1926, №289.
- ⁶¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 December 1926, №277.
- ⁶² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 October 1926, №232 : Predpriiatie, 1926, №12, p. 6 - 7.
- なおアルハンゲリスキーはここでトラストや工場役員人事における承継性 [内部昇進] の必要性を陳べている。
- ⁶³ Vestnik Donuglia, 1926, №7, p. 97 - 8.
- ⁶⁴ Vestnik Donuglia, 1926, №12, p. 7 - 9 ; 1927, №1, p. 11 - 3.
- ⁶⁵ Vestnik Donuglia, 1926, №11, p. 10 - 14.
- ⁶⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 December 1926, №279.
- ⁶⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 December 1926, №290.
- ⁶⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 August 1926, №180.
- ⁶⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 August 1926, №190.
- ⁷⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 August 1926, №189.
- ⁷¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 August 1926, №189.
- ⁷² Ekonomicheskaja zhizn', 15 December 1926, №290 ; 19 December 1926, №294 ; 22 December 1926, №296 ; 23 December 1926, №297 ; 24 December 1926, №298 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 December 1926, №290 ; 22 December 1926, №295 ; 10 February 1927, №33.
- ⁷³ Ekonomicheskaja zhizn', 9 December 1926, №285.
- ⁷⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 August 1926, №184.
- ⁷⁵ 26 年 12 月 10 日付けの最高国民経済会議副議長の問い合わせに対する回答 (GARF, fond 374, op. 8, d. 1057, l. 137 - 9)。
- ⁷⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 9 January 1927, №7 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 January 1927, №7.
- ⁷⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 August 1926, №192.
- ⁷⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 19 December 1926, №294 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19

December 1926, №293.

⁷⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1926, №187.

⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1926, №184.

⁸¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 August 1926, №183.

⁸² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1926, №187.

⁸³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 September 1926, №200.

⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1926, №196.

⁸⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926, №186.

⁸⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 August 1926, №170 : Ekonomicheskaiia zhizn', 5 September 1926, №204.

実際に 1926/27 度初めより各工場の生産 - 財務計画や予算原価作成のシステムに移行した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 November 1926, №276)。

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 January 1927, №8.

⁸⁸ Bumazhnaia promyshlennost', 1927, №5, p.52 - 56 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 January 1927, №5 ; 8 January 1927, №6 : Ekonomicheskaiia zhizn', 8 January 1927, №6.

⁸⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 January 1927, №7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1927, №7

A.ニキーチンは流動資産に対しトラストに利子を払い、且つその利子を製品原価に含めるのだから (トラストが戻すことになる), 工場には流動資産を効率的に利用する誘因とはならない。それより各工場にノーマルな流動資本を定め、それを上回る分について利子を払い、それを下回ればトラストが利子を支払う方式を提案した (Bumazhnaia promyshlennost', 1927, №1, p.7 - 9)。

⁹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 August 1926, №179.

⁹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1927, №24.

⁹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 August 1926, №183.

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1926, №187. 26 年 5 月にはすでにトムスキー記念工場がホズラスチョットに移行していたのだが、原料不足で頓挫した。

⁹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1926, №190.

⁹⁵ Predpriatie, 1926, №11, p.11 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1926, №184.

⁹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926, №186.

⁹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1926, №294 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293.

⁹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1926, №187.

⁹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926, №186.

¹⁰⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1926, №192.

¹⁰¹ Pravda, 4 November 1926, №255.

¹⁰² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 September 1926, №200.

¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1926, №180.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1926, №290 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 December 1926, №289.

¹⁰⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 February 1927, №39.

¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 January 1927, №13.

¹⁰⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 December 1926, №286.

¹⁰⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1928, №109.

¹⁰⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1928, №186.

¹¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1928, №249 ; 27 October 1928, №251 ; 28 October 1928, №252.

¹¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1928, №251 ; 28 October 1928, №252.

¹¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1928, №251.

1927/28 年度は工場原案の 1/4 以下に削減された。

¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1928, №234.

4. シンジケート

シンジケートないしそれに準ずる組織は一部を除きトラストの財務・商業活動を調節する共同出資組織としてトラスト自身のイニシアチブで設立され、最高国民経済会議が事後的に承認したものである¹。その組織形態は多様である。商業機構をもつ本来のシンジケートもあれば、カルテル的性格をもつコンヴェンツィアもあり（澱粉糖蜜ビューローや基礎化学工業連合ソヴェトなど）、事実上、シンジケートやコンヴェンツィアの機能をもつ組織もある（『タバコ原料』、『金属倉庫』など）。

塩、タバコ、石油、石炭の各シンジケートは強制加盟で上から組織された。他のシンジケートは任意加盟である²。他に工業内部の利害調整組織として国営商工業連合ソヴェト、シンジケートソヴェトなどが存在する。

これら組織の主たる課題は加盟組織の販売、調達地域区分や注文配分、合理的な販売や調達の条件設定、出荷または調達価格設定、市場の需要に応じた製品の品目構成とその加盟者間生産配分、市場調査などである。本来のシンジケートは国内外市場で共同の販売ないし調達を行う機関をもつ。シンジケートやトラストの商業活動のために補助企業をもつ場合もある³。

代表的なシンジケートの機構をみておこう。

繊維シンジケート

繊維シンジケートはいちはやく 1922 年 2 月末には事実上開業する。定款によればそれは繊維工業の国営合同企業、自治企業および繊維原料組織（株式会社、合資会社、委員会）によりこれらの商業、調達、財務活動の調整と統合のため設立された。法人の全ての権利をもち、最高国民経済会議の一般的指令に従いつつ独立に業務を行なう⁴。

設立以来、繊維シンジケートは改組を繰り返すが 1925 年のはじめの組織構造は大略次のようである。

まず最高意思決定機関は出資者代表からなる全権委員会であり、原則として出資額に応じて議決権が行使される。通常は年一回開催され、シンジケートの活動の基本方針を定める。全権委員会によって本部会が選出され、これはシンジケートの最高執行機関として全ての業務、組織活動の指導にあたる。ほとんどは有力トラスト議長である。しかし繊維シンジケート本部会はかなり人数が多いため（1928 年 1 月 1 日現在 28 名）⁵、更に互選で本部会幹部会が選出され（1927 年 5 月 19 日現在 7 名）⁶、より頻繁に具体的な問題を審議した。同じく全権委員会によって監査委員会が選出されシンジケートの活動や資産状態を監視する。

繊維シンジケートの基本的課題は第一に繊維トラストの商業活動の調整、シンジケート出資者の商業的利益の擁護、内外市場での繊維製品販売の組織化であり、第二にトラストの調達活動の統合、トラストの委任による原材料、生産資材の購入、第三にトラストの財務活動の調整、繊維工業の発展のために必要とするクレジット、貸付の確保、第四に繊維シンジケートが直接参加の権利を持つ全ての機関におけるシンジケート加盟繊維工業の利益の代表・擁護である。

これらの課題に応じてシンジケート本部には商業管理部、調達管理部、財務管理部、技術・経済管理部の 4 つの業務管理部が設置された。各業務管理部には繊維シンジケート全体の流動資本のうちから一定のファンドが計上され、その範囲内で自己の業務を行なう。各管理部は担当の本部会議長代理ないしは本部会員の一般的指導・監督のもとに活動を行ない、独立のバランス・シート、報告を作成する。

まず商業管理部は商品部、業務部、事務所（コントーラ）、経理部から成り、更にそれぞれが多くのセクツィアを持つ（商品種類別、地域別）。うち商品部は本部会承認の計画の範囲でトラ

ストと商品引き渡し契約を締結し、トラストによる契約の正確な遂行を監督すると共に、受け取った商品をシンジケート各支部にそれらのテリトリーの需要に応じた品目構成で配分する。

表 I - 1 - 6 繊維シンジケート勤務員

	1924 年 10 月 1 日	1925 年 7 月 1 日	27 年 7 月	
商業機構	3,282	4,903		
うち中央（商業管理部）	255	315	（モスクワ支店含）	1,317
地方	3,027	4,588	（中央アジア除）	1,242
供給機構	276	395		
うち綿花部	86	103	綿花ビューロー	25
技術コントーラ	98	173		204
化学コントーラ	58	98		103
亜麻・大麻部	34	21		
輸出部	18	17		59
非現業部門				
うち財務－予算管理部	137	160	財務管理部	242
			総経理部	119
技術－経済管理部	36	58	技術－経済管理部	89
管理－経営部	84	115	総務部	160
その他の部	30	21		
繊維シンジケート勤務員総数	3,881	5,692		3,560
うち現業部門	3,576	5,316		
非現業部門	305	377		
党派性				
党员・コムソモール員	449 (11.56%)	789 (13.86%)		
うち中央	75 (8.78%)	115 (10.41%)		
地方	374 (12.3%)	674 (14.8%)		

出所：GARF, fond 374, op.8, d.942, 1.21 ; op.8, d.1083, 1.97 ; RGAE, fond 7770, op.4, d.45, 1.17.

表 I - 1 - 7 繊維シンジケート中央機構の定員

		28 年 2 月 1 日	28 年 5 月 1 日	28 年 6 月 1 日	
		日	日		うち党员
本部会		10	7	7	
総務部	業務	44	46		
	補助	81	80		
	小計	125	126	136	19
法律ビューロー		4	5		
計画-経済管理部		58	94	75	18
生産管理部		89	111	94	24
商業-調達管理部	商業セクツィア	351	326	*270	48
	小卸部	33	—		
	輸出コントーラ	58	52		
	経理部	349	130		
	調達セクツィア・原料課	22	27	27	3
	同 ・ 供給及び資材課	135	126	**108	8
	小計	948	665		
財務管理部		331	385	394	32
総数		1,565	1,393	1,112	159

注記：集計値は合わない。*綿コントーラ，羊毛コントーラ，亜麻コントーラ，大麻-ジュートコントーラ，その他繊維種類コントーラを含む。**技術 - 化学コントーラ。なお同コントーラのモスクワ基地には 62 名の勤務員がいる（うち党员は 18）。

出所：RGAE, fond 7770, op.7, d.95 , 1.13 ; op.6, d.64 , 1.34-37 ; op.6, d.73 , 1.3.

業務部はシンジケートの支部、代理店、卸 - 小売店の業務活動を指導する。支部毎の商業計画を作成し、支部の活動の記録を行ない、全体としての決済条件を調節する。収益性の観点から支部の活動を監督すると共に、国内商業人民委員部などの機関と活動の調整を行なう。事務所（コントーラ）は商業管理部及び支部の管理・経営、庶務的活動を行なう。経理部は納入者 - 元帳をつける。商業管理部が納入者との全ての決済業務を行なっていたからである。

調達管理部は原材料、生産資材の調達面の活動を統合・調整する。綿花部、亜麻・大麻部、輸出部、技術コントーラ、化学コントーラより構成され、そのそれぞれが経理課その他の課、セクツィアをもつ。綿花部、亜麻・大麻部は関係トラストと共同で各工業部門に必要な原料の量、その調達方式、調達のために必要な資金その他を定め、自らトラストの委託により調達を遂行する。技術コントーラ、化学コントーラは繊維工業の必要な補助材料、生産資材の必要量、買付方式を定め、トラストの委託により自己勘定で国内外市場における買付を行なう。

財務管理部は繊維シンジケートや繊維工業全体の財務問題を検討し、各業務部の活動をシンジケートの財源の状況に合わせて調整する。総経理部と財務 - 予算部の 2 つの部に分かれ、前者は業務課、決済課、一般経理課、統制 - 指導課より成る。記帳、報告そのものは各業務部に分散されるが、総経理部により集計、統制され、総括的な報告を行ない、出納・信用業務の中央集中性、単一性は維持する。後者は予算・財務計画作成、それらの遂行過程の記録、バランス・シートの分析などを行なう。

技術 - 経済管理部は技師を中心として生産的、技術的、経済的問題に関して情報収集・分析、情報提供を行なう。生産技術部、価格計算ビューロー、科学鑑定業務管理部、計画化ビューロー、経済部、統計ビューロー、編集・出版部より構成される（1926/27 年度には幾分改組され、生産部、価格経済部、科学鑑定部、経済部、統計部、編集部から構成）。これらは生産合理化、原価・価格計算、織物標準化、品目構成、品質改善などの問題の他、市場状況、税、賃率、関税政策など繊維工業の利益に係わる幅広い経済問題を検討する⁷。更に 1925 年 9 月には科学 - 技術ソヴェトが設立される。メンバーは技師や教授から構成され、科学的指導にあたる⁸。

これらのうち商業管理部は 1925/26 年度に入りシンジケートへの販売集中化の進展に伴い大幅に改組される。中央商業管理部と改称されると共に綿製品商業管理部（この時点では絹、メリヤス、ワタ、生産用織物含む）、羊毛製品商業管理部、亜麻製品商業管理部の 3 つの業務管理部に分割された。これら業務管理部は自己の経理機構をもち、独自の経理報告、バランス・シート、商業、財務計画を作成する。それぞれが品目構成ビューロー、組織 - 計画部、業務部をもつ。品目構成ビューローは市場の要求や市場による商品の評価その他を調査し、組織 - 計画部はトラストからの商品入荷の調整、それらの国内での配分、商品計画と財務計画の調整、銀行信用配分その他を行ない、業務部はトラストによる正確な入荷、商品大量の支部毎の正しい配分、トラストとの決済の監督及び商業、管理活動の一般的監督を行なう。

地方では 1925/26 I 期末から II 期初めにかけて地方支店の下に綿製品、羊毛製品、亜麻製品の 3 つの支部が設立される。羊毛製品、亜麻製品専門支部は市場容量が収益性を保証する所でのみ開設され、その条件が無い所では綿製品支部がそれらも扱う。

モスクワでは 1925/26 年度 I 期初めから特別トランジット販売支部が設立される⁹。これは総体契約により工場からの直送方式の中央集中型商業を行なう。また輸出入部が綿製品商業管理部のもとに設立されるが、上半期末には輸出コントーラが綿製品商業管理部から分離し、シンジケートの海外支部の活動を指導するようになる。

中央商業管理部の活動の一般的指導は参与会（コレギア）により行われる。コレギアは業務管理部長から構成され、議長が中央商業管理部の長である。議長はシンジケート本部会副議長の一人であり、業務管理部長は本部会員より選任される。コレギアの下に書記部があり、記録だけではなく、各管理部・組織 - 計画部の活動の全体としての調整を行なう。ほかに運輸部や管理部が設置された。管理部は人事、スペツ・フوندその他に従事し、次に述べるシンジケート総務部との活動の調整を行なう¹⁰。

業務管理部の他に本部会直属の管理機構として総務部、統制（コントロール）部、法律ビュー

ローがある。総務部は管理部，本部書記部，組織部から成る。管理部はさらに人員登録配員課，庶務課，会計課，一般事務課から構成され，定員委員会，スベツ・フوند委員会，賃率・ノルマビューローも加わる。本部書記部は会議の記録，会議用資料の準備の他に，本部会決定遂行の監視，命令が重複しないようにシンジケート各部により交付される回状の登録，統制，関係管理部との調整などの任務がある。ここには機密課（機密事務），外国書記課（シンジケート海外代表部やシンジケートの参加する合弁会社の活動の監督）も設けられている。組織部はシンジケートの活動技術の整備や機構合理化に携わる（組織構造の問題，各部の機能の整合化，勤務員の仕事量設定，業務記録技術など）¹¹。コントロール部は本部会幹部会直属のシンジケート内部統制機構（モニタリングと指導）として 1922 年 8 月に設立されたが，次いで商業管理部に移管される。しかし 1923 年 8 月には再び幹部会の独立の課に改組される。その後商業部に於ける商業指導のための全権委員及び指導員制度の形成と共に本来の仕事に従事するようになった（モニタリング）¹²。法律ビューローは取引，契約に伴う紛争を処理したり，勤務員の企業内犯罪などを扱う。

繊維シンジケートの商業網は 1925 年末まではトラストの商業施設を吸収して商業網は拡大していくが¹³，その後は小卸・小売り商業を消費者協同組合などに移譲し，大卸商業に特化していく。

金属シンジケート

金属シンジケートは 1923 年 4 月に開業し，1924 年には機械製造工場合同，モスクワ機械トラストを始めとする 11 トラストが加盟していた。1925 年には更に 7 トラストが加わる。

シンジケートの定款によればその基本的課題は加盟トラストの商業及び財務活動の統合と調整，企業への原材料や資金供給助成である¹⁴。

1923 年 12 月 1 日現在，シンジケート本部の人員は 139 名であり，店舗や支店，代表部は合わせて 185 名であった。その後，改組され，商業部と財務・経済部は本部会作業トロイカの各 2 名のメンバーに委ねられた。組織・経済部は調査及び監督活動を行う。1924 年 12 月 1 日には本部の人員は 155 名，支店，代表部は 377 名となった。その他に『繊維機械』社（40 名）がある。モスクワの本店，支店で働く党員は 13 名から 37 名に増加した¹⁵。

勤務員は 1925/26 年度第 1 四半期には平均，578 名であったが，第 4 四半期には 1,432 名に急増した。これは TsATO（中央商業株式会社）がシンジケートと統合されたからである¹⁶。

1927 年には冶金シンジケートの設立に伴い，機械シンジケートに改組され，金属製品や機械類を扱う大卸商業組織となった。倉庫業務や非トランジット業務は新設の『金属倉庫』に委譲し，自らは主に商業計画化，市場調節，トランジット業務を行った¹⁷。

プロダシリカート

シンジケートの定款によれば任意加入原則でトラストによる製品の強制的引渡し比率は規定しない。だが出資者総会は加盟者に最低引渡し比率を製造高の 35%と定めた。実際にはこの決定はトラストにより遵守されず，製品引渡しは引渡された製品の全額を前渡する委託性格の契約の規模と条件で行われた。

そうした協定によりシンジケートは本部と支部を合わせ 1923/24 年度、12,833 千ルーブリ、1924/25 年度、25,815 千ルーブリ、1925/26 年度上半期、11,666 千ルーブリの製品を引き受けた。

1924/25 年度の引渡し計画は 24 百万ルーブリであったから、その 107.5%を遂行したことになる。うちシンジケート加盟工業は 96.32%、非加盟工業は 3.68%である。工業全体の製造高の 33%、シンジケート加盟工業については 39.2%となる。

シンジケートの販売高(販売価格)は 1923/24 年度、13,872 千ルーブリ、1924/25 年度、30,277.5

千ルーブリ（計画は 27 百万ルーブリ。111%遂行）である¹⁸。

中央機構の人員は下表のようである。

このうち技術コントーラは設備、原料、燃料、労働力の合理的利用、生産の機械化を基本課題とする。1925 年には最高国民経済会議幹部会の決定により建設 - 技術コントーラに改組され、既存企業の改造や新規機械制工場建設に責任を負う¹⁹。

表 I - 1 - 8 プロダシリカートの中央機構人員

	24 年 10 月 1 日		25 年 10 月 1 日		26 年 10 月 1 日	
	定員	定員外	定員	定員外	定員	定員外
商業部	27	2	47		51	1
調達 - 供給部	7		30	2	改組	
総経理部	29	1	33	10	64	1
財務部			8		9	1
総務部	35		51	2	35	5
経済部					6	
工業部*	13					
本部会預かり		2		3		3
職場委		1		1		1
党細胞		1		1		1
企業の支部						5
技術コントーラ			30		53	
計	111	7	199	16	223	13
見習い		2		4		12

注記：工業部は 25 年 4 月に解散し、その時点のスタッフ 17 名のうち 14 名は新設の技術コントーラに移り、商業部、総務部、財務部に 1 名ずつ移った。

出所：Otchet o deiatel'nosti sindikata za vremia s 1-go Oktiabria 1924 g. po 1-oe Oktiabria 1925, "Prodasilikat", p.21 : Otchet sindikata za 1925-26 god, "Prodasilikat", p.67.

表 I - 1 - 9 プロダシリカート・スタッフ

	27 年 7 月 1 日	27 年 10 月 1 日	28 年 10 月 1 日	29 年 1 月 1 日
本部会	3	3	3	3
総務部	21	22	28	26
タイプビューロー	11	11	10	10
法律課	2	2	2	2
庶務課	13	13	—	—
工業経済部	9	12	15	14
商業部	57	60	59	63
総経理部	61	61	51	51
財務部	10	9	7	7
監査部	2	3	3	3
計	189	196	178	179
臨時職員、見習い、実習生	21			16

出所：RGAE, fond3342, op.5, d.67, l.23.シンジケートの報告書では 27 年 10 月 1 日のスタッフは 207 名及び見習い 9 名、28 年 10 月 1 日はそれぞれ 192 名、10 名であった。おそらく定員外を含めている (Otchet za 1927-28 god, "Prodasilikat", p.27)。

表 I - 1 - 1 0 プロダシリカートの支部及び補助企業の人員

	24 年 10 月 1 日		25 年 10 月 1 日		26 年 10 月 1 日		27 年 10 月 1 日		28 年 10 月 1 日	
	労働者	職員	労働者	職員	労働者	職員	労働者	職員	労働者	職員
支部	67	480	93	763	59	681	97	882	46	777
原料企業	1,031	69	2,139	81	1,195	141				
住宅管理部	18	7	15	6	25	3				

出所：Otchet sindikata za 1925-26 god, "Prodasilikat", pp.68-9 : Otchet za 1927-28 god, "Prodasilikat", p.27.

¹ Sindikaty i gosudarstvennaia trgovlia, p.20.

² V.Kantrovich(1928), pp.108 - 110 : Sindikat. Po materialam Soveta Sindikatov, p.5 - 6 : Iu.K.Avdakov i V.V.Borodin (1973) , p.103 - 107.

³ シンジケート規程については Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №16, st.129 : Gosudarstvennoe predpriatie, pp.112 - 128 : Tsiperovich G. (1927) , p.440.
生産活動の調整を定款で明記しているのは縫製と塩工業のシンジケートのみである (Sindikaty i gosudarstvennaia trgovlia , p.21)。

⁴ Sobranie Uzakonenii i Rasporiazhenii Rabochego i Krest'ianskogo Pravitel'stva. Otdel Vtoroi, 1923, №1, p.10 - 14

⁵ RGAE, fond 7770, op.5, d.65, l.56 - 59.

⁶ Izvestiia tekstil'noi prom., 1927, №9 - 10, p.34.

⁷ Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, №15 - 16, p.39 ; GARF, fond 374, op.8, d.1048, l.31 - 77 ; GARF, fond 374, op.8, d.942, l.21, 24 ; Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1925 - 26 g., M. - L., 1927, p.144 ; Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1926 - 27g. , p.11

⁸ Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, №36 - 37, p.21.

⁹ トランジット販売支部は1925年10月1日に開設され、1926年10月1日に中央商業コントーラ(モスクワとイワノヴォ・ヴォズネセンスクに中央基地を持つ)に改組された (Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1925/26 g. , p. 16 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1926, №264)。

¹⁰ Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, №48 - 49, p.10 ; Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1925/26, p.11 - 14 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 December 1925

¹¹ Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, №42 - 43, p.14 - 15

¹² Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, №13 - 14, p.8.

実際に多くの支部、代理店、小売店を全面的に調査したり、化学及び技術コントーラの倉庫在庫処分、商品の再評価、受け入れ、債務清算などの委員会に参加した。例えばモスクワ商業管理部(後に名称はそのままで地方支店の地位となる)やカザン支部の活動を調査した (Economicheskaiia zhizn', 1 April 1926)。この場合『統制部』という表現は不適切かもしれない。『監督部』という名称のほうがより内容に合う。

¹³ 192510月1日から19264月1の間に繊維トラストの卸商業網は50単位減少し、他方、繊維シンジケートの卸商業網は24単位増加した (Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, №27 - 28, p.8)。

¹⁴ Metallosindikat v 1923 - 24 godu , p.3 : "Metallosindikat ". Godovoi otchet za 1924 - 25 g. , p.176.

¹⁵ Metallosindikat v 1923 - 24 godu, pp.50 - 54.

¹⁶ "Metallosindikat ". Godovoi otchet za 1924 - 25 g. , p.177 : Metallosindikat v 1925/26 g., M., 1927.

¹⁷ 木村 (2007) , 54 頁。

¹⁸ Otchet o deiatel'nosti sindikata za vremia s 1-go Oktiabria 1924 g. po 1-oe Oktiabria 1925, "Prodasilikat", M., 1926, pp.40 - 44.

¹⁹ ibid., p.35.

5. シンジケートとトラストの相互関係

シンジケートとトラストとはどのような関係にあるのか。果たして対等の契約関係であるのか、トラスト代表機関または共同の商業機関に過ぎないのか、それともシンジケートはトラストの上位機関であるのか。

「シンジケートはトラスト自身のコーポレーションであり、派生物である。シンジケートの本質や活動からして組織的に切り離しえない。にも拘らずシンジケートは独立の法人格をもつ。この矛盾はシンジケートが労働国防会議の課した計画指令や課題を実現する計画機関として登場した時にはことに先鋭化した。[形式上] シンジケートとトラストの間には契約関係があるが、その典型契約や総体契約は本質上、契約ではなく、全てのトラストに義務的な一般的規則のネクサス *nexus* である」(V.キシネムスキー)¹。

実際、シンジケートは単にトラスト共同の商業組織には留まらなかった。トラストの生産を含めた様々な活動分野に介入していた。1925年5月最高国民経済会議・総経済管理局工業組織部の調査報告によればほとんど全てのシンジケートはトラストの生産活動に影響力を及ぼしていた。

皮革シンジケートはトラストの商業活動を調整し、軍事注文の配分において重大な役割を果たすだけでなく、生産計画の作成に参加し、シンジケートの技術ビューローは生産設備や皮なめし剤、染料その他の供給についてトラストに具体的指示を与えた。補助的生産の実験的な化学工場ももつ。

マッチシンジケートは技術・生産課を設け、生産の機械化や化学的問題を検討する。

金属シンジケートはトラストと共同で生産計画を検討し、繊維機械製造ラインなどについて指示を与える。

ウラルメトは銑鉄、圧延のスタンダードの作成に参加する。その全権委員協議会は新生産組織化、工場専門化に関する諸問題を処理し、海外で必要な設備を購入する。

農業機械シンジケートには技術部があり、トラストに技術的助言を与える。機械の商標の設定や工場専門化実施に参加し、加盟工場に設備や金属を供給する²。

プロダシリカートの工業ビューローは加盟トラストに対し機械化、生産計画の調整、品目構成設定、製品のノルマ化、標準化、価格計算について支援を行う。シリカ工業機械化の特別委員会も設けた³。

セリマシ（農業機械シンジケート）はメンバーとの契約による決済、製品の受け入れ、生産への融資を加盟者たるトラストの状態を考慮して行った。必要な場合、シンジケートは手形の期限前買受けを行い、契約を超えた財務援助を与えた⁴。後見的役割を果たしていた。

塩シンジケート議長リプシッツはその権限の限定に不満を洩らす。シンジケートは何よりも価格引下げや品質向上に関心を持つ。しかし規程上ではこうした要因に影響力を行使する権限はない。塩シンジケートの場合は塩工業の実現を100%集中しているが、定款上ではトラストとの関係は確定商業契約に基づいて構築され、シンジケートの生産、合理化、機械化、コスト引下げ、品質へのいかなる影響力も排除されている。全てのこれらの問題は相応の共和国、州、県国民経済会議に集中され、シンジケートとは関係なく決められる。生産上の経験交換もない。

とはいえ生産価格の大幅引下げはシンジケートの『非合法』の介入に負う所がある。一方で、市場が価格引下げを要求し、他方で、トラストがシンジケートに融資を求めれば、シンジケートは現行定款に反して製塩所の生産活動への容喙を融資の条件とする。イルクーツク工場、クリム塩トラスト、イレツキー工場などでそうしたケースがあった。

また製油輸出に際し、製油の塩処理用に出荷された塩の品質問題を提起したこともある。スラヴァンスキー製塩所が正しい生産工程に対する監督に消極的であり、化学的に純化されたはずの上質塩に不純物が多かったからである。但し、この介入は多分に状況依存的であり系統的で

はない⁵。

組織問題も規程通りというわけにはいかない。シンジケート本部会員は原則、最高意思決定機関たる加盟者の全権委員会議で選出されるが、時々最高国民経済会議が直接、任命する。

例えば、塩シンジケート本部会員は最高国民経済会議が任命する⁶。石油シンジケート本部会は定款によると本部会 6 名のうち半数のみ石油トラスト代表であり、議長とその 2 名の代理は最高国民経済会議が任命する。株主総会と同等の権限をもつはずのトラスト全権委員会は実際にはその権限を行使しない⁷。

他方、皮革シンジケートの本部会メンバーはトラスト指導者の仕事を兼任する。本部会員 8 名のうち 4 名はシンジケートの最大の地方支部の長でなければならない。

シンジケートがトラストと対立することもある⁸。

〔1927 年〕製油・油脂シンジケートと油脂骨加工トラスト（モスクワ国民経済会議管轄）との対立は地域的利害と絡んで深刻であった。モスクワソヴェト幹部会によればシンジケートの誤った活動の所為でひまわり油を住民に供給できなくなり、5 千名の労働者を抱える油脂骨加工トラストの工場を閉鎖の危機に追い込んだという。

これに対しシンジケート本部会は反論する。モスクワソヴェトが言う通りであれば、責任を取ることに吝かではないが、シンジケートが油脂骨加工トラストと活動を調整しようとした多くの試みにも拘らず、油脂骨加工トラストと他の製油及び油脂工業との統一の方針を見出せず、その結果、すべての計画及び調節機関における限りない諸問題の審議、往復文書、報告書そして上級政府機関の決定の遂行のかってない遅れが生じたのである。多くの場合はそもそも不履行であった。シンジケートは労農監督人民委員部に油脂骨加工トラストへの供給の途絶の実際の原因の解明と現在の不正常的な状況に終止符を打つことを求めた⁹。

化学総管理局はロシア共和国最高国民経済会議幹部会に対し油脂市場の健全化と油脂工業の活動の正常な条件を作り出すため全ての国営油脂工業は油脂骨加工トラストを含めその製品を現地消費市場への供給分を除き、シンジケートに引渡すことを指示した。製油工業ではそうした集中はすでに実施している。油脂骨加工トラストは頑としてシンジケートへの加盟を望まず、そのためレニングラード油脂トラストもまた自己の販売網を通して活動せざるを得ない。化学総管理局は油脂骨加工トラストのシンジケート加盟によって国営油脂工業の販売活動におけるパラレリズムをなくすべきだと考える¹⁰。

農産物加工管理局長によれば、製油・油脂工場が向日葵が豊作であったにも拘らず、原料を確保できなかったのは多くの主要原料地域において地方執行委員会が油脂用種子の搬出を禁止したからである。地元の製油工場が完全操業できないことを恐れた。シンジケート加盟工業はシンジケートと原料納入総体契約を締結した。非加盟工業は主要部分は現地市場で調達し、一部はシンジケートとの総体契約により受取った。油脂骨加工トラストの大工場のみが計画的集中方式で原料供給を受けることを望まず、原料納入契約を締結しなかった¹¹。

商業人民委員部・工業品管理局長もモスクワ油脂工業へのひまわり油供給不調の原因の 1 つをシンジケートと油脂骨加工トラストの不正常的な相互関係にあると考えた。

化学労組モスクワ県支部もまたモスクワ油脂工業の原料危機の原因を油脂骨加工トラストとシンジケートの意思疎通欠如に求め、労農監督人民委員部に問題検討を委ねた¹²。

これに対しモスクワ国民経済会議はシンジケートが油脂骨加工トラストに呈示した厳しい決済条件にも原因があると考えた。以前、綿花総委員会がトラストに供給した綿実油の決済条件は成約時の 10%の現金支払いと貨物引換証副本に対する 10%現金、80%75 日手形支払いであったが、製油油脂シンジケートは供給額の 90%の現金払いを要求した。問題はシンジケートが油脂骨加工トラストを除く全ての油脂トラストを統合していることにある。シンジケートは自己の活動の軌道に油脂骨加工トラストを引き入れようとしたが成功しなかった。そこでトラストに対し『経済的働きかけ』措置〔厳しい決済条件という制裁〕を採ろうとした。シンジケー

トのその執拗さは一定程度は油脂骨加工トラストが自己の製品をシンジケートより低い価格で販売していることによる（高級石鹼など）。シンジケートは 1927 年秋にトラストと蠟燭購入契約の交渉を行ったが、不成立に終わった。シンジケートはトラストより高い価格で売る権利を要求し、トラストが合意しなかったからである¹³。論議は平行線を辿って噛み合わない。

その後も相互関係の改善はみられない。

油脂製品の製油・油脂シンジケートへの集中に関する労働国防会議決定から 1 年経っても油脂骨加工トラストはなお自己製品の独自の実現を続けた。最高国民経済会議幹部会はトラストによる政府決定不履行問題を改めて労農監督部に持ち込むことを決定した。

連邦最高国民経済会議やロシア共和国最高国民経済会議及び上級労組機関が油脂骨加工トラストのシンジケート化の必要性を支持したにも拘らず、また上記労働国防会議決定にも拘らず、トラストはそれら決定のどれにも従っていない。

トラストとシンジケートの組織的及び業務上の結びつきの必要性はシンジケートの指導者の報告によると何よりも原料供給問題に規定されている。油脂工業の主たる原料は植物油である（全ての消費原料の 85 - 90%）。その配分はシンジケートに集中している。植物油の激しい不足やその工業用と食用との絶えざる競合のため、承認された計画の枠内で配分さるべきである。しかし供給の規模を巡って油脂骨加工トラストとシンジケートの間には絶えず軋轢があった。油脂骨加工トラストはシンジケート非加盟の油脂及び製油工業の立場を装ってトラストの経済的利益を追求し、最高国民経済会議機関がトラストに対し定めた供給の数字に合わせない。トラスト独自の商業政策もシンジケート加盟グループと絶えず衝突する。

労組は全体としての安定的共栄を望む。化学労組中央委員会の見解によれば本質上、この問題は 2 つの地域、モスクワとレニングラードの争いである。モスクワの油脂工業については資本建設の大きな投資が工業発展の基盤を与えている。レニングラードその他の地域では油脂工場は必要な資金の欠如のために発展していない。またモスクワの油脂工場は完全操業だが、レニングラードの工場の操業率は 60% である。双方の共存のため全油脂工業の油脂シンジケート加盟方針を支持する。

油脂骨加工トラスト長 G.N. ラリコフはシンジケート化を支持するとしても、製品を全て製油・油脂シンジケートに引渡すことには断乎反対する。その主力製品は香水や化粧品であるが、生産の性格からすれば化学工業に含められるべきである。工場の生産工学的過程は全て基礎化学工業と緊密に結びついている。油脂工業はむしろ化学シンジケートに加入すべきである。実際、化学シンジケートはまだ充分強固ではないが [弱体だからこそ?]、それと家庭用品実現の総体協定を締結した。

製油・油脂シンジケートへの統合は油脂工業にとって有害である。シンジケートの活動は主に農業作物や食品市場への原料の供給改善の方向に向けられてきた。油脂工業へは然るべき関心が向けられない。トラストはシンジケートの外部にあり、種々の芳香油生産の自己の実験室の活動を広げている。トラストの企業は連邦の香水、化粧品製品の 90%、化粧石鹼の 78 - 80% を製造しており、シンジケート化の必要はない、自己の商業網をもつ、と主張する [強い立場にあるから加入しなくてもよいというわけだ]。

モスクワ国民経済会議幹部会も油脂骨加工トラストの油脂シンジケートとの活動の経験からトラストはシンジケート加入に慎重にならざるを得ない、という。香水 - 化粧品や化粧石鹼の販売面ではシンジケート化は全く妥当でない。これら製品やその商業は油脂シンジケートには相応しくない。

またかつてモスクワ国民経済会議の工業が香水や化粧品のような特殊な商品の商業機構を国営商業や協同組合に移譲した時、市場掌握の意味で否定的結果を齎した。製油・油脂シンジケートはすでに整備されていた活動を壊し、販売を妨げただけであった。洗濯石鹼、膠、蠟燭のような家庭用品（油脂骨加工トラストの製造の 25% を占める）のシンジケート化は原則的に受入れられる。但し、不健全な競争を避けるため全ての同種トラストがそれら商品を 100% 製油・

油脂シンジケートに引渡すこと、及びシンジケートがトラストに相当量の原料を与えることを条件とする。そうした条件でのみ製油・油脂シンジケートに加入できる、と主張する〔香水や化粧品のような特殊な商品はトラストが商業を行う？〕¹⁴。

その後、対立は相手をデマゴグ呼ばわりするまで嵩じ¹⁵、1928年10月には最高国民経済会議幹部会が業を煮やして責任者の嚴重戒告を検討するに到る¹⁶。

Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙編集部はトラスト及びモスクワ国民経済会議を名指しで非難した。「1年に亘る油脂骨加工トラストの上級機関決定の頑固なサボタージュはわが国の経営者がなお最も基本的な国家規律を身に付けていないことを示す。1年の間、油脂骨加工トラストは政府決定を遂行せず、何としても上級機関により誤りとされた立場に固執しようとした。何としても『自己の』トラストを庇うべきと考えるモスクワ国民経済会議の立場はことに注意すべきである。モスクワ国民経済会議はその所属工業に中央機関の指令を実施させようとする代わりにそのトラストが今後も勝手に計画規律に違反できるようにありとあらゆる理屈を探し出そうとしている。最高国民経済会議がこの事件を持ち込んだ労農監督部は意識的に計画規律を壊した働き手に活を入れる手を見出すに違いない。油脂骨加工トラストのようなトラスト中心的『志士』は然るべき学習を受けるべきである。同時に労農監督部はモスクワ国民経済会議の特殊戦術にも評価を下すものと考える」¹⁷。

こうして工業組織間の軋轢の解決は外部の労農監督人民委員部に求められた。

マッチシンジケートは1925年1月に再興されるが、弱体で十分な権限も財務的影響力も持たず、1927年半ばでも製品実現のシェアは低い水準に留まった〔第5編第1章参照〕¹⁸。シンジケートの販売独占志向に対するトラストの抵抗は強い。販売不振を背景にトラストの販売地域区分協定違反も目立つようになる。1927年4月上旬の総経済管理局コレギアでその商業政策部は販売地域区分をシンジケートへの販売集中に代えることを提案した。

有力トラストたる北西州マッチトラストは販売地域区分にもシンジケート化強化にも反対した。いずれも非加盟工業やクスターリとの争いにおいて技術的に強力なトラストの地位を弱めるものだという。〔総経済管理局〕財務 - 経済部もこれに与した。マッチ市場のそうした『自由』が一部企業の倒産を齎すとしてもそれは特に悪いことではない。どの道、最高国民経済会議は最も活力のあるトラストの選別や工業集中問題に直面せざるを得ないと強弁する。

総経済管理局コレギアはその見解には与しなかった。企業の選別や集中化は〔自然淘汰ではなく〕計画的方式で行われねばならない。マッチ市場組織化のためにシンジケートを通ずる製品販売を強化する。そのためにシンジケートの資金補強を要請する。同時に滞貨を抱えるマッチトラストに対し長期商品担保貸付交付の必要性を認めた¹⁹。後見的立場に立とうとした。

1928年に入ると転回があるが、それは経済的諸力の合成的結果ではなく、上からの行政的措置であった。化学総管理局によってマッチ工業の調節や計画化のシンジケートへの権限委譲が行われた²⁰。

金属工業のシンジケートと出資者たるトラストの相互関係は労農監督部の調査によると不正常であった。両者の契約が受入れがたい内容であったり、契約が双方によって履行されない²¹。

ウクライナ農業機械トラストは分離主義的行動を行った。1926年、トラストはロシア共和国内で農業機械シンジケートを通さず、国営農業倉庫と約25百万ルーブリの（全製品の約50%）農具予約販売契約に調印した。シンジケートの取扱い品目からウクライナ工場の製品がなくなればロシア共和国の工場の製品販売は困難となる。そこでシンジケートは最高国民経済会議幹部会に早急な事態の打開を要請した²²。

産業用機器販売のシンジケート化は進まず、トラストは独自に実現する方を選好した。シンジケートの出資者となっている場合でさえしばしばトラストはシンジケートの競争者として登場する。

1927年2月金属シンジケート全権委員会議は本部会に産業用機器シンジケート定款の作成と相応の各級機関を通してその承認を求めることを委任した。シンジケートの臨時本部会は出資者に対しそれらの製品の委託販売に移行することを提案した。しかしトラストは必要な流動資本をもたないため、それに同意しなかった。

労働国防会議の委員会はこの問題を審議し、トラストに1927/28年度より漸次シンジケートへの委託販売に移行することを勧告した。トラストはそれでもなお依然消極的で、一部トラストは製品の一部のみをシンジケートに引渡した。そのためシンジケートは自己の1927/28年度調達計画を70百万ルーブリから58百万ルーブリに縮小せねばならなかった。その計画ですら実行は困難であった。

機械シンジケート定款承認後、新本部会は再び金属トラストに対し産業用機器シンジケート化問題を提起した。品目は大幅に削減した。今回もトラストはシンジケートの要請に応じなかった。そこでシンジケートは金属総管理局に産業用機器シンジケート化の必要な措置に関する書簡を送った。金属総管理局の下にトラストとシンジケート指導者からなる協議会が設置された。その協議会でトラストはシンジケートの提案に反対せず、削減された品目について製品の100%シンジケート化の必要性を支持した。にも拘らずその後もシンジケートは自己の製品のシンジケートへの引渡しについてトラストの頑強な抵抗に遭っている。

トラストは原則的には製品引渡しに反対しないが、シンジケートにとっても受入れられないような相互決済条件を出してくる。それでもシンジケートはトラストの製品を確定勘定で且つ非計画的 방식으로実現する場合の決済条件で受入れる用意がある。だがそれも効果はない。製品シンジケート化の反対者の最右翼はモスクワ機械トラスト、ゴムザ、Ruzh, アルマトラストその他である。

アルマトラスト本部会議長は言う。「取付部品 *armatura* は大量生産の製品ではない。消費者の個別的な要求に応じて生産を行う。全製品をシンジケートに引渡せば、トラストは消費者から切り離される。現在は製品の44%をシンジケートに引渡している。シンジケート本部会が我々に企業の順調な活動と正しい融資を保証するならば、100%の引渡しに反対しない」。モスクワ機械トラストでの聞き取りからも同様の答えがかえってきた。「シンジケートへの製品引渡しに反対しないが、企業の順調な活動を保証して欲しい。シンジケートが販売を保証し、適宜の融資を保証するならば、全製品の引渡しに反対しない」²³。

金属シンジケートコンヴェンツィアの場合も1926年夏頃、多くのメンバーは緊縮政策を口実に加盟費支払いを拒否し始めた²⁴。

プロダシリカートとトラストとの関係もギクシャクしている。トラストはシンジケートへの不満を隠さない。マリツェフコンビナート議長によればコンビナートは地方に多くの商業コントーラをもち、それらの仕事量不足を避けるためにシンジケートへの製品引渡しを抑えざるを得ない。シンジケートは生産の条件を考慮せず、一種の委託機関に転化しており、市場調査も不十分なまま売行きの良い製品のみを取り扱おうとする。トラストとの決済は遅れ、しかもシンジケートの諸掛りは高く(7%)、コンビナートのそれ(2.7%)を大幅に上回る。

中央陶磁器トラストのシンジケートへの引渡率は高いが、シンジケートの義務履行は滞り、決済の遅れや原料供給の不備がある。トラストが引渡した製品についてシンジケートは20~30%の現金を受取る条件で実現するが、トラストとの決済はかなり長期の手形で行う。トラスト側はシンジケートに60日期限の商業信用を与え、シンジケートより半月分のアヴァンスを受取る。他方、ウクライナ陶磁器トラストはシンジケートに10日信用を与え、1ヶ月分のアヴァンスを受取る。ノヴゴロド陶磁器トラストの製品は外観も品質も中央陶磁器トラストより劣るのにシンジケートから契約以上にアヴァンスを受取った(4ヶ月分)。トラスト議長は差別的決済条件が適用された、と憤る。

モスクワガラス陶磁器トラストは独占的タイプのビンを製造しているが、シンジケートには20%しか引渡さない。トラストの決済は2-3ヶ月遅れた。1926年6月、最高国民経済会議価

格ビューローがビン価格を 100 本 7 ルーブリ 50 コペイカから 8 ルーブリ 75 コペイカに上げたが、その差額の支払いが滞る。原料のソーダはトラストならばトン当たり 72 ルーブリで入手できるのでシンジケートは 93 ルーブリを提案する。

トラストはガラス嵌め所を閉鎖し、シンジケートに移譲したが、しばらくしてシンジケートの手に負えず、受け入れた注文と共に返還してきた。シンジケートは全く生産の条件を顧慮せず、第 1 種の製品のみを要求してきた。しかしガラス炉の通常の操業では第 1 種の製造は約 30% に過ぎず、残りは第 2, 3 種である。それらの実現も引き受けるべきであろうと詰る。その後もシンジケートとトラスト間の契約締結の遅れを非難している²⁵。

1927 年 6 月、労働国防会議は半白及びボヘミアンガラスの完全なシンジケート化を決定したが、1 年経っても進展していない。ウラルガラス工業は自己の製品の販売のシンジケート化を望まず、スヴェルドロフ、チュメニ、クルガンスク、クルグールの工業コンビナート、スモレンスクガラストラストは独自の商業活動を行った。

1928 年 4 月 20 日の労働国防会議の決定は半白ガラス及びボヘミアンガラスの販売のシンジケート化を求めた。この決定は強硬で、工業企業により独自に締結された窓ガラス実現の全ての契約を破棄した。そればかりか労働国防会議はその決定に従わない者を裁判にかけることを決めた。こうした決定にも拘らず、スヴェルドロフ、チュメニ、クルガンスクの工業コンビナートは依然、シンジケートへの自己の製品の引渡しを避け続けた。夏頃にやっとこれらコンビナートを代表してウラル国営トルグがプロダシリカートと年度末までに 60 ワゴンのガラスを引渡す交渉に入った。

シベリア地方のビイスキーガラス工場もプロダシリカートに製品を引渡さない。引渡しに反対しているわけではないが、シンジケート加入の条件としてそれがシベリア地方執行委〔地方政府〕と締結した契約の遂行を出してきた。この契約によると工場は執行委にその生産可能性をはるかに超えるガラスを引渡さねばならない。

その後、トラストとシンジケートの係争は全製品のシンジケート引渡しよりは品目構成を巡る問題に移った。トラストは市場の要求に左右されずに生産を行うことを望み、シンジケートが彼らの全ての商品を引き受けることを主張する。他方、シンジケートは生産調節の自己の権限を行使することを望み、トラストに市場に受入れられる品目構成での製造に移行するタスクを出す²⁶。同床異夢というわけだ。

1928 年 5 月のプロダシリカート全権委員会ではトラスト（特に地方トラストなど）からのシンジケート批判が相次いだ。

ドン木材ガラスプロム代表曰く。「シンジケートの政策は 8 大トラストの利益のみに基づいている。我々の工場の利益が軽視される」。

ヴォルガ工業トルグ代表曰く。「シンジケートの活動におけるより重要な原則的決定について我々に伝えることすら必要とは思っていない。私が日常的活動における指導のために本部会の決定を送付してくれるように頼んだ時、シンジケート本部会は自己の決定は誰にも送らないと答えた」。

中央ガラストラスト議長も続く。「シンジケート自身が契約義務に違反している。契約によるとシンジケートは我々の全製品を引き受ける義務がある。だがシンジケートは契約に違反して製品の受け入れを大幅に減らした。しかもそのことを事前にトラスト本部会と交渉することなく、一片の文書で伝えてきた。シンジケートが製品に対するアヴァンス交付を止め、積出された商品に対する確定決済システムに移行したため、トラストは厳しい状況に追い込まれた。そうした硬直的財務政策はシンジケートには良くて、トラストには良くない。自己の厳しい財務状況から脱却するためにトラストはあらゆる策を巡らし、非合法な手すら使わざるをえなかった。多くのトラストは自己の製品を抵当に入れた。そうする権限はないのだが」。

発言者の多くは品目による工場専門化を支持した。この点でシンジケートの政策は必ずしも一貫していない。1 年の間にシンジケートは数度、品目構成を変更した。その度、工場は労働

者を削減したり、新たに採用したりせねばならず、そのため不良品や破損が増大した。工場が生産計画または品目構成変更を拒否した時、シンジケートは彼らに言った。『やりたくないなら、工場を閉鎖してもらっていいですよ』。

中央陶磁器トラストのビャルコフスキーはシンジケートシステムに疑問を投げかける。「工業はこれまでシンジケートの商業政策になんの影響も与えていない。工場の倉庫はシンジケートの倉庫となるべきである。工場は製品をシンジケートの注文に従って製造し、シンジケートがそれを受入れ、貨幣を支払う。[だが] 伝聞によれば、シンジケートが市場の大きさを良く知らない。その結果、工場に滞貨が生じる」。

化学総管理局代表は諫める。「シンジケートを何も与えずにそこから資金を引き出すことができる金箱とみなすべきではない。トラストが良質の商品をシンジケートが発注した品目構成と量で納入すれば、シンジケートの活動は改善される」²⁷。

その後も同じようなシンジケートへの不満が表明される。中央ガラストラストとプロダシリカートの相互関係はガラス製品引渡しの年次総体契約によって調節されるが、ガラス工業は厳しい財務状況に置かれていた。流動資金は全く不十分であるのに 1 年分の燃料在庫を持たねばならない。現地燃料だけに依存しているからである。シンジケートへ引渡した製品の決済は専ら出荷製品の貨物引換証副本に対して行われる [それまで入金がない]。しかもガラス工場の大部分は鉄道駅から離れた所に分散しているから、1 年のうち 2 - 3 ヶ月は雪解けで出荷できない。また原材料や燃料調達には多くのアヴァンスを支払わねばならない。

シンジケートは充分、ガラス工場の特殊な活動条件を考慮しておらず、工業の利益を確固として擁護しているとはいえない。例えば、ツェントロスピルトとの契約においてガラス工場は 4 ヶ月も製品を倉庫に保管せねばならなかった。シンジケートが抑圧的措置を採ることもある。例えば、契約を無視したシンジケート受入れ商品量の恣意的設定や計画課題を超えて製造された商品の受け入れ拒否などである。製品が振分けられないままであったり、出荷命令書交付が完全に停止されたことすらあった (1928 年 5 月)。トラストは契約規律強化、生産計画超過分の受け入れ、製品在庫の実現、各 4 半期開始 2 ヶ月前の発注に関する労働国防会議指令の遂行、工場倉庫渡しでの受け入れ、規則的な製品積出しを 1928/29 年度契約に含めることを要請した²⁸。このように情報も利益も共有されない。

繊維シンジケートとトラストの関係もまた一筋縄ではいかない。

一部繊維トラストはシンジケートを通さず独立に製品を実現する。モスクワソヴェト幹部会は労働国防会議に対し次の問題を提起することを決定した。繊維商業における予約注文システムに関する労働国防会議決定の第 1 項はモスクワソヴェト管轄の繊維トラストに対し自己の製品をモスクワの消費者協同組合へ直接、販売することを許可するものと解釈する。

これに対して商業人民委員部はモスクワソヴェトに書簡を送り、モスクワソヴェトの決定を実施すれば、労働国防会議の承認したシンジケートとトラストとの決済価格とシンジケートと商業組織との決済価格の二重定価システム [後述] への移行を困難とすると伝えた。前者は実際の生産原価とノーマルな利潤に基づき、後者は大衆消費財の出荷価格の最大限の引下げの原則に基づく。この 2 重定価の適用は全てのトラストが製品を全面的にシンジケートに引渡す場合にのみ可能である。その場合、ある品目の商品 [大衆財] を赤字または少ない利潤で販売しても別の品目を高い価格で販売してカバーできる。またシンジケートを通さないトラスト製品の部分的実現はシンジケートに商業定価を維持する可能性を失わせる。それ故、商業人民委員部はモスクワソヴェトに対しソヴェトが採択したモスクワのトラストが製品の一部を実現のためモスクワの商業組織に直接、引渡しうるという決定の見直しを要請した²⁹。

他方、第 2 亜麻本部トラスト議長 A.M. オレチョフによれば繊維シンジケートはトラストや企業の技術 - 生産活動に充分な関心を向けない。トラストにはシンジケートからの技術的問題解決の援助がない。計画に関心を集中し、技術指導の経常的活動は行わない。シンジケートの働

き手は企業の活動から遊離しており、この4年間で繊維総管理局の代表の1人がトラストの工場を訪れたのは一回だけである。この数ヶ月のシンジケートとの往復文書をみると生産の技術指導に関するものは1つもない。技術的問題は全て自力で解決せねばならない。化学技術管理部 NTU に技術的援助を求めても成果が得られない³⁰。

皮革シンジケートはシンジケート監査委資料によるとトラストから遊離していた。シンジケートはトラストから報告、価格計算の適宜の発送の然るべき措置を採らず、またトラストに対し生産合理化の相応の圧力を加えなかった。シンジケートのトラストへの原料供給に際し、4ヶ月の信用を与えたが、協同組合や私人はもっと有利な条件で販売していた³¹。

ロシア共和国労農監督人民委員部の調査によれば皮革シンジケートとトラストの決済は不正確で充分トラストの利益が守られていない。シンジケートは原料の調達価格を概算で定め、5ヶ月も経ってから正確な勘定書を送ってくる³²。

一方ではシンジケートがトラストを搬送計画や定められた価格を守らないといって責め、他方でトラストはシンジケートへの不満を募らせる。ニジニ・ノヴゴロド・ボゴロツク皮革トラスト議長によればシンジケートは全シンジケート加盟工業の見解を反映していない。皮革工業の最重要問題が皮革工業の積極的参加なしに処理される。原料問題も、定価問題もしかり。固定資本復興問題もしかりである。例えば、このトラストのクロム革は他のトラストより品質が高い。消費者はより高い価格を支払う用意がある。だがシンジケートはそれを他のトラストのクロム革などフィートもの製品〔品質が低い〕と抱き合わせて販売する。フィートもの製品の需要は30%しか充足されていないのにそのシンジケート在庫は急増している（1925年1月、約70万フィートから同年8月には250万フィート。この在庫にはニジニ・ノヴゴロド・ボゴロツク皮革トラストの製品はない）。これは品質が悪いためである。それに対しこのトラストの製品は11月まで予約販売済みである。にも拘らずシンジケートはクロム革生産拡張への資金交付を拒否した。皮革製品の単一定価も廃止すべきである。工場により生産条件も原料も同じではない。半クスターリの生産も多い。従って品質も違い、品種毎の産出率も、原価も異なる。そうした場合、単一価格制は不可避に品質低下を齎しうる。あるトラストの高価値の製品を他のトラストの低価値の製品と同列に置くからである。皮革原料の標準化問題も生産者たるトラストの積極的参加なしに調達者中心に検討されている。概してシンジケートの決定は深く検討されているようにはみえない。シンジケートの活動は皮革労組中央委員会の一般的な経済活動とは違うのだから〔責任は負わない!?〕、シンジケート本部会は全シンジケート加盟工業に対してもっと責任を負わねばならない。

これに対しシンジケート側が反撥する。他のトラストは工業品の標準価格を『必要悪』として受入れているのに、ニジニ・ノヴゴロド・ボゴロツク皮革トラストは国内商業人民委員部の価格の下での利潤には満足できず、自分の製品を投機市場で単一定価より高く販売したいのだ。標準価格政策は工業にとっても利益である。それによって原価の60%を占める原料の標準価格も維持できるからである。「シンジケートの倉庫にはニジニ・ノヴゴロド・ボゴロツク皮革トラストのフィートもの商品はない」という言い草は国家調節機関や広範な市場の消費者に対する侮蔑のように聞こえる。一級品の標準的要件を充たしているならば、どのトラストの製品も同一価格であるべきだ。充たしていなければ二級品の価格となる。生産のローカルな条件の差は販売に際しては考慮されない。個別定価を定める権利を与えよというのは投機的価格で販売するのを合法化せよということだ。その要求は中央調節機関が商品をそれを必要としている地域に振り向ける可能性を失わせる。スタンダードについてはシンジケートが作成した案を全てのトラストに送り、その意見も聞いた。その作成や審理にはトラストの働き手も参加している。ニジニ・ノヴゴロド・ボゴロツク皮革トラストはシンジケート全権委員大会で義務づけられた定期報告すらシンジケートに送ってこない³³。

些か感情的な感じもするが、ここにはシンジケート―トラスト関係の本質が凝縮されている。各トラストは同一価格を甘受せよという標準化の論理と単一価格制の場合は品質低下を伴うと

いう市場的論理は確かに相容れない。

木材シンジケートとトラストは生産財供給のシンジケートへの集中問題を巡って対立する。シンジケート側はシンジケートに集中すれば最も計画的な供給が可能になるのに、トラストは適宜、注文を出さない、とその消極性を咎める（例えば、屋根用トタン）。

これに対しヴォルガ木材トラスト本部会員はシンジケートが納入契約遂行の遅れに対する責任を負わないと詰る。だからトラストは独自に繊維シンジケートと浮送用具やロープの納入契約を締結せざるを得なかった。その場合の入手価格の差額はシンジケートが支払うべきである。シンジケートの契約不履行の所為なのだから。トラストは必要な資材を規則的に且つ市況とは係わりなく受取る保証を要求した。シンジケートは十分な経験も力もないのだから供給の集中化は漸次的に行うべきである。

ヴォルガ-カスピ木材トラストによれば 1927/28 年度トラストの資材需要の 30%しかシンジケートは充足しえていない。その部分についてすらトラストに赤字を齎した。ことに 1500 本の鋸は工場に必要な部品なしに送られてきたため、3 ヶ月も使用できなかった。しかもシンジケートが納入したロープについては繊維シンジケート価格に加え、2%の手数料を徴収する。シンジケートが次年度の設備輸入についても任務を遂行できるかどうか信用できない。シンジケートは契約遂行の責任回避を目論んでいる³⁴。

かように相互不信は根深いものがある。

1928 年 3 月の全連邦冶金シンジケート第 2 回全権委員会議ではトラストのシンジケートへの不満表明が出された。市場調査に十分な注意が向けられていない。シンジケートが実際の市場のニーズを知らないためシンジケートがトラストに出す要求が頻繁に変わる。南部鉄鋼トラスト代表によると冶金シンジケートがある時は厚物鉄板製造停止を要求したかと思うと、それからほどなくして、まさにその商品の増産を要求し始めた。同様の現象が中型鉄、鑄鉄その他にも見られた³⁵。

1928 年 5 月の最高国民経済会議商業政策部の協議会ではモスクワ機械トラストの製品の冶金シンジケートや機械シンジケートを通ずる販売について審議された。ここでも双方の言い分は噛み合わない。

冶金シンジケートによれば、トラストの工場の専門化は市場向け製品販売のシンジケート化の下でのみ合理的に行いうる。また約定ではシンジケートは製品積出から 2 週間後に支払うことになっているが、実際には支払いは積出しの 3 - 4 日前にすら行われる。加盟トラストを優遇している、というわけだ。

トラスト代表の発言内容はこれと異なる。シンジケート化に原則的に反対しないが、その障害となっているのはトラストの財務状態である。提案された決済条件は現在、消費者から得られるよりも不利である。トラスト自身が圧延品を実現する場合、80%現金で受取るが、シンジケートは信用である。

協議会はシンジケート化への原則的反対はないため最終決定は最高国民経済会議幹部会に持ち込むことを決めた。機械シンジケートの参加についてもトラストに交渉を続け、意見の一致を見ない場合は最高国民経済会議の最終決定に委ねることを求めた³⁶。交渉はこうして結局、国家機関に頼ることになる。

蹄鉄用釘の実現についても同様のことがあった。蹄鉄用釘はトレマス（小金物トラスト）の諸工場（レニングラード）、ウラルのペロレツキー工場とユリザンスキー工場、フェオドシヤ『蹄鉄用釘』工場（クリム金属トラスト）で製造されている。F 工場の釘 16kg の工場原価は 7 ルーブリであり、トレマスのそれは 7 ルーブリ 81 コペイカである。しかし南部地域での販売価格は輸送費が少ないためトレマスのそれよりずっと低い。にも拘らず、F 工場は閉鎖の危機に直面している。それまでその製品の流通者は『金属倉庫』であったが、その業務が出来なくなった。そこでシンジケートに製品の実現を引き受けるように要請した。F 工場の近辺でトレマスの製

品を実現しているのと同じ条件で。ところがシンジケートは「ご親切にも」年間 250 トンの釘の実現を委託方式で引き受けることを提案してきた。工場の生産量は年間 600 トンであったが、すでに 350 トンまで縮小していた（損益分岐点レベル）。

もともと金属労働者であったクリム機械トラストの工場長グリゴリエフの要請で工場を冶金シンジケートに加盟させた経緯があるので、グリゴリエフは直ちに各級機関を奔走せざるを得なかった。金属労組中央委員会も、商業人民委員部も、最高国民経済会議自身ですら工場の存続を無条件で妥当と認め、350 トンをシンジケートを通して実現すべきと考えていた。

最高国民経済会議副議長のコシオールは 11 月 17 日にシンジケート宛てに書簡を出した。「F 工場の操業継続は経済的に妥当であり、クリム金属トラストが自前の販売網を創設することは望ましくないため最高国民経済会議はシンジケートに 325 トンの釘の実現を引き受け、加盟納入者と同様の商業契約を締結する」ことを提案した。

だがこの提案は効果がなく、シンジケート議長代理のジャリコフは 250 トンのみの商業契約が締結できると言明した。但し、「可能な場合はそれ以上実現する」と付言した。他の出資者と同等の条件でクリム金属トラストと契約を締結することは拒否した。

11 月 24 日にコシオールは再びシンジケートに書簡を書き送った。「最高国民経済会議幹部会には再度、先の書簡で指示した量の釘の販売をトラストに保証するという条件で早急に F 工場の釘実現契約を締結すること」。

これも効き目がなかった。グリゴリエフは各級機関を駆け回り、ジャリコフはこの問題についてコシオールと個人的に話し合う用意はあると言明するが、進展はほとんど認められない。その頃には労働者も事態に気が付いて労働週を 3 日短縮することを提案した。

問題は全てトレマスの工場の庇護にある。シンジケートはそもそも関心のない工場の製品の実現を引き受ける気はない。結局、労農監督部にシンジケートの遣り口の調査を求めることになる³⁷。

このようにネップ期にはシンジケートとトラストは一応、販売においても供給においても契約関係にあったにせよ、それは本来の市場的関係とは程遠い。自律性や他者依存性、安定志向や権力志向が交錯し、それらに国家機関の利害が絡む。そうした利害関係や力関係の合成結果としてシンジケート化過程が進行した。概して言えば、逆風の環境においては統合化傾向が強まり、順風の環境では分散傾向が強まる。強い立場の組織は自律傾向が強く、弱い立場の組織は他者依存傾向が強い。この場合、弱者は従属と引き換えに安定性を手に入れた。

このシンジケートとトラストの必ずしも明瞭ならざる相互関係は結局、シンジケートの行政機関化によって決着がついた。その先鞭をつけたのが繊維シンジケートの繊維総管理局の統合である。

繊維シンジケートと繊維総管理局の統合問題は 1927 年夏頃に労農監督人民委員部や繊維総管理局の一部から提起された³⁸。最高国民経済会議、経営者、労組はこれに反対した。

1927 年 10 月の繊維労組中央委員会総会で最高国民経済会議副議長 M.L.ルヒモヴィッチは次のような報告を行った。

全連邦繊維シンジケートの強化とともにこの一年、繊維シンジケートと繊維総管理局の活動において幾分の不協和音がみられた。国民経済全体において大きな位置を占める繊維工業の管理体制をいかに構築するかの問題について工業、トラスト、労組の働き手の参加する多くの協議会がもたれた。協議会において最高国民経済会議は繊維総管理局の役割はシンジケートの活動への影響も含め繊維工業全体の管理、計画化、調節を行うことにあり、シンジケートは製品販売、工業融資、原材料供給に従事する機関として維持さるべきであると論じた。労農監督人民委員部の一部働き手が主張するシンジケートは解散すべきとの見解は誤りと考える。他方、生産計画確定、固定資本改造問題の許可その他は繊維総管理局に留保されるべきである。これらの問題を繊維シンジケートの決定に移すことは最高国民経済会議の繊維工業への影響力を減ずることである。

F.F.キレヴィッチ（繊維総管理局長）は現在、繊維総管理局の影響力は限定的であり、實際上、工業は繊維シンジケートが指導し、総管理局はその指導を裁可（サンクション）するだけである、だから繊維シンジケートの機構が商業機能と管理機能とを併せ持つことが完全に可能である、と主張した。

これに対しブラギンスキー（繊維労組中央委員会幹部会員）は総管理局の維持を求める。繊維工業の管理形態について最高国民経済会議との間に意見の違いはない。繊維シンジケートはトラストの機関たるべきであり、工業の一般的管理は繊維総管理局に確保される。

総会参加者の大部分は最高国民経済会議の観点を正しいと考える。ゴリトベルグ（イヴァノヴォ - ヴォズネSENSK）の見解によると繊維総管理局と繊維シンジケートの統合は官僚的機構の創出を齎す。ネホロシェフ（第1綿トラスト）も同調した。もし繊維シンジケートだけが残れば販売は協同組合に移り、供給は株式会社に移る。まだそうした時期にはなっていない。シンジケートは販売の調節を行わねばならず、繊維総管理局には工業の一般的管理を委ねる。

繊維総管理局のユリソフも繊維総管理局が廃止されると生産合理化や経営改造その他の問題が忘れられる懼れがある、と述べる。

エレーミン（繊維シンジケート副議長）は繊維シンジケートと繊維総管理局の統合は国内単一トラストの創設と看做す。だがわが国の経済にはそのための前提はない。そうしたトラストが創設されれば管理の分権化は困難であり、それは事実上、旧キグラフキズムの再現となろう。

ルヒモヴィッチは討議を纏めて総管理局は存続する、繊維総管理局の機能の正確化は最高国民経済会議内部の仕事であると結論した。

総会は労組中央委員会に対し繊維工業管理規程作成に積極的に参加し、繊維シンジケートの機能の正確化と工業及び国民経済全体のシステムにおける繊維総管理局の役割強化の方向でこの問題を速やかに解決することを要請した³⁹。

この時点では労組と経営者の見解は一致していた。

だがその後、事態は転回をみせる。

1928年1月、最高国民経済会議幹部会は繊維総管理局の解散とその権能の繊維シンジケートへの移譲を決定し、V.N.マンツェフを議長とする委員会に新繊維シンジケート規程案作成を委任した。委員会メンバーとなったエレーミンは宗旨変えた。統合支持の理由を陳べる。

繊維シンジケートの強化につれてその本来の業務 - 経営活動の枠を超えた問題进行处理せざるを得なくなった。生産合理化、織物標準化、原材料供給集中、生産計画作成などへのより積極的な参加である。そこで計画 - 調節活動を工業や市場の現実的問題に近づけ、供給活動と販売活動を一層結びつけねばならない。そのために計画 - 調節機関たる繊維総管理局と商業組織たる繊維シンジケートの統合が必要となった。「行政的働きかけと経済的働きかけを結びつける」のである〔些かこじつけ臭い〕。とはいえ急いで次のことを付け加えた。そうした「繊維シンジケートの改組と機能拡大はシンジケートをグラフキに転化し、その活動を官僚主義化する幾分の危険性を孕む。シンジケートが自己の経営 - 業務機能をかくも集中するとトラストの経営上のイニシアチヴを抑えこむ恐れもある」。だから計画原理深化の下での最高国民経済会議との結びつきとトラストの経営上の独立性を保障する組織スキームが見いだされねばならない⁴⁰。

同月19日の最高国民経済会議幹部会はA.M.フーシュマン報告を受けて繊維シンジケート改組問題を審議する。報告によればこの統合は単に形式的ではなく、一定程度はシンジケートの活動方針も変える。シンジケートの現行の活動では萌芽的性格をもつに過ぎない多くの課題に対する責任を負う。現在は繊維工業の業務 - 商業活動と生産を調節し、結びつける構想を実現しうる客観的条件が作り出された。けれども新しいシンジケートが一つの機構に全ての経営 - 業務機能と計画 - 調節機能を統合すると、それが巨大な官僚的機構に転化するのではないかという懸念がある。また大きな課題だけでなく、細かな、しかし企業にとっては重大な問題にも注意を向ける必要がある。そこで次のような組織的スキームを考える。

まず、独立の原料組織を存続させる。綿花総委員会、株式会社『羊毛』、専門的原料組織、『織

維輸入』、株式会社『ケナフ』その他である。また繊維機械製造の専門的組織たる『繊維機械』や技術 - 化学コントーラも独立の経営単位となる。商業組織のシステムは主に『繊維トルグ』に依拠する。そこにもっぱら市場的商品である大麻製品の小卸活動や実現を移す。最後に輸出コントーラも独立の単位とする。

シンジケート本部には生産管理部を設置し、生産計画を審議し、それらの遂行を監督する。また注文システムと関連する諸問題の検討も集中する。生産管理部の上には計画 - 経済管理部があり、生産、資本建設、原料問題その他の計画化の一般的課題を遂行する。これら管理部の他に更に財務管理部と商品 - 調達管理部がある。財務管理部の課題には現行の活動の他、トラストの貨幣業務の指導も入る。後者は典型契約を締結し、その遂行を監督するといった活動を行う。

新シンジケートの傘下組織への影響力行使はシンジケートの資本参加や指導者任命を通して行なう。地方工業や共和国工業についてはもっぱら計画指導を行い、自己の所見を出し、最高国民経済会議幹部会の承認を求める。

専門委員会作成のスキームでは繊維シンジケートは依然、全権委員会議によって管理される。それはシンジケートの評議会と本部会を選出する。この選挙制については多くの反対意見があった。ことに繊維労組中央委員会議長のメリニ chansスキーは本部会が同時に総管理局コレギアである以上、トラストにシンジケート本部会の選挙権を付与することは危険と考える。しかし、最高国民経済会議幹部会はシンジケートの商業的性格を考慮し、その管理機関の選挙制を残した。

綿花総委員会の所属についても重大な対立があったが、その問題は保留とし、委員会提案通りに採択した。繊維シンジケートは連邦繊維工業に対しては管理及び調節機関であり、共和国及び地方企業に対しては調節及び計画化機関となる。繊維シンジケートの管轄にはトラストと並んで綿花総委員会を除く全ての原料組織が入る。繊維シンジケートとトラストの商業的相互関係は契約性格をもつ⁴¹。

この限りではなお指導者の観念からネップ的エレメントが消えたわけではない。

1928年5月上旬の繊維シンジケート全権委員会はこの統合を「繊維シンジケートへの業務機能と管理 - 調節機能の統合」であり、「生産管理を高度化する最初の試み（調節や管理の行政的方式を徐々に業務 - 計画機能に代える）」として評価した。それと共に傘下企業の代表機関として繊維シンジケート・ソヴェトを選出した（53名。その構成はトラスト議長、シンジケート子会社や繊維工業関連会社議長、工場長8、現場労働者6、技術者6であり、他にゴスプラン、商業人民委員部、ゴスバンク及び繊維労組中央委員会代表が加わる。議長には最高国民経済会議幹部会議員マンツェフが選出された）⁴²。エレミンによればシンジケートの共同出資組織としての性格を維持するためであり、その経営上、業務上の決定はシンジケート本部会を拘束する⁴³。とはいえその内実は形骸化しているように思われる。

当然といえば当然ではあるが、繊維総管理局と繊維シンジケートの統合後にはシンジケートの上部機関化が生ずる。これは決して『予期せざる結果』ではない。

「それまでは一応、シンジケートとトラストは販売にせよ供給にせよ対等の関係において契約を締結してきた」。「だが、現在はトラストは売り手と買手として繊維シンジケートと交渉するのではなく、シンジケートから管理機関としてあれこれの指示された決済条件を受入れざるを得ない。同じことが供給面でもある。繊維シンジケートはトラストの申請に基づき種々の経済機関と工業への原材料供給の契約を締結するが、必ずしもこれらの契約ではトラストの最大限の利益は保証されない。シンジケートはしばしば既得のトラストと取引相手との間のトラストにとって有利な個々の約定条件を維持するという具体的な指示すら無視する。シンジケートへの供給の集中故にトラストは自己の買付け条件を直接改善する可能性を失っている。このホズラスチョット問題に繊維シンジケートの二重の性格が何よりも厳しく立ち現れる」。

それを示すのが第1綿トラストのケースであった。すでに1926/27年度にトラストは工場の

ホズラスチョット移行に着手した。工場長には補佐を含む技術管理者の選任の権限が与えられ、定められた品目の範囲で独自供給の権利が付与された、等々。一部工場の活動は協定システムに移行した。1927/28 年度にはこのシステムは幾分深められ、生産体制の確立した全ての工場に拡げられた。

だがこのシステムの実施はトラストとは係わりのない多くの事情によって困難となった。問題は次のことにある。協定（発注命令書 *nariad* - 注文）は 2 面的な証書であって、工場からの定められた価格、約定期限での決められた量、品質、品目構成の製品の製造、引渡しを規定しているだけでなく、流動フォンドの他に相応の期限に決められた資金を与え、必要な物資つまり一定の品質の原材料、燃料、半製品を約定価格で供給することも規定している。トラストがその義務に違反する場合には工場がトラストに引渡すべき製品の予算価格をその分修正せねばならない。

ところでトラストと繊維シンジケートの関係は実際には一方的な義務関係となっている。繊維シンジケートは管理機関としてトラストに対してそれらに基づいてトラストが活動すべき生産及び財務リミットを指示する。シンジケート自身はトラストへの原材料供給を行うが、その際、本質上、その供給の条件や期日の遵守に対する何らの責任も負わない。

原料問題についてみれば本年度、綿花や混綿からの紡糸産出量は工業財務計画によって厳しく定められた。その数字は綿花がノーマルな品質であり、工業に規則的に供給されることを前提としてのみ達成され得るものであった。ところが綿花の品質は不十分であり、短く、強度も低かった、等。その結果、産出量も足りず、原価も上昇した。シンジケートは責任を負わず、計画も修正されない。

財務問題も同様である。シンジケートは全体の工業財務計画に基づいて繊維工業への融資を行うから、トラストはシンジケートから然るべき期間に製品に対して相当額を受取るわけではなく、信用計画により、いうなれば予算方式で資金を供給される。これは頻繁にトラストの実際の需要を十分に考慮せずに削減される。そうするとトラストは企業への義務を果たせない。当事者能力に欠けるのである⁴⁴。

Gr.ザックスはそうした状態に危機感を募らせる。「現在、繊維シンジケートは繊維工業全体を絶対的に『掌握』しようとしている。その後見はトラストの活動の全てに及ぼされ、トラストに温室のような状況を約束する [但し、温かいとは限らない]。仕事へのあらゆる関心、創造性、イニシアチブは徐々になくなっている。一方で、『完全な工業財務計画とトラストの独立性』があり、他方で、事後的通知による『貴下』抜きの『貴下』勘定の支払い [シンジケートがトラストを無視して事後的承認のみで支払う]、トラスト抜きの自己の組織との契約、等々がある」⁴⁵。

他方、亜麻本部議長マトヴェーエフはこの統合を好感している。それにより二重的管轄関係が解消し、「パラレリズムがなくなった。トラスト間競争よりも原材料の中央集権的配分の方がより弱いトラストには都合が良い。また財務面でも多くの [弱い] トラストは銀行から融資を受けられない。シンジケートの御蔭でノーマルな財務的支持が得られる。シンジケートの手へのかなりの資金の集中は分散化している場合には不可能な資金運用の可能性を与えた」。「現在、確立された繊維工業指導システムは古いシステムよりずっと良い」⁴⁶。

絹トラストのフランクフルトも状況肯定的である。「シンジケートもトラストに対する強い影響力は妥当である。後戻りは許されない」⁴⁷。他者依存性が強まった。

ともあれ 1928 年 6 月 20 日の中央執行委員会及び人民委員会議決定（繊維工業管理システム再編）により連邦繊維工業の計画化や調節及び連邦繊維トラストや繊維製品販売、原料、設備供給組織の管理・指導についての繊維総管理局の権能、且つそれら組織の販売、調達、財務活動を纏める機能は「最高国民経済会議の一つの機関たる」繊維シンジケートに統合された⁴⁸。

繊維総管理局との統合後の繊維シンジケートの構造はつぎのようである。計画管理部、商業管理部、財務管理部の 3 つの中央集権的な独立の管理部が設けられた。計画管理部は繊維工業

のシステムにおける個々の繊維種類間の調整及び国民経済全体との調整を課題とする。商業管理部はその管轄下の繊維種類別コントーラと単一織物市場の結節環となり、シンジケートの商業政策を実施し、総体契約を締結し、商業人民委員部と搬送計画を調整する等のことを行なう。繊維シンジケートの管轄する工場倉庫、基地網は拡大し、それらはシンジケートの真正の業務細胞に転化した。財務管理部は繊維工業の財務活動を調節する。資金を集中すると共に信用システムとの調整を行なう⁴⁹。

シンジケートへの権限集中とその行政機関化は他の工業部門でも進行する。例えば、1928年5月、化学総管理局のマッチ工業再編委はマッチシンジケートに調節及び生産計画化の機能を付与した⁵⁰。更に同年6月、計画経済管理局コレギアはシンジケートの権限拡大を認めた。工場所在地域での現地販売分を除き100%マッチ販売をシンジケートに集中し、全ての輸入材料と国内外の設備供給も集中する。年次統制数字、目標計画、輸出注文のトラスト間割当計画を作成し、品質改善措置を検討し、トラストへの技術援助を行う⁵¹。

1929年にはシンジケートは更に管理組織として強化される⁵²。こうして工業の共同の商業組織として出発したシンジケートは他者依存性の糸を紡ぎ出し、それらを束ねて工業組織自身に対置することによって「調節機能と管理機能を併せ持つ行政機関に転化した」⁵³。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1927, №39.

² Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1925, №108.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1925, №108 ; 12 July 1925, №157.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 November 1926, №253. 但し、これはセリマン解散に際し、加盟者とシンジケートの協定をそのまま国営農業倉庫に移譲することに対する有力加盟トラストや工場の異議申立ての論拠として言われたことであるから、額面通りには受取れない。そういう面もあったことは確かであったろう。

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1927, №133.

⁶ Sindikaty i gosudarstvennaia trgovlia, p.126.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 January 1927, №2.

⁸ Avdakov i Borodin, op.cit., p.108 - 112. マホルカシンジケートとトラストの関係については ibid., pp.124 - 6.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 October 1927, №243.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 October 1927, №243.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1927, №246.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1927, №246.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1927, №244.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1928, №121.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 June 1928, №143.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1928, №252.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1928, №121.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1927, №134.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1927, №77.

因みにロシア共和国商業人民委員部はマッチシンジケートのロシア共和国各地における商業機構設置要請を斥けた。協同組合や国営商業が強固である地域ではシンジケートの商業機構は必要ないと考える (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1927, №272 : Avdakov i Borodin, op.cit., p.110 - 111)。

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 February 1928, №49.

²¹ Trud, 6 January 1925, №4.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 24 June 1926, №142.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 July 1928, №159.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 September 1926, №220.

²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 July 1926, №170 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 August 1927, №174 ; 10 February 1928, №35.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 July 1928, №159.

- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 May 1928, №115.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1928, №225.
- ²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 October 1927, №231.
- ³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 July 1928, №173.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 January 1925, №10.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 January 1925, №2.
- ³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1925, №206 ; 26 September 1925, №220 ; 30 September 1925, №223.
- ³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1928, №216.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 March 1928, №60.
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1928, №118.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 December 1928, №281.
- ³⁸ 27 年 7 - 8 月の党中央委総会でのオルジョニキツゼ報告 (RGASPI, Fond 17, op. 2, d. 317 - 2, l. 41). cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1927, №249.
- ²⁷ 年夏, 労働監督人民委員部・調査委は繊維シンジケートの多くの機能を取り上げ, 繊維総管理局を強化することを勧告した。これに対し人民委員会議長と代理との会議は繊維総管理局の解散と繊維シンジケート強化を提案した (Drobizhev, op. cit., p. 203 - 4)。
- ³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1927, №249.
- ⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1928, №10 ; 21 January 1928, №18.
- ⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1928, №17 ; 21 January 1928, №18 ; 7 February 1928, №32 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 January 1928, №18.
- 総綿花委員会の所属については専門委員会の中で意見が分かれた。7 名の委員のうちシンジケート所属を支持したのが 4 名であった。1 月 17 日, 繊維シンジケートの委員会が作成した新たな組織スキームについては RGAE, fond 7770, op. 6, d. 73, l. 5 - 12.
- 縫製工業と繊維シンジケートの関係も対立を孕む。28 年 8 月の繊維シンジケート本部会における縫製ビューロー報告は「縫製工業はシンジケートを自己の利益の擁護者としえない」と述べた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 August 1928, №201)。
- ⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 4 May 1928, №102 ; 5 May 1928, №103 ; 6 May 1928, №104 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 May 1928, №103 ; 6 May 1928, №104.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1928, №10.
- ⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 June 1928, №145.
- I. ネホロシェフ (第 1 綿トラスト) や M. ポレタエフは次のような方式を提案する。トラストにも工場にも実質的自立性を付与し, 工業財務計画の承認とパラレルにその計画で定められた数値に従ってトラストがシンジケートと製品販売や必要な供給物資, 資金受取りの契約 (発注命令書 *nariad* - 注文書) を締結するようにすべきである。これら契約に基づきトラストは自己の企業と同じく協定 (発注命令書 - 注文) を締結する。トラストに係わる原因による計画からの逸脱には責任を負うが, シンジケートのトラストに対する義務不履行に起因する逸脱については責任はシンジケートにある。トラストは帳簿にトラストが原因ではなく生じた工業財務計画からの様々な逸脱を貨幣表示で記入する特別勘定を設ける。これらはトラストによる工業財務計画の遂行報告に際して考慮される。
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1928, №140.
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 October 1928, №242.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1928, №222.
- ⁴⁸ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №38, st. 350: Gosudarstvennoe predpriiatie. Sistematičeskii sbornik deistvuiushchego zakonodatel'stva i vedomstvennykh rasporiazhenii. M., 1929, p. 132 - 3 : RGAE, fond 7770, op. 6, d. 64, l. 61.
- 但し, 総綿花委員会は最高国民経済会議幹部会の直轄に残され, シンジケートはその生産 - 財務計画作成に参加する。cf. Samokhvalov, op. cit., p. 200.
- ⁴⁹ Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1927 - 28 g., p. 4 - 5, 80; Istoricheskie Zapiski, 1971, №88, p. 54.
- ⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1928, №113.
- ⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 June 1928, №137.
- ⁵² Ekonomicheskoe Obozrenie, 1929, №11, p. 13 - 24.
- ⁵³ Puti industrializatsii, 1929, №16, p. 6.

6. 最高国民経済会議

工業の監督官庁はいうまでもなく最高国民経済会議及びその地方機関である¹。1917年12月に設立され、工業を直接の管理していたが、ネップ期に入って指導、調節機関となる。

ネップ期前半の最高国民経済会議機構は大きく2つの構成部分から成り立っていた。一つは国営工業中央管理局であり、国営大工業中心の業務的指導機関である。その下に金属、鉱業、繊維、化学などの工業部門別管理部や総経理部、人員登録配員部、金融財政部、報告監査部といった部課がある。いま一つは総経済管理局であり、工業を含めた経済全体の調節機関である。その下に工業プラン、建設プラン、法律部、燃料部、中央統計部、労働経済部、財務及び商業政策部といった部課がある²。

だがこれら2つの機構は最高国民経済会議幹部会によって「純粹に機械的に結びつけられているだけ」で、機能上、「互いにオーヴァーラップしていた」(I.カシオール)³。

1926年にはこの最高国民経済会議機構は全面的に改組される。3月にG.L.ピャタコフ起草の改組案が提出され、最高国民経済会議幹部会が基本的に承認する。その骨子は次のようである。

現行の国営工業中央管理局を廃止し、工業部門別総管理局を創設する。管轄の範囲を連邦工業以外にも広げ、権限を高め、指導を強化しようとした。同時に現行のOSVOK（固定資本復興特別協議会）及び工業プランの代わりに計画 - 報告管理局を設け、計画機能も強め、会計 - 監査管理局を新設して監査機能を集中する。更に科学 - 技術管理局を設けて、その面の指導強化を図る⁴。国営工業中央管理局は連邦企業の活動の『集約』と整序という歴史的使命を果し終えた、という⁵。

各労組中央委員会はそれぞれの工業部門の総管理局創設を支持した。一つの工業部門全体の統合に利益を見出したのである⁶。

ゴスプラン幹部会は最高国民経済会議の工業人民委員部への改称を提案した。エネルギー総管理局の創設は歓迎したが、総経済管理局と計画 - 報告管理局の同等的並存は統一性を損なうとして反対した。また「最高国民経済会議の」業務計画は「ゴスプランの」基本計画に従属すべきである、と牽制した⁷。

1926年8月、最高国民経済会議議長V.クイビシエフは連邦人民委員会において改組に関する報告を行った。これは既にジェルジンスキーが提起した「ピャタコフ起草」3つの基本ライン（一つは工業計画化機能強化であり、一つは個別工業部門指導のより広範な掌握であり、いま一つは経常的な工業政策の諸問題を掌る調節機関の権能拡大）を踏襲し、幾分修正を加えたものであった。計画 - 報告管理局は計画管理局とし、調節や報告機能は他の管理局に移譲する。また総経済管理局の権能を拡大し、その中に財務 - 経済部を設ける、等々である。

討議ではゴスプランや労農監督人民委員部が基本的に同意した。人民委員会議長クイビシエフ報告のスキームに従い最高国民経済会議中央機構の改組を行うことを認めた。但し、人員は削減し、機構維持費を減らすことを義務づけた⁸。

その決定に踏まえ9月4日付けクイビシエフ指令が公布された。それによると連邦最高国民経済会議は次のように改組される。最高国民経済会議の指導は幹部会及び最高ソヴェトが行う。幹部会の下に行政 - 執行及び庶務部門として行政 - 財務管理部（書記、組織部、財務部など）を設け、各種委員会（商業及び原料問題委員会や価格ビューローなど）を置く。中央機構は次の部局から構成される。計画管理局、総経済管理局、金属総管理局、電機総管理局、軍事工業総管理局、繊維総管理局、化学総管理局、木材紙総管理局、農産物加工総管理局、鉱業燃料総管理局及び総管理局と同等の皮革工業委員会、印刷工業委員会、報告 - 監査管理局、科学 - 技術管理局（前科学 - 技術部）である。それに伴い国営工業中央管理局、最高測地管理局、OSVOKなどは廃止する⁹。

最高国民経済会議幹部会は22名から11名（議長と3名の代理含め）に縮小し、それを支えるものとして85名からなる最高ソヴェトが設けられた。そのメンバーとなるのは幹部会員、個

人的に参加する者（G.L.ピャタコフ、P.I.スダコフ、L.D.トロツキー、工業銀行のV.N.クサンドロフ、労働人民委員部のF.G.ノア）の他に、シンジケート及びトラスト代表 16 名、有力工業企業指導者 10 名、労組代表 10 名、科学技術者 7 名、共和国及び州の最高国民経済会議機関代表 12 名、最高国民経済会議幹部（総管理局長など）14 名である。この中には 14 名の非党員が含まれ¹⁰、実務的には枢要な役割を果たしていた。幹部会員は他の人民委員部コレギアと同様、人民委員会が任命し、最高ソヴェトメンバーの承認を受ける。最高国民経済会議機構の人員は 2,895 名となった¹¹。

ロシア共和国最高国民経済会議も同様に改組され、定員も 555 名から 478 名に削減された¹²。

だが、最高国民経済会議の権能拡大は揺り戻しを伴った。早くも 1926 年 12 月には連邦中央執行委員会幹部会においてクイビシエフは計画活動の更なる最高国民経済会議への集中と共に工業の下部機関の権限拡大、最高国民経済会議機構簡素化の方向でのシステム見直しを提起した¹³。1927 年 5 月の第 1 回最高国民経済会議生産協議会でも機構簡素化問題が審議された。会議や審議数を減らし、担当者の責任性を高めようという¹⁴。

1927 年夏の労農監督人民委員部による最高国民経済会議機構の調査結果は次のようである。まずは官庁間の活動のパラレリズムや相互干渉がある。最高国民経済会議は他の人民委員部所轄の活動も掌握しようとしている。例えば、計画経済管理局は工業の統制数字や工業財務計画などだけでなく、農業、鉄道その他の 5 ヶ年目標計画も作成する。ゴスプランの活動とは一部抵触する。商業人民委員部の活動とも同様にパラレリズムがみられる。両機構は共に小売価格インデックスを作成し、シンジケートの活動を調節する。最高国民経済会議内部でも活動の重複がある。計画経済管理局は部門別総管理局が充分にこなさうる業務ですら自己に集中しようとする。総管理局もまたトラストに委譲すべき活動を抱えている。にも拘らず総管理局の経済的指導は弱い。トラストの財務的、経済的実情からして何が必要かを正しく分析する代わりにしばしば割当てその他の要求の際に彼らを擁護する。指導ではなく後見である。事実、電機総管理局は 1925/26 年度の国営電機トラストの粗利益を 5 - 6 百万ルーブリと見込んでいたが、実際には 18.8 百万ルーブリを計上した。企業の活動を全く把握しえていないのである。

更に総管理局は連邦企業の範囲を超えて自己の影響力を広げようとする。その場合、工業調節の共和国機関を通り越す。そのため多くの連合ビューロー、連合ソヴェトまたはコンヴェンツィアが設立される。1927 年 6 月 1 日、それら組織を合わせると人員は 3,531 名に上った。他に科学技術総管理局や研究所で 5,743 名が働く。こうして全体として機構が肥大化した¹⁵。

最高国民経済会議幹部会も充分、調節機関として機能していない。1927 年 1 - 6 月の間〔原文は 5 ヶ月間という〕に 275 の問題が処理されたが、そのうち実際に幹部会の会議で報告されたのは 24 のみである。残りは実務レベルの予備会議のプロトコールにより事後承認の形で処理された。案件のうち原則的及び組織的性格の多かれ少なかれ重大なそれは 49 件（17.9%）、仲裁委員会へのクレームは 29 件、不要な資産の廃棄処分及び売却（大部分小口）が 94 件、種々の小さな組織問題は 32 件、その他雑多な細かな問題は 71 件であった。幹部会ではこの間、景況、計画化方法や実施の基本問題、工業の財務状態その他の報告は一つもなかったのである¹⁶。

こうした状況からして最高国民経済会議幹部会は権限の一部を総管理局に委譲した¹⁷。労農監督人民委員部も最高国民経済会議が工業計画化や調節の基本問題に関心を集中し、人員を 2 千名に縮小すると共に総管理局は連邦トラストについてのみ業務機能を残し、権限の一部（新工場、工場改造・拡張計画作成など）はトラストなどに委譲することを提案した¹⁸。指導・監督に専念せよというわけだ。

総管理局の設立経緯をみておこう。

皮革総管理局は 1922 年 4 月、管理機関としては解散され、皮革工業の調節は中央生産管理局・皮革セクツィアに移譲された。次いで最高国民経済会議に皮革工業委員会が設置され、計画化と調節の課題を担う¹⁹。

燃料総管理局は 1921 年 4 月に、鉱業総管理局は 1923 年夏に設立されるが、これらは鉱業管理局に改組され、全連邦鉱業 - 燃料工業を管理する。他方、全鉱業 - 燃料工業全体の調節は総

経済管理局・鉱業部及び燃料部に移譲され、両者はしばらくパラレルに活動した。エネルギー総管理局とするか、鉱業総管理局とするかの議論があったが（前者は最高国民経済会議幹部会が提案し、ゴスプランが支持した。後者は鉱業労組中央委員会が提起した）、1926 年夏には鉱業 - 燃料総管理局が設立される。スタッフは 150 名に満たない²⁰。

化学総管理局は 1921 年秋に設立されるが、1922 年 4 月には中央生産管理局・化学セクツィアに改組される。1923 年春には国営工業中央管理局・化学管理部が設立される。1925 年の合同化学委員会設立を経て、1926 年秋に化学工業総管理局が登場する²¹。

繊維工業では 1919 年秋に大企業は繊維企業総管理局に集中され、小企業（連合本部加入）は地方国民経済会議に移管された。ネップ期に入り、まず比較的原料を確保できた亜麻工業の独立採算制移行が決定され、1921 年秋には綿工業や羊毛工業の移行準備が慌しく始まった。小企業連合本部の地方国民経済会議への移管は停止され、新しい方式での管理のため繊維総管理局から委任状が交付された。

市場的環境の下で新しく設立された繊維トラストの市場行動と繊維総管理局の計画活動を結びつける試みは成功しなかった。トラストは生産面では繊維総管理局の管轄下にあるが、その他の分野では最高国民経済会議の他の部局に依存した（財務、労働力、原料供給）。そこで全国営工業の管理を一つの機関に統合する構想が生まれ、国営工業中央管理局が誕生した。しかし、この機関も任務を全うしえず、新しい繊維総管理局が繊維工業の中央計画・調節機関として再生した²²。その後、既述のように、繊維総管理局は解散し、その権能は繊維シンジケートに移譲される²³。

農産物加工及び食品工業では工業国有化の時から多数の食品総委員会（製粉、砂糖、タバコ等々）が管理機関に転化し、全食品工業の国有化を実施した。1921 年にこれらは砂糖とアルコールを除き、農産物加工総管理局に統合され、その生産セクツィアとなった。この改組と同時に食品工業の圧倒的部分は地方機関に移管され、ごく限られた工業経営のみが総管理局の直轄となった。総管理局は直轄企業をトラスト化し、地方工業のトラスト化の一般的指導を行った。

1923 年に食品工業の国有化過程が一段落すると共に農産物加工総管理局は解散し、全食品工業の指導は最高国民経済会議・中央工業管理局の食品セクツィアに集中された。1924 年の最高国民経済会議改組により連邦工業を管理する国営工業中央管理局に食品管理部を設け、3 つの連邦トラストをその管轄とした。残りの工業の調節は総経済管理局に委ねた。1926 年秋の改組で再び農産物加工総管理局が設立され、食品 11 部門を纏める²⁴。

木材・紙工業では 1922 年にそれまでの木材総委員会は木材工業中央管理部に改組され、次いで木材工業管理部に改称された。1924 年にこの管理部は解散し、木材工業の管理は共和国最高国民経済会議と連邦最高国民経済会議の間で分担され、一般的監督は最高国民経済会議幹部会の木材セクツィアに集中された。1926 年には再び木材紙総管理局が設立され、紙工業管理も統合された²⁵。

国営金属工業総管理局は 1921 年に設立され、以後 1928 年まで基本的に大きな変化はない。1927 年には金属総管理局は 83 のトラスト、シンジケート、独立工場を管轄していた。うち連邦組織は 30 である。その仕事量の 20% 以上は共和国及び地方トラストや工場に係わるものである²⁶。その指導性は低下したようだ。金属総管理局は『確認機関』に過ぎない、ことに非鉄部門では金属総管理局は全く指導していない、金属工業の資本建設の規模は大きくなり、これまでのような指導は出来なくなった、といった声がある²⁷。

復興期には企業合同に経営が委ねられたが、改造期に入ると経済運営上、新建設や大規模な資本投資のような戦略的意思決定が重要性をもつ。それと共に国家機関による管理強化が叫ばれるようになる²⁸。

金属総管理局の改組は 1928 年 4 月頃から本格的な改組が論議され始める。ここでは経済官庁、経営者、労組の利害が絡み合う。

1928 年 4 月上旬、金属労組中央委員会幹部会と金属総管理局コレギア及び大金属トラストとの拡大会議で金属総管理局長 V.I.メジュラウクは金属総管理局改組案について報告した。参加

者の一部は改組に反対し、現行金属総管理局により大きな権限を与えれば良いと言う。他は複数の部門別総管理局を支持した²⁹。

1928年6月末、労働国防会議は最高国民経済会議副議長ルヒモヴィチの金属工業管理再編に関する報告を受けた後に最高国民経済会議幹部会に対し金属総管理局を3つの独立の総管理局に分割することを認めた³⁰。それを受けて7月2日の金属総管理局コレギア会議はその準備活動に直ちに着手することを決定した³¹。

その準備作業を経て9月初旬、最高国民経済会議は金属総管理局を3つの（鉄鋼、機械製造、非鉄）総管理局に改組する命令を発した³²。鉄鋼総管理局と非鉄総管理局の下には当該部門のトラスト及び大口消費者代表者の常設協議会を設け、金属配分や価格設定を行う。因みに鉄鋼総管理局長は党アパラチキ出身のF.I.ロカツコフである。スタッフも236名（これまでの金属総管理局、専門技術セクツィア、金属コンヴェンツィア含め）から385名に増員された³³。

他の工業部門でも同様の改組が進む。

こうして事実上、総管理局の調節・指導監督機関から産業部門別管理機関への転換が始まった³⁴。この過程は1929-30年の再編においてひとまず一段落する。1929年12月5日党中央委員会決定『工業管理改組』は生産企業を工業管理体系における基礎的環として位置付け、企業合同たるシンジケートへ権限を集中して総管理局を廃止し、シンジケートを中間環とする工業管理体制とする。トラストは技術面の指導のみを行い調達・販売の機能は持たない。

しかしそれもつかの間で1930年中ごろから合同の分割・廃止が進行する。1932年10月以降、合同の廃止は急速に進行し、トラストも改組・分割・廃止される。最高国民経済会議は工業部門別人民委員部に転化し、その内部に亜部門別総管理局が形成される。こうして総管理局－（トラスト）－企業という部門別省庁制が確立していくことになる³⁵。

¹ 労働国防会議も工業の問題を扱ったが、概して一般的な指導や官庁間対立の調整に留まる。例えば、1924年8月29日、労働国防会議は造船トラストへ1924/25年度金属工業融資ファンドの勘定で1.4百万ルーブリのアドバンス交付を決定する。24年9月12日には、リュベレツキー農業機械工場の操業（農村住民への収穫機供給のため）に関するゴスプラン報告を受けた上で次の決定を出す。

最高国民経済会議幹部会は中央執行委員会幹部会にしかるべき提案を行うこと。ゴスプランは10月1日までに工場操業に必要な資金額を決め、その資金源を探すこと。財務人民委員部への提案：最高国民経済会議に工場のためのアドバンスを交付する。金属工業ファンドの勘定で300千ルーブリを交付する。貿易人民委員部は最高国民経済会議の申請により工場が戦前に海外から受け取った全ての部品（それが国内工場で現在、生産されない場合）を、それ相応の品質で十分な量、関税抜きで輸入する（GARF,fond 374,op.8,d.437,l.144,147）。

それを巡る金属総管理局と財務人民委員部の対立がある。24年9月27日、金属総管理局は上記合わせて1.7百万ルーブリのアドバンスを1924/25年度第1四半期ではなく1年に亘り、毎月分割返済することを要請した。また1924/25年度第1四半期のクレジットのうち20%を支払証書で支払うことに異議申し立てを行った。15%ならば合意する。

財務人民委員部は予算規律の観点からこの要請に反対した。前者については金属総管理局の要請に従えば1.7百万ルーブリは事実上、予算外割当になってしまう。

経済監督部・財務セクツィアも最高国民経済会議の要請に反対した。後者については財務人民委員部はすでに金属総管理局に対し特典を与えている以上（[支払証書は]10月に交付さるべき全額3.8百万ルーブリ[20%分]ではなく9月25日までに割り当てられなかった2.5百万ルーブリに限定している）、更なる特典を求めるのは虫が良いと考える（GARF,fond 374,op.8,d.437,l.144-145）。

こうした官庁間対立の調整は労働国防会議の課題となる。

² Drobizhev V.Z. (1966),p.193.

³ Ekonomicheskaja zhizn',15 April 1926,№86.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn',21 March 1926,№65: Pravda,21 March 1926,№65: Izvestia,21 March 1926,№65: Finansovaja gazeta,9 May 1926, №105.

26年の最高国民経済会議改組については Samokhvalov F.V. (1964),pp.196-199.

-
- ⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',23 September 1926,No219.
- ⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,30 March 1926,No72.
- ⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',26 June 1926,No144 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 June 1926,No144 : Pravda,26 June 1926,No144 : Izvestiia,26 June 1926,No144.
- ⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 August 1926,No194 ; 28 August 1926,No196 : Ekonomicheskaiia zhizn',28 August 1926,No196 : Izvestiia,28 August 1926,No196 : Finansovaia gazeta,28 August 1926,No196 ; 7 September 1926,No205.
- ⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',5 September 1926,No204 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 September 1926,No203.
- ¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 September 1926,No213 : Ekonomicheskaiia zhizn',15 September 1926,No212 ; 16 September 1926,No213.
- 尚 9 月 15 日付け Ekonomicheskaiia zhizn'紙の報道は正確ではないようだ。
- ¹¹ Khoziaistvo i Upravlenie,1927,No9 - 10,p.54.
- 連邦及び連邦共和国最高国民経済会議の機構の職員数は26年に5,153名であったが,28年には3,028名に減った。他方,最高国民経済会議の管区及び郡機構の職員数は 1,170 名から 1,348 名に増えた (Drobizhev V.Z.,1966,p.252)。
- ¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 October 1926,No226 ; 21 October1926,No242 : Ekonomicheskaiia zhizn',21 October 1926,No243.
- ¹³ Ekonomicheskaiia zhizn',18 December 1926,No293 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,18 December 1926,No292.
- ¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 May 1927,No105;13 May 1927,No106;14 May 1927,No107.
- ¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',16 July 1926,No159 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,16 July 1926,No159 : Trud,16 July 1926,No159.
- ¹⁶ Khoziaistvo i Upravlenie,1927,No9 - 10,p.52 - 54.
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',10 August 1927,No180.
- ¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',14 August 1927,No184 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,14 August 1927,No184 : Pravda,17 August 1927,No185.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,24 - 25 December 1927,No295.
- ²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 - 25 December 1927,No295 ; 11 March 1927,No58 : Ekonomicheskaiia zhizn',18 February 1926,No40 ; 12 May 1926,No107 : Trud,24 January 1926,No19.
- ²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 - 25 December 1927,No295.
- ²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 - 25 December1927,No295.
- 繊維総管理局の規程,構造については Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 October 1926,No230 ; 21 December 1926,No294.
- ²³ Pravda,21 January 1928,No18 : Ekonomicheskaiia zhizn',21 January 1928,No18 ; 31 January 1928,No26 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,21 January 1928,No18.
- ²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 - 25 December 1927,No295.
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 - 25 December 1927,No295.
- ²⁶ Khoziaistvo i Upravlenie,1927,No7 - 8,p.36 - 47 . 労農監督人民委員部はトラストへの後見を減らすことを提案していた。
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',31 May 1928,No125.
- ²⁸ 総管理局改組問題は 26 年 8 月に労働国防会議指令と関連して金属総管理局本部会自身が提起した。工業調節面での計画原理強化のため総管理局の業務機能は縮小し,経済的監督に代える。同時にトラストにはより業務上の独立性を付与し,責任性を高める,という方針であった (Torgovo-promyshlennaia gazeta,19 August1926,No188)。
- 次いでは金属総管理局冶金部長から総管理局の権限強化方針が出される (Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 January1927,No18)。
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',5 April1928,No81:Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 April 1928,No81.
- ³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,1 July 1928,No151:Vestnik metallapromyshlennosti , 1928,No9 - 10,pp.279 - 282.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn',3 July 1928,No152 ; 7 July 1928,No156 ; 28 July 1928,No174 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1928, №152.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1928, №205

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 August 1928, №189.

³⁴ 実際,総管理局の企業管理や指導上の所轄事項は幹部人事,資金配分,原価計算など広範且つ具体的である (Vestniki metallapromyshlennosti, 1928, №9 - 10, pp.280 - 291)。

³⁵ Avdakov i Borodin ,op.cit., Glava IV: Drobizhev, op.cit., pp.205 - 213: Venediktov A.V. (1961), Tom III, razdel III : 笹川儀三郎 (1972) , 259 - 287 頁。

7. 国家機関や党機関の企業活動への介入

ネップ期において国家機関や党機関はかなり場当たり的であるとはいえカンパニア政策、直接規制、行政指導、誘導政策などにより企業活動に関与した。

まずは最高国民経済会議・総管理局の直接規制、行政指導。

金属総管理局本部会会議のプロトコール〔下表〕からすると扱った課題は生産計画、年次報告、組織問題、トラスト幹部人事、非流動的資産の処分、設備購入や譲渡、出資、融資、貸付保証、金属配分、修理契約、利潤配分、欠勤問題、職業技術教育、その他である。なかでも多いのが計画、組織問題、人事、融資、非流動的資産の処分である。そうした面からトラストの活動を規制した¹。例えば、金属総管理局本部会において国営非鉄トラストの流動資金の5百万ルーブリ引上げ、それを非鉄フォンド委員会に移譲することを決め、その詳細な検討を特別委員会（官庁、労組、トラスト代表）に委ねた（1925年10月）²。

金属総管理局本部会会議の議題

日付	議題と決定
1925年 11月21日	ハリコフでの金属の4半期配分協議会について。 南部鋳業トラストの所属問題。 金属総管理局本部会とウクライナ共和国最高国民経済会議との間の協定：トラストは後者の管轄に残す。財務計画、生産計画の調節〔権限〕については総経済管理局鋳業部や金属総管理局から移譲する。
12月3日	マリツォフコンビナートと金属労組中央委員会の要請（P工場・工場委ヘクラブ建物の復興のため20千ルーブリを交付）：1924/25年度利潤からの労働者福利厚生費控除により20千ルーブリのアヴァンスをコンビナート本部会に交付することを許可。
12月5日	航空機トラストの監査委人事：2名を解任。
12月10日	地方管理局の要請（予定された圧延機購入）：承認。 『赤い10月』工場・工場長代理人：Gの職を解き、Bを任命。
1926年 2月18日	ネヴァ工場移譲問題：金属総管理局の代表を北西州工業ビューローに派遣し、共同で工場移譲問題を検討する。 エレクトロスターリ年次報告（欠勤問題）：欠勤が15%と多い。 他方、金属労組中央委員会ロマノフの特別見解：この15%から5-6%の法定休暇を除けば戦前水準である。また病欠が多い。『その他の原因』項目が多いが、これは労働者の種々の社会的組織への派遣による。金属総管理局と共同でこの問題を検討することを求める。 金属総管理局本部会提案：トラストは金属総管理局や金属労組中央委員会と共同でこの問題を検討すること。
2月19日	金属シンジケートの要請——シンジケートの追加出資（585千ルーブリ）の配分：承認。 トラスト幹部人事：国営非鉄トラスト本部会員任命。アルタイ多金属鋳精錬トラスト本部会議長及び本部会員の解任及び本部会メンバーの承認。南部鉄鋼トラスト本部会員P任命。同じく監査委のP解任。アトバサルスキートラストの監査委2名任命。 金属労組中央委員会による金属工業における職業技術教育の方法論的問題検討の官庁連合委員会設立の提案：委員会を設置。議長は労組中央委員会提案の候補Shを承認する。委員会の他のメンバーは労組中央委員会、金属総管理局、電機総管理局の合意により定める。 光学器械トラスト（TOMP）の要請（400千ルーブリの貸付）：トラストの財務困難及びトラストの財務・商業面のノーマルな活動の復興措置のためレニングラードに委員会を派遣する。委員会の構成はMETIZ（小型金属製品部）、財務・経済部、ロシア共和国最高国民経済会議・国営工業管理局の代表より成る。委員会の調査結果が明らかとなるまで財務・経済部は諸銀行に対し90千ルーブリの商品担保貸付（半製品担保）を要請すること。トラストはこの貸付を賃金及び加算分の支払いに充てること。 自動車トラストの定款変更要請：トラストへ機械などをモスクワクスターリ工業テフニクムへ無償移譲することを許可、等々。本決定は最高国民経済会議幹部会の承認を求める。 国営非鉄トラスト（古い機械の販売を要請）：3台の自動車（11千ルーブリ）は利用できない

	いため販売許可。
	レニングラード機械トラストの古い建物の解体（木造納屋 2,300 ルーブリ）：許可。
	ナジェジンスキーコンビナートの設備解体：ウラル州国民経済会議の決定（26 年 1 月 9 日）を受け許可（設備改造と関連）。
	南部鉄鋼トラストの備品廃棄要請：許可。
	最高国民経済会議と運輸人民委員部との契約案（マリツォフ工場内鉄道の修理）：承認。
2 月 23 日	シンジケートとトラストの幹部人事：セリマシ本部会員 G の解任と P 任命。 26 年 1 月 19 日付けウラル国民経済会議幹部会決定（南部ウラルトラスト本部会員に技師 I を任命）：承認。 シベリア金属トラストへの補助金：トラストの財務状態が厳しいため 30 千ルーブリの補助金を金属総管理局保有の予備のうちから交付する。 TOMP への 90 千ルーブリの貸付につきプロムバンクが金属総管理局の保証を要求：保証書交付を決定（補助金と大砲管理部の支払いを担保）。TOMP は第 4 四半期に貸付をカバーする。財務経済部は貸付のカバーを事前に調査すること。 南部鉄鋼トラストの K 工場の設備（評価額 662 ルーブリ）解体及南部ウラルトラストの建物解体：許可。 ゴムザ本部会によるソルモヴォ工場の平削り機械のモスクワ - クルスク鉄道への販売（1,500 ルーブリ）：許可。
2 月 24 日	トラスト幹部人事：馬車製造中央管理部本部会員に P を任命。 ゴムザの 1924/25 年度利潤から控除された労働者福利厚生ファンドへの勘定で Ch 工場のクラブの設備へ 3 千ルーブリ支出：許可。OIO は 1924/25 年度の利潤配分の際の記録のため本決定をロシア共和国最高国民経済会議に報告すること。
2 月 25 日	『赤い 10 月』工場の 1924/25 年度年次報告。
3 月 16 日	トラスト、シンジケート幹部人事：レニングラード機械トラスト経理部長 B の任命を承認。航空機トラスト本部会員 P 解任。金属シンジケート本部会員 F を任命（全権委員会議の承認まで）。 ゴムザの非流動的資産（工作機械）の販売：許可。 南部機械トラストへの 30 千ルーブリ貸付：3 月 17 日までに返済するとの誓約書をとる。
3 月 19 日	ウラル銅トラストの 1924/25 年度年次報告：生産施設建設及び修理に許可されたクレジットは完全に利用されず、逆に住宅建設は大幅にクレジット（179 千ルーブリ）を超過した（実績は 686.1 千ルーブリ）。 ウラル州国民経済会議に対し、中央の許可なく生産施設建設から住宅建設に移さないように勧告した。トラストの商業・財務活動は良好である。実現は製造高の 95%、売上げ高粗利益は実現製品原価の 24.9%、流動資金の回転期間は 1923/24 年度に 10 ヶ月、1924/25 年度に 9 ヶ月である。 造船トラストの借入：50 千ルーブリの借り入れは 4 月の補助金により償還される。 ゴムザへの資金交付：26 年 3 月 15 日の国家注文委の決定により 3 月に国家財政融資により 150 千ルーブリが交付される。これは金属総管理局の保有する使途指定のない財務人民委員部からの入金分である。この 150 千ルーブリは 26 年 1 月 28 日、本部会により許可された借入の残高償還に充てられる。
3 月 25 日	馬車製造中央本部の 1924/25 年度年次報告ほか。

出所：GARF, fond 374, op.8, d.441, l.66 - 143.

具体的問題についてみてみよう。

ゴムザ（機械製造工場合同）と官庁の関係

①電化銀行によるゴムザへの貸付条件

この貸付条件を巡る交渉は当時の官庁を介する決定過程の在り様をよく示している。

1925 年 8 月 3 日、財務人民委員部・財政管理局工業部で開催された協議会（出席者：財政管理局 3、中央地域電機トラスト 2、電化銀行 3、金属総管理局 1、ゴムザ 1）ではゴムザのソルモヴォ工場の電化のため電化銀行から交付される 650 千ルーブリの貸付手続きと時期について

審議された。

電化銀行は貸付契約の条件として期間 5 年、年利率 6%、単名手形による保証の他、商品担保を要求する。更に銀行の行う監査費用はトラストの負担とし、納入者との契約締結は銀行のサンクションを要する。協議会では大約次のような議論があった。

ゴムザ代表ドツェンコ発言：電化銀行提案の契約条件は受け入れられない。

財政管理局代表チェルノモルディク：この貸付は労働国防会議決定に基づき当初財務計画の審議の際に織り込み済みである。この 650 千ルーブリは 36 百万ルーブリ・フォンドのうちから交付さるべきである。労働国防会議決定によれば 650 千ルーブリは電化銀行を通してソルモヴォ工場に引渡されるが、財務人民委員部がそれまでに送金した 550 千ルーブリを元になっている。銀行提案の条件は緩和する必要がある。

電化銀行代表ゲツ：銀行は財務人民委員部に対し期限通りに返済する責任を負うからこそこうした条件を呈示した。

財政管理局グウレヴィツ：貸付の返済について電化銀行は物質的責任を負わない。このソルモヴォ工場への貸付は立法機関の決定による財政割当として行われ、1924/25 年度財政から金属工業に与えられる全体的フォンドの一部をなす。銀行はこの場合、単なる中継階梯であり、その義務はただ契約締結と国庫に遅滞なく返還するために貸付を適宜回収することである。

金属総管理局ミリューコフ：この貸付でゴムザから利子を徴収することは想定していない。手数料だけに限定する。労働国防会議決定によりこの貸付の償還期間は定められていない。貸付方式か補助金方式かも明確ではない。

グウレヴィツ：貸付利子の徴収問題は留保することを提案する。いずれにせよ利子支払いが始まるのは 1 年後である。但し、金属総管理局は労働国防会議に対してこの貸付を補助金に移す要請を行う権利を奪われることはない。

ミリューコフ：金属総管理局が労働国防会議に対してこの貸付を補助金に移す要請を行う権利を留保するという条件でグウレヴィツの提案に合意しうる。

以上の議論を経たうえで協議会は次の決定を行った。

労働国防会議決定によりソルモヴォ工場電化のための 650 千ルーブリの資金は 36 百万ルーブリ・フォンドより交付される。ゴムザには電化銀行を通して単名手形担保、5 年期限、年利率 6% の契約条件で引渡される。電化銀行は 1 週間以内にゴムザとの契約を締結すること。ソルモヴォ工場電化のためゴムザが行う活動に対する電気総管理局との契約上の決済は電化銀行が直接行いうる。

ゴムザ代表もこれに異論はない。

こうしてこの貸付問題について金属総管理局、最高国民経済会議、財務人民委員部の間に生じた見解の対立は一応、調整され、解決された。つまり、この 650 千ルーブリは 36 百万ルーブリ・フォンドによる貸付として処理される。金属総管理局がこの目的のために予定していた 9 百万ルーブリ・フォンドによる 650 千ルーブリは同じフォンドの金属総管理局レザーブに算入される³。

だがこの決定は実行されなかったようだ。1926 年 6 月 25 日付けゴムザの金属総管理局・財務 - 業務課宛書簡は上記決定の確認を求める。「1926 年 1 月 12 日の文書で貴下はソルモヴォ工場電化のため電化銀行と締結した 650 千ルーブリの貸付契約の破棄の必要性に関する我々の見解に同意し、近日中に労働国防会議に然るべき報告を行うことを通知してきた。貴下が契約破棄の要請を提起するか否か、また提起される場合はその結果を伝えられたい」⁴。

協議会決定から実に 10 ヶ月以上も経っている。

②ゴムザの資金要請のケース

1926 年 1 月 20 日付けゴムザ総経理部の金属総管理局本部会議長代理 V.I.メジュラウク宛書簡は財務困難と資金援助を訴えた。

「ゴムザの厳しい財務状態から手形不渡りの恐れがある。1 月 18-20 日期限の未払い手形残

高は 270 千ルーブリである。現金がなく、リミット（貸付枠）もなく、ゴスバンクでの 300 千ルーブリの割引のリスケジュールもないとすれば、それは免れない。プロムバンクにも我々には 244 千ルーブリの未利用リミットがあり、166 千ルーブリの手形を割引に呈示し、70 千ルーブリの運輸人民委員部の引受け勘定書を呈示したが、他と同様、受け入れられない。

1 月 18 日期限の手形は無条件に公証人により不渡り処分となる。当面の事態の打開策は呈示された手形や保有手形の割引受け入れである。また運輸人民委員部に対し我々の引受け勘定書のプロムバンクへの期限通りの支払いを行うよう働きかける必要がある。そのプロムバンクへの債務は 1,500 千ルーブリに上る」⁵。

1926 年 2 月 17 日付けゴムザの金属総管理局財務経済部宛書簡も銀行信用の 1,500 千ルーブリ増額の要請を行う。「増額しなければ 3 月前半の賃金支払いが破綻する。銀行信用の収縮は手形の期限での支払いに支障を来し、公証人を通ずる買受も困難となることもある」⁶。

1926 年 3 月 24 日付けゴムザ総経理部の金属総管理局・財務 - 会計部宛書簡は報告する（写しを最高国民経済会議総経済管理局・財務政策部、国家注文委書記課、ゴスバンク理事会、プロムバンク理事会へ）。

「最高国民経済会議の 3 月 4 日の命令に従い、1925/26 年度第 3 四半期信用計画を提出する。第 3 四半期信用計画では現金支出は 26,343 千ルーブリ、それに対するカヴァーは当期現金収入 9,771 千ルーブリ、受け取り予定の銀行信用は手形割引で 11 百万ルーブリ、商品担保貸付で 1 百万ルーブリ、経済復興債 600 千ルーブリ、工業ファンド 400 千ルーブリ、公営銀行（住宅建設向け）1,172 千ルーブリ、運輸人民委員部その他注文主からの製品価格再評価に伴う追加支払いが 2,400 千ルーブリ、合わせて 26,343 千ルーブリである。

第 3 四半期の製品出荷見込は 23,094 千ルーブリである。受け取ったアヴァンス（15%）を差し引くと 19,630 千ルーブリとなる。うち現金は 5,095 千ルーブリ、手形は 10,535 千ルーブリ、オープンアカウント 4,200 千ルーブリである。アヴァンスについては現金 583 千ルーブリ、手形 1,963 千ルーブリ。合わせて現金 5,678 千ルーブリ、手形 12,498 千ルーブリである。

しかし、全体的な財務状況を考慮すれば現金の一部は手形となる可能性は高い。手形割引の需要が急増する。だから少なくともリミットは 11 百万ルーブリまで引上げられるべきである。そうでないと賃金支給に支障をきたすか、手形支払いを停止せざるを得なくなる」⁷。

1926 年 3 月 26 日付けゴムザ書記課の金属総管理局本部会員ブドニャク宛書簡も訴える。

「3 月 8 日、国家注文委において下半期の蒸気機関車や貨車の納入に対するアヴァンスとして 1,500 千ルーブリを受け取ることが承認された。契約によればこの勘定で 3 月 15 日に 500 千ルーブリを受け取り、残りは 3 月 27 日までに受け取るはずであった。それにより 4 月 1 日の賃金支給が可能となる。

運輸人民委員部はこの決定に従い引き受けた勘定書に対する正式の証明書を交付すべきであり、プロムバンクもそれを割引くことに同意した。

ところが 3 月 26 日の鉄道中央管理局長代理や運輸人民委員部・財務課長との交渉において下半期のアヴァンス勘定での 1 百万ルーブリの支払いも、引き受け勘定の証明書の交付も拒否された。そこで至急、3 月 29 日までには賃金支給確保の具体的目途のつくような対応策を求める」⁸。

因みに 1926 年 6 月 19 日付けゴムザの金属総管理局財務経済部・財務業務課宛書簡によれば 1925/26 年度上半期の国家融資、ゴスバンクが経済復興債により交付した資金は 4,221 千ルーブリである。1926 年 4 月 1 日現在の銀行及び財務人民委員部への手形割引、特別当座勘定、その他貸付の債務残高は 29,308 千ルーブリである⁹。

③ゴムザへの代金支払い問題

1926 年 6 月 24 日付けゴムザ総経理部の運輸人民委員部宛書簡は「1925 年に納入された」新規蒸気機関車の価格再計算による支払い問題を訴える。（写しを金属総管理局へ）

「1926 年 6 月 23 日の労働国防会議では運輸人民委員部がそれに対する異議申し立てを取り下

げた。そこで1926年5月24日の国家注文委の決定に従い5月26日に提出された価格再計算を受け入れ、差額を6月28日に支払うことを要請する。それが期日に支払われなければ労働者の賃金を団体協約に定められた期限に支払うことができない」¹⁰。

埒が明かないため今度は1926年6月28日付けゴムザ総経理部の最高国民経済会議副議長ビヤコフ宛書簡で助力を求める。(写しを国家注文委、金属総管理局へ)

「国家注文委の1926年5月24日の決定により1925年1月29日付け契約により納入された新規蒸気機関車の最終価格が承認された。それに従い、ゴムザ本部会は1926年5月26日付け書面で運輸人民委員部に再計算価格(差額は1,262千ルーブリ)を提出した。

運輸人民委員部はその差額を支払わなかっただけでなく我々の計算を点検すらしなかった。国家注文委の決定に対し労働国防会議に異議申立てを行った、というのがその理由である。

だが、6月23日、運輸人民委員部は労働国防会議の会議で異議申立てを議題から取り下げたのだから、この1,262千ルーブリの他に運輸人民委員部は提出された勘定書により848千ルーブリを支払う義務を負う。内訳は運輸人民委員部のゴムザの勘定での債務はプロムバンクに対し182千ルーブリ、金属総管理局に対し100千ルーブリ、ゴムザへの債務(6月30までの支払い期限の引受け勘定)が565千ルーブリである。合わせて2,111千ルーブリとなる」。

そこで「労働国防会議の近日中の会議で運輸人民委員部による至急の支払いを義務づけるようご配慮願いたい。6月30日までにこれを受け取らねばならない。団体協約によれば7月3日に工場労働者の賃金を支払うことになっている」¹¹。

トラストの財務危機の訴えは続く。

1926年7月6日付けゴムザ総経理部の金属総管理局・財務-会計課宛文書(写しを国家注文委、ゴスバンク信用部、プロムバンク金属ビューローへ)によれば、26年7月のゴムザの財務計画では現金支出11,186千ルーブリに対し入金10,208千ルーブリである。うち洪水による損失補填に400千ルーブリ掛かり、中央公営事業銀行からの住宅建設用資金は300千ルーブリである。出納赤字は978千ルーブリとなる。

「6月の財務危機から6月前半の賃金に充てる資金を工場に送金できない。7月は通常の月2回の[賃金]支払いの代りに3回の支払いを予定している。これは計画の支出項目を1,737千ルーブリ増やす。出納赤字978千ルーブリに対し200~300千ルーブリは1926/27年度の製品についての7月に締結予定の契約のアヴァンスによりカバーする。また1924/25年度に運輸人民委員部へ引渡された製品に対する価格計算見直しによる価格差の支払いを当てにしている。トラストの見積もりでは630千ルーブリになる。

運輸人民委員部の注文についてゴムザの蒙った赤字は5百万ルーブリと推計される。7月に受け取る1,262千ルーブリは別として価格差支払い問題の早急な解決を求める」¹²。

1926年7月9日付けゴムザ経理部の金属総管理局財政課宛往復文書(写しを最高国民経済会議総経理部・財務政策部、国家注文委書記局へ)で1926年5月29日の最高国民経済会議命令に従い、1925/26年度第4四半期の信用計画を提出する。

第4四半期の現金支出予定は31,146千ルーブリである。他方、収入はi)当期の現金収入13,482千ルーブリ、これには洪水や火災の被害からの復興費用650千ルーブリ含む。ii)銀行信用による受け取り12,810千ルーブリ、うち手形割引11,710千ルーブリ、中央公営事業銀行より1,100千ルーブリ。iii)1925/26年度の製品に対する運輸人民委員部からの勘定見直し分が2,500千ルーブリ、合計28,792千ルーブリである。従って、出納赤字見込は2,354千ルーブリとなる。

「この赤字はゴムザの手形割引リミット引上げ(ゴスバンクでは7,400千ルーブリから9,000千ルーブリ、プロムバンクでは3,700千ルーブリから4,700千ルーブリ)の下で計上されることを配慮されたい。ここで第1に第4四半期に洪水や火災の被害からの復興費用650千ルーブリを受け取ること、第2に運輸人民委員部からの1925/26年度の製品に対する2,500千ルーブリの再勘定を行うことは財務計画遂行の条件である。そうした要件が満たされても赤字は不可避である。ゴムザの流動資本は生産計画遂行のためには不十分である。赤字補填に短期信用を

利用することも現在の信用業務の収縮の下では困難である。それに当方の生産の性格からして信用コストは高くなる（資本の回転期間が短期信用の期間よりも長い）。そこで生産計画を守るためには国家からの長期信用などの形で流動資金が注入されねばならない」¹³。

官庁によりトラストが保佐される関係がよくわかる。

中央紙トラストと官庁の関係

まずはトラストと他の組織への情報伝達網をみてみよう。

例えば、トラスト本部会会議プロトコルの写しを配布すべき者及び組織のリストはトラスト本部の幹部職員、トラスト監査委員会、工場以外に紙工業管理局、合同国家政治保安部経済管理部、紙労組中央委員会、党中央委員会組織部、連邦最高裁判所検事が入る¹⁴。

トラスト内部への本部会方針の周知と共に官庁、党、労組中央などへの報告義務を負うのである。

トラストと官庁の関係は必ずしも一方的なものではない。

1926/27 年度工業財務計画作成に関し官庁が唐突な変更指令を出したため、トラストがそれに抵抗したケースがある。

1926 年 8 月 10 日、トラスト本部会会議は次の決定を行った。

1926 年 8 月 7 日付け最高国民経済会議・国営工業中央管理局・木材-紙委員会書簡を 8 月 10 日に受取ったが、従来の工業財務計画作成上の指令とは根本的に変更されたためそれに従うことは出来ない。蓋し、工業財務計画は 8 月 15 日までに最高国民経済会議に提出せねばならないため。その旨最高国民経済会議に伝える¹⁵。

専門家の給与引下げ提案に対しても抵抗した。

木材紙総管理局が 3 名の幹部に対する専門給引下げを提案してきた時に（商業部長 S は 360 ルーブリ、モスクワ支部長代理及び商業課輸入紙担当顧問 D は 400 ルーブリ、トラストヴォルガ建設部技師長 Kh が 500 ルーブリ）、1926 年 12 月 1 日の本部会会議は木材紙総管理局が最高国民経済会議幹部会に対しそれぞれ 500 ルーブリ、600 ルーブリ、700 ルーブリの専門給（他にヴォルガ建設部建設課長 Zh は 500 ルーブリ）とする要請を行うよう求めた。いずれも極めて重要な職務をこなしており過大評価ではない、現時点で専門給引下げを提案すると彼らをトラストに引き留められない、代わりを見つけることは不可能と考える¹⁶。

1927 年 10 月～28 年 8 月の木材紙総管理局と中央紙トラストとの往復文書の内容をみると、融資、新建設、輸入、製品品質、幹部人事、合理化、若手技術者の海外派遣、余剰労働力、給与体系、遅配など多岐に亘り、かつ具体的である。ことに人事問題が多い¹⁷。

まず融資に関するトラストへの指示。

1927 年 10 月 22 日付け木材紙総管理局の中央紙トラスト本部会宛書簡（マル秘）は労働国防会議の 1927 年 10 月 7 日の 1927/28 年度第 1 四半期工業融資抑制に関する決定と関連して第 1 四半期に予定されたトラストへの融資額を 3,300 千ルーブリとし、銀行貸付を 200 千ルーブリとすることを伝える。

その上でトラストへ次の指示を与える。

- i. 第 1 四半期の資本投資は年次計画の 1/4 よりも少なく、また 1926/27 年度第 4 四半期よりも少なくする。
- ii. 労働国防会議指令の実行が不可能な場合、新しい活動の着手を遅らす。
- iii. 第 1 四半期の資本建設やそれと関連する業務（資材調達、設備注文その他）は 1927/28 年度統制数字により規定された最重要活動の枠を超えてはならない。
- iv. これまでに調達した建設資材在庫を最大限利用する。但し、それと同時に最重要活動につ

いては建設の年次計画遂行に必要な建設資材の企業への供給契約は遅滞なく締結すること。

v. 現有物資を生産において最大限利用する。在庫は円滑な生産過程に必要な範囲に抑える。

vi. 10月7日の労働国防会議指令、第e項『製品流通への融資は厳しく削減する』に従い取引相手との現行の決済条件を早急に点検し、商品信用を幾分なりと縮小する方向で見直すよう関係機関に働きかけること。

vii. 貸金支給、債務償還、国庫やプロムバンク長期信用部への支払いは滞りなく行うこと¹⁸。

要するに一応、融資減額指令には従うが、計画の重要部分は必ず遂行することを指示したのである。

1928年1月25日付け木材紙総管理局のトラスト本部会議長宛書簡（マル秘）は同様の指示を出す。

政府は1927/28年度第2四半期に財政緊縮政策を行うことを決定した。工業融資は今の所、1月分のみ承認した。ゴスバンクには第2四半期に流通から150百万ルーブリ引き上げるべく信用政策を行うことが托された。

資本活動、原材料調達への支出や手形振出などについて厳しく律する必要がある。けれども第1四半期及び一部は前年度の超過支出（一部は本年度）と関連して多くのトラストは厳しい財務状態にある。年次予定の半分超の融資を要求している。最高国民経済会議保有の予備もない。

そのため如何なる場合でもトラストの超過支出へのカヴァーはありえない。

計画課題の完全な遂行を保証し、許可された計画の超過によるありうべき支障事態を避けるためにトラスト議長の個人的責任において以下の措置の遂行を厳格に監督するすることを勧告する。

i. 最高国民経済会議の特別の許可なしに二義的活動を始めないこと。年次計画で予定された資本活動を超えないこと。

ii. 計画課題で定められた量を超えて調達または調達前渡を増やすのを認めない。

iii. 手形振出は計画の枠内に収める。

iv. 国家財政や長期信用部への義務は適宜、遂行すること¹⁹。

品質問題にも口を出す。1927年11月25日付け木材紙総管理局のトラスト本部会宛書簡（マル秘）は11月10日付け軍事-地形測量管理局の書簡に従い、トラストに地図用紙が規格を外れた諸原因の説明書を提出し、またこの品目を上記組織の要求に従って製作するために採った措置を明らかにすることを求めた²⁰。

1927年11月26日付け木材紙総管理局のトラスト本部会宛書簡（マル秘・至急）は11月中に1927/28年度第2四半期の輸入申請を行うこと、その場合、外貨事情が厳しいため申請は必要最低限とすることを求めた²¹。

他方で、トラストが傘下工場の投資状況を是正するため官庁に調査を要請したことがある。

1927年11月14日付けトラスト本部会議長の木材紙総管理局長オシキン宛書簡（マル秘，至急）は企業の投資に関して訴える。

トラストは古い企業の拡張や設備改造に新建設を超えるほどの投資をしてきた。古い企業の拡張は新建設よりずっと困難な課題である。新建設については全面的に審議されてきた。古い企業の拡張における欠陥についての報告は受け取ったが、それについての調査は先送りになってきた。これらの欠陥を解明し、除去するために最高国民経済会議総監査部、木材紙総管理局及び中央統制委員会代表から成る専門委員会の設置を求める²²。

トラストが工場の実際の投資を十分に把握、指導出来ないため上部機関に助力を求めた、というところか。

遅配問題には各組織が敏感である。

1927年11月21日付け木材紙総管理局長、計画部長、事務長のトラスト本部会議長宛（マル

秘・親展）書簡は遅配、一部では貸金債務累積が広がり始めたことに懸念を示し、議長の個人的責任において最高国民経済会議付け 1926 年 3 月 3 日及び 8 月 12 日の回章に従って貸金支給を厳しく指導することを勧告し、ここ 2 - 3 ヶ月の遅配のケースの報告を求めた²³。

1927 年 11 月 28 日付けトラスト本部会、労働経済部長の総管理局宛書簡（マル秘）は弁明する。

トラストの企業における遅配の事実は 1927 年 9 月後半の V 建設のケースを除いてない。これは財務以外の原因による。この件については 1927 年 11 月初めにロシア共和国労働人民委員部が電報で問い合わせてきた。そこに全ソ労働組合中央評議会からの報告が寄せられたからである。このケースは純粋に偶然的で財務的性格のものではなく、それ故、直ちに解決された。他の工場ではそうしたケースは全くない²⁴。

このように遅配があると労組中央が人民委員部などに働きかけて経済機関に圧力を掛け、それに対し経済機関が事態を取り繕うとするといった構図がある。[遅配の処理については第 4 編で詳述]

職員給与問題についてトラストが官庁に苦言を呈するケースがある。自力で対処できないのである。

1927 年 12 月 30 日付け中央紙トラスト本部会議長、総務部長の木材紙総管理局宛書簡（マル秘）は述べる。

前年、団体協約締結の際に本部会は管理機構職員の給与体系の全体的見直しを行った（職員の 80%超をカバー、俸給引下げ、平準化の方向の見直し）。だが機構の抵抗は強く、その実施には地区党委やモスクワ統制委員会の介入を要した。

見直しの後、トラストの給与総額は 1925/26 年度の 532 千ルーブリから 460 千ルーブリに減額された。これは給与引下げの結果である。1927/28 年度の団体協約更新カンパニアの開始時点で職務システム〔職階制度〕への移行に際し参考とすべきは最高国民経済会議・通報 No.15 の回章にあるソビエト商業職員のそれしかなかった。これは生産組織には合わない。紙労組からの提案もなかった。トラスト総務部長が最高国民経済会議・計画経済管理局の労働経済部で相談した時にも何らの資料も与えられなかった²⁵。

余剰人員の処理も同様である。

1927 年 12 月 22 日付け中央紙トラスト本部会議長の木材紙総管理局宛書簡（マル秘）は余剰人員問題に関する 12 月 10 日の総管理局からの問い合わせに対する回答（項目の一部のみ）である。

1927 年 10 月 1 日現在、トラスト全体で工業財務計画に対し労働者は 611 名超過していた。9 月中に 327 名を削減した。工場によっては削減は実施されていない。職員は 155 名超過していた。10～12 月中に企業での余剰労働力削減は続けられた。現場でのそうした措置は非常な困難に直面した。トラストはこの問題を恒常的に監督し、企業の指導者にはそれ相応の指示を与えている（12 月 6 日に工場長にその旨の書簡を出している）。ことに O 工場に対し。残念ながら現場の労組組織も党組織もこの件で経済機関に必ずしも歩調を合わせていない。この問題が紛争処理方式でしか解決できないのは明らかである²⁶。

トラスト内部の諸集団の合意によっては処理できないため、外部の調停・仲裁機関に持ち込もうと言うのである。

管理 - 技術者へのプレミアム支給問題についてはトラストが官庁に支持を求めた。

1928 年 5 月 6 日付けトラスト本部会議長の木材紙総管理局宛書簡（マル秘）はトラストの O 工場建設活動における管理 - 技術者へのプレミアム支給に関する問い合わせへの回答を行う。

1926/27 年度の建設シーズンは様々な原因により活動によっては非常に遅れる危険性があった。トラスト本部会はその時に管理 - 技術者へのプレミアム規程を承認した。それに基づいて支給

する予定であった。だがプレミアム支給は工場からの報告の遅延のために大幅に遅れた。

1928年2月、S及びO工場グループ長に各工場に対し総額10千ルーブリのプレミアム支給を提案した。支給額や支給対象者のリストは現場の労組組織と合意して行うものとした。

S工場グループの工場管理部はこの指令を正確に実行した。O工場グループではプレミアム支給は労組組織の反対に遭い、なお実施されていない。トラストはこの問題を労組中央委員会に提起したがまだ許可されていない。O工場グループでは本年も建設活動は迅速に期限に遂行された。トラスト本部会はプレミアム支給は妥当と考える。総管理局に対し、支持を求める²⁷。

1928年6月20日付け木材紙総管理局のトラスト本部会宛書簡は勧告する（マル秘。写しを党中央統制委員会、連邦労農監督人民委員部、紙労組中央委員会へ）。

トラストにより新建設や工場拡張における管理・技術者へのプレミアムシステムが導入されたが、紙労組中央委員会から建設が完了し、投資効率が明らかとなるまではプレミアム報酬の支給は控えるとの異論があるため総管理局はトラスト作成のプレミアムシステムを適用しないこと、またプレミアム問題を建設活動完了後、再提起することを勧告する²⁸。

ここでは総管理局が労組中央の意向を配慮して、調停を試みている。

逆に、官庁の立ち入った干渉に対し（機構合理化の実施問題）、トラストが不快感を示すケースもある。

1928年2月9日、木材紙総管理局はT-K工場グループにおける庶務部と供給部の統合について問い合わせた。相応の機関からK工場での合理化措置が不正常であるとの報告を受けたためである。

報告によればトラスト本部会は工場に委員会を派遣し、調査した上で幾つかの部署の統合と人員削減を行うことを決定した。その結果、庶務部と供給部は統合されてKh.M.O〔庶務・動員部？〕となったが、人員はかえって増加した。統合前の1926/27年度の人件費は11,800ルーブリであったのが、統合後は15千ルーブリに増加した。会計の職には前T包装工場長Sが採用された。Sは労働者に対する態度が横柄で粗暴であったために労組県支部の決定により解任された者である。Sには包装場の俸給が定められた。工場委の異議申し立てを工場長は無視した。またトラストは架空の商業部長職にL何某を送った。工場委の反対にも拘らず工場長はLに150ルーブリの俸給を定めた。

建設部では数人が解雇されたが、彼らに代わり別の者たちがT工場から採用された。また労働者や職員が慣行的に使用していた家具の撤去が労働者の間に大きな不満を齎した。家具の使用に対して労働者は償却費として10%を支払っていた。工場管理部はこれら家具の売却のための特別委員会を設置した〔コスト節減のため〕。結局、家具は捨て値で委員会のメンバーに売却された（通常価格の40～60%）。

1928年2月22日付け木材紙総管理局のトラスト本部会議長宛書簡（極秘）はトラストが然るべき措置を採り、報告することを求めた²⁹。

1928年2月28日付けトラスト本部会議長の木材紙総管理局長代理カストラ宛書簡（マル秘）は上記問題について釈明する。

T-K工場グループでトラスト本部会は余剰労働力削減の広範な仕事を行った。人員削減は400名超を対象とするが、まだ終わっていない。この工場グループでは実際、何がしかの紛争があるが、言われるような『不正常』はない。

S解任については工場管理部からの反対があった。この反論には一理あるが、企業の状況〔紛争となっていた〕からして解任された。但し、Sは別の企業での任用の可能性が明らかとなるまでは一時、工場に残す。

トラスト本部会によるL派遣にかんする情報は全くの事実誤認である。確かにT-K工場には商業部は存在しない。けれどもカルーガ商業支部の解散と関連して工場の紙出荷増強の必要に迫られた。その活動のための適任者がいないため工場管理部はトラストに然るべき働き手の派遣を要請してきた。トラスト商業部はそこでトラストのペンザ店で以前働いていたLを推薦し

た。現在はトラストの提案によりこうした活動は全面的に工場管理部の所轄から外されシンジケートに移譲された。

家具の使用と撤去は我々の関知しない問題である。

[最後に総管理局に対し牽制する]

「我々は再度、申し上げねばならない。工場に拘るこのような細かな問題についての往復文書は企業の権限拡大の方針と一致しない。これは企業及びトラストに対する細々とした口出しの性格をもつ。これらは企業で解決されうるし、しなければならない。このような細かな問題の中央やトラスト本部会からの、ことに総管理局からの規制は全く不必要で有害な事柄である」³⁰。

輸入による収益の配分に関する政府協議会の決定に対する異議申し立て（1928年4月23日付けトラスト本部会議長の木材紙総管理局宛書簡）もある。

4月12日、管理局が召集した協議会で1927/28年度の紙輸入による収益の紙シンジケートからトラストへの配分問題が審議されたが、そのプロトコール（トラストは4月20日に受け取った）は不正確である。修正済み工業財務計画では紙輸入による収益のうち紙シンジケートから1927/28年度に800千ルーブリを受け取ることを見込まれていた。協議会では4月12日時点で見込まれる資金不足分（1,600千ルーブリ）のカヴァーのため追加的に500千ルーブリを受け取ることを確認している。合わせて1,300千ルーブリである。他方、紙輸入の最初の入荷分による承認された収益は8,600千ルーブリであり、トラストはそれを引渡すよう主張していた。長期信用部や国家財政からの融資増額が不可能であり、トラストの本年度の建設活動の縮小も不可能である以上、1,300千ルーブリ以外は更なる内部資金の動員によるしかない。そうした点が協議会のプロトコールでは抜け落ちている。

他にシンジケートが4月に為替手形の支払い義務をトラストに転嫁したこと、そのためトラストが財務人民委員部に対する債務支払い不履行の惧れがあること等について訴えた。[これらの点も抜け落ちている]総管理局に対し以上について説明を求める³¹。

このように垂直的組織関係の中で経済組織は上部組織と駆け引きしつつ経営の舵取りに勤しむ。

繊維シンジケートと官庁の関係

国家機関との緊密な関係は繊維シンジケートの実務レベルの諸会議への官庁代表の参加だけでなく、官庁の諸会議への繊維シンジケート代表の頻繁な招集からも窺われる。

[表 I-1-11]

繊維シンジケートの営業を統括する中央商業管理部は最高国民経済会議や商業人民委員部、労働監督人民委員部などの官庁にそれぞれ月10～30回の頻度で呼び出され、恒常的に緊密なコンタクトをとって活動していた。国家機関に招集された会議ではかなり具体的な問題も協議された。

例えば、綿織物のノーマルな品目構成（1925年3月？の最高国民経済会議・商業及び財務政策部での特別委員会）や綿花の水分含有ノルマ（1925年3月初旬の最高国民経済会議総経済管理局での協議会）、繊維シンジケート・モスクワ商業管理部の羊毛、亜麻製品の商業費（1926年4月23日ロシア共和国国内商業人民委員部・経済管理局での協議会）といった問題がシンジケートや商業組織代表参加のもと決められた³²。

シンジケートと国家機関との交渉は何よりも繊維工業の利益代表と国家的課題との調整である。その代表例をみてみよう。

①国内商業人民委員部が労働国防会議に提出した1924/25年第Ⅲ期、穀物及び原料調達地域での綿織物販売調節案。

1925年4月上旬の繊維シンジケート本部会と綿トラストの合同会議は国内商業人民委員部案

に異議申立てを行なった。この織物計画供給案は 11 の地域（ほぼ全国をカバー）毎のリジッドな衣料品割り当てであり、正しい商品流通を妨げ地域による過不足を齎す。それ故、合同会議は織物搬送計画は国家的にとくに重要な地域にのみ限定することを主張した。それを受けて最高国民経済会議幹部会は労働国防会議に対し対案を提出した（7 つの穀物調達地域に 4, 5 月に毎月 363 ワゴン。2 つの綿花調達地域に 4 月 245 ワゴン供給）³³。

その後、国内商業人民委員部は計画供給から一部地域を外して綿製品市場調節決議を行った³⁴。N. ヴィノグラツキーはこの論争に触れて、強制のモメントと商業組織の独立採算制とを結び付けることが必要であると締め括る³⁵。

この時期の典型的な発想を示す。

②シンジケートの商業マージン引き上げ要請。

1925 年 5 月初めに繊維シンジケート本部会は第 8 回全権委員会議決定に基づき最高国民経済会議総経済管理局に対し国内商業人民委員部の定めたマージンの改訂を要請した（地方支部については 2%→3.5%）。

国内商業人民委員部での関係諸組織の協議会は繊維シンジケート提出の資料は説得力に欠けるとして、より周到な資料の再提出を求めた³⁶。

③亜麻トルグについて。

1926 年 1 月 27 日の第 1 および第 2 亜麻本部合同会議（両トラスト代表 8 名参加）は亜麻トルグを亜麻工業自身の原料調達機関に転化する方針を打ち出した（綿工業における総綿花委員会と同様）。そのためにトルグ株式の入手とトルグ本部会への亜麻工業代表参加を必要と認めた。そして繊維シンジケート・フラクション〔亜麻工業代表〕に本部会会議へのこの問題の提起を求めた³⁷。

2 月 11 日の繊維シンジケート本部会会議はこれに同意し、最高国民経済会議に対し亜麻トルグ問題を労働国防会議の審議に上呈することを要請した³⁸。

④財務人民委員部の紡糸消費税率引き上げ案〔1926 年 6 月初旬？〕。

繊維シンジケート本部会は最高国民経済会議幹部会宛て書簡で断固反対の意思表示をした。工業の利潤を圧迫し固定資本復興を遅らすことになるかと訴えた。

1926 年 6 月 9 日の幹部会は『全ての繊維種類の紡糸消費税率引き上げの関する』小委員会を設立した。6 月 18 日の小委員会非公開会議（5 名）は対応策として 4 つのヴァリエントを採択した。第 1 は最善策として全ての繊維種類の紡糸消費税率免除、第 2 は次善策として綿糸のみ 40% 以下の引き上げ、第 3 は綿糸のみ 50% の引き上げ、第 4 は綿糸 50% 引き上げ、薄物羅紗紡糸 40% 引き上げ。但し、第 2 ヴァリエントには反対意見があった。

7 月 6 - 7 日の本部会会議は小委員会の報告を受けたが、これは目下ゴスプランの審議対象であり、ゴスプランは消費税率引き上げ一般に反対しているためとりあえず問題としては解消した、と判断した³⁹。

国家機関は経済組織間の紛争処理にも一役買う。

シンジケートの活動において当事者間の合意が得られなければその解決は国家機関の裁定に委ねられる。例えば、1926 年 3 月 2 日繊維シンジケート大麻ビューローの会議で大麻トラストへの原料供給問題が審議された。ここでは重点的供給方式が提案され、重要な国家的意義を持たぬトラストは計画供給から外された。多くの小トラストは不同意を表明し、問題は最高国民経済会議に移された⁴⁰。

1926 年 6 月 15 日の中央商業管理部コレギア会議では縫製工業代表が参加して 1925/26 年度 IV 期の縫製工業への織物申請が審議された。亜麻、薄物羅紗については出荷量が合意出来ず、信用条件も見解が対立した。問題は最高国民経済会議の決定に移された。中央商業管理部は最

高国民経済会議に書簡を送り、縫製工業側に有利な条件となった場合にはシンジケートに追加外部資金が必要になると訴えた⁴¹。

更に契約上の紛争も最高国民経済会議や商業人民委員部の仲介によって処理された。この点は第 5 編で考察することにしよう。

表 I - 1 - 1 1 繊維シンジケート中央商業管理部に対する会議への呼び出し回数

呼び出した組織	1927 年 3 月	4 月	5 月
ロシア共和国人民委員会・荷卸し委員会			1
党中央委員会・組織配員部	2		
連邦最高国民経済会議	6	9	19
繊維総管理局		2	7
ロシア共和国最高国民経済会議		1	
連邦商業人民委員部	30	32	30
ロシア共和国商業人民委員部	15	13	6
労働国防会議・国家注文委員会			1
連邦ゴスプラン		1	2
ロシア共和国ゴスプラン		2	
労農監督人民委員部	5	6	6
国営商工業連合ソヴェト	3	3	2
ロシア東洋商業会議所		5	4
総綿花委員会	1		
モスクワ県国内商業委員会	2	1	1
トラスト議長協議会		1	
トラスト	3	3	16
総利権委員会	1		
モスクワ消費者協同組合連合		1	
国営百貨店			1
財務人民委員部・経済研究所	3	2	1
取引所		1	
裁判所・鑑定委員会	3	2	1
繊維シンジケート・モスクワ商業管理部	3	2	3
繊維シンジケート・中央商業コントーラ			1
繊維シンジケート・化学コントーラ	3		1
繊維シンジケート・輸出コントーラ		1	
繊維シンジケート・技術 - 経済管理部	9	4	8
その他	2	8	5
計	114	138	151

出所：GARF, fond374, op.8, d.1088, l.27.

食品トラストと官庁の関係

商業面では国内商業人民委員部商業監督部によるモニタリングがある。

例えば、1926 年 1 月、ペンザ県の S 地区ソユースが砂糖トラスト地方代理店から受取った 7.5 ワゴンの砂糖のうちほぼ 30%は未精製で、低品質であることに注意を促した⁴²。

最高国民経済会議・食品工業管理局も同様のモニタリングを行なう。1926 年 7 月 7 日の砂糖トラスト財務状態検討クィビシェフ委員会のプロトコールに基づき 7 月 19 日付砂糖トラスト本部会宛食品工業管理局書簡は i) 7 月の砂糖実現過程、ii) 8, 9 月の販売見込み、iii) 第 4 四半期の砂糖実現を 16.5 百万プードまで引上げる方策について 8 月 1 日までに報告することを求

めた。

これに対し 8 月 2 日付食品工業管理局宛書簡でトラスト本部会員 B は次のように回答した。8 月 1 日までに正確な数字は提出できない。7 月前半の実績に基づき 7 月の販売は 5,500~5,600 ワゴンと推定する。8 月の計画は 5,555 ワゴン、9 月の計画は 5,161 ワゴンである。第 4 四半期の実現を増加する為、6 月 29 日の支部への指令で地方に必ず販売強化の可能な全ての措置を採ることを命じた。一般的措置としては顧客を直接、知り、販売条件、引渡し条件を個別に説明することを指示した。

更に 7 月 14 日、全ての支店に電報で砂糖の義務的販売量を確定することを指令した。7 月 24 日には回状を送り、上記措置の理由を客観的に説明し、この問題に関する全ての指令を無条件で遂行すべきことを確認した。加えて砂糖の買付けが約定量を超えた組織に対し支店が契約上のそれとは別に追加的な特別割引を定めたことがある⁴³。

お役所的対応と言うべきか。

また農産物加工総管理局がトラストの財務政策の是正を指示することもある（1926 年 9 月 30 日付の砂糖トラスト本部会宛書簡）。

書簡によると当時、割引材料の不足と関連して経済合同がしばしば商品担保貸付や目的信用の形で必要なクレジットを得ようとしていた。これは健全な財務政策の観点からは望ましくない。次年度は出来るだけ商業手形保有を増やし、商品担保貸付や目的信用は原則として避けることを勧告する⁴⁴。

ビート価格引上げ問題においては官庁内の見解のズレがあった。

砂糖トラストは 1927 年 1 月 12 日付最高国民経済会議議長宛文書でウクライナ右岸地方におけるビート価格のベルコヴェツ当り 10 コペイカ引上げの承認を求めた。同日の最高国民経済会議議長回答は左岸地方との条件の均等化のため了承した。

ところが農産物加工総管理局は 1 月 15 日付トラスト本部会宛書簡でこの引上げは最高国民経済会議とも農産物加工総管理局とも合意されておらず、この引上げは許容できないと述べ、1926 年水準に据置くことを要求した。実際、最高国民経済会議原料セクツィアでビート価格問題が審議された時、トラスト代表 N は本部会の名において従来水準に維持する必要性を主張したはずである。もし平均価格に上乘せする上級機関の命令がある場合は一律でなく、ビートの供給が著しく少なく、砂糖産出が重量でこの 5 年間のトラスト平均を 13.5% 上回る工場で行うべきである（右岸地方全体で平均 10 コペイカ以下とする）という。

これに対してトラスト本部会議議長は 1 月 12 日の最高国民経済会議議長書簡を送付して回答に代えた⁴⁵。

また茶事業本部によるロンドン取引所での茶買付けの実践的措置については国営工業中央管理局本部会において食品工業管理部が財政セクツィア及び食品労組中央委員会と共同で検討した（1925 年 9 月）⁴⁶、等々。

官庁の経済機関への介入はこのように行われた。

とはいえ真に必要な指導は疎かにされた。その人材も欠いた。1926 年に国営工業中央管理局・木材工業管理部のスタッフは 10 名に過ぎなかった。化学工業管理部 13 名、食品工業管理部 14 名、紙工業管理局に至ってはわずか 3 名であった⁴⁷。

中央陶磁器トラストは化学総管理局や化学管理部から企業の活動の技術的問題についてほとんど何らの指示も受け取っていない。化学総管理局には陶磁器工業全体に対し 1 人のスペツカイがない。1 人では多様な問題の技術指導は無理である。トラストが直属している化学管理部も実際には指導できない。1927/28 年度、化学管理部の代表が現場を視察するためトラストの工場に出かけたのは 1 度だけである（中央陶磁器トラスト本部会議議長 I.S. ビャルコフスキー談）

⁴⁸。

ヴォルガ-カスピ木材トラストには木材紙管理局からの技術指導はそもそもない。高資格専門家による個々の技術的問題についての助言のようなものが最も必要だが、実際にはない（トラスト本部会議長 G.G.ゲルベカの報告）⁴⁹。

一般的な指令や間接的規制は余り実効性を伴わなかった。また外観上企業経営が問題なく営まれている限りは通常、国家機関の干渉は余りみられない。だが大幅な課題の未達成とか、大きな赤字や債務、あるいは紛争が生じるような場合は国家機関の直接的介入がある。どのような事態が生じた場合に、いかなる指令、指示が出されたかを、みてみよう。

表 I－1－12 経済官庁による介入例

時期	工業組織	国家機関	直面した事態	提案・指令内容
1925年 2月	モスクワの繊維トラスト	最高国民経済会議・国営工業中央管理局・繊維管理部	モスクワの繊維トラストがゴムトラストの繊維製品注文の受入れと遂行を停止。大衆市場向けとは異なった品質、品目を要求されるため。	ゴムトラストの注文を繊維トラスト間に強制的に割当て。 *その後、繊維トラストはゴム工業の注文をまづまづ遂行。
25年初め	木材トラスト	中央官庁連合伐採委員会及び県伐採委	1924/25年度の生産のための伐採フォンド（伐採地）が公開入札方式でも編入方式*でも確保できない。 *24年12月5日の全ソ中央執行委員会及び人民委員会議決定により伐採地は企業への森林地編入または競争入札により宛がわれる。	編入方式の場合は農業人民委員部・木材機関が配分するが、木材トラストの計画を大幅に下回る伐採地を提示。他の経済機関との係争が生じやすく、その解決には時間が掛かる。また優良な伐採地が県木材部により抑えられていることがあった。入札方式の場合はことに鉄道周辺地などに需要者が集中するため、工場に近い伐採地を得る可能性が少なくなる。 これら委員会の介入によってのみ伐採地を確保しえた。
25年 5月	南部鉄鋼トラスト	金属総管理局本部会	報告の不備や過大な賃金諸掛り。 しばしば注文遂行上、契約期限不履行が見られる。	報告整序、賃金諸掛り正常化、1923/24年度の償却費は 7.5 百万ルーブリ以上とする、バランスの主要項目が不明なため利潤の 6 百万ルーブリは留保すべき。 操業工場の設備更新計画提出を急ぐこと、また商業活動と生産計画遂行の暦上の期日を合わせること。
25年 6月中旬	南部鉄鋼トラスト	金属総管理局本部会	レンガ、耐火材不足。 コークス不足。 住宅建設遅れ。	直ちに P 及び S レンガ工場の操業に着手すること。D 及び B 工場の拡張を急ぎ、それらの耐火材部門の完全操業を行う。コークス生産拡大のため S 工場に新規コークス炉建設、また K 工場のコークス炉操業やマケーエフスクでの 56 のコークス炉の並列設備建設を検討する。D-Iu 工場の修理・拡充計画作成や旧 P 工場での形鋼圧延機操業を行うこと。2 工場での住宅建設を進める。
25年 10月	モスクワ機械トラスト	金属総管理局本部会	圧延部門の能力不足で中央で市場に放出された古鉄を利用できず、南部に流れる。	『鎌と槌』工場の圧延部門拡張案承認。古鉄をそこで利用し、南部に発送すべきでない。工場の改造・拡張のため 1,448 千ルーブリ交付。
25年 10月	繊維工業	総経済管理局コレギア	屑糸不足により市場が投機的となっているため、それを原料とするピクーニャ風織物 Vigon' トラストなどはコスト上昇に苦しむ（他方、製品は規制価格で出荷）。	屑糸は繊維シンジケートに全て引渡し、シンジケートが消費者の間に配分（市場への組織的介入）。 A.M.ギンスブルグはその場合、小工業やクスターリの需要が満たされないために反対。

25 年 11 月	南部鉄鋼 トラスト	金属総管理 局本部会	1925/26 年度第 1 四半期はコークス供給の不足や耐火材の品質低下その他の理由で生産計画は 10%未達成の恐れ。	第 1 四半期の消費者への発送は予定通り行う。半製品の不足は梁や鋼材の製造削減及びマルチン鋼半製品増産によりカバーする。マンガン鉄を増産する（溶鉱炉の 1 つをその製錬に使う）。直ちにグルジア最高国民経済会議とマンガン鉱石買付け契約交渉に入る。銑鉄不足を考慮し、そのマルチン鋼への支出を 5%削減。その代り古鉄を溶解炉に添加。 ハリコフで 11 月中旬開催された協議会では在庫を減らして対処することを決定。
25 年 11 月	南部鉄鋼 トラスト	金属総管理 局本部会	D 工場での貨車製造組織化。	26 年 1 月 1 日までに工場管理部をコンビナート形態に改組（貨車工場と冶金工場から構成）。その設備調査に 1,100 千ルーブリ割当て。2 週間以内に完全な設備改造予算を提出すること。
1926 年 1 月	ドンウー ゴリ	国営工業中 央管理局・鉱 業管理部	中央地域繊維工業の燃料危機	ドンウーゴリに緊急支給命令：1 月の基本予定量を超えて、国営工業中央管理局管轄工業予備のうちから 415 ワゴン積出す。 [国営工業中央管理局・繊維管理部の要請による]
26 年 1 月	ロシア共 和国木材 トラスト	ロシア共和 国最高国民 経済会議幹 部会	合意方式でゴムザの木材注文を木材トラストの間で配分出来ない。	注文を強制的な方式で木材トラスト間に割当て。
26 年 2 月	南部鉄鋼 トラスト	金属総管理 局本部会	コークス供給不足などによる生産計画縮小の恐れ。	旧 D 工場の溶鉱炉をコークス供給に応じて期限に操業する。K 工場の溶鉱炉は 4 月 1 日までに操業する。M 工場の溶鉱炉操業を急ぐこと。現有契約を改訂して決済条件や納入期間を新しい市況に合わせる。また 4 月 1 日までに各工場の原材料在庫の内容を明らかにし、工場間移送や不要分の実現を行う。各工場の必要最小限の流動資産を定める。 政府に要請：鉄鋼工業の資本活動計画並びにそれに伴う融資を削減しないこと。またドンウーゴリが 67 百万プードのコークス（当初申請分）を出荷するよう働きかける。
26 年 3 月	南部鉄鋼 トラスト	最高国民経 済会議・調査 委員会	生産計画は大幅未達成。コークス供給不足などによる生産計画縮小。	調査の上、1925/26 年度銑鉄生産計画を 91.23 百万プードまで引下げ（以前に承認されたその 95%）。鉄鋼生産は 87.3 百万プード（同じく 89%）。
5 月		労働国防会 議	1925/26 年度上半期はほぼ 22 百万ルーブリの赤字、労働生産性上昇 21%，賃金上昇 41%，製品原価は計画を 29% 上回る。	トラストへの割当てを 17.5 百万ルーブリから 20 百万ルーブリに引上げ。ゴスバンクの長期商品貸付（3.5 百万ルーブリ）継続。 *4, 5 月は健全化の兆し。企業の独立採算制への移行予定（トラスト本部会報告）。
26 年 8 月	イヴァノ ヴォ・ヴ ォズネセ ンスク綿 トラスト	最高国民経 済会議・国営 工業中央管 理局本部会	燃料費用の異常な増大、工場の木材在庫過多、薪の工場間の不均等な配分、その非合理的利用、各工場の不良品率高い、欠勤増、トラストの供給機構の責任による生産の中	繊維管理部はトラスト本部会と共に次の措置を行う：供給活動を一つの部に統合、倉庫や生産における原材料の統一的記録導入、トラストの機構再編、在庫の再点検と原価計算正確化。 亜麻工場分離案も検討。

			断, 計画, 予算や建設活動契約承認の際の経営的アプローチの欠如。	
1927年 9月	機械シンジケート	金属総管理局	多くの製品の販売収縮, 一部製品の滞貨により財務困難。但し, 必要な品揃えがないため, 一部製品は不足, また大都市では在庫多いが, 地方では品不足。	売行きの悪い商品については追加的な価格引下げを行う, シンジケートは支店に対し倉庫在庫の断固たる削減の指示を出すこと, 製品納入者たるシンジケートメンバーに対し長期(6ヶ月期限)の手形を受取することを義務付け, 委託販売を組織化し, 手形振出しから徐々に購買者手形による決済に移行すること[文字通り手取り足取りという感じ]。 *金属総管理局は金属製品の小売価格調節手続きに関する労働国防会議への報告作成に着手した。
1928年 4月	ドンウーゴリ	最高国民経済会議幹部会	1926/27年度の資本活動において約80百万ルーブリを不動化。	1927/28年度計画の作成の期限や正しさを守るため組織的措施を採ること, 計画作成に際しては輸入は最大限制限し, 大規模な施設は出来るだけ慎重たること, 新規コークス炉価額を定める際にあったような計算違いをなくすこと。採炭の全工程の機械化。[最高国民経済会議・総監査部が行ったドンウーゴリ調査に基づく]
28年 5月	機械製造工業及びドンウーゴリ	最高国民経済会議幹部会・機械製造委	コールカッター製造:当初, クラマトール工場ないしレニングラード機械トラストでの製造を予定していたが, 前者は重量機械に特化すべきであり, 後者は主たる需要者たるドネツ石炭工業から遠いため, ドンウーゴリの補助工場での生産を考える。	ドンウーゴリの補助工場で製造すべき。機械シンジケートは補助工場での生産を疑問視, ニコラエフ工場またはウクライナ機械トラストの工場での生産を提起。
28年 6月	紙工業	労働国防会議	1927/28年度生産計画不履行(紙で6%, カートンで17%)。その主たる原因は海外への設備発注の遅れ, 注文の頻繁な変更・修正。国内及び海外の工場が設備納入・組立期限を守らず。企業の活動も計画性に欠ける。	監督官庁たる最高国民経済会議への指示:分散している紙工業を独立のトラストを統合し, 且つ現行トラストを大型化する。 機械を最大限専門化し, 紙品目を削減。 [最高国民経済会議報告に基づく]
28年 7月	プロダシリカート	化学総管理局	1926/27年度, トラストのシンジケートへの債務超過。またシンジケートが自己資金を持たないため銀行からの借入によりトラストに前渡し。その資金の多くはトラストにより計画外資本建設に投下。市場の要求に生産が適合できずシンジケート倉庫の在庫累積, 実現計画は12%未達成。そのため3百万ルーブリの補助金を受けながら27年末には厳しい財務危機に陥った。	消費者協同組合とのより緊密な取引関係を構築し, 商業活動中, 総体契約の比重を高める。オープンアカウント縮小, 顧客との決済条件改善等々。 *ゴスバンクもシンジケートに対し懲罰的措施を採った。

出所: 1. Torgovo-promyshlennaya gazeta, 24 February 1925, №45.
2. Torgovo-promyshlennaya gazeta, 22 March 1925, №66.

3. Ekonomicheskaiia zhizn', 31 May 1925, №122 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 May 1925, №122.
4. Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1925, №137 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, №137.
5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 October 1925, 238.
6. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925, №239.
7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1925, №271 ; 2 December 1925, 275.
8. Ekonomicheskaiia zhizn', 2 December 1925, №274.
9. Ekonomicheskaiia zhizn', 6 January 1926, №4.
10. Ekonomicheskaiia zhizn', 29 January 1926, №23.
11. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 February 1926, №35.
12. Ekonomicheskaiia zhizn', 28 March 1926, №71 ; 25 May 1926, 118.
13. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1926, №175.
14. Ekonomicheskaiia zhizn', 17 September 1927, №212 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1927, №211.
15. Ekonomicheskaiia zhizn', 4 May 1928, №102.
16. Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1928, №119.
17. Ekonomicheskaiia zhizn', 8 June 1928, №131 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1928, №131.
18. Ekonomicheskaiia zhizn', 5 July 1928, №154.

みられるように企業において異常事態が生じた場合には、懲罰も含めた具体的な行政的措置がなされる。時には強行手段にも訴えた。コンティンジェントな対応（事態即応型介入）といつてよい。企業自身も自ら解決の努力をするより国家機関に委ねることが多い。

《労農監督人民委員部によるモニタリング》

経済官庁によるモニタリングの他に労農監督人民委員部によるモニタリングが行われた⁵⁰。それはネップ期後半にはますます強まる。労農監督人民委員部の勧告は企業に対してだけでなく、官庁に対しても行われた。その存在感は昂まる。

概ね一般的な指導といつてよいが、中にはかなり立ち入った提案もある。

（1）繊維シンジケート

労農監督人民委員部繊維セクツィアは 1924/1925 年度の繊維シンジケートの活動調査に基づき 1926 年 2 月中旬の会議で様々な提案を行った。

- i. 流動資金について。シンジケートは流動資金を抱え込み、その利用に過度に慎重である。また銀行信用も過剰である。そこで財務人民委員部に対し 10 百万ルーブリの長期貸付交付を留保すること、ゴスバンクには貸付への監督強化、シンジケートには資金利用の効率化を求めた。
- ii. 資本回転や商品回転の迅速化。そのために供給業務の注文システムへの移行、支部への商品発送に際しグループ化商品の比重を高めること、輸出部の解散を勧告した。
- iii. 機構整備。中央登録部の改組、カードシステムの導入による事務処理の迅速化、職務の明確化、活動のパラレリズムの排除を勧告した。
- iv. 諸掛りを圧縮するため慣行的な支部間商品移送をなくすこと、支部、店舗毎の費用の目標ノルマ設定などを求めた。
- v. 収益性と価格政策。マージン引上げによる利潤追及は許容しない。マージンは外部費用と機構維持の最低限の費用に基づき定め、利潤は内部費用の節約の結果としてのみ生ずるようにする。
- vi. 商業活動。シンジケートにより取り扱われる繊維種類の比重は相応の工業重部門の比重に近づける。トラストが製品実現上、シンジケートに支払う手数料報酬は確定し、ばらつきをなくす。決済条件の目標ノルマを定める。また赤字の店舗の解散や抱き合わせを完全に除去する

ことが提案された。それと共に「シンジケートはより小規模なトラストとの活動を強化し、弱体のトラストを十分に支持すること」（クレジット面など）を要請した。

vii. 供給活動。染料などの海外依存度を低める。注文遂行を厳格化する。

一般的方向性としてはシンジケートによる製品実現、生産財供給の完全な集中、融資、生産、市場調節面でのシンジケートの決定的な影響力の確保を目指す。それにより繊維シンジケートは「繊維工業の完結的システムをもつ組織的センターに転化する」ことを意図していた⁵¹。

ここに見られるのは標準化や丸抱えの集権的管理志向である。

1927年5-6月の労農監督人民委員部による繊維シンジケート調査の中心課題は機構再編であった。緊縮政策カンパニア強化に合わせて機構のスリム化と人員整理を求めた。そのため各部課の仕事内容や仕事量を見直し、適正人員を算定し、必要最低限の機構のみを残そうとした⁵²。その結果、労農監督部は1927年7月の繊維シンジケート勤務員総数3,570名に対し、実に641名への大胆な縮小案を提案した⁵³。

（2）砂糖トラスト

まずは一般的な経営上の指針を提起する。

1925年3月5日の労農監督人民委員部コレギア会議は砂糖工業調査に基づき次の提案をした。

これまで農業ビート栽培の組織化は仲介者に委ねられ、彼らは最大の特恵的な権利を享受してきた（アヴァンスその他の特権、中央の訓令の違反まで含めて）。それら賃借業者と農民との関係は隷属的であり、高利貸的であった。自己の事業のために協同組合の看板を利用したこともしばしばある。農民のビート栽培助成の最も望ましい形態は協同組合、コレクチーフ、農業アルテリである。1925/26年度は大栽培業者または私的仲介者との予約契約は全く止めるべきである。

また砂糖トラストは過燐酸石灰の独占的消費者であるが（1925年の播種カンパニアの消費量2.5百万プードのうち2百万プード）、生産者の利益を考慮しない。その注文は場当たりので時期によって注文量の変動が激しい（1924年5月1,500千ルーブリ発注、6月300千ルーブリ、7月800千ルーブリ、8月500千ルーブリ）。また輸入許可を得たため、安い海外製品を発注した（国内でプード当り7コペイカに対し、海外は3.2コペイカ）。国内価格が高いのは企業の稼働率が低いためであり、そのことは農家への普及を妨げる。トラストは今後、その消費量を明確化し、国内工場に適宜注文を割り振ること、また輸入計画から過燐酸石灰を除く労働国防会議決定を考慮すべきである⁵⁴。

政治的配慮から農民援助を要請することもある。1927年4月9日ウクライナ党中央統制委員会書記局会議決定は次のような砂糖生産やビート予約買付けにおける貧農支援策を打ち出した⁵⁵。

- i. 貧しい及び弱体の農家に無償で農具を供給するためレンタル所を設置すること。
- ii. 貧農にビート運搬の便宜を図るため特別資金を計上。
- iii. 馬なし農家の鋤起こしのため各工場に資金を計上し、各機関と調整すること。
- iv. 労働者の採用は必ず全連邦農林労組やKNSと共同して行い、貧農を優先して採用すること。
- v. 全てこれらの措置はOZOやRZOの下に設立される予定のビート協議会と調整すること。

こうした決定及び労働国防会議決定に基づき労農監督部は砂糖トラストの財務状況を調査し、流動資金不足のカヴァー策を採った。

これも立ち入った介入である。

財務問題。

労農監督部は1926年の生産計画と現行砂糖卸価格に基づきトラストの1927年1月1日時点での資金不足を118百万ルーブリと定めた。そのカヴァーのため69百万ルーブリの消費税（23

年以降のそれ)を借用し、ゴスバンクから37百万ルーブリを借り入れた。それでもなお12百万ルーブリ不足する。そこで労農監督部は最高国民経済会議に対し1927年10月1日までに余剰の非流動的資材18百万ルーブリを実現し、ビート種子や穀物在庫を合わせて6百万ルーブリ減らすよう指導することを勧告した。また1927年の利潤から3百万ルーブリを流動資金に算入することを決定した。更に1925/26年度利潤からの国庫への控除5百万ルーブリの免除や1百万ルーブリの8%債引き受けの免除を認め、最高国民経済会議が1926/27年度財政に計上した工業融資資金から10百万ルーブリを砂糖トラストの流動資金に充当すること及び財政から15百万ルーブリ(消費税債務により)をその流動資金補充に充てることを支持した。

それと同時に最高国民経済会議や財務人民委員部から1927年のトラストの減価償却資金がその資本投資を11百万ルーブリ超過し、ゴスバンクがトラストに32百万ルーブリの商品担保貸付を与え、1月1日までに購買者手形割引の限度額(各時点の残高)を10百万ルーブリ超えているという報告を受け、また消費税債務を棚上げにした生産計画の拡大は許容できないため、最高国民経済会議に対し次のことを求めた。

砂糖トラストは1927年Ⅲ-Ⅳ期に51百万ルーブリの消費税債務を償還し、4百万ルーブリの所得税を完済し、1924/25年度利潤から7百万ルーブリを、1925/26年度利潤から3百万ルーブリを払い込み、8%債を3百万ルーブリ引き受ける⁵⁶。

(3) エリマシ(電機トラスト)

[24年11月頃] 労農監督人民委員部金属セクツィアはトラストのゴーメリ支部の活動を調査し、利潤率が高すぎると非難した。

それに対し、1925年1月初めの労農監督人民委員部金属セクツィア宛書簡で電気総管理局がトラストを擁護し、トラストの価格改定や商業活動の変化を考慮していない、と反論した⁵⁷。

[1924年末] ザカフカース労農監督部は中央地域電機トラスト及びエリマシのチフリス支部の活動を調査した。調査によれば両者の活動地域区分がなく、互いに競争している。1925年1月末の労農監督部金属セクツィアの電気総管理局宛書簡でそれへの対応策の報告を求める。

また1925年1月5日のザカフカース労農監督部コレギア会議は支部スタッフの削減、両支部の役割再配分、活動地域区分、管理者解任などを勧告している⁵⁸。

(4) 国営電機トラスト(1927年3月)

調査により組織面では機構肥大化(最高国民経済会議の定めたノルマを超える人員)、出張費過多(1925/26年度に本部で111千ルーブリ、ネットの給与の14%)、事務用品への支出過多(102千ルーブリ)。スベツのため必要性を考慮しない住宅、家具の購入といった欠陥が指摘された。

商業面では前渡を得るため注文を追い求め、工場に期限に遂行できないような要求を出す。その結果、違約金や延滞利子の支払いが多くなる。他方、売行きが悪い品目の滞貨(製品在庫がノルマの2倍となる所もある)。杜撰な価格政策(上乘せは最高国民経済会議の定めた30%に対し52%、利潤も計画の9%に対し実際は27%)。原材料在庫過多(1926年10月1日、年間消費量45百万ルーブリに対し63.2百万ルーブリ)。手付け金を含めた外部資金多い。その結果、資本回転率が低く、1.08(1.5がノーマル)。

そこでトラスト本部会へ以下の提案を行う。

- i. 最大限の人員削減と機構簡素化。そのために電気総管理局、金属労組及び化学労組中央委員会、労農監督部代表から成る委員会設置。
- ii. 出張、広告、事務用品の費用削減、勤務員のための住宅や家具調度購入は原則として止める。必要な場合はその都度、最高国民経済会議の許可を求める。
- iii. トラスト支部や企業の活動へのコントロールや監督強化。
- iv. 原材料収納の技術的要件正確化。
- v. 納入者との取引を見直し、トラストに不利な条件は変更する。外国商社と締結された契約上の権利をトラストが行行使するよう厳格に監視。

- vi. 工場への生産課題及び計画はいずれにせよ生産年度の開始までには（及び各四半期初めに）渡されること。工場には今後強制的かつ遂行不可能な課題は出さないこと、同時に電気製品標準化を進める。
- vii. 生産の技術的記録（設備の仕様書作成、労働力、原材料、燃料支出など）強化、エネルギー支出削減、生産コントロールを整序、休止を減らす。
- viii. 価格計算正確化。
- ix. 新規受注は生産、供給、財務的可能性を厳密に考慮して行う。期限を越えた注文について顧客との関係を正常化するため現有注文を見直す。
- x. 商業費を削減し、最高国民経済会議・工業プランの定めたノルマに近づける。
- x i . 製品倉庫監督強化。実際に受入れ文書によるもののみを工場製品とする。
- x ii . 最高国民経済会議の定めた限界マージンを遵守。ノーマルな総利潤率から逸脱しないこと。
- x iii . 製品の品質管理。
- x iv . 引き続き債務者勘定を減らすこと。不良債権は処分する。労働者職員との前渡上の清算を進める、現行債務を返済するための前渡は止める（1926年6月4日のトラスト決定）。取引相手との決済はトラストの出納部で行う。
- x v . 企業の独立採算制に移行する。物財の回転を速める為である。
- x vi . 1926年10月1日のバランス承認に際し、延滞利子や違約金のための保証された6.2百万ルーブリの予備を許容しないこと。

最高国民経済会議幹部会に対しては次のことに注意を喚起する。

- i. トラスト製品の販売価格に対する厳格なコントロール。
- ii. 注文履行の慢性的な遅れ。
- iii. 国営工業中央管理局のモスクワでのガラス工場建設許可に対する安易な態度（トラストにはすでに2つのガラス工場がある）。
- iv. 国産原材料の契約により定められた当初価格を納入者が引き上げないようにすること、またそれらの品質向上。
- v. 資本回転の遅さ。
- vi. 電気総管理局からのトラストのコントロールや指導強化⁵⁹。

（5）ゴムザ（機械製造工場合同）

1925年2月2日の労農監督部・金属セクツィアのゴムザ本部会宛書簡は工場毎の1924/25年度生産計画、財務計画及び中央集中注文の工場別配分計画の送付を要請した⁶⁰。

1925年2月21日付けゴムザの金属セクツィア宛文書はそれに回答する。

1924/25年度生産計画は金属総管理局の1925年1月23日決定により早急に改定せねばならない。47百万ルーブリを当初の規模の53百万ルーブリまで引上げ、改定案を金属セクツィアに承認のため送付する。工場毎の中央集中注文の配分計画を添付する。但し、注文予定の一部製品は、金属総管理局からの最終的報告と出荷命令を受け取っていないため含めていない⁶¹。

1925年3月16日付け金属セクツィア長のゴムザ本部会宛書簡は「最終的」生産計画を送付することを求める。また工場毎の中央集中注文の配分についても詳細を求める。例えば、蒸気機関車注文のいずれかの工場への集中の可能性を検討する⁶²。

3月25日、トラスト本部会と技術部は労農監督部へ回答する。

蒸気機関車シリーズSU注文は蒸気機関車製造に携わる全ての工場に配分する。これら工場の有資格労働者の中核を維持し、その経験や労働習慣を保持するためである。蒸気機関車シリーズE注文はそのための半製品を多く抱える工場に配分する。部品〔注文〕の配分は工場の設備を均等的に稼働させるように配分する⁶³。

こうしたバランス重視は当時の経営者の考え方を良く示している。

ゴムザのプロフィンテルン工場・経理部の調査（1925年3月25日送付の労農監督部・金属セクツィアから同じ労農監督部・会計及び報告部への業務文書より）。

調査によると工場の原価計算には工場の一般諸掛り及び減価償却費が含まれない。経理部にはそのデータがあるのに。その記帳システムではそれらは損益勘定に含まれる。そこでいずれも損益勘定ではなく、費用項目に入れること、及び一般諸掛りの項目を見直し、ことに隠された形での労働費用（例えば、社会保険、文化活動、法定の未消化休暇への支払いなど）はそれから分離して計上することを提案した。

だが官庁連合協議会での審議の際、トラスト代表は断固反対し、現行方式に固執した。この提案はトラスト全体の報告の基本に係わる原則的問題として協議会の審議から外された。

そこで労農監督部・会計及び報告部への業務文書でこの提案の実施措置を採ることを要請し、4月30日の回答で会計及び報告部はこの提案を支持した⁶⁴。

1927年9月には労農監督部はゴムザの中央機構を調査し、その肥大化（ことに事務系）を指摘した上で、次の提案を行った。部課を12から8に減らす。各部のセクツィアへの分割及びその管理職を廃止。中央機構の定員を現行の335名から266名とする。トラスト本部会は工場レベルの構造、人員調査を行う⁶⁵。

（6）南部鉄鋼トラストのマケーエフカ・コンビナート

1925年7月29日、労農監督人民委員部・調査委員会とマケーエフカコンビナートの管理・技術者との合同会議が開かれた。労農監督部・金属セクツィア1、調査委員会4（議長含め）、コンビナート企業グループ長、その代理、技師長、工場の技師長、経理部長、技術・簿記部長、各職場長（溶鉱炉、動力、電気、マルチン鋼炉、小型製品、鉄道、レール強化、鉄板）、冶金工場・工場委が参加した。これは工場操業開始を急ぐためである⁶⁶。

1925年8月7日、労農監督人民委員部・調査委員会と南部鉄鋼トラスト本部会の合同会議（於ハリコフ）が開催された（参加者は労農監督部・金属セクツィア長、中央統制委員会代表1、調査委員会は議長を含め4、南部鉄鋼トラスト本部会員、技師長、経理部長、商業部長補佐、技術生産部長）。議題はマケーエフカ冶金工場の調査である⁶⁷。

1925年10月28日、労農監督人民委員部・金属セクツィアでの官庁連合会議が開催された（参加者 金属セクツィア3、労働セクツィア1、金属労組中央委員会1、金属総管理局1、最高国民経済会議・労働経済部1、ゴスプラン1）。議題は南部鉄鋼トラスト・マケーエフカ冶金工場での労働問題調査の結論と提案の擦り合わせである⁶⁸。

（7）国営ミシン

1928年7月の労農監督人民委員部コレギア決定は欠陥を指摘した後に、トラスト及び経済官庁に改善勧告をしている。

成果はあるが（製造高増、工場原価幾分減など）、多くの大きな欠陥を抱える。組織面では機構が肥大化し、スタッフは過度に流動的（1925/26年度本部で177名採用、94名解雇、1926/27年度137名採用、138名解雇）であり、それに伴う解雇手当、赴任手当も馬鹿にならない。

誤った商業網配置、不要な州支店や基地倉庫設置があり、商業費及び管理費は販売価額の11%にもなる。資金の非経済的支出（1926/27年度商業機構へのプレミアム353千ルーブリ、出張費100千ルーブリ、等々）も目に付く。

生産面では不良品が多く、品質管理は不十分である。資材在庫は多く、資金も非経済的に支出されている。人員過剰、高コスト、生産や資産の記録不備、誤った価格計算、技術・ノルマ化の不備があり、縫製工業のための機械製造措置を採らない、等々。

提案は以下のようなものである。かなり具体的な改善提案を行っている。

① 組織面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

i. 生産の基本的指導は直接、企業（工場）に集中すべき、トラストには企業との結びつき及びそれらの活動の監督のための小規模な細胞を残す。

ii. 中央機構の人員削減：1ヶ月以内に150名とする。1928年12月1日には122名とする。財務部と経理部は統合する。

iii. 州支店は解散し、地方組織との結びつきや集荷所の活動の監督のために全権委員や監督員をレニングラード、ハリコフ、ロストフ、タシケント、ノボシビルスク、スベルドロフスクに一人ずつ残す。モスクワやレニングラードの基地倉庫は解散し、集荷所や代理店への供給は直接、生産場所から行う。

iv. 商業人民委員部と共同で商業網の地域区分を見直し大センターでそれを縮小し、消費者に接近する措置を採る。協同組合とのノーマルな相互関係を確立し、その商業網を製品実現ことに農村消費者へのサービスのために最大限利用する措置を採るべき。

v. 中央及び地方の商業機構にトラストによる製品実現の専門家を補強すること、その分、現従業員は削減する。商業担当者の技術的指導の組織化。修理 - 組立所において全ての品目について消費者への技術的サービスを行うこと。機械技師の人員を充実させること。彼らのために製造ノルマを定め、修理・修繕の料金を定める。

同じくトラスト本部会に対する提案：

i. 中央及び地方において労組組織を管理職への働き手の人選に参加させること。全ての機構で職員の内部昇進方式による空きポスト補充を行うこと。

ii. 機構の合理化や維持費引下げ、消費者へのサービス向上面での職員の大衆的イニシアチヴや自主的活動展開の然るべき条件を作り出すこと、その活動において経済委員会や経済協議会の全ての望ましい提案には適宜、応え、利用すること。

② 商業面

最高国民経済会議、商業人民委員部及びトラスト本部会への提案：

i. マージンは1ヶ月以内に見直し、全ての商品について引下げる。実施状況について労農監督人民委員部に通知すること。

ii. ミシン、自転車、編機、映写機、無線受信装置の割賦販売については労働者、農民個人や社会的組織の最もそれらを必要としているグループを優先すること。彼らの信用能力を考慮して。

iii. 信用に対する高利率は断乎、止め、今後は割賦販売の際は最低利率を定め、労働者、職員、農民のうち恵まれない買手には未払い分について信用への引下げられた利率に应ずる割引を与えること〔弱者保護を強調している〕。

トラスト本部会への提案：

i. 工業との契約は計画方式で締結し、契約においては消費者への供給のための部品の用意、工場の原価計算を知る権利、製品の品質への責任性を約定すること。

ii. 需要や調節機関の指令に応じた地域別商品搬送計画を定めること。その場合季節性や充足状況 *komplektnost* を考慮し、好ましからざる転送は避けること。

iii. デポ（集荷所）を通ずるラジオセットの商業を行うこと、それらに必要な品目構成を保証する。協同組合網を最大限利用すること、商業人民委員部の指示に従いそれと商業地域を区分する。農村地域のための無線設備申請を優先的に充足すること。

iv. K工場の製品の抱き合わせ販売を直ちに止めること。

v. シベリアでの映写装置販売問題を『キノ - シベリア』や『ソヴェト・キノ』と調整すること。それを『キノ - シベリア』に任せる方向で。

③ 財務面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

i. 買付け商品の納入者との決済やアヴァンス方式の見直し。外部の流通での資金の長期で不生産的な滞留は避ける。

ii. 基本的及び補助的原材料の過大な在庫を1928年10月1日には金属総管理局の定めたリミットまで削減すること。6ヶ月以内に死蔵資本となっている非流動的及び流動性の低い資材や製品を清

算すること。

iii. 割賦上の買手の債務動向をチェックし、等閑にされている買手への割賦債務徴収に特別の関心を向けること。

iv. 調査により示された 1926/27 年度の工場やトラストのバランスの誤りは断乎除去する措置を採り、1927/28 年度のバランス作成に際しては相応の修正を行うこと。

v. デポの記録や報告システムを簡素化し、その会計機構をトラストの財務会計部その他の部へのパラレルな情報提出から解放すること。デポの活動の全記録は財務会計に集中すること。同志ボリヤンのグループは報告簡素化や削減の相応の指示を出すこと。

vi. 支出削減の政府指令を無条件で遂行すること。

④ 生産面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

i. K 工場の活動の改善、低コスト化の全ての必要な措置を採ること。市場が必要としている手縫い針を製造し、工場の収益性を高める。

ii. ミシン需要が完全には充足されておらず、またミシンのかなりは農村で販売されるため出来るだけ多く、速やかに増産を急ぐこと。そのため早急に工場設備の最大限の利用可能性を調べ、2 交代制への移行を急ぎ、加えて至急 3 交代制への移行可能性の問題を検討すること。同時にミシンのタイプの統一、自前の木工品生産の妥当性、特に事務機のそれを検討すること。

iii. 1928/29 年度から工場で縫製工業の需要を充足するだけの工業用のミシン及びそれらの部品の生産組織化に着手すること。

iv. 主力生産拡張の必要性のため 1928/29 年度より工場での副次的製品（アイロン）の生産中止が妥当であると考え。それらは他の工場で製造。工場はミシン生産に集中。

トラスト本部会への提案：

i. 1928/29 年度には自然的磨耗をカバーするため売行きの良いミシン部品製造強化の措置を採ること。

ii. 生産合理化に格別の注意を向けること、殊に鑄造部門の運搬の機械化、乾燥機仕事量や作業改善、蒸気機関や発電所の経済的運営、より低価格の原材料利用等々。

iii. 不良品減少のあらゆる措置を採り、不良品の大きさや原因を確認し、主要部品の不良に係わる費用を調査し、更に全ての不良部品に係わる費用調査の措置を採ること。

iv. 品質管理を整序する。部品間の摺り合せに格別の注意を向け、製品の塗装、研磨改善、機械の自動テスト、製品検査係の出来高給廃止。

v. 労働経済部の活動の指導改善：賃金と労働生産性の正しい比率を定める。工場設備目録作成を 1928/29 年度中に終える等々。

vi. 資本投資の計画、予算の詳細な検討、殊に輸入設備について。項目リストからの逸脱、リミット外投資、自己資金による実施、投資額の高騰を避ける。

vii. 原材料の支出ノルマを正確化、生産の特殊条件を考慮して原材料、半製品、仕掛品をノーマルな水準まで引き下げ。

viii. 厳格な職場予算を定め、それらの遂行を監視。一般工場費用削減の政府指令を無条件に遂行すること。

ix. 調査により確認された計画部と生産準備部の生産部との遊離に起因する諸欠陥に注意を向け、トラストは工場管理部や生産協議会と共同で 1928 年 9 月 1 日までにこれらの欠陥の除去、計画部と生産準備部の独立の存続の可否及び全工場機構簡素化について検討すること。工場統計記録整序の措置を採ること。

x. トラストと工場管理部の 1928 年 10 月 1 日からの 2 交代制への移行に伴い労働者数と職員数の比率がノーマルとなり、現在過剰な工場職員は完全に利用されるであろうという言明を検討課題とする。

xi. 工場の生産及び物財記録を整序し、原価計算見積りを作成し、原価計算報告の技術的分析を行う。そのデータにより原価引下げ措置を採る。

- x ii . 工場への必要な工具、ゲージを供給するための措置を採る。
- x iii . 工場管理部の賃率 - ノルマ課長が任務に不適任であるため更迭するとの言明を検討課題とする [課長人事も労農監督部の了解が必要か?]
- ⑤ コントロールセクションの提起したポドーリア工場を独立の経営単位として分離し、国営ミシントラストを商業株式会社に改組するという問題を重要視し、これを最高国民経済会議、トラスト本部会、工場管理部及び金属労組中央委員会の十分な検討に移す。期限は6ヶ月とする。
- ⑥ コントロールセクションは本決定実施（1929年3月1日を期限）を点検すること⁶⁹。

（8）ガラス工業

62の最大級工場の調査によれば、次のような欠陥が見出された。

ガラス工業指導上の共和国最高国民経済会議や化学総管理局の役割は単に工業財務計画の審議に留まり、しかも大幅に遅れる。ガラス工業調節上、最高国民経済会議とプロダシリカートとの系統的結びつきはなかった。その結果、プロダシリカートの政策は不健全な性格を帯び、不足商品に対し工場に広範な融資を行った。その場合、国営工業だけでなく、私営工場にもアヴァンスを出した。

海外でのパテントや機械の買付けにおける不正常もある。1924年8月、最高国民経済会議は化学総管理局やプロダシリカート、ヒムウーゴリの代表者からなる委員会をガラス工業機械化のため機械や設備を買付けに海外に派遣した。イギリスでフルコ機械のパテントを200千ルーブリ払って購入した。だがこのパテントは委員会が来る前に全露協同組合商会在D工場のために550千ルーブリ払って入手していた。しかもこの機械の特許期限は1913年に終わっていたことが、購入の2週間後に判明した。アメリカでグラアマの2つの機械のパテントを900千ルーブリで購入した。だがアメリカでもこれら機械は試作段階である。機械が到着してから2年超経ったが、利用されていない。

新工場建設も混乱の極みであった [第VI編第1章参照]。

以上から労農監督人民委員部はまずは外国人技術者を広範に利用して完了した機械化工場のノーマルな生産組織化を行うべきであり、相応の効果を得てから経験を生かして新工場の建設に着手すべきである、と結論した。

最高国民経済会議に対しては、労働人民委員部や化学労組中央委員会と共同で社会保険料率や賃金加算分を見直し、引下げること、有害度に応じて賃率の確定的区分を行うこと（手工業生産や機械制生産及び労働者と職員の間で）。最高国民経済会議はポクロフスキー及びセルギエフ工場操業のための資金の更なる支出に関する労農監督人民委員部コレギア決定不履行の原因説明を労農監督人民委員部に提出すること、機械制工場での原価計算システムを見直し、正確化し、実際の原価を明らかにすること、窓ガラスの暫定的係数や引き上げられた破損評価の適用を止めること、を勧告した。

ほかに労農監督部コレギアはガラス工場統合やトラスト大型化を進めるガラス工業管理再編に関する決定案を労働国防会議の承認のため持ち込んだ⁷⁰。

労農監督部が関与したその他の代表例を挙げておこう（時期は断りない場合は審議時期）。

経済組織	時期	問題点と介入内容
モスクワ綿トラスト	1924年11月	労農監督部コレギア決定及び同繊維セクツィア提案：生産 - 技術綿の改善勧告、機械休止を減らす措置。他の綿トラストにも諸掛り削減、品目構成改善などを勧告。
タムボフ羅紗トラスト	1925年3月～7月の調査	欠陥：労働者冗員、ボイラー経営不備、副次的企業（レンガ、製材工場）への支出過多、遅配、諸税未納、滞貨、小売市場の赤字、高コストなど。提案：より高級の紡糸を低級品目に移すこと、その逆は許容できない。不良品率引き下げ、コスト引下げのため再生用廃棄物利用拡大、補助企業解散、人員整理、本部会維持費削減、販売拡張のためけば立て商品を増産し、その分トリコットや民需用羅紗を減産する、卸 - 小売店網の拡張は詳細な市場調査の後にのみ行う、原料供給整序、国内羊毛標準化。軍事官庁によ

		る注文の整序、繊維シンジケートは供給物資の品質向上を図ること、その標準化委に対し粗羅紗品目の標準化措置の検討を委任する。
カムヴォリ トラスト	1925年2月 ～8月の調 査	<p>欠陥：不良品や屑のノルマが作成されていない、原材料在庫過多、織物の実現が生産から遅れており滞り質す、シンジケートへの出荷を減らし、自己の小売店での販売増やす、商業諸掛り高く、35%になることもある（国内商業人民委員部の定めた15%を大幅に超える）。K工場での合理化の成果は確認（製造品目削減、生産工程短縮など）。</p> <p>提案：織布設備を工場間に配置替えし、幅やシステムにおいて同タイプの織機は集中する。同時に製造品目を工場毎に専門化する。また製造される紡糸番手の監視を義務付け、屑糸比率を引き下げる。最も売行きの良い季節的織物品目はシーズンの最盛期より1-2ヶ月早く生産されるように計画を立てる。低廉の織物は増産する。トラストは全ての工場で海外羊毛、紡糸などの試験所の検査に基づいた収納手続きを導入すべき。製品については品質検査を行う。原料在庫の限界ノルマを定める。国家機関の原料納入者の数は最小限に減らす。</p> <p>販売面では最近組織された株式会社『カムヴォリ販売』はモスクワ支部を商業部・業務課に改組し、そこに卸商業を集中する。トラストの他都市支部店舗にはモスクワの中央基地倉庫から供給する。自己小売商業は縮小し、可能な所では協同組合に移譲する[この提案にはトラストは反発した]。滞り品目は定価を引き下げ手も処分する、卸定価の作成に際しては原価に対する差別的な乗せ率を定める（低廉品はより低い乗せ率とする）。生産の拡張は実際の需要に合わせて慎重に行う。</p> <p>最高国民経済会議への提案：一時、新規紡績工場建設は棚上げにすべき、及び2工場での新規織布部門の建設も延期すべき。</p>
モスクワ機 械トラスト	1925年7月	<p>欠陥：製品滞り、多くの資金が非流動的な原材料や半製品在庫に投下された。</p> <p>提案：より特恵的決済条件を与えて売行きの悪い商品の実現を拡大する。トラストと工場の相互決済改善（取引の性格とは係わりない一律3%の仲介手数料システムの代わりに工場出荷価格に対する乗せを導入）。</p>
マリツォフ トラストのL 工場（主に牽 引機関車製 造）	1926年4月	<p>欠陥：生産活動や原材料供給の非計画性、工作機械（単品生産）やボルト、ナット、リベットなどは内製で効率が悪い。工場管理部の関心は専ら量的拡大に向けられ、品質や生産改善へは目がいかない。</p> <p>最高国民経済会議への提案：いずれ牽引機関車の製作は他の新鋭設備の工場に移すべき。工作機械の単品生産は止め、外注すべき。牽引機関車の買い手へ与信すべき。</p>
南部機械ト ラスト	1925年 春？ 1926年5月 に再調査	<p>欠陥：注文遂行の遅れ。</p> <p>ポンプの発注に8-9ヵ月も手間取った後、1923年半ば、ドンウーゴリ・エカテリノスラフ鉱山管理部がトラストのコミンテルン工場と同年10月15日までに納入する契約を交わした。だが実際にポンプを製造しえたのは1925年1月であった。</p> <p>労農監督部コレギアは技術的可能性を無視した注文引き受けに対し、トラスト本部会を戒告、技師2名を嚴重戒告処分とした（ドンウーゴリ前商業部長も手続き滞りの責を負って嚴重戒告）。</p> <p>その後、トラストの財務破綻に直面し、1926年5月に労働国防会議の委任により労農監督部はその原因を調査した。</p>
セメントト ラスト	1926年春	<p>欠陥：無秩序な供給資材の購入。必要もなく多くの支店を開設。1924/25年度には資本修理は大幅な超過支出であった（計画400千ルーブリに対し</p>

		<p>800 千ルーブリ)。財務面の大きな不備がある。流動資産は過小評価されていた。1923/24 年度及び 1924/25 年度に 1,250 千ルーブリの利潤を計上したが実際には 100 千ルーブリの赤字であった。</p> <p>ロシア共和国最高国民経済会議に実践的改善提案を行う。</p>
モスクワ中型金属製品トラスト	1926 年 11 月、モスクワ労農監督部の調査・勧告	<p>欠陥：工場は専門化されず、それぞれ分散的に活動していた。トラストには指導性も責任性もなく、生産も受注も、原材料調達も計画性に欠けていた。1926 年初めには財務的に破綻した。</p> <p>提案：工場を専門化し、品目数を削減する（家庭用品の品目 40、サイズ 98 であったのをそれぞれ 8、27 に減らす、等々）。この品目構成で要求されるノーマルな原材料リストを作成し、それらの限界在庫率を定める。完全な受注高のデータを作成し（これまで作成していない）、遂行期間の見直しを行う。同時にトラスト管理部と共同でトラストや工場の組織構造を整備し、各構成部分の規程、権利・義務に関する訓令を定める。更に計画ビューローを設置し、供給や注文決済の中央集中化を図る。</p> <p>改善措置実施結果：1924/25 年度にはトラストは 350 千ルーブリの赤字であったが、1925/26 年度上半期には大凡 130 千ルーブリの黒字に転じた。</p>
中央紙トラスト	1924 年及び 1927 年	<p>1924 年にすでに労農監督部はトラストを調査の上、諸掛り削減のため代表部の漸次的解散、全権委員やエージェントへの手数料報酬廃止、職員の必要最低限への削減（部課の統廃合により）などを提案している。最高国民経済会議幹部会に対し本部会議長と非党員本部会員を縁戚者の兼職を許容した廉で戒告することを勧告した。</p> <p>1927 年には労農監督部が最高国民経済会議を通して中央紙トラスト本部会へ幹部職員の処分を求め（27 年 2 月 21 日決定）、トラストがそれに基づき処分を行った（27 年 3 月 19 日トラスト命令）。供給部長は役に立たぬ資材発注や職務怠慢により嚴重戒告とする。本部会議長代理は合同国家政治保安部の問い合わせに対し形式的態度、点検せずに誤った情報を与えた廉で戒告とする。</p>
ヴォルガ・オカ木材トラスト	1927 年 5 月	<p>欠陥：1926/27 年度上半期、トラストの財務予算の収入部分は 56.4% しか遂行できず、出納上の赤字は 4 百万ルーブリ、賃金債務は 26 年 5 月 15 日現在、660 千ルーブリ（勤労者 1 人当り 30 ルーブリ以上）に上る。浮送活動にたいするゴスバンク貸付はその用途以外に使われた。木材調達プランの遂行率は 64%。それに伴い製材計画も縮小、購買者から前渡を受け取ろうとして、明らかに遂行できない高級品販売契約を締結した（供給可能性を超える）。他方、流動性の低い製品在庫が累積した。トラストの管理機構維持費は高い。高資格勤務員が多いが、その資格と従事する職務は不相応である。縁故採用が蔓延る。報告や記録は杜撰である。</p> <p>ロシア共和国労農監督人民委員部コレギア決定：本部会員の即時解任、非経済性ことに賃金債務については責任者を党及びソヴェトの司法機関に送る。部課長 5 名解任（ロシア共和国最高国民経済会議は 5 月 23 日命令により本部会議長解任）。</p> <p>ロシア共和国最高国民経済会議への提案：本トラスト、上流ヴォルガ木材トラスト、コストロマトラストを統合する。</p>
⑫国営鋳物トラスト（鋳物製品、セメントなど）	1927 年 7 月	<p>欠陥：生産計画は市場の需要との結びつきがなく、膨大な滞貨が生じた。例えば、セメント在庫は 1927 年 6 月 1 日に 600 千樽であった（月間製造量 26 千樽）。1927 年 5 月にセメント 1 樽の原価は 8 ルーブリ 52 コペイカであったが、販売価格は 5 ルーブリ 75 コペイカ～6 ルーブリ 50 コペイカである。</p>

		<p>トラスト全体で不良品率は高く 15.4%になる。労働者数は計画を 12.4%上回り、資本活動も非経済的であった。その結果、財務困難に陥った。</p> <p>トラストへの提案：品目構成見直し、製品をスタンダードに近づける、R 工場のエナメル食器職場を閉鎖し、その生産はトラストの他の工場に移す。労働者の責任による不良品に関しては労働法典 83 条を適用する。</p> <p>ロシア共和国最高国民経済会議への提案：セメント工場の操業を 1928 年 3 月 1 日まで休止する。赤字のためトラストに 1 百万ルーブリの貸付交付を急ぐ。</p>
国立印刷局 Goznak	1927 年 9 月	<p>欠陥：管理の構造はその生産及び経営の可能性に不相応。工場には当該生産全体に対し責任を負う者がいない。工場の個々の部分は国立印刷局管理部の相応の課に直属する。何らかの問題の解決のためには工場の働き手は直接に管理部にお伺いを立てねばならない。1925 年 10 月 1 日から 27 年 4 月 1 日に生産的労働者は 20%削減、補助労働者は 6%削減され、会計 - 事務機構も 10%削減されたが工場のそれだけである。管理部のスタッフは 351 名から 350 名に減っただけである。</p> <p>職員の出自は管理 - 技術者及び会計 - 事務員総数 744 名のうち貴族、名誉市民、商人、官吏は 239 名であり、労働者は 4 名に過ぎない。党員は 48 名、管理部自体では党員は 8 名しかいない（長はエヌキツェ）。機構の労働者化の必要がある。</p> <p>また国立印刷局は種々の国家有価証券製造の独占者であり、外部注文は 5.4%に過ぎない。</p> <p>対処：この件につき中央統制委員会メンバーのノビコフが労農監督部調査結果をまず党細胞集会で、次いで国立印刷局のモスクワの工場の総会で報告した。生産上の成果も認めるが、資金の不合理な支出やエヌキツェと第一工場の労働者組織との不正常な相互関係を確認した。エヌキツェの責任を問う。今後、彼の責任で社会的組織と衝突する場合は労農監督部が国立印刷局の指導者から解任する問題を提起せざるを得ないことを警告する。</p>
全連邦冶金 シンジケート	1928 年 9 月	<p>欠陥：注文遂行の慢性の長期的な遅れ（3 ヶ月からそれ以上）、また供給の不均衡性。</p> <p>銑鉄の工場在庫過少（生産者側工場で 1927/28 年度に 5 - 25 日分、戦前は 70 - 75 日、消費者側工場でもノーマルな水準の 1/2 から 1/3）。金属価格が実際の工業の費用に不相応となり、品目構成が市場の要求に合わなくなる。しばしば売行きの良い製品の出荷を減らし、消費者があまり必要としない製品を増産する。</p> <p>提案：冶金工場の倉庫での恒常的在庫形成。シンジケートの下に特別品目構成ビューローを設立し、商業及び生産組織の代表者が参加して事前に市場の要求に合わせた品目構成とする。地方での仕分け基地設置。1929 年 1 月 1 日より金属製品の品質、サイズ、型に応じた価格への割増 priplata の新しいノルマ導入。本部会は技術的可能性に応じて漸次、出荷命令書とフォンドのシステムを止め、メンバーとの 4 半期協定に変える（各ユニットの種類やサイズ、製造時期を決める）。同時にシンジケート支店と工場との直接的取引方式を検討する。シンジケート支店の権限を拡大する。</p> <p>商業人民委員部や最高国民経済会議への勧告：シンジケートへの加盟促す。ウラルメトにとりストーブ用鋳鉄の出荷価格が赤字のため、それを見直し、他のトラストの価格と均等化し、原価引下げを図る。</p> <p>その後、更に注文遂行の遅れを減らすために 4 半期別出荷の月別出荷への移行、延滞利子引上げなどを提案した。</p>

出所：1) GARF,fond 374,op.8,d.1.64 - 8、70 - 71.

2) Biulleten' TsKK i NKRKI,1925,No.8,p.25 : Ekonomicheskaja zhizn' ,13 January 1925,No.10 ; 9 August 1925,No.180.

3) Biulleten' TsKK i NKRKI,1925,No.8,pp.25 - 6 : Ekonomicheskaja zhizn' ,25 August 1925,No.192.

4) Trud,3 July 1926,No.149.

5) Ekonomicheskaja zhizn',16 April 1926,No.87.

6) Biulleten' TsKK i NKRKI,1925,No.8,pp.29 - 30 : Khoziaistvo i Upravlenie,1926,No.6,p.41 - 55.

7) Biulleten' TsKK i NKRKI,1926,No.4 - 5,pp.30 - 32.

8) Ekonomicheskaja zhizn',30 November 1926,No.277

9) Biulleten' TsKK i NKRKI,1924,No.17 - 18,p.2 : RGAE,fond 3705,op.1,d.916, l.29.

10) Biulleten' TsKK i NKRKI,1925,No.8,p.25 : Ekonomicheskaja zhizn' ,13 January 1925,No.10 ; 9 August 1925,No.180.

11) Ekonomicheskaja zhizn' ,23 July 1927,No.163 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,19 July 1927, No.161.

12) Pravda,27 September 1927,No.220.

13) Ekonomicheskaja zhizn' ,6 September 1928,No.207 ; Ekonomicheskaja zhizn' ,2 November 1928, No.256 ; 3 November 1928,No.257 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,6 September 1928,No.207.

このように労農監督部が主導して工場調査や諸組織間の調整が行われた。
時期を追うごとに調査数も増え、勧告内容も具体化した。

事態が深刻化すると合同国家政治保安部が収拾に乗り出す。

1926年2月6日付合同国家政治保安部の砂糖トラスト本部会議長宛書簡によるとハリコフ、キエフ管区やクルスク県などの工場で遅配に対する労働者の不満や引渡したビートの決済の遅れに対する栽培農民の不満が見られた。農民が支払いを要求して支部を取り囲むといったケースもあった。こうしたことは次年度のビート予約買付けにとって重大な懸念要因となる。合同国家政治保安部経済管理部はトラストに対し相応の対処を要請した⁷¹。

トラスト本部会議長はそれについて、2月16日付書簡で回答した。ウクライナ地域にある支部毎の前年度のビートに対する栽培業者との決済は済んだ。それ以外の様々な仕事に対する農民との決済及びクルスク支部における栽培業者との決済はまだ終わっていない。労働者の賃金については1月分の債務が残っている。それら債務をカバーする資金がないため、最高国民経済会議や労働国防会議に通知した。いずれも状況を知っている⁷²。

春にも同様の問題が生じた。

合同国家政治保安部情報部の最高国民経済会議議長らへの書簡によると砂糖トラストクルスク支部の労働者への賃金債務や栽培農民への債務は1,567千ルーブリになる。賃金不払いのためこれら工場で働く労働者、ことに農民は興奮状態にある。毎日、労働者は工場事務所を取り囲み、カネの支払いを要求する。R工場では棒をもった農民の群れが事務所に侵入し、経理部長や工場長に殴りかかろうとする。その時、工場に居合わせた県検事が何とか群集を宥めた。支部には資金がない。再三、本部会に問い合わせたが、本部にも資金がない、現地で何とかしろ、という⁷³。

トラスト本部会はクルスク支部の賃金債務及び農民への債務は1,600千ルーブリ、その他の項目を合わせると2,284千ルーブリと算定し、6月5日には1百万ルーブリ、6月15日には1,200千ルーブリをクルスク支部に送金した。債務はカバーされた、という(6月29日付最高国民経済会議議長宛トラスト本部会議長書簡)。更に6月30日に600千ルーブリ、7月5日に1,100千ルーブリ送金し、これらの資金で全ての種類の債務を全額カバーするよう求めた(7月8日付合同国家政治保安部宛トラスト議長書簡)⁷⁴。

国家政治保安部の存在感はいや増す。

1926年7月17日付砂糖トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡によると砂

糖トラストクルスク支部の調査の結果、以下の事実が判明した。

クルスク支部長に本部会がウマニ支部から送った T が着任して以来、T は様々な口実をつけて、種々の資格の職員 30 人をクルスク支部に移した。その中には T と一緒にウマニ支部からやってきた者がいる。彼らの資格は現地の人材で間に合うものであり、解雇の必要はない。移ってきた者の中には T の仲の良い友人がいたし、何人かは親戚であった。彼らの移動のために 10 千ルーブリ超掛かった。企業長代理の Tr は 3 ヶ月その職で働いた後再びウマニ支部に戻る予定になっている。

クルスク支部の砂糖工場ではまた独自の職員の異動が見られる。工場間の異動だけでなく、別の支部への異動もある。例えば、B 工場からウマニ支部へ 7 人が派遣され、その代わり別の者がウマニ支部から送られてくる。

砂糖工場の農業は凡そ 30 千ルーブリの赤字であり、加えて土地賃借料が 1,343 千ルーブリある。B 工場の前工場長 Ts は前年任命された時に 5 人の職員を連れて転勤してきた。2 千ルーブリの転勤費が支給された。その後、Ts はキエフ県の砂糖工場長に異動したが、やはり同じ職員を引き連れていった⁷⁵。

国家政治保安部はこうした経営上の不経済への対処を求める。

職権濫用疑惑事件があった。

1926 年 8 月 31 日付砂糖トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡によると赤いプレスネン精糖工場は 1926 年 7 月に私営会社から電機モーターを買付けたが、同じモーターは以前から工場にありそれらは不必要なものとして、私人に叩き売ったという。トラスト本部監督 - 監査部は調査のため監督員を派遣した。その調査によると事実経過は次のようであった。

7 月 12 日にアルテリ『電機工業』がこの工場に電気モーターの売り引合を出した。本部供給部の 7 月 22 日付業務命令書は工場に必要なならば工場管理部の責任で購入することに異論なしと伝えた。更に供給部は照会に対し工場が必要とするモーターは「国営セクターの市場にも私的市場にもない」と返事した。そこで工場はそのモーターを購入した。

在庫調査の上、1923 年 10 月 1 日、1925 年 1 月 1 日、1926 年 1 月 1 日の在庫目録を点検した所、言われるモーターは全て現物〔古くなり使い物にならない〕があった。つまり売却されていたのである。また工場の勤続 19 年の店舗係で党员候補の M に問い合わせると電気モーターを叩き売りした事実はないという。

この報告に基づき 9 月 16 日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡でトラスト本部会議長は職権乱用は事実無根と述べた⁷⁶。

1926 年 7 月には砂糖トラスト品種改良 - 種子管理部の不正常な活動が摘発された。

種子 - 品種改良管理部の 26 年度予算は 1926 年 1 月 26 日にトラスト本部会により最終的に承認され、翌月、品種改良 - 種子管理部に企業ごとに割当てられた。予算は i. 一般業務費用、ii. 家畜と用具の回復、iii. 建設より成る。

2 月 7 日、本部会は貨幣を賃金用だけ送付すると電報で種子 - 品種改良管理部に通知した。だから復興活動を削減せざるを得ない。ところが、種子 - 品種改良管理部の建設ビューローは 1 月から活動を 100%行ってきた。建設資材は入手したし、技術的監督機構もすでに現地にある。

3 月、建設活動の資金は本部会により削減され、それと関連して予算も建設計画も見直された。

4 月も本部会により資金が削減された。品種改良 - 種子管理部が始めた活動は規模こそ縮小したが続けた。契約を締結し、技術的監督への俸給を支払い、労働者を採用した、等々。5 月半ば本部会は次の電報を送ってきた。「貨幣がない。融資は出来ない。なんとかしろ」。こうした状況では生産的活動は不可能である（1926 年 7 月 31 日付トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡）。

1926 年 9 月 17 日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡でトラスト本部会は釈明した。

予算削減はトラスト全体で行われた。もっぱら一般的な財政状態の結果である。品種改良 - 種子管理部の復興に対する当初予算は 1,850 千ルーブリであったが、最終的に 1,138,200 ルーブリに減額された⁷⁷。トラスト自身とは係わりのない事情によるというわけだ。

ビート絞り粕の実現の非弾力性など経営上の不備を断罪されることもある。

1926 年 10 月 4 日付合同国家政治保安部経済管理部の砂糖トラスト本部会議長宛書簡（写しを最高国民経済会議・行政財務管理局へ送付）はトラストの経営上の欠陥を指摘すると共に前年のビート絞り粕で新年度初めに実現されなかった量を伝えるよう要請した。

トラストの工場はビート絞り粕のかかなりの在庫を持ち、工場敷地内で腐らせ、その搬出に大きな費用が掛かる。例えば、ハリコフ支部の U 工場では管理部が農村住民に受入れられうる価格までビート絞り粕の価格を引下げるのを望まず、大量のそれが腐った。N 工場では一旦定めた価格に固執し（1 プード 3 コペイカ）、適宜引下げられなかったため 300 千プードのビート絞り粕が残った。その後、シーズンが過ぎて価格は 1 コペイカに低下した。ことに L 工場では過剰なビート絞り粕が 1 百万プードもあり、農民はそれをプード当り 3 コペイカで買う用意があったのに 4 コペイカを要求した。腐ったその運び出しだけでも 15 千ルーブリ掛かっている。他の工場でも同様である。

工場への供給面でも様々な欠陥があった。例えば、O 工場に 40 千個の煉瓦が送られたが、30% は破損していた。Z 工場に 20 ワゴンの鉱物性燃料が届いたが 60% は不純物であった。Ia 工場に 25 千枚の袋が送付されたがまったく使用に堪えない。ウマニ支部では工場へパイプが供給されたが、サイズが注文と合わなかったり、そもそも注文していないものであったりする、等々。

トラスト本部会は 10 月 11 日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡で次のように返答した。「トラスト本部経理部はビート絞り粕の記録を行っていない。そのデータは工場に集中している。前年のかかってない豊作のためビート絞り粕の大量の在庫があることは確かである。貴下の報告にある事実は調査し、非経済的管理者の責任を問う。なおこうしたケースにおいては貴下の地方機関が直接、トラスト支部長に注意を喚起し、直ちに調査を要求することが極めて妥当である。その方が往復文書を減らし、迅速な成果を得られると考える。供給上の不備については調査し、追ってお伝えする」。

それと同時に同日付のキエフ支部長及びハリコフ支部長宛書簡で早急に調査し、責任の所在を明らかにすることを指示した。また 12 月 10 日付キエフ支部長宛書簡でトラスト本部会はビート絞り粕を引下げた価格で実現する指令の遂行報告を求め、12 月 20 日付トラスト本部会議長宛キエフ支部総務部長書簡は 4 月に 1 プードの原価 3 コペイカの所、2 コペイカに引下げ、5 月 1 日より更に 1 コペイカで販売し始めたことを伝えた。

10 月 11 日付文書への追申として 10 月 16 日受付のトラスト本部会の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡は供給上の不備について以下のように報告した。

「袋については供給側工場に 50 枚を見本として支部に送ることを求め、支部にはスペツの委員会の設置と袋の詳細な点検及びその証書作成を命じた。委員会は砂糖トラスト、ウクライナ繊維トラスト、商品取引所専門鑑定員及び管区国家政治保安部代表より構成される。証書によると点検した袋は契約の技術的条件に合致した。

パイプについては 1925 年秋にとりあえず暫定的な申請を行った。当時、パイプは全連邦的に不足していたため、入手できない虞があったのである。その後、支部から正確な明細を受取り、申請を修正した。ところが、一部は当初の申請に従って製造されたパイプが発送されてしまった。条件に合わないパイプは別の工場で利用される。

トラストが受取ったドネツ燃料の品質問題は再三、国営工業中央管理局に訴えた。1926 年 3 月の最高国民経済会議幹部会の回答によると全連邦的に燃料が不足しているため低品質の石炭を使用せざるを得ないという。トラストはドンウーゴリと共に石炭選別のための特別委員会をドンバスに派遣した。なお不純度は 60% ではなく、もっと低い」⁷⁸。

砂糖トラストシベリア支店の活動上の不備も追及された。

1926年10月18日付合同国家政治保安部経済管理部の書簡はトラスト本部会に次の事実を伝えた。

シベリア支店はわずかな製品在庫しか持たず、総体契約の遂行すら難しい。再三、本部会に支店の申請不履行の理由を問い合わせたが、回答を得られなかった、という。クラスノダール地区では26年5月6日の6ワゴンの粗糖申請の後、やっと9月2日に積出された。8月17日の申請は報告時点まで積出されていない。出荷命令もない。

またシベリア支店長 B は非経済的運営を行っている。2月に幾つかの市砂糖売場を設けたが、その後閉鎖した。7月1日の支店の不良債権は34千ルーブリになる。不渡り手形もある。こうした報告を受けて、トラスト本部会は監督部長にシベリア支店の財務状態の説明を求め、また本部会員 B には支店の砂糖積出し申請遂行の遅れの調査を委任した⁷⁹。

工場長が技術者の責任問題を合同国家政治保安部に問うケースがあった。

第2綿トラスト・TR工場における発動機停止問題では機械技師が提出した工場管理部宛業務文書（1928年5月3日付け）について⁸⁰、5月4日付けのTR工場長の合同国家政治保安部・ブロンツキー郡全権委員宛書簡は訴えた。「機械技師の原因説明は根拠がないと考える。むしろ仕事の怠慢による。その責任を問うべきである」。5月5日にはTR工場長がこれら文書を添えてトラスト議長宛書簡で停止の原因について報告した⁸¹。[異例に迅速な対応ではある。なにやら個人的事情が絡んでいるように思われる]

このように保安機関は経営の規律付けに触手を伸ばしつつあった。

更に費用の予算大幅超過や契約調印の遅れなどに対して経営者が処分されるケースが多くなる。その代表例をみておこう [経済犯罪に対する処罰は別]。

①南部機械トラスト

非現実的生産 - 財務計画、流動資金の誤った配分、指導の弱さなどにより1925/26年度上半期に財務的に破綻し、1926年4月1日に9,699千ルーブリの手形不渡りを出し、国庫、南部鉄鋼トラスト及びドンウーゴリその他に多大な損害を与えた。

1926年7月、労働国防会議は労農監督人民委員部の調査結果に基づいて南部機械トラスト議長、その代理及び技術 - 生産部長を規律裁判にかけるとを決定した。同時に労働国防会議の特別決定に定められた条件によりトラストに6百万ルーブリの長期貸付を与える。その一部は補助金方式とし、1926年10月1日のバランス承認の際に財務人民委員部との合意により定められた分はトラストの流動資産に組み入れる。更に最高国民経済会議にトラストの加盟事業所に最大限の経営上の独立性を与える措置を取ることを勧告した⁸²。②アニリントラスト、コークスベンゾール、北部木材トラスト

指令違反（管理機構維持の予算割当て超過）のため1926年10月、最高国民経済会議命令によりそれらの本部会が譴責処分を受けた⁸³。

③バランス・シート未提出の39企業

最高国民経済会議管轄の企業のバランス・シートの財務人民委員部への提出は大幅に遅れた。自己の業務年度を1927年10月1日に終わり、1928年1月1日までに提出義務のある117工業企業のうち1月17日現在、定められた全ての添付資料をつけてバランス・シートを提出したのは25企業、36企業は説明書や報告を付けずバランス・シートを提出した。残り56企業はバランス・シートをその日までに提出しなかった。17企業はそれらの要請により延期され、1月15日及び2月1日に提出することが認められた。

こうした大幅な遅れからバランス・シートの審議、承認は遅れ、1927/28年度バランス・シートカンパニアの全計画は崩れ、工業利潤からの財政への控除の入金が滞る懼れがあるため、財務人民委員部はモスクワ県裁判所検事にバランス・シート未提出で且つ猶予されていない39企業のリストを送付した。管理部の報告公表規則違反に対し司法上の責任を問うためである⁸⁴。

④中央紙トラスト

最高国民経済会議総監査部の調査資料によると 1924/25 年度の建設は自然発生的に計画もなく、本部会への通知もなく進行した。活動の 60%は全く予算なしに行われた。その結果、多くの大規模な活動が（1,484 千ルーブリ）が未着工のままとなった。それとは別に建設クレジットは割当を 45.5%超えた。1925/26 年度は割当に対する超過は全体で 54%（2,671 千ルーブリ）であった。にも拘らず本部会は 1925/26 年度も 1926/27 年度も何ら改善の措置を採らなかった。1926/27 年度は事業全体の予算がなく、割当も大雑把過ぎた。荒っぽい見込みに基づく項目リストが作成され、計画外活動の遂行のため割当て超過は合わせて 2,528 千ルーブリ（37.5%）に上った。

1927/28 年度に入っても、建設についての相応の報告も建設活動の日程表もない。建設向けの物財供給計画もトラストにより作成されなかった。資材の期限や実際の消費の記録もなかった。余分に調達した資材の実現からトラストは 230 千ルーブリの損失を蒙った。建設融資計画も作成されなかった。

トラストにより 1924 年に設置された新建設委員会は事態を改善するものではなかった。例えば、オクーロフ工場の拡張と関連する問題は事前に検討されず、無計画で必要な設計図もなしに進められた。そのことは工場拡張の終了期間の遅れとほぼ 1.5 百万ルーブリのコスト上昇を齎した（最高国民経済会議採択の割当てを 31%上回る）。オクーロフ工場の強力な蒸気発電所の建物の設計図は建設委員会・技術ソヴェトにより建設が開始されてから 1 年経って、建物が完成してから承認された。他の工場でも同様の無計画さがあつた。

これに対し 1928 年 4 月の最高国民経済会議命令はトラスト議長を厳重戒告とし、3 ヶ月以内に欠陥除去に必要な措置を採ることを勧告した。厳罰に処さなかったのは多くの客観的状況とトラストの仕事に就いて日が浅いことを考慮したものである。技術部担当本部会員は解雇された。資本建設に必要な規律や計画性を根付かせる措置を採らず、トラスト計画部の作成した資本建設諸計画の調整を不当に怠ったためである。

木材紙総管理局長補佐及び同総管理局紙部長も解任された。トラストの資本建設面の大きな混乱を知りつつ、建設整序やその任務に相応しくないトラストの働き手更迭の然るべき措置を採らなかったためである。木材紙総管理局長はトラスト代表と共に相応の組織の参加のもとトラストの人的構成を見直すことが求められた⁸⁵。

⑤合板トラスト

最高国民経済会議総監査部の調査によるとボヴォルジェ合板工場の建設は詳細に作成された計画なく行われ、細部まで計画されている所もその一部は不完全で、施工図も充分用意されず、当初予算と実際の費用との乖離が大きく、投資効率は低下した。作業期間が申請と実際とは食違い、トラスト機構と建設機構の間の不正常な相互関係があつた、等々のため 1928 年 6 月、最高国民経済会議命令により合板トラスト議長及び本部会員は戒告処分を受けた⁸⁶。

⑥セメントトラスト

1928 年 7 月、ロシア共和国最高国民経済会議幹部会は Ch 工場操業の際の 300 千ルーブリの国家資金の合目的的でない費消に対しトラスト本部会を譴責処分とした。

同じく、プロダシリカートとの窓ガラス販売契約調印の遅れに対し、モスクワガラス陶磁器トラスト長及びディレクター、タタールシリカトラスト・ディレクター、B 工場長、P 工場長（いずれも党员）を厳重戒告とした⁸⁷。

⑦第 1 羊毛トラスト

最高国民経済会議総監査部による S 工場における建設の調査の結果、その非経済性が発覚した。建設費は当初の 4.5 百万ルーブリから 8 百万ルーブリに膨張していた。1928 年 8 月、最高国民経済会議幹部会はトラスト議長、本部会員、管理 - 生産部長などを厳重戒告とした⁸⁸。

⑧繊維シンジケート

ピクーニャ風織物 Vigon' トラスト・K 工場の杜撰な建設計画に対して、28 年 10 月の最高国民経済会議命令によってシンジケート本部会員候補、資本活動課長などが処分された⁸⁹。

こうしてネップ期には国家機関は主に異常事態をシグナルとして企業の状態の事後的なモニタリングを行い、経営に介入し、行政的措置やサンクションをもって対処した。
ネップ期後半には国家機関と企業との緊張関係は厳しさを増す。

《党組織の経営への介入》

介入例を検討しよう。まずは第3綿トラストのケース。

表 党組織の第3綿トラストの企業活動への関与(往復文書)

日付	問題	提案組織	交渉又は指示相手の組織	関与の内容
1925.11.17	労働強化	党ボゴロトスク郡委	労組フラク, トラスト党細胞ビューロー	党、労組会議を通して3織機制への移行、労働密度強化を準備。
12.01	コムソモール細胞メンバーの活動	トラスト党細胞	トラスト本部会 党フラク, 現場委	コムソモール・メンバーが資格を得られるように仕事の頻繁な交替を抑えること。
1926.3.09	工場における労働者の不満	党モスクワ県委書記局	トラスト本部会	説明を求める(高いノルマ、低い評価、賃金格差、3織機制への移行について)。
3.31	住宅建設伐採地からの木材移送	党ボゴロトスク郡委書記局	トラスト本部会	住宅建設の統制強化。 移送の助成。
4.06	労働者雇用	トラスト党細胞ビューロー	トラスト本部会 党フラク	党モスクワ県委の回状に従い、職業紹介所の失業者を利用すること。
6.30	工場勤務員の不当解雇	党モスクワ統制委	工場管理部	工場管理部は直ちに復職させること。[労働問題特別セクツィアの解雇撤回]判決不履行に対し工場長を戒告処分。また国家資金の不生産的な支出に対し規律裁判にかける。
7.06	三大綿トラストの統合	党モスクワ県委ビューロー		繊維総管理局提案に同意。
7.20	党員労働者解雇問題(解雇撤回判決への控訴)	トラスト本部会	党モスクワ県委書記局	控訴への助力を求める。
8.25 8.26	同上	党モスクワ県委書記局	党郡委	繊維労組県支部党フラクに判決の誤りについて説明すること。県検事への控訴要請。
9.13	第三綿トラストの1926/27年度生産計画	党ボゴロトスク郡委ビューロー	トラスト本部会	トラストは労働者住宅建設の債務徴収猶予と追加資金割り当てを最高国民経済会議に要請すること。
9.16	労働力増加計画報告	党モスクワ県委組織配員部	トラスト本部会議長, トラスト党細胞	報告要求。
11.26	P工場の活動状況	党オレホヴォーズエヴァ郡委ビューロー	工場委フラク	スペツ排斥、労働規律問題への対処、工場組織からの管理・技術者の支持、材料の供給や設備利用の整序。労組フラクは工場組織と共同してクラブ設置問題検討。
1927 1月	トラストのバランス・シート報告	党郡委員会	トラスト本部会	トラスト本部会は報告可能と通知。
2.15	G工場の報告提出への協力要請	トラスト本部会	党ボゴロトスク郡委員会	工場で働く党員及び候補の数。G工場のみ未提出。
3.23	繊維工業の状態に関する報告	トラスト本部会	党モスクワ県委	党モスクワ県委総会への出席通知。

出所：RGAE fond 7783、op.3、d.14；op.3、d.5、1.17；op.1、d.11、1.5 - 6より作成。

このように一般的指示の他には人事、工場の紛争問題が大きい。党地方委でも工業経営の問題が審議された。例えば、1926 年 11 月下旬の党オレホヴォーエヴァ郡委ビューローはトラスト本部会や工場管理部の党員メンバーが管理・技術者の活動や彼らの質的構成に注意を向け、必要な場合は出来るだけ優秀な働き手を補充し、その任務に不適任な者は解雇すること、また補助材料の工場への供給の整序、期限内の納入に配慮し、操業に適する全ての現有設備利用の措置を採ることを要請した⁹⁰。

1927 年 2 月下旬には党モスクワ県委により経営者、党細胞、労組活動家の協議会が開催され、生産合理化、生産〔現場〕への技術者の参加、スペツと労働者の関係、未成年者の失業、労働保全問題が審議された。ここでは現場党員の生産問題への消極性が指弾された。彼らの一部は企業長には楯突けないと考え、企業長の示す数字に何も発言できないと言う。企業の主要な三つの環である企業長、党細胞、労組働き手の間の断絶状態も指摘された。現場の党及び労組組織に対し生産問題への関心を高め、経験を交換することによって過ちを克服することが要求された⁹¹。3 月下旬の党モスクワ県委第 2 回総会では繊維工業の 1927/28 年度計画や労働生産性と賃金上昇率の関係、工場の大規模化、トラストの専門化などが議題となった⁹²。

党組織の介入が経営者との対立を激化させることもある。1927 年 4 月 16 日の第三綿トラスト本部会党フラクションと党員工場長の合同会議ではオレホヴォ・グループの党員工場長と地方党組織(工場党細胞と郡委員会)との間の不正常な関係について討議され、多くの党員工場長から不満が表明された。N 工場長によると郡委が工場長との合意なしに工場の責任ある職務に候補を推したり、断りなく住宅部に関する問題を提出し、決定を持ち込むことがある。工場長がそれに異論を唱え、と、地方新聞がそれを攻撃の対象とする。

D 工場長によると党細胞ビューローにより工場長に通知なしに工場管理部書記が解任され、燃料部長補佐の採用が決定される。スペツ問題の審議がスペツ敵対的雰囲気の下で行われる。工場長の異議申立ては党細胞書記により受け容れられなかった。ビューローの全ての決定は翌日には非党員大衆が知る。スペツは自分の仕事に興味を失うようになる。〔機械の〕速度を速める問題の会議において党員は次のように言う。君ら工場長は労働者を苦しめる速度ではなく、労働の評価を高めるべきだ、と。この D 工場長については本部会員が郡委と話し合っ郡委のもとに彼が経営活動に適任かどうかを調べる調査委員会設立を提案したこともある。

L 工場長によると党員経営者との合意なしに決めるという郡党委の活動スタイルは工場党細胞にも移植された。工場党細胞ビューローの会議では全く工場長との合意なしに綿花倉庫部長職への登用問題が提起された。党員からのスペツ敵視は広がりを見せており、労組のためと称して紡績工場長の解任が提案される。工場党細胞書記は生産協議会なしにシリンダーの据え付けその他は行わないように言明するが、それらのモーメントは工場の日常的活動に属することであり、生産協議会での審議まで遅らせれば工場の活動を止めることになる。経営者にとっては活動し難く、郡委は事態を改善するために何らの措置も採らない。

P 工場長によると郡委の指導は拙劣で、党員経営者との協議会も招集されない。同じ工場にいる親戚縁者の解雇は労組の抵抗に遭い、工場長はそのことで統制委員会に召喚され、戒告処分を受けるのではないかと恐れる。ここでは党組織が大衆の後見的役割を果たしているように見える。そのことは工業課題の遂行、企業経営という面からは否定的作用を及ぼした。

事態の打開のためトラスト本部会党フラクションは郡党委書記に対し、オレホヴォ・グループの党員工場長、トラスト本部会党フラクション、党郡委ビューロー代表の協議会招集を要請し、そこで経営指導の調整問題を検討することになった⁹³。

第 2 綿トラストのケース。

1928 年 1 月、各郡党委や地区党委の会議でその地域の工場長が一般工場費用の 20%削減に関する報告を行い、そのための措置実施への支援を求めた⁹⁴。

1928 年 1 月 26 日、赤いプレスネン地区党委ビューロー会議は 1 月 12 日に同会議で行われた

生産合理化に関する T 工場長の報告による決議を承認した。工場管理部の行った活動を良好と認める。

工場管理部へは次のような指示を出す。紡績工場が織布工場が加工できる以上に経糸を製造し、大きな在庫を形成しているため、余分な経糸を他の工場に適宜移送するよう検討すること。7 時間労働日、3 交替制への移行の前提があるため、当該問題を 1 か月以内に検討し、その提案を地区党委の審議にかけること⁹⁵。

1928 年 2 月 13 日、赤いプレスネン地区党委書記局会議では T 工場での労働強化について決定を出した。

7 時間労働日、3 交替制への移行のトラスト本部会提案の主旨に同意した。モスクワ党委及び最高国民経済会議に当該問題の早急の解決を求める。それとは別に現時点での紡績工場での 3 - 4 面制、織布工場での 3 - 4 織機制への移行に同意する。T 工場のトレウゴリニクに対し直ちに労働力の正しい配分に着手すること、余剰労働力については高齢労働者をまずもって社会保障に移し、繊維労組県支部とは労働者の一部の他の工場への配転について交渉すること、配転が不可能な場合は労組と退職手当について合意のうえ、人員削減を行うことを勧告した。党細胞ビューローには T 工場について実施される全ての措置を遺漏なく通知することを求めた⁹⁶。

1928 年 2 月 11 日、ヴォスクレセンスキー郡党委ビューロー会議も D 工場について同様の決定を行った⁹⁷。

地方党組織のモニタリングもある。

1928 年 3 月 5 日、TR 工場党細胞ビューロー会議は TR 工場の発電所建設の遅れを審議した。

〔調査によると〕トラストと締結した契約をキチンと守らなかった建設組織がある。設備の買付けや搬入の遅れがあった。設計図なしに設備の部品が工場に送られた。労組組織の建設での活動が弱い。生産協議会もない。

ビューロー決定は以下のことを決定した。

- i. トラスト本部会の党员メンバーとプロニツキー郡党委に対し建設を急ぎ、これ以上操業が遅れないようにすることを求める。
- ii. 工場管理部の党员メンバーは建設活動の質や期日を厳しく監視し、建設組織が締結した契約を期限どおり遂行するよう働きかけること。工場に運び込まれた設備の保管状態を点検し、破損を予防すること。
- iii. 郡党委やトラスト本部会党员メンバーは役に立たぬ設備の搬送や設計図の遅れにつきその責任者を処分すること⁹⁸。

1928 年 3 月 23 日、プロニツキー郡党委ビューロー会議はこの決定を承認し、モスクワ党委に対し建設上の非経済性につき責任ある組織の処分問題を提起する。工場長 G はこの問題の党組織への報告を遅らせた。G を戒告処分とする⁹⁹。

絹トラストのケース。

1926 年、モスクワ党委書記局会議や党地区委では工場長人事が審議されたが¹⁰⁰、それ以外の審議事項は以下のようである。

1926 年 2 月 27 日、ハモヴニーチェスキー地区党委ビューロー会議では『赤いバラ』工場の 1924/25 年度及び 1925/26 年度第 1 四半期の活動報告を受け、以下の決定を行った。

更なる工場の拡張を準備すること。労働生産性向上のため工場管理部フラクションはまだ未導入の職場に直接出来高制を導入し、設備の資本修理、更新、生産合理化を加速する問題を審議すること。そのために賃率・ノルマビューロー組織化や技術協議会の活動の深化を急ぐこと。トラストに対し労働者関連施設の資本修理の必要性を提起し、住宅事情改善のため地区ソヴェト・党フラクションに対し 1926 年度建設の家屋のうちから工場に居住面積を割当てて問題を提起すること¹⁰¹。

1926年3月11日、バウマン地区党委ビューロー会議は次の決定を行った。早急に団体協約を更新すること。モスクワ党委の指令に基づきトラストの全ての工場に同一のノルマや評価を定める。トラストは有資格労働者の養成措置を採ること。労働者は主に紹介所から採用する。組織配員部には工場細胞の活動強化のため他の繊維企業から引き抜き、数名の党員を派遣することを委任する¹⁰²。

『プロレタリアート労働』工場とトラストとの間には幾分不正常な関係があったようだ¹⁰³。1926年春、赤いプレスネン地区党委・統制委は『プロレタリアート労働』工場の設備の修理について事情調査を行い、トラストを批判した¹⁰⁴。絹トラスト本部会は1926年6月の赤いプレスネン地区党委・統制委員会宛の書簡で事実無根であると釈明している¹⁰⁵。同年8月の赤いプレスネン地区党委・統制委員会では労農監督部・計画外調査セクツィアの報告を受けた¹⁰⁶。

こうした介入はひとり繊維トラストだけではなく、かなり一般的問題であった。1926年8月下旬の党中央委員会の地方組織への回章は党組織の経済機関の業務活動への直接的介入を戒め、労働者の採用・解雇、賃金水準の確定等の日常的業務への干渉を止めることを要求した。経営者は党の仕事から出来るだけ解放され、自己の企業での活動に主たる関心を向けるべきであるという。但し、そのことは党活動から切り離されることを意味しない。経営者は党組織、党細胞、企業の労働者の生活とより緊密に結びつき、党機関に企業の状態について完全な情報を与えるべきであり、殊に大量的労働者解雇や製造ノルマの変更その他については全党的指令及び経済的指令と調整すべきである、と呼びかけた¹⁰⁷。

この時期の工業管理システムにおいては情報が階層的組織関係の中で分有され、意思疎通は妨げられていたことを物語っている。

けれどもネップ期の工業管理に於ける党組織の最大の役割は経営単位に対する一方的な指導ではなく諸組織、諸集団の利害の調整や対立の調停であった。殊に工場での紛争や人事問題の紛糾など異常事態が生じた場合には積極的に調停的役割を果たそうとした。

例えば、党モスクワ県党委書記局とボゴロツク・ショルコヴォ綿トラスト本部会との往復文書がそうした関係を示す。1925年12月初旬にI工場で騒擾があった時、トラスト本部会は事件の揉み消しを図った。

1925年12月11日付けの党モスクワ県党委宛ての文書（写しを最高国民経済会議・繊維総管理部に送る）は次のように述べる。GPU等の組織からの問い合わせが頻繁にあるが、現在まで騒擾はないし、管理部と労働者の間の重大な対立もない。開催中のモスクワ党代表者会議でウグラノフがI工場で騒擾があったかのように発言したが事実無根である。誤った情報の流布に断固抗議する、と¹⁰⁸。

ところが実際には事実誤認ではなかった。1926年3月9日付け党モスクワ県党委のトラスト本部会宛て文書によると、精紡工には依然、低い評価と高い製造ノルマに対する不満があり、女工の間で再びスト宣言の必要性が話し合われている。紡績部門では労働者の不満の原因は3階と4階の賃金格差にあり、それは4階にある機械の整備の不備に起因すると言われている。P. P工場では織工の間で3織機制への移行に対して不満が強い。工場代表者会議で労働者は3織機制で働くのを拒否する提案を出した。労働者の苛立ちは大きく、3織機制導入に同意する労働者にナット等を投げつけたりする程である。

党モスクワ県党委は直ちに事態の説明を求めた。トラスト本部会の回答によるとI工場紡績部門の3階と4階の賃金格差は機械の所為ではなく、資格の違いによる。またI工場の精紡工の賃金は4月1日までに平準化する。P. P工場での3織機制導入は労働者の異議申立てがあったため一時棚上げすることになった¹⁰⁹。

地方党組織は労働者だけでなく、経営者にも心を配る。オレホヴォーズエヴァ郡委ビューローは1926年11月26日の会議で党細胞や工場委フラクに対し管理・技術者の点検を義務付けると共に、彼らの活動の完全な支持やスペツ排斥や労働規律の欠如のような有害な現象への

対処を要求した。

経営者の側も党組織にスペツへの擁護を求めることがある。例えば、党員が工場の労働者の前で工場長が文化の働き手に対し冷淡だと非難を浴びせた時、トラスト本部会は党オレホヴォーズーエヴァ郡委に対し工場長をそうした発言から守る措置を要請した。そうしないと工場長の信用を失墜させ、スペツが任務を果たし得ない状況を生み出す、という（1926年12月4日付け文書）¹¹⁰。

人事問題ではそうした面がより鮮明に現れる。党組織は一方で工場勤務員の不当解雇及び労働問題特別セクツィアの復職判決不履行について工場長を戒告処分にしたことがある（1926年6月30日のモスクワ統制委員会書記局会議）¹¹¹。他方で経営側の解雇処分の正当性を主張して司法機関に控訴を働きかけたこともある。

トラスト本部会の書簡によるとこの事件の概要は次のようである。

ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラストの工場で働く正監視員 K (党員で20年勤続) が1924年末、現場党組織により協同組合商品係り3ヶ月コースに送られた。コース修了後、消費者協同組合の屠殺所長(月収50ルーブリ)に任命された。数ヶ月後、本人の要望で退職し、1925年8月元の工場に復職を求めて戻った。だが工場には正監視員の空きはなく、予備監視員の職しかなかった(月収49ルーブリ)。Kは止む無くその職に就いたが、不満は収まらず工場管理部、評価・紛争処理委員会、工場委員会に対し別の正監視員を免職にして自分を就けるよう要求した。評価・紛争処理委員会も工場委員会も認めなかった。1925年末Kはニット工場長の技師Aの執務室に現れ、話をしているうちに、激して鉄棒をAに向かって振り上げた。AはそれをKから取り上げた。Kは神経症として2週間、保養所に送られた。工場長G(党員)は古参労働者であるKの解雇を望まず、事件の穏便な收拾のため工場委員会、党細胞との合意の下(1926年3月2日書簡)、Aに謝罪をすれば解雇しないと伝えた。しかしKはそれを拒んだ。問題は評価・紛争処理委員会に持ちこまれた。

評価・紛争処理委員会の決定はKを工場の別の部署に移し、給与は据え置く、断れば解雇する、というものであった。Kはその提案を拒否し、決定に従って解雇された。Kの訴えによりボゴロツク郡上級労働監督員は評価・紛争処理委員会の決定を破棄した。その後、繊維労組ボゴロツク郡支部はKの要望により復職を求めて、トラストを相手取ってモスクワ市人民裁判所・労働問題特別セクツィアに提訴した。6月4 - 8日の審議を経て、セクツィアはKの復職を決定した。それも元の正監視員としてである。加えてKへの謝罪要求も不当とした。侮辱的言辞に対し侮辱で応えただけであるという。トラスト本部会は共和国高等裁判所に控訴した。管理者への暴力行為を咎めないのは労働規律を更に低めることになる。Kが協同組合商品係り3ヶ月コースに派遣されたのは党による任用であり、経営側とは係わりない。技師AはKが工場に残れば仕事を辞めるであろう(他の職場ならば反対しない)。貴重なスペツを失うことになる、と主張した。更にトラスト本部会は党モスクワ県委に助力を求めた(1926年7月20日付けボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト本部会の党モスクワ県委書記局宛て書簡。8月25日に再度助力を要請している)。これに対し8月26日の党モスクワ県委書記局会議は党ボゴロツク郡委が繊維労組郡支部党フラクションにK事件の決定の誤りを説明することを決定した。またモスクワ県検事に対し通例の手続きでK事件の控訴を行うことを指示した¹¹²。

この事件の経緯は多くのことを物語っている。当時の企業内トレウゴリニクの身内意識や温情主義的労使関係、トラスト本部会と企業の一定の対抗関係及び本部会によるスペツの擁護、党組織の司法機関への働きかけ、そして何よりも地方党組織が労働者に対しても、経営側に対しても後見的立場にあったことを示している¹¹³。

工場長が工場委と対立する時には党フラクションに泣きつくこともある。

1927年11月22日付第2綿トラストのD工場長の工場委党フラクション宛書簡(写しを党細胞ビューロー、繊維労組郡支部党フラク、トラスト本部会党フラク、モスクワ労農監督部 - モスクワ統制委全権委員へ)は語る。

「この所、生産組織化や原価引下げ実施の重大な時期に工場委の党員メンバーからの支持がないだけでなく、遅延行為などがみられる。織女工への経糸切断に対する支払いに関して問い合わせたのが10月4日だが、回答は11月14日である。婦人清掃係の2織機から1織機への移行（掃除による休止が多くなるのを避けるため）について問い合わせたのが9月27日だが、回答はまだない。10月13日に中央生産委の会議に持ち込まれた提案もまだ回答がない。工場委が工場管理部を官僚主義やら保守主義やらと非難する。あるいは工場委が労働者に工場管理部の命令を遂行しないよう指示する、といったことがある」¹¹⁴。何とかしてくれ、というわけである。党フラクを通して上位機関に働きかけることになる。

砂糖トラストの活動に対する地方党組織の介入は具体的である。

まずは給与支給問題。

ヴィンニツァ管区監督部の砂糖トラスト・ポドーリア支部調査資料によると最高国民経済会議スぺツフォンド特別委交付の資金によるトラスト・ポドーリア支部の専門家への支払いは1925/26年度上半期に予定された配分を毎月2,045ルーブリ超過した。給与水準は中央政府の定めた最大限を超える。この不正常はポドーリア支部によればトラスト本部会によるポドーリア支部への割当てが間に合わず、専門給を定めるのが遅れたためであるという。1925年10月1日に政府が定めたスぺツフォンドや専門給は12月5日に伝えられ、1926年4月1日に定められたものは6月に伝えられた。つまり3ヶ月遅れた。党中央統制委員会はトラスト本部会にこうした不正常的な現象をなくす早急の措置を採ることを勧告した（1926年6月17日付書簡）。

これに対しトラスト本部会は自らには責任がないと抗弁する。蓋し、砂糖工業のためのスぺツフォンドは1925年11月20日に最高国民経済会議のスぺツフォンド委員会（トラスト代表もいた）により定められ、本部会は通知を待たず、委員会の結論に従って12月5日にスぺツフォンドを割当てた。

下半期のスぺツフォンド割当ては行っていない。1926年4月3日の最高国民経済会議命令でスぺツフォンドは全工業に対し据置かれたのであり、本部会は4月14日の支部宛回状でそれを確認した。従って本部会に非はない。割当ての遅れは我々への必要な資金交付の遅延による（1926年6月22日付党中央統制委員会宛トラスト本部会書簡）¹¹⁵。

また党員管理者の給与格差が存在していた。当然ともいえるがその解消が党機関に要請された。砂糖トラストの企業長が異なった俸給を受取っているのは、砂糖工場が様々な県、管区または郡に所在し、それぞれの党員給与限度額が異なっているからである。この問題は党員企業長により協議会で提起され、本部会に然るべき党機関に対しその均等化を求めることを委ねた。

ウクライナではキエフ管区の砂糖工場の企業長は182ルーブリを受取り、そこから15 - 20ヴェルスタしか離れていないB管区の工場の企業長は147ルーブリ受取る。ところが後者は全く同じ仕事をしているか、時には仕事がより多い。そこでウクライナ共和国全権委員はウクライナ党中央委員会に対し全ての企業長の給与をキエフ管区の党員給与限度額182ルーブリに均等化する問題を提起するようトラスト本部会に委任した（1927年3月24日付ウクライナ共和国全権委員のウクライナ党中央統制委員会宛書簡）。

ロシア共和国でも格差は大きい。東部支部では企業長（15名）の給与（基本給と手当て）は158ルーブリから235ルーブリの幅があった（172ルーブリが圧倒的に多いが）。代理（5名）は158ルーブリがほとんどだが、最高は225ルーブリであった。補佐（2名）は139ルーブリと154ルーブリであった。クルスク支部では企業長（22名）は143ルーブリから187ルーブリ、代理は128ルーブリから157ルーブリの間であった。

それ故、トラスト本部会党フラクションは1927年4月29日受付党中央委員会宛書簡でウクライナ以外の工場でも企業長の給与をキエフ支部に工場を受取る党員給与限度額に合わせて均等化することを要請した。それと共に地方党委が地方の党員給与限度額との差の控除によってこの給与を引き下げないことを付け加えた¹¹⁶。

地方党委が支部に対し何らかの業務命令またはその変更を求めることがある。
 党 G 管区委がトラスト・クルスク支部による Sh 工場へのビート配分命令見直しを要請したり（1926 年 5 月 11 日受取りのトラスト党フラク宛書簡）、滞貨のため工場からの砂糖の積出し命令を要請した（1926 年 12 月 14 日受取りのトラスト党フラク宛党 G 管区委の書簡）。12 月 16 日までに回答がなければ党中央委員会に問題を提起するという¹¹⁷。脅しを含めた強引な介入ではある。

組織問題への関与もある。モルダヴィア自治共和国にある石材・石灰採掘所の単一本部設置問題については地域的にみて政治的にデリケートな問題を抱えるため 1926 年 5 月 31 日の鉱業労組党フラクは単一の管理部への統合に反対し、党モルダヴィア州委も反対したようだ。7 月 27 日の州委宛トラスト本部会書簡はその見解を考慮する姿勢を示した¹¹⁸。

他にも地方党組織の経営モニタリングの例は多い¹¹⁹。地方党組織はその所轄地域の工場、または経済組織の状況に利害関心をもち、それを監督、保佐する立場に立っていた。しばしば工場の活動を支援したり、その運営に介入した。

合板トラストと傘下工場に関連する地方党組織の会議の議事内容をみておこう。

地方党組織の会議

会議名	時期	議題
スターロ - ルースキー郡党委書記局会議	24 年 12 月 1 日	1. パルフィノ工場管理者の人事異動 決定：合意。但し、工場長補佐人事は保留。 2. 合板トラストの財務状態（トラスト報告に基づく） 決定：トラスト党フラクに対し賃金債務の速やかな支払いを要請。 3. 賃金債務問題 決定：12 月 4 日を過ぎても支給が遅れるならば県党委に電報を送り、党中央委員会北西州ビューローを通して対策を採る。 4. 合板トラストに係わる決定についてトラスト党フラクとの相互情報交換を確立する。
スターロ - ルースキー郡党委書記局会議	25 年 2 月 21 日	スターロ - ルースキー工場・工場委議長 M の報告：労働者の賃金遅配。 決定：県党委へ速やかな賃金支給要請。 木工労組中央委員会及びトラスト党フラクと交渉すること。
スターロ - ルースキー郡党委会議	25 年 5 月 5 - 6 日	1. 郡保健部のトラスト党フラクへの要請——パルフィノ合板工場における病院建設への木材提供——を支持。 2. 略 3. 人事 合板トラストスターロ - ルースキー工場党細胞書記 M. I. を郡党委監督員に登用する。 その後任に工場委議長として党員労働者から M. A. を登用する。党細胞書記には Kh を推薦。 郡党委の第 2 監督員には P を任命。 組織部は後任人事を進めること。 合板トラストに対し党細胞書記給与の資金交付を要請する。スターロ - ルースキー工場の場合、工場委給与に準ずる。
スターロ - ルースキー郡党委ビューロー会議	25 年 6 月 2 日	パルフィノ工場管理部報告 決定：工場管理部への提案 i. 更なる労働生産性向上をめざし、燃料、原料支出を削減し、コストを引下げる。工場管理部は工場の資本修理や設備のための適宜の資金交付要請の全ての措置を採ること。郡党委ビューローはその要請を合板トラスト党フラクを通して支持する。 ii. 第 1 品種の合板生産拡大。 iii. 労働者の住宅事情改善策を検討すること：宿舍の修理、増設。 iv. 当面の修理は出来るだけ迅速に行うこと。 v. トラスト本部会に対し労働者協同組合との適宜の決済を行うよう要

		<p>請すること。</p> <p>vi. 労働者に対する職員比率を出来るだけ低めること。</p>
スターロ - ルース キー郡党委ビュー ロー会議	25年6月 9日	<p>スターロ - ルースキー工場管理部報告</p> <p>決定： i. トラスト本部会は工場管理部へ技術者の選別，種々の資材入手において大きなイニシアチヴと独立性を与えること。</p> <p>ii. 工場管理部に経常的費用をカバーするためゴスバンク地方支店で貸付を受けられるようにすること。</p> <p>iii. 原価引下げは主に諸掛り削減，燃料支出削減，原料の合理的利用，生産装置及び生産資材の改善や更なる労働生産性向上により行うべき。賃金引下げによる原価引下げは望ましくない。</p> <p>iv. この所，生産委の活動が落ち込んでいる。工場管理部の党员メンバーは工場委と共同でそれらの活性化の措置を採ること。</p> <p>v. 欠勤が依然多いため工場長 S は工場委と共同でこの不正常な現象をなくす措置を採ること。社会保険基金は病気を口実に欠勤しないよう留意すること。</p> <p>vi. 原料在庫が多いことを考慮し，必要な修理を行うための1ヶ月の工場休止は妥当。その間に労働者に定期休暇を与える。トラスト本部会が予定しているようなそれ以上長い休止は好ましくない。</p> <p>vii. トラスト党フラクへの要請：現場組織，何よりも保険基金への債務解消を急ぐこと。</p>
ジズドリンスキー 郡党委ビューロー 会議	25年7月 3日	<p>合板トラスト党フラク文書：マルケヴィチ Markevich（非党员）を暫定的にチェルヌィシンスキー工場長に任命する。</p> <p>決定：暫定的任用に合意。</p>
スターロ - ルース キー郡党委ビュー ロー会議	26年9月 14日	<p>スターロ - ルースキー工場党员メンバー報告：工場の資本修理と状態について。</p> <p>まず成果の確認。</p> <p>i. 生産設備，建設面及び蒸気機関の修理は順調。</p> <p>ii. 修理後，生産は整序，合理化。</p> <p>それと共に次の欠陥を指摘</p> <p>i. 工場の修理活動は事前に職場生産協議会で充分，検討されなかった。</p> <p>ii. 修理中の労働力の利用は充分合理的でない。</p> <p>iii. 工場修理予算過大。そのため工場の技術者が濫費。</p> <p>iv. 緊縮政策実施の活動は生産協議会の活動と充分結びついておらず，労働者が緊縮政策実施に参加する可能性を与えない。</p> <p>v. 管理 - 技術者の生産協議会の活動への参加は不充分であり，また職場委の一部メンバーは管理者の生産協議会の活動への参加について気配りを欠く。工場管理部による生産協議会の決定の実施は進んでいないし，労働者に生産協議会の活動結果が充分知らされていない。</p> <p>vi. 無断欠勤率が高い（1.08%）。</p> <p>以上に踏まえ次のように提案する。</p> <p>i. 今後，工場の合理化，設備，修理の活動には計画性を導入すべき。事前に生産協議会で検討できるようにすること。</p> <p>ii. 今後の緊縮政策実施は生産協議会の活動と結びつけて計画的に行うべき。広汎な労働者大衆を引き入れ，成果については労働者に定期的に報告する。</p> <p>iii. 工場管理部の党员メンバーは党細胞，職場委党フラクションと共同で管理 - 技術者を生産協議会の活動に引き入れる活動を行うこと。生産協議会の目的，課題を説明し，一部同志の管理者に対する気配りを欠く態度をなくし，同志的關係を作り出すこと。</p> <p>iv. 無断欠勤を完全になくし飲酒との断乎たる闘いを行い，その活動に広汎な労働者大衆を引き入れ，『通報』で高い欠勤率を公示する。工場に医者がいないため工場の医療施設に医師を常駐させるよう郡執行委員会党フラクと交渉する。</p> <p>v. 工場管理部党员メンバーは広葉樹木を合板製造に利用する問題の検討に着手すること。</p>

		vi. 生産協議会で 8 時間労働日の完全利用問題の検討に着手すること。その活動に広汎な労働者大衆を参加させる。
ジズドリンスキー 郡党委ビューロー 会議	27 年 1 月 28 日	<p>チェルヌィシンスキー工場管理部党员メンバー報告：緊縮政策実施，生産合理化，原価引下げ，労働規律向上面での郡党委の指令遂行について決定：この分野での党员メンバーの活動の成果を確認し，その強化，深化のため次の措置を提案する。</p> <p>i. 工場へ家畜の血の円滑な供給を行うこと。モスクワ屠殺場から血を受取れない場合はブリャンスク県国民経済会議党フラクと交渉してその屠殺場からの供給を図ること。</p> <p>ii. 合板の最大限の切り取り分増加のあらゆる措置を採ること。無用な切り屑の発生を抑える。</p> <p>iii. 工場管理部党员メンバーは郡執行委員会党フラクと交渉して製造された合板の切落とし分を幼稚園設立のために利用すること。</p> <p>iv. トラスト本部会党フラクは現在，工場の暖房のために使われている円筒状切れ端の合理的利用を考えること。これらは石炭工業で建材として利用できる。</p> <p>v. 工場管理部党员メンバーは適宜の工場への原料供給に配慮すること。企業の活動の中断を避けるため。</p> <p>vi. 現行の工場別原料調達コントローラは余分である。トラスト本部会党フラクは工場管理部と共に木材調達コントローラの統合問題を図ること。</p> <p>vii. 工場管理部党员メンバーは内規を見直し，労働規律向上の措置を採ること。</p> <p>viii. 焼失した [工場の] クラブの建設のため木材を供給する問題を郡執行委員会党フラクと検討すること。</p>
スパス - デメンスキー 郡党委会議	27 年 1 月 4 日	<p>ノヴォ - ミリャチンスク工場の状態について (ムルギン Murgin 報告) : M が解任されて以降 [役職不明。前党員工場長か?]，工場では飲酒が増加した。合板マスチェルにも飲酒がみられる。そのことが労働生産性に悪影響を及ぼしている。</p> <p>決定 : M への提案 工場管理部に出向き，合板トラストにその代表者を状況解明のため派遣する要請を行うよう働きかけること。</p>
北ドヴィノ県党委 ビューロー会議	27 年 2 月 1 日	<p>ノヴァートル工場長人事 決定 : 工場長及び木材調達コントローラ長にフェドウルキン Fedulkin 推薦。</p>
スターロ - ルース キー郡党委ビュー ロー会議	27 年 2 月 3 日	パルフィノ工場・労働者協同組合の状態。
ノヴゴロド県党委 会議	27 年 2 月 9 日	生産代表者会議 [県レベル] 総括 : 一般的な欠陥の指摘と今後の方針。
ソコリニキ地区党 委配員部協議会	27 年 4 月 5 日	<p>合板トラストのスタッフ (店舗，倉庫含め) について (グロモフ Gromov 報告) 決定 : 党员比率 (14%) は不十分。トラスト機構の党员比率を 20 - 25% に高めること。トラスト本部会作成の職務に不相応な非党员の働き手を党员に代える計画は了承。党员の昇進，幹部職への登用については高い計画性が保持されるべき。 勤務員の解雇，採用の全ての問題は厳格に党，労組，経済組織と調整すること。 本提案の実施期間は 2 ヶ月とする。</p>
ロゴジュスコ - シ モホフスキー地区 党委会議	27 年 6 月 6 日	<p>アリブミン工場長補佐人事 決定 : 労組県支部党フラク及びトラスト党フラク提案 (工場長補佐にシニコヴィチ Shchikovich を任命する) に合意。</p>

出所 : RGAE, fond 8145, op.1a, d.15, l.4 ; d.16, l.13, 43-44, 47 ; d.37, l.1, 24-28, 40, 58, 67, 73.

断片的資料ではあるが、人事を中心に地方党組織がどの程度介入していたかはある程度わかる。純経営問題については主にトラスト党フラクや工場管理部党员メンバーを通して、より一般的问题については工場党細胞、労組支部党フラク、工場委や職場委の党フラクを通して検討、交渉し、指示が与えられる。地方行政と係わる問題については行政機関（県・郡）党フラクと交渉する。無論、表面的観察しか出来ないであろうし、大体は一般的指示を出すに留まらざるをえない。但し、経済活動が目に見えて悪化したり、労使紛争が激化するような事態になれば、本格的な介入も行われる。企業に対するいわば横からの後見・保佐の環が加わるのである。この場合は所轄する地域社会の安定が最大の判断基準となる。

こうしてトラストの経営活動はトラスト自身の監査機関以外に、実に様々な機関（諸官庁、党機関、労組、国家政治保安部など）によるモニタリングを受ける。それらの機関が体现する利害や判断基準は必ずしも整合せず、中には非合理的な干渉や規制もある。それらを巧みにかわすのはトラスト経営者の棹捌きに委ねられる。

¹ GARF,fond374,op.8,d.441,l.66 - 143.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 October 1925,№238.

³ GAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.134.

⁴ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.133.

⁵ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.333.

⁶ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.314.

⁷ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.255 - 6.

⁸ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.233.

⁹ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.144,224.

¹⁰ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.126.

¹¹ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.93 - 4.

¹² RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.108.

¹³ RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.93 - 4.

¹⁴ RGAE,fond3705,op.1,d.32. l.42.

¹⁵ RGAE,fond3705,op.1,d.32. l.162.

¹⁶ RGAE,fond3705,op.1,d.916, l.66.

¹⁷ RGAE,fond3705,op.4,d.51.

¹⁸ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.20.

¹⁹ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.57.

²⁰ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.45.

²¹ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.24.

²² RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.21.

²³ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.23.

²⁴ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.22.

²⁵ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.47.

²⁶ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.35.

²⁷ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.72.

²⁸ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.80.

²⁹ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.64.

³⁰ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.62 - 3.

³¹ RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.65.

³² Izvestiia tekstil'noi prom.,1925,№9,p.7 : RGAE,fond7770,op.4,d.10,l.20 など。

³³ Ekonomicheskaiia zhizn',10 April, 11 April 1925 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 April 1925 ; Izvestiia tekstil'noi prom.,1925,№13 - 14,p.14.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1925 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 April 1925.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 April 1925.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',5 May 1925, 15 May ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 May 1925.

1926年8月にも商業人民委員部の繊維製品評価方法変更案をめぐり対立した。繊維シンジケート本部会は商業人民委員部の提案を退け、価格委員会で行のマージン設定方式継続を主張する事を決定

した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1926)。

³⁷ RGAE, fond 7770, op. 4, d. 9, l. 217.

³⁸ Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, №9, p. 8.

³⁹ RGAE, fond 7770, op. 5, d. 9, l. 215 - 216.

⁴⁰ Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, №10, p. 10.

⁴¹ Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, №25 - 26, p. 16 - 17.

⁴² Izvestiia, 9 January 1926, №7.

⁴³ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 120 - 121.

⁴⁴ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 216.

⁴⁵ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 1 - 3.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 September 1925, №223 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 September 1925, №223.

⁴⁷ Samokhvalov, op. cit., p. 196.

⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 July 1928, №176.

⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 July 1928, №171.

⁵⁰ 1926/27 年度には連邦及び連邦共和国労働監督人民委員部の活動計画の課題は 79 であったが、その内訳は次のようである。国家機構 22, 商業及び協同組合 13, 工業 11, 農業 8, 財政 7, 労働 6, 運輸通信 3, 教育 3, 緊縮政策 3, 国防 1, その他 2。うち工業については経営管理及び調節機関のシステム, 総合計画作成, 1925/26 年度の資本建設, 工業財務計画作成, 経済機関の権利・義務, 注文処理, 工業に関する政府指令の遂行点検, 地方国営工業, 木材調達。労働については企業における労働規正機関の活動, 労働人民委員部の賃率 - 紛争処理活動, 賃率 - 紛争処理機関や労働部会の活動, 労働生産性や賃金, 社会保険, 労働規律, 福利厚生に関する決定や措置の点検, と多岐に亘る (Biulleten' TsKK i NKRKI, 1927, №4 - 5, pp. 14 - 19)。

1927/28 年度に連邦労働監督人民委員部の調査対象となったのはグラフキ 8, トラスト 95 (前年度 66), 工場 220 (前年度 74), シンジケート 20 (前年度 11), 株式会社 100 (前年度 53), 協同組合 40, 運輸 61, 銀行 14 であった。但し, 同じ対象を同じ課題で多くの監督員グループが重複調査する傾向がある。調査期間も長く, 数ヶ月になる (Biulleten' TsKK i NKRKI, 1928, №6, pp. 10 - 11)。

⁵¹ GARF, fond 374, op. 8, d. 942, d. 1048 ; d. 1079, l. 118 - 130 : Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March ; 4 March 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March ; 6 March 1926.

⁵² GARF, fond 374, op. 8, d. 1087. 例えば、タイピストの仕事量を調べると, ノルマの 22 枚 (1 日当たり) に対し, 平均 12 - 3 枚に過ぎなかった。概してスタッフの仕事はノルマの 30~60% である。また職務のノomenclatura は実際の仕事に不相応であった。だから人員整理の余地は大きいというわけだ。

⁵³ GARF, fond 374, op. 8, d. 1086, l. 97.

⁵⁴ Izvestiia, 20 March 1925, №64.

⁵⁵ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 52.

⁵⁶ Biulleten' TsKK i NKRKI, 1926, №11 - 12, pp. 21 - 22.

⁵⁷ GARF, fond 374, op. 8, d. 487, l. 1 - 3.

⁵⁸ GARF, fond 374, op. 8, d. 487, l. 4 - 7.

⁵⁹ Pravda, 20 March 1927, №64 ; 27 March 1927, №69.

なおその後、人員整理や本部費用削減, 財務などについては一定の成果があったようだ (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 September 1927, №203)。

⁶⁰ GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 28.

⁶¹ GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 1.

⁶² GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 3.

⁶³ GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 18.

⁶⁴ GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 5 - 7.

⁶⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1927, №206.

⁶⁶ GARF, fond 374, op. 8, d. 496, l. 127.

⁶⁷ GARF, fond 374, op. 8, d. 496, l. 85.

⁶⁸ GARF, fond 374, op. 8, d. 496, l. 121 - 132.

⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1928, №157 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1928, №157 : Izvestiia, 8 July 1928, №157 : Trud, 8 July 1928, №157 cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May

1928, №116.

⁷⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 29 April 1928, №100 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 April 1928, №100 : Pravda, 29 April 1928, №100 : Izvestia, 29 April 1928, №100 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №27, st.250.

同様のゴム工業調査に基づく労働国防会議の改善勧告については Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №28, st.259 .

⁷¹ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.15.

⁷² RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.14.

⁷³ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.40.

⁷⁴ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.39, 44.

⁷⁵ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.45 - 47.

⁷⁶ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.49 - 52.

⁷⁷ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.52 - 53.

⁷⁸ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.71 - 77, 87 - 88.

⁷⁹ RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.81 - 83.

他に26年, 合同国家政治保安部経済管理部による資材の品質の悪さ, 砂糖の品質悪化, ビート収穫不備についてのモニタリングがある (RGAE, fond1576, op.6, d.21, l.20 - 38)。

トゥーラ精糖工場の砂糖在庫累積問題: 保管状態が充分でないため, トラストは現地調査のため精糖部長派遣 (27年4月6日付砂糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡 RGAE, fond1576, op.6, d.66, l.10)。

キエフにおける品種改良 - 種子管理部の活動調査 (27年4月18日付砂糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡 RGAE, fond1576, op.6, d.66, l.15 - 6)。

トルコへ輸出した砂糖の品質。品質の悪い砂糖を製造した工場を知らせること (27年9月, 合同国家政治保安部経済管理部補佐の砂糖トラスト本部会議長宛書簡 RGAE, fond1576, op.6, d.66, l.27 - 8)

⁸⁰ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 121.

⁸¹ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 102.

⁸² Khoziaistvo i Upravlenie, 1926, №6, pp.41 - 55 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 July 1926, №171 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №51, st.377.

⁸³ Izvestia, 20 October 1926, №242.

⁸⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 22 January 1928, №19.

⁸⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 April 1928, №83.

⁸⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 12 June 1928, №134.

⁸⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 6 July 1928, №155.

⁸⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 August 1928, №194.

⁸⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 October 1928, №242.

⁹⁰ RGAE, fond 7783, op.3, d.5, l.17.

⁹¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 February 1927.

⁹² Ekonomicheskaja zhizn', 29.3.1927 ; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 March 1927.

⁹³ RGAE, fond 7783, op.3, d.1, l.15 - 6.

⁹⁴ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.54 - 65.

⁹⁵ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.69 - 72.

⁹⁶ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 73.

⁹⁷ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 82.

⁹⁸ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 103.

⁹⁹ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l. 102.

¹⁰⁰ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.1 - 14.

¹⁰¹ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.16.

¹⁰² RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.19.

¹⁰³ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.5.

¹⁰⁴ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.39.

¹⁰⁵ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.29.

¹⁰⁶ RGAE, fond 7986, op.3, d.23, l.40.

¹⁰⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 August 1926.

¹⁰⁸ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.15.

¹⁰⁹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.37 - 8.

¹¹⁰ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.24.

¹¹¹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.60.

¹¹² RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.68 - 9,81 - 2.

¹¹³ 例えば、28年8月28日、モスクワ党委ビューロー会議はモスクワ県の繊維工場への原料供給問題を審議し、ウグラノフは党中央委員会に原料供給困難を報告する。クイビシシェフとの繊維工業問題の実務的協議会（工場長、労組参加）をもつこと、経済機関の指導者が繊維労組と共同で繊維企業の活動調整の実践的措置を検討することを求めた（RGAE,fond 7724,op.3,d.8,l.102）。

¹¹⁴ RGAE,fond 7724,op.3,d.8,l.36.

¹¹⁵ RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.24 - 25.

¹¹⁶ RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.37 - 45.

ついでながら工場党細胞専従書記の給与に触れておこう。それまでは党細胞専従書記の給与規定はなく、経済機関の負担となっていたが、1927年4月18日付ウクライナ党中央委員会のトラスト・ウクライナ共和国全権委員への書簡は「ウクライナ党中央委員会はメンバー40名以上の党細胞の専従1名に対し給与のためのクレジットを割当て」と説明し、以後これが基準となる。5月19日付党中央委員会財政部長のトラスト本部会党フラクションへの書簡も細胞書記の給与はもっぱら党資金で支払われることを確認した。但し、細胞書記が企業の機構のあれこれの仕事をしている場合は企業定員に算入する（6月30日付本部会員Nの支部、工場などへの回状。RGAE,fond 1576, op.6, d.62, l.46 - 49,58,74）。

¹¹⁷ RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.59 - 65.

¹¹⁸ RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.23 - 27.

¹¹⁹ その他のケース。27年1月3日、『S機械製造』は砂糖トラストに注文を期限に遂行せず。品質も悪い。その原因究明要請（党S管区委の砂糖トラスト本部会宛書簡。砂糖トラストハリコフ支部、ハリコフ金属トラスト,R企業長,同工場党細胞ビューロー,同工場・工場委ビューローに送付。RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.4）。

27年4月,ビート予約買付けカンパニアの不満足な状況に対し対策を勧告(党ヴォロネジュ県委の砂糖トラスト本部会議長宛書簡。農業協同組合ソヴェト党フラクに送付。RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.35 - 36)。

27年12月,オデッサ精糖工場・工場委党フラクの情報による労働者信用の保証書問題（砂糖トラスト本部会党フラクの党レーニンスキー地区委（オデッサ管区）宛書簡。RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.158 - 9）。

小括

ネップ期には基本的に工場―トラスト―シンジケート―経済官庁の4層構造の工業管理体制が形成された。これは必ずしも上から政策的に推し進められたものではない。工業企業自身の内発的行動の結果でもある。一般的には統合化によって規模の経済、欠点の補完、連結の利益などを実現するものであるが、厳しい市場環境の下では競争回避、安定化を求める。協調志向や他者依存性が強まる。

企業とその合同たるトラストの相互関係は諸要因が絡み合って多様である。情報の共有、非共有、情報処理の集中、分散、意思決定への参加、制御方式の如何によって様々な態様がありうる。情報が共有され、内部協調体制が確立している場合には企業経営上のパフォーマンスは高いが、そうした例は多くない。多いのは情報処理が集中され、利益を共有しない垂直的ヒエラルキー型あるいはそれに準じたインセンティブによる外在的コントロール型であった。シンジケートも主にトラストの販売、生産財供給、資金融通を円滑にすべく設立されたものであるが、依存性が高まり、権限が集中されると共に両者の関係も外在的なものとなっていく。こうした工業組織と同じくヒエラルキー型に組織された労組との対抗と協調、相互譲歩を通じて工業の運営は行われていった。

この時期には国家機関＝党機関の直接介入はさほど大きなものではなかったが、時に企業の活動を補完し、経済組織間及び企業と労組間の対立を調整した。また恒常的且つ多面的なモニタリングを行いつつ、何らかの困難、異常事態に対しては支援、サンクションをもって対処した。

ネップ期後半には、急進的工業化の課題に応えるため、経済効率向上、内部蓄積強化を目的とした工業管理体制の改組が試みられた。その基調は戦略的意思決定の集中と業務活動の分権化であった。だがヒエラルキー型管理体制を維持しつつ、その下位環に限定的な裁量的決定権限やインセンティブが与えられたとしてもそれは経済活動の活性化や積極化を齎すことなく、かえって資源配分の非効率や新たな混乱を生み出した。その帰結は国家機関＝党機関によるコントロールの一層の強化であり、工業自身の共同組織たるシンジケートの国家機関化であった。

こうして工業組織の相互依存関係が紡ぎ出され、束ね上げられて、工業諸組織、諸集団に対置され、逸脱すれば自らの首を絞めるような構造的メカニズムが形成されていく。

第2章 スタッフ

1. 人的構成

ネップ期の経済復興と共に工業組織の職員数も増大する。

1925年7月1日から1927年7月1日まで工場職員数（センサス工業）は146千名から217千名に増えた。工場労働者数の伸びとほぼ等しい〔第4編 表IV-1-2参照〕。うち管理・技術者は53.5千名から79.7千名に、上級事務職は55千名から82千名にそれぞれ増えた¹。

企業管理機構（トラスト、シンジケート、株式会社その他。農業や建設の管理機構含む。工場の職員は含まない）の職員数は1926年5月1日、85千名（組織数は1441）を数えた²。

1920年代末にはトラストとシンジケートの管理機構だけで職員はほぼ86千名となる。加えて、経済官庁の職員が20万名を超える。

トラストやシンジケート及び国家経済機関の職員各層の党派性、年齢、出自、教育水準などについては1929年の詳しいデータがある。

〔表I-2-1〕

まずは党派性。

トラスト職員中、党員及び候補の比率は14.5%、コムソモール員及び候補の比率は4.5%である（上級管理者ではそれぞれ74.3%、0.1%）。

シンジケート職員中、党員及び候補の比率は15.6%、コムソモール員及び候補の比率は5.3%である（上級管理者ではそれぞれ68.5%、0.2%）。

国家経済機関では党員及び候補の比率は13.7%、コムソモール員及び候補の比率4.9%となる（指導・監督要員ではそれぞれ35.2%、1.9%）。

トラストやシンジケートの上級管理者では党員比率が高い。

次いで出自。

トラスト職員では職員が68.0%、労働者が18.5%、農民が7.5%であった（上級管理者ではそれぞれ39.1%、52.1%、5.2%）。

シンジケート職員では職員が66.5%、労働者が17.1%、農民が9.5%であった（上級管理者ではそれぞれ48.9%、35.5%、8.9%）。

国家経済機関では職員が65.9%、労働者が17.3%、農民が9.9%であった（指導・監督要員ではそれぞれ63.2%、22.1%、9.0%）。

トラストの上級管理者では労働者出自が52%であるが、それ以外ではシンジケート上級管理者を除き職員出自が60%を超える。

教育水準。

トラスト職員中、高等教育は中退も含め、22.1%である。他に1.6%が就学中である。中等教育は中退も含め43.3%、初等教育が27.5%である。上級管理者では高等教育は17%、就学中1.7%、中等教育が37.8%、初等教育が38.8%である。

シンジケート職員中、高等教育は13.9%であり、1.0%が就学中である。中等教育は46.6%、初等教育が30.8%である。上級管理者では高等教育の比率は幾分高まり18.2%、就学中0.7%、中等教育が27.4%、初等教育が41.8%である。

国家経済機関では高等教育は16.7%、就学中1.7%、中等教育が42.9%、初等教育が31.7%である。指導・監督要員ではそれぞれ24.3%、0.8%、34.9%、33.7%である。

トラスト職員の教育水準が高いが、上級管理者となると経済官庁で高等教育修了者の比率が最も高い。

年齢及び被用年数。

トラスト職員中、35 歳以上は 48%に満たないが、上級管理者では 70%近い。

シンジケート職員ではそれぞれ約 46%、65%である。

国家経済機関職員では約 47%、指導 - 監督要員では 60%である。被用年数は 9 年以上が 69%を占める（指導 - 監督要員では 80%を超える）。

工業カードルの職種別の党派性や出自は表 I - 2 - 5 のようである。経営トップは労働者出自が多く、党員が圧倒的である。その代理、補佐となると職員出自が 50%を超え、党員比率は 40%を切る。部課長クラスでは更に党員比率が低下し、職員出自が過半を占める。

経営トップのデータをより詳しくみておこう。[表 I - 2 - 3 ~ 6]

1924 年 5 月、90 の中央トラストの本部会員 301 名のうち 188 名（うち労働者党員は 108 名）が党員であった（60.8%）。本部会議長のうち 80 名（91%）が党員である。

中央トラスト傘下工場の工場長 639 名中、党員は 313 名（49%。うち労働者出自は 64.9%）である。工場長代理 552 名中、党員は 192 名（34.8%。うち労働者出自は 61.0%）である。工場長が非党員の所では代理の大部分が党員である³。

より細かく分類すれば工場長のうち党員労働者は 31.8%，党員非労働者は 17.2%，非党員技術者，職員は 47.1%，非党員労働者は 3.9%である。工場長代理は非党員非労働者が 61.2%，党員労働者が 21.2%，党員非労働者が 13.6%である。労働者出身工場長は主に大企業に集中している（従業員 5 千名超の企業では 77.8%を占める）⁴。

1926 - 28 年の最高国民経済会議登録配員部のデータによれば工業の上級職の党員比率は高い⁵。党歴は革命前の者は少ない。8 - 10 年の党歴が多く、増加傾向にある。ことにトラストでそうである。

本部会員の教育水準は 1928 年 1 月 1 日、トラストでは初等教育 45.6%，シンジケート 50%，株式会社 33.7%であり，党員に限ればそれぞれ 62.9%，49.2%，33.7%である。トラストの本部会員では高等教育の非党員スペツが増大し，高等教育の党員は伸び悩む。

反対にシンジケートでは高等教育の非党員スペツは減少し，高等教育の党員は大幅に増大した。これは技師のかなりが商業活動から生産活動に移ったことによる。トラストでもシンジケートでも中等教育の党員は増えている⁶。

工場長は 1928 年 1 月には 9 割を党員が占める。労働者出自が 7 割であり，教育水準は初等教育が多く，在任期間は概して短い。これに対し非党員工場長はほとんどが職員出自であり，高等教育修了者が多く，在任期間も比較的長い。

共和国レベルでも党員のトラスト本部会員や工場長の経験年数は比較的短い，国家経済機関の幹部，非党員のトラスト本部会員，工場長補佐の経験年数は長い。

[表 I - 2 - 6]

表 I - 2 - 1 工業企業（トラスト）管理機構カードル

	総数	党員	コム ソモ ール 員	非党 員	年齢構成							就職する前の社会的階層*				
					19歳 以下	20- 24歳	25- 29歳	30- 34歳	35- 44歳	45歳 以上	不明	労働者	職員	農民	その 他**	不明
総数	45966	6647	2087	37232	1371	4493	8520	9173	13376	8558	475	8513	31246	3444	995	1768
上級管理者	1833	1362	2	469		5	100	416	928	350	34	955	716	96	17	49
一般管理者	405	260	6	139		6	98	130	123	43	5	131	206	47	10	11
業務指導者	5573	1371	32	4170	2	60	491	1092	2368	1512	48	942	4178	218	82	153
非管理者専門家及 び科学者	8366	629	119	7618	22	492	1628	1583	2568	1960	113	783	6545	434	228	376
検査 - 監督員及び 指導員	1624	440	45	1139	14	89	246	335	555	361	24	394	1023	100	24	83
統計係	1085	57	73	955	21	166	280	248	252	115	3	124	832	64	34	31
会計 - 経理係	12070	493	442	11135	160	1096	2194	2734	3619	2213	54	1007	9680	819	262	302
書記 - 事務員	7550	857	659	6034	295	1623	2366	1532	1197	492	45	1352	5067	601	238	292
その他職員	3585	785	446	2354	614	393	517	571	824	591	75	1188	1695	444	63	195
下級作業員及び労働者	3753	357	262	3134	243	559	579	501	908	894	69	1597	1250	604	36	266
警備員	122	36	1	85		4	21	31	34	27	5	40	54	17	1	10

商業企業（シンジケート）管理機構カードル

総数	40727	6365	2149	32213	1361	4033	7559	8448	11964	6702	660	6966	27077	3876	1164	1644
上級管理者	2119	1452	5	662		14	166	488	1046	339	66	752	1036	188	42	101
一般管理者	287	195	7	85		16	69	76	98	26	2	100	140	38	6	3
業務指導者	4374	1181	35	3158	4	80	472	959	1835	956	68	705	3184	247	86	152
非管理職専門家及 び科学者	4112	533	95	3484	9	215	634	817	1346	1015	76	450	3108	221	151	182
検査 - 監督員及び 指導員	2246	599	43	1604	1	105	369	566	772	394	39	406	1498	189	41	112
統計係	928	43	69	816	18	157	239	209	202	97	6	107	667	84	26	44
会計 - 経理係	13108	485	545	12078	225	1278	2469	3010	3940	2074	112	938	10458	980	379	353
書記 - 事務員	5522	620	497	4405	190	1099	1835	1156	884	316	42	831	3746	515	210	220
その他職員	4563	933	565	3065	731	455	724	707	1051	731	164	1389	1997	733	159	285
下級作業員及び労働者	3366	303	277	2786	183	589	552	443	777	739	83	1222	1222	673	64	185
警備員	102	21	11	70		25	30	17	13	15	2	66	21	8		7

国家機構（経済機関）カードル

	総数	党員	コム ソモ ール 員	非党員	年齢構成							国家機構に就職する前の社会的階層*			
					19歳 以下	20- 24歳	25- 29歳	30- 34歳	35- 44歳	45歳 以上	不明	労働者	職員	農民	その 他**
経済機関	208687	28610	10173	169904	6047	21918	39925	40248	58274	39298	2977	36065	137493	20740	4802
指導 - 監督要員	40040	14100	752	25188	93	1471	5223	8413	15442	8686	712	8840	25292	3602	642
管理 - 事務要員	46975	7330	4258	35387	3695	7830	11554	8751	9134	5238	773	10573	27561	5074	1344
専門家及び科学者	33102	2490	723	29889	130	2666	7200	6433	9287	6780	606	3321	23952	2822	952
統計 - 会計経理	69835	2967	3068	63800	1106	7120	13092	14212	20045	13743	517	6355	54047	5505	1639
下級作業員及び警備員	18735	1723	1372	15640	1023	2831	2856	2439	4366	4851	369	6976	6641	3737	225

注記：党員及びコムソモール員は候補を含む。

*子弟含む。 **ブルジョアジーなど。

出所：Kadry gosudarstvennogo i kooperativnogo apparata SSSR.Gosplan SSSR.M.,1930, pp.162-169 ; .198-201.

(1929年10月1日)

教育水準										
高等教育						中等教育		初等教育	家庭教育	不明
修了時期 1918年まで	1918-25 年修了	1926年以 降	修了時期 不明	中退	就学中	修了	中退			
3378	1605	1424	1201	2555	750	14779	5095	12641	1926	612
167	42	18	44	87	11	259	129	894	146	36
20	2	7	10	30	7	96	57	157	15	4
956	348	139	290	456	54	1381	479	1206	188	76
1761	949	1039	669	729	348	1853	292	527	61	138
161	63	56	30	97	18	466	142	512	43	36
40	40	25	14	128	19	503	143	165	3	5
131	77	64	60	538	65	5321	2061	3359	301	93
95	61	26	60	381	136	3837	1215	1600	73	66
38	19	45	20	96	81	740	440	1825	210	71
8	4	4	3	12	11	290	127	2335	876	83
1		1	1	1		33	10	61	10	4

(1929年10月1日)

1384	620	682	828	2148	396	13718	5240	12532	2445	734
143	43	18	49	136	14	379	202	885	181	69
11	1	3	4	14	9	82	50	106	5	2
342	128	81	228	424	29	1185	466	1211	197	83
579	267	354	343	388	120	1014	267	594	109	77
62	43	35	44	158	11	679	304	756	101	53
20	20	30	14	82	13	468	130	129	7	15
136	64	54	85	627	64	5880	2362	3366	341	129
72	41	45	39	244	65	2957	870	1070	76	43
18	13	61	21	70	64	877	471	2289	503	176
1		1	1	4	7	189	116	2068	894	85
				1		8	2	58	31	2

(1929年10月1日)

不明	教育水準								被用年数							
	高等教育 修了	高等教育 中退	高等教育 就学中	中等教育 修了	中等教育 中退	初等教育	家庭教育 及び無教育	不明	1年未 満	1～4 年	5～8 年	9－12 年	13－ 16年	17－ 20年	21年 以上	不明
9587	25011	9839	3453	65812	23815	66078	10589	4090	3886	23026	29084	43877	29815	21925	48469	8605
1664	7256	2495	327	9923	4030	13483	1618	908	152	1586	3686	7231	6828	5987	12669	1901
2423	1515	1646	917	17927	6499	15719	1697	1055	2096	7837	7725	11436	5729	3363	6464	2325
2055	14149	2890	1809	8650	1420	3098	320	766	444	4297	5298	6436	4626	3325	6848	1828
2289	2043	2762	359	28238	11244	22408	1957	824	564	6266	9617	15937	10647	7669	17732	1403
1156	48	46	41	1074	622	11370	4997	537	630	3040	2758	2837	1985	1581	4756	1148

表 I - 2 - 2 工業カードルの出自 (1929 年 10 月 1 日)

	総数	出自%%**					うち党員	党員の出自%%				
		労働者	職員	農民	その他	不明		労働者	職員	農民	その他	不明
経営トップ	1,542	67.3	20.7	7.7	1.2	3.1	1,309	76.9	11.6	7.5	1.0	3.0
その代理と補佐	2,459	34.2	53.6	7.2	2.6	2.4	931	73.8	15.7	6.9	1.3	2.3
職場長	11,531	33.3	48.7	12.4	3.2	2.7	3,384	71.7	12.0	12.2	1.4	2.7
部長、その代理、補佐	6,196	28.7	54.7	8.8	4.4	3.4	1,776	64.9	20.3	8.9	2.5	3.4
課長、その代理、補佐	3,919	24.2	60.1	8.1	4.1	3.2	768	65.1	18.8	10.3	1.3	4.0
管理職能なき専門家	33,233	27.1	51.6	12.0	5.7	3.6	3,973	66.0	15.1	11.7	2.8	4.4
部、課の働き手	5,114	21.3	57.8	10.0	7.4	3.5	557	61.0	17.4	12.6	4.5	4.5
マスチュエル	10,181	74.8	17.1	4.6	1.0	2.2	3,412	86.5	5.0	5.0	0.8	2.7
副マスチュエル	2,005	75.1	14.2	6.6	1.5	2.6	772	85.3	5.4	6.1	0.1	2.2
鉱業、建設の組長	5,754	66.9	10.3	2.0	0.6	2.2	1,830	72.8	3.4	20.7	0.5	2.6
前任労働者*など	755	68.6	16.7	8.9	1.7	4.1	246	83.4	3.2	8.1	0.8	4.6
計	82,689	38.7	43.3	10.8	4.0	3.1	18,958	73.2	11.6	10.4	1.6	3.2

出所：Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti, pp.46-7.

*starosta (仕事のある部署を指導) **子弟含む。

表 I - 2 - 3 経済合同本部会員の党員比率 (%)

	26 年 1 月 1 日	27 年 1 月 1 日	28 年 1 月 1 日
トラスト	70.4	71.2	71.4
シンジケート	72.2	81.6	84.2
株式会社	68.6	69.7	68.4

出所：Bol'shevik, 1928, No.8, p.61.

表 I - 2 - 4 経済合同本部会員の出自 (%)

		26 年 1 月 1 日			27 年 1 月 1 日			28 年 1 月 1 日		
		党員	非党員	全体	党員	非党員	全体	党員	非党員	全体
ト ラ ス ト	労働者	61.2	2.7	43.9	55.1	1.1	39.7	57.4	1.3	41.3
	職員	38.2	94.6	54.9	44.0	95.4	58.7	42.6	98.7	58.7
	農民	0.6	2.7	1.2	0.9	3.5	1.7	—	—	—
	計			100						
シ ン ジ ケ ー ト	労働者	42.9	—	31.0	37.1	—	30.3	44.8	5.5	38.6
	職員	57.1	100	69.0	60.6	100	67.9	55.2	94.5	61.4
	農民	—	—	—	2.3	—	1.8	—	—	—
	計			100						
株 式 会 社	労働者	46.6	7.7	34.9				40.0	—	27.4
	職員	53.4	84.6	62.8				58.5	100	71.6
	農民	—	7.7	2.3				1.5	—	1.0
	計			100						

*株式会社の 26 年の数字は 7 月 1 日のデータ

出所：Bol'shevik, 1928, No.8, p.62.

表 I - 2 - 5 国営企業長の質的構成（％）

		26 年 1 月			28 年 1 月		
		党員	非党員	全体	党員	非党員	全体
党派性		78.3	21.7	100	89.3	8.7	100
出自	労働者	70.8	10.2	57.7	70.3	4.9	63.3
	農民	7.6	7.2	7.4	4.0	—	3.5
	職員その他	21.7	82.6	34.9	25.7	95.1	33.2
	計			100			100
教育水準	初等	75.0	31.8	65.6	78.6	14.8	71.6
	独学	5.3	3.6	4.9	3.7	2.5	3.5
	中等	16.6	24.5	18.3	14.9	24.7	16.0
	高等	3.1	40.1	11.2	2.8	58.0	8.9
	計			100			100
在任期間	1 年未満	43.0	29.9	40.1	38.3	20.7	36.4
	1-2 年	31.5	22.8	29.6	34.2	20.7	32.8
	2-3 年	11.4	20.4	13.4	16.7	19.5	17.0
	3 年超	14.1	26.9	16.9	10.8	39.1	13.8
	計			100			100

注記：26 年 1 月 1 日 企業長 770 人（うち非党員 167 人），28 年 1 月 1 日 766 人（うち非党員 82 人）のデータ。出所：Bol'shevik, 1928, No.8, p.63-64.

表 I - 2 - 6 共和国の経済機関幹部の経験年数（％）

経験年数	ロシア共和国最高 国民経済会議幹部	共和国トラスト本 部会員・党員	共和国トラスト本 部会員・非党員	工場長	工場長 補佐
1 年未満	0.5	24.0			
1~5 年	30.8	51.0	34.8		
5 年以上	*68.7	24.5	65.2	45.2	56.0

注記：時期は 1920 年代半ば

*党員の場合は 14.8%。非党員は 77.5%。

出所：Liutov, L.N. (2002), p.127.

代表的なトラストやシンジケートの経営幹部の構成を考察しよう。

第 3 綿トラスト

本部職員は 217 名を数える（1927 年 7 月）。スペツの過半は本部に所属している（前身のボゴロツク - ショルコヴォ綿トラストでは 1926 年 4 月、75 名のスペツのうち 40 名が本部で働いていた）⁷。

トラスト経営の意思決定中枢機関である本部会のメンバーは候補を含め 6 名である。議長は一般的な指導にあたるが、他のメンバーはそれぞれ各部門を担当する⁸。本部会員の任期は 3 年以内であり、全員党員である。工場長及び代理の勤続年数はほとんど 2 年未満であり、任期は短い。党員比率は 75%である。それ以外の工場幹部(部工場長、部課長、書記、法律顧問、技師、技手、現場監督員、マスチュエル、それぞれの補佐、経理係、商品係など)も過半は勤続年数が 5 年未満だが、20 年以上も多い。5~10 年の人は少ない。革命・内戦期の空白であろう。党員比率は 10.7%である。

工場職員は 1926 年 10 月 1 日、9 工場のデータでは党員比率(党員候補、コムソモール員含む)が 24.6%、労働者のそれは 9.20%である⁹。

1927 年 4 月 1 日現在、第三綿トラスト本部の職員総数 207 名のうち党員は 13.8%（コムソモール員含め 21.9%）にすぎなかった¹⁰。第三綿トラスト傘下主力工場の 1926 年 10 月 1 日のデ

ータでは工場職員総数 2,500 名のうち党員は 24.6%であった。工場長及びその補佐については党員比率は 75%だが、それ以外の工場幹部（職場長、部長、技師、マスチュエルなど）では 10.7%であった¹¹。

表 I－2－7 第 3 綿トラストの工場幹部の勤続年数

勤続年数	工場長	工場長代理	その他幹部
2 年未満	8	9	67
2 年以上 5 年未満	2	1	50
5 年以上 10 年未満		1	11
10 年以上 20 年未満	2		30
20 年以上			60

出所：RGAE, fond7783, op.1, d.12, l.35 - 64.

第 2 綿トラスト

1927 年 9 月現在のトラスト本部会員、工場長及びその補佐の構成は表 I－2－8 のようである。全て党員であり、労働者出自が多い。経験年数は短く、教育水準は初等、中等教育が主である。

他の経営幹部はほとんど非党員である。1928 年 10 月、トラスト本部の議長、その代理、本部会員（1 名）は党員であるが、他の幹部 24 名（部課長、指導員、エコノミスト、技師）のうち動員ビューロー書記、上級商品係 1 名を除き非党員であった¹²。

トラスト経理部長や工場長の勤務評定をみれば、実務経験、創意、諸集団との良好な関係が重視されていた事が判る。

[表 I－2－9]

表 I－2－8 第 2 綿トラストの経営トップ（1927 年 9 月）

現職	就任時期	前職	入党時期	出自	教育	民族	年齢	経験職種	当該部門実務経験
本部会議長	1926/9/1	セルプホフトラスト議長	1917	職員	中等	ロシア	46	繊維技手	6 年
本部会議長代理	1926/12/10	最高国民経済会議仲裁委メンバー	1912	職員	高等中退	ロシア	45	エコノミスト - 統計係	8 年
本部会員	1926/8/25	S 地区消費者協同組合連合議長	1905	労働者	初等	ロシア	48	指物師	4 年
本部会員	1926/8/25	Ts.A.T.O 議長代行	1906	職員	高等中退	ラトヴィア	39	統計係	4 年
T 工場長	1921 年 11 月	同工場管理部	1919	労働者	初等	ロシア	43	染色工	9 年
T 工場長補佐	1921 年	同工場管理部	1917	労働者	初等	ロシア	44	取り付け工	6 年
Ia 工場長	1927/2/10	同トラスト O 工場長	1917	労働者	中等中退	ロシア	33	電気技手	5 年
Ia 工場長補佐	1925/8/12	Iar 工場・庶務部長代理	1917	労働者	初等	白ロシア	36	モーター組み立て工	2 年
S 工場長	1926/9/2	アニリントラスト本部会員	1918	職員	高等	ヨーロッパ	39	生産管理技師	10 年
S 工場長補佐	1925/8/22	同トラスト Ia 工場長補佐	1919	労働者	初等	ロシア	39	旋盤工	4 年

D 工場長	1927/7/10	同トラスト E 工場 合同長	1919	労働者	初等	ロシア	41	織工	7 年
D 工場長 補佐	1926/7/1	同工場党細胞書記	1920	労働者	初等	ロシア	44	取り付け 工	1 年
O 工場長	1927/2/9	トラスト本部・管理 経営部	1920	労働者	初等	ロシア	37	旋盤工	2 年
O 工場長 補佐	1927/3/10	トラスト本部・供給 課長補佐	1919	労働者	初等	ロシア	35	取り付け 工	3 年
V 工場長	1925/8/12	繊維労組郡ビュー ロー	1917	労働者	初等	ロシア	34	—	—
KZ 工場長	1926/10/22	KZ 工場長代理	1918	職員	中等中 退	ロシア	38	綿花選別 係	5 年
KZ 工場長 補佐	1926/11/24	PP 工場長	1923	労働者	初等	ロシア	31	取り付け 工	2 年
E 合同工 場長	1927 年 7 月	Iar 工場長	1918	労働者	初等	ロシア	35	雑役工	3 年
E 合同工 場長補佐	1926 年 11 月	トラスト技術生産 部長代理	1919	労働者	初等	ロシア	43	刷毛マス チュエル補 佐	7 年
E 合同工 場長補佐	1926 年 11 月	Sh 工場長	1920	労働者	初等	ロシア	36	織布副マ スチュエル	4 年
TR 工場長	1924 年 2 月	同トラスト V 工場 長	1918	職員	初等	ロシア	36	会計	7 年
TR 工場長 補佐	1926 年 4 月	N 織物工場長補佐	1919	職員	中等中 退	ロシア	28	会計	3 年

注記：このうち他党派の経歴は 9 がメンシェビキ、10 がエスエル。全員が妻帯者。外国語の知識があるのは本部会員の 2 と 4 のみ。

出所：RGAE, fond 7724, op.3, d.3, l.52—3.

表 I—2—9 第 2 綿トラストの幹部の経歴と勤務評定（代表例）

職務	経歴	評定
トラスト 経理部長 A.S.	22 年 3 月よりエゴリエフ-ラーメンスコエ綿 トラストの経理部長 26 年末、トラスト統合後、現職	経理の実務経験は 20 年以上で、創意あり、 勤務員の能力を把握、現場組織や専門家と の相互関係は良好である。
『赤旗』工 場長 A.V.	24 年より 26 年 2 月まで同工場泥炭採掘所 長 26 年 2 月より同工場長代理 26 年 10 月より現職	所長として思慮深く、精力的で創意あり。 採掘所の復興に大いに貢献した。 工場長代理として速やかに仕事を把握し、 指導力を発揮した。諸組織との相互関係は 良好である。
エゴリエ フ合同工 場長 N.K.	22~23 年、『プロレタリアの指導者』工場長 23~24 年、『赤旗』工場長 24~26 年、エゴリエフ-ラーメンスコエ綿 トラスト本部会員兼任。 26 年より現職。	思慮深く、創意あり。諸組織との相互関係 はノーマル。専門家への態度は正しい。仕 事をこなし、指導力がある。

注記：評定はトラスト管理-経営部によるもの。

出所：RGAE, fond7724, op.3, d.6, l.11—13.

砂糖トラスト

トラストは巨大な独占体である。その管理及び商業機構は下表のようである。

1927 年 10 月 1 日現在の本部スタッフは総数 519 名、うち本部会員 8 名、役職者 26 名であつた¹³。うち販売部は 1925 年 9 月の改組時点で 53 名のスタッフがいた。その内訳は下表のよう

である。労働部のスタッフは部長，エコノミスト（部長代理兼），技術的ノルマ及び労働保全技師，農場について同じ仕事の農業技師，労働法についてのコンサルタント，教育課長，教育課監督員（実習係兼任），書記，計算係，記録係 - 文書保管係の計 10 名であった¹⁴。

支部は方面管理機関として各々，100 名以上のスタッフを擁し，経営上の一定の自立性をもち，かなり大きな権限を付与されていた。

表 I - 2 - 7 砂糖トラストの管理機構及び商業機構人員数

	単位 数	26 年 10 月 1 日		27 年 10 月 1 日	
		職員	労働者・作 業員	職員	労働者・作 業員
本部	1	600	34	558	37
ロシア共和国支部	2	323	24	221	20
ウクライナ共和国支部	4	811	63	571	49
商 業 支店	ロシア	8	697	240	335
	ウクライナ	4	347	39	174
	その他共和国	5	151	18	165
種子管理部	1	120	6	62	4
過磷酸石灰コンビナート	1	21	1	55	2
地方供給基地	6	40	9	221	16
石灰岩採掘管理部	1	—	—	8	—

出所：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, II, p.487.

表 I - 2 - 8 販売部の構造とスタッフ（総数 53 名）（25 年 9 月）

1 管理部	部長	1	7 書記部	書記	1
	部長代理	1		商業通信員	2
	部長補佐	2		登録係	1
2 業務課	課長（部長代理が兼任）			文書保管係	2
	課長補佐	2		複写係	1
	セクツィア長	7	8 記録課	課長	1
	課専属書記	1		課長代理	1
3 輸出入係	係長	1		上級経理係り	1
	係長補佐	1	A 配分係	資材手配・検査係長・経理係	1
4 経済課	課長	1		a 資材手配担当・経理係補佐	2
	課長代理	1		b 検査担当・経理係	1
	エコノミスト	3	B 記録係	a 工場保有砂糖記録担当・経理係	2
	経理統計係	3		b 支店，契約，輸入砂糖記録担当 経理係	2
	見習い	1		経理係補佐	1
5 信用係	係長	1		事務 - 通信員	1
	係長補佐	1		文書保管係	1
	経理エコノミスト	1		c 貨車輸送記録担当・経理係	1
6 予算係	係長	1		d 搬送地点記録担当・経理係	1
	係補佐	1		e 輸送未着記録担当・経理係補佐	1

出所：RGAE, fond1576, op.7, d.18, l.39—40.

企業（ここではトラストと工場など生産施設との中間組織）レベルでは経営上の最高責任者は企業長 administrator であり，その下に執行役員たる工場長 director，農場長など及び工場管

理部の幹部職員が配置される。企業長と工場長ではランクは前者が上だが給与は同水準である。企業長兼工場長という職もある。これは給与も高い。

幹部職員の人的構成を見てみよう。最高国民経済会議・登録 - 配員監督員の調査結果では砂糖トラスト機構の党員比率は下表のようである。

表 I - 2 - 9 砂糖トラスト機構の党員比率 (%%)

	27 年 1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	9 月 1 日
全機構	13.4	12.8	17	16.8
うち中央機構幹部	20.3	21.7	28.3	
支店長	85.7		100	

出所 : RGAE, fond1576, op.6, d.60, l.15.

党中央委員会組織配員部からの問合せに対する回答によると 1927 年 11 月, 砂糖トラスト本部の中堅勤務員 210 名のうち党員は 34 名(16.2%)であった。出自は労働者 10 名, 職員 200 名である¹⁵。

本部会員の構成は表 I - 2 - 10 のようである。1927 年 11 月でも 7 名中 3 名は非党員や高等教育修了者である。

表 I - 2 - 10 砂糖トラスト本部会員

		27 年 1 月 1 日	27 年 11 月 28 日
本部会員総数		8	7
うち非党員		3	3
党員		5	4
党歴	05 年まで入党	—	—
	6～17 年入党	1	—
	17 年以降	4	4
出自	労働者	1	1
	農民	1	—
	職員	6	6
学歴	初等教育	2	2
	中等教育	3	2
	高等教育	3	3
民族性	ロシア	1	1
	ウクライナ	3	2
	白ロシア	—	2
	ヨーロッパ	4	2

出所 : RGAE, fond1576, op.6, d.62, l.148, 150.

管理 - 技術者の教育水準は下表のようである。技術者のほぼ半数はたたき上げであり, 工場長及びその代理は高等教育修了者つまり専門家が多いが, 補佐はたたき上げが過半である。専門家と党員管理者の 2 人 3 脚の構図を示す。

表 I - 2 - 11 砂糖企業の管理 - 技術者の教育水準 (27 年 1 月 1 日)

	高等教育	中等教育	たたき上げ	計
技術者	475	517	905	1897
工場長及び工場長代理	123	67	37	227
工場長補佐	55	117	255	427

出所 : Trud, 8 September 1927, No.204.

次に中堅管理者の学歴、出自、党派性、経歴などをみておこう。1927年8月19日付最高国民経済会議・登録 - 配員部の回章に従って砂糖トラストは本部の中間管理職の経歴、勤務評定、人物評定を提出した。

それらを纏めると表 I - 2 - 1 2 のようである。ここで学歴の中は中等教育、高は高等教育、初は初等教育である。

表 I - 2 - 1 2 砂糖トラスト役職者の経歴や評定(1927年10月1日現在)

職務	学歴	出自	党派性	経歴	評定
① 総務部長	中	職員	党员	24年11月14日 砂糖トラスト総務部長代理 25年4月5日 同総務部長	有能、創意あり、規律正しい、指導力あり。
② 経理部長	高	職員	非	17年以前の経験 17年 18年 砂糖トラスト会計課長 22年 同州経理係 23年 同経理部長代理 26年10月20日 同経理部長	高資格、組織能力あり。
③ 経理部長代理	中・中退	職員	非	17年まで経験 22年 17年 砂糖工場本部経理課長 19年 果樹・菜園協同組合経理部長代理 20年 水運管理局料金徴収課経理課係 21年 砂糖総管理局経理監督官 22年 砂糖トラスト地区経理係 23年 同キエフ支部財務 - 会計課長 26年 同予算課長代理 26年 同予算課長 26年 同監督 - 監査部監督員 27年2月10日 同経理部長代理	理論的素養充分、実務能力あり、指導力弱いが適任。
④ 経理部長補佐	初	職員	非	17年まで経験 17年 17年 B 砂糖工場経理係 19年 砂糖トラストキエフ支部経理係 24年 同本部経理指導員 27年1月1日 同資料課長 (svod.p/o) 代理及び経理部長補佐	経験豊か、有資格、指導力あり。
⑤ 経理部長補佐	中	職員	非	17年まで経験 5年 18年 S 砂糖工場経理係補佐 20年 砂糖トラストクルスク支部経理係補佐 24年 同 Instr.課長 26年 同経理部長代行 26年12月16日 経理部長補佐及び経常報告課長	経験豊か、有資格、管理能力高い。
⑥ 労働部長	初	職員	非	17年まで経験 13年 17年 中央消費協同組合連合会計係、事務員、運輸課長 20年 O ゼムストヴォ供給部長 22年 ウラジヴォストーク県労働部長 25年 砂糖トラスト本部エコノミスト 27年3月23日、同労働部経済ビューロー長	保留。
⑦ 労働部長代理	中	職員	非	17年まで経験 9年 18年 労働者協同組合の上級会計係及び指導員 19年 協同組合州ソユース県指導員 20年 K 県ソユース議長 20年 協同組合地区ソユース監督部長 21年 県ソユース議長代理 22年 協同組合組織代表	精力的、創意あり、忍耐力あり完全に適任だが、抽象的数字を弄ぶ傾向。

				23年 砂糖トラストエコノミスト 24年 同専門鑑定課長 25年 同エコノミスト，経理係 25年 同労働経済ビューロー長 26年5月1日，同エコノミスト，労働部長代理兼任	
⑧ 管理 - 技術 ビュー ロー長	高	職員	非	18年 疎開病院の管理 - 経営活動 19年 タムボフ県国民経済会議・建設課統計係 20年 農学部管理 - 経営活動 21年 タムボフ農業大学理事会員 22年 農業大学科学研究員 23年 農業展覧会農業専門家 23年 砂糖トラスト標準化係 24年 同管理 - 技術オルグビューロー長	優秀な働き手，創意あり，管理能力弱い，熱中しやすい。
⑨ 管理 - 技術 ビュー ロー長 代理	中・中 退	職員	党员	17年まで経験 10年 21年 ウクライナ労農監督人民委員部上級監督官 23年 連邦労農監督人民委員部上級監督官 24年 ロシア共和国労農監督人民委員部上級監督官 27年4月22日，砂糖トラスト管理 - 技術オルグビューロー長代理	実務能力，適応力あり，意欲あり。
⑩ 統計 部長	中	職員	党员	17年まで経験 25年 18年 サマーラ県食糧統計課長 18年 サマーラ県国民経済会議幹部会員 20年 軍事管区臨時全権委員 21年 最高国民経済会議統計課長 23年 砂糖トラスト支部生産部長 25年 同統計部長	管理能力あり，任務はよくこなす。
⑪ 統計 部長代 理	高	職員	非	17年まで経験 17年 18年 タシケント市農業局農業課上級専門家 19 - 20年 キエフの砂糖労組中央委員会統計ビューロー長及び代理 23年以降，現在まで上記統計ビューロー長代理と砂糖トラスト本部統計部長代理兼任	経験豊か，統計学の素養あり。
⑫ 法律 部長	高	職員	非	17年まで経験 8年 18 - 19年 ロシア南部・軍ソヴェト総務整理委員会法律顧問，モスクワの全露中央執行委員会・編集出版部コレギアメンバー 19 - 24年 連邦労農監督人民委員部農業部監督官，上級監督官，農業部長 24年 砂糖トラスト法律部長	組織能力，指導力あり，実務能力あり。
⑬ 販売 部長代 理	高	職員	非	17年まで経験 16年 17 - 19年 セメント製造会社の販売代理人 20年 砂糖総管理局庶務課長代理 23年 同予算統制部長代理 23年より現在まで砂糖トラスト販売部長補佐	経験豊か，実務能力あり，市場の知識あり。
⑭ 販売 部長代 理	高 (医学)	職員	党员	17年 地方の軍事革命委員会メンバー 19年 全ウクライナ中央執行委員会メンバー及びアジテーション・プロパガンダ人民委員代理 20年 第13軍・革命軍事ソヴェト特別全権委員及び臨時革命軍事司令官 21年 VOKhR 革命軍事ソヴェトメンバー 21 - 23年 ロシア共和国全権代表 23 - 26年 砂糖トラスト監査委員会議長 26年 同販売部エコノミスト 27年 同販売部課長代理 27年 同販売部長	受けた教育は専門外。 砂糖工業では5年勤務し，その一般的知識は部分的には学習した。 販売部長代理の職は削減するが，砂糖工業には残すべき。

⑮ 販 売 部 長 補 佐	高	職員	非	17年までに経験 22 年 17 年より 『穀物製品』本部全権委員，食糧人民委員部製粉部，塩シンジケート・ニジニ・ノブゴロド州支店管理部代理人 27 年 金属シンジケート組織－経済部長，同計画部長 27 年 1 月 1 日，砂糖トラスト販売部長補佐	前ハリコフ大学非常勤講師。エコノミストであった。砂糖輸送計画作成の仕事は高く評価できる。これは最高国民経済会議科学技術ソヴェトや交通人民委員部の注目も浴びた。
⑯ 供 給 部長	高	職員	非	17 年まで勤労経験 22 年 21 年より HKID 南部戦線革命軍事ソヴェト，ラトヴィア人 IST メンバー，グルジア政府経済部長，ロシア共和国の Zakogstorg 本部の商業支部長代理，支部長 23 年 砂糖トラスト供給部長	ソヴェト政権や党には忠実，今後，仕事を理解する努力が期待できる。
⑰ 供 給 部長代 理	中・中 退	職員	党员	17 年まで経験 4 年 17 年 サラトフ県食糧委員会議長代理 18 年 同議長 19 年 サラトフ単一消費者協同組合議長 21 年 消費者協同組合サラトフ県ソユース代表 21 年 共産主義アカデミー総務部長 25 年 2 月 1 日，砂糖トラスト供給部長代理	経営や社会的活動の経験豊か，創意は特にないが，仕事はそつなくこなす。
⑱ 監 督 部長	初	職員	党员	17 年まで経験 15 年 17 年 金属労組ハリコフ地方ビューロー議長 20 年 タガンログ冶金工場[管理部]コレギア議長 23 年 S 砂糖委員会管理者 24 年 砂糖トラストキエフ支部長代理 25 年 同クルスク支部長代理 26 年 K 砂糖工場管理者 27 年 砂糖トラスト監督 - 監査部長	砂糖工業の知識はある，創意あり，しっかりした管理能力あり，生産現場の仕事を好む。
⑲ 精 糖 部長代 理	高	職員	非	17 年まで砂糖工業で 27 年間勤務 17 年 T 砂糖工場長補佐 18 年 サマール県国民経済会議化学部 19 年 ビール工場長 20 年 消費者協同組合県ソユース技術部長，ソーダ工場長 22 年 シベリア国営アルコール上級監督官及び全権委員 22 年 D ガラス工場長 22 年 M 精糖工場長 25 年 K 精糖工場長 27 年 砂糖トラスト精糖部長	砂糖工場勤務は 40 年を超える，精糖業の有力な古参専門家。
⑳ 財 務 部長	高	職員	非	17 年まで経験 13 年 17 年 Sh 農場の支配人，アルコール総管理局財務部長，砂糖総管理局ハリコフビューロー供給部長代理 22 年 砂糖トラスト本部会員 27 年 同財務部長	砂糖工業の知識豊富，特に財務面。創意あり，気配りもある。
㉑ 財 務 部長代 理	中	職員	非	17 年まで経験 29 年 18 年 キエフ砂糖総管理局財務部長 22 年 財務部長，予算委員会議長，管理 - 生産部長代理 27 年 砂糖トラスト財務部長，財務部長代理	砂糖工業の財務や商業畑の責任ある職務で 25 年超働く，砂糖業の生き字引。
㉒ 庶 務 課長	初	職員	党员	17 年まで経験 8 年 17 年 法律委員会メンバー及び職場委員会書記	適任。

				18年 B市の郡軍事委員会 19年 アストラハン・U地区司令部コミッサール 20年 革命特別法廷議長代理, クバン非常委員会メンバー 22年 クレムリン及び全露中央執行委の家の所長代理 23-24年 全露中央執行委員会区管理部相談係, 死刑囚係, 特務員 25年 ゴムトラスト管理一経営部長, モスクワ商業部長代理, ロシア農業銀行総務部長 27年2月28日 砂糖トラスト庶務課長	
㉓ 庶務課長代理	高	職員	非	17年まで経験2年 18年 食糧人民委員部出版部事務所長 23年 空軍科学編集者, 同諜報課長, F社経理係 24年 『電炉鋼』経理係, デルトルグ事務所長 25年 砂糖トラスト本部庶務課長代理及びアヴァンス委員会書記	創意発揮, 実務能力良好, 委任された仕事を正確に遂行。
㉔ 計画部長代理	初	職員	非	17年まで経験12年 18年 Kh 砂糖工場農民播種課長, 農業部長補佐, 農業部長 20年 砂糖労組ヴォロネジュ地区委員会労働経済部 21年 砂糖労組中央委員会幹部会員 27年6月15日 砂糖トラスト本部計画部長代理	職務をよくこなす。
㉕ 支部長代理	—	—	党员	革命前金属加工工。砂糖工場で働く。 17~26年 労組活動。砂糖労組中央本部幹部会員 その後, 砂糖トラスト・ポドーリア支部長代理	—

注記：高は高等教育、中は中等教育、初は初等教育である。

出所：RGAE, fond1576, op.6, d.50, l.180-181 ; RGAE, fond1576, op.6, d.62, l.25.

出自は全て職員であり、24名中党员は8名である。高等教育を受けた者は11名を数え、そのほとんどは非党员である。党员管理職はすべて異なった分野の仕事を経験している。これに対し非党员管理職は多くが同系列の分野、もしくは同じ組織系統で昇進してきた。

人物評定欄を見ると主にどういう点で管理者が評価されていたかが判る。何よりも重視されたのは資格、知識、経験であり、実務能力、任務遂行能力である。次いで創意、意欲、規律、指導力、組織力が問われる。党员管理者は一般に知識、経験に欠けるため意欲、適応力や指導力が留意される。将来性、期待度を含みとしているわけだ。気配りのような人的関係も問題となるが、最高幹部の場合ほどには重視されない。観念的傾向は最も嫌われた。トラスト本部会の評価では各部の部課長クラスの知識、経験は監督部や労働部を除き、概ね満足のいく水準であったようだ。身内びいきを差し引かねばならぬであろうが。この時期には政治性はそのものとしては余り問題とならない。ソヴェト政権や党への忠誠心に言及したのは1件だけであった(供給部長のケース)。明確に敵対しない限りはとりあえず任務執行能力の実績または可能性により評価された¹⁶。

一部重複するが最高国民経済会議・登録 - 配員監督員による調査結果と評定を加えておこう。但し、ここで挙げられたのは点検を要する人物だけである。トラスト本部会の評定とのズレはかなり大きい。ことに党员グループの評価は厳しい。活動の初期にはともかく人材をかき集めねばならなかったから、様々の経歴の持ち主が入り込んだ。

1927年の時点では合理化カンパニアと関連して人的構成の見直しが要求された。党派性だけでなく本当に職務に相応しい知識、経験や能力があるかどうか問われた¹⁷。

表 I - 2 - 1 3 中間管理職の経歴と勤務評定（集計時点は 1927 年 9 月）

現職	党派性	経歴	勤務評定
中央供給部長〔前表⑩〕	非党員 (21 年まで社会革命党員)	21 年より軍や外務人民委員部で働いた後（グルジア代表部で白軍アルヒーフ作成）、ゴストルグの経済部長、商業部長を経て、23 年より砂糖トラスト勤務	本部会員達は N を除き有能な働き手と考えている。しかし供給部で働く多くの党員の評価は芳しくない。赤字の契約を締結したり、供給の遅れ、納入された原材料の品質の悪さ（その場合私人から購入）などのミスがあり、指導能力にも疑問。細胞ビューローは更迭を主張。 監督員提案：本部会党フラクは供給部担当本部会員を通してその能力を点検すべき。
販売部長代理 〔前表⑭〕	17 年より党員 (01 - 17 年はプント)	17～23 年は医学教育及び党活動 23～26 年は砂糖トラスト監査委員長	販売部担当本部会員の評価では医師よりエコノミストとしての能力がありその仕事は完全にこなした 監督員提案：医師には党員が少ないことを考慮し、またトラストにとって掛け替えのない存在ではないため保健人民委員部に移すべき。細胞ビューローはこの提案に同意。
管理 - 技術ビューロー長〔前表⑧〕	非党員	24 年から砂糖トラスト勤務 管理 - 技術の経験なし	本部会党フラクはこの分野での任用の妥当性を点検すべき。
管理 - 技術ビューロー上級監督員	非党員	26 年から砂糖トラスト勤務 管理 - 技術の経験なし	本部会党フラクはこの分野での任用の妥当性を点検すべき。
登録課監督員	21 年より党員	07～11 年 事務専門学校 12～14 年 会計係 鉄道の計量係を経て 19～26 年 軍隊で文書係、全権委員補佐、全権委員、支部書記	監督員としては無条件で知識なし。 この課の書記職に異動すべき。
海外市場調査エコノミスト		15～19 年『カラヴァン』社の通信員 19～20 年 モスクワ国民経済会議金属部ストーブ器具セクツィア長 22～25 年 消費者協同組合の輸出入部長及び全権委員 25～26 年ゴストルグの商品係及びエコノミスト	本部会員 N によると非常に適任（N がゴストルグから呼んだ）。細胞ビューローは採用に反対した。 監督員提案：実際に行っている仕事はエコノミストというよりも運送人。本部会党フラクはエコノミストとしての彼の知識を点検すべき。
運輸部エコノミスト		商業大学の第 3 学年修了。事務員、食糧部記録課長、木材伐採部長補佐、運送部長を経て 25 年より砂糖トラスト勤務	この職務への任用の妥当性を点検すべき。
中央契約係長	非党員	25 年までは通信員	仕事は設備や原材料の輸入申請作成。 勤務評定によると能力は低い。党員に代えるべき。
商品倉庫長		穀物商業代理人として 13 年の経験 24～25 年 農業人民委員部林業担当全権委員 25 年より砂糖トラスト勤務	倉庫で扱われる物資をもっとよく知る働き手に代えるべき。
供給部繊維課長		経理係としての経験は 7 年、 砂糖工場の全権委員 3 年半、 中央供給部の種々の職務 3 年（クスターリ繊維企業で兼職）、 砂糖トラスト収納係として 2 年	本部の働き手の評価では職務はこなした。だが別の資料ではトラストの企業への繊維材料のまづい供給があった。供給部の党員によると彼は他の者の助言で働く（繊維業界との結びつきがあ

			る)。より経験のある働き手を探すべき。
市況問題エコノミスト		25 年から砂糖トラスト勤務	以前の仕事や同僚の評価からすると十分な知識はない。
計画部エコノミスト		22 年までジャーナリスト。多くの海外の雑誌で働く 25～26 年 ベルリン商業代表部利権課のエコノミスト、サマリー作成者 26 年より商業代表部発行雑誌の編集員	党細胞ビューローや計画部の党員働き手の評価ではエコノミストとしての知識は疑わしい。 本部会党フラクは知識を点検すべき。
監督 - 監査部の 3 名の監督員	いずれも党員	以前は軍務	砂糖工業の知識なし。管理者の間では彼らの仕事ぶりには不満。より知識のある働き手に代えるべき。

出所：RGAE, fond1576, op.6, d.60, l.15～7.

表 I－2－14 砂糖トラスト本部勤務の党員の経歴と評定（1927 年 11 月時点）

職務	出自	学歴	職歴	評定
供給部計画課長	—	初等教育(技術系)中退	金属加工工 旋盤工 運転手助手 運転手 検査官 取調官 トラスト供給部書記	最近、トラスト本部に着任 仕事への意欲あり。 過失、揉め事なし。
販売部地区支店長	職員	中等教育	労農監督部監督官 運輸消費者協同組合理事会書記 人民裁判官 魚シンジケート地区長補佐 モスクワ商品取引所ブローカー	仕事上の知識不十分、長い経験を積む必要がある。
保険課長	職員	高等教育中退	印刷所労働者 ハリコフ軍事管区書記 軍事教育大学学生 全露中央執行委員会学校教員 『国営保険』エージェント 砂糖トラスト支部長代理 同保険課長代理	革命前 5 年間の保険業の経験あり、精力的、先を読める。
運輸課長	職員	初等教育	事務職員 『製粉所機械製造』勤務 砂糖トラスト運輸課長代理	学習能力あり、創意発揮。
クレームビューロー長	職員	中等教育中退	鉄道労働者 鉄道の請負人 鉄道の事務員 非常委員会全権委員 ウクライナマホルカトラスト全権委員 貴金属トラスト工場長	実行能力あり。
税務課長	職員	中等教育中退	事務員 軍政治指導員 書記 会計 部長補佐 総務部長補佐 砂糖トラスト支部の監査員	税務習得について将来性あり。
財務部業務・財務セクツィア	職員	初等教育	労働者・バトラーク 建設労働者 貨車製造労働者	創意あり、仕事はこなす。

長代理			食糧活動 食糧コミッサール 外務人民委員部 NKID の監視員 北部木材トラストの庶務課長代理	
財務部信用課長	職員	中等教育	ゴスバンク経理係 同経理課長 S 郡財務部長 労農監督部 S 郡支部長 S 郡執行委員会総務部長 財務人民委員部庶務課長 財務人民委員部国家ファンド部長 労働国防会議国家ファンド委員会事務担当	意欲，創意あり。 1～2 年のうちに砂糖事業の責任あるエコノミストとなると期待できる。

出所：RGAE, fond1576, op.6, d.62, l.149, 153.

合板トラスト

合板トラストは合板工場の他，アリブミン工場や機械製作所，製材所などの補助企業，木材調達地区，商業機構から構成される。トラストは本部機構をもち，レニングラード，ザカフカースには全権委員機構がある。従業員 2 千名にも満たない（1925 年 9 月，主力工場の労働者数は 1,371 名，職員数は 167 名である。ほかに木材調達地域の季節的労働者，職員がいる），連邦トラストの中では比較的小規模なトラストである。

トラスト本部機構は表 I－2－15 のようである。1924 年 1 月 1 日にはスタッフは 66 名であり，うち党員は 2 名に過ぎなかったが，その後，人員も党員比率も増加する。1927 年 4 月 5 日には本部職員は 86 名となった。うち党員 12 名，候補 2 名，コムソモール員 4 名であり，他に預かり中及び審査中が各 1 名いる。店舗・倉庫の従業員は 16 名であり，うち党員は 3 名，候補は 2 名である。他に建設ビューローが 3 名（臨時），未成年枠は 2 名であった¹⁸。

表 I－2－15 トラスト本部機構

	1924 年 1 月 1 日				1925 年 1 月 1 日				1925 年 9 月 15 日		
	人員数	うち党員	コムソモール員	労働者出自*	人員数	うち党員	コムソモール員	労働者出自*	人員数	うち党員	コムソモール員
本部会	3	2		1	3	2		1	3	2	
総務部	15				21	1	3		22	2	3
技術 - 生産部	6				9				17	2	
商業部	7				18	**4		4	14	2	
経理部	25				30						
木材調達部	4				7				6	1	
労働部	3				3				3	1	
化学部	3				2						
計	66	2		1	93	7	3	5			

注記：他にレニングラード全権委員事務所に 24 年 1 月 1 日，11 名の職員（うち党員は 0），25 年 1 月 1 日，4 名（党員 1）。他の地域の全権委員事務所については不明。

* 労働者出自の者はいずれも党員。非党員で労働者出自の者はいない。**うち 2 名は登用者。

出所：RGAE, fond8145, op.1a, d.10, l.156－7 及び d.4, l.204.

表 I - 2 - 1 6 合板トラスト幹部経歴 (1925 年 9 月 15 日現在)

職名	出自	党派性	専門	経験年数	入社時期	学歴
本部会議長	労	党員			1923.11	
本部会員	農	党			1924.8	
本部会員	農	非党員			1924.1	
総務部						
総務部長	官吏	非	管理	10 年	—	高・中退
本部会書記	農	党		—	1925.9	中・中退
法律顧問	農	非	法律	21 年		高
庶務課長	農	党				中・中退
生産部						
部長	市民	非	技師	25 年		高
部長代理	下層市民	非	技師	9 年		高
アリブミン生産部長	下層市民	非	化学技師	—		初・独学
労働課						
課長	労	党	管理	?		中・中退
課長代理	下層市民	非	技師	31 年		高
木材調達部						
部長	下層市民	非	林業	20 年		初
部長代理	市民	非	林業	29 年		高
商業部						
部長	一代名誉市民	非	エコノミスト	?		高
国内販売課長	農	非	商業・経理	8 年		中・中退
輸出課長	農	非	商業・経理	5 年		中
小売課長	労	党				中・独学
供給課長	農	非	技手	15 年		n. a.
経理部						
部長	下層市民	非	経理	14 年		高
部長代理	農	党	管理 - 経営, 経理	10 年		中・中退
1 工場長	職	19 年入党	経理, 林業	それぞれ 10, 7 年	1924.4	高
工場長補佐	労	19 年入党	金属フライス 工	5 年	1924.12	中
技術部長	職	非	技師	22 年	1925.1	高
2 工場長	労	20 年入党	金属労働者	6 年	1925.1	中
3 工場長	労	17 年入党	機械技師	10 年	1924.12	中・中退
工場長補佐	職	非	技師	20 年	1925.2	高
工場長補佐	労	21 年入党	なし		1925.8	初
4 工場長	職	17 年入党	合板, 林業	35 年	1925.2	中・中退
工場長代理	職	非	法律, 木工	—, 9.5 年	1925.1	高
技術部長	労	非	蒸気装置, 電機	それぞれ 16 年, 7 年	1924.1	中
5 工場長	職	非	木材調達加工	24 年	1924.1	初
工場長補佐	労	20 年入党	皮革, 木工	9 年	1924.1	中・中退
6 工場長	職	非	合板, 林業	34 年	1924.12	独学
工場長代理	労	19 年入党	製本	—	1924.12	初
7 工場長	職	20 年入党	事務	10.5 年	1924.6	初
8 工場長	労	17 年入党	旋盤工	28 年	1924.1	初
9 工場長代行	職	非	合板マスケ ェル	12 年	1925.6	中・中退

10 工場長代行	職？	非	会計	26 年	1925.5	中
11 工場長	労	非	金属加工	25 年	1922.4	中・中退
12 工場長	労	17 年入党	金属労働者	4 年	1924.1	初
13 工場長	職	非	アリブミン生産	2.5 年	1925.3	中
14 工場長	職	非	管理、事務	7 年	1922.3	中
15 レニングラード木材調達地区長	職	非	林業	4 年	1924.9	中
同地区長補佐	職	非	建設、林業	それぞれ 12 年, 5 年	1925.5	高・中退
16 ザイリメンスク木材調達地区長	職	17 年入党	旋盤工、林業	それぞれ 8 年, 6 年	1924.8	中・中退
17 コストロマ木材調達地区長	職	非	木材調達、浮送	8 年	1925.8	初
18 スモレンスク木材調達地区長	職	非	製材	15 年	不明	初
19 プレンスコ - カルーガ木材調達地区長	職	非	木材調達	8 年	1925.7	初
20 第 1 機械、製材、製作所長	職	非	合板	19 年	1924.4	初
同所長代理	労	18 年入党	木工	13 年	1924.11	初

出所：RGAE, fond8145, op.1a, d.4, l.205~208.

1925 年 9 月の時点で合板トラストの管理者の構成は表 I - 2 - 1 6 のようである。大体において、経験年数の長く、比較的高学歴の非党員スペツが実務を担い、党員は要職を占めるが数は少ない。党員管理者には労働者の出自が多い。主力工場の工場長は大部分、党員であり、非党員スペツが代理または補佐となることが多い。非党員が工場長の場合は代理または補佐が党員である。

1927 年 4 月、本部会員 4 名（候補含め）のうち 1 名は非党員であった。総務部長、生産部長及びその代理、資材供給部長、商業部長、経理部長は非党員であり、総務部長代理、経理部長代理、資材供給部長補佐は党員であった¹⁹。

一部幹部について経歴をやや詳しくみてみよう。[表 I - 2 - 1 7]

表 I - 2 - 1 7 合板トラストの管理者の経歴

職務	職歴	
トラスト・アリブミン生産部長（25 年現在） S.K.Stiazhkin	1898 年～ 1898 - 1902 年 02 - 16 年 16 - 18 年 18 - 22 年 22 年～	アリブミン生産の分野で働く モスクワ工場のマスチュエル モスクワ工場長及び化学技師 ハリコフ工場長 モスクワ工場長 第 7 アリブミン工場の管理部長 モスクワアリブミン工場長 合板トラスト本部会員 トラスト・アリブミン生産部長
工場長代理（25 年現在） A.S.Stiazhkin（上記人物の 息子。非党員）	1919 年～ 22 年 [24 年?] 10 月 1 日～	モスクワアリブミン工場で働く 合板トラスト設立時よりモスクワアリブミン工場長 工場管理部党員化のため工場長代理

木材、合板事業のたたき上げスペツ I.A.Laptev		1922 年より 25 年 9 月	ノヴォ - ミリャチンスク工場長 合板トラスト本部・生産部監督員 パルフィノ工場長 レニングラード全権委員事務所の商業部長 レニングラード全権委員事務所改組のため解職
職務	出自	職歴	教育・社会活動歴
ネリドフスキー工場長（27 年現在） N.Ia.Gulev 1899 年生	労働者	1912 年～D 工場・食器受入れ係 倉庫長 事務員 鉄道管理部の経理係補佐 19 年，特別共産主義パルチザン隊に参加 20 年～責任ある管理－経営職務 [職場不詳] 26 年 8 月，チェルヌィシンスキー工場長	2 年制国民学校 ギムナジウム 4 年コース修了 17 年，労組加入 18 年～社会的活動（選出） 11 月入党 24 - 25 年，ソヴェト党学校修了
チェルヌィシンスキー工場長候補 P.M.Pal'nikov* 1890 年生	農民	03 年～見習い 次いでレナ金鋳製作所の金属加工工補佐 05 年～工場を転々として旋盤工及び金属加工工 次いで蒸気船及び鉄道の運転手 16 年，再び旋盤工及び運転手 18 年～赤軍軍事委 20 年～赤軍パルチザン部隊に軍事コミッサールとして参加 その後，病気で動員解除 25 年 9 月 ネリドフスキー合板工場の機械技師	04 年，4 年制市立学校卒 13 - 16 年 軍務：軍管区マスチエル 17 年 入党，労組加入。ソヴェトでも社会的活動 22 年 党除籍（病気の故） 26 年 11 月再入党

*この候補は 1927 年 5 月に合板トラスト本部会が推薦したが，党組織が反対したため降ろされた。

出所：RGAE, fond8145, op.1a, d.7, l.16 ; d.21, l.20 ; d.37, l.75, 77.

みられるように非党員スペツは同じ分野，同じ組織で長く働き，内部で工場長なり，部長なりの幹部に昇進していく。他方，党員幹部は社会活動を含む様々な分野の仕事を経験している。異動も激しい。専門知識・経験には欠けるから，自ずと専門家に頼らざるを得ない。

当時の経営幹部にはどんな資質が要求されていたのであろうか。

1925 年 9 月に本部会が最高国民経済会議・行政財務管理局・登録配員部に提出した管理者の評定からある程度窺うことが出来る。[表 I - 2 - 18、19]

表 I - 2 - 18 合板トラスト管理者の勤務評定

S-G.I.A.	現職	ウスチ - イジョール工場長
	党派性	党員
	経歴	24 年 3 月 15 日～25 年 1 月 7 日 パルフィノ工場長代理 25 年 1 月より現職
	評定	管理者かつ組織者として能力発揮。欠陥は工場管理部の技術者と折り合っていく能力に欠ける。労組や党組織とはうまくいっているが，確固たる独立の方針は出せない。本部会は度々方針を修正せねばならない。
S.M.S.	現職	スターロ - ルースキー工場長
	党派性	党員
	経歴	23 年～24 年 1 月 1 日 スターロ - ルースキー工場の機械技師 24 年 1 月 1 日～24 年 12 月 16 日 同工場長補佐 24 年 12 月 現職

		※その後、店長 [降格?]
	評定	管理能力は充分でない。 党及び労組組織とはうまくいっているが、充分確固たる方針は出せない。
Zh.A.D.	現職	パルフィノ工場長
	党派性	非党員、
	経歴	旧工場共同所有者
	評定	生産の知識は多いが、管理者としては相対的に弱い。仕事で特別の能力は発揮していない。党及び労組組織とは慎重に付き合う。やや自主性に乏しい。ソヴェト政権に対しては様々な事情から受容的。
S.I.I.	現職	トラストのレニングラード全権委員、レニングラード工場長兼任
	党派性	党員
	経歴	
	評定	仕事はこなす。商業的センスもある。創意あり、有能。唯一の欠点は過度の自立性。その方針が計画やトラスト本部会提案と齟齬することがある。 党及び労組組織とは友好的。
I.D.G.	現職	経理部長代理
	党派性	党員
	経歴	24年2月よりトラスト庶務課長及び本部会書記
	評定	真面目で思慮深い。職務はこなす。現在、高等教育就学中。登用は学習を妨げるため当分控える。党及び労組組織との相互関係は完全にノーマル。
K.V.G.	現職	マントウロフ工場長
	党派性	非党員スペツ
	経歴	
	評定	優秀な管理者、組織者。生産性向上に充分努力した。党及び労組組織との関係はノーマル。政治的性格は不明。
Z.P.M.	現職	ノヴァートル工場長
	党派性	非党員スペツ
	経歴	
	評定	非常に誠実な働き手。工場の生産において組織者としては可。党及び労組組織とはコンタクトを採って働く。ソヴェト権力には同調的。
Sh.A.Ia.	現職	経理部長
	党派性	非党員
	経歴	
	評定	仕事を良く知っているが、秀でた資質はない。党及び労組組織とはうまくいっている。ソヴェト権力には同調的。
S.S.K.	現職	アリブミン生産部長
	党派性	非党員
	経歴	
	評定	実務は良く知っているが、理論水準は高くない。生産改善にはイニシアチヴを発揮した。社会的意識は遅れている。党及び労組組織とは争いを避ける。 ソヴェト権力には外見上は寛容だが、内心は明らかでない。
S.M.P.	現職	国内商業部長
	党派性	非党員
	経歴	
	評定	組織能力に優れている。精力的。仕事は知識がある。党及び労組組織との紛争または悶着はない。ソヴェト権力には同調的。
L.A.S.	現職	商業部長
	党派性	非党員
	経歴	
	評定	精力的。企業家的精神あり。仕事の知識はある。トラストの商業機構は改善、向上した。党及び労組組織とはノーマルに付き合う。ソヴェト権力には忠実。
K.V.A.	現職	?
	党派性	非党員

	経歴	経験ある技師
	評定	合板生産を良く知る。イニシアチヴは弱い。職務執行タイプ。定められた方針通りに働く。新しいことは持ち込まない。現場党及び労組組織との悶着なし。ソヴェト政権には忠実。
N.G.G.	現職	？
	党派性	非党员
	経歴	経験の長い技師、トラスト勤務は最近
	評定	管理者能力なし。生産指導者としては優秀。特に独自性は発揮せず。職務執行能力あり。ソヴェト政権には忠実。
L.K.E.	現職	法律顧問
	党派性	非党员
	経歴	
	評定	仕事は知る。特に新しいことには手を出さない。職務執行能力あり。党及び労組組織とはうまくいっている。ソヴェト政権には忠実。
A.M.N.	現職	庶務課長
	党派性	非党员
	経歴	
	評定	創意あり。職務執行能力あり。管理者としては可。組織能力に秀でる。本部機構の活動、構造の改善に尽力。党及び労組組織との関係には心を配っている。ソヴェト政権には同調的。
M	現職	監査委員
	党派性	党员
	経歴	25 年 4 月 庶務課長及び本部会書記 監査委員に登用
	評定	管理者の心得はある。部下を使う能力あり。仕事は能力に完全に合っている。党及び労組組織との相互関係は完全にノーマル。

出所：RGAE, fond 8145, op.1a, d.7, l.60—75 ; d.33, l.56.

表 I — 2 — 1 9 合板トラスト・レニングラード支部幹部の経歴と勤務評定（1926 年 12 月現在）

Zh.I.S.	現職	レニングラード商業部門担当全権委員代理（トラスト本部会任命）
	専門	専門は商業、特に木材商業
	経歴	ギムナジウム 8 学年、検定試験合格 25 年 12 月よりトラストのトルキスタン代表 トルキスタン市場の調査を行いトラストの製品の販売を組織化 26 年 8 月よりレニングラード全権委員のもと商業部長
	評定	科学的問題に関心あり。前向きな人物で政治的、経済的見識あり、事務所の改組に積極的に参加。優秀な指導者、管理者、執行者である。様々な機関、組織、人物との相互関係良好。職務に適任。留任が望ましい。
S.I.I.	現職	レニングラード全権委員（県党委との合意により任命）
	専門	主たる専門は経理及び林業
	経歴	革命まで種々の組織で経理係として働く 革命後、最高国民経済会議ラインで勤務 トラストに勤務する直前の職務は『カルーガ木材』議長 24 年 4 月現職
	評定	教養ある人物、非常に前向きで科学的分野に関心ある。指導者、管理者、執行者として適任。その個人的イニシアチヴで本部会承認のもと、事務所を改組し、レニングラードの専門的商業機構を組織し、順調に本部の課題を遂行した。経営、労組、党組織との紛争なし。交渉能力あり。北西州での合板販売拡大、トラストの現地工場への融資の課題は完全に遂行された。不利益な取引なし。働き手カードルは適任の者が選別された。機構改善も促した。経験、知識からして職務に適任。 現在、市場調査、販売組織化のためトラストのカフカース及びザカフカース全権委員に任命された。

B.P.N.	現職	レニングラード代表部全権委員（トラストの任命）
	党派性	党员
	経歴	メンデレーエフ名称学校及び軍事アカデミー第1コース修了。 16年までレニングラード合板工場で労働者として働く 16年～軍務 18年～赤軍幹部 24年12月～レニングラード工場長補佐。次いで同工場長
	評定	科学的問題に関心あり。仕事はこなす。種々の組織、個人との相互関係ことに スペツとのそれはノーマル。職務に適任。留任が望ましい。
Zh.N.Ia.	現職	レニングラード木材調達地区長（トラスト本部会任命）
	専門	木材調達のスペツ，たたき上げ
	経歴	技術専門学校修了後、24年4月 レニングラード地区木材調達監督員
	評定	科学的問題に関心あり。政治的，経済的見識は可。精力的働き手，職務規律あり。機関，組織との相互関係はノーマル。職務に適任。留任が望ましい

注記: この評定は1926年11月12日付け党中央委員会北西州ビューローの提出要請に応え、12月18日、トラスト本部会党フラクが送付したものである。

出所: RGAE, fond 8145, op.1a, d.37, l.10-22.

専門知識・経験が必要とされるのは当然であるが、何よりも組織内の諸集団をまとめ、それらとうまく折り合っていくことが要求された。コミュニケーション能力，調整能力が重視されるのである。次いで職務執行能力，誠実さ，意欲を求められる。言われたことしかしないのも困るが余り自主性を発揮されてもまずいというのが本音であろうか。ソビエト政権への忠誠も求められるが、敵対的でなければさほど問題とはされなかったようだ。

北西木材トラスト

1926年1月1日，中央機構の職員総数は203名であった。

1925年採用は43名，うち党员，コムソモール員は10名である。中央機構の幹部の交代はない。やはり非党员幹部の経験年数は長い。地方機構では1925年に9名の指導的働き手を採用した。うち党员は7名である。25年の交代は基本的に党员への置き換えである。下級管理者の登用は中央でも地方でも行われた。人事問題は党組織や労組組織と調整された²⁰。

トラスト幹部の経歴，出自，教育水準，党派性，評価は下表のようである。

表 I-2-20 北西木材トラスト幹部（1926年1月1日）

職名	入社時期	職業経験	出自	教育	入党時期	備考
本部会議長	設立時より		労	初	05年	木工労組中央委員会によれば適任。但し、スペツの指導が弱いという指摘もある。
議長代理	25年2月		労	初		労組などによれば能力あり。
総務部長	24年			高・中退	20年	
同補佐	22年	管理-商業経験20年		中	非	
経理部長	23年	エコノミスト。経理経験11年			非	
同補佐	23年	経理経験24年		高	非	
同補佐	22年	経理経験8年		中	非	

木材調達部長	22 年	木工技師 8 年		高	非	
技術-生産ビューロー長	24 年	木材工業専門 22 年		初	非	
同代理	22 年	生産管理技師 11 年		高	非	
商業部長代理	22 年	生産管理技師	企業家	高	非	商業部長は議長代理
賃率-ノルマ化ビューロー長	25 年	労働関係働き手 5 年			20 年	
水運部長		水運経験 8 年		初	13 年	
同補佐		木材浮送専門家	旧官吏	中	非	
生産部門（企業 1 1、木材調達所 3、輸送コントローラ 2、代理店 1）						
D コンビナート長	25 年		労		19 年	
同技術部長	24 年	技師。紙-セルローズ工業の経験 27 年		高	非	
K 製材工場長	24 年			中	05 年	
同補佐		木材工業経験 19 年		初	候補	
R 製材工場長	18 年	木材工業経験 43 年		初	非	
同補佐	24 年	木材工業経験 37 年		初	非	
U 製材工場長	25 年	木材工業経験 4 年		初	23 年	
V 製材工場長	22 年	製材経験 19 年		初	非	
Ch 製材工場長兼木材調達所長	25 年		労		17 年	
同補佐	20 年	製材経験 40 年			非	適任という評価。
N 製材工場長	23 年	木材工業経験 29 年		初	非	
同補佐	17 年	木材工業経験 31 年		初	非	
K 製材工場長	24 年	木材工業経験 13 年		初	党员	
Sh 製材工場長	25 年	木材工業経験 10 年			党员	前木工労組分会議長。
No 製材工場長	25 年	木材工業経験 7 年		中	19 年	専門は経理。
同補佐	25 年			中	20 年	
Sha 製材工場長	25 年	製材 14 年		初	非	
D 工場長代理					党员	管理能力弱い。
S 木材調達所長	24 年	木材調達 5 年	労（金属）		党员	
同補佐		木材調達 10 年	労		党员	
P 木材調達所長	23 年	木材工業経験 32 年			党员	
同補佐	22 年	木材工業専門家 29 年		初	非	非経済性の故、責任を問われる。
K 木材調達所長	22 年	木材工業経験 16 年		初	党员	
同補佐	22 年	木材工業経験 13 年	労		非	
S トランジットコントローラ長	24 年	木材工業経験 7 年			党员	
同補佐	23 年	木材工業経験 10 年			非	
V トランジットコントローラ長	25 年	木材浮送 20 年	労		非	
Sh 代理店長	24 年	木材浮送、輸送 13 年	労		党员	

出所：RGASPI,fond 17,op.87,d.143,l.13-25.

中央紙トラスト

トラスト幹部の経歴、出自、教育水準、勤務評定は表Ⅰ－２－２１のようである。
総務部長、経理部長、供給部長、労働経済部長などの要職は党員が占める。それ以外是非党員専門が多い。工場長は党員が多く、そのほとんどが労働者出自であり、教育水準は低い。
非党員幹部はほぼ職員出自であり、教育水準は高い。

概ね、誠実かつ献身的に任務を果たしているが、党員指導者には管理能力の低い者が少なくないようだ。

表Ⅰ－２－２１ 中央紙トラスト幹部（28年9月）

職名	紙工業での経験	経歴・専門分野	出自	学歴	入党時期	年齢	勤務評定
労働経済部長	15歳より29年	26年12月現職	職	無	23年より	47	優秀、献身的。
新規活動部長	建設で1年半	若い建設の技師					精力的で誠実。社会的活動家。新建設や資本修理の立案などを行う。
供給部長	16歳より18年	27年12月現職	労	高中退	24年より	38	専攻は法律。精力的で誠実。献身的。
供給部長代理	20歳より19年		職	高	非	39	精力的で有能。
総務部長補佐							精力的、規律正しく、献身的。
総務部長		動員部長兼任	職	高中退	18年より	33	精力的、有能な組織者。
木材部長	16歳より16年	林業	職	高	非	37	知識豊富、献身的。
木材部長代理	18歳より26年	林業	職	高	03年	49	思慮深く、誠実、献身的。
計画部長	2年	林業	職	高	非	37	非常に有能、精力的、献身的。
計画部長代理	28歳より	紙工業	職	高	非	42	非常に有能、献身的。但し管理能力に欠ける。
上級法律顧問							思慮深く、誠実。
財務、会計係長		23歳より財務	職	高		40	財務の知識あり、献身的。管理者としては不足。
経理部長		18歳より経理	労	中	05年	45	優秀な経理係。管理能力は低い。
経理部長代理	15歳より24年	紙生産	職	中	非	45	思慮深く、知識あるが、組織者能力低い。
注文ビューロー長	28年5月より現職				党員		トラストでの勤務は短い。
So 工場長	28年1月よりSo 工場	製粉業の技手15年	労	無	党員		有能だが厳し過ぎる管理者。人間関係がうまくいっていない。策士。
So 工場長補佐	25年よりSo 工場勤務	林業専門家					木材調達や浮送の仕事の指導力あり。
S 工場長					党員		工業アカデミーに派遣。
K 工場長			労	初	党員		有能、精力的、忍耐力あり。専門家、労組、党組織との関係良好。
T-K 工場長	経験3年	紙工業	労	初	党員		仕事はこなす。専門家との関係ノーマル。

O 工場長	28 年 6 月、ト ラスト勤務						
P-Z 工場長		24 年より 一般勤務	労	専 門 学校	党员		農業専攻。管理者能力低い。
T-K 工場長代 行	28 年 6 月より 現職	紙工業					
P 工場長	26 年より工場 で勤務	金属仕上 げ工とし て 7 年	職	中 ・ 中退	19 年		献身的だが管理者能力低い。専 門家との関係は良好でない。現 場組織で権威なし。
B『建設』長	紙工業で 20 年	建設	職	初	非		林業や紙工業の知識あり。優れ た管理者。
B『建設』長代 理		25 年より 一般勤務	労	無	19 年		建設の仕事はこなす。教育不充 分。
T-K 工場技術 部長	27 年 6 月より 現職	20 年より 技師	職	高	非		精力的で優秀な働き手。現場組 織、社会的組織、労働者との関 係は良好。但し、技術、生産面 での経験は不十分。
K 工場機械技 師長	9 年の経験		職	高	非		献身的で能力あり。
工場の技術部 長	27 年 1 月より 現職		職	高	非		古参スペツ。現場組織との関係 は良好。
S 工場長代理	紙マスケール 補佐 3 年		職	初	非		献身的、仕事はこなす。社会的 組織や労働者との関係は良好。 理論的素養はなし。
P 工場・技術部 長	工場での勤務 は 1 年	化学技師 22 年	職	高	最 近 入党		献身的、実践経験は乏しい。管 理能力に欠ける。
木材燃料課長 補佐	28 年 3 月より 現職	林業	労	初	党员		優秀な働き手。
V 建設・技術部 長	07 年より紙工 業	海外の工 業の経験 豊富	職	高	非	46	広い視野を持つ優秀なスペツ。 機構との相互関係は良好でな い。
V 建設・技術部 長代理	24 歳より紙工 業	17 歳より 勤労経験	職	高	党员	57	優秀な党员スペツ。管理能力に 欠ける。
防火班長	トラストでの 勤務は 2 年		職	初	党员	43	精力的、仕事をこなす。現場の 働き手との関係はノーマルだ が工場や現場組織との関係は 円滑でない。
技術部・生産課 長	00 年より紙工 業勤務		職	高	非	47	知識はあるが管理能力なし。理 論的偏向。
新建設設計ビ ューロー長			職	高	非		セルロースの仕事に通じてい る。実務的能力あり。

出所：RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.169－178.

中央地域電機トラスト（設立は 1922 年 2 月 1 日）

合同国家政治保安部調査によると 1925 年 1 月 31 日、職員構成は次のようである。
トラスト中央機構は 431 名，うち党员，コムソモール員は 35 名（8.1%）である。トラスト支
部は 1,459 名，うち党员，コムソモール員は 95 名（6.5%）である。企業（VEK 除く）では
880 名，うち党员，コムソモール員は 128 名（14.5%）である。

幹部（本部会員，部長，その代理，課長，ビューロー長）51 名のうち党员，コムソモール員
は 11 名であり，党员層は薄い。部長とその代理のうち 12 名は非党员であり，課長とビューロ

一長はほとんど非党員であった²¹。登用も少ない。調査時点で3名に留まる。[工場長など実際に任用された者]

党細胞からは7名が登用〔予定?〕され、うちモスクワ支部は4名、本部は3名である。トラストへは党組織（中央委員会、モスクワ委員会、[地区] 党委）及び最高国民経済会議行政財務管理局によって党員が派遣された。1924年6月から1925年1月の間に中央委員会が2名、モスクワ委員会が3名、[地区] 党委が7名、最高国民経済会議が2名派遣した。

最高国民経済会議からの派遣者はモスクワ支部で任用された。1名はトラスト人事係長（前職はアセトメチル供給部長補佐）、1名は倉庫エージェント（前職は貯金局守衛）である。地区党委から派遣された者もモスクワ支部で全員、monter 機械組立工として任用された。中央委員会やモスクワ委員会からの者は全員、支部の仕事に就く。19の支部では支部長及びその代理のうち14名が党員、20名が非党員であった²²。傘下12工場の工場長は全て労働者＝党員である。

監査委は4名、監査委設置の1924年3月から1924年10月まで全て党員である。しかし、活動は弱い。その所見は曖昧である。そのため監査委を入れ替えた。議長は留任したが、2名の非党員を任命した。1名は経理の専門家（元メンシェビキ）、1名は鉄道技師である²³。

トラスト幹部の経歴、党派性、勤務評定は表I-2-22のようである。

表I-2-22 中央地域電機トラスト幹部（1925年1月31日）

	職務	当該職務 就任期	経歴	入党時 期	勤務評定
ディナモ 工場	工場長	22年より	11年より同工場の金属仕上げ工	15年	
	工場長代理 及び技師長	23年11 月より	06年より機械技師	非	
	工場長代理 （管理・財 務担当）		技師。 13年より同工場商業部長		
ハリコフ （旧 VEK） 工場	工場長	23年より	03より金属仕上げ工。12-18年、 同工場の前身で働く。	06年	その後、トラスト本部 会員候補及びウクライ ナ本部会員代理
	工場長代理 及び技師長	23年より	15年より同工場の上級技術－管理 職。機械技師	非	
モスクワ ケーブル 合同工場	工場長	21年より	同工場のケーブル製造工として20 年間働く。	18年	
	工場長代行	工場長が 病気のた め臨時	労働者（ケーブル製造工）		若く経営経験なし。党 細胞や工場委との関係 不正常。
	工場長代理	24年より	電気技手。専門は機械組立て	非	ケーブル生産の経験少 ない
	技師長		07年よりケーブル生産部長その他 の上級技術職で17年間働く。	非	
	技師長		統合前の工場の技師長	非	
モスクワ 電灯合同 工場 （MOFEL）	工場長	20年より	11年より同工場の電気設備工。	19年	
	工場長代理	23年より	電気技手。		若い経営者。
	技師長	17年より	08年より電灯生産で働き、電灯工 場の設立を指導。	非	
エレクト ロウーゴ リ工場	工場長	24年より	専門は家具革張り師	18年	
	技師	15年より	12年より技師		
絶縁体工 場	工場長	23年より	07-15年、庭師	17年	
	工場長代理	16年より	生産管理技師	非	
	技術指導員		13年より技師		
アルテム	工場長	21年より	00-14年、ソーダ工場の労働者	18年	

工場	技師長		14 年より技師。ドイツで資格をとる。		
Z ガラス工場	工場長	23 年より	07－10 年，鉄道の雑役工，次いで鉄道電信局の実習生 10－20 年，軍務。	19 年	
	工場長代理	24 年末より		18 年	
『メタル』工場	工場長	24 年より	『ロシアケーブル』工場及び旧グジョン工場で 15 年間圧延工（ケーブル製造工）として働く。	17 年	若い経営者。
	工場長代理	23 年より	電気機械技師	非	
	技師・技術指導員		06 年より自己の専門で働く。		
トラスト本部					
総務部	部長、財務課長	22 年 11 月より	電気技手	17 年	事実上のトラスト議長補佐。
	部長補佐（臨時）	23 年 8 月より	法律	非	理解し合えない粗野な人物と評価。
	本部書記	24 年 11 月より	事務	19 年	
総経理部	部長	22 年より	経理畑 30 年	非	実務能力あり。仕事は些か遅い。代理とすべき。
	部長補佐	22 年より	経理畑 14 年		
生産部	部長	22 年 9 月より	02 年より電機技師。 10－17 年 ブリャンスク工場長	非	有能な専門家。
	部長代理	24 年より	経験 24 年	非	
中央ステーション	部長	23 年より	電気技師 経験 13 年	19 年	靴工から技師に転身。
市電部	部長	23 年 10 月より	電気技師 経験 13 年	非	
	部長代理	24 年より	電気技師	19 年	
海軍部	部長	22 年より	電気技師 経験 21 年	非	
	部長代理	22 年より	電気技師	非	
渉外部	部長	22 年より	電気技手	12 年	
据付-業務部	部長	23 年より	電気技手-据付係	24 年	モスクワ支部長、鉄道部長兼任。
	部長代理	24 年より	技師-設計士 経験 13 年 前職はディナモ工場・技師長	非	
商業部	部長	22 年より	電気技手 経験 12 年	21 年	
不動産部	部長	22 年より 供給部長	電気技師 経験 10 年	非	
供給部	部長	23 年より	労働者-電気工事夫 経験 10 年	19 年	教育は高・中退。
鉄道部	部長		据付-業務部長が兼任		
中央貸率-ノルマビューロー	ビューロー長	22 年より	電気技師		
本部会	議長	22 年 2 月	金属仕上げ工 設立時より働く。設立者。前職はディナモ工場長	07 年	しばしば党務で離れるが社交性のある経営者。諸組織との正しい相互関係を打ち立てる。

本部会員 F (ウクライナ代表)	24 年末より現職	13-14 年にエリクソンコントーラの電気技手。14-18 年、ディナモ工場の機械組立工	11 年	
本部会員 Ts		02 年よりボルト工場で 6 年技師として働き、その後全ロシア電力会社で役員。生産管理技師 経験 20 年超	非	
本部会員候補 B		職員	党员	
本部会員候補 M		電気-機械組立工。キエフ、アメリカで働く。	党员	

出所: RGASPI, fond17, op.87, d.133, l.28-31: Kratkii obzor deiatel'nosti za 1922-25g., E.T.Ts.R., M., 1925, pp.106-111.

国営電機トラスト

1925 年 10 月 1 日, 中央地域電機トラストとエリマシが統合して設立された (19 工場) ²⁴。1927 年 1 月 1 日, 労働者数 18,445 名, 職員 4,001 名 (本部職員 597 名) である。うち党员 8.3% である。25 年 11 月には 6.7% に低下した。党员の大部分は幹部職で任用される。

本部会は 5 名の本部会員と 4 名の候補 (うち 1 名は現在, 工場長) から成る。9 名中, 非党员は 2 名である。党歴は 1917 年 2 月まで 4, 1917 年 2 月~10 月が 1, 1917 年 10 月~1920 年が 1, 21 年以降, 1 である。[数字は不確かだが 17 年までが過半] 党员のうち 3 名は労働者である。郡レベルの労組活動経験者は党员 1, 非党员 1 である。

本部会員及び候補の勤続年数は 1 年未満, 1 (党员), 1~2 年, 6 (うち党员 5), 3 年以上, 2 (うち党员 1) である。当該工業部門の経験が 3 年以上の者が 8 (うち党员 6) いる。全ての本部会員は最高国民経済会議管轄工業勤務者である。経営活動経験は党员で 5~10 年, 非党员で 10 年を超える。専門教育を受けた者は党员 2, 非党员 2 である²⁵。[表 I-2-23]

中央機構幹部 19 人のうち党员 6, 非党员 13 である。党歴は 1917 年 2 月まで 1, 1917 年 2 月~10 月が 3, 1917 年 10 月~1920 年が 2, 1 名は元エスエルである。党活動経験者の 3 名は県レベルであり, 郡レベルの労組活動経験者が 1 名いる。経験年数や教育水準などで分類すると表 I-2-24 のようである。日付は同じ。

表 I-2-23 本部会員 (27 年 1 月 1 日)

職務	当該職務期間	経験	入党時期	出自
議長	1 年	経営活動 5 年	15 年	労
議長代理	1 年半	経営活動 5 年	18 年	職員
本部会員	1 年	電気技師 経験 11 年	非	
本部会員	1 年	経営活動 5 年	17 年	職員
候補 (電灯生産部長)	10 ヶ月	経営活動 5 年	16 年	職員
候補	5 年	経営活動 25 年	非	職員

出所: RGASPI, fond 17, op.87, d.133, l.58-59.

表 I-2-24 中央機構幹部の構成 (19 名) (27 年 1 月 1 日)

当該職務経験年数	1 年未満	3 (うち党员 2)
	1~2 年	9 (うち党员 3)
	2~3 年	3 (非党员)
	3 年以上	4 (うち党员 1)
当該工業部門の経験	3 年以上	11 (うち党员 5)
最高国民経済会議管轄工業勤務	3 年以上	16 (うち党员 4)

経営活動経験	1～3 年	3（うち党员 1）
	3～5 年	2（党员）
	5～10 年	3（うち党员 1）
	10 年以上	11（うち党员 1）
教育	高等専門	11（うち党员 1）

出所：RGASPI, fond 17, op.87, d.133, 1.59-60.

トラスト本部の幹部職員及び工場幹部の経験年数、勤続年数、出自、教育水準は表 I－2－25 のようである。

本部の幹部職員では党员比率は 10%強である。部長クラスは半数が党员だが、部長代理や課長、専門家は大部分が非党员であり、経験年数は長く、教育水準も高い。

工場レベルでは企業長（工場長）は全て党员であり、ほとんどが労働者出自である。勤続年数は短い。部長クラスは非党员であり、勤続年数は長い。

表 I－2－25 本部の幹部職員の構成（178 名，うち党员 18）

職務	部長	10（うち党员 5）
	同代理，補佐	14（うち党员 3）
	課長など	44（うち党员 7）
	専門家	110（うち党员 3）
経験年数	1 年未満	4
	1～5 年	46
	5～10 年	43
	10 年超	85
勤続年数	1 年未満	44（うち 26 名は内部の配置転換）
	3 年超	100（うち党员 15）
出自	労働者	4（全て党员。うち本部会員 3，課長 1）
専門教育（全て専門により任用）	高等	79
	中等	9
経営活動経験	5 年超	87
	うち革命前	68（うち勤続 3 年超は 43）

生産機構の幹部（21 企業幹部 46 名）

職務	企業長	21（党员）
	企業長代理	9（うち党员 5）
	技術部長	10（非党员）
	商業部長	6（非党员）
出自	労働者	24（うち企業長 18，代理 5，技術部長 1）
経営活動経験	3 年未満*	2
	3～10 年	13
	10 年超	31
在任期間	1 年未満	16（うち党员 10）
	1～2 年	22
	2 年超	8（うち企業長 4，代理 2，技術部長 2）
当該トラストでの勤続年数（合併前の組織での勤務含む）	3 年以下	22
	3 年～10 年	3
	10 年超	21
	3 年超のうち労働者	12
	3 年超のうち党员	13
教育水準	高等専門	7
	中等	5

*原文は 8 年。出所：RGASPI, fond 17, op.87, d.133, 1.59-60.

南部鉄鋼トラスト

[26年8月]本部人員は282名(トラスト本部会 5, 総務部 22, 生産・技術部 39, 商業部 114, 輸送部 17, 経理部 51, 労働経済部 7, 文書使いや掃除夫など補助部門に 27)である²⁶(従業員総数は61,055名)。

教育レベルは中等教育が多い。[表 I-2-26]

表 I-2-26 本部スタッフの教育水準

高等教育	一般	15
	専門	35
中等教育	一般	116
	専門	25
初等教育		67
計		258

注記:補助員を除く255名のデータ(うち 党員は13名)。

出所: GARF, fond 374, op.8, d.452, l, 235.

自動車トラスト

トラスト幹部の経歴, 教育水準, 経歴類型などは表 I-2-27 のようである。なお経歴類型における「同」とは同じ組織で昇進してきたことを意味し, 「同系」とは同じ分野で働いてきたことを意味し, 「異」とは異分野で働いてきたことを意味する。

異分野が多く, 就任時期は新しい。自動車が新しい産業分野だからである。非党員専門家に關しては当然だが同系が多い。

表 I-2-27 自動車トラスト経営幹部 (1928年6月15日)

部署	役職	現職就任時期	年齢	経歴	教育	専攻	入党時期	経歴類型
本部	本部会議長	27年	36	県計画局、党中央委員会・組織配員部長補佐、貿易機関代表	高等技術		21年	異
	副議長	25年	40	金属仕上げ工、ひな型製作工、地区ソヴェト部長、馬車製作工場長	初		05年	同系
	本部会員	27年	36	旋盤工、ソヴェト委員会、県国民経済会議役職、航空機製作所長、最高国民経済会議・監査委員長など	初		21年	同系
	技術部長	28年	58	A工場・鋳物部長、K工場長補佐、ゴムザ生産部長、本部会員、技術課長	高等技術		非	同系
	計画-経済部長		48	鉄道運転手助手、技師、教員、市委員会・自動車部長、最高国民経済会議・生産組織部技師、自動車工場中央管理局・修理部長、賃率-ノルマ化ビューロー長	高		非	同系
	総務部長代理	26年	43	菓子製造総管理局・総務部長、砂糖協同組合・税顧問、アニリントラスト総務部長など	高	法律	非	異
AMO 工場	工場長	27年	40	金属仕上げ工、赤軍、繊維中央本部、モスクワ県労評・管理・経営部長	農業学校		09年	異
	工場長代理	28年	45	工場の機械技師、弱電気トラスト・本部会員、商業代表部、最高国民経済会議・中央商業部・技術コントーラ長、《Ustanovka》本部会員	実業学校、夜間コース		08年	異

	技術部長	26 年	42	木材倉庫、B 工場の製作所長、技術部長補佐、ゴムザ生産部長	高	機械	非	同系
	生産・技術部長	27 年	38	機械工場の製作所長、教員、木材、泥炭調達、採掘所機械課長、木材総委員会、県国民経済会議、M トラスト技師長など。26 年に自動車トラスト入社、生産・技術部技師	高	機械	非	同系
	総務部長	26 年	40	冶金工場・商業コントーラ事務員、海外、通信員、軍需工場の事務員、総務部長補佐、書記	初		非	異
	経理部長	27 年	46	工場の経理係、最高国民経済会議・金属部・経理部長、出版など。22 年に AMO 工場・経理部長、金属総管理局・監査部長	中等		非	同系
ヤロスラヴリ工場	工場長	27 年	40	運転手助手、軍、工場委書記、金属労組地区委書記、議長。26 年に Ia 工場長補佐	初		19 年	異
	技術部長	27 年	36	技師、教員、機械工場・技術課長、合同技術ビューロー長、Ia 工場・技師長、工場長代理	高		24 年	同系
	生産部長	28 年	37	金属仕上げ工、S 工場設計士、27 年に Ia 工場設計部長			非	同系
	生産ビューロー長	25 年	42	金属工場・砲弾部長補佐、県国民経済会議・工業課長など。25 年に Ia 工場機械技師	高等技術			同系

出所：RGAE,fond 2352,op.2,d.105,l.4-6、22-25、44-46。

アニリントラスト

1924 年 1 月 1 日、本部職員総数 76 名中、労働者出自は 13 名、党员中 1 名である。1925 年 1 月 1 日には、それぞれ 18 名、7 名となる。〔表 I-2-28〕

より責任のある仕事への登用者は 19 名である。うち労働者 13（うち党员 3）、技手なし、技師 2、職員 4（うち党员 2）であった²⁷。

トラスト幹部の流動性は高かった。

1924 年 1 月 1 日より 25 年 1 月 1 日までにトラスト議長は 1 度交代し、本部会員は 2 名が逮捕され、工場長は 7 工場で 3 名が交代した²⁸。

化学工業は人材不足に苦しみ、党员幹部も少なかった。党员はまずもって代理または補佐に就いて経営を学んだ。非党员スペツへの依存度は高かった。〔表 I-2-29、30〕

〔1928 年上半期でも〕化学工業 38 企業、50 名の働き手のデータでは工場長やその代理の大部分は別の経営から任命された（34 名）。労組活動からの登用は 6 名である。管理 - 経営コースを終えたのは 3 名に過ぎない²⁹。

表 I - 2 - 2 8 アニリントラスト中央機構スタッフ

	24 年 1 月 1 日			25 年 1 月 1 日		
	職員総数	うち 党員 及び候補	コムソモ ール員	職員総数	うち 党員 及び候補	コムソモ ール員
本部会	5	1	—	5	4	—
総務部	18	—	—	14	2	—
生産部	11	—	—	10	—	—
商業部	3	—	—	11	3	—
調達部	14	1	—	15	5	—
技術・ノルマ化ビューロー	3	1	—	4	1	—
経理部	20	—	—	27	1	—
法律ビューロー	2	—	—	3	—	—
	76	3	0	90	16	2

出所：RGAE, fond 2092, op.1, d.97, l.140.

表 I - 2 - 2 9 アニリントラストの経営幹部

中央機構	24 年 1 月 1 日		25 年 1 月 1 日		
	部課長	代理	部課長	代理	入党時期
書記部	1	—	1	—	17～20 年
商業部	1	1	1	1 (P)	17～20 年
技術・ノルマ化ビューロー	1	1(PW)	1	1(PW)	21 年以降
生産部	1	1	1	1	—
調達部	1	1	1	1(PW)	21 年以降
経理部	1	2	1	2	—
法律ビューロー	1	1	1	1	—

工場	24 年 1 月 1 日			25 年 1 月 1 日		
	労働者数	工場長	代理	工場長	代理	工場長入党時期
Der 工場	448	1	1 (P)	1 (P)	1 (P)	17～20 年
V 工場	228	1	1 (P)	1 (P)	1 (P)	05 年まで
B 工場	161	1	1 (P)	1	1 (P)	
E 工場	165	1	1 (P)	1 (P)	1 (P)	17～20 年
D 工場	59	1	1 (P)	1	1 (P)	
T 工場	81	1	1	1	1 (P)	
K 工場	229	1	1 (P)	1	1 (P)	

注記：P は党員。W は労働者出自。

出所：RGAE, fond 2092, op.1, d.97, l.141.

表 I - 2 - 3 0 アニリントラスト経営幹部（1924 年 11 月）

組織	職名	当該組織 での経験	経歴・専門分野	学歴	党 歴	年 齢	備考
本部会	議長代理	21 年より 本部会員	ウクライナ最高国民経 済会議・全権委員	中専	党	26	旧本部会メンバー。逮 捕された前議長の代行
D 工場	工場長	15 年より 工場長		高	非	45	逮捕 ドイツで修学
	工場長代理	22 年入社		高	非	44	ドイツで修学
	生産部長	21 年入社		高	非	35	
	機械課長	19 年入社		高	非	38	
	技 師・設 計 士	1899 年入 社		実 業 学校		53	
U 工場	U 工場長	新規		高	党	48	前任者逮捕
	技術課長	16 年入社		高 中 退	非	30	旧工場主

	生産部長	22 年入社			党		
石油蒸留工場	工場長	10 年入社	技師・機械技師	中	非	52	
	硫酸部長	22 年入社			非	52	
	経理部長	22 年入社		中	非	33	
実験工場	工場長	22 年より現職	ホスゲン（毒ガス）総管理局コレギア	実業学校	非	45	
	生産部長 & 実験所長			高	非	45	
	経理部長	24 年入社		初	非	48	
B 工場	工場長	23 年入社		高	非	30	
K 工場	工場長	22 年入社	17 年までベンゾール工場長、その後、最高国民経済会議、アニリン工場長	実業学校	非	40	
	技術・生産部長	15 年入社		総合技術高校	非	45	ドイツで修学
T 工場	工場長	20 年入社	教育（教授）	高	非	47	

出所：RGAE, fond 2029, op.1, d.97, l.48—54.

モスクワ印刷トラスト

1924/25 年度、従業員総数は 6,545 名（うち職員 673 名）である。党员比率は高く、党员及び候補は 17.3%，コムソモール員は 11.3%である。

管理部の指導的メンバー（11 名。うち党员は 7，労働者出身は 7）の教育水準は低く，初等教育が 9 名，中等教育及び高等教育はそれぞれ 1 名に過ぎない。革命前に管理 - 経営の経験がある者は 5 名に留まる。

工場長及び工場長補佐 39 名のうち党员は 20 名である。圧倒的に労働者出身者である。やはり教育水準は低く，初等教育が 35 名，中等教育が 3 名，高等教育は 1 名である。革命前の管理 - 経営の経験者はほとんどいない³⁰。

繊維シンジケート

繊維シンジケートはネップ期半ばには現業部門の人員 5 千名以上を抱える巨大な商業機構となった。ことに地方組織の人員は 1 年もたたないうちに 50%超の伸びを示した。管理部門のスタッフ数の伸びは比較的少ない。党员比率は約 11.5%から 14%近くに増大した。地方組織の方が党员比率は高い。中央のほう为非党员専門家が多いためであろう。

その後，商業機構の現業部門は縮小する。

労農監督部の調査によると中央機構における管理職の比重は異常に高い。1925 年 7 月 1 日の時点で本部人員 1,004 名のうち管理 - 指導職は 418 名である。うち本部会員 23 名（候補含め），部課長，その代理・補佐 188 名，経理係，その代理・補佐 207 名である³¹。ことに非現業部門でその傾向が著しい。調達管理部をとってみると表 I - 2 - 31 のようである。経理部で管理 - 指導職の方が一般職よりも多い。しかも勤務員の一部は実際には職務には相応しない仕事に従事している。賃率引き上げのために給与表に合わせて人為的に資格を引き上げたのである³²。因みに 1927 年 7 月現在，最高国民経済会議・繊維総管理局の人員は 81 名，計画 - 経済管理局【繊維課】は 25 名であった³³。

表 I - 2 - 3 1 繊維シンジケート供給機構

			1924.10.1	1925.7.20
綿花部	現業部門	管理職		19
		その他		66
	経理部	管理職		20
		その他		6
化学コント ーラ	現業部門	管理職	12	16
		その他	25	44
	経理部	管理職	4	22
		その他	14	16
技術コント ーラ	現業部門	管理職		34
		その他		119
	経理部	管理職		26
		その他		24

出所：GARF, fond374, op.8, d.942, l.23 ; RGAE, fond7770, op.4, d.45, l.18.

より詳しく管理者の人的構成をみてみよう。繊維シンジケート本部では 1928 年 6 月 1 日現在の職員総数 1,104 名のうち党員は 13.76% であるが³⁴，幹部についてみると（1927 年 5 月 1 日のデータ）本部会員 22 名中非党員は 1 名のみであり，他の部課長クラスの幹部職員（185 名）では党員比率は 22% であった³⁵。総務部長のような組織の要諦をなす職務については党員が任用され，党組織の発言力は大きい。

上級管理職（本部会員及び部課長）の繊維シンジケート入社時期，党派性，専門及び経験年数は表 I - 2 - 3 3 のようである。

表 I - 2 - 3 3 繊維シンジケート役職者リスト（1928 年 1 月 1 日現在）

職務	入社時期	党歴（入党年次）	専門分野と経験年数
1 本部会議長	24 年 6 月	18 年	経営一般，8 年
2 本部会議長代理	24 年 6 月	17 年	織布副マステル
3 本部会議長代理	25 年 6 月	21 年	
4 本部会員	26 年 6 月	13 年	電気設備工
5 本部会員	26 年 6 月	19 年	織工
6 本部会員	26 年 6 月	12 年	経理主任補佐，8 年
7 本部会員	27 年 1 月	14 年	旋盤工
8 本部会員	27 年 1 月	06 年	電気設備工，24 年
9 本部会員	22 年 3 月	非党員	繊維染色工，18 年
10 本部会員	24 年 3 月	27 年	馬具職人
11 本部会員	25 年? 月	18 年	経理補佐
12 本部会員	23 年 2 月	非党員	紡織工，20 年
13 本部会員	25 年 5 月	17 年	労働者，20 年
14 本部会員	26 年? 月	非党員	紡績技師，7 年
15 本部会員	27 年 5 月	17 年	鑄造工
16 本部会員	27 年 5 月	19 年	職員 - 販売員
17 本部会員	27 年 5 月	05 年	
18 本部会員	27 年 5 月	06 年	管理，8 年
19 本部会員	27 年 5 月	15 年	金属旋盤工，6 年
20 本部会員	27 年 5 月	17 年	建設技手 13 年管理経営，13 年
21 本部会員候補	26 年 10 月	04 年	技師 - 管理，5 年
22 本部会員候補	27 年 5 月	18 年	建設技手，13 年。管理経営，13 年
23 本部会員候補	27 年 5 月	07 年	金属旋盤工，15 年
24 本部会員候補	27 年 5 月	05 年	紡績工（1910 年まで）
25 本部会員候補	27 年 5 月	21 年	労組活動家，5 年

26 本部会員候補	27 年 5 月	年次不明	
27 本部会員候補	24 年 4 月	19 年	統計係
28 本部会員候補	25 年 4 月	20 年	
29 経理部長	22 年 3 月	非党员	経理, 36 年
30 経理部長	22 年 3 月	非党员	会計
31 経理部長補佐	25 年 12 月	非党员	経理, 19 年
32 経理部長補佐	26 年 11 月	非党员	経理, 36 年
33 技術 - 経済管理部参与 会員・技師	26 年 1 月	非党员	技師, 37 年
34 技術部長	不詳	非党员	技師 - 技手, 20 年
35 価格計算ビューロー長	26 年 8 月	非党员	繊維技師, 9 年
36 亜麻大麻ビューロー主 任書記	26 年 8 月	非党员	亜麻紡績工
37 経済部長	26 年 2 月	非党员	エコノミスト[アナリスト], 12 年
38 技術 - 化学コントーラ 商業部長	27 年 11 月	非党员	技師, 13 年
39 技術 - 化学コントーラ 商業部長	27 年 11 月	非党员	化学技師, 18 年
40 財務管理部長	不詳	非党员	財務 (フィナンシスト), 6 年
41 綿コントーラ長補佐	不詳	非党员	紡織工, 36 年
42 亜麻コントーラ長代理	不詳	18 年	織物業者, 11 年
43 大麻ジュートコントー ラ長	27 年 9 月	20 年	エコノミスト, 3 年 4 ヶ月
44 雑繊維コントーラ長	27 年 9 月	非党员	
45 小卸商業部長	27 年 8 月	14 年	指物師, 17 年
46 羊毛コントーラ長	27 年 11 月	21 年	
47 法律ビューロー長	25 年 11 月	非党员	法律家, 13 年

出所: RGAE, fond 7770, op.5, d.65, l.56-59 (最高国民経済会議・行政財務管理局・人員登録配員部の職名表により作成)

見られるように上級管理職の在籍期間は短く、繊維シンジケート開業時からの在籍者は 47 名中 3 名に過ぎない。いずれも非党员の専門家である。本部会員はほとんどが党员であり、概して党歴も長く、繊維以外の専門分野の者も多い。それに対して実務にあたる部課長クラスはそれぞれの分野の専門家であり、経験年数も長い。ほとんどが非党员である。

生産管理部についてみれば、下表のように 1928 年、80 名のスタッフのうち、高等教育の者が 60%近く、経験年数も半数近くが 10 年超である。党员でも教育水準は高い。

表 I - 2 - 3 2 シンジケート生産管理部スタッフ (1928 年 5 月 15 日)

経験年数 教育水準	5 年未満	5~10 年	10 年超	計	うち党员
高等教育	20	8	30	*58	12
中等教育	7	4	5	*16	6
たたき上げ	4	—	2	6	4
計	31	12	37	80	22

*同じ資料の別の個所では合計数字がそれぞれ 60, 14 となっている。

出所: RGAE, fond7770, op.6, d.176, l.122.

海外支部については管理職 24 名中党员は 2 名に過ぎない。繊維シンジケート入社時期は比較的新しく 1925~27 年であり、異動は激しいようだ。社会的階層はいずれも職員である。

地方支部長 24 名についてみると 1 名を除き党員である。入社時期は 1924～27 年であり、開業時からの在籍者はいない。専門と経験年数は次のようである。金属加工工 8 年，協同組合職員 4 年，粗布品質検査係，織物販売員 10 年，靴下 - メリヤス・マスチュエル 8 年，鑄造工 23 年，裁縫師 7 年 6 ヶ月，労働者 5 年，経理係 12 年，レンガ石積み職人 6 年及び織物業者 5 年，商品係及び商業代理人 22 年，財務・経理・協同組合 12 年，織物業者 5 年，紡織工 10 年，裁縫師，金属旋盤工 10 年，織物商業職員 17 年，メリヤス - 織物業者（1903 年より），販売員 7 年，織物商業職員 9 年，紡織工 16 年，商業業務 7 年，商業職員 20 年。このように経験年数は長くはないが，ほぼ自分の専門分野で働いていたようだ³⁶。

表 I - 2 - 3 4 繊維シンジケート管理職の経歴（1927 年 1 月 1 日現在）

職務		本部会 員（候補 含む）		部長		本部会 書記	部長代 理補佐	課長及 びその 代理・補 佐		指導員 および 監督員		技師	エコノ ミスト		法律 家	その他 の専門 家		管理職計	
		党員	非 党員	党員	非 党員	党員	非 党員	党員	非 党員	党員	非 党員	非 党員	党員	非 党員	非 党員	党員	非 党員	党員	非 党員
人員数		20	3	3	8	1	4	21	72	13	143	20	2	26	10	3	90	63	376
党歴	17 年 2 月 までに入党	7		2				7		2			1			1		20	
	17 年 2～ 10 月入党	3						2										5	
	17 年 10 月 ～20 年入党	10				1		10		10						2		33	
	21 年以降 入党			1				2		1			1					5	
	コムソモー ル員												1					1	
社会的 階層	労働者	11						4		3						1		19	
	農民																		
	職員	9	1	3	6	1	4	17	67	10	141	20	2	25	10	2	87	44	361
	その他		2		2				5		2			1			3		15
教育水 準	家庭教育	1								1								2	
	初等教育	9		1			1	10	10	5	42		1	2			19	26	74
	中等教育	8		2		1	2	9	34	7	80	3	1	8	3	2	63	30	204
	うち当該分 野専攻							2	5	1	14	1		1			16		39
	高等教育	2	3		7		1	2	28		21	17	1	16	7	1	8	15	98
	うち当該分 野専攻				3		1		3		5	2		2	5		2		23
当該部 門の経 験	1 年未満			1				4	12	10	102	1	1	6			7	16	128
	1～3 年	6	1		2		1	13	23	2	32	2	1	12	5	3	24	25	102
	3～5 年	6	1		2			4	9	1	5	1		3	1		9	11	32
	5～10 年	7		2	1		3		15			6		3			23	10	51
	10 年超	1	1		2				13		4	10		2	4		27	1	63
当該組 織・当該 職務勤 続	1 年未満	7		3	2		1	10	33	10	105	4	2	11	1		24	32	181
	1～2 年	7	1		2	1	2	8	30	2	31	12		13	4	2	37	20	132
	2～3 年	4			1			2	3	1	5				2	1	16	8	27
	3～5 年	2	2		3		1	1	6		2	4		2	3		13	3	36

註記：明らかな集計ミスは修正した。

出所：GARF, fond374, op.8, d.1088, l.9.

1927年1月1日現在の繊維シンジケート本部・職員総数1,494名（うち党员151名，コムソモール員71名）のうち管理職は439名（うち党员63名，コムソモール員1名）である。婦人管理職は少なく，婦人職員353名のうちわずか9名に過ぎない（うち党员は4名）。

党派性は既述のように最高幹部である本部会員では圧倒的に党员が多いが，部課長クラスになると非党员が多い。但し，総務部長のような組織の要となる職は党员が占める。専門職では党员はごく少ない。社会的階層についてみると，労働者出身は本部会員に集中している。他はほとんどが職員出身である。その他の階層は織物業者のような小市民層である。

教育水準についてみると党员幹部では初等教育修了者も多く，中等教育修了者と同程度である。非党员管理者では中等教育修了者が最も多いが，高等教育修了者もかなりいる。ただし専門分野の者は少ない³⁷。

勤続・経験年数については別のデータで補足しておこう（表I-2-35）。繊維シンジケート設立からほぼ5年後のデータであるが，当該職務の勤続年数は党员，非党员を問わず，1年未満が最も多く，次いで1～2年である。それ以上は数えるほどしかない。経験年数については党员は概して短く，非党员は長い。革命前の経験が半数を占める。表のデータでは指導員・監督員について1年未満の経験者が非常に多いが，その理由は詳らかではない。学卒の新規採用者が急増し，それらが計上されたのか。いずれにせよ，管理職の異動率は非常に高い。なおここでエコノミストとされている者の仕事内容は業務計画，財務計画作成，計画作成指導，バランス・シート分析，各部の活動分析などである³⁸。アナリストと名づける方が分かり易い。

表I-2-35 繊維シンジケート管理職の勤続・経験年数（1927年4月1日）

職務		本部会員		部長		部長代理		課長		課長代理		指導員・監督員		専門家		管理職計	
党派性		党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员	党员	非党员
人員数		18	3	4	6	1	4	3	25	3	11	5	52	4	36	38	137
当該職務勤続	1年未満	1		3	2	1	2	3	17	3	8	5	31	4	17	20	77
	1～2年	13	1	1	1		2		5		3		17		15	14	44
	2～3年	3			2				2				3		1	3	8
	3年以上	1	2		1				1				1		3	1	8
当該工業部門経験	1年未満								1	1	1	2	1	1	1	4	4
	1～2年	3			1		1	1	1	2		2	8		13	7	24
	2～3年	4			1	1	1	2	2		2		4	1	2	11	12
	3年以上	11		3	4		2		21		8	1	39	2	20	16	97
最高国民経済会議登録	1年未満											1	1	1	2	2	3
	1～2年	2								1		1	4	2	6	4	11
	2～3年	1		1		1		1		2			2	1	4	8	8
	3年以上	15		3	6		4	2			11	3	45		24	24	115
商業活動一般経験年数	1年未満											1	2	1	1	2	3
	1～3年	3		1	1		2	2	2	1	3	1	5	2	9	10	22
	3～5年	10		1	2	1	1		2	1	1	2	7	1	11	16	24
	5～10年	5	2	2	3		1	1	4		1		10		6	8	27
	10年以上		1						17		7	1	28		9	1	62
	革命前経験		1	2					18	1	7	2	31		12	5	69

注記：1.コムソモール員は非党员に含めてある。

2.本部会員1名と課長代理1名の登録資料なし。

3.革命前の経験は商品係，販売員，織物会社の代理人。

出所：GARF, fond374, op.8, d.1088, l.6～7.

プロダシリカート

1927 年 [ママ] 8 月 29 日の最高国民経済会議・登録配員部の協議会におけるプロダシリカートの調査結果報告によれば専門家が不足しており、中位環の働き手の職務への不相応がみられる。中位環の働き手のうち生産又は商業の経験のある者は約 35% に過ぎない。多くの働き手はシリカ工業と何ら関係がない [表 I-2-38]。生産の経験のある働き手は市場について知らず、商業の経験のある僅かな働き手は生産過程を充分知らない。党员も少ない [表 I-2-36、37]。

表 I-2-37 党员比率 (%)

本部	24 年 10 月 1 日	25 年 10 月 1 日	支部	25 年 10 月 1 日
党员	7.50	10.73	党员	12
コムソモール員	3.33	3.72	コムソモール員	5
非党员	89.17	85.55	非党员	83
女性	30	31.38	女性	10
男性	70	68.62	男性	90

出所：Otchet o deiatel'nosti sindikata za vremia s 1-go Oktiabria 1924 g. po 1-oe Oktiabria 1925, "Prodasilikat" M., 1926, pp.21-23.

表 I-2-36 プロダシリカート本部人員 (27 年 10 月 1 日)

部署	人数	うち党员
本部会	4	4
総務部	27	4
庶務部	12	1
法律ビューロー	2	—
経済部	18	—
商業部	57	11
総経理部	52	1
財務部	7	1
監査部	3	2
計	182	24

出所：RGAE, fond3342, op.5, d.61, l.119-121.

表 I-2-38 プロダシリカート本部幹部キャリア (1927 年 8 月)

職名	当該組織での経験	経歴・専門分野	党歴
エコノミスト	支店長	綿花洗浄	非
商品係	25 年より代理人	軍、食肉	非
輸出ビューロー長	23 年より地方勤務	砂糖工業、水運、商業	非
契約ビューロー長代理	22 年より	機械設計士	非
財務部長補佐	25 年より	財務	非

出所：RGAE, fond3342, op.5, d.61, l.117.

指導的人材確保のため本部会は以下のような措置を実施しようとした。

- i) 本部に教育機関を設置。
- ii) 企業や現地の最も能力ある者を幹部に登用。
- iii) シンジケート [教育] 機関修了者を積極的に任用。
- iv) 自己の働き手の再教育専門コースを次年度に設立。

また次の職務——本部会書記、事務部長、工業経済部エコノミスト、財務部長またはその代理、輸出ビューロー長、契約ビューロー長代理、商品係、3～4 人の会計、法律顧問、統計ビューロー長、庶務課長——は党员に代える。

党中央委員会組織局もシンジケート本部会党フラクへ以下の提案を行った。

i) 専門家養成、働き手の再教育の措置を党中央委員会・情宣部の委員会、職業教育総管理局、最高国民経済会議職業教育部と調整する。

ii) 機構の党員比率を漸次的に引上げる。シンジケートの活動の性格に応じて党員を選抜する。まずもって上記職を党員に代える³⁹。

こうした措置の結果、党員比率はシンジケート全機構で 27 年 4 月 1 日、10.3%，7 月 1 日、10.4%，8 月 1 日、12.4%。うち幹部は 27 年 4 月 1 日、19.3%，7 月 1 日、22.2%と上昇した⁴⁰。

シンジケート党細胞ビューローの党中央委員ボゴモロフ宛報告書——党員メンバー強化の実施〔時期は不詳。28 年夏と思われる〕——によれば 27 年 10 月 1 日以降、非党員幹部が 7 名退職し、党員幹部が 4 名採用された。党員は 27 年 10 月 1 日以降、6 名退職し、11 名が入社した。

1928 年 5 月 24 日現在、定員 169 名中党員は 25 名である（16%）。本部会党フラクに対し 28 年 10 月 1 日までに 10 の職務を党員に代えることを勧告した⁴¹。

1927 年 7 月 1 日～27 年 10 月 1 日に種々の理由で 5 名の専門家が解雇された（商業部長、財務部長など）。27 年 10 月 1 日～28 年 10 月 1 日に 11 名の専門家が解雇された（財務部長など）。28 年 10 月〔上旬に〕更に 2 人の専門家が解雇された（いずれも上級商品係）⁴²。

金属シンジケート

シンジケート本部及び地方組織のスタッフの構成は以下の表のようである。一部幹部の経歴も示した。

〔表 I－2－39～42〕

表 I－2－39 金属シンジケート本部スタッフ

		1926 年 1 月 1 日			1926 年 4 月 1 日		
		党	非	計	党	非	計
総数		12	59	71	12	62	74
入党時期（候補含む）	17 年 2 月まで	2			4		
	17 年 2 月～ 10 月	1					
	17 年 10 月～20 年	8			8		
	21 年以降	1					
出自	労働者	6		6	7	1	8
	農民						
	職員	6	53	59	5	58	63
	その他		6	6		3	3
教育	家庭		1	1	1		1
	初等	5	4	9	2	2	4
	中等	1	16	17	5	29	34
	うち当該分野専門	2	2	4	2	14	16
	高等	4	37	41	4	31	35
	うち当該分野専門	1	22	23	3	31	34
当該部門経験	1 年未満	1		1	1	1	2
	1～3 年	5	4	9	2	5	7
	3～5 年		12	12	3	9	12
	5 年～10 年	6	24	30	5	17	22
	10 年超		20	20	1	30	31
当該職務勤務	1 年未満	3	26	29	3	21	24
	1～2 年	9	28	37	8	35	43
	2～3 年		5	5	1	6	7

出所：RGAE,fond 5715,op.4,d.17,l.27,43,56.

表 I - 2 - 4 0 金属シンジケート本部の部長経歴 (25 年 10 月)

	職務	就任時期	経歴	経験年数	教育	経歴類型
1	商業部長・本部会員	23 年 (設立時)	L 工場の設備技師、同工場長補佐、同工場長代行、ペルミ鉄道資材部長、石炭総管理局・供給販売部長、ウラルメト支店長などを経て現職	10 年	高	異
2	機械部長	25 年	大学講師、G 工場長、取り付け具トラスト議長代理を経て現職	25 年	高・工科	同系
3	金属部長及び商業部長補佐	23 年	建設事務所代理人、B 工場建設部長、ウラル工業ビューロー供給調達部コンサルタント、モスクワトルグ組織部長及び本部会員、ウラルメト契約部長を経て現職	21 年	高・法律	異
4	経理部長	24 年	県ゼムストヴォエ経理部長、農業局の上級スペツ、鑑定 - 監査官、大学講師、砂糖工場の監査主任、砂糖総管理局の経理係、監督官、砂糖トラスト経理部長、国営百貨店経理部長	23 年	中・商業	同系

出所：RGAE,fond 5715,op.4,d.17,l.92.

表 I - 2 - 4 1 金属シンジケート中央機構幹部 (1926 年 4 月 1 日)

		本部会員		本部書記		部長		部長代理・補佐		課長とその代理・補佐		指導員・監督員		技師		エコノミスト		法律家		商品係	
		党	非	党	非	党	非	党	非	党	非	党	非	党	非	党	非	党	非	党	非
	各職務総数	3	1	1	—	1	5	3	3	3	31	1	3	—	8	—	2	—	1	—	8
入党時期 (候補含む)	17 年 2 月まで	1								2		1									
	17 年 2 月～ 10 月																				
	17 年 10 月～20 年	2		1		1		3		1											
	21 年以降																				
出自	労働者	2				1		2		1	1	1									
	農民																				
	職員	1		1			4	1	3	2	30		3		8		2		1		7
	その他		1																		1
教育	家庭					1															
	初等	1						1			1										1
	中等			1			1	1	1	2	18	1	1			1					7
	うち当該分野専門			1			1		1		10	1	1			1					
	高等	2	1				4	1	2	1	12		2		8		1		1		
	うち当該分野専門	1	1				4	1	2	1	12		2		8		1		1		
当該部門 経験	1 年未満	1																			1
	1～3 年					1					1	1									4
	3～5 年							2	1	1	5				2		1				
	5 年～10 年	2		1			2	1		1	9		2		1		1		1		1
	10 年超		1				3		2	1	16		1		5						2
当該職務 勤務	1 年未満	1						1			5	1	2		5				1		8
	1～2 年	2		1		1	4	2	2	2	23		1		3		2				
	2～3 年		1				1		1	1	3										

注記：本部会員候補、商業部長のデータはなし。26 年 5 月 31 日最高国民経済会議命令によりシンジケート本部会員及び監査委を任命 本部会員 12 名、うち 1 名は空席。本部会員候補 2 名、監査委 3 名、候補 1 名 (ibid.,l.11)。

出所：RGAE,fond 5715,op.4,d.17,l.27.

表 I - 2 - 4 2 金属シンジケート地方組織 (26 年 4 月 1 日)

		支店長、支部長、 全権委員			左記職務の代理・ 補佐			部課長			幹部総数		
		党	非	計	党	非	計	党	非	計	党	非	計
総数		7	7	14	3	6	9	3	29	32	13	42	55
入党時期 (候補含む)	17 年 2 月まで	3									3		
	17 年 2 月～ 10 月	1									1		
	17 年 10 月～20 年	3			2			3			8		
	21 年以降				1						1		
出自	労働者	4		4	1			2		2	7		7
	農民												
	職員	3	7	10	2	6	8	1	28	29	6	41	47
	その他								1	1		1	1
教育	家庭								1	1		1	1
	初等	4		4	3		3	1	5	6	8	5	13
	中等	3	4	7		3	3	2	14	16	5	21	26
	うち当該分野専門		1	1								1	1
	高等		3	3		3	3		9	9		15	15
	うち当該分野専門		3	3		3	3		9	9		15	15
当該部門 経験	1 年未満												
	1～3 年	2		2							2		2
	3～5 年	3	1	4	2		2	3	1	4	8	2	10
	5 年～10 年	2		2	1	3	4		8	8	3	11	14
	10 年超		6	6		3	3		20	20		29	29
当該職務 勤務	1 年未満	5	2	7	1	1	2	3	14	17	9	17	26
	1～2 年	2	3	5	2	5	7		14	14	4	22	26
	2～3 年		2	2					1	1		3	3

注記：支店、商業支部、代表部、代理店の 14 組織。

出所：RGAE,fond 5715,op.4,d.17,l.8、27.

1926 年 1 月 1 日、本部の職員総数 389 名（うち婦人 84 名）、うち党员及び候補 52 名、コムソモール員 36 名、非党员 301 名であった。26 年 4 月 1 日には、職員総数 314 名（うち婦人 86 名）、うち党员及び候補 32 名、コムソモール員 11 名、非党员 273 名となる。本部会員及び部長代理は党员が多いが、部課長以下ではほとんどが非党员であり、教育水準が高く、経験年数は長い。

1926 年 4 月 1 日、地方組織の職員総数 862 名（うち婦人 187 名（幹部党员には婦人はいない）、うち党员 56 名、コムソモール員 43 名、非党员 743 名である。支店長クラスは党员が多く、教育水準は低く、経験年数は短い。部課長クラスではほとんどが非党员であり、教育水準が高く、経験年数は長い。

《経済官庁》

最高国民経済会議機構における党の影響力を党员比率からみてみよう。1923 年 4 月に連邦及びロシア共和国最高国民経済会議の勤務員は 2,550 名であり、うち党员は 130 名（4.9%）であった。1924 年には勤務員は 3,450 名に増え、党员も 338 名（9.8%）に急増した。管理職に限れば党员比率は 18.4%である。階梯が下がるほど党员比率も下がる。幹部会員については党员

は 90.9%を占めるが、管理局長及び補佐では 46.5%，部長では 13.8%となる。ことに種々の分野の専門家（科学者は除く）については 719 名中、党員は 40 名（5.6%）に過ぎなかった。ことに技師やエコノミストには少ない⁴³。

その後、党員比率は大幅に高まる。1929 年 10 月 1 日には連邦最高国民経済会議の勤務員は 2,832 名、うち党員は 645 名（22.8%）、コムソモール員は 106 名であった。管理職 421 名中、党員は 191 名（45.4%）、専門家 1,189 名中、党員は 258 名（21.7%）、コムソモール員 12 名であった。

連邦共和国最高国民経済会議の勤務員は 1,344 名、うち党員は 268 名（19.9%）、コムソモール員は 73 名であった。管理職 206 名中、党員は 104 名（50.5%）、専門家 544 名中、党員は 91 名（16.7%）、コムソモール員 14 名であった⁴⁴。

党によるヘゲモニーはほぼ確立したといつてよい。

鉱業燃料総管理局

幹部職員（エコノミスト、技師以上）94 名（28 年 3 月）のうち党員は 17 名である。局長は党員だが、3 名の局長補佐は非党員であった。動員部長、石炭工業管理部と石油工業管理部の労働経済課長、燃料部・計画課長、業務課長、泥炭工業管理部長などは党員が占める。非党員職員の経験年数は平均 12.9 年だが、党員職員の経験年数はわずか 3.4 年に過ぎない⁴⁵。

役職者 20 名の出自、教育水準、党派性、経歴は表 I - 2 - 4 3 のようである。

表 I - 2 - 4 3 最高国民経済会議・鉱業燃料総管理局役職者（1928 年 3 月 19 日）

役職	年齢	出自	教育	職業経験	党派性	経歴類型
石油工業上級部長	56	農民	高（理系）	鉱業・地質調査。バクー石油工業部長などを歴任	非	同系
同補佐（商業及び運輸課長兼）	46		高（技術専門）	炭坑長、採油所長、鉱業委議長などを経て 24 年にグローズヌイ石油工業部長	非	同系
同補佐			高（鉱業）	採油所長などを経て 24 年にエムバ石油工業部長	非	同系
燃料部・業務課長			中	商業、赤軍、党活動、26 年より最高国民経済会議	19 年より党員	異
鉱業燃料総管理局長補佐			高（専門）	ゼムストヴォ、教育、消費者協同組合など。22 年に最高国民経済会議・監査員	非	異
鉱業部長代理			高（法科。06 年卒）	弁護士、赤十字、19 年に運輸人民委員部、23 年に鉱業総管理局・法律部長など。	非	異
石炭工業上級部長補佐	36		高（鉱業）	石炭工業、軍事、行政。22 年にドンウーゴリ全権委員、24 年にウクライナ最高国民経済会議・鉱業管理部長	18 年より党員	異
燃料部・計画課長			商業学校（12 年卒）	赤軍。26 年に燃料部・上級エコノミスト	18 年より党員	異
総務部長・動員部長代理			労働者大学予備校卒	赤軍、党務、保安。23 年に最高国民経済会議・書記	19 年より党員	異
石炭工業部長補佐	50		高（鉱業）	鉱業。22 年に燃料総管理局・ウラル石炭工業課長	—	同系
石炭工業上級部長代理	44		高（法科）	弁護士、ウラルの採掘所長など。18 年より最高国民経済会議・鉱業部など	非	異
燃料部長補佐			09 年にポリテフニク卒（経済）	工場監督官、商工業省支部長など。20 年より燃料総管理局。		異

鉱業燃料総管理局長補佐及び燃料部長	47		高（法科）	国家統制局、ゼムストヴォなど。19年より木材総委員会、燃料総管理局など。		異
鉱業燃料総管理局長補佐			高（物理、数学）	大学、社会活動、鉄道・統計部長など。22年に最高国民経済会議エコノミスト、23年に燃料総管理局。	非	異
金・プラチナ課長			高（物理、数学）	15年間鉱業技師、タングステン事業立ち上げ。26年に最高国民経済会議	非	同系
石炭工業部長代理	51		高（鉱業）。就職後、法科修了	炭鉱長、会社重役、19年にグルジア最高国民経済会議・鉱業部長補佐、25年に最高国民経済会議・ドンバス石炭工業部長	非	同系
鉱業燃料総管理局長動員部長	43		高（法科）	裁判所、軍、市ソヴェト議長、県検察官など。25年に最高国民経済会議	17年より党员	異
動力装置主事			02年に高（工科）卒	発電所、経営、建設の実践的工作	非	異
鉱業技師			高（鉱業）	12年に水運技師、炭坑長、銅鉱山長など。22年より総経済管理局・鉱業部		異
泥炭工業部長			ギムナジウム中退、大学聴講生（経済）	ゼムストヴォ、農業組合、行政、党活動。24年にロシア最高国民経済会議・泥炭中央管理部。26年末、現職。	党员	異
石炭工業上級部長	43		高（工）中退。就職後大学（考古学）卒	鉄道製作所、ゼムストヴォ、建設、北部鉄道本部会員、運輸人民委員部。24年にドンバス石炭工業部長代理		異
燃料部・運輸課長			14年、高（物理 - 数学、法）卒	裁判所、公的機関の輸送部長など。燃料総管理局設立時より輸送管理部長代理	非	異

出所：RGASPI,fond 17,op.87,d.126,l.6－28.

1920年代前半のデータではあるが、財務関係の機関の人的構成をみておこう。

財務人民委員部

その中上級資格（財務監督官補佐以上）の働き手は1925年に17,990名であった。彼らの経験年数や教育水準は下表のようである。経験年数は短い。6年以上の経験は20%に過ぎない。高等教育を受けた者の比率も17%に留まる。

表 I－2－44 財務人民委員部勤務員（1925年）

経験年数		教育水準	
1年未満	7,757	高等教育	3,046
1～2年	4,179	中等教育	6,141
2～3年	1,485	初等教育	8,803
3～4年	669		
4～5年	462		
6年以上	3,638		

出所：Finansovaia gazeta, 28 November 1925、No.271.

財務人民委員部は前教育年度（1924年）に500 - 600名の財務の働き手の要求を出した。自然減補充だけでも500名以上のスタッフが必要となる。

それに対しモスクワ及びレニングラードの大学の管理 - 財務学科の卒業生 100 名のリストを受け取った。うち 70 名が財務人民委員部の機関に就職した。残りは他の官庁の財務担当者となった。

1925 年度は財務人民委員部の主張によりモスクワ工業・経済大学に財政金融学部（入学定員 250 名）を開設した⁴⁶。

プロムバンク

プロムバンクの勤務員数、党員比率、教育水準は表 I - 2 - 4 5 のようである。党員比率の上昇は 1923 年 6 月に本店に設立された研修所による所が大きい。そこに十分な党歴や経営歴をもった党員が入る。3 年のコースを修了した後に研修生はテストを受ける。3 年で 76 名が修了し、うち 45 名が種々の管理職に就いた。残りは平職員となった⁴⁷。

表 I - 2 - 4 5 プロムバンクの勤務員

	施設数	勤務員数	うち本店	支店	党員比率
23 年 10 月 1 日	36	1,493	500	993	
24 年 10 月 1 日	75	3,245			16.9%
25 年 10 月 1 日	82	3,927	910	3,017	19.5% (見込)

勤務員の教育水準 (%)

	1924/25 年度初め	1924/25 年度末
高等教育	13.5	14.7
中等教育	41.0	46.7
初等教育及び家庭教育	45.5	38.6

注記：党員にはコムソモール員を含む。

出所：Torgovo - promyshlennaia gazeta, 31 October 1925, No.250.

¹ Statistika truda, 1928, №1 - 2, p.12 ; 1929, №2 - 3, p.16.

² Statistika truda, 1927, №4, p.1.

24 年 1 月 1 日, 88 トラストの本部職員 12,074 名のうち党員は 904 名 (7.5%) であった。但し, 管理職での党員の比率は高い (43 トラストについてみれば管理者 509 名のうち党員は 96 名 (18.9%) である)。管理 - 経営部の指導的働き手 107 名のうち党員は 44 名 (41.1%), 生産 - 技術部の指導的働き手 188 名のうち党員は 38 名 (20.8%), 財務部の指導的働き手 90 名のうち 6 名 (6.7%) である (Rozenfel'd Ia.S., 1926, p.312)。

24 年 4 月, 97 のトラストとシンジケートの職員数約 17 千名のうち党員比率は 11.4% であった。(Rukovodiashchie kadry R.K.P. i ikh raspredelenie, p. 82)。

³ Rukovodiashchie kadry R.K.P. i ikh raspredelenie, M.i L., 1925, pp.78 - 9, 82 - 3.

24 年 1 - 3 月の 88 トラストの調査資料によればトラスト議長の 48.9%, 本部会員の 70.4% は非労働者である。ことに金属労働者が大トラストの労働者出身幹部の 55% を占める (Rozenfel'd Ia.S., Promyshlennaia politika SSSR, M., 1926, pp. 308 - 309)。

⁴ Rozenfel'd Ia.S., Promyshlennaia politika SSSR, M., 1926, p. 310.

⁵ Bol'shevik, 1928, №8, p.61~71 (M.Vasil'ev 論文). cf. Suss, Walter (1981), S.237 - 240 [そこで引用されている]。

⁶ Bol'shevik, 1928, №8, p.62.

⁷ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №16, p.11.

⁸ RGAE, fond 7783, op.1, d.1.101, 117 : GARF, fond 374, op.8, d.1091, l.5.

⁹ RGAE, fond 7783, op.1, d.12, l.1 - 22.

¹⁰ RGAE, fond 7783, op.1, d.126, l.24.

¹¹ RGAE, fond 7770, op.6, d.64, l.37.

¹² RGAE, fond 7724, op.1, d.61, l.208.

¹³ RGAE,fond1576,op.6,d.50,l.178.

¹⁴ RGAE,fond1576,op.7,d.85,l.272.

¹⁵ RGAE,fond1576,op.6,d.62,l.146.

別のデータでは中堅勤務員の党員比率は 27 年 10 月 1 日 14.5%に留まった (RGAE, fond1576, op.6,d.50,l.177)。

党員のうち 57%は幹部であった (RGAE,fond1576,op.6,d.60,l.15)。

¹⁶ RGAE,fond1576,op.6,d.50,l.176 - 8,180,181.

¹⁷ その他の人物評定例。

①経理係

26 年 2 月 23 日ゴストルグ登録配員部の砂糖トラストへの採用予定者 K (かつてトラストで勤務していた) の勤務評定,人物評定を問い合わせる。

2 月 27 日受付の回答 : K (非党員) は約 3 年間,砂糖トラスト中央経理部の倉庫資材記録セクツィア及び運輸セクツィアに勤務。勤務期間中,彼には会計的性格の別の任務が委任された。その間 K は知識豊富な極めて実務能力のある優れた経理係であった。委任された仕事はいつも注意深く正確に遂行した (RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.19 - 20)。

②上級経理係

26 年 4 月 3 日付労農監督人民委員部の砂糖トラスト本部会に G の勤務態度,個人的創意,同僚との関係,労組活動への姿勢,誠実さ,責任ある仕事を任せられるか等について照会してきた。

4 月 10 日の回答 : G (非党員) はトラスト本部で販売部の上級経理係として 23 年 5 月 26 日～25 年 8 月 23 日まで勤務。任務の遂行は誠実である。会計や報告の仕事ではイニシアチヴを発揮した。同僚との関係は完全にノーマルである。砂糖労組員であり,労組活動への関心はある。総会では議題の審議に及び積極的に参加した。誠実で忠誠心のある働き手で責任ある仕事を任せられる (バランス・シ-ト作成,帳簿の専門鑑定,監査等々)。だが管理者的仕事には不適任である。蓋し,その性格の優しさから部下に対し確固たる労働規律を作り出すのに必要な厳しさは足りない。

(RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.39 - 40)

③炭坑長

26 年 4 月 5 日付全ロ農業ソース登録配員部の砂糖トラスト本部会員 (財務販売管理部長) N 宛書簡は V の実務面,政治面の評定を照会してきた。

4 月 12 日の回答 : 本部会員 N は B とは 1918 年以来,協同組合活動での知己である。V は S 炭坑長であった。V は協同組合活動や経営活動一般で豊かな経験を持ち,実務面では疑いなく有益である。政治面でもソヴェト政権への忠誠心がある (RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.43 - 44)。

④監督員

26 年 8 月 19 日の最高国民経済会議登録配員部からの問い合わせに対する砂糖トラスト本部会議長の人物評定の例 : トラストの監督員 R はその勤務期間中,キャビネットの仕事では能力を発揮した。しかし彼の立案はいつも抽象的すぎて現実性に欠ける。思考にまとまりがない。極端に人付き合いが悪い。実務の仕事には向いていない (RGAE,fond1576,op.6,d.11,l.123)。

⑤エコノミスト

26 年 8 月 7 日商業人民委員部登録配員部の砂糖トラスト本部会書記宛書簡 : トラスト本部供給部で 22～26 年に監督員や部長代理として勤務してきた D を商業人民委員部工業品及び原料管理局食品部のエコノミストとして任用。異動の了解と実務的且つ政治的評定を求める。

8 月 17 日の回答 : 異動に支障なし。D は誠実で実務能力あるソヴェト政権に忠実な働き手 (RGAE, fond1576,op.6,d.24,l.112 - 4)。

⑥供給部セクツィア長)

26 年 8 月全連邦冶金シンジケート管理 - 経営部長の砂糖トラスト宛書簡 : シンジケート幹部職に応募してきたトラスト供給部鉄,パイプ等セクツィア長 Sh (非党員) について問合せ。

9 月 11 日の回答 : 供給部改組と関連してセクツィア長職が技手に改称され俸給が引下げられたため本人都合で退職。実務経験は豊富で,知識もある。仕事は幾分遅いがこなす (RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.132 - 3)。

¹⁸ RGAE,fond8145,op.1a,d.37,l.40 ; d.4,l.205 - 8. 別のデータでは 27 年 5 月中旬に本部職員 125 人中党員は 23 名であった (RGAE,fond8145,op.1a,d.37,l.58)

¹⁹ RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.43 - 45.

因みに月俸給は党員本部会員が 225 ルーブリ,非党員本部会員が 360 ルーブリである。総務部長が

220 ルーブリ,生産部長が 400 ルーブリ,経理部長 360 ルーブリ,商業部長 325 ルーブリ,総務部長代理が 175.87 ルーブリ,経理部長代理が 225 ルーブリである。党員の給与制限がある。

²⁰ RGASPI,fond 17,op.87,d.143,l.26. トラストは毎月,木工労組に奨学金支給のファンドとして 150 ルーブリを払い込んでいる。実習は最高国民経済会議や労働人民委員部の割当により行う。

²¹ RGASPI,fond 17,op.87,d.133,l.25 - 6.

²² RGASPI,fond 17,op.87,d.133,l.27 - 8.

本部の登用者はその時点では登用されていない。本部会員が病気で登用者の配置問題について党ブラク会議を開催できないためである。

²³ RGASPI,fond 17,op.87,d.133,l.32.

²⁴ Khoziaistvo i Upravlenie,1927,№1 - 2,p.59.

²⁵ RGASPI,fond 17,op.87,d.133,l.47 : Khoziaistvo i Upravlenie,1927,№1 - 2,p.64.

²⁶ GARF,fond 374,op.8,d.452,l.234.

²⁷ RGAE,fond 2092,op.1,d.97,l.143.

²⁸ RGAE,fond 2092,op.1,d.97,l.142.

²⁹ Trud,25 November 1928,№274.

³⁰ Rabota tresta Mospoligraf za 1924 - 25g. M.,1926,pp. 5 - 6.

³¹ GARF,fond374,op.8,d.942,l.23 ; RGAE,fond7770,op.4,d.45,l.18.

³² GARF,fond374,op.8,d.942,l.22.

³³ GARF,fond 374,op.8,d.1083,l.97.

³⁴ RGAE,fond 7770,op.6,d.64,l.37.

³⁵ RGAE,fond 7770,op.5,d.103,l.70 - 77.

³⁶ RGAE,fond7770,op.5,d.65,l.56 - 59

³⁷ GARF,fond374,op.8,d.1088,l.9.

このデータは社会的出自というより前職である。1923 年 9 月 1 日及び 1925 年 1 月 1 日の社会的出自のデータ (Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat za 1923 - 24g.M.,1925,p.102) では農民・小市民層出身が 3 分の 2 を占める。

³⁸ GARF,fond374,op.8,d.1048,l.38,77.

³⁹ RGAE,fond3342,op.5,d.61,l.116 - 8.

⁴⁰ RGAE,fond3342,op.5,d.61,l.117.

⁴¹ RGAE,fond3342,op.5,d.61,l.119 - 121.

⁴² RGAE,fond3342,op.5,d.67,l.23.

⁴³ Rukovodiashchie kadry R.K.P. i ikh raspredelenie,M.i L.,1925,p.74 - 7 : E.G.Gimpel'son, Sovetskie upravlentsy.20 - e gody,M.,2001,p.108.

18 年には最高国民経済会議の指導者,技術者,下級管理職のうち党員は 4.6%,22 年には 4.3%であった (V.Z.Drobizhev,Glavnyi shtab sotsialisticheskoi promyshlennosti,M.,1966,pp.230 - 1)

⁴⁴ Kadry gosudarstvennogo i kooperativnogo apparata SSSR.Gosplan SSSR.M.,1930,p.114,126.

⁴⁵ RGASPI,fond 17,op.87,d.126,l.1 - 5.

⁴⁶ Finansovaia gazeta,28 November 1925、№271.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,31 October 1925,№250.

2. 経営幹部

ネップ期において企業経営者は果たしてどのような存在であったのか。経営者としてどれだけの権限をもち、如何なる地位にあったのか。

社会化セクターの経営者は奇妙な存在である。彼らの社会的地位は必ずしも明確でなく、ネップ期経済システムのなかで極めて重要な役割を果たしつつも固有の社会階層としての存在感は薄い。経営者層は確かにそのものとして存在し、ハジャイストベンニキという呼称をもち、国営商工業連合ソヴィエト、赤色企業長クラブなどの代表組織もある。だが彼らは企業所有者によって選任され、全権委任された経営執行役員でもなければ（形式的名称はともかく）、従業員の中から組織内部の正規のもしくは暗黙のルールに従って昇進してきたエリートでもなければ、協働的組織の一員としての従業員代表でもない。かといって当該企業の管轄官庁の官吏でもない（トラストやシンジケート本部会員は官庁により任命されるが）。また経営最高幹部はほとんど党员であるにも拘らず単独支配政権党の一元的な命令権・人事権に従うわけでもない。強いて言えば国家＝党機関により時間的にも権限上も限定的に企業の管理・経営の統括を委任されたエージェントといえよう¹。

むろん経営体が優れて機能的組織である以上、経営者が管理者として被管理者たる労働者と対峙し、組織内役割分担における特定の地位を占有していたことは間違いない。企業経営・管理の実質的な担い手である技術者や古参の産業下士官達とも地位・権限上大きく区別される。だが彼らの権限は非常に限定的である。経営権は党組織、国家組織や社会的組織からの指令、規制、干渉を受け、それらとの絶えざる調整、垂直的・水平的交渉に追われる。とりわけ人事権は集団の自己維持的な固有の権限では無かったのだからその地位は非常に不安定であった。地位の維持や社会階層的上昇は経営者集団そのものの機能－権限体系とは別の要因に依存した。そのことはまた彼らの行動様式、価値基準などを規定した。彼らの出自が多くは労働者であるということを別としても、たとえその地位を一定期間占有したにせよ集団への帰属性を前提とした共通利益、価値観や倫理、行動規範を共有・分有することはなかったであろう。

この点ではスターリン期の経営者層はかなり様相が異なる。彼らは出自はともかく（むろん労働者、農民が多いのではあるが）、ほとんどは工学系の高等教育を修了し、企業への就職後、技術的にマニュアル化された経営技法を身につけ、党籍を得て、経営幹部となり更に一部は人的関係によってか、組織的実行力や忠誠心を買われてか引立てられて国家高級官僚となる。こうした経営畑キャリアは社会的指導層形成の有力なルートの一つとしていわば制度化されていた。その限りではそれなりの集団的同質性や階層の再生産構造をもちつつあった〔後述〕。とはいえ経営者層が一つの自立的な集団として存在していたわけではない。それ自身としては位階的社会成層の単なる中間階梯に留まる。

これに対してネップ期の経営者層はただ機能的にのみ地位－役割編成に配置された帰属性・同質性の稀薄な社会集団である。これは労組を始めとする他の集団・階層についてもいえることだが、言うなれば集団アイデンティティーに乏しかったのである。それ故また集団としての利益を表出・実現する権利は事実上、他者に委ねられていくことになる。

一方で経営者はエリート党员である。だから第2回モスクワ県赤色企業長大会を前にしてA.ズヴェズドフは語る。「企業長は生産者だけでなく、賃金政策も良く知るプロフェッショナルでなければならない、共産党思想の実際の伝道者でなければならない」²。

党员経営者は党活動にも動員された。党フラクション会議にも見られるように〔第2編〕、党员工場長やトラスト本部部長が協同組合、労組、農村での活動に動員された。経営職と党の職務を兼任する場合もある。例えば、1926年半ば、第3綿トラストP.P工場長は全工場党細胞ビューローのメンバー且つ全連邦コムソモール細胞全工場ビューロー党配属であり（但し、経営の仕事が多忙のためコムソモールからは離れた）、党のアジテーターとして働く。また党細胞及

び地区委内部の生産ラインの委員会や生産、労組インターナショナルの党指導に関する全ての問題の委員会に参加した。経営と党活動の双方の重職をこなしていた。同じトラストのⅠ工場長は党会議への出席、職場細胞での報告を義務付けられ、コムソモール政治サークルの指導を行っていた（週2回）³。

こうして党員経営者は2つの顔を持っていた。そしてその2つの顔は必ずしも同じ方向を向いていたわけではない。自らが責任を負う経営体の個別利益と党的利益は一致しない場合がある。それ故にトラストや工場経営のためにトラスト本部会が幹部の党活動への動員解除を求めることもある。党組織と経営との対立関係も内包していたのである。

ズヴェズドフは企業長を3つのタイプに分ける。第1は不屈の党員且つ優秀な社会活動家であり、[党の]正しい方針を貫く。第2は労組活動家と経営者としての自分の間で揺れ動く。第3は机に座って嘯く。「何をしようといいが、私には持ち込まんでくれ」⁴。言い換えれば、コミッサールタイプか、鵠的タイプか、小役人タイプということになる。いずれにせよ、能動的経営者像は描きにくい。

モスクワ機械トラスト本部会副議長 I.R.ブルダチェフによれば、一部赤色企業長はこれまで充分自立して活動することを学んでいないし、イニシアチヴを発揮できないし、指図に従って働くことに慣れている。トラストの全ての工場でクリモフを除き技術部長は事実上、赤色企業長の代理人である。企業長はそうした状況を全くノーマルと考えている⁵。

そもそも工場の指導者の立場は「いつも不安定であり、非常に多様な依存関係に置かれていた」⁶。組織の垂直的關係及び諸集団間の水平的關係によって手足を縛られていたのである。

I.コシオールは経営カードルの活動基盤の脆さを嘆く。

「工業の生産及び財務計画は通常、大幅に遅れて第2四半期に承認された。従って上半期中、トラストは承認された計画なしに活動せざるを得ない。しかも多くの各級機関を経て何度も削減され、しばしば最初から非現実的で計画を実行できないような厳しい物財及び財務資源で承認される。そのことはトラストや企業指導者に多大の時間とエネルギーを要求するだけでなく、拙い活動結果を計画機関あるいは設備や原材料の受けとりの遅れまたは融資の不十分性に転嫁する可能性を与え、無責任性を助長する。

また事業への形式的及び官僚主義的態度を助長しているのは程度を異にすれ事実上、トラストや企業の活動に介入する権利をもち、広汎にこの権利を行使する機関、組織の多いことである。連邦最高国民経済会議管轄の連邦的意義のトラストの活動には最高国民経済会議地方機関、労農監督人民委員部機関、司法 - 検察機関、商業人民委員部機関、労働人民委員部機関、執行委、時には更に鉱業監督機関が介入する可能性をもつ。そのそれぞれが資料の提出を要求し、調査のための委員会を派遣し、トラストや企業の働き手を自己の会議、協議会などに呼ぶ。そもそも工業の働き手、ことに党員はトラストや企業外のあらゆる仕事、兼任の仕事、地方機関の会議への参加義務、種々の委員会への説明や調査、それらの結論の裏付け、個々の問題、細々とした事柄の処理などに追われる。トラストや企業の実際の主人は二流の働き手や非党員専門家であることが多い。彼らは誰が何に対して責任を取りうるか、責任を取らせるかを知らず、何よりどんなことがあってもありとあらゆる文書で自分を守ろうと努める」。

最大級の全連邦トラスト[南部鉄鋼トラスト]のある指導者の最高国民経済会議への書簡はトラストの企業で同時に行われる次のような調査を列挙している。合理化活動調査、地方労農監督人民委員部によるトラストの管理システム、組織形態の調査、同じ人民委員部によるトラストの統計報告調査、輸入設備利用、鉱業労組による鉱山合理化調査への参加、トラストの内部財源調査、コークス製造とその支出の調査、更に、輸入設備利用調査。それらがまず商業人民委員部と最高国民経済会議の委員会により、次いでグラフクの委員会により行われる。更に最高国民経済会議の労働経済部は労農監督部と共同でトラストにおける労働保全のあり方を調査する、等々。

『上からの』調査の他に、非常に様々な組織からの多くのローカルな調査がある。

「わが国には仕事の組織的かつ系統的評価がない。トラストの活動報告は最高国民経済会議、労組代表、財務人民委員部からの審議や評価を受ける。トラストによっては個々の企業についての同様の手続きがある。だがこれまでトラストや企業の働き手の活動の評価システムはない。昇進、昇格は原則として稀な例外を除き、それまでの活動の結果とは無関係に行われている。

経営者や専門家の自らの活動に対する責任問題は党により主に司法 - 検察機関のラインで問われた。だが経営の拙さとの闘いは懲罰的措置だけでは出来ない。経営者や専門家の活動の評価システムを確立し、それを昇進に活かすべきである」⁷。

ウグラノフは「経営者の板挟みの立場」を説明する。「一部上級経済機関の傘下企業に対する細かな後見がある。例えば、トラストが工場に対しグループにせよ、個人にせよトラスト本部会の事前の許可なしに工場を視察することを禁じた。あるいはトラストが中下級職員（会計、事務、記録係など）の全ての給与引上げに自分の合意を求めた。トラストは自分の責任を棚に上げて原価計算報告の提出が遅れたといっている雷を落とす。資材の勘定書を適宜送っていないのにである。しばしばトラストは企業に必要なでない物を供給し、その後で倉庫にノルマを超えて過剰に在庫があることを知って驚く」。

「企業内部では企業長が窃盗の罪を犯した者を解雇するや、評価 - 紛争委員会の労働者メンバーがその事実を認めながらも解雇に反対する。別の企業では婦人労働者が窃盗の罪で解雇され、職場評価 - 紛争委員会はそれに同意した。ところが上級労組機関はその決定を差し戻した。彼女が妊婦であったというのがその理由である。ある工場の労働者が仕事にずぼらで職場の上司の指示を守らず、それどころか逆上して口汚く罵り、殴ると脅したため工場の部長のスペツが解雇を要求し、企業長も警告つき戒告処分に同意した。だが評価 - 紛争委員会の労働者メンバーは解雇に反対しただけでなく、戒告にも反対した。何故なら『ロシア人は罵るのは普通であり、それで製品に傷がついたというわけでもない』からだという」。

「職場評価 - 紛争委員会のプロトコルをみると大部分の場合、その労働者メンバーは最少摩擦抵抗路線に従い理由もなく等級の引上げを要求し、あるいは労働法規からみて正当であってもその引下げに反対する。企業長への然るべき支持を求める」⁸。

1926年5月中旬の第2回モスクワ県赤色企業長大会⁹でロマノフは発言する。「労働生産性低下はわが国の工場で見られる過度の民主主義により説明される。休止や欠勤との闘いは困難である。企業長はバランス・シート、報告の作成を始めとするあらゆる事務活動に多くの時間をとられる」。ロマノフ自身、4時間も禄に目も通さず、そうした書類に署名し続けねばならなかった¹⁰。

1926年5月29 - 30日、モスクワ工業経営者協議会（於モスクワソヴェト）でのクリモヒン報告は労組の働き手の見解を紹介する。「労働規律問題において経営者は概して労組の陰に隠れようとする。役に立たぬ働き手の解雇、種々の『控除』の削減、その他都合の悪いことは自分で責任を負う代りに労組に転嫁しようとする」。

ウグラノフ報告によれば経営者にはあらゆる場合に『私個人としては……』といった物言いをする傾向がある¹¹。

ウグラノフは1928年2月のモスクワ党委第2回総会で再び経営者の危うい立場について語る。

「我々は経営者を粗末に扱っている。時々、細胞書記の気まぐれから企業長を『追い出す』ことがある」。幾つかの特徴的な例を挙げよう。「細胞ビューローの指導的メンバーとの折り合いが悪いため工場長を更迭する」（ある地区党委会議のプロトコル）。経営問題を理解しない「細胞ビューローの指導的メンバーを更迭する」、ではなく、生産性を高め、原価を引下げている工場長を追いやるのである。

別の地区の工場では工場長が任命され、3週間ほど働いた頃にある労働者 - 反対派との衝突が起こり、労働者は彼の所に来て下品な言葉で罵った。工場長はいきり立って罵り返し、解雇を

命じた。細胞ビューローはこの事実を理由として地区委に工場長を解任するように要求する。

企業長や経営の組織者をかように軽んじて良いものか。党組織はこういうことを許してはいけない。企業長はしばしば手足を縛られ、マスチエルを選別することも出来ないのに、生産に対する責任はまずもって経営者が負う。別の工場でも同様に生産性も経営状況も悪くはないのに、『折り合いが悪い』ため追い出そうとされた。こうした事実は例外ではない」。

「他方、団体協約カンパニアの時に多くの下級党組織は首をちぢめて隠れようとしたり、[大衆に] 追随しようとした。ノルマや評価の改定する際にここそこで大きな過ちを犯した。金属労組ですら過誤を免れなかった。その回状でノルマや評価を改定せねばならぬと書きながら、同時にどのグループも賃金が変わらないようにそれを行った。これは指導ではなく支離滅裂である。無論、最高国民経済会議も全ソ労働組合中央評議会も誤りを犯した。十分な準備もなく、大衆の間での説明も不十分なまま大変な賃率改革を地方組織に押付けた。それでもノルマや評価の問題が必ずしも不明瞭であったというわけではない。混乱は時々労働者に対して庇護者として立ち現れたいという願望から生み出された。これは能力はあるが、熱心過ぎたある工場長についても同様であった。彼は団体協約更新までの 2 ヶ月の間、日給制から出来高制に移行した労働者に対し『1 年以内にノルマの見直しをするなら私は工場長を辞める』などと言って取り繕った。しばらくして党地区委は新しいノルマを実施せねばならなかったし、他の組織も厄介な仕事を抱え込むことになった」。

「経営とはそういうものではない。党は国家的課題のために流れに抗して進みうるし、断乎として後進性に立ち向かいうるような指導者を必要としている」¹²。

「正しく設定され、深められた仕事は例え全ての組織の『不協和音』があったとしても我々にとっては最も望ましい仕事である。対立はない、全ては折り合っている、だが仕事は上手いかわからない、そうした『協調』とは闘わねばならない。経営幹部の頻繁な異動は避け、仕事の計画性を確保せねばならない」(ウグラノフの総括発言)¹³。

工場長の声を聞こう。

「これまでの所、企業長は独立性を失っている。トラストの蔭に隠れていた」(『解放労働』工場長カーニン)。《Serp i Molot》工場長ステパノフも同意見である。

「工場の建物の利用のような純粋に内部的な問題ですらレニングラード縫製トラストから干渉される。工場長は鉋や指貫のようなものですら独自に入手できない」(ヴォロダルスキー記念既製服工場長)。「工場はそれらの遂行が全体の活動計画を損なわない場合ですら小口の注文を独自に引き受けることは出来ない」(『赤いヴィボルジュツ』工場長ヴァルィシェフ)。

クラコフ記念名称電信電話工場・赤色工場長コルシュノフは付け加える。「トラストから委任状を受取り、この委任状により多くの権利が与えられたのだが、その権利に関する各条項はそれに続く細かな註で有名無実化されている。工場長は自己の全ての活動をトラスト本部会と調整せねばならない。注文遂行の全ての交渉はトラストを通して行われる。そうした後見のもとで生産の全体の過程に責任を負う赤色工場長が非難、責任追及の的となるのが常である」。

労組組織との折衝にも苦労する。

「議論の余地がないような明白な団体協約の条項についても工場委員会と論争せねばならない。労組は労働規律強化の活動においてあまり企業長を支持してくれない」(レニングラード靴下・メリヤス工場長ゼルノフ)。

「資格が低く、その任務に合わない働き手をより相応しいポストに配転しようとするとしばしば労組組織から頑強な抵抗に遭遇する。赤色工場長は権利より義務のほうが多く、生産の利益と工場組織の要求の間でやりくりせねばならず、非常に厳しい状態に置かれている」(コルシュノフ)¹⁴。

S.ビルマンは経営者不在を嘆く。

「そもそも[管理者には]このような巨大な合同[南部鉄鋼トラスト]を管理する経験もなく、

有力な働き手も乏しい。このトラストの企業には革命前、約 450 名の技師がいた。うち 110 名は外国人、約 100 名はポーランド人であった。革命後、全ての外国人とポーランド人の大部分、多くのロシア人スペツが海外へ去った。約 20 名は死亡し、有力技師のうち 20 名超は離散した（主にゴスプラン、最高国民経済会議などの中央機関に移る）。現在、残っているのは 30%に過ぎない。質的にも低下した。

スペツの大部分は忠誠心があり、労働者階級の事業に衷心から仕えてはいるが、それでもソビエトの経営者は全幅の信頼をもって全ての自己のスペツに依拠することは出来ない。わが国の経営者は大部分、労働者出身であり、自分が指導すべき企業をしかるべく知る可能性さえないことが多い。

このトラストは開業から 5 年半で議長は 5 人代わった。凡そなりとトラストを知るにも時間が足りない。党員の本部会員のうち 2 年働いているのは 1 人だけで、残りの本部会メンバーの経験はもっと浅い。

企業管理についてはもっと悪い。13 の企業のうち企業長が当該企業で 2 年超働いているのは 3 に過ぎない。5 企業では 1 年未満、3 企業では 1 年強、2 企業で 1 年半である。最大工場の 1 つ、マケーエフコンビナートの長は 10 人目、ジェルジンスキー記念ドニエプロ工場長は 7 人目であった。

こうして 3 企業のみが自己の企業を知る可能性のある長をもつ。しかも経営者が自己の企業の指導に割ける時間は少ない。会議、出張等々。それは肥大化した審議システム、頻繁な計画の変更、報告の審理と結びついている。技術者も同様である。会議、調査上の問合せへの説明、回答、事務仕事に追われる。出張で技術部長も技師長も生産機構の責任ある指導者もないことがある。指導者は自己の機構や部下の仕事を点検できず、提出されるもののハンコ押しや署名にとどまる。その企業の財務計画の承認や活動報告の審理に際し、『ポカンと聞いている』¹⁵。

国営電機トラストの工場でも大同小異である。レニングラードの工場長はいつも出張している。蓋し、彼は同時にモスクワのトラストの職にあるからである¹⁶。

表 I - 2 - 4 5 本部会メンバーの在任期間（%%）

	在任期間	1926 年 1 月			1928 年 1 月		
		党員	非党員	全体	党員	非党員	全体
トラスト	1 年未満	46.1	25.3	39.9	39.5	19.2	33.7
	1～2 年	25.8	12.0	21.7	32.4	23.8	31.4
	2～3 年	10.7	14.7	11.9	12.4	13.7	12.8
	3 年超	17.4	48.0	26.5	15.7	38.3	22.1
シンジケート	1 年未満	36.2	11.4	29.4	52.6	11.8	45.3
	1～2 年	35.2	28.6	33.3	21.1	29.4	24.2
	2～3 年	24.2	37.1	27.8	12.8	11.8	12.6
	3 年超	4.4	22.8	9.5	11.5	47.0	17.9
株式会社	1 年未満	45.9	27.3	40.0	25.6	15.0	22.2
	1～2 年	33.3	—	22.9	51.2	45.0	29.2 [49.2]
	2～3 年	12.5	45.4	22.9	18.6	20.0	19.1
	3 年超	8.3	27.3	14.2	4.6	20.0	9.5

*株式会社の 26 年の数字は 7 月のデータ。[] 内は修正値

出所：Bol'shevik, 1928, No.8, p.63-4.

経営指導の重大な欠陥の 1 つはメンバーの流動性である。3 年も工場を管理していれば『長居した』ことになる。管理上の継承性がない。極めて多くの工場で工場長は主人ではなく政治委員である¹⁷。

企業の最高指導者の在任期間は非常に短い [表 I - 2 - 4 5]。

「今日、皮革企業を指導している働き手が、1 ヶ月後には紙工場の工場長となり、更に 1 ヶ月後には金属シンジケート・技術コントーラの長となる。これは無責任、無頓着の心理を生み出

す」¹⁸。

「カードルの流動性は異常に高い。1926年には工業部門に約700のトラスト、16千の企業があり、工業幹部は2万人ほどであった。彼らは専門性のある『知的資本を蓄積』していたが、ユニバーサルな管理者ではない。だが今日は繊維工場を管理し、明日はドンバスの鉱山を管理する。職場を代わる毎に改めて学習せねばならない。

戦前は幹部の働き手はできるだけ長く同じ職場で働こうと努めた。そのため個々の機械や個々の労働者をよく知っていた。現在は工業幹部のそうした定着性はない。1年を超えて同じ企業に留まる企業長は稀である。トラスト内の工場間異動、工場からトラストへ、トラストからシンジケートへ、更にはある工業部門から別の工業部門に移るのが一般的な現象である。

繊維トラストを指導していた働き手が半年後には石油シンジケート州支店長となり、次いで2ヵ月後には南部鉄鋼トラストのコンビナートの1つを管理している。彼らは工業の指揮官ではなく、彷徨えるオランダ人である。そうした状況ではディレクタンティズムや皮相性が生み出され、無責任性と結びつく。高いポストに就いていて〔経営に〕失敗した働き手が必ずまた責任あるポストに就く、兎も角も監査委員会メンバー以上の地位には就く、という慣行が根付いている。トラストやシンジケートの定款や工場長規程によると工場指導者の任期は1年であるが、実際にはこの条項は紙上のものとなっている」¹⁹。

更に「組織の長が代わるとスタッフも入れ替わる。そうするとその分野で働き手の積み上げた経験は意義を失う。始から学び直さねばならない」²⁰。

「仕事に通曉した幹部が解職され、新任が来るが、彼らは新しい仕事を知ろうとするよりも、通常は前任者を罵り始める。そして前任者がやったことと正反対の事を始める。こうした政策の過程で事態は良くて『安定化』、大部分の場合は悪化する」。

「現在、トラスト本部会は単に責任ある任務を解かれた者から構成されている。企業指導者の交替が早過ぎて、その在職期間中に委ねられた仕事を知ることも出来ない。

次のようなケースもある。あるトラストの幹部が海外の事業のあり方を研究に行く。帰国して、いざその成果を活かそうとする時には彼らはすでに当該組織には在籍していない。企業でも同じことがある。企業心や独立心の旺盛な赤色企業長は企業には残らない。職場のスペツも同じく頻繁に交替する」²¹。

金属労組中央委員会総会での報告や討議も経営カードルの不足と流動性に言及する。「非常にしばしば無能な経営者が解任されても、しばらくすると別の企業の同様の職務に任命される」²²。

アニリントラストのウラジミル化学工場では1年半の間に工場長は6~7人替わった。「部長ですら一体誰が工場長なのか知らない。現在は2人の工場長がいる。正確には1人もいない。蓋し、うち1人は責任があり、命令を出しうるが、もう1人がその命令を破棄する。その人物は責任がなく、命令は出せない」²³。

精密機械トラストでは5年間に本部会は5回交替した。そのそれぞれが浪費やら事業の混乱やらの『禍根』を残す²⁴。

トヴェル皮革トラストでは企業長は5年で32人替わり、経理部長は14人替わった。他方、同じ県のオスタシュコフ皮革トラストは優秀な管理・技術者が定着しており、トヴェル皮革トラストより経営状態は良好である（トヴェル皮革トラストの方が固定資本は5倍、流動資本は2倍強あるにも拘らず）²⁵。

多くの事例からすれば企業もしくはトラストの長が自己の仕事を理解しており、あるいは長くその任にあり、技師との付き合いがある場合には上手くいっている²⁶。

工業指導者の評定や選任のあり方の問題がある。最高国民経済会議は新しい働き手の任命に際し、しばしば場当たりの、また断片的な電話による話でその人物を確かめる。〔勤務評定はいろいろあるようだが〕

経営の働き手配置の現行のシステムの欠陥は働き手の人選及び配分におけるパラレリズムであり（多くの機関が従事）、人事問題の各級機関での処理は官僚主義的で時間が掛かりすぎるこ

とである。実際、現行システムでは経営働き手の人選には最高国民経済会議幹部会、経済機関所属のグラフキ、労組中央委員会、指令機関〔直接の上級機関と思われる〕、中央統制委員会や合同国家政治保安部の地方機関が係わる。

「任命手続きの煩わしさは筆舌に尽くし難い」。「本部会の人選を行う機関は最高国民経済会議登録配員部、総管理局長、労組中央委員会、行政財務管理局、最高国民経済会議副議長を議長とした特別委員会、次いで上部機関、特別工業委員会等々である。任命される本部会員は少なくとも 5 つの『煉獄』〔会議〕を通過せねばならない。そこには平均して 10 名の人間が臨席する。

また一般的に幹部は不足しているために、経済機関の新たな編成の度ごとに同志が仕事を中断し、現場の組織や人間との調整に手間取ることになる。調整には平均 4 - 5 週かかる」²⁷。

正確な勤務評定はない。種々の委員会での候補の審査はいい加減である。「……良さそうじゃないか」、「処分を受けたことはない」、「労組とはうまくいっていた」、「協調性はある」、「概ねいい人物だ」、「それじゃこの候補を承認する」、といった具合である²⁸。

金属労組中央委員会幹部会員サフソブ報告によれば、労組中央委員会は 250 人ほどの候補に同意を与えているが、その在り様は珍奇とも言えるものである。〔人事〕委員会が候補を『立入って』審査する場合、つまり多くの人が候補者を知っている場合は評価が分かれて人事は決まらない。だが委員会メンバーの 1 人しか知らない場合には候補者が『どうってことはない』と評定されたとしてもその人物を承認する²⁹。

第 7 回化学労組全連邦大会では次のような事実が語られた。ラカー染料トラストから U-M 工場に企業長が送られてきた。彼は風呂沸かし器はどれだけ湯量増分 **prinek** を出すかに興味をもった。何ら増分はないと説明すると、企業長は製パンを引き合いに出示して反論した〔パンは焼きあがると嵩が増える〕。

他方、コミンテルン記念工場では企業長は赤字と 90% の不良品率の故に操業停止が予定されていた工場の活動を正常化したのに何故か解任された³⁰。

金属労組中央委員会のシュヴァルツや機械製造総管理局のポルチェンコも経営者の異動の激しさや地位の不安定さについて語る (1928 年 11 月末から 12 月初めの第 4 回最高国民経済会議総会)。

解任される場合もその理由が判らない。執拗に要求してやっと説明が得られる。余りに積極的過ぎたというのである。こうして経営者は実務的であるだけでなく、「外交官とならねばならない」。経営者は『折り合う』ことが出来ず、『順応』出来ないが故に解任される。絹トラストのフランクフルトによれば、〔激しい異動は〕企業長の能力が低いからではなく、そもそもそうした容喙がシステム化されているからである。

マトローゾフによれば Sh 工場長は 1 年に 27 回も些細なことで責任 (刑事及び民事) を問われた。B 工場長は 8 ヶ月で 28 回も責任を問われた。うち 27 回は裁判にならなかった。蓋し何ら犯罪要件を構成しなかったからである。裁判となったのは防火対策を怠ったことである。金額にして 200 ルーブリのことであった。スペツもこうした『怯えた犬』の態である³¹。

これでは経営者が自発性を発揮するのは覚束ない。経営者の不安定な地位や在任の短期性がその事なかれ主義や他者依存的行動を助長することは言うまでもない。

「しばしば党员経営者が自分の所の専門家を盲目的に信頼している。党员技師が非党员働き手のあれこれの計画の見直しも提案できないことがある」(モスクワ党委が金属労組モスクワ地区党委フラクビューローと共同で召集した金属及び電機工業党员技師集会での発言)³²。シャフティ事件からの教訓としていわゆるトレウゴリニクの存在が確認された。経済機関主導のもとの党細胞、工場委と経済機関の癒着構造である (G.クルーミン)³³。

そこで事態の打開が目指されるが、別の極端に振れることになる。

1928年4月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会での議論の焦点は経営者と専門家の問題にあった。だが、問題は経営システムや人事制度の反省ではなく、党の経済戦略（『総路線』）を実行できるかどうかにすり替えられていった。矛先は旧スペツだけではなく経済機関を基盤とした党员層にも向けられていたのである。

アンドレーエフは党アパラチキを代弁して強い調子で語る³⁴。「我々には党员 - 経営者がいるが、経営の専門家としてではなく、ユニバーサルな社会的働き手としてである」。「我が経営者は古参専門家のカードルに盲目的に追随してきた」。「現在、進行しているブルジョアスペツ階層に対する新しいプロレタリア・インテリゲンツィアの闘い」は「我が国の社会主義的生産における技術的指導独占のための階級闘争である。問題はそこにある」。だが、「我が経営者はそれを理解していない」³⁵。

モロトフも続く。「仕事のコミッサールの性格は依然、多くの経営者にとり典型的現象となっている」。経営者はスペツへの依存から脱却し、「真の企業経営者」にならねばならない。1926年の最高国民経済会議命令№33で定められた『模範規程』では企業長の権限はかなり削り取られ、技術部長が生産の重要部面の事実上の指導者であった[そう理解していたということ]。工場長人事権もトラストの技術指導者に掌握されていた。そこで1927年に「企業における指導の単一性を作り出し、企業長に完全な指導を保証しう」新しい『規程』を交付したが、[古参の]技術者達はその実施に抵抗した。そうした抵抗を打ち砕け、と檄を飛ばす³⁶。

総会決議——シャフティ事件と経済建設の欠陥との闘いにおける実践的課題——は以下のよう

に総括した。
多くの企業で指導者の役割は依然、主に工業においては悪いコミッサールの役割のままである、つまり企業の実際的管理の代わりにいわゆる『一般的指導』を行う。経営者 - 党员はしばしば彼ら[スペツ]の活動を盲目的に信頼する。年次計画や提案を点検せずにハンコを押すことが多い。

経営者には企業の生産 - 技術的側面の知識がなく、頻繁な異動、不生産的性格の仕事が過多といった現状では経営者をコミッサール、それも悪いそれに転化する。つまり委任された仕事に対し真に責任を負わない働き手に転嫁する。

党機関による経済活動指導は弱く、一般的な言葉だけの決議に留まることが多い。責任ある仕事への任命の際、不健全な『縁故重視』、『友好関係』などが現れる。ドンバスの例からすると経営管理（ドンウーゴリ）の過度の中央集権主義がある。

1927年6月29日公布のトラスト布告はことに企業管理者（企業長）と技術的指導者 - スペツとの相互関係を定めている部分（1926年の最高国民経済会議命令№33で定められた『模範規程』を変更したもの）はほとんど実施されていない。この全技術的構成員を技術指導者への直接的依存関係に置くやり方は管理の現実的単一性の確立を妨げ、企業長の役割を低めた。このことはドンバスの事件のように反革命破壊分子を長きに亘り野放しにすることになった。

政治局はソヴェト、経済その他の機構に入り込んだ役立たずの官僚主義的エレメントと闘い、新しいより有能でより大衆と結びついたカードルの登用を強化する計画を作成することを求めた。そのため15回党大会の自己批判のスローガン実施や党組織の活動改善が必要となる³⁷。

経済機関の旧専門家とそれに依拠する党员経営者は超工業化路線の遂行にとって「抵抗勢力」となっていたのである。

第7回化学労組全連邦大会において化学総管理局の報告（局長ユーリン）は述べる。「経験のない優柔不断な企業長や軟弱な幹部は工業の発展を促しえない。指導ポストに登用すべき積極的な働き手を見出す方策を採るべきである」³⁸。

こうして「自前の経営カードルの創出」を目指そうとした³⁹。

経営者養成の経緯をみておこう。

1925年4月初めには赤色企業長養成コースが設けられた（期間は10ヶ月。週に3回受講）。最

高国民経済会議、党中央委員会、赤色企業長クラブが共同で設立したものである⁴⁰。

開講は4月14日である。学習期間は1年（2ヶ月強の夏期休暇がある）。聴講生は138名（内訳はトラストやシンジケートの働き手が25、工場長が113。全員が党员、133名が労働者の出自、職員は5、分野別では金属40、印刷10、繊維47、化学、皮革、食品40）である。大部分が革命前の党歴である。勤労経験は比較的長い。

カリキュラムは5つの学科群から成り、3学期制である。それまでの授業時間は140時間、うち20時間は講師が現れず、休講となった。一部は補講が行われたが、内容が乏しかった。カリキュラムのうち『労働権』は履修できなかった。『生産組織』のコースは開かれなかった。『経済政策』のコースは中途半端で終わった。『工業組織』や『工業経済』は講義があまりなかった。概して講義は系統的でなく、教授法も稚拙だという。数学、化学及び『労働経済』は講師の質も高く、キチンと講義が行われた。聴講生138名のうち出席したのは116名である。彼らの欠席率は開講より5月半ばまでが7%であったのが6月には12%、7月には25%と増えた。本業や党活動、社会的活動が忙しく学習が難しいのである⁴¹。

1926年7月5日には、第1回卒業式を迎える。定員100名に対し143名を受け入れたが、半数は途中で脱落した。病気や転勤や多忙の所為である。卒業したのは79名であった。

当初のカリキュラムは数学及び基本作図法48時間、材料学や生産工学は分野（金属工業、繊維、化学）によりそれぞれ72時間、エネルギー工学48時間、経済学、労働、法律72時間、工業組織及び生産組織が192時間であったが、その後修正される。時間数も大幅に変更された。物理、機械学、簿記が追加科目として導入された。他に実験室での実習、工場見学がある。全ての聴講生はモスクワ党委が派遣してきた。最高国民経済会議が事前にリストアップした候補者のうちから選抜された。彼らの教育レベルは実に多様であったため、専門科目の履修のためにはレベルに応じたグループ分けを行わざるを得なかった。講師は最高国民経済会議の優秀な専門家やモスクワ工科大学の教授などが選任された。

ウクライナでは6ヶ月コースが開設された。週4回、5時間ずつの予定であったが、これは勤務を考えれば無理であった。週3回、3～3.5時間が限度であった⁴²。

第2回卒業式は1927年7月4日である。入学者は119名、コース修了者は96名である（うち62名はモスクワ企業の工場長、14名は工場長代理、トラスト議長は3名、7名は本部会員及び候補、1名はマスチュエル、9名は技手。分野別では金属30名、繊維30名、化学36名である）。修了者総数のうち4名は婦人であり、全員が党员である⁴³。

その後、1年から2年コースに改組された。工場長やトラスト、シンジケートの本部会員以外の管理者にも門戸を開いた⁴⁴。モスクワの赤色企業長コースには1925～28年にモスクワの工場長のほぼ30%（258名）が入学した⁴⁵。

1927年秋には、工業幹部の資格向上のためモスクワ、レニングラード、スヴェルドロフスク、イヴァノヴォーヴォズネセンスク、バクー、ハリコフ、ロストフ・ナ・ドヌーで展開された特別赤色企業長コースで420名が学んでいた。他に種々の専門学校がある⁴⁶。

更に1927年10月には、最高国民経済会議のイニシアチヴで上級管理者養成のための工業アカデミーが開設されることになった⁴⁷。工場長、シンジケートやトラストの本部会員、国民経済会議指導者などが受講する⁴⁸。赤色企業長コースで学んだ者に入学の優先権を与える（1928年には上級コース最終学年85名の生徒のうち18名が工業アカデミーの第2学年に編入を予定）。やはり学生の教育水準は雑多である。20年も学んだ者もいれば全く学校教育を受けていない者もいる。四則もまともに出来ない者から代数を知る者までいる。年齢構成では30代が多い。21～29歳が13名、30～36歳が74名、37～43歳が24名である⁴⁹。

聴講生として工業指導者以外にも、党委書記、労組幹部などを受け入れる。1928年9月、生徒数は第1学年186名、第2学年8名である。うち婦人は14名。工場長、その代理、補佐は68名、トラスト議長、本部会員及び候補が31名、トラストや工場の幹部職員が31名、労組より20名、党組織より11名、最高国民経済会議地方機関の働き手が12名、その他が13名である⁵⁰。

1928 年 7 月には労働者出身の企業指導者が勤務に支障なく徐々に勉学に慣れるように 3 年制夜間コースのカリキュラムを作成する。それにより工業アカデミーでの学習を促す⁵¹。

この時期には経営者養成は量的にも質的にも貧弱なものであった。マニュアル化された経営手法を学習する管理者養成の制度化には今しばらくの時間を要する。その制度はそれでまた別の問題を抱えることになるのだが。

こうしてソビエト経済は事業に通曉した能動的な自前の経営者も少ないが、これまで実質的に経済運営を指導してきた古参専門家にもまた頼ることが出来ない、という状況に陥った。

¹ 「工場長は労働者階級、ソビエト権力、そして党の委任により工場を直接管理する」(ウグラノフ。Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1928, №32)。

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 May 1926, №108.

³ RGAE, fond 7783, op. 3, d. 14, l. 61. G 工場長の場合は党郡委のメンバーではあるが、本業が多忙のため郡委から特別の仕事の委任はない。党細胞での活動はなく、党集会に出来るだけ出席するという程度である。

⁴ Predpriiatie, 1926, №5, p. 8.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1926, №131.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1926, №144.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1928, №83 : Pravda, 7 April 1928, №83 ; 8 April 1928, №84.

⁸ 26 年春のモスクワ党委総会での総括発言。Predpriiatie, 1926, №5, pp. 8 - 9.

⁹ メンバーは第 1 回大会時は 268 人、第 2 回大会では 824 名、うち 455 名が企業長及びその補佐、300 名は技師、機械技師、マスチェル、69 名はトラスト幹部であった (Predpriiatie, 1926, №6, p. 3 : Pravda, 15 May 1926, №110)。

¹⁰ Predpriiatie, 1926, №6, p. 81 : Ekonomicheskaiia zhizn', 16 May 1926, №111 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1926, №110.

勤務状況は厳しい。「自分の仕事に誠実なあらゆる工場長はほとんど自由な時間をもたない」(《Serp i Molot》工場長スチュパノフ)。「工場長の仕事は朝 9 時に始まり、ほとんど休みなしに夜の 9 時まで続く。昼食休憩も中々取れない。夜の 9 時から 11 時までは会議等がなければ休憩の権利がある。11 時から夜中の 1~2 時までには再び職務に就く。ほかにソヴェトメンバーや党員である場合は更に社会的仕事に追われる」(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1928, №156)。

¹¹ Izvestiia, 2 June 1926, №125.

¹² Pravda, 4 February 1928, №30 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1928, №30.

28 年 4 月下旬のモスクワ党委及び統制委合同総会では 4 月の党中央委員会総会決定と関連してウグラノフは前総会における経営者＝スペツ擁護を弁明した。ネップの下での一部党員 - 経営者の墮落の事実も指摘している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 April 1928, №97 : Izvestiia, 26 April 1928, №97)。

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1928, №32.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1928, №156.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 April 1928, №86.

¹⁶ Izvestiia, 9 October 1926, №233.

¹⁷ Pravda, 8 March 1927, №55.

こうした党員経営者の短期の任期は党の方針でもあった。「官僚主義と闘うため、系統的にある任務から別のそれに定期的に異動する必要がある。但し、各同志は一定期間は同じ任務に就き、その仕事の結果を示し、それについて党に対して責任を負う」(10 回党大会決議。KPSS, T. 2, p. 212)。

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1926, №146.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1926, №266.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1926, №155 ; 11 July 1926, №156.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1926, №265.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 6 October 1928, №233 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 October 1928, №233 : Trud, 6 October 1928, №233.

²³ Pravda, 19 August 1925, №187.

²⁴ Izvestiia, 15 October 1926, №238.

²⁵ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №1 - 2, p.17.

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 June 1928, №146.

「同じ企業に長く働くことが技術的知識や企業指導の経験を与える。赤色企業長が頻繁に企業間及び工業部門間を移動することは避けるべきである」(『解放労働』工場長カーニン)。

旧 Provodnik 工場長ソロヴィエフは旋盤工、機械組立工であるが、ゴム工業の企業長となった。ゴム工業で数年働いている。《Kauchuk》工場での仕事を皮切りに、ゴムトラストの各種職務を歴任した。工場管理の仕事では幾つかの純技術的性格の困難に遭遇している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1928, №156)。

²⁷ Bol'shevik, 1928, №8, pp.66 - 9.

その時点でノームクラトゥーラ (幹部任命職リスト) は 1,121 ある。うち経済機関 841, 人民委員部 280 である。最高国民経済会議や上部機関の登録配員部で働き手の人選、調査に従事するのは精々 5 - 6 人だから、上記ノームクラトゥーラを把握するのは無理である。

²⁸ Trud, 6 October 1928, №233.

²⁹ Trud, 6 October 1928, №233.

³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1928, №101 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 May 1928, №101 .

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 November 1928, №278 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 November 1928, №278 ; Pravda, 30 November 1928, №278.

³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 April 1928, №88.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1928, №87.

I. コシオ - ルはトレウゴリニクどころか『ムノーガウゴリニク』(多頭制) だと言う (Kak lomali NEP, T.1, p.174)。

³⁴ アンドレーエフ A.A. は 1922 年から 27 年まで鉄道労組中央委員長であったが、1924 - 25 年には党中央委書記を兼任し、27 年から 30 年までは北カフカース地方党委書記であった。

³⁵ Kak lomali NEP, T.1, pp. 188 - 191.

アンドレーエフの発言には会場内からの反応が多い。スターリンも『その通り』と口を挟む。これに対しルイコフは「新旧専門家間の階級闘争」という言葉に拒否反応を示している (ibid., p.300)。

³⁶ ibid., pp.214 - 8.

³⁷ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T. 4, pp. 84~93 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1928, №87 ; Pravda, 12 April 1928, №87 ; Trud, 12 April 1928, №87. この決議はルイコフ報告により 28 年 4 月 11 日、満場一致で採択された。

³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 April 1928, №100 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1928, №100.

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 July 1928, №155.

⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 April 1925, №85.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 October 1925, №238.

A. カメンスキーは赤色企業長コースを擁護している。否定面を強調しすぎていると言う (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1925, №241)。

⁴² Pravda, 6 July 1926, №152 ; Ekonomicheskaiia zhizn', 6 July 1926, №152 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1926, №150 ; 6 July 1926, №151.

⁴³ Pravda, 5 July 1927, №149 ; Izvestiia, 6 July 1927, №151 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1927, №148 ; 5 July 1927, №149.

⁴⁴ Pravda, 20 July 1927, №162.

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1928, №160.

⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 - 7 November 1927, №255 - 6.

⁴⁷ Trud, 25 September 1927, №219.

⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 August 1927, №219.

⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1928, №160.

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1928, №223.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1928, №160.

3. 技術者カードル

1927 年 10 月 1 日、最高国民経済会議管轄工業で技術者、エコノミストは 50,798 人が登録されていた。うち技術者が 42.5 千人、エコノミストが 8.3 千人である。1929 年 10 月 1 日には、100,291 人に増える。実際には 120 千人が登録されているが、1927 年との比較のため 1927 年には登録されていなかったグループ（林業のスペツなど）を除く。

29 年 10 月に行われた管理 - 技術者の特別登録（調査）でカヴァーしえたのは 82,689 人である。[データとしては最も正確であろう] ここには以前の登録には入っていた地方工業やかなりのカテゴリーの経済カードルが含まれない¹。

表 I - 2 - 4 6 スペツ数とその教育水準

	27 年 10 月 1 日		29 年 10 月 1 日(登録データ)		29 年 10 月 1 日(特別調査)	
高等教育	15,422	30.4%	24,160	24.1%	26,982	32.6%
中等教育	15,415	30.3%	27,756	27.5%	15,194	18.4%
たたき上げ	19,961	39.3%	48,575	48.4%	40,513	49.0%
計	50,798		100,291		82,689	

出所：Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti.M., 1930, p.8.

高等教育や中等教育は中退含む。中等教育の数字が大きく異なるのは 1929 年 10 月 1 日には専門中等技術教育を受けた者しか入っていないからである。登録データにはそれ以外の中等技術教育も含む。たたき上げは初等教育と専門教育なき者である。どのレベルでもその比率が最も高い。連邦レベルの工業では高等教育の技術者の比率が高い。[下表]

専門家中、党員の比率は少ない。たたき上げの中に党員が多いのは登用による。

表 I - 2 - 4 7 工業レベル別専門家の教育水準（1927 年 10 月 1 日）（%）

		高等教育	中等教育	たたき上げ
技師・技術者	全工業	30.9	30.1	39.0
	連邦的意義の工業	31.7	31.5	36.8
	ロシア共和国の共和国的意義の工業	24.0	30.0	46.0
	ロシア共和国の地方工業	24.9	27.9	47.2
エコノミスト	全工業	27.4	31.4	41.2
	連邦的意義の工業	26.0	32.4	41.6
	ロシア共和国の共和国的意義の工業	39.5	20.9	39.6
	ロシア共和国の地方工業	27.4	32.3	40.2

専門家の党員比率（連邦的意義の工業）

	技師・技術者			労働者総数 に対する比 率%%	エコノミスト		
	総数	党員数	党員比 率%		総数	党員数	党員比 率%
高等教育	7,290	170	2.34	0.61	1,048	61	5.82
中等教育	7,220	466	6.48	0.60	1,031	133	12.89
たたき上げ	8,432	1,650	19.56	0.71	1,673	375	22.41
計	22,942	2,186	9.54	1.92	4,028	569	14.09

注記：エコノミスト 8,352 人、技師・技術者 42,446 人。但し、ウクライナ共和国の共和国工業や地方工業及びロシア共和国地方工業の一部はカヴァーしていない。それらを加えても技師・技術者は 47 千人以下であろう。

出所：Torgovopromyshlennaia gazeta, 22 August 1928, №194.

職種別に党員比率，労働者出自の比率をみておこう。ここで管理職能をもたない専門家とは生産過程の直接の指導者である技師，技手を指す。無論，党員専門家のうち労働者出自の比率は高く，73.3%である。企業の議長などトップの党員比率は84.9%である。その代理では37.9%に留まる²。

専門家の就職時期をみてみれば，革命後が多い。だが新しい管理 - 技術者カードルのうち1918 - 21年，1922 - 25年修了者はまともな教育をうけられない状況であったし，1926年以降の修了者の圧倒的大部分は生産経験をもたない。1926年以降，高等教育を終えた技師のうち40.5%は生産企業で働いていない³。[下表]

表 I - 2 - 4 8 スペツの職種構成 (1929 年 10 月 1 日の特別調査)

	人数	うち党員	うち労働者及び その子弟	労働者出身者中 党員
A. 管理職	25,647	8,168 (31.8%)	8,449 (32.9%)	5,777 (68.5%)
うち企業長，職場長	11,531 (職場長 は 8,842)	3,384 (29.3%)	3,841 (33.0%)	2,427 (71.7%)
B. 管理職能なき専門家	33,233	3,973 (12.0%)	9,006 (27.1%)	2,625 (29.0%)
C. 業務的働き手	23,809	6,817 (28.6%)	14,679 (61.2%)	5,485 (37.6%)
うちマスチュエル (補佐含む)	18,695	6,260 (33.5%)	13,490 (72.1%)	5,145 (38.1%)
計	82,689	18,958 (22.9%)	32,034 (38.7%)	13,887 (43.4%)

出所：Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti. M., 1930, pp.9-12.

表 I - 2 - 4 9 スペツの職種別教育水準%% (1929 年 10 月 1 日)

	高等教育	中等教育	初等教育	専門教育なし
管理職	36.3	14.7	5.0	44.0
うち党員	9.6	7.8	5.1	77.5
管理職能無きスペツ	42.9	26.9	4.9	25.3
うち党員	20.3	21.8	5.7	52.2
業務グループ	14.6	10.3	4.2	70.9
うち党員	3.6	6.9	4.1	85.4
うちマスチュエル	3.3	7.1	4.6	85.0
うち党員	1.4	5.7	4.2	88.7

出所：Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti, pp.17-18.

表 I - 2 - 5 0 専門家として働き始めた時期 (%%) (1929 年 8 月の調査)

勤務場所	調査数	05 年まで	06-17 年	18-25 年	26-27 年	28 年以降
工場	6,006	7.6	21.3	32.0	7.0	32.1
建設	329	9.4	26.1	35.9	6.4	22.2
トラスト	490	21.4	40.2	21.0	4.7	12.7
計画機関	530	8.7	16.6	26.2	10.9	37.6
研究機関	1,640	7.1	21.6	36.6	8.1	26.6
計	8,995	8.4	22.3	32.0	7.3	30.0

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1929, No.12, p.106.

工業部門別にみてみよう。

石炭工業

ドンバスの技術者は 1925/26 年度にはほぼ戦前水準を回復した。技師は生産部門の上級職や管理機構に多い。技術者の経験年数は長く、過半は 10 年以上であるが、後に見るように定着率は低い。

1928 年 4 月 3 - 5 日の第 5 回鉱業技師大会での技師 - 技手セクツィア中央ビューローの活動報告 (E.S.ゲンドレル) によれば技師は平均、15 - 20 年は生産現場で働き、その後に指導及び計画の仕事に移る。技師の平均経験年数は 16 年、技手のそれは 22 年、たたき上げは 28 年である⁴。[下表]

表 I - 2 - 5 1 ドンバスの技術者

	13 年	1924/25 年度	25 年 10 月 1 日	1925/26 年度	1926/27 年度
技師	300	258	270	298	350
うち鉱業技師			222		
技手	852	696	724	880	1050
うち鉱業技手			458		
計	1,152	954	994	1,178	1,400

出所 : Gornyi zhurnal, 1926, No.1, p.29 ; 1927, No.7, p.427.

表 I - 2 - 5 2 ドンバスの技術者の職位と資格及び経験年数 (%%) (1927 年夏)

		技術者中比率	技師	技手	たたき上げ	経験年数 (%)	
生産部門	上級職					3 年未満	17.1
	中級職	10.5	85.7	9.5	4.8	3~5 年	9.6
	下級職	58.7	38.3	44.7	17.0	5~10 年	19.2
		25.0	7.0	52.0	41.0	10~15 年	17.9
管理機構		5.8	52.2	47.8	—	15~20 年	14.1
計		100	36.3	43.0	20.7	20 年超	22.1

出所 : Trud, 2 February 1928, No.28.

電機工業

国営電機トラスト・ディナモ工場では技術者コレクチーフは 1925 年 4 月 1 日現在、49 名である (1924 年 10 月から 1925 年 6 月 まで平均 50 名)。うち電気技術者 33 名、機械技師 13 名、商業課 3 名であった。その経験年数は 1 - 3 年が 12, 3 - 5 年が 7, 5 - 8 年が 3, 8 - 12 年が 7, 12 - 16 年が 14, 16 - 20 年が 3, 20 - 25 年が 3 であった。過半は 8 年以上である⁵。

化学工業

化学工業・技師 - 技手セクツィア中央ビューローのデータでは 1927 年 2 月 1 日、3,900 人の技術者を数えた (労働者数はガラス工業を合わせ約 23 万人だから、その 1.7%となる)。地域的にはモスクワ、レニングラード、ウクライナに集中している。1928 年 1 月 1 日には 4,213 人に増える (労働者に対する比率も 1.9%に上昇した)⁶。

1925 年は党员比率 3.5%, 労働者に対する比率は 2.1%である。1928 年初めには党员 191(7.2%), 党员候補 28 (1.1%), コムソモール員 26 (1%) である。

年齢構成は 1928 年のデータでは 30 歳以下が 26.2%, 31~41 歳が 38.9%, 41~50 歳が 23.8%, 51 歳以上が 11.1%であった⁷。経験年数による分類は表 I - 2 - 5 3 のようである。半数近くは 10 年以上である。

表 I - 2 - 5 3 化学工業技術者の教育水準 (%%)

25 年 2 月 (2489 人のデータ)		27 年 (工場技術者)		28 年 (2636 人のデータ)	
高等教育	47.3	総合大学	10.8	総合大学卒	16
		化学専門・高等	32.8	工科大学卒	19.6
		機械・高等	4.5	うち技師、機械技師、生産管理技師	8.5
				電気技師	1.8
中等教育	34.3	化学専門・中等	22.6	建築家	2.2
		機械・中等	3.8	高等教育中退・化学専門	2.2
		建設・高中等	4.5	高等教育中退・化学以外	2.7
				中等専門教育・化学	11.6
初等教育及びた たき上げ	13.6	化学・初等及びた たき上げ	16.2	化学以外	13.7
				一般中等教育	1.9
		機械・たたき上げ	2.6	初等教育 (市立手工業学校、講習所 その他)	12.1
不明	4.8	その他	2.2		

注記：27 年は化学工業連合ソヴェトの資料 (7 トラストをカバー)。

出所：Inzhenernyi trud, 1925, №6, p.27 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1927, №127 ;
13 June 1928, №135.

表 I - 2 - 5 4 化学工業技術者の経験年数 (%%)

25 年 2 月		27 年	
10 年超	43.0	15 年超	30.1
		11~15 年	17.6
5~10 年	34.3	6~11 年	20.2
3~5 年	15.0	3~6 年	14.1
2 年未満	7.0	2~3 年	12.2
不明	0.7	1 年未満	5.8

出所：Inzhenernyi trud, 1925, №6, p.27 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1927, №127.

木材工業

1926 年 10 月 1 日、最高国民経済会議管轄木材工業の技術者は 2,138 人を数える (見込みデータ)。常勤労働者に対する比率は 2.77% (技師は 0.54%) である。うち 388 人は木材調達従事者であり。彼らを除いた 1,750 人のうち技師は 345 人、技手は 420 人、たたき上げは 985 人であった。技師のかなりは、また技手の一部も中央及びトラストの管理機構で働く⁸。

繊維工業

第 2 綿トラストの技師と技手は見習いを除き 1926/27 年度平均、299 名、1927/28 年度平均、322 名であった。本部に勤務する者は比較的少ない。1927/28 年度中に技師 41 名、技手 26 名、見習 338 名が退社し、技師 46 名、技手 37 名、見習 302 名が入社した。1 年未満で退職したのは技師 8 名、技手 2 名、見習 225 名である。

[右表]

表 I - 2 - 5 5 第 2 綿トラストの技術者

	1 9 2 6 / 2 7 年度	1 9 2 7 / 2 8 年度
技師	156	168
うち本部	14	15
技手	143	154
うち本部	3	4
見習	313	277
うち本部	6	6

出所：RGAE, fond 7724, op.1, d.29, l.50.

第 1 羊毛トラスト企業の技術者は 1928 年 10 月 1 日、303 名である。その教育修了時期は表 I - 2 - 5 6 のようである。10 月時点で工科大学学生の入社契約済みは 113 名である。

表 I - 2 - 5 6 第 1 羊毛トラストの技術者（1928/29 年度）

修了時期	技師	技手	たたき上げ
17 年まで	18	38	—
18—25 年	40	14	—
25—28 年	73	23	—
計	139	111	53

注記：不明分があるため合計数は合わない。

出所：RGAE, fond7722, op.1, d.906, l.22.

専門家の不足

スペツの不足は深刻である。労働者に対する管理 - 技術者の比率は低い。部門により差が大きい。1928 年初めに機械製造では 67.4 人，繊維では 14.4 人である。因みにアメリカでは管理 - 技術者は 6 人の労働者に対し 1 人（約 17%），イギリス，フランスでは 8 - 10 人に対し 1 人（10 - 12.5%），ドイツでは 5 - 9 人に 1 人（11 - 20%）である⁹。

石炭工業における専門家比率はドイツでは 4.25%，アメリカでは 24%，金属工業はドイツで 5.7%，電機工業はソ連 6.03% に対しアメリカでは 19% である。彼我の差は大きい¹⁰。[下表]

表 I - 2 - 5 7 工業における管理 - 技術者の労働者千人に対する比率（%）

	25 年 7 月 1 日	28 年 1 月 1 日
管理 - 技術者	37.7	37.9
うち技師	1.4	1.7
うち技手及び鉱山技師	2.8	3.4

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1928, №8, p.42.

表 I - 2 - 5 8 工業部門別（連邦的意義）の専門家の労働者に対する比率（%%）
（1927/28 年度）

工業部門	高等教育の専門家	中等教育の専門家	たたき上げ	専門家全体
石炭	0.47	0.60	0.38	1.45
石油	1.48	1.52	1.64	4.64
金属	0.92	0.84	1.32	3.08
繊維	0.22	0.30	0.51	1.03
化学	1.97	1.55	2.17	5.69
木工	1.08	1.19	2.21	4.48

出所：Voprosy Truda, 1929, №2, p.58.

ラカー染料トラストは経験あるスペツの不足に苦しむ。ラカー染料工業は生産工程の上でも，原料面でも互いに結びついていない 15 の生産からなるコングロマリットであるが，全てのスペツのうち実際に生産活動に携わるのは 2 人のみである。トラスト本部及び全ての工場で戦前，ラカー染料生産で働いていた技師は 3 人しかいない。うち化学者は 1 人，残り 2 人は機械技師である。

トラスト本部では 13 名のスペツが働く。うち 8 名は工科大学を終えた技師，4 名は大学出，1 名は中等教育の技手である。専門で分けると化学 7，建設 2，機械 1，電気 2，数学 1（価格計算作業に従事）となる。

生産 - 技術部長は生産経験のある唯一の化学技師であるが，その勤務時間のうち生産に充てられる時間は他のスペツよりずっと少ない。会議や最高国民経済会議への召喚され，かなりは往復文書，報告などのいわゆるペーパーワークに充てられる。

トラストの中央試験所では 18 名の化学者が働く（うち 4 名は工科大学修了者、9 名は大学修了者）。ここでは全てのスペツが本来の仕事を行っている。

トラストはかなり固定したスタッフをもち、1 年以上、新規採用はなかった。しかしそのマイナス面もある。スペツのより責任ある仕事への登用が滞っている。トラストの党员メンバーは 3 名である。1 名は建設部で働く技手であり、2 名は大学出の化学者で 1 名は合理化を担当し、もう 1 名は原料品質監督委員会で働き、計画遂行のコントロールなどを行う。

トラストの設立以来、1 人のスペツも生産研究のため海外に行っていない。1927 年半ばから 28 年半ばまで、誰もレニングラードの同系の企業に行っていない。出張旅費の削減によりトラスト内の工場への出張も減った。

高等教育学校にはラカー染料の講座がない。だからスペツは一般的教育しか受けていない。彼らはしばしば我々の工場で製造される製品の名称も知らない。そうした状況ではトラストは自前で実験的学校を設置せねばならず、『教育を受けた専門家』から自分に必要な生産担当者を養成せねばならない¹¹。

化学労組技師 - 技手セクツィア中央ビューローによると、多くの工場には技師がおらず、たたき上げのマスチュエルが指導している。例えば、ウラジミル県の 18 のガラス工場のうち 9 工場では教育を受けていないたたき上げが指導している。

非鉄部門では特に技術者カードルが養成されておらず、工場では古参マスチュエルから受け継いだ製法が支配的である¹²。

地方はことに厳しい。

内戦の激戦地であった南部冶金工業では革命前の指導的技術者層は壊滅的であった。南部の 17 の冶金工場（革命前の冶金専門工場の全て）で働いていた上級技術者 121 人の革命後の足取りを追ってみよう。上級技術者のうち 70.2%は国外移住するか、死亡した。南部冶金工場に残って働いていたのは 19%に過ぎない。他の地方に移った者のうち工場で働いたのが 9 人、中央機関の幹部となったのが 2 人、教授となったのが 2 人である¹³。

表 I - 2 - 5 9 南部冶金工場の技術者の革命後の進路

革命前の職位 進路	工場長、技術長クラス	主力職場(溶鉱炉、製鋼、圧延など)の長	他の職場の長
国外移住	24	31	14
死亡	5	8	3
南部冶金工場	4	14	5
国内の他の地方	2	7	4
計	35	60	26

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 12 August 1927, No.182.

金属労組スヴェルドロフスク管区大会での発言によれば工場にはほとんど技師はいない。ある企業では技師 - 技術職にある 12 名のうち 2-3 名のみが中等技術教育を受けており、残りは叩き上げで全く理論的素養がない。技師 - 技術者ウラル州ビューローのデータではウラルの企業で技師職に就く者の 25%のみが必要な学歴資格を持つ。残り 75%はたたき上げである。

タギール冶金工場の労働者は 3,000 名だが、技師はわずか 7 名である。技師が足りないため最大級の職場の長は技手である。リシヴェンスキー機械工場でも労働者 3,200 名超に対し技師は 8 名である。職場長には技師は一人もいない、等々。平均すると技師の労働者に対する比率は 0.1~0.3%に過ぎない。他方、モスクワの工場では 0.9~3%である。

技術者不足の結果、ウラルの企業にはほとんど合理化ビューローがない。上記企業のうちビューローがあるのはリシヴェンスキー機械工場のみである。しかも活動をはじめたのはやっと 1927 年 4 月である。

合理化ビューローがないため、合理化活動はしばしば計画やシステムなしに行われる。エネルギービューローもない。技術 - ノルマ化ビューローはほとんどの企業にあるが働き手は足りない¹⁴。

繊維労組技師 - 技手セクツィア中央ビューローからの情報では、工場や地域に技術者は不均等に配置（中央に近い地域では労働者数の 1%だが、少ない地域では 0.1%）されていた。しばしば企業には全く技師がいない。技師がいないために織布部長職に生産現場で働いたことのない工場学校教師が任命されたり、技手見習いが工場技術指導員となる例が知られている¹⁵。

専門家が不足するためある繊維トラストの本部会の代表は他の地域からの専門家の引き抜きに頼らざるを得ない、と公然と認めた¹⁶。

合板ドゥヴィノ木材トラスト本部会議長 L. M. グローモフによればこれまで一般原則として生産を指導しているのは何ら専門教育を受けておらず、『目分量で』仕事を行なっているマスケルたたき上げである。トラストは幾度となく生産者として若い技師を呼ぼうとしたが成功しなかった。全期間〔在任？〕に企業に呼べたのはたった 2 名に過ぎない¹⁷。

紙工業では連邦全体で 70 の工場があるが、紙生産の専門家は 50 人ほどに過ぎない。戦前も一部工場では専ら外国人専門家が働いていた¹⁸。

鉱業では専門家の労働者に対する比率は特に少ない。ドンバスでは基本的生産労働者千人に対し、1925 年 10 月 1 日には技師が 2.6 人、技手が 6.8 人であった。1926 年 10 月 1 日にはそれぞれ 2.1 人、6.4 人である。これはルール炭鉱と比べれば 5 分の 1 に過ぎない¹⁹。

南部鉱業トラストの鉱山では高資格技術者が不足した。戦前、クリヴォイ ログの鉱山には 63 名の上級技術者が働いていた。現在、残っているのは 21 名のみである。しかも鉱山で働くのは 13 名（20.6%）に留まる。ニコリスキー地区では戦前、鉱山で 9 名働いていたが、1925 年には 3 名に減った²⁰。

ドンバス以外のウクライナの工業も同様の状況である。ウクライナ最高国民経済会議監督員のドニエプロペトロフスキの工業調査によれば金属合同は数ヶ月間、技術指導者がいないまま操業している。食品トラストには 1 人の技師もいない。工場ではマスケル見習いが指導している。トラスト本部には 2 名の建設技手がいるだけで、彼らがビール醸造やマカロニ生産その他にも責任を負わねばならない。他方で、ハリコフ国民経済大学の学生がどこに仕事があるか知らない。ヒムウーゴリやドネツソーダ工場の建設活動は電気技師の指導のもとに行なわれた。その結果、ボイラーの下のコンクリートの基礎が作り直されねばならなかった²¹。

少ないだけでなく技術者の流動性の問題がある。既にみたように技術者スタッフは経営者に比べれば、在職年数は長かったが、一部では流動性が高い。

1927 年夏に鉱業労組中央委員会が技師 - 技手セクツィア中央ビューローと共同で行った主要工業地域の 400 人の働き手の調査によれば、その内訳は上級職 10.5%，中級職 58.7%，下級職 25.0%，現場以外が 5.8%。平均経験年数は 14 年、技師のそれは 10 年（上級職の場合は 16 年、中下級職は 7 年）、技手は 9 年以上（上級職 14 年、下級職 22 年）たたき上げは平均 19 年（上級職は 28 年）であった。

流動性は高く、1～3 の職務に就いたのは 28.7%，4～6 の職務は 35.0%，7～9 の職務は 22.8%，10 以上の職務は 13.5%である。1 つの職務の在任期間は技師は平均 1.7 年、技手は 2.7 年、たたき上げは 3.8 年であった²²。

ドンウーゴリでは 1926 年 10 月 1 日、技師は 297 名（うち鉱山技師は 234 名）、技手は 856 名（うち鉱山技手は 573 名）が働いていた。1926/27 年度に必要とされるのは技師 459 名、技

手 1,053 名であったから、それぞれ 200 名ほど不足していたことになる。流動性は非常に高く、1924/25 年度と 1925/26 年度の離職率は 35～50%である。[表 I－2－6 0]

流動性が高いのはドンバスには生産の知識のある技術者が極端に少ないことが主たる原因であるが、それだけではない。なお『封建的な』慣行が残っていることも大きな原因である。つまり鉱山管理部の長が新しい任地に赴く時に技師長、鉱山部長、経理係その他、一緒に働いていた者を皆引き連れていくのである。管理者は自分の『取り巻き』、『貴族』、『諸侯』と共に移動する。他に住宅不足、労働者や地方組織との諍い、労働監督官や鉱山監督部との不和などの要因がある²³。

表 I－2－6 0 ドンウーゴリでの技術者の流動性

			鉱山技師・技手	その他技術者	技師・技手総数
1924/25 年度 (15 鉱山管理部のデータ)	技師	採用	59	21	80
		解雇	47	17	64
	技手	採用	153	63	216
		解雇	76	29	105
1925/26 年度 (21 鉱山管理部)	技師	採用	136	38	174
		解雇	97	25	122
	技手	採用	342	146	488
		解雇	222	72	294

出所：Torgovo - promyshlennaia gazeta, 15 April 1927, №85.

モスクワ石炭地域では技手の 50%超の当該企業及び当該職務での経験は 1 年未満である。1927 年のデータでは 47 名の技手のうちこの地域で 2 年超働いていたのは 10 名に過ぎない。Pobedenskii 鉱山管理部では半年間に全ての指導的技術者が交代した。モスクワ炭鉱では流動性は別の事情がある。シベリアやウラルからドンバスに行こうと思っているスペツにとってモスクワ炭鉱は『中継地点』となっていたのである。チェルニャフスキー鉱山では技術者がほとんど交替したため建設活動が破綻の危機に瀕したことがあった²⁴。

加えて若い技術者の意識の変化がある。「戦前、技師は原則として自分の仕事を低い技術的職務から始めた。現在は若い技師の大部分は下級技術者の職務に就くことは自分の品位を落とすと考え。そこから若い技師の思い違いや頻繁な異動がある。技術者不足の故、経済機関はこれと闘うことが出来ない」²⁵。

労農監督部の調査によれば、ソルモヴォ工場では 1928 年の半年で 41 名の技術者が退職し、うち 35 名は自己都合であった。ディナモ工場では 1927 - 28 年に 37 名の技師と 13 名の技手が退職した。ことに若い技術者の間で流動性が高い。企業間の給与格差、専門により任用されていないこと、住宅事情などが原因である。

スペツの登録、配員にはシステムがない。スペツの質的記録がない。スペツの採用は個人的結びつきや推薦による傾向が強い。スペツの一部はソビエト期に異なった工業部門の仕事を渡り歩いた²⁶。

ハリコフの例。

1928 年初め、ハリコフ電機工場からほとんど同時に 30 名の技師が辞めた事実がある。鉱業のある企業では年平均 50～60%入れ替わるのがごく一般的な現象となった。年 80%となることもある。ある炭坑では長が 1 年に 2～3 交代わる。炭坑区長は 2～3 ヶ月おきに代わる。大規模な全ての面で重要な炭坑で 1 年で技術者がそっくり入れ替わった例がある。

鉱業労組技師 - 技手セクツィアによるとウクライナの鉱業では技術者カードルは平均 25%, 未充足である。鉱業労組技師 - 技手セクツィア議長 V.L.ベルメンソンは語る。企業指導者による他の企業からの技師、技手の引き抜きが流動性の最も重大な原因の一つである。給与やプレ

ミアムが規制されていない、技術者の合理的利用のシステムが欠如し、生活条件や一般的労働条件が規制されていない、一つの企業に長く勤続する特別の措置が採られていない。他に住宅事情がある。南部鉄鋼トラストのコンビナートの1つの炭坑で新人技手が労働者宿舎に住んでいるケースがあった。子弟の教育に適した地域や資格向上コースのある地域への移動もある。多くの技手はそうした地域の仕事に意識的に移動した²⁷。

ウクライナ・シリカトラストは1928年春までの3年間に135人の上級及び中級技術者を採用した。だがトラスト議長によるとセメント工業では技術者カードルは確保されたが、耐火材工業では少ない。この部門は戦前にも少なかった。重要な耐火用具は輸入され、技術的基盤が欠けていた。だからトラストの技師の基本カードルは冶金、建設、良くても化学専門であり、耐火材工場を指導するのは冶金技師ということになる。技術者の流動性も高い。陶磁器工場の技術者は3年間で指導メンバーを除き、過半が入れ替わった²⁸。

ガラス工場で建設に従事する技術者は余りに頻繁に交替し過ぎる。ある技師がやっと仕事に慣れ、外国人スペツとの仕事上の意思疎通が確立されたかと思えば、何らかのわけの分からぬ理由によって任務から外されるか、あるいは別の職場に移される。新人が来る度に始めから仕事上の関係を作り上げねばならず、共通の言葉を見出す努力をせねばならない。西欧では指導者と実行者の間に一定のコンタクトが確立され、約束の期限での遂行は守られる。技術については、ことに建設では指導者にとり部下が課題を期限に遂行するかどうか信じることが出来ない存在であるならば真の成果は期待できない。ロシアではまさにそうした現実に直面している。

ウラル工業では2年超勤続の技師はごく稀である。技師の圧倒的大部分は同じ企業で働くのは1～1.5年に過ぎない。文化的中心地からの距離、厳しい住宅事情、時々現地組織の思いやりが足りないことがこうしたタイプの『彷徨える技師』を生み出す²⁹。

因みに戦前には年金基金を設けたり、勤続年数に応じた定期昇給（系統的な増額）、自己の職員の就学子弟への奨学金、毎年の賞与支給などがあった。これら措置は単なる気まぐれではなく、自己の企業に働き手を定着させようとするごく自然な志向による。そうした働き手はどんな時でもなんら困難なく、容易且つ速やかにどんな技術的及び組織的手段を採るべきかが判る。

革命後も「働き手が一つの企業に誠実に長く勤続することに利益を見出すような措置を実施」する必要性を感じていたようではある³⁰。

労働条件

技術者が不足しているにも拘らず、失業スペツは少なくない。そのしわ寄せは当然、就業スペツにいく。彼らの労働条件は厳しく、幹部の働き手は過労に陥る。

1927年秋の国営商工業連合ソヴェトでのトラスト協議会において今度の団体協約締結に際してのスペツ労働条件改善問題が審議された。

ロシア共和国最高国民経済会議労働経済部長グラノフスキー報告によればスペツの平均労働日は9.1時間（但し、スペツの27%は一日8～10時間。24%は10時間超）である。地域によっても異なる。ニジニ・ノブゴロド県ではスペツの80%は10時間超働く。ウラルではスペツの75%が休日勤務を余儀なくされる。1ヶ月の休暇を享受するのはスペツの16%のみであり、残りは2週間に留まる。

しかも勤務時間は長いのに、生産指導の本務に費やす時間は必ずしも長くない。金属労組中央委員会のデータによると調査した300人のスペツの勤務時間のうち62%は直接、企業での仕事に費やされたが、32%は事務仕事である。南部鉄鋼トラストの調査では生産45～50%、事務20～25%、外部の仕事30～35%である。しかもスペツの労働時間は9時間を超え、スペツの24%は10時間になる。専門の勉強には1時間も残らない³¹。

ソヴェト商業職員労組モスクワ県支部 ITES セクツィアが 1927 年初めに行った労組加入専門家の調査によると、勤務先で過ごす平均時間は 7 時間 07 分であり、うち毎日ほぼ一時間は会議、43 分はその組織の指導者への報告、問題の摺り合わせ、活動報告書作成である。だが任務には入るが、通常の勤務時間内には出来ない仕事があり、これは在宅勤務となる。報告準備、種々の仕事上の資料点検、等々である。また資格向上や新聞雑誌への投稿と係わる科学的活動及び個人的な研究活動一般も大きな比重を占める。これは毎日、平均 1 時間 17 分かかる。加えて社会的活動（労組、党、住宅組合理事会への参加など）がある。

兼職の時間は当時、一般に思われていたほど多くない。但し、調査カードに記入した一部同志が兼職の仕事を当該組織の主たる仕事の項目に入れたことはありうる。

こうして専門家の全ての労働時間（義務的労働）は平均 10 時間 38 分（通勤時間その他は別）となる。年齢と共により責任ある仕事に就き、給与も勤務時間（在宅勤務も含め）も増える。但し、人文的、科学的、個人的研究活動に費やされる時間は 30 歳未満のグループは 1 時間 50 分に対し、40～50 代はほぼ半分である。この年代では資格向上の志向は低下している³²。

1928 年に鉱業労組中央委員会と技師 - 技手セクツィア中央ビューローが行った鉱業技術者の調査がある。

鉱業技術者のほぼ半数をカバーをしている。それによると勤務時間は 10 時間ほどであり、うち事務仕事が 3 時間を超える。管理機構のスタッフはまだ生活に余裕があるようだ。

[表 I - 2 - 6 1]

1928 年 4 月 3 - 5 日の第 5 回鉱業技師大会での技師 - 技手セクツィア中央ビューローの活動報告 (E.S. ゲンドレル) によれば勤務時間はもっと長い。技術者は生産活動には平均 8.4 時間、事務 3.5 時間、資格向上や自習に 1.4 時間を費やし、睡眠時間は 6.9 時間である³³。

表 I - 2 - 6 1 鉱業技術者の 1 日の平均的時間配分 (時 : 分)

	回答数	生産活動	事務仕事	社会的活動	休息・娯楽	自己啓発	通勤	睡眠	その他
上級職	227	6 : 45	4 : 05	0 : 50	2 : 28	1 : 39	0 : 25	7 : 15	0 : 38
中級職	1,309	7 : 21	2 : 58	0 : 54	2 : 30	1 : 58	0 : 29	7 : 05	0 : 45
下級職	805	7 : 40	2 : 27	0 : 55	2 : 47	2 : 08	0 : 36	7 : 00	0 : 27
管理機構	782	4 : 57	3 : 40	0 : 54	2 : 46	2 : 28	0 : 52	7 : 24	0 : 59
計	3,123	6 : 49	3 : 04	0 : 54	2 : 37	2 : 08	0 : 36	7 : 09	0 : 43

注記：ここで上級職は技師長、その補佐、技術部長、大規模生産単位の長、大規模職場長など。中級職は中規模生産単位の長、大規模生産単位の長の補佐など。下級職は作業区技手、職場の下級技手など。管理機構はトラストの上級職、最高国民経済会議及び労働人民委員部スタッフ、労組スタッフなどである。

出所：Inzhenernyi trud, 1928, No.12, p.546.

ドンバスの炭坑長 G.A. ポチタレンコは嘆く。

炭坑の労働者は 450 名だが、技術者は彼 1 人だけである。1 日の圧倒的部分は中央との往復文書、アンケート作成、事務仕事、諸組織とのあらゆる話し合いに費やされる。鉱山監督機関はかつてなかったような様々な問題について大量情報を要求する。戦前は彼は丸 1 日、生産に専念していた。現在は生産活動に割ける時間は労働日の 50% 以下である。

クズバスの炭坑長 S.L. ルポフの日課は次のようである。朝の 6 - 7 時に炭坑に降り、地下の仕事点を点検する。9 - 12 時は事務所で事務仕事を行い、12 時から午後 2 時半までは交代組の準備と手配を行い、その後、地方労組組織、労働者、坑夫長とのありとあらゆる話し合いに追われる。夕方からはほとんど毎日のように会議がある。職場委、評価 - 紛争委員会、技師 - 技手ビューロー、等々。会議は午後 5 時から始まり、しばしば 3 - 4 時間続く。

ラカー染料トラストの工場の技師 I.I. オルロフも疲労困憊の態である。資料の準備は時間が掛かるため大部分は自宅で仕事をせねばならない。月のほぼ半分は夜中の 1 - 2 時まで資料の準備

に追われる。労働規律が低いと毎回、労働者にあれこれの仕事の必要性を説明せねばならず、細かなことまで指図せねばならない³⁴。

仕事上のパラレリズムにより、同じ問題の限りない摺り合せが必要となる。合議制への拘りがある。これは機構の弾力性を失わせる。アメリカでは技師の経験や知識は一定の資本として評価される。専門外のことを行うことはまずない。だがソ連では技師の仕事はしばしば専門外のことに振り向けられる（技師 R）³⁵。

専門家の地位、権利・義務

専門家の地位は必ずしも明確ではない。

1925年8月の党中央委員会のスベツに関する決定は技術者の責任、権利、義務を明確化し、彼らが担う仕事の遂行を促す条件を作り出すこと、専門家を不当な批判や責任転嫁から守ること、技師 - 技手セクツィアは専門家人事や生産 - 経済的問題の審議に参加する、新旧専門家の協働関係を作り出す、加えて子弟の入学条件緩和、住宅事情改善、専門家への特別給与体系の確立、生産改善面の成果に対する個人的及び集団的プレミアムの復活などの生活及び勤労条件改善方針を打ち出した³⁶。

1925年5月のソヴェト大会ではジェルジンスキーがスベツとの同志的関係の確立を強調した、という³⁷。

「新旧スベツの間に基本的対立はない。古参スベツを若いスベツに代えるのではなく、補完するのである」（A.カクティニ）³⁸。

全ソ労働組合中央評議会も各労組中央委員会へアピールする。

労組は技師、技手を自己の同等の仲間として彼らを全面的に活用すべきである。彼らと労働者階級全体との結びつきや相互理解を強化すべきである。なお専門家攻撃や敵視が一部に見られるが、そうした対応とは精力的に闘うべきである。

労組中央委員会は相応の人民委員部に対し、技術者の生産における権利・義務と責任区分を定め、彼らの企業管理部との権能区分をより明確にする訓令の作成と公布を提起する。専門家の生産上の誤りに関しては注意深い態度をとるべきである。そこに悪意のない場合、また職務怠慢がない場合は処罰すべきではない。その判断は専門委員会に委ねる。職務上の責任を問う訴訟問題を正しく審理するため裁判所の陪審員（人民裁判委員）に技師 - 技手セクツィア代表を加える³⁹。

1926年2月8日、最高国民経済会議での協議会で労働経済部報告は訴える。

技術者の権限を拡張する。赤色企業長補佐は当該の経営の技術的指導者たるべきである。技術部長はトラスト本部会が工場管理部の合意により任免する。技術部長は工場長の下にあり、自己の活動について責任を負う。職場長は生産部長の直属とする。生産部長がいない場合は技術部長に直属する。技師長はその部下に対し処分したり、奨励措置をとる権限を有する。技師長は技術者を選任する権限をもち、職場長は自己の職場の労働者、作業員の人事権をもつ。技師長の技術面での命令は技師長自身を通してのみ工場長が破棄できる。職場長の命令についても同様である⁴⁰。

2月末、それを基本的内容とした最高国民経済会議回章案を採択する⁴¹。

最高国民経済会議回章№33（1926年3月29日付）は「企業や経営体における成員の正しい相互関係や平穏な実務的雰囲気的确立」を目的としていた⁴²。この回章は職場での労働規律向上の面から評価されている⁴³。それに基づきまずは金属、電機工業における技術部長、職場長、マスケルの権利・義務の模範規程が発表された⁴⁴。その規程を貫く赤い糸は生産過程を正常に運営するため技術指導者に十分な権限を付与することである⁴⁵。

1926 年 6 月上旬、最高国民経済会議の経済機関代表者会議で繊維工業における管理 - 技術者の権利・義務の模範規程が承認された⁴⁶。その後、化学工業の技術部長、繊維工業の技師長及びその部下の管理 - 技術者、鉱山管理部の技師長、炭坑長、石油工業採掘所グループの技師長、採掘所長の権利・義務規程が公表された⁴⁷。

こうして技術者の権限が強化された。後にモロトフは『模範規程』により「企業長の権限はかなり削り取られ、技術部長が生産の重要部面の事実上の指導者」となったと振り返っている[1928 年 4 月の党中央委及び中央統制委合同総会]。

『規程』に対する反応は悪くない。

織布職場長ヴェリチェンコは職場長の全ての命令は彼自身を通して破棄されうるという規則は大きな役割を演ずるはずであり、それは労働者の間での職場長の権威を高める、と述べる。

機械 - 旋盤所長スースロフも『規程』の導入後、管理部の各代表者は労働者の責任を問う事が出来るし、事業の要求に応じて労働者を配転する可能性を持つ、技術者が細々した事を技師に頼らず自分で決める事が出来る、と歓迎した。

アルマツール・トラスト『圧力計』工場では技術者からの根本的反対はない。ただアルマツール職場長代理の兼職は望ましくないという規定に注文をつける。彼は工場安全技術も担当しているからである。

各職場長は『規程』が労働力採用・解雇における彼らの権限を拡大し、彼らの権威向上を促す、と考える。マスチュェルのスノゾフによると『規程』はマスチュェルに役に立たぬ働き手を外す権限を与え、彼自身を通さずその命令を破棄する事を不可能にする。これはマスチュェルの権威を高め、労働者からしかるべき規律を要求できる。以前は職場長が個人的にマスチュェルの命令を破棄した事がある。

国営電機トラストでは職場長やマスチュェルは初めて定められた権利・義務を得た、という。それにより彼らは労働力が実際の必要に応じている事や機械や設備の最大限の利用を監視せねばならない。以前にはこれはむしろ暗黙の事柄であった。ことに労働力については彼らに何らの権限も与えられていなかった。特に重要に思われるのは技術指導者、職場長やマスチュェルに賃率 - ノルマビューローの技術的活動を監視する任務が与えられた事である。蓋し、これまでの活動には『言いがかり』として一部の技術指導者はしかるべき参加をしてこなかった。

だが薔薇色というわけではない。

機械トラスト・カリーニン記念工場の鋳物職場長クスタレフによると『規程』はそれまでなかった働き手の個々のカテゴリーの任務の明確な規定を与えた、とはいえ現行の処分表は技術者の可能性を強く制限する。職場長に労働力採用・解雇の権限を与えた条項は非常に重要であるが、実際には紙上に留まる。新『規程』の導入は雑役の仕事、ことに事務仕事（労働時間の半分になる）から開放させてくれなかった。

モスクワ機械トラスト『ボイラー装置』工場の技師現場セクツィアも期待を込めるが、「今の所この工場（労働者 800 名）には働き手の個々のカテゴリーの仕事を調節する書面の規程または訓令はない。仕事はそれ自身で場当たりの調節されている」。

工場長は『規程』に幾分の矛盾を見出す。一方で全生産に対する一般的指導と監督が技術部長の任務であるが、他方で 7 項の註によると多くの重要な措置は技術部長に通知してのみ実施しうる。

国営非鉄トラスト・コリチュウギノ工場ではトラストの命令により委員会を設立し（工場生産部長、法律家、工場管理部メンバーより構成）、自己の資料を作成してトラストに提出した。

論議を呼んだのは工場技術部長の権利・義務についてである。技術者は技術部長は技術 - 生産部分についてのみ赤色企業長に代わりうる、と考える。技術者の一部は技術者の選別は工場管理部の任務とすべきと考える。工場では以前に技術者への訓令は存在していたが、この 2 年は正式に作成されず。上級技術者の任務は工場管理部が彼らに交付した委任状に規定された。部

分的には技術者の権利・義務は個人契約に列挙された。

労組機関は原則的に合意するが、実際上はこの点で工場管理部に何らの支持を与えてこなかった。労働者はさしあたり訓令導入に慎重な態度をとっている⁴⁸。

多くの金属工場、電機工場の技術者たちからは概ね好意的に迎えられたが、工場委や党細胞は必ずしも肯定的ではない⁴⁹。

回章№33の現実化は難しかったようだ。

「現状では専門家はしばしば顧問に過ぎない。事業の利益に必要なことを実務的に行うよりも、工場組織との『駆け引き』や『調整』に勤しまねばならない。トラスト本部または国営工業中央管理局ないし国営工業管理局における専門家の地位は幾分なりと独立的ではあるが、ここでもその勤務状況からして多くの優秀な専門家が『官吏』に転化しており、管轄の企業や工場を管理するより、上からの『指令』を遂行しているに過ぎない」(P.ボグダーノフ)⁵⁰。

工業紙の社説はその実施の足踏み状態に苛立ちを示した。「この2ヶ月、ある工場は紹介のため『訓令』を配布するに留め、別の工場は準備活動のみに、第3の工場は依然、旧来の権限体系を維持し、第4のそれはトラストからの指示待ちであり、第5のそれは『訓令』を放置したままである。大トラストの一つ(前述の国営非鉄トラスト)は専門委員会を設置はしたが、未だ会議を開いてはいない」⁵¹。

モスクワ皮革トラスト、モスクワ機械トラスト、取付具トラストは技術者、マスチェルの権利・義務の詳細な訓令を作成したが、モスクワの他のトラストではこうした活動は弱い⁵²。

ゴムザの『プロフィンテルン』工場(14,000名の労働者が働き、30の職場がある)では直接、生産で働くスペツがその生産活動上、十分な独立性をもっていない。長手袋、砂、粘土といった類の要求ですら供給部機械技師長の署名が必要であり、ほとんどは工場長自身の署名を要する。

例えば、1926年11月に職場の納屋(5平方サージェン)が老朽化し、倒壊の恐れがあり、早急に取り壊さねばならなかった。職場自身は『上からの』許可なしに工場の建造物を撤去する権限をもたない。すぐに工場の機械技師長に取り壊しを要請し、技師長自身も自分で倒壊の危険性を確認した。だが現行規程ではトラスト本部会の特別命令が必要だという。執拗に要請したにも拘らず、1ヶ月経ってもトラストからの命令はなかった。1月初旬、納屋は倒壊した。幸い誰も怪我はなかった。同日、納屋倒壊の報告に続いて、『早急に納屋を取り壊す許可』が降りた⁵³。

1926年12月、金属労組第6回全連邦代表者会議でV.I.メジュラウクはその総括発言において「工場管理部やトラストの働き手が徐々に上からの指令を待ち、自己のイニシアチヴを発揮しない生気のない無責任な官吏に転化しつつある」ことに警鐘を鳴らした⁵⁴。

1927年夏に、最高国民経済会議は金属工業の18組織と繊維工業の幾つかの組織について回章の実施状況を調査したが、それら経済機関の大部分は実施に純形式的な態度をとっていた。経営者が消極的であるだけでなく労組からの支持もなかった。ゴムザの工場の一つでは「労組との然るべき相互関係や彼らの工場の状況への影響からして規程は完全に実施するわけにはいかない」と語られる⁵⁵。

1927年7月、化学労組中央委員会幹部会の会議において北部科学トラストボンジュージュ工場の6人のスペツの事件に関する労組タタール共和国地区委員会議長報告があった。

地方司法機関によって「労働者通信員の迫害や労働者への粗暴な態度の咎で」誤って責任を問われた事件である。審理は当初、必ずしも公正に行われなかった。タタール共和国の検事や労組地方機関による相応の中央機関への要求の後にのみ事件はあらゆる角度から審理され、有罪は確認されなかった。その結果スペツに対する訴訟は中止され、提訴した者の法的責任が問われた。

ボンジュージュ工場でのスペツの活動環境は厳しいと認められたため、化学労組中央委員会幹

部会は最高国民経済会議の国営工業における専門家の地位調整委員会に報告書を提出し、そこで技師 - 技術者の活動のノーマルな条件を作り出すために必要な多くの措置を提案する⁵⁶。

その後、VMBIT（労組連合技師及び技手ビューロー）幹部会は労農監督人民委員部提出の工業企業の管理－技術者の義務、権利、責任に関する模範規程を審議し、基本的に承認した。

幹部会はことに技師長（技術部長）に工場管理部の全ての部について技術問題における活動の一般的指導の役割を委ねたことを評価した。VMBIT の見解では生産工程の正しい設定を確保するため企業に生産管理（テクノロギ）長職を導入すべきである。

生産組織化問題は労働組織化ビューローや生産合理化及び生産管理問題の機関に集中し、また資本活動長やエネルギー部長の職務を置く。技師長や商業部長の採用・解雇は企業長との合意によりトラスト本部会の承認を経て行う。

この規程により上級機関の重大な誤った指令に対し、下位機関が書面で異議申立てを行いうる正式の権利と手続きが定められた。労災や生産上の過失に対する管理－技術者の責任性の問題はきめ細かい検討を要する⁵⁷。

だが依然、企業の技術者間の権利・義務の正確な区分がなく、『連帯無責任』の雰囲気がある。モスクワ労農監督部が 1927 年に行った企業での調査はまさしくそのことを示す。

例えば、混紡トラストの一部工場では職場長は自分の意思だけで倉庫から資材を取り寄せられない。ナットのために 3 つの上司の署名が必要となる。多くの繊維企業で技術指導者は企業長の許可なく労働者の配置転換を行えない⁵⁸。

VMBIT によれば団体協約に生産における権利、義務が規定されているがその条項が実現された生産部門はない。モスクワ金属工業は例外で、多くの企業に技師の権利、義務に関する訓令はある。しかしそれらの企業でも経営者は訓令に対し極めて形式的態度を採っている。技師の生産における権利はこれまで厳格に定められていない。ある技師の出した命令が彼に通知もなく上司によって破棄される。確固たる権利規定がないためしばしば、ある働き手から別の者に責任が転嫁される。正確に規定された義務がないためスペツは仕事過多となる〔無限定的義務〕。技師たちの間にも幾分の保守主義やなげやりな所がみられる。そのため自分の仕事のルール化に消極的である。

責任の懼れもある。

スヴェルドロフの N. ビリンは述べる。「1928 年 2 月のウラルメトの工場の技術指導者大会で現在、工場長は全ての点において工場の完全な主人といわれた。これは全く妥当である。これまで工場ではしばしば工場長も技術者も経営するという 2 重性がみられたから。だがここでは工場長が義務を引き受けずに権利だけを行行使する方向に『行過ぎる』危険性もある。

実際に多くの大工場でそうした兆候がみられる。例えば、ズラトウストフ冶金工場では工場長は工場技術者の見解に反して発電所への石炭のロープ式送り込み装置設置を主張した。工場長が強硬であったため発電所改造の仕事に支障が生じた。トラストの仲裁のみが工場長を軟化させ、彼の計画が 200 千ルーブリの全く余分な出費を要することを納得させた。

別のウラルの工場では工場長が全く炭焼きの知識がないのに炭焼き炉の計画に従事した。彼はそうした物がどこかにあるという程度の知識しかないのだが、彼の指示で炉が設計された。その結果は高コストで品質の低い木炭が作られた。無論、技術的知識を習得しようと努力する有能な赤色工場長もいるが、技術者の責任性を曖昧にしてはならない。

これまで工場長が経営ラインの問題ですら責任を技術者に転嫁していると聞くことがよくある。例えば、チュソフ工場では新しい鋼炉操業準備が急がれた。超過勤務が多くなり労働保護部と検察庁の目を引くまでになった。工場長に何故こんなに超過勤務が多いのかと問うと、平然と答える。『私ではなく、職場管理部がやらせたのだ。そちらに言ってくれ』。そうした状況では技師や技手の頭はしばしば自分の直接の仕事ではなく、裁判の際に自分を守ることと精一杯になる。

過失が全体に紛れ、誰かではなく、皆が責任ということになる。チュソフ工場で資本活動を

行っていた技術者は仕事が期限に遂行されなかった時、公式文書の作成に関する技師長の命令を拒否した。何故、我々が作成するのか。過失について誰か一人を槍玉にあげるのか。何かあれば皆が責任を負うほうが良い、と宣う。そればかりか、最近、時に一部の技術的働き手から次のような声が漏れ出てくる。『昔のように働いているほうが良い』と」⁵⁹。

後ろ向きになっているのである。

実際、技術者が安全技術不遵守や運営の拙さの罪で裁判にかけられたり、取調べを受ける場合、その審理は必ずしも専門鑑定を経る公正なものではない。

技師及び技手の権利・義務規定がなく、スペツは誰が、何に対して責任を負うのかわからない。例えば、スターリン地区のリュコフ記念鉱山で事故があった時に 3 人のスペツが責任者として裁判にかけられた。裁判所が 1 人のみを有罪としたのに、労働監督部は判決に同意せず、検事が告訴を取り下げた別のスペツも告訴し、再審を求めた。その結果、3 人全員が再び裁判に出頭せねばならない。このことは全地区のスペツ大衆を極めて不安にさせた（ITS スターリン地区ビューロー書記 G.M.ポロジェンツェフ談）⁶⁰。

1927 年、レニングラード染料トラスト加盟 Litoponnyi 工場で原因不明の火災のため大きな損失と長い操業休止を齎した。生産部長の技師レムネンの責任が問われ、7 ヶ月拘留された後、釈放された。この事件の審理はそれで終わらない。化学労組 ITS 州ビューローは何度となく火災の全ての状況を調査する技師専門鑑定を行ってもらうように努力した。多くの事実は技師 R が潔白であることを示している。R の釈放後、化学労組 ITS 州ビューローは検察庁に調査において専門家鑑定を行うよう要請した。3 週間経ったが回答は無い。R は厳しい追及のために疲労困憊し、働いて、家族を養うことが出来ない。精神的に参っているだけでなく、物質的にも絶望的状态にある⁶¹。

1928 年 6 月、レニングラードの繊維労組 ITS 州ビューロー会議では羊毛紡糸及び人造紡糸《Sheris》及び《Shervata》の 2 工場合同の赤色工場長ベロフと生産部長、技師コロトコフの間の紛争が審理された。当時、レニングラードの繊維工業で頻発した紛争の中でも、この紛争は特別で経営界でみられる極めて不健全な傾向を反映している。

技師 K は 1928 年 3 月にレニングラード繊維トラストによってこの工場の生産部長職に任命された。技師 K は屑毛利用の再生紡績の専門家であり、37 年の生産経験を持つ。1 ヶ月生産部長として働いたのち、K は赤色工場長 B によって突然、全く予告なしに、退職手当もなしに、また繊維労組 ITS との合意もなしに解任された。特別委員会では現地でこの問題を調査し、次のことがわかった。工場では『トラストからの助っ人は要らない』という一般的雰囲気形成されていた。同志 B 自身もその説明で間接的にこの唯一のスペツ解任動機を確認している。

技術者採用についての工場長の権限に関する最高国民経済会議の布告はレニングラード繊維トラストによって実施されなかった。B は然るべき階梯を通じて事前にトラストに法を遵守させる市民的勇気を持ち合わせていなかった。彼はトラストの食わせ者を怒らせないように自分の精力を最少摩擦抵抗路線に振り向けるのがより得策と考えた。彼は単に K をいびり出すことにした。その場合、K の無能を示すべく笑止千万の濡れ衣をかぶせた。K は 1 ヶ月の間 2 つの工場の職場を回って労働者やマスチュエルに課題を出し、それらは生産部長の権威を落としこめるようなものであった、と論う。技師 K 自身は生産を知り、仕事の全ての問題点を調べ、労働者と話合っ、多くのことを得たと説明している。調査委員会に参加した鑑定委員によれば生産を知るのは企業に新たに就職したどんな指導者にとっても当然のことである。1 ヶ月という期間は小規模であっても企業を知るには足りない。管理部の論拠は見え透いている。

団体協約違反については、いずれにせよ団体協約からは『ほとんど何も残らなかった』と釈明した。要するにそもそも団体協約を考慮しなかったということだ。

結局、双方は ITS 幹部会の決定に同意した。技師 K には、1 ヶ月の休暇と紛争の解決までの欠勤日の分（解雇は 4 月初め、つまり 2 ヶ月前）の 1 か月分の手当を支給する。表向きは円満な解決といえる。K にとっては『無理に愛想をしなくて良い』し、B にとってはとにかく目的

は達しえたわけだ。だが問題はトラストと企業の争いが働きたいと思うスペツの前髪をひっぱることにある⁶²。

こうした状況では技術者カードルが積極的にイニシアチヴを発揮して仕事をこなすことは難しい⁶³。

経営者と技術者の関係

経営者と専門家の関係は一様ではない。専門家への強い依存関係にある場合もあれば、疎遠な関係にある場合もある。専門家も長く留まる者もいれば、腰の落ち着かない者もいる。任務に忠実な者もいれば、不誠実な者もいよう。経営者自身も様々である。尊大な者もいれば、優柔な者もいる。積極的な者もいれば、事なかれ主義の者もいよう。ただ、経済運営を何とか進めるためには専門家と専門知識に疎い党员経営者との協働が求められる。

ある工場の技師長は言う。「技師はただ物質的報酬のためだけに働いているのではなく、自分の仕事や工場への愛着からも働いていることを忘れるべきでない。技術者をより大切に扱い、工場から工場へ〔安易に〕移すべきではない」⁶⁴。おそらく多くの専門家はそうした職業倫理をもっていたに違いない⁶⁵。

合板トラストでは企業管理部とスペツの関係はこの時期には概ね宥和的である。トラストや工場の管理部は専門家の絶対的不足のもとでスペツへの強い依存関係に置かれていた。個人的問題があっても多少のことには目をつぶり、場合によっては党組織や労組から任用に対する疑問・反対があってもスペツを擁護し、うやむやにするか、押し切ろうとした。企業の運営にとってスペツの知識・経験・専門能力は不可欠な条件である。企業管理部が任された経済組織の活動のパフォーマンスに直接、責任を負う以上、それもある限度までは止むを得ないことであった。

そのことが工場長が専門知識に欠ける党员管理者を冷遇するという形で現れることもある。実際、それが原因で工場長と工場長補佐（党员）との軋轢を齎したケースがある。

アブロフ記念合板工場の工場長補佐グラボフスキー（党员）はヴォロダルスキー地区（アルハンゲリリスク県）党委に次のような訴えをした〔日付不詳。1924年8月8日の会議で報告されている〕。

トラスト全権委員、アブロフ工場長であるセレブリャコフは6月21日付けの同工場党コレクチーフ専任オルガナイザーに対し、Gが任務に不適任であり、早急に工場から転出すべき旨の書付を渡した。

だが、任務不適任とは事実無根であり、SのGに対する態度は同志的ではない。4月にSがトラストによってこの工場に派遣されてきた時、Gとは話すこともなく、エメーリン（非党员で革命前の文官であった）と相談した。党员労働者であるGよりもEを重用した。数日経ってもSは一言も話さず、ただ配送所の点検を命じただけであった。

S着任の当初、工場に合板トラスト議長が訪問した時もGは無視された。議長やE、Sの間でどんな話が交わされたかは不明だが、議長とSが〔モスクワへ？〕発ってからすぐにEは我が物顔でGを蔑むようになり、丸太の一本一本を見て不良品をチェックする仕事をさせた。こんなことは工場長補佐の仕事ではない。Eは党员たちをおしゃべりしか出来ないと嘲っていた。

6月1日、Sはレニングラードに戻った。その3日後、自己の工場での代理にはEを充て、トラスト事務所についての代理にはP（非党员）を任命した。Gが自分の任務は何かと聞くと、『どのみち仕事にはならんだろう』と答えた。6月21日までそんな具合であった。

Eは相変わらず、Gを見下し、もっぱら取引所の仕事をさせた。SはGにはなんの命令も出さず、何かを相談しようとする『うるさい、忙しい』と言う。その挙句が上記の書付であった。

そこでグラボフスキーは地区党委に事態の調査を依頼するに及んだ⁶⁶。

真偽の所は確認できないが、専門知識のない党員管理者が工場経営において疎外される事態が生じていたことは間違いない。

だが、逆に経営者が無闇にスペツの仕事に介入することも少なくない。しばしば、経営者が充分な根拠もなく生産合理化面でスペツが採った措置を破棄するといったことがある。これは経営者と技師の相互関係を尖鋭化する。技師は通常、遂行できる仕事のみを引き受ける。けれども、経営者はしばしば、スペツを彼らがあまり知らない別の仕事に移す。それはかれらの権威を貶め、責任性を低める。

また経営者の頻繁な配転もスペツの活動に悪影響を及ぼす。経営者の異動と共にスペツと共同で定められた方針は通常、白紙となる（VAI モスクワ支部議長 N. N. リヴォフ談）⁶⁷。

経営者からスペツへの圧力があり、技術者を削減する。生産合理化が最重要課題であるのにスペツを減らす。一部では経営者の働いていると見せたいという願望があり、従って見掛けの仕事、効率の追求がある。緊縮政策カンパニアは残るスペツの事務的仕事を増やす（全連邦労組技師 - 技術者セクツィア連合ビューロー総会より）⁶⁸。

砂糖工業の状況をみてみよう。

トラスト本部会が労組中央と共に再三、工場管理 - 技術者の権限区分、スペツの給与や生活条件の改善（子弟の教育の便宜など）を地方に指示するが、地域的分散性の故か、ままならない⁶⁹。

1926 年 3 月の全連邦砂糖工業技師大会では経営者が社会的活動に従事するスペツを白眼視するケースが報告された。しばしば経営者が技師の実務的提案に耳を貸さず、「一度中央で承認された修理について批判することは君たちの仕事ではない」と宣う⁷⁰。

9 月の砂糖工業技師 - 技手セクツィア中央ビューロー総会も管理 - 経営機関と技師や技術的働き手との不正常な関係の存在を認めた。8 月にも工場長代理、下級工場長補佐、化学技師、機械技師の人員整理や給与削減があった⁷¹。

同じ月の全連邦砂糖労組代表者会議ではハリコフ支部で最古参の働き手が仕事から外されたケースが語られた。代わりに別の者を入れたかったからという。古参の工場長 Sh も明らかに生産から追い出された。S 地区では技師 - 技手セクツィアの書記が社会的活動の故に解雇されかけたが、刊行物によるキャンペーンがそれを留めさせた⁷²。

1927 年 1 月の砂糖労組技師技手セクツィア全ウクライナ代表者会議は工場での化学技師や機械技師の大量整理を批判した。一方で、古参スペツが死亡し、多くが病気になっているのに、他方で、職業紹介所に砂糖スペツの失業者が現れる。このままでは働き手の若いカードルを失うことになる。嘗ては労組が生産活動には適しなくなった障害者のスペツに彼らにも可能な執務室の仕事を按配したこともあるのだが、スペツの地位は不安定となっている。砂糖労組技師技手セクツィア中央ビューローは経済機関の下に工業のスペツ配置を調節する特別の組織を創設し、彼らを解雇や人員整理の不安から解放し、また工場のスペツの確定定員を定めるべきであると考えた⁷³。

管理部は技術者のうち自分に都合の悪い労組活動家を解雇したり、配転したりする。しばしば労働者もその対象となる。労組が抗議しても、管理部はより陰湿になるだけである。働き手をすぐには追い出さず、たえず難癖をつけて自分で出て行かざるをえない状態に追い込む。

別の面もある。スペツ（専門家）が労働者に対し粗野で冷淡な態度を採ったり、逆にスペツが労働者に迎合することがある。工場長の生産上の指導が拙く「労働者が働かないが」、労働者には『誤魔化して良く見せかける』。

『内輪いじめ』のような現象すらある。つまり上級スペツが下級スペツを迫害する。例えば、一部のスペツ、主に古参のスペツは『少し粉飾を凝らして』『実情を] 糊塗しようとする傾向があるが、別のスペツがそうした遣り口に異議を唱え、それが原因で古参スペツと新しいスペツの間に亀裂が入る（1927 年 6 月初旬の全連邦砂糖労組大会の報告より）⁷⁴。

レニングラード繊維トラストでは 4 人の優秀な技師が解雇され、彼らよりずっと低い資格の技

師が残った。1 人は新鋭工場設備のスペツであり、半年前にイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク [の工場] からその経営者の抗議を抑えて、引き抜いた者である。それが半年後には要らなくなった、という。1 人は工場の機械技師長であり、23 年の経験をもつ。1 人は工場の建設専門家であり、約 2 年前にモスクワから引抜いた。1 人は安全技術専門の技師 - 教授である。

彼らと締結した個人契約によれば解雇には労組の合意を要した。その条項は考慮されていない。解雇者は労組技師 - 技手セクツィアに訴えた。評価 - 紛争委員会では合意を得られず、労組県支部に持ち込まれた。セクツィアビューローと技師全権委員との拡大会議ではトラスト本部会員は労組と合意の上、4 人を解雇したと言明した。しかし労組県支部代表はそれを否定した。実際の所は労組は技師の削減数だけに合意し、個々の人物について合意したわけではない。トラスト代表はまた個人契約は締結しなかったと抗弁した。

事実はこうである。トラスト作成の契約案に技師はサインした。だがトラスト本部会の方は調印せず、労働部に契約を登録しなかった。登録までは技師に専門給は支払えないのだが、実際には支給した。こうした遣り口は一層技師達の怒りを誘った。この訴えは原則的性格を帯びている⁷⁵。

弱電気トラストの『赤い起床ラッパ』工場では工場長が意見が合わぬという理由で記録係を解雇した。記録係はまず評価 - 紛争委員会に申請し、次いで労組に訴えた。労組はその問題を仲裁裁判に持ち込んだ。仲裁裁判は解雇不当と認め、復職と休職中の平均給与の支払いを命じた。だが工場長は応じなかった。そこで労組地区委幹部会は工場長を召喚した。それでも管理者は裁判所の決定の履行を断固拒否した。そこで労組は裁判所の決定により執行令状を受け取り、司法執行員を通して履行させ、仲裁裁判所決定の不履行の故にその刑事責任を問い、またトラスト本部会に対し企業長の拙い経営に注意を喚起すると言明した⁷⁶。

他方、縁故主義も蔓延る。

『イリイッチ』工場（レニングラード）ではある技師の縁者が 8 人働いている⁷⁷。

ある投稿書簡によればトリョフゴルナヤ織物工場には縁故による固い巣が作られていた。1925 年までこの工場には 3 人の技師の部長がいた（機械部長、電気 - 技術部長、建設部長）。全ての技師はしっかりした経歴の経験豊かな働き手で仕事熱心であり問題はなかった。だが庶務部長で工場長補佐のバウキンが 1925 年に化学専門の大学を終えると事情が変わった。建設部長は解任され、B が代わった。化学者が建設担当というわけだ。そればかりか 1926 年には機械部長が職務から外され、スペツたるバウキンが機械 - 建設部全体を統括する部長職に就き、電気 - 技術部長を自分の補佐とした。更に 1927 年には第 3 の技師である電気 - 技術部長（1921 年以来この工場で働いてきた）が解任される。

それに留まらない。政府がこの工場に多くの若い技師を送ってくるのだが、B は素気無い。「工場に技師を補充するつもりはない、職業学校出で充分だ」。こうして生産現場で学ぶ熱意をもってそこに来た若い技師が次々と工場を去る。2 年間で 6 人以上の技師が工場を去っている。その代りに無学の身内や同じ Prokhorovskii 職業学校の同窓生で固める。技術者が「わが方」（職業学校出）と余所者に分けられる⁷⁸。

スペツと経営者の相互関係は一般原則として個人的特性や経営者の生産に関する知識に依存する。経営者がそこで働いている生産について知識が少ないほど、彼はスペツに対し懐疑的となり、彼らのイニシアチヴに対する障害を多く置く。

「一般的に言えば、経営者とスペツとの関係において現在、何か『よそよそしさ』を感じる。この『よそよそしさ』は事業に有害であり、スペツのイニシアチヴを抑え、時には麻痺させることすらある。工場委員会やその他の工場の社会的組織もこれまでスペツを全工場的社会的活動に参加させるためにあまり努力してこなかった。それらは大部分、スペツから距離を置き、時々はスペツを攻撃するケースもある。また技師の仕事においては普通の過ちを無知によるか、無能によるか、それとも悪意による者かを区別することは非常に困難である。過ちを知りつつ、

技師たちは仲間の仕事を批判したがない」⁷⁹。

いずれにせよ党员経営者は実務上、専門家への依存度が高いにも拘らず、両者の相互関係は不安定であった。共有する価値なき御都合主義的な脆い協働関係にあった。

技術者の養成

技術者の養成も進まなかった。高等教育の実状は芳しいものではない。工科大学の学生数は伸びない（学生数が急増するのは1930年代に入ってからである）。労働者出自の学生は増えた。大学入学者のうち労働者予科出身者の比重は高いが、中等教育修了者の比重が高まった。地方の大学では中等教育修了者が過半を占める。党员やコムソモール員比率は増大した。地方の大学でも増大している。〔表I-2-62～64〕

表I-2-62 工科大学学生

	総数（千人）	出自（％）			
		労働者	農民	職員	その他
1923/24年度	53.4	17.5	16.0	34.9	30.8
1924/25年度	48.8	27.3	16.9	39.4	16.4
1925/26年度	46.1	31.3	16.4	39.6	12.2
1926/27年度	53.3	33.3	14.6	42.8	9.3
1927/28年度	53.5	39.1	14.9	40.5	5.5
1928/29年度	55.8	43.7	15.2	35.8	5.9

出所：Lampert Nichoras, The Technical intelligentsia and the soviet state, London, 1979, p.70.

表I-2-63 ロシア共和国の大学入学者の社会的構成（％）

	労働者及びその子弟	農民及びその子弟	専門家及び勤労インテリの子弟	職員その他	労働者予科出身者の比率
1923	25	25	—	50	—
1924	35.5	29.5	—	35.0	36.7
1925	32.5	29.0	5.3	30.0	38.5
1926	28.7	22.2	12.6	36.6	28.3
1927	34.7	24.3	14.0	27.0	28.7

注記：中央入試委のデータ

出所：Trud, 8 July 1928, No.157.

表I-2-64 大学への入学者内訳（％）

出身教育機関	モスクワの大学		レニングラードの大学	
	1926年	1927年	1926年	1927年
労働者予科修了者	46	39	36.2	39
中等教育修了者	32.5	36.2	25.5	40.8
テクニクム修了者	11.9	9.2		8.5
入学者の党派性	モスクワの大学		レニングラードの大学	
	1926年	1927年	1926年	1927年
党员及び候補	30.3	30.9	23.4	24.7
コムソモール員及び候補	26	30.9	28.6	36.9

出所：Pravda, 9 October 1927, No.231.

大学への入学は当初、割当システムにより行われた。まずは労働者予科修了者を優先し、残りの入学枠は党、労組、コムソモール組織の間で割り当てられた。割当システムは 1926 年には廃止され、入試制度が導入されるが、階級原則は維持された。大学入試委は階級的選抜と試験を行う。派遣された者に対しては入試委は正当な理由のある忌避権のみを持つ。

1926 年の入学枠 22,000 のうち約 8,000 は労働者予科修了者に特別確保され、試験は行わない。また学力が同等であれば労働者、農民や彼らの子弟、党员、コムソモール員を優先する。これらのグループでも、他の社会的グループ（職員、勤労インテリ）の枠内でも労組員や大学の専門に応じた生産経験をもつ者を優先した。連邦共和国や少数民族や勤労インテリ及び彼らの子弟にも一定枠は与える。

派遣組織は送った者が学力不足である場合に備え、ノルマを 50% 超えて候補者を送る権利を持つ。労働者予科卒業生を除き、国語、数学、物理、社会科の試験は必須とする。労働者予科自体も 1926 年から知識のテストが義務づけられたが、その学力は低い。20 大学のデータによると労働者予科卒業生の 34% は大学の最低限の学力要件を満たしえず、不合格となった⁸⁰。

学力重視への転換と共に合格率も低下する。1926 年のモスクワの大学への入学志願者は 15,281 人であったが、入学者は 4,973 名であった。合格率は 37.9% である（25 年は 61.5%）。うち工科大学は 30% であった⁸¹。

モスクワ高等技術学校・電機学部の進級状況 [1925 年と思われる] は下表のようである。他の学部も同様の傾向があるという。党员学生の学力はことに低い。

表 I - 2 - 6 5 電機学部学生の進級状況 (%)

	党员	コムソモール員	非党员
進級	54.8	65.1	69.7
留年	32.6	22.2	18.8
退学	12.6	12.7	11.5

出所：Pravda, 16 March 1926, №61.

工科大学では在学期間が長い。1926/27 年度、モスクワ高等技術学校では 5 年で修了した者の比率は 5.2%、6 年 17.1%、7 年 24.7%、7 年超 53% である。レニングラード・ソヴェト記念工業大学ではこの 3 年で 5 年で修了した者の比率は 3.5%、6 年 17.5%、7 年 38%、7 年超 41% である。

大学修了者の比率は極めて少ない（平均約 7%）。レニングラード工業大学では学生総数 7,197 名中、1926/27 年度に修了したのは 227 名（3.1%）、レニングラード技術大学では 2,270 名中 153 名（6.75%）である（※海外の大学では平均 18%）。

従って落第比率も高い。レニングラード工業大学では 1 年生 17.2%、2 年生 24.5%、3 年生 41.2%、4 年生 41.9% が、モスクワ工科大学・機械学部ではそれぞれ 26.6%、40.3~52.9%、電気学部では 39.5%、48.7%~58.7% が落第した。

その理由は科目数が多いこと（工科大学で修得さるべき科目数は 61~84）、古い教育方法、アルバイトをせざるを得ない厳しい生活事情に求められた⁸²。

実際、モスクワ大学の学生のうち生活最低限に近い奨学金を受取っている者は 6% しかいない。約 48% はその最低限の 50% しか国家から受取っていない。別に生活費を得なければならない。上級生の 90% は学業に専念できない。

教員も教育に専念できない。モスクワ高等技術学校の教授の 25% は 2 つ職を掛け持ち、60% は 3 つを兼職する。15% は 4 つないしそれ以上である⁸³。

このように 1920 年代、大学を卒業した技師の多くは種々の客観的原因により十分な教育を受けておらず、その理論的、実践的知識の補充が必要である（シャヴァリエフ教授）⁸⁴。

Ekonomicheskaja zhizn' 紙編集部での協議会で最高国民経済会議労働経済及び職業技術教育部代表は高等教育学校の欠陥を指摘する。教育期間が長く、6～9年である。工科大学 BTUZ 修了後も若い技師は生産上の訓練をせねばならず、そのため更に 15 年かかる。工業はそれだけ待てない。

職業教育総管理局のチェリャポフは述べる。「現在、工科大学の学生の 40% は労働者予科卒業生、全学生の 60% は労働者、農民である。貴族出の大学生向けの古い方法で教育を行うことは出来ない。古い専門家はしばしば企業で若い技師と敵対するが、それは彼らが『白い手袋』を着けて生産に臨むからではなく、階級闘争の現れである。若い技師は不十分な知識で卒業するが、それは革命後の厳しい環境や、入学時の教育レベルの低さによる。そのため教育に時間がかかる。但し、モスクワ運輸技師学校では学生が物質的に他より恵まれており、5 年半で済む。他では 8 年にかかる。現在、教育方法は根本的に改革され、積極的教育方法重視（実習、実験）であり、講義は二義的役割となる。実習には多くの欠陥があるが 10 ヶ月実習の原則自身は確固として実施している」。

ニコノフは嘆く。「教育環境は劣悪である。寮は狭く、実験室も狭く、試料も足りない、教員 1 人に対し学生 50 人であり、しかも教授は時々、15 の職務に従事している。にも拘らず革命前より大学に在学する期間は少ない。工業は生産との有機的結びつきを確立しようという高等教育期間の要請にあまり応えてくれない。例えば、レニングラード工業大学の科学 - 技術サークルが種々の工場にその展示品を送るように要請した時、これら展示品を購入する勧誘を受けただけであった」。

皮革労組技師 - 技術者セクツィア中央ビューロー代表カプランは大学入学者の教育水準について語る。「西欧では中等学校卒業生は高等数学の知識をもつ。わが国ではしばしば初等数学の知識もない。また企業は利用出来るよりずっと多く見習いを受け入れている」。

電気総管理局のショホルは辛辣である。「高等教育学校は工業に必要な人材を養成できない。例えば、電気総管理局では大学に 6 - 7 年在学した若い技師が 15 名働いているが大出力の装置を設計できないし、計算もできない。高等技術教育へ無駄な投資をしている」。

とはいえ「ショホルの言っていることは単に電気総管理局の若い技師が任務に従って任用されていないというだけである。工科大学を卒業したばかりの若い技師に大きな発電所の建設や工業部門全体の計画化を任せることは土台無理がある。若い技師は最高国民経済会議やトラスト本部会に座らせるよりも生産現場に遣るべきである。ソヴェト法学校の学生が警官として任用されることもある」（職業教育総管理局ネクラソフ）。

ケルマジン（『鎌と槌』工場の若い技師？）も同調する。「大学は出来上がったスペツを卒業させるわけではない。彼らは技術的知識はあるが、まだ技師の候補であり、工業は彼らを本物の技師に育て上げる課題をもつ。ドンバスの新たに操業した工場では技師が足りず、見習いの発電所従業員を圧延職場に送り、大型圧延機の設計にたずさわったが、当然のことにこなせなかった。『我々を教えてください』、と叫ぶ」⁸⁵。

高等技術教育に関する論争がある。中心的論点は幅広い知識をもった技術者を養成するか、短期間で狭い専門の技術者を養成するか、である⁸⁶。

前者の論者は述べる。「わが国の技師は大部分、経済的素養をもたず、わが国のエコノミストの大部分は技術を充分知らない。各技師は一般的経済的素養を持つべきである。無論、大学を修了したばかりの者がすぐ計画作成に携われる訳ではないが。学問的知識だけでなく生産自身を知る必要がある。

例えば、プレハーノフ名称国民経済大学（経済学部がある）の電気工業学部に電化計画の専科設置の構想があるが、これは経験的に言うと結局、有害である。計画作成は学んだが、生産上の経験のない者は需要や生産可能性を充分考慮して計画を作成することは出来ない。『計画化の役人』の養成に代えてはならない」（S. クーケリ・クラエフスキー）⁸⁷。

後者の論者は語る。「実際に工業が必要とする専門家は 20～30 科目を修得していればよい。後

は OJT で生産を知り、その構造、管理形態、工場組織を理解すればよい。百科事典的知識や幅広い科目を学んだ若い技師は実際に働く専門分野について深めることは出来ない」⁸⁸。

決着は上から付けられた。

1928 年 7 月の党中央委総会でモロトフはスペツの短期養成方針を打ち出す。現行の 6 - 9 年から 3 - 4 年に短縮し、生産と直接結びついた実用主義的高等技術教育を行おうというのである。スクリプニクも呼応する。「工業の専門化は大量の狭い専門の技師を要求する」。

ルナチャルスキーは「それでは本当の技師は養成できない」と抵抗したが、流れに抗しきれなかった⁸⁹。

中級技術者の養成も厳しい。

ロシア共和国のテフニクムは 7 年制の中等教育機関である。そこで養成されるべき専門家のタイプは必ずしも明確ではない。ウクライナ共和国ではテフニクムは狭い専門の技術者を養成する。工科大学では技師 - オルガナイザーを養成する⁹⁰。

ロシア共和国のテフニクムでは 1924/25 年度、生徒総数 98,601 人のうち労働者の子弟は 19.4%、農民の子弟は 35.9%であった⁹¹。

基準となるカリキュラムはなく、ことに専門科目は現場に任されている。専門科目の比率のバラツキは大きい。化学テフニクムでは 11~61%、繊維テフニクムでは 23~42%の幅がある。実習偏重のテフニクムもあれば、座学偏重のそれもある。指導要綱によれば 7 年制学校の修了者を受け入れることになっているが、実際にはそのレベルに達していないことが多い。だから一般教育で学ぶべき科目が多くなっている。進級や卒業も難しい。一部テフニクムでは 2 年次留年は生徒総数の 60%にもなる。卒業も少なく、モスクワ電機テフニクム昼間部では生徒総数 645 名のうち卒業したのは 13 名に過ぎない。大部分のテフニクムで 3~5%以下である⁹²。

表 I - 2 - 6 7 職業教育

	1924 年 1 月 1 日			1925 年 1 月 1 日			1928 年 1 月 1 日	
	施設数	教員数	学生数	施設数	教員数	学生数	施設数	学生数
高等教育施設	187		206,382	167		166,928	129	157,600
労働者予科	132		45,088	113		42,220	122	48,800
中等及び初等職業教育施設	4,132	47,739	419,296	3,859	48,005	436,067		
うちテフニクム	921	18,133	157,289	873	18,583	157,685	1,036	190,600
職業学校及び講習所	2,296	20,306	195,563	2,017	19,304	196,674	1,417	139,000
工場学校及び未成年労働者学校	781	8,709	60,600	773	9,145	68,762	903	99,000
実習所	134	591	5,844	196	973	12,946	320	21,500
長期技術教育コース							1,074	120,000
短期技術教育コース							1,303	75,000
計							6,304	851,500

注記：28 年 1 月 1 日の教員数は 91.5 千人である。

出所：Biulleten' tsentral'nogo statisticheskogo upravleniia SSSR, 1925, No.107, pp.17、40 : Ekonomicheskaiia zhizn', 22 August 1928, No.252.

新卒の技術者が任用されても活用は難しい。

プレハーノフ記念大学の工業 - 生産管理学部 [工学部]・繊維学科を修了した繊維物質生産管理専門の若い技師の仕事に関する資料によれば、1923 年の設立時より繊維学科を修了した 38 名の技師のうち、17 名のみが繊維工場、1 名がアニリン工場で自己の専門に従って働いている。

他に 3 名の若い技師が大学に残って働く。

残りの 20 名〔？〕は繊維とは関係のない生産で働くか、諸機関で働く。食品工業がことに多い。3 名がババーエフ記念菓子工場、2 名が『赤い 10 月』菓子工場、2 名が茶管理部で働く。2 名は皮革生産、1 名がアニリントラストで勤務した。

残り 6 名は種々の機関——最高国民経済会議管理局、ツェントロソユース、繊維シンジケート、モスクワ消費者協同組合ソユースで働く。

若い技師の大部分はモスクワで勤務する。専門外で働く全ての技師はモスクワで働く。7 名のみモスクワ以外の繊維企業で働く。

イヴァノヴォ - ヴォズネSENSK 綿トラストの企業では紡績及び織布部門にほとんど技師がいない。紡績及び織布の若い技師はすぐに、工場で責任ある仕事を得られる。ノーマルな研修もせずに。だがこれらの専門の若い技師はほとんど仕事には就かない。少なくともトラストにはこの数年織布の若い技師は 1 人もいなかった。

1928 年に入りトラストの亜麻工場の一つで大学を出たばかりの技師を生産部長補佐として採用した。まだ研修生の身であるのに。それまでトラストの亜麻工場には 1 人の技師もいなかったためにそうした責任ある仕事を得た。

仕上げ工場にはしばしば繊維生産とは関係のない専門の研修生が送られてくる。製粉専門の学生が送られてきたことがあった。それでも実習の学生の専門が更紗 - 捺染工場の仕事と何らかの関係がある場合には彼らは大学修了後もそこに残って働く。

第 2 綿トラストでは現場の技師が非常に不足していた（ことに紡績及び織布部門）。トラストの全工場には 5 万名超の労働者がいるが、織布技師は 3 名、紡績技師は 17 名、仕上げ技師は 3 名に過ぎない。これらの専門、特に織布の若い技師はほとんど生産現場の仕事には就かない。

他方、労働経済機関では多くの技師が働く。トラストの全ての工場には労働経済部があり、35 名の技師が働いている、つまり生産現場より多い。これら技師の大部分は学校修了後、直接、労働経済部の仕事に就いた。

職場には約 70 名の若い技師がいる。「彼らの一部は直接、生産職場で働くが、一部は種々のビューローの事務仕事に就く。多くの若い技師は生産現場に行きたがらず、キャビネットの仕事に従事する方を選好する。仮にどこかのビューローで働いていた若い技師が職場に行くとしても、十分な実地経験はない。

しばしば大学を終えた若い技師は自己の専門について十分な実地の教育がない。工場の働き手の見解では自己の専門により実習をしてから卒業証書を交付するのが良い。また技師の流動性が高く、一般に若い技師は 2～3 年働くと工場から管理中枢に行こうとする。生産現場での専門による実習を義務付ける必要がある」（工場長 P.F. ラブレレンチェフ）⁹³。

木工労組全連邦大会での技師ヴィノグラードフ（アルハンゲリスク県支部技師 - 技手セクツィア）報告によると北部地域の木材工業の企業では異常に技師が少ない。若い技師のうち企業で働くのは 2 名のみで、トラストには数名いる。若い技師は使ってみても工場の機械装置の実際の活動を良く知らない。研修期間を終えた若い技師ですら全ての技術的な活動の指導を引き受けることは出来ない。彼らに修理所、製材の仕事の管理を任せられない。若い技師が見習いとして 1 年働いてから、彼のための正規のポストがなく退職するといったことがしばしばある。工場には別の見習いが採用され、最初の見習いはどこかに行ってしまい、折角、培った何がしかの経験も無になる。

大会参加者のかなりは若い技師の仕事の組織立った指導はないという。木材企業の長や技術指導者は中等教育を受け、実践で仕事を学んだ者が多い⁹⁴。

モスクワガラス陶磁器トラストでも送られてくるのはトラストが希望した学校の卒業生ではないことが多い。社会系、経済系の大学修了者や、シリカ系ではない化学者が来る。トラスト工場に送られてくる若い技師はもっぱらモスクワに残りたがる。モスクワから 100 ヴェルスタほどしか離れていない工場ですら技術指導者がいない。

トラストによれば、若い技師の一部には管理 - 経営職に就きたいという強い志向がある。こ

れは正常とはいえない。彼らは実践経験を積み、生産過程を学ぶため低い職務（マスチュエル補佐、あるいは労働者の場合も）から仕事を始めねばならない。高等教育修了の若い技師の資格は充分高いとはいえない。純理論的問題でも未熟な場合がある。この点で工科大学による学生の教育は不十分である。そのため必ずしも古参技師との信頼関係がなく、一部の若い技師はしばしば有資格労働者の間で権威がない。彼らは仕事上の必要な指示が与えられない⁹⁵。

国営電機トラストには 1928 年 5 月現在、1,450 名の技師と技手がいる。うち 1924 年以降、卒業した若い技師は約 450 名である。多くの若い技師が技術幹部職に就いている。

電気モーター工場の技師 I. P. レシェチンによると若い技師の理論的素養は戦前より低い。彼らは大部分の場合、マスチュエルの仕事には就きたがらない。実習経験も少ない。若い技師は事務所で働きたがる。労働者を直接、指導するのを懼れる⁹⁶。

『ディナモ』工場では 11 名の研修生と 40 名の若い技師が働く。彼らの大部分は工場の技術ビューロー及び組織部にいる。研修生は当初、製図の仕事に回され、次いで徐々に技師としての設計の仕事に移る。こうした事情は研修生には幾分不満である。設計の仕事に移るのに長く待たねばならないから。若い技師は独立の設計の仕事において部長たる経験ある技師の一般的指導を要す⁹⁷。

リュベレツキイ農業機械工場の技術部長 N. シュミロフは嘆く。「若い技師の特徴として一般の学科の知識が充分でない。そのため狭い専門では利用できるが、実践的要求への適応性に幾分欠ける」⁹⁸。

こうした記事は多い。

学卒者は正しく配置、任用されない。そこには組織運営面の問題があり、人的関係の問題がある。

技術者の需給ミスマッチは大きい。そのことは卒業生の専門と用意された職場のポストの乖離に示される。就職先は絶対的に不足しているのに、技術者需要が充足されない工業部門もある。

[表 I - 2 - 6 6]

表 I - 2 - 6 6 専門家教育と工業の需要

産業分野	1 9 2 6 / 2 7 年度		1 9 2 7 / 2 8 年度	
	卒業生*	ポスト	卒業見込	ポスト
農業	3,482	1,276	3,821	910
化学・食品	1,549	1,765	3,409	1,017
繊維	400	1,690	776	2,190
鉱業	778	573	949	976
冶金	704	599	639	629
機械及び熱工学	3,392	3,815	5,301	4,251
電機	2,654	1,188	2,556	1,410
運輸・建設	2,688	2,346	3,866	3,214
経済・法律	3,527	3,217	5,728	2,938
その他	2,605	2,424	1,040	175
計	21,379	19,424	28,085	17,710

*大学、工科大学、テクニクム

出所：Voprosy Truda, 1929, No.2, pp..59 - 60 : Ekonomicheskaja zhizn', 10 May 1928, No.107 ; 30 September 1928, No.228 : Torgovo - promyshlennaja gazeta, 30 September 1928, No.228.

1927 年、ロシア共和国で見習いポストは約 17,000 あった。労働人民委員部の 38 の地方機関のデータでは配分のため受け取った 14,600 のポストのうち大学とテクニクム修了者の 8,200 人にしか配分されなかった。見習いポストの機械的で特定化されない記録に原因がある。必要とする人材が企業に送られない。例えば、オデッサタバコ工場は機械技師や設計士を必要として

いたが何故か工場には全く必要のない熱工学 - エコノミストや運輸専門家が送られてきた。経営者は見習いの『抱き合わせ』と言う。あるいは「労働部がグローズネフチ宛の派遣命令書をドンバスに交付する。[そのため] 学生は食べていけない」⁹⁹。

若い技師は主に工場事務所で任用され、その専門では任用されない。しばしば企業の指導者は古参スペツの虜となっており、彼ら〔古参スペツ〕は蓄積された経験を分かちたがらないか、あるいは〔若いスペツを〕単に競争相手とみる。

また若いスペツが職場に入ることに登用者たるたたき上げからの抵抗がある。ある技手によれば『現場はたたき上げに任ず』。別の者によれば『仕事上の抜擢は非常に少ない』。その地位には生産経験の長く、直接関係のない仕事を行う労働者出身のたたき上げが占める。職場長がたたき上げを若い技手に代える必要性を認めても、その地位に就いた者を早々に追い出すことは良くないと考える¹⁰⁰。

若いスペツはしばしばトラストや企業で古参スペツからの過度に敵対的対応や党员 - 経営者からのかなり無関心な態度に出くわす¹⁰¹。鉱業労組アゼルバイジャン支部での特別協議会での発言によれば古参スペツと若手スペツへの敵意やスペツ間の仲間いびりがある。ある若手技師は4-5ヶ月の間に次々と石油掘削所を異動させられた。労組組織ですら若いスペツを信用しない。労働者の出自だからである¹⁰²。

労農監督部の標本調査も同様のことを語る。若いカードルは主に工場事務所にいる。職場の対応の仕事の経験は乏しい。管理や事務の仕事が多い。企業の技術指導者の勤務時間の20~25%しか生産的活動に充てられない。職場を管理する技師の場合も約40%にすぎない。その結果、生産過程は基本的にたたき上げマスチュエルが指導する。

技術者を育成しようという考えはない。ことに青年についてそうである。スペツの基本的カードルについて内部昇進は極めて少ない。空きポストには外部から招聘する。経験交流のための同種工場への派遣もほとんどない。技術者に自己の工場の他の職場との交渉を禁じている事実すらある¹⁰³。

このように1920年代後半、企業経営上、技術者層への依存度は高いにも拘らず、彼らの地位は不安定なままであり、充分能力を発揮できるような労働環境になく、他方、新しい技術者の養成と任用もままならぬという状況にあった。

1928年には技術者にとって大きな転機を迎える。

超工業化路線が押し出されるにつれ、古参専門家や経済機関に基盤をもつ党员経営者は言うなれば「抵抗勢力」になりつつあった。

ドンウーゴリ本部会議長 G. I. ロモフは言う。「我々の活動には多くの手落ちがある。敵はそれを利用する。幹部スペツのグループは時々それらの手落ちにまぎれて旧私的所有者グループの利己的利益に基づき、その活動を方向付けえた。責任転嫁の根にあるのは（単なる非経済性だけでなく、シャフトィ事件のような犯罪そのものを隠蔽する）計画の肥大性、その承認の遅れ及び計画の頻繁な変更である。1927/28年度の資本活動計画は6度も7度も作り直された。因みにこの計画は16千の指標を含んでいる。

あらゆる職権濫用を促す第2のモーメントは技術 - 生産的措置や資本建設問題への充分経済的でないアプローチである。

また旧所有者から受け継いだ古参技師層のカースト的閉鎖性をなくし、たたき上げや若い技師層に登用する。党员 - 技師や技手の仕事には特別の関心を向ける。現場に行かず、事務所に座っている党员 - 技師や技手は軽蔑さるべきである。

ドンウーゴリ本部会は工科大学修了者を鉱山の仕事にもっとしっかり引き入れる決定を行なった。それと共にトラスト内部の技師 - 技術者の再配分に着手している。1927年10月1日のデータでは全てのスペツの27%と技師の41%がドンウーゴリの中央機構に集中していた。若いスペツが現場に定着する誘因を作り出すことを決定した」¹⁰⁴。

「我々は従来、スペツに対して抱いてきた無制限の信頼を止めねばならない」（全ウクライナ労評議長のアクーロフ）¹⁰⁵。

「今後、更に異質なスペツを赤色スペツに代え」ていかねばならない。「若い赤色スペツの養成は急務である」¹⁰⁶。

「若いスペツの新しい隊列」、「技術インテリゲンツィアのプロレタリア的カードル」を養成する¹⁰⁷。

「我々の進む道は困難なしとしない。新しい赤色スペツと旧いスペツの間には何がしかの衝突もあろう。だが党もソヴェト権力も断固として若き赤色スペツに広く門戸を開くことを決めた」（1928年3月26日の全モスクワ大学卒業生集会でのオルジョニキゼ演説）¹⁰⁸。

1928年3月28日の全モスクワ技師・技術者会議は労働者、農民の間から新しいスペツのカードルを一層速やかに増やしてことを決議した。それと共に誠実な技術者とソビエト権力との協働が強調された¹⁰⁹。

旧スペツへの攻撃は急である。

「スペツの間で階層分化が始まった。古参スペツは労働者階級から離れようとする志向がある」（1928年4月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会におけるジダーノフ発言）¹¹⁰。

合同総会決議（前述）は述べる。

赤色スペツの企業の活動への流入は全く不十分である。若くして赤色スペツになった者は古参スペツからの公然たる敵対的態度に出会う。他方、外国人スペツの引き入れや外国の技術援助は然るべき指導やコントロールなしに行なわれている。技師や技手の労組組織はカーストの精神や狭い職場主義的気分に満ちている。

全ソ労働組合中央評議会党フラクはスペツ大衆の間の労組活動を発展させること。スペツの技術的資格向上に好都合な状況を作り出すこと。彼らを生産協議会の活動に引き入れ、これまでのカースト的閉鎖性や狭い職業団体的気分を克服すること。彼らの生産及び労組規律を強化し、工科大学やテクニクムの学生の募集、配分について労組と共に最高国民経済会議に決定的影響力を確保し、学習のあり方でのコントロールを確保すること。経済管理の下位及び中位環カードル（組長、マスチュル、技手その他）の養成、再教育の短期コース網を拡張すること。

ブルジョアスペツの中の社会主義建設に異質なエレメントに代えて赤色プロレタリアスペツを登用することが以前にも増して重要となる。最高国民経済会議は速やかに1927年6月29日付中央執行委員会及び人民委員会議決定（『国営工業トラスト規程』）及び1927年10月4日付最高国民経済会議命令（『模範規程』）を全ての工業企業で実施すること。最高国民経済会議命令№33で定められた模範規程は廃止する¹¹¹。

旧専門家の立場は暗転する。

V.ヴィルドフは以下のように語った。

1928年11月、レニングラードの《Kooperator》工場の工場長は7人の技師及び技手の解雇命令を出した。彼らが工場のエネルギーその他部門の活動は支えていたにも拘らずである。イヴァノヴォ・ヴォズネSENSKの繊維工場ではこの数ヶ月に25人の指導的技師が解雇された（部長、機械技師長など）。下級技術者は別として。『コミンテルン』陶磁器工場ではこの1年で約30人の技師、技手は解雇されたか自主的に退職した。ソルモヴォ機械製造工場群でもほぼ同数の専門家が自発的に仕事を止めた。

そうした事実はますます多くなる。

何故か。無能であったり、犯罪的であったからか。

そうではない。

実際、《Kooperator》工場長の解雇命令は工場に騒擾を齎し、直ちに撤回された。イヴァノヴォ・ヴォズネSENSKの労組組織は解雇された専門家を擁護して19人を復職させた。残りの者については後になって解雇が承認された。『コミンテルン』陶磁器工場の技師及び技手総会は満

場一致で化学労組州委員会に彼等の仕事の条件の調査を求める決定をした。それにより工場の環境を健全化するためである。

これらは氷山の一角だが、以上の全てのケースにおいて上司と『うまくやっていけなかった』ため解雇された。

だがそんなことが束にして専門家を追い出す理由になるのか。

《Koopoperator》工場ではうまくいかなかったのは工場長が技術指導者の頭越しに活動するようになってからである。因みに工場復興の荣誉は彼ら技術指導者にある。技術者には工場長が直接出した命令のみ遂行することを勧告された。

『コミンテルン』陶磁器工場では技術者との相互関係の尖鋭化は工場管理部が数人の有力専門家を技師コレクチーフになんの説明もなく、解雇したことから始まった。イヴァノヴォ-ヴォズネセンスクの繊維工場でもほぼ同様の状況で専門家の解雇が行われた。

問題は一部経営者がシャフティ事件から誤った実践的結論を引き出したことにある。彼らは一方の極端から、つまり専門家の提案の盲判押しシステムから別の劣らず危険なそれ、つまり専門家に対する闇雲な不信の体制に移行した。このことからまた企業における企業長『絶対主義』を確立しようとしたり、あれこれの理由で企業長に靡かないあらゆる専門家から急いで自由になりたがったり、技師及び技手コレクチーフとの協調的活動を嫌う。

かかる悪名高い『非協調性』なるものの故に、良心的技師の働き手ばかりか最も積極的で献身的な専門家までも追い出されるといったことがしばしばある。

労農監督人民委員部の調査によると例えば、弱電機トラスト本部会が「専門家のトラストの活動への積極的な参加の方向で技師—技手コレクチーフを指導していた 2 人の積極的な働き手たる技師を解雇した。これら技師の解雇の結果、セクツィアは事実上解体された」。

労組も非常にしばしば技師—技手コレクチーフの『内輪の』ことは彼らには関わりがないと考えてきた¹¹²。

北部化学トラストの企業ではスペツの活動を調査する組織が異常に増大した。例えば、ベレズニコフ工場では同じ事実の調査に検事、労組、党、州、県、中央の行政組織が従事している。その場合、大規模な建設や生産によくあるような過ちと、通常は正常の範囲に入るようなそれ〔許容範囲内の細かな過ち？〕との区別がない。

大気の影響で出来た割れ目のようなすでに何度も安全な現象と認められた事柄が相も変わらず労農監督人民委員部も含めた多くの組織や人間の調査を呼び起こしている。こうした状況はスペツの気分を落とし込める。その結果、生産における技術的コントロールは弱められる。チェルノレーチアでは喫煙は極めて危険である。至る所に掲示がされているが、最も危険な場所に吸殻が一杯落ちている。それでもスペツは責任を懼れて、機械と直接、関係のないことには係わるまいとする（トラスト本部会議長談）。スペツへの高まる猜疑心が重く押し掛かる。

1928 年夏、アゼルバイジャン人民委員会議議長ムサベコフがアズネフチのスペツと彼らの状況について対談を行ったことがある。

その一人、アズネフチ上級技術部長ルスタムベコフの談話は以下のようなものである。

掘削を始めても石油採掘所長も地質学者もスペツも誰も楽観的展望は言えない。スペツの多くが感じている不信は彼らにとって絶望的状况を生み出している。どうにもならず無気力となっている。スペツは少しでも責任のある仕事を引き受けるのを避け、リスクの少なく、失敗の可能性の少ない部署や仕事を探す。バラハンスキー地区では油井を護る時に、2 つのやり方を選ばねばならなかった。スペツの会議が召集され、長いこと審議されたが、所長がいずれの方式がいいかとスペツに訊ねると全く予期せざる答えが返ってきた。「私はいずれの方式も採用しようとは思わない。蓋し、どういうことになるか分からないから。私は問題を地質—土地保全技術委員会に持ち込むつもりだ」。驚いた対談者が技師に委員会はこの問題には何ら関係していないというよりも更に何とも言いようのない答えが返ってくる。

「そこには 2 人の労働者がいて、彼らがこうこうすべきだというプロトコールに署名してくれれば私は安心だ」。

カリンスキー地区の探査の場合も不信から悪巧み云々ということになる。幾つかの外観的特徴からすれば当然この地区は石油資源豊富な場所と言うべきだったし、非常に権威のある地質学者の主張で経験豊かな人材を得て大規模な探査が始められたのである。だが、成果はなかった。直ぐに攻撃が浴びせ始められた。「石油はなかったじゃないか。悪巧みかそれとも無能の所為か」。探査に絶対などということはないのに。

全く別の形で悪巧み云々の話がある。カラ・チュヒールでは〔探査の結果〕非常に良質の石油があった。それが分かった時、それはもっと前に見つかったんじゃないか、技師たちはわざとその開鑿を遅らしていたのではないかという声が聞こえてきた。

掘削総本部長パルニツキー談。

ボーリング専門家はいつも実践で新しい方法を試してみなければならない。ことに最新技術をもっているアメリカから機械を注文し、実際に使ってみて技術を学び、それらを改良し、わが国の条件に適合させねばならない。

ところがそのことが新聞の攻撃対象となり、アズネフチの倉庫には機械や装置があふれていると非難される。このことは労農監督部の調査対象となり、それにより明確な決定が採択されたにも拘らず。事実無根の新聞報道は専門家の精力を削ぐ。

技師ソロケール談。

以前は普通の生産活動については上司の命令は通常、口頭または電話で伝えられた。現在はスペツは責任から身を護り、いちいちが不信を招くことを懼れ、全ての命令を書面で受取ろうとする。それだけではない。書面の命令を受取っても、慎重な執行者はそれが工業委員会と合意されているか心配になる。命令は確認の問合せを付して戻される。これぞ正真正銘の往復文書となる¹¹³。

同じ頃、ウラル州労農監督部がヴェルフ・イセツキー冶金工場の技術者の活動条件の調査を行った。それによりこの工場の技術者のかなりの部分の特異な『心理的負担』が明らかとなった。

職場で何か起こったんじゃないか、何か間違いをしたのではないか、一言で言えば尋問や取調べの切っ掛けとなるようなことになったのではないか、という想念がいつも頭を離れない。更に最近、工場長が技術者の不注意や見落としに対して技術セクツィアは全く関与することなく罰金を課す方針を導入したためこの気分は一層深まった。

建設職場長が躊躇いながら労農監督部代表に話す。労働者が倉庫に溝を掘ったり、地面にマンガンを放ったりする。そうすると工場長は私に 20 ルーブリの罰金を課す。だがわが工場では現在、2 百万ルーブリの建設が行われているのに、我々は指導者であり、監督者であるが、2 人しかいない。それで一体溝が何処にあるか目が行き届くのでしょうか、と。

『赤いトレウゴリニク』工場・技師 - 技手セクツィアビューロー議長 Ia. V. セリヴェルストフによれば技師は職場から工場管理組織、トラストやグラフキの責任性との関係のない仕事に移ろうとしている。シャフティ裁判の結果、技師の活動に対するコントロールの数が増えた。工場管理部と並んで企業内外の多くのコントロール機関が見られる。工場委員会、技師 - 技手セクツィア、特別統制委員会、労農監督部、刊行物その他がある。それら機関は技師の活動を全て、純技術的な事柄までコントロールしようとする¹¹⁴。

ゴムザの本部会員及び技術部長の技師クーツキーはトラストの経済協議会で自己批判カンパニアに反対する演説を行った。『政府と党はそれを緊張と人身攻撃のために導入した』。『そうした状況は仕事のための良い環境を作り出すのを妨げる』¹¹⁵。

こうした状況は技術者の働く意欲を阻喪させ、生産現場の労働規律にも悪影響を齎した。

「最近のマスチュルや技師の多くの政策は『難を避けよ』である」。労働者が内規に違反しても管理部は気のつかぬふりをしようとする。例えば、資本建設部での例。この部では多くの生産上の欠陥がある。労働者はそれらを知っている。この部の指導者である技師が最近、職場を見回り、約 20 人の仕事もせず、座ってタバコを吸ったり、お喋りをしているのを見つけた。技師は咎めた。だが仕事に取り掛かる代わりに彼らの一人はこう答えた。「我々が座っているほうが、

あんたがたの非経済性より国には害は少ない」。

技師は言い争ったり、集会を開くのは『得策でない』と考え、その場を立ち去ることにした。

溶鉱炉職場での別の例がある。

職場長が見習いに何らかの命令を出すと、見習いは命令に従う代わりに職場長を罵った。職場でのこうした例には事欠かない。

労組にも責任がある。

例えば、ドニエプロペトロフスクのペトロフスキー記念工場及びレーニン記念工場では欠勤との闘いは行われていないし、窃盗や飲酒の事実が分かっても社会的裁きを受けない。全てこうしたケースは労働者の公共性を問われることなく処理される。「技師達の『難を避けよ』、労働者の無規律な部分との『平和共存』政策には終止符を打つべきである」(M.ブリャンスキー)¹¹⁶。

国営非鉄金属トラストの企業では重大な労働規律の弱화가みられる。無断欠勤は増大している。飲酒も広がり、労働生産性も低下した。これまで見直されたノルマは実行されていない。些細な原因による紛争数は増加している。企業指導者の労働規律向上努力は必ずしも労組組織からの然るべき支持がない。

モスクワ電解製法工場の例。

労働者の1人が工場長やその代理のいる所で賃率 - ノルマビューローが間違った評価を出していると言って、制裁の脅しを加えながら作業ノルマ計算係を散々罵った（だがこの労働者は自分のノルマを100~150%超えており、月に140~150ルーブリは稼ぐ。工場の平均賃金は90ルーブリに対し）。作業ノルマ計算係の訴えでこの事件は工場委員会で審議されることになった。例の労働者も出席し、相変わらず作業ノルマ計算係に制裁の脅しをかけ続けた。内規に従えばこの労働者は当然直ちに解雇さるべきであったが、工場委員会総会は労働者の脅しは不用意だと認めるに留まった。

こうしたことは工場に緊迫した状況を生み出す。技術者の一部は企業を辞めようとする。より大人しい者は規律のより低い労働者部分を増長させても、労組組織の『厚意』khoroshii schetに縋って残ろうとする¹¹⁷。

赤いトレウゴリニク工場で発電所の故障の時に財産を守るため加硫処理ボイラーの覆いを引き上げることが必要となった。労働者に指示したが、『自分達の仕事ではない』と言ってその作業を拒否した。覆いは職場の技術者が引き上げた。技師 - 技手セクツィアの要求により拒否した張本人は解雇されたが、その後、復職が語られている。犯罪的行為が処分に至るまで処分の意味がなくなるほど長く掛かる¹¹⁸。

[労働規律については第3編第2章で詳述]

技術的指導者の権威はしばしば、企業長が下の者から情報を得ることを好むために失墜している。職場や工場の労組機関は職場管理部の『手を縛る』¹¹⁹。不信の一般的雰囲気からして党の側から本能的に技師を信用するなど要求される。だが党员経営者は事業を知らず、結果としてスペツに依存せざるをえなかったから、正しいかどうかを判断するは難しい。ここに『分割して統治せよ』の問題が舞台に登場する。彼らが互いにチェックし合っているかのような状況が生み出される。そこでは多くのスペツはイニシアチヴを制約され、好むと好まざるに係わりなく『日和見的人間』とならざるを得ない¹²⁰。

こうして生産過程の技術的指導を担っていた古参技術者層はその拠り所を失っていった。

¹ Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti,p.7.

² Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti ,p.12.

³ Inzhenerno-tekhnicheskie kadry promyshlennosti,pp.25,31.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn',4 April 1928,№80 ; 5 April 1928,№81 ; 6 April 1928,№82 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 April 1928,№80 ; 5 April 1928,№81 ; 6 April 1928,№82.

⁵ TsMAM,fond 100,op.5,d.134.l.6.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 April 1928,No97.

同時期にドイツのバーデン・アニリン染料工場グループでは労働者数 16 千名に対し、5 千名のスペツがいた。うち 400 名は高等教育修了の高資格化学者、350 名は技師、850 名は中等教育修了者、2 千名超がマスチェル、1.5 千名がマスチェル補佐であった (Izvestiia,3 April 1927,No76)。

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 April 1928,No97.

⁸ Lesopromyshlennoe delo,1928,No10,pp.17 - 18.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 January 1925,No2.

技術水準の差は設備よりヒトの問題であろうという。アメリカでは 1,000～1,100m の石油掘削に平均 32～35 日かかり、ソ連では全く同じ設備で 12～15 ヶ月以上である。1 油井あたり維持に必要な人員はアメリカでは平均 0.1 人、ソ連では 7.8 人である (Pravda,21 June 1928,No142)。

¹⁰ Voprosy Truda,1929,No2,p.58.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 June 1928,No130.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 April 1925,No79.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn',12 August 1927,No182.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 October 1927,No247.

ウラルメトのレベジンスキー鉄鉱山の労働者は 700 名だが、技師は一人もいない。ヴェルフネーイセチ冶金工場は労働者 2,700 名であるが、技師は 10 名のみである。ペルミのジェルジンスキー記念分離機工場は労働者 1300 名に対し技師 2 名である。

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 February 1928,No49.

中央の企業では技師が多く、若い技師や技手が経験を積んでも昇進できないことがある。職業幹旋が整備されていない。資格に不相応な職務に就いている年配の十分な資格もある技師が別の仕事に移りたくとも、どこに空きがあるのかわからない。同じ合同の工場ですら配置換えのためのカ - ドルの所在を知らない。

¹⁶ Trud,29 October 1925,No248.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 February 1928,No51.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 January 1925,No22.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 May 1927,No109.

キゼル石炭トラストの北部炭坑は労働者 3,000 名に対し技師 3 名である (Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 October 1927,No247)。

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,16 September 1925,No211.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 March 1928,No54.

²² Trud,2 February 1928,No28.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 April 1927,No85 : Ekonomicheskaiia zhizn',23 July 1927,No165.

ドンウーゴリの Gorlovka の建設活動では 1 年間でほぼ 90% の技術者が更新され、アルテム記念工場では建設活動のスペツ全員が比較的短期間に入れ替わったが、ここには流動性の特殊原因がある。例えば、アルマヴィル管区では建設の指導幹部の異動は通常の現象として他の技術者の『流出』を伴う (Ekonomicheskaiia zhizn',22 May 1928,No117)。

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',22 May 1928,No117.

²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',23 July 1927,No165.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 November 1928,No256 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 November 1928,No256.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,6 March 1928,No56.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 March 1928,No57.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 October 1927,No247.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,6 March 1928,No56.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 November 1927,No252 ; 4 November 1927,No253.

技師 - 技手セクツィア中央ビューローの調査によると繊維工業の技術者の労働日は 10 - 14 時間である (Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 May 1926,No109)。

1 日に 16 - 18 時間という記事もある。なにより長い会議が多い (Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 April 1926,No86)。

全連邦労組技師 - 技術者セクツィア連合ビューロー総会で報告されたウラル代表のデータによると

金属工業の技師は平均して勤務時間の 68%しか生産に割けない。32%は事務仕事である。ことに鉄道の技師は勤務時間の 24%しか技術的正確の仕事に充てられない。残り 76%は事務の仕事に追われる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249)。

『ガラス建設』の技師 K によると仕事上、充分明白な権限区分がなく、パラレリズムが多すぎる。同じ仕事二度、時には三度遂行される。実行者にとって仕事内容が明確でないためである。労働時間の不合理な利用が目立つ。ことにスペツについて言える。事業の組織的欠陥の故に 3 人の技師が数日間、ボルトやら桶やらを求めて奔走する。作業員には任せられない。しかもこれらの小物がやっと見つかった時には技師は直接の任務とは関係のない仕事をしていた。無数の書類や設計図の作成に追われていた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1927, №247)。

³² Trud, 27 July 1927, №168.

標本数は 224 である。調査対象専門家の平均給与は 245 ルーブリ 18 コペイカ。毎月の専門家の給与と速報データでは約 215 ルーブリであるから幾分資格の高い専門家が調査対象となった。

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1928, №80 ; 5 April 1928, №81 ; 6 April 1928, №82 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 April 1928, №80 ; 5 April 1928, №81 ; 6 April 1928, №82.

鉱業労組中央委員会の資料では鉱業専門家の労働日は事務仕事も含めると 12 時間になる。13 時間ないしそれ以上の場合もある。毎日、3 時間半ほど事務の仕事に費やす。専門家の 80%は休日勤務を行う。64%は自宅でも仕事をせざるを得ない。72%は超過勤務を行う。1 人当り月平均 101 時間にもなる (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1928, №111)。

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1926, №90 ; 21 April 1926, №91.

ウラルの鉱業地域での調査によれば指導的技術者の勤務時間は 10 時間であるが本業の技術の仕事に使えるのは 2 時間以下に過ぎない。例えば、鉱山長とその補佐のスケジュールは会議への出席、報告がびっしり詰まっている。

生産委が月 2 回、3 時間ずつ。生産協議会 (労働者参加) が月 1 回、4 - 8 時間ずつ。鉱山での管理 - 技術者会議が月 1 - 2 回、4 時間。党細胞への報告が月 1 回、2 時間。コンビナートでの管理 - 技術者協議会が月 1 回、6 時間。安全技術委が月 2 回、4 時間。安全技術の講義が月 1 回、2 時間。資格向上コースでの講義が月、17 時間。同上委員会が月 1 回、12 時間。質疑応答の夕べが 5 時間。鉱坑委幹部会が月 1 - 2 回ないしそれ以上、11 時間。コムソモール細胞への報告が月 1 回、2 時間。婦人部への報告が月 1 回、2 時間。見学の出迎え、付き添いが月 2 回、4 時間。計 87 時間。会議への準備も含めると月 100 時間となる (日に 3 - 4 時間)。

他に作業衣や作業用履物について鉱坑長の所で 2 時間話し合い、補佐の所で 3 時間話し合い。職場規律維持、処分について鉱山委への問題の説明。諸組織からの問い合わせへの電話での応対、労働者を含めた個人的話し合い、技術報告、等々。こうして管理、経営、社会的活動に日に平均、8 時間は費やす (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1928, №78)。

モスクワ石炭トラストの炭坑長、混紡トラストの技師、技術指導員らも同様の苦情を述べている。また設備の老朽化の故、修繕に、3 昼夜不休で働かねばならないこともある (《Transportkop》の機械技師長 V.S.ペロヴィードフ)。

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1926, №264.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 August 1925, №191 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1925, №191 : Pravda, 23 August 1925, №191 : Izvestiia, 23 August 1925, №191 : Predpriiatie, 1925, №9, pp. 3 - 5.

9 月採択の決議本文は Resheniia partii i pravitel'stva po khoziaistvennym voprosam, T.1, pp. 496 - 498 : Bogdanov, P.A. (1926), pp. 36 - 8.

³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, №111.

³⁸ Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, №1, p. 41.

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 March 1926, №69 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 March 1926, №69 : Pravda, 26 March 1926, №69 : Izvestiia, 26 March 1926, №69.

⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1926, №32.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1926, №32 ; 28 February 1926, №49.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 March 1926, №73 : Ekonomicheskaiia zhizn', 31 March 1926, №73 : Trud, 31 March 1926, №73.

⁴³ Predpriiatie, 1926, №7, pp. 98 - 9.

⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1926, №113.

-
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1926, №75 社説。
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 June 1926, №131 : Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №18, pp.5 - 6.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 July 1927, №170 ; 30 July 1927, №171 : Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1927, №8, pp.676 - 7.
- ⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1926, №123.
- ⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1926, №124 ; 3 June 1926, №125 ; 4 June 1926, №126 ; 5 June 1926, №127 ; 8 June 1926, №129 ; 13 June 1926, №133.
- ⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1925, №194.
- ⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 June 1926, №128.
- ⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1926, №129.
- ⁵³ Trud, 17 February 1927, №39.
- ⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 December 1926, №282.
- ⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1927, №152. 社説
- ⁵⁶ Izvestiia, 21 July 1927, №164 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.
- ⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 October 1927, №240.
- ⁵⁸ Trud, 6 April 1928, №82.
- ⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 April 1928, №99.
- ⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 April 1928, №85.
- ⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1928, №102.
- ⁶² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.
- ⁶³ 鉦業技師 N. ムージンが言うように厳格な線型管理システム (技師長 - 技師長補佐 - 職場長 - 職場長補佐 - 交代技手) も自律性の発展を妨げる (Inzhenernyi trud, 1927, №1, p.3)。
- ⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1926, №278.
- ⁶⁵ 中嶋 (1999)。
- ⁶⁶ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 15, l. 97
- ⁶⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 April 1928, №85.
- ⁶⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249.
- ⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 November 1925, №254
- ⁷⁰ Trud, 18 March 1926, №63
- ⁷¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 September 1926 : Trud, 24 September 1926 : Izvestiia, 24 September 1926.
- ⁷² Trud, 24 September 1926, №224.
- ⁷³ Trud, 13 February 1927, №36.
- ⁷⁴ Trud, 4 June 1927 ; 5 June 1927 ; 7 June 1927.
- cf. 27年5月の第3回砂糖労組技師技手セクツィア中央ビューロー総会 (Trud, 22 May 1927, №113)。
- その後も管理 - 技術者の高い流動性, 無意味な配転, 不当解雇, 管理部からのスペツ迫害が消えることはなかった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 October 1927, №240)。
- ⁷⁵ Trud, 9 October 1926, №233.
- ⁷⁶ Trud, 19 November 1926, №268.
- ⁷⁷ Pravda, 9 January 1927, №7.
- ⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1928, №127.
- あるモスクワ大学出の技師 - 機械技師は嘆く (工業紙編集部への投稿)。
- 大学を 24 年に卒業して直ぐにトリョフゴルナヤ織物工場機械部に見習いとして月給 68 ルーブリで就職した。工場で 2 年強働いたが, ずっと生産現場, ボイラ - 部門, 発電所, 製作所には無縁であった。この間にいろいろな部署で幾つかのマスチェル補佐の空きポストがあったが, 生産現場の仕事には就かせてもらえなかった。機械部門の事務部に引き留められ, 安全技術の仕事を任されていた。やっと工場にきて 2 年目の終わりに夜間交代組の修理マスチェル補佐に任命された。しかしそれも新任の技師長バウキンにはお気に召さなかったようで, B の任命から 1 ヶ月も経たないうちに修理から外され (仕事は気に入っていたのだが), 工場の (技術ビューローの) 安全技術の仕事を勧告される。この仕事は自分の専門ではないといっても, 管理部は問答無用という感じであった。止む無く『自己都合で』工場を止めた (今は役所で働く)。
- バウキンにとって安全技術の問題は気に入らぬ技師を遠ざける都合のいい手段となったようだ。現

に同じように他の数人の技師が安全技術の仕事を拒否したため解雇された。

その後、全連邦エネルギー大会でバウキンに会ったとき、生産現場に戻るかどうか打診したが、彼は宣った。「だってあなたは汚れ仕事は好まず、きれいな仕事を探していたのだから。現に今は役所で働いているでしょう、我々は工場の塵にまみれるのですよ」。トリョフゴルナヤ織物工場では新入りが残れないような状況がある。古参の経験豊かな G や P も去った。

⁷⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 6 May 1928, №104.

⁸⁰ Vestnik Truda, 1926, №5, pp. 96 - 9.

階級原則による大学への入学は 21 年から始まった (Pravda, 29 November 1925, №273)。

国民経済大学はエコノミスト - オルガナイザーを養成する。収容人員 2 千人の所、3,800 人が学ぶ。労働者予備校生 1 千人を除き。過半は党员、コムソモール員である。30%は労働者及びその子弟である。(Ekonomicheskaja zhizn', 20 August 1927, №188)。

⁸¹ Izvestiia, 16 September 1926, №213 : Trud, 31 December 1926, №302.

⁸² Pravda, 22 June 1928, №143.

実際には工科大学における教育は戦前のそれとはかなり異なる [戦前と変っていないと非難されるが]。モスクワ高等技術学校では 1909 年、講義と実習の比率は前者が後者の 150%, 27 年には 96% である。講義の比重は少なくなった。工科大学全体ではほぼ 1 : 1 である。『一般的』科目のほうが専門より多すぎるといふ非難も当たらない。

例えば、レニングラード工業 (総合技術) 大学 (鉄道学科) では『一般的』科目 (数学、物理等々) は革命前は 31%, 現在は 24% である。いわゆる『一般技術』科目 (力学、電気工学) は 19% から 11% に低下した。その代り『専門』科目は 24% から 33% に増加し、更に政治学や経済学が加わる。これ以上数学その他を削減出来ない。

モスクワ工科大学・工学部では専門科目数は 1913 年には 45 (年間授業時間数は 65 時間) であったが、27 年には 106 科目 (同 225 時間) に増えた (Izvestiia, 30 June 1928, №150)。

コース (課程) の重複も問題視された。化学学部ではモスクワの 3 大学、レニングラードの 2 大学で同じ専門課程がある。各大学で紙生産、基礎化学工業その他についてそれぞれ数名の卒業が見込まれる。例えば、27 年、レニングラード工科大学 LTI の化学学部で 12 の専門 [学科?] について 26 名が修了し、モスクワ工科大学では 11 の専門で 29 名修了した。その大部分は LTI と専門が一致する。基礎化学工業専門はレニングラードの 9 大学にあり、イヴァノヴォ - V にもある。ドネツ工業大学やキエフには織物材料技術科がある。砂糖専門はモスクワの 3 大学にあるが、LTI にもある。モスクワ工科大学では照明専門でこの 5 年で 18 名の卒業を見込むが、LTI ではこの専門で 75 名が卒業する (Pravda, 22 June 1928, №143)。

⁸³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 May 1928, №111 : Ekonomicheskaja zhizn', 10 May 1928, №107 ; 1 July 1928, №151.

因みにモスクワ大学は毎年 500 名の技師を卒業させる。

⁸⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 February 1927, №34.

⁸⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 26 April 1928, №97 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 April 1928, №97.

⁸⁶ 1920 年にも高等教育を巡る論争があった。その一応の結末が人民委員会議布告《高等技術教育機関について》であり、企業での実習 (生産過程や生産組織化の実際的学習) 重視し、相応の経済機関との合意の上、これら学生の企業での実習計画を立てる。

高等技術教育機関での教育期間は 3 年、コースを修了した技師の登録と配分は職業教育総委員会と相応の経済機関と共同で労働人民委員部が行う、というものであった。この布告は実現しなかった。その後、コースは 5 年で、在学年数は 7 年となった。3 年ではごく狭い専門の技師しか養成できない。だが工業の改造には広い視野の技師が必要である。また企業は学生の実習で生産が妨げられたり、費用がかかるのを嫌がる。企業の古参の働き手もあまり早く『後継者』が来るのを好まない (Izvestiia, 30 June 1928, №150)。

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 March 1928, №74.

⁸⁸ Pravda, 22 June 1928, №143.

⁸⁹ Kak lomali NEP, T.2, pp. 539 - 565.

⁹⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 December 1925, №275.

⁹¹ Pravda, 29 November 1925, №273.

⁹² Khoziaistvo i Upravlenie, 1926, №9, pp. 73 - 75.

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 March 1928, №65.

⁹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 March 1928, №65.

無論、例外はある。ウクライナ木材トラストの№19 木工工場では若い技手が事実上、企業の全生産活動を指導しているという。彼は 4 - 5 ヶ月しか働いていないが、マスチュエルも労働者も完全に彼をその道のスペシャリストと認め、その評価は高い。

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

ゴムザの『プロフィンテルン』工場（ブリャンスク）は幾分異なる。工場長報告によれば若い技師はまず生産ビューロー、設計ビューロー、分析ビューローその他で任用する。その場合、ビューローでの仕事と並んで職場での直接の仕事を知らずして与えられる。だから彼らがビューローから生産現場に移る際に一定程度は純生産の仕事への用意も出来ている。工場にいる若い技師は今の所は、概ね 2 義の仕事に就いているが、いずれその多くはより責任のある指導的職務に登用されることが期待できる。

⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1928, №119.

⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

⁹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1928, №92.

⁹⁹ Trud, 9 May 1928, №106.

¹⁰⁰ Pravda, 13 October 1928, №239.

¹⁰¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 April 1928, №84.

¹⁰² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 May 1928, №108.

旧ツィンデリ第 1 更紗捺染工場では生産における若い技師への不信がある（Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1928, №78）。

¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 November 1928, №256 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 November 1928, №256.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1928, №82 : Pravda, 7 April 1928, №83.

ロモフによればドンウーゴリには 200 - 250 人の古参技師がいた。逮捕された技師は 160 人超であるが、うち 120 人は古参であった（Kak lomali NEP T.1, p.225）。

¹⁰⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1928, №116.

¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 March 1928, №61 社説。cf. Izvestiia, 11 March 1928, №61.

¹⁰⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1928, №78 社説。

¹⁰⁸ Pravda, 28 March 1928, №74.

¹⁰⁹ Trud, 29 March 1928, №75 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1928, №75 ; 30 March 1928, №76 : Pravda, 30 March 1928, №76 : Izvestiia, 30 March 1928, №76.

¹¹⁰ Kak lomali NEP, T.1, p.181.

¹¹¹ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.4, pp.84 - 93 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1928, №87 : Pravda, 12 April 1928, №87.

¹¹² Trud, 12 December 1928, №288.

V. ヴィルドフは労組は技師の先進的部分を精力的に支持すべきだと訴える。

¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 August 1928, №196.

¹¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 August 1928, №196.

¹¹⁵ Trud, 20 October 1928, №245.

¹¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 August 1928, №196.

¹¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 August 1928, №201.

¹¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1928, №247.

¹¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1928, №247.

¹²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 June 1928, №146.

小括

工業スタッフの構成について纏めておこう。

経営トップは党員比率が高く、労働者出自が多い。ことに工場長がそうである（シンジケート本部会員の場合は職員出自の割合が幾分多い）。教育水準は中等、初等教育の比重が高い。工場長は初等教育の者が大半である。異分野の仕事から異動してくるケースが多く、その職務の在任期間は概して短い。それ故、大部分が経営や生産技術の知識や経験に乏しい。

他方、専門家＝技術者は党員が少なく、職員出自が多い。教育水準は比較的高い。一般的には同じ組織で長く勤務して昇進するか、同じ分野で経験を積んで、要職に就く。彼らの多くは非党員であり、ソビエト政権から距離を置いていたとはいえ、その技術者的エートスからして概ね与えられた任務には誠実であったといえる¹。彼らは比較的長期勤続の古参と流動性の高い層に2極化していた。

従って、事業に疎い党員経営者が企業経営を行っていくためには古参専門家に依存せざるを得なかったのである。自らが企業長となって、非党員専門家を代理、補佐とするか、とりあえず専門家を経営トップに置き、党員が代理となって傍らで経営を学び、あるいは勤務と並行して専門教育を受けて、いずれ専門家にとって代わる、といった形を採った。前者のケースが多い。

トムスキーはネップ期のそうした経営者を次のように特徴づける。

「経済機構における党員経営者はプロレタリア的心理がまだ身に付いていない側近の補佐、スペツが周りにいる中で活動している。彼らを通して自らの任務を実現する。党員経営者は否応なく、広範な労働者大衆の目にスペツとの紛れないブロックと映ることがある。スペツに依拠し、スペツと共に登場し、彼らを通して党や労働者階級の立てた課題を実現する。そうした環境の下で時々ソビエト的経営者であることを忘れ、それに相応しからぬ語調で話し始める」

（15回党協議会における総括発言）²。

経営者が生産や経営について一定の経験や知識のある場合は専門家の意見に謙虚であった。無知であれば裏返しの尊大さを示すこともままある。「多くの工場ではなお本質上、工場長ではなく『悪しきコミッサール』がいる」³。

とはいえ党員経営者は能動的な経営専門家ではなかったとしてもネップ期の企業システム内部の地位 - 権能関係においてそれ相応の役割を果たしてはいた。彼らは経営実務の執行は専門家に委ねつつ、自らは主に企業内諸集団の間、及び外部諸組織との利害調整のコーディネーターとして働いた。だからこそ経営幹部の人事考課や人選において専門知識や実務能力だけでなく協調性が重視されたのである。企業内外の諸組織、諸集団といかにうまくやっていたかが特に考慮された。

その分、実務面の専門家へのしわ寄せは大きい。専門家層の厳しい労働条件は人材不足や地位の不安定さ、経済的、政治的環境だけでなく、ネップ体制の特質とも関係がある。ネップ期の錯綜した垂直的且つ水平的組織関係の下で報告や往復文書の洪水に溺れ、無数の交渉や会議の準備に多大な労力を費やすことになる。特異なコーポラティズムの負の側面である。

ネップ期末における社会的諸集団の政治力学の変化と超工業化への明確な戦略シフトはそうした古参専門家層とそれに依拠していた経済機関の党員管理 - 経営者層を追い詰めることになる。

¹ 中嶋,前掲書。

² XV konferentsiia Vsesoiuznoi Kommunisticheskoi Partii (b),p.406.

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,31 May 1928,№125 社説。

第2編 企業経営における意思決定

序

ネップ期における企業経営はどのように行われたのであろうか。

ごく一般的に企業を定義すれば次のようになろう。企業は特定の目的のもとに形成された一定の境界域をもつ組織体であり、市場を含む外部環境から生産的資源を取り入れ、それらを変換して財・サービスを生み出し、市場を含む外部世界に供給して、成果を実現、分配することによって自らを再生産していく能動的な主体である。それは外部世界と交渉しつつ、その活動過程を通じて独自の有形・無形の資源を蓄積、開発し自己発展を遂げていく。企業は内部にそれを組織体として纏め上げていく管理・経営機構を持ち、目的遂行のために情報を収集、交換、処理して活動を方向づけると共に、内部的資源を配分する。何よりもその構成メンバーのモチベーション、彼らの活動のコーディネーション、モニタリングやサンクションが肝要となる。こうした面からは企業は外部世界との係わり、及び内部構成員間の相互関係、相互作用の束と見ることが出来る¹⁾。

ネップ期の工業におけるかかる意味での経済主体はトラストであった。トラストは「法人格と持分に分割されない資本を持つ独立の経営単位であり、定款に示された単一の国家機関の管轄下におかれ、その所轄機関により承認された計画課題に従い商業採算性に基づいて活動する」²⁾。

ネップ期の企業の特徴は次の点にある。

まず第一に資産の「公有」制度を前提する。「公有」制においては所有権は重層化される。つまり資産は国家に帰属し、処分権は国家機関にあるが、その直接的処分権はトラストに委任され、使用权は直接の生産単位にある。その果実も従って国家に帰属するが、その配分の決定権はやはり国家機関とトラストに属する。

第二に企業は取引相手や労働者等との契約関係以外にも国家機関、党組織、労組組織の極めて強い作用・影響下におかれ、意思決定はそれらとの相互作用の合成結果として行われる。

第三にそうした組織的相互関係のなかで情報は階層化、分有され、情報流通の隘路も生じ易い。それだけ垂直的交渉ゲームや水平的交渉ゲームの余地は大きい。

第四に企業の目的関数が無規定的ではないにせよ、複合的である。利潤は経営効率の指標ではあっても目的ではない。ひとまず、国家課題の遂行と従業員集団の生活の安定と向上としておこう。「公益」と言えるかもしれないが、「公有」が特殊権益と結びつくのと同様、「公益」もまた特殊利益に色づけされうる。

第五に経営者の個々の企業への帰属性や一体感が希薄である。その任期は短く、同一企業でキャリアを積んで昇進していくわけではない。革新の誘因は少なく、事なかれ主義的行動またはステレオタイプの行動を志向しがちである。

凡そ、以上のような特質を持つ国営企業の経営において意思決定はどのように行われたのであろうか。

ネップ期の企業経営は重大な難問を抱えていた。企業のトップマネジメントは党員が掌握していたにも拘らず、彼らはほとんど経営の知識も経験も持ち合わせてはいなかった。商業的経営には疎い党員経営者達がいかにして企業を統治しえたのか（当時、党員＝経営者は『企業のコミッサール』と呼ばれた）。企業経営は生きた現実、生身の人間を相手にする以上、速習のテクニックで対処出来るようなものではない。技術的知識だけでなく経験知や付け焼刃ではない深い洞察力が要求される。

後の時代ならば指令経済のもとで高等技術教育を受けた工学系の専門家が上級機関の指示と管理運営マニュアルに従って行動すればさしあたり足りた。無論、その場合でも実際には課題

実現のためには具体的状況に即した適応能力が必要となったことは言うまでもない。だが、ネップ期には特殊な市場環境のもとで党員経営者は与えられた詳細なマニュアルもなく、それなりの自律性をもって活動せねばならなかった（職務規定そのものは詳細だが、現実の企業経営は社会工学的にテクニカルに行えるものではあるまい）。とりあえずは旧専門家に経営を委ねざるを得ないとはいえ、白紙委任するわけにはいかない。価値規準や行動規範、動機を共有していたわけではない専門家が社会的に合目的な活動をしているかどうかを傍からモニタリング、評価、コントロールすることは容易いことではない。しかも問題は単に経営効率を追求し、経済合理的判断を下すことだけに止まらない。企業は国家機関を上位者とする垂直的ヒエラルキー関係に置かれていたから、必ずしも合理的とはいえない上部機関の方針、指令をたとえ表面的なりと実現せねばならなかった。そのためにはかなり厳しい制約条件のもとで柔軟な適応能力、処理＝実行能力を発揮せねばならない。これは往々経営上の合理性と齟齬をきたす。加えてかなりはリジッドな権限＝領域区分により個別化された諸組織、諸集団間の水平的な交渉関係も一筋縄ではいかない。これは単なる **give&take** や利益合成では処理されえない。時には意地の張り合いから非和解的対立ともなる。これらといかに折り合いを付けるかは中々に難しい。とりわけ艱苦少なからぬのが労使関係である。ともかくも党は表向きには「労働者の利益の代弁者」なのであるから、党員経営者は労働者集団に対し露骨には経営上の利益を対置できない。経営の安定のためにも双方の利益の融和を模索せねばならなかった。こうしたアポリアはいかに切り抜けられたのであろうか。

以下、企業経営における意思決定のあり方を工業組織の諸会議の参加者、議題、決定内容から検討しよう。次いで意思決定の具体例を考察しつつ、その回答を見出していこう。

¹ 企業論については主に次の著作を参考にしている。青木昌彦(1984)、青木昌彦・伊丹敬之(1985)、青木昌彦(1989)、青木昌彦(1992)、青木昌彦(1995)、青木昌彦/奥野正寛編著(1996)など。

² Gosudarstvennoe predpriatie, pp.1 - 2.

第1章 トラスト本部の会議

1. 第3綿トラスト

第3綿トラストは1926年秋にオレホヴォ - ズーエヴォ綿トラストとボゴロドスク - ショルコヴォ綿トラストが統合して設立された従業員約6万名を擁する巨大トラストである。

トラストの最高意思決定機関である本部会の議事内容を検討しよう。本部会会議はかなり定期的に1年に50回以上開催された。本部会員以外にも問題に応じて工場長、本部部長が参加する。多い時は60名以上が参加した。1926/27年度本部会会議の議題は以下のようなものである。ほとんどは専門家の用意した報告に基づき審議が行なわれ、承認する。専門家の間で意見のまとまらない場合や対立する場合には独自の判断が要求される。

第3綿トラスト本部会会議プロトコール（1926/27年度）

注記：1926年11月16日までは合同前の2トラスト本部会合同会議。

細かな問題は原則として除く。工場からのそれらに関する審議要請は多い（小規模な修理、古い設備の処分、資材入手、工場住宅建設許可等々）。一部資料は欠落。

日付	出席者数	議題と決定
26年 10月 1日	19	本部機構各部の規程とそれらの工場との相互関係：変更・補足。[労農監督部，最高国民経済会議作成のトラスト典型規程による ¹⁾]
		1926/27生産計画：修正・補足。
		泥炭採掘所のモスクワ国民経済会議への移譲。
		両トラストの資産上の統合。
		生産協議会における工場長，管理 - 技術者の活動の調査。
		非流動的資産のリスト作成。[最高国民経済会議の工業内部資源動員指令による ²⁾]
10月 2日	65	トラスト小売店のマージン：トラスト製品定価への上乗せを13%と決定。
		*合同前の2トラストの本部会と工場長及び技術担当工場長補佐，ニコリスキー工場の部工場長並びにトラスト本部各部長の合同拡大会議
		1926/27生産計画についての異論：生産・技術部が工場長と2週間以内に検討。
		本部機構各部の規程：修正・補足を加えて承認。
		削減された支出予算の承認：10月15日までの提出猶予を繊維総管理局に要請。
10月 4日	8	本部会とトラスト監査委員会との相互関係。
		トラスト本部の一般管理 - 経営費，諸掛かり削減：前年比23.9%削減。[最高国民経済会議の管理費用節約命令 ³⁾]
		緊縮政策実施上の経済機関の欠陥：責任体制の明確化。[党 - 政府指令—緊縮政策 ⁴⁾ 。繊維総管理局の指示 ⁵⁾]
		紡糸契約不履行：トラスト傘下工場の生産性の急上昇とその操業停止の不可能性のため [他のトラストへの] 紡糸引き渡しを次年度に繰り延べることを繊維総管理局に要請。
		商標の統合と製造ニットの品質変更。
		手形決済をオープン・アカウントによる相互定期清算に代える：26年10月1日以降締結の契約に適用。
		北部木材トラストの枕木納入取引の遅れに伴う延滞利子と違約金：免除（遅れが少ないため）。
10月 5日	16	穀物商業相互信用組合からモーター購入：許可。
		トラストの模範構造規程審議。本トラストでは特に商業部に燃料課を設ける：最高国民経済会議に承認を求める。
10月7日	16	26年10月の目標財務予算：財務部は工場の当座勘定資金を最低限とすること。販売部は全ウクライナ消費協同組合スピルカとの加工契約により粗布を引き渡すこと。引き渡せない時には繊維シンジケートと契約破棄の交渉。

		工場の発電所建設計画：最終計画は繊維総管理局に承認を求める。
		本部費用削減予算：前年度下半期比で一般管理費 20%，商業費 21%削減。
		本部各部の出張費配分。
10 月 19 日	25	生産計画、生産課の計画した措置：実施。設備のより合理的な利用を指示。計画の変更を繊維総管理局に報告。
		海外設備の工場間配分：意見が対立したため本部会党フラクションで審議。
		工場ごとの一般工場費削減予算：繊維総管理局の承認を求める。
		団体協約更新に際しての方針：第 1 等級の賃率は引き上げない。賃金標準化の際、追加給与は 50%を超えないこと、等。団体協約案を最高国民経済会議と調整。
		工場における綿花の状態：繊維シンジケートと繊維総管理局に対し綿花の追加供給要請。
		工場の補助作業所。
		工場でのモーター・テスト。
		計画部活動計画承認。
		泥炭採掘諸掛かり削減。
		泥炭採掘の組織形態と採掘所長人事。
		泥炭の馬車輸送の〔手間賃〕評価。
		工場のボイラーの販売取引（工場長が締結）：承認。
		工場の発電所建設活動の指導。
		工場長、労働経済部長、経理部長代理人人事。
		工場長による部工場長任命提案：同意。
		トラスト本部会員の任務分担。
11 月 3 日	20	25/26 年度の工場での建設〔の総括〕及び 26/27 年度の展望：生産・技術部へ工場長との項目リストの調整、27 年 4 月 1 日までに設計図と予算を作成、建設者と仕事の配分の打ち合わせ、等を指示。
		工場での発電所建設：必要と認める。設備の海外発注は本部会による建設案の最終的承認の後に行う。繊維シンジケートの熱工学ビューローにすべての資料を渡し検討を要請。
		工場の追加予算と申請。
		小売店信用：直接には行わないが、工場労働者協同組合への貸付は可。
		11 月の財務予算見積り：承認。
		軍事注文全権委員任命。
		木材工業合資会社の違約金免除申請：承認。
		全連邦手工業協同組合納入の筵の品質：重量の誤差が 10%以下のため割引なしで受け入れ。
		泥炭採掘所のクラブ拡張のため労働者福利厚生ファンドからの支出：原則的に反対せず。
		欠勤〔の多い〕労働者への給与前渡し返済要求：燃料課は最高国民経済会議と交渉する。
		工場長に幼稚園への公共サービス（電力供給など）についての契約締結提案。
		燃料課長のモスクワ燃料局の会議への出席：許可。
		部工場長人事。
		半毛トリコ価格〔商業人民委員部輸出委員会より提案〕：受け入れ。
11 月 16 日	—	団体協約案：基本的に採択。労働経済部は協約締結の際、工場長の意見を考慮し、まだ意見書を出していない工場長はただちに送付すること。本部の各部の調整の要。
		生産協議会の活動：工場長にその指導を指示。生産・技術部の技師の生産協への参加提案。
		10 月の生産計画遂行：遂行できない工場の粗布の一部を他の工場に移す。
		新設備の配分問題：配分計画採択。但し、梳綿機と精紡機の配分は見直し。本部会党フラクの審議に移す ⁶⁾ 。
		泥炭採掘所の定員：すべての余剰人員は削減。
		泥炭のサンプリング。
		筵不足や暖房。

		工場の機械購入。
		非流動的資産のリスト。
		工場長人事。
		本部会員の任務再配分。
		労働者福利厚生ファンド債務：債務抹消と 25/26 年度利潤からのこのファンドへの控除の勘定で協同組合住宅組合向け交付割り当て。最高国民経済会議・繊維総管理局への要請。
		不良債権の処理：工場ごとに抹消（欠損処分）、予備を取って灰色債権に振り替え，等。
11 月 25 日	5	工場のボイラー建設予算：承認。
		泥炭採掘所の変電所建設予算：承認。
		工場のダム建設追加予算：承認。
		労組の労働者クラブの場所提供：反対せず。但し，工場は設備のためには支出しない。
		不要機械の固定資産からの抹消。
12 月 1 日	12	工場，泥炭採掘所の建設，電気機械活動の項目リスト：一部を削除して承認。
		建設業者を特定。
		工場の発電所建設の監督：3 人からなるビューローを設立し，現場に在駐。
		当座修理，設備維持のための資金配分。
		改善に対するプレミア：2 人に支給。
		トラスト小売店の定員承認。
		工場長人事。
		不良債権処理。
12 月 7 日	20	トラストの『工業内部資源動員』活動〔政府指令。繊維工業内部資源動員会議——トラスト本部会への勧告 ⁷⁾ 〕：現時点でトラストの工場に 26/27 年度工業財務計画で承認された額を 4 百万ルーブリ近く超える物財があることを確認。商業部はそれに基づき 26/27 年度予算及び締結契約の見直しと削減を行う。在庫を生産に支障なく最低限に抑えた工場の管理 - 技術者にはプレミア導入。工場の倉庫運営の見直し。計画部は補助材料ノルマを検討，等。
		緊縮政策実施〔党 - 政府指令 ⁸⁾ 〕。
		12 月の目標財務予算及び商業計画：承認。
		工場電化。
		発明や改良へのプレミア規程及び輸出委員会規程：承認。
		工場のけば立て商品切断契約の継続：許可。
		工場管理部改組計画：合意。
		トラストの新商標。
		梳綿機とリング精紡機配分：8 台の精紡機は B 工場に残す，など〔本部会党フラクション決定に基づく ⁹⁾ 〕。
		工場長補佐解任〔党フラクション決定による ⁹⁾ 〕。
		部工場長，工場長補佐任命。
12 月 22 日	12	工場の建設に関する総体契約：承認。
		工場の換気装置：生産・技術部は詳細に検討し，設置順位を明らかにする。最高国民経済会議と調整，その後労組や労働保全部と調整。
		監査委員会 No.10 の提案審議。
		労働経済部と工場の労働経済ビューローの規程の実施：承認。高資格の経験ある働き手を補強し，未熟な働き手は減らす。最高国民経済会議と調整。
		工場労働者への長期信用提案：原則同意。信用額は減らす。
		原材料ノルマ。
		トラストの遊休資金の繊維シンジケート当座勘定への振り替え：半年期間の協定に調印。協定の破棄が必要な場合は当事者が一ヶ月前に予告すること。
		プロムバンクの追加株式取得。
		工場へのモスクワ市営銀行のサービス：試験的措置として採択。商業部は半年期限の協定締結。
		エネルギー・ビューローのための器具買い付け。
		防火責任者選任。

27 年 1 月 7 日	27	工業管理システム変更に関する規程案〔最高国民経済会議工業管理改組委員会 ¹⁰⁾ 〕：承認。
		工場での発電所建設案：生産・技術部での検討課題とする。
		生産・技術部作成のニット工場活動計画第 2 ヴァリエント：承認。ニットの商標は 2 つに標準化する。商標については繊維シンジケートと交渉。
		工場毎の資金割り当て：承認。
		トラストの工場学校及び夜間労働者学校の支出予算：承認。
		株式会社『糸巻き - 梭』の株式取得〔繊維シンジケートでのトラスト協議会 ¹¹⁾ 〕
		『鉄櫛 - ベルト』社及び『糸巻き - 梭』社により製造される製品の当トラストでの生産停止：それらの製品が当社の要求に合うことを条件として 27/28 年度に補助生産を解散し、設備を移譲。
		トラスト店舗の『カムヴォリ - 販売』社への移譲。
		工場での清掃作業入札。
		部工場長補佐任命。
		ボゴロトスク市電のボゴロトスク郡執行委員会への移管。
		1 月の目標財務予算，商業計画：承認。
1 月 24 日	4	工場の換気装置入札：承認せず。仕事は生産・技術部が『国営工業建設』に 1 月 21 日の入札で提案した価格で引き渡すこと。
2 月 5 日	5	2 月の目標財務予算，商業計画：承認。
		鉦業労組地区委との団体協約：承認。
		部工場長補佐任命。
2 月 14 日	17	技師 - 技術者との個人労働契約に関する提案：契約に当契約の破棄の際は 1 ヶ月前に予告するとの条項を入れる。
		空いている建物，織布設備の利用：機械工場での織機や運び台の修理開始。
		I 期に於けるトラスト本部の緊縮政策〔党 - 政府指令〕実施の総括：出張費は 10%削減。各部課長は超過支出のないように厳しく監視。
		トラスト製品価格引下げ〔最高国民経済会議指令 ¹²⁾ 〕：引下げ幅は平均 5%。商業機関に通知なしに品目構成変更，段取り替えは行わない。
		工場毎の個人住宅建設資金配分：2 工場の配分額決定〔本部会党フラク決定による〕。
		繊維労組モスクワ県支部及び現場組織と調整。
		工場学校の追加予算。
		生産で利用されない不要な機械の販売：繊維総管理局に販売許可を求める。
		一時的に労働能力を喪失した泥炭運搬係への一時支給〔党フラク決定 ¹⁴⁾ 〕。
		労働経済部長代理任命。
		労働経済部の労働者福祉課と職業教育課の統合案：同意。
		焼失した修理工場の復興：直ちに着手。資金交付を繊維総管理局に要請。
2 月 21 日	5	株式会社『繊維輸入』の新株引き受け：繊維総管理局に株式取得を要請。
		工場労働者住宅の建設・修理への資金交付：繊維総管理局に追加資金交付要請。
		『シベリヤ・トルグ』との決済：手形割引は年率 10%の計算による。
2 月 25 日	7	株式会社『ロシア商工業』によるトラスト製品再仕上げ要請：再仕上げは受け入れず，相応の価格割引を行う。
		工場毎の当座修理資金配分。
		泥炭採掘所の常用労働者のために繊維部門と同程度に平準化ファンドを計上する要求〔全連邦鉦業労組地区委員会の要求〕の検討：基本給の 5%を計上。
		労組県支部への福利厚生ファンド配分に関する報告〔繊維労組モスクワ県支部の要求〕：本部会員が見込みデータ作成。
		工場供給部の一律の組織化：商業部が工場長と調整して作成した規程案：承認。
		トラスト本部の建物修理の見積もり予算：承認。
3 月 1 日	33	リキノ工場の I 期活動報告に基づきコスト引下げのための指示：一般的な費用節約の他，委員会指示の人員削減の実施，機械の速度，作業密度強化，粗紡糸の切断数を 0.5%まで減少，湿度の維持，糸繋ぎ機導入，等。

		グルーホフ工場の部工場（染色 - 仕上げ）のⅠ期活動報告に基づき改善の指示：出荷を迅速化するため一時的に仕上げを簡素化，仕掛品及び粗布製品在庫をノーマルな水準に縮小，等。
		織布活動分析。
		商業部のⅠ期の活動報告。それに基づく指示：国内綿の一時的不足と関連して低級綿を使う，『繊維 - 輸入』社とアメリカ綿の品目や価格について交渉し，トラスト工場での加工にもっとも適した品目やタイプを定める，織布工場の綿糸需要を確認し，余剰綿糸は靴下用紡糸の製造のために利用し，またプロムトルグの織布工場で加工する交渉を行う。『チェルノク』商標のニット製造は停止し，『オレーニ』商標のそれに替える，等。余剰分につき繊維総管理局に受け渡し指令書交付を急ぐことを要請。
		工場付属消費協同組合への春の雪解け期における貸付交付。
		繊維シンジケートの契約によるニットの決済価格交渉：大口割引は1.5%に留め，発駅から指定駅運賃はトラストの負担とする。
		工場への個人住宅建設用資金交付要請：資金制約のため却下。
		泥炭採掘所の老朽化した建造物の取り壊し：同意。繊維総管理局の許可を求める。
		工場付属レンガ工場のオレホヴォ - ズーエヴァ・プロムトルグへの移譲：繊維総管理局の許可を求める。
		工場の生産的用途のために残された古金属に対する非鉄ファンド委員会への支払。
		捺染上の発明に対するプレミア：千ルーブリ未満のプレミアは工場長が独自に支給。但し，発明を奨励した者ではなく直接の発明者に与える [と釘を刺す]。
		粉末泥炭の試掘と燃焼：同意。繊維総管理局に資金支出の許可を求める。
		労働経済部が作成し工場長と調整した工場の定員：承認。生産・技術部と労働経済部がその実施を監督。
		3月の目標財務予算と商業計画：承認。
		織布部工場長補佐任命 [本部会党フラク及び郡党委員会決定 ¹⁵⁾]。
		労働者福利厚生ファンドの配分：1925/26年度の利益からのこのファンドへの控除予定は2,921千ルーブリ，そのうち当年度の福利厚生ファンドの超過支出を差し引き，工場に配分されるべき額は2,031千ルーブリ，うち文化目的（クラブや託児所）に530千ルーブリ，残りは住宅建設に支出 [本部会党フラク及び党郡委員会決定 ¹⁵⁾]。
4月 2日	4	1926/27年度資本活動計画 [2月に最高国民経済会議と非公式に合意 ¹⁶⁾]：修正して承認。
		2週間法定休暇のためのトラスト工場の休止時期決定。有害職場では追加休暇。繊維シンジケート及び繊維労組モスクワ県支部に報告。
		ニコリスクー工場の機械部工場の規程：修正を加えて承認。独立の補助企業として本部に直属。
		個人住宅建設のためのファンド配分変更：労組県支部の提案に合意 [本部会党フラク決定 ¹⁷⁾]。2月14日の本部会決定（プロトコール№23）修正。
		労働者福利厚生ファンドによる住宅建設協同組合への貸付：現時点で交付された貸付額は783千ルーブリ。これらはモスクワ市営銀行との契約により貸し付け手続きを行うが，今後無利子と見なされる。また同銀行の長期貸付部に労働者福利厚生ファンドの勘定で1.5百万ルーブリの預金をする。これは住宅建設協同組合へ貸し付けられる。同様に無利子と見なされる。
		工場経理部長代理の俸給引き上げ：原則的に反対しない。
		工場長補佐解任 [本部会党フラク決定 ¹⁸⁾]。
		同上職任命。
4月 16日	28	生産合理化案 [党 - 政府指令による ¹⁹⁾]：基本的に採択。工場長は直ちに五ヶ年計画と平行して工場の生産と経営全体の計画作成に着手すること。当座修理の勘定で行われる合理化措置は本部会の承認を待たずに直ちに実施できる。但し，当座修理への割り当てを超えない
		製品原価引下げの具体的措置に関する委員会の報告 [政府指令による ²⁰⁾]：委員会作成の資料を各工場長に発送。それを本部会，工場長，機械技師，工場経理部長，職場長の会議で審議。
		2工場の工場長の予算超過支出に関する説明：工場長に緊縮政策実施に特別の関心を向けることを勧告。

4 月 27 日	6	将来の利潤によるクラブ建設への資金交付〔繊維労組モスクワ県支部幹部会会議〕：交付問題はトラストの活動結果が明らかになる年度末まで留保。
		粉末泥炭受け取りの試験的作業の予算と資金交付承認。
		モスクワ手工業協同組合ソユースその他の組織への紡糸出荷条件：手形保証，60 日信用で出荷が可能と考える。モスクワ手工業協同組合ソユースについては信用リミットに関する銀行の通知を確認すること。
		『繊維建設』への追加出資：原則合意。繊維総管理局に許可を求める。
		工場の住宅危機：技術 - 経済部は次年度資本建設計画作成の際，この工場の労働者宿舍建設を考慮すること，及び繊維労組県支部と次年度の福利厚生ファンドからのクラブ建設への資金控除につき交渉すること。
		労働経済課長代理への追加休暇。
5 月初 旬	5	泥炭採掘所での労働者福利厚生ファンド配分：25/26 年度の鉱業労組についての当ファンド 40 千ルーブリのうち 40%は文化的建設，60%は保養所などに充てる。ファンド配分については鉱業労組モスクワ地区委員会と調整。
		縫製用ニットの 12 グロスの箱での包装〔商業人民委員部特別委決定〕：下級商業環の便宜のため一時的に 12 グロスの箱に移行。繊維シンジケートと交渉。
		トルケスタン・トルグのトラストへの債務問題：債務の実質額は微小で，トルグは 3 年前に解散しているため抹消。
		道路建設への追加資金交付：技術 - 経済部が早急に検討。
5 月 17 日	8. う ち『織 維 建 設』2	建設問題における『繊維建設』とトラストとの不正常な関係：グルーホフ工場のボイラー室建設の速やかな手続きを採ること。50 千ルーブリ超の建設及び資本活動の予算はすべて本部会で審議，承認。それ以下は工場長が裁可。建設活動の監督，建造物の受け入れは工場の直接の責任の下に行う。
5 月 24 日	17	1926/27 年度工業財務計画修正：承認。
		上半期の緊縮政策実施の諸結果〔繊維総管理局，工業プラン ²¹⁾ 〕：各工場長に再度，最高国民経済会議の指令実行を促す。計画部は 5 工場の支出を調査し，結果を本部会に報告。経理部と財務課は工場の支出を監視。トラスト本部については総務部長が監視。
		工場での賃金平準化ファンド配分：労働 - 経済部は平準化ファンド配分に伴う賃金の実際の変更規模を調査する。追加ファンド残高を工場内調整と 6 等級未満の職員の給与引き上げに利用。繊維労組モスクワ県支部と調整。
		労働密度強化〔最高国民経済会議命令〕と関連する工場労働力の変更：労働 - 経済部調査の余剰労働力（2,655 人）の見込みデータを確認。新規生産計画での装備替えに従い 27 年 10 月 1 日までに削減する。自動織機部門では職工一人当たり 20 台で計算。人員削減については繊維労組モスクワ県支部と調整。
		今シーズンの泥炭採掘所での泥炭の原価見積もり及び団体協約により定められる節約に対するプレミアを承認。
		ニコリスクー工場での建設問題：機械建設課は工場の機械技師と三日以内に検討。
		標準的品目構成〔繊維シンジケートの生産 - 標準化ビューロー協議会決定。繊維総管理局 ²²⁾ 〕：承認。
5 月 27 日	7	粉末泥炭の燃焼テストへの追加信用交付。
		工場の建設中発電所のための設備：生産・技術部は最高国民経済会議で建設のための手続きと設備の許可書受け取りを急ぐこと。また『金属輸入』と設備の海外発注の交渉を行うこと。
6 月 1 日	4	旧オレホヴォ - ブーエヴァ綿トラストと繊維シンジケートとの屑糸の委託取引についての割引：商品は旧オレホヴォ - ブーエヴァ綿トラストにより品目も調べずにシンジケートに出荷され，シンジケートも良く調べずに手工業協同組合ソユースに第一品目の 23%の価格で販売した。経理部・決済課は 25%で計算をやり直すこと。
		工場の道路建設への追加信用：更なる追加信用の交付は控える（生産・技術部の所見による）。
		泥炭採掘所の資産，資材の保険：燃料課に委任。
		ボゴロトスク『郡プロム・トルグ』本部会による紡糸取引の手形期限延長：総務部担当本部会員が期限延長の交渉。
		1927/28 年度の工場の木工製品需要充足：生産・技術部はニコリスクー工場の糸巻き - 梭製作所の解散とその設備の一部の糸巻き - 梭トラストへの移譲問題を工場長と調整。

		機械建設課員の専門給引き上げ。
6 月 14 日	4	<p>工場のための清掃車取得許可。</p> <p>協同組合組織及びプロムトルグに出荷された紡糸の決済：商業部は信用能力のある組織への出荷に際し銀行の保証なしの 90 日単名手形をカバーとして受け取りうる。</p> <p>工場への労働者信用のための資金交付：すべての工場に同じ条件で行う。</p> <p>株式会社『ソヴェツカヤ・エンツィクロペディア』への株主参加：却下。</p> <p>昇降装置工場との決済：本部会員はこの工場が期限に遂行しなかった取引について上乗せ分返還の交渉を行う。</p> <p>クレジット・ビューローへの鉄道貨物引換証点検のための引き渡し [クレジット・ビューロー地方委員会決定]：その妥当性について再考を求める。</p>
6 月 29 日	15. う ち『織 維 建 設』1	<p>1927/28 年度生産統制数字 [繊維総管理局 23)]：承認。</p> <p>工場の建設活動の進捗状況：契約者による予算提出の遅れと機械 - 建設課の不十分な配慮のゆえ現場で非計画的な活動があり、契約者との決済の遅延もみられる。工場長は直ちに 27/28 年度の建設及び資本活動の計画作成に着手すること。生産・技術部はそれらを統制数字と調整し、かつ工場長が非計画的建設活動を行わないよう監視する、等。</p> <p>グルーホフ工場の諸掛かり：諸掛かり削減や緊縮政策実施の成果なし。工場長は戒告処分とする。また工場長に対し工場の管理 - 経営者及び経理係を処分するよう勧告。工場長は一ヶ月以内に政府命令や本部会指示の遂行のための具体的措置に関する意見書を提出すること。</p> <p>グルーホフ工場での新しい紡績機械の設置と労働者問題（労働密度強化）：工場長は遅れを取り戻すため問題の検討を急ぐこと。労働経済部と生産課は早急にそれらを工場管理部及び労組組織と調整すること。</p> <p>工場職員給与の調整：問題は新規団体協約締結まで留保。</p> <p>労働経済部と生産課作成の織機速度スカラー：暫定的に承認。</p>
6 月 30 日	7	<p>1927/28 年度生産計画：修正（紡錘の休止は平均 5.5%に引き下げ、操業日数は 278 日。一反の単位は 40 メーターとする）を加えて承認。</p> <p>1927/28 年度の織布工場の標準的品目の最終的確定：工場長はⅣ期中にこれらの標準品に移行すること、また段取り替えについて現場労組組織及び繊維労組モスクワ県支部と調整すること。</p>
7 月 8 日	13	<p>1927/28 年度工業財務計画作成：作成に関する繊維総管理局の指令 24) を基準として受け入れる。最終的な工業財務計画作成に関する諸問題を検討するため委員会を設立。</p> <p>工場の夏の休止 [現場組織の要請による]：労働者が休息の家を定められた休止期間よりも早く利用することが出来るようにオレホヴォ - ズーエヴァ郡所在の工場に 7 月 25 日からの休止を許可（4 月 2 日の本部会決定を修正）、等。労働力支出問題は繊維総管理局と調整。</p> <p>将来の労働者福利厚生ファンドへの控除の勘定での住宅建設への追加支出額の配分 [繊維総管理局文書]。</p> <p>株式会社『熱と力』の株式の追加取得 [金属総管理局文書]。</p> <p>設立予定の株式会社『梭』出資金支払い [繊維総管理局及び繊維シンジケート文書]：原則合意。</p> <p>Ⅳ期信用計画による国庫及び長期信用部への払い込み [繊維総管理局文書]。</p> <p>労働者福利厚生ファンドより労働者住宅建設協同組合への資金交付の可能性：繊維総管理局に交付許可要請。</p> <p>泥炭採掘所の資本活動および準備活動への追加予算：承認。</p>
7 月 26 日	18	<p>1927/28 年度生産計画 [繊維総管理局 25)]：修正を加えて承認。不良品 - 紡糸を直接、国営組織、協同組合を通して販売、織機の有効利用係数引き上げ、生産計画に漂泊、染色、捺染工場での加工のため 6 百万メーターの客持ち粗布を含めること、等の指示。繊維総管理局に許可を求める。</p> <p>1927/28 年度生産計画遂行に必要な労働力量の提案：承認。工場長は労働力の自然減補充以外に雇用は許容出来ない。</p> <p>1926/27 年度の見積り財務予算：承認。</p> <p>ドンバス石炭トラストの 1925/26 年度無煙炭納入契約（25 年 2 月 14 日付け）不履行：契約は完全に履行されなかったが、最高国民経済会議の 1925/26 年度無煙炭供給計画は遂行した。それ故、本契約は完了したものと看做し、何らの訴えはしない。</p>

		モスクワ消費協同組合ソユースの新規開店店舗への毎月 10 ワゴンの綿織物出荷要請：トラストは製品を 100%繊維シンジケートに引き渡している。トラストは出荷に反対しないが、シンジケートと合意の必要がある。
		ハリコフ手工業協同組合とのメイコキ 17 枚の取引：承認。
		グルーホフ工場の供給部の責任者の職務怠慢：特に必要もないのに私人からの買い付けの比重が高く、原材料の記録・保管が杜撰で、しかるべき市場調査が行われていない、等の欠陥がある。工場長に対し一ヶ月以内の供給部長と部長代理の更迭を求める。
		経理部委員会作成の記帳の標準フォーマット〔政府指令 26〕：承認。
		トラスト本部と加盟工場の相互関係検討のための委員会設立。
8 月 13 日	17	本部会議プロトコール№50 への追加：不要紡錘処分、生産・技術部提出資料に基づき 1927/28 年度下半期の新規設置織機の操業に同意、等。
		1927/28 年度工業財務計画〔繊維総管理局 27〕：目標として採択。生産部は一般管理費及び一般工場費を前年度比 20%以上引き下げる。計画部は銀行信用に頼らず、製品販売の決済条件を悪化させることなく財務をバランスさせること。供給課は工場の原材料申請を原価予算に抑えるため自己の計画に最低限の原材料需要を含めること。
		1927/28 年度建設計画〔最高国民経済会議幹部会、繊維総管理局 28〕：目標として採択。
		ニコリスキー工場の糸巻き - 梭製作所の設備や原材料、半製品の糸巻き - 梭トラストへの引き渡し：設備は無償で、原材料、半製品は特別契約により原価で引き渡し。繊維総管理局へ報告。
		泥炭採掘所の当座修理への 30 千ルーブリ交付。
		労働者福利厚生ファンドより工場の文化施設の追加設備への資金交付。
		最高国民経済会議科学技術管理局・科学調査研究所に 1927 年の綿花に関する仕事の調査のため資金交付。
		繊維シンジケート支部宛てニットの鉄道輸送をトラストの負担で引き受け〔繊維シンジケートの要請〕：繊維シンジケートが鉄道貨物引換証の提出を再度、拒絶したため、貨物引換証の点検なしにトラストが全額負担。
		工場と農民互助組合・委員会との契約：承認。
		カシールプロムトルグとの 1927/28 年度の 3~4 百万メーターの粗布仕上げ契約：承認。
		トラスト本部の 1926/27 年Ⅲ期の一般管理費用引下げ課題〔繊維総管理局 29〕遂行報告：承認。
		トラスト本部技師の海外派遣（繊維建設視察）：同意。旅費の一部支給。
8 月 26 日	4	オレホヴォで建設中の中央発電所用設備の海外発注：ドイツへの発注は大きな困難を伴うことを考慮し、チェコスロバキアの工場に発注する。そのほうがコストが安く、この工場が機械試験所に設置した低出力の設備は順調に作動している。また生産・技術部はレニングラード機械トラストと交渉して、設置中のボイラー用の不足している部品をやはりこのチェコの工場に発注すること。
		レニングラード機械トラストとのボイラー一台、タービン発電機一台の契約：承認。遂行期限と支払条件を定める。
		国営電機トラストへの 2 台の変圧器発注〔国営電機トラストの売り引き合い〕。
		レニングラード機械トラストへのパイプ式ポンプ発注〔レニングラード機械トラストの売り引き合い〕。
		レニングラード機械トラストへの 3 台の遠心給水ポンプ発注。
		労働者住宅建設協同組合との契約におけるトラストの負担による利子加算分引き受け要請：却下。
		経理係協議会決定——1927/28 年度の織布部門での紡糸バランスの作成は月毎でなく、四半期毎に行う：破棄。
		トラスト本部の 1927/28 年度一般管理費及び商業費予算：承認。
		無煙炭の工場間再発送費用：1925 年の石炭積み出し・貨物引き渡しの遅れを考慮してドンバス石炭トラストの勘定から差し引き。
		本部会員の赤色工場長コースでの学習費用払い込み。
8 月 31 日	14	1927/28 年度工業財務計画〔繊維総管理局 30〕：修正を加えた計画を次の本部会と工場長の拡大会議で審議。
		9 月の粗布実現に関する提案：同意。

		全連邦優秀企業コンクール [『商工業新聞』紙のカンパニア ³¹⁾] : 検討のための委員会設立。1927/28 年度 I 期生産計画遂行の成果に対するプレミア交付。トラスト内部企業コンクール検討。
		本部会員の任務分担変更。
		本部会員候補への権限付与 (委任、契約その他の署名・調印の権限)。
		総務部長の内部的性格の金銭書類への署名・調印義務。
9 月 6 日	28	<p>トラストの 1927/28 年度工業財務計画 [繊維総管理局 ³²⁾] : 次の修正を加えて承認。管理費用及び一般工場費用は前年度実績比 20%減。グルーホフ工場の本年度費用は前年度より約 3%増加したため調査委員会設置。予算見直し作業は 9 月 1 日までに完了。計画で予定された製品原価は最高限とする。品目構成の高密度化に伴う費用増の合理性の確認。燃料費用節約のプレミア・システム。原材料供給は生産計画に応じた消費量を基準とする。</p> <p>全連邦優秀企業コンクール。</p> <p>トラスト企業の労働力 : 工場長は余剰労働力削減に消極的。9 ヶ月で 8,900 名退職したが、10,900 名を新規採用した。工場の各職場は工場長への通知なしに自己の裁量で採用を行っていた。工場長は労働者の採用解雇を担当する単独の責任者を選任すること。現場労組組織に対し工場内部での円滑な配転問題を提起すること。トラストの労働経済部は粗紡機作業密度強化の際の支払問題につき工場に指示を与え、4 織機制への移行について労組と調整すること。</p> <p>団体協約締結 : 工場長は工場の住宅建設ファンド利用方式改善問題を詳細に検討すること。技術的に可能な製造ノルマ導入遅延の原因を除去する措置を採ること。労働 - 経済部は夜間労働者学校におけるカリキュラム変更 (一般教育科目を減らし、専門科目を増やす) や定員枠削減について労組と交渉する。</p> <p>1926/27 年度労働者福利厚生ファンド配分 : 目標として採択。</p> <p>持ち家の労働者・職員への泥炭・薪支給提案 : 却下。</p> <p>生産合理化 [党中央委カンパニア ³³⁾] の監督・指導 : 生産課の各セクツィアの任務とする。各工場長は合理化ビューローを設立する。</p> <p>ボゴロトスク・プロムトルグに販売した工場の古い機械への支払いの遅延に対する延滞利子解除。</p>
9 月 20 日	16. う ち 本 部 各 部 13	<p>オレホヴォに建設されつつある中央発電所のボイラー室への泥炭供給方式 : 機械 - 建設課推薦の空中ロープ方式に同意。ウクライナ金属トルグとその建設のための契約を締結すること。また技師を既設施設の視察のために派遣。</p> <p>工場の 1926/27 年度建設への予算超過支出 : 承認。但し、工場長は計画外活動に対し厳重戒告。</p> <p>グルーホフ工場の 1927/28 年度一般工場費用 : 承認。</p> <p>トラストの工場、泥炭採掘所の 1927/28 年度一般工場費及びトラスト本部機構の一般管理費予算 : 承認。</p> <p>2 工場での技術者資格向上コース及び副マステルの資格向上のための職業技術コース設立 : 原則合意。</p> <p>トラストの泥炭採掘所の管理強化のため管理機構統合。</p> <p>工場の本綿地裁断に関するアルテリとの契約 : 承認。</p> <p>グルーホフ工場のダム修理費用負担 : 修理費用の超過支出はカムヴォリトラストが負担折半を拒否したため第三綿トラストが引き受ける。法律ビューローはこの<u>ダムに利害関係のある全てのトラストとその維持費の比例分担の合意</u>を取り付けること。トラスト間で合意されない場合は繊維総管理局に応分負担を義務付けることを要請。</p> <p>織布マステル補佐の [工場の不正常な状況に関する] 訴えについての調査委員会の結論 : 同意。工場長は織布職場における違法な超過勤務やそれに対する別の名目での支払いを今後許容しないこと。また近親者は同じ工場勤務させないこと。機械を拭くための襦袢切れ製造の整序。梭におけるニット吹き入れの空気圧縮方法による検査活動を続けること。</p> <p>工場管理スキーム : 承認。</p> <p>粉末状での泥炭採掘方式パテント (海外の発明) 利用契約提案 : 却下。</p> <p>経理部長代理に対し債務証書その他書類の副署の権限付与。</p>

出所 : RGAE fond 7783, op.1, d.2 より作成。

注記：1) Economicheskaiia zhizn', 18 September 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1926.

- 2) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926.
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 September 1926, etc.
- 4) KPSS v rezoliutsiakh i resheniakh s"ezdov i konferentsii i plenumov TsK [KPSS], T.3, pp.322 - 27, Torgovo-promyshlennaia gazeta, June 1926 各号。
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1926.
- 6) RGAE fond 7783, op.3, d.1, l.1 - 2.
- 7) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 October 1926.
- 8) KPSS, T.3, pp.322 - 27.
- 9) RGAE fond7783, op.3, d.1, l.1 - 2.
- 10) Economicheskaiia zhizn', 28 November 1926.
- 11) Torgovo-promyshlennaia-gazeta, 11 January 1927.
- 12) KPSS, vol.3, pp.322 - 27 ; Torgovo-promyshlennaia-gazeta, 1 March 1927 ; 28 April 1927.
- 13) RGAE fond 7783, op.3, d.1, l.10.
- 14) RGAE fond 7783, op.3, d.1, l.6.
- 15) RGAE fond 7783, op.3, d.1, l.8.
- 16) Torgovo-promyshlennaia-gazeta, 10 March 1927 : Economicheskaiia zhizn', 8 February 1927. 非公式には 2 月に最高国民経済会議と合意。
- 17) RGAE fond7783, op.3, d.1, l.10.
- 18) RGAE fond7783, op.3, d.1, l.9.
- 19) KPSS, T.3, pp.454-61 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1927.
- 20) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 March 1927 : cf.Economicheskaiia zhizn', 1 April 1927.
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 December 1926 ; 3 December 1926 ; 28 December 1926.
- 22) Economicheskaiia zhizn', 6 February 1927 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1927.
- 23) cf.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927 ; Economicheskaiia zhizn', 24 August 1927.
- 24) cf.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927 ; Economicheskaiia zhizn', 5 August 1927.
- 25) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927.
- 26) Economicheskaiia zhizn', Torgovo-promyshlennaia gazeta, November1926~January1927 各号。
- 27) Economicheskaiia zhizn', 19 June 1927.
- 28) Economicheskaiia zhizn', 5 August 1927 ; 26 August 1927.
- 29) Economicheskaiia zhizn', 12 April 1927 ; 19 June 1927.
- 30) Economicheskaiia zhizn', 5 August 1927 ; 26 August 1927.
- 31) Torgovo-promyshlennaia-gazeta, August, September 1927 各号。
- 32) Economicheskaiia zhizn', 5 August 1927 ; 26 August 1927.
- 33) KPSS, T.3, pp454-61 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1927 : Economicheskaiia zhizn', 7 July 1927 .

1926/27 年度、本部会会議は 55 回開催されたが、そのうち内容を知りえた 37 回の議題の内訳は次のようである（議題総数は 361, うち細かな問題を除いた 240 ほどの議題の内訳をパーセントで示す。但し、項目が重なる場合がある）。組織機構（企業の規程や組織再編など）が 10%, 企業活動のモニタリング（建設活動の実施状況調査など）3.7%, 幹部職員の任務分担・権限 2.5%, 幹部人事 5.8%, 計画問題 5.4%, 予算, 財務が 7.9%, 投資活動（住宅建設含む）10%, 生産活動（合理化問題, 作業環境, 実験など含む）7.9%, 価格 1.7%, コスト 5%, 商業活動（契約・取引など）9.5%, 供給問題 7.5%, 労働問題（団体協約, 雇用, 生産協議会など）6.2%, 給与 2.5%, 職業教育 0.8%, 福利厚生 10%, 渉外（他会社への出資, 交流など）3.3%である。その他、優良企業コンクール, 事務改善などがある。他に細かな問題は不要資産の処分・移譲, 施設の解体, 作業衣, 休暇許可, 防火, 清掃等である。ことに不要資産の処分問題は議題数としては非常に多い。

議題として組織問題, 投資, 商業, 労働問題の比重が高い。国営企業としての性格からして政府指令の具体化, 実施状況のモニタリングは重要な課題（上記課題に含まれる）である。本部会内部で意見が分かれる時は党フラクションに持ち込まれた。

より具体的な技術的問題は専門家の参加する会議で検討された。例えば、1927年 3月 2, 3日には第三綿トラスト織布工場長大会が開催され、本部生産部、計画部、労働経済部より 7名、部工場長 12名が参加した。ここでは全工場一律の糊付け処方導入、補助材料支出ノルマ確定などの技術的問題が審議された¹。

同年 4月 4 - 6日には紡績部工場長協議会が開催され、本部生産部より 4名、部工場長 9名が参加した。機械入れ替え問題、標準品目実施、計画ノルマに対する労働力支出超過、不良品利用などの問題を審議した²。

同年 4月 12日 L工場の部工場長とマスケルとの協議会が開催された（10名参加）。ここでは織布工場での不良品増加の原因が検討された。討議は責任の擦り付け合いの感があるが、結局、原因は紡糸の品質低下にあるとされ、1週間以内に紡績工場管理部及び生産 - 技術協議会がその原因を究明し、速やかにそれを除去する措置を採ることになった³。

同年 6月初めには製品コスト上昇と関連して工場長及び工場技術者協議会が開催された。特別委員会が全ての工場のコストを予備的に調査したうえでコスト引下げの多くの措置を計画した（千紡錘当り人員を 10人から 8.1人に縮小、機械の速度を速める、等）⁴。

同年 7月 8日工業財務計画委員会が開催され（本部会員など 8名が参加）、作成規程を指針として採択した⁵。

第3綿トラスト本部会会議プロトコール（1927/28年度）

*略号：本部会員＝本。

日付	出席者	議題と決定
1927年 10月 5日	本 2, 本部 各部 3	繊維シンジケート訓令に従った製品の仕分け、包装、登録への移行：27年 9月末 - 10月初めの繊維シンジケート代表者と工場管理部の協議会の定めた期日（2工場は 10月 20日、1工場は 11月 15日）より移行を開始。
		総体協定による 1927/28 年度製品のシンジケートへ引渡しの際の信用期限：協定締結の際、与信の平均期限及び手形期限や現金比率は繊維総管理局との合意のうえ 4半期毎に定める。
		1927/28 年度第 1 四半期繊維総管理局が定めた平均期限 65 日は 20%現金、20%は 55 日手形、60%は 90 日手形とすれば受入れうる。
		燃料節約に対するプレミアム支給：エネルギービューローの働き手のために控除する。但し、3%を超えない。
10月 14日	本 3, 各部 11	1927/28 年度第 1 四半期予算見積：承認。
		トラスト工場統計係協議会決定：同意。報告の重複を避け、統一化。
		G 工場長要請：小口売店信用契約期限延長。
		決定：従来の条件で 6 ヶ月延長。
		繊維総管理局が許可した労働者福利厚生フォンドの資金配分：1926/27 年度利潤から労働者福利厚生フォンドへ控除された資金を 5 工場に配分（630 千ルーブリ）。
		1927/28 年度にトラスト工場の設備への割当分による『繊維輸入』社への注文：総額 218 千ルーブリの発注承認。
		L 工場に必要な設備：『繊維輸入』社を通して発注。
		D 工場要請：下級技術者資格向上のための職業技術コース設置。
11月 2日	本 2 各部 13, 工場長 4	決定：30 名のコース設置許可。
		トラスト加入生産企業規程：27 年 10 月 4 日付け命令で公布された生産企業模範規程及び模範委任状に基づき計画部は法律ビューローと調整して規程を作成する。
		3 工場での一般工場費削減実施の調査結果（計画部報告）：前年比 20%の一般工場費削減の政府指令実施は不十分。各工場に指令遂行措置予算の正しい支出に対する幹部職員の責任性、人員整理、各種費用節約等々を勧告。
		トラスト工場の新しい品目への移行結果：移行の活動は平均 93%遂行。L 工場の移行の遅れは箆や綜統（ヘッドル）の製造の遅れによる。生産部は N 工場におけるそれらの早急な製造を要求する。
		L 工場の工場委の要請（50 千ルーブリの労働者への広範なクレジット交付）：交付は不可能。
		D 工場長人事：工場長転出に伴い、L 工場長を D 工場長に任命。

		N 工場技師長への原材料在庫節減に対するプレミアム支給（法律ビューロー所見）：不可。
11 月 18 日	本 3, 各部 2	労働経済部の団体協約更新及び新賃率便覧実施に関する協議会プロトコール審議：一部除き承認。 工場長人事：PP 工場長がトラスト本部会副議長に任命されたため B 工場長を PP 工場長に任命し，B 工場長には G 工場長補佐を任命する。 L 工場長人事：M を任命。 生産財と化学品供給について繊維シンジケートとの決済統一：1927/28 年度決済の条件を定める。貨物引換証副本日付より 42 日信用，等。
11 月 29 日	本 3, 各部 12	本部会員間任務分担：それぞれの所轄部門を定める。 1927/28 年度一般工場費予算：計画部作成の予算承認。 工場の 1927/28 年度職業技術教育費予算：労働経済部作成の予算（453 千ループリ）承認。 繊維シンジケート技術科学コントーラ提案——機械設備に対する手数料報酬引上げ及び燃料，化学製品，染料などに対する手数料報酬設定。 決定：繊維シンジケート提案に同意。トラスト注文により納入される機械設備に対し原価の 5%とし，燃料その他に関しては 1.5%から 2%とする。 エネルギー経営合理化ファンド：資本活動リスト以外の当該ファンドに基づく工場毎の合理化活動を許可。合わせて約 80 千ループリ。 皮革シンジケートのための粗織りキャラコ製造（繊維シンジケートの 11 月 24 日付け文書）：1927/28 年度中に 100 千メートル引渡す。生産課は工場に注文遂行の命令を出す。 12 月の計画部活動計画：承認。 27 年 10 月 1 日の貸方及び借方の不良債権（総経理部通知）：トラストの債権総額 560 千ループリのうち 273 千ループリは見込みが無いため損金勘定として抹消，70 千ループリの準備金を加えて 279 千ループリは不良債権に組み入れ，8 千ループリは徴収。トラストの債務 37 千ループリのうち 560 ループリはバランスシートに残し，36 千ループリは本年度利潤に加算。
12 月 1 - 2 日	本部会と 工場長の 拡大会議：本 3, 各部 12, 工場長 14. 泥炭 採掘所 3	最高国民経済会議承認の 1927/28 年度トラスト工業財務計画総括：計画遂行のため製造原価面で工場長は断乎たる措置を採るべき。綿花からの紡糸産出率を前年度（93.2%）以上とする，補助労働者の労働密度強化，補助材料支出減等々。 トラスト供給課の活動：1926/27 年度に原材料，資材在庫は 4,135 千ループリ減らしえたが，なお最高国民経済会議の定めたノルマを超えている。不要な在庫は他の工場で利用するか，実現する。不足する物資の供給整序。工場の予算は概して過大に作成，実際の必要に合わせること。 トラスト傘下工場，泥炭採掘所の規程：承認。 団体協約更新及び新賃率便覧実施：修正了承。 1927/28 年度トラスト工場への泥炭供給と泥炭搬出：目標計画承認。 3 工場での 3 交代制の実験的实施：N 工場長や生産課は 3 交代制に伴う段取り替えの回数などを検討する。 燃料節約に対するプレミアム：工場やトラストの管理 - 技術者に対しては支給停止，工場のボーラー係にのみ支給。
12 月 14 日	本 3, 本部 各部 8	生産合理化ビューロー規程：承認。 トラスト工場の労働力の限界ノルマ超過：労働経済部は工場の余剰人員数を明らかにし，余剰労働力削減に関する本部会決定の実施状況を調査する。 砂糖トラストからの亜麻布注文受け入れ（第 2 四半期及び第 3 四半期に 300 千～360 千メートル）：砂糖トラストが繊維総管理局からその分，繊維シンジケートとの総体契約により引渡す分を減らす許可を得ることが出来，且つ直接，トラストと契約できるならば原則的に異存ない。
12 月 19 日	本 3, 各部 10	トラスト工場の建設活動についての『国営工業建設』や『繊維建設』との契約：承認。
1928 年 1 月	工場長と の合同会 議：本 3,	1927/28 年度第 1 四半期の生産計画遂行と第 2 四半期の展望（生産課報告）：紡績は 3%計画未達成，織布は 6.4%未達成，完成品は 0.7%未達成。だから完成品については生産在庫を利用。

5 日	工場長 8, 各部 6	工場長へ次のことを勧告。第 2 四半期計画の 100%以上の遂行、紡績工場と織布工場は 1 月に土曜日の労働時間延長、労働経済部は繊維労組県支部と早急に合意する、織布工場増産のため交代組労働者の個人的登録問題を検討する。機械のブリガード清掃をまだ導入していない工場は導入する、等。
1 月 6 日	本 3 各部 12, 泥炭採掘所 3 B 工場長	D 泥炭採掘所調査結果（計画部報告）：調査結果が不完全なため委員会設置。 B 工場調査結果（計画部報告）：工場長に対し、厩の馬を減らす、本店、製材所など人員削減、箱製作所拡張、1927/28 年度当座修理への割当ての 250 千ルーブリへの減額など細かな指示。 27 年シーズンの泥炭原価（泥炭課報告）：計画部は原価高騰の諸原因を解明すること。 B 工場の箱製作所及び製材工場の活動。 トラスト工場での薄板等の内部供給：N 工場、Gl 工場、Go 工場の製作所の薄板などの原価が市場価格を上回る場合は閉鎖し、それらを市場で入手する。 Gl 工場長補佐人事：K 任命。
1 月 9 日	本 3 各部 6, 工場長 3	D 工場、PP 工場、N 工場第 1 機織所の 7 時間労働日及び 3 交代制への移行：労組と調整のうえ準備活動開始。未成年者、工場宿舎に住む労働者を優先的に任用、妊婦や授乳期婦人の配慮、それに応ずる生産計画変更、品目構成の変更は工場長やシンジケートと調整、など。
1 月 25 日	本 3, 各部 11	1927/28 年度第 2 四半期財務予算見積り：承認。 1927/28 年度泥炭採掘一般費用予算：承認。 シンジケート糸部提案：第 2-第 4 四半期の総体契約によりシンジケートに引渡される糸の番手及び色の変更。 決定：提案却下。糸のシンジケートへの引渡し量も品目構成も生産計画により規定されており、工場の段取り替えを要し、コストを高め、原価引下げの政府指令に反することになる。 Go 工場長のエネルギー経営ファンドからの追加資金交付要請：交付は出来ない。
2 月 4 日	本 2, 各部 3, シンジケート設計ビューロー 3, 『繊維建設』3	グルーホフでの綿紡績工場建設：工場建設計画は繊維シンジケート設計ビューローが作成、施工図用意のため『繊維建設』は必要数の専門家（設計士や技師）をシンジケート設計ビューローに派遣し、ビューローの指導と責任の下に活動する。『繊維建設』はビューローに建設作業の日程表を作成し、それに従いビューローはトラスト機械 - 建設課と調整して施工図を用意し、『繊維建設』に渡す。次いでビューローは機械 - 建設部にモスクワ県技師会定期労働 urochnyi 規則に従い、且つ労働国防会議の全ての修正係数を適用して詳細な予算見積りを出す。機械 - 建設課は『繊維建設』と調整した予算に基づき工場建設の請負契約を締結する。
2 月 15 日	本 3, 各部 10	5 ヵ年生産 - 財務計画：2 交代制、8 時間労働日を実施するものとして計画作成。コメントは付すが工場長との合同会議で審議。 計画部スタッフ：エコノミスト、統計係など 12 名（統計課含み）。
2 月 16 日	本 2, 課 2, 設計ビューロー 1, 『繊維建設』2	グルーホフの綿紡績工場施工図作成：2 月 4 日本部会会議プロトコルを修正し、繊維シンジケート設計ビューローが第 1 棟建設に必要な全ての施工図を作成。 同工場第 2 棟建設案：機械 - 建設課は生産課と共同で第 2 棟設計をシンジケート設計ビューローに委任する契約案を作成する（許可に必要な書類を揃えて）。全ての細則や施行図作成は『繊維建設』に委任。
2 月 21 - 22 日	合同会議：本 4, 工場長や技師長、本部課長	1927/28 年度第 1 四半期の工場原価と第 2 四半期の展望（総経理部及び計画部報告）：どの工場も工業財務計画の定めた原価を達成していない。工場長は最高国民経済会議幹部会と全ソ労働組合中央評議会の指令に基づき早急に原価引下げのあらゆる措置を計画する。それらは技術協議会で検討すると共に生産委及び協議会、代議員会で大衆的に審議し、実施する。 28 年 1 月の生産計画遂行（生産課報告）：労働力支出を計画ノルマまで引下げる、休止率引下げ、等々。 5 ヵ年計画（計画部報告）：修正を加えて承認。 トラスト企業の労働者福利厚生ファンド配分（労働経済部報告）：再度、最高国民経済会議幹部会にファンドへの控除の 12%までの引上げを要請。繊維シンジケートへ年末での約 300 千ルーブリの超過支出を要請する。3 工場の住宅建設にファンドから支出しうる資金が少ないため繊維労組モスクワ県支部の提案に合意し、それらの工場には住宅建設用資金を交付せず、本部会の裁量で他の工場に配分する。

		<p>その他の企業間配分は承認。</p> <p>3 交代制での作業過程（生産課報告）：更なる検討課題とする。生産課は 3 交代で操業する工場に品目構成上、より有利な条件を作り出すこと。労組県支部との合意が遅れる場合は上級労組組織に問題を持ち込む。妊婦、授乳婦人は昼間組に移す。</p> <p>工場及びトラストの供給部働き手への 1926/27 年度物財在庫圧縮に対するプレミアム：保留。1926/27 年度賞与支給の際に考慮する。</p>
2 月 24 日	本 4	<p>資本活動資金の留保：多くの工場で資本建設上の超過支出があるため工場長や泥炭課長と支出削減の交渉を行う。</p> <p>『モスクワ水力発電所』への資本参加：却下。</p> <p>本部会員候補 T の任務：労働経済部の活動指導。但し、一般的監督は副議長 D が行う。</p> <p>総経理部スタッフ：報告合理化と関連して 57 名に削減。</p> <p>専門家のための給与表：労働経済部が 3 月 1 日までにその実施を本部会に提起。</p>
2 月 28 日	本 4、各部や工場より 21	<p>計画部の各工場の調査報告に基づく決定：</p> <p>D 工場では資本及び当座修理活動は予算どおりに行う。</p> <p>S 工場では一般工場費用削減指令や生産計画遂行は不十分であり、そのため原価上昇。工場長は戒告、技術者は警告とする。トラスト生産課や機械 - 建設課は工場の活動を整序する。工場長には余剰人員削減、コスト削減、資本活動リストを見直し第 1 四半期にすでに行われた計画外活動のためのクレジットを探す、などの改善措置を勧告。</p> <p>Iu 工場では事前の予算なく資本活動に着手しない、人員登録整序、余剰人員整理、資材記録整序、事前の照会なき私人からの買付け禁止、出来る限り買付け先は国営組織にシフト、在庫ノルマ遵守、滞貨を避けるために現行の四半期予算によるエージェント委任の資材買付け方式は見直し、より短期の委任とする、等々。</p>
3 月 5 日	本、各部 4、設計ビューロー、『繊維建設』、工場長	<p>グルーホフの綿紡績工場建設の経過：設計ビューローの設計作成の遅れは最高国民経済会議技術ソヴェトの原案の抜本の変更による。ビューローに対し 4 月 1 日までに全ての補助的計画を用意することを要請。</p> <p>この建設の監督のためトラストに委員会を設置。実務的監督は G 工場管理部が行い、その責任者を置く、建設に対する物質的及び刑事上の責任は『繊維建設』が負う。</p>
3 月 6 日	本 4、課長、『工業建設』	<p>オレホヴォの中央発電所建設の経過：機械 - 建設課長は建設日程を示した説明書を提出。</p>
3 月 14 日	本 4、各部 2	<p>トラスト及びその傘下企業の管理 - 技術者の給与設定（労働経済部報告）：次の条件を遵守して実施。公共サービスは有料化、第 1 等級の給与はトラストと工場で同一とする、織布工場と紡績工場の給与区分の不平等の是正、織布工場の準備部門の給与格差是正、修理 - 機械製作所のスペツの給与は労働者数との比率で正しく設定されておらず人員数合理化を妨げる、等々。</p> <p>トラスト傘下工場の未成年枠補充（労働経済部報告書）：労働経済部はデータを正確化すること。</p> <p>トラスト本部監査員の PP 工場の供給部及び倉庫経営調査書：倉庫の資材記録はトラスト総経理部提案のフォーマットにより行い、パラレルな帳簿記録はなくす、人員削減、資材買付けの厳格なコントロール、事前の照会なき私人からの買付け禁止、出来る限り買付け先は国営機関にシフト、在庫ノルマ遵守等。</p> <p>トラスト総経理部監査員数（経済委員会提案）：2 名とする。</p>
3 月 16 日	本 4、各部 2	<p>グルーホフの紡績工場建設の設計（屑綿紡績）：生産課と商業課は新工場建設に伴う製造品目構成を検討する。</p> <p>トラストの 5 ヶ年目標計画：生産課は最終的検討ののち本部会に報告する。</p>
3 月 20 日	本 4、各部 4、『繊維建設』、工場長	<p>グルーホフの紡績工場の準備活動：この問題は本部各部により充分検討されていないため委員会（議長は本部会員 D）が詳細な説明書を作成する。</p> <p>労働者福利厚生フオンドによるトラスト工場の住宅建設：労組県支部と調整したフオンド配分計画に同意。</p>
3 月 27 日	本 4、各部 6	<p>I 工場の新宿舍建設：3 月 20 日の本部会決定を破棄し、建設は『繊維建設』ではなく地元住宅協同組合に移す。</p>

		工場の主力紡糸増産：段取り替えは終わったばかりであり、綿花も品質が低い ため更なる段取り替えは不可能、その旨シンジケートに要請。 N 工場群の構造：工場管理部改組。
4 月 4 日	本 2 各部 5、『繊維建設』2	『繊維建設』との相互関係：総体契約を締結し、それを超えた新規の仕事は引き受けない。各工場はそうした仕事は自己経営方式で行う、トラスト本部会承認の設計図による工場建設の活動は全面的に『繊維建設』に移譲し、施工図や細目作成をその設計ビューローに委任する以上、それらの正しさに対する責任も『繊維建設』が負う、等々。 次年度の 3 交代制：4 工場で実施予定。 GI 紡績工場群の梳綿機及び梳毛機の 3 交代操業：望ましい。32 年には全面的に 3 交代制とする。
4 月 10 日	本 4, 各部 5	トラスト発展 5 ヶ年生産計画：目標として採択し、繊維シンジケートに送付。 トラスト機構での設計ビューロー設置：機械 - 建設課と生産課はその妥当性を検討。 GI 工場での織布及び紡績の副マスケル再教育 4 ヶ月コース設置：異論なし。S 工場や I 工場は 3 交代制を予定しているため研修生の工場間配分に際し考慮すること、労働経済部はこの点について労組と交渉する。
4 月 17 日	本 4, 各部 7	1927/28 年度第 3 四半期の財務予算見積り：資本活動は 1 百万ルーブリ減額（3.2 百万ルーブリ）して承認。 沼地干拓事業予算：異論なし。
4 月 20 - 21 日	拡大会議：本 4, 工場より工場長や技師長、本部各部	7 時間労働日移行に伴う 5 ヶ年生産 - 財務計画の最終的審議（計画部報告）：工場長その他出席者の言明によるときちんと検討されていないため次の拡大会議に持ち越し。 今シーズンの建設の経過：『繊維建設』の準備活動が遅れ、機械 - 建設課からの働きかけも弱い。『繊維建設』の財務状態が厳しいため生産課はトラストに引渡された『繊維建設』の勘定書の 80%を支給する。係争問題の解決のため委員会を設ける、等々の対策を講ずる。 製品の品質：最近、品質は幾分悪化、商品課による品質検査弱い。委員会が各品目の品質ノルマを定める（トラスト内部製品標準）。工場長はそれを遵守する。品質悪化による原価引下げは許されない。月 2 回製品品質検査を行うため粗布及び完成品について選別委員会を設ける。 燃料節約に対するプレミアム：機械 - 建設課計画の機械 - 建設課の働き手やボイラー係へのプレミアム案採択。生産的労働者向けプレミアムについては委員会を設置して規程作成。 第 3 四半期の予算原価：トラスト本部会のヴァリエントを最低案として承認。 商品の品目構成：生産課の数字は暫定値とする。工場長はその変更を 1 週間以内に生産部に伝え、調整後、工業財務計画に含める。
4 月 23 日	本 4, 各部 3	技師 Kh の海外派遣：工場建設開始に伴う設備、技術調査。 トラスト勤務員の定期休暇：承認。
5 月 7 日	本 4, 課長	梳綿工場設備の国営電機トラストへの注文（機械 - 建設課報告）：発注。 トラストの設計ビューロー創設：建設については『繊維建設』と総体契約を締結しているため独自のビューロー創設の必要なし。
5 月 15 日	本 4, 各部 6	捺染部門の 2 工場への集中：委員会を設けて検討。 トラスト工場での未成年枠の状況（労働経済部報告）：労働経済部は未成年枠の配分と今年度の学校卒業や 3 交代制へ移行した工場の労働力募集とを調整する問題について労組県支部に提起する。 トラスト工場での中央労働研究所方式による労働力養成（労働経済部報告）：労働経済部は工場長と共に検討し中央労働研究所と契約を締結する。
5 月 22 - 23 日	本 3, 本部課長、全ての工場長	1927/28 年度第 2 四半期生産原価（総経理部及び計画部報告）：加工費は前期より低下したが、なお 6%引下げの計画課題や政府指令には及ばない。製品単位当り労働コストは大幅に上昇した。労働生産性上昇の遅れによる。資本活動はバラツキがあり、『計画外』活動もある。 半製品不足による設備休止 3 交代制の工場での不良品率の上昇がある。下半期にこれら欠陥を除去する。トラスト内コンクールで最も加工費を減らした工場の管理 - 技術者にプレミアム支給。

		<p>本部と工場の労働経済部の年次活動報告と 29 年 1 月 1 日までの活動計画：団体協約と賃率改革の成果確認。</p> <p>7 時間労働日以降の際の労働問題：労働密度や賃金見直しの問題は順調。</p> <p>労働力、密度、労働ノルマ：トラスト全体としては労働力数は計画を超えない、技術的に可能なノルマ設定方法は妥当。活動計画承認。</p> <p>1927/28 年度上半期の供給課報告：補助材料、機械部品在庫削減の指令は必ずしも遂行されていない、一部は滞貨。</p> <p>5 ヶ年生産 - 財務計画：まだ煮詰められていない。とりあえずトラストの工場への概括的指令として採択。</p> <p>燃料節約に対するプレミアム問題：プレミアム委員会を増員し、検討を急ぐ。</p>
5 月 25 日	本 3, 課長, 『繊維建設』	<p>生産部建設課長の技師 A 報告——工場建設状況。</p> <p>決定：現時点で機械設備（外国製も国産も）は輸送中。建設活動を加速するため円滑な建設資材供給を図り、2 交代制とする。</p>
6 月 2 日	本, 各部 6	<p>発電機修理。</p> <p>粗布在庫保持。</p>
6 月 5 日	本 3, 各部 3	<p>繊維シンジケート本部会決定に従って綿花防虫防疫費、工業アカデミー増設費等払込み：承認。</p> <p>N 工場織物の縦糸糊づけ指導員人事：M を任命（工場の中央試験所長代理と兼任）。</p>
6 月 12 日	本 3, 各部 8	<p>1928/29 年度トラスト統制数字（計画課長報告）：シンジケート指令書に従って作成された統制数字承認。但し、資本建設については 25.8 百万ルーブリから 23.7 百万ルーブリへの減額を申請する予定である旨、シンジケートに通知する。</p> <p>G1 工場の副マスケル再教育コース：予算承認（4.6 千ルーブリ）。</p> <p>泥炭業専門家増員（労働経済部報告書）：現行の労働経済部枠に収める。</p>
6 月 15 日	本部会議長代行, 本 2 各部 6, 泥炭採掘所 4	<p>28 年シーズントラスト泥炭採掘所予算：承認。原価は 5% 以上引下げる。</p> <p>3 つ泥炭採掘所管理部による一般管理費削減の政府指令実行（計画部報告）：2 つの管理部は上半期の削減課題の遂行が不充分のため戒告。</p> <p>1927/28 年度第 4 四半期信用計画（シンジケート財務管理部が変更）：シンジケートに修正要請。期末に労働者賃金向け資金が不足。商品信用期間短縮または長期信用銀行への預金払込み免除を要請。</p>
6 月 25 日	本, 各部 5	<p>労働経済部スタッフの 1 名増員（労働経済部長報告書）：仕事が拡大したため臨時職員をスタッフに加える。</p> <p>供給課長の商業部長代理兼任。契約調印などの権限付与。</p> <p>工場長の建造物解体要請など：許可。</p> <p>繊維シンジケート書簡（『繊維機械』の株式取得）：155 千ルーブリ払込み。</p>
7 月 4 日	本, 本部 各部 9 工場長 3	<p>G1 工場捺染部門解散（生産課協議会のプロトコル）：プロトコル承認。商業部は G1 工場を客持ち商品で操業率を高めること。</p> <p>各工場の労働保全及び安全技術の状況（労働経済部報告書）：工場に 1 人ずつ安全技術指導の専任要員を増やす。小規模な工場は兼任とする。</p> <p>第 3 綿トラストの名で繊維シンジケートへのトラストへの生産財供給のあらゆる契約締結の全権委任状交付：委任状案承認。</p> <p>G1 工場での発電所建設（機械 - 建設課報告）：『モスクワ水力発電所』に新規建設と既存の発電所拡張の場合の 2 つの予算提出を要請。</p> <p>N 工場と G1 工場の箴 - 綜統製作所：製作所の集中に異論なし。</p> <p>『モスクワ水力発電所』のサービスに対する前渡：25 千ルーブリ前渡。</p>
7 月 11 日	本, 各部 4, I 工場長	<p>I 工場の住宅建設：2 つの納屋を壊し、その建材で仮宿舍（150 人用）を建設。必要な場合は資材追加。資金が無い場合シンジケートに 30 千ルーブリの追加割当て交付許可を要請。</p>
7 月 18 日	本 3 各部 9, N 工場技師長	<p>1927/28 年度第 4 四半期財務予算見積り：条件つきで承認。</p> <p>B 機械工場の移譲問題（本部会決定遂行委員会報告）：委員会の論拠や多くの工場長の見解を考慮していずれかへの移譲は妥当でない。</p> <p>N 工場の一部資材の過剰の諸原因：工場の供給部や工場の現地委員会の余剰資材調査の活動弱い。</p> <p>更にトラスト本部代表者の委員会を設けて調査し、役に立つものは生産で活用し、そうでなければ古金属等として処分。</p>

7月 23日	本、各部 6, 2工場 3, 『繊維建設』3	L 工場織布棟建設の経過：工場側言明では建設は 35%の遅れ。『繊維建設』によればその原因は計画承認の遅れ、建設資材の送付の遅れ、技術者の連携の欠如による。だが『繊維建設』代表は期限での遂行を約束。期限前の遂行を見込む計画作成を勧告。
		G1 工場の資本活動の経過：工場側言明では新たな住宅建設は何も行われていない。『繊維建設』によれば期限内不履行の真なし。『繊維建設』への正常化勧告。
7月 23日	本、各部4	〔他に労組県支部、工場長代理、工場委出席〕 L 工場のクラブの電気照明：機械 - 建設課は工場、労組県支部、『繊維建設』と共に1週間以内に問題を検討。
7月 27 - 29日	本3, 各部 13	工場のホズラスショットへの移行：工場長との調整のうえ最終的規程案を近日中の本部会拡大会議に提出。本部各部や企業は 28 年 10 月 1 日からの実施を目指して直ちに準備活動に入ること。
		工場毎の住宅ブロック建設：5 ブロックの住宅タイプ承認。3 工場に 1,300 千ルーブリの追加資金交付。不足分は次年度福利厚生ファンド配分に際し考慮。
		幹部の赤色企業長コースへの派遣（労働経済部の業務文書）：B 工場長、S 工場長及び労働経済部長派遣。
		1928/29 年度統計課活動：活動改善勧告。工場の統計細胞整序、統計報告の速やかな提出、総経理部との活動のパラレリズムをなくす。
8月 7日	本、各部 5, D 工場 1	D 工場の 7 月後半の製造計画未達成：原因は紡績工場長が自己の裁量でかつてトラスト本部会が与えた標準設定を変更し、次いで速度を下げ、繰り合わせを増やしたため。工場長は不履行分につき労働者への給与は支払う〔管理部の責任〕。工場長は戒告、同時に工場長が紡績工場長をその過失に対し戒告処分とすること。
8月 9日	本、各部9	N 工場での中央発電所建設：建設につき特に問題はない。
8月 14日	本3, 各部 3	1928/29 年度の工場調査計画案（計画部報告）：承認。
		P 工場及び S 工場向け織機の内製か、あるいは外部調達か：現有部品、半製品は利用して製造。新規製造は中止。
8月18 日	本、各部 8, 工場長 3, 『繊維建設』	新規鉄櫛工場案（『繊維建設』設計ビューロー報告）：トラストに幾分のマイナーチェンジの権利を留保して原則的に採択。
		工場長人事：L 工場長に Iu 工場長を承認。Iu 工場長に B 工場長補佐を承認。
		トラスト本部セントラルヒーティング資本修理監督の責任者選任：機械 - 建設課技師 A を選任。
8月 21日	本、各部 11	原材料支出ノルマ：工場には支出ノルマなし。生産課のそれは全ての品目をカバーせず、あっても実情にそぐわない。生産課は工場長と共に全ての生産についてノルマを作成すること。
		他のトラストとの関係：10 月 1 日より他のトラストの活動を知るためトラストの働き手を訪問させる。
		商品品目削減：1928/29 年度については段取り替えを避けるため品目構成は変更しない。1929/30 年度生産計画では更に削減。商品課は収益性を考慮してそれを検討。
		企業庶務課のコントロール：活動の監督及びコントロールのために計画部の下に相応の職を設ける。
		合理化部創設（計画部報告）：計画部は経理部、労働部、生産課と共にトラスト本部及び工場毎の合理化部の詳細な規程を作成すること。
		1928/29 年度統制数字：承認。紡績部門は紡糸 46 千 ^ト （11 工場）、前年比 104.3%、織布部門は粗布 236.8 百万メートル（10 工場）、前年比 104.0%。
		N 工場群での中央試験所設置：生産課提出の規程案を概ね採択。更に煮詰めること。
8月 24日	本、各部 6, 工場長 2	1928/29 年度資本建設資金の工場別配分に関する機械 - 建設課報告——28 年 7 - 8 月、機械 - 建設課作成の暫定的資本建設計画は 47,541 千ルーブリ。8 月 18 日の繊維シンジケート協議会で新建設と資本修理を合わせ 19,600 千ルーブリを交付可能とした。機械 - 建設課はこれについて工場長と調整し、26,943 千ルーブリで合意。決定：シンジケート交付の 19,600 千ルーブリは義務的と考え、すでに開始され 1928/29 年度中に終えるべき新建設を優先して工場間に配分し、残りは工場及び泥炭採掘所の間で資本建設及び修理のため配分する。 第 1 紡績 N 工場の電化（機械 - 建設課報告）：電化は実施。

		<p>但し、モーター注文は見直し、すでに注文済みのそれより出力の低いものに代える（第3 綿トラスト統合前にオレホヴォ・ズーエヴォ綿トラストが国営電機トラストに注文していた）。</p> <p>8 月 20 日時点の建設状況（機械 - 建設課報告書）：G1 染色工場建物の建設の遅れ、コスト上昇については原因を究明する。それ以外の懸案はトラスト本部がすでに手は尽くしたため労農監督人民委員部に問題を持ち込み、報告書の写しを最高国民経済会議幹部会及び全連邦繊維シンジケートに送る。ついでに G1 工場への設備納入の遅れについてレニングラード労農監督部に伝えること（すでに 1.5 百万ルーブリを投じている）。</p> <p>S 工場長の屑糸部門の 3 交代制による操業（生産課報告）：3 交代制は現有労働力の利用や原価引下げの観点から望ましい。</p>
8 月 29 日	本、各部 3, I 工場長	<p>供給課の本年度の活動報告と次年度の展望（供給課長報告）：次年度活動計画承認。供給課は原材料資材在庫ノルマを正確に設定すること。原材料資材申請の正確さを期するため、工場長が申請に対し責任を負い、滞貨を齎すような過剰申請については責任者の責任を問う。不要な資材は速やかに処分する。倉庫経営、記録合理化。</p>
9 月 3 - 4 日	本 2 各部 14, 傘下工場 12, 泥炭採掘所 4	<p>1927/28 年度第 3 四半期トラスト工場の活動分析（計画部報告、生産課副報告）：加工コストの低下は確認できるがなお不十分。生産合理化の十分系統的な活動の欠如に原因がある。労働生産性と賃金上昇の比率は大幅な原価引下げを齎すものではない。労働密度が不十分。労働力養成には中央労働研究所方式適用。</p> <p>ほぼ全ての工場でエネルギー効率低下、機械 - 建設課はエネルギー支出ノルマを作成すべき。工場による当座修理や設備維持の費用のバラツキが大きく、高い。生産課は資材支出を作成すべき。工場の住宅や公共サービスは高コスト、計画部は燃料などの支出ノルマを作成すべき。一般工場費用予算は 3 工場で超過支出、その分は次四半期にカバーする。原材料や半製品利用、品質向上面での成果なし。設備操業有効係数は依然低い。係数向上、休止減少の措置を採る。労働規律向上措置の必要。</p> <p>1928/29 年度には償却資金を約 10 百万ルーブリ上回る資本投資を予定。それは工場の物財在庫正常化の活動を強める。</p> <p>繊維シンジケート承認の第 3 綿トラスト 1928/29 年度統制数字と工場の工業財務計画作成手続（計画部報告）：報告事項。</p> <p>平均 7% の製品原価引下げの計画は企業の生産 - 経営活動合理化の一層断乎たる措置を必要とする。</p> <p>生産企業規程と注文 - 出荷命令システム（計画部報告）：承認。</p> <p>1928/29 年度労働者福利厚生ファンド配分：住宅建設に 1,856 千ルーブリ、文化 - 生活面に 619 千ルーブリ。</p>
9 月 6 日	本 2, 各部 10	<p>N 工場群での滞貨（供給課報告）：トラストの他の工場の物財在庫の調査も行う。N 工場群の滞貨問題については現場の追加的調査の後に最終的決定を出す。</p> <p>トラスト本部及び工場の合理化ビューロー規程（計画部報告）：修正補足のうえ承認。ビューロー長臨時代行の技師 B はビューロー設立に着手すること。</p> <p>工場の専門家（生産課報告）：年齢からして生産活動に否定的影響を齎す中位環の高齢スペツを出来るだけ若いスペツに替えること。機械 - 建設課と生産課は生産における若いスペツ登用計画を立て、本部会に提起すること。</p> <p>たたき上げスペツを相応の技術教育を受けた者に替える方針を実施する。企業長には 28 年 8 月 1 日最高国民経済会議命令に基づき一般管理費削減のために生産を犠牲にして技師 - 技術者を削減することは出来ないことを指示する。</p> <p>ボイラー係へのプレミアム（機械 - 建設課報告）：現行の燃料節約に対するプレミアムシステムは不完全。生産工程の変更による燃料支出減少も考慮し仕上げ工場の生産的労働者もプレミアムに含める。労働経済部はプレミアムシステムを見直し労組県支部と合意すること。</p> <p>工場学校募集（労働経済部報告）：募集計画承認。労働経済部は労組モスクワ県支部の承認を得ること。県支部で決定されるまでは募集は行わない。</p> <p>外部からの生徒募集は N 工場群から 200 名、G1 工場 350 名、D 工場 30 名、I 工場 48 名、S 工場 17 名とする。工場学校のある他の工場は工場内の未成年者から募集する。</p>

		<p>8 時間労働日に関する繊維労組との協定（労働経済部報告）：協定案承認。臨時労働者や警備員などには適用されない。未成年卒の補充は相応の協定に基づいて行う。</p> <p>繊維シンジケートと株式会社“Ustanovka”との総体契約（中央労働研究所方式での労働及び生産組織化の方法論的，実践的活動）：総体契約案に同意。</p> <p>労働経済部はトラスト工場での教育及び再教育について“Ustanovka”との中央労働研究所方式適用のローカル契約締結問題を検討すること。</p> <p>S 工場長人事：K を解職し，後任に同じ工場の〔工場長代理？〕L を任命。</p> <p>企業での生産経験の交流や見学（8 月 13 日の繊維シンジケート及び繊維労組技師 - 技手セクツィアの回状）：労働経済部や合理化ビューローは回状を指針とする。</p>
9 月 18 日	本 2 各部 12, 工場長 2	<p>工場合理化計画（生産課報告）：生産課は 1927/28 年度に行われた合理化活動と 29 年に残された仕事の資料を用意すること。</p> <p>工場の内部資金源動員（計画部報告）：在庫ノルマ見直し。</p> <p>統計課の計画部から総経理部への移管（計画部報告）：経理及び統計の全ての記録は総経理部へ統合すべき。</p> <p>トラストの受取った国産織機を最高国民経済会議命令による繊維シンジケート割当に従って配分（生産課報告）：各工場に配分。シンジケートに対して必ず運び台も供給すること，織機の取得，据付のための予算外クレジットを要請する。</p>
9 月 20 日	本 2, GI 工場長	<p>グルーホフでの新規鉄櫛工場案：時間がなく作業図を検討できない。『繊維建設』は直ちに作業図執行に着手すること。</p> <p>国内工場への紡錘注文：『繊維機械』と必要量の紡錘製造の交渉に入る。</p> <p>奨学金給付生をトラスト企業に確保：種々の資格の大学生 59 名の割当承認。</p>
9 月 21 日	本 2, 各部 7, 2 工場代表	<p>1928/29 年度 Iu 工場及び S 工場の工業財務計画：基本指標承認（製造量，生産設備，原材料等在庫ノルマ，原価）。</p> <p>1928/29 年度トラストの資本建設への資金配分：12 工場への投資種類別最終配分。</p>
9 月 24 日	本，各部 9, 3 工場	1928/29 年度 L 工場，V 工場，I 工場の工業財務計画：基本指標承認。
9 月 25 日	本，各部 9, 3 工場	1928/29 年度 D 工場，P-P 工場，P 工場の工業財務計画：承認。
9 月 28 日	本，各部 5, 2 工場	<p>1928/29 年度 N 工場群，GI 工場の工業財務計画：承認。</p> <p>B 工場製造の織機運び台（織布課長報告）：工場及び機械 - 建設課への勧告——品質が悪いため今後注文しない。機械修理費や移送費は機械工場の負担とする。</p>

出所：RGAE, fond7783, op.1, d.110.

1927/28 年度の，内容を知りえた 60 回ほどの本部会会議で審議された 174 の議題のうち（細かな問題を除く。項目が複数に係わる場合がある），組織機構（企業の規程や組織再編など）が 6.6%，企業活動のモニタリング（建設活動の実施状況調査など）9.2%，幹部職員の任務分担・権限 1.7%，幹部人事 5.7%，計画問題 7.5%，予算，財務が 7.5%，投資活動（住宅建設含む）9.2%，生産活動（合理化問題，作業環境，実験など含む）11.5%，コスト 2.9%，商業活動（契約・取引など）3.4%，供給問題 9.8%，労働問題（団体協約，雇用，生産協議会など）5.7%，給与 4.6%，職業教育 3.4%，福利厚生 4%，涉外（他会社への出資，交流など）2.9%である。その他，事務改善が 1.7%である。

議題として人事を含む組織問題，計画，投資，生産，供給問題の比重が高い。，労働問題は依然多いがその比重は減った。商業問題は減り，企業活動のモニタリングと職業教育問題は増えた。

次にトラスト本部会党フラクション会議の議題をみてみよう。

**ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト本部会党フラクション会議プロトコール
(1925/26 年度)**

日付	出席者	議事及び決定内容
1925 10 月 26 日	5 名※	※本部会員の他、総務部長とその補佐 仕上げ工場の粗布在庫面での課題遂行に対する中級技術者へのプレミア支給。
10 月 30 日	4 名※	※本部会員の他、党細胞書記と総務部長 トラスト本部機構、勤務員の党員化：欠員の場合、党員、候補、コムソモール員に替 えることが可能な職務をリスト・アップ。
12 月 23 日	6 名、う ち 党 細 胞 1	総務部長補佐ラヴレンティエフの解任：ハリコフへの出張（ドンバスから工場に石炭 を送るため）に際し、出張費残高を返済せず、また報告書でも水増しがあった。7 日 以内に入金されない場合には起訴。解雇問題の調整のため本プロトコールの写しを党 細胞ビューローに送付。
1926 年 2 月 5 日	11 名 本、党 細 胞 書 記、本 部 部 課 長 3、工 場長 6	賃金問題。トラスト本部会会議（1926 年 1 月 12 日付け）決定により選任された委 員会の報告書審議：1925/26 年度工業計画作成の際、1 登録労働者当りの平均賃金を 平均出勤労働者数で計算した。又、最高国民経済会議国営工業中央管理局が工業計画 承認の際、予定された生産性向上に比例した賃金フォンドの引き上げ（それなしには 計画は遂行されえない）を拒否した。それらにより工業計画の賃金フォンドは 3,409 千ルーブリ過少評価された。従ってこの不足分と関連項目の変更と合わせて賃金フォ ンドは 4,176 千ルーブリ増額されるべき。各工場長に点検のため委員会の報告書を送 付し、工場長に今後、賃金フォンドの枠を超えないことを指示する。本部労働部は工 場のための経験ある賃率担当者を強化すること。 最高国民経済会議の秘密書簡（1926 年 1 月 28 日付け）——資本活動への投資及び 全ての支出の最大限の節約：各工場長はトラスト本部商業部との合意なしに大口の資 材買い付けを行わないこと。 商業部は原材料、燃料支出節約に対するプレミア案を作成する、また 1 週間以内に 1925/26 年度の詳細な工場への供給計画する（2 百万ルーブリの削減を目指す）。 綿花不足対策案（生産・技術部の提案に基づく）：トラストに与えられる原綿量は 1,275 千プードから 1,075.6 千プードに削減されたため次の措置を提案——紡糸を正確に 品目に合わせて製造することにより原綿単位当り紡糸産出量を増加。操業紡錘量削 減。自然減の労働者を補充せず、また資格の低い労働者（有資格ではあるが生産量の 極端に少ない労働者）を解雇する。織布部門では夏の工場休止を 1.5 週延長する。 これらの措置の完全実施を工場長に提案する。
4 月 7 日	8	本部会による勤務員の処分に対する本人の異議申立て：却下。 グレヴェの工場長辞職願い：受理。今後の処遇については本部会議長が相応の党組織 と話し合って決める。
4 月 29 日	5	グレヴェの辞職願いと党モスクワ県委員会決定に基づき工場長職を解き、後任候補シ ャホフに同意。
7 月 2 日	7	労農監督部人民委員部の書簡——国営トラスト布告適用に関する報告提出要求：本部 会員シィチェフが回答する。 ジェルジンスキーのクラヴァリへの書簡——生産協議会の発展について：書簡の写し を全ての本部会員、トラストの党員幹部及び工場長に発送する。 また本部会と工場長及び生産協議会に深く関わる働き手との合同会議を開催し、この 書簡と労働・経済部報告を議題とする。 党ボゴロツク郡委員会総会でのペニコフ報告による決議について：郡委に対し決議 で語られた欠陥の内容及びそれとボゴロツク - ショルコヴォ綿トラストとの関わり について通知することを要請。関わりがある場合にはトラストが郡委に報告を行う用 意がある。
8 月 4 日	6	シェルコヴニコフの工場長補佐からの解任 [党ポドーリア郡委と合意]：トラストの 工場には空きポストがないため、彼の処遇については本部会員が党モスクワ委員会と 話し合って決める。

出所：RGAE fond 7783, op.3, d.18 より作成。

第3編 トラスト本部会党フラクション会議プロトコール（1926/27 年度）

日付	出席者	議事及び決定内容
合同会議 1926 年 11 月 17 日	6. 工場長の 臨時出席 1	<p>バラシンスキー工場・工場長の本部会会議（11 月 16 日に、新設備の工場間配分問題を審議）での発言問題：工場長は発言を不穏当と認めて、一件落着。 設備の配分については表決を行い、多数決で本部会決定を訂正し、8 つの新しいリング精紡機をバラシンスキー工場に残すことを支持した。 梳綿機の配分に関してはより詳細に検討。生産・技術部が再検討の上、12 月 7 日の本部会会議で最終決定。</p> <p>燃料部の旧監督員の報告：トゥルィギンに対する非経済的支出の責任追及はしない。彼の提出した報告を承認。</p>
11 月 23 日	5	<p>部工場長及び工場長補佐人事 [党オレホヴォーズーエヴァ郡委提案]：党郡委推薦候補に同意。 また生産・技術部は機械工場の技術指導者の人選を行うこと</p> <p>工場長及び補佐（党員）の給与確定：26 年 11 月 1 日より工場長 225 ルーブリ、工場長補佐 189 ルーブリとする。 但し、グルーホフ及びニコリスキエ工場長補佐は 225 ルーブリ、ニコリスキエ工場の部工場長補佐と泥炭採掘所長は 189 ルーブリ。全ての工場長、燃料課長、労働 - 経済部長に写しを送付。</p>
12 月 4 日	7	バラシンスキー工場の電化に伴い使われなくなったモーターの利用：本部会のスペースの間で意見が分かれたため電機事務所ないし施設の一部に調査を依頼。
12 月 31 日	8 本部部長 出席	賃金平準化fond配分に関する労働 - 経済部の活動について：活動の不備を是正するため労働 - 経済部長代理アヌッフリエフを解任し、部長リロフには辞職を勧告。アヌッフリエフは早急に平準化の仕事を完了すること。本部会員ガリャチェフがその仕事の遂行を監督する。またトラストの工場での平準化実施の指導と監督は本部会員シェガレフの任とする。27 年 1 月 3 日に全ての工場長は集会をもち、工場での平準化実施問題を審議する。
1927 年 1 月 3 日	本部会員 のみ	ニコリスキエ工場群での平準化fond問題協議会について：この協議会における本部会、労働 - 経済部勤務員、工場長による指導の拙さを指摘。
1 月 4 日	—	<p>国営工業管理システム改善規程案 [最高国民経済会議] 審議：次の補足・修正を加える。字句の修正の他、27 項に「工場が物財計画で定められたノルマを超過して調達する場合、工場は超過分を支払う」を加え、29 項は「工業財務計画により定められた範囲内で、10 千ルーブリ未満の資本修理は工場が自己の裁量で行いうる」という文案を採択する。結語の一部は「トラスト本部の機構は単独責任制に基づき構築される。トラストのディレクターとその代理は最高国民経済会議が任命する。後者はトラスト・ディレクター及び 3 つの業務部との合意に要する」という文案とする。本部スタッフは 150 名に削減できる、等。</p> <p>No.2 織布部工場長補佐、No.1 紡績部工場長補佐人事 [党オレホヴォーズーエヴァ郡委員会提案]：No.2 織布部工場長補佐については党郡委の任免提案に同意。No.1 紡績部工場長補佐解任提案については郡委と改めて交渉する。解任の場合は郡委の後任候補に合意。</p> <p>『ウクライナ繊維スボール』との契約の正確な遂行。</p>
1 月 31 日	—	<p>C 工場長による工場長補佐アルトモノフの風紀紊乱行為（飲酒）に関する訴え [オレホヴォーズーエヴァ郡党委員会ビューロー会議（26 年 12 月 29 日）決定]：現場組織とアルトモノフの解任問題について話し合うこと。</p> <p>労働者小口売店信用について：工場労働者への小口売店信用を本部商業部作成の条件で行う。繊維労組モスクワ県支部と交渉。労働 - 経済部が最高国民経済会議へ要請。</p>
2 月 2 日	—	<p>トラスト工場での住宅建設への個人信用 [オレホヴォーズーエヴァ郡党委員会決定]：厳しい住宅事情を考慮し、繊維労組モスクワ県支部と 150 千ルーブリの銀行貸付に対する信用償還保証書交付の交渉を行う。</p> <p>工場専門家の俸給：工場長及び補佐 3 名 [非党員] に対し 380 ルーブリの専門給を定め、他の工場長 3 名には 330 ルーブリを定める。他の専門給は変更なし。</p>
2 月 12 日	—	労働者福利厚生fondより保育所網拡大に資金交付：郡党委の 150 千ルーブリ交付の決定に合意。繊維労組県支部の合意を取り付けること。

		本部会議長代理の休暇。 労働 - 経済部技師の俸給：仕事量が増大したと関連して 2 月 1 日より 240 ルーブリに引き上げ。
2 月 21 日	—	〔軍事関連〕 動員、疎開活動及び軍事注文遂行〔27 年 2 月 17 日付最高国民経済会議命令〕に対する責任者を定める。
3 月 1 日	—	工場の労働者の雰囲気：その不満の解消と予防策 工場におけるノーマルな標準番手への移行実施。
3 月 8 日	—	トラスト本部機構改組案：改組案採択。本部スタッフは経理部の改組までは 190 名以下とする。繊維総管理局に承認を求める。
4 月 15 日	— 党員工場長 3 出席	《オレホヴォ・グループの党員工場長との合同会議》 オレホヴォ・グループの党員工場長と地方党組織との不正常な関係について：党郡委書記に対しオレホヴォ・グループの党員工場長、トラスト本部会党フラクション、党郡委ビューロー代表協議会招集し、経営指導の調整問題を提起する
4 月 29 日	—	トラストの本部と工場の指導者への報奨金支給〔27 年 4 月 12 日付け最高国民経済会議命令〕：50,600 ルーブリの交付を最高国民経済会議・経済総管理局に申請（経済総管理局 27 年 4 月 27 日付け文書への回答）。 軍経理本部の注文を支障なく遂行すること。
5 月 13 日	—	トラスト本部及び工場のスペツの専門給点検。
6 月 14 日	—	綿製品価格〔繊維シンジケートでの綿トラスト議長党フラクション会議（27 年 4 月 7 日）決定〕：会議の価格引下げ決定に同意。新たな標準的製品への移行、商品の重量化、加工コスト上昇を考慮して 4%の引下げが可能と考える。 トラスト本部の幹部への 8,600 ルーブリのプレミア・フォンド交付。

出所：RGAE fond 7783, op.3, d.1 より作成。

ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラストの本部会党フラクション会議への出席者は本部会の党員やトラスト党細胞書記の他に、問題によっては本部の部長や党員工場長が参加する。会議は不定期で、1925/26 年度には 8 回しか開催されなかった。問題が起きた時のみ開かれたのであろう。審議問題は官庁や党組織からの指令への対処の他、経営上の誤り、経営幹部の人事異動や処分などである。

第 3 綿トラスト本部会党フラクション会議は 1926/27 年度、やはり不定期に 16 回開催された。審議問題はやはり官庁や党組織からの指令への対処、経営幹部の人事や給与、経営上の不備に対する責任者の処分などが中心であるが、殊に経営者・専門家の間で見解が分かれた問題の解決や労働者の不満への対処が重要である。

この点で新設備の配分問題は興味深い。党フラクションの位置や党員経営者と労働者大衆との関係を明瞭に示している。

1926 年 11 月 16 日の工場長参加の本部会会議で設備配分をめぐり工場間の利害が対立し、なかでも B 工場長は激昂して次のように主張した。「もし本部会が工場にある 8 つの新しいリング精紡機を運び出す決定をしたならば工場ではストが起きよう。それはここにいる工場委員会議長が請け合おう。私は責任を負わない」。

翌日の本部会党フラクション会議は B 工場長を召喚して査問した。本部会の党員メンバーは挙って非党員スペツの出席する会議でストや免責の言明をしたり、工場委員会議長を引き合いに出したりしたことを糾弾した。B 工場長は不穏当な発言の非は認めたが、8 台のリング精紡機は政治的理由から（工場の労働者の不穏な動向）あくまで B 工場に残すことを主張した。

党フラクションは B 工場長が非を認めたため、不穏当な発言問題はそれ以上追及せず、改めて設備配分問題の表決を行った。その結果 2 対 3 で本部会の採択した配分案を訂正し、8 台のリング精紡機は B 工場に残し、古いリング精紡機を他の工場に移すことが決定された⁶。この問題は同年 12 月 7 日のトラスト本部会会議で最終決定された。

1927年3月1日の本部会党フラクション会議では工場の労働者の雰囲気は審議された。全体としてはノーマルだがトラストの統合に伴う装備替え、団体協約締結の遅れ、賃金平準化の実施と関連して労働者の不満があった。その不満の完全な解消と発生の予防のため工場長に対し次のように提案した。労働者の全ての要求に対してより気配りのある注意深い態度を採ること、そしてそれらの要求は上級経済機関の指令と厳格に相応して実行すべきである⁷。

この2つの要求は両立が困難ではあるが、トラスト本部会の党員メンバーが何よりも所属組織の安寧を重視していたことは良く分かる。

こうして本部会党フラクションは随時にトラストの活動をモニターしつつ、とりわけトラスト内諸集団の対立の顕在化を抑え、且つ又、トラストの組織的利益を党 - 政府の一般的指令と調整することに心を砕いた。

本部会党フラクションの交渉相手は地方党組織が多い。ことに紛争処理、人事、労働者の福利厚生の問題が中心である。最高国民経済会議との交渉問題は管理システム、指導者へのプレミア給、緊縮政策、生産協議会、軍事注文遂行などである。労農監督部との交渉問題はトラスト布告適用についてであった。繊維労組地方支部とは福利厚生、住宅問題などについて交渉した。

2. 第1綿トラスト

1927/28年度上半期のデータしかないが、専門家の作成した生産計画や財務計画の点検と承認及びその実施の指示、工場の活動のモニタリングが中心である。

第1綿トラスト・本部会会議プロトコール（1927/28年度）

期日	出席者	議題と決定
27年12月15日	本3, 各部5, 工場12.	各工場の年次活動報告：承認。 1926/27年度トラストのバランス・シート：11.5百万ルーブリの利潤を承認し、その配分案採択。
28年1月15日	本3, 各部11	工場の工業財務計画：ホズラスチョットに移行した8工場の工業財務計画を承認。残りの工場は直ちに計画を提出し、委員会は早急にそれらを審議すること。 ノギン工場の3交替制への移行と関連して生産・技術部は2日以内に工場に生産計画作成のための統制数字を与えること。工場は5週間以内に生産計画を作成する。 計画部は5月20日までに工場による上半期の工業財務計画遂行の分析を提出すること。 第2更紗捺染工場の5ヵ年計画：専門委が検討、修正し、提出した日産5千反への拡張計画を承認。生産・技術部は最終承認のため計画を繊維総管理局に提出する。その承認を得て、作業計画作成に着手する。 第1四半期の計画不履行の諸原因：生産・技術部は各工場について第1四半期の製造不足の原因を解明し、全ての主体的モーメントを除去する具体的措置を考える。 自己製品の製造強化のためZ工場の織機を681まで増やし、うち192台は3交替制とする。繊維総管理局からその許可を取り付ける。 1月の財務計画：承認。 本部会員の担当工場割当：Nはセルフホフ・グループの担当とする、等々。
28年3月29日	本3, 各部3, 工場より15	資本活動：生産・技術部は工場と共に資本活動の項目を見直す。但し、繊維シンジケート割当の投資総額を超えない。トラストの引き受けた全ての義務、ことに労働保全の義務は遂行する。5ヵ年建設計画を考慮する。非効率的投資は最小限に縮小する。細かなことの資金分散化は許容しない。すでに開始された全ての活動は含める。 計画外活動を厳しく規制する。政府の建設コスト引下げ指令遂行や海外設備の合理的利用を厳しく監視する。 工場長への提案：早急に建設の日程表と各作業の予算を作成する。トラスト本部から受け取った資本投資クレジットの項目別支出は本部会の指示通りに行うこと。 第3四半期信用計画：商業部は財務逼迫を考慮し、第3四半期信用計画作成に際し、最大限費用を削減すること。繊維シンジケートにより削減された第3四半期信用計画に資本建設や供給その他の予算を収めることは絶対的に不可能なため、商業部は相応の根拠を示してしかるべく願い出ること。
4月4日	本3, 各部2	トラストの5ヵ年発展目標計画：計画を承認。生産・技術部は最高国民経済会議の承認を得て、それに基づき1928/29年度の実行計画作成に着手すること。 『繊維建設』の義務不履行（セルフホフ市での建設の遅れ）に対する法律部の判断：違約金や延滞利子支払いの訴えを必要と認める。

出所：RGAE, fond7770, op.6, d.24, l.1 - 19.

3. 砂糖トラスト

砂糖トラストにおける本部会会議（非公開も含め）や本部会党フラクションの会議の議事録を検討してみよう。但し、形式的問題や純技術的問題（ことに農業）は省略する。

砂糖トラスト本部会会議プロトコール（1925 年）

日付	出席者	議題と決定
8 月 11 日	本 4, 臨時出席 2	1925 年 1 月 1 日のトラスト決済バランスの説明書：承認。
8 月 11 日	本 4, 臨時出席 4 (うち 2 は 労 農 監督部)	トラスト報告及びトラスト管轄企業における生産記録（労農監督部コンサルタント報告）：作業委員会設置（議長は本部会員，副議長は労農監督部代表）。
		中央経理部勤務員による取引の詳細な総バランス作成の残りの仕事の遂行のため資金交付：1,750 ルーブリ交付。
		中央経理部幹部への一ヶ月休暇許可。
8 月 12 日	本 4, 砂糖 労 組 中 央 委 3, 臨時出席 12	<p>全連邦砂糖工業工場学校代表者会議の諸結果及び学校のあり方の改善のための必要な諸措置に関する報告。</p> <p>決定：i) 残った生徒を地区の学校に割り振る可能性がある場合にのみ工場付属学校閉鎖を許容できると考える。</p> <p>ii) 各工場学校に 3 及び 4 以下の職場を設置するという大会 [代表者会議?] の決定に同意。</p> <p>iii) 工場学校入学は 4 年以上の教育を要件とする。</p> <p>※異見（本部会員 N）：砂糖工業では有資格労働力が非常に不足しているため 4 年の教育のある応募者が足りない場合は 4 年に満たない生徒も入学させるべき。</p> <p>iv) 職場に配置されない生徒の多いことや生徒の成績が思わしくない事に注意を向けるべき。教務課は相応の措置を採ること。</p> <p>v) 学校に専任の指導員をつけるべき。</p> <p>vi) 工場学校は全ての地区学校に実習所を設けるべき。そのための予算を本部会に提出すること。</p> <p>vii) 生徒の間に病気が蔓延している。この問題の調査のため労組代表の参加する医療委員会を設置すること。調査は 2 ヶ月間行う。教務課は医療調査計画を作成すること。</p> <p>viii) 労働経済ビューローは教務課と共同で砂糖工業における有資格労働力の補填問題を検討すること。その結果を本部会に提出すること。</p> <p>ix) 期限前に卒業した生徒は工場毎に配置されるべき。新規操業工場の労働力補充に際しては工場学校卒業生を充てること。</p> <p>x) 工場付属学校のうち Dm.タラノフスキー学校は砂糖労組と全連邦農林労組の分離と関連して農業学校の必要性の問題が明らかとなるまでは残す。</p> <p>x i) ヤンコフスキー工場付属学校の今後については砂糖トラストハリコフ支部からの調査結果報告を受け取るまでは保留。但し、26 年 1 月 1 日までには最終的に解散されるべき。</p> <p>x ii) 代表者会議の経営及び教育採択テーゼ承認。</p> <p>x iii) 学校の監査委員会規程承認。</p> <p>x iv) 報告に従い、教務課に直ちにテーゼで提起された諸問題を砂糖労組中央委員会と共に検討に着手し、それを本部会の審議に提出することを提案。</p> <p>x v) 工場学校に有資格の教員を確保する必要性と関連して本当に優秀な働き手を集中するため教務課に対し特に工場学校の管理 - 教育職員給与ノルマ問題を検討することを提案。</p> <p>x vi) 各支部に対し教務課を設置し、工場学校の指導、管理を強化することを提案。</p> <p>ウクライナ農業協同組合との賃貸契約再開。</p> <p>ビート豊作に伴い 25/26 年度にスヴェスキー工場操業。</p> <p>決定：国営工業中央管理局の以前の決定通りとする、つまり工場は 1925/27 年度に操業。</p> <p>本部会員 L に 25/26 年度のスヴェスキー工場操業の必要性問題解明を委任、それについて本部会に報告すること。</p>

8月13日	本 4, 砂糖 労 組 中 央 委 3, 臨時 出席 2	<p>ゴストルグ肉本部の 8 月 7 日付け文書と関連して 2 千頭の家畜飼育及びそのための小屋の提供について。</p> <p>決定：i) ゴストルグに当該問題のすべての交渉はトラスト支部と直接行うことを提案。</p> <p>ii) ゴストルグにその提案がトラストには受け入れられないことを通知。トラストは小屋の建設は建設費が 100%払い込まれることを条件として行いうる。</p> <p>アルタイへの委員会派遣。</p> <p>新規粗糖、精糖工場操業、それらの製品増、課税基地開設、新規アルコール蒸留工場操業、ウクライナ地域区分および消費税業務煩雑化に伴う記帳や税についての地区監査官及び検査員増員：監査官を 20 名から 23 名に増員、事務員を 5 名から 8 名に増員、および新規操業精糖工場数に応じ検査員増員。給与は以前にそうした職務に定められた俸給額による。</p> <p>『ボリシェビク』工場でのトラクター実習コースのために派遣された講師への報酬支給（400 ルーブリ）。</p>
8月18日	本 3, 砂糖 労 組 中 央 委 より 数名, 監査 委より 1 名, 臨時 出席 8	<p>砂糖労働者学生グループ T, S, Kh, A の要請：活動の成果を知るため砂糖トラストと農業人民委員部の試験所見学への 550 ルーブリの割当て：却下。</p> <p>技師 N.P.E.（スメル中等専門学校教務課長）への扶助交付（総務部）：国営工業中央管理局本部会に対し 2 か月分の給与の扶助交付要請。</p> <p>ミハイロフ精糖工場の労働者及び職員により設立された住宅建設協同組合への工場敷地内の 50 デシャチンの建設用地提供及び設立された協同組合の財政基盤強化のための資金交付。労働者職員の申請は工場管理者及び砂糖労組チェルニゴフ地区委員会により支持された（計画管理部）。</p> <p>決定：i) トラスト本部会は農業人民委員部に対し 50 デシャチンのこの住宅建設協同組合への引渡し要請を行うことを必要と考える。</p> <p>ii) 本決定はトラスト布告（1923 年 4 月 10 日付け）28 条に基づき最高国民経済会議・国営工業中央管理局に許可を求めるため提出。</p> <p>iii) 協同組合フォンド強化のための資金交付は却下。</p> <p>1925/26 年度の精糖増産と関連して精糖ビューローの事務員増員要請：1 人の事務員招聘許可。</p> <p>予算編成、調整の手続きや期限及び支部予算部長協議会の日時：業務 - 計画管理部への提案——9 月 1 日までに予算編成のフォーマット作成や期限の調整のために予算部長協議会召集。</p> <p>品種改良 - 種子管理部（種子 - 品種改良管理部）の品種改良所付属図書室への資金割当：却下。業務 - 計画管理部は図書室補充の必要性を検討すること、次年度予算の必要額も含め。</p> <p>イースト及びグリセリン生産における糖蜜及びフィルタープレスのごみの利用。</p> <p>技師の追加報酬申請：却下。</p> <p>最高国民経済会議・工業一般展示会場の場所賃貸料引上げ：却下。</p> <p>焼失した Shch 砂糖工場について債務帳消し。</p> <p>販売部信用課スタッフ補充：経理係り - エコノミスト 1 名。</p> <p>24 年度農業報告出版予算：編集 - 出版部の予算はすでに承認済みのためいかなる新規割当も却下。</p> <p>砂糖トラスト管轄の土地に対する賃貸料を農業活動復興のために利用する問題：業務 - 計画管理部は法律部と合意の上、しかるべき機関に要請すること。</p> <p>P 教授提案——パリの研究所での秋蒔きビート病害研究への割当（その後レニングラード試験所で実験を行う）：却下。</p> <p>K コンビナート長個人勘定からの差引き：却下。</p> <p>K.Ia, U, M 工場のビート播種拡大と修理及び鉄道引込み線での K.Ia 工場ビート受入れ所開設 [工場間ビート受入れの地域区分の問題]：K.Ia 工場に 25 年はビート受入れ所を維持し、工場地域の村落からのビート受入れを許可。M 及び U 工場地域への K.Ia 工場の侵入、競争、計画活動阻害その他の揉め事を避けるため、また低コストの荷馬車輸送をより高コストの鉄道輸送に代えないため、今後は引込み線は閉鎖し、K.Ia 工場はその圏内の地域で予約買付契約を行うこと、また M 工場は P その他の村落との相互関係の調節を行うこと。</p>

8月19日	本 3, 監 査 委 1, 臨 時 出 席 14 名	トラスト出版部出版の地図帳の著作権料支払い。
		ビート株の播種面積拡大：業務 - 計画管理部が 26 年度生産計画として提出した播種面積 8,066 デシャチンを充分と認める。
		コンビナート長への模範委任状の変更：この問題は 9 月の本部会と支部長合同会議の審議に付す。東部支部の出した模範委任状とは相容れない委任状については業務 - 計画管理部が東部支部にその行為の誤りを指摘し、そうした委任状を破棄させること。拡大委任状の交付が必要な場合には東部支部は本部会にそうした委任状の交付が必要な管理者名とその理由を知らせること。
		1925/26 年度の砂糖の鉄道輸送：トラスト議長 Kh は株式会社『運輸』と 1925/26 年度第 1 四半期, 10,000 ワゴン（見込み）の砂糖製品輸送請負の交渉を行うこと。1 ワゴン当り 12 ルーブリの料金で。協定は 9 月 5 日までに成立させること。期限までに成約しない場合は自己運営方式で行う。運輸課は販売部と共同で必要な輸送計画, 工場, 基地への訓令, 支出予算を作成すること。
		東部支部による軽自動車 1 台購入：25 年度予算の節約分により入手許可。
		M 及び K への 1 ヶ月休暇許可。
		財務 - 販売管理部報告——全ての種類の砂糖製品, 生産段階にある砂糖, 工場倉庫, 基地倉庫にある砂糖, 新収穫分のビート, 役畜, 工場店にある物資について保険をかける。 決定：全ての種類の砂糖製品, 精糖工場の生産段階にある砂糖には保険をかける。粗糖工場の半製品には保険をかけない。 工場及び基地倉庫の砂糖製品は総体保険証書により保険。財務 - 販売管理部は国営保険から総体保険証書について最恵条件を獲得すること。今期収穫分のビート種子は原価により保険。役畜, 用具及び工場店にある物資については保険はかけない。
		26 年度農業建設用資金 14,183 千ルーブリの支部間配分：ポドーリア支部, 2,250 千ルーブリ, ウマンスコエ, 1,750 千ルーブリ, キエフ, 3,000 千ルーブリ, ハリコフ, 2,000 千ルーブリ, クルスク, 3,200 千ルーブリ, 東部, 1,983 千ルーブリ。但し砂糖トラストの予算がしかるべき機関により承認されるまではこれらの数字は暫定的目標値とすること。
		砂糖工場での貯蓄金庫開設（総貯金局代表報告）：原則的に合意。
		I 貸貨砂糖工場の農業技術的状态と B, Ch, A, I 工場の地域区分。
		中央消費協同組合連合との T 蒸気製粉所賃貸契約締結。
		トルコでの砂糖工場建設。
		建設労組とのウクライナ領域内の仕事についての総体協約締結：ウクライナ全権委員は支部と建設労組中央委員会とのウクライナでの総体契約締結について調整する。
		25 年 8 月 3 - 11 日開催の技術協議会総括。 ①支部毎のビート収穫見込み数字。それに基づき生産資材を追加注文：支部の農業部データに基づき収穫目標は 35,753,666 ベルコヴェツとする。供給部は追加資材の注文に際し, このデータに基づくこと。5%の予備を加える。 ②ソ連邦鉄道本部に対しビート, 燃料, 石灰石の適時の移送, 砂糖の工場からの搬送のためしかるべき措置を採ることを要請する必要性について。 ③当座修理や資本修理における活動の記録及び支部における労働経済ビューロー, 工場における賃率 - ノルマ化ビューロー設立について：各支部は支部の労働経済ビューローの活動改善やビューロー長の任命に重大な関心を向けること, また工場では賃率 - ノルマ化ビューローの仕事を行なうべき人物を任命し, その設立完了を急ぐこと。賃率 - ノルマ化ビューローの指導のためすでに賃率 - ノルマ化ビューローの仕事を知っている者を任用すること。同時に本部会は労働経済ビューローの活動のあり方の改善に配慮すること。 本部業務 - 計画管理部は支部での労働経済ビューローの活動を軌道に乗せる任を負う労働経済の専門家カードルを選び出すこと。 各支部は必ず定められた期間に本部労働経済部に製作所における労働の記録, 工場毎の修理 - 組立て据付作業の記録を送ること, そうした命令が遂行されない場合はその理由書を 9 月 5 日までに提出すること。 本部業務 - 計画管理部は支部を通して集めた労働記録資料に基づき建設規準集作成に着手する。

		<p>④工場の当座修理や工場への修理及び生産資材の供給：供給部は以下のことに注意を向けること——修理における部分的遅れ（主に資材受取りの遅れによる）、工具用鋼鉄の品質の低さ、U 支部の一部工場への申請と一致しない品種の送付（火室の改装が必要となった）、ドンバスから大量の粉塵を含む石炭が積出された、U 支部の多くの工場へ現地にあるのに石灰石が供給された、工場への検査用計器、実験用具、鑪その他の発送を急ぐこと。</p> <p>⑤次の修理シーズンに向けての資材注文：業務 - 計画管理部は支部の詳細な申請を待たずに 9 月 5 日までに供給部に次年度の標準的ノルマによる工場修理に必要な資材量及び標準的資材の見込み申請を通知すること。</p> <p>セメントやシリカ製品の生産不足と関連して供給部は支部の申請を待たずにセメント、シャモット煉瓦、粘土及びボイラー用鉄、パイプは前もって発注するように計らうこと。</p> <p>⑥支部機構の構造について：支部は本部会決定に従い、化学ビューロー、燃料ビューロー、建設ビューロー設立を出来るだけ速やかに終え、スペツのしかるべきスタッフを揃えること。</p> <p>⑦新規操業工場のための技術者、有資格労働者の養成と選別：支部は現有工場技術者のうちからしかるべき人物を 26 年新規操業工場の工場長、機械技師、工場長補佐、熱工学技師、機械組立て据付技師の職に就けること。そのため教育水準の高い者を経験、実績を増やすために配置したり、熱工学技師その他を巡回化学技師として任用すること。</p> <p>工場長や上級化学技師の職務には経験、実績を考慮しつつ、高等教育、少なくとも中等教育を受けた者を任命するようにすること。</p> <p>⑧26 年操業予定工場の修理の準備：各支部は新規操業工場において直ちに工場調査、予算作成、修理準備に着手するため必要最小限のスタッフを揃えること。</p> <p>⑨砂糖生産期における適時の砂糖搬出と飼料用糖蜜実現：財務 - 販売管理部は企業の連続的操業のために砂糖を搬出する適時の措置を採ること [倉庫に溢れないため？]。糖蜜のための保管場所がないため Kh は 8 月 24 日までに国営工業中央管理局及び最高国民経済会議幹部会にアルコール蒸留問題を説明すること、これは糖蜜実現問題と関連している。</p> <p>⑩砂糖工場向けの機械製造工場を特定し、それらの製品を砂糖工業のために特別確保する：国営工業中央管理局に砂糖工場設備向け製品の特別確保を要請。</p> <p>⑪砂糖工業向け機械製造工場間の注文配分：砂糖工場設備注文遂行の遅れを避けるため業務 - 計画管理部は機械製造工場が遂行しうる装置の種類と量を明らかにし、その注文を工場間に均等的に配分すること。供給部に契約締結を委任する。</p>
8 月 20 日	本 3, 砂糖 労 組 中央 委 2, 監 査 委 1, 臨 時 出 席 13	<p>ロシア共和国の砂糖工業地域におけるビート播種発展のための土地整備その他の促進：同志 M と I は Gosplan 幹部会におけるこの問題の会議で本部会の立場を説明すること。</p> <p>ウクライナ政治局での砂糖工業に関する報告予定（9 月 18 日）：業務 - 計画管理部は 9 月 4 日に本部会に予定の計画の報告を提出すること。財務 - 販売管理部その他の部よりそれに係わる部分の報告を要求する。</p> <p>Kh 工場操業について：6 月 2 日付本部会決定通りとする。</p> <p>チェコスロバキアの展示会への代表者派遣：却下。</p> <p>標準化ビューローの活動について及び砂糖トラスト業務 - 計画管理部で 8 月 3 - 12 日に開催された支部技術部長と機械製造代表者の砂糖工場設備標準化問題協議会総括。</p> <p>①日生産性 3,000, 5,000, 10,000 のベルコヴェツの砂糖工場及び砂糖工場用装置の模範計画：コンペその他のやり方で工場改造及び新工場のより良い計画を得る必要がある。業務 - 計画管理部は 9 月 1 日までに上記の必要な手段についての自己の提案を提出すること。工場装置については業務 - 計画管理部技術部作成の要領によりコンクールを行う。</p> <p>②キエフ総合技術高専その他の砂糖工業と係わりのある施設に集められた設計図のコピーへの資金割当て（1,500 ルーブリ）：承認。</p> <p>③標準化ビューローでの設計活動の組織化及び人員補充（設計技師 1, 技師 1, 設計士 2）：承認。</p> <p>④標準化ビューローの近い将来の活動計画及び砂糖工場への供給物資カタログ出版：承認</p>

		<p>26 年の設備更新その他のための機械製造工場への注文を 9 月 15 日までに出す：注文についての計画の処理や統制数字の承認が遅れており、注文不履行の虞があるため本部会議長出席の近日中の本部会会議で早急の発注問題を提起。</p> <p>26 年の T 工場操業についての委員会報告：業務 - 計画管理部は委員会の資料に基づき 8 月 28 日までに T 工場操業の妥当性について経済的論拠とその将来の展望を出すこと。</p> <p>未消化休暇の補償，住宅購入前渡など。</p> <p>チェルニゴフ県労農監督部委員会によるトラストの M コンビナート監査についての報告：監査結果と関連して M コンビナートの状況の全面的調査のための委員会設置（業務 - 計画管理部と経理部代表）。</p> <p>最も精力的にライ麦種子積出しの課題を期限に遂行した者へのプレミアム（クルスク支部 8 月 13 日付文書）：却下。</p> <p>砂糖工場改称。</p> <p>模範工場指名。</p>
8 月 24 日	本 3，農林 労 組 中 央 委 2，砂糖 労 組 中 央 委 1，監 査 委 1，臨時出席 2	<p>農業における常用，季節，日雇い労働者の賃金引上げの可能性について：25 年の生産計画に基づきすでに作成された賃金決済表とパラレルに 25 年の確実となった収穫予想に基づき同じ決済を行い，同時に 26 年生産計画に基づく同じ決済を行う。</p> <p>穀物とビートと別個の原価計算方式により賃金引上げの原価への影響を明らかにする。日雇い労働者の最低賃金固定問題は別途検討し，3 日以内に本部会の審議にまわす。総体的団体協約及び賃金引上げは工場の常用労働者と同様に農場の常用，季節労働者に適用される。</p>
8 月 25 日	本 3，臨時出席 2	<p>1925/26 年度精糖生産計画変更，粗糖生産の 55 百万プードへの増産見込みと関連して今年度，精糖工場追加操業：承認。</p> <p>各精糖工場の当座修理，資本修理，設備投資等への追加割当額（8 月 24 日の予算委員会プロトコール）：承認。</p> <p>レニングラード精糖工場の敷地の一部のレニングラード県執行委員会への移譲（国営工業中央管理局の 8 月 18 日付文書）：8 月 23 日付本部会決定——近くレニングラード工場操業の予定なし——を確認。業務 - 計画管理部はその旨，国営工業中央管理局・砂糖工業部長に回答すること。</p> <p>休暇願受理。</p> <p>穀物積出しの重労働を行った者の健康回復のため支部の裁量により 1 か月分の給与支給許可（クルスク支部長代理報告書）：支部の要請却下。</p> <p>現地住民に対しビートへの前渡の勘定で 15,000 プードの冬蒔き小麦種子の支給許可（ウマニ支部の要請）：許可。</p> <p>砂糖トラスト・オデッサ支店長ラスキンの 25 年 1 月 1 日～9 月 1 日の俸給支給願い（法律部所見）：法律部所見に同意。ウクライナ最高裁判所の 8 月 8 日付け決定——ラスキンへの刑事訴訟を打ち切り，密告者の責任を問う——に踏まえ，ラスキンは砂糖工業における長い経歴をもつ（ことに革命期）誠実な幹部として評価し，この間の俸給を支給する。</p> <p>24 年 12 月に受取っていた俸給額，月 300 ルーブリ（基本給 120 ルーブリ＋専門給フォンドから 180 ルーブリ）を据置く。1～3 月の専門給フォンドからの追加は上半期の専門給フォンド残高により，4～9 月のそれは商業機構に定められた専門給フォンドの勘定による。</p> <p>ツェイントリン事件についての 25 年 4 月 19 日付ニジニ・ノブゴロド県裁判所刑事部文書と添付されたロシア共和国最高裁判所刑事再審コレギア決定——犯罪要件を構成しないため訴訟は打ち切り，トラスト本部会にツェイントリンについて行政的処分を行うことを勧告。</p> <p>決定：トラスト本部会の 25 年 3 月 4 日付命令でツェイントリンは審理対象となった行為に対し砂糖トラスト・ニジニ・ノブゴロド支店長からウラル支店長代理に更迭されたことを県裁判所に伝える。</p>
8 月 28 日	本 2，砂糖 労 組 中 央 委	<p>農林労組中央委員会提案——砂糖トラスト農場での日雇い労働者の最低賃金，等級別賃金を確定，仕事は 5 等級に分類し，10 時間労働日の平均賃金は 50 コペイカから 1 ルーブリとする。但し，全農林労組中央委員 Sh は異見。</p>

	3, 農林 労 組 中 央 委 1, 臨 時 出 席 1	<p>決定：トラストの農場で見られる経済的条件が極めて多様であること、農業の仕事の大部分の厳しい季節性や時期的制約性を考慮すれば、本部会は賃金の時期による大きな変動は自由労働市場の諸条件からして不可避であることを確認する。</p> <p>トラストにとり義務的な比較的高い固定最低賃金がある場合には賃金のあらゆる変動は實際上、引上げの方向にのみ結果し、不可避に製品原価の大幅上昇を齎す。</p> <p>農産物の販売が原価ではなく、自由市場価格により行われる現状では農林労組提案の労働支払条件（それは市場で圧倒的な栽培業者＝農家のそれと比較して不釣り合いに高い）をまだ客観的条件からして赤字の段階を抜け出していないトラストの農場に適用することは全く耐え難い負担である、ことに砂糖トラスト栽培の畑作物のように労働集約性の高い場合そうである。</p> <p>しかも日雇い労働者のために最低賃金を定めたからといってその賃金での農業の労働力需要充足を保証するものではない。それ故、定められた最低賃金は間違いなく実際には自動的な賃金引上げを結果する。</p> <p>また義務的最低賃金が導入されれば当然、それに従って栽培業者もその〔日雇い労働者への〕支払いを修正する必要性に迫られる。それはそれでまた栽培業者のビートの単価の相対的引上げを齎す。こうした理由から最低賃金の確定は砂糖トラストの農業の発展を妨げるものと考えてる。</p> <p>とはいえ賃金上昇の一般的傾向があり、またトラストにとっても農民の福祉向上は望ましいため、本年度のビート掘出し時期の例外的な一時的措置としてトラストの農業における日給の平均最低限を 40 コペイカと定めることは可能である。この額は地域によって異なるべき。賃率区分は 5 等級とし、第 1 等級の 10 時間当たり賃金は 40 コペイカ、第 2 等級 50 コペイカ、第 3 等級 60 コペイカ、第 4 等級 70 コペイカ、第 5 等級 80 コペイカとする。〔妥協的決定となる〕</p> <p>勤労者の等級区分は 24 年 4 月 21 日農作業に対し締結された総体的団体協約に従う。但し、第 1 と第 2 グループは 1 つに統合し、5 等級の本賃率表により区分される。</p>
9 月 1 日	本 3, 砂 糖 労 組 4, 農林 労組 1, 監 査 委 1, 臨時 出席 5	<p>工場及び農場の常用、季節労働者、職員の賃上げ：9 月 1 日よりトラスト平均で第 1 等級 13 ルーブリまで賃上げ。</p> <p>株式会社『ホズプロムコンビナート』の 8 月 10 日付文書——薪納入価格を全ての約定量に対しプード当り 2 コペイカ引上げ要請（24 年 12 月 22 日の契約）：要請却下。</p> <p>総務部に役職者登録係設置（25 年 8 月 17 日付最高国民経済会議命令に基づき）：登録係を設置し、総務課のスタッフに係長職を加える。</p>
9 月 2 日	本 4	<p>本年度の砂糖工場地域での臨時の村内耕地整理貸付への追加資金交付：50 千ルーブリ交付。クレジット交付やその支出手続きの指示は本部業務 - 計画管理部が行う。この割当勘定により至急、25 千ルーブリをハリコフのウクライナ全権本部の当座勘定に送金する。</p>
9 月 4 日	本 2	<p>R 砂糖工場操業：25 年 7 月 28 日付トラスト本部会決定を変更して、R 工場を 26 年に操業。</p> <p>書記課長の 1 ヶ月の休暇願い：許可。</p> <p>S 砂糖工場の 25 年の操業：25 年 7 月 28 日付本部会決定を確認。S 工場の 25 年操業は不可能。ハリコフ支部とクルスク支部は B 農業指導所にある余剰ビートを自己の操業工場の間で配分する。</p> <p>業務 - 計画管理部は直ちに本決定を両支部に通知すること。</p>
9 月 9 日	本 2, 臨 時出席 1	<p>レニングラード近郊の D 村にある遺伝及び品種改良部での小麦種子研究のため品種改良 - 種子管理部へ 1,900 ルーブリ支出許可（業務 - 計画管理部農業部報告書）：許可。本部機構維持費の勘定による。</p>
9 月 10 日	本 2, 機 械 ト ラ ス ト 議 長代理, 供 給 部 長 及 び 補佐	<p>レニングラード機械トラストとのボイラー納入（49 台）契約締結の延期——納入者が 1926/27 年度カンパニアに間に合う据付のぎりぎりの期限を守る保証を拒否したため。国営工業中央管理局での我々の要請に対し北西州工業ビューローからボイラーの製造に必要な資材の期限内納入を保証する旨、回答の電報があった。</p> <p>機械トラスト代表の言明では南部鉄鋼トラストから必要な資材の納入の保証を得た場合に全量を約定期限に納入することを保証。資材を期限に受取れなければ、その分ボイラー納入が遅れるのは不可抗力とみなされるべきという。</p> <p>北西州工業ビューローの提案——鉄の海外からの輸入は高コストとなる。また海外注文の成約は時間が掛かるため適時の鉄の受取りを保証しない。</p>

		<p>またボイラー製造工場調査委員会報告によると、本年度発注さるべきボイラーは 97 台であるが、砂糖トラスト熱工学協議会で認められた標準タイプは国内では 72 台しか製造できない。残りはその標準から大きく乖離することなしに製造されえない。</p> <p>決定：国営工業中央管理局に要請——直ちに 25 台のボイラーの海外発注を許可すること。ボイラー注文はこれ以上猶予できないため南部鉄鋼トラストに対しレニングラード機械トラストへの必要量の鉄の出荷を保証するよう働きかけること。それができなければこれら 49 台の海外発注を許可すること。</p>
9 月 15 日	本 2	Kh-M 精糖工場の工場長へのスベツフォンドからの追加報酬変更。
9 月 17 日	本 3	国立農業試験所昆虫学部門長の提案——海外（パリ）での研究への資金交付：500 ルーブリ割当て。
9 月 22 日	本 4	東部支部の砂糖工場地域での臨時耕地整理とその準備のための資金交付：25 千ルーブリ割当て、26 年度予算による村内耕地整理用クレジットの勘定により。
9 月 23 日	本 3	<p>販売部の構造と定員（販売部報告）：承認（定員 53 名）。</p> <p>記録 - 検査部改組とその職務範囲の追加：i. 記録 - 検査部は検査 - 税務部に改組。その記録課は販売部に移譲。ii. 検査 - 税務部は本部機構規程にある任務の他、生産期における砂糖トラストの工場の製造された全製品の記録、各月 1 日と 16 日の工場及び基地の在庫調査を行う。iii. 検査 - 税務部の定員は 15 名とする。</p> <p>販売部の監督課：i. 監督課は販売部から分離して監督 - 監査部に改組する。監督 - 監査部は財務 - 販売管理部に所属。ii. 定員は 6 名。</p> <p>トラスト本部会員の権限：砂糖トラスト定款（25 年 4 月 1 日及び 8 月 5 日、労働国防会議承認）に規定された権能の遂行や文書署名を 3 名の本部会員に全権委任。</p> <p>国営工業中央管理局の命令による出張中に死亡した農業技術者の家族への扶助：国営工業中央管理局に対し年金支給許可まで扶助交付許可を要請。</p>
9 月 24 日	本 3	26 年度の農業復興信用配分（業務 - 計画管理部報告）：国営工業中央管理局による割当額 25,380 千ルーブリのうち 23,180 千ルーブリを支部間に配分。残りは調整のため本部の予備とする。
9 月 26 日	本 3	V 種子工場の予算によるビート種子の洗浄、乾燥、選別及び店舗や宿舍修理への割当て（予算 - 原価計算課のプロトコール）：承認。
10 月 2 日	本 4, 臨時出席 6	<p>業務 - 計画管理部農業部の農民ビート播種ビューローについての報告——農業ソユースとの農民ビート播種面での相互関係に関する協定締結及び大ロシアでの 26 年度の栽培契約規定の最終的確定。</p> <p>決定：i) 農業ソユースと協同組合建設や農民ビート播種発展面での砂糖トラストや農業ソユースの権利、義務、相互関係の基本規定を確定する原則的性格の契約締結。ii) ロシア共和国での 26 年度の栽培契約の基本規定の変更確認——引き渡された栽培業者のビート 200kg に対し 6 プードの搾りかすと 5 フントの糖蜜の現物支払い、混じり物のある場合、3%の割引、アヴァンス（前渡し）はデシャチン当り 30 ルーブリ、その他の条件は従来どおり。</p> <p>キエフ総合技術高専へのトラクター供与（デモ目的）。</p> <p>S 技術学校へのクレジット交付：教育補助施設の設備や修理のため交付。</p> <p>品種改良 - 種子管理部への資金交付許可（建物や装置の修理）。</p> <p>品種改良 - 種子管理部の要請——土壌調査計画の最終的承認、そのための本部会が承認済みのクレジット 14 千ルーブリの品種改良 - 種子管理部への送金、交付されたクレジットでは不足のため 3 千ルーブリの追加割当て。</p> <p>決定：要請は妥当と認める。</p> <p>I 試験所長への医療扶助（業務 - 計画管理部農業部の報告書）：最高国民経済会議に 300 ルーブリの扶助交付許可要請。</p>
10 月 8 日	本 6	<p>S 機械製造工場長は 9 月に起きた火災に対し砂糖トラストの財務的支援要請：この工場が砂糖工場に必要な設備を製造する最も有力な工場の 1 つであることに鑑み、以下の支援を決定。</p> <p>供給部は S 工場と遅滞なく総額 2 百万ルーブリの設備（引渡し期限は 26 年 4 月から 8 月）及び修理、復興活動（26 年 8 月末までに）の契約を締結する。決済条件は 25% アヴァンス、1,300 千ルーブリはアヴァンス交付日より 1 ヶ月経過以降、7 ヶ月間、均等に支払う、残りは契約遂行後。</p>

		更に 26 年 3, 4 月に 27 年度の砂糖工業用資材を発注する。この契約の調印後、トラストは S 工場に 300 千ルーブリのアヴァンスを支給。
10 月 17 日	本 7	『国営ヴォルガ河汽船』への砂糖輸送委託。3,000 ワゴンの範囲内で（財務 - 販売管理部長代理）：工場から指定地点までの部分的輸送を『ヴォルガ河汽船』に委ねる。財務 - 販売管理部と供給部の運輸 - クレームビューローは協定の細部を煮詰め、契約案を 3 日以内に承認のため本部会に提出すること。
本部会 と支部 長合同 会議 10 月 9 - 16 日	本 と 支 部長 18, 砂 糖 労 組 中 央 委 6, 農 林 労 組 中 央 委 2, 最高 国 民 経 済 会 議・ 監 査 委 1	終了間近い農業カンパニアの中間総括及び開始された生産過程について（各支部長報告）：支部長報告やその資料に基づき農業面、技術面、供給面、報告面（経理部長は純事務の仕事から解放さるべき、など）の一般的方針提起。
		団体協約の履行：支部への提案。一部の地方で団体協約不履行、ことに時々 5 - 7 日の遅配が見られるため、コンビナート長は団体協約の履行に真摯な態度を採ること。
		砂糖工場におけるプレミアム：粗糖及び精糖工場におけるプレミアムに関する訓令を修正のうえ承認。業務 - 計画管理部は訓令を砂糖労組中央委員会と調整すること。
		1925/26 年度の砂糖販売計画（財務 - 販売管理部報告）：i）販売目標は 57 百万プード。うち砂糖トラストの機構を通して 52 百万プード。 ii）市場への供給量は前年より 42% 多いため生産の結果や第 1 四半期の販売実績が明らかとなるまでは輸入砂糖は見込まないこと。 iii）東洋市場への輸出拡大の要。財務 - 販売管理部は競争可能な価格、品質、包装として 3 百万プードの輸出計画を実現すること。 iv）基本的流通環は協同組合、国営商業とする。それらが発展していない地域でのみ私的商業機構を利用。大型の協同組合とは総体契約を締結する。順調な財務計画の遂行のために銀行の商業機構も利用すべき。 v）砂糖トラストの自己商業機構は商品流通の全てのチャネル（全ての階梯の協同組合、様々な種類の国営商業、私的商業機構）を最大限利用するため強化すべき。但し、大口の顧客が自ら 1925/26 年度地域別販売計画を実現できる所では機構縮小。 vi）顧客の信用能力調査活動を更に強化。 vii）工場倉庫の容量が限られているため財務 - 販売管理部は工場からの砂糖搬出強化の自ら可能なあらゆる措置を採ること。 viii）角砂糖の普及措置。 ix）品質改善。 x）商業機構の諸掛りの更なる削減。 x i）財務 - 販売管理部監督部による商業支店の活動の監督、指導強化。 x ii）財務 - 販売管理部は支店の商業職員への農村での砂糖販売増加に対するプレミアム案を提出すること。
		砂糖工業復興計画（計画委員会報告）：基本的に採択。 ①財務面での修正：工業復興費用カヴァーの基本的源泉は償却資本ではなく利潤である。蓋し、この計画は本質上、復興ではなく、新しい技術的基盤の工業改造計画だからである。 ②砂糖工業復興ビューロー設立。 ③国営工業中央管理局への要請：i．復興計画に予定された新工場建設計画作成のコンペに海外の機械製造工場を参加させる。但し、計画案だけならば参加しないであろうから、その案を採用する場合には建設発注に対する最高国民経済会議その他の機関の原則的合意が必要。 ii．海外から 2 人の技師 - 設計士を砂糖トラストに招聘するため最高国民経済会議の合意が必要。 iii．最高国民経済会議の合意を得た上で海外使節団のメンバーはこれらの件につき予備交渉を行うこと、など。
		土地問題。
		海外出張の農業専門家の報告。
		砂糖工業における専門家の地位： i．支部は本部会承認の工場長など上級管理者の権限区分の規程を断乎実施すること。 ii．その他の管理 - 技術者については支部がかれらの権利、義務を厳格に定める訓令を定めること。 iii．工業一般の給与表とは別により上級職への登用の選別や誘因を与えるうる充分な内部的差異のある砂糖工業の専門家に対する独自の給与表を作成すべき。

		iv. 専門家の給与は勤務地の給与水準やその地方的特殊性を考慮すべき。支部は専門家を砂糖工業に引き寄せる経済的方策についての意見を 1 ヶ月以内に提出すること。 v. 専門家のための住宅事情整備。 vi. 専門家の子弟のトラスト運営教育機関への入学上の優遇措置。 vii. 若い専門家の幹部登用。 viii. 工場や農場での実習生確保。 經常的問題 i) 管理者再教育コース：設立認める。 ii) 農場の経済管理部：修正のうえ承認。 iii) 砂糖工場への穀物供給。 iv) 砂糖工場での食堂建設。 v) 支部の監査ビューロー設立。 vi) 砂糖工業内部の実務的情報活動。 vii) 『農民とのスムイチカ』フォンド（トラストの利潤の一部）配分：業務 - 計画管理部は 1 ヶ月以内に支部間に配分。もっぱら生産的目的。
10 月 20 日	本 6, 砂糖 労 組 中 央 委 1, 農 林 労 組 1, 監 査 委 1, 臨 時 出 席 8	品種改良 - 種子管理部の 1925/26 年度スキーム及び定員案：スキームと 114 名の定員案承認。但し、品種改良 - 種子管理部の統計ビューローの定員は 5 名に据置き。品種改良研究所は特別契約により勤務、品種改良 - 種子管理部の定員には含まれない。 砂糖トラストと V.U.O.C.（全ウクライナ支部協議会）との相互関係に関する基本的規程と訓令案：承認。 T, I 種子センター移転。 機械化品種改良試験所建設調査のため技師と品種改良家を海外に派遣。 品種改良家への試験所機械化の活動へのプレミアム。 本年度の S 精糖工場の操業：1925/26 年度生産計画遂行の保証のためこの工場を予備リストから操業工場に移す。 1925/26 年度アルコール蒸留生産計画：本年度秋から操業するアルコール工場列举。それらの当座修理や資本修理への資金割当てを行い、支部の申請に従って配分。業務 - 計画管理部は残りの 5 アルコール工場の生産計画を作成し国営工業中央管理局にそれらの操業を要請すること。 砂糖トラストのアルコール工場への V 氏の方法の適用：2 工場で試験的に適用。V 氏への報酬はその適用による節約分の 10%。但し、上限設ける。 会計機構の働き手養成のためエコノミスト - 見習いと実習生の定員を確定：エコノミスト - 見習いと 1 年実習生の研修制度設置（定員はそれぞれ 43 名, 40 名, 職業学校, 中等技術学校などの卒業生より募集）。教育課と中央経理部は見習いや実習生の募集方式や彼らの合理的利用計画を作成し労組中央委員会と調整のうえ、本部会に提出すること。本決定はウクライナ実習中央委員会との調整のため提出すること。 T 製粉所の賃貸。 オデッサ精糖工場のための鉄道支線建設：そのための追加割当て 15,800 ルーブリ。 砂糖値札：承認。ロシア語とウクライナ語で記載。
10 月 21 日	本 6, 農 林 労 組 1, 臨 時 出 席 4	砂糖工業用資材の共同買付け（ウクライナ農業協同組合本部会員報告書）：石灰石についてのみ合意。ウクライナ農業協同組合の合意がある場合、供給部は相応の契約を締結すること。 技師へのアヴァンス支給。その発明した計器に対し。 工場への追加割当て（予算委員会プロトコール）承認。 東部支部の申請——25 年 9 月 1 日からの賃金引上げや予定以上の収穫に伴う追加割当て [予算委員会プロトコール]：承認。 煉瓦工場の 1925/26 年度生産計画：現行工場はそれらに隣接する砂糖工場の需要に応じて修理、復興すべき。そのために必要な資金は支部が復興信用により割当て。新煉瓦工場建設は延期。計画委員会は復興計画を勧告しつつ、この問題についての見解を本部会に提出すること。
10 月 22 日	本 5, 臨 時 出 席 4	供給部長の追加輸入問題についての報告書。 ビート掘出しの遅れの解明委員会派遣。 ボイラーの追加申請：最高国民経済会議に 25 台のボイラー海外発注要請。 精糖工場の予算期間（業務 - 計画管理部の提案）：提案は時宜を得ていない。

		<p>ウクライナ全権委員の電報——ウクライナ政府の要求による T, O 工場の操業と Shch 工場の建設について。</p> <p>決定: i) 7 月 28 日の本部会決定——T 工場は 26 年度には操業しない——を変更せず。復興修理が複雑かつ大規模で、更なる技術的調査が必要であること、また技術的条件から 26 年秋のビート掘出しには間に合わないため。</p> <p>ii) T 工場は 27 年には操業するため組織的活動は遅滞なく始めるべき。業務 - 計画管理部は早急に追加調査を行い、修理、設備増強の正確な予算を提出すること。</p> <p>iii) O 工場の操業は不許可。独自のビート播種地域を持たないため。</p> <p>iv) Shch 工場の建設は残された時期がなく技術的条件からして実施できない。この地域では小規模な工場しか設置できない。砂糖工場の合理的建設は最も収益性の高い地域で行われるべき。</p> <p>レーニン鍛冶工場との契約：レーニン鍛冶工場へ発注予定の注文はキエフ金属トラストに移す。</p> <p>ウクライナ農業協同組合及び第 2 キエフ工業企業群臨時管理部との協定（業務 - 計画管理部報告：業務 - 計画管理部の協定案承認。協定を承認のため国営工業中央管理局に提出すること。</p>
10 月 23 日 [原文 30 日]	本 6, 砂糖 労組 2, 臨時出席 7	<p>海外出張報告。</p> <p>タムボフ消費者協同組合ソユースの債務問題：ソユースの債務の 43%帳消し（債権者協議会決定に従うもの）提案却下。</p> <p>販売部はソユースから債務の全額支払いを要求すること。最悪でも 6 ヶ月以内の分割払い。</p>
10 月 25 日	本 5	財務 - 販売管理部監督 - 監査部の増員：9 名増員 [部長, 代理（上級監督員兼任）, 監督員 6, 見習い 1]。
10 月 26 日	本 4	中央供給部定員（砂糖労組中央委員会と合意済み）：定員 111 名。供給部は 7 日以内に供給部規程案を本部会に提出すること。
10 月 26 日	本 5, 最高国民経済会議監査委 1	<p>運輸 - クレームビューローの財務 - 販売管理部（財務 - 販売管理部）への移管：独立の運輸部設立は不適當。財務 - 販売管理部へ移管。</p> <p>砂糖トラストのアルコール蒸留コンヴェンツィアへの加入。</p> <p>人事：Z を B 砂糖工場・企業長代理から『ポリシェヴィク』工場・企業長に昇任。</p>
11 月 4 日	本 5	砂糖トラスト地区商業支店經理部長協議会の召集（本部經理部長報告）：議事日程承認（12 月 10 日召集）。
11 月 5 日	本 5	トラスト本部での統計協議会：協議会のメンバーと議事日程承認（11 月 23 日召集）。
11 月 5 日	本 6, 臨時出席 3, 支部供給部長	<p>石灰岩鉱床探査委員会報告。</p> <p>決定：報告を検討課題とする。</p> <p>計画委は報告についての所見を出すこと。</p> <p>業務 - 計画管理部は 11 月 15 日までに教育課を通して有資格の採掘働き手養成問題を検討すること。</p>
11 月 9 日	本 4	砂糖トラスト印刷所の調査、監査資料を検討し、解散決定。解散手続きと時期は総務部が定める。
11 月 10 日	本 5, 臨時出席 7, 最高国民経済会議監査委 1	<p>財務 - 販売管理部提案の監督部規程案：承認。</p> <p>リープクネヒト記念精糖工場への追加割当て：株式会社『ロシアペルシャ砂糖』の 150 千プードの精糖追加注文のため工場の設備のため 6 千ルーブリ割当て。</p> <p>今期のアルコール蒸留追加計画：</p> <p>i) 修理を終えて直ちに操業すべき 5 工場を決め、割当額を定める。</p> <p>ii) 残り 17 工場は 240 日の生産予定で追加操業。</p> <p>iii) 業務 - 計画管理部は国営工業中央管理局に『国営アルコール』に対し速やかに契約を締結するよう働きかけること。</p> <p>iv) 業務 - 計画管理部はアルコール蒸留のための糖蜜確保の指令を直ちに支部に出すこと。</p> <p>v) 財務 - 販売管理部は工場の糖蜜在庫を調べ、実現の措置を採ること。</p> <p>13 の工場でのビート受入れのあり方調査結果報告：一般に受入れ機構は掘建て小屋で事務仕事を行う、ビートの品定めがいい加減、「農村に面を向けよ」のスローガンを隠</p>

		<p>れ糞にして明らかに品質基準を下回るビートの割引を避ける，受入れ文書の署名が安易でルーズ（『情実的』態度）といった欠陥がある。</p> <p>他に支部によっては計量手続き渋滞，あらゆる口実をつけて説明もせずに受入れ価格の割引を行う，受入れの監督不行き届き，などが見られる。</p> <p>砂糖トラスト本部ウクライナ全権委員規程：修正のうえ採択。国営工業中央管理局へ承認のため送付。</p> <p>工場での自動火災報知器設置。</p> <p>防火対策。</p> <p>合理化協議会に関する報告。</p>
11 月 13 日	本 4	品種改良 - 種子管理部のための 1924/25 年度下半期及び過磷酸石灰コンビナートのための 8 - 9 月のスペツフォンド追加割当て（予備スペツフォンドより）：計 2,254 ルーブリ 80 コペイカ割当て。
11 月 14 日	本 5，臨 時出席 6	業務 - 計画管理部農業部報告——農民ビート播種面の活動の深化，正確化の措置（略）。
11 月 16 日	本 4，臨 時出席 5	<p>業務 - 計画管理部農業部報告——各支部の農民ビート播種活動調査（略）。</p> <p>業務 - 計画管理部農業部報告——農民ビート播種問題全ウクライナ及び全ロ協同組合協議会。</p> <p>化学ビューロー報告——[11 月] 上旬のデータによる工場の活動の評定。</p> <p>①操業開始の遅れ——予定された 9 月 15 日に一つの工場も操業できなかった。不利な気象条件やビート在庫が少ない場合はともかく 10 日以上以上の在庫のある工場が遅れたのは準備不足。そうした工場を列挙。</p> <p>決定：支部長はビート在庫を充分持ちながら操業の遅れた工場について 12 月 15 日までに本部会に十全の資料を提出すること。</p> <p>②休止問題——修理の質によっては休止期間の長い工場がある。</p> <p>決定：東部支部長は 12 月 15 日までに一部工場の長期休止の原因解明の十全の資料を提出すること。</p> <p>③生産性問題——戦前より大幅に低い工場を列挙。</p> <p>決定：支部長は支部の技術者によってそれら工場の生産性の低い原因を究明すること。</p> <p>④すべての支部の巡回化学技師の報告によると工場の生産性の低さの重大な原因の一つは今期生産のビートの中に大量に stolbyr' があったこと。</p> <p>決定：支部長は農業協議会への十全の説明を提出すること。</p> <p>⑤ビート保管問題。</p> <p>⑥支部の個々の洗浄所の活動。</p> <p>⑦蒸発所の活動。</p> <p>⑧煮込みと結晶化。</p> <p>⑨砂糖産出効率（生産中のロス）。</p> <p>⑩燃料支出：支出の多い工場は熱工学技師を派遣して原因を究明すること。</p> <p>⑪労働力問題：支出の多い工場の調査。</p> <p>⑫石灰石支出：同上。</p> <p>⑬成果。</p> <p>支部でのビート掘出し及び深耕の調査結果（業務 - 計画管理部報告）。</p> <p>決定：支部管理部の活動批判。一部の支部は掘出しの期間を中央で定めたり，工場が独自に価格を決める権利を奪った。そうした中央集権は成果なく，そうした支部では価格が最も上昇し，活動の終了が最も遅かった。</p> <p>クルスク支部の指導者はビート掘出し開始を工場の操業に合わせて決めたり，織物によるプレミアムを禁止した。</p> <p>ハリコフ支部はビート掘出しの組織化において労働市場を調査し，配分する代わりに全ての地区で価格を統一化しようとした。その結果，掘出し単価は非常に高くなった。</p> <p>合理化大会についての報告：①標準化ビューローの活動承認。</p> <p>②業務 - 計画管理部は次期の砂糖工業の合理化案を作成し，科学技術ソヴェトと調整のうえ本部会に提出すること。</p> <p>キエフ支部は収穫増や賃金上昇と関連して 9-12 月に 8,231,922 ルーブリの追加割当て要請（10 月 10 日付け予算委プロトコール）：6,848,469 ルーブリ承認。</p> <p>追加割当て（予算委プロトコール）。</p>

		<p>トゥーラ工場は 89,117 ルーブリ要請：同額承認。 ウマニ支部は 319,146 ルーブリ要請：100,000 ルーブリ承認。 過燐酸石灰コンビナートは 2,008,316 ルーブリ要請：1,223,693 ルーブリ承認。 ミハイロフ精糖工場は 1,450,050 ルーブリ要請：649,272 ルーブリ承認。 ポドーリア支部は 133,058 ルーブリ要請：同額承認。 ヴィンニツァ種子工場は 110,024 ルーブリ要請：同額承認。 品種改良 - 種子管理部は 22,400 ルーブリ要請：11,200 ルーブリ承認。 ハリコフ支部は 7,822,542 ルーブリ要請：7,317,945 ルーブリ承認。</p>
11 月 17 日	本 5, 臨 時出席 5	<p>砂糖トラストの 1925/26 年度、復興信用問題に関する最高国民経済会議の会議（11 月 16 日）について報告。 決定：砂糖労組と農林労組中央委員会代表を含む委員会を設置し、1925/26 年度砂糖トラスト生産計画実現の費用削減問題を詳細に検討する。 委員会の活動方針は i. 1925/26 年度操業予定の工場数は変更しない, ii. 農業における建設の重要性を考慮しつつ復興費用削減, iii. 11 月 19 日の本部会に 2 つのヴァリアントの削減計画（4 百万ルーブリ削減案と 8 百万ルーブリ削減案）を提出すること。 ※本部会員 A.S.B.の異見：一部を除き削減に反対。</p> <p>過燐酸石灰工場の生産計画（期限 26 年 3 月 1 日）：25 年 8 月 1 日から 26 年 1 月 1 日までの期間と 26 年 1 月 1 日から 27 年 1 月 1 日までの期間の生産計画に作り直す。</p> <p>業務 - 計画管理部提出の過燐酸石灰コンビナート規程案：承認。</p> <p>業務 - 計画管理部提出の過燐酸石灰工場、骨加工工場及び燐灰岩採掘場規程案：承認。</p> <p>T 工場の 26 年度操業計画からの除外：i) クルスク支部の調査により T 工場の 26 年度の操業は不可能と考える。 ii) クルスク支部長戒告——生産計画をよく調べなかったため明らかに 26 年度に操業不可能な工場を計画に含めた。 iii) 業務 - 計画管理部技術部は各支部の生産計画をより詳細に調べるべき。</p> <p>P 工場のレズニコフ方式調査委の活動結果：調査結果に基づきレズニコフ方式（液汁の電気的精製）は今後実施しない。</p> <p>クバンへの出張報告：北カフカースでのビート播種の広範な可能性を認める。品種改良 - 種子管理部は直ちにクバン砂糖工場附属品種改良所の状態を調べ、緊密なコンタクトをとってその活動に直接、参加すること。</p> <p>砂糖トラストの国際農業研究所への団体加入。</p> <p>財務部長に対しトラストの現金支払い命令書や手形裏書に本部会員を代理して署名する全権を付与。</p> <p>計画委員会の課題と関連する石灰岩探査委員会追加予算：1,600 ルーブリ承認。</p>
11 月 18 日	本 5	<p>ウクライナ合資会社“Lapek”への与信規模（25 年 10 月 27 日付販売部報告書）：25 年 7 月 2 日付労働国防会議の“Lapek”存続とそれへの財政的支援の必要性に関する決定及び“Lapek”本部改組のため、“Lapek”に対し以前の猶予債務を含み 1,140 千ルーブリ以下の砂糖販売信用を与える。 ハリコフ支店は“Lapek”本部会と砂糖販売の年次契約を締結すること，“Lapek”の各月の申請量やそれらの平均支払い期限とを組み合わせ、どの時点でも“Lapek”の当方への債務総額が定められたリミットを超えないようにすること。 契約には“Lapek”が自己の手形債務不履行や手形不渡りのある場合，“Lapek”の責任により契約は破棄され、砂糖トラストに契約不履行額の 10%の違約金を支払うという保証条項を含める。</p>
11 月 19 日	本 5, 臨 時出席 5	<p>技師 P 提案——乾燥したビートくずからの液汁搾り出し。 決定：この試みがハリコフで行われたという L の言明を検討課題とする。海外出張の際、委員会がこの問題を調査すること。</p> <p>1925/26 年度砂糖トラスト復興信用削減委員会報告：第 1 ヴァリアント（4 百万ルーブリの削減）を可能と考え、それを最高国民経済会議に主張する。 ※A.S.B.の異見：トラック、軽自動車の削減に反対。</p> <p>建設協議会総括（業務 - 計画管理部報告）。 決定：i) 支部は直ちに建設ビューロー設置を完了すること。 ii) 本部と支部において建設ビューローを技術部から分離し、業務 - 計画管理部の下に独立のビューローとする。</p>

		<p>iii) 建設協議会作成の本部、支部及び品種改良 - 種子管理部の建設ビューロー定員承認（本部 11 名、支部計 38 名、品種改良 - 種子管理部 8 名）。</p> <p>iv) 協議会作成の建設ビューロー規程は業務 - 計画管理部が 1 週間以内に審議し、本部会に提出すること。</p> <p>v) 各支部の建設進捗状況に関する建設ビューローの報告に基づき業務 - 計画管理部にその監督や遅れの原因調査を求める。</p> <p>vi) 優先的に行われるべき建設リスト承認。</p> <p>vii) 建設協議会の定めた設計図作成手続き承認。</p> <p>viii) 設計や設計図帳（標準的構造の設計図）作成への資金割当て（計 50 千ルーブリ）。</p> <p>ix) 支部長は 26 年 1 月 25 日までに設計図作成計画を必ず遂行する措置を採ること。業務 - 計画管理部は建設協議会作成の建造物設計の基準を 1 ヶ月以内に審議し、計画委員会と調整すること。見解の対立がなければ承認し、そうでなければ本部会の最終決定を求めること。</p> <p>x) 建設基準は承認後、印刷して地方に発送。</p> <p>x i) 供給部は主要建設資材のありうべき供給規模を明らかにし、26 年 1 月 1 日までに納入期限と共に支部に伝えること。</p> <p>x ii) 本部と支部の供給部は建設資材調達面の活動を建設ビューローと調整すること。</p> <p>x iii) 『工業建設』への加入問題：保留。</p> <p>x iv), x v) 海外の建設視察。</p> <p>4 支部と 6 工場の労働経済ビューローの活動調査。</p> <p>決定：①労働経済ビューローの活動の欠陥を除去する措置として本部労働経済ビューローと支部労働経済ビューローの間の緊密な結びつきを確立するため業務 - 計画管理部は労働経済ビューロー規程を見直すこと。業務 - 計画管理部は本部と支部の労働経済ビューローの次期活動計画を本部会に提出すること。支部は本来の仕事と関係のない一切の仕事を労働経済ビューローから外すこと。支部は 1 ヶ月以内に量的にも資格の面でも労働経済ビューローのスタッフを補充すること。業務 - 計画管理部と統計部は 1 ヶ月以内に統計部と経理部の労働や賃金の記録面での共同訓令を本部会に提出すること。</p> <p>②工場での出来高払い制や労働記録実施面の欠陥を除去するため支部は生産協議会で出来高払い制の意義を説明すること。また出来高払い制の有資格労働者に補助的仕事や雑役をさせないこと。支部は工場に出来高制または請負制で遂行される仕事の質のコントロールのための受入れ調書作成の必要性を指示すること。出来高制で機械的追加のやり方を適用しないこと。支部は作業時間測定、労働ノルマ、出来高評価の資料を収集し、整理して本部労働経済ビューローに提出すること。本部労働経済ビューローはそれらをまとめて整理、分析し、参考資料として支部に送付する。労働報告のフォーマット作成。工場賃率 - ノルマビューローの働き手養成の特別コース設置。業務 - 計画管理部は一部工場での労働力構成調査を行うこと。</p> <p>K 砂糖コンビナート長.任命：承認。</p>
11 月 20 日	本 5	<p>組織 - 経済部長の早急のスタッフ補充申請の理由説明：一般経済課 3 名、業務 - 計画管理部事務部 1、予算 - 価格計算課 2 を加える。</p> <p>統計協議会での科学報告のための割当て：225 ルーブリ割当て。</p>
11 月 20 日	本 4	中央農業銀行及びウクライナ農業銀行の株式取得：トラストが『ビート播種』に振りだした手形（6 百万ルーブリ）の割引や購買者手形の割引の信用開設のためそれぞれ 500 千ルーブリずつ株式を取得。国営工業中央管理局にその旨要請。
11 月 21 日	本 4	非流動的フォンド実現委員会スタッフ増員要請：仕事が多いため 3 ヶ月期限でビューローメンバー職（選任書記兼任）を設ける。
11 月 23 日	本 6	<p>1925/26 年度上半期支部機構へのスペツ・フォンド配分：月に総額 33 千ルーブリ配分。</p> <p>1925/26 年度上半期工場へのスペツ・フォンド配分：業務 - 計画管理部は 3 日以内に以下の者の給与最高額と最低額を定めること——工場長、工場長代行、機械技師、上級化学技師、企業長、経理部長、農場長、品種改良所長、品種改良スペツ、アルコール工場長。作成された給与額は総務部に伝えること。</p>
11 月 23 日	本 6, 臨時出席 4	<p>供給部規程案：承認。</p> <p>中央供給部の 1925/26 年度活動報告。</p> <p>決定：①供給活動は前年と比して一定の成果。</p> <p>②今期カンパニアの欠陥——資材需要判明が遅れ、契約締結が遅れた。中央供給部と</p>

		<p>支部の供給過程の情報交換不十分。現地市場で支部や個々の工場が競合。重複買付けのケースもある。調査 - 計画, 監督活動が充分整備されず。</p> <p>中央供給部はトラストの供給活動全体の指導を強化すること。中央供給部と支部の供給機構は有資格働き手のスタッフを充実すべき。中央供給部と支部は生産計画, 予算の作成及び業務 - 計画管理部の供給物資の標準化, 規格化の活動に積極的に参加すること。中央供給部と支部の機構の組織的統一化。短期間のうちに中央供給部と支部の生きた結びつきによって記録や供給計画の統一化の仕事をしかるべき水準に高めること。</p> <p>中央供給部の 1926/27 年度活動計画。 決定：①提案された供給計画は全体として了承。 ②中央供給部は資材の工場や農場への入荷日程を業務 - 計画管理部や財務 - 販売管理部と調整すべき。 ③農場への適時の修理資材供給のために支部の最終申請を待たずに, 見込み需要に基づき発送に着手すること。キエフ支部, ウマニ支部, ポドーリア支部及び品種改良 - 種子管理部への [資材] 供給にキエフ及びエカテリノスラフ市場を完全に利用するためこれらの支部代表から成る委員会を設立し (修理資材供給カンパニア中), 買付けた資材を支部間で配分する。エカテリノスラフ基地は委員会に地方市場の景況を報告すると共に委員会議長の指示に従って計画外調達を行う。 ④中央供給部は総体契約締結に際し, 支部が取引相手の倉庫から契約に添付された明細予定に記載されていない資材を受取る可能性を付け加えること。 ⑤中央供給部は買付け資材の品質に対する監督を強化すること。 ⑥トラストの供給機構は調達費用を予算で定められたノルマに合わせる責任を負う。 ⑦中央供給部や支部は取引締結に際し, 調達資材の約定価格を取引相手の提出する価格計算の詳細な調査によって確かめる義務を持つ。取引相手が過大な要求を出す場合は必ず上級機関に報告する。 ⑧中央供給部は 2 週間以内に業務 - 計画管理部や財務 - 販売管理部と供給の統制数字及び供給予算作成の方法や書式を調整すること。 ⑨中央供給部と支部は在庫調査に基づき, 資材注文に際しては工場や基地倉庫の在庫を充分考慮すること。 ⑩砂糖工業発展に伴うありうべき燃料供給の困難を考慮し, 中央供給部は燃料供給 5 ヶ年計画を作成すること, 等々。</p> <p>11 月 4 - 12 日, 供給部で開催された支部代表との協議会の決議。</p> <p>石灰岩層探査委員会への追加割当て：2,680 ルーブリの追加費用承認。</p> <p>在庫調査費用支払い (合資会社『フォンド実現』への書簡)：実費のみ支払い。</p>
11 月 25 日	本 6, 臨時出席 3	<p>総務部定員増 (総務部長報告書)：25 名増。</p> <p>運輸 - クレームビューローの定員増 (ビューロー長報告書)：5 名増。</p> <p>記録 - 配分課管理職の定員増 (販売部報告)：この課の仕事が複雑なため第 2 課長代理の職を加える。</p>
11 月 27 日	本 3, 最高国民経済会議監査委 1, 砂糖労組中央委 1, 臨時出席 3	<p>ハリコフ支部の I アルコール工場 (今期操業予定) の修理への追加割当て (業務 - 計画管理部報告：すでに割当てられた 6,804 ルーブリに加え, 15,200 ルーブリを追加割当て (申請通り))。</p> <p>ウマニ支部の 5 アルコール工場修理への追加割当て (業務 - 計画管理部報告)：申請通り 88,145 ルーブリ割当て。</p> <p>ヴィンニツァ及びオデッサの過燐酸石灰工場での硫酸不足と硫酸製造装置拡張の必要性 (業務 - 計画管理部経済部報告)。 決定：i) 供給部は最高国民経済会議に対しトラストの工場近在の硫酸工場の製品 2 百万プードの確保を要請すること。 ii) ヴィンニツァ及びオデッサの過燐酸石灰工場の硫酸部門の拡張を最高国民経済会議に要請すること (年産 1.1 百万プードから 2.9 百万プードへ)。 iii) 許可を得次第, 業務 - 計画管理部はそれらの拡張計画を作成すること。 iv) それに伴い供給部は 27 年度砂糖トラストを硫化鉄の計画消費者に含めるようにすること。</p> <p>過燐酸石灰工場で骨製過燐酸石灰半製品の製造 (業務 - 計画管理部経済部報告)：必要と認める。</p> <p>経常的問題：i) 連合ソヴェト幹部会の書簡：プレハーノフ記念国民経済大学の財政</p>

		<p>的支援。 ii) L 砂糖工場・企業長人事承認。</p> <p>iii) 死亡退職者の家族への年金，一時金支給：保留。</p> <p>iv) O 砂糖コンビナート長への療養費貸付。</p>
12 月 1 日	本 4，最 高 国 民 経 済 会 議 監 査 委 1	<p>株式会社『工業出版』設立と創立大会への出席。</p> <p>計画委員会報告——補助企業に関する最高国民経済会議監査委の問合せ。</p> <p>25 年度ポドーリア支部，P コンビナート，精糖工場の設備，託児所への追加割当て：精糖工場の申請は減額，他は申請額通り承認。</p>
12 月 3 日	本 3，臨 時出席 1	農業協同組合のためのビート播種地域での農業技術改良措置への控除引上げ（業務 - 計画管理部農業部報告）：3%への引上げ。
12 月 4 日	本 3，臨 時出席 1	<p>地区学校の実習所の設備への資金割当て（教育課報告）：26 年度予算により 12,981 ルーブリ割当て。</p> <p>業務 - 計画管理部報告により労働経済ビューロー・コンサルタント職追加。</p>
12 月 5 日	本 4	1925/26 年度上半期スペツフォンドの割当て：工場，企業のスペツの給与のため総額 104,095 ルーブリを支部間に割当て。
12 月 7 日	本 4	1925/26 年度上半期トラスト本部スペツへのスペツフォンド配分：31,035 ルーブリ配分（財務 - 販売管理部 30 名，業務 - 計画管理部 44 名，統計部 9 名，供給部 20 名，中央経理部 12 名，法律部 5 名，総務部 2 名，組織ビューロー 1 名）。他に欠員分（27 名）6,280 ルーブリを含めスペツフォンド総額は 37,315 ルーブリ。
12 月 8 日	本 3，臨 時出席 3	<p>工場倉庫収納量不足と関連する砂糖搬出問題委員会報告：業務 - 計画管理部，財務 - 販売管理部は対応策を講じること。</p> <p>国営工業中央管理局経理部長の永年勤務祝辞。</p> <p>工場統計係りの出張手当で引上げ。</p> <p>ロシア東洋商業会議所の赤字補填への割当て要請の文書。</p> <p>技手の出張中の病気療養費申請。</p>
12 月 14 日	本 3	1925/26 年度上半期本部直属工場，化学技術試験所，石灰岩採掘所のためのスペツフォンド配分：総額 11,470 ルーブリ。
12 月 16 日	本 3	<p>農民グループ（ハリコフ管区，クルスク県 5 名）の申請——鉄道引込み線でのビート受入れ所を残すこと，及び引込み線地域でのビート播種展望。</p> <p>決定：受入れ所残す。ハリコフ支部とクルスク支部は本部代表と引込み線開業問題と引込み線周辺の村落の地域区分を調整すること。</p>
12 月 16 日	本 3，臨 時出席 1	<p>標準化ビューロースタッフ増員（業務 - 計画管理部報告）：技師 1 と臨時見習い 2 を加える。</p> <p>化学ビューロースタッフ増員（業務 - 計画管理部報告）：常勤技手 1 と 2 ヶ月期限の見習い加える。</p> <p>10 名の俸給決定。</p> <p>死亡した化学ビューロー長の家族への年金許可。</p>
12 月 16 日	本 3 臨 時 出 席 1	<p>農業部と教育課の報告書——TSKha の砂糖労働者＝学生の実習計画：承認。</p> <p>業務 - 計画管理部報告に基づき P 工場のキエフ支部からウマニ支部への移管。</p> <p>経済部技師の俸給。</p>
12 月 18 日	本 4	<p>25 年 5 月 26 日及び 9 月 10 日付け VUPL との契約による薪納入の価格引上げ等一部条件変更（中央供給部の所見添付）。</p> <p>決定：i) 労賃高騰による薪調達，搬出費用の上昇を考慮して，中央供給部に薪価格引上げを許可。</p> <p>ii) VUPL の薪受入れを工場ではなく発送地で行うという要請は却下。</p> <p>iii) 支払い手続き変更には同意。</p> <p>iv) VUPL による手形割引の便宜のために 6 ヶ月期限の手形を 105 日期限とする。但し，VUPL はその期限中に一旦，自己の資金で買取り，その代わりに 105 日期限の新たな手形を受取る。その債務の履行は VUPL が保証手形を出すことによって保証する。</p> <p>v) 手形の割引費用は双方の折半とする。</p> <p>vi) ウクライナ経済評議会のウクライナにおける木材調達地域配分に関する決定によると，契約添付の作業指図書に列挙された森林割当地のうち砂糖工場の分は本年度は VUPL に宛がわれていないためそれらの工場への薪引渡しは免除する。</p>
12 月	本 4，臨	最高国民経済会議による 8 百万ルーブリの削減に伴う復興信用配分案：43,433,667 ル

18 日	時出席 1	ーブリを配分する。
12 月 20 日	本 5	課長補佐他 3 名の俸給決定。
		ハリコフ支部長代理の退職願受理。
		P 工場・企業長解任（東部支部の指令による）。
		同上企業長任命。
12 月 23 日	本 5, 臨時出席 16	下部機構管理部の有資格者養成（財務 - 販売管理部報告）：養成のため販売部に 3 つの見習い職、監督部に 2 つの研修員職を設ける。
		1926/27 年度の供給過程（中央供給部報告）。 決定：①供給上、厳しい情勢であることを認める。 ②中央供給部は 12 月 31 日までに国営工業中央管理局幹部会への種々の資材、設備納入の契約を締結し、まだ遂行していない国家機関に働きかける要請の報告書を作成すること。 ③中央供給部は 12 月 24 日までに国営工業中央管理局への報告書を作成し輸入計画承認や輸入許可証交付の更なる遅れが砂糖工業を危機的状況に陥れる恐れがあることを伝える。 ④中央供給部は供給の状況と納入の正確な日程を支部に伝えること。 ⑤本部会の特別決定なしに予算の統制数字の枠を超えた買付けは許容されない。 ⑥中央供給部の予算と本部会の与えた統制数字が合わないため業務 - 計画管理部、財務 - 販売管理部、中央供給部代表から成る委員会を設置し、予算を項目別に調整して 26 年 1 月 15 日までに提出すること。 ⑦市場での資材不足のため、また重複買付けを避けるため、26 年 2 月 1 日までに最終的に中央集中的及び分散的供給方式で買付けられる物資を中央供給部と支部供給部の間で比率的に配分すること。中央供給部は自己の監督機構を通してその実施を監視し、毎月本部会に報告すること。 ⑧中央供給部は締結された契約の実現過程の 2 週間ごとの報告を作成し、全ての本部会員に提出し、支部に発送すること。 ⑨業務 - 計画管理部は 1 ヶ月以内に復興活動縮小による予算削減の指示を中央供給部に出すこと。
12 月 29 日	本 5, 臨時出席 1	ハリコフ支部の 25 年のビート収穫増に伴う 25 年 11 月 - 12 月の 2,770,510 ルーブリの予算追加申請（予算委プロトコール）：2,639,929 ルーブリ承認。
		ポドーリア支部からの栽培業者への深耕のためのアヴァンス及び団体協約による賃率引上げに伴う工場での 7 月 - 9 月の追加賃金（合わせて 297,926 ルーブリ）の申請：満額承認。
		キエフ支部からの 43%の生産増見込みのため季節労働者への追加賃金及び賃金加算分（737,280 ルーブリ）申請：満額承認。
		Sh 精糖工場の託児所年次予算（10,903 ルーブリ）：4,332 ルーブリ承認。
		東部支部のビート収穫増に伴う追加申請（3,449,593 ルーブリ）：3,128,447 ルーブリ承認。
		クルスク支部の 25 年の生産や賃金増（8,171,313 ルーブリ）に関する追加申請：6,720,927 ルーブリ承認。
		東部支部の N - P 工場追加操業予算（1,281,789 ルーブリ）：1,268,108 ルーブリ承認。
		キエフ支部の工場の託児所維持（6,577 ルーブリ）予算：満額承認。
12 月 30 日	本 5, 臨時出席 9, 監査委 1	品種改良 - 種子管理部の苗床にある春蒔き純良種子保有量とその配分計画。
		I 及び T 品種改良所の移管。
		機密事項。
		建設計画優先順位変更（業務 - 計画管理部報告）：25 年 11 月 30 日の建設協議会プロトコールに基づき作成された 26 年度モデル建設第一順位の計画と予算作成の課題とノルマは本部生産部と中央計画部提案の変更を容れて承認。
		26 年のシベリアでの実験的播種へのビート種子支給：農業人民委員部シベリア全権委員及び極東全権委員に 300 プードずつ無償支給。 オデッサ化学塩トラストの請求権（係争問題）——砂糖トラストに移管された過磷酸石灰及び骨加工工場に対する決済額は当初の 77,501 ルーブリであったが、委員会が 82,009 ルーブリに変更。 決定：各項目について点検し、受入れた資産の決済は完了済みと考える。

		同上工場の 1923/24 年度追加償却及び 1924/25 年度の資本修理に対する資産償却フォンドの決済についての砂糖トラストの請求権（係争問題）：後者については砂糖トラストが幾分譲歩。
		砂糖トラストの技術監督組合への加入問題。
		精糖工場での N の遠心分離機利用協定。
		クルスク支部長の出張。
		課長らの俸給決定。
12 月 31 日	本 5, 臨時出席 2	中央経理部の追加職員：商品課経理 - 指導員職加える。
		中央供給部追加職員：倉庫 - 記録 - 資材課アルテリシク加える。
		不要資産処分。
		M コンビナート長の退職願い。
		M コンビナート長任命。

出所：RGAE, fond1576, op.7, d.18.

砂糖トラスト本部会非公開会議 1926 年

日付	出席者	議事内容と決定
1 月 9 日	本 5	ロシア東洋商業会議所要請（書簡）——1925/26 年度予算の支出超過カバーのため 21 千ルーブリ割当て（同会議所党フラクション会議プロトコール，国営工業中央管理局本部会会議プロトコール№20 [割当て承認] 添付）。 決定：2 千ルーブリ割当て。
1 月 11 日	本 3	25 年の未消化休暇への補償支払い。
1 月 13 日	本 4	支援協会ビューローへの割当て。
1 月 23 日	本ほか 12 名	1926/27 年度第 2 四半期の砂糖工業の財務状態と展望。 25 年度の財務計画遂行の中間総括。
№5 2 月 7 日	本 4	クルスク支部長 Iu 解職願い：その願い出により支部長職を解き，より責任ある仕事で任用するため本部に派遣。 農民ビート播種促進措置への追加貸付要請（27 年 2—4 月償還）
2 月 17 日	本他 8 名	1926 年度の精糖計画変更（財務 - 販売管理部報告）。 決定：①精糖計画を 3.6 百万ブード縮小。 ②18 の精糖工場への提案：加工費用や品目構成を考慮し，計画を縮小すべき精糖工場リストを提出すること。 ③業務 - 計画管理部は 1 週間以内に精糖工場操業問題を検討し，本部会に所見を提出すること。 ④業務 - 計画管理部と財務 - 販売管理部は本部会の許可なしに支出されえない 1,200 千ブードの粗糖の本部リザーブを確認し，粗糖が 26 年 8 月 1 日まで確保される粗糖工場リストを確認すること。 ⑤精糖ビューローは上記の量の粗糖加工のため 8 月 1 日からの操業に備えて精糖工場をリストアップすること。 ⑥精糖化計画の変更について国営工業中央管理局に報告すること。
2 月 20 日	本 5, 本部幹部職員 2, 最高国民経済会議監査委, INQ 国営工業中央管理局各 1	『ロシアペルシャ砂糖』の活動：過度の高価格政策，慎重さを欠く進出により赤字を齎した。
		最高国民経済会議 INO [外国部] のペルシャでの砂糖輸出の新たな活動方法。
		東部支部の 3 工場の活動報告。 決定：①東部支部は A 支線での 75 千ペルコヴェツのビートの腐朽の原因を然るべき機関を通して調査し，責任者を裁判にかけること。 調査結果は本部会に報告すること。 ②支部は残る操業工場でのビート保存に全力を尽くすこと。 ③腐朽の原因の全面的解明のため監査員 K と農業技師 B を現地に派遣する。両名は 10 日以内に本部会に報告すること。
3 月 4 日	本 5	クルスク支部とクルスク県党委の要請——K 企業長の P の病気療養のため休暇延長と物質的援助を求める。 決定：休暇の 5 月 1 日までの延長と 200 ルーブリの扶助支給。
3 月	本 4, 最高	砂糖トラストの財務的展望（議長報告）。

13 日	国民経済 会議監査 委 1	クルスク支部供給部の調査結果（最高国民経済会議監査委プロトコール№.7）：本部 会員 Kh は中央供給部の監督機構を通してその活動の全ての不正常を調査すること。 クルスク，ウマニ，東部支部長代理人：前 2 者承認。 K の東部支部長代理職での任用については本部会員 B が相応の組織と合意すること。
3 月 24 日	本 7	K 精糖工場最高責任者企業長 T の療養のために支出された 271 ルーブリのカヴァー： 26 年度の扶助ファンドより支給。 カール・リープクネヒト名称工場長上級補佐 I への医療扶助支給願い：100 ルーブリの 扶助支給。
3 月 24 日	本 7	砂糖トラストの活動と各共和国政府との調整 [労働国防会議決定]：ウクライナ全権 委員は労働国防会議決定に基づき活動の調整手続き問題の処理を急ぐこと。 農業労働者の日給：農林労組中央委員会と国家最低賃金による支給を調整すること。 ウクライナでの土地の一部の農村への移譲。 管理者任命についての指令：ウクライナ全権委員は工場管理者候補承認手続きの変更 ——支部長候補はウクライナ全権委員を通して直接，労組中央本部や党中央委員会と 調整する——を然るべき機関で提起すること。 工場管理者人事：ウクライナ全権委員に対し工場管理者人事異動は支部長の見解を考 慮すること，大量の人事異動は行わないことを指示。 賃貸業者による工場建設：OSVOK 幹部会の決定に従い，ウクライナ農業協同組合へ の新工場建設の権利付与に反対。 K 及び S の砂糖工業における任用：ウクライナ全権委員は然るべき機関に K の本部 への派遣問題を提起すること。 S については品種改良 - 種子管理部長代理への任命が適当と考える。 P にその同意を 求めること。 技師技手セクツィアハリコフ細胞の農業技師 P に関する決定：ウクライナ全権委員 は砂糖労組中央本部に対しこの決定の破棄を求めること。
4 月 10 日	本 8，支部 長，VSNKh 監査委 1， 砂糖労組 3，技師技 手セクツ ィア 1	S 機械製造工場について：ウクライナ全権委員はウクライナ政府に対し砂糖工業専門 の機械製造工場設置を提起すること。同時に業務 - 計画管理部はこの問題を最高国民 経済会議に提起すること。 キエフ支部長のスペツ解雇の理由説明： ①支部の技術部長 E と農業部長 Sh の解任に際し，支部長に気配りが欠け，労組組織 との事前の調整がなかったため，支部長を戒告。 ②両人の解職とトラスト本部への派遣は妥当。 ③両人の今後の処遇については本部業務 - 計画管理部が直接，彼らと交渉すること。
4 月 15 日	本 7，臨時 出席 1	トルコ政府への 8 千トンの精糖販売問題（財務 - 販売管理部報告）。
4 月 16 日	本	オデッサ合資会社『オデッサトルグ』の砂糖トラストへの債務。
4 月 16 日	本 6，臨時 出席 3*	*ほかに VSNKh 監査委 1，『ロシアペルシャ砂糖』2，VSNKh・INO 1 出席 『ロシアペルシャ砂糖』のトラスト本部会決定への反論。
4 月 22 日	本 6	アメリカでのビート種子処分。
5 月 15 日	本 6	ハリコフ支部の要請——25 年度のビート予約買付けについて K - G ソユースとの相 互関係調整：許可。
5 月 23 日	本 6	ウクライナの砂糖工場の土地ファンド見直し活動総括。
6 月 1 日	本 5，臨時 出席 1	26 年 5 月 25 日本部会議長命令で設立された使途報告義務支出点検委員会の報告。
6 月 5 日	本 6，砂糖 労組中央 委 1	本部の各部門の仕事量や機能見直し委員会の活動。 決定：i) 本部各部の生産的機能や責任性を最大限，工場や支部に委譲するという委 員会の方針を支持。 ii) 本部の監督，監査機能の正しい実現のために，また全面的な経営コントロールの ために本部に単一の監督，監査機構を設ける。生産技術の監督は支部に集中する。 iii) 機構合理化の活動を砂糖工業の下部に広げる。 iv) 本部に計画 - 財務 - 経済部を設置し，計画 - 経済原理を強化。中央供給部の機構

		を簡素化し、支部や工場に権限委譲。
6月5日	本7, 監査委1	砂糖工業の国有ファンドからの土地収用。
		ビート栽培協同組合の中央機構設立。
		財務部申請——ポドーリア支部及びウマニ支部への貸金債務カバー：1百万ルーブリ送金及びこの問題の調節措置を採ること。
6月23日	本	砂糖トラストで開催された最高国民経済会議監査委プロトコール(使途報告義務費用の会計整備)。
6月25日	本	トルコへの砂糖 306 千ブード輸出取引遂行。
7月10日	本	東部支部のヴォロネジュ市への移転。
7月15日	本4, 臨時出席1	財務 - 販売管理部長代理 N のトルコへの出張報告：トルコ市場の調査, 進出の必要。最高国民経済会議に対し砂糖トラストに海外市場への独立の参加権を与えることを要請。
8月23日	本3	27 年度のビート栽培契約締結について協同組合との見解の不一致。
		ウクライナでの土地開発計画。
		一部地域で再計算ミスによる農民の代金受取り不足 (24 年度分)。
		K 企業長代理任命：候補 B 承認。
8月27日	本3	D - M のアメリカ派遣：アメリカでのビート種子販売組織化の条件調査。
9月4日	本3	23 年 6 月 - 24 年 2 月に本部勤務員に至急の出来高仕事のために支給された資金 10,275 ルーブリを本部の一般諸掛りとして計上。
9月16日	本4	委員会の海外出張アヴァンス。
10月4日	本5	業務拡大と関連して販売部輸出課の職務を追加 (書記)。
10月7日	本4	F のベルリン出張報告。
10月30日	本7, 支部長7, 砂糖労組中央委3, 農林労組中央委1, 最高国民経済会議監査委1	<p>砂糖トラストによる団体協約遂行。</p> <p>決定：i) 支部管理者は団体協約遂行義務に留意し、支部の労働経済ビューローを通してその遂行の恒常的点検を行うこと。</p> <p>ii) 支部長は工場管理部の団体協約不履行のケースを調べ、それを速やかに除去し、責任者を処罰すること。</p> <p>iii) 砂糖トラストの企業管理部にとり労組大会の決定はそれが合意され、あるいは工場管理部ないし支部長から異論がない限りは義務的と看做されるべき。</p> <p>本部労働経済ビューローにより提案された砂糖労組中央委員会との新規団体協約に対する修正及び砂糖労組中央委員会提案——新規団体協約は従来のそれを基本とする。但し特別に約定される賃金については幾分修正する。</p> <p>決定：労組提案に踏まえ、従来の団体協約を基調として次のような修正を加える。</p> <p>i) 解雇手当の項：「予告または解雇手当の義務」とする。</p> <p>ii) ノルマ不履行の場合の等級降格→降格でなく賃金の3分の2への引下げ。</p> <p>iii) 労組員や市民としての一般的義務を果たす場合の欠勤日の支払い：現行法に従って制限。</p> <p>iv) 照明の項：無償の電灯支給制限。</p> <p>v) 公共サービスに代わる補償：給与の一定率でなく、確定額とする。</p> <p>vi) 医療援助の項：削除。</p> <p>vii) 休息の家への控除、患者の無償移送の項：削除。</p> <p>viii) 死亡退職者の家族への扶助の項：削除。</p> <p>ix) 企業の負担による洗濯室、食堂設置：「福利厚生ファンドによる」と変更。</p> <p>x) 労働保全の項：トラストの財務状態に応じて見直し、労働人民委員部及び最高国民経済会議回章に基づいて具体化する。</p> <p>x i) 職業技術教育の項：この項目はすべて団体協約から削除。団体協約の期間を超える義務であり、個別協定を締結する。</p> <p>x ii) 文化活動の項：1.25%の控除を定め、文化施設の設置、維持サービスその他</p>

		<p>の全ての義務は削除。</p> <p>職権乱用との闘い：i) そのために特別の機構を設置する必要はない。監督員が工場を巡回したり，支部長，代理その他が見回る，といった実質的点検を行う。</p> <p>ii) 管理者企業長は職権乱用に対し最大限の責任を負い，3ヶ月に一回以上はコンビナート全体の実質的点検を行う。その結果は支部長個人が報告する。</p> <p>iii) 全ての対策は支部長に集約する。</p> <p>iv) 職権乱用事件は然るべき司法機関に引渡し，公表する。労組，生産協議会，新聞その他の関心を高めること。</p> <p>日給労働者の給与調節：i) 中央からの給与調節は絶対的に許容されない。</p> <p>ii) 工場での賃金調節には農林労組・地区委が参加する。</p> <p>iii) 現場での調節形態は農林労組中央委員会と追って検討する。</p> <p>iv) 農林労組中央委員会と共同で常用，季節，日雇労働者について説明する指令を地方に出すべき。</p> <p>経済課長について：支部長は工場に経済部長メンバー刷新に関する厳格な指令を出すこと。そのため工場は専門の農業大学卒業生の経済部への採用を進めること。将来，経済部長職に登用するために。</p> <p>支部のスペツ給与：支部長は共同で支部ごとに調整されたスペツ給を作成し，本部会に承認を求めること。</p> <p>養成コースを修了した管理者の配置：原則として自己の支部に配置されるが，工場に戻れば1ヶ月の休暇が与えられる。</p> <p>26年度のビート加工：本部会員 B は国家政治保安部の地方機関がトラストの工場や支部についてのあらゆる問合せを止めることを要請する合同国家政治保安部宛報告書を作成すること。</p> <p>資料作成への 1,500 ルーブリ割当て。</p> <p>ハリコフの農業大学を修了しウクライナ党中央委員会により砂糖工業に配置される 10 名の学生に対する給与勘定でのアヴァンス支給：ウクライナ党中央委員会オルグビューローによるこれら学生の砂糖工業への派遣命令がある場合にのみ支給。</p>
12 月 4 日	本 6	砂糖工業科学研究所設立：最高国民経済会議科学技術管理局へこの本部会決定の承認を求める。
12 月 6 日	本 5	法律ビューロー長の党員勤務員の横領事件（749 ルーブリ）報告：刑事訴追しない。民事訴訟の事由ともならない。トラスト本部の損金扱いとする。
12 月 13 日	本 5，臨時出席 1	P ビートソユースの活動と今後について。
12 月 22 日	本 6	N 定期市でトルコ商人に販売された 8 ワゴンの砂糖の清算。

出所：RGAE, fond1576, op.6, d.18.

砂糖トラスト本部会会議プロトコール（1927 年）

日付	出席者	議事
1 月 11 日	本 5，臨時出席 1	27 年の砂糖工業における科学研究活動指導コレギアの予算：170 千ルーブリ承認。
1 月 11 日	本 5，臨時出席 3	<p>1926/27 年度精糖計画削減：輸出や国内消費の減退を考慮し，1926/27 年度計画（29 百万プード）は 5 百万プード削減する。うち 4 百万プードは直ちに削減し工場間に削減量を割当てる，1 百万プードについては価格引下げに伴う 1 月の販売状況及び粗糖入荷量を見て決定する。</p> <p>角砂糖の実現が困難なためまずその品目を削減する。日生産性の低下を避けるためキュービックは増産。</p> <p>新方式への改造のため精糖部に 40 千ルーブリ割当て。</p>
1 月 12 日	本 4	<p>技師 L へのプレミアム：24 年～26 年の砂糖工場の燃料支出節約に対し 1 千ルーブリのプレミアム支給。</p> <p>経理部長補佐 B 俸給。</p> <p>経理部長補佐 L 俸給。</p> <p>計画部技師 S 俸給。</p> <p>配転に伴う俸給引下げ。</p>

1 月 12 日	本 4	南西鉄道本部の Zh 支線建設契約（計画部報告）：27 年 1 月 6 日付最高国民経済会議工業プラン幹部会決定——砂糖トラストに支線建設への 300 千ルーブリ出資許可——に従い、南西鉄道本部に現金 75 千ルーブリ、手形 225 千ルーブリ払込み。ウマニ支部が契約条件の履行を監視。
1 月 12 日	本 5	ヴィンニツァグループ砂糖労働者多店舗協同組合の要請——労働者信用による砂糖トラストへの債務の分割払い。 決定：協同組合の厳しい財務状況を考慮し、ポドーリアにおける砂糖協同組合の特別の役割や砂糖労組中央委員会の要請に踏まえ、約 70 千ルーブリの債務を 3 年の分割払い（手形）とする。 同じ協同組合の申請：利子加算分と労働者信用業務上の費用差引き。
1 月 14 日	本 4	ポドーリア支部の 27 年資本投資への追加割当て：農場の仮小屋建設に本部の予備より 50 千ルーブリ割当て。
1 月 17 日	本 5	生産設備標準化活動への割当て：計画部に 27 年の資本投資につき調査及び新工場案作成へ割当てられた 200 千ルーブリのうち 3,500 ルーブリの使用を許可。
1 月 20 日	本 5	スモレンスク支店存続問題：販売量が少なく、諸掛りが多く、また中央執行委員会決定によりそのサーヴィスエリアの一部が離脱し、一層販売量が減ったため、独立の単位としては支店存続は妥当でない。残ったサーヴィスエリアはモスクワ支店に移管する。
1 月 20 日	本 6	株式会社『オルグストロイ』への資本参加：最高国民経済会議の許可と最高国民経済会議議長の管轄トラストのそれへの参加要望に基づき 15 株（15 千ルーブリ）を取得する。同時に最高国民経済会議にその分の 27 年度砂糖トラスト予算への追加割当て問題を提起。 株式会社『燃料と力』の増資（26 年 11 月 23 日付最高国民経済会議幹部会プロトコル抜粋）：27 年予算による 25 千ルーブリの追加出資。
1 月 21 日	本 5	技師 - エコノミスト B の俸給。 技手 D の俸給。 赤軍動員解除によりトラスト本部勤務となった 3 名の俸給：しかるべき職務に配置されるまで暫定的俸給を定める。
1 月 21 日	本 6	試験所の偏光計試作への割当て。 溶液の色判定機試作への割当て。 出張とそれへの割当て。
1 月 26 日	本 6	T 及び B 砂糖工場改造予算承認（計画部報告）：T 工場の予算 1,669,019 ルーブリ承認及び B 工場の予算 1,711,353 ルーブリ承認。改造完了期限は 27 年 10 月 1 日、2 月 15 日までにポドーリア支部は機械製造工場への発注手続きを完了し、海外追加注文リストを本部会に提出すること。 計画部は計画を全ての必要資料と共に最高国民経済会議の承認のため提出すること。
1 月 27 日	本 5	砂糖工業の管理者（赤色企業長）再教育規程案承認。
1 月 27 日	本 6	農業経済科学研究所との契約案（25 年に行われた農民調査結果解明）承認。
1 月 27 日	本 5	精糖工場の倉庫飽和による砂糖保管の危機的状況：工場倉庫に納まらない余分の精糖は直ちに商業支店基地倉庫に運び出すこと。 但し、この措置は地方での追加的保管費用、滞貨、基地倉庫から別の地域への再移送費用を余儀なくされる虞がある。
2 月 2 日	本 6	精糖用鉄製容器の 1 月 26 日の入札と 1 月 29 日の本入札（商業委決定）：トラストにとり価格も条件も不利であるため承認せず。
2 月 3 日	本 6, 臨時出席 1	財務人民委員部の現行システム見直し計画と関連する砂糖消費税加算と徴収の新システム（税務課報告）：新システムテーゼ了承。 税務課長は財務人民委員部と予備交渉を行い、合意された新方式案を本部会会議に提出すること。
2 月 3 日	本 6	T 農業アカデミー付属農業経済研究所の行った農民ビート播種経営調査の際の超過支出：超過支出は計画委の予算により認める。
2 月 3 日	本 5	装軌トラクター建造発展展望と工業や大規模農業への適用についての金属総管理局の協議会に関する報告：装軌トラクターはトラストの農場にとっては高価で非合理的。重燃料を使う新型のトラクターや自動鋤（プラウ）のテストに関する自己の決定を確認。

2月 3日	本7, 臨時出席 17, 監査委2, 農産物加工総管理局1	品種改良 - 種子管理部活動規模調査のため本部会が派遣した委員会の報告: 委員会の結論及びその報告についての品種改良 - 種子管理部科学ソヴェトの決定を今後の品種改良 - 種子管理部の活動の指針とする。 品種改良事業整備, 品種改良所の統廃合, 品種改良 - 種子管理部の実施する管理系統単一化を支持, 品種改良所スタッフは26年1月1日には1,200名であったが, 27年1月1日には890名となった。品種改良 - 種子管理部の中央機構スタッフは本年3月1日より76名とする。
2月 4日	本6	モスクワ精糖工場の宿舍の4, 5階を砂糖工場管理者, 専門家コース聴講生用寮に改造(計画部作成の改造案): 承認。 本部の資本活動リザーブより14,600ルーブリ割当て。
2月 4日	本6	発明委の1月12-4日プロトコルの1-15項承認: 発明への追加割当て。
2月 4日	本5	砂糖トラスト試験所の分析有料化問題: 27年1月1日より有料化。
2月 4日	本6	本部会員の全権: 職務執行及び書類署名。
2月 5日	本6, 臨時出席2	27年度Bソユースとの栽培契約の修正と補足。 決定: i) ソユースの風袋ぐるみ価格でのビート支払いへの移行要請却下。 ii) 工場が栽培業者からビートを受入れる時の現地での係争問題解決方式は26年契約の条項を継承。 iii) 27年度契約には工場の責任において秤の相当量を完全に確保するという条項は入れない。ただ, 工場管理部が出来るだけ多くの秤を確保するため全力を尽くすという指示は可能。 iv) 協同組合への控除引上げ要請は却下。 同ソユースの資本金補充: 財務経済部はそのために必要な額を定め, 最高国民経済会議に相当額の無利子貸付を提起すること。 賃貸工場への過燐酸石灰供給。 レンタル所設置への『スミチカ』フォンドからの控除資金は協同組合に移譲。
2月 5日	本6, 臨時出席1	品種改良 - 種子管理部規程(26年12月4日本部会会議承認)変更。 支部の農場は品種改良 - 種子管理部の活動に必要な情報を直接, 品種改良 - 種子管理部に提出すること(ビート種子在庫, 播種等々)。 27年度の品種改良 - 種子管理部機構支出予算: 625,227ルーブリ承認。
2月 7日	本7,	27年1月21日のウクライナ支部長協議会プロトコル。 技師 - 技手セクツィア報告: 砂糖工業の働き手の経済的地位。 27年度の協同組合との栽培契約締結: 本部会員Bは直ちに最高国民経済会議に協同組合による契約調印の遅れを通知し, 労働国防会議を通して調印を急がせることを要請。 ウクライナ共和国財務人民委員部との決済: [財務人民委員部への] 債務2.5百万ルーブリをツェントロスビルトから砂糖トラストに支払われるべき額のうちから購買者手形により払い込む。 Dのウクライナ全権委員代理への任命: 形式的理由から任命できない。本部会員Nにその出張中, 全権委員の職務を臨時に代行させる権限を付与。 東部支部改組: この問題の審議はソ連邦及びロシア共和国最高国民経済会議代表とトラスト本部の幹部職員を招いて本部会会議で行う。 Z教授による輸出用粗糖製造のための20工場の改造提案: 計画部に持込む。 27年度研修コースに派遣さるべき管理者メンバー。
2月 10日	本6	標準化 - 設計活動への割当て(計画部報告): 新工場の調査, 計画作成に19,500ルーブリ割当て。不足する場合は計画部長が本部会に追加割当てを請求すること。
2月 14日	本6	ウクライナの砂糖工場の農場で27年に収穫された全ての余剰商品穀物を買付け(株式会社『ウクライナフレバ』の提案): 提案は基本的に受入れられる。 その取引条件を定める(価格は取引所価格に基づき時期により15%及び10%を上乗せ, 取引調印に際しアヴァンス, 残額は貨物引渡し証書副本に対し75%現金, 25%30日期限手形等々)。財務経済部はそれに基づき成約すること。
2月 14日	本6	トルクメン支店解散。そのサービスエリアは中央アジア支店に編入。

2月 14日	本 5	砂糖トラストの工場で 1925/26 年度アルコール蒸留期間に製造されたアルコール価格を財務人民委員部の委員会で調整。
2月 14日	本 6	27 年ロシア共和国の砂糖工場エリアでの村落内土地整理実施のため農業機関に融資：500 千ルーブリ割当て。本部財務経済部は本部会員＝ロシア共和国全権委員の命令により送金を行い、全権委員と共に資金支出を監視する。
2月 17日	本 6	M-P 電力コンビナート（『カール・リープクネヒト』工場の火力発電所を改造して余分のエネルギーを販売）設立（計画部報告）：原則的に妥当と認める。計画部は『農村電力建設』と共同で検討し、具体案を作成すること。
2月 17日	本 6	計画部報告書——計画部により解散が予定されている工場の設備を最高国民経済会議がそれらの完全な解散を裁可するまでにウマニ、ポドーリア、クルスク支部の操業工場に移送する許可を求める。決定：許可。設備が急速に磨耗し、使い物にならなくなる危険があるため。
2月 17日	本 6, 臨時出席 1	27 年度過磷酸塩コンビナートの生産計画：4,600 千ブードの生産計画承認。
2月 18日	本 6	1927/28 年度の砂糖搬送計画：計画作成に 2 千ルーブリ割当て。その期限の遂行は販売部長代理Mが指導し、責任を負う。M は本部勤務員 4 名をその仕事に充て、また自己の裁量によって外部から働き手を任用できる。
2月 18日	本 6	本部各部の 27 年度第 1 四半期活動計画：承認。
2月 18日	本 6, 臨時出席 1	監督 - 監査部のハリコフ支部調査とその報告についての支部の説明。 決定：i) 25 年から繰り越された穀物買付け上のゴスバンクへの債務問題（約 154 千ルーブリ）：財務経済部は早急にゴスバンクとの決済を終えること。合意が得られない場合は裁判に移す。 ii) 相互扶助基金の債務：支部は 3 ヶ月以内に徴収すること。 iii) 22 年のハリコフ労働者協同組合及び S 単一消費者協同組合への砂糖貸付は 23 年 5 月 29 日のウクライナ経済評議会決定と 26 年 5 月 18 日のウクライナ人民委員部会議の AFK の確認に従い協同組合のものとなった。これらの額は不良債権勘定に移される。 iv) スペツフォンドについての情報：支部は工場から四半期毎の報告を受け、期末に使途通り利用されなかった残高が次期に支出されないよう監視すること。 v) 支部の予算超過支出：現管理部の責任はないが、本部会承認の予算枠を超えないよう努めること。 vi) 執行予算の提出。
2月 18日	本 6	福利厚生フォンドから計上された資金（バトラークの家建設向け 55,892 ルーブリ）の配分（経済課報告）：3 つの支部に配分。うち 5,892 ルーブリは予備とする。
2月 19日	本 6	22 年 6 月 24 日の契約に従い、国有フォンドからのロシア共和国砂糖工場への土地割当てに対するロシア共和国農業人民委員部との決済。
2月 22日	本 6	最高国民経済会議指令に従い前期生産で見込まれる燃料節約分により 300 千ルーブリを 27 年の工場のエネルギー経営合理化活動のため前倒し割当てを行う（計画部報告）：統計部データによると燃料節約は約 370 千ルーブリ。うち 300 千ルーブリを各支部に砂糖工場のエネルギー経営改善のため（器具や設備）割当てる。
2月 23日	本 6	K 砂糖工場の 2 名（党員）の解雇問題解明委員会の結論：委員会の結論に完全に合意。キエフ支部長はそれを 1 ヶ月以内に実施すること。 トラクターの農業での使用テストへの割当て（全ロトラクター実験コンテスト委員会の 27 年 1 月 29 日付け書簡）：予算がないため割当て不可能。
2月 23日	本 6	27 年のグルジアでのビート播種計画と予算：計画承認。16 千ルーブリの予算と支出の日程計画承認。本部勘定の支出予算承認。
2月 24日	本 6	西シベリア B 管区での砂糖企業組織化（シベリアにおけるビート播種実験の組織者である農業技師 L の報告）：27 年の活動に 23,210 ルーブリ割当て。最高国民経済会議のシベリアにおける砂糖工場建設決定に基づき計画部は日程表を作成すること。 ※この試みは結局失敗する（RGAE, fond 1576, op.6., d.50., l.112～3 参照）。
2月 24日	本 7	キエフ NOT ステーションの農林労組からウクライナ農業人民委員部への移管案（ウクライナ全権委員報告）：ウクライナ全権委員は農林労組の移管要請を支持すること。またトラスト本部労働経済部指示のテーマによるステーションの活動に 13 千ルーブリ割当て。

2月25日	本6, 臨時出席1	海外出張報告書：輸入国でのビート種子販売組織化の計画的活動が必要, 最高国民経済会議にビート種子の収穫に影響されない規則的な海外販売の裁可を要請, 輸出業務のため販売部輸出課に専門職を加える。その職に農業技師 D を任命。
2月26日	本6	砂糖工場装置コンテストへの出品評価委員会議長のコンテスト結果報告: 委員会提案に従い, 各出品にプレミアム支給。
2月26日	本3	労働者発明助成に関する回状。 決定: i) 27年1月24日付回状破棄。 ii) 地方には最高国民経済会議及び全ソ労働組合中央評議会公布の労働者発明, 改良助成ファンド規程を基準とすることを提案。 iii) 計画部はこの問題についての砂糖工業の事情に合わせた具体的な訓令を作成し, 最高国民経済会議と調整すること。
2月26日	本5	工場倉庫建設, 修理への資金配分: 精糖工場の倉庫建設に 1,140 千ルーブリ, 粗糖工場の倉庫修理に 100 千ルーブリを追加交付, 精糖部は計画部と共同で倉庫の型や構造を定め, 最終的予算と必要資材量を明らかにし, 供給部に申請すること, 精糖工場倉庫建設の監督は精糖部が行い, 粗糖工場倉庫の修理はそれぞれの支部が監督する。
2月28日	本6	農業機械シンジケートの清算委員会により売り引合いのある農具買付け。
2月28日	本5, 臨時出席2	レニングラード支店長報告——レニングラード精糖工場と近日中のレニングラード県委の国有化建築物リストを審議する会議について (この工場についても検討)。 決定: 労農監督部の労働国防会議への補償輸出 <i>kompensatsionnyi eksport</i> 問題の提起と関連して (これはレニングラード精糖工場の復興の必要性に係わる), 労働国防会議の決定までは工場解散を保留。
3月2日	本6	ウクライナ全権委員が提案し, B スピルカ (ビート栽培協同組合連合。スピルカはソユースと同義) と合意した 27 年度栽培契約への修正と補足 (経済課報告): 秤に関する条項は「必要な秤の量は栽培業者が砂糖工場と合意して定める」とする [プロトコール No.24 (2月5日) 修正]。 協同組合は採択されたレンタル所資産処分方式に反対。レンタル所資産は営業期間中に協同組合の資金により増えたため (ウクライナ全権委員報告): 「レンタル所解散の場合, トラストの資金で取得した資産の処分代金はトラストに返却する」とする [プロトコール No.24 修正]。
3月3日	本4	27 年度の本部職業教育予算及び経済課報告——トラスト運営の職業学校。 決定: 職業教育予算 692,972 ルーブリ承認。
3月4日	本6, 臨時出席1	本部監督 - 監査部の事務職廃止: 事務職を廃止し, 代わりに監督員見習職を設ける (本部予備人員として)。
3月4日	本5 ほか多数*	[*他の出席者: 農産物加工総管理局 1, ロシア共和国最高国民経済会議代表 1, 砂糖労組中央委員会 2, 監査委 1, 臨時出席, 東部支部の専門家を含め 20 名以上] 東部支部とクルスク支部の統合: i. 直ちに東部支部をヴォロネジュ市に移転すべき。 ii. 移転時期は 27 年 3 月 15 日。
3月7日	本4	販売部スタッフの職務変更。
3月7日	本4	本部経理部長代理俸給。
3月7日	本4	ハリコフ支部 27 年度予算審議の予算プロトコール (27 年 3 月 3 日): 支部機構維持のクレジットのほか以下の割当てを承認。予算項目 55,599,019 ルーブリ, 予算外項目 34,671,695 ルーブリ, 追加請求 160,950 ルーブリ, 復興投資 2,256,886 ルーブリ。
3月7日	本6	設計 - 標準化課技師俸給。
3月8日	本4	農業技師, 計画部技手, 販売部長補佐, 販売部エコノミスト, 保険課泥炭技師俸給。
3月8日	本4, 臨時出席4	S 機械製作所存続問題 (財務経済部報告): ノーマルな稼動が不可能で収益性がないため操業はやめる。ハリコフ支部はウクライナ全権委員を通して 1 ヶ月以内にウクライナ共和国最高国民経済会議とこれら製作所の移譲先を調整すること。 *本部会員 N の異見あり。

		株式会社『運搬装置』への資本参加：最高国民経済会議の許可により（27年3月2日付農産物加工総管理局書簡）50千ルーブリの株式取得。
3月9日	本4	砂糖トラストの石灰岩滞貨調査委員会の報告や資料の点検に関する報告と最高国民経済会議 SRUPR 委員会の所見：調査委員会の活動においてトラスト交付資金の支出や報告提出上の多くの誤りを確認。余分に受取った分は返済する。しかし委員会メンバーに悪意はないこと、委員会の活動の成果は大きかったことを考慮し、本部会は戒告処分に止めうると考える。但し、本件の書類が検察当局に渡されたためこの問題の決定は保留とする。
3月9日	本4	27年1月 - 3月の本部専門家間のスベツフォンド配分：各人の俸給定める。
3月10日	本5, 臨時出席1	27年度管理者再教育予算：51,632ルーブリ承認。
3月10日	本4	調査活動への割当て：8千ルーブリを割当て、砂糖工業科学 - 技術ソヴェトに引渡す。
3月10日	本4	1927/28年度カンパニアにおける円錐形砂糖の生産計画：1,200千ブード生産。その生産のため4工場指定。ペルシャへの1927/28年度初めの搬出を確保するため Ch 工場では27年8月1日までに生産を開始すること。販売部は期限に Ch 工場に必要な粗糖在庫を確保すること。精糖部と販売部はこの砂糖の型と品質の標準を定める。供給部は必要な包装材料の工場への供給を手配する。計画部と精糖部は3月10日までにこの砂糖の生産のため工場の設備改造の計画と予算を本部会に提出すること。
3月11日	本5, 臨時出席1	ウクライナ全権委員任命の22年から25年12月31日までのウクライナ農業協同組合との決済調整のための委員会の活動総括：支部はこの委員会の決定に基づき全ての経理記帳を行うこと。
3月11日	本6	27年度の過燐酸石灰コンビナート予算審議（2月15日の予算委員会プロトコール）。決定：i. 予算に基づき生産計画と原価計算を採択, ii. コンビナートの資本投資に1250千ルーブリ割当て, iii. コンビナート管理部維持, 原料調達, 商業費予算承認, iv. 予算による投資総額は7,281,580ルーブリ（資本投資含め）、ここから原材料、燃料在庫と過年度投資940,394ルーブリを差引いて、財務計画による割当総額は6,341,186ルーブリ（コンビナートによる製品の直接の実現額を含む）。
3月11日	本4	労働者住宅建設協同組合『砂糖労働者』加入のL砂糖工場労働者、職員の要請——L工場敷地の国有フォンドの土地を協同組合に個人住宅建設地として割当てする。決定：この土地は工業上の意義はないため、クルスク支部は県土地管理部に割当てを要請すること。
3月11日	本5, 臨時出席9	トラスト本部の目標計画に従い解散さるべき砂糖工場の調査委員会の活動結果：22工場についてそれぞれ検討。解散、休止＝保存、継続を決める。トラストのウクライナ及びロシア共和国全権委員は計画部と共にウクライナ及びロシア共和国の中央機関と工場解散及びそれに伴う残務整理について調整の上、最高国民経済会議にしかるべき要請をすること。支部及び計画部は解散する工場の資産の最善の利用計画を作成すること。
3月14日	本5, 臨時出席1	26年11月11日～12月2日に開催された砂糖トラスト経理係協議会の資料及び会計項目の名称変更：協議会決定承認。
3月14日	本4	L工場までの鉄道引込み線建設（計画部報告）：建設は必要。トラストの財務状況を考慮して27年度には87,424ルーブリ割当て。一部はクルスク支部のこの工場の予算を節約することにより、50千ルーブリは資本活動への割当てによる。但し、ブリャンスク県プランから50千ルーブリを追加的に受取ることを条件とし、これら100千ルーブリは3年期限の貸付とする。またレールの確保を条件とする。建設案は最高国民経済会議の承認を求めること。
3月14日	本4	ウマニ支部の問題提起[2月24日付書簡]——ビート支払いの勘定で協同組合に11月及び12月期限の長期手形振出し。協同組合が栽培業者に農具供給の便宜を図るため。決定：手形振出し許可。但し、ビートの予約買付けが行われた、または播種された面積1デシャチン当り25ルーブリ以下、手形割引は協同組合負担、納入されたビートの最終決済は現金の代わりに28年3月15日及び4月15日期限の手形で行う、その手形割引はトラスト負担。

3 月 14 日	本 5	砂糖工場での個人住宅建設への貸付:財務経済部は 5 日以内に砂糖労組中央委員会にトラスト本部会との合意の上、全ソ労働組合中央評議会の当該問題の決定に従って、住宅建設ファンドから砂糖工場での個人住宅建設への貸付のため計上することを提起すること。
		B スピルカへのビート協同組合網の組織的強化のための資金割当て： i. 125 千ルーブリを割当て、但し 27 年度工業財務計画による支出総額は引上げない。 ii. 原料費用を上昇させないため支部は協同組合網が充分強化された所では特に農民ビート播種機構を縮小または廃止することによって原料諸掛りを削減すること。 iii. ウクライナ全権委員は協同組合による割当て資金の支出を監視すること。
		B ソユースへの固定資本用長期貸付:財務経済部は砂糖トラスト本部会保証の長期貸付について農業銀行と交渉を進めること。
3 月 15 日	本 4	砂糖トラストの下部商業網人員削減（販売部報告）：i. 販売部への指令を遂行し、商業網人員を 26 年 10 月 1 日の 1910 名から 27 年 2 月 1 日には 1197 名に、27 年 4 月 1 日には 970 名に削減することを確認。ii. 販売部は今後も商業機構簡素化、人員削減に努めること。
3 月 15 日	本 5	ウクライナ農業協同組合による砂糖工場賃貸典型契約の一部条項変更提案（2 月 28 日付文書）：いずれも却下。
		砂糖工業発展 5 ヶ年計画（28－32 年）：砂糖は年産 74 百万ブードから 116 百万ブードに引上げ。そのために 28 年に 10 の新工場建設必要。それらの建設はことに最初の 1～2 年は外国の機械製造工場の援助を得て行うべき。計画部は 2 週間以内に 1932/33 年度までの砂糖工業発展展望の報告書を作成する。
3 月 16 日	本 4	ハリコフ支部 Sh 工場へクルスク支部休止工場の農場を移譲してそのビートを利用：両工場の農場管理部を Sh 工場に統合。
3 月 16 日	本 5, 臨時出席 3	トラスト供給機構の組織と構造：組織及び構造案承認。 供給部への提案：ハリコフ供給支店設立、7 月 1 日までに支部の供給部を廃止、中央供給部は供給や注文処理の新しい方式にかんする指導書を工場や支部に送付すること等々。
3 月 17 日	本 4	工場への引込み線再建とそれへの 4 千ルーブリの追加割当て（キエフ支部報告書）：支部の予備より 4 千ルーブリ以下の追加割当て許可。
3 月 19 日	本 4	発明委員会の決定：委員会のプロトコール（2 月 18 日及び 3 月 7 日）承認。 発明への割当総額を 2,805 ルーブリとする。
3 月 19 日	本 4	27 年度の本部機構維持予算：総額 3,227,690 ルーブリ承認。
3 月 19 日	本 4	2 月 14 日に締結された税務課監査員との労働契約を新規契約に代え毎月の出張費を減額。
3 月 21 日	本 4	労働者、職員の福利厚生ファンド配分（組織 - 経済部報告）：25 年のトラスト報告承認の際に控除された 3,301,621 ルーブリを配分。75%は住宅建設向けとする。
3 月 21 日	本 4	財務課クレジットセクツィア長職を加える。
3 月 21 日	本 4	25 年及び 26 年の修理期に砂糖工場で捨てられたボイラーの材料のテスト。各部品の消耗度を確認するため。
3 月 22 日	本 4	財務経済部のスタッフに部長代理職を加える。
3 月 22 日	本 4	砂糖労組中央委員会提案——労働者、職員福利厚生ファンドから労組に支払われるべき分の割当て。 決定：i. 砂糖工場での住宅建設に支出される 1,337,156 ルーブリのうち 1,203,156 ルーブリはこの建設シーズンにおこなわれるトラストの住宅建設投資のカヴァーに振向けられる。ii. 残額 134 千ルーブリは中央公営事業及び住宅建設銀行に引渡され、住宅協同組合に貸付られる。iii. サナトリア、保養所、休暇の家に 75 千ルーブリ（労組中央委員会に引渡されたうえ支出）。iv. 孤児院に 30 千ルーブリ（労組中央委員会に引渡されたうえ支出）。v. 託児所に 55 千ルーブリ。vi. 文化的目的に前年の未利用残高を含め 206,516 ルーブリ（クラブ建設や設備）。vii. 食堂や洗濯室に 85 千ルーブリ。
3 月	本 4	キエフ支部の 27 年度予算審議（3 月 2 日の予算セクツィア・プロトコール）：

23 日		i) 農場については復興活動を除く予算による 29,148,416 ルーブリ, 予算外 3,144,736 ルーブリの要求に対し, 項目毎に点検のうえそれぞれ 28,865,705 ルーブリ, 3,144,736 ルーブリを採択。 ii) 粗糖工場については復興活動を除く予算による 17,799,870 ルーブリ, 予算外 26,352,223 ルーブリの要求に対し, 項目毎に点検のうえそれぞれ 17,568,863 ルーブリ, 26,352,223 ルーブリを採択。
3 月 25 日	本 4, 臨時参加 3	ウクライナ全権委員とウクライナ共和国労働人民委員部の協定案——27 年度の農場のための季節労働者募集: 承認。
3 月 26 日	本 4, 臨時参加 1	管理職, 専門職 7 名の俸給決定。
3 月 26 日	本 5	ハリコフ支部の K 工場 (ウクライナ農業協同組合に賃貸) への鉄道引込み線建設 (計画部報告)。 決定: i. 建設は経済的に妥当。 ii. K 砂糖工場の提案——建設を賃貸工場の一般的償却控除により行う——は却下。 iii. ウクライナ農業協同組合に対し次の条件で建設に合意。引込み線の長さや仕事量は更に減らすこと, 最終計画はトラストと事前に合意し, 最高国民経済会議の承認を得ること, 建設はウクライナ農業協同組合の負担で行う, 計画や予算の変更はトラストの事前の合意を要する, 賃貸期限の終了時 (31 年 1 月 1 日) にウクライナ農業協同組合は引込み線を完全な状態でトラストに引渡す, 引込み線建設への投資額のうち未償還分はトラストが支払う, 但し, 160 千ルーブリを超えない。 ウクライナ農業協同組合は K 工場のためのビート播種拡大について 26 年 5 月 21 日の賃貸契約に規定された手続きを守ること, iv. 計画部はこれら条件に基づきウクライナ農業協同組合と交渉すること。
3 月 26 日	本 4	労働市場地域区分と価格政策の問題 (3 月 14 - 15 日の砂糖トラスト全支部代表者会議のプロトコール)。 決定: プロトコールにある労働力募集措置を全体として了承。ウクライナ全権委員と本部労働経済ビューローは各共和国労働人民委員部と早急にその措置を調整すること。
3 月 26 日	本 5	キエフ支部の要請——『技師組合』方式の諸要素のテストを完了するため 800 ルーブリ割当て。
3 月 28 日	本 5, 臨時参加 1	キエフ支部によるウクライナ農業協同組合への 2 砂糖工場賃貸の公証人保証契約承認。 『地区ゴスボダーリスピルカ』は R 砂糖工場の賃借継続を拒否し, その権利をウクライナ農業協同組合に移譲。
3 月 29 日	本 6, 臨時参加 1	アルコール醸造工場でのカスの分離と利用。
3 月 29 日	本 6	ポドーリア支部の 27 年度予算審議 (3 月 19 日の予算セクツィア・プロトコール)。 決定: i) 農場については復興活動を除く予算による 28,812,252 ルーブリ, 予算外 4,617,782 ルーブリの要求に対し, 項目毎に点検のうえそれぞれ 28,584,952 ルーブリ, 4,617,782 ルーブリを採択。 ii) 36 の操業粗糖工場については復興活動を除く予算による 18,155,830 ルーブリ, 予算外 27,394,713 ルーブリの要求に対し, 項目毎に点検のうえそれぞれ 18,124,451 ルーブリ, 27,394,713 ルーブリを採択。 iii) 休止工場の予算については予算による 139,380 ルーブリ, 予算外 64,939 ルーブリの要求に対し, それぞれ 138,941 ルーブリ, 64,939 ルーブリを採択。他に引込み線, 製粉所, しぼりかす乾燥の予算を含め支部の要求総額: 予算による 47,773,320 ルーブリ, 予算外 32,751,365 ルーブリに対し, それぞれ 47,514,202 ルーブリ, 32,751,365 ルーブリを採択。
3 月 29 日	本 5, 臨時参加 1	監督 - 監査部の監査員との労働契約締結: 出張費を含めた俸給を定める。
3 月 30 日	本 5	アルコール醸造工場での熱利用と P 工場でのそのための実験: アルコールセクツィアは工場の各施設について実際の燃料支出を調べ, P 工場での実験を行うこと。
3 月 30 日	本 6	原料が充分確保されていない工場での 27 年度生産計画を達成するための措置。 決定: 54 の工場での次の措置を行う。 i) 栽培業者へのアヴァンスをデシヤチン当り 50 ルーブリまで引上げ。 ii) アヴァンスは契約締結時に 50%, 間引き後に 50% 支給。 iii) 道路や橋の修繕に 500 千ルーブリ割当て。

		iv) 弱体の栽培業者と 2-3 年の長期契約を締結し同時にデシヤチン当り 75 - 100 ルーブリのアヴァンスを支給（総額 1,500 千ルーブリ）。 v) 工場から 8 ヴェルスタを超える地域で栽培業者に絞りを自由に糖蜜と交換。 vi) ビート播種経営での家畜飼育のためビート協同組合に 1 百万ルーブリの短期貸付割当てを最高国民経済会議に要請。 vii) 支部は早急に農民ビート播種の働き手の構成を見直し、新たな農業の人材を引き入れて彼らの資格を高めること、農民ビート播種担当者は必ず下級協同組合と共にビート予約買付けに積極的に参加すること。 viii) 支部は本部がレンタル所、トラクター基地、養馬場設置のために工場に割当てた 2 千ルーブリの利用を急ぐこと。最高国民経済会議に対してビート協同組合と共にレンタル所網設置のため 1 百万ルーブリ交付を要請すること。 ix) 栽培業者との決済はビートの工場への引渡し次第行う。 x) 協同組合と共にビート予約買付けカンパニア強化、優良な栽培業者へのプレミアム支給（仕事の質やビート面積に対し、工場当り 20 件、総額 1 千ルーブリ以下、トラスト全体で 100 千ルーブリ）、最高国民経済会議に資金割当て要請、これらの措置は地方当局や農業協同組合地方センターと調整すること、ウクライナ及びロシア共和国の全権委員は相応の中央機関でビート、ジャガイモ、ひまわりその他競合する作物の予約買付けについて地域区分や価格調節を行うこと、等々。
4 月 1 日	本 5	砂糖トラスト商業支店規程と支店長への一般的訓令：規程も訓令も承認、販売部は直ちに実施すること。商業支店の支出予算決定方式（取引高に対する定率で定める）は 27 年 10 月 1 日より実施、但し、支部によっては販売部にその裁量でそれより早く適用する権利を与える。
4 月 2 日	本 6	M 精糖生産集中に伴うチェルカッシ砂糖工場の M 精糖部門の改造、拡張：M 精糖部門の建設、設備のための予算 400 千ルーブリ承認。 チェルカッシ工場は最終計画を作成し、各級機関の承認を求めること、改造の遂行過程は精糖部が一般的監督を行う。
4 月 4 日	本 5	経済部報告書：ウクライナ農業協同組合との賃貸契約第 4 項変更。
4 月 4 日	本 4	ヴァトカ支店解散：独自の販売量は少なく、そのサーヴィス・エリアの協同組合の安定的な財務的、組織的狀態を考慮し、この支店を代理店に改組し、そのエリアをニジニ-ノブゴロド支店へ組入れる。
4 月 5 日	本 5	品種改良 - 種子管理部の要請（ヴィンニツァ種子工場の 17 年に焼けた建物の煉瓦の壁の取り壊し）：許可。
4 月 5 日	本 5	キエフでの科学 - 技術協議会の開催日と熱工学代表者会議のそれへの組込み：開催日は 5 月 2 日とする。 各工場からの派遣は工場長、熱工学技手、合理化機械技師 55 名を予定。
4 月 4 日?	本 6	精糖生産問題全連邦科学 - 技術協議会の議事追加：各セクツィアの議事日程承認。
4 月 5 日	本 4	熱警報機設置予定工場数削減と AKOMET との契約中止（財務経済部報告書）：『国営保険』総本部が熱警報機設置への貸付償還の第 1 回分支払い猶予を拒否し、またトラストの他の資金源もないため、一部工場への設置は控える。 中央供給部は 2 工場への引渡し完了次第、AKOMET との納入契約は中止すること。 決済は 1927/28 年度の生産の終了時に全ての工場の警報機が調整され、欠陥があれば直すことが保証されるように行う。
4 月 6 日	本 4, 販 売 部 長 代理, 運 輸 ク レ ーム 課 長	運輸クレーム課改組：クレームビューローをもつ運輸課の規程は提案通り承認。運輸課定員は 9 名。クレームビューローは必要に応じて運賃係りと文書保管係りのスタッフを定め、独立採算制に移行する。 その給与は本部の予算から除き、本部出納部に入金する請求額から定率控除されるフォンドから支払われる。このフォンドが貯まるまではアヴァンスとして給与を支払う。
4 月 7 日	本 4	トラスト本部出納部の保証保険への移行と『国営保険』総本部とのトラストの全ての組織のための保証保険の総体協定締結（財務 - 業務セクツィア長と保険課長の業務文書）：保険総額は業務文書データに従い 2,250 千ルーブリとする。
4 月 7 日	本 4, 臨 時出席 1	第 2 回科学 - 農業技術協議会総括。

4月7日	本4, 臨時出席1	ウクライナ共和国国内にあるトラストの一部補助企業をこの共和国の相応の地方執行委員会に移管：各支部は移管に着手すること。
4月8日	本3	ハリコフ支部文書：非流動的資産の地方農業及びその他の社会的組織への移譲。
4月9日	本3	①発明委員会に提出された発明の専門鑑定への支払い：1件当たり10～25ルーブリ。 ②発明委員会議長の技師Lを解任。設計 - 標準化課の仕事が忙しいため。委員会書記の技師Tが議長代行。
4月9日	本3	本部統制委員会プロトコール（3月18日, 3月24日）承認
4月11日	本3	石灰岩採掘管理部の定員と予算（中央供給部提案）：提案承認。管理部は7名, 管理部維持予算は23,980ルーブリ。各採掘所の人員と予算（資本活動など）許可。
4月11日	本4	計画部経済課技師Rの俸給決定。
4月11日	本4	発明委員会プロトコール承認：機械試作への184ルーブリ割当て。
4月12日	本3	労働経済ビューローの独立の労働部への改組（財務経済部報告）：最高国民経済会議承認の砂糖工業管理の基本規程の具体化として、また26年11月10日の最高国民経済会議命令に従い労働経済ビューローは財務経済部から分離し独立の労働部に改組する。教育係は財務経済部から分離し労働部に含める。 労働部の構造と機能は最高国民経済会議命令に際し公布された『トラストの労働経済部規程』及び砂糖トラスト本部会承認の『労働部の活動に関する訓令』により定められる。 『労働部の活動に関する訓令』への補足：団体協約による賃金変更問題検討において労働部は財務 - 経済部・経済課と調整する。
4月12日	本3	27年春と28年春に5,000トンの硫安買付け（農産物加工総管理局提案）：買付け必要。供給部は『コークスベンゾール』と価格や決済方式の交渉を行うこと。 27年度は本部に窒素肥料用300千ルーブリの予算があり、それを超える場合は28年度の割当てを充てる。
4月12日	本3, 臨時参加3	財務人民委員部提案の砂糖への消費税加算と支払い方式（税務課報告）：提案は受入れ。
4月13日	本3, 臨時参加1	科学研究所ビート研究室が本部会と締結した契約により農民ビート播種経営における収支記帳を行う。 栽培業者のうちからビート農民アクティブを作り出し、農業技術者——支部, 砂糖工場, 協同組合の農民ビート播種の働き手からビート経営での収支記帳の監督 - 助手のグループを組織する。 全ウクライナ及び全ロシアの優良ビート栽培業者や優良ビート協同組合のコンクール。
4月13日	本4	クルスク支部27年度予算（予算セクツィアプロトコール）。 i) 農業予算——復興投資を除き予算項目で28,301,243ルーブリ, 予算外項目で4,181,110ルーブリ要求（追加分含め）。 決定：各項目を検討のうえ、それぞれ28,292,377ルーブリ, 4,181,110ルーブリを割当て。 ii) 粗糖工場及び補助企業の予算——復興投資を除き予算項目で14,565,114ルーブリ, 予算外項目で22,040,322ルーブリ要求（追加分含め）。 決定：検討のうえ、それぞれ14,521,102ルーブリ, 22,040,322ルーブリを割当て。
4月13日	本3	ハリコフ支部追加予算（予算セクツィアプロトコール）：本予算に10,342ルーブリ追加割当て。
4月13日	本3	経理係り, セクツィア長の俸給決定。
4月15日	本4, 臨時参加2	28—32年の5ヵ年計画。精糖生産の目標計画含み。
4月16日	本5, 臨時参加2, 砂糖労組中央委員	S製作所の地方経済組織への移譲及び製作所の労働者, 職員の報告書——その解散に遺憾表明。 決定：i) 27年3月8日の本部会の移譲に関する決定確認。移譲した組織にはトラストとの契約により流動資金融資, また他の生産組織と同等の条件でS製作所への発注助成。

	会 1	<p>ii) 移譲不可能の場合は 28 年 1 月 1 日までの砂糖トラストの注文遂行が可能な限度まで最大限縮小。</p> <p>キエフ金属トラストへの追加アヴァンス：極度に厳しい財務状態のため注文額の 25% の追加アヴァンスを行いうる。但し、27 年 5 月 1 日までの砂糖トラストの発注分の全ては現行の総体契約の条件で遂行。</p> <p>ウマニ支部の火室注文も総体契約に含まれる。</p> <p>キエフ金属トラストが呈示する引渡された設備に対する勘定書からは支給されたアヴァンスの勘定で 75% を差引く。</p> <p>Kh 砂糖工場の土地でのビート掘出しや運搬についての農民や労働者への未払い債務（25 年秋に K ソユースが支払うはずであったが、解散したため未払い）の支払い：ウクライナ全権委員はウクライナ政府より例外として砂糖トラストの資金より支払いを行う指令を得ること、その指令を受取り次第、ウクライナ共和国労農監督人民委員部と共に支払い手続き、期限、額を定めること、その結果は本部会に報告すること。</p> <p>クルスク支部とグルーホフトラストとの 3,000 台の工場用鉄製ベッド納入取引：中央供給部はこの取引の経済的妥当性を点検し、結果を 1 週間以内に本部会に報告すること。</p>
	4 月 18 日	<p>本 7</p> <p>キエフ、ハリコフ、ポドーリア支部での管理者協議会総括。</p> <p>決定：①ウクライナ全権委員は全ての支部の協議会の資料を検討して管理者協議会の決定から導き出される決定案を承認のため本部会に提出すること。ことに最高国民経済会議承認の砂糖工業管理規程への補足案。</p> <p>②本部会員 Kh は 1 ヶ月以内に全ての支部について工場による私人からの供給物資買付けに関する協議会決定を集計し、私人との活動方式に関する詳細な指令を作成し、工場に伝えること。</p> <p>③キエフやハリコフの供給支店での企業長や支部代表者参加の供給問題協議会を年に 2 回開催すべき。</p> <p>④本年 9 月に 2 - 3 の支部の幾つかのコンビナートで砂糖工業管理規程適用の態様を明らかにするため標本調査を行う。</p> <p>⑤ウクライナ共和国指令機関への同志 N のアッピール——砂糖工業新管理規程で示された砂糖企業長の新しい活動スタイルや大きな責任性と関連して彼らを支援するため下部組織への回章公布——を了承。</p> <p>農業銀行のクレジットからのビート播種農家への貸付方式：基本規程案了承。</p> <p>第 10 回全ウクライナソヴェト大会の砂糖工業に関する決定——砂糖工場の原料基地拡大、資本活動の更なる強化、新工場建設を必要と認め、[1926/27 年度に砂糖工業の生産や資本活動が幾分縮小していることに踏まえ] ウクライナ政府を通して連邦政府に 1927/28 年度からの砂糖工業拡大への資金交付増を提起。</p> <p>決定：計画部はこの決定を最高国民経済会議に伝えること。</p> <p>27 年 4 月 5 日のウクライナ共和国経済評議会決定——砂糖トラストにビート種子輸出独占権付与と輸出促進のためトラストの特別代表者の海外派遣。</p> <p>決定：本部会員 N を本年夏に海外派遣。N は品種改良 - 種子管理部と共にウクライナ共和国農業人民委員部による種子輸出証明書交付手続きを定めること。</p> <p>ウクライナ全権委員の予算による 27 年度 2,776 ルーブリの追加割当て。</p> <p>28 年度のビート播種農民への農業税上の特典：財務経済部は早急に最高国民経済会議に相応の要請を行うこと。</p> <p>砂糖工業の原料問題検討手続き。</p> <p>決定：i) 農民ビート播種がウクライナに集中していることを考慮し、その発展のための措置やウクライナの協同組合、農業人民委員部、農業銀行との協定、契約締結と関連する全ての問題の検討は本部会員たるウクライナ全権委員が責任を負う。その機構に農業技師を一人補充することを許可。</p> <p>ii) ロシア共和国の農民ビート播種発展と係わる全ての問題は本部会員たるロシア共和国全権委員が責任を負うが、ウクライナ全権委員と合意の上である。</p> <p>iii) 財務経済部と計画部は農民ビート播種と係わる全ての原則的問題をウクライナ全権委員のそれらについての所見のある場合のみ許可のため本部会に持ち込みうる。同様に種々の組織と事前の合意交渉を行わねばならない。</p> <p>iv) ウクライナ全権委員は全ての原則的問題について本部会の承認を求めねばならないが、緊急の場合は本部会議長と合意のうえ実施。</p> <p>B 企業長人事：Z が退職したため R を企業長として承認。ハリコフ支部は Z を支部内</p>

		<p>で任用すること。</p> <p>東部支部長代理任命：本部会員 N は砂糖労組ハリコフ支部議長 D を東部支部長代理職に任用する可能性を明らかにし、労組中央委員会とこの問題を調整すること。</p> <p>27 年度の個人建設〔住宅？〕への追加割当て：計画部は最高国民経済会議でのこの問題の処理を急ぐこと。</p> <p>ロシア共和国でのビート協同組合網強化の組織的目的のため 100 千ルーブリの無償割当て（農業ソースの要請）：40 千ルーブリ割当て可能。但し、27 年度工業財務計画の支出総額は引上げない。</p>
4 月 19 日	本 4, 臨時参加 1	<p>ウマニ支部予算による管理機構維持への追加割当て：予算了承の際、社会保険の労働者建設への払い込み 1.2% の目的上乗せが考慮されていなかったため賃金総額 256,920 ルーブリより 3,083 ルーブリ追加割当て（申請通り）。</p> <p>財務経済部・税務課のスタッフに税務専門職加える。</p>
4 月 20 日	本 6	27 年度品種改良 - 種子管理部予算審議（4 月 11 日予算委員会プロトコール）。決定：予算支出 4,406,816 ルーブリ、予算外項目 561,868 ルーブリの申請に対し、暫定的に同額割当て。
4 月 22 日	本 5	農業機械製造工場の計画的稼働の必要性（本部会議長報告）：28 年春までに 3100 本の施肥・播種兼用機必要。
4 月 26 日	本 5	D 工場での 1927/28 年度実験計画承認。
4 月 26 日	本 5, 臨時参加 1	ウクライナ教育人民委員部要請（キエフ支部支持）により壊れた 2 台のトラクターの B 農業テフニクムへの移管。
4 月 27 日	本 4～5	<p>最高国民経済会議幹部会決定に従いクバンの新砂糖工場建設組織ビューロー設置：組織ビューローの活動（建設地調査、設計図作成その他）への資金手当てや活動指針。</p> <p>計画部人員の若干の変更：職名変更。</p> <p>計画部の専門家へのスペツフォンドからの追加俸給。</p>
4 月 28 日	本 5, 臨時参加 1	ウマニ支部長の 26 年度管理機構維持予算の超過支出（77,585 ルーブリ）：この支部の予算の最終的承認が 26 年 5 月であったこと、超過支出の圧倒的大部分が緊縮政策の積極的カンパニアの前であったこと、生産計画の大幅拡大、6 工場の追加操業を考慮し、超過支出認容。
4 月 28 日	本 5	予算委員会プロトコール：精糖工場の予算による資金割当て承認。
4 月 28 日	本 6	経済課報告（27 年の製糖集中）：G 工場は 27 年度操業しない。Ch 工場と S 工場については播種カンパニア終了次第、検討。
4 月 29 日	本 5	<p>人事：i) G を東部支部長職から解任し、ポドーリア支部長代理 S を任命。</p> <p>ii) 東部支部長代理に S 任命。</p> <p>iii) 財務経済部・予算セクツィア経理係りの俸給決定。</p> <p>iv) 監督 - 監査部監督員の俸給を定めた 3 月 29 日付本部会プロトコール破棄。</p>
4 月 29 日	本 4, 臨時参加 2	<p>S 修理 - 機械製作所の調査結果と今後（4 月 16 日付本部会決定による）：調査委員会の結論に合意、工場アクティブの間にも異論がないことを確認。注文は完了したため直ちに労働力を削減、残すのは最も資格の高い 100 名。</p> <p>播種機製造完了後直ちに 3 つの職場を閉鎖する。本決定は労組中央委員会と調整のうえ、ハリコフ支部に相応の命令を出す。</p>
4 月 30 日	本 5	砂糖工場管理者の再教育（農産物加工総管理局 4 月 13 日付文書）：コース学習計画。
5 月 4 日	本 5, 臨時参加 2	スペツフォンドと係わる全ての問題の本部労働部への委譲：スペツフォンドの各機構、生産単位間配分、その支出や残高の記録、それと係わる全ての問題の検討は労働部に委ねる。労働部はスペツフォンドの全ての活動を総務部と調整する。スペツフォンドの本部機構の専門家間配分と彼らとの労働契約手続きは総務部が行う。
5 月 4 日	本 3, 臨時参加 3	<p>トラストモスクワ支店の顧客との決済点検委員会報告。</p> <p>決定：24 年の支店設立時から 27 年の本部から離れた場所への移転時まで独自の商業政策も手形割引も行わなかった。その間、販売部の一般的業務監督や監督員の個々の調査によっても支店管理部によるトラストの一般的商業政策違反はなかった。</p> <p>但し、支店管理部の購買者手形の評価面の形式的態度はある。個々の手形振出人の信用能力は調べず、もっぱら裏書人の信用能力を当てにした。</p>

		販売部は全ての商業支店に 25 年 10 月 30 日付財務人民委員部の商業業務上の相互信用組合による単名手形振出し禁止に関する見解に従い、個々の手形振出し人の支払能力を確かめる必要性を説明すること。 モスクワ支店は必ず清算委を通して第 1 モスクワ相互信用組合やモスクワ建設相互信用組合から彼らの債務を徴収する措置を採ること。 農業技師のアメリカ出張のアヴァンス勘定。
5 月 5 日	本 3	①庶務課長補佐，②運輸課長補佐，③総務部長代理（アヴァンス委員会書記兼任），④労働部記録係長，⑤監督 - 監査部監督員の俸給：①②は 16 等級，他は 17 等級。
5 月 6 日	本 4	キエフ支部の 27 年度予算への追加申請（4 月 21 日付予算セクツィアプロトコール）：休止工場維持，アルコール醸造工場，宿舍備品，診療所維持，特別医療扶助について予算項目で 577,886 ルーブリ，予算外項目で 337,326 ルーブリ追加割当て。460,020 ルーブリの偶発的費用（不測の事態に備えた準備金）は 3 月 23 日付本部会決定を確認して，却下。こうした費用はその都度，申請すること。 S コンビナートの異議申立て——3 月 11 日付本部会決定でコンビナートから 3 つの職務が削除された問題。それについての財務経済部と統計部の所見。 決定：3 つの職務復活。それに伴いコンビナートの 27 年度予算に 4,488 ルーブリ追加。 品種改良 - 種子管理部追加予算——東部支部から移譲された種苗場や砂糖工場の維持：予算項目と予算外を合わせ申請通り 402,616 ルーブリ承認。
5 月 7 日	本 4	砂糖トラストの過燐酸石灰コンビナートの製造計画に加え，北部化学トラストから過燐酸石灰買付けの必要性：28 年度クレジット 24,500 トン買付け。
5 月 9 日	本 3	株式会社『シャルク』の要請——ペルシャでの砂糖実現の際の客観的困難の故，285 千ルーブリ，60 日期限の手形支払い猶予。 決定：ペルシャ市場での実現困難は認める。『シャルク』の手形の 60%は約定期限に支払われるが，『シャルク』が『ロシアペルシャ砂糖』の清算委から受取るべき額は本年 5 月に支払われるべき手形額を大幅に上回るために 285 千ルーブリ，60 日期限の手形支払い猶予は可能。
5 月 10 日	本 3	財務経済部保険課のスタッフに課長代理職を加える：それを認める代わりに財務経済部は本部会員 N の裁量でその職務の 1 つを廃止すること。
5 月 12 日	本 4	ウマニ支部の 27 年度予算点検（4 月 22 日付予算セクツィアプロトコール）。 決定：①農業予算。復興費を除く予算項目 28,777,778 ルーブリ，予算外 3,443,805 ルーブリの要求額に対してそれぞれ 28,689,214 ルーブリ，3,443,805 ルーブリ割当て。 削減された額は 88,564 ルーブリ。 内訳：i. 栽培業者ビートの項目で運転手雇用，栽培業者のための研修，相談所設置の費用——これらは協同組合の負担とすべき。ii. 栽培業者のためのプロパガンダ印刷費減額。大衆向け書物への割当てがあるため。iii. 労働経済ビューローの所見に従い，団体協約の賃率に対する上乗せは除く。 更に支部への勧告：団体協約に従って見習い枠を 10%から 7%に削減すべき，工場や種苗場ビート加工に要する労働力量や種苗場ビートの害虫対策費を過大評価，財務計画の収入部分に菜園や林業から見込まれる全売り上げを記入すべき，欠格の去勢牛肥育の予算額，つまりこの項目の追加割当ては資本投資計画で規定された復興費用の人為的引上げである。 常雇警備員の休暇時の〔非常勤〕警備員雇用の費用は不当に過大，この項目の割当ては支部の説明があるまでは暫定的に行われる。部屋の修理，光熱費，賃料，作業衣などの費用計算も過大，これらの費用は団体協約の枠内に収めるべき。 概して耕地 1 デシャチン当たり全ての諸掛りは 73 ルーブリ 40 コペイカと支部の中で最も多い（トラスト平均 59 ルーブリ 84 コペイカ）。 ②粗糖工場予算。復興費を除く予算項目 19,248,547 ルーブリ，予算外 26,885,213 ルーブリの要求額に対してそれぞれ 19,173,442 ルーブリ，26,885,213 ルーブリを割当て。 削減された額は 88,564 ルーブリ。 その内訳：i. 団体協約による給与を超えた分，ii. ボイラー係コース設置費用（本部教育課は 7,065 ルーブリと見積もったが 9,450 ルーブリを要求），iii. 特別医療扶助は団体協約によると砂糖トラストの負担ではなくなるため，6 月 1 日までの分に削減。 ③休止工場維持予算：申請通り 136,693 ルーブリ承認。 ④引込み線予算：申請通り 308,663 ルーブリ承認。

5月 13日	本 4	<p>東部支部の 27 年度予算（4 月 30 日付予算セクツィアプロトコール）。</p> <p>決定：①農業予算。復興費を除く予算項目 14,022,496 ルーブリ，予算外 2,407,495 ルーブリの要求額に対してそれぞれ 13,796,865 ルーブリ，2,407,495 ルーブリ割当て。削減された額は 225,631 ルーブリ。</p> <p>その内訳：i．28 年度ビートについての栽培業者へのアヴァンス削減（申請では 1 デシャチン当り 10 ルーブリで計算されたが，7 ルーブリ 50 コペイカで計算）。</p> <p>ii．28 年度の組織された協同組合の項目削減，アヴァンス割当て総額の 6%で計算，</p> <p>iii．勤労者の菜園の鋤起こしやハロー掛け項目は団体協約に基づき削減，</p> <p>iv．社会保険料の賃金加算分労働経済ビューローの見解により計算，</p> <p>v．村落内土地整備費削減，これは本部の予算による，</p> <p>vi．宿舍の設備項目は過大，必要な資金の詳細な計算が提出されるまでは暫定的に 60 千ルーブリ割当て，</p> <p>vii．備品補充項目は復興的性格をもたないごく緊急のものに限定。</p> <p>そのほか農業担当者の資格向上や種々の営業用物資の割当ては暫定的に行う。支部はこれら項目について然るべき計算に基づく説明を提出すること。</p> <p>欠格家畜の肥育費用は財務計画に記入すべき，蓋しこの項目の追加割当ては資本投資計画で規定された復興費用の人為的引上げである。</p> <p>②粗糖工場予算。復興費を除く予算項目 6,407,782 ルーブリ，予算外 9,506,036 ルーブリの要求額に対してそれぞれ 6,363,740 ルーブリ，9,506,036 ルーブリを割当て。削減された額は 44,042 ルーブリ。</p> <p>その内訳：i．菜園の鋤起こしやハロー掛けコストは団体協約により砂糖トラストの負担とならない，</p> <p>ii．特別医療扶助は 6 月 1 日までの分に削減。</p> <p>iii．診療所維持費や学校維持費も 6 月 1 日までの分に削減。</p> <p>iv．Z 工場の工場学校維持費項目については経常的費用は本部の予算により，資本投資への要求額は支部の復興用一般的割当ての分である。</p> <p>支部への勧告：炊事場，製パン所，宿舍の費用や文化施設維持費用は厳格に団体協約の条件を遵守すべき，予算上諸掛りは 25，26 年と比して増加している，ことに一般費用は 1 工場平均 32,251 ルーブリ（25 年 29,316 ルーブリ，26 年 28,300 ルーブリ）。</p> <p>③休止工場維持予算：申請通り 9,713 ルーブリ承認。</p> <p>④引込み線予算：申請通り 173,788 ルーブリ承認。</p> <p>⑤補助企業予算：復興投資を除く申請は予算により 225,962 ルーブリ，予算外 7,431 ルーブリ。暫定的に承認。</p> <p>蓋し補助企業の製品（木材，煉瓦など）は農業や工場の業務予算に計上されており（補助企業に割当てれば二重のクレジットとなる），他方で，支部の予算データとその財務計画を比較してみると製品入荷は必要な調達総額から除外されているという財務計画の付帯条項は確認されていない。</p> <p>この予算額は財務計画から除外されねばならない。その点について支部の説明を求める。</p>
5月 13日	本 5	<p>農林労組についての福利厚生ファンド配分（労働部報告）：</p> <p>住宅建設への割当ては 1,030,106 ルーブリ，サナトリア - 保養所及び休暇の家 64,673 ルーブリ，託児所 64,673 ルーブリ，文化目的 97,011 ルーブリ，食堂及び洗濯室 97,011 ルーブリ，ウクライナの協同組合への貸付（とりあえず全連邦協同組合銀行のウクライナ支部に預金。そこからトラストの農場にサービスする消費者協同組合に 6 ヶ月の短期貸付）は 20 千ルーブリ。</p> <p>具体的な地域配分，組織間配分は労組組織と共に行う。</p>
5月 14日	本 4，臨 時出席 1	<p>塔の内張りや取付けの公開入札委員会のプロトコール：入札は法的に不備。</p>
5月 14日	本 3	<p>キエフ市の編集出版支部解散。高コスト，全ての出版計画はモスクワで遂行できる。</p>
5月 14日	本 5	<p>計画部改組：計画部合理化課に財務経済部の経済課，アルコール醸造及び予算セクツィアを加え 1 つの課＝業務計画課とする。その人員は 26 名。計画部の設計 - 標準化課と経済課は存続。</p>
5月 17日	本 5，臨 時出席 1	<p>財務経済部提出の砂糖トラストの出納及び商品業務の保証保険の総体協定案：トラスト本部会と国営保険総本部が締結する協定案了承。</p>

		財務部財務 - 業務課に上級経理員職加える。
5 月 19 日	本 5	4 月 14 日付アヴァンス委員会の NOT キュフ試験所長報告：11,096 ルーブリの支出承認。
5 月 19 日	本 6	本年度の報告カンパニアの経過と 26 年度の年次報告やバランス作成の状況（本部経理部長報告）：良好と認める。
5 月 20 日	本 7	27 年度の予約買付け総括と 28 年度の農民ビート播種に係わる必要な措置。
5 月 20 日	本 6	資本投資監督（5 月 14 日付本部統制委員会プロトコール）。
		決定：本部予備からの K アルコール工場への割当て問題の会議プロトコール承認。
		支部長代理人：砂糖労組中央委員会提案のハリコフ支部長代理とポドーリア支部長代理人事に合意。
		砂糖工業科学研究所への 100 千ルーブリ割当ては原則的に可能。
5 月 21 日	本 5	レニングラード支店の販売部から供給部への移管及び支店の定員：支店は現在、主に供給機能を遂行。6 月 1 日より供給部に移管。人員は 10 名。
		レニングラード供給支店の下に物財基地倉庫開設。人員 2 名。
5 月 23 日	本 5	ヴォロネジュ県ソユース要請——R 消費者協同組合から砂糖トラストへの債務 16,458 ルーブリの抹消。この債務は R 砂糖工場の労働者への信用のために 24 年に砂糖トラストが種々の商品を提供したことにより生みだされた。その労働者信用の結果、協同組合には不良債権が形成された。その他の事情とも相俟って協同組合は現在厳しい財務状態にある。 決定：消費者協同組合の厳しい財務状態とその一因が労働者信用による不良債権の累積にあることを考慮し、うち 7 千ルーブリの債務は抹消、残りは 27 年 10 月より 2 年期限の分割払い。但し、県ソユースが R 消費者協同組合の財務健全化措置を行うことを条件とする。県ソユースの [R 消費者協同組合への] 債権 9,145 ルーブリのうち 5 千ルーブリを抹消し、残りは分割払いとし、更に 3 千ルーブリの長期貸付を与えること。
5 月 24 日	本 6	第 1 回計画部協議会（4 月 1 - 7 日開催。支部計画委専任書記出席）総括。 ①168 の操業工場（うち 15 は協同組合へ賃貸、2 は地方国民経済会議管轄）調査：25 工場は稼働率が低すぎる、うち 4 工場は回復の見込みなし。17 工場は稼働率過多の傾向、うち 7 工場は 28 年度拡張予定）調査：計画部協議会決定承認。計画部は調査資料を受取り次第、28 年度に拡張さるべき工場の最終リストを本部会に提出すること。 ②操業予定の 14 の休止工場（うち 4 工場は 28 年度に操業予定）：計画部は 28 年度に操業さるべき工場の最終リストを本部会に提出すること。 ③見込みのない 21 の休止工場について協議会は解散を予定（a. 5 工場の解散はトラスト本部会がウクライナ共和国最高国民経済会議と合意、b. 1 工場の解散はまだロシア共和国最高国民経済会議と合意されず、c. 3 工場の解散は連邦最高国民経済会議の承認を要する、d. 8 工場の解散のためには更なる調査を予定、e. トラスト本部会とウクライナ共和国最高国民経済会議が待機休止とした 4 工場について協議会は解散すべきと考える）：a, c について計画部は農産物加工総管理局に許可を要請すること、b についてトラスト全権委員はロシア共和国最高国民経済会議との調整を急ぐこと、d について追加調査を承認、e の 4 工場のうち 3 工場については 3 月 11 日の本部会決定通りとし、1 工場は支部の調査に基づき計画部が操業か解散かを判断し本部会に報告する。 ④連邦最高国民経済会議が解散を許可した 34 工場についてはその資産の完全利用を図ること及び解散に必要な資金の割当てをトラスト本部会に提起する。 ⑤新工場の優先的建設地の選択：49 の候補地があり、うち 21 は 27 年度に調査：調査地を 1 つ加える。
5 月 25 日	本 5, 議題第 3 議題については臨時出席 1	発明委員会の活動方式と割当て資金の配分。
		地区供給及び調達支店模範規程 15 項の変更。中央経理部基本規程と齟齬するため（本部会議長報告）：「地区供給及び調達支店は執行予算、報告、バランス・シートを作成し、執行予算や諸報告は中央供給部に、バランス・シートと経理報告は中央経理部に提出する」と変更。
		トラスト本部帳簿上の不良債権解明委員会プロトコール（5 月 11 日付）承認。 砂糖トラスト・ジトミール代理店の手工業協同組合『コンビナート』への安易な与信事件（法律部長報告）。 事件の概要：25 年 9 月、代理店長 M は『コンビナート』に砂糖を販売し、その協同組

		<p>合の手形（額面 7,192 ルーブリ，手工業協同組合『テヒズストロイ』の裏書）を受取った。その手形は期限に支払われず，26 年 1 月 2 日に不渡りとなり，6 月 1 日に取立てのためにモスクワの本部に送られた（不渡りから 5 ヶ月も経ってから）。</p> <p>トラスト本部は手形振出人からの取立て執行令状を受取った。だがその執行過程において手形振出人も裏書人も信用能力のない組織であるだけでなく，捜索不可能であることが判明した。</p> <p>4 月 22 日付のポドーリア支部への問合せ文書によると取引締結時点に代理店には『コンビナート』の信用能力に関する情報はなく，代理店の業務記録にこの取引はなかった。本部会員 N の提案により責任者の刑事責任を問うためにヴィンニツァ管区検事にこの事件を通知した。</p> <p>決定：ポドーリア支店長を手形支払い延滞につき戒告（この手形は新しい期限延長の手形と交換されており，とりあえずトラストに損失を与えてはいない）。</p>
5 月 26 日	本 5	<p>K 砂糖工場への引込み線建設（計画部報告）[本部会の 3 月 26 日の会議のプロトコール]。</p> <p>決定：本部会決定を一部変更して，次の条件でウクライナ農業協同組合に対し引込み線建設に合意——31 年 1 月 1 日に建設に投資された資本（484,065 ルーブリ）の未償還分 262,000 ルーブリを支払い一切の設備，用具と共に完全な状態でトラストに引渡す。</p> <p>品種改良 - 種子管理部の申請——ハリコフ農業試験所の 27 年度のビート品種改良の費用のため 30 千ルーブリを追加割当て。</p> <p>2 月 7 日の本部会決定によりこの費用が除外され，品種改良 - 種子管理部はこの資金交付の 5 月 6 日本部会決定を遂行できないため。</p> <p>決定：4 月 4 日付農産物加工総管理局決定（4 月 15 日最高国民経済会議副議長承認）に基づきハリコフ州農業試験所へ 30 千ルーブリ割当て。</p>
5 月 26 日	本 7，砂糖労働中央委員会 3	<p>バクー商業支店とチフリス支店を 1 つのザカフカース支店に統合。</p> <p>砂糖労働全連邦大会の通知。</p> <p>砂糖工業 125 周年記念。</p> <p>トラスト本部機構合理化：27 年 4 月 26 日付本部会議長と最高国民経済会議委員会議長署名のプロトコール及び 5 月 18 日付農産物加工総管理局プロトコールを 27 年 6 月 1 日までに必ず実施することを確認。</p> <p>本部機構についてのその実施は総務部長が責任を負う。総務部長の個人的責任において現行定員をこえる勤務員の採用はその都度，本部会の特別決定により行うことを改めて確認。</p> <p>『イラン自動車』の株式取得：ペルシャでの自動車輸送発展のため 25 株（75 千ルーブリ）取得。</p> <p>スペツフォンドからの最寄のアパートへの支出 [専門家の住居費]：スペツフォンドからの支払増は不可能。</p>
5 月 30 日	本 8，臨時出席 23，農産物加工総管理局 1	<p>総経理部提出の 27 年 1 月 1 日の砂糖工業の報告とバランス：詳細な検討のため委員会設置。</p> <p>種子用ビートと優良種子播種面積縮小：次回に持越し。</p> <p>G 工場は 27 年度には操業しない。計画部は直ちに相応の指令をキエフ支部に出すこと。</p>
5 月 31 日	本 4	<p>27 年 4－7 月のスペツフォンドの本部専門家間配分：各人の俸給を定める。総額 49,385 ルーブリ。</p>
5 月 31 日	本 5，臨時出席 16	<p>最高国民経済会議提案——砂糖トラストによる北部化学トラストからの過燐酸石灰 2.3 百万プード，硫酸 14 千³の追加入手。</p> <p>決定：i) 提案された分のうち 1.5 百万プードの過燐酸石灰の買付けについてはすでに合意。</p> <p>ii) 供給部はトラストに受入れられる積出し期限で更に 800 千プード買付けを行うこと。</p> <p>iii) 供給部は直ちに最高国民経済会議に対し鉱物性肥料保管所建設のために必要な資金を最高国民経済会議のリザーブのうちから追加的に割当てる問題を提起すること。</p> <p>iv) 本部会員 Kh は直ちにゴスバンクに対し過燐酸石灰買付けの際の貸付条件を明らかにし，受入れられない条件の場合は本部会名で最高国民経済会議幹部会宛報告書を作成すること。</p>

		<p>v) 計画部農業技師 T の見解によると硫安を異なった土壌や地域に適用した場合の効果はまだはっきりしていないため 9 千トンの硫安の追加買付けは保留。</p> <p>種子用ビート播種面積縮小。</p> <p>労働国防会議の原料に関する決定案：本部会員 N は修正，補足のうえ最高国民経済会議に提出すること。</p> <p>28 年度資本投資統制数字：計画部や支部は 28 年度工業財務計画作成の際に固定資本の乏しい農場への最大限の割当て，個人住宅建設への幾分の資金計上，原料確保が十分でない工場で地方組織からの相応の投資がある場合は道路建設への優先的割当て，肉商業組織からの商業用去勢牛畜舎建設への最大限の資金提供を配慮すること。</p> <p>計画部は 7 日以内に機械製造工場による砂糖トラスト資本活動遂行を保証する方策を提出すること。</p>
6 月 5 日	本 4	<p>クルスク支部の要請—— i . 抽出機バッテリーの工場間移転。 ii . P 工場への 100 馬力のディーゼル機関入手のための 25 千ルーブリ割当て（現有ディーゼル機関の故障のため）。</p> <p>決定：現有ディーゼル機関が老朽化し修理もままならぬため新品購入のため 25 千ルーブリ割当て。</p>
6 月 5 日 a	本 6，臨時出席 1	<p>第 8 回全連邦砂糖工業労働者大会の報告案と結論：補足のうえ了承。</p> <p>機械製造工場 5 ヶ年発展計画による砂糖工業の「機械」需要充足の可能性：現在の砂糖工業を主たる顧客とする機械製造工場による需要充足は約 50%に過ぎない，それら工場への大幅な固定資本追加投資なしにその生産能力向上は望めない。砂糖工業向け機械製造トラスト設立の要。</p> <p>本部会員 N は 2 日以内に最高国民経済会議幹部会への報告書を作成し，本部会議長は最高国民経済会議幹部会を通してこの問題を金属総管理局に提起する。砂糖工業の財務状態は極度に逼迫しているためこのトラストに株主として出資することは出来ないが，発注の際のアヴァンスは増やすことが出来る。国内工場が外国の技術を良く知るために幾つかの工場の建設の注文は必ず外国の会社に出すべきである。</p>
6 月 9 日	本 5，臨時出席 1	<p>余剰資材の調査と実現：各支部及び中央供給部に特別調査委員会を設置。委員会予算 15 千ルーブリ承認。</p>
6 月 10 - 11 日 支部長 との合 同会議	本 5，支部長 6，砂糖労働組中央委 2，農林労働組中央委 2，農産物加工総管理局 1，臨時出席 26	<p>組織問題（キエフ，クルスク，ハリコフ支部長及びキエフ支店長報告）：工業管理面の新しい方式実施に関する報告を受ける。本部各部や支部に更なる改善を求める（例えば，往復文書の量や内容の調査）。</p> <p>支部による 5 ヶ年目標計画作成手続き：支部計画委への予算措置——40 千ルーブリを追加割当て。</p> <p>農民ビート播種拡大問題——支部長の今期カンパニアの予約買付け結果や播種過程に関する報告。</p> <p>決定：計画を下回った支部（クルスク，東部支部）は原因調査と具体的対策（その予算と共に）を本部会に提出すること。</p> <p>トラストのロシア共和国全権委員はロシア共和国農業人民委員部や農業協同組合にその状況を伝え，注意を喚起すること。因みに本部会はこれら地域での農民ビート播種の発展強化の現実的措置の 1 つは独自のビート協同組合設立と考える。</p> <p>計画未遂行の工場について各支部はこれら工場でのビート播種促進の具体案を提出すること。支部長は貧農を 28 年度のビート播種に参加させる支援策を立てること。</p> <p>28 年度の協同組合との契約条件は前年を踏襲するという全ウクライナ経済協議会の決定に同意する。</p> <p>28 年の農民ビート価格は平均して 27 年水準に留めるべき。但し工場の原料確保のため地域によっては農業協同組合との合意により現行価格からの乖離も認める。</p> <p>協同組合との総体契約締結手続きは前年を踏襲すべきであり Gosplan 決定（協同組合とのビート納入中央契約締結）に対し異議申立てを行うことを最高国民経済会議に要請する。蓋し，工業管理分権化の方針に反するため。</p> <p>農民ビート播種発展強化措置の 1 つは農民ビートへの農業税特典の布告であり，本部会議長はその適宜の実施を政府機関に働きかけること。</p> <p>最高国民経済会議に要請：Gosplan や労働国防会議に対し 28 年度の農業信用協同組合の信用計画（ウクライナ共和国及びロシア共和国）にトラスト本部会が算定した規模の農家への短期及び長期貸付用特別資金を含める必要性を主張すること。</p> <p>ブリャクソユースへの 300 千ルーブリの長期貸付交付問題（28 年度統制数字による</p>

		<p>工業資金から)を最高国民経済会議と調整すること。</p> <p>本カンパニアで一部工場がビート過多となる可能性があるため各支部は隣接支部の工場の余剰ビートの移送計画を作成すること。</p> <p>各支部は工場に本年のカンパニアでは出来るだけ早期に操業する措置を採る指示を与えること。</p> <p>道路建設への追加資金割当て:本部会議長は受取った追加資金が本年度中に利用できるように早急に最高国民経済会議幹部会に提起すること。</p> <p>砂糖工業の現在の財務状態:本年秋の財務逼迫が見込まれるため工場の操業を早め、9月には製造して商業組織から出来るだけアヴァンスを受取れるようにすること。</p> <p>供給部は余剰の非流動的資材を速やかに実現する措置を採ること。</p> <p>販売部は規則的入金条件を作り出すため協同組合その他の商業組織と適宜の総体契約締結を予定すること。支部は地方資金の利用に努める。</p> <p>ウクライナ共和国農業人民委員部の農民への穀物種子の特恵的支給案:次の修正を加える——「ウクライナ全権委員は砂糖トラストの農場の農業税免除に関する政府決定の実施に努力する」。</p> <p>最高国民経済会議から追加的に受取った 27 年度資本建設用 4 百万ルーブリの割当て:本年度の収穫良好見込みのため仮小屋や倉庫建設,道路修繕,秤購入その他の追加費用,また K 工場資本修理を終えるため最高国民経済会議に追加割当て要請。</p> <p>28 年度統計報告計画:9 月にそのための支部統計部代表者との協議会召集。</p> <p>糖分含有量によるビート受入れ。</p> <p>ベルデチェフ管区執行委提案——ウマニ支部の一部工場のポドーリア支部への移譲:妥当でない。</p> <p>クルスク支部 K 農場のハリコフ支部 Sh 工場への移譲:3 月 15 日本部会決定を変更して K 農場管理部はクルスク支部の管轄に残す。</p> <p>G 工場の操業停止:計画部は早急に最高国民経済会議でこの問題の承認を求めること。</p>
6 月 14 日	本 4, 臨時出席 1	<p>①27 年 1 月 1 日～10 月 1 日の商業支店の専門家間のスベツフوند配分。</p> <p>②27 年 1～10 月の商業支店間スベツフوند配分:支店長の裁量により幹部職員の間で配分。</p>
6 月 15 日	本 6	<p>労農監督人民委員部の 27 年報告削減提案と関連する全ての種類の報告見直し委員会の活動結果及び 4 月 2 日付労農監督部における協議会プロトコル:残すべき書類を決める。</p>
6 月 16 日	本 4, 臨時出席 12	<p>27 年 1 月 1 日砂糖トラストの報告とバランス・シート委員会。</p> <p>①バランス・シート</p> <p>最高国民経済会議への要請:バランス・シートの「定款資本増加」項目 51,615,485 ルーブリを定款資本に加える。</p> <p>26 年度に住宅建設のための 974,021 ルーブリを福利厚生フوندから定款資本に移す。26 年度にトラストは自己の流動資金から住宅建設に投資した 3,672,107 ルーブリに含まれるため。</p> <p>26 年度利潤から 4,259,080 ルーブリを不良債権に伴う損失引当金勘定に入れることを要請。</p> <p>また販売部はトラストの商業活動上の債務者勘定の増加の故,オープンアカウントや未完了決済のそれを減らす措置を採ること。</p> <p>②財務問題:26 年 11 月 26 日付労働国防会議決定に従ったトラスト流動資産健全化措置(支払い猶予の消費税債務の 26 年カンパニアのためにトラストの流動資本への繰入)は実質的意義はなく,10 百万ルーブリの国家財政からの長期貸付による現金準備の増加は極めて不十分。</p> <p>流動資金の補充のためにはトラストは非計画的信用源に頼らざるを得なかった。つまりプロムバンク,農業銀行やその下級網での手形振出し信用。こうした信用は規模からいっても,条件からしてもノーマルなものではない。</p> <p>26 年を通して種子,原材料,燃料在庫は増加し,流動資産は不動化した。26 年 12 月の精糖価格引下げから現金準備は減少。</p> <p>財務安定化のためには次の措置が必要:ノーマルな銀行信用によってカバーされない部分について長期貸付による流動資金の補充,物的在庫縮小,中央集中決済方式による消費税支払いの調整及び消費税支払い期限を砂糖出荷日から 4 ヶ月に延長,労働国防会議の工業貸付方式に関する決定に従いゴスバンクに要請——砂糖工業の全てのクレ</p>

		<p>ジットをそのシステムに集中して生産課題の順調な遂行に必要な規模で砂糖工業における資金回転の性格に応じた形態や期限を定めること。</p> <p>③粗糖原価：工場原価は前年より 10.8% 上昇。その原因は主にビート不作に伴う原料価格騰貴と原料不足による工場の操業日数減。また長期に休止していた工場（技術的，経済的能力指標が低い）の操業も費用上昇要因。他に賃金上昇。</p> <p>④農業：24 年に比して 26 年の農業の赤字増加（収穫状況の他，土地の賃貸料導入，農業税率引上げ，償却ファンドへの控除引上げ）。</p> <p>⑤販売：販売部は 27 年の商業費を取引高の 1% 未満とすること（商業機構合理化や協同組合を通ずる商業業務の拡大などによって）。</p> <p>倉庫容量不足のため支部は工場倉庫を直接の用途に利用すること。</p> <p>⑥供給——原材料在庫増。原材料予算について工場の過大な要求，工場技術者が原材料や設備の注文に対し杜撰な態度を採り，しばしば発注した注文を取り止めたり，変更した。在庫調査資料が不正確。</p> <p>中央供給部への提案：在庫の状態を詳しく調査し，それらを市場価格で再評価し，生産で利用するか実現する。調達計画は財務的可能性と調整すること。</p> <p>トラストの供給機構再編——供給支店設立，資材需要明確化とそれと予算との調整は工場管理部の責任とする。</p> <p>⑦粗糖工場：全ての支部は傘下工場のうち最も遅れた，赤字の工場を選び出し，それらの全面的調査計画を作成し，本部監督 - 監査部や計画部と調整し，本年度に本部監督 - 監査部代表と共に調査を行うこと。</p> <p>⑧補助企業。</p> <p>⑨精糖工場。</p> <p>⑩26 年度本部予算の遂行。</p>
6 月 17 日	本 4，臨時出席 21	<p>K-P 精糖工場休止問題（工場管理部報告）：6 月 17 日より休止。精糖部は必要最小限の人員を残して 3 週間以内に労働者，職員を削減する。削減は相応の労組，党組織と調整して行う。退職一時金は給与の 3 か月分。労働者職員総会で解散理由を説明すること。</p> <p>ポドーリア支部とウクライナ農業協同組合との賃貸工場における復興活動への予算超過費用の分担。</p> <p>キエフ支部による私人への製粉所賃貸契約承認。</p> <p>品種改良 - 種子管理部の品種改良所の存続問題（計画部報告）：存続。但し品種改良 - 種子管理部の目標計画承認まではそれへの新規投資は保留。</p> <p>東部支部 T 工場復興予定と関連する T 種苗場の活動（計画部報告）：品種改良 - 種子管理部は東部支部長の合意なしに種苗場に手を加えないこと。</p> <p>L 工場への鉄道引込み線建設（計画部報告）：ハリコフ支部へ建設許可。</p> <p>クルスク，東部，ハリコフ支部間での労働力募集問題調節：労働部は当該問題の詳細な回状を 3 日以内に作成し提出すること。</p> <p>K-K 農業学校の存続問題。ヴォロネジュ県執行委員会が地方財政による負担を拒否したため（労働部報告）：県執行委員会及びロシア共和国教育人民委員部に対しそのテフニクムへの改組と地方予算または教育人民委員部予算による維持。</p> <p>ボイラー係の労働組織化と彼らの教育（労働部報告）。</p> <p>アルコール醸造工場の技術者再教育と研鑽（労働部報告）：28 年度に短期コース設置（定員約 75 人，期間 45 日）。資金は 28 年度本部の職業技術教育予算による。</p> <p>S テフニクムの砂糖トラスト財政への移行（労働部報告）：ウクライナ共和国教育人民委員部での工業大学への 1% 控除配分官庁連合委員会プロトコール No.17 に基づき砂糖トラスト・ウクライナ全権委員 N は早急にウクライナ共和国教育人民委員部及び人民委員会議に対し S テフニクムを 27 年 10 月 1 日よりウクライナ共和国教育人民委員部予算に加えることを要請。テフニクムの教育のあり方やテフニクム修了専門家の砂糖工業への補充にトラスト本部会の影響力を確保するため N はウクライナ共和国教育人民委員部と相応の協定を締結すること。その場合毎年テフニクムに補助金を出すことも考える。</p> <p>NOT キエフ農業試験所への 13 千ルーブリ割当て。</p> <p>労働部定員。</p> <p>S 機械製作所視察：その予算や工業財務計画提出と関連して。</p> <p>D 供給支店定員：10 名の定員承認。</p>

		<p>株式会社『金属倉庫』への出資：500 千ルーブリのパイ取得。但しトラストの全ての余剰金属資材を引受け、砂糖工場所在地にトラストの指示でその商業網を拡げること。この決定の承認を最高国民経済会議に求める。</p> <p>株式会社『ケナフ』の要請（トラストによるその株式の追加取得。100 千ルーブリ）：保留。</p> <p>U 供給基地の V 砂糖工場への移転：供給部はウマニ支部長と合意のうえ移転を行う。</p> <p>3 つのサブ基地開設：供給部に許可。</p> <p>2 つの供給基地の定員（各 11 名）：承認。</p> <p>アヴァンス報告承認。</p> <p>ヴァトカ及びペンザ商業支店改組：旧ヴァトカ支店の販売機構のニジノブゴロド支店への統合に対する地方組織の反対を考慮し、ロシア共和国商業人民委員部工業品管理局でのこの問題の協議会の決定に同意。4 月 4 日の本部会決定を変更し、旧ヴァトカ支店の販売機構は北部支店に統合する。</p> <p>ペンザ商業支店の出張所の大幅縮小とその結果として販売量の少なさの故、独立の支店としては解散し、サマラ支店に統合する。</p> <p>ウクライナ農業協同組合の要求：トラストとの賃貸契約の一部条項変更。</p> <p>ビート成長過程や収穫状況の定期的監視のための訓令案。</p>
6 月 17 日	本 5	設計 - 標準化課報告：工場周辺地域に電力を供給する砂糖－電力コンビナート計画作成臨時委員会設置。
6 月 17 日	本 4	本部会員 N の権限：職務遂行や書類署名。
6 月 18 日	本 3	第 2 回全連邦科学技術協議会総括（研究活動について）：協議会決議を一部修正，付記のうえ承認。
6 月 20 日	本 2，臨時出席 1	労働部定員（10 人）決定。
6 月 23 日	本 2	<p>①各支部の計画委員会への資金割当て（70 千ルーブリ。うち 40 千ルーブリは本部維持予算により，30 千ルーブリは資本投資割当て分による）</p> <p>②NOT キェフ試験所への割当て 13 千ルーブリをトラスト本部予算に追加。</p>
6 月 24 日	本 2	<p>ポドーリア支部追加予算と申請の審議（6 月 18 日付予算委員会プロトコール）。</p> <p>①P コンビナートの 27 年度予算：農場と砂糖工場を合わせて予算項目で 1,072,853 ルーブリ，予算外項目で 650,951 ルーブリを採択。</p> <p>②I コンビナート 27 年度予算：I 砂糖工場は 27 年度に操業しないため，予算見直し。</p> <p>③ポドーリア支部の土地整理第 4 地区指導員への追加予算：申請通り 16,857 ルーブリ承認。</p> <p>④偶発的及び臨時費用への追加予算 161,535 ルーブリ：却下。支部の予算は細かく定められており，幾つかの『種々の費用』項目がある。しかも工場や支部管理部にはクレジットを予算のある項目から別の項目に移す権限が与えられている。</p> <p>＊27 年度基本予算への追加割当て（6 月 16 日付予算委員会プロトコール）。</p> <p>⑤教育課業務文書№61 に従いボイラー係教育コース設置に追加割当て：クルスク支部に 5,845 ルーブリ，キェフ支部に 6,705 ルーブリ割当て。</p> <p>⑥M コンビナートに同上コース設置のため 229 ルーブリ割当て。</p> <p>⑦発明委員会決定承認：試作等への割当て。</p> <p>⑧27/28 年度アルコール醸造期の醸造工場の資本投資のトラスト支部間配分（6 月 23 日付統制委員会プロトコール）：統制委員会採択の配分案（600 千ルーブリ）承認。</p> <p>⑨精糖工場予算による資金割当て（予算委員会プロトコール）：承認。</p>
6 月 25 日	本 2	<p>①ウマニ支部要請——1 工場当たり平均 15 千ルーブリの当座修理追加割当て。</p> <p>決定：支部の生産計画引上げを考慮し，1 工場平均 10 千ルーブリ，計 310 千ルーブリを追加割当て。支部にはその裁量で工場間に配分する権限を付与する。</p> <p>②クルスク支部の要請——27 年度の当座修理に 180 千ルーブリの追加割当て（6 月 1 日の申請）。</p> <p>決定：1 工場平均 5 千ルーブリ，計 80 千ルーブリ割当て。</p>
6 月 27 日	本 2	発明委員会決定報告：リフト，抽出機改造などへの割当て。

出所：RGAE, fond 1576, op.7., d.85.

砂糖トラスト本部会非公開会議（1927 年）

日付	出席者	議事内容と決定
2 月 7 日	本 6	<p>ウクライナ支部長協議会（27 年 1 月 21 日）プロトコール修正。</p> <p>ウクライナ全権委員 N の報告によるウクライナ共和国指令機関の決議。 決定：i）指令機関の全ての決定はトラストにとり義務的である。 ii）ウクライナ全権委員はこの決定の実施を保証する多くの措置を検討すること。それらを 1 ヶ月以内に本部会に提出する。 iii）大規模農業合理化に対する監督を農業人民委員部に委任する項目については 5 ヶ年計画の次元でのみ調整可能と考える。N はこの問題をウクライナの相応の機関と調整すること</p> <p>全ウクライナ中央執行委員会及びウクライナ共和国人民委員会議決定案——ソホーズの農業技術的活動について。 決定：ウクライナ全権委員はこの問題についての最近の指令機関の決定と関連して決定案に修正を加えること。ウクライナの相応の機関と調整する。</p>
2 月 19 日	本 6, 臨時出席者 2, 農産物加工総管理局 1, 監査委 1	<p>ペルシャでの 1926/27 年度砂糖販売計画案：承認。</p> <p>ペルシャでの砂糖トラスト機構の諸掛り。</p> <p>トラストのペルシャでの商業網案：ペルシャ全権委員，管理部，代理店，積換え所，の設置許可。</p> <p>ペルシャ全権委員の販売価格操作上の権限：3%の範囲内で可。 以上の問題は 1 月 20 日，1 月 29 日のトラスト本部販売部の協議会で審議された。</p>
3 月 24 日	本 4, 臨時出席者 1	<p>ハリコフ支部 Kh 砂糖工場と K-G ソユースとの 25 年度ビート予約買付けについての決済：労農監督部調査により判明した新しい事情のためウクライナ全権委員にこの事件の調査を委任。ことにソユースの現地農民のビート掘出しや運搬の部分的遂行に対する債務額を正確に算出すること。</p>
4 月 3 日	本 4, 臨時出席者 3	<p>1927/28 年度精糖カンパニアにおける精糖生産の集中計画。 決定：政府機関の 1927/28 年度生産計画における製品原価の 5%引下げ指令と関連して，更なる原価引下げのため次の措置を採る。 i）最も収益性が高く，設備が良好でより新しい企業に精糖生産を集中し，最大限の操業を行う。1927/28 年度の実産計画（28 百万プードから 30 百万プードに引上げ）遂行は 11 工場でおこなう（1926/27 年度 15 工場操業）。 ii）生産の開始時期と終了時期は粗糖工場が近くにある粗糖 - 精糖工場で 10 月 5 日→6 月 15 日，純精糖工場で 10 月 10 日→6 月 15 日とする。平均操業期間は 240 日。但し D 工場は科学 - 研究及び実験工場としてカンパニアの期間は 180 日，200 日。 iii）工場の順調な操業のために 11 操業工場の当座及び資本修理のきめ細かい実施に最大限の関心を向けること。そのため当座修理の割当てを 20 千ルーブリ引上げ，換気装置設置や注ぎ分け所及び冷蔵所の冷却に 75 千ルーブリの資本投資を行う。 iv）工場近辺の労働市場調査を行い，春期に減少する労働者に徐々に代えうる労働力を明らかにする。そのため相応の機関と連絡関係をもち，まずもって有資格労働者の記録を行う。 v）資本投資について解放された資金は生産合理化に振向ける。最大限の効果を挙げ，出来るだけ短期間で投下資金を回収できるようにする。 vi）生産計画の 30 百万プードへの引上げと関連して 10 の操業予定工場のほかに 1 工場を予備とし，その修理を行い，袋その他の必要な物資を確保する。 vii）最高国民経済会議での生産集中問題の速やかな決定のため相応の機関に要請すること。 viii）問題の決定までは 4 つの閉鎖予定工場の資材調達や倉庫建設は控える。 ix）砂糖労組中央委員会に生産集中問題についての見解を求める。 x）精糖部長 Kh は砂糖労組中央委員会と有資格労働力の利用方式や削減される常用労働者の規模を検討すること。</p>
5 月 4 日	本 3, 臨時出席者 2	<p>1926/27 年度下半期の砂糖販売展望及び在庫量を輸出を含めた期末の需要に合わせる問題。 決定：i）販売部の計算した 1926/27 年度下半期の国内市場の砂糖需要（29,730 千プード）は現実的である。4,030 千プードの繰越在庫は新生産分入荷まで市場の均衡を維持するために必要な最小限である。</p>

		<p>ii) 現有の粗糖在庫は国内外市場の全体の需要には不足。</p> <p>iii) 市場への供給中断をなくすために販売部が計画した措置——第3四半期は工場の粗糖在庫を出来るだけ維持し、第4四半期に振向けるため個々の地域の需要を厳密に計算、また軟らかい品目の販売促進のため追加割当てと信用期間延長——を了承。</p> <p>iv) 計画部は粗糖工場の早期操業の可能性を検討すること。</p> <p>v) 最高国民経済会議と商業人民委員部に7月までに3百万プードの粗糖輸入を要請すること。</p>
5月10日	本6, 臨時出席者1 (経済課)	<p>ポドーリア支部のI砂糖工場の状況と27年度の操業の妥当性 (経済課報告) ——この工場は賃貸業者からトラストの管轄に移った (事業を継続出来なくなったため)。支部は工場を操業枠に含めたが古いタイプの企業で技術的狀態も悪く生産能力は低い。操業のためにはかなりの投資を必要とする。資本投資委員会の決定によると工場についての資本投資69千ルーブリ, 経営設備取得15千ルーブリ, 農業復興65千ルーブリの計149千ルーブリである。この工場の原料基地は隣接の工場と競合する。支部作成の27年度計画によれば操業日数は61日だが, その場合, 隣接の有力工場へのビート供給は不十分となり, 操業日数も少なくなる。I工場は燃料効率も悪い。</p> <p>そこで経済課は次のように提案する。i. I工場は本年度には操業しない。ii. ビート収穫分は隣接の工場で加工する。iii. 資本投資は行わない。但し, 農業復興投資は認める。iv. 計画部はI工場を調査し, 今後について決定する。v. 播種カンパニアの前またはその実施期に工場の閉鎖を行うことは農民の播種に悪影響するため, カンパニアの終わるまでは公表しない。</p> <p>決定: いずれも承認。</p> <p>このプロトコール写しを砂糖労組中央委員会, 農林労組中央委員会, 農産物加工総管理局に送付。</p>
5月13日	本5, 臨時出席者2	<p>トラスト本部中央経理部機構合理化。</p> <p>決定: i) 農産物加工総管理局委員会の提案に従い中央経理部定員を27年9月1日までに28名削減 (140名となる)。</p> <p>ii) 人員削減は7月と8月に半分ずつ行う。</p> <p>iii) 総経理部は10月1日までに更なる機構縮小のため中央経理部合理化案を提出すること。</p>
5月22日	本4	<p>販売部長Rへの債務について: トラスト本部会は24年にハリコフから招聘した同志Rに住居を提供する同意をしたが, 撤回する。その代わりに650ルーブリの貨幣を出す (本部の負担)。</p>
5月26日	本7	<p>27年度の砂糖輸入。</p> <p>決定: i) 本年度の砂糖輸入の必要性を再確認。最高国民経済会議幹部会への報告書を提出する。</p> <p>ii) それと同時に販売部は輸入許可が下りなかった場合に備える措置に関する報告を次回の本部会会議までに用意すること。</p> <p>iii) 砂糖労組中央委員会 [輸入反対と思われる] に輸入の必要性問題を再審議することを要請。その旨, 全ソ労働組合中央評議会に伝える。</p> <p>iv) 商業人民委員部にもこの問題の詳細な情報を与えること。</p> <p>v) 計画部は販売部と共同で工場の一部の早期操業問題を検討し, その結果を1ヶ月以内に本部会に報告すること。</p> <p>vi) 精糖部は販売部と共同で黄色砂糖の使用問題を検討すること。</p>
6月18日	本4, 臨時出席者1	<p>大学生への奨学金支給再開——1925年まで4年間トラスト本部会は砂糖労組中央委員会と合意の上大学生に奨学金が支給されたが (卒業後, 砂糖工業で働く義務), 25年11月31日の人民委員会議布告で支給が停止された。27年2月17日の人民委員会議布告で再開が認められた。</p> <p>決定: 27年2月17日の人民委員会議布告及び4月8日人民委員会議決定の基づきモスクワの大学生へのトラスト本部による奨学金支給再開。</p> <p>※6月24日付砂糖労組中央委員会のトラスト本部宛書簡は労組員で現在, 高等教育機関で学んでいる者への奨学金の額は25年と同額とするという修正を求めた。</p>
7月3日	本3	<p>ビート種子の輸出価格。</p> <p>決定: i) フランス市場を除き, 輸出価格は外貨に換算して収益性があると認める。</p> <p>ii) 販売部は海外で許容範囲の価格で販売すること。海外の半官会社との競争のため価格引下げも可。</p>

		iii) フランスへの輸出はたとえ赤字であってもその市場でわが国のビート種子を知ってもらうために行う。 iv) 輸出上の赤字はトラストに必要な物資の輸入でカバーする。それについて商業人民委員部に要請すること。
8 月 16 日	本 3	委員会の海外派遣：予算承認。
8 月 23 日	本 4	本部会員 N の海外出張：予算承認。
8 月 29 日	本 3	クルスク支部要請——R 郡農民委員会への 1,426 ルーブリ返還 (R 砂糖工場がビート積出しに対し農民に支払うべき額のうち R 郡農民委に渡されなかった分)。 決定：クルスク支部に支払い許可。
9 月 6 日	本 3, 臨時出席者 6	世界のビート種子バランスと輸出の可能性 (販売部報告)。 決定：i) 近日中に 200 千ブードのビート種子輸出ファンド創設。 ii) 計画部は直ちに V 種子工場での 27 年収穫の全ての有用な種子及び 26 年収穫の優良種子の浄化に着手すること。
		ビート種子輸出措置 (販売部報告)。 決定：i) 商業人民委員部への輸出要請。 ii) ヨーロッパ諸国への輸出は極めて困難であるため本部会員 N は直ちに海外に出張すること。
		ウクライナ共和国ゴスプランやウクライナ経済評議会の砂糖トラスト解体問題についての報告書：報告書写しを全ての本部会員に送付。
9 月 12 日	本	4 人の品種改良家の海外出張：予算承認。
10 月 8 日	本 3, 臨時出席者 2	砂糖工場における軍事的防衛の組織化：ポドーリア支部の国境付近の 15 工場, ウマニ支部の国境付近の 14 工場, ほかに 4 工場でのみ軍事的防衛を組織化。その防衛の指導のためにトラスト本部に特別の機構は設けない。指導は現行の本部動員ビューローに委ねる。この問題について最高国民経済会議に然るべき要請を行う。
10 月 14 日	本 3	本部会員候補 B の本部会における決議権付与：B の最高国民経済会議による承認まで本部会員と同等の権限で決議権を付与。
10 月 28 日	本 5	本部会員 N の要請——海外出張の際の通訳のための追加割当て。 決定：最高国民経済会議 INO や財務人民委員部特別ヴァリュータ協議会に要請。
11 月? 日 (上旬)	本 4, 臨時出席者 4	本部機構の活動における欠陥と本部会員からの指導及び計画部の若干の改組に関する報告。 決定：i) 報告を検討課題とする。 ii) 近く計画部から設計 - 標準化課を分離し, 独立の標準化 - 建設部を設立する問題を検討。 iii) 当該問題について本部会員は 1 週間以内に自己の見解を提出。 iv) 同志 F は本部会議長の指令にも拘らず監督 - 監査部メンバーの資格向上に充分な力を注がなかったと考える。 v) 支部と本部間の余分な往復文書をなくすための措置——本部会の決定した問題について原則的な異論がある場合を除いて支部は往復文書を出さない, 等。 vi) 28 年 1 月 1 日以降支部は前もって次の四半期の活動計画を提出すること。28 年度 1-3 月期の活動計画は 27 年 12 月 20 日までに必ず提出すること。 vii) 28 年 1 月より月毎の本部会命令集を発行。
		砂糖労組との新規賃率協定——27 年 11 月 1 日より労働者のための賃率表導入。 決定：新規賃率協定採択。定められた賃率水準は 28 年度の包括的団体協約に自動的に組入れ。
11 月 9 日	本 3, 臨時出席者 6	統計部長葬儀：葬儀費用は本部の負担とする。
11 月 18 日	本 3	海外でのビート種子販売組織化措置——そのために外国人スペツ招聘。その予算など。 決定：本部会への個人的報告まで承認保留。
		トルコ商業代表部の書簡 (費用支出)：本部と代表部との折衝がまだ行われていないし, そのための資金もないため採決保留。

11 月 22 日	本 4	10 月 6 日付商業人民委員部命令——1927/28 年度の輸出は総額 28 百万ルーブリ（7 百万プード）とする。 決定：i）その指令を遂行する。 ii）販売部は品質に配慮し、工場管理部は最上の品質、良好な風袋、清潔な貨車につききめ細かな監督を怠らないこと。 iii）販売部は最高国民経済会議を通して相応の機関にヨーロッパ市場での砂糖輸出に伴う赤字の補填問題を要請する。1926/27 年度の赤字は 6 百万ルーブリで、これまでに補填されていない。
12 月 15 日	本 5	死亡退職者の家族への個人年金確定までの扶助支給：砂糖工業への貢献を考慮し古参バリシエビキ協会と共に人民委員会議に毎月の賃金分の扶助支給を要請。

出所：RGAE, fond 1576, op.6, d.59.

本部会会議は 1925 年には 165 回の会議が、1927 年前半には 160 回が開催された。かなり頻繁である。この会議には随時必要に応じて本部や支部の幹部職員が出席する。問題によっては関係する官庁や労組代表者も出席し、審議される。大まかな分類であるが、内容を知り得た会議の議題の内訳は資産管理・処分や個々の幹部職員の休暇など細かな問題を除けば組織問題、モニタリングが 25 年に 20%強（27 年約 25%）、人事が 3%（同 4%）農業を含めた生産活動が 16%（同 10%）、予算や財務が 10%（同 16%）、投資が 6%（同 15%）、労働問題（労使中央交渉、幹部職を含む給与、福利厚生、教育）が 18%（同 18%弱）、供給・調達が 7.5%（同 5.5%）等々である。販売活動や価格といった問題はさほど多くはない。他に資本参加を含む外部組織との関係や事務手続き改善といった問題が扱われた。中にはコンビナートや支部からの異議申立てがあり、それを受け入れたケースもある。

砂糖トラストはトラストとしてはやや特殊である。経済活動の主体というよりは実際に現業活動を行う工場またはコンビナートや支部の管理 - 監督機関の性格をもっていた。本部会はいわば寄せ集めの事業体である砂糖工業を一つの自律的組織として纏め上げる指導的環であり、利益代表に基づく外部機関との交渉、内部利害調整、下位生産・商業組織のモニタリングや活動のオリエンテーリングなどの役割が肝要である。概して農業面では利益誘導的政策が重視され⁸、工業内部の組織体間及び集団間調整面では衡平（例えば、資金や資材の均等的配分）、補完に重きが置かれた。加えて国営セクターの組織として国家の政策への対応・具体化が要求される。経済組織そのものとしてのパフォーマンスと共に、上から設定された社会的課題の実現が経営評価の指標となる。

非公開会議は交渉相手に手の内を知られたくない議題や組織的問題、モニタリングが多い。とくに貿易は重要であった。1926 年には多かった人事や給与問題は 1927 年には少なくなった。

議事録を一瞥すれば 1927 年には 1925 年と比して最高国民経済会議を始とする国家機関との関係がより緊密になっていることが分かる（例えば、半年間の議事に最高国民経済会議、国営工業中央総管理局、農産物加工総管理局が登場する回数はほぼ倍増しており、労働国防会議、財務人民委員部などの登場回数は急増した）。

本部会会議での審議は概ね各部が準備した報告に基づいて行われ、また技術協議会、工場設備標準化協議会、建設協議会、供給部協議会、予算委員会、統制委員会といった専門家を中心とした会議で提起された問題に判断を下す形が多い。

例えば、26 年度の精糖計画変更問題は次のようである。
当初計画は 32 百万プードであったが、需要予測に基づいて修正されることになった。まず 26 年 2 月 4 日にトラスト本部販売部の委員会が開催された（出席者は販売部長代理、精糖ビュー

ロー長代理、販売部長補佐、業務課長補佐、登録課長代理、販売課書記)。

委員会は1926年10月15日までの粗糖消費量は33,050千ブード、1926年11月15日までの精糖消費量は29,950千ブードと計算し、25年10月1日現在の精糖在庫1,650千ブードを除き、3,650千ブード削減すべきであるとした。但し、その縮小の原価への悪影響や次期シーズンの精糖需要増大が正確に計算されていないことを考慮し、2.4百万ブードの削減とする。

翌2月5日の本部販売部での会議(出席は財務-販売管理部長代理、販売部長代理、販売部長補佐、業務課長補佐、登録課長代理、供給部書記)は委員会の提案に合意した。

2月17日のトラスト本部会非公開会議(8名出席)は精糖計画の3.6百万ブード削減を決定した。この決定は最高国民経済会議国営工業中央管理局に報告され、砂糖労組中央委員会には2月27日付書簡で通知された⁹。

同様に支部の予算は本部予算セクツィアが検討後、本部会会議に提出された。そこで微調整のうえ正式に承認される。プロトコールに見られるように要求額削減は少なく、特に予算外項目は要求通り認められるケースが多い。

本部会会議の他に、全体的な会議として砂糖トラスト支部長協議会がもたれた。そこでの審議対象は例えば、次のような問題である。

1927年1月21日の協議会の議題は①ビート栽培地域での馬車用道路修理、②砂糖工場による農民への援助の記録、③協同組合による農業技術の正しい利用への砂糖工場の参加、④慢性的に原料が不足している工場への原料積出し措置、⑤緊縮政策、ことに諸掛り削減、⑥砂糖労働者協同組合や農業協同組合への砂糖出荷、⑦農家の電力利用、⑧26年度の組織された協同組合による6%農業技術援助資金の正しい利用、⑨1927年度の協同組合との契約、⑩農村内土地開発、⑪最も貧しいビート栽培農民の援助のために交付されるクレジットの利用、⑫労働力雇用、⑬予算作成、⑭農業協議会報告フォーマット、⑮生産計画と管区プランとの調整、⑯ビート栽培地域での適合作物、⑰更なるビート栽培農民の社会的調査である¹⁰

1927年8月初めの支部長協議会決議は①資本修理、当座修理の支出が多過ぎること、②資本建設は多くのソホーズで非合理的に行われたこと。その結果、資本建設が6.5百万ルーブリの超過支出となったこと、③1927年1月1日の原材料在庫は17百万ルーブリ過多であること、④不良債権は2.6百万ルーブリであることを確認している¹¹。

1927年9月5日の砂糖トラスト商業支店長協議会では本部会員N報告に基づき、精糖生産はもっぱら協同組合やトラスト支店の申請によること、商業支店は自己の地域に一連の常任の通信員網を持ち、彼らが市況を知らせることなどを決めた¹²。

1927年12月のウクライナ支部長協議会ではウクライナの支部人事が審議された。ウクライナ共和国国家政治保安部は砂糖トラストウクライナ4支部の人的構成を点検し、解任もしくは異動さるべき者のリストを作成した。これは協議会で国家政治保安部や労組組織代表と共に5日間に亘って詳細に検討され、幾分削減されて、302人がリストアップされた[内容は後に詳述]¹³。

こうして支部レベルの具体的な問題はとりあえず支部長協議会で集約されて、本部会会議に上程された。

次にトラスト本部会党フラクション会議の議題をみてみよう。

砂糖トラスト本部会党フラクション会議プロトコール（1926 年）

日付	出席者	議事内容
1 月 8 日	本 4	ウクライナ党中央委政治局決定及び中央統制委員会決議——砂糖工業の土地問題——に関する報告。 決定：同志 N は中央委の委員会で次のことを行う。 i) 土地は砂糖トラストに残すことを断乎主張。 ii) ウクライナの相応のソヴェト機関に対しタバコ、ひまわりその他の個々の作物について地域的調整を要求する。 iii) ビート価格安定化措置の一つとして 26 年に価格上昇やビート予約買付け破綻の危険性がことに高い地域における農民のビート播種への特別貸付を要請。 iv) 農家のビート耕地安定化のためその地域で穀類価格を低下させるような商品及び穀物供給政策を採る必要性を訴える。
		ウクライナ支部長協議会のプロトコール（25 年 12 月 29 日）。 決定：i) 消費税の超過分による農民ビート播種貸付のための特別ファンド創設にかかわる項目を除きプロトコール承認。 ii) ビート栽培協同組合問題において本部会の見解を発表する際、同志 N は労農監督部人民委員部の決定を考慮すること。
		ウクライナ農業協同組合のビート価格政策。 決定：ウクライナ農業協同組合によるビート価格引上げは政府決定違反であり、多くの地域で予約買付けを混乱させるため N はウクライナ党中央委員会に対しウクライナ農業協同組合の決定破棄を要請すること。同時にウクライナ農業協同組合の賃貸の見直しを提起すること。
		ウクライナ全権委員の栽培業者との契約不履行に関する政府指令不履行を巡る本部会決定（本部会会議プロトコール№140）。 決定：本決定は全権委員同志 N に関わるものではなく、もっぱらその補佐である D に関わるもの。
		管理者再教育コース：26 年 3 月 1 日よりコース開設。
		支部長人事：N は然るべき党機関に対し同志 T をクルスク支部長に推薦すること。党機関が拒否する場合は同志 Kh または K を推薦。
1 月 21 日	本 と 支 部 長 13 名	ウクライナ党中央委政治局の委員会決定——砂糖トラストの土地問題。 決定：支部長やとりわけウクライナ全権委員はこの決定を相応の党機関における全面的アジテーションやプロパガンダのために利用すること。
		疎開計画：ウクライナの支部長は必ず彼らの個人的責任において本部会指定の書式においてウクライナ全権委員に 26 年 2 月 1 日までに提出すること。
		ウクライナ党中央委員会の工場管理者メンバー見直しに関する決定：この決定は周到なものではないため、N は断乎異議申し立てを行うこと。 但し、砂糖工業における無能な管理者の部分的入替えや労働者、農民の管理活動への登用については反対しない。その場合、登用は特に詳しく検討され、候補者はその都度、支部長や企業長と調整されねばならない。
		ウクライナ農業協同組合のビート価格政策に関する報告：了承。
		砂糖労組中央委員会との団体協約締結に関する報告：了承。 業務 - 計画管理部は団体協約履行と関連して賃金その他の原則的問題が生じる場合、その都度、支部、ウクライナ全権委員、品種改良 - 種子管理部に伝えること。
1 月 23 日	本 4, 支 部 長 5	第 2 四半期の砂糖工業の財務状態と 27 年 1 月 1 日までの展望及び最高国民経済会議承認の生産・財務計画の実行。 決定：i) 第 2 四半期の砂糖トラストの財務計画による赤字は 68 百万ルーブリ。しかもそれは銀行が全ての保有手形を割引く場合である。その 68 百万ルーブリの赤字のうち 6 百万ルーブリは支出を第 3 四半期に繰越し、62 百万ルーブリはゴスバンクが再度の貸付を行うことによってカバーできる。その場合にはトラストは税債務をカバーし、播種カンパニアと係わる全ての支出を行い、以前に貸付けられた 35 百万ルーブリを返済できる。 ii) 27 年 1 月 1 日までの赤字見込みは 81 百万ルーブリ。うち 26 年 10 月 1 日の時点

		<p>で 50 百万ルーブリ, 10-12 月に 31 百万ルーブリ。</p> <p>iii) わが国の財政状態からすれば国家にとり II 期の赤字も年間の赤字も財政割当てないし銀行貸付によりカバーできる。</p> <p>iv) 本年は高収穫と関連して約 60 百万プードの砂糖が生産される。貸貸企業での生産 5 百万プードと合わせ約 65 百万プードである。これは国内需要も予定された輸出も充足しうる。</p> <p>v) とはいえ本年度の生産計画は収穫見込みに基づきほぼ前年度と同じ水準の生産量を計画している。この計画は最低限と見做される。つまり未達成であれば輸入を余儀なくされる。</p> <p>vi) 上記赤字の全面的かつ適宜のカバーが不可能であれば砂糖工業は計画未遂行の虞が生じる。その場合、トラストの予算の 60% は労働者や農民への支払いであるため多くの望ましくない政治的困難や生産や復興活動のコスト上昇が生じうる。</p> <p>vii) そこで最高国民経済会議に対し要請：砂糖工業の財務問題の早急の解決。砂糖工業の特殊な条件からして月毎、四半期毎の生産の変更は不可能であるため年間の生産及び財務計画の早期確定を必要とする。</p>
		<p>支部の下での生産協議会。</p> <p>決定：開催日は支部により 3 月の 5 日または 15 日, 25 日とする。議題は 25 年の支部の活動総括, 26 年の生産計画, 砂糖工業復興計画, 労組の経済活動と生産協議会の活動, 出来高制とプレミアム システムの総括, 労働保全問題。</p>
4 月 15 日	本 3, ク ル ス ク 支部長, 砂 糖 労 組 中 央 委 I, 技 師 技 手 セ ク ツ ィア 1	<p>一部スペツの解雇や勤務員(複数)のウマニ支部からクルスク支部への配転について(人事に関するクルスク支部長 T の説明)。</p> <p>決定：i) 本部会は再三、砂糖工業についての命令、本部会決定、個々の回状(砂糖労組中央委員会と合意)や本部会議長の個人的書簡において過剰な必要性のない、且つ又労組機関との合意のない幹部の異動は許容されないという指示を行ってきたことを確認する。これらは余分な諸掛りを贅すだけでなく、機構の活動を混乱させる。</p> <p>ii) 本部会はもし地方でこれらの指令や回状の不遵守があるとすれば、それに責任を負うのは経済機関の長たる者だけではなく、任命や配転に関する合意の要求を充分、果たしていない地方労組機関にもあると考える。</p> <p>iii) 労組中央委員会への要請：自己の地方機関に対し全ての任免、配転の合意性に関する訓令の遵守を厳しく監視し、要求するよう指示すること。</p> <p>iv) 今後、職務の厳格な区分が必要であり、職務からの解任は工場管理部、支部長及び本部会の権限であり、その不遵守に対しては然るべき人物が責任を負う。業務 - 計画管理部は砂糖労組中央委員会と共に相応の回状を作成すること。</p> <p>v) クルスク支部への数人のスペツの配転については本部会との合意の上、正しく行われたこと、そしてそれが機構刷新の必要上行われたものであることを認める。</p> <p>vi) ウマニ支部やその傘下工場から多くの働き手が T によって不当にクルスクに配転された。しかし T 自身が誤りを認めたため、問題は解消されたと考える。</p> <p>vii) 支部長 T への提案：県党委の決定が正しいと考えるスペツについては委員会の決定を変更すること。</p> <p>viii) T の申請——技師 E の解雇についての命令は彼自身に変更する——を了承。</p> <p>ix) クルスク支部長代理の T はウマニ支部からクルスク支部への配転の際にみられた多くの非倫理的行為の故にその職を解任。今後、彼を砂糖工業では任用できないと考える。本部会議長は本部会会議を通してその決定を行うこと。</p> <p>x) クルスク支部長は支部長代理に余分に与えられた資金を徴収すること。</p> <p>彼の事件に関する全ての資料は居住地の県統制委員会に引渡すこと。</p>

出所：RGAE, fond1576, op.6, d.19.

砂糖トラスト本部会党フラクション会議プロトコール (1927 年)

日付	出席者	議事内容
3 月 16 日	本 5	本部会員 B (逮捕された) の家族への給与支給：逮捕の日から 2 ヶ月間は家族に全額支給。
3 月 24 日	本 3	<p>技師 Sh の海外の精糖生産に関する著作の出版。</p> <p>同志 L の中央アジア支店長職への任命について [トラスト] 細胞ビューローとの見解不一致：ビューローの見解には同意しない。L を支店長として承認。</p>

6 月 11 日	本 5	本部会の活動について：今後、毎週、金曜午後 2 時の定期的会議の他に月一回のメンバー全員の本部会会議を開く。
		監督 - 監査部長人事。 決定：i) 同志 K [前任者] は監督 - 監査部長職務代行として残す。 ii) N は砂糖工業の働き手の中からその仕事に相応しい同志を探し、その氏名と略歴を本部会議長に伝えること。
		企業長への手当て：本年度は全ての企業長メンバーに俸給 1 ヶ月分の手当てを支給する。総務部長は直ちに最高国民経済会議に対しそのための追加資金の許可を求めること。本部会議長 A は個人的にこの問題を最高国民経済会議幹部会に提起すること。
		労農監督人民委員部による品種改良 - 種子管理部の活動調査：調査の結果、P の品種改良 - 種子管理部長職留任が不可能と判明した場合には、現在品種改良 - 種子管理部長代理の L を推薦すること。
		N の海外派遣：ビート種子販売のため。
9 月 23 日	本 4, 合 同国家政 治保安部 1	ウクライナ全権委員報告——砂糖工業の働き手の人的構成の調査結果に関するウクライナ共和国国家政治保安部報告に基づく党中央統制委員会の決定について。 決定：i) ウクライナ共和国国家政治保安部が計画した上級管理 - 技術者についての諸措置（異動や解雇）の実施は高資格の働き手が不足しているため多くの困難や損失を齎す。もしそれが生産期間に始まれば一層そうである。そのため猶予できない場合を除き、その実施は生産の終了後とするようにウクライナ共和国国家政治保安部に指示することを O 国家政治保安部に要請。 ii) 砂糖工業の高資格スペツ・カードルは少ないため、本部会党フラクはこのカテゴリーのスペツの個人的リストをウクライナ全権委員の参加の下、再度詳細に点検する。 iii) 下級職については支部長が国家政治保安部の地方組織と共同で計画した措置を実施するのが望ましい。 ※以上について同席した O 国家政治保安部の Ts からの異論表明はなし
		ウクライナ全権委員報告——ウクライナ共和国最高規律裁判所のポドーリア支部長 G の事件についての決定。 決定：i) 同志 G を正式に支部長職から解任する。 ii) 但し、G の長年の貢献を考慮し（直接、生産で 25 年働き、幹部職 10 年）、今後、砂糖工業の然るべき職務に任用することを切望する。それ故、本部会議長 A は中央統制委員会議長オルジョニキツゼとこの問題について話し合うこと。
		同志 L の品種改良 - 種子管理部長任命。 決定：i) 候補 L は党中央委員会及び農林労組中央本部と話合いの後承認。 ii) ウクライナ全権委員は党員の農業技術者を品種改良 - 種子管理部長補佐職の候補として農林労組中央本部に打診すること。
		キエフ供給支店長 E 解任に関する申請。 決定：i) E に同意を求める。 ii) ポドーリア支部長 M に対し E を D 企業長として任用することを提案。 iii) キエフ供給支店長には同志 S（現東部支部長代理）を推薦。N は S に打診すること。
		支部長人事：キエフ支部長 G、ハリコフ支部長 K、クルスク支部長 T は留任。 ウマニ支部長 S は転勤を希望。生産終了後、配転。 東部支部長は議長 A が各工場への出張から戻ってから決める。 ポドーリア支部長には 2 人の候補を予定。 以上について本部会からも党及び労組機関からも異論はない。
		海外出張から戻った技師 Zh の処遇。 決定：i) 本部会会議で Zh の出張報告を行う。 ii) Zh は計画部の常勤の仕事に任用、砂糖工業の科学技術ソヴェトの仕事兼任。
		農業大学修了の党員の砂糖工業での任用：砂糖工業の経営での任用は極めて望ましい。議長 A はこれら学生グループが大学でのより生産的学習を終えるために追加補助を支給する問題（その後、砂糖工業の現場で働くことを義務付ける）について党中央委員会と折衝すること。
		砂糖輸出に伴うトラストの損失補填——9 月 15 日付本部会への販売部報告によると予算原価と海外の取引所の平均価格との差による 1926/27 年度の赤字見込みは 6,177 千ルーブリ。1927/28 年度の輸出計画（粗糖及び精糖 7 千ワゴン）でも同様の赤字が予想

		<p>される。</p> <p>決定：i) N は最高国民経済会議や商業人民委員部に対し輸出に伴う損失を原価ではなく出荷価格に基づいて計算する問題を提起すること。</p> <p>ii) 砂糖トラストに対し輸出に伴う欠損を補填するか、相当額の設備輸入を許可するかしない場合には然るべき機関にヨーロッパへの砂糖輸出の是非を問う問題を提起する。</p>
12 月 15 日	本 2, 臨時出席 2	<p>幹部人事。</p> <p>決定：i) 最高国民経済会議・登録配員部決定（27 年 10 月 1 日の協議会）に従い、販売部長代理 B（党员）、管理技術ビューロー監督員 S（非党员）、記録課長監督員 Z（党员）、供給部長 S（非党员）を解任する。</p> <p>ii) 運輸課エコノミスト K（非党员）、市場調査エコノミスト E（非党员）、管理技術ビューロー長 K（非党员）、中央契約係長 B（非党员）は留任すべき。</p> <p>iii) エコノミスト Kh, 繊維セクツィア長 F, 倉庫長 K は当該分野の知識のある党员に替えるべき。</p> <p>iv) 監督 - 監査部の 3 名には完全にこなしうる任務を与えた [配転]。</p>
12 月 24 日	本 4	<p>ウクライナ支部長協議会報告——ウクライナ共和国国家政治保安部による砂糖トラストのウクライナ 4 支部の人的構成見直し。</p> <p>この協議会では国家政治保安部が労組組織の代表者と共同で再度 5 日間で様々な理由によって解任または配転さるべき者のリストを詳細に点検し、幾分絞って 302 名のリストを作成した。うち 189 名は下級職である。このリストは支部長の異論がない限りは合意済みと考えうる。</p> <p>決定：本部会員 L が 28 年 1 月 5 日にハリコフに発つため D と共に 27 年 9 月 23 日の党フラク決定を補足するため B や Z と話し合うこと。</p> <p>i) 半年から 1 年の間に徐々にウクライナ共和国国家政治保安部の計画した措置を実施すること。猶予できない場合を除き、今期生産の終了後に実施。</p> <p>ii) 解雇や配転はそれぞれについて現場の党及び労組組織と調整すること。ことに犯罪的行為が確認されていない所では。</p> <p>iii) ウクライナ共和国国家政治保安部に労働人民委員部の各級機関で解雇問題を事前に調整することを要請。解雇の際、労働紛争や余分な費用を避けるために。</p> <p>iv) 工場での極度の住宅危機を考慮してウクライナ共和国人民委員会に要請：現行法規の例外として新しいスぺツのために住居の速やかな明け渡しを保証する指令を出すこと。</p> <p>v) D が支部長に対し農業協議会で計画された措置を支部や本部で実施を始めるのを禁止する命令を出したことを了承。D はこの問題について次の指令を出すこと。</p>

出所：RGAE, fond 1576, op.6, d.60.

本部会党フラク会議は定期的ではなく、事態即応的に開催される。人事問題が多いが、経営上のデリケートな問題も審議される。経営問題それ自体の決定に直接、係わることは少ないが、トラストと国家機関、党、労組との調整においては重要な役割を果たす。

4.中央紙トラスト

中央紙トラスト本部会会議プロトコール（1924 年 10 月～27 年）

注記：非公開会議を含む。細かな問題（小規模な設備、修理、買付け、出資、調査、報告や予算提出手続き、会議プロトコール承認、寄付、非流動的資産処分、工場学校や文化施設費用、奨学金、出張、休暇、福利厚生、労働者住宅など）は省略。 略号：本＝本部会員

時期	出席者	議題と決定
24 年 10 月 9 日	本, 部長 11, トラスト監 査委 1, 紙労 組中央委欠 席	1924/25 年度紙輸入計画変更：委員会を設置し需要を確定し、最終計画作成。
		24 年 10 月財務計画：予算承認
		トラストの信用政策：消費者への与信はこれ以上増やさない。更なる紙輸入はトラストの借方拡大によってのみ可能。
		工場の連続生産への移行に伴う主要原材料供給：供給部は 1924/25 年度主要原材料の消費及び購入計画を作成。その際、トラストの流動資金が不足しているため最小限必要な量とする。
		パルプ増産：生産・技術部提案の措置を承認。
		T カオリン工場操業：生産・技術部提案の第 2 ヴァリエント承認。
		団体協約：経済部は紙労組中央委員会と係争点を調整する（革命記念日の給与）。合意の得られない場合は仲裁裁判に持ち込む。
		販売部勤務員へのプレミアム：仕事の成果（輸入計画及びそれと関連する課題遂行）に対し支給。
		工場による紙販売：P 工場と O 工場に直販限度額を定める（それぞれ月 100 千ルーブリ、35 千ルーブリ）。
10 月 20 日	本, 部長 15, 党中央委出 版部, 紙労組 中央委各 1, トラスト監 査委 2	地方支部を通ずる消費者への与信：月 400 千ルーブリ以内とする。オープンアカウントによる販売は最小限に抑え、出来るだけ手形決済に代える〔割引けるため？〕。販売部は各新聞社への与信問題を新聞合同ビューローと調整する。また各新聞の信用能力に関する情報を入手する。
		1924/25 年度紙輸入計画（最低限 6,650 千ブード。党出版部報告によると外国紙需要急増）：輸入計画案承認。党出版部に貿易人民委員部に対するトラストの印刷紙輸入要請の後押しを求める。トラストの海外注文クレジット枠が狭く、流動資金が不足しているため各新聞社のアヴァンスによる特別フォンド創設を要請する。新聞合同ビューローに財務人民委員部からの外貨交付許可につきトラストの助成を求める。
		紙製品の単一限界価格：検討課題とする。
		工場の連続生産への移行に伴う主要原材料供給：供給部の報告了承。生産・技術部は早急に国営工業中央管理局に対し酸化アルミの緊急輸入申請を行う。
		本部会員間の任務分担：それぞれの所轄部門定める。
		本部に管理経営部設置：工場活動の指導、監督のため設置。
10 月 30 日	本, 部長 15, トラスト監 査委, 紙労組 中央委各 1	パルプ工場建設：承認。計画作成のため特別に 2 万ルーブリ割当て。
		鉱物性燃料への移行：生産・技術部提出の燃料消費見積りを基本的に採択。
		10 月のトラスト財務計画遂行：報告事項。
		総経理部統制課規程案：修正のうえ採択。
		林業地スタッフ：工場への木材引渡しエージェント職を設ける。総務部が人選。
		供給部の買付け：承認。1,000 ルーブリ超の買付けは本部会の承認を要す。
11 月 11 日	本, 部長 12, 監査委 2, 紙工業管 理局, 紙労組 中央委, 党出 版部各 1	工場の受注及び新規輸入紙買付け：生産計画や品目構成変更問題は正確な原価計算や商業的根拠を付して本部会に提案する。変更を工場に指示。販売部は国立出版局に印刷用紙注文受入れ拒否を通知する。国立出版局は専用紙工場がある。供給部はトラストの工場間のパルプ再配分を行う。印刷用紙供給の危機と輸入の必要性について党中央委出版部に書面で伝える（写しを党中央委書記局に送る）。
		11 月の消費者への与信：販売部に与信削減の早急の措置要請。
		11 月のトラストの財務計画：凡そ承認。

		<p>Mst での建設問題：紙工場建設または既存工場拡張の 3 つのヴァリエントについて生産・技術部が専門家や諸組織と共に検討する。</p> <p>工場から本部への紙出荷価格：定められた工場渡し紙定価から 15% 割引いた価格で販売部は工場に発注する。</p> <p>市場向け品目の価格引上げ：国営工業中央管理局に価格引上げを再度要請する。紙工業発展のための資金を得るため。協同組合の活動が弱く、それらが私的商人の手にある。10 月 17 日に最初の要請をした。</p> <p>最高国民経済会議管轄経済機関の手にある市営銀行の株式無記名化：時期尚早と考える。金融市場が逼迫した状況では、経済機関に資金運用の弾力性を失わせる（これは国営工業中央管理局・資本管理部により提案された。経済機関が株式を処分できなくなる）。</p> <p>鉄道提供の薪購入：要検討。</p> <p>1924/25 年度生産計画：工場の連続生産への移行に伴い上方修正。紙年産 4.4 百万プード等々。</p> <p>供給部の買付け：承認。</p> <p>同志 Sh の栄転祝賀会（在ドイツ商業代表部に任命）：トラストの職場委及び党細胞に開催要請。</p>
11 月 24 日	本、部長 11, 監査委 2, 紙工業管理局 紙労組中央委各 1	<p>ペンザ紙工場の改造（生産・技術部報告）：報告了承。木材パルプ工場建設、わら - セルロース工場復興。それらの活動は新建設委員会が監督。動力装置増強等々。あれこれの改造の収益性を判断するに当たっては海外の製品、半製品との競争力を考慮すること。</p> <p>工場の諸掛りと製品当り償却費の解明：経済部は諸掛り中賃金の比重や諸掛り増加要因、償却費を解明すること。</p> <p>トラストの林業地管理の最大限集中化：12 月 5 日予定の工場長技術協議会で問題提起。</p> <p>6% 未成年卒の見習いの維持費：賃金として認める。</p> <p>カオリン積出し監督エージェント職：臨時職として設ける。供給部が管理経営部と共に人選。</p> <p>非流動的資産の調査：その実施のため委員会を設ける。</p> <p>紙工業代表者大会でのトラストの輸入政策報告：報告草案了承。</p> <p>供給部の買付け：承認。</p>
12 月 1 日	本、部長 20, 監査委 紙工業管理局 紙労組中央委各 1	<p>K 工場改造：生産・技術部は 2 週間以内に改造案を提出すること。</p> <p>各部課規程案：修正を加えて承認。</p> <p>新建設委報告（水道施設）：報告事項。</p> <p>12 月財務計画：承認。</p> <p>地区紙倉庫の勤務員へのプレミアム制：活動強化やコスト削減に対し支給する。団体協約規定のプレミアムフوندによる。</p> <p>供給部の買付け：承認。</p>
12 月 15 日	本、部長 15, 紙工業管理局 1, 紙労組中央委 欠席	<p>モスクワ店及び地方支部への紙供給（販売部報告）：販売部は工業向け品目確定注文システムを構築する。工業向け品目増産のため印刷用紙を減産し、輸入を増やす。中央の消費を減らし支部や店舗への供給を増やす。工場での紙滞貨解消策を採る。</p> <p>工場木材部の独立性：木材部の特殊性を顧慮して最大限独立性を付与。</p> <p>K 工場の動力装置：増強。</p> <p>次期シーズンの泥炭採掘：木材部は生産・技術部と共に確定生産計画を定める。</p> <p>輸出入部設立：業務の集中化の必要性を考慮して検討。</p> <p>本部会員の間での任務分担：24 年 10 月 20 日の決定変更。</p> <p>新建設委員会規程：早急に作成。</p> <p>冷蔵庫など設置：9 千ルーブリの支出を認める。</p> <p>トラストへの森林地域移譲（工場への原料、燃料供給のため）：国営工業中央管理局を通して最高国民経済会議幹部会に要請。</p> <p>供給部の買付け：承認 [以下この項目略]。</p>
12 月	本、部長	K 工場と P 工場の燃料鉍物化（生産・技術部提案）：基本的に採択。

24 日	15, 監査委 2, 紙工業管 理局 1, 紙労 組中央委代 表欠席	K 工場の泥炭採掘縮小。泥炭コスト引下げに対するプレミアム：赤字で薪との競争力なし。団体協約締結に際してはより有利な雇用及び賃金条件を提起。
		K 工場の動力装置改造：生産技師長に委任。S 工場のタービン発電機の移転を国営工業中央管理局に要請。
		トラストの合資会社『人民給食』への加入：1 万ルーブリ出資。国営工業中央管理局に許可要請。
		トラストの流動資本：報告事項。
		輸出入部設立：規程案承認。管理経営部・人事委員会が人選。
		新建設委員会へのクレジット：委員会は予算案を提出すること。
		ハリコフ支部との相互関係：早急の調節のため本部会議長を現地に派遣。
25 年 1 月 5 日	本, 部長 15, 監査委 2, 紙工業管 理局 1, K 工 場 1, 紙労組 中央委代表 欠席	25 年 1 月財務計画：凡そ承認。
		24 年 10 月 1 日のトラストの貸借対照表の審議と承認：そのための特別の会議で詳細に審議する。
		トラストの流動資本：部長や責任者との協議会で資本の運動を解明し、回転促進の提案を行う。
		新建設委規程：承認。生産技師長が常任メンバー。
		トラストのペンザ市営銀行への資本参加（1 千ルーブリの株式取得）：国営工業中央管理局に許可要請。
		カルーガ工場管理部は県執行委員会その他の出荷した紙などに対する債務をその損益勘定で清算処理：その処理を承認。
1 月 6 日	本, 部長 9, 監査委 紙工 業管理局	新建設委による K 工場の蒸気機関調査結果：早急に新設備発注。
1 月 10 日	本, 部長 14, 監査委 2, 紙労組中 央委 1, 紙工 業管理局欠 席	電力の M 泥炭田から K 工場への一時的な移送：却下。1 月 7 日の生産・技術部での協議会プロトコルの論拠は退ける。
		K 工場の蒸気機関の負荷軽減：過度の稼働を止め、他の工場のその稼働率引上げ。
		新建設委の予算：1 月 1 日から 4 月 1 日までの予算承認。
		24 年 10 月 1 日貸借対照表説明書作成結果：国営工業中央管理局本部の一般的指令に従い利潤より償却フォンド増額(約 1.3 百万ルーブリ)及び紙工業新建設フォンド形成(約 5 百万ルーブリ)。新建設フォンドについては国営工業中央管理局に要請。
		輸出入部定員：9 名承認。
		福利厚生フォンド支出計画の概要：管理経営部はこの問題について総経理部及び紙労組中央委員会と合意すること。
		雑誌上の労働生産性向上プロパガンダ実施：そのために月 450 ルーブリ計上予定。
		工場や支部との無線通信網：管理経営部が検討。
1 月 26 日	本, 部長 15, 監査委 2, 紙工業管 理局 1	生産・技術部報告（K 工場の動力装置改造実施）：その費用を承認。
		新建設委活動報告：承認。各工場の改造計画予算、改造後のコスト見積り比較承認。
		紙浄化の際の繊維材料損失及び不良品の損失分析（経済部報告）：分析作業を評価。
		新建設委規程最終案：承認。
2 月 2 日	本, 部長 16, 監査 委 紙工業管 理局 紙労組 中央委各 1	25 年 2 月予算審議：承認。
		生産における蒸気とエネルギーの記録の試み（経済部報告）：その試みを評価し、更なる研究を求める。
		S 工場群の発展計画：2 つのセルロース工場の設備の最大限利用とそのための投資を承認。S 工場の生産拡張に関する生産・技術部の論点を検討課題とする。
		新規株式会社『出版所への供給』への出資：株式資本の 25% 出資。国営工業中央管理局へトラストの流動資金からの割当て許可を要請。
		S 工場の信用組合への出資：国営工業中央管理局へ資金割当て許可を要請。
		K セルロース工場の設備増設への割当て（21.9 千ルーブリ）：追加割当て承認。但し、資本修理や設備改造への割当て総枠内。
		福利厚生フォンドから『人民給食』に 1 万ルーブリ出資：労組中央委員会合意。国営工業中央管理局へ払込み許可を再度要請。
2 月 15 日	本, 部長 15, 監査 委 紙工業管	2 月 1 日時点の木材調達活動の経過（木材部報告）：木材部は搬出強化と薪及びパルプ材買付けの非常措置を採る、また調達計画遂行に対するプレミアム制導入を検討。

	理局 紙労組 中央委各 1	<p>連続作業移行後の工場の定員（生産技師長報告）：労働者 9,512 名，交代要員 553 名，職員 1,135 名を承認。生産・技術部，管理経営部，総経理部，経済部はその手続きを検討。</p> <p>O 工場の生産可能性：生産・技術部の工場活動計画採択。</p> <p>S 工場の掘抜き井戸設置（生産・技術部報告）：見積り予算承認。</p>
3 月 2 日	本，部長 11，監査 委 紙工業管 理局 紙労組 中央委各 1	<p>トラストの工場毎の 1925/26 年度木材パルプ，丸太，薪供給計画（木材部報告）：承認。</p> <p>工場の森林区の経営（木材部提案）：森林経営に 25 年はとりあえず 200 千ルーブリ割当て。</p> <p>セルロースや木材パルプの帳簿上の生産への移し変え方法と原材料の価格設定：価格設定は総経理部，供給部，技師長に委任。</p> <p>25 年 3 月の予算：承認。</p> <p>工場労働者へのプレミアム：委員会を設けて最終的検討。</p> <p>K 工場での新規蒸気機関設置：提案に同意。その規模については保留。</p> <p>木材伐採地や泥炭採掘地のスタッフ：常勤スタッフと季節的スタッフ承認。</p> <p>1924/25 年度紙工業生産計画及び財務計画に関する労働国防会議決定案：報告事項。</p>
3 月 9 日	本，部長 16，紙監査 委 工業管理 局 紙労組中 央委各 1	<p>1923/24 年度工場の諸掛りと製造 1 プード当り比重（経済部報告）：全ての工場長は徹底的な諸掛り削減措置を採ること。</p> <p>工場労働者へのプレミアム：検討を急ぐ。</p> <p>経済部に統計課設置：販売部の商業統計管理は止め，そこから人員を移す。</p> <p>木材搬出の経過（木材部報告）：報告事項。</p> <p>木材部規程変更：新規提案から一部条項除く。</p> <p>工場管理部の木材部の分離：分離してトラスト木材部直属とする。</p> <p>紙輸入：報告事項。</p> <p>経験交換のため有資格労働者を工場間派遣。</p>
3 月 16 日	本，部長 13，監査 委 紙工業管 理局，各 1， 紙労組中央 委 2	<p>1923/24 年度本部及び商業機構維持費：報告事項。</p> <p>製品の品質（販売部報告）：販売部は生産・技術部と共に消費者の品質に対する苦情の点検手続きを定める。またぞんざいな製造に対する処分や品質管理の手続きを定める。プレミアム制の検討に際し，この点を考慮する。生産・技術部は全ての工場長にその旨の特別回状を送った。</p> <p>労働国防会議での 4,995 千ルーブリの資本修理問題審議：報告事項。</p> <p>工場全体の木材の計画需要（生産・技術部報告）：生産・技術部は泥炭採掘増加の可能性を報告すること。</p> <p>搬出の経過と来るべき浮送（木材部報告）：生産・技術部は工場のパルプ材計画需要を報告すること。</p>
4 月 6 日	本，部長 13，監査 委 紙労組中 央委各 1	<p>25 年 4 月の予算：承認。</p> <p>1923/24 年度セルロース，木材パルプ，カートンの原価（経済部報告）：総経理部や生産・技術部は異論のある場合は次回本部会会議で副報告を行う。</p> <p>本年度下半期の見積り予算：本年度夏期のありうべき財務困難を考慮し，販売部は最大限資金を受取れるように，また銀行で最大限信用を受取れるように紙販売問題を検討する。プレミアム制拡大から賃金フォンドの 10%以上増加することを考慮して賃金面の予算を検討する。</p> <p>25 年夏の K 工場での泥炭採掘計画引上げの可能性：薪調達予定を上回るため泥炭の更なる採掘問題は保留。</p> <p>資本修理予算：報告事項。</p> <p>薪調達と搬出の経過（木材部報告）：更なる薪搬出停止の措置を採る。</p>
4 月 14 日	本，部長 15，監査 委 紙労組中 央委各 1	<p>トラスト工場での 1923/24 年度の紙原価とその構成要素及び製品当り賃金の比重：経済部は総経理部や生産・技術部と共にこれらデータを分析すること。</p> <p>工場労働者へのプレミアム制：プレミアム計算の基本原則を定め，工場に提示する。工場にはプレミアムフォンド計算の基本原則のみを指示し，労働者カテゴリー間のプレミアム配分は工場管理部が行う。</p> <p>プレミアムフォンド計算の基本原則：フォンドは前期及びプレミアム支払月の製品原価中賃金の比重の節約分から形成。修理所や補助的職場で計算が困難な場合は生産的職場の賃金に基づく。</p>

		<p>トラストの木材業務規程：修正，補足，変更。</p> <p>資本修理：報告事項。</p> <p>1924/25 年度下半期の財務計画：支出見積りは 38,879 千ルーブリ（うち資本修理及び新建設 2,300 千ルーブリ），収入は入金 36 百万ルーブリ（うち銀行信用 9.5 百万ルーブリ）とする。</p> <p>住宅協同組合及び工場付近の労働者集落に関する報告：一部変更，補足を加えて採択。管理経営部は労組中央委員会と修正案について調整する。</p>
4 月 16 日	本，部長 6	<p>K 工場での実験的排水浄化装置：近日中の紙工業代表者大会ビューロー総会で資金交付を求める。</p> <p>新建設委員会の 25 年 4 - 6 月支出予算：一部修正を加えて承認。</p> <p>スルスク建設委員会の活動の経過：報告事項。</p>
5 月 6 日	本，部長 13，監査委，紙工業管理局各 1，紙労組中央委欠席	<p>1924/25 年度第 1 四半期の工場の諸掛り及び製品原価中その比重：工場管理部は諸掛り削減に努める。現行労働法規によってもトラストの引き受けた追加的義務によっても拘束されない諸掛りに目を向ける〔余分な費用〕。総経理部と経済部はそうした費用項目を明らかにする。</p> <p>木材伐採労働者へのプレミアム：まずは木材搬出業務に伴う赤字を調査する。その後この問題を決める。</p> <p>1924/25 年度下半期のトラスト工場の木材調達活動：報告事項。</p> <p>5 月の財務計画：承認。</p> <p>K 工場の経常予算及び 25 年シーズンの泥炭原価計算：予算及び原価計算承認。更なる原価引下げのため出来るだけ完全な作業の記録，時間測定を実施する</p> <p>工場のため不良品や雑な製品に対する処分手続き：生産・技術部は販売部と共に手続きを定めるための措置を検討する。</p> <p>工場の次年度パルプ材の計画消費：技術部はその予測の裏付けを行う。</p>
5 月 13 日	本，部長 4	<p>トゥルボフカオリン工場建設（技術部提案）：変更を加えて採択。工場長には本部会全権委員として S を任命。作業責任者として技師 A を任命。キエフ支部の工場への関わりは融資に限定。</p> <p>Shch 水力発電所建設への参加：100 千ルーブリ出資。</p>
5 月 25 日	本，部長 17，監査委 2，紙工業管理局，国営工業中央管理局，紙労組中央委各 1	<p>流動資本について（経済部報告）：資本の回転速度や運動を調べ，迅速化の措置を検討する。工場管理部でもこの作業を行う。紙工業の資本回転計算の単一の方法を定めるため国営工業中央管理局と連絡を取る。</p> <p>ニジニ - ノブゴロドでのセルロース工場及び紙工場建設：新建設委員会議長臨時代行は建設の草案及び見込み予算を提出する。計画された工場や製品の原価計算の経済的裏付けの報告書を提出する。工場の立地条件を点検する。発電所との工場へのエネルギー供給条件を調査し，契約案を提出する。木材部はパルプ材受取りの可能性，その価格，浮送状況などの見込みデータを提出する。</p> <p>1924/25 年度第 1 四半期の本部及び商業機構の費用：報告事項。</p> <p>25 年の工場及び木材部への浮送の経過：報告事項。</p> <p>K 工場の木材調達の働き手へのプレミアム支給：K 工場長に木材調達の好結果に対するプレミアム支給のため 3,300 ルーブリ割当て。</p> <p>次年度生産 - 商業計画作成：本部会員 S を責任者とする。</p>
5 月 29 日	本，部長 4	<p>S セルロース工場長人事：U（党員）を任命。工場管理部推薦。紙労組中央委員会と合意。</p>
6 月 9 日	本，部長 8	<p>新規新聞紙工場及びセルロース工場建設：必要と認める。建設費見積りは 22,532 千ルーブリ。新建設委員会議長は計画草案を紙工業代表者連合ビューローの新建設委員会及び OSVOK 紙セクツィアに提出する。</p>
6 月 15 日	本，部長 11，監査委，紙工業管理局各 1，紙労組中央委欠席	<p>1924/25 年度上半期の工場の活動：報告事項。</p> <p>7 月の財務計画：承認。</p> <p>調達された薪の K 工場への余分な搬出：トラストに 3 - 4 千ルーブリの赤字齎す。木材部を指導の不備により譴責。木材伐採部長及びその補佐はプレミアム報酬を失う。</p> <p>工場にスプリンクラー設置：ゴストルグへの発注について原則的合意。管理経営部がゴストルグと交渉する。国営保険に 90 千ルーブリの追加費用に対する長期貸付を要請。5 年間に均等返済。</p>

		住宅協同組合への工場付属住宅移譲及び住宅建設（管理経営部提出テーゼ）：承認。紙労組中央委員会に所見を求める。なお 1 週間以内に同意を得られない場合は最高国民経済会議に承認と実施を求める。
6 月 17 日	本, 部長 7	B 工場建設についての優先的作業実施：実施のため臨時委員会及びその作業機構を設置。トラストの全ての部は課題遂行の義務がある。
6 月 19 日	本, 部長 6	S 地区の森林区をトラストの長期利用に確保：S 工場発展計画を承認し、パルプ材供給のため森林区を確保する必要がある。農業人民委員部森林管理局とトラストが長期利用権の特別契約を結び、県執行委員会の合意を取り付ける。 1925/26 年度資本活動及び新建設（生産・技術部報告）：総額 8,748 千ルーブリの活動リストを承認。他に管理経営部が提出し生産・技術部が修正した経営上の建設 476 千ルーブリを承認。 次年度森林経営で予定された活動（木材部報告）：総額 1,210 千ルーブリの活動リスト承認。 上記活動を 1925/26 年度財務計画に含める件：財務計画に上記活動を含めた総額 22,434 千ルーブリの建設を加える。
6 月 29 日	本, 部長 4	1925/26 年度財務計画審議：報告事項。「紙工業」管理局は本部会予定の建設活動（総額 10,984 千ルーブリ）を承認。利潤見込み 15,124 千ルーブリ（自己製品価格の平均 10% 引下げの下）を承認。出納上の赤字はカヴァーのため 5 百万ルーブリの長期銀行貸付必要。
7 月 13 日	本, 部長 8, 監査委 1, 紙 労組中央委 2	第 2 四半期の工場諸掛り：T 工場の諸掛りは多い。工場管理部はその詳細をトラスト総経理部に提出する。殊に出張費が多いため総経理部と管理経営部はその費用項目を詳しく調べ報告する。財務課は工場に月予算のうち出張費を別途計上し、大会や本部への呼び出しは本部負担とする。 1924/25 年度上半期のセルロース原価：原価の増大した工場がある。生産・技術部はその原因を調べ、報告する。経済部は主要原材料の項目別支出を記録する。 7 月財務計画：承認。入金増加のためトラストの小売商業拡大。大口消費者への信用は 50% 以下に抑える。トラスト当座勘定に一定の外貨準備を保持し、手形保有を減らすため財務課は銀行信用を増やす。 カオリン採掘と工場へのその供給：本部会副議長ボポフに調査委任。
7 月 20 日	本 3	トラストでのカオリン事業の状況に関するボポフ報告：トラスト本部にカオリン事業専門職を設ける。カオリン事業を合理的に進めるため。とりあえずカオリンビューロー設立案作成の任務。現地の（カオリン採掘や工場）管理部改組。T 工場建設のため建設委員会設置。
7 月 22 日	本, 部長 7, 監査委 紙労 組中央委各 1	トラストに記録及び価格計算部設立：最終的検討を本部会員 B に委任。 工場での資本修理及び設備改造計画遂行（生産・技術部報告）：供給部、生産・技術部及び法律課は 1924/25 年度建設計画遂行の遅れが外部組織の責任にあることを解明し、国営工業中央管理局本部会に通知する。 遅れの原因の一つは資材及び設備納入注文遂行の遅れである。また各級機関での計画の審議が長引き、またトラスト本部や工場自身での準備が手間取り（予算の提出など）、工場の建設着手も遅れた。供給部による監査委員会の要求の不履行が判明すれば、然るべき制裁措置は採る。 泥炭採掘（技術部報告）：K 工場の採掘所の泥炭コストが高く、更なる操業には大幅な設備更新を要し、また薪燃料の十分な供給が見込まれるため 1925/26 年度の採掘は休止。 セルロースの製造と販売の状況：半製品の製造と可能な販売量との不相応のため生産・技術部と供給部はその外部への販売に際しては事前に本部会の許可を得ること。 B 工場建設臨時委員会を解散し、常設建設委員会設立。B 建設部長代理と技師長任命。
7 月 31 日	本 3, 各部 2	1925/26 年度の大量的消費の原材料輸入申請変更：委員会を設置し、輸入計画見直し。
8 月 4 日	本, 部長 15, 監査 委 紙労組中 央委各 1	1924/25 年度上半期の本部費用：報告事項。 1924/25 年度上半期の状況での紙の工場原価：報告事項。 福利厚生ファンドによる追加的資金 63 千ルーブリの配分：紙労組中央委決定に従って配分。

		<p>福利厚生ファンドから 75%を住宅建設に充当：保留。トラストの利潤の大きさの審議の際に福利厚生ファンドから 496 千ルーブリを差引いてトラストの前年度の一般費用の勘定に移すことを再度国営工業中央管理局に要請する。</p> <p>住宅建設：管理経営部はこの問題を最終的に最高国民経済会議の担当部課及び紙労組中央委員会幹部会と調整する。</p> <p>トラストの固定資本の評価替え：中央委員会を設置し、評価替えの計画と予算を提出する。各工場も委員会を設置する。</p> <p>輸入申請：1925/26 年度輸入計画承認。</p> <p>1925/26 年度財務計画：概ね承認。</p> <p>8 月の財務予算：採択。</p>
8 月 4 日	本，部長 4	輸入計画見直し：輸入 - 輸出部は本年度，至急 1700 トンの漂白セルロースを買付ける。
8 月 8 日	本，部長 5	T カオリン工場建設の現況：砂糖トラストとのカオリン工場への設備供給契約は破棄。技師長は必要な設備を直ちに現金でも入手する。耐用年数をノーマルにするため床は木製から鉄筋及びアスファルトに替える。3 階部分は建てない。カオリンの乾燥や建物の暖房のためガス発生器を蒸気機関に変える。ガス発生器購入契約は破棄。
8 月 12 日	本，部長 7， 監査委 1	<p>1925/26 年度工業計画：利潤は 14,431 千ルーブリ。25 年 10 月 1 日の現金準備残高は不十分。この点を最高国民経済会議での審議に際し提起する。</p> <p>B 工場建設活動計画：計画承認。国営工業中央管理局本部会に活動着手の許可を要請する。</p>
8 月 19 日	本，部長 9， 監査委 紙労 組中央委各 1	<p>B 工場建設：最終的な建設地承認。</p> <p>トラスト・モスクワ支部規程：修正を加えて承認。</p> <p>モスクワ支部長に顧客へのクレジットを定める権限付与：20 千ルーブリ未満はその裁量で付与できる。それを上回るクレジットは本部会の裁可を要す。</p> <p>トラスト法律課規程：修正を加えて承認。25 年 6 月 27 日付け最高国民経済会議命令及び 25 年 6 月 26 日付け最高国民経済会議管轄国営企業法律顧問規程に従う。</p> <p>労働部規程：修正を加えて承認。</p> <p>トラストの定員，統一的給与体系作成の委員会：臨時委員会設置。</p> <p>幹部職員登録係：管理経営部に設置。</p>
8 月 22 日	本，部長 7	木材の限界価格（ノブゴロドでの O 工場用森林地入札に際しトラスト代表者が守るべき限度）：入札でせり上げの程度を定める際に現地渡し平均価格に基づく（パルプ材 1 立方サージェン当り 55 ルーブリ，丸太 66 ルーブリ等）。
9 月 1 日	本，部長 9	B 工場建設（資材調達交渉，労働者集落，堤防及び変電所案）：報告事項。
9 月 3 日	本，部長 6	S 工場のための新規平底船建造：工場管理部に対し 1925/26 年度冬に 20 艘の建造許可（189 千ルーブリの資金割当て）。
9 月 7 日	本，部長 13， 監査委 紙工業管 理局各 1	<p>トラストの財務状態と 9 月の財務計画：9 月予算承認。</p> <p>木材入札状況：伐採地入札不成功により紙工業が原料危機に陥る恐れがあるため最高国民経済会議に対し伐採地の計画配分を要請。</p> <p>工場視察報告：K 工場での建設計画の見直し。開始された住宅建設を今シーズン中に終わらせるため 30 千ルーブリを交付すべき。工場毎のプレミアム制を見直す。この問題をトラストの労働ビューローに移す，等。</p> <p>生産協議会活動改善措置。</p> <p>労働保全：労組中央委員会とトラスト本部会の合同会議の決定に従い，工場の換気装置などの問題は全て管理経営部に設置された衛生委員会に移す。</p>
9 月 9 日	本，部長 4	供給部監督員の報告書：生産・技術部と供給部の連絡を密にする。前者は生産上の変更を事前に後者に知らせ，供給計画を変更できるようにする。工場に供給部を設置する。漂白粉の供給について最高国民経済会議幹部会を通して事実上の独占的供給者たるヒムウーゴリが未出荷分を引渡す措置を採る。
9 月 12 日	本，部長 4	カオリン採取所調査報告：必ずしも経営が経済的でないことを指摘。
9 月 13 日	本，部長 9， 監査委 1	経済部改組と記録 - 価格計算課設置（経済部報告）：討議で出された論点に基づいて再検討。

		トラスト本部会と紙労組中央委員会の工場長及び労組機関宛共同指令案——住宅建設組合への福利厚生ファンドからの貸付条件：承認。
9 月 25 日	本，部長 4	<p>トラストの工場，支部その他の契約締結手続き：原則としてトラスト支店の締結する契約は全てトラスト法律課に送られねばならない。工場については 10 千ルーブリ以下，支部や補助的経営組織については 3 千ルーブリ以下の契約は本部会の事前の許可なく独自に成約しうる。他の全ての契約は緊急の場合を除き本部会の承認によってのみ発効する。</p> <p>工場教育の予算（4 工場合わせて 199 千ルーブリ要求）：184 千ルーブリ承認。これには工場学校の他，個人 - ブリガーダ教育，ボイラー係養成の費用，賃金を含む。</p> <p>工場長協議会召集：10 月初旬召集。議題は新規団体協約，内規，処分表，プレミアム，賃率 - ノルマ化ビューロー，改善及び発明の生産 - 技術協議会及び委員会，その他。</p>
10 月 5 日	本，部長 11，監査委 2，紙工業管 理局 紙労組 中央委各 1	<p>経済部規程：基本的に採択。</p> <p>トラストの工場への供給状況：供給部は生産・技術部の 1925/26 年度の計画が 10% 超過達成されうるという判断を考慮すべき。供給部は技術部や輸入部と共に工場の主要原材料在庫ノルマを見直すこと。</p> <p>国内の取引相手が義務を遂行しない場合，最高国民経済会議幹部会に通知し，輸入部が輸入許可を得るため断乎たる措置を採る（漂白粉など）。国産品の品質が悪い場合は国営工業中央管理局本部会及び最高国民経済会議幹部会付属製品品質委員会に専門鑑定を要請し，海外発注の権利を得る（機械カヴァー）。</p> <p>森林調査結果（コストロマなどの県）：相応の森林区のトラストへの確保の要請。</p> <p>伐採地入札の経過：報告事項。</p> <p>森林区のトラストへの編入：総経済管理局木材セクツィアによる木材消費者たる工業企業への森林区編入上の不備を訴え，最高国民経済会議幹部会にトラストへの森林地の特例編入を急ぐよう要請する。</p> <p>T 工場についてのパルプ材限界価格設定：トラスト全権委員はスモレンスク県で森林地の画定について他の全ての組織と交渉する。合意が得られない場合には伐採料入札において 1914 年のそれを上回らないよう確固たる指令を出す。</p> <p>紙労組中央委員会との団体協約及び賃率区分：トラスト側主張確認。製造ノルマは生産計画の 80% に相応させるべき。ノルマは 6 ヶ月間固定するが，技術改善のあった場合はそれに応じて引上げる，等。</p>
10 月 7 日	本，部長 11，監査委 2，紙労組中 央委 1	<p>工場毎の内規及び処分表：見直しは妥当。</p> <p>10 月の財務計画：予算承認。</p> <p>1924/25 年度利潤からの福利厚生ファンド：決定案を修正。</p> <p>専門給：1 ヶ月以内に労組中央委員会と合意し，然るべき機関を通して新しい給与表（引上げ）の承認を得て，実施。</p>
10 月 8 日	本 3	本部会員 S の 1 ヶ月の定期休暇願い：却下。
10 月 13 日	本，部長 12	<p>工場でのプレミアム制：概ね承認。労組中央委員会との合意の上，団体協約に付する。労働部はプレミアムの規定要因と出来高労働者以外の全ての労働者，職員への適用の可能性を検討する。</p> <p>内規及び処分表：概ね承認。</p> <p>工場及び生産・技術部の専門給：技師給与の大幅引上げ。労組中央委員会と合意し，最高国民経済会議に持ち込む。</p> <p>工場における供給部：設立承認。但し，現有人員でまかなうこと。</p> <p>経済部規程：一部修正のうえ承認。</p>
10 月 27 日	本，部長 12，監査委 1，労組中央 委 4，工場委 6	<p>1925/26 年度上半期の製造ノルマ：労働部と生産・技術部は労組中央委員会賃率 - 経済部と審議すること。</p> <p>不良品ノルマと洗浄ノルマ：工場長，工場委員会議長，労組中央委員会及びトラスト本部会の合意に基づき新プレミアム制にノーマルな不良品や洗浄の比率による修正を加える。不良品や洗浄がそれより多ければプレミアムは減額し，少なければ増額する。</p>
10 月 31 日	本，部長 3	トラスト商品の商業の調節：私的商人ないし他の仲介者への販売禁止の徹底。全ての商業組織に対し定期取引停止。

11月5日	本, 部長 5	最高国民経済会議命令に従い生産勘定からの製品, 半製品, 燃料, パルプ材の生産への暫定価格による移転手続き変更: 燃料及びパルプ材は調達価格による。セルロース, 木材パルプ及びその他の自己生産原料は原価による。 但し, 当該月の原価によることが不可能な場合は前月のそれによる。製品の本部勘定への移転は前月の原価による。
11月19日	本, 部長 3	本部会員間の任務分担: 各人の所轄を定める。
11月24日	本, 部長 11, 監査委 紙工業管理局各 1	ヴォルガの建設経過: 準備活動順調。予算と報告の提出。 現地県当局との相互関係整序の要。中央紙でこの建設への世論の関心を高める。
11月25日	本, 部長 5	S 工場の領域拡張: 承認。
11月25日	本, 部長 5	カマ川流域の森林調査: 木材部森林資源評価課に常任調査隊設立。
12月4日	本, 部長 5	トラストの債権債務勘定及び不良債権調査委員会報告: プロトコール承認。 トラストの 12 月の財務計画: 予算承認。
12月22日	記載なし	1924/25 年度の建設 - 修理活動計画遂行及び 1925/26 年度建設 - 修理活動計画: 計画未達成。 生産・技術部の指導不十分。 工場の予算提出の遅れ。執行予算は予算案を 40% 上回った。 委員会を設置し全ての生産的資本活動を分析し, 改善措置を策定する。 供給部は国営電機トラストによる O 工場水力発電所向け注文の遅れと国営電機トラストに対し圧力を加えなかった理由を説明すること。 統制 - 監査部は P 工場向け設備発注の遅れの責任者を調査すること。 国営工業中央管理局紙工業部長と計画を調整する。 ヴォルガの建設計画 (新建設委員会報告): 詳細な説明書提出を要求。 伐採地入札結果: 報告事項。 伐採地編入についての農業人民委員部林業管理局との契約: 契約調印。 1925/26 年度の未漂白セルロースの販売: 2 千 ^ト のみ出荷可能。紙工業全体の 2 千 ^ト の漂白セルロース申請による輸入分の補償として。 K 工場群管理部人事: Sh を工場グループ長から解任し, G を任命 (いずれも党員)。補佐にはこの工場群の技師長 L (非党員) を任命。技師長には技師 B が昇格。 トラスト本部の統制 - 監査部規程: 承認。 生産計画見直し: 紙輸入計画変更のため見直す。
26 年 1 月 5 日	記載なし	1925/26 年度建設 - 修理活動計画: 細部を詰める。予算原理導入。資材確保のため注文及び調達を行う。 ヴォルガの建設計画と予算: コスト節約のあらゆるヴァリエントを提出する。 ヴォルガ建設部管理部案: 承認。 工場の個人及びブリガーダ学習予算: 承認。 O 工場水力発電所建設の状況: 法律課は国営電機トラストの注文遂行の遅れに伴う損失のカヴァーについて交渉する。 拒否された場合は最高国民経済会議仲裁委員会に訴える。 修正された 1925/26 年度生産計画: 承認。 トラストの財務状態: 財務状態に合わせた建設計画修正。
1 月 20 日	本 4, 監査委 1	26 年 1 月の財務計画: 1 月予算承認。
1 月 21 日	本, 部長 15, 監査委 2	ヴォルガ建設部の建設及び設備据付作業日程: 28 年 5 月 1 日の工場の完全操業を目指して作業をテンポアップするという申請を検討課題とする。 B 工場製品の原価計算調査: 工場の原価見積りを了承。 K 工場の泥炭採掘休止: ゴストルフに存続と休止問題を提起。それが容れられない場合は委員会を設置して対応策を検討。
1 月 23 日	本, 部長 4, 監査委 1	1925/26 年度の設備海外発注のための外貨獲得策: 輸出に最も適したトウヒのパルプ材調達と海外販売。

1 月 26 日	本，部長 4， 監査委 1，株 式会社『檻樓 - 端切れ』 2	トラストの操業工場の資本修理，設備改造及び増設計画のトラスト本部会及び国営工業中央管理局への提出手続き：本部会への計画提出に当り必ず新建設委員会の所見及び必要だが，その否定的評価は本部会への提出を妨げない。
		小規模な偶発的活動は予算の 10%以内とする。
		株式会社『檻樓 - 端切れ』の活動報告：報告事項。
		1925/26 年度及び 1926/27 年度の工場への木材供給：計画承認。
		K 工場の泥炭採掘：工場への薪燃料供給の可能性を考慮して泥炭採掘を存続。薪換算で泥炭の方がコストが安い。但し，極度に老朽化しているため修理が必要。
		新建設委員会の 1925/26 年度建設 - 修理活動計画所見：概ね承認。国営工業中央管理局に対し 11,945 千ルーブリの追加割当てを要請。
2 月 2 日	本，部長 13 監査委 1	1924/25 年度建設 - 修理計画遂行委員会報告：報告事項。
		セルロース工場設備の海外発注の遅れ：注文のそれぞれについて生産-技術部と輸入部の働き手から責任者を決める。委員会を設置して，具体策を考え，注文遂行監督のために海外での常勤代表を置くことを検討する。
		2 月財務計画：予算承認。
		K 工場の古い蒸気設備の工場外での活用：K 工場に新規蒸気機関設置に伴い，古い蒸気設備を地域住民への電力供給のために使う（地区発電所建設に役立てる）。
		ペンザ工場管理部人事：工場長代行 K を解任し，トラスト本部に召還，E を工場長に任命。
		トラスト商業支部長大会召集：議題承認。議題に紙品質問題を加える。
2 月 19 日	本，部長 19	木材調達経過：報告事項。
		工場での木材消費のありうべき削減と製材及び丸太消費の確定：燃料申請を全体として 22 千立法サージェン削減。建設部は木材部と共に建設計画や製材計画に基づき 1925/26 年度及び 1926/27 年度の建設資材消費を確定する。
		木材部予算：1925/26 年度予算 9,983 千ルーブリを承認。財務計画にあった誤りを繰り返さないよう注意を促す。
		B 工場建設活動テンポ：ヴォルガ建設部に対し 1925/26 年度，7 百万ルーブリを割当て。提出された建設計画は凡そ承認。新建設委員会はこの計画について所見を提出する。
		海外注文遂行監督の海外常勤代表と注文遂行に対する働き手の責任：訓令の補足修正。ベルリンに設置。この職には経験の長い技師を就ける。
		報告の書式統一化と整理縮小（経済部報告）：承認。重複を避け，簡素化。真に必要なもののみに限定。
		生産的流動資本（経済部報告）：生産，供給及び商業の全ての段階で資本回転迅速化。
3 月 9 日	本，部長 17，紙工業 管理局 紙労 組中央委各 1	労働生産性及び賃金の動向：1925/26 年度第 1 四半期の労働生産性低下の原因説明。
		紙再生産原価見積り：1925/26 年度第 1 四半期のデータに基づいて確定。
		木材調達活動縮小（木材部報告）：薪調達縮小措置了承。
		木材調達現況（木材部報告）：木材部は春期及び夏期に木材調達活動を最大限拡大する措置を採ること。
		3 月予算：収入については 2 つのヴァリエント提出。支出及び収入の各項目を点検。
		ヴォルガ建設部の活動計画（7 百万ルーブリの費用）に関する新建設委員会の所見：予算は現行ノルマと相応。ヴォルガコンビナートの個々の建設項目の順序を検討する。ヴォルガ建設部は余分な資材，木材の処分計画を提出すること。
		工場及びトラスト事務所定員問題作業計画（管理経営部報告）：計画承認。
		有資格労働力養成と工場学校の状態：新建設委員会は労働部と共にトラスト拡張に伴う有資格労働力需要を調べ，職業教育の最も妥当な形態を定め，成人労働者再教育の短期コース設置を検討し，工場学校の状態を調査する。
		国営工業中央管理局本部会命令による資本活動監督の本部会特別代表者選任：命令に従い本部会員 K を候補者とする。
		建設部規程：修正のうえ承認。
3 月 16 日	本，部長 14 監査委 1	トラストの建設 5 ヶ年計画及び新建設委員会の上流ヴォルガ調査計画：5 ヶ年計画の再提出求める。調査計画は却下。
		トラスト支部長協議会決定：承認。

		<p>冬季末の木材調達活動強化措置の結果：報告事項。</p> <p>当座修理費用の一部の損失計上：国営工業中央管理局総経理部との合意が得られないため議題から外す。</p> <p>1925/26 年度建設活動見直し：26 年 10 月 1 日の財務状態見込みの基づき本年度の建設投資は 11.5 百万ルーブリと定めうる（B 建設により現地資材が処分できれば 12 百万ルーブリ）。新建設委員会は本年度予定の活動を 2.5 百万ルーブリ削減すること。</p>
3 月 23 日	本，部長 22，監査委，紙工業管理局	<p>ヴォルガコンビナートの個々の建設項目の順序：新建設委員会の見解を求める。経済的利益の観点からして妥当な順序を検討し，この 2 年の建設の資金支出日程表を提出する。意見が分かれる場合，またはヴォルガ建設部管理局の異見がある場合はそれも報告書に明記。</p> <p>ヴォルガ建設部の余分な資材，木材（2.5 百万ルーブリ）の処分計画：委員会を設置し，トラストの操業企業に配分される資材部分処分の日程表を提出する。</p> <p>トラストの商業代表者協議会により委任された緊急課題の遂行（商業部報告）：報告事項。</p> <p>燃料に投下された資本の回転：燃料種類に分けて資本の回転速度を計算。</p> <p>木材調達及び搬出の経過：報告事項。</p> <p>本年度下半期の確定工業財務計画作成：経済部に作成委任。但し，財務面は財務部が作成。</p>
3 月 30 日	記載なし	<p>トラストの 5 ヶ年建設計画とヴォルガコンビナートの個々の建設項目の順序：1925/26 年度のヴォルガ建設部の作業手順承認。新建設委員会提出の 1925/26 年度操業企業についての作業リストを概ね採択し，国営工業中央管理局に承認を求める。これら作業は本年度の現金支出を 4.5 百万ルーブリ以下に抑えるように更に削減する。</p> <p>トラストの操業企業の建設 5 ヶ年計画承認。但し，S 工場群についてはセルロース生産拡大や現地での紙への加工のためヴォルガコンビナート傘下大セルロース工場建設を検討する。</p> <p>建設部の申請（1925/26 年度及び 1926/27 年度の建設資材需要）：報告事項。</p> <p>O 工場調査。上級技術者用住居修理への過大支出，それに対し労働者大衆反撥（統制 - 監査部報告）：その点で工場管理部戒告。建設活動のゴスストロイへの発注に際し非経済的対処。工場の勤務員の不正請求に厳しく対応せず，刑事犯罪者を告発しなかった。工場管理部は修理への支出はより慎重に行い，それぞれ専門委員会の承認を得ること。木材の原価による私人への販売を禁ずる。不正請求分の即時徴収，等々。</p> <p>1926/27 年度工業財務計画作成作業計画：承認。</p>
4 月 1 日	本，部長 15，監査委 2，紙労組中央委 1	<p>団体協約：協約更新に際し，全ソ労働組合中央評議会賃率表に移行するのは妥当でない。管理経営部は工場長と共に賃金の現行名目ファンドの下での全ソ労働組合中央評議会賃率表の第 1 等級設定問題を検討すること。プレミアムはノルマを超えて製造された生産物プード毎に労働者に対し支払われる。但し，従来のプレミアムファンドは増やさない。</p>
4 月 6 日	本，部長 21，監査委 3，紙工業管理局 1，紙労組中央委欠席	<p>4 月の財務計画：予算承認。</p> <p>団体協約：修正案承認。工場住宅家賃を採算水準まで引上げ。委員会を設けてプレミアム制再検討。</p> <p>工場での建設活動：建設部は工場長や各部と共に建設計画縮小方針に従いすでに開始されたが未承認の活動リストを点検し，残される活動の詳細リストを提出する。建設部と工場長の相互関係明確化。新建設や資本修理は基本的に自己経営方式で行う。場合によって特殊な仕事は請負方式も可。</p> <p>トラストの操業企業での建設計画縮小。1925/26 年度の操業企業についての資金支出承認（5,465 千ルーブリ）。</p> <p>トラストでの緊縮政策実施：報告事項。</p>
4 月 15 日	本，部長 5	<p>1926/27 年度生産計画及び経済部所見：目標計画として承認。各工場は目標計画と品目別原価データに基づき自己の生産計画を作成し，生産・技術部に提出する。</p>
4 月 22 日	本，部長 4	<p>4 月 19 日付け最高国民経済会議指令——B のトラスト本部会員職を解き，N を本部会員として承認：指令実行。[B は紙工業管理局に異動]</p>

4 月 27 日	本, 部長 17, 紙工業 管理局 紙労 組中央委各 1	S 工場発電所から地域への電力供給：許可。但し、コスト上昇を齎さないこと。
		1925/26 年度第 1 四半期の製品原価計算：比較のために 1925/26 年度工業計画の技術的ノルマを採る。経済部は生産-技術部と共に第 1 四半期の製品原価高騰の原因を採る。
		蒸気機関を K 工場の下での地区発電所設置のために利用：出力が大きすぎて利用不可能。工場には地域への電力供給を許可（有償。年間 1 百万キロワット時以内）。
		1925/26 年度品目別及び半製品の紙再生産原価見積り：経済部は一部品目の赤字ないし収益性の低さの原因を調べ、その原因除去の条件を検討する。それでも赤字の場合は価格引上げ検討。
		トラスト商業支部による月間市況観測提出：直ちに提出する。
		半製品の形での流動資本の回転：生産-技術部は回転促進措置を採る。また商業部と共に計画注文受け容れ（注文紙のサイズは工場現有の機械の幅に合わせる）及び計画外注文引渡しの訓令及び規則作成。
		ヴォルガ建設部の余剰資材（2.5 百万ルーブリ）の処分：1.5 百万ルーブリは処分必要。残す資材は 425 千ルーブリとする。
4 月 29 日	本, 部長 14 監査委 1	労組中央委員会との団体協約締結交渉：報告事項。
		プレミアム制：修正のうえ承認。ボイラー係については燃料の効率利用に対するプレミアム導入。技術者に対しては別途独自のプレミアム制を定める。工場長は生産協議会において説明カンパニアを実施する。
		1926/27 年度生産計画案：承認。
		ヴォルガ建設部の調査結果（統制 - 監査部報告）：勤務員数はかなりいるのに超過勤務、出来高仕事、仕事量が多い。現行団体協約で確たる賃率体系がない。俸給勘定で支度金やアヴァンスが広く支給。出張費多い。不必要に幹部職員向け住宅購入（勤務地から 30 ヴェルスタ離れた N-ノブゴロド）。私人から備品等を高価格で購入。縁戚者の兼職。 管理者を戒告し、改善提案。管理部の現地への移転を急ぐ。勤務員の家賃の会社負担を止める、等々。[5 月半ばに所長代理更迭]
5 月 7 日	本, 部長 11	海外視察報告：従来、ヨーロッパ製であった設備をアメリカ製に代えるべきかの問題の検討。
5 月 11 日	本, 部長 7	5 月の財務計画：予算承認。トラスト支部から提出された予算に対して甘い。そのため予算割当てからの乖離が大きい（支部により 60~140%）。
		O 工場の製材所建設：製材工場復興は妥当。そのための予算割当てはないためトラストの操業企業の木材類販売代金を充てる。
		S 建設への資金割当て：資金割当てを増やせないためペンザ工場の木材在庫を提供する（支払いは 26 年 10 月以降）。建設の監督はトラスト建設部に移譲。
5 月 13 日	本 3	在庫調査書作成費用、幹部職員休暇：許可。
5 月 14 日	本 4	ヴォルガ建設部管理部人事：所長代理 Ka 解任、管理部に残す。所長 Ko, 所長代理 Ch 承認。
5 月 17 日	本, 部長 18, 監査委 1, 紙 工業管理局 1, 紙労組中 央委欠席, 株 式会社『檻樓 - 端切れ』1	新建設委員会所見——B コンビナートのための紙製造機械（ドイツ製）注文及びその代替案：輸入部は注文を始める。 また新建設委はアメリカ視察の経験に踏まえ [5 月 7 日会議] アメリカ製注文も考慮する。 ヴォルガ建設部はその場合の紙のコスト計算及び建設予算作成も行う。
		1926/27 年度のトラスト企業の資本活動計画：新建設委は計画を詰める。
		株式会社『檻樓 - 端切れ』の活動調査：紙工業への納入契約を締結したが流動資金不足から国内需要充足よりも輸出志向。 紙工業の需要充足を求める。現時点ではこの会社からの増資要請には応じられない（トラストは重役も派遣）。
		チュヴァシ自治共和国での株式会社『檻樓 - 端切れ』との相互関係：調達上、トラストと競合。それらの相互関係調整。
		ヴォルガ建設部の余剰木材処分計画と冬季建設カンパニアの建設資材需要：まずもって第 1 余剰部分 775 千ルーブリ及び第 2 の 560 千ルーブリ分の処分を緊急課題とする。それ以上は努力課題。

		<p>トラストの企業で半製品の形を採った流動資本の回転を早める措置：経済部は生産・技術部会議（5月11日）で技師長が提起した回転期間短縮の可能性を点検する。</p> <p>紙注文受入れ：紙幅について技術的受入れ条件を定める。</p>
5月20日	本4	本部会員S（党員）の俸給額：月500ルーブリとする。このことを最高国民経済会議に通知。個人契約締結の時点（25年11月1日）に遡って支給する。
6月1日	本，部長14，監査委1，紙工業管理局1	<p>工場への木材類供給と冬季木材調達カンパニアの結果：実績良好。生産課題縮小と関連して幾分工場の木材類は過剰。過剰分は販売するのが妥当。</p> <p>ヴォルガ建設部での緊縮政策実施：諸掛り削減は不十分。労働者数に比して職員数多い。</p> <p>ヴォルガ建設部の組織構造合理化：権限区分明確化，課の統合など。</p> <p>トラスト代表者のT工場視察報告：ボルコンビナートの工場から受取ったタイルの品質が悪く，生産停止の恐れ。コンビナートと新たなタイルセットの早急の製造について交渉すべき。この問題を品質委員会に持ち込む。また輸入部は海外発注の用意をする。木毛生産のためS工場の設備をこの工場に移す，等々。</p> <p>資本活動計画：報告事項。</p> <p>設備注文に対する手付け支払いのための資金交付：O工場の変圧器（76千ルーブリ）を国営電機トラストに発注，手付け及び設計のため22千ルーブリ割当て。</p>
6月4日	本部会員4	O工場の火力発電所建設：建設案は技術的経済性あり，鉄筋コンクリートの建造物は入札とする。
6月5日	本，部長7，監査委1，紙工業管理局1	<p>B建設での活動経過報告及び近い将来必要な措置：報告事項。</p> <p>ボイラーのイギリスへの発注：最高国民経済会議総経済管理局外国部に許可求める。</p>
6月17日	本4	6月財務計画：予算承認。
6月17日	本4，監査委1，ヴォルガ建設部管理部3	<p>B建設への出張報告：その指導的働き手と現場労組，党及びソヴェト組織との相互関係，所長とその代理との相互関係について多くの不正常を確認。</p> <p>トラストの財務困難とそれに関連したB建設での一部活動縮小：建設活動の縮小は妥当でない。むしろB工場の最初の機械操業が7-8ヶ月遅れ，建設コストを高める。</p>
6月22日	本4各部14，監査委1，紙工業管理局1，ヴォルガ建設部管理部4	<p>トラストの企業の労働生産性と賃金の動向：報告事項。工場の人員は減っているのに補助労働者増加。</p> <p>トラストの1925/26年度下半期バランス（統制 - 監査部報告）：承認。</p> <p>工場の管理 - 技術者のプレミアム制（生産・技術部報告）：基本的に合意。細部を煮詰め（技術係数修正，支出ノルマ見直し，要因として生産増，諸掛り減，品目構成向上を追加），労組中央委員会と調整。</p> <p>1926/27年度トラスト企業への伐採フォンド確保（木材部報告）：承認。泥炭採掘は拡大。</p> <p>ヴォルガ建設部の報告の状態：報告事項。</p>
6月30日	本4	総務部と労働ビューローの間の任務分担修正：スペツフォンド，福利厚生フォンドの配分，定員問題について企業レヴェルは労働ビューローが，トラスト本部レヴェルは総務部の所管とする。
7月2日	本5，監査委1，ヴォルガ建設部管理部1	<p>B建設での更なる活動とその本年度融資：Bコンビナートの建設計画には約8.1百万ルーブリ必要（計画は7百万ルーブリ）。</p> <p>予定された工業フォンドからの2.5百万ルーブリの交付と国庫への支払い免除5.2百万ルーブリで実行可能。</p> <p>O工場の病院建設：許可。県保健部作成の設計と予算による。</p>
7月5日	本5，各部10，監査委2，ヴォルガ建設部管理部2	<p>7月財務予算：承認。</p> <p>統制 - 監査部報告——B営業所及びN支部調査結果：不正常や乱脈を確認。人事異動，組織再編の必要性。</p> <p>報告書の統一化と整理（経済部報告）：承認。</p> <p>海外設備注文の順位変更：副次的設備は1926/27年度に繰り越す。</p> <p>本部会員Sの海外派遣：ドイツでの設備注文交渉。</p>
7月7日	本5	K工場防火対策：具体策講ずる。

7月9日	本4, 各部6, 監査委1	半製品の形での流動資本（生産-技術部報告）：提出された半製品工場在庫ノルマ承認。
		工場倉庫製品在庫の形での流動資本（経済部報告）：製品在庫増大の原因を確かめる。
		Sセルロース工場の高圧プレスのシャフト不良（生産-技術部報告）：シャフト納入者のスウェーデン社に伝え、新品に取り替えるまで独自に修理する同意を得る。不同意の場合はそれに伴う損失につき訴訟を行う。
		K及びO工場での27年シーズンの泥炭調達規模：K工場では1万立方サージェン採掘。必要な注文と1927/28年度資本修理割当ての勘定で投資を行う。O工場では泥炭採掘は行わない。
		S工場の28年の泥炭採掘準備：今年度、準備活動や設備注文に着手するのは適当ではない。木材部はS工場への更なる薪供給の可能性を検討する。
7月13日	本4	商業部長申請——上級統計係職（輸入紙記録のため）導入：設ける。
7月19日	本3, 各部8, 監査委2, ヴォルガ建設部管理部2	カオリン採掘の状況：カオリンビューロー提出の生産計画及び融資計画を一部承認。次年度カオリンを他の紙トラストに販売する取引を締結する。紙トラストによるカオリン採掘株式会社設立を急ぐ。
		1925/26年度防火対策：建設は国営保険と契約を締結して防火対策のため90千ルーブリの貸付を受ける。更に60千ルーブリの追加貸付の貸し手を捜す。
		製作所のK工場への集中：新建設委員会が検討。
		ヴォルガ建設部の諸掛り削減実績：報告事項。
		トラスト総務部規程：承認（人事課、文書課などをもつ）。
8月5日	本2	トラスト工場の人員削減（労働ビューロー報告）：3工場で人員削減。これは各時点での工場の生産性に応じる確定賃金フォンドの枠内での正確な定員設定への最初のアプローチ。他の工場でも実施すべき。労働ビューローは上記3工場の確定定員を提出する。
		8月の財務計画：予算承認。
8月10日	本, 部長8, 監査委2	供給部公用文書——供給部の定員を4増やす要請：ヴォルガ建設部のモスクワ代表部解散と供給機能のトラスト供給部への移譲に伴い、供給部に3つの臨時職及び総経理部に一つの臨時職を設ける。
		経済部提出の1926/27年度工業財務計画：修正を加えて承認し、最高国民経済会議に提出する。 輸入紙の販売は次年度中に輸入計画の11/12しか行われないため、業務年度の最後の2ヶ月を販売計画に含める。計画の銀行信用は過大（上半期11百万ルーブリ、下半期10百万ルーブリ）。最大限9百万ルーブリとする。
8月30日	本4	本部会員Sの海外出張（設備の海外注文）：注文は価格面も決済条件も技術面も良好。発注と関連して建設計画変更の必要性検討。
9月6日	本4	9月の財務計画：予算承認。
		新建設委員会要請（技師2名への実験に対する1,500ルーブリ支払い）：セルロース工場での耐酸性コンクリート適用の試みを許可。 供給部の関係部課による工場のための独自の買付に対する異議申し立て：供給業務の供給部への集中。
9月14日	本3	木材部長代理Sh（党员）申請——立て替えた出張費清算：Shが傘下工場の長及び代理であった時に（23年から25年）立替えた578ルーブリ清算。
9月16日	本4	Sセルロース工場長人事：Chは地方党機関に転出。Bを任命。
		職務の新設と廃止など：労働ビューロー、建設部、総務部で4新設、2廃止。
9月16日	本4	福利厚生フォンド支出：本部フォンド、工場フォンド、一般本部フォンドから引出し。
9月16日	本4	本部会員任務分担：議長の海外出張に伴う調整。
9月18日	本4	統制-監査委員会調査の生産的及び経済的に不合理な費用の点検結果：職員の住居への支出、勤務員採用に伴う引越し費用、出張費など過多、私人との取引による損失、建設上の不合理な支出、資材保管の不備、縁戚者の兼職禁止違反などを確認。それに対し建設管理部戒告とそれらの不正常をなくす具体策講ずる。

		対策：雇用条件にその権利のない勤務員への無償公共サービス中止，現地で見つけられる資格の働き手は他所から招聘しない，出張は極力減らす，等々。
10月2日	本3	経理員に対する年次報告及びバランス作成への手当：期限に間に合い，経常的仕事を疎かにしないという条件で3,185ルーブリ支給（但し，経理部長代理と補佐は賞与フォンドから受取る）。
10月8日	本4，各部21,監査委2,木材紙総委員会1,ヴォルガ建設管理部1,モスクワ支部2	10月の財務計画：予算承認。 諸掛り削減：非経済性との闘い，緊縮政策強化，余分な在庫を減らし，機構や報告簡素化。 総務部定員増（1名）：却下。 職務廃止（ザカフカース全権委員）：廃止。 木材部エージェント職廃止と下級技師職新設：許可。 その他，8月市況観測，諸掛り分析など。
10月26日	本4，各部17,モスクワ支部1	9月市況観測：市況協議会設置。観測に基づいて具体的提案を行う。 最高国民経済会議における工業財務計画審理：報告事項。 商業部設置とその規程：10月2日最高国民経済会議幹部会命令に従い商業部を設置する。従来の供給部，商業部，輸入部を統合する。総経理部の決済－出納課と総務部の輸送課は商業部に加える。法律係と経済部は最終的規程を作成する。 団体協約更新：変更承認。トラスト本部，モスクワ支部，ヴォルガ建設部職員の賃率等級見直しを行う。 モスクワ支部でのプレミアム制：取引高増加，諸掛り削減その他の誘因として存続。 1926/27年度職業技術教育費用：308千ルーブリの予算承認（うち5工場の工場学校249千ルーブリ，個人－ブリガーダ教育54千ルーブリ，成人向け職業技術教育コース5千ルーブリ）。 紙工業シンジケート設立とオルグビューロー選出のための創立者集会への参加：強制的シンジケート化の条件で設立承認。集会へのトラスト代表者選任。
10/30～11/2	（非公開） 本4，総務部長，その補佐	本部勤務員の給与：個々人の給与，昇給，等級異動，手当支給許可，取下げ，スペツフォンドからの追加等々。
11月11日	本4，各部13,監査委1,モスクワ支部2,レニングラード支部,ハリコフ支部,ロストフ支部各1	1925/26年度レニングラード支部活動報告についての検討委員会の結論：概ね良好。 1925/26年度下半期に取引高が急減した。商業部と支部は顧客とレニングラード市場におけるトラストの比重を維持するため必要な品目構成の商品の支部への計画的及び規則的供給を確保し，支部は市場へのサービス，確定注文や買い手からのアヴァンス受取りにより弾力性を発揮すること。品揃えを充実させるためU工場の紙の販売に力を注ぐ。 支部のオープンアカウントの規模は異常に増大。小売店への商品供給は品目構成の面で非計画的で非系統的，そのため一部品目は滞貨，収益性は低い。商業部はトラスト小売網への供給政策を見直す。支部には経理部が無く，商業費用は不正確。業務別（販売，供給，輸入）費用計算を行うこと。 職員への給与前渡は過多。プレミアムや専門給が多過ぎる。定員也多過ぎる。 1925/26年度ハリコフ支部活動報告についての検討委員会の結論：諸掛り削減に関する本部会指令は一部実行されていない。店舗は解散し，別の組織（協同組合または国営組織）に移譲する。それが出来ない時は店の商品在庫を半卸または小売で販売する。場所を縮小し，人員を最小限に削減する。商業部は支部の商品在庫，オープンアカウント，手形等を整理する。
11月15日	本4	トラストと『ドン印刷・紙』との委託販売契約：契約案承認。26年12月から27年9月まで『ドン印刷・紙』の工場製品を月26千プード以上販売。
11月17日	本4	株式会社『オルグストロイ』の株式取得：15千ルーブリ取得。
11月23日	本4，各部15,モスクワ支部1,木材紙総管理局1	平底船の機械化及び荷降ろし機械化（木材部提案）：必要。 計画部規程：修正を加えて承認。 10月の市況観測：10月18日の市況協議会の結論は承認。 S工場への出張報告：工場のセルロースの不均質性や不純物混入，漂白部門の活動への関心が低い。1927/28年度セルロース増産のため必ず資本活動計画を遂行すること。

11月 24日	本 4	<p>総務部提出の上級監査員規程：上級監査員に B 任命。</p> <p>総務部報告：輸送課運賃設定係への毎月のプレミアム支給。定められたノルマを超えて貨物引渡証書の点検作業を行ったため支給。この費用は輸送課が呈示したクレームにより鉄道から受取った分から支給。但し、基本給の 50%は超えない。</p>
11月 25日	本 4	<p>コストロマ県での 1926/27 年度伐採地〔利用権〕：購入。</p> <p>最高国民経済会議の指示に従って余分な建材は他の組織に引渡す。その伐採には事前にアヴァンスを受取る。</p>
12月 1日	本 4 名、総 務部長	T 工場幹部人事：工場長、補佐など任命。1 人は個人的希望により工場長補佐代行を解き、工場で専門により任用。
12月 1日	本 3 名、総 務部長	木材紙総管理局のトラストの 3 名の幹部に対する専門給引下げ提案（総務部長報告）：本部会は木材紙総管理局が最高国民経済会議幹部会に対しそれぞれ 500 ルーブリ、600 ルーブリ、700 ルーブリの専門給（他に Zh ヴォルガ建設部建設課長は 500 ルーブリ）とする要請を行うことを求めた。
12月 8日	本 5、監査委 1、各部 17、 S 工場 1、モ スクワ支部 2	1926/27 年度上半期の支部の商業費用：商業部提出の支部商業費予算は取引高の 1.7%。予算見積りとして承認。1926/27 年度上半期予算が 1925/26 年度下半期の費用を超える支部は特にその削減に努力する。
		12 月の財務計画：予算承認。
		カザン支部の 1925/26 年度、檻樓調達：供給部は 1926/27 年度、檻樓調達の具体的な計画を提案すること。
		S 工場の技術者増員（拡張や設置の大型案件と関連）：技師長補佐、設計ビューロー長、電気技師を探す。
12月 17日	本 5、各部 15、監査委 1、モスクワ 支部 2、S 工 場、ヴォルガ 建設部	S 工場、O 工場、K 工場における倉庫経営と資材在庫の状態調査：トラスト供給部による工場への資材供給は基本的にそれぞれの実際の需要を充分考慮せず場当たり的に行われた。それ故、工場に余分な在庫が蓄積された。
		工場での労働規律向上カンパニア実施：工場管理部が始めた然るべき労働規律回復の闘いは今後も同様に継続。K 工場と P 工場の管理部はこの闘いを書面だけで済ませてはならない。紙労組中央委員会にこのカンパニアへの応分の参加を要請。
12月 21日	本 5、各部 19、監査委 1、モスク ワ支部 2、キ エフ支部、O 工場各 1	トラストキエフ支部の活動：良好。小売店は解散していずれかの国営または協同組合組織に移譲する。商業資本の回転を速めるため製品在庫や当座勘定残高は減らし、オープンアカウントによる買手債務は 8%以下に抑える。人員整理、商業費削減。
		ハリコフ支部長の退職申請：受理。商業部はハリコフの相応の諸組織と調整して後任候補を推薦。
		1925/26 年度の一般工場諸掛り：労働力節約の措置を採る（定員遵守、機械化）。労働部は工場と調整して 1926/27 年度確定定員を定める。総経理部は一般諸掛りの厳格な項目番号を定め、帳簿を監視。各工場毎に諸掛り削減策を指示。S 工場長などは緊縮政策不徹底のため戒告、K 工場長、P 工場長は不作為のため嚴重戒告。
12月 24日	本 4、各部 11、監査委 1、K 工場 1	フィンランドへの出張報告：紙発注。ムルマン港を通ずる輸入貨物に対する差別的関税が人民委員会議によって承認されたため輸入部はスウェーデンその他海上交通で繋がる諸国への発注を検討する。
		1926/27 年度の予算原価：計画部提案了承。これよりも原価を引下げた工場へのプレミアム制導入。
		技術部規程と定員：最高国民経済会議の 26 年 10 月 2 日命令に従い生産・技術部と建設部を統合して技術部とする。定員は 46 名。
12月 30日	本 4、各部 22、監査委 1、モスクワ 支部 2、K 工 場 1	<p>トラスト傘下工場の労働問題調査結果（労働ビューロー報告）：</p> <p>①主力生産的職場では人員は安定化する、配転はそれが生産上の必要でない限りは行わない。</p> <p>②作業時間測定を行い、ブリガーダ当り受け持ち機械数を増やし、有効労働時間は 75%以上とする、等々。</p> <p>③可能な所では全面的に出来高制に移行する。ノルマ未達成の場合の基本給の 2/3 超の保証は許容できない。プレミアム給を適用される労働者カテゴリーとプレミアムの大きさを定める。超過勤務は極力削減する。職員については諸手当を受けるカテゴリーとその額は断固減らす。</p>

		<p>③生産協議会について。問題により検討のため専門家の間で分担，委任された課題の遂行の厳格な記録，提案処理手続きの簡素化等々。</p> <p>④賃率 - ノルマ化ビューロー。作業時間測定は調査のための技術的手段であり，あれこれの作業工程や手順の必要性の観点から行われる労働の性格自身の特殊なテストを受けねばならない。この活動を職場の指導的技術者の助けを借りて行うが，彼らを通してではない，等々。</p> <p>⑤職業・技術教育。工場学校の2年制への移行，但し，卒後3年間は定期的に再学習を行う。中央労働研究所方式適用検討。</p> <p>操業工場の1926/27年度資本活動：総額10,112千ルーブリの資本活動リスト承認。総枠は超えずに微調整は必要。</p> <p>商業部提出の1926/27年度第2四半期のトラスト商業計画：修正のうえ承認。第2四半期の実現額20,527千ルーブリ。</p> <p>工場の「資材」在庫実現計画：供給部提出の計画は却下。資材の余剰分は工場自身が工場長の個人的責任において調べる，商業部は専任のスタッフを選ぶ，実現促進のためプレミアム制を設ける。以上の方針に基づき商業部が計画を見直す。</p>
1927 年		
1 月 11 日	本，部長 6	1 月財務計画：予算承認。
1 月 12 日	本 5	<p>本部会員の間の任務分担：各人の担当部門を割り振る。</p> <p>本部会員を各工場に割り振る：監督のため各工場の専属とする。</p>
1 月 21 日	本 5，各部 18，監査委 2，モスクワ 支部 2	<p>1926/27 年度第 2 四半期生産計画：セルロース在庫支出を出来るだけ節約し，K 工場グループの檻棲切れ設備の利用改善の観点から生産計画修正。また檻棲切れ市場に受入れられうる価格に改定。</p> <p>1926/27 年度工場への木材類供給計画と木材調達計画：承認。</p> <p>1925/26 年度半製品の形での流動資本：商業部は技術部と共にロール紙及び撓み紙 gnutii 注文の工場間配分を行う。それらの設備，専門化，包装場スタッフ，未履行注文の量に応じて。</p> <p>T カオリン工場に関する報告：ウクライナ鉱業労組との 2 ヶ月半の休止協定承認。</p> <p>K 工場と S 工場の職業技術教育の追加予算：K 工場に 6 千ルーブリの追加予算承認。O 工場については却下。</p>
2 月 1 日	本 4，各部 22，監査委 2，ヴォルガ 建設部 2	<p>26 年 12 月のトラストの生産及び商業活動概況：月次概況のフォーマット見直し。</p> <p>B 工場のため海外から労働者招聘：ドイツから 16 名招聘。またトラストの技師 3 名をアメリカに派遣する必要。</p> <p>トラスト本部改組：総経理部は 63 名から 55 名に削減。労働ビューローは労働経済部に改組（11 名）。木材部 4 名削減。法律課 1 名削減。上級監督員削減。商業課は商業部に改称。当面 4 名削減。</p> <p>ヴォルガ建設部長代理人：Ch を解任し，K（現本部会員）を任命。</p>
2 月 25 日	本 4，各部 20，監査委 1	<p>工場長大会決議：一部修正のうえ承認。工場にあたる『企業』という言葉は『工場』に替える。</p> <p>トラストの建設 5 ヶ年目標計画：提出された報告資料を 5 ヶ年目標計画作成の元とする。</p> <p>ホズラスチョットに移行したトラスト企業の規程及び契約案：検討委員会設置。</p> <p>トラスト工場での生産計画未達成の原因分析とその除去措置：報告事項。</p>
2 月 28 日	本 4，各部 15，ペンザ 工場 1	ペンザ工場長の工場活動報告：工場の発展計画作成に際し最小の投資で最大の効果を心掛けること。品質改善，節約措置は不充分。原価引下げや労働生産性向上のため現工場のホズラスチョットへの移行を急ぐ。技術部は原価引下げに応じた管理・技術者へのプレミアム案提出を急ぐ。出来高制拡大，超過勤務なくす，労働力構成の安定化を図る，等々。
3 月 10 日	本 4，各部 7，監査委 1	<p>3 月の財務計画：予算承認。</p> <p>1924/25 年度と 1925/26 年度の労働者職員福利厚生ファンドの動向：ファンドの支出について現地労組及び紙労組中央委員会や地方組織と調整。労組中央委員会の合意なしに予算に規程されない支出はできない。</p> <p>技師 N（技術部長）死亡：長年の功労（経験年数 37 年，1918 年より国営紙工業で働いてきた）に対し家族に個人年金支給。</p>

3 月 22 日	本 4, 各部 14 監査委 1	トラストの 5 ヶ年建設計画（計画部報告）：計画部提出の統制数字及び基本指標を工場毎の 5 ヶ年目標計画作成の指針とする。うち資本修理資金の 50%は操業工場毎に配分し、残りはトラストの計画的運用ファンドとしてトラスト本部に留保する（労働条件改善や生産合理化に充てる）。また新建設及び操業工場拡張向け資金の割振りは額についても支出期間についても暫定的とする。工場からの報告を受取り、信建設委員会で審議の上、5 ヶ年目標計画の作成に着手する。
		1926/27 年度第 1 四半期の O 工場の活動（技術部報告）：原価が大幅上昇。工場管理部は引下げ措置を採らず、技術部も適宜、対応せず。善処を求める。
3 月 31 日	本 4, 各部 17, K 工場 グループ	2 月のトラストの生産及び商業活動：依然、工業計画と製造実績との乖離が続く。火力発電所改造を急ぐべき。 工場が現有労働力を削減しながら、新規労働者を採用するのは許容できない（ことに S 工場）。職員や補助部門の労働者は点検して妥当な場合は削減。18 歳超の年長組は未成年枠から外す。未成年者現在数はその枠を越えているから更なる採用は停止する。 商業政策について紙工業大トラストの間でコンヴェンツィア締結提起。
		T 工場の 26 年 11 - 12 月の活動（技術部報告）：工業財務計画不履行の恐れ。原価上昇、余剰人員の存在。
		1926/27 年度木材調達と工場への供給計画（木材部報告）：概ね了承。但し、木材類実現計画の 2,500 千ルーブリは最低限と考えられる。3 百万ルーブリまでの引上げを検討すること。
		新建設委員会メンバー：議長含め 10 名承認。
4 月 19 日	本 3, 各部 17	3 月景況観測：依然、工業計画と製造実績との乖離が続く。やはり主に設備改造未完了、エネルギー不足による。工場、まずもって O 工場は職員削減措置を採るべき。また間接要員や補助労働者を削減する。木材調達計画の遂行率低い。 支部への紙供給の品目構成を改善する。不足品目を増やす（製造量増加、他トラストで補足的買付け、輸入品目変更）。 工業財務計画には規定されなかった建設活動への投資のため 1.5 百万ルーブリの追加割当てを要請。
		1927/28 年度下半期生産計画：工場原価見直しの際に明らかになったモーメント及び価格引下げ委員会のデータを考慮して修正。
		福利厚生ファンド配分：報告事項。
		1926/27 年度の一般工場諸掛り：火災保険料を除き総額 2,879 千ルーブリとする。各工場はその枠に収めること。S 工場と P 工場経理係は杜撰な諸掛り予算作成の故、戒告。各工場毎に節約項目を指示。給与は全ての工場で要節約項目とする。
4 月 30 日	本 3	スラ河ダム建設の状況：ロシア共和国ゴスプラン決定及び本部会決定の変更に伴い 1926/27 年度中に建設に着手。
5 月 3 日	本 3, 商業部 長	紙の主要品目価格引下げの決定（5 月 3 日の商業部協議会プロトコール）：報告事項。
5 月 9 日	本 3, 各部 26, モスク ワ支部名, K 工場グルー プ 4, P 工場 1	K 工場グループの活動の調査結果（技師長報告）：調査委員会の活動了承。
		1926/27 年度下半期の修正生産計画：承認。
		1926/27 年度第 3 四半期商業計画：概ね承認。現金比率は 35.9%, 手形信用は拡大し、オープンアカウントは 10%以内とする。
		1926/27 年度下半期のトラスト支部商業費予算：予算承認（支部 403 千ルーブリ、店舗 161 千ルーブリ）。但し、最大限度として更なる引下げに努力する。
5 月 10 日	本 3, 各部 18, モスク ワ支部 1, O 工場, K 工 場グループ, P 工場各 2	5 月の財務計画：予算承認。
		1926/27 年度福利厚生ファンド配分：1926/27 年度の控除額が最終的に確定するまで 1,300 千ルーブリとする。
		1 - 2 月の O 工場の製造原価（技術部報告）：第 1 四半期より改善したことを確認。なお職員過多などの問題はある。
		1 - 2 月の P 工場の製造原価（技術部報告）：原価は工業財務計画より低い。修正された計画により計算された原価は P 工場の限界的成果。製造原価引下げは紙販売価格を考慮し、工場の収益性が低下しないように行うべき。
5 月 31 日	本 3, 各部 19, モスク	1926/27 年度上半期の K 工場活動報告（技術部報告）：概ね良好。原価引下げに反映。一般工場費や職場費、労働費用など改善の余地はあるが。

	ワ支部, K 工場各 1	品目構成や労働の効果を考慮して（量だけでなく）生産的労働者のプレミアム制見直し。 工場の保険：商品や資材の保険。 下半期の工場の賃金予算：概ね了承。T 工場グループは労働者、職員を削減すべき。 総務部の定員削減：4 つの職務を廃止。 工場幹部人事：K 工場グループ長、技術部長など任免。
6 月 10 日	本 2, 各部 5, モスクワ支部 2	1925/26 年度及び 1926/27 年度上半期のモスクワ支部活動調査報告：概ね了承。コストも引下げた。商品の回転は速くすべき。不良債権を明らかにしカバーする措置を採る。機構、報告を簡素化する。売行きが悪い倉庫在庫は再評価して処分する。工場は同一品目の商品を貨車単位で積出す、包装改善、など。なおこれらの要求の不履行に伴い発生する損失は工場が負うものとする。 商業部は品質に関する消費者の苦情を詳しく記録し、消費者の損害賠償請求は工場の負担でトラストが応ずる。 6 月財務計画：予算承認。 新聞用紙価格引下げ：モスクワとレニングラードの新聞用ロール紙の倉庫渡し価格は 1kg = 25 コペイカ、他の全ての支部に対する国境渡し価格は 1kg = 22.5 コペイカとする。 P 工場技術部長の建設活動担当免除申請：却下。
6 月 24 日	本, 部長 9, P 工場 2	1926/27 年度第 4 四半期の商業計画：50 千ルーブリ, 総額 19,750 千ルーブリ実現。うち現金入金は 8 百万ルーブリ（40%）、オープンアカウントは 1.5 百万ルーブリ（27 年 10 月 1 日まで持ち越されるもの）、残りは平均 90 - 100 日期限の手形とする。 供給部提出の主要原材料価格：修正のうえ承認。 S 工場出荷セルロスに対する損害賠償請求：その処理手続きを定める。 1926/27 年度残りの時期の生産計画：承認。 最高国民経済会議工業財務計画で定められた原価の範囲内で工場に融資する。但し、5%以上の原価引下げの政府指令に応じて原価から 5%差引く。 売行きが悪い品目についてそれらの製造の収益性を高める措置を講ずる 当座修理：当座修理と資本修理の明確な区分のうえ次年度工業財務計画作成。
7 月 5 日	本, 部長 5	1926/27 年度 S 工場の労働保全措置：項目リストを超えて追加割当て。
7 月 20 日	本, 部長 6	工場の防火：防火投資 4 ヶ年計画承認（706 千ルーブリ）。
8 月 2 日	本 3	紙の買付け予定と海外市況：新聞用ロール紙 4,500 千ルーブリを海外で買付け。買付けのため本部会員 S を派遣。 海外商業代表部との決済など：問題調整のため輸入部長派遣。
8 月 6 日	本 3, 余剰資材実現ビューロー長代理	S 工場グループの余剰資材調査と処分のための出張報告：本部会の指示にも拘らず工場長が余剰資材処分に抵抗したため戒告。工場長はトラスト本部代表を含めた委員会を設置しこの作業を行う。 カオリン採掘による欠損の抹消：138 千ルーブリ抹消。
9 月 8 日	本 3, 各部 12	S 工場調査委員会報告：生産活動は良好。しかし機械故障、原価上昇などの問題があり、健全化の必要。原価上昇はエネルギー不足による。また工業用水の汚染。人員削減問題検討や倉庫経営改善の必要。

出所；RGAE, fond 3705, op.1, d.32（24 年 10 月から 26 年 9 月）；RGAE, fond 3705, op.1, d.916（26 年 10 月から 27 年 9 月）；26 年 10 月 30 日から 11 月 2 日の非公開会議のみ RGAE, fond 3705, op.4, d.56.

トラスト本部会会議には労組中央委や紙工業管理局などの関係組織が参加した。1926 年夏ごろからは労組の出席は見られなくなる。

議題は組織、投資、財務、供給の比重が大きい。大雑把ではあるが議題を項目別に分類すると、組織問題が任務分担を含め 14%弱、本部各部、工場や支部の活動のモニタリング（行き過ぎや場当たりの活動などを規制）が 7%、人事が 2%強、計画（生産計画や目標計画）が約 5%、予算・財務が 13%、投資（建設計画含む）が 12%強、生産活動が 2%、商業は貿易を含め 8%強、供給（森林経営、エネルギー供給、設備輸入含む）が 14%強、価格及びコストが約 7%、労働

問題が団体協約、労働条件、給与（専門給、プレミアム含め）、福利厚生、教育を含め 11%強、渉外が 2%である。

工業財務計画や人事、原料調達を巡る国家機関との駆け引き、財務困難に規定された販売促進策（取引条件緩和、小売販売拡大など）の検討、短期的視野の投資、主力生産的職場での構成メンバーの安定化、専門家引き留め策などに当時の企業の行動パターンや判断基準がよく示されている。

基本的には「公益的」観点からの経済活動のコントロールや規制と市場経済的環境への適合との間で、あるいは「国営企業」の抱える二重的課題、つまり国家的課題と企業経営上の課題との間でいかに折り合いをつけていくか、という点に集約される。

やや具体的にみてみよう。

販売面では 1920 年代半ばに地方や工業向け品目の供給増や、社会化セクターへの販売の徹底化を図る。

1924 年 12 月 15 日の本部会会議は中央の消費を減らして支部及び店舗への供給を増やすことを決定した。販売部は工場長や管理経理部と共に工場の紙滞貨の原因を調べ、その発送を増やす。工業向け品目の確定注文受入システムを検討する。また工業向け品目増産のため印刷用紙を輸入し、且つ、印刷用紙の製造を最大限減らす。技術部は工場の未加工紙の在庫を減らし、中央倉庫を最大限補充する措置を採る¹⁴。

1925 年 10 月 31 日の本部会会議の商業部への指示は次のようである。全ての支部に対し私的商人ないし他の仲介者への販売禁止を徹底し、直接消費者からのみ受注する。国営を含む全ての商業組織に対し定期取引は停止する。他の全ての消費者はトラスト倉庫でのみ入手しうる。協同組合への販売に際しては必ず組合員ないし生産・協同組合組織にのみ紙を売るという一札を取り付ける¹⁵。

他方、企業の財務困難に直面すれば、市場経済的対応を余儀なくされる。

1925 年 4 月 14 日の本部会会議は夏期の財務逼迫が予想されるため、販売部はその間 24 百万ルーブリから 25 百万ルーブリを市場から引き出すように 1924/25 年度下半期の販売計画及び販売政策を立てることを決めた。また各部は買付け業務を出来る限り、より長期の信用条件で行う¹⁶。

1925 年 7 月 13 日の本部会会議は 7 月の財務逼迫のため商業部にトラストの紙小売商業拡大を急ぐことを求めた。ことにモスクワ支部はトラストのモスクワ小売店に出荷量を増やし、品揃えを充実させる。それにより入金を増やし、現金準備を回復しうる。またモスクワ支部とトラスト商業部は大口の買い手について信用政策を見直し、本部会の定めた枠に収める（信用販売は 50%以下）。トラストの当座勘定に一定の外貨を保持する必要がある [輸入のため]、その保持のため、及び手形保有（7 月は溜まる見込み）を減らすために財務部は銀行信用を増やす。

また紙製造を印刷業の最近の要求に適合させる必要がある。新建設委員会は新規建設中の工場ではオフセット印刷向け用紙が製造できるようにする。生産・技術部は適合の可能性を明らかにし、商業部は当該機械の国内現有量やオフセット紙の近い将来の需要見込みに関する調査資料及び用紙見本を生産・技術部に提出する¹⁷。

そうした点は商業計画の実現と市況に合わせたその調整と言う形で現れる。

1926 年 12 月 30 日の本部会会議は 1926/27 年度第 2 四半期の商業計画（販売 45,475 トン、20,527 千ルーブリ）を審議する。

計画の定めた決済条件は了承する、但し、オープンアカウントは月間取引高の 10%以下とする。平均取引高は計画に従うが市況に応じて微調整は可能である。全ての支部の商業資本は取引高の 1.5 か月分を超えない。支部は取扱い量を増やすため他のトラストや企業から売行きの良い品目を購入出来るが、トラストの資金を流用してはならない。支部の信用政策は銀行リミットや手形保有限度額に基づく。計画の限度を超えたオープンアカウントによる販売は他人資

金の引き入れによる（借方業務）。確定注文の受入れは増やす（四半期、半年期、年次注文の形）。市況を考慮して生産部と製造品目変更を調整する。市況が不安定なためシンジケート設立の場合、商業網の縮小は商品取引の回転や顧客との相互関係、トラストのシェアに否定的影響を与える。支部の現行網は維持する。承認された予算に従い支部独自の費用は取引高の1.6%以内とする¹⁸。

原料調達面では厳しい市場環境の下で自由競争よりも上からの再配分や他組織との協調に頼った。

1925年夏、伐採地入札不成功のため紙工業が原料危機の恐れが生じた。そこで最高国民経済会議に要請する。ヴォログダなど3県で行われた入札結果を承認せず、伐採地を関係諸組織の間で計画配分する。紙工業に優先的に供給する。まだ入札の行われていないスモレンスクなど4県の伐採地は入札から外し、1925/26年度から10年間は中央紙トラストに宛がう。

これら要請の結果に拘らず木材部は関係諸組織と相互の合意に基づいてパルプ材受取りの協定を行う（余分な丸太、薪の交換）。木材価格の高騰を防ぐため最高国民経済会議に対し早急に国内商業人民委員部に木材主要品目の公定価格を定めるよう要請することを求める。問題の解決が遅れば紙工業の発展を妨げることを最高国民経済会議に訴える（1925年9月7日の本部会議での審議）¹⁹。

妥協的行動もある。

チュヴァシ自治共和国で株式会社『檻樓 - 端切れ』と古着や亜麻布切れの調達上、トラストと競合した時は妥協策を図った（トラストはこの会社に資本出資し、重役派遣も行っている）。紙工業に必要な上質亜麻布は協同組合との契約により供給部に確保する。古着についてはこれまで協同組合と締結してきた納入契約はこの会社に譲る。会社はこの契約から100トンを固定価格及びその他の約定条件でトラストに供給する。他方で、株式会社『檻樓 - 端切れ』議長も以前に締結した契約により調達した全ての亜麻布切れをトラストが協同組合と締結した契約の価格で引渡す用意があることを表明した（1926年5月の本部会議より）²⁰。

投資方針は最も計画性が要求される部面であるが、実際には企業の財務状態に依存する。

1926年3月16日の本部会議は1926年10月1日の財務状態見込みに基づき本年度の建設投資を11.5百万ルーブリと定めた（B建設により現地資材が処分できれば12百万ルーブリ）。

新建設委員会は本年度予定の活動を2.5百万ルーブリ削減する。その場合、最終生産物の直接的生産的効果のない活動、当面外貨支出を減らさない活動、生産合理化のための活動を優先的に削減する²¹。

こうしてトラスト本部会議は国家的課題と実行単位の活動とを結び付け、調整する結節点となる。

5. 合板トラスト

時期的にも限られた資料しかないが、諸会議のプロトコールから意思決定の在り様をみておこう。

まずはトラスト本部会議。

合板トラスト本部会議プロトコール (1927年2月～7月)

期日	出席者	議事内容と決定
27年 2月 10 - 11日	本3,各部9	<p>トラストの1925/26年度年次報告及び総バランス(利潤1,832,040ルーブリ): 承認。</p> <p>本部会議長のノヴァートル工場への出張報告。</p> <p>決定: i) ノヴァートル工場での技術協議会の議事録を全体として承認。</p> <p>ii) 北ドヴィナ木材調達地区の活動は木材調達開始前の組織的活動についても、現在の作業密度についても不十分。</p> <p>iii) 木材調達部は地区の木材調達機構の働き手カードルの改善に重大な関心を向け、計画課題の完全遂行のため木材調達を全力で強化し、地区の全ての活動に対する厳しいコントロールを確立すべき。</p> <p>iv) ノヴァートル工場の本年2月からの操業を了承。但し、大量の原料の搬入までは一時的に1交代で、3mmの合板のみを製造。</p> <p>v) 工場の1交代制の操業と関連する問題についての措置を承認。</p> <p>vi) ノヴァートル工場を修理のため本年5月15日から6月15日まで休止予定。</p> <p>vii) 工場と調達地区の活動の完全な結びつきのためにそれらを一つの機構に統合すべき。</p> <p>viii) 北ドヴィナ県党委員会により工場長及び木材地区長に登用された同志Fを本年2月10日付けで承認、同日付で同志Z及びTを専門により補佐に任命。</p> <p>ix) 本部経理部長は至急、工場と地区の統合に伴う経理部の組織構造を検討すること。</p> <p>本部会議長のレニングラード出張報告: 2月5-6日の合同技術協議会議事録を基本的に承認。</p> <p>A. レニングラードアルブミン工場について。</p> <p>i) 生産部は法律係と共同でレニングラード県公営事業部が将来、屠殺場の所在地を移す場合の県公営事業部との相互関係における契約変更問題を検討すること。</p> <p>生産部は屠殺場の現所在地での営業期間についてレニングラード県公営事業部に問い合わせること。</p> <p>ii) 生産部は必要量のアルブミン製造と並んで分離・保存された血液製造増強に関心を向けること。</p> <p>iii) 生産部は法律係と共同でレニングラードアルブミン工場の住宅運営からトラストが手を引く問題を検討すること。</p> <p>iv) 生産部は木材調達部と共同でレニングラードアルブミン工場に対し生産のために必要量の薪を特別確保すること。</p> <p>v) レニングラードの全権委員は屠殺場からの生産に必要な血液の質量共に完全な入荷に対するプレミアムシステムを構築すること。</p> <p>B. レニングラード合板工場及び木材地区について。</p> <p>i) 生産部はレニングラード地域の工場での400立方メートルの追加的荷馬車輸送分原料の加工問題を検討すること。</p> <p>ii) 工場での原料受け入れ手続きを正確化し、木材調達地区により調達された原料は直接、工場により受入れられ、他の組織から調達または購入された原料は木材調達地区を通して工場により受入れられるようにする。</p> <p>iii) レニングラード合板工場には100立方メートルの乾燥薪の恒常的在庫を持つ必要。</p> <p>iv) 冷間貼り合せ部門は2階に移す。</p> <p>v) 生産部は他の工場の修理休止に伴い、早急にレニングラード工場の修理休止の最終期限を定めること。</p>

	<p>vi) 修理についての報告書がかなり嵩張り，最高国民経済会議からのこの問題のきちんとした指示がないため生産部は現在，行われている修理報告の基本的及び補助的フォーマットに関する全ての詳しい資料を集め，最高国民経済会議にこの問題についての報告を行い，十全の指示を仰ぐこと。</p> <p>vii) 商業担当のレニングラード全権委員は早急に厚合板の高級木材による貼り直しのコスト計算を行い，同時に確定注文の範囲でその実現の可能性を明らかにすること。</p> <p>viii) レニングラードにおける管理部の統合については 27 年 2 月 6 - 7 日の技術協議会の決定を了承。その場合，レニングラード全権委員には統合案の作成の際に独立の単位として残っているウスチ-イジョール合板工場をそのスキームには含めないこと。</p> <p>レニングラード全権委員は本案の本部会への提出を急ぐこと。</p> <p>ix) 生産部は原料搬出コスト削減や業務上の便宜のため早急に木材引上げコンベア設置システムの 2 つのヴァリエントを検討すること——現場の条件，仕事の便宜，その経済性に従ってトンネル式または空気式。</p> <p>x) レニングラード工場の新しいカッター設置場所建設要請に応え，生産部は所見及び相応の指示を工場に与えること。</p>
	<p>木工労組中央委員会との団体協約の基本条項（労組と合意された案）：承認。</p>
	<p>新定価承認：27 年 2 月 15 日より第 3 品種，厚さ 3, 4, 5 及び 6mm の薄合板につき工場発駅渡し 1m³のトラスト卸販売価格を 135 ルーブリとする。</p> <p>彫りこみの合板は彫りこみの程度に応じて 1m³当り 155 ルーブリ及びそれ以上。小売販売に対しては販売増進のため卸定価に次のような上乗せを行う：モスクワやレニングラードに対しては 1m³当り 20 ルーブリ，他の地域に対しては商業部作成のスキームに従って比例的に行う。</p> <p>48×41 以下のサイズの合板は卸も小売も 1m³当り 10 ルーブリ安くする。</p>
	<p>生産部作成のベニヤ板や合板のスタンダード案：承認。これらスタンダードは生産部からの実践的指導の下，早急に工場で実施する。</p> <p>合板包装スタンダード案も生産部が本部会の指示に従って早急に仕上げること。</p>
	<p>工場設備に関する指示：</p> <p>a. ネリドヴォ工場での新規ボイラー設置。</p> <p>b. ノヴォ-ミリャチンスキー工場からスターロ-ルースキー工場へ蒸気動力設備を移動。</p> <p>c. チェルヌィシンスキー合板工場のベニヤ-スライサーが極度に老朽化したため，パルフィノスキー工場からベニヤ-スライサー『メリット』を移動。</p> <p>d. マントウロフスキー工場に輸入設備が設置されると電力が足りなくなるため，生産部は早急に発電機の必要な能力問題の解決のため工場の現有電気設備の完全操業の詳細な計算を行うこと。</p> <p>e. 『ピロン』社設計の乾燥機を初めてソ連邦で設置したこと，わが国にはその設置につき完全に通曉した専門家のいないこと，及び『ピロン』社の最近の通知によるとこの乾燥機の設置は同社の組立工の指導の下でのみ完全な責任を負うと言っていることを考慮し，最高国民経済会議に同社の組立工の招聘を要請する。</p>
	<p>ネリドヴォ駅に合板倉庫を建てる権利の取得：ネリドヴォ工場管理部はそのため土地賃貸契約を早急に締結すること。生産部は法律係と共同で上記問題のしかるべき手続きを監督すること。</p>
	<p>スターロ-ルースキー工場の労働者への食品受け入れ場所：当工場の労働者クラブに場所をとる。</p>
	<p>スターロ-ルースキー工場での昇降機設置問題：新たに設置された輸入空気圧プレス の操業結果が明らかになり，アルハンゲリスクでの『シリヴァヌス』乾燥機取得の妥当性が点検されるまでは保留。</p>
	<p>ヴィテプスク工場建設活動の状況（建設ビューロー長報告）：</p> <p>a. ベニヤ-スライサー部門の地階建設予算 10,500 ルーブリを承認。</p> <p>b. 蒸気管敷設案承認：60mm の口径とする。第 2 のボイラー設置後，さらに蒸気管を加えるため 100mm の予備孔のある箱を設置。</p> <p>27 年 10 月 1 日から換気装置や蒸気暖房を設置する必要性を考慮し，生産部は建設ビューローと共同で燃料バランスを点検し，今後設置さるべき第 2 のボイラー</p>

		<p>の能力を明らかにすること。</p> <p>c. 提出された報告書に従い、ヴィテプスク工場の主棟を鉄で被覆することを承認。</p> <p>ポヴォルジェ工場の建設準備活動（建設ビューロー長の報告）：</p> <p>a. アメリカ市場でこの工場の設備を購入する可能性があり、それがヨーロッパの設備と比較して非常に高価であるため生産部は直ちにアメリカ製設備の正確な価格を明らかにし、最高国民経済会議に相応の報告を行うこと。</p> <p>b. 建設ビューローは必要な建設資材の調達と取得を開始する許可に関する相応の要請を最高国民経済会議に対して行うこと。</p> <p>c. 現在はポヴォルジェ工場の一般的な計画草案以外には提出できないことを最高国民経済会議に伝える。詳細な作業設計図は作業の個々の段階の準備次第、最高国民経済会議に承認のため提出する予定。</p> <p>鉄道貨車に合板を張り付ける試み（技師ヴェインベルグ報告）：モスクワ - カザン鉄道のペロフスキー製作所の試みは順調。貨車製造の新しいシステムにも合板工業の販売にも展望を与える。</p> <p>張り付けた貨車の定められた半年の試用期間中に生産部技術係はカザン鉄道と緊密に協力して貨車使用の共同点検、ありうべき欠陥、故障及び必要な修正を確認すること。</p> <p>モスクワ - カザン鉄道に 2 台目の貨車の張り付けと一般的な貨物輸送におけるその使用を求める。その場合、粗石やレンガのようなバラ積み貨物の輸送にも適用すること。</p> <p>好結果の場合には運輸人民委員部に対して共和国の鉄道全線で貨車の合板張りを提起すること。</p> <p>モスクワ - カザン鉄道で行われた客車の合板張りの試みも成功。生産部技術係は同鉄道とその試みを広げる交渉を続けること</p> <p>以前に承認された木材調達計画の変更と一部工場の活動の修正：コストロマ木材調達地区につきマントゥロフスキー工場のために 4,550 立法サージェンから 4,950 立法サージェンの加工用原料を調達。</p> <p>スモレンスク木材調達地区につきネリドヴォ工場、ヴィテプスク工場のために 6,950 立法サージェンの加工用原料などを調達。他に薪調達。</p> <p>経常的問題。</p> <p>a. 技師 G の方法による糸巻き製造の実験実施委員会任命。</p> <p>26 年 8 月 18 日の国営工業中央管理局の委員会の決定プロトコールに従い、糸巻き - 梭トラストのサヴィンスキー工場及び合板トラストのスターロ - ルースキー工場での技師 G の方法によるフィンランド式糸巻き製造実験の最終的点検のため委員会設立：メンバーは合板トラスト本部会員（議長）、木材紙総管理局の代表、合板トラストの技師、糸巻き - 梭トラストの技師、レニングラード木工トラストの技師。技師 G 自身も参加。</p> <p>実験結果は相応の調書で確認。</p> <p>b. 本部会員候補への旅費支給。</p> <p>c. 合板トラストの在イギリス代表として 2 月 1 日付で V を承認、前任者は事務引継ぎ後、本部に召喚。</p>
3 月 8 — 9 日	本 4, 各部 15	<p>本部会員の海外派遣報告：</p> <p>a. トラストの輸出政策——多くの自己代表部を開設し合板を西欧市場に浸透させ、徐々に新しい市場を開拓する——を正しく妥当と認める。</p> <p>b. 輸出目標は 30,000 立法メートル。</p> <p>c. 承認されたトラストのロンドン定価に基づき、ラトヴィア、ドイツ、イタリアのため輸出係が作成した販売定価を承認。</p> <p>d. 本年度、ブローカー会社を通ずる販売のための手数料をベニヤ板 3%、茶箱用材 4%とする。</p> <p>e. 国外市場の合板品質向上要求のため（それは販売価格を 10%上昇させるが、設備老朽化の現状では不可能）最高国民経済会議に対し工場の設備改造向け特別資金割当てを要請。投資総額は 700 千ルーブリ以下。これは今後 2 年間の売上げ増によってカバーしうる。</p> <p>f. 高級合板は国外市場で価格及び消化能力において優位性をもつ。しかしトラストには高級材質の合板の生産をしかるべく行うための設備が無い。</p>

	<p>生産部は上記 e 項の要請に加え、相応の新規ベニヤスライサーその他機械設置の必要性に関する報告書を作成すること。</p> <p>生産部は P 工場での高級材質のスライス合板生産実験を続けること、商業部はそのために然るべき品質のオーク材を 3 ワゴン入手すること。</p> <p>g. イタリア市場での活動の現況に鑑みイタリア商業代表部の機構での活動について本部会員 A がミラノで商業代表部と締結した暫定協定を承認。</p> <p>h. ミラノのトラスト代表部の臨時通訳 - 通信員任命を承認。</p> <p>i. レニングラード港閉鎖と関連するローマでのトランジット業務拡張のため発送係補佐職に臨時勤務員採用承認。</p> <p>j. フィンランド社の代表との交渉結果及びトラスト代表が招待を受けたため本部会員及び生産部長をフィンランドの合板生産の調査に派遣。</p>
	<p>中央アジアへの出張報告：</p> <p>a. 報告に基づき中央アジアにおけるトラストの独立の代表部を存続させ、そこで小売商業を速やかに発展させる妥当性を確認。</p> <p>b. 木材シンジケートの提案——中央アジアにおけるトラストの全ての業務をシンジケートに移譲——を却下。</p> <p>c. 中央アジアにおける小売商業組織化に関する同志セミンの命令を承認。</p> <p>セミン作成の訓令及び予算を承認。商業部はそれらを点検し、必要な場合は訂正すること。</p> <p>それらの検討は 4 月 1 日までに終え、タシュケント市の小売店を開業すること。</p> <p>次いで第 2 の小売店を中央アジアの適当な地点に開業する。同時に商業部は店長職の相応の候補を探すこと。</p>
	<p>ネリドヴォ駅での合板倉庫建設のための土地の賃借：中央紙トラストとの暫定協定の条件で契約することを承認。</p> <p>ネリドヴォ工場管理部は本部会承認の予算枠で直ちに倉庫建設に着手すること。</p> <p>本部法律課は今後この賃借契約を適当に延長すること。現在の協定より不利でない条件で。</p>
	<p>レニングラード地区における木材調達計画の引上げ（加工用材 8,000 立法サージェンまで引上げ）：生産部と木材調達部はしかるべく計画引上げの手続きを行い、必要な場合には然るべき機関に要請する。</p>
	<p>設備目録作成：</p> <p>a. 生産部は他のトラストから目録作成の資料を受取り、そうした資料を詳細に調べること。</p> <p>b. トラストの年次報告に関する最高国民経済会議の決定に基づき、この 3 年の工場の固定資本復興とその間の修理活動計画を考慮して、目録作成を急ぐべき。</p> <p>c. 生産部はオルグメタルのような多くの大組織または相応の研究所とトラスト工場での目録作成について交渉すること。</p> <p>それらがこの活動を実施できない場合は個々の組織や専門家のコンペを行うこと。その場合、生産部は然るべき官庁に全ての活動を同時的に且つより迅速に実施するため多くのグループが目録作成に参加する必要性を伝えること。</p> <p>交渉結果は本部会に承認を求めること。</p> <p>それと同時に生産部は自己作業機構設置や全ての目録作成の活動方式に関する問題を早急に検討すること。</p> <p>d. 直ちに板剥ぎカッターのカatalogを作成すること。そのために 600 ルーブリを割当て。</p> <p>e. 目録作成に関する同志 N の報告書とその見積り 50,000 ルーブリを承認。</p> <p>f. 生産部は最高国民経済会議に目録作成のためトラストへの特別貸付交付を要請すること。</p>
	<p>1926/27 年度の工場の修理への見積り予算（技術課長報告）：承認。</p> <p>①レニングラード合板工場は 49,916 ルーブリ、他に 1925/26 年度クレジットにより 25,430 ルーブリ、予算項目外で 9,526 ルーブリ（トラストの流動資金からの交付を最高国民経済会議に要請）。</p> <p>②パルフィノスク工場は 61,123 ルーブリ、1925/26 年度クレジットにより 23,221 ルーブリ、予算項目外で 12,577 ルーブリ（保険料の節約により）。</p> <p>③マントウロフ工場は 9,304 ルーブリ、1925/26 年度クレジットにより 12,597 ルーブリ。</p>

		<p>ーブリ、予算項目外で試験所に 1,486 ルーブリ（節約と他の予算項目の削減分による）及び防火設備に 16,569 ルーブリ（保険料を減らして）。</p> <p>④ノヴォ - ミリャチンスク工場は 6,643 ルーブリ。</p> <p>⑤『ノヴァートル』工場は 9,596 ルーブリ、予算項目外で 297 ルーブリ（他の項目の節約により）。</p> <p>⑥ネリドフスキー工場は 10,873 ルーブリ。</p> <p>⑦ヴィテプスク工場は 36,680 ルーブリ。建設部はこの予算による活動を 2 つの順位をつけて遂行すること。承認された予算項目の枠内の活動を優先的にを行い、電気設備のそれは第 2 順位である他の項目の活動の削減により行う。</p> <p>労働者福利厚生ファンドによる建設計画（技術課長報告）：</p> <p>a. 1925/26 年度の利潤から定められた手続きにより 210,741 ルーブリを労働者福利厚生ファンドに控除する。</p> <p>配分は木工労組中央委員会との合意により、75%（185 千ルーブリ）は住宅建設に振り向け、25%はトラストの労働者、職員の福利に充てる。</p> <p>近く中央協同組合銀行から住宅建設向け 50 千ルーブリの特別クレジットを受取るため、合わせて 198 千ルーブリが住宅建設に充てられる（4 工場に割当て）。</p> <p>b. 該当工場は 3 月 15 日までに本部会に全ての住宅建設予算を提出すること。5 月 2 日には各級機関に提出、承認。</p> <p>c. 生産部は最高国民経済会議、中央住宅組合その他の組織に住宅建設のプレミアム「優れた？」案を通知すること。</p> <p>本部会議長報告：a. 本部の 2 月 26 日及び 3 月 4 日のポヴォルジェ工場についての技術協議会プロトコール承認。</p> <p>b. 建設ビューローは最高国民経済会議への提出のため最終案の検討を急ぐこと。</p> <p>c. 問題の重要性に鑑み、全ての資料を最高国民経済会議に適宜提出するため、また計画の原則的解決の遅れを考慮して建設ビューローは主要資料を 4 月 1 日に提出する許可を最高国民経済会議に求めること。残りは建設の各段階の準備が終わり次第提出。</p> <p>技師グリゴリエフの工作機械修理予算 975 ルーブリ（技術課長報告）：承認。</p> <p>レニングラード合板工場での箱不足問題調査結果（トラストの上級法律顧問報告）：調査はレニングラード県検事に移す。</p>
No.7 3 月 30, 31 日	本 4, 31 日の会 議は各部よ り 10 人参 加	<p>本部会議長のヴィテプスク工場及びレニングラードへの出張報告：</p> <p>3 月 22 日のヴィテプスク工場に関する本部の技術協議会プロトコール及び本部会議長の現地での上記協議会の発展のために行った命令を承認</p> <p>建設ビューロー長、技師 B 報告：</p> <p>a. ポヴォルジェ合板工場の年産 16 - 18 千立法メートルのマスタープラン、個別諸計画、予算、同工場の経済計算を 3 月 29 日の技術協議会プロトコールに従って修正の上、承認。</p> <p>b. 承認された工場全体の予算額は 1,570 千ルーブリ、うち建造物 510 千ルーブリ、生産設備 742,500 ルーブリ、補助設備 317, 500 ルーブリ。</p> <p>c. この工場で特殊な高級材質の彫刻合板生産を基本生産の関連分野として設けることを必要と認め、最高国民経済会議に対しこの生産の立ち上げとそのための建設及び設備追加用に総額 250 千ルーブリの追加クレジット割当てを要請する。</p> <p>d. 本館の基本デザイン承認。</p> <p>e. 最高国民経済会議に対しこの工場の名称を『ジェルジンスキー記念 No.3 ポヴォルジェ合板工場』とすることを要請。</p> <p>f. 工場の計画の全面的助言を得るため、また輸入設備の点検、買付けのためアメリカに本部会議長と生産部技師を派遣することを必要と認め、再度最高国民経済会議に要請。</p> <p>生産部長のレニングラード工場及びマントゥロフ工場への出張報告：</p> <p>a. 両工場の状態と活動についての報告を受ける。</p> <p>b. M 工場のボイラーの裂け目溶接の全ての措置を承認。</p> <p>溶接後、生産部長を当工場に派遣し、点検、テストを行う。</p> <p>c. 各工場の蒸気設備がほとんど老朽化していることを考慮し、生産部は早急にその施設の特別調査を終え、詳細な報告と漸次的な取替えに関する所見を本部会に提出すること。</p>

	<p>輸入設備の状態（生産部長報告）：輸入設備の状態の公式文書に基づき生産部と法律課はソ連邦ドイツ商業代表部に対し設備の内容上の不相応や入荷の遅れによりトラストが蒙った損失の補償請求権呈示の相応の報告を提出すること。</p>
	<p>木材調達部長のザイリメンスキー木材調達地区への出張報告：</p> <p>a. 木材調達部長報告と3月9日のザイリメンスキー木材調達地区における技術協議会の原料1,000立方サージェンのレニングラード地区への移譲に関するプロトコール承認。</p> <p>b. 木材調達部長の命令——鉄道の原料のP工場への引渡しを100立方サージェン削減、Z地区の薪配分：承認。</p> <p>c. 3月12日技術協議会のプロトコールにおけるP工場にある針葉樹原料を春の流水や洪水から保全する措置の項目：承認。</p>
	<p>1926/27年度資本活動見積り予算。</p> <p>①スターロ-ルースキー工場：予算項目に規定された活動について51,204ルーブリ承認。蒸気室建設予算9,432ルーブリのうち、4,823ルーブリ承認、残りは工場管理部が詳細提出まで暫定的に確保。</p> <p>②ウスチ工場：予算項目に規定された活動について30,508ルーブリ承認。 チェルヌィシンスキー工場：予算項目に規定された活動について3,535ルーブリ承認。</p> <p>③ネリドフスキー工場：予算項目に規定された活動について追加的に送られてきた生産予算14,028ルーブリ承認。</p> <p>④マントウロフ工場：予算項目に規定された活動について追加的に送られてきた生産予算5,205ルーブリ承認。汲み上げ所のポンプ修理は他の予算項目の活動の削減や節約により行う。 生産部はレニングラード、マントウロフ、チェルヌィシンスキー、ノヴォ-ミリャチンスキー工場に対し工場管理部と工場技術課の責任において1926/27年度予算項目に規定された活動についての全ての未送付予算を4月15日までに提出することを要求する。</p>
	<p>1926/27年度の建設及び修理活動の修正された予算項目（技術課長報告）：承認。生産部は操業工場の新建設や修理の予算項目についての全ての問題を最高国民経済会議と説明した上で4月10日までに最終的予算項目を作成すること。</p>
	<p>モスクワ公営事業部とのアリブミン工場賃貸契約（本部会員L報告）：生産部と法律課が作成した賃貸契約案を承認し、モスクワ公営事業部との合意のため提出。</p>
	<p>木材調達部長代理報告。</p> <p>a. 1926/27年度の合板原料の調達費用見積り——地区の予算に基づき作成。そこには標本抽出された伐採証による伐採料、官庁連合委員会の限界評価による調達及び搬出費用が含まれ残りの費用部分は前年報告データにより修正：承認。</p> <p>b. 薪の調達費用見積り承認。</p> <p>c. 木材調達は浮送費用見積りを作成すること。</p>
	<p>27年の森林地帯調査予算審議（上級営林職員報告）。</p>
	<p>3月1日より地区長及びその補佐の各地区巡回の際の宿泊費の代わりに俸給への定額付加給を定める（木材調達部長報告）：地区により月60～100ルーブリ。</p>
	<p>経常問題。</p> <p>a. 木工労組中央委員会との合意によりスターロ-ルースキー工場に対し工場付属子供の家の維持に労働者福利厚生フォンドより毎月100ルーブリを交付。3月1日より年度末まで。</p> <p>b. プレス機械の旧アンドレーエフ工場からノヴォ-ミリャチンスキー工場への移転：生産部は移転に対するカルーガ県執行委の請求権の如何を明らかにすること。合板の品質向上の面からこの移譲は妥当であると認める。生産部は2,500ルーブリの枠内で予算を作成し、最高国民経済会議に対し流動資金により移動や据付費用支出を行うことを要請する。</p> <p>c. 蒸気垂直機械のマントウロフ工場からスターロ-ルースキー工場への移転：スターロ-ルースキー工場に設置さるべき機械の必要な能力がはっきりするまでは保留。</p> <p>d. パルフィノ工場優秀労働者、職員コンクール実施に100ルーブリ割当て（提案は150ルーブリ）。</p>

		<p>e. レニングラードの輸出課発送係の業務量が増大したため港湾倉庫長職を 4 月 1 日より増員。</p> <p>f. 個人的希望によりノヴァートル工場長補佐を 4 月 1 日付で解任。</p>
No.8 5 月 3 日	本 4, 各部 より 13, 工 場より 3	<p>本部会議長グローモフのレニングラード出張報告：本部会議長の全ての命令を承認。</p> <p>レニングラード工場に土地の 4 つの区画を確保する問題については今の所賃貸使用とする（12 年契約，年 5 千ルーブリの賃貸料）。法律ビューローはいずれこの区画を特別用地としてトラストに譲渡する措置を採ること。</p> <p>レニングラード工場でのポンプ及びそのアキュムレーター据付を承認。生産部はそれらの入手の手続きを採り，最高国民経済会議にその入手の必要性に関する報告を行うこと。現有ポンプと並んで設置する。レニングラード工場は早急にポンプ据付予算を作成すること。</p> <p>木材調達部及びレニングラード木材調達地区は鉄道路線近傍の森林地帯を調査し，ウスチ・イジョール及びレニングラード工場への鉄道用原料を次年度より大量に供給する可能性を明らかにすること。</p> <p>木材調達部は工場のための全ての原料を生産部との合意の後にのみ行うこと。</p> <p>レニングラード公営事業部長とのレニングラードアリブミン工場賃貸契約更新の事前交渉は検討課題とする</p> <p>パルフィノ工場とスターロ・ルースキー工場の活動調査（本部会員 D 報告）：</p> <p>①スターロ・ルースキー工場</p> <p>工場管理部は切れ端の原料の大量の提供は許容しないこと。蒸気室設置活動を急ぐこと。アメリカ製乾燥機の作業を観察し，そのより合理的で速やかな修理措置を採ること。与えられた指導書に基づき，空圧プレスの作業を詳細に観察すること。ガルモシュカの第 2 乾燥プレスの修理を急ぐこと。仕分け部門の整序措置を採ること。切断機据付を急ぐこと。航空機向け及び輸出向け発送命令書遂行や茶用箱注文の期限の遂行の措置を採り，その場合，不良品を全力を挙げて減らすこと。合板切断の質的改善。</p> <p>生産部は予備カッターを注文し，砥ぎ機を置くこと。</p> <p>断固たる欠勤対策。品質向上に特別の関心を向けること。</p> <p>生産指導強化のためレニングラード全権委員事務所の検査係に上級合板マスチュエル K を，補佐にマスチュエル補佐 M を任命する。</p> <p>生産部は賃率 - ノルマ化ビューローの活動指導を強化すること。工場人員点検と適正化。原価引下げのあらゆる措置を採ること。蒸気機関装置の問題は特別技術協議会で決める。</p> <p>②パルフィノ工場</p> <p>i) 生産部は 5 月 1 日までに varil'nyi bassein [膠製造槽?] 改造作業日程表を作成し，工場管理部は改造された bassein について本部会に通知すること</p> <p>ii) 生産部は 1 週間以内に現行鉄道引込線の改修問題について所見を 2 つのヴァリアント（現行の軌道幅のままとするか，軌道を広くし自動牽引車を置く）について改修費用見積りと共に提出すること</p> <p>工場管理部は断固たる欠勤対策を採ること。必需品を購入するため労働者がスターヤルーシ市に行かねばならない事が欠勤に影響していることを考慮し（地元の協同組合を通ずる供給が不充分），工場管理部は協同組合理事会に供給を充実するよう働きかけ，協同組合が相応の措置を採らない場合にはノヴォトレストルグとその支部を開設するよう交渉すること。必需品の供給問題が片付くまでは労働者総会において毎週の休日をずらす問題を提起し，その後に相応の機関と折衝すること。</p> <p>生産部は技師 Iu の計算に基づき 1 週間以内に動力装置を算定すること。6 月 15 日まで修理のため工場を休止する。</p> <p>膠補給機械化問題は予定されている膠攪拌機の移転及び改造と絡めて決める。</p> <p>現在，工場賃率 - ノルマ化ビューローの活動は軌道に乗ったことを確認する。生産部は工場賃率 - ノルマ化ビューローの指導を強化すること。</p> <p>同志 L は出来るだけ短期間に出荷命令書遂行の状況を最終的に解明し，この問題についての工場管理部と商業部の情報の食い違いの原因を確かめること。航空機用出荷命令書や輸出入荷命令書の遂行に留意すること。</p>

	<p>工場は張り合わせていないベニヤと機械の被覆物の隙間に切れ端の嵌まり込む原因を除去すること（凹凸などの原因となる）。</p> <p>生産部は全ての工場に対する不良品ノルマを作成する。</p> <p>生産部は工場管理部に Cutter 改作の指示を出す。</p> <p>生産部は全ての工場について安全技術の状態を点検する。</p>
	<p>技師 G の方法による糸巻き用材及び糸巻き製造実験実施委員会の活動（本部会員 D 報告）：。委員会の得たデータに基づき作業プレスと全生産工程の計画化に着手する（以下、細かな技術的指示）。</p>
	<p>1927/28 年度トラストの生産及び木材調達活動の目標計画：以下の修正を加えて採択。</p> <p>ウスチ - イジョール工場に対しては合板 1 立法メートル当り原料支出は計画の 92 立方フィートから 90 立方フィートに引き下げ、ネリドフスキー工場に対しては 83 から 85 に引上げる。チェルヌィシンスキー工場は 1927/28 年度計画からは外す。ノヴァートル工場の活動計画は暫定的に採択。生産部と木材調達部は工業財務計画作成時までにこの工場の今後の活動条件を分析する。</p> <p>損害引当分を除き、1927/28 年度原料調達のための伐採申請は全体で 43,039 立方サージェンとすべき。</p>
	<p>保温合板の生産と販売：ノヴォ - ミリャチンスキー工場での生産の組織化が可能と認める。但し、80 千平方メートルの受注があることとその勘定で原料調達や設備入手の準備的投資のために 15 千ルーブリのアドバンスを受取ることを条件とする。</p> <p>生産部は生産の原価計算を行うこと、工場管理部は現地で必要な原料（泥炭）を得る問題を検討すること。</p> <p>全ての問題がはっきりしてから商業部は上記条件で納入契約を締結すること。</p>
	<p>アメリカのスタンダードによる合板製造：生産部は商業部と共同で 1 週間以内にアメリカ製に準じて標準的要件を作成し、そのスタンダードに従って合板試作を行うこと。</p>
	<p>工場の保険：生産部は経理部や法律ビューローと共にいずれかの工場の代表的評価額を算定し、このタイプについての土台額を計算し、それを控除した額に基づき全ての工場の保険を掛ける。</p>
	<p>報告簡素化：工場から経理係りを呼び、記帳、報告の形式やそれらの削減、簡素化を具体的に検討するという提案に同意。</p> <p>経理部は 1 週間以内に新しいフォーマットと経理機構の定員を提出すること</p>
	<p>ヴィテプスク工場への出張と当工場での設備据付についての技術協議会のプロトコール承認（建設ビューロー長報告）：技術協議会は技術面の変更を決定。</p>
	<p>ヴィテプスク工場ベニヤスライス部門の天井の板張りと塗装及び屋根の塗装予算：ベニヤスライス部門の天井の板張りと塗装及び屋根の塗装については 2,160 ルーブリの予算承認。</p> <p>屋根の塗装予算 2 千ルーブリは暫定的に承認。建設ビューローは費用削減のため見直すこと。</p> <p>ヴィテプスク工場建設活動は終わるため 5 月 1 日より建設ビューロー経費はポヴォルジェ工場建設用クレジットに含める。</p>
	<p>27 年の森林地帯調査予算の見直し：予算 15,500 ルーブリ承認。</p> <p>同志 Sh は 1 週間以内に活動日程表と働き手リストを提出すること。調査機構の人員については木材調達部が労働経済部と調整すること。</p>
	<p>生産部長のネリドフスキー工場とマントゥロフ工場への出張報告：</p> <p>①マントゥロフ工場</p> <p>生産部は工場の設備増設の詳細な計画と採光を考慮したそのレイアウトを作成し、提出すること。廃物の輸送問題を検討する。他に水道敷設、プレス機サイズ、修理期間など。</p> <p>②ネリドフスキー工場</p> <p>原料基盤が大きいことを考慮し、生産部は最小限の資金支出の修理を計画すること。当座修理と航空機用ベニヤと生産計画遂行に必要な追加設備に限定。新ボイラー、濾過槽設置。</p>
	<p>レニングラード工場の設備目録作成：生産部提出の目録作成計画承認。</p>

		生産部は 10 月 1 日までに最高国民経済会議に提出する予算見積りを作成すること。流動資金から充当する。
		ヴィテプスク工場長任命。
		経常問題。 a. ウスチ - イジョール工場での型削り盤設置：生産部は予算を提出すること。 b. ウスチ - イジョールでの乾燥プレス設置：次年度工業財務計画に含める。 c. 輸入計画。 総額 2,175,650 ルーブリの最終的設備輸入計画；承認。 d. 5 工場での乾式貼付け設備増設予算見積り：承認。総額 1,214,100 ルーブリ。 e. パルフィノ工場とスターロ - ルースキー工場での火力〔熱エネルギー〕バランス：生産部は技師 Iu 提出のバランスに基づき 2 週間以内にその運営の整序問題を検討すること。技師 Iu の結論を考慮し、本年度の修理期間に項目リストに挙げられた修理について工場に相応の指示を出し、それについて 1 週間以内に本部会に伝える。新しいモーターその他の設備の設置は次年度工業財務計画に加える。生産部はパルフィノ工場のため 150kw の発電機の早急の入手措置を採ること。 f. 労働者福利厚生ファンド配分：木工労組提案のファンド配分に合意。4 月 29 日付け同中央委員会書簡にある提案に従って工場毎の配分，利用を調整する。 g. 木工労組中央委員会訓令に従った節約に対する管理 - 技術者へのプレミアム：パルフィノ工場について節約に対するプレミアムは 1,137 ルーブリ承認（受取る権利を認めたのは合板マスチュエル，同補佐，原料取引所長）。ノヴァートル工場には 615 ルーブリ（工場長，合板マスチュエル，同補佐，機械技師，同補佐）。マントゥロフ工場には 3,530 ルーブリ（工場長，取引所長，技師。合板マスチュエル，同補佐，技術課長）。 プレミアムは俸給月額を超えない。プレミアム残高を保育所その他の公共施設に使う問題を検討する。 h. アルゼンチン市場での合板販売価格：ロンドン価格に運賃差を加算。 i. 節補修合板は大ブリテン市場では売れないため，別の海外市場を開拓する。 j. 合板家屋建設。 試験的に 2 棟建設。建設ビューローは 1 週間以内に最低予算を提出すること。 k. ロシア共和国法務人民委員部報告による人民委員会議決定——職務上の公金費消，犯罪的非経済性との闘いについて：決定を実行する。法律課はこの決定を相応の訓令を添えてトラストの全ての企業に送付する。 l. ヴィテプスク地区での浮送木材搬送コンベア設置：営業費の勘定で設置。建設ビューローは建設計画と詳細な予算を 8 月 15 日までに提出すること。 m. ピオネール隊維持の 100 ルーブリ控除に関する党細胞及び木工労組の決定（合板トラスト中央アジア代表部の文書）：申請却下。 n. 供給課の追加任務：本部用度の仕事。本部の電話料金，照明料金支払い。営業用支出が予算項目に相応しているかを監視。
		5 月 19 日
	本部より 10, レニングラード全権委員代理	ボヴォルジェ合板工場建設の準備活動：請負方式で行うのが妥当。請負に出せない活動のみ自己経営方式で行う。同志 B は直ちに大建設組織と請負交渉を行うこと。交渉は 1 週間以内に終えること。建設ビューローは早急に本部会に作業日程表を提出し，建設組織との交渉を終え次第，1 週間以内に周到な財務計画を提出すること。作業開始に必要な資材買付け準備を行う。 建設ビューロー運営予算 31,181 ルーブリと定員 12 名を承認。建設現場の建設事務所運営予算 16,672 ルーブリ承認。 夏の薪調達：木材調達部はそれが可能な所では木材調達組織と薪調達や伐採地清掃の引継ぎ交渉を開始すること。 トラストによる薪調達は直接には第 4 四半期に鉄道地区でのみ行う。 木材調達部は調達計画を提出し，商業部に予定薪調達量を通知すること。商業部は上記薪量を予約販売する措置を採る。 パルフィノ工場及びマントゥロフ工場の製材部門の充分な操業のための木材の申請：トラストの輸出業務発展のため次年度より両工場の製材部門操業を必要と考える。 木材調達部に提出された製材部門向け原料調達申請を承認。

6月11日	本 3, 各部より 5	製材部門操業に係わる費用に対する木材調達部の見積りを訂正し、木材紙総管理局に提出するため完全な財務計画を出す。
		国内市場での販売及び輸出予約による積出し：売れ残った上質合板のアメリカ及びアルゼンチン市場への積出しを強化する。 商業部はアメリカトルグと最大限の合板販売問題について交渉すること。輸出向け積出し実績を 23 千立法メートルとする。 商業部は国内市場での合板の消化及び新しい分野への合板適用に最大限のイニシアチブを発揮すること（貨車、格納庫、家屋）。そのため商業部に商業専門の技師 - 専門家を増員すべき。新しい買手を開拓し、これまでトラストの活動の弱かった地域に手を広げる。商業部は 2 週間以内に本年度の販売計画遂行のため採った全ての措置を本部会に伝える。
		トラストの財務状態と第 3 四半期末及び第 4 四半期の展望：合板価格引下げやトラストの流動資金補充についての最高国民経済会議承認の財務計画不履行に伴う厳しい財務状態のため最高国民経済会議に 8% 債買い入れの猶予を要請する。 トラストの財務状態の逼迫を打開するため商品担保銀行信用増額を要請する。 支払いの一部を次年度第 1 四半期に繰り越すように住宅建設活動の実行計画を立てる。
		トラストの北カフカース代表部のドンスナブトルグ〔ドン地方商業機関〕への移譲問題：トラストにとりより有利な条件で契約を締結することを前提として移譲は妥当と考える。 トルグ側がロストフの店舗の即時解散要求を取下げ、同種で同品質の合板に対しトラストと競争する組織の価格引下げが偶然的または一時的である場合には契約破棄の権利を行使しないという条件。
		国内市場での商業定価（卸及び小売）：承認。6 月 1 日より実施。
		ヤロスラブリのトラスト商業代表部のヤロスラブリ県トルグへの移譲：提案された契約案は受入れうる。
		試験所の設備予算：12,200 ルーブリ承認。活動計画は 5 項を除き承認。設備完備にとり不足する資金は次年度工業財務計画に含める。
		1925/26 年度の工場の資本修理執行予算：承認。 ① レニングラード工場：67,598 ルーブリは全額承認，27,996 ルーブリは説明書提出まで暫定的に承認。 ② チェルヌィシンスキー工場：13,550 ルーブリ承認。 ③ ノヴォ - ミリャチンスク工場：14,054 ルーブリは全額承認，6,310 ルーブリは暫定承認。 ④ ウスチ - イジョール工場：43,831 ルーブリ承認。 ⑤ ノヴァートル工場：7,242 ルーブリ承認。 ⑥ ネリドフスキー工場：31,282 ルーブリ。正しく作成された執行予算が無かったにも拘らず実際に超過支出が判明しなかったため全額承認。 ⑦ マントゥロフ工場：35,450 ルーブリ全額承認，36,053 ルーブリは暫定承認。 ⑧ スターロ - ルースキー工場：31,375 ルーブリ，48,924 ルーブリは暫定承認。 ⑨ パルフィノ工場：42,290 ルーブリ全額承認，13,774 ルーブリは工場から周到な説明があるまで暫定的に承認，そのため工場代表者を本部会に召喚。
		ヴィテプスク工場の設備予算：承認。 下水道 3,637 ルーブリ，生産設備据付や修理 8,058 ルーブリなど。
		マントゥロフ工場とネリドフスキー工場及び製作所修理の予算見積り：承認。 ① マントゥロフ工場：引込線修理 6,725 ルーブリ，生産用建物資本修理 4,301 ルーブリ。 ② ネリドフスキー工場：倉庫防壁など 3,664 ルーブリ。 ③ 製作所：当座修理 3 千ルーブリに限定。
		経常問題。 i) 記帳，報告簡素化問題の技術協議会プロトコール承認。経理部は早急に中央及び地方機構での人員削減に関する見解を出すこと。 ii) 本部会員の休暇承認。
		27 年度資本建設統制数字。 1927/28 年度資本活動統制数字見積り：4,200 千ルーブリ承認。

		<p>内訳：i. 住宅建設を除く資本活動は 3,800 千ルーブリ，うち資本修理 200 千，設備改造と拡張 1,800 千，新工場 1,800 千。ii. 住宅建設：200 千ルーブリ。iii. 安全技術及び労働保全への投資（最高国民経済会議と労働人民委員部の指示項目により）：200 千ルーブリ。</p> <p>資本活動総額のうち輸入を含む設備は 1,860 千ルーブリ，うち新工場 1,000 千ルーブリ。</p> <p>前年度から繰越の未完了資本活動は 400 千ルーブリ，次年度繰越の未完了資本活動は 300 千ルーブリ。稼動資本活動総額は 3,800 千ルーブリ。</p>
		<p>1925/26 年度から 1926/27 年度に繰り越された統制数字。</p> <p>レニングラード工場：89,500 ルーブリ。</p> <p>パルフィノ工場：124,200 ルーブリ。</p> <p>スターロ - ルースキー工場：74,300 ルーブリ。</p> <p>マントウロフ工場：31,000 ルーブリ。</p>
		<p>5 月 26 日と 5 月 31 日の技術協議会プロトコール：生産部と建設ビューロー統合は妥当と考える。規程承認。</p> <p>作成された技術 - 生産 - 建設部の人員構成は一つの職務（合板生産指導員補佐）を除き承認。</p> <p>本部に計画ビューロー設置。メンバーは生産，商業，木材調達各部と総経理部代表及び計画ビューロー専任書記（相応の専門家招聘）より構成。</p> <p>これらメンバーは最高国民経済会議指令に基づき計画ビューロー規程を作成すること。</p> <p>本部会議長またはその代理は規程作成協議会を招集する。</p>
		<p>ヴェトルーガ木材調達地区設置：予定正職員数 22 名と臨時職員 5 名承認。</p> <p>木材調達部は定員と予算を作成し，本部会の次回会議に提出し，伐採地または材木提供の準備活動を開始すること。</p> <p>地区長には L を任命。</p>
		<p>ノヴォ - ミリャチンスク工場の原料在庫調査結果：良好な調査結果に鑑み，工場の設備を増設すべき。生産部と工場管理部はプレスの速やかな据付の措置を採ること。</p> <p>木材調達部と生産・技術部は貯水池での原料の保管可能性を調査し，2 週間以内にカルーガ木材調達地区の解散及びノヴォ - ミリャチンスク工場付属木材調達地区設立問題を検討すること。</p>
		<p>ネリドフスキー工場についてのプレミアム：1,178 ルーブリを承認。</p>
		<p>No.9 工場で 60×48 のサイズの代わりに 61×49 の合板を製造する問題（国外市場では後者が要求されるため）：生産・技術部は輸出向け及び国内向け合板を裁断前に選別する可能性と妥当性を検討すること。</p>
		<p>同志 A との保温合板製造契約：A を保温合板製造の専門家として招聘する。契約案承認。</p>
		<p>1927/28 年度の工場操業計画：各部はこの問題を検討し，1 ヶ月以内に本部会の審議のため提出すること。</p>
		<p>ポヴォルジェ工場建設の主任技師として技師 - 生産工学専門家 O を任命。契約案承認。</p>
		<p>経常問題。</p> <p>ネリドフスキー木材調達地区の定員につき上級管理人職を減らし地区長補佐職を設ける。</p>
No.11 7 月 5 日	本 2，各部 より 11，工 場より 1	<p>ポヴォルジェ工場建設入札委員会議長報告：入札は不成立。ポヴォルジェ工場建設の主任技師と建設課は直ちに建設組織と工場本棟建設請負の交渉に入ること。</p> <p>計画が木材紙総管理局により最終的に承認されるまでに請負に出されない場合には自己経営方式での活動に着手する。</p>
		<p>ポヴォルジェ工場建設の実施された準備活動に関する報告：建設資材調達の準備活動は正当。主任技師は現地へ出向いた際に工場本棟の円滑な建設にとり調達された資材が充分であるかどうかを調べる。</p>
		<p>ポヴォルジェ工場建設活動の組織化，活動の日程表及び主任技師のスタッフ：承認。</p>

	<p>工場建設計画の期限を守り、期日に操業するため7月15日までに本棟建物建設に着手する。その時までには木材紙総管理局の計画承認を得る。建設課は最高国民経済会議による全ての修正を容れて、7月11日までに全ての計画、計算、予算を木材紙総管理局に提出する。</p> <p>工場の最終的レイアウトのため委員会を設置する(メンバーは議長=生産部長、主任技師、建設課長、技師K)。委員会は木材紙総管理局による工場計画承認次第、現地に赴く。</p> <p>主任技師は建設課より足りなかった資料を受け取ってから1週間以内に本棟の建設日程表を、1ヶ月以内に全工場のそれを本部会に提出すること。</p> <p>ポヴォルジェ工場建設主任技師の予定スタッフは活動を自己経営方式で行うものとして52人を承認。スタッフ補充は建設活動の進展に応じて行う。請負方式で行う場合は新たな削減されたスタッフを本部会に提出する。</p> <p>主任技師は労働経済部と共に建設事務所の働き手のための俸給を定め、本部会に承認を求める。主任技師代理、經理主任を本部会の承認のもと任命する。</p>
	<p>ダーチャタイプの合板家屋建設：標準的合板家屋の設計と予算を承認。別荘地に5つの宣伝用家屋を建設。総務部がそのための土地を確保。建設課はダーチャトラストと家屋のスタンダードを調整する。</p>
	<p>ノヴァートル工場の今後の活動：工場に宛がわれた森林地帯を調査してみると、加工用材の品質は低く、運搬も不便。また資本建設や住宅建設に250千ルーブリ掛かる。それだけ掛けても原料の品質が低いため製品の品質を高めず、航空機用や輸出用の一級品を製造できないし、原価も引下げ得ず、消費中央地への輸送費も高い。</p> <p>工場の原料在庫の加工は地方組織に委譲するのが妥当。その旨、木材紙総管理局に要請する。</p>
	<p>本部会員Aのレニングラード及びスターロ-ルースキー工場への出張報告：</p> <p>①レニングラード工場</p> <p>生産部、商業及び木材調達部は国内外市場での販売を見込んで1ヶ月以内に高級品種合板、月産70立方mの製造問題を組織的及び経済的側面から検討すること。成功の見込みがあれば工場の設備増設を次年度工業財務計画に含める。</p> <p>手製箱用合板の実現が現行計画を3,000立法メートル上回る可能性があるため商業部及びレニングラード全権委員は相応の製作所と我々の合板で箱を作る協定をすること。卸価格から割引を行う。原料の受入れ、水中保管、搬出規則の整序、修正のため木材調達部及び生産部は地方の提案を考慮して1ヶ月以内に現行訓令を作り直すこと。</p> <p>②スターロ-ルースキー工場</p> <p>生産部は椅子シート職場の不足する部品の補充リストを作成し、海外発注すること。</p> <p>仕上げ鉋作業及び縁貼り合せ機が実験を繰り返してもうまくいかないため最高国民経済会議に対し海外からブッテンバルグ社の指導員を招聘する要請を行う。この機械の不具合を直し、我々の働き手を指導するため。</p> <p>血液貯蔵所の安定性問題について生産部は早急に工場での上記貯蔵所建設の計画と予算を作成すること。この活動は流動資金により行い、次年度工業財務計画に繰り入れる。</p>
	<p>同志Chへのアメリカ出張についての指図承認。基本的任務を終え次第、ワシントンのメジソン大学の合板生産コースの受講を許可。</p>
	<p>乾式貼り合わせのための工場の設備増設計画と予算：生産部は8月1日までに設備増強計画と予算を提出すること。この問題が緊要にも拘らず、まだ資金が交付されていない。本部会員Aは資金交付を急ぐため木材紙総管理局、最高国民経済会議・計画総管理局VPUや動員総管理局で報告を行うこと。</p>
	<p>工場長任命：ネリドフスキー工場長に現チェルヌィシンスキー工場長Gを任命し、チェルヌィシンスキー工場長臨時代行に同志Shを任命。</p>
	<p>上流ヴォルガ合板工場設計への資金割当て：設計は28年1月1日までに終わるべき。木材紙総管理局に設計のため本年度の建設向け割当てから32,400ルーブリを転用する許可を求める。この費用は次年度のこの用途への割当てからカバーする。</p>

		1926/27 年度追加資本活動予算承認。 ①レニングラード工場：水力ポンプや蓄圧機など 46,332 ルーブリ。 ②パルフィノ工場：倉庫建設など 54,719 ルーブリ。 ③ノヴォ - ミリャチンスク工場：動力設備修理 544 ルーブリ。 ④マントウロフ工場：膠圧延機修理 825 ルーブリ，蒸気部門施設許可。直ちに承認された予算により活動に着手——とりあえずは項目リストに従い承認されたクレジットの勘定で費用に充てるが，乾式貼り合せのための特別資金が交付されれば，そこから投資する。浮いたクレジット 7 千ルーブリは 1926/27 年度の他の資本活動に振り向ける。 ⑤チェルヌィシンスキー工場：狭軌鉄道建設 2,154 ルーブリ。 ⑥ネリドフスキー工場：井戸 292 ルーブリ。
		木工労組レニングラード県支部の文書と労働者住宅建設協同組合『木工労働者』の申請——レニングラード工場とウスチ - イジョール工場の労働者住宅建設のため交付される労働者職員福利厚生フォンドのうちから長期貸付として資金供与：5 月 2 日の本部会決定によって労組レニングラード県支部との合意により労働者職員福利厚生フォンドから両工場の労働者住宅建設のため交付された 27,865 ルーブリは労働者住宅建設協同組合『木工労働者』に供与する。引渡し手続きは地方公営銀行を通して行い，引渡しの際にはトラストの労働者，職員に供与された資金に応じて住宅面積が確保される。
		機密事項* 技師 Ch 申請——任務遂行のためアメリカ滞在中の通訳への支払い及び商社または工場代表者との交際費のような偶発的費用許可。 決定：許可。通訳への支払いは 100 ルーブリを限度とする。

出所：RGAE, fond8145, op.1, d.2a. * RGAE, fond8145, op.1a, d.27, l.12.

本部会は少なくとも公式的にはトラストの最高意思決定機関である。これには本部会員の他に随時，議題に関係する部署の幹部が出席する。個々の工場と直接係わる問題の場合は工場代表が参加する。従ってトラストの経営幹部会議ともいえるべきものである。月 1～2 回しか開催されないが（但し，審議の時間は長く，2 日に亘ることもある），集約的な重要問題が検討される。議題としては投資に関する判断が最も多く，30%強を占める。次いで工場や建設活動のモニタリングが 16%，組織問題が 7%，生産が 10%強，供給が約 8%，労働問題が 10%，等々である。財務や商業，価格の議題は多くない。具体的問題は技術協議会²²，各種委員会で審議され，本部会会議で最終決定される。一方で予算，計画，資本投資，融資などについて最高国民経済会議に対して要請が行われると共に，他方で工場に対し，かなり具体的な指示が出される。

合板トラスト本部会会議の一部は議事内容によって非公開とされた。情報公開が円滑な業務の遂行を妨げると見られる場合に，その業務が完了するまで会議のプロトコールは機密扱いされた。断片的ではあるが以下のような問題が審議された。出席者は比較的限られた幹部である。審議されるのは木材調達政策のように手の内を知られたくない問題とか，人事のデリケートな問題などである。

他に 27 年の非公開本部会会議は本部会議事への補足としてトラストや工場の幹部への医療扶助を審議している²³。

合板トラスト本部会非公開会議（1924 年～27 年）

期日	出席者	議事内容と決定
24 年 4 月 11 日	本 2 書記 1	*この会議の内容は極秘とする。1923/24 年度の調達と浮送が終了するまで会議のプロトコールは封印して保管する。
		全権委員による組織費への支払い削減（本部会員 V の報告）——主に Z 地区での調達が計画を大幅に超過したため組織費の削減を提案する。課題は 5,900 立方サージェンであったが，3 月 21 日の電報で計画超過を禁止したにも拘らず，実績は 15,100 立法サージェン。こうした場合，組織費は大幅に削減される。

		<p>また計画を超える原料については最大限の割引を行うべき。こうした措置は他の全権委員についても実施される。</p> <p>決定：i) V は調達、搬出及び浮送の全ての活動を点検して、大幅な調達増加に伴い、いかなる比率で組織費が増えたか、またどれだけ組織費を削減しうるかについて所見を出すこと。</p> <p>各調達地区の働き手に、早急に次のことを問い合わせること。調達、搬出について全ての債務は清算されたか、されていなければいくら債務があるか、どれだけ調達され、搬出され、浮送されたか、及び実際にいかなる平均価格で活動が行われたか。</p> <p>ii) V は木材調達部の資料により各地区の最終的調達量、計画遂行率を点検すること。調達や浮送に対し、また組織費としてどれだけ支払いが必要となるかの詳細な計算を提出すること。</p>
		<p>3月29日の監査委員会会議プロトコール。</p> <p>決定：i) 調達、搬出上のわずかな債務は本部会の情報では現在、解消した。</p> <p>ii) 浮送のための資金、食糧飼料、浮送用具は完全に確保した</p> <p>iii) 浮送は Lovat' 及び Unzh' 河を除き、大部分均等割り方式で行う。Lovat' 及び Unzh' 河には本部の監督員を派遣し、浮送の監督にあたる。</p> <p>iv) 換算係数はレニングラードの代表者会議で決定された（トラストの木材調達部長が参加。本部会員 V は不在）。係数は 2 とされた（広葉樹原料 1 立法サージェンへの支払いは針葉樹原料の 2 立法サージェン分に等しい）。</p> <p>この係数には異議申し立てがあり、木材工業管理部で審議され、1 とされた。</p>
		<p>4月8日の監査委員会プロトコール。</p> <p>木材調達について一部地域では農民アルテリと契約を締結した。他の地域では個々の働き手と個人的に契約を締結した。</p> <p>搬送の距離は現場監督と雇用主が共同で定め、トラストの監督員と工場長が浮送や馬車による調達を点検した。</p> <p>シーズン中、本部や木材調達部の監督員によるコントロールは行われたし、現在も行っている。</p> <p>受入れは工場管理部によって本部の訓令に従って行われているし、今後も行われるであろう、等々。</p>
4月23日	本 2、監査委 1	<p>調達や浮送の費用・資金計算（本部会員 V の所見）[4月11日プロトコール 2a]：全ての地区でこれら費用の削減の可能性がある。</p> <p>①ザイリメンスキー地区：原料調達 15,100 立法サージェン、全権委員機構維持費用 52 千ルーブリ、……</p> <p>決定：全権委員 V と締結された調達、搬出、浮送についての条件は既定の条件に相応している。組織費用は 42 千ルーブリに削減可能。</p> <p>②レニングラード地区：調達 4,300 立法サージェン、資金交付 12 千ルーブリ、組織費用 15.4 千ルーブリ、……</p> <p>決定：全権委員 V が全ての費用を明らかにし、この地区の出張から戻るまでは本部会議長 G が 10 千ルーブリの資金交付を行う。</p> <p>③ウニジェンスキー地区：調達 5 千立法サージェン、資金交付 71.3 千ルーブリ、組織費用 52.5 千ルーブリ、……</p> <p>決定：暫定的に 15 千ルーブリの資金交付を行う。</p> <p>④アンドレーエフ、チェルヌィシンスキー、ノヴォ-ミリャチンスク、ノヴァートル、ネリドフスキー各工場の調達地区。</p> <p>決定：木材調達部長に調達、搬出量見込みや債務形成に関する情報提出を求める。それらデータを受取るまでは組織的必要のための資金、文書の提供は行わない。</p>
11月6日	本 3 書記 1	<p>S（非党员）採用問題についての本部会員 K の異見。</p> <p>決定：然るべき機関に S の職務上の資質を問い合わせる。回答があるまで 10 月 26 日本部会決定は留保する。</p> <p>チェルヌィシンスキー合板工場長 K の報告書——この工場を本年度の操業工場に含める要請。</p> <p>決定：既定の方針に従って 1924/25 年度は休止とすべき。流動資金が不足しており、他の操業工場も全面稼働ではない。また現在、操業の工場の製品が市場で飽和する可能性がある。</p>

25年4月7日	本 3, 総務部長	本部職員点検委員会活動結果。 決定：20名昇任。
		党フラクビューローのマントゥロフ工場書記の給与に関する決定〔トラストの負担とするかどうか〕。 決定：却下。他の工場のケースに鑑み、そうした費用の原価への影響が大きいため。
27年3月2日	本 3, 木材紙総管理局動員ビューロー1	P工場動員の課題。 決定：動員の可能性を明らかにするため委員会を設立する。委員会はトラスト代表、トラスト技師、木材紙総管理局及び最高国民経済会議・計画総管理局 VPU 代表から構成される。 委員会は現地で次のことを解明する。 筒状部品職場の操業と活動の可能性、その生産、操業にとっての保有設備の有用性、追加設備や設備改造の必要性、その実施期間、必要な資金量、休止の場合の維持費、職場のための発電所の状態、水の供給や排水。 委員会は活動のためタタル金属トラストからスペツを招聘する必要がある。最高国民経済会議にそのための命令を要請する。

出所：RGAE, fond8145, op.1a, d.2, l.1～7；op.1a, d.7, l.32；op.1a, d.27, l.6.

次いで合板トラスト党フラクションの会議内容をみてみよう。党フラクの組織構成や位置付けは必ずしも明確ではなかった。党細胞と区別できないような場合や党中党のような場合もあった。

実際、合板トラスト党フラクションは当初、以下にも見られるようにトラスト全体の党細胞と同義（「トラストや工場で働く全ての黨員」という。「党フラク総会」といった表現もある）と考えられていた。少人数の党フラクビューローが選出されて以降は、これが実質的に党フラクとして活動する。

『トラスト党フラクションビューロー』規程案によると〔25年3月〕その任務は次のようである。①生産のあり方、改善、労働生産性向上、製品の品質改善、原価引下げを助成、②現場での管理部の党部分と非黨員スペツの間、及び工場管理部、トラスト本部会と労組、党組織の間の正しくノーマルな相互関係の確立を助ける、③工場及び本部での黨員働き手の選別、任用を助成。まずもって現場の有能な黨員をより責任ある仕事に登用することを目指す、④トラストや工場で働く全ての黨員をまとめ、工場党細胞やトラスト本部党細胞の経験を交換する、⑤党フラクビューローは黨員大会で選出され、黨員大会に対し報告義務を負う²⁴。

このビューローの活動は本部に集中するようになり、結局、トラスト本部会党フラクとなる。

会議には党フラクビューローメンバーの他に問題によっては工場の黨員メンバーや工場委員長メンバーが参加した。会議は定期的ではなく、問題が起こった場合に開催される（事態即応型）。開催回数も少ない。

合板トラスト党フラクション会議（1924年～27年）

期日	出席者	議事内容と決定
24年3月29日	7	合板工業働き手・党フラク会議（この会議は24年3月28日の代表者会議において設立された） 党フラクビューロー選出。
6月29日	党フラクビューロー会議 3名	トラスト本部の24年4-6月の活動報告（原料搬出、浮送準備、工場修理など）。 特に賃金問題——チェルヴォネツ計算への移行。賃金は概ね期限通りに支払われているが、工場管理部が工場党細胞と合意の上、送られた資金を別のもっと緊要な目的のために使うケースもある。そのため5-10日の遅配がある。 労働者への食料供給のため下級協同組合に賃金勘定での労働者信用を付与する。 文化啓蒙への費用計上。 黨員同志を工場長補佐の職務に就けるため、最高国民経済会議・登録配員部や現場組織とのより緊密な結びつきの措置が採られた。 決定：本部会の採った措置は妥当。

		<p>トラスト代表 K に対し、工場管理部が賃金支給に割当てられた資金を他の使途に流用することを禁ずる命令を出すことを勧告。 本部会は可能な範囲で下級労働者協同組合への貸付を増やすこと。ことに市の中心部から離れた工場に留意すること。 工場管理部の人的構成において党員の働き手を強化するよう努める。</p> <p>アンドレーエフ合板工場管理部と同工場のコムソモール細胞との不正常な関係。 決定：この工場では工場長補佐に党員が任命されていること、またこの工場管理部の指導者の頻繁な交代が生産に有害な影響を与えていることに鑑み、新たに任命された工場長補佐 S はその現象の原因を示す手元の往復文書を調べ、その所見を付した資料をトラスト党フラクに提出すること。 トラスト代表 K は A 工場に出向き、不正常な関係の原因を調べ、党フラクビューローに報告すること。</p> <p>経常問題。 a. アンドレーエフ合板工場の労働者、職員の要請——『赤い 5 月』工場への改称。 決定：要請がそのための期限を過ぎたこと、及び海外市場ですでにその名前が知られているため、却下。 b. 略 c. 木工労組ベリスキー郡支部党フラクの文書——P の工場長任命への異議申立て。 決定：労組党フラクの論拠に同意し、本部会に P を工場長補佐職に任命することを提案。 d. スラボジンの申告——トラスト勤務員（非党員）S のソビエト権力に対する不忠誠。 決定：S の同僚である L（党員）が観察し、それに基づいて党細胞ビューローがこの問題を決める。</p>
8 月 11 日	3 名 + パ ルフィノ 工場代表	<p>P 工場の状態とその労働条件。 決定：集団住宅建設は原則として望ましい。財務的見地からそれが可能ならば、本部会にそれらの実施を勧告する。 労働者による木材運び出しは望ましい。本部会代表 K は生産・技術部を通してその方法の受入れの可能性、欠損の如何を点検し、それに従って工場管理部に指示を出すこと。 工場にある学校の場所は問題ない。本部会は寒い時期のノーマルな暖房の措置を採ること。また工場管理部に指示を出して読書の場所を出来る範囲で提供すること。</p> <p>スターロールスキー郡党委員会の文書——人事問題。 決定：L は合板工業でかなり長く働き、しっかりした経験と知識をもつ。留任すべき。工場長代理職は補佐職がある場合には不要。本部会に S を代理職から解任することを提案する。郡委推薦の S、G 両名を調査し、その資格からして適任であれば、相応の職務で任用すべき。 遅配は恒常的ではなく、トラスト本部の構造上の問題による。賃金債務は近日中に解消の見込み。</p>
No.4 8 月 13 日	党フラク ビューロー 会議 3 名 + A 工 場と N 工 場代表各 2 名	<p>G（党員）の申告——G とレニングラード工場長 S（党員）の間に生じた不正常な関係。 決定：S の行動は誤り。現状でこの同志を工場に留めるのは不可能。本部会に解任を提案する。 労農監督部ヴォロダルスキー地区委に対しトラスト本部会の説明する理由により G を工場長補佐職から召還することを要請する。</p> <p>A 工場長 R の行動について（A 工場党細胞書記や工場長補佐の報告、ムローム地区党委その他地方組織の往復文書を資料として）。 決定：活動上、現場組織との然るべきコンタクトや調整がない。本部会に R 解任を提案する。</p>
No.5 9 月 25 日	8 名	<p>A 工場で起こった紛争。 決定：8 月 13 日の党フラク決定を確認。工場の休止と工場長 R 解任。</p> <p>U の申告：R 解任の党フラク決定の実施の遅れがある。 決定：近く、本部会の党員メンバーに決定の早期実施を勧告する。</p>
No.6 11 月 26 日	党フラク ビューロー 会議	<p>ネリドフスキー工場長文書——トラストの負担による労働者 Ia の治療を要請。 決定：いかなる寄付も禁止する最高国民経済会議の指示に基づき、またトラストの財務困難を考慮して、却下。この問題は地方保険基金に要請すること。</p>

	3 名	工場党細胞の要請——A 工場の 10 人の労働者に職を与える。 決定：操業工場の人員削減を考慮し、現時点では職を与えられない。その旨、細胞に通知する。
		L 報告——N 工場への出張。 決定：本部会に対し工場の活動の調査を行い、その結果に基づいて S の工場長職への任用の妥当性を判断することを要請。
		ノヴァートル工場の指導者について。 決定：本部会に対し工場長補佐に党員を任命することを要請。
No.7 12 月 27 日	3 名	G からの 12 月 24 日付け書簡——工場長人事。 決定：G の U 工場長任命につきスターロ・ルースキー及びレニングラード郡党委の合意があり、本人の同意があるため、G を直ちに工場長職に採用するという本部会提案に合意する。
25 年 2 月 1 日	トラス ト及び 傘下 企業 代表 者生 産協 議会 党フ ラク 会議	組織問題：生産協議会開催準備。 協議会幹部会設立：協議会運営指導のため。 トラス議長に参加要請にも拘らず木工労組北西州支部がレニングラード及びウ スチーイジョール工場の工場委代表派遣を禁じた。 決定：労組中央委員会に通知し、州支部の行動の誤りを指摘すること。
2 月 4 日	同上会 議。ト ラス トよ り 4, 企 業よ り 27	トラス監査委報告——トラスの活動。 決定：トラスの極度に逼迫した財務状態と大量の製品在庫を確認。製品在庫のうち輸出に適するのはごく少ない。輸出や航空機用合板の製造に不適合な新工場の操業は妥当ではない。 またコストが非常に高いことを確認。生産的労働者の賃金コスト [の占める割合] は 15%強に過ぎない。それ故、まずもって中央機構の諸掛りを最大限引下げ、補助労働者と間接労働者を最大限削減すべき。各職場で個別に製造ノルマを定め、全工場で直接出来高制へ移行すべき。 合板工場近辺の森林地域が限られ、合板工業に必要な広葉樹の木材の一部が薪として使われているため、本部会は相応の機関に対し工場に特定の森林地域を宛がい、広葉樹を薪として伐採することを禁ずることを求めるべきである。 国内の家具生産拡大が高価な合板への大きな需要を生みだしているため、実験的にその用途にカレリア白樺を優先的に利用すべき。
No.1 2 月 6 日	5 名	党フラクビューロー活動報告：党フラクビューローの基本的活動は本部会に集中。 党フラク総会招集。 活動計画及び組織形態。 ビューロー書記選出。
No.2 2 月 24 日	2 名	マントウロフ工場党細胞書記の要請——党細胞及びコムソモール細胞書記の生産現場の仕事からの解放（専従化）。 決定：細胞自身の裁量に委ねられる。 チェルヌィシンスキー工場党細胞書記の文書——経理係り Z の解雇問題。 決定：トラス党フラクに書類がないため当該問題は同志 G（トラス議長）の決定に委ねる。 チェルヌィシンスキー工場党フラクのプロトコール No.1 について。 決定：当工場党細胞に何のために党フラクを設置したのか問い合わせる。工場での党組織の平行的な存在は妥当でない。[フラクションの意味を理解していないようだ] スターロ・ルースキー工場党細胞書記申請——1 月の給与未払い。 決定：L は至急、全ての工場への給与支払い用資金の送金状況を明らかにすること。 労組中央委員会党フラク文書——U を農村での任務のため動員することに異議申立て。 決定：U を監督者の仕事から外すのは妥当でない。党細胞ビューローに問題の見直しを要請する。
No.3 3 月 17 日	4 名	チェルヌィシンスキー工場長 K の申請——工場休止に伴う K の処遇。 決定：この工場は暫定的に 3 ヶ月生産計画に含まれる。次年度からの工場操業再開が予定されており、また今年度は修理を行うことが予定されているため、K の解任は今後の工場の活動に悪影響を与える。党郡委に留任を要請する。

		ネリドフスキー工場長ソロドゥヒンの申請——同工場休止に伴う So の処遇。 決定：スターロ - ルースキー工場長セメノフの指示—工場スタッフの党員の働き手による補充—に従い、So を Se の裁量により同工場で任用するのが望ましい。
		スターロ - ルースキー工場長 Se による労働者解雇の説明。 決定：Se 自身の説明により問題は落ち着いたと考える。
		スターロ - ルースキー工場党細胞書記の申請——2 月後半の労働者への給与未払い。 決定：当工場の労働者、職員の賃金用に送られた資金は工場管理部が社会保険、輸送その他の費用に支出した。そのため賃金債務が生じた。そうした状況は不正常と考え、工場長に対し賃金用に送られた資金を直接の使途に支出するように厳しく指示する。 本部会はこの工場の賃金債務を速やかに解消する措置を採ること。
		木工労組ベリスキー郡支部党フラク文書——ネリドフスキー工場の操業再開問題の回答を急ぐこと。 決定：トラスト本部会の説明によれば天候不良（これは現在、解消）に伴い工場エリア内の原料調達の不透明であり、またトラスト生産協議会党フラク決定によるとすでに操業している工場を犠牲とする休止工場操業再開は認められないため、本年度の操業再開は妥当でない。 その旨、労組支部党フラクに伝えること。
		スターロ - ルースキー郡党委会議プロトコールNo.25 抜粋——プロパガンダへの資金交付。 決定：了承。 マントゥロフ工場長文書——工場内の運動場建設許可。 決定：本部会の決定に委ねる。
No.4 25 年 3 月 27 日	3 名	ウスチ - イジョール工場の党員構成。 決定：工場長として党員 G を派遣する。その技術面の補佐として技師 L がいるため。今後、この工場に B が党員働き手として留まるのは是認できない。トラスト本部会に B をトラストの別の操業工場の一つで任用することを要請する。
27 年 4 月 9 日？	2 名	パルフィノ工場管理部の申請。 決定：工場長 Zh と工場管理部との相互関係が先鋭化したため、Zh を解任し、工場長職の候補が見つかるまで臨時代行に Ch を任命する。この件は現場の党及び労組組織と調整し、トラスト本部会を通して処理すること。 チェルヌィシンスキー工場長人事。 決定：工場長に前レニングラード工場長 E を任命する。現場の党及び労組組織とは調整済み。 パルフィノ工場クラブ増設。 決定：緊縮政策実施と関連して増設への 750 千ルーブリの支出は是認できない。開始された建設の中止について木工労組中央委員会党フラク及び労組組織と折衝すること。トラスト本部による 1926/27 年度の小規模な建設について交渉すること。 Sk のトラストにおける任用。 決定：L [商業部] を海外代表部の一つに派遣するため、Sk を商業部で任用する。 Se の処遇。 決定：Se をラトヴィアの代表部で任用できない場合、ザカフカースまたはトルケスタンのトラスト代表者として任命するのが適当。 海外市場での合板商業。 決定：海外での商業が厳しいため、本部会に対し自己の海外機構を創設するか、Lesbel [白ロシア木材トラスト] と海外市場への共同参入のコンヴェンツィア [カルテル] を結ぶことを勧告。
4 月 22 日	3 名	ヴィテプスク工場長承認。 決定：ヴィテプスク管区党委と合意された党員 Sh を工場長として承認。 マスケル補佐の異動。 決定：パルフィノ工場の合板マスケル補佐を現場組織と合意の上、ヴィテプスク工場マスケル補佐として承認。 ネリドフスキー工場の管理 - 技術者の状態に関する報告。 決定：当工場には確固たる管理方針がないことを確認。これは工場長 A の病気や優柔不断な性格のためである。それが工場の活動の悪化を助長する。

	<p>またこの工場は輸出向けや航空機向け合板に特化すべき工場の一つであることに鑑み、Aの解任が必要と考える。但し、Aは仕事を通して合板工業の活動について知り、製品の知識もあるため休暇を与えたうえ、商業的性格の仕事で任用するためトラスト本部に送る。ネリドフスキー工場の重要性を考慮し現チェルヌィシンスキー工場長G（党員）を工場長に任ずる。</p> <p>[その異動があるまで]ネリドフスキー工場で働く技術担当機械技師Pは任務をこなしてはいないが、生産の知識はあるため工場長臨時代行に任命する。</p> <p>Lはネリドフスキー工場の機械技師Tを解任し、優秀な機械技師候補を見つける措置を採ること。</p> <p>現工場長Aは工場管理の確固たる方針を採らなかったこと、また工場の働き手の評価について、ことに機械技師Tの評価の際、しかるべき注意を払わなかったため戒告とする。</p> <p>チェルヌィシンスキー工場及びノヴォ・ミリャチンスク工場の技術者について。</p> <p>決定：個人的要望によりチェルヌィシンスキー工場のマスチェル補佐Mはノヴォ・ミリャチンスク工場の同じ職務に移す。</p> <p>ノヴォ・ミリャチンスク工場のマスチェル補佐Lはチェルヌィシンスキー工場の同じ職務に移す。</p> <p>党員働き手の全ての異動は相応の党組織と調整すること。</p>
--	---

出所：RGAE, fond 8145, op.1 a, d.11, d.15, d.16, d.38 より作成。

党フラクションは公けの組織に対していわば影の存在ではあるが、本来、政治的組織である党が経済、労働、行政、文化など社会のあらゆる分野にアプローチし、モニタリングやコントロールを行い、且つ指導的人材を育てるために設けられた。なかでもおそらく最も不得手な分野が経済・経営であった。それだけに経営中枢における党フラクの意義は大きかった。

合板トラストの党フラクの会議ではみられるように議題は人事問題が多い。人事権は組織を掌握する最大の武器だからである。

回数は少ないが経営にとって重要な問題も検討・決定されている。何よりも諸組織、諸集団の間で利害が対立した場合に表沙汰にならぬように紛争を処理したり、裁定を行う（人事は最も重大な争点となる）。問題によっては上部組織への要請を行う。こうしたことは組織の運営、意思決定メカニズムにおいて要諦的意義をもつようになるのである。

この時期には党フラクは社会的機能や利害を異にする諸組織・集団間（党細胞や工場委員会を含み）の調整及び表の組織では行き届かない部面、または発生した綻びを事後的に補完する役割に留まっており、上部機関の指令の伝導装置ではない。「経営する党」となるにはなお転回の契機を要した（それはまたネップを否定する契機でもあるが）。

6. ゴムザ（機械製造工場合同）

ゴムザ中央本部会会議プロトコール（1924 年 11 月，1926 年）

注記：一部，工場との協議会を含む。細かな問題は除く。略号：本＝本部会員。出席者中，書記は除く。

期日	出席者	議題と決定
1924 年 11 月 3 - 5 日	中央本部会の工場長及び補佐，金属労組中央委，金属総管理局代表との協議会	金属工業の状態，1923/24 年度生産計画遂行と 1924/25 年度生産計画，1923/24 年度の供給と商業業務，財務計画，工場の商業相互決済への移行，生産の組織化，ドイツの工場での生産及び労働規律，住宅建設，労働生産性。 議論内容：1923/24 年度の実行計画は 88% が遂行された。 生産のより良い組織化のために工場に若い技師を確保する必要がある。以前は同じ生産部門の職場に技師，技手は長期間留まり（3 - 4 年），当該部門の生産について知悉していた。技師や技手の生産職場間の移動は望ましくない。このところ工場からの経験あるスペツ（技師やマスチュエル）の退職が目立つ。
1926 年 1 月 14 日	本 3，各部 8，監査委 2，党細胞 1，工場長 2	工場管理部規程と工場長への委任状：いずれも修正のうえ，承認。 総経理部は関係の部と共に委任状の数値を見直し，工場毎の手形リミットを定める。工場毎に回状を出し，必要な場合は現地の銀行支部で商品担保貸付を行う許可を本部会に求める。 主要原材料（燃料，鋳鉄，木材など）の記録：契約遂行や積出しの過度の遅れのため記録確認の要。 商業部供給課スタッフ：3 名増員。 トラスト貸率 - 経済ソヴェトの人員：提出された案を承認。 P 工場のヤロスラヴリ県国民経済会議への移譲委員会設置：まだ金属総管理局から許可が得られないため移譲への着手は不可能と考える。技術部は工場引渡しの準備活動強化のため特任の者を派遣すること。
1 月 20 日	本（候補含む）5，各部 11，監査委 2，工場長 2	1925/26 年度住宅建設計画（技術部報告）：技術部は建設スケジュールを定め，また 5 ヶ年住宅建設計画作成を急ぐこと。 1925/26 年度生産計画遂行のための労働力需要：報告の結論に同意。価値的方法で労働生産性や労働力数を定めること。 運輸人民委員部との契約案：契約締結を急ぐこと。技術部は 1 週間以内に K 工場による製造期間と価格を取り決めるため工場の専門幹部を招集し，検討すること。 新製品テスト：トラクター用犁などをテストする。 10 - 11 月の生産計画遂行：技術部は 26 年 2 月 1 日までに製造スケジュールを提出すること。 建設及び資本修理に必要な 4 半期の資金：技術部は 2 週間以内に生産計画を提出すること。 K 工場改造計画（工場管理部の所見を付す）：技術部は工場と建設発展計画を最終的に打ち合わせること。 P 工場からブリャンスク市への電力供給：現在のエネルギー過剰を考慮して工場長は県執行委員会と暫定契約を締結すること。 P 工場のブリャンスク県電化費用の負担：ブリャンスク市ゴスプラン提案（地域による発電所建設の合資会社組織化）は受容られない。 建設合理化と関連する技術部増員：10 名の建設ビューロー承認。当初は 5 名とし，仕事が増えれば増員する。技術部は総務部と共に建設ビューロー規程を作成し，職務ノomenclature や俸給水準を定める。 ゴムザの貨車部門の活動結果：大型貨車生産組織化協議会の活動了承。技術部は大型貨車計画遂行を監視すること。 大型貨車規格化活動（労働部報告）：工場技術者が参加して労働部・中央貸率 - ノルマ化ビューローが行った T 工場での大型貨車規格化活動の方法を了承。 T 工場で定められたノルマは受容られる。他の工場にも適用される。但し，生産の性格が大幅に異なる場合には修正する。
1 月 25 日	本 5，各部 5	貨車製造の生産計画スケジュール（技術部報告）：業務年度末までの月間製造計画承認。これは本部会員 V が 25 年 10 月 23 日本部会決定に従い各部の代表と共に工場を巡回して決めたものである。

		技術部は蒸気機関車用幅広鉄板供給の遅れの実際を調査すること。技術部は V 及び工場長の個人的責任において承認された計画を指示された期間に遂行すること。商業部は担当本部会員 S の責任において計画遂行のため資材（木材、圧延材料）供給を行う。これに基づき総経理部は本部会員 D 及び P の責任において計画遂行を保証する財務計画を作成すること。
1 月 26 日	本 5, 各部 12, S 工場 長, P 工場 長代理	ゴムザ活動報告出版計画と予算：承認。
		ゴムザの工場の建設及び資本修理に 4 半期毎に必要な資金：技術部と総経理部が合意して決めること。1925/26 年度中に交付される資金の工場毎の割当も決める。技術部は新設備、資本修理、生産合理化、労働保全、軍事資産保管、休止についての計画を資金面から見直す。
		本部会員 V の M 工場への出張報告：承認。
		S 工場での蒸気機関車シリーズ E と Su 及び工業用タイプの蒸気機関車製造の計画修正（本部会員 V 及び S 工場長報告）：修正計画（本年度、5 台の製造は遅れる）承認。S 工場長の言明（遅れは 8 台になることもありうる）も検討する。
		グローズヌイ石油トラスト向け 24 台のボイラー注文を K 工場から S 工場に移すこと（本部会員 V 報告）：K 工場は 26 年 1 月 20 日の本部会での協議会決定に従い注文を遂行すること。S 工場長と本部技術部の言明（24 台のボイラー注文を S 工場に移せば、約定期間に遂行される）は注記する。S 工場長はボイラー完成品の台車への据付や付属品装着は S 工場で行う可能性を明らかにする。それが難しい場合にはその作業を K 工場で行う旨、本部会に提起すること。
		S 工場帯金職場操業：調査後、26 年 5 月 1 日より操業する。
		本部会員 V の K 工場への出張報告。 決定：i. 蒸気機関車 Su シリーズ製造計画スケジュール承認。技術部は K 工場向け製材台の部品加工をブリャンスクに移すこと。 ii. 貨車製造計画承認, iii. 部品問題, iv. ディーゼル機関製造。 クランクシャフト不足のため注文遂行が遅れた。工場はその製作のため古い製作所の設備更新予算を提出すること。また技術部は S 工場の機械設備を利用してクランクシャフトを最大限受取ること。 技術部及び商業部は K 工場で発動機製造が遅れる虞があるため、それらの部品注文リストを作成し、それらの遂行日程計画を立てること。商業部はディーゼル機関用マノメーターを確保すること、等々。
		ベッセマー転炉の T 工場から P 工場への移譲：承認。
		1926/27 年度の蒸気機関車及び貨車製造計画：技術部は本年度下半期には木材及び圧延材料調達に着手せねばならないため運輸人民委員部から例え見込みであっても 1926/27 年度蒸気機関車及び貨車製造計画を受取ること。
		2 - 3 月の圧延計画：1,077 千ブードの計画承認。P 鋳業管区は設備用圧延よりも生産材料の圧延を優先する。技術部は古い鑄塊在庫の利用を検討する。
		『カスピ汽船』向け曳航用蒸気機関車設計：K 工場で建造する蒸気機関車の設計を同工場の設計ビューローで行う。但し、他の至急の仕事に支障がないこと。
		台車注文受入（商業部報告）：レニングラード市電より 1800 台受注。モスクワ市電の注文は年度末までに約 30%遂行、残りは次年度に繰り越し。オデッサ市電、サマーラ市電からの引合は却下。レニングラード機械トラスト及び南部鉄鋼トラストからの引合については合意次第受入。
		Sh 発電所向け poluskati 注文：商業部は金属総管理局に受注できないことを通知する。生産計画や他の注文に支障が出る。
		『カスピ汽船』の浚渫船注文：却下。同上理由。
		北部内陸水運管理局の 100 プードの鋼鉄注文：却下。
		国営電機トラストのシャフト注文：受入不可能。 S 工場の鍛冶所は完全操業のためすでに締結された契約遂行の遅れがある。ことに石油工業向け。 S 工場管理部は本部会決定に反してシャフト注文を引き受けたため戒告処分とする。
		小金物トラスト Tremass の鉄注文不履行：圧延注文受入不可能。トラストは自己の主力生産についても圧延品を確保できない。その旨、金属総管理局に通知すること。
		ヤロスラヴリ工場での電空装置準備：了承。

		<p>全ての貨車製造工場での活動の一貫性と最大の計画性のため同工場勤務員 Ia の監督・指導の下、行う。Ia はこの仕事に限り本部商業部の指揮下に入る。</p> <p>ヤロスラヴリ繊維トラストのディーゼル発動機注文：技術部はその製造の最終期限を明らかにする。</p> <p>生産計画遂行や住宅建設のため工場に木材の独立の調達権付与：P 工場の木材伐採計画承認。他の工場については財務計画とつき合わせて決める。</p>
2 月 2 日	本 5, 経理部長	<p>P 工場の不良債権：一部損金処理。</p> <p>K 工場の不良債権（解雇された労働者、職員の債務）：損金処理。</p>
2 月 5 日	本 5	<p>大型貨車設計：設計は M 工場の積極的参加と正しい考えで行われたと認める。本部会と M 工場の働き手は S 工場に謝意を表明。M 工場管理部は参加者の個人名を付した回状を出し、支払いを行うこと。</p>
2 月 9 日	本 5	<p>契約、取引、委任状、手形その他文書の本部会員による署名手続き：契約、取引、委任状は議長またはその代理と担当本部会員の 2 つの署名が必要。</p> <p>手形、小切手、債務証書その他はいずれか 1 名の署名で可。</p>
2 月 11 日	本 5, 各部 8, 監査委 2 党細胞書記	<p>26 年 1 月 5 日の金属総管理局提案による工場内部コントロール組織化：組織化規程に修正を加えて採択。まず K 工場及び M 工場で実施し、3 ヶ月後に他の工場で適用。</p> <p>1924/25 年度生産計画不履行の諸原因の解明：各部は 2 週間以内に工場から受取った資料や本部保有資料に基づいて自己の部について遂行を妨げた要因の正確な分析を行い、報告書を副議長 D に引渡す。</p> <p>工場の新規住宅建設予算：8 工場の 4 半期別予算 2,800 千ルーブリを承認。技術部はこれを工場に送付し、工場長や経理部長は 4 半期毎の資金配分を厳格に指導する。超過支出は許されない。</p> <p>技術部の建設ビューロー規程：原則的に承認。</p> <p>工場巡回計画：各部代表からなる委員会により提出された工場調査計画承認。</p> <p>冶金シンジケートと機械製造シンジケート設立：冶金シンジケートの設立は現行金属シンジケートの活動を妨げないようにすべき。全連邦冶金シンジケートは釘、鋳物その他の大衆消費財を引き受ける以上、現行金属シンジケートの存続は必要。金属シンジケート本部会に臨時株主総会を召集し、こうした問題を審議するよう要請。</p> <p>作業衣供給：労働部は作業衣供給の 4 半期計画を定める。現地で実際に購入された作業衣を計算し、それを商業部に渡す。</p> <p>K 工場・診療所維持費の超過支出：超過支出は許容されない。</p> <p>工場長補佐人事：P 工場技術担当工場長補佐人事承認。</p> <p>S 工場への 2 台の蒸気機関の予備としての注文：許可。</p> <p>技術部は製造期間を定め、商業部は早急に成約すること。</p>
2 月 15 日	本 4, 各部 9, 監査委 2, 党細胞書記, P 工場長及び補佐	<p>ゴムザのバランスの予備的審議：審査は総経理部に委任。2 月 28 日に本部会の審議に持ち込み、3 月 1 日には金属総管理局に提出。</p> <p>1924/25 年度バランス報告及び 1925/26 年度財務計画との調整のため 3 月中に工場長と経理部長を召集。今後、本部が資本修理、新建設、住宅その他に割当てるクレジットは中央本部・総経理部が開設する。技術部が送付するクレジット割当ては工場において活動準備の指針となるべき。</p>
2 月 17 日	本 3, 各部 3, M 工場 2, 市執行委員 1	<p>スターリン市の市電 8 台受注：契約締結可。</p> <p>M 工場作成の設計図による。</p>
2 月 18 日	本 5, 各部 10, 監査委 2	<p>財務計画及び生産計画審議：計画承認。委員会は第 3, 第 4 四半期増産遂行のため必要な労働力を点検する。金属総管理局への財務計画提出に際し、次年度の計画引上げは計画増の比例する追加流動資金の追加割当なしには不可能であることを提起する。</p>
2 月 26 日	本 3, 各部 10, S 工場 4, M 工場 1, P 鉱業管区 1, 党細胞書記 1	<p>I. 本部会員 V によるソルモヴォ工場調査報告。</p> <p>①銑鉄鑄造職場の生産性向上のため S 工場への改善策提案：</p> <p>a. 直ちに秤及び分銅用鋳物製造を M 工場及び T 工場に移す。</p> <p>b. 3 ヶ月以内に銅鑄造職場を建物の閉鎖部分の新しい置場に移す。</p> <p>c. 職場のクレーン下空間の有効利用。そのため工場管理部に 50 千ルーブリ割当て。</p> <p>S 工場の新施設のための割当総額は 1,480 千ルーブリ。</p>

	<p>d. 工場は鋳型を整理する。3 カ年計画に必要な鋳型を選び出す。 残りの鋳型は目録を作成し、本部会は金属総管理局に処分を要請する。</p>
	<p>②Ia 織物工場用発動機製造計画：工場予定の製造期間（27 年 6 - 7 月）は受入れられない。工場管理部は計画を見直し、27 年 1 月 1 日までに注文を遂行すること。10 日以内に本部会に各製造段階の期限も含めた活動計画を提出する。</p>
	<p>③ディーゼル製造計画全般：ディーゼル職場の完全利用のため商業部は工場在庫の発動機に注文を出し、直ちにそれらを売却する。</p>
	<p>④K 工場の発動機のためのクランクシャフト製造期間：S 工場作成の計画を一部修正を加えて承認。</p>
	<p>⑤車軸製造：商業部は南部工場からの車軸半製品受け取りを急ぐこと。S 工場はその半製品受取りまでは合同の工場の車軸需要充足に集中すること。 技術部は購入した半製品による車軸組立を M 工場で組織化し、B 工場での生産を増強すること。 商業部は技術部と南部の半製品の M 工場と B 工場の間での部分的割当替え問題を調整する。 技術部は打ち込み用金属角棒生産を B 工場に移譲する可能性を検討すること。</p>
	<p>⑥大型貨車及び鉄板打抜き用圧延材料：工場管理部は鉄板から作る型打ち製品の品質向上措置を採ること（量的には問題ない）。 工場管理部は圧延材料産出と合同の工場への発送を増強する。 運輸人民委員部の検品収納掛りの過度の形式主義から材料引渡しや発送の遅れがあるため、再度、工場管理部は現行収納方式の欠陥に関する報告書を提出すること。技術部はその資料に基づいて運輸人民委員部に検品収納条件簡素化問題を提起する。 圧延の遅れの原因の 1 つが設備老朽化及び場所の狭さにあることを確認し、S 工場には大型貨車用溝形材の圧延のみを残す。Z 形鋼生産の K 工場との重複は止むをえない。但し、45mm の Z 形鋼生産は S 工場に集中する。</p>
	<p>⑦グローブヌイ石油トラストの注文による 20 台の蒸気機関用ボイラーの製作と最終的引渡し：S 工場はボイラーの最終組立作業から解放し、コロムナ工場に移譲する。S 工場は[その代り]ボイラーを水压テストをして、期限前に引渡さねばならない（原材料受取りから 3 ヶ月後に 8 台ずつ）。</p>
	<p>⑧石炭積み機：S 工場技術ビューローの仕事が多いため、近日中の本機設計は不可能である。今後、設計作業は工場による注文引渡しの場合のみ、工場が無償で行うべきである。 注文を受取らない場合には設計に対し注文予算額の 1%を徴収する。その場合、設計注文は技術ビューローに余裕がある時のみ引き受ける。 技術部は現在、工場技術ビューローが行っている新設計図作成の作業に関する資料を近日中の本部会会議に向けて集めること。</p>
	<p>⑨輪金製造：以前の決定どおり 5 月 1 日より操業。 本部会議長代行 D は職場からのポンプ所やプレス装置撤去に関する最高国民経済会議の許可受取りを急ぐこと。</p>
	<p>⑩半製品職場の製造能力：鍛冶及び型打ち職場の製造能力上げのため設備増強。工場管理部はその予算を提出すること。 技術部は半製品職場の技術的能力に基づき、部品ではなく完成ユニットを製造するため熱間職場を最大限稼働する暫定的次年度計画案を作成すること。</p>
	<p>⑪酸素ステーション：工場管理部は旧圧縮ステーションの場所に設置するため設計図と予算を提出すること。充分な量のカーバイドを得られないため、工場は代表者をレニングラードに派遣し、電気溶接を実習させること。</p>
	<p>⑫工業タイプの蒸気機関車建造：技術部は S 工場、B 工場、K 工場で建造する工業用蒸気機関車タイプを明らかにし、B タイプに似た鉄道用蒸気起重機タイプを決めること。</p>
	<p>⑬ディーゼル機関のトヴェリ工場への発送：発電所の仕事量増加のため工場の電化までは以前の本部会決定通りの 2 台のディーゼル機関発送は不可能。 今の所、1 台の引渡しのみ可能。T 工場の発電所増強は K 工場の空いたディーゼル機関により行う。</p>
	<p>⑭蒸気加熱器用製作所：工場管理部は 1 ヶ月以内に製作所の装備を完成すること。</p>

	<p>商業部は S 工場への溶接装置やカーバイトの発送を急ぐ措置を採ること。商業部のカーバイト輸入申請を受ける。</p> <p>⑮車両部品製造過程：一部を除き部品製造過程はまずまずノーマルであるが、蒸気機関車部品注文は順調でなく、前年の未完了注文についてのみ製造中。 工場管理部は車両部品生産強化の措置を採ること。 技術部と商業部は注文の遅れの原因を確かめ、今後、正確な計画を立てること。</p> <p>⑯生産部門別燃費点検：工場での燃料部組織化に関する委員会の決定を了承。燃料部の課題は動力燃料の合理的及び経済的支出の恒常的監視。</p> <p>⑰労働生産性と労働力補充：S 工場採択のノルマは K 工場と比して低い。 1925/26 年度第 1 四半期の補助労働者の生産的労働者に対する比率は不釣り合い。 生産的労働者の時間当たり生産性は低い。これらに注意を向けること。 半製品職場の職種（鍛冶工，鋳物工，ボイラー掛りなど）の補充を図ること。</p> <p>⑱造船用製品の予算原価作成方法明確化：26 年 2 月 20 日会議のプロトコール承認。</p> <p>⑲半製品職場の原材料，燃料支出ノルマ及び仕上げ代設定：委員会が工場と合意して決めたノルマ（delo 418.1.161 - 2）を第 1 次接近値として本業務年度に採択。 工場管理部と本部商業部は予算作成に際しこれらノルマを基準とする。それらから外れる場合は本部会に然るべき説明を行うこと。 技術部は工場によるノルマの大幅な逸脱は全て本部会に報告すること。 工場管理部は本年度の作業過程において詳細にノルマを点検し，各加工段階での原材料や燃料支出の技術係数の記録が各部長の系統的コントロールの下に置かれるような方式を導入する。 工場による技師 B のフォーマットに従った機関車 E 及び Su シリーズのディーゼル機関の仕上げ前と仕上げ後の重量を示す一覧表作成に関する委員会への委任承認。 また大型貨車についての同様の一覧表作成の必要性認める。それらデータは委員会の定めた期限に本部会に提出する。 委員会に委任してハンマー，機関車，貨車の主要鍛造品の仕上げ前重量ノルマに関する判断を工場へ提示することを承認。 仕上げ代の増加がある場合の機械仕上げの過度のコスト上昇なしに鍛造のコストを大幅に引下げる可能性を考慮する。 委員会の大型貨車に使われる松やオーク材の削り代ノルマの工場による作成に関する決定を承認。それらを本年 4 月 15 日に本部会に提出。</p> <p>⑳新建設及び資本修理：予備作業が完了し，宛がわれた場所での成型 - 鋳鋼所建設問題が解決したため工場管理部は全ての新設備計画とそれらの予算を 3 月 10 日までに作成し，本部会に提出して承認を求める。 本年まで修理活動にかなりの資金が費やされたため（200 千ルーブリ），工場に交付されたクレジットの範囲内（295 千ルーブリ）で修理を終えることを確認。 2 つの 4 階建て石造家屋建設予算超過の原因の説明を提出し，これら建物の 1 サージェン当たりコストを明らかにすること。</p> <p>II. ユンケルス方式乾燥機テストに関する技術部報告：技術部は熱工学研究所と協定して正しいシステムを作り出し，必要ならば乾燥機を設計製作すること。それらは熱工学研究所の責任においてのみ操業する。 最終的受入れの時点までに熱工学研究所は本部技術部と共に溶鉱炉への原料装入の結果をそれぞれ監視する。不良品が繰り返されるのであれば装入は中止する。 乾燥機の製造完了次第，技術部は熱工学研究所と協定してそれらを引き取り，問題をユンケルス社の責任により当方が蒙った欠損の補償を求める裁判に移す。 工場管理部は新しい乾燥機の設計と製作作業案を技術部の審議に付託し，技術部はこの問題を本部会に提起して承認を求める。</p> <p>III. プリオクスキー鉱業管区泥炭採掘所増強：増強は望ましい。技術部と商業部は調達さるべき泥炭燃料を利用する可能性を確かめ，またどの燃料種類を減らして泥炭採掘をより拡張できるかを確かめること。但し財務計画で定められた範囲内で行う。</p> <p>IV. 3 月の財務計画：承認。</p> <p>V. 大型貨車設計費用の南部鉄鋼トラスト，南部機械トラスト，ウラルメトの間での割当て：S 工場及び本部での大型貨車設計費用は約 10 千ルーブリ。 これら費用は設計図を利用する南部鉄鋼トラスト，南部機械トラスト，ウラルメト，ゴムザの間で等分する。南部鉄鋼トラスト，南部機械トラスト，ウラルメトはそれぞれ</p>
--	--

		<p>れ 2 千ルーブリを払い込む。技術部の言明によれば南部鉄鋼トラストとウラルメトは受取った設計図への通常の支払いとは別の設計に対する支払いを予告済み。</p> <p>VI. S 工場のための 20 トン転炉設計図購入クレジット 18,500 ルーブリの予算承認, S 工場での新成形 - 鋳鋼所建設勘定でクレジットを交付。</p> <p>VII. プリオクスキー鉱業管区の新設備への割当てに関する 26 年 2 月 4 日付け本部会決定変更: 総額 690 千ルーブリの内訳変更。 技術部は変更について金属総管理局に通知すること。</p>
2 月 28 日	本 4, 各部 6	<p>1925/26 年度バランス審議: 提出されたバランスを承認。 総経理部はバランス説明書作成のため各部代表との協議会を召集すること。</p>
3 月 1 日	本 4, 経理 部長	工場の週間出納報告書案審議: 提案されたフォーマット承認。工場は 3 月 8 日より報告を提出すること。
3 月 8 日	本 4	<p>コロムナ工場長代理人: 現工場長代理の異動に伴い, D を任命。</p> <p>ヤロスラブリプレーキ工場長代理人: 現工場長代理の異動に伴い, D を任命。</p> <p>トヴェリ工場長代理人: 工場が操業を再開したため, 技術指導強化のため工場長代理 A を技術担当工場長補佐とし, 工場長代理には工場長補佐 M を充て, 労働部を担当すると共に供給部の指導も行う。本部会員 E は全ての人選について相応の組織や機関と調整すること。</p>
4 月 9 日	本 5, 各部 10, 監査委 3	<p>金属総管理局承認の第 3 四半期財務計画審議: 商業部は非流動的 фонд や余剰資材在庫から予定部分の実現を行う。他に資本修理や建設について極力資金を節約し, 工場毎に割当てられた枠に納める。どの項目を職場費用に入れるかは最高国民経済会議の現行命令を基準とし, 修正を必要とする場合は技術部が見解を本部会に提出して承認を求める。</p> <p>新職場の建設は 6 工場, 1 鉱業管区について 1925/26 年度必要なクレジット総額は削減のうえ, 3,125 千ルーブリとする。その大部分は第 4 四半期に行う。増設のために必要な資金は次年度資金に移す。</p> <p>10 月までに工場に割当てられた資金の枠内の活動は終え, 季節的活動は 12 月までに終える。それに合わせて工場の労働力も見直す。必要場合はそれに応じて直ちに削減する。</p>
4 月 10 - 11 日	工場長との 協議会 本 5, 各部 12, 監査委 3, 工場代表 19	<p>本部会議長のドイツ出張報告: 報告事項。</p> <p>第 3 四半期財務生産計画と 1925/26 年度最初の 5 ヶ月の活動総括及び 1925/26 年度生産計画の遂行: 財務計画は赤字ではないが, 非常に逼迫していることを考慮し, 第 3 四半期は生産性向上が是非とも必要。基本は 26 百万ルーブリとし, 工場毎に作成する。具体的検討を経て修正した後は第 3 四半期生産計画は最終的と見做され, 工場にその遂行に対する厳格な法的責任の下, 与えられる。1.5 百万ルーブリの余剰原材料は 4-5 月に実現する。厳しい財務状態のため工場管理部は原材料在庫を生産条件からして必要最低限まで縮小する。</p> <p>無断欠勤が増加しているため上級機関に内規の一部変更を提起する (2 日の無断欠勤で解雇)。補助労働力や職員の余剰人員削減。但し, 工場の個別事情は配慮する。労組と共同で労働生産性向上カンパニアを実施する。</p> <p>基本原料や半製品の供給過程は月 2 回, 本部会に報告する。</p> <p>主力製品の 1926/27 年度目標計画: 運輸人民委員部の需要と関連する次年度目標計画を工場毎に発送する。計画の最終的割当てに際しては出来るだけ同一タイプの製品により注文を配分する。計画遂行のため 8 月 1 日には工場に必要量の主要原材料を確保する。</p> <p>ゴムザ本部会は金属総管理局その他上級機関に対し, 主要原材料の購入のため 5-6 月中旬に流動資金を補充する必要性を提起すること。</p> <p>この協議会で技術部提起の製品品目について目標計画を次年度確定計画に含めるかどうかを決める。未定の場合は工場長は 5 月 1 日までに決める。</p> <p>本部会は 5 月 1 日までに運輸人民委員部と次年度計画の数量や価格を交渉し, 書面の合意を受け取り次第, 次年度第 1 四半期と第 2 四半期の生産計画のための原材料注文のスケジュールを作成すること。</p> <p>緊縮政策: 工場や本部での指導強化。本部会員 S は全ての工場長と交渉して本部会が採択した緊縮政策の具体的措置遂行期限を決める。</p> <p>新建設と資本投資 3, 125 千ルーブリの新建設及び技術部提出の工場間割当てを承認。</p>

		<p>資本修理は 3 百万ルーブリ (1925/26 年度)。工場長は本部会承認総額の 15%以下についてはその裁量で変更する権利をもつ。</p> <p>650 千ルーブリの追加投資が必要。それなくして次年度一部の不可欠の職場が操業できないため、金属総管理局に対し資金捻出を断固主張する。</p> <p>金属総管理局に対し外貨の特別確保を 600 千ルーブリから 300 千ルーブリに減額することを提起する。</p> <p>業務年度の報告：報告フォーマット変更。</p>
4 月 14 日	本 5, 各部 10, 監査委 1, 党細胞 1, プロフィ ンテルン工 場 2	<p>本部会員 V のプロフィンテルン (ブリャンスク) 工場出張報告 (委員会の調査に基づく) : V 提案の措置承認。</p> <p>資本修理や投資の支出については工場の次年度の順調な活動のためには今年予定された緊急活動を次年度第 1 四半期に移すべき。委員会が必要と認めた資本活動は資金がないため次年度第 1 四半期に行う。</p> <p>大型貨車職場の資本活動 728 千ルーブリ承認, 追加活動 459 千ルーブリも承認。合わせて割当て総額は 1,250 千ルーブリ。10 月 1 日までに大型貨車職場の建物に 800 千ルーブリ支出することを許可。1 月に増設することにも必要と認め, 8 月初めに資金捻出問題を提起する。12 台の老朽化したボイラーに代えて新型 2 台設置。それにより 82 千ルーブリ節約。</p> <p>工場管理部に新規ドロップハンマー設置を許可。費用は 10 千ルーブリ。2 台のタンク - 蒸気機関車を S 工場から移す。事前に工場から専門家を派遣して調査。</p> <p>耐火材職場の改造。これは本部会の耐火材供給に関する命令に基づくことに工場長の注意を促す。今年は本部会による予算の事前の承認を要する [工場が独自に行っていた?]。非常の場合でも予算を本部会に提出し, 承認を求めねばならない。</p> <p>工場長の言明——工場管理部は委員会による緊要な活動へのクレジット破棄に反対。それらの活動停止は工場の本年度と次年度の活動準備を困難とする——を考慮し, 1 週間以内に書面で生産計画の遂行を妨げる全ての活動やその部分を伝えること。</p> <p>技術部の言明——この工場を調査し, 今年度の生産計画遂行を大きく妨げるモメントがあるという。資金削減は次年度の生産の順調な発展を妨げる——を検討課題とする。</p> <p>工場長は労働保全への支出はごく緊要なものに留めること。</p> <p>生産計画遂行や融資に関する工場長の申告書は情報提供と実際の執行のため商業部に引渡す。遂行不可能なケースは財務部分についても本部会に報告する。</p> <p>市況がはっきりしたため蒸気機関車, 貨車製造, トラクターなどの生産は中止する。トラクター部門の利用については技術部が 1 ヶ月以内に所見を出す。</p> <p>K 工場は本年度も次年度もそれ自身の直接生産を行うため, 財務 - 会計部及び商業部は農業機械シンジケートとトラクター製造縮小や契約中止の詳細について交渉すること。</p> <p>工場の住宅事情は厳しいが, 追加クレジットを受取る可能性がないため, 工場長はブリャンスク県への割当てから出来るだけクレジットを住宅建設に利用する措置を採ること。県執行委員会に対し工場の住居で非勤労者が住んでいる所を解放する問題を提起すること。</p> <p>ゴムザの工場の賃金：本部会議長代理 D の工場毎の賃金配分案承認。</p>
4 月 17 日	本 5	<p>トヴェリ工場長代理 M の辞職願い：M は短い在任期間に能力を発揮し, 中央本部会の指令を正確に実施した。辞職願いは受理。</p> <p>M は F に事務を引継ぎ, 中央本部に復帰する。</p>
4 月 27 日	本 4	<p>トヴェリ工場の火災：火災原因と損害を究明するため委員会派遣 (本部会員 S と財務 - 会計部, 技術部代表各 1 名)。委員会は現地県組織と共に火災原因を究明し, 直接, 間接の責任者を明らかにする。相応の検察機関に責任者訴追のため詳細な調査を要請。</p>
5 月 8 日	本 5, 技術 部 3, B 工 場技師	<p>B 工場での住宅及び宿舍建設案:本年度に限り 6 つの 1 階建て 2 部屋の住宅建設許可。今後は 2 階建て 4 部屋以上の住宅を建設する。</p> <p>技術部は 80 人収容の宿舍建設案を作成し, 本部会に承認を求める。</p>
5 月 18 日	本 5, 各部 9, 党細胞書 記	<p>1925/26 年度生産計画遂行及び 1926/27 年度生産計画策定：次年度生産計画, 概算 75 百万ルーブリを承認。</p> <p>生産・技術部は工場毎のそれを定め, 必要な主要原料と燃料需要の 4 半期計画を作成する。また供給部と共同で次年度供給計画を策定する。</p>

		<p>労働部は生産・技術部と共に次年度の必要人員数を定める。</p> <p>総経理部は承認された計画に基づき概算財務計画を作成する。</p> <p>生産・技術部は運輸人民委員部の需要や技術的可能性に合わせ、計画を煮詰め、ゴムザの見込み財務資金の検討に基づき流動資本をどれだけ増やすべきかを計算する。計画の拡大は流動資金が補充される場合にのみ可能。また資本回転を速める活動方法を策定し、余分な在庫は持たないようにする。</p> <p>半製品職場は定められた計画の枠内で活動すること。</p>
5 月 24 日	本 4	<p>ブリオクスキー鉱業管区党フラクション会議（5 月 18 日，中央本部代表参加）：プロトコールに従い主要及び補助原材料供給削減。合同の厳しい財務状態を考慮して 26 年 10 月 1 日までブリオクスキー鉱業管区向け調達を削減。その分（519 千ルーブリ），財務計画縮小。407 千ルーブリの余剰補助材料があるためブリオクスキー鉱業管区はその細目をその有用性の程度を付して提出し，その後，早急に実現する。</p>
6 月 16 日	協議会 本 4, 各部 6	<p>第 4 四半期生産計画の審議と承認：工場毎に点検。</p> <p>S 工場は生産・技術部は第 4 四半期計画に掘削機が含まれなかった原因を解明すること。工場は渡し船の原価計算作成を急ぐこと。</p> <p>K 工場は市電車両など一部計画が少ない。1 月 1 日現在，1,300 千ルーブリの半製品があることを考慮すれば 270 千ルーブリの製造高は少ない。運輸人民委員部が P 工場で製造された槌 B の契約を締結していないため，契約に調印されない場合は 1 週間後に，他の消費者に販売する旨，運輸人民委員部に通知する。生産・技術部は第 4 四半期の生産計画に規定された大型貨車製造に工場の特段の関心を向けること。</p> <p>M 工場では穀粒精選機の生産は半製品のあるものを除き，中止する。</p> <p>次年度は製粉機の生産はしないという V の言明を検討課題とする。</p> <p>P 管区は生産・技術部はパイプ生産問題を見直し次年度の計画に加えるため，第 4 四半期に相応の労働力を確保すべき。</p> <p>T 工場は生産・技術部は工場の計画を見直す。本部会員 V はパイプ生産が除かれた原因を解明し，本部会に報告する。また管区の合同内部供給計画を見直す。その際，合同の工場への損害なしに 7，8 月は外部向け製造を増やし，9 月は内部向け製造を増やす可能性を探る。</p> <p>第 4 四半期財務計画及び業務年度末までの工場と本部の相互決済の償還方法と期限：概ね承認。D の報告を受け，その計画を了承。</p> <p>新建設と資本修理の実際の投資：総経理部の P が工場長からデータを受取り協議会で報告する。</p> <p>1926/27 年度生産計画の審議と承認及び労働力数の確定：提出された計画を概ね承認。生産・技術部は K 工場の工業用蒸気機関車の数を減らし，3 台以下とすること（狭軌は 1，広軌は 2）。労働部は本部のための労働力の算定において生産性を戦前ルーブリ及びチェルヴォネツルーブリで計算する。大量生産においては製造ノルマ強化の可能性ないし実際の超過製造を考慮する。それに基づき各 4 半期に均等的に製造量を配分する。また労働者 1 人当りの製造を戦前価格で計算する。</p> <p>各工場の流動資本の確定と承認された生産計画に基づくそれらの合同内再配分：本部会員 V と総経理部の P が 6 月 17 日に検討。</p>
6 月 29 日	本 5	<p>副議長 D のブリオクスキー鉱業管区長死去に伴う出張報告：遺族手当てや工場への死亡通知など。</p>
6 月 30 日	本 5	<p>副議長 D 休暇：7 月 3 日より 1 ヶ月半の休暇を与える。その間，本部会員 V が任務代行（副議長と財務 - 会計部指導）。</p>
6 月 30 日	協議会 本 5	<p>P 工場労働者問題担当工場長補佐人事：S 任命。</p> <p>本部会員 E は関係組織とこの人事を調整する。</p>
7 月 3 日	本 5	<p>P 管区長人事：関係組織との調整が済むまでは臨時代行として B を任命。総務部と財務 - 会計部は委任状を交付する。</p> <p>6 月 29 日の決定を変更して G は技術担当管区長補佐の本来の任務に就くこと。</p> <p>P 管区内旧 B 工場の資産処分：管区に処分許可（4 月 23 日の中央本部会決定による）。</p>
7 月 3 日	本 4	<p>供給部長の書面の報告：原材料受入払出・加工報告フォーマット：承認。</p>
7 月 10 日	本 4	<p>K 工場長代理人：組織の決定に従い解任。</p>

7 月 22 日	本 4, 各部 12	1926/27 年度財務計画作成：作成指導要領承認。工場毎及び本部の財務計画作成迅速化のため各工場に専門家を派遣。 26 年 7 月の財務計画：承認。
8 月 4 日	本 4, 各部 5	次年度新建設（生産・技術部報告）：金属総管理局の 7 月 19 日付け書簡によれば新規資本建設への割当ては 5,860 千ルーブリ。これは全く不十分。次年度には新建設に 12,460 千ルーブリ，輸入設備と合わせて 16,990 千ルーブリを金属総管理局に要請すべき。また予定された新職場の建設は 2 つの建設シーズンに亘って行われるため，輸入設備も含め投資総額は 32,845 千ルーブリとなる。 更に 1927/28 年度には 1925/26 年度に始まった職場建設の完了と S 工場の新規鋳鋼及びマルチン鋼職場の建設に 15,900 千ルーブリの割当てが必要。 1926/27 年度の輸入計画（生産・技術部報告：生産・技術部は本年度と次年度の予定された建設を基準とすること。 1926/27 年度生産計画（生産・技術部報告）：大型貨車の部分は変更（20 トンのそれに代える）。その旨，工場に伝え，工場が財務計画を作成する際に相応の指示を出す。合同の財務計画作成の際には引上げられた計画に従って見直す。 本年度第 1 四半期のバランス（財務・会計部報告）：提出されたバランス承認。 8 月の財務計画：承認。財務・会計部は欠損カバーの方法を探すこと。
8 月 7 日	本 4, 各部 4, S 工場長	S 工場長言明——ドロップハンマー職場の鉱石金属トルグへの移譲は不利益：ドロップハンマー職場は S 工場に残す。鉱石金属トルグにはそれとの契約に基づいて爆破や切断作業を移譲する。トルグがドロップハンマー作業を必要とする場合は移動式ドロップハンマー建造を提案する。 工場管理部は工場の敷地で鉄道支線のある所にトルグに独立の場所を分与し，また全ての爆破や切断作業をトルグに移譲すること。そうした条件のもとで S 工場はドロップハンマー用バールの仕上げを引き受けること，また本部供給部は S 工場のためにまだこのバールを仕上げられないことを予め知らせる。 S 工場への 50 千ルーブリ交付：泥炭採掘夫への支払いのため交付。 S 工場のニジニ・ノヴゴロド資本建設株式会社への出資：この会社の行う造営活動に利害関係があるため 100 千ルーブリ出資。但し，即金ではなく，この会社の注文額からの控除の形で払込みうる。金属総管理局に許可を要請する。またニジニ・ノヴゴロド県執行委員会とこれら問題を交渉する。 国営蒸気船との平底舟契約：契約締結は必要且つ可能。今後，造船職場の仕事は S 工場と調整すべき。 K 工場長代理人：Z（P 工場勤務）を任命。相応の組織と調整。
8 月 9 日	本 3, 各部 7	賃率 - ノルマ化ビューロー大会（6 月開催）に持ち込まれた決議：TES”は 3 日以内に関係各部の参加の下，これら決議を審議し，異論がなければ議長代行に署名を求め，異論があれば本部会の特別会議をもつ。 次年度財務計画作成：財務計画に向け労働力数や賃金を定めるため今週中に工場管理部代表との協議会をもつ。工場から受取った資料検討の最終期限は 8 月 20 日とする。全体的調整は 8 月 25 日に終える。全ての部長はこの作業のために必要な勤務員の数と名前を（必要な場合は作業が期限に遂行された場合の手当も）議長代行と調整する。 トヴェリ工場の 1926/27 年度財務計画活動の規程と迅速化：報告を受け，工場には財務計画作成指導の個人的責任は工場長代理 D が負うことを伝える。 7 月の工場の勘定書の状態：4 工場はその義務を果していない。生産・技術部はその原因を解明し，本部会に伝えること。
8 月 20 日	本 4, 生産・ 技術部 1	貨車製造計画変更（生産・技術部報告）：8 月 4 日の本部会決定を変更し，K 工場の貨車製造活動の中断を避けるため M 工場の製造を 150 台，K 工場のそれを 480 台とする。
8 月 23 日	本 5, 総経 理部 1	ゴムザの工場の保険：総額凡そ 363 千ルーブリの保険を掛ける。
8 月 23 日	本 5, 各部 5	ロシア共和国労働人民委員部コレギアの合同の工場での安全技術及び労働保全問題協議会（8 月 16 日）に関する報告：1926/27 年度財務計画では安全技術や労働保全に 2 百万ルーブリ計上。工場は優先的活動のリストを作成すること。 この面での工場の活動への関心を高める必要性を指示。
9 月	本 5, 生産・	次年度財務計画による従業員数と賃金：承認。

3 日	技術部 4, 労働部 1, K 工場長及び 技師	9 月の財務計画：承認。 北西州支店の購買者手形割引業務：電化銀行北西支店で手形割引業務を行うことを許可。リミットは 100 千ルーブリ。そのため電化銀行の株式への応募（10 千ルーブリ）を必要と認める。この資金は銀行による割引に応じて償還。その旨、金属総管理局に要請。 K 工場における銑鉄鑄造所案：計画の技術部分は基本的に承認。 工場管理部は金属構造と鉄筋の 2 つのヴァリエントの額を計算し、更に計画を煮詰める。生産・技術部は本会議で審議された計画の諸原則に基づいて鉄筋の建物の基本案を作成する。
9 月 4 日	本 5, 各部 10, 監査委 1	ゴムザの上半期バランス：提出バランスを承認し、金属総管理局に送る。 工場長は半製品や仕掛品、原材料の累積や非流動的資産実現が進まず、また資本回転が遅いことに注意を向ける。これは本部の利子コストを高め、本部の流動資金確保を困難にする。各部は資本回転をノーマルな限度まで高める措置を採るべき。予備設備や工具、機械部品勘定の増加の原因説明。 本部会議長代理への休暇：許可。 26 年 6 月 1 日の P 鉱業管区の不良債権リスト：2,599 ルーブリを管区の不良債権勘定に組み入れる。
9 月 9 日	本 3, 各部 8, 監査委 2	1926/27 年度生産計画：承認。燃料価格、鉄道運賃や利子の上昇で製品コスト総額の約 5.8 百万ルーブリの増加が見込まれる。 1926/27 年度財務計画：承認。26 年 10 月 1 日の原材料在庫縮小を図り、半製品や仕掛品減少の可能性を探り、幾分、手形振出を増加すること。 以上により財務計画の最終案は 12 - 13 百万ルーブリの赤字となる。
9 月 14 日	本 4	一般工場費加算手続き：10 月 1 日より一般工場費加算は労働者の生産的賃金に対して行う。26 年 10 月 1 日現在の半製品及び仕掛品残高に対し 1925/26 年度一般工場費を加算する。

出所：GARF, fond 374, op.8, d.442, l.9-10 (24 年 11 月)：RGAE, fond 4086, op.1, d.418.

1928 年の本部会会議

期日	出席者	議題と決定
28 年 5 月 18-19 日	本 5, 各部 24, S 工場 2	建設ビューローの活動と 1927/28 年度工業財務計画：建設ビューローの活動を概ね承認。設備ビューローはトムソン社との電気設備（P 工場木材乾燥所向け）納入契約を破棄すること。工場はその建設部を解散して、その活動を建設ビューローに移譲すること。第 3 四半期のビューローのリミットは 1,800 千ルーブリに引上げるべき。ビューローへの融資計画（工業建設面 3,406 千ルーブリ、住宅建設面 2,306 千ルーブリ）承認。
		S 工場の 1927/28 年度第 3 四半期工業財務計画：計画遂行は順調。但し、掘削用具やディーゼル機関製造については不調。 賃率 - ノルマ化ビューロー提案の労働力、賃金、労働生産性に関する数字は工場が異議を唱えているためビューローは工場と共に点検し、5 月 25 日までに本部に提出すること。 原価に関する工場長大会の決定は了承。工場はこの問題を検討し、6 月半ばまでに工場長特別協議会を招集する。労働者数は第 4 四半期初めまでに 13 千名とする。 本部の割当てが確保されていない資本修理活動は許容されない。 工場の第 3 四半期の計画承認。収入は 9,938 千ルーブリ、債務償還、償却費、本部費用などを控除し、純収入は 8,685 千ルーブリとなる。それに対し本部から原材料を 3,134 千ルーブリ、現金を 5,551 千ルーブリ受取る。これと現地実現収入と合わせ、工場は全ての費用をカバーせねばならない。 特定課題はとりあえず 150 千ルーブリとし、動員ビューローが 1 週間以内にクレジットの大きさを確定後、工場に伝える。工場は 1 週間以内に電化活動計画を出すこと。その後これら項目について追加にクレジットを開設する。
		P 工場の大型貨車職場案（科学技術ソヴェト決議）：承認。
		1928/29 年度生産計画最終案：承認。総額 147,223,790 ルーブリ。 P 鉱業管区のパイプ生産については第 4 四半期にパイプ価格が赤字でなくなることを条件として要求量を認める。そうでない場合には計画量を引下げざるをえない。

		<p>釘の生産をボルトや留め金に代えることは望ましい。 T 工場は大型貨車生産計画を 840 台まで引上げ、P 工場も 2,200 台まで引上げたが、労働力数は増やさないこと及び鑄鋼確保を必須要件とする。 生産・技術部は成型鑄物確保の措置を採ること。</p> <p>本部の生産・技術部 chast' [本部会直属部門の意。従来は otdel] の組織とスタッフ：生産・技術部を改組し、技術担当本部会員 K の直属とする。そこに生産課、合理化課、設備課を置く。また本部会議長を議長とする科学技術ソヴェトを設ける。中央本部だけでなく工場の働き手もメンバーとなる。</p> <p>M 工場管理部とゴムザ建設ビューローの協定案：承認。</p> <p>P 工場とゴムザ建設ビューローの協定案：承認。</p> <p>P 工場と S 工場の老朽建物の解体許可：国営工業トラスト規程に従って許可。工場にとって、より有利な方法で解体に伴う資材を処分し、定款資本を変更する。</p> <p>P 鉱業管区の V 工場解散：同意。生産・技術部は金属総管理局を通して手続きを行う。</p>
6 月 8-9 日	本 3, 各部 20, P 工場 2, Ia 工場 2	<p>1927/28 年度資本建設計画修正：28 年 4 月 11 日の本部会決定を変更して新たな資本活動の内訳を承認。総額 15,800 千ルーブリ。資本修理については設備部が 2 週間以内に詳細な項目リストを活動内容、融資源泉、超過支出の理由を添えて提出する。</p> <p>S 工場電化：活動計画了承、第 3 四半期に 155 千ルーブリを交付。</p> <p>P 工場第 2 貨車製造所修理への資金交付：この第 2 貨車製造所建設はゴムザ本部会が許可しておらず、工場が独自に行った。屋根を付ける必要があるため金属総管理局に大型貨車職場のクレジットの勘定で 80 千ルーブリの支出許可を求める。</p> <p>P 工場大型貨車職場建設の超過支出：承認された計画外で 1,087 千ルーブリが支出されたことを金属総管理局に通知する。金属総管理局に対しこのうち 469 千ルーブリは近日中に提出される職場の拡張予算の減額によりカバーし、291 千ルーブリは大型貨車職場建設予算増額分とし、残りは 1925/26 年度、1926/27 年度及び一部は 1927/28 年度の資本修理超過支出に含めることを要請する。</p> <p>モスクワブレーキ工場住宅修理：一般工場費用の勘定で 5 千ルーブリ交付。</p> <p>K 工場が P 鉱業管区のために製造したハンドル：K 工場管理部を引き受けた義務を期限に遂行しなかった廉で譴責。工場管理部は遅延の責任者を行政処分とする。</p> <p>P 鉱業管区の計画：1928/29 年度パイプの生産計画は 11,525 トンとする。 本部会員 Z は管区管理部や現地組織と共に釘生産問題を調整する。</p> <p>K 工場の計画不履行：不履行を確認。技術 - 生産局及び商業部は現地で不履行の原因を究明するため 1 名ずつ選任する。</p> <p>P 工場の 1927/28 年度第 4 四半期工業財務計画：生産計画不履行及びそれと関連した第 3 四半期の勘定書未提出を確認。工場が四半期計画で引き受けた義務の不履行を確認。工場が 6 月に予定していた勘定書提出は 3,450 千ルーブリであるが、これが減る場合は商業部はその分第 4 四半期の融資を減額する。工場が年次工業財務計画における物財在庫削減やそれらの回転迅速化についての指令を遂行しなかったことを確認。P 工場の第 4 四半期計画承認。工場への融資は鉄道運賃の他、3,858 千ルーブリ。融資は勘定書提出に応じて行う。未提出の場合はそれに比例して減額する。</p> <p>1927/28 年度上半期の合同の活動：工場の大部分で上半期の製造は不充分。資本修理（主に S 工場）及び当座修理で超過支出がある。物財在庫縮小は進展していない。工場への供給計画は超過していないが、計画不履行から滞貨が生じている。工場は繰り越された物財の生産における利用の然るべき措置を採っていない。 中央貸率 - ノルマ化ビューローのデータによれば労働者数は計画ノルマを 1.5%、職員数は 5.5%、労働者 1 人当り給与は 1.25%、職員 1 人当り給与は 7.5% 上回っている。それに対し労働者 1 人当り製造高はノルマの 93.5%、製造高に対する賃金比率は計画の 35% に対し 39.2% である。前年比労働生産性上昇率は計画の 24% に対し、上半期実績は 18% に留まった。 受注分の遂行は順調。上半期は勘定書の提出増加の故、工場への融資は計画通り。 工場のプロダクトへの移行は成果あり。一般的な改善策提案。</p> <p>Ia ブレーキ工場の工業財務計画：工場長の言明——第 3 四半期の相互決済上の義務は完全に遂行しうる。6 月の A ポンプの実現見込みは 83 千ルーブリであり、その取引で受取った手形は上半期の相互決済の調整分として本部に引渡す——を検討する。その予定通りであれば工場の生産計画引上げを認める。</p>

		<p>第 4 四半期の計画の完全遂行が見込まれ、労働力の幾分の過剰があり、職場の稼働率に余裕があるため、第 4 四半期末に 1928/29 年度計画の分として注文を出す。但し、工場はそのため本部からの追加資金や物財を要求せず、労働者の雇用も行わないという条件がつく。第 4 四半期計画承認。</p> <p>P 工場長に対し B 市ソヴェトに移譲された住宅価額を定款資本から消去する許可：最高国民経済会議命令に従い許可。</p> <p>P 工場管理部に対し B 市ソヴェトにより工場に移譲された家屋などを定款資本に算入する許可：最高国民経済会議命令に従い許可。</p> <p>モスクワブレーキ工場長人事：S 工場長代理 S を任命。</p> <p>S 工場及び P 鉱業管区電化：電化案は科学技術ソヴェトに提出。</p>
8 月 31 日	本 5, 各部 5, K 工場 3	<p>K 工場の 1928/29 年度工業財務計画の製品原価：生産的労働者と補助労働者の比率は 1927/28 年度と変わらず。職員数は 48 名減。労働者の賃金は 9%増、労働生産性は 15.7%増。工場は職員のうちから合理化に従事する人員を選任すること、等々。鋳物は 8%増、原価は 1.5%引下げ。これは不十分。</p>
9 月 15 日	本 4, 財務 - 業務部 1, M 工場 2, P 管区 1	<p>P 鉱業管区改組に伴う人事：管区管理部を廃止し、3 つの独立の工場に分ける。それから工場長を承認。</p> <p>M 工場の 1927/28 年度第 4 四半期計画遂行見込み：工場管理部によれば計画の収入部分は 305 千ルーブリ未達成の見込み。工場管理部の 25 千ルーブリ追加融資要請を認める。1927/28 年度第 4 四半期計画の融資枠に納まる。</p> <p>P 管区の財務状態：管区に 9 月の勘定書提出増加を勧告。賃金その他費用のカヴァーのため 100 千ルーブリ交付。</p>
9 月 27 日	本 2	<p>1928/29 年度計画と関連するモスクワブレーキ工場拡張資金割当て：生産計画引上げと関連して工場改造許可。予備ファンドから 17 千ルーブリ交付。設備部は金属総管理局に対し約 30 千ルーブリの特別追加輸入許可を要請する。但し、工場は輸入なしでやっていけるように改造計画を作り直すこと。</p> <p>小切手、手形及び購買者手形裏書の署名：ゴムザ定款に従って署名できるものを定める。</p> <p>ゴムザの集金係への貨幣受取り委任状交付：4 名に交付。</p> <p>工具工場技術部長人事：技師 R 解任、D 任命。</p>
10 月 1 日	本 4	<p>橋梁建設契約締結：本部への商業活動集中のため橋梁建設契約締結は渉外ビューローの所轄から外し、本部注文部が行う。渉外ビューローは現場組織に注文部のサンクションなしに生産活動の契約しないよう命令を出すこと。</p>
10 月 4 日	本 3	<p>運輸人民委員部との蒸気機関車及び貨車建造契約：契約締結。蒸気機関車 26,900 千ルーブリ、貨車 40,208 千ルーブリ。</p>
10 月 3 - 4 日	本 3, 各部 3, P 管区 1, V 工場 1, Ku 工場 1	<p>旧 P 管区の泥炭採掘所の独立の営業企業としての分離と今後の運営：労農監督人民委員部決定に従い泥炭採掘所を独立の営業企業とし、トラスト中央本部会直属とする。但し、木材伐採と分離すると人員増、コスト増、V 工場と Ku 工場の間の労働者雇用や伐採地割当てにおける競争を齎すため、8 月 17 日の本部会決定を変更して泥炭採掘所と木材伐採を旧 P 管区 3 工場の木材 - 泥炭部に統合する。工業財務計画やバランスは別個に作成する。</p>
10 月 5 日	本 3, 各部 2	<p>旧 P 鉱業管区の工場のための改造ビューロー（生産・技術部・設備課の所属）：提出されたビューローの予算と人員を承認。予算は資本建設勘定で 60 千ルーブリ。</p> <p>工場電化と関連するエネルギー設備利用：エネルギービューロー提出の利用案承認。古い発電所処分。原動機と発電機の移送と資本修理を行う。</p> <p>T 工場敷地内の不用資産の処理：一部は古金属として利用し、一部は合同の工場で利用。</p> <p>Ia 工場に古い設備の独立の販売権付与：許可。</p>
10 月 12 日	本 3, 各部 15, K 工場 技師 1	<p>1927/28 年度生産計画遂行：各工場の部門別計画遂行状況を点検した上、その困難や欠陥を繰り返さないための一般的対策指示。</p> <p>職場の生産計画改善のため工場の計画 - 生産部の活動を強化すると共にそれらの活動の一部を直接、職場に移す（職場配分ビューロー）。</p> <p>海外派遣の諸結果：報告事項。</p> <p>工場への注文：S 工場及び K 工場に船舶用エンジン発注の要。注文部や生産部は 2 週間以内にそのタイプを明らかにした後、鋳型製造の作業命令を出す。</p>

		運輸人民委員部との客車建造契約：承認。6,855 千ルーブリ。 農業供給部との契約：犁と農具部品 1,460 千ルーブリの契約締結承認。 各工場による老朽化資産の処分：許可。 Ia 工場と P 工場の不良債権：確認。
10 月 16 日	本 3	本部維持費に関する金銭文書処理：総務部が点検すること。
10 月 25 日	本 4	計画-経済部創設：トラスト業務部と工場の活動の調整，上級機関の具体的数字に基づく目標及び年次生産 - 財務計画作成や個々の工場やトラスト全体の活動過程の經常的系統的監督のために創設すべき。ここに現行の総務部・統計課や技術 - 生産局・分析ビューローを加える。本部会議長代理の直属とする。 労働者発明助成委改組：メンバーは合理化課，労働経済部，本部技師セクツィア，金属労組モスクワ地区委代表から構成。
10 月 26 日	本 4	工場による合同傘下工場のための注文遂行：これら内部注文の遂行は相変わらず遅れている。不履行注文の書換えも多く，本部勤務員や消費者側工場の勤務員や工場長の製造側工場への頻繁な派遣がある。主要工場に専門の担当者を置き，内部注文遂行過程に関する情報を提供する。
10 月 30 日	本 4	原材料買付けの工場代表者：これら代表者の活動の統合と調整のため工場独自品目の計画外原材料買付けセクツィアを設ける。そのスタッフはセクツィア長の他，工場代表 5，エージェント 2，会計 1，タイピスト 1 の計 10 名。 ゴムザ建設ビューローによる生産協議会召集：同意。
11 月 10 日	本 4，生産 部長，V 工 場技術部長	V 工場での熊手増産及び熊手職場の増設：増産し，1929/30 年度の製造量を 4,500 千本に引上げる。職場増設のため 130 千 - 150 千ルーブリを与える。設備部は早急に提出された増設計画を審議すること。 V 工場は増設により可能な熊手原価計算を本部会に提出すること。P 工場から増産の必要な量の鋳塊を提供する。但し，合同の工場の小型鉄圧延には影響を与えないこと。
11 月 12 日	本 5	渉外部の活動：活動強化のため幹部人事異動。 前 P 鉱業管区の工場長 S を部長に任命。他に部長代理及び技師長を任命。
11 月 12 日	本 5，生産 部 2	P 工場における 628 個の車軸不良品（工場の当該問題委員会決定及び運輸人民委員部監査部会議プロトコル）：ゴムザ監査部はまだ全ての工場で活動能力のある技術コントロール機構を完成させていない。それを実現する断乎たる措置を採ること，そしてその任務を遂行しない者には工場管理部を通して行政的働きかけを行う。工場管理部は必要もなく，製品が用途通り使える場合に，不良品と申請して運輸人民委員部検査員に未完成の形で車軸を提出するようなことを許容してはならない。また自己の権利義務をよく理解せず，運輸人民委員部の要求に迎合するようなことも許されない。工場管理部は P 工場検査員を戒告，職場長及び職場の指導的検査員を解任すること。
11 月 16 日	本 5，各部 20，S 工場 長，K 工場 長	1928/29 年度第 1 四半期合同加盟工場の生産計画：ネットで 32,529 千ルーブリ，グロスで 39,164 千ルーブリの製造計画（生産部提出）承認。この生産計画は工場の四半期収入予算に基づき作成され，本質上，完成品製造計画である。生産部は今後，工場提出の生産計画及びトラストの負う義務に基づいて四半期及び年次生産計画を作成すること。その場合，仕掛品や半製品の大きさ及び工場によるトラスト内部供給義務の遂行なども含める。 生産部は計画遂行につき工場を直接，監督すること。また本部会承認の計画履行スケジュール遂行上，ありうべき諸困難について適宜，警告すること。 財務 - 業務部による第 2 四半期の工場勘定書提出見込みは外部向け 34,859 千ルーブリ，トラスト加盟工場向け 6,809 千ルーブリの計 41,668 千ルーブリ。 1928/29 年度第 1 四半期の工場毎の労働力及び賃金動向：工場と調整し，工業財務計画に合わせた賃金予算承認。主力生産で労働者 51,096 名，職員 7,653 名，月賃金総額 4,822 千ルーブリ。工場管理部は工業財務計画に基づいて詳細な四半期及び月別予算を作成し，12 月 5 日までに本部会に提出すること。 1928/29 年度第 1 四半期の金属の状況と第 2 四半期の展望：第 1 四半期，鑄鉄への申請 6,798 トンに対し出荷は 2,541 トン。供給部は冶金シンジケート本部会及び鉄鋼総管理局に対し 2,500 トンの追加出荷命令書の至急交付を求めること（11 月後半より積出し）。マンガンのノルマ遂行問題の解決と関連して第 1 四半期の 200 トンの積出し増を求める。

		<p>申請ノルマの削減〔申請が削減された〕の故、29年7月までの貨車製造のため第2四半期の冶金シンジケートへの金属注文を確保すべき。当方の工場での在庫ノルマ縮小の故、南部及びウラルの工場による引渡された注文の約定期限での遂行の措置を採ること。適宜の積出しに対する監督のため現地にエージェントを派遣する。</p> <p>29年7月までの貨車製造のため第2四半期の自己の工場での圧延計画を確保。第2四半期のボイラー用鉄や鍛造半製品などの需要が冶金シンジケートにより充足されず、また当方の工場で製造できないため機械製造総管理局と最高国民経済会議幹部会に対し輸入許可証の至急交付を求める。</p> <p>機械製造総管理局・造船部協議会で造船用鉄鋼の需要が冶金シンジケートにより充足されないことが明らかとなったため同様に輸入許可証交付を急ぐよう求める。鉄鋼総管理局と機械製造総管理局に対し金属需要見直しに際し、1月1日時点の未積出し分を含めないことを要請。蓋し、これは統制数字により規定されたものだからである。機械製造総管理局に対し28年8月25日付け商業人民委員部への珪素鉄200トンの輸入申請による許可証交付を急ぐことを要請。</p> <p>非鉄総管理局に対し非鉄トラストが契約や取引で引き受けた義務の不履行や四半期ではなく遂行日程による受注命令に注意を促す。</p> <p>P 鉱業工場の地域でのゴムザ燃料コントローラの活動調査結果：燃料コントローラは供給部を通して次の措置を行うこと。規格を充たす木工用材は建設には使わない、そのため倉庫在庫調査及び伐採に際し、詳細な仕分けを行なうこと、工場にとり建設用材が不足する場合は近隣の山林区から切り出し木材を購入しても良いが、あくまで一時的措置である。</p> <p>同管区のK工場及びV工場の製材所の自己生産向け稼働率が低いため10月3-4日の本部会決定を変更し、V製材所は燃料コントローラの管轄に残し、K製材所はK工場に対し燃料コントローラへの返還を勧告する。</p> <p>供給部は薪調達や保管手続きを指導すること。トラスト工場の木工用材需要を明らかにし、それに応じて製造する。</p> <p>機械製造総管理局を通して農業人民委員部に3つの山林区をゴムザに早急に確保する要請をする。ゴストルグと輸出用コルクやパルプ材の納入契約締結。</p> <p>M 造船橋梁工場は高品質製材の年間消費量を確かめ、供給部に通知すること。</p> <p>供給者協議会議題：承認。</p>
11月19日	本5, 経理部長	S工場, K工場及びP 鉱業管区管理部の不良債権（回収不能含め）：承認。
11月20日	本5, 経理部長	T工場及び旧P 鉱業管区工場の不良債権：承認。
11月22日	本4, 計画部1, Ia工場長	1928/29年度第1四半期Iaブレーキ工場の計画：承認。
11月23日	本5, 各部28	<p>外事ビューロー1928/29年度第1四半期の活動計画：提出された生産計画は承認。ビューローは本年度工業財務計画を提出すること。また外事ビューローと注文部は1ヶ月以内に今後の活動目標を提起すること。</p> <p>建設ビューロー1928/29年度第1四半期の活動計画：工場毎の活動計画及び融資計画承認。総額1,790千ルーブリ（うち工業建設765千ルーブリ, 資本修理25千ルーブリ, 防火160千ルーブリ, 1927/28年度の住宅建設500千ルーブリ, 1928/29年度の住宅建設340千ルーブリ）。</p> <p>他に外部注文により（電力会社など）337千ルーブリ投資。但し、繰越分600千ルーブリは含まない。</p> <p>合理化課1928/29年度第1四半期の活動計画：提出された計画承認。予定された活動は業務部自身が遂行する。合理化部は直接には各部ではカヴァーできない、全体に係わる活動を指導する。</p>
11月26日	本5, 各部3	V工場の設備処分：許可。
11月28日	本5, 各部2	<p>木材泥炭部改称：燃料コントローラに改称。</p> <p>Ku工場のマルチン鋼炉建設への追加資金交付：予備ファンドより92,500ルーブリ交付。本部会承認の1928/29年度クレジット151千ルーブリに加える。</p>
11月	本5, 各部6	本部からの新建設や資本活動の監督：設備課が行う。

29 日		技術監督員訓令：承認。
		T 工場の鉄道拡張：馬車輸送に比し 60 千ルーブリ節約。1928/29 年度は 45 千ルーブリ割当て。工事は冬期に行う。T 工場はその準備活動を行うこと。
		建設活動の模範請負契約（労働国防会議建設委承認）：各工場に発送。50 千ルーブリ以下の建設活動については工場が直接、『金属建設』と総体契約ないし協定を作成する。50 千ルーブリを超える場合は本部が『金属建設』と模範請負契約を締結する。
		中央本部の発明助成委員会の活動状況：提出されたプロトコール承認。
		傘下工場での本部代表者への訓令：承認。
		M 工場と工具工場の不良債権：承認。一部は訴訟により取り立て請求を行う。
11 月 30 日	本 5, 各部 3, Ku 工場 技術部長 P 工場長	Ku 工場技術部長報告——工作機械電化, 2 次変電所の建設：機械製造総管理局予定の本年度の電化割当ては減額されて 920 千ルーブリ。工場はその枠内で 4 半期毎の財務生産計画を作成し、一部は次年度に繰り越す。
		1928/29 年度第 1 四半期の P 工場の工業財務計画：承認。純収入 9,122 千ルーブリ。
12 月 8 日	本 5, 建設ビューロー 1, 金属建設 2	建設ビューロー解散：29 年 1 月 1 日より解散。その手続きを定める。
		建設活動の『金属建設』移譲の諸原則：金属建設は今後、建設ビューローが解散時まで完成しなかった全ての事業の遂行を引き受ける。
12 月 12 日	本 5, 建設ビューロー 1, 金属建設 2	建設活動の請負契約：ゴムザの工場の建設活動は全て『金属建設』に移譲。
12 月 13 日	本 4, 各部 3, S 工場 1	S 工場の 1928/29 年度第 1 四半期計画の変更：収入の勘定書項目は 9,800 千ルーブリに変更する。
		11 月開催のゴムザ工場の労働経済部及び賃率 - ノルマ化ビューロー協議会決議：承認。工場管理部はこれを実行すること。
12 月 24 日	本 5 各部 2	宿舎建設について S 工場と建設ビューローの間で締結された協定：承認。
		中央本部の不良債権：承認。
12 月 24 日	本 5, 設備課 1	S 工場と Ku 工場の電力需要見込み：29 年 10 月に 7,700kw。
		S 工場技術協議会プロトコール（12 月）承認。
		S 工場のための 2 台のボイラーのレニングラード金属工場への発注：S 工場の新鍛冶場に 4 台のボイラーのうち 29 年 10 月までに 2 台を設置せねばならないが、S 工場ではその用意が出来ないため供給部がレニングラード工場から入手する。骨組みの改造は現場の条件に合わせるため S 工場が直接交渉する。残りは S 工場自身が製造する措置を採る。
		S 工場のパラフィン重油への移行：28 年 11 月の最高国民経済会議幹部会決定により 29 年航行期初めよりパラフィン重油へ移行。移行には 400 千ルーブリの投資必要。工場はその準備を行い、計画、予算を仕上げる。そのためのクレジット問題を機械製造総管理局へ提起。
12 月 29 日	本 5, 法律顧問 1	1928/29 年度の設備輸入計画：承認。
		工場長等への委任状案：承認。
		1928/29 年度の委任状により本部会により許可された支出項目表：承認。

出所：RGAE, fond 1637, op.1, d.194.

本部会会議の議題は計画や注文遂行のモニタリングと改善措置提案、投資決定、財務がことに重要である。組織問題は任務分担を含め議題の約 14% を占め、モニタリングは 11% である（但し、一つ一つの議題の内容は濃い）。人事は 7%, 生産計画は 10%, 財務計画を含む財務問題が 16%, 投資は 14%, 生産が 6%, 受注などの商業問題が 8%, 供給やコストは少ない。労働問題は 6% 強、等々である。

本部会会議は概ね、各部の用意した報告に基づいて決定するが、問題によっては担当の本部会員が調査のうえ、検討する。例えば、貨車製造の月間製造計画は本部会員 V が各部の代表と共に工場を巡回して決めた。1926/27 年度財務計画作成に際しても迅速化のため各工場に専門家を派遣した。

また中央本部の委員会（本部会員や各部代表から構成）が工場を訪問して調査し、対策を検討

することもある。かなり立ち入った提案をしている。1926年の段階では手取り足取りという感じである。例えば、プロフィンテルン工場へは本部から技師を長期間、派遣して熱間職場の全活動を分析し、増産措置などを採った。工場内部コントロール（原材料の入荷から注文主への最終的引渡しまで）の実施にも成功した。他の工場はそれほど成功していない。

ソルモヴォ工場の協議会ではゴムザ中央本部全権委員の技師 R, 工場長代理, 工場長技術担当補佐, 部長または副部長が参加して非流動的資産や金属, 材料, 半製品, 製品の余剰在庫の利用と実現を検討した²⁵。

1928年にもモニタリングは強化されている。例えば、トラスト本部会は P 工場における車軸不良品問題で工場管理部に対し検査員の戒告や解任を要求した（プロトコールより）。

7.自動車トラスト

自動車トラスト本部会会議プロトコール

注記：細かな問題は除く。また機密事項は削除されている。

期日	出席者	議題と決定
25 年 10 月 2 日	本 3, 各部 3 Ia 工場長	Ia 工場長報告——トラスト作成の Ia 工場計画は工場と調整済み。必要な資材, 工具が供給されれば遂行可能。住宅問題解決のため工場敷地内のバラックを住居に供すること。 有資格者勤労者確保の要。水道整備, 食堂建設, 車庫, 本社屋改造の要〔自己経営方式〕。10 月 10 日までに車輪及びそのハブが納入されれば, 近く 3 トンの車の組立てに着手できる。 決定: 生産・技術部は 3 週間以内に工場管理部と共に計画を仕上げる。 商業部は 1 週間以内に軍事官庁から本年度に予定される修理や新規建造申請を受け取ること。工場管理部に計画に規定された給水塔建設を許可し, 37 千ルーブリのクレジットを開設する。ゴスストロイ (国営建設会社) と請負契約を締結する。 生産・技術部は食堂建設について現地で予算面から調べる。車庫, 本社屋の改造は承認。工場管理部はバラック改造の予算を提出すること。 生産・技術部は工場での工具製作の可能性を検討する。
10 月 5 日	本 3, 各部 4, BTAZ (B 工場) 3	BTAZ の生産計画及び車体製造計画: KVZ での最終決定 (10 月 7 日までは会議開催) まで審議延期。基本的に BTAZ にはフィアット 1.5 トンの車のみ修理可能。他はその設備からして修理できない。 VV 車と AU 車の修理計画について KVZ (工場) と合意するまでは BTAZ へのフィアット 30 台の部品生産命令は保留。 商業部は 1 週間以内に 1925/26 年度の修理件数について VV や AU と明らかにすること。計画は事前に工場と調整する。 BTAZ 提出のモスクワ市タクシー用車体設計: 承認。
10 月 6 日	本 2, 各部 5	トラスト提案の M 工場及び Ia 工場との新規団体協約変更: 労働部提案の変更を承認し, 金属総管理局に提出。 AMO 工場での夜間職業教育コースの年間予算: 3 千ルーブリの予算を承認し, 中央機関の審議のため送付。 職場委員会・評価 - 紛争委員会における本部代表の人選: S 及びその代理 A を任命。
10 月 8 日	本 2, 各部 2	石油シンジケートとのトラスト占有建物の賃貸契約案: 承認。 トラスト工場での生産代表者会議開催費用: 500 ルーブリ交付。
10 月 15 日	本 3 各部 6, 工場 4	10 月の自動車トラストとその工場の財務予算: 目標として承認。 機密事項 3 件 Ia 工場の働き手のための第 1 等級基本給引上げ: 15 ルーブリ 50 コペイカまで引上げ。 トラストが受け取った輸入許可証により外国製工作機械購入: 水平中ぐり機はアメリカで購入, その他は計画に従いドイツで購入。 商業部長への取引や契約締結上の委任状交付: 25 千ルーブリ未満の取引や契約はトラスト名で締結する委任状を交付。 本部会員の間の職務分担: 分野別に分担。例えば, M は生産・技術部担当。 商業部のゴムトラストとの取引締結 (タイヤカバー 800 本とチューブ 800 本): 取引承認。 自動車工業トルグの外国車輸入に関する文書: 自動車工業トルグには外国製完成車を輸入する権利が, 自動車トラストには分解された部品輸入の権利が与えられるべき。 ヤロスラヴリ市のジノヴィエフ記念第 1 国営自動車修理工場の改称: 工場管理部, 工場委, 工場細胞の要請により『ヤロスラヴリ自動車工場』への改称を認め金属総管理局と総経済管理局・工場改称委員会に対し最高国民経済会議の承認に持ち込むことを求める。 1925/26 年度輸入計画: 次年度の輸入計画は 1500 台分の分解部品とする。

10 月 16 日	本 3, 各部 3 工場 3	注文主に自動車付属品工場のヘッドライトを提供する手続き：トラスト監査部は早急にヘッドライト用反射鏡製造の調査を行うこと。それらを VV に優先的に供給し、残りはトラスト店に販売のため引渡す。
		自動車付属品工場のため海外で購入さるべき工作機械：受取った輸入許可証により 23 台（138 千ルーブリ）を購入する。
		自動車付属品工場技術指導者の技師 V のカリチュギン工場への派遣（資材調達と関連する諸問題の解明のため）：許可。
		金属労組モスクワ地区委の要求により自動車付属品工場で確定製造ノルマ導入：本部会員 S と労働部長は金属労組幹部会の当該問題の会議に出席し、工場管理部の立場を擁護すること。1924/25 年度計画の工場の主力製品種類についてのみノルマや評価の見直しの開始期間は 11 月 10 日以降とする。
		トラスト工場製品のねじ山標準化及び国際機構の規格寸法や鋳型導入：生産-技術部は工場代表者との協議会を召集し、問題を検討すること。 商業部は海外で国際システムのゲージや鋳型を購入すること。
		自動車付属品工場での試験所設置：保留。
		技師 V の海外派遣（自動車付属品の生産工程視察のため）：検討事項とし、トラスト勤務員の派遣の際、優先順位 2 番目とする。
		工場の換気装置設置, 食堂建設(すでに着工。ゴスストロイの予算は 73 千ルーブリ), 家屋賃借：換気装置については本部会員がモスクワソヴェト県労働部長と折衝, 家屋賃借についてはモスクワソヴェト幹部会と折衝。食堂建設は予算が承認されていないため中止。生産-技術部は建設計画と予算を見直し, 25 千ルーブリ以下に抑えること。
		VV のための製品作り直し費用をトラストの負担とする件（トラストの収納係りが製品を受け入れた後にトラストの要求で作り直しが行われた）：監査部長は工場管理部の要請の論拠を明らかにすること。
		AMO 工場から Ia 工場への鋳鋼配送の遅れ；法律課長は遅れの原因を調査し、本部会に通知すること。
		工場診療所のヤロスラヴリ県保健部への移譲：許可。
		国営及び協同組合地方交通連合ソヴェトの 1925/26 年度トラスト生産計画及び AMO 工場の 25 年の月別自動車製造データ送付要請文書：却下。
		AMO 工場製品の品質の欠陥：生産-技術部は品質改善の断固たる措置を採る回状を工場に出すこと。
10 月 23 日	本 3, 各部 4, 各工場 6, 監査委 1	工場への自動車各部品の正確な重量や価値を定める命令：生産-技術部は工場に相応の回状を出すこと。
		第 4 自動車工場の 1925/26 年度生産計画：計画を生産-技術部と工場が最終的に調整したものとして承認。 商業部は工場修理に必要なものを早急に揃えること。 商業部と財務部は承認された計画に基づいて財務、商業計画及びそれらの供給スケジュールを作成すること。
		自動車付属品工場の 1925/26 年度生産計画に関する報告——工場長見解ではこの計画を最小限と考える。ポンプ式石油コンロを今後 4 - 8 ヶ月も企業の生産から外せば、タレット旋盤及び型打ち職場の稼働率不足を齎す。そのためすぐに自動車付属品工場への注文を探さねばならない。 審議対象の生産計画は工場の性格を変え、全面的に自動車付属品生産に特化する。その場合、今年度は製品の種類は 22 から 39 に増加し（サイズは別）、またこれまで生産したことのない 20 の製品の生産を組織しなければならない。これは市場の要求による。蓋し、全連邦レースの後、また付属品輸入と関連してより高級タイプの付属品への需要が高まったからである。 新生産は工場に大きな努力を要する。労働時間の計算からすると計画は不十分ではあるが、工場が計画を引き受ければ、必要な資材や資金が適宜、供給される場合に遂行できるからである。 決定：計画を生産-技術部と工場が最終的に調整したものとして承認。タイヤの空気入れポンプ増産問題は商業部と調整すること。クラクションの生産は計画から除く。工場は工場の技術的資源や経済的有利性の観点からそれらの生産を検討すること。

		<p>ジャッキの生産のあり方は望ましい。</p> <p>生産・技術部と商業部は VTU の希望を考慮して 1.5 トン及び 3 トン車用ジャッキのタイプを明らかにし、生産計画を作成すること。キャブレターやラジエータの生産は自動車付属品工場に集中さるべきであるため、そのタイプの調査や試作品の活動は付属品工場と共同で行うこと。</p> <p>AMO 工場での油収集装置生産は止め、付属品工場に移譲する。</p> <p>当該生産課題ではタレット旋盤グループや小型圧延機グループの完全操業は出来ないため、商業部はそれら機械のための注文を探すこと。但し、自動車付属品注文を優先する。</p> <p>経理部と商業部は 2 週間以内に工場と共に真鍮価格上昇を考慮して出荷価格を見直し、工場の財務及び商業計画を作成し、工場への供給スケジュールを仕上げること。</p> <p>オートバイ生産：第 4 工場での生産に関する規程を承認し、金属総管理局に持ち込む。</p> <p>経理係りの在庫調査や報告の新しいフォーマット導入に関する協議会総括：決定承認。</p> <p>運輸人民委員部提案——小型軌道車 1000 台と重量型の 100 台生産。</p> <p>決定：工場は自動車製造の仕事で手一杯であるため気動車は生産計画に加えない。</p> <p>運輸人民委員部が 5 カ年の正確な鉄道への気動車供給計画を出す場合に審議できる。</p> <p>Sh 工場での消防車生産：その製造は原則的に必要と認めるが、当面、シャーシに余裕がないため断念。</p> <p>金属総管理局への報告提出——技師 B の個人的言明による 1925/26 年度の必要な固定資本投資のリストアップ。</p> <p>決定：金属総管理局に 1,500 千ルーブリが 1925/26 年度の最終的な数字かどうか、固定資本増強の別の割当てがないか、あるいは現時点で自動車トラストの固定資本増強の活動計画を進めるべくその分のクレジットの早急な開設が必要であることを示すよう要請する。</p>
10 月 29 日	本 3, 各部 3	イジョール工場との新規自動車製造のための鉄鋼納入契約案（304 千ルーブリ）：承認
11 月 2 日	本 3 [議長は K.H.オルロフから M.G.ウリヴァエフに交代]、経理部長、法律課長	<p>本部会員（候補含め 4 名）間の任務分担：各部門直接指導の分担。</p> <p>自動車トラストの各本部会員と各勤務員の全権：各職責を定める（契約締結及び調印など）。</p> <p>本部会の活動方式と本部会に問題の解決を持ち込む手続き：定期会議は毎週 1 回。本部会員は会議の 2 日前に審議さるべき問題を書記に通知する。書記は前日に議題を送付。</p> <p>10 月革命記念祭典に Ia 工場が建造を終えた新規 3 トントラックをモスクワに発送。ほかに祭典挙行費用割当て。</p>
11 月 5 日	本 3, 各部 5, 監査委 1, AMO 工場 3	<p>モスクワの工場の団体協約案。</p> <p>決定：基本給は変更せず。トラストの実質賃金は既に財務計画の予定を上回っている。金属労組地区委提起の 6.7%の上乗せはモスクワの工場の賃金ファンドを月 17 - 18 千ルーブリ引上げる（年間約 220 千ルーブリのコスト増）。労働部提起の製造ノルマ規程（ノルマは改定後にのみ確定する。改定には協約調印から 1 カ月半以上要する）を主張する。</p> <p>全ての職場に対する決済係数は 1.5 とする。熱間職場については 1.7 に同意する。但し、この要求は 1.5 の係数で作成された評価の一律上げを意味しないとの金属労組の説明がある場合に限る。</p> <p>作業衣支給は金属労組中央委員会のノルマと期間による。同意なき場合は仲裁を求める。</p> <p>市電切符支払いは勤務地から 2 ヴェルスタ以上の場所に住む労働者及び 12 等級までの職員に行う。</p> <p>短縮労働日、追加休暇、油脂や特殊石鹸を受取る労働者カテゴリーのリストは労働人民委員部ノルマに従って作成し、鋳鋼工、研磨工は 8 時間労働日とする。労働者は原則的に 10 等級までとするが、それを超えるカテゴリーリストは特別協定に基づき補足的に作成する。賃金支給日は各月 7 日と 22 日に最も近い土曜とする。他の係争項目についてはトラスト労働部提起の規程による。</p>

		<p>建設活動の3つの契約案——旧P工場の建物をAMO工場の労働者住宅用に改造。決定：審議は延期。金属総管理局にこの改造に関する追加建設活動の最高国民経済会議による許可が何時であり、いくらであるかを問い合わせること。建設活動は急を要するため継続し、完成させること。</p> <p>モストロイへの2ヶ月手形によるアヴァンス追加支払いは可能である。モストロイに対しモスクワソヴェトがこの建設活動を労働者建設に含めたことと関連して双方が定めた新しい評価ノルマに応じて予算見直しを急ぐよう提案する。</p> <p>AMO工場長の言明——既に行われた活動が報告上、疑念があるため改造事業の監査を行うべき——を検討課題とする。</p> <p>建設活動が前AMO工場長により法律を無視し、トラストの許可なしに行われたため事業が遅れ、トラストを厳しい状況に追いやった。金属総管理局に対し工場長が指揮系統を飛び越えて直接上級機関に要求した場合はトラストを支持することを要請。</p> <p>AMO工場の常設展示場設置：妥当と認め、工場管理部に設置計画作成を委ね、維持費に2千ルーブリ割当て。</p> <p>AMO工場への資材供給：本部会員Sは工場商業課長との協議会を召集して決定。工場商業課長は不足資材リストを用意する。</p>
11月 12日	本3, VTU 代表, 各部 7, 各工場 11, 監査委 1	<p>トラストの5カ年生産計画：5カ年目標生産計画と輸入計画を承認し、金属総管理局に提出。</p> <p>修理車両や過年度生産の旧式車両の私人への販売：トラストが以前に修理されたが追加修繕を要する大量の車をもち、且つそれらの国家機関への販売は不可能であることを考慮し、それらの私的組織や私人への販売を許可。</p> <p>事前にそれらの価額を再評価する。商業部はTorgovopromyshlennaia gazeta紙に販売予告を出すこと。最も有利な条件を提示したものに販売する。</p> <p>『電気鋼』との鉄鋼製造契約案：承認。</p> <p>本契約の締結に際し、トラストは自動車製造に要求される注文遂行の技術的要件について『電気鋼』と交渉できない旨、金属総管理局に通知する。</p> <p>11月のトラスト財務予算：予算の収入部分は801千ルーブリと計算されているが、総経理部の言明によれば製品実現による収入は覚束ない。また予算の支出部分は908千ルーブリと計算されているため、[少なくとも]107千ルーブリの支出超過となる。</p> <p>工場長は製品製造が予算で予定された製品実現からの入金額で完全にやっつけられるように出来る限りの措置を採ること。</p> <p>また生産-技術部や商業部は今後、月間予算作成に際し、製品実現による入金予定額を工場長と擦り合わせる。</p> <p>工場管理部はトラストの逼迫した財務状況を考慮し、仕掛品や半製品への投資にごく慎重たるべきこと。</p> <p>1924/25年度の自動車付属品工場の活動：工場の活動の改善を認める——生産計画遂行順調、労働力利用向上、休止縮小、不良品減少、工場での労働規律確立、労働者1人あたり製造高向上、諸係り大幅減。</p> <p>工場の敷地拡大承認。金属総管理局へトラストに対する工場の改造のため銀行信用による約100千ルーブリの投資許可を要請。</p> <p>AMO工場の活動状況：AMO工場では準備部門の活動は製作部門の活動より早く進んでおり、鋳物、鍛冶、圧延、木工部門では特に500台分の全ての部品が生産を終えれば、生産の乱れが生ずるに違いない。</p> <p>生産-技術部と工場管理部は保有半製品の加工を急ぎ、それらの中間oborotnyi倉庫への入荷を均等化するため、機械製作所の一部業務については2交代制を検討すること。</p> <p>工場管理部は本年度及び次年度の計画作成の確実なデータを得るため11月20日までに機械職場の製造能力をより正確に定めること。</p> <p>それと同時に生産-技術部は工場、商業部、総経理部と共に準備部門での500台分の仕事量がどれだけ残っているかを確定し、準備部門で1926/27年度計画のための部品生産の活動を行うべきか検討すること。</p> <p>工場は徐々に準備部門の生産を縮小し、今後の工場の発展において集めうる職種の労働者を減らす。</p>

		<p>工場の鍛冶部門の十分な操業が非常に困難であるためトラスト傘下の他の工場は鍛冶の仕事を AMO 工場に引渡し、BTAZ（工場）にある資材の点検やテストを急ぎ、トラストや工場の技術者のうち有用な場合は必要数を AMO 工場に移すこと。</p> <p>AMO 工場は機械職場のために受取った追加設備を速やかに設置すること。</p> <p>工場長の言明によれば製造された鋳物半製品は品質上、懸念がもたれるため、準備部門の生産縮小や本年度の稼働率を定める際に、その事情を考慮すること。</p>
11 月 19 日	本 3, 監査 委 1, 各部 7, 工場 4	<p>監査委による自動車トラスト報告のあり方の調査書についての総経理部の説明：監査文書で確認された欠陥や誤りは一部は既に除去された。</p> <p>総経理部はトラスト報告における全ての欠陥と誤りを取り除く早急の措置を採ること。また総経理部は本会議のプロトコールに原則的性格の個別問題について自己の反論を付すこと。</p> <p>スパルタク工場でのオートバイ製作 3 年計画：計画を承認し、金属総管理局に提出する。</p> <p>本計画はこの業務年度に特別目的の車両修理が完了し、S 工場を他の目的のために利用する必要性から作成された。</p> <p>Ia 工場の食堂建設：食堂建設を完了すべき。金属労組中央委員会や金属総管理局に労働者住宅建設に割当てられるべき資金を充当する許可を求める。</p> <p>工場に現地労組組織により工場に交付さるべき資金による活動を部分的に継続することを許可する。但し、建設予算がトラストにより承認され、活動のためトラストと国営建設会社が契約を締結してからである。</p> <p>1925/26 年度の建設クレジット：生産・技術部はトラストの工場における未完了建設活動についての注文を直ちに中止すること。</p> <p>工場管理部にはトラストの許可なく建設を行う権限のないことを指摘すること。例外として S 工場には割当予定（銅鍛冶場や試験所）の建設の小屋組みや床組を終えることを許可。</p> <p>工場管理部はこの活動を完了するために要する資金規模についての自己の判断を生産・技術部に提出すること。また Ia 工場事務所増設を許可。但し、400 ルーブリ以下。</p> <p>工場製造製品の販売価格及びことに相互決済や販売店との決済のための出荷価格設定。</p> <p>決定：製造原価を基準とする。経理部と商業部は生産・技術部と共に製品のノーマンクラツラとそれらの価格リストを作成し、本部会に提出すること。</p> <p>総経理部と生産・技術部はトラスト工場における半製品の動向を監視し、その都度、それら価格が他の合同の工場の価格に平準化するように要求すること。</p> <p>小口で単品の注文の場合はそれが有利であれば、工場長は自己の裁量で他の合同の工場に発注することが出来る。</p> <p>総経理部、商業部及び自動車付属品工場は工場が販売店に引渡しした製品に対する決済手続きに関する所見を本部会に提出すること。</p> <p>トラスト工場への主要原料供給の状態。</p> <p>決定：前業務年度の工場への物財供給計画は工場の申請では 3,160 千ルーブリであったが（製造計画 8,353,464 ルーブリ）、トラストにより 2,427 千ルーブリ実現された（約 76%）。</p> <p>前年度、工場は提出された報告によれば製品を 2,335,640 ルーブリ（販売価格）引渡した。そうすると中央経理部のデータではトラストの工場では不釣り合いな半製品の製造増やトラストが工場に納入した原材料の未利用が生じたことになる。ことに AMO 工場。本年度の計画遂行に必要な原材料の最終的な申請はなお工場から受け取っていない。</p> <p>生産・技術部は次回の本部会会議までに工場と生産計画を煮詰めること。工場から十全なデータを受け取らなくとも、工場全部の生産計画についての自己の見解を本部会に提出すること。</p> <p>工場は本年 12 月 1 日までに商業部に計画遂行に必要な原材料の完全な申請を提出すること。10 月 1 日現在の工場原材料在庫の正確な記録を添えて。</p> <p>商業部長によれば本年度計画向け鉄鋼納入についてはイジョール工場と 304,762 ルーブリの契約を締結し、『電気鋼』とは 331,312 ルーブリの契約案に合意した。商業部は 3 日以内にその成約手続きを行うこと。</p>

		<p>鋳鉄については工場は年次計画に必要な全てを確保した。鉍物性燃料も計画遂行に必要な量の取引を締結し、実現している。商業部は非鉄金属の取引締結とその実現の早急な措置をとり、本部会に2週間毎にその工場への供給状況を報告すること。</p> <p>トラストの極めて逼迫した財務状況を考慮し、商業部は非鉄の決済は6-8ヶ月、その他は4-6ヶ月とすること。25年11月10日開催の工場への原材料供給協議会のプロトコールを一部を除き承認。</p> <p>自動車付属品工場での油差しシャルコの製造の遅れを考慮し、商業部にガラス器納入取引締結を急ぎ、今後、工場に必要な原材料供給を適宜供給することを勧告。</p> <p>非流動的資産の記録とそれらの実現：取組みが消極的。</p> <p>非流動的フォンド解明委員会は実現予定の4百万ルーブリの内訳を定め、製品か半製品か原材料かに応じて速やかな実現の可能性を確かめること。</p> <p>金属総管理局の25年10月25日付け回章——最高国民経済会議幹部会付属特別品質協議会におけるトラスト代表者の活動について：回章を指針とし、遂行する。</p> <p>自動車トラストの労働生産性向上に関する金属総管理局の回章(25年11月3日)：生産・技術部、商業部、総経理部、労働部は問題審議のため資料を本部会に提出すること。</p> <p>1925/26年度10月1日の自動車トラストのバランス・シート報告書編集：本部会議長、本部会員M、経理部長からなる委員会に委任。</p> <p>25年11月10日の地方運輸連合ソヴェト公式文書：連合ソヴェトへの入会金及び年会費支払い。</p> <p>株式会社『クリムクルソ Krymkurso』株主臨時総会へのトラスト代表参加：トラスト代表として法律課長派遣。</p> <p>自動車付属品工場の敷地拡張のための土地移譲の条件：移譲に対し25千ルーブリを6ヶ月手形で支払う。</p> <p>AMO 工場発電所向け設備製造契約の電機トラストによる不履行：損害賠償の訴えを起こす。</p>
11月26日	本3, 監査委1, 各部4	<p>Ia工場の団体協約締結：仲裁員の参加のもと合意され、トラストと金属労組地区委との間に締結された団体協約を承認。</p> <p>工場管理部は協約の規定をその有効期間である25年10月1日から完全に実施すること。また直ちに製造ノルマ改定の準備活動とRKKを通ずるそれらの実施に着手すること。</p> <p>1924/25年度報告作成の進捗状況：工場長と工場経理部長はかれらの個人的責任において報告を必ず25年12月20日までにトラスト総経理部に提出すること。</p> <p>トラスト経理部長は25年10月1日の最終的決済バランスを2月1日に提出すること。</p> <p>経理部長は報告作成の遅れる工場にはその裁量で中央経理部の勤務員を指導と支援のため派遣すること。その仕事を進めるため工場管理部の裁量で出来高または請負方式で作業を行うことを許可し、そのために工場にそれぞれ800ルーブリから6千ルーブリを割り当てる。</p> <p>総経理部にも同様に2千ルーブリを割り当てる。</p> <p>株式会社『クリムクルソ Krymkurso』株主臨時総会に向けて：同社の株式155千ルーブリを自動車工業トルグに移譲し、その分トルグからその株式を受け取る。</p> <p>I工場とTsUGAZとの契約により自動車トラストが工場に振り出した手形の割引費用を工場に補填：契約に割引費用をトラストが負担するとは約定されていないが、そうしないと工場に余分な諸掛りを負わせることになるから。契約にその条項がないのは双方の見落としである。</p> <p>RKKにおけるトラスト管理部代表の任命：代表を本部会員S、その代理を総務部長Kとする。</p>
12月1日	本4, 監査委1, 各部7, Ia工場4	<p>Ia工場の1925/26年度生産計画：工場の計画は確定。</p> <p>a) 車両V.V.修理40台。</p> <p>装甲車・戦車工場の古い技術条件で修理される11台については生産・技術部と商業部が追加検討する。</p> <p>b) 車両Ia-Zの建造。工場の機械設備の存在と生産的労働力を考慮して新規車両Ia-Zの計画を車両V.V.修理分に相当する規模まで拡大できる。生産・技術部は2週間以内</p>

		<p>にその台数を定めること。</p> <p>c) 部品生産。U3 及び U1½ は 90 セット、Ia-Z は 30 セット。1926/27 年度には 105 千時間 26 セット分を持ち越すことになる。Ia 工場申請の Ia-Z 製造のための 5 千という労働時間は生産・技術部のデータや本部会の見解からすれば過大。トラストの他の工場での車両 V.V.修理のデータからすれば Ia 工場申請の車両 V.V.修理に要する 2,500 という労働時間も過大。生産・技術部の生産的労働時間支出に関する計算は Ia 工場の計算より 40 千時間少ない。工場は労働者削減実施の際（87 名を予定）、その事情を考慮すべき。</p> <p>Ia 工場での車体製造コストはトラストの他の工場と比して過大。Ia 工場はこのコスト削減の措置を採ること。生産・技術部は Ia 工場に他の工場の原価に関する資料を与えること。</p> <p>Ia 工場の価格計算において諸掛りの比率が高過ぎる。そうした諸掛りの比率は金属総管理局その他の機関に報告資料を提出する際に自動車トラストを厳しい立場に置く。だから Ia 工場は諸掛り削減のあらゆる措置を採ること。</p> <p>Ia 工場への物財供給：工場代表者の言明によれば現在、工具用鋼鉄、車両 Ia-Z 用ボールベアリング、鋼鉄管、木材などが不足。</p> <p>商業部は今後数か月のそれらの需要を正確に定め、工場に確保するあらゆる措置を採ること。</p> <p>Ia 工場は木材については現地で入手できるようにすること。そのためにトラストは相応の資金を提供すべき。</p> <p>Ia 工場における 1924/25 年度報告作成の経過：工場経理部長の言明によれば報告完成は 26 年 1 月 15 日以降。工場長や経理部長によれば遅れは現地で請負契約を実施できず、労働日当り 2 時間の超過勤務を余儀なくされたことにある。この完成期日は本部会には受け入れられない。蓋し、トラスト全体では決済バランス作成の完了は 26 年 2 月 1 日を予定しているため。</p> <p>Ia 工場はその期間短縮に全力を挙げる。トラスト経理部長は工場への総経理部代表派遣を急ぎ、工場経理部の報告作成を指導、支援する。</p> <p>Ia 工場長は 1 週間以内に請負契約仕事許可に関する労組機関との追加交渉の成果を通知すること。それに応じて本部会は今後の措置を採る。</p> <p>トラスト監査部代表の Ia 工場での活動上の諸困難：監査部と工場管理部の間にあった事件を考慮し、監査部長は工場製品受入れについての監査部訓令を近日中の本部会会議に審理と承認のために提出すること。</p>
12 月 2 日	本 4, 監査委 2, 各部 7, AMO 工場 3, Ia 工場 2, 部品工場 1	<p>AMO 工場の 1925/26 年度生産計画と生産改善方法：計画（360 の車両と部品 7% 及び Ia 工場向け 25 のエンジン）の遂行は削り抜き機、旋盤、クランクシャフトの 2 交代制による追加作業が行われれば技術的に可能。鋳造品や鍛造品の大量の部品があり、また流通倉庫の速やかな、より完全な補充や組み立て作業の拡大の必要性を考慮し、2 交代制導入により機械製作所での作業を増強すべき。</p> <p>工場管理部は短期間で受け取った設備を設置し、操業すること。</p> <p>本年度は部品製造量は製作車両 7% 分を超えてはならない。生産・技術部はこの比率を最終的に定め、本部会に通知すること。</p> <p>AMO 工場の計算や生産・技術部の見解によれば工場の設備を工作機械 3 - 4 グループにつき 20 台ずつ増やせば、製造能力は 1 交代制で年間 414 車両分となる。</p> <p>意見の交換や生産上の計算に基づき、機械製作所において現有設備で完全 2 交代制を導入すれば、2 交代目の生産性が 1 交代目の 70% として年産 700 台が可能。</p> <p>AMO 工場の言明によれば機械製作所や組み立てにおける作業の拡張を妨げているのは原材料や工具の不足。商業部は工場提出の資料に基づき工場と共に 1 週間以内に工場への物財供給問題を検討し、AMO 工場に計画による正しい活動を保障する具体策を本部会に提出すること。</p> <p>AMO 工場は半製品職場の活動の集計（それにより車両 500 台分なりと工場が遂行することを確定できる）を提出していない。工場は 12 月 3 日 2 時までそれに提出すること。</p> <p>生産・技術部は AMO 工場への物財供給問題の解明次第、車両製造の日程表と製造期間を定め、12 月 25 日までに本部会の審議に持ち込むこと。</p> <p>25 年 11 月 24 日の金属総管理局・財務経済管理部 FEU 回章による 1925/26 年度財務計画見直し：金属総管理局の与えた新しいフォーマットによる財務計画を作成す</p>

12 月 10 日	本 4, 監査 委 3, 各部 7, 部品工場 2	るため委員会設置（本部会員 S と生産・技術部及び総経理部からの代表）。
		商業部締結の取引や契約における経理部長のヴィザの必要性：必要。
		本部会議長 U の願出——仕事が忙しいため総務部の直接指導から U を外す：願出を認め、それを本部会員 K の任務とする。
		非流動的fond委員会活動報告。 決定：トラストの工場の非流動的fondの総額は 24 年 10 月 1 日のバランス・シートで採用された価格で 1,398,236 ルーブリ。商業部は本操業年度で非流動的fondの利用から得られる額を詰めること。1926/27 年度の生産計画に利用予定の非流動的fond資材は 129,759 ルーブリ。 商業部は 12 月 24 日までに明らかになった非流動的fondの再評価を請負仕事もしくは超過勤務によって行うこと。 商業部は非流動的fondの実現の可能性について『fond実現』, 金属シンジケート, 鉾山金属トルグと具体的交渉に入ること。生産計画遂行に利用される資材については工業fondへの 50%控除を免除する要請を行う。
		自動車付属品工場の諸問題, 工具製造コスト, ヘッドライトを真鍮に色付けして製造することの妥当性。 決定：a) 商業部は工具事業をトラストの大工場の 1 つに集中して, 自動車付属品工場における工具生産を止める問題を検討し, 本部会に報告すること。 工場は必要な工具の品目を商業部に提出し, 商業部は市場を調べ, 工場への工具供給の措置を採ること。 b) 生産・技術部と商業部は 2 週間以内にトラストの工場での市場向けヘッドライト製造の妥当性を明らかにすること。その場合, 高価な材料を入手するために必要な資金及び市場に外国製の大量のヘッドライトが存在することを考慮すること。 生産・技術部はヘッドライトを真鍮に色付けして製造することの妥当性について所見を提出すること。
		トラストの工場におけるラジエータ事業の集中。 決定：生産・技術部は 2 週間以内にその自動車付属品工場への集中の完全な計画を提出すること。生産・技術部の言明によれば新タイプのラジエータ案はすでに検討されたが, それに必要なパイプの受取が遅れているため実現できない。商業部は入手すること。 生産・技術部は早急に試作品を製作する場所を検討し, 本部会に所見を報告すること。
		モスクワの工場についての団体協約更新の諸結果。 決定：最高仲裁員の決定の結果, トラストは賃率引上げに際し, 1 年間に全賃金fondに対する 10%の費用 325 千ルーブリを負担せねばならない。冷間仕事での加補給係数の 50%から 70%への引上げも, 熱間仕事での 100%への引上げも, 製造ノルマ増強の義務的比率を定める最高仲裁員の決定がなく, また本部会には製造ノルマ見直しの結果, トラストがそれらを 15-20%強化できないのではないかという惧れがあり, 決済係数の引上げは工場の出来高労働者に適用されることを考慮すれば賃金fondを 200 千ルーブリ増加させる。 本部会は以上の状況を踏まえ, 金属総管理局に対し, そうした予期せざる賃金fondの引上げがトラストの財務及び生産計画を妨げ, 仲裁裁判の結果生じる 500 - 550 千ルーブリ（見込み）の赤字をカバーする資金を探さねばならないことを訴える。 特惠的タロン廃止に伴う市電切符費用には約 48 千ルーブリの追加支出を要する。
		トラストの工場間相互決済整序：機械的加工の過程で不良品が発生した場合には納入側工場はそれを新しい部品に取り換えねばならず, 賃金及び諸掛りは消費側工場の負担とする。
		トラストの工場での副工場長職設置：工場長を雑務から解放するため副工場長職を置く。トラスト本部機構の人員：次のような定員を承認。 i. 商業部 12 名, ii. 店舗 12 名, iii. 生産・技術部 14 名, iv. 労働部 7 名, v. 総務部 21 名, vi. 事務部及び幹部係り 3 名, vii. 総経理部 21 名, viii. 法律課 2 名, ix. 車庫 4 名。 検査ビューローは廃止。製品の品質にたいする全責任は直接, 工場が負う。現製品受入れ検査員は工場の検査機構で任用。検査部長はトラスト本部会の特別任務のた

		<p>め残す。労働部は労組との調整のうえ 12 月 14 日までに本決定を実施すること。</p> <p>トラストの 25 年 11 月 11 日命令によって任命された委員会（AMO 工場での旧 P 工場建物の改造事業の監査や報告のため）の活動結果：提出された所見と結論に同意。旧ボスタフシク工場建物の増設のモスストロイとの契約調印を可とする。</p> <p>電機トラストの AMO 工場発電所用設備製造契約不履行：生産・技術部は不履行により齎された欠損の規模を正確に計算すること。</p>
12 月 14 日	本 4, 各部 3, BT 自動 車工場 3	<p>1925/26 年度装甲車戦車工場生産計画修正：次の数量の生産計画を定める。</p> <p>B 車両修理 29 台、うち 3 台は 1924/25 年度契約による。V 車両修理 30 台。VTU の A タイプ修理 30 台、うち補修 14 台。各種車両の最終修理 12 台。軽車両 R-B の最終建造 15 台。フィアット 1.5 トン車部品 30 セット。車体その他追加仕事（工場の計算では 360 千労働時間）。</p> <p>計画には各種車両 12 台の修理完了と 15 台の Russo-Bplt[自動車『ルス - バルト』?] 建造完了を含めうる。前年計画から繰り越されたこれら車両の準備度が高いからである。</p> <p>この生産計画遂行には工場のデータで 360 千時間の労働時間を要する（見込み）。うち完成品製造には 329,100 時間。</p> <p>工場と生産・技術部はこの数字を最終的に定め、MKKh [モスクワ公営事業部] のバス修理の可能性について所見を提出すること。その後に MKKh と相応の契約締結に着手する。</p> <p>工場のデータでは提出された生産計画による活動の原価は内部作業も含め約 1,300 千ルーブリ、うち完成品製造については 1,140 千ルーブリ。賃金は年、500 千ルーブリ、うち 285 千ルーブリは生産的賃金。より詳細に製造原価を点検し、契約により原価による支払いが保証されていない計画部分については販売価格による価値と比較すること。契約により保証された部分の製造原価は事前の価格計算により正確化さるべき。</p> <p>車体部門を除き定められた計画は工場の製造能力により完全にカバーできる。生産・技術部は 1 週間以内に AU と部品 51 セットの品目を調整し、トラストのいずれかの工場でそれらの製造を委任できるかどうかの所見を本部会に出し、その後に商業部が AU との契約締結に着手する。</p>
12 月 15 日	本 4, 監査 委 1, 各部 7, AMO 工 場 4, Ia 工 場 1	<p>トラストの 25 年 12 月 8 日付命令により任命された AMO 工場 1925/26 年度自動車製造計画遂行を保証する措置実施委員会の活動について：委員会の活動の第 1 段階を了承。委員会計画の措置実施について委員会と AMO 工場幹部とは完全に同意。委員会の 1 週間の活動の結果、機械的加工の個々の工程について多くの措置を採るべきことが明らかとなった。</p> <p>工場は新たに入荷した資材を速やかに利用すること。生産・技術部と商業部は工場における資材の流れを注意深く監視すること。また工場の資材受取手続きの簡素化の要。</p> <p>工場の技術者増強の要、労働部は人選について支援すること。工場自身の設計部門が設計を行うべき。生産・技術部と工場の技術者はこの問題を検討し、本部会に報告すること。</p>
12 月 29 日	本 4, 監査 委 2, 各部 8, AMO 工 場 3, 部品 工場 2	<p>トラストの 25 年 12 月 8 日付命令により任命された AMO 工場 1925/26 年度新規自動車製造計画遂行を保証する措置実施委員会の活動報告：26 年 1 月 4-10 日の間に機械製作所において現有カードルによる 2 交代制実施に必ず着手すべきこと。</p> <p>1 月 2 日の本部会会議で工場の資材申請を審議する。</p> <p>商業部は直ちに工場がそれら申請で行った実際の資材需要への上積みの程度を明らかにすること。商業部や総経理部が供給や財務計画作成の活動でしっかりした基盤を持つように。</p> <p>自動車付属品工場への資材供給の状況：生産・技術部と商業部は 1 週間以内に部品工場の生産計画を見直す。その場合計画遂行活動の工場原価は 500 千ルーブリに抑え、28 千個の油差しは計画に残すこと。商業部は他の工場の需要も考慮して部品工場の資材申請を見直す。</p> <p>『電気鋼』の 25 年 12 月 28 日付文書によれば「自動車トラスト代表は金属総管理局委員会（12 月 22 日）で納入者ことに『電気鋼』と約定された技術的要件によりトラストに入荷する鋼鉄が質的に自動車製造に充分でないと声明した。</p> <p>『電気鋼』はこれを自動車トラストの発注注文に対する責任解除の希望と看做し、</p>

		<p>契約は破棄さるべきものとする。〔供給側は強気〕 〔自動車トラストは慌てたようだ〕 この文書への対処：生産・技術部は『電気鋼』に通知すること。自動車トラストは契約で引き受けた義務を拒否しない。ただ、より品質の高い鋼鉄を受け取る可能性がない限りは現行の技術的条件で製造される鋼鉄を受け入れるということ。当社の冶金工場が生産する鋼鉄の品質まで高めることを主張する権利は留保したい。 金属総管理局本部会にこの書簡の件を報告し、かかる『電気鋼』の行為が新規自動車製造活動を妨げる恐れのある許容できないものとする旨伝えること。</p> <p>1925/26 年度の住宅建設：労働部検討。</p> <p>モスクワストロイへの 50 千ルーブリの手形振出：事情の変化によりモスクワストロイの行う活動規模を正確に定められないため 50 千ルーブリの 2 ヶ月手形を前渡しとして支払う。</p> <p>トラストの本部機構及び工場の専門給：労働部は工場に専門給に含められる人員数とを総額を伝えること。最終的配分は工場と調整する。 360 ルーブリを超える専門給の場合はそれぞれに応じて各級機関に要請すること。 トラスト本部の監査ビューロー廃止に伴い製品の品質への責任は全面的に工場が負う回状案：承認。工場に送付。</p>
1926 年 1 月 2 日	本 4, 監査 委 2, 各部 2, AMO 工 場 3, 第 4 工場 3 B 工 場 3, 部品 工場 3	<p>1925/26 年度トラスト工場の資材供給申請：商業部が集計した工場提出の申請総額は 4,989,941 ルーブリ。但し、B 工場は申請未提出。約 500 千ルーブリの見込み。だが工場には総額 869,085 ルーブリの資材在庫がある。他方、トラストの生産計画は工場原価で 8,125,935 ルーブリ、次年度向け仕掛品は 1,929,898 ルーブリ、合わせて 10,055 千ルーブリだから資材申請総額は無条件に過大。 生産・技術部の計算では実際の資材必要量は 2,260 千ルーブリ。前年からの繰越 1,641 千ルーブリと合わせて約 4 百万ルーブリ。これに基づき財務計画を見直す。今後、商業部は生産・技術部点検の資料に基づいてのみ資材供給集計作成や計画供給方式の契約締結を行う。生産・技術部はそのために採択された技術ノルマに従ってそれらを詳細に検討する。従来の商業部を通ずる申請処理方式は廃止する。</p>
1 月 7 日	本 4, 監査 委 2, 各部 5, AMO 工 場 2 B 工場 3, 第 4 工場 1, 部品工場 1	<p>トラスト工場の 1925/26 年度修正済み生産計画：生産・技術部提出の修正済み生産計画承認。 生産・技術部はそれを工場に周知し、本部会の許可なく計画から外れることがないように監視する。但し、下級作業員や補助労働者の労働時間は過大なため工場にそれらグループの労働時間支出ノルマ見直しを訴えること。 修正済み生産計画に基づき財務計画を改定する。</p> <p>1925/26 年度第 1 四半期計画遂行の生産実績：第 1 四半期の販売実績は工場原価で 1,187,675 ルーブリ。前年度締結の契約が低価格であったため 260 千ルーブリの欠損。生産計画遂行は AMO 工場が製品種類により 40%, 及び 90%, Ia 工場が 60%, 第 4 工場が 73%, B 工場が 53%, 部品工場が 75%。この生産実績では支払い賃金もカバーできない。 工場長は本部会会議での四半期報告において生産課題不履行の原因とその除去の可能性を示すこと。 生産・技術部は第 2 四半期の生産計画遂行を監視し、工場の活動において生じうる全ての困難を報告する。 商業部は 1 月の計画課題遂行に必要な資材の供給について M の報告における全ての指摘を配慮すること。</p> <p>25 年 12 月 24 日付金属総管理局決定と関連する資本修理と新建設活動の見直し：生産・技術部提出の計画を承認。金属総管理局決定に従って交付されるクレジット 594 千ルーブリを工場間に配分する（うち AMO 工場 449 千ルーブリ）。</p> <p>Ia 工場の修理活動完了に伴う修理作業から新規自動車製造への移行措置：商業部は資材供給の措置をとり、生産・技術部はそれを監視すること。 本部会議長や生産・技術部長は工場を視察し、必要な場合は本部からの支援体制をとる。</p> <p>団体協約更新に伴う製造ノルマ見直し：労働部と工場は 1 月 15 日までに改定し、評価 - 紛争委員会に提出する。</p> <p>トラスト代表の海外派遣（研修）延期：派遣の任務と人選見直し。</p> <p>1924/25 年度報告の状況：報告事項。</p>

1月11日	本 4	装甲車 - 戦車工場長代理人事：同志 I を任命。
1月16日	本 4, 監査委 1, 各部 8, AMO 工場 7, 同工場委 1, 他工場 4	トラストの 25 年 12 月 8 日付命令により任命された AMO 工場 1925/26 年度新規自動車製造計画遂行を保証する措置実施委員会の活動結果。 決定：設備利用，作業変更，不足資材の別の資材への代替，工場の技術者増強などの提案。
1月25日	本 4, 監査委 1, 各部 5, B 工場 1, 部品工場 2	トラストの 1925/26 年度財務 - 生産計画：承認。2 日以内に金属総管理局に提出。
		B 工場の本年度第 1 四半期活動報告：生産性向上，軍事官庁への適宜の部品送付とその外国製への取替，賃金や加補給率が高いため他の工場と平準化，生産記帳の統一化など提案。
		B 工場長辞職願：受理。後任はトラスト本部職員 A。事務引継を行うこと。
		S 工場長代理任命：トラスト本部職員 M を任命。
1月28日	本 4, 監査委 1, 各部 6, AMO 工場 1, 部品工場 2	1924/25 年度及び現在のトラスト店舗の活動報告：店舗に必要な流動資金をもつ可能性を与えるべき。トラストの非流動的フォンドの一部を実現のために引渡しうる。商品フォンドを国内市場から自由に補充することを許可。部品工場の全製品を実現する措置をとる。工場と店長は共同で出荷価格を定める。店舗は補助材料を工場に供給する。 店長にはそれぞれ 12 千ルーブリを超えない取引につき販売契約を締結し，それぞれ 5 千ルーブリを超えない購買取引を締結することを許可する。その場合，できるだけ購買は信用で，販売は現金で行うようにする。主に国家消費者を取引相手とする。
		トラスト工場の燃料在庫の状態：無煙炭，石炭ガス，鍛冶用石炭は 26 年 10 月 1 日まで，コークスは 8 月 1 日まで，薪は 4 月 1 日まで，石油，重油は国営工業中央管理局許可により 6 月 15 日まで確保。
		トラスト工場の製造ノルマ見直し作業の進捗状況：全ての工場で評価は 1 ヶ月以内に評価 - 紛争委員会を通して実施すること。
		AMO 工場 1925/26 年度新規自動車製造計画遂行を保証する措置実施の特別委員会活動報告。 決定：ばね用鋼鉄は厳しい状況。商業部はイジェフ工場に発注すること，等々。 現在，工場は第 2 シリーズの車両に必要な部品をほぼ確保。計画課題遂行の措置を採ること。
		労働者住宅建設（AMO 工場の住宅需要が大きい）：金属総管理局を通して最高国民経済会議に要請。現行規程の例外としてトラストに住宅建設のため交付された資金を公営銀行を通して AMO 工場の住宅建設に充当する。
		トラスト機構の構造：各部長はその個人的責任において機構の構造や他の部との相互関係に関する所見を提出すること。
		内規：労働部が作成。
2月3日	本 4, 各部 1, Ia 工場 1, 部品工場 2	Ia 工場に関する報告：工場長は職場の安全技術や衛生状況を点検する。労働部はトラストの財務状態に鑑み，労働人民委員部に対し工場に科せられた罰則的料金の解除を要請すること。 工場長は労働部との協定締結に際し，トラストが工場に与えた安全衛生関連費用クレジットに基づくこと。また労働保護機関との相応の協定調印に際し引き受けた義務遂行の可能性をよく考え，慎重を期すこと。 生産・技術部は 3 日以内に M 工場に発注された鍛造品の製造状況を確認し，期限に送付されるようにすること。 商業部は液体燃料が 7 月まで足りるようにすること。工場はその節約に努める。 工場長はそれが近隣の企業に供給する電力に対しそれに相当する液体燃料での補償を要求すること。 始めた水道工事は新規建設を制限する金属総管理局の決定に鑑み中止。 工場は建物の資本修理に割当てられた 16,474 ルーブリをまずもって緊要な場所の屋根修理に使うこと。アセチレン溶接のための建物建設に 8 千ルーブリを交付できる。 工場長に薪，木材の自己調達を許可する。そのため 25 デシャチンの森林区取得を許可。工場長の賃貸住宅の住宅組合への移譲提案に同意。

		Ia 工場長代理人人事：A を任命。 部品工場長 V 辞職願（過労と体調不良のため）：受理。後任に予備要員 E。 V は 1 ヶ月の有給休暇。
2 月 11 日	本 4, AMO 工場長	〔臨時会議〕 AMO 工場の技術部長及び技師長人事：それぞれ技師 L, Ts を任命。
2 月 11 日	本 4, 監査委 1, 各部 5, 部品工場 3	<p>トラストの工場の 1 月の製造（生産・技術部報告）：車両修理では幾分改善がみられるが、新規建造は依然おもわしくない。工場やトラスト各部の奮起を促すと共に商業部は資材供給に支障を来さないようにすること。</p> <p>自動車生産と自動車輸入の相互関係調節手続き（B 教授の報告）：生産・技術部の提案採択。金属総管理局に対し委員会（ソ連邦での運行に適した車両タイプの製作と自動車生産と自動車輸入の相互関係の問題解決を課題）設置の音頭をとることを要請。</p> <p>試験車両建造：トラストの工場において当社の設計で製造可能。 金属総管理局, 国営工業中央管理局及び当社交付の資金（総額 45 千ルーブリ）では、不十分。追加資金の目処は立っていないが作業に着手しうる。</p> <p>Ia 工場での 3 トン車 “Ia- Z” 製造の確保措置：生産・技術部は工場へのエンジン供給や鋳物生産を監督する。車輪は海外から受け取れないためトラストの工場で製造できるかどうか検討すること。</p> <p>部品工場長報告：生産上の成果確認。工場長や技術者の功労を認める。</p> <p>生産・技術部報告（部品工場計画修正）：提出された計画を一部修正のうえ採択。</p>
2 月 13 日	本 4, 各部 5, Ia 工場長	<p>Ia 工場長の活動報告（1925/26 年度第 1 四半期）：課題はほぼ 100% 遂行。第 1 四半期にみられた資材供給上の一部困難は今後、商業部が考慮する。</p> <p>トラスト本部会提案に従い労働力は 147 人削減。なお生産課題に比して人員過多。工場の生産計画に示された限度まで人員を削減すること。まずもって作業員や補助労働者。製造ノルマは RKK により 15% 改定。3 月 15 日までに全てのノルマを改定すること。本部会員 M は 2 月末か、3 月初めに工場を視察。</p> <p>教授 G の海外出張に伴う任務委任：西欧諸国の自動車生産視察。</p>
2 月 15 日 - 16 日	本 4, 各部 9, 監査委 1, AMO 工場 5, 同工場・工場委 1, 同工場党細胞 1, B 工場 3	<p>AMO 工場活動報告（1925/26 年度第 1 四半期）：第 1 四半期の生産計画遂行は進んでいない。</p> <p>工場は労働者問題ことに休止や欠勤減などの対策をとること。工場長の組立職場におけるプレミアム導入提案を原則的に了承。各級機関と調整すること。</p> <p>1925/26 年度 AMO 工場での新規自動車製造計画遂行の確保措置実施特別委員会報告：工場の準備部門の製造能力に関する委員会の基本的結論に同意。一部例外を除き他の職場に比してその製造能力は十分。</p> <p>トラストの契約締結手続き：50 千ルーブリを超える契約案は全て事前にトラスト本部会が承認すること。</p> <p>ゴムトラストとの契約案（チューブやタイヤカバー納入）：承認。</p> <p>軍事工業とのばね用鋼鉄納入契約案：承認。 同種鋼鉄を製造する他の工場がなく、トラストが全く確保していないため契約は価格その他の条件に同意せざるをえないが、トラストにとり極めて厳しい。金属総管理局に、契約締結に際しトラストが考えた論点を伝える。</p> <p>ラジエーター用パイプ注文：ラジエーターの構造変更に伴い非鉄トラストへのパイプ発注につき金属総管理局に助成を求める。</p> <p>欠損には計上されない半製品不良品の会計処理：生産 - 財務計画では仕掛品及び半製品の不良品は概算 810 千ルーブリ。これは借方の予備から差引き、1924/25 年度欠損勘定に計上。不良債権 233 千ルーブリを借方の予備から差引くことに同意。</p>
2 月 18 日	本 4, 各部 6, 監査委 2, 第 4 工場 3, AMO 工場 3, 部品工場 1	<p>第 4 工場（『スパルタク』）での修理活動中止に伴い、その分同工場 “AMO” の 1.5 トン車増産：その準備に着手。</p> <p>第 4 工場活動報告（1925/26 年度第 1 四半期）：工場の生産計画遂行は 73%。第 1 四半期の不履行分は第 2 四半期にカバーすること。</p> <p>他の職場ことに旋盤部門の活動を妨げる恐れのある職場のテコ入れの要。職場費用と一般工場費用の関係を点検すること。休止及び欠勤減少措置をとること。</p> <p>AMO 工場経理部長人事：同工場経理部長代行 L を任命。</p>
2 月 21 日	本 4, 各部 4	トラストの 25 年 10 月 1 日バランス：承認。

日		<p>総経理部と生産-技術部は説明書きで810千ルーブリを1926/27年度の生産に繰り越す半製品不良品のコストカバーのため予備とする理由づけをすること。</p> <p>また3百万ルーブリの補助金により行われた活動を確し、その直接使途への支出明細を説明すること。</p>
2月26日	本4, 各部7, 監査委1, AMO工場3, 第4工場2, 部品工場1, 前部品工場長	<p>トラックの5ヵ年生産-輸入計画: 計画を承認し、金属総管理局に提出。</p> <p>物財供給計画検討結果: 生産-技術部は検討された供給計画資料とノルマを指針として商業部に引渡す。生産-技術部が採択した不良品への追加分を指針として商業部に伝えること。</p> <p>トラスト工場のノルマ改定作業の経過: 労働部の報告事項。労働部はモスクワでの作業が完了次第、代表者をIa工場に派遣し、そのノルマ改定作業を視察すること。</p> <p>2月のAMO工場製造: 22のシャーン組立。3月は最大限の製造に努める。</p> <p>Ia工場の生産計画遂行状況: 商業部は工場への鍛造品や鋳物の適宜の供給措置を採る。仕事の一部を第4工場に移すという生産-技術部の見解に同意。Ia工場125台の新規車両生産を行う。</p>
3月5日	本4, 各部7, 監査委2, AMO工場3	<p>非流動的フォンド実現ビューロー活動報告。</p> <p>1925/26年度AMO工場での新規自動車製造計画遂行の確保措置実施特別委員会の当面の諸問題: 委員会の活動完了。機械職場と組み立て職場の活動調整は今後、工場管理部が行い、同時に工場の今後の計画活動に対する責任は工場管理部が負う。</p> <p>トラスト機構構造: 本部会員及び各部長は機構案を2週間以内に検討し、所見を提出。</p> <p>RKKA軍事-技術管理部との契約: 1.5トトラックなど納入契約承認。</p> <p>4月の工場長協議会招集: 議題は前年度バランス・シート、今年度上半期の生産計画遂行状況、工場への供給状況、製造ノルマ改定作業、諸掛り削減措置。</p> <p>商業部長人事: 技師P任命。</p> <p>3月のトラスト予算: 承認。金属総管理局に提出。</p>
3月13日	本4, 各部6, 工場3	<p>2月の生産計画遂行(生産-技術部報告): 報告事項。</p> <p>決算バランスに伴う諸措置: 本部会員と各部長は1週間以内に検討し、所見を提出。</p> <p>B工場技術指導者人事: 技師M任命。</p>
3月24日	本4, 各部9, AMO工場4 B工場3, 第4工場3, 部品工場2, Ia工場1	<p>決済バランスの審議に基づく対応策: [欠陥の指摘と一般的な改善指示]</p> <p>前年の製品実現は生産的支出総額の43%に留まる。資本回転の遅さや出荷製品に対し生産的支出の不釣り合いを示す。期末の半製品在庫過多。工具、装置、鋳型や鋳型枠の費用が異常に多い(費用総額の11%)。不良品は生産費用の3.2%にもなる。資本修理支出は少ない(45千ルーブリ)。工場間の半製品製造原価のバラツキが大きい。前年度の工場の賃金総額は工場支出総額の43%。うち生産的労働者のそれは17.5%、作業員や補助労働者の賃金は16.4%、職員給与は11.1%。労働力利用や資格区分に問題あり。諸掛り過大(職場、工場諸掛り及び社会的費用。例えば、AMO工場では原価の40.53%)。</p> <p>前年度の実現上の欠損は358千ルーブリ。販売価格と生産原価の不相応だけでなく、原価計算報告の遅れにもよる。</p> <p>AMO工場のための車両構造検討: 技術評議会での検討課題はソ連邦に適したトラックの積載噸数、新型トラックの雛型となるヨーロッパ車の選択及び新しいエンジンの原型の構造。</p> <p>車体作業の集中: B工場での車体作業はAMO工場に移す(そのための技術者や労働者グループを含め)。</p> <p>1ト半トラックのための一部部品の第4工場への移譲: 報告事項。</p>
3月26日	本4, 各部9, AMO工場1 B工場3, 第4工場3, 部品工場3, Ia工場1	<p>労働部報告: 工場での労働問題への関心が不十分。ことに労働規律低下。平均欠勤率は1923/24年度1.4%, 25年10月2.7%, 26年2月2.2%。生産的労働者の他の労働者や職員に対する比率も悪化。25年9月1日47.1%, 26年3月1日43.2%。ノルマ改定に伴い出来高労働減少。工場での隠された休止があり、労働部報告データより休止はもっと多い。賃金フォンド増大。これは工場が工場の働き手グループことに臨時労働者や職員の支払いにつきルーズであり、賃率等級や団体協約からの逸脱があるため。生産性の記録に関心低い。</p> <p>工場管理部は労働部と共に改善措置を採ること。実施期限は5月1日。</p> <p>労働部の任務はノルマ改定作業継続、労働強度報告の簡素化と正確化、自動車生産</p>

		<p>の特殊性に合わせた生産性算定に着手、工場の定員と資格確定、現行団体協約の厳格な実施と経営の現状に合わない問題の検討（新規団体協約で活かすため）。</p> <p>ノルマ改定の結果、工場における作業時間は従来に比し減少（AMO 工場 16%，第 4 工場 30%，B 工場 34%，部品工場 13%）。AMO 工場で団体協約第 20，21 項実施に消極的、他の工場にも実施上悪影響。</p> <p>全ての工場管理部は臨時労働者の給与を見直し、等級を定めること。時間給労働者の出来高労働者への移行を進める。</p> <p>Ia 工場は製造ノルマ実施カンパニアを速やかに完了すること。</p>
		<p>トラスト機構の構造。</p> <p>決定：トラスト本部機構改組の要。現諸掛り削減委員会が改組の基本規定作成に着手する。本部会の方針は人員の最大限削減、各部の仕事の明確化、現在各部が行っている多くの任務の工場への移譲、ことに商業部から工場に移譲さるべき供給面の任務の細目作成、労働部は独立の部とする、計画部は人員を最小限とし、厳密に計画プロパーの部とする、本部改組に応じて工場の各部も改組。</p>
4 月 3 日	本 4，各部 8，監査委 1，労組トラスト本部分会 1	<p>諸掛り削減委員会報告：委員会の活動を概ね承認。</p> <p>トラスト機構維持費削減はさらに詰める。機構の構造承認後、直ちに改組に着手。専門給受け取る勤務員の給与見直し、その人数を 40 名から 25 名に減らす、その他細かな費用項目削減（出張費、広告費など）。</p> <p>4 月 1 日からの賃率協約更新と団体協約への新項目追加：労働部提案採択。</p> <p>技術評議会決定（AMO1.5 トトラックの構造的変更及び Ia-Z 3 トトラック用エンジン）：技術評議会所見に同意。</p>
4 月 12，13，14 日	本 4，各部 10，監査委 2，労組トラスト本部分会 1	<p>トラスト本部構造案：承認。</p> <p>本部定員は商業-財務部 14 名、生産-技術部 9 名（空席 1），総経理部 17 名、総務部 22 名、機密 sekretno - 動員ビューロー 2 名、労働部 3 名、計画部 5 名（うち計画課 3，統計課 2），法律ビューロー 1 名（法律顧問の 1 は工場に移し、1 は本部に残す）。</p> <p>トラスト店舗定員：削減。</p> <p>専門給を受け取る勤務員：4 月 3 日の本部会決定を変更し、人数を増やす。</p> <p>石油シンジケートモスクワ地区管理部との石油製品購入契約：53 千ルーブリの購入契約承認。</p>
4 月 14 日	本 4	<p>本部会員（生産-技術部担当）M の航空機トラストへの転任要請（金属総管理局了解）。決定：受入れ。但し、事務引継を終え、4 月末のトラストの工場長及び技術指導者協議会への参加後とする。生産-技術部長 V が引継ぐ。</p>
4 月 23 日	本 4，各部 6，監査委 1	<p>商業部活動報告：商業部活動改善措置承認。</p> <p>商業部は次年度物財計画作成に際し、本年度に利用されない余剰物資を考慮すること。商業部は工場が申請への上乗せ（本年度に見られた）をしないように厳命すること。商業部は非流動的資産実現を急ぐ断固たる措置を採ること。工場は非流動的資産実現ビューローとの間にあった悶着を繰り返さないように、非流動的資産のうちどれだけが自己のために利用されうかを確定すること。</p>
4 月 28 日	本 3，各部 5	<p>トラスト本部機構改造とそれに伴う人員削減：商業部 3，総経理部 1，総務部 6，法律課 1 を削減すること。</p> <p>トラスト店舗の人員削減：諸掛り削減委員会は最大限、人員を削減すること。</p> <p>各部の専門給を受け取る人員数確定：計 35 名。</p>
5 月 4 日	本 3，生産-技術部長	<p>Ia 工場の水道設置：許可。そのために自動車付属品工場の資本活動クレジットを削って 34 千ルーブリ計上。事業は工場が自己経営方式または請負方式により実施。いずれが有利で合理的かを判断して。</p> <p>工場の水道は市の水道に接続するのが妥当であるためトラスト本部法律顧問は Ia 公営事業部と契約を締結すること。</p>
5 月 7 日	本 3，各部 5，B 工場 3，店長	<p>B 工場における本年度生産計画遂行状況：いずれかの型の自動車の製造停止、部品の確保など。</p> <p>金属総管理局回章（26 年 4 月 20 日付）に従い次年度計画の統制数字提出：総経理部、生産-技術部、商業-財務部は 5 月 15 日までに次年度計画について所見や見込データを計画-経済部に提出すること。</p> <p>計画-経済部は作成委員会を設置し、5 月 20 日までに本部会に提出すること。</p>

		<p>ゴストルグとの契約案：ゴストルグのためにゴストルグが海外で購入した自動車付属品を組立て、車体、ヘッドライトなどを製造。</p> <p>決定：次の条件で受け入れ可。</p> <p>双務契約であり、一方の要求で 1927/28 年度契約で定められたプログラムが変更され、他方に損失を齎した場合には、互いにそれを完全に補填せねばならない。</p> <p>外国の会社が契約に示された条件を受容れない場合にはトラストに別段の後事なく契約を拒否する権利を与える。外国の工場の製品の品質に対する保証責任は負わない。加工及び製造の限界費用は未定。生産・技術部、商業・財務部や総経理部が検討すること。</p> <p>トラスト店人員削減：10 名に削減。</p>
5 月 14 日	本 3, 各部 5 Ia 工場長	<p>Ia 工場の 1925/26 年度生産計画遂行に関する半年期報告：Ia 工場へ 1 週間以内に新規自動車生産計画遂行の可能性に関してその見解を出すことを提案。</p> <p>本年度 4 月のトラスト本部会と各工場長や技術指導者との生産協議会で承認された 1926/27 年度生産計画の見込み数字に基づき Ia 工場管理部は機構縮小計画を立てること。ノルマ見直し活動強化。</p> <p>住宅建設問題の速やかな処理、建設契約を締結すべき組織についての見解を提出すること。</p> <p>本部会が許可せず、予算に含まれていない建設活動は行わないこと。</p> <p>コロムナ工場（ゴムザ）との総額 82,660 ルーブリの 2 つの契約（鉄枠）：承認。</p> <p>AMO 工場長代理任命：M を承認。</p> <p>トラストによる緊縮政策遂行に関する監査委報告：本部会員は今後の諸掛り削減の可能性についての監査委提案を検討すること。</p> <p>建設管理の模範規程：建設規模の小さい場合はトラストに建設課を設けたり、工場に事務所を設けるのは余分、トラストと工場に建設の責任者を置く。</p>
5 月 21 日	本 3, 監査委 1, 各部 8	<p>トラスト店の 1924/25 年度上半期報告：取引高は前年比ほぼ 100% 増。店舗維持費削減措置を採ること。私人からの製品購入削減。</p> <p>工場原価へのトラストのマークアップ：統制数字設定に際しマークアップ率は 12% とする。ここには本部費用、商業費、利潤を含む。</p>
5 月 28 日	本 3, 監査委 1, 各部 6, AMO 工場 5, 同工場党細胞書記, 他 3 工場 6	<p>1924/25 年度トラスト報告につき金属総管理局本部会により指摘された欠陥除去の具体的措置：補助労働者や職員の生産的労働者に対する比率引き下げ。法規により規定されていない「社会的費用」除去。本部、店舗維持費削減など〔一般論〕。</p> <p>AMO 工場の活動報告：工場報告による決議案作成。</p> <p>トラスト工場の管理者へのプレミアムシステム案：プレミアムシステム案を本部会員、部長、工場で検討。</p>
6 月 1 日	本 3, 各部 3, Ia 工場 3	<p>Ia 工場の 1925/26 年度生産計画遂行：本年度末までの生産計画は自動車 30 - 35 台とする。鋼鉄、部品など確保措置。</p> <p>ゴストルグとの自動車組立契約案：トラストの主張した修正がゴストルグにより受容られたため、契約案をそれに従って改訂し、金属総管理局本部会に持ち込み、最高国民経済会議の承認を得る。</p> <p>V.V.2 型の石油高速エンジン製造：製造に関するトラストの科学技術ソヴェト決定承認。</p>
6 月 2 日	本 3, 監査委 1, 火砲管理部代表 1, 各部 4, B 工場 3	<p>本年度の B 工場（装甲車 - 戦車工場）の生産計画遂行に関する委員会報告：委員会は予定通り計画課題遂行及び工場の生産活動健全化措置検討の活動を行う。</p> <p>委員会は本年度末までの自動車製造の工場にとり可能な且つ義務的な計画を立てる。</p> <p>火砲管理部の自動車修理の遅れを考慮し、管理局に修理契約の次年度への延期要請。</p> <p>工場は VTU の自動車修理を必ず本年度中に完了する措置を採ること。</p> <p>工場管理部は工場での欠勤率を低める措置をとること。</p> <p>生産性を高めるため機械製作所で 2 交代制を導入すること。</p> <p>自動車『ルス - バルト』の評価と販売：委員会の価格設定文書承認。</p>
6 月 15 日	本 3, 監査委 1, 各部 4, 各工場 7	<p>生産・技術部報告（4, 5 月の工場による製造）：4 月の製造は商業向け、590.8 千ルーブリ、技術的製造は課題の 81%, 5 月はそれぞれ 431 千ルーブリ及び課題の 79%。</p> <p>AMO 工場の商業向け製造が比較的少ないのは軍事官庁への車両引渡し上の諸困難による。</p>

		第4工場での車体製造：本年度の残りの期間が少ないため現在、車体製造を第4工場からAMO工場に移すのは妥当でない。第4工場は本年度末までに次年度向け車体を確保する措置を採ること。
		第1四半期の報告及び本年度半年期報告作成（経理部長報告）：提出期限短縮。
		トラストの財務状態：6月14日から10月1日の財務計画概要採択。工場やトラスト各部はそれに合わせて活動を行うこと。生産・技術部は工場と共に財務計画に応じ300千ルーブリの範囲内で建設及び資本修理活動の手順を定めること。
		トラストの工場での安全技術に関する活動：安全技術の大きな活動が行われ、また現に行われていること考慮し、生産・技術部は本年度に行うべき活動を選別し、相応の計画と予算を労働人民委員部と合意の上、金属総管理局に承認のため提出すること。工場は安全技術に係わる次年度の建設活動のリストと予算を本部会に提出すること。
		AMO工場の本年度のこれまでの活動報告による決議案：決議採択。 ①工場管理部は本年度の残された期間の製造水準を全力を挙げて月35台以上とすること。但し、7月は定期休暇を考慮し、25台以上とし、その後の2ヶ月は月40台とする。 ②生産・技術部はAMO工場からIa工場への残りの4ヶ月のモーター引渡しの確定ノルマを20-22台以上とすること。 ③工場はトラスト商業・財務部と共に年度末までの商業向け製造を月30台以上と定めること。 ④3月24日付け本部会決定（F-15型車両の改造を急ぐこと）を確認。 ⑤工場が生産組織整序に関して採った措置とは別に工場管理部は車両製造の然るべき進捗を妨げる諸要因を避けるために生産上の全ての細かな不都合を除去する措置を採ること。 ⑥軍用車両のVTUの物品検査収納係への引渡しは遅々としており、異常なほどである。このような状態は工場での活動の円滑な進行を妨げる。トラスト本部会議長はVTU指導者にAMO工場に出かけ、現場で共同の審議を行うよう要請すること。 ⑦AMO工場は早急にトラスト技術部により工場に送られた車両受入の技術的要件について所見を出すこと。技術部はそれら要件を金属総管理局自動車・航空機部の承認に持ち込むこと。これら要件は軍事官庁を含むAMOの車両の全ての消費者にとり標準となる。 ⑧AMO工場は詳細に緊縮政策実施計画を検討し、3週間後に予定された措置を本部会に通知すること。 ⑨他の定着した生産体制の工場と単純に比較できないとはいえ工場管理部はその間接要員や職員の任用の妥当性に注意を払い、実際の必要数に正確に相応させること。 ⑩工場は建設及び資本修理実施に際し、揺ぎ無く最高国民経済会議の建設活動指令を指針とすること。 ⑪金属総管理局に対し傘下工場への資材納入契約上の義務を果さないイジョール工場への働きかけを要請する。 ⑫工場長の不足する資材の工場への供給申請に踏まえ、商業・財務部は詳細に工場の要求を検討し、本年度の活動完了を優先して不足資材を引渡す措置を採ること。次年度の活動に必要なものは後回しとする。 ⑬トラストの財務状態が逼迫しているため工場は3日以内に労働部、商業・財務部及び計画部と共に工場の各グループによる定期休暇方式を検討する。但し、出来れば技術的な生産上の混乱は避けること。
		トラストの工場での定期休暇（労働経済部報告）：労働経済部提出の自動車付属品工場及びAMO工場の大量休暇方式を承認。但し、AMO工場には7月25台の製造に必要な労働力は残す。この休暇はあくまでトラストの逼迫した財務状態による。
		1926/27年度財務 - 生産計画提出手続きに関する最高国民経済会議命令（6月11日付け）：計画部は統制数字提出に続いて1926/27年度財務 - 生産計画作成に着手し、必ず命令に示された期限に金属総管理局に提出すること。そのため委員会を設置（計画・経済部長を議長とし、他4名）。工場はそれらに与えられた統制数字に従って次年度の生産計画を可及的速やかに提出すること。全ての資料提出のタイムリミットは7月1日。
		商業・財務部財務課長及び経理係りの俸給決定：前者は月250ルーブリ、後者は同じ

		く 175 ルーブリ。
6 月 18 日	本 3, 各部 9, B 工場 3	<p>ブラソフ委員会〔前回設置〕報告——B 工場の本年度生産計画遂行：委員会の立てた B 工場生産計画採択。</p> <p>但し最低限計画とする。工場は機械製作所や他の職場の労働力を補充できればこの計画を引上げる。工場は本会議で考えられた組織的性格の全ての措置を受け入れること。また工場の生産ビューローは本年度の機械製作所による車両への全ての注文を出し、本年度には製造されない車両は職場から外すこと。工場は今後、工場の 2 - 3 か月分の製造を超える数の車両の修理はしないこと。部品の仕事の一部は第 4 工場に回す。技術者の増強。</p> <p>委員会はその資料に基づき次年度の工場の製造スケジュールを作成し、工場での注文処理システムについてその合理化、改善のための所見を出すこと。</p> <p>1926/27 年度の統制数字計画-経済部提案のそれを採択。</p> <p>MKKh との 12 台のバス修理契約案（93 千ルーブリ）：承認。</p>
7 月 2 日	本 3, 各部 8	<p>1925/26 年度第 1 四半期経理報告：報告承認。第 1 四半期の赤字は 266 千ルーブリ</p> <p>工場は要報告費用を削減すること。工場によって多様な職場の呼称を統一すること。</p> <p>工場での在庫調査：工場は調査に着手すること。</p> <p>トラストの店長への訓令：承認。</p> <p>最高国民経済会議回章——工業事業体管理の組織化：工場による回章実施指示。</p> <p>Ia 工場の住宅建設：そのために 5 千ルーブリ交付。</p> <p>トラストの工場及び本部における建設上の責任者：建設の指導、監督のため建築専門家を選任。</p>
7 月 13 日	本 3, 各部 6	<p>1926/27 年度財務 - 生産計画作成の進捗状況（計画-経済部報告）：工場は 7 月 20 日までに本部会に工業計画と物財申請を提出すること。総経理部は 8 月 1 日に自己の資料と工業計画についての所見を提出すること。全ての部はそれぞれ工業計画上の活動やその活動の計画-経済部との調整のため担当者を選任すること。</p> <p>商業-財務部は 7 月 25 日には次年度輸入申請作成を終えること。</p> <p>諸掛り削減委員会報告：AMO 工場と Ia 工場は 7 月 20 日までに委員会の指示に基づき諸掛り予算を提出すること。工場はその予算を厳しく遵守すること。</p> <p>トラスト工場の管理 - 技術者協議会開催及び生産協議会におけるトラストの活動報告：8 月半ばに開催。本年度のこれまでのトラストの生産 - 経営活動を詳しく知り、次年度の活動を準備するため。</p> <p>協議会では最高国民経済会議議長回章に従い、管理 - 技術者の役割と任務を解明する。その後、それについて全工場生産協議会で報告を行う。工場管理部は必ず工場の活動の副報告を行うこと。</p>
7 月 23 日	本 3, 各部 7, 工場 5	<p>7 月のトラストの製造と本年度 9 ヶ月間の AMO 自動車の商業的実現及び残高の諸結果：9 ヶ月間の工場の物理的製造量は AMO 工場で計画の 82%, 第 4 工場 81%, B 工場 54% 等々。商業活動は AMO 工場自動車の販売や修理で 2,534 千ルーブリ（月平均 280 千ルーブリ。前年 234 千ルーブリ）。</p> <p>B 工場の 1926/27 年度生産計画：計画採択。V1 型自動車 23 台, B2 型 35 台ほか。B1 型 33 台の修理は B 工場から第 4 工場に移譲。</p> <p>非流動的資産の状態と実現：商業-財務部は詳細なデータを提出し、その実現のため『フォンド実現』と実現の契約を締結すること。</p> <p>第 4 四半期の工場による製造見込：AMO 工場 103 台等々。</p> <p>各種契約や注文：承認。</p> <p>AMO 工場の提出文書——工場管理部とトラスト各部との不正常な相互関係：トラスト各部は工場に係わる全ての問題について工場管理部と直接交渉すること。</p>
8 月 3 日	本 2.監査委 2, 各部 6. 部品工場 2	<p>1926/27 年度生産に必要な種々の品目の鉄鋼量の確定：発注や納入契約締結のため。必要量を 1,000 トンと定める。商業-財務部は 8 月 20 日までに『電気鋼』やイジョール及びイジョフ工場と納入契約を締結すること。その場合、現在、不足し最も必要な品目を優先的に契約すること。</p> <p>工場における工具問題（生産-技術部長報告）：生産-技術部は工場における工具生産合理化を継続し、その生産を AMO 工場や Ia 工場に、一部は第 4 工場に集中すること。その際、工具生産原価を市場価値と比較し、然るべき結論を引き出すこと。工場は工具問題に関心を向け工場の技術指導者はその取得、記録、補完その他に対し</p>

		<p>責任を負う。</p> <p>自動車付属品工場報告——本業務年度のこれまでの活動：多くの改善は認められるが、月毎の製品価額の不規則性や労働者の不安定な出勤状態を正常化すること。</p> <p>各工場の生産協議会の活動（労働経済部報告）：工場の生産協議会の活動は不活発。工場管理部の関心も薄い。管理者や技術者を参加させ、それを活発化し、その質や記録を向上させること。</p> <p>非流動的フォンドの状態商業・財務部は非流動的資産の実現を強化し、また総経理部と共に誤って登録された物財をこのフォンドから削除するようにすること。</p> <p>採用人事：労働経済部賃率 - ノルマ化ビューローの職員採用。月給 190 ルーブリ。</p>
8月17日	本 2.監査委 1, 各部 9. 各工場 9	<p>トラストの 1925/26 年度上半期報告：承認。</p> <p>建設及び資本修理活動過程：割当てクレジットの超過支出はないが、項目の変更がある。国内市場での設備取得に対する 250 千ルーブリの割当てクレジットに対し支出は 140 千ルーブリ。</p> <p>生産・技術部と商業・財務部は年度末までにクレジット残高を Ia 工場の設備取得のために使うこと。</p> <p>工場は今後、許可された建設クレジットや項目を厳守すること。生産・技術部はこの決定の遂行を監視する。</p> <p>26 年 7 月の諸工場の製造：装甲車 - 戦車工場や Ia 工場の新機械生産計画遂行率は低い。AMO 工場は 8 月から 9 月にかけて部品、半製品生産 <i>tekhnicheskii vypusk</i> を完成機械引渡しに間に合わせる。生産・技術部は製造強化措置を採ること。</p> <p>本年度のこれまでのトラストの活動からの結論：本部会議長の結論を了承。</p> <p>Ia 工場の労働者向け住宅建設の入札（商業委報告）：入札成立せず。</p> <p>同上住宅建設を『国営工業建設』に委任：同組織には現地にすでに同様の住宅建設の実績があり、そのための機構が既にある。</p> <p>VTU との部品契約（226.7 千ルーブリ）：承認。</p>
8月30日	本 2, 監査 委 1, 各部 8, AMO 工 場 3	<p>1926/27 年度生産財務計画：承認し、金属総管理局の審議と承認のため送付する。</p> <p>本年度 9 ヶ月のトラスト工場の活動に関する本部会議長報告及び上半期最終報告による決議案：各工場の計画課題遂行状況。</p> <p>AMO 工場の計画課題不履行は第 1 四半期の活動の破綻による。</p> <p>Ia 工場の計画が進捗しなかったのは外部から（M 工場）の後車軸用鍛造品の受取に依存したこと、AMO 工場からの铸件の入荷の遅れ、上半期に A 型車両の修理が終わったことによる。</p> <p>装甲車戦車工場の AU 車両の課題の遅れはその作業への生産組織上の準備不足、修理の仕事の増加、注文主やトラスト本部会からのより厳しい要求、指導的管理・技術者の弱体、修理車両の到着の遅れ、工場での生産規律の低さによる。</p> <p>車両の質の向上措置。その検討、実施に対し個人的責任者を置く。</p> <p>工場原価で示された上半期の総製造高は 5,178 千ルーブリ、製品実現は 2,163 千ルーブリ（1924/25 年度は 1 年で 2,814 千ルーブリ）。</p> <p>上半期の生産賃金に対する諸掛りの比率は 296%（前年 349%）、総生産高に対する比率は 43%（前年 46.5%）。</p> <p>工場が資本修理に入れるべきであり、特別割当てにより行うものを諸掛りとして処理する場合がある。工場は 1926/27 年度より工場だけでなく職場も諸掛り使用の予算方式に移行すべきである。</p> <p>賃金はかなり上昇した（9 ヶ月で 14.2%）。職員給与も上昇。工場は賃率 - ノルマ化ビューローの活動を強化すべき。労働者職員の資格認定整序、出来高仕事を増やす、職員増員を禁止、但し、有用な専門家は除く。工場は 1 ヶ月以内に職員構成を見直す、労働部は工場と共に工場管理の組織構造を検討し、組織の中間環をなくす。</p> <p>店長報告——1925/26 年度 9 ヶ月のトラスト店の活動：取引高 801 千ルーブリ（トラスト工場への販売含む）。うち信用販売は 444 千ルーブリ。粗利潤は取引高の 25%。店舗での部品販売は妥当でない。</p> <p>『国営工業建設』との Ia 工場労働者住宅建設の契約：契約案を承認し、法律顧問にその成約手続きを委ねる。</p> <p>金属労組中央委員会との Ia 工場労働者住宅建設の契約案：承認。</p> <p>VTU との 3 台のトラック建造契約案：承認。</p>

8月31日	本 3, 各部 7, 監査委 1	<p>経理部長 B を商業-財務部長職代行に任命（兼任）：双方の活動のパラレリズムをなくし、仕事の緊密な結びつきと今後のありうべき人員削減のため。</p> <p>経理部長補佐の Sh は経理部副部長とし、商業-財務部副部長は留任。</p>
9月5日	本 3, 各部 5	<p>装甲車 - 戦車工場で判明した貨幣業務や報告上の権限濫用と関連した同工場の経理監査（経理部長報告）：工場経理部の部長ほか 3 名を刑事訴追。2 名に対し民事訴訟を起こす。そのために両名の資産の差押を求める。経理部長 P は解任。B を職務代行に任命。</p> <p>ゴストルグとの契約案（ゴストルグの購入した自動車の組立及びそれらのための車体、ヘッドライトなどの製造）：金属総管理局の指示に応じて修正された契約案を承認。締結。</p>
10月13日	本 3, 各部 4	<p>トラスト工場による 1925/26 年度生産計画遂行：各工場の遂行状況。</p> <p>工業向け生産の定義〔商業向けに対し〕：自動車については工場のテストを経た完成したシャーシ及びシャーシに載せられる完成した車体及び倉庫に引渡される製品。他の製品については完成し、工場に収納され倉庫に申告された製品。</p> <p>トラスト及び工場の労働経済部規程（最高国民経済会議命令と関連）：トラストの活動規模が小さく費用節約のため労働問題は計画-経済部に集中し、そこに労働経済課を置く。</p> <p>AMO 工場と Ia 工場には同命令に従い労働経済部を設け、労働や生活保全の仕事を労働力や技術者養成の仕事と統合する。他の工場では現行の賃率 - ノルマ化ビューローにそれらの仕事を集中する。</p> <p>本決定に基づき工場の労働経済部規程を作成し、労働経済部長協議会を召集し、提案された措置を全面的に検討する。そのために準備された資料は事前に本部会に提出する。工場は任命した労働経済部長の使命を本部会に通知すること。</p> <p>この決定は金属総管理局を通して最高国民経済会議労働経済部に報告する。</p> <p>本部会員 S の権限：トラスト本部会の名において契約、手形、小切手その他文書及び資産上の証書に署名。</p>
11月1日	本 3, 経理部長	装甲車 - 戦車工場の経理部長任命：G を任命。
11月5日	本 3, 各部 7, 監査委 1, 工場 10	<p>本部管理 - 経営費及び商業費予算：それぞれ 308 千ルーブリ、40 千ルーブリを承認。庶務部は毎月の予算が本部会の特別許可なく超えないように厳しく監視すること。</p> <p>非流動的フォンド実現状況：25 年 10 月 1 日の残高は 1,789 千ルーブリ（うち余剰分 467 千ルーブリ、非流動的部分は 1,321 千ルーブリ）。1925/26 年度の実現は 1,061 千ルーブリ。26 年 10 月 1 日残高は 727 千ルーブリ。200 千ルーブリ分は第 4 四半期に自己の生産で利用。さらに工場にある不動的物財を調べ、資本として動化すること。そのため専門委員会を設置。</p> <p>Ia 工場及び『オートバイ』Avtomotor 工場の 1926/27 年度諸掛り予算：それぞれ 614 千ルーブリ、455 千ルーブリを承認。工場の職場も資金支出において予算方式に移行する。これら工場は支出された諸掛りの 4 半期報告を本部会に提出すること。予算添付。</p> <p>生産-技術部及び AMO 工場の報告——AMO 工場の自動車の構造変更：それらの走行中に判明した欠陥を除くために行われた変更を報告事項とする。</p> <p>Mashina についての活動過程：報告事項。</p> <p>本部労働経済課活動計画：承認。</p> <p>Ia 工場管理部スキーム：組織図添付。承認。</p> <p>装甲車戦車工場におけるゴム加硫職場とキャタピラー gusmatiki 製造職場：それらの存続問題につき工場管理部とトラスト生産-技術部は所見を出すこと。</p> <p>AMO 工場、オートバイ及び装甲車戦車工場の 1926/27 年度生産計画変更：変更に同意。</p>
11月12日	本 2, 生産-技術部長	<p>26 年 10 月 23 日付最高国民経済会議命令——軍事注文を遂行する工業経営における製品検査員規程：規程に従い自動車トラストに製品検査員制度を設ける。</p> <p>トラストの工場では命令に示された役割は既存のコントロール機構が果す。その機構を強化する。それが弱い工場では相応の資格を持った働き手を補充する。</p> <p>26 年 10 月 18 日付け最高国民経済会議命令——最高国民経済会議企業や事業体における軍事注文全権委員の権限範囲、権利、義務規程に従い自動車トラストについて</p>

		<p>軍事注文遂行に責任を負う全権委員について：一般的指導はトラスト本部会議長が負い、直接の監督は生産・技術部長が行う。工場長は各工場で軍事注文遂行の責任を負う専任者を選ぶこと。工場の技術指導者が望ましい。金属総管理局に本決定や責任者リストの承認と最高国民経済会議 VPU への報告を求める。</p> <p>26 年 10 月 19 日付けの最高国民経済会議命令——エネルギー消費や燃料供給合理化——の遂行：活動規模が小さいためトラストに専門のエネルギービューローを置くことは妥当ではない。この仕事は生産・技術部が負い、全権の担当者を選ぶ。その者が工場におけるエネルギー消費の合理化計画を立て、工場と検討の上、本部会に 1 ヶ月後に報告する。AMO 工場についてはその活動を熱工研究所と提携して行うこと。</p>
11 月 19 日	本 2, 監査委 1, 各部 11, トラスト店 1	<p>トラスト店の 1925/26 年度の活動：1925/26 年度の取引高は 1,012 千ルーブリ。但し、トラストの商品の比重は 46%。自社製品の取引増の断乎たる措置を採るべき。市場の現状では私人からの買付けを完全に止めることは出来ないが、それを減らし国営及び協同組合機関からの買付けを増やすべき。また商品の回転を速めること。総利潤の見込は 256 千ルーブリ（純益 173 千ルーブリ）。そのうちから不良品、売行きの悪い商品及び商品の評価替に伴う赤字を差引く。総取引高に対する諸掛りの比重は 8.21%（前年度を 2.36% 下回る）。自動車付属品工場の製品の 26 年 10 月 1 日からの店頭販売価格を承認。</p> <p>装甲車戦車工場における加硫職場：加硫職場は残す。但し、赤字経営とならないようにする措置を採ること。</p> <p>自動車付属品工場の諸掛り予算：1926/27 年度予算 241 千ルーブリを承認。前年より増えたのは生産計画引上げに伴い減価償却費控除が増えたため。</p> <p>本部会の承認を要する契約、取引、注文：自動車工業トルグとの 20 台の自動車車体製造契約（168 千ルーブリ）、ほか 7 件。</p>
11 月 22 日	本 2, 各部 2, AMO 工場 2	<p>AMO 工場管理部スキーム：承認。工場管理部はそれに基づき早急に職員定員を作成し、承認のため本部会に提出すること。</p>
11 月 30 日	本 3, 経理部長	<p>装甲車戦車工場長：現工場長の A を解任し、現工場長代理 I を昇格。事務引継ぎを行うこと。</p> <p>同工場経理係り：G 任命に関する 11 月 1 日の本部会決定を破棄し、ひとまず本部から派遣された B を工場の経理係として残す。</p>
12 月 14 日	本 3, 監査委 1, 各部 4, 各工場 9	<p>装甲車戦車工場の 1926/27 年度諸掛り予算：540 千ルーブリ承認。</p> <p>AMO 工場の 1926/27 年度諸掛り予算：全体で 2,500 千ルーブリ承認。但し、当座修理は 130.6 千ルーブリ以内に抑え、不良品額は暫定的に 100 千ルーブリとする。なお組織費に関しては最高国民経済会議がトラストの 1926/27 年度工業財務計画を承認次第定める。定められた額に納められない項目については半年間の実状に踏まえその点検の後に再検討する。</p> <p>自動車付属品工場管理部のスキームとそのスタッフ：承認。</p> <p>装甲車戦車工場管理部のスキーム：承認。</p> <p>トラスト工場の建設と資本修理向けクレジット：建設と資本修理の区分承認。</p> <p>装甲車戦車工場の状況：報告は次回持越し。</p> <p>Ia 工場の 3 つの自動車のモーターの設計：海外へ委員会を派遣して機械の入手可能性とそのトラスト工場での利用権が明らかとなるまで未定。</p> <p>1925/26 年度年次報告作成状況：工場による資料の提出が遅れているため（これは今年は本部から超過勤務の許可が与えられなかったためであるが）本部経理部は定められた期限に年次報告を提出できない。</p> <p>総経理部は 1 月 15 日までに年次報告を終えること。工場はその年次報告作業が終わり次第、各工場から経理係り 1 人を年次報告作業のため本部に送ること。</p> <p>総経理部は年次報告を期限までに終えるため必要な超過勤務時間と給与額を正確に定めること。</p> <p>科学技術ソヴェト幹部会設置：3 名で構成。</p>
12 月 16 日	本 3, 法律顧問 2	<p>株式会社『クリム保養所 Kurso』株主総会の決定の合法性について。ことに資産価値の再評価による減価分 286 千ルーブリの償却方法について：議題にはなかったため合法でない。</p>

		こうした決定は資本金の 2/5 の損失があるか（定款 61 条），全ての株主の同意がある場合に可能。労働国防会議・VAK（最高仲裁委）へ決定破棄の訴訟を起こす。
12 月 30 日	本 3，監査 委 1，各部 7，各工場よ り 5	<p>1925/26 年度の工場への供給総括と現況：前年より順調。 商業・財務部は小口径の鋼鉄供給，輸入資材に注意を向けること。工業用織物トラストによる ferodo 注文の可能性を明らかにし，必要な場合は最高国民経済会議に発注助成を求める。</p> <p>装甲車戦車工場の活動状況：全ての活動計画は AU [RKKA] との契約に応じて作成さるべき。生産・技術部は必要な全ての部品，鍛鉄品を確保すること。工場での予定された設備送付，設置を急ぐこと。不完全操業の可能性を考慮し，追加の仕事を考えておくこと。現在は生産的労働者の増員は控える。</p> <p>Ia 工場の活動状況：報告事項。 将来，支障がないように生産・技術部は AMO 工場が Ia 工場に部品の必要なセットを適宜，供給する断乎たる措置を採ること。</p> <p>AMO 工場長 Kh の申請——その職を解き，工場長に L を任命：申請に従って Kh の職を解き，L を任命。1 週間以内に事務引継ぎを行うこと。</p> <p>トラスト生産・技術部長 V を本部会員候補に任命：金属総管理局に承認を求める。</p> <p>本部会員 S を本部会副議長に任命：自動車トラスト議長 U の航空機トラスト本部会議長兼任に伴い，金属総管理局に S の副議長任命の承認を求める。</p> <p>計画・経済部及び労働経済課の指導：本部会員 K の任務とする。</p> <p>AU RKKA などとの契約や取引：承認。</p> <p>Tremass の消防車の保証期間延長要請：トラスト自身の責任による場合は修理を引き受けるが，保証期間は契約どおり 1 年間。</p> <p>トゥーラ県木材商工業合同の木材納入期限不履行（締結された取引や書簡によれば取引の遅れに対し延滞利子は徴収しない）商業・財務部は納入の 1 回分を支払う。延滞利子徴収問題は取引相手の義務遂行の様子をみて 27 年 2 月 1 日まで保留。</p> <p>グーセフ冶金・機械生産アルテリ の据付器具納入義務不履行：違約金や延滞利子徴収。</p>
1927 年 1 月 15 日	本 3，監査 委 1，各部 6，工場 7， トラスト店 1	<p>AMO の自動車のシリンダーブロック及び後部車軸の製作過程：報告事項。 これら活動を急ぐこと。但し工場の全体の計画課題遂行に影響を及ぼさないこと。</p> <p>工場による本年度第 1 四半期の計画課題遂行：AMO 工場と Ia 工場の製造状況確認。 Ia 工場の計画課題不履行は電気鋼炉トラスト納入のクランク軸の不良品が多かったため AMO 工場からモーターが引渡されず，またクラッチ用 ferodo がなかったことによる。 スパルタク工場は計画課題の 93% 遂行。 装甲車・戦車工場の計画遂行は不十分。第 2 四半期に課題遂行の断乎たる措置を採るべき。 旧 AMO 工場の第 2 四半期の生産目標採択。 商業・財務部は AMO 工場に全ての必要な資材を確保するあらゆる措置を採ること。</p> <p>トラストの工場への半製品供給状況：トラスト工場の注文遂行について生産・技術部の行った調査結果に基づく所見を受入，旧 AMO 工場に対しトラスト工場の計画課題遂行のための注文により関心を高めることを勧告。</p> <p>金属労組 Ia 県委員会との団体協約案：承認。</p> <p>1925/26 年度決済バランス：1,538 千ルーブリの赤字のバランス・シートを承認。うち 810 千ルーブリの赤字は 1924/25 年度バランスの審議・承認の際に織り込み済み。</p>
1 月 25 日	本 3，各部 3	県裁判所の決定——トラストとコミュニン “Gorol’d” との契約を債務奴隷的と認め，債務の一部を免除：トラストはこの決定の受入拒否。トラクター・ブラウ販売の正当な取引。コミュニンが 27 年 2 月 1 日までに債務を償還しない場合には強制執行の措置を採る。
2 月 2 日	本 3，監査 委 2，各部 7，工場より 13（うち工 場委員長及 び細胞書記	本年度第 1 四半期の Ia 工場の状態と活動：工場は第 2 四半期に部品，半製品増産の精力的措置を採ること商業・財務部は不足する原材料を確保し，生産・技術部は鋳物や鍛造品を確保すること。工場管理部は労働者定員問題に決着をつけ，労働時間損失の減少に注意を向け，資本活動協議会の決定を実施すること。活動を整序し生産計画を正確に遂行し，また第 2 四半期の増産のため本部会は工場を視察すべき。工場の諸掛りについての義務の遂行に関してはそれらの審議に戻り，工場から受取った

	各 1)	資料により然るべき結論を出すこと。 商業・財務部は社会保険上の Ia 工場の債務問題を片付けること。
		Ia 工場長人事：その申し出により N の任を解き、A を任命。
		トラストの 1925/26 年度の事業実績：事業実績報告を承認。
		契約期限延長：契約期限を 26 年 9 月 9 日から 29 年 10 月 1 日まで延長し、購入され組み立てられる車輛を 2,650 台まで引上げ。
		北西州トルグからのガラス納入取引による弁償金取立て：アヴァンスの未償還分、返還された不良品に対する超過支払い分、文書送付の遅れ及び注文遂行の遅れに対する延滞利子、納入されなかった分の違約金、合計 4,300 ルーブリを徴収。
		D アルテリとの取引解消：アルテリへの自動車、バス販売はそれが運行に不都合であることが判明したため返還され、取引破棄。アルテリの振出した手形は返却。返還された自動車の価値を差引いた分は欠損処理。
2 月 17 日	本 4、各部 6、工場より 12（うち工場委議長及び細胞書記各 1）	自動車付属品工場の本年度第 1 四半期活動報告：活動は概ね良好。 本年度の油差し Sh 生産の計画遂行に際し、次年度はそれらの製造を中止することを考慮し、それらの生産を抑えること。遊んでいる工作機械を稼働させるため生産・技術部は工場管理部と共に市場や工場が必要とされるような付属品（主に自動車付属品）の製造に移行すること。 商業・財務部は滞貨を解消する断乎たる措置を採ること、ことに油差し Sh の実現を促進するためトラスト店に引渡すこと。またポンプ式石油コンロ在庫のより速やかな実現のためにそれらの販売価格を引下げること。油差し Sh の製造計画削減を予定しているため商業・財務部はガラスや非鉄注文の縮小の可能性を探り、また今後の発注はしないこと。
		1926/27 年度工場への物財供給計画：計画承認。 総額は 5,840 千ルーブリ、うちトラスト本部が 5,374.5 千ルーブリ調達し、465.6 千ルーブリは工場が独自に調達する。物財の倉庫在庫を除けばそれぞれ 4,766 千ルーブリ、418 千ルーブリとなる。そのうち 1,131 千ルーブリは契約により軍事官庁や MKKh から受取り、また自己の工場から受取る。
		有色金属fond委員会への古金属引渡し（商業・財務部報告）：125.4 千 kg を引渡す。その分、資本金を減額し、バランスから差引く。本年度の生産計画の遂行のために、このうちから 58.9 千 kg（42.5 千ルーブリ）が必要であることを考慮し、金属総管理局を通してそれをトラストに無償で残すことを有色金属fond委員会に要請する。
		トラストの厳しい財務状態に鑑み、有色金属fond委員会に対し実現された非鉄金属につき委員会に支払われるべき 37 千ルーブリをトラストから長期手形を受取るよう要請する。トラストの保有する非鉄金属に対し有色金属fond委員会に 3/4% 支払う問題はトラスト本部が委員会本部と調整すること。
		スパルタク工場管理スキームとそのスタッフ：スキームと 72 名の定員を承認。
		取引契約：Ruzh トラストとの鋼鉄納入契約（189 千ルーブリ）、『電気鋼』との工具用鋼鉄納入契約（77 千ルーブリ）などを承認。
		AMO 工場での建設：工場に資本建設のため交付された資金の超過支出は出来ない、工場は木材倉庫か、製材所か物財倉庫かのいずれかを選択せねばならない。どれを選択したかを 3 日以内に本部会に通知すること。
3 月 2 日	本 4	生産・技術部長 V の海外出張のため部長代行を任命：同部技師 K が代行する。
		Ia 工場前工場長 N の報告書——新任の工場長 A への事務引継ぎや N をトラスト本部会の預かりとすること：N をトラスト本部会メンバーの予備要員とする。N には 1 ヶ月の休暇を与え、休暇から戻り次第、今後の処遇を決める。
		スパルタク工場長代理職廃止：工場長代理 M の健康回復次第、処遇を党クラスナプレスネン地区委に委ねる。
		装甲車戦車工場経理部長：B を任命。
		27 年 2 月 12 日の最高国民経済会議命令——トラスト車庫の自動車や資産の最高国民経済会議バス局への引渡し：トラストにとりそれらが必要であるため金属総管理局を通して最高国民経済会議にトラスト本部の車庫を残すことを要請。
		トラスト本部の出納係やアルテリシクの国家保険局への異動：承認。
3 月 17 日	本 4、監査	S 工場の本年度の状態と活動に関する報告：主たる課題は修理。

日	委 1, 各部 8, 工場 15, トラスト店 1	<p>生産・技術部は一部活動の縮小に伴い浮いた労働力の一部を他の工場で利用する可能性を明らかにし、他の工場長と交渉すること。S 工場管理部は次年度の工場の活動のため少人数なりと職場のカードルを工場に残すこと。</p> <p>AMO の自動車 F-15 の部品ストック：部品製造期間が短縮されているため計画は過大。トラストの財務状態を圧迫する。未完了生産が多すぎる。製造を急ぎ、3, 4 月中には消費者に提供できるようにすること。</p> <p>本年度の計画に合わせ（次年度は 600 台）自動車の連続的製造を確保するため組立職場にあるべきノーマルな自動車台数を定めること。部品の職場や工作機械毎の生産のより正確な調整を検討すること。部品の加工時間を短縮するため活動や調査計画を立てること。準備職場での部品ストックの縮小の可能性を明らかにし、トラストの工場のため浮いた労働力を出荷命令による半製品増産に利用すること。</p> <p>1925/26 年度及び本年度の 4 ヶ月の〔労働〕問題：労働経済課は報告資料とそこから引き出された結論を工場毎に送り、現場で検討すること。各工場の周知な説明書を作成し、本部会会議で改めて審議する。</p> <p>トラスト本部・生産・技術部長人事：本部会員候補 V の生産・技術部長の任を解き、K を部長に任命。</p>
3月31日	本 3, 各部 6, 工場 13	<p>1926/27 年度の工場学校予算：112 千ルーブリ承認。</p> <p>Ia 工場での自動車製造の労働時間支出：Ⅲ及びⅣシリーズについて工業計画で定められた数字 4,300 時間を超えないこと。それと共に工場は車体、ブリキ製品、ラジエータ・銅製品、組立などの作業時間ノルマの技術的作成の必要性に注意を向けること。</p> <p>金属労組 Ia 地区委と締結された団体協約によればその賃率部分は契約期間中は変更されない。</p> <p>不動的な余剰物財解明作業委員会の活動結果：非流動的物財は約 763 千ルーブリ、余剰分は約 974 千ルーブリ（26 年 10 月 1 日現在）。これらの実現はトラストにとり赤字を伴う。そのことを金属総管理局本部会に伝え、その額をトラスト定款資本から差し引くことを要請商業・財務部は工場が生産で利用し得る余剰分約 265 千ルーブリを除きそれらを実現すること。</p> <p>トラスト工場の製品価格引下げの可能性：報告者が提出したデータは納得のいくものではない。</p> <p>総経理部が本年度上半期の原価計算データを提出するまで価格引下げは留保し、提出後に再審議する。合理化措置により引下げ問題にアプローチすべき。とりわけ AMO 工場。</p> <p>報告の状態とその遅れを減らす措置：報告者の示す半年期報告提出期限は不充分。本部会への提出期限を短縮する措置を採ること。</p> <p>総経理部は工場の現地調査を行い、遅れの基本原因を解明すること。今後こうした調査を毎月行う。主に AMO 工場で。</p> <p>モスクワの工場と本部の金属労組モスクワ地区委と締結された団体協約：承認。</p>
4月21日	本 3, 各部 5, 工場 15	<p>1926/27 年度上半期の本部機構維持費と下半期の予算：上半期の支出は 138.8 千ルーブリ、予算を 15.4 千ルーブリ下回った。下半期の予算は 150 千ルーブリ。</p> <p>工場の 1926/27 年度上半期の活動と下半期の見通し：</p> <p>①AMO 工場の半年期課題（計画の技術的遂行）〔製品量？〕の遂行は 78.5%，合同の工場への供給を含めると 83%。</p> <p>②Ia 工場では課題の 29%，予備部品も含めると全課題の 30%。</p> <p>③スパルタク工場では課題 50 台に対し 48 台（96%）遂行〔原文 92.3%〕，予備部品を含めると 100%。</p> <p>④装甲車戦車工場では課題の 63%，自動車付属品工場では計画を 107%遂行。全体として 75%遂行。</p> <p>Ia 工場での遂行率が低いのは AMO 工場からエンジン引渡されず、ferrodo などの資材がなかったため。下半期にはエンジン供給を増やすこと。</p> <p>AMO 工場は工場への部品供給上の準備職場の活動を強化すること。</p> <p>装甲車戦車工場でのシャーシ修理活動が弱い。工場や生産・技術部はこの活動を急ぐこと。</p> <p>AMO 工場の半製品ことにジャッキ部品のコストが高い。その原価を点検すること。</p> <p>下半期に生産・技術部が立てた計画を採択し、工場や生産・技術部、商業・財務部はそ</p>

		<p>の揺ぎ無き実施に全力を挙げること。 AMO 工場と Ia 工場の 1927/28 年度計画を定める。他の工場では生産計画確定は遅れる。生産・技術部は工場と共に 5 月中に作成し、本部会に提出すること。</p> <p>1926/27 年度上半期の工場への物財供給と下半期の見通し：概ね良好。部分的な不足はあったが特殊な資材、主に輸入資材。 但し、より正確な物財明細に基づくより整合的な供給計画に移行すべき。次年度計画を保証するためイジョール工場と鋼鉄納入契約を締結すべきという商業・財務部の提案を支持。</p> <p>1926/27 年度上半期のトラスト製品実現とトラストの締結した製品納入契約：製品実現は 2,987.1 千ルーブリ，トラスト製品納入契約締結は 4,030.9 千ルーブリ。商業・財務部は自動車付属品工場と S 工場の製品の速やかな実現の措置を採ること。</p> <p>トラストが本年度上半期に工場に交付した資金量と同期間に製品実現から受取った資金との比較データ：工場に交付した資金は 3,874.8 千ルーブリ，工場の製品実現から受取った資金は 2,987.1 千ルーブリ。 本年度計画の自動車予約販売からすれば，次年度計画の自動車納入取引も可能と考える。トラストの逼迫した財務状況に鑑み，現在締結された契約による製品の速やかな引渡しの断乎たる措置を採ること，また注文主の早期の自動車引渡しの要求を充たすべく組立とテストを行えるようにすること。</p> <p>労働に関する 1926/27 年度上半期のデータと前年同期のデータの比較：職員や補助要員に対する生産的労働者の比率はなおしばしば団体協約から逸脱。工場による賃金のバラツキがある。工場の労働経済部は弱体。工場の技術者の権利・義務はまだ確定していない。 成果もある。同じ人員で仕事の量が増え，スピードも速まった。 総経理部は労働者発明フォンドを計上すること。計 2,495 ルーブリ。</p> <p>27 年 4 月 4 日付け金属総管理局の製品原価引下げにかんする回章と同問題についての本部会の工場長への回状：承認。</p> <p>工場長への信任状案：工場長により広範な権限を与える信任状案を承認。</p> <p>各種取引や契約：承認。</p> <p>1926/27 年度 Moskva 工場の資本活動項目リストに規定された安全技術活動の遂行：計 86.4 千ルーブリの活動確認。 Moskva 県労働保護部の S 工場での人工照明合理化の要求に関してはトラストに財務的可能性がある場合に実施に同意。</p>
5 月 1 日	本 3, 各部 4	国有化建造物と公有化建造物の区分に関する Moskva 県委員会の会議議事録。
5 月 19 日	本 3, 各部 9, 工場 16, トラスト店 2	<p>トラスト店の本年度上半期の活動結果：取引高 509.3 千ルーブリ（うち外部からの買付けは 278.1 千ルーブリ），うちトラスト工場への供給 72.7 千ルーブリ。商業費は 43.4 千ルーブリ，純益は 40.9 千ルーブリ。 今後，私的市場での入手は実際の需要と傘下工場の中央集中供給計画に基づく充足に限定すること。店の活動は自己製品や余った物財を販売する方向で発展すること。本年度末までトラストの借方の手形保有が過多のため店への手形振出は出来るだけ制限すること。 トラストの逼迫した財務状況を顧慮し店からトラスト本部への入金を増やすこと。そのため本部会員 S は商業・財務部長や店長と共に月取引高のうち本部に引渡されるべき比率や店に流動資本として留保さるべき比率を定めること。</p> <p>AMO 工場報告（ストック用製品）：AMO 工場は現行の生産計画の下でストックの大きさや性格を明らかにする活動を行った。それを更に正確化すること。生産を円滑に進めうる範囲で極力，部品ストックを減らすこと。 工場には設備のより有効な利用と従業員のある操業から他の業務への移動を可能とする状況を作り出すことを勧告する。 AMO 工場ではストックはまだ従来水準であり，工場に対し統制数字で定められた生産規模に対してすら過大であるためそれを減らす断乎たる措置を採ること。</p> <p>技師 Ts の海外出張報告——設備の入手やトラストの工場での生産にとり望ましい自動車タイプを探る：報告事項。報告の結論によればメルセデス社の自動車が最も相応しい。</p>

		<p>金属労組モスクワ地区委の提案——AMO 工場所在の工場学校をトラストに移管：AMO 工場の生産面積，ことに鍛冶部門を拡張するため金属総管理局に学校の建物，設備，備品をモスクワ地区委から引き受け，空いた場所を生産職場として使う許可を要請。</p> <p>その許可がない場合は地区委から学校を引き受け，地区委には学校設置に必要な 25 千ルーブリを補償する。許可されればそれらはトラストの資本金に組み込まれるべきものと認め，人民委員会議にその建物を国有財産とすることを要請する。</p> <p>労働経済課の独立の部への昇格：独立の部とする。</p> <p>本部会員 G の権限：トラスト本部会の名で契約に調印，など。</p>
5 月 31 日	本 2，各部 9，工場 7	<p>1926/27 年度上半期報告とそれに基づく結論：トラストの上半期の赤字 534.5 千ルーブリだが，装甲車戦車工場については 180 千ルーブリまで修正さるべき。仕掛品や半製品の増加は生産自身の増加に比し不相応に大きい。削減すべき。</p> <p>上半期の工場の諸掛りとそれらの承認された予算との比較：AMO 工場や Ia 工場については予算を大幅に超過。</p> <p>全面的引下げのために厳しくコントロールすべき。</p> <p>他の工場は予算超過の程度は少ない。年度末には乖離はなくなる。</p> <p>経験に踏まえ，次年度はより正確な諸掛り予算を立てること。</p> <p>本年度 9 ヶ月の工場による生産計画遂行：工場全体で 79.3% 遂行。Ia 工場は 42.4% に留まった。これはモーターや一部特殊鋼鉄の引渡し遅れによる。AMO 工場は Ia 工場に 7，8 月に 28 台のモーターを送ること。AMO 工場のトラック製造の遅れを取り戻し，契約通りに注文主に引渡すよう精力的措置を採ること。</p> <p>本部会回状に従い工場が提出した原価引下げに関する資料：労働経済部はその責任で提出された資料を検討できなかった。部長は必要に応じて工場の勤務員を呼び，資料を検討し，1 週間後に周到な報告を本部会会議に提出すること。</p> <p>工場の労働経済部規程案：規程案を承認。工場はそれを工場の状況に合わせ具体化すること。但し，その基本原則は曲げない。</p> <p>工場学校の統合：トラストの工場学校を AMO 工場のそれに統合する。AMO 工場管理部はその技術上，管理上の指導を行う。工場管理部は外部からの生徒受入を抑え，定められた手続きに従って定員を満たす。I 学校から移った生徒は残す。工場は維持費や設備の予算を作成し本部会に提出する。</p> <p>各工場はこの学校に必要な設備を自己の旧学校から移す。労働経済部の提案に従って工場学校で養成される専門の枠を承認。労働経済部は統合を監視し，労組機関と調整し，AMO 工場から予算を遅れなく受取れるようにし，学年初めに間に合わせる。</p> <p>工場の技術者の権利と義務に関する規程案：承認。</p> <p>規程は 26 年 3 月 29 日の最高国民経済会議回章に合わせて実施される。工場の全ての技術指導者は今後，技術部長と称し，この規程により付与された権利をもつ。</p> <p>AMO 工場の仕事量からしてその技術部長は第 2 副工場長と看做す。</p> <p>工場長はこの模範規程を読み，2 週間以内に所見及び補足を提出すること。</p> <p>50 千ルーブリ超の取引や契約：非鉄金属トラストとの非鉄納入契約承認。</p>
8 月 20 日	本 4，各部 2，工場 5	<p>トラストの 8，9 月の財務及び予算提案：8，9 月の支出は 1,975 千ルーブリ，収入は 1,705 千ルーブリ（これには実現困難な 3 トン自動車を含む）とする。赤字は従って 270 千ルーブリ。</p> <p>AMO 工場と S 工場は予備部品を 8 月 20 日までに軍事官庁に引渡すよう全力を挙げること。全ての工場は予定された製品引渡しを正確に完全に遵守すること商業・財務部は自動車付属品工場の製品実現に精力的に取り組むこと。</p>
8 月 23 日	本 4	<p>1927/28 年度のトラスト本部の管理及び商業費用予算：予算 312 千ルーブリを承認。</p> <p>余剰の非流動的物財の実現：実現はトラスト店に委譲。</p> <p>トラストの棚卸調査委員会人選：全ての工場管理部は委員会の人選を行うこと。</p> <p>本部の中央委員会の構成は副議長以下，4 名。</p>
9 月 6 日	本 4，各部 3，工場 9	<p>S 工場での自動車 NAMI 生産の準備活動：NAMI（自動車科学研究所）の自動車設計図提出の遅れがある。その提出を急ぐよう要請。</p> <p>生産・技術部は工場と共に新生産への移行に伴うありうべき活動の不調を除く問題を検討すること。その場合，VTU から予備部品注文を受取る必要性を考慮すること。</p>

		<p>NAMI からトラックの設計図を要求する。その受取が遅れば、工場の活動に支障をきたす。</p> <p>生産・技術部と S 工場は NAMI の自動車の最初のシリーズの製造期間を予定より短縮する問題を検討すること。</p> <p>本部会の製品原価引下げに関する回状についての結論：政府機関の命令のトラスト・モスクワ工場による遂行において工場の生産及び経営面の部分的成果はあった。但し、その最終的結論や成果は年度末の資料に基づいて明らかとなる。Ia 工場については資料がない。労働経済部は Ia 工場の調査を行い、調査報告を行うこと。</p> <p>AMO 工場における生産拡大計画の検討：生産・技術部は工場と共に AMO 工場の設備増設や建設の基本規程と年産 1500 台の自動車生産に必要なそれらの価値（相当量の予備部品を含め）を定めること。</p> <p>第 3 四半期の労働問題についての結論：労働時間の損失は 7.8%から 6.6%に減り、生産における労働力利用率は向上し、超過労働は 67.2%減った。しかし、工場の補助労働力は過剰。労働経済部は工場と共に当該問題を検討し、その打開策を採ること。</p> <p>B 工場での低出力発動機生産の準備活動：工場はその全ての設計図を作成、複写し、設備設置の場所を確保すること。トラストによる必要な設備入手の努力は実を結ばないため、金属総管理局にそのことを通知する。生産・技術部は B 工場での発動機生産の準備を監督し、準備や製造の期限を遵守させること。</p> <p>工業財務計画による活動状況：総経理部は工業財務計画に必要な資料の計画・経済部への提出を急ぐこと計画・経済部や工場は工業財務計画作成に際し、本年度 8 月 30 日の人民委員会議決定（一般工場費及び本部管理経営費を 1926/27 年度実績比 20%削減）を考慮すること。</p> <p>工場は 10 月 1 日までに 1927/28 年度一般工場費予算を提出すること。</p> <p>第 3 四半期の総経理部報告：報告の審議は次回に持ち越す。工場は年次報告を 11 月 15 日までに本部会に提出すること。</p> <p>本年度 8 月 26 日付け最高国民経済会議命令遂行上の報告の縮小と簡素化：総経理部や工場はこの命令を指針とし、遂行すること。</p> <p>工場の防火体制：工場は防火体制の欠陥を除去すること。工場の防火主任は市消防課の体制に応じ、公営事業労組やトラスト労働経済部と調整し、防火体制を確立すること。足りない用具は補充し、不要な装備は実現すること。</p> <p>諸取引や契約：承認。</p> <p>自動車 NAMI-I の試験走行：そのために千ルーブリを交付し、必要な予備部品を供給する。走行には S 工場代表と 2 人の機械技師を派遣する。</p>
9 月 26 日	本 5（前任議長含む）、各部 8、工場 7	<p>前任議長 U の報告——U 在任時のトラストの活動状況と新議長任命：U の指導の下、トラストとその工場の働き手は自動車製造発展において大きな仕事を成し遂げた。U の業績を称える。与えられた客観的状況のもとで具体的成果を得るためあらゆる可能性を利用した。</p> <p>新議長への事務引継ぎ。</p>
10 月 11 日	本 4、各部 8、トラスト店 1、工場 11	<p>1927/28 年度のトラストの活動計画及びモスクワソヴェトの自動車製造拡張指令。</p> <p>①AMO 工場はモスクワソヴェトの生産拡張指令を正確に遂行すること。1928/29 年度には 1,500 台の製造を確保する。1927/28 年度の資本活動の目標計画は 5,316 千ルーブリ。1927/28 年度の製造計画は 580 台を最小限計画として承認。</p> <p>1928/29 年度の 1,500 台の製造の準備問題検討のため本部会員 V と工場長は働き手の専門グループを組織すること。その検討には完全 2 交代制のヴァリエントを加え、その実施に必要な措置と資金を考える。</p> <p>②現在の F-15 型に代え、より最新式モデルで生産コスト引下げの可能な積載重量 1.5 トン及び 2 トンのトラックの生産に移行すべき。</p> <p>工場管理部は V の指導のもと、2 ヶ月以内にこの問題を検討し、タイプやモデルの種類、その生産への移行の条件や計画について具体的所見を提出すること。この事情は年産 1500 台への拡張に必要な設備の問題を検討する際にも考慮する。</p> <p>③Ia 工場については 1927/28 年度は 120 台の 3 トントラックの生産計画を承認し、325 千ルーブリの資本活動その他の目標計画を採択する。工場管理部は構造の簡素化やコスト引下げの早急の措置を採り、3 ヶ月以内にその結果を報告すること。</p>

	<p>工場管理部は今後の発展につき 2 つのヴァリエントを検討すること。</p> <p>a) 3 トンの限界的製造量とトラストの最新の目標計画に規定された資本投資。</p> <p>b) 1 交代で 500 - 600 台の 3 トン車製造。</p> <p>これら 2 つのヴァリエントについて予算案を 4 ヶ月以内に本部会の審議に提出すること。</p> <p>④自動車付属品工場については 1927/28 年度 580.5 千ルーブリの生産計画を承認。各種付属部品の仕事量は増やし、その分 AMO 工場の同種生産は減らす。それと共に現行の品目は見直し、品目数は減らす。専門化し、外貨を節約し、外国への依存性から解放させるような重要部品の生産を拡大する。この問題の検討の際に細かな付属部品については外部の工場やクスターリを利用する可能性や妥当性を考慮すること。</p> <p>工場管理部はまた現在、外国車と共に輸入されている部品や物資で輸入される同種のその規模からして外貨の節約のために工場の生産に加える方が合理的である品目を検討すること。</p> <p>⑤本部会員 V は S 工場管理部と共に本年度の生産計画の 3 つのヴァリエントを商業面及び財務面から検討すること。</p> <p>a) S 工場で NAMI 自動車生産を始める。</p> <p>b) NAMI と同タイプの 1/2 トン及び 3/4 トン外国車を生産する。但し、この車輛のシャーシは乗用車にもトラックにも利用される。</p> <p>c) 低出力発動機の生産の組織化。</p> <p>⑥B 工場については 1927/28 年度、1,184.3 千ルーブリの生産計画を承認。但し、無欠損の活動とする。</p> <p>工場管理部は 1 ヶ月以内に所見を提出すること。B 工場での低出力発動機の生産は S 工場でのこの問題の検討までは停止しない。</p> <p>工場管理部は 3 ヶ月以内に B 工場利用の詳細な 5 カ年計画を提出すること。但し、その場合、次のヴァリエントを考慮する。</p> <p>a) 工場の修理基地への転化。</p> <p>b) トラック工場の組織化。</p> <p>c) 組立職場の組織化。</p> <p>d) 低出力発動機工場の組織化。</p> <p>⑦1927/28 年度 [建設] シーズンに 1 交代、年産 10,000 - 12,000 台の新規自動車工場設置の建設活動に着手すべき。まずは組立棟。モスクワ国民経済会議に対しそのために必要な資材の適宜の確保の配慮を要請。</p> <p>生産の基本は最新の外国の小型車とする。そのシャーシは基本的に都市交通の軽自動車。これはタクシーなどにも、1/2 トン有蓋トラックにも使える。</p> <p>⑧トラスト議長 S にモスクワソヴェトから受取った指令に基づき設計注文の技術的及び商業的条件を定める訓令を作成し、海外の会社と技術援助交渉を行うことを委任。</p> <p>本部会員候補 V は 2 週間以内に工場建設地及び AMO 工場に隣接する地域に建設することの妥当性や可能性について所見を提出すること。その際、AMO 工場の完全な計画と AMO 工場所在地の立地条件も提出すること。</p> <p>⑨新工場組織化と建設活動を行うため直ちにトラストに独立の建設細胞（委員会）の設置に着手すること。</p> <p>⑩輸入部品から自動車の組立を行うべき。</p> <p>a) 小型モデル／混成タイプ（軽自動車と 1/2 トントラック）。</p> <p>b) 3.5 トンの重量トラック。</p> <p>そのために海外の会社と技術援助義務を伴う協定を締結すべき。モスクワ国民経済会議に商業人民委員部に対し 1927/28 年度に 500 組の部品輸入許可交付を要請することを求める。</p> <p>⑪海外の経験を利用し、当面の注文遂行を監督するためドイツとアメリカに各 1 名、トラストの代表者を任命すべき。議長 S に相応の同志と交渉し、取り決めることを委任。</p> <p>⑫本年度、海外で見本の形で最も興味あるタイプの種々のブランドの自動車や部品をテストや借用のため購入すべき。そのため 50 千ルーブリを割当て、輸入許可交付を要請。</p>
--	--

		<p>⑬議長 S への委任：a) 1 週間のうちに 1,500 台製造の場合の供給計画を作成する。その場合、国内外市場の現実的可能性を考慮し、必要な原材料の量や財務的側面を解明する。</p> <p>b) 本決定で定められた建設や拡張を考慮し、2 週間以内に 1927/28 年度の輸入申請を作成する。</p> <p>c) 金属総管理局やモスクワソヴェトに対し、原料供給の現況に関する報告書を作成する。ことに自動車用鋼鉄の品質、価格、品目構成について。また自動車発展計画と関連するこの数年の需要について報告書を作成する。</p> <p>⑭.報告事項：モスクワソヴェトは自転車工場の建設をトラストに委譲することを決めている。</p> <p>本部会員候補 V にオルグメタル作成の建設案を検討し、2 週間以内に所見を提出することを委任。</p> <p>⑮本部会員 G への委任：2 週間以内に 1927/28 年度の工業財務計画を作成する。そこで各企業毎に必要な資金の四半期別交付額を示す。</p> <p>⑯トラストへの融資の全ての貨幣決済はモスクワ国民経済会議を通して行う。</p> <p>⑰報告事項：モスクワ国民経済会議は 10 月にトラストの建設のため 1927/28 年度交付予定分より 300 千ルーブリを交付。</p> <p>⑱報告事項：新規自動車工場組織化の準備活動に対しモスクワ国民経済会議は上記 300 千ルーブリのうち 50 千ルーブリを交付。</p> <p>⑲本部会員 G への委任：モーターバイク工場建設やそれに必要な措置についてのモスクワソヴェト宛て報告書を作成。</p>
10 月 27 日	本 4, 各部 8, トラスト 店 1, 工場 9	<p>製品原価引下げ：F-15 型及び Ia-3 型自動車の現行標準の簡素化や軽量化によって、また現在確立された生産過程の根本的に変えることなく、即効的なより低コストの生産方法の適用によってコストを引下げる。</p> <p>AMO 工場管理部に対し 1926/27 年度比原価を 2 千ルーブリ引下げ（タイヤ別で 8,500 ルーブリ）、Ia 工場管理部に対し 4 千ルーブリ引下げ（タイヤ別で 15,500 ルーブリ）の課題を提起する。</p> <p>自動車付属品工場もヘッドライトその他のコスト引下げの同様の活動を行うこと。</p> <p>B 工場については生産を無欠損で行う必要性を確認。</p> <p>生産・技術部や商業・財務部は合同の工場により互いに出荷される製品についての確固とした技術的要件や決済価格を定めること。〔議論内容は後述〕</p> <p>1927/28 年度計画によるトラスト製品の販売過程：Ia-3 型自動車の実現状況は依然極めて困難。それらやパッカー（アメリカ車）及び自動車付属品工場の製品販売の精力的措置を採ること。そのため販売課長 I を工業センターの主要都市に派遣する。11 月中に Ia-3 型 35 台、パッカー 6 台を売る。バスへの需要はあるから Ia-3 型の販売促進のためこれをバスとして信用で予約販売する権限を I に与える。</p> <p>Ia-3 型 3.5 トン車の実現助成をモスクワソヴェトに要請する。その管轄の組織や機関への提供により。金属総管理局に対し繊維シンジケートによる Ia-3 型トラック入手への助力を要請する。</p> <p>1926/27 年度生産計画遂行：AMO 工場の 1926/27 年度の自動車製造は 425 台。数量的には計画の 101.19%。</p> <p>Ia 工場は 55 台。計画の 68.75%。S 工場は 85 台。計画の 78%。B 工場は 82 台。84.53%。自動車付属品工場の製造高は 519 千ルーブリ。計画の 118%。</p> <p>全体として課題の 87.64%遂行。</p> <p>自転車工場：直ちにその建設の準備活動に着手すべき。そのために 3 名の委員会を設置。</p> <p>雪上交通手段コンクールへの資金交付：然るべき予算割当てがないため参加を見合す。</p> <p>建設予算作成に際しての諸掛り加算：総経理部や技術部に相応の計画作成を委任。この問題についての現行規程と調整。</p> <p>アメリカにおけるトラスト代表者：Z を任命。その任務はアメリカでの注文の処理、情報提供、その他トラストの活動上のあらゆる委任の遂行。</p> <p>工場長への委任状：承認。</p> <p>各種契約や取引：承認。</p>
11 月	本 4, 各部	S 工場による注文遂行：B-1 型自動車修理の AU の注文遂行は遅れている。

11 日	6, 工場 7	とくに B-1 型の最後の 11 台の遅れは AU からのそれらの引渡しが遅れたため。仕事は早急に完了すべき。10 台は 12 月 20 日 期限とし、9 台は 2 月 15 日、11 台は 3 月 25 日とする。技術部はこれら自動車の第 4 工場から第 2 工場への引渡しの期限を定めること。同時に AMO 工場に対しそれらに必要な後輪車軸納入の義務的期限を定める。 技術部は書状で上記引渡し期限に合わせた AU の部品納入義務を正確に約定すること。AU に注文遂行上の遅れの原因を伝え、納入の不備や個々の問題（ガソリンチューブの仮取り付けなど）の調整の遅れがある場合には上記期限での注文遂行に対し責任を負えない旨、警告すること。この仕事は他の全ての仕事に優先する。
		10 月 11 日 会議プロトコール 13 項についての商業・財務部報告: 1928/29 年度の AMO 工場の製造計画と関連して納入者の供給見込を明らかにして全体的な供給計画を作成する。それに基づき受取四半期明記の 1927/28 年度輸入申請を作成する。 技術部と商業・財務部は 1927/28 年度の AMO 工場の拡張計画や他の工場の発展計画における変更を織り込んで設備の見積り申請を作成する。注文は国内調達と輸入に分ける。この申請を 11 月 15 日までに計画部に提出する。設備の輸入申請に際しては AMO 工場拡張に伴う自動車付属品工場の発展を考慮する。
		削りくず: 原料屑が過度に多いため技術部は工場と共に現在の設備や方法の下でこの支出項目のうちどれだけが止む負えないかを調査し、その大幅削減の措置を採ること。
		本部会員の仕事分担と義務。
11 月 26 日	本 4	自動車及び自転車工場建設: 10 月 27 日の本部会決定に基づき新工場設計ビューローの 5 名のスタッフを承認。新工場建設に係わる資料の準備に従事する。
12 月 2 日	本 3, 各部 4	1927/28 年度工業財務計画: 承認し、モスクワ国民経済会議に提出。
		生産計画課題とそれらの遂行: 生産・技術部は毎月 15 日に翌月の工場毎の生産計画課題及び前月の工場による生産計画遂行データ（数量及び貨幣表示）を本部会に提出すべき。年間生産物の記録は本年 10 月 13 日の決定に従って行う。 生産・技術部は月間生産計画課題やそれらの実行のフォーマットを作成すること。月間生産計画は工場が生産・技術部の指導の下、作成し、同部の所見を付す。まずは 28 年 1 月の生産計画と 27 年 10 月、11 月の計画遂行を本部会の審議に付す。
		トラストの財務計画作成とその遂行: 毎月、トラストの財務計画と収支予算を承認のため本部会に提出すべき。毎月 15 日までに前月の財務計画遂行報告を、22-25 日までに翌月の財務計画を提出すべき。
12 月 9 日	本 4, 各部 9, 工場 9	供給: 工場への供給は納入者の契約不履行の故、危機的。最高国民経済会議と金属総管理局に早急にこの状況を伝え、相応の措置を求める。 各部に工場の調査や対策を勧告。また供給問題整序のため工場代表と供給部の協議会を召集する。そこでとりわけトラストと工場の相互関係、工場への細かな物資の供給、そのための予算方式の工場への融資、納入者たる工場に常勤のエージェント・トルカチキを持つ必要性、不動的資産、トラストに原料基地を確保すること、AMO 工場における電気炉利用の妥当性などを検討する。トラスト幹部がイジョール工場と供給問題を整序するためレニングラードに出張する。その他の工場でのトラストへの鋼鉄、鍛造品、打ち抜き機、工具の供給可能性を探る。
		AMO 工場の総体計画: 工場作成の総体計画案の最終的諮問のためそれを教授グループに引渡すべき。
		S 工場における自動車 NAMI 生産の立ち上げ: トラスト議長の命令承認。自動車 NAMI の試験的シリーズ 100 台（最大限 2 交代で 380 - 400 台）の価値計算や生産立ち上げ方法の点検の仕事を教授 L に委ねる。
		トラストと NAMI（自動車科学研究所）の相互関係: 自動車製造の全ての実践的諸問題で同研究所を最大限利用する。そのため 2 人目のトラスト代表者を送り込み、緊密な相互関係を確立する。研究所はその活動計画を提出すること。技術部はそれを実際の自動車製造のニーズと擦り合わせる。 本部会員 V は金属総管理局のこの問題についての文書への回答を作成するためこの相互関係に関する調査資料を提出すること。
		金属総管理局付属航空機・自動車材料標準化常設官庁連合委: 委員会の活動を縮小し、自動車製造にとっての有用性の観点からその当面の計画の見直しのためトラスト本部会の下に委員会を設置すべき（本部会員候補の V が議長、ほか 8 名）。

12 月 23 日	本 3, 各部 6, AMO 工 場 8	トラストの委員会維持費用負担は減らす。
		トラストのモスクワ国民経済会議への移管：最高国民経済会議幹部会決定（27 年 10 月 17 日）に基づき移管。
		工業化債支援：追加応募の可能性を明らかにする。
		生産・技術部に建設課設置：設置。課長に技師 L を任命。本部会員 V はその機能や勤務員の責任を煮詰めること。
		海外より自動車見本輸入：生産・技術部は実験的研究や生産目的のために海外で入手すべき自動車や部品のリストを提出する。
		専門鑑定された AMO 工場拡張の総体計画： I. A. 機械職場 教授グループの専門鑑定や生産・技術部の検討に基づき機械職場については概ね良好と認め、それに基づき詳細な計画作成と海外注文のための設備明細の最終的検討に着手すること。その場合、流れ作業での部品増産の妥当性やそれに伴う必要な設備明細の変更を考慮すること。 その計画の定められた期限での実現のために次のことが必要。 まずは現在、補助的職場が占めている本館の一角を機械職場のために解放する。 注文さるべき工作機械の最終的種類を決め、付属品や据付具の詳細も加えて実効的明細を作る。設備の設置手続きを検討し、それに応じて注文さるべき設備を納入期限によって分け、工場から工作機械の正確な明細と設置の順序を受取る。 B. 組立職場 専門家及び技術部の所見に基づき計画はそれに従い作業計画を作成しうる、同時に必要な設備の注文に直ちに着手しうると考える。1 週間以内に提出された明細を付属品や設備の明細を加えて仕上げること。 C. 車体部 作成された総体計画は専門家の所見に基づき有効と認め、作業計画作成に直ちに着手すべき。それと同時に設備明細を仕上げ、1 週間以内に本部会に提出すること。 購入さるべき設備及び増築予定部分はトラストの全ての工場への車体中央集中供給のため専門の工場の建設が妥当となった場合は他の用途に利用されうるといふ提言（技師長、技術部長ら）を検討課題とする。 工場は設備設置計画、購入日程に基づきその配送手続きを提出すること。 D. 鋳物部門 合理化の観点から 2 - 3 交代制の作業での鋳物部門の問題は見直す。合同の全ての工場に供給する専門鋳物工場の妥当性が明らかとなってから最終的に解決される。 E. 鍛冶部門 鍛冶、ばね、焼きなまし部門の計画は専門家の所見に基づき作り直す。その指導のため教授 D を招く。 その場合、新工場建設の場合は熱間部門の分離を考慮し、現行設備の増設に留める。 [1 頁分脱落] F. 建設 技術部は工場管理部と共に建設計画を作成し、その準備措置の予定を立てること。 II. 早急にモスクワ国民経済会議や金属総管理局に総体計画を提出せねばならないが、部分的見直しの必要があるため、本部会員 S と V は計画の最終的承認までに問題のない設備の輸入許可受取の可能性を明らかにすること。 相応の各級機関での最終的検討の後に総体計画を速やかに実施する措置を採ること。モスクワ国民経済会議に対し、総体計画の部分的再検討に伴い AMO 工場拡張実施が幾分遅れることを通知すること。V はその最終的検討に要する期間を最大限短縮する措置を採ること。 計画のうち問題のない部分は直ちにその具体化に着手すること。
		AMO の F-15 型自動車の原価計算：12 月 30 日までに工場管理部が提出予定。
		27 年 10, 11 月の生産計画遂行及び 27 年 12 月, 28 年 1 月の予定：各工場の実績と計画数量 [略]。4 半期報告には工場毎の生産計画遂行結果データと不履行の原因を含めること。

出所：RGAE, fond 2352, op.1, d.375（25 年 10 月～26 年 9 月）：RGAE, fond 2352, op.1, d.429（26 年 10 月～27 年 12 月）

本部会の審議事項では工場の活動のモニタリングが多い。細かな問題を除く議題の 13%を占める。かなり立ち入った指導を行っている。生産方法改善などの生産関連問題も多く、10%である。工場の生産計画の検討、修正など計画問題は 9%、投資は 3.6%、供給は 7%である。予算・財務は 10%、商業も貿易を含め 10%である。大口の取引・契約は本部会会議の審議対象となった。価格やコスト問題は 3.6%に留まる。組織問題も比重は高く、10%強であり、任務分担も含めると 14%になる。人事は 7.7%、労働問題は団体協約、給与、福利厚生、教育などを合わせ 10%である。

具体的な議論内容はどのようなであったか。

1927 年 10 月 27 日の自動車トラスト本部会会議（部長や工場長が参加）における製品原価引下げに関する議論は以下のようなものである。当時の企業経営の状況を知る上で非常に興味深い。

議長 S 報告：

今回は原価引下げの即効的措置のみを考える。我々の自動車、ことに Ia 工場のそれは高コストで販売上、重大な困難を蒙っている。とりあえずボックスの材料を安い木材にしたり、青銅を鋳鉄に代えたり、革部分を模造革にしたりといったコスト削減策を検討する。

生産方法では型打ち面の改良の余地がある。Ia 工場では然るべき規模で行われていない。またボンネットに手間、費用をかけすぎである。Ia 工場には少なくとも 4 千ルーブリ、トラックの原価を引下げる課題を提起する。我々が具体的なデータをもって、この問題にアプローチした時に彼らは 1,500 ルーブリの引下げに同意した。

生産・技術部の行った予備的計算によれば無理なく幾分の引下げは可能である。3.5 トンの 1927/28 年度工場原価はタイヤは別で 16,892 ルーブリに引下げうる（1926/27 年度は 19,698 ルーブリ）。だがそれでは不十分である。少なくとも 15,500 ルーブリまで引下げるべきである。その場合でも 14,000 ルーブリで売らねばならないから 1,500 ルーブリの赤字となる。工場自身のコスト引下げだけでなく、工場に送られる部品についてもノーマルな価格を定めるべきである（AMO 工場では価格引下げがあるのに旧来の価格のまま）。

AMO 工場でも同様の引下げが可能である。青銅をより安い材料に代え、部品を軽量化し、外装を簡素化する。必要以上に贅沢にするような工程や製造方法は止める。品質は維持すべきだが、簡素化すべきである。AMO 工場では控えめではあるが、2 千ルーブリ引下げうる。1926/27 年度報告では AMO 工場の自動車の原価は 9791 ルーブリである。生産・技術部によれば 1927/28 年度には 9527 ルーブリとしうる。だがこれには 500 ルーブリ高い電気装置が含まれる。それを除けば 700 ルーブリの引下げとなる。また工場長 L は 1 千ルーブリの引下げを約束した。L が生産・技術部の提案に同意するとすれば、2 千ルーブリの引下げは可能である [些か牽強附会か]。材料を安いものに代えたりすることによって残りの節約も出来る。

他の工場については詳説しない。

AMO 工場長 L 発言：[トラスト本部会との駆引きを試みる]

2 千ルーブリの引下げを提案されたが、これには電気設備が考慮されていない。それは 750 - 900 ルーブリ掛かるから、約 3 千ルーブリの引下げ要求となる。

工場は第 4 四半期に 411 ルーブリ引下げている。更なる引下げの余地は 250 - 399 ルーブリである。車体の見直しが提案されたが、そのコストは 836 ルーブリであって、[報告にあるような] 1,700 ルーブリではない。現在、我々は鉄に移行しており、多くの部品も見直している。我々は 32 の代替可能な部品を見直し、その用意をしている。ボックスやガラスについては 110 - 120 ルーブリ引下げる。皮革を模造革などに替える事はできない。これは注文主の要求だから。車体は注文主の独自の判断により作られる。軍事官庁は一定の質の皮革を要求する（注文の半分を占める）。他の多くの消費者もしかりである。

諸掛りについてみれば、確かに不良品はある。それは厳しい時期に工場の金属在庫を鋳直さねばならなかったからである。

我々が短期間に引き受けうる引下げ幅は 1,000 ルーブリ、最大限 1,500 ルーブリである。

Ia 工場向け部品について鍛造や型打ちにおいていろいろ新しい試みを行った。原価計算資料がまだないから、総括できないが。とにかくコスト引下げの多くの措置を採る。我々は AMO 工場では多くの作業を見直し、1,000 - 1,500 ルーブリはコスト引下げを行ったと考える。

AMO 工場技師長 Ts 発言：

削減の可能性はある。型打ち装置の導入によっても引下げうる。但し、そこでは引下げ幅は大きくない。問題は設備だけではない。資材の価値をとっても、海外との差は大きい。価値面だけでなく、その質の差も大きい。わが国では不良品が多い。原材料を低い技術的条件で受入れざるを得ないだけでなく、我々に必要な資材が与えられない。技術的可能性はあっても、納入者のだれも我々の注文に利害関心がないからである。

コストが高い理由はまず、資材価値が少なくとも 2 倍は海外より高いことである。次いで諸掛りが異常に多い。ここでは通常の意味の諸掛りではなく、不良品、時間の損失、設備、労働力利用上の損失などである。不良品が多いのは一つには資材の質の低さによる。生産方法の問題もある。労働力構成の資格の低さを考慮すれば、不良品の支払いをしないことが必要となる。団体協約で不良品は支払われないという条項を入れるべきである。

また休止が多く、超過勤務時間も多い。工場が小さく、規模の経済もない。現在、部品を小口で製造している。これは頻繁な機械の段取り替えを要し、労力を無駄に使う。十分な資材がないから小口で生産せざるを得ない。資材供給の良好な流れがない。そのため技術者は資材を手に入れるために狂奔せざるを得ず、生産の正しい管理が疎かになる。材料を低廉なものに取り替えたり、構造を簡素化することによりコストを下げることも必要だが、慎重たるべきである。性能や耐久性を犠牲に出来ない。例えば、磨き厚板ガラスを普通ガラスに代えれば、天気の良い日には走れない。革張りを模造革にすれば、すぐ駄目になる。また材料そのものは安くとも、加工に手間がかかるかもしれない。

自動車付属品工場長 E 発言：

工場間のノーマルな相互関係を確立すべきである。ある工場から他の工場への製品製造の移譲などが必要となる。

本部会員候補 V 発言：

これまで工場は生産過程上の多くの困難を解決すべき時に、生産の立ち上げ *postanovka* に係わり過ぎていた。原価引下げの問題は後景に置かれてきた。資材をより安いものに替えるだけでは大きな効果は期待できない。何十台や何百台でなく何千台であれば、話は別である。諸掛りの問題は大きい。工場では不良品に対しても支払われてきたが、これではそれを減らす誘因がない。

本部会副議長 Se 発言：

これまで我々は出来るだけ多くの量の自動車を製造することのみに力を注いできた。価格がどれだけかには関心が薄かった。諸掛りにも関心が薄かった。一応生産が軌道に乗った以上、それらの問題にも関心を向けるべきである。多くの必要でない打抜き機、ジグなどがある。それらが本当に必要な点検すべきである。また資材は確かに高価だが、それだけではない。それらを大切に扱ってこなかった。無駄に使い、ノルマはないか、あっても過大である。例えば、輸入品の錫を使いすぎていたし、鋼鉄も同様である。

軍事官庁の注文には革張りでないといけなが、他の買手には模造革でもよい。なぜなら彼らは今や自動車が高すぎると言っているのだから。他の材料も低廉なものに代えうる。2 千ルーブリよりもっと引下げるべきである。

労働経済部長 T：工場を弁護して述べる。

コストが外国よりも高いのは自動車だけではない。AMO 工場を始め工場は諸掛りの研究に取り組んでいないわけではない。アメリカでも最初は諸掛りは大きかった。この問題は一見したよりも複雑である。

計画・経済部長 A 発言：

原価引下げの第 1 の要因は製品単位当り労働時間を短縮することである。この短縮は AMO 工

場や B 工場では 4, 5 ヶ月毎に行われ、金属労組中央委員会に紛争処理方式で持ち込まれた。その結果、AMO 工場ではノルマが引下げられ、1 台当り 2,728 時間となったが、次いで評価 - 紛争委員会がノルマを見直し、ノルマを 2,905 時間に上げた。B 工場では評価はほぼ 50% 引下げられたが、その後作業そのものはノルマから逸脱しており、工場は誰にも通知せず、旧来の評価で活動していた。

Ia 工場では 1926 年秋に組立部門の労働[時間]を減らした。しかしこの問題は先延ばしされ、結果は大いに期待を裏切った。問題が尖鋭でなくなると、それへの関心は薄らいだ。

団体協約締結毎にどれだけ評価を下げうるかという問題は浮かび上がった。10 - 15%のそれが全てのラインで大きな争いとなった。結局、ノルマから逸脱するか、評価 - 紛争委員会が押さえつけて、引下げは無になった。

第 2 は諸掛りである。以前に本部会が諸掛り予算を圧縮した時に工場がその枠に納められるかという論争があった。半年期報告からすると工場はその予算に気を配っているが、他方、一部工場では職場長は指示された諸掛りの額を知らなかった。今では経理部を急がして適宜知るようにはなった。

第 3 は自動車の構造である。通常、工場は構造の簡素化に強く抵抗した。1 年前に計画部が議長に運転席の変更や車体の低コスト化を提起したときに、Ia 工場は異議申し立てを行い、ことは進まなかった。工場の技術部長がレニングラードでトラスト議長と共に Ia の自動車のテスト走行中に、Ia の閉鎖型運転席では市電の警笛が聞こえなかったが故に市電とぶつかりそうになった。その現実に触れてやっと簡素化問題が目の目を見た。

本部会員 G 発言：

互いに半製品や部品を納入しあう面で工場間の相互関係は不正常である。互いに現状では遂行できないような高い技術的要求を出す。皆、不良品になってしまう。そこで製造や引渡しのある一定の技術的要件を定めるべきである。またこれらの価格もバラツキが大きい。例えば、AMO 工場は Ia 工場に同じ後部ばねを 50 ルーブリ、70 ルーブリ、180 ルーブリで納入したかと思うと再び 50 ルーブリとする。Ia 工場の技術部長に何故、黙っているのかと訊ねると、AMO 工場が何もくれなくなるからだ、と答えた[生産者主権]。だから各職場に諸掛り予算を定めるべきである。職場及び工場の多くの費用は無統制である。毎月、一般工場費用を点検しなければならない。減価償却費も不明瞭である。Ia 工場ではある場合には 1 千ルーブリ、別の場合には 1,141 ルーブリを計上している。工具は高くないようだが、13 工場をもつ航空機トラストでは工具の減価償却費は約 800 ルーブリであるが、[自動車トラストは] 5 工場に過ぎない。自動車トラストも同じ程度である。また同じ工具が工場によって価格が違う。

不良品についてそれを不払いとするのは難しい。それまでの他の労働者の複雑で長い仕事を台無しにするような最後の 5 分間の作業の所為で不払いとするならば不良品の減少やコスト削減の面では望ましい結果は生まれない。

議長 S は次のように議論を締めくくった。

諸君は些か話を広げすぎた。ここで問題なのは即効的なコスト削減策である。不良品減少や生産整序、構造改善といったことは長い時間を要す[これは長期的課題]。今は贅沢なもの、無駄なものを省こうというのだ。生産過程に支障なく簡素化できないかという問題である。[今すぐ出来ることをやろう。] 材料をより安いものに替えたり、節約したり、といったことである。強度が落ちることがあるかもしれないが、必要なのは悪路を走るための車ではなく、わが国の平均的な道を走る車である。質を落とすことなく AMO 工場は 2 千ルーブリ、Ia 工場は 4 千ルーブリの原価引下げねばならない。もし 2 千ルーブリを超えて引下げるとプレミアムを与えよう。この課題の解決は工場に委ねる。その結果を伝えること²⁶。

ここにはトラストと工場との駆け引き、諸工場の疎遠な相互関係、情報の非共有、トラストの短期的結果を求める姿勢、粗雑な生産＝労働管理のあり方などが如実に示されている。

8. 精密機械トラスト（ロシア共和国最高国民経済会議管轄トラスト）

精密機械トラスト本部会会議プロトコール（1925 年～27 年 9 月）

注記：細かな問題は除く

期日	出席者	議題と決定
25 年 1 月 7 日	本，部長 6， 監査委 2	海外出張：レニングラード店長 T を商業的能力をもつ時計業の専門家として海外に派遣する。 T の不在中の代行として 1 号店販売員 L を任命。 店舗の標準取引高と勤務員へのプレミアム給：1924/25 年度第 2 四半期の標準取引高の設定。1 号店 35 千ルーブリ，2 号店 35 千ルーブリ，3 号店 55 千ルーブリ。
1 月 14 日	本，部長 5	公証人での登録または証明を要する契約その他証書の署名権：個人的署名の権利を本部会議長，副議長，本部会員に付与する。
1 月 14 日	本，部長 6	小切手及び金銭証書の署名権：本部会議長または副議長がもつ，彼らが不在の時は本部会員。
2 月 21 日	本，部長 3， 3 工場から 4，監査委 3	G 工場報告——工場の生産拡大：工場拡張計画了承。 金属総管理局を通して最高国民経済会議幹部会に隣接地（メリヤストラストの所属地であったが，生産集中のため空いた）移譲を要請。 G 工場での 2 交代制導入：了承。 Me 工場の建設活動方法：最高国民経済会議回章で指示された方法で行う（入札による，但し，国家機関を優先）。 3 号店長要請（3 名の勤務員の招聘）：了承。
3 月 14 日	本，部長 3， 監査委 2	人事：商業部時計部門第 2 副部長職廃止し，時計課長職設置。前時計製作所長をその臨時代行に任命。輸入業務係長職承認。
3 月 23 日	本，部長 4， 監査委 2	店舗勤務員へのプレミアム給（総務部長提案）：最高国民経済会議労働生産性向上常設協議会・商業職員生産性委員会決定に応じた新しい案を承認。 2 号店定員：26 名の定員承認。本部会副議長は労組との合意の上ノーマルな賃金フォンドを定める。 専門家給与：総務部長代理は金属総管理局の専門家給与案に従い，労組と調整のうえ，見解を提出すること。
4 月 11 日	本，部長 5， 監査委 4	社会保険債務支払い：社会保険局と契約を締結し，分割払いを定める。 店舗の標準取引高：1，2 号店に変更なし。3 号店については標準取引高 90 千ルーブリ，賃金フォンドは 2.4 千ルーブリとする。 レニングラード店について金属労組レニングラード地区委との団体協約：締結のため総務部長代理をレニングラードに派遣。 海外派遣報告：第 1 回の出張は成果。総額 380 千ルーブリ超の全ての輸入許可は実現：その大部分は 6 ヶ月，残りは短期信用，5%のみ現金決済。 人事：3 号店長代理を解任し，専門によりトラスト工場の 1 つに異動。
5 月 6 日	本，部長 6， 監査委 2	住宅建設協同組合：協同組合理事会は定款，予算，建設計画を提出すること。 国営工業管理局に 25 千ルーブリの長期貸付交付を打診する。 労組との合意により利潤から福利厚生資金を協同組合に交付。 株式会社『精密機械』設立（商業部長報告）：外資導入のため望ましい。 金属総管理局本部会に設立の必要性を訴え，トラスト代表者を事前交渉のため海外に派遣する。
6 月 19 日	本，部長 5， 監査委 2	委託販売契約締結：速やかな締結と株式化が必要。 最高国民経済会議へそれらのため及び輸入許可証実現により与えられた注文の処理のため代表者の海外派遣要請。 トラスト店舗のための 1924/25 年度第 4 四半期の割当量：1 号店は 45 千ルーブリ，2 号店は 40 千ルーブリ，3 号店は 90 千ルーブリ。
7 月 11 日	本，部長 6	本部会員間の任務分担：承認。 労働者，職員のための住宅建設：トラストの資金が限られているため国営工業管理局に対応を打診。 トラスト工場の建設計画：48 千ルーブリ承認 [1924/25 年度第 4 四半期？]。

		<p>技術部提出の建設総額 203 千ルーブリを目標として承認。 国営工業管理局及び金属総管理局にそのための補助金交付を求める。</p> <p>本部移転：トラストの活動拡大に比し手狭になったため。</p> <p>機製作所の Me 工場から G 工場への移管：承認。</p> <p>時計生産と商業：時計課長、店長などの人事異動。</p> <p>経理部改組：総経理部の措置了承。</p>
7 月 23 日	本，部長 4， 工場から 3， 監査委 3	<p>1925/26 年度生産及び財務計画：承認。技術部は細部を煮詰め，調整。</p> <p>1925/26 年度の輸入申請：製品輸入 2,382 千ルーブリ，原料，半製品等 1,571 千ルーブリの申請承認。</p>
7 月 24 日	本，部長 5， 監査委 2	1924/25 年度上半期のトラストの活動（技術部報告）：概ね良好。計画遂行率は 112.5%，製造は戦前水準に近い，商業活動も大幅拡大。
8 月 22 日	本，部長 4， 国営実験室 用器具供給 部 2	<p>国営実験室用器具供給部提案——生産，輸入調節及び商業業務におけるトラストとの提携：分業体制を基本的に合意（供給部はガラス製品，トラストは金属製品中心）。</p> <p>規程の検討のため双方 2 名ずつから成る作業委員会を設ける。</p>
8 月 27 日	本，部長 7	<p>海外出張：本年度輸入カンパニア実施のため外国の商社と交渉。</p> <p>労働者住宅建設協同組合理事会へのクレジット交付（国営工業管理局決定に従い）：25 千ルーブリの 10 年無利子貸付を割当てる。</p> <p>トラストの支払い保証の下，市営銀行から毎月の払込みによって受取るクレジットから支払う。</p>
9 月 1 日	本，部長， 工場長 11	<p>A 工場長，G 工場長，Me 工場長合同時計製作所の報告——工場の事業状況。トラスト技術部長報告——工場の活動に関する所見。</p> <p>*トラスト商業部長報告——トラストの販売政策。</p> <p>決定：A 工場は注文遂行の遅れを避けるため早急に実験室設置の措置を採り，工場建物の増設の可能性を探り，タイプライター生産組織化を検討。</p> <p>G 工場については工場学校の修理，医療用備品生産の ME 工場への移譲，合同時計製作所については補助材料の海外買付けの措置を考える。</p> <p>技術部は製造品目を見直し，整理する。特に精密さを要しない器具はクスターリに移し，大量的性格の製品に集中し，工場の専門化を図る。近く工場製品の月ノルマを定める。</p> <p>財務逼迫が生産に悪影響を齎したことを考慮し，商業部は原材料買付けと生産の要求を厳密に合わせた供給及び財務計画を作成すること。小売商業のための中央倉庫開設については具体案を提起する。</p>
9 月 24 日	本，部長 7， 監査委 1	<p>AONAPO 脱退：商業的に不利益なため脱退。</p> <p>在庫調査実施：そのための費用承認。</p> <p>Me 工場建物の居住部分増設：技術部建設課提案の計画承認。4 千ルーブリ。</p> <p>建設クレジットによる建設課設立：従来の建設活動に関する本部会の決定確認。大規模なものは国家機関への入札請負い，小規模なものは自己経営方式。建設修理課スタッフは 5 名。</p>
10 月 5 日	本，部長 9， 監査委 1	<p>本部定員：56 名+2 名を最大限度として承認。</p> <p>団体協約：技術部は金属総管理局の規程に従い，新協約の諸条件を検討し，第 1 等級への上乗せの可能性を数値で提出する。</p> <p>製造ノルマは見直す，基本給が上げられる場合は補助労働者への定率上乗せはなくす，等々。</p> <p>海外出張：派遣候補の 1 人は商業部長であるが，商業や財務に詳しくても製品の品質についてはわからない，また商業部改組中に部長が不在であることは望ましくない。精密機械の専門家である代わりの者がいる。</p> <p>決定保留（人選について異論が出された）。</p>
10 月 20 日	本，部長 7， 監査委 2	<p>商業部の状態とその展望（商業部長報告）：生産計画に規定されていない製品の受注はせず，クスターリに引渡す。トラスト及び工場は小売販売はせず，もっぱら店舗に移譲，卸販売は商業部に集中する。単一小売価格を定める。</p> <p>輸入業務は半官会社に移譲し，海外信用はトラストの財務緩和のため利用する。出来るだけ買い手への商品送付は止め，工場または店舗での引渡しとする。漸次，トラストは卸専門に移行する。</p>

		<p>時計製作所再編：合同時計製作所は 2 号店の管轄とする。</p> <p>統計課とクスターリ課設置：統計課は総務部から技術部計画・経済課に移管する。商業部のもとにクスターリ課を設置する。</p> <p>労働者住宅建設組合への貸付：組合に交付された 9 千ルーブリは金属総管理局に住宅建設向け割当てとして要求する。組合からの新たな貸付申請に関しては技術部が委員会を設置して検討する。</p> <p>航空機用機器製造工場の増設：建設コントーラの一部が増設の仕事を拒否し、他のコントーラ提出の予算が高過ぎるため、自己経営方式で行う。</p>
10 月 30 日	本, 部長 4, 労働者住宅建設組合 1	労働者住宅建設組合への新規貸付：組合理事報告によると組合の資金不足から活動が滞っている, 調査委員会によれば 13 千ルーブリ不足, 公営銀行からの貸付は基本的に合意を得たが, 手続きに時間がかかる, そこで繋ぎとしてトラストがクレジットを開設する (一部は現金, 一部は手形で)。
11 月 29 日	本, 部長 7, 監査委 1	<p>本部各部の規程と任務分担に関する訓令：規程作成委員会の提案した本部機構図を一部修正して承認。</p> <p>店舗の商業に関する報告——店舗の卸商業が禁止され, また独自の買付けによる品揃えの補充が禁止されたため商取引の急減もありうる, 従来どおりの商業政策を求める：問題の審議は 1925/26 年度財務及び商業計画の審議まで延期。</p> <p>県社会保険への債務：6 月からの未支払い分償還。</p>
12 月 10 日	本, 部長 8, 監査委 3	<p>建設予算見積り：目安として承認。不足する場合は追加要請を行う。</p> <p>トラストと S 地区労働監督部との協定——工場での換気装置設置：建設課は予算と設置計画を作成する。</p>
12 月 19 日	本, 部長 11, 3 工場 5, 監査委 1	<p>原価計算報告：委員会提出資料が各部によって検討されていないため次回持越し。</p> <p>1925/26 年度目標計画：35%の修正を加えて承認。特殊な原材料の調達 は直接, 工場に移譲。</p> <p>年次計画に含まれない資材に対する工場の申請はトラスト供給課に直接, 提出。供給課はそれについて技術部に伺いを出す。</p>
12 月 30 日	本, 部長 7, A 工場 3 監査委 2	<p>航空機機器工場調査に関するロシア共和国最高国民経済会議・国営工業管理局決定：技術部と商業部は工場と調整のうえ, 工場の生きた流動資金や倉庫資材在庫の限界量 (最大限 3 ヶ月分) を解明する。</p> <p>現実的可能性に従い当初生産計画を見直す。操業率を高めるため工場に小口注文受け入れを許可, 4 半期計画に含めうる。</p> <p>目覚時計, 部品の多くの輸入が見込めず, 需要が大きいため工場の生産を拡張する。</p> <p>ノルマ改定 (理論値に基づき実績で修正)。</p> <p>各部は工場の内規に介入することなく指導を強化。</p> <p>原価計算：原価計算検討のため委員会設置 (本部会員を議長とする)。</p>
1926 年 1 月 15 日	本, 部長 10, 監査委 2	<p>1925/26 年度財務計画：支出部分は了承。商業部は商品や資材の回転を速める措置を採ること。</p> <p>旧 Me 工場の医療用備品の移管：工場建物の改修を早急に終える。医療用備品の移管は保留。</p> <p>旧 Me 工場の在庫調査：調査委員会提出の調書にある余剰在庫を入札により処分。</p> <p>建設課に関する国営工業管理局金属部文書：建設課を技術部から分離するという本部会決定 (25 年 10 月 20 日付け) を破棄。</p>
1 月 25 日	本, 部長 4	Me 工場長人事：Me 工場長 A (党員) を解任。後任に G 工場機械部門マスチエル S (党員) を任命。
2 月 18 日	本, 部長 4	小切手, 貨幣証書, 送金委託その他の署名権：ロシア共和国最高国民経済会議命令に従い本部会議長, 副議長, 本部会員, 経理部長, その代理に付与。
3 月 15 日	本, 部長 4	<p>本部会員間の任務分担：分担の大枠決める。</p> <p>本部会会議：毎週開催。</p> <p>公証人に登録または証明を受けるべき契約その他文書の署名権：本部会議長, 副議長, 彼らが不在の場合は本部会員。</p>
3 月 24 日	本, 部長 9, A 工場 3 監査委 2	<p>時計生産・技術部, 商業部と工場管理部は注文遂行のため部品等の状況を調べるこ</p> <p>と。</p> <p>緊縮政策：委員会設置。</p>

		本部会員間の任務分担：訓令了承。
3 月 24 日	本, 部長 4, 監査委 1	総務部長 G 退職願い：受理。 K を後任とする。
3 月 24 日	本 3, 監査委 1	1 号店について：閉鎖。 その事後処理（補助材料の商業は 2 号店に移す, 等々）
3 月 31 日	本, 部長 6, 工場長 2, 監査委 1	Me 工場について：改修後の設備増設や他の工場からの職場移管。その予算を作成。 試験所設立：3 号店に設立。
4 月 6 日	本, 部長 7	1925/26 年度下半期のトラストの建設活動財務計画：技術部は 75 千ルーブリの枠内でごく必要なものに限ったうえ、資本建設の技術的問題を検討すること。 年次建設計画は暫定的に承認。 トラスト及び工場供給部長協議会（3 月 25 日）報告：プロトコールを一部修正のうえ承認——資材倉庫からの資材実現は本部会の許可によってのみ行いうる, 等々。 技手配転：医療用備品の工場間移管に伴う異動。
4 月 20 日	本, 部長 6	時計生産：報告事項。3 月 17 日のトラスト技術協議会で明らかになった生産上の欠陥について工場管理部への回状を作成。 時計用補助材料：国営工業管理局と最高国民経済会議外国部に必要な材料, 工具入手のため下半期に 100 千ルーブリ交付を要請。同時に時計材料供給のトラストへの集中を要請。 工場での労働者休暇：承認。 Me 工場ガラス職場修理：修理予算 4,010 ルーブリ承認。 下半期建設計画：支出を 75 千ルーブリの枠内に抑えること。 2 号店修理：修理予算 2,316 千ルーブリ承認。 商業部長人事：P を承認。
5 月 8 日	本 3	技術部からの中央賃率 - ノルマ化ビューロー分離：最高国民経済会議公布のトラスト労働部規程（26 年 3 月 11 日）に従い分離し、副議長直属とする。 A 工場経理報告——作業の遅れのため工場が人員増強要請：報告の大幅な遅れのため工場管理部に 5 人の会計係を 1 ヶ月間雇用することを許可。 技術部生産課長人事：課長の技師 Ch 解雇。解雇事由は工場の生産状況について全く無知であり、指導もしないため。解雇についてはロシア共和国最高国民経済会議、金属労組地区委に通知し、写しを技師セクツィアに送付。
5 月 11 日	本, 部長 6, 監査委 2	1925/26 年度下半期及び 1926/27 年度生産計画作成経過：技術部は工場の報告に基づき 1925/26 年度下半期生産計画を 5 月 20 日までに提出する, その場合製造品目について商業部とよく調整する。 削減された品目に基づき 1926/27 年度生産計画の作成に着手する。 緊縮政策委員会の活動：各部長は組織構造, 人員, 費用など点検する。 工場長への委任状：現金で 2 千ルーブリ未満, 信用で 1 千ルーブリ以下の業務は工場長が独自に行いうる。
5 月 15 日	本, 部長 4	目覚時計生産についての海外技術援助：利権委員会を通してドイツまたはフランスの会社と交渉を行う。交渉継続。 MIuT とトラストの時計生産株式会社設立交渉：交渉継続。トラストの基本方針は純利権方式で資本参加。
5 月 25 日	本, 部長 9, 監査委 2	下半期の修正生産計画：工場別生産計画採択。 G 工場は 518 千ルーブリ, Me 工場は 330 千ルーブリ, A 工場は見積り 430 千ルーブリ（いずれも原価）。 目覚時計 B の生産を継続するか止めるかの問題は今後の検討課題とする。その結論が出るまでは工場はその部品の生産を停止する [これについては異見が出された]。 輸入許可：新年度の時計材料申請検討。
6 月 9 日	本, 部長 6, 監査委 2	国営工業管理局と金属総管理局への書簡——時計の共同生産のためトラストと MIuT との統合に関するもの：承認。 トラスト機構の定員：定員採択。 5 - 6 月の本部予算：承認。

		レニングラード店：解散。
6 月 18 日	本，部長 4， 監査委 1	時計と製図用具の原価計算：原材料価格の 82%の上昇と関連して錘で動く掛け時計の工場原価を 1 ルーブリ 80 コペイカから 2 ルーブリ 30 コペイカに引上げ，トラスト原価は 21%上乗せして 2 ルーブリ 75 コペイカとする。 目覚時計の原価は 4 ルーブリ 11 コペイカから 5 ルーブリ 29 コペイカに引上げる。 製図用具の工場原価は 10%引上げ。 レニングラード店：解散に伴う残務整理のため本部幹部派遣。
7 月 13 日	本，部長 8， 監査委 1	1926/27 年度の統制数字と生産計画作成の指令：生産計画の統制数字承認。 航空機トラストの注文受け入れ，金属総管理局へ資金要請の報告書提出。 A 工場の建設予算：7 千ルーブリを見積りとして採択。 G 工場の建設予算：承認。 Me 工場の建設予算：承認。 供給の年次計画：技術部と統制部が問題検討。 掛け時計の新規注文：25 千個に注文受け入れ [26 年 7 月 12 日のトラストと工場幹部の掛け時計発注問題協議会の決定承認]。
8 月 31 日 [日付ママ]	本，部長 6， 監査委 2	在庫調査：現行のそれは実状に合わない。再調査中央委員会を設置。 非流動的フォンド：上記委員会が解明。 供給の中央集中化と業務記録の組織化：原則採択。 2 店舗と時計製作所：2 号店と 3 号店統合承認。 時計製作所縮小。金属労組及び党地区委と事前に問題を調整すること。 建設へのクレジット：A 工場の提出された修理予算却下。作り直し。 G 工場の予算 2,500 ルーブリは承認。 Me 工場の提出予算 2,500 ルーブリは原則承認。 医療用棚注文解約：承認。 工業財務計画：採択。 5 カ年計画：技術部は 3 つのヴァリエーション作成（i. 現在の活動条件のもと作成。 ii. 一定の補助金を受取れる場合，iii. 一部精密機械工場と統合した場合）。 1926/27 年度生産計画：品目別に検討。一部は正確な資料を受取るまで保留。 A 工場の組織問題（幹部人事，定員）：幹部任免，定員問題は技術部が工場管理部と調整 [なおこれらの問題は本部会議長が本部会党フラク及び監査委だけの会議の審議とするよう提案している]。
8 月 23 日 [ママ]	本 2，監査 委 1	本部の活動に関する監査委員会報告（本部会員の任務分担，トラスト各部の機構，活動について）：一部修正して採択。
10 月 7 日	本，部長 6， 監査委 2， 工場管理部 22	《供給集中化問題協議会》 工場への資材供給の集中化と登録（商業部報告）：このシステムの全面実施は妥当だが，実施にあたっては慎重たるべき，また工場代表者の全ての見解を考慮すべき。本部会に最終的承認を求める。
1927 年 3 月 11， 14 日 以降，協 議会の 名称	本，部長 7	商業部報告——自己工場及び外部から購入した製品の価格引下げ。引下げに伴い年度末までの入金計画を 285 千ルーブリ下回る。 ①A 工場製品：柱時計は中央消費協同組合連合に対し 13.5%，他の消費者には 12% 引下げ，等々。 ②G 工場製品：主力製品は 1926/27 年度生産計画の 80%は販売済みのため，1927/28 年度生産計画分について 6 月 1 日より引下げ。他の製品は引下げ。 ③ME 及び S 工場製品：平均 10%引下げ。 ④トラスト店：時計販売価格 10%引下げ，等々。
3 月 16 日	本，部長， 工場長 10	《工場長との協議会》 技術者のためのプレミアム制：工場長はこの問題を工場の技術者と検討する。その結果に基づいて工場代表者協議会を召集し，本部会に最終案を提出する。 技術部，商業部，計画・経済部は第 3 四半期の生産 - 商業計画の作成に着手する。
3 月 17 日 特別協 議会	本，部長， Me 工場 長，技師長 8	2 月 21-24 日の Me 工場技術協議会（技術委の工場調査結果）プロトコール審議。 Me 工場長提案——職員増員及び試験所設置：技術委提案の工場組織図及び定員承認。 工場試験所の現行の製作所の枠内で試験所を設置することは認めるが，働き手の数は増やさない。

3 月 19 日	本，部長 7	価格引下げについての本部の課題と原価計算の見積り及び報告の遅滞なき提出：工場原価設定のために委員会設置（商業部長，技術部長，経理部長）。3 月 21 日に工場長及び技師長参加の協議会を召集し，価格引下げ活動計画審議。
3 月 21 日	本，部長，Me 工場長，技師長 13	《工場長及び技師長との協議会》 新たな工場原価：工場管理部は 4 月 21 日までに第 1 四半期実績に基づき，工業財務計画や生産合理化措置を考慮してトラスト委員会に新しい工場原価を提出する。平均引下げ幅は 5%以上とする。
3 月 28 日	本，部長 12	3 月 15 日開催の G 工場技術委員会提案検討協議会プロトコール：承認。 技術部はネジ製造自動機械を設置する，等々。工場管理部はより厳格な分業や労働者の系統的指導，労働密度強化，組織再編等を行う。 トラスト組織ビューロー規程：修正を加えて承認。
4 月 1 日	本，部長，A 工場幹部 13	1926/27 年度上半期 A 工場活動報告：年次生産計画による課題の遂行は 85%（見込み。輸入鋼鉄が無いと製造されない測量テープを除けば 98%）。職員数過多（課題 86 名に対し 108 名）。労働者数は計画を 5%下回ったのに賃金フォンドは計画を 8%上回り，平均賃金は課題を 13%上回った。 燃料支出も諸掛りも課題を大幅に上回った。トラスト本部との決済バランス悪化し，工場の支出は半年期製造額（原価）をほぼ 120 千ルーブリ上回った。 工場管理部及び各部へ改善指示。
4 月 9 日	本，部長 10	金属労組中央委員会及び労農監督人民委員部モスクワ委員会のトラスト本部機構改組提案：本部や店舗の人員整理（60 名体制目標）。工場管理局も 15%の人員削減を目指す。
4 月 7 日 [ママ]	本，部長及，G 工場幹部 13	1926/27 年度上半期 G 工場活動報告：年次生産計画による課題の遂行は 112%（修正後計画に対し 104%）。月毎のばらつきは大きい。労働者の平均賃金は計画課題を 9%上回る（見込み）。 27 年 3 月 1 日現在の仕掛品在庫は 4.4 ヶ月分あり，ノーマルな在庫水準を大幅に超える（工場長は高いとはいえないと考える。蓋し，在庫ノルマは定められていないのだから）。欠勤率は前年寄り減ったがなお高水準（工場長はノーマルと考える）。 工場管理局や各部への改善指示：仕掛品，半製品在庫を 2 か月分に圧縮する，等々。
4 月 11 日	本，部長，Me 工場幹部 16	1926/27 年度上半期 Me 工場活動報告：年次生産計画による課題の遂行は 89%（修正後計画に対し 78%）。製品によるばらつきは大きい。労働者数は計画の 94.6%だが，賃金フォンドは増加し，平均賃金は計画課題を 11%上回る（見込み）。 27 年 3 月 1 日の仕掛品在庫は計画課代を 61%上回る。欠勤率は前年より減ったが，なお高水準（工場長はノーマルと考える）。 工場管理局や各部への改善指示：仕掛品，半製品在庫を 2 か月分に引下げる，職員数削減，等々。 計画部は 4 月 15 日までに工場に 1927/28 年度生産計画作成のため統制数字を送る。
4 月 14 日	本，部長，各工場幹部 10	技術部長及び設備担当技師報告——1926/27 年度建設シーズンの工場での資本建設活動：A 工場は 119,720 ルーブリ，G 工場は 89,909 ルーブリ，Me 工場は 29,650 ルーブリの予算に同意。
4 月 19 日	本，部長，各工場幹部 13，職場委員会 1	G 工場，A 工場，Me 工場の第 3 四半期の生産計画：G 工場の生産計画（317,150 ルーブリ）を承認。但し，仕掛品在庫は第 3 四半期は 3 ヶ月分，第 4 四半期は 2 か月分に減らす。 A 工場の生産計画（431,621 ルーブリ）を承認。原価は 5%引下げ，仕掛品在庫は 3 か月分に減らす。 ME 工場の生産計画（272,220 ルーブリを承認。原価は 5%引下げ。
4 月 21 日	本，部長 11，職場委 1	トラストの定員削減：商業部定員 9 名承認，他に臨時の書記職。技術部定員 8 名承認。総務部 4 名削減。労働経済部，賃率問題担当技手は臨時職とする。総経理部 2 名削減，オルグビューロー 1 名削減。
4 月 22 日	本，部長 6，職場委 1	トラスト店改組及び人員整理委員会報告：5 月 1 日より 7 名削減。
4 月 26 日—28 日	本，部長 14，A 工場長	1926/27 年度上半期のトラスト活動報告：製造高（原価）1,463 千ルーブリ（戦前価格で 865 千ルーブリ），年次計画による課題の 91.9%（戦前価格では 89.4%）。仕掛品在庫は平均して 4.3 ヶ月分（工業計画 3.5 ヶ月）。

		<p>生産における回転は鈍化（1925/26 年度下半期の 1.8 に対し 1.6）〔生産期間 3.3 ヶ月→3.7 ヶ月〕</p> <p>製品実現 1,822 千ルーブリ（原価。前年同期 2,159 千ルーブリ），計画課題の 82.3%。原材料在庫過多（7.1 か月分）。トラスト商業費は計画課題を 54%上回る。商業における回転期間は長くなる（3.3 ヶ月。前年同期 2.5 ヶ月）</p> <p>賃金フォンドは工場で 5.7%，本部で 21%超過支出。トラストで労働者の平均月収は計画課題を 11%上回る。トラストで労働者数は課題より 3.5%少ないが，職員は逆に 3.8%多い。</p> <p>トラストの管理費は取引高の 5.26%（計画は 4.52%，前年同期 4.4%）。</p> <p>各部へ計画作成上工場指導強化，原価引下げ，経営 - 管理費削減，在庫圧縮など。また 5 ヶ年目標計画作成着手，設備性能記録実施，職員数削減を提案。</p>
5 月 4 日	本，部長 14，工場長 2	<p>トラストの 1926/27 年度下半期管理 - 経営費及び商業費予算：管理 - 経営費予算（77 千ルーブリ）承認，商業費予算（87 千ルーブリ）承認。</p> <p>G 工場の下半期管理 - 経営費予算：97.7 千ルーブリ承認。</p> <p>Me 工場の下半期管理 - 経営費予算：77.8 千ルーブリプラス資材保険の実際の費用承認。</p> <p>G 工場の 27 年追加防火対策予算：予算承認保留。</p> <p>トラスト工場製品価格：本部との相互決済を行うため技術部が提出し修正した工場毎の価格を承認。</p>
5 月 13 日	本，部長 4	<p>27 年シーズンの建設活動遂行：建設組織との契約締結遅れ。</p> <p>技術部は建設技手 L の個人的責任において本部会に契約を提出し，活動の経過を報告する。27 年 4 月 8 日付けロシア共和国最高国民経済会議の建設日程遵守に関する命令遂行に対する責任は L が負う。</p>
5 月 16 日	本，部長 8	<p>A 工場 1926/27 年度下半期管理 - 経営費予算：109 千ルーブリ承認（職員給与項目は 80,605 ルーブリから 70,650 ルーブリに減額，工場管理局は職員を 90 名に減らす，事務費，当座修理費も減額）。</p> <p>下半期店舗の管理 - 経営費予算：一部減額して 5.6 千ルーブリ承認。</p>
5 月 24 日	本部部長，工場幹部 7	3 工場の防火対策予算：それぞれ承認。
5 月 25 日	本，部長 4	工場調査委員会の文書と 3 工場の防火対策予算：承認。
6 月 3 日	本，部長，各工場幹部 14，職場委 1	<p>1926/27 年度第 4 四半期工場の生産計画：計画-経済部提出の計画を修正補足のうえ承認。</p> <p>1927/28 年度生産計画に関する統制数字：計画-経済部提出の統制数字承認。</p> <p>国家融資 200 千ルーブリを含めたトラストの財務的可能性の下では 1927/28 年度の生産量 4,650 千ルーブリは限界的。</p> <p>工場管理部は承認された統制数字の範囲内でトラスト注文による 1927/28 年度製造準備に着手する。</p>
6 月 18 日	本，部長，Mm 工場幹部 9	<p>Mm 工場及び木工工場での在庫調査：27 年 5 月 30 日付けロシア共和国最高国民経済会議生産管理局決定による。6 月 20 日から開始。</p> <p>在庫調査実施のため現場委員会設置（工場長が議長）。</p>
6 月 27 日	本，部長，工場幹部 15，生産委 3，職場委と工場委 3，トラストと工場の党組織 5	<p>工場ホズラスチョット移行規程案：基本的に採択。</p> <p>トラストと工場の相互関係規程の最終的仕上げのため委員会設置。</p> <p>トラスト生産者代表者会議提案の実施（技術部長報告）：26 年 10 月 12 - 15 日のトラスト生産者代表者会議決定のトラスト本部及び工場管理部による部分的遂行を確認。</p> <p>いずれもそれらの完全実施を目指す。</p>
7 月 25 日	本，部長 7，Mm 工場と木工工場から工場幹部，工場委員長，党細	<p>Mm 工場長報告——1926/27 年度 10 - 6 月の工場の活動：4 月 1 日原材料在庫 8.7 か月分（ノルマの 3 倍），仕掛品在庫 9.6 か月分（ノーマルな在庫を 2 ヶ月上回る），物財の回転期間は 14.7 ヶ月。</p> <p>4 半期毎の製造はⅠ期計画課題の 42%，Ⅱ期 94%，Ⅲ期 70%，Ⅳ期 71%。休止，欠勤多い。工場データでは未利用労働時間は 25%に上る。職員の労働者に対する比率は 6 月に 21.8%。</p>

	胞書記 8	生産諸掛り高い。4 月 1 日バランス・シートで債権者勘定は債務者勘定を 1,144 千ルーブリ上回る。 工場に対し在庫圧縮，労働力利用合理化その他経営改善措置を採ることを提案。 木工工場長報告——1926/27 年度 10 - 6 月の工場の活動：製造の月間課題は一貫して未達成（7 ヶ月で課題の 50%），平均労働者数は課題を 2.6%超えた（その場合，生産的労働者は 100 人から 62 人に減少し，補助労働者は 12 人から 29 人に増えた）。 賃金フオンドは月間課題を大幅に超える。4 月 1 日バランスで上半期 23 千ルーブリの赤字，債権者勘定は債務者勘定を 214 千ルーブリ超える。 工場へ設備改造，生産計画の適宜の作成などを提案。
8 月 9 日	本,部長 9,工場幹部,工場委,党細胞 4	G 工場の 1927/28 年度生産計画：6 月 3 日本部協議会決定を補足。 ロシア共和国最高国民経済会議第 2 回総会指令に従い工場の生産計画を煮詰める。
8 月 17 日	本,部長 11,工場幹部 2	G 工場の 1927/28 年度生産計画：承認。
8 月 25 日	本,部長 10,工場幹部 4,党細胞 1	A 工場の 1927/28 年度生産計画：承認。 最高国民経済会議に提出。
8 月 29 日	本,部長 11,工場幹部 2,党細胞 1	Me 工場の 1927/28 年度生産計画：承認。 資本活動は 39.5 千ルーブリ。
9 月 14 日	本,部長,工場長,店長 14,労農監督部,党オルグ,職場委	トラスト副議長報告——1927/28 年度管理 - 経営費予算作成,ロシア共和国最高国民経済会議命令に従い前年比 20%削減：1926/27 年度比 20%削減した予算を作成する。20%削減が不可能な場合は個別に予算に詳細な理由書を添付する。
9 月 17 日	本,部長 8,工場幹部 2,労働者アクティヴ 1	Me 工場の 1927/28 年度工業財務計画：生産計画（製造原価 1,096 千ルーブリ）承認（工場申請 1,199 千ルーブリ）。 労働者数 241 名（工場申請 255 名），職員数 44 名（工場申請 49 名）とする。
9 月 23 日	本,部長 8,木工工場幹部 3,工場委,党細胞書記	木工工場の 1927/28 年度工業財務計画：承認。 生産計画（製造原価 562 千ルーブリ）承認（工場の申請は 573 千ルーブリ）。 労働者数 143 名（工場申請 144 名），職員数 26 名（工場申請 29 名）とする。
9 月 24 日	本部会員,部長 10,工場幹部 3,工場委 2,党細胞 1	Mm 工場の 1927/28 年度工業財務計画：生産計画（製造原価 1,602 千ルーブリ）承認。 労働者数 241 名（工場申請どおり），職員数 44 名（工場申請どおり）とする。
9 月 27 日	本,部長 10, A 工場幹部 3	A 工場の 1927/28 年度工業財務計画：承認。 生産計画（製造原価 2,198 千ルーブリ）承認（工場の申請は 2,431 千ルーブリ）。 労働者数 594 名（工場申請どおり），職員数 95 名（工場申請 102 名）とする。
9 月 29 日	本,部長 7,労農監督部 1	トラスト工場の 1927/28 年度管理 - 経営費予算：予算承認。

出所：RGAE, fond 719, op.1, d.18（25 年 1 月～9 月）；RGAE, fond 719, op.1, d.21（25 年 10 月～26 年 8 月）；RGAE, fond 719, op.1, d.34（26 年 10 月～27 年 9 月）。

議題は組織問題が多く，19%を占める。任務分担と合わせると 26%となる。モニタリングと人事はそれぞれ 8%強である。生産計画と予算・財務はそれぞれ約 13%，投資が 6%，生産が 3%，商業が 5%，供給が 2%，価格・コストが 4%，労働問題が 11%強である。福利厚生が多い。

トラストの商業政策の特徴を知るために 1925 年 9 月 1 日の本部会会議*における商業部報告をみてみよう。

1924 年から受け継いだゴスバンクやプロムバンクへの大きな貸付債務は〔1924/25 年度〕当初トラストの活動の発展を非常に妨げ、資金の頻繁な途絶があった。しかし商業部が航空機トラストの注文のアヴァンスを受取り、海外での半製品の買付けが出来たため生産の遅れを避けられた。需要は生産を超える状況である。流動資金を増やすためそれによって多くのアヴァンスが得られる場合には商業部は注文に大幅な割引を与えた。そうした政策は効果が有った。

主要な収入源泉の 1 つは輸入であり、それを増やすべきである。土地開発事業からの測量器需要が大きいとその充足のためには生産計画を見直す必要がある。それに伴う資金逼迫には対応しうる。トラストは多くのクレジットを享受できる。借入資金と自己資金はほぼ同じくらいである。小売販売は卸よりも多くの現金収入が見込まれるためそれを拡大すべきである。製品や輸入品の在庫維持のため中央倉庫開設が是非とも必要となる²⁷。

このようにトラストの商業政策は財務状況に規定されている。

1926 年の段階では政策は比較的慎重である。多数決で重要事項は決定された。

1926 年 7 月 12 日精密機械トラスト掛け時計発注問題協議会（トラスト本部と A 工場幹部 7 名出席）でサルキン（技術部長）は漸次、年次計画注文に移行することを提案した。とりあえず 25 千個の掛け時計を履行できる（材料の在庫状況からして）。この提案は 2 名が保留であったが、修正を加えて採択された。

50 千個可能というネヴェドムスキー提案は 5 : 2 で却下された²⁸。

本部会会議ではトラスト本部党コレクチーフや工場党細胞書記などが財務計画や生産計画などの審議に参加していた。労農監督部の関与も大きい。

精密機械トラストと労農監督人民委員部計画外監督部との合同会議（1925 年 12 月 16 日プロトコール。出席はトラスト本部より 5、監査委 3、労農監督人民委員部 2）の様子を見てみよう。経営状態の悪化を巡り新旧指導部の確執があった。

トラスト議長スミルノフのトラストの状態に関する報告（スミルノフは党員で 1925 年 9 月初めにトラストで働き始めた）：

本部会会議の回数が極端に少なく、本部会のプロトコールに指針となる資料が全くなかった。トラストは事実上、本部会ではなく 2 人の人物が指導していた。技術部のサルキン（本部会員）と商業部のバスカーノフである。技術部は由々しい状態に置かれていた。工場と技術部の間の結びつきはほとんどなかった。指導がなかった。就任早々にコズロフやアボーリがそう言明していたし、自分でもそう確信するようになった。現在までスミルノフは技術部から原価計算を受取っていないし、1925 年 9 月までトラストは工場からも原価計算書を要求しなかった。工場管理のスキームはあったが、実状には合っておらず、勤務員の任務も分担されておらず、混乱していた。

バスカーノフは測量技師であり、商業活動を始めたのはやっと戦時であり、トラストでしか働いていない。商業面では生産可能性に基づいた現実的な計画はなく、財務部門と生産部門の結びつきは全く無く、別々に活動していた。

現在、トラストはまだ部長交代と関連してまだ財務計画を作成していない。スミルノフ就任時点でトラストの債務は受取ったアヴァンスだけで約 400 千ルーブリに達していた。注文は遂行の見込みも無く受入れられた。その結果、受注高は約 1 百万ルーブリになるのに未履行及び延期は 300 千ルーブリあった。商業上の正しい政策もない。コスト計算もない。4 月に本部会によって 44% のコストが承認されたが、監査委の文書にあるように実施されなかった。商業の際に店舗も本部自身も 75.9% 及び 116% の上乗せを行った。

供給面でも全く計画はなかった。財務計画は承認されたが、財務人民委員部、県社会保険部、航空機トラストのような債権者勘定だけから構成されていた。債務全体は 1.5 百万ルーブリであった。経理部はさほど酷くはなかったが、2 ヶ月の遅れがある。それは新しい経理係がきたばかりだからである。需要に合わぬ製造、半製品の滞貨、未完了生産が多い。利潤はバランス

上にしか存在せず、年々増えて繰り越されていくが、半製品や未完了生産が無くなれば、消えていくようなものである。

9月から現在まで工場に500千ルーブリ支払ったが、受取った製品は250千ルーブリに過ぎない。9月にスミルノフは財務・財政計画作成を命じたが、現在までトラスト維持費用は本部会に分かっていない。

監査委の副報告（ヴォルジェンスキー）：

トラスト設立時から本部会員の間の任務分担はなく、1925年4月にやっと実施された。トラストは技術的可能性を考慮せず注文を受け入れ、アヴァンスを受取り、注文は遂行されなかった。トラストはなお違約金を支払わねばならないかもしれない。

1923/24年度は原材料の価格低下にも拘らず、原価は上昇を続けた。部品が入手出来ずに製品が完成しないことがあった（例えば、目覚まし時計）。軍事注文も期限に遂行されない。

非経済性の例がある。200千ルーブリも必要以上に原材料を買付けた。500千ルーブリ分も製品が未完成なままである。原材料調達も遅れた。

上乘せはしばしば300%にもなる。利潤は滞貨に埋もれる。トラストには社会保険などの債務が累積し、トラストに付与された輸入許可証は利用できない。

監査委の監査した他の企業〔掛け持ちか？〕と比べて生産面では最低の部類に属する。品質は悪く、計画も原価計算書もない。店舗では投機が支配しており、レニングラード店は儲ける為にクスターリから購入し、高く売りつける。

これまでトラスト本部会の人選はうまくいっていない。会議において個々の問題について異見が出されることは無かった。あるプロトコルを本部会員の誰一人署名しないとといったこともあった。

本部会と監査委の関係はリトヴィネンコの逮捕までは良好であったが〔馴れ合い？〕、それ以降、全く変わった。スミルノフが就任してから一度衝突があった。その後、改善された。

17日も会議が続く²⁹。

12月18日会議（出席はトラスト本部より5、労農監督人民委員部2、S地区〔党？〕委1、金属労組中央委員会1、監査委4）におけるフレイマン（副議長、党員）報告では全く相反する評価がなされた。スミルノフやヴォルジェンスキーを批判している。

トラストは1922年に設立された。当初厳しい状態にあり幾度か工場閉鎖やトラスト解散問題が浮かびあがったが（例えば、1923年初め）、非常な努力をして持ち堪えた。

1923年5月に新しい本部会が選ばれ、サルキンが着任して〔本部会員〕製品品目が大幅に削減され、設備を整え、苦労してスペツを探した。

トラストは輸入商品で息を繋ごうとした。定款を見直し、商業組織と工業組織双方の相貌を付与された。生産は急速に発展し、利潤は1923/24年度118千ルーブリ、1924/25年度550 - 600千ルーブリとなった。ところが最近、本部会のメンバーが変わり、商業面及び生産面で活動も変わった。輸入や店舗の商業がうまくいかず、取引高は低下し、債務も増加した。

この点でフレイマンは監査委も批判した。粗捜しをして本部や工場に難癖をつけるだけである。スミルノフは偏見から皆を追い出そうとした。3人のスペツが去った。事業を知らない無責任な新人を集めた。ラッフエの政策はトラストには壊滅的影響を与えた。ラッフエは商業部長の職にあつてはならない人物で、指導者ではなく、行政的命令者に過ぎなかった。無論、旧本部会にも誤りはあったが、とにかく生産はいつも伸びていた。

サルキン（本部会員、党員）も同調する。

彼が航空機機器工場に着任した時、工場は閉鎖寸前であった。工場はあらゆることに手を出し、精密機械ではなかった。トラストには2 - 3名の技手しかいなかった。需要は大きく、最高国民経済会議は全てを充足するよう提案した。状況は厳しく原材料も資金もなく、技術者もいなかった。それでも多くのことをなした。

1923/24年度、生産課題は556,700戦前ルーブリであったが、108%遂行した。1924/25年

度、課題は 832 千戦前ルーブリであったが、1,110 千ルーブリ達成した。1925/26 年度の課題は 1,330 千ルーブリに引き上げられた。生産性上昇は賃金上昇を超えた。工作機械のカード・システムも導入した。

1925 年 9 月、自己の代表者を海外に派遣するはずであったが、出来なかった。だが計画はそれを見込んでいた。補助金や特別資金なしに新しい四半期はやっていけない。最近の事業を知らない新人の採用により活動が妨げられている。商業も低迷し始めた。

スミルノフは自分で全てを仕切りたがるが、こなし得ない。問題は互いの不信感が増していることである。スミルノフは本部会の他のメンバーの権威を落とし込め、彼等の頭越しに命令を下す。サルキンが署名が取り消され、原価計算委員会が設置された。これは全てサルキンへの不信の表現であった。技術者が更迭され、サルキンに通知無く招聘された。

〔ここで労農監督人民委員部のリヴァフが口を挟む〕

リヴァフが監査委は〔トラストの〕発展過程の数字を点検したか、と問うとサルキンはそうだと答える。次に監査委にそれらの数字を確認しているかと問うと、監査委のミロモフ（党員）は生産上昇の成果を確認し、数字は実状に沿うものだと答える。

ミロモフ：

破綻は以前から準備されていた、スミルノフのときに現出したのはたまたまである。それ〔その兆候〕はすでに 8 月にみられた。破綻は流動資金運用能力の欠如や滞貨に原因がある。また利潤が必要な所に使われなかった。生産面の成果は計画性や確固たる指導の欠如により台無しになった。

トルチェフ（監査委）：

トラストは契約を履行せず、違約金を払っている。商品は事前の価格計算なしに販売され、赤字となった。契約は技術的要件を欠いて締結され、工場との関係不具合を齎した。契約履行への監督は無く、期限は守られない。店舗でのコントロールもない。製品の品質について購買者に監査委が問い合わせると 30%は出来が悪く、70%は低品質であった。

ヴォルジェンスキー（監査委）：

旧本部会の活動の弱さを確認する。例えば、前議長のアハレフが国営工業中央管理局に報告を求められた時に行かなかった。その時にフレイマンに電話したが、彼は「アハレフは私に命じていない」と答えた。結局、サルキンが行かねばならなかった。

ヴォルジェンスキーが機構を解散させるようスミルノフに働きかけたという噂は否定した。かれは退職者全員に残るよう説得した。だが彼らは給与引上げを約束したのに、本部会がそれを守らなかったと答えた。

ヴォルジェンスキー自身はスミルノフの政策が戦時共産主義の戦術であり、現在のそれではないと非難している。アハレフは以前から知っており、ヴォルジェンスキーがトラスト監査委に着任した時に言われた。「アハレフを監視しろ、我々は彼の解任を決めた」。旧本部会との関係はアハレフ解任後、尖鋭化した。

会議はトラスト監査委の委員会任命に関する報告を了承した³⁰。

真偽のほどは定かではないが、新任のトラスト議長と旧本部会メンバーの間に経営方針を巡る対立があったこと、そしてそこに労農監督部の意向が介在していたことは確かである。この確執は人事異動をもって終わる。1926 年 2 月に本部会メンバーの総入れ替えがあった。サルキンは技術部長に降格された³¹。

9.その他

①非鉄トラスト本部会会議。

プロトコールによれば参加者の構成は次のようである³²。

1925年1月20日、本部会員の他、本部職場委書記、本部等細胞ビューロー員、モスクワ党委登用者が参加

2月12日、同様の参加者

3月26日、職場委代表参加

4月17日、職場委参加

10月17日、職場委参加

10月28日、党細胞代表参加

11月4日、同上

11月21日、各部課長、各工場長及びその代理、技術部長、監査委、職場委、党細胞代表各1

12月11日、同様だが、職場委代表はいない

12月21、22日、職場委代表も党細胞代表もいない

26年1月14日は11月21日と同様である。

1925年9月25日の会議では技術部の改組に関する決議を採択した。

工場の技術部に生産 - 技術的性格の問題の決定において出来るだけ大きな独立性を付与するため、またそれと関連して生産活動の結果に対する責任性の重心を工場管理部に移すため、工場の技術部の権利・義務を拡大する。同時に本部の技術部門の組織を簡素化する。

技術部の権利・義務作成の指導方針を定める。

a) 工場の技術者は生産 - 技術的問題の解決において最大限の独立性が与えられ、権利・義務は拡大される。

b) 『工場管理』のカテゴリーに係わる諸問題は工場管理部の権限に移され、本部技術部には計画、調整、コントロールの統合の任務が残る。

c) 本部の技術部での原則的性格の問題の解決の際は本部会員 - トラスト技術部長を議長とする常設の技術ソヴェトが設置される。それには工場の技術者代表が参加する。

d) 本部の技術部門は科学 - 技術部、生産・技術部、鉱業ビューローから成る³³。

1925年12月21 - 22日の会議では技術ソヴェト規程が審議された。その概要は以下のようである。

トラスト本部会の生産・技術部門担当本部会員直属の諮問機関とする。議長は当該本部会員、メンバーは工場の技術部長、本部技術部門の各部長（科学、生産 - 技術、鉱業、建設）である。問題によっては職場長、課長（生産 - 技術、商業部、倉庫部門）も参加する。ソヴェト議長の判断で高資格専門家も加わる。

権限はトラスト企業の生産計画審議、工場の半年期、年次報告の審議、その活動の経済的成果、新生産組織化、職場の配置替え、新生産方法、機械装置の作業、技術的記録の研究、新設設備、現行設備拡張の大型計画、予算の審議、トラスト企業の生産、建設計画の調整、工場の原材料、燃料、設備供給の必要量の検討、修理、建設その他の技術的諸問題の検討、注文主の要求と工場の技術的可能性との擦り合わせである。技術ソヴェトの決定は議長を通してトラスト本部会の承認を求める³⁴。

②中央陶磁器トラストは23年12月5日より、中央ガラス陶磁器トラストより分離し、営業を開始した。トラスト本部の働き手はモスクワ支部も含め70名前後である。

トラスト本部会会議は23年12月から24年9月の間に38回開催された。

審議件数は480、うち生産と関連する問題（賃金問題含め）は24%、商業、供給問題は33%、

組織, 管理問題が 26%, 財務問題は少なく 4%に過ぎない³⁵。

¹ RGAE ,fond 7783,op.1,d2,l.71 - 78.

² RGAE ,fond 7783,op.1,d2,l.59 - 67.

³ RGAE ,fond 7783,op.1,d2,l.57 - 8.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 June 1927.

⁵ RGAE ,fond 7783,op.1,d2,l.31 - 2.

⁶ RGAE,fond 7783,op.3,d.1,l.1 - 2.

⁷ RGAE,fond 7783,op.3,d.1,l.13.

⁸ 例えば,砂糖トラスト本部会会議(26年3月24日プロトコール№34)は26年度のビート予約買付けを進めるため次のように決定した。①状況からして26年度の生産計画の完遂は難しい。予約買付け強化のため最高国民経済会議に対し夏物織物の出荷を要請する(1 デンシャチン当り 20 アルシンの計算)。②織物はアヴァンス勘定で農業協同組合に引渡し,協同組合がビート播種農民に配分する。③FSUは栽培業者へのアヴァンスの速やかな支給のため早急に最高国民経済会議に砂糖トラストの信用計画で規定された貸付をゴスバンクから受取れるように要請すること。④業務 - 計画管理部は26年にビート播種農民に単一農業税引下げの特典を与えるよう最高国民経済会議に要請すること(RGAE,fond 1576,op.6,d.18,l.56)。

26年8月1日の本部会会議(ibid.,l.162)でも同様にウクライナ全権委員 N の申請によりビート栽培地域の実状とビート価格政策を審議した。

⁹ RGAE,fond 1576,op.6,d.18,l.33 - 9.

¹⁰ RGAE,fond 1576,op.6,d.59,l.3 - 8.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn',5 August 1927,№176 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 August 1927,№176.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta,16 September 1927,№211.

¹³ RGAE,fond 1576,op.6,d.60,l.19.

¹⁴ RGAE,fond 3705,op.1,d.32.l.15.

¹⁵ ibid.,l.90.

¹⁶ ibid.,l.40.

¹⁷ ibid.,l.57.

¹⁸ RGAE,fond 3705,op.1,d.916, l.53 - 54.

¹⁹ RGAE,fond 3705,op.1,d.32. l.75.

²⁰ ibid.,l.132.

²¹ RGAE,fond 3705,op.1,d.32. l.114.

²² 例えば,25年11月25 - 29日に開催された合板トラスト拡大技術協議会には工場やトラスト中央機構の幹部約50名が参加した。議題は純実務的であり,生産合理化,原材料,燃料,労働力支出係数,原価引下げ,記録・報告のあり方,欠勤,休止の調査,原料調達 of 技術的条件,商業面では受注状況,支給命令書の遂行などである(Lesopromyshlennoe delo,1925,№12,p.30 - 31)。

²³ RGAE,fond 8145,op.1a,d.27,l.1,7,10.

²⁴ RGAE,fond 8145,op.1a,d.16,l.23.

²⁵ RGAE,fond 4086,op.1,d.418,l.121、130 - 132、140 - 147、199.

²⁶ RGAE,fond 2352,op.1,d.429,l.16 - 32.

²⁷ RGAE,fond 719,op.1,d.18,l.20.

²⁸ RGAE,fond 719,op.1,d.21,l.11.

²⁹ RGAE,fond 719,op.1,d.21,l.88 - 90.

³⁰ RGAE,fond 719,op.1,d.21,l.91 - 93.

³¹ ibid.,l.71.

³² GARF,fond 374,op.8,d.488,l.22 - 74.

³³ GARF,fond 374,op.8,d.488,l.56.

³⁴ GARF,fond 374,op.8,d.488,l.47.

³⁵ Otchet o deiatel'nosti za pervyi operatsionnyi god, Tsentral'nyi Farfortrest,M.,1924 g.pp.5,114 - 5.

第2章 工場レヴェルの会議

工場レヴェルの会議の史料は少なく、数例に留めざるを得ない。

まずは工場重役会といった会議がある。人員削減のような重要問題が審議された。

例えば、1926年9月8日の中央紙トラストのカーメンスキー製紙工場管理部会議（出席者は工場長、工場長補佐、木材燃料部担当副工場長補佐、木材燃料部担当副工場長補佐代理の4名）の議題は木材燃料部改組と諸掛り削減である。1925年10月1日から1926年7月1日まで月平均153の製材機と荷馬車509が稼動していた。管理・技術者〔勤務員？〕は月平均97名、1人当り製材機1.57である。人員削減が必要となる。会議は59名の削減を決定した。月1,500ルーブリの節約を見込む¹。

技術的性格の会議は多い。

例えば、第2綿トラストのスヴェルドロフ記念工場では以下のような会議があった。

①技術ソヴェト：全ての部長から構成され、議長は工場長。

その課題は企業指導の主要問題であり、計画性格の問題（工業財務計画）、修理、建設、合理化の項目リスト承認、バランス、報告データ、経済指標、原価計算の審議である。毎週定められた期日に会議があり、決定は工場長が単独で行う。

②定期的協議会（四半期に1-2回）：工場の供給部、業務部指導者から構成、議長は工場長補佐。供給問題の調整を専門に行う。

③全工場技術協議会：月一回以上、工場長が議長。メンバーはマスチュエルやマスチュエル補佐も含む全ての技術指導者であり、生産委員会のような生産アクティブ、壁新聞編集部も参加する。企業の生産及び経済生活の基本問題を検討する原価、合理化、団体協約手続き、生産計画、工場長及び部長（更紗捺染部門、機械建設部、労働経済部、供給部）の協議会報告、企業の1ヶ月の活動と展望報告などである。

④職場技術協議会：染色技師主任補佐（工場の生産部長）が指導、月2回以上、定められた日時に開催。構成はマスチュエル補佐や最古参の責任ある労働者（副職長）を含む技術者。全工場技術協議会のための基本的問題を検討する。各マスチュエルは全工場協議会に参加する時、あれこれの問題の審議の際に職場レヴェルで作成された具体的資料を持参する。また職場性格の全てのモーメント（経常的生産や職場への全体的措置の実施のような）を検討する。

⑤機械 - 建設部の職場技術協議会。

⑥登用者についての定期工場長協議会：登用者に係わる全ての問題。

⑦工場長の不定期の協議会：責任ある技術指導者やマスチュエルと最も高資格の労働者が参加。必要に応じて2ヶ月に一回開催する。

⑧工場長と染色技師主任とその補佐の協議会：毎週、定められた日時に（1-1.5時間）開催する。機械技師主任、合理化及び生産組織化ビューロー長が出席する。生産の経常的調節問題の審議及びその調節の基本問題の計画立案のためである²。

責任逃れのため委員会が族生することもある³。

工場党細胞、労組機関、経営者の代表者会議（『トレウゴリニク』会議）の存在も知られている（例えば、トヴェル綿トラストの工場）⁴。

ある大繊維地域の調査によると企業の重要問題は『トレウゴリニク』と称される特殊な機関（企業長、工場委員会議長、党細胞書記）の会議で事前に決定される。

例えば、出来高払い制の確立といった重要問題が工場委ではなく工場委党フラクションでもなく、この『トレウゴリニク』の会議で決められた。「賃率実施において確固たる方針を貫く必要がある」、「時間給仕事の給与確定においてより厳しい方針を実施すべきである」、「これこれの

日に機械部〔党〕細胞集会を招集すべきである」、といった決定を行う⁵。

『職場トレウゴリニク』もある。

第2綿トラストのスヴェルドロフ名称工場にはマスチュエル（または職場長）、労組全権委員（または労組ビューロー議長）及び職場細胞書記から成るトレウゴリニクがある⁶。

トレウゴリニクにおける党細胞の位置は必ずしも明白ではない。

中央統制委員会の調査資料（1926年5月、16大工業地域、82企業、労働者職員総数30万人をカバー。党員・コムソモール員は調査企業の労働者の25%になる）によると一部地方では党細胞ビューローが管理に介入したり、場合によっては工場委員会フラクに、時には工場委員会そのものに代わろうとする偏向もある。また工場委員会の党員の核は多いのに労働者大衆の間での党活動が弱いこともある。

大部分の企業は党細胞や工場委員会と協力して活動している。調査企業では企業長の91%は党員ないし候補である。彼らのほとんどは労働者出身で10月革命までの党歴の持ち主である。企業長は党細胞ビューローのメンバーでもあり、他の党務に当たることも多い。

とはいえ多くの地方で工場管理部の経営政策の官僚主義的歪曲の傾向もみられる。管理部と労組及び党組織幹部とのズレもある。工場委員会との悶着は通常、採用解雇、評価・紛争委員会の活動、団体協約、スベツなどの問題について生ずる。生産計画の問題についての企業長と管理・技術部門の会議に工場委員会代表を呼ばない、といったこともある。工場委メンバーがそうした会議を知って、ある労働者の言葉を借りれば『厚かましくも』そこに押しかける⁷。

工場党細胞の会議をみてみよう。

①26年9月、グルーホフカ紡績工場（労働者14千名）の党細胞非公開会議では党員工場長報告（工場の生産状況）を巡り討議が行われた。

長年、紡績部門で働いてきた古参党員は様々な問題点を指摘した。緊縮政策は主に諸掛り削減の方向で実施されてきたが、それは労働者の生活条件に大きな影響を与えている。労働者宿舎、クラブの光熱費節約など。生産委では非党員のマスチュエルが一所懸命働いているのに党員専門家がどこ風吹くという風情である。工場を革命前と同様とみなす党員がいて、綿花を踏みつけたり、紡錘に巻いた糸を投げつける、喫煙室でぐずぐず時間をつぶす、等々。

議論は夜半まで続き、かなり具体的な生産改善提案が出された。紡錘シリンダーの斜度変更、機械破損や紡糸の浪費の原因究明、作業量点検など、技術者会議とまごうばかりの議論であったという⁸。

②ゴムトラスト・『赤いバガティリ』工場（モスクワ。労働者は3,600名）の党細胞会議では各工場組織（工場管理部、工場委党フラク、コムソモール細胞、党細胞ビューロー）の報告を受ける。

全工場集会の前に議題となる全ての問題を職場集会で審議した。この所〔1926年後半〕、主たる関心は生産問題に向けられている。1926年5月に選出された新しい党細胞ビューローは生産の諸問題が党活動の中心になるように党務を按配した。

工場の人的構成の調査、欠勤問題、不良品対策が検討された。有力な不良品対策として工場管理部に生産プロパガンダを提起した。また労働合理化のため党細胞と工場管理部のイニシアチヴで賞金50 - 100ルーブリの工夫コンクールを行った⁹。

③『赤いプレスニャ』工場（労働者は568名）の党細胞会議では工場長の報告を受け、生産合理化について審議された。組織委を設けて工場の状態を調査し、それに基づき具体的対策を含めた決議を作成した。決議では工場における非計画性、マスチュエルの頭越しに行われる指導、技師セクツィアの生産協議会への消極性などが指摘された。

職場ではマスチェルが党細胞で 3 ヶ月毎に定期的に報告を行う。コムソモール員も参加する。そこでガラス製造用機械の注文や換気装置などについて話し合われた。マスチェルは事務仕事から解放され、検査係は職場から生産ビューローに移され、賃率 - ノルマ化ビューローに党員の旋盤工を送り込んだ。技師もそれに刺激されてやる気を出し始めている、という¹⁰。

④ラカー染料トラストのある工場（党組織のメンバーは 1925 年には 53 名、1928 年には 214 名。労働者のほぼ半数）ではトラストの指導は弱く、工場の設備は極度に老朽化しているのに海外で 3 年前に購入した粉碎器を利用する措置を採らなかった。また外国製の遠心分離器も 1 年間未使用のまま放置された。ニスのためのパイプラインも修理されず、ひび割れ、何十プードものニスが流れ出していた。工場党細胞は労農監督部に調査を依頼した。調査後、トラスト本部会と数人の部長が解任され、勤務員スタッフは 140 名から 88 名に削減された。

党細胞ビューローや総会ではトラスト本部会の報告を受け、機構改組問題などを審議した。しかし、指導は教育面も含めうまくいかなかった。ただ党細胞は 12 名の労働者を油脂コースに送り、彼らはコース修了後、マスチェル、副マスチェル、実験室助手として働いている。

工場党細胞は 3 つの職場細胞とトラストコレクチーフを統合しているが、『工場側』と『トラスト側』の間には権限争いと不和が存在する。『工場側』は『トラスト側』の高慢さ、尊大な教師的態度に辟易し、『トラスト側』は『工場側』が彼らを小馬鹿にして『マルクス主義者』、『イデオログ』呼ばわりするという¹¹。

モスクワ党委の行ったハモフニーチェスキー地区組織（地区の労働者は 3 万人）の調査結果（地区委総会で報告された）は党細胞の活動の否定的状況を描き出した。

党細胞は大会決定の検討には熱心だが、それらの実施は疎かである。地区委は国立印刷所 **Goznak** の経営者の報告を受け、当たり障りのない決議はするが、そこには無断欠勤や労働密度の低さその他の問題への言及はない。党細胞の役割は大部分の場合、経営者の提案の機械的なハンコ押しに帰する。ブリャンカでは蒸気機関車の修理費が上昇しているが、細胞も生産協議会もこの重大な問題を審理しない。

モスクワ党委の委員会は 16 の生産細胞を調査したが、何処にも具体的指導はない。細胞ビューローが合理化問題について各工場組織に対し、いついつまでにこれこれのことを行なうといった課題を与えなかった。

工場トレウゴリニクにおける不正常な相互関係には 3 つのタイプがある。

1 つは平穩無事が何よりといった事なかれ主義である。

スヴェルドロフ工場の工場長と細胞書記の関係は申し分ないが、事は大衆の要望を考慮せずに決められた。トレウゴリニクが批判を受けないのに、労働者 - 社会的活動家が実務的批判の故に工場からいびり出された。その際、工場委員会議長はこの誤った路線を支持した。

1 つは内輪の揉め事隠し。

トリョフゴルナヤビール工場長ミパエフは有能な経営者で強固なポリシェビクであるが、[トレウゴリニクの] 他のサイドは『酷く湿っていた』。

M は党細胞書記や工場委員会議長の飲酒を地区委に黙っていた。彼らが酔って民警に捕まってからやっと工場から追い出された。**M** は彼らを批判せず、揉み消そうとした。

1 つは『原則的』対立 [正確には癒着の裏返し]。

国立印刷局 **Goznak** では党細胞ビューローは経営者 **E** の官僚主義に立ち向かい、経営者は中央統制委員会から戒告を受けた。だが党細胞はそれに満足せず **E** の解任を要求する。

モスクワ党委が **Goznak** に同志 **S** を送ると、この経営者に対しても無原則な反対カンパニアを開始する。『彼は細胞とは折り合いが悪いということだし、モスクワ党委は我々に問い合わせていない』。

実際は党細胞の指導部が [自分たちに] 自動車が用意されないことに不満なのだ。基本的生産

問題は審理しないのに、細胞ビューローは電話、自動車その他の『原則的』事柄では問題提起する。「誰を批判してもいいが、私は別だ」。

地区委の指導員は必ずしも党細胞の欠陥の問題を提起しようとはしなかった（その書記が地区委ビューローメンバーである時はことにそうである）。『地位の高い』同志との関係を損ないたくないのだ¹²。

いずれも同根である。組織内の馴れ合いがあり、それに抵抗しようとするれば追い出しに掛かる。

職場でも同様のことがある。

ナヒチェヴァンの石鹼工場の管理者のカウスマリ（金属労働者出身）は石鹼成型機のための充填機械を発明した。それを使えば手労働から解放され、労働力も大幅に節約できる。北カフカース労農監督部任命の特別委（労組、国民経済会議、有力技術者代表から成る）はこの発明を有益と認めて承認した。だが、石鹼工場管理部はとんでもない引き延ばしにかかった。

労働者の間ではこの発明により人員整理が行われ、労働者が路頭に迷うという噂が流れた。工場の管理部、労組、党細胞はそうした意識にのっかった。カウスマリに対する攻撃は彼の周辺から始まった。彼の補佐と優秀なマスケルの一人が理由もなく解雇された。その後はカウスマリの言明によると次のような顛末となった。発明者の解雇理由を見出すために見習いに抱いた種子に全てを混せて捏ねさせた。このサボタージュ作戦の結果、発明者自身が整理された。解雇理由は噴飯ものである。『あれこれの生産的問題の偏屈な決定の故』、解雇された。

ここで最も重大なのは党組織や労組組織の行為である。ナヒチェヴァンの党や労組組織はカウスマリの解雇を承認した。つまり最少摩擦抵抗の道を進んだのである。中央統制委員会はこの事件を審理し、北カフカース統制委に責任者を処罰し、カウスマリを同工場に復職させるか、それが難しい場合はその発明を適用しうる別の工場に任用することを勧告した。こうしたケースは例外ではない、という¹³。

こうした態度は「職場セクト主義」と難じられたが、組織内諸集団の間で摩擦を少なくし、ことを穏便に進めようという志向性を示す。

とはいえ工場党細胞も工場の健全な状態の維持に密接な利害関係を持つ以上、無論、工場経営に無関心ではいられない。専門的判断ではないにせよコミットの程度は大きい。断片的であるが工場党細胞の会議内容からある程度その関係が窺える。

まず合板トラストの工場。

工場長は工場党細胞の会議で工場の状況について報告を行い、党細胞は工場長に対して一定の指示を与える。

①スターロ・ルースキー工場党フラク〔党細胞〕ビューロー会議（1925年3月28日）の議題、決定は次のようである。

議題 1. 工場長セメノフの工場の状態に関する報告がおこなわれ、頻繁な工場休止、原料供給の遅れ、超過勤務（月 3,500 ルーブリになる）、古参労働者による仕事の進め方の問題（仕事や労働者の能力の記録が無い）、各職場の生産性などが討議された。

決定は次のようである。

- a) 工場長は細かなことから解放され、主たる問題について確固たる指導を行うべき、
- b) 古参スタッフの見直し：彼らの仕事にシステムを導入し、彼らに対する指導を行う、
- c) 超過勤務のないように仕事を整序すべき、
- d) 種々の組織の仕事を調べ、その仕事の調整を行う、
- e) 生産手段の生産性の高さや作業速度を調べ、労働能力ある者の最大限の選別を行う¹⁴。

工場経営上の欠陥などが指摘され、工場幹部の責任を追及することもあるようだ。ただ、ここにみられるように一般的指示に留まる。

②スターロ・ルースキー工場党定期会議（1925年4月2日 ビューローメンバー7，党全権委員及び党細胞メンバー11が出席）での議題は工場の労働者への穀物供給であった。

会議は穀物価格上昇（ライ麦粉1ブード3ルーブリになる）及び市場の品不足のためトラスト本部会と次のことを交渉することを決めた。トラストが協同組合に融資し，労働者のために麦粉を確保すること，スターロ・ルースキー市に4ワゴンのライ麦を緊急供給すること¹⁵。

トラストに対しては党細胞は一種の圧力団体となる。

③スターロ・ルースキー工場党細胞ビューロー会議（1925年4月2日 ビューローメンバー6，細胞メンバー6出席）では合板トラスト本部会員レスン報告により1924／25年度上半期の工場の状態が審議された。

工場長セメノフは討議でかなり率直に発言している。「これまでの製造ノルマは〔労働者からの〕圧力の下で定められた。労働者は種々の作業部門での生産性向上の可能性を否定した。その可能性が明らかとなった所ではノルマを見直すべきである。またスペツの権威を崩してはならない。彼らの積極性を殺ぐ事になる」。

討議の結果，次のような決定がなされた。

- a) 不均等な製造ノルマ，遅配，経理の遅れその他の不正常が指摘された。スタッフを見直し，夏期には人員削減や配転を行う。
 - b) 可能な所では製造ノルマを引上げ，広範な出来高制を導入する。
 - c) そうした労働強化は良好な財務条件及び必要資材の規則的供給の下でのみ可能である。
 - d) 会計，経理の不備がある。工場長Sは相応の資格のある働き手を探し出すこと。
 - e) 労働規律向上。
 - f) スペツとの同志的関係を作り出すこと。
 - g) 集団的労働へ党員及び非党員のアクティヴな生産者の集中作業班 *intensifikator* を導入することは妥当でない。
 - h) 工場管理部はこの2ヶ月のうちに第3交代組解散に着手すること，乾燥機生産性向上など。
- 第2議題は工場学校についてである（略）¹⁶。

ここでは工場経営者と工場党細胞は共同歩調をとっている。

④同ビューロー会議（1925年6月20日 ビューローメンバー8，細胞メンバー8出席）では工場の休止と修理（工場長セメノフ報告）について討議された。

決定は次のようである。

〔トラスト案のように〕2-3ヶ月休止して退職手当を支払い，有資格労働力は残す場合，トラストには一時的にわずかな財務的息継ぎを与えるかもしれないが，実際の損失は大きい。蓋し，新しい原料を最大限利用して加工する時期や夏の乾燥期を逸することになる（夏期は事前に暖めなくとも板に加工出来るから燃料，蒸気を節約できる）。またこの所，生産性が向上し，原価も引下げつつあるのに〔一旦長く休止すれば〕操業再開の時にその回復が困難となる。しかも600人の失業者を出すことになり，党細胞ビューローは彼らの厳しい生活状況を許容できない。従って工場を1ヶ月以上休止することは出来ない。工場の夏期の休止に反対する。労組及び党機関を通して早急の措置を採ること。生産性向上や原価引下げのため2台目のアメリカ製乾燥機を設置すべきである¹⁷。

ここでは財務的視点からするトラストの長期休止案に対し，工場党細胞が組織維持の観点から抵抗したのである。この決定は6月23日，トラスト本部会に通知された。

⑤パルフィノ工場党細胞会議（1925年4月14日 細胞メンバー11名中8名出席）では合板トラスト本部会員レスン報告（1924／25年度上半期の工場の状態）が行われ，スペツの任用問題やその能力評価（労働者がその能力を評価しないスペツもいる），工場管理部メンバーの労働者

への態度、労働者の加補給見直し（多すぎる）、乾燥プレス設置、工場細胞とトラスト本部会党員グループとの連絡などの問題が討議された。

本部会員 L は労働者のスベツに対する誤った態度や見方があること、賃金はすでに戦前水準を上回っていることを指摘し、細胞メンバーが本部会の古参党員の方針や指示に従うことを希望した。

討議の後、次の決議を行った。

- a) 生産は顕著に改善したことを確認し、今後、生産強化、品質向上、コスト引下げに全力を挙げる。
- b) 人員過多、低い製造ノルマと関連して加補給が極めて多い（基本給の 167% ないしそれ以上になることがある）。早急に点検し、新しいノルマ、評価を実施すること。
- c) トラスト党フラクは工場下級細胞と緊密な関係をもつこと、トラスト本部会党員メンバーに対しトラスト及び他の工場の状態について月 1 回は書面で情報を与えることを要請する¹⁸。

ここでは党細胞と経営との利益共有やトラスト党フラクと工場党細胞のやや疎遠な関係といった傾向が見られる。

次にモスクワ機械トラスト『赤いプロレタリア』工場の党細胞会議プロトコールをみてみよう。

この工場は 25 年 5 月 1 日現在、工場従業員 1,032 名、うち職員 136 名である¹⁹。1925 年 1 月、党員 61 名、候補 73 名、コムソモール細胞 99 名であった。12 月には、党員 142 名、候補 30 名、コムソモール細胞 110 名に増える²⁰。

モスクワ機械トラスト『赤いプロレタリア』工場・党細胞会議プロトコール（抜粋） （1925 年） *は詳述。

日付	会議名	議題と決定
25 年 2 月 18 日	工場党細胞非 公開会議* 参加 146 名	<p>党県及び地区代表者会議報告：その決定を了承。その実施に着手。</p> <p>1924/25 年度第 1 四半期の工場の経済状態——賃金上昇（16%）が労働生産性上昇（14%）を上回っており、原価引下げの課題実現のためには賃金を引下げ、労働生産性を高めねばならない。その点で労働者の理解を求める。</p> <p>*これには反対意見も出された。</p> <p>決定：実践的問題を検討するため委員会を設置する。方針を採択し、生産委に移す。職員の面を生産に向けさせ、彼らの給与を削減。</p> <p>入党及び候補から党員への昇格。</p>
3 月 9 日	党細胞ビュー ローと職場細 胞書記の会議	<p>4 月 2 日の後援委員会の活動計画。</p> <p>ピオネールの状況と彼らの間での活動。</p>
3 月 11 日	工場党細胞非 公開会議 出席 137 名	<p>モスクワ党委の書簡：都市と農村の（政治的）問題。</p> <p>モスクワ市及び地区ソヴェト改選。</p> <p>政治部スタッフ登録に関するモスクワ党委書簡。</p>
4 月 3 日	工場党細胞非 公開会議	<p>出席 234 名</p> <p>モスクワ党委総会の活動について。</p>
4 月 24 日	工場党細胞非 公開総会	<p>細胞ビューロー報告——ノルマ引上げカンパニアは比較的最近のことだが、大衆の間だけでなく、党員の間にも動揺を齎した。更に大衆の中にノルマ引上げと関連する平等主義の問題が起こった。これは非党員だけでなく、党員の間にも影響した。こうしたカンパニアを我々は行った。現在は労働生産性と技術改善の均等化を目指さねばならない。</p> <p>決定：細胞ビューローの活動方針を承認。</p> <p>鍛冶部門について——この製作所では労働生産性は技術的最高ノルマを 16% 超過した。それでも評価 - 紛争委員会と合意のうえ、賃金を平均 10% 引下げた。だが職場の労働者はノルマ引上げに伴う賃金減に同意せず、ストを表明した。労働者の前借が多過ぎたことなどの要因が大きい。彼らは仕事を止め、他の者も支持した。</p>

		<p>運動の首謀者達はコムソモール員であった。結局 8% のノルマ引上げで合意し、ストは収まった。</p> <p>決定：団体協約に従ったノルマ見直しとそれに伴うストへの対処における工場委、党細胞ビューロー、工場管理部の方針を了承する。一部同志の行動は不屈さを欠いた。コムソモール員の許容し難い行動につきコムソモール細胞は審議をすること。</p> <p>新工場長について。</p>
4 月 29 日	党細胞とコムソモール細胞との公開会議	<p>出席 170 名</p> <p>メーデーへの動員。</p>
5 月 5 日	党細胞ビューロー会議*	<p>コムソモールビューロー改選。</p> <p>決定：候補者を承認。</p> <p>工場委改選。工場委の活動における諸問題——工場委の工場管理部への態度。大衆の中での活動。団体協約締結は労働者と合意されたか。何故、工場委は工場委メンバー以外から事務書記を雇ったか。鍛冶部門でのストは何故起こったか。団体協約更新に対し労働者の雰囲気はどうか。労働保全フォンドへの定率控除問題と工場委のそれへの関与。代議員教育の活動。労働者の間での工場委の権威。</p> <p>*討議では欠陥はあるが、基本的には正しい活動をしていると纏められた。</p> <p>決定：工場委改選カンパニア実施計画承認。</p> <p>党集会日。</p> <p>A の入党。</p>
5 月 6 日	党細胞非公開会議*	<p>工場委フラクション報告——評価 - 紛争委員会は工場組織の中では労働者に最も近い。ノルマ、賃金、配置転換のような問題を決める。</p> <p>最近、鍛冶部門でストがあった。ノルマの 10% 引上げに対する工場で働く若者からの異議申し立てである。これは 2 日で収束した。</p> <p>労働保全面では 180 人が病人として登録されている。うち休暇の家に 20 人が送られ、11 人がサナトリウムに送られ、70 人が夜間食餌療法食堂に通い、2 人が保養地にいる [あとは通院治療か自宅療養?]。</p> <p>工場委のもとに職場代議員が 180 名いる。月 2 回、代議員集会が開催。</p> <p>その他、相互扶助基金、文化活動など。</p> <p>*討議では生産性向上はノルマ改定によるか、技術改善によるか、工場委の権威は低下しているか、工場委党フラクの活動は積極的か、といった議論がなされた。</p> <p>決定：工場委は現行の団体協約の有効期間中はノルマの見直しを許容してはならず、今後の生産性向上は組織的且つ技術的改善に基づいてのみ行われる。</p> <p>工場委候補。</p> <p>相互扶助基金理事会候補。</p>
5 月 20 日	党細胞公開会議	<p>党協議会総括。</p> <p>*非党员ツヴェトコフの次のような発言があった。報告にあるように農民の状態は良くない。家畜には課税すべきではない。(d.78 の 1.96)</p>
6 月 10 日 *	党細胞非公開会議*	<p>出席：党员 132, コムソモール員 25.</p> <p>地区党委報告——住宅問題、失業問題、ソヴェト改選。</p> <p>*ノルマ見直し、家賃、国営企業と私企業の賃金格差などが討議された。</p>
6 月 17 日	工場党細胞公開会議 209 名参加, うち非党员 36	<p>中央統制委員会及び労働監督人民委員部報告：了承。</p> <p>復党問題。</p> <p>党経歴回復。</p>
6 月 22 日	党細胞ビューロー会議*	<p>第 1, 第 2 製作所職場細胞書記報告：細胞の活動は概ね良好。</p> <p>旋盤所の状態——職場管理部において党员かどうかを問わず労働者のイニシアチブを剥ぎ取る傾向がある。それが何人かの労働者を退職に追い込んだ。</p> <p>旋盤工の選別はマスチュエル P のペトロフにより行われる。</p> <p>*その問題を巡る討議。</p> <p>決定：工場管理部にマスチュエル P の解任を要請。</p>

7月 1日	党細胞公開会議	工場長報告及び技師の副報告——屑，不良品率，工場への注文確保，病気の労働者への対処，不要資材処分，住宅問題，原料の品質，注文の遅れの原因，ワークスの一部の滞積，その移送，部品の不足，社会保険債務，工場学校，若年者の資格の問題。他に工場管理部は遠距離の所に住む者の欠勤，遅刻を配慮しているか，何故，小口の注文を受け入れて期限に遂行できないのか，といった問題。
9月 2日	党細胞公開会議	出席 175 収穫とソビエト権力の経済的課題。
9月 9日	党細胞非公開会議	入党問題。
9月 ？日	党細胞ビューロー	クラブにおけるフリガーン問題。
9月 17日	党細胞非公開会議*	団体協約の審議：基本給の 15% 引上げを認める，ノルマ変更，解雇規定など。
10月 7日	党細胞及びコムソモール細胞非公開会議*	地区党委の要請により党员 K を経営職に登用。 工場党委フラク報告——工場委の活動。 *討議——工場委の活動の一般的指導方針。
11月 4日	党細胞非公開集会 出席 123	活動報告とビューロー選出。 デモンストレーション。
11月 13日	党細胞非公開会議	入党と除名。 党地区委及び評価 - 紛争委員会報告。 代表者集会選出。
11月 18日	党細胞非公開会議 出席 126	入党。 モスクワ党委及び党中央委員会総会書簡。
12月 2日	党細胞公開会議	入党と除名。 1905 年カンパニア。 個人的及びグループアジテーション。 協同組合党フラク報告。 スケジュール。
12月 9日	党細胞非公開会議	党中央委員会の経済問題審議。 党中央委員会政治局の経済建設問題テーゼを基本的に承認。
12月 29日	党細胞アクティブ集会	出席 56 名 14 回党大会通知。

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.78, 1.61-209.

具体的議論をみてみよう。工場の党员グループがどんなことに気を配っていたかは良く分かる。労働者の立場を配慮するが，経営者への理解も示す。

*1925 年 2 月 18 日の工場党細胞非公開会議では賃金引下げや労働生産性向上に関する報告(ボグダーノフ)が行われた。

報告：「現在，製品原価は戦前より 90% 高い。それを 75% 以下にせねばならない。そのためには労働生産性を高めねばならないが，当面，設備面の改善は見込めない。我々は生産に対するコントロールを強化し，賃金の 10% 引下げを含む厳しい措置を採らざるを得ない。また職場間の賃金不均等は除去する必要がある。こうした措置は工場組織や労働者自身が正しく我々の言うことを理解し，その実施に呼応する場合にのみ成功する」。

ジーミン：出席した党员は報告者の言うことを遂行するだけでなく，非党员にも働きかけるべきである。工場での厳しい措置は党の忍耐力や鍛錬の証左である。

クーレンコフ：職場により賃金や生産性の上昇は異なる。だが，加補給に関しては，現在，金属加工工業全体より高い（以前は低かったが）。しばしば低い資格の労働者が高資格の労働者の賃金と同じか，それより多い。ペンキ塗装工が 3 回の追加のパテ詰めに対し，賃金引上げの願いを出すか，彼らの賃金が現在，戦前の 180% となっていることを忘れてる。

コミサーロフ：生産性が上がっているのに，賃金引下げを求めるのは可笑しい。何故，労働者の賃金は 10% 引下げて，職員は 5% なのか。それでは全てが労働者の負担になる。

セメンチェフ：賃金を引下げずに労働生産性を上げるような措置を採るべきである。

メドヴェージェフ：原価の引下げは労働密度強化、正しい労働者の利用による労働生産性の向上を通して可能である。

スミルノフ：職場ではしばしば、マスチュエルの専横があり、ノルマ係が監視している。発明が持ち込まれても放置されている。

プロホフ：労働生産性の向上は技術改善によるべきであり、ノルマは現行に留めるべきである。もっと職員を頑張らせるべきである。

ジーミン：労働生産性向上カンパニアの結果、生産性は向上したが、賃金の上昇はそれを超えた。賃金引下げは問題にならないが、ノルマの引上げには頼る必要がある。これを隠してはならない。またマスチュエルの責任性を高めるべきである。[党員マスチュエルの]ムラヴィヨフは間違った方針を採った。自分の給与から何人かに施しをしても解決にはならない。

以上の討議に踏まえジーミンが提案する。第1に問題の実践的検討のために委員会を設置する。第2に報告者提起の方針を採択し、生産委に移す。第3に職員の面を生産に向けさせ、彼らの給与を削減する²¹。

＊1925年5月5日の党細胞ビューローでは工場委の活動について審議された。

ベンデル：労働保全面での工場委の活動は弱い。ネットがなく、労働者の頭が機械に当たる。

ムラヴィヨフ：労働者は工場委と工場管理部が『同盟関係』にあるとみており、労働者は工場委を通すのではなく、直接、工場管理部へ行く方を選ぶ。おそらく工場委が弱いからである。

ジューコフ：ムラヴィエフは一部非党員に毒されている。工場委をもっと良く観察すれば、大きく深い仕事をしている。現在の工場委メンバーは正しく活動している。

アガプキン：工場委に欠陥はあるが、それを正している。労働者は工場委を皆、知っている²²。

＊1925年5月6日には工場委党フラク報告を巡る議論がある。

ジーミン：現在は管理・技術機構の改善によってのみ生産性を向上させねばならない。ノルマはもう見直すべきではない。

プロホーロフ（党細胞書記）：工場委党フラクの活動は必ずしも不屈とは言えない。組織面は弱い。代議員の教育も行われていない。職場代議員や工場委と労働者大衆との連結環がない。生産協議会やそれらのビューローは紙の上だけである。選出されても活動を始めていない。

工場委党フラクは充分、工場委の活動の長短所を研究していない。工場委の権威は低下している。

クーレンコフ：団体協約の問題は充分、検討されていない。工場委の権威のなさについて結論を出すのは時期尚早である。労働生産性についてはノルマを見直すべきである。

ジュラヴィエフ：ノルマは焦眉の問題である。評価 - 紛争委員会の活動はいつも月末の給料日直前に行われる。鋳型部門や鍛冶部門でのストの時に工場委のコミッサーロフの所でなく、党細胞のジーミンに訴えた、ということからしても工場委に対する態度が判断できる。全く誤りである。

バラジョフ：工場委は権威を失墜した。活動はしたが、党細胞と共にである。党細胞が工場の全生活を指導している。

ストリャロフ：ノルマは無論、賃率 - ノルマ化ビューローが定めるが、それらの承認は評価 - 紛争委員会においてである。各職場に評価 - 紛争委員会を置くべきである²³。

そうした議論に基づき方針を決める。

一般的方針としては今後の生産性向上は組織的且つ技術的改善に基づいてのみ行われる。工場委は団体協約の有効期間中はノルマの見直しを許容してはならない。新しい仕事のノルマについては団体協約で定められた方式（ノルマは平均的労働者にとり技術的に最大限可能なものに

相応すべき)から逸脱してはならない。『明らかに誤ったノルマ』は見直されるが、それも労働者又は管理部の申し出による評価 - 紛争委員会での審議なしには出来ない。金属の強度は労働者によって労働過程においてのみ定められるが故に工場委は強度への定率上乘せ問題を審議せねばならない。但し、賃金を引下げようとする職権乱用があってはならない。

技術的改善によってノルマが変更される場合は必ず評価 - 紛争委員会の調査を要する。管理部の指導性の欠如や組織的、技術的欠陥を原因とする休止に対する給与支給問題は工場委が団体協約更新に際し提起すること。労働保全活動を強化する、等々²⁴。

＊1925年6月10日、党細胞非公開会議では賃金問題を中心に討議された。

クーレンコ：労働生産性向上カンパニアの時、ノルマが見直されたが、その時に生計費が上昇した（麦粉価格や家賃上昇）。そのため紛争となった所もある。家賃徴収の場合、労働者の加補給を考慮すべきである。また夫婦が同じような給与の場合、合算給与で計算すべきである。

ムラヴィヨフ：国営企業と私企業の賃金格差のため有資格者労働者が私企業に流れている。従来は派遣や任命は全て党集会で審議されていたが、今は全く関知されない。

コミッサールフ（工場委党フラク）：工場長の〔頻繁な〕交代は必ずしも正しい政策ではない。工場長の交代は労働者に横柄であったり、疎遠であったような場合にのみ許容すべきである。

ジーミンの総括発言：ノルマ見直しは妥当であった。家賃の引上げはノルマ見直しと同時に審議され始めた。賃金格差に伴う有資格者労働者の国営企業から私企業への移動については地区党委に問題提起すべきである²⁵。

＊1925年6月22日、党細胞ビューロー会議では職場におけるマスチュエルと労働者の関係に関する議論があった。

ジーミン：職場細胞はこのマスチュエルのペトロフについての問題を提起した。Pはマスチュエルとしては優秀であるが、政治的に有害である。時には政治的利益のために経済的利益を犠牲にせねばならない。

ミロヴィドフ：Pは若者に対し非常に気配りを欠き、あら探しをしたりする。彼に媚びない者には特にそうである。

ステパーノフ（工場長）：Pは確かに厳格な人間ではある。マスチュエルはことに現在のような状況では柔軟でなくてはならない。

以上の点から工場管理部にPの解雇要請を行う決定をした²⁶。

＊1925年9月17日、党細胞非公開会議では団体協約を巡る議論が行われた。

コミッサールフ（工場委党フラク）：労組地区委・統計ビューローの報告ではトラストの工場における製品1ルーブリ当りの賃金コストは1924/25年度第1四半期28.3コペイカ、第2四半期24.0コペイカ、第3四半期26.2コペイカであった。これに対し戦前は29.70コペイカである。そのため賃率 - 経済部は機械トラストの団体協約交渉で現行の賃率を16%引上げること（第1等級16ルーブリ42コペイカから18.88コペイカへ）を提案した。つまり戦前水準である。

ジーミン：1924/25年度、工業は計画を100%達成した。賃金も同じく100%である。だが工業の成長も賃金の伸びも以前のような急テンポは望めない。党及び党細胞の課題は労働者を現状の正しい理解に導くことにある。

セメンチェフ：労組と経営者ではいつも数字が異なっていることに注意を向けるべきである。工場長は現状を説明はしたが、展望は示さなかった〔下半期は状況が悪化している〕。

ボリシャンスキー：工場管理部は生産委の活動にもっと参加すべきである。そうすればもっと諸掛りを引下げうる。また高資格の働き手はしばしば仕事に対してではなく資格に対して給与を付加される。中位、下位の働き手に充分配慮すべきである²⁷。

会議は全体として基本給の15%引上げを必要と認めた。加補給は8 - 9等級の時間給労働者で80 - 90%, 6 - 7等級で70 - 75%, 5等級で60%, 3, 4等級で50%とする。団体協約の有効期間中のノルマ, 出来高評価の見直しは労働生産性に影響する技術的变化があった場合にのみ, 評価 - 紛争委員会の決定によって行う。大量の人員削減と看做されるのは総数の5%以上の場合であり, 1ヶ月前に通告される。一時的な労働能力喪失の場合の解雇期限は6ヶ月以降である²⁸。

＊1925年10月7日, 党細胞及びコムソモール細胞非公開会議において工場委党フラクション報告があった。

工場委党フラク報告: 1924/25年度後半, 55のコンフリクトが処理された(うち13件は個人的問題)。ほとんどは労働者に有利な解決であった。但し, 9月は新しい労働者が流入し, 等級引上げに関する一部コンフリクトは工場管理部に有利な解決となった。

工場委と工場管理部との関係は良好であり, 且つ現実的である。党細胞ビューローとの相互関係も良好である。いざごはなかった。党細胞ビューローの指導はみられたが, 工場委の者を庇おうとはしなかった。反対にその者を矢面に立たせた。自分の事以外には口を出さない。

党员からは批判がある。

バラショフ: 工場委は独自性がない。だから集会の出席率が低下した。

ヴァシン: 職員には等級を下げないが, 修理所の労働者のそれは下げた。

ジーミン: 党細胞は党フラクを通して工場委を指導する。だが実行するのは工場委自身である。

工場委の活動の欠陥は団体協約の不履行, 組織的活動の不充分さにみられる。生産協議会は解体的状況である。生産委員会も影が薄い。その決定の実行の点検もない。

ミロヴィドフ: マスチェルの若年者への態度には問題がある。自分の生徒を把握できず, 彼らに資格を与えられない。若者の学習には指導員だけでなくマスチェルも責任を負うべきである。

決定は一般的な指導方針に留まる²⁹。

党細胞ビューロー会議の後, 党細胞総会が開催された。

1926年 工場党細胞会議プロトコル(抜粋) *については詳述。

日付	会議名	議題と決定
1月26日	党細胞ビューロー会議	コムソモール細胞の状態。
3月2日	工場党細胞ビューローと職場党細胞ビューローの拡大会議	工場長(ステパーノフ)報告: 工場の状況と今後の展望。
3月3日	党細胞公開総会*	工場長(ステパーノフ)報告: 工場の状況と今後の展望。 *討議。 一般的方針。
3月24日	党細胞ビューロー会議*	工場委党フラク報告。 *討議
3月24日	党細胞非公開会議*	クラブ党フラク報告。 工場委党フラク報告。 *討議 決定: 生産協の提案遂行に対するコントロール強化。工場管理部党员メンバーとの実践的結びつき強化。
4月7日	党細胞総会	党細胞ビューロー報告。
5月11日	党細胞ビューロー会議	工場における緊縮政策実施と関連する工場管理部・党员メンバーの実践的措置(工場長報告)。 欠勤問題などについて討議。 決定: 報告には充分具体的な実践的措置はない。具体的措置の検討のため工場管理部, 工場委党フラク, 党細胞ビューロー代表から成る委員会設置。 工場委党フラク報告: 飲酒, 喧嘩, 欠勤問題。労働者の解雇, 採用について工場委と工場管理部の調整, 工場委の下部の仕事への登用

		に対する工場管理部の合意、党フラク書記が党細胞ビューローに代位する懸念。
5月12日	党細胞非公開総会	党細胞ビューロー報告。
10月13日	党細胞非公開総会	党細胞ビューローの活動について（党細胞書記プロホノフ報告）。討議は反対派の挑発に関するものが多い。
11月16日	党細胞ビューローと工場委党フラクの合同会議*	各職場党細胞ビューロー報告——組立所、鍛冶部門、旋盤部門のトレウゴリニク（党細胞書記、労組全権委員、マスチュエル）の状況。決定：生産問題において職場トレウゴリニクの活動を深めること。生産委や生産協の活動への関心を高める。

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.79, l.67 - 104.

*1926年3月3日、党細胞公開総会では工場の状態に関し討議された。

ヤコブレフ：非常にしばしば労働者が手持ち無沙汰のことがある。誰も空き時間に配慮しない。機械が半年も修理中である。優良な機械が修理を待っているのに劣悪な機械で働く。計画が毎日のように変更され、機械製作所の仕事が遅れる。1つの仕事を始めたと思ったら止めて、別の仕事に取り掛かるといった具合である。

ラハロフ：工場長報告からすれば事態はさほど悪くはない。功績は工場管理部だけでなく我々（党細胞）にもある。我々も積極的に参加した。製造品目は減らすべきである。職員も多過ぎる。例えば、組立て部の賃率 - ノルマ化ビューローは以前は7名であったが、現在は16名もいる。決済部は製作所その他の現場と遊離している。

生産委員会の決定は工場管理部により遂行されない。労働者は自分の過ちに対する報いを受けるが、技術者の過ちには誰も責任を採らない。溶鉄炉には多くの装置が与えられたが役に立つものは少ない。労働者は装置に反対しないが、使えるとは信じていない。誰もその有用性を説明しえない。

ゴゴレフ（非党员）：最近、鋳物部門で紛争が頻発した。スタッフの膨張のためである。1913年よりずっと多い。労働者は少なくなったようなのに。

プロホロフ（党細胞書記）：検査部門は増えたのに用具や計器がない。生産委の活動にもっと関心を向けるべきである。

ムラヴィヨフ：工場長は文書使いのようである。頻繁に出張している。工場委と工場長は相互関係について口を噤んでいる。

ステパノフ（工場長）〔の弁明〕：労働時間の一部は工具探しに使われる。無断欠勤もある。

〔工場管理部と〕工場委との関係では労組組織は大部分、客観的であった。評価 - 紛争委員会での問題が労組に持ち込まれることすらある。工場長の出張は3回である〔期間は不明。おそらく2月〕。1度目はモスクワ党委から農村へ、2度目はアルハンゲリスクへ製材台の構造変更の件、3度目はイヴァノヴォ - ヴォズネセンスクへ鋳物危機と関連して出張した。トラストは我々にイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク地区での鋳物実現を委任した³⁰。

*26年3月24日、党細胞ビューロー会議では工場委党フラク報告を巡る討議があった。

ステパノフ：賃金上昇の傾向があった時に工場委メンバーが大衆の自然発生的行動の組織者となった。例えば、鋳物部門がそうである。

プロホノフ：工場委の権威は幾分揺らいでいる。党フラクで提起された問題が実施されなかったからである。

ジューコフが総括する。工場からの労働者の退職は賃金と関連している。より賃金の高い所に行く。職場の労働規律は欠落している³¹。

*26年3月24日、党細胞非公開会議で工場委党フラク報告を巡る討議。

ステパノフ：団体協約更新時、やらずぶったくり主義的傾向や労働者が工場委の頭越しに経済

諸問題の解決を求めるケースがあった。生産協議会はしばしば非常に重大な問題を扱わず、些細な事に留める。

プロホノフ：党フラクが工場委自身に代位するケースが見られる³²。

*26年11月16日の党細胞ビューローと工場委党フラクの合同会議においては各職場党細胞ビューロー報告が行われた。

第1及び第2組立所 of 職場党細胞の党員は25名、うち3名は候補である。ビューローは3名＋候補1である。党細胞会議は非公開で6回、公開で5回〔期間不明。1925/26年度下半期?〕開催された。

トレウゴリニク（マスチエルと党細胞書記と労組全権委員）の活動については党細胞書記と労組全権委員の結びつきはあるが、第1組立所のマスチエルとの結びつきはない。マスチエルの党員メンバーや職場党細胞そのものに対する態度は良くないため、旨くいかない。第2組立所のマスチエルとの結びつきはあるが、必ずしも良好ではない。

鍛冶部門では職場党細胞18名、うち候補5である。党細胞会議は非公開5回、公開6回開催された。

その主たる議題は中央委員会及び中央統制委員会総会と第14回党大会についてである。

旋盤部門の職場党細胞は20名、うち候補4名であるが、1名は党細胞により除名された。

党細胞会議は非公開5回、公開5回開催された。トレウゴリニク3者間の結びつきはあり、足並みは揃っている。生産協の活動は改善している、という³³。

1927年 工場党細胞会議プロトコール（抜粋）*については詳述。

日付	会議名	議題と決定
3月22日	党細胞ビューローと工場アクティブの合同会議* 出席50名	党員候補の受け入れと候補から党員への昇格。 工場長（ステパノフ）の1925/26年度報告。 *討議 決定：党細胞書記（プロホノフ）の提案に基づき検討委員会を設置。次の会議で最終的提案を承認する。
3月30日	党細胞公開会議	プロホノフ提案——工場の拡張と関連する鋳物部門の集中。ステパノフの海外出張。党員加入。 決定：プロホノフ提案を基本的に承認。最終的提案のため検討委員会を設置。
4月12日	党細胞ビューロー会議	党細胞ビューロー報告。 鋳物部門の拡張と集中化。 討議では集中化の必要は認めつつも、もしイリイチ工場への注文が増えないと人員削減の恐れがある、と懸念が表明された。 決定：トラスト本部会の党フラクの工場拡張措置を了承。本部会党フラクは労働力処遇を配慮すること。工場委党フラクは工場、労組、トラストの幹部と話し合い、労働力処遇問題を詳細に検討する。 生産委選出の委員会報告。
9月16日	党細胞ビューロー会議*	工場委・生産委報告による提案：成果を確認すると共に多くの欠陥を指摘。生産委、生産協の指導を強化し、労組は定期的に訓令を出し、定期的召集を監視する。工場管理部は採択された提案を適宜、遂行する。不履行の場合は労組経済委に報告する。
11月30日	党細胞ビューロー会議	政治 - 教宣活動。 工場委党フラクメンバーの実践活動における相互関係。

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.79, 1.150—162 ; d.80, 1.160—166.

*27年3月22日、党細胞ビューローと工場アクティブの合同会議では工場長報告を巡る討議が行われた。工場管理へのきつい批判も出された。

ヴォルコフ：修理活動は非経済的である。専門家が上手く管理できないからである。彼らは仕事に対し積極的ではない。工場長のステパノフは党細胞を含む工場諸組織の助言に耳を貸さず、

そのため損失を齎した。将来に希望がもてない。ステパノフの解任を求める。

ブリイズガロフ：機械技師は能力の低い働き手である。仕事を良く知らない。労働者は彼を笑いやにする。ステパノフも大衆から遊離しており、労働者の間で権威がない。我々の職場（鋳造部門）には年に一度来ただけである。

ババエフ：工場運営は非経済的である。工場管理部の落ち度で製品から一部部品が抜けていたことがある。トレウゴリニクは形骸化している。蓋し、あらゆる会議でステパノフはトゥガリノフ（非党员）と多くを決めている。ステパノフの海外出張は組織的なものではなく、工場組織の誰も知らない。検査部に対する非難は正当である。この部の幹部は自分の仕事がわかっていない。それはステパノフより我々、労働者が知っている。

クラソフスキー：工場の実績は挙がっている。生産計画は9%超過達成し、機械の合理的配置も始められている。しかし一部働き手の給与は仕事に不相応に高い。職員比率が高く（17%近い）、職員への前渡も多い。庭の維持には金を掛けているのに労働者の食堂設置の要望は満たされていない。工場の敷地に住む技師は我々の工場には関係がないのに立ち退かない。この争いは2年間も続いている。

諸掛り削減や管理 - 技術者削減の指令は遂行されていない。工場管理部の党员メンバーには権威が欠けている。

ポタポフ：[ステパノフを擁護して述べる] 確かに100千ルーブリの赤字は問題であるが、ゼロから多くのことを成し遂げた。工場組織との間の不協和音はない。

アガフォノフ：新しい機械設備は正しく作動している。ステパノフの出張の時、ポタノフではなくトゥガリノフが代理として残った。その件は了承されてはいないが。労働者の多くは工場長はステパノフではなく、トゥガリノフだと言っている。

キセリョフ：製作所のどこでも正しい指導がない。休止があり、部品引渡しの遅れがある。管理部の態度は冷ややかだという声が聞かれる。

ザホロフ：カメンスキーが何故、工場を去ったのか。それは給与が上乘せされなかったからである。ところが新任のトゥルチャノヴィチは給与がもっと多い。工場管理部は彼を頼りにしているが、当て外れだ。工場管理部では罵り合いが絶えないし、労働者の意見はあまり聞き入れられない。

バルスウノフ：計画化は進展していない。部品の不良品は減少していないばかりか、増えている。ステパノフの報告にあるデータは信用できない。

バリノフ：配分ビューローには役立たずの者が長になっている。検査部にも無能な専門家がいる。彼は何も理解していないし、簡単に騙される。労働者は彼を馬鹿にしている。半製品製作所長も更迭すべきである。工具部門の受け入れ係も普通の労働者であって専門家ではない。

ブレウス：労働力の配分ではただオタオタしているだけである。

ジガチェフ：ステパノフと工場組織の関係については我々自身の責任もある。

ブウハノフ：一部専門家の欠点について云々するのは慎重でなくてはならない。もっと事実を確認しなければならない。

プロホノフ（党細胞書記）：この1年、労働生産性向上、計画引上げ、合理化改善の成果はある。欠陥は速やかに除去さるべきである。ステパノフ報告に基づく提案を最終的に仕上げるために5名の委員会を設置し、次のビューロー会議で承認する。

工場長のステパノフは弁明する。

ステパノフの総括：自分が専門家の影響下にあることは認める。だが工場組織、とくに党細胞から遊離しているという批判は正しくない。細かな問題はともかく、重要な問題は全て話してきた。

欠陥は確かにある。工場の生産の重要問題（発動機の製作や工作機械製作の赤字）への党細胞の対応が遅れた。運輸面の非経済性もある。3月8日の地区党委ビューロー、党細胞ビューローの諸掛り削減職員比率引下げに関する決定遂行は不十分である。製品原価引下げへのイニシ

アチヴはあまり發揮されなかった。そのため滞貨も生じた。

会議は今後の工場管理部の活動についての党员メンバーへの勧告を行う。
原価引下げ、諸掛り削減を積極的に実施する。庶務部と供給部のパラレルな存在や 2 人の部長とその補佐の給与の妥当性を検討する。庶務部の党员を増やす。

工場委党フラクは生産協を通して組立部門での部品引渡しの遅れ、機械製作部門の赤字その他赤字項目の除去措置を検討すること。

機械製作所や組立部門の有資格労働者から生産合理化のあり方に対する不満がある。それは技術者の十分なスタッフがいるのになくなってはいない。働き手の然るべき選別や相応しい同志の現場からの登用により管理者の党员を強化すべきである³⁴。

*27 年 9 月 16 日、党細胞ビューローは生産委員会報告に基づき以下の決定を行った。
6 ヶ月に生産委は 5 回、生産協は 2 回開催された。合理化、原価引下げ、工作機械製作上の欠陥、工場の改組など具体的問題を検討した。労働者、管理・技術者の全工場生産協への積極性が高まり、工場管理部の活動のあれこれの欠陥の実務的指摘がなされた。発明プレミアムフوند創設、生産委や生産協における労働者の提案の正しい記録が行われた。これは成果である。

他方、欠陥も多い。職場生産委や生産協の活動の指導が不十分で、規則的な召集がない。労働者の参加も少ない。労働者提案が工場管理部により適宜、遂行されたかどうかについて生産委の関心が薄い。

提案のうち遂行 7、遂行途中 13、却下 5、未審議 19 である。提案遂行の経済効果に関する適当な概算記録の方法がない。提案遂行結果について必ずしも労働者への報告がない³⁵。

このように工場経営に対するモニタリングが党細胞会議の一義的課題である。何より工場内、職場内の安寧が最重要関心事であった。労働者の不満を抑えることに腐心している。

こうした工場内党組織での議論内容はネップ期企業経営の在り方の縮図といえよう。

1928 年 工場党細胞会議プロトコール（抜粋）*については詳述。

日付	会議名	議題と決定
1 月 10 日	党細胞ビューロー会議	党細胞のイデオロギー的強化、15 回党大会決定、モスクワ党委決定、地区委総会決定の具体的実施。
4 月 11 日	党細胞総会	党员加入。党员への昇格。 党中央委員会及び中央統制委員会総会総括。
6 月 12 日	党細胞ビューロー会議*	3.工場長ステパノフの 1927/28 年度上半期の工場管理部活動報告。 *討議 決定：工場管理部の活動方針を承認。それに基づく具体的提案作成を特別委に委ねる。
6 月 13 日	党細胞非公開会議	工場長の 1927/28 年度上半期の工場管理部活動報告。
8 月 1 日	党細胞書記と非党员労働者の協議会	出席：技師含み 30 名。 非党员による全ての工場組織の活動の評価。また労働者が入党しない理由。
9 月 4 日	党細胞ビューローと党細胞アクティブの合同会議*	工場の鑄鉄供給の状態と今後の展望（ポターボフ報告）——鑄鉄は不足しており、供給面の計画性はない。ウラジミル・イリイチ工場から供給されるが、本年度、引渡しの遅れはほぼ 2 ヶ月になる。不良品生産の原因ともなっている。 *討議 決定：5 名の委員会を設置し、具体的提案を考える。党細胞ビューローが鑄鉄供給に関する提案を行う。
9 月 28 日	党员班長及びマスチエル協議会	職場におけるマスチエルと班長の活動。 生産の状態。

		討議より：技術者の選任において縁故主義がある。
10月30日	党細胞ビューロー会議	クニウキンの言明：ある党員が非党員労働者の間での職場党細胞の権威を落とし込めたという事件。
12月4日	党細胞ビューローと党細胞アクティブの合同会議* 党細胞から43, モスクワ労農監督部から3, ニジニ・ノヴゴロド労農監督部から3, 機械トラストから3出席	党員候補受け入れ。 モスクワ労農監督部報告で提起された問題——技術者は過剰か、生産における手続き渋滞はあるか、工場管理部の党員メンバーはその使命を果たしているか。トレウゴリニクの活動。工場委の存在感がないと見られるのは何故か。 工作機械を何度も据え付けたり、外したりしているのに、誰も止めない。役に立つのに操業していない工作機械はあるか。海外の機械は何時利用できるのか、デイツツの発動機はどれだけ有用で、需要は大きいのか、生産計画遂行、何故、経験があり、余人に代え難い専門家が工場を渡り歩くのか、新しい設備は有用か、報告システムの問題、そもそも記録にそれほど多くの時間や人手がいるのか。 *討議 [後述]
12月12日	党細胞非公開総会 150名出席	党員候補の受け入れと党員への昇格。 党中央委員会 11月総会総括。
12月25日	党細胞ビューローと職場党細胞書記の非公開合同会議*	トレウゴリニクにおける相互関係。 *討議 [後述] トレウゴリニクは党細胞ビューローが決定し、モスクワ労農監督部が承認した全ての問題を地区党委の委員会に持ち込むこと。

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.81, l.28-162.

1928 年になると工場レベルでも状況の変化は顕著である。専門家への風当たりは一層強くなる。その分、経営上の党組織の発言権が強まる。

実際、労働者が工場管理部ではなく工場党細胞に工場の問題を訴えるケースもあった。

この『赤いプロレタリア』工場では 1928 年 8 月 21 日、班長リィジンが工場の欠陥について工場党細胞書記に訴えた。

配分ビューローの活動は拙く、工作機械に技術的な不備があり、治具が足りず、あっても要件を備えていない。工場管理部は原価引下げを求めて高価なしかし極めて重要なそれ（例えば、後部主軸台）を揃えず、安物に代える。労働者やマスチュエルが幾度となく注意を促したが、結局、不良品を出すことになる。検査部は何のためにあるのか分からない。検査部が点検し、組立部門に出される部品の 90% は全く役に立たない。組立の単位毎に工作機械の引渡しのため検査部の受け入れ係を 2～8 時間も待つ。そのため予定された製作数をこなせない。商品倉庫にはしばしばボルト、ナットといった普通の部品がない³⁶。

本来、工場管理部が対処すべき問題である。

*1928 年 6 月 12 日、党細胞ビューロー会議では 1927/28 年度上半期の工場管理部についての討議があった。

ブレウス：職場管理部は労働者の会議で [機械の] 構造や加工方法の変更についてキチンと説明しない。専門家は固定給で真面目に働くべきである。プレミアムシステムだけに頼るのではなく。

コリツォフ：管理・技術者は大部分が十分誠実に働いているとはいえない。労働者のイニシアチヴが職場管理部によって抑え付けられている。工場管理部は労働者のイニシアチヴを奨励すべきである。

設備の老朽化に伴い、設備の評価は高めるべきである [償却を進めるため]。

ババエフ：生産・技術協議会は正しく具体的な問題を審議していない。カバノフ [工場の専門家] は職場の技術者との繋がりが弱い。

チュファレフ：工場管理部は「生産工程」のあり方に関心を向けるべきである。新しい配置計画には誤りがあった。技術者は現行の給与体系の下でも誠実に働くべきである。

アガフォノフ：工具は時々、点検されていない。労働者自身が点検せざるを得ない。製作所長はマスチュールの言うこと（製品を別の工作機械を使って加工する）に耳を貸さない。

バリノフ：部品受け入れにおいて検品は熱心に行われていない。組み立てる側に修正を要求する。また社会的組織は技師・技手セクツィアにあまり関心を向けない。

セリョーギン：登用者には権利・義務が広げられていない。技師・技術者は生産性向上や生産増加に誠実とはいえない。

レヴィートフ：工場管理部は技師・技術者の活動に十分な関心を向けない。建設問題は労働者に明示し、秘密にすべきではない。

ロパーチェフ：専門家は頻繁に替えるべきでない。

ポターポフ：労働規律が低い。党員の指導も弱い。

メニシコフ：工場の生産性は最近高まった。技術者へのプレミアムシステムは特に生産に影響を与えていない。カバノフには欠陥があるが、そうした欠陥をもたない専門家を見出すのは難しい。

ファリクス：工場管理部の活動方針は基本的に正しい。自前の専門家を登用すべきである。

ステパノフの総括：専門家の利用問題は慎重たるべきである。社会的組織は技師・技手セクツィアの活動にはほとんど目を向けていない。賃率・ノルマ化ビューローは部品が多様で、数が多いから活動が難しい。

会議は工場管理部の活動方針を承認した³⁷。

*9月4日、党細胞ビューローと党細胞アクティブの会議では鑄鉄供給の不備に関し討議された。

イリイチ工場長代理のリャピンの弁明：自分達の製造所にも供給できない状態である。不良品はあるが、この間、減少している。

ブハーノフ（モスクワ機械トラスト本部会議長）：供給不足の主たる原因は水圧鉄管への強制的注文にある。不良品は増加している。トラストの工場の鑄鉄需要が増大しているので外部に発注せざるをえない。鑄鉄所は増設する予定である。

チュッフアロフ：5月の生産協議会でこの問題に関する提案がなされたが、トラストはその後、2ヶ月も何の措置も採らなかった。対策を講じていれば生産計画の破綻はなかったであろう。

ババエフ：他の工場から鑄鉄を受け取る場合、イリイチ工場よりもずっと高くつく。不良品も多い。鑄鉄所を集中すればコスト低下を見込める。

ブリイズガロフ：活動の記録上、トラストの指導がない。

アガフォノフ：3人3様に発言して、ブハーノフは他人事のように語る。我が工場とイリイチ工場の間に協力関係がない。あたかも商業的取引のように交渉が行われる。不良品をなくす措置は採られていない。

ムラヴィヨフ：ブハーノフは我が工場のことを何も知らない。問題は労組ラインで工場委に持ち込まれ、党細胞ビューローは党ラインで地区党委やモスクワ党委に持ち込む。

ステパノフ：大きな責任はトラストが強制的注文を出したことにある。だが、我々共産主義者は騒がせ屋であってはならない。

フェデウーイン：ステパノフの態度は正しくない。我々はトラストの扉を何度も叩いたが、応答はなかった。我々には地区党委に訴える道だけが残されている。

バラショフ：鑄鉄不足はイリイチ工場よりもトラストに責任がある。専門家をキッチンと監視していない。第3者の干渉が必要である。

クージミン：討議では誰も悪くないという結論を出した。無論、党細胞ビューローまたはアクティブは責任がある。工場ががたがたになった時に第3者を呼ばなかった。今なら、呼んで対策を講じるべきである。

ポタポフ：トラストも工場も多くの措置を採った³⁸。

党細胞ビューローは鑄鉄供給に関する以下の提案を行った。

- 1) イリイチ工場・鑄鉄所の改造を全力を挙げて急ぐこと。機械トラスト本部会・党フラクに十分な資金や技術者の提供を求める。
- 2) イリイチ工場・鑄鉄所は早急に外部注文から解放されて同工場自身及び『赤いプロレタリア』工場の需要に応じること。トラスト本部会及び工場管理部党フラクはそのために尽力すること。
- 3) トラスト本部会及び工場管理部の党フラクは他の工場、とくに伝導装置工場から速やかに鑄鉄を受け取る措置をとること。
- 4) イリイチ工場から計画で決められた鑄鉄の引渡しが遅れた事態（例えば、8月に21トンの引渡し未了があった）をトラスト本部会及び工場管理部の党フラクは重大視すること。
- 5) イリイチ工場管理部は大量の不良品が生じないように鑄鉄の品質を早急に調査すること。
- 6) 工場管理部は鑄鉄不足に伴う休止が少なくなるように工夫を凝らすこと。
- 7) イリイチ工場長代理リャピンが鑄鉄の引渡しは9月から月150トンに増やすと言明した以上は、トラスト及びイリイチ工場管理部の党フラクは何としてもその量は『赤いプロレタリア』工場に確保すること³⁹。

*1928年12月4日、党細胞ビューローと党細胞アクティブの合同会議では労農監督部が会議に出席し、工場経営に関する問題点を指摘し、それに対する工場長ステパノフの回答が示された。

労働力についてはかなり危機的である。雑役労働者を工作機械に就かせねばならず、頻繁に破損が生ずる。職場の活動は場当たりのものである。原価は低下してはいるが大幅ではない。

トラストとの関係において工場の権限は多いが、しかし報告の増大を余儀なくされる。報告の削減は下からではなく上から進めるべきである。品質管理の専門家がいらない。工場内部で育てるべきであるが人員を膨らますことはできない。だから専門家の品質管理者ではなく検品係を選び、巧く使うべきである。

討議より [技術者への批判は激しい]。

グリーンガウス：労働強化はない。労働秩序がないからだ。マスチュエルや班長には権利も義務もない。1コペイカもしないナットを壊せば、3枚の請求書と3枚の注文書を出すのに15 - 20コペイカ掛かる。

経営者は大衆から遊離し、執務室に座ったままで大衆に接しない。職場管理部は労働者の声に耳を貸さず、顔を背け、何もしようとしない。生産過程そのものには余り関心がなく、労働者より技術者の言うことを聞く。

カレジョンコフ：工場の技師達は同じ仕事を別様に解釈している。そのことから時々、据え付けられたものが幾度となく壊されては土台から作り直さねばならない。モスクワ労農監督部はこれをみていない。ただ工場管理部の活動について語るだけで生産について語ることはない。1年ないしそれ以上、技師が工場に居座り、300 - 400ルーブリずつ給与を受け取ってはいるが、我々には彼が何をやっているのか分からない。労働者3人につき1人の割合で職員がいる。技術者の仕事に欠陥があっても労農監督部はそれには触れない。カバノフは他の者に能力を発揮する機会を与えず、権限も与えない。地位を奪われるのではないかと恐れている。労働者への態度も悪い。

リポヴェツキー（ニジニノブゴロド労農監督部）は厳しい批判を加える。

ディーゼル機関製作案は根拠薄弱である。1年目は計画された20千台ではなく10千台に留まる。市況が不利だからである。1927年4月の金属加工科学技術ソヴェトでは1927/28年度には市況が弱く、ディーゼル機関製作案が根拠薄弱であるために工作機械製作職場の建設が決定されたが、生産技術面の事前の検討もなく、まずもってディーゼル機関製作職場が建設された。

設備の正しい計画化もない。工作機械についても工学的プロセスの検討はない。それ故、現在、工場管理部自身がその仕事に当たらねばならない。それを経常的生産管理と同時に行うことは工場には大きな負担である。

生産管理の現行システムも不十分である。ステパノフによれば計画化ではなく遣り繰りである。供給面の困難が大きいほど工場の計画ビューロー＝配分ビューローはもっと強力でなければならないが、両者の間には断裂がある。

配分ビューローは工作機械での各作業の配分について活動を行っているが、実際上は生産における仕事の割り振りも存在しない。9月1日のモスクワ公営事業部との契約によれば「ディーゼル機関」35台を引渡すはずであったが、1台も引渡されなかった。無論、鑄鉄供給の遅れがあったのだが、工場内製の他の部品も正しく製造されず遅れの原因となった。シャフト製造は11月に3個に過ぎなかった。他の部品は50個ずつであったが、配分ビューローは部品の存在をよく知らなかった。

工具も全く同様である。その製造計画はなく、作業中に必要になってから注文する。工具に少し手を加えれば利用できる場合でも不良品として放置される。手続き渋滞からそれを作り直すことが出来なかった。技術的コントロールは量的にも質的にも弱い。品質管理課の仕事は遅い。ブリガーダがそれを通さず部品を受け入れるケースがある。

工場管理部の活動は単一の計画・配分部ではなく、管轄の異なる4つの部に依存している。計画ビューローと注文部は生産部長の管轄下にあり、配分ビューローは職場長の管轄下にあり、技術的計画化は技師長の手にある。工業財務計画と原価見積もりは工場長の所にある。それによってまた工場の計画システムの欠如も説明される。実際、計画ビューロー長は現行の工業財務計画についてのイメージがもてないと言い、配分ビューローも他の部署との連携がなく、計画ビューローその他がどのように計画を立てているか知らない。レニングラードの工場では採用されている新しい生産方法、例えば、工作機械の研磨、浸炭、焼き入れなどが採り入れられていない。工場の合理化活動を行う機関もない。

プロシン：ディーゼル機関ビューローでは文書に追われて目が回る。トラストは工具に金を出すなど無駄使いと思っている。トラストが送ってくるタップ（雌ねじ切り）は中国でも使っていないような代物で5ミルもずれる、等々。

セレーギン：モスクワ労農監督部の報告は状況への無理解を示す。技師は無為に過ごす。穿孔機械の小歯車は不具合である。だが生産部長はその切削の方法を変えず、役に立たぬことが目に見えている機械を作らざるを得ない。工場管理部は技術者を充分指導していない。

バラシェフ：モスクワ労農監督部は深く工場を調査していない。将来のことへの関心は強いが、現状については何も語らない。機械を壊すのは労働者の責任ではある。だが技術者は何故、手を拱いているのか。6ヶ月も海外にいた技師が我々に何も指示しないし、何も教えず、生産を革新しない。我々には我々の技師が必要である。古い腐った存在でなく。

技術協議会で技師長は班長から機械をどれだけ製造しているかと質問はするが、自分では働かないし、製造についても知らず、何も計画しない。労働者や若い技師を登用しようとはしない。トラストからの指導はない。ブハーノフ（トラスト議長）はトラストのアクティブ集会〔4月〕で10月にはディーゼル機関棟が操業すると公言したが、それから半年経ってもその目途は立っていない。

トラストのアクティブは働いていない。党細胞ビューローは会議を月1回以上開催するという上級機関の指令を実行していない。

リストやサーテリは信頼できない。トラスト機構は労働者化すべきである。トラストでは登用者が働くのは難しく、出て行かざるを得ない。工場の技師は無能である。トラスト幹部に祭り上げておく方が良い。ブハーノフはいない方がうまくいく。

ゾトフ：モスクワ労農監督部の報告は表面的である。〔職場長の〕コパノフは無能である。マスチュエルには相談せず、自分で労働者を異動させる。労働者はステパノフのことは悪く言ってい

ない。だがポタポフは誰とも話し合わないし、彼に近づくのは危ないと言っている。品質管理課長は繊維の専門家であって我々の仕事は何も理解していない。配分ビューローの仕事ぶりも拙い。労働者を適所に配置できない。職業紹介所から生産のことに無知な者を採用する。他方、工場からは賃金が低いため有資格労働者が流出し始めている。職業紹介所から獲得できない以上、給与を上げねばならない。

若い技師のクドリャフツェフはこれまで権限もなく、また職務規程もない。ポタポフに職場に彼の職務規程を掲示するよう求めた所、それは我々が知っていればよいことだ、と応えた。そこに党細胞書記のキセリョフも居合わせた。この問題はマスチュルの権利・義務と関連して党細胞ビューローで審議すべきだと提案した。だがキセリョフはビューローはそんな細かい問題には係わらないと言う。そこで地区党委に訴えると言ったら、「我々は君を戒告する」と脅してきた。トラストが工場を見回ることではなく、ただ通達が規則的に出てくる。

バヴィノフ：モスクワ労農監督部は成果も認めている。どれだけ技術者を代えようとうまくいくわけではない。良くならなければそれらを維持すべきであってそう頻繁に代えるべきではない。

問題は鑄鉄不足にある。ただカバコフの仕事ぶりは拙い。彼にはアパシーがある。彼は外すべきである。

アフアナシエフ（N 労農監督部）：不幸なことは多い。工場管理部の責任でもあれば、労働者の責任でもある。工場管理部は技術や安全規則を説明しない。工場の生産はクスターリ的方法で行われている。部品のサイズ合わせが現場で行われる。職場の計画はない。計画は上から下に出される。設計図は点検されず、生産には間違っものが宛がわれる。部品の組立部門への引渡しは計画的に行われず、班長は機械から機械へと走り回り、労働者を追い立てる。

配分ビューローはキッチンと活動しているように見えるが、配分ビューローにも職場にもスケジュール表はない。だからその場凌ぎや班長の奔走となる。部品がなく行列があり、配分ビューローは対処法を知らない。マスチュルや班長が配分者となって工作機械から部品を抜き取って別の物を残す。

ロパエフ：ポタポフもステパノフも誰も外すべきではない。ここでやるべきは仕事の上で工場管理部を助けることであって解任することではない。労働者以外、破損した物に責任を負わない。工具の破損に対し誰も設計士は責めないし、道義的責任も負わない。有資格労働者は給与低下の故、工場を去り、あろうことか同じトラストのイリイチ工場に移る。より給与が高いからである。

ザホロフ：ステパノフは責めを負うべきではない。この事態は2年間続いている。彼の仕事を助けるべきである。工場委の責任は大きい。悪い専門家は解任すべきである。スペツ迫害は誰も行っていない。

コヴァレフ：技術者の指導はない。技術者の人的構成は見直すべきである。

バルスーコフ：機械部には纏まりがない。各部の個々の働き手の任務の間の調整は存在しない。技術者は集団として働いていない。品質管理課長は前任者より能力が低い。

チクルホフ：バリノフは旋盤・ねじ切り機械の製造が増大したと言うが、その時にはブリガーダは11名であり、今は49名だということが分かっていない。機械製造の遅れは工場管理部の責任である。設計図を作らなかったし、それらの試作品を点検しなかった。部品は不良品であったり、合わない。

ムラヴィヨフ：スペツは場当たり的に選任され、指導はない。ステパノフ自身がカバノフは役立たずだという。その解任問題が6ヶ月も燻っているが、何故か黙している。

ババエフ：各部に纏まりがない。各部長は自己流で動いているし、責任も負わない。

ブハーノフ（トラスト議長）：設備を選ぶのは我々ではなく商業人民委員部である。その選択はしばしば適切ではない。自分達の若い専門家が育つまではどこからか連れて来なければならない。技術者に穏やかに働ける環境を提供せねばならない。成果もあることは忘れてはならない。

メニシコフ：生産計画は7回も変更される。

カガノヴィッチ（N 労農監督部）：モスクワ労農監督部と NRKI の調査が重なったのは全くの偶然である。機械製造トラストを創設すれば事態はもっと良くなる。若い技師，班長，マスチュエルは我々と共にあるが，古参技師は彼岸にある。若い技師を登用すべきである。ステパノフは責任がある。彼は自分達のアクティブを組織しなかった。それに権利も義務も与えなかった。

ファリクス：トラストは全ての生起した問題を個人に転嫁したがる。イリイッチ工場や旧ドロフ工場がそうであったように。トラストからも工場からも何ら計画的やり方がない。ブルダチェフもステパノフもブハノフもカバノフは役立たずであることを1年前から認めながら，彼らが職場を指導し続けている。

シシュカレフはハリコフから多くの人間を引き連れてやってきた。ガンリオはイリイッチ工場から追放されたが，我々が採用した。スタハロフはどこからやってきたか知らないが，無能で無知である。

トレウゴリニク内の対立がある。我々はステパノフの解任は考えないが，我々ともっとコンタクトをとって働くべきである。メニシコフを製作所長とし，その補佐としてマスチュエルと2人の若い技師を充てることを決めた。理論と実践を結びつける。トラストの工場への指導は非常に拙い。我が工場の事態の主たる責任はトラストにある。トラストで働く人材を点検すべきである。モスクワ党委はトラストの活動を調査すべきである。金は多く使うが，成果は少ない⁴⁰。

こうして生産現場でも党员グループと非党员専門家との対立が深まり，工場組織内部は揺れ動く。

労農監督部が存在感を増すが，それへの反撥もある。

***28年12月25日**，党細胞ビューローと職場党細胞書記の非公開合同会議ではトレウゴリニクにおける相互関係に関する討議がなされた。

ファリクス：交渉さるべき多くの問題は地区党委に行く前に委員会に持ち込むべきである。

ステパノフ：この1.5～2週の間にならぬ状況が生み出された。専門家との関係は正常ではない。全てが工場長に負わされる。経営者の間で任務を分担しないと，工場長以外，誰も責任を負わない。

カバノフは現在の仕事はこなしているがより難しい仕事はこなせない。メニシコフも職場の指導者としては十分な技術教育を受けてはいない。専門家は4～5年ずつ彼らを皆，入れ替えることは得策ではない。技術者の一部の入れ替えには反対しない。

ブレウス：党細胞によれば工場管理部には配慮が欠けている。6-7ヶ月の間，一度も生産協議会が開かれていない。

セルギン：我々には何ら偏向はない。党細胞書記の方針は正しい。ブレウスは間違っている。

プロシン：カバノフとは手を切るべきである。

アルセンティエフ：工場管理部は職場の働き手の権威を高めたことはない。誰も技師の採用について知らず，党员の誰もどうやって選任されたか知らない。

クリコフ：党細胞の全ての決定は履行されない惧れがある。ステパノフは正しい明確な方針を出さなかった。工場管理部は党細胞ビューローの決定を遂行しない。党細胞書記はトレウゴリニクの一つ，つまり工場管理部に突き当たる。

バナエフ：ステパノフは確固たる方針を示すべきである。彼にはトラストの大きな圧力がある。彼は専門家びいきであり，特にブハーノフへの信頼が厚い。

コバレフ：ステパノフは一度も党細胞ビューローの決定に同意しなかった。ステパノフは工場長や専門家の権威がないというが，そんなことはない。ファリクスは正しく指導している。

メニシコフ：専門家の入れ替えに反対である。

ステパノフ [の自己批判]：カバノフの件は自分の責任で対処が遅れた。彼の更迭問題は片がついているが，代わりを見つけれない。メニシコフについてはモスクワ労農監督部は私と同意

した。モスクワ労農監督部が党細胞の提案を蔑ろにした訳ではない。

我々は工場の大規模な改造に気をとられて、日常的な生産の問題を疎かにした。個々の問題でいちいち私が党細胞に対し責任を負うのは困難である。幾分なりと職場管理部に責任を負わせるべきである。

私は党細胞のコントロールなしには働けない。専門家を実務面で点検する必要はあるが、彼らが無闇に批判すべきではない。仕事上で神経質になることを恐れる。技術者の入れ替えや評価に反対するものではないが、思慮深く行うべきである。

会議はトレウゴリニクは党細胞ビューローが決定し、モスクワ労農監督部が承認した全ての問題を地区党委の委員会に持ち込むことを決定した⁴¹。

1928 年にはこのように工場内部のトレウゴリニク体制や党員経営者の非党員専門家への依存関係は大きく揺らぐことになった。

¹ RGAE,fond 3705,op.1,d.916, l.42 - 46.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 May 1928,№109.

また管理部には全ての生産の毎週の巡回義務(定められた日時)がある。染色技師主任(更紗捺染部長)及び機械技師主任と共に(職場ではそれぞれの[職場]長や機械技師補佐を伴って)生産現場の全てのモーメントを解明し,それを援助する。あるいは機械技師主任やその補佐と共に機械 - 建設部を毎週巡回し,その活動を視察する。あるいは供給部長や庶務部長と共に全ての倉庫,工場のテリトリーを毎週巡回(定められた日時)する(Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 May 1928,№109)。

³ ウラルのあるディーゼル・エンジン工場では建物が古く,屋根がしばしば壊れた。技師が工場長に屋根を直すべきだという。「やりたまえ」と工場長が言う。「改造して何か事故が起きたら誰が責任をとるのですか」。「それは君だろう」。「それじゃ御免蒙ります。そのままにしておきましょう。少なくともそれが壊れることは皆が知っています」。話し合いの果ては委員会の設置となる。委員会は7名から構成され,何度かの会議の後,屋根改造案を承認する。プロトコールを出し, やっと改造が始まる(Ekonomicheskaiia zhizn',18 July 1925,№162)。

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',15 September 1927,№210.

⁵ Pravda,27 January 1926,№21.

G.クルーミンはシャフティ事件からの教訓として党細胞,工場委と経済機関の経済機関主導の下での癒着構造を暴く(Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1928,№87)。

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 May 1928,№109.

⁷ Khoziaistvo i Upravlenie,1926,№12, pp.12 - 16.

⁸ Pravda,17 September 1926,№214.

⁹ Pravda,18 November 1926,№267.

¹⁰ Pravda,12 April 1927,№82.

¹¹ Pravda,13 May 1928,№110.

¹² Pravda, 8 June 1928,№131.

¹³ Pravda, 17 April 1927, №87.

¹⁴ RGAE,fond 8145,op.1a,d.16,l.34.

¹⁵ RGAE,fond 8145,op.1a,d.16,l.37.

¹⁶ RGAE,fond 8145,op.1a,d.13,l.5.

¹⁷ RGAE,fond 8145,op.1a,d.13,l.12 - 3.

¹⁸ RGAE,fond 8145,op.1 a ,d.13,l.1.

¹⁹ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.11,184.

²⁰ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.206.

26年4月1日には,党員139,候補34,27年1月1日には,党員143,候補22となる(GARF,fond 7952,op.3,d.79,l.149)。

²¹ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.62 - 65,207.

-
- ²² GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.84 - 5.
²³ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.89 - 91.
²⁴ *ibid.*,l.92.
²⁵ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.97 - 100.
²⁶ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.114.
²⁷ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.132 - 135.
²⁸ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.136.
²⁹ GARF,fond 7952,op.3,d.78,l.138 - 141.
³⁰ GARF,fond 7952,op.3,d.79,l. 102 - 104.
³¹ GARF,fond 7952,op.3,d.79,l. 78 - 81.
³² GARF,fond 7952,op.3,d.79,l. 100 - 101.
³³ GARF,fond 7952,op.3,d.79,l. 67 - 8.
³⁴ GARF,fond 7952,op.3,d.79,l.150 - 153 ; d.80,l.160 - 165.
³⁵ GARF,fond 7952,op.3,d.79,l.160 - 1.
³⁶ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.8.
³⁷ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.52 - 3.
³⁸ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.63 - 8.
³⁹ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.71.
⁴⁰ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.137 - 151.
⁴¹ GARF,fond 7952,op.3,d.81,l.160 - 162.

第3章 シンジケート本部の会議

1. 繊維シンジケート

繊維シンジケートの諸会議の内容を検討して、意思決定の有り方、トラストとシンジケートとの関係、シンジケートと国家機関との関係を分析してみよう。

まず繊維シンジケート全権委員会議。これは加盟組織代表者総会であり、株主総会に相当する最高意思決定機関である。年1~2回開催される。

1925年4月23日 - 25日に開催された第8回全権委員会議には繊維トラスト、原料組織、繊維シンジケートのほか繊維労組中央委員会、最高国民経済会議、労農監督人民委員部、国内商業人民委員部、最高国民経済会議総経済管理局、国営工業中央管理局、『繊維輸入』社の各代表が参加した。出資者の議決権総数2120のうち1799の出席を得た。

会議は繊維シンジケート本部会の活動報告、監査委報告、財務、商業活動報告、綿花買付報告、トラストへの化学材料、機械その他の供給に関する報告、繊維機械製造に関する報告を受けた後（プロムバンク議長報告は近日中の繊維トラストとシンジケートの協議会に回される）、決議を採択する。諸決議内容の大略は次のようである（一部項目略）。

I. 本部会活動報告に関する決議。

- ① 本部会の活動方針を承認し、前年度の活動結果を良好と評価する。
- ② 従来の非営利性の原則は改め、今後はノーマルな商業利潤によって資本を幾分増加し、シンジケートの業務の基盤を固める。
- ③ シンジケート商業支部、業務各部門、海外支部の独立予算への移行の本部会案を支持する。
- ④ 本部会員の11名への増員。
- ⑤ 監査委員会の所見に同意する。

II. 繊維シンジケートの財務活動報告に関する決議。

- ① 1924年10月1日の貸借対照表を承認。その赤字は23年の留保利潤によりカバーする。
- ② 50百万ルーブリへの増資を認める。増資分のうち10百万ルーブリは最高国民経済会議を除く加入組織の間で新生産計画にしたがって配分する。残りの14百万ルーブリは一時保留し、本部会にその実現方法を探し出す権限を与える。
- ③ 1924/25年度上半期の製品価格引き下げに伴う損失は最高国民経済会議を除く全ての出資者の間で出資額に応じて補填する。

III. 繊維シンジケートの商業活動報告に関する決議。

- ① シンジケート商業網の拡大は各地域の有効需要に応じて実施されたこと、また第6回全権委員会議の決定した方針（シンジケートの取引中、地方市場の拡大とモスクワ市場の縮小及び亜麻、羅紗 - 羊毛織物の実現増）はかなり実現されたことを確認。
- ② 国営小売りや消費者協同組合による羊毛、亜麻織物の商業が活発でない都市での小売店設立及びシンジケートを通ずる大麻その他の繊維製品販売強化の措置を採ること。
- ③ 隣接の東洋諸国での繊維商業を発展させる。原料調達地域（羊毛、綿花）に於けるシンジケートの活動を原料調達組織と調整しつつ。
- ④ 本部会は抱き合わせをなくし、季節的織物の販売拡大のため諸銀行に季節的特別融資を提起すること。
- ⑤ 工業の資金の一部を商取引から引き上げ生産拡大投資に回すため本部会は織物商業のより広範に私的資本を引き入れることを提案。
- ⑥ 市場の要求とトラストの生産活動を結び付けるためシンジケートとトラストの取引を漸次的に注文システムに移行すること。
- ⑦ ノーマルな商業利潤を得るため、シンジケートとトラストの全ての取引において正常な取引期間内のあり得べき価格引下げから保証する条項を含める。シンジケートにたいしトラストの支払う手数料報酬を定める。国内商業人民委員部の定めたマージンは低すぎてシン

ジケートの実際の費用をカバーできないため本部会は最高国民経済会議に対しマージン引き上げを要請すること。

IV. 繊維シンジケートの綿花買付報告に関する決議。

- ① アメリカ支部の活動を指導するためシンジケートの責任ある代表者を派遣すること。他の国における代表部の強化・新設。
- ② 今後、トラストへの海外綿花供給活動は注文システムに移行すること。
- ③ ロシア綿花のノーマルな水分など標準化問題の完遂。
- ④ 国内の綿花栽培を更に改善するため綿花を繊維糸の長さで仕分けし、標準を超える繊維糸を納入する綿花栽培業者にはプレミアを交付。
- ⑤ 工業に引き渡される綿花の品質、各トラストの生産的消費に正確に応じた配分に対する監督強化。

V. トラストへの化学材料や生産資材供給報告に関する決議。本部会は海外生産資材・材料の全ての輸入許可をシンジケートを通して交付する事を相応の上級機関に要請する事。トラストと調整のうえ供給計画を適宜作成する。工業のそれらへの需要を充足する資金を探し出す措置を採ること。繊維工業の 1924/25 年度の機械、資材、設備の輸入申請を完全に充足するように上級機関に要請すること。余分にある場合には化学品や染料を繊維シンジケート倉庫から非加盟工業（地方工業やクスターリ）に供給することは可。

VI. 繊維機械製造報告に関する決議。

- ① 繊維機械の国内生産は可能。
- ② トラストの機械注文の繊維シンジケート技術コントローラへの集中。
- ③ 技術コントローラの倉庫網拡大、部品在庫増。
- ④ 機械や部品の規格化の指導は繊維シンジケートが負う。
- ⑤ 技術コントローラのもとに専門家の技術ビューローを設立することが望ましい。

VII. 繊維シンジケート定款一部変更。

VIII. 本部会員、監査委員会選出¹。

1926 年 4 月 7 日に開催された第 9 回繊維シンジケート全権委員会議には各繊維トラスト、原料組織代表の他、繊維シンジケート本部会員、同監査委員会、繊維労組中央委員会、最高国民経済会議、モスクワ国民経済会議、繊維管理局、国営工業中央管理局、ゴスバンク、プロムバンク、モスクワ市営銀行の各代表が参加した。二日目には更に最高国民経済会議・登録配員部及び報告-監査部 ORO 代表が加わる。出資者・議決権総数 2,571 のうち 2,453 の出席を得た。

繊維シンジケート本部会、中央商業管理部、調達管理部の活動報告、監査委報告、シンジケート機構維持予算案、総綿花委員会報告を受け、審議した後、次の決定を行なう。

- ① 1924/25 年度貸借対照表における利潤とその配分を承認。
- ② 定款変更（全権委員は任期 1 年、本部会議長と 14 名の本部会員及び 9 名の候補選出）。
- ③ シンジケート本部機構、中央商業管理部、監査委支出予算承認。
- ④ シンジケートの化学及び技術コントローラにトラストの総体的代表者として委託方式で調達業務を行なう権利を与える。ただし必要に応じてトラストの個別的委託により調達を行なう可能性を排除しない。
- ⑤ シンジケートの建物増設。

これに続いて全権委員会議は次のような決議を採択した。

I. 商業面

- ① シンジケートとトラストの取引関係正常化を確認（引き渡される商品の量、引き渡し期間及び決済正確化、トラスト倉庫の在庫減、商業管理部の梱包カード処理技術改善、など）。
- ② シンジケートと協同組合との総体契約は協同組合に計画方式でかなりの商品量を与える可能性を与えたが、総体契約は広範な下部網を持つシンジケート機構に代わるものではなく、

協同組合への織物供給のためシンジケートシステムは最大限合理的に利用されるべき。またシンジケート本部会は欠損を避けるため協同組合との取引マージンを見直すべき。

- ③ シンジケートに小売り商業専門の株式会社を設立する方針を承認（それに全ての繊維工業が参加）。
- ④ 商業管理部の改組（中央及び地方における繊維種類別管理機構）案を承認。但し、商業政策、指導の単一性は確保すること。
- ⑤ シンジケートの諸掛かり削減確認。
- ⑥ 新本部会への要請—— i) 工場の専門化に基づきシンジケートの注文による活動への完全な移行の実現, ii) シンジケートの現有支部を維持しつつ、加盟工業の製品販売の完全な集中の達成, iii) 協同組合システムとの緊密な関係強化（中央レベルでも下部協同組合レベルでも）、iv) 国営商業との結びつき維持、v) 私的小売りへの供給を整備し、小売価格引下げのため利用する、vi) 市場調節強化のため現行マージン・システムを見直し（引下げの方向で）、またシンジケート支部および中央からの出荷に際しての価格計算の統一性を確立すること、vii) 買い手の支払能力の厳しい監視、支払規律強化、viii) 更なる諸掛かり削減及び人員削減努力。
- ⑦ 円滑な市場調節のため本部会は共和国上級機関に商品リザーブ形成の合意を求めること。

II. 原材料資材供給面

- ① シンジケートへの供給集中政策を支持。
- ② 繊維工業にとり受け容れられる価格や決済条件を定めること。
- ③ シンジケート海外機構の諸掛かり削減、報告整序を確認。
- ④ 調達管理部は国内外の化学材料面の遺漏をなくすこと。
- ⑤ 綿花海外業務上の諸掛かり削減を評価すると共に技術コントーラの諸掛かり削減努力を要請。技術コントーラが機械の海外注文につき繊維工業から徴収する委託手数料を見直すべき。
- ⑥ 繊維工業と国内綿花組織との相互関係は良好（栽培業者に有利な原綿価格を設定して綿花栽培を助成）。他の繊維系についても同様の原則で原料組織と活動を行なうこと。化学材料、生産資材供給面では最大限トランジット契約システムに移行すること。それら契約による決済はシンジケート化学及び技術コントーラに集中すること。原料出荷は全てのトラストに対し同様の条件で行なうこと。但し、財務状態が全工業のそれと比し相対的に悪いトラストについては考慮する。化学及び技術コントーラにおいては全ての繊維工業にとり単一の決済方法を定めるべき。一般原則としてシンジケートが調達において受け取るクレジットはそのまま全て同じ期間で繊維工業に引き渡されるべき。

III. 財務面

- ① 成果の確認——シンジケートは十分な予備を持ち、加盟組織との決済の遅れなし。銀行との緊密な関係確立。政府機関に対し工業の資金要求を擁護した。
- ② 各トラストの財務状況を掌握し、必要な時には財務的支持を与えること。
- ③ 前年の全権委員会議決定の増資分払い込みについて——シンジケート加盟者は割り当てられた 36 百万ルーブリ以上に計上出来なかったため、全権委員会議決定に従い残額は今後のシンジケートの利潤により充当すること。

IV. 技術 - 経済管理部について

成果を確認——工業の利益を守り製品の標準化実施、製品価格を確定し軍事官庁との織物供給面の相互決済整序、工業の固定資本復興計画や方法作成のための計画化ビューロー設立。科学 - 技術、経済、統計に関する情報、データ提供。

V. その他

- ① 『繊維 - 輸入』社への海外原材料供給の集中について——『繊維 - 輸入』社への繊維シンジケートの支配的影響力が確保されること。工業との全ての決済はシンジケート機構で行なわれること。

② 亜麻，大麻について専門の調達機構を創設すべき。現行の株式会社『亜麻トルグ』へのシンジケートの出資増加の要。

以下略。

最後に本部会，監査委を選出して閉会した²。

第 10 回繊維シンジケート全権委員定期会議は 1927 年 5 月 18 - 19 日に開催された。出席者は各繊維トラスト，原料組織代表 52 の他，繊維シンジケートから 6，シンジケート監査委 2，繊維労組中央委員会 1，労農監督部 2，最高国民経済会議・登録配員部 1，最高国民経済会議総経済管理局 1，シンジケートソヴェト 1，『繊維 - 輸入』1，ゴスバンク 1，中央消費協同組合連合 1 が参加した。総決議権 2597 のうち 2220 である。

会議では本部会提案のテーゼが承認され，1926 年 10 月 1 日のバランス・シートと利潤配分が承認された。

直ちに繊維シンジケート資本金を 50 百万ルーブリに増額すべきことが認められた。不足の 17 百万ルーブリは次のように払い込む。配当の一部の 7 百万ルーブリを出資者による繊維シンジケート・パイの入手に控除し，残り 10 百万ルーブリは生産計画やそれぞれの保有流動資金に応じて繊維トラストの資金により配分する。原料組織による繊維シンジケート・パイの取得については各組織と個別に交渉する。その旨，最高国民経済会議幹部会に要請する。

また第 9 回と第 10 回会議の間の新規加盟者 9 組織が承認された。定款も変更された（27 条：全権委員会議は年一回本部会を選出する。議長と 19 名の本部会員，8 名の候補から構成。29 条：8 名の監査委を選出）。本部会と監査委が選出され議長はキレヴィツ F.F. が選ばれた³。

本部会報告により以下の決議が採択された。

原則としてシンジケート各管理部は合議制により運営され，コレギア〔参与会〕には繊維工業の代表者を最大限加える。本部会はこのコレギアに経常的業務問題決定の権限を最大限委任する。各コレギアは一般的原則的問題や業務的問題でコレギア内で見解の分かれるもののみを本部会や幹部会に上程する。

シンジケートは全繊維工業の販売と供給を集中し，単なる業務機関ではなく，個々の繊維工業部門の利益，繊維工業と消費市場の利益の調整も行う。純粹の業務機能と調整機能は厳格に区別されねばならない。

中央商業管理部は協同組合との総体契約の方針で商業的慎重さを示したが，その慎重さは決して繊維シンジケートの組織的利益によるものではなく，繊維製品の円滑な販売を保証するという正しい志向による。1925/26 年度の中央と地方で行われた中央商業管理部機構改組（主要な繊維種類により 3 つの独立の管理部を設ける）を了承する。

価格計算について。

トラスト原価計算方式（個々の品目のトラスト価値の基準となる紡糸価値たるスタンダードは当該品目を一つのトラストだけが使っているか，複数のトラストが使っているか）には係わりなく，全てのシンジケート加盟綿トラストについて各ノーマルの加重平均を採る。織布や仕上げに拘る残りの価値要素は一つのトラストが使っている品目に対しては前期の価格計算報告に基づき然るべき点検，修正を加えて定める。複数のトラストが同時に使う品目については提出された価格計算を比較して全てのトラストに単一の価値要素を定める。

トラストと繊維シンジケートとの決済価格は個々の標準的品目のトラスト価値に生産利潤を加えて定める。利潤の平均の大きさは最高国民経済会議が定めるが，個々の生産条件，何よりも生産過程の長さや製造の技術的難度に応じて定める。

シンジケートの単一商業定価はシンジケート加盟工業の単一定価としてこれまで有ったトラストの個別定価に代えるべき。その計算方法はまず当該期間の総製造価値を定め，そこには決済価格による製品価値以外にシンジケートの費用のカヴァー，その商業機構の維持費，商業運営費を含める。次いで商業人民委員部との合意により季節，市場や需要の状態に応じて差別化する。但し，先の総製品価値は変わらないようにする。商業定価は原則，年に 2 度，各シーズ

ン毎に改定する。品目の季節性や使途の特別性を考慮し、経済状態の変化に応じて。特別の事情のある場合はシンジケートに改定前に価格見直しを要請する権利が与えられる。決済価格は年 1 回または工業価格引下げの政府文書により改定される。こうした場合、改定は一般的な価格引下げだけでなく、個々の標準的品目の価格の内部構成やそれらの相互関係も検討される。

トラストや納入者との全ての相互決済の財務管理部へ集中することを了承し、1927 年 10 月 1 日から信用 - 財務活動と商業業務とを区分すると同時に全ての業務部や管理部との交互計算システムを導入する⁴。

このように全権委員会議は加盟者たる繊維トラストの利益表出の場であり、トラストの共同商業組織であり、且つトラストへの生産財供給上の総受託者たるシンジケートに対し諸要求を提出し、その実行を託する。それと共に繊維工業の諸利益を調整、集約し、纏め上げて利益代表者たるシンジケートを通して国家機関に対し要請する場であった。ここではシンジケートとトラストの取引条件交渉に見られるように横並び意識が強く、一律の出荷条件を要求する。その場合、弱者への配慮も忘れない。共存志向である。シンジケートの増資とか欠損補填のような問題については加盟各組織の規模に比例して負担する衡平的解決が目指される。こうした志向性は経済の量的拡張過程においてはとりあえず問題は顕在化しない。

この全権委員会議は年 1～2 回しか開催されず、決議も一般的方針に留まり、セレモニー化していく。

また不断に生起する諸問題に対応するためにより頻繁に繊維シンジケートにおいて繊維トラスト代表者協議会が開催された。これには繊維トラストとシンジケートの代表者が参加するが、問題により国家機関などの代表者も出席する。

ここでは、より具体的な問題を扱い、より迅速に繊維工業の商業政策を調整し（投機対策や不況対策、契約規律）、工業の諸利益を纏め上げて国家機関に要求する（綿花問題、機械輸入、マージン、定価確定問題、検品システム、軍事注文）と共に、国家機関からの要請に対し組織的な対応を行なった（綿花不足に伴う紡糸番手引き上げ、織物の最小幅）。ことに原料の確保は最大の問題であり、対応もかなり早い。出資の分担などにおいてはやはり協調的、横並び的關係が認められる。

そのほかに繊維シンジケート本部会と個別トラストとの合同会議がある。ここには双方の本部会員や商業部長クラスの数人が参加し、例えば、トラストの店舗や倉庫のシンジケートへの移譲、商品の引き渡し条件、商業方法などの具体的問題が審議された⁵。

繊維トラスト協議会や繊維シンジケート本部会と繊維トラストとの合同会議

日付	議事内容
繊維トラスト協議会 25 年 2 月 8 日	1 月の繊維市況不振への対策。 討議後シンジケート本部会に次のことを委任。 i) 市場の要求に合わせてトラストの品目構成を見直す。 ii) 協同組合、国家機関その他商品流通路への与信期間長期化。そのため主に銀行より外部資金引き入れ。 iii) 小売価格引下げ。但し、生産拡大の完全実現までは卸価格の引下げは不可能。
繊維トラスト代表者 協議会 3 月 3 日	プロムバンク内に繊維ビューロー設置：規程案は承認済み。
繊維トラスト代表者 協議会 3 月 17 日	最高国民経済会議・委員会が繊維機械部品注文の可能性解明のため行なった金属工場調査（繊維工業代表や専門家参加）結果。 決定：1924/25 年度の機械輸入を制限すべきでない。金属工業への注文は全てシンジケート技術コントーラに集中。 その旨、最高国民経済会議幹部会に要請。

繊維トラスト協議会 3月23日	染料製造調節問題。
繊維トラスト協議会 4月1日	株式会社『カルダ - レンタ（鉄櫛 - テープ）』定款：承認。 資本金は 1,630 千ルーブリ。うち工業出資分 650 千ルーブリ，最高国民経済会議が組み入れた流動資産 980 千ルーブリ。出資持分のトラスト間配分はカルダ - レンタ工業製品の消費量に比例する。定款によると株式総数の 25%の限度で私的資本の参加も認められる。『カルダ - レンタ』トラストの固定資産のこの会社への移譲に伴い国営工業中央管理局との賃貸契約を結ぶ。契約案承認（賃貸料は年 5%）。その後，1926 年 1 月 12 日の繊維トラスト協議会はカルダ - レンタ工業の即時株式会社化を決議し，創立ビューローを設置した。
大麻トラスト協議会 5月20日	繊維シンジケート大麻部作成 1925/26 年度大麻工業財務計画 [5 月 11 日繊維シンジケート大麻・ジュート課協議会が準備]：承認。
亜麻トラスト代表者協議会 5月24日	商業管理部の亜麻製品販売活動報告に基づき特別委員会設置：トラストによるシンジケートへの与信期間，信用規模，商品種類による信用差別化の可能性を検討。 トラストやシンジケート支部倉庫の滞貨解消措置を採る。シンジケート支部の専門家補強希望/亜麻製品商業方法検討。 その結果を亜麻大麻ビューローで審議。シンジケート本部会の審議に提出。
亜麻トラスト協議会 7月9日	1925/26 年度亜麻調達展望。
繊維トラスト代表者協議会 7月14日	①技術コントーラ流動資産増額（3.5 百万ルーブリ）。貸付の形による（利率 8%）。 ②繊維シンジケートの下に技術ソヴェト，設計ビューロー設立。 ③繊維機械製造専門トラスト設立案を原則的に承認。 トラストへの生産財供給のための専門店開設。
繊維トラスト代表者協議会 8月4日	①繊維工業と中央協同組合との全ての取引関係は繊維シンジケートを通して行なう。契約条件検討のため特別委員会設置。 ②基礎化学工業との総体協定締結問題の再審議：契約規律を強化すべき。協議会の合意事項として繊維シンジケートを通さず化学材料を購入したトラストはその購入額の 50%を支払う。これは契約条項に含める。
大麻トラスト協議会 8月10～15日	製品標準化，1925/26 年度大麻調達，供給計画，大麻製品商業融資：繊維シンジケートを通して製品の 50%実現。 大麻製品の標準品目確定。まず細引き紐の公定出荷価格を定め，10 月 1 日より実施。 繊維シンジケートに対しトラスト提案に基づき 1925/26 年度大麻製品実現計画作成。 またトラストのための製品輸出問題（無欠損原則で）検討。
繊維トラスト協議会 9月15日	フロロフ委員会の独・英への出張 [繊維機械注文割り当てのため] 報告：海外の機械生産でとくに目新しい事はない。綿，羊毛製品生産で幾分の改善はある。
繊維トラスト協議会 10月13日	①株式会社『牧羊業』への資本参加（資本金 5 百万ルーブリのうち 1 百万ルーブリ出資）：繊維シンジケート本部会幹部会決定に合意。 ②綿トラストによるシンジケートへの製品積み出しの大幅な遅れ：各トラスト議長へ梱包カードの選別テンポを緩めず，商品発送を強化するあらゆる措置を採ることを勧告。
トラスト代表者協議会 11月5日 シンジケートより 10 名，20 トラストより代表 23 名参加	①株式会社『ウスタノフカ』（労働者の資格向上のために設立された会社）の追加出資金 39 千ルーブリの繊維企業間割り当て受け入れ [最高国民経済会議の提案による（国営工業中央管理局・繊維管理局の 1925 年 9 月 28 日及び 10 月 9 日付文書）]：各企業の労働者数に比例して割り当て。但し，第 2 亜麻本部は最高国民経済会議幹部会と連絡がつくまで保留。 ②繊維管理局のもとに設立された繊維工業資産調査委員会の労働者への給与支払問題 [最高国民経済会議幹部会命令（1925 年 8 月 26 日）及び繊維管理局文書（1925 年 10 月 12 日）]：トラストの負担で支払うことを原則的に認める。 ③繊維シンジケートの下に新工場建設設計ビューロー及び科学 - 経済ソヴェトを設立。シンジケート技術 - 経済管理部が設立に着手する。全てのトラスト議長は自己の本部会で科学 - 経済ソヴェトのメンバーとして推薦する候補者問題を審議すること。 ④織物市場の投機について [最高国民経済会議議長命令（1925 年 10 月 30 日）。それに先立ち 1925 年 10 月 10 日の繊維シンジケート商業管理部協議会でモスクワ織物市場の投機の具体的状況が検討され（RGAE, fond 7770, op.4, d.9, l.18），10 月 13 日の繊維シンジケートの本部会とトラスト代表との合同会議で投機の深刻化を確認すると共に対策を講じた（後述）]：次の対策を講じる。

	<p>i) 最小限のマーゲンで製品を流通させるためシンジケート支部は顧客を点検し、出荷後の流通を監視する事。高価格で再販売される場合は出荷を停止すること。</p> <p>ii) 協同組合や国営商業がノーマルな水準に価格を引き下げを拒否する地域ではシンジケートの小売店を開設する。</p> <p>iii) 協同組合や国営商業と締結された取引には一定のノーマルな小売価格での販売を保証する組織を通して流通させる義務条項を加える。</p> <p>iv) 新規に締結される繊維製品販売取引には買い手が最低限のマーゲンで再販売する義務を含める。</p> <p>v) 一部地域の市場や商業機構の状態、活動の調査のためシンジケートの管理職を地方に派遣する。</p> <p>vi) シンジケート支部を通して小売価格の動向を恒常的に監視。</p> <p>vii) 地方紙、中央紙で織物小売価格の状態や投機のために織物の不足を利用する事実を公表。</p> <p>viii) 支部が抱き合わせを行なわないことを改めて確認。</p> <p>ix) シンジケートと繊維製品の買付取引を締結する大卸組織の活動の監視（それらのサービス・エリアでいかに受け取った製品を実現しているか）。</p> <p>x) 投機対策上、繊維トラスト支部指導者とシンジケート地方支部との緊密なコンタクト。</p>
<p>非公開合同会議 12月1日 繊維シンジケート本部会員、勤務員、トラスト代表及び最高国民経済会議INO代表。 以下、シンジケート本部会員はシ本と略す。</p>	<p>①トラスト申請による海外繊維機械注文の過程：シンジケート本部会はトラストが既に行なった注文は削減しないように最高国民経済会議に要請すること。特別確保された外貨により以前に行われた48百万ルーブリの注文遂行を優先。粗羅紗及び羊毛工業の需要を優先的に充足。</p> <p>②1925/26年度の綿花バランスと綿花購入方法：120百万ルーブリの綿花輸入計画は総綿花委員会が12百万プードを1926年1月1日までに繊維工業に引き渡すことを前提としている。12百万プードを下回る場合シンジケート本部会は不足分をアメリカ綿の輸入で補充する措置を採ること。 120百万ルーブリの輸入計画では綿工業の活動の中断が不可避であることを最高国民経済会議に伝え、1925/26年度の追加輸入計画の勘定でアメリカ綿輸入問題を提起すること。 あるいは夏季休止期間の延長、fiuchursy（綿花）の運用。 最高国民経済会議への綿花輸入問題提起。</p> <p>③外国綿の保険。</p> <p>④屑糸配分。</p> <p>⑤『繊維労働者の家』建設過程など。</p>
<p>非公開合同会議 1926年1月8日 シ本、勤務員、監査委、トラスト代表、シンジケート党細胞、経済評議会、繊維管理局</p>	<p>① 繊維シンジケートの1925/26年度輸入計画：エジプト綿の受け取りは大きな困難を伴うであろうため、全てのトラスト、とりわけレニングラード繊維トラストはⅡ期のその支出に慎重であること。 羊毛の支出については羊毛ビューローに羊毛トラスト協議会で決定することを提案。</p> <p>② トラストの全連邦綿花協議会への参加。</p> <p>③ 株式会社『コンビナート』（繊維工業への技術資材供給）への資本参加。</p>
<p>非公開合同会議 1月26日 シ本、勤務員、監査委、トラスト代表、シンジケート党細胞、経済評議会、繊維管理局。プロムバンクの各代表</p>	<p>① プロムバンク理事会の活動を全体として了承。ことに繊維シンジケート代表の理事の活動を了承〔プロムバンク本店に『繊維ビューロー』設立〕。 プロムバンクソヴェトや株主総会での報告に必要な実践的問題を検討するための委員会選出。</p> <p>② 機械標準化の詳細な研究のため委員会選出。専門家も数名参加。</p> <p>③ 標準化と関連する紡績機械の海外注文遂行について（規格に合わない？）：イギリスの商社は値引きに応じられないし、裁判に持ち込むのも譲歩も妥当ではない（注文遂行が遅れる）。 この件を国営工業中央管理局・管理運営ビューローに報告し最終的解決を求める（1月29日の会議で）。</p> <p>④ 繊維工業への綿実油供給：シンジケート調達管理部は生産計画に基づき繊維工業に必要な綿実油の量を確定し、最高国民経済会議に対し総綿花委員会倉庫から必要量を特別確保すべく要請すること。</p>

<p>非公開合同会議 3月2日 シ本、勤務員、監査委、トラスト代表及び経済評議会、シンジケート党細胞、職場委の各代表</p>	<p>①繊維シンジケートの商業政策と契約更新：Ⅲ期のシンジケート支部の取扱量を前期の水準以上に維持するため協同組合との総体契約では支部に引き渡されるべき製品を除いた残余を協同組合に引き渡すこと。トルグへの引き渡し量は更に削減する。中央での製品引き渡しは止めて支部に移す。Ⅲ期の製造不足を考慮し、シンジケート網の取引量を最大限維持するため全てのトラスト代表に要請——Ⅲ、Ⅳ期にトラスト自身が実現する製品量は最小限度とする。またⅡ期に一部トラストが実際の製造能力を超える製造申請を行なったために生じたシンジケート支部への供給途絶を考慮し過大な製造申請を戒める。</p> <p>近く修理・建設活動、泥炭カンパニアに伴う支出や金属工業その他からの厳しい決済条件の要求が見込まれるため協同組合との契約では与信縮小の方針を採るべき。シンジケート支部の活動における更なる経済計算制の深化のため資本投資の正確な計算や交互計算決済システムへの移行を支持。</p> <p>②技術 - 経済管理部における生産委との紡糸番手正確化問題協議会の報告を受ける。総綿花委員会に対し市場からの一層強力な綿花の吸収を指示。私人による綿花買付は許容されない。</p>
<p>合同会議 6月17日 シ本、勤務員、監査委、トラスト代表、『繊維輸入』、繊維労組中央委、『工業出版』、最高国民経済会議・国営工業中央管理局、モスクワ県国民経済会議、労働国防会議・ムガン灌漑委員会の各代表</p>	<p>①株式会社『工業出版』設立。</p> <p>②軍事注文について：軍事官庁との契約はシンジケートの定めた模範条件にしたがって各トラストが直接、個別に締結すること。シンジケート幹部会は全繊維トラストを代表して再度、断固として軍事官庁の過去の債務の最終的調整を主張すること。将来の注文についてはシンジケートは軍事官庁との組織された合意方式で、注文規模、注文配分、価格、模範契約作成の関する諸問題を検討すること。特に工業にとり赤字とならぬこと、追加税負担の無いように配慮すべき。軍事注文の遂行には全ての繊維トラストが参加するようにすべき。</p> <p>③追加綿花の買付と fiuchursy 入手の可能性について：『繊維輸入』に綿工業のために750千プード確保することを提案。リミット価格はムルマンスク渡し1プード17ルーブリ以下とすること。残りの750千プードについてはシンジケート本部会幹部会に市況に応じた価格で入手する事を指令。fiuchursy の再販売や一般にその商業目的での運用は許されない。</p> <p>④ムガンでの建設。</p>
<p>合同会議 6月25日。 シンジケート、トラスト、モスクワ県国民経済会議</p>	<p>報告簡素化。</p>
<p>合同会議 7月5日 シンジケート、トラスト、繊維管理局、繊維労組中央委、『オルグストロイ』、最高国民経済会議、モスクワ県国民経済会議、総綿花委</p>	<p>①株式会社『オルグストロイ』（組織化された建設）設立：全繊維工業が出資者となる。出資金50千ルーブリ払い込み。取引高に比例してトラスト間で配分。</p> <p>②繊維工業への技術資材供給総体契約締結：繊維シンジケート本部会会議（7月6日予定）の決定に委ねる。その決定はすべてのトラストを拘束。</p> <p>③繊維工業の1926/27年度予備的統制数字〔繊維管理局提案〕：検討のため委員会選出。その結果はトラスト協議会（7月8日招集予定）で審議。</p>
<p>合同会議 7月28日 シンジケート、トラスト代表及び繊維労組中央委員会、『繊維輸入』、最高国民経済会議、総綿花委各代表</p>	<p>① 総綿花委員会との交渉（綿花部提案）：提案承認。</p> <p>②『繊維輸入』との綿花供給総体契約について：シンジケート本部会幹部会に一任。</p> <p>③ 技術コントローラ作成の繊維工業への資材供給総体契約採択：コントローラとトラストの決済は後者の 財務的可能性に応じて行なう。大口割引は維持しつつ、注文時の1%の追加手数料報酬を定める。</p> <p>※モスクワ羅紗トラスト代表は繊維シンジケート幹部会に対し金属トラストへの長期貸付交付の理由説明を求める。</p>
<p>合同会議 8月5日 繊維シンジケート、トラスト代表及びモスクワ県国民経済会議代表</p>	<p>① 引き上げられた紡糸番手への移行：国営工業中央管理局の繊維細化された番手への移行に関する決定の指示に従い（番手の変更はトラストによりバラバラに行なわれており、同じ名称の商品が異なった内容を持ち、また品質や外観に反映されない。統一化さるべき）、この移行が全てのトラストにより定められたノルマで協調的に行われるべきことを確認。</p> <p>品目構成ビューローは技術 - 経済管理部と共同で細い番手から製造された全ての品目を点検し、各品目について番手繊維細化の許容範囲定めること。</p>

	<p>トラストが当該決定の最終的承認後もそのノルマから逸脱する場合にはシンジケートには製品受け入れ拒否の権限が付与される。</p> <p>②織物の最小幅について：トラストは現在、商業人民委員部が定価表で定めた最小幅を正確に遵守すべき。トラストの製品がその最小幅ノルマを守っていない場合、シンジケート支部は決済に際し、その分を割り引く。</p> <p>③商業人民委員部の繊維製品評価方法の変更及び定価確定手続きに関する案：受け容れられない〔シンジケート技術 - 経済管理部は既にそれへの否定的回答を出している〕。価格委員会では現行のマージン設定方式を支持する。この点で全てのトラストは意思統一を図る。</p> <p>価格変更に関する全ての申請はシンジケート技術 - 経済管理部・品目構成ビューローで事前に検討されねばならない。一方でトラストへの要請——10月1日より一斉に反単位の定価表を表示すること（商業人民委員部提案）。そのために専用の値札を貼付する。値札の見本は品目構成ビューローが作成して全トラストに発送。他方、シンジケート本部会に要請——商業人民委員部の各種委員会とシンジケート各管理部との実務的結びつきを深めるための組織的措置をとること。諸問題の速やかな処理と繊維工業の諸利益の擁護を目的として。</p> <p>i) 織物品名の変更と削減。品目構成ビューローの活動を承認。商業人民委員部の委員会に8月中旬までに新しい定価の審議を完了することを要請。</p> <p>ii) 検品の単一システム。シンジケート技術 - 経済管理部作成の検品訓令案を承認。国営工業中央管理局にトラストへのその導入命令を出すために送付すること。</p> <p>iii) 綿製品の包装について：運輸組織に対し取り扱い上の注意を促し、全連邦手工業協同組合に菰の品質改善、標準化提案。トラストへの包装改善提案。品目構成ビューローと輸出コントーラが共同で輸出貨向け商品の包装材料を検討すること。</p> <p>iv) シンジケート支部作成の量目不足や品目名称の誤りその他の欠陥に関する証書による決済方式〔この問題は1926年7月28日のシンジケート中央商業管理部コレギア会議で検討された〕：トラストはこれらに責任を持って応えていない。一部では追加報告が要求されたり、長たらしい往復文書が始まる。そのためシンジケート経理部には1000を超える審理未了の証書を抱える。こうした事務の簡素化のためシンジケート幹部会は3名のトラスト代表から成る委員会設立。</p>
<p>非公開合同会議 8月14日、シ本、各部、監査委、トラスト代表（『羊毛』社など21組織）、最高国民経済会議、繊維委、繊維労組中央委、総綿花委代表</p>	<p>1926/27年度ことに最初の数ヶ月の繊維工業への綿花、羊毛の供給不足について：年初の綿花在庫の統制数字やI期の綿花入荷予定でも逼迫しているのに、更にI期の綿花供給が1百万プードに引き下げられれば活動の中断は免れない。それを避けるためには運輸人民委員部は国内綿花の輸送について特別の措置を採るべき。シンジケート綿花部は繊維管理局と9～10月のトラストへの綿花供給計画を調整すること。</p> <p>最高国民経済会議幹部会へ海外綿花輸入問題を提起すること。</p>
<p>シンジケートとトラスト代表者会議 9月10日 26組織参加</p>	<p>繊維シンジケート・中央商業管理部の1925/26年度活動総括と1926/27年度活動方針の報告：承認。シンジケートとトラストの総体契約締結に際してのトラストの申請提出整序。技術コントーラは2週間以内に全てのトラストと適宜の申請提出に関する技術的問題を交渉する。化学コントーラはトラストの化学品、染料の在庫調査を行なう。</p> <p>トラストは4半期毎に消費量を通知すること。トラスト毎にそれらの必要リザーブを定める。トラストの非流動的的化学材料は化学コントーラを通して流動化すること。</p>
<p>非公開合同会議 9月24日 シンジケートとトラスト代表(9組織)</p>	<p>綿花買付：アメリカ綿の価格低下と関連して、1926/27年度分の一部5百万プードを確保する。『繊維輸入』はfiuchursy 2百万プードの買付を行なうこと（ムルマンスク渡し1プード14ルーブリ以下で）。</p>
<p>臨時非公開合同会議 9月29日 シンジケートとトラスト代表(8組織)</p>	<p>fiuchursy 買付について。価格上昇の可能性に基づき買付リミットを2プード＝14ルーブリ75コペイカに引き上げ。</p>

出所：RGAE, fond 7770, op.4, d.27 ; Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, No.4, p.23, No.10, p.9, No.11, p.8, No.12, p.9, No.13-14, p.14, No.18, p.8, No.19-20, p.21, No.24-25, p.12, No.28-29, p.15, No.34-35, p.14-15, No.40-41, p.11, No.42-43, p.14, 46-47, 1926, No.3, p.19 ; Economicheskaja zhizn', 8 February 1925 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 February 1925 ; 15 October 1925.

次に繊維シンジケート本部会会議の内容を検討しよう。但し、1925年にはトラスト代表との合同会議としても開催されている。この時期には本部会会議は合同会議と特に区別されずにもたれていた。トラストの共同組織としての性格がより強かったものと思われる。1926年初め頃から本部会会議の回数も減り、月一回ほどしか開かれず徐々に形式化していく。実質的審議はより小人数の本部会・幹部会に委ねられるようになる。なお1925年分は主に定期刊行物、新聞の抄録に基づき作成した。欠落もあり、凡その内容しか分からない。断りなき限りは本部会会議である。

繊維シンジケート本部会会議（1925年1月～9月）

日付	議事内容と決定
1925年1月19日	①商業管理部の活動報告と1924/25年度Ⅱ期の活動計画提案：商業管理部は財務困難のため（繊維工業は商業から資金を引き上げ、また銀行信用縮小や目的信用償還により）シンジケートの自己資本増資を提起した。意見は分かれ、問題の検討のため特別委員会選出。委員会の意見書を本部会で審議後、最高国民経済会議幹部会に問題を持ち込む。 ②供給部報告：補助材料供給部門の発展が繊維工業の発展に追いつかない可能性があるため、然るべき措置を採る必要がある。総務部は繊維工業の補助材料需要を解明すること。供給部及び技術コントーラ改組の必要。供給部のトラストの計画注文による活動への移行及び試験所（染料など）拡張の必要。最高国民経済会議に供給状況を報告し、全面的審議を要請。全権委員会議へ問題提起。
2月5日	繊維シンジケート管理機構改組案。
2月23日	消費税問題。
2月25日	消費税問題。
2月26日	①地区全権委員職廃止。 ②シンジケート自治地方支店長職設ける。ザカフカース自治地方支店設立案承認。
3月5日 参加 21 名 + 監査委 2 名	①技術コントーラ報告：i) 1924/25年度の技術コントーラの流動資産は250万ルーブリと定める。但し、流動資産の計上によってトラストへの与信期間の短縮や決済条件の悪化を齎してはならない。非流動資産の削減やトラストとの決済の正確化によること。 ii) 1924/25年度活動計画承認。トラストとの決済簡素化のためオープン当座勘定導入など。 iii) 技術コントーラ規程承認。 iv) 化学コントーラのための流動資産は2百万ルーブリとする。 v) 化学コントーラの1924/25年度活動計画承認。 vi) 化学コントーラ規程（化学部を改称）承認。 vii) 化学コントーラ商業部長及び補佐人事（いずれも化学技師）承認。 ②繊維シンジケート輸出入部報告：そのバランス・シート、業務報告、1924/25年度活動計画、規程承認。 ③海外代表部の指導方式。 ④財務部報告：i) 『クレジット・ビューロー』の株式に応募せず。 ii) オゼル綿トラストとの決済。 ⑤ムルマンスク港でのアメリカ綿種子：総綿花委員会や繊維労組中央委員会と共に種子入手問題検討。合意が得られない場合には種子問題は解消。 ⑥繊維シンジケート全権委員及び技術コントーラ長への契約、債務証書調印権付与（本部会の資格）。 ⑦中央アジア鉄道モスクワ支店との織物輸送契約案：実験的に商業部が締結。
3月27日	消費税問題。
本部会と綿トラストの合同会議 4月上旬	国内商業人民委員部が労働国防会議に提出した穀物及び原料調達地域での綿織物販売調節案：この案はシンジケートの正しい商業活動を壊すため反対。最高国民経済会議に次回の労働国防会議の会議に繊維工業の代表が出席し、報告を行なえるように計らうことを要請。
4月9日 参加 22 名	①東洋での繊維製品販売：技術 - 経済管理部作成の東洋での繊維商業発展計画を目標として受け入れ。その実現のためペルシャ、中央アジア、極東の商業機構の拡張、業務拡大、それに伴う必要資金の検討を行なう。上級機関に融資問題提起。 ①繊維シンジケートの建設合資会社『繊維労働者の家』への参加を必要と認める。 ②株式会社『カルダ - レンタ』（鉄櫛 - テープ）への出資。最高国民経済会議に許可を求める。 ③輸出部長、支部長代理任命。

	④繊維シンジケート統制部規程承認。
4 月 22 日 参加 11 名	<p>①第 8 回全権委員定期会議運営手続き。</p> <p>②常設熱工学会議より上記会議の議題として常設ビューロー活動報告を行なう要請：却下。</p> <p>③本部会の上記会議への提案。</p> <p>i) 本部会員の 11 名への増員。</p> <p>ii) 50 百万ルーブリへの増資（現行資本金 26 百万ルーブリ）。うち 10 百万ルーブリは加入生産組織の間で生産計画に応じて配分。残りのうち 12 百万ルーブリは長期貸付（繊維シンジケートの利潤により償還）により、2 百万ルーブリは新規加入者の出資によりカバーする。</p> <p>iii) 1923/24 年度の赤字（4,644 千ルーブリ）は 23 年度の未配分利潤によりカバーする。残高は未配分利潤として留保。</p> <p>iv) 1924/25 年度上半期の赤字（6 百万ルーブリ）は最高国民経済会議以外の繊維シンジケート出資者により出資比率に応じて補填する。出資者はその手形によって直ちに払い込む。 [これらは第 8 回全権委員会により基本的に採択された]</p>
4 月 28 日	新本部会員の任務分担。
5 月 7 日	<p>①新倉庫建設。</p> <p>②繊維シンジケート法律ビューロー報告。第 8 回全権委員定期会議決定の実行。</p> <p>③財務管理部は技術会社の株式取得資金の返還措置を採ること。</p> <p>④財務管理部が行なった 1924/25 年度上半期の価格引下げに伴う欠損のトラスト間配分を承認。財務管理部は直ちにトラストからカバーのための手形を受け取ること（その分、引き渡される予定の商品代金から控除）。</p> <p>⑤財務管理部は増資分（10 百万ルーブリ）の加盟者間配分を行なうこと。 [④⑤は第 8 回全権委員定期会議決定に基づく]</p>
5 月 18 日	<p>①技術 - 経済管理部報告（亜麻及び粗羊毛工業の消費税規程）：最高国民経済会議を通して労働国防会議に消費税率引下げ要請。</p> <p>②調達管理部のもとに羊毛部設置（海外羊毛の調達、買付、輸送、保管、トラスト間配分業務の指導のため）：規程承認。</p> <p>③糸巻き - 梭トラストの株式会社化。</p>
5 月 26 日	綿織物増産（小委員会の検討結果）：織物市場の不足状態や工業の製品在庫の逼迫状況を確認。問題は 5 月 27 日の綿トラスト協議会に持ち込まれ、最高国民経済会議にその審議を要請。品質の恒常的コントロールのため特別鑑定ビューロー設置。織物標準化活動のための科学的研究も行なう。
本部会拡大 会議※ 6 月 3 日	※労働監督人民委員部、最高国民経済会議、繊維労組、トラスト代表出席。 労働監督人民委員部・委員会の活動計画。シンジケート資金の商業への投下、現有流動資金の合理的利用、あり得べき資金不足の補充源泉などの調査を行なう。
6 月 9 日	綿製品標準化委員会の活動報告：技術 - 経済管理部はトラスト本部会議長に綿製品規格表を送り、委員会の活動結果の詳細な検討を要請。
本部会幹部 会会議 6 月 16 日	<p>①ニジニ・ノブゴロド定期市への亜麻織物、羊毛織物、メリヤス製品発送：綿製品については地方支店への供給にも事欠くため留保。最高国民経済会議・商業委員会にニジニ・ノブゴロド定期市への綿織物供給問題の早急な解決を要請。</p> <p>①総綿花委員会との綿花買付契約（11, 12 月 750 千プード）案承認。同時に綿花部は総綿花委員会との 25 年度収穫分の綿花買付総体契約締結問題を検討すること。</p>
6 月 24 日	<p>①サルニントラスト加盟。</p> <p>②リガでの展示会。</p> <p>②海外繊維機械。広い幅の織機利用。</p>
7 月 9 日	<p>①ハルピン支部開設。</p> <p>②シベリア支店の活動：支店の流動資本を 20 百万ルーブリまで引き上げること。うちシンジケート本部は 13 百万ルーブリ計上。残りは現地の銀行信用による。販売の 65%は綿製品、35%は他の織物とする。</p> <p>③運輸組織との長期契約。</p> <p>④スターリングラード地域への供給：支部開設は資金不足のため無理。現地の商業組織の一つに代表部委譲。</p>
8 月 8 日	①労働者協同組合への織物供給契約案：承認。総額 4.5 百万ルーブリ、75%は綿織物、残りは支部の倉庫在庫より選別。
9 月 1 日	①次の半年期に繊維シンジケートを通して中央及び州協同組合ソースに引き渡されるべき綿製品のトラスト間配分手続き：承認。

	②繊維シンジケートと糸巻き - 梭トラストとの 1925/26 年度納入契約(総額 5 百万ルーブリ超) : 承認。トラストは早急に技術コントーラに消費申請を出すこと。
9 月 4 日	①トランジット業務支部 (中央及び州協同組合ソユースへの供給のため) 規程承認。 ②メデケスカヤ亜麻紡織工場加盟。
9 月 28 日	①繊維シンジケートの管理経営部の総務部への改組。

出所 : GARF, fond 374, op.1, d.847, l.4 - 7 ; Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, No.3, p.18 - 19, No.4, p.23, No.7 - 8, p.8, No.9, p.8, No.13 - 14, p.14, No.15 - 16, p.39, No.18, p.8 - 9, No.19 - 20, p.21, No.21 - 22, p.15, No.23, p.8, No.24 - 25, p.12, No.30 - 31, p.13, No.32 - 33, p.15, No.34 - 35, p.15, No.36 - 37, p.21 ; Torgovo-promyshlennaiia gazeta, 25 January 1925 ; 11 April 1925 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 10 April 1925 ; 11 April 1925.

繊維シンジケート本部会会議 (1925/26 年度)

略号 : 非=非公開, 本=本部会員, 各部=本部各部の代表者, 幹=幹部会, 拡=拡大会議, 幹職=幹部職員会議。トラスト=ト, 最高国民経済会議=VSNKh, モスクワ国民経済会議=MSNKh, 繊維総管理局=TGA。

日付と出席者	議事内容と決定
トラスト代表との合同会議 1925 年 10 月 2 日 本 8, 各部 11, 監査委, ト 26, 党細胞, 職場委, 労農監督部, 繊維労組中央委, 総綿花委の各代表 (ほかに書記 1, 以下省略)	①商業管理部の 1924/25 年度活動総括及び 1925/26 年度活動方針の報告を受け, 次のような商業管理部によるシンジケート商業機構改善, 強化計画を承認した。 i) 流通迅速化。 ii) 繊維種類別の機構, 活動方法, 市場容量調査。 iii) 市場の要求と生産可能性の調整。 iv) 商業機構合理化——商取引への最小限度の工業資金の投下で製品の販売を確保。 v) シンジケートの諸掛かりは製品の販売価格に含める。他方, その間はシンジケートに対し価格引下げから保証する期間を正確に定める。 vi) 前年度採られた経済採算性実施, 諸掛かり削減, それに伴うマージン引下げ, プレミア・システム強化などの措置は引き続き推し進める。 vii) 優秀な働き手を抜擢し, 能力向上のためシンジケートに開設予定の研修コースに派遣。 ②繊維工業への金属供給:シンジケート技術コントーラが 9 月 21 日に金属総管理局に提出した申請は申請の全てではないことを確認。金属総管理局の専門委員会議長への要請——技術コントーラが提出した金属製品の申請を早急に金属トラストやシンジケートに引き渡すこと。まだ技術コントーラに申請を提出していないトラストは 1 ヶ月以内に出す事。繊維工業への金属供給は技術コントーラを通して行なうこと。金属製品の速やかな積み出しやトラストへの供給のため技術コントーラは主要な積み出し地点に特別エージェントを持つこと。 ③繊維大学助成委員会設立: 1925 年 5 月 11 日, 6 月 19 日のトラスト協議会決定に基づく (Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, No.38—39, p.13) 。
トラスト代表との合同会議・非 10 月 2 日 本 5, 各部 7, 監査委, ト代表, 党細胞, 労農監督部, 繊維労組中央委, 総綿花委	①fiuchursy の買付について: 海外の綿花取引所の状況に鑑み, シンジケート調達管理部に対し 1 百万ブードの綿花追加買付を許可(1925 年 9 月 1 日本部会決定により許可された fiuchursy の買付に追加)。 ※綿花買付問題につき同日の会議が非公開に切り替えられた。
トラスト代表との合同会議 10 月 13 日 本, 各部, 監査委, ト代表, 労農監督部代表	①モスクワ織物市場の状態, 繊維トラストによる 9 月製品引き渡し契約遂行状況及び 10 月の引き渡し状況 [25 年 10 月 10 日の繊維シンジケート商業管理部・協議会で本部会員ら 9 名が参加して投機の具体的状況を審議] : モスクワ織物市場における最近の投機の深刻化を確認し次の対策を講ずる。 i) 各トラストは 10 月契約によるシンジケートへの商品引き渡しが遅れないよう全ての措置を採ること。 ii) 一貫して期限に引き渡しを遂行しないオゼロ, コヴロフ, ヤロスラヴリトラストは他のトラストと同様に商品を積み出す措置を採ること。 iii) 商業管理部はトラストと共同で商品流通や梱包カード受け取り期間の最大限の短縮を目指す。

	iv) 中央でも地方でも織物市場からの私的小卸及び小売商人の抑圧や駆逐の政策を止めること。相応の上級機関との調整後この決定の実行に着手。 ②モスクワ繊維大学の活動報告。 ③繊維シンジケートの株式会社『牧羊』への加入〔25 年 10 月 5 日本部会・幹部会で加入決定〕：承認。 ④アメリカの会社『全ロシア繊維シンジケート社』の出資金 50%のトラスト間配分〔25 年 10 月 5 日付け国営工業中央管理局本部会決定による〕。
本部会・非 10 月 29 日 シンジケート・メンバーのみ 23	①商業管理部改組〔全権委員会議の指令遂行〕：委員会提出の改組案承認。 ②織物マージン。マージンを定めるやり方も大きさ自体も商業管理部の措置を了承。現行マージンの改訂は審議しない。
11 月 17 日 シンジケート・メンバーのみ	①『繊維輸入』の活動について。 ②シンジケート化学コントーラの活動を良好と認める。 ③アメリカへの委員会派遣。委員会メンバー・リスト承認。 ④繊維シンジケート技術コントーラ長：1925 年 2 月 21 日の本部会決定（ノギンを予定していたが、反対があったためフロロフを任命）を破棄。国営工業中央管理局に対しノギンのトラストにおける職を解きシンジケート本部への転属を要請。 ⑤新工場建設計画化ビューロー長任命。
11 月 26 日 シンジケート・メンバーのみ	①技術 - 経済管理部の活動報告。 ②財務管理部の活動報告。 ③アメリカへの委員会派遣問題。委員会メンバー追加。同日、派遣委の非公開会議。
11 月 26 日 本	①シンジケート・ソヴェト設立を妥当と認める。 ②1925/26 年度 I 期の綿製品搬送計画：最高国民経済会議提案の地域別搬送計画に基づいて作成された I 期の繊維シンジケート支部別搬送計画の遂行は困難である。蓋し、いまだ I 期分のトラストからの受け取り未了がある。仮に最高国民経済会議予定の全商品量を受け取ったとしても計画外地域（北西州、北部、中央工業州、極東など）での欠乏が生じ得る。問題解決のため繊維管理局と商業管理部代表から成る委員会の招集を要請する。最高国民経済会議商業委員会の参加も要請。この委員会は早急に次の作業を行なう。トラスト毎の 1 期の正確な製造予定量及びそのうちのシンジケートへの引き渡し量とトラストへの留保量の確定。それらの数字に基づき搬送計画遂行の最大限の可能性を追求する。計画遂行が不可能なことが確認された場合には事態の説明を付して最高国民経済会議幹部会に報告書を出す。
12 月 3 日 本、各部、3 ト代表、プロムバンク代表	①財務管理部の活動と繊維シンジケートの財務展望。討議後、委員会を選出し報告資料及び決議案作成。
12 月 10 日 本、各部（職場委代表含む）、監査委各代表	①総務部報告：繊維シンジケート人件費増加と取引高増加の関係について、より詳しい検討のため 7 名の委員会選出、必要に応じて繊維シンジケートで働く専門家を入れる。 ②業務部副報告——ザカフカース地方支部の活動報告及び統制部副報告——チフリス支部の活動報告：活動は良好と認め、更に次の提案を行なう。手形期限延長を少なくする。買い手の信用能力のより慎重な判断。小売店での綿製品以外の繊維製品の販売比率引き上げ。オープン勘定での出荷停止。 ③技術 - 経済管理部の活動報告に関する決定案と技術 - 経済管理部の活動の目標計画〔1925 年 11 月 26 日本部会決定による〕：その活動を良好と認め、更なる活動強化のため次の措置を決定。 i) 生産面での技術 - 経済管理部・生産部と国営工業中央管理局・繊維管理局の活動調整。 ii) 生産部は 1926 年 3 月 1 日までに各織物の標準化の仕事を終え、報告を提出すること。 iii) 技術 - 経済管理部の単一指導の下全ての実験所を統合。 iv) 全権委員会議に向けて全ての繊維種類の原価計算報告とその経済的側面の研究。 v) 繊維工業の蒸気動力の調査。 vi) 実験ビューローに必要な備品の追加。

	<p>vii) 計画ビューロー設立に早急に着手。</p> <p>viii) 経済部は最高国民経済会議・固定資本復興特別協議会による繊維工業 5 ヶ年目標計画作成に参加。</p> <p>ix) 技術コントーラのもとに設立された機械製造標準化ビューローを技術 - 経済管理部に統合。</p> <p>x) 科学 - 技術ソヴェトを技術コントーラから分離し技術 - 経済管理部に統合。</p> <p>④中央及び支部での商品記録を 1925 年 9 月 4 日付け中央執行委員会及び人民委員会議布告（平衡税に関する）に合わせて調整する委員会の報告 [1925 年 9 月 25 日本部会幹部会決定による]。</p>
<p>本部会拡大会議</p> <p>1926 年 1 月 29 日</p> <p>本 9, 各部 10, 監査委 2, ト代表 7, 経済評議会代表 1</p>	<p>①中国, シベリア, 極東での活動。</p> <p>②シベリア支店の 1924/25 年度活動報告により次のように決定 [シンジケート本部会党フラク決定案による] : シベリア支店の卸網 14 単位を承認 (極東除き)。シベリアにおける綿管理部, 羊毛管理部, 亜麻管理部の商業計画承認, マージンの設定 (中央商業管理部コレギア会議で承認された原則に基づき) および承認。支部長及び補佐人事。</p> <p>③中央商業管理部報告——1926 年 1 月 7 日中央商業管理部コレギア会議は繊維製品の小売商業株式会社『繊維販売』 (現『カムヴォリ販売』社) の設立を必要と認め, 近く『カムヴォリ販売』社の株主総会を招集し改組, 増資を決定予定。活動計画作成その他の作業のため組織ビューロー設置:採択の結果 12 対 4 で設立を認める。中央商業管理部は最終的決議案を作成し, 商品, 資産その他の受け入れ方法, 手続きを検討したうえ幹部会に提出。</p> <p>④本部会員及び候補の互選: 最高国民経済会議幹部会に選任の承認を求める。</p>
<p>本部会会議・綿トラスト, 羊毛トラスト代表参加</p> <p>2 月 11 日</p> <p>本 11, 各部 12, 監査委 2, ト代表 14, TGA1</p>	<p>①株式会社『羊毛』報告——羊毛調達過程とトラストへの供給: 羊毛ビューローは『羊毛』社と共同で報告で出された諸問題を検討し, 羊毛工業の原料需要を最大限充足するための具体的措置を計画すること。</p> <p>②第 2 亜麻本部代表報告——1926 年 1 月 26 日の第 1 亜麻本部と第 1 亜麻本部の合同会議で亜麻トルグの改組案の提起を決定: 亜麻トルグの亜麻工業への原料供給を目的とする株式会社 (支配株は繊維シンジケートが保有) に改組することを決定。</p> <p>③統制部の活動報告: 統制部の存続やその機能の詳細な検討のため委員会を設置。委員会の作業が終わるまで中央商業管理部との緊密なコンタクトのもと支部の調査を行なうこと。</p> <p>④繊維管理局代表報告——1925/26 年度の綿花不足対策: 提案された生産計画削減の諸原則採択。綿花節約のため原則として番手引き上げを必要と認める。技術 - 経済管理部は工場の休止を最小限度に抑えるためトラスト生産部と共同で番手引き上げの可能性を検討すること。</p>
<p>3 月 17 日</p> <p>本 10, 各部 5, 監査委 2, ト代表 1, 経済評議会代表 1</p>	<p>①全権委員会議招集について。</p> <p>②繊維シンジケートⅢ期の財務計画: 承認。ゴスバンクでのクレジット増額の確固たる保証が無い場合, 計画上の不足額はプロムバンクで受け取るべき。プロムバンク理事会の繊維シンジケート代表はそのための措置を採ること。</p> <p>③綿花の状況: 調達管理部・綿花部は財務管理部と共同で綿花供給計画と海外での綿花買付可能性の更なる検討を行なうこと。検討後ジェルジンスキーとピャタコフに綿花状況の問題を提起。ロシア, ペルシャ, トルコ綿花問題について 3 月 24 日に繊維シンジケート幹部会と総綿花委員会本部会との合同会議を招集。</p>
<p>4 月 9 日 (全権委員会議選出の新本部会)</p> <p>本 19, 監査委 4, TGA1</p>	<p>①本部会幹部会 6 名選出。</p> <p>②本部会員及び候補の任務分担。</p> <p>③本部会会議と幹部会会議の日程。本部会会議は月 1 回以上, 幹部会は毎週水曜日。</p>
<p>5 月 14 日</p> <p>本 16, 各部 11, 経済評議会代表 1</p>	<p>①財務管理部Ⅱ期活動報告及びⅢ期活動計画: 基本的に承認。本部会・幹部会に正確な提案作成を委任。</p> <p>②『繊維輸入』社改組及び海外機構組織化: 提案テーゼを基本的に承認。幹部会での詳細な検討後, 最終案をトラスト協議会に持ち込む。</p> <p>③モスクワ繊維大学入試委員会への代表者選任。</p> <p>本部会・幹部会に全ての問題の検討を委任</p>
<p>6 月 8 日</p> <p>本, 各部, 監査委, ト</p>	<p>調達管理部報告 (綿花部の活動について及び株式会社『繊維輸入』の活動) : fiuchursy 問題は近日中のトラスト協議会の審議に提出。本部会・幹部会に決議</p>

代表，経済評議会代表	の作成を委任。
7月6-7日 本，各部，監査委，ト 代表（1日目10ト，2 日目9ト）	①組織 - 統制部による化学コントーラ活動報告：会議で提出された希望を考慮し幹部会が決議を作成する。 ②技術コントーラの活動報告及び今後の活動計画：技術コントーラの調達計画に含まれる生産資材供給の全ての品目についてはトラストへの分離的納入契約は許容されない。技術コントーラは自己の契約の詳細な品目名をトラストに報知すること。技術コントーラは他の納入者と同一の条件で『カルダ - レンタ』との総体契約締結に着手すること。技術コントーラはトラストへの供給と関連する実践的問題を解決するため供給機関やトラスト幹部との協議会を頻繁に開催すること。 ③繊維紡糸消費税引き上げ問題委員会（6月9日幹部会選出）の決定——6月18日にすべての繊維種類の紡糸消費税引き上げ問題委員会・非公開会議。本部会議長他5名が参加し，財務人民委員部への対案ヴァリエント採択：この問題はゴスプランの審議対象であり，ゴスプランは原則として消費税引き上げにはいかなるものであれ反対しているため，とりあえず解決済み。
8月24日 本，各部，党細胞1，3 ト代表	①中央商業管理部の1925/26年度活動報告：中央商業管理部コレギアは報告に基づき本部会決議案を作成し，各本部会員に送り，検討後幹部会に持ち込むこと。幹部会が異議なければ承認され，異議ある場合は近日中の本部会会議で審議。 ②株式会社『工業輸出』の株式取得に関する8月13日，8月18日の幹部会決定（150千ルーブリ）：承認。
9月7日 本，各部，監査委，『繊維輸入』社，2ト代表	①1926年4月1日繊維シンジケート・バランス・シートおよび1926/27年度財務計画に関する報告を受け，小委員会に決議案作成委任。 ②綿花部及び株式会社『繊維輸入』の活動に関する決議案承認。 ③化学コントーラ，技術コントーラの活動に関する決議案を基本的に採択。組織問題は更に煮詰める。

出所：RGAE, fond 7770, op.4, d.9；RGAE, fond 7770, op.5, d.9より作成。

議題で多いのは組織問題である。議題の20%を占める。支部などの活動のモニタリングは10%強，任務分担や人事はそれぞれ4%強である。各部の報告の承認は14%である。業務上の問題としては税を含む財務問題が12%ほどである。海外での綿花買い付けを含み供給問題は10%，輸出を含む商業問題は約12%である。生産問題は生産計画を含めても4%強に留まる。資本参加を含む渉外問題は8%を超える。シンジケートは管理組織の性格が強く，業務上の問題よりも組織や渉外問題が多い。

次に繊維シンジケート本部会・幹部会の議事録をみてみよう（但し，出版，本部会員の休暇のような細かな問題は概ね省略する）。本部会会議よりも具体的に問題（人事など）を検討している。事実上，トラストの本部会会議に相当し，幹部会がシンジケートの実質的な最高指導部である。徐々に意思決定はより狭い専任的サークルに委ねられるようになる。

繊維シンジケート本部会・幹部会会議（25年12月～26年3月）

日付と参加者	議事と決定
1925年 12月17日 本9，各部10， 監査委2	①繊維シンジケート財務管理部提出のⅡ期財務計画：承認。 ②経常的財務問題/1924/25 上半期の価格引下げ分についてトラストへの支払債務上の欠損抹消などトラストとの決済上の問題や在庫評価差損の問題。 ③運賃 - 運輸ビューロー設立：妥当と認める。 ④輸出部活動報告についての幹部会選出委員会の所見。 ⑤繊維工業への金属供給：形鋼鉄 550 千ルーブリは金属総管理局を通して受け取り，全てのトラストにそれらの申請に比例して配分。技術コントーラは早急に繊維管理局への報告書を作成し，金属総管理局との交渉に入ること。また1週間以内にトラストの金属製品への正確な申請量を明らかにすること。シェトフ委員会がトラストの需要充足を拒否する場合は繊維管理局を通して国営工業中央管理局本部会に要請すること。 ⑥トウヒ針の調査結果。 ⑦発明者への補助金交付。 ⑧監査委による1925年度Ⅲ，Ⅳ期の支部のマージン計算報告及び商業管理部の説明：以下のように決定——商業管理部は支部に対する業務上の不断の監督・指導を続ける。支部の

	<p>活動を無欠損とすると共にマージンを見直し、商業費を厳しく削減する。また商業管理部が導入した勤務員へのプレミア・システムの結果、諸掛かりへの影響について報告すること。</p> <p>⑨技術コントーラが私人の仲介により締結した棕櫚材取引に関する報告への監査委の所見による決定：売買取引に際して私人の仲介は許容されない。この取引に見られる隠された仲介は容赦なく拒絶すること。幹部職員には取引相手の性格への無関心がある。</p> <p>⑩レニングラードにおける港湾代理店設立。</p> <p>⑪『中国から手を引け』社への加入提案：却下。</p> <p>⑫支部長人事承認、中央アジア地方支店全権委員任命。</p> <p>⑬技術コントーラ勤務員（技師 - 機械技師）の兼職報酬（技術コントーラ長代理とその顧問）の申請：却下。</p> <p>⑭在庫調査予算：承認。技術 - 経済管理部がトラスト間に配分。</p>
12 月 23 日 本 8, 各部 6, 監査委 1	<p>①中央アジア地方支店のこの 2 ヶ月の活動報告：人員、組織改組、店舗開設などの具体的提案を行なう。</p> <p>②労働国防会議の織物 400 ワゴンの中心的都市への移送に関する決定遂行過程：報告事項。</p> <p>③繊維シンジケートにおける常設大麻トラスト協議会設立問題（大麻工業が販売や調達面の統一性や官庁に対する利益代表のため設立を要請）：大麻工業側と再度、シンジケートの亜麻 - 大麻ビューローを通してその活動を調整する可能性について交渉する。合意が得られない場合に設立を認める。</p> <p>④商業管理部と代理店調査についての国営工業中央管理局・監査委の所見に対する回答：一部受け入れ。</p> <p>⑤ウクライナ地方支店とウクライナ・ソヴェト職員労組中央委員会との間で締結された団体協約破棄：団体協約締結のため繊維シンジケート代表が現地に出向いたが、幾つかの点で最近の党や労組機関の決定と齟齬する。また事前にウクライナ地方支店代表と合意を図らなかった。労組中央委員会とウクライナ労働人民委員部に破棄を要請する。誤りの審理のため小委員会設立（3 名）。</p> <p>⑥アメリカへの代表団派遣。</p> <p>⑦染料価格再評価。</p> <p>⑧ハリコフ支部勤務員への特別任務（輸入織物の受け入れ整序・迅速化）に対する報酬支給。</p> <p>⑨1924/25 年次報告作成のための超過勤務：許可。総経理部は労働人民委員部に対し 1632 時間の超過勤務許可を要請すること。</p> <p>⑩スベツ・フォンド配分及び繊維シンジケート個人俸給額確定委員会の決定：承認。</p> <p>⑪極東地方支店の『極東給食』合資会社への出資許可要請：却下。</p> <p>⑫技術コントーラ勤務員の再教育費用（モスクワ繊維大への就学）引き受け。</p> <p>⑬支部長代理任命及び 2 名を会計係としてペルシャ地方支店へ派遣。</p> <p>⑭繊維シンジケートに対する株式会社『端切れ - 襤褸切れ』への出資要請：受け入れ。</p> <p>⑮繊維シンジケート支部毎の商品在庫報告書点検。</p> <p>⑯ペルシャ支部での商品在庫評価：在庫品は全て売れ行きも良く品質も高いので値引きはしない。</p> <p>⑰全連邦手工業協同組合ソユースとの 50 万枚の菰納入契約締結：契約額の 50% のアヴァンス交付。</p>
12 月 28 日 本 3, 総務部長	<p>①支部長任命。</p> <p>②羊毛支部長、亜麻商業管理部・経理部長、中央商業管理部経理部長代理、亜麻支部長、羊毛商業管理部・品目構成ビューロー長及びその代理人等 [12 月 22 日中央商業管理部コレギア会議決定]：承認。</p>
12 月 29 日 本 3, 総務部長	<p>繊維シンジケート技術コントーラ長任命（本部会員待遇）：1925 年 11 月 17 日本部会ではフロロフが任命されたが、プレスネン・トラストからの転属にトラスト議長が強硬に反対したためパレイ（セルプホフ・トラスト）を任命。転属について国営工業中央管理局本部会に要請。</p>
1926 年 1 月 2 日 本 4	<p>①繊維シンジケート・アメリカ支部長任命。</p> <p>②繊維シンジケート本部会のペルシャ全権委員任命：シンジケートレニングラード支部勤務員 3 名をペルシャ地方支店へ派遣。</p>
1 月 6 日 本 7, 各部 12, 監査委 1	<p>①協同組合との相互関係：エレミンがマンツェフと相互関係調節問題を交渉。また最高国民経済会議・等数代表委員会に対し綿製品の協同組合への引き渡しについて相互関係や委託手数料問題の審議を緊急要請。</p>

	<p>②一部商業支部の閉鎖〔中央商業管理部コレギア 1 月 4 日及び 1 月 6 日の会議¹⁾〕:1925/26 年度Ⅱ期の仕事量不足とそれに伴う非収益性のため支部、店舗など 21 の商業単位を閉鎖決定。</p> <p>③ウラル地方支部報告による決定:中央商業管理部提案(Ⅱ期搬送計画,組織問題,費用,マージンその他)承認。</p> <p>④全権委員会議への報告書作成:一部除き技術-経済管理部提出の報告案承認。</p> <p>⑤株式会社『クレジット・ビューロー』の提案:受け容れられない。</p> <p>⑥全連邦絹委員会設立(主に養蚕業の発展・強化,繭買付市場の組織化のため)[絹トラスト議長提案²⁾]:設立を必要と認める。株式会社形態が望ましい。絹トラストと技術-経済管理部が詳細に検討すること。</p> <p>⑦繊維シンジケート・モスクワ支部職場委員会の要請により繊維シンジケートから受け取った貸付 1,500 ルーブリの支払猶予を認める。</p> <p>⑧ケーニヒスブルク定期市:繊維シンジケート業務管理部は参加意思なし。</p> <p>⑨国営商工業連合ソヴェト年次総会への代表者選出。</p> <p>⑩欧州への技術者など派遣。モンゴル市場調査への勤務員派遣。</p> <p>⑪繊維シンジケートブレメン代表部への債務抹消。</p> <p>⑫ウリヤノフ羅紗トラストとの羊毛に対する決済問題。</p> <p>⑬中央商業管理部人事異動——綿製品セクツィア長の職を解きウクライナ地方支店長代理に任命。モスクワ亜麻支部長代行,タシケント亜麻支部長及び代理など:承認。</p> <p>⑭トランジット販売部長代理,中央アジア支店全権委員補佐(管理担当):承認。ペルシャ地方支店会計係人事は 1925 年 12 月 23 日の本部会幹部会決定変更。</p> <p>⑮労働者福利厚生フوند勘定による『繊維労働者の家』建設[6 月 2 日の国営工業中央管理局決定及びソヴェト商業職員労組中央委員会との合意による]:1923 年度利潤からの控除分を充てる。</p>
非 1 月 6 日 本 4, 各部 7	<p>①中央商業管理部・綿管理部の輸出計画:承認。</p> <p>②ペルシャ支部調査のため委員会派遣。</p> <p>ペルシャ全権委員のため及びモンゴルへの派遣のための代表部費用決定。</p>
1 月 7 日	年次統計集出版。繊維大学出版助成。
1 月 8 日 本 3	カムヴォリ・トラストと繊維シンジケート共同のゴスバンクへの申し出:繊維シンジケート財務部はカムヴォリ・トラストと共にトラストが繊維シンジケートとの羊毛調達契約で引き受けた支払義務以上に追加資金をトラストから引き出すのは可能でないことをゴスバンクに対し証明する[羊毛価格の上昇などに関連してこの契約の決済のため追加貸付を要請したものである]。
1 月 13 日 本 5	シンジケート各部の資産調査・点検特別委員会の報告:各部の資産不足 7,985 ルーブリをシンジケートの 1924/25 年度欠損勘定に組み入れる。総務部は統制部と共同で各部の資産不足とその原因を解明する。
1 月 16 日 本 8, 各部 9, 細胞 1, 監査委 1	<p>①建物増設。</p> <p>②『売店』社第 4 回出資者大会への代表者派遣。</p> <p>③技術コントーラから棕櫚材取引問題(1925 年 12 月 17 日幹部会会議の議事)の再度の見直し要請:検討のため小委員会設立。</p> <p>④リヨン定期市・展示会への参加:参加はしない。見本の提示は行なう。</p> <p>⑤軍事注文配分:技術-経済管理部が中央商業管理部と調整して配分すること。</p> <p>⑥技術-経済管理部附属科学-技術ソヴェト:新工場計画化ソヴェトや機械製造ソヴェトを単一の科学技術ソヴェトに統合。</p> <p>⑦『ラロ』工場との梳浄亜麻納入契約(1924 年 6 月 27 日)の決済についての和解:工場へ 22 千ルーブリ支払い決定。</p> <p>⑧前ハリコフ支部長の債務:問題を党及びソヴェトの然るべき機関に持ち込む。</p> <p>⑨ヤクート・ゴストルグの手形期限延長(1 月債務)要請:財務管理部の命令——債務の 50%は現金払い。残額は購買者手形または銀行保証のヤクート・ゴストルグ手形担保による 2 ヶ月猶予——を確認。</p> <p>⑩ツェントロクルトルグのモスクワ支部との取引解除要請:モスクワ商業管理部に任せる。</p> <p>⑪ウクライナ地方支店長補佐,ハリコフ羊毛支部長人事:承認。</p> <p>⑫中央商業管理部人事。モスクワ商業管理部長(モスクワ亜麻支部長兼任),アストラハン亜麻支部長,モスクワ亜麻支部長代理(1926 年 1 月 6 日幹部会決定を変更して『代行』から『代理』とする):承認。</p>

	<p>その他：出張費引き落とし、大麻ビューローへの本部会代表選任、スぺツ・フォンド及び繊維シンジケート個人俸給設定委員会決定承認、標準化委員会の調査のための資金交付（問題が不透明のため再交渉）、技術コントーラ勤務員再教育費用引く受け問題見直し（1925 年 12 月 23 日の幹部会決定破棄）、中国全権委員のための代表部費用（1925 年 11 月 19 日幹部会決定破棄）、新聞への声明発表却下。</p>
<p>1 月 16 日 本 6, 各部 15, 細胞 1, 監査委 1</p>	<p>①バクー支部調査結果：監査委の所見及び商業管理部・業務部提案により次の措置を採ること。 i) 地方支店のサンクションなき予算の超過支出を禁ずる。 ii) ザカフカース地方支店は支部長とその代理と活動上のコンタクトを緊密にする措置を採る事。支部指導の個人的責任は支店長が負う。 iii) 資産の再評価、保険。 iv) 費用削減。 v) 投機対策。私的資本への販売比率引下げ等。 ②技術コントーラの構造と規程：基本的に技術コントーラ提案を承認。 ③ビクニャ織物 - 綿入れトラストとの綿リンター契約締結：トラスト側提案は受け容れられない。繊維シンジケート綿管理部提案を承認。 ④統制部の報告と所見の審議手続き：事前に中央商業管理部コレギアで審議。資料は作業委員会で検討。 ⑤中央商業管理部亜麻管理部へ的大麻工業代表任命：大麻トラスト推挙者のうちから亜麻管理部商品部長代理及び支部管理部長選任可（高資格者で亜麻事業の経験者であること。兼任はしない）。 ⑥『流刑囚』社キエフ支部勘定からの債務抹消。</p>
<p>1 月 25 日 本 4</p>	<p>①総務部長（及び法律ビューロー指導）の辞任：申し出を受け容れ、その職を解き繊維シンジケート本部会所属全権委員（本部会員待遇）に任命。 ②新総務部長（及び法律ビューロー指導・本部会員待遇）任命。</p>
<p>1 月 26 日 本 9, 各部 4, 細胞 1, 監査委 2</p>	<p>①1924/25 年度バランス・シート承認。 ②現ドイツ全権委員を『繊維輸入』フランス支部長に任命。新ドイツ全権委員任命。 ③繊維シンジケート輸入計画責任者任命。 ④V.P.ノギン記念奨学金見直し。</p>
<p>1 月 28 日 本 4</p>	<p>①繊維シンジケート建物増設への予算割り当て。</p>
<p>1 月 30 日 本 4</p>	<p>①新総務部長（1926 年 1 月 26 日幹部会任命）への貨幣証書署名権限付与。 ②論集出版</p>
<p>非 2 月 4 日 本 3, TGA2, ト代表 2, 監査 委 1</p>	<p>①1925/26 年度下半期の繊維工業展望報告：次の綿花不足緊急対策を講ずる。 i) 一方で工場の休止を最小限に抑え、他方で織物製造量を増やすため全綿工業は引き上げられた番手（より細い）の紡糸製造に着手すべき [2 月 11 日本部会会議に持ち込む]。 ii) 技術 - 経済管理部はトラストが屑糸を最大限ノーマルな紡糸に加工するように繊維管理局に要請すること。 iii) 技術 - 経済管理部はトラストが原料節約のためにどの製造品目を止めるべきかを検討すること。 iv) 番手引き上げが原料を 10 - 12%節約出来ることを考慮し、予定されている復活大祭休暇を 1 週間から 2 週間に延長すると共に夏の休止は短縮する。 v) 夏の休止の更なる短縮のため最高国民経済会議は個々のトラストに対し、労働者との合意の上、現場の条件に即し無給の休止日を設ける許可を与える必要がある。[2 月下旬には繊維管理局は全ての綿トラストへの回状で綿花支出節約を訴え³⁾]。 ②綿花割り当て実施の諸原則：25 年 11 月承認の計画に踏まえ全てのトラストに対し [計画量に] 比例して生産計画の削減を行なうことを繊維管理局に要請。 ③市場にある綿花の引き上げ：繊維管理局がトラストに対し私的市場にある綿花を総綿花委員会を通さず購入しないように指示することを要請。トラストが綿花に対する全ての引き合いを総綿花委員会に出す事を勧告。総綿花委員会に対し繊維シンジケートと共同で市場に残っている綿花を吸収する方策の検討を要請。</p>
<p>2 月 5 日 本 6, 各部 7, 監査委 1</p>	<p>①国営工業中央管理局承認予算による国内綿花の専門鑑定及び裁定に伴う資金（38 千ルーブリ）交付：トラストの負担とし、国内綿花の消費量に応じて分担する。綿花部はトラスト会議でこの問題を提起する。 ②監査委によるガンジンスキー代理店調査：監査委の資料や所見及び中央商業管理部・業務部の提案により諸措置を採択——倉庫の防火措置。ザカフカース地方支店の事前許可無き</p>

	<p>修理の件で戒告。勤務員解雇の合法的手続き。党員の俸給へのスベツ・フォンドの不当な支出及び勤務員への不当なアヴァンス支出の件で戒告。顧客の信用能力審査はバランス・シートを基準とすること。手形を期限内にプロテスト（不渡り申告）しないこと、それに対しては経理係や代理店長が個人的責任を負う。商品在庫過小の故、地域外の買い手に出荷しないこと。諸掛かり削減など。</p> <p>なお商品の回転は速くなっており、監査委の商品移送問題の提起はいささか一面的とみる。</p> <p>③海外羊毛調達に対する手数料報酬：1%から 2%に引き上げ。また『繊維輸入』社の会議で『繊維輸入』のための業務における繊維シンジケート海外機構の手数料見直し問題を提起すること。羊毛トラストとの交渉。</p> <p>④株式会社『牧羊業』への出資〔1926 年 1 月 25 日国営工業中央管理局本部会決定〕：繊維シンジケートの出資許可 1 百万ルーブリのうち 20 万～30 万ルーブリは出資。残額は全権委員会議後の幹部会で審議。</p> <p>⑤サラトフ織物工場への出資額削減。</p> <p>⑥K のシベリア地方支店全権委員の職を解き株式会社『繊維販売』の職に任命。</p> <p>⑦モスクワ商品取引所への代表任命。</p> <p>⑧中央商業管理部人事（前技術 - 経済管理部経済部長を中央商業管理部専任書記とする。羊毛支部長とその代理，経理係，綿支部長代理，本部の羊毛管理部長代理，支部管理部長，支部長代理の各人事。前カザン支部長をレニングラード支部長とする。カザン支部長補佐を同代行とする）：承認。</p> <p>⑨羊毛商業管理部・業務部長は自己都合により解職。</p> <p>⑩技術 - 経済管理部経済部長代行任命。</p> <p>⑪代表部費用：承認。</p> <p>⑫モスクワ商業管理部職場委員会の要請（孤児院から採用された 9 人の未成年職員に対する住居取得のための貸付交付）：却下。そうした要求が多すぎるため。</p>
2 月 10 日 本 11, 各部 8, 監査委 1, 経済 評議会, 職場委, セルプホフトラ スト代表各 1	<p>①輸出活動：織物輸出に限定すること。他の商品〔半製品?〕は輸出しない。調達管理部は最高国民経済会議に対し以前に立てた輸出計画の見直しの論拠を示すこと。</p> <p>②株式会社『繊維建設』への資本参加：却下。</p> <p>③トラストとの契約更新：中央商業管理部は契約から運賃項目を除く可能性を検討すること。〔近日中の本部会とトラスト代表合同会議で審議予定〕</p> <p>④諸掛かり調査委員会の活動（1925 年 12 月 10 日本部会で設立決定）への資金割り当て。</p> <p>⑤新規勤務員の自動的採用は一時停止：総務部は新規採用手続き，ノーマルな定員確保問題を検討すること。</p> <p>⑥株式会社“TsUP”への加入問題：原則としてシンジケートやトラストの加入は望ましい。〔次回の本部会とトラスト代表合同会議で審議〕</p> <p>⑦モスクワ支部の不良債権（アストラハン缶詰工場など）：抹消。受け取りが絶望的なため。</p> <p>⑧繊維シンジケート中央アジア綿花コントーラの事業による決済の清算：問題解明のため委員会選出。</p> <p>⑨総綿花委員会とアメリカ種ペルシャ綿花契約の締結：綿花部へ支払条件が国内外綿花と同等の場合のみ締結することを指示。</p> <p>⑩特別品質協議会によるプレハーノフ記念国民経済大学での短期商品学コース設立：原則的にシンジケートによる出資は可能。</p> <p>⑪株式会社『穀物製品』総会への代表任命：『穀物製品』からの脱退が必要と考える。繊維シンジケートの持ち株の買い取りもしくは交換の交渉を行なうこと。</p> <p>⑫『ウラル繊維』による繊維シンジケートの追加出資要請：却下。財務管理部は『ウラル繊維』に対しより特恵的な出資持分支払条件を求めること。</p> <p>⑬『農民・農業百科事典』への有料の情報掲載：却下。</p> <p>⑭西中国，アフガニスタンへの勤務員派遣。市場調査，支部指導及び受注のため。</p>
2 月 10 日 本 4	<p>モスクワ県の営業税計算委員会のシンジケートからの平衡税計算（1924/25 財政年度上半期）について：今の所，異議申立てはしない。〔ロシア共和国財務人民委員部税務局長はこの委員会の最初の会議でもし繊維シンジケートに不利な結論が出た場合には異議申立て期間を回復する約束をした〕</p>
2 月 22 日 本 4	<p>①経理部長の辞職願い。年次報告が完成するまで受け入れられない。</p> <p>①年次報告出版。</p> <p>②『商業人民委員部商業報知』紙（新聞）注文。</p>

	<p>③ スペツ・フォンド配分及び繊維シンジケート個人俸給設定委員会決定：承認。</p> <p>④ 中央商業管理部人事（1925 年 12 月 28 日幹部会決定変更）。レニングラード羊毛支部長任命（前任者は党組織に任用）。モスクワ支部長代理，シムフェローポリスク支部長（前任者は繊維シンジケート本部に任用），ヤロスラヴリ支部長代理人事。</p>
3 月 3 日 本 11, 各部 8, 監査委 1, 経済 評議会, イワノ ヴォ繊維トラスト, 総綿花委員会 代表各 1	<p>① 緊縮政策実施措置〔最高国民経済会議議長指令〕：1925 年 12 月 10 日本部会選出の委員会が作成。</p> <p>② 経理報告の有り方：見直しのため官庁連合的委員会設置。繊維シンジケート，労農監督部，財務人民委員部。商業人民委員部，最高国民経済会議中央経理局，カムヴォリトラスト，羅紗トラストの代表より構成。繊維シンジケート経理部長は常時参加。</p> <p>③ 一方では財務管理部と業務部および業務部間の，他方では中央商業管理部とその支部の間の交互計算勘定：1926 年 4 月 1 日より実施。</p> <p>④ 監査委によるチフリス支部調査：商業管理部提案を基本的に採択。</p> <p>⑤ 外貨報告のフォーマット作成の委員会設立要請。</p> <p>⑥ イワノヴォ繊維トラストと総綿花委員会との国内綿納入契約：入荷予定量とは係わりなく最高国民経済会議に対しイワノヴォ繊維トラストへの綿花供給計画を提示し，その上で合意された数字の範囲でこのトラストへの綿花供給を行なう〔必要以上の綿花供給の可能性はある〕。財務管理部はイワノヴォ繊維トラストへの綿花供給削減可能性に伴い，すでにトラストにより投下された資金の利子補填やアヴァンス返還方法について検討する。綿花部は総綿花委員会に対し残りのトラストとの分離的契約を締結しないように要請すること。</p> <p>⑦ 『ペルシャ綿花』社への織物販売。</p> <p>⑧ 会議の回数が多すぎるため現行各種委員会の見直し。</p> <p>⑨ 亜麻支部長，亜麻支部長代理，羊毛支部経理主任人事承認。</p> <p>⑩ その他。『羊毛』社総会議長任命。シンジケート・ソヴェト分担金。株式会社『工業映画』への参加：却下。『ウラル繊維』の『北部穀物』との事業の欠損引き受け拒否など。</p>

出所：RGAE, fond 7770, op.4, d.200。一部は RGAE, fond 7770, op.5, d.16 で補足。

註 1) Economicheskaja zhizn', 6 January 1926; Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, No.2, p.10, 2)

Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, No.2, p.10, 3) Economicheskaja zhizn', 28 February 1926.

繊維シンジケート本部・幹部会プロトコール（1926 年 9 月から 1928 年 10 月）

注記：細かな問題は除く。28 年 5 月以降は本部会会議（拡大会議含む）。一部は非公開。他にトラストとの合同会議，本部幹部協議会，本部会での協議会がある。断りなき限りは幹部会会議または本部会会議。

日付と出席者	議題と決定
26 年 9 月 29 日 本 7, 各部 8, 監査 委 3 職場委 1『繊維 輸入』社 1	<p>① 最高国民経済会議指令（1926/27 年度諸掛りの前年度比 15%引下げ）の遂行措置：予算提出の 10 月 20 日までの延期を最高国民経済会議に要請。</p> <p>② 中央商業部及びその地方機構の規程。</p> <p>③ 人事：中国全権委員，ザカフカース地方支店長，ウラル地方支店長承認，ニジニ・ノブゴロド支部長の任命承認。〔前〕ウラル支店長の処遇は本部会委任。</p> <p>④ 定員委解散問題は次回持ち越し。</p>
9 月 30 日 幹部会員 6	モスクワ市営銀行の『カムヴォリ販売』社株式買い付け：225 千ルーブリ取得。
10 月 13 日 本 11, 各部 10, 監査委 2,『繊維・ 輸入』社 1, 亜麻 トルグ 1	<p>① シンジケートと『繊維・輸入』社の相互関係：輸入業務及びシンジケートの海外代表部について。</p> <p>② 株式会社『熱と力』の株式の追加入手。</p> <p>③ シンジケートの全ての試験所の専門鑑定ビューローへの統合。</p> <p>④ OSVOK・繊維委の活動。</p> <p>⑤ ウズベクトルグの期限前出資金払込みの条件。</p> <p>⑥ イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト倉庫の製品在庫受け入れ（10 月 4 日の中央商業管理部コレギア決定を承認）</p> <p>⑦ 繊維ビューローの存続問題：設計事務所的性格の独立の組織としてのビューローの存続は不適当。その仕事は技術 - 経済管理部に移譲する。</p> <p>⑧ レニングラード繊維トラストがレニングラード縫製トラストと締結した契約をシンジケート技術コントーラに引渡す案件：審議から外し，レニングラード繊維トラスト議長の参加する幹部会党フラクに移す。</p>

	<p>⑨最高国民経済会議命令に従い諸掛り削減委を解散：委員会の活動報告を受けるまでは審議から外す。</p> <p>⑩定員委解散：次回に審議延期。</p>
<p>10月20日 本10, 各部20, 監査委3, 党細胞1, 職場委1, ト5, TGA2, MSNKh1, 繊維・輸入』社1</p>	<p>①モスクワの繊維トラストとの供給総体契約カンパニア実施方式：モスクワ国民経済会議の決定（モスクワの繊維トラストに対しシンジケートを通さず供給組織と契約を締結せよ）に対する異議申立て——この命令は単一調達政策及び繊維シンジケートの計画活動を壊す。化学及び技術コントーラはモスクワのトラストが全ての基本材料を総体契約によりシンジケートから注文する場合にのみ供給計画に含めることを予告すること。モスクワのトラストが他の調達者と契約を締結する場合には彼らへの基本材料の供給を一時的に停止する。その旨、モスクワ国民経済会議やモスクワソヴェトに通知する。同時に最高国民経済会議幹部会に対し事態への注意喚起を促す。</p> <p>②諸掛り削減委解散と今後の諸掛り削減活動の実施方式：シンジケート本部、地方支店、支部の諸掛り委は解散。今後、緊縮政策実施の責任は相応の管理部や部門を管轄する本部会員が個人的に負う（例えば、中央商業管理部はエレミン）。</p> <p>③海外代表部との結びつき。</p> <p>④半官株式会社『人造繊維』設立。</p> <p>⑤技術コントーラ長人事。</p>
<p>10月22日 本4</p>	<p>①中央商業管理部幹部人事。</p> <p>②サラトフ支部長解職：当該職務廃止のため。</p>
<p>10月27日 本8, 各部16, 監査委1, 職場委1, 『糸巻と梭』3</p>	<p>①定員委解散に伴う定員の設定と承認：総務部の下のだ員委は解散。各部課の定員は今後、当該部署の負う課題に従って本部会員、当該部長がその個人的責任において各部に定められた予算の範囲内で決める。総務部が総括する。組織上、業務上のパラレリズムを避けるため修正、変更の提案の権利を付与する。その後、本部会・幹部会に定員の承認を求める。</p> <p>②シンジケートの年次報告作成手続き。</p> <p>③『糸巻と梭』トラストの株式会社化：検討委を設ける。</p> <p>④プロダシリカート、モスクワ羅紗、『運輸』社との商品納入不足や価格引下げによる未完了決済：欠損処理。</p> <p>⑤株式会社《Kanaf》の株式の追加取得（100千ルーブリ）：妥当と認める。</p> <p>⑥モスクワ商業管理部などの幹部人事。</p>
<p>11月17日 本7, 各部14, 監査委1, 党細胞1, 21ト, 綿花総委, 中央商業部,TGA, MSNKh 代表</p>	<p>《トラスト代表との非公開合同会議》</p> <p>繊維製品価格引下げ：原則的に価格引下げは可能。</p> <p>当該報告や討議に基づき報告書の作成のために生産担当者も含めた委員会を設置。モスクワ国民経済会議からも1名加える。</p>
<p>非・幹 11月18日</p>	<p>技術コントーラと Rusavs トルグとの契約に関する監査委の所見：全ての資料を詳細に検討すべく専門家を加えた委員会設置。</p>
<p>幹 12月10日 本11, 各部15, 監査委2, 党細胞3, 7ト, 亜麻トルグ1, TGA2, 繊維労組中央委1</p>	<p>①綿製品の品目構成に関する規程：報告の基本規定に合意。</p> <p>②不良債権抹消委設置。</p> <p>③M.T.研究所ソヴェトへの常任代表者選任。</p> <p>④合同化学試験所予算承認。</p> <p>⑤訴訟費用（ウラル繊維への支払いに関して）の欠損処理。</p> <p>⑥技術コントーラの定員：次回持ち越し。</p> <p>⑦『糸巻と梭』トラストの株式会社化：ロシア共和国最高国民経済会議が50%, 繊維工業が50%出資。</p> <p>⑧設計ビューロー設置。</p> <p>⑨イヴァノヴォ支部での技術コントーラや店舗設置。</p> <p>⑩人事（大麻ジュート商業ロストフ代理店長など）。</p>
<p>12月18日 本9, 各部13, 監査委3, 党細胞1, 労組中央委1, ト6</p>	<p>①化学コントーラ規程, 総務部規程, 技術コントーラ及び綿花部定員問題：意見の対立があるため議題から外す。問題の調整のため委員会設置。</p> <p>②綿織物品目構成問題委員会（12月10日選出）の決定：承認。</p> <p>③亜麻調達：亜麻トルグとゴストルグ亜麻コントーラの統合は妥当である。但し、繊維工業に優先権があるのを必須条件とする。</p> <p>調達価格のブード当たり30コペイカ引上げには反対しない。引渡し価格の30コペイ</p>

	<p>カ引上げには異議申立てを行う。亜麻栽培発展のため農業技術向上の資金手当てが必要だが、原価からの控除ではなく、利潤や国家財政から行う。</p> <p>25 ヴェルスタ・ゾーンでの工業の亜麻調達権を留保すべきである。</p> <p>④繊維シンジケート 1926/27 年度予算。</p> <p>⑤繊維シンジケート 1926/27 年度定員。</p> <p>⑥亜麻トルグ株主総会における繊維シンジケート代表選任。</p> <p>⑦輸出コントーラによる東洋のブローカー利用。</p> <p>⑧商品未納や価格引下げによる決済未了及び運輸組織とのそれ：欠損扱いとする。</p> <p>⑨株式会社『糸巻と梭』の出資の繊維トラスト内配分。</p> <p>⑩中央商業管理部の幹部人事など。</p>
27 年 1 月 19 日 本 7, 各部 4, 監査 委 1, ト 4	<p>①ニット市場の組織化：スタンダード導入。ニットのシンジケートへの集中。</p> <p>②技術経済管理部コレギアメンバー承認。</p>
トラスト代表との 合同協議会・非 1 月 19 日 本 12, 各部 14, 監査委 1, TGA1, ト 15, MSNKh1	<p>① 綿製品の品目構成及び単一商業価格：詳しい検討は幹部会選出の委員会（26 年 12 月 10 日）に委ねる。</p> <p>② 商業人民委員部のクイビィシェフへの要請——繊維トラストは 1 月 21 日までに完全な原価計算を提出すること。労働国防会議決定に基づき商業人民委員部の下に価格引下げ専門委員会を設け、2 月初旬にその活動結果を公表しなければならないため：最高国民経済会議での価格引下げ問題の検討まではトラストが商業人民委員部の委員会の会議に出席する理由はない。この問題は最高国民経済会議で早急に検討されるため商業人民委員部に対し猶予を求める。</p>
非 1 月 24 日 本 12, 各部 17, 監査 委 2, 『繊維輸入』 1, VSNKh2,7 ト, 亜麻トルグより各 1	<p>① 『繊維輸入』の活動</p> <p>② 本部会員後任人事：フロローフ他 2 名は転出。その代わりにイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト議長 K と本部会員候補 M を入れる。</p> <p>③ 価格引下げ実施方式：綿製品は全体として 5%引下げ。但し、品目によりヴァリエーションを付ける。等々。</p>
幹 1 月 27 日 本 9, 各部 9, 監査 委 2, TGA1, 繊維 労組中央委 1	<p>①技術経済管理部規程。</p> <p>②予算超過許可：中央商業管理部コレギア決定を承認。</p> <p>③第 3 綿トラストとグーシコンビナートの引渡し不足分：欠損処理。</p> <p>④ドン供給トルグの繊維シンジケート出資者としての参加。</p> <p>⑤『化学・輸入』本部会員として繊維シンジケート代表を任命：承認</p> <p>⑥『檻樓 - 端切れ』社・監査委に繊維シンジケート代表が加わる。</p> <p>⑦“Sovmong”（モンゴルの輸出入株式会社）本部会に加わる。</p>
2 月 3 日 本 11, 各部 18, 監査委 2, 5 ト, 職 場委 1, 党細胞 1	<p>①技術コントーラと『繊維 - 輸入』との相互関係。</p> <p>②登用問題。</p> <p>③繊維シンジケート支部の不良債権引き当てファンド形成：1925/26 年度利潤より 500 千ルーブリを充当。</p> <p>④中央商業管理部人事。</p>
非 2 月 4 日 本 13, 各部 10, 6 ト, VSNKh・価格 ビューロー1, 綿花 総委 1	<p>①品質向上のために必要な追加綿花：全てのトラストに対し繊維シンジケート綿花部と共同でトラスト間に相応の割当を行うことを繊維総管理局に要請。</p> <p>②価格引下げ方式：委員会の決議の詳細な検討に基づき最高国民経済会議に要請する。価格引下げに伴う欠損は 1925/26 年度のシンジケートの利潤からカバーする。最高国民経済会議が拒否した場合は欠損は繊維工業によりカバーされる。それはトラスト代表者会議で審議する。</p> <p>③国内機械製造工場の稼働率が低い問題：バラネフは各トラストと個別に発注の交渉をすること。</p>
幹 2 月 9 日	綿ビューロー規程承認。
2 月 18 日 本 10, 各部 11, 監査委 2, 党細胞 1, 3 ト, 経済評議 会 1, TGA1	<p>①『糸巻と梭』トラストとの決済。</p> <p>②イヴァノヴォ繊維トラストの綿花総委との契約による決済。</p> <p>③予算超過支出承認。</p> <p>④『トルケスタン絹』の株式会社化。</p> <p>⑤26 年 10 月 1 日の繊維シンジケートのバランス・シートと損益勘定。</p> <p>⑥“Sovmong” [ソビエト・モンゴル社] への出資。</p>

	⑦ゲーシ・コンビナートとの相互関係。
3月8日	<p>①科学技術ソヴェトの活動報告：ソヴェト・メンバーを承認。</p> <p>②トラスト保有の余剰資材在庫実現センター設立。</p> <p>③繊維シンジケートが全連邦手工業協同組合ソユースやチュヴァシュ・パイトルグとの契約で引き受けた薦の価格引上げ：39 コペイカまで引上げ。</p> <p>④亜麻トルグとゴストルグ・亜麻コントーラとの統合：3月1日の亜麻・ジュートトラスト協議会で採択された規程を承認。</p> <p>⑤イヴァノヴォ繊維トラストと綿花総委との播種契約による決済。</p> <p>⑥株式会社『キルギーストルグ』への資本参加：260 千ルーブリ。</p> <p>⑦財務管理部の定員数引上げ。</p> <p>⑧技術コントーラと輸入組織との相互関係。</p> <p>⑨人事：ザカフカース地方支店長の職を解き、シベリアトルグ本部会員候補（繊維シンジケートから派遣）とする。</p>
3月16日 本8, 各部7, 監査委2, 党細胞1, イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト, 亜麻トルグ, 経済評議会, TGA 各1	<p>①繊維シンジケート勤務員との団体協約第9項：管理部はソヴェト商業職員労組県支部と早急に交渉に入ること。この条項が適用されない職務のリストを作成する。今後は団体協約や賃率協定は調印までに必ず本部会・幹部会の承認を得ること。</p> <p>②技術経済管理部の予算外支出承認。</p> <p>③綿花ビューロー予算外支出承認。</p> <p>④毛織物けば立て用オニナベナの栽培：7 千ルーブリ割当。</p> <p>⑤イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク・トランジットコントーラを通ずる商品の出荷条件。</p> <p>⑥レニングラード機械トラストの諸工場の調査。羊毛工業向け機械の製造可能性の解明のため。</p> <p>⑦綿花ビューロー定員増。</p> <p>⑧オデッサなど3支部の活動調査。</p>
27年4月1日 本13, 各部12, 監査委3, VSNKh 1, VSNKh 登録配員部1, 党細胞1, 職場委1, 経済協議会1	<p>中央商業管理部 TsTU の支部についての予算：新規支部, 店舗開設など 188.9 千ルーブリ増額。</p> <p>シンジケートソヴェト維持費負担：60 千ルーブリを繊維シンジケート予算に算入。</p> <p>ペンザトラストとの決済：法律ビューローの所見——シンジケートの負担で 8.4 千ルーブリを損益勘定から抹消——に同意。</p> <p>外国綿のトラストへの出荷価格調整：トラストへの出荷価格は同種綿花の範囲内で均等化するように外国綿の価格計算を変更する。</p> <p>綿花ビューロー報告：トラストのための綿花の出荷価格均等化。事実上全ての産地の綿花を全てのトラストに同じ価格で出荷できるようにする。</p>
4月13日 本10, 各部8, 監査委5, VSNKh 1, 繊維研究所1, 『繊維建設』1, 職場委1, 繊維労組中央委1	<p>1926/27 年度第1 四半期の中央組織の諸掛り報告：財務管理部は第1 四半期のコストの分析に基づき第2 四半期予算を作成すること。全ての部長はこの予算は最高限と考え、厳しく節約すること。</p> <p>3月の商業・財務計画遂行と4月の計画：第3 四半期は財務逼迫が予想されるため財務管理部は現金準備に予備を確保する全ての措置を採ること。</p> <p>『繊維建設』と技術経済管理部 TEU・設計ビューローの統合問題：統合は繊維工業にとり有害。『繊維建設』は建物建設だけに従事するが、設計ビューローの任務には建設の技術工学も含まれる。</p> <p>繊維科学研究所への10 千ルーブリ支給：研究所改組予算支出。</p> <p>1927/28 年度ペルシアへの輸出計画：約 30 百万ルーブリの輸出を見込む（前年 12 百万ルーブリ）。</p>
5月5日 本8, 各部7, 監査委2, ト6	<p>綿紡糸価格引下げ：TEU 提案の経糸と横糸価格及び経糸上乘せ率承認。</p> <p>TEU は最高国民経済会議価格ビューローに承認を求め、最高国民経済会議及び商業人民委員部でこの綿紡糸価格引下げを全てのトラストに適用するよう働きかけること。それが成功しない場合は最高国民経済会議を通して労働国防会議に要請する。</p> <p>中央商業事務所やモスクワ商業管理部人事：所長, 所長代理, モスクワ商業管理部長代理任命。</p>
5月14日 本6	<p>中央商業管理部のA を第2 亜麻本部での活動のため最高国民経済会議に兼任で派遣。</p> <p>労働国防会議・ザカフカース綿花栽培地域調査委員会への資金交付：幹部会承認の割当て勘定で10 千ルーブリ交付。</p>
5月16日	繊維シンジケート増資：問題を本部会党フラクションに移す。

本 19, 各部 14, 職場委 1, 党細胞 1, 監査委 6, ト 3, 亜麻トルグ 1, VSNkh1, 繊維労 組中央委 1	繊維シンジケートの 1925/26 年度利潤から高等繊維教育に資金割当て：モスクワ繊維大学などへ 500 千ルーブリ割当て。
	繊維工業科学研究所への資金割当て：169 千ルーブリ割当て。
	財務管理部はこの資金をトラスト間で配分。
	1925/26 年度利潤配分承認。
本部会会議 5 月 19 日 本 21, 監査委 3, 繊維労組中央委 1	本部会幹部会及び議長代理選出：議長代理として E, F を、幹部会員として 7 名を選出。
	本部会員及び候補の間の任務分担：幹部会は早急に管理部の下にコレギアを設置する問題（それらの任務、相互関係、人的構成）を検討すること、その問題が決着するまで任務分担問題は保留。
	繊維シンジケートの上乗せ natsenka 引下げ：全権委員会議指令（8%の出荷価格引下げを消費者まで及ぼす）に従い上乗せを削減する。それがシンジケートに赤字を齎す場合は繊維工業がカバーする。
	高い番手（より細い）での商品出荷停止：穀物調達カンパニアに良質な商品を提供するため、また多くのトラストに高い番手の紡糸やそれから製造された粗布の在庫があることを考慮し本年 6 月 1 日から高い番手の紡糸から製造された全ての織物は特別の印をつけ、割引いて市場に出す。
5 月 26 日 本 11, 各部 12	機構的性格の問題の検討への社会的組織の参加：総務部は社会的組織の参加が望ましい問題のリストを作成すること。
	『繊維トルグ』の株式 1.5 百万ルーブリをカムヴォリトラストより取得：1.5 百万ルーブリを取得。その場合、繊維シンジケートの増資分 10 百万ルーブリの払込みに際し、繊維トラストには 8.5 百万ルーブリの繊維シンジケートのパイと 1.5 百万ルーブリの『繊維トルグ』のパイを与える。
	繊維シンジケートの商業網：5 月 20 日の中央商業管理部コレギア決定承認、最高国民経済会議に承認を求める。
	繊維シンジケート定員点検委員会設置：本部会員 3 名からなる委員会設置。
	ウズベキスタン・トルグの状態とそれとの今後の相互関係の展望：26 年 10 月 1 日のトルグのバランスにおける貸方残高を確定すべき。ウズベキスタン政府からの 500 千ルーブリのパイ払込み猶予要請を認める。
	生産資材や設備の繊維工業への供給：技術コントーラや化学コントーラの統合問題を改めて検討し、繊維工業への供給の組織化やあり方を検討する。
	輸出商品の価格引下げ：東洋諸国への輸出強化のため割引率を 20%まで引上げる。買手への利子は海外への到着時から計算する。包装費や輸送保険への強制加入は廃止。
	シンジケート各部の間のスペツフォンド配分：スペツフォンド委員会の決定承認。
	中央商業管理部人事：ヴォログダ支部長任命。
6 月 4 日 本 4, 各部 2	総体契約による現金取立て割引率の大きさ：中央商業コントーラが総体契約分担者から受取る手形は事実上財務管理部によりそのモスクワでの銀行業務で利用されるため総体契約で規定された購買者からの 0.2%の現金取立料徴収はなくしうる。そうした事情の故、シンジケートがモスクワ外での支払いの手形について徴収する割引率は引下げねばならない。その場合のシンジケートの資本価値の損失の大きさが明らかとなるまでは総体契約規定の利率を定める。
6 月 4 日 本 5	メリヤス用粗織りキャラコの設備についての予算委所見：委員会の審議した見積り予算（149 千ルーブリ）を承認
	株式会社“Sovmong”のパイ払込み：その一部として 70 千ルーブリを現金で支払い
6 月 6 日 本 16, 監査委 3, VSNKh1	第 10 回全権委員会議の本部活動報告による決議（全権委員会議選出の委員会が作成）：一部修正の上、承認。
	管理部でのコレギア設置と人員構成：供給部 10 名、財務管理部 11 名、中央商業管理部 11 名、技術経済管理部 17 名、総務部 7 名。
	『繊維トルグ』の株式 1.5 百万ルーブリをカムヴォリトラストより取得：5 月 26 日の幹部会決定承認。本部会員 E は反対。
6 月 8 日 本 5	繊維シンジケートへの綿紡糸販売集中：中央商業管理部改組まで。
6 月 14 日 本 8	商業人民委員部による亜麻袋価格引下げ：技術経済管理部は 1 袋 4 コペイカの引下げに異議申し立てを行う。最高 2 コペイカの引下げに同意。第 2 亜麻本部の異議申し立てに

	加え、幹部会名で最高国民経済会議幹部会に引下げの不当性に関する報告書を出す。更に本部会員はこの問題で個人的にルヒモヴィッチらと交渉する。
6月15日 本10, 監査委2, 各部5, VSNKh1	株式会社『糸巻 - 梭』のパイの配分: 繊維工業は全部で8百万ルーブリ出資。但し、財務状態からして近い将来、払い込みが出来ないトラストは1927/28年度第1四半期まで猶予しうる。 亜麻工業への亜麻調達業務融資: 1926/27年度第4四半期の融資は2百万ルーブリとする。最大限、亜麻の予約買付けを行うためトラストは与えられた資金を亜麻調達者に引渡す。
6月27日 本10, 監査委3, 各部9, 労農監督 部2, VSNKh, 経済協議会, 『繊維 輸入』, 細胞書記各 1	定員点検委員会報告: 問題を全ての部長と最終的に調整した後に幹部会の審議に持ち込む。 技術コントーラと化学コントーラの統合: 見解の対立があるため提起された全ての提案を再度詳細に検討する。 縫製工業との相互関係: 縫製工業との交渉の機は熟した。本部会員B他3名はこの問題を検討し、所見を幹部会に提出する。 繊維シンジケート技術経済管理部・科学技術評議会と最高国民経済会議・科学技術管理部の統合: 以下の条件付きで統合。 ①繊維工業の問題は科学技術管理部で優先的に審議, ②科学技術管理部は科学技術評議会の人員を引き受ける, 等。 ラシャ - 羊毛製品のための包装仕分け基地設置: 速やかに設置すべき。カムヴォリトラストのK工場の建物をそのために改造, その補償としてトラストのP工場に別棟を建設する。そのために最高国民経済会議に450千ルーブリの支出許可を要請。 『穀物製品』社との決済, 資金割当てなど: 6月19日財務管理部決定承認。
7月4日 本16, 監査委4, 経済協議会, 党細胞, 繊維労組中央 委, VSNKh 登録 配員部, TGA	中央商業管理部の定員削減: 中央商業管理部は注文システムへの移行方法, トラストへの製品積出し命令の出し方(毎月の日程表によるか, あるいは毎日の出荷命令によるか)を検討するため委員会を設置。 幹部会会議の定例化: 原則, 毎水曜12時とする。
7月6日 本10, 監査委2, 各部10, 労農監督 部2, VSNKh 登録 配員部1, 党細胞2	総体契約による糸巻 - 梭トラスト製品の価格引上げ: 供給部コレギアと法律ビューローは価格引上げに対する全ての対抗措置を探し, 最高機関まで異議申し立てを行うこと。供給部コレギアに対し今後専ら確定契約を締結する指令を出す。 化学防衛研究所設立への参加: 第10回全権委員会議決定により計上された繊維教育機関助成ファンドより500千ルーブリ割当て。 ゴストルグとの決済: 23年の決済問題調停委員会の決定了承。
7月20日 本8, 各部8, 監査 委1, 党細胞1, 職 場委1, 経済協議 会1, VSNKh 1	1927/28年度総体契約更新に関する中央消費協同組合連合の書簡: 7月15日の中央商業管理部コレギア決定を承認。この決定に基づき最高国民経済会議やツェントロソユースと交渉する。 中央商業管理部の経理報告見直し: 27年10月1日より支部やコントーラは単一バランス・シートとする。 労働国防会議決定に従い注文システムへ移行: 中央商業管理部への提案: 製品見本集作成, 包装業務集中, 協同組合との交渉に際し現行条件からの乖離は最小限とすること, まだ製品を100%引渡していないトラストと引渡し交渉を行う。 綿織物のラトヴィアへの輸出: 2百万ルーブリ輸出。ラトヴィア市場調査のため特別代表者派遣。 人員整理に伴い解雇された者への補償: 大量の人員削減実施を円滑とするため, また2週間前の予告が出来ないため労働法に従い2週間分の給与を支給。 オルグストロイの本部会員としてシンジケート代表Zを送り込む。
7月29日, 本10, 各部7, 党細胞, 経済協議会, 全露 中央執行委, 『檻樓 及び端切れ』社2	決済価格及び商業定価作成手続き: 問題検討のため委員会設置。 株式会社『檻樓及び端切れ』への綿花ビューロー屑糸課委譲: 異論なし。 そのための委員会設置。
8月17日 本9, 各部9	第4四半期財務計画: 承認。但し, ゴスバンクのシンジケートへの債務削減, 買手への与信期間短縮。

	<p>U 教授の方法による亜麻の綿化：技術経済管理部は亜麻綿化の実験を継続すること。</p> <p>糸巻 - 梭の価格引上げ：7 月 6 日の幹部会決定を破棄し、価格ビューローの定めた価格により決済を行う。財務管理部はそれに伴う欠損分のカヴァーの方法を検討する。</p> <p>糸巻 - 梭生産株式会社の株式資本カヴァー手続き：3 百万ルーブリの資本出資可能、トラストとシンジケートの間で配分。</p> <p>ロシア共和国経済評議会・委員会の提案——定款で株式資本は 1.5 百万ルーブリと定め、残り 1.5 百万ルーブリは払込みのためロシア共和国最高国民経済会議に引渡す：同意。</p> <p>総務部の当座修理追加予算：70.6 千ルーブリ承認。1926/27 年度予算の「建物維持費及び修理費」の節約による。</p> <p>『羊毛』社の要請：シンジケート R 支部の『羊毛』社への移譲に際し、引渡された売行きが悪い品目の割引。D が審議すること。</p>
8 月 26 日 本 9,各部 7,繊維労組中央委 1	<p>技術コントーラと化学コントーラの統合：必要。</p> <p>中央商業管理部人事：解任と任命（支店長代理→支店長など）。</p>
9 月 6 日 本 7,各部 9, 監査委 1, トラストから第 1 綿トラスト, 監査委, サルピンカトール, 監査委各 1	<p>定員削減委員会報告：27 年 7 月 1 日の 2,287 名から 9 月 1 日時点の定員 1,545 名を承認（742 名の削減）。うち 9 月 1 日で削減されたのは 423 名、臨時雇は 255 名、空席の 35 を除くと 29 名がなお余剰。総務部は早急に削減すること。臨時雇も適宜、削減する。</p> <p>トラストとシンジケートの決済価格と商業定価の導入手続き：商業人民委員部は即時導入に同意。</p> <p>綿花に対するトラストとの決済手続き：総経理部提案採択。</p> <p>副本や勘定書送付の遅れに関する報告。</p>
9 月 26 日 本 6, 各部 9, 第 1 亜麻本部, 監査委, 党細胞, 職場委各 1	<p>輸出された紡糸の決済、請負アルテリとの決済, L 工場の在庫処分：中央商業管理部コレギア決定承認。</p> <p>リング精紡機を製造する武器工場への貸付：却下。</p> <p>中央商業管理部人事：中央アジア支店長代理任命。</p>
10 月 13 日 本 5, 各部 4, 監査委 2, 党細胞 1, 職場委 1	<p>24 年からのドンバスの労組への債務の損金処理：34.6 千ルーブリの債務を 1926/27 年度の損金勘定で処理。</p> <p>化学 - カロリストへの新方式応用に対するプレミアム：4 千ルーブリ割当て。</p> <p>人事：支部長任免。</p>
非・幹 10 月 1 日 本 4	<p>機構合理化に伴う職員への解雇手当：9 月 27 日人民委員会議決定に基づき増額。モスクワ、ハリコフ、レニングラードでは 1.5 か月分、他の地域では 1 ヶ月分の退職手当支給。</p>
10 月 20 日 本 10,各部 8, 監査委 1,党細胞 1	<p>1927/28 年度一般管理 - 経営費予算：指針としてのみ採択。予算作成方法は正しいが、個々の項目については検討の余地大きい。10 月 21 日の労農監督部の予算問題の会議への繊維シンジケートからの参加者を増やす。</p>
10 月 26 日 本 5, 各部 9, 監査委 3, 党細胞, 職場委, 経済協議会各 1	<p>亜麻工業の亜麻に対する決済：財務管理部提案を基本的に承認。</p> <p>糸巻 - 梭トラストの欠損の補填：1926/27 年度に受取った糸巻 - 梭製品に比例して繊維トラスト間で配分。</p> <p>技術 - 化学コントーラへの指令：今後、外国製品を除き価格変動に伴う欠損を引き受けるという条項は契約に含めない。</p> <p>武器トラストとの契約：武器トラストへの機械発注を『繊維機械』社設立まで猶予できない。契約では長期のアヴァンスを支給、契約の基本的条件は全て相応のトラストに転嫁する。</p> <p>俸給制への移行：シンジケートはまだ改組段階で正確な職務名を定められない。労組中央委に確定給与導入の猶予を要請。</p> <p>技術経済管理部コレギア人事承認。</p> <p>ラシャー羊毛基地の定員：暫定的定員を承認。</p>
11 月 4 日 本 6	<p>モスクワ財務部現金準備に払い込まれた 1926/27 年度の暫定配当の出資者たるトラストの間での配分：3.5 百万ルーブリをトラスト間に 26 年 10 月 1 日現在の全額払込み済みパイに比例して配分。</p>
非・幹 11 月 15 日 本 9, 各部 17, 監	<p>輸出コントーラの 1926/27 年度活動報告：政府の与えた 1926/27 年度綿織物輸出計画は超過達成（金額で 10.67%超過）。但し、買手からの現金払い込みは 12%に過ぎず、与信期間は長く、そのほぼ半分はオープンアカウント、それと関連して輸出コントーラのシ</p>

査委，党細胞，職場委，経済協議会，繊維労組中央委各1，トラストや株式会社から6	<p>シンジケート本部への債務増加。</p> <p>コントーラの人員削減の系統的措置により1年で30%削減した。コスト削減も達成（1925/26年度下半期は取引高10,677千ルーブリで費用は459千ルーブリ，1926/27年度は取引高25,700千ルーブリで費用は546千ルーブリ）。</p> <p>ゴスバンクへ輸出信用要請。輸出コントーラの1927/28年度輸出計画了承。</p>
	<p>輸出計画スケジュールのトラストによる遂行：輸出計画の遂行状況は非常に厳しい。輸入にも支障。トラスト議長へ秘密書簡を出し，輸出スケジュール遂行の個人的監督を引き受けることを求める。</p>
11月15日 本9，各部17，監査委，党細胞，職場委，経済協議会，繊維労組中央委各1，トラストや株式会社から6	<p>予約注文システムへの移行と関連する繊維工業への染料，化学品の確保：トラストは当該四半期の3ヶ月前に技術 - 化学コントーラに申請を出すこと。コントーラは2ヶ月前にこれら申請の引き受けを確認し，全部を引受けられない時はその旨を伝え，注文修正の交渉を行う。</p>
	<p>トラストの決済価格とシンジケートの商業定価の間の価格差のトラストによるシンジケートへのカバー：欠損額を定める場合，27年2月15日の価格に個別割引を差引いた引渡しとする。決済価格と商業定価の間の価格差による欠損1,188千ルーブリはトラストの間で当初行われた割引に比例して配分される。</p>
	<p>1927/28年度のケナフ調達：ケナフ調達機能は繊維シンジケート綿花ビューローから株式会社『ケナフ』に移譲する。</p>
	<p>非流動的資産実現ビューローの今後の活動：問題は近日中のトラスト代表者会議での審議に移される。本部会員Bは独立採算制の実現ビューローの予算や定員及び勤務員への活動奨励プレミアムを検討すること。</p>
	<p>1925/26年度糸巻 - 梭トラストの欠損の処理：8月12日の幹部会決定を変更し1925/26年度の糸巻 - 梭トラストについての欠損496千ルーブリをシンジケート本部会の負担で処理。1926/27年度の欠損800千ルーブリは27年10月26日幹部会決定を確認し，そのカバーの期間や方法について相応のトラストと交渉。</p>
	<p>株式会社『繊維機械』設立とその定款資本：定款資本は10百万ルーブリとし，うち7百万ルーブリは繊維工業，3百万ルーブリは金属工業が出資する。繊維トラスト間の配分はトラスト代表者会議で承認。</p>
	<p>レニングラード木工トラストの1927/28年度，1.5百万ルーブリの前渡支給要請：繊維工業の逼迫した財務状態や糸巻 - 梭トラスト，カルダ - レンタ及びレニングラード木工トラスト加入のコンビナート設立の可能性を考慮して却下。最高国民経済会議幹部会に糸巻の円滑な生産に必要な資金のトラストへの交付を要請。</p>
	<p>グシ - フルスターリヌィ・コンビナートとの決済：シンジケートはコンビナートに2百万ルーブリのアドバンスを支払い，現金決済を行っているためコンビナートの要請（800千ルーブリの債務償還の次年度までの猶予）は却下。</p>
	<p>団体協約更新と地方での固定給設定：各支部には28年1月より相応の労組県支部との団体協約更新の権利が与えられる。協約締結や職務給設定に際しては現行の賃金フォンドに基づく。27年12月15日には調印できるように交渉する。</p>
11月18日 本4	<p>工業品輸出社からの要請（繊維シンジケートの亜麻ジュートコントーラ長Vをベルリン商業代表部・工業品輸出部長代理に異動）：異論なし。</p>
11月26日 本7，各部1	<p>ゴスバンクの支部を繊維シンジケートに設置：ゴスバンク理事会に開設提起。</p>
11月30日 本5，網製造社1	<p>大麻ジュート製品輸出：レニングラード大麻トラストの輸出向け製品の量は1年分で合意し，海外市場での実現はシンジケートが行い，輸出業務から得る外貨は繊維総管理局に引渡され，全繊維工業の間で配分される。但し，輸出促進のためその外貨を大麻トラストに引渡し，老朽化した設備の更新のために使うことを最高国民経済会議に要請。</p>
12月1日 本9，各部10，監査委1，4トラスト各1	<p>1927/28年度繊維シンジケート商業 - 財務計画（財務管理部作成）：基本的に承認。買手への与信期間は変更せず。綿花価格上昇と関連して繊維総管理局その他の機関に価格差分の資金要請。繊維機械注文に必要な信用，アメリカ綿入荷手続き，国内綿花の入荷不足，大麻工業と他の工業部門との流動資金の比率を検討。</p>
	<p>グシ - フルスターリヌィ・コンビナートとの決済：11月15日幹部会決定変更。400千ルーブリの支払いを28年10月1日まで猶予。</p>
	<p>株式会社『檻樓と端切れ』改組：『檻樓と端切れ』社と『廃品再生ゴストルグ』をゴストルグ傘下の『再生原料』という名称の自治コントーラに統合すべき。その資本金2百万</p>

	<p>ループリのうち 51%は繊維工業が保有。その評議会メンバーのうち 5 は工業，2 はゴストルグ代表とし，本部会員は 3 名，議長は繊維工業代表とする。</p> <p>国内で利用されない原料のみ輸出に回す。</p> <p>技術コントーラの流動資金強化のためトラストに支払われたアヴァンスのシンジケートへの留保：技術コントーラの活動が拡大したため留保を要請。</p> <p>シンジケート技術経済管理部・設計ビューローの『繊維建設』への移譲：保留。</p> <p>大麻ジュート工業協議会：協議会召集の委員会設置。</p> <p>株式会社『繊維機械』オルグビューロー議長候補：ビューロー議長の E がモスクワ統制委の常勤となったため後任候補を探し，最高国民経済会議，繊維総管理局，金属総管理局及び繊維労組中央委と調整し，承認を求める。</p> <p>団体協約更新：更新のため委員会設置。</p> <p>不良債権処理委員会：設置し，不良債権リスト審議。</p>
12 月 8 日 本 13，各部 9，監査委 1，株式会社『人造繊維』1	<p>商業人民委員部の綿織物搬出計画遂行：商業人民委員部と調整した当初生産計画によればこの搬出計画は遂行可能。繊維総管理局に綿トラスト議長に対し 12 月中，粗布の製造を減らして生産可能性の範囲内で完製品を増産する指示を出すよう要請。中央商業管理部は工場倉庫の在庫を減らす措置を採ること，また繊維総管理局と交渉して商業人民委員部に製造可能性についての誤った過大な情報について説明すること。</p> <p>27 年 12 月 2 日の労農監督人民委員部委員会の決定（繊維シンジケートの諸掛り削減）：決定に踏まえ総務部と財務管理部は 1927/28 年度承認予算に対し更なる諸掛り削減措置を検討する。</p> <p>人造繊維の発展テンポ：繊維工業発展と関連させて慎重に検討すべき。最高国民経済会議幹部会にとりあえず審議から外すことを要請。外せない時は人造繊維発展への最大限投資の数字を主張する。この問題はトラスト議長会議で最終的に承認される。</p> <p>団体協約更新に関する総務部コレギア決定：承認。</p>
12 月 16 日 本 9，各部 10，監査委 2，『繊維輸入』1，経済協議会 1，トラスト 1	<p>調達問題。</p> <p>i) 繊維シンジケートと『繊維輸入』との海外原料及び半製品調達の総体契約。</p> <p>ii) 『繊維輸入』との綿花に関するローカル協約。</p> <p>iii) 1927/28 年度の海外綿花出荷価格計算方法。</p> <p>iv) 綿花業務に対する手数料報酬：『繊維輸入』は工業に綿花の品質保証を行う。約定の品質に不相応の場合は『繊維輸入』が補償。『繊維輸入』は年度初めに 1 年を通ずる海外綿の確定価格を定めるようにする。手数料報酬は徴収せず，シンジケートの綿花に関する費用は全てのトラストからの繊維実現手数料によりカバー。</p> <p>支部を通ずる縫製組織への供給：ラシャと羊毛商品の支部を通ずる供給については縫製組織の要請を原則的に承認。マージン，決済条件その他については追加協定を結ぶ。</p> <p>商業人民委員部命令に関する報告：シンジケート支部への綿織物搬送縮小。</p> <p>非流動的資産実現ビューロー規程及び実現ビューロー助成評議会：技術 - 化学規程承認。</p> <p>軍事官庁との協約手続き：各トラストごとに締結。技術経済管理部と法律ビューローは関係トラスト代表と共に模範協約を作成。</p> <p>混紡トラスト工場調査参加に対するスペツへの手当：3 名にシンジケートの負担で 200 ルーブリずつ支払い。</p>
12 月 28 日 本 6，各部 3，党細胞 1	<p>搬送計画遂行上の諸困難：中央商業管理部は 1 月の織物発送計画を完全に遂行すること，但し，注文システム実施を妨げない。搬送計画を保証するため注文システム遂行上の追加的義務（liter，仕分け，梱単位の模様の数等）の免除問題を商業人民委員部に提起する。また中央消費協同組合連合との協約がなくとも商品の発送を増やす組織について支払い保証を求める。この問題は最高国民経済会議及び商業人民委員部を通して政府委員会に提起する。</p> <p>決済価格作成方法変更：原則として方法変更に同意。この問題は綿トラスト議長協議会に提起。</p>
12 月 29 日 本 6	<p>ラトビアにおけるシンジケートの活動報告：ラトビア，エストニア，フィンランドへの輸出拡大のためこの市場を知るシンジケート議長 K を派遣。</p> <p>中央アジア支店長解任：当支店の活動の性格が変化したため L を解任，繊維シンジケートの他の仕事では任用が難しいため処遇は党組織に一任する。</p> <p>27 年 10 月 1 日現在の中央商業管理部倉庫の不足商品：不足商品の滞貨を速やかに実現するため在庫の値引き（2.7 百万ルーブリ）を行う。</p>

28 年 1 月 3 日 本 6, 各部 11, 監 査委 1, 13 のトラ スト等の組織 15	<p>決済価格方法変更：技術経済管理部提出案を基本的に承認。</p> <p>i) 繊維シンジケートと『繊維輸入』との海外原料及び半製品調達の総体契約, ii) 『繊維輸入』との綿花に関するローカル協約, iii) 1927/28 年度の海外綿花出荷価格計算方法：委員会作成, 提出の総体契約及びローカル契約案と出荷価格計算方法承認。</p> <p>穀物調達地域への搬送計画遂行に関する政府命令：遂行する。</p> <p>科学技術管理部・科学技術評議会・輸出委員会の維持費：繊維工業が負担する。維持費 19 千ルーブリについては受取った加工綿花に比例してトラストの間に割当て。</p>
1 月 4 日 本 9, 各部 6, 監査 委 2, 2 トラスト 2, 『繊維輸入』1, 労 農監督部 1	<p>繊維工場の夏期休暇：技術経済管理部コレギア決定承認。</p> <p>27 年 11 月 25 日の繊維シンジケート本部会会議での中央商業管理部活動報告による決議：本部会選出委員会作成の決議承認。</p> <p>繊維シンジケートと『繊維輸入』の設備契約：『繊維輸入』提出の設備総体契約とトラストとのローカル協定を基本的に採択。トラストとの契約には注文遂行期限等を含める。『繊維輸入』からは最短の商品積出しの保証をとる。</p> <p>大麻 - ジュートトラストとの価格引下げに伴う商品再評価による決済：12 月 30 日の中央商業管理部コレギア決定承認。トラスト間で相応の資金を配分。</p> <p>指定駅渡し織物価格設定：この価格設定は注文システム, スタンダードへの移行, 二重定価（決済価格と商業価格）実施や市場調節措置を混乱させる。今後の検討課題とする。</p> <p>イヴァノヴォ繊維トラストはトラストの決済価格と商業定価の差による欠損を引き受けるのを拒否：トラストから相当額を徴収する。</p> <p>国家政治保安部が密輸商品として没収した針の価値（約 10 千ルーブリ）の欠損扱い：この件での補償は拒否され, 更にシンジケートに罰金も課せられたため, この金額は 1926/27 年度欠損として抹消。</p>
1 月 19 日 本 5	本部会選任委員会報告——繊維教育強化のため繊維教育高等機関に 1925/26 年度利潤の一部を提供：モスクワ繊維大学など 10 校の間で 500 千ルーブリを配分。
1 月 27 日 本 5	<p>不良債権の処理：27 年 10 月 1 日のバランス・シートから不良債権約 824 千ルーブリを抹消（半分は予備フォンドの勘定で, 残りは欠損扱い）。他に 1926/27 年度利潤から 500 千ルーブリの損失引当金を計上。</p> <p>前年度のレニングラード大麻トラストとの決済上の差損の損金扱い：28 年 1 月 16 日のトラストとシンジケート財務管理部との協議会のプロトコールに従い, 約 157 千ルーブリを 1926/27 年度損益勘定で処理。</p> <p>総務部提出の規程——繊維シンジケート機構での有益な提案などに対するプレミアム支給手続き：規程承認。1927/28 年度に 10 千ルーブリのプレミアムフォンド計上。</p> <p>糸巻 - 梭トラストとの納入契約の再勘定による欠損で織物トラストによる未カヴァー分の処理：未カヴァー分約 326 千ルーブリを 1926/27 年度欠損として処理。</p>
幹職 1 月 31 日 本 12, 各部 22	<p>計画経済管理局, 生産管理部及び商業 - 調達管理部の規程：修正を加えて承認。</p> <p>各部の新たな定員と所在：繊維総管理局との統合後, 労農監督部の決定により繊維シンジケートの定員は 1,420 名以下と定められたため本部会員 G 提出の定員案は参考案とする。</p>
2 月 4 日 本 12, 各部 22, トラスト 1, 監査 委 2, 繊維労組中 央委 1, 党細胞 1, TGA 2	<p>綿花の品質：1927/28 年度第 1 四半期の国内綿花は生産上の要件を充たさず。品質改善の措置を採ること。綿花の仕分け, 選別に関心を向ける。綿花ビューローは総綿花委員会と対策を講じる。アメリカ綿の輸入確保。但し, 総綿花委員会側は品質の低下は確認されていない, 前年と品質は変わらないというデータもある, 原綿の仕分けや選別の不充分性を示すデータもない, と反論している。</p> <p>綿織物のスタンダード：生産管理部はトラストと共に生産にとり困難の多い最小限のスタンダードを明らかにし, 可能な変更を加える。</p>
幹職 2 月 7 日 本 6, 各部 16	<p>繊維シンジケート改組と関連する新たな定員：承認。</p> <p>管理部規程：提出された規程を基本的に採択。</p>
2 月 7 日 本 5, 各部 4	繊維シンジケート改組と関連する新たな定員：定員承認。
2 月 11 日 本 4, 各部 8	28 年 4 月 1 日までの財務管理部活動計画：提出された活動計画を基本的に承認。
幹職 2 月 13 日 本 4, 各部 5	生産管理部の活動計画：提出された計画を補足を加えて承認。

幹職 2月14日 本11	『繊維建設』報告：建設シーズン：生産管理部は『繊維建設』をその実効的監督下におき、その本部会が生産管理部の指令を必ず実行するようにする。
幹職 2月15日 本4, 各部7	1月のトラストの生産計画遂行：生産管理部は4月1日までに明らかにしている原料供給に応じた亜麻工業の最終的生産計画を提出する。 羊毛トラストの原料品目構成の不備、染料不足への対処、等。
幹職 2月21日 本4, 各部9	計画経済管理局の活動計画：提出された活動計画を基本的に承認。 仕事量を減らすため再点検して、優先的仕事と二義的仕事に分ける。
幹職 2月21日 本10, 各部19, VSNKh, 監査委	計画経済管理局及び生産管理部提出の1927/28年度繊維工業の工業財務計画報告。
幹職 2月24日 本6, 各部16, 党 細胞1	28年10月1日までの繊維シンジケート・商業 - 調達管理部活動計画：修正を加えて基本的に採択
2月24日 本4, 各部3, 第1 亜麻本部2	第1亜麻本部の1926/27年度利潤配分：配分承認。労働者福利厚生ファンドに15%, 農業技術改良に10%, 生産拡大に25%, 予備資本に10%, 長期信用部に10%, 奨励ファンドに4%, 残り国庫収入。
2月27日 本7, 各部8	報告 - 計画委のウラジミル綿トラスト1926/27年度の活動報告。 同トラスト1926/27年度利潤配分：利潤15百万ルーブリの配分：所得税10%, 予備資本10%, 生産拡大25%, ODK10%, 福利厚生ファンド12%, 奨励ファンド4%, 定款資本繰上げのため812ルーブリ, 残り42.75%国庫収入。
2月27日 本4, 各部3, 監査 委1, ト2, 繊維労 組中央委, 県支部	レニングラード繊維トラスト活動報告：作業委員会を設置して活動上の欠陥を解明（労組代表参加）。
2月28日 本6	綿製品以外の商品の輸出市場調査と組織化のため繊維シンジケート代表海外派遣：Vを西欧に派遣。
非・幹 3月1日 本7, 各部5, 監査 委1, 繊維労組中 央委1, 労働経済 部1	工場における7時間労働日実施と労働密度強化の諸結果：検討委員会設置。 商業 - 調達管理部は7時間労働日・3交代制への移行を保証する原料供給の現実的方法を探索する。 ガスチェフ報告——労働力養成方法：中央労働研究所との契約案検討。 住宅建設に関する繊維労組中央委決定：生産管理部は繊維労組中央委と調整した指令に基づきトラストに住宅建設の指令を出す。 繊維工業合理化活動組織化問題提起。
3月8日 本7, 各部20, ト ラスト4, 『ラロ』 工場1, 繊維労組 中央委2	旧カムヴォリトラストの活動に関する所見：繊維シンジケート・計画 - 報告委員会作成のカムヴォリトラスト1926/27年度年次報告に関する決議を補足の上承認。 また作業委の行った利潤配分も承認、但し、当座修理部分は計画経済管理局中央経理部のヴァリエントとする。 福利厚生ファンドへの控除は最高国民経済会議幹部会の許可までは暫定的に10%とする。
協議会 3月9日 本及び各部13	1927/28年度繊維工業の工業財務計画：検討委員会設置。
協議会 3月10日 本部会選出委員会 議長, 本及び各部 9	繊維シンジケートの定員削減過程：商業 - 調達管理部338名, 技術 - 化学コントーラ200名。生産管理部は3名ノルマを超えていたがこれは一時的。5月1日からは商業 - 調達管理部の分とする。 幹部職員給与：本部会選出委員会作成の給与承認。
3月13日 本10, 各部9, ト ラスト3, 繊維労 組中央委1	1926/27年度トヴェリトラスト報告作業委報告：一部除き委員会提案承認。機械製造工場の設備契約遂行の遅れや品質問題への対処。
非・幹 3月13日 本10, 各部9, VSNKh1, 繊維労	第3四半期の繊維工業の工業財務計画に関するK報告——このままでは赤字となる。物財や資本活動についてトラストは超過支出, 計画不履行の虞大きい：報告を受け、最高国民経済会議財務政策部を通してこの件を最高国民経済会議幹部会に伝えることを要請。財務管理部は最大限削減するため全体の信用計画を再検討する。

組中央委 1	最高国民経済会議幹部会に対し第 3 四半期の繊維工業信用計画問題を政府委員会に提起することを要請。
3 月 14 日 本 7, 各部 10, 6 ト, VSNKh 登録 配員部, VSNKh, 繊維労組中央委, 職場委, 監査委, 党細胞各 1	節約ビューロー（繊維工業合理化）設置：繊維シンジケート本部会の下には特に設置せず、生産管理部に設置する。 トラストや協同組合の住宅建設に関する報告：生産管理部は労組中央委員会との合意に基づき協同組合に対するリミットや工業ラインでのリミット外建設の許可を得ること。トラストはリミットの範囲内で労組中央委員会と合意したように協同組合向け資金を出るだけ減らして本年度の自己の建設計画を具体化すること。
非・幹 3 月 14 日 本 7, 各部 10, 6 ト, VSNKh, 繊維労組 中央委, 職場委, 監査委, 党細胞	第 3 四半期トラストの信用計画による現金準備赤字縮小の方策：物財支出を 6 百万ルーブリ削減、製品に対する収入を 6 百万ルーブリ引上げ。 財務管理部はこれらの変更をトラスト間に振り分けること。
協議会 3 月 15 日 繊維シンジケート 3, 監査委 1, 繊維 労組中央委 1, 14 ト 15, MSNKh1	ガステフ報告（繊維工業のための有資格労働力養成についての中央労働研究所と繊維シンジケートの総体契約の基本規定）：労働力養成上の中央労働研究所の活動の巨大な意義を認める。すでに行われた活動の実際的成果や工業の申請に踏まえ、中央労働研究所との総体契約締結を必要と考える。 具体的検討のため委員会を設置（トラスト代表のほか最高国民経済会議労働経済部、繊維労組中央委参加）。
3 月 17 日 本 6	繊維研究のための資金：資金のトラスト間割当て。 亜麻や大麻の農業技術改良への資金交付：亜麻及び大麻工業の利潤から 10%控除。上級機関に許可求める。
非・幹 3 月 19 日 本 10, 各部 9, ト 1, 繊維労組中央委 1	第 1 四半期の製品原価報告：最終的解明のため委員会設置。 第 3 四半期トラストの信用計画：トラストの商品実現による入金 6 百万ルーブリ引上げ。財務管理部は計画の資本建設費用を 6 百万ルーブリ削減し、物財、燃料その他の費用を削減すること、これら削減削減分を生産管理部と合意してトラストに振り分ける。
協議会 3 月 21 日 本, 各部 5	1927/28 年度の工業への綿花供給：綿花輸入増強。 羊毛供給：1927/28 年度下半期の羊毛支出日程表作成及び 1928/29 年度羊毛輸入の統制数字作成。 工業への主要材料及び補助材料供給：納入案承認。
3 月 22 日 本 7	専門家の海外派遣：化学 - カロリスト国際会議への派遣、海外の染料会社との取引関連整序。
3 月 24 日 本 12, 各部 8, 監 査委 2, 党細胞 1	7 時間労働日に移行した工場の活動に関する決定案とトラストへの書簡：承認。 通信教育コース：資金交付却下。副マスチュールの教育及び再教育コースへの資金強化の必要。 トラストからの統計データ受取り：シンジケート計画経済管理局・中央統計部が収集にあたる。その合意なしにシンジケート各部はトラストから系統的データを要求できない。労農監督部や最高国民経済会議とトラストからの情報受取り手続きを調整すること。 第 1 国営羊毛トラストの書簡——25 名の若い技師の工場での活動のために招聘要請：許可。
3 月 24 日 本 8, 各部 18, 監 査委 1, 4 ト 9, 繊 維労組中央委 1	第 2 綿トラストの活動に関する作業委員会報告：提案の仕上げは労組代表を招き、トラスト議長の合意のもと行う。 第 2 亜麻トラストの活動に関する作業委員会報告：計画経済管理局提出の決議案了承。但し、1926/27 年度資本建設に関する超過支出はある。
3 月 28 日 本 5	結束用大麻紐価格：商業人民委員部は国産品の価格を原価 17 ルーブリに対しプード当り 14 ルーブリと設定。欠損分はシンジケートの負担とする。
4 月 2 日 本 13, 各部 15, 監査委 1, ト 6, 繊 維労組中央委 1, 職場委 1, 監査委 1	1928/29 年度統制数字審理手続き：本部各部がトラストに必要な統制数字の基本数値を定め、本部会とトラストの協議会がそれらを審議し、工業セクター間に割当て、その後トラストは自己の統制数字作成に着手。 計画経済管理局は統制数字案を本部会に提出し、次いで本部会が指令を採択してから最高国民経済会議幹部会と調整。 繊維工業への供給システム及び技術 - 化学コントーラとトラストの相互関係：商業 - 調達管理部提案テーゼ採択。

	<p>新たな給与便覧実施の諸原則：提案された便覧の実施が望ましい。専門家給与表実施と共に公共サービス有料化を検討。最高国民経済会議に専門家給与フォンドの 5% 引上げの許可を求める。</p> <p>株式会社『亜麻 - 大麻原料』設立：認可。資本金は 3,077 千ルーブリ。</p>
非 4 月 2 日 本 13, 各部 15, 監査委 1, ト 6, 繊維 労組中央委, 技 師セクツィア, 職 場委, 監査委	<p>織物輸入：ポーランドでの織物買付けは第 1 四半期の農民市場向け商品の品目構成改善のため。買付け額 10 百万ルーブリのうち綿製品百万ルーブリ, 羊毛製品 3 百万ルーブリ。買付けた製品はシンジケート中央基地に発送。</p>
4 月 3 日 本 5	<p>本部会員 S の海外出張：繊維輸入社は S を綿花業や繊維工業調査及び綿花受入れのためアメリカに派遣。</p>
4 月 13 日 本 9, 各部 16, 監 査委 1, ト 10, 繊維 労組職場委 1, 監査委 1	<p>トラストの予算に規定されていない資金支出の権限：予算に偶発的費用として規定された資金の範囲内ではその都度シンジケート本部会の許可を得ることなくトラスト本部会ないし議長が個人的責任で支出できる。</p> <p>繊維シンジケート本部定員：中央機構定員 1,375 名。</p> <p>機械製造管理ビューロー存続問題：ビューロー解散は時期尚早。但し、株式会社『繊維機械』の存在を考慮し、その機能の一部は『繊維機械』に委譲し、ビューロー傘下の他の組織と共通の課題のみを扱う。</p> <p>縫製工業調節：ビューロー設立や縫製工業のシンジケート加入問題検討の要。</p> <p>科学実験ビューローの独立採算制への移行：議題からは外すが要検討。</p> <p>建設費 15% 引下げの労働国防会議指令遂行措置：生産管理部は繊維建設と共に具体的提案を練る。繊維建設は模範総体契約、係数、トラストとの決済方式を練ること。</p> <p>シンジケート代表のトルコへの派遣：市場調査と販売組織化のため派遣。</p>
4 月 17 日 本, 各部 7	<p>亜麻プロムの要請：大麻播種予約のための資金交付。ゴスバンクや農業銀行の計画に入っていないため。シンジケートは単名手形担保で 9 千ルーブリ交付。その大麻は全て繊維シンジケートを通して工業に引渡す契約を締結する。</p>
4 月 17 日 本 4	<p>全権委員会議召集：5 月 3 日召集。</p>
4 月 20 日 本, 各部 6	<p>羊毛コントーラ申請：モスクワでのラシャ - 羊毛基地増設。委員会を設置し、合目的性やコストの観点から検討し所見を出す。</p> <p>ペルシャ市場の状態：輸出コントーラ長を派遣し輸出不振の原因を調査。</p>
非・幹 4 月 18 日 本 3, 各部 3, 監査 委 1, ト 10, 総綿 花委 1, 繊維労組 中央委 1	<p>株式会社『人造繊維』の工場：ビスコース工場の今後の建設はレニングラード繊維に委ね、最高国民経済会議幹部会に対し『人造繊維』社の解散とその全ての機能のレニングラード繊維への移譲を提起する。</p> <p>生産管理部は必要な資金を探す。財務管理部は長期信用部からの資金受取りに基づき今後の建設資金や運転資金を工業財務計画に加えるようにする。また技術者や有資格労働力養成措置を採る。</p> <p>モスクワに絹トラストが人造繊維工場建設：絹トラスト本部会はその建設費用見積りを提出すること。</p>
4 月 19 日 本 3, 各部 10, 監 査委, トラスト 18, 繊維労組中央委	<p>《トラストとの協議会》</p> <p>K の出張報告：K は各地の企業で講演を行うこと。</p>
4 月 25 日 本, 各部 10	<p>3 名の工業アカデミーへの派遣申請：彼等の繊維工業での長い経験に鑑み派遣を認める。</p> <p>L のゴストルグ本部会員及び亜麻ゴストルグ専務退職願い：受理。</p> <p>後任にシンジケート本部会員 B を推薦。但し、不適任の場合は繊維シンジケートが繊維工業に召還する権利を留保。</p>
4 月 27 日 本 6	<p>一部トラストの統合や大型化に伴う繊維シンジケートパイの再配分：了承。</p>
4 月 27 日 本 5, 各部 14, 監 査委 1, トラスト 4, 繊維労組中央委	<p>作業委員会報告——1926/27 年度の絹トラストの活動：委員会作成の決定案承認。</p> <p>絹トラストの 1926/27 年度利潤配分：税引き後利潤 4.5 百万ルーブリから予備資本 10%, 資本拡大 20%, ODK10%, 福利厚生フォンド 10%, 奨励フォンド 4%, 養蚕業発展に 10%, 残り国庫収入。</p>

4 月 30 日 本 3, 各部 8	作業委員会報告——3 つの厚物ラシヤトラストの 1926/27 年度活動：委員会作成の決定案承認。
	厚物ラシヤトラストの 1926/27 年度利潤配分：税引き後利潤はタムボフトラスト 2.6 百万ルーブリ，ウリヤノフトラスト 2.7 百万ルーブリ，ペンザトラスト 2.5 百万ルーブリ。いずれも予備資本 10%，資本拡大 20%，ODK10%，福利厚生ファンド 10%，奨励ファンド $\frac{1}{4}$ ，牧羊業発展に 10%，残り 34.75%国庫収入。
5 月 7 日 本 10	本部会員の間の任務分担：所轄分野を定める。
	本部会会議：原則として水曜日に開催。出席者は本部会員の範囲に止め，議題に係わる部長のみを招く。
	株式会社『繊維機械』の株式の繊維トラスト間配分：検討委員会設置。各トラストの財務状態を考慮して配分。
	株式会社『繊維建設』のパイの繊維トラスト間配分：1 百万ルーブリのパイを 8 トラスト間で配分。
	株式会社『キルギーストルグ』の資本金増強：増強のための 100 千ルーブリの資金交付却下。
	レニングラード州国民経済会議要請（レニングラード機械製造トラストの工場にレニングラード繊維トラストの敷地を移譲）：許可。
5 月 9 日 本 11, 各部 3, 監査委 1, トラスト 1, 総綿花委 1, 繊維労組中央委 1	価格引下げ補填の単一保証導入：技術経済管理部は引下げ幅や新規の引下げ価格導入時期を明らかにした後，価格引下げに伴う欠損のカヴァー問題を本部会会議に提起する。
	決済価格と商業価格の差分の振分け：1.5 百万ルーブリの欠損を個別的割引に基づきトラストの支払い額に比例して全てのトラストの間で配分。
	害虫対策資金交付：財務管理部は最高国民経済会議計画経済管理局との合意により綿工業の負担で 336 千ルーブリ交付。商業 - 調達管理部は総綿花委員会と共に害虫対策特別ファンド創設のための資金を探す。
	絹調達者との契約締結：商業 - 調達管理部・原料部は最高国民経済会議・原料部と交渉してトゥルケスタン・シルクの代表を行政的命令によってでもモスクワに召喚し，契約締結 [絹供給?] を図ること。遅れる場合は現地に行く。
非・本 5 月 12 日 本 9, 各部 1, 監査委 2	商業 - 調達管理部提出の商品レザー保管計画：承認。商業 - 調達管理部は保管費予算を提出すること。
	1928/29 年度品目別生産計画：生産管理部は商業 - 調達管理部と共に協同組合の需要充足の最終的可能性を明らかにした後，商業組織代表との協議会で生産計画案を審議する。綿織物の品目別生産計画案は最高国民経済会議幹部会を通して労働国防会議に提出する。
	輸出コントーラの 1927/28 年度上半期の活動と下半期の展望；上半期の輸出計画は幾分，超過達成したが，機構上，活動上の欠陥多い（輸出コントーラと輸出先市場との結びつきなし，など）。 輸出は一部を除きシンジケートの手に集中すべき。ペルシャやアフガニスタンの商業代表部に常設全権委員を置く。綿織物輸出注文を割り当てるトラストは限定する。 西欧への亜麻製品輸出は優先的課題とし，『工業品輸出』の輸出品目から亜麻製品を外し，シンジケートの輸出コントーラに移譲し，商業代表部に専任の専門家を持つ権利の付与を商業人民委員部に求める。中国での製品倉庫は領内の国境付近に移す。[輸出政策はオープンにしたいくないようだ]
	亜麻トラスト協議会（5 月 11 日）決定（亜麻委員会設立）：報告事項。
	亜麻調達及び工業への亜麻繊維供給に関する労働国防会議決定案：報告事項。
	糸巻 - 梭トラストと株式会社『カルダ - レンタ』の統合：資産受入れ，引渡しの委員会設置。
拡大本部会会議 5 月 14 日 本 11, 各部 3, 監査委 1, ト 13, 3 大学 11, VSNKh2, 繊維建設 1, 繊維労組中央委 2	繊維工業のための有資格技術者養成の現状：繊維教育助成のための委員会設置（労組，大学，学生代表も加わる）。 最高国民経済会議幹部会への要請：第 11 回全権委員会議の繊維シンジケート利潤から 1 百万ルーブリを繊維教育に割当てる決定の承認。
	イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク綿トラストの 1926/27 年度活動に関する作業委員会報告。
	イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク綿トラストの 1926/27 年度の利潤配分：税引き後利潤 29.9 百万ルーブリから予備資本 10%，資本拡大 25%，ODK（長期信用部）10%，福利

	厚生ファンド 10%, 奨励ファンド%, 残り 44.75%国庫収入。
5 月 16 日 本 10, 各部 2, 監 査委 1, トラスト 1	縫製工業ビューロー規程: 1 項目を除き暫定的規程として承認。 協同組合との総体契約: 商業 - 調達管理部提出の最高国民経済会議幹部会宛書簡案を修正の上承認。 この案では受注手続きを変更し, シンジケート代表が現地に赴き, 協同組合と実務的交渉を行うようにする。近く中央消費協同組合連合と共同で現地での注文交渉の最初の試みを設定する。地方出張にはシンジケートやトラストの中央機構の重役(本部会員も含め)を任用する。 サテン, フランネルなどの価格差に対する決済手続き: イヴァノヴォ繊維トラストの負担により差額分に対する中央消費協同組合連合呈示の勘定書を支払う。 繊維工業損失調査及び合理化ビューロー予算: 承認。 トゥルケスタンシルク株主総会への代表派遣: 絹トラスト議長 F を派遣。
5 月 19 日 本 8, 各部 4, 監査 委 1, 繊維大学科学 研究所 1, 科学 技術評議会 4, 繊維 労組中央委 2	縫製工業ビューローと損失調査及び合理化ビューロー予算: 生産管理部提出予算承認。 科学技術評議会 A の報告: 繊維工業の海外市場依存性を低める可能性研究。 当該問題は予備的審議とみなし, 決定は次回本部会会議に持ち越す。 繊維労組中央委との決済: 財務管理部は中央委に対する債務 3.3 千ルーブリをシンジケートの損益勘定で処理。 一部本部会員の本部会会議への出席状況: 今後, 遅刻は許されない。
5 月 23 日 本 11, 各部 15, 5 ト ラ ス ト 7 , MSNKh1, ロシア 共和国 VSNKh 3, 労農監督部管理技 術研究所 2, ウク ライナビューロー 1	原料供給状況と 1928/29 年度統制数字に基づく下半期の大麻 - ジュート工業活動計画: ウクライナの大麻工業の原料は確保, ロシア共和国の大麻工業の原料は不足。不足分は在庫でカバーできない(27 年 10 月 1 日現在 4 か月分)。最高国民経済会議幹部会を通して労働国防会議にその決定(6 ヶ月分在庫確保)の実施を 29 年 10 月 1 日まで猶予することを要請。 商業 - 調達管理部・原料部は大麻調達増強措置を採る。商業人民委員部計画を超えて調達が可能ならば, 資金面でシンジケートが援助する。原料は不足商品を製造するトラストに優先的に配分し, 残りはそれ以外のトラストに生産計画に比例して配分する。 トラストは 28 年 10 月 1 日に 1928/29 年度上半期の生産計画に応じたグループ別品目構成での 4 ヶ月原料在庫を確保せねばならず, そのためには本年度第 4 四半期の生産計画を見直さねばならない(在庫を減らさないように一部製品は減産する。[市場の要求に応じ] 漁具などは計画通りとし, マニラロープなどは減産)。 ウクライナとロシア共和国の原料の不均等な供給状況を考慮し, 商業 - 調達管理部は商業人民委員部に原料供給を量的にも品目構成でも同等の条件に置くことを要請。 連邦の地方及びクスターリ工業への紡糸供給組織化: 議題から外し紡糸の生産側及び消費側のトラスト参加の下, 次回に審議。 繊維シンジケートの資本建設: 報告事項。 羊毛基地建設調査委員会の活動結果: 検討課題とする。 住宅建設協同組合『トラスト住宅ファンド』への出資: 新任の本部会員や専門家に充分住宅を確保できないため協同組合に 35 千ルーブリ出資。 L 織物工場案: 承認。 繊維大学科学研究所建設資金割当て: 833 千ルーブリをトラスト間で配分。
5 月 28 日 本 7, 各部 3, 監査 委 1, 職場委 1, 8 ト ラ ス ト 12 , VSNKh 1, 2 繊維 大学 3, 繊維テフ ニクム 1, 繊維労 組中央委 3	中初等職業技術教育準備状況: 生産管理部作成のテーゼは繊維教育助成委員会に引渡し, トラスト代表参加のもと仕上げ, 実践的措置を検討する。 職業技術教育助成委員会の活動計画: 委員会の議長と副議長任命。 発明実現及び助成資金交付: シンジケートの資金より最高国民経済会議科学技術管理局に 5 千ルーブリ拠出。 イヴァノヴォ・パイトルグへの出資: 技術 - 化学コントーラの株式会社への改組が近い ため出資は妥当でない。
5 月 30 日 本, 各部 12	株式会社『ケナフ [ロープ材料]』増資: 増資分への 125 千ルーブリのアドバンスに同意。 これ以上は繊維工業の流動資金からは応じられない。 ピクーニャ風織物 [綿と粗毛の混紡: 屑糸などを使う?] - ワタ工業への原料供給: 生産管理局は 27 年 8 月 30 日の最高国民経済会議命令に従い, 屑糸などの量や品目構成を調査し, 原料部はこれら工業の需要を明らかにする。原料部はゴストルグ再生原料部や総綿花委員会と屑糸やリンターなどの供給契約を締結する。

	<p>クスターリ及び手工業協同組合への紡糸供給：28 年 5 月 21 日付け人民委員会議決定に従い、1928/29 年度より国営工業とクスターリ工業への紡糸供給は商業 - 調達管理部原料部に集中する。生産管理部はロシア共和国最高国民経済会議と共に各組織毎に引渡さるべき紡糸の量と番手を厳密に定める。クスターリ及び手工業協同組合とはその連邦的組織と契約を締結する。</p> <p>綿花の害虫や病気対策費用：336 千ルーブリを綿トラスト間で割当て。</p>
<p>6 月 6 日 本 8, 各部 3, 監査委 2, 職場委 1, VSNKh 1, 総綿花委員会 1, 『繊維輸入』2, 繊維労組中央委 1, 中央労働研究所 3, “Ustanovka” 2</p>	<p>レニングラード繊維トラスト年次報告に関する委員会決定：その結論を承認。</p> <p>10 - 11 月期の工業への綿花供給：本部会員 B は『繊維輸入』や生産管理部と共に 10 - 11 月の工業のノーマルな活動を保障するため綿花搬送計画を見直し、商業人民委員部において最高国民経済会議外国部と合意の上、シンジケート本部会に提出する。綿花のノーマルな供給が不可能な場合は最高国民経済会議幹部会に通知する。原料部はトラストの綿花在庫を明らかにし、企業毎の均等的配分を行うようにする。また総綿花委員会の供給量を点検する。最高国民経済会議幹部会を通して労働国防会議に要請——綿花の 2 ヶ月在庫義務付け命令の破棄。</p> <p>中央労働研究所との総体契約：契約案を基本的に採択。労働力計画化の専門委員会設置の要。</p> <p>織物労組中央委員会要請——労働者及び下級技術者の資格向上通信教育コース設置への資金交付：要請を受け入れ、25 千ルーブリ交付。</p> <p>レニングラード繊維トラスト・ビスコース工場（旧株式会社『人造繊維』）への融資：『人造繊維』は解散するためその株式の買入れ（レニングラード繊維トラスト 1,018 千ルーブリ、第 1 羊毛トラスト 650 千ルーブリ、絹トラスト 75 千ルーブリ）はなくなる。工場建設に必要な資金は全部がレニングラード繊維トラストの工業財務計画に規定されているわけではないので財務管理局は BDK（長期信用銀行）と交渉し、第 1 羊毛トラストはその 650 千ルーブリを。絹トラストは 75 千ルーブリを BDK に預金として払込み、もし第 4 四半期に建設費が 1,018 千ルーブリを超える場合はそれら資金を長期貸付として受取る。</p>
<p>6 月 9 日 本 8, 各部 3, 監査委 2, 総綿花委 1, ト 2, 繊維労組州支部 1</p>	<p>『鉱石金属トルグ』との総体契約案（4 月 2 日のシンジケート本部幹部会決定による）：商業 - 調達管理部作成の契約案承認。</p> <p>作業委員会の『繊維トルグ』、『亜麻プロム』、『レニングラード繊維』報告による決定案：承認。</p> <p>27 年 10 月 1 日の『繊維トルグ』と『レニングラード繊維』の利潤配分：レニングラード繊維の税引き後利潤 26.3 百万ルーブリから予備資本 10%, 資本拡大 25%, ODK10%, 福利厚生ファンド 10%, 奨励ファンド%, 他に牧羊ファンドに 360 千ルーブリ計上, 残り 43.4%国庫収入。</p> <p>報告者たる幹部の本部会会議への遅刻：戒告処分 [幹部にたるみがある]</p>
<p>6 月 13 日 本 8</p>	<p>幹部人事：技術 - 化学コントーラ長など任命。</p> <p>羊毛基地調査結果：報告事項（建物の状態）。</p> <p>浮いた資本建設リミットの配分：総務部と商業 - 調達管理部コントーラの間で配分。</p>
<p>6 月 20 日 本 6, 各部 6, 監査委 2, ト 4, 繊維労組中央委 1</p>	<p>株式会社『羊毛』との契約締結：契約はシンジケート本部会に全権委任のトラスト名で締結。</p> <p>綿製品コントーラ報告——第 2 四半期と第 3 四半期最初の月のトラストによる製品引渡し：品目別の製品量など計画からの逸脱大きい。その原因は活動方式の新奇さ、穀物調達カンパニアと関連する商業人民委員部の命令（それまでに作成された計画を無視して市場への出荷を最大限急ぐ）、性急な 3 交代制導入、原料の品質悪化にある。生産管理部や商業管理部はトラストが計画からの商業的性格の逸脱がないように点検すべき（つまり、収益性の高い品目を増やし、低い品目を減らさないように）。</p> <p>生産計画は労働国防会議決定に従い業務年度の始まる 4 ヶ月前には承認さるべき。その間に微調整できるように。また計画からの逸脱に対応すべく半年期ないしは 4 半期毎の調整を行う。その 4 半期計画についての義務は半月単位で定められる。生産的性格の原因で計画から外れる場合は生産管理局に通知し、対応策を講ずる。</p> <p>ザカフカースの絹業組織を単一の『ザカフカースシルク』に統合：統合に関する最高国民経済会議計画経済管理局決定を最高国民経済会議所属のトラストであることを条件に支持。株式会社に統合されるのであれば出資には断乎反対。</p>

	<p>織物工場の 1 つを実験工場とする：技術的改善策を実験。</p> <p>P 織物工場の操業可能性：最終的には 1928/29 年度の原料統制数字の承認により決める。</p> <p>最高国民経済会議幹部会付属人造繊維委員会への資金計上：3 千ルーブリ交付。</p> <p>B の任用：本部会員の資格を与え技術 - 化学コントーラの指導に当たる。</p>
6 月 22 日 本 4, 各部 6, ゴスト トルグなど 4 組織 7	<p>作業委員会報告——1926/27 年度の『カルダ - レンタ』, 『ケナフ』, 『檻褌 - 端切れ』の活動と利潤配分：決定案承認。</p>
6 月 23 日 本 5, 各部 6	<p>第 4 四半期の信用計画と工業財務計画の遂行見込み：財務管理局提案の計画採択。財務管理局の行うトラストの月間予算承認による業務的統制は一時的措置として了承する。これはトラストの大幅な超過支出を齎した。工業財務計画には収支予算が欠如。工業財務計画遂行破綻の主たる原因は物財在庫が減らせなかったため。</p> <p>原材料の超過供給を避けるため、それが判明した場合は資金割当てをしない。またトラストは余剰分の処分を考える。資本活動上も過剰資金支出。活動の物理量と不相応。</p>
6 月 27 日 本 7, 各部 13, 監 査委 1, 7 ト, 繊維 労組中央委 2	<p>イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの木工工場の『カルダ - レンタ』への移譲を巡る両者の見解の対立：計画経済管理局は『カルダ - レンタ』の財務状態を明らかにし、トラストのリミットのそれへの移譲と関連するクレジット引上げの可能性を探る。</p> <p>亜麻の一次加工：計画経済管理局は最高国民経済会議、商業人民委員部及び労農監督部に対し亜麻の一次加工面の不正常を訴え、協議会の召集を求める。</p> <p>亜麻工業と『ラロ』工場との原材料、梳いた亜麻の供給、梳き屑価格を巡る対立：上半期は亜麻工業と『ラロ』工場とが締結した商業契約に基づいて決済を行い、契約を締結していない組織とは商業契約で規定された価格に準拠して行う。下半期は公定価格による決済が可能だが、赤字となった場合は工場管理部はシンジケート本部会に再計算を求めうる。</p> <p>技術的標準化評議会への資金交付：シンジケートの負担で 6 千ルーブリ交付。</p> <p>予算に規定されない措置への資金交付や追加支出：原則的に今後認めない。</p> <p>予算に規定されないが最高国民経済会議が許可した種々の文化啓蒙コストは別途特別項目とする。最高国民経済会議幹部会に対し工業財務計画に規定されない支出は工業にとり余分な諸掛りとなり、管理及び一般工場費用 20% 引下げの政府命令遂行の妨げとなることを訴える [最高国民経済会議命令による費用を牽制?]</p> <p>旧『ラロ』工場, ヴィテブスク合同, 『工業用織物』への原料供給状況——現状からして工業は労働国防会議決定により提案された 1927/28 年度, 98 千^トの亜麻を受取れない (90 千^トしか確保できず)。</p> <p>対策：工場の夏期休暇を法定の 2 週間でなく 1 ヶ月とする。他のトラストの原料在庫を調べ、可能な場合はこれら工場に移送する。それでも足りない時は生産計画見直し。原料部は早急に輸出フォンドから亜麻割当てを受ける措置を採る, 等々。生産管理部は 1928/29 年度軍事注文遂行計画を検討する, 等々。本決定は最高国民経済会議幹部会の承認を求める。</p> <p>生産管理部報告——労働国防会議決定に従い 28 年 10 月 1 日より亜麻袋をジュート袋に代える可能性：報告に踏まえ 1928/29 年度の風袋製造は 95 百万枚とし (前年 87 百万, うちジュート 45 百万, 亜麻 42 百万), うち 81 百万はジュート製とし, 14 百万の亜麻袋も食料用に移す。穀物調達用は 50 百万, 砂糖, 建設, 綿工業その他用は 35 百万。81 百万のジュート袋の製造を保証し, 及び 2 ヶ月在庫を確保するためには 49 千^トのジュート輸入 (16 百万ルーブリ) が必要。また全てのジュート工場は 7 時間労働日, 3 交代制に移行せねばならない。</p> <p>亜麻袋製造の 28 百万の削減は 10,665 名の解雇を齎す。これは合理化により全亜麻工業で解雇さるべき 3,155 名を上回る。食料用ジュート袋の非収益性や亜麻製より低価格で販売する必要性から 36 百万の食料用袋の製造に伴うジュート工業の損失は 3,720 百万ルーブリとなり, それは関税免除, 消費税還付により補填できる。</p> <p>生産管理部は本決定を 3 日以内に繊維労組中央委と調整し, その後に最高国民経済会議幹部会の承認を求めること。労働国防会議には亜麻袋製造変更の許可を要請する。輸入計画に 16 百万ルーブリのジュート購入を含める。第 1 四半期分の輸入許可証を直ちに交付する。相応の連邦共和国最高国民経済会議を通してウクライナ繊維トラストに 38 百万枚の, レニングラード大麻トラストに 43 百万枚の製造準備の命令を出す。</p> <p>袋を製造する亜麻工場の一部の休止と労働者の解雇を認める。</p>

	<p>本決定が最高国民経済会議幹部会により承認され次第、生産管理部は 1928/29 年度工業財務計画に修正を加える。</p> <p>原料部の活動規程——紡糸の記録と配分：修正を加えて規程承認。原料部に全ての繊維の紡糸記録・配分の細胞を設け、合同や企業の紡糸需要（クスターリなども含め）を調査し、種々の合同や組織に引渡さるべき紡糸の記録を行う。</p> <p>生産管理部の指示に応じて消費組織に紡糸を配分する。生産者と消費者側の生産可能性やそれらの地域的配置に基づき、あれこれの消費者に一部ないし全部、あれこれの生産者を専属的に割り振る。紡糸の加工の際に出る屑糸を記録し、シンジケートを通して生産側トラストに引渡す。生産側組織と消費側組織は契約を締結する。人員は 3 名。</p> <p>商業 - 調達管理部・商業セクターコントーラの活動の収益性及び穀物調達カンパニア向けレザーブ確保のための追加費用：報告に踏まえ、1927/28 年度第 1 - 3 四半期の商業 - 調達管理部・商業セクター支店の活動は大麻製品と伝導ベルトを除き全体として黒字であることを確認。但し、収益率は低いため、全ての支店は極力コスト引下げに努めること。大麻製品や伝導ベルトの赤字は許容できないため、それらの無欠損を確保する措置を検討すること。</p> <p>第 3 四半期の穀物調達カンパニアに合わせた綿織物レザーブの確保には予算には規定されていない追加費用 671 千ルーブリを必要とし、これら費用は綿織物に対する価格上乗せによりカバーさるべきものであるため商業 - 調達管理部・商業部は商業人民委員部に対し、0.23%の上乗せ許可を求めること。商業部は 10 月 1 日までに綿製品のシンジケート商業定価に含まれる 0.6%の上乗せの全体的見直しの必要性を検討し、審議のため提出すること。</p>
7 月 5 日 本 8	<p>輸出コントーラの支出予算遂行：上半期、出張、事務、印刷費用で 6,397 ルーブリの超過支出を確認、他の項目の節約で 4,988 ルーブリは補填。この超過支出は予算作成時には予見できなかった輸出計画の変更による。下半期には予算枠に収めること。</p> <p>商業 - 調達管理部・商業セクターの 1927/28 年度上半期の支出予算遂行：予算遂行と 4,019 ルーブリの超過支出の諸原因についての報告受ける。</p> <p>1927/28 年度下半期の支出予算：商業 - 調達管理部の言明——下半期の予算作成後、大麻 - ジュートコントーラの外販販売員増強や工場倉庫での新たな報告の必要性が明らかとなった——に踏まえ、18.4 千ルーブリの追加支出許可。これらは上半期のシンジケートの全ての予算の節約によりカバー可能。同時に商業 - 調達管理部は事務、印刷、出張費の規制に努めること、これらの費用の事前設定と予算遂行の個人的責任を負わすことにより。</p>
7 月 11 日 本 7, 各部 3	<p>2 工場の株式会社『カルダ - レンタ』への移管に関する『カルダ - レンタ』とイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストとの見解の対立：対立を調整して繊維シンジケート本部会の 28 年 6 月 27 日決定を変更、補足——『カルダ - レンタ』への移管命令発布時点までのこれら工場の全ての運営費用はイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの負担とし、『カルダ - レンタ』には〔信用〕リミットの未利用部分を引渡す。</p> <p>亜麻工業による特別緊急注文遂行：工業用織物などの注文遂行のため各トラストに梳いた亜麻や梳き屑の割当て。</p> <p>出版予定の工業の技術的ノルマ化便覧の増量：当初案の 14 リストから 23 リストに増やす。</p> <p>繊維シンジケートとロシア共和国ゴストルグ協定案——株式会社『檻樓 - 端切れ』と『廃品再生ゴストルグ』との統合及び 28 年 6 月 28 日付け中央執行委員会及び人民委員会決定に基づく最高国民経済会議とロシア共和国ゴストルグの今後の相互関係について：28 年 7 月 2 日付け協定案承認。最高国民経済会議に承認のため提出。</p> <p>シンジケートの見習い及び実習生に対する 1 ヶ月休暇付与：大学での学業を終え、他の組織の見習いも 1 ヶ月休暇があるため、有給の休暇付与。</p> <p>K の任用：相応の任命があるまで一時、生産管理部・損失及び合理化ビューローの所轄で任用。</p>
7 月 18 日 本 9, 各部 4, 監査委 1	<p>資本建設を巡るイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストとトヴェルトラストの異見：交付されたリミットの不充分性についてのトラストの言明は正しいと認めつつも繊維工業についての全体的リミットの大幅削減からして増額は不可能。</p> <p>繊維工業に寄与した個々の発明者に対する同時的な〔報奨金〕支給の為のクレジット開設：1 千ルーブリ開設。</p>

	<p>第1亜麻本部の要請（亡くなった技師 T の遺族への個人年金決定）：T の功績を考慮し、相応の政府機関に要請するよう最高国民経済会議に求める。</p> <p>プスコフプロムトルグのパイ払込み 3 千ルーブリのレニングラード大麻トラストへの繰入（トルグの書面の言明と後者の書面の同意による）：繰り入れる。つまりレニングラード大麻トラストは繊維シンジケートのパイを 113（113 千ルーブリ）保有することになる [110 パイから 113 に増加]。</p> <p>第3綿トラストの要請——S 工場の一部建造物の S 消費者組合への販売許可。簿価を下回る価格で。工場には全く必要としないが、組合はそれらを使用し、償却費を大幅に下回る賃貸料を受取ってきた。組合は商業場所の拡張を望んでいる：許可。</p> <p>既に承認された予算への追加割当ての必要性：税関エージェント予算など 9,827 ルーブリ許可。財務管理部は最高国民経済会議・行政財務管理局に増額を申請。総務部、商業 - 調達管理部・商業セクター、技術 - 化学コントローラ人の予算増額 30,656 ルーブリについては承認された予算の枠内で遣り繰りする。</p> <p>1928/29 年度綿花に対する綿花総委員会との契約締結交渉過程及びそれと関連して開催された綿花総委員会とトラストの協議会：会議のプロトコール承認。</p> <p>綿花仕分けや等級分け面の綿花洗浄工場の活動は思わしくないため経験ある等級分け係りのカードルを作り出し、綿花地域の試験室を通してそれらの活動をコントロールする。但し、1 年ではそれらの全面的実施は不可能であるため綿花の仕分けや等級分けについて綿花総委員会への商業的利益誘導は 1928/29 年度は維持する。そのため年初に暫定的に年間の見込み平均価格で決済を行った上、実際に引渡された綿花の品種や等級に応じた年末の綿花総委員会との再決済を行う。</p> <p>トラストには暫定的平均価格で出荷するが、年末に品種や等級に応じた割増ないし割引を行う。これは各トラストが受取った綿花の生産価値（そのスカラーは年初に通知される）により補償される。再決済に関する綿花総委員会との係争は最高国民経済会議幹部会の解決に持ち込まれる。</p> <p>原料部は短期間に綿花総委員会との契約交渉を終えること。</p> <p>注文－出荷命令システム実施訓令審議：シンジケート計画経済管理部作成の訓令承認。トラスト新規への移行準備の指針としてトラストにこの訓令案を与える。本部会員 Z は相応の機関と調整しその後、最終的ヴァリエントを執行のため送付。</p>
7 月 25 日 本 7, 各部 5, 縫製 労組中央委 1	<p>1928/29 年度縫製工業の統制数字：縫製工業への原料出荷面の繊維シンジケート・計画経済管理部委員会の提案に同意——薄物ラシャ 74 百万ルーブリ、厚物ラシャ 23 百万ルーブリ、カムヴォリ 32 百万ルーブリ。綿製品は数量については受け入れ、品目構成については商業 - 調達管理部と調整し、シンジケートが確定注文システムで引き受けた義務を遂行できるようにする。</p> <p>品目構成面で意見の対立のある時はシンジケート本部会会議に持ち込む。決済条件については委員会の提案採択——信用期間の 10 日短縮。但し、本部会員 Ch が資料に目を通して合意出来ない場合は本部会議長の決定に持ち込む。</p> <p>商業 - 調達管理部は羊毛製品の市場フォンドの実状を点検すること。縫製ビューローは原料面の本決定に基づき労働力、原価その他の統制数字を見直す。</p>
7 月 30 日 本 6, 各部 4, トラ スト議長 2, 職場 委 1	<p>株式会社『羊毛』との羊毛工業への羊毛供給総体契約締結：単一の総体契約締結。全権委員会決定に従い原料供給の計画性や調節のため原料調達融資を集中し、決済は中央集中化する。</p>
7 月 31 日 本 7	<p>統制数字の建設活動面でのウラジミルトラストとの見解の対立：トラストのリミット増額の言明は正しいと認めるが、繊維工業全体のリミットが不足しているため増額は不可能。</p> <p>1928/29 年度統制数字とそのシンジケートソヴェト総会への報告：Iu 提出の統制数字報告テーゼを基本的に承認、M 提出の統制数字の繊維シンジケートに関するテーゼも承認。</p>
8 月 3 日 本 6	<p>統制数字の資本活動部分についてのレニングラード繊維トラストの異見：リミットが不十分であるとのトラストの言明は正しいと認めるが、繊維工業全体のリミットが不足しているため増額は不可能。</p> <p>ウラジミル綿トラスト本部会要請——S 工場休止棟のウラジミル県国民経済会議への無償移譲：許可。</p> <p>イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト要請——一部建物の K 郡執行委への無償移譲：許可。</p>

	<p>株式会社『キルギーストルグ』増資：28年7月30日付け労働国防会議決定による割当てに従い繊維シンジケートは60千ルーブリの追加株式取得。</p> <p>株式会社『ケナフ』への追加資金交付：農業技術改良に対し以前に承認された150千ルーブリに加え117.5千ルーブリ交付。28年2月18日最高国民経済会議回状に従って本年度加工されたジュートへの加算分による。</p>
8月9日 本6	繊維シンジケートの生産部と計画経済管理部の統合：承認。
8月10日 本8, 各部7, 監査 委2, 『繊維輸入』, 『羊毛』, MSNKh 各1, 5トラスト7	<p>9ヶ月間の生産計画遂行と原価: 全ての繊維トラストは製品及び原価について生産計画を完全に遂行するあらゆる措置を採ること。品目構成や品質については繊維シンジケートと商業組織との契約において調整された課題に応じるように努力する。生産管理部は繊維工業への補助材料供給において良質な製品や約定期限通りの供給のため全力を尽くすこと。</p> <p>株式会社『繊維輸入』の活動：繊維原料の1次市場の掌握や原料注文の適宜の配分についての『繊維輸入』の措置を了承。生産管理部や原料部は企業間の原料配分について原料の品目構成と製品の品目構成が相応するように努める。</p> <p>シンジケート技術 - 化学コントーラと株式会社『カルダ - レンタ』の相互関係：原則として『カルダ - レンタ』は生産組織であり、その製品の販売はコントーラが行う。生産者たる『カルダ - レンタ』と消費者たる繊維企業の緊密な結びつきを維持するため繊維企業には注文遂行、品質などについて直接個別に、製造工場と交渉する権限を付与する。</p>
8月15日 本8, 各部6, 監査 委2, 『繊維建設』 3, ト9	<p>1927/28年度の資本建設及び住宅建設：建設の日程は『繊維建設』により遂行されていないことを確認。</p> <p>『繊維建設』への提案——トラストと共に本年度予定の活動遂行の優先順位を定め、最も緊要な活動を遂行し、そのために全ての必要な資材を確保する措置を採る。但し、建設コストを高めないこと。資本建設のために交付された資金を繊維トラストが工業財務計画に空いた穴を埋めるために使うケースがみられる。財務管理部はトラストが用途どおりに資金を使うようにトラストと『繊維建設』の決済バランスを監視すること。</p> <p>繊維シンジケート・機械 - 建設部と『繊維建設』はトラストと共に次年度設計計画を作成すること、それら作業を10月1日までに終え、トラストはリミット問題の解決を待たずに、5ヵ年計画に基づいて設計に着手すること、そのために必要な資金は今年の項目リストに加える。</p> <p>計画と共にキチンとした施工図が提出されない場合には予定した建設は完遂されないであろうことをトラストに警告する。</p> <p>繊維企業の蒙っている激しい住宅危機と資金制約を考慮し、トラスト本部会と『繊維建設』は都市タイプの石造りの住宅ではなく標準的な木造住宅に切り替えること。『繊維建設』本部会は10月1日までに住宅のタイプとそれら住宅部品の大量生産案をシンジケートに提出し、その承認後、織物労組中央委員会とそれを調整する。</p> <p>『繊維建設』の自前のレンガ工場建設案は了承し、最高国民経済会議に対し、建設企業に交付される資金の全体的リミットからのこの建設への資金要請を支持する。最高国民経済会議に対しプロダシリカートが『繊維建設』へのガラス供給義務を果たす措置を採ることを求める。『繊維建設』はその取引相手たる繊維トラストに対し同一の契約条件を与えること。繊維トラストは細かな建設活動で『繊維建設』の仕事を増やさないようにすること。『繊維建設』は技術者を確保すること。『繊維建設』本部会は設計、作業、管理や作業機械化などの面で合理化に最大限、関心を向けること。</p> <p>繊維工業の亜麻調達への参加及び亜麻業技術改善措置への資金交付：国家種子ファンドの下に亜麻の優良種子ファンドを設置することは原則的に必要である。シンジケート原料部はロシア共和国農業人民委員部とこのファンドの共同設置の契約を締結すること。そのために工業資金から相当資金を割当てる。また亜麻ツェントルまたは亜麻ゴストルグと播種用種子調達の契約を締結する。原料部はこの種子をローカル契約を締結して工場に引渡す。</p> <p>1928/29年度大麻 - ジュート工業活動計画（1928/29年度統制数字）：ジュート工業の統制数字承認は労働国防会議でジュートの輸入割当て問題が解決されるまでは保留。生産管理部作成の大麻工業統制数字は荷造り用細引きや綿ローブを除き採択。</p> <p>荷造り用細引きや綿ローブについては次年度の販売増が期待できず、在庫も多いため、製造削減の提案を採択。その変更について連邦及びロシア共和国最高国民経済会議に通知する。</p>

	<p>商業人民委員部予定の工業への原料供給計画は工業の需要（労働国防会議決定の 6 ヶ月在庫を含め）を充足し得ない。商業 - 調達管理部は商業人民委員部に対し工業への原料計画引上げを主張すること、同時に最高国民経済会議に対し労働国防会議に 6 ヶ月でなく 5 ヶ月の原料在庫とする要請を行うことを求める。労働国防会議や商業人民委員部で提案が受入れられない場合は採択された統制数字を見直す。余剰商品は製造を削減し、不足商品は維持する。</p> <p>ウラジミル県繊維トラストの要請——繊維シンジケート出資者加入；受入れ。</p> <p>イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストノギン紡織工場の 7 時間労働日への移行：本年 10 月 1 日まで設備の量は増やさず、3 交代制で操業することを条件に同意。</p> <p>養蚕業技術改善への 101 千ルーブリの保有資金交付：本年 8 月 10 日のソ連邦南部養蚕業技術改善ファンド配分委員会の許可により同意。</p> <p>繊維シンジケート総務部に幹部職員登録配員部設置：本年 8 月 16 日より設置。スタッフは 6 名。</p> <p>総務部タイプビューロー増員：2 名増員。</p> <p>総務部速記者ビューロー増員：1 名増員。</p>
<p>非・本 8 月 20 日 本 7, 各部 13, ト 9, 繊維労組中央委 1</p>	<p>9 - 10 月の工業への綿花供給計画——例え綿花の購入や洗浄計画が達成され、貨車の引渡ししが順調で、工場への綿花の期限通りの送付が可能であったとしても工業の原料在庫は不十分なまま（11 月には 17 日分に落ち込む）操業することになる。</p> <p>対策：モスクワ及びイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク地域に綿花倉庫を設置する。そのため 1 - 2 日分の綿花を用意する。9 月後半にトラストとシンジケート代表 2 名を派遣し、綿花総委員会と合意のうえ、綿花積出し及び送付計画の遅れなき遂行のためあらゆる措置を採ること。各種品目の綿花が工業に入荷予定であるためシンジケート本部会と繊維労組中央委は評価スカラーを作成すること。本年度第 4 四半期と次年度第 1 四半期は新設備は操業せず、3 交代制への移行も猶予する。次年度第 1 四半期のクスターリ、地方工業やメリヤス工業の活動は本 4 四半期の水準に留める。</p> <p>現地種子綿花の消費を増やすべき。これらに伴うあれこれの変更を生産管理部が承認した後、各トラストは通常のやり方で生産計画を遂行すること。</p> <p>綿花総委員会における繊維シンジケートの代表者：同志 A を代表として承認。</p>
<p>8 月 23 日 本 5</p>	<p>本年 8 - 9 月の旧ラロ工場やヴィテプスクトラストへの亜麻原料供給：8 月 1 日までに調達者が申請を遂行できず、また商業人民委員部の決定により工業への供給を予定された K 発送所の方がすでに輸出されていたため 1,140 トンの亜麻が不足。</p> <p>最高国民経済会議幹部会へ工場休止と関連してヴィテプスクトラストへの供給を減らすことを要請。商業人民委員部に対し本年第 4 四半期の旧ラロ工場の梳淨亜麻輸出は削減し、その分次年度第 1 四半期に遂行することを要請。</p> <p>解散した株式会社『コンビナート』から工業用織物トラストに移譲された繊維シンジケートパイの再配分：25 パイのうち工業用織物トラストに 15、ピクーニャ織り風混紡トラストに 10 割当て。</p> <p>イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの要請——V レンガ工場の新設合同への移譲：最高国民経済会議幹部会に対しトラストの要請をその方向性で支持。株式会社が設立されれば、それに簿価で定款資本パイと交換に移譲する。</p> <p>イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト本部会の要請——Iu 織物工場の資産をなす建造物の簿価での Sh 郡執行委への移譲：許可。</p> <p>資産の帳簿上の変更は現行法規の手続きに従って行う。</p> <p>登録配員部長人事：同志 Sh を任命。</p>
<p>8 月 24 日 本 4, 輸出コント ーラ 2</p>	<p>輸出コントーラの活動：</p> <p>i) 中国への 1927/28 年度輸出計画の遂行見込みは 61%。計画未達成の原因としては客観的には第 2 四半期に商業人民委員部によるハルビン支部への供給削減、中国情勢からする代理店閉鎖や軍事行動の影響がある。</p> <p>発送や商品整理上の不備、不良品の存在、度量衡不足も見られた。商業 - 調達管理部は対策を採ること。現地営業所の活動上、貨物送付の遅れもある。</p> <p>今後、中国領内の輸送活動は KV 鉄道に移譲。商品の保管は同鉄道の税関所属倉庫で行い、そこからの出荷に応じて関税を支払う。</p> <p>ハルビン支部のコスト削減努力は認める。1928/29 年度の中国での商品実現計画承認（7,550 千ルーブリ）。</p>

	<p>ハルビン支部には商品をシンジケート定価から割引いて実現することを許可する（綿製品 37.5%割引，等々）。</p> <p>自己商業機構を通ずる現行の商業方法は維持するが，掛買いへの大口割引により価格引下げは行うべき。15 名のスタッフ，1928/29 年度支出予算を承認。また支部には為替相場の変動に応じて極東銀行からの外貨建て商品貸付業務を行うことを許可する（売上からカバー）。</p> <p>輸出営業所は管理 - 経営費予算につき最高国民経済会議と商業人民委員部の承認を求めること。職員の個人給承認。中国での業務の赤字のカバーを商業人民委員部に要請する。</p> <p>ii) ペルシャの織物市場の商業は不正常。最高国民経済会議や商業人民委員部にこの市場へのより慎重な出荷の必要性及びペルシャの消費財（乾燥果物や米）ではなくもっぱらペルシャ商人の搬出した原料と釣りあうように販売すべきことを伝えるべき [手痛い目に遭った?]。商業人民委員部にはペルシャ商人に対し定価からの割引を減らすか全く止める指示を求める。ペルシャ商人には高く支払わせられ，またペルシャ織物市場の価格引上げのため。</p> <p>輸出営業所の 1928/29 年度の亜麻織物輸出計画承認。ペルシャ市場での糸価格が低すぎるため市況回復まで一時，完全ペルシャへの出荷を停止する。</p> <p>iii) ラトヴィア。商業代表部の要請に従い，定価からの割引を許可（パーケール 38%，フランネル 45%，その他 40%）。更紗は従来の 38%を維持するが 29 年春には更に 5%割引く。</p>
8 月 29 日 本 7，各部 12，監査委 2，繊維労組中央委 1，縫製労組中央委 1，党細胞 1，ト 1，縫製工業より 5	<p>綿花総委員会との 1928/29 年度綿花引渡し契約：7 月 21 日繊維シンジケート本部会決定を破棄し，1928/29 年度には綿花総委員会との綿花決済には平均価格を採用する。但し，綿花総委員会はトラストとの決済に際し労働国防会議の定めた綿花の平均価格から 5 コペイカ割引いて工業への勘定書を出す。繊維シンジケートはトラストとの決済に際し，綿花価値が労働国防会議の定めた平均価格より 5 コペイカ高いことを考慮する。トラストは以前に定められ，綿花総委員会と調整された品種と等級比率スカラーにより綿花を生産にインプットする。引渡しを終える年度末には実際の平均価格が明らかとなる。それが労働国防会議の定めた価格より高くとも，許容範囲内（10 コペイカ）であれば，綿花総委員会やトラストとの相当額の返還によって再決済を行う。許容範囲を超えた場合はその超過分について綿花総委員会はなんらの追加報酬も受取らない。同様に労働国防会議価格より 5 コペイカ以上下回る場合もその超過分については追加返済を受けない。</p> <p>綿花の品種や等級の設定は工場が綿花総委員会の記載に不同意の場合は NITI の所見又は専門鑑定によって行う。1928/29 年度，[綿花単位当り] 産出量の保障は契約に含めないという従来の合意を確認。</p> <p>以上に基づき原料部は綿花総委員会やトラストとの契約交渉を行う。</p> <p>中央アジアにおける綿花選別所規程案：承認。中央アジアヘスタッフ派遣。</p> <p>旧ラロ工場への原料供給の状況：現在，原料在庫は 3 - 4 日分で，調達者からの入荷も滞り，工場休止の虞。直ちに最高国民経済会議幹部会に 8 月 24 日付け繊維シンジケート文書（旧ラロ工場やヴィテプスクトラストへの亜麻原料供給）への回答を急ぐよう求める。ラロ工場の厳しい状況を考慮し，旧ラロ工場から受取る梳いた亜麻や梳き屑に対する生産管理部の定めた価格でのトラストの決済に関する決定は破棄し，実際の原価により行う。</p> <p>工場休止の場合の賃金は亜麻工業一般の原則に従う。</p> <p>繊維シンジケート機構の業務の機械化：一部実施。</p> <p>繊維シンジケート生産 - 計画管理部のスタッフ：200 名承認。実験ビューローは NITI に移譲。</p> <p>最高国民経済会議命令——科学 - 技術ソヴエトの各総管理局への移管：移管のため委員会設置。</p> <p>縫製ビューローの縫製工業の状態に関する情報：生産計画部は 1928/29 年度縫製工業統制数字を繊維工業の完成品製造統制数字の変更に応じた修正を加えるため点検する。修正された縫製工業統制数字は各最高国民経済会議と調整のうえ縫製工業への織物供給計画遂行の指針として商業 - 調達管理部に伝える。</p> <p>生産計画部は縫製工業による繊維製品の支出やその倉庫在庫状況をコントロールする。また縫製トラストの共和国トラストへの統合問題を検討する。</p> <p>1928/29 年度繊維工業統制数字の基本指標：</p>

	<p>i) 羊毛工業統制数字作成に際し西欧での外貨支出は 79 百万ルーブリとする。生産 - 計画管理部と商業 - 調達管理部は生産の休止を避け、在庫が 1 ヶ月を下回らないように薄物羊毛工業の品目構成を見直す。粗羊毛工業は 31,873 トンの羊毛を加工。原料部は商業人民委員部に対し国内市場だけでは不足する羊毛をカバーするため東洋の羊毛輸入を要請する。また種類毎の原料在庫を調査する。</p> <p>ii) 6 百万プードの亜麻原料をトラスト間に割当て。予定の 6.5 百万プードより減ると（亜麻生産でのジュート消費が 17 百万ルーブリまで増えた）亜麻工場の休止は 20 - 25 日となるため、最高国民経済会議に 6.5 百万プードの出荷とジュートへの外貨支出を 12 百万ルーブリとすることを要請。</p>
	『トルケスタン絹』とその繊維製品商業の『繊維トルグ』への移譲契約：了承。
	羊毛コントーラの買手のクレームによる決済：5,418 ルーブリを買手の勘定書から差引く。
	ウズベキスタンの消費者協同組合への与信：自己流動資金に相応する額の与信は可能。とりあえず長期債務は自己資金とみなす。それに基づき 3.6 百万ルーブリのクレジットリミットを承認。うち 50%はシンジケートの選別した購買者手形担保、残りは U 宛て単名手形担保。それを超える与信は銀行ないし中央消費協同組合連合の保証で行う。
	亜麻栽培や麻栽培発展の農業技術改良実施への工業の参加：参加は継続する。1928/29 年度の改良計画承認。
	大麻 - ジュートコントーラ出張商業代理人の活動報告：極東、シベリア、モスクワ及び中央地域に各 1 名置く。大麻 - ジュートコントーラは彼らと給与条件の交渉を行う。
9 月 6 日 本 7, 各部 11, 監査委 1, モスクワ 繊維大学 3, 『繊維輸入』2, 科学技術 ソヴェト 1	全ての種類の繊維専門家養成機関助成に交付された 1 百万ルーブリの配分：28 年 9 月 5 日会議で繊維教育助成委員会が行った配分を承認。未配分の 56 千ルーブリのうち 50 千ルーブリは羊毛実験所完成に使い、6 千ルーブリは予備とする。繊維労組中央委員会に学生宿舍建設を引き受けることを要請。
	1928/29 年度アメリカ綿花入荷日程とその品目構成：原料部は最高国民経済会議が採択した本年度国内綿花収穫量の数字（16 百万プード）に基づきアメリカ綿の入荷計画を立てること。暫定的に定められた経糸と横糸の比率に基づき生産管理部と原料部は綿花入荷日程を作成する。国内綿の最初の入荷分の品質に応じ適宜、比率や日程は修正。
	人造繊維工場建設の進捗状況：天候の影響もあるが、かなりは『工業建設』が契約で引き受けた義務の不履行の所為で建設に遅れが出た。責任者が現場に出かけて監督する。同時に割当てられた資金の支出も監視する。遅れや困難のある場合は必ずレニングラード繊維を援助する。『工業建設』は 2 交代制を導入して建設活動を急ぐこと。
	モスクワ繊維大学での実験機械製造：あらゆるモデルや試験機の作成のためにモスクワ繊維大学の製作所を利用、それに伴う赤字はカバー。
	1927/28 年度第 1～第 3 四半期の繊維シンジケート中央の一般管理費及び商業費予算の履行：支出予算は 3,028,813 ルーブリ、実際の支出は 3,003,824 ルーブリ。財務管理部は定期的に予算遂行過程の報告を行う。予算遵守と一層のコスト削減努力を求める。
	<p>監査委報告——シンジケートの工場綿製品倉庫調査：報告により成果を確認。綿製品コントーラ工場倉庫部は工場倉庫のトラストからの受入れ準備活動を行った、買手の申請は速やかに遂行、包装コスト削減、文書処理システム整備。</p> <p>商業 - 調達管理部及び生産管理部への提案：監査委の提案に従って倉庫再編、工場倉庫での製品品質管理強化、工場による製品引渡しに伴う規則違反の調査と原因の除去を行い、製品の仕上げやや整理の標準化を定める。</p> <p>中央消費協同組合連合に対し商品の仕分け変更を提起する（下級商業網の需要の直接的充足や地区ソユーズの倉庫での再包装を減らすため組み分け <i>seriinye sortirovki</i> や混成分けを増やす）、度量衡の標準化、注文部により倉庫に引渡される出荷命令書作成手続き整序、倉庫スタッフの給与整備、倉庫への包装材料供給整備、単一の不良品登録方式確立、報告簡素化を行う。</p>
	バシキールプロムの要請——繊維シンジケートへの出資：出資者として受け入れ。
9 月 18 日 本 6	1926/27 年度繊維シンジケートパイによる配当の配分経理本部提出の配分案承認。
	<p>発明事業改善のための 40 千ルーブリのトラスト間配分：13 トラスト間で配分。</p> <p>特別空中農薬散布 <i>aviakhim</i> 協会幹部会要請——債務削減：債務の 50%削減に同意。</p>

	KRB 絹部報告——シンジケートとザカフカース及び中央アジア原料組織との 28 年 10 月 1 日からの絹納入契約の履行展望：困難が予想される。
9 月 20 日 本 5	中国への繊維製品輸出に関する最高国民経済会議文書：商品の品目構成や品質は良好。欠損の削減を図り，輸出活動の収益性を高める。 現地に代表者を派遣して調査。
9 月 24 日 本 5，各部 1，12 ト，2 研究組織 17	イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト委員会のドイツ出張：出張報告の骨子作成のため委員会設立。実践的結論を引き出すこと。
9 月 28 日 本 5，各部 8，1 ト	1928/29 年度第 1 四半期繊維工業信用計画：計画のより詳細な検討のために本部会に特別委員会設置。相応のトラストのエコノミストも招聘。 委員会の活動はトラストの作成した工業財務計画に基づき，財務管理部の作成した財務計画のデータを考慮して行う。委員会の活動が終わるまでは財務管理部提出の第 1 四半期計画を受け入れる。 予定されている原価削減やクレジットの規模について Gosbank と未調整のため財務管理部はトラストに生産を中断しないための最小限の資金を交付すること。トラストが工業財務計画の融資額を超える資金要求をする場合は必ず本部会の許可を求めること。
	亜麻トラスト協議会決定——1928/29 年度の亜麻及び大麻配分手続きと工業への原料供給記録の仕方：決定承認。 原料部は亜麻及び大麻細胞を課に改組，原料部スタッフを 5 名増員。
	第 1 亜麻本部の注文 - 出荷命令システムへの移行期間：亜麻トラストとは係わりのない諸原因によって原料面の大幅な変更があったため，最高国民経済会議幹部会を通して移行を 29 年 1 月 1 日まで遅らすことを要請。
	繊維シンジケート・繊維教育助成委員会プロトコール（奨学金ファンド配分など）：承認。
	イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト・ノギン工場の 7 時間 3 交代制の更なる拡張：綿花支出は増やすことなき追加拡張に同意。
	亜麻工場の原料の状況及び 10 月の原料供給：各トラストや工場への配分量決める。
	『カルダ - レンタ』がレニングラード繊維トラストの駆動ベルトや型紙注文を約定期限に遂行せず：生産 - 計画管理部は注文遂行に全力を挙げるよう『カルダ - レンタ』に勧告する。本部会議長に遂行を報告すること。
	イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの要請——地域の技術教育への 100 千ルーブリの追加交付：イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク地区のポリテフニクムや繊維テフニクムへの追加支出許可。
	幹部職員登録配員部の所属：総務部から外し本部会直属とする。
	幹部人事：株式会社『カルダ - レンタ』経理部長は自己都合により解職，T を後任とする，第 2 綿トラスト本部会員に Ch 任命，ウラジミルトラスト本部会員 L 解職（異動），工業アカデミー入学のため絹トラスト本部会員候補 D 解職，中央アジア選別所への勤務員 11 名招聘（トラストがシンジケートの要請した職員派遣を拒否したため外部から招聘）。
本部会と幹部職員の協議会・非 10 月 2 日	シンジケート改組問題：本部会は繊維シンジケートと繊維総管理局の『有機的統合』を進め，繊維種類別に改組する方針。 シンジケート機構各部の機能やトラストとの相互関係については意見が分かれる。問題を煮詰めるため検討委員会設置。

出所：27 年 4 - 9 月は RGAE, fond 7770, op.5, d.12. 27 年 10 月 - 28 年 9 月は RGAE, fond 7770, op.6, d.3. *28 年 1 月 31 日の幹部職員会議については RGAE, fond 7770, op.7, d.95, l.6 で補足。28 年 10 月 2 日の協議会については RGAE, fond 7770, op.7, d.95.

幹部会の議題はやはり組織問題が多く，主要議題の 16%弱である。支部などの活動のモニタリングは 7%，人事は 9%，各部や支部の報告の承認は 3.5%である。幹部の任務分担は少ない。信用計画を含む財務問題も非常に多く，14%を占める（欠損処理は件数としては多い）。予算も 5.5%である。商業面では綿花の海外買い付けを含む供給問題が多く，8.5%を占める。販売契約，取引条件，搬送計画などは 5%ほどであり，件数こそ少ないが（2.5%）輸出は海外市場調査も含め，重要課題である。価格やコストも 4%になる。シンジケートの性格上，資本参加，他組織との調整，国家機関との関係など涉外問題はかなりの比重を占める（10.5%）。生産や

投資は少ない（3％）。労働問題もさほど多くはない（教育や職員給与を含め 8％）。他に研究助成、海外派遣といった問題が扱われる。

こうして本部会及びその幹部会はトラストの販売、生産財供給、融資の諸課題を集約、調整して繊維工業の統一的商業政策や財務政策を策定する。商業政策面ではそれなりに市場経済適合的と言えるが、資金負担の均等的分担や綿花不足対応策としての比例的生産計画削減などなお平等主義的観点が強い。トラストは「これまで一律に扱われてきた。〔製品の〕質に対しても、管理能力や安定性その他の程度に対してもなんら区別されてこなかった」（M.ソローキン）⁶。

それと共に一方ではトラストの諸利益を表出、纏め上げて利益代表者として国家機関や他の組織と交渉する（税、製品搬送計画、原材料買付、価格、マージンなど）。他方では、繊維工業内部の相互規制を行ない契約規律の強化・規格化・費用削減など意思・行動の統一を図る。徐々に国家機関の課題遂行の伝導ベルトとしての性格も強まってくる。ことに緊縮政策カンパニア以降そうである⁷。

本部会会議の議題の準備やより具体的な問題の検討はシンジケート本部各部の諸会議で行われる。以下、商業管理部などの幾つかの会議の内容を見てみよう。

繊維シンジケート本部・各部の会議

会議名と日付、参加者	議事内容
商品部綿製品セクツィア管理職協議会 1925 年 8 月 31 日 4 名	①8 月の供給計画遂行。 ②9 - 10 月にトラストにより引き渡される夏物織物。 ③輸入商品の支部別配分。 ④トラストによるアジア風商品引き渡し。 ⑤綿製品セクツィアの人員。 ⑥梱包カード
中央商業管理部での協議会 12 月 7 日 協同組合中央諸組織、国営百貨店、地方商業協議会、繊維シンジケート、ロシア共和国国内商業人民委員部、最高国民経済会議総経済管理局等の代表が出席	追加織物量の小売商業組織間の配分〔上級機関の決定（モスクワ市場への 12 月休暇前の織物供給増強）による〕：投機対策のため計画地域への供給を削減して行われる。モスクワ及び中央工業地域への目標量 200 ワゴンのうち 50 ワゴンは工業地域の中心都市へ発送。140 - 150 ワゴンはモスクワに残す。その各組織への具体的配分量を決め、消費者への単一的販売ノルマを定める。
中央商業管理部での協議会 12 月 7 日 ほぼ同上組織の代表	モスクワ市場へ供給を増加するための織物出荷手続き：12 月 9 日よりしばらくはプレスネントラストなど 3 トラストはもっぱらモスクワに出荷する。オレホヴォ - ブーエヴァトラストなど 3 トラストはモスクワに優先的に出荷する。レニングラードにはレニングラード繊維トラストなど 2 トラストが優先的に、ニジニ・ノヴゴロドにはイワノヴォ - ヴォズネセンスクトラストなど 3 トラストが優先的に出荷する。商品出荷の全ての業務と決済は繊維シンジケート支部が実行する。毎日入荷する全ての織物は出荷予定量に比例して各組織に配分される。但し、それらの保有在庫を考慮する。この方式の遂行のためモスクワ消費者協同組合ソユース、モスクワ国内商業委員会、地方トルグから成る委員会を設置する。
綿製品商業管理部商品部協議会 1926 年 4 月 20 日 5 名	①Ⅲ期の綿製品搬送計画。当初計画では支部への搬送は 3,000 ワゴンであったが、中央アジア向け 20 ワゴンを追加し、更に 155 ワゴンの追加搬送と縫製工業向け 80 ワゴンを加え、支部への季節商品発送量は 3,255 ワゴンとする。 ②業務部はキューフに予約定期市のため 8 ワゴン発送する ③3 月に支部に発送された輸入商品について。 ④トランジット販売部により支部毎に種々の組織に発送された 238 梱について。 ⑤5, 6 月のトラストへの割り当てについて。 他に、Ⅱ期の綿製品の超過積出しや積出し不足について、など。
中央商業管理部での協議会	①繊維シンジケートによる絹製品実現。小委員会の活動及び支部長への個人的

<p>1926 年 5 月 8 日 6 名</p>	<p>アンケートに基づき絹トラスト製品の 100%実現が可能と考える。シンジケート支部及び繊維トルグの間で総額 2500 千ルーブリを割り当てる。</p> <p>②繊維シンジケートによるメリヤス製品の実現。</p> <p>③繊維シンジケートによる糸製品の実現。報告に基づき次ぎのように決定。</p> <p>i) III, IV期にトラストから受け取る糸製品量の引き上げは不可能。</p> <p>ii) トラストによる糸のシンジケート支部への発送方式は問題がある。</p> <p>iii) 業務部は糸の最終的マージンを定める。それを支部に伝え、マージン引き上げにより再度支部に糸実現への関心を高め在庫をノーマルな水準とすること（1ヶ月以下）。7月1日までにノーマルな水準に出来ない場合には本部が糸の業務に与えた資本に対する利率を引き上げる〔中央商業管理部コレギアの決定に基づき定める〕。</p> <p>iv) その監督は商業部長補佐及び業務部の地区主任が負う。</p> <p>v) 商品部は業務部と共同で国内商業人民委員部に対し地方国内商業委員会による糸の私人への販売禁止を撤回する指示を出すように要請。またレニングラード繊維トラスト本部会に対し糸の搬送計画を繊維シンジケートと調整すること（地域差が生ずるため）〔国内商業人民委員部への要請〕。</p> <p>vi) シンジケート品目構成ビューローに糸製造トラストと共同で生産計画を検討する特別委員会を設置する。トラストとの合意が得られない場合は中央商業管理部の審議に移す。業務部はモスクワ商業管理部と共同でモスクワ市場の一つに専門の小卸糸商業を開設する問題を検討すること〔1925/26 年度IV期の実現計画を中央商業管理部コレギア特別会議の審議に提出〕。</p> <p>④『カムヴォリ販売』社への 5, 6 月の羅紗, 羊毛製品供給額決定。</p> <p>⑤同社への 5, 6 月の亜麻製品供給。</p> <p>⑥同社への 1925/56 年度III期の綿製品供給。</p> <p>⑦混成支部〔複数の繊維種類取り扱う〕への羅紗, 羊毛及び亜麻織物供給。</p>
<p>中央商業管理部での協同組合代表との合同協議会 1926 年 6 月 25 日 ツェントロソユース, ウラル州ソユース, シベリア地方ソユース各代表 7 参加</p>	<p>繊維シンジケートのウラル州ソユース, シベリア地方ソユースとの契約破棄。シンジケートは支払の遅れを理由として契約破棄を主張。協同組合側は支払の遅れは一時的な景況不振により, 財務困難によるものではないため契約継続を主張。ツェントロソユースは今後の契約の正確な履行を請け合う。問題は 6 月 26 日まで保留し, 本部会で再審議する。シンジケート本部会は契約継続を決定¹⁾。繊維シンジケートは現在までツェントロソユースより, リジノ駅基地からの商品受け取り問い合わせの回答を受けとっていない。</p>
<p>中央商業管理部コレギアでの商業協議会 1926 年 8 月 9 日 10 名 *この商業協議会は商業活動の指導のため各商業管理部の代表から構成</p>	<p>①1926/27 年度上半期の協同組合との総体契約更新：交渉において主張する方針を決める——繊維シンジケートが受け取る綿製品の 64%を協同組合に引き渡す。但し, 輸出向け, 中央アジア, 縫製工業に出荷される分は除く。決済条件は 40%現金, 60%は 40 日信用。亜麻織物については 1,800 千メートル以下。うち 1,200 千メートルはトランジット販売で, 600 千メートルは支部を通して販売する。決済条件は従来通り受け渡し指令書に対し 10%現金, 貨物引換証に対し 20%現金, 70%は 70 日信用。但し, 協同組合が与えるアヴァンスに応じて幾分のヴァリエーションを持たせる。羊毛織物については羊毛製品管理部が受け取る製品の 50%（中央アジア, 縫製工業への出荷分を除く）。品目構成は薄物羅紗 31.5%, 粗羅紗 8%, カムヴォリ織物 40.5%, プラトーク 28%。決済条件は協同組合に 3 つのヴァリエーションを提示する。但し, 平均信用期間は 40 日を超えない。本部会へ決済条件を定めるためメンバーの一人をモスクワに派遣することを要請。</p> <p>②ウラル繊維トラストとはシンジケートへの製品の 100%引き渡し契約を締結する必要がある。</p> <p>③繊維シンジケート商業網。</p> <p>④中央商業管理部の組織構造。</p>

出所：RGAE, fond 7770, op.4, d.10 より作成。

註 1) Torgovopromyshlennaia gazeta, 30 June 1926.

他の幾つかの会議の形態や審議内容の例を挙げておこう。

①大麻細引き紐標準化特別委員会〔1925年3月上旬?〕。最高国民経済会議経済総管理局の提案により繊維シンジケート総務部に設立された。繊維シンジケート総務部、商業部代表各1名、繊維管理局より1名、大麻工業代表3名より構成される。委員会の活動には大麻業の専門家も参加する。

委員会は大麻トラストより細引き紐の見本を要求し、それらを検討した後、関係の工場、商業の代表者協議会を招集する⁸。

②繊維シンジケート化学コントーラと繊維トラスト代表、トラスト化学セクツィア長、カロリスト協議会（1925年3月14日）。

基礎化学工業との化学材料供給総体契約交渉と関連する価格などの具体的問題を検討する、5月〔?〕には同じ化学コントーラにおいて繊維トラスト協議会が開催され、基礎化学工業ソヴェトが提案した納入契約の条件（半年期の確定申告として、発注に際しアヴァンスを10%現金、15%繊維シンジケート2ヶ月手形で支払う。独占的商品についてはより厳しい条件を出す）を審議した。繊維トラスト側は譲歩できず、問題は経済総管理局に持ち込まれた⁹。

③羊毛ビューローでの粗羅紗トラスト協議会（1925年10月中旬）。

ビューローは然るべき商業機構の組織化により完全な販売を保証するという条件でのみトラスト製品の100%シンジケートへの引き渡しを支持する。最終的な問題の解決はシンジケート本部会の審議に移される¹⁰。

④品目構成ビューローの諸会議。

繊維商業や消費者の要求と繊維工業の生産可能性との調整を目的とし、まず1925年10月に綿製品商業管理部品目構成ビューローが設立され、次いで1926年2月には羊毛製品商業管理部、亜麻製品商業管理部のそれが設立される。各支部にも品目構成ビューロー細胞が設置されていく。これらは標準化委員会との緊密なコンタクトの下、市場の要求に応じた製品種類、色彩、模様などの品目構成を作成し、トラストの生産計画の見直しを指示する。また品質検査の単一原則や梱包容量ノルマを定め、定価表簡素化・統一化、品目数縮小を行なう¹¹。

更に4月9日には綿製品商業管理部品目構成ビューローソヴェトの最初の会議が開催され、綿トラスト、最高国民経済会議および繊維管理局、ツェントロソユース、繊維シンジケートの技術 - 経済管理部、化学コントーラ、中央アジア地方支店各代表が参加した。課題は現行のトラスト別定価の代わる全綿工業の単一定価の作成である。この問題はその後商業人民委員部・定価改訂委員会で審議される¹²。

⑤技術 - 経済管理部での専門家委員会〔1926年2月?〕。

機械技師の提案により亜麻・大麻梳淨の新方式導入案を審議した。雑な所はあるが方式そのものは有益と認め、シンジケート本部会に実験のための資金交付を提起した¹³。

⑥中央商業管理部・信用協議会（1926年3月）。参加者は中央商業管理部の各業務管理部及び財務管理部代表。その後、プロムバンクや最高国民経済会議の代表が加わる。地方の大センターでは地方信用協議会（繊維シンジケート支部長協議会）も設立された。

ここでは大口卸組織のための与信リミット設定及び支部の顧客へのリミットを超えた与信許可を審議する¹⁴。

⑦繊維シンジケート支部法律顧問協議会（1926年4月25 - 30日）。

税務機関との文書は全て法律顧問のヴィザを要すること、地方自治体との場所賃貸などの問題処理や保険などの問題を審議した¹⁵。

⑧繊維シンジケート組織の新スキーム作成委員会（1928年1月17日。6名参加）。

シンジケートと繊維総管理局の統合に伴う新たなシンジケートの組織構造を検討し、総務部のほか計画・経済管理部、生産管理部、商業・調達管理部、財務管理部を主要構成部分とする組織図を作成した¹⁶。この委員会の案は1928年1月31日の繊維シンジケート・幹部職員会議に提出され、参考案とされた。

その決定に従い、1928年2月1日の定員委員会（6名出席）において定員問題が審議された。1928年初めの現有スタッフは繊維シンジケート中央機構が1,518名、繊維トルグが128名、繊維総管理局が74名であったが、統合後、総管理局の人員はシンジケート計画・経済管理部に移され、シンジケートの小卸管理部が『繊維トルグ』に委譲されてトルグの定員は165名に増やし、27名は技術及び化学コントーラから『繊維機械』に移す。委員会は各部署の申請（1,492名）を検討したうえ、99名減らして本部定員を1,393名に留めた¹⁷。バランス重視の組織・集団間調整が行われた。

こうして各部の会議では専門家を中心として、問題によってはトラスト、商業組織、国家機関代表が参加し、配分量、供給方式、品目構成、契約条件などの具体的問題が審議され、本部会、幹部会に持ち込まれる。時には直接、国家機関に持ち込まれることもある。

ほかに年一回の割合で繊維シンジケート支部長会議（商業協議会）が開催され、支部長以外に繊維シンジケート商業管理部、トラスト、協同組合、最高国民経済会議、商業人民委員部代表が参加した。

1925年2月の支部長会議は最高国民経済会議・商業委員会において開かれ、工業と協同組合との相互関係、支部の活動態様（商業単位としての自律性をもち経済採算性に基づき商業管理部との契約原理に従って活動）、マージン、シンジケート支部とトラスト支部との競合問題、地方当局の干渉などの問題が審議された¹⁸。

1926年4月の会議では現行総体契約システムの批判、典型契約に基づく工場—シンジケート支部—下級協同組合の流通ルートの確立、商業人民委員部の搬送計画への批判（支部のイニシアチブを殺ぐ）、地方当局の干渉、シンジケートを通ずる市場調節、予備フォンドの形成、小売価格調節、私的商業への供給問題などが扱われた¹⁹。

こうした会議の審議内容からネップ期のシンジケートの多様な行動パターンを窺い知ることが出来る。

まずは中央機構各部や支部が一定のフォンドを分与され、商業採算性に基づき相対的ではあるが自律的に行動する面がある。そうした活動はマージンの操作や付与されたフォンドに対する利子率の操作などによって制御される。

また1925年12月のような供給不足下では重点的・優先的配分方式が採られる。供給不足や財務困難がさほど深刻でない場合は概して、均等的あるいは横並び的行動をとる。例えば1925年2月の支部長会議決議によると全ての繊維種類の均等的実現のために多くの措置を採ったという²⁰。

協調的行動、というよりは馴れ合い的行動をとることもある。例えば、1926年に一部協同組合（シベリア地方ソユースとウラル州ソユース）の総体契約における支払義務履行の遅れがあった。シンジケートは6月初めに協同組合に対し更なる支払の遅れに対しては契約破棄も辞さないという警告を行なった。にも拘らず契約不履行は続いた。6月25日の中央商業管理部コレギアの協議会は満場一致で契約破棄を正当と認めた。だが本部会は両ソユースの支払の遅れは一時的な販売不振によるものであり、財務状態は安定しているという協同組合側報告やツェントロソユースが全協同組合システムの代表者としてソユースによる正確な契約履行のための断固たる措置を採ると請け合っていることを考慮し契約継続を決定し、違約金も要求しなかった²¹。

当事者間の合意が得られなければ国家機関の裁定に依存する。例えば、1926年3月2日繊維シンジケート大麻ビューローの会議で大麻トラストへの原料供給問題が審議された。ここでは重点的供給方式が提案され、重要な国家的意義を持たぬトラストは計画供給から外された。多くの小トラストは不同意を表明し、問題は最高国民経済会議の移された²²。

1926年6月15日の中央商業管理部コレギア会議では縫製工業代表が参加して1925/26年度IV期の縫製工業への織物申請が審議された。亜麻、薄物羅紗については出荷量が合意出来ず、信用条件も見解が対立した。問題は最高国民経済会議の決定に移された。中央商業管理部は最高国民経済会議に書簡を送り、縫製工業側に有利な条件となった場合にはシンジケートに追加外部資金が必要になると訴えた²³。

厳しい状況の下では他者依存的となる。

2. プロダシリカートの会議

まずはプロダシリカート全権委員（出資者）総会がある。これは形式上、株式会社の株主総会に相当する。

26年3月1-5日の第5回全権委員年次総会ではプロダシリカート本部会議長 I.F.ソロヴィエフの1924/25年度活動報告を受け²⁴、討議が行われた。

討議より。

トラストはシンジケートの1924/25年度の活動を否定的に評価した。シンジケートは本来の商業及び供給機能から逸脱し、生産-技術的性格の問題に首を突っ込みすぎたという。

これに対しシンジケート側は、トラストはシンジケートに製品を引渡すよりも、直接、消費者に販売するのを選好した、高い市況を利用するためである、と反論する。

プロムバンク代表は「シンジケートの財務状態に真剣に対処すべきである。トラストはシンジケートの流動資金不足を考慮せずにその活動を批判している。シンジケートが原料調達に投下した資金を除けば、その生きた流動資金は500千ルーブリ以下である。それに対しシンジケートの1924/25年度の取引高は33百万ルーブリになる。当然、シンジケートは銀行信用に依存せざるを得ない。今後、トラストが出資金を増やさなければシンジケートの信用業務に悪影響が出る」、とトラストを窘めた²⁵。

ソロヴィエフはその総括発言において「シンジケート本部会に対する非難は当たらない。ガラス-陶磁器工業への低廉な良質の原料を与えるために努めてきた」、と²⁶。

討議後、今後の活動方針に関する以下の決議が採択された。

- 1) 出資金は1,450千ルーブリから3,600千ルーブリへ増額する。全ての出資者は1ヶ月以内に出資カヴァーのため手形を振り出す義務を負う。
- 2) 1925/26年度のシンジケートの販売計画は70百万ルーブリ（原価）とする。
- 3) シンジケート本部会は市場の要求に応じて確定品目構成を定める。その場合、トラストからの製品受け入れは製造された品目構成に応じて行う。製品の受け入れは最高国民経済会議・価格ビューローと商業人民委員部の価格により行う。トラスト本部会は現行の定価を上質の製品に対してのみ適用し、品質の低い製品は割引を行う。割引の程度は特別委が決める。
- 4) 小売商業は拡大しない。
- 5) ガラス-陶磁器製品の東洋諸国への輸出促進策を採る。その業務はシンジケートに集中する。
- 6) 原材料調達はシンジケートに集中する。ガラス工業の多くの企業がアルカリ不足の故、休止の恐れがある。それらの無関税輸入を要請する。
- 7) 耐火材専門工場と年産5百万プードのカオリン製造工場を建設する。新工場建設のため5,675千ルーブリの割当を要請する。

最後に新本部会（議長はI.F.ソロヴィエフ、代理2名、本部会員6名）を選出して閉会した²⁷。

1927年2月10日の全権委員年次総会 [Torgovo - promyshlennaia gazeta では株主総会]。

本部会の1925/26年度活動報告の後、監査委所見によりシンジケートの不健全な価格政策が批判され、化学総管理局代表も監査委の指摘に同意した。

討議ではトラストとシンジケートの応酬がある。

中央陶磁器トラスト代表：シンジケートでは品目構成についての記録が行われていない。

ヒムウーゴリ代表：シンジケートの利潤追求志向を難ずる。

メレファンスキーガラス工場代表：工場へのソーダ供給は規則的でないだけでなく、ボルト、釘など混ざり物が多い。

プロダシリカート本部会員トカレフ：トラストへの原料供給が順調でないのはトラスト自身が申請を頻繁に変更するからである。

プロダシリカート議長代理キフギロはシンジケートの事業は危機的事態を暗示している、トラスト

との相互関係は極めて不正常である、と締めくくった。

討議の後、以下の決定を行った。

- 1) 最高国民経済会議に対してはトラストの最大限の大型化を要請する。
- 2) シンジケート本部会へは早急に単一定価を作成し、実施することを勧告する。
- 3) ガラス陶磁器製品の品目削減と標準化及び市場状況に合わせ品目構成を見直す。
- 4) ツェントロソユースには協同組合ルートでガラス陶磁器専門小売商業を組織することを要請する。ツェントロソユースがそれに応じない場合はシンジケートが小売商業を組織化する。
- 5) [不足する] 半白ガラスの販売は全面的にシンジケートが掌握し、専ら農村向けとする²⁸。
こうして土石工業の利害を調整しつつ、統一的な商業政策を打ち出そうとした。

次にシンジケート本部会の会議における審議問題をみておこう。多いのは契約締結、商業、調達、組織問題、財務である。管理－組織問題が減ったのは支部、企業、各部への権限委譲や独立性の付与による。契約締結や調達－供給問題の減少は各部の権限が拡大し、1 万ルーブリ未満の契約や取引は本部会の承認なしに直接締結できるようになったためであり、また調達－供給部は独立の単位に改組されたためである²⁹。生産問題は急増している。トラストの活動への介入が強まったのであろう。

表 本部会会議の審議事項

		1923/24 年度	1924/25 年度
会議数		199	126
審議問題数		1106	889
内訳	管理－組織問題	194	147
	商業	138	115
	契約締結	426	259
	調達－供給	182	126
	財務	85	84
	工業－生産	20	83
	一般的問題	36	26
	その他	25	49

出所：Otchet o deiatel'nosti sindikata za vremia s 1-go Oktiabria 1924 g. po 1-oe Oktiabria 1925, "Prodasilikat", M., 1926, p.16.

会議の代表例をみておこう。

1925 年 7 月、プロダシリカート本部会拡大会議。

活動方針の決定：1) 自己資金不足でトラストへの与信を続けるのが困難である。

2) 1924/25 年度第 4 四半期実現計画承認。

3) トラストと低廉で売れ行きの良い製品の増産と高価で広い市場をもたぬ製品の減産について交渉する。

4) トラストに対し更なる生産合理化と諸掛り削減措置を勧告する。

5) 1925/26 年度のトラストへの原材料供給及びその中央集中化のためカオリン工場と耐火材工場の建設を決定した。その建設や調達、供給活動のために 2.1 百万ルーブリが必要となる。一部は入金予定のクレジット、一部は出資金増額により充当する³⁰。

1926 年 1 月 5 - 7 日のプロダシリカート本部会協議会（大トラスト代表参加）。

議題：1924/25 年度活動総括と 1925/26 年度展望。

活動方針：1) 支部の諸掛りのカヴァーが不可能なため上乗せは 10% から 12% に引き上げる。馬車販売の場合は上乗せは 3% のままとする。

2) 1925/26 年度商業計画は 69,115 千ルーブリ（原価では 68,806 千ルーブリ），うち支部を通して 45,850 千ルーブリとする（1924/25 年度の取引高は 32,898 千ルーブリ）。調達計画は

3 百万ルーブリ，財務計画は 94,980 千ルーブリ，銀行信用は 17 百万ルーブリとする。

3) 広範な小売商業網を組織化する。

4) シンジケートへの加盟を促すため非加盟トラストへの原料供給は信用なし，私的市場価格で行う〔経済的働きかけの方法〕。

5) 全権委員会議の合間の期間，シンジケートを指導する機関としてソヴェトを設立する。メンバーは 11 名，シンジケートに製品の 75% 以上を引渡すトラストからのみ選出する³¹。

1926 年 5 月初めのプロダシリカート本部会会議。

決定：全てのガラス・陶磁器製品をシンジケートに引渡すというシンジケート出資者総会の決定にも拘らず，今の所，シンジケートと新規契約を締結したのはヒムウーゴリだけである。残りのトラストは新規契約の締結を控えている。マリツォフ・コンビナートやモスクワガラス陶磁器は製品を 100% シンジケートに委ねることは拒否すると声明した。契約締結済みのトラストによる製品の引渡しも正確に履行されていない。そのためシンジケートは 2 千ワゴンのガラス陶磁器製品が受取未了である。

そこでシンジケート本部会は全てのトラストに対し出資者総会の採択した決定の遂行を勧告すると共に最高国民経済会議に対しトラスト製品の強制的引渡し問題を提起する。トラストへの原料供給面の諸困難の故に製品を 100% 引渡さない合同やシンジケート出資分をカバーしない合同には原料供給の停止という形の経済的働きかけを行う³²。

1926 年 10 月のプロダシリカート本部会拡大会議。

ここでも非難の応酬がある。

本部会議長 I.F. ソロヴィエフ報告——1925/26 年度の活動総括と展望：一部トラストの製品の品目構成は市場の要求に不相応で，支部倉庫に滞貨となっている。今後は売れ行きの悪い製品の受け入れは断る。品目構成改善のためには上級機関の介入が必要である。

一方で完成品の電気用ガラスの十分な在庫があるのに一部工場はそのための新しいガラス用炉を設置している。他方，窓ガラスは不足しているのに多くのガラス工場は生産側にとってより有利なビンその他の製造に移った。

トラスト代表の反論：シンジケートに責任がある。シンジケートの合意なしに品目構成を変えられない。シンジケートの了承を得て製造した製品がその後，市場に受け容れられない。

一部の製品種類に対し定められた価格は赤字である。それ故，工場はランプ用ガラス，薬品用容器その他の製造を止める。定価は実際の原価に基づいて作成せねばならない。旧い戦前定価を基準には出来ない（これは高価な製品種類が赤字の品目をカバーすることを見込んで作成された）。

シンジケート本部会員 D.M. トカレフ：ガラストラストは気まぐれからではなく，不正常な価格体系のため高価な製品の製造に走る。

中央陶磁器トラスト本部会員 P.M. アンドレエフ：シンジケートは誤った商業政策を行っている。売れ行きの良い商品を投げ売りし，売れ行きの悪い品目を実現する能力はない。

グーシ・フルスタリコンビナート本部会議長 A.A. アントノフ：より低廉な品目の製造への移行は慎重にせねばならない。シンジケートの商業機構の活動は弱く，商品は必要としている所へ送られない。倉庫の滞貨はほとんど仕分けが行われないために生じた。

〔埒が明かないため，上級機関の調節に委ねることになる〕

シンジケート本部会副議長 P.E. カフギロ：品目構成問題は生産調節機関の介入が必要である。

化学総管理局の I.S. ビャルコフスキー；市場の要求に耳を澄ますべきである。

総会は 1926/27 年度シンジケートの活動計画を承認すると共に，トラスト製品の品目構成がより市場の要求に応えられるように監督を強化することを然るべき機関に要請することを決定した³³。

非公開本部会会議についてやや詳しくみておこう。ここでは人事、支部や傘下企業の活動のモニタリングと改善策、契約条件の指示、財務問題が中心である。

プロダシリカート本部会非公開会議（1926 年）

日付と出席者	議題と決定
26 年 2 月 1 日 4 名	海外代表部：海外業務縮小に伴い代表者の派遣を控える。 モスクワ支部長人事：O を任用。 経理課長 G の退職申し出：申し出を受け入れ。後任としてシンジケート監査委メンバー L を推薦する。最高国民経済会議と調整。 勤務員の葬儀費用扶助。
2 月 3 日 3 名	シベリア支部調査のため P を派遣。
2 月 9 日 3 名	機械化工場建設：建設地に関するキタイゴルスキーの見解を報告事項とする。本部会の見解と一致。 G の申し出撤回：それに伴い本部会の決定を破棄。
3 月 15 日 9 名	3 月 1 日現在のシンジケートの財務 - 商業の状態：支部における工場製品積み出しの破局的状態の故、支部、本部、工場の手形業務や賃金支払いを除く全ての費用を削減する。先延ばしできる資本活動を縮小する。調達コントーラは資本活動縮小措置を計画し、本部会の承認を求める。 支部の供給計画は変更する。積み出される商品の速やかな実現と資金受け取りを目指し、中央地域ないし支部近隣の工場に優先的に供給する。調達コントーラは資本活動縮小措置を計画し、本部会の承認を求める。 支部の供給計画は変更する。積み出される商品の速やかな実現と資金受け取りを目指し、中央地域ないし支部近隣の工場に優先的に供給する。調達 - 供給コントーラは原料に対する前渡受け取りを増やす。 商業管理部は消費者から購入金取立てを増やす。但し、引渡しは必ず倉庫を通して行う。財務部と商業管理部は 1 週間以内に支部及び工場の倉庫在庫、契約分のうち積み出し未了の正確な情報を提出する。また出資金を受け取る全ての措置を採る。 規定外の前渡支給を減らし、トラストとの決済を整序する。今後、前渡は正確に契約に応じて行う。 積み出しに対する前渡受け取りの際、商業管理部はトラストの申請と実際の生産可能性をより厳格に点検すること。 財務部は書面の照会及び商業管理部や調達 - 供給コントーラの所見なしには前渡を交付しないこと、など。
3 月 30 日 4 名	ウラジミル・ガラストラストの状況：このトラストの意義が高まり、リャザン県の他の工場の分も含め増強する。このトラストはシンジケートの手形をもつ（約 300 千ルーブリ）。相応の機関に継続的指導の確保を要請する。
4 月 23 日 4 名	4 月 10 日の最高国民経済会議・商業委の議事録のうちプロダシリカートの財務政策に関する部分：指針とする。
5 月 17 日 3 名	住宅管理部長人事：党員増強のため L を解任し、N を任命。 外国人技師の住宅調度予算：千ルーブリ承認。
5 月 21 日 本部会員 4, 2 トラストの代表 3, 監査委 議長, シンジ ケート勤務員 4	ノブゴロド県ガラストラストとの契約：契約は 27 年 1 月 1 日までに締結する。トラストは工場製品の 75%（400 - 450 千ルーブリ）をシンジケートに引渡す。 ビンの出荷に際し受け取る前渡上の債務は契約に従ってカバーする。残りの債務は手形により償還する（1～6 ヶ月の期限で均等分割とする）。前渡は月積み出し額の分行う。シンジケート提案の条件に不同意の場合、及び 10 日以内に回答なき場合は不正常的事態として最高国民経済会議の相応の機関に問題を持ち込む。回答のあるまでは製品に対するカバーは停止されないが、5 月 1 日の勘定書からは 30% の控除を行う。 ＊トラスト側の提案——製品積み出しに対しシンジケートが月積み出し額の 150% の前渡を行う。これは毎月更新する。債務はトラストにより 1～12 ヶ月期限の手形でカバーされる。 ノブゴロド県陶磁器トラストとの契約：トラスト議長の言明——月約 400 千ルーブリの製品を引渡しよう——に鑑み、また洪水で工場生産が大幅に低下することを見込んで、その積み出し額に合意する。但し、それがトラストの製造の 75% 以上であること。

	<p>前渡は一ヶ月の積み出し額とする。債務は1～8ヶ月の手形でカバーする。契約は27年1月1日までに締結する。トラストは1週間以内に最終的に行うこと。</p> <p>*トラスト側の提案——月350—360千ルーブリの製品を引渡す。工場が洪水被害から復興した暁には400千ルーブリとする。</p>
5月27日 25名	<p>ガラス陶磁器工業の財務状態が悪化したためその対応策を審議。</p> <p>*討議の具体的内容は後述。</p>
6月28日 8名	<p>工場の設計について6月14日、シンジケート・技術コントーラにおける技術協議会で検討され、そこで選出された委員会が6月17日に所見を提出した。</p> <p>委員会の文書、それに関する技師Fの批評及び技師Kの賛成理由を審議：委員会は提出された設計資料を客観的に評価しておらず、一般的判断に留め、キチンとした設計を出せなかった。これは外国人専門家、ひいては技術コントーラ全体、ことにその指導者の信用を失墜させようとする意図の結果である。</p> <p>Fの提出した資料は有益である。</p> <p>原資料を計画作成者の事前の合意や本部会の許可なく外部者を参加させて審議することは許されない。</p> <p>コントーラ長とその代理は個々の勤務員間の不正常な相互関係をなくす早急の措置を採ること。ことに外国人への人身攻撃は絶対的になくすこと。破壊的な勤務員の解雇も辞さない。直ちに服従規律を向上させること。こうした事態を引き起こしたことにつきコントーラ長Kを警告つき厳重戒告とする。</p> <p>*但し、本部会員4名のうちGは異論——Kによる意識的な信用失墜はなかった。だから処分に反対。</p> <p>グーシコンビナートの要求を考慮し、設備種類に合意。ベリィビィチクの工場は残す。</p>
8月13日 6名	<p>平衡税未払い分につきシンジケートの当座勘定差し押さえ(約2千ルーブリ)：責任者を明らかにして徴収。</p> <p>シンジケートの財務状態：8、9月の信用枠は確保された。購買者手形は不足。</p> <p>報告事項とする。</p> <p>ノブゴロド県ガラストラストとノブゴロド県陶磁器トラストの債務：7月1日現在、後者の債務は762千ルーブリ、前者のそれは971千ルーブリ。うち後者から受け取ったのは300千ルーブリ、前者から受け取ったのは180千ルーブリ。支払いは契約から大幅に遅れた。商業部は手形による保証措置をとること。財務部は3月までに両トラストの全債務を償還する。それまで手形を期間的に均等に受け取ること。</p> <p>Gの休暇。</p>
8月20日 中央陶磁器トラスト本部会との合同会議 4名	<p>トラストのシンジケートへの債務：7月1日現在、583千ルーブリ。トラストは当期前渡から差し引くことを要請した。</p> <p>泥炭調達に夏期に集中すること、またトラストの財務逼迫を考慮し、トラストの要請に同意する。トラストから26年11月～27年3月15日までの期間の手形受け取りによりカバーする。各月、ほぼ均等に配分する。</p>

出所：RGAE, fond3342, op.5, d.16, l. 31—102.

審議の様子をみてみよう。

1926年5月27日のプロダシリカート非公開本部会会議（本部会員3, 8トラスト代表12, 最高国民経済会議・商業政策及び価格部2, 化学労組中央委員会1, ヒムウーゴリ2, シンジケート勤務員5参加）では以下のような審議が行われた。

まず工業の財務状態に関する報告が行われる。シンジケート本部会からは実践的提案は用意しなかった。

シンジケート議長報告：最近、ガラス・陶磁器工業の財務状態は急激に悪化した。ゴスバンクの工業貸付は抑制され、プロムバンクもその政策の下で自己の債務をゴスバンクに返済できず、貸方業務を縮小せざるを得なかった。またガラス・陶磁器工業は自己流動資金に乏しい。

中央陶磁器トラスト代表Aの報告：トラストはこの6、7月にそれぞれ1.5百万ルーブリを必要とする。うち600千ルーブリは手形カバーであり、500千ルーブリは貸金支払いである。残りは燃料調達その他に掛かる。割引を通ずる現金入金の見込みはほとんどない。割引材料はシンジケートの手形しか持たないが、ゴスバンクはシンジケートの手形の割引に難色を示す。

プロムバンクも供給側銀行から外されている。

同上トラスト代表 B：財務困難は財務人民委員部自身が作り出したものである。財務人民委員部は伐採料につき 200 千ルーブリの追加収入を得ようとして前年に薪価格を 100% 上げた。原料価格は上昇した。にも拘らず製品は 1 年前と同じ価格で販売せねばならなかった。

ウクライナ陶磁器トラスト代表：手形入金は毎月 1 百万ルーブリである。トラストには第 2 四半期に 2,300 - 2500 千ルーブリの信用枠が必要であるが、1,800 - 1,900 千ルーブリに削減された。この 3 ヶ月、ウクライナではリミットの利用は非常に困難である。プロムバンクで 1,500 - 1,600 千ルーブリが利用されたが、他の銀行では利用できない。最近では割引に際し、シンジケートの手形だけではなく、購買者手形も要求されるようになった。契約では我々は 25% の購買者手形を要求できるが、銀行が圧力を掛けない限り、我々はそれを要求しなかった。リミットの多くをプロムバンクからゴスバンクに移すべきである。ゴスバンクならば割引が容易だからである。トラストは当座勘定に多くの資金を持たず、手形により活動する。

ウクライナガラストラスト代表：資本〔保有資金〕の 2/3 は建設に投下された。また収益性のない企業を抱える。加えて洪水の被害を蒙った。遅配もある。現在まで未払い債務は前月分の 200 千ルーブリである。そのカバーは我々の買手からの 1 ヶ月先の前渡によって可能である。また近く、価格引上げ問題が決定される予定である。手形の割引は困難である。リミットを超える割引は非常に難しいからである。

ノブゴロド県ガラストラスト代表：今のところ財務状態はまずまずであるが、今後は困難が予想される。

白ロシアガラストラスト代表：〔財務困難は〕6 月には打開できる。

ノブゴロド県陶磁器トラスト代表：洪水の影響で状況が悪化した。5 月には財務が逼迫したが、賃金は支払い、手形もカバーした。主にプロダシリカートやノブゴロドトラストトルグの手形を持つが、銀行は受け入れを好まない。

ニジニ・ノブゴロドガラストラスト代表：現在、状況は不透明である。洪水の影響がある。賃金債務は 30 千ルーブリに上り、5 月の社会保険料 45 千ルーブリが未払いである。

バシキールプロム代表：信用枠は 1,300 千ルーブリ（ゴスバンク 800 千ルーブリ、プロムバンク 500 千ルーブリ）である。手形は 80 千ルーブリ利用できない。また銀行からは呈示されるプロダシリカートの手形は 3 ヶ月以下の期限であることを要求されている。

ヒムウーゴリ代表：銀行での信用枠は 5.5 百万ルーブリである。最近、500 千ルーブリ引上げられたが、活動が拡大しているため、それでも不十分である。5 月は遅配があった。調達もかなり削減された。手形保有高は 400 - 500 千ルーブリである。プロダシリカートの手形は受け入れられるが、やや厳しい。6 月は 1 百万ルーブリの赤字の見込みである。次年度分の販売のような措置を採らないと事態を開くできないが、それは出来ない。前渡の形になるからである。打開策の一つは流通商品担保貸付の受け取りである。

シンジケート議長キブギロ：プロムバンクが 5 月に貸付できたのは予定された 1,700 千ルーブリに対し 275 千ルーブリである。ゴスバンクの方でも信用枠拡大が見込まれたが、それは出来なかった。財務計画では支部から〔売り上げの〕75% の現金入金を予定していたが、手形に代えられた。現在、シンジケートの未割引手形残高は 3 百万ルーブリを超える。前渡は払い込んだが、製品の入荷は洪水の影響で少ない。売れ行きの悪い商品が支部に滞貨となっている。輸出も厳しい。

討議の結果、協議会は次のような結論を出した。

最高国民経済会議やゴスバンクに対し、銀行貸付増、少なくとも定められた信用枠の維持とその確かな利用の保証、オフシーズンの商品担保貸付及び燃料調達目的貸付を要請する。

特別委を選出し、最高国民経済会議幹部会に状況を伝え、工業の資金増強の助成を求める。財務状態を解明し、ガラス陶磁器工業の利益を取り纏め、財務組織に対し主張するためにシンジケートはトラスト代表との定期的協議会をもつ。シンジケート財務部はトラストや個々の合同の財務状態の資料を集め、分析し、次の会議に提出する³⁴。

この場合は厳しい財務状態に直面し、傘下組織の利益を集約し、国家機関や信用機関に資金確保を求めたのである。

他に、[支部の?] 商業部長会議または支部長協議会 [商業協議会] といった会議があり、具体的な実務的問題を検討する。

1925 年 11 月中旬の商業部長会議。

ソロヴィエフ報告：トラストは自己商品を独立に実現する方を選好する。支部はシンジケート価格に 12% のマージンをつけて販売する。小売価格は更に 10% 上乗せする。私人への販売は年初には 5% の追加マージンを加えた。その後、これら特別上乗せは原則として廃止された。本部会は支部にこれら特別マージンを状況に応じて適用する権限を付与した³⁵。

会議では支部に対し品不足のため新規の商業基地や代理店の開設はしないことが提案された³⁶。

1926 年 1 月中旬の商業部長会議。

品目構成に関して次の決定を行った。

家庭用陶磁器の品目（品名、型、重量）は 269 から 75 に削減し、陶器は 252 から 68 に、高級食器（これは品目に登録されない）は 108 に削減する。抱き合わせは誤った戦前評価の結果であった。新たな定価作成が必要である。その基礎は専ら工場原価であり、当該工場の全ての種類の製品に対し同一の利潤率とする。

支部への商品供給に関する決定は次のようである。

供給改善のためシンジケート支部とトラストの企業との緊密な関係を確立する。支部の注文は直接、企業に引渡し、支部は注文遂行の過程において生じうる全ての問題について企業と直接、交渉する可能性を与えられる。支部への商品供給計画は 46,159 千ルーブリと定めた³⁷。

26 年 12 月 2 日より開催されたプロダシリカート支部長協議会 [商業協議会]。

一部製品（ボヘミアン窓ガラス、アジア風磁器、都会風磁器、電気用製品、クリスタル食器、ランプ製品）の販売不振に対する対策が検討された。

支部への商品供給は混乱している。同じ要求に対し 2-3 回発送される。注文遂行が 6 ヶ月も遅れる。例えば、シベリア支部はそのため締結した契約を 50% しか履行し得なかった。アヴェアンスは受け取っていながら。

各地域の流通システムとの結びつきを確立するため外交販売員や仲買人の制度を導入すべきである。また支部と顧客とをより緊密に結びつけるため代表部を設ける。通常より特惠的な決済条件を与えて契約締結を促進する。差別的割引や割り増しを適用する。現行価格の早急な改定をするべきである³⁸。

そこで次の決定を行った。

市場の要求に合わせガラス陶磁器製品の品目構成を変更する。レニングラード工場の製品は市場に受け容れられないため在庫品は価格を 50~80% 割り引く必要がある³⁹。

1927 年 5 月中旬のプロダシリカート支部長協議会。

在庫過多への対応が審議された。

支部の製品在庫は 26 年 10 月 1 日の 6 百万ルーブリから 27 年 4 月 1 日には 9 百万ルーブリを超えた (9,181 千ルーブリ)。買手が締結した契約を頻繁に変更したこと、品目構成面の需要の変化による。

そこで市況の軟化のため外交販売員やエージェントの機構を創設する方針を打ち出した⁴⁰。

本部会党フラクションの会議の審議内容をみてみよう。

ここでは人事問題が多い。幹部の活動をモニタリングし、その責任を問う。時には手形期限延長のような細かな問題も審議している。

またシンジケート本部の党細胞ビューローと本部会党フラクションの合同会議も開催されている。そこで本部会党フラクションの決定を棄却することもある。問題によっては投票で決められている。

プロダシリカート本部会党フラクション会議プロトコール（1925－28年）

日付と出席者	議題と決定
1925 年 10 月 1 日 本部会員 3	サラトフ支部長書簡審議：サラトフ支部書記 B を即時解雇。経理係 B は年次報告作成まで留任し、その後解雇。 Z の療養期間延長。
10 月 24 日 4（本部会員，監 査委議長）	監査委のサラトフ支部調査報告：支部における多くの職権濫用の事実を確認。書記 B，経理係 B，エージェント L を即時解雇し、彼らの法的責任を問う。 国家機関との決済，商品価格及び商業課長任命：監査委の所見に同意し，問題の検討を商業部に委ねる。
11 月 14 日 3 名	シンジケートの財務機構強化：本部会員 Ku の海外出張と Ko，V の病気を考慮し，本部会員メンバーに G を加える。財務を担当する。 *11 月 28 日の化学労組中央委員会党フラクションビューロー会議は G を加えることに同意。
同日 3+支部の党員幹 部	支部長とその代理の任務分担：任務分担を明確化すること。但し，原則的且つ複雑な問題の決定においては支部長の事前のサンクションを要す。仕事に誠実な非党員の働き手の自発性を最大限尊重すべきだが，過度の後見はすべきでない。 本部会党フラクによる支部の党指導強化：支部との文書による連絡を密にする。 地方の働き手の資格向上：支部長はガラス - 陶磁器工業の優秀な現場労働者を選別し，党員やコムソモール員を優先して必要や可能性に応じて漸次，幹部に登用する。党員比率は高めつつも，機構の活動能力を弱化させないこと。
12 月 9 日 3 名	本部会新規メンバー：化学労組中央委員会党フラクションビューロー推薦の T をメンバーに加える。シンジケートの調達 - 供給コントローラ指導を担当。 亡くなった勤務員の家族への葬儀費扶助：給与 2 か月分支給。 ヴォルガ支部長の療養費：1 か月分支給。
12 月 14 日 7 名	モスクワ支部について：クラブ用場所を支部に移管する。 ハリコフ支部人事：支部長として商業管理部・商業部長 N を任命する。P [現支部長?] は本人の同意があれば支部長代理に任用する。 小売店長 Z をニジニ・ヴォルガ支部・商業部長に任命する。11 月 30 日のハリコフ支部党アクティブ会議の決定に基づき V をハリコフ支部に派遣する。 現地組織と調整の上，何人かの働き手の配置替えを行い，同志 N（新任支部長）にとり働ける環境を作り出すこと。商業管理部は N の後任（商業部長）には生産に通じた党員を探すこと。 ヴォロネジュ支部人事：支部長 P をシンジケート商業管理部に異動し，現支部長代理 V を支部長に任命する。 白ロシア支部人事：支部長 G を解任する。商業管理部は後任を探すこと。 キエフ支部人事：提出された資料に基づき D の解任に同意する。 同志 O の海外出張に伴い商業管理部・他都市部長 P を任命する。商業管理部はモスクワ支部長に有能な党員を探すこと。モスクワ支部長臨時代行には Kh を任ずる。 シベリア支部長 M の申請（彼に貸付られた資金の返済免除）：M の物質的状況を考慮し，返済を免除する。 本部会員 G の給与：600 ルーブリとする。
12 月 22 日 4 名	ハリコフに派遣した V の報告——最高国民経済会議監査委のハリコフ支部調査が終わってから，またもウクライナ中央統制委員会メンバーが監査した。それがシンジケートの活動を妨げている：直ちに支部長として N を送り込み，ウクライナ中央統制委員会に監査終了を要請し，その文書を本部会党フラクに提出すること。 機構健全化のため人的構成の見直しを行う。 ウクライナ中央統制委員会に速やかな監査終了を文書にて要請する。
12 月 31 日 4 名	シンジケートの党員勤務員の債務：給与前渡上の債務は直ちに清算すること。前渡の受け取りに関しては遅滞なく報告すること。

	支部幹部 4 名の報酬：支部健全化の精力的活動に対し報酬を支給。
	モスクワ支部の場所。
	新しい本部会員のための住居と海外からの技師招聘。
	シベリア支部の B をシンジケート支部の 1 つの幹部へ任用する要請：化学労組大会まで保留。
	モスクワ支部についての団体協約：支部が独自に締結する必要性を認める。職場委はモスクワ支部に自己の全権委員を持つ。10 月の基本給に対する差額の支払い。
1926 年 1 月 9 日 5 名	ドイツ商業代表部全権委員に任命された O の月給決定。
1 月 11 日 4 名	前ヴォロネジュ支部長の療養費：1 か月分支給。
1 月 15 日 4 名	クラブのあった場所の解放。
2 月 4 日 4 名	O の処遇：O の個人的希望によりシンジケートの任務を解く。処遇は最高国民経済会議登録配員部に委ねる。
日付不祥 3 名	シンジケート支部の党員強化：チフリス支部長にはシンジケート支部で働く党員を任命すること。L を候補として推薦する。V は現地党組織と調整する。
	キエフ支部人事：キエフ支部を刷新すること。K は支部長職に候補を推薦すること。
3 月 1 日 4 名	キエフ支部人事：支部長を解任し、L（党員）を任命する。
	バクー支部長代理 B について：本部会員 V の情報に従い B の退職に異論なし。商業管理部は後任候補を推薦すること。
4 月 3 日 3 名	外国人 3 名の申請：3 名と締結した契約によりモスクワでの住宅を提供する。
	S 倉庫の利用：モスクワ支部にとり利益がないため利用を止める。
	モスクワ支部の倉庫や事務所の場所。
	グーシコンビナートの倉庫。
	本部建物。
4 月 8 日 3 名	総務部や商業管理部の新しい定員導入に伴う党員の任用と異動：住宅管理部長にその補佐 B（党員）を任命する。Z を総経理部の仕事に任用する。同時にその職場の党員を増強する。T は幹部登録及び書記課長に任命する。スタッフの評定を行う。Be は庶務部長に任命する。これら人事は相応の党組織と調整する。
	オデッサ支部長人事：K を任用する。しかしバクー支部長はそれに同意せず。転出拒否に正当な事由がある場合、K の処遇は最高国民経済会議・登録配員部に委ねる。
4 月 12 日 4 名	モスクワ党委回章№10：職業紹介所からの雇用手続き。
	シンジケート幹部の定期休暇。
4 月 14 日 党細胞ビューローと本部会党フラク合同会議 12 名	定員削減に伴う党員の配置 [4 月 8 日の会議の続き]。上記人物について 1 人ずつ審議。 ①B 本人は住宅管理部ではなく陶磁器に関する仕事を望む。それが出来なければ、退社を希望：生産分野での任用可。 ②Z は経理の仕事を見ない。[上司への] 照会によれば仕事はこなす：前職へ留任。 ③T 本人は書記課ではなく大きな責任のある仕事を望む。本部会党フラクによれば T にはより適当な仕事はない：本部会党フラクの決定は却下。
	総務部長第 2 補佐職廃止問題：決定は保留。
	Be は病欠。
	K のオデッサ支部長任命：賛成 4，留任支持が 4。決定保留。
6 月 27 日，商業 管理部，モスクワ 支部，総務部，党 細胞書記との合 同会議 7 名	K 倉庫調査結果：乱脈が判明。K（倉庫長）は直ちに解任する。全ての資料はその責任を問うため検察当局に引渡す。細胞ビューローとは合意。モスクワ支部の働き手 Kh，E 及び上級経理係 F は厳重戒告とする。モスクワ支部は K 倉庫を閉鎖すること。シンジケート総経理部は早急にモスクワ支部の商品報告の状態を調査すること。
8 月 7 日 4 名	中央工業地帯州支店長報告——ニジニ・ヴォルガ支部の活動調査結果：M が支部長に就任して以来、支部の活動は低迷している。企業の商業及び経営活動の指導は未熟であり、仕事への姿勢も消極的である。従来通りの収益性を維持できる条件は充分あるのにそれを維持せよという本部会の指令は遂行されていない。M を解任する。その処遇はサラトフ県党委に委ねる。商業部は近日中に支部長候補を推薦すること。
8 月 18 日 6 名	キエフ支部の財務及び報告面の調査結果：乱脈を極めていいる。その責任は前支部長 Br，経理部長 Ge，その代理 Go の無能力や犯罪的に消極的な態度にある。その結果，出納係及び取立て係 Be の横領や隠匿を許した。上記 3 名は支部に 4 年半ほど在職したが，無

	<p>秩序をなくせないばかりか公然たる犯罪行動に加担した。彼らは裁判にかける。</p> <p>支部長 L はまだ 2 ヶ月半しか在任しておらず、短期間で整序するに至ってはいないが、商業業務には留意しており、その面で幾分の改善が見られる。L の解任は妥当性を欠き、7 月 2 日の本部会の解任決定は破棄する。今後、L は本部会党フラクの指令や監査委の実践的指示に従い活動すること。キエフ支部を取り巻く昨今の困難な状況に鑑み、キエフ党組織に L の活動の支援を要請する。</p> <p>シンジケートの厳しい財務状態からしてキエフ支部のテリトリーにあるトラストへの融資は停止する。</p>
9 月 5 日 4 名	<p>サマラ支部長人事：G を任命する。現支部長 D は解任し、その処遇はサマラ県党委に委ねる。</p> <p>ニジニ-ヴォルガ支部長人事：M の後任として P を任命する。</p> <p>レニングラード支部及びカレルムール・シリカートの状況：支部の商業活動は低迷している。支部の指導の欠如、人員過多。勤務員の不適任な人選。シンジケート本部会の許可なく K シリカートに過剰な前渡を行った。その効果もない。</p> <p>シンジケート機構の人員削減実施手続き：残留する働き手の資格は削減される者のそれより高いこと。他の条件を同じとすれば残留者は勤務上処分されていない者、以前にシンジケートで勤務していた者、ガラス陶磁器工業、その製品、品目構成、市場、価格その他に通曉する者、家族に働き手のいない者でなければならない。</p> <p>上級商品系の限界給与は月 330 ルーブリ、監督者は 300 ルーブリ以下とする。他のカテゴリーの働き手の給与はそれに相応して決定される。</p> <p>工場か本部かに係わりなくエージェント - 検収係は固定給に移行する。鉄道運賃、出張手当、住居費は別途支払い。代理や補佐の職務は具体的に定める。</p> <p>白ロシア支部長の処分解除：処分破棄。 *6 月と 7 月の白ロシア支部党会議で審議。</p> <p>バウマン地区党委・調査委のプロダシリカート党細胞調査報告：調査委の細胞ビューローとの直接的相互関係に関する所見を尊重する。</p>
10 月 21 日 9 名	<p>オデッサ支部の解散に関する N (ハリコフ支部長) 報告及び Sh (オデッサ支部長) の副報告。[会議に先立ち 1 月 18 日付けオデッサ支部長のシンジケート本部会への報告で N の支部 解散時の「幾つかの誤った行為」について告発していた (d.38, 1.1 - 4)]。</p> <p>決定：清算活動は順調に行われたことを確認。オデッサ支部のテリトリーの一部はハリコフ支部に移管する。支部は最近黒字であった。支部長 Sh は他の支部で任用すべきである。N はその無思慮な活動でオデッサ支部と Sh の信用を失墜させた廉で戒告とする。同時に N の提起した Sh 事件の中止を関係組織に求める。</p> <p>[ところが、結局、『イズベスチヤ』編集部宛の記事に関する書簡で本部会は事件の存在を認めた。N の戒告は誤りであったという (d.39, 1.21, 45)]。</p>
11 月 27 日 3 名	<p>本部会員 T 報告——グルホヴェツ・カオリン工場について、及び工場長 S の更迭と工場管理のため L を臨時にシンジケート全権委員に任命すること。[S の書簡 (解任ではなく異動を求める) は d.39, 1.14]</p> <p>決定：地方党機関の提案と関連して T の S 解任命令と L の任命を承認。その際、B 管区党委に対し L の任命を断固主張する。不同意の場合は問題を中央委員会に持ち込む。</p> <p>[L はその後、党フラクの決定によりキエフから召還され、シンジケートの外国部で任用された。27 年 2 月 17 日書簡でその旨、モスクワ党委に伝え、モスクワ党組織への登録を要請した (d.39, 1.26)]。</p> <p>B の申請：その債務 250 ルーブリを本部の勘定で清算する：却下。</p> <p>M の申請：シベリア支部からの転勤：却下。</p> <p>V の申請——住居修理費の負担に関する本部会決定の破棄：本部会決定を再確認。</p> <p>[V の書簡とシンジケート総務部長の V 宛私信は d.39, 1.19, 20]</p>
12 月 31 日 3 名	<p>ニジニ-ヴォルガ支部長代理 G の書簡——シンジケートにおける不健全な雰囲気と別の仕事への異動要請)：本部会員 T はニジニ-ヴォルガ支部長 M に支部における慢性的なコンフリクトをなくすよう私信を送ること。</p> <p>[27 年 1 月 5 日付けの M 宛私信 (d.39, 1.22) は M と G の間の不正常な関係をなくすこと、但し、双方を非難するわけではない、という内容]。</p> <p>キエフ支部の調査：報告事項とする。</p> <p>K の申請 (療養費 600 ルーブリをその債務から差し引く)：了承。</p>

	E の報告書——機密事務に関して、及び E の処分：E が党フラクに報告書を提出すると同時に最高国民経済会議・行政財務管理局に提出し、E の懲罰命令を受けているため、この件は落着。
1927 年 1 月 11 日 3 名	中央陶磁器トラストの 27 年 1 月 8 日付け文書——シンジケート宛手形の期限延長要請：要請却下。差し迫った前渡交付に関して送付されたシンジケートの 1 月 7 日付けトラスト宛文書により、トラストには 225 千ルーブリの債務超過があり、交付の可能性も権限もなく、契約以外の前渡については言うまでもないと説明している。
2 月 28 日 2 名	B の申請——ペルシャ商人との輸出活動により生じた費用をシンジケートの勘定で引き受ける：月 70 ルーブリの費用を B に引渡す。もっぱら本部会の輸出課題のために許可する。B は党フラクの決定を相応の指令系統を通して現地で徹底すること。
5 月 10 日 5 名	モスクワ支店の幹部人事：モスクワ支店の指導は本部会員 Ch の任務であるため Che はシンジケート本部機構で任用する。 モスクワ支店長人事：Ia を任命する。 ドンソーダ工場におけるシンジケート全権委員：シンジケートの出荷命令によるヒムウーゴリからの規則的な原料ソーダの積み出しのため工場にシンジケートの代表を置くことは適当でない。相応の機関と調整のうえ 5 月 15 日よりその任務を止める。
6 月 25 日 本部会員 2、党細胞書記、総務部長	[上記全権委員職廃止に伴う党員の解任問題が発生] 6 月 15 日シンジケート党細胞ビューロー決定——B（党員）のシンジケートでの任用要請、及び B の個人的申請、出張手当支給と任用継続：いずれも却下。
9 月 2 日 7 名	中流ヴォルガ支部の調査結果。ことに支部長 P（党員）の処遇：現状では P の留任は不可能である。サマラ県党委の推薦する候補 S には異論ない。P の任命前は倉庫経営や支部全体の活動の非経済性や無秩序があったが、P の在任中、改善が認められる。P を党から除名する十分な根拠はない。S を支部長とし、P を支部長補佐として任用するのが妥当である。P 問題は中央統制委員会の審議に戻すべきである。
9 月 9 日 5 名	ウラル支部長人事：候補 R に同意する。総務部長は候補について党中央委員会を通してウラル州党委と調整する。
1928 年 10 月 9 日 7 名	バクー支部長人事：アゼルバイジャン党中央委員会推薦候補 S についての情報を得るまでは V の支部長への登用は保留。 中流ヴォルガ支部長人事：アンドレーエフは中流ヴォルガ州党委と支部長候補 N について電報連絡をとること。同時に 9 月 28 日の本部会決定（中流ヴォルガ支部の調査結果）を郵送すること。 アンドレーエフとペンキンの申請——9 月 1 日の彼らへの戒告解除：9 月 1 日決定は有効。P の申請は 2 枚舌的性格をもっており、卑しくも部課の幹部には許容されない。 エリンの申請——債務 240 ルーブリの清算：モスクワ統制委員会の決定——全ての勤務員の前渡上の債務は今後、賃金勘定でのその支給は中止——に従い申請は却下。但し、E の深刻な物質的状态を考慮し、もし最高国民経済会議・党ビューロー細胞から確認が得られれば長期の支払い猶予は可。 労農監督人民委員部回章——各組織での監督員-合理化運動員の職を設ける——に従い有資格の働き手を監査ビューローの監督員-合理化運動員に採用する。商業部勤務を主務として商業部の活動の合理化をする。 平の党員働き手の幹部職（ビューロー長、商品係など）：党細胞ビューローと労組党フラクの合意の上、党員 12 名、非党員 3 名を登用する。うち 7 名の党員及び非党員の 3 名は党細胞ビューロー、本部会党フラク及び職場委が推薦し、党員 5 名は党細胞、支店長、職場委が推薦する。
10 月 17 日 7 名	監督員 - 合理化運動員採用：2 名の候補のうち 1 ヶ月の試用期間を経て 1 名を採用。 機密 - 動員事務の状態：書記課に臨時事務員 2 名を採用する。事務渋滞を緩和するため。 シュツウーチコフの商業部勤務申請：Sh の評定が最終的に確定するまで保留。
10 月 23 日 8 名	モスクワ支店長代理バスの処遇：留任。支店長の裁量により支店のいずれかの仕事と兼任。B が留任に不同意の場合は本部に異動する。 下流ヴォルガ支部及び中流ヴォルガ支部の働き手について：9 月 28 日の本部会決定に伴い、新中流ヴォルガ支部長と支部の上級経理係の任命問題の調整と手続きのため本部会員 F をサマラに派遣する。

	幹部の登録のあり方：本部会の再三の指令にも拘らず総務部はこれまで支部や本部の幹部の登録は杜撰。新たな働き手の選別や候補の点検に充分、イニシアチヴを発揮しておらず、改善の余地が大きい。監査ビューローは問題の処理を監視すること。
	バクー支部長人事：アゼルバイジャン党中央委員会推薦候補 S〔前出〕を承認。
	モスクワ支店長 M の報告（旧 O コントラの活動総括）：監査部は本部の法律ビューローと共にコントラの活動やその仕事上で明らかとなった過失や非経済性に関するモスクワ支店の全ての文書を 7 日以内に調査し、所見を提出すること。

出所：1925/26 年度は RGAE, fond 3342, op.5, d.16, l.1— 113. 1926/27 年度は RGAE, fond 3342, op.5, d.38, l.1—125. 1928 年は RGAE, fond 3342, op.5, d.67, l.20—22.

またシンジケート出資者総会が開催される前には党フラク会議を開いて議題などを決めていた。

シンジケート出資者年次総会党フラク会議

（トラスト、県国民経済会議、シンジケート本部会員出席）

1926 年 3 月 1 日 8 名	党フラクビューロー選出 3 名選出。 大会の活動指導。 大会議題。 大会幹部会選出。
3 月 3 日	議題：新本部会候補のみ事前に審議。他の問題は総会に移す。
3 月 4 日 12 名	新本部会候補。
3 月 5 日 13 名	新本部会候補：承認。
1927 年 2 月 10 日	大会幹部会選出。

出所：RGAE, fond 3342, op.5, d.16, l.38—41 ; d.38, l. 39.

シンジケート本部の党細胞の会議のプロトコールは次のようである。党フラクとの合同会議もある。

プロダシリカート本部・党細胞ビューロー会議〔*は詳述〕

日付と出席者	議題と決定
1925 年 12 月 10 日 本部会党フラク及び職場委党フラクとの合同会議 14 名	機構の党員強化。 K 申請（壁新聞で酔って出勤したと告発）：事実を確認し、職場委の社会的戒告とする決定に同意。 党員候補受け入れ。
1926 年 3 月 30 日 13（監査委含む）	諸掛り削減と機構縮小：後日、再検討。
4 月 4 日 本部会党フラクとの合同会議 15 名	職場委の非集権化：妥当と認める。 諸掛り削減と機構縮小：シンジケート機構からの党員の削減はしない予定だが、機構縮小や一部職務の廃止に伴い、一部同志の異動はありうる。住宅購入。 党員の任命は事前に細胞ビューローと調整すること。 本部会党フラクに対し勧告：シンジケート勤務員削減の根拠のない噂を広める非党員幹部に対し断固たる措置を採ること。党員の経営幹部への登用を進める。 コスト削減に伴う団体協約見直しは望ましくない。
9 月 1 日* 9 名	本部会党フラクのシンジケート活動報告：改善策提案。
9 月 8 日	シンジケート本部職場委・党フラク報告：合理化により十分な資格のある働き手が削減された。今後、採用は外部からではなく解雇された者から行う。
9 月 22 日	党員 K の就職申請：K は 1 ヶ月半以上仕事がないため、本部会党フラクにシンジケート機構での任用を求める。
10 月 6 日	シンジケート本部職場委・党フラク会議プロトコール——勤務員の新規採用状況：空きポストへの採用に際し、9 月 8 日の党細胞ビューロー決定を確認する。今後、本部会党フラクは全ての新規採用につき、職場委・党フラクと調整すること。本決定が守られない場合、問題は紛争処理手続きにより労組県支部に持ち込まれ、本部会党フラクの行為は地区党委に通知する。
1928 年 2 月 7 日*	モスクワ支店の活動報告：改善策提案。

14 名	
9 月 4 日 党細胞ビューロー と本部アクティブ の合同会議	商業部改組に伴う党員の任用：U のエコノミスト任用は不適當。本部会党フラクに対し高級食器ビューロー指導に任用することを提案。 党員 6 名の異動は妥當である。本部会党フラクに対し人員整理に際しては全ての党員を残すことを提案する。

出所：RGAE, fond 3342, op.5, d.39, l.1 - 2, 38 ; RGAE, fond 3342, op.5, d.17, l.13, 45-62, 85-98 ; d.61, l.25, 127.

具体的な審議内容をみてみよう。

1926 年 9 月 1 日の会議ではシンジケートの活動状況が審議された。

本部会党フラクのシンジケート活動報告：財務状態は厳しい。取引は多いが自己資本は少ない。春と夏には支部の倉庫に余剰在庫を抱え、企業も原料在庫が堆積している。トラストへの幾分の超過アヴァンスがあり、銀行信用も収縮している。今後、自己資本を強化し、シンジケート商業網を見直し、一部支部を閉鎖する。人員は 200 名未満に削減し、コスト節約を図る。

討議より。

本部会に対する批判：協同組合との取引が少なく、しかも中央消費協同組合連合と締結した契約に違反した。トラストへの超過アヴァンスは本部会が財務計画を正確に作成しなかったからである。またトラストはシンジケートと締結した契約を遂行しておらず、売れ行きの悪い商品をシンジケートに供給している。シンジケートは品質改善や標準化につき充分、影響力を行使していない。支部の指導は官僚主義的であり、毎日のように回状や命令をばら撒いている。しかも互いに矛盾した命令が出されることもある。支部への供給も非計画的であり、支部長も頻繁に交代する。本部会党フラクと党細胞ビューローとの相互関係は不正常である。ビューローの決定した問題についても党フラクの会議にビューローの代表が呼ばれない。支部の削減には反対する。その商業活動を改善すべきである。但し、党コレクチーフの中に有能な党員が少ないことは認める。

本部会議長 S の総括：協同組合との取引が伸びないのは欠陥ではない。私人との取引が減って、国営商業との取引が増えたのである。本部会党フラクと党細胞ビューローとの不正常な相互関係はない。党フラク・メンバーの間の見解の対立もない。

審議に踏まえ次の決定を行う。

取引高増、国営商業との取引増大、シンジケートのシェア拡大、商品の回転が速くなった、といったプラス面は確認できる。だが、財務政策は充分、計画的でなく、一貫性を欠く。そのため財務困難が繰り返される。トラストには過度のアヴァンスを提供し、シンジケート自身の資金は乏しい。出資金の入金は少ない（計画では 2.5 百万ルーブリであったが、実績は 1 百万ルーブリに留まった。）。こうした状況は本部会員 G（非党員）の指導に原因がある。この問題は最高国民経済会議に提起し、出資者臨時大会を召集すべきである。

トラストや工場との不正常な相互関係の故に個々のトラストや工場が自己製品を独自に市場で販売し、シンジケートへの引渡しが少ない。引渡される製品の品目構成や品質についてしばしば、契約が守られていない。そのため売れ行きの悪い製品が引渡され、滞貨が増える。破損も多い（破損率は前年の 1.57% から 1.23% に減ったがなお不十分）。高資格の専門家はいるが、その指導力は弱く市場の要求に応じた品質や品目構成が確保されない。標準化措置も不十分である。

支部の指導は官僚主義的で繁文縟礼である。諸掛りは前年の 13.06% から 9% まで縮小したが、更なる引下げ努力を要する。幹部の頻繁な、必要もない出張がある。シンジケートの働き手 - 専門家の評価は本部会党フラクメンバーの間で一致がなく、党細胞ビューローの見解とも反する。

そこで本部会党フラクの今後の活動方針を定める。

パラレルな商品流通網の整理。ガラス陶磁器トラストの大型化、出資金増額。シンジケートによる最大限の製品掌握。収益性のない支部は閉鎖するが、それと共に残りの支部の形式的でな

く、実際の指導を強化する。支部へは期限や品目構成も考慮し、充分に商品を提供する。支部や企業との相互関係を簡素化する。勤務員ことに専門家の実質的責任性を強化する。財務部の活動における計画原理、指導を強化する。財務部とその指導者 G の業務をより系統的に点検し、他の部との結びつきを強める。

商業部長 D はシンジケート機構から排除する。代わりの専門家を探す。本部会員の頻繁な交代や商業部長の他の組織での兼任は許されない。勤務員の住居や家具の問題を処理する。本部会党フラクと党細胞ビューローとの結びつきを強化する⁴¹。

1928 年 2 月 7 日の会議ではモスクワ支店の活動の問題点が審議された。モスクワ支店の活動報告によると倉庫在庫や売れ行きの悪い商品の圧縮の活動は不十分である。購買者債務縮小の課題達成も不十分であり、消費者協同組合との契約遂行も不満足の状態である（ランプ用ガラス納入の遅れがある）。農村への供給計画も破綻した。不相応な品質の商品を納入した。4 半期予算に対して超過支出した。予算に納めるための措置があまり採られず、事務所の人員は膨張した。

活動の計画性が欠如し、働き手の役割が不明確であり、機構は強固ではない。指導的働き手（専門家、商業部長、経理部長）の選別において軽率さがみられる。支店長の交替が頻繁である。

文書処理の不備や遅れがある。管理部からの然るべき抑制のない幹部専門家の独善的傾向が存在する。縁戚関係にある勤務員が目立つ。登用された働き手への十分な配慮がなく、一部働き手は不適任である。党員層が強化されていない。

また倉庫への商品搬入の不正常な現象がある。トランジット上乗せで倉庫から販売したり（これは余分なコストが掛かり赤字を齎す）、ビンの倉庫への無秩序な搬入やビンの工場からの計画や契約なき搬出がある。それらへの需要はないが。

それに踏まえ次のように提案する。

在庫や売れ行きの悪い商品を実際に減らすこと。購買者債務を清算する。消費者協同組合との契約を正確に遂行する。管理・経営費を削減する。K 倉庫解散を急ぐ。人員整理と働き手の役割分担を明確化する。縁故採用を根絶する。文書処理を迅速化する。需要や契約のない商品の倉庫への搬入をなくす。機構の党員層を強化する。支店長の頻繁な交替をなくす。倉庫の労働者を含み働き手を登用する⁴²。

こうして基本的には諸組織の活動のモニタリングを行うと共に改善策を検討したり、人事に容喙し、その面で本部会党フラクに指示を与えていた。

¹ RGAE,fond 7770,op.4,d.17.

² RGAE,fond 7770,op.4,d.17.

³ RGAE,fond 7770,op.5,d.12,l.93 - 100.

⁴ RGAE,fond 7770,op.5,d.12,l.116 - 137

⁵ RGAE,fond 7770,op.4,d.15.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 August 1925.

⁷ 例えば繊維シンジケート本部会は諸掛かり削減のジェルジンスキー指令に従い、費用調査委員会のメンバーを拡大し 1926 年 3 月以降人員整理を含むコスト削減に着手した(Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,Nº12,p.9,Nº13,p.10,Nº18,p.9,Nº19,p.8)。

⁸ Izvestiia tekstil'noi prom.,1925,Nº7 - 8,p.9.

⁹ Izvestiia tekstil'noi prom.,1925,Nº10,p.9 - 10 ; Nº19 - 20,p.21.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 October 1925.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 January 1926 : 30 January 1926 : 4 February 1926 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 November 1925 : Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,Nº9,p.8,Nº10,p.10.,Nº26,Nº24,p.12.

¹² Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,Nº18,p.9.

¹³ Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,Nº9,p.8.

¹⁴ Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,Nº13,p.10.

-
- ¹⁵ Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,No23,p.12.
- ¹⁶ RGAE,fond 7770,op.6,d.73,l.3 - 8.
- ¹⁷ RGAE,fond 7770,op.7,d.95 ,l.7 - 10.
- ¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',15 February 1925 ; 17 February 1925 ; 18 February 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, ; 14 February 1925 ; 15 February 1925 ; 17 February 1925 ; 18 February 1925.
- ¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',27 April 1926,1 May 1926 ; 1926,5 May 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 April 1926 ; 28 April 1926 ; 29 April 1926 ; 30 April 1926 ; 5 May 1926.
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 February 1925 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1925.
- ²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,30 June 1926 ; Izvestiia tekstil'noi prom., 1926, No23, p.12, No25 - 26,p.16.
- ²² Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,No10,p.10.
- ²³ Izvestiia tekstil'noi prom.,1926,No25 - 26,p.16 - 17.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',2 March 1926,No50 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 March 1926,No50.
- ²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',3 March 1926,No51 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1926,No51.
- ²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',5 March 1926,No53.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,6 March 1926,No54 ; 7 March 1926,No55.
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',12 February 1927,No35 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 February 1927,No35 ; 16 February 1927,No38 ; 19 February 1927,No41.
- ²⁹ Otchet o deiatel'nosti sindikata za vremia s 1-go Oktiabria 1924 g. po 1-oe Oktiabria 1925,"Prodasilikat",M.,1926,p.16. 25年2月9-11日のシンジケート加盟者（出資者）総会で本部会メンバーは7から9に拡大(候補2)し、大トラストの代表を加えた。それに伴い本部会とトラストとの拡大会議は廃止された(ibid.,pp.14 - 15,17)。
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',16 July 1925,No160.
- ³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,6 January 1926,No4 : Ekonomicheskaiia zhizn', 6 January 1926,No4 ; 8 January 1926,No6.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 6 May 1926, No102.
- ³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 October 1926,No235 ; 14 October 1926,No236.
その後、部会の最高国民経済会議へ市場の要求に最大限適合させるために本年度の生産計画を変更することを要請した (Ekonomicheskaiia zhizn', 28 November 1926,No276)。
- ³⁴ RGAE,fond 3342,op.5,d.16,l.57 - 66.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',12 November 1925,No258.
- ³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',17 November 1925,No262.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',20 January 1926,No16.
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',4 December 1926,No281 ; 9 December 1926,No285 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1926,No280 ; 9 December 1926,No284.
- ³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 December 1926,No285.
27年1月5日のプロダシリカート招集の協議会ではトラストに低廉品製造の誘因を与えるために定価を上げること、他方、売れ行きの悪い製品の価格は引下げることが報告された (Ekonomicheskaiia zhizn',8 January 1927,No6)。
- ⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 May 1927,No106 : Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927,No107.
- ⁴¹ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.85 - 98.
- ⁴² RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.25.

第4章 意思決定の事例

1. 人事問題

『国営工業トラスト一般規程』によれば、本部会員の任免権は所轄官庁にあり¹、工場長及び其の代理の任免権はトラスト本部会にある。工場長は本部会の承認の下、管理 - 技術者を任免する²。だが、実際には現場組織をも含めた諸組織・諸集団の間の交渉関係が錯綜する³。

綿トラストでは工場長及び補佐ないし代理の大部分はトラスト本部会により推薦されるが、一部は党地方委員会により推薦された。なかには労組地区委員会の推薦もある。いずれにせよトラスト本部会、党地方組織、労組地方組織の間の公式または非公式の交渉、合意を要する。異議申し立てがあれば改めて人選が行われる⁴。現場組織の了解を必要とすることもある。

昇進ルートも一様ではない。本部会員は工場長から昇進することもあるが、官庁から転出することもある。工場長は通常、工場長補佐や工場幹部から昇格するが同一の組織系列とは限らない。工場長補佐はトラスト本部の部長から選任されることが多いが、それも必ずしも同じトラストではない。党細胞書記や労組地方委議長であった者もいる。時には本部会員からの降格人事もある（非党員スベツ）。入社した同じ企業でキャリアを積んで企業最高幹部に昇進していくことは余りなかった。

企業幹部の解任はトラスト本部会ないし党フラクションのイニシアティブで行われることが多い。無論、党や労組の地方組織の合意を取り付ける必要はある⁵。政治的要因を別とすれば、本部会が不適任と判断するか、経営の不備の責任を負う形で解職された。本部会の管理者に対するサンクション機能の一つである。

トラスト本部や工場の部課長クラスはほとんど非党員専門家が占める。彼らの人事についても労組などとの調整が必要となる。

第3綿トラストの幹部人事に関する往復文書から、どのような組織が人事に関与していたかをみてみよう。

表Ⅱ－４－１ 第3綿トラストの採用人事に関する往復文書

日付	職位	候補の前職	推薦又は任命組織	交渉相手又は報告先組織	備考
1925.10.2	採掘所長代理	州泥炭委議長 [労組]	鉱業労組地方委	トラスト	
10.10	トラスト本部会員	最高国民経済会議フォンド管理部長	党モスクワ県委	トラスト党フラクション組織配員部	10.08 の党モスクワ県委書記局会議で承認。
11.05 11.10	G 工場生産部長	他の綿トラストの技師	トラスト本部会	繊維労組中央委員会労働経済部	中央委員会は招聘の理由を問う。本部会は中央委員会が異動に反対ならば固執しないが、代わりのスベツの推薦を求める。
12.01 12.17 12.25	M 泥炭採掘所長 補佐	(党員とする) (非党員スベツを任命する)	トラスト本部会	党ボゴロトスク郡委 党モスクワ郡委	12月1日に党ボゴロトスク郡委ビューロー会議承認。 12月17日に党モスクワ郡委書記局会議同意。
1926 1.15	同上		党モスクワ郡委はトラストの所長候補に同意。	トラスト本部会党フラクション	所長補佐は鉱業労組分区委フラクスの合意があるまでは留保。
2.18	D 泥炭採掘所長		党ボゴロトスク郡委	鉱業労組モスクワ地区委、トラスト本部会党フラク	党郡委書記局会議決定 (2.18)。

1926. 1.05	トラスト本部総務部長	党ウラジミル県 委の有資格労働 者	トラスト本部会	党ウラジミル県 委，党グーセフ地 区委	県委組織配員部は派遣出 来ないと回答。
1.12	Iu 工場長	S.Shch 工場長 補佐	トラスト本部会	党モスクワ県委， 繊維労組県支部	党モスクワ県委は許可せ ず。労組に人選を依頼。
1.19	同上	B 工場資材倉庫 長	党モスクワ県委 書記局	トラスト本部会党 フラク，党モスク ワ県委組織配員部	
1.12	B 工場長補佐	トラスト本部労 働・統計部長	トラスト本部会	繊維労組県支部	
9.01	G 工場長補佐（生 産・技術部門担 当）	本部会員（非党 員・スペツ）	トラスト本部会	党モスクワ県委	9 月 23 日に党モスクワ県 委書記局会議承認。
9.02	トラスト本部会 員	N 工場長	トラスト本部会 党フラク	党モスクワ県委	
	N 工場長	R 工場長（他の 綿トラスト）	トラスト本部会 党フラク	党モスクワ県委	10 月 26 日に第三綿トラ スト本部会任命。
10.09	第三綿トラスト 『プロレタリア 労働』工場長	トラスト本部労 働部長	党モスクワ県委 書記局会議	党モスクワ県委組 織配員部，トラスト 本部会フラク，繊維 労組県支部フラク	
10.19	トラスト本部経 理部長代理	本部商業部財務 課長	トラスト本部会		
10.30	I 工場長 同補佐	B 工場長補佐 他の綿トラスト の本部勤務	トラスト本部会	党モスクワ県委， 繊維労組県支部フ ラク	11 月 11 日と 25 日に党モ スクワ県委書記局会議承 認。
11.04	I 工場長		トラスト本部会	党ボゴロトスク郡 委及び繊維労組郡 支部	
11.06	同上		党ボゴロトスク 郡委書記局決定		11 月 8 日に党郡委ビュー ロー同意。
11.09	P.P 工場長補佐	G 工場党細胞書 記	トラスト本部会	党モスクワ県委	
11.29	C 工場長 B 工場長補佐			繊維労組県支部党 フラク，党ボゴロ トスク郡委	11.11 に党モスクワ県委書 記局会議承認
11.08	G 工場紡績部工 場長	前 I 工場長	党ボゴロトスク 郡委ビューロー		11.19 のビューロー会議は トラスト本部会党フラク に優秀なスペツを送るこ とを要請
11.30	D 工場長補佐		トラスト本部会	党モスクワ県委組 織配員部	現場労組，党組織とは合意 済み。12 月 2 日に党モス クワ県委書記局会議承認。
11.25	トラスト機械工 場長		党オレホヴオー ズエヴァ郡委 ビューロー		党モスクワ県委書記局会 議承認。
12.17	N 工場・染色捺染 部工場長補佐		党モスクワ県委		トラスト本部会は党モス クワ県委の任命に同意。
1927. 4.09	C 工場長補佐		トラスト本部総 務部長	C 工場長	
6.24	マスチェル補佐	モスクワ繊維大 学修了者	トラスト本部会	P 工場長	

7.27	トラスト勤務員	最高国民経済会議勤務員	トラスト本部会		最高国民経済会議 AFU 行政経済部はトラストへの異動に同意。
------	---------	-------------	---------	--	---------------------------------

注記：1926 年 9 月まではボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト。

出所：RGAE fond 7783, op.3, d.14 ; op.3, d.5 ; op.1, d.12 ; op.1, d.11, l.3 より作成。

表Ⅱ－４－２ 解職に関する往復文書

日付	職位	転出先	提案組織	交渉又は報告組織	解任理由
1925.10.16	トラスト本部勤務員（最高国民経済会議登録配員部が派遣）	党モスクワ県委が探す	トラスト本部会	党モスクワ県委登録配員部	商業担当者として任用したが不適任と判断。
12.17	泥炭採掘所長補佐（党员）		トラスト本部会	党モスクワ郡委。12.25 に郡委書記局が承認。	管理職に不適任と判断。補佐は非党员スペツとする。
12.23	トラスト本部総務部長		トラスト本部会 党フラクション		横領事件。
1926.1.12	B 工場長補佐	協同組合	現場党組織		協同組合活動に動員。
1.25	Iu 工場長		党モスクワ県委	党組織配員部, トラスト本部会フラク	
3.16	G 工場長補佐		トラスト本部会	繊維労組県支部	現場組織の主張で解任したが県支部の審議が長引く。早急な解決を要請。
日付不詳 10.23	G 工場長 トラスト商業部長	繊維労組県支部 農村での党活動	トラスト本部会が再考を求める。	党モスクワ県委登録配員部, 党中央委登録配員部, 最高国民経済会議登録配員部	労組活動に動員。 党モスクワ県委により農村での党活動に動員。 [一時的と思われる]
10.30	I 工場長		トラスト本部会 党フラク	党ボゴロツク郡委	本人の辞職願い
11.09	同上		トラスト本部会	党モスクワ県委, 繊維労組県支部フラク	
11.29	P.P 工場長補佐 C 工場長		トラスト本部会	党モスクワ県委 繊維労組県支部フラク	仕事の能力が低く, 将来性もなし。
12.03	C 工場長（同上）	トラストで利用出来ないため処遇は党モスクワ県委に委ねる。	トラスト本部会	党モスクワ県委組織配員部	工場の状況はカオスで, 管理不行き届き。処分帳には拙い仕事や不良品の記入なし。工場長は技術者の弱さの所為にするが, スペツには問題なし。
1927.3.29	トラスト本部供給部の商品係 3 名	G 工場の仕事	トラスト本部会	党ボゴロツク郡委	本部の人員整理。
7.26	工場の供給部長とその代理		トラスト本部会	工場長	職務怠慢。

出所：RGAE fond7783, op.3, d.14 ; op.3d.5 より作成。

人事決定については幾つかのパターンがある。1 つは経済機関主導, 1 つは労組主導, 1 つは党機関主導である。加えて保安機関の関与がある。またそれとも関連するが, 判断基準として経営 - 管理能力や経済合理性, 政治性, 組織・集団間協調といった要因が働く。これらは必ずしも一致しないため, 一筋縄ではいかない。根回し, 駆け引きや裁定が必要となり, 独断的決

定は他組織の抵抗に出遭うことにもなる。ネップ期には幹部採用や解任においても多かれ少なかれ妥協的、痛み分け的な解決が一般的であったといえる。

だが、時と共に党組織の影響力が強まっていく⁶。

1927年8月13日の党モスクワ県書記局会議はモスクワ県の重要工場の工場長、工場長補佐の任命、解任、配転は党モスクワ県のみが行なうことを決定した。党モスクワ県のノメンクラトゥラに入る工場長、工場長補佐の任命、解任、配転問題は党地区委、郡委、経済機関や労組の党フラクションにより事前に審議されるが、最終的にはその都度、党モスクワ県決定により承認される。

党モスクワ県のみに入る工場長及びその補佐は最終的に相応の党地区委、郡委によって承認される。意見が分かれる場合には党モスクワ県の決定に委ねられる⁷。

1928年に入ると繊維シンジケート管理機構共産主義化のために職員110名を党員で補充し、党員比率を25%に引き上げる方針が打ち出された⁸。こうして幹部職員の党員への入れ替えと各経営体に張り巡らされる党組織ネットワークの拡大が進む。

具体的な人事問題の経緯を見てみよう。

綿トラスト

①ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト・ユスーポフ工場・工場長人事。

これはトラスト本部会の工場長候補を党組織が受け容れなかったために労組組織に支持を求めたケースである。

1926年1月12日付けトラスト本部会の繊維労組モスクワ県支部宛て書簡によると事情は次のようである。現状からして工場長 Shch は留任できない。本部会は1925年12月21日の決定により暫定的にソボレヴォ - シェルコフ工場長補佐 K をこの職務に送り込むことを提案した。ところが党モスクワ県はそれを許可しなかった。そこで県支部に後任問題の早急の解決を要請した⁹。

この人事はその後二転、三転する。1926年1月19日の党モスクワ県書記局会議は後任にバラシンスキー工場資材倉庫長 Sh を承認した¹⁰。しかし直後の1月25日の同会議は Shch の解任と共に B を後任として承認した¹¹。

②ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト・グルーホフ織物工場・工場長補佐人事。

〔26年1月〕工場では現場組織の主張により工場長補佐 B が解任された。この問題は繊維労組県支部で審議されたが、未承認の状態のまま2ヶ月が経過した。B は工場に不安定な地位のまま残っている。また工場長 G は労組の仕事（県支部）に登用された。これらにより現場では非常に重苦しい雰囲気漂い、生産に影響が出ている。そこでトラスト本部会は繊維労組県支部に対し問題の早急の解決を要請した（1926年3月16日付け書簡）¹²。

その後、この工場の生産・技術部門担当工場長補佐には本部会によって本部会員 E（非党員専門家）が推され、1926年9月23日、党モスクワ県書記局会議がその候補に同意した¹³。

③ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト・ニコリスキエ工場・工場長人事。

工場長 F の本部会員昇格に伴い、トラスト本部会党フラクションは同工場の生産規模（労働者総数は2万名を超える）や工場長が経験ある繊維専門家、管理・経営者である必要性を考慮して、後任にラメンスコエ工場長 B を推薦した（1926年9月2日党フラクション・ビューロー議長の党モスクワ県への書簡）¹⁴。

しかし9月30日の党モスクワ県書記局会議は工場長に U を任命し、10月5日党モスクワ県ビューロー会議はその決定を承認した¹⁵。

④第三綿トラスト・イストムキン工場・工場長人事。

1926 年 10 月、本人の辞職願いと共に、トラスト本部会党員グループからの A の工場長辞任提案があった。本部会の評価によると A（1925 年 1 月 27 日から 1926 年 12 月 8 日まで在任）は経営者としては完璧に優秀だが、気が短く、労組組織と上手く折り合っていない。平穏な状況でのみ能力を発揮出来た¹⁶。

10 月 23 日の党ボゴロドスク郡委書記局会議はその提案を受入れ、党モスクワ県委に対し後任の派遣を要請した。A は新工場長着任まで働く。10 月 25 日の党ボゴロドスク郡委ビューロー会議はその決定を承認した¹⁷。

10 月 30 日付けトラスト本部会の党モスクワ県委宛て書簡は A の辞任が現場組織と合意済みであることを伝え、その解任を要請すると共に、後任としてバラシンスキー工場長補佐 K を推薦した。同内容の書簡を党ボゴロドスク郡委へも送付した¹⁸。

11 月 6 日の党ボゴロドスク郡委書記局会議は別の候補 R を推し、11 月 8 日の党ボゴロドスク郡委ビューロー会議はその決定に同意した¹⁹。

11 月 25 日の党モスクワ県委書記局会議は A の解任決定に同意し、後任としてトラスト本部会推薦の K を承認した²⁰。

⑤第三綿トラスト・ドレズナ工場・工場長補佐（新設職務）。

トラスト本部会は党モスクワ県委に対し経営部門担当工場長補佐を置くことを提案した（1926 年 10 月 30 日付け書簡）。工場長の仕事量が多く、工場の生産に充分目が行き届かないためである。その候補として、現在エゴリエフ - ラメンスコエ綿トラスト本部で働いている S を推薦し、11 月 4 日には党ボゴロドスク郡委に同内容の書簡を送付した²¹。

11 月 11 日の党モスクワ県委書記局会議はこの S を承認するが、その後、トラスト本部会は現場労組組織及び党組織と合意の上、別の候補 Iu を任命し、11 月 30 日付け書簡で党モスクワ県委組織配員部にその承認を求めた²²。

12 月 2 日の党モスクワ県委書記局会議は 11 月 11 日の決定を変更して、Iu を承認した²³。

⑥第三綿トラスト・ゴロジシェンンスキー工場の工場長及び工場長補佐人事。

1927 年 4 月 22 日付けトラスト本部会の党モスクワ県委・組織配員部宛て書簡によるとゴロジシェンンスキー工場の工場長 F は管理 - 経営問題の解決に迫られ、生産合理化問題や製造技術工程に充分目が行き届かなかった。そこでトラスト本部会党フラクションは F を解任し、同じ工場の技術的指導者を任命することを要求した。本部会は党オレホヴォ - ズーエヴァ郡委との合意の上、第三綿トラスト本部の前監査委員長 Ts の工場長任命と合わせて工場長補佐 M の解任を党モスクワ県委に要請した²⁴。

4 月 29 日の党モスクワ県委・書記局会議は工場長への Ts 任命を承認し、5 月 4 日付け書簡でその旨、組織配員部、トラスト本部会党フラクション、本人に伝えた²⁵。

⑦ヤフロム織物工場長補佐 A の解任。

これは党中央委により工場幹部に任用されながら、能力がなく、現場組織の主張により解任されたケースである。

A（党員）は党中央委員会により生産の仕事に登用され、1926 年 5 月に第 2 綿トラスト本部会により同工場に暫定的に派遣された。1926 年 5 月より 26 年 9 月まで在職した。だが、生産をよく知らず、現場組織との緊密な関係も確立できなかった。工場党組織及び工場委の申し立てにより解任された。党地方委からの問い合わせがあったため、1926 年末、最高国民経済会議登録配員部が第 2 綿トラスト本部会に解任理由を質してきた²⁶。

このように工場長及び工場長代理・補佐の人事権はとりあえずはトラスト本部会が掌握し、それが推す候補者が承認されることが多い。けれども実際に採用・解任の人事を進めるために

はまず現場組織（党や労組組織）の合意を取り付けねばならず、労組県支部ないしその党フラクションと交渉せねばならず、何よりも党郡委員会、地区委員会そして党県委員会の支持を求めねばならぬ。党組織が反対するような場合は労組に支援を求めることもある。最終的には党県委員会の発言力が強い。但し、それは意思決定者というよりは諸集団の利益の調停者または利益擁護の後見人としてである。

昇進ルートやルールは確立されていない。一般的には工場長代理→工場長→トラスト本部会員というケースが多いが、同じ工場やトラストとは限らない。別の工場やトラストからの転出が多い。非常時にはトラスト本部会員や本部の部長クラスが出向して経営継続や立て直しにあたる。大きな工場では工場長補佐や代理職が設けられる、これには経営担当と技術担当があり、文字通り専門的知識や経験によって党員工場長を補佐する場合といずれ工場長となる準備としてその職に就く場合がある。

またこの時期の経営者に要求される能力は本来の企業経営というよりはいかに専門家の能力を引き出し、彼らや労働者といかに折り合っているかという所にある。諸組織、諸集団の間のコーディネーション的役割が重視されるのである。そのことは経営者の勤務評定にも示されていた²⁷。〔第1編第2章の2〕

部長クラスの人事は専門知識や経験が重視されるが、やはり諸組織の調整を要する。

①ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト・ムィティーシ泥炭採掘所長人事。

1925年12月17日付けトラスト本部会の党モスクワ郡委への書簡によると泥炭採掘所は10月1日より独立の経営単位（本部会直属）に改組され、非党員採掘所長の党員への交代と党員所長代理を非党員専門家に代えることを決定した。そして所長への党員Lの任命と所長補佐Mの解任を決め、その同意を郡委に求めた。Mは管理職としての準備が不足しているため、所長への昇格は出来ないという²⁸。

12月17日の党モスクワ郡委・書記局会議は同上提案に同意し、その旨トラスト本部会党フラクションに伝えた²⁹。だがその後党モスクワ郡委は書記局決定を破棄し、トラスト議長を召喚した上で改めて書記局会議で審議することになった³⁰。党員所長代理のトラストによる独断的解任が問題となったと思われる。

1926年1月15日付け党モスクワ郡委のトラスト本部会党フラクション宛ての書簡によれば、郡委はトラスト推薦の候補Lに同意したが、所長代理人事については鉱業労組分区委党フラクションの合意があるまでは留保した。なおこの書簡はトラスト本部会員Chに対して郡委との話し合いなき党員の働き手の解雇は許容できないと警告している³¹。採掘所も独立の経営単位となれば所長人事は工場長人事と同様の扱いである。

②ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト・グルーホフ織布工場・生産部長人事。

1925年秋、この工場の生産部長であったAがオレホヴォ - ズーエヴァ綿トラストに移ったため、エゴリエフ - ラメンスコエ綿トラストから技師Gを招聘する交渉が行なわれた。これに対し繊維労組中央委・賃率経済部は11月5日付け書簡で至急、招聘の理由説明を求め、Gの転属の可能性が具体的に明らかになるまではその採用を控えることを提案してきた³²。

トラスト本部会議長及び総務部の回答（11月10日付け）は次のようである。「Aが他のトラストに移ったため、この工場には専門家の指導者がいなくなった。貴下がGの異動が出来ないと判断されるのであれば、特に固執はしないが、その代わり生産部長の任に堪え得る専門家の推薦を要請する」³³。この場合、労組中央委員会の人事面の発言力はかなり強いようである。

③ボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト本部総務部長人事。

総務部長は組織の要として党員比率が高く、党組織の意向がものをいう。

1925年12月23日トラスト党フラクション会議において総務部長〔党員〕Lが出張費前渡し残高の未返済と出張費水増し報告の故に断罪され本部会に対し解任が提案された³⁴。同日、トラ

スト本部会議長名のトラスト党細胞ビューロー宛て書簡で解任決定を伝え、現場への下放の必要性を訴えた³⁵。

後任人事についてトラスト本部会は 1926 年 1 月 5 日付け党ウラジミル県宛て書簡により党員で有資格労働者の B を推薦した。本部会は B を知っており、職務に適任と考えた。この人選はトラスト本部機構の共産化と質的改善のために必要であると主張した。そして B を任命手続き上、党グーセフ地区委・記録統計課長の裁可を受けるために出頭する許可を求めた³⁶。だが党ウラジミル県委組織配員部は B のトラストの活動への派遣は出来ないと伝えてきた（1926 年 1 月 12 日付けトラスト本部会党フラクション宛て書簡）³⁷。

また同日のトラスト本部党細胞ビューロー会議はトラスト本部会党フラクに対しトラスト本部総務部長については党員を採用すること、党員及び党員候補の任免についてはザモスクヴォレチエ地区委員会を通して党モスクワ県委の指導に従って要請することを提案した³⁸。

⑤第 2 綿トラスト計画部長フェニエ，V 解任。

その経歴は次のようである。ハンガリーの共産党員。1882 年生，出自は職員。ベルリンのポリテフニク中退。職種はエコノミスト - 技手。1919 年，ハンガリー・コミューン時代に生産コミッサールであった。その後逮捕され，ソビエト政府の逮捕者との交換で釈放された。1922 - 23 年，ゴスプラン勤務，1923 - 25 年，『穀物輸出』商業部長及び調達部長，1926 年 9 月，農業ソヴェト計画委議長代理を務めた。本人都合で退職し，26 年から 27 年 1 月半ばまでトラスト計画部長の任についた³⁹。

1927 年 6 月 20 日付けトラスト本部会フラクションの労農監督人民委員部宛書簡によると F はトラストに在職中，生産についても企業についても全く無知であったことが判明した。その仕事でトラスト機構の各課間の軋轢を生み出した。ハンガリーでは『大臣』であったことを鼻にかけ，中央委員同然に振舞った。工場に派遣された時，『自分は党員だ』と偽り，工場長から情報を聞き出した。いつもトラスト本部会フラクションの会議に出たがる。ことに彼はモレンスク近くの西部軍管区にある Iar 工場の防衛に興味をもっていた⁴⁰。

ここでは専門知識の欠如，協調性のなさ，政治的に疑わしき人物として解任された模様である。

絹トラスト

幹部人事は同様に経済機関，党組織，労組の間の錯雑な交渉を経て決められる。その調整において党フラクションが大きな役割を果たした。

①絹トラスト『プロレタリア労働』工場・工場長人事を巡る事件。

事の発端はトラストと工場との「やや不正常的な相互関係」（1925 年 12 月 2 日の党クラスノプレスネン地区委員会書記局会議プロトコール抜粋より）の顕在化である⁴¹。

1925 年 11 月 28 日付け絹トラスト本部会議長の繊維労組県支部宛て書簡によると工場長ラブレニコは能力が無く，おしゃべり好きで，工場拡張や完全操業の課題をこなせない。そのため本部会は県支部に繊維の働き手ですでに工場長の経験のある適当な候補者を推薦し，面談のためトラストに送ることを要請した⁴²。

12 月 5 日付け絹トラスト本部会党フラクションの党クラスノプレスネン地区委員会書記宛て書簡も同様の趣旨である。この工場は「その拡張と新しい職場建設の重大な課題に直面しており，新生産拡大・組織化の大きな仕事待ち構えている。だが工場長 L は経営者としては非常に能力が低く，しかもトラストの技術者達とうまくやっていけない。このような大きな仕事を掌握することは困難である。L 更迭の交渉は本部会が党モスクワ県委及び繊維労組県支部と行なってきた。その場合，党モスクワ県委は優秀な党員であり，経験豊かで誠実な経営者であるミツケヴィッチを推した。本部会党フラクションは貴下にこの問題の審議を要請する。貴下の異論が無ければ党モスクワ県委に L の M への交代を要請する」⁴³。

12 月 15 日の党クラスノプレスネン地区委ビューロー会議は L 解任に同意し，同地区委組織

部が後任人事についてトラストと交渉することとなった⁴⁴。

非公式折衝の後、絹トラスト本部会党フラクションは12月18日付け党モスクワ県委・組織配員部宛て書簡で改めてL解任と後任としてチュドフスキー（現『赤いバラ』工場・工場長補佐）の任命を要請した。なおChの申請によると『赤いバラ』工場所在地の党地区委員会はその異動について承諾済みである。また繊維労組県支部からは非公式に合意を取付けた⁴⁵。

しかしこうして任命されたChはしばらくして軍務に動員されたため、後任として繊維労組県支部によってクビャクが推薦された。この候補は1926年3月3日の党クラスノプレスネン地区委書記局会議、次いで3月4日の党モスクワ県委書記局会議で承認された⁴⁶。

この工場長の経営能力はトラスト本部会によって高く評価されなかったようだ。半年後、本部会議長は非公式折衝の後、1926年9月18日付けの繊維労組モスクワ県支部幹部会党フラクション宛て書簡でK解任問題を提起した。『プロレタリア労働』工場は設備増設や拡張の課題に直面しており、Kには荷が重すぎると思われた。本部会は彼にトラストの他の工場（モスクワ外）への転任を勧めたが、彼は断固としてそれを撥ね付けた。本部会は工場長としてボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストで働いているガブリロフを推した。Gは古参の繊維工業の働き手であり、経営上も管理上もKより有能である。Gはすでにこの工場を視察しており、本部会との事前交渉を通して工場長となることを内諾した。本部会は労組県支部党フラクションに対し、この問題を党モスクワ県委と調整した後、Gの人事を進め、Kに転任を勧めること、それが可能でなければ県支部の裁量でGを任用することを要請した⁴⁷。

②絹トラスト・クリン（『メーデー』）工場・工場長人事。

1925年11月28日付けトラスト本部会議長の繊維労組モスクワ県支部賃率経済部宛ての書簡によると工場長のShchは全く実務に疎く、また大酒飲みで、労働者の間にも権威が無い。社会的関係においても評価は否定的である。すでに党クリン郡委員会も彼の更迭問題を提起している。本部会は後任候補として現クラスノフォルム工場長のPを推薦した。党モスクワ県委もこの方針を支持した⁴⁸。転任したPに代わるクラスノフォルム工場長についてはトラスト本部会は別の繊維工場の工場長補佐を予定していた。候補として送られてきたSとの面談の結果、本部会はSを工場長として適任と判断した。トラスト本部会議長の繊維労組モスクワ県支部賃率経済部宛て書簡で労組に対しPの転任とSの任命を県支部幹部会決定により行なうことを要請した。この問題に関する然るべき通知を受け取った後に党モスクワ県委組織配員部を通して話しを進める努力をするという⁴⁹。

12月18日付け書簡でトラスト本部会党フラクションは党モスクワ県委・組織配員部に一応、推薦を依頼したが、この工場の規模は小さいため工場長補佐のうちから実務の才のある党員の任命も可能であると付け加えることを忘れなかった⁵⁰。

1926年1月5日の党モスクワ県委書記局会議はShch解任、P転任、S任命の人事異動を承認した⁵¹。

③絹トラスト・ボゴロドスク・リボン工場長及びフィリモノヴォ工場長補佐への労働者登用。

1926年5月27日付けトラスト本部会党フラクションの党ボゴロドスク郡委・書記宛て書簡は次のような提案をした。絹トラストでは2人の登用者DとKuが働いている。いずれもモスクワのトリョフゴルナヤ織物工場の労働者であった。Dは絹トラストですでに約2年間勤務している。かなり積極的で実務の才のある働き手であり、しかも絹生産の知識も習得した。Dを新しく操業したリボン工場の工場長に就ける予定である。党モスクワ県委・組織配員部のKoとの話し合いで内諾を得ている。郡委員会の同意の通知を受けた後に、問題を繊維労組県支部及び党モスクワ県委に提起する。[現工場長は]庶務課長として残す予定である。Kuに関してはトラストで8ヶ月間ずっと、供給の仕事に従事してきた。仕事にはかなり誠実である。けれども[供給業務よりも]生来的に、生産への興味が強い。それ自身は健全ではあるが。フィリモノヴォ工場の直面する重大な課題の遂行のためには彼を現工場長P（既出）の補佐に任命する

ことが妥当と思われる。P は有能な働き手であり、彼の指導の下で Ku は仕事を覚えられる。郡委員会の決定に従ってトラストは問題を進め得る⁵²。

党ボゴロドスク郡委の原則的同意の決議を得た後、トラスト本部会党フラクションは党モスクワ県委・組織配員部に問題の審議と決定の通知を求めた。同時に繊維労組県支部との事前の合意を示す必要があると考えた⁵³。6月7-8日の党モスクワ県委書記局会議はいずれの提案も承認した⁵⁴。

ところが党ボゴロドスク郡委はこの党モスクワ県委の決定（Ku の工場長補佐任命）見直しの要請を行なった。詳細は不明だが、絹トラスト本部会党フラクションの党モスクワ県委組織配員部宛て書簡（1926年6月24日付け）によれば、党ボゴロドスク郡委は Ku の任命の前に彼と事前の打ち合わせを行ない、既述の本部会党フラクションの党郡委への提案の後に次のような決議を行なった。「Ku については Ku が工場の『客分』ではないならば反対する。彼は家族の事情でボゴロトスクの仕事に移ることに合意しない。そのため彼にはそこで働くのが困難である」と考える」。

意思疎通は必ずしも上手くいっていないようだ。ただ家庭的事情からこの異動に合意できないように思えるのだが、トラスト本部会党フラクションは別様に解釈した。党郡委員会は「本質上、反対していない。ただ Ku が実際にそこで仕事があるという必要条件を出しただけだ」と解した。それゆえ Ku を工場の指導に習熟させ、将来の工場長として育てるために工場長補佐の職務に就けるのだと弁明し、党モスクワ県委に対し当初の決定の確認を要請した⁵⁵。

しかし6月26日の党モスクワ県委・書記局会議は6月7日の自らの決定を破棄し、絹トラスト本部会党フラクションに Ku を別の仕事に就けることを提案した⁵⁶。その決定に従いトラスト本部会は Ku を『先進的繊維労働者』工場の工場長補佐に任命することを求めた⁵⁷。結局、7月30日の党モスクワ県委書記局会議は Ku を絹トラストのクラスノフォルム工場及びウースチン工場の工場長補佐及び庶務課長として承認した⁵⁸。

他方、リボン工場の工場長となった D は1926年9月、公金不正使用の咎で逮捕された。そこでトラスト本部会はとりあえずトラスト労働部長（党員）を後任として派遣した。この時も党ボゴロドスク郡委との意思疎通を欠いた。党郡委は意図的かどうかはともかく本部会が予定していなかった人物を工場長代理及び庶務課長として推薦したと誤解したようだ。新工場長については改めてトラスト本部会が党モスクワ県委、党郡委、繊維労組県支部と交渉することになる⁵⁹。

④絹トラスト旧カトゥアール工場・工場長人事。

トラスト本部会党フラクションの党モスクワ郡委書記への1927年12月1日付け書簡によると旧カトゥアール工場操業のために〔臨時的に〕工場長として本部会員 F を任命した。これは工場の操業問題をトラストと調整する多くの措置を採るためである。その後、操業開始に伴う全ての困難は克服され、工場の活動は軌道に乗った。そこで党郡委に対し正規の工場長任命問題の早急の解決を要請した。同日付けの党モスクワ郡委書記及び登録配員部長の回答により郡委は工場長として G を推薦した。G は20年の党歴をもち、現在 I 工場長として働いている。1920年より経営管理職に就いており、経験豊かな且つ優秀な経営者であるという。トラストで面接を受けることになった⁶⁰。

砂糖トラスト

トラストの最高幹部たる本部会員の人事権は最高国民経済会議にある。本部管理者や支部長の人事権はトラスト本部会にあり、支部長は支部管理者を任免し、支部は企業長を任免する、等々。だが実際の人事は現場諸組織も含め、様々な組織の推薦、提案により行われ、それらの利害関係、思惑が交錯する。時には長い交渉を要し、あからさまな対立も顕在化する。

以下、人事問題の具体例をみる。とくにどんな組織が関与、介入し、いかなる経過を辿るか

を考察する。

まずは国家機関、経済機関に登録 - 配員部があり、互いに調整して人事を司る。

例えば、1927 年秋に最高国民経済会議・登録配員部は砂糖トラスト中間管理者層の調査を行った。9 月 7 日の監督員の調査結果報告は従業員及び幹部の党員比率の上昇、各部課への党員の着実な浸透を確認すると共に十数人の幹部について知識、経験、能力からしてその職務に適任かどうかの点検を要請した。

1927 年 10 月 1 日の最高国民経済会議登録配員部協議会（登録配員部長及び補佐、同監督員、砂糖トラスト議長、党細胞書記が参加）はその報告に基づき次のようにトラスト本部会党フラクションに提案した。①更なる党員層増大の措置を採ること、②中央供給部長 S（非党員）、販売部長代理 B（党員）、市場調査エコノミスト I、運輸部エコノミスト K、計画部エコノミスト K（非党員）についてはその職務での任用の妥当性を検討すること、③管理技術ビューロー長 K（非党員）、管理技術ビューローエコノミスト S（非党員）、登録課監督員 Z（党員）、中央契約係長 B（非党員）、商品倉庫長 K（非党員）、供給部繊維課長 F（非党員）、市況問題エコノミスト Kh（非党員）はより知識のある働き手に代えること、④監督 - 監査部の監督員 M, I, K の 3 名（いずれも党員）は配転し、より砂糖工業を知る働き手に代える。⑤指導的メンバーの資格向上面で登録配員部協議会の計画した諸措置を実施すること。

この提案に踏まえ、12 月 15 日の砂糖トラスト党フラクション非公開会議は次のように決定した。販売部長代理、管理技術ビューロー監督員、登録課監督員、供給部長は解任する。運輸部エコノミスト、市場調査エコノミスト、管理技術ビューロー長、中央契約係長は留任が妥当と考える。市況問題エコノミスト、繊維課長、倉庫長は当該分野の知識ある党員に代えるのが妥当である。監督 - 監査部の 3 名には彼らが完全にこなさう職務を与えた。この会議のプロトコルは 12 月 17 日に最高国民経済会議登録配員部に送付された⁶¹。

無論、党は直接、間接に介入する。具体的には党の組織 - 配員部または登録 - 配員部が人事にたずさわる。ノーメンクラトゥーラに入る重要職はことに影響力が強い。

実際、1926 年 8 月 6 日の党中央委員会書記局会議は砂糖工場の働き手再編の一般的方針を次のように定めた。

工場管理者としてウクライナ人ことに国境付近の働き手を登用する。原則として働き手の補充は砂糖工場の労働者や労組員から行い、この分野の知識のない働き手を砂糖工業に振向けることは避ける。中央委員会のノーメンクラトゥーラに経済的に強力で、政治的に最も重要な工場を含める。組織 - 配員部はトラストとその工場リストを調整すること。それと共に組織 - 配員部とトラスト全権委員は中央委員会のノーメンクラトゥーラに含められた企業長、企業長補佐の職務を漸次、より良い働き手カードルに代えていくこと、その交代は工場の業務に支障のないように行うこと。党管区委は砂糖工場の党員管理者が農民の社会活動への参加に関心を持つようにすること⁶²。

トラスト管理機関による実際の人事の在り様を見てみよう。

例えば、砂糖トラスト・ニジニ・ノヴゴロド支店における不適当な人事異動とそれに伴う資金浪費が告発されたことがあった（1926 年 8 月 24 日付合同国家政治保安部経済管理部の最高国民経済会議 AFU [行政財務管理局] への通知。写しはトラスト本部会に送付された）。

トラスト本部会は最高国民経済会議行政財務管理局への釈明（9 月末。受付は 10 月 1 日）のなかで次のように述べた。支店の指導者は 50% 党員化した。主に支店長またはその代理である。通常は現場組織により推薦される。無論、候補者は本部会と調整される。けれどもこの場合、個人的資質は一定程度保証されるとしても、商業的経験や知識が欠しいという事実は否めない。それ故、非党員スベツの選別が一層大きな意義を持つ。彼等は党員の権威を曖昧にしてはならないが、党員同志に自分の知識を分かすべきであり、そうした複雑な全ての事情に気配りせねばならぬ。

更に個別に異動事由を説明する。Me はニジニ・ノヴゴロド商業エージェントとしての『支店

の仕事がないためではなく』、管理部とそりが合わないために解雇された。また前ニジニ・ノヴゴロド支店長 T は現場組織との軋轢があり、支店長として十分な融通性や経験知識がないため解任された。ウラジミル市の支所長の職を提案したが本人が受入れなかったため自己都合で退職した。T の更迭も Ma の支店長職への任命も党ニジニ・ノヴゴロド県委への通知及び合意の下行われた⁶³。

支店長のような人事では協調性は大きな要素である。ニジニ・ノヴゴロド支店長の更迭理由として本部会議長が挙げたのは仕事の条件が新しくなったこと及び現場の諸組織との協調が不十分であったことである⁶⁴。

当時の管理職に何が要求されており、非黨員スペツがどういう状況に置かれていたかは良く分かる。知識や経験だけでなく、黨員指導者や現場組織と折り合い、気を配ることが必要であった。

別の解雇問題では管理者の資質が問われた。

1926 年 7 月 29 日、砂糖トラストの上級商品係 P（砂糖労組員、非黨員）は人員整理によって解雇された。経験年数 30 年、供給部で上級商品係及び倉庫資材記録課長代理の職にあった。9 月 3 日付労組中央委員会宛書簡で P はトラストへの復職を要請した（それ以前に 6 月 25 日の命令で緊縮政策のため人員整理があり、50 名の勤務員とその家族が路頭に迷うことになり、1926 年 8 月 1 日、職場委を通して砂糖労組中央委員会に彼らの擁護を求めている）。

10 月 6 日受付のトラスト本部会の説明によると解雇理由は職務怠慢である。P は供給部に勤務し、最初は買付け、発送の仕事が委ねられた。しかし活動状況について報告を求めると何も答えられない。製造に時間の掛かる原材料の注文が行われず、工場が調達するために英雄的努力を要し、そのため余分な支払いを余儀なくされた。その後 P は商品係 - 収納係の職に移った。それもこなせず、仕事は遅い。彼の職務に入らない仕事はいつも拒否した。給与に見合う、職務に入る仕事しかないという。最後に P は資材倉庫係の事務の仕事に任された。そこでも保守性、あら探し好み、つまらない形式主義の故に、話合いで解決できるような問題でも勤務員に証明書を要求し、電話で済む用事に公式文書を要求した、等々。要するに P は典型的な小役人であり、仕事上、P と接した勤務員は一緒に働くのを拒否した⁶⁵。

トラスト管理部がどんな基準で人事を行っていたかは一応わかる。

採用はことに高い資格や特別の責任を要求される職務を除き原則として職業紹介所（職業斡旋ビューロー）を通して行われるが、正式のルート以外に様々な伝を求めて就職口を探すこともある。

まずは他の経済組織からの依頼例がある。

例えば、1926 年 8 月の『フレバプロダクト』本部会の砂糖トラスト本部会議長宛書簡は解任せざるをえなくなった非黨員で古参の商業職員 V の採用を打診してきた。厳しい家庭の事情からニジニ・ノヴゴロドを離れて他の地域で働くことが出来ない。彼は水運業務全権委員として働いてきたが、その職は廃止された。他の空きポストはない。「事業のためにも、家族の安心のためにも」砂糖トラストのニジニ・ノヴゴロドでの任用を求めた。⁶⁶

多くの経済組織は互いに就職を依頼したり、候補者の人物評定を求めたりする⁶⁷。縁故採用となることもある。

例えば、砂糖トラストオデッサ支店で縁故採用事件が起きた。内部告発によりオデッサ市評議会労農監督部委員会は調査を行い、1927 年 3 月 9 日の統制委員会 - 労農監督部オデッサ管区苦情ビューロー会議に支店長、支店長代理、経理部長を召喚して審議した。その結果、2 名の会計係の採用において前支店長 Ch による職業斡旋ビューローを通さない縁故採用、それへの経理部長の関与及び斡旋ビューローへの事後的登録のなかった事実を確認した。ビューローは Ch を戒告処分にするると共にトラスト支部管理部に対し今後こうしたことのないよう戒めた。

それを受けて 4 月初旬のトラスト本部会の全支店管理部への秘密回状は縁故採用を無条件で

永久に止めることを勧告し、そうした事実が発覚すれば然るべき措置を採らざるを得ないと警告した⁶⁸。

個人的依頼もあるが、多いのは党組織への就職依頼のケースである。例えば、就職依頼に対し、トラスト党細胞ビューローが本部会党フラクにトラスト機関での任用を要請することがあった（1926年10月26日の会議）⁶⁹。

実際に地方党組織の提案が大きい。

トラストと党組織の往復文書により当時の党組織による人事介入を見てみよう。党組織の発言力は強いが、必ずしも横車が通ったわけではない。

①ハリコフ支部 K 精糖工場・工場長人事。

1926年8月14日付砂糖トラスト本部会議長宛書簡で党 S 管区委は K 工場が経済的にも政治的にも重要であるため（生産期には約 5 千名の農民が働く）、工場長は党员とすべきであり、少なくとも代理は党员とすべきことを要請した。

それに応えて、8月27日付トラスト本部会議長の管区委宛書簡は企業長補佐として党员が任命されたことを伝えた⁷⁰。

②ヴォロネジュ県 N 郡 O 工場の企業長の処遇。

1926年2月22日 N 郡党委幹部会会議で O 企業長 K（党员候補）の申請——モスクワ市の砂糖工場管理者再教育 8 ヶ月コースへの出張許可——を審議し、次のように決定した。

異論なし。K 不在の間、代理の Sh がその任務を代行する。それと同時にトラストによる砂糖工場の管理者メンバー再編成の可能性を考慮して、同志 K がコース修了後、必ず O 工場に戻ることをトラスト党フラクションに要請する。蓋し、K は工場周辺の地域を知悉しており、農民の間でも、工場の労働者、職員の間でも管理者として大きな権威を持ち、工場管理部の全活動を現場の党、ソヴェト、労組組織と緊密なコンタクトをとって行うことが出来るからである。

この決定に基づき郡党委は 3 月 16 日付トラスト党フラクション宛書簡で K の O 工場への復帰の保証を要請し、同時にヴォロネジュ県党委にもその支持を求めた⁷¹。

③砂糖トラスト販売部長人事。

販売部で働く党员 3 名からトラスト党細胞に次の申請があった。

販売部には半年以上も指導者がいない。本部会が何故かくも部長人事を遅らせているのかは分からない。現時点では事実上、販売部の活動は課長の T（本務課長及び業務課長）が統括している。この事実是非党员の働き手も認めている。そこで T を販売部長に任命することを要請する。T の理論的素養、実践経験からして適任であるだけでなく、販売部の勤務員の中で得ているシンパシーがこの仕事をこなす何よりの保証となる。但し、T 本人はこの提案を固辞しており、本部会は自ら人選を行っていると思われる。

1926年10月5日の砂糖トラスト党細胞ビューロー会議はこれを受けて、販売部長の長きの不在に本部会党フラクの注意を促す。党細胞ビューローは販売部の党员の申請を考慮して自らも本部会党フラクに T の部長任命を勧告することを決定した⁷²。

④砂糖トラスト品種改良 - 種子管理部長人事。

1927年8月13日付トラスト本部会党フラク宛書簡で党キエフ管区委組織配員部は解任さるべき P の代わりに品種改良 - 種子管理部長として B を推薦してきた。B は 1917 年来の党员で、高等教育を受け、経営活動指導の十分な経験がある。革命以来、常に党などの責任ある地位に就き、次いで国内商業人民委員部の全権委員、管区国内商業会議長、クレジットビューロー長、ゴスバンクキエフ中央代理店長を歴任してきたという。

これを受けてトラスト本部会議長はトラストウクライナ全権委員に B の任用の妥当性をより詳細に明らかにすることとその所見を求めた（8月20日受付の書簡）⁷³。

⑤砂糖トラスト・スモレンスク代理店長人事。

1927年11月9日付党スモレンスク県文書は代理店長 P（非党員）の更迭を要求し（すでに10月25日に党県委は党員 G の推薦を決めている）、11月12日付トラスト本部会員 N の決定はモスクワ支店長 L に代理店の活動や欠陥（非経済性や浪費）について説明書を出し、P を解任し、党県委推薦の代理店長職候補について交渉することを提案した。

どうやら当初は非経済性や浪費などの理由で党県委は P の解任を求めたようだが、その事実は確認出来なかったようだ。振り上げたこぶしを仕舞いかねて、今度は政治的モーメントを持ち出す。

11月23日付トラスト本部会党フラク宛スモレンスク県統制委員会の書簡は浪費などの確認は措いたうえで代理店の指導者としての多くの政治的モーメントのため党員を登用すべきと述べた。

11月30日付トラスト本部会員 N 宛モスクワ州商業支店長 L の書簡のよると結局、P は本人の願い出により12月1日より退職し、党県委の決定に従い党員 G を任命することになった。従って、P の更迭はあくまで代理店長を党員とする必要によるものであって、党県委の書簡にあるような P の非経済性の要因は消滅する。実際、1926年秋にはすでに労農監督部の調査が行われていた[その時点で浪費の事実は確認出来なかったわけだ]⁷⁴。

こうして一応、三方まるく収まったということになる。

このように党組織は依頼の形でか、直接介入の形でかはともかく深く人事に関与した。但し、経済組織の意向を全く無視して押し通すことは出来なかった⁷⁵。

労組党フラクによる推薦のケースがある。

1926年7月26日の砂糖労組中央委員会幹部会党フラクション・ビューロー会議は支部長人事に関し以下の決定をした。

キエフ支部長はゴリデンが解任され、また同志ゲーデがキエフで働くことに合意したため、また K や T からの異論もないため、ゲーデを推す。ハリコフ支部長には K を推す。中央本部党フラクは党中央委員会にその旨、要請する。同志 S を東部支部長代理に、同志 Kh をハリコフ支部長代理にそれぞれ推す⁷⁶。

党主導の人事に対する経営上の観点からの経済機関の抵抗もある。

①サマーラ支店長人事。

サマーラ支店長の党員 S は党サマーラ県委によって県トルグに召還されることになったため、県委は党中央委員会組織配員部に対し代わりの支店長として St (1917年より党員となった労働者で3年間は党活動) を推薦した (1926年8月10日付書簡)。

党中央委員会組織配員部は8月26日付書簡でトラスト本部会党フラクションの見解を問い質した。折り返しの書簡でトラスト本部会 S の県トルグへの召還決定に遺憾を表明した。サマーラ支店の年間取引高は16百万ルーブリに達しており経験、知識のある働き手を必要とする。S はトラストでの1年8ヶ月の勤務で完全に知識を習得したところである。その他の組織への転任は望ましくない⁷⁷。

②トヴェル支店長人事。

1926年10月6日付党中央委員会・登録配員部宛書簡でトラスト本部会議長は登録配員部がトヴェル支店長職に送ってきた党トヴェル県委推薦の B を断った。トヴェル支店長の管理のような複雑な仕事には経験、知識が乏しい。但し、B を砂糖トラストで任用するのを望むならば、トヴェル支店の R 代理店の長として受入れる用意があるという⁷⁸。

他にトヴェリ支店の代理店への改組に伴い支店長の N をヤロスラヴリ支店長に転任する件について党トヴェリ県委及び党ヤロスラヴリ県委に合意を求めた事例 (1926年12月16日付本部会議長の党トヴェリ県委宛書簡) やニジノヴゴロド支店での頻繁な遠隔地への幹部人事異動

について党 B 地区委から反対があり（必要な人材は現地におり、異動には余分な費用が掛かるという）、党県委が地区委の見解を支持したという事例がある⁷⁹。

③退職した支店長 K の人事。

中央統制委員会メンバーの Sh が個人的に電話で K を推薦し、砂糖トラスト西部州支店長に就任した。その後 K は退職した。中央統制委員会は K の砂糖トラストでの任用を打診してきたが、トラスト本部会議長は断った。本部機構の空きポストはなく、地方でも任用できない（26 年 6 月 1 日付中央統制委員会書記宛書簡）⁸⁰。

④砂糖トラスト・ニジニノヴゴロド支店長代理職。

1926 年 11 月 26 日、党 B 地区委書記局会議は支店長の販売面の十分な経験及び支店の直接的業務の少ないことを考慮し、また代理 R 氏が商業の専門家ではないため、代理職（俸給 250 ルーブリ）の廃止を決議する。

党ニジニノヴゴロド県委・組織部はこの決定を支持し、1926 年 12 月 20 日付トラスト本部会党フラクション宛書簡で廃止を求めた。

しかし、トラスト本部会は現状では支店長 M だけでは支部の管理は無理と考え、代理職の廃止に抵抗した（1927 年 1 月 3 日受付の党県委宛本部会書簡）。

1927 年 1 月 27 日付トラスト本部会党フラク宛党ニジニ・ノヴゴロド県委書簡は再度、廃止を要請した。M は単独で仕事をこなし、損害は与えないという。更に 3 月 31 日受付のトラスト本部会党フラク宛党ニジニ・ノヴゴロド県委組織部、登録配員部書簡は非党員の支店長代理 R の解任を要求した。

その結果、トラスト本部会はずいに折れて、数ヶ月以内に代理職を廃止することを約束した（4 月 1 日受付の党県委宛トラスト本部会員 N の書簡）⁸¹。

⑤砂糖トラストキエフ支店長人事。

1927 年 2 月 21 日付トラスト本部会議長宛書簡で党キエフ管区委組織指導部、登録配員部はキエフ供給支店長に党员 G を推薦してきた。指導的経営活動で豊富な経験を持つという。G は 1917 年までは政治活動に専念し、労働者代議員評議会議長となる。1918 - 19 年には最高国民経済会議で蒸気機関車修理及び貨車製造工場の供給全権委員として働く、1919 - 23 年には市民、労組、軍事食糧機関の幹部、1923 - 27 年はウクライナ製粉トラストの幹部であった。

トラスト本部会議長は異例に早く翌日に返事を出した。議長は個人的に K と支店長就任の合意をした、これはキエフの組織には既定事実である。従って、G は受入れられない⁸²。

〔おそらく経歴からして G を避けたかった〕

⑥農業技師の東部支部への転勤。

これは党組織からの縁故採用批判に対しトラスト本部会が抵抗したケースである。

砂糖トラスト東部支部のヴォロネジュへの移転の際、専門家のかなりの部分はそこに赴任するのを拒否した。そのため東部支部のスペツメンバーは弱体化した。東部支部の活動能力を高めるためトラスト本部会はポドーリア支部の農業部長であった農業技師 B の東部支部への転勤を決め、支部長 S にポドーリア支部長と折衝することを委任した。だが B はポドーリア支部から解任され、ヴォロネジュ県党統制委員会 - 労農監督部の異議申し立てによって東部支部に採用されないという。トラスト本部会はヴォロネジュ県党統制委員会 - 労農監督部議長に対し異議申し立ての取下げと B の就任を要請した（1927 年 7 月 9 日付書簡）。それへの回答で県統制委員会議長は縁故採用の懸念を表明した。

B の問題は労農監督部コレギアでも県統制委員会でも一度も審議されたことはない。県統制委員会全権委員や党細胞が招聘に反対したため東部支部長 S は統制委員会議長に助言を求めに来了。S との話合いから B が以前 S の働いていた地区や支店から呼ばれたことが分かった。議

長は S に対し仲間を引き抜いたりすべきではない、別の者を探すべきだ、縁故採用や引き抜きの謂れを避けるためには B のヴォロネジュへの転勤は適当ではない、と諫めた。

だがトラスト本部会議長は 7 月 21 日（受付日）の県統制委員会宛書簡で改めてヴォロネジュでの農業機構強化のため B の転勤への支持を求めた⁸³。

政治的理由による解雇に対し、経済機関が温情を示すこともある。

党員 D は 1925 年 5 月 9 日に O 砂糖工場（ウクライナの B 管区）に企業長として就任した。だが多くの非共産主義的行為の故に党管区委により 1925 年 11 月 20 日に解雇された。1925 年 12 月 12 日に解雇手当は全額受取った。1926 年 1 月 1 日党委は D を POMDET の専任書記に任命した（月給は 129 ルーブリ。これは B 管区では幹部の給与水準）。1926 年 8 月 1 日までそこで働いた後、D は党管区委にキエフの組織への派遣を強く要求した。党管区委は同意し、D をキエフ管区に派遣した（キエフには約 600 人の党員失業者がいるのに）。D はそこで自分の責任で数ヶ月を失業者として過ごした。B 管区統制委員会が裁判所の決定までは仕事を離れないように説得したにも拘らず。その失業期間について D は O 工場に自己及び親族のための補償の支給を要求し、トラスト本部会議長の命令によって失業扶助を含め 832 ルーブリを支払った。労働者はこのことを知って不満を表明した。O 工場は B 管区統制委員会 - 労農監督部に対しその支払いは非合法であると訴え、認められた。1927 年 6 月 2 日付 B 管区党統制委員会のトラスト本部会議長宛書簡は支払いの不当性を追及し、然るべき措置を求めた。しかし 6 月の時点ではトラスト本部会議長はその支払いは正当であると考えていた（6 月 14 日受付トラスト本部会議長の B 管区統制委員会宛書簡）⁸⁴。

党員からの就職要請に対し現場の党細胞や労組が経済性の観点からトラスト本部会を牽制するケースもあった。

①トラスト販売部員人事。

党員 S が砂糖トラストに販売部就職を依頼した（1926 年 10 月 2 日付書簡）。その申請について 1926 年 10 月 5 日の砂糖トラスト党細胞ビューロー会議は次の決定を行った。人員削減と平行して新たな職務を作るのは望ましくない。本部会のそうした人事政策が人員膨張を齎すのではないかという危惧を表明する。本部会党フラクに対し一旦承認された定員を固守する方針を採り、厳格に必要性を検討することなしに人員増は許容しないことを求めた。S の今後の任用については最高国民経済会議ラインで監査委と調整する⁸⁵。

②精糖工場長補佐（党員）の解雇。

K 精糖工場長のトラスト本部精糖部への申請〔日付不詳だが 27 年 5 月頃〕によると本年度の当座修理及び資本修理の規模が小さかったこと、またこれら修理への割当てが少なかったことと関連してこの工場では生産が終了してから常用労働者、職員を 668 名から 235 名に削減した。

その際、無論、能力の低い働き手を優先的に削減した。その中に党員の G もいた。削減リストは長いこと工場の党及び労組組織により審議された。その場合、G の削減は両組織で一致して決定された。G はトラスト本部会により 1925 年に工場長補佐として送られてきた。工場での 2 年間の勤務で G は全く役に立たぬ働き手であったが、本部会が送ってきた党員であるが故にのみ解雇しなかった。K 工場に赴任する前に 4 つの工場でしばらく働いていたが、それらの工場長の言葉ではやはり能力の低い働き手として解雇された。

解雇された G はその後、党 S 管区委の口利きで砂糖トラスト本部会党フラクションに就職を求めるが、今度はにべもない。トラストには全く空きポストはないため G の砂糖工業における任用は出来ないと撥ね付けられた（1927 年 5 月 20 日付党 S 管区委宛トラスト本部会党フラク書簡）⁸⁶。

背任の故の解雇の例がある。

砂糖トラスト・セヴァストポリ代理店長 K—Ia（非党员）の解任がそれである。

K—Ia は支店の指示に反し、私人へ定められたリミットを超えて与信した。支払い能力を考慮しなかったために結局、不渡りとなった。その活動で砂糖トラストの信用を落した。本人都合の退職とする。

その後任は党セヴァストポリ地区委推薦の M（党员）を任命する。以前、国家政治保安部や海軍の経理職として働く。読み書き能力は良好であり、1 ヶ月の勤務からすると仕事ぶりは真面目である（（1927 年 3 月 30 日付砂糖トラスト本部会書記課宛トラストクリム支店長書簡）⁸⁷。

これは管理者の裁量権の範囲内であろう。

だが、管理者による専門家の不当解雇事件もある。これはトラスト経営陣と労組との紛争を齎した。

①砂糖トラストキエフ支部での専門家解雇。

1926 年 3 月、キエフ支部で 5 人のスペツ（支部の技術部長 E，農業部長 Sh，土地開発ビューロー長代理 K，補助企業及び賃貸企業部長補佐職 G，地区技師 F）が解雇された。いずれも長い経歴の持ち主である。解雇は労組との合意なしに行われ、事後的に砂糖労組技師 - 技手セクツィアキエフ管区ビューローに通知され、ビューローは解雇に同意したという。砂糖労組技師 - 技手セクツィア中央ビューローは調査に乗り出した。中央ビューロー幹部会の審議では、解雇理由（仕事への計画的且つ経済的態度の欠如）はキエフ管区ビューローの全てのメンバーによって否定された。

解雇されたスペツの一人 E の説明では 3 月 22 日に支部長ゴリデンに呼び出され、2 名の代理の同席の下、解雇を言い渡された。E はその権威で部下のイニシアチヴを抑えつけ、ゴリデンと他の技師との間に壁をつくろうとし、また仕事ぶりが過度に保守的であると非難された。

E はその非難を全面否定した。仕事は集団的に行ったし、権威を笠に着たことはない、と反駁した。Sh も 3 月 23 日に呼び出され、同様に農業技術機構刷新（計画性や組織性の欠如のため）を理由に解雇を言い渡された。K の解雇理由は『人員整理』であったが、K が去ったあとにその職務に別の働き手が任命された。

技師 - 技手セクツィア中央ビューローは解雇命令撤回を要求すると共に事実究明のために砂糖トラスト、労組中央委員会、技師 - 技手セクツィア中央ビューロー代表から成る委員会の設置を求めた⁸⁸。

キエフ支部長ゴリデンの言い分を聞こう（1926 年 4 月 10 日付トラスト本部会への書簡）。K の解雇はビューローの仕事量が減少したためである。人員は足りているため代理職を廃止した。解雇問題は技師技手評議会地方ビューローと調整済みである。G の解雇も同じく人員整理による。補佐なしに部長一人で仕事は可能である。F は職務に不適任であり、現場で権威がなく、実務能力に欠ける。

E は「ゴリデンによれば」は活動の経済的側面に関心がなく、機構や活動スタイルの見直しや官僚主義根絶について話し合っても「仰るとおりです、だが私的資本主義的経済の下ではそれ[改善策]は可能かもしれませんが、ソビエトの実状では出来ないでしょう」とそっけない。ゴリデンはここに「機構改善の可能性に対する絶対的な不信」を見出し、その「非社会性」「反ソビエト性」を断罪した。Sh の管理能力も疑わしい。部下に極めて甘く、機構を掌握できない。

ゴリデンの指摘する農業部や技術部の主たる欠陥は次のようである。キエフ支部はいわば E や Sh の世襲領地となっていて、諸会議でほとんど批判が出ない[彼らがいては改革が出来ない]。なんらかの結託グループが存在する。それは実務的な結びつきではなく、私情に基づくものである。E は F が不適任であることには同意しても解雇にはしり込みする。総じて、支部機構には極度の家族主義と人的コネクションが根付いている。加えて、活動の経済的側面への関心の絶対的欠如、活動への絶対的に非計画的アプローチがある。

同じ支部長の砂糖トラスト本部会、砂糖労組中央委員会党フラク、砂糖労組中央本部党フラク、砂糖トラストウクライナ全権委員宛書簡（26年4月？日）でゴリデンは二者択一を迫った。「ShとEの造る境界壁の中から私が去るか、それとも全てのシステムを変え、この壁を壊すか。蓋し、これらの人々と共に働くことは出来ないのだから」⁸⁹。[これは些か感情的である]

ゴリデンは党管区委書記と事前に話し合い、管区委とは完全に見解が一致したというが、実際にはかなり大きなズレがあった。

3月31日の管区党委ビューロー会議では次のような決議案が提出された。

こうしたいざごは今後あってはならない。Kの解雇は人員整理方針に従いその職が廃止されたためであり、了承する。地区技師Fの解雇については反対しないが、その高い資格や豊富な経験を考慮してキエフ支部のいずれかの工場長の職を与えること。部長補佐Gの解雇も了承するが、別の工場での任用が望ましい。

農業部長に新人を登用することには異論ないが、Shの極めて高い資格を考慮し、キエフ支部の農業における別の仕事に必ず任用すること（同志SはShの解雇について異見をもつ——解雇は誤りであり、農業の観点からは不適當で有害）。Eは特別に高い資格と豊かな経験の故、トラストレベルで任用するのが妥当である⁹⁰。

労組、技師－技手評議会の異議申し立てもあって、この事件は国家上級機関で問題となった。

最高国民経済会議はスペツ解雇の理由説明を求めてきた。

4月10日の砂糖トラスト本部会はゴリデンを召喚して非公開会議を開き、この問題に一応の決着をつけた。EとShの解任とトラスト本部への異動には同意したが、その際の気配りの欠如や事前に労組組織との調整（折衝）がなかったことに対し支部長を戒告処分とした⁹¹。

4月15日付の最高国民経済会議食品工業管理局宛のトラスト本部会議長書簡（写しを最高国民経済会議幹部会スペツの地位調節委員会へ送付）はその決定に踏まえ次のように釈明した。

土地開発ビューロー長代理K（農業技師）の解雇はビューローの仕事量著減に伴う人員整理であり、Gの解雇も同じ理由である。補助及び賃貸企業部長Z（技師）は補佐なしで充分仕事をこなしうる。地区技師Fは現場従業員の間で経営面でも管理面でもまったく権威のない働き手として解雇された。加えて絶対的に非社会的である。FにはIa工場長職を提案したが「私はあなた方の工場委とは働くことが出来ない」と断ってきた。地区技師の任務は技術的指導以外に労組との紛争処理や生産協議会の活動の監視もある。支部の他の仕事に移すことは望めない。技術部長Eと農業部長Shは解任する。キエフ支部の機構には極端な家族主義や濃密な人的結びつきが存在し、これは諸問題への実務的、客観的、批判的アプローチにとり有害であり、多くの欠陥、非経済性その他を齎す。彼らは支部機構の同じ職務に長く居座り続け、保守的であらゆる新しいことやカンパニア（出来高制、緊縮政策その他）に懐疑的であった。刷新のためには人員の交代が必要であった。

とはいえ彼らは砂糖工業の仕事に絶対的に役立つスペツには違いないため（キエフ支部では彼らの惰性或保守性のため余り役に立たぬが）トラスト本部の責任あるスタッフとして処遇する。

ゴリデンの行為は本質的には正しい。但し、彼らの解雇と本部への異動は気配りを欠いた。本部会に要請のうえ、EやShの合意の下で行うべきであった。また技師－技手評議会にこの問題について打診すらしなかった。この点で本部会はゴリデンを戒告処分とした。

こうしたケースは他にはクルスク支部の農業技師の解任と本部会の合意による東部支部への異動があるだけである⁹²。[稀なことだと言いたいわけだ]

労組中央委員会はトラスト本部会のこうした決定に納得せず、問題を連邦最高国民経済会議の審議に移し、改めて解雇撤回を求めた。

5月18日の最高国民経済会議・協議会（特別委員会）は審議の上、砂糖トラストにおける管理部とスペツの相互関係が整序されておらず、経済的合理性を欠く頻繁なスペツの異動があることを認めた。そして技術者配置の権限は経済機関にあるとしても個々の支部長の恣意の可能性を除去するため転勤は本部会に通知し、労組との合意により行うことを確認した。

キエフ支部長ゴリヂンの非は認めるが、ゴリヂンに対する戒告は解雇されたスペツに精神的満足は与えたと考える。そこでトラスト本部会に対し解雇されたスペツをトラストの別の任務で任用することを求め、他方で労組中央委員会に対しこの問題に対する決定の見直しを要請した。更にトラスト本部会が全ての解雇者リストを見直し、更にトラストと労組代表から成り、最高国民経済会議が参加する委員会を設置し、経済的合理性に基づくスペツ配置計画を作成することを決定した⁹³。そのゴリヂンもまもなく支部長を解任された〔後述〕。

この事件は当時の人事の在り方をよく物語っている。三方一両損的解決と言うべきか。

②砂糖トラスト・クルスク支部におけるスペツの解雇や配転。

キエフの事件から数週間後、今度はクルスク支部で同様の事件が起きた。支部長代理の Tr が技師 E を『予算の非経済的作成、粗野な態度、職員への非ソビエト的対応、無神経さ』の咎で解雇した。ところがクルスク支部の技師 - 技手部が行った調査によるといづれの事実も確認されなかった。支部長 T は非経済性に関する非難以外はどれも確認していないという。その非経済性についても砂糖労組中央委員会が派遣した特別委は事実無根と断定した。反対に E の経営活動は無条件に正しいと認められた。そこで労組中央委員会はトラスト本部会に解雇命令撤回と E の地位保全を提起した⁹⁴。

4月15日のトラスト本部会党フラクション会議は支部長 T による E の解雇命令の変更を了承し、支部長代理 Tr はウマニ支部からクルスク支部への異動の際の多くの非倫理的行為の故にその職を解き、今後砂糖工業で任用しないこと、浪費資金の徴収、Tr の事件の全ての資料を県統制委員会に引渡すことを決めた⁹⁵。

その後、労組中央委員会とトラスト本部会の間で E の解雇命令撤回と Tr 解任が合意された。それと同時に労組中央委員会とトラスト本部会は共同で特別回状を作成し、トラスト支部にスペツの非計画的転勤や解雇を止め、経営上、合理的である場合にのみ技師 - 技手セクツィア及びトラスト本部会と合意して人事異動を行うことを勧告した⁹⁶。

不当解雇事件はその後後も後を絶たない。

1926年7月、キエフ支部の専任農業技師 P は公私混同で戒告を受け、解雇された。P は Trud 紙編集部に事件の調査を依頼してきた。編集部の各級機関への働きかけの結果、復職し、約6ヶ月の非自発的欠勤に対する金銭的補償も得た。不当な戒告も撤回された。P は S 砂糖コンビナートの同等の仕事に派遣された。ところがしばらくしてその職務が廃止されたという通知があって、再び失職した。

1927年1月、K 砂糖工場の上級化学技師 K と上級火力技手 P は工場管理部によって『生産外の仕事への怠慢と狭い専門の故に』解雇された。だが彼らの最高国民経済会議への訴えによれば実際の解雇理由は砂糖産出や燃料支出について誤魔化す報告の作成を拒否したためであるという。最高国民経済会議はトラストに対し砂糖労組中央委員会及び最高国民経済会議代表参加の下、直ちに調査することを求めた⁹⁷。

1926年10月、東部支部の燃料ビューロー長の技師 R (1年超在職) は休暇を終えて戻ると『緊縮政策のため』整理された。支部長自身ビューローの活動を模範的であると評価し、技術部長(技師)が強く留任を要求したにも拘らず。

同じ東部支部の B 工場の機械技師 Sh は1927年1月にその職務が1927年度予算に入っていないことを理由に解雇された。

砂糖労組ヴォロネジュ地区委はこうした人員整理に異議申し立てを行った。地区委は言う。有資格の働き手をこのように粗末に扱ってはならない、同志 Sh は砂糖の生産シーズンが終わったらどれか別の仕事で任用すべきである、としてその復職を求めた。実際、機械技師補佐や化学技師補佐の職は砂糖工業では革命期に作られた。彼らは製造期間が終わっても材料の分析やビート育成などの別の仕事がある。ウマニ支部だけは製造期間後も彼らを整理しないが、他の支部は右から左に整理しているという⁹⁸。

1927年5月にもK工場で新たに5名のスペツの解雇があった。最高国民経済会議幹部会は砂糖トラストや砂糖労組中央委員会に対し、注意を促し、K工場から解雇されたスペツを他の企業で任用することを勧告した⁹⁹。[いずれも元の職場への復帰ではない]

このように現場における管理部と専門家の対立関係は時に深刻となり、経済的に非合理的な行動に走らせることがある。その場合、最高国民経済会議は経済的合理性を代弁する形で、労組は一応、従業員の利益を擁護する形で、党組織は社会的安定の維持を一義的課題として対立に介入する。そして出来るだけ穏便に、当事者または関係機関をそれぞれ立てるような解決を見出そうと努める。

ネップ期にはこのような制御装置の作動により企業経営は辛うじて迷走を免れた、といえよう。

国家政治保安部が関与した事例をみてみよう。

①工場長補佐及び経理係補佐人事。

1927年2月19日、ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部委員会はグルーホフ管区M精糖工場（この工場は本部直属）の工場長補佐S及び経理係Rを後方攪乱の恐れのある人物として解任すべきことを決定した。

それに基づき2月22日付ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部長補佐の砂糖トラストウクライナ全権委員代理宛書簡は両名の解任を要請し、その結果の通知を求めた。但し、これら人物がトラストにとり極めて必要であればグルーホフ管区外での彼らの任用の可能性や希望を聞くという。

ウクライナ全権委員はトラスト本部会にこの決定を伝え、トラスト本部会議長は3月16日付M精糖企業長宛書簡で両名解雇の手続きを行うことを勧告した。そして工場長補佐には技師O（現トゥーラ精糖工場長）とB（現Sh精糖工場長上級補佐）を指名した。

解任されたSの処遇については本部会員Lが6月18日付書簡でウクライナ共和国合同国家政治保安部に別の工場での任用を打診した。

随分遅れてではあるが、10月6日付ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部長代理の回答はSの採用に異論なしと伝えた。但し、M工場は除く¹⁰⁰。

②工場長解任。

1927年8月27日付砂糖トラスト本部会議長宛書簡で合同国家政治保安部経済管理部は次のように伝えた。クルスク支部・カール・リープクネヒト記念砂糖工場で工場長として働くT（イギリス国籍）は過去に党細胞の決定により職務怠慢によりハリコフ管区イワノフ記念企業長の職から解任されたことがある。現在、Tはその職権を利用して労働者に対する全幅の権威を作り出そうとし、そのためには党员管理者の権威を落とし込めることも辞さない。それ故、Tを解任し、一般に任用そのものも控える必要があると考える。

それに対する9月8日受付の返答でトラスト本部会はTの工場長解任には同意したが、B精糖工場で技術的働き手—精糖工として任用する許可を求めた。蓋し、当該部門のスペツは非常に不足し、最近では機械技師の職に専門的な技術的知識のない単なるたたき上げで、しかも経験の浅い者を就けねばならない。その他の職務も同様である。

精糖部の人員は16名だが、うちスペツはモスクワに3名、キエフに3名だけである。彼らは本部の課題により働く。彼らをモスクワに移したり、別の者に代えることは不可能である。Tを全く砂糖工業から外すとただでさえ少ないスペツカードルが更に減る。Tは砂糖工業で27年も働いている。

9月24日付トラスト本部会員Lのカール・リープクネヒト記念砂糖工場・企業長宛書簡はTを工場長から解任し、別の工場の精糖工として任用する旨を伝えた。Tの後任として現K工場長のCh（党员）を任命する予定である。Chは砂糖工業の分野で約20年働いており、事業をよく知り、真面目でしっかりした働き手である。工場長に適任と考える。企業長に対しChの

任命問題を非公式に然るべき労組組織や関係者と折衝し、何時、この異動を行うのが適当かを早急に伝えることを求めた¹⁰¹。

③砂糖トラストのウクライナの支部人事。

これは経済組織の人事に国家政治保安部が密接に係わった事例である。1927年にウクライナ共和国国家政治保安部は砂糖トラストウクライナ4支部の人的構成を点検し、解任もしくは異動さるべき者のリストを作成した。これは12月のウクライナ支部長協議会で国家政治保安部や労組組織代表と共に5日間に亘って詳細に検討され、幾分削減されて、302名がリストアップされた。うち189名は下級職である。その内訳は下表のようである。

表Ⅱ－4－3 砂糖トラストのウクライナの支部人事

職務	処遇	Kh 支部	P 支部	U 支部	K 支部	計
企業長	解任	2	4	2	—	8
	予定された職への就任を許容しない	1	—	—	1	2
	解任問題を現場の管区党委や国家政治保安部と調整	1	2	1	—	4
	解任し別の工場で任用	—	2	—	—	2
	管区党委が監察、警告	—	1	1	—	2
工場長	解任	2	2	3	1	8
	条件が整い次第解任	—	5	2	1	8
	下級職に移す	1	1	—	—	2
	ロシア共和国に移す	1	—	—	—	1
	配転	1	2	—	—	3
総務部長	解任	6	8	2	4	20
	条件が整い次第解任	—	2	2	2	6
	解任問題を現場で国家政治保安部と調整	—	2	—	—	2
	試験所に異動	—	2	—	—	2
工場経理部長	解任	4	3	4	2	13
	条件が整い次第解任	1	3	1	2	7
	試験所に異動	—	—	—	1	1
上級化学技師	解任	—	2	—	—	2
	条件が整い次第解任	—	—	—	1	1
	後方へ配転	—	1	—	1	2
支部幹部	解任	—	9	3	1	13
	条件が整い次第解任	1	—	2	—	3
	配転	—	1	—	—	1
酒醸造工場長	解任	—	—	1	—	1
小計		21	52	24	16	113
工場下級職	解雇	33	97	38	21	189
合計		54	149	62	37	302

注記：ここでの企業は工場や農場を含むコンビナート。

出所：RGAE,fond 1576,op.6,d.60,l.20 - 21.

12月24日の砂糖トラスト本部会党フラクションはウクライナ共和国・国家政治保安部の諸措置を基本的に受入れるが、活動に支障のないように生産期間終了後、半年から1年の時間をかけてじっくりと実施すること、解雇や配転はその都度、現場の党組織、労組組織と調整して行うことを確認し、国家政治保安部には労働紛争や余分な支出を避けるため、労働人民委員部のラインで解雇問題を事前に調整することを要請した。

この会議のプロトコールは同日、合同国家政治保安部・経済管理部、ウクライナ共和国・国家政治保安部、ロシア共和国労農監督人民委員部、砂糖労組中央委員会に送付された¹⁰²。

こうして人事において国家政治保安部の露骨な干渉も目立ってくる¹⁰³。

1927 年になるとスペツが逮捕されるケースも増えてくるが¹⁰⁴、必ずしも有罪の確証があるわけではない。それに対しては労組だけでなく、経済機関も彼らを擁護する立場に立つ。

S 砂糖工場の粗糖工場長 N と精糖工場長 T 及びソホーズ長 A は非経済的経営の廉で解任され、公開裁判にかけられることになった。3 名は 1927 年 3 月 31 日付砂糖労組中央委員会宛書簡で無実を主張し、助力を要請した。罪状は賃金や修理費において 25 年度予算を超過支出したことである。しかし、この間、顕著に生産性は向上し、3 名は砂糖工業の発展に寄与してきた。ことに T は労働英雄に選ばれたほどである、と訴えた。

砂糖労組中央委員会は 4 月 12 日、ハリコフ国民経済会議に電報を打って、裁判中止を要請した。

トラスト本部会と砂糖労組中央委員会はウクライナ政府に対し、地方機関の公開裁判決定の破棄を求め、そうした決定はスペツ一般の活動に否定的影響を及ぼすと警告した。4 月 14 日付トラスト本部会議長代理の書簡で農産物加工総管理局に対しても地方機関決定破棄の助力を要請した¹⁰⁵。

1927 年 8 月 3 日付トラスト本部会議長の合同国家政治保安部議長、ウクライナ共和国法務人民委員、ロシア共和国法務人民委員宛書簡（写しを最高国民経済会議へ）は次のように訴えた。

「最近、ウクライナやロシア共和国で砂糖工場のスペツの解任、起訴、逮捕が相次いだ。その結果、スペツがリスクを伴うあれこれの措置の実施やその後の形式的責任を懼れる雰囲気を作り出された。蓋し、諸々の措置はその正当性を示す実践的結果をすぐには引き出せないのが常だからである。スペツの仕事への極めて消極的態度や高い流動性が余儀なくされる。ことに農業技術者がそうである。例えば、農業技師の半数は一つの所に 1 年ほどしか勤めていない。そういう状況では無論、勤務地の特殊性やエレメント（土壌、気候、土地への肥料の影響、播種や収穫時期）を全て把握出来ないし、経営の改善のためにあれこれの実践的科学的結論を導き出すことも出来ない。スペツは今や、何らかの過失に対する責任よりも確証された罪状の提示なき不当逮捕、解任、起訴を恐れている」。

そこでトラスト本部会は砂糖工業の特殊性に基づき、ことにスペツの確保が充分でないこと（とりわけ高等教育修了者が足りない）を考慮し、国家政治保安部、裁判所、検事局がスペツの逮捕、解任などを行う場合、必ずその措置を企業長と調整することを要請する。「企業長はトラストの政治的代表であり、ほぼ 100% 党員である。企業長はコンビナート（工場及び農場）に対し責任を負う以上、そこで働くスペツに対しても責任を負う。検事局や国家政治保安部に全く明白にスペツの罪状を示す資料があれば、逮捕に同意するし、逆に逮捕は必要でないことを示す調査資料、情報も提供する。これらのことでより客観的になる。逮捕のための逮捕は望まない」¹⁰⁶。

ここには当時の経営者の苦渋が滲み出ている。

8 月 11 日付トラスト宛のロシア共和国・法務人民委員部コレギアメンバー及び法務人民委員部所属検事の書簡及び 8 月 26 日付トラスト本部会議長宛ウクライナ共和国・法務人民委員及び検事総長の書簡はいずれも司法、捜査機関がスペツの逮捕について砂糖企業長と調整するという提案は斥けた。しかし不当な刑事訴追や逮捕を避けるためそれぞれの地方機関に対し点検なりの指示を出すことを約束し、より注意深く、慎重な態度を採るよう訓令を出した¹⁰⁷。

ハリコフ支部 Sh 砂糖工場では農業部長 P（非党員）が農民に意図的に品質の低い播種材料を支給した廉で逮捕されるとの報を受け、支部長と企業長はウクライナ共和国国家政治保安部に出向いてグルホフ合同国家政治保安部の執行の一時停止を求めた。ウクライナ共和国・国家政

治保安部・経済管理部はもし審理の進行上執行しないことが可能ならばそうすると約束した（1927年8月13日付砂糖トラスト本部会議長宛ハリコフ支部長書簡）¹⁰⁸。

こうして国家保安機関の強まる締付け、オーバープレzensに対し、経済機関や労組機関が公然または隠然と反対する、あるいは抵抗せざるを得ない構図が立ち上がってくるのである。

合板トラスト

トラスト幹部人事への国家機関、党機関の影響力は大きい、必ずしも意のままにはならない。

最高国民経済会議・行政財務管理局 AFU は合板トラストについて党員が就くべき重要職務いわゆるノーメンクラツィアを次のように定めた（1925年5月19日）。

本部会議長 1、本部会員 2、総務部長、部長代理、法律顧問各 1、生産部長、部長代理、商業部長、部長補佐、木材調達部長、部長代理、経理部長、部長代理各 1、6 工場の工場長¹⁰⁹。

とはいえ 1925 年 9 月現在でもなおその要求は満たしていない〔第 1 編、表 I－2－15，16〕。これは合板トラストに限らない。おそらく実務的な人材不足のためであろう。

最高国民経済会議副議長の 1924 年 10 月 4 日付けトラスト、シンジケート党員議長及び本部会員宛秘密回章は苛立ちを隠さない。「かつて国家機関及び企業の指導者には本部会書記、総務部長、秘書を党員に代える必要性を伝えた。にも拘らず多くの経済機関はこれまでその勧告を実行していないだけでなく、一部トラスト、シンジケートは種々の方法で上記職務を非党員に代えようとしているという情報がある。例えば、総務部長の見かけの廃止、総務部の書記部への改組、書記職の廃止等々」。

そこで少々強硬な態度を採る。「全てのトラスト、シンジケート本部会は 1 ヶ月以内にこの決定を実施し、上記職務を党員に代えること。期限に実行されない場合には経済機関の責任ある代表者は処罰する」¹¹⁰。

更に最高国民経済会議は経済機関の人事構成の点検を試みる。1925 年 1 月 31 日付けの全てのトラスト、シンジケート、株式会社議長宛極秘回章は経済合同、企業の幹部構成や中級技術者に関する情報の提出を求めた¹¹¹。

合板トラストは最高国民経済会議の 1925 年 3 月 23 日付け命令に従ってトラスト本部勤務員職務適性問題委員会を設置した。委員会は議長、本部会員 L、細胞書記、木工労組中央委員会代表、総務部長、職場委議長より構成された。委員会はトラスト本部の 1 人 1 人について職務が資格に相応しているかどうか、社会的有用性があるかを点検した¹¹²。

それに先立ち、トラスト本部会は 3 月 19 日付け木工労組中央委員会宛書簡でこの委員会への代表の推薦を求めている。折り返し労組中央委員会は 3 月 26 日書簡で B（党員）を指名してきた¹¹³。

合板トラストにおける実際の人事の在り様をみてみよう。

一応、トラスト本部会員の任免権は所轄官庁にあり、工場長、その代理、補佐の任免権は法律上、トラスト本部会にある。だが人事問題は以下にみるように様々な組織が絡む。

工場長の交代は非常に頻繁である¹¹⁴。短期的交代の原因は必ずしも明らかではないが、大体は同じトラスト内部の異動である。他の傘下工場の工場長の横滑り（順当な場合はより規模の大きな工場への異動）か、工場長代理または補佐からの昇格が多い。党員の場合は外部または異分野からのいわばヘリコプター人事がある。

工場長人事には地方党委、労組地方支部、現場党及び労組組織との調整、了解が必要となる。場合によっては折衝が長引く。

①25 年秋のスターロ・ルースキー工場・工場長及びマントゥロフ工場・工場長代理人。スターロ・ルースキー工場長セメノフはかねてから工場長職を辞し、学習を継続することを求

めていた。合板トラスト本部会党フラクはその希望を認め、レニングラード工場へ異動することにした。そこで勤務しながら自ら知識を深めることが出来る。その後任として現マントゥロフ工場長代理ベズボロドフ（党員）を推薦し、スターロ・ルースキー郡党委に打診した。Bはトラストに2年間勤務し、合板生産の知識があり、優れた個人的資質をもち、その任を完全にこなせうと請合った（1925年10月24日付郡党委書記宛トラスト本部会党フラク書簡）。

同時にその異動によって空席となるマントゥロフ工場長代理職に現ノヴァートル工場長代理ムルギン（1919年入党）を充てることを決め、その旨、本人に就任要請した（トラスト本部会のM宛書簡。日付不詳）。

この人事案件は現場の党組織及び労組組織との調整の後、カルーガ県党委に同意を求めた（トラスト本部会党フラクの県党委宛書簡。写しを木工労組県支部へ。日付不詳）。

だがコストロマ県党委はBをマントゥロフ工場長代理職から外し、Mに交代することに難色を示した（1925年11月14日の県党委ビューロー会議）。[カルーガ県党委の態度は知りうる資料がないが、支持しなかったようだ]

こうして往復文書の遣り取り、交渉は成功せず、Bは現職に留任された。そのためトラスト本部会党フラクはBの代わりにカザルジェフスキーをスターロ・ルースキー工場またはパルフィノ工場の工場長補佐職に推薦し、事前折衝のため両工場に送った。Kは1917年より合板生産に従事しており、1920年に入党した。この2年間は合板マスチュエル職に就き、正規の合板マスチュエルの任をこなした。管理職に相応しく、政治面も問題なく、工場の他の幹部職員と共に生産を整序し、規律を強化できると考えた。そこで党フラクはスターロ・ルースキー郡党委に対しKとの面接を求め、その判断を仰いだ（1925年12月18日付郡党委宛党フラク書簡）。同日、トラスト本部会はスターロ・ルースキー工場長シリんに書簡でK任命の意向を伝え、Kに対し工場に関する情報提供の便宜を図ること及びその任命についての所見を求めた¹¹⁵。

その結果は詳らかではないが、トラスト本部会及びその党フラクと党地方組織の人事を巡る関係はわかる。なお、このマントゥロフ工場長代理職Bについては1926年11月にトラスト本部会がその経験を買ひ、改めて新設のヴィテプスク工場長に抜擢しようとした。やはり、現場組織の抵抗に遭っている。

②工場細胞書記の工場長への任用

ウスチ・イジョール工場・工場長ゴルベフの後任人事について当初、合板トラスト本部会は木工労組と交渉していた。労組側は労組出納係Aを候補として推薦した（1926年4月28日付けトラスト・レニングラード全権委員の本部会宛書簡）。この候補は本部会によって受入れられなかったようだ。

1926年5月11日付け合板トラスト本部会の党中央委員会ビューロー登録配員部宛電信はスターロ・ルースキー工場細胞書記フルィチンをウスチ・イジョール工場長に任命することを要請した。翌々日の党中央委員会ビューロー登録配員部宛書簡で本部会は改めてこの人事の進行への助力を求めた。Khは忍耐強い若者で工場での仕事の間に充分、生産の知識を習得したという。

この人事についてレニングラード全権委員はトラスト本部会議長代理より、党ラインで調整することを委任された。1926年7月20日付けトラスト本部会宛レニングラード全権委員の書簡によると事は順調に進んだ。その時点で党郡委、県委、中央委員会ビューローの合意を得た。

[元々] Khは中央委員会ビューローが彼の所属していたノヴゴロド県委から呼んだのである。

またレニングラード郡党委は前任者Gの今後の任用のためその仕事ぶりを知ることを希望している。全権委員は7月25日の郡委ビューロー会議でGが工場活動報告を行うことを伝え、工場の状況を正確に示すためにトラスト本部会議長の出席を要請した¹¹⁶。

③1927年のチェルヌィシンスキー工場長人事。

この人事は難航した。1927年春、ネリドフスキー工場長であったアルチュークは健康問題を

理由にかねてから南部の工場の一つへ移ることを要望していた。トラストはそれを受け入れ、Aの職を解き、休暇を与えた後に南部の工場に異動することを約束した。Aの後任には現チェルヌィシンスキー工場長グーレフ（党員）を充てることを決め、更にGの後任としてネリドフスキー工場の機械技師であるパリニコフ（党員）を登用方式で任命することにした。

トラスト本部会は27年5月2日付けのブリャンスク県党委、スモレンスク県党委及び木工労組スモレンスク県支部、同じくブリャンスク県支部宛書簡でそれぞれこの人事異動の承諾を求めた。

だがGについては異論が無かったが、Pの任命は全く同意が得られなかった。Pの仕事ぶりは評判が良くなかった。ネリドフスキー工場の機械職場の活動がうまくいっておらず、休止が多く、同じ仕事を何度もやり直さざるをえないのはPの注意力が散漫で、知識が乏しい所為だと言われた（1927年2月7日受付の合板トラスト宛ネリドフスキー工場長書簡）。[あるいはPの評価、処遇を巡って工場長Aとトラストの間で対立があったのかも知れない]

1927年5月23日付けトラスト本部会宛ブリャンスク県党委組織部長書簡はPの任命への不同意を表明した。県党委自身が候補を用意していた。この書簡に先立つ5月16日付けの木工労組ブリャンスク県支部議長の合板トラスト本部会党員メンバー宛書簡は県党委の候補がいることを理由にP任命に同意しない、と伝えた。

P任命の反対に遭ったトラスト本部会はその代りにポクロフスキーを推薦し、勤務カードを添えて、改めて意向を問うた（5月27日付ブリャンスク県党委宛トラスト本部会書簡。写しを木工労組ブリャンスク県支部に送付）。

6月1日付けトラスト本部会宛ブリャンスク県党委書簡はやはりトラスト推薦人事に反対し、この勤務カードを返却した。チェルヌィシンスキー工場長には県党委が完全に相応しい同志を推薦している、という。

5月31日付け木工労組ブリャンスク県支部党フラク書記のトラスト本部会党員メンバー宛書簡はトラストの候補への不同意を伝えると共に、県党委との合意により自らの候補としてイワノフを推薦した。トラスト側との最終的交渉のためにIを送る用意があるという。

トラスト本部会も頑なであった。6月9日付けブリャンスク県党委宛書簡で再度、最初の候補であるPをもちだした。Pは大工場の機械技師であり、合板生産の知識が深く、無条件で昇進に値する。Pについては全面的に審議した。県党委はP反対の論拠を何ら示していない。

Iについては経営者としてトラストは何も知らない以上、Iには合意できない。本部会はPの任命を主張すると共に県党委に対しP拒否の理由説明を求めた。

6月14日付け木工労組ブリャンスク県支部党フラク書記のトラスト本部会宛書簡（写しをブリャンスク県党委に送付）はP不同意を再々度、確認し、自分たちの候補Iにあくまで固執する意向を伝えた。Iの木工工場の経営能力についてはトラストの労働経済部長に報告済みであるという。

その後、事態は幾分、転回をみせる。6月末、Iの人事が難航したため、業を煮やした県党委と労組県支部は、Iを別の要職に任用した。その代りに県党委は木工労組県支部党フラクとの合意のうえ別の候補シャトフを立ててきた。Shは1917年からの党員で、1923年までは民警、チェカーの管理部門で働いていた。1923年からは『プロフィンテルン』工場で建設職場の監督員、評価・紛争委員会議長、工場委員会議長代理として働き、1925年からはUPB議長に就任した。この人事問題は労組県支部議長メシュコフとトラスト本部会員レスンとが合意した、と述べる（6月30日付けトラスト議長宛木工労組ブリャンスク県支部書記書簡及び7月2日付けトラスト本部会党フラク宛ブリャンスク県党委組織部長書簡）。

どうやら地方党委と労組県支部双方を相手に回してトラスト本部会側が折れたようである。本部会はShとの面談に応じ（7月7日付けブリャンスク県党委宛トラスト本部会書簡）、7月5日のトラスト本部会会議はグーレフのネリドフスキー工場長就任と共にShのチェルヌィシンスキー工場長臨時代行任命を決定した¹¹⁷ [合板トラスト本部会プロトコールNo.11。臨時代行とした所がせめてもの抵抗であろうか]。

ここにはもう一つの問題があった。実はこの人事は労働者の経営幹部登用を巡るトラストと地方党組織の対立を孕んでいたのである。労働者の幹部登用もままならぬことが多い。

アルチューク（党員で労働者・登用者である）のネリドフスキー工場長解任は必ずしも健康問題だけではなくトラスト本部会がその能力が低いと判断したからであった。いずれ南部のもっと軽度の仕事へ異動することは可能だが、今は空ポストがない。郡党委から A の能力に関する評価を覆す何らかのデータがあれば伝えられたい、という（1927 年 8 月初旬のベリスキー郡党委宛トラスト本部会書簡）¹¹⁸。

無論、地方党委は反撥した。1927 年 8 月 16 日付けベリスキー郡党委のスモレンスク県党委への書簡（写しを合板トラスト党フラクへ送付）によると、工場長 A の解任の際に県党委は合板トラストに他の工場への異動の可能性を打診した。A は健康が勝れないために幾度となく退職を申し出ており、県党委とトラスト党フラクは A をどこか「気候の良い」南の方で任用することで合意していたのである。

A の能力や創意ある活動のお陰で工場は基盤が強化され、労働生産性も向上した。トラストの指導者ですら彼を評価した。弱点もあることはある。それは時々、限度を超えて『やり過ぎる』ことである。だがそれは大したことではない。我々の合意の後、トラストからの『逆戻し』があった。当初、トラスト側は新任工場長 G 赴任の後に、A の南部での任用には反対しないが、現時点では空ポストがないと言っていた。郡党委がトラスト党フラクに対し、南部での仕事がないならば、A の解任には反対すると言明すると、今度はトラスト党フラクは A の能力が低い、もし郡党委が A の能力の低さについて異論があるならば、その旨、党フラクに伝えられたいと答えた。A を南部で任用できるとしても今ではない、ということになる。何よりもトラスト党フラクの労働者・登用者へのそうした態度が許容できない。

郡党委の主張点は次のことにある。まず、これは登用者に限らず、工場長一般について言えることだが、トラストは A が工場長の任務をこなし得るように教え込む措置を採らなかった。次に A の能力の低さの間接証明法に反対する。つまり『低い』ということは何によっても確認されていないが、郡党委が反駁しないということが、それが正しいことを示す、ということになる。最後に、一方で、工場長として能力が低いといいながら、他方で南部の仕事で任用できるというのは矛盾している。以上により登用者についてのこうした決定に反対せざるをえない。G の工場長採用には反対しないが、A を南部の工場の 1 つに工場長として派遣することを要求する¹¹⁹。

トラストは専門的能力を重視し、地方党組織は労働者・登用者である工場長（党員）に対するトラスト側の不誠実な態度を非難した。こうして見てくるとどうやらこの対立図式は一見したよりも根深いものがある。

なかにはトラスト本部会が地方党委に候補推薦を要請する場合もある。

チェルヌィシンスキー工場長人事がその例である。

1925 年 6 月 1 日ジズドリンスキー郡党委宛合板トラスト本部会党フラク書簡（写しを木工労組小地区委へ）は述べる。

チェルヌィシンスキー工場長クプリンの解任に反対しない。新年度の操業を控え、後任に合板生産の知識のある党員を探す努力をする。郡党委に適当な人材がいれば調整、承認のため送ることを求めた¹²⁰。

だが党組織が一方的に幹部人事を押付けてきたこともある。これにはトラストが抵抗した。

①パルフィノ工場長代理人事。

スターロ・ルースキー郡党委は自己の候補として「最も適任である」ミハイロフを推薦し、1926 年 9 月 29 日付け郡党委書記の合板トラスト党フラク宛書簡は「生産のために」その速やかな承認を求めてきた。

トラスト本部会党フラクはこの問題を「保留」した（10 月 5 日付け郡党委宛書簡）。トラスト

自身は党員で前 P 工場長補佐であったシュクストを予定していた。Sh はイギリスにトラスト代表として派遣中であり、帰国後、任命するつもりであった。Sh はパルフィノでの仕事でその優秀さを示した。帰国が決まり次第、回答する¹²¹。

②レニングラード全権委員人事。

1927 年 7 月 25 日付け党中央委員会北西州ビューロー・組織配員部は合板トラスト本部会議長グロモフ宛書簡でセレブロフをトラスト北西州支店全権委員候補として承認することを伝える。「所轄官庁を通ずる S 任命手続きを要請する。[前任者] B の処遇は仕事の引継ぎ次第、我々に委任されたい」。

だがトラスト側はすでに別の候補ダニーロフを用意しており、党組織との個人的交渉を行うと共に翌日付のトラスト議長回答で改めて全権委員任命については事業の利益のためにトラストと調整することを求めた。

「S の任命は妥当でないばかりか有害であると考え。彼はこの仕事には消極的であり、単に党規律に従って就くだけである。彼はトラストの仕事を全く知らないし、ゼロから学ばねばならないと言っている」。

トラスト議長は再度、D を推し、その任命について審議を要請した。彼は度量衡検定局で働いており、林業に詳しく、こうした仕事を希望している。もし D の異動に支障があれば、現スターノールスキー工場長シリンを推薦する。同時に前任者 B を生産の仕事で任用するためトラストに留めることを提案した。

続いて合板トラスト本部党フラクが 8 月 8 日及び 8 月 31 日付党中央委員会北西州ビューロー宛書簡で後押しをする。

特に 8 月 31 日付書簡ではトラストが S を受入れられない別の、そして決定的事情を付け加えた。

「それまで全権委員の技術担当代理であったブドシュキンが現在、職務を離れたのである。そうすると[専門知識のない] セレブロフは途方にくれることになる。

だから S の任命は彼にとっても、トラストにとっても全く許容できない。事業にとって取り返しのないことになる。この点を任命問題の決定に際し、しっかりと留意されることを要望する」。

更に、新たな候補として現ヴィテプスク工場長シュコト（党員）を推薦する。「彼は以前パルフィノ工場に勤務し、ロンドンではトラストの商業部門の代表として働いていた」¹²²。

あくまでも経験のある、既知の勤務員の中から選びたかったのである。

③ザカフカース全権委員人事

1927 年 7 月 21 日付けザカフカース地方党委・組織配員部長の合板トラスト本部会宛書簡は述べる。

5 月 12 日、本部会により地方党委との合意なしにザカフカース全権委員セレブリャコフが解任され、代わって K（非党員）が就任した。この職務は地方党委のノーメンクラトゥーラに含まれる。その異動、任命は地方党委・組織配員部に通知し、その合意の上でのみ行われる。S 召還の理由を伝えられたい。

今後、ザカフカースの幹部職員の独断の異動は許容されない。地方党委登録職務に派遣される働き手は事前の調整なしには承認されない。合板トラストのザカフカース全権委員職には現地の党員働き手を推薦する用意がある¹²³。

実は S は 6 月 3 日に収賄の嫌疑で合同国家政治保安部によって逮捕されていた。7 月 31 日付トラスト本部会の回答は次のようである。「S は合同国家政治保安部の提案により解任され、現在、取調べ中である。そのため S の事件が片付くまで全権委員職の交代問題は保留とする」¹²⁴。

労組党フラクションの工場長補佐人事への介入例がある。

1924年4月2日の報告で木工労組ベリスキー郡支部党フラクはネリドフスキー工場長補佐職に木材工業の知識のある幹部党員を就けることを要請した。党フラクは合板工業発展の重要性を考慮して労組本部メンバーのラドヴィッチ（鉄道燃料部の責任ある職務に従事していた）を就ける異動人事を進めた。この人事は4月16日にトラスト本部会も了承した。ところが新任の工場長ソロドゥヒンが着任すると、前工場長Mが補佐及び代理に任命され、Rはネリドフスキー駅の倉庫長に配転された（トラスト本部会の命令であるとして）。

そこで労組党フラクはトラスト本部会に対し、Rの工場長補佐留任を求めた。工場長Sの決定はたとえ本部会の命令であってもクドリャシェフの言明に反し、1924年3月25日の党代表者会議の決定に反すると主張した。（1924年6月14日付け木工労組ベリスキー郡支部党フラク・ビューロー書記のトラスト本部会議長宛書簡による）

これを受けて24年6月29日のトラスト党フラク会議は労組党フラクの言い分に同意し、トラスト本部会に対しRを工場長補佐に任命する提案を行うことを決定した¹²⁵。

工場幹部人事を巡ってトラストが労組側と対立したケースもある。

①ネリドフスキー工場長補佐人事。

1925年秋、合板トラストはネリドフスキー工場長補佐としてシャレンドを送ってきたが、木工労組ベリスキー郡支部役員会党フラクはそれに異議を唱えた。1925年10月6日の党フラクビューロー会議（党フラクメンバー5名出席）におけるギンスブルグ報告によるとShは非党員で合板生産の専門家ではない。この任命は誤りである。工場管理部には党員Sがいるが、管理機構にはスペツが必要である。団体協約の規定によればトラストは管理職候補については事前に労組組織と調整せねばならず、この件はその違反である。

この報告に基づき会議は次のような決定を行った。トラストは直ちにShをN工場から召還すべきである。木工労組中央委員会党フラクに対しトラストのこの誤った行動に注意を促す。工場管理機構には少なくとも1人のスペツが必要である。

この決定に従って1925年10月12日付け書簡で郡支部党フラクはトラスト本部会党フラクに（写しを木工労組中央委員会党フラクへ送付）ShのN工場からの召還を要請した。

トラスト本部会党フラクは同月17日の木工労組B郡支部党フラク宛書簡で反論した。「Shの任命は（ここでは同志とある）たまたま郡支部との折衝がなかっただけで意図的に団体協約に違反したわけではない。Shは精力的で実務的な働き手である。この同志は合板事業のスペツではないが、その任には恥じない者と考ええる。そもそもソ連邦内には合板生産のスペツは事実上いない。わが国の経験あるスペツの乏しい人材は利用され尽くしている。専門家は今後、実地訓練や林業大学専門学部創設により養成されるが、それはまだ始まったばかりですぐには働き手を得ることは出来ない。生じた悶着に遺憾を表明し、郡支部党フラクにこの問題の調整とSh任命に関する決定の見直しを要請する」¹²⁶。

要は人材不足に問題があったわけだ。トラストはこのShを高く評価していたようであり[あるいは他に人がいない?]、後にチェルヌィシンスキー工場長に就けた。

②ヴィテプスク新工場・工場長人事。

1926年にヴィテプスク工場が新設され、合板トラスト本部会は工場長の人選を行ない、マントゥロフ工場長補佐ベゾロドフに目をつけ1926年11月3日付け本人宛トラスト本部会の書簡で打診した。

「貴下のM工場での活動実績を考慮し、ヴィテプスク工場長職を提案する。貴下の同意があれば、この異動について現場組織と折衝する必要がある。貴下並びに現場組織の意向を伝えられたい」。

それに対する本人からの回答（1926年11月10日）によると「異動に異論はないが、現場組織は絶対反対を表明している[M工場への残留を望む]。貴下の指示を待つ」¹²⁷。

トラスト本部会の思うようには人事は運べない。

次に解任または更迭のケースをみてみよう。

工場長更迭は通常、経営責任を問うためである。

合板トラストは 1924 年秋、パルフィノ工場における製品の品質悪下の原因の一端を工場管理部のだらしなさに求め、その更迭を決めた。なかでもその工場長補佐ゴルベフをより小規模なウスチ - イジョール工場の工場長に異動した [降格]。

この人事問題については 1924 年 12 月 1 日のスターロ - ルースキー郡党委書記局会議で審議された。トラスト代表は G に大きな工場を任せることに懸念を表明したが、大勢は G やマスチュールの異動に反対であった。それよりもトラストが任務に不相応なマスチュールを送ってきたこと、賃金遅配の解消、工場管理部と労働者の関係の調整や郡党委からのコントロール強化などが問題とされた。

結局この会議は G 問題を保留とした。

その後、トラストの主張が通ったようである。1925 年 1 月に G はウスチ - イジョール工場長に移った¹²⁸。

工場という組織をまとめられなければ、工場長は解任される。

モスクワアリブミン工場のスミルノフのケースはその典型である。1925 年 11 月 13 日の合板トラスト本部会党フラク会議におけるアフマートフ報告によると S の管理下にあった工場では大部分の場合、必要な文書が見出せず、年次報告も作成されなかった。そうした状況では操業は事実上、不可能である。労働者は S の独裁に憤っていた。生産に対しても、管理部との関係についても労働者は全く荒んだ気分が満ちていた。工場では完全なアナーキー、カオスが支配していた。

そこでアフマートフが中心となって技術スペツ、事務員そして労働者の一部が再建に取り組み、事務所を正常化した。A は生産向上、工場幹部選別の断乎たる措置を採ることを提案した。

党フラク会議は S がその職務に不適任であると認め、ロゴジュスコ - シモノフスキー地区党委に対し S の召還を要請した。更に、党フラクは A がアリブミン生産のスペツであり、この分野でかなりの管理 - 技術経験をもち、この工場の健全化を目指したことを評価し、しかるべき党組織、労組組織と調整した上で工場長に任命することを決定した。

A に対し工場の管理 - 技術者及び労働者の現メンバーの仕事の能力や適性を明らかにすることを委任した。この問題について早急に工場委、屠殺場の合同党組織及び工場委党フラクと話し合って 1 週間後に本部会党フラク会議を招集する。そこには市屠殺場合同党組織、工場党コレクチーフ及び工場委党フラク代表を招き、A が実施された及び今後実施予定の健全化措置について報告する¹²⁹。

工場党細胞が工場長代理解任を要求することもある。

1924 年夏、スターロ - ルースキー工場の党細胞から工場長代理（補佐）解任要求が出された。スターロ - ルースキー工場の党細胞専任書記はスターロ - ルースキー郡党委宛書簡 [日付不詳 24 年 7 月頃] で工場長代理 [別の書簡では補佐] ソコロフ（党員）を断罪した。この工場で操業が計画よりも 1 ヶ月半遅れたのは S が工場長ゴルベフ逮捕の時からトラストのサンクションなしにレニングラード、モスクワなどへ出張したためである。現場に居て修理を指導していれば計画通り 6 月から操業できたであろう。出張しなくとも現地で調達できた資材（小歯車）の注文に行ったというのだが、実は個人的目的であった。機械トラストで注文したが発送の遅れを見過ごした。製品も役に立たなくなった。これは刑事責任を問うべきであり、調査のための委員会を送る必要がある。

これを受けてスターロ - ルースキー郡党委専任書記はノヴゴロド県党委宛書簡で（写しを国家政治保安部、合板トラスト党フラクへ送付。トラストが受取ったのは 1924 年 7 月 21 日）生

産を知らず無能な管理者たる S の解任を要求した（以前にも要求したようだ）。更にトラスト自体からも除くべきであると主張した。

1924 年 8 月 5 日付けノヴゴロド県党委宛書簡で（写しを合板トラスト党フラクへ）スターロ - ルースキー郡党委専任書記は改めて無用な厄介者として S の解任を主張した。なおこの人物は 1918 - 22 年にモスクワの協同組合の勤務員であり、議長や理事会員も勤めた。本人都合で退職している¹³⁰。

現場組織との軋轢の故に工場長から降格されたケースもある。
チェルヌィシンスキー工場では 1925 年当時、工場長マルケヴィチを中心に経理係 Z、労組全権委員 G、倉庫係 V によって好ましくない雰囲気を作り出されていたという。そのため工場長は更迭された。1926 年 1 月 6 日付けジズドリンスキー郡党委宛書簡で合板トラスト本部党フラクは次のように工場の健全化措置を採ることを要請した。すでに工場長とその代理の後任人事は決まっている。Z は経理係として有能であり、そもそも経験ある工場経理係が足りないため、他の工場に移す。前工場長 M の異動の可能性も排除しない。G と V については提出された資料（ことに 1925 年 12 月 11 日の Ch 工場党細胞ビューロープロトコール）に基づいて解雇する¹³¹。

その翌々日の Ch 工場長シャレンド宛トラスト本部会書簡は前工場長 M の降格人事を提案した。M の在任中、現場組織や一部は労働者、職員との間に軋轢が発生した。これは今後の工場の活動に影響する可能性がある。そこで本部会は M をノヴォ - ミリャチンスク工場の合板マスチェル職に異動することが妥当である、と考える。[その代り]休止されたノヴァートル工場のお参マスチェル T を Ch 工場に転勤することを提案し、工場長 S の所見と同意を求めた¹³²。

外部からの工場長解任要請に対してトラスト側が経済組織運営上の観点から抵抗することも少なくない。旧ブルジョアの工場長について最高国民経済会議が解任を要求したが、トラスト本部会が擁護したケースがある。

最高国民経済会議・報告・監査部 ORO は監査委のウスチ - イジョール工場委調査報告（1924 年 12 月 23 日）及び 1925 年 1 月 8 日提出資料に基づき工場長ジャコフ A.D. の解任を要求した（1925 年 2 月 4 日付け国営工業中央管理局・本部会員ユーリン宛書簡）。

調査資料によると Zh の管理 - 経営活動には多くの不正常が見出された。まずは 1923/24 年度下半期の買付け及び引き渡された請負仕事のうち国営組織、協同組合が 59.6% であるのに対し、私人は 40.4% を占め、その比重が高い。そればかりか 1924 年 10 月 1 日現在、国営組織との取引ではその債務は 85% であるのに対し、私人との取引では 1.6% に過ぎなかった。つまりほとんど現金で支払われた。

また出納簿からすると、[1924 年] 4 - 5 月には貨幣がなく、期限通りに貨物の引き取りが出来なかったために、貨車停止に対し 3,395 ルーブリを支払った、という。その 4 - 5 月に私人 A には 2,200 ルーブリ支払った。A との契約では請負仕事引渡しの際に 25% のアヴァンス、仕事の完了と現地での納入の際に 25%、残り 50% はテスト後に支払うことになっていた。監査委報告には仕事の開始時期も、修了時期も示されてはいなかったが、経理資料によると A には仕事の完了前に 88% が支払われた。契約に反し、履行されていない仕事に支払いが行われたことが貨幣不足と貨車停止に伴う損失を齎したのである。

監査委報告によると Zh は 4 学年制学校〔初等〕を修了しただけの専門教育も一般教育もないヤロスラヴリの旧工場所有者であった。生産については表面的知識しかなく、現在の条件で工場を管理する能力はない。

個人的資質からすると典型的な工場主的心理の持主であり、労働者への信頼も尊敬もない。ことに労組、党組織に対しそうであった。

加えて Zh の実の兄弟がトラストの生産・技術部長であった。兄弟の 1 人が工場長、1 人がトラスト幹部というのは許容できない。以上の理由から報告・監査部はトラストに対し Zh の解任を求めたのである。

1925 年 2 月 6 日、最高国民経済会議・国営工業中央管理局書記事務ビューローは本部会員 Iu の決定に従ってこの報告書を合板トラストに送った。

だがトラスト本部会は工場との往復文書を通じて事実を確認すると共にこの命令に抵抗した。

1925 年 5 月 29 日付け国営工業中央管理局宛書簡でトラスト本部会は次のように反論した(写しを報告・監査部及び木工労組中央委員会へ送付)。

報告・監査部の依拠した資料を点検した結果、事実と食い違っている。

まず 1923/24 年度の買付けと引渡された請負仕事の額と債務額は下表のようである。

	監査委データ	トラスト経理本部データ
買付けと引渡された請負仕事の総額	35,377 ルーブリ	41,676 ルーブリ
うち国営組織、協同組合	21,085 ルーブリ	11,926 ルーブリ
私人	14,292 ルーブリ	29,750 ルーブリ
国営組織、協同組合の債務（10 月 1 日現在）	17,927 ルーブリ	9,063 ルーブリ
私人の債務	235 ルーブリ	4,672 ルーブリ

従って、私人の比重は 40.4%ではなく、59.94%であった。この場合、私人に引渡された仕事は工場から鉄道駅への製品輸送、駅からの資材搬入、鍛冶、金属加工、桶製造、建物のコーキングその他であって、これらは国営組織や協同組合に委託するのはほとんど不可能である。こうしたものがほぼ 60%を占める。また私人の債務も取引高の 1.6%ではなく、17.24%である[それにしても私人の比重が高く、有利なことは変わらないが]。

貨車の停止も A に支払って貨幣が不足したためではなく、鉄道の駅長が貨車引渡しを拒否したためである。鉄道当局との長く粘り強い交渉によって貨物の買取が可能となった。

A との取引は蒸気発電機の回転子の電線巻き直しである。契約は 3 月 10 日に調印され、仕事は 4 月半ばに完了した。そのテストは A とは係わりのない事情によって 2 ヶ月遅れた。支払いも遅れた。工場側の契約違反である。

Zh の個人的資質は確かに旧い工場主のそれである。しかし長い経験があり、現在の合板生産の条件でも何とか役に立つ。この部門にはほとんどスペツがいなことを考慮すればことにそうである。しかもこの工場の製品原価はトラスト平均を下回る。Zh に限らず、新しい仕事のやり方を習得しない者はいずれ別の者に代えていく努力は続けるが、それには時間が掛かり、また適当な時機が必要である。

Zh については現在、その活動を党員の工場長補佐がしっかり監督する措置を採った。然るべき時期に Zh に代える。

Zh と血縁関係にある者については最近の本部会命令で生産・技術部長の職から外し、監督員に任命した。それにより血縁関係によるありうべき弊害を除去しうる。

以上によりトラスト本部会は Zh に対する刑事訴追も即時解雇も現時点では十分な理由が無いと考える¹³³。

結局、Zh はウスチ・イジョール工場長職からは外されたが(1925 年 1 月に同じトラストのパルフィノ工場の工場長代理であったセメノフ・ゴルベフ I.A.が就任する)、パルフィノ工場の工場長に納まった。

妥協的解決というべきか、それともトラスト本部会の二枚腰というべきか。

工場の火災に際し、工場長補佐(非党員)が職務怠慢の故に処分された時、トラスト本部会が処分減軽に動いたことがある。

1924 年 8 月 7 - 8 日にレニングラード合板工場で火災があった。合同国家政治保安部経済課がその原因究明に当たった。結局、直接の原因は不明であったが、とにかく遅配があり、労働者がストライキを声明したこともある。委員会の指示した措置を守らず、労働者の規律の乱れを許容した、等の職務怠慢があった、という結論を出し、(10 月 8 日)工場長補佐エメリン S.S.(非党員)を処分することにした[放火かもしれないが、断定は出来ない。とにかく誰かの責

任を問わねばならないということか]。

この最終決定は10月18日、トラスト本部会に伝えられた。トラスト本部会は同日付の国営工業中央管理局・木材工業管理部宛書簡でEを弁護し、処分の軽減を求めた。

書簡によると工場火災について次の調査事実が判明した。

工場に喫煙室がなく、労働者が場所を構わず喫煙することもあり、また通行証なしに余所者が工場に入り込みえた。火災は漏電からも起こりえたし、解雇された労働者の放火もありうる。出火原因は不明であり、Eの職務怠慢も明らかではない。また火災発生時点では防火体制は整備されていた。Eの命令で迅速な措置が採られ、火災は速やかに消えた。それ故、トラスト本部会は木材工業管理部に対しEを戒告に留めることを要請する。

同日付合同国家政治保安部レニングラード軍管区全権代表部宛のトラスト本部会書簡はエメリン事件に関する最終的決定は木材工業管理部に執行のため提出したと伝える。

1924年11月20日付けトラスト本部会への回答で木材工業管理部はEの処分に反対せず、処分形態はトラスト本部会の裁量に委ねた。

結局、トラスト本部会はEを厳重戒告とすることを決定し、12月3日付合同国家政治保安部レニングラード軍管区全権代表部宛書簡でその旨を伝えた。

同日の合板トラスト・レニングラード全権委員宛トラスト本部会書簡でレニングラード軍管区合同国家政治保安部全権代表部の1924年10月1日付け決定及び最高国民経済会議・国営工業中央管理局の1924年11月20日付け命令に従ってEを職務怠慢の故に（防火対策を採らなかった）厳重戒告とすることを命じた¹³⁴。

とはいえ厳重戒告を受けたEはその後、パルフィノ工場長職に就き、更に1926年7月にはトラスト本部会によってチェルヌィシンスキー工場長に推薦された。パルフィノ工場で工場長の任務は完全にこなしたと評価された¹³⁵。

同様の問題がスモレンスク〔ネリドフスキー〕調達地区長人事についてもあった。

1927年3月23日付け木材紙総管理局の合板トラスト本部会宛書簡（写しを薪木材調達中央官庁連合委員会及びスモレンスク県執行委員会幹部会に送付）は2月25日、スモレンスク県執行委員会幹部会決定に従いスモレンスク地区長ジッツが商業委員会の価格の系統的違反の咎で解任を要求してきた。

そこで後任にザハロフ（非党员）が任命された。ところがその後〔事実誤認を理由に〕スモレンスク県執行委員会幹部会のZh解任決定は破棄された。そうすると当然Zaの立場は微妙となり、その活動にとって穏やかならざる状況が生み出された。

1927年7月6日付けZaのトラスト本部会宛書簡は今後の活動についての不安を表明してきた。翌日のZ宛書簡で本部会は仕事のノーマルな条件を保証する全面的な支持を約束した。

それと共に本部会は7月9日付け木工労組スモレンスク県支部宛書簡で（写しをスモレンスク県党委に送付）Zaのノーマルな活動条件を作り出すための可能な援助を要請した¹³⁶〔この解任決定破棄はスモレンスク県執行委員会組織部にとっては了承済みの件ではなかった。決定不履行について理由説明を求めている（1927年5月24日付けベリスキー郡執行委員会宛書簡及び6月16日付け合板トラスト本部会宛書簡）¹³⁷〕。

ところがその直後、木工労組ベリスキー郡支部はZaの任命に重大な異議申し立てを行った。1927年7月16日付ホルムスク郡党委宛木工労組スモレンスク県支部・ベリスキー郡支部党フラク書簡及び7月26日付合板トラスト本部会宛木工労組スモレンスク県支部・ベリスキー郡支部書簡によるとZaは革命前、プスコフ県ホルムスク郡の有力な商人・木材工業家であり、幾つかの所領をもつ地主であった。1921-22年にホルムスク郡で反革命徒党の破壊活動があった時にZaは彼らと関係をもった。革命の最初の数年、Zaは労働者や農民による過去の搾取や欺きに対する制裁を恐れ、知り合いのクラークの家に隠れていた。

その後、友人の木材工業家AやEの伝で木材調達組織の幹部職に就いた。次いでホルムスク郡で最初は河川清掃や木造貨物船建造の現場監督になり、最後に合板トラストのホルムスク支

店長に納まった。そこで **Za** は補佐として旧有力木材工業家や自分の親戚などを集め、彼らと組んで明らかに反ソビエト的行動をとっている。同時に種々の怪しげな仕事にも手を付けている。**Za** は何度か取調べを受け、検察当局に訴追されており、なお 1 件は司法機関で違法と見做されている。

労働者、農民、労組とは紛争が絶えない（団体協約不履行、労働法違反、賃金不払い、労組員失業者不採用等々）。その結果、トラストのホルムスク支店は住民の間で権威を失い、地方当局は **Za** を反ソビエト分子として隔離する措置を採らざるを得なかった。そのため **Za** は解任された。

以上により郡支部は **Za** の即時解任を要求した。

これに対しトラスト本部会は 8 月 4 日付け木工労組スモレンスク県支部宛書簡（写しを同ベリスキー郡支部へ送付）で真っ向から反論し、**Za** を強く擁護した。**Za** は 1924 年以来、トラストに勤務し、現在まで誠実で実行力ある働き手である。その勤務期間中、何ら悶着はなかった。**Za** はホルムスク郡の **Z** 地区で働いていたが、労働者組織からの苦情も訴えも無かった。労組の情報は然るべき機関を通して詳細に点検されるべきである。事実が確認されるまでは何らかの措置を採るべきではないと主張した。

その主張に基づきトラスト本部会は 8 月 9 日付け合同国家政治保安部プスコフ県支部宛書簡で **Za** が「本当に危険な人物かどうか」の調査を依頼した。その際、**Za** はトラストでの勤務中、誠実に働き、労働者、現場組織との悶着はなかったこと、**Za** は林業の有力なスペツであり、そうしたスペツは少ないこと、ホルムスク郡で木材調達の仕事をしていた時に合同国家政治保安部からの問合せは無かったことを言い添えた。この依頼への回答は 1 ヶ月近く経ってもなく、9 月 5 日付け書簡で回答を催促した¹³⁸。

この調査の結果は不明だが、トラストが事業運営のために旧ブルジョア専門家に頼らざるを得ない状況はよくわかる。

トラスト本部のスタッフはすでに見たように要所には党員を配置しながら、経験年数の長く比較的高学歴の非党員スペツが実務を担う、という構造であった。

トラスト本部職員も異動はかなり激しい。1925 年 1 月 1 日～5 月 20 日の間に 22 名が解雇された。解雇事由は職務怠慢 2 名、人員整理 8、臨時採用 1、本人都合 1、粛清（chistka）4 である。人員整理や粛清が過半を占める。この時期には組織的改編の激しいこと、また企業運営のために専門知識、能力のある人材をその質を吟味する余裕も無くかき集めねばならなかったためであろう¹³⁹。

そうしたことから非党員スペツの採用がトラストと上部機関との間で係争問題となることもある。

1925 年 1 月 5 日、合板トラスト本部会は航空機用合板製造のスペツとして **B**（非党員）を採用した。この人事にトラスト監査委が異議申立てを行った（1925 年 2 月 18 日付けトラスト本部会宛監査委書簡。写しを最高国民経済会議・報告・監査部へ送付）。履歴によると **B** は 1913 年までネリドフスキー工場で働き、1913 年から製材 - 合板製作所の所有者となった。**B** は 1922 年から 1924 年にかけてトラスト本部で合板を購入した。マントウロフ工場の工場委の往復文書によると抜き打ち検査の結果、**B** の受取った合板はマントウロフ工場のそれであることがわかった。ところが積出された合板の品種も量も勘定書に合わない。監査委の資料では **B** はトラストの第 2 品種の合板を航空機用合板と偽ってデュクス工場に再販売した。**B** がいつどこで航空機用合板製造の専門を身につけたか不明であるし、そもそもその作り方を知っているかどうかもわからない。監査委は **B** の採用は妥当でないと考える。

この文書の写しを受取った木材工業管理局は 1925 年 2 月 28 日付けトラスト本部会宛書簡で本部会の説明を求めた。

トラスト本部会は同日付けトラスト監査委宛書簡（写しを木材工業管理局及び国营工業中央

管理局・報告-監査部に送付)で次のように答えた。通常の合板生産のスペツも少ないが、航空機用合板製造のスペツはほとんど絶対的にいない。この分野で一定の経験を持つ者を呼び寄せる必要があった。B は航空機用合板製造において特別の技術的素養はないが、かなりの経験をもつ人物である。本部会は一時的に彼を航空機用合板製造の監督のため招聘する必要があると考える¹⁴⁰。

全ての道は専門家の絶対的不足に通じているように見える。些か胡散臭い人物でも企業運営にとっては利用せざるをえない。毒も使いようで薬になる、というわけだ。

この点で 1927 年には転機を迎えつつあった。

まずは 1927 年春に経済機関の党員層増強方針が出される。

1927 年 5 月 18 日付け書簡で党モスクワ委員会組織配員部は合板トラストに対し、その方針の実行状況報告を求めてきた。

5 月 23 日付け回答によると、党モスクワ委員会の指令に従い、党ソコリニキ地区委の配員部協議会(4 月 5 日)の決定に基づき、3 月 1 日から 5 月中旬までに本部職員 16 名を採用したが、うち党員は 12 名であった。4 名は党員の中にはいないスペツである。その結果、党員比率は 14% から 18.4% [原文 17.5%] に上昇した(125 名中 23 名)¹⁴¹。

同じ頃、合同国家政治保安部によるトラスト勤務員の逮捕事件が相次ぐようになる。

1927 年 5 月 15 日、技師 G が私的納入者からの収賄で逮捕された。6 月 3 日には前レニングラード全権委員セレブリャコフが店長や請負人からの収賄で逮捕された。6 月 7 日合同国家政治保安部 MVO 決定によりトラストの技師 - 機械技師 K (非党員) が刑事罰を受け解任された。

1927 年 6 月 10 日にはトラスト勤務員 Sh が逮捕された。7 月 13 日付け合同国家政治保安部宛書簡でトラスト本部会は Sh が輸出や国内市場の受注の重要な仕事を行っていることを訴え、その事件処理の進行具合を問い合わせた¹⁴²。

「シャフトイ事件」から 9 ヶ月ほど前のことである。

工場管理職人事はトラスト本部会の承認のもと、工場長が決定する。だが実際にはトラストはかなり立ち入った介入も行う。トラスト本部会の工場長宛書簡よりその在り様をみてみよう。

トラストによる工場のスペツ採用勧告の例がある。

スターロ - ルースキー工場・技師人事に関し、トラスト本部会は工場長に次のような指示を出した。「貴工場に送られた技師 T はその経歴からして工場の機械部門の運営に適任と思われる。我々には現場での T の実務能力はわからないため、技師 L からの仕事の引継ぎ以降、T の仕事ぶりを確認し、その情報を提供することを求める。その場合、T の創造的仕事のための健全な環境作りに尽力されたい。もし T が技師 L よりもしっかりしており、有能であれば彼を工場に在任させる。何らかの懸念があれば直ちに本部会と相談されたい。必要ならば報告と事態説明のためモスクワにこられたい」(1926 年 2 月 4 日付け書簡)¹⁴³。

1927 年 8 月 31 日付けスターロ - ルースキー工場長宛本部会書簡は工場で計画遂行状況の悪化、基本的生産活動が疎かになっているといった欠陥が露呈したため、工場の活動を改善すべく、トラストの前生産部勤務員 Sh の採用を勧告した。Sh はトラスト本部会とは係わりの無い事情によりモスクワを離れたが、生産や報告について良く知る非常に有能なスペツであるためトラストの企業の 1 つに就職することに異存はない、という¹⁴⁴。

マスチェルの配転にトラスト本部会が口を挟んだことがある。

チェルヌィシンスキー工場・合板マスチェル M (党員) からトラストの他の工場への配転希望があったためトラスト本部会は審議の上、レニングラード工場の合板マスチェル補佐職を宛がった。本部会は 1926 年 7 月 29 日付けレニングラード工場長宛書簡で以下のように提案した。

「給与は据置き、月 135 ルーブリとする。この配転は試用とする。本部会は前にもより大きな工場で経験ある真面目な合板マスチェルの指導の下、その仕事ぶりを点検することを予定して

いた。M は平均的資格の湿式膠づけのマスチェルである」。「M が G の指導の下、マスチェル及び管理者としての知識や経験を積み、委託された仕事を責任をもって遺漏無く遂行するよう監督する。試用期間は 3 ヶ月を予定している」¹⁴⁵。

この人物は 25 年にトラスト本部会が木工労組中央委員会と調整して合板マスチェルとして招き（当時は非黨員）、チェルヌィシンスキー工場の操業開始まで工場長代行として派遣した者である。工場操業開始後はマスチェルとして工場に残った¹⁴⁶。

機械技師の任用についてもトラストはとりあえず派遣した上で、課題を与え、その仕事ぶりをみて本採用とするかどうかを決める、いわゆる解雇権留保付きの採用とした。

1927 年 5 月 6 日付けネリドフスキー工場宛トラスト本部会の書簡によるとトラストはこの工場に機械技師トロシンを派遣し、その 1 ヶ月の仕事振りを見て所見を出すように求めた。工場は 1 ヶ月後、その評定をトラストに送り T を優秀な働き手と評価した。ところが工場側はしばらくして最初の所見を覆し、否定的評価を出した。このことは本部会を当惑させた。これでは T に限らず、まともに働く雰囲気を作り出しえない。トラストの生産部長 N が工場を訪れ事態を確認した。新しい機械技師をすぐには手配できないため、トラストは工場に対し、T が生産的に働きうる環境を整え、改めて T の働きぶりの評価を出すことを勧告した。

トラストは同日、T 本人に対しても T に任されたボイラーの仕上げの仕事に不満を表明し、自分の有用性を示すような仕事に直ちに取り掛かることを提案した。そのため 6 月 1 日までの猶予を与え、それまでに期待に応じられない場合は解雇すると伝えた¹⁴⁷。

木材調達地区長についても同様の配員措置を採った。

1926 年 1 月 18 日付マントウロフ工場長宛トラスト本部会党フラク書簡はコストロマ調達地区長に L（黨員）を任命することを通知し、この人事を現場党組織と調整することを要請した。また 2 ヶ月間、L の仕事ぶりを観察し、その適性について所見を出すことを求めた¹⁴⁸。

当時、適材適所を得ることは中々に難しいことであったから、トラストがとりあえず人材を派遣し、試用期間を置いて、最終的に採用を決める方式を採らざるをえなかった。

工場職員による身勝手な他の工場職員（経理）の引き抜きに対してはトラストが黙っていない。

ウスチ - イジョール工場の経理係 Z は電報でチェルヌィシンスキー工場の経理係補佐 S に対し月 120 ルーブリの俸給で U 工場の出納係の職に移ることを提案した。トラスト本部会は厳しく戒めた。「会計係を別の工場から引き抜くことは許容できないし、まして U 工場はレニングラード地区に所在し、会計・出納係に優秀な働き手を見出すことはさして困難ではない。この点で地方の事情は厳しく、まともな工場報告を出すことも難しい」。本部会は Z を戒告処分とした（1926 年 3 月 6 日付け書簡）¹⁴⁹。

工場でのマスチェルの飲酒事件に対しトラストが介入することもあった。

トラスト本部会はパルフィノ工場で勤務時間中に 2 人のマスチェル M と G が飲酒していた事態を重大視し、1925 年 12 月 15 日付け工場長ザコフ宛書簡で「工場の活動の範囲内でこの悪弊を根絶するためいかなる措置を採ることも辞さない」と通告した。

だが事態は本部会の思惑を超えて進んだ。1926 年 4 月 23 日付け本部会宛書簡で P 工場長は不良品率が従来の 1.5% から 26 年 2 月には 6% にも上昇したのはマスチェル M の所為だと考え、M を解任し、後任に補佐 G を推薦することを伝えた。

トラストは慌てた。トラスト本部会議長代理レスンの 5 月 3 日付け P 工場長宛書簡はマスチェル M 問題がそこまで尖鋭化していることに驚きを隠さず、「事態を正常化すべきだとしても、M の更迭は工場に壊滅的影響を与えかねない」と窘め、職員の相互関係の不正常をなくす努力をし、その結果を報告するよう勧告した。そして近日中に本部会員の 1 人が工場を訪れ、調査することを伝えた。

どうやら工場側の強硬姿勢は見掛け倒しか、牽制に過ぎなかったようだ。この問題はうやむやになった。

ところがしばらくして状況は全く変わっていないことが明らかになった。「本部会に届いた報告によると、マスチュル M はまたも酔って出勤しており、最近の技術協議会でも飲んでいた」。工場長代理が「その個人的責任において再度酔って出勤または会議で酔っていたら直ちに解職することを警告し、嚴重戒告に処すことを提案する」。本部会は工場長及びその代理を「これまで断乎たる措置を採らなかったこと及び M の行状について公式の報告がなかったことを理由に」戒告処分とした（1926 年 7 月 17 日付け P 工場長代理宛本部会書簡）¹⁵⁰。

工場スタッフの解雇も工場長のフリーハンドではない。工場からの技師解雇要請にトラスト本部会が条件付きで同意を与えたことがある。ウスチ-イジョール工場から技師 A の解雇要請があった。それに対する 1926 年 7 月 24 日付け本部会の回答は次のようである。「技師 A についてはその工場管理部への招聘に際し、本部会が完全な自由を与えたことを記さねばならない。機械技師 B が修理の仕事をこなしようと判断するのであれば技師 A の解雇になんら異存はない。だが全ての執行予算は全ての活動について完了されねばならないし、それぞれの仕事のためには然るべき受入れ調書を作成せねばならないことを申し添えておく。上記の全てが揃い、B または工場管理部が全ての予算及び執行予算遂行の責任を負うならば、直ちに A を解雇できる。そうでなければ仕事を既定の期間に仕上げる厳格な命令を出さねばならない。その後に解雇を行う」¹⁵¹。

工場の技師任用の自由を認めながら、事業の運営に支障が無い限りという条件を付けた。やんわりと牽制している。

また 1927 年 2 月にパルフィノ工場長は 2 交代制への移行に伴い、3 名の合板マスチュル補佐のうち 1 名が不要になったとして、本部会にトラストの別の工場への異動を求めている（2 月 7 日付合板トラスト本部会宛パルフィノ工場長書簡）。合意は得られなかったようであり、3 月 23 日付書簡で再度、本部会にそのマスチュル補佐の解任要求を出している。彼なしでやっていける、という¹⁵²。個人的問題があったのかも知れない。

工場幹部（非党员）の不当解雇に対しトラスト本部会が咎めたこともある。ノヴォ-ミリャチンスク工場は 1927 年 6 月 20 日付け書簡でトラスト本部会に工場幹部の解雇を通知した。

これに対し 6 月 22 日付け本部会の工場長 S 宛書簡は遺憾を表明した。書簡によると G は永年、誠実に働き、戒告も警告も受けたことは無い。その評価は党、労組組織も確認している。評価-紛争委員会の決定も無かった。意見が分かれたためである。

工場長は解雇が国家政治保安部の要求により行われたというが、確認されていない。工場長がトラスト本部を訪れた際にそのことを仄めかしたため、事件の調査を要求したが、その調査結果を受取ってはいない。未確認情報ではあるが、G は彼の地位に代わりたい者による中傷を受けたという。

本部会は至急、G の活動についての資料提出と、誰がどんな理由で解雇を要求したかの情報を求めた。評価-紛争委員会の審理で G に有利な決定が出れば、その費用は工場長の個人負担とする

7 月 6 日付け工場長宛書簡で本部会は改めて叱責している。国家政治保安部の命令による G の解雇は労組からの紛争や請求権の事由が無かったという形〔紛争外手続き?〕で実施すべきであった。工場長の書簡によると G の活動に対して戒告処分はなかったし、解雇の警告も行わなかった。しかも然るべき手続きで評価-紛争委員会において審理されなかった。そのため工場長の責任を問うた¹⁵³。

他にも工場管理部による安易なスベツ解雇をトラスト側が戒めるケースは多かった。

例えば、1927年8月5日付けの合板トラスト本部会党フラク宛マントゥロフ工場長書簡は、[工場] 党細胞ビューローのスペツ解任決定を伝え、指示を仰いできた。これに対し、8月9日付け本部会書簡は次のように回答した。「ただでさえスペツが少ないのに工場がスペツの利用について正しいアプローチをしていない。大した理由も無いのにスペツを異動（解任）する。伝えられた事実はスペツ達を解任するような深刻な問題ではない。彼らは[酒を] 飲んではいなかったし、仕事の上では絶対的に非はない」。従って、工場長に対し「スペツ達の仕事にとりノーマルな環境を作りだすあらゆる措置を採り、今後これらの問題にもっと真摯で慎重な態度を採るよう強く勧告する」¹⁵⁴。

なかにはトラスト本部会が工場の勤務員の仕事量まで立ち入った指示を与えることもある。例えば、1927年8月25日マントゥロフ工場長宛トラスト本部会書簡はその賃率 - ノルマ化ビューロー長 K が直接の任務以外の仕事に追われていないか、また K がその仕事に適任かどうかを問い合わせた。もし別の仕事を行っているならば賃率 - ノルマ化ビューローの範囲を超える任務から解放することを断乎勧告した。これは9月15日までに年次報告を提出する必要性のためである。

9月2日付け工場長補佐の書簡は建設シーズンの時期には K が部分的に任務外の仕事も行っていたが、現在は全ての余分な仕事から解放され、賃率 - ノルマ化ビューローの活動は改善される見込みであると回答した¹⁵⁵。

こうしてトラストは工場長人事のみならず、工場のスタッフ人事にもかなり介入した。現場の管理者に対する信頼関係が十分ではなかったようだ。

アニリントラスト

トラスト幹部人事においては党機関の発言権が大きい。

[1925年初め]トラスト本部会議長の党中央委員会宛て書簡は K 工場長職への適任の党员同志の派遣助成を要請する。経験のある経営者で工場経営の実務に通じ、化学工業の十分な知識のある者を求める。トラスト本部から離れているため（イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県）、多くの場合、独力で工場の諸問題を解決せねばならない¹⁵⁶。

また 1925年2月28日付けトラスト議長のイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県党委宛書簡は工場長職について経験ある党员 - 経営者が足りないため、非党员の化学技師を工場長とすることへの同意を求めた¹⁵⁷。

だが、必ずしも党機関の意向に従うわけではない。

党中央委員会がアニリントラスト本部会員兼 D 工場長の Kh を『ベルソーリ』（サマーラ）商業部長に任命した時（1925年3月2日付決定）、トラスト議長の党中央委員会・組織ビューロー（書記）カガノヴィチ宛書簡は党中央委の決定に対し異議申し立てを行った。

Kh は工場の復興に尽力しており、500千ルーブリを投資している。代わりの有能な党员 - 経営者は見つけられない。国防にとってもアニリン染料工業の復興は緊要である。Kh の代わりにアセトメチルトラストの D を派遣することを要請する¹⁵⁸。

Kh 本人もカガノヴィチ宛書簡で決定の見直しを要請した。「この仕事に全く無知であり、自分の専門は繊維 - カロリストであり、化学生産の分野の見識はなく、商業の経験もない。工場の復興に不眠不休で努めており、過労に伴う健康問題を抱えている」¹⁵⁹。

1925年7月8日付け党中央委員会・組織配員部のアニリントラスト本部会党フラク宛書簡は7月7日のモスクワ党委・書記局会議のプロトコール抜粋を送付し、同志 Kh をアニリントラストの仕事に留任することに同意した¹⁶⁰。トラストの言い分が通ったのである。

工場幹部人事については工場所在の地方党委や労組組織と交渉が行われる。

例えば、1925年9月9日、赤いプレスネン地区党委ビューロー会議は D 工場・工場委員長 S

をアニリン工場長補佐に任命することを承認した¹⁶¹。

1925年9月11日、ハモフニーチェスキー地区党委でのアニリントラストT工場問題協議会（トラスト議長、化学労組県支部のM、工場委議長、党細胞書記、工場長補佐、地区党委・組織部の2名が参加）では次のような決定が行われた。

工場長補佐Iu（党員）は工場での在任中、かなりの政治活動を行ったが、工場長や機械技師との不正な相互関係のため、本人の希望もあり、現職からの解任を認める。後任人事はトラストと労組が候補を決め、地区党委と調整して、党員を任ずる。工場の専門家メンバーの見直しや政治的に不穏当な人物の交代が必要である。ことに機械技師Kは然るべき人物に代えるべきである。

トラストの決定——専従の工場委議長及び党細胞書記（給与はトラスト負担）を置く——を承認する¹⁶²。

9月28日付けトラスト本部会議長の上記地区党委・組織部宛の通知は上記決定に従い、T工場長及び機械技師と工場長補佐Iuとの不正な相互関係に鑑み、Iuを解任し、数年間、化学工場で管理職として働いてきたMを任用することを伝えた。専門家メンバーの見直し、政治的に不穏当な者の入れ替え問題については然るべき措置を採る¹⁶³。

労組県支部の党フラクでも審議された。

例えば、1925年7月25日、化学労組モスクワ県支部役員会・党フラクビューロー会議でB染料工場長補佐人事が審議された。モスクワ党委の合意したトラスト提案のPの任命に異論なし。アニリントラスト本部会党フラクはB工場管理部の党員層が薄いことに関心を向けるべきである¹⁶⁴。

1925年9月15日には化学労組モスクワ県支部・役員会党フラクがSをB工場長代理に推薦した¹⁶⁵、等々。

地方党委の決定に異議がある場合にはトラストは党の上級機関に訴える。

[1924年秋] アニリントラスト本部会がコサレフをV工場長補佐に任命した。Kは1919年よりアニリン染料工業で働く。1922年よりアニリントラストO工場長補佐となり、その後、K工場に移り、工場長補佐として働いた。1924年夏、この職務に化学労組イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県支部及び化学労組中央委員会との合意により現地の働き手Bを任命した。この任命はイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県党委が承認した。

Kは任命後、モスクワに来たが、本部会の許可を得て家財を持ってくるためにキネシウム市に戻った。その時にイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県党委がKをMガラス工場長に任命したのである。

そこでトラスト本部会は党中央委員会・登録配員部宛書簡（1924年10月20日付け）でKをトラストの任務に就かせる命令を出すことを要請した。「Kはガラス工業で働いた経験はなく、アニリン染料工業での数少ない党員専門家である。V工場長は古参党員であったが、病気のため解職された。その指導者は工場に来たばかりの若い党員である」¹⁶⁶。[V工場の経営にはKが必要なのである]

工場幹部の処遇に関する工場党細胞の決定を受け入れられない場合には、トラスト本部会は地区党委に訴える。

1925年7月14日、アニリントラスト・ウラジミル化学工場党細胞ビューロー会議（8名出席）はモスクワ党委決定——農村での活動に1名以上の有能な同志を振り向ける——に従い人選を行う。7月1日の総会で一応決めたが、地区党委が同意せず、改めて人選を行った¹⁶⁷。

7月15日のウラジミル化学工場党細胞公開集会（出席は党員39名、コムソモール員6名）は工場長Sh及び技師長Mを派遣することを決定した¹⁶⁸。

トラスト本部会議長のR-S地区党委宛書簡は上記決定に対し異議申し立てを行った。

大規模な建設活動（10 万ルーブリ超）を行っている時に彼らを外すのは妥当でない。現状で適任の党員工場長を見出すのは至難である。それは詳細な調査を要する。Sh はトラストで 2 年超働いている。トラストは彼を下級の仕事から工場指導者に登用した。まず党細胞書記として働き、その後 D 工場の工場委議長となり、次いで工場長代理、最後に工場長となった。工場長の頻繁な交代は工場の活動に有害であり、新しい工場長が仕事に慣れるには数ヶ月掛かる。派遣すべき適任者は他にいる。また M は党員の生産管理技師である¹⁶⁹。

地区党委の同様の決定に不服がある場合には上級機関に訴える。

1925 年 8 月 12 日付けアニリントラスト議長の最高国民経済会議幹部会宛書簡（写しを最高国民経済会議・国営工業中央管理局及び登録配員部、モスクワ党委・登録配員部へ）は赤いプレスネン地区党委の決定（トラスト本部会員 I の農村活動への動員）の撤回を求めた。

「彼が動員されればトラスト本部会は壊滅的打撃を受ける。蓋し、I はトラストで数年間働いた唯一の本部会員であり、トラストの事業の極めて積極的に参加していた。彼がいないとやっとな復興し始めたばかりのアニリン染料工業の発展を大幅に遅らすことになる。彼に代わりうる高資格の党員はいない」。

最高国民経済会議幹部会に対し直ちに党中央委員会やモスクワ党委を通して早急に地区党委決定破棄の措置を採ることを要請した¹⁷⁰。

もし工場内部で幹部間の不和が生じた場合には最も摩擦抵抗の少ない解決が模索される。

1925 年のアニリントラストにおける工場長代理シュパコフスキー解任事件の顛末をみておこう。

監督員 A の労農監督人民委員部化学セクツィアへの調査報告書（1925 年 6 月 11 日付け）によれば、工場長のシュピタリスキー教授や一部労働者の告発によれば工場長代理 Sh は工場で常習的に酔っ払っており、自分の部下を『お前』と呼び、飲んででは労働者に絡んでいる。管理者としては失格であり、免職すべきであるという。1925 年 1 月 28 日の Rabochaia gazeta 紙にもそうした内容の記事が掲載された（その後トラスト本部会と党細胞の名で記事の訂正を求めた）。

そこで調査が行われた。A は工場の党 - 労組組織のプロトコールを点検し、多くの人物（件の教授や労働者たち以外に党細胞ビューローメンバー、工場委メンバー、工場幹部や労働者など多数）と面談した。

その結果、次のような結論を得た。

1 年間に 2, 3 度工場に酔って現れた事実はあるが、頻繁であったかどうかは確認できない。告発した工場長と労働者以外には誰も Sh が酔っているのを見たことはないという。イペリット部で酒宴を催したというのも事実誤認である。イペリット部で党細胞ビューローの会議が 2 度あり、そこで秘密裏に不適任と看做した経理係など数人の免職問題が審議された。

Sh の指導のもとイペリット部は極めて順調に運営されている。1925 年 4 月末、セルロース部で労働者と酒宴を催したというのも事実無根である。Sh の実務能力については聞き取りを行った者全てが高く評価している。工場長の評価もほぼ同様である。「優秀な管理者、交際好き、業務に通じている、粘り強く仕事には厳しい、労働者の要求には気を使う、工場における手続き渋滞や官僚主義を取り除こうと努めている」

工場では Sh に不満をもつ管理者・技術者も何人かはいる。彼は頑固で厳しく、経理係ら数人を解雇したばかりである。そうした不満が工場長の判断にも影響した。

結論的に Sh に対するあらゆる非難は誤解の産物か誇張である。Sh がいつも家で酒を嗜む所から勤務中にも飲んだくれているという噂が広まったのであろう。

Sh は工場長代理として留任すべきである。とはいえ工場の指導者と Sh との間の蟠りや教授のそれまでの貢献を考慮し、Sh を工場長代理から現場化学者の重職に異動することを提案する¹⁷¹。

こうした対処の仕方にはネップ体制の特質が示されている。

他のトラストからの人材引き抜きといった事態となればただでは済まない。

1925年6月15日付けエゴリエフ - ラメンスコエ綿トラスト本部会のアニリントラスト本部会党フラク宛書簡によるとこの綿トラストに化学者 - カロリストとして勤務する S が退職願を出した。アニリントラストに招聘されたためである。「当本部会はいずれかの働き手を招聘する場合は必ず、その勤務先に問い合わせしてから、希望を出すべきであると考えます。そうでないと高給などの好条件で引き抜くようなことが起こりうる。貴下に警告する。もし高給その他によって S を引き抜いた事実が判明すれば、生産に混乱を齎した廉で党中央委員会に訴え、貴下の指導者の党的責任を問うことを辞さない」¹⁷²。

1925年6月17日付けアニリントラスト議長のエゴリエフ - ラメンスコエ綿トラスト本部会党フラク宛書簡は引き抜いた事実はないことを伝えた。「高給その他の好条件を提示してはいない。当方の引き合いなしに S 本人が当方への就職を希望した。当方は経験のある化学者 - カロリストを強く必要としており、彼の申し出に合意した」¹⁷³。事実は藪の中である。

こうした人事面のトラスト間紛争の解決は党中央に委ねられる。

中央紙トラスト

幹部人事を巡るトラストと官庁の駆け引きがある。

1928年4月5日付中央紙トラスト本部会議長の木材紙総管理局宛書簡（写しを最高国民経済会議・行政財務管理局・登録配員部へ）は次のように述べる。

最高国民経済会議の登録配員部からトラストの建設活動での指導のため任用するという最高国民経済会議幹部会決定と共に Sh が送られてきた。この決定は知らない。

Sh は暫定的に採用したが、今の時点では彼に何らかの仕事を与えることは出来ない。現在、本部機構を点検中であり、ザモスクヴァレーチェ地区党委が党細胞を調査中である。それらが終われば本部機構の大幅な人事異動が行われるであろう。地区党委議長は人事構成の点検が終わるまでは Sh の任命は差し控えるべきであり、その問題は細胞の最終的 point check の後に地区党委と調整するべきであるという。トラスト本部会もこの見解に同意する。

Sh の建設の指導的活動への任用については本部会は同意できない。その仕事は重要であり本部会員もしくはその候補が当たるべきだと考える。Sh を本部会員とすることに党中央委員会は反対していると聞く。そこで Sh はとりあえず本部会の予備人員とし、本部機構の人的構成の点検後にその最終的処遇を決定したい¹⁷⁴。

上級機関の一方的な幹部任用へのトラスト側の抵抗である。

トラストと工場長の間の工場管理部改組及び部長人事を巡る確執もあった。

1928年1月、Z が S 工場長に任命された。

1928年6月末、本部会にとっては寝耳に水であったが、Z は木材燃料部長 Sh（党員、7年勤続）を解任し、木材燃料部を非党員 B に委ねた。

7月19日の本部会党フラク会議でこの人事問題が審議された。

Z は S 工場長就任後、工場管理部改組案を提出した（生産部や木材燃料部の改組）。7月4日、S 工場管理部命令により工場管理部を改組し、木材燃料部（生産的木材調達機能を行う）と商業部を統合し、それに伴い党員 Sh を解任し、木材事業の経験のない B に代えた。

党フラクはトラスト本部会との事前の調整なき改組や部長の交代に遺憾を表明する。木材燃料部は工場長直属とし、Sh はその専門（供給業務）で任用すべきである。U を部長の臨時代行として置き、いずれ常勤の仕事に移す（1928年10月17日付けトラスト本部会のヴォログダ県党委書記、ヴォログダ県統制委、最高国民経済会議、紙労組中央委員会幹部会党フラク宛書簡）¹⁷⁵。

本部会は文書で S 工場管理部の決定の変更を勧告し、党組織に Z への働きかけを要請した¹⁷⁶。更に Z の解任を求める。ヴォログダ県党委推薦の候補には同意する、という¹⁷⁷。

こうした確執の打開は党組織に委ねられる。

党員幹部育成努力も行う。

1928年5月3日付けトラスト本部会議長の木材紙総管理局への公式文書（極秘）によりトラストの企業において党員幹部が極度に不足しているためトラスト本部会は紙労組中央委員会と共同で最高国民経済会議付属工業アカデミーに候補者として3名を推薦し、総管理局に対し各級機関の了解取り付けを要請する¹⁷⁸。それに先立ち1928年4月10日、紙労組中央委員会党フラク会議が開催され、3名を推薦した¹⁷⁹。

5月17日付けトラスト総務部長の木材紙総管理局宛書簡で3名の候補の資料（申請、アンケート、評価）を送付した¹⁸⁰。

若手専門家の海外派遣についても諸組織との調整を行う。

1928年6月14日付け木材紙総管理局の中央紙トラスト宛書簡は政府が生産現場で働く若手技師の資格向上を目的とする「工業全体で」220名の海外派遣を必要と認めたため、それに従い紙工業から派遣する候補者の推薦を要請した¹⁸¹。

1928年7月25日付けトラスト本部会の木材紙総管理局宛書簡で海外派遣にShを推薦する。現場の党組織、労組、技師-技手セクツィアも同意している¹⁸²。

1928年7月28日付けK印刷紙工場長のトラスト本部会宛書簡によればShは精力的で、きちんとした働き手であり、委ねられた仕事は誠実にこなす¹⁸³。同日付工場委の証明書がある。ShはK工場で働き、1924年より紙労組員である。労組活動の積極的な働き手である。臨時統制委員会の議長職にあり、労働者の提案を作成する¹⁸⁴。調査書によればShは1903年生まれで、1924年よりK工場で働く。高等教育を受け、ドイツ語の読み書きは可、父は小市民、母は農民であり、非党員で海外経験はない¹⁸⁵。

1928年8月13日付けトラスト総務部長の木材紙総管理局宛書簡（マル秘）はShの人物評定を送付した¹⁸⁶。K工場長の人物評定（8月11日付け。マル秘）によればShはK工場で1924年5月から1926年5月まで働き、その後、同工場グループのセルロース工場の交替マスチェルとして働く。精力的で創意ある働き手である。生産統制委の活動にも積極的に参加し、生産協の能動的メンバーである。現セルロース工場長の後任と考えている¹⁸⁷。

海外派遣もこれだけの手続きを要した。

1928年半ばには官庁、トラスト、労組、党組織によるトラストスタッフの大規模な点検が行われる。

1928年6月7-8日、木材紙総管理局における中央紙トラストの人的構成点検の会議（出席は木材紙総管理局2、ザモスクヴァレーチェ地区党委1、紙労組中央委員会1、中央紙トラスト2、中央紙トラスト党細胞書記。プロトコールはマル秘）において部署ごとに人員を点検し、以下の決定を行った。

①技術部

党員がいらないため党員化すること。

i) 建設課長Gは解任し、一時的に建設課に残すが、1-2ヵ月後にはトラストの仕事から外すというトラストの申請を検討課題とする。

ii) 計画-原価計算課長Gu（技師）は仕事に対する誠実さに欠けることを確認する（『出鱈目な』データで業務を行う、等々）。

iii) 設計ビューロー長補佐P（技師）はより能力のある者に代える必要がある。

記録-建設係長Geの解任に関するトラストの申請を検討課題とする。

iv) 設備担当技師Kuはより能力のある者に代えること。同時にトラスト本部会は設備課の仕事に注意を払うべきである。

v) 第1等級の原価計算係Ka（党員）について党細胞ビューローはより責任ある仕事に昇進さ

せる可能性を明らかにすること。

②供給部

党员層は薄い。トラストは早急に地区党委や細胞ビューローと合意の上、必要数の党员をこの部に送り込むこと。

i) 庶務供給担当専門家 **Kr** (党员)。党細胞ビューローは1か月以内に **Kr** の昇進のため人物評定を提出すること。

ii) 非流動的フオンドビューロー員 **T** の履歴には疑問があるためトラストは国家政治保安部機関を通して点検すること。

③財務部

トラストの全ての財務及び商業活動を統括するため有力な責任ある働き手を加える必要がある。財務部長の **Ch** は財務部を全体として掌握していない。

④計画・経済部

トラストは早急に計画部の党员強化措置を採ること。部長代理職には相応の資格の党员を招聘する。党細胞ビューロー及び地区党委はトラストがそうした措置を実施するのを監視すること。

⑤労働経済部

この部の活動はあまり順調ではない。生産に通じた人材がいらないためである。

トラストは早急に次の措置を採ること。

i) [労働経済部長 **Kh** を解任し] 労働経済部長職に工場から紙生産に詳しい党员を招聘する。

ii) 上級指導員 - エコノミスト **Be** を然るべき資格の党员に代えるのが望ましい。

iii) エコノミスト **Br** (党员) は工場の1つの仕事を与えるか、トラスト機構で任用すること。

iv) 労働経済部長代理の **B** (党员) は別の仕事に移すこと。

⑥法律課

地区党委により法律課の仕事に派遣された **K** は休暇中、トラストの常勤の仕事に試用する。1ヵ月後にその結果を報告すること。

⑦若いスペツ

トラストは全ての若い技師を工場に出向させること。

⑧トラスト全体の党员層

地区党委はトラストにおける党员比率 (現在 15%) 向上に努める¹⁸⁸。

1928年6月18日には中央紙トラスト本部会議長への上記会議の提案実施に関する問い合わせ (マル秘) がある。[それへの回答]

①技術部

i) **G** は建設部長からの解任通告。党员に代える。

G は建設部の財務状態はさほど酷くないことを理由に労農監督部に対し解任不当の申請を出した。労農監督部からの指示で調査が終わるまでトラストの仕事から全く外すことは留保。

ii) **Gu** には業務システムの根本的変更の必要性を通告。技術部反等本部会員は **Gu** の勤務評定を出す。原価計算ビューローの仕事からは外すが総経理部の課長に任命。

iii) **P** は休暇が終わるまで技術部に留める。

iv) **Ge** は建設部・記録 - 組織係長を解任。

v) **Ku** は解任せず。より有能な働き手である同志 **E** の下で働いている。

②供給部

i) 1人の党员働き手を補充。2人目の党员とは休暇終了後、供給部長職に就くことが内定。供給部の18人、実現ビューローの3人の働き手のうち党员は5人。

ii) **Kr** については党細胞ビューローの専権事項。

iii) **T** は国家政治保安部の調査によれば問題なし。

③財務部

提案は実施されず。

④計画部

地区党委にも本部機構にも人材がいらないため実施されず。

⑤労働経済部

i) Kh と Be に関してはトラストは同意せず（委員会でトラスト代表は異見表明）。異議申し立てを木材紙総管理局に行い、地区党委、労組中央委員会党フラクに写しを送った。総管理局や地区党委からの回答はなし。労組中央委員会党フラクは委員会の決定に従う。

ii) B や Br については労働経済部の職から外す決定を実施する。

⑥法律課

K は働いているが、処遇は未定。

⑦若い全ての技師の工場への出向は未定。

⑧一般的問題

工場からの本部機構への党員の招聘については前向きに検討している。紙労組中央委員会党フラクの所見を求め、K 及び S 工場グループに対し、党組織と共同で人選を進めるよう指示した¹⁸⁹。

1928 年 6 月 19 日付け中央紙トラスト本部会議長、総務部長の木材紙総管理局宛書簡（写しを紙労組中央委員会党フラク、ザモスクヴァレーチェ地区党委へ）によるとトラストは 5 項を除き委員会の勧告を実施する。労働経済部長 Kh にとり健全な仕事の環境が作り出されていなかった。また党関係の仕事が多すぎる。彼の勤務評価を出す十分な材料がない。Be を党員に代える決定も委員会で表明された理由により、採択後にプロトコールが変更された。

党細胞ビューローも Kh の仕事ぶりを 6 ヶ月は見守ってから結論を出しても遅くはないと考え、Be の留任に関しても当方の見解を了解した。工場との結びつき強化のため工場から更に 1 人の党員を招聘するという勧告に同意する¹⁹⁰。

1928 年 6 月 30 日、紙労組中央委員会党フラクビューロー会議は委員会の所見に同意する。Kh と Be の解任は妥当である。委員会の活動は終了したものとする¹⁹¹。

1928 年 7 月 11 日付けトラスト本部会の紙労組中央委員会宛書簡（マル秘。写しを木材紙総管理局へ）によるとトラスト本部会はこの問題を審議し、従来の見解を確認した¹⁹²。

こうして人事面のコントロールは厳しさを増していった。

プロダシリカート

人事問題ではシンジケート本部会党フラクションの役割が大きい。

1926 年 3 月 16 日付けシンジケート本部会党フラク主任書記のウラジミール県党委〔グーセフ地区党委〕宛書簡は県党委の働き手 B の派遣を要請する¹⁹³。

3 月 20 日付けグーセフ地区党委書簡は「B の派遣は県党委を通して要請されたい」と回答した¹⁹⁴。

1926 年 5 月 27 日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・登録配員部宛書簡は B のシンジケート幹部への任用についてウラジミール県党委に要請した。県党委は中央委員会の合意を待ってから派遣すると回答した。

その派遣を急ぐよう要請する¹⁹⁵。

1927 年 2 月 19 日付け本部会党フラク主任書記のサマラ県党委主任書記宛書簡は人事決定の了解を求める。サマラ支店の D 解任を決定した。支部の商業活動が弱体であることが理由であるが、主にはその任期中、サマラ県協同組合連合との関係が極度に尖鋭化したためである。後任として P を任命した。有能で精力的な働き手である。顧客との相互関係の整序も期待できる。その承認と P の全面的支援を求める¹⁹⁶。

地方党委に幹部人事の許可を求めるケースは多い。

だが、地方党組織にお伺いを立てるだけではない。支部長代理人事に関し地方党委が党员を推薦してきたが断ったケースもある。

1926年2月5日付け北カフカース地方党委のシンジケート本部会宛書簡はシンジケートのロストフ・ナ・ドヌー支店長代理にGを推薦した。Gの職歴は海軍、陸軍、チェカー及び合同国家政治保安部。経済組織での勤務経験はない。但し、商業教育は受けており（レニングラード商業学校で学ぶ）、政治的・理論的素養はある¹⁹⁷。

シンジケート本部会員からの回答〔日付不詳〕はそれを断った。

「本部会党フラクはこの工業での十分な経験のある者を任命したい。北カフカース支部長にはハリコフ支部長代理（党员）を任命する。その代理は専門家でなければならない。Gについては保留とする」¹⁹⁸。

1926年3月8日付けシンジケート本部会党フラク主任書記のキエフ管区党委宛書簡は本部会党フラクの3月1日の決定によりキエフ支部長に党员Lを任命したことを伝えた。すでにこの工業で経験を積み、今後の活動を期待できる。本部会員Rが現地での調整にあたる。党委からの異論はないと考える¹⁹⁹。

1926年3月8日付けシンジケート本部会党フラク主任書記のアゼルバイジャン党中央委員会宛書簡は述べる。「軍務のためシンジケート・バクー支店長代理の退職を認めた。後任としてガラス工業での実務経験のある党员の働き手を登用した。貴下に異存はないと考える。貴下の働き手の1人を当方に受け入れる用意がある」²⁰⁰。

本部会党フラクが党中央の要請に抵抗を示すこともある。

党中央委員会がシンジケート供給部長バスの転出を求めてきた。

1926年12月11日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・組織配員部M宛書簡はそれに回答する。

「Bの転出は不可能である。Bはシンジケートにおいて下位の職務から働き始め、仕事を学んで非党员の前任者に代わった。現在はシンジケート供給部長として独力で大きな任務をこなしている。シンジケートには現在、この責任ある仕事を任しうる党员はいない。外部からの働き手がこの仕事を学ぶにはかなり長い時間が掛かる。

GとEならば全く問題なく貴下に派遣できる。プロパガンダの仕事に適任である。E自身が優秀なプロパガンディストと自認している。現在の『ガラス建設』の仕事は多くなく、現有勤務員の間で分担できる」²⁰¹。

このように有能な幹部を手放すことを拒んだ。実務能力のない者を態よく追い出そうというのかもしれない。

あるいは本部会党フラクが党機関に対しスタッフを擁護する場合もある。

1926年6月、出資者大会でウラジミルガラストラスト長のDがシンジケート本部会員候補に選出された。現時点でDは党中央委員会・登録配員部に所属しているため責任ある活動での任用のため転出を要請した（1926年6月28日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・登録配員部宛書簡）²⁰²。

だがDという人物には問題があったようだ〔内容不詳〕。党中央は転職に難色を示した。

そこでシンジケート本部会党フラクはその弁明を試みる（1926年7月3日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・登録配員部宛書簡）。

「Dの行為は非難に値するが、悪意はない。一般的な困難やトラストの幾分の行過ぎによるものである。これは多くの経済合同に有り勝ちなことである。Dは3年間の活動で成果を挙げている。再度、転出を要請する」²⁰³。

1926年7月8日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・組織配員部宛書簡は再々度、Dの転出を要請する。Dはガラス陶磁器工業の極めて有能な働き手である。商業管理部ビン課長、もしくはいずれかの支部長として任用を予定している²⁰⁴。

党統制機関に対しても同様である。

1927年3月7日、モスクワ党統制委員会幹部会会議はプロダシリカートが価格引下げ官庁連合委の決定を遵守していないため、シンジケート本部会員 S と T を小売価格引下げに関する党指令不履行の故、戒告処分とすることを決定した²⁰⁵。

1927年3月21日付けシンジケート本部会党フラク書記のモスクワ党統制委宛書簡はそれへの弁明に努めた。

シンジケート中央工業州支店はモスクワソヴェト幹部会の決定に従い、ガラス・陶磁器製品のマージンを鉄道からの卸販売では従来の 5%を 1.5%に引下げ、倉庫からの卸販売では従来の 12%から 8%に引下げた。

また本部会は 1927年1月に支部への回状で 511 千ルーブリの価格引下げファンドを与え、それを支部間に配分し、7ヶ月で 3.6%価格を引下げた。

更に 1927年2月25日の本部会決定でシンジケートがトラストに出荷する原材料価格を 2～25%引下げた。その分、生産価格を引下げうるはずである。3月4日には本部会は再びガラス・陶磁器製品の価格引下げを決定し、同時にシンジケート保有の在庫品もそれに応じて再評価した。平均引下げ幅は 10%である。

シンジケート自身に係わる管理・商業費予算も 1926/27 年度には前年比 27.9%削減された。1926/27 年度第 1 四半期の実績は予算を下回った。

以上により本部会員へのモスクワ統制委員会の戒告処分の見直しを要請する。なおこの要請はシンジケート出資者大会の主張により官庁連合委に提起するものである²⁰⁶。

だが、4月8日のモスクワ労農監督部は書面により却下した²⁰⁷。

また本部会党フラクが地方労農監督部の支部長解任決定に異を唱え、党機関に持ち込んだケースがある。

1927年6月5日、アゼルバイジャン労農監督人民委員部コレギア会議はバクー支部長解任を決定した。これに対し本部会党フラクは B が本部会の指示に従い実務活動を行ってきた、と主張し、労農監督部の調査結果に基づく実践的提案に異論はないとしながらも、支部長解任の是非についてアゼルバイジャン党中央委員会に審議を求めた（1927年6月25日付け書簡）²⁰⁸。

このように本部会党フラクは幹部人事のイニシアチブを採った。そして人選においては、実務経験を重視した。

党機関との支店長人事の交渉例をみてみよう。

①バクー支店長人事。

1926年7月21日付けシンジケート議長の党中央委員会・登録配員部宛書簡（写しを最高国民経済会議・登録配員部に送付）は述べる。

1926年4月までシンジケートバクー支店長は V、その代理は Be（党員）であった。バクーの党組織との合意を得て党員 Ba が支部長に登用された（シンジケート本部会は承認）。V は退職する。現在の支部の構成からして支部長代理は専門家の商業課長になるべきである。本部会は O（陶器・陶磁器工業で 15 年の経験があり、3 年、バクーの商業課長を務めている）を任命した。改組のため Be は支部では任用できない。またシンジケートの商業網縮小のため地方でも任用できない。アゼルバイジャン党中央委員会に送らねばならない。

だがアゼルバイジャン党中央委員会は Be の解任に反対した。そこで党中央委員会に支持を求める²⁰⁹。

②キエフ支店長人事。

1927年10月8日付けキエフ管区党委のシンジケート本部会党員メンバー宛書簡（写しを党中央委員会へ送付）によれば、支店長として働いてきた G は党委が支店の活動改善のため多くの指令を与えたにも拘らず、遂行しなかった。それ故、P 地区党委は G の解任を決定した（10月

5日の会議)。

後任には B (1918 年入党の労働者) を推薦した。B は機械製造工場長や労働者給食合資会社の社長を歴任し、指導的経営活動の経験を積んできた。その承認を求める²¹⁰。

本部会議長グラノフスキーはキエフ管区党委宛書簡で候補 B に同意する。同時に前任者の G はそのシンジケートでの経験と支部の商業活動拡大を考慮し、支部長代理として残すことを要請する (1927 年 10 月 17 日付け書簡)²¹¹。

本部会は幹部人事においてこうした形で党組織との折り合いを付けた。

③北西州支店人事。

1927 年 5 月 3 日付けシンジケート本部会員 T の党中央委員会・北西州ビューロー宛書簡は述べる。

「貴下と本部会員 T との北西支部長 G のレニングラードからの転出とマルコフの支部長任命に関する交渉に従い、この異動の承認を求める」。

「シンジケート北西支部は平行に活動していた当方の商業組織が近日中に解散することに伴いその活動規模を大幅に拡張する。G はその活動には力不足であるが、マルコフは 1917 年 6 月からガラス工業で働いており、シンジケートシベリア支店長を務め、商業的能力を有する」²¹²。

これに対し 27 年 6 月 14 日付けレニングラード県党委書記の本部会宛書簡は回答する。

「G のレニングラードからの転出には異論はない。支部長としてはマカロフを推薦する。彼は 1918 年に入党し、現在、チェレプロムトルグ管理部で働く (これは解散予定)。それまでは農業機械シンジケート北西州支部長、ガラス合同商業部長を務めてきた」²¹³。

1927 年 6 月 20 日受付、本部会党フラクのレニングラード県党委宛書簡は改めてマルコフのレニングラード支部への異動の同意を要請する。「支部の活動規模拡大が見込まれ、その長はガラス陶磁器工業の商業の経験を要する。彼はシンジケートで 2 年間働き、支部の活動を知悉している」。県党委に対し決定の見直しを求めた²¹⁴。

ここには党機関との幹部人事を巡る駆け引きがある。党機関の人事介入に対し、シンジケート本部会は商業的運営の観点から専門性や経験を重視した人材に拘って抵抗した。

④中央アジア支部長人事。

党中央委員会・中央アジアビューローが支部長の解任を決めた時に本部会議長は 1927 年 6 月 10 日付け中央アジアビューロー宛て書簡でその猶予を求めた。

「中央アジア支部長 L 解任予定との報告を受け、同日、シンジケート代表 S が到着するまで解任を待たれたい、という電報を送った。それを確認したうえで本部会党フラクは貴下に要請する。我々の代表が到着し、党中央委員会で決まるまで解任しないこと。また解任理由と下級ソヴェト機構への異動の理由を伝えられたい」²¹⁵。

1927 年 8 月 19 日付け本部会議長及び党フラク書記 S の党中央委員会宛書簡は L に関する中央アジア党組織の決定に異議申し立てを行う。「L はすでにシンジケートで 3 年超働いており、仕事に通じている。評価を落とすような事柄はない。L 留任の本部会党フラクの決定への支持を求める。中央からの派遣は妥当ではない」²¹⁶。

1927 年 8 月 26 日付け党中央委員会・組織配員部の中央委員会・中央アジアビューロー宛書簡 (写しをシンジケート本部会党フラクへ送付) は L 留任の本部会党フラクの要請を支持する。

「L は経験を積んでおり、技能を活かせないのは事業に有害である」²¹⁷。

1927 年 8 月 30 日付け本部会党フラクの党中央委員会・中央アジアビューロー宛書簡再度、L 留任を要請する。「党中央委員会は我々の見解に同意している」²¹⁸。

その後、中央アジアビューローは中央アジア支店長にメリニチュークを任命した。1927 年 11 月 24 日付けシンジケート総務部の党中央委員会・中央アジアビューロー宛書簡で中央アジア支部長への M 任命に関するビューロー決定抜粋の送付を求めている²¹⁹。

だが、M 就任後、間もなくして、シンジケート本部会議長はシンジケート監査委による支店の

商業活動調査結果に基づき、M が支店長職に不適任であるとして、その更迭を求めた（1928 年 1 月 21 日付党中央アジアビューロー宛て書簡）²²⁰。

それに対し 1928 年 4 月 30 日付けのシンジケート宛書簡で党中央アジアビューロー・組織配員部長代理は支店長更迭に反対した。

「中央アジア商業人民委員部全権委員作成のシンジケート・中央アジア支店調査書を検討した所、支店長 M 更迭の根拠は全くない。M は数ヶ月前に着任したばかりで、支店の活動の欠陥は過去のものである。M は以前にシリカ製品の仕事をを行ったことはなく能力は不十分であるが、更迭理由にはならない」²²¹。

こうして本部会党フラクはシンジケートの経営上の利益を代弁して、党地方機関との対立を深めた。

⑤ヴォロネジュ支店長ヴァクスマン事件

これはシンジケートと地方党组织との人事交渉の在り方を如実に示す例である。

1928 年 5 月 29 日付けシンジケート議長のヴォロネジュ県党委宛電報は V のベロルースコエ支部への異動に同意を求めた²²²。だが、1928 年 6 月 1 日付けヴォロネジュ県党委文書は V 解任決定を知らせてきた。これに対し本部会議長は 6 月 7 日付けヴォロネジュ県党委宛書簡で解任理由を問う²²³。

1928 年 6 月 16 日付けヴォロネジュ県党委・組織部長の本部会党フラク宛書簡によれば、党员 V は非経済性及び支店幹部との馴れ合いの故、支店長の職を解かれた。彼の事件の資料は県統制委員会・ヴォロネジュ市第 2 地区全権委員に引渡し、事件調査委を設置した²²⁴。

1928 年 6 月 22 日付けシンジケート議長のヴォロネジュ県党委宛書簡は V のベロルースコエ支部への異動はヴォロネジュ党组织が V の事件の資料を受け取り、決定するため、留保することを伝えた²²⁵。

同時に、ヴォロネジュ県党委は支店長の後任候補として党员ザイチコフを打診し、6 月 7 日付けの本部会党フラクション宛書簡でその経歴を通知してきた。

Z の経歴と評定は次のようである。1918 年入党、出自は商業職員、1918 年から 23 年まで赤軍勤務。以後、製油油脂シンジケートの原料調達や加工契約遂行の全権委員、県住宅ソユースの商業・財務部長代理、建設コンビナートの商業・財務部長代理などを歴任してきた。党、労組、協同組合組織と協力して活動を行い、政治及び経済問題について正しい見識をもち、仕事でイニシアチヴを発揮した²²⁶、という。

6 月 13 日付け本部会党フラクのヴォロネジュ県党委宛書簡は候補 Z に同意した²²⁷。

1928 年 7 月 1 日付けヴォロネジュ県党委の本部会宛書簡は県党委が解任した V のシンジケートへの召還に異論はない、ヴォロネジュ支店長に党员 Z を推薦すると伝えた²²⁸。

1928 年 7 月 7 日付けヴォロネジュ支店・上級監督員の本部会宛書簡は報告する。

「V と Z の問題は片がついた。Z は支店に受け入れ、V はベロルースコエ支部へ赴任する」²²⁹。

1928 年 7 月 7 日付けヴォロネジュ管区党委ビューロー・組織部長代理の本部会党フラク宛書簡は述べる。

「V のベロルースコエ支部への異動に異議はない。後任 Z は貴下の同意があるため、6 月 3 日付けをもって承認する。上記問題は貴下代表 F と合意済みである」²³⁰。

こうして双方を立てて支店長人事問題は決着した²³¹。

人事における本部会党フラクションと党細胞の確執もある。

支店における縁故採用に関する内部告発のケースをみてみよう。これは経営のために非党员専門家グループを擁護する本部会党フラクションと党员の雇用を守ろうとする党細胞との対立が背景にある。

1926 年 3 月 23 日付けモスクワ支店長補佐エリンの党フラク宛書簡によればモスクワ支店の開業から 2 年半の間に上級経理係は 6 度代わった。最初の者は 1 年半在任したが、残り 5 名は平

均 2 - 3 ヶ月在職しただけである。総経理部からモスクワ支店経理部へのしかるべき指導がないためである。実権は総経理部長代理クズネツォフがもつ。モスクワ支店経理部にはクズネツォフシーナが蔓延っており、自分の係累を送り込んでいる。支部の上級経理係は親類の F である。頻繁な交代の原因はそこにある。F は会計を学んだのは精々 2 - 3 年であり、管理者としては無能である²³²。

そのエリンが倉庫運営の杜撰さの故、その後、嚴重戒告となった²³³。

党細胞ビューローと本部会党フラクの間には不協和音が生じた。党細胞の一部メンバーは非党員専門家が『白色ビューロー』を形成して、反党的方針を実施しているのに、本部会党フラクが黙認している、と非難した。どうやら人員削減が党員にまで及びそうになった所に原因がある。

1926 年 4 月 4 日、本部会党フラク及びシンジケート党細胞ビューローとの合同会議において党細胞の一部メンバーは本部会党フラクを非難した。党細胞ビューローと本部会党フラクの間に亀裂が生じており、人事がビューロー抜きで決められている、非党員専門家グループがのさばっており、人員削減はそれらグループの解体のために利用されねばならぬ、中心メンバーと目される A をシンジケート機構から追放すべきである、と主張した。ことに F は強硬で両者の係争を党の上級機関に持ち込むことを求めた。

これに対し本部会議長ソロヴィエフは反論した。「非党員グループはすでにシンジケートの機構で 8 年働いており、なんら危険性はない、彼らを追い出すことは難しくないが、そうすればシンジケートの活動に重大な影響を与える。人員削減は必要であり、その際、党員の働き手の異動もある、異動に同意できなければ退職もありうる」。

双方のメンバーを兼ねる K が「細胞ビューローとの原則的対立はない。F はありもしない対立問題を大袈裟にしている」、と述べて、この場は収めた²³⁴。

だが、問題は再燃する。

1926 年 9 月 1 日、シンジケート党細胞ビューロー会議でエリンは本部会党フラクと党細胞ビューローとの相互関係が不正常であり、しばしば前者が後者を無視し、その会議にビューローの代表を呼ばないと難詰した。本部会議長 S はそれを否定したが、非党員専門家の評価や人事を巡る対立は表面化した²³⁵。

先の共同会議で断固たる措置を採るとされた A が本部会議長 S により留任され、本部会員 B により登用された So が解任され、「最近、シンジケートにおける有害な分子と断罪された」非党員専門家 D が候補となる²³⁶。

もう 1 つの内部告発事件も同様の背景がある。

1927 年 3 月 5 日付けシンジケート本部会党フラクのバウマン地区党統制委員会宛書簡によると本部会員ビャルコフスキーはその商業部長の仕事においてシンジケートの名でキエフ県のガラス工場賃借者の私人 B 及び S とのシンジケートへの製品引渡し契約に調印した。シンジケート本部会の決定で私人に対しては送り状副本に対し支払うという条件を定めていたにも拘らず、彼らに 50 千ルーブリの前渡を交付した。本部会は賃借業者からの資金の速やかな取り戻しの措置を採ると共に契約遂行状態や生産過程及び本部への然るべき情報提供を恒常的に監視するため〔上記〕工場にシンジケート代表を送ることを決定した。

シンジケート本部会副議長キヴギロがその仕事に G を推薦し、本部会はそれに同意した。ところが G は工場にいながら工場について明確な情報を提供せず、本部会は然るべき方針を出せなかった。本部会が G という人物を詳細に調べるとガラス工場の所有者であり賃借業者 B や S 及び彼らの長 Ch の知己であった。この事情をキヴギロは知っていた。K は陶磁器トラストの本部会議長として働いており、彼らとは接触している。更に G の招聘の時に細胞ビューローは好ましくないという情報をもっており、招聘に反対していた。K は細胞ビューローのメンバーであったが、本部会党フラクにはその事情を隠していた。だから党フラクは事態を掴めなかった。K の党的責任を問うことを求める²³⁷。

シンジケート党細胞が本部会党フラクの人事に干渉することもある。

1927年3月10日付けシンジケート党細胞書記の本部会党フラク宛書簡は述べる。

「貴下はG（非黨員）を第1コンドリャンスキー工場（賃貸企業）の監督員に任命したが、仕事をこなしていない。解任すべきである。Gは異質な分子である。誰がGを推薦したかを明らかにし、行政処分を行うべきである。またMもやはり仕事をこなせない。推薦者を知らせること」²³⁸。

これに対し党フラクションが回答する。

1927年3月24日付け本部会党フラクの党細胞ビューローへの書簡は上記GとMはKの推薦でシンジケートに採用されたことを伝える。Gは職務怠慢により解雇され、代わりに黨員が任命された。Mも解任された。黨員と偽っていたからである²³⁹。

工場付きシンジケート常任代表の処遇もシンジケート党細胞会議で審議された。

1927年1月12日、シンジケート本部会命令によってボゴモロフ（黨員）がドンソーダ工場のシンジケート常任代表に異動した。だが5月の本部会党フラクはその職を廃止することを決め、1927年6月にシンジケート総務部長の命令によってボゴモロフは解任された。

6月15日のシンジケート党細胞ビューロー会議でこの問題が審議された。フェドーロフの申し出によると解任については職場委党フラクとの話し合いはなかったし、細胞ビューローで審議されなかった。

ビューローはシンジケート本部会党フラクに対しBの解任撤回を求めることを決定した。「シンジケートは最近、非黨員も含め多くの勤務員を採用したし、今もしている。Bをシンジケート本部または地方で任用するよう交渉する。シンジケート党細胞メンバーだからである」²⁴⁰。

B本人は6月24日にシンジケート本部会党フラクに対し出張旅費支給とシンジケートでの任用継続を求めた²⁴¹。

だが翌日の本部会党フラク会議はいずれの要請を退けた。その論拠は次のようである。

Bの解任は本部会議長Sと党細胞書記Bとの間で合意されており、手続き問題は別として現時点でBをシンジケート機構で任用は出来ない。Bにとり適当な職務がないからである。

またモスクワへの出張旅費支給も拒否する。蓋し、B自身の申請書にも見られるように工場に在職中、本部会の名で出張したと考える根拠はない。本部会が異動に際し、支度金を支給したとはいえ、その時点からBは本部のスタッフではない。

ハリコフ支部が本部会の命令によりBに対して行った解雇 *raschet* は正しい。Bからのそうした要請を認めるかどうかの問題は細胞ビューローを通して相応の党機関にもちこむべきである²⁴²。

工場党細胞との交渉も必要となる。

1927年7月13日付け本部会副議長のA国営陶器工場党細胞ビューロー宛書簡は工場党細胞ビューローの6月25日付け文書——Z（Ch-Ia〔採土〕地区の長）解任問題の解明とその復職に我々の代表を派遣する——に対する回答を行う。

「我々の代表の現地への派遣は妥当ではない。Z解雇は複雑な問題ではなく、審理のために代表を派遣する必要はない。Zは地区のウクライナシリカトラストへの移譲に伴い解雇された。Gは原料をよく知るものとして我々の課題の遂行に際し、まずもって必要な人材であり、当方で数年働いており、誠実な働き手である。Zの復職には同意できない。実務的知識がない」²⁴³。

加えて、工場長人事問題には中央と地方の対立関係が絡む。

プロダシリカート本部会によりグルホヴェツ・カオリン工場長Sの解任が決定された。

それに対しSはシンジケート本部会議長宛書簡（26年11月18日受付）で解任ではなく異動を求めた。

「私はこの工場で工場長として1年間働いてきた。地方当局は地方の工場で『中央から送られ

てきた』工場長が働くことに必ずしも乗り気ではない。彼らは中央からの工場長がいつも『中央』の物質的利益を優先するから、『自分たちの人間』が必要だと考える。だから私を『自分たちの人間』に代えるか、少なくとも『自分たちの』補佐または代理を置こうというわけである。工場に非経済性の刻印を押すために労農監督部が調査にやってきたが、19日間工場にいて非経済性は見出せなかった。

トレウゴリニクの間がうまくいっておらず、その責任は私にあるとされたが、それも証明されていない。私の更迭に際し、後任にKを推薦してきた。彼は隣の管区で働いていた党员であり、現在はロゾビキで工場長を務めている。彼らはその人事を中央委員会を通して行いたいと思っているようだ」。

最後に改めて別の仕事への異動を求めた²⁴⁴。

労組も支部の人事について黙ってはいない。

職員労組が縁故採用の故、支部長を訴追したケースがある。

1927年6月1日、職員労組サマラ県支部幹部会会議で次のことが議論された。

シンジケート・サマラ支部は団体協約に違反して紹介所を通さず働き手を採用した。支部長P（非党员）は縁故採用を行った。かつてのカザン支部時代の同僚を外交販売員に採用し、また倉庫長Eを不当解雇し、やはりカザン支部時代の同僚を後任とした。

幹部会はPの訴追を決定する。シンジケート本部会に対し労組中央委員会を通してサマラ支部での外交販売員職は不適当であることを提起する。Eは倉庫長に復職させることを求める。労農監督部県支部に対しシンジケート支部の調査と縁故採用者3名の解雇を要請した。また職場委は団体協約遵守を監視しなかったため戒告処分とする²⁴⁵。

このように人事問題は錯綜する。いずれにせよこの時期には党組織が一方的に人事を決めているわけではない。

金属シンジケート（機械シンジケート）

1920年代、シンジケートの幹部人事は整序されていなかった。

1925年7月17日の最高国民経済会議命令に従い、1925年9月15日シンジケート本部会の下に幹部登録係が設立されたが（人員は30名。人事部の書記課の中に設置され、課長は人事部長が兼任する）、支店からの報告提出は遅れ、また本部会はその人員配置活動で幹部登録係のデータを活用できていない。個々の幹部の機構内異動は1-2のケースを除いてほとんど監督されていなかった。あれこれの幹部の勤務評定資料のかなりは機密事務課に集められ、必要な場合は本部会が幹部登録係を通さず資料を求めた（1926年1月5日、最高国民経済会議行政財務管理局・登録配員部宛のシンジケート本部会議長の書簡）²⁴⁶。

1927年4月12日付け党中央委員会・組織配員部の金属シンジケート議長宛極秘書簡は働き手の現行選抜システムの欠陥とその除去方法、新しいカードル養成の最良の方法、流動性の高さの原因などについての個人的見解を求める²⁴⁷。

4月18日、金属シンジケート議長の党中央委員会・組織配員部宛極秘書簡はそれへの回答である。

「党の働き手が派遣されてくる場合、しばしば当該組織の特殊性や相応しい仕事の可能性が充分考慮されていない。他方、そうした働き手を党機関に差し戻すと、当該組織の指導者が機構の党员強化を充分実施していないのではないかという根拠のない憶測を生み出す。

党员の間に失業者が増えている場合、党機関がそれを解消するあらゆる措置を採らざるを得ないことは理解できるが、それでも組織（企業）の活動を妨げてはならないし、バラスト（お荷物）を作り出してはならない」。

「それらを避けるためには以下のことが必要である。

党の働き手の組織（企業）への派遣はその組織の指導者の求人に基づいてのみ行う。求人申し込みには組織の特殊性、仕事の正確を記す。また同志を派遣する際に組織配員部は組織の指導者と事前に話し合う。最後に党員を幹部職として最終的に承認するまでに十分な試用期間を設ける。

不適任の場合には組織配員部に差し戻すことを妨げてはならない。こうした手続きは無論、組織の長には当てはまらない。けれどもその長の任命も必ずしも正しく行われてはいない。例えば、金属シンジケート・組織ビューローのケースがある（前『金属倉庫』本部会）。

平党員の働き手については採用に際し、当該組織の党細胞ビューローと調整し、必ず組織の指導者の同意を要す。

党地区委または職業紹介所の下に特別資格委員会を設け、失業党員を審査することが是非とも必要となる。当人もその能力、知識の評価を知ることが出来るし、組織の指導者にも参考になる。

非党員幹部職員については現行システムでは一般に組織の指導者の個人的選別に任せられている。主に彼らの経験、理論的素養に基づいて決められるが、加えて、通例は彼らと共に働き、良く知る者の推薦状が付けられる。この点で最高国民経済会議・登録配員部が大いに力を発揮すべきである。政治的社会的評定も重視されねばならない。その点では企業の党細胞の見解を参考にすべきである。非党員の平の働き手については通常の手続きで職業紹介所を通して行う。

党員の教育、再教育は種々の学習コース、実習で行われうる。登用も重要である。企業は狭い意味の登用だけではなく昇進一般のためにも審査委を設けるべきである。

非党員スペツの流動性が高いのは報酬格差が大きな要因である。統一的給与体系を定め、それを遵守すべきである。

党員の働き手については流動性の高さの原因の 1 つは彼又は彼女と組織の指導者あるいは同僚党員との確執である。これをなくすことは難しいが、少なくとも同じ分野の別の仕事に移すべきであろう」²⁴⁸。

これが少なくとも建前上はシンジケートの人事方針である。当時の選抜の一応の基準といえよう。

幹部人事はやはり関係諸組織の間の交渉、根回しを要する。

統制委が人事面での労使の調整を求めることもある。これは直接介入ではない。

1927 年 7 月 26 日、モスクワ統制委員会幹部会員の金属シンジケート本部会党フラク宛書簡（写しを赤いプレスネン地区統制委員会及びシンジケート党細胞ビューローに送付）は「赤いプレスネン地区統制委員会の行った金属シンジケート法律ビューローの調査によると管理部と労組との間で採用、解雇問題において充分、意思疎通が行われていない。今後の調整を要請する」と述べる²⁴⁹。

シンジケート支店長人事ではシンジケート本部会党フラクが党機関の決定に抵抗する。

〔ウクライナ党中央委員会が支店長チェルヌィシェフを解任し、後任にゴリャチイを決めた。その決定に対し〕27 年 8 月 18 日、金属シンジケート本部会党フラク書記及び本部会議長のハリコフ支店長宛書簡は「本部会は留任を望み、党中央委員会に再考を求める。それが叶わぬ場合はシンジケート監査部長ニクーリンを推薦する。ともあれ当該問題の審議は議長コニューホフが現地に到着するまで延期することを党中央委員会に要請する」と伝えた²⁵⁰。

同日付金属シンジケート本部会党フラク書記及び本部会議長のウクライナ党中央委員会組織部宛書簡は金属労組中央委員会での報告があるため、この問題の審議を 8 月 26 - 27 日まで延期することを求める。

ハリコフ支店はシンジケート最大の支店でありウクライナ金属工業との緊密な結びつきがある。そのため中央委員会組織部長との交渉の上、チェルヌィシェフ任命は慎重に決めた。Ch が解任されれば支店の順調な活動は見込めなくなる。本部会党フラクは Ch を留任するよう再考

を促す。それが叶わぬ場合はあくまで実務的観点からだが、G を取り下げ、シンジケート監査部長ニクーリン（ウクライナ人でドニエプロペトロフスク工場の金属労働者）を後任とすることを求める²⁵¹。

1920 年代末には、機構粛清が広がる。

1929 年 1 月 14 日、金属シンジケート（機械シンジケート）本部会党フラク会議（出席：本部会員 3、輸送技術コントーラ長、業務管理部長、財務計画部長）は機構からの異質分子粛清のため人事を点検した。

職員を 1 人 1 人点検して、誰々は留任する、合同国家政治保安部の主張に従い解任する、信認できないため解任する、等々のことを決めた。

例えば、州支店の通信員何某は白軍将校の経歴が判明したため解任する。支店の会計係は司祭の妻であり、無用の者として解任する。タイピスト何某は仕事はまずまずこなすが、合同国家政治保安部の主張に従い解任する、等々²⁵²。

1929 年 2 月 14 日付けシンジケート本部会のソビエト職員労組県支部党フラク宛書簡は機構粛清指令に従いシンジケート本部会党フラクが作成した解雇さるべきシンジケートの勤務員リスト（統計係、経理係など 7 名）に対する同意を求める。彼らの解雇は党細胞ビューロー、職場委党フラク、連邦合同国家政治保安部委員会と合意済みである²⁵³、等々。

この時期には人事面で既に保安機関の存在感が大きくなる。

登用

最後に登用問題に触れておこう。

労組ラインの登用のデータは以下のようなものである。

1927 年前半、モスクワの 8 労組（化学、印刷、繊維、食品、縫製、皮革、鉱業、教育）で登用者は 382（うち現場労働者 310，婦人 130，党員及びコムソモール員 69）であった。

登用された職務は工場長、所長が 8（うち現場労働者は 1）。職場長及び部課長が 87（うち現場労働者は 52）マスチュエル及び副マスチュエルなどが 160（うち現場労働者は 152），その他が 68（うち現場労働者は 64）である。トラストの機関が 18（うち現場労働者は 13），行政 - ソヴェト活動が 20（うち現場労働者は 13），労組活動が 7（うち現場労働者は 4），協同組合活動が 12（うち現場労働者は 9），その他が 2（うち現場労働者は 2）であった。

レニングラード県労組評報告によれば 1924 年から 1926 年 9 月の登用者は 2,421（うち婦人 448）である。

登用された職務はマスチュエルが 1,240，班長及び職場長が 634，管理経営職が 547 であった。経験年数は 5 年未満が 368，5～10 年が 369，10～15 年が 458，15 年超が 1,092 である（不明 134）。古参労働者が多い。

全ウクライナ労組評調査（11 企業のみ。時期不明）によれば登用者数は 371 であった（うち婦人 42，党員及びコムソモール員 191。全て現場労働者）。職務は経営活動 250，労組専従 61，協同組合 11，ソヴェト活動 21，その他 28 である。

労組別のデータをみてみよう。

鉱業労組は 1925 年，15 地区，労働者数 259 千名のうち登用者数は 2,125 名であった（うち現場労働者 83%，労組活動家 16.9%，婦人 9.4%，党員と候補及びコムソモール員 74.4%）。

職務は労組活動 867（41%），経営活動 719（34%），協同組合活動 97（6%），社会保険機関 67（3%），種々のソヴェト活動 174（8%），農村での活動 64（3%），その他 137（6%）である。

化学労組では 1927 年前半，93 の下部組織（36,333 名）から 120 名が登用された（うち現場労働者 96）職務は工場長 1，職場部長 34，マスチュエル及び副マスチュエル 36，その他が 27 である。他は企業外のソヴェト，協同組合その他活動である。

砂糖労組では 1926/27 年度，労組中央委員会を通して 9 名の労組活動家が赤色コンビナート長の職に登用され，2 名が砂糖トラスト支部長，1 名がトラストの計画-経済部長代理に登用された。

他に 1927 年には 10 名の労組活動家が中央委員会により登用準備のため赤色企業長コースに送られた。

砂糖労組全体で 1926 年 1 月 1 日時点で 254 名の労組活動家が登用された。うち地区委メンバー 4%，工場委員会議長 20.9%，工場委員会メンバー 33.7%，工場委員会の各種委員会メンバー 7.4%，労組全権委員 1.2%，技師 - 技手セクツィアの活動家 0.6% である。

他の多くの組織でもほぼ同様のデータがある。

皮革労組では 1925～27 年に 20 名の中央委員会総会メンバーが種々の管理 - 経営職に登用された（トラスト長代理 3，企業長 6，最高国民経済会議 2，トラスト長 2，同補佐 2，皮革調達の仕事 6）。レニングラード県支部では 43 名が登用された。うちマスチュエル 5，マスチュエル補佐 2，職場主任 15，下級管理職 18，企業長 1，企業長代理 2 である。モスクワ県支部では 1926 / 27 年度に 20 名が管理 - 経営職に登用された（うち現場労働者は 13，労組活動家は 7）²⁵⁴。

現場労働者はたいてい工場内の種々の職務に就くが，労組活動家は主に経済の指導的ポストに就いた。

個別企業についてみれば、合板トラストと国営電機トラスト・ディナモ工場のデータがある。合板トラストでは人材不足の状況で主に若手党員が比較的短期間に管理職に抜擢されていった。

例えば、マントゥロフ工場の1924年1月1日～1925年1月1日の登用者はマスチェル補佐1、製作所庶務課長1、倉庫長2、工場事務所本務部長1の計5名、いずれも党員である²⁵⁵。パルフィノ工場では1925/26年度に3名の労働者が登用された。うち2名は上級剥ぎ取り工otdelenie、1名はマスチェル補佐である²⁵⁶。

トラスト本部職員の登用者は表Ⅱ－4－4のようである。大体において入社後、1～2年で管理職に就いている。従ってやはり経験に乏しく、そのことに起因する問題も起こる。

ディナモ工場における登用者はほとんど経験年数の長い労働者であり、マスチェル、部課長などに登用された。推薦者は主に工場トレゴリニクのいずれか、又は共同推薦である。

表Ⅱ－4－4 合板トラストにおける登用者リスト（1926～27年
*人名はイニシャルのみに留める。

	時期	経歴
D.I.Ia	1924年2月 1926年9月～	入社：商業エージェント モスクワの小売店長 トラスト代表。輸出業務のためイタリアに派遣
K.A.P.	1925年3月 1927年1月～	入社：エコノミスト 労働経済部長 労働経済部長代理 トラストの北カフカース代表兼ロストフ・ナ・ドヌー店長代行
I.D.G.	1925年2月	入社：本部書記 総務部長 本部会書記 経理部長代理
G.B.D.	1925年2月 1927年2月	入社：総務部庶務課長 技術供給部長代理
U.I.S.	1926年6月 1927年2月	入社：店舗の臨時販売員 店長補佐 ウクライナ及びクリム全権委員代理兼ハリコフの店長
I.P.I.	1925年12月 1926年8月 1927年	入社：学生・実習生（技手） 学位を得てウスチ・イジョール工場・賃率・ノルマ化ビューロー技師 赤軍
M.M.A.	1922年2月 1927年	入社：文書使い 事務員 職場委員会・書記に選出
K.P.S.	1922年4月 1927年	入社：文書使い 事務員 下級文書係に登用
V.M.V.	27年3月2日 27年3月26日	定員外で店長補佐 トラスト中央アジア代表兼タシケントの店長
I.I.Ia.	1924年～ 1925年2月 1925年10月 1927年4月	職場委・下級書記 定員外で商業部・商業エージェント 店長 商業部小売販売部長
Kh.V.S.	1926年2月 1927年2月	店長 機械製作部長

出所：RGAE, fond8145, op.1a, d.37, l.39－4.

表Ⅱ－４－５ ディナモ工場における登用者（1924 - 26 年）

	登用 年齢	主たる職種	その経 験年数	登用前 の職務	登用された職務	登用時 期	党派 性	推薦組織
IIG	42	金属仕上げ工	27 年		修理職場マスチェ ル	25 年 5 月		工場管理部・党細 胞ビューロー
B	37	鋳型製造工	20 年		鋳型職場マスチェ ル	25 年 11 月		工場管理部・工場 委
ChVA	50	鋳造工	30 年		国営電機トラスト 供給部長	25 年 12 月		工場管理部・工場 委
BSO	30	金属仕上げ工	14 年		住宅組合議長	24 年		工場委
BVD	26	金属仕上げ - 機械技師	10 年		賃率 - ノルマ化ビ ューロー長	25 年 12 月		工場管理部・工場 委・党細胞
OGI	35	金属仕上げ工	17 年	金属加 工班長	修理 - 機械職場の 監督員	26 年 2 月	非	工場管理部・工場 委
KIV	39	電気工	16 年		賃率 - ノルマ化ビ ューローノルマ係	26 年 2 月	党員	党細胞ビューロー
Sh	34	鉛版工	18 年		鋳物マスチェル補 佐	26 年 10 月	党員	社会的組織・党組 織
F	46	鋳造工	30 年		鋳物マスチェル	26 年 9 月	党員 候補	社会的組織・党組 織
SKG	52	金属仕上げ - ひな型製作工	36 年		工場学校長	26 年 10 月	党員	工場諸組織
DAN	48	金属仕上げ	32 年		賃率 - ノルマ化ビ ューローノルマ係	26 年 10 月	党員	工場諸組織
MIM	27	金属仕上げ	10 年	据付工	機械製作所長	26 年 5 月	党員	工場委・中央生産 委
Sh	35	旋盤工	18 年	旋盤工 班長	合理化監督員	27 年 1 月	党員	工場諸組織

出所：TsMAM, fond 100, op.6, d.18.1.1-2.

全体としてみれば、トラストやシンジケートの管理機構に登用されたカードルは 1929 年 10 月のデータで表のようである。トラストではカードル総数の 1.5%，シンジケートで 1.4%に留まった。

表Ⅱ－４－６ 企業管理機構スタッフ中の登用者（1929 年 10 月 1 日）

	工業企業管理機構（トラスト）			商業企業管理機構（シンジケート）		
	カードル総数	労働者登用者	農民登用者	カードル総数	労働者登用者	農民登用者
総数	45966	665	28	40727	547	30
上級管理者	1833	175	7	2119	120	10
一般管理者	405	21		287	18	1
業務指導者	5573	183	6	4374	132	3
非管理者専門家,科学者	8366	50	2	4112	42	
検査 - 監督員及び指導員	1624	90	2	2246	92	3
統計係	1085	3		928	2	
会計 - 経理係	12070	20	3	13108	15	
書記 - 事務員	7550	30	3	5522	8	2
その他職員	3585	84	4	4563	114	11
下級作業員及び労働者	3753	7		3366	4	
警備員	122	2	1	102		

出所：Kadry gosudarstvennogo i kooperativnogo apparata SSSR, pp.166－169.

そうして登用された者もしかして新しいポストでの居心地は良くなかった。

1924 年にある農業機械工場で 22 年の経験のある金属仕上げ - 工具製造工ペトレンコが製品卸倉庫長の職に任命された。当時の工場長及び党コレクチーフ書記であった S により不良品は 1 個も市場に出荷するなと命じられた。P はその指示を守り、検品を厳しくした。多数の不合格品が作り直され、不良品の部品は取り替えられた。そのことで技術者たちと対立するようになった。工場管理部、工場委、党細胞からの支持もなく、孤立し、結局、自分の意思で元の職務に戻った²⁵⁷。

ドンウーゴリでは 1926/27 年度、1,500 名の労働者が登用されたが、その多くは炭坑に戻っている。登用者にノーマルな活動条件が確保されていないからである²⁵⁸。

逆に登用された者が権威主義的となる場合もある。

1926 年に国立印刷局・第 1 工場管理部は前党細胞書記ゴルシュコフを管理者に任用した。だが公金費消に走った。あるいは第 2 工場の工場委議長シャパロフを管理者として任用したが、工場委出身であるにも拘らず、その全ての活動において労組を蔑ろにした。その後任のブーラノフもしばらく工場委で働いてから管理部に入ったが、やはり前任者に倣った²⁵⁹。

経済機関も労働者の登用には必ずしも積極的ではない。

新しいカードルの指導的活動及び中央の活動への登用と関連して政府は最高国民経済会議幹部会及び全ソ労働組合中央評議会に対し工業各部門の幹部強化の具体的計画の作成を求めた。

そこで 1928 年 8 月 27 日付け最高国民経済会議の総管理局、トラスト、シンジケート本部会宛回章（マル秘。大至急）は総管理局、総委員会の下に委員会を設置し、労組中央委員会も参加すること、またトラスト、シンジケートの下にも同様の委員会を設置することを指示した²⁶⁰。

続いて、1928 年 9 月 1 日付け追伸（マル秘、至急）で更に以下のことを求めた。

- i) 直ちにトラスト、シンジケートの下に委員会を設置する。労組代表を加える。
- ii) この委員会は現在及び将来の空きポストを速やかに補充し、また能力の低い働き手に代わる経営カードルを確保するため、必要な働き手の数及び具体的候補を決める。
- iii) この委員会は各部、支店、支部の長とその代理、企業長とその代理、補佐を点検する。
- iv) 可及的速やかに職務と候補者リストを提出すること²⁶¹。

それに先立ち 1928 年 8 月 25 日付け木材紙総管理局の傘下トラスト本部会宛書簡で各トラスト本部会に以下のことを勧告している。

- i) 指導的メンバーの確保の程度を量的及び質的面から明らかにすること。
- ii) 下部の労働者アクティブを調査し、先進的で有能な労働者を経営活動に登用できるか判断すること。
- iii) 現場の党アクティブに目を向け、相応の職務を党員に代える計画を立てる。
- iv) どの働き手が新資格取得、資格補足を必要としているかを見極め、また今後、指導的メンバーの確保のために何をなすべきかを定めること²⁶²。

これに対し 1928 年 9 月 18 日、中央紙トラスト議長の総管理局宛書簡は回答する。

①トラスト自身の措置。

- i) トラスト幹部のリストと評定を添付。
- ii) 下部の労働者アクティブと先進的で有能な労働者の経営活動への登用の可能性及び現場の党アクティブのうちから選び相応の職務を党員に代える点については工場管理部に書面を送り、社会的組織と共同で資料を準備し、返送するよう指示した。
- iii) トラストの近い将来の働き手の養成措置。
 - a. 労組中央委員会と合意の上、労働者党員や非党員の登用者を工場長補佐とする制度を構築した。経験を積んで幹部となる。3 ヶ月前から導入し、大部分の工場で実施された。2 企業については現場組織と調整中である。

b. 労組中央委員会、現場の労組及び党組織を通じて工場から数名の働き手を選抜し、トラストの各部署で実習させる。そのままトラストの中央機構で任用するか、工場の責任ある仕事に戻す。

c. 6名の労働者と2名の技師を海外に派遣した。

d. 工業アカデミーの枠を1名分確保した。管理者コース（現在、紙テクニクムに改組中）に工場から15名〔11名〕の労働者を選抜し、1928年に卒業後、各工場に配置される。

②紙工業全体として必要と思われる措置。

a. トラストの働き手を長期に現場——工場に派遣し、また工場の働き手をトラスト中央機構に派遣して計画や商業を学ばせる。夜間学校や生産サークルを設置する。

b. 大衆的技術文献の発行。

最後に、トラストの機構（中央及び地方）の人員補充面での弱い所を挙げる。

a. トラストや工場での計画 - 経済活動のためにほとんど誰も招聘できない。大学の経済学部卒業生は紙工業の経済を全く知らないし、中央官庁に入る方を選好する。物質的条件がずっと良く、昇進も早い。

b. トラストの技術部へ党员や若い専門家を引き入れることは困難である。ことに工場では技術者層が薄い。例えば、T-K工場グループでは約3,000名の労働者に対し卒業証書のある技師は12名に過ぎない。他は理論的素養のないたたき上げである。紙分野を修了した若い専門家は工業の他の部門に分散して、紙工場には中々来ない。また若い専門家や見習いからのたたき上げの企業への定着は現場労組や党組織、時には工場管理部からの抵抗に遭うことがある。技術者層の拡充という課題の実現が生産現場の労働者の誤って理解された登用と抵触する場合には特にそうである。

最高国民経済会議や労組からの『特殊な』調整が必要である。

c. 建設面の働き手はことに不足している。

d. 企業のホズラスショットへの移行と関連して工場には一定の商業的素養のある人材が不足している。

e. 労働経済の分野での技術的ノルマ化や会計の働き手が不足している²⁶³。

状況は厳しいようだ。

結局、「労働者 - 登用者カードルは増大しているが、彼らに委任された仕事の専門的教育には十分な注意が向けられていない。彼らの機能はしばしば、スペツには『愉快でない』労働者との関係についての事務的处理に帰する。しばしば、党员のみが一方的に登用されるといったケースがある。これは党员の労働者からの遊離の危険性を生み出し、党組織における出世主義を蔓延らせることになる」（1928年4月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会決議）²⁶⁴、というのが実情であった。

このように労働者の経営幹部への登用も思うようにはいかない。

¹ 例えば、石油シンジケートの議長代理は国营工業中央管理局本部会により解任された(Neftianoi biulleten', 1925, №23)。

27年7月28日、最高国民経済会議命令で第1綿トラスト本部会議長代理グロースマンの任を解く。別の職務に移るため。新しい本部会メンバーを承認した(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1927, №174)。

² Gosudarstvennoe predpriiatie, op.cit. pp.5 - 9.

最高国民経済会議労働経済部作成の規程によれば職場長の任免は工場長のサンクションの下、トラスト本部の生産-技術部長が行ない、マスチュールの任免は生産-技術部長のサンクションの下、職場長が行なう(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9.6.1926)。

就職活動で直接、自分を売り込むケースもある。モスクワ光学工場の供給部長コルィヴァノフ(非党员)が27年8月25日付け精密機械トラスト本部会宛書簡で就職を求めた。24年赤軍の動員解除後、

石油シンジケート商品係 - 代理人,第 2 亜麻本部商業部長代理,軍事工業総管理局・商業管理部代理人などを歴任し,現職は工場の供給部長。勤務評定は概ね高い。商業,供給,財務に通じている。自分の経歴や専門に相応しい職に移りたいと希望を出した(RGAE,fond 719,op.1,d.306,l.52)。

家族の都合で異動を断り,第 1 亜麻本部を退職したパヴロヴァ(20 年からの党员。退職時の職務はロストフ・ナ・ドヌー支店長)はその後,繊維シンジケートロストフ支店長代理,ロストフ商品取引所委員会幹部会員,ドン国民経済会議幹部会書記 - エコノミスト,同じく商業 - 原料問題エコノミストを歴任していたが,再び,亜麻調達全権委員の仕事求めて亜麻本部本部会党フラクション宛てに就職を依頼した(28 年 8 月 16 日付書簡)。もしトラストにその仕事がなければ国民経済大学以来の知己である繊維シンジケート本部会員ユリソフに斡旋のため書簡を転送するよう頼んだ(RGAE,fond 7770,op.6,d.176,l.209)。

³ 本部会員候補を党モスクワ県委が推薦したことがある。また再編された 3 大綿トラストの本部会員は 1926 年 7 月 7 日の党モスクワ県委ビューロー会議で承認された(RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.65)。

また最高国民経済会議のユーリンによれば「現在,トラストは企業長の選任において必ずしも自由ではない」(Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 February 1927,№47)。

⁴ 最高国民経済会議によれば管理 - 技術者の採用について労組は定められた期間,異議申し立て権を持つ。配転は全て働き手との合意による(Ekonomicheskaja zhizn', 4 January 1927)。とはいえ実際には工場長が横暴な場合もある。『赤いペルーニ』工場(モスクワ)で工場長代理として前経理係が任命された。彼は生産のことは何も知らない。生産協議会で労働者やマスチュエルは挙って彼を元の経理の仕事に戻すことを要求した。だが工場長は聞く耳を持たない(Pravda,4 April. 1926,№77)。

⁵ 「解雇は経済機関と労組との合意による」(Ekonomicheskaja zhizn',4 January 1927)。

⁶ ネップ期にはトラストなど経済機関の重要人事は国家機関が任免し,党機関が承認する,あるいは事前及び事後的に通知するという形で行われる。12 回党大会以降はそうした重要職務に党员を就ける方針の徹底が図られる(Rukovodiashchie kadry R.K.P. i ikh rasprederenie, pp.18 - 21)。

24 年 9 月,党中央委員会は委員会の提出した 3 千名の党员働き手を中央及び地方の協同組合,商業,信用機関の強化のために派遣する計画を承認した。計画によると貿易人民委員部に 545 名,国内商業人民委員部に 395 名,協同組合に 1,367 名,信用機関に 724 名を派遣する。党中央委員会は全ソ労働組合中央評議会に県レベル以上の指導的労組活動家 30 名を,モスクワ党委には 60 名の働き手を中位の協同組合,商業,信用機関の強化のために選抜することを義務づけた。他に党組織に対し地方商業,協同組合,信用機関のため相当数の党の働き手を選抜することを求めた。(Trud,19 September 1924,№213)。

中央統制委員会総会でジェルジンスキーは語る。「中央統制委員会はまた経営者の巨大な学校である。最高国民経済会議が中央統制委員会から多くの同志が経営の道に移ることを主張するのは故なきことではない」(Trud,27 January 1925,№21)。

⁷ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.58.

例えば,27 年 9 月 27 日,モスクワ党委ビューロー会議で第 2 綿トラスト本部会メンバーが承認された(RGAE,fond 7724,op.3,d.3,l.55)。

⁸ RGAE,fond 7770,op.6,d.64,l.37.

⁹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.6.

¹⁰ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.30.

¹¹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.32.

¹² RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.7.

¹³ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.89,99.

¹⁴ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.88.

¹⁵ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.97.

¹⁶ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.37.

¹⁷ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.3.

¹⁸ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.4,6.

¹⁹ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.4,11.

²⁰ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.4,18.

なお A は 11 月 8 日,党ボゴロドスク郡委員会ビューローによってゴルヂシエンスカヤ工場紡績部工場長に推薦されている(RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.10.)。

²¹ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.4,5.

²² RGAE,fond 7783,op.1,d.11,l.

²³ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.25.

²⁴ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.43.

²⁵ RGAE,fond 7783,op.3,d.5,l.42.

²⁶ RGAE,fond 7724,op.3,d.6,l.14 - 15.

²⁷ 1926 年 4 月に党モスクワ県委組織配員部はトラスト議長に対し大工場の工場長及び補佐の勤務評定の提出を要求した(RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.22)。それに応え絹トラスト本部会党フラクションが提出した勤務評定の一部をみてみよう。

Cha はボゴロツク - ショルコヴォ綿トラスト議長代理として働いていたが、1925 年 11 月 25 日の党モスクワ県委書記局会議において『赤いバラ』工場長として承認され、同時にトラスト本部会員に任命された(RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.3)。その評価は高い。その任期中工場拡張の課題を 100% 遂行し、生産性向上、不良品減少、諸掛かり削減などの成果は無条件に Cha の優れた指導の賜物であるという。彼は常にイニシアチブを発揮し、多くの優秀な働き手を選抜し、これまで勤務員との間で何らの悶着も無かった。党活動にも積極的に参加しており、またトラスト本部会員の仕事も完全にこなしている。非の打ち所が無いというわけだ。

同様に『メーデー』工場長 P の評価も欠ける所がなく、無条件に留任すべきであると述べる。いずれも内輪の身びいきであろうか(RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.23)。ともあれ有能な働き手を選別し、彼らとの摩擦なしに企業を運営していく能力が重視されている。

²⁸ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.17.

なお鉱業労組中央工業地域委・書記と賃率経済部長は 1925 年 10 月 2 日付け書簡でボゴロツク - ショルコヴォ綿トラストに対し前泥炭委議長 Z を推薦してきた。この職務に完全に適しているという(RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.3.)。

²⁹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.19.

1925 年 12 月 1 日付け党ボゴドスク郡委ビューロー会議は本件人事を承認している(RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.14.)。

³⁰ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.21.

³¹ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.25.

³² RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.4.

³³ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.5.

³⁴ RGAE,fond 7783,op.3,d.18,l.7.

³⁵ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.18.

³⁶ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.20.

³⁷ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.24.

³⁸ RGAE,fond 7783,op.3,d.14,l.27.

³⁹ RGAE,fond 7724,op.3,d.3,l.33. 27 年 2 月 9 日付けトラスト本部会員の合同国家政治保安部宛書簡より。

⁴⁰ RGAE,fond 7724,op.3,d.3,l.38. 本部会フラクは F がその後、輸入グループ上級監督員として働いていることを知り、彼を要注意人物としてマークすべきことを伝えた。

その他の幹部人事交渉の事例。

①27 年 9 月 30 日、トラスト本部会議長の Z 地区党委・組織配員部長宛書簡によれば 1926/27 年度に本部機構人員の 200 名への削減を行った。1 回目の削減では現有の党員層は維持した。2 回目の削減では党員層も減った。これは党組織との合意と個人的な同意により行われ、削減された者はトラストの工場に任用された。2 名の党員(ナウモフとワシリエフ)については交渉中である。N は現在、職場委議長である。しかし近日中の改選では細胞の決定に従って候補から外す。彼にはその分野で働きたいという個人的希望を考慮し、『プロレタリアの指導者』工場・泥炭採掘所庶務課長の仕事が提案された。この件ではエゴリエフ郡党委とは話がつかない。N はこれを断っているが、本部機構では彼に相応しい仕事がないため任用できない。

②職場委書記 V は党細胞の決定により解任された。トラスト本部会党フラクは本部機構での任用が不可能なため、V にモスクワの S 工場会計係の仕事を提案した。この配転は党細胞総会で了承された。だが V はそれを断り、退職手続きを求めた。トラスト本部会はその手続きを行った。27 年 10 月 21 日、Z 地区党委・登録配員部に V の登録を求めた(RGAE,fond 7724,op.3, d.3,l.56 ; d.10,l.1)。

③エゴリエフ合同工場長。28 年 6 月 19 日、トラスト本部会はモスクワ党委に E(現第 2 綿トラスト本

部会員)の工場長就任の承認を求めた。労組県支部は Ia 工場長 V を推薦している。だが V は本部会
が 1 年前に工業アカデミ - に送ることを約束していた。現在は療養中であり、本年度には送る
(RGAE,fond 7724,op.3,d.10,l.9)。6 月 21 日,モスクワ党委書記局会議は E を承認した。その旨,トラ
スト本部会フラクション,エゴリエフ郡党委,繊維労組県支部役員会党フラクションへ伝える
(RGAE,fond 7724,op.3,d.10,l.10)。

④トラスト本部会員候補及びトリョフゴルナヤ工場長人事。28 年 8 月 31 日,トラスト本部会議長よ
り繊維シンジケ - ト宛書簡で T 工場長 Ch を本部会員として,P(党員)を本部会員候補として承認する
ことを要請した。同日,同内容の書簡をモスクワ党委に送る。

9 月 1 日,トラスト本部会は繊維労組モスクワ県支部党フラク宛書簡で同上人事及び T 工場長として
同志 S を承認することを求めた。9 月 7 日,赤いプレスネン地区党委,モスクワ党委,第 2 綿トラスト
賃率 - 経済部宛にトラスト党フラク・ビューロー会議の P を本部会員候補とする決定を送付した。9
月 10 日,モスクワ党委ビューロー会議は上記本部会員と T 工場長人事を承認し,その旨,モスクワ党委
組織配員部,赤いプレスネン地区党委,繊維労組県支部党フラク,第 2 綿トラスト本部会党フラクに伝
えた(RGAE,fond 7724,op.3,d.10,l.11 - 15)。

⑤モスクワ党委書記局は D.工場長補佐プルサコフを解任し,後任に E を任命した。

この決定に対しヴォオスクレセンスキー郡党委ビューロー会議(28 年 2 月 11 日)は異議申し立てを行っ
た。P の前職は細胞書記であり,経験豊かな党の働き手であり,工場長補佐に登用された。P を無能な
経営者として解任する理由はない,という(RGAE,fond 7724,op.3,d.8,l.83)。

41 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.5.

42 RGAE,fond 7986,op.3,d.22,l.1.

43 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.4.

44 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.6.

45 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.7.

46 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.17 - 8.

47 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.43.

48 RGAE,fond 7986,op.3,d.22,l.1.

49 RGAE,fond 7986,op.3,d.22,l.2.

50 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.7.

51 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.10.

52 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.26.

53 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.28.

54 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.30 - 31.

55 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.32.

56 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.36.

57 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.33.

58 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.37.

59 RGAE,fond 7986,op.3,d.23,l.45,47 - 8.d.24,l.44.

60 RGAE,fond 7986,op.3,d.107,l.31 - 2.

61 RGAE,fond 1576,op.6,d.60,l.13~18.

62 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.29.

63 RGAE,fond 1576,op.6,d.21,l.63 - 68.

64 県執行委員会の問い合わせに対する回答(26 年 5 月 28 日)は RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.65.

65 RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.150 - 158.

66 RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.126.

67 学生は現場で実習を行った後,その評定を参考にして配置されたようだ。労働人民委員部の指令に
よりトラストキエフ支部で実習をおこなった工業専門学校修了者 5 名の勤務評定を労農監督部に提
出した(26 年 1 月 8 日付砂糖トラスト本部会員の労農監督人民委員部ロストフ・ナ・ドヌ - 管区支
部宛書簡 RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.2)。

68 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.28 - 29.

69 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.60.

70 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.32 - 33.

71 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.11 - 12.

72 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.49.

73 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.87 - 88

74 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.144,156 - 157

75 他に党の介入例または了解を求めた例を挙げておこう。

①クルスク支部 K 工場の企業長 P の病気療養のためクルスク郡党委は 26 年 2 月 23 日付のクルスク支部長(党員)に休暇延長と金銭扶助を求めた。クルスク支部長はトラスト本部会宛書簡(同日付)でトラスト本部会にその旨要請した。本部会は 3 月 4 日の非公開会議で休暇の 5 月 1 日までの延長と 200 ル - ブリの扶助を認めた。

②27 年 1 月 20 日付け砂糖トラスト本部会の党 S 管区委,砂糖労組 S 地区委宛書簡で K 精糖企業長 D を解職し,その後任は代理の P とし,D は同じ工場の工場長として残す,という要請があった。本部会の異論はない。但しその実施は生産終了後とする。その同意を求める(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.5)。

③27 年 1 月 28 日付け砂糖トラスト本部会党フラクの党トゥーラ県委宛書簡で T 精糖企業長として S(党員)任命の同意を求める。党中央委の評価は良好。党委は同意(RGAE,fond 1576, op.6, d.62, l.14 - 15)。

④27 年 2 月 23 日付け砂糖トラスト本部会の党ヴォロネジュ県委宛書簡でヴォロネジュ支店長及びその代理への住宅提供要請(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.16)。

⑤27 年 3 月 8 日付け砂糖トラスト本部会党フラクの党モスクワ県委宛書簡でトゥーラ支店解散に伴い支店長 G をトラスト本部で任用する打診(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.23)。

⑥27 年 3 月 15 日付け砂糖トラスト本部会の党 S 管区委宛書簡は K 工場の人員削減問題に触れる。一部製品の製造は生産期間の終わるまでは一時的に継続することを勧告(RGAE,fond 1576, op.6, d.62,l.24)。

⑦27 年 3 月 30 日付け砂糖トラスト本部会議長,砂糖労組中央委員会議長の党ヴォロネジュ県委宛書簡で砂糖トラスト本部会党フラクと砂糖労組中央委員会党フラクが共同で C(党員,現砂糖トラスト・ポド - リア支部長代理)を東部支部長に推薦(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.25)。

⑧27 年 4 月 14 日付け砂糖トラスト本部会員,精糖部長の党赤いプレスネン地区委宛書簡は精糖企業長の評定問合せに対する回答を行う(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.30 - 31)。

⑨27 年 4 月付け砂糖トラスト本部会党フラクの党スモレンスク県委宛書簡は支店長赴任手当て前渡の了解を求める(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.33 - 34)。

⑩27 年 6 月、砂糖トラスト本部会員の党ヴォロネジュ県委宛書簡は党委推薦の供給配分基地長任命に異論なし,と述べる(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.72)。

⑪27 年 8 月、砂糖トラスト本部会議長,総務部長の党モスクワ県委宛書簡(党赤いプレスネン地区委・登録配員部に写しを送付)で 2 つの休止精糖工場長への Z(党員,現モスクワ精糖企業長)任命の了承を求める(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.86,89)。

⑫27 年 9 月、砂糖トラスト総務部長のウクライナ中央統制委員会苦情ビューロー宛書簡によれば,トラストはウクライナ共和国合同国家政治保安部経済管理部文書に従い S と R(非党員)解任命令を M 精糖工場に出した(RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.91)。

76 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.28.

77 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.34 - 36.

78 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.48.

79 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.66 - 67.

80 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.21 - 22.

81 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.1 - 3,8,26 - 27.

82 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.17 - 19.

83 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.80 - 82

84 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.59 - 65

85 RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.50 - 52.

86 RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.53,55

87 RGAE,fond 1576,op.6,d.50,l.43 - 44

88 Trud,3 April 1926 ; 11 April 1926 ; 18 April 1926 : Ekonomicheskaja zhizn', 18 April 1926.

89 以上 RGAE,fond 1576,op.6,d.18,l.73,78 - 80.

90 RGAE,fond 1576,op.6,d.18,l.77.

91 RGAE,fond 1576,op.6,d.18,l.69.

92 RGAE,fond 1576,op.6,d.11,l.75 - 6 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,21 April 1926 :

Ekonomicheskaiia zhizn', 18 April 1926.

※26年4月20日付最高国民経済会議食品工業管理局上級ディレクターのトラスト本部会宛書簡はスペツ解雇問題の本部会員 Kh やウクライナ全権委員 N の特別見解についての追加資料を要求した(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 81)。

⁹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926 : Trud, 19 May 1926.

⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 June 1926, №141.

⁹⁵ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 19, l. 7.

⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 June 1926 : 3 July 1926.

クルスク支部の人事問題に関する 26 年 5 - 6 月の支部とトラスト本部会との往復文書については RGAE, fond 1576, op. 6, d. 19, l. 9 - 22.

⁹⁷ Trud, 14 January 1927, №11.

⁹⁸ Trud, 13 February 1927, №36

⁹⁹ Pravda, 22 May 1927, №114

¹⁰⁰ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 5 - 7, 17, 30

¹⁰¹ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 22 - 23.

¹⁰² RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 19 - 23.

¹⁰³ その他の人事介入例。

①27年2月19日付け砂糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡で Ch(非党員)のトラスト中央アジア商業支店長代理任命につき了解を求める(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 3)。

②27年4月18日付け砂糖トラスト本部総務部長の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡で F(非党員)のトラスト本部での更なる任用について了解を求める(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 11)。

③27年4月6日付け合同国家政治保安部経済管理部の砂糖トラスト本部会議長宛書簡で職務違反につき勤務員(精糖部長, 精糖部長代理, 精糖部技師, 経理部長, 会計係, 供給部エージェント, 出納係, 他 2 名)の解任を求める(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 12)。

④27年10月21日付け砂糖トラスト本部総務部長の合同国家政治保安部経済管理部第2部宛書簡で本部労働経済ビューローエコノミスト K の経歴を報告。捜査対象リストに加えられた(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 3)。

¹⁰⁴ 例えば, 次のような贈収賄事件がある。

26年7月, トラスト東部支部の供給部長 G がカラス麦の販売に際し賄賂を受取った。9月には同人及び支部長代理の技師 P が長靴注文に際し, 注文額の 5% の賄賂を要求した(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1927, №129 : Izvestiia, 10 June 1927, №130)。

10月初め合同国家政治保安部はトラスト供給部及び精糖ビューローのスペツ - 技師グループを納入業者からの収賄容疑で逮捕した。禁錮刑に処せられた(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1927 ; 11 October 1927 : Izvestiia, 12 October 1927)。

¹⁰⁵ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 51 - 54.

¹⁰⁶ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 18.

¹⁰⁷ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 24, 26.

¹⁰⁸ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 84 - 85.

¹⁰⁹ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 4, l. 110 - 111.

¹¹⁰ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 7, l. 2.

¹¹¹ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 10, l. 151.

¹¹² RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 10, l. 94 - 6.

¹¹³ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 7, l. 22.

¹¹⁴ RGAE, fond 8145, op. 1 a, d. 10, l. 157.

1924年1月1日から1925年1月1日のわずか1年の間にレニングラード工場長は2回, ウスチ - イジョール工場長は2回, パルフィノ工場長は2回, スターロ - ルースキー工場長は3回, マントゥロフ工場長は3回, ノヴァートル工場長は2回, ネリドフスキー工場長は2回, アンドレーエフ工場長は3回, ノヴォ - ミリャチンスク工場長は3回, チェルヌィシンスキー工場長は2回, モスクワアリブミン工場長は2回それぞれ交代した(他の工場では交代はない)。

¹¹⁵ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 21, l. 4, 6, 26, 27, 39.

¹¹⁶ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 21, l. 74 - 6

-
- 117 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.56,76 - 79,81 - 2,87 - 93,99 - 101,112.
118 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.112.
119 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.70.
120 RGAE,fond 8145,op.1a,d.13,l.7.
121 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.2 - 3.
122 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.63 - 6.
123 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.61.
124 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.37,62.
125 RGAE,fond 8145,op.1a,d.15,l.69,71.
126 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.1 - 3.
127 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.3,10.
128 RGAE,fond 8145,op.1a,d.15,l.4.
129 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.21.
130 RGAE,fond 8145,op.1a,d.15,l.99,101 - 4 .
131 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.45.
132 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.51.
133 RGAE,fond 8145,op.1a,d.10,l.70 - 87.
134 RGAE,fond 8145,op.1a,d.7,l.3 - 9.
135 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.85.
136 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.21,49,51.
137 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.63,69.
138 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.106 - 110,114.
139 RGAE,fond 8145,op.1a,d.7,l.33. ※5 名は判読できない。
140 RGAE,fond 8145,op.1a,d.7,l.18 - 21.
141 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.57,58,73.
142 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.33,34,37,52.
143 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.50.
144 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.56.
145 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.87.
146 RGAE,fond 8145,op.1a,d.7,l.40.
147 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.19 - 20.
なお 27 年 2 月 7 日受付の合板トラスト本部会宛ネリドフスキー工場長書簡は T が「無条件に適任」
であると報告している(RGAE,fond 8145,op.1 a ,d.37,l.56)。
148 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.47.
149 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.54.
150 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.36,64,66,83.
151 RGAE,fond 8145,op.1a,d.21,l.85.
152 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.17 - 8.
153 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.39 - 44,47 - 48.
154 RGAE,fond 8145,op.1a,d.37,l.104 - 5.
155 RGAE,fond 8145,op.1a,d.33,l.54,60.
156 RGAE,fond 2092,op.1,d.97,l.125.
157 RGAE,fond 2092,op.1,d.97,l.177.
158 RGAE,fond 2092,op.1,d.103,l.4,7.
159 RGAE,fond 2092,op.1,d.103,l.1.7.
160 RGAE,fond 2092,op.1,d.104 ,l.14.
161 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.190.
162 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.207.
163 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.206.
164 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.28.
165 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.196.
166 RGAE,fond 2092,op.1,d.97,l.6.
167 RGAE,fond 2092,op.1,d.104 ,l.20.
168 RGAE,fond 2092,op.1,d.104 ,l.19.

169 RGAE,fond 2092,op.1,d.104 ,l.18.
170 RGAE,fond 2092,op.1,d.104,l.75.
171 GARF,fond 374,op.8,d.592,l.1 - 6.
172 RGAE,fond 2092,op.1,d.103,l.150.
173 RGAE,fond 2092,op.1,d.103,l.151.
174 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.65.
175 RGAE,fond 3705,op.4,d.76,l.16.
176 RGAE,fond 3705,op.4,d.76,l.2.
177 RGAE,fond 3705,op.4,d.76,l.12.
178 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.73.
179 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.74.
180 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.78.
181 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.147.
182 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.131.
183 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.130.
184 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.131.
185 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.134.
186 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.126.
187 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.127.
188 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.92.
189 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.94.
190 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.90.
191 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.89.
192 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.86.
193 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.42.
194 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.44.
195 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.69.

25 年 11 月 28 日付け本部会員、総務部長のレニングラード県党委宛書簡は党员 M をシンジケートロストフ地方支部長に任用することを求めている(RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.12)。

25 年 12 月 23 日付け本部会員の R - S 地区党委宛書簡は現在、民警党細胞ビュ - ロ - で働いている G のシンジケート商業管理部への転出を要請した(RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.16)。

26 年 6 月 4 日付けシンジケート本部会党フラク主任書記のベルヂチェフスキー管区党委宛書簡は G 及び S のグ - セフ・カオリン工場への異動について貴下と合意したため S の工場長任命を本部会が承認したことを伝える。G も召還する(RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.70)。

26 年 6 月 16 日付けシンジケート本部会党フラク主任書記の党中央委員会・組織配員部宛書簡は党员ガラス技師 T(イタリアから商業人民委員部に戻ったところ)を技術コントーラ長として任用するため転出を求める。現在、コントーラで 20 名の技師は働くが、全員、非党员である(RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.75)。

196 RGAE,fond 3342,op.5,d.39, l.24. 26 年 11 月 2 日付けシンジケート本部会党フラクのキエフ管区党委宛書簡：キエフ支部長 L の本部への異動に伴い、シンジケートに勤務し、8 月 10 日付け辞令でキエフ管区党委に派遣されていた(キエフ支部の第 2 カオリン工場建設の管理部長として)G を候補とする。その承認を求める(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.12 - 3)。

26 年 7 月 22 日付けニジニ - ヴォルガ支部長 M の党フラク宛書簡によれば支部長代理 G(非党员)が保守的で官僚的で経営能力がないため解任を求める。県党委や国家政治保安部も解任を主張している (RGAE,fond 3342,op.5,d.16,l.97 - 8)。

27 年 2 月 12 日付けハリコフ支部長の本部会党フラク宛書簡：オデッサ地区及びクリムでのビン、窓ガラス、鏡用ガラス実現の全権委員職につき本部会推薦の Sh と事前に契約交渉をした。しかし定率報酬とするかどうかは自分で決められないため 1 月 12 日の文書で本部会の許可を求めたが、なお回答がない。またウクライナ共和国国家政治保安部・経済部に Sh に関する個人情報問い合わせた所、低い評価を受け取った。彼は以前、私企業家と懇意であり、個人的利益だけを求める心理性向の人物である。国家政治保安部からは採用拒否の提案があった。Sh の処遇の指示を求める(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.25)。要するに気に入らなかったわけだ。

27 年 7 月 29 日付けヴォロネジュ支部長の本部会党フラク宛書簡：貴下の 7 月 7 日の命令に従い支

部は党中央委員会を通して支店主任書記及び商品課長に消費者協同組合県ソユースの R を招聘した。R は約 10 年間、多くの管理 - 経営職に就き、とくに協同組合では 5 年ほど働いており、地方ソユース・事務所長、組織部長などを歴任してきた。7 月 11 日より当方で働くようになり、その能力を示した。実地テストの後に任命した。個人給、専門給に関する指示を求める。現商品部長は解任し、商品係とする(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.48)。

197 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.34 - 6.

198 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.37.

199 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.40.

200 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.41.

201 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.1.

202 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.76.

203 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.78.

204 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.80.

205 RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.36.

206 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.7 - 9.

207 RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.43.

27 年 5 月 24 日付けシンジケート本部会のモスクワ党委・組織配員部宛書簡：26 年 2 月に党员 S を採用した。L 耐火材用粘土・砂採取地区に活動の整備のために派遣された。将来的にはモスクワに戻るという条件で。現在、この地区はボルコンビナートに移譲された。コンビナートにはその仕事が出来る働き手がいる。シンジケートは S のもつ資格の働き手を必要としているため、S をシンジケート機構の耐火材の売買や輸入の全権委員職として受け入れることへの同意を貴下に要請する(RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.18)。

208 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.24.

209 RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.82.

26 年 10 月 8 日付け党中央委員会・組織配員部長代理のシンジケート本部会宛書簡は述べる。サラトフ県党委からの通知によれば貴下のサラトフ支店の監査全権委員 Ch は仕事が終わっても県党委に結果を知らせなかった。貴下の M 解任決定は県党委を困難な状況に置く。県党委は M が不適任であるとの調査資料を持たず、貴下の決定に異議申し立てを行った。直ちに県党委に調査資料を送付すること(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.3)。

26 年 8 月 14 日付けモスクワ党委書記のシンジケート本部会党フラク宛書簡は S のシンジケートへの転出要請を却下した(RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.84)。

26 年 11 月 25 日付けバウマン地区党委・組織配員部のシンジケート本部会党フラク宛書簡によれば、失業対策措置に関するモスクワ党委指令に従い B(党员)を解任し、後任として優先順位の高い党员失業者 A を向ける(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.18)。

210 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.2,3.

211 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.4.

212 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.22.

213 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.21.

214 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.23.

215 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.20.

216 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.32.

217 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.38.

218 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.39.

219 RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.61.

220 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.19.

221 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.70.

222 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.84.

223 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.90.

224 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.78.

225 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.80.

226 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.91,95.

227 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.92.

228 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.79.

229 RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.83.

²³⁰ RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.96.

²³¹ 27 年 4 月 9 日付け党中央委員会書記のソロヴィエフ宛書簡はシンジケート本部会議長として S を承認する(RGAE,fond 3342,op.5,d.38,l.10)。

27 年 5 月,モスクワ支店長及びその代理の人事についてはモスクワ党委に承認を求める。現支店長は本部の監査部長に異動(RGAE,fond 3342,op.5,d.38,l.15,17)。

27 年 6 月 30 日付け本部会議長代行 G のバウマン地区党委宛書簡: 最高国民経済会議総化学委員会の 4 月 14 日決定(5 月 21 日に最高国民経済会議幹部会承認)によりシンジケートの機械制成型工場が国営コントーラ『ガラス建設』に移管された。それに伴い工場長と党細胞主任書記は『ガラス建設』に転出する。その旨,貴下に伝える(RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.26)。

27 年 8 月 24 日付け本部会党フラクのモスクワ党委宛書簡: 現シベリア地方支店長の M は本部会党フラク決定によりシンジケート本部工業品ビューロー長に任命された。モスクワ党委に対し候補 M に合意し,モスクワ組織への登録を要請する。この職務は業務的性格をもち,無条件に製品及びシリカ工業の知識を要する。M はガラス工業の出身であり,2 年間シベリア支店長として働いてきた(RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.36)。

28 年 4 月 4 日付け本部会副議長テレシュコフのウクライナ党中央委員会宛書簡はシンジケートハリコフ支部長代理への Ia 候補(17 年以来の黨員。現シンジケート監督員)に同意(RGAE,fond 3342, op.5, d.61,l.64)。

28 年 4 月 14 日付け本部会議長のウクライナ党中央委員会宛書簡: 貴下の 4 月 12 日の回答に基づき Ia を支部長代理に派遣する。現支店長 N の別のシンジケート活動への任用問題が解決されれば,Ia を支部長に任命する。貴下の最終決定を通知されたい(RGAE,fond 3342, op.5, d.61,l.65)。

²³² RGAE,fond 3342,op.5,d.16,l.48.

²³³ RGAE,fond 3342,op.5,d.16,l.69.

²³⁴ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.56 - 62. * 人員整理を任された非黨員専門家 A が党細胞専任書記の解雇を仄めかしたようだ。

²³⁵ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.85 - 90.

²³⁶ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.91 - 2,96.

²³⁷ RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.4 - 5.

²³⁸ RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.39.

²³⁹ RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.6.

* 27 年 2 月 5 日付けシンジケート総務部のウクライナ党中央統制委員会宛書簡で上記 M の身分照会を行う。M は Ch - Ia 地区の粘土や砂の採取所で働いていた。かつて黨員であったが,現在,除名されているという情報がある(RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.2)。

²⁴⁰ RGAE,fond 3342,op.5,d.38,l.116,118,121.

²⁴¹ RGAE,fond 3342,op.5,d.38,l.119.

²⁴² RGAE,fond 3342,op.5,d.38,l.121.

²⁴³ RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.30.

²⁴⁴ RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.14.

27 年 2 月 21 日,赤いプレスネン地区党委書記局会議はシンジケートの製作所解散に伴い,その製作所長 U の処遇を審議した。シンジケート本部会員や党細胞書記などが参加した。本部会党フラクに対しガラス製造部門で任用することを求める(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.29)。

27 年 2 月 17 日付けシンジケート中央アジア地方支店の本部会党フラク宛書簡: 党中央委員会・中央アジアビューローがビシュペク市代表部スタッフに R を推薦してきた。その経歴を知らせよう求める(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.30)。

R の経歴: 26 年までは皮革労組で働く。工場委議長から始まり,皮革労組議長になる。26 年から 27 年 2 月 1 日まで皮革シンジケート・中央アジア支店長を務める。やはり党中央委員会・中央アジアビューローの推薦である。(RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.31)。

28 年 4 月 4 日付けレニングラード州党委書記の党中央委員会・組織配員部宛書簡(写しをシンジケート本部会へ): 現レニングラード支部長がシンジケート働き手コースに入学するため後任として K を推薦する。17 年入党,8 年の商業及び協同組合経営の幹部歴があり,現在,レニングラード州の管区消費者協同組合ソユースの 1 つの議長である(RGAE,fond 3342,op.5,d.61,l.68)。

²⁴⁵ RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.35.

²⁴⁶ RGAE,fond 5715,op.4,d.17,l.79. 登録配員部に対しては幹部の勤務評定を機密事務課か,幹部登

録係かのいずれに保管するか説明を求めた。1923 年 12 月 28 日の最高国民経済会議命令では機密事務課に保管することになっていた。

247 RGAE,fond 5715,op.10,d.6,l.1.

248 RGAE,fond 5715,op.10,d.6,l.2 - 3.

249 RGAE,fond 5715,op.10,d.6,l.12.

250 RGAE,fond 5715,op.10,d.6,l.6.

251 RGAE,fond 5715,op.10,d.6,l.7.

252 RGAE,fond 5715,op.10,d.44,l.4.

253 RGAE,fond 5715,op.10,d.44,l.7.

254 Vestnik Truda, 1927, №9, pp.19 - 26.

255 RGAE,fond 8145,op.1 a ,d.10,l.157

256 Lesopromyshlennoe delo,1926,№12,p.18

257 Trud,16 June 1927,№133.

258 Ekonomicheskaja zhizn',18 April 1928,№90.

官庁での登用も同様である。

[26 年] ロシア共和国労働監督人民委員部調査によるとロシア共和国中央機構(官庁)の登用職員の 67%は党ラインで登用された。残りはソヴェトラインであり、労組ラインでは登用は 1 人もいない。職場委は全くと言っていいほど参加しない。下部労組は消極的である。

登用者は事前に配置される部署の仕事を知らされることは少ない。登用者のための教育コースも普及していない(教育人民委員部や財務人民委員部はコースを設けた)。登用された職務は指導員や監督員が多い。コレギアメンバーや部長は 3 名、部課長代理や補佐は各官庁で 2~4 名である。単純作業の仕事の場合もある。だが専門知識を要する仕事に就けられると酷いことになる。もっと悪いのは決まった仕事を与えられないことである。

内務人民委員部への登用者の中には次のように語る者がいる。「そもそも私の主たる仕事は何なのか知らない」。「うろつき回るだけで何もせず月に 125 ルーブリ受け取る」。教育人民委員部では登用者がスタッフには数えられていない第 3 代理に任じられたことがある。登用者の 85%は登用後、配置替えはない。残りの半数は昇格し、半数は降格する(Biulleten' TsKK i NK RKI, 1926, №11 - 12, pp.30 - 31)。

259 Trud,23 September 1928,№222.

260 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.165 - 6.

261 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.164.

262 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.167 - 8.

263 RGAE,fond 3705,op.4,d.51,l.160 - 1.

264 KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.4,pp.86.

2.経営上の諸問題

具体的な経営問題についていかなる組織が関与し、どのような要因が働いて意思決定が行われたかを検討しよう。ネップ期には多かれ少なかれ諸組織、諸集団の様々な利害の調整、妥協によって問題の処理が図られた。その根回しにおいては党フラクションが重要な役割を果たした。埒が明かないとなれば、上級機関の調停・裁定に委ねられる。

ここでは幾つかの代表的ケースを取り上げる。

綿トラストの綿製品価格引下げ

1926 年末、最高国民経済会議が原価引下げ方針を打ち出し、1927 年 2 月に党中央委も支持する〔第 5 編第 4 章 2 参照〕。その政府＝党方針の実施に際しては党フラクが事前に打ち合わせを行った。検討は各トラストの個別事情を考慮して進められた。

1927 年 6 月 7 日、綿トラスト議長党フラク会議（繊維シンジケート・技術経済管理部のもと。出席 7 名）では綿製品の価格引下げについて審議され、以下のことが決定された。

1926/27 年度上半期の活動の結果、引下げ実施は必要且つ妥当である。引下げ実施は収穫実現時、つまり 8 月 1 日に合わせる。商業における価格引下げは品目に応じて行う。大衆消費財で主に供給超過品目について引下げる。

引下げはそれぞれのトラストの収益性に配慮しつつ個別に実施する。その際、1927 年 10 月 1 日からトラスト毎の利潤ノルマは品目構成に応じて 10～12%とする方針に踏まえる。引下げ幅は 3～4%とする。それは上半期の加工費や原料価額の低下に基づく。但し、景況の変化は考慮する。綿トラスト議長は 1 週間以内に繊維シンジケート・技術経済管理部に可能な引下げ幅に関する報告を提出すること¹。

1927 年 6 月 11 日付け第 2 綿トラスト本部会議長代理の繊維シンジケート・技術経済管理部宛書簡は党フラクの要請を受けて回答する。8 月 1 日よりトラスト製品の 80%につき 3%以下の引下げが可能と考える²。

絹トラスト

①『赤いバラ』工場の設備の老朽化問題。

1926 年 9 月 10 日の絹トラスト・フラクション議長フランクフルトのハモヴニーチェスキー地区党委書記宛書簡は訴える。

工場の織機は老朽化が激しい。輸入可能性の制約の下では海外から設備を入手することは不可能である。だが、休止の旧シモノ工場の設備は利用されうる。この工場はモスクワ国民経済会議の管轄下にあるが、この設備の譲渡には合意している。但し、設備の全価額を支払うという条件つきである。当該問題については最高国民経済会議の多くの会議が召集された。

そこで絹トラストは次のような提案を行った。緊急にトラストに必要であるため設備は直ちにトラストに引渡す。決済問題は保留し、上級政府機関の決定に従う〔実は払う気はない〕。

だが、モスクワ国民経済会議はこの提案を拒否し、設備引取り交渉は決着を見ぬまま数ヶ月が経過した。そこでトラスト本部会フラクションは地区党委に検討の上、モスクワ党委書記局に提起することを要請した（モスクワ国民経済会議代表も呼ぶ）³。

モスクワ党委書記局は 9 月 15 日付け書簡で絹トラスト本部会フラクションに対し引渡し遅延の理由説明を求めた⁴。

それに対する回答（9 月 18 日付け）は次のように述べる。トラスト本部会は再三、モスクワ国民経済会議に即刻引渡しを求めたが、モスクワ国民経済会議は全価額支払いという受け入れ難い条件を出した。この設備は 1924 年度までは絹トラストの占有していたものであり、設備の価額を支払う謂れはない⁵。

この問題は長引いた。

トラスト本部会は 1927 年 9 月にもこの設備移譲問題の速やかな解決をモスクワソヴェト議長や幹部会に訴えている⁶。

こうした働き掛けの結果、1926/27 年度末にトラストはモスクワ国民経済会議及びボゴロト郡執行委員会から 13 の休止生糸加工工場を譲り受けることが出来た。それにより織布設備の製造能力は 33%増強された⁷。

②新規人絹工場建設問題。

1927 年 5 月 12 日、絹トラスト本部会議長の繊維シンジケート・技術経済管理部宛書簡は繊維シンジケートが建設問題への関心が低いため、その喚起を求める⁸。

1927 年 9 月 28 日、絹トラスト本部会議長の最高国民経済会議議長 V.クイビシシェフ宛書簡は新人絹工場建設への理解を求める。F.キレヴィツは個人的会談でそれを支持したという⁹。

1927 年 11 月 1 日の最高国民経済会議幹部会の会議は人絹問題の最終決定までに絹トラストに対しその内部資金の勘定で、工場建設の調査及び工場の暫定計画作成のため 50 千ルーブリを投下することを許可した¹⁰。

1927 年 11 月 2 日付け絹トラスト本部会議長の最高国民経済会議幹部会宛書簡は工場建設費用見積もりを提出し、工場建設及びそれへの投資許可を求めた。総額は 7 百万ルーブリ（うち輸入設備は 1.5 百万ルーブリ。工場操業後に可能な追加商品額は 48 百万ルーブリ）、投資資金源は利潤または長期信用部資金である。建設は 1928/29 年度中に完了する¹¹。

このようにトラストはシンジケートや官庁に建設認可を働きかけた。だが、少なくとも 1927/28 年度には新規人絹工場建設はない¹²。

プロダシリカート

①プロダシリカートとヒムウーゴリとのガラス工業機械化のためのパテントや機械の入手を巡る対立〔ヒムウーゴリがシンジケートとは別に海外市場で行動した〕。

1926 年 1 月 28 日付け本部会党フラクのウクライナ党中央統制委員会コレギア宛書簡は訴える。（写しを化学労組ウクライナ中央本部、ウクライナ最高国民経済会議議長、ウクライナ党中央委員会政治局に送付）

「南部化学トラスト本部会メンバーがウクライナの全てのソヴェト及び党組織においてあたかもシンジケート本部会のヒムウーゴリへの態度が不当であるかのような報告をしていると聞く。

この問題は党中央統制委員会代表との特別委の決定により決着している、と考える。もしヒムウーゴリ本部会があくまで言い張るならば、シンジケートとヒムウーゴリの相互関係の全ての問題についての資料をいつでも取り揃える用意がある」¹³。

1926 年 2 月 17 日、プロダシリカートとヒムウーゴリとの紛争審理に関する最高国民経済会議委員会の所見が出された。

ガラス工業機械化のためのパテントや機械の入手可能性について両者の間に悶着が生じ、互いに非難の応酬をしている。ヒムウーゴリの提案により最高国民経済会議が委員会を設け、1926 年 1 月 17 日から 1 月 31 日まで活動した。5 回の会議のうち後の 2 回の会議には中央統制委員会調査員も参加した。〔そこでは埒が明かず〕最高国民経済会議幹部会は連邦統一委員会の設置を指令した。そこには関係するトラスト代表を加えた。この委員会は外国のパテント所有者と交渉した。この問題での個々のトラストの海外市場での分離的行動は許容されない。

連邦統一委員会では責任はヒムウーゴリ本部会と上記委員会にあるとされた¹⁴。

ここではトラストが分離的行動を採ること、それに伴い生じる企業間紛争の処理には最高国民経済会議が協議方式で当たることが示される。

②支部解散や商品流通網整備。

1926 年 10 月 9 日付けヴォロネジュ県党委の最高国民経済会議副議長クヴィリング宛書簡によ

ればプロダシリカートによるヴォロネジュ支部解散[この件はクヴィリングが9月27日付け書面で県党委の見解を問い合わせてきた]について10月7日の県党委ビューロー会議で審議され、解散に同意した。同時にビューローは県執行委員会党フラクに対し、この支部の活動を県内の相応の国営商業及び協同組合機関に支障なく代わりうるかの問題の検討を委任した¹⁵。

またプロダシリカートがモスクワ党委に商品流通網整備を要請したことがある。1927年8月25日付け本部会議長のモスクワ党委書記局宛書簡によれば、シンジケートの協議会は(議長はコトフ)陶器や陶磁器の販売が困難であること、その重大な原因の1つが小売網の不足にあることを確認し、協同組合やゴストルグを通ずる陶磁器販売の商品流通網強化の決定を採択した。

その協議会から5-6ヶ月が経過したが、未だモスクワ地方での小売店は1つも増えていない。そこでモスクワ党委に対しモストルグ、モスクワ消費者協同組合連合、その他の商業組織に早急にモスクワ県のテリトリー、ことにモスクワ市で食器専門店網を組織するよう圧力をかけることを求める。シンジケート自身は小売商業には従事しない。下級商業環の商品流通が整備されなければ生産縮小問題を検討せざるを得ない¹⁶。

このように商業機構改組や整備のような問題も党組織が関与した。シンジケート本部会は幾分、脅しをかけながら、その助力を要請した。

③中央の過剰な監査への異議申し立て。

1925年12月30日付け本部会員のウクライナ党中央統制委宛書簡によれば1925年10月にシンジケート付最高国民経済会議監査委はハリコフ支部を詳細に監査したが、それが終わってから再び、中央統制委員会メンバーによる監査が始まった。それに伴い働き手は直接の任務から外される。そこで本部会は速やかな監査終了を要請した¹⁷。

また1927年9月22日付けハリコフ支部書記の本部会党フラク宛書簡は監査のあり方への不服を伝える。

「ウクライナ党中央統制委員会及びウクライナ労農監督部は商業組織作成の1927/28年度予算点検のため多くの党員幹部経営者を動員した。我が支部の管理経営費も前年比20%削減せねばならなかった。

本日、我々の所へ中央統制委員会・動員調査員G(全ウクライナ協同組合ソユース理事会メンバーでハリコフ支店長)が現れた。現支部長代行、商業課長補佐、上級経理係の3名は協同組合ソユースの働き手による調査は不相当と考える。蓋し、調査した資料を競争目的のために利用できるからである。私は労農監督人民委員部に赴き、主任書記はGの調査令状破棄について人民委員と交渉することを約束した。だがいまだその措置は採られていない。貴下の早急の指示を待つ」¹⁸。

過剰なモニタリングへの不満は直接、労農監督人民委員部に向けられる。

合板トラスト

①財務問題。

財務問題では中央機関が経済組織に対し強い影響力を行使する[第6編第1章の7参照]。一方の締め付けと他方の庇護に示される国家機関と工業組織の垂直的關係のなかで企業はどのように行動し、直面する諸困難に対処していったのか。

合板トラストと最高国民経済会議との財務問題を巡る交渉は次のような経緯を辿った。トラストは1923/24年度まで深刻な財務困難に苦しんだ。トラスト設立時、極めて乏しい流動資産しか受取れず(600千[戦前?]ルーブリ)、うち50%は原料や生産資材であり、残り50%は古い合板在庫であった。これらを使い切るのに時間は掛からず、外部資金に頼らざるを得ない状態であった¹⁹。国内外市場の製品実現もままならず1924年秋には貸金債務が累積し(1

- 1.5 ヶ月分)、労働者の不満も昂じて党中央の注目する所となった(労働者・職員への賃金債務も 1924 年 10 月 1 日には 156.5 千ルーブリに達した。他の債務も合わせれば、累積債務は 420 千ルーブリに上った)。

トラストの弁明によると財務困難と賃金遅配の原因は次のようである。1923 年の国内市場の回復に加え、上級機関の輸出業務拡大の一般的指令及び株式会社 Arkos との納入契約締結と関連して 1923/24 年度生産計画は 2 倍以上に引上げられた(1922/23 年度の 9,630 立法メートルから 21 千立法メートル)。それに伴い一方で、大規模な資本修理を、他方で原料調達の大きな投資を必要とした。Arkos 社との契約によるクレジットも期待できたし(50 千ポンドのクレジット)、ゴスバンクからの信用の速やかな回転も見込まれていた(トラストの要請に応じ、1923/24 年度中に 1700 千ルーブリ)。

だが、その後予期せぬ事態に直面した。

第 1 にポンドの暴落により為替差損が莫大となり、合板価格が高騰した。第 2 に海外市況が極めて厳しくなり、加えて商業機構の非組織性が顕在化した、第 3 に大手ブローカー会社からの圧力によって海外市場への参入が妨害された。こうして、海外倉庫、港湾、工場に大きな滞貨が生じた(約 4 千立法メートル)。加えて国内市場も期待はずれに終わり、ことに N 定期市で数千立法メートルの合板が滞貨となった。他方、すでに見たようにトラストには自己流動資金が極めて乏しかった。以上の結果、トラストは財務困難に陥った。

自己流動資金引上げの必要性は以前から認められていた。1924 年 7 月 2 日の国営工業中央管理局本部会議において合板トラストの 1922/23 年度報告やバランス・シートの審議の際にトラストの流動資本を 1 百万ルーブリへ引上げることを要請する決定が行われた。最高国民経済会議幹部会やゴスプラン幹部会はこの要請を積極的に支持した。だが労働国防会議での審議は遅れた。

これには別の事情が絡む。貿易人民委員部の主張によりトラストはロンドンの Arkos 社と海外市場での合板販売の総体契約を締結せねばならなかった。合板が小口でもっぱら委託で販売された時には A 社は遅れがあったとはいえそれを消化しえた。総体契約締結に伴い 1924 年 1 月からトラストは数千立法メートルの単位で合板を送り始めた。

ところが 2 月からトラストの 1~2 千立法メートルの良質の合板が A 社の倉庫に滞留するのが常態となった。6 月 1 日には A 社の倉庫及びトラストの工場に 3,150 千立法メートルの滞貨が形成された(A 社自身の要請で海外市況が改善するまで工場からの発送を停止していた)。これは価額では約 300 千ルーブリであり、トラストの流動資本にほぼ相当する。

同時にトラストは同じ A 社を通して 3 千立法メートルの特殊合板の注文を受けた(納入期日は 6-8 月)。その適宜の遂行のために技術的に可能な全てのことを行わねばならなかった。更には 8 月から生産能力増強に取り掛かっている。これは直ぐには市場で吸収されない。

海外市場での実現が思わしくないため、トラストは本部会議長 G を主たる販売地に派遣し市場調査を行った。成果は少なく、合板販売組織化の憂鬱な状況を確認するに留まった。唯一ロンドンでなしえたことは契約条件の幾分の緩和であった。総体契約に関するトラストの訴えは貿易人民委員部の一定の抵抗もあってまだ解決をみていない。

このようにしてトラストは財務的悪循環に陥った。もっぱらトラストと A 社との相互関係が原因である。つまり輸出拡大を当てにして、投資を行ったが、思惑がはずれ資金が逼迫する。A 社からのクレジットを当てにしており、また輸出実績に基づき銀行からの借入も見込んでいたが、それも受けられず、財務危機に陥る。A 社はロンドンに所在するためそれとの財務関係の調整には数日ではなく、数週間かかり円滑には進まない。

こうした事情から当面の最も重要な課題である航空機用合板生産(軍事と関連している)もまた実現が困難となる。それ故、財務危機打開のため改めて自己流動資金強化を党中央に訴えた(1924 年 10 月 14 日付け党中央委員会書記局ビューロー宛合板トラスト本部会議長書簡及び 1924 年 11 月 15 日付け中央統制委員会宛合板トラスト本部会議長書簡より)²⁰。

この事態に対してトラスト自身もそれなりに対処しようとした。

トラスト〔本部会〕党フラクと工場管理部党员メンバーは 1924 年 10 月 8 日、共同で委員会を設置し、トラストの財務状態を解明し、対策を講じた。委員会の調査によるとトラスト本部が緊急に支払わねばならないのは労働者の賃金 328 千ルーブリ、社会保険債務 80 千ルーブリ、満期手形（ゴスバンクへの手形を除き）100 千ルーブリであった。委員会は工場の操業停止を避けるためには次の非常措置を直ちに実施すべきであるという結論を出した。

- i) 150 千ルーブリの手形信用開設。
- ii) 債務者への圧力。
- iii) 社会保険の支払い猶予（11 月 1 日まで）。
- iv) 200 千ルーブリの商品担保信用を即時開設。
- v) ゴスバンクへの手形支払い猶予（280 千ルーブリ）。
- vi) トラスト本部会は 10 月 20 日までに今後のノーマルな生産活動のための具体的措置を検討すること²¹。

些か他人頼みの弥縫策のように思えるが、党员管理者の経営感覚はこのようなものであろうか。事後補完的対応になりがちである。ともかくもトラストはこうした方策を中央機関に働きかけることになる。

この問題の処理は中央レベルでは次のように行われた。まず前述のように 1924 年 7 月 2 日の国営工業中央管理局の会議はトラストの財務状態の厳しさを確認した上で、労働国防会議に対しトラストの流動資本を 1 百万ルーブリ引上げる要請を行う決定をした。最高国民経済会議幹部会はその要請を強く支持した。ゴスプラン幹部会は 1924 年 10 月 30 日でこの問題を審議し、この額を上積みしてトラストの流動資本を 1,100 千ルーブリ増強する労働国防会議決定案を承認した。

この決定案は以下のようである。

- i) 財務人民委員部及び最高国民経済会議は 1924 年 10 月 3 日の労働国防会議決定によって最高国民経済会議に分与されたファンド〔これは様々なトラストの非流動的ファンド実現から得られたものである〕から充当して合板トラストの流動資本を 1,100 千ルーブリ増強する。
- ii) ゴスバンクは 1925 年 2 月から返済予定のトラストのゴスバンクへの債務の支払いを繰り延べし、1924/25 年度第 1, 第 2 四半期に 380 千ルーブリの新規貸付を行うこと。
- iii) 財務人民委員部は 170 千ルーブリの伐採料債務の支払いを 1924/25 年度第 2 四半期まで猶予すること。
- iv) 最高国民経済会議はトラストに与えられた流動資本の規模に正確に応じる生産計画を定めること（11 月初めの合板トラスト宛ゴスプラン総務部長、幹部会書記の書簡）²²。

かなり遅れて 1924 年 11 月 19 日の労働国防会議はゴスプランの提出した決定案を修正のうえ採択した。上記第 2 項のうち「返済繰越提案」はゴスバンクの反対の故に削除された。第 3 項は次のように修正された。「合板トラストの財務状態緩和のため財務人民委員部と最高国民経済会議の合意により行われた輸入信用について〔国庫資金により交付〕、最高国民経済会議にすでに与えられた支払い猶予に加え、最高国民経済会議の国庫への支払いを更に 170 千ルーブリ猶予する。その分、最高国民経済会議は合板トラストに追加的クレジットを開設する。新たな支払い期限は財務人民委員部が最高国民経済会議と合意のうえ定める」²³。

ともあれこうして合板トラストは資金繰りで一息つくことが出来た。

1924/25 年度は国内外の市況は比較的堅調であった。当期製造分だけでなく、期首に抱えていた製品在庫の一部も捌けた。海外市場ではもっぱら注文によって活動していた²⁴。

にも拘らずトラストの財務はあまり改善されなかった。1924/25 年度に非流動的資産実現ファンドから補助金として 500 千ルーブリを受取った。また最高国民経済会議総経済管理局・外国部 INO から貸付の形で 630 千ルーブリを得た（利子は年率 6%）。手形割引信用ではあまり困難はなかったようだが、財務逼迫は年度末まで続いた。8, 9 月分のゴスバンクへの支払いは滞った。

トラスト本部会は厳しい財務状態を考慮して、1925/26 年度工業計画提出の際、国営工業中央管理局に対し、流動資本増強のためすでに交付された 1,600 千ルーブリ（1,100 千ルーブリ + 500 千ルーブリ）に加え、1,200 千ルーブリの追加補助金を要請した。

国営工業中央管理局はこれを 500 千ルーブリに削減した。1925 年 10 月の労働国防会議・トラスト調査委員会はこれを更に 400 千ルーブリに減額した。ノーマルな活動のために必要であると認めたぎりぎりの額である²⁵。

1925/26 年度上半期、市場は需要超過状況となる。品不足も現出した。製品の多くは契約により予約販売された。それによる手付けも受取り、一応、財務危機は脱した²⁶。

[但し、下半期には再び販売不振に陥る]

こうしてトラストは直轄の中央機関たる最高国民経済会議の助けを借りて、財務の建て直しにともかくも成功した。他者依存的行動様式ではある。ここでは垂直的ヒエラルキーにおいて下位組織は窮状を誇張して援助をより多く引き出そうとし、上部組織は限度まで切り詰めようとする。垂直的交渉関係である。

だが最高国民経済会議とトラストとの関係は必ずしも穏やかではない。

合板トラスト議長グローマンは苛立ちを隠さない。「最高国民経済会議がトラストの欠陥を正す指令を出すには 4、5 ヶ月は掛かる。トラストに流動資金増強のために 1,100 千ルーブリが割当てられたが、その後、これら資金は「補助金ではなく」長期貸付であったことが判明した。トラストは最高国民経済会議に流動資本に組み入れることを要請したが数ヶ月経っても回答が無い。「最高国民経済会議がトラストを管理するものと考えられているが、実際は外っておかれる」、それならば「トラストにはもっと独立性を与えるべきである」²⁷と主張する。

いずこも管理側と被管理側との懸隔は小さくない。

②工場休止問題。

合板トラストはネリドフスキー工場の 1924/25 年度の休止を決めていた。だが同時に同じトラストの決定によって 1925 年 1 月に工場を修理し、そのために約 23 千ルーブリを支出した。しかも工場から 3～5 ヴェルスタの所に十分な原料供給地を持ち、この冬はことに有利な条件であった。木工労組ベリスキー郡支部党フラクは 3 度に渉り、トラストに工場休止の非合理性を訴えた。2 月 11 日の党フラク会議で、トラストに対し 4 回目の N 工場操業の断乎たる要請を行うことを決めた。党フラクはモスクワに自己の代表 G を派遣し、トラスト議長グローモフや労組中央委員会労働経済部長 S と交渉し、2 月 14 日にスターロ - ルースキー工場の生産計画を削減した上で、N 工場を操業させる合意に達した。

だがその後も N 工場への原料搬出開始の決定は与えられなかった。

労組郡支部党フラクは 3 月 5 日の会議でトラスト党フラクに対し、5 度目の工場操業と 2 月 14 日決定実施の働きかけを要請した（3 月 6 日付木工労組中央委員会宛木工労組ベリスキー郡支部党フラク書記書簡。写しをトラスト党フラクへ）。

1925 年 [3 月] チェルヌィシンスキー工場長クプリン（党員）はトラストの工場休止決定に対し合板トラスト党フラクに見直しを要請する報告書を提出している。郡党委、県党委、木工労組にも同様の要請を行った²⁸。

こうして工場休止に反対する労組なり、党員工場長なりは労組ラインの党フラク、経済機関ラインの党フラクを通して、トップとの交渉（トラスト議長や労組中央）に持ち込み、妥協的解決を見出そうとしたのである（この場合は操業中の S 工場の計画を削減して、N 工場を操業させる、という形の解決）。

砂糖トラスト

① 砂糖トラストと農民との決済問題。

トラストと農民との決済の遅れは重大な問題であった。これは政治的性格の問題を伴うため様々な組織が関与した。

1925 年 7 月 9 日付国営工業中央管理局回章はまずもって全ての全連邦企業はあらゆる契約や活動

で農民への債務を許容しない断乎たる措置を採ること、次いで早急にその決済状況を点検し、決済調節のために採った措置を報告することを指令した²⁹。

それを受けて砂糖トラスト本部会は7月16日、支部長に対し採った措置の結果報告を求めた。支部からの回答は10月半ばまで掛かった。その報告に基づき、トラスト総務部長は12月8日付本部会宛書簡で農民との決済は順調であり何ら債務はないと伝えた。

12月9日付トラスト本部会議長代理文書は国営工業中央管理局に対し農民との決済遅延債務はないと報告した。財務計画に従ってトラストが遅滞なく資金を受取り、計画方式で支部への資金交付が滞りなく行われれば、農民への債務は生じない、という。

ところがそれから1ヶ月も経たないうちに最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長の書簡(1926年1月7日付)はビートに対する農民への未払いが約8百万ルーブリあると伝えてきた。政治的判断からも支払いをこれ以上引延ばせないため、直ちに6百万ルーブリの貸付を交付することを要請した(2百万ルーブリは入金分から支部に送金できる)。

[この事態は労農監督部の注目することとなり、干渉があったようだ]

1926年1月12日付砂糖トラスト本部会宛書簡で国営工業中央管理局本部会は財務人民委員部に8百万ルーブリの貸付を要請し、労働国防会議議長に対しても最高国民経済会議幹部会名で同じ申請を行ったと返答した。それと共にトラスト本部会が12月9日の文書で農民への遅延債務はないと誤った情報を伝えてきたことに警告を発した。その結果、労農監督人民委員部が誤解した、という。

1月20日受付の国営工業中央管理局本部会宛書簡でトラスト本部会は弁明する。遅延債務がないのは1926年12月1日現在のデータである。支払い困難は12月後半から始まった。だから「誤った報告」という非難の撤回を求める³⁰。

決済遅延問題は農民の不満を高める。

クルスク県の農民Gの人民委員会議議長リュコフ宛書簡(『農民新聞』署名)は窮状を訴える。「我々の村では毎日のように騒擾がある。B工場ではビート掘出し、搬出に対する賃金支払いが遅れ、9月に行われた労働が翌年の1月20日にやっと支払われた、等々。そのため農業税を支払えず、その延滞利子が増える。工場は延滞利子の支払いを拒否する。延滞利子を要求するなら賃金は支払わない、という。こんなことになるなら次年度はビートの播種も掘出しもしない」。そして工場から延滞利子を要求出来るかどうか返答を求めた。

人民委員会議の回答は否定的であった。砂糖工場は農業税支払いの遅れに課せられる延滞利子を払うことはない。蓋し、農業税は賃金からではなく農業収入から徴収されるものだからである。とはいえ砂糖工場の不払いに対しては訴訟を起こすことが出来る。

他方、人民委員会議はこの農民の書簡の写しを砂糖トラスト議長に送付し(1926年2月22日受付)、トラストの注意を喚起した。

2月23日受付の最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長の書簡は改めて赤字カヴァーの早急の措置を要請した。労働者や農民への賃金不払いが慢性的現象となれば『農民の間に不満が起き、政府や党の行う農民とのスムイチカに極めて有害な影響を及ぼす』(財務人民委員部の文書の一節)からである³¹。

他にも2年近く支払いが滞ったケースがある。

1925年9月1日、砂糖トラストクルスク支部のR砂糖工場はR郡農民委員会とビート積出し契約を締結した。ところが工場は決済の際に2,853ルーブリを支払うべきところを鉄道貨車への支払い分1,426ルーブリを差引いて支払った[おそらく工場側の勘違い]。そのため農民委員会は1927年8月まで農民への支払いが出来なかった。そこで委員会は県党委や県執行委員会に支払いへの支援を求めた。県党委や県執行委員会は政治的判断から(現地農民の不満を高め、工場と農民の相互関係に悪影響を齎す恐れ)農民委員会を支持した。支部は1927年8月12日付トラスト本部会宛書簡でR郡農民委員会への1,426ルーブリ返還の許可を求めた。8月29日のトラスト本部会非公開会議は支部の訴えを認め、支払いを許可した³²。

こうして農民との決済問題は党機関や国家機関に解決を求める所となる。

②財務問題

この問題は直接、上級国家機関に持ち込まれた。

1926年1月19日及び1月21日受付の最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長書簡は訴える。

トラストの流動資金不足についてはすでに1925年3月26日及び4月15日の労働国防会議決定により認められている。1925/26年度、ビートの収穫も穀物の収穫も計画を超え、追加支出を必要とした（前年の25百万プードに対し約60百万プード）。

他方、財務計画で定められたクレジットは15百万ルーブリ削減された。その結果、1926年1月1日の出納上の赤字は57,455千ルーブリとなった（財務計画では7,717千ルーブリ）。但し、栽培業者への手形振出や未完了生産上の賃金を1月に繰延べしたため47,471千ルーブリとなる。うち消費税未払いは21,229千ルーブリ、12月の土地税[sbor]500千ルーブリ、輸入砂糖関税3,150千ルーブリ、平衡税及び所得税1,545千ルーブリ、ソホーズの農業税1,500千ルーブリ、砂糖輸入についてゴスバンクへの債務1百万ルーブリ、栽培業者への未払い10,300千ルーブリ、掘出し、搬送への支払い及び12月前半の賃金8,246千ルーブリである。全てこれらは第2四半期にカバーされるべきものである。従って第2四半期の支出は221,629千ルーブリに膨れ上がる（財務計画では157,346千ルーブリ）。そうすると4月1日の赤字は現有手形割引後、68,047千ルーブリとなる。

こうした事情は栽培業者との決済のため最高国民経済会議が6百万ルーブリの貸付を要請したことと関連して政府機関で取り上げられた。労働国防会議は1926年1月15日の会議で砂糖トラストの財務状態の調査のためV.M.スミルノフを議長とする委員会を設置した。にも拘らず労働国防会議の1月18日の会議では消費税支払い期限の短縮（現行では砂糖出荷日から3ヶ月以内に支払うが、2ヶ月以内）が決定された。それにより赤字は15百万ルーブリ増加する。最高国民経済会議は人民委員会にこの決定の異議申立てを行った。加えてトラストの利潤からの2百万ルーブリの国庫控除が決定された。これも最高国民経済会議が人民委員会に異議申立てを行った。

更に同じ1月18日に労働人民委員部がトラストと砂糖労組中央委員会との賃金に関する係争問題（トラスト側は極度に厳しい財務状態のために賃金引上げが不可能と考えた）について仲裁員を任命し、1927年1月1日より賃金を1ルーブリ（第1等級）引上げることを決定した。これもまた赤字を4-5百万ルーブリ増やす。

そればかりか財務人民委員部は消費税未納を理由に工場や基地にある砂糖を差押さえ、新たに出荷される砂糖は事前に消費税を支払わない限り搬出を禁じた。こうした措置は販売収入減、市場への供給不足、工場倉庫の滞貨、アヴァンス不足による播種カンパニア破綻を齎す。

そこでトラストは最高国民経済会議に対し①砂糖差押さえ、事前の消費税支払い解除、②早急に第2四半期の赤字カバーの資金を探すこと、③トラストの赤字カバーのための労働国防会議決定実施を急ぐことを要請した³³。

1926年11月26日の労働国防会議は労農監督人民委員部の砂糖トラストの流動資金及び砂糖輸出増措置に関する報告（第6議題）に基づき以下の決定を行った。

i) 最高国民経済会議への提案：砂糖トラストが1927年10月1日までには余剰資材を総額23百万ルーブリ以上実現するように働きかけること。

ii) 1925/26年度利潤のうち5百万ルーブリの国庫への払込み及び1百万ルーブリの8%債応募を免除する。

iii) 26年度予算により最高国民経済会議に与えられた工業融資資金のうちから砂糖トラストの流動資金に10百万ルーブリ計上。

iv) 1926/27年度予算により工業への割当てを引上げる。歳入部分については砂糖トラストが53百万ルーブリの消費税債務償還を行う。但し、その歳入増加分は砂糖トラストの流動資金拡大に振向ける³⁴。

こうしてトラストの流動資本は名目上63百万ルーブリ増加したが、うち53百万ルーブリは

消費税上の債務を縮小しただけで、事実上トラストの運転資金とはならず、すでに流動資金であったものを合法化しただけである。残りの 10 百万ルーブリはトラストのカッスを補充すべきものであったが、財務を改善するには足りなかった³⁵。それ故トラストは流動資金の補充のためには非計画的信用源（プロムバンク等での手形振出し信用）に頼らざるを得なかった〔1927 年 6 月 16 日の本部会会議〕。

トップ交渉を通じて官庁間対立を調整しつつも、その狭間でトラストは対応に苦慮していた。

③ウクライナ『売店』の債務支払い猶予問題（砂糖トラストが債権者の一人となっている）。

1926 年 5 月 20 日のウクライナ『売店』債権者総会は債務支払い猶予を決定した。ところが 5 月 22 日付砂糖トラストウクライナ全権委員のウクライナ共和国最高国民経済会議幹部会宛の書簡でトラスト本部会が手形支払い猶予に合意できない旨伝えた。トラスト自身が厳しい財務状態にあり、ウクライナ『売店』が前年、慢性的に債務を抱えていたにも拘らず『売店』に 387 千ルーブリ出資した。『売店』のトラストへの債務は約 1 百万ルーブリで、うち 70%の支払いは 16 ヶ月猶予し、残り 30%は長期、無利子貸付にするとすれば、『売店』に出荷することは自分の負担で『売店』を維持することになる。これは不可能である。

このトラストの方針にはロシア共和国経済評議会が猛反発する（7 月 3 日付最高国民経済会議議長宛書簡）。書簡によれば、5 月 24 日、ウクライナ共和国経済評議会は債務猶予を承認し、6 月 3 日の人民委員会・行政財務委員会決定により全連邦的機関での最終的承認の段階にある。トラストが債務猶予を受入れないとすれば『売店』健全化の一般的決定を壊す。砂糖トラストがこの決定を実施するよう断乎働きかけることを要請した。

だが、砂糖トラストは抵抗し、最高国民経済会議に訴えた。7 月 17 日受付の最高国民経済会議議長宛書簡によると『売店』が猶予された債務の代わりに新規に振出す手形（既存債務の 70%）は良くて 50%しか銀行で割引されない。従って全債務の 65%はトラストの全く不十分な流動資本の負担で長期に猶予されねばならない。その負担には耐えられない³⁶。

支払い猶予問題が官庁を巻き込んだ争いとなった。

④土地賃貸料免除。

この問題はトラスト、労組、ソホーズ、最高国民経済会議連合と財務人民委員部、県執行委枢軸の争いとなった。

1926 年 12 月 30 日の党中央委員会政治局決定によりソホーズは土地賃貸料を免除された。だが財務人民委員部はこの決定は砂糖トラストには適用されないと解釈した。そこで 1927 年 2 月 1 日付農産物加工総管理局宛書簡で砂糖トラスト本部会議長はこの『自由な解釈』の撤回を求めた。労農監督人民委員部や農林労組中央委員会にも同様の趣旨の書簡を送り、決定にはトラストを除外する規定はなく、製品費用を高めることになる、と訴えた。ソホーズ建設問題委員会議長や農林労組中央委員会議長もトラストの見解を支持した。

2 月 8 日付党中央委員会書記局宛最高国民経済会議幹部会書簡はトラスト議長の委任により、財務人民委員部への撤回の指示を要請した。だが、3 月になってもなお、財務人民委員部や県執行委の地方機関は断乎、賃貸料の支払いを要求しており、改めて最高国民経済会議議長に党中央委員会への問題の迅速な解決の働きかけを求めた。

1927 年 5 月 28 日には最高国民経済会議幹部会は労働国防会議にトラストへの 1927/28 年度からの土地賃貸料免除を要請した。10 月 2 日には最高国民経済会議議長と農産物加工総管理局長が今度は人民委員会に再度、免除を求めた³⁷。

賃貸料問題もまた諸官庁、労組中央の争いに発展する。

⑤支部の場所の地区ソユースへの移譲。

ここでは党県委の要求に対し経済機関の支部が抵抗した。

党クルスク県委ビューローは砂糖トラストクルスク支部に対しその場所を地区ソユースに譲ることを絶対的に要求した。クルスク支部長 T は支部の活動の莫大な損失なしにはその要求を実

行出来ないと訴えたが聞き入れられなかった。1927年11月1日受付の党クルスク県委宛書簡でトラスト本部会は党県委のトラスト支部に対する不当な圧力に断乎抗議し、その撤回を求めた。それと同時にこうした党県委の要求によって支部をノーマルな活動条件のある別の都市に移転することを考えざるを得ないと警告した³⁸。

鎧を袖の下にちらつかして党機関と交渉したわけである。

⑥砂糖トラスト分割問題。

これは地域的対立を孕んでいた。

1921年末、砂糖トラストが設立され、ソ連邦のほとんどの砂糖生産は統合された。その後23年にトラスト分割問題が提起されたことがあるが、これには有力な経営者が反対した。砂糖工業の復興・拡張のためには中央集権的管理が必要だと考えられた。

だが1925年初めに問題が再燃する。ウクライナ・ゴスプラン工業セクツィアは砂糖トラストを解散し、支部を独立のトラストに改組し、それぞれの共和国の最高国民経済会議の直轄とすることを主張した。5月27日及び7月初めのウクライナ中央統制委員会総会では個々のトラストへの分割と全連邦的意義のシンジケートによる統合が提起された。ウクライナ経済における砂糖工業の役割が大きく、これをウクライナの全ての機関や農業の発展と実践的に結びつけねばならぬというのがその理由である。この構想にはウクライナ最高国民経済会議、ロシア共和国ゴスプランが与した。

これに対し国営工業中央管理局食品工業管理局、総経済管理局工業組織部、ロシア共和国最高国民経済会議、砂糖労組中央委員会、砂糖トラストが強く反対した。彼らは単一トラストを支持し、単一センターからの合理的計画化の必要性を訴えた。要するに中央と地域的利害の対立であった³⁹。

1926年2月5日の最高国民経済会議の協議会（F.E.ジェルジンスキー議長）では両者の意見が真っ向から衝突した。討議後ジェルジンスキーは次のように纏めた。現行の砂糖トラストの管理機構の欠陥は具体的な形では明確になってはいない。砂糖業が主にウクライナに集中しているという事情（砂糖生産中、ウクライナのシェアは約80%）はさして重要ではない。例えば、綿花業も中央アジアの共和国との関係が非常に深い、やはり全連邦的機関に統合されている。これは綿花業の管理や発展の必要に応ずるものである。トラストはそれを通して国家が計画を実行する機関である。無論、トラストは直接には〔綿花業の〕経営体を管理できないが、経営体を指導する権限と責任は与えられる。但し、ウクライナ共和国はそのテリトリーにある企業において行われる事業に無関係ではありえない。従って、砂糖トラストとウクライナ最高国民経済会議との必要な組織的結びつきは作り出されねばならない⁴⁰。

その後、単一トラストを維持しつつ、支部や企業により広範な権限を付与するという形で一応の決着はついた。

⑦再び砂糖トラストの改組問題。

トラスト機構再編決定の経緯を見ておこう。

1926年6月15日の最高国民経済会議総経済管理局コレギア会議では砂糖トラストと連邦共和国政府との相互関係が審議され、確認された。それによると砂糖工業発展の目標計画、年次生産計画、財務 - 信用計画はトラスト本部会がまず連邦最高国民経済会議に提出し、同時に写しを共和国最高国民経済会議に送付し所見を求める。連邦最高国民経済会議はこれら計画の審議の後、共和国最高国民経済会議を通して、共和国経済評議会に予備的審議のために送り、次いでそれらの所見と共に労働国防会議に提出し、最終的承認を求める。また栽培業者ビートの価格は連邦最高国民経済会議の提案に基づき共和国経済評議会が定める。合意が成立しない場合、問題は労働国防会議に移される。その決定までは価格は実施されない。

この会議でロシア共和国及びウクライナ共和国の全権代表部の規程が承認された。代表部はトラスト本部や地方支部と各共和国政府機関との活動の調整のために設立され、全権委員には砂糖トラスト本部会員が本部会と共和国政府との合意により任命される⁴¹。こうして共和国政府

との利害調整は一応、制度化された。

トラストの管理機構については本部会で改組案が作成されるが、その基本的方向は下位生産単位への権限委譲である。トラスト議長のカルマノヴィチによると現行の管理機構の集権制の下では工場は細部まで支部により干渉され、工場指導部は単なる執事に転化している。その結果、工場倉庫の原材料滞貨や燃料、労働力の浪費、修理・建設その他への無分別な資金支出が生じた。工場には最大限の権限を付与し、同時に最大限の責任を負わすべきである。支部には主にコントロールと監督の機能を留保し、本部は生産面では計画 - 復興機能のみを残し、販売、財務業務に集中すべきである⁴²。

この案は労農監督人民委員部の肝いりである。それはトラスト地方機関の独立性や責任性を高めることと共に本部、支部、支店の大幅な人員削減を要求した⁴³。

トラスト本部会の規程案は7月22日の食品工業管理部会議や7月31日の砂糖トラスト技師 - 技手評議会の委員会において批判を受けた。「トラスト本部が全連邦トラストの中央機関である以上、その任務の本質からして経常的な経営 - 技術及び生産 - 業務機能の一定の最低限を外すことはできない」という⁴⁴。

改組問題は9月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議でも議論された。トラスト議長は改めて集権的管理体制の欠陥を指摘した。工場の権限・責任が乏しいため緊縮カンパニアも歪なものになり易い。例えば、ある工場は錫鍍金工が亡くなった際に新規採用しないことによって節約した。あるいは化学者を解雇した後、その化学者を日雇いとして採用したこともある。現在の機構には上から下まで官僚主義的な計画化が存在する。計画、予算その他は各級機関（支部から本部、最高国民経済会議の5つの各級機関、 Gosplan、労働国防会議まで）により点検され、特殊な『削減欲』が蔓延している。つまり、全ての数字は各機関により削られた。その結果、活動は計画にも、予算にもよらず行われる。それ故、原材料や資金の申請は削減を見越して過大に行われ、原材料滞貨や資金の浪費を齎す。このようにトラスト議長は管理機構の根本的改組を訴えた。最高国民経済会議議長もその主張に完全に同意した。

討議では技師 - 技手評議会中央ビューローがこの改組案を時期尚早と主張した以外はほとんどの参加者がトラストの改組方針を支持した⁴⁵。

10月の砂糖トラスト本部会と支部長合同会議では改組案の基本規程は全体として承認されたが、工場への資材供給方式は論争問題となった。一部の発言者は工場への供給円滑化のため中央供給部の存続、従って中央集中方式を必要と考えたが、反対も多かった。また工場管理のコレギアシステム廃止にも幾分、疑問が呈せられたが参加者の大部分は改組案の単独責任制を支持した⁴⁶。資材供給については現行の供給方式を維持しつつそれを工場に近づけることが決定された。つまり、支部毎に供給基地が組織され、工場が余分な在庫を持たず必要な量と品目の資材を受取れるようにする。その場合、中央集中的調達資材は依然、トラストが供給し、分散的調達資材は工場が通常の商業方式で供給基地に注文する。一部資材は工場が現地市場で調達する⁴⁷。

1927年2月23日最高国民経済会議議長代理承認の砂糖トラスト管理の新規程は次のようである。まず砂糖工場（企業）は完結的且つ独立の管理 - 生産及び報告単位であり、下位生産細胞たる本来の工場と農場、補助企業から構成される。それら企業は地域的に支部に統合される。モスクワのトラスト本部は依然として全連邦の砂糖工業管理の中央機構であり、それらの計画指導、一般的業務指導、確定注文に基づく工場への生産財供給の組織化、製品の中央集中的販売、トラストの全資本の管理その他が委ねられる。支部長はトラスト本部会により任免され、彼らに手交された委任状及び工業財務計画の枠内で独立に活動する。支部は直接にそのテリトリーにある企業の活動を指導する。企業長は支部により任命され、単独責任方式で企業を管理する。企業長は全ての生産に対する指導、監督を任務とするが、業務活動そのものは直属の技術指導者たる工場長、農場長その他が行う。工場管理部には承認された予算に対し達成しえた節約分の一部が留保される。その資金は生産機械化、合理化及び労働者の福利厚生に支出される。控除の比率は最高国民経済会議承認のうえ、トラストが特別訓令で定める⁴⁸。

この改組を通して工場には大幅な権限委譲が行われたが、中間環としての支部はその意義を低下していった。事実、1926/27 年度には支部の人員が最も削減された。こうして一方でトラスト中央と企業の結びつきが強まると共に他方で本部会会議に見られるようにトラストと官庁との関係はより緊密になった。

1927/28 年度には一層その傾向が強まる。トラストと企業の関係は予算の承認システムから製品の注文—価格システムに変わり、資材供給もトラスト本部技術コントローラとの契約システムに変わり、少なくとも表面上、自律性を高めた。だがそれまで業務上のセンターであった支部にはトラスト本部の委任による監督—監査機能及びコンサルタント機能のみが残された。事実上トラスト中央及び官庁の集権的管理が強化されたのである⁴⁹。

トラスト本部機構の改組も進行する。1927 年 4 月 26 日最高国民経済会議農産物加工総管理局の委員会と砂糖トラスト本部会の合同会議は委員会のトラスト機構合理化活動報告を受け、次のように決定した。

A.販売部

i) 1927 年 4 月 12 日のトラスト商業網、販売部スタッフ、地方機構見直し委員会プロトコールは販売部担当本部会員と完全に調整し、出された結論は承認。販売部の人員は 4 月 22 日時点で 7 名削減、5 月 15 日までに更に 2 名の削減提案。

ii) 販売部は 4 半期に一回、支店、代理店網の見直しを行うこと。

iii) 販売部の 2 支店の更なる解散を検討課題とする。

B.財務—経済部

i) 生産に関する全ての経済的資料は経済課に集中する。予算セクツィアは計画部に移譲する。

ii) トラスト本部会提案：最高国民経済会議は砂糖トラストに関するあらゆる経済的分析はもっぱら 1 年単位で行い、実務的でない問合せはなくす体制を確立すること。

iii) 労働課は 1928 年 1 月 1 日までに賃率ノルマビューロー網の見直しを行うこと。

iv) アルコール醸造工場を除き補助企業の全ての活動は支部に委譲すること。過燐酸石灰コンビナートの活動の計画面の監督は本部計画部が負う。

v) 1 ヶ月以内に財務—経済部の業務セクツィアを 5 単位縮小可能。

vi) 信用セクツィアは 2 名削減。

vii) 税務課は 28 名から 23 名に削減。

viii) 本部会員 N はクレームセクツィアの全てのクレーム処理の仕事をクレジットビューローに移譲する案件についての所見を提出すること。

ix) クレームセクツィアが独立採算制へ移行し、運賃算定係の給与はトラストがクレーム呈示により鉄道から受取った資金で支払うため、セクツィアの人員削減問題は決着したものとする。

x) 運輸セクツィアは 9 名から 5 名に削減。

C.供給部

i) 5 名の定員削減可能。

ii) 農産物加工総管理局の委員会の見解——モスクワほか 3 資材倉庫、キエフほか 2 供給支店の定員問題について異論なし——を了承。

D.総務部

i) タイピストほか 17 名削減。

ii) 最高国民経済会議・行政財務管理局に対しトラスト機構における専門家、管理者の登録に関する仕事をなくすことを提案する。それにより更に 2 名削減可能。

E.編集・出版部

3 名を残す。但し、部長は兼任。

F.監督—監査部

最高国民経済会議・監査委廃止を考慮すれば、人員削減は不適當である。但し、働き手の構成は見直し、最大限、有資格の働き手を確保すべき、ことに生産の監督面。

G.法律部

ビューロー長は合理化報告を提出すること。

H.管理技術ビューロー

ビューローの仕事量や人員について農産物加工総管理局の委員会とトラスト本部会の間で合意は成立していない。委員会は定員を 2 名とするが、本部会はオルグビューローの人員削減は不相当と考える。事務合理化以外にも販売部や供給部の業務記録の合理化も行うため。

I.統計部

定員は 22 名から 16 名に削減。

J.精糖部

部長が出張から戻るまでスタッフの審議は保留。

K.総経理部

部長は 5 月 5 日までに機構合理化案を提出すること。

L..本部の働き手の予備：原則として予備は設けない⁵⁰。

こうして本部改組は実務部門を縮小して、監督、計画部門を強化する方向で行なわれた。つまり、直接の業務の分権化と管理の集権化である。その限りでは経済官庁、トラスト及び労組中央の利害は一致する。

⑧過燐酸石灰工場の硫酸装置拡張問題

この問題は軍事的配慮が絡んでいたため非常に難航した。

ヴィンニツァ及びオデッサの過燐酸石灰工場の硫酸装置拡張問題は化学総管理局、農産物加工総管理局、技術・経済ソヴェト、基礎科学、最高国民経済会議工業プランが支持したが、革命軍事評議会が国防的観点から強硬に反対した⁵¹。

1927 年 3 月 4 日付海軍人民委員部及び革命軍事評議会議長の最高国民経済会議議長宛書簡によると反対の論拠は次のようである。

硫酸工場は戦時には爆薬製造に利用されうる。その装置のシステムと地理的配置を考慮せねばならない。ヴィンニツァは国境に近く戦略的配置からして極めて不都合である。また他の地域（北部）にある工場の稼働率が低く、経済的にも好ましくない。

3 月 11 日付砂糖トラスト本部会議議長書簡で最高国民経済会議議長に対し革命軍事評議会に建設許可を説得するよう要請し、同日付トラスト・ウクライナ全権委員書簡はウクライナ共和国人民委員会議長に農業発展のために問題解決の助力を頼んだ。

一旦は砂糖トラストも現地にヴィンニツァの工場拡張の中止を伝えたが（オデッサの工場拡張は計画を進める）、事態は転回する [おそらく経済機関の主導で]。

4 月 21 日に最高国民経済会議召集の協議会が開催された。軍事化学管理局供給部長、労農赤軍司令部 2、化学総管理局 1、砂糖トラスト 2、農産物加工総管理局 1 の各代表が出席した。

この協議会で化学総管理局を始とする経済機関は軍事官庁の説得に努めた。北部のボンジュージュ工場は解体的状態で操業していない。これに対しヴィンニツァの Ch 工場も K 工場も完全操業である。だから、ヴィンニツァの工場を拡張の方が効率的であり、それに伴う硫酸価値低下や肥料供給増による利益を北部の軍事転用可能な生産施設に投資しうる。有事の時には設備を疎開することも可能である、と主張した。

討議の結果、軍事官庁が折れ、以下の妥協的決定をおこなった。

- i) 経済的観点からヴィンニツァの過燐酸石灰工場に新規硫酸工場を建設することは望ましい。
- ii) この建設は北部の化学工場の利益を損なうことはない。北部地域へビート播種用の過燐酸肥料を供給しうる。
- iii) この工場は軍事目的では利用されえない。だがその建設から得られる経済的利益によって安全ゾーン [つまり、国境から離れた地域] に軍事転用可能な生産能力の予備 [工場] を作りだしうる。その場合には国防準備にとり損失はない。

こうしてヴィンニツァでの硫酸生産拡張にゴーサインが出たため、砂糖トラスト本部会は 1927/28 年度の工業財務計画に 750 千ルーブリの資本投資を計上した⁵²。

軍事官庁の発言権が昂じつつあった状況で必死に経済機関側が経済的利益の観点からぎりぎり許容しうる対応策を図ったことは良く分かる。

ここには当時の意思決定の典型的あり方が示されている。

⑨1927/28 年度精糖生産集中問題。

これも大きな係争問題となった。

砂糖トラスト B 精糖工場ではトラストの品質向上の指令は実現されたが、それは著しく原価を上昇させた。そのためトラスト本部会は 1927 年春に工場閉鎖問題を提起した。現地の労組、党組織も黙ってはいない。地区党委、管区労組評、管区執行委員会、ウクライナゴスプランを通して閉鎖反対を訴えた。結局、労働者や技術者が原価引下げの公約を守ることを条件に工場操業を決定した⁵³。

また労働国防会議が 1927/28 年度の精糖価格をプード当り 80 コペイカ引下げることと決定したため、1927 年 4 月 3 日の砂糖トラスト本部会非公開会議は原価引下げの措置の一つとして操業精糖工場を当初計画の 15 から 11 工場へ削減する案を採択した。休止されるべき 4 工場（モスクワ、トゥーラ、オデッサ、サマーラの工場）を選ぶ際には設備の老朽化や粗糖工場からの距離が考慮された。農産物加工総管理局もそれを承認した。

これは反対論も多かった。1927 年 5 月 24 日の最高国民経済会議計画経済管理局の会議でウクライナ共和国及びロシア共和国最高国民経済会議代表と砂糖労組中央委員会代表が参加してトラストの提案が審議された。会議では追加投資による原価引下げ案が出され、また 11 工場の精糖生産では必要量が確保されないのではないかという懸念が表明された。計画経済管理局コレギアは特別委を設置し、トラストの論拠の妥当性や問題となっている 4 工場の精糖生産原価の点検を委任した⁵⁴。

ことに砂糖労組中央委員会はこの『合理化及び集中』に「純実践的観点から断乎反対」した。トラスト案によると D 実験工場を除き 10 工場に精糖生産が集中されるが、その場合、生産期間は 240—250 日に長期化し（戦前は平均 210 - 218 日）、3 交代の連続生産となる。生産期間が長くなるため 5 月に生産を終えるには生産開始は 9 月中旬とせねばならぬが、粗糖在庫が足りないため不可能である。

逆にもし精糖生産が夏季にずれ込むとすれば極めて厳しい生産条件となる。高温多湿のため製品を冷ますために時間が掛かり、労働能率も大幅に低下する。夏季の仕事には給与を 2 倍支払わねばならず、労災や病気も増大する。溶けるため製品の消失率は 5%に上昇する（通常は 1.2%）。しかもトラストは 1928 年に 2 工場、1929 年に 1 工場の操業を予定している。それら工場は破損が激しく、再開のためには大きな資金を必要とする。

他方、閉鎖予定の工場はこの数年、資本修理を行ってきた。またトラストの原価計算には休止工場維持費は入っていない。何よりも閉鎖予定工場には生粋の労働者が多い（従業員 6720 名のうち 67.3%が労働者で、32.7%が農民）。それ故、現行工場の稼働率を高め、作業の合理化を図ることに力を注ぐべきである⁵⁵。

これらの議論に踏まえ、最高国民経済会議幹部会会議（1927 年 6 月 7 日？）は次のような妥協的決定を下した。

- i) 1927/28 年度は実験的 D 工場を除き、14 工場のうち 12 工場に粗糖の精糖化を行う。
- ii) 他の工場より高コストのため K 工場（モスクワ）及びトゥーラ工場は相応の諸組織と調整のうえ閉鎖する。
- iii) オデッサ工場と P 工場（サマル県）は残す。ウクライナ共和国最高国民経済会議によると前者はオデッサ県執行委員会により多くの特典が与えられており、南西鉄道はオデッサに搬入される粗糖の運賃引下げを行う。後者はこの地方の唯一の工場であるためである。

こうして休止は 4 工場でなく 2 工場とすることになった。

9 月 5 日の砂糖トラスト宛農産物加工総管理局書簡は 1927/28 年度に非収益性その他の理由で閉鎖すべき企業についての報告を要請した。

9 月 13 日受付のトラスト計画部長代理の回答によると粗糖工場のうち I 工場は収益性がなく、

原料が充分確保されないために操業しない。精糖工場では上記 K 工場を操業しない。収益性がなく、大規模な改造を必要とするからである。またキエフ支部の G 工場は 1928/29 年度には操業を止める。原料を損益分岐点まで確保できないからである⁵⁶。

このように工場の操業、休止を決めるにあたり、トラストは一応、原料確保の可能性、効率、収益性を基準と考え、労組は労働者の維持、労働条件悪化回避の観点を強調する。最高国民経済会議はコストの他に地域的利益も配慮しつつ妥協的解決を模索した。

中央紙トラスト

トラストの内部文書（マル秘）は率直に経営の実状を語っている。

①トラストの 5 ヶ年計画を巡る計画部と技術部の対立。

トラスト本部会議長宛計画部長 E の報告書（マル秘）[日付不詳。27 年 11 月 26 日?] は以下のように事件の経緯を陳べる。

1927 年 2 月、計画部は本部会に 5 ヶ年計画に関する報告書を提出した。これは中央紙トラストの 5 ヶ年計画に関する初めてのまともな問題提起である。それと同時に本部会員 N [技術部担当] の報告書（トラストの工場毎の 5 ヶ年の活動計画）も提出された。

本部会でこれらの報告書が審議された際に、この計画の作成に工場も参加させることが決定された。そのため工場に計画部と技術部の報告書を送付することになった。その会議で N に「工場毎及び年次毎の活動と拡張、合理化及び資本活動について正確な数字を出すこと」が委任された。

その目的で N は新建設委員会を召集した。しかしその会議のプロトコールには 5 ヶ年計画のためのごく一般的な数字しかなく、拡張、合理化、資本修理への割当の区分もない。計画は技術部に長いこと留まった後にやっと 6 - 7 月に計画部に持ち込まれた。

10 月 27 日の本部会命令 No.2 により計画部は全体的な 5 ヶ年計画の作成に着手した。新建設委も技術部も工場の 5 ヶ年計画に基づいて 5 ヶ年建設計画を作成するはずであったが、それらは作成しなかった。そこで計画部は活動を急ぐために詳細な建設計画を作成した。これは同じ命令によるとまず技術部と調整し、その後に本部会に提出されねばならなかった。

計画部の課題は「全体としての多年の活動発展計画、ことに固定資本の復興及び改造を纏め、仕上げること」であり、「計画作成方法の本部各部との調整」であった。詳細な計画作成はもっぱら技術部の任務である。それにも拘らず計画部は技術部のためにこの活動を行った。そして調整のために 11 月 15 日に技術部に引渡した。11 月 17 日にそのための会議が予定された。だが会議は 2 日後に延期され、計画部は渋々延期に同意した。

ところがである、その 11 月 19 日に N はこの調整や技術部の諸会議への提出を拒否すると言明した。

その理由は以下のようである。

- i) 計画は余りにも細かく作成されている。技術部は一般的な数字についてのみ語る事が出来ると考える。
- ii) 計画部は会議で費用の原材料、設備、労働力その他への分割問題の審議を希望しているが、技術部はその希望に応え得ない。
- iii) 技術部は工場の計画において個々の活動の費用をどれだけ正しく評価を行っているか知らない。
- iv) 計画部の建設計画の基礎にある工場の 5 ヶ年計画はその性質上、現在では古くなっている。そのためこれら計画の大部分は現実的でない。
- v) 概して計画部の建設計画は役に立たず、その作成方法は正しくない。

計画部長はこれらの論点に逐一反論する。

第 1 の論点。

計画部は技術部と共同で審議した後に種類別に活動や支出の集計に着手した。次いでその集計

量を本部会に承認を求めて提出した。工場毎及び年次毎の詳細な活動のリストは技術部にのみ 4 通、計画部を監督する立場にある本部会に 1 通提出したのはそのためである。余りにも細かいとって審議を拒否する理由はない。

第 2 の論点。

費用の原材料、設備、労働力その他への分割は単に計画部の希望ではなく上級機関の要求であり、今後、供給、労働力、財務の計画を立てる際に必要だからである。

1927 年 10 月 31 日に N から計画部に次のような覚書が送られてきた。「機械シンジケートのために今後の 5 ヶ年計画に基づいて 1927/28 年度のトラストの設備需要データを用意すること」。即日、計画部長は N に返答した。「これらの資料は計画部にはない。技術部で探すべきである。けれどもトラストの 5 ヶ年建設計画を審議する際にこの課題は考慮されるであろうし、問題は検討されるであろう」。このように 10 月 31 日、N は計画部に対しトラストの 5 ヶ年の国産設備の需要量提出を要求したのである。だが 11 月 19 日には費用分割見積もりに参加すら出来ないという。技術部でなくて誰がその見積もりをするというのか。技術部には計画ビューローも建設課もあるというのに。

第 3 の論点。

同じ理由で技術部が工場の計画するあれこれの見積り額が正しいかどうか評価するのを拒否する根拠はない。技術部がそれを出来ない、やりたくないというのであれば、トラストで一体誰がそれをするのか。

第 4 の論点。

工場の 5 ヶ年計画で立てられた活動計画がすでに古くなったというならば技術部は会議で建設計画の審議を拒否すべきではない。審議して修正を加え、計画をより現実的なものにすべきである。自己の新たな建設計画を作成してそれを会議に提出するならばなお良い。

第 5 の論点。

これは主観的である。「正しくない方法」というのは技術部が「正しい方法」に基づいて自己の建設計画を提出するか、技術部がそもそもトラストの計画活動を行った場合に言えることであろう。またこれまで技術部で行われてきたことは全て、その未熟さにおいてははっきりと受け入れ難いと言わねばならない。

とはいえ技術部の 5 ヶ年計画審議の拒否が不当であり、その理由が説得力がないとしても計画部の 5 ヶ年計画作成の遅れの事実はある。これは今に始まったことではなく（過去に 4 半期計画作成の遅れがあり、4 月の工場のための統制数字作成の遅れ、1927/28 年度の個々の費用項目が前年度に比して上昇した原因究明の拒否があった。1926/27 年度の年次費用見込資料の提出は工業財務計画の審議を長びかせた）、またトラストの 5 ヶ年計画作成が緊急課題であることを考慮し、本部会に対し次のことを要請する。

- a) 各部ことに技術部は 5 ヶ年計画作成において計画部に全面的に協力すること。
- b) 一部での計画活動に対する余所余所しさを除去すること。
- c) E の計画部長職を解く。これは計画活動への取り組みを活性化させるショック療法である⁵⁷。つまり、部長職と引き換えに実をとる形で本部内の争いの幕引きを図ったのである。

②予約注文処理。

1928 年 3 月 9 日付けトラスト総務部長 E 宛秘書課長 L の文書（極秘）は語る。

「種々の経済組織からの予約注文は 3 月 7 日付本部会員 N への当方の業務文書にも拘らずこれまで審議されていない。本日、この問題について N と話し合った際に彼は『昨日、議長 K と会い、この件について最高国民経済会議と話を付けると約束した』という。

この活動の遂行が遅れると他の諸組織の動員活動の破綻を齎すことになる。最大限迅速に断固たる措置を採ることを要請する。その際、我々によって他の諸組織に予約注文が出されていないことを考慮されたい。他の組織からの予約注文の記録はこの仕事を正しく行うために注文ビューローに移す予定である。秘書課にある記録や資料はそのまま保管する」⁵⁸。

1928 年 3 月 22 日付、トラスト総務部長 E 宛秘書課長 L の文書（極秘）が続ける。

「モスクワ皮革トラストの機械製履物工場『赤い履物工』の予約注文№6 を受け付けた際に本部会員 N の査証に基づき注文主に注文受け入れを通知した。ところが種々の経済組織からの予約注文を審理した折に、注文ビューロー長 K によってそうしたカートンは製造できないことが明らかにされた。N の予約注文に対する無責任な態度に注意を促す」⁵⁹。

総務部は注文処理の遅れや杜撰さを追及していた。組織内の情報処理の在り方の問題である。

③一般管理費用削減。

日付不詳[1928年4月?]トラスト本部会宛総務部長の一般管理費用に関する報告書は陳べる。

1927/28 年度第 1 四半期、一般管理費用は賃金項目で 8,100 ルーブリの超過支出があった。これは容易に解消できない。このところ一方で定期昇給や専門給の引上げがあり、他方で、3 名の勤務員の新規採用があった。3 月 1 日の時点で本部スタッフは 196 名と非常に多い。これはトラストの仕事量によって正当化されない。

問題は機構の保守主義にある。ことに幹部職員についてそうであるが、自分達の部署への惰性的態度、各部署の活動の分析の不充分さから人員削減が出来なくなっている。

以下の措置が必要と考える。

- i) 輸送ビューローを廃止し、全ての輸送業務を株式会社『運輸』に移譲する。
- ii) 技術部では工場経営課を廃止し、1 人の上級監督員を残して、その業務は総経理部（一般工場費の分析）と総務部（保険機能）の間で分担する。上級監督員は公共事業[地方交通]や引込み線を担当する。
- iii) 建設部門の供給担当技手の職務を廃止する（明らかに供給部の活動と平行）。同志 G は供給部機械課長とする（現課長に代わる）。
- iv) 供給部の技手職の 1 つを廃止する。供給部の倉庫は直ちに解体し、上級倉庫係を残す。
- v) 経理部に解雇されずに残留している 5 人[余剰人員]を直ちに免職し、1 人は注文ビューローに移す。
- vi) 統計係は計画部に統合する。統計係は労働経済部に 1 名、生産・技術部に 1 名、木材部に 1 名、供給部に一部がいる。労働経済部及び木材部から 1 名ずつ計画部に移す。
- vii) 技術部は総経理部と共同で原価計算係を経理部に移す。
- viii) 労働経済部で部長代理とエコノミストの職務を廃止する。

以上の措置により年度末までに 17 千ルーブリの節約が可能である。トラストの働き手は現状では 168 名だが、うち 28 名は解雇する予定である⁶⁰。

④合理化活動の正常化。

1928 年 5 月 6 日付け総務部長宛合理化担当者 Z の報告書（マル秘。写しを党細胞ビューロー、本部会議長へ）によれば機構改善活動は次の面で具体的成果があった。

- i) 本部各部署の所轄範囲が明確化された。
- ii) 勤務員の役割分担。
- iii) 作業手順改善。
- iv) スタッフは幹部職員も下級職員も必要数である。

しかしこれまで合理化と余り関係がなく、急を要しないような個別的タスクによって合理化活動は妨げられている。合理化実施を正常化するためにそうしたことを調査し、党細胞ビューローないし本部会で Z が報告することを要請する⁶¹。

⑤予算。

1928 年 7 月付け総務部長の本部会宛文書（マル秘）は 1927/28 年度第 3 四半期の支出報告と第 4 四半期の本部一般管理費予算を提出する。

第 3 四半期は 2.9%の超過支出（15, 110 ルーブリ）であった。そのカヴァーのため次の措置を実施した——工場経営部廃止、合理化運動推進者の職務廃止、技術部の下級技師 1 人を削減、輸送ビューローでは運賃査定係の職務を 1 つ廃止、労働経済部では部長代理職、エコノミスト

職を廃止。

第4四半期には次の措置が必要である——供給部倉庫の最終的解体、技術部での記録 - 計画原価計算細胞を見直し、技術部、計画部、総経理部のそれぞれのビューローに移管する。全ての部署の仕事を見直す。ことに供給部、木材部を簡素化し、工場のホズラスチョット移行に伴いそれらの活動を必要な枠内に収める。それらは監督 - 指導や計画機能であって管理機能ではない。

新規事業部 *rabota* の管理機能の一般的方向性を定めるため、何らかのコントロール、より正しくは調整方式を定めることを要請する。蓋し、採択された新建設部の独立性は賃金や団体協約遂行条件の不平等の故に多くのコンフリクトを齎した⁶²。

②～⑤に見られるように総務部長〔総務部長は党員であることが多いが〕は企業経営のいわばお目付け役を果たしている。機構改革の音頭も取った。

その他

①金属シンジケート（機械シンジケート）の技術コントーラ開設。

シンジケートは開設について官庁幹部と根回しの上、党組織の助力を求めた。

1927年8月20日、金属シンジケート本部会議長及び党フラク書記のグルジア党中央委員会・組織部宛書簡は7月20日のチフリスでのシンジケートの技術コントーラ開設に関する決定の承認を求める。この決定は本部会員ミーチンとグルジア商業人民委員ノヴィコフとの間で合意されたものである。開設のため党員の代表者モイセーエフを派遣した。M への全面的助力を要請する⁶³。

②皮革シンジケートへの履物機械納入契約不履行の責任問題。

1928年12月13日付け皮革シンジケート本部会党フラクの機械シンジケート本部会党フラク宛極秘書簡は述べる。

新しい履物機械の製作を機械シンジケートに委ねる契約を締結したが、その製作は進捗していない。また皮革シンジケートが独自に機械製造トラストと交わした契約についても進展をみていない。その原因は主に機械シンジケートが新しい履物機械製作のような複雑な仕事を行う能力のある人材を持たないことにある。履物機械製作ビューローの指導者であるペトロヴィッチは技術的知識からしても個人的資質からしてもこの仕事をこなし得ない。コンタクトもとれず、正常な関係とは言えなくなっている。

そこで次の提案を行う——技師シャピーロをこの仕事から外し、ペトロヴィッチを解任する。この業務の指導のため P.F. ドーリンを推薦する。ビューローにおける当方の代表者は技師 K とする。

以上について同意を求める⁶⁴。

このように利害関係のある組織の党フラクが非公式に問題の処理を図る。

③ゴムザ（機械製造工場合同）と工場の生産問題を巡る対立。

『赤いプロフィンテルン』工場（ブリャンスク）は最高国民経済会議の命令により蒸気機関車や貨車製造に特化された。ところが何十種類もの製品を作り続けた。特に鋤は20年代後半も生産を拡大した〔当座の営業資金を確保するためである〕。トラストは蒸気機関車製造のスケジュールが守れないため、工場管理部に鋤製造の中止や縮小の圧力をかけていたが、工場は応じなかった。

1928年にトラストと工場管理部は妥協に至った。トラストは工場に鋤製造と販売を許す見返りに、その利益は分かち合うことにしたのである⁶⁵。

④オデッサの化学塩トラスト（オデッサ県所在の塩及び化学工場を統合）の所属問題を巡り管区執行委員会とウクライナ共和国最高国民経済会議の争い。

ここでは中を採った解決が見出された。ニコラエフにある幾つかの小規模な化学工場はニコラエフ管区執行委に確保され、製塩所や過リン酸塩工場や酸工場などの大工場はその共和国工業にとっての重要性からして中央の管轄に移すことになった。但し、トラストの管理はオデッサ管区執行委員会に留保された。同執行委には特別の全権委任状を出す⁶⁶。

こうして工業の組織問題を巡る官庁間対立は双方を立てつつ解決された。

⑤国営鑄物トラスト・スタコフスキー工場の移管問題。

[1926年] 金属総管理局は工場のマリツェフ・コンビナートへの移譲を決定した。

トゥーラ県執行委員会はその決定に異議申立てを行い、ロシア共和国最高国民経済会議幹部会はその決定に同意し、金属総管理局に決定の見直しを要請した。

金属総管理局はその後、以下の条件でこの工場を鑄物トラストに残すことを認めた。県執行委が1925/26年度第4四半期後半にこの工場が操業することを実質的な財務的及び組織的助成の形で保証する。ロシア共和国最高国民経済会議幹部会も工場の操業期間やその合理的運営に対し責任を引き受ける⁶⁷。

④と同様の解決である。

⑥農業機械供給会社設立。

[1926年] 農業機械供給合理化のためロシア共和国商業人民委員部は株式会社設立を提案した。国営農業倉庫、農業ソユース、農業機械シンジケート、『農業輸入』が加盟する。[農業人民委員部もそれに与した]

これに対し、農業ソユースはそれが協同組合システムへの脅威となることを恐れて反対した。

連邦商業人民委員部・工業品及び原料管理局・金属部は妥協案を提起した。現行商業網の改組のみに留め、全体の農業機械供給計画における各商業組織の役割を明確化する。農業機械シンジケートは小売商業を止め、農業ソユースの活動によりカバーされる地域のシンジケート支部や取引規模からして収益性のない支部は解散する。農業ソユースは下級協同組合の申請を集約して農業機械の申請を出し、総体契約方式でそれを充足する⁶⁸。

ここには組織問題において官庁も含め、どのように妥協的決定を行っていたかが示されている。

労働問題の処理

最後に労働問題に触れておこう。但し、労使関係プロパーの問題は第4編で詳しく扱う。ここでは労働に係わる問題の処理の仕方を考察する。

従業員の利益を代表する労組と経済的課題を実現する任務を負う経営側が対立するのは当然であるが、ネップ期におけるその対立関係の中味は些か特異である。つまりより優先的な共同利益を前提した、そして相手の採りうる手をあらかじめ知悉した上での争いもしくは駆引きとなる。一定程度利益を共有し、人的にも経営者と労組幹部は相互浸透している以上、敷かれたレールを逸脱することはないという了解のもと、利益代表を取り繕う形の『対立』となるのである。

但し、権力近傍においては往々そうであるが、事が汚券、面子に触れる場合は簡単には収まらない。

①第3綿トラストと繊維労組。

トラストと労組との交渉は企業幹部人事の調整を除けば、通常の労働条件について行われる[表Ⅱ-4-7]。

主たる係争問題は給与、余剰人員、雇用方式、労働密度、公共的サービスの負担などである。トラストの交渉相手は基本的には繊維労組地方支部である。両者の交渉が行き詰まれば、繊維労組中央委との交渉に持ち込まれる。

例えば労働者宿舍の炊事係維持費の負担問題や 3 織機制や 4 織機制への移行問題である。とりわけ労働合理化問題は深刻であった。労組側が労働経済部を外部的な統制組織と見なすこともあった。労組との調整は長引いた⁶⁹。

結局、繊維工業における 3 織機制や 3 面制は繊維管理局の圧力の下、導入された⁷⁰。

とはいえ大部分の問題はやや労働者寄りに相互譲歩的に解決された。こうして労働側の利益と経営側の利益との一定の対立関係を孕みつつも基本的には労使協調的關係であったといつてよい。

表Ⅱ－４－７ 労働問題に関する往復文書（第 3 綿トラストと繊維労組の交渉）

日付	問題	提案組織	交渉組織	内容
1926 9.29	工場管理部に職業紹介所を通ずる労働者採用の命令を出すこと。	労組オレホヴォーエヴァ郡支部	トラスト本部会	工場管理部が工場の門で多くの労働者を採用。また臨時仕事に非組合員の無資格労働者を雇い、1 ヶ月後に常雇いに移している。同じ資格の労組員がいるにも拘らず。
10 月 末 ～ 12 月 半ば	マスチェルへの個人教育に対する報酬引き上げ。	マスチェル	工場評価—紛争処理委員会への申請。	
		工場管理部	工場委員会	生徒一人 50 ルーブリを提案。
		工場委員会	郡支部へ要請	
		郡支部	トラスト本部会	本部労働経済部の回答——工場管理部が団体協約に従って合意の形で定める。
12 月	職員給与。	郡支部	トラスト本部会	以前に支払われた額の差し引き問題。
1927 2.25	始業時間。	トラスト本部会	労組県支部	月曜の始業時間を 6 時から 5 時に繰り上げる。
3.07	休業日。	トラスト本部会	県支部	
3.03	品目構成見直しに伴う横糸番手変更	トラスト本部会	郡支部	同意を求める。
3.16	同上問題。	県支部幹部会	経済機関への提案	これは評価の引下げを齎す可能性があり、実質賃金の維持のためにあらゆる段取替えは県支部や郡支部との合意の上実施すること。
4.04	雇用方式の透明化。	県支部	トラストの全ての企業	工場管理部は県支部及び工場委に雇用責任者リストを提出すること。
4.04	企業の下級職員の賃金調節。	県支部	トラスト本部会	
5.27	運送係の賃金。	県支部	トラスト本部会	
6.03	工場労働者宿舍の炊事係維持。	トラスト本部会	県支部	工場の負担を解除。労働者福利厚生ファンドによる維持は可能。
[6.11 ?]	同上問題。	県支部	トラスト本部会	上記提案に反対。労組中央委労働経済部の審議に移すことを提案。
6.17	職務給原則の確認。	県支部	トラスト本部会	最高国民経済会議経済総管理局の県支部宛て文書（5 月 6 日付け）——同じ資格の労働者の同じ仕事に対する賃金は勤続年数とは係わりなく同様に定める——の写しを添付。
7.09	合理化に伴う労働者の処遇。	トラスト本部会	県支部	7 月 9 日付けのトラストの工場長への回状。
7.14	解雇の際の退職手当。	トラスト本部会	郡支部	
7.21	労働密度強化。	トラスト本部会	県支部	トラストの全ての工場で冗員は 3 千名を超えるため労働密度強化の理解を求める。特にグルーホフ工場について本部会提案の早急な審議を要請する。現場組織との交渉がまだ片付

				いていないため。
--	--	--	--	----------

注記：＊県支部，郡支部はいずれも労組のそれである。

出所：RGAE fond 7783, op.1, d.74 より作成。

②第2綿トラスト・エゴリエフ合同工場での賃金計算ミス問題。

1928年5月8日，繊維労組モスクワ県支部党フラク・ビューロー会議ではエゴリエフ合同工場の状況に関する繊維労組エゴリエフ郡支部の報告書が検討され，VP工場及びPP工場で幾度となくあった労働者の賃金の計算ミスや計算方法の曖昧さの事実を確認した。

これは人員削減に対する抗議としての職員の意識的サボタージュや労働者の不満をかき立てようとする職員グループの動きによる[という]。3月の賃金計算では5名の織工で70ルーブリ15コペイカの支払い不足があり，2名の織工で28ルーブリの支払い不足があった。16名の織工では1反当たり4ルーブリ42コペイカの代りに3ルーブリ34コペイカしか支払われなかった。

工場管理部はそうして混乱や計算ミスを等閑視し，正しい賃金計算の措置も採らず，計算ミスの責任者は行政処分を受けなかった。工場委や労組郡支部もまた関心が低く，監視も不十分であった。

そのため以下の措置を提案する。

工場長は厳重戒告とする。本人もこのまま働き続けることは難しいと考えているため，その退職希望を認める。工場長補佐2名，経理係，賃率・ノルマ化ビューロー長は解任する。

トラスト本部会は職員や技術者のメンバーを点検し，仕事に不適任であったり，職務怠慢であった者は解任する。賃金計算をミスした者の責任を問う。団体協約の条件を充分，労働者に説明せず，その実施の監視を怠り，適宜，計算ミスを犯した者の責任を問わなかったため労組郡支部と両工場の工場委を厳重戒告とする⁷¹。

1928年5月29日，モスクワ党委・同上問題調査委員会会議（4名）は繊維労組モスクワ県支部党フラクの報告の結論と事実を確認し，その実践的提案を補足の上採択した⁷²。

責任追及は広がる。工場長Pは生産活動の条件も工場管理局の機構についても知識がない。Pより早く工場で働いていた工場長代理Mは知識もあり，仕事の能力もあるが，工場長に然るべく助力しなかったし，工場の活動の整序，改善に努めなかった。工場長補佐Bは経験の浅い働き手であり，委ねられた仕事をこなしえなかった。これら3名は解任すべきである。

前経理部長B（非党员）は賃金計算を間違えてもそれを正す措置を採らなかった。刑事責任を問う。経理部長代理G（非党员）はBの退職後，賃金計算の仕事を指導していたが，やはりミスをした。この仕事の能力はない。免職とする。経理部長P（非党员）は現時点で賃金計算改善の措置を迅速に採らなかったため戒告とする。

賃金計算を間違えた全ての記帳係は解雇する。賃率・ノルマ化ビューロー長P（非党员）は経験が浅く，生産を知らないため解任するが，より責任の軽い仕事で任用することには異論ない⁷³。

郡党委への批判も加える。「エゴリエフ郡党委書記の実践的活動において労組組織や工場管理部への後見がある。例えば，経営ラインと労組ラインで互いに解決さるべき問題を事前に決定する」⁷⁴。

補足の内容は労働条件改善提案（換気装置，加湿など），仕事場の清潔さ，機械修理，機械部品供給整序，休日出勤は抑える，等々である⁷⁵。

こうした決定に踏まえ1928年7月10日，第2綿トラスト本部会議長は全ての工場長宛秘密回状を出す：正しい賃金計算や賃金簿記帳を監視すること。評価は全て評価・紛争委員会を通して行う⁷⁶。

それに対し工場側が回答する。

1928年7月13日，『10月革命』工場長補佐のトラスト本部会宛書簡は工場管理部の技術協議会で委員会を設置し，賃金計算係などの活動を点検した，と報告した⁷⁷。

1928 年 7 月 16 日、TR 工場長代理のトラスト本部会宛書簡も調査委員会を設置した、と報告した⁷⁸。

工場で起きた労務面の重大な過失はこのように処理された。

③労働密度強化問題。

1928 年 9 月 3 日、赤いプレスネン地区党委書記局会議ではトリョフゴルナヤ工場の労働密度強化問題（工場長報告により）が審議された。

審議の上、「7 時間労働日への移行は時期未定で遅れ、それに伴い 5 月 10 日の地区委決定は近日中に実現できない。10 月 1 日より現行方式（2 交代、8 時間労働日）で労働密度強化に移行すべきである」という結論を出した。

そこで現場組織へ提案する——トラストや労組県支部と共同で労働密度強化、余剰労働力削減を検討し、地区党委書記局の近日中の会議に提案を提出すること。現場党組織及び労組組織はその実施を周知させること⁷⁹。

この場合は党組織が労使協議を促した。

④鑄物トラスト（中央地域金属トラスト）での工場休止問題。

1926/27 年度第 2 四半期より経営困難の故に遅配が生じた。

最高国民経済会議はトラスト調査の委員会を任命し、委員会は生産計画の 35%削減と 2 工場の休止を提案した。金属労組中央委員会は生産計画の 20%削減に同意したが、工場休止には反対した。

この問題と関連してトゥーラで金属労組中央委員会、同トゥーラ、カルーガ、ブリャンスク、リャザン各地区委代表者と経営者の協議会が招集された。この協議会でトラスト代表は労働者の 1,500 名削減を提案した。労組代表はこの提案を斥け、結局トラストは 690 名の削減に留めた（うち 296 名は臨時工、77 名は職員）。更にトラストは 2 工場で 2 ヶ月の、6 工場で 1 ヶ月の無給休暇を提案した。労組の反対に遭いトラストは 2 週間の休暇（法定休暇を除き）に短縮した⁸⁰。

このように労使は協議会において妥協点を見出した。

⑤プロダシリカートにおける職員の戒告。

ここでは職員の戒告を巡って労組ではなくコムソモール細胞との対立が生じ、シンジケート本部会が党組織または統制機関に問題を持ち込むといった構図がある。

1927 年 9 月 6 日付け書簡でシンジケート臨時総務部長のコムソモール細胞書記に対し遺憾を表明する。

「コムソモール組織発行の壁新聞の最近号で次のような内容の記事があった。『本部会議長代理にグラノフスキーが任命されて以降、勤務員の戒告件数が 5 倍に増えた。多くの戒告は不当で、誰も点検していない』。

だが、戒告を受けた勤務員は当然、管理部にも職場委にも評価 - 紛争委員会にも異議申し立ての権利が与えられているにも拘らず、1 件の異議申し立てもない。本部会は具体的な事実を挙げることを要求する。壁新聞編集部からそうした具体的事実を得られない場合は事実無根の記事として然るべき統制機関に問題を提起せざるを得ない」⁸¹。

1927 年 9 月 10 日付けシンジケートコムソモール細胞書記の本部会宛書簡（写しを党細胞ビューローへ送付）は 1927 年 6 月に戒告は 2 件、7 月は 8 件であると述べ、うち 7 件については実名を挙げて不当戒告の事実を示した⁸²。

これに対し 1927 年 9 月 12 日付けのシンジケート本部会議長代理 G の党細胞ビューロー及びコムソモール細胞ビューロー宛書簡が反駁する。G も責任を負うとはいえ平の職員の戒告を直接、行うのは総務部である。記事は個人攻撃の性格をもっている⁸³。

こうした問題は拗れやすく、解決は難しい。

⑥合板トラストの工場管理部事務員解任問題。

1924 年夏に起きた木工労組ムローム地区支部による工場管理部事務員 N の解任〔要求〕問題に際し、木工労組中央委員会幹部会員・労働経済部長代理は次のような書簡を合板トラスト本部会に送っている（1924 年 7 月 18 日発信。写しを木工労組ムローム地区支部、合板トラスト監査委へ送付）。

「この問題は工場管理部が労組との然るべき関係を確立していなことを示しており、こうした頻繁な軋轢は企業の正しい活動を阻害する、と考える。企業の指導者の中にある官僚主義や労組の合法的要求を等閑視しがちな形式主義は経営者の活動と労組の活動の調整を妨げる。

他方、労組中央委員会は自己の地方組織が労組の採った方針から逸脱する場合、常にその活動を正すものである。中央委員会は A 工場管理部と労組との軋轢の原因を調べ、相互関係を根本的に審議するため委員会を任命する（中央委員会代表〔議長〕、トラスト本部会、監査委各代表 1 より構成）」⁸⁴。

ここでは労組中央が工場管理部と労組地方支部との対立に対して仲裁的立場を採った。

⑦合板トラストにおける賃金債務などを巡る労使対立。

賃金債務問題は工場管理部と労組の対立の重大原因となりうる。その処理を誤れば労使関係を悪化させる。

1924 年夏にアンドレーエフ工場の遅配が常態化する。合板トラスト本部会は 1924 年 8 月 22 日文書で債務は解消したと伝えてきたが、1924 年 9 月 10 日付の木工労組ムローム地区支部の合板トラスト本部会宛書簡によるとなお賃金債務は 10 千ルーブリを超えており、再び賃金支給が遅れ始めている。支部は改めて債務の最終的清算のあらゆる措置を採ることを要請した。

このことと関連して工場長の責任問題が生じ、〔本部会〕党フラクは A 工場長ロストフツェフ解任決定を行った。ところがその決定は何故か執行されなかった。支部はその理由説明を求めた。

更に、その後起こった同工場の 33 名の労働者の解雇問題が労組と経営側の対立を一層深刻化させ、ムローム地区支部は工場長 R とトラスト本部会の専横、縁故主義について上部組織に訴えた（24 年 12 月 1 日文書）。

この問題は 1924 年 12 月 14 日の木工労組ウラジミル県支部幹部会会議で審議され、工場長やトラスト本部会の依拠する資料も検討の上、地区支部の言い分を支持した⁸⁵。

この工場では工場管理部とコムソモール細胞との間にも悶着が生じている〔既述の 1924 年 6 月 29 日合板トラスト党フラク会議〕。

⑧プレミアム支給の要請。

i) アニリントラストにおけるプレミアム支給。

1925 年 3 月 16 日付け本部会員兼 D 工場長 Kh のトラスト議長宛書簡は資本建設の早期完了に対するプレミアム支給を要請した。工場改造、資本修理は 1924 年 12 月初めに開始し、僅か 3 ヶ月半で終えた。技術指導者やこの活動への参加者（技師、マスチェルら数人）へのプレミアム支給を求める⁸⁶。

4 月 10 日付けトラスト議長の D 工場長 Kh 宛〔工場長に留任〕書簡はプレミアム支給決定の通知を行った⁸⁷。更に 4 月 16 日付けトラスト議長の D 工場長宛書簡は上記人物全てに建設活動につき月報酬分の支給を許可した⁸⁸。ここでは現場組織の要請にトラストが折れた。

ii) プロダシリカートにおけるプレミアム配分。

1927 年 8 月 30 日付けヴォロネジュ支部長の本部会党フラク宛書簡は勤務員へのプレミアム配分に関する本部会の 8 月 25 日決定に対する異議を伝える。

「Sh へのプレミアムは支給しながら、A の功績を認めないのは誤りである。A は誠実に献身的に働いてきたし、前年の支部の成果はそのたゆまぬ努力の結果である。A にもプレミアムを支給するか、Sh へのプレミアム 150 ルーブリを A と分け合うべきである。A へのプレミアムを

拒否すれば支部全体の士気に影響するものと考えられたい」⁸⁹。

ここでは現場組織が本部会党フラクに不服を申し立てた。

iii) 中央紙トラストの工場におけるプレミアム支給。

1928年4月17日付け中央紙トラスト本部会宛文書（マル秘）によれば「秘書課長」は本部会副議長 G の委任で O 工場の新建設担当管理・技術者に対するプレミアムについてオクロフスキー地区党委・専任書記と交渉を行った。

その際に次のことが明らかとなった。

a) この問題は地区党委だけでなく、管区党委によっても決定され、それを地区党委が見直すことはない。

b) 地区党委書記 M によれば、以前、地区党委は建設担当の管理・技術者の現メンバーに対するプレミアム支給に反対した。この問題を地区党委の会議に提起することを主張したが、同意は得られなかった。出張に戻る前に M らと会談をもった。その方針に変わりはないが、将来、プレミアムを導入することには異存はない、という。

建設労組からは1928年4月1日からの管理・技術者に対するプレミアム支給に関する公式の提案があった。従って将来的には原則的に支給は許可されるものとする。

過去の分のプレミアム支給については新建設部職員グループ（26名）が工場管理部に申請を出したために問題が一層先鋭化した。その申請と共に4月12日付けで建設部長 E から過去の分について遅滞なくプレミアムを支給する要求が出された。この件については日程的に M と話し合うことは出来なかった。いずれにせよこの問題の解決には工場管理部に対する本部会の指令が必要である。地区党委書記には管理・技術者の交代問題も含め詳細な資料をトラストに送ることを要請した⁹⁰。

地区党委と建設担当の管理・技術者の現メンバーとの間に軋轢があったようだ。本部会は労組の支持を取り付けつつ調整に当たった。

以下、砂糖トラストにおける労働問題の処理をみてみよう。

⑨砂糖トラストにおけるスペツの給与。

スペツの給与を巡るトラスト本部会と労組中央の対立はまさに面子をかけた諍いであった。1926年5月8日付砂糖トラスト本部会宛砂糖労組中央委員会議長書簡は「1926年4月28日付トラスト総務部命令で同意なしに労組中央委員会名を使った」ことに対し以下のように抗議した。

「その命令には『砂糖労組中央委員会その他により集められた砂糖トラスト企業の管理・技術者への給与に関するアンケートの審理に際して』とある。そしてそこから超過支払額の取立て[返却]の結論が引き出されている。

それでは労組中央委員会がスペツの給与削減のための情報を集めたことになる。そうした遣り方は労組中央委員会をスペツを含む組合員の利益の擁護機関ではなく、トラストの補助機関とするものである。かかる態度は明らかに労組中央委員会を挑発するものであり、断乎抗議する。

我々が集めた資料はスペツのための新給与体系導入と関連して給与上の混乱をなくすためのものである。貴下に検討のために引渡した上記資料に基づき貴下が独自の措置を策定するのを妨げるものではないが、この決定は労組中央委員会の名において自らの拙い経営を糊塗することに他ならない。また集められた資料はそれぞれの個別事例において検討されねばならないのに、貴下の命令はあたかも過度に支給されたものとして取立て、あるいは何か『強欲な』作為として労働者世論の裁判にかけることを要求している。そうした遣り方はスペツ迫害を促すなど多くの悪影響を齎す。

超過支払い分の取立てなるものは全く根拠がない。蓋し、工場長自身が俸給を支払っているわけでも、定めているわけでもない。これは支部や企業長が行う。従って工場長は合法的に給与を受取ったのであり、裁判で取り戻すことは出来ない。貴下の指令に違反した企業長に対する貴下の対処は別問題である」。

以上より次のように結論する。

「第 1 に決定の最初の部分では労組中央委員会を挑発している。

第 2 に退職や休日に対し支払われた報酬の返済要求は法律的に根拠がない。蓋し、スベツとの個人契約は適宜、締結されなかったし、工場長たちはこれら支払いを企業長と合意の上、行ったのである。

第 3 に『強欲者』を世論の裁判にかけるといふ貴下の遣り方はスベツ迫害となる虞がある。

従って労組中央委員会は貴下の命令の破棄を求める。そうでない場合、当方は労組機関を通して然るべき指令を出し、上級機関に訴えることも辞さない」⁹¹。

こうした問題となると語調は極めて厳しい。

⑩砂糖トラストでの人員削減問題。

これは無論、重大な利害対立を孕む。大量人員整理に対して労組党フラクが抵抗した。

1926 年 6 月 17 日の鉱業労組党フラク会議においてトラストの鉱山で働く切り出し労働者約 150 名の削減問題が審議され、大量削減反対が決議された。次期の計画の下で 2 ヶ月もしないうちに人手を集めねばならず、解雇手当も馬鹿にならぬ。加えて、当該地域がルーマニアとの国境に近く、ベッサラビア人労働者が多く政治的問題がある。害のない部分的削減に留めるべきである、という⁹²。

『害のない人員削減』とは妥協的解決の表象そのものである。

砂糖トラスト本部でも労組党フラクが人員削減、超過勤務に反対姿勢を示した。

トラスト職場委党フラク会議（1926 年 11 月 3 日）での審議内容をみておこう。

i) 党員の解雇問題——26 年 11 月に B が職場委にやってきて人事係により解雇通告を受けた：解雇に断乎反対。

ii) 超過勤務：本部会党フラクが商業課中央契約セクツィアであったような隠れた超過勤務を許容しないよう注意を促す。職場委に通知せず、労働保全監督部の事前の許可なき超過勤務は中止することを本部会党フラクに提案する。緊急の場合は現行法規に則って行うこと。

iii) 社会保険控除未払い及び労組組織維持費未払い問題：トラスト管理部は直ちに支払い命令を出すこと。

iv) 勤務員削減：同意せず⁹³。

1926 年秋には緊縮政策と関連して現場で経営と労組、というよりは労働者大衆との対立が深まった。

1926 年 9 月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議において砂糖トラスト報告は『歪んだ緊縮政策』の例を指摘した。例えば、人員削減を実施した後、すぐに新規労働者を雇う。但し、臨時労働者として。あるいはとりあえず必要のない原材料に 20 百万ルーブリ以上投下し、そのために賃金遅配となることがある。

労組中央委員会幹部会員 Ts も述べる。

ヴォロネジュ地区では管理部も、党、労組機関も集会で労働者に歯に衣着せず言明する。

「緊縮政策とは労働者の犠牲によって実施されるものである、人員削減や等級引下げその他によって行う」と。トラスト支部には特別委が設置され、工場を回って緊縮政策が実施されるが、しばしば純形式的に行われた。多くの場所で団体協約違反が見られた。作業委支給停止、労働者宿舎修理拒否、労働者からの薪の輸送費徴収、等々。

ある経営者は労働者宿舎での週一回の南京虫駆除剤の散布を禁止した。その言い分がふるっている。「そうしたければ〔労働者が自分で〕南京虫を駆除すれば良い。私には南京虫は刺さないし、私に任された生産も妨げない」⁹⁴。

大衆の不満が高まれば、馴れ合いでは済まなくなる。拗れた問題の解決は上級組織の裁定を待つ。

⑪赤いプレスネン砂糖工場の管理部と工場委の間の軋轢。

生産現場では視野の狭さの故に対立が比較的露骨に顕在化することがある。1926年10月22日の砂糖労組モスクワ本部党フラクション会議でこの問題が取り上げられた。会議には党フラクメンバー6名の他、モスクワ県労組評議会、砂糖労組中央委員会、党赤いプレスネン地区委、工場党細胞の各1名、工場管理部2名が参加した。

会議は最初から波乱含みであった。工場管理部側は現在の工場委メンバーでは一緒にやって行けないと言って、工場委の期限前改選を要求した。

事の発端は管理部がウクライナから3名の専門家（機械技師、経理係、精製工）を招聘したことである。工場委側は反発した。これは古参の働き手を辞めさせ、紹介所も通さず新しい働き手を入れて、工場を『ウクライナ化』させるものである。また管理部が生産協議会の場で修理がうまくいっていないと労働者を非難したり、団体協約の未成年枠募集に関する項目の破棄を主張し、労働者の受けを狙って「未成年枠を募集するよりも浮浪者に9千ルーブリくれてやった方がまし」と発言したことを政治的に定見がないと難詰した。

これに対し管理部側は工場委議長Rが党員の企業長を工場委党フラクの会議に呼ばず、そこで精製工の解雇問題を審議したことを憤った（工場委議長は単に党細胞ビューローと合同の会議で新しい精製工が必要かどうかの意見交換を行っただけと弁明する）。採用問題については工場委と合意したはずだが、Rは合意していないと言い張り、生産協議会の場で機械技師などに無駄な金を使ったと言いがかりをつけた。工場委は労組的性格に欠け、全ての問題についてキチンと説明できないし、説明する場合も管理部について悪い印象を与えようとする。Rの態度が粗野だと誹る。

面子に係わる事だけに対立の根は深い。

党細胞ビューローも労組県支部も両者の不和を知らなかった。細胞書記によるとまず地区委の指導者が彼のところに来て、次いで企業長が、最後に工場委議長が来て、正式に細胞ビューローで審議することを決めた。

この会議の結末は次のようである。

工場委も管理部も実践活動で誤りがあり、不和を齎した。この不和は工場組織の正しい指導の下で容易に除去しうる。細かな諍いを除けば企業のノーマルな活動は完全に可能である。工場委の期限前の改選は適当でない。定期の改選では工場委メンバーの強化を行う⁹⁵。

こうして労組党フラクが仲裁して、一応痛み分けで終わった。当時の紛争処理の典型的あり方を示している。

概して言えば、トラストと産別労組中央は共同歩調をとることが多い。砂糖トラストの本部会議事録にみられるように労組代表は時々、本部会会議に参加して、労働プロパー以外の問題の審議にも加わった。1925年下半年には65回の会議中、知りえた限りで17回に参加した。1926年の本部会非公開会議には37回中3回に出席した。但し、1927年上半期の会議には160回中、4回に過ぎないし、1927年の非公開会議（21回）には一度も参加していない。状況の変化を暗示しているのかも知れない。[他の企業合同も同様の傾向がある]

他方、労組の会議にもトラスト代表が参加している。例えば、1925年2月中旬、砂糖労組中央委員会拡大協議会（地区委参加）において砂糖トラスト報告は1925年度の生産計画遂行は消費税債務40百万ルーブリのトラスト流動ファンドへの組入れによってのみ可能であると述べて労組の助力を要請した。協議会はその要請を支持した⁹⁶。

このように少なくとも上部組織のレベルでは協議制が経営上の意思決定メカニズムの中核をなした。

¹ RGAE,fond 7724,op.3,d.9,l.3.

² RGAE,fond 7724,op.3,d.9,l.4.

³ RGAE,fond7986,op.3,d.23,l.42.

-
- ⁴ RGAE,fond7986,op.3,d.23,l.47.
⁵ RGAE,fond7986,op.3,d.23,l.44.
⁶ RGAE,fond7986,op.1,d.107,l.122,123.
⁷ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II ,p.355.
⁸ RGAE,fond7986,op.1,d.107,l.156.
⁹ RGAE,fond7986,op.1,d.107,l.96 - 7.
¹⁰ RGAE,fond7986,op.1,d.107,l.54.
¹¹ RGAE,fond7986,op.1,d.107,l.51 - 2.
27 年 11 月 11 日付け絹トラスト本部会議長の最高国民経済会議議長代理 M.ルヒモヴィチ宛書簡も同上趣旨である(RGAE,fond 7986,op.1,d.107,l.41)。
¹² Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,p.430.
¹³ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.21 - 24.
¹⁴ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.26 - 7.
¹⁵ RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.5.
¹⁶ RGAE,fond 3342,op.5,d.48,l.37.
¹⁷ RGAE,fond 3342,op.5,d.17,l.18.
¹⁸ RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.54.
¹⁹ Lesopromyshlennoe delo,1927,№1,p.20.
²⁰ RGAE,fond 8145,op.1a,d.5,l.1 - 5
²¹ RGAE,fond 8145,op.1a,d.15,l.1 - 2
²² RGAE,fond 8145,op.1a,d.5,l.18 - 9.
²³ ibid.,l.20.
²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',5 May 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,30 April 1925 ; 14 July 1925.
²⁵ RGAE,fond 8145,op.1,d.6,l.13.
²⁶ RGAE,fond 8145,op.1,d.6,l.13 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,16 March 1926.
²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,11 July 1927.
²⁸ RGAE,fond 8145,op.1a,d.16,l.14,17.
²⁹ RGAE,fond1576,op.6,d.11,l.16.
³⁰ RGAE,fond1576,op.6,d.11,l.1,9 - 12,15,17 - 23.
³¹ RGAE,fond1576,op.6,d.11,l.54 - 57.
³² RGAE,fond1576,op.6,d.59,l.79 - 83. タムボフ県の同様の事件がある。モスクワ労農監督部・計画外監督部監督官の調査によると G 砂糖工場では農民への債務は 64,378 ルーブリある。トラスト東部支部からの送金の遅れによる。早急に債務清算の措置を採ることを勧告した（26 年 6 月 28 日付砂糖トラスト本部宛労農監督人民委員部書簡）。
26 年 6 月 30 日付労農監督人民委員部宛トラスト本部会議長書簡は東部支部の賃金や農民への債務（4 月 1 日現在,405 千ルーブリ）カヴァーのため 4 月 15 日,支部に 500 千ルーブリ送金したと伝えた (RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.88 - 90)。
³³ RGAE,fond 1576,op.6,d.11,l.7,24 - 25.
³⁴ RGAE,fond 1576,op.6,d.21,l.97.
³⁵ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,p.373.
³⁶ RGAE,fond 1576,op.6,d.11,l.113 - 115.
³⁷ RGAE,fond 1576,op.6,d.50,l.6 - 8,13 - 14,25,93,182.
³⁸ RGAE,fond 1576,op.6,d.62,l.142.
³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 February 1925 ; 11 March 1925 ; 3 July1925 : Ekonomicheskaiia zhizn',29 October 1925 ; 31 January 1926 ; 5 February 1926 : Izvestiia,30 May 1925.
1926 年 1 月 11 日のウクライナ経済評議会の労働国防会議宛報告書はウクライナ政府の砂糖トラストへの影響力の必要性を強調している(Ekonomicheskaiia zhizn',7 February 1926)。
⁴⁰Ekonomicheskaiia zhizn',6 February 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926.
⁴¹ Izvestiia,16 June 1926,№136.
⁴² 26 年 6 月 5 日の砂糖トラスト本部会非公開会議における本部機構合理化の議題参照。
cf.Ekonomicheskaiia zhizn',20 June 1926,№140 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,16 July 1926,№160

-
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1926 : Trud, 28 August 1926.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1926, №198.
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 September 1926, 29 September 1926, 3 October 1926.
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1926, Ekonomicheskaiia zhizn', 29 October 1926. トラスト本部会の改組案については Ekonomicheskaiia zhizn', 6 October 1926 ; 16 October 1926.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 January 1927 : Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1927.
- ⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 February 1927, №46.
- ⁴⁹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, II, p.543 - 4.
- ⁵⁰ RGAE, fond 1576, op.6, d.59, l.44 - 46.
- cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 May 1927, №104 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, №5, p.157 - 8. その後の改組については 27 年 5 月 26 日 トラスト本部会会議における本部機構合理化の議題及び 27 年 11 月 ? 日 トラスト本部会非公開会議における本部機構一部改組の議題参照[いずれも前出]。
- ⁵¹ 26 年 11 月 18 日 労働国防会議決定により全ての人民委員部及びそれらの管轄組織は国境から 500km 以内の地域での大規模な建設問題は事前に海軍人民委員部と調整することが義務づけられた (RGAE, fond 1576, op.6, d.50, l.50)。
- ⁵² 以上, RGAE, fond 1576, op.6, d.50, l.16, 31 - 35, 39 - 41, 55 - 56, 78 - 79, 88 - 92, 99.
- ⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 January 1928, №15.
- ⁵⁴ Pravda, 25 May 1927, №116 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1927, №116 : Trud, 25 May 1927, №116. .
- ⁵⁵ Trud, 29 May 1927, №120.
- ⁵⁶ 以上 RGAE, fond 1576, op.6, d.50, l.94, 170.
- ⁵⁷ RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.73 - 4.
- ⁵⁸ RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.44.
- ⁵⁹ RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.46.
- ⁶⁰ RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.67.72.
- ⁶¹ RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.82.
- ⁶² RGAE, fond 3705, op.4, d.56, l.88.
- ⁶³ RGAE, fond 5715, op.10, d.6, l.8.
- ⁶⁴ RGAE, fond 5715, op.10, d.44, l.1.
- ⁶⁵ Shearer D.R. (1996), p.38.
- ⁶⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1925, №84.
- ⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1926, №98.
- ⁶⁸ Pravda, 10 July 1926, №156 : Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1926, №156.
- ⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 September 1927.
- ⁷⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 September 1926, №211.
- ⁷¹ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.232 - 3.
- ⁷² RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.234.
- ⁷³ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.239.
- ⁷⁴ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.238.
- ⁷⁵ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.235 - 7.
- ⁷⁶ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.246.
- ⁷⁷ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.247.
- ⁷⁸ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.248.
- ⁷⁹ RGAE, fond 7724, op.3, d.8, l.247.
- ⁸⁰ Trud, 20 May 1927, №112.
- ⁸¹ RGAE, fond 3342, op.5, d.48, l.41.
- ⁸² RGAE, fond 3342, op.5, d.48, l.45.
- ⁸³ RGAE, fond 3342, op.5, d.48, l.46 - 7.
- ⁸⁴ RGAE, fond 8145, op.1a, d.15, l.52.
- ⁸⁵ RGAE, fond 8145, op.1a, d.15, l.47, 106.
- ⁸⁶ RGAE, fond 2029, op.1, d.103, l.45 - 8.
- ⁸⁷ RGAE, fond 2029, op.1, d.103, l.44.

-
- ⁸⁸ RGAE,fond 2029,op.1,d.103,l.53.
⁸⁹ RGAE,fond 3342,op.5,d.39,l.55.
⁹⁰ RGAE,fond 3705,op.4,d.56,l.50.
⁹¹ RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.51.
⁹² RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.26.
⁹³ RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.62.
⁹⁴ Trud,30 September 1926,Nº225 : Ekonomicheskaja zhizn',1 October 1926,Nº226.
⁹⁵ RGAE,fond 1576,op.6,d.22,l.54 - 57.
⁹⁶ Trud,20 February 1925,Nº42.

小括

既にみたようにネップ期の企業システムは統合化された企業合同と組織され、系列化された労働者集団との協議制を基軸とし、それを国家＝党機関が補完・保佐、コントロールするという形をとった。労働関係だけではなく、企業間取引、生産組織と組織された消費者（協同組合）や金融機関との取引関係も同様である。「わが国の工業の現実の要求に従い垂直的統合と水平的協同化の道を進んだ」（S.D.シェイン）のである¹。

トラストやシンジケートの本部会会議への参加者は本部会員や議題に係わる担当部署の責任者以外に、労組や官庁など関係組織の代表者が参加する。但し、ネップ期後半には労働問題以外では労組の出席は少なくなる。

議題は大体において実務専門家が準備し、それを種々の観点から検討し、判断することになる。国家＝党機関の戦略的課題や労働者集団の利益との調整、企業活動のモニタリング、人事問題が重要である。

工場レベルではことにトレウゴリニクの相互関係が大きい。癒着していることが多いようだが、時に非和解的対立が顕在化する。工場党細胞の会議では当該組織内部の平穩の維持が最大の懸案事項となる。

ネップ期国営工業では垂直的機能的ヒエラルキーと水平的関係とが並存、混在していたから、企業組織の運営、舵取りは中々に難しい。管轄省庁や取引相手をも含めたステークホルダーたる諸集団が相互理解に欠け、顕在的且つ潜在的隔壁が作り出されているとすれば囚人のジレンマ的状况もしくは総竦みの状況に陥りやすい。

外在的な機能的ヒエラルキーにおいては管理するものとされるもの、決定権をもつ上部と決定を受けとる下部の懸隔は大きい。下部組織は「もっと独立性を与えよ」というが、実の所あまり与えられても困る。自主性は当然、責任を伴うからである。身の保全は他者任せの方が安心だ。上部組織は指令を遂行しろというが、従順に従うだけではことは進まない。上部が細部まで指示したり、全ての面に亘り容喙することは不可能であり、下部組織のある程度の創意工夫がないと計画・指令も実行されないからである。他方、あらゆることに責任を負いたくないし、また負えない。絶えず責任逃れの途を用意しておかねばならない。垂直的組織関係に宿命的なアンビバレンスである。

水平的交渉もまた困難を抱える。諸組織が当事者能力に乏しく、形式的な権限体系に枠付けられ、往々そうであるように権益領域が交錯している場合、合意形成は容易ではない。必ずしも経済的利益の合成によっては問題が処理されないからである。交渉は滞ったり、決裂したりする。仮に合意・契約が成立しても遵守されるとは限らない。

ネップ期にはそのアポリアを断ち切る一つの方策が見出される。

それは各個別経営レベルの実務的方針策定者、実行者及び責任を負う者（執行役員といえよう）と *de facto* 指導者、監督者（党の送り込んだ取締役といえよう）とを切り分け、また公の組織の名において直接、交渉する者と調整者とを切り分け、二重化したうえで、企業を運営していくことであった。言い換えれば企業経営における党の黒衣化である。上部機関の指令遂行も含め実際の企業運営はとりあえず表の経営組織に委ねられる。党組織は直接にはコミットしない。経営組織の党フラクションはいわば影の存在として内側から企業経営をモニタリング、コントロールし、国家や党の利益、社会的安定の観点から企業の具体的活動が許容されるかどうかを判断する。いわば社会的フィルターにかけるのである。国家の課題や党の方針と明白に齟齬しない限りは干渉しない。

また具体的な水平的交渉は表の組織ないしその公のエージェントが一定程度自立的に行うが、場合によって交渉は党フラクが背後で調整する。外部組織との交渉だけでなく、組織内部諸集団の関係、主に労使関係の調整が重要である。交渉関係の根回しを行う拠り所となる。

上部機関の指令の遂行については表の執行組織及びその任に当たる者が公に責任を負う。一般従業員の不満も表の経営者に向けられる。もし指令遂行に失敗するか、企業内部の紛争が生じれば表の顔が責任をとり、地位または部署を異動する。その経営者人事では党フラクが大きな役割を果たす。影はとりあえず経営問題では責任は問われない。党が表面に出てはならない。蓋し、「賃金を削ると非党員労働者の目には党が削減しているように映る。経済機関や労組が間違ってもたいしたことではないが、党が間違えると非党員の頭脳への悪影響は大きい。それはもっと悪い」（トムスキー）²。党のネットワークを通じて水面下で影響力を行使せよと言うわけだ。党フラクは影のレギュレーターとして経営にコミットするのである。

こうしてネップ期の企業統治機構は幾重もの社会的ネットワークによりコントロール、保佐された妥協と裁定の制度化といえる。

経営上の意思決定は賃金にせよ、財務問題、組織問題にせよ、建設や生産計画の決定にせよ、必ずしも連続的でない可能な選択肢の中から、まずは関係諸組織が互いに許容できる範囲を絞り、次いでその中からその時の事情において最も抵抗の少ない解の組合せを選び取る集合的行為である。ここで作動する主たる調節原理は最適化でもなく、標準化でもなく、衡平である。利益合成というよりは妥協可能範囲または許容可能な選択肢の中での相互譲歩と言える。この相互譲歩、妥協には3つのパターンがある。1つは同じ交渉項目または案件について、当事者双方の要求の間を取るものである。文字通り足して2で割るといった解決も少なくない。賃金交渉や融資額交渉がその代表例である。1つは複数の項目のうち、一部は一方の主張を取り入れ、別の部分は他方の主張を受け入れるものである。賃金以外の団体協約交渉がそうである。また後に見るように生産計画の決定もそうした妥協例を示す。いま1つは双方が同意できるような第3の案を考え出すことである。例えば、合理化に伴い人員削減か給与削減かが問題になっている時に、余剰人員を別会社に移す、といったことである。砂糖工業における化学工場建設の立地問題はまさしくその典型例である。

その合成的結果が生産部門間の比較的均衡的な発展、製造高に比して安定的な労働者数の増加や労働生産性と賃金の並行的上昇、玉虫色の生産計画、価格安定化と過剰なマネーサプライの並存などである。そしてそうしたシステムが何らかの困難な状況を齎すか、機能不全となれば、国家、党機関による調整や補完の機制が働く。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 May 1925, №104.

² Vestnik Truda, 1926, №2, p. 37 ; Ekonomicheskaja zhizn', 21 November 1925, №266 : Pravda, 21 November 1925, №266. cf. Vestnik Truda, 1926, №1, p. 28.

第3編 生産

第1章 国営工業の生産活動

1. 生産活動の特徴

まずは国営工業の生産活動を概観しておこう。

その特徴を挙げればまず第1に生産活動のルーティン性や最少摩擦抵抗路線である。一般的には安定成長を志向するが、生産拡張は惰性から往々行き過ぎる。事態が急迫してから対処するため、軌道修正は鋭角的となる。

第2に環境の不確実性に対応するため資材、原材料、労働力などを過剰に確保しようとする傾向がある。「余剰労働力削減の課題は実現には程遠い。生産の拡大を予定していないトラストですら新規労働力の吸収がみられる」¹。

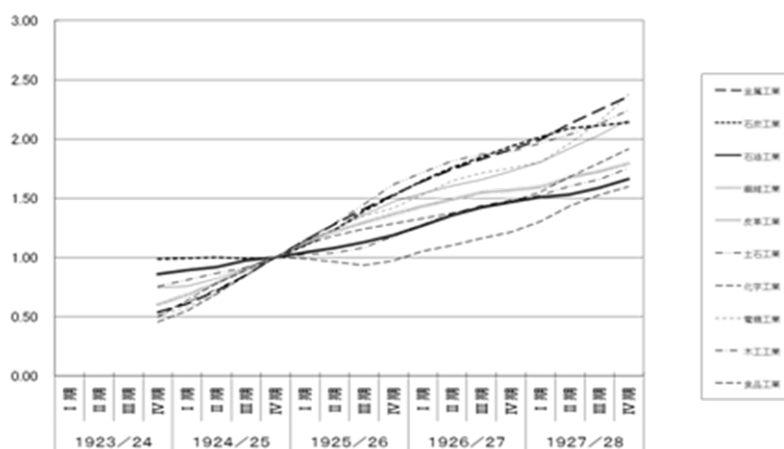
第3に状況の変化に対する反応は概して鈍い。長い組織階梯における情報伝達、意思決定の遅さ、情報伝達過程におけるバイアスがある。生産ユニット間及びユニット内部での情報の非共有もある。

第4に収益性は資金確保という点を除けば、生産活動の最重要の基準ではない。組織間、集団間衡平、横並びといった要因が働く。それは例えば、部門間の比較的均等的な発展に示される。[図Ⅲ-1-1, 2]。国家的重要性も加わる。「国民経済の利益は我々[金属工業]にとって赤字であろうと工業の金属に対する基本的需要を充足することを要求している」(1925年11月の第7回金属労組大会におけるメジュラウク発言)²。

第5にユニバーサリズムである。2の要因とも関連するが、多くの部門を抱え込み、出来るだけ内製化を進めようとする。「我々の企業はどこでもユニバーサリズムである」(1925年11月の第7回金属労組大会でのF. E. ジェルジンスキー発言)³。一つの企業であらゆる種類の新生産を組織しようとする経営者が少なくない。たとえ類似のものであってもそうである⁴。

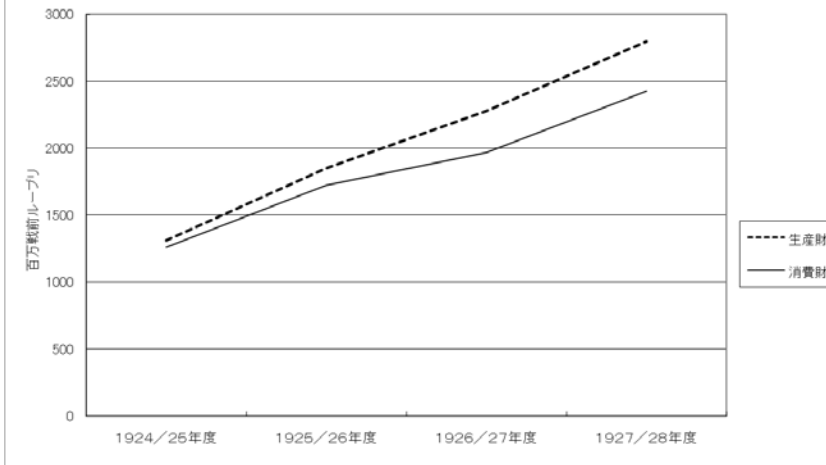
第6に生産者主権である。「生産と配分は同じ仕事の両面ではあるが、やはり生産は配分が生産を規定するよりもずっと多く配分を規定する」。「全ての関心は生産とそれに必要な全てのものの確保に向けよ」(Ia.ボブロフ)⁵。そのことは商業活動にも品質や品目構成にも反映する。

図Ⅲ-1-1 工業部門別成長率



注記：中央統計局データ
(戦前ルーブリ表示の製造高)に基づき 1924/25年度4半期平均を1として計算。4区間移動平均値。季節生産除く。
出所
:Ekonomicheskoe
Obozrenie, 1924 - 28
各号。

図 III-1-2 成長率格差



出所：図III-1-1に同じ。

以上の点を各工業部門について具体的にみてみよう。

(1) 石炭工業

生産拡張志向は強い。

1923/24年度 労働国防会議承認の生産計画の第2ヴァリエントは450～500百万ポンド(455百万ポンド)であったが、グロスの採炭量は542.5百万ポンドに上った。これに対し石炭、無煙炭の実績は384.3百万ポンド(小炭鉱を合わせて396百万ポンド)であった。在庫過多となった。

トラストは24年4月末に活動報告を提出するという労働国防会議決定を遂行しなかった。それにより1923/24年度下半期の活動を修正するはずであったが、下半期も販売展望を考慮せず、生産を続け、過剰生産を結果した⁶。

超過分の販売は見出し得ず、滞貨となり困難な財務状態に陥った。その結果、賃金支給が大幅に遅れ、又は中断した⁷。

そのためドンウーゴリ本部会は1924/25年度上半期には生産を定められた生産計画の枠内に収め、販売可能性に合わせる方針を打ち出した⁸。だがドンウーゴリでは資材調達は無情により行われる。現有流動資金と照応しておらず、資材在庫は減らない⁹。

1925年秋には石炭危機の虞から急激な生産拡張の非常的措置を採った。休止坑や廃坑(40)を操業させ、新規炭坑(26)を開発した。更に鉱山管理部に対し、小規模な炭坑(立坑や斜坑)の起工や掘削に直ちに着手することを勧告した。その場合、採炭の組織化だけでなく炭坑の復興、排水など全ての仕事を請負人に委託する方式を採る。請負契約は1-2年とする。それらの活動の指導のため小工業部を設置する。こうした方式によるのは管理・技術者の基本カードルを本来の仕事から外さないためである。鉱山管理部から遠く離れた地域では賃貸方式も採用する¹⁰。

1925年11月のドネツ管区党代表者会議でドンウーゴリ議長ルヒモヴィッチは叫ぶ。「我々のスローガンは出来る限り[石炭を]与えよ」である¹¹。

12月1日の国営工業中央管理局本部会において鉱業管理部はドンウーゴリ本部会と共に燃料危機を回避するため計画外の生産拡張を求めた(56.6百万ポンド増産の見込み)。主要炭鉱の技術的可能性の最大限利用と45の新規炭坑の起工及び39の休止炭坑の操業に直ちに着手すべきであると主張した。そのためには住宅建設を含め、6,650千ルーブリの投資が必要となる。その資金はドネツ石炭価格を財務計画規定のポンド当たり17.5コペイカから18コペイカに引上げ、また非流動的フォンドの実現により捻出できる、という。本部会はこれらを了承した¹²。

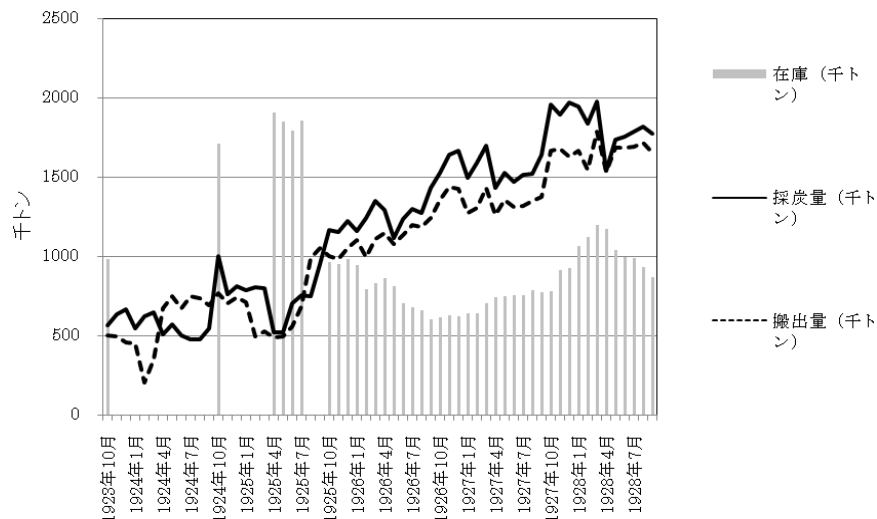
その後もそうした状況は続く。

トラスト本部会員Aは述べる。鉱山管理部は採炭増を志向して品質を軽視する。手当たり次第、掘り出す。時には30～40%の含有量のものまで。そのため仕分け作業員を余分に配置せざるを

得ない。V 鉱山管理部・技師長 も同意見である。採炭量を追い求めることは質への関心を逸らす¹³。

トラスト議長 G. I. ロモフはドンウーゴリ 鉱山管理部長及び技師長大会において 1926/27 年度及び 1927/28 年度第 1 四半期の活動を総括する。多くの炭坑はトラストの指示にも拘らず補助労働者を減らさない。労働力の過剰支出がある¹⁴。1927/28 年度第 1 四半期の採炭実績は計画の 102.7%である。従業員も計画を 2.3%超過した¹⁵。

図Ⅲ－１－３ ドンウーゴリの採炭、搬出、在庫



注記：搬出量や在庫は石炭，無煙炭，コークス含む。採炭量はグロス（これから自己消費を除くとネットの採炭量）

出 所： Vestnik Donuglia, 1926, №10－11, p.15; 1927, №6, p. 25; 1928, №49, p. 33 ほか。

(2) 石油工業

石油は戦略的商品であった。繊維が国内市場にとり基本的な『政治的』商品だとすれば石油は海外市場で同様の政治的意義をもつ (I. ストリジョフ)¹⁶。つまり、国内での燃料としての消費は縮小して、原油を加工して輸出し、工業化のための資本財を輸入するのである¹⁷。

だが生産活動上、問題は多い。石油トラストの活動は最少摩擦抵抗路線を進む。充分且つ適宜の土地ファンドの準備なくグローズヌイの噴井レザーブへの圧力をかける [低コストで採油が可能]。探査活動を省略して¹⁸。石油工業では採油能力の急成長と精製能力や輸送能力が不釣り合いである。そのため迂回輸送 (ノヴォラシースク回り) を余儀なくされる¹⁹。

生産者主権を端的に示すのはグローズヌイ石油工業管理部長の言葉である。

「採油の重点はパラフィン石油である。それから透明製品を蒸留抽出した後、得られるのはマイナス 32 度以上で凍結する重油《G》(重油 C) である。労働国防会議決定は問題を鉄道にこの重油を使用させる方向で解決した。だがこの冬のシーズンに鉄道がこの重油利用を避ける危険性がおおいにある。そのことはグローズヌイ石油トラストの生産計画遂行を妨げ、パラフィン石油の採油を削減させる。だから鉄道がパラフィン石油の利用に適合するようしっかり監視する必要がある」²⁰。消費者側が生産の事情に合わせよというのである。

(3) 金属工業

1925 年初め、一部金属トラストから金属総管理局への 1924/25 年度生産計画拡大の要請があった。需要が増大し、ほとんど全ての製品を予約販売したためである。鋳物トラストやウラル州国民経済会議は国家補助金や銀行信用拡大を要せず、生産拡大は可能という²¹。

ゴスプラン金属委はトラストの状態や受注状況の分析に基づいて金属トラストの 1924/25 年度の計画 (24 年 11 月 24 日、労働国防会議承認済み) を 15% の範囲で拡張する権利を与える²²。

但し、金属総管理局議長の F.E.ジェルジンスキーはトラストに生産規律を求めた。「採択された生産計画を自己のイニシアチヴないし地方機関の圧力の下、中央の許可なしに超過することは許容できない。生産拡大ないし新規熔鉱炉操業が可能または必要と考えるトラストは金属総管理局に根拠を明記して申請を行う」²³。

金属工業の工場はしばしば自己の需要や保有在庫の正確な記録なしに原料の申請を行う。工場の在庫量を隠蔽し、より多くの金属を受け取るために偽りのデータを提出する（V. I. メジュラウク報告）²⁴。

金属飢饉の下では、トラストや工場はいずれは役に立つと考え、どんな品目でも手に入れようとする。そうした金属はしばしば、彼らの所で滞貨となる。他方、別の工場ではその金属が足りず、生産休止に追い込まれる。

冶金工場は注文を抱え込み、新規の注文は 10 - 14 ヶ月先の出荷期限でのみ受け入れる。しかも冶金工場は需要過多の下、大口の画一的な長期の注文を優先する。冶金工場は生産面から都合の良い品目のみを製造しようとした。個々の金属加工工業の注文は品目構成が細かく、期限も短いため、受け入れを渋った。例えば、中央地域のある金属加工トラストは 1 年半もの間、6 面体及び円形の筒鉄の注文を受けてもらうために奮闘してきた。

これらの品目は収益の見込める価格であるにも拘らず、冶金トラストはその受注に難色を示した。それらの傘下工場は戦前には筒鉄を製造していたにも拘らず²⁵。生産者主権なのである。

そのことは金属製品の品目構成にも示される。1925/26 年度は小型鋳物が不足したが、1926 年冬にはそれが過剰生産となり、大型鋳物が激しく不足している。琺瑯仕上げの鋳物は小型しか製造されない。農村市場は琺瑯引きでない鍋が必要だが、大鍋のかなりは琺瑯仕上げである²⁶。

行き過ぎれば生産の事後調整が行われる。その修正はしばしば鋭角的である。

金属企業コンヴェンツィアでの協議会（共和国最高国民経済会議、トラスト、金属労組中央委員会その他の代表者が参加）で製品種類によっては生産は戦前ノルマを大幅に超えたが（例えば、金属食器は 183%超過、釘、ボルト締め具は 83~93%超過、等々）、他方、市況は軟調であり、その結果、滞貨が生じている事実が指摘された。こうした生産拡大は大部分、金属総管理局の規制外である。そこで部分的減産が必要と認めた（食器の 10%、釘 8%減産、等々）。最高国民経済会議幹部会に対しては製造ノルマ遵守の監視強化を要請した²⁷。

1927 年 5 月、金属シンジケートは錠、ランプ、食器のような製品は需要がないため、生産縮小を決定した。金属倉庫での聞き取り調査によれば、それらの価格はすでに大幅に引下げられたが、需要はあまり伸びなかった。実際、多くの協同組合組織は一部農民向け製品の取り扱いを止めている。その価格では通常のマージンを得られないからである²⁸。

1927/28 年度には鉄飢饉ともいえる状況となる。これに対し経済機関は行政的及びカンパニア主義的に対応した。冶金シンジケートのデータでは鋳鉄不足は 215 千 t となり（前年度は 58 千 t）、形鉄は 286 千 t 不足し（前年度は 203 千 t）、鉄板は 135 千 t の不足（前年度は 82.5 千 t）、トタンは 75 千 t の不足（前年度は 50 千 t）等々となる。そのため鉄需要充足率は急減する（連邦金属加工工業 77.2%、公営事業及び建設 57.7%、個人消費 56.6%、等々）。

これに対しシンジケートは一部工場で溶鉱炉の追加操業措置を採ると同時に消費者への鋳鉄供給の計画的削減のためシンジケートは運輸への出荷の 20%削減、金属加工工業への 30%削減、その他消費者への 60%削減を提案した。

また最高国民経済会議鉄鋼総管理局はシンジケートに古金属収集活動指導の任務を与えた。シンジケート本部会はまず鉱石金属トルグ予定の古鉄収集統制数字を見直し（670 千 t）、920 千 t に引上げた。

シンジケートの見解では古鉄収集カンパニア実施は広範なソヴェト的公共活動の対象とならねばならない。シンジケート本部会は自己の地方支店に対しこの問題を社会的組織、シンジケートソヴェトビューロー協議会、商品取引所などに持ち込むよう求めた。同時に金属労組、鉄道労組及び公営事業労組の各中央委員会に労組組織に対し助力を訴えるよう要請した。

またシンジケートは古鉄収集の主要地域において労農監督人民委員部、国民経済会議、県商業

部、冶金シンジケート地方支店及び鉍石古金属トルグ代表の参加する特別委員会の設立を求める。

1928/29 年度第 1 四半期には鉍石古金属トルグに対し 250 千トンの古鉄を収集する指令が与えられた。この課題の達成を容易にするためにシンジケートはトルグにシンジケート出資者の工場での屑鉄、不良品の優先的受け取り権を付与する。同時にトルグに対し最寄の鉄道駅への輸送迅速化を提案した。同時に共和国毎の古鉄搬出制限の廃止を必要と考える²⁹。

南部鉄鋼トラストも生産拡張志向がある。だが工業の自然発生的な拡張と生産の『自主性』とは相容れない³⁰。1924/25 年度の製造高は 76.1 百万戦前ルーブリであった。これは計画の 110.8%である。工場の物財在庫は前年に比し急増した。トラストは保有物財在庫を生産で利用せず、また過剰且つ非流動的資産の開示、実現が行われなかった。トラストは経常利潤や減価償却資金のかなりを在庫に投資した。それにより財務状態を悪化させた³¹。

だが、1926 年 2 月、金属総管理局本部会と南部鉄鋼トラスト本部会の合同会議での報告によると 1925/26 年度第 1 四半期に生産計画は 86%遂行に留まった。1925/26 年度生産計画は縮小する。主因は設備の老朽化である。また有資格労働者、技術者不足による。流動資金不足で生産拡張活動が続けられない。政府に対しては鉄鋼業の資本投資削減は許容できない旨、要請する。原料騰貴などに伴う原価上昇にも拘らず、1925/26 年度中、金属の現行出荷価格は据え置く。

1926 年 2 月 9 日、金属総管理局は 1925 年 8 月 25 日承認の南部鉄鋼トラスト生産計画の未達成を認めざるを得なかったが、3 月には 1926 年 2 月 9 日承認の計画も達成できないことを認めることになる。

未達成の原因は耐火材の不足のために溶鉍炉の操業が遅れたこと、コークス不足、原料の品質低下、設備老朽化と酷使による故障、電気設備の欠如、新規採用労働者の多いこと、等々である。資本活動の規模が縮小し、新規設備の輸入も遅れ、住宅も不足していた³²。

1926 年 5 月下旬、南部鉄鋼トラストの協議会（F. E. ジェルジンスキー議長）はトラストの危機への対応策を労働規律向上や工場のホズラスチョットへの移行に求めている³³。

結局、1925/26 年度、当初計画は 85%の遂行に留まり、市場への出荷も滞った。

その後、好転する。1926/27 年度上半期の生産計画は 108%遂行され、市場への供給計画は 115%遂行された。トラストの財務状態も安定化した。但し、国家融資計画は頻繁に変更され、あるいは計画変更を示唆する『説明』があった。計画承認後も（承認はやっと上半期末であったが）然りである。例えば、財務人民委員部は過年度の利潤について 4 百万ルーブリの支払いを要求した。これは最高国民経済会議の計画からは財務人民委員部との合意事項であるかのように削除されていたのだが。財務人民委員部はその分を補助金から控除し、それだけ融資規模が縮小する。企業の現行の『共同の釜』からホズラスチョットへの移行は前進したが、原価引下げ面では成果はない³⁴。原価の 5%引下げの指令は遂行されず、2.8%の引下げに留まった。一部工場では生産の構成環の間の不整合がある。そのため作業時間に『空き』ができる。場合によって 20% 空く。ドネツク工場の働き手によると海外設備受け取りの手続き渋滞がある。また多くの工場長は技術者不足を指摘した³⁵。

1928 年秋には鑄鉄不足と関連して南部鉄鋼トラスト本部会は諸工場に対し金属労組ウクライナ委員会と共同で溶鉍炉の増産を行いうる措置を審議し、実施することを勧告した。

まずもって溶鉍炉の製造技術工程を改善し、鋼炉の作業過程の技術監督を改善する。旋盤工や運搬工の作業の質的改善を行い、正しく石灰岩を選別し、原料の実際の供給に対する厳格なコントロールを確立する。それと並んで労働規律を強化する。技術者は早急に溶鉍炉の作業に対する技術的監督を強化する。夜間交代組には職場長補佐の 1 名を付ける。更に生産協議会でこうした問題の特別説明カンパニアを行う³⁶。

機械製造工場合同（ゴムザ）はなによりも原材料の確保に苦しむ。

トラストは原材料供給の不確実性から場当たりの対応を迫られた。例えば、コロムナ工場は1924年6月に新規の旅客用蒸気機関車注文を受け取った（戦前は日産1台。1924/25年度の注文量は20台）。だがその遂行は良くても1926年1月以降にずれ込む。その原因のかなりは組織問題にある。まずは工場がトラストに原材料納入の要求を出したのが1924年6月20日であり、トラストはそれらをどこに引き合いを出すか探すのに2-3ヶ月掛かる。実際に工場に原材料が入荷し始めたのは12月である。一部はやっと1925年8月に入荷した。多くの職場は1年間で2-3ヶ月も休止した。原材料を受け取った時には大慌ての突貫作業が始まる。

工場内部の問題もある。工場内職場間の連携に欠ける。工場の生産を調節し、計画化する生産ビューローは職場における仕事の遅れに対する責任を免れ、職場も互いに責任を転嫁する。

工場の生産ビューローは「行き当たりばったり」に計画を作成する。多くの報告書と同様その顛末は次のように記述される。「計画によると1924年12月に製造されるはずであったが、原材料の受け取りが遅れ、また鋳物半製品の引渡しが遅れた、といった事情により1925/26年度にずれ込んだ」。加えて生産過程に突然、入り込み、全体の作業工程を攪乱する多くの偶発的事情がある。曰く、エンジンを『超緊急』方式で完成せねばならぬ、等々³⁷。

1925年12月のゴムザ工場長協議会 は生産路線の転換を図った。工場は長いこと専門ではない仕事をしてきたが、それぞれの専門分野に回帰する。その場凌ぎの小口の注文の受け入れは止め、もっぱら計画注文に移行する。工場は大口注文について独自に交渉することは止める³⁸。

だが金属総管理局コレギア会議でのゴムザの活動調査委報告によるとトラストは1926/27年度、生産の重点を輸送機器、機械製造に移したにも拘らず生産面での計画性は弱く、仕掛品の大量在庫を形成した。原材料在庫は34%（8.9百万ルーブリ増）増加した。[期末には]6.6ヶ月分となった（平均ノルマは5ヶ月以下）。注文遂行も大幅に遅れた。工場に確定注文の仕事があまり与えられなかったからである³⁹。

1928年3月のゴムザ本部会の工場長との合同会議におけるトラスト本部会議長V. I. クリツィン報告によると1926/27年度生産計画は2%超過した（企業によっては87~113%の計画遂行率）。成果もあるが、なお工場の活動には多くの欠陥を抱える。依然、ユニバーサリズム的傾向が強く、自分の所で必要な物を全て製造しようとする。設備や建物の老朽化や流動資金不足は激しい。新しい生産の設定は極度に遅れる。工場は他の工場に対する義務をきちんと遂行しない。財務規律も弱い。項目によっては頻繁な超過支出がある。注文を期限に遂行出来ない。これまで経験の交換は不十分で、工場はそれに消極的である⁴⁰。

モスクワ機械トラストでは監査委報告によると工場での注文の記録や注文遂行過程の監督が杜撰である。

非常にしばしば工場は最少摩擦抵抗ラインを進む。まずもって大量的製品を製造し、次いでより簡単な注文を履行し、複雑で困難な注文は、緊急であっても後回しにする。例えば、ボイラー装置工場はいつも生産計画は100%遂行しているのに期限に1年以上も遅れた注文を抱えている。受注の際、トラストも工場も生産の隘路を十分考慮せず、全ての職場を全面操業しようとする⁴¹。

クリモフ工場の生産委議長によればモスクワ機械トラストは資金を求めて小口の注文を引き受け、結果として大きな損失を蒙った⁴²。

南部機械トラストは金属総管理局の調査委員会報告によれば1925/26年度生産計画を実際の受注を考慮せずに作成した。1925/26年度、トラストの工業計画は3度、改定された後、最後の第4ヴァリエントが第3四半期末に採択された。造船や貨車製造のような部門は中央集散的及び分散的注文が不履行であった。資本活動については1.3百万ルーブリの超過支出を行った。

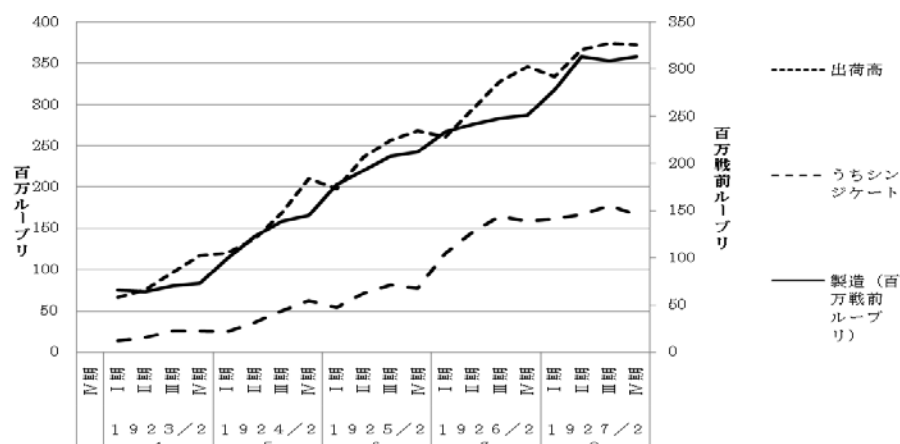
1926/27年度はより現実的な計画を作成した。1926/27年度上半期の活動は改善し始めた。計画はトラスト全体で7.6%の超過達成であった。だが工場の未完了製品、未実現の非流動的資産、原材料在庫は多い。非流動的資産だけで約9百万ルーブリある。工場のホズラスチョット

への移行は進展していない。金属総管理局コレギアはトラストへ移行の準備措置として 7 月 1 日までに全ての工場で確定職場予算を導入する提案を行った。

最高国民経済会議幹部会は労働国防会議への報告でトラストの内部資金源の利用は不十分であり、とりあえずそのレザーブから 500 千ルーブリを計上すること、またすでに承認された資本活動計画に加え、工場の改造・修理への 1.7 百万ルーブリの追加信用を認めた。これらは最高国民経済会議の予備資金による。この他、1925/26 年度にトラストに交付された 7 百万ルーブリの貸付（うち 6 百万ルーブリは経営健全化のため、1 百万ルーブリは新工場のためクレジット残高から交付）は 1926/27 年度には償還猶予とすることを要請した⁴³。

このように国家機関による事後調整を要するのである。

図Ⅲ－１－４ 金属工業の製造と出荷高



出所：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, pp. 199, 204 - 5, 206 - 7, 216 - 7；Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, pp. 158, 163, 166, 174 - 5；Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. II, pp. 109, 127 - 8；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p. 209；Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, pp. 262, 267；Metall, 1927, №1 - 4, pp. 22 - 35；№6, pp. 26 - 39；№10, p. 99；1928, №3 - 4, pp. 209, 212；Kredit i khoziaistvo, 1925 - 29 各号。

非鉄トラストの『赤いヴィボルグ』工場の生産代表者会議における赤色工場長 V の報告によれば 1925/26 年度の生産計画は 12%超過達成した。だが不良品率は恐るべきほど増大した。圧延所では第 1 四半期に 6%，第 2 四半期には 11%にも上った。パイプ部門では 2%から 6%に急増した。原料は良質であるが。多くの製品が再加工程を要し、コスト増に繋がる。

労働者 G はノルマを追い求めることが品質低下の原因である、とみる。例えば、鋳物部門ではしばしば溶融不足となる。マスチュエル P は工場管理部が職場に情報（生産上の問題点など）を与えないことに不満を表明している。情報が共有されていないのである⁴⁴。

国営ミシンの生産活動は労農監督人民委員部調査資料によると 3 年半の活動の間、工場はその設備の一覧表作成を行わなかったし、これまで設備の能力、機械や職場の最大限の製造能力に関する正確なデータをもっていない。休止時間も増えている。工場は製造量を追い求めて、品質管理が疎かになっている。

1926/27 年度の原価計算を点検すると、前代未聞のことがある。経理簿には収入を 726 千ルーブリも上回る多くの部品の支出が計上されている。従って商品在庫はマイナスとなる。また多くの基本的材料や輸入製品は安くなっているのに、何年も倉庫にあった古い部品が過大評価されていた。職場の支出は全く予算やコントロールなしに行われる。1926/27 年度、予算は 23%超過し、1927/28 年度第 1 四半期には 5.83%超過した。

トラストは自己の唯一のマシン工場の限界製造能力を知らず、1926 年にその拡張に取り掛かり、何の根拠もなく家庭用ミシンを年間 400 千台まで増産することを決めた。2 - 3 ヶ月後には

この数字を更に 50% 上げた。その後まもなくまたも変更し、家庭用ミシンを減らして、その分、工業用ミシンを年産 140 千台とすることを決めた。因みにこれだけの製品を使用するためには毎年、連邦でそれぞれ 500 台のミシンをもつ 280 の縫製企業を建設せねばならない。計画を採択してからやっと 1 年後に本部会は自己の決定を変更した⁴⁵。

農業機械製造もまた鋭角的な変動を蒙る。

1925/26 年度、熊手の生産量は 4130 千本、輸入は 4500 千本であった。だが販売は進まず、商業組織も含め倉庫在庫は約 2500 千本に上る。1926/27 年度の販売見込みも 5500 千本に留まる。そこで金属総管理局は本年度の生産計画を 7800 千本から 3900 千本に削減することを求めた。金属コンヴェンツィア・用具ビューローはそうした急激な生産削減が企業の活動に否定的影響を及ぼし、コスト上昇要因となることを懸念し、5 百万本の生産量を確保すると共に国産品が売り捌かれるまでは輸入熊手の販売を停止することを提起した⁴⁶。

労農監督人民委員部調査によれば 1925/26 年度は生産計画作成前に商業組織と契約を締結した。その結果、商業組織に滞貨が生じ、機械販売業務への貸付のために 4 百万ルーブリの特別割当が必要となった⁴⁷。

農業機械製造の状態は芳しくない。労農監督人民委員部コレギアにおける官庁、諸組織、労組代表との合同会議で提出された 7 工場の調査報告は手厳しい(カガノヴィチの調査グループ)。1918 年から 1927 年までに計画工場数は 920 から 39 に減り、生産集中化は進んだが農業機械工業のノーマルな資金回転は約 5 ヶ月であるのに対し、実際の資金回転は 10 - 11 ヶ月である。これは主に商業組織への 5.5 ヶ月の与信による。流動資金の 75% は他人資金、25% が自己資金である。ウラルセリマシンの他人資金は 84%、利払いの一部では製品原価の 5% になる。

工場の同種製品の原価を比較してみると、例えば、『プロフィンテルン』工場で生産される刈取り機は他の工場よりも 40 - 42% 高い。トゥーラ工場の鋤はオリョール工場よりコストが 21% 高い。新しいチェリャビンスク工場(優れた生産技術をもつ)はオムスク工場と同じ鋤を製造しているが 33% 高い。

諸工場は価格規制のある農業機械や農具の生産の赤字を非規制価格による部品の販売からの利益で帳尻を合わせている。それらの価格は原価を大幅に超え、農民の購買力に不相応である。例えば、『アクサイ』工場では 1926/27 年度、農業機械実現からの赤字は約 314 千ルーブリ、農業機械部品の販売からの利益は 619 千ルーブリになる。部品の種類によっては販売価格は原価を 300% 超える。これは部品を住民の手の届かぬものとし、滞貨を助長する。1 年の部品生産高 7 - 8 百万ルーブリに対し、1927 年 10 月 1 日の在庫は 13 百万ルーブリにもなる[Ekonomicheskaja zhizn' 紙では 17 百万ルーブリ]。概して赤字に対して補填されうる場合には赤字工場は生産改造には非常に消極的である。低価格の鋤は生産されない。

1927/28 年度機械供給計画(融資や貸付を含め)が労働国防会議によって承認されたのはやっと 1928 年 2 月である。供給と生産の年次計画は商業組織によって個々のトラストや工場との契約締結の際に破られている。機械供給機関の部品申請は大幅に遅れ、工場に届いたのは業務年度が始まった後である。

農業機械や農具の標準化は進まず、品質も低い。1928 年春まで最高国民経済会議や農業機械及び農具標準化委員会により機械、農具受け入れのための技術的要件が作成されなかった。受け入れは消費者側によりそれぞれに行われた。新しい機械のテストの一般的指導を行い、農業上及び技術的質を定める機関もない。多くの農業機械製造工場で限界寸法も適用されていない。

輸入設備の利用度は低い。例えば、ウクライナ農業機械トラストには 1927 年 10 月 1 日現在、2 百万ルーブリ強の未利用設備があった。『赤いアクサイ』工場には外国製設備が丸 1 年倉庫に眠っていた。現行の管理システムでは誰も農業機械製造をまとめた工業部門として指導せず、従ってまた責任を負わない⁴⁸。

1928/29 年度の農業機械製造統制数字は 129 百万ルーブリであった。商業人民委員部はそれでは足りないため更に 30 百万ルーブリの増産を提起した。だが金属不足のため重大な困難に直面する。特に最高国民経済会議機械製造総管理局コレギア会議では農業機械製造には金属需要の 70% しか与えられないことが確認された。

機械製造総管理局コレギアは最高国民経済会議幹部会に対し本年度、機械製造企業に 190 千トンの鋳鉄と 225 千トンの圧延品を出荷する措置を採ることを要請した。コレギアによるとこの供給

状況が改善されなければ計画縮小を余儀なくされる。商業人民委員部の増産要求は技術的要件からして遂行できない。機械製造総管理局コレギアによれば 12 千^トの鑄鉄と 22 千^トの圧延品の追加出荷を条件として 18 百万ルーブリのみの増産が可能と認めた⁴⁹。供給制約は大きい。

(4) 電機工業

国営電機トラストの生産活動は特徴的である。やや詳しくみてみよう。

[1920 年代半ばの状況]

生産計画実現に必要な物財や資金の計算は大雑把で過大評価の傾向がある。例えば、発電機製造工場で未完了生産勘定は製造予定の 35%とされた。統制数字のシステムが確立され、電機総管理局で生産計画審議の作業委員会が設置され、計画作成は大幅に改善されたが、工場の計画はどこでも実際の業務計画ではなく、計画課題と実績とは不相応である。

電機工業では統合以前は 2 トラストが競争し、受注合戦を行っていたが、統合後も注文抱え込みの後遺症があり、不履行注文が多い。生産期間は長い。機械注文遂行のノーマルな平均的期間は 4~5 ヶ月だが、生産滞留期間は長期化している。ことにエレクトロシーラ工場がそうである。月産 132 台の機械のうち、25 台は 20~32 ヶ月、62 台は 11~14 ヶ月、21 台は 8~9 ヶ月、24 の小型機械は 5 ヶ月である。これらはいずれも標準タイプである。変圧器の場合はノーマルならば、2~2.5 ヶ月であるが、実際には 6 ヶ月強になる。

大量生産方式はあまり普及しておらず、大部分の場合、注文は設計ビューローないし技術ビューローで処理され次第、順次、単品方式であれこれの部品の製造に従事する全ての製作所に発注される。製作所に発注する前に同一タイプの機械を事前にワンセットに纏めることはほとんど行われていない。配分ビューローから職場へばらばらに発注され多様な機械のための部品製造命令が大量に各マスケルの所に溜まることになる。これら部品注文の遂行手続きは製作所内部ではマスケルに全面的に依存する。作業命令が多い場合、マスケルは製作所の状況をみて自分で判断して注文を生産に回す順番を調節する。

開始段階と中間段階における生産過程の自主的調節は部品生産の計画性や整合性を妨げる。そのことは生産の中途に集約的に現れる。組立て段階では更に悪い。そこではほとんど完成段階にあるにも拘らず、細かい部品がないために未完成の製品が溜まっている。エレクトロシーラ工場の例で言えば、機械の平均月産は 130~150 台であるが、組立て部門に 420 台超が滞留している。工場の製作所に同時に存在する機械総数は正常ならば 750 台だが、約 1700 台にもなる。旧 VEK ハリコフ工場も同様の状況である。

製品のタイプが多い。ある工場では直流機械で 80 タイプ（製品数は 619 台）、交流機械で 100 タイプ（製品数は 1341 台）、発電機で 30 タイプ（製品数は 60 台）ある。同じタイプでも発電量、回転数その他が異なる。変圧器のうち 35%は特注である。1 次電流についても 2 次電流についても能力についてもスタンダードはない。部品の規格化はなお萌芽的状态である。互換性を保証しえない⁵⁰。

国営電機トラストのどの工場にも合理的に組織された単一の配分ビューローは存在しない。ことに電機工場では多様な製品が各製作所で独自に培われてきた方法で生産する。各職場は互いに結びついていない幾つかの配分機関からタスクを受け取り、それぞれに部品製造の作業計画を立てる。

名目上、生産過程は各製作所の月間計画により規定され、また発注のカードシステムにより調節される。だがどの工場でもカードシステムは生産全体に亘り、普及してはいない。ことに多数の小口の部品を製造する製作所は配分機関の直接の監督を免れている。カードシステムが効果を発揮できるのは配分・監督機関が実際に遂行できる期間を決めうる全ての資料をもっている場合だけである。ところが工場では補助的製作所の規制の弱さやそれらの不適切な所属関係（例えば、一部では鑄物部門や鑄型部門は注文の計画化や注文遂行の意味では供給部に所属する）があり、生産過程の研究も不十分であり、個々の工程の遂行のためのノーマルな時間が不分明である。通常タイプの機械ですらノーマルな作業予定表があるのは稀である。部品のため

の必要時間のデータは系統的でなく、実際とは大きなズレがある。

工場の賃率 - ノルマビューローは当初、評価確定の仕事だけではなく、業務時間の調整や、それに応じた期間の設定も行ってきた。その後、期間は大部分、個々の勤務員の経験に基づく見込でカードに記載された。けれども実際には設備の状態、作業方法の変化その他のため過去の経験データは指標になりえない。カードに記載された期間はカードがマスチュエルの手に入るまでにほとんど経過してしまうというのが通常の現象である。

またマスチュエルに注文を出すと同時に事前に倉庫にその存在を照会することなく、相応の材料の要求を倉庫へ機械的に出す。だから注文の自己分担分に必要な材料を受け取った製作所は仕事を始めるが、それと連関する別の製作所は仕事が出来ないということが起こりうる。それにより半製品が溜まっていく。

工場では職場と独立した中間的検査はそれが必要且つ可能な所でも実施されていない。加工の際の許容誤差ノルマもあまり作成されてはいない。職場検査のある所でも必ずしも必要な度量衡が供給されていない。

電線生産では電気的特性や技術的要件についてテストが行われるのは製品の一部のみである。テストがあっても同じ機械が製作所と検査部門を何度も行き来する(3度は普通のことという)。製品単位当りの原材料支出ノルマも旧態依然である。組立て部門が旋盤職場で不正確に製造された部品の合わせ(押し込み)を余儀なくされる。エレクトロシーラ工場では誤差の補正のために組立て職場の労働の25%を費やしている。ハリコフ工場では機械の50%は試験部門により欠陥品として生産職場に戻された。その補正のために組立て職場の労働の20%が費やされる。製品の工場原価の計算も問題が多い⁵¹。

1927年に入り、労農監督人民委員部による国営電機トラストの活動調査が行われるが、大きな改善は見られない。

工場に生産課題を与える時、確たる計画化が欠如している。注文と当該工場の生産可能性との不整合があり、多くの場合、工場にとり受け入れ難い注文遂行期限が定められる。注文履行の遅れによるかなりの違約金がある。アヴァンスを受け取るために期限での遂行の可能性を顧慮せずに受注に走るからである⁵²。

やはり労農監督人民委員部・コントロールセクツィアの調査によれば国営電機トラストは電気設備を重視して電気 - 陶磁器工場(モスクワの『絶縁体』工場、レニングラードの『プロレタリア』工場、ウクライナのアルテム名称工場)を軽視した。トラストは自己の生産的目的のため電気 - 陶磁器工場の製品を平均、35%以下しか消費しない。トラストはそれらの工場の活動を系統的に監督し、コントロールする代わりに報告資料の受け取り、承認、回状の送付などだけで満足している。工場自身でも指導は行き届いていない。

トラストは自己の電気 - 陶磁器工場の製品の実現の他に他の工場でも陶磁器製品を購入するが、トラストは全製品を実現できるわけではない。だから1928年1月1日現在、トラスト倉庫には電気 - 陶磁器製品1,250千ルーブリが滞留していた。

1925年初めから1927/28年度第1四半期までこれら工場では資本建設や当座修理に2百万ルーブリ超(資本建設だけでは1.7百万ルーブリ)が投下された。調査資料によるとこの活動はトラストの所為で、『火急的』に行われた。例えば、『絶縁体』工場による1927/28年度の建設への投資額を明らかにするためにトラストの命令で協議会が召集され、15分で決めようとした。またトラストは工場管理部に対し、わずか9日間で、今後数年の資本投資統制数字を工場の草案、各資本活動の算定額リストを付した説明書を添えて提出するよう求めた。

計画作成も杜撰である。例えば、『絶縁体』工場では1925/26年度の補助的及び営業用建物の改造予算は420%、設備の予算は740%超過した。輸入設備の未利用が多い。工場の間を彷徨ったり、部品がないため利用出来なかったり、『プロレタリア』工場では1927年7月からの配置換えのため海外の設備が外って置かれる。

労働生産性向上指令は無視され、上級機関の原価引下げ指令にも拘らず、原価が上昇した。例えば、『絶縁体』工場では高圧絶縁体原価は1926/27年度に、前年比33.3%上昇した。低圧では35.5%の上昇である。これは品目当たりロットが少ないこと、及び頻繁な品目構成の変

更による。1924/25 年度、各製造品種当たり品目数は平均 51 品目、1926/27 年度、99 品目であり、工場への個々の製品種類の発注ロットは 3 - 5 - 10 個に過ぎない。多くの品目で原価は 150~300%上昇した。不良品率も高い。『絶縁体』工場では 1926/27 年度 54.8%（ノルマは 25%以下と定められたが）、『プロレタリア』工場では 25%、アルテム名称工場では 31.2%である。『絶縁体』工場では幾分生産が整序された結果、1927/28 年度第 2 四半期には 30%に低下した。管理 - 経営費 15%引下げの政府指令は 1926/27 年度実現できなかったばかりか、3 工場で一般工場費は 120 千ルーブリ超の超過支出となり、工場の赤字も増大した⁵³。

1928 年 10 月 5 日、工場長及び支部長協議会でも欠陥が指摘された。

注文遂行の頻繁な遅れがある。国営電機トラストの工場は生産の縮小を惧れて出来るだけ多くの受注をしようとする傾向がある。期限に引き受けた義務を遂行できるかどうかを配慮せず、最大限注文を確保しようとする。また特殊な設備の不足や、技術者ことに設計士の不足がある。報告によれば 1928/29 年度初め期限に間に合わなかった注文は受注数の 8%、遅れは 3 ヶ月以下という。だが討議では『過度に楽観的だ』との声が上がった⁵⁴。

実際、国営電機トラストの生産計画の 25%は期限過ぎの注文の履行に当てられている。従来、注文遂行期限は 10 - 12 ヶ月であったが、製品種類によって期限は 12 - 17 ヶ月に延びた。中には 20 ヶ月もある。注文遂行の遅れをなくするために化学総管理局の国営電機トラスト工場全権委員は設計部門や鋳物部門増強などの具体的提案を行った⁵⁵。

(5) 化学工業

ゴムトラストやマッチトラストはある程度は市場環境に適合しようとした。だがそれも恒常的ではない。財務状況の影響が大きい。[図Ⅲ-1-5]

ゴムトラストはその在庫循環からすれば、かなり市場適格的である。[図Ⅲ-1-6] だが供給制約に苦しんだ。1925 年、オーバーシューズ需要は多いが、輸入原料が不足し、有資格労働者も足りない。そのため工場学校を拡大し、前年比 2 倍の未成年者を実習させる。また石油燃料在庫もノーマルな水準を下回った。ことにオーバーシューズの生産ではもっぱら石油が必要となる。オーバーシューズの加硫のためそのガスが利用できるからである。石炭燃焼の際の亜硫酸ガスは加硫過程には役立たない。そこでトラストは急遽、混成燃料（石油 40%、石炭 60%）への移行計画を作成した。その際、レニングラードの工場は海外炭を受け取り、モスクワの工場はドネツ炭を受け取れるようにする。コスト上、その方が有利だからである。

加えて品質の良い織物の供給上の困難がある。繊維トラストはその技術的ノルマを遵守して、ゴムトラストに必要な繊維種類を納入しない。繊維トラストはゴムトラストからの受注を極端に嫌がる。何故ならゴムトラストは主に粗布を要求するため、繊維工場の染色・仕上げ部門の稼働率を引下げるからである⁵⁶。

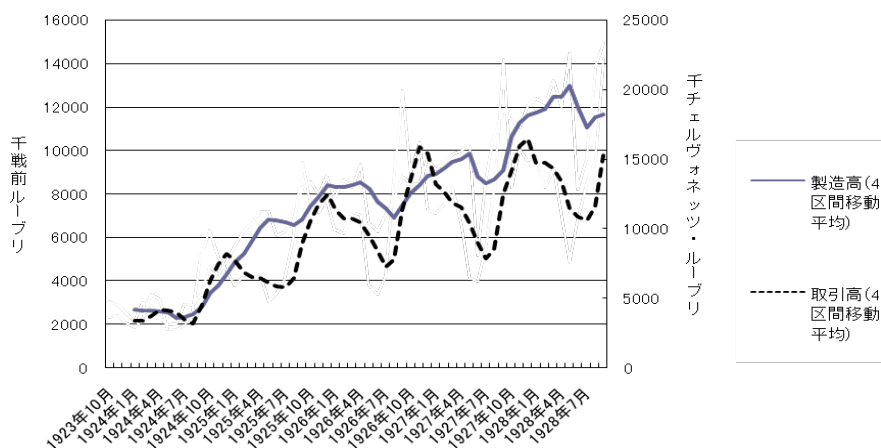
1926 年 10 月上旬のゴムトラスト生産代表者会議での遣り取りは工場の行動及び思考特性を如実に物語る。

トラスト議長がモスクワの 2 工場（『弾性ゴム』工場と『赤いボガティリ』工場）を倏約上の成果が少ないと批判した時に、工場管理部は「我々は職員の人員削減は行わなかった。何故なら退職手当を支払わなくて済むからである。退職手当引当金を節約した」と応じた。

討議では『赤いボガティリ』工場の労働者がトラストに反論した。「相当の節約はしている。それがわからないだけである。その証拠に我々はいつも中央の支持なしに自己の生産を拡張している」（!）。

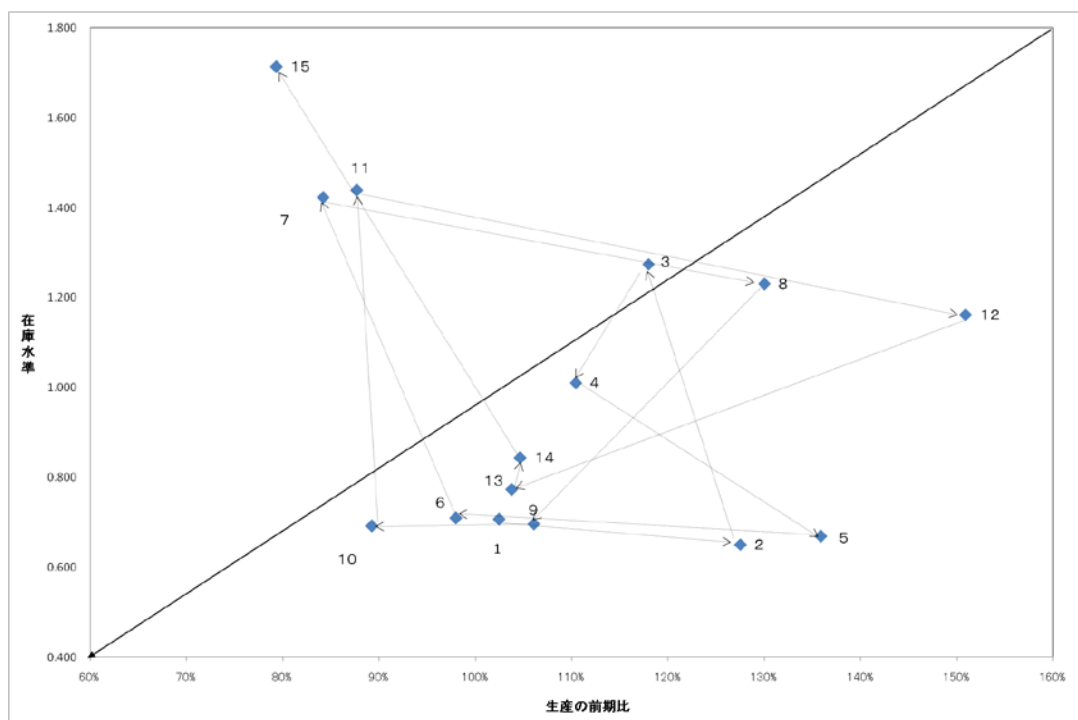
レニングラード工場では 5 ヶ年計画によると自動車タイヤは最大限日産 600 本と計算された。だがすでにその水準には達しており、有力専門家によればさしたる改善努力も要さず 1300 本は可能という。にも拘らず執拗にヤロスラブリでの新規の強力な工場の建設案（投資額 42 百万ルーブリ）を提起していた。最終的には断念したが⁵⁷。

図Ⅲ－１－５ ゴム工業の製造高と取引



注記：製造高は戦前ルーブリ，取引高はチェルヴォネツ・ルーブリ。
出所：Statisticheskoe obozrenie, 1930, No. 3-4, pp. 113-120.

図Ⅲ－１－６ オーヴァーシューズの在庫循環



注記：在庫水準は1.000を平均とする。図中、1924／25年度第1四半期を1とし、以下、1927／28年度第3四半期までの各四半期の推移を示す。
出所：Statisticheskoe obozrenie, 1930, No.3 - 4, p. 113 - 120.

マッチ工業では1924／25年度始めの市況は部分的不作の影響もあり不透明であった。1924／25年度の生産計画の作成に際しては慎重であり、1,818千箱を予定していた。第1四半期は販売良好となる。トラストは市場の要求に合わせて生産を拡大するようになった。生産計画は2,303千箱に引き上げられた。マッチトラストの財務状況は安定しており、銀行での手形信用は現状維持となった（但し、2トラストのみクレジット増強が必要）⁵⁸。

1926／27年度上半期は1927年3月中旬のマッチシンジケート全権委員会議での報告によれば販売不振の状況でマッチ工業は生産課題を超過達成し、トラストの製品在庫は増大した。北

西州マッチトラストの独自の参入も市場の混乱に拍車をかけた。そこで全権委員会議はトラストに生産計画の厳格な遵守を義務付けると共に、最高国民経済会議に対し4月1日に閉鎖予定の工場の即時休止、収益性の低いシンジケート非加盟工場の閉鎖、当座修理のための休止の前倒しを要請した。但し、化学原料の輸入制限には反対した。将来、輸入原料を国内市場で高い価格で購入さざるを得ないことを懸念したのである⁵⁹。

北西州マッチトラストは唯一のマッチ輸出企業であるがその販売地域は遠隔地（中央アジア、ザカフカース）が宛がわれた。輸送費が高く、現行の単一正札価格では厳しい。販売危機と関連して（北西州トラストに宛がわれた地域では計画生産量の75%以下しか実現できない）、シンジケートはトラストに生産量削減を提案した。だがトラストの工場はソ連邦で最良の設備を誇る。しかもノヴゴロド県国民経済会議によるとマッチシンジケートはトラストに対し生産削減を勧告している一方で新建設の割当を獲得している。現有設備を有効に利用していないのである。そこでノヴゴロド県国民経済会議は上級機関に販売地域を見直し、北西州トラストの生産能力に応じた人口密集地域を与えることを求めた⁶⁰。

株式会社『コークスベンゾール』は1925/26年度、生産計画は20%未達成だが、労働者数は計画より13%増大し、職員数は40%も増大した。この人員増はトラストの説明によると「工場及びトラスト本部の建設部に技術者がいないため」である(!?)。賃金も前年比18%上昇し、労働コストも含め原価は14%上昇した（工業財務計画では6%低下）。その結果、出荷価格は計画より10%引上げられたにも拘らずバランス・シート上、1.5百万ルーブリの赤字となった（計画では約500千ルーブリの黒字）。この赤字は資本活動に影響し、投資規模は計画（5.7百万ルーブリ）の60%に留まった。しかも計画では規定されていなかった活動に投資の20 - 30%が支出された。流動資産の状態は厳しい。流動資産のかなりは実現困難な修理・建設材料の形をとり、それらは1年で1百万ルーブリも増大した。製品在庫も多く、生産量の40%にもなる⁶¹。

モスクワ基礎化学トラストの1926/27年度生産計画は23%未達成であったが（モスクワ労農監督部の調査）、閉鎖さるべき工場に340千ルーブリを投じた。補助的製作所設置を1926/27年度も続けており、中には閉鎖が決まった工場でも続けた。同じ製品が複数の工場で平行に製造されている。例えば、硫酸は5工場、塩酸は4工場、等々。製品在庫は1年で54%増加し、原料在庫と燃料在庫は25%増え、容器に至っては実に110%増となった。技術・生産ノルマ（原料などの支出係数）は全ての工場で大幅に超過し、それが原価上昇の要因となった⁶²。

(6) 土石工業

ガラス・陶磁器工業ではトラストやコンビナートが60超存在し（企業数は150）、分散的である。

1924/25年度、モスクワ・シリカトラストの活動はもっぱら『突撃的』方式で行われた⁶³。1925/26年度第2四半期には、ビンその他の製品のコストが上昇し、商業人民委員部の定めた価格を維持できなくなった。工業は短絡的にそうした製品の製造を停止し、価格を規制されないうか、定価上、より有利な品目の製造に移った。高価な磁器、特殊ガラス（電気用や煮炊き用の広口ビン）、高価な都市向け厚ガラス（いわゆるボヘミアンガラス）の生産は大幅に増大した。

1926/27年度、プロダシリカートの扱う商品中、家庭用磁器と陶器（後者はより低廉）の比率は2:1であった（戦前は丁度、逆の比率）。また価格が規制外の衛生用陶器は全国的な建設計画の縮小に伴い需要が減退し、大量在庫があるにも拘らず減産されない。他方で農民向けの低廉ガラス（薄い窓ガラス、ランプ用及び薬品用ガラス）の生産は大きな需要があるのに急減した。

中央陶磁器トラストは最も売れ行きの良い『太い把手』型の簡素な茶碗の製造を停止し、その代わりS型の茶碗を増産した。これはウクライナ、シベリア、北カフカースでは全く販売できない。電気用ガラスは1926年秋には70%減産した⁶⁴。

シンジケートは高い市況の下で時々、トラストの非常に厳しい決済条件を受け入れざるを得なかった（ことにアヴァンスの面で）。トラストの圧力のもと、市場が必要としているものではない商品大量を扱わねばならなかった⁶⁵。

特別品質協議会でのプロダシリカート代表報告によるとしばしば品質による価格差が余にも少ない。そのため企業に品質の高い製品を製造する誘因を与えない。例えば、半白窓ガラスは1913年のネチャエフ・マリツェフ社の定価では第2品種の1箱の価格は24ルーブリ25コペイカ、第3品種は21ルーブリ25コペイカであった。差は14%である。1926年にはそれぞれ52ルーブリ、50ルーブリである。差は4%に過ぎない。そのため『スモレンスクガラス』は第2品種を全く製造せず、他の工場は限られた量しか製造しなかった。

また戦前定価に基づく現行の価格体系が孕む問題もある。戦前の定価は競争的条件の下で大量的消費の製品は原価に近い価格で販売された（時には原価を下回る）。他方、特殊的製品の価格は工場原価を大幅に超えた（一部は100～150%上回る）。

現行の生産と販売のシステムの下で戦前の価格体系に準じて価格が決められると企業は収益を求めて、あるいは少なくとも無欠損を目指し、国内商業人民委員部の定めたマージンの枠内に収めつつ、まずもって大量的消費の製品（企業にとり赤字である）の生産を最小限に縮小しようとした。その代わり、売れ行きは悪いが現行価格では収益性のある製品を増やした。前者は品不足となり、後者は過剰となり、抱き合わせを結果する。

幾分なりとトラストや企業が市場の強まる要求に応じようとすれば、赤字カヴァーのありうべき別の方法に頼ることになる。まずは製品の技術的加工度を引下げ、次いで染色や研磨を簡素化し、最後に厳密さを欠く品分けを行う⁶⁶。[つまり最少摩擦抵抗路線である]

半白窓ガラスは1925/26年度に30 - 40%不足した。それは一方では多くのガラス工場にとって収益性のないこと、他方で地域間の不均等な配分による。配分上の不均等性は個々の生産者がプロダシリカートを通さず独自に実現しようとするためである。労働国防会議の決定に従い半白ガラスの販売はシンジケートに集中される。また出荷価格の見直しも予定されている。シンジケートは均等的収益性の原理に基づきガラス製品の全ての種類の単一定価を作成中である。半白窓ガラスは増産し、その分ビンの生産を縮小する⁶⁷。

1926年8 - 9月の1926/27年度総体契約調印時にツェントロソユースはこの品目構成不相応の問題を厳しく提起し、磁器の製造比率が過度に大きく、陶器の製造量が不充分であることを指摘した。1926年11月25日の最高国民経済会議及び商業人民委員部宛書簡でツェントロソユースは再度、品目構成問題を提起した。その時にはロシア共和国経済評議会は消費者の需要に合わせて品目構成を変更する決定を採択した。工業代表はこのツェントロソユースの提案に至極否定的であった。経済評議会の決定は遂行されなかった⁶⁸。

1926年12月の最高国民経済会議・ガラス陶磁器品目構成委員会において化学総管理局は定価を見直し、過度にトラストに有利な製品価格は引下げ、不利なそれは引上げることを提起した⁶⁹。

12月末の商業人民委員部の委員会（中央消費協同組合連合とプロダシリカート代表者が参加）は定価見直し作業に入った。その場合の基本方針は全製品種類の収益性の平準化である⁷⁰。同じ頃のロシア共和国商業人民委員部の特別協議会は1926/27年度の陶磁器製品の品目構成改善策を検討し、農民向け製品の価格引上げ、農民向け品目の製造比率を65%まで引上げ（これまでは38%）、その分、都市向け品目を減産することを義務付けた⁷¹。

1926/27年度第1四半期、製造品目の市場の要求への不相応の故、ガラス陶磁器トラストの製品在庫は4ヶ月分となった⁷²。この事態に直面してトラストはやっと重い腰を上げた。グーシ・クリスタルコンビナートは高級品から低廉品にシフトした。また上質食器の価格を引下げた。それまでシンジケートには原価に15%の上乗せをして引渡しており、戦前価格比上昇係数は2.3 - 2.4であった。価格見直しにより1.8に引下げ可能という。中央陶磁器トラストは第2四半期よりシンジケートと共に調整した製品の細目に従って製品を引渡す。手の込んだ飾りつき茶碗など高価な食器は減産または製造を停止し、その代わり低廉品を増産した⁷³。

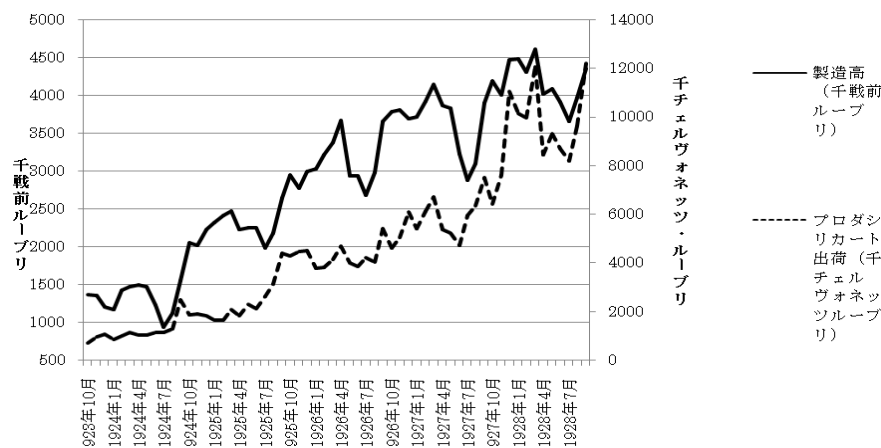
1927年春、労働国防会議の商品流通機構簡素化及び低コスト化委員会は需要に合わせたシリカ工業製品の品目構成の決定的な見直し、確固たるトラスト化及びトラスト大型化、総体契約

の強化及び拡大、二重定価導入（生産及び商業）を必要と認めた。半白窓ガラスについては1927年10月1日より100%シンジケート化する。

品目構成についてドヴォライツキーの委員会は詳細に検討し、工場から多くの専門家を集め、何度も会議を開いた。需要に応じた品目構成の改定はさしてコストをかけずに可能と認めた。最高国民経済会議に短期間でこの見直しを実施することを委任した。

しかしこの決定は遂行されず、やっと1928年1月になって工業は見直しを始めた⁷⁴。

図Ⅲ－１－７ ガラス - 陶磁器工業の製造と出荷



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1930, No.2, pp. 110 - 114.

第7回化学労組全連邦大会における化学総管理局の報告（局長ユーリン）によれば1926/27年度、ガラス陶磁器工場では不良品率は60 - 65%になる。海外の機械化生産方式を導入しても相応の技師、技術者が用意できない。

大会代議員は経済機関を厳しく批判した。

コンスタチノフ・ガラス工場の機械化は熱情的に行われたが、現有技師、技術者を考慮していなかった。機械化に6百万ルーブリが投資されたが、1927年には1百万ルーブリの赤字を計上した。不良品は80 - 100%に上り、その間一つのビンも倉庫に入荷されなかった。

工場はシンジケートの注文によりメーター法〔本当はフート？〕で製造した5百万本のビンを作り直さねばならなかった。プロダシリカートは重過ぎるためそれらを拒否し、市場も受入れない。ビンは滞貨があるのに、他方、高級ガラス食器は不足し、需要を充たしえない。1925/26年度の資本活動計画は半分しか遂行されず、新建設は3分の1しか遂行されなかった。『短期計画』システムは多くの過ち、遅れ、高コストを齎した⁷⁵。

発言者の多くは化学総管理局からの生産企業の活動へのコントロールの不十分な組織性を指摘した。そのため当座修理への大きな支出、資本建設の過剰支出があり、ある製品（ビン）の過剰生産と別の製品（窓ガラス）の激しい不足の並存などが生じた。工場によっては食器在庫が5百万ルーブリにもなる。

1926 - 27年、ガラス工業の多くの企業で商品の製造品目構成が絶えず変更された。製造品目構成の変更は化学総管理局の禁止に反して行われた⁷⁶。

モスクワ地区代議員スミルノフによればウラジミル県のガラス工場の1つに中央消費協同組合連合向けのビン製造が委託され、10個の酢用ビンの型枠が送られ、工場は非常な努力をして3千箱を製造した。次いでそれらの生産は中断され、製造されたビンは広場に放置された。注文者がいないのである。プロダシリカートによると型枠は誤ってこの工場に送られたのである（本当は白ロシアであった）。こうした誤りの多くはガラス生産のノーマルな調節がないためである。工場に〔直接、〕指図するのは郡執行委員会や郷執行委員会である。化学総管理局は『軍隊なき将軍』となっている⁷⁷。

1927/28年度の生産計画の作成は非常に遅れた。やっと1927年12月下旬に最高国民経済会議化学総管理局によってプロダシリカートの商業財務計画が審議された。その場合、製造は磁器37.5%、陶器62.5%とする決定が採択された(1925/26年度それぞれ31%、69%。1926/27年度、33%、67%)。だが消費者協同組合との契約では46%、54%と定められていた。プロダシリカートの倉庫には売行きが悪い大量の在庫が滞留し、シリカ工業は財務困難を蒙った⁷⁸。

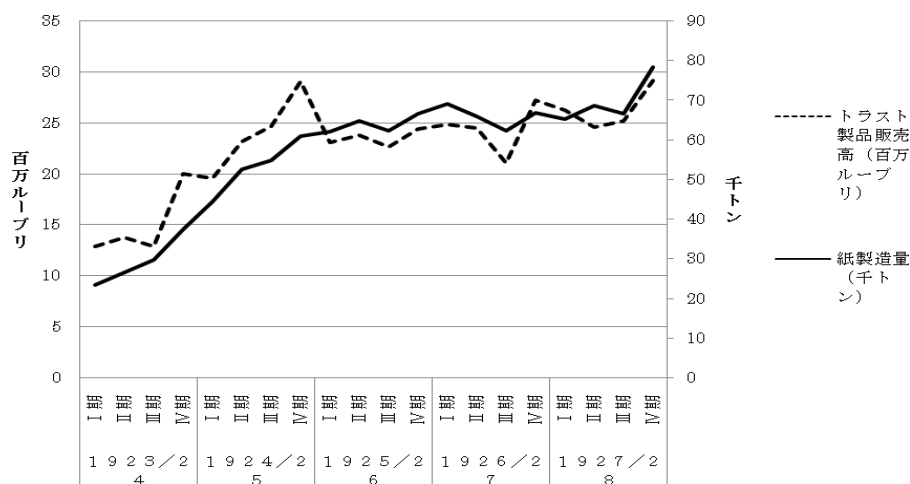
ロシア共和国陶磁器工業でも同様の事態が生じた。その製品は主にプロダシリカートを通して実現されたが、シンジケートが行うトラストの製造に対する前渡と生産拡大への資金提供の故にトラストは貨幣を求めてしばしば市場の要求とは係わりのない製品を製造した。その結果、大量在庫が生じ、1百万ルーブリ超の赤字となった。シンジケートの財務政策の変更後、事態は改善した(労農監督部調査)⁷⁹。

(7) 木材・紙工業

紙工業は1924/25年度、紙不足の下、収益性の低い品目は減らし、利幅の大きい品目を増産していた⁸⁰。販売は市場の需要ではなく、もっぱら供給により規定されていた⁸¹。

1926年に入り、労働国防会議による新聞紙の月600ト増産の決定に基づき、総経済管理局・紙セクツィアは紙工業連合ビューロー、紙管理部及びトラスト代表の協議会においてD工場に対し300トの新聞用紙を出版者の間で配分するために4月1日より中央紙トラストに納入することを義務づけた。同時に同日より中央紙トラストの企業で毎月100トの新聞用紙ロールを製造することを決定した。またレニングラード紙トラストにはそのZ工場から毎月200トの新聞用紙ロールを中央紙トラストに引渡すことを勧告した。協議会の決定は最高国民経済会議幹部会に承認のため提出される⁸²。

図Ⅲ－1－8 紙工業の製造と販売



注記：1923/24年度の販売高は輸入品含む(約26%)。

出所：Bumazhnaia promyshlennost', 1926, №2-3, p.107; 1928, №1, p.28; Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, pp. 521, 530-1; Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, pp. 727, 732; Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. - L, 1927, ch. II, pp. 451, 455; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, pp. 448-9; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, pp. 499, 502.

だが紙工業の状況は混乱していた。1925/26年度上半期に労働生産性は17%も低下し、労働規律の低下も著しい(無断欠勤は倍増)。工場では労働力が過飽和の状態であった。その反面で賃金は上昇を続け、前年比+27%となった。頻繁に人員削減と新規採用が繰り返され、かえって賃金コストが上昇した。また中級技術者への時々には隠された形の賃金引上げ、つまりあら

ゆる仕事に対する報酬がある。V.I.ヤコブレフの言葉では紙工業は『アウゲイアス王の牛舎』の有様であった（紙工業全連邦代表者会議での報告）⁸³。計画の達成は難しい。

トラストの活動の鈍重さや非弾力性を示すのはモスクワ木工トラストの例である。かなり以前からスウェーデン・アメリカ型家具（事務用）は需要が減っていたから、日用品家具への移行が必要であったが、トラストは意に介しなかった。「雷が鳴ってからトラストは十字を切った」。つまり緊縮政策により実際に官庁からの事務用家具の需要がなくなってから理解した。だが時すでに遅く、トラスト倉庫には 650 千ループリのスウェーデン・アメリカ型家具の滞貨が生じ、一部工場は休止や閉鎖に追い込まれた（トラスト生産会議より）⁸⁴。

（8）繊維工業

亜麻工業の行動は市場適合的というよりは 場当たりのものである。1924/25 年度上半期の市況が悪化したため亜麻トラスト、とくに第 2 亜麻本部は袋の生産を削減した。穀物調達者の誰も期限より 2 - 3 ヶ月も早く袋を買おうとはしないからである。トラストは売れ行きの良い市場向け亜麻製品にシフトした。その結果、第 2 亜麻本部は「袋」在庫がなくなっただけでなく、業務年度の末までの製造分を大部分、売却していた。だから下半期に袋不足とわかってもう遅い⁸⁵。

この事態に対処するには国家機関の介入が必要となった。

商業人民委員部は袋増産を最高国民経済会議に要請した。繊維管理部は計画の 18.9 百万枚に 4.6 百万枚追加することを認めた。そのため国営工業中央管理局本部会は追加的な亜麻を確保し、第 2 亜麻本部に 4 つの紡績工場及び 4 つの織布工場の操業を許可した⁸⁶。

第 2 亜麻トラストは生産拡大のため 1925 年 6 月半ばよりそのリープクネヒト紡績工場を 2 交替で操業を開始した。同時に生産集中計画により小規模だが最も収益性のある 3 織物工場を 2 交替で操業させた。他方、2 工場は閉鎖し、その設備を漸次、より大規模で収益性のある工場に移す⁸⁷。

こうして亜麻工業は 1925/26 年度第 4 四半期、穀物調達用風袋の不足に対応し、袋を 4 百万枚増産した。ことに第 2 亜麻本部は 2.5 百万枚増産した（合計 27.5 百万枚）。原料は織物製造を幾分削減して確保した⁸⁸。

第 1 亜麻本部は主に薄物白布（リンネル）、個数製品及び防水布を製造しているが、リンネルは販売困難である。その販売を拡大するため 1925 年に染色亜麻製品の製造に着手した。綿織物より幾分高いがずっと丈夫であり、売れ行きは順調である。但し、自前の染色工場を持たぬため綿工場に引渡さねばならず、コストが高くなる。一部品目は綿製品と競合する。例えば、亜麻ハンカチは綿ハンカチとの競争のため需要が減り、製造を停止せざるを得なかった。また高価なテーブルクロスも売れ行きが悪いため価格引下げ措置を採った⁸⁹。それなりの市場適合的行動といってよい。

カムヴォリトラストも 1925/26 年度、同様に生産上の遣り繰りを考えた。

カムヴォリ工業はその生産構造からして専ら薄物及び中厚の羊毛製品に適する。織機の構造も作業速度も綿粗布には全く合わない。だが緊縮政策のもとメリノ種羊毛や紡糸の輸入が削減されたため綿カシミア（カシミア糸混紡）の大幅増産に踏み切った。1925/26 年度第 1 四半期にトラストの 2 工場は綿織物を 355 千メートル製造した。これは設備や人員の遊休をなくするためである。ウラジミル綿トラストと比較するとカムヴォリ工場での加工は 15~37% 高くつく⁹⁰。

その後、純毛織物への需要が増大する。カムヴォリトラストの製品種類の比率は羊毛織物 34.9%、半毛織物[綿混紡]65.1%であるが、商業組織の希望に応じて、[1926/27 年度]それぞれ 50.6%、49.4%に変更する⁹¹。

モスクワ羅紗トラストは 1924/25 年度、需要が好調（ことに低廉品）であるため、また生産コスト引下げのためトラストは最高国民経済会議に対し生産拡張を要請した。更に品目を 32 の

主要品目に削減し、低廉品の比重を高め、品目によっては大量生産に移行する。但し、工場の設備が多様なためそれには困難を伴う。新設備、ことに半粗毛加工用のそのの輸入を必要とする⁹²。

羊毛工業は 1925/26 年度第 1 四半期にも計画を超えて生産拡張した。だが原料市場は工業の羊毛需要を完全に充足する確かな見込みがないため、最高国民経済会議は羊毛トラストに対し、今後、羊毛織物生産を最高国民経済会議・工業プラン承認の生産計画の枠内に収める措置を採ることを勧告した。羊毛原料バランスの点検のため最高国民経済会議・原料協議会は羊毛工業及び調達組織の代表参加の広範な会議を招集した⁹³。この場合も国家機関が介入して状況に対処した。

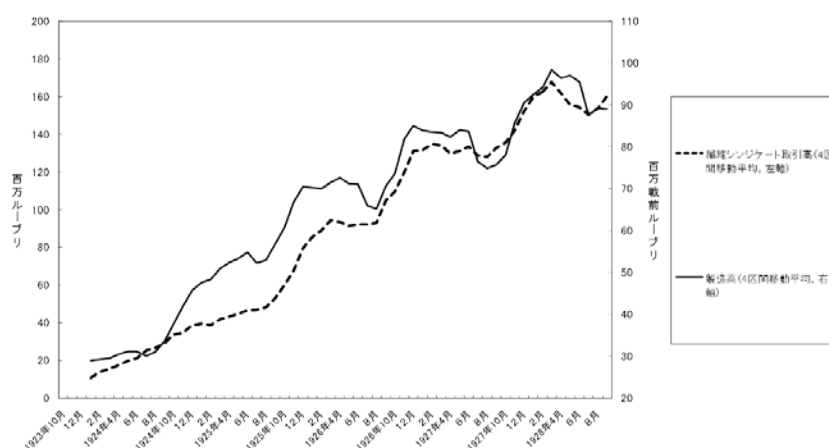
市場の圧力は大きいが稼働率は高くない。1925/26 年度には装置は 96.3%，紡錘は 85.2%，織機は 55.2%であったが、1926/27 年度にはそれぞれ 81.1%，84.3%，62.1%であった。基本原因は輸入原料の不足である⁹⁴。

絹トラストは一見市場適合的に活動していた。1925 年夏、製品を大衆市場に適合させ、低廉品を増大した。市場の需要に従いリボン、プラトークを増産した⁹⁵。1926 年には絹リボンの大きな需要に応えるため全てのリボン製造工場は 2 交替制に移行した。また半絹製品に大きな需要がある。より低廉だが外観上はそう変わらない。この品目は赤字であるが増産した。その赤字は高級品の織物（富裕層が消費する）の価格引き上げによってカバーした⁹⁶。売れ行きの良い品目は大幅増産した⁹⁷。

だが最高国民経済会議総監査局調査によると 1927/28 年度上半期、原料組織が納入契約不履行によって原料供給が困難となった時期にトラストは収益性の期待できない K 工場を操業した。品目構成からいってその生産は F 工場に移すことが出来る。また 450 台の織機をもつ Shch 工場の稼働率が低いのに 350 台の織機を持つ『赤いバラ』工場で 2 交替制が導入された⁹⁸。

イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストは 1926 年 8 月初旬の国営工業中央管理局本部会議での調査委報告によると生産課題の遂行は良好だが、紡錘、織機、染色装置の休止は多い。不良品率も高い。国営工業中央管理局の原材料在庫圧縮に関する決定（12 百万ルーブリに抑える）は無視され、1926 年 4 月 1 日に約 30 百万ルーブリも抱えていた。大量の在庫が何年も店晒しになっていた。またトラストは大規模に計画外建設を行っていた⁹⁹。

図Ⅲ－１－９ 繊維工業の製造と販売



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号；1930, No.3-4, p. 128-130.

繊維工業の原料不足への対処の仕方をみてみよう。上級機関の決定への屈折的反応もある。1926 年、綿花供給の制約に直面し、国営工業中央管理局・繊維委は特別の決定あるまでは綿トラストが 1926 年 8 月の生産計画を拡大しないことをアピールした。また綿トラストへの回章は 1926/27 年度の資本活動の統制数字は最高限度と考えられるため資本活動計画は統制数字の 90%及び 100%の 2 つのヴァリエントで作成することを指示した¹⁰⁰。

その際、国営工業中央管理局は紡糸の細い番手への移行を決定したが、odezhnyi 外衣商品については移行は出来る範囲で行う、という指示を追加した。このことからトラストの番手の変更は大きなバラツキが生じた。同じ商品が様々な番手で製造された。番手の変更は細い紡糸で製造された商品の品質には影響しなかったが、より太い番手で製造される商品（odezhnyi 外衣商品や重量の platel'nyi 婦人服）については外見上も品質上も大きく影響した。

そこで繊維シンジケートの品目構成ビューローは技術・経済管理部と共同で如何なる品目で番手の細糸化を認めるかを検討した。トラストがその決定を守らなければシンジケートにはしかるべく製造されなかった商品の受け入れを拒否する権限が与えられる¹⁰¹。

だが効果は薄い。

綿花不足のため紡糸番手は引上げられた。紡糸番手の引上げ（細糸化）や織物軽量化の場合、各トラストは過度に生産的効果に入れ込み、織物の品質を犠牲にしたメートル単位での製造数量を追い求めた。そのため多くの品目はその外観が本来のそれと似ても似つかなくなった。ことに夏物織物の製造が急増した。これらは綿花の使用量が少なく収益性が高いのである。以前には夏物織物を製造しなかったトラストも製造するようになった。それに対し冬物織物の生産は需要に大幅に遅れた¹⁰²。

他方、繊維シンジケートの品目構成ビューローは品目構成を定める際に必ずしも工場設備のそれらへの適合性を考慮しなかった。トラストの方は出来るだけ工場の設備に適合的な品目構成を目指し、市場の要求を軽視する傾向がある。双方の要求の調整は難しい¹⁰³。

羊毛織物でもメリノ種羊毛の不足により国内細羊毛はもっぱら薄物・ラシャ工業で使用せねばならないため厚物羅紗の幾分の粗化が生じた¹⁰⁴。羅紗・カムヴォリ工業は羊毛を代用品に代えたり、綿の経糸とこれも 10%は綿を含む横糸の織布に移行した。より高価な紡糸番手は糸を減らしたり、織物の幅を短くしたりした。実際、1925/26 年度には粗布 1000 メーターの平均重量は第 1 四半期に 98.18kg, 第 2 四半期, 96.2kg, 第 3 四半期, 91.74kg, 第 4 四半期, 91.75kg と軽量化した（最高国民経済会議・中央統計部データ）。その結果、顧客はカムヴォリ半羊毛織物を受け取るのを避ける。外観上ですらずっと安い綿製品の類似品目に劣る¹⁰⁵。

表Ⅲ－１－１ 羊毛製品の品質

平均混成比率（%%）	1924/25 年度 I 期	1925/26 年度 I 期	1925/26 年度 II 期	1926/27 年度 I 期（計画）
メリノ種	30.7	29.3	24.6	23.7
半粗毛と粗毛	27.2	17.8	18.7	18.1
カムヴォリ梳き屑	3.1	1.3	2.1	1.3
綿混紡	0.4	1.2	1.1	2.3
人造羊毛	16.6	32.0	32.6	36.2
再生用廃物	22.0	18.4	20.9	18.4
カムヴォリ製品の品目構成	1924/25 年度		1925/26 年度上半期	
綿経糸	52.4		69.17	
綿混紡	1.40		1.97	
純毛	45.82		28.26	
カムヴォリと半カムヴォリ	0.39		0.60	

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 March 1927, No.61.

こうして、原料不作の結果、『軽量化された』品目構成へ移行し、品質低下を招いた¹⁰⁶。反物での量目不足は大量的現象となった¹⁰⁷。

1927 年 5 月の繊維シンジケート第 10 回全権委員会議で F.F.クレヴィッチはトラストを窘めた。「製造量を追い求めることは止めねばならない。品質に最大の関心を向けるべきである」¹⁰⁸。

生産者主権は露骨である。

第1綿トラスト議長 I.D.ネホロシェフは言う。「大量的需要のある標準的品目の製造によって市場の要求は生産に適合する。この点でアメリカの経験を借りるべきである。市場は生産によって徐々に再教育される」¹⁰⁹。

1926年12月中旬の繊維シンジケート本部会とトラスト代表者との拡大会議で A.A.ガイダノヴィチは製品標準化問題について語る。

「粗布については最高国民経済会議により約90のスタンダードが承認された（全製品のほぼ90%をカバー）。しかしこれらのうち実際に使われているのは半分未満に過ぎない。なお標準化されていない数百品目を製造している。多くの品目で市場の要求とは不整合である。更紗グループは1925/26年度第2四半期から第4四半期に製造は需要を10%上回った。粗織りキャラコグループでは品目により供給超過は60%になる。他方、サテン、特殊服、混紡その他グループは15~70%の供給不足である。この乖離はまずもって定価設定の現行システムによって規定される。定価によって大幅な黒字であったり、赤字となる。多くの利潤を与える品目は増産される。

織物飢饉の下では商品は買われるのではなく、単に市場によって吸収された。だが販売テンポが鈍化している時には品目構成は緊要な問題となる。製造品目は300~400に整理し、各品目の製造は最大限、特定の生産単位に集中すべきである」。

M.N.ヨッフュは生産者主権をより前面に押し出す。「工業は消費者の嗜好を自己の原料及び生産可能性に適合させる積極的政策を実施すべきである。生産は市況の一時的変化に応じ、絶えず再編することは出来ない。資本主義の工業でも生産の利益に相応する嗜好を市場に植え付けようとする。消費者大衆のみならず商業組織のニーズの保守性を反映するようなものだけを生産すべきではない。商業組織の要求は市場の需要を歪める。彼らは明日、どこでも必ず売れる商品のみを受け取ろうという志向に突き動かされる」¹¹⁰。

そのことは品目構成に端的に示される。

綿工業では1926/27年度第1四半期末、更紗グループは過剰となった。生産面で更紗に不適合なトラストも強引に更紗製造を進めた。白布グループも過剰であるが、特殊白布製品は不足している。とくにマダポラム綿布（下着用厚地の白綿布）は激しく不足していた。オレホヴォズーエヴォ綿トラストやボゴロドスク・ショルコヴォ綿トラスト〔第3綿トラスト〕はメーター数量指標を求めて低廉で軽量の標準品を製造し、より品質の高いマダポラムは製造しなかった。それらの設備はその品目に適合しているにも拘らず。だから粗織りキャラコ白布グループは過剰となった。

綿織物の品目構成に関してはシンジケートの品目構成ビューローのみが地方から送られてくる〔品目別過不足〕データを集計してトラストに通知している。トラストが別々にその情報から判断して生産を調整しても過不足は解消できない。不足品目に生産を集中すれば逆に過剰になりうる。情報集中化の弊害である¹¹¹。

1927年4月12日、繊維シンジケートでの1926/27年度第3四半期の綿織物品目構成変更問題協議会（中央消費協同組合連合とトラスト代表者参加）で中央消費協同組合連合から品目構成が市場の季節的需要に適合していないことが指摘された。特に白土顔料の更紗が不足していた。

トラスト側は繊維総管理局の指導に問題がありと言い、総管理局側は以前に指示していたのにシンジケートから反応がなかった、と言う。2週間以内に委員会を設置し、市場の要求と綿トラストの生産可能性を考慮して品目構成を修正することになった¹¹²。

最高国民経済会議の綿織物品目構成委（1927年2月初めに設立）は新しい段取りで織物を製造する技術設計を行い、生産を市場の要請に近づける品目構成を作成した¹¹³。

ところが繊維シンジケート加盟トラストがシンジケートに提出した第4四半期生産計画は期待を裏切った。協同組合が非常に必要としていた綿織物種類は減産し、売れ行きの悪い織物は過剰に製造するものであった。例えば、白布グループの需要は11.48%を占めたが、製造予定は

8.56%に過ぎなかった。高級な単色の織物は市場の要求の半分しか製造せず、低廉品は 4 倍も製造する、等々。

商業人民委員部の見解では綿織物の品目構成問題は繊維工業の組織問題と密接に関連している（シンジケートとトラストの契約システム、地方工業との関係など）¹¹⁴。

(9) 皮革工業

レニングラード皮革トラストは市況良好なため 1924/25 年度の生産計画を履物 3,242 千プードまで引き上げた（前年実績比 103%増）。これは北西州工業ビューロー、最高国民経済会議のレニングラード工業復興 5 カ年計画作成特別委も承認した。トラストの履物への引き合いはすでに拡張された計画を超えている。皮革シンジケートとは 760 千プードの履物引渡しとそのために必要な皮革製品納入の契約を締結し、海外への機械、木型注文の措置を取った¹¹⁵。

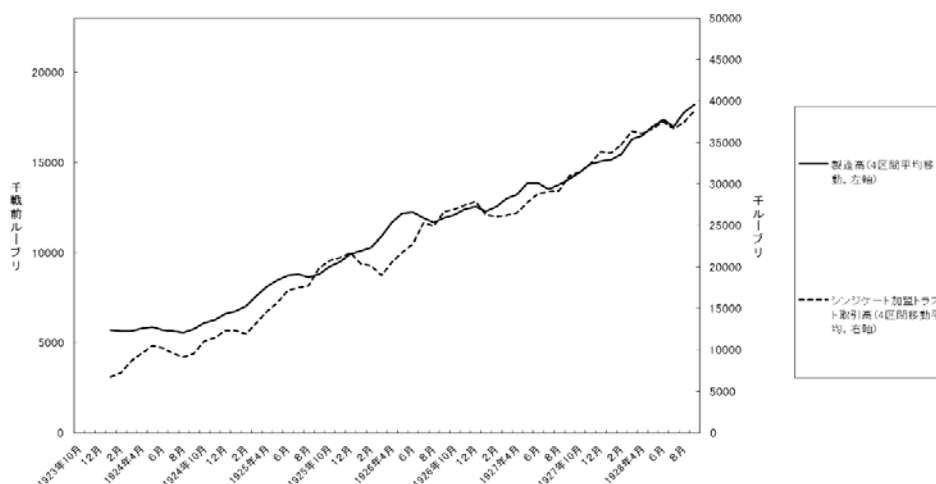
大型皮革が不足している時にも多くのトラストは原料不足を考慮せず、新工場を建設する意向が強い¹¹⁶。

1925/26 年度第 1 四半期、皮革原料調達において国営工業はクスターリや私的調達者と激しく競争し、シンジケート価格に 35~75%ないしそれ以上上乗せした。地方トラストも自己の生産計画の枠を超えて備蓄目的で調達を行う¹¹⁷。

シンジケート加盟皮革トラストの多くは 1925/26 年度上半期、計画超過を許容できないという指令にも拘らず、一貫して生産計画を大幅に超過した。ことに中規模トラストで顕著である。トラストは需要増を背景に、原料の可能性を考慮せず、将来を見通さず、計画超過に走った。だが下半期には当初計画より 10%強、削減した。重量皮革の入荷の減少とモストーヴィエの調達不足による¹¹⁸。

やはり生産拡張志向が強い。そしてそれは原料供給によって制約された。

図Ⅲ－１－１０ 皮革工業の製造と販売



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号；1930, №3-4, p. 128-130.

(10) 食品工業

砂糖トラストは 1926 年の砂糖カンパニアにおいて砂糖製造 58,572 千プードの見込んだが（トラストの生産計画を 42%上回る）、市場の容量が不十分なため精糖製造計画は 3 百万削減され、更に 600 千プード削減する¹¹⁹。

1926/27 年度第 1 四半期、粗糖生産はビートの収穫不足から 18 - 20%減少した。そうした事

情に販売不振(砂糖実現は計画を 10%下回った)が相俟って精糖生産計画は 14%削減された¹²⁰。

1926/27 年度上半期の実現量は 26.5 百万プードである。トラストは砂糖を生産品目構成で出荷した。精糖の品目構成には角砂糖が含まれていたが、顧客が角砂糖を拒否したケースがあった。そのためトラスト本部会は精糖工場の生産計画は予約注文システムに基づいて作成することを決定した。この問題は国営商工業連合ソヴェト・商業セクツィアで審議された¹²¹。

トラストの生産活動はまた別の制約を受ける。

トラスト自身が効率化のため生産集中を決めても、労組や地方当局の抵抗が大きく、そこそこの所で妥協せざるを得ない。1927 年春から秋にかけての状況がそうであった。ネップ的原理が働くのである。[第 2 編第 4 章 559 - 560 頁]

拡張志向は一部タバコトラストにもある。

[1924 年] レニングラードタバコトラストはロシア共和国最高国民経済会議工業プラン承認の生産計画には入っていなかった休止中の第 2 工場を操業させたことがある。

連邦最高国民経済会議はそれに対し苦言を呈した。計画(パピロス 55 億本)に対し第 1, 第 3 工場だけで 65 億本の製造能力がある。第 4, 第 5, 第 6 工場の設備は第 1, 第 3 工場に移され、能力は増強している。だから第 2 工場を操業させる必要はない。また 1925 年 1 月 1 日からのタバコ製品の限界価格実施により市場は幾分、沈滞している。市場への適合までしばらく時間が掛かる。トラストは 1923/24 年度、大幅な赤字であり、流動資本は 2/3 費消し、現在、1.5 百万ルーブリ程度である。この資本では計画拡大は無理である¹²²。この場合も国家機関が介入して市場の状況に合わせようとした。

他のタバコトラストは概ね、市場適合的であった。1924/25 年度第 2 四半期、その品目構成を需要に適合させた。高級品の製造は大幅に削減し、パピロスの低級品を増産した¹²³。1924/25 年度第 3 四半期には高級品の需要が活発化した。それに応え、タバコ工場は第 2 四半期に予定されていたより多く、高級品を製造するようになった¹²⁴。

1926/27 年度後半は販売不振からタバコ工場倉庫の滞貨が増えた(4 月 1 日にパピロスが 4, 853 百万本)。そのことは財務困難を齎し、多くのトラストは生産を縮小せざるを得なかった。ドン国営タバコ工場は 3 月に 2 週間、休止した。ウクライナタバコトラストは大部分の工場で労働日を 1 時間短縮した。モスクワ農産物加工トラストは機械の回転数を減らした。レニングラードタバコトラストのみがやはり製品在庫は他より多いにも拘らず完全操業した¹²⁵。

こうして一部工業部門についてはまがりなりにも市場経済に倣った生産活動を行おうとした。但し、屈折的であったり、非弾力的であったり、逆に場当たりのである、といった歪みは免れない。

抱え込み傾向や情報の非共有については別途、検討しよう。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1926, №157.

² Ekonomicheskaja zhizn', 22 November 1925, №267.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 22 November 1925, №267.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1927, №105.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 17 March 1926, №62.

⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 14 May 1925, №108 : Pravda, 14 May 1925.

⁷ Finansovaja gazeta, 19 November 1924, №259.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 24 March 1925, №67.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 July 1925, №172.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 September 1925, №200.

¹¹ Pravda, 28 November 1925, №272.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 2 December 1925, №275.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1928, №35.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 February 1928, №33.

-
- ¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 February 1928, №50.
- ¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 February 1925, №37.
- ¹⁷ Izvestiia, 9 June 1926, №131 社説。
- ¹⁸ Neftianoe khazaiatvo, 1928, №1, p.2.
- ¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 March 1928, №53.
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1925, №187.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 January 1925, №5 ; 8 January 1925, №6 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 January 1925, №6.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 1 February 1925, №26 ; 5 February 1925, №29 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1925, №29.
- ²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1925, №31.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 November 1925, №269.
- ²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 December 1925, №277.
- ²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1926, №287 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 December 1926, №286.
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 March 1927, №59 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 March 1927, №59 : Trud, 11 March 1927, №58 ; 13 March 1927, №60. 但し、金属労組はこの決定に反対である。
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 May 1927, №119.
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 October 1928, №239.
- ³⁰ Finansovaia gazeta, 19 November 1924, №259 社説。
- ³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926, №186.
- ³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1926, №34 ; 6 May 1926, №101 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 February 1926, №35 ; 17 March 1926, №62 ; 6 May 1926, №102 : Trud, 12 February 1926, №35.
- ³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1926, №117 ; 27 May 1926, №119 : Pravda, 25 May 1926, №118.
- ³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1927, №131.
- ³⁵ 27 年 5 月中旬の南部鉄鋼トラスト工場長及び技師長協議会での指摘(Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1927, №108; 17 May 1927, №109; 18 May 1927, №110: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109 : Izvestiia, 17 May 1927, №110)。
- ³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 October 1928, №239.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 September 1925, №217.
- 22 年から休止していたトヴェル貨車工場は 24 年にトラストにより新しい工場長が任命され、大いにイニシアチヴを發揮し、小口の注文も受け入れ、鋤、家具、消火器などを製作し始めた。25 年にはヴォルホフ建設のために職員専用車輛を製造した。その結果、25 年 7 月 8 日より休止は解除された (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1925, №170)。
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 December 1925, №284 ; 13 December 1925, №285 ; 16 December 1925, №287 ; 17 December 1925, №288 ; 18 December 1925, №289 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 December 1925, №286 ; 17 December 1925, №288 ; 18 December 1925, №289.
- ³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 1926/27 年度上半期の生産計画は 6%未達成であった (ゴムザ本部会会議プロトコールより) (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109)。
- ⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1928, №67.
- ⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 July 1926, №169.
- ⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1926, №245.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1927, №89 ; 21 April 1927, №90 ; 29 May 1927, №120 ; 31 May 1927, №121 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927, №96 ; 31 May 1927, №121. なお金属総管理局によれば南部機械トラストは全連邦トラストではあるが、ウクライナ共和国最高国民経済会議の運営委任のもとにある。だからトラストに関する総管理局決定の不履行につき当該機関が行政処分を行うよう要請する。
- ⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1926, №248.

造船トラストは1926/27年度の建造計画は54隻であったが、実績は4隻のみであった。原因は何よりも船舶単位当たりの過剰な資金支出による。労働国防会議は運輸人民委員部や最高国民経済会議に対し責任者を裁判にかけろことを勧告した(Ekonomicheskaiia zhizn', 15 March 1928, №63)。

製粉機製造トラスト(Mel'stroi)は24年末にロシアで初めて穀物選別機の製作に着手した。25年初めに穀物選別機工場の製造能力は日産12台であった。だが原材料の状況を考慮せず、大量生産に着手した。25年3月には休止を余儀なくされた。しかも製品の重大な欠陥が明らかとなり、農業組合連合は突っ返してきた。また小孔のフライス削りの不備から使い物にならなかった。その後、工場管理部も入れ替わり、原材料を大量に調達し、再び大量生産に着手した。だがコスト削減は機械化や仕事の正しい配分ではなく、賃金の35-40%引下げによって行うことを決定した。それは労働者との長い紛争の原因となり、生産の正常化を妨げた(Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1925, №187)。

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1928, №116: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1928, №116: 24 May 1928, №119.

1926/27年度の裁量的管理費は629千ルーブリ、商業費は2,215千ルーブリ。1926/27年度に費用を15%引下げるという指令はトラストにより遂行されなかった。裁量的管理費は6.9%のみ引下げ、商業費はほとんど下がらず、一般工場費用はむしろ上昇した。本年度の20%のコスト引下げ指令も遂行されていない。

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 February 1927, №40.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1928, №35.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1928, №113; 25 May 1928, №120: Pravda, 25 May 1928, №120: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1928, №120: Izvestiia, 23 May 1928, №118. 調査グループは農業機械製造の直面する農業工業化の課題の重要性からして最高国民経済会議に農業機械製造総管理局を設立することを提案したが、この提案は労農監督部コレギアメンバーの間でも、官庁の間でも評価が分かれた。工業の調節、計画化、管理の現状を開くべきことでは意見が一致するが。

工業代表は計画化や調節の任務を負う単一機関の創設には同意し、そのセンターを金属総管理局に設けることを提案した。農業機械製造の個別総管理局設立の提案はほとんど支持を得なかった。企業における生産合理化面の提起された措置はほぼ完全に了承された。調査グループの提案は工業を調節、管理する全ての各級機関において単一の合理化機関を設置するというものである。

金属労組代表はトラスト機構にのみ合理化細胞の設置は可能という考えを述べた。企業の技術者は日常的に合理化に従事している以上、工場でもそうした細胞を設けることは妥当ではない、と主張する。

各技手、各マステルその他が合理化担当者になるべきという規程は一部同志の共感を得られず。それは結局、誰も合理化には従事しないことになる、という。

労農監督部コレギアは調査グループの活動を了承し、その提案をほぼ受入れた。

農業機械製造管理機関については労農監督部は最高国民経済会議が政府に委任された金属総管理局改組の際に農業機械製造の一般的指導や計画化を保証する専門的細胞を設立する必要性を考慮すべきことを主張した。合理化面の大きな混乱のため工場自身にも、合同にも専門の合理化細胞を設けることが必要と認める。標準化委員会は最高国民経済会議の管轄に留める。但し、農業人民委員部代表のこの委員会への参加を保証する。

労農監督部の提案によりゴスプランは3ヶ月以内に農業機械製造及び農具の消費及び販売の総5ヵ年計画を作成する。トラクターやそれらの牽引農具も含め。最高国民経済会議はゴスプランの5ヵ年計画に基づき農業機械製造の5ヵ年生産計画を作成する。工場毎、機械品種毎に計画を具体化する。

⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 October 1928, №239.

原材料供給面の困難も大きい。ウクライナ農業機械トラストの工場長及び技師長協議会での工場代表報告によれば計画は遂行されているが、『但し』が付く。異口同音に『供給を改善されたい。良質の原材料を与えられたい』と述べる。例えば、『コミューナル』工場は第1四半期に木材が必要量の20%しか供給されず、自己調達せざるを得なかったが、品質も悪く、価格も高い。金属も納入期限が延び、不良品も15-20%になる。コークスも水分が26%もある。入荷する形鋼はサイズが合わないため、10%余分に使う。『10月革命』工場は11月に2度も不合格とされた鉄を使わねばならない。その鉄で使い物になるのは20%に過ぎない。木材については文字通り全ての工場が『木材がない』

と呻く。

商業面の問題もある。機械商業組織は市場の自然発生的な要求に屈し、販売市場を組織しない。ほとんど毎回のようにより要求する品目構成を変える。例えば、『農業の主人』は前年には玉蜀黍脱穀機を与えよと叫んだ。工場はそれらの生産を準備し増産を始めた。しばらくすると、それはもう要らない、『我々に播種機を与えよ』と宣う。工場の計画では玉蜀黍脱穀機は年産 60 台とされていたのに今では日産 100 台の製造能力を持つ、ということになる (Ekonomicheskaja zhizn', 3 December 1927, №276)。

レニングラードの『赤いプチロフ工場』の『フォード - プチロフ』トラクターはこの 3 ヶ月は月産 100 台となった。1927/28 年度第 2 四半期、工場は商業人民委員部附属農業機械供給調節委員会の決定に従ってロシア共和国の様々な地域に 240 台を供給するため農業ソユースや『農業供給』に引渡されるはずであった。だが 3 月 1 日まで 1 台も引き取らなかった。そのためトラクター製作所は製品やその部品で一杯になった。工場にはトラクター専用の倉庫はない。ノーマルな生産活動を妨げる (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 March 1928, №57)。

⁵⁰ Khoziaistvo i Upravlenie, 1926, №3, pp.65 - 69.

⁵¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1926, №3, pp.70 - 76.

国営電機トラストの機構のスタッフ 849 名のうち原価計算に従事しているのは 2 名のみである。しかもその任務は生産計画作成のための資料の準備である。その仕事は工場から送られてきた原価計算を上っ面だけ眺めて、電気総管理局に転送するだけである。トラストも電気総管理局も原価計算の系統的分析は行わない。工場の原価は不完全なものであるが、その計算方法や報告データの信頼性その他について点検することもない。

⁵² Ekonomicheskaja zhizn', 20 March 1927, №64 ; 27 March 1927, №69 :

Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 March 1927, №64 ; 27 March 1927, №69 : Izvestiia, 20 March 1927, №65 ; 27 March 1927, №70.

⁵³ Ekonomicheskaja zhizn', 3 August 1928, №179 : Izvestiia, 3 August 1928, №179.

労農監督人民委員部の改善提案については Ekonomicheskaja zhizn', 15 August 1928, №188 : Pravda, 15 August 1928, №188 : Izvestiia, 16 August 1928, №189.

⁵⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 27 October 1928, №251.

⁵⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 October 1928, №253.

⁵⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 10 December 1925, №282.

⁵⁷ Trud, 8 October 1926, №232.

1926/27 年度第 1 四半期にトラストの生産計画 34.7 百万ルーブリに対し、実績は 36 百万ルーブリであった (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 January 1927, №10)。

⁵⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 29 March 1925, №72. 但し、夏期は通常、販売が少ないためトラストは商品担保信用を要する。

⁵⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 15 March 1927, №60.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 August 1926, №195.

⁶¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 April 1927, №77.

北部化学トラストでは 1926/27 年度第 1 四半期、一部は技術的原因によるが、かなりは市況軟化のために生産の中断が生じた。例えば、過磷酸塩が販売停滞のためトラスト倉庫に溢れ、ペルミの過磷酸塩工場は休止を余儀なくされた。アニリントラストでは第 1 四半期の生産計画遂行は 89%に留まった。市場環境の変化や新染料工場の操業の遅れ、輸入原料の不足による

(Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 January 1927, №10)。

⁶² Trud, 29 February 1928, №51 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 March 1928, №54.

⁶³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 September 1925, №219.

⁶⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 October 1926, №235 ; 22 October 1926, №243 ; 13 December 1926, №262 ; 31 December 1926, №301 : Izvestiia, 31 December 1926, №303.

⁶⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 October 1926, №235 ; 22 October 1926, №243 ; 13 December 1926, №262 ; 31 December 1926, №301 : Izvestiia, 31 December 1926, №303.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 November 1926, №256.

⁶⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 June 1927, №133.

⁶⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 18 January 1928, №15.

⁶⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 December 1926, №297.

⁷⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 December 1926, №301.

⁷¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 December 1926, №301.

⁷² Ekonomicheskaiia zhizn', 4 February 1927, №28.

モスクワガラス陶磁器トラストはモスクワ労農監督部調査によると工場には製品グループ毎の年次計画はなく、四半期計画において正確な品目構成は定められていない。職場は頻繁に製造する製品グループが変わる。季節的需要により、またトラストの緊急注文により製造品目は大きく変更される。K工場では12月末、212の注文を抱えていたが、うち79は『緊急』の指示であった。

1926/27年度の生産計画は14%の未達成であった。定価上、収益性の高い品目のみ（香水容器、工業用ガラス、照明用、酒瓶）を増産し、窓ガラスや家庭用品のような不足製品を減産した。特に窓ガラス、特に農民向けは非常に不足しているのに1926/27年度の生産計画1,700トニ対し、実績は1,226ト（69%）に過ぎなかった。更に1927/28年度の計画は506トに削減された。需要のない製品種類が増産されたため製品在庫は4ヶ月分に達し、財務状態を圧迫した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 April 1928, №90）。

⁷³ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1927, №32.

⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 January 1928, №15.

⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 April 1928, №100 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1928, №100 : Trud, 29 April 1928, №100.

⁷⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 May 1928, №101.

⁷⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1928, №101.

⁷⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 January 1928, №15.

最高国民経済会議・ガラス陶磁器工業委員会議長によると28年8月になっても労働国防会議の窓ガラス生産強化の指令は実行されていない（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1928, №184）。

⁷⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 July 1928, №175 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 July 1928, №175 : Izvestiia, 31 July 1928, №176.

価格規制はこれまで原価ではなく1915年定価に基づいて行われてきた。そのため製品品目の一部は工業にとって赤字であった。また陶磁器商業のマージンは規制されなかったために膨れ上がった。

⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1925, №176.

⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1926, №9.

⁸² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 March 1926, №61.

⁸³ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 May 1926, №121 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1926, №120. 『アウゲイアス王の牛舎』とは3千頭の雄牛が30年間も汚れるままに放置されていたという故事による。乱脈を極める状態の謂。

⁸⁴ Trud, 13 October 1926, №236.

⁸⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1925, №114.

⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 December 1925, №287.

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1925, №145.

⁸⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 July 1926, №151.

⁸⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1926, №278.

⁹⁰ Pravda, 9 September 1926, №207.

⁹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 December 1926, №295 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293.

⁹² Ekonomicheskaiia zhizn', 14 January 1925, №11.

トラスト本部会は再三、カーメネフ記念工場の閉鎖問題を提起した。23年にはその仕上げ部門の閉鎖を提起し、24年には工場全体の閉鎖を提起した。これは最高国民経済会議の介入を招いた。25年には再度、仕上げ部門の閉鎖問題が登場した。トラスト自身が仕上げ部門の固定資本復興に多くの資金を投下し（固定資本額160千ルーブリに対し約75千ルーブリを）、生産能力は年産1,500千メートルに引上げられたにも拘らずである。閉鎖の動機は「現在の流行である合理化への入れ込み」にある。（Ekonomicheskaiia zhizn', 28 July 1925, №170）。

⁹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1925, №290.

⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1927, №154.

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 August 1925, №189.

-
- ⁹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1926, №278.
⁹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1927, №34.
⁹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 August 1928, №189.
⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 August 1926, №176 : Izvestiia, 5 August 1926, №178.
¹⁰⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 August 1926, №186.
¹⁰¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 August 1926, №182.
¹⁰² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, №267.
¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1926, №272 ; 28 November 1926, №275.
¹⁰⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, №267.
¹⁰⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 March 1927, №61.
¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1927, №26.
¹⁰⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1927, №51.
¹⁰⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 May 1927, №110 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 May 1927, №110.
¹⁰⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1926, №245.
¹¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1926, №292.
¹¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 November 1926, №276.
¹¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 13 April 1927, №83 ; 14 April 1927, №84 ; 19 April 1927, №88 ; 30 April 1927, №96.
¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927, №107.
¹¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 May 1927, №117.
¹¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 March 1925, №66.
その資金的裏づけも考えた。まず生産合理化により Skorokhod 工場では生産期間が 67 日から 30 日に短縮され、皮革工場の生産期間も 8 ヶ月から 5 ヶ月に短縮され、それに伴い資本の回転を速め、約 1 百万ルーブリの資本が解放される。更に委託販売方式の中止と確定予約販売への移行により商業に縛られていた 1 百万ルーブリの資本を引き出しうる。また財務人民委員部は前年の利潤の一部、700 千ルーブリをトラストに留保し、これは生産拡張の財務的基盤となる。更に 1,600 千ルーブリの貸付を要する。
¹¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 September 1925, №223.
¹¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 February 1926, №39.
¹¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1926, №74 ; 25 April 1926, №95.
¹¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1926, №63.
¹²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1927, №21.
¹²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1927, №89.
¹²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 February 1925, №38.
¹²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, №111.
¹²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1925, №165.
¹²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1927, №89.

2. 抱え込み志向

どの工業部門でも概して一貫生産のコンビナート志向は強い。

金属工業は無条件で全ての種類の生産を行おうとした。ことにエンジン製造のためのゲージ生産がそうである。そうした生産の設備投資より海外で完成品を購入の方が安価なのだが¹。

モスクワ機械トラストでは 10 工場のそれぞれに鋳物、木工、鋳型職場があり、稼働率は高くない²。

コロムナ工場の生産は基本的にユニバーサリズムであり、それ故、生産を正しく組織する可能性を失い、不良品も多い。仕事は大雑把に行われる³。

モスクワの金属工場の製造品目は多種である。蒸気機関車ですら多様である。ディーゼル部門には 4 万の設計図がある。そのため多種多様な部品を製造せざるを得ない。定型はなく、目分量で作らねばならない。不良品も多くなる。一部工場は必要なものを全て自分の所で製作しようとした。そのため余分な設備を入手することにもなる。例えば、数日で工場の年間需要を満たす製造能力のあるリベット装置やボルト製作機を入手し、しばらくして使われなくなった。自分の工場で工具をクスターリの方法で製造するため、自己生産のヤスリが価値からすると金のヤスリとなる。

V.I.メジュラウクによると製造品目が多種類であるのは注文主の要求が多様であるためである。例えば、鉄道はその給水所のために 19 タイプのボイラーを要求した。給水所はどこも変わりはないのにである。非常に難儀の末、3 タイプに抑え得た。運輸人民委員部の貨車注文は普通の貨車であっても 15 タイプになる。造船はもっと多様である。

そうした特定された注文に応えるためには見本を忠実にコピーするしかない。だが、そのためにレニングラード機械トラストの工場では笑えぬ事件も起きた。繊維工場が送ってきた紡錘を見本として莫大な費用と時間を費やし、それとそっくりの製品を作った。やっと正確なコピーを作り上げたと思ったら、それは不良品とされた。何故なら見本として送られてきた紡錘はすでに摩耗したものであったから、そのコピー製品も使い物にならなかったのである⁴。

『電灯』工場№.1 及び№.2 はガラスや半製品の自給化を目指す。自前のガラス工場を設立し、また従来、外国から受け取っていたタンゲステン、モリブデン、プラチナの繊維の生産を組織する。それにより生産の中断をなくしうる、と考える⁵。

1927 年 5 月の『赤いプチロフ』工場生産協議会での最高国民経済会議副議長 A.P.セレプロフスキー報告によればこの工場の「直面する重大問題はアメリカタイプの生産コンビナートへの再編を目指す根本的改造」である⁶。

繊維機械製造工業では各工場がフルセットの品目を製造しようとし、出来るだけ多くの注文を受け取ろうとする⁷。

アゼルバイジャン石油トラストやグロズヌイ石油トラストはそれまで外部から購入していた機械を自前で製造しようとする。最高国民経済会議はそれを規制しようとしたのではあるが⁸。ドンウーゴリも機械の内製化志向が強い⁹。

化学総管理局もそうした意向である。その調査委報告は述べる。南部化学トラストの各企業は加工から副産物利用に至る一貫的工程の観点から生産職場の正しい配置を行い、蒸気、エネルギー利用、輸送、保管及び水供給の有機的結びつきを確立し、「工場管理部やトラスト本部会の関心の中心は財務 - 商業問題から生産 - 技術問題に移すべきである」¹⁰。

繊維工業も同様である。

繊維トラストは自己の事業を何らかの一貫的コンビナートとして行う¹¹。

それには歴史的背景もある。嘗てロシアの繊維工場の建設者は主にイギリス人であったが、その実情からして大部分はユニバーサルな工場を建設した。幾つかの番手を作りうる安価な労働力のため多様な品目構成でも競争力をもちえた。紡織工場はそれでも幾分かは専門化されていたが（モスクワ地域はエジプト綿により高級品を作り、イワノヴォ地域はより低廉品を作った）、仕上げ工場は全く専門化されず、各工場は粗布だけでも 200 近くの品目を扱う。これに仕上げの差異が加わる。例えば、第 1 更紗捺染工場では戦前、196 品目の粗布を扱っていた。完成品はもっと多様である。模様は年に 400 ある。その多様性のために捺染機は頻繁に品目や模様を替えた。戦前は 1 つの模様で 900 反以下、1 つの品目で 60 - 70 反以下であった。品目の変更には 26 分掛かり、模様の変更には 45 分掛かった¹²。

元々、ロシアの条件ではイギリスの分業型より紡織兼営の方が適合的であった。広大な地域、有資格労働者が少なく、また紡績ではミュール精紡機ではなくリング精紡機が圧倒的であるためである（A.ジェルジャーヴィン）¹³。

そうした事情もあって繊維トラストはそれぞれが完結的な生産単位を作り出そうとする傾向が強い。そのため休止の設備や不完全操業の企業を利用しようとしない。例えば、イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県には多くの休止中の染色・仕上げ工場があり、モスクワやレニングラード地域には不完全操業の同様の企業があるのに繊維シンジケートはウラジミルトラストによる大型染色・仕上げ工場の建設を承認した¹⁴。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト本部会は国営工業中央管理局へ休止工場の操業といくつかの新工場を統合する案を提出した。一貫的地域コンビナートを目指す。それにより余分な半製品の移動ををなくすためである、という。〔承認を待たずに〕操業の準備を始めた¹⁵。

セルプホフ綿トラストは自己織布工場の製造能力が低く、仕上げ部門の稼働率が低いため客持ち材料の注文を受け入れざるを得なかった。あつらえ客への依存性からの脱却のため一貫的コンビナートを創設する。1925/26年度に2つの休止紡織工場を操業させるため、設備の修理や更新を行う。また自動織機などの繊維機械を海外に注文する¹⁶。

トヴェル綿トラストも紡績から仕上げ、染色までの一貫的コンビナートを志向する。半製品の過剰や不足が生じないようにするためである¹⁷。

1926年1月、国営商工業連合ソヴェト・原料及び農業セクツィア会議で綿トラスト代表は綿花洗浄業の繊維工業への統合を求めた。それにより原綿加工の最良の組織化が可能となり、価格操作の余地を減らし、繊維糸の品分けに専念できる、と考えた¹⁸。

絹トラストも工場を一貫的コンビナートとする傾向がある。例えば、『メーデー』工場は粗布を製造し、それを染色や仕上げのために別の工場に送っていたが、染色部を設置し、直接、工場から製品を出荷できるようになった¹⁹。

こうした工業組織の傾向は、本来的な自己保存・拡張志向の表れであると共に、生産財の供給の不確実性への適応行動でもある。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1925, №128.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 June 1926, №134.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 13 June 1926, №134; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926, №134.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926, №133.

⁵ Trud, 20 December 1924, №290.

国営電機トラストは電気用ガラスの自己生産を組織しようとする (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926, №243)。

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1927, №230.

金属総管理局の計画によるとレニングラードは紡績用機械に専門化、モスクワやシュイの工場は織布用機械に専門化する。それに応じてモスクワ機械トラストのノーマンクラツラ(機械品名)が定められた。トラストには特別繊維ビューローがあり、新型織機を製作している。

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 23 December 1927, №293.

⁹ 1924/25年度は自己の機械工場より2.06百万ルーブリの製品を受け取った。1925/26年度は6.3百万ルーブリの見込みである(それが能力上、限界)。それら工場には外国製の工作機械が必要であるが (Ekonomicheskaja zhizn', 23 May 1926, №117)。

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.

¹¹ Ekonomicheskaja zhizn', 8 May 1925, №103.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 9 February 1928, №34.

ネップ移行後、扱う粗布の品目は大幅に減り、1926/27年度には31品目となった。それに伴い1捺染機当たりの生産性も上昇した。

¹³ Ekonomicheskaja zhizn', 14 November 1925, №260.

ミュール精紡機は撚りむらがより平均化され、太さのむらも多少修正されるが、リング精紡機より

生産性が低い。細い糸には適する。リング精紡機は撚りむらや太さのむらがより大きいが、生産性は高く、右撚りでも左撚りでも自由に切り替えて生産でき、紡出する糸の太さや機械にかけられる繊維の長さの幅が広い（『繊維の実際知識』東洋経済新報社、1980 より）。

¹⁴ Puti industrializatsii, 1928, №23 - 24, p.77.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1925, №18.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1925, №262.

織機は緯糸の自動交換を行うものであり、それにより織工の受けもち台数を通常の 2 - 3 台から 12 台に増やしうる。織工助手も減らしうる。労働節約型を目指す。

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1925, №24.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 January 1926, №22.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 January 1926, №2.

3. 生産情報の非共有

ネップ期においては少なくとも建前上は経済の計画化を目指していた以上、生産面でも情報の集中が図られてはいた。だが、基本的には一定の権限領域で画される個別化された企業ないし企業合同に経済運営が委ねられていたため、また後に見るように伝統的なマスチエル制度が根強く残存していたため、生産現場では多くの場合、情報の分散的处理が行われていた。生産ユニット間及びユニット内部での情報の非共有がみられた。経済主体が情報を共有して、協働する経済システム形成への途は遠い。

例えば、『黎明』工場では設計ビューローは生産部との合意なしに設計図を出した。その結果、生産面の混乱を生じた。例えば、電話機に 200 の螺子が使われ、全てサイズが異なっていた。あるいは磁石式電話機のための電磁石は工場の各階に分散した 12 の製作部で作っていた。その後、1 つの製作所に集中され、一方の端から原材料が入り、他方の端から完成品が出てくる〔配置にされた〕¹⁾。

レニングラード・ソヴェト委員会の『赤いトレウゴリニク』工場（ゴムトラスト）調査によれば、工場の生産生活は独立の細胞ごとに巢分かれし、意識的に構築された組織的仕切りによって隔てられている。裁断職場のマスチエルによれば艶出し機を持つこの職場に入荷する熱く布状に引き伸ばされたゴムは事前に各片に切断され、ごく普通の衛生タイプの籠に入れられる。籠に入ったまま 1 日経ってからやっと切断される。半製品の流れが 1 日中断する。

何が問題なのかと問うと、マスチエルは『神経だ』と答える。もし冷めないゴムが切断されるとオーヴァーシューズは加硫の際に歪む。ゴムにはそうした神経がある。だが、技手は人為的な冷却の何千もの方法を知っているはずだ。そうした試みをしたのか、と問うと、『試みた』、という。『どれもうまくいかないから、また籠に戻った』。

試験所との結びつきがない。中央試験所により作られた隔壁は生産者の中のクスタルニーチェストヴォを齎す。今や、各技師には自分の『懐の』化学者がいる。それは独自に処方を考え、混合比率を作ったり、変えたりする。それぞれの生産秘密をもつ²⁾。

情報の非共有は通俗的には生産上の秘密主義という形で現れる。

連邦の最大級の皮革工場の 1 つではクロム加工部のマスチエルは仕事のやり方を他人には十分明かさない。そのため 1 年半以上も一緒に働いていた最も親しい助手が処方を完全には知らない。他方、家族の間ではそれが守秘される。クリンツォフ繊維トラストの工場の 1 つでは染色マスチエルが亡くなった時、染色の『秘法』を詳しく知らされていたのはその実の息子だけであった。彼はその職を直接の相続財産として受け取った。『秘密主義者』は時々、加工される材料の誤った配合を指示し、他者が処方を知る可能性を失わせるだけでなく、生産の記録システムを壊す。工場の試験所にも秘密が開示されない。技術者や工場長ですらこれが彼らの直接の職務とは関係がないと判断しているのを良いことに「現場への立ち入りを禁止」している³⁾。

ラカー染料工業では生産のほとんどのモーメントはマスチエルの個人的知識、経験、能力に依存している。だが大体においてそれらは『秘密』とは言えないようなものである。ラカー染料トラストでは白色顔料製造の際、それを 2 - 3 週間『寝かせておく』のだが、あるマスチエルのみが何時、『寝かせておく』のを止めるかを知っていた。だが工場に派遣された技師は製造工程を調べ、『寝かせる』ことは製品の品質には全く影響しないことを明らかにした。その結果、製造期間は半減した⁴⁾。

油性ワニスの生産は複雑で確かにマスチエルの個性が生産の『歴史』において大きな役割を演ずる。ワニス製造の専門家は一桁に過ぎず、彼らの仕事は高く評価される。だが、ワニス生産には秘密はない。その品質はその成分の 1 つである熱帯樹脂の質に依存する。この樹脂はものにより性質の違いが大きく、同じ所で採れた同じ会社のそれでも同質ではない。樹脂の識別には熟達を要する。樹脂が合うかどうかは製造工程には死活問題である。この識別は長年の経験で培われる能力である。その伝承は難しい⁵⁾。秘密主義のためその契約で誰も自分の職場に入れ

ないことを約定したこともある⁶。

ゴムトラストの場合、工場の個々の働き手に伝達困難な技や知識があるわけではない。処方はいずれも技術長の手に集中されている⁷。だが『トレウゴリニク』工場（レニングラード）は上質のワニス製造（他より艶が良い）の秘密をもち、『赤いバガティリ』工場（モスクワ）は弾性ゴムへの添加物やゴムの加硫促進の秘密の処方をもつ。そうした『生産の秘密』の所有者は他の人に知られたら自分が工場から追い出されるのではないかと恐れる⁸。尤もトラスト生産 - 技術部長によれば製法の情報交換がないのは工場の設備が異なるため、ある工場の製法が他の工場には適合しないからである。これは他の幾つかの製法についても言える。技術者の工場間交流は行われているという⁹。

ドイツならば石鹼の製造開始に際し、実験室が設置されるが、ロシアでは専門のマスチュエルが招聘される。優秀な石鹼製造工は石鹼が出来上がる時期を正確に知っている。そこでは処方も作業方式も役には立たず、長い経験と知識がものをいう。

食品工業ではどこでも秘密に満ちているが、作り方が秘密であるというよりは、原料の選別、その味の見分け方など暗黙知に属することが多い¹⁰。

モスクワ羅紗トラストの薄物羅紗生産では、ことに仕上げ工程で多くの秘密があった。各マスチュエルはそれらを守ろうとした。同じ製品の仕上げ作業が工場間で調整されることはなかった¹¹。

セルプホフ綿トラスト更紗捺染工場では大学の実習生にマスチュエルや工場管理部が処方の開示を拒否した¹²。

とはいえ綿工業では特に生産の秘密のようなものはない。染色工場では一昔前は染料の調合は他人には分からないようにマスチュエルが自分で行っていたが、今は成分構成は科学的に解明されている。マスチュエルの活動において錬金術的なことはなお残存しているとはいえ、ほとんど意義はない。但し、ある工場のやり方が別の工場で適用されてもうまくいかない場合がある。

例えば、ドイツから取り寄せられた染料には処方や詳しい成分表がついている。だが自分の実験室ではその処方によって同じ染料は得られない。それ相応の装置や遣り様が必要なのだ。各工場はそれぞれの特殊性をもつ。装置も働き手の仕事の仕方も異なる。水も蒸気も違う。これらは秘密ではなく、学習を通して伝承可能な技 *navyk* である。問題は古参労働者が若い者と自己の経験を分かち合うことを望まないだけでなく、若い者も十分、学習意欲を示さない所にあった¹³。

油脂トラストでは『生産の秘密』という観点から最高国民経済会議・化学総委員会が派遣した技師が現場に入るのを拒否された。

マリツェフ・コンビナートの働き手はモスクワガラストラストのある企業保有の機械（ガラスの艶出し機）を検査しようとしたがトラスト議長は検査に対して 1,200 ルーブリを要求した。機械自体の価値は 300 ルーブリ以下であるのに¹⁴。

中央地域電機トラストのモスクワ工場では従来、半ワットの電灯の 5 - 6% が不良品であったが、1924 年にフィラメントが切れたり、焼けたりした場合、速やかに新しいものに取り換える道具を発明してからほとんど不良品がなくなった。

他方、レニングラードの工場は旧態然として不良品が絶えない。そこで工場は電灯生産を指導する技師をモスクワに派遣して工場の視察を求めた。モスクワの工場長はその派遣された技師をトラストの所に行かせた。トラストは再び工場長の所へ送る。行ったり来たりを繰り返した後、工場長はやっと生産現場視察の『寛大なる許可をお与えになった』。但し、彼が工場内にいられるのは 15 分以内という条件つきである。工場長は直々に時計を手に訪問者と共に工場を回った。労働者たちは両人がそれこそ疾風の如く作業現場を駆け抜けていくのを啞然と見守っていた。あっさり 15 分後には悲運の技師はもう工場の外にいた。何 1 つ観察できなかったのは言うまでもない。これは例外ではない¹⁵。

レニングラード機械トラストのある工場が繊維工業向けフライヤー製造の良い方法を見出したが、何故かその成果を他の同種製品を製造する工場と分かとうとはしなかった。北西州工業ビューローの介入のみがこの馬鹿げた張り合いに終止符を打った¹⁶。

ではこうした『生産上の秘密』に対しどのような対策を講じたのか。

1925年1月7日付国営工業中央管理局回章は実践的成果の企業間交換の必要性を訴えた。だが実行されていない。この回章の交付後もある工場が他の工場の代表者に仕事のやり方や成果を示すのを拒否した例が後を絶たない。工場内部でも情報が共有されない¹⁷。

1925年7月の最高国民経済会議・幹部会の製品品質特別協議会でもL.D.トロツキーが工業内部の『秘密主義』の根絶を呼び掛けた¹⁸。

1925年9月の製品品質特別協議会（トロツキー議長）におけるマルテンス報告によれば『秘密主義』には2つのタイプがある。1つはマイナーな性格で本質上、秘密とは言えないものである〔経験知〕。

例えば、ガラス工業ではガラス吹き工が自己の秘密を分かつことを望まず、賃金を月500 - 600ルーブリに、時には700ルーブリに上げるためにそれを利用する。あるいはマリツェフ・コンピナートにはエナメル（琺瑯引き）の2つの秘密の製法がある。2人の秘法保有者は工場の管理者からも用心深く秘密を守った。問題は国立シリカ研究所に持ち込まれ、製法には何ら秘密はないという結論に達した。こうした秘密は技術的知識の普及や科学 - 技術的成果の広範なプロパガンダにより対応しうる。

もう1つは多かれ少なかれ大きな成果である。この場合はパテントによって発明者の利益を守る必要がある¹⁹。

エナメル生産については全ての工場がその製法と技術的資料をシリカ研究所に提出することになった²⁰。

また皮革シンジケート付属靴底革委員会は靴底革の工程の全面的分析を行い、ほとんどの工場の詳細な製法を解明した²¹。

油脂トラスト本部会は1924/25年度には古参マスチュエルとは係わりなくワニス製造カードルを養成し、古い先入主をもたず、科学的素養のある新入りをワニス製造に加えた²²。

モスクワ羅紗トラストの薄物羅紗生産の仕上げ工程を合理化するため全ての工場で試験所による技術 - 化学コントロールを組織した。各タイプの仕上げの標準を定め、作業の統一性を作り出した。その結果、洗浄、染色などの仕上げコストは20%削減された。染色マスチュエルは当初、工場に赴いた化学 - 検査員に対し、極めて非協力的であったが、その後、その分析の有用さを理解したという²³。

ゴムトラストでは製法の秘密主義はなくなった。一般的原則として処方箋は工場管理部に保管され、その写しがトラスト本部に保管され、要求次第、どの工場にも送られる。但し、全く新しい分野（例えば、人造ゴム）の実験過程や結果は別である²⁴。

だが、その後も秘密主義は無くならない。レニングラードの工場は『競争相手』の工場の視察を恐れ、実習生にも『秘密』は明かさない²⁵。第1羊毛トラストの本部会員は生産上の成果の概要をレニングラード繊維トラスト代表に示すのを拒否した²⁶。

石炭化学トラストにも有害な秘密主義が存在する²⁷。

『圧力計』工場の働き手が他の工場へ行っても見せてもらえない。依然、生産上の秘密主義がなくならない²⁸。

国営電機トラストのモスクワ工場の1つが技師をレニングラードに派遣した。最も模範的な工場を視察しその組織的及び技術的改善を見習うためである。その技師が《赤いヴィボルジェツ》工場を訪れた時に生産部長は必要な資料の提供を断固拒否した。工場が加盟している非鉄トラスト本部会の特別許可を要するという。技師はこの『秘密主義』に憤った。直後に非鉄トラスト議長のイヴァノフが弁明する。「この生産部長の態度は正しい。最高国民経済会議命令によれば種々の資料の引渡しは最高国民経済会議総管理局の了解を取り付ける必要がある。この工場は重要な国家注文を遂行している」。「モスクワでの事前の同意を取り付けるべきであった」²⁹。

トラスト間だけでなく、同じトラストの工場間でも知識、経験の交換がない。トヴェル綿トラストのV工場の技師は何年も織物漂泊方法の改善、低コスト化に心血を注いできた。だが、そ

れが成功した時に、同トラストの『プロレタリア』工場で昔から採用されていることが分かった³⁰。

精密機械トラストのある工場長は同じトラストの別の工場長の視察を拒否した³¹。レニングラード皮革トラストのSkorokhod工場は履物生産工場学校の生徒に工場の試験所の見学を拒否した³²。南部機械トラストでも工場間の経験交流が出来ない³³。

こうした秘密主義が生産合理化を妨げたのはいうまでもない。情報が共有されないため、他の工場の経験を活かせない。これは当時の工業組織における協調体制が底の浅い借り物であることを示している。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.

² Ekonomicheskaiia zhizn', 1 February 1928, №27.

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 July 1925, №164.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 August 1925, №182 ; 21 July 1927, №163.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 August 1925, №182.

⁶ Gostrest"Lakokraska" za 1924-25 perats.god, M., 1926, p.17.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 August 1925, №182.

⁸ Pravda, 11 August 1925, №181 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1925, №190.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 September 1925, №205.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 July 1927, №163.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 December 1925, №296.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 October 1925, №236.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 August 1925, №182.

¹⁴ Trud, 7 February 1926, №31.

¹⁵ Pravda, 11 August 1925, №181.

¹⁶ Predpriiatie, 1925, №7, p.11.

¹⁷ Pravda, 30 April 1925, №97. 技術指導者やマスチュエルの手帳メモ・システムから脱却するため、総経済管理局・生産合理化課は文献、報告書からの情報も生産及び経営活動上の経験も特別カードに記載し、関係者に広く利用できる方式をマニュアル化した。

¹⁸ Trud, 23 July 1925, №166.

¹⁹ Trud, 23 September 1925, №217 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1925, №217.

²⁰ Pravda, 3 December 1925, №276 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 December 1925, №276.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 August 1925, №187.

²² Gostrest"Lakokraska" za 1924-25 perats.god, M., 1926, p.17.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 December 1925, №296 : Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1926, №155.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 July 1927, №163.

²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1926, №155.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1928, №138.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926, №133.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1928, №54.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1926, №118 ; 27 May 1926, №119.

³⁰ Trud, 29 June 1927, №144.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 June 1928, №138 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1928, №138.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 July 1928, №152.

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1928, №140.

4. 品質問題

1920年代において工業製品の品質問題は難題の1つであった。

20年代半ばの労農監督部の調査によれば不良品率は20～40%にもなる。時には70%である。企業は時々、不良品を良質の製品と看做し、他の製品と一緒に売りに出す。

その原因は多々ある。原料の粗悪化、設備老朽化、有資格労働者の不足の他、出来高制の広範な採用も一因である。団体協約によれば工場の責任による不良品は全額支払われ、労働者の責任によるそれも2/3以上支払われる。価格制度の影響もある。新しい価格が劣等の企業にとり赤字である場合、それら企業は自己防衛として質の悪化によりコストを引下げようとする。あるいは単に二級品を一級品に移す。時々意識的に製品を『軽量化』する¹。

やや詳しく検討しよう。

中央紙トラスト販売部報告によると1924年秋には紙の品質は海外水準に達していたが、それ以降低下し始めた。紙飢饉の下で買手が選り好みしなくなったからである。工場は注文を過剰に抱え、品質には余り気を使わなくなった。紙は不純物が多くなり、密度も均一でなくなった。パルプは往々石炭用貨車で運ばれる。カオリンの品質も低い²。

繊維製品も同様である。

価格引下げカンパニアの時期に企業は時々、コストを技術的改善や労働生産性の向上によってではなく、目を粗くしたり、仕上げを雑にしたり、染色工程数を減らしたり、染色の甘さによって引下げようとした。例えば、戦前、更紗は大部分、キャラコで重さは原則、10片80フントであった。1920年代には大部分、74フントか72フントである。80フントの更紗価格は1メートル当たり32.5コペイカ、74フントのそれは31.5コペイカで3%低い、重量では7.5%少ない。ニットも同様である。卸販売では同一商品は全てのトラストで同一価格だが、小売販売ではトラストにより価格も売れ行きも異なる。あるトラストの店舗では行列が出来るが、別のトラストの店舗では閑古鳥が鳴いている³。

1923年には更紗が市場から消えたが、1924年には更紗が飽和状態で、他の織物（上着用、サテン）が消えた。綿織物の大幅な軽量化が進んだ。1923/24年度に紡糸の前年比26.0%増に対し、粗布は48.7%増であった。1924/25年度上半期も同様である。織機1台当たりのメートルで示された生産性はフントで示された生産性より急速に増大した。

羊毛工業では羅紗の洗浄は早めに切り上げられ、充分寝かせられていない。それは加工費を幾分引下げ、長さで示された産出量を増やしたが、品質は低下した。紡糸もメリノ種羊毛が減らされ、人造のそれが多い。カムヴォリトラストは行政的価格引下げに対し製品の軽量化、従って消費原料の重量を減らすことによって対処した。そのため更紗はすぐ破れ、羅紗はすぐ擦り切れる⁴。

表 繊維製品の不良品率（%%）

企業	製品種類	1923/24年度	1924/25年度	1925/26年度
イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト	紡糸		0.63	
	粗布	8.6	7.17	
エゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラスト	粗布	3.44	2.93	
	完製品	1.52	0.43	
ボゴロツク・ショルコヴォ綿トラスト	紡糸		0.65	0.7
	粗布		1.78	1.99
	完製品		3.73	4.45

出所：Itogi raboty Ivanovo-Voznesenskogo gosudarstvennogo tresta za 1924-25 oper. god, p.19, tablitsy, p.12：Otchet 1-i shirokoi proizvodstvennoi konferentsii rabochikh tresta sostoiashiesia 23 i 24-go Sent. 1925g. Pravlenie Egor'evsko-Ramenskogo Gos.Khlopchato-Bumazhnogo Tresta, p.15：Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925-26 g.i perspektivakh na 1926-27g., p.6.

運輸人民委員部に納入される製品の品質はまだ良い。そこには工場監督部制度があった。これは最終的製品だけでなくそのために必要な原材料、半製品も監視する。それによりほぼ戦前の品質を確保していた。

だが 1924 年前半、運輸人民委員部に納入される金属製品のうち重量計算で 6.5% が不良品であった（車輛は除く）⁵。機械製造工場合同本部会副議長によると納入された原料に問題がある。南部鉄鋼トラストから受け取った鋳鉄は硫黄含有量が多い。通常の許容限度は 0.04% だが、南部鉄鋼トラストのそれは 0.08%、時にはそれ以上である。南部鉄鋼トラストは契約に際し、0.06% 未満と明記することを拒否した。また以前はいつでも 20 品目は用意され、選別できたが今では品目を選別出来ないばかりか、そもそも在庫がない。加工過程でひびが入ることもある。大体において一定の技術的要件を満たしていない⁶。

運輸人民委員部が金属工業から受け取った製品の不良品率は 1923/24 年度、平均 7.1% であったが、1924/25 年度は幾分改善し、4.6% に低下した（最初の 3 つの四半期）。但し、品目によっては高い。例えば、ナジェジンスキー工場の筒形鉄は 21.3% にもなる。これは古い製品在庫からの出荷分である。その後、不良品率は減ったが、かなりの程度は優良な製品を提供できなかった工場への注文を減らしたためである。因みに運輸人民委員部に納入された輸入品では 1% に過ぎない⁷。

運輸プラン・経営セクツィアでの運輸に納入される金属製品の品質に関する報告によれば工場レベルでは 1923/24 年度には不良品率は 8.1%、1924/25 年度は 6.1%、鉄道レベル（つまり工場検査官により受け入れられた製品）ではそれぞれ 0.145%、0.109% である。但し、最も責任ある中央集中注文では平均、8.14%、分散注文では 3.8% である [工場レベル]⁸。1925/26 年度第 1 四半期に中央集中注文について不良品率は平均、6.9% から 5.9% に減った⁹。

1925 年 3 月 27 日の労働国防会議決定により最高国民経済会議幹部会の下に国営工業品品質問題特別協議会が設置された¹⁰。ひとまず幹部会員ロモフが議長となり、工業部門毎に委員会が設置された¹¹。

6 月には L. トロツキーが議長に任命され、以後、活発な品質改善カンパニアが始まる¹²。

1925 年 7 月初旬の工業製品品質特別協議会でトロツキーは檄を飛ばす。「品質の改善は生産者間の競争の下でのみ可能であるという考えは時代遅れである」。わが国の国有化工業の主人は労働者階級であり、「工業は集团的消費者の意思を反映する」。「我々は集团的消費者の品質改善のための生産者への圧力を組織せねばならない。それも上からではなく、下からである。消費者の不満を集約し、消費者大衆を欺瞞するあらゆる試みや商品の欠陥に対して起訴を含む容赦なき闘いを」遂行せねばならない。消費者協同組合は品質向上のために何も行っていない。

「商品係は商業におけるコミッサーである。だが彼らは消費者に面を向けてはいない。良くても 90° の角度に立っている。一部生産者は自己の社名を隠す。例えば、モスクワ印刷トラストの鉛筆はラテン語や英語で表示されている。キリル文字の活字がなかったというが、そうではない。買手が外国製を信頼しているからである。代用品を混ぜて消費者を欺くこともある（例えば、羅紗工業）」¹³。更にトロツキーはトラストや個々の企業の上に広がっている競争のために自己の生産的成果を隠そうとする志向を痛罵した¹³。

この品質向上カンパニアにおいては「消費者の美学を訓育すべき」（1925 年 9 月の最高国民経済会議・科学技術部コレギアにおけるトロツキー報告）¹⁴であり、「生産に対する世論のコントロールが必要である」（1925 年 9 月 26 日、労働者通信員集会でのトロツキー演説）¹⁵。「人間は全てについてそこそこ知らねばならない。然り、そこそこである」（最高国民経済会議の実習生集会でのトロツキー演説）。

「現在は戦前ではなく海外の相応の製品の品質と比較すべきである」¹⁶。

「ソビエト工業の課題は海外の品質水準の達成であり、わが国の戦前のそれではない。市場の競争は純資本家的工業における品質の主たる調節者である。ソヴェトロシアでは価格や品質の国家計画調節が必要且つ可能である」¹⁷。

だがそれは容易なことではない。

品質問題における『主観主義』や『協同組合と国営工業の間の意趣返し』がある¹⁸。

その例の 1 つ。消費者協同組合中央連合によれば地方からマッチの品質の悪化の訴えがある。以前は良質であった北西州マッチトラストのマッチは火の着きが悪くなった。小箱の中の不良品率が高まり、マッチの頭の燐の量が少ない。パラフィンの塗り込みも不十分である。側薬も箱の中のマッチを全部擦るには足りない。他の企業のマッチの品質も悪化した。メディンスキーマッチ工場合同のそれはことに悪くそのテリトリーの協同組合組織が製品の受取を全く拒否した、という¹⁹。

だが、メディンスキーマッチ工場合同の製品は平均以下ではない。これはマッチシンジケートがメディンスキー地区にポレスクトラストのマッチを与えるのを拒否したことに対する意趣返しの性格をもつ。品質改善の余地は大きいとしても工業側だけに罪があるわけではない（L. マネヴィチ）²⁰。

モスクワメリヤスの供給部長の言明によればアニリントラストの染料は極めて低品質であり、そのためモスクワメリヤスの製品は不評を買っている。メーダーのデモの時に気温が高く、ジャケットの色が参加者の背中に付いた。あるいは黒色硫化染料で染色されたメリヤスは到る所で燃えた²¹。

これに対してはアニリントラスト商業部長が直ちに反応し、誹謗だとして最高国民経済会議幹部会に調査委員会の設置を要請した²²。全連邦繊維シンジケート・化学コントーラ商業部長は黒色硫化染料で染色された商品が燃えたというのは初耳であり、硫化染料で染色された商品が弱いとすればそれは洗浄が不十分な場合である、と述べた。モスクワメリヤスの本部会員もそのコメントには関知していないという。どうやら新聞記者が裏を取らずに供給部長の言葉をそのまま記事にしたようだ²³。

品質問題の実情は厳しい。

電機製品については 1924/25 年度、23.5%は不良品とされたが、そのかなりは作り直して受け入れられた。鋼鉄ロープや針金の納入については最高仲裁委の決定でトレマスの本部会は取り調べを受け、裁判に掛けられた²⁴。

金属総管理局冶金部長によるとドンウーゴリは 1924/25 年度も南部鉄鋼トラストへのコークス納入に際し、50%のみ硫黄分 2%未満を保証し、残りは約 2.5%の含有率となる²⁵。

ゴム製品は需要に不相応であった。

「つい最近までオーバーシューズは市場を考慮せず、靴型の数に応じて製造してきた。支部には大量の売れ行きの悪い製品を供給した。現在は専ら標準型を製造し、支部には彼らの申請に応じた品目を出荷している」（ゴムトラスト本部会員 S. スプートニコフ）²⁶。

特別品質協議会での報告によるとビールの品質は劣悪である。

1924/25 年度、あるトラストはカフカースで 150 プードの野生のホップを購入した。これはビール醸造に全く不適である。だが工場管理部にはこのホップを少量ずつ適格のホップに加えることを提案した。また分析を行うと国営ビール工場が 1924 年に購入した大麦は私営工場の購入したそれよりはるかに品質が低い。

ある大國営工場では連続瓶詰め機が老朽化しており、あらゆる所からビールが漏れ出る。機械の所に洗面器が置かれ、そこに流れ出たビールが溜まる。溜まったビールはその日の終わりに穴蔵に降ろされ、そこで味付けされて売りに出される。これは不衛生極まりない。

商業段階でも品質は悪化した。『モスクワ農産物加工工業』はビールを売店で販売しているが、そこでは日光からすら保護されていない。国営店でもビールはしばしば穴蔵ではなく、店舗で保管されている。だから消費者が入手するビールは時々、濁っていたり、酸化している。戦前は工場は自分の評判を大切にしていたから、不良品は取り換えた。現在はそれは不可能である。報告義務や監査委がそれを許さない。

トロツキーはこの報告でトラスト名が伏されたことに遺憾を表明した。こうしたことは場合によって刑事責任に問われるべきであると断じた。野生のホップのビールなど一種の国家密造で

はないかと憤る。国家政治保安部代表も工場の生産に対する不実な態度を責めた²⁷。

同じ協議会で農業機械の品質に関する報告があった。農業協同組合代表の発言によれば「トラストの販売した機械は往々、消費者を文字通り愚弄するものである。契約条項が書かれ、手付金や手形が出されているのに、切れない藁裁断機や耕せない犁が提供される」。「生産計画作成の際、トラストは農業協同組合を顧慮せず、『与えられるものを食べよ』の原則を守る」。

「機械の使用の詳しい説明書も与えない。フォードはすでにロシア語でトラクターの詳細な説明書を印刷しているのに」²⁸。

ウクライナの農業機械製品は作業を始めて2日目に部品が破損するような代物である。1つは原料の品質の問題がある。南部鉄鋼トラストの納入する鑄鉄はウクライナ最高国民経済会議の委員会によるとガラスのように脆く、不良品率は15%になる。農業機械工場の側の検査も弱い。より初歩的な問題もある。『赤い星』工場では鑄造部分をまだ熱いうちに戸外に出す慣行がある。風は冷えつつある鑄鉄をそれ相応に『加工する』。工場は部品の事前のチェックを全く行わない。鑄物工場が狭いため労働者は溶融した鉄が一杯入った取鍋を鑄型枠に移すまで長いこと操作せねばならない。また明確な分業がなく、金属加工労働者 *slesar'* は1ヶ月に100 - 150の異なった部品を製造する。専門化していない²⁹。

リュベレツキー農業機械トラストの金属総管理局への報告によるとモスクワ機械トラストの『鎌と槌』工場から購入した鉄鋼品 6,601 プードのうち不良品は15%になる。更に端の切断により8%以上を失う。蓋し、必要なサイズの製造を拒否されたからである。金属総管理局はモスクワ国民経済会議及びモスクワ機械トラストに品質改善を勧告した³⁰。労農監督部はこの『鎌と槌』工場を調査のうえ、最高国民経済会議に対し工場の技術検査課の強化を提案した。形鋼の口径測定を正確化し、原料の鉄の受け入れは厳密な基準で行うよう求めた³¹。

B 亜麻紡績工場(シベリア)は1925年5月にモスクワ機械トラストにボイラーを注文した(遂行期限は8月中旬)。期限には間に合わず、何度も書面や電報で催促した後にやっと2ヵ月以上経って納入された。だが特別トロイカによる水圧テストを伴う検査を行った所、大きな欠陥が判明した。外観は良好だがパイプの列同士及び泥だめとのボルトやフランジによる接合は極めて雑であり、特殊継手は内部とのリベット溶接でシリンダー部分とぴったり接合していない、等々。繊維工場は30%の割引と製作側負担による修繕を要求した。シベリア地方国民経済会議もロシア共和国最高国民経済会議とトロツキー委員会に訴えた³²。

コロムナ工場の鑄物部門では労働者が急ぎの注文であるという理由でぞんざいな仕事をする場合がある。『引き取られればこっちのもの』と考えて。職場管理部も不承不承、品質の悪い製品を見逃す。時には労働者が意図的に不誠実な仕事を隠す。例えば、鑄型部門で接着剤なしに釘だけで鑄型を接合したり、鉄輪による固定をしない。そのため鑄造過程ですぐ壊れる³³。

ヴォロネジュの機械製造トラストの原動機はそれを動かすとフライホイールの横揺れがあり、容量が一杯になるとバネを固定するナットが安全カバーの表面を傷つけ、それらが外れる。また低品質の材料を使うため鑄造の際出来るフライホイールの凹みを木や鉛やパテで塞ぐ³⁴。

『パリコミュン』履物工場の型抜き部門では労働者は靴底革を型抜きし、それを重量及び総数により引渡す。品質の評価なしに次の加工工程に入る。だから3番目か4番目の工程で不良品が判明することになる。皮革の艶出しや削り取り *vyrubka* の工程の後に品質の低いことが判る。マスチュエルは通常はその厚さを測った後に靴底革の『パス』の命令をだす。だが品質はミリでは測れない³⁵。

印刷工業では書籍の品質は酷い。仮綴は不十分でしばしば、新本でもページが抜け落ちたり、表紙が取れる、等々。

タバコ工業ではレニングラードタバコトラストのパピロス『エクストラ』は商標上は高級品だが、箱を開けてみると儼だらけである。十分発酵されていない原料を使ったからである。一面儼で覆われたパピロスが『贗造品に注意』と書かれた紙で包んである。量目も全く足りない。

モスクワ農産物加工トラストのヤヴァ工場の出荷する第 1 品種のタバコの小箱に第 2 品種が詰められていたことがある。その担当者は責任を問われた。ドン国営工場以外は試験所の検査を行っていない。協議会はマホルカ原料やタバコ原料の規格作成を急ぐ決定を行った（1926 年 1 月下旬、特別品質協議会での報告より）³⁶。

ある国営タバコ工場は他の工場の商標のパピロスを模造した。最初は良質のタバコからパピロスを製造し、次いでその商標のパピロスが評判を得るようになると徐々に品質を落としていくというやり方をする。

「こうしたことは協同組合が灼熱の鉄で焼き尽くさねばならぬ恥ずべき不品行を示す」（1926 年 2 月の協同組合活動家会議でのトロツキー報告³⁷）。

では品質の低さの原因はどこにあるのか。

1925 年 8 月、品質特別協議会の部門別セクツィアでは品質について原料の質など客観的要因によるか、主体的要因によるかの論争がある。

例えば、皮革製品についてトラスト側は不良品の原因として原料、設備の問題を強調した。労農監督部代表はトラストを擁護している。

他方、財務人民委員部代表は皮革工業が客観的原因を理由としているのは正しくないと非難し、皮革労組中央委員会は多くのトラストが 1 級品の原料を加工しながら、出来上がった製品のうち 1 級品は 30 - 35% に過ぎないと断じた。トロツキーも全てを原料や機械などに転嫁すべきではない、と述べ、生産への姿勢など主体的エレメントへの自覚を促す³⁸。

皮革セクツィアでの議論によれば皮なめし上の欠陥はトラストが流動資金不足のため生産期間を短縮しようとしたからである。商品は十分に仕上げられなかった³⁹。

履物商人によると機械製履物は耐久性において戦前にずっと劣る。靴底は戦前、5 - 6 ヶ月はもったが、現在は 2 ヶ月である。しばしば良質な海外の皮革が然るべく裁断されない。婦人用が男物履物に裁断される、あるいはその逆がある。ロシア製履物の表面がすぐ駄目になるのは染色不足か過剰染色による⁴⁰。

技師 F. ゴルボヴィチによれば工場の設備は確かに老朽化しているが、綿製品の損傷や品質悪化のケースの 95% は技術者、労働者、管理者の所為である。良質の綿花であっても、誤った使い方をしたり、わけも分からず異なった品種の綿花を混ぜたり、然るべき所で織糸の長さや硬さまたは柔らかさを考慮しない。機械は正常であっても掃除しなかったり、脂で汚したりする。

工場には 1 歩毎にポスターが掲げられている。『粗紡糸を切るな、サボるな、清潔さは仕事を楽にし、品質を改善する』等々。実際には守られず、管理部も実行のための心配りをしていない⁴¹。

ハリコフ蒸気機関車工場では若者が金具を規格に合わせて削る。それが孔にうまく入らないと、ハンマーで叩き込む。何度もそんなことをすればそのうち手で孔に押し込める。蓋し、それ自身が摩耗し、また孔も幾分かは広がるからである。彼らはともかく作って受け入れ係りに引渡せばよいのだ⁴²。

新聞印刷に使う輸入ロール紙は不良品率が 9.6% である。うち 5.25% は輪転機にかからぬ余り紙である。何故多いか。貨車から運び出す際のぞんざいな態度から問題は始まる。紙ロールが放り投げられ、それによりほぼ 1 - 1.5 ヴェルショークは端が壊れる。転がして運ぶ際に鉤竿を使うが、それにより深い穴があく。印刷の際にも機械を動かす前にロールを平らにするため鉄で打つが、時々、平ではなく丸いそれを使う。そうすると表面の紙は破れる。カヴァーをせずに機械まで転がすため当然、汚れる。そうした雑な扱いをしても印刷所は懐が痛まない。何故なら薄い紙が不足しているため余り紙が高く売れるからである。場合によって原価より 10 - 15% 高く売れる⁴³。

国営電機トラストの変圧器についても幾分の構造的欠陥のほかに発送時の杜撰な取扱がある。冷却用の水が排出されないまま輸送されたため、輸送中に凍結し、部品を破損した⁴⁴。

カリーニン履物工場における不良品率の増大も運送が影響している。倉庫への移送のため無蓋車に積み込まれるが、その棚が狭く、落ちたりする⁴⁵。

賃金制度との関連がある。

出来高制が過度に広がったことが一因である。製造を急ぐあまり機械が履物を壊す。靴型に釘が落ちていることもしばしばある（それを監視するのはマスケルの役目）。釘を取り除く際に端を壊し、裏地に穴をあける⁴⁶。

労働生産性向上カンパニアは当初、最少摩擦抵抗路線により品質を顧慮することなく単純な製造ノルマ引上げの道を選った。またわが国の経営者の、そしてしばしば労働者の幾分特異な心理がある。この何年か、まずもって自己の製品の量的増大を追求するという考えが染み付いていたのである⁴⁷。

国営電機トラストのロシア電線工場では1925年、針金 - 引き伸ばし職場で不良品率が18%になったことがある（通常、1.5%）。その時点では労働者には全額支払われた。2ヵ月ほど前に原因が穿孔工や引き伸ばし工の作業の不正確さにあることが判明した。不良品に対しては穿孔工には50%に支払いを引下げ、引き伸ばし工では75%に引下げた。その結果、不良品率は3%に低下した⁴⁸。

金属総管理局での協議会では賃金制度と不良品率の関係が討議された。

金属工業の現行団体協約では基準を超える不良品に対しては労働者の責任でない場合は平均賃金により、労働者の責任である場合は基本給の2/3が支払われる。いずれにせよ基本給の2/3は保証される。その結果、不良品率が高くなる。

労農監督部委員会の不良品原因調査によればコロムナ工場では複雑な鑄造品の不良品率は44%に上る（1913年には6%）。それにより鑄物部門全体として職場の製造原価は12~35%高まる。不良品の50%は労働者の責任である。

モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場では不良品の65%は労働者の責任で生じる。また不良品の70%は鑄物及び切り落とし部門（鑄型からはみ出た部分を除去）ではなく機械職場における後方工程で判明するため鑄物部門では賃金は全額支払われ、製造原価を大幅に高める⁴⁹。

それに対する対策も考えられた。

総経済管理局・労働経済部における金属トラスト、企業代表者会議では不良品に対する賃金支払いの見直しが提起された。協議会は労働者の責任により生じた不良品に対しては給与支払い拒否の権限を企業に与えるという労働経済部の提案に同意した。但し、1ヶ月間は基本給の2/3を保証する。企業の裁量により製造が基準要件を満たしていない場合は低い評価を適用することも可能とする。不良品製造が常習的である場合は解雇を含む厳罰も検討する⁵⁰。

モスクワ羅紗トラストの工場の1つで管理部が欠陥製品に対する出来高評価を引下げた。評価 - 紛争委員会はいつもこの問題の解決を引き延ばし、同意を与えない。それでも管理部は引下げを実施し、その結果、粗布の不良品は減った。

しかし、繊維労組は県労働部に対しその措置の異議申立てを行った。1926年2月現在、この問題は未解決である。

セルプホフ綿トラストは品質改善のため不良品を出した労働者に対し譴責処分を行い、場合によって低い資格の職務に移す⁵¹。

売り手独占の問題は大きい。

1926年3月上旬、特別品質協議会コレギア会議で農業機械課報告は述べる。

「わが国の工業は巨大な市場の唯一の納入者たる特権的地位にある。旧工場主は販売地域にエージェントを派遣し、消費者の不満を知り、製品の品質を確認していた。我々はこの面では消費者を非常に蔑ろにする」。

「金属工業は最近まで品質よりも量的増大に心を砕いてきた。やっと現在、生産に対するコントロールを確立しつつある」（金属総管理局代表）⁵²。

クリンツォフトラストはモスクワ羅紗トラストの価格に近い価格で織物を製造しているが、品質はずっと良い。だが物的資産や技術者についてはモスクワ羅紗の方がずっと多い。モスクワ

羅紗トラストは市場での独占的地位を利用し、クリンツォフトラストはそれに引っ張られる。モスクワ羅紗トラストが 1925 年 2 月に価格を 10% 引下げるとクリンツォフトラストも価格を引下げた。但し、木綿経糸の織物を増産した。つまり品質もモスクワ羅紗に合わせた（品質を落とした）⁵³。

生産側は強気である。

1925 年 12 月 4 日の Pravda 紙や Rabochaia Gazeta 紙の記事が Vigon'（ビクーニャ織り）トラストの Kh 工場の木綿の品質の低さを断罪したことがある。1926 年 3 月 20 日の特別品質協議会コレギアへの調査報告もその事実を確認した。木綿が紙より破れやすい。

ところがその会議でトラストもモスクワ国民経済会議も監査委ですらそのことを認めなかった。モスクワ国民経済会議代表は次のように言う。「Rabochaia Gazeta 紙の採った態度は新聞の働き手のトラスト本部会への個人的腹癒せであり、それ以上でもそれ以下でもない」。トラストやモスクワ国民経済会議は「コレギアの机にある木綿が偶々品質が悪いだけである」と嘯く。彼らは調査委員会の確認を全て否認するのを自己の任務と心得ている。

コレギアによればこの事件は非経済性の明白な例だけではなく、経営者が頑固に自己の誤りを公に認めたがらないことを示す⁵⁴。

油脂トラストの香水はモスクワ消費者協同組合連合の店で売られていたが、中味がジャスミンの香りにそぐわぬ、ということで返品された。モスクワ消費者協同組合連合の品質委は調査のためそれを香料試験所に送った。そこで粗悪品と判断された。調査書がトラストに送られた。トラストは全く動じる所なく回答する。「その分析は分析者自身の知識のなさを証明している。その所見はただ単に出来の悪い香水のまずい色合いに触れているだけである。調査書だけで現物は品質委の所にあるのだから分析しようがない」。品質が悪いと疑われただけでも不快だ、というわけだ。こうした問題では特別品質協議会は仲裁者とならねばならない⁵⁵。

モスクワ商品取引所の商品見本展示会開催に対してもトラストの経営者たちは非協力的であった⁵⁶。

品質管理の基準が曖昧である。

国営工業中央管理局・部長会議での総経済管理局・生産合理化及び標準化部報告によればわが国の工場の大部分で全く品質ノルマがない。製品の外形、内的特性、原材料及び加工条件を標準化すべきである。会議はこの基本方針を承認した⁵⁷。

品質管理体制の不備もある。

例えば、モスクワ機械トラストでは 12 工場のうち品質管理の実験室を持つのは 4 工場である⁵⁸。特別品質協議会・皮革セクツィアでの審議によればコントロールする者と生産する者との軋轢によりこれまで、派遣調査、試験所設置、合理的スタンダードの問題は進展していない（ボヴァルニン教授）⁵⁹。

セルプホフ綿トラストの更紗捺染工場で 1925 年 9 月に工場に入荷した粗布の不良品率は 8.35% であった。品質検査を受けたのは入荷した粗布（自己及び客持ち）の 10% であるが、自己の『合格』のうち更に 2% の不良品が確認された。完成品のうち不良品は 1923/24 年度に 7.94%（うち重量不足は 3.32%）、1925 年 10 月、7.24%（うち重量不足は 4%）であった⁶⁰。

『解放労働』工場はパスポートシステムを導入した。そのシステムの下では商品の各 1 単位（1 反）のカードがあり、そこに作業の全ての段階における製品の状態が記入される。このカードにより何時、どこで手抜きがあったかが判る。そのための専任も雇った。だがうまくいっていない。カードは途中で紛失し、商品の 60% 超は何ら点検も検査もなく製造される。諸掛りだけは増大した⁶¹。

1926 年 7 月 2 日、ハリコフでの最高国民経済会議・品質委会議はドンウーゴリのコークスの品質を検討した。

ドンウーゴリ・中央科学試験所長の言明では灰分、水分、熱量において基準を満たしている。だが南部鉄鋼トラスト代表によると納入されるコークスの水分は平均 12% である（許容水準は 8%）。20～28% になる物もある、という。塵が多く、選鉱されていない。他の南部機械トラス

トなどの消費者も品質の低さを訴える⁶²。

対策の 1 つは製品標準化である。

最高国民経済会議幹部会は 1925 年 3 月 6 日の命令により紙の公定価格設定と関連して、売れ筋の品目の組成の標準化を指示した⁶³。

マッチシンジケートは特別技術ビューローを設け、箱（小箱）やマッチ棒のサイズを統一し、1 箱のマッチ数を 60 本以上とした。またマッチの頭や側葉の統一的処方を定めた⁶⁴。

1925 年 9 月、品質特別協議会の金属セクツィアにおける金属プラン議長フレニコフ報告は原材料及び製品の技術的要件、品質の検査、確定の方法を定める、企業に品質コントロールを導入する、等を提案した。会議はそうした方針を採択した⁶⁵。

輸送上の製品取扱については、プロダシリカートが 1926 年 4 月、地方に対し輸送中の破損ノルマを定める訓令を出した（ランプ用ガラス 1.5%、陶磁器 0.3%、高給食器 1%）⁶⁶。

品質検査も強化される。

1925 年 10 月、金属総管理局の金属トラストへの回章は工場での品質管理導入を義務づけた。トラストに対し工場において生産職場間コントロールを確立することを提案した。各部門ないし職場は先行職場より製品または半製品をそれぞれについて作成されたノルマを基準に受け入れ、ノルマに合わない半製品は職場長が自己の責任において又は工場の技師長の指示により受け入れる。倉庫または消費者に発送される最終製品の受け入れのために各工場には特別検査部を設ける。それは製造された時点で検査するだけでなく、生産の中間段階においても品質を点検する権利をもつ。検査部は職場管理部からは独立し、技師長に直属する⁶⁷。

特別品質協議会・金属セクツィアは金属総管理局に以下の要請を行った。

冶金シンジケートや機械製造シンジケート定款の検討の際、金属工場が市場に出荷する製品に対する外部検査の条項を含める。また個々の工場の内部検査指導のため金属総管理局に特別指導細胞を設置する⁶⁸。

これを受けて金属総管理局は金属加工工場へ工場内部検査の組織化を指示した。原材料、半製品及び完成品、それらの全ての生産段階を検査の対象とする。そのため試験所を設ける⁶⁹。

農業機械シンジケートは技術的収納ビューロー設置の収納係・技手の特別スタッフを持つ。ビューローのスタッフは経験のある専門家で工場において生産期間中、品質検査を行うだけでなく、製品使用時の検査も行う⁷⁰。

モスクワ機械トラストでは生産過程での製品受け入れの技術的要件や規則を定め、原材料、製品の検査点検を行う⁷¹。ウクライナ農業機械トラストは全 5 工場で検査部を設置し、組立て職場が先行職場（鋳物及び鍛冶）から不良品を受け入れないようにする。主要原材料や半製品に対する標準的技術的要件を定め、それに合わない材料は除く⁷²。

『鎌と槌』工場は製品の倉庫への移送の際、受け入れに対する技術的検査を行った。内部的受け入れは職場管理部の指導の下にある⁷³。

レニングラードの金属工場は原料納入者たる冶金工場に自己の特別検品収納係をもつ。技術的要件を満たす原料確保のため南部の工場に技師を長とする専任スタッフを派遣する。全ての製作所に品質管理マスチェルを置き、検査を行う⁷⁴。

国営電機トラストも 2 工場で技師長直属の検査部を設置した。またこれら工場の職場での検査はマスチェルから生産部長の所轄に移された。トラストは工場と共に原料の約 200 の技術的要件を作成した⁷⁵。

レニングラード木工トラストは検査係と検収係の制度を導入した〔1924/25 年度第 1 四半期の頃と思われる〕。その場合、検査係は職場マスチェルから独立した地位に置き、工場管理部直属とした。完成品だけでなく生産の個々の段階でも検査を導入し（ハルトゥリン名称家具工場で行われた）、不良品は減った。蓋し、以前は不良品の半製品が後段の生産工程を辿った。技術者や労働者の質の向上のため労働者の採用に際し、テストを行い、マスチェルのような技術職に就くためのコンクールも導入する⁷⁶。

エゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラストは 1925 年 10 月にトラストの品質改善中央委を、工場には現場委を設けた。中央委は各工場を巡回し、生産の監視を行い、改善命令を出す。品目を標準化し、各工場に対し模様、色、品目や製品グループの構成比率を指示した確定注文を出す。また染色・捺染工場には週 1 回以上織布工場から受け取る粗布の技術的点検を行い、同時に織布工場には紡績工場の技術指導者と共に全ての欠陥粗布を定期的に分析することを勧告する。委員会はトラストの代表者を一部地域に定期的に派遣し、市場の容量や消費者のニーズを調査する⁷⁷。

ゴムトラストは特別品質協議会の発起でトラストの下に常設の『標準化及び品質改善中央委』を、同時に各工場に『標準化及び品質改善工場生産委』を設立した。課題は品質要件を定めることである⁷⁸。

だが必ずしも所期の成果は得られない。

モスクワ M（金属）工場は 1925 年半ばに検査部を設置した。その任務は原料、製品の不良品の記録、調査とその原因の除去だが、有効に機能してはいない。打ち抜き職場（ブリキから缶、湯沸かし、油差しなどを製造）でのその活動は製品の送り状に『盲』判を押し、労働者手帳に不良品を記入することに尽きる。検査部の働き手は生産過程における不良品除去の措置には関心をもたず、その仕事は全面的に職場マスケルが行う。しかも不良品の記入自体は検査部と共に事務員が行う⁷⁹。

品質の数量化の提案〔点数的評価、係数化〕もある⁸⁰。

1925 年 9 月、最高国民経済会議・科学技術部コレギア会議で L.D.トロツキー報告『品質と社会主義』は述べる。戦前水準は我々の理想ではなく、世界市場の相応の製品と比較すべきであり、〔それを基準に〕原価と品質の係数を定める。標準化や商品パスポート作成面で幾分の仕事は行われているがまだ不十分である。

討議後、科学技術部コレギアは品質設定方法論作成の委員会設置を支持した⁸¹。

M.ラピロフ・スコブロも標準化と品質比較係数を提案する。例えば、電灯について有効使用期間、消費電力、耐震動性などを数値化する⁸²。

1926 年 1 月の特別品質協議会コレギアは「世界資本主義市場の下での科学的商品学は社会的有用性や原価において商品の客観的評価方法の適用及びその評価の比較係数での表現を要求する」ことを認めた⁸³。

1926 年 12 月の最高国民経済会議幹部会は主要製品の品質の比較係数作成を科学技術管理部に委任した⁸⁴。

大衆的カンパニアも組織される。

1925 年 10 月 5 日の特別品質協議会幹部会は品質カンパニアへの協同組合や労組の参加を呼び掛けた。消費者の評価や苦情も集約する⁸⁵。

全ソ労働組合中央評議会での品質改善協議会には労組中央委員会、最高国民経済会議、消費者協同組合の代表が参加し、品質への責任問題を審議した⁸⁶。

品質向上カンパニアは一定の成果を挙げる。

国営鑄物精錬トラストのリープクネヒト工場では労組との合意の上、大量の不良品を出す労働者には解雇も辞さない断固たる措置を実施し、不良品率は 3 - 5%以下に低下した⁸⁷。

運輸人民委員部に納入される製品の品質改善も確認されている。中央集中注文の全グループで不良品率は 1924/25 年度、6.9%であったが、1925/26 年度第 1 四半期には 5.9%に減った。分散的注文グループではそれぞれ 3.72%、2.06%である⁸⁸。

綿製品は品質改善がみられる。消費者協同組合中央連合理事会も 1925 年 7 月から 26 年 5 月にかけて受け取った綿トラストの製品の品質向上を認めている⁸⁹。

イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク綿トラストでは 1926 年 8 月までは Z 織布工場の不良品率は 26%、屑は 20%にもなった。1 万ルーブリ以上の損失を出していた（月給与総額の 13%）。トラストは工場長を更迭した。新しい工場長は自己の知識や経験だけに頼らず、全ての副マスケ

エルに改善を訴えた。彼らを交代で協議会に召集し、自己の計画を話し、同志的支持を要請した。副マスチュエルは機械の欠陥を指摘し、実践的提案を持ち込んだ。工場長は労働者集会にも出席し、協力を求めた。幾分は設備も改造され、酸性の糊は非酸性の糊に移行した。その結果、9月には不良品率は9%に、屑は7%に減った。

しかし更紗工場には管理者と労働者の間にそうした良好な関係はなく不良品率は16 - 18%と高い。工場コレクチーフは活動に積極的でない。マスチュエル会議は5月に1度あっただけでその後開催されていない⁹⁰。

品質向上カンパニアには2つの面があった。経済面と統制面である。更に後者は上と下からの働きかけを含む。トロツキー主導のカンパニアはこの両面から、精力的に進められた。一方で経済面は標準化及び生産合理化に集約され、その任務は最高国民経済会議の機関が担う⁹¹。他方で統制面は労農監督人民委員部や合同国家政治保安部が存在感を強めていく。外部コントロールの強化である。

1926年後半からカンパニアそのものとしては下火となる。

1926年12月の最高国民経済会議幹部会は特別品質協議会がその使命を終えたとして、1か月以内に解散することを決めた。品質向上の仕事は以後、連邦最高国民経済会議総管理局及び連邦共和国最高国民経済会議の各機関の任務とする⁹²。実際には協議会の解散は遅れる。1927年3月上旬、最高国民経済会議幹部会は改めて労働国防会議に対し特別品質協議会を解散し、その活動の指導を最高国民経済会議の総管理局や総委員会に移すことを要請した⁹³。

1926年12月下旬の Gosplan 幹部会において G.クルジジャノフスキーは品質向上カンパニアを「消費の民主化のための系統的闘い」と総括した。幹部会は今後、標準化と生産合理化の道を進む方針を打ち出す。同時に国営工業の売り手独占に伴う弊害の除去にも注意を払うべきだと付け加えた⁹⁴。

それもうまくいかないと、労農監督人民委員部が介入してくることになる。

1927年春頃から、再び品質悪化の声が大きくなる。これは価格引下げカンパニアと関連している。

ロシア共和国商業人民委員部が地方から受け取った報告によると品質悪化は手を変え品を変え、しばしば判り難い形で現れた。低級品目を高級品目に移したり、限界不良品率を超えたり、品目の名称を変更したり、不良品を良品と偽って販売したり、といった具合である⁹⁵。

『パリ・コミュニケーション』履物工場では工場管理部が節約のため安い染料を購入したため、製品の品質に悪影響を与えた⁹⁶。

ガラス陶磁器の品質悪化も原料不足の影響が大きい。ソーダが国家の別の用途に使われたため、その代わりに硫酸塩を使わねばならなかった。また上級機関の多くの特別決定によりガラス工業は必要な量の炭酸カリを失った。陶磁器工業は1925/26年度に長石が非常に不足した⁹⁷。

食品工業の多くの部門が価格引下げと関連して品質低下の道に進んだ。そのため、マホルカシンジケートはヤロスラブリ工場の7ワゴンのマホルカを品質が低かったために返品した。缶詰シンジケートは品質の不十分な缶詰の注文を減らし、良質のその注文を増やした⁹⁸。

電気製品のうちでは電灯への苦情が多い。1週間で電球が切れる、ソケットが外れる、25ルクスの電灯を買ったら16ルクス以下であった、等々。電灯工場は1923年に中央電機ソヴェトの定めたノルマに従って製造してきたが、価格は低下し、消費電力も少なくなった。そこで電気総管理局は新たなノルマを定め、中央電機ソヴェトが承認した。そのノルマでは消費電力は少なくなるが、寿命は短くなる（平均1000時間であったのが850時間）⁹⁹。

綿製品の新価格導入後は、不利益な品目を製造から外し、より有利な品目に代え始めたトラストがある。例えば、レニングラード繊維トラストは2月16日以降、8つの綿織物品目を製造から外し、それらに代え、7つの新しい品目を製造した。混紡織物トラストも新価格導入後、新しい品目を製造し始めた。ビクーニャ織トラストは藍色の粗織りキャラコ№16を製造した。これは商業人民委員部の専門鑑定員の所見では市場には不適格である。また2月末、低品質のズ

ボン用トリコットを製造した。モスクワメリヤストラストも同様である。工業用織物トラストの防水布のワンセットが異なった色や模様から成る¹⁰⁰。

但し、最高国民経済会議は品質悪化の事実を認めてはいない。ただ 1925/26 年度第 3 四半期からの原料不足に伴う軽量織物への移行があり、またノーマルな品質の織物の売れ行きが良く、市場に低い品目の織物が残ったため、消費者の不満を齎した、いずれにせよ価格引下げ以前の製造分であるという¹⁰¹。工業代表も繊維製品の品質悪化に対する非難は全く謂われなきものと遺憾を表明する（次に触れる協議会における発言）¹⁰²。

1927 年 5 月、商業人民委員部は市場への不良品織物の出荷を予防するため繊維シンジケート加盟トラスト及び生産組織は自己の製品の見本コレクションを 6 月 1 日までに提出・登録することを決定した¹⁰³。

商業人民委員部で開催された協議会（大繊維トラストや商業組織代表が参加）は見本登録による品質コントロールを受け入れた。各見本にはその商品の品質を示すパスポートが付され、シンジケートやツェントロソユースは見本に合わせ繊維製品の出荷があれば、それを全て商業人民委員部に通知する義務を負う。但し、提出期限は工業側の意向を汲んで 6 月 15 日まで猶予された¹⁰⁴。

同じ頃に 1 回目の繊維製品の品質悪化及び価格引下げ不履行調査委員会が開催され、これには最高国民経済会議、繊維シンジケート、協同組合の代表が参加した。協同組合代表は最も有効な対策として細くなった番手の紡糸から作られた織物の価格引下げ（8%の範囲内）を求めた。繊維シンジケート代表はそれに難色を示した。ノーマルなそれとの区別が難しく、繊維商業を複雑化するというのがその理由である。

討議の後、委員会は細くなった番手から製造される品目、その織物の在庫、ノーマルな番手への移行可能な品目、価格引下げの品質悪化への影響などを解明することを決めた¹⁰⁵。

繊維シンジケート本部会は多くの繊維トラストがなお引上げられた（細い）番手の紡糸やそれから作られた粗布の在庫を抱えていることを考慮し、6 月 1 日より引上げられた番手の紡糸から製造された全ての織物をトラストから引き受け、欠陥品としての特別の印を付け、割り引いて出荷することを決定した。割引幅は番手引下げの品質への影響度に応じて 3~8%とする¹⁰⁶。

繊維総管理局と全連邦繊維シンジケートは 1927 年 6 月 1 日よりノーマルな紡糸番手による綿織物の製造に完全移行する措置を取る¹⁰⁷。1927 年 7 月 1 日からは綿織物の標準品目を導入する¹⁰⁸。

1927 年 5 月 30 日 - 6 月 1 日に開催された第 1 回全連邦消費者協同組合・繊維協議会では品質悪化の主たる要因は前年の原料不足に求められたが、協同組合側は工業の品目構成についての『保守主義』を指摘した。トラストは新しい模様を出さない。その商品の 50%は市場にとって『お荷物』になっている。セルプホフトラストはゼフィル（薄い木綿織物）を収益性が低いという理由で製造を停止した。

モスクワ消費者協同組合ソユースは品質向上に積極的である。セルプホフトラストの諸工場に専門スタッフを派遣し、一定の圧力をかけて模様については成果を挙げた、という。シェルスチャンカ（ウール地まがいの綿織物）の模様は改善され、最も売れ行きの良い織物になっている。

ツェントロソユースは品質コントロール強化の措置を考えた。多くの工場での抜き打ち検査を行い、その製品が規格に合っているかどうかを点検する。全連邦で 800 の監視地点を定め、当該地域の商品の売れ筋を明らかにする¹⁰⁹。

品質管理は進まない。

「特別品質協議会の解散の時点から 1 つの機関も工業全体の品質を監視していない」（ガラス陶磁器工業科学技術ソヴェト議長 B.シュヴェツォフ）¹¹⁰。そこで 1927 年 5 月、工業品の品質改善の指導のため最高国民経済会議幹部会の下に特別品質ビューローが設立された。合理化及び標準化部、価格ビューロー、商業政策部、総管理局、商業人民委員部、ツェントロソユース、

全ソ労働組合中央評議会その他の代表から成る¹¹¹。

繊維総管理局の下には繊維製品の特別品質検査ビューローを設けられた。このビューローには大商業組織や科学技術組織の代表が参加する¹¹²。

モスクワ県検事局では繊維製品の品質の専門鑑定委員協議会（専門家 - 鑑定員として参加したのは繊維総管理局、繊維シンジケート、モスクワ県商業部、モスクワソヴェト・中央商業 - 協同組合セクツィア、モスクワ消費者協同組合連合の代表）が開催された。尤も全体として鑑定委は価格引下げ後の繊維製品の品質悪化を確認しなかった。但し、不良品をノーマルな価格で販売しているケースが認められる。これは商品流通網基地への発送前に商品の仕分けを行う企業の働き手の見落としによる¹¹³。

一部工業組織も品質改善措置を試みてはいた。

南部鉄鋼トラストは多くの工場に検品部を設け、その活動により不良品率は低下した¹¹⁴。

ウクライナ農業機械トラストの『鎌と槌』工場（ハリコフ）は特別検品収納機構を設けた。各部品は最初の工程の後、特別検品係により点検された。全ての半製品職場で特別収納係を置き、原材料の品質や仕事の正確度を点検した。だから後工程の職場の収納係は同時に前工程の活動に対するコントロールでもある。最終的 point 検は完成品の収納係により行われる。特別検品収納機構は総勢 30 名である。その長は工場長に直属し、従って技師長や職場長の影響力を受けない。また 1927 年初めからハローの組立てのためコンベアが設置され、品質も大幅に改善した。鋳物部門で前年度下半期、不良品率は 12.8%であったがのが、10.14%に低下し、加工部門では 2.43%から 1.18%に低下した。生産工程も大幅に短縮された。ドラムの組立ては 1925/26 年度初めの 1.77 時間から 1926/27 年度初めには 1.03 時間に減った。脱穀機の伝動装置組立ては 1 時間から 0.71 時間に減った¹¹⁵。

金属シンジケートは生産者トラストとの契約に正確な技術的要件を定め、それらに応じて商品の受け入れを行う。シンジケートの下には技術課を設け、その受け入れ要件に関する指示なしには商業契約は締結されない。大工場には常駐の受け入れ係を置き、他の工場には定期的に専門家 - 受け入れ係が出張する。通常は受け入れに際し検査を行い、5~10%は受け入れられない。型やサイズが合わない、品質が低い、加工が雑、外面的仕上げが不十分、といった場合は不良品とされる。納入契約には耐用年数に対する責任条項も含められる。とはいえそうした措置はなお然るべき効果を上げてはいない¹¹⁶。

赤いソルモヴォ工場では検査部が設置された。検査部は工場長に直属し、検査部長、検査員及び職場収納係から構成される。工場の各部門に検査員が割当てられ、技術管理の仕事を行うと共に職場収納係を指導、監督する。原材料、半製品、完成品の検査を行うと共に不良品の原因究明とその除去を目指し、また品質の技術的要件を巡る悶着を処理する。1926/27 年度には不良品は前年比 0.37%減少した。同時に運輸人民委員部の収納係により不合格とされた多くの製品について異議申立てを行う¹¹⁷。

ラカー染料トラストには常設品質改善委が設置されている。消費者の苦情を検討した。また全ての生産工程をカバーする工場内コントロールを強化した。中央科学試験所も設置された。その後、職場記録システムを導入し、油性ワニスの製法を広く知る可能性を得た。戦前は通常、外国人ワニス職人の知識に頼っていた¹¹⁸。

プロダシリカートは品質向上のため製品の事前的受け入れ体制を確立した。つまりそのエージェントを現地の工場に派遣して、製品を点検し、その品質がノーマルな要件に合わぬ場合は再仕分けされ、市場への出荷の前に不良品は取り除かれた。不良品は引下げられた価格で販売される¹¹⁹。

綿工業の品質管理は工業機関との合意の上、繊維シンジケートの下に組織される特別細胞を通じてトラストが定められたスタンダードで製造しているか、またノーマルな品目構成に移行しているかを監視する¹²⁰。

また繊維工業では梭の品質が悪く、それが休止や不良品増加の原因となる。そこでレニングラード繊維トラスト、織物工場、労組代表者協議会はトラスト代表や労働者を糸巻 - 梭トラスト

に派遣し、品質改善の措置を採ることを決定した¹²¹。

だが工業組織自身による品質管理は自ずから限界がある。

国営電機トラストのダイナモ工場では品質管理は生産内部では特別検査部が行い、工場からの出荷直前には試験所が行う。いずれも工場管理部に所属しているから『圧力』が掛かる[甘くなる]。工場管理部は不良品の原因を調査する代わりに[倏約指令を実行して]人員を削減し、試験所を縮小した。調査のために技師が移されてきたが、人員不足で何も出来ない¹²²。

1927年6月の北西州工業ビューローでの品質問題協議会での議論は当時の工業の品質管理の状況を端的に示す。

レニングラード繊維トラストの一部織物は幅が定められた72 cmに対し70 cmであった。トラスト側の釈明によれば偶々のことで検査係の見落としによるものである。検査係の給与は出来高制で検査した織物の反数に比例する。だから数を稼ぐために急いで検査する。ある発言者は不良品として押さえた反数による出来高制を提案した¹²³。噴飯ものの提案ではある。

1928年には品質問題に関する記事は少なくなった。一見、品質が改善されたかのように思える。

だがそうではない。量的拡大志向が強まったためである。

「我々は最近、量的側面に十分な注意を向けてこなかった。品質、価格、原価の問題は量への関心を低めてきた。量の問題には最大限の関心が向けられねばならない」（1928年2月初めの最高国民経済会議幹部会におけるV. V. クイビシシェフの演説）¹²⁴。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 4 January 1925, №3. cf.Trud, 11 January 1925, №9.

² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 July 1925, №155.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 29 January 1925, №23.

⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 June 1925, №143.

⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 January 1925, №15.

⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 September 1925, №198.

⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 2 September 1925, №199 ; 6 October 1925, №228.

cf.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 October 1925, №242.

⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 September 1925, №220.

⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 March 1926, №62.

¹⁰ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №23, st.163.

¹¹ Ekonomicheskaja zhizn', 20 May 1925, №113 ; 31 May 1925, №122.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 13 June 1925, №132 ; 6 August 1925, №178 :

Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 June 1925, №132.

¹³ Ekonomicheskaja zhizn', 7 July 1925, №152 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 July 1925, №152.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19, №209.

¹⁵ Trud, 27 September 1925, №221.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 September 1925, №221.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 January 1925, №7 社説。

¹⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 29 August 1925, №196.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 August 1925, №187.

²⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 29 August 1925, №196.

²¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 August 1925, №188.

²² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 August 1925, №189.

²³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 August 1925, №194.

²⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 4 December 1925, №277.

²⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 3 September 1925, №200.

-
- ²⁶ Izvestiia, 29 September 1925, №223.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 September 1925, №223.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1925, №224.
- ²⁹ Pravda, 19 November 1925, №264.
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 December 1925, №287.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 December 1925, №287.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 9 January 1926, №7.
- ³³ Pravda, 17 September 1925, №212.
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1926, №100.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 November 1925, №272.
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 January 1926, №22 ; 17 February 1926, №37 : Ekonomicheskaiia zhizn', 28 January 1926, №22 ; 6 February 1926, №30 ; 10 February 1926, №33 : Pravda, 6 February 1926, №30.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1926, №32. モスクワ消費者協同組合連合も同様の指摘を行う (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1927, №33)。
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1925, №186 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1925, №186 : Pravda, 18 August 1925, №186.
- ³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 August 1925, №183 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1925, №184 ; 13 August 1925, №185.
- ⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1925, №194 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1925, №194.
- ⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1925, №190.
- ⁴² Pravda, 17 July 1926, №162.
- ⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1925, №257.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1926, №110.
- ⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1925, №194.
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1925, №194.
- ⁴⁷ Pravda, 30 May 1925, №121.
- ⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 February 1926, №35.
- ⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1926, №110 : Ekonomicheskaiia zhizn', 16 May 1926, №111.
- ⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1926, №126 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 June 1926, №125 : Izvestiia, 3 June 1926, №126.
- ⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 February 1926, №42.
- ⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 7 March 1926, №55 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1926, №55 : Pravda, 7 March 1926, №55.
- ⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 August 1925, №193 : Pravda, 26 August 1925, №193.
- ⁵⁴ Izvestiia, 23 March 1926, №66.
- ⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 April 1926, №83.
- ⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1926, №28.
- ⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 February 1926, №45.
- ⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 May 1925, №110.
- AMO 工場では 24 年 7 月より特別検査部が設けられ、不良品の記録や原因究明を行った。その結果、不良品は 30%まで減った。それ以前は検収係が製品の可否を決めていた。原因究明はしない。彼らは完全に工場管理部に服属し、製品不良の責任者が地位ある者の場合は隠蔽したこともある。これに対し検査部は独立の組織であり、評価 - 紛争委員会メンバーや工場委や党細胞の推薦した高資格労働者から構成される。
- 各職場には検査係が置かれ、製品を受け入れるだけでなく、労働者とマスチュールの間の些細な紛争を解決する。より重大な問題は検査部が引き受け、不良品の原因を究明し、不良品に起因して職場で発生した係争問題を解決する (Trud, 16 October 1924, №236)。
- ⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 March 1926, №56 : Pravda, 10 March 1926, №57.
- ⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 December 1925, №284. 食品工業については

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1925, №181 ; 12 August 1925, №182.

61 Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1926, №99.

62 Ekonomicheskaiia zhizn', 3 July 1926, №150.

63 Ekonomicheskaiia zhizn', 3 October 1925, №226.

64 Ekonomicheskaiia zhizn', 8 September 1925, №204.

65 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1925, №217.

66 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1926, №153.

67 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1925, №246 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1925, №246.

68 Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1925, №290.

69 Ekonomicheskaiia zhizn', 6 January 1926, №4.

70 Ekonomicheskaiia zhizn', 15 November 1925, №261.

71 Pravda, 17 July 1926, №162.

72 Izvestiia, 23 July 1926, №167 ; 25 July 1926, №169.

73 Ekonomicheskaiia zhizn', 21 January 1926, №17.

74 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 November 1925, №266.

75 Pravda, 10 July 1926, №156.

76 Lesopromyshlennoe delo, 1925, №5 - 6, p. 41.

77 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 January 1926, №5.

78 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 January 1926, №5.

79 Ekonomicheskaiia zhizn', 22 November 1925, №267.

検査部が登場するまでは生産過程における不良品はすぐに『その場で』除かれた。製品の収納は職場の働き手が行い、検査部の働き手がそれに立ち会うことを必要とは考えない。そのため不良品が見逃される。例えば、発送された 35,000 個の湯沸かしのうち 60%が注文主によって不良品とされた。5 千本の油差しが包装された後に、不適格製品が包装を解かれ、はんだ付けのため戻された。

80 Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1926, №12.

81 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1925, №209. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1925, №221.

82 Pravda, 16 January 1926, №13.

83 Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1926, №14. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1926, №27. 25 年 5 月には比較係数による品質規定方式作成のため特別委員会が設置されている。

84 Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1926, №187.

85 Pravda, 6 October 1925, №228.

86 Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1925, №246.

87 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 June 1926, №125.

88 Ekonomicheskaiia zhizn', 16 May 1926, №111.

その後、不良品率は増大傾向にある。例えば、軌条敷板は 1925/26 年度に 1.34%であったのが 1926/27 年度最初の 4 ヶ月は 2.82%となった。ハンダ鉄は 5.6%から 7.04%に、車軸は 9.05%から 9.8%に、パイプは 3.71%から 6.23%にそれぞれ増大した。工場監督部は蒸気機関車や貨車の組立も監視し、作業工程において多くの欠陥が除去される。それでも注文遂行の不備は無くならない。例えば、機械製造工場合同の K 工場の《SU》型機関車は工場からトムスク鉄道に届けられた途端に車輪の帯金が割れた、等々 (Ekonomicheskaiia zhizn', 2 June 1927, №123)。

89 Ekonomicheskaiia zhizn', 16 May 1926, №111.

90 Pravda, 28 November 1926, №276.

91 品質向上運動は標準化、規格化及び生産合理化に集約されていく。経営者にとっても規格化は、時々、彼らに向けられる過度の要求やクレームを避けるために必要である

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1925, №195)。

92 Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1926, №187.

93 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 March 1927, №55.

94 Ekonomicheskaiia zhizn', 28 December 1926, №199 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 December 1926, №198.

-
- ⁹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 May 1927, №103.
- ⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 June 1927, №138.
- ⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1927, №114.
オーバーシューズの不良品率はなお高い。その生産に 60%は再生ゴムを利用しているのである。また繊維工業との必要な織物の納入についての話し合いが不十分である。その耐久性のテストの方法も科学的研究がなされていない (Ekonomicheskaiia zhizn', 13 July 1927, №156; 15 July 1927, №158)。
- ⁹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115.
- ⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116.
- ¹⁰⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103; 14 May 1927, №107: Pravda, 12 May 1927, №105; 13 May 1927, №106.
- ¹⁰¹ Trud, 8 May 1927, №102.
- ¹⁰² Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927, №107: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 May 1927, №107.
- ¹⁰³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927, №107.
- ¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927, №107: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 May 1927, №107.
- ¹⁰⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 May 1927, №110: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109.
- ¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1927, №113: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1927, №113.
- ¹⁰⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 May 1927, №120; 7 June 1927, №126: Pravda, 17 June 1927, №134.
- ¹⁰⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 June 1927, №144.
- ¹⁰⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 June 1927, №123: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1927, №123. 染色の拙さや洗濯の際の色落ちも指摘されたが、トラスト代表は染料の品質の低さに原因を求めた。
- ¹¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 May 1927, №121.
- ¹¹¹ Pravda, 26 May 1927, №117; 2 June 1927, №123.: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 May 1927, №120: Ekonomicheskaiia zhizn', 2 June 1927, №123.
- ¹¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 29 June 1927, №144.
- ¹¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 June 1927, №135.
- ¹¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1927, №127.
南部機械トラストの蒸気機関車工場に品質管理のため特別検査収納機構が設けられた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 March 1927, №56)。
- ¹¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1927, №34.
- ¹¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927, №119.
- ¹¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1927, №279.
- ¹¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 March 1927, №60. ゴムトラストでは生産財の包装前の職場外品質検査への移行を開始した (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 March 1927, №57)。
- ¹¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1927, №114.
- ¹²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 March 1927, №54; 10 March 1927, №57.
- ¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 February 1928, №48.
- ¹²² Ekonomicheskaiia zhizn', 14 January 1927, №11.
- ¹²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1927, №134.
- ¹²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1928, №30.

第2章 労働過程

1. マスチェル制度と生産近代化

ネップ期には伝統的生産様式と近代的なそれとが混在していた。

伝統的生産様式においては職場は自律分散的な生産ユニットであり、そこにおいてマスチェルは生産現場の全体を統括する直接的指導者であった。労働者の採用、解雇、配置転換から、評価、ノルマの設定、原材料の発注、それらの入荷の按配、注文の職場内配分、作業の段取り、作業の監督、製品の受け入れ、給与計算などに至るまで直接、管理していた。部門によって状況は異なるとはいえ、生産現場におけるマスチェルの役割は絶大であったといえる。

ここでは「生産の全ての技術的指導（注文の職場内配分、注文遂行の順序、遂行期限の監督その他）はマスチェルの手にあった。マスチェルは言葉の完全な意味において職場の主人であった」¹。

戦前はマスチェルのカードルは労働者の間から企業における仕事の養成期間を経て補充された。これらマスチェルは大部分、理論的素養はなく、保守主義、ルーティン性によって特徴付けられる²。

革命後は、伝統的生産様式が根強く存続すると共に、部分的にせよ近代的生産方式の導入が図られる。

生産現場の実情をみておこう。

まずは旧来の生産方式。

国営電機トラストのディナモ工場（モスクワ）では NOT 細胞の調査によると例えば、変圧器生産職場には製作に必要な時間の 12 倍長く滞留する（製作に要するのは 14 - 5 日だが、注文遂行には 6 ヶ月も掛かる）。何故なら生産がクスターリ的に組織されているからである。工場が注文を受け取るとその注文に関わる職場毎に分けられ、その後の活動は職場のマスチェルの裁量によって進められ、注文が仕上がる 1 - 2 か月前になってやっと中央ビューローは各職場による注文遂行の場当たりの活動の結果を纏める³。

ウラルのズラトウストフ工場・マルチン鋼炉部門。

坩堝から鋼炉に熔鉄を注ぎ込むには鎖が要るが、それが切れた時、予備がなく古い鎖を 1.5 - 2 時間掛けて修繕する。その間無論、作業は休止する。時には鎖が切れても修繕しない。もう片方も切れてから慌てて対処しようとする。

機械職場では工具が非常に不足する。そのために作業は頻繁に中断する。ところがこの工具はトラスト自身が製造しているのである。言うなれば、『靴を履かない靴屋』（紺屋の白袴）というわけだ。

仕事の受け取りや引渡しにも時間が掛かる。「Z 工場の工具 - 機械職場では、そのために毎日 2 時間以上掛かる。生産ビューローへの請求書を書かねばならず、仕事のための原材料を資材置き場、又は他の職場の労働者から受け取り、自分の受領証を付けて請求書を引渡す。次いで仕事を次に移す。請求書を受け取り、カードと共に品質検査所に引渡す」（工場の労働者通信員）⁴。

アルテリ方式も多い⁵。

アニリントラストの D 工場では労働者はアルテリに組織され、その親方は実質的に請負人である。農民を集め、工場管理部から出来高仕事を請負い、受け取った報酬は親方が労働者の間で配分していた。

1925 年には一部労働者が自ら真正のアルテリを組織した。

ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場では生産的性格の作業は通常、出来高制により個人的に自己の保険とリスクで行われるか、アルテリ方式で行われる。アルテリには男子、婦人及び混成のアルテリがあり、約定された評価に従い一定の範囲の作業を遂行する。工場には約 150 のアルテリ（労働者総数約 2 千名）がある。混成アルテリではしばしば収入の配分において男子と婦人の間で悶着が起こる。男子労働者は實際上、より資格の高い仕事または重労働を

行うため婦人労働者より 1 - 2 等級高くランクされる。例えば、オーバーシューズ店での仕上げ段階は木型に嵌めて広げる、木型からの取り外し、1 足毎の縫合、組、型、番号による分類、スタンプ押し、紙の詰め込み、箱への包装、棚への陳列などから成る。この場合、婦人はより軽い作業を行い、男子はより重い作業を行うが、各参加者の作業量の測定は困難なため給与を正確に差別化し難い。

アルテリは大部分の場合、個人より労働生産性が低い。蓋し、アルテリにおいては一般にいわゆる『最も弱い者』への均等化が生ずる。同一の給与であれば、ある者が他より働く誘因を失わせる。だから可能な所では、個人方式に移行すべきはずだが、1 人では出来ない作業がある⁶。

石炭工業では戦前、採炭は大規模なアルテリによって行われた（時に 75～100 名）。これら同郷関係に基づくアルテリには様々な資格の労働者が参加した。何らかの専門化は見られなかった。アルテリの長となるアルテリシクは典型的な親方 - 請負人であった [内部請負制]。そうしたプリミティヴなアルテリはなお広範に残存した⁷。

1920 年代半ばでもドンバスにおける石炭採掘作業は主にアルテリ方式で行われていた。アルテリメンバー構成は多様で 12～15 名から 70～80 名である。これは従来のような掘削作業と発破作業の統合が残っているためである。例えば、Snezhnianskii 鉱山管理部には水平坑道の発破、石炭の破砕、運び出しを行うアルテリもあれば、石炭作業労働者からのみ成るアルテリもある。同じ鉱山の第 9 炭坑では無煙炭企業の大部分と同じく全ての石炭労働者が炭層のカット入れ、破砕から搬出まで合わせて行う典型的なアルテリがある⁸。その場合、生産過程のいずれかの部分で作業が滞れば、アルテリ全体の生産性が落ちる⁹。

次に近代的生産方式を採用した所をみてみよう。

モスクワ・シリカトラストの第 1 レンガ工場では手作業中心に生産していた。労働者は裸足で粘土の塊を捏ね、机の上に載せ、型をとっては、次々に運び出す。

だが第 2 レンガ工場では作業が機械化されている。掘削機が掘り出した粘土は自動コンベアに載せられ、連続的に送られる。それらは配分され、細かくされて、6 本の細長い形に切り分けられ、直ちにレンガ規格に切断され、次いで乾燥機の所に運ばれる。

第 1 工場では 200 名で 4 百万個を製造したが [年産]、第 2 工場では 800 名で 20 百万個を製造できた。また機械には有資格生産者を要しない。投入夫、切断工、運搬係は低資格労働者としてランクされる。また労働者は入れ替え可能である。但し、生産シーズンと農繁期が重なると事は厄介であるが。

不良品や破損も基準以下となった。とはいえ全ての作業が自動化されているわけではない。粘土の運び込み、切断、レンガ成形、乾燥機への運び入れはこのシステムに組み込まれていない。だから補助労働者はなお非常に多い¹⁰。

『赤いプチロフ』工場では流れ作業方式はトラクター組立でのみ適用されている。組立は 3 つのラインで行われている。1 つ目は本体、2 つ目はエンジン、3 つ目は全体の組立である。

各ラインは多くの工程に分けられ、各労働者は特定の作業のみを行う。個々の部品の移動は専用の運搬車で行う。全ての作業はできる限り機械化された。全てのボルトは空気圧機械によって嵌め込まれた。手による塗装は噴霧に代わった。ユニットのベアリングはクランクシャフトに削ってすり合わせる代わりにベアリングのへら絞りを導入した。その結果、従来 14 時間掛かった作業が約 20 分で済んだ¹¹。

モスクワ機械トラストでは戦前はトラスト傘下の各工場は完結的生産を行っていたが、1920 年代には工場は専門化され、ある工場は金属加工機やディーゼル機関に特化し、ある工場は織布設備や履物機械に特化し、ある工場は建設機械や土石工業用機械に特化した。

トラストは各工場で生産の特定の部面にせよ一定の生産管理計画を作成しようとした。例えば、鋳物部門では指示カードによって個々の生産工程の細目を規定した。また成型機の導入によって賃金水準は維持しつつ、ノルマの単価は手労働に比し 40 - 60% 低下した。

機械製作部門では単純なキャリアを使った流れ作業方式が実施されている。それにより組立期間は大幅に短縮された。従来は同時に 70 台の機械が組み立てられていたが、現在は 12 台のみである。場所も労働力も少なくて済む。生産の計画化によりすでにトラストの一部工場では

マスチェル制度は不要になった。マスチェルの役割は技術指導となる¹²。

ウクライナ農業機械トラストの工場ではコンベアによる組立方式が広範に適用された。

『コミューナル』工場の刈り取り機組立や『鎌と槌』工場のハロー組立では本来のベルトコンベアがあり、生産テンポを調節する。テンポを設定する必要のない所では単なる作業の分割とそれらの単流方式による配置が導入された。その場合、組み立てられる機械は専用の軌道式キャリアーで移動する。

『赤い星』工場ではベルト方式や回転テーブル方式の多くのコンベアがある。コンベア化はここでは機械化と結びつけられた。コンベアに多くのリベット接合機や電気溶接装置などが組み込まれた。播種機の組立は軌道式キャリアーで行われた。『自働』のコンベア方式もある。ここでは人が順次、機械から機械へと移動し、それぞれの作業を遂行し、脱穀機を組み立てる。

『赤いプロGRESS』工場では石油発動機の組立がやはり軌道式キャリアーで行われる。但し、ここでは軌道が幾分傾斜して敷設された。ある作業が終わり労働者がトロツコのブレーキを外すと、それは自動的に次の労働者の所に移動し、別の作業を行う。

その結果、『コミューナル』工場の刈り取り機組立では製造量は3倍となったが、作業面積は1/8に縮小し、労働力支出は21.7%減った。鎌と槌』工場のハロー組立では製造量はほぼ倍増したが、作業面積はほぼ半減し、労働力支出は35.2%減った。労働者の資格の平均等級は4.5から3.5に低下した¹³。

ウクライナ農業機械トラストの『鎌と槌』工場ではコンベア・システム導入前、ハローの組立は専用の機で行われ、そこに材料が持ち込まれた。それぞれの機では2名の労働者が働き、ハローの輪（鋏板）の矯正に至る全ての作業を遂行する。個々の部品は専任の雑役工が各機に運ぶ。

その後、コンベア・システムで1交代26名が働くようになった。1交代労働者1人当たりの製造量は25個であったのが、57.7個に増大した。要求される資格は以前が4及び5等級、コンベア・システムの下では10名が4等級、16名が3等級である¹⁴。

国営電機トラストのハリコフ電機工場では1928年半ばに電気モーター（15馬力未満）を流れ作業により製造する職場の組織化を完了した。2台のベルトコンベアが操業している。月産200千ルーブリになる。モーター製造の全工程は多くのグループに分けられ、そのそれぞれが幾つかの区分された工程を受け持つ。例えば、台の製作は6つの工程から成る（3つは旋盤、2つは穿孔、1つは切削である）。ボードの製作は5工程、軸のそれは同じく5工程である。固定子のコイル巻き付けは従来1つの作業として行われたが、上側と下側の2つに分けられた。組立過程も変わった。加工機械の移動のために軌道付きのテーブルが設置された。これは最後の試験所まで行く。2台のベルトコンベアには230名の労働者が就く。従来のやり方では400名を要した。倉庫部の活動も正確化された¹⁵。

国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場では1927年に流れ作業生産が導入された。モーターは3つの複合部品から成る。固定子、回転子及び2つの軸受盤である。それに応じて各ラインは3つの主要な流れ作業に分けられ、最後に1つの組立作業に纏め上げられる。ラインは原料の鋳造品または鋼鉄の提供から始まり、次いで他のモーター部品と結びつけられる。軸の加工やそのマシニングの組立は一貫的に行う。労働者が軸を傾斜した小机に置くと次の作業場所に滑り落ちてゆく。

ラインの指導者は一般的な技術的素養はないが精力的人物である（原材料の倉庫からの供給から製品の最終的引渡しまでの全ての工程を掌る）。第1ラインには約100名が配置されている。主に無資格者である。5-6等級は数人である（研磨工やターニングミル工）。3名の班長がおり、彼らは8-9等級である（工作機械オペレーターや巻線工）。彼らがラインの生産管理面で具体的に指導する。労働者を教え、作業の進捗を監視し、必要な場合は不在の労働者に代わる。ラインの労働者は不測の事態が生じた場合には計画課の指導員に知らせる。指導員自身は全ての作業場の状態や工具の充足を監視する。製造課題はしばしば何らかの理由で変更されることがある。ラインの指導者は現場の労働者の仕事が全ラインの仕事量と均斉化するように、つまりラインの連続性を維持するように作業を現有スタッフの間で再配分せねばならない。また欠勤も多いから柔軟な対応を要求される。

工作機械の修理の場合も同様の状況が生み出される。その間、隣接職場の仕事を遂行しながら可及的速やかに終えねばならない。

検査員は各工程の終わりに（多くの工程が密接に繋がっている場合にはラインの終わりに）製品を受け入れる。その給与は受け入れた製品数量に応じた出来高制である¹⁶。

1928年の段階では20馬力未満の標準的3相電気モーターの生産は3台のベルトコンベア（長さ110メートル、幅8-13メートルの空間に並行的に配置）に集中した。それぞれが2タイプを交代で製造する。コンベアで鋼鉄や鋳鉄に始まり最終製品を倉庫に入れるまでの一貫生産を行う。その途中で外部から受け取った型抜きされた鉄や小型部品が挿入される。機械的加工は許容限度の寸法で行われるため部品には互換性がある。従って、通常あるような組立の際の補足的な嵌め込みは必要なくなる。穿孔はもっぱらジグにより行われるため罫書の必要性もなくなる。コンベア上でのモーターの自動的テストも組織された。コンベアの周りにはあらゆる計器をもった検査係がある。どのモーターがテストされるかは検査台に置かれた色つき信号灯により知らされる。各モーターには製造番号のついた大きな紙箱が掛けられ、それがコンベアの電気区域に入ると信号灯が点灯し、それにより検査係はこれこれのモーターが電気区域に入ったことを知り、そのテストのデータを記入する¹⁷。

近代的生産様式の導入に伴いマスチェルの地位は変わる。

評価活動は（生産の性格に応じて）程度の違いはあるがマスチェルの手を離れ評価・紛争委員会のものとなった。転任、配置替え、解雇は〔人事課以外に〕工場委が最も積極的に参加する活動の1つである。管理者の労働者に対する態度の問題（粗野、専横、その他）は下級党細胞を通さずには処理されない。純生産的面でも生産協議会は労働者大衆の創造的エネルギーをマスチェルや工場管理部の支援やコントロールのために喚起すべきものとなる。マスチェルの権利・義務の範囲は狭まった。マスチェルは生産において単に監督者及び技術的指導者となる。

作業時間測定が行われ、正確に評価や製造ノルマが定めうる所、あるいは仕事の性格が定型的である所、例えば、皮革工場や鋳物工場などではマスチェルには仕事の質や生産過程を監督する役割のみが残る¹⁸。

最高国民経済会議総経済管理局・労働経済部作成の生産マスチェルの権利及び義務規程によれば、マスチェルは工場の生産部長により任免される。職場長に提案し、工場長の承認を得た上で決められる。マスチェルは職場長及びその補佐の下で彼らに委任された生産部分の範囲で仕事を指導する。マスチェルは仕事を機械設備及び労働者毎に配分し、雇用条件の枠内で労働者の配置転換を行う。また製造ノルマ、仕事の評価や労働者の資格を定める賃率・ノルマビューローの活動に参加する¹⁹。

ウクライナ共和国労働監督人民委員部資料によれば金属工業におけるマスチェルの権利・義務は次のようである。資材の確保は任務に入らない（例えば、スターリンスク工場では熔鋳炉職場のマスチェルが銑鉄運搬に必要な蒸気機関車の『確保』に多くの時間を割いていた）。事務の監督・指導も入らない。設備の状態の点検や故障への対処は工場の機械技師の仕事である。但し、設備の欠陥に気付いた時は速やかに職場長に報告する。労災対策も任務外となるが、安全規則について労働者に伝える義務はある。

品質に対する責任はマスチェルだけでなく交代技師、職場長、職場長補佐も負う。

主たる任務は（全てではないが）①労働者を指導し、仕事のやり方や装置の扱い方を日常的に教える、②生産過程の正常な進行や連続性を監視する、③労働規律の維持、④職場における労働力の配置である²⁰。

『蒸気機関車製造』工場では注文を職場で引き受ける時、マスチェルはすでに注文の全ての細目について作成されたノルマと共に受け取る。次いでマスチェルは事務所の職員に資材請求書や労働者への作業指令書を書くよう命令する。但し、氏名や注文の細目遂行の指示は記入しない。実際に仕事に着手する際にマスチェルは作業指令書を手渡し、そこに労働者は自分の氏名を書き込む。労働者に対しては丸1日の最低限の仕事が指示される。こうした方式により仕事の引渡しと関連する余分な煩労や休止が縮小される。その後、マスチェルは仕事の遂行を監督し、労働者から出来上がった物を受け入れ、検収員に引渡す。検収員はそれを更なる加工のために別の職場に回すか、倉庫に送る。検査収納制度が導入されるまでは不良品率は25%もあったが、5%未満に減った。それも大部分の場合、材料の質が原因である、という。

この工場ではマスチェルが出勤簿をつけたり、給与計算に携わることはない。それらは出勤記録係の仕事である。評価の作成は賃率・ノルマビューローの仕事であり、異議のある時は評価

- 紛争委員会に持ち込まれる。マスチェルはその会議で必要とあれば専門的鑑定者となる²¹。この限りではマスチェルは機能的職長の役割を果たしている。

国営電機トラストのハリコフ電機工場では生産コントーラの設立と共にマスチェルの役割は指導と工作機械間の仕事の配分となった。職場の管理つまり原材料の発注、それらの入荷の按配、月毎の注文配分その他は生産コントーラに集中された²²。

I.M.バロノフは企業の伝統的管理から技術者の職能分業に基づく生産管理システムへの移行の成功例として国営電機トラストの工場を挙げている。そのシステムは以下のようである。

- i) 技術指導の職務と事務 - 準備的職務の区分をする。
- ii) 仕事の準備（原材料を倉庫から出し、機械に運ぶまで）の任務は専門機関に宛がう。製造所に支給命令書を出し、注文の遂行期間を指示する。
- iii) 技術的ノルマ化の際に前提された設備や労働者の資格を実際の作業遂行において堅持する。
- iv) 機械の滞りなき稼働。
- v) シリーズ生産（同種製品量産）における半製品の順調な流れ、生産工程におけるノルマ化された作業方式の確保。
- vi) ノルマ設定はマスチェルから技術的ノルマ化機関に移譲する。

こうした措置の結果、不良品率は減少し、半製品は不足なく引渡し、配分ビューローの導入によりマスチェルは現場の指導に専念できた、と誇らしげに語る²³。

こうしたシステムではマスチェルの基本的仕事は「設備、工具の合理的利用を監督し、機械毎に仕事を振り分け、職場の規律を監視し、製品の品質に責任を負う、といったことである」（バルチック工場・技術部長 S）²⁴。近代的生産様式の下ではマスチェルは技術的計画化の仕事から可能な限り解放され、事務的な仕事からも解放され、スタッフの作成した作業計画の実行に集中するのである²⁵。

粗ラシャ工業の職場にはマスチェル、マスチェル補佐、副マスチェルがいる。マスチェル補佐は交代要員でありマスチェル不在の時、代わりに働く。あるいは資本修理を掌る。副マスチェルの任務は様々だが、装置副マスチェルの例をとれば、彼らは4～5の装置を担当し、小規模な修理や調整、ベルトの縫合、パイプの清掃を行う。休止の記録も行っていた。但し、この仕事は利害関係が絡むため副マスチェルに任せるのは適当でないようだ。

新しい生産方式のもとでは追加的任務も加わる。①技術的に可能なノルマで定められた課業 *rezhim* や製品規格（スタンダード）の実現の監視と〔未達成の場合の〕対応、②同じく生産の組織化の正確な実施の監視と対応、③労働者の時間通りの出退勤の監視と彼らに宛がわれた機械での作業の監視、④自分の組または班の労働者の作業過程において気付いた不良品の除去措置、⑤定められた補給の正確な遂行の監視、⑥休止をなくすように監視する、である²⁶。

とはいえ実際にはテラー主義的工場経営方式の普及は容易いことではない。

「革命後に工場組織において行われた多くの新機軸（賃率 - ノルマビューローなど）はマスチェルから彼らに不相応な機能の多くを取り上げ、その関心を何らかの主要なモーメントに集中するか、活動の一般的な指導ないしは実務的指示に集中すべきものであったかもしれない」。だが現実の状況からしてそうした権限区分はほとんど実施されず、マスチェルは相変わらず多くの副次的仕事も引き受けねばならなかった。

マスチェルへのアンケートによればマスチェルはなお職場の『全ての』仕事を掌っている。まだ彼らがどんな仕事にエネルギー、知識、経験を集中すべきかの正確な観念がない。マスチェルは職場の全ての仕事の監督を行い、労働力の配分を指導し、仕事の手順を定め、資材の適宜の受取、記帳、設備や工具の調子を監視し、仕事のやり方を労働者に教え、そして最終的に製品の期限通りの製造や品質に責任を負う。

多くの企業でマスチェルと並んで職場長がいる。彼らの間での正確な権限区分はない。職場長はマスチェルの直属の上司であるが、マスチェルに決まった活動計画を与えないことが非常に多い（その計画に従って主たる仕事と副次的仕事を分け、仕事の時間的空間的配分を行うのだが）。活動は通常、成り行き任せで進行する。マスチェルにはしばしば工場の生産計画だけでなく、彼らの働く職場の生産計画すら知らされていない。一部職場長は7ヶ月も活動計画の共同審議のためにマスチェルを集めていない。職場で遂行される予定の活動についての指示のため

でもそうである。労働力選別の際、マスチェルの指摘（適性の見定め）に充分な関心を寄せず、「工場管理部や工場組織はマスチェルが不適任と考える労働者の受け入れを主張する」（プレス工場）。

マスチェルと賃率・ノルマビューローとの相互関係も不明確である。賃率・ノルマビューローが評価の作成にマスチェルを呼ばない場合もある。しかも賃率・ノルマビューローから評価をしっかりと実施していないと非難される。

マスチェルと労組の関係も「職場で起こる揉め事で社会的組織がマスチェルの側に立つのは稀である。マスチェルだけが非難される。〔労働者に対し〕強硬で厳しいからと言って非難され、甘く言いなりになっていると言っては非難される。責任のあることでも、責任のないことでも非難される」（マスチェルのトロシュキン）。そのため悶着が頻発し、マスチェルの権威失墜を齎す。要するにやるべきことは多いのに明確な権限はない。そうした状況ではマスチェルは製品原価引下げに努めるよりは『成り行き』に任せ、往々『労働者に迎合』することにもなる。

だから「我々はまだ活動の特定の機能を委ねるテーラー的タイプのマスチェルを持たない」（S. ガイスチェル）²⁷。

マスチェル自身の見解を聞こう。状況は職場により異なる。

『赤いファークル』工場・金物組立職場（モスクワ）ではマスチェルの権利・義務は訓令により定められている。仕事を準備し、個々のブリガーダの間で配分し、仕事の進行を監督する。旋盤職場への仕事の引渡しに責任を負う。工場や職場の生産計画は知っている。工場管理部はマスチェル特別会議で相応の報告を行う。直接に労働力を選別しないが、職業紹介所から送られてくる労働者のテストに際しては意見を述べる。それを参考にして賃率・ノルマビューローが最終的な評価を出す（マスチェルのペロフの言）。

ディナモ工場（モスクワ）の旋盤職場ではマスチェルには各月のプログラムが与えられる。それが職場で遂行されなければマスチェルのプレミアムが減る。職場の活動上、マスチェルには完全なイニシアチヴが付与される。全ての細かな変更は自分の責任で行う。比較的大きな提案をする場合は事前に相応の工場組織で検討され、その承認を俟って実行する。マスチェルには企業全体の具体的な計画は知らされていない。

労働者の採用はマスチェルによるテストと仕事ぶりの所見を出した後に行われる。労働者の解雇ないし配転についても同様である。職場内部の配転についてはマスチェルに完全な裁量権が与えられている。賃率・ノルマビューローでもオルグビューローでも合理化ビューローでも系統的な活動は行われていない。マスチェルも時々、問題によっては審議に呼ばれる。マスチェルが提起した生産の改善や変更に係わる技術的性格の問題は装置部で検討された後、工場管理部に持ち込まれる（マスチェルのコロレフ）。

無限定の義務・責任を負う場合もある。

ドンバスの M コンビナート・機械製作所では職場長はマスチェルに何ら具体的指示のない抽象的な課題を与える。そうした場合、マスチェルは職場長の相応の指示を仰ぐべきなのだが、その技術的無知からか、あるいはその権威の失墜を恐れてか自己のリスクと保険で計画を実行し始める。その結果、失敗し、マスチェルが責めを負う。

次のようなこともしばしばある。マスチェルが仕事のための設計図を受け取る。その際、仕事の緊急性について厳しく言い含められる。マスチェルは設計図を一瞥して倉庫に必要な資材のないことが判る。だが職場長は『とりあえず出来ることをしてくれ』と命ずる。仕事の大部分がすでに遂行されてから『現にある資材に合わせる』命令を受け取る。仕事は成功せず、再びマスチェルの責に帰せられる（マスチェルのスシュコ）。

ゴムトラスト第3工場では評価の設定に際しては必ずと言っていいほど『ゴタゴタ』や『執拗な駆け引き』が起こる。紛争委は事件を『痛み分け』で処理し、マスチェルが提案した評価はほとんど顧みられない。職場ではマスチェルが労働力を自己の裁量で配置するが、労働力の採用や解雇については決定権はない。工場管理部は個人的資質や能力だけでなく、家族状況や年齢その他を考慮する（マスチェルのビラシェヴィッチ）²⁸。

「現在、圧倒的大部分の企業でマスチェルはどこからその義務が始まり、どこで終わるか知らない。マスチェルは全てに対し責任を負うが、しばしば何に対しても責任を持たない」。「計画の欠如、然るべき準備の欠如から職場のマスチェルは本来の仕事以外に係わる。原材料、設計

図、支給命令書、請求書のために奔走し、他の職場からの期限通りの半製品入荷に気を配る。マスチェルがノルマ設定の任務を負わせられる場合には更に多くの時間が労働者との駆け引きに費やされる」。そうすると「労働者に課業を与え、指導し、仕事の進行やその質に対する監督といった本来の仕事は疎かにされる」（マスチェル K）²⁹。

金属仕上げ部門や旋盤部門などでは仕事は極めて多様で標準化は困難である。そこではマスチェルはあれこれの製作に要する時間を目分量で定める。その場合、駆け引きやコンフリクトが不可避となり、『最良と恨み』の土壌が醸成される。

モスクワ更紗 - 捺染工場ではマスチェルが作業衣を配分する。そこから至る所で些細な、だが疑いなくマスチェルの権威に影響する不満や紛争が生ずる。（Iu. ヴォルジャニク）³⁰。

『赤いアクサイ』工場（農業機械）の刈り取り機組立職場には 3 名のマスチェルがいる。うち 2 人は技師である。その 1 人はもっぱら事務を行う。作業の記録や作業指令書の作成などである。その場合、出来高払い仕事は調べることなく労働者の言葉通りに記録する。実際、1 日に 115～120 人の労働者が行ったことを全て調べることは不可能である。別のマスチェル＝技師は雑役労働者の仕事や部品の受取を監督する。これは班長レヴェルの仕事である。3 人目のマスチェル（たたき上げ）はそれに相応しい仕事を行う。刈り取り機を点検し、工作機械を監視する、等々。

鍛冶職場には 140 名の労働者と 3 名のマスチェルがいる。うち 1 人（技師）は事務仕事を行い、もう一人（たたき上げ）は機械設備を監視し、3 番目は問題が発生すればその場で対処する。マスチェルの『事務偏向』があり、マスチェルの任務は明確に権限区分されていない³¹。

「配分ビューローがない企業ではマスチェルは何らかの仕事の遂行のために自分で機械や相応の資格の労働者を選び出さねばならない。仕事の段取りを工場・技術部が決めない場合には自分でやらねばならない。また相応の装置の見取り図を作り、仕事のやり方の合理化のための実践的指示を出さねばならない」（Promet 工場長 K）³²。

少なくとも「1925 年末までは工業の発展は古参マスチェルの存在によって確保された」（繊維工業管理部長代理ブラギンスキー）³³。

とはいえマスチェルの生産的仕事量は多くない。

レニングラードの『電気装置』工場ではマスチェルは生産を犠牲にして種々の管理 - 経営の任務や純事務的仕事を抱える。マスチェルは勤務の半分ないしそれ以上を職場の仕事の直接指導から引き離された。彼らは支給命令書の配布、就労カードの仕事開始と終了の記入を行い、書類を書き、計算し、休止の記録を行い、それらの原因を書き入れ、資材をそれらの受入れ、引渡しに参加する、等々。

そのため仕事の監督、それらの正しい遂行、製品品質に悪影響を与える。仕事の過程で労働者はなんらかの問題が発生すればそれを解決せねばならない。マスチェルが近くにいればそれには 2 - 3 分で済む。だがそこにマスチェルはおらず、事務所にいる。事務所のマスチェルの所まで行って現場に呼ぶ。そうすると 10 分か 20 分かは失われる³⁴。

『何でも屋的マスチェル』がいる。極めて多様な任務を抱え込みすぎてマスチェルが技術指導に費やせるのが労働時間の 5%，ないしそれ以下という所もある。評価を出したり、事務（ことにカードに労働時間を記入）に没頭し、それが労働者、従って生産管理の主要な武器と思っている。労働者はマスチェルから『直接に』施しを期待し、マスチェルは時間及び出来高条件について『魔法を使う』。労働者の『機嫌を損なわない』労働時間の記入を組み合わせるのである³⁵。

『パリコミュニケーション』履物工場におけるマスチェルの仕事量の調査によると半製品部門のマスチェルは 1 日の大半を不良品の裁断革を良質なそれに交換するため裁断部門に『通うこと』に費やす。靴踵部門のマスチェルは職場の仕事の進行を監督する代わりに自分で履物の修繕を行う。労働時間の 3/4 はそのために費消される。仕上げ部門のマスチェルは他の部門の責任によるわずかな不良品がある場合でもそこに駆けつけて原因を究明する。ウェルト（細革）部門のマスチェルは自ら機械の修理に携わる。『機械組立工が来るのを待つ間に遅れが出る』ためである³⁶。

今やマスチェルの立場は非常に微妙である。

一方で生産現場でのマスチェルの役割は依然、大きい。「確固たる規律なしには健全なる生産オ

ルガニズムを構築できない。マスチェルの全ての正当な命令を厳格に遵守することは各製作所にとり基本的且つ最も本質的な要件である」(バルチック工場長 K) ³⁷。

赤いプチロフ工場の子マスチェル、バクーリンは述べる。「仕事場では全てはマスチェルに掛かっている。問題はマスチェルが自分の仕事しか知らないことにある。仕事場で行われていることを全体として知らねばならない。仕事場にはそれぞれ数人のマスチェルがいるが、技師が不在のため仕事が停止することがある」³⁸。

マスチェルと労働者の間の旧来の関係も残っている。多くの企業で労働者はマスチェルのことを労働者を解雇したり、高い等級に移したりできる管理者と考える。下部労組細胞はこの問題にほとんど関心を向けてこなかった。労働者の遅れた部分は工場委を避け、マスチェルの所に行き、等級の引上げやより実入りの良い仕事を『頼み込む』³⁹。

革命後、マスチェルはそれまでの特権を失ったにも拘らず労働者には隠れた、時々公然たる反感がある。工場委など工場の社会的組織の子マスチェルへの態度も過去の名残が見られる (A. シェインマン) ⁴⁰。

P.サルティコフはそうした古参マスチェル観をカリカチュアライズして表現している。

「赤いプチロフ工場には 2 種類の子マスチェルがいる。マスチェル『貴族』とマスチェル直接生産者である。前者が多数派を占める。彼らには礼儀正しく接しなければならず、問題があるとフルネームで呼んでから、話しを始めねばならない。問題が小さなことであれば、彼は言う。『ちょっと待っている。そっちに行くが、今は暇がない』。本当にマスチェルの忠言や支援が必要とする場合はこうだ。『自分で考えよ。そして私に報告せよ』。労働者がよく考えてから結論を出す、と、吟味して採り上げた上で言う。『私がお前に以前、そう提案したじゃないか』。評価引下げカンパニアが行われた際に労働者がマスチェルに評価の低さについて哀訴しても『私は何も知らない、それは評価ビューローの仕事で私には関係ない』、と素っ気無い。こうしたマスチェルの大部分は古き良き時代に上司に阿ね、盲目的にその命令を遂行する能力を買われて登用された者である。

後者は現場の労働者で生産上の貢献の故にマスチェルに任命された者である。彼らは管理者であると共に生産における古参同志である。共に働き、共に生産改善に努める。残念ながら彼らは少数派である」⁴¹。これは些か誇張した物言いというべきであろう。

実際には管理 - 技術者はさほどマスチェルを重視していない。その管理権限は少ない。

『赤いトレウゴリク』工場の製作所の子マスチェルによれば、「革命前には技師長は製作所を週 1 回は立ち寄っていた。現場の状態が判る。マスチェルも注意深く監督することを知っていた」。

だが今では「この 1 年半、工場の技術部長は一度も製作所に立ち寄ったことがない」。マスチェルの活動については技術部長は課長その他の技師の評価によって判断する。工場にはなお上司に服従する旧い伝統が払拭されていない。技師はマスチェルを見下しており、対等の同志とは看做さない。工場に新たに着任した技師は当初マスチェルに同志的態度で接するが、しばらく経つと彼らもやはり旧套の雰囲気にも染まる。そうした状況ではマスチェルはイニシアチヴを発揮する余地がない。マスチェルの権限も不明確である。ある製作所では課長によって何らかの権限が与えられるが、別の製作所では与えられない。マスチェルの権限は課長のさじ加減次第である⁴²。

炭鉱の坑夫長 (組長) は工場のマスチェルに相当する。ドンバスでは数千人を数える。坑夫長は炭坑における全ての作業の組織者であり、鉱山の上級技術者の決定の伝達者である。課題遂行を監督し、遂行された仕事を受け入れる。鉱山技師、技師は炭坑全体の一般的指導を行う。だが彼らは余り坑夫長に関心を向けず、往々、その意見を無視する。ツァーリ期に存在していた技術者と坑夫長との旧い垣根は今もある。炭坑では作業条件が頻繁に変化するため、経験や創意を要し、技術者と坑夫長との集団的創造的活動が必要となるのだが⁴³。

『パリ・コミュニケーション』工場ではマスチェルは新しい労働者が来ると現場に連れて行って、自分でいかに働くべきか、どういうやり方が必要とされるかの指示を与える。その後は新しい労働者の仕事を監督する。マスチェル補佐もそれに参加させる。以前から働いている労働者についてはマスチェルはあまり関心を向けない。彼らは自分で出来るというわけだ。その期待はしばしば外れる。評価にはマスチェルは関与しない。また工場長のカビネットからマスチェルを通さぬ職場の仕事の指令が頻繁にある。マスチェルの管理権限は概して少ない (工場の労働者通

信員 V.G.)⁴⁴。第 2 亜麻本部の工場で働く副マスチエルは彼らに委任された織機一式に対し責任〔権限も〕を負わなかった⁴⁵。

モスクワ県化学マスチエル代表者会議での発言によるとマスチエルの長年の経験は必ずしも技術者から評価されていない。マスチエルの指摘はしばしば無視される⁴⁶。

マスチエルの仕事への支持もない。マスチエルは職場の指導者である。その職場の全てのの疾患を解明し、治す。だがマスチエルはそうした仕事で支持を得ないことが多い。怠慢や欠勤に対し労働者を引き締めようとする一部労働者の目には『やり過ぎのスペツ』と映り、『旧体制の』マスチエルに対する攻撃が始まる。例えば、B ケーブル工場で婦人労働者がしばしば持ち場を離れ、その時に機械が不良品を出すので注意すると、婦人労働者を手洗い所にも行かせない粗野な管理者として壁新聞で叩かれる。ことに農村から出てきたばかりの若い労働者のマスチエルへの態度が悪い。暴力や刃物で脅かされることもある⁴⁷。

金属マスチエル協議会（1926 年 11 月 30 日）でも同様の意見が出された。「工場委は必ずしもマスチエルを支持しない。労組全権委員はしばしばマスチエルに不当な要求を突きつけ、マスチエルの見解をあまり考慮しない」（ツヴェトコフ）⁴⁸。

だからマスチエルは労働者が自分に敵対しないように、且つまた生産が等閑にならないように頑張らねばならない。「そこが腕の見せ所である」（ある古参労働者の言）⁴⁹。

多くのマスチエルは全体の雰囲気には『調子を合わせ』、専ら『敵を作らないため』に労働者に宥和的である。「現在までなおマスチエルは板挟みの状況にあり、多くの点で自己の任務に対し形式的な態度をとっている」（Iu. ドニエプロフスキー）⁵⁰。

『パリコミュン』履物工場長はマスチエルの消極性を嘆く。「マスチエルは労働者とのどんな争いでも工場長の所に当事者を引っ張ってくる。自力で紛争を解決できる場合でもである。一方でマスチエルは自己の地位を不安定だと感じており、他方で問題のあれこれの独自の決定に対する責任を取りたがらない」⁵¹。『赤いヴィボルグ』工場ではマスチエルは労働者との関係を損なうことを懼れて意識的に賃率 - ノルマ化活動から離れていた⁵²。

1925 年 10 月下旬のマスチエル代表者会議では新しい生産様式でのマスチエルの役割について議論が交わされた。議論の要諦はマスチエルの仕事が曖昧で、余りに多くの任務を負わされてきたためその本来の仕事が疎かとなっている、だからその権能範囲を明確化しなければならない、という点にある。現状ではマスチエルはその役割の不透明さから全ての者から——労働者から、工場委から、党細胞から、そして工場管理部から——何かといえば罵られる対象となっている。だが『皆が罵れば、それはつまり自分が正しいということだ』⁵³。

1926 年 6 月中旬のモスクワ県金属マスチエル代表者会議でも同じ主旨の議論が行われた。「マスチエルは二重的地位にある。技術者の大部分はマスチエルを上からの課業の遂行者と見ており、他方、労働者の一部は対立的利益の持ち主と考える」。「マスチエルは労働者と管理部の間の緩衝器たることを止めるべきである」。「マスチエルにはよって立つ基盤がない。管理部はマスチエルを労働者と看做し、労働者は管理者と看做す」。「マスチエルの権利を取り戻せ」。「マスチエル独自の組織を作れ」、といった発言があった。

新旧マスチエルの相互関係もギクシャクしている。新参のマスチエルは言う。「我々、若い者はまだ技術的知識や経験に乏しく、うまくいかないことが多いが、我々が学ぶべき古参は我々に対して必ずしも好意的ではない」。

こうした討議を経て会議はマスチエルの権利・義務を明確化すべきことやその資格、技術的知識向上の必要性を決議した⁵⁴。「わが国のマスチエルは大部分、理論的知識のない労働者出身である。今は知識のあるマスチエルが必要である」（1926 年 11 月の金属マスチエル協議会でのガイステール発言）⁵⁵。

1927 年 3 月末の金属マスチエル代表者会議でも不満が表明される。マスチエルは板挟みとなっている。管理部は抑えつけ、労働者は怒る。労働者がノルマを達成できず、給与が低下する時、彼らはマスチエルに食ってかかる。だがマスチエルはノルマ作成に参加していない。賃率 - ノルマビューローはマスチエルを考慮しない。

多くの古参スペツはマスチエルの技術的指摘を省みない。生産の実態を知らず、あれこれの問題を抽象的に理論的に決定する。彼らの一部は疑いなく保守的である。彼らはマスチエルに言う。『私の言う通りにしろ。君より良く知っているのだから』。

『鎌と槌』工場のマスチェル M が技師に彼の計画した鉄道支線について傾斜が大きすぎるため貨車が転倒すると指摘したが、無視され、建設が始まった。案の定、建設はやり直さねばならなかった⁵⁶。

大きな欠陥はもとよりマスチェルの手には負えぬが、小さな不具合ですら対処は難しい。上級技術者や管理部は協力的ではない。工場委もその仕事を助けるよりも『罵る』方を好む。

1926 年 2 月にはマスチェルの権利・義務を規定する最高国民経済会議の命令が公布されているのだが、この代表者会議で初めて知ったマスチェルもいる。この命令はほとんどどこでも実施されていなかったのだ⁵⁷。

金属労組レニングラード地区委員長 L はマスチェルの立場に理解を示す。「マスチェルが技師、労働者、労組組織との板挟みとなっていると言われるが、これは一定程度、真実である。その義務を明確化すべきである」。「マスチェルは労働者との相互関係において中間的道を見出さねばならぬ。『圧力をかける』だけでもいけないし、労働者に擦り寄ってもいけない」。

マスチェルも訴える。

事務はマスチェルから多くの時間を奪い、生産を監督する時間がない。消毒用に支給される乳液を記録し、工具を支給し、製造量の毎日の報告書を作成せねばならない。その他に毎月、報告を要求される。マスチェルは原価計算に関与しないが、原価が高いといって責められる。生産経験のない技師が送られてくるが、彼らの過ちの尻拭いはマスチェルがさせられる⁵⁸。

このようにネップ期には職場管理者空位時代とも言えるような状況が作り出されていた。

そこでマスチェルや技師の役割分担や権限の明確化が緊要となる。最高国民経済会議は 1928 年に改めてマスチェル規程や技師規程を公布した。

まずマスチェル規程（一部略）。

- i) マスチェルは職場（製作所）における生産の特定部門の技術的指導者である。
- ii) 規程により付与された職務の範囲内ではマスチェルの命令はその部下にとり義務となる。
- iii) マスチェルは専任技師の直接の指導の下、働く。
- iv) マスチェルが技師の命令に不服である場合、その遂行は継続しつつその旨、生産部長に伝える。
- v ~ vi) 略
- vii) マスチェルは品質に責任を負う。
- viii ~ x) 略
- x i) マスチェルは有資格労働者をテストし、評価する。マスチェルのサンクションなしに有資格労働者は仕事に就けない⁵⁹。

これに対し技師は全工場規模での特定の生産部門の指導者である。

金属加工部門の専任技師の規程は以下のようなものである。

- i) 技師は全工場規模の冷間金属加工の幹部指導者であり、指導員である。規程で定められた権限内の全ての命令は全ての工場従業員の義務となる。
- ii) 生産部長に直属する。
- iii ~ iv) 略
- v) 生産技術ビューロー作成のカードに従い、生産の全工程を監督する。
- vi ~ vii) 略
- viii) 職場技術者の解雇、配転は生産部長に上申する。
- ix) 金属加工職場製造の半製品の品質に関して全責任を負う。不良品が判明した場合は原因を究明し対策を採る⁶⁰。

とはいえそれを実施できる状況にはなかった。

実際、1928 年にも職場生産管理の改善はみられない。

職場長は管理業務も生産の準備も生産ラインの運営も合理化措置計画の作成もそれらの実施も背負わされている。生産ラインの計画化も現場の活動も区別されていない。マスチェルは相変わらず全ての問題について昔ながらの労働者の個々のグループの指導者のままであり、修理、仕事の割り振り、監督その他の仕事が区分されていない。働き手はばらばらに分散しており、

仕事を集中し、深めることが出来ない。このことは指導者の仕事を過多にし、本来でない仕事を負わせることにもなる⁶¹。

『赤いヴィボルグ』工場では職場での事務員削減のためマスチェルに事務的仕事が負わされた。そのため多くのマスチェルが生産上の勘を失っており、もっと資格の低い労働者でも気づくようなことを見過ごしたりする⁶²。

マスチェル・カードルことに冶金マスチェルは通常、長い経験をもち、職階の全ての階梯を経てきた労働者（雑役工からの 10 - 15 - 20 年の勤労歴をもつ）から補充される。原則として技術教育は受けず、読み書き能力も高くないことが多い⁶³。

有資格マスチェルが不足しており、一部ガラス工場では何ヶ月も経験あるガラス製造工を見出せない。温度測定 of 単純な器具を扱える人材がないため、それを注文出来ない工場がある。多くの冶金工場で不良品が多いが、これは技師に経験のある助手がいらないために注ぎ分けを全て監視出来ないからである⁶⁴。

フルンゼ紡織工場では労働規律がますます低下し、同時に生産における副マスチェルの権威も低下している。労働者は副マスチェルを全く考慮せず、その指示を遂行しない。そのくせ事あるごとに社会的組織において副マスチェルを訴える。工場委は非常にしばしばそうした訴えをよく検討せずに副マスチェルに相当の圧力を加える。多くのマスチェルはゴタゴタを避けるために労働規律遵守に消極的となっている⁶⁵。

工場管理部はマスチェルの役割を正当に評価しない。多くの工場管理部は自己の基本的なそしてほとんど唯一の支えはスペツと考えている。しばしば企業長とマスチェルの間には越え難い壁として職場長——原則として技師——が立っている。党员・企業長は技術者の卒業証書により自分を過ちから守る。党员・企業長が技術者の事実上の囚われ人となっている場合がある⁶⁶。

『エレクトリク』工場では最高国民経済会議の模範規程に基づくマスチェルの権利・義務規程が採択されたが死文化している。例えば、マスチェルの命令はマスチェルを通さず破棄されないという条文の違反は常態化している。またマスチェルには労働者選別の権限が付与されているが、実際には職場の労働力を生産の要求に応じて配置することは出来ない。マスチェルには旧いタイプのマスチェルと登用マスチェルの 2 つのタイプがある。前者の権威は彼が長いこと評価を定めることに依存してきた。その切り札をなくすと共にその基盤を失った。後者は管理の経験がなく、自分を登用してくれた者への恩義を感じている。このモーメントがその活動を、より正確には不活動を規定する（悶着を避け、管理能力を骨抜きにする）⁶⁷。

登用マスチェルの資格向上も進んでいない。しかるべき技術的指導や教育が欠如しているため登用マスチェルはしばしば仕事にどのように関わるか、仕事をどう配分するかを知らない。

『赤いトレウゴリク』工場には 358 名のマスチェルがいるが（うち 142 名が登用マスチェル）、その教育水準は低い。中等教育を受けた者は 28 名、技術教育を受けた者は 27 名に過ぎない⁶⁸。その後、登用者が増える。1927 - 28 年に下部から下級管理・技術職に 150 名超を登用した。マスチェル総数は 342 名（党员比率は 45%）であり、技師は 112 名、うち党员は 1 名である。大きな職場では職場長はマスチェルや副マスチェルを通して管理する。この場合、党员登用者と非党员マスチェルとでは態度が異なる。非党员ことに古参マスチェルに対してはずっと厳しい態度を採る。多くの技師は登用者への迫害者の汚名を着せられないように必要な要求を出すのを控える。そこから規律が低下する。実践上、職場長は労働者党员、彼らの代理は技師とすることによって問題を解決している⁶⁹。

企業では非常にしばしばマスチェルの意義が過小評価され、その生産における権威は必ずしも守られない。党コレクチーフも労組もマスチェルとの活動や彼らの養成に充分な関心を向けない。「我々には関係ない」といった態度が非常に多い⁷⁰。

このように生産現場の運営においてマスチェルに強く依存せざるを得ないにも拘らず、その地位は不安定であった。ネップ期の工業は近代的生産管理システムも定着していないが、かといって伝統的生産管理システムも強固だったわけではない、という中途半端な状況にあったのである。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1927, №247.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.

-
- ³ Pravda, 9 April 1926, №81 : Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, №103.
- ⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 10 April 1926, №82.
- ⁵ アルテリ・システムは通常、一定数の労働者が定められた賃金であれこれの仕事を行うことに自発的に同意することと理解されている。賃金はアルテリメンバーの間でそれぞれが働いた時間に応じて分配される。行われた仕事には係わりない。生産性は低い。このシステムは 1870 - 80 年代からの名残である。今では多くの地方でアルテリは解散され、仕事の個人的形態に移行する方針が採られた。その場合、各労働者は他の労働者の仕事とは係わりなく、能力、資格、意欲に応じて働く (Trud, 14 June 1928, №136 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 July 1927, №164 ; 4 August 1927, №175)。
- ⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 28 October 1925, №247.
- ⁷ Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp. 29-30.
- ⁸ Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp. 31-2 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 June 1927, №143. .
- ⁹ Trud, 11 December 1925, №283.
- ¹⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 14 August 1927, №184.
- ¹¹ Ekonomicheskaja zhizn', 28 August 1927, №195.
- ¹² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 April 1928, №86.
- ¹³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 April 1928, №87.
- ¹⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 12 August 1927, №182.
- ¹⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 July 1928, №158.
- ¹⁶ Sistema i Organizatsiia, 1927, №11 - 12, pp. 20 - 26.
- ¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 August 1928, №189.
- ¹⁸ Trud, 13 November 1924, №258.
- ¹⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 21 February 1926, №43.
- ²⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 21 February 1926, №43.
- ²¹ Ekonomicheskaja zhizn', 12 July 1925, №157.
- ²² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 October 1927, №247.
- ²³ Predpriiatie, 1928, №6, pp.13-4.
- ²⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 September 1925, №213.
- ²⁵ テーラー、F.W.『科学的管理法』, 3 章。テーラーは更に作業準備、作業の指導と監督、検査、修繕などの任務を分担する「機能的職長」を構想している (120 - 123 頁)。
- ²⁶ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1929, №10, p.611.
- ²⁷ Predpriiatie, 1926, №12, pp.13-15.
- ²⁸ Predpriiatie, 1926, №12, pp.16-22.
- ²⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 September 1925, №213.
- ³⁰ Trud, 13 November 1924, №258.
- ³¹ Ekonomicheskaja zhizn', 15 August 1925, №185.
- ³² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 September 1925, №213.
- 第 1 亜麻本部の漂泊仕上げ工場では漂泊方法は個々のマスケルの長年の経験に基づき、大部分の場合、化学分析により点検されていない。調査委員会が化学分析を行い、溶液や作用時間などの基準を定める (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 August 1926, №177)。
- ³³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 May 1926, №109.
- ³⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 31 December 1927, №298. cf. Predpriiatie, 1925, №6, pp.19 - 21. その後、この工場ではマスケルを経営 - 事務仕事から開放し、その全労働日を仕事の指導や労働者への指示に充てる最初の試みが実施されている。管理 - 経営活動のためには然るべき教育を受けた専門の働き手を宛てた。この改革は工場で行なわれた管理再編の措置と結びついてた。スタッフの『膨張』はなかった。その影響で不良品は減った。例えば、ある製作所では改革の最初の月に不合格製品は 60%超減り、翌月には 85%減った。
- ³⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, №103.
- ³⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 22 July 1927, №164.
- ³⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 September 1925, №213.
- ³⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 June 1925, №140.

-
- ³⁹ Trud, 4 December 1925, №277.
- ⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1925, №12.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1925, №179.
- ⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1925, №247.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1925, №157.
- ⁴⁵ Trud, 20 November 1926, №269.
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1927, №126.
- ⁴⁷ Pravda, 25 November 1926, №273.
- ⁴⁸ Predpriiatie, 1926, №12, pp.16—22.
- ⁴⁹ Trud, 13 November 1924, №258.
- ⁵⁰ Trud, 23 August 1925, №191.
- ⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1926, №144.
- ⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 February 1927, №25.
- ⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1925, №245 : Pravda, 27 October 1925, №246.
- ⁵⁴ Trud, 12 June 1926, №133 ; 13 June 1926, №134 ; 8 August 1926, №180 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1926, №133 ; 13 June 1926, №134 ; 15 June 1926, №135 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1926, №133 ; 15 June 1926, №135.
- 同年 6 月下旬に開催された化学工業マスチエル代表者会議でもマスチエルの抱える同様の悩みが吐露された (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926, №142)。
- スターリングラードの金属電機マスチエル協議会でも「マスチエルは工場管理部と労働者の緩衝器であり、板挟みとなっている」という発言があった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 December 1926, №279)。履物工場でも同様である (Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1928, №301)。
- ⁵⁵ Predpriiatie, 1926, №12, pp.16 - 22.
- ⁵⁶ Trud, 31 March 1927, №72.
- ⁵⁷ Pravda, 2 April 1927, №74.
- ⁵⁸ 27 年 5 月のレニングラードの金属マスチエル代表者会議より (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1927, №106 : Trud, 13 May 1927, №106)。
- ⁵⁹ Predpriiatie, 1928, №6, p.14.
- ⁶⁰ Predpriiatie, 1928, №6, p.15.
- ⁶¹ Sistema i Organizatsiia, 1928, №11 - 12, p. 36.
- ⁶² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1928, №213.
- ⁶³ Predpriiatie, 1928, №8, pp.9 - 10.
- ⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196.
- ⁶⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 September 1928, №214.
- ⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 April 1928, №91 社説。
- ⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1928, №213.
- ⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 April 1927, №84.
- ⁶⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1928, №265.
- ⁷⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 December 1928, №286.

2. 労働力利用

作業時間測定データによって労働力利用状況をみておこう。

まずは石炭工業。

ドンウーゴリでは作業時間測定は 1924/25 年度から始まってはいるが、実践的成果は乏しい。1924/25 年度に 7,000 の観察数を数え、1925/26 年度には 12,000 に増えた。

それによると 1925/26 年度、採炭坑夫は不生産的業務に労働時間の 22.8%を費やし、トロッコ係は 35.0%，支柱係は 11.0%，掘削係は 10.0%を費やした¹。

詳しくは表Ⅲ－２－１のようである。但し、数値の大きなズレがある。

1926/27 年度のドンウーゴリの全ての鉱山管理部についての作業時間測定と 1927/28 年度の機械化された長壁式切羽における作業時間測定のデータは表Ⅲ－２－２，３のようである。

表Ⅲ－２－１ 石炭工業の精密観察記録

	不生産的支出		炭坑滞在時間	
	1924/25 年度	1925/26 年度	1924/25 年度	1925/26 年度
採炭夫	29	34		
カット入れ係	14	14		
ピックによる採炭係	40	1 : 51	データなし	
トロッコ係	2 : 16	2 : 29		
運搬夫	1 : 32	1 : 33		
馬方	1 : 59	2 : 37	7 : 37	7 : 33
支柱係	45	57	6 : 35	6 : 39
掘削係	27	41	5 : 38	5 : 30
片付け係	46	1 : 12	6 : 43	6 : 32
かき出し係	—	2 : 02	—	7 : 04

単位は時間。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.

表Ⅲ－２－１ 1926/27 年度のドンウーゴリの全ての鉱山管理部についての作業時間測定

第 1 グループ	労働日*	基本作業	補助作業	休止 1 **	休止 2 **	昇降	休憩
採炭夫	6	3 : 26	1 : 01	0 : 04	0 : 19	0 : 40	0 : 42
カット入れ係	6	3 : 28	0 : 45	0 : 03	0 : 20	0 : 49	1 : 06
コールカッター係	6	1 : 31	2 : 43	0 : 21	0 : 59	0 : 33	0 : 11
支柱係	8	2 : 03	2 : 00	0 : 07	0 : 46	0 : 42	0 : 36
掘削係	8	2 : 17	1 : 22	0 : 05	0 : 32	0 : 39	0 : 45
第 2 グループ							
ピックによる採炭係	6	2 : 17	1 : 48	0 : 14	1 : 18	0 : 38	1 : 15
運搬夫	6	3 : 47	0 : 38	0 : 05	1 : 35	0 : 24	0 : 37
トロッコ係	8	2 : 59	0 : 35	0 : 19	2 : 35	0 : 35	0 : 19
馬方	8	2 : 16	1 : 30	0 : 13	2 : 52	0 : 29	0 : 08
コンベア係	6	2 : 32	0 : 41	0 : 02	3 : 32	0 : 34	0 : 03
スクレーパー係	6	2 : 53	0.51	0 : 24	2 : 30	0 : 35	0 : 02

注記：測定カードは 4,357。単位は時間。

*労働日は団体協約で定められた労働時間。地下労働は原則 6 時間である。

**休止 1 は不可避なそれ。休止 2 は避けるもの。

出所：Vestnik Donuglia, 1928, №31, pp.7 - 8.

表Ⅲ－２－３ ドンウーゴリの機械化された長壁式切羽における作業時間測定 [1927/28 年度]

先山（コールピックによる採炭）		作業時間	比率%
主たる作業	石炭の破碎	1 : 50	29
	付着物やボタの片づけ	0 : 10	2.4
	切羽から石炭を出す	0 : 28	7.2
補助的作業	屑炭の運び出し	1 : 30	23.5
	コンベアへの積み込み	0 : 50	13.1
	休けい	0 : 20	
	その他必要な休止	0 : 10	
	切羽の拡張	0 : 36	9.5
	発破孔を開ける	0 : 38	10
	石炭やボタを燃やす	0 : 20	5.3
現地の事情	作業場までの移動	1 : 08	
計		8 : 00	100
積み出し坑夫		作業時間	比率%
主たる作業	ショベルですくいコンベアに積み込む	2 : 40	55.6
	付着物やボタの除去	0 : 40	
補助的作業	休けい	0 : 26	
	木材を運び補強	0 : 20	5.5
	その他必要な休止	0 : 24	
	屑炭の運び出し	1 : 50	30.6
	燃やす	0 : 30	8.3
現地の事情	作業場までの移動	1 : 10	
計		8 : 00	100

出所：Vestnik Donuglia, 1928, №48, p.20.

石炭工業では労働法第 95 条に従って 1923 年 11 月 28 日の労働人民委員部決定により炭坑の地下労働に従事する職種に対して 6 時間労働日が定められた。多くの炭鉱地域では団体協約締結を通して 6 時間労働日の権利の適用される地下労働職種リストが大幅に拡大された。1927 年の団体協約では短縮労働日の地下労働者数は石炭工業平均で 50.2%（トラストにより 37.2%～97%）であった。

だが労働保全状態の特別調査や経済機関自身の作業時間測定によるとドンバスの一部地域では地下労働に関する法規や団体協約の不遵守が確認されている。

ドンウーゴリでは 6 時間労働日の権利をもつ労働者の基幹カテゴリーの坑内滞在時間は 1926/27 年度及び 1927/28 年度第 1 四半期に加重平均で 6 時間 54 分であった。これに坑内に入る前のいわゆる『準備』作業（ランプや作業命令の受け取り、昇降機に乗り込むための待機）に費やされる凡そ 30 分を加えれば 7 時間半である。

基本的にその原因は組織的 - 技術的不備にある。これは長年、炭坑にシステムとして染み付き、地下労働者の有効労働のかなりが無駄に費やされるか、資格上の主たる仕事とは係わりのない副次的仕事に費やされる。

時間の無用な支出は空車 porozhniak の不足、その炭坑各所への誤った配分、搬出坑道の不満足な状態、それがトロッコの断線、事故に繋がる。発破孔の仕掛けの遅れ、炭酸やガスが充満して掘削が停止する。

こうしたことは換気装置の欠陥や石炭労働者の主力を彼らに本来的でない仕事から解放する特別ブリガーダがないことによる。

これらは限らない待機と休止を齎す。ドンウーゴリだけで労働時間の無駄は 1 百万時間以上に上る。職種別ではコールカッター操作係りの勤務時間の 26%、先山 32%、トロッコ係り 40.5% になる。

ドンバスで 1850 - 80 年代以来アルテリ方式が続いている。この方式では一つの交代組の労働

時間中の全採炭分を引渡さねばならない。アルテリメンバーの一部（トロッコ係り）は交代組開始時には通常、仕事がない（40 - 50 分以上）。その代わり終了時には原則として余分に働かねばならない。

しかも労働者の種々のカテゴリーは同時に採炭現場に降りて行く訳ではない。つまり厳密なスケジュールが定められていない。また各交代組の作業命令の受取りに多くの時間がかかる。

他の石炭地域でも多かれ少なかれ同様である²。

ドンウーゴリの 18 鉱山管理部の労働者（11,870 名）の調査によれば、6 時間労働日移行へのカンパニアの後、炭坑滞在時間は 5 時間 59 分となった。但し、鉱山管理部や炭坑により 5 時間から 7 時間 20 分までバラツキは大きい。5 時間 40 分から 6 時間 20 分の間にほぼ半数が集中している。

とはいえ、地下労働者の勤務時間の正確な記録は難しい。現行のドンバスのカンテラ置き場での番号札システムは役に立たず、ドンバスで最も普及している昇降の際の記録システムもぞんざいで不正確である。シェルビノフスキー及びゴルロフ鉱山管理部ではより合理化な方法が採用された。そこでは「現場」監督者が労働者の就業を確認し、支給指図書に現場での滞在時間を記入する。それも換気用の斜坑や連結坑道があれば定かではない³。

鉱業も同様の状態である。

南部鉱業トラストでの 1925/26 年度の精密観察記録によれば地下機械掘削では不生産的支出は 8 時間交替で労働時間の 21%，機械化採取場で 22.7%，採取所での運び出しで 26.5%になる。車両の待機に最も時間を取られる。車両が不足しているだけでなく、配車上の不備が大きい。また支柱用の木材を探したり、届けるのに時間が掛かる。また発破の後、ガスが抜けるまで待つ時間もある⁴。

金属工業の状況はどうか。

最高国民経済会議・総監督部の金属工業の企業調査によるとナジェジンスキー工場では圧延職場の生産規模は加熱炉による鋳塊産出規模に依存しており、職場の労働者は 3 - 4 時間は懸命に加熱した鋳塊を作り出すが、残りの時間は無為に過ごし、止む終えざる休止に対し相応の給与を受け取る。こうした場合、無制限の出来高払い制より期限決め給与システムのほうが良い。スターリンスク工場のマルチン鋼炉職場では労働者はスラッグの所で労働時間の 42.5%は休み、ペトロフ名称工場では 87%休む、スターリンスク工場の溶鉱炉職場では荷役人夫が労働時間の 75%は休み、ペトロフ記念工場のそれは 52%となる⁵。ペトロフスキー金属工場の労働者の作業時間の内訳は表Ⅲ－2－4 のようである。

表Ⅲ－2－4 ペトロフスキー金属工場（エカテリノスラフ）における労働者の作業時間内訳（%）

機械職場の労働者	
実際の作業時間	75.21
労働者の理由なき不在	5.42
仕事の早い切り上げ	3.74
開始の遅れ	2.22
仕事がない、電力、クレーンがない	5.42
研磨	2.91
工具受け取り	1.88
その他	6.2
鋳物職場の鋳物工	
実際の作業時間	41.48
待ち時間	18.08
欠勤・休止	40.44

注記：25 年 10 - 12 月のデータ。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1926, No.79.

多くの場合、生産運営の責任を負う技手はその労働時間の 1/3 しかその基本的課題に使っていない。鉄道の製作所では多くの職種で損失時間は 30～60%になる。休止、材料待ち、部品探し、補助的仕事等々のためである⁶。

造船工場では直接の生産的労働に費やされるのは平均 6 時間未満である。未利用労働時間は作業種類により 19～35.7%になる。休止の原因はブリガーダの間の労働者の誤った配置（労働者によっては相応の仕事がないことがあった）、起重機を適宜利用できない、労働者が資材を探しに行く、等々である⁷。

レニングラード造船トラスト議長によればトラストは丸 1 年、一定のシーズンにのみ必要とす

る労働者を抱えていなければならない（ペンキ塗装工，リベット工，型つけ工など）⁸。それだけ有効労働時間は少なくなる。

繊維工業における労働時間利用率も低い。ある大紡績工場の 1924/25 年度の労働時間損失率は表Ⅲ－2－5 のようである。ウクライナ繊維トラスト・オデッサ・ジュート工場の織工の作業時間の内訳は表Ⅲ－2－6 に示される。このように労働時間の 30%強が不生産的に支出されたのである⁹。

F.クテイシニコフは更に労働者の「エネルギーの喪失」という興味深い調査をしている。これは要するに最適な労働環境の下で発揮されうる労働者の全エネルギーに対して、実際には能率の低下や不良品率の増大などによってどれだけ失われているかという推計である。それによると補助的労働への支出によって 7.4%，休憩なき労働によって 12.0%，照明の悪さによって 10.0%，無理な姿勢によって 10.0%，合わせて 39.4%が無駄に支出されているという。

繊維工業における 3 交替制への移行も問題が多い¹⁰。2 ないし 3 交替制の普及によって休憩なき労働が広範に広がっていた。休憩を入れると仕事の終わるのが遅くなり、概して労働者の住宅は遠いため早く仕事を終わりたいからである。

だが休憩なき労働は能率を低下させる。実際、交替組の労働時間の最後の 2 時間は製造量が約 12%低下している。実験によれば 50 分に 10 分の休憩を入れると同じ 8 時間労働日でも製造量は 4 - 7%増加する。照明も重要である。照明が改善されると不良品率が 20 - 35%減少した。また腰を曲げたり、立っているよりも座っている方がエネルギーの喪失が少なかった。従って労働環境を改善することによって労働生産性を高める余地は非常に大きいのである¹¹。
[エルマンスキー理論と関連？]

その後、F.クテイシニコフは更に厳しい結論を引き出している。労農監督人民委員部や繊維労組中央委員会などのデータに基づき労働力の非合理的利用によって 1 年に 270 日分（1 年 313 労働日として 86%）の労働者のエネルギーが失われている、と推計する。うち 65%は生産の欠陥によるものである（18%は企業とは直接、関係のない理由による）¹²。

その他の例をみておこう。

北カフカース地方のミコヤン記念履物工場では 1926/27 年度上半期に縫製部門では多くの業務で労働日の未利用は 57%にもなる。サンダルの底革切断では生産上の理由の休止は 6.7%，個人的理由によるそれは 25.9%に上った。第 1 国営皮革工場の乾燥業務では未利用は 60%に達する。第 5 国営皮革工場の皮革の石灰処理では個人的休止は 19%，始業時間の遅れや早い終業は 23%である¹³。

バスクムチャク塩トラストでの作業時間測定によると採塩や精製の基本的労働者の労働日の実働は 60 - 65%に過ぎず、塩の掻き分けに従事する労働者に至っては実働は 29%以下であった¹⁴。

砂糖工場についてみれば 1927 年、アメリカの工場では 1,000 メーター・ツェントネル（ツェン

表Ⅲ－2－5 紡績工場の労働時間損失率（%）

欠勤	13.07
止むを得ざる休止*	3.14
私事	12
遅刻と早退	2.43
計	30.61

*止むを得ざる休止とは副マスケルを待つ、原材料を待つといった組織－技術的原因による休止である。

注記：全ての資格の労働者の平均。休日を除く総労働日（313 日）に対する比率%

出所：Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №16, p.3.

表Ⅲ－2－6 ウクライナ繊維トラスト・オデッサ・ジュート工場の織工の作業時間記録（%）

直接の生産的作業	68.85
仕事の段取り	0.66
引渡し	1.53
機械修理	1.97
仕事の空き	0.45
不良品製造	3.15
糸巻きの設定	0.13
経糸切断	14.82
その他	9.43

注記：1925/26 年度第 1 四半期と思われる。

出所：Torgovo - promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, №78.

トンネルは 100kg) 当たり労働力の総支出は 17.4 人×日であるが、ソビエトの工場では 91.59 人×日である¹⁵。実に 5 倍超の労働力を要した。

このように労働力の有効利用率は非常に低かった。それは機械の頻繁な故障、原材料の供給制約、生産システムの欠陥などの客観的条件にも規定されるが¹⁶、何よりも労働規律の低さが重大であった。

¹ Gornyi zhurnal, 1927, №12, p.716. cf. Biulleten' Donuglia, 1926, №6, pp.12 - 3.

1924/25 年度、ドンウーゴリには従業員の個々のカテゴリーの労働に対する約千の作業時間測定が行われた。1925/26 年度にはこれらの測定の数 12 千に増加した。1926/27 年度にはさらに多い。測定員数は 1925/26 年度の平均 75 人から 1926/27 年度には 170 人に増加した

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259.)。

別のデータでは採炭坑夫や採鉱夫の労働日の有効利用率は 70 - 77.5%, トロッコ係、馬方などの補助的労働者は 37.5 - 51% である (Pravda, 10 February 1927, №33)。

² Trud, 14 August 1928, №187.

28 年 6 月の第 6 回鉱業労組大会では労働合理化及び賃金支払い方式改善方針が出された (Trud, 14 June 1928, №136)。作業命令書方式、アルテリ方式、『組長報告』に基づく賃金支払い方式への移行である。

³ Vestnik Donuglia, 1928, №45 - 46, pp.25 - 6.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1927, №264.

⁶ Izvestiia, 14 July 1926, №159.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1927, №184.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.

⁹ 織布副マスケルの有効作業時間は 59% に過ぎない (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, №78)。

¹⁰ ピャタコフは 3 交替制への移行を提起したが、反対論は多い。A.M. ジェルジャヴィン教授は移行が可能だとしても、労働者増に伴う住宅需要を満たし得ず、また機械摩損や品質低下を齎す、と述べた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №112)。

Al. フェドトフも労働環境悪化、住宅問題などの観点から反対した (Ekonomicheskaiia zhizn', 21 November 1926, №270)。

繊維総管理局も反対論である。繊維工業では婦人や未成年者の比重が高く (それぞれ 60% 以上と 10%), 彼らには深夜労働は禁じられている。また夜間の労働生産性は昼間より 15% 低く、切断や不良品数が多い。且つまた 2 交替制でも下級技術者が足りない。それよりは設備増強、操業紡錘の生産性向上、生産合理化、工場専門化などが必要である、という (Trud, 17 November 1926, №266)。

¹¹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №17, pp.2 - 3.

¹² Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №41 - 42, p.3. cf. Pravda, 16 September 1926, №

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1927, №191.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927, №53.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1928, №102.

¹⁶ 給与受け取りにも時間が掛かる。1926/27 年度の 9 企業の調査によれば、9 企業のうち 7 は職場毎の給与受け取り方式であり、そのための行列は時間のロスとなる。2 が封筒方式である。これはロスがない (Voprosy Truda, 1928, №6, p.109)。

3. 労働規律

ネップ期工業における最大の難問は労働規律であった。労働規律の低さはまずもって無断欠勤の多さに示される。〔表Ⅲ－２－７〕

ロシア共和国労農監督部の行った調査（調査対象は約 100 企業）によると 1924／25 年度に労働者 1 人当たり平均無断欠勤日数は 7.2 日、1925／26 年度は 8.04 日であった。病欠日数はそれぞれ 15.07 日、16.12 日である。1913 年には無断欠勤は 4.6 日、病欠は 5.2 日であったから、状況の悪化は著しい¹⁾。

表Ⅲ－２－７ 工業労働者の出勤、休止、欠勤（登録労働者 1 人当たり日数）

	実働	休止	休日	欠勤				
				社会的活動	定期休暇	病欠、出産	正当事由のある欠勤	無断欠勤
1913 年	276.4					5.2		4.6
1922／23 年度	262.40	1.80	59.80	1.60	12.30	13.70	3.80	9.60
1923／24 年度	262.51	1.27	60.34	1.48	13.15	14.44	3.45	9.32
1924／25 年度	262.13	0.89	61.79	1.57	14.05	15.07	2.30	7.20
1925／26 年度	259.78	1.87	61.18	1.56	14.02	16.12	2.43	8.04
1926／27 年度	262.07	1.63	61.59	1.49	14.14	14.84	2.01	7.23
1927／28 年度	263.87	1.69	61.65	1.62	14.18	15.04	1.91	6.04
うち第 1 四半期	69.20	0.30	15.49	0.38	0.92	3.71	0.40	1.60
第 2 四半期	69.83	0.16	13.98	0.33	0.62	4.11	0.40	1.57
第 3 四半期	62.93	0.25	17.56	0.36	4.45	3.55	0.51	1.39
第 4 四半期	61.91	0.98	14.62	0.55	8.19	3.67	0.60	1.48

注記：正当事由の欠勤は家族の問題、労働者信用上の手続き、裁判所への証人としての出頭、などである（Voprosy Truda, 1928, №6, p. 108）。

出所：Statistika truda, 1925, №1, p.8; 1927, №7, p.14; 1929, №1, pp.11, 14; Postnikov S.P., Fel'dman M.A., Sotsiokul'turnyi oblik promyshlennyykh rabochikh Rossii v 1900-1941gg..M., 2009, pp. 37, 49; Filtzer, op.cit., pp.28. 戦前のデータは Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1927, №180.

表Ⅲ－２－８ ドンウーゴリとルール炭坑の欠勤日数の比較

	ドンウーゴリ		ルール炭坑	
	1924／25 年度	1925／26 年度	1925 年	1926 年
年労働日数	248.6	257.6	270	276
休暇日数	18.5	11	6.4	7.1
病欠日数	11.6	12.6	20.4	20.8
正当事由ある欠勤	1.4	1.6	4	4
無断欠勤日数	30.1	32.2	4	4
休止	—	—	10	7.3
休日	54.8	50	54.2	49.8
計	365	365	365	365

出所：Gornyi zhurnal, 1927, №9, p.572; №12, p.716.

個別に見てみよう。

ドネツ国営石炭トラストとルール炭坑の労働者の欠勤日数を比較すると表Ⅲ－３－８のようである。ドンウーゴリの方が休暇が多いのは国家体制や労働法の違いによる。ソ連では休暇に国家的、社会的義務（大会、協議会）が含まれる。ドイツの方が病欠が多いがこれは健康状態を

示すのではなく、休暇が少ないのを病欠でカバーしているからである。ドンウーゴリでの休止はデータがない。無断欠勤は圧倒的にドンウーゴリの方が多い。労働規律の低さを物語るが、流動性の高さの反映でもある²。

『鎌と槌』工場（モスクワ）では1926年3月の欠勤率は13%に達していた³。

欠勤者の中にはかなり常習的グループもいる。例えば、『パリ・コミュニケーション』工場では欠勤者の33%以上が欠勤常習者であった。『赤いプロレタリア』工場では30%である。労働規律の低さを示す⁴。

スターリングラードの『赤い10月』工場では欠勤常習者が3ヶ月間に8~15回も戒告を受けながらズル休みを続けるという多くのケースがある。契約によれば3日続けて欠勤する場合、解雇できるが、2日まで休んで、3日目は出勤するというのが通例である⁵。

『カウチューク』工場では人員整理から自らを守る有効な手段は前借りであるとの考えが根付いていた。その結果、労働者のうち最も放埒な部分を抱え込むことになった。解雇すれば以前に支給された前借り分を失うことになる。労働者からの管理部への直接的脅しもある。2度も警告を受けた労働者が酔って作業場の技師を口汚なく罵った。技師は作業場にこれなくなった⁶。

勤務はルーズである。あるモスクワの工場では10分の遅刻、10分早い休憩、10分の休憩延長、定時より10分早い終業を認めている。合わせて40分となる。これは例外ではない。賃金受け取り時のロスもある。工場委が一種の『喫煙所』に転化し、特に用事がなくとも労働者がそこに屯している。労組も労働規律の問題に積極的に取り組もうとしない⁷。

ポドーリヤ・ミシン工場では労働者は出勤するとまずお茶を飲み、昼食や終業のベルの前に手を洗うのが習慣となっていた。それで1人当たり、約45分は失う⁸。

ある職場では昼休み終了の気笛後に仕事を始めたのは労働者の50%にも満たない。残りの機械は労働者がおらず、空回りしていた。汽笛が鳴って15分してから機械は完全に稼働し始めた⁹。

ゴムトラスト第1工場では1925年10月から26年2月の間に処分対象となった違反行為は1438件が記録された。欠勤や遅刻の他、酔って出勤したのが317件、勤務時間中のマスケルの侮辱が29件、仕事での喧嘩が4、フリガーンが11件である。実際はずっと多い。技術者は紛争を恐れて処分しない¹⁰。

仕事への責任感は薄い。

ハリコフ蒸気機関車工場の熱間職場では旋盤工グループ（勤続年数は短い）が注文遂行期限が差し迫っているのを見越して、注文遂行とは係わりなく7-10ルーブリの給与保証を求めた。工場管理部がそれに応じないとみるや直ちに退職して仕事を放棄した。そのため注文は期限に遂行されず、工場は違約金を支払わされた¹¹。

ある工場では金属仕上げ工が仕事場で自分のために鋏を作ったり、ギターを作ったりする（イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県）¹²。

紡績工場（『赤い10月』工場）では労働者は綿花を大切に扱っていない。綿花を無造作に放り投げ、それで履物や手を拭く¹³。

レニングラード縫製トラストでも同様に労働者の工具や原材料の扱いが丁寧ではない。織布が作業台の下に抛り出されていたり、足で踏みつけられたりする。尤も扱いが丁寧でないのは労働者ばかりではない。工場管理部は絹裏地の非常に美しく縫い合わされた婦人外套を荷馬車でじゃが芋袋と一緒に店に発送した（1926年10月）¹⁴。

こうしたことが製品の品質に与える影響は無論、大きい。

職員の労働規律も低い。

1926年7月初めの種々のソヴェト機関（官庁、工業銀行、シンジケート含む）の調査（調査人員3万人）によると遅刻比率は28%、遅刻時間の平均は20分であった¹⁵。

モスクワ労農監督部の発起で27年4月1日に24組織（油脂及び骨加工トラスト、モスクワ

農産物加工トラスト、モスクワ国民教育部など）の調査が行われた。調査当日に勤務員 10, 666 名のうち 1, 285 名（12%）が遅刻した。しかもこれは内規で定められた 5 - 10 分の猶予を過ぎてから出勤した者である。遅刻時間は 1 人平均 12.5 分である。しかも調査日は給料日であったからいつもより早く出勤している。

調査日の遅刻件数が月のそれを超える場合がある。例えば、農産物加工トラストでは 5 月の遅刻は 29 名（延べ 4 時間 21 分）であったが、調査日だけで 90 名（延べ 27 時間 26 分）である。ゴスバンクでは 4 月は遅刻はなかったことになっている。だが調査日には 526 名中、125 名が遅刻した（延べ 19 時間）。

これはいかにこれまで正確な遅刻の記録がなかったかを示す。各組織のデータは実情を反映していない。出勤記録義務のない者も多い。モスクワ消費協同組合連合では勤務員 1420 名のうち 372 名、農産物加工トラストでは 515 名のうち 224 名、モスクワ印刷トラストでは 109 名中 33 名になる、等々。その大部分は出勤記録免除の必要性は全くない。

また勤務員は出勤してもすぐには仕事に取り掛からない。新聞や本を読んだり、お喋りをしている。仕事に取り掛かるのは 15 - 20 分後、ないしそれ以降である。勤務時間中も仕事の集中していない。農産物加工トラストでは出退勤記録係り自身が勤務員を出勤として記録させるために見逃す。ここでは午後 3 時（事実上、終業の 1 時間半前）には仕事を片付け、三々五々家路に就く。

調査された 24 組織のうち 4 はいかなるコントロールの形態もない。混紡トラストでは 1927 年 3 月 1 日の本部会決定により従来のコントロール方式が『勤務員の意識性が高まったため』不要とされた。遅刻数も記録されず、罰金も科せられなかった。だが調査日には 26% の勤務員が遅刻した。

他の機関では名簿記入方式や札方式によりコントロールが行われているが実効性は少ない（チェックが始業時ではなく勤務時間中に行われたり、札を数人分まとめて掛けたりする）。多くの組織で内規がないか、あっても労組や労働監督部により承認されていない。その適用も厳しくはない（遅刻常習者に対する解雇は非常に稀である）¹⁶。

その後のロシア共和国労農監督部による 27 の官庁とトラストなどの組織の調査よれば調査日 [28 年半ば] に職員の 12% が遅刻した。ことに最高国民経済会議では 36% に達した¹⁷。

病欠のかなりもまた実質的には無断欠勤である。病気休暇証明書さえあれば病欠と認められた。労働人民委員部の地方への回章によると医療管理委が十分な根拠もなく一時的労働能力喪失の休暇証明書を交付するケースがみられる¹⁸。

ソルモヴォ保険基金の調査によると病欠者の 25% のみが実際に病気または怪我であった。残りは所在が不明である。農村に行ったか、自分の経営で働く¹⁹。

ドニエプロペトロフスクの工場では 1926 年夏、医療管理委への申し出の半分は仮病である。また替え玉を送ってくるケースも増えた²⁰。イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの織布工場でも同様である²¹。

労働者の圧力で医師が病気休暇証明書を交付するケースもある²²。リュビンスク陶磁器工場では医療従事者への労働者からのフリガーンの行為がある。医師が偽の診断書を書かなかったために医師を鉄砲をもって追いかけたり、その住まいにレンガをばら撒いたりした。工場委も医療労組も保健部もそれに対し何らの措置も採らなかった。調査委や工場代議員会がフリガーンに対し解雇を含む断固たる措置を採ることを求めてから解職された²³。

1926 年 5 月、『マヤク』工場の労働者 B が怒鳴り声をあげて休暇を要求し、中央医療管理委員会の部屋に押し入って議長にインク瓶を投げつけた。この労働者は人民裁判で 2 ヶ月の自由剥奪の判決を受けた²⁴。

緊縮政策との関連もある。労働者が健康を害して自分の本来の仕事ができないが、より軽い労働は出来る場合がある。以前には工場管理部は従来の稼ぎとの差額を支払うことをケチらなかつたが、緊縮政策実施後は就労不能証明書を取りにやらせ、社会保険から手当てを支給させた。その結果、統計上、「病欠が増えた」²⁵。[表Ⅲ - 2 - 1 参照]

超過勤務の多さは欠勤数の増加の因とも果ともなった。『赤いボガティリ』ゴム工場（モスクワ）ではその生産面の連関からしてある職場の休止は別の職場の休止をもたらす。だから労働者が欠勤するとその日の計画を完全に遂行するためには超過勤務をせざるを得ない。1926／27 年度には超過勤務時間は 3 万時間近い。その約 60％は欠勤の結果である。超過勤務は男子工が主である裁断、剥ぎ取り s”emochnoi, 圧延で最も多い。塗装のような『婦人』職場では少ない。超過勤務対策として予備ブリガーダを導入した。15 人のグループを編成し（最も規律の高い労働者から構成）、様々な職場の仕事を学び、その後に欠勤した労働者に代わる。また最も『常習的な』欠勤者から構成された欠勤対策特別委を設け、生産協議会や職場毎に欠勤や不良品率などのデータを提示した²⁶。

鉱業では超過勤務は労働時間全体の 25～35％を占める。労働者は平日及び休日に超過勤務で働いて、自分の休みは労働日に移す〔超勤手当を得るため？〕²⁷。

『赤い 10 月』紡績工場の管理者たちは勤務時間内に出来る仕事でも超過勤務を与える。超過勤務は毎月、800 - 1000 時間にもなる（26 年 5 月）²⁸。

ウクライナ工業全体で超過勤務時間の比率は表Ⅲ－２－９のようである。

冶金工業その他では修理活動を超過勤務で行わねばならぬ。南部鉄鋼トラストでは 1925／26 年度上半期に全労働時間の 12％が超過勤務であった。超勤手当を得るために平日は欠勤するのである²⁹。

企業は欠勤に備え、多くの予備人員を用意せねばならない。

例えば、南部鉄鋼トラスト・エカテリノスラフ工場グループ 欠勤が多く、全ての職場はそれに備え『特別予備要員』（約 10％）をもつ³⁰。

モスクワ農産物加工トラストでも欠勤が多いため労働者総数の 5～8％の予備人員を持たねばならない³¹。

予備労働者はどこにでも移せるように確保されてはいるが、労働者が拒否することがある。それに対し処分するとマスチュエルは評価 - 紛争委員会または工場委に引っ張っていかれ、厳しい措置は採れない（モスクワ繊維技師代表者会議でのトリョフゴルナヤ織物工場マスチュエルの発言）³²。

欠勤の多さはまた他の労働者の賃金にも影響する。レニングラード工業ではことにコンベア・システム導入の企業で欠勤常習者と一緒に働く労働者の賃金への打撃が大きい³³。

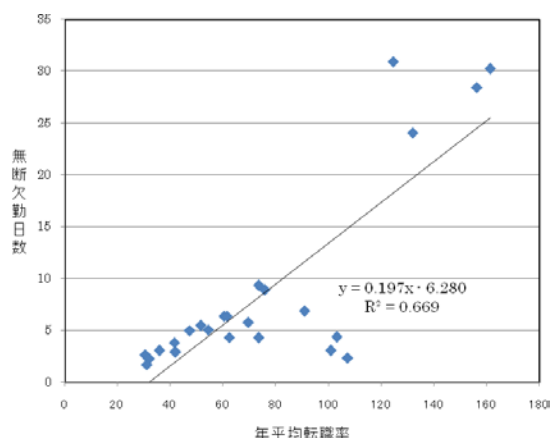
そうした状況では「我国の企業の『フォーディズム化』などとても覚束無い」。「我々は時間を日や時で計り、より短い時間単位は無視する」³⁴。

表Ⅲ－２－９ [ウクライナ]全工業での超過勤務時間比率（％）

1925／26 年度第 1 四半期	6.3
第 2 四半期	7.8
第 3 四半期	5.3
第 4 四半期	5.4
1926／27 年度第 1 四半期	4
第 2 四半期	4.4
第 3 四半期	3.6

出所：Voprosy Truda、1928、№2、p. 125.

図Ⅲ－２－１ 労働規律と転職率



出所：Trud v SSSR, M., 1936 : Filltzer, 1986, p.28 より作成

それでは労働規律の低さの原因はどこにあるのか。
有資格であるかどうかよりも勤続年数との関係が強い。例えば、綿工業や石油工業は勤続年数が比較的長く、欠勤率は相対的に低い、金属工業や石炭工業は比較的短く、欠勤率が高い。
だから流動性の高さと労働規律の低さの相関関係が強い。

[図Ⅲ－２－１，表Ⅲ－２－１０，１１]

Ⅲ－２－１０ 工業労働者の流動性と欠勤

年度	転職率 (%)	在職期間	無断欠勤
1923	101.9	11.8	9.8
1924	98.5	12.2	8.8
1925	89.1	13.5	7.43
1926	101.2	11.9	7.86
1927	103.3	11.6	6.94
1928	92.4	13.0	5.72
1929	115.2	10.4	4.09
1930	152.4	7.9	4.49
1931	136.8	8.8	5.96

注記：１）転職率は労働者１人当たり年間平均退職率。

２）在職期間は月，無断欠勤は日数。

出所：Filtzer, op.cit., pp.28, 52.

表Ⅲ－２－１１ 有資格労働者比率と労働規律

部門	有資格労働者比率 (27 年)	無断欠勤日数 (1926/27 年度)	無断欠勤日数 (1927/28 年度)
土石	28.3	7.42	5.9
石油	30.2	5	3.83
鉄鋼	37	7.14	6.05
塩	18.2	5.44	4.41
非鉄	43.4	6.77	5.64
金属加工	42.2	5.45	4.35
機械	51.1	5.23	4.64
木工	18.5	5.11	3.75
化学	24.7	3.1	2.41
食品	18.1	2.96	2.61
皮革	47.8	3.12	2.7
綿工業	46.7	2.37	1.83
羊毛工業	44.6	1.81	1.42
亜麻工業	33.5	3.44	2.68
絹	57.3	3.88	4.27
縫製	63.9	4.24	3.84
紙	22.1	1.9	1.56
印刷	59.8	2.78	2.55
石炭	46.5	29.51	25.19
工業平均	40.5	7.23	6.04
うち男子	43.9		
婦人	32.6		

出所：Statistika truda, 1929、№1、pp.12-14；№2-3, p.19.

アゼルバイジャン石油トラストでは掘削マスチェルは古参労働者であり労働規律は高い。だが1925 - 26年に掘削拡張のため新規労働者を主に近隣農村やポヴォルジェから募集した。彼らは古参労働者のように生産を大切に思わない。労働規律の低さは掘削作業の進行にことに悪影響を与える。油井掘削の開始時には労働者の超過勤務は100%ないしそれ以上になる。それが1ヶ月から2ヵ月続く。油層に達すれば掘削テンポは鈍化する。それに応じて賃金も低下する。そうすると労働者達は医師の所へ行って脅したり、侮辱的言辞を弄したりして診断書を書かせる。病欠の時には平均賃金が支給されるからである³⁵。

スターリンスクの鉱工業では古参カードルはノルマ以上に働き、無断欠勤や仮病は例外的である。スターリンスク・コンビナートの調査によると病院で診療を受けた者の割合は勤続10年超は10%に過ぎない。だが2 - 3年の者は25%、数ヶ月以下の場合には65%である³⁶。レニングラードでも同様である³⁷。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県の繊維労働者の1925年前半のデータによれば無断欠勤は紡績工や織布工より更紗捺染工で多い。彼らは資格も給与も低く、且つ婦人が少ない。概して婦人の方が無断欠勤は少ない³⁸。

一般的には有資格労働者の方が流動性は低い。だが、有資格の稼ぎの多い出来高労働者の間では時間給労働者よりも無断欠勤が多い。すぐ収入を取り戻せるからである³⁹。

有資格労働者の労働規律も高いとは限らない。職業紹介所にいないカテゴリーの労働者（紡績工、鍛冶工、旋盤工）の間で労働規律低下が認められる。彼らは他の工場で容易に仕事が見つかるため解雇を恐れていない。給与の高いこともあって飲酒が増えている⁴⁰。『工業用織物』トラストでも給与のより高い有資格労働者の方がよく休む⁴¹。キエフでは高資格労働者、高給の出来高労働者の間で欠勤が多い。1つは会議への出席などの社会的義務による。また管理部が一部労働者グループについては家庭の事情（家族の病気、旅行など）による欠勤には寛容である⁴²。

経営者も現場労働組織も欠勤や労働規律低下との闘いで弱腰である⁴³。

ウラルのChusovskaia金属工場のマルチン鋼炉部門では管理部や技術者はあまり職場を見回らず、仕事を監督しない。圧延部門ではマスチェルは1人を除き、仕事や労働者を監督する代わりに箒をもって通路を掃いている。労働者は監視されていると感じず、さぼる⁴⁴。

オレホヴォ・ズーエヴォ綿トラストのD工場の現行内規は1924年から実施されているが、大部分は廃れた。半年の間に労働者のあらゆる違反行為は失効した。最大の問題はマスチェルや管理部への不服従である。反抗、乱暴その他の重大な違反行為があっても解雇できない。マスチェルは労働者を配転させるのに非常に苦勞する。配転の際、マスチェルは主に生産の利益ではなく、交渉を要するか、不快なことがあるかどうかにより判断する⁴⁵。

同じトラストの『プロレタリア独裁』工場でも管理部や技術者には労働生産性や労働規律向上に対する幾分の意欲低下が見られる。労組や社会的組織もしっかり、管理部を支持せず、1925年夏に労働生産性向上カンパニアは完了したものと考える。

労働規律向上のあらゆる措置は紛争をもたらし、管理部の權威を落とし込める。例えば、ある紡績所で6人の荷役労働者が常習的な職務不履行により解雇された。労組や労働部の支持にも拘らず、人民裁判所労働セクツィアはこれらの労働者職場復帰とほぼ6ヵ月分の給与支払いを決定した。欠勤率は職場によっては25%にもなる。病院の休暇証明書の受け取りは容易である。酔った労働者が工場から外出して病院にいて休暇証明書を受け取る。その場合、労働者は何らの治療も受けず、しばしば私用で出かけさえした。保険基金は家宅捜査の権限を持たない。工場管理部の療養所の活動と工場内秩序を結び付けようとするあらゆる試みは斥けられた。

極めて不正常なことは労働者がマスチェルを訴えたとマスチェルは工場委員会に呼ばれ、工場委は客観的審理をする代わりに労組スタンスでマスチェルに対応する。その結果マスチェルは彼に内規により与えられた働きかけのわずかな権利すら拒否される。専門家はあらゆる専門外の任務に多くの時間を割かねばならず生産にはわずかの時間しか残らない。多くの専門家は自らを『渉外主任』と呼ぶ。

不良品に対する給与差し引きはない。評価 - 紛争委員会における審理の煩雑さの故に、労働法典に基づいて差し引きを行うことは不可能である。管理部は技術的に根拠のある不良品評価を提起したが、半年も労組はその実施を許容しない。それなくしては品質改善カンパニアの実施は不可能である。労組組織は給食労働者が交替に際し 30 分早く仕事をするのを禁止した。工場管理部はこれらの余分の 30 分に対し 1.5 倍の給与を支払うことに合意し、労働者も自発的にその仕事に同意したが、形式的理由からこの問題は積極的解決を見出さなかった⁴⁶。

『赤いプチロフ』工場で 32 年間働いてきた古参労働者党员 A の声を聞こう（1925 年 1 月の中央統制委員会総会での発言）。

「この工場では検品係が一度も圧延を見たこともない青二才である場合がある。生産サークルはあるが手探りの状況で計画もない。技術者は以前はそれなりのことをしていたが、いまは意気阻喪している。労働者を怒らせれば壁新聞で叩かれる」。A 自身は壁新聞に載ったことはないが、党コレクチーフに引っ張っていかれたことはある。

「労働者が座ったままで仕事をしない、そこでこっ酷く叱ってみたまえ。彼はコレクチーフに駆け込んで訴え、そして呼び出される。『君は古参党员であり、古参労働者であるのに、搾取するのか』。私は反論する。『搾取じゃない。時間一杯働かねばならないのだ。8 時間労働ならば、その分、私に預けてくれ』」。「現在、問題なのは、10 人の経験ある労働者に対し、未経験者が 15 人もいることだ。ここでは教えることが重要であって、非難することではない」[はずだ]⁴⁷。

南部鉄鋼トラストの工場では下級管理者が最も遅れた労働者の圧力の下にあり、しばしば最少摩擦抵抗路線を進む。例えば、機械職場のマスチュエルが 2 人の労働者と仕事を放棄し、ビールを飲みに行った。

技術者の間でも規律違反がある。スターリン工場の第 4 熔鋳炉で装入物が変わったが、検量員、班長、当直技師は黒板も見ずに前日の装入物を投入した。その結果、熔鋳炉の全工程が滞った。事は彼らの配転で済まされた。彼らはプレミアムすら失わなかった⁴⁸。

ウラルの多くの工場では悪質な無断欠勤者を見せしめのため解雇し始めた。だが、労働力は余っているわけではなく、実際にはしばしば、職場間異動や配置転換に落ち着く⁴⁹。

飲酒が工場管理部の『庇護の下』蔓延っている事例もある⁵⁰。『赤いトレウゴリニク』工場では警備員が酔った労働者を工場に入れてもマスチュエルは『騒ぎ』の起こらないように彼らに外出許可証を交付していた⁵¹。

あるいは生産工程の再編に伴う生産の中断がある。また多くの企業は計画改定と関連してかなりは突発的に生産を縮小することがある。労働規律も乱れるが、場合によっては労働者が『無断欠勤する』ほうが、管理部にとって都合のいい時もある⁵²。

労組は規律違反に対し強い態度を採らない。

工場委や評価 - 紛争委員会はしばしば欠勤者や労働規律違反者に対し過度に甘い態度をとる⁵³。

トリョフゴルナヤ織物工場（モスクワ）では解雇規則が適用されない。工場委は消極的で一度も無断欠勤問題を議題とする総会を招集しない。アル中の無断欠勤者の公開裁判も行わない⁵⁴。

第 2 亜麻本部の企業で飲酒による欠勤が急増した。3 回戒告した後に解雇できるはずだが、実際には戒告すら難しい。工場委がしばしば労働者手帳に無断欠勤に対する戒告を記入するのを妨害する⁵⁵。

ボゴロドスク - ショルコヴォ綿トラストの S 工場では工場委が当直勤務の時間に持ち場を離れ、宿舎に飲みに行った機械技師や当直の時に飲んでいて電気技手などを職場復帰させた⁵⁶。

モスクワメリヤストラスト・バウマン工場紡糸部では屑糸はほぼ 1/6 である。マスチュエルの全ての指示は若い働き手の大いなる悪意にぶつかる。現場組織の主張により [1925/26 年度] 第 1 四半期には適用された処分手段が第 2 四半期には廃止された。専ら教育活動に移行すべきだという⁵⁷。

モスクワ皮革トラスト・Z クロム革工場長によれば悪質な欠勤者には戒告、嚴重戒告そして比較的稀だが解雇をもって処する。だが労組の抵抗に遭う。労働者が勤務時間中に工場委の所に

通うことが多く、工場管理部が生産に影響しない時間帯にしてほしいと主張したが、労組は同意しなかった⁵⁸。

『カウチューク』工場の工場労組組織は規律向上の全ての活動は管理者だけによって行われることを望み、傍観者の態度をとろうとする。1925年にある職場の指導者は労働者が暇を弄ばないよう仕事を按配するために6ヶ月も交渉せねばならなかった。17人の人員削減が計画された時には1ヶ月半も工場委や労組との交渉に費やせねばならなかった。彼らはその削減が大量的であり、許容できないと言明した。その間、削減予定者は工場をうろつき、他の労働者に悪影響を及ぼした⁵⁹。

表Ⅲ－２－１２ 曜日による欠勤率（登録労働者数に対する比率）の差

		年次	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	週平均
病欠(出 産含む)	男子	1925	4.28	4.23	4.34	4.36	4.45	4.48	4.36
		1926	5.15	5.22	5.28	5.36	5.41	5.52	5.32
	婦人	1925	4.14	4.08	4.12	4.15	4.20	4.25	4.16
		1926	4.70	4.61	4.62	4.66	4.76	4.87	4.70
正 当 事 由 ある 欠 勤	男子	1925	1.12	0.92	0.86	0.87	0.90	0.97	0.94
		1926	1.05	0.93	0.91	0.83	0.90	1.02	0.94
	婦人	1925	0.81	0.55	0.45	0.42	0.45	0.55	0.54
		1926	0.53	0.41	0.33	0.33	0.34	0.43	0.39
無 断 欠 勤	男子	1925	3.09	2.16	2.05	1.96	1.91	2.17	2.22
		1926	3.89	2.82	2.61	2.45	2.26	2.60	2.77
	婦人	1925	1.60	1.12	0.99	0.96	1.00	1.11	1.13
		1926	1.58	1.11	0.97	0.95	0.93	1.05	1.10

注記：調査期間は25年2月7 - 21日と26年2月6 - 20日。調査対象は25年が563千人の工場労働者（繊維、金属、皮革、印刷工業）、26年は711千人。

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927, №4, pp. 48 - 51, 55.

表Ⅲ－２－１３ 欠勤率—給料日と欠勤の関係

		月曜		その他の曜日		全労働日	
		給料日後	それ以外	給料日後	それ以外	給料日後	それ以外
男 子	1925	12.24	11.27	11.12	10.15	11.56	10.28
	1926	14.14	13.02	12.86	12.08	13.19	12.15
	2年平均	13.32	12.25	11.96	11.20	12.57	11.34
婦 人	1925	10.80	9.97	9.34	9.20	9.53	9.31
	1926	10.81	10.40	9.73	9.77	10.14	9.86
	2年平均	10.81	10.20	9.46	9.44	9.85	9.64

出所：表Ⅲ－２－１２と同じ。

飲酒との関連は無論大きい。

中央統計局の調査資料によれば無断欠勤の50 - 60%は飲酒を原因とする。月曜はことに欠勤が多い⁶⁰。

一般に休日（飲酒する）の翌日は出勤しても労働生産性が低下し、不良品率も増大する⁶¹。モスクワ労農監督部調査によれば給料日や宗教的祭日の翌日はことに無断欠勤が多い。コロムナ工場では給料受取の後は欠勤が倍増する⁶²。だからモスクワの金属工場の例では週半ばに給与を受け取るより、土曜に受け取る方が次の仕事日の無断欠勤は大幅に少ない⁶³。

ドンバスの労働者の多くは革命前からそうだが、給料日の後に飲む習慣が根付いている。給料日とその翌日、翌々日、労働者住宅地では何十人、何百人もの婦人たちが給料の残りなりと手

に入れるために髪振り乱して街を走り回る光景に出くわす⁶⁴。

月曜の無断欠勤が多いのは飲酒というよりは仕事における慣性の中断の心理的影響であろうという。飲酒はそれを助長する。概して男子は婦人よりも無断欠勤はずっと多いが、婦人でも月曜は欠勤率が高い。また男子は給料日後の欠勤率が高くなるが、婦人では差はない。これは飲酒の影響が大きい⁶⁵。〔表Ⅲ - 2 - 1 2, 1 3〕

だが飲酒だけではない。工業部門による差がかなりある。無断欠勤の少ない工業部門の労働者が酒を飲まないわけではない。

生活条件との関係も強いのである。

ロシア共和国労農監督人民委員部の調査（約 100 社調査）によれば 1925/26 年度には欠勤は 1913 年の 2.3 倍、病欠は 3.1 倍となった。欠勤の主たる原因は飲酒以外に宗教上の祭日、農村への帰郷などがある。賃金が高くなるほど欠勤が多くなる傾向もある〔酒が買える、齷齪しない〕。

いわゆる正当な事由ある欠勤についても何が正当かの判断は職場管理部の裁量に委ねられるが、職場により正当事由の基準が異なったり、依怙最良が蔓延ったりする。時々 2 週間にもなる休暇許可証を与える。旧暦の宗教上の祭日と一致する正当事由の欠勤の増加は極めて特徴的である。

労組組織、役所（生死、結婚などの届け）、子供の学校、託児所、保育所などの用事で時間的に勤務時間中に出かけねばならぬ場合もある（休日に受け付けてくれない）。社会的組織での活動に伴う欠勤もある。これは大部分の場合、有資格労働者である。病欠も増加している。仮病も多いが、労災、厳しい労働条件、衛生環境、住宅事情などの影響も大きい。

労農監督人民委員部は無断欠勤処分強化（1 ヶ月に正当な事由なく 3 日欠勤した場合、労働契約を破棄）、文化啓蒙活動の強化のほか、役所などの営業時間を勤務時間外に移す、工場などの活動は勤務時間外とする、初期医療体制充実、衛生条件改善などの措置を提案した⁶⁶。

また大衆消費財の商業組織（国営店や協同組合）が休日に営業しておらず、その営業時間も労働者の自由時間と合わない。労働者が服の 1 枚を買うために 3 回も半日、歩き回らねばならなかったことがある⁶⁷。ビクーニャ織トラストの工場では給料日翌日だけでなく、協同組合ボニ（商品引換券）交付や市電切符受取の翌日にも欠勤は増大した⁶⁸。ことに婦人労働者はそうであるが、家事のために仕事をサボることがある⁶⁹。副業もある。労働者が病欠の時ですら自宅で副業に精を出すこともある。工場での仕事より稼ぎが良ければ、副業を選ぶ。病欠の多いグループは無断欠勤も多い⁷⁰。それもまた生活の厳しさの所為である。

ウクライナの石炭工業、冶金工業、鉱業の住宅事情は極端に厳しい。1926 年 10 月 1 日の鉱業労働者のデータで労働者の 23% は近くの農村に住まざるを得ない。ハリコフ蒸気機関車工場の多くの労働者は夜の 11 時に村の家に帰り、食料を用意してからすぐに 12 時の列車に戻る。車中で睡眠をとるのだ。だから彼らは夏でも毛皮の帽子を携えている。枕代わりにするのである⁷¹。そうした生活の継続は難しい。

表Ⅲ - 2 - 14 農村出身者比率と労働規律

	農村出身者比率(%)	無断欠勤日数
石炭工業	54.0	32.7
冶金工業	42.3	11.3
皮革工業	17.6	4.6

注記: 1925/26 年度、ウクライナのデータ。

出所: Voprosy Truda, 1928, №2, p.123.

一般に農村出身者の比率と無断欠勤の多さは順相関の関係にある。〔表Ⅲ - 2 - 14〕

旧暦の宗教的祭日による欠勤は農村との結びつきの強い企業でことに多い。そうした欠勤はモスクワシリカートの工場では総欠勤日の 23% を占める。70% になる企業もある（鑄鉄合金トラスト）。

多くの工業地域で宗教的祭日には欠勤率が急増した。中央陶磁器トラストや北ヴァトカ鉱業管区の一部工場などは旧暦のクリスマスには仕事を行わず、その分、別の休日に仕事をせざるを得なかった⁷²。

ムィチシエンスキー貨車製造工場では多くの労働者は農村との結びつきがあり、工場管理部の許可なしに農作業に戻る。欠勤の多いのは無資格労働者である。雑役工は頻繁に代わる。そのため「一部職場は通り抜けできる中庭に転化している」⁷³。

モスクワ機械トラストの労働者の農村との結びつきは強い。農繁期に多くの労働者は朝 4 時から野外で働き、疲れ果てて工場に来る。午前中は仕事にならない⁷⁴。工業用織物トラストの工場でも労働者が農作業から戻ってくるがまともに働けず、機械の傍らで寝る。重労働の後の休息と心得ている⁷⁵。

モスクワ石炭でも 1926 年夏に労働規律は大幅に低下した。労働者は終業時間よりずっと前に地上に出てくる。大量の労働者が農作業に出るためである。多くの場合、手加減して働く。農作業に余力を取っておくためである⁷⁶。

ドンバスの工業労働者の無断欠勤も月曜や土曜が多い。家の仕事をするために自分の村に帰るのである⁷⁷。

ヴァズニコフ地区の亜麻工場の労働者の過半は半農民的エレメントである。夏には農家に戻る。残った者でも工場を転々とする。解雇は欠勤に対する罰にはならない。工場間の浮動を促すだけである。新入りを教育しても数ヶ月後にはもっと有利な仕事を見つけて出ていく⁷⁸。

このように労働規律の低さはネップ期経済が直面した緊要問題であった。

¹ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №3, p.57.

² Gornyi zhurnal, 1927, №9, p.573.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926, №113.

⁴ Trud, 9 April 1927, №80.

⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 May 1926, №115.

⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 May 1926, №114.

⁷ Pravda, 7 April 1927, №78.

⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 May 1926, №114.

⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 April 1926, №79.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 May 1926, №106.

¹¹ Pravda, 17 July 1926, №162.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 29 May 1926, №122.

¹³ Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, №103.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 October 1926, №246.

¹⁵ Voprosy Truda, 1926, №10, pp. 4 - 6.

¹⁶ Voprosy Truda, 1927, №7, pp. 117 - 9.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 June 1928, №145.

¹⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 22 May 1926, №115.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 February 1926, №41.

²⁰ Pravda, 21 August 1926, №191.

²¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 November 1926, №272.

²² Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926, №113; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 June 1926, №125 ; 10 June 1926, №131.

²³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 May 1926, №107.

²⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 June 1926, №136.

²⁵ Trud, 27 July 1926, №170.

²⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1928, №47.

²⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 4 June 1926, №127.

²⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, №103.

²⁹ Voprosy Truda, 1928, №2, pp. 122 - 3.

1926/27 年度には 4 - 5% 台に減った。全ての職場で 42 時間休暇を実施し、設備の連続操業のため交替要員を導入したためである (Voprosy Truda, 1928, №2, pp. 124 - 5)。

-
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 May 1926, №112.
- ³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1926, №126.
- ³² Trud, 5 June 1926, №128.
- ³³ Trud, 10 February 1928, №35.
- ³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1926, №41.
- ³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, №78.
- ³⁶ Trud, 27 July 1926, №170.
- ³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1926, №178.
- ³⁸ Vestnik Truda, 1926, №9, p. 128.
- ³⁹ Trud, 27 July 1926, №170.
- ⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1926, №118.
- ⁴¹ Pravda, 7 July 1926, №162.
- ⁴² Trud, 26 September 1926, №222.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1926, №113.
- ⁴⁴ Pravda, 20 January 1926, №16.
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1926, №74.
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1926, №72.
- ⁴⁷ Trud, 27 January 1925, №21.
- ⁴⁸ Pravda, 25 May 1926, №118.
- ⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 February 1926, №40.
- ⁵⁰ Izvestiia, 2 June 1926, №125.
- ⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 October 1926, №234 : Trud, 10 October 1926, №234.
こうした例は多い (Torgovo - promyshlennaia gazeta, 24 March 1926, №67 ; 25 March 1926, №68 ; 26 March 1926, №69 ; 28 March 1926, №71 など)。
- ⁵² Trud, 27 July 1926, №170.
- ⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1927, №152.
- ⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1926, №107.
- ⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №112.
- ⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1926, №115.
- ⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1926, №115.
- ⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №113.
- ⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926, №114.
- ⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 May 1927, №100 : Trud, 7 May 1927, №101.
モスクワ労農監督人民委員部の調査 (12 工場調査) によっても主たる理由は飲酒である (Izvestiia, 5 February 1927, №29 : Trud, 5 February 1927, №29 : Pravda, 26 February 1927, №47)。
- ⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, №92.
- ⁶² Trud, 14 November 1928, №264.
- ⁶³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1927, №89.
- ⁶⁴ Voprosy Truda, 1928, №7-8, p. 249.
- ⁶⁵ Statisticheskoe obozrenie, 1927, №4, pp. 48—57 : Trud, 7 July 1928, №156.
- ⁶⁶ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №3, pp.57—59 : Izvestiia, 5 February 1927, №29 ; 7 April 1927, №79 : Pravda, 26 February 1927, №47 ; 7 April 1927, №78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, №78 : Trud, 5 February 1927, №29 ; 9 April 1927, №80.
スターリンスク鉱山では流動性が高い主たる原因は厳しい生活・文化条件にある (住宅危機, 学校がない, 浴場がない, 等々)。厳しい気候条件や冶金工場に近いことも影響した (Voprosy Truda, 1928, №7 - 8, p. 251)。
- ⁶⁷ Trud, 10 July 1926, №156.
- ⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1928, №191.
- ⁶⁹ Trud, 27 July 1926, №170.
- ⁷⁰ Trud, 27 July 1926, №170.
- ⁷¹ Voprosy Truda, 1928, №2, pp. 122 - 3.
- ⁷² Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, №92.

-
- ⁷³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1926, №129.
⁷⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1926, №132.
⁷⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 September 1926, №202.
⁷⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
⁷⁷ Voprosy Truda, 1928, №7-8, p. 249.
⁷⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 July 1926, №161.

4. 労働規律強化の試み

諸工場で内規が現れ始めたのは 1923 年である。それらは労働者にショックを与えないように漸次的に導入された。だが一部では性急に実施された。数分遅刻すると工場長に呼ばれ、説諭に待ち時間も合わせて半時間は掛かる。『エレクトリック』工場（レニングラード）がそうであった。工場長自身が通用門に立ち、遅刻者にその理由を訊く。遅刻の故に解雇された例もあった。従業員はコレクチーフに管理部を訴える。部外者に呼び出されて約 20 分も持ち場を離れた件で職場責任者は工場管理部に報告書を提出し、評価 - 紛争委員会の審議に持ち込まれ、内規に従って作業停止として記録することを決定した、等々。1925 年夏、この工場では自己都合退職が多かった¹。

レニングラード木工トラストは工場毎の確定定員を定める仕事も行った〔1924/25 年度第 1 四半期の頃と思われる〕。労働日の正確な遵守（始業の合図があつてから 5 分経ったら門を閉める）、機械注油（自動注油でない場合）の正確な時間を定める、小さな機械修理は勤務時間外に行う、労働者自身の責任による休止には給与を支払わない、といったことが主たる休止及び欠勤対策である。更に工場の大部分で戦前のノルマ、労働日を 450 分とし、鋸台の理論的製材能力に基づいてノルマを見直した。出来高給労働者は 77% になった²。

1925 年 9 月には全ソ労働組合中央評議会承認の工業企業内規が公表される。

始業または交替組の交替は 2 回の気笛により知らせる。1 度目は始業の数分前、2 度目は始業時に鳴る。終業の 5 分前に機械や工具の片づけのための合図がある。出勤すると労働者には各自に必要な工具、作業衣、安全用具が支給される。あらゆる仕事は作業指図書に従って遂行される。そこには機械、製品数量、出来高評価その他が指示されている。機械が損傷ないし破損した場合には、労働者は直ちに作業を中止し、発生した事態について届け出る義務がある。その場合の休止は団体協約に従って支払われる。工具の供給の遅れに責任のある者や機械が破損しても作業を停止しなかった労働者は処分の対象となる。労働者は彼に言い渡された評価で仕事を遂行する義務がある。その評価に合意しない場合であっても仕事の拒否は許容されない。労働者が許容された不良品率を超えた場合は処分の対象となりうる。

賃金の支給は労働時間中に作業工程を乱すことなく行われる。実労働日数や時間数は作業場で労働者が点検できるように掲示された表に記入される。その誤りが判明した時には労働者は直ちに出勤記録係りに申し出る。賃金支給前の特定の期日に労働者は自己の賃金勘定簿を提出し、その代わりに特別パスを受け取る。賃金勘定簿は賃金額を記入のうえ、支給日前日に返却される。誤りに気付いた場合には職場管理部に申し出る。

内規違反に対する処分は 3 段階ある。第 1 は職場ないし支部に公示される戒告、第 2 は工場に公示される戒告である。これは工場委に通知して行う。労組地区委ないし副区委に通知されるそれもある。第 3 が解雇。解雇は評価 - 紛争委員会の合意により行う。処分表に定められた手続きでの解雇は解雇手当なしに、また 2 週間の予告なしに行う。月に 3 回、許可なく持ち場を離れた場合や 3 日以上連続して無断欠勤した場合は解雇される、というものである³。

だが、実情からしてその実効性は乏しい。

1926 年半ば頃から厳しくなる。

1926 年 6 月初め、労働人民委員部と全ソ労働組合中央評議会の労働法改定委員会は現行法規（3 日連続の無断欠勤及び月 6 回の無断欠勤が解雇事由となる）を改め、連続でなくとも月 3 回、正当な事由なく欠勤した場合は解雇事由とすることを提案した。また労働人民委員部の協議会は企業内規案及び懲罰表を審議し、飲酒、遅刻、職務怠慢、職場内秩序紊乱に対する処罰の厳格化を計画した。

更に最高国民経済会議・労働経済部は「雇用主は被雇用者が 3 日連続して、ないし月 3 日、正当な事由なしに欠勤した場合、労働契約を破棄する権限をもち、この場合、評価 - 紛争委員会

の事前の合意なしに行いうる」という修正案を提出した⁴。

最高国民経済会議幹部会の処分表案（労働人民委員部案への補足）によれば月 3 回の無断不在，月 6 回以上の無断欠勤または 3 日連続の欠勤，及び仕事の拒否が結果として多数の従業員の作業停止を齎し，又は機械ないし原材料の損傷を齎した場合は「自動的に」解雇（退職手当なし，2 週間前の予告なし）処分とする。また戒告や解雇の他に 6 ヶ月間，低い給与の仕事に移す処分も行う。これは労働者の作業停止や工具の供給の遅れ，機械，装置その他の資産の破損に対し適用される⁵。

労働人民委員部の無断欠勤，仮病対策案は次のようである。

酩酊により，もしくは酩酊に伴う行動により一時的に労働不能となった場合，扶助を受け取るための自傷，医師の指示を意図的に守らなかった場合，保険基金からの扶助支給は行わないか，停止する。欺瞞または濫用によって扶助を受け取った者，または保険基金に住所，給与その他について誤った情報を与えた者は刑事上，民事上の責任を問われる。

最高国民経済会議はこの案に同意し，同時に独自の仮病対策案を提案した⁶。

病気療養中の給与についての最高国民経済会議案では 14 日未満の療養期間中は常用労働者には平均給与の 2/3 を支給し，季節労働者には基本給の 2/3 を支給する，とされた⁷。

総経済管理局・労働経済部作成の企業内規案は次のようである。定められた始業時に 10 分遅れて職場，事務所に出勤した労働者，職員は工場管理部の特別命令のない限り仕事に就けない。遅刻は無断欠勤と看做される。故意の機械破損や原材料や製品のぞんざいな扱いは解雇される。労働者の責任による不良品は給与の 1/3 を差し引く。また低い資格の仕事への異動もありうる。故意の不良品，管理部の許可なき工具，器具その他の企業外持ち出し，再三の酒気帯び出勤，企業へのアルコール飲料持ち込み，管理部への侮辱的行為その他も解雇の対象となる。こうした規程は労組とも合意された⁸。

繊維工業ではこれに先立ち同様の内規案が作成された⁹。1926 年 6 月初旬の綿トラスト労働部協議会では不良品への支払い引下げ〔現行では 1/3 カット〕，良品へのプレミアム導入などが提案された。その評価は点数制とする。また繊維企業の内規修正案も提起された。現行では 3 回の戒告の後に解雇とされるが，2 回の戒告の後に解雇とする。

だが規律違反との闘いは労組の抵抗のため非常に困難である，という¹⁰。

総経済管理局・労働経済部作成の石炭工業処分表案も中々に厳しい。月 3 日を越える無断欠勤は解雇とする。トロツコの積載不足対策として 0.03 [立方] サージェンの不足の場合はトロツコ係りの給与の 1/4 を差し引く。0.05 サージェンの場合は 1/2 を差し引く。それを超える場合は給与を支給しない。機械，装置その他の設備，資産の破損に対しては解雇，また利益目的の通行証，作業指図書，商標，病気証明書その他の文書の偽造や他人への譲渡は解雇処分とし，採炭坑夫の誤った，または杜撰な坑内支保に対しては当該交替組は歩合給の 30% を失う。住宅部の許可証なき工場住宅の勝手な使用は解雇の対象とされ，機械技師，ボイラー係り，巻き上げ籠係り，連続作業の機械装置係り及び消防その他の安全作業に当たる労働者については交替組が来る前に持ち場を離れた場合，理由の如何を問わず解雇とする¹¹。

金属及び電機工業の企業内規案は総経済管理局・労働経済部とモスクワのトラスト代表者と共同で作成された。最も重要な規定は定められた最高不良品率を超えた場合は給与は支払われないことである。それが管理部の責任による場合は行政処分を行う。勤務時間中の集会，読書，新聞配布，組合費徴収，診療所利用などは禁ずる。内規違反に対する処分は戒告（職場に掲示），降級，解雇の 3 段階とする。遅刻または早退については最初の 2 回は警告，3 回目と 4 回目は降級処分，5 回以上は解雇処分とする。無断欠勤に対しては 1 日は警告，2～4 日ないし連続 3 日は降級処分，4 日超は解雇とする。仮病は 1 回目は降級，再犯は解雇とし，故意の休止引延しは降級，解雇とする。但し，違反には 6 ヶ月の消滅期間を設ける¹²。

1926 年夏，中央紙トラスト労働部によれば工場では労働者 800 人以上の人員整理が行われ（常用労働者 11,000 名），それにより労働密度が強化された。また欠勤対策として現行内規の処分表適用を厳格化した。労組による労働規律維持の活動も促す¹³。

党中央委も本腰を入れて労働規律強化に乗り出した。

1927年3月24日、中央委員会決定は生産合理化方針と関連して企業における労働時間のより完全な利用と労働規律強化を指令した。特に正当事由なき欠勤日数は月3日を限度とした¹⁴。

それに先立ち1927年3月の人民委員会議は次の決定を行っている。

勤務時間外に外来診療所のサービスを提供する。勤務時間内の診療時間に対しては原則、保険基金から支払われない。飲酒に伴い一時的労働不能（3日以下）となった場合（殴り合い、負傷など）や治療のために与えられた休暇をそれ以外に利用した場合には保険基金は扶助を支給しないか、停止する¹⁵。

1927年8月労農監督人民委員部提案では月3日の無断欠勤の場合、経済機関に労働契約破棄の権利を与える。正当な欠勤事由を正確に定め、それら欠勤の許可期間を制限する。始業、終業、休憩の「慣行的な」特恵的時間を最小限とする。遅刻は必ず記録し（多くの企業でまだ整序されていない）、遅刻や早退の時間は給与を支払わない。役所の業務時間を労働者の勤務時間外に移す。消費者協同組合は労働者地域で必要な商品を揃える。労組は会議を勤務時間外に設定する¹⁶。

1927年9月最高国民経済会議幹部会の下部組織への回章も同様の提案を行っている。他に機械組立、修理の際の特恵的期間を廃止し、機械休止を齎すような欠勤に対しては即刻解雇を含む厳罰をもって処することを求めている¹⁷。

1926/27年度の9企業の調査によれば、欠勤や遅刻に対する処分は大部分、戒告、解雇予告戒告、解雇の3段階である。後2者の2段階もある。5段階もある（職場レベルの戒告、企業レベルの戒告、解雇予告戒告、解雇、予告解雇）。基本的に管理部は雑役工や中位資格の労働者にはしっかりと適用したが、高資格労働者は不足しているため必ずしも処分しない。一部企業は欠勤に対し降格処分を行ったが、これは違法となる¹⁸。

ウクライナ工業でもほとんど全てのトラストで3段階処分システム（戒告、解雇予告ないしより低い給与の仕事への異動、解雇）が導入された。また1925/26年度下半期から内規を厳格に適用し始めた¹⁹。

モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場長は1927年5月、全ての製作所長及び部門長へ工場における労働規律向上、欠勤や遅刻対策の断固たる措置の実施に関する回状を出した。

- i) 正当な事由のある場合、製作所長と部門長のみが労働者、職員に仕事を離れる許可証 *propusk* を交付しうる。
- ii) 2日を超える労働者、職員の休暇は工場管理部の許可によってのみ可能である。
- iii) 定時に遅れない場合に勤務することが出来る。遅刻は10分以内のみ認める。それ以降は製作所長と部門長の許可を得てのみ勤務できる。1時間を越える遅刻は認めない。
- iv) 毎月、欠勤者や遅刻者のリストは掲示される。
- v) 労働法典や内規は厳格に適用され、戒告及び労組組織を通ずる譴責も掲示される。
- vi) 必要もなく職場間をうろつくのは絶対的に禁止する。製作所長やマスチュエルはそうした者を職場から排除すること。
- vii) 工場に勤務しない者、工場管理部の許可のない者が工場内に立ち入ることを絶対的に禁止する。そうした者は直ちに拘束し、身元調査のため警備隊長に送検する²⁰。

個々の企業の労働規律向上策は表Ⅲ－2－15のようである。

表Ⅲ－２－１５ 企業レベルの労働規律強化措置

	企業名	時期	実施措置	備考
1	モスクワ皮革トラストの『パリ・コミュニケーション』工場	26 年春	内規違反に対する 4 段階の処分を定めた（戒告、嚴重戒告、解雇予告付き戒告、解雇）処分表導入。団体協約によると職務怠慢により生じた不良品には支払われない。また悪質な怠慢に対しては給与からの差し引きを行う。	評価 - 紛争委員会の抵抗によりほとんど実施されない。評価 - 紛争委員会に不良品の原因や差し引きの大きさを定めることが委ねられるからである。
2	『鎌と槌』工場（モスクワ）	26 年春	広範かつ精力的な説得カンパニア。次いで職場管理部に労働者大衆を漸次登用して刷新を図り、且つそれに解雇権行使の全権を与えた。また鋳物部門では 20 名の鋳物傷取り作業グループがあったが、このグループを 2 - 3 名のブリガーダに分割し、各人の責任で働かせた。	成果は大きい。欠勤率は 1923 / 24 年度の 10.83% から 1926 / 27 年度の 7.02% に顕著に低下した。うち無断欠勤は 1924 / 25 年度の 2%, 1925 / 26 年度の 2.71% から、1926 / 27 年度には 1.66% に低下した。
3	“Skorokhod” 工場（レニングラードの履物工場）	26 年春	生産合理化により人員削減の可能性を示し、有資格だが規律の低い労働者を補助的作業に移した。また一部部門ではブリガーダ方式を導入した。	欠勤常習者は緊張感を高めた。ブリガーダ方式ではキッチンと仕事に出ないとブリガーダ自身のがはみ出し者を排除しようとする。多くの労働者は気持ちを引き締めざるを得ない。
4	オレホヴォ-Z 綿トラスト	26 年央	資格の低い、また労働規律の低い労働者を大量解雇した。	直ちに規律や労働生産性向上の効果があつた。
5	イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの織布工場	26 年秋	自宅訪問の医療コントロールを導入。従来は 20 ～ 30 分程度の遅刻や早退を黙認していたが、15 分の遅刻は仕事に就けないようにした。	機械や原材料の扱いが丁寧になり、屑の率は 1% 未満となった。織機の清掃は仕事前に行うようになった。
6	機械製造工場合同の『赤いソルモヴォ』工場	26 年央	6 月 1 日より 15 分早い退社の特典を廃止した。解雇者も増えた。欠勤者はしばしば優良機械から悪い機械に移された。病気休暇証明書に『過度のアルコール摂取による』欠勤のチェック項目を入れた。そのチェックがあれば給与は支払われない。	
7	非鉄トラストの工場	26 年央	遅刻者に厳しく対処し、仕事に就かせないようにした。	工場委は遅刻問題を評価 - 紛争委員会に提起し、上級労組機関に持ち込んでいたが、工場委も立場を変え、労働規律は向上した。
8	モスクワ機械トラスト	26 年央	解雇が増え、等級降格などの懲罰措置を強化し、工場委や党細胞が広範な教育カンパニアを展開した。	仕事場の雰囲気は大幅に改善され、飲酒も減った。
9	ウクライナ紙トラスト	26 年央	欠勤減の強化カンパニア実施	労働生産性向上。
10	アニリントラスト	26 年央	反省のない大酒飲みや欠勤常習者に対する公開裁判を行い、場合によって解雇した。また欠勤者、遅刻者のリストを職場に掲示。	
11	アニリントラスト	27 年	内規違反に対する処分表導入	無断欠勤は減少。労働者はより頻繁に欠勤の公式の許可を求めるようになった。工場にとっても休みの『合法化』は突然休まれるより都合がよい。但し、27 年 12 月には無断欠勤が増えた。これは工場管理部がクリスマスの休暇化を奨励できないと考え、許可を渋ったから。

12	ヒムウーゴリ	26 年 央	新たな内規を導入。内規違反に対しては遅滞なく実施した。戒告及び解雇の警告の後、工場に3日間、無断でいなかった場合は解雇となる。	
13	レニングラード 繊維トラスト	26 年 央	欠勤対策委設置し、病欠届をきちんと調べ、処分を厳格化した。	
14	『赤いトレウゴ リニク』工場	26 年 夏	無断欠勤者の氏名を職場に掲示したり、降級した。20 分超の遅刻者は昼まで工場に入れない。労働者に特別カードを持たせそこに欠勤、遅刻、労働規律違反を記録した。	その結果、夏以降、無断欠勤も遅刻も大幅に減った。
15	ドンウーゴリの 一部鉱山管理部	27 年 春	欠勤減少に対するプレミアムを定めた。	当初は顕著な効果があったが、プレミアムが企業全体に交付され、個々の労働者ではないことがわかると自己の義務に対して消極的となった。
16	モスクワ縫製ト ラスト№1 工場	27 年 夏	遅刻者はコンベアに就けず、補助的仕事（給与は低い）に移す。遅刻や欠勤を正確に記録。職場に欠勤者のリストを掲示。外出許可の交付を必要最小限に制限。生産協議会で欠勤問題を大衆的に討議する。	
17	『鎌と槌』工場 (モスクワ)	28 年 央	生産協議会の活動や欠勤者の個人的記録システム導入。（無断欠勤率の高いのは無資格労働者が多く働いている倉庫部門）	無断欠勤率は 1925/26 年度の 2.71% から 1926/27 年度には 1.66% に減少した。
18	モスクワ機械ト ラスト	28 年 初め	新しい内規を導入した。従来は 3 日超連続または 1 ヶ月 6 日超の欠勤で解雇となったが、3 日連続または 1 ヶ月 3 日の無断欠勤で解雇。2 度酔って出勤した場合も解雇。	
19	ゴムトラスト	28 年 初め	内規違反の処分は 1 回目、戒告、続いて警告の上、給与の低い仕事に移す。更に一時的解雇、解雇と続く。	キチンと実施されている工場では無断欠勤は減った。
20	赤いプチロフ工 場のマルチン鋼 炉職場	28 年 夏	欠勤を減らすために悪質な欠勤者は 1 ヶ月間、雑役工として働かせた。	効果あり。
21	ルィコフ鉱業コ ンビナート	28 年 夏	一部鉱山で出勤日程表を導入し、出勤率の高い採炭坑夫やトロツコ係りへのプレミアムを支給。	労組はこのプレミアム導入には反対。
22	レニングラード 繊維トラスト	28 年 秋	繊維労組と共同で 10 月中、『欠勤数の少なさ』を競う工場のコンクールを開催。	

- 出所：1. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1926、№74.
2. Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926、№113 ; 24 February 1928、№47.
3. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1926、№123.
4. Ekonomicheskaja zhizn', 30 June 1926、№147.
5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1926、№272.
6. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1926、№129 ; 16 June 1926、№135.
7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 June 1926、№145.
8. Ekonomicheskaja zhizn', 30 June 1926、№147.
9. Ekonomicheskaja zhizn', 30 June 1926、№147.
10. Ekonomicheskaja zhizn', 30 June 1926、№147.
11. Ekonomicheskaja zhizn', 1 March 1928、№52.
12. Ekonomicheskaja zhizn', 30 June 1926、№147.
13. Ekonomicheskaja zhizn', 1 July 1926、№148.
14. Ekonomicheskaja zhizn', 10 October 1926、№234
15. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1927、№67.
16. Ekonomicheskaja zhizn', 21 July 1927、№163.

17. Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1928, №47.
18. Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1928, №47.
19. Ekonomicheskaja zhizn', 1 March 1928, №52.
20. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 August 1928, №178.
21. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 September 1928, №207.
22. Ekonomicheskaja zhizn', 28 October 1928, №252.

表Ⅲ－２－１６ アニリントラストの欠勤率

	1926／27 年度	1927／28 年度
社会的、市民的義務、派遣	0.37	0.8
定期休暇及び追加休暇	7.48	6.5
病欠	4.09	4.23
管理部許可	0.33	0.45
無断欠勤	0.79	0.54
計	13.06	12.52

出所：RGAE, fond
2092, op.1, d.191,

表Ⅲ－２－１７ 無断欠勤率(%)

	1925／26 年度	1926／27 年度		
	第 4 四半期	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期
南部鉄鋼トラスト	3.6	2.8	2.8	2.6
南部機械トラスト		1.8	1.9	1.8
ウクライナ農業機械トラスト		1.4	1.3	1.3
国営電機トラスト		1.8	1.6	1.7

注記：金属労組全ウクライナ委員会提出のデータ。

出所：Trud, 11 September 1927, №201.

必ずしも実効的であったわけではないが、一部ではそれなりの効果があったようだ。例えば、アニリントラストでは 1927／28 年度に無断欠勤が減った。但し、他方で管理部許可の休みや病欠は増えているから、額面通りには受け取れない。〔表Ⅲ－２－１６， １７〕

内規を巡り労使対立が深まった。

1926 年 6 月 29 日から 7 月 8 日にかけて開催された第 1 回全連邦労働部及び賃率 - ノルマビューロー〔トラスト労働部及び技術 - ノルマ・ビューロー〕大会では対立が鮮明となる。

I.A. クラバーリ報告（賃金と労働生産性について）に関する討議では地方代表者から労組組織は必ずしも労働生産性向上の闘いにおいて経済機関を援助しない、労組は無断欠勤との闘いを道徳的 - 教育的性格の方法で行なうことを選好し、他方、経営者は行政的方法を選好する、といった意見が出された。

ことにクラバーリの短期病欠の際の労働者への賃金減額提案は激しい論議を呼び起こした。多くの地方代表者は強硬意見である。例えば、ロシア共和国代表のレオノフは無断欠勤者との闘いは戒告や道徳的説得だけでは出来ない、内規を改訂し厳しく実施すべきであると主張した。

ムーリンは仮病には基本給の 2/3 でも甘い、解雇も含むごく厳しい措置を採るべきだと息巻く。「仮病との闘いの場合、彼らが別の工場に行けないような雰囲気を作り出さなければならない、一部の企業では労働者が病気の診断書を受け取りながら、企業で働き保険基金からも工場からも賃金を受け取っていた。マッチ工場の一つでは労働者達が順番に病気になる事を取り決めていた」、という。

北西州工業ビューロー代表のゴートマンによればレニングラードでは 7 日以内の病欠の場合、給与の 2/3 のみが支払われるというやり方が定められていた。その措置の結果、病欠は減り始めた。だがその措置が廃止されると欠勤率は徐々に増え始めた。

ウクライナ代表のスパフは短期の病欠の場合の賃金減額案には懸念を示した。本当に病気の人を犠牲にして仮病と闘う事は出来ない。工場自体での社会的同志的統制・監督を確立し、病気を

は工場診療所を通して、また工場委員会メンバー立ち会いの下、工場医師を通して認め、加えて仮病の者には懲罰措置を強化すべきである、と述べる。

全ソ労組中央評議会を代表するギンスブルグ演説の要旨は次のようである。

「問題は、現在、我国の経営者がパラレルに進行する生産合理化措置なしに新たな個人的労働強度の上昇が可能であると考えていることにある。賃金水準が平均を大幅に下回っている場合、一部では賃金の機械的引き上げをすべきである。またノルマが実際に技術的可能性に不相応の場合、労組はその改訂に反対しないが、賃金引下げを意味する全面的なノルマ改訂は許容できない。また仮病も真正の病気も共に処分することはできない。仮病の者は解雇してもよいが、保険基金所属の医師が休暇証明書を出す規則を確立すべきである。経営者に労働者解雇の権利が与えられたが、彼らはその権利を労組の肩に転嫁した。労組はそうした分業に断乎反対する」。

クラブーリは賃金や労働生産性調節問題において経済機関と労組の間に原則的対立はない、と取り繕うとしたが、この大会での労使の対立点は明白である。経済機関の代表者は内規違反の労働者に対する労組による懲罰の必要性を主張し、労組は拒否した。労組は経済機関による降格処分にも反対した。本質上、罰金にあたる、という。経済機関は仮病との闘いのために一時的な労働能力喪失の場合、保険基金支給の扶助引下げを求めたが、労組は仮病以外の労働者が被害を受けるとして難色を示した。

労使の対立関係は深まった²¹。

1927年4月に開催第された1亜麻トラストの工場の生産協議会では率直な意見が出された。

本部会議長の報告によれば、労組は労働者に非常に甘い。例えば、ある婦人労働者が酔って出勤し、茶を沸かしていた時に自分の手を熱湯で火傷した。調書が作成され、原因が記される。管理部は酔っていたのが原因だと言い、労組代表は単に年寄りで手が震えただけだと主張する。本人に問い質す。「どうして火傷したのかね」。労働者が答える。「まあ、ほんの半ビンほど飲んだんだけんど」。本人が飲んだことを認めたのに労組代表は彼女に言い聞かせた。「違うよね。酔っちゃいないよね」。

労働者がマスチェルを殴ったケースでは労組活動家は次のように強弁する。「どうってことはないよ。そもそも[マスチェルが] そうさせたということじゃないか」。

労働者が[マスチェルに] 椅子を投げつけたこともある。幸い、当たりはしなかった。労組活動家は言う。「別に何もなかったってことだ。だって当たらなかったんだから。何で労働者を裁くのかね」。

企業指導部も弱腰である。「我々はマスチェルまたは技師が労働者と紛争になった場合、彼[マスチェルの方] を別の工場に移す」。

労組側も「労組が労働規律上の教育活動に成功していないことは認めるが、工場管理部も5-6日の無断欠勤を黙許している」、と難詰する²²。

D工場長によれば副マスチェルが定時より15分前に退社しようとした時、工場長は出勤記録係りにその不許可を命じた。そうすると副マスチェルの全交代組がストを起こす。「出勤記録係りをとっとと追い出せ」と氣勢を上げる。党細胞も工場委もそこにいる。そのため一時的にせよ記録係りを職務から外さねばならなかった²³。

コストロマ工場の織工女Oの解雇問題はかなり深刻であった。トラスト本部会員DによるとOは何度も不良品を出した(工場側のデータでは47%もある)。評価-紛争委員会は4度、戒告にした。工場長によれば2月だけで5度、処罰帳に記録された。Oの念書も添えてある。そのため解雇処分を受けた。この問題は仲裁裁判に持ち込まれた。繊維労組県支部は労働法典第83条[無断欠勤]による処分を除き、戒告はなく、また「念書」は強要されたものだという。労組側はこの問題を役に立たぬ働き手であるOの擁護ではなく、解雇規則違反、つまり内規違反ではなく労働契約違反の観点から争おうとした。結局、Oは職場に戻った²⁴。

1927年8月の南部鉄鋼技師協議会(ハリコフ)では労働規律に関し討議された。そこでの議論を纏めれば以下のようなになる。

労働規律の低さの主たる原因は労働者の流動性の高さである。幾つかの工場のマルチン鋼職場では5ヶ月で労働者は3回入れ替わった。職場指導者は頻繁な採用や表面的にでも新規労働者を教えることにかなりの時間を割かねばならない。職業紹介所での不完全な労働力選別システムにも問題がある。しばしば重労働の仕事に非力の労働者が送られてくる。子供のこともある。職業紹介所での労働力選別に工場管理部自身が参加する条件を作り出すべきである。職場長の労働者解雇面での権限が不十分であることも生産規律に悪影響を与える。ある冶金工場のマルチン鋼職場では時を異にするが、全労働者の80%が労働規律違反と関連する過失で戒告を受けた。スターリンスク工場のある技師によれば、低い労働規律のゆえに生産の25%が失われている。

技師協議会は次のような決議を行った。

労組は南部鉄鋼の金属工場のマルチン鋼、ベッセマー鋼、耐火材職場における欠勤の増大に注意を向けるべきである。これらの職場の労働者は30%も欠勤している。欠勤のために有資格労働者を無資格労働者に代えざるを得ず、品質低下や設備破損、原価上昇、生産発展テンポ鈍化を齎す。そこで労組に対し、欠勤対策のアジテーションを行い、欠勤のない労働者へのプレミアムを支持することを要請する²⁵。

この「労働規律に関する南部鉄鋼の技師の見解」に対しては労組（金属労組全ウクライナ委員会のG.ゲイ）からの反論がある。

まずは無断欠勤率のデータを提出してさして酷くはない、低下傾向すらある、と反証を試みる。南部鉄鋼トラストの欠勤率が相対的に高い原因は極めて厳しい住宅事情にある。ことに無資格労働者がそうである。住宅がないため夏季は野外で寝たり、冬季はマルチン鋼炉の傍で寝たり、片道25 - 30ヴェルスタの道のりを帰る。定着は困難である。住居の確保された有資格労働者の流動性は低い。

また超過勤務が多く、しばしば日曜やその他の毎週の休日にも行われる。労働者は法定の休暇を得られず、連続的な仕事で疲れ、無断欠勤のような非合法の休みをとる。技師協議会はこうした問題を看過している。

協議会の見解では管理部に個人的な選別や選好による解雇、採用権の付与することが「規律向上」のためにも必要というがこれはわが国の社会 - 政治的状态の下では不適切な手段である。職業紹介所の活動は修正し、生産の要求と結び付けるべきだが、労働者採用・解雇面での職場長の権限が十分でない、などというのは言語道断である。労働規律の低さにより生産の25%が失われたという言説は絶対的に根拠がない²⁶。

要するに問題は客観的な条件にあり、管理部の人事上の権限強化により対処すべきではない、というわけだ。

こうした労使対立は1928年に一層の激しさをもって再現する。

南部鉄鋼トラストにおける生産性や労働規律低下について工業側はその基本原因は作業テンポの急減、労働者による設備の雑な扱い、管理 - 技術者の命令が大量的、恒常的に遂行されないこと、現場でのフリガーン行為、欠勤増大、自己批判の歪曲〔管理者への意趣返し〕、管理部や技術者への侮辱や暴行が咎めを受けないこと、労組が規律違反を黙認し、また労組が生産指導者の管理活動へ介入することにあるとした²⁷。そのコンスタチノフ冶金工場では労組代表が管理 - 技術、生産機能を引き受け始めている。しばしば労組全権委員が職場長の命令に介入し、それらを破棄しようとする²⁸。

それに対し金属労組全ウクライナ委員会が反駁する。

労組下部組織の活動に欠陥なしとしなくても管理 - 技術者にも問題がある。無断欠勤も増えてはいない。何よりも現場の労働条件が劣悪である。故障や休止が大幅に増大しているのに管理 - 技術者は責任をとろうとしない。工場〔の管理者〕の流動性は高く、一部の企業は文字通り通り抜けできる中庭になっている²⁹。労組に罪を擦り付けている³⁰。

工業側は再反論する。

故障は確かに多い。だが何故増えたか。老朽化だけではない。修理への投資は巨額である。技術者の指導も注意力も悪化したことも確かだ。だがそれは内部規律の低下と係わる。労働者からの技術者の命令に対する直接的抵抗もある。無断退出も増えている。工場管理者の更迭の否定的影響もある。そしてその責任はかなりは労組にある³¹。

論争は平行線を辿る。

機械製造工場合同の大部分の企業では内規は旧来のままである。それらの変更は労組組織からの抵抗に遭った。トラストの新しい模範内規導入の試みも地方労組組織からの反対に遭った。労組中央委員会からの指令がないことを口実にする。だが労働人民委員部も、全ソ労働組合中央評議会も最高国民経済会議も承認していた³²。

ドンウーゴリ・ゴルロフ鉱山管理部では労組活動家は労働者が7日続けて休んでも、その処分を巡って経営者と度を越えていがみ合った³³。

かように「労働者の利益擁護と生産の利益との正しい中間値を見出す」（デドフカヤ織物工場の技師）のは難しい³⁴。

こうしてネップ期の上からの『労使協調』路線は経済危機を前に破綻しつつあった。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 20 August 1925, №188.

² Lesopromyshlennoe delo, 1925, №5 - 6, p. 41.

³ Trud, 25 September 1925, №219 ; 21 February 1926, №43.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 2 June 1926, №125.

⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 July 1926, №148.

⁶ Trud, 1 August 1926, №175.

⁷ Trud, 1 August 1926, №175.

V. ルブツォフはこれではより長期の病欠にする誘因[全額支給]を与えると批判した (Trud, 6 August 1926, №179)。

⁸ Trud, 5 August 1926, №178.

⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 July 1926, №167.

¹⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 4 June 1926, №127.

繊維トラスト代表者会議採択の内規違反の処分表については Trud, 26 October 1926, №247.

¹¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 July 1926, №162.

¹² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 September 1926, №221 : Trud, 26 September 1926, №221 : Izvestiia, 26 September 1926, №222.

¹³ RGAE, fond3705, op.1, d.267. リスト№はなし。

¹⁴ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, pp.454 - 461.

¹⁵ Trud, 8 March 1927, №55 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 8 March 1927, №55.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 August 1927, №180.

¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 14 September 1927, №209.

¹⁸ Voprosy Truda, 1928, №6, p.110.

レニングラードの化学工業は化学労組の合意を得て、厳しい内規を導入した。解雇は1回の警告つき処分出来る (Ekonomicheskaja zhizn', 28 October 1928, №252)。

¹⁹ Voprosy Truda, 1928, №2, pp. 125 - 6.

²⁰ GARF, fond 7952, op.3, d.79, l.176.

²¹ Ekonomicheskaja zhizn', 29 June 1926, №146 ; 30 June 1926, №147 ; 1 July 1926, №148 ; 2 July 1926, №149 ; 9 July 1926, №155 ; 10 July 1926, №156 ; 11 July 1926, №157 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 July 1926, №148 : Izvestiia, 1 July 1926, №148 ; 14 July 1926, №159 : Trud, 1 July 1926, №148 ; 14 July 1926, №159 : Pravda, 2 July 1926, №149 : Predpriiatie, 1926, №7, pp.12 - 6 : Sistema i Organizatsiia, 1926, №6, pp. 67 - 8 : Voprosy Truda, 1926, №8 - 9, pp. 9 - 14.

また経済機関はこの大会で改めて賃金調節の通常の契約方式から中央集中的及び一元的規制への

移行を試みた（最高国民経済会議が全ての工業種類に一般的な典型団体協約及び各部門の典型団体協約を發布する）。これには労組が[労使]「双方の現実的契約性のモーメント」を失わせるものとして強く反撥した。労組の交渉権限を留保したかったのである。更に経済機関側が評価 - 紛争委員会を専ら、紛争処理機関とすることを求めたのに対し、労組は製造ノルマや出来高評価もその機能に残すことを主張した。労働者の責任によらない休止の際の基本給による支払い（平均給与ではなく）や製造ノルマの全面的見直しの提案も労組により受け入れられなかった（個々のケースは別として）。大会は概ね経済機関提案を受け入れた。

²² Stenograficheskii otchet prouzvodstvennogo soveshcheniia 27-29-go Aprelia 1927 g.(1-oe L'nopravlenie), pp. 58 - 63.

²³ ibid., pp. 76 - 7.

²⁴ ibid., pp. 89 - 97.

²⁵ Trud, 27 August 1927, №194.

²⁶ Trud, 11 September 1927, №201.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928 年の 8 - 9 月各号。

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 September 1928, №205.

²⁹ Trud, 7 September 1928, №208.

³⁰ Trud, 9 September 1928, №210 社説。

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 September 1928, №212.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1928, №47.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1928, №205.

³⁴ Trud, 5 June 1926, №128.

ドンウーゴリ労働部は労組に無断欠勤を公定休暇に算入することを提案したが、合意を得られなかった。労組は教育的性格の措置を主張した（Ekonomicheskaiia zhizn', 1 July 1926, №148）。

5. シャフティ事件以降の労働規律

シャフティ事件以後、労働規律は一層低下した。

1928年8月のモスクワの経営者協議会におけるモスクワ国民経済会議議長の報告によればほとんど全てのトラストで労働規律の低下がみられる¹。

ドンウーゴリでは解雇された労働者がすぐに紹介所を通して同じ炭坑にやってくる。前日に解雇されたばかりの労働者の採用を労組が主張することがある。稀な例外を除き、労働者は欠勤届けを出さない。労組は生産協議会などで欠勤対策の社会的働きかけを行うが、大部分の場合、確固たる方針を貫くことはない。

ある鉱山管理部では発火掛の不注意で爆破されていない発破孔のみが残された。工具の窃盗もある。ペトロフカでは労働者の住居を捜査した所、89個のスコップが見つかった。

ドンウーゴリ鉱山管理部の対応は弱腰である。3月から5月までに評価 - 紛争委員会を通さず解決された紛争件数は47から76に増えた。一部炭坑ではそもそも欠勤に対して処分表は適用されていない。ある技術者は言う。「我々は処分表の適用には否定的である。何故なら労組からの抵抗でそれは望ましい効果を与えず、労働者の間の反発を齎すだけだからである」。

人民予審判事が管理部の代表を呼んで労働者の申請に従って支払うよう勧告することもある。概して諸組織からの経営者への圧力は大きい。鉱山管理部・労働経済部が不当な労働者の要求に対して抵抗すると往々『現況の無理解』と評価される²。

ドンウーゴリ本部会議長 G. I. ロモフは嘆く。

1927/28年度第3四半期、生産指標は急激に悪化した。採炭計画遂行率は第1四半期102%、第2四半期99.2%であったのが、第3四半期には90.2%に急落し、労働生産性も第3四半期に計画を6.7%下回った。ことに4月は11%下回った。他方、燃料1ト当たり原価は第1四半期に計画の99%であったのが、第2四半期に計画ノルマを3.8%上回り、第3四半期には6.2%上回った。

「この数ヶ月、炭坑では労働規律はひどく低下した。その本質的原因の1つは技術者がシャフティ裁判後、茫然となり、気力を失い、極めて消極的となったことである」。技術者はあらゆる責任性を懼れる様になり、万が一に備えてありとあらゆる文書で自分を護ろうとするようになった。

技師 - 技術者の流動性も急激に高まった。炭坑長の在任期間は1~3ヶ月が28%、3~6ヶ月が8%、6ヶ月から1年が19%、1年以上が45%である。つまり55%は1年未満であった。炭坑管理部の技師長はもっと悪くそれぞれ26%、14%、19%、1年以上が41%であるから、1年未満は59%にもなる。

原価上昇の要因の1つはやらずぶったくり主義である。つまり出来高評価引上げの大衆的要求や過年度の超過勤務、夜間勤務手当その他支払いの訴え、等々がある。ロシア共和国ではこの種の訴訟有効期間の問題は片がついていたが（給与問題では6ヶ月と定められた[時効?])、ウクライナでは未解決である。こうしたことではドンウーゴリ自身は無力であり、上級機関の相応の指示が必要となる。

労働者の企業の資産への極めてぞんざいな態度が目立つ。それはしばしば酔って出勤する結果でもある。労働規律の向上には処分表の厳格な適用が必要であり、鉱業労組もそれを支持しているが、その実施者である技術者は処分表の適用に懐疑的となっていた。蓋し、労働者が処分問題を持ち込む等数代表機関が頻繁に軽減したり、時には処分を破棄したりするからである³。

ドンバスでは1928年末、スベツ迫害が再発した。

R 鉱山管理部・第6炭坑ではある労働者が勤務中の技手を殴った。だが炭鉱委議長は労働者が神経症であり処分は出来ないと言明した。技手は退職した。

同じ炭坑で労働者が技手を罵倒し、評価 - 紛争委員会は解雇を決定したが、労働部は復職させ

た。

第 19 炭坑では労働者が禁止されている場所で喫煙し、評価 - 紛争委員会が 2 度解雇を決定した。だが、労働部がやはり復職させた。復職に当たっては全ての欠勤日の支払いを決めた。

ペトロフ鉱山管理部・第 2 炭坑では 11 月半ばに労働者が鉱山技師で炭坑長補佐の頭をビンで 2 度殴った。労働者は解雇され、社会的組織の決定により裁判に掛けられた。だが労組組織からの圧力があって、炭坑長補佐は自らこの管理部からの異動を求めた。また同じ管理部でノルマ設定に従事している技手の 1 人が労組地区委の総会で厳しい労働ノルマを定めているからといって譴責された。

B 鉱山管理部の第 6 炭坑で技術者が労働者と内規不遵守について話し合っている時に労働者は評価上乘せ、またはノルマ引下げを要求した。口論が極まって労働者が技術者を斧で殴ろうとして思いとどまった。労働者は解雇されたが（団体協約第 3 条に従い）、労働裁判所は「意図しただけでは暴行に当たらず、犯罪要件は構成しないとして復職させ、欠勤日の支払いも行う」ことを決定した。

他の鉱山管理部でも同様の事件がある。

Shch 鉱山管理部では生産協議会で工業財務計画を討議している時に労働者が技手を罵った。報告者は工業財務計画を討議すべきであって、技手を罵るべきではないと言ったが、労組代表 A はいつでも技手を批判してもよい、何故なら工業財務計画は彼らに依存するのだから、と応じた。

Sh 鉱山管理部の『プロレタリア独裁』炭坑では労働者 K が無給休暇を要求し、炭坑長がそれを拒否した時、『怒り狂って周りの者、皆に悪態をついた』。彼は解雇されたが、炭鉱委は復職を決めた。彼の提出した証明書によるとノイローゼであったからである。ここでは組長は労組を恐れ、労働者との紛争を出来るだけ少なくしようとする。蓋し、『我々の労組は労働者から組長の誰それに対する訴えを受け取るとすぐに大衆討議に掛けようとする』からである。

第 1 炭坑では 12 月上旬、坑内に降りる時に労働者が柵を壊し始めた。これは 2 度目であった。炭坑長は止めさせようとした。やっと 1 人の労働者を取り押さえた。その労働者は喚いたり、脅したりした。近くに炭鉱委議長が立っていたが、見て見ぬふりをしていた。炭坑長は労働者を拘束し、解雇するように命じ、炭鉱委議長もそれに同意した。しかし翌日には解雇についての団体協約第 3 条の変更問題を提起した⁴。

泥炭工業では労働力の高い流動性と有資格労働者不足を背景に収賄、飲酒、組長への暴力などが蔓延る⁵。グローズヌイ石油トラストでは採油所の労働規律が低下したが管理部自身がそれを隠す⁶。

南部鉱業トラストの労働規律の低下は顕著である。1927 年 10 月の平均出勤日数は 23.2 日であったが、1928 年 5 月には 21 日に減った。病欠は 10 月の 0.2% から 5 月には 2.2% に急増した。

技術者の生産上の積極性も低下した。シャフティ裁判は広範な労働者大衆の間で技師たちの信用を失墜させた。技術者の命令の遂行を拒否するケースもみられた。ジェルジンスキー記念鉱山では芝生造成のような問題で集会が開かれ、造成するかしないかが審議された。

こうした現象を背景にして技術者は最少摩擦抵抗路線を進む傾向を示し、処分の適用は減り、出来るだけ責任を引き受けないようにした。その好例がある。鉱山の 1 つでポンプが壊れた。ただ取り替えればいいだけだが、技師長はポンプ室に鍵をかけ、15 名からなる委員会を召集し、委員会がポンプを点検してから新しいものに取り替えた。その間、炭坑は水の供給が少なく暖房されなかった。

労組組織もやらずぶったくり主義や規律低下と積極的に闘おうとしなかった。例えば、チュバロフ鉱山の石詰め工 B がノルマを果たさなかった時に労組はノルマ引き下げを主張した。ところが石詰め工はそのノルマも果たせず、賃金は低いままであった。その理由は極めて単純で、再三仕事で寝ていたのである。

労組組織の代表何がしが時々、管理機能を引き受ける。「私が命令した」、「私が禁ずる」な

どと言うのも稀ではない。技師 - 技術者の必要最少限の権威も損なう⁷。

1928年12月上旬開催の鉄鉱石地区管理者協議会は南部鉄業トラスト本部会に対し労働監督部や労組の許容できない寛大さについてしかるべき組織的対処を求めた。

無断欠勤、窃盗、飲酒その他により解雇された労働者が労働監督部の決定により復職することがある。しかも欠勤期間の給与支払いを要求する。例えば、第2地区の労働監督員は解雇されたボーリング作業員 Kh の訴えを調査し、Kh が区長 K に『粗暴な態度』を採ったことは認めつつも、Kh の復職を決定した。

事件はクリヴォログ管区第2地区の人民予審判事に移された。更なる調査と区長 K の刑事責任を問うためである（Kh の欠勤日の給与支払いと関連して鉱石の原価を故意に修正したため）。

こうして現地の労組や労働機関は『労働の保護』を恣意的に解釈して、規律違反で解雇された労働者の復職を求めた⁸。

鉄鋼業の生産テンポがことに1927/28年度第3四半期に鈍化したことから金属総管理局長のメジュラウクは金属工業の全てのトラストに書簡を送り、技術的監督の弱化、設備の扱いが雑であること、活動の欠陥を正す適宜の措置を採っていないことを指弾し、対処を求めた⁹。

南部鉄鋼トラスト本部会議長 S.ビルマンによると圧延部門における労働生産性の低下の原因は休止数の増加である。第1四半期には就業時間の21.8%、第3四半期には25.5%が休止した。その一部は組織的欠陥やいわゆる生産上の手違い、ことに電力不足による。スタッフの統率力がないため作業台が1時間も休止した。また故障の多いことにもよる。トラストの工場では4月に故障記録は18件、5月、22件、6月、28件にもなる。設備の老朽化だけでなく、技術者や労働者のだらしなさや内規不遵守などによる。現行の休止期間中の給与システムのもとでは連続的作業に関心をもたない。休止が多くとも操業時に精力的に働けば、高い平均給与を得られるからである。また夏期休暇中に資格の低い追加労働力を雇うが、休暇が終わっても必ずしも削減できず、余剰労働力となる。

労働者の流動性は過度に高い。スターリン鉱山では月148%が入れ替わり、一部は5ヵ月半働いた後に労働者が休暇と退職手当の権利を得る。これは一定程度、頻繁な職場の変更の誘因となる。鉱山を退職した労働者が休暇と退職手当を得た後、しばらくして同じ鉱山管理部の仕事に戻るといったことがよくある。

指導的経営者の流動性も高い。優良な工場の1つ（コミンテルン記念工場）の状態が工場長交代後、顕著に悪化した。マケエーフスクも頻繁な工場長の交代によりうまくいっていない。

工業幹部の流動性問題は自己批判のスローガンの歪曲により更にややこしくなる。カッコつき自己批判が個人的な恨みを晴らしたり、経営者を落とし込める手段となったりすることも少なくない。本部会が党員幹部の1人のそうした事件に介入した。スペツの無気力、責任の懼れ、指導メンバーの弱気が退廃的状态を齎すこともある。

鉱山ではガスが6%となればちょっとしたランプの不具合でも大惨事となりうる。それでも労働者が勝手に仕事に行く。そこでは地層が軟らかく、稼ぎが多くなるからである¹⁰。1927/28年度第3四半期、労働規律は顕著に低下した。組長の命令が守られない。組長や技手は労働者の仕事を指導せず、むしろ彼らに追随する¹¹。

同じくマリウーポリ工場では無断欠勤の常習者が労働経済部の命令により解雇されたが、評価 - 紛争委員会がそれを破棄し、戒告に留めた。あるいはマスチュエルに通知せず勝手に持ち場を離れたり、任された仕事を拒否したため労働者に戒告を通告したが評価 - 紛争委員会はそれを破棄した。逆に欠勤常習者が解雇を通告され評価 - 紛争委員会もそれを承認したが、労働経済部が職務命令書により再び仕事に就けた。労働者の一部は自己批判の名の下に技術者に意趣返しを行った¹²。

生産現場での無規律は目に余るものがある。勤務時間中にチェスをしていたり、新聞を読んでいたりと、劇場の切符を求めに行く、等々。更には超過勤務手当をもっと得るために故意に機械や工具を壊す。ジェルジンスキー工場ではそのようにして金属加工ブリガーダが3ヶ月圧延の

仕事から離脱した。同じ工場で故障の結果、全職場が休止し、仕事が全面的に再開したのは翌日の夕方であった。故障はポンプ所の機械操作係が当直の時に眠り込んでいたため起こった。管理部、技術者、党及び労組からの労働規律への関心が低い¹³。

同じトラストのリュコフ記念工場（労働者約1万人）での1927年10月1日から28年12月1日までの処分件数は12千を数えた。ジェルジンスキー記念工場（平均労働者数約14千名）では処分件数は38千を超える。実に労働者1人当たり2.8件ということになる。しかも処分件数は増大傾向にある（例えば、マリウーポリ工場では1927/28年度第3四半期に1,454件、第4四半期には2,987件であった）。違反で最も多いのは無断欠勤である。だが、劣らず重大なのは技術者への不服従、勤務中の居眠り、企業でのフリガーン行為及び一般的な無規律や怠業である。ある工場では機械操作係やその助手が仕事に居眠りして揚水所が止まり、それが工場の完全休止に繋がった。あるボイラー製作工とその助手の仕事ぶりの抜き打ち調査をしてみると（6月の3日間）、8時間労働日のうち実動時間は3時間20分から4時間であった¹⁴。

南部機械トラスト本部会議長I. S. ドツェンコによると「1927/28年度第3四半期」無断欠勤が急増し、労働者による仕事の拒否のケースも増えた。労働者の責任による休止も増加した。この数ヶ月の南部機械トラストの工場では労働者の責任による労働時間の損失は平均、約8%、工場管理部の責任による休止は10%になった。そのなかには原材料引渡しの遅れによる休止がある。

1928年夏のデータによるとハリコフ蒸気機関車製造工場では労働日の有効利用率は77%以下、10月革命記念ルガンスク蒸気機関車製造工場では76%、トレツキー工場では71%、アンドレ・マルタ記念工場では74%、タガンロク工場では91%、等々である。1927/28年度Ⅰ～Ⅲ期、労働生産性は計画を5.7%下回った。生産における管理・技術者の積極性も低下し、技師や技手は何らかの責任ある決定を引き受けるのを全く避ける¹⁵。

同じころ南部化学トラストの企業でも労働規律の大幅低下が見られた。ドネツソーダ工場では無断欠勤は1927/28年度第1四半期、第2四半期、労働者の在籍数の0.29%に過ぎなかったが、6月には0.73%に上昇した。非機械化ガラス工場『プロレタリア』では無断欠勤は3月、1.85%。5月1.96%、6月2.32%と増えた。

隠された形の労働規律低下もある。第3四半期には労働条件や生活条件改善から通常、病気は減るのだが、病欠が増加した。ドネツソーダ工場では病欠は第2四半期3.41%、5-6月4.05%になる。他の企業でもそうした現象はみられた。1926年の標本調査によると病欠の労働者のうち35%は野外で働いていたから、病欠の相当数は事実上、無断欠勤である¹⁶。

『赤いヴィボルジェツ』工場（レニングラード）でも夏期に無断欠勤が増えた。労働規律は益々悪化した。10分遅れの仕事開始や10分前の終業は日常茶飯事だが、圧延職場では30分も前から仕事をしなくなる。

かなりは職場管理部に責任がある。技師やマスチュエルは労働規律違反者に対し一定の権限をもつがしばしばそれを行使しない。登用者のマスチュエルは大部分、労働者仲間との良い関係を保とうとして、しばしば生産の利益を犠牲にする。マスチュエルは労働者のグループのなかに明白な怠慢があっても、あえて注意したり、工場委員会または管理部に知らせようとはしない。

職場管理部は出来れば余分な任務は避ける。職場のあれこれのゴタゴタを別の職場に転嫁しようとする志向もみられる。技術者が与えられた指導の権利を行使しないのは工場組織「労組」からの指示があるかどうか定かでないためである。むしろ時々、労組組織からの抵抗がある。例えば、鋳物職場ではマスチュエルの一人が定時より2時間半前に溶鉱炉労働グループが仕事を止めるのを許容した。工場委員会はこのマスチュエルの解雇を許さず、戒告に留めざるを得なかった。数ヵ月後にこのマスチュエルの責任で大量に鋳物の不良品が出た。今度も工場委員会はマスチュエルの解雇に同意せず、平の労働者への降格に留まった¹⁷。

赤いプチロフ工場では内規違反による解雇は1926/27年度に解雇者中、20%であった（486

人)が、1927/28年度に入って急増し、第3四半期には解雇者中58%に上った(第1四半期241人、第2四半期263人、第3四半期302人)¹⁸。職場管理部は労働者が2-3日続けて休んでも当該職種の不足を理由に正当事由の欠勤とする。実際は正当事由ではない。機械職場ではことに『奨励』システムが強固に定着している。全ての他の高資格労働者よりサボりが多い¹⁹。

経営者は非常にしばしばその完全な権利があっても労働規律違反者を解雇しない。例えば、『赤いプチロフ』工場の鍛冶職場では無断欠勤者が解雇されていない。紹介所に代わりの鍛冶工がいないためである²⁰。

解雇は『不足』職種の場合、有効な対策ではない。例えば、ミュール精紡工は不足しているため紹介所は飲酒の故解雇した同じ人物を送ってくる。また管理部による労働者の処分はほとんどの場合、工場委の異議申立てを受ける。呑みだくれのマスチュールの配転について工場委の合意を取り付けることすら容易ではない²¹。

いわゆるブィコフシーナ問題は象徴的な事件であった。

履物工場《Skorokhod》(レニングラード皮革トラスト)で無断欠勤、[工作中的]飲酒、無断退出、酷い仕事ぶりに対して解雇された労働者ブィコフがマスチュールのステパーノフ(登用者)を射殺した事件がある。それまでも1人の技手と2人のマスチュールに対する殺人未遂があった。マスチュールは7回の戒告を行い、その後に解雇を決定したのである。評価-紛争委員会及び労働部も承認した(ブィコフが再審請求をしていた)処分である。

ブィコフに限らない。この工場の労働者グループが12時(昼食休憩)ではなく、10時50分に仕事を止める。マスチュールは一時解雇処分とする。労組全権委員がすぐに怒鳴り込んてくる。

『何の権利があって解雇するんだ』。事は評価-紛争委員会に持ち込まれ、決定が出される。

『解雇は正当だが、罪を犯した者の長い生産経験を考慮して彼らを留任すべきである』²²。

件のブィコフは流石に皮革労組中央委員会幹部会で除名処分とされた。それと共に文化-啓蒙活動強化を訴えた²³。

この問題はしかし根が深い。単なるフリガーン問題ではない。生産現場での労使関係に係わる。この工場では工場委が管理に介入し、管理部もそれを黙認していた。例えば、工場の裁断部は若い技師をマスチュール補佐として任用することになっていたが、『工場委が承認しない』(管理部は技師の任命権をもち工場委の『承認』を要しないが)。結局、技師-技手セクツィアは喧嘩両成敗的決定を下し、係争問題は工場委から労組本部に移された。

1928年11月の皮革労組本部幹部会は『生産には新しい技術者を加えることが望ましい。従って工場委に対し、彼らの適切な任用には反対しないよう提案する』決定を行った²⁴。

『赤いトレウゴリニク』工場(ゴムトラスト)では電流が切れた時、加硫装置には15ワゴンのオーバーシューズがあった。これらは少しでも処理が遅れれば劣化する恐れがあった。技術者が労働者に加硫装置のカヴァーを手で開けるように求めた。だが労働者たちは自分たちの仕事ではないと言って拒否した。そこでカヴァーは技師やマスチュールによって開けられた。労働者解雇問題の提起は職場労組組織の支持を得られず、それにより管理部の命令はすぐ実行しなくともよいという状況が正当化された。

ドレズネンスキー繊維工場の技師-技手ソヴェト議長は語る。「最近、ある無断欠勤者を内規に従い解雇しなければならなかったが、彼は私を『制裁』で脅した。私は企業長の所に行き、解雇しないように頼まざるを得なかった。私は農村に住み1人で通っているから人目につかず暴行される」。

ある機械技師が言う。「もし職務を遂行して殺されたら家族が食べていけるように企業が生活保障してくれ」²⁵。技術者は身の危険すら感じていた。

労働規律に関する全ソ労働組合中央評議会・委員会の調査結果によればシャフティ事件以降、技術者の茫然自失傾向がある。ルヒモヴィッチ記念炭坑では労働者が2ヵ月も休んでから仕事に現れても管理部は何事もなかったかのように何らの措置も採らなかった。『10月革命』炭坑

では技術者は酷い仕事であっても労働者から黙って受け入れる。技術者の流動性も極めて高い。

技術者が労働規律を向上させようと思っても労組からも経済機関からも支持がない。多くの場合、職場での飲酒、居眠り、命令不履行、内規違反に対し、労働者を処分したり、止めさせようと思っても炭鉱委や工場委は反対する。技術者が管理機能を労組機関に押しつけようとすることもある（例えば、酔って職場に現れたら管理部ではなく、労組が職場に入れないようにすべきと考える）。逆に労働者を正しく擁護しても経済機関が『追随主義』と看做すこともある。

パン、水、肉、診療所、食堂、風呂その他のための行列も規律低下に影響している。また古参労働者は主に新参の労働者や青年層が規律に違反していると考え。規律問題に関する集会で経営者、しばしば労組活動家も欠勤常習者と優良な労働者を見分けられない²⁶。

このように経営者の活動にとっては容易ならざる環境であった。それ故、最高国民経済会議機関紙の1928年12月各号は労組への労働規律強化の強い要請を行っている。

1928/29年度にも労働規律の向上はみられない。羊毛トラストと皮革トラストの例を挙げておこう。

第1羊毛トラストにおける1928/29年度の労働規律違反件数は表Ⅲ－2－18のようである。このうち戒告処分は13,054件、解雇は992件である。29年10月1日の労働者、職員総数は33,228名であったから²⁷、1年間で従業員の約42%が処分されたことになる。1927/28年度には半年で約7千人が処分されたから、ほぼ同水準といってよい。うち半数近くが無断欠勤である。無断欠勤が多いため予備労働者を抱えておかねばならない。そのことは労働生産性に悪影響を与える。彼らは機械から機械へ渡り歩くことになり、また大部分の場合、完全に休んだ者の代わりにはならず、設備の休止を齎す²⁸。

モスクワ皮革トラストでは1928/29年度に規律違反による処分は労働者数9,375名に対し、10,922件であった。酒気帯び出勤はさほど多くはないが、飲酒による無断欠勤は大量的現象である。技術者、管理者には規律違反に対し必ずしも有効な対抗措置がない²⁹。

[表Ⅲ－2－19]

こうして労働規律が主客の事情によって改善されないままに工業近代化は進められていった。

表Ⅲ－2－18 第1羊毛トラストにおける労働規律違反件数（1928/29年度）

事由	件数
フリガーン	131
酒気帯び出勤	848
勤務怠慢	1,896
侮辱、非礼	229
管理 - 技術者の命令不履行、仕事の拒否など	879
勤務中飲酒	48
勤務中の居眠り	154
無断退出	744
飲酒の上、喧嘩	33
設備、備品の破損	113
無断欠勤	6,406
工場内喫煙	280
窃盗	220
商品の破損	81
その他	1984
計	14,046

出所：RGAE, fond 7722, op.1, d.906, l.10.

表Ⅲ－2－19 モスクワ皮革トラストにおける労働規律違反件数（1928/29年度）

事由	件数
遅刻、無断退出	862
無断欠勤	7,019
仕事の拒否	644
不良品	705
酒気帯び出勤	337
その他	1,355
計	10,922

出所：Otchet.o rabote tresta “Moskoz”za 1928-29operatsionnyi god. M. ,1929、p.8.

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 August 1928, №197.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, №182.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 December 1928, №299.

⁵ Izvestiia, 24 August 1928, №196.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 September 1928, №213.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, №184.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1928, №294.

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1928, №181.

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, №184.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1928, №184.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1928, №211.

¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 December 1928, №297.

南部鉄鋼トラストのマケーエフスク・コンビナートでは7月上旬の調査によればボイラー職場の労働者は8時間労働日のうち3時間20分から4時間しか働いていなかった。登用システム自体が多くの場合、変質しており、あれこれのグループに都合の良い人物を選ぶ (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1928, №174)。

冶金業ではカードル労働者の比率が少なくなった。例えば、ペトロフ及びレーニン記念工場では経験年数5年超の労働者は16%に過ぎない。45%は農村に住んでいた。農村との結びつきが強い労働者が多くなっている。そのことが規律低下に影響している。ルィコフ記念工場では早退の71.3%が農民部分である (Ekonomicheskaiia zhizn', 22 December 1928, №297)。

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, №182.

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, №182. 製造ノルマ不履行や仕事へのずぼらな態度はかなりは新規団体協約に基づいて行われた等級替えや出来高評価見直しへの反動である。トラストの労働規律低下への対応策は労働法《E》節47条適用(3日間の無断欠勤は解雇)や欠勤者に代わるための予備ブリガーダ創設である。

¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, №182. 通常、職場で仕事が始まるのは10分遅れである。昼食休憩は規程では15分[!]だが、実際は25分である。就業10分前には手洗い、意味のない出入り、おしゃべりなどが始まる。

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1928, №193.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 August 1928, №178.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1928, №252.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1928, №191.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 22 November 1928, №271.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 December 1928, №279.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 November 1928, №271.

²⁵ Predpriatie, 1929, №3, p.25

²⁶ Trud, 5 December 1928, №282.

化学総管理局長 A. I. ユーリンによれば管理 - 技術者のイニシアチヴ低下の原因は管理 - 技術者の一部によるシャフトイ裁判の本質の誤った理解にある。「技術者はもう間違えることはできない」と言う。もう1つは一部地方での自己批判の俗悪化傾向である (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, №184)。

²⁷ RGAE, fond 7722, op.1, d. 906, l.7.

²⁸ ibid., l.9 - 10.

²⁹ Otchet o rabote tresta "Moskoz" za 1928-29 operatsionnyi god, p.8.

6. 労働生産性向上カンパニア

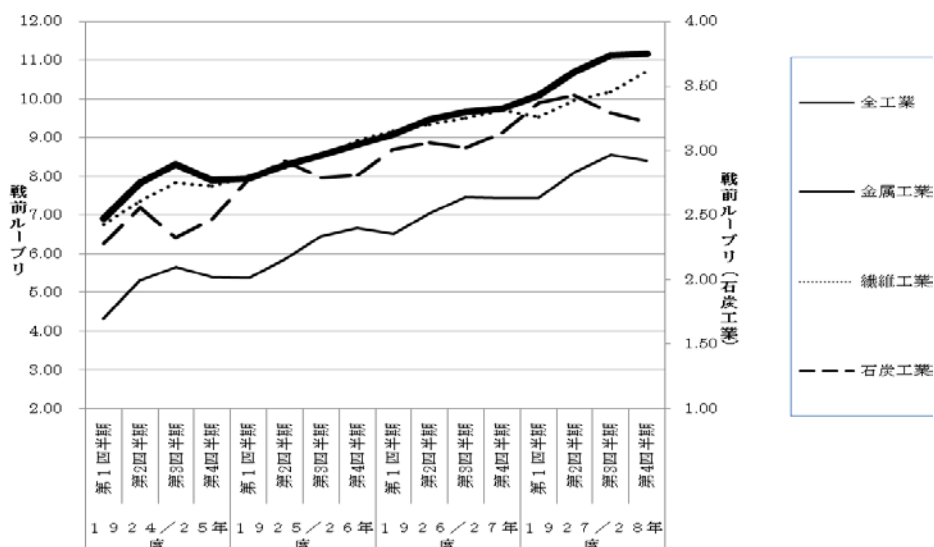
1924年8月、最高国民経済会議、運輸人民委員部、労組、労農監督部代表などの参加する労働生産性問題常設協議会が設置され、カンパニア準備に取り掛かる。各工業部門には労働生産性向上委員会が設けられた¹。

労働生産性カンパニアの結果、1924/25年度前半の伸びは著しい。この時期のカンパニアは労働密度強化、出来高制や生産の成果と直結するプレミアム、ノルマ固定化などの刺激的賃金体系の導入拡大などが中心であった²。

だが、労組の抵抗も強い。ある連邦綿トラストの織物工場長がピャタコフの電話による通達に基づき織布部門で実験的に4織機制への移行を試みたが、労組県支部幹部会が反対した。そして工場長は職務を外された。ウラル繊維のある工場では精紡機の2台制への移行を提起したが、労働保全部がこれに反対し、労組も同調した³。

コムソモール中央委員会も広範な労働生産性向上カンパニアを開始したが、それに対し、労組はこの活動は恒常的であって、突撃カンパニアの性格を持つべきではないと牽制している⁴。

図Ⅲ－２－１ 労働生産性向上



注記：平均日産高は工場評価（戦前ルーブリ）。1924/25年度の数字は次年度との継続性のため一部修正した。

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1926, №12, pp.84, 86 ; 1928, №2, p. 195 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu , M., 1930, ch. II, pp. 84—85.

労働生産性上昇の主たる要因が労働強化であるかどうかについては意見が分かれる。

「成果がどこまでカンパニアによるのか、工業の計画的拡張及び自然発生的な上昇によるのかは分明ではない。またどこまで『主体的』要因（労働強化）によるのか、どこまで『客体的』要因（生産合理化）によるのかも定かではない」（Z.レデール）⁵。

1925年4月16日、労働生産性向上協議会・書記局会議でウクライナへの出張から戻ったA.I. ラビノヴィッチは「ウクライナ工業における労働生産性向上はこれまでの所、生産合理化ではなく労働強化によるもの」だと総括した⁶。

だが、その後、慌てて訂正記事が出された。曰く、「労働密度強化によっても、生産合理化によっても向上した」⁷。

石炭工業における労働生産性向上の主因に関しては経済機関側が機械化、設備利用の合理化、新しい分業方式に求め、労組側は労働強化に求めた⁸。

同じラビノヴィッチは最高国民経済会議の会議（労働生産性向上協議会の解散指令案を検討）で今後の労働生産性向上活動の重点は設備投資、生産の一般的合理化に移る、と述べているのだから元々、労働生産性が低く、労働規律が弛緩していたとはいえ、この時期の労働生産性向上は主に労働強化、もしくは労働密度の回復に依存していた、といえよう⁹。

1924/25 年度第 4 四半期から 1925/26 年度第 1 四半期にかけては労働生産性が低下した。そこで 1926 年に入り新たな労働生産性カンパニアが展開される¹⁰。このカンパニアはレニングラードで北西州工業ビューローの行った労働生産性の推移の調査とともに始まった¹¹。

今回のカンパニアでは労働規律、労働密度など主体的要因だけでなく、生産システムの欠陥や設備利用など技術的問題にも大きな関心が向けられた。

『エレクトロシーラ』工場（レニングラード）の党コレクチーフ・オルグは述べる。「工場機構の構成部分間の不調和がある。ある工場では組み立てられた回転子があっても、整流子が無い。別の工場では逆である。労働者のあるグループは他の部門が相応の準備をしていないが故にのみ仕事がない。将来の仕事の当てがなく仕事を急がない。計測器が足りない。原材料の記録上の不備があり、労働者が必要な原材料を受け取れないのに、その原材料が倉庫にあり、別の注文に予定されているわけでもない、といったことがある。評価に対するコントロールはしばしば、所期の目的を達していない。当該の仕事を知らない低資格の者が従事することがある。非標準の仕事の評価が引き下げられることも多い。労働者は不安に駆られて、自己の生産性を隠そうとする」¹²。

レニングラード金属工場における生産性の低下は党コレクチーフ・オルグによれば主に組織上及び供給上の欠陥による。補助的職場と基本的職場の活動上の十分な結びつきがなく、銑鉄が基本的職場に届くのが遅れたりする。工場委員長も工作機械の配置の誤りを指摘する。頑丈な機械で加工さるべき製品が軟弱な機械に振り向けられる。あるいは鋳型木枠が生の木から作られ、鋳型を作る際に壊れたり、不正確なものとなる。乾燥機も用意されていないのだ¹³。

アゼルバイジャン石油トラストの採油所ではコンプレッサーや高圧管その他が不足し、掘削作業を中断させた。トラストの資材供給管理部は資材利用調査委を立ち上げ、利用状況を調査した。それにより驚くべき事実が判明した。深度ポンプ用の高圧管が防火や水道管敷設に利用されていたり、新しい高価な鋼鉄ワイヤーが移動式鑽孔機を曳くために使われていた¹⁴。

石炭工業における生産性向上措置を検討する協議会には最高国民経済会議、労組、労農監督部代表が参加した。1925/26 年度第 1 四半期の生産性低下の原因については見解が分かれた。労組や労農監督部は活動の拡張と休止炭坑の操業、供給面の不備に求め、最高国民経済会議側は休止炭坑の操業は計画に織り込み済みだと反論した。協議会は地下労働者カードルの増大、地上労働者の採用停止、労働日の完全利用などの対策を確認した¹⁵。

鉱業での地下作業は通常、アルテリにより行われ、タスクに対し責任を負う。アルテリは様々な資格の労働者から構成されるが、各人の能力発現は測れない。稼得の平等的配分はアルテリの仕事を劣位の労働者に合わせることになる（第 1 回全連邦鉱業科学 - 技術大会での A.S.グリネール報告より）¹⁶。

『赤いトレウゴリニク』（ゴム）工場における労働生産性低下の原因は第 1 に新規労働者の大量採用にある。新規採用者は通常、見習いとしてアルテリに編入される。アルテリ全体としては完全な出来高制で支払われるが、見習いは製造個数によってではなく日給で支払われる。そのことが賃金単位当りの製造量減に影響する。第 2 の原因は注文量の時期的に不均等な配分にある¹⁷。

『スコラホード』工場（履物）の 1925/26 年度第 1 四半期の労働生産性の低下は主に支部の頻繁な計画変更やそれらの 4 つの生産グループへの厳格な区分による。それが余分な休止を齎し、労働者の変更された仕事への新たな対応を要求された。供給上の不備、新規労働者の大量募集、機械の老朽化に伴う修理のための休止、団体協約更新と関連するノルマ見直し、製造する品目の多様性などの要因もある¹⁸。

『解放労働』工場（繊維）では原料の供給不足が生産性低下の主因である。原料が多様であるため、段取り替えも多い。機械部品も不足した。倉庫に部品があっても、マスチェルが記録し

ておらず、必要な部品を探し出すために時間を費やす。また部署間の結びつきが弱く、経糸部門が相応の紡糸の量があるかどうかを考慮せずに経糸を製造し、その結果、織工は相応の紡糸が製造されるまで仕事がない¹⁹。

カムヴォリトラストの第 3 回コミンテルン記念工場の工場長は人員整理の際の労組や評価 - 紛争委員会の対応に不満を表明する。彼らは削減の際に資格を全く考慮せずに労働者の家族状態にのみ基づいて判断する。ある職場ではマスチュエルが強く反対したにも拘らず、職場人員 40 名のうち 10 名の優秀な働き手を削減した。古参労働者はよく働き、欠勤も少ないのだが。

また粗紡糸は紡績工程に入る前に倉庫で 2 週間から 1 ヶ月寝かされる。それだけ期間が経っていると不良品について誰が責任があるか特定できない。点検の特別スタッフが必要となる。生産性の低下から機械の速度を上げざるを得ないが、それはそれで不良品、切断その他を増やすことになる²⁰。

逆に同じトラストのクラスノフルム工場では紡績部門の資本回転を速めるため粗紡糸が十分寝かされることなく紡績部門に持ち込まれる。そうすると紡糸の品質は不均等となり、それは織布部門で不良品、屑、切断の増大を齎す²¹。

モスクワ羅紗トラストの工場では賃率 - ノルマビューローが組織されたが、経験ある働き手が不足している。工場にノルマ係が現れただけで労働者達はノルマ引上げを恐れて故意に製造量を抑える²²。

1926 年 3 月に経済機関や労組の代表が参加して最高国民経済会議で協議会が開かれ、繊維工業における 1925/26 年度第 1 四半期の生産性低下の諸原因が検討された。

原料の不足や設備老朽化の他、ミュール精紡機導入（リング精紡機に比して設備単位当たり生産性は 20 - 25% 低い）や急速な生産拡張に伴う低資格労働者の大量採用が影響した。また労組の抵抗により 3 - 4 織機制や 3 面制への移行が遅れた。経営側も消極的であった²³。

綿工業では織機 3 - 4 台制は 25 年 9 月 1 日には 36.2% であったのが、1926 年 10 月 1 日には 43.5% に増えた。紡錘では 3 - 4 面制が 35.3% から 54.5% に増えた。だが羊毛工業や亜麻工業では労働密度強化の試みは成功しなかった²⁴。

モスクワ縫製トラストの『赤い縫製』工場では一部でコンベアシステムや労働者グループ間分業が導入されたが、原料供給の不足や品質問題から普及が妨げられている。またコンベアシステムを導入した部門で大幅な超過生産があったにも拘わらず、3 ヶ月、旧賃率に据え置かれたため労働者の保守主義の土壌を与えた。この点で工場長は評価 - 紛争委員会を批判している²⁵。

1926 年 2 月 25 日、政治局は全工業平均で労働生産性を 10% 向上する決定案を採択した²⁶。

1926 年 5 月 18 日には労働国防会議が工業、運輸において 1925/26 年度の残りの時期に平均 10%、労働生産性を向上させる指令を出した。そのために早急に組織的措置、技術的改善、労働強化の措置を採ることを求めた。それに伴い最高国民経済会議や運輸人民委員部に以下のことを勧告する。現行企業の完全操業、新規工場の操業は生産計画に従ってのみ行うこと、設備、労働時間、副産物の有効利用、経済機関指導者の実務的基準での選別、経験ある働き手カードルの形成、仕事上の継承性を維持するため働き手の無秩序な配転をなくす、中下位技術者の権威を高め、その指導権能を確保すること、労働規律向上、労働者数も生産計画の枠を超えないこと、など²⁷。

労働生産性カンパニアは労使対立を深める。

1927 年 6 月、繊維労組中央委員会総会で労組は経営者側を非難する。経営者は労働密度強化や労働力削減には力を注ぐが余剰労働力や未成年者の配置には心を配らない。マスチュエルや下級技術者は概して生産合理化には消極的である。機械の休止は多く機械が旧く、その修理が不備であることによる。しばしば粗紡糸が切れ、経糸や緯糸が不足するためである。レニングラードでは操業の連続性を維持するため労働者が互いに緯糸を盗むというケースがあった。

経営者側はこれに対し労働強化の必要性を強調する。例えば、ドイツは「海外では 1 人の労働

者が 8 台のカムヴォリ織機を動かしているのに対し、我が国では 2 台のみである」と言う²⁸。

こうして労使対立を深めつつ、おずおずと労働生産性向上カンパニアが進められた。無論、労働強化だけでは限界がある。そこで生産合理化活動が活発化する。

¹ Trud, 24 August 1924, №191; 27 September 1924, №220: Istoricheskie zapiski, 1986, t.113, pp.5 - 45 など。

² 石油工業におけるカンパニアの総括は Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1925, №24. グローズヌイ石油トラストでは労働者の突撃グループが組織され、普通の労働者より仕事量は 20 - 25%多いという (Ekonomicheskaiia zhizn', 8 February 1925, №32)。繊維工業については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1925, №29; 7 February 1925, №31; 8 February 1925, №32。

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1925, №29. そうした例は多い。

⁴ Trud, 3 October 1924, №225.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1925, №96.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 April 1925, №88: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 April 1925, №88.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 April 1925, №96.

⁸ Trud, 12 May 1925, №106: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 April 1925, №92. レニングラード工業でもそうである (Ekonomicheskaiia zhizn', 5 June 1925, №126)。

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 June 1925, №143: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1925, №143.

実際、4月1日から5月1日に連邦綿トラストで3台制への移行は織機台数で54%、精紡機では30%ほど増えた。6月1日の連邦繊維トラストのデータでは装備された紡錘の約35%、織機の約36%が強められた作業密度に移行している (Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1925, №114: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1925, №115; 11 September 1925, №207)。

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 February 1926, №44.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 February 1926, №42.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 February 1926, №44: Ekonomicheskaiia zhizn', 7 March 1926, №55.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 February 1926, №47.

『赤いソロモヴォ』工場の工場内運搬はトロッコで行われるが、転車台がなく、向きを変えるのに莫大な労力を要していた。トロッコの軌道にはゴミが大量に落ちているが、労働者はその掃除は自分たちの仕事ではないと言い、片付けようとはしない (Ekonomicheskaiia zhizn', 9 March 1926, №56)。

『赤いアクサイ』工場 (ロストフ・ナ・ドヌー) では賃率 - ノルマビューローは得られた労働生産性データに機械的に75%を加えてノルマを設定する。その結果、労働者は作業時間測定の際に出来るだけ緩慢に働こうとする。また労働者と賃率 - ノルマビューローの間に紛争が生じると評価 - 紛争委員会はしばしば訳も分からず低いノルマを、従って高い評価を主張する (Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1926, №63)。

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 February 1926, №46.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, №68.

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1926, №90: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19, №20 April 1926, №90.

¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 February 1926, №47.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1926, №51.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1926, №51.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1926, №51.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 March 1926, №54.

リキンスカヤ織物工場 (モスクワ県) では欠勤、休止、機械故障の他に組織的性格の欠陥があった。織機毎に番号を振った製品受け入れ帳がある。そこにはインチ単位の織機の大きさは記入されていない。そうすると運搬係は32インチ用の経糸を33インチサイズの織機の所に運んでくることがあ

る。逆のこともある。経糸は織機の差し込み穴に入らない。副マスチエルは木工部から工具を取ってきて孔を切り開く。経糸を孔に合わせるのに 15 - 20 分は掛かる。また織工が巻かれた布地のクリーニングに時間を取られ、その間織機は休止する (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 April 1926, №80)。

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 March 1926, №58.

混紡織物トラストのセメノフ漂泊染色工場では多くの職場が出来高制に移行したが、ノルマは全ての労働者に共通である。つまり総生産高と労働者数に基づいて算定された。そうすると一部職場の労働者が他の労働者の犠牲で働くことがありうる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1926, №51)。

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 March 1926, №67.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 November 1926, №266.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1926, №56.

²⁶ Stenogrammy zasedanii Politbiuro TsK RKP(b)-VKP(b), 1923 - 1938 gg.. T.1, p.650.

²⁷ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №35, st.262 : Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, №114 : Trud, 21 May 1926, №115.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 June 1927, №135.

28 年秋には経済機関が労働生産性向上に関して労組はお役所的事なかれ主義の方針を採っている、と Trud 紙を批判した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 September 1928, №208 社説)。

第3章 生産合理化

1. 生産合理化政策と合理化機関の活動

ソ連邦 1920 年代における経済政策の最重要課題はいうまでもなく工業近代化である。高度に発展した近代技術を取り入れることなしに社会主義建設もまたありえない、というのは政治指導者達の共通認識であった。「社会主義とは電化プラスソヴェト権力である」（レーニン）とはその簡明な定式化である。L.D.トロツキーも「アメリカの技術はソヴェト的社会体制と結びつけば社会主義だけでなく共産主義も夢ではない。ともあれ各人が能力に応じて働き、必要に応じて受け取るような生活条件への一歩ではある」、と述べた（1926 年 1 月末の繊維労組モスクワ県大会での報告）¹。

「わが国の経営者の海外の技術や仕事のやり方への入れ込みは至極健全な現象と言わねばならない。我々にとり最も危険なのはソビエト的高慢の道である。我々は我々の敵から学ばねばならない」（F. E. ジェルジンスキー）²。

フォーディズムは「労働力の極度の搾取ではない。労働には一定のリズムがあり、動作の一定の合法則性がある。中央労働研究所の方式もそこに眼目がある」（1925 年 11 月の第 7 回金属労組大会でのジェルジンスキー発言）³。トムスキーもまたフォーディズムを美化している（1924 年 12 月初めのモスクワ工場委代表者会議での報告）⁴。

だが後発国への技術移転は容易なことではない。最新の機械設備を据え付け、その操作方法を習得すれば、実現できるというものではない。産業発展の歴史が示すように不用意に外部的近代技術の移入を進めれば『生理的拒絶反応』を起こして挫折するか、激しい摩擦抵抗を引き起こして混乱を齎す。

新しい生産方式を受け入れうる主体的かつ客体的条件が整えられねばならない。インフラなどの整備と労働者や技術者の主体的適応努力を通して徐々に伝統的労働様式を新しいそれに置き換えていくか、受け入れ側の状況に新技术を適合させていくか、それとも伝統的労働様式と近代的それとを共存させていくか。いずれにせよそれにはそれ相応の熟成の期間を要する⁵。

果たしてネップ期ロシアの経済的基盤と制度的枠組みの下で工業近代化の課題は速やかに実現しえたであろうか⁶。

結論を先取りすれば工業近代化は思うように進展せず、懸案の実現は中途半端なものに留まった。そのことはまた 1920 年代末の上からの強引な超工業化の引き金ともなったのである。

では何故、ネップ期において近代技術の移植はさほど成功しなかったのであろうか。以下、合理化方針とその実施過程、及びその不十分性の原因を探ることにしよう。

工業近代化の方向性はまずもって西欧の最新技術の取り込みである。「我々の合理化活動における出発点はわが国の工業のアメリカ化である。フォーディズムないし工業のアメリカ化への移行と共に有資格労働者を非有資格労働者に代えていかねばならない」（最高国民経済会議・工業合理化部長 Z.L.レーデル）⁷。「新企業はアメリカの組織原理によってのみ建設しうる」（技師 A.S.バインツバイグ）⁸。

1925 年 11 月上旬の全連邦生産合理化代表者会議は概ね、合理化面での実践的活動は海外とりわけアメリカの経験を最大限利用して行うという方向性を確認した⁹。

具体的には工場内部プロセスについてはテーラー方式に、工場全体の生産の組織化についてはフォード方式に、経営活動管理の組織化についてはアンリ・ファヨールに学ぶ（A.ノリジェ）ことである¹⁰。

そこにおいて大きな役割を果たしたのが中央労働研究所である。中央労働研究所は金属労組中央委員会書記であったガスチェフが中心となって近代合理主義の

象徴たるテーラー主義やフォード主義を革命後の混沌たるソビエト経済に移植し、NOT（労働の科学的組織化）を実現するために設立された。その掲げる旗は『いい加減さや曖昧さよさらば。仕事に速さや正確さを。労働の文化やプロレタリアートの新しいあり方を目指して』、である。

これには「テーラー主義のプチブル的歪曲」、「技術的後進性の受容〔容認〕」、〔中央労働研究所による〕生産指導者の養成は「労働貴族を準備する」ものである、といった原則的批判が浴びせられたが、労農監督人民委員部召集の第2回NOT代表者会議（1924年3月）においてその地位を確立した¹¹。

ガスチェフはまた生産改造問題のテーゼで企業の管理形態に言及し、手工業タイプのユニバーサルな管理形態から、operator〔一元的職務遂行〕システム（ライン組織）へ、更にそれは系統的に funktsioner〔職能別組織〕に改組さるべきであると主張した。これもアメリカの経営システムに倣ったものである¹²。

無論、フォーディズムやテーラー主義に対する抵抗も根強いが¹³、合理化運動は中央労働研究所が主導し、それを労農監督部が後押しする形で進められた。

では合理化をいかに実施していくのか。

「現場の人間に生産合理化問題を委ねると利害が対立し、混乱を齎す。中立的機関が行うべきである。その一つが生産組織化ビューローである。そこで労働の組織化、管理技術や生産手段の組織化問題を検討する」（S.I.コロレフ、P.E.バラン）¹⁴。

1923年7月に『時間』連盟が設立され、1年後にNOT（労働の科学的組織化）連盟に改組された。広範な大衆のアジテーション・プロパガンダを経て、多くのNOT細胞が設立され、連盟の機関となっていった¹⁵。そのイニシアチヴを執ったのは非常にしばしば地方労農監督部である。NOT細胞は1924年4月1日に500を数え、そのメンバーは約2万名であった。1925年4月1日にはそれぞれ800、2万5千名に増える（うち20%が生産組織である）。メンバーのうち40%は党员及びコムソモール員である。更に連盟には属さない生産サークルなどのNOT活動の組織も少なくない¹⁶。

1924年には一部の工場でNOT細胞により労働時間利用の効率化などが進められた¹⁷。幾つかの工場ではNOT細胞、生産サークルによる大衆的合理化活動の試みもあるがさしたる成果はない¹⁸。

1925年2月、総経済管理局・工業組織部で工業代表者との協議会が開催され、トラスト本部に合理化の一般的指導のため特別組織ビューローを設け、企業には計画・配分ビューローを設置する方針を採択した。但し、全ソ労働組合中央評議会が「合理化活動は生産協議会を通して地道に行えばよい、特別な生産合理化ビューローの必要性はない」、と反対したため、「ビューローの活動は生産委との完全なコンタクトの下、行う」、という文言を付け加えた¹⁹。

1925年7月には北西州工業ビューローの企業への回章で企業長直属の生産合理化特別ビューローの設立を求めた²⁰。

〔初期の代表的合理化機関については表Ⅲ－3－1〕

こうして設立された合理化機関はだがその形態も不統一で内容的にも不十分であった。

企業レベルの合理化活動は往々、生産そのものからは遊離し、理論的偏向を持つ。現場ではなく「カードやダイヤグラムによって」生産を合理化しようとしている（ある労働者通信員）。一部企業を除いては成果は少ない。レニングラード機械トラストの工場の『合理化ビューロー』、『NOTビューロー』などの活動は多くの場合、調査、分析活動にとどまり、日常の生産過程と充分結びついていない。『エレクトロシーラ』工場では『合理化ビューロー』を設立したが、成果は作業時間測定に留まる。『バルチック』工場では配分ビューローが設立されたが、生産が極めて多様なため製造ノルマを作成するのは困難である。仕事の評価はマスチュールの手に残されている。賃率やノルマ化の問題は技術記録部の機能と結びついていたため技術・ノルマ化部が創設された。ここでは日常的な賃率活動とノルマ作成の仕事を厳格に区分し、ノルマ係はその仕事に専念する。作成されたノルマは徐々に職場に導入される。仕事の配分は価格計算・

配分部における事前的価格計算と結びついている。それは注文の価格計算の際、各職場の賃金総額を定める。職場管理部は定められた賃金総額の枠内で、団体協約に応じて独立に賃金を配分する。そのためマスチュエルによる仕事の評価はごく慎重に行われている²¹。

ロシア共和国のトラストでは生産合理化活動はあまり進展していない。トラストの大部分で生産部のもとに設置された細胞が合理化を指導する。一部トラストは賃率 - ノルマビューローが担う。少数のトラストのみが中央労働研究所、オルグ - ステーションなどの専門的組織の助けを借りて活動を行う。最高国民経済会議・地方機関の指導も十分でない²²。

ウクライナ工業では1925年4月1日現在、トラストや企業において生産合理化に従事するオルグビューローは18を数えた。だがそれらの活動は弱い²³。

1925年末でもわずかな企業のみが人材を集め、活動形態や組織構造を模索し始めたに留まる²⁴。工場での生産方法改善の合理化活動は系統的、計画的性格をもっていない²⁵。

表Ⅲ－３－１ 代表的生産合理化機関の活動

	トラストまたは工場		名称	主な活動	備考
1	中央紙トラスト	カルーガ工場	記録 - 原価計算ビューロー	機械の記録, 作業時間測定	
2	中央地域電機トラスト	ハリコフ工場	オルグビューロー	NOT方式による合理化活動	
3	ドン国営たばこ工場		NOT細胞	封帯の大きさを指示等々	NOTの計画により工場学校設立
4	セレドスキー工場グループ		NOT細胞	作業時間測定	
5	モスクワ綿トラスト	本部	合理化ビューロー	合理化活動の指導	26年7月設立
		第1更紗捺染工場	合理化細胞	労働密度強化	
6	カムヴォリトラスト		オルグビューロー	生産合理化, 標準化, 生産計画化	24年12月設立
7	ズラトウストフ機械工場 (ウラル)		生産合理化トロイカ	在庫整理, 品質管理, 休止や欠勤の記録, 技術改善	地区党委のイニシアチヴ
8	セメントトラスト	E工場, V工場	NOTビューロー	原材料, 燃料支出節約, 労働コスト引下げ	24年4月設立
9	AMO工場		技術委員会	職場毎の仕事の正しい配分, 作業のタイムスケジュール作成	
10	機械製造工場合同	P鉱業管区	NOTビューロー	合理化活動。スタッフ50名 (うち技師11名)	23年8月に労働部・技術的ノルマ課として発足。24年5月に改称。

出所: 1. Trud, 28 January 1925, No.22.

2. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1925, No.114.

3. Ekonomicheskaja zhizn', 19 September 1925, No.214.

4. Ekonomicheskaja zhizn', 1 October 1925, No.224.

5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 October 1926, No.259.

6. Kamvol'nyi trest v 1924 - 25 operatsionnom godu. Otchet pravleniia. M., 1925, pp. 86 - 7.

7. Ekonomicheskaja zhizn', 16 July 1927, No.159.

8. Predpriatie, 1925, No.1, pp.41.

9. Ekonomicheskaja zhizn', 21 November 1925, No.266.

10. Predpriatie, 1925, No.9, pp.41 - 2.

繊維工業の合理化活動は比較的早くから進められた。1924 年初め、繊維労組中央委員会の下に NOT 発起ソヴェトが設けられ、以後、工場での NOT サークル、NOT 細胞、次いでは合理化ビューローが設置されていく²⁶。

1926 年 5 月に第 1 回全連邦繊維工業合理化大会が開催され、設備の仕様書作成、品質の技術的コントロールの組織化、製品標準化、工場専門化、合理化ビューロー設置などを検討した²⁷。

とはいえ 1927 年 6 月の繊維工業合理化代表者会議の議論からすればトラストや企業の合理化部のスタッフは通常、極めて少なく 1 - 2 人であり、単一のセンターもない。合理化部の働き手と企業の技術者との相互関係も調節されていない²⁸。

紙工業では 1926 年 1 月の第 3 回紙工業代表者大会において『紙オルグ』の設置が認められた。これは紙工業の生産改善を助成し、各企業の合理化活動を纏め、情報交換することを目的としたビューローである²⁹。1927 年 11 月、木材紙総管理局には木材調達、浮送の機械化及び合理化特別ビューローが設立された。試験所も設けられた³⁰。

ドンウーゴリでは 1926 年 6 月 10 日の指令により計画ビューロー規程が作成された。これは合理化機関として設立される。生産を研究し、その合理化方法を検討する。業務機構は持たない。ブラソフ鉱山管理部の A 炭坑の計画ビューローはやっと 1927 年 1 月末に活動を開始した³¹。

金属工業は比較的、合理化活動が活発である。

『ロシア・ディーゼル』工場では 1925 年に配分・計画ビューローが実際に生産を『掌握』し、それにより類似規格の量産体制を整備しえた。『赤いプチロフ』工場では配分ビューローが設立され、最も合理的な作業方式が研究された。それと平行してトラクター製造の組織化が始まった³²。

1926 年にも多くの工場で計画 - 配分機関が組織化され、組立作業を簡素化したり、設備の仕様書作成を手掛けた³³。レニングラード機械トラストの工場では配分ビューローが非常に大きな役割を演じた。工場に必要な原材料の全ての支給命令書は専ら配分ビューローが供給部に出す。

モスクワの『赤いファークル』機械工場も注文配分ビューローを設置し、生産計画化の準備活動を行った³⁴。

ソルモヴォ工場にはいくつかの合理化細胞が併存する。まずは NOT ビューローであり、分権化の観点から工場管理スキームを検討する、といった組織問題を扱う。注文・計画化ビューローは職場や各部門毎に設置され注文遂行上の職場間の調整や半製品在庫圧縮などを検討する。予算及び分析ビューローは製品原価の分析を行う。設備合理化部は設備の合理的利用を目指す。工場技術監督部（1927 年初めに設置）は品質や注文主への引渡しを監督し、中間的業務においても検品係や収納係のスタッフをもつ³⁵。

1927 年には党中央委員会が生産合理化に本腰を入れ始める。

1927 年 3 月 24 日の中央委員会決定は生産の機械化、工場専門化、熱エネルギー効率化、コンベア・システム、工場内輸送機械化、改善、企業における大規模な分業、労働者への大量の機械装置提供、全労働過程のより良い組織化、大量生産及び類似規格の製品の量産化、製品標準化といった合理化方針を打ち出し、また企業における労働時間のより完全な利用と労働規律強化のために正当事由なき欠勤日数は月 3 日を限度とした³⁶。

それと共にスペツの消極性、保守性に対する批判が強まってくる。

1927 年 5 月初めの NOT 働き手の会議での L.Ia. シュフガルテール（最高国民経済会議・生産合理化及び標準化部長）報告によれば、工業全体であらゆるものを合わせても合理化細胞は 200 ほどしかなく、しかも企業で合理化に従事する者の資格が低く、その提案した措置が極めて拙劣であることが少なくない。合理化への抵抗もある。例えば、電機工業の工場の 1 つで 2 人のマスチュエルが受け取った 2 台の自動機械の組み立てを妨害し、組立は 2 ヶ月も遅れた。ある印刷所では本綴じ職場組織化の優れた計画を立てたが合理化機関がそれによる労働者削減を恐れたが故に実現しなかったことがある³⁷。1927 年 7 月の商工業連合ソヴェトの組織・生産セクツィアでも同様の指摘がなされた。

トラストや企業の合理化機関の名称は多様（合理化ビューロー、オルグビューロー、NOT ビ

ューローなど)である。一部はすでに数年活動しているにも拘らず、それらの地位は大部分の場合不明確のままである。主に企業の他の部課との相互関係において。組織的にバラツキが大きく、あるものは工場長に直属し、別のものは技術指導者の下にある。多くの企業では合理化細胞のメンバーは一人のみであるが、なかには 20 - 30 名の細胞もある。合理化ビューローの遂行する機能も極めて多様である。供給や注文その他の問題にも係わっているビューローもある。一部は海外でも評判の教育の仕事でも知られている。だが往々、ビューローは労働者大衆から遊離している。多くの場合、弱体で当該企業の他の働き手との結びつきが全く無い。そもそも最高国民経済会議の機関は科学 - 生産問題への関心が薄い。

しばしば企業での合理化活動の実施に際して保守性や個人的性格の判断、これまでの慣行へのこだわりがある。業務的働き手はしばしば合理化細胞の提案を『彼らの内部的仕事への介入』と見做す³⁸。

レニングラード工業でも合理化活動を専門の合理化ビューローが行う場合もあれば、トラストや企業の各部長からなる委員会や常設会議が行う場合や管理機構の各勤務員の直接的任務とする場合もある。企業の圧倒的大部分は最少摩擦抵抗ラインを進む。管理部の個々の代表または平の技師が合理化活動を行うか、監視する任務を引き受ける。合理化ビューローは 21 を数えたが、その権能、働き手の資格、企業での比重は様々である。1 - 2 名の実習生から成るものもある。種々の業務機関から委託された課題を遂行するビューローもある³⁹。

1927 年 6 月下旬のレニングラード経営者・技術者協議会でも同様の議論がなされた。合理化の働き手が報告の要求に追われ本来の仕事が出来なかったり、「生産過程改善の仕事を犠牲にして正確な円や正方形を使った見栄えの良いスキームを描くことに入れ込み過ぎている」。合理化に対し経営者・技術者が旧守的であることが多い。職場長は合理化担当者を職場に入れることを渋り、マスチュエルもまたかれらの仕事の欠陥を暴かれるのを懼れて合理化活動に抵抗する。何らかの欠陥の除去の必要性を指摘した技師たちがそのために戒告を受けた事例も知られている⁴⁰。

同じ頃開催されたモスクワ工業の経営者・技術者協議会でも生産合理化への取り組みが論議され、その重要性を確認した⁴¹。

生産合理化の指導は難しい。最高国民経済会議の下に科学 - 技術ソヴェトがあり、それらの課題はコンサルテーション、専門鑑定、最新の技術的成果の研究、標準化問題の検討である。しかし地方における実践的合理化活動の指導は困難である。

専門の合理化細胞の状況は厳しい。レニングラードでは担当者は職場技師から必要な援助を得られないだけでなく、陰伏的な、かなりは感情的な反発に出会う。技術的な後進性や閉鎖性だけでなく、何よりも技術者が忙しすぎることによる。工場の合理化部の法的地位はまったく不明確である。もっとも先進的な企業ですら合理化部のスタッフはごく限られており、人員削減のときは真っ先に削減される。給与も低く、経験ある技術的働き手を集められない。

企業では生産担当技師と合理化担当技師が 2 つの独立した敵対的陣営として対峙する。「専門家は生産において見られる不備を批判する勇氣ある振舞いに対する技師長や経営者からの叱責を恐れる。公然たる迫害はない。しかしもっと悪いことに機会があればかなりあからさまに技師や技手の大胆な振舞いに対して意趣返しをする」(技師 - 技手ビューロー金属部書記 K の談話)⁴²。

概して技術的働き手は生産合理化に対し保守的であり、積極的参加は少ない。科学技術ソヴェトはトラストや企業の活動から遊離していた⁴³。

生産 - 合理化経験の交換も少ない。レニングラード機械トラストが技術的ノルマ化の困難な面における蓄積された経験を利用するために自己の勤務員を『赤いソルモヴォ』、コロムナ工場、ハリコフ蒸気機関車製造工場その他に派遣したり、国営電機トラストがドイツの『総合電機会社』と、造船トラストがレニングラード機械トラストとの技術援助協定を締結するといった例はあるが、多くはない⁴⁴。

表面的には合理化活動は広がりを見せた。

1926 年〔10 月〕には 178 であった合理化機関（うちトラストのそれは 78、工場では 100）は 1927 年 10 月 1 日には 277 に増大した（うちトラストのそれは 81、工場では 179）。ことに繊維工業では 32 から 72 に、土石工業では 13 から 27 に、化学工業では 4 から 23 に増大した。1928 年 4 月 1 日現在、283 である（全連邦と共和国のトラストと工場）。

〔表Ⅲ－3－2〕

だが内実は大きな進展はない。なお多くのトラストや工場ではそのための専門の機関が設けられず、あるいは別の機関（トラストの生産技術部や工場の労働経済部、賃率－ノルマビューローなど）が従事した⁴⁵。

合理化機関があったとしてもその形態やメンバーはバラツキが大きく、活動は大部分、システムも計画もなく、場当たりのであった。ドンバスの大規模な鉱山管理部では技師長の合理化担当補佐が合理化活動に携わっていた⁴⁶。

ヒムウーゴリの工場では合理化細胞は設立されたがメンバーは 1 名であることが多く、それへの指導はほとんどない。上級技術者がしばしば合理化担当者の仕事を自分の職権の侵害と看做す⁴⁷。

比較的進んだ金属工業や繊維工業でも決して合理化機関は十分でない。繊維トラストの多くでは業務部門の代表者から選ばれたビューローまたは委員会が担当する。一部は生産部の特別委員会に関係の生産担当者、労組その他が参加して合理化活動を指導する。こうしたシステムは実践的ではない。他の工業部門は推して知るべしである。

〔表Ⅲ－3－3〕

表Ⅲ－3－2 合理化組織(1928 年4月 1 日)

工業部門	全連邦		共和国		合計	
	トラスト	企業	トラスト	企業	トラスト	企業
金属	12	42	7	20	19	62
電機	1	15	—	—	1	15
木工	—	—	2	—	2	—
燃料・鉱業	3	6	2	4	5	10
土石	—	—	7	14	7	14
化学	1	4	6	10	7	14
皮革	—	—	4	16	4	16
マッチ	—	—	1	—	1	—
紙	—	—	1	—	1	—
印刷	1	—	3	—	4	—
繊維	9	50	5	14	14	64
縫製	—	—	2	9	2	9
食品	1	—	4	6	5	6
建設	—	—	—	1	—	1
計	28	117	44	94	72	211

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179.

表Ⅲ－3－3 主要トラストの生産合理化機関

トラスト	傘下企業	名称	設立時期	スタッフ
南部鉄鋼トラスト本部	本部	オルグビューロー及び生産合理化グループ(技術科学部・生産課)	26 年	7
	S コンビナート	オルグビューロー	27 年	1
	S 工場	生産合理化部	27 年	18
	M コンビナート	オルグビューロー及び生産合理化課	27 年	9
	R コンビナート	オルグビューロー	27 年	4
	PL 工場	オルグビューロー及び生産合理化部	27 年	20

	K 工場	オルグビューロー及び合理化研究部	27 年	6
	T 冶金工場	生産合理化課	27 年	2
	M 工場	オルグビューロー	27 年	4
	K 冶金工場	オルグビューロー	27 年	
	D 工場	オルグビューロー	27 年	4
機械製造 工場合同	本部	中央合理化ビューロー	27 年 5 月	4
	KS 工場	NOT ビューロー		12
		機械設備合理化部		46
	P 工場	合理化ビューロー		18
	P 鉱業管区	NOT ビューロー		33
	M 工場	合理化ビューロー		3
ウクライナ 農業機械ト ラスト	本部	合理化課		3
	全ての工場	合理化課	27 年	
第1綿トラ スト	本部	計画－コントロール部が合理化ビューローに改組		5(技師は 1)
	第 1 工場	合理化ビューロー	26-27 年	3
	F 工場			2
	KT 工場	合理化委員会		6
	N 工場			5
	N 織布工場	合理化委員会		2
	I 工場			5
	V 工場	合理化技師		
第2綿トラ スト	本部	合理化ビューロー。28 年に独立の合理化部を設 置。		8
	うち 8 工場	合理化ビューロー	うち 5 工場 は 26/27 年度	
	O 工場	合理化委員会		
第3綿トラ スト	本部	合理化ビューロー	28 年	4
	Go 工場	合理化ビューロー		1
	D 工場	合理化ビューロー		5
	Iu 工場	合理化全権委員		3
	S 工場	合理化委員会		
	PP 工場	合理化委員会		
	I 工場	合理化ビューロー		3
	P 工場	合理化ビューロー		3
	N 綿紡績工場 №1	合理化部		4
	N 綿紡績工場 №2	技術ノルマ化及び合理化ビューロー		4
	N 織物工場 №1	合理化ビューロー		3[5]
	PD 工場	合理化ビューロー		5
	L 工場	計画化及び合理化ビューロー		2
	B 工場	計画化及び合理化ビューロー		
	GI 織物工場	合理化ビューロー	28 年	5
イヴァノヴォ-ヴォズネセンス ク綿トラスト		合理化部		13
レニングラ ード繊維	本部	合理化部	うち 5 工場 は 27 年	18
	KZ 工場	合理化ビューロー		6

	KN 工場	合理化ビューロー		7
	Kh 工場	合理化部		7
	A 工場	合理化グループ		3
	KT 工場	合理化技師		3
	Zh 工場	合理化技手		
ウラジミルト ラスト	本部	合理化部		7
	工場	合理化ビューロー設立は未完了		
第1羊毛トラ スト	本部	合理化課	28 年	8
粗羅紗トラ スト	本部	合理化セクツィア。28 年に合理化ビューローに改組	27 年	5
	工場	人材不足で設立されていない		
混紡トラスト		生産部の中の合理化係	28 年	1
	工場	大工場では特別合理化機関設置		

出所:Система і Організація, 1928, №3, pp. 46-7;Известія текстильної промисловості і торгівлі, 1928, №11, p. 21.

労農監督部人民委員部調査資料によれば農業機械生産では合理化細胞設立の指令は実現されていない。企業には合理化専門の機関はないか、あっても（例えば、ウクライナ農業機械トラストの工場にはオルグビューローがある）不安定で臨時的性格をもち、工場管理部全体のシステムでは正式の組織でなく、十分な権威がない。合理化面での企業の指導はトラストからも上級経済機関からもない。指導は精々報告や計画の送付の要求に留まり、しかもそれらは提出後、評価を受けない。企業は合理化の方法や方向付けの具体的指令は受取っていない。企業は大部分の場合、合理化のモーメントには十分な注意を向けない。企業は最少摩擦抵抗の途を進んで、主たる関心は職場拡張や設備改造と関連する資本建設に向ける。それらの計画も科学技術機関の専門鑑定を受けておらず、一部は技術的素養に欠ける⁴⁸。

「一般にこの時期の合理化活動はその性急さ、クスターリ的性格、表面的アプローチによって特徴づけられる。しばしば真摯さも深みも欠き、手っ取り早く安易な成果を求める。往々、生産担当の技術者には保守的エレメントがいる」。何より技術者が不足し、慢性的に仕事過多であった。だから多くのトラストは大学を卒業したばかりの数名の若い専門家からなる合理化細胞を組織化してお茶を濁してきた⁴⁹。

ところでこの合理化活動の組織化においては労農監督部が大きな役割を果たした⁵⁰。

「労農監督人民委員部はこの面〔合理化〕での自己の役割をもっぱら国民経済の全ての部門における運動の組織者と考える」（1925年11月上旬の全連邦生産合理化代表者会議におけるV.V. クイブィシエフ演説）⁵¹。

1926年4月、労農監督部のNOTソヴェト総会が開催され、合理化活動が総括された。クイブィシエフ報告によれば、管理技術の合理化は当初、主に労農監督部の仕事であった。その後、他の国家機関も参加する。生産合理化面ではことに繊維工業で標準化、設備利用や作業の合理化の実践的措置を提起した。更に全ての合理化機関の活動の調査のためNOTソヴェト・ビューローの設立が提起され⁵²、5月中旬にこのビューローの会議が開催された⁵³。

1928年1月には労農監督人民委員部で合理化担当者、経営者、科学技術及び社会的組織の代表者が参加する協議会が開催され、企業における合理化実施状況を検討した⁵⁴。

その1月26日の会議（モスクワの大工場の生産委員会や協議会の代表の多くも参加）では最高国民経済会議との対立が顕在化する。

討議では一方で、技術者の合理化に対する抵抗または保守主義が非難された。「合理化機関が提案するあれこれの合理化措置が技術者の抵抗に遭うことがあるが、それはそれらの措置が不適合または実践的に適当でないわけではなくて、専門的にそれに従事している合理化担当者よりも多少とも上にあると考えている働き手の『自尊心を傷つける』ためであることが多い」。

「技術者やマスチュエルからの抵抗は彼らが容易に脱却できない根強い伝統的考え方や習慣によ

る」。

ある者は技術者の一部の保守主義をあれこれの措置を実施する際のリスクの懼れで説明する。「多くの賢明な措置の実施は時々、通常、調査の形で行なわれるいずれかの仕事を巡って生ずる『騒ぎ』の懼れの故、遅れる」。

他方、経済機関の側からは〔労農監督部が〕「合理化の課題にしばしば純行政的方法でアプローチする」、「個々の企業や個々の工業部門の特殊性を考慮しない」、といった訴えが出された。

大きな論点は二つある。一つは直ちにアメリカの技術を導入し、古いものを壊し、新しいものに代えるか、それとも現有の設備に適合した合理化措置か、という問題である（ロシア共和国最高国民経済会議議長 S. S. ロボフによる纏め）。最高国民経済会議は原則として後者の立場に立つ。

いま一つは誰が合理化活動を指導するかという問題である。一方からは労農監督部人民委員部の下に合理化ソヴェトまたは特別科学 - 技術コントローラを設置し、その指導で個々の人民委員部の合理化部が活動する考えが提起された。

ロシア共和国最高国民経済会議の代表たちは合理化特別中央機関の設立の観点には与しない。そうした機関は現実から遊離する、と反駁する。彼らは 1927 年 8 月の合理化活動の組織形態に関する自らの指令を踏襲する。つまり合理化の実施は企業レベルでは現場技術者及び合理化ビューローが責任を負い、トラストや人民委員会議では生産・技術部が、最高国民経済会議では管理局及びロシア共和国最高国民経済会議幹部会の合理化委員会が負う。各企業では技術者のうちから合理化活動の統合のために全面的にあるいは部分的に他の仕事を開放された働き手を充てる。大企業では必要な場合、特別合理化ビューロー（技術部長所属）を設ける。それは調査、指導を行なう。合理化の全ての措置は企業の技術者により実施される。生産技術工程の合理化問題の検討は主に職場の技術者が行なう。合理化の最重要問題は工場管理部の技術協議会の審議にかけられる。要するに現場の技術者に委ねるということである⁵⁵。

こうした対抗関係は 1928 年後半に大きな転機を迎える。

1928 年 8 月 1 日の最高国民経済会議命令は合理化活動が量的にも質的にもなお不十分であることを認め、総管理局、トラスト、大企業が常設の合理化ビューローを設置することを求めた⁵⁶。

8 月末からの中央統制委員会第 3 回総会の中心議題は工業の合理化であった⁵⁷。総会は工業にとっての主たる課題は汎用的生産方式から類似規格の量産方式及び大量生産方式への移行であり、流れ作業による生産の組織化であることを決議した⁵⁸。

それに応じて多くの繊維トラストや大工場は合理化機関を設置した⁵⁹。第 1 羊毛トラストでは 1928/29 年度にトラスト本部及び工場毎に特別合理化ビューローが設置され、生産の技術的管理の研究を行った⁶⁰。モスクワ皮革トラストでは 1928 年 10 月 1 日には合理化ビューローは 2 - 3 の企業にしかなかったが、1929 年 6 月 1 日には全ての企業で設立され、働き手は 12 名（うち 3 名が兼職）であった。11 月 1 日には 20 名（兼職 1 名）に増えた⁶¹。アニリントラストは本部と各工場に合理化ビューローを設置した。但し、働き手は不足していた⁶²、中央陶磁器トラストは 1928 年 10 月、本部に合理化ビューローを、12 月には全工場に工場合理化ビューローを設置した。工場のビューローのスタッフは年度初めの 2 名から年度末には 18 名に増えた⁶³。ほとんど合理化方法も欧米の経験の適用も見られなかった砂糖トラストでも 1928 年後半には 9 の工場で合理化部や合理化拠点設けた。1929 年 1 月には本部会が合理化活動年次計画を承認した⁶⁴、等々。

こうして強引な近代技術移転への道が一挙に開かれていく。

¹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №7, p.1.

² Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1925, №253 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5

November 1925, №253 : Sistema i Organizatsiia, 1926, №1 - 2, pp. 2 - 5.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 November 1925, №267.

⁴ Trud, 5 December 1924, №277.

V.レーデルも言う。「ソビエト体制の下ではテーラー主義の社会的性格は変わる。高い労働生産性のための闘いの必要な武器の1つとなる」(Vestnik Truda, 1926, №26, p.85)。

⁵ こうした問題についてはとりあえず小林達也『技術移転 歴史からの考察・アメリカと日本』文真堂, 1981 : 中岡哲郎『日本近代技術の形成』朝日新聞社, 2006 参照。

⁶ これまでネップ期工業の生産現場における具体的な合理化実施に関する研究は少ない。綿工業については Ward, Chris (1990) があるが、労働関係に軸点を置いたものである。5 ヶ年計画期については Schults, Kurt Stephan (1992) を参照。

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1925, №257.

化学労組中央委員会でも「木材化学工業の抜本的再編のため欧米の経験の全面的利用が必要である」と表明された (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 April 1926, №82)。

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1925, №253 ; 6 November 1925, №254 ; 7 November 1925, №255 ; 10 November 1925, №256 ; 11 November 1925, №257 ; 12 November 1925, №258 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 November 1925, №253 ; 6 November 1925, №254 ; 7 November 1925, №255 ; 10 November 1925, №256 : Sistema i Organizatsiia, 1926, №1 - 2, pp. 2 - 5.

¹⁰ Sistema i Organizatsiia, 1926, №7, p. 2. 但し、皮肉なことにファヨールはその経営改革論で公営企業を強く批判したのだが (ファヨール, H., 1972)。

¹¹ Vestnik Truda, 1927, №11, p. 88 - 91.

戦時共産主義期に金属労組を始めとして賃金や生産性問題に専門に携わるノルマ化ビューロー (後に技術ノルマ化ビューロー) が設立され、20 年秋にはモスクワに中央労働研究所が設立された。ネップ期に入って、その意義は高まる。NOT (科学的な労働組織化) 運動が活発化するのには 23 年秋以降である。23 年 10 月末にはモスクワ国民経済会議・生産 - 技術管理局の下に設立された生産標準化・ノルマ化ビューローが活動を開始する。24 年 3 月には全連邦 NOT 会議が開催され、生産合理化のための組織的動員方式と科学的労働管理方式を折衷したテーゼが採択される (木村, 1995a, 第 2 編第 5 章)。

中央労働研究所規程はやっと 26 年 10 月 6 日に全ソ労働組合中央評議会幹部会により承認された。それによれば研究所は「種々の現代的労働組織化形態、その合理化システム及びプロレタリアートの生産的教育形態を研究する」。所長のもとに中央労働研究所ソヴェト、幹部会、株式会社《Ustanovka》(労働力や生産指導者の養成、企業における仕事の目標設定を行う) 本部会が置かれる。ソヴェトのメンバーは中央労働研究所幹部会、全ソ労働組合中央評議会幹部会、全ソ労働組合中央評議会文化部、鉱業、金属労組中央委員会、労働人民委員部各代表である。(Vestnik Truda, 1927, №11, pp. 97 - 102)。

¹² Organizatsiia Truda, 1929, №1, p. 11.

ガスチェフが直接、フォードに教えを請うたこともある。例えば、書簡 (28 年 6 月 9 日付) を送り、合理化にとり次のどれが重要かと尋ねた。第 1 は速度、第 2 は [互換性のある] 部品の正確さ、第 3 は企業が原料をもつ独立のコンビナートとなり、部品の生産は個々の生産者に分散化すること [内製化]。因みに回答は 1 と 2 であった。3 の要因には触れなかった (Organizatsiia Truda, 1928, №2, pp.56 - 7)。

¹³ エルマンスキーの最適性理論 [効率最大化ではなく最適化を目指す] が代表的である (エルマンスキー, J. 1938)。レーニンはそのメンシェビキ的傾向に注意を促しながらも一定の評価は与えていた (Lenin, V.I., Polnoe Sobranie Sochineniia, T.33, p.515)。

「フォード方式よりも良い標準化の例を何千も知っている。フォード方式は人を機械に変える。そのイニシアチヴを抑え、人を死んだ歯車に変える」(27 年 1 月中旬の実務クラブにおけるアメリカ人技師クーパーの報告。Izvestiia, 19 January 1927, №15.)。Ars.ミハイロフもいう。ソ連における労働の科学的組織化運動のテーラー主義やフォード主義との「本質的違いは人間労働の社会的及び組織的優位である」(Vestnik Truda, 1927, №8, p. 59.)。ガスチェフ自身、無条件にテーラー主義やフォード方式を信奉していたわけではないようだ。とりあえず「現状では生産合理化についてポスト・テーラー主義、ポスト・フォード主義の何らかの新しいことを考えるのは困難である」

- と述べる (Ekonomicheskaiia zhizn', 1 October 1927, №224 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1927, №224)。
- ¹⁴ Predpriiatie, 1926, №12, p.23.
- ¹⁵ 木村 (1995a)、第2編第5章。
- ¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 August 1925, №180 : Pravda, 13 August 1925, №183.
- ¹⁷ Pravda, 20 January 1925, №16 : Trud, 21 January 1925, №17.
- ¹⁸ Pravda, 20 January 1925, №16.
- ¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1925, №45 ; 25 February 1925, №46 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 February 1925, №45 ; 25 February 1925, №46. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 March 1925, №69.
- ²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 July 1925, №158.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, №111. 工場における技術 - ノルマ化ビューローや計画配分ビューローの意義については Izvestiia, 15 October 1927, №237.
- ²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254 ; 27 November 1925, №271.
- ²³ Khoziaistvo i upravlenie, 1925, №4, pp.50-51.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 January 1926, №13.
- ²⁵ Predpriiatie, 1926, №12, p.23.
- ²⁶ Predpriiatie, 1927, №1, pp. 2 - 3 ; №10, p.11.
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, №113 ; 22 May 1926, №116 : 25 May 1926, №118 ; 27 May 1926, №120 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №112 ; 19 May 1926, №112 ; 20 May 1926, №113 ; 21 May 1926, №114 : 22 May 1926, №115 ; 23 May 1926, №116 ; 25 May 1926, №117 ; 27 May 1926, №119 : Pravda, 26 May 1926, №119 : Izvestiia, 20 May 1926, №114 : Sistema i Organizatsiia, 1927, №1, pp. 2 - 3 : Predpriiatie, 1927, №10, p.11.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1927, №129 ; 19 June 1927, №136 : Sistema i Organizatsiia, 1927, №7, p.50.
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 January 1926, №10 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 January 1926, №10.
- ³⁰ Sistema i Organizatsiia, 1928, №11 - 12, p. 69.
- ³¹ Vestnik Donuglia, 1927, №6, p.10.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, №111.
- ³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 September 1926, №222 : Trud, 28 September 1926, №223.
- ³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
- ³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 July 1927, №158.
- ³⁶ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh , T.3, pp.454 - 461 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 March 1927, №68 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1927, №68.
- ³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1927, №98.
- ³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1927, №151 ; 8 July 1927, №152 ; 21 July 1927, №163 : Izvestiia, 15 July 1927, №159. 最高国民経済会議のデータでは27年7月1日に全連邦、共和国、地方工業全体で合理化細胞は250, うち企業やトラストに229, 最高国民経済会議機関に21ある。全連邦的意義の企業では84が設立され、地方及び共和国的意義の企業では54, 全連邦トラストでは44, 地方及び共和国トラストでは47細胞がある。
- 最高国民経済会議・科学技術管理局は組織的整備のためトラストや企業の合理化ビューロー模範規程を作成した。最高国民経済会議案によると合理化細胞は決して業務活動はしない。当該企業の欠陥を調査し、それらをなくす処方箋を作成し、合理化措置を実施する際に工場の相応の部課を指導し、それらの遂行を監督する。
- ここで合理化活動を行うために企業に専門の組織を設置すべきか、設置するとすれば誰の管轄に置かれるべきか、という問題がある。もし、技術指導者の下に置かれるとすれば、部下が上司の誤りを糾すのは困難であろう。逆に技術者から完全に独立した組織だとすれば、生産の実情から遊離し、具体的な成果を望めない。セクツィアは専門の合理化機関を設立し、合理化の指導、計画化、方法の検討を行うことを認めた。合理化活動そのものは技術者がその責任において実施し、合理化機関は技術部長の下に置くものとした。但し、企業の管理・技術者が合理化機関の措置に応じない場合はトラストへ抗告する権限をもつ。

-
- ³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1927, №142.
- ⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1927, №145.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1927, №147 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1927, №147 : Trud, 2 July 1927, №147.
- ⁴² Trud, 23 July 1927, №165.
- ⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1927, №139 ; 25 June 1927, №141 ; 28 June 1927, №143 : Izvestiia, 26 June 1927, №143. 『エレクトロシーラ』工場では合理化と係わる全ての問題を審議するために『合理化ソヴェト』を設けた。各部長の 12 名より構成され、議長は工場長である (Ekonomicheskaiia zhizn', 16 March 1928, №64)。
- ⁴⁴ Izvestiia, 21 August 1927, №190.
- ⁴⁵ Sistema i Organizatsiia, 1927, №7, pp. 13-5 ; №11 - 12, pp. 67 - 8. 南部機械トラストなどは専門の合理化機関がまだない。人材が不足している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196)。
- 27 年 11 月, 木材紙総管理局には木材調達, 浮送の機械化及び合理化特別ビューローが設立された。試験所も設けられた (Sistema i Organizatsiia, 1928, №11 - 12, p. 69)。
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, №153.
- ⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, №110 : Izvestiia, 15 May 1928, №111.
- ⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179.
- ⁵⁰ レーニンは 1923 年 3 月に書かれた論文 (『量より質』) で大機械工業を発展させるため最大限の節約により資金を捻出することを訴え, その面での労農監督部の意義を強調している (Lenin, V.I. Polnoe Sobranie Sochineniia, T.45, pp.389-406)。
- ⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1925, №253.
- ⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1926, №92 ; 23 April 1926, №93 ; 24 April 1926, №94 ; 27 April 1926, №96 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 April 1926, №92 ; 23 April 1926, №93 ; 24 April 1926, №94 ; 25 April 1926, №95 : Izvestiia, 23 April 1926, №93 ; 20 May 1926. 26 年の中央統制委員会第 2 回総会は合理化活動におけるその役割の強化を決定している (Khoziaistvo i upravlenie, 1926, №5, p.14)。
- 繊維工業の合理化面での労農監督部の助成については Izvestiia, 20 May 1926, №110 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1926, №118 : Pravda, 26 May 1926, №119.
- ⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, №114.
- ⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1928, №19 : Pravda, 22 January 1928, №19 : Izvestiia, 22 January 1928, №19.
- ⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 January 1928, №24 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 January 1928, №24 : Pravda, 28 January 1928, №24 : Izvestiia, 28 January 1928, №24.
- ⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 August 1928, №179 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179 : Pravda, 3 August 1928, №179 : Trud, 3 August 1928, №179.
- ⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1928, №200 ; 2 September 1928, №204 : Torgovo - promyshlennaia gazeta, ; 30 August 1928, №201 ; 31 August 1928, №202 ; 2 September 1928, №204 : Pravda, 29 August 1928, №200 ; 30 August 1928, №201 ; 31 August 1928, №202 ; 2 September 1928, №204.
- ⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1928, №211 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1928, №211 : Pravda, 11 September 1928, №211 : Izvestiia, 11 September 1928, №211.
- ⁵⁹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №11, p. 21.
- ⁶⁰ RGAE, fond 7722, op.1, d.906, l.19.
- ⁶¹ Otchet o rabote tresta "Moskzh" za 1928-29 operatsionnyi god. M., 1929, p.13.
- ⁶² Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god. M., 1929, p.9.
- ⁶³ Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god., p.28.
- ⁶⁴ Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g. i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian.1929 g., pp. 116 - 7.

2. 生産合理化の実施

生産合理化は大きく 5 つの道がある。

第一に、生産標準化と工場専門化、生産部門の合理的配置。

第二に、機械化、新鋭設備設置。

第三に、労働力の効率的利用、分業や労働密度強化。

第四に、原材料や燃料の支出節約。

第五に、工場内輸送合理化：コンベア・システムなど¹。

だがその実現は容易くはない。

1926 年半ばの時点で流れ作業の構想は徐々に生産に浸透し始めているが²、多くの場合プリミティブな形態である。試験的にでも実施されている所では生産期間短縮や脱熟練の傾向を示してはいる。とはいえ生産全体に適用されている所では十分な事前の検討がなく、上面だけの実施に留まっているし、生産の特定部面だけに適用されている場合には他の工程の作業能力と不調和で実験の域を出ない（技師 I.M.ベスプロズヴァンイー）³。

主要トラストの合理化の事例は表Ⅲ－3－4 のようである。コンベア・システムまたはそれに類したシステム導入は全体としてさほど多くはない。繊維、縫製、履物、農業機械、電機、タバコなどの工業部門が目立つ。

1928 年 1 月 1 日現在、流れ作業を部分的に実施したか、実施予定の工場数と製品種類は表Ⅲ－3－5 のようである。表に挙げられた事例以外にコンベアやエレベーターを設置した有力企業には合板トラスト、ウクライナ・タバコトラスト、ドンタバコ工場などがある⁴。

表Ⅲ－3－4 生産合理化の実施状況

	工業部門	企業	実施時期	新しい生産方式	結果
1	石炭	ドンウーゴリ	26－27 年	採炭機械化 コールカッターの平均操業数は 1925/26 年度上半期 70 台、1926/27 年度上半期には 176 台。コンベアはそれぞれ 8 から 25 に増加。他に 1926/27 年度上半期にはスクレーパー（削土機）5 台、ウインチ 6 台操業。	石炭原価は 20%低下。但し、地上作業の機械化は遅れているため成果は少ない。
2	石油	アゼルバイジャン石油トラスト	25 年	掘削は掘鑿竿（ロッド）方式からロータリー方式やワイヤー方式へシフト。採油方式では深度ポンプ普及。1923/24 年度坑井の 10%，1924/25 年度 54%。27 年 5 月には 68%。動力は蒸気から電力に比重を移す。	坑井当たり労働者数は 30 人から 25 人に減少。労働生産性は 24%上昇。掘削費低下。
3	金属	非鉄トラストの『金属ランプ』工場	27 年	はんだ付け部門と製品組立部門で流れ作業実施。プレス機輸入。	26 年初め、1500 名の労働者、3 交替制で月産 350 千ルーブリであったのが、27 年夏には 660 名の労働者、1 交代制で月産 670 千ルーブリ。原価は 12%減。また 4 人で行っていたバーナーの網の引き伸ばし作業は 1 人で済む。
4	機械	『赤いソルモヴォ』工場	27 年初め	機械製作を個人出来高制からブリガーダ方式に変える。	成果なし。
5	機械	モスクワ機械トラストの『プレス』工場	26 年	ブリキ缶製造の工程を機械化。一部ではコンベア導入。一部では専用のテーブルを置き、生産の各モーメント毎に製品を集める。幾つかの職場では製品移動のため落とし桶	労働生産性は 27 年に戦前比で 20%強高まった。

				を利用。その後、火災に遇うが復興し、流れ作業方式も再開。	
6	機械	モスクワ機械トラストの K 工場	27 年	自動織機組立：8 の基本的作業と 29 の補助的作業に分解され、コンベアを使って組立。	月産 110 台(27 年 5 月)から 125 台に引上げ。労働者 1 人当たり日産高は 27 年 1 月の 2 ルーブリ 58 コペイカ(戦前ルーブリ)から 6 月には 4 ルーブリ 97 コペイカに上昇。
7	機械	レニングラード機械トラストのカール・マルクス記念工場	25 年初め	旋盤をターレット旋盤に代える。1 人の労働者が同時に 2 台を扱う。	労働力は 1/12 で済む。原価は大幅引下げ。
8	機械	同上トラストの『赤いプチロフ』工場	26 年	トラクター組立：発動機と車体の 2 つの組立ラインを設け、仕掛品を特殊な台車に載せて移動させ、部品や装置を付け加える。	組立時間短縮（13 時間）。
9	機械	モスクワ中型機械トラストの S 工場	27 年	卓上計算機：作業は 7 つの組立グループに分割し、流れ作業で製造。 コンロ製造：ブリガーダ方式から単位作業（一まとまりの作業）方式に移行した。	生産性は大幅向上（コンロ月産 1500 から 6000）。
10	機械	南部機械トラストのハリコフ蒸気機関車工場	27 年	トラクターを台車に載せて組立。	製造量が少なく成果なし。
11	機械	ゴムザのプロフィンテルン工場	27 年	大型貨車製造職場でコンベア設置（10 月 1 日に完成予定）。全ての基本的作業は軌条に沿って設置された機械によって遂行。	
12	機械	モスクワ機械トラストのクリモフ工場	27 年	繊維機械製造で流れ作業導入。	労働者 1 人当たり日産高は 27 年 1 月、2 ルーブリ 58 コペイカ（戦前ルーブリ）から 6 月には 4 ルーブリ 97 コペイカ。
13	機械	モスクワ機械トラスト	28 年	鋳物部門では指示カードにより生産工程の細目を規定。また成型機導入。機械製作部門では単純なキャリアを使って流れ作業で機械を組立。	労働コスト低下。組立時間短縮。
14	農業機械	ウクライナ農業機械トラストの『鎌と槌』や『コミューナル』工場	26 年	馬鋤の組立：長いベルトコンベアを設置し、両側に労働者が座ってそれぞれ生産工程を担当。 ハローや刈り取り機製造でもコンベアシステム導入。	組立時間短縮。ハロー製造の生産性は 17－27% 向上。27 年のデータでは 130.8% の上昇。不良品率低下。コストは 29% 低下。刈り取り機の生産性は 147% 増。
15	農業機械	同上トラストの『鎌と槌』工場	26 年	鋳物部門で分業進展。	生産性向上。
16	農業機械	同上トラスト	28 年	主に組立や染色部門でコンベアによる組立方式を広範に適用。	生産性向上（工場により 25%～45%）。半製品在庫減。
17	農業機械	リュベレツキー工場	28 年	3 台のベルトコンベア設置。	原価は約 6% 低下。
18	電気	中央地域電機トラスト	25 年	電灯生産を部分的に機械化。絶縁体の研ぎ上げや枠取り付けを従来の垂直的機械から水平的機械に代える。	絶縁体の生産性は 400－600% 上昇。

19	電機	弱電気トラストのK工場	26年初め	静止台において労働者グループが積算電力計を連続組立方式で製作（U字型の台に労働者が並び、両側から作業する）。	日産100個から240個に引上げ。
20	電機	弱電気トラストのKZ工場	26年	電話のベル製造。装置部分は独立の場所で行うが、染色から乾燥の工程は鎖のコンベアで加熱溝を通らせ、コイル巻きや組立はベルトコンベアを使う。	まだ試験段階だが、労働者の資格等級は引下げうる。
21	電機	国営電機トラストの『スヴェトラナ』電灯工場	26年	半製品を別々の職場で製造していたが、作業グループシステム採用。労働者グループが一つの机に座り、各人が加工を加えた半製品を順次、隣に手渡して仕上げていく連続的製造方式。その後、コンベアシステム導入。	製造時間は2～3日から30分～1時間に短縮。不良品は半減。
22	電機	国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場	26年	電気モーターなど：流れ作業方式で大量生産組織化。スイッチ、ヒューズなどの大量生産のためコンベアシステム導入。但し、本来のコンベアではなく、移動テーブル。	生産期間は6ヶ月から75日に短縮。原価は15%低下。
23	電機	国営電機トラストの『エレクトリク』工場	27年	ソケット製造：コンベアで組立。7つの工程を11人で分担。品質に対してはブリガーダが連帯責任。	生産期間短縮（3-4週間から3-4日に）。月産15-20千個から70-80千個に引上げ。原価は25-30%低下。
24	電機	国営電機トラストの第2電灯工場	27年	コンベアシステム導入。	手労働に比し生産性は4倍増。破損による損失減少。
25	電機	国営電機トラストのディナモ工場	27年	機械製作部門（市電モーター、タービン発電機など）で流れ作業システム実施。	
26	電機	国営電機トラストのハリコフ電機工場	28年	電気モーター：2台のベルトコンベアを設置し流れ作業により製造。	必要な人員はほぼ半減。生産期間半減。
27	電機	国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場	28年	電気モーター製造：3台のベルトコンベア設置。	労働コスト削減。
28	電機	モスクワの電話・電信工場	27年	ラジオセットの組み立て：流れ作業方式。組み立ては12の基本的モーメントに分解され、12人のブリガーダが組み立てる。コンベアは採用せず。	当初日産150～200台であったが、500台に増加。
29	化学	ゴムトラストの『赤いトレウゴリク』工場	25年	オーバーシューズの貼り付け（膠づけ）は1人の婦人労働者が16の異なった作業を行っていたが、8人が分担し、それぞれ2つの作業のみを行う。流れ作業によって製作。工場内輸送合理化。	労働生産性：労働者1人当たり日産15足から18足に上昇。26年には更に22足に増加。
30	化学	ゴムトラスト	27年以降	工場内輸送の機械化とコンベアシステムへの移行。 オーバーシューズ製造：8工程からさらに36工程に細分化。靴底のオーバーシューズへの prikatoka(貼り付け)の機械化。	労働者1人当たり日産37足。
31	化学	油脂トラスト石鹸工場	27年	石鹸の包装：ブリガーダ方式の分業。	作業は8%速くなる。
32	化学	油脂トラスト	27年	石鹸・香水工場における化粧石鹸製造は完全に機械化され流れ作業導入。膠工場は機	石鹸生産の労働生産性は100%上昇。

				械化されほぼ流れ作業で製造。	
3 3	化学	北部化学ト ラストの燐 酸肥料工場	27 年	原料乾燥からふるい分け、加硫などを機械 化し、容器での分解反応を経て『成熟』後、 細分化して、製品をベルトコンベアで倉庫 まで運ぶ。	労働者数は減って、製造量は倍 増した。
3 4	土石	ゲーシ・ク リスタルコ ンビナート	27 年	2 工場でコンベア設置。	労働コスト 60%低下。
3 5	土石	中央陶磁器 ラストの P 工場	27 年	陶磁器材料製造部門で海外発注の設備を設 置し、流れ作業方式を導入。	生産性 40%上昇の見込み。
3 6	土石	モスクワ・ シリカトラ ストの第 2 レンガ工場	27 年	コンベアシステム導入。	手労働に比して生産性は 25% 上昇。
3 8	繊維	オレホヴォ ・ズーエヴ ォ綿トラス ト	25 年	梳綿機のための自動供給器、染色のための 自動蒸し釜、自動織機などを海外注文。自 前の発電所建設。工場間輸送のため狭軌鉄 道敷設。	
3 9	繊維	赤いプレス ネン綿トラ スト	25 年	紡機駆動のため変速の自動モーター装備。	変速の場合、糸の切断の数は全 工程に均等に配分され、全体の 切断数はほぼ半減する。
4 0	繊維	第 1 亜麻ト ラスト, 第 2 亜麻トラス ト	25 年	梳亜麻部門と紡績部門を分離し、大規模な 梳亜麻部門を設け、自動機械ヘクリングを 装備。 紡績工場で室内乾燥室設置。 工場の専門化と大規模化。仕上げ部門（漂 泊所など）集中。	製造品目大幅削減。
4 1	繊維	カムヴォリ ラスト	1924 /25 年度	トラスト本部に計画・配分ビューロー設置、 織布工場についての注文配分を行い、織布 部門と紡績部門の活動の調整を行った。各 工場では機械の仕様書作成、機械の合理化 配置：同種機械を同じ場所に集中、機械の 速度引上げと均斉化、織物製造の個人記録 導入。工場内部輸送を機械化した（トロッ コを製作し、狭軌鉄道を敷設、昇降機設置）。	工場の休止を減らし、紡糸在庫 を圧縮。生産における原料や半 製品の逆行をなくす。
4 2	繊維	レニングラ ードのメリ ヤス工場	27 年, 3 月	ジャケット製作：従来の 3 工程を 8 工程に 分割。ベルトコンベアシステム導入。	製品単位当たり労働コスト 40%減。
4 3	繊維	モスクワメ リヤストラ ストの『10 月革命』工 場	27 年	縫製部門でコンベア導入（サスペンダー縫 製）。1 人で縫っていたのを 7 つの工程に分 ける。	日産 125 ダースから 170 ダー スに引き上げ。
4 4	繊維	同上トラス トの第 6 工 場	27 年	ブリガーダを組織し、完全な流れ作業で活 動。	年度初めと比し生産性は 60% 上昇。
4 5	繊維	イヴァノヴ ォ・V 綿トラ スト	27 年	連続的漂泊プロセス組織化。	260 千ルーブリの流動資本を解 放。
4 6	繊維	イヴァノヴ ォ・ヴォズ ネセンスク 綿トラスト の新工場	27 年	フォード式ベルトコンベアに代わる複合的 な連動機械ユニット（幾つかの生産プロセ スを同時に行うように複数の機械を連結）。 まず更紗捺染部門で採用。ここでは振り掛 け、幅だし、艶出し、計測機械を連結し、	同量の製造に必要な労働力は 51%減った。染色ミスや裁断屑 も減った。但し、連結機械では 品目の変更は困難。標準的な少 数の品目の製造の場合にのみ

				製品が箱に納められるまで一貫生産。	成果。
4 7	繊維	イヴァノヴォ繊維トラストの更紗捺染工場	27 年	漂泊部門で部分的に流れ作業導入。仕上げ部門ではベルトコンベア方式に代えて 2 つの複合仕上げ機設置（幅出し機、艶出し機などを統合）設置。乾燥プロセス合理化。	人員削減。裁屑減少。但し、複合機械では品目変更が困難。
4 8	縫製	モスクワ縫製トラスト	25 年以降	工場毎に裁断し、材料のための倉庫をもっていたが、中央裁断所設置。織布の湯のしを導入（収縮紡糸のため）。炭火アイロンをガスアイロンや蒸気プレスに代える。同期のプロセス設定の試み。1925/26 年度末には 58 の縫製グループが再編成された。	倉庫管理者数を減らし、工場間注文配分、既製服の各部分の標準化や材料受け入れの際の品質点検容易。裁断コスト減。
4 9	縫製	同上トラスト	25 年秋	ボタン穴を作るためアメリカの専用自動機械設置。その縁のかかり縫いのための機械導入。 分業深化：コスチューム縫製過程を 112 工程、男物外套のそれは 72 工程、白布のそれは 34 工程に分割。	生産期間短縮。
5 0	縫製	同上トラストコミンテルン記念工場	27 年	更に工程を細分化。例えば、底つき平帽子製造は 33 工程に分割。うち 14 工程はコンベアシステムによる。かなりの補助労働者を採用して生産的労働者は補助的仕事から解放。 またガス乾燥機を蒸気室に代える。厚紙切断や裏地縫いつけなどの機械化。	生産期間短縮（16 日から 4 - 5 日へ）。コスト削減。半製品在庫は 33 日分から 4 - 5 日分に減少。
5 1	縫製	同上トラスト第 5 工場	26 年夏	製品種類別生産グループ組織。流れ作業方式導入。	衣服の生産期間は 1/10 近くに短縮。縫製原価（諸掛り含み）は 40% 減。
5 2	縫製	レニングラード縫製トラスト V 工場	27 年初め	本来のコンベアシステムではない流れ作業方式導入。	労働生産性は 133% 増。生産過程での半製品滞留が大幅に減った。
5 3	縫製	同上トラスト『赤い労働者』工場	27 年	流れ作業方式適用。コンベアなし。	生産期間は 18 日から 5 - 7 日に短縮。労働生産性は 45 - 80% 上昇。
5 4	縫製	同上トラスト『赤いパルス』工場	27 年	コンベアシステム採用	製品単位当たり労働コスト 27% 減、労働時間 30% 減。労働規律向上（実動時間 33% 増）。
5 5	皮革	レニングラード皮革トラスト Skorokhod 工場	26 年	多くの工程を機械化。ブリガーダ方式導入。半製品の各工程間の連続的引渡しのため半ベルトコンベア・システム導入（扱う機械の種類により労働者間の距離が狭い所では手渡し、広い所では移動ベルトないしは木箱を利用）。	生産期間は 24 日から 17 日に短縮。長靴用半製品の縫製に限れば 12 日から 3 日に短縮し、作業面積も縮小した。
5 6	皮革	同上工場	27 年	工場独自の構造の軌道車（トロツコ）による仕掛け品の移動（少し傾斜があって自重で動く）。仕掛け品を載せたトロツコが来ると労働者は自分の机に引き寄せ作業を行い、作業が終わるとトロツコを戻し、次の労働者に送る。	履物生産期間短縮。毎分、1 人の労働者の手元にある履物数は 20 足から 4 足に減った。
5 7	皮革	同上工場	28 年	種々の部門での流れ作業方式を漸次的導入続く。縁草付き靴の縫製部門で組織された実験グループの流れ作業方式への移行完了。	労働者の手元におかれる半製品が 1/5 に減った。生産期間も 6 日から 1 日に短縮された。労働生産性は 16% 上昇。

58	皮革	モスクワ皮革トラスト『パリコミューン』履物工場	25 - 26 年	コンベアシステム導入。裁断工程は多くの最も単純な作業に分解された。労働者はブリガーダに分けられ、各ブリガーダは一つの型や半製品種類に専門化。	23 年には労働者 1 人当り日産 2.5 足であったが、26 年には 4 足。生産期間は 21 日から 11 日に短縮。但し、休止時間が増加。裁断部門からの材料供給が円滑でないため。
59	皮革	モスクワ皮革トラストの工場	27 年	機械化：多くの皮革工場で小型クロム革引き伸ばしの水圧プレス、ローラー機、生革の皮下組織層除去機、平削り機設置。履物工場では裁断機、半製品部門ではコンベア設置。	履物工場で生産性はほぼ 50% 上昇
60	紙	中央紙トラスト	1924 / 25 年度	紙及び半製品生産では基本的過程は全体として自動化。セルロース溶融過程のスピードアップ。	主要な製紙集合機械の作業の正確な配分。製紙機械の運転速度が速まる。設備単位当たりの労働削減。
61	紙	中央紙トラスト	27 年	全面的に流れ作業方式を実施することはできない。一部工場で手労働で行われていた工程が機械化された所で導入。ことに O 工場と K 工場で圧碎機加工のためのパルプ充填は流れ作業で行われた。	必要な労働者数は 30% 減。
62	印刷	モスクワ印刷トラスト	25 年	壁紙部門の工場で電動換気扇設置。中央新聞印刷所でトンネルを設け倉庫から印刷部門までロール紙を軌道車で運搬。本綴じ部門で通常の糊のための鉄タンクの代わりに電気加熱器設置。	乾燥の遅れによる作業休止は 20% 減。運搬の際の紙の破損減少、雨天時の心配なし。人員削減。本綴じの時間短縮。
63	食品	レニングラードの U タバコ工場	27 年初め	広範なコンベア及びエレベーター網を工場内に張り巡らし、半製品、部品、製品の移送を自動化。	数万ルーブリの節約と労働生産性上昇
64	食品	ウクライナ・マホルカトラストの No.1 工場	27 年	タバコの刻み部門でコンベア導入。また乾燥機の能力を高めた。設備の故障に備えて補足のスクリュコンベアを設置。	刻み作業を迅速化。乾燥機のノーマルな稼働を維持。
65	食品	レニングラードタバコトラスト	27 年	ローラー式ベルトコンベア、貨物エレベーターなどを設置。吸い口の穴あけ改善など。	生産性向上のほか、パピロス充填の均等化など
66	食品	モスクワ農産物加工トラスト・タバコ工場	26 年	選別部門でコンベアに移行。	品質管理が容易となった。1 年後に労働生産性は 31% 上昇。
67	食品	同上タバコ工場	27 年	タバコ部門から包装部門へパピロスベルトコンベアで運ぶ。紙筒へのタバコ詰め機、帯封機械導入。	人員の 10% 削減
68	食品	砂糖トラストの B 精糖工場	27 年	乾燥ステーション拡張。細断のためベルトコンベア設置。工場内輸送のため狭軌軽便鉄道敷設（馬匹牽引）。エレベーター設置。	生産性向上。燃料、労働力支出効率化
69	食品	ドン国営タバコ工場	28 年	部分的にベルトコンベア導入：タバコの葉をちぎってコンベアに載せ、刻み機に送る。刻みの新鋭機械設置	コスト引下げ。生産性 3 倍増。

出所：

- 1 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 July 1927, №149 ; 12 July 1927, №155 ; 22 July 1927, №164 ; 4 September 1927, №201 ; 2 October 1927, №225 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1927, №194 : Trud, 14 December 1927, №285.
- 2 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1925, №230 : Trud, 14 February 1926, №37 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1927, №194 : Neftianoe khaziatstvo, 1926, №1, p.155; №2, p.308 : Neftianoi biulleten', 1927, №8, pp.5-6.
- 3 Ekonomicheskaiia zhizn' ; 12 August 1927, №182 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1927, №233.

- 4 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27.
- 5 Ekonomicheskaiia zhizn', 30 January 1927, №24 ; 11 September 1927, №207 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1927, №100 ; 24 May 1927, №115.
- 6 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 July 1927, №162 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, №176.
- 7 Pravda, 25 January 1925, №19.
- 8 Ekonomicheskaiia zhizn', 6 February 1927, №30 ; 28 August 1927, №195 : Predpriatie, 1926, №7 , p.84.
- 9 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1927, №74.
- 10 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927, №119.
- 11 Ekonomicheskaiia zhizn', 2 August 1927, №173.
- 12 Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176.
- 13 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 April 1928, №86.
- 14 Ekonomicheskaiia zhizn', 30 January 1927, №24 ; 6 February 1927, №30 ; 17 June 1927, №134 ; 12 August 1927, №182 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1927, №105 ; 28 May 1927, №119 : Pravda, 6 April 1927, №77 ; 28 December 1927, №297 : Predpriatie, 1927, №6, pp.77 - 9.
- 15 Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1927, №136.
- 16 Pravda, 6 April 1927, №77 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 April 1928, №87 : Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1928, №187 : Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, pp. 44 - 5.
- 17 Torgovo - promyshlennaia gazeta, 23 May 1928, №118.
- 18 Kratkii obzor deiatel'nosti za 1922-25g., E.T.Ts.R., M., 1925, p.103.
- 19 Izvestiia, 18 February 1926, №40 : Predpriatie, 1926, №7 , pp.84 - 6.
- 20 Predpriatie, 1926, №7 , pp.87 - 8.
- 21 Ekonomicheskaiia zhizn', 30 January 1927, №24 ; 21 April 1927, №90 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115 ; 29 June 1927, №144 ; 12 November 1927, №259.
- 22 Pravda, 18 June 1926, №138 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 February 1927, №25 ; 5 August 1927, №176 ; 7 August 1927, №178 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927, №73 ; 17 April 1927, №87 : Sistema i Organizatsiia, 1927, №11 - 12, pp. 20 - 24 : Predpriatie, 1926, №11, pp.25 - 7.
- 23 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122 ; 28 August 1927, №195 ; 25 September 1927, №219 : Ekonomicheskaiia zhizn', 17 April 1927, №87 ; 12 June 1927, №131 ; 7 August 1927, №178 ; 28 August 1927, №195.
- 24 Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1927, №182.
- 25 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1927, №219.
- 26 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1928, №158 : Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1927 - 28 operatsionnyi god.M., 1929, p.13.
- 27 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 August 1928, №189 : Sistema i Organizatsiia, 1928, №9 - 10, pp. 66 - 9.
- 28 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1927, №133.
- 29 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1925, №132 ; 1 October 1926, №225 ; 29 October 1926, №249 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 August 1926, №191 ; 5 September 1926, №204 : Sistema i Organizatsiia, 1927, №1, p. 61.
- 30 Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176 ; 14 March 1928, №62 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136 : Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928 - 29 operatsionnyi god.M., 1929, pp.10
- 31 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1927, №126.
- 32 Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176.
- 33 Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176.
- 34 Ekonomicheskaiia zhizn', 2 August 1927, №173.
- 35 Ekonomicheskaiia zhizn', 7 August 1927, №176.
- 36 Ekonomicheskaiia zhizn', 14 August 1927, №184.
- 38 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1925, №262 : Orekhobvo-Zuevskii gosudarstvennyi trest khlopchato-bumazhnykh fabrik. Otchet za pervoe polugodie 1924-25 operatsionnyi god. M., 1925, p.24.
- 39 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261.
- 40 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1925, №271 ; 29 November 1925, №273.
- 41 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261 : Trud, 14 February 1926, №37 : Kamvol'nyi trest v 1924-25 operatsionnom godu. Otchet pravlennia.M., 1925, pp.86 - 110.
- 42 Torgovo - promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109.
- 43 Torgovo - promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 44 Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1927, №207.
- 45 Izvestiia, 9 March 1927, №56 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63.
- 46 Izvestiia, 13 May 1927, №106 : Ekonomicheskaiia zhizn', 11 June 1927, №130 : Sistema i Organizatsiia, 19, №, pp. 30 - 33
- 47 Sistema i Organizatsiia, 1927, №11 - 12, pp. 26 - 9 : Pravda, 13 May 1927, №106 ; 11 June 1927, №130.
- 48 Izvestiia, 3 February 1925, №27 ; 10 February 1925, №33 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275 : : "Moskvoshvei", Desiat' let raboty, M., 1928, pp.24 - 33, 44.

- 49 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925, №239; 31 March 1927, №72: Trud, 13 October 1926, №236: "Moskvoshvei", Desiat' let raboty, M., 1928, pp.40 - 46.
- 50 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27: Ekonomicheskaja zhizn', 30 January 1927, №24; 11 March 1927, №58; 30 September 1927, №223.
- 51 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1927, №242.
- 52 Ekonomicheskaja zhizn', 3 March 1927, №51.
- 53 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1927, №70.
- 54 Ekonomicheskaja zhizn', 7 December 1927, №279: Sistema i Organizatsiia, 1927, №3, pp. 25 - 9.
- 55 Trud, 9 September 1926, №207; 13 May 1927, №106: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926, №243; 20 November 1926, №269: Ekonomicheskaja zhizn', 3 March 1927, №51; 14 April 1927, №84: Trud, 13 May 1927, №106: Predpriiatie, 1926, №7, pp.86 - 7.
- 56 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1927, №123; 23 August 1927, №190: Ekonomicheskaja zhizn', 28 August 1927, №195.
- 57 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1928, №146.
- 58 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1927, №23; 27 February 1927, №48; 18 March 1927, №63; 16 April 1927, №86; 22 May 1927, №114: Ekonomicheskaja zhizn', 6 February 1927, №30; 18 March 1927, №63; 12 June 1927, №131; 2 August 1927, №173: Trud, 27 February 1927, №48: Izvestiia, 9 March 1927, №56.
- 59 Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, №157.
- 60 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261.
- 61 Ekonomicheskaja zhizn', 7 August 1927, №176.
- 62 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 December 1925, №284.
- 63 Ekonomicheskaja zhizn', 3 March 1927, №51: Trud, 30 March 1927, №71.
- 64 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 65 Ekonomicheskaja zhizn', , 3 March 1927, №51; 12 August 1927, №182: Trud, 30 March 1927, №71: Pishchevaia promyshlennost', 1928, , №7, pp.281-2; №12, pp.461 - 2.
- 66 Ekonomicheskaja zhizn', 11 September 1927, №207.
- 67 Pishchevaia promyshlennost', 1927, , №9-10, p.314: Deiatel'nost' Mossel'proma v 1927/28g. M., 1929, pp.9 - 10.
- 68 Ekonomicheskaja zhizn', 18 January 1927, №15.
- 69 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1928, №152: Pishchevaia promyshlennost', 1928, , №12, p.461.

表Ⅲ－3－5 流れ作業を部分的に実施したか、実施予定の工場数と製品種類(1928年1月1日)

工業部門	工場数	製品種類
金属	21	トラクター、トラック、貨車の組立、修理。繊維機械、農具、石油コンロとランプ、分離器
電機	10	モーター、電灯、電話機、ラジオ、計算機
化学	4	過リン酸石灰、オーバーシューズ、石鹼
土石	1	レンガ
皮革	6	履物
縫製とメリヤス	13	既製服、靴下

注記：最高国民経済会議資料。

出所：Sistema i Organizatsiia, 1927, №11 - 12, pp. 88 - 9.

部門別に事例をみておこう。

①繊維工業

繊維工業では生産システムの大きな改革は見られない。3 織機制、3 面制への移行など労働密度の強化に留まる。

V. ヤセネフは 20 年代半ばの労働生産性向上及び生産合理化面の活動を以下のように纏めている。

a. 労働生産性向上面

- i. 2 及び 3 面制。
- ii. 3 及び 4 織機制。
- iii. 2 台の粗紡機操作。

- iv. 麻打ち工の 2 台制への移行。
 - v. 8 時間労働日の完全利用（作業時間測定）。
 - vi. 直接出来高制への移行。
 - vii. 補助企業の本ズラスショットへの移行。それと関連する出来高制への移行など。
- b. 設備合理化面
- i. リング精紡機の回転数を「1 時間？」 900 から 1000 へ引上げ。
 - ii. 織機の打つ回数を 1 分、220 から 230 ないしそれ以上に引上げ。
 - iii. リング紡績機に分離器設置。
 - iv. 粗紡糸や緯糸の機械への供給の機械化。
 - v. 製品引渡し方法簡素化。
 - vi. 工場での同種織物製造導入（専門化）など⁵。

代表的綿トラストの合理化実施状況は以下のようなものである。
イヴァノヴォ繊維トラストの工場では生産合理化や原価引き下げは必ずしもうまくいっていない。トラストには合理化ビューローがあり、トラスト機構のスペツは『優れた計画』を作成した。だがトラスト本部会はコスト削減のために合理化ビューローを『カットした』。作成された全ての計画は紙上に留まった。

更紗部門では成果がある。新イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク織物工場では仕上げユニット装置が設置され生産過程を速め、製造量を高め、商品輸送を減らした。染料処方や商品仕上げ方法も少なからず新機軸がある。その結果、加工コストは低下し、織物の品質も改善され、戦前水準に達している。紡績、織布部門は成果は少ない。かなりは設備老朽化の所為である（一部工場では織機は 60 年使用）。

機械職場の合理化は進んでいない。高資格の労働者が石油コンロの修繕に当たったり、食器や家具の製造、修理に携わる⁶。

第 2 綿トラストは 1926/27 年度、1927/28 年度に加工方法の改善、生産の標準化などを行ってはいるが、合理化活動はあまり進展していない⁷。

第 3 綿トラストは 1926/27 年度に清掃ブリガーダの組織化、機械の速度の均斉化、紡糸輸送、しわ伸ばしの機械化、などを行い、1927/28 年度にも同様の合理化を行っている。比較的マイナーな合理化といってもよい⁸。

②縫製工業

「1925 年に」縫製工業で初めて半製品（軍需用品）の機械間移動のためコンベアが設置され、流れ作業が導入されたが⁹、その後も個別事情に合わせたシステムが考案されている。

レニングラード縫製トラストでは 1925/26 年度、まずセクツィア方式「職場間分業」を実施し、次いでブリガーダ方式を実施してまずまずの成果を挙げた。その後、フォード式コンベアシステムを採用する。それにより生産期間が短縮した。例えば、外套製作時間は 9 時間 20 分から 7 時間 35 分に短縮した。生産性は工場により 25～33%上昇した。但し、古参労働者の新しい労働方式への不信があった¹⁰。

同トラストの主力工場では 1927 年春に下着、上着、作業衣の流れ作業システム組織化を完了した。最初の試みは『赤い婦人労働者』工場で 3 ヶ月超掛かった。白布の 1 種類毎に新しいシステムに徐々に移した。新システム以前はいわゆる『一括』方式が採られていた。各労働者には特定の縫製作業を遂行するべく一度に 1 日か 2 日、または 3 日分の材料の一包みが渡された。分業は行われていたが 9 工程だけであった。しかもそれぞれの作業の後、モノは倉庫に戻された。生産期間は平均、18 日であった。

流れ作業システムは全くコンベアなしに行われている。当初、コンベアを使おうとしたが、モノが軽く、それは余分だとわかった。工程数は約 40 に増えた（製作されるルバシュカの型に従って）。全ての工程は『ベルト』に沿って順次流れていく。労働者は直線的に並んで座り、各自の作業を終えるとモノを隣に渡していく。労働者の間に箱（『桶』）が置かれ、各労働者は

作業工程を終わったモノをそこに入れる。生産期間は 18 日から 5 - 7 日に短縮され、労働生産性は種類にもよるが 45～80%上昇した。製作費用も平均、35%低下した。『赤い縫製工』工場では新システムの適用により労働生産性は 50～60%上昇し、加工コストは 25%低下した。

欠点もある。縫製部門では適用できるが、他の部門（裁断、洗濯、アイロンかけ）では適用できない。また新システムは製品標準化を必要とするが、型はよく変更される。最大の問題は欠勤が多いことである。それに対応するためには多くの工程を知る有資格労働者の予備を確保せねばならない。どの部署が空いても対処できるように。加えて原材料の供給が円滑でないため、かなりの原材料在庫を保有せねばならない。少しでも供給の遅れがあるとベルト全体を止めねばならない。旧方式の場合は労働者を別の仕事に移せばよかったが、新方式では労働者は極めて限定された作業しか知らないためその移動ができない。

『赤い帆』工場は作業衣を製作するが、個々の組織の個別的注文に合わせねばならず、『ベルト』全体を作り替えねばならない。

ヴォロダルスキー記念工場は高級品を製作しており、緻密な加工が要求され、頻繁な型の変更がある¹¹。そこですぐには新システムに移行せず、まず生産のセクツィア方式から始め、次に作業を幾つかの操作に分けるブリガーダを組織した。その後に個々の製品の製作過程の分析や作業時間測定の後新システムを導入した。本来のベルト・コンベアシステムではないが、最終仕上げまで半製品が一方方向に移動する連続作業方式である¹²。

『赤いパルス』工場ではコンベアシステムが採用された。作業にはリズムが出来て、労働規律が向上した。15 人の労働者を選んで労働日を観察したデータによれば、コンベア導入以前は 7 時間 40 分（休憩時間 20 分含む）の労働日のうちお喋りに 26 分、歩き回ることや喫煙に 49 分、補助的仕事に 50 分、指令受取に 7 分〔原文不鮮明〕ほどを費やしていた。これに対しコンベア導入後はそれぞれ 6 分、23 分、28 分及び 15 秒に大幅減少した。その結果、実働時間は 5 時間 16 分から 7 時間 1 分に増加した¹³。

モスクワ縫製トラストの第 5 工場では 1926 年夏に従来の pachkovaia システム（一括システム）や中間倉庫を止め、流れ作業を導入した。製品種類毎の生産グループが組織され、工程は最大限、細分化されて、各個の動作について作業時間が正確に測定された。工程と仕事場は流れ作業の原理によって配置される。労働者は作業の速さや資格によって選ばれ、各労働者は 3 以下の同種工程を担当する。作業においては 1 時間毎に休憩を入れる。各グループには予備人員を置き、欠勤に備える。また品質の点検のため指導員 - 検査員のスタッフを置いた¹⁴。

③皮革工業

皮革工業は大部分の工場で手工業的性格が強い¹⁵。〔1927/28 年度まで〕企業における合理化活動はなべて場当たりのためであり、生産技術面の合理化はごく少ない（V.ブレスラフ）¹⁶。皮革工業の 6 トラストと 42 企業の調査によれば、生産技術面も原材料支出ノルマもバラツキ大きく、互いの経験交流もない¹⁷。

とはいえレニングラード皮革トラストの Skorokhod〔足が速い、という意〕工場は比較的早くから生産合理化を進めていた。

1926 年までは工場は多くの部門に分かれており（裁断、縫製など）、1 人の労働者は幾つもの作業を行い、手元に 20～50 足の履物を抱えていた。1925 年 10 月には履物の生産期間は平均 28.8 日であった。手作業によるつり込み（革を靴型に張る）は 1 人の労働者が行っていた。

合理化は次のように実施された。履物生産は 3 グループに分割（ねじ止め靴、縁革靴、サンダル）し、裁断及び型抜き部門は共通とする。まず、ねじ止め靴の型へのつり込みを 6 つの工程に分け、仕掛け品を順次手渡ししていく。サンダルのつり込みも同様に 10 工程に分割する。

流れ作業への移行は漸次行われた。

第 1 段階は労働者に引き渡す単位を 50 足でなく同じサイズと幅の 25 足としたことである。それだけでも労働生産性は 10 - 15%上昇した。

第 2 段階はブリガーダ方式である。縫製ブリガーダが組織され、そこでは機械が一貫的工程の順序に配置された。製造されるモノはコンベアなしで手渡しされる。これで更に労働生産性は

20%高まり、縫製期間は6日から1 - 1.5日に短縮された。ねじ止め靴の仕上げ-包装ブリガーダも組織された。これは90人が従事し、うち30人は機械操作を行う。

第3段階はコンベアの採用である。この場合、作業の1動作は約5秒掛かる。10分間にブリガーダ全体で20足の履物が通過する（旧来の方式では12時間を要した）。

こうした合理化措置により Skorokhod 工場の皮革履物の生産期間は1924年の41.9日から1926年10月には16.5日、1927年6月には11.5日に短縮した。別のI工場でも1926/27年度に13.7日から8日に短縮した。生産的労働者一人当たりの8時間労働日の製造量は1925/26年度の3.88足から1927年6月には4.87足に上昇した¹⁸。

更に1927/28年度に入り生産組織再編が行われた。全工場は12の小さなホールに分けられ、それぞれが特定の品目のみを生産する。戦前254あった品目数を67に減らし、型も56から34に減らした。履物の生産期間は1913年には24日であったが、11日に短縮された¹⁹。

1928年半ばには縁革付き靴の縫製部門で組織された実験グループの流れ作業方式への移行が完了した。必要とされる裁断済み革は上の階の裁断部門からトロッコに入れられてリフトで降ろされる。それらはリフトから最寄りのテーブルに運搬され、そこで縁革、靴底革、上張りの3つに仕分けされて、それぞれの3つの受取所に送られ、そこでこれら半製品の加工が始まる。各受取所からは長いテーブルがあり、そこに相応の機械が置かれている。各テーブルでは12人から16人の労働者が働く。縁革と上張りについては材料は労働者自身が手渡していく。作業は単純でスピードは速い。

靴底革の加工はより複雑でスピードは遅い。ここでは材料は箱に入れられ（4足分ずつ）、テーブルの中央にあるベルトコンベアによって隣の人に移される。各テーブルの他方の端はコンベアの左側にある全体の仕分け所につながる。縁革はそこに残り、靴底革と上張りは箱に入れられてベルトコンベアでこれらを接合する機械に送られ、表出し、縫いあげ、上張り嵌め込みなどを行う。それらが終わると仕分け所に戻されて縁革と接合される²⁰。

モスクワ皮革トラストの『パリコミュン』履物工場においては従来、1組の半製品の作業に5日以上掛かっていた。仕掛け品の入った大量の箱が置いてあり、各労働者は自分の分が終わると仕事を探しに行く。数十箱ずつで仕事を中断し、置き換えていた。

合理化は次のように行われた。半製品部門では5つのブリガーダが組織された（男物半製品、婦人物半製品、児童用半製品、サンダル、リンネルの準備部門）。労働者と設備は生産工程に従って一列に配置され、半製品の逆送はなくなる。作業は完全に細分化され、各労働者は1つの作業だけを行う。それにより生産期間は6日から2日に短縮された。裁断部門では製品、靴型の引渡し、マスチェルの呼び出しのために旗による合図のシステムが導入された。労働者が旗を揚げると、補助労働者はそれをシグナルとして裁断工のあれこれの要求を遂行する。その結果、裁断工は補助的作業で中断されることなくその基本的作業に集中できる。

つり込み部門でも工程は細分化され、各労働者は1つの作業のみに従事する。靴の踵をつける作業は機械化され、また嵌まった釘を打ちつける際、専用のフックが用いられた。

仕上げ部門では踵の艶出しはブリガーダ毎に分割され、それにより生産期間は3日から1日に短縮された。履物を縁革付け部門からつり込み部門へ、次いでそこから仕上げ部門へ搬送し（従来はトロッコを使っていた）、更に完成品を倉庫に搬送するためにコンベアが設置された。

こうした新たな労働の組織化によって、工場全体で生産期間は平均21日から11日に短縮された²¹。

また多くの皮革工場で欧米の既存の技術的成果が利用された。水に漬けて柔らかくする作業や石灰処理を同じドラムで平行に行ったり、革なめし工程では水圧プレスを採用して乾燥を機械化し、天干しの時間をなくすか、短縮した。その結果、一部工場では生産期間は4 - 6ヶ月から18 - 24日に短縮された²²。

1928/29年度には更に多くの履物工場で種々のコンベアを採用して、流れ作業方式で生産を再構築した²³。

④化学工業

ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場では従来、オーバーシューズの貼り合わせ（膠付け）は最初から最後まで一人のオーバーシューズ工によって行われていた。NOT ビューローはこの作業に厳格な分業を導入し、同時に作業条件の合理化を図った。

この作業を 16 工程に分解し、8 人の女工（専門アルテリ）の間で配分する（「8 人組」と呼ばれた）。以前のように一人一人が工具のワンセット（10 個）を持つ必要はなく、各人が 1 つか多くとも 2 つを持てば済む。不良品は製品が仕上がってからではなく、仕事の初めに気が付く。しかも各女工の前に看板が掲げられ、そこに不良品が生じる生産上の最も弱い所が示される。これは女工の集中力を高める。仕事台も 1.5 メーター短くされ、座って仕事ができる。以前は 8 時間立ちづめであった。また膠の塗布はベンジンを含み、有害性が高い。そこで専用の作業所が設けられ、換気装置がつけられた。それによってベンジנגガスによる有害性が 40% 減少した。

ただ 1 つの問題がある。果たして古参の婦人労働者が新しい方式に適応できるかという点である。慣性や習慣の力は大きいからである。実際、これまで 10 - 20 年ないしそれ以上この工場で働いてきた女工の生産性は新しい作業方法では 40% も落ちた。伝統の抵抗力は強く、ほぼ 3 週間は従来の製造水準すら維持できなかった。

そこで NOT ビューローが実験所にオーバーシューズ貼り合わせの経験のない新規の婦人労働者を採用し、マニュアルを学ばせると、2 ヶ月後には旧来の古参労働者のノルマを超えた。3.5 ヶ月後には 1 人当たり平均日産 22 足となった（旧来の方式では平均 17 足）。また旧来の方式では『のろま』とされていた（生産性が低かった）婦人労働者を新方式で働かせるとその生産性は古参女工のそれを超えた。疲労度も低下し、欠勤率も減った。不良品率も減り、疲労度も少なくなって病欠率も 1% 以下となった。

1926/27 年度には工場の第 2 オーバーシューズ部が新方式に完全移行する。タイヤ部門も機械化される²⁴。

次いで手作業で行っていたならしを機械化した。だがある作業だけを機械化すると混乱が生じる。8 人の従事する 1 つのテーブルは日産 240 足であるのに対し、ならし機的能力は 1000 足である。両者の生産性が不相応となる。そこで工場管理部は 2 つのテーブルを 1 つにして 14 名のメンバーのいわゆるコンビナート（統合体）を組織した。そうするとコンビナートの生産性は日産 496~512 足となった。

更に 1927/28 年度初めに実験的にオーバーシューズ貼りつけのコンベアシステムへの移行を試みた。貼り付けを 14 の作業に細分化した上で、長さ 35 メーターのコンベアを設置し（1 分 4 メーターの速度）、その両側にそれぞれ 27 人の労働者が並ぶ（合わせて 54 人）。右側の者が左足のオーバーシューズを製作し、左側の者が右足のオーバーシューズを貼り付ける。コンベアでの作業の指導は配分係が行う（半製品を供給し、すぐに記録する）。その結果、1928 年半ばには 7 時間労働日（10 分の休けいが 4 回）で 2000 足を製造した。8 人組システムでは労働者 1 人当たり日産 31.5 足であったが、コンベアシステムでは 37 足に高まった。配分所の数も 8 人組の場合に比して 1/8 となった²⁵。

こうしてタイヤやオーヴァーシューズ部門では成果を上げたとはいえ、その他の部門は半クスターリ状態にある。トラスト工場間ですら秘密主義が無くなっていない。そのことは生産過程の全面的な研究を妨げている。オーヴァーシューズ生産の機械化の進行も遅い²⁶。

その後も生産組織化や資本建設面の重大な欠陥はなくなっていない。ことにオーバーシューズ生産合理化の成果が十分活かされておらず、原価引下げも不十分であった²⁷。1927/28 年度第 4 四半期初めには、オーバーシューズ部門で大きな混乱があり、かなりの製造不足、不良品急増、材料の破損、何千時間もの休止や超過勤務が生じた。7 月には輸出向けに活動していたオーバーシューズ部門の一部が個人注文システムへの移行することになり、それに伴い型番が 83 から 137 に増え、これまで製造していなかった羅紗製短靴の種類も加わった。

同時に 2 つの製作所で半コンベアシステムへの移行が行われた。準備は休暇中に行われるはずであった。だが 8,500 人のオーバーシューズ女工が仕事に戻るまでに海外から受け取った新規機械の据え付けは間に合わなかった。工場内部輸送のためには 8 のターンテーブルが設置され

ねばならなかったが、現場の条件が考慮されなかったために動かせなかった。種々の器具も不足していた。補助労働者の配置面やオーバーシューズ貼りつけのための台の提供面で多くの組織的失敗があった。仕事は滞った。労働者は自ら必要な番手を求めて駆けずり回り、火事場の態をなす。3 千時間超の超過勤務を要し、休止時間も 3 千時間を超える。工場の臨時統制委に原因調査を依頼するとオーバーシューズ部門の技術者が作業システムの変更の準備に十分、注意を払わなかったためである、という²⁸。

性急な機械化が混乱を齎した。

⑤土石工業

陶磁器工業の生産は半クスターリ的であり、機械化工程は少ない。1920 年代半ばには中央陶磁器トラストで研磨機の一部を複動式自動機械に代え、工程数を減らしたり、圧縮空気により煤払いを行うといった比較的マイナーな合理化が行われるに留まった²⁹。だが 1928/29 年度には 150 千ルーブリに上る合理化投資が行われ、窯の連続操業、燃料の窯への連続供給、染色された製品の焼成の時間を短縮し、回数を減らす、原料やうわ薬の成分変更、分業、工場内輸送合理化などが実施された³⁰。

⑥木材工業

木材工業では官庁主導で輸送方式の改善が試みられたことがある。例えば、1927 年春、木材紙総管理局は最高国民経済会議の関係各部代表と共同でリフトの設置について検討した。これは狭軌鉄道より数分の 1 のコストで済む。最高国民経済会議は労働国防会議に対しその建設に 10 百万ルーブリを計上することを提案した。また製材と他の生産とのコンビネーションも検討された。実際、ドヴィノ木材トラストの工場は扇を製造し、一部は輸出している。一部トラストは製材屑を利用して箱や包装用詰め物の生産を組織化している³¹。

ツェントロプロビゾール（栓、絶縁板などコルク製品を製造）の合理化の試みもある。

〔1927 年に〕まずは原料となる樹脂に対する事前の選別を採用した。また西欧で最新の方式は樹脂の蒸気処理方式であるが、これはロシアの気候には合わなかった。極寒の故に水分が均等にならないのである。そこで水浸方式を採用した。その方が均等になりコストも低かった。

従来のクスターリ的伝統的製造方法では材料の配合から製品の焙焼温度までマスチェルの個人的経験に依存していたが、自動機械を導入し（コンベアの設置など）、生産の標準化を行い、焙焼工程の恒常的コントロールのために炉に高温計を設置したり、計器の開発に着手した³²。

モスクワ木工トラストは分業や大量生産により生産期間を短縮した。例えば、椅子の生産期間は 1923/24 年度に 1.5 日であったが、1927/28 年度には 0.5 日となった³³。

⑦金属工業

金属工業における合理化は以下のような例がある。

まずは品種別生産や流れ作業ないしは半流れ作業の試み。

モスクワ機械トラストでは 1927/28 年度には部分的であるが多くの工場と同種製品の量産化が進展した。一部工場では同種製品の注文が増加し（織機、運び台など）、流れ作業方式での生産組織化の可能性を与えた³⁴。

ウクライナ農業機械トラストの一部工場はコンベアを採用した。刈り取り機の組立てでは手による場合は 1 人当り日に平均 3 台を組立てたのに対し、コンベアでは 4.7 台に増えた。播種機では手による組立てでは 4 - 7 等級の 57 名のブリガーダで日産 2,000 台に対し、コンベアでは 4 等級の 15 名のブリガーダで 2,500 台となった。『メーデー』工場の極めてプリミティブなコンベアでも導入後は 1 交替当り 25 - 30 台から 80 台に増大した。

ゴムザのトヴェリ工場では 20 トン貨車の製造で流れ作業導入後、1 台あたりの組立て時間は 53 時間短縮された。同時に 4 台の貨車の組立てに従事する労働者数は 120 人から 80 人に減った。

『赤いソルモヴォ』工場（ゴムザ）では 1927 年初めに多くの職場でブリガーダ（作業グループ）方式に移行した。製作は手作業による。この方式では仕事上、労働者間の競い合いがなく、

ブリガーダ参加者のそれぞれは仕事を自分の隣人に押付けようとする。小型品の製作では最も否定的な結果が出た。部品製造や旋盤部門では個人出来高制の方が生産性が高い。この方式が成果を挙げるのは強い肉体労働を要する大型品の製作においてのみである³⁵。

また一部では万能型工作機械が専用機械へ代置された。

例えば、プチロフ工場のトラクター部門で行われた工作機械の専用化により加工を正確化し、部品の互換性を高めた。それによりトラクターの組立てコストを 30% 引下げ得た。

工具面では検査用計器、強度の高い切断具の導入、工具の標準化が進んだ。例えば、『赤い星』工場では従来の炭素含有鋼の代わりに『自硬鋼』の廃物から帯鋸の研磨用鑢を製造するようになってから、8 時間の作業で 22 - 24 個を使っていたのが、16 時間の連続作業で 1 個に減った。

カールマルクス工場の新しい鑄物職場では成型機を導入し、生産の効率的組織化を行った。その結果、部品の成型コストが減少した。例えば、軸受けは手の場合、25 コペイカ掛かっていたのが 9.5 コペイカに低下した。

非鉄部門では新しい浮選（選鉱）方法が採用された（アラギル工場）。銅鑄物部門では電炉が導入された（『赤いヴィボルジェツ』工場）。それにより旧式炉よりも労働環境が大幅に改善され、労働生産性は 500% 上昇した³⁶。

設備の配置の改善もある。冶金工業のある工場では圧延職場で設備の計画的配置が導入された。1927 年半ば、注文は小口化しており頻繁な段取り替えが要求されていた。そこで注文に合わせた 4 半期毎の配置に移行した。それにより休止の無駄を省こうとした。4 台の圧延機のデータによれば休止率は 7.59~19.58% から 5.7~18.0% に低下した。マルチン鋼職場もそれに合わせ計画化し、ボルト・大釘職場も 4 半期計画により工作機械を配置した。それと共に技術的コントロールビューローが製品や半製品の技術的要件を作成し、検収制度が導入され、職場内部の工程毎の検収を組織化した³⁷。

生産管理の合理化が進められた所もある。

プチロフ工場のトラクター部門に配分ビューローが設立され、生産管理のマスチェルシステムから機能主義的システムへの移行が決定された。これは純生産機能から生産設計、価格決定、配分 - 記録、検査の機能を分離するものである。配分ビューローの課題は生産の技術的設計、装備や特殊工具の設計図作成、製造ノルマや評価及びその許容範囲を定め、仕事の配分、生産の記録、及び製品の受け入れを行う。

こうした生産管理の機能主義的システムの優位性は次のことにある。互換性のある部品を組み立てるため仕上げや擦り合わせは必要としなくなる。1 台の組立は 40 時間で済み、月 50 台を組み立てるには 10 人いれば足りる。生産マスチェルは本来的でない仕事から解放され、生産の指導に専念できる。アルテリ又はブリガーダの必要性はほとんどなくなり、個人的労働に依存し、高い資格を要しない（Iu.オストロフスキー）³⁸。

モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場や『ボレツ』工場では配分ビューローを設置し、マスチェルを事務の仕事から解放し、生産活動に専念させた。労働力の合理的な配分のため資材渡しブリガーダを設けたり、鑄物工場では従来、8 - 9 等級の鑄物工が行っていた鑄枠を空にする作業を 4 等級の補助労働者の仕事とした。それにより鑄型工の生産性は 18% 上昇した³⁹。

こうした合理化はしかしなお部分的なものに留まった。

⑧石炭工業

ドンウーゴリの合理化は次のように進められた。

まずは採炭機械化。その推移は表Ⅲ－3－6 のようである。

採炭機械化は重量コールカッターによるものが多い。重量機械は 1926/27 年度に平均 224.8 台が操業しており、1927/28 年度には平均 348.9 台に増大した。採炭量はそれぞれ 2,896 千^ト、4,822 千^ト、1 台当たりの月平均生産性はそれぞれ 1,074 ^ト、1,152 ^トである（無煙炭含み）。軽量機械の操業台数は 1926/27 年度に平均 21.7 台、1927/28 年度には平均 62.4 台に増大した。採炭量はそれぞれ 42 千^ト、202 千^ト、1 台当たりの月平均生産性はそれぞれ 178 ^ト、270

トである⁴⁰。コールピックはまだ普及していない。

搬送もほぼそれに並行して機械化された[表Ⅲ－３－７]。積み込みの機械化は進んでいない。1926／27年度には497千ト、1927／28年度は418千トに留まった。選炭はほぼ半分が機械化されている。

機械化は無論、傾斜、地盤の固さ、炭層の幅など自然的条件に左右され、制約は大きい。1927／28年度でもなお大部分は手労働によって採掘されていた。ドンウーゴリの全ての炭坑で機械化採掘5,024千トに対し、手による採掘は16,922千トである⁴¹。

表Ⅲ－３－６ 採炭の機械化率

	機械化採炭量	採炭量中比重
1922／23年度	200千ト	3.00%
1923／24年度	271千ト	3.06%
1924／25年度	508千ト	5.66%
1925／26年度	1,169千ト	7.83%
1926／27年度	2,943千ト	15.70%
1927／28年度	5,024千ト	22.90%

出所: Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god. pp. 19-20: Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god, p.20: Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god, p.18: Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu. 1930, p.17: Khoziaistvo Donbassa, 1925, №7-8, pp. 55-6: Vestnik Donuglia, 1928, №47, p.1; №49, p.33: Gornyi zhurnal, 1925, №10, p.87

表Ⅲ－３－７ 運搬の機械化

	1925／26年度	1926／27年度			1927／28年度		
	搬送量(千ト)	搬送量(千ト)	比重(%)	期末台数	搬送量(千ト)	比重(%)	期末台数
コンベア	81	333	9.3	30	860	12.2	88
削土機	82	497	13.9	84	978	13.9	184
ウィンチ	86	50	1.4		47	0.7	
鉄板*	946	1,871	52.2		3,434	48.8	
坑内車両**		833	23.2		1,725	24.4	

*鉄製のシュート(鉱石を滑降させる装置)

**坑内車両は傾斜の少ない大きな炭層で適用される。電気機関車も年度末には15台を数えた。

出所: Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god, pp. 20-22: Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, p.20.

次いでアルテリ分割またはアルテリ内分業の試みがある。

一部炭鉱では資格の同一性に基づくアルテリの分割が実施された。モスクワ炭鉱では生産性が30～40%上昇した所もある⁴²。ドンバスの一部鉱山管理部はいわゆるアルテリ内分業を実施しようとした。採炭坑夫なりトロッコ係なりそれぞれの作業と収入をリンクできるようにするものである。例えば、ドネツク・グルシェフスキー鉱山管理部の全ての炭坑はそうした方式に移行した。カット入れ係は容易に分離できる。それによりアルテリ組織が解体されるわけではなく、アルテリシクは主に自己のアルテリの作業の記録に従事する。グリシンスキー鉱山管理部では当初、個々のメンバーの作業も分割しようとした。そのためグループ毎のリーダー(アルテリシク)の制度を設けた。結局、この方式は成果がなかった。

次の方式は従来のアルテリを維持しながら作業と賃金の記録は個々の資格により区分するも

のである。採炭坑夫の賃金と搬出夫の賃金等々は別個に計算された。そのため車両不足その他の原因によりトロッコ係の収入が低いとしてもそれは旧アルテリのように採炭坑夫の収入には影響しない。この試みは広範に適用されるようになり、1925 年中にはほぼ全ての炭坑で実施された。

『メーデー』鉱山管理部などでは石炭アルテリが資格毎（トロッコ係、採炭坑夫、搬出夫）のアルテリに分けられた。採炭坑夫の仕事は各人の作業面積を考慮しつつ、記録は各アルテリの産出量に応じて行われる。トロッコ係の仕事は貨車を正確に考慮して記録された。それにより生産性が 33% 向上した。

だがそれは作業の科学的分析なしに実施された。系統的な作業時間測定が始まったのはやっと 1925 年 2 月であった。また分離されたトロッコ係は 11 等級ではなく 9 等級にランクされ、且つ有害性に対する 30% の上乗せは加えられなかった。そのため彼らの給与は低下し、紛争が起きた。採炭坑夫も連帯してこれに同調した。その結果、彼らの資格は引上げられた。搬出の仕事にはより資格の低い新規の労働者を募集した。彼らは 9 等級にランクされ、有害性に対する 30% の手当てはつかない。既存の労働者は労働生産性向上に応じたプレミアム導入により従来の給与を確保する⁴³。

その後、1927 年にブリャンスク及びカヂエフスキー鉱山管理部で石炭アルテリ分割の試みがある⁴⁴。ブデノフスキー鉱山管理部では合理化計画に従い、ドンウーゴリ労働経済部指導員 O の指導のもと、アルテリ分割の試みを実施した⁴⁵。

だが多くの鉱山管理部でアルテリ分割の短期間の試みが不成功に終わって以降、ほとんど従来の労働のアルテリ組織に戻った。但し、『メーデー』鉱山の M 炭坑の長壁式切羽の 1 つでその方式が進められ、一定の成果を上げた⁴⁶。

更に作業指図書 nariad 方式や『組長報告』による労働者への給与払い方式の見直しの試みがある⁴⁷。多くの企業が作業命令書方式を止め、その代りに出勤のスケジュール制を導入するようになった。その場合、2 週間か 1 ヶ月かの期間について事前に何所で、何時、どの労働者が働くべきかを決めておく。これは無論、厳しい規律を必要とし、決まった日に、決まった交替班に出勤する義務を負う。個人的自由の制限を口にする者もいるが、意識的労働者はこの方式に同意する、という。作業指図書方式のもとでは労働者はしばしば 2 - 3 日毎に仕事が変わるが、スケジュール制は労働者の特定の種類の仕事への専任化と緊密に結びついている⁴⁸。

例えば、クラスナドン鉱山管理部は 1927 年 10 - 11 月に炭坑への出勤の日程表システムを導入した⁴⁹。中央グリシンスキー鉱山管理部の炭坑（斜度は 12° ~ 14° である）では炭坑技術者が各組の担当作業区について翌月の詳細な月間作業計画を作成する。各労働者の職種を厳格に定め、職種別配置は炭坑に与えられた定員に応じて厳密に行い、予定採炭量、職種別必要労働力などを指示する。

炭坑長は計画を承認後、週毎の人員配置を定める。配置リストは 1 通が労働者への周知のために掲示され、1 通はカンテラ置き場に渡される。カンテラ置き場には次の交替組で働くべき労働者の番号が掲示される。労働者にカンテラを引渡した後に置き場は 2 通の報告書を作成する。そこで出退勤を記録する。1 通は炭坑の記録係に渡され、1 通は炭坑の技術者に渡される。こうしたシステムでは労働者はカンテラを受け取ってから作業指令所には寄らずに直接、炭坑に降り、作業場所に行く。そこで各労働者は自分の組長から作業指令を受け取り、その遂行に着手する。いずれかの作業区の交替組で職種による過不足が生じた場合には組長が調整し、あれこれの仕事を変更する。作業区の組長は交替組の開始前に自分の作業区の技手の所に行ってあれこれの命令を受け取り、その交替組の構成メンバーの変更についての情報（新規労働者の受け入れや古参労働者の退職により変更）を得る。次いで組長は交替組が炭坑に降りる前に炭坑に降りて、作業場所に行く。そこで前交替組の組長と会い、作業状況の報告を受けてから開始される交替組の労働者に作業指令を与える。交替組の終わる前に次の交替組の組長に引き継ぎをする。終了した交替組の組長は炭坑から出た後、技手に作業報告を行う⁵⁰。

こうした方式は 1928 年末にはドンバスの炭坑の 50% 超に広がった。但し、現場での実施に際しては歪曲され、効果がなくなっている、という⁵¹。

給与制度の改革も試みられた。

従来、多くの鉱業企業で採用されている労働者給与制度では賃金計算の基準になるのは『組長報告』である。つまり当該月に毎日、誰が働いたかを報告し、月末にこれら報告により各労働

者の賃金を計算する。これは遅延なしには済まない。蓋し、労働者グループと組長の間で食い違いがあり、それが基で係争が起こりうるからである。問題は大部分の場合、食い違いのあった交替班が『合意』*naidennyi* を表明することで決着する。だが当該月の計算は既に完了しているから、これら『合意交替班勤務時間』は翌月に持ち越される。翌月には『報告済交替班勤務時間』となる。

この制度の見直しが行われ、労働計算及び給与の個人的システムへの移行が進められる。この改革は大部分の場合、いわゆる交替班による決済の伝票（小切手）システム（*order* システム）に至る。このシステムの本質は各交替班の仕事が終われば各労働者に直ちに特別小切手を支給し（これには働いた交替班、及びこの交替班につき労働者がいくら受取るべきかを記載）、月末には労働者がそれらに従い賃金を受取る、というものである⁵²。

ドンウーゴリの報告書は 1927/28 年度の主たる合理化措置を以下のように纏めている〔炭坑総数は約 260〕。

- i. 労働者の出勤の日程表化（作業指令書システム廃止）は 82 炭坑で実施。
- ii. 石炭アルテリの分割（個人出来高制への移行）は 137 炭坑で実施。
- iii. 発破作業におけるアルテリ分化は 15 炭坑で実施。
- iv. 地下作業の交代組毎の受け入れの伝票システム導入——労働者の作業場滞在時間を記録——は 10 炭坑で実施。
- v. 地下作業の組織化と関連する異なった資格の労働者の炭坑への異時的降下の組織化〔空き時間を減らすため〕は 137 炭坑で実施。
- vi. 機械化切羽での〔1 昼夜〕サイクル作業の組織化は 5 炭坑で実施。
- vii. 作業現場への地下採掘労働者の輸送の機械化は 2 炭坑で実施。
- viii. 燃料の鉄道貨車への積み込み合理化⁵³。

〔1928 年秋〕、ドンウーゴリの炭坑の 40% 超で石炭労働者は 3 交替制、間接要員は 2 交替制に移行した。日程表システムは炭坑の 30 - 40% をカバーし、作業指図書システムは 10 - 15% の炭坑で廃止された。異なった資格の労働者の現場への異時的降下は約 60% の炭坑が実施し、作業場アルテリの分割は 60 - 70% が実施した。

しかし、実施された合理化措置が十分な成果を上げたわけではない。6 時間労働日への移行の結果、1 組当たりの労働生産性は 2 - 3% 低下した⁵⁴。既にみたようにアルテリ分割を試みたほとんどの炭坑は旧来の方式に戻らざるを得なかった。

⑨石油工業

採油においても、掘削においても機械化が進んだ⁵⁵。〔表Ⅲ－3－8，9〕

だが機械化は生産合理化の十分条件ではない。アゼルバイジャン石油トラストではベラーを深度ポンプに代えたにも拘らず採油はなお大部分、汲油によって行われる。だから汲油労働者の生産性がバクー地区の採油業務を左右している。ところが汲油労働者はその任務の遂行に忠実とはとても言えない。彼らは夜間の監視が緩いのを良いことに、しばしば仕事をサボり、仲間にちょっかいを出す。特に問題なのは昼間に坑井の近くで喫煙することである。それだけでなく当直交代時にもボーリングが停止する。交代する汲油労働者は交代組の勤務終了より 5 - 10 分早く引上げられると心得ている。次の交代組も同じ位遅れる。当直の交代は 1 昼夜 4 回あり、休止もある。

汲油用ドラムではブレーキブロックが緩くなると汲油労働者は至極当然のように大工を探しに行く。見つけるのに丸一時間は掛かろう。正当なものも含め、こうして 1 日に 2 - 3 時間、労働時間の 10 - 12% は失われる。

深度ポンプについても同様の問題がある。しばしば新しいポンプを丁寧に扱わない。新しいポンプが 1 昼夜休止することもある。台からボルトが外れるからである。ポンプが壊れる場合はもっと悪い。ポンプは製作所に送られ、何日も使えない。ポンプ系の規律も低い⁵⁶。機械化によって採油労働者数は確かに減ったが、掘削労働者数は増えている⁵⁷。こうして機械化は必ずしも所期の成果を齎さなかった。

表Ⅲ－３－８ 採油方式（採油中比重％）

採油方式	1923／24	1924／25	1925／26	1926／27	1927／28
自噴	19.1	27.1	29	32.4	40.4
汲みだし	50.6	37.8	24	13.7	6.4
コンプレッサー	22.6	17.5	16.5	19.5	18.6
深度ポンプ	4.5	15.4	28.3	32.7	33.4
その他	2.9	2.2	2.2	1.7	1.2
採油総量（千ト）	5,939	6,963	8,210	10,167	11,508

注記：４地域のデータ（バクー、グロズヌイ、ウラル－エンバ、クバン－チェルノモージェ）

出所：Neftianoe khazialstvo, 1926, №2, p. 311; №11－12, p.819; 1929, №1, 付表。

表Ⅲ－３－９ 掘削方式（千メートル）

	1923／24	1924／25	1925／26	1926／27	1927／28
バクー					
ドリルパイプ方式	19.9	45.5	32.8	18.7	5.5
ワイヤー方式	—	9.4	41.8	50.2	36.6
ロータリー方式	26.8	67.1	127.1	181.9	213.3
タービン方式	—	—	1.3	4.5	6.7
計	76.7	122	203	255.3	262.1
うち探査	—	10.4	18.8	34.2	30.6
グロズヌイ					
ワイヤー方式	35.3	48.3	55.4	67.3	39.1
ロータリー方式	5.2	8.8	18	37.1	35.8
タービン方式	—	—	—	—	0.5
計	40.5	57	73.3	104.4	75.4

注記：両地区で全連邦の90%以上を占める。グロズヌイ地区の探査は純粹のそののみ。

出所：Neftianoe khazialstvo, 1926, №2, p. 315 ; 1929, №1, 付表。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1927, №181.

² ソ連の工場では斑的ではあるがすでに生産におけるフォーディズムのエレメントをもつ（技師 A.S. バインツバイグ）（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1926, №39）。

³ Predpriiatie, 1926, №7, p.89.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1927, №181.

⁵ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1925, №40 - 41, p.2.

cf. Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1925, №26 - 27, pp.28 - 9.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 December 1927, №285.

⁷ Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlophato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g., pp.60 - 62.

⁸ Kratkii otchet pravleniia 3-go khlophato-bumazhnogo tresta o rabote za 1926-27 operatsionnyi god, pp. 5 - 9 : Kratkii otchet pravleniia 3-go khlophato-bumazhnogo tresta o rabote za 1927 - 28 operatsionnyi god, pp. 17 - 9.

⁹ "Moskvoshvei", Desiat'let raboty, pp.24, 28.

¹⁰ Trud, 31 October 1926, №252.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1927, №70.cf. Trud, 9 March 1927, №56.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1927, №51.

¹³ Sistema i Organizatsiia, 1927, №3, p. 28.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1927, №242.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1925, №242.

¹⁶ Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli, 1928, №11 - 12, p.537.

¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 December 1928, №299 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25

December 1928, №299.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1927, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1927, №190 : Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli, 1927, №11, p.438 - 440.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1928, №14.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1928, №146.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1927, №114 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1927, №131.

²² Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli, 1928, №10, p.464.

モスクワ皮革トラストの報告書によると 1927/28 年度, コンベアシステムの導入や乾燥の機械化により履物の生産期間は 24 日から 17 日に短縮され, 皮革のそれは 57 日から 46 日に短縮された (Rabota tresta "Moskzh" za 1927 - 28 operatsionnyi god. M., 1929, pp.14, 23.).

²³ Kozhevennaia Promyshlennost' za 1928-29 g.M., 1930, p.25.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 August 1926, №191 ; 5 September 1926, №204 : 15 June 1927, №132 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1928, №41 : Izvestiia, 18 February 1928, №41.

²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1928, №66 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66 ; 6 May 1928, №104.

²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 July 1928, №174.

²⁹ Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest , pp. 16 - 8 .

³⁰ Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928 - 29 operatsionnyi god, pp. 28 - 33.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1927, №77.

³² Lesopromyshlennoe delo, 1927, №10, pp.31 - 3.

³³ Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "MOSDREV" za 1928/29 oper. god, pp.51 - 8.

³⁴ Kratkii otchet za 1927-28 g.Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928 - 29 g., p.6.

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27.

³⁶ Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy , pp.281 - 3.

南部鉄鋼トラストでは技術的ノルマ化に基づく労働過程自身の合理化はまだ非常に少ない。リーブクネヒト工場は例外で多くの職場で労働過程の合理化を実施した (Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god. , p.117)。

農業機械生産は比較的, 合理化が進んでいたが, それも極めて不十分であった。(Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, №110 : Izvestiia, 15 May 1928, №111)。

ドイツ人技師ペリマンによるリュベレツキー工場における製造品目の集中とロープ式コンベア・システム導入の提案がある (Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1928, №118)。

³⁷ Predpriiatie, 1927, №8, pp.18 - 21.

³⁸ Predpriiatie, 1926, №9, pp.77 - 82.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 July 1927, №167 ; 27 July 1927, №168.

⁴⁰ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu., pp. 17 - 8.

⁴¹ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, pp.20 - 22.

[27 年初め], 石炭工業では採炭機械化は 17.5% でイギリスとほぼ同じ水準であるが, 労働者当たり採炭量はイギリスの 53% に留まる (自然条件や労働基準の差を考慮しても 70% 程度のはずだが)。これは主に組織のあり方の問題である (Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1927, №73)。

⁴² Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp. 29 - 30.

⁴³ Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp.31 - 2 : Khoziaistvo Donbassa, 1925, №5 - 6, pp.28 - 31 ; №5 - 6, p.79 ; №13 - 14, pp.50 - 52 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.

⁴⁴ Vestnik Donuglia, 1927, №22, p.10.

⁴⁵ Vestnik Donuglia, 1928, №30, p.21.

⁴⁶ Vestnik Donuglia, 1928, №36, p.20.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 July 1928, №173.

⁴⁸ Trud, 14 June 1928, №136 ; 28 December 1928, №300.cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1927, №164 ; 4 August 1927, №175.

⁴⁹ Vestnik Donuglia, 1928, №30, p.19 - 20.

出勤日程表システムはまだ普及してはいないが、実施された所では出勤率が向上した (Vestnik Donuglia, 1928, №34, pp.13 - 5)。早くはゴルロフ鉱山管理部での作業指令書システム見直しの試みがある (Vestnik Donuglia, 1927, №21, pp.15 - 8)。

⁵⁰ Vestnik Donuglia, 1928, №31, pp.5 - 6.

⁵¹ Trud, 28 December 1928, №300.

⁵² Trud, 14 June 1928, №136 ; 28 December 1928, №300.cf.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1927, №164 ; 4 August 1927, №175.

伝票システムによる賃金記帳は海外では広範に採用されているが、ソ連ではまだ普及していない

(Vestnik Donuglia, 1928, №45 - 46, pp.26, 51)。アメリカにおける近代的経営の先例についてはオットー・マイヤー、ロバート・C・ポスト編 (1984), 167 頁。

⁵³ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, p.50.

⁵⁴ Vestnik Donuglia, 1928, №45 - 46, pp.26 - 7.

⁵⁵ 石油工業では古い衝撃ロッドボーリングからロータリーボーリングに急速に移行している。アメリカでは後者が支配的である (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 July 1925, №151)。

⁵⁶ Neftianoi biulleten', 1926, №12, p.4.

⁵⁷ 石油工業では 1926 年までの 3 年間の資本投資によって操業油井の 68% が機械化された (戦前は 3%)。だがそれは必ずしも労働力節約には繋がらない。戦前には油井当たり人員は 8 名であったが、かえって 10 名に増えた (アメリカでは 0.1~0.2 名)。掘削油井当たり人員も多く 31.7 名である (アメリカでは 8~9 名)。(Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1927, №73)。

4 地域で採油労働者は 25 年 10 月 1 日, 25,163 人, 26 年 10 月 1 日, 22,176 人, 27 年 10 月 1 日, 16,165 人, 28 年 10 月 1 日, 15,423 人, 掘削労働者はそれぞれ 11,311 人, 14,543 人, 12,926 人, 13, 337 人である (Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 37: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p.211)。国営工業中央管理局・石油工業管理部長はアメリカの例に倣ってむしろ多能工化を提案している。アメリカでは 500 サージェンの掘削は 90 日で行われ、わが国では 2 年掛かる。彼の地ではロープによる掘削では 2 人が 1 昼夜交代で働く。その場合、彼らには工具を研ぐ、櫓の建設、ボイラーの監視その他の任務がある。彼らは同時に大工、鍛冶屋、機械技師、油差し係にも代わる。その代わり、彼らは 1 日, 12 ドルを受け取る。わが国でも賃率表に縛られることなく仕事の出来る範囲の広がりを与えねばならない、と述べる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244)。

3. 合理化活動の問題点

このように 1920 年代に進められた合理化活動は確かに一定の進展をみせ、約 90 の企業で流れ作業方式が導入された。しかし概して経済機関は消極的であり、最高国民経済会議からの指導も弱かった。特に古参専門家は合理化活動に対して懐疑的であったから十分な権威のない若い技術者がそれを指導せざるを得なかった¹。

ロシア共和国労農監督部の調査によれば、1928 年半ばでも合理化活動はなお組織的に整備されていない。合理化の全体的計画は大部分のトラストにはない。計画が作成されても必ずしも実施されない。合理化措置の実施は場当たりのものである。企業の経験交換も進んでいない²。それ故「合理化面の成果は誇れるものではない」（N.レフチェンコ）³。

何故か。

「その基本的前提を欠く」からである（1928 年 5 月の流れ作業組織化問題特別代表者会議）⁴。

流れ作業方式の採用には多くの準備活動が必要となる。作業の正しい分割、同時に加工さるべき単位数の削減、製品標準化、補助材料、工具の正しい供給、並んで配置されている各労働者の調査などである。

最高国民経済会議・合理化及び標準化部の上級技師 L.M.リポヴェツキーによると、しばしば企業ではフォード方式の外面のみを適用する志向がみられる。作業の配分は旧来のやり方のままで、ラインの計算が全くなく、多くのコンベアを設置することがある。

ある農業機械工場は組立のための大規模なコンベアを設置した。しかし、正しい計算や作業の再編を必要と考えず、コンベアは運転できなかった。

別の工場では組立について正しく計算を行い、機械的コンベアなしに正しい作業の割り振りだけで日産 160 単位から 300 に引上げ得た。だが準備職場や機械職場の活動が十分確保されなかったために、その良き試みも止めざるを得なかった。

多くの工場ではコンベアが設置されても、労働者は従来の自分の仕事場所に座っており、ベルト・コンベアは彼らの傍らをゆっくりと通過し、時折、半製品が運ばれてくる。各労働者は他の労働者とは関係なく半製品を加工する。しばしば一部労働者が全く仕事のないことがある。他方で、半製品を大量に溜め込んだ労働者が加工次第それらを一個ずつコンベアに投げ入れる。

あるいはそもそも必要でない所にコンベアを置くこともある。例えば、一部工場では上の階から下の階に製品を降ろすために電気モーターで動かすコンベアを設置し始めた。それは電力を使わなくとも重力を利用すれば可能であるのに⁵。

「どこでもフォード方式が適用されるわけではない」。「各工程のバランス、一連の機械設備のバランスのとれた配置」が前提となる（N.F.チャルノフスキー）⁶。

企業やトラストのレベルで合理化活動の計画が欠如している。党中央委員会回状の指摘によれば「1927 年春」、生産単位の範囲での合理化における個々の部分の調整が不十分であった。実際、1925/26 年度の合理化活動実施に関する最高国民経済会議への提出報告のうち事前に計画され、詳細に検討された計画に言及しているのはわずかである。

そのため技術体系のアンバランスが存在するのである。

南部鉄鋼トラストでは NOT ビューローがペンや鉛筆すら記帳している。だが車軸部門の圧縮空気タイヤのための強力なコンプレッサーがあるにも拘らず、その職場ではリベットが手で接合されている。誰もそれを機械に代えようとはしない⁷。

L.シュフガリテールはややシニカルに言う。「わが国では工業技術の最新成果への関心と非常に遅れた仕事のやり方とが見事に共存している。コンベアや 60 気圧の蒸気ボイラーや最新式の工作機械への入れ込み（しばしば他の国で使われていないそれすら）は多くの企業が生産管理の廃れた組織形態や手工業的仕事を維持するのを妨げない。比較的最近、モスクワのある繊維工場の調査の際、漂泊部門の加熱酸化漂泊プロセスにおいて温度を温度計の代わりにマスケルの肘といった『計』器で計った。

レニングラード繊維トラストの1925/26年度合理化活動報告によると次のような『成果』があった。『包装工場で婦人労働者の舌による正札の貼り付けが廃止された』[やっていた!!]。技術的ノルマ化面でも科学的方法を適用し、有資格の専門家（ノルマ設定係）を置く工場もあるが、他の多くの企業ではノルマ設定がごくプリミティブな方法から無縁ではなく、評価を定めるのはマスチュールの『裁量』による⁸。

コンベアは流れ作業方式で採用されうるが、その不可欠な構成部分ではない。機械間及び労働者間で仕事が連続することと工場内部輸送や機械化とは同義ではない。例えば、工業用繊維トラストの工場における生産の個々のモーメントの機械化とコンベアの部分的採用による成果を流れ作業とは言えない。

ゴムトラストの『赤いバガティリ』工場では原材料、半製品の工場内輸送に多くのコンベアを設置したが、これも完全な流れ作業の導入ではない。中央紙トラストの古い工場では一部で流れ作業は中断し、その間の仕事は手作業で行われる⁹。ロストフ・ナ・ドヌーのミコヤン記念履物工場では23台のコンベアがあるが、労働者は通常、履物を機械から機械まで手で運ぶ。コンベアのベルトは事実上、工場の『流行の』飾りとなっている¹⁰。

こうして「ある種のコンベアシステム・フェティシズム」が生み出されている。しばしば必要でない所で適用されていた¹¹。

部分的な合理化がかえって損失を齎すこともある。

1924年、生産協議会で梭の送り出し装置その他資材の使用過多が指摘されたため、工場管理部はそれらの節約を始めた。織布工場では副マスチュールに梭の送り出し装置の節約に対しプレミアムが与えられた。副マスチュールはその課題に熱心に取り組み、多くは数ヶ月の間に200 - 300 ずつ節約し、出来るだけ取り替えないようにした。その結果、糸切れが頻発し、織工はその繕いに追われ、織機の休止により大きな損失を伴った（イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラスト・S工場）¹²。

同様に第1綿トラストのN-F工場では副マスチュールにたいし原材料支出削減に対するプレミアムを導入した所、副マスチュールは織機の部品節約のために受け取った新しい部品を織工に渡さず、使い古しのそれを補修して使ったり、その使用期間を引き延ばした¹³。

生産合理化を妨げている重大要因は供給問題である。[後述]

例えば、『パリ・コミュニケーション』履物工場ではコンベア・システム採用後、半年間で休止数は8倍に増えた。これは半製品の引渡しが整序されず、加工過程のテンポに追いつかないためである¹⁴。ノ

ヴォロシースキー・セメントトラストのスレート工場では2台の新しい装置が設置されたが、原料供給の不調のため設備稼働率は40 - 45%に留まった（改造前は80 - 90%）¹⁵。

人材の不足や技術者の保守性も阻害要因である。

国営電機トラストの『エレクトリク』工場では据え付け具、スイッチ、ヒューズなどの大量生産のためコンベアを設置した。工場内輸送も機械化された。だが有資格技術者の不足以外にも技術者の新しいことに対する保守主義が感じられる。しばしば最も高資格で経験ある技師が新しいことに懐疑的である¹⁶。

ムィティシンスキー工場では[合理化活動のために]工業財務計画では規定されていなかった10 - 15千ルーブリの支出が必要となった時にトラストはその割当の承認を拒否した。予定された活動の実施に支障を来すことは明白であったが、トラストには必要な資金の支出に対する責任を負うよりも客観的条件を口実に現実の損失を正当化する方が遣り易いようであった（1928年6月の最高国民経済会議協議会でのL.シュフガリテールの発言）¹⁷。

多くの工場が意識的に合理化活動を行わない。当該企業に機械装置がある所ですらそれを適用しないことがある（モスクワ農業機械トラスト）¹⁸。一部経済機関は合理化活動を最少摩擦抵抗路線で進めてきた¹⁹。

だが、単に、技術者や労働者の保守主義というだけの問題ではない。技術者が働く環境が彼ら

にリスク・テッキング行動を躊躇わせる。

最高国民経済会議・石炭工業管理局の技師スコルトはドンバスの視察後、次のように語った。「技師や技手の間に新しいことへの恐れ、責任の恐れがある。例え、あれこれの措置が大きな成果を齎すとしてもである。例えば、『パリコミュン』鉱山管理部で機械が設置された。設置後、ちょっとしたミスのあることが分かった。それは5分もあれば直せるものであった。ところが、様々な組織がやってくる。何故、起こったか執拗に尋ねられた。そうしたことが如何に技師長を困惑させるか想像してみたまえ」。

また前D鉱山管理部の長I(現ルガンスク統制委)によれば、コールカッター設置の際に、「我々は数ヶ月も多くの異議申立てや問い合わせを受けた。炭坑で落盤があったが、新方式の所為ではないか、と。党委の代表が炭坑にやってきて全く正常とわかる。労組もやってきた。何も問題は見つからない。次いで鉱山監督官が、更には管区の代表者、労働監督官等々がやってくる」。そうした状況で働かねばならない、ということである。

ドンウーゴリの最大級ゴルロフカ鉱山管理部の著名な党员・経営者レフチェンコはその書簡で述べる。「鉱山の全ての長、鉱業活動の長、技師長は裁判にかけられている。しかもそれぞれが2-3の事件に関わっており、中には5つの事件に関わっている者もいる。管区裁判所の各出張定例裁判の被告席には必ずと言っていいほど我々の鉱山の長が座っている。因みに裁判所は1つの有罪判決も下してはいないのだ。いつも裁判にかけられているという雰囲気は技術者に重苦しい気分とここから逃れようとする志向を生み出している。その結果、ドンバスで最も厳しく危険な炭坑で3ヶ月も管理者がいない、という事態となった。我々は何十人もの技師と交渉をしたが、誰も我々の所には働きにこない」。

技術者が『被取り調べ人』として働かねばならないというのはゴルロフカだけではない。ドンバスの多くの地域(チスチャコヴォ、ゴルバフカなど)でそうした状況に出くわす²⁰。

これはシャフティ事件よりも1年近くも前の状況である。

ソビエト体制において「技術思想の脈動の高まりが遂行される仕事への責任性の大幅な低下を伴う」というパラドックスが存在する(L.フヴォストフスキー)²¹。

党組織や労組組織も含めた職場セクト主義もある。

ナヒチェヴァンの石鹼工場の管理者のカウスマリ(金属労働者出身)は石鹼成型機のための充填機械を発明した。それを使えば手労働から解放され、労働力も大幅に節約できる。北カフカース労農監督部任命の特別委(労組、国民経済会議、有力技術者代表から成る)はこの発明を有益と認めて承認した。だが、石鹼工場管理部はとんでもない引き延ばしにかかった。

労働者の間ではこの発明により人員整理が行われ、労働者が路頭に迷うという噂が流れた。工場の管理部、労組、党細胞はそうした意識にのっかった。カウスマリに対する攻撃は彼の周辺から始まった。彼の補佐と優秀なマスチェルの一人が理由もなく解雇された。その後はカウスマリの言明によると次のような顛末となった。発明者の解雇理由を見出すために見習いに挽いた種子に全てを混ぜて捏ねさせた。このサボタージュ作戦の結果、発明者自身が整理された。解雇理由は噴飯ものである。『あれこれの生産的問題の偏屈な決定の故』、解雇された。

ここで重大なのは党組織や労組組織の行為である。ナヒチェヴァンの党や労組組織はカウスマリの解雇を承認した。つまり最少摩擦抵抗の道を進んだのである。中央統制委員会はこの事件を審理し、北カフカース統制委に責任者を処罰し、カウスマリを同工場に復職させるか、それが難しい場合はその発明を適用しうる別の工場で任用することを勧告した。こうしたケースは例外ではない、という²²。

そして何よりも労働者の主体的要因が大きい。

国営電機トラストの第2電灯工場(モスクワ)では合理化実施の過程で新方式に対する労働者やマスチェルからの否定的態度や保守主義に遭遇する²³。

油脂トラストの膠工場では機械化され、生産はほぼ流れ作業方式で組織された。だがこの工場の機械は労働者がそれらの構造を知らないためにしばしば停止する。それ故、工場は時々、こ

の生産方式を止めざるを得ない²⁴。

モスクワ縫製トラストの第 10 工場でコンベアシステムが導入され（最初はチェーン方式），生産期間は 7 - 8 日から 3 - 4 日に短縮されたが，欠勤が多く成果は少ない²⁵。

「生産規律なしにいかなるいかなる組織化も合理化も機械化もありえない」（Z.ゾーリン）ことは言うまでもない²⁶。「フォーディズムは規律ある忍耐力のあるプロレタリアートのいる所でのみ可能である」（S.アントロポフ）²⁷。

I.A.カン（教授）はフォード方式の無批判的な適用を戒め，ソ連の実情に応じて具体化することを説く²⁸。

第 1 模範印刷所・マスチュールのタラソフも述べる。「生産の組織化や合理化の考えをわが国の条件や我々の仕事に近づけねばならない。蓋し，アメリカ方式を全面的に我々の所に適用することは出来ない」²⁹。

だから，一部の縫製工場，履物工場，ゴム工場オーバーシューズ部門，電機工場，農業機械工場などのように実情に合わせて工夫しつつ，新技術を取り込もうと努力した所では一定の成果を挙げたのである。

技師 A.ヴァインツヴォイグの言葉を聞こう。

「テーラー主義は 1880 年代より徐々にアメリカ工業で定着してきた。これはフォードの工場でも明確な形で表現された。テーラーからフォードまで 35 年が経過し，それから更に 10 - 12 年経って」，ロシアでも採用され始めたが，1927 年半ばの時点で「完全にテーラー方式に基づいて組織されたのは 1 工場だけである（レニングラードの現マックス・ゲリツ記念精密機械工場）。それ以外の工場では [テーラー方式やフォード方式を導入したとしても] その原理の一部が適用されたにすぎない」。「だがフォードの流れ作業方式の背後で何が行われたか，現在のアメリカの工場が如何に組織されたかを我々はまだ全く知らない。ドイツでは戦後，アメリカの生産方式を学ぶだけでなく，ドイツの事情に応じて集めた資料を系統的に研究し，必要な働き手を養成し，その方式をそれ用に改造された工場で実行し，成果を挙げた」。「ロシアもそれに倣うべきである。経営者や技師などの働き手を海外に派遣し，学習させ，戻ってきたグループが学習センターとなるべきである」。「我々は海外で実施された合理化方法を学ぶだけでなく，わが国の実情に合わせて資料を分析し，それらの方法に基づいて働き手カードルを養成すべきである」³⁰。

だが国内情勢の激動と閉鎖化の下でそうした道はほとんど閉ざされていくのである。

以下，生産合理化の各条件についてより詳しく検討することにしよう。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 7 December 1928, №284: Sistema i Organizatsiia, 1928, №11 - 12, p. 1.

² Ekonomicheskaja zhizn', 20 June 1928, №141 ; 15 September 1928, №215 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, №153.

同じトラストの内部ですらある工場の成果は別の工場に届かない。例えば，モスクワ皮革トラストの B 工場では縁縫いは機械化されたが，別の工場では手作業のままである。一部では合理化措置は生産協議会での事前の審議なしに工場長の執務室からの命令により導入された。そのため重要で無条件に有用な改善に対し労働者大衆が消極的である。

³ Vestnik Donuglia, 1928, №43, p.1.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1928, №113 ; 22 May 1928, №117 ; 23 May 1928, №118 ; 24 May 1928, №119 ; 26 May 1928, №121 : Pravda, 24 May 1928, №119.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63.

⁶ Metall, 1927, №6, pp.61 - 4.

⁷ Izvestiia, 18 April 1926, №89.

⁸ Pravda, 6 April 1927, №77.

例えば，製糖工場の砂糖破碎 kolka を合理化しても，砂糖の工場内配送が機械化されているか，少なくとも分業が導入されている工場では生産性が高く，破碎部門の配置がまずく，管理部が生産合理化に熱心でない工場では低い。それ故，砂糖労組中央委員会は砂糖トラストに工場内配送の全面

的機械化を提案した。それは製造ノルマや評価も整序するであろう。実際、低い製造ノルマは BL 工場のように分業も機械化もないところでみられる。オデッサの By 工場では分業は導入されているがやはりノルマは低い。工場内配送の機械化されている M 工場では製造ノルマは高く、日 50 プードである (Trud, 15 July 1927, №158)。

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1927, №187.

¹⁰ Izvestiia, 24 December 1927, №295.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.

¹² Trud, 9 January 1925, №4.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 April 1927, №87.

だが海外へ派遣して戻ってくると最も頑固な保守主義者が有能な生産合理化の働き手となる。労働者も当初はコンベアの操業に懐疑的だが、成果が明らかになるにつれて反対しなくなる (ibid.)。

金属工業では生産合理化や技術的ノルマ化の指導員コースを設けた。技師、技手、たたき上げが受講する。理論学習だけでなく、工場で実習を行う。だが教員が量的にも質的にも不十分であり、また派遣先の企業は必ずしも協力的でなく、データ提供を拒否する場合もある

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1927, №146)。

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1928, №138.

¹⁸ Pravda, 6 April 1927, №77.

¹⁹ Vestnik Truda, 1928, №3 - 4, p. 30.

²⁰ Pravda, 8 May 1927, №102.

²¹ Predpriiatie, 1928, №6, p.11.

²² Pravda, 17 April 1927, №87.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1927, №182.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.

²⁶ Biulleten' Donuglia, 1926, №12, pp.7 - 8.

²⁷ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №33 - 34, p.3.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1928, №25 : Trud, 31 January 1928, №26.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927, №155.

4. 海外からの直接的技術移転

機械については海外への依存度が高い¹。機械設備輸入のデータをみておこう。
1924/25 年度、生産組織の輸入設備の申請は 45.5 百万ルーブリであった。1925/26 年度は 25 年 10 月初め現在、300 百万ルーブリ強である。最高国民経済会議は審査のうえ、270 百万ルーブリに削減した²。1925/26 年度以降の輸入実績は表Ⅲ－3－10 のようである。

表Ⅲ－3－10 金属製品輸入（ヨーロッパ国境の税関データ）

	1925/26 年度		1926/27 年度		1927/28 年度	
	数量（千トン）	価額（百万ルーブリ）	数量（千トン）	価額（百万ルーブリ）	数量（千トン）	価額（百万ルーブリ）
輸入総量・総額	1352.6	673.7	1630.5	623.8	1751.8	820.1
うち金属輸入（）内%	305.1 (22.5)	215.8 (32.0)	374.3 (22.9)	234.2 (37.5)	580.1 (33.1)	343.9 (41.9)
金属製品	192	176.7	209.8	178.8	351	273.4
工業用機械、装置	44.7	60.1	74.7	81.9	97.6	113.4

出所：Vestnik metallopromyshlennosti, 1929, №6, pp. 233-5.

金属製品の輸入額は 1927/28 年度には 1925/26 年度の 155% となった（輸入総額は 122%）。なかでも工業用機械設備の伸びが著しい。但し、繊維機械については国産化が進んだ。戦前には年平均でイギリスから約 10 百万ルーブリを輸入し、ドイツからは約 3.5 百万ルーブリを輸入した。国産は約 4.5 百万ルーブリであった。1924/25 年度には繊維機械の国内生産は約 10 百万ルーブリ、1925/26 年度、12 百万ルーブリ、1926/27 年度、19 百万ルーブリに増大した³。

外資の導入は大きな規模ではない。生産利権は 1926/27 年度には 65 件を数えたが（1933 年にはわずか 6 件に減った）、その投資総額は 1927 年に 58 百万ルーブリに留まった。これは社会化セクターの工業資本の 0.57% であり、雇用された労働者は工業労働者総数の 0.7% に過ぎなかった。製造高中の比重は 1926/27 年度に、0.5%、1927/28 年度に 0.6% であった。但し、鉱業に限定すれば 3% になる。鉱山開発などではかなりの役割を果たした。

合弁企業は主に貿易の分野で設立された（運輸合弁や林業合弁もある）。貿易額中の比重は 1925/26 年度に 3% ほどであった。1926/27 年度から 1928/29 年度の間に大部分の商業合弁は解散され、1930 年には貿易組織の全面的再編に伴い事実上、商業合弁は中止された⁴。

外資にとっての投資環境は劣悪で、外資規制も強かった。利権申請の 2/3 は国内工業との競合の虞の故に却下された⁵。

技術援助協定は 1925 年には 6 件に過ぎなかったが、1926 年に 22、1927 年には 70 に増加した⁶。これらはそれ相応の意義があったといえよう。

レニングラード機械トラスト、ドンウーゴリ、国営電機トラスト等の大トラストは外国企業と技術援助契約を結び、何百人のソ連の技師は海外での生産のあり方を学び、多くの外国人技師がソ連邦の企業で働く。

国営電機トラストは 1926 年 2 月にドイツの AEG [総合電機会社] と技術援助協定を締結した。契約によると国営電機トラストはこの会社の生産面の全ての成果を利用し、設計図を受取り、全ての発明、パテント、実験成果その他を国営電機トラストの工場に適用する可能性を持つ。AEG は国営電機トラストの要求により自己の技手をその工場に従業員教育のため派遣する義務を追う。他に国営電機トラストは自己の働き手を AEG の工場に派遣する権利をもつ。その工場の職場、部門、設計計算ビューロー、試験所で直接、働くためである。ベルリンにトラストの出先機関を設置し、海外派遣者を指導、援助した。但し、AEG との契約は電機製造に限定され、また語学など準備不足もあって成果は乏しい。

ゴムザは世界企業アウグスブルグ機械製造工場との技術援助契約があり、ドイツ企業 Borzik との契約では技術的指示、設計図を受取る。また冷凍装置の部品を納入する。

〔ゴムザと〕K 社との貨車、建設事業での機械化塗装に関する利権契約がある。また技師を現地に派遣し、実際の生産過程のあり方を学ぶ。

ガラス・ストロイはヨーロッパやアメリカの企業から機械化ガラス工場や炉の設計図を幾つか取得した。アメリカの建設会社シムプレクスとは定期的連絡を取り、その会社を通して設備や機械の部品を注文した。ガラス・ストロイでは3人の外国人技師が働き、助言を受ける。但し、ソ連に来る専門家は狭い専門である。またガラス・ストロイは1925年以降、技師を派遣したが期間が短すぎた（2 - 3ヶ月）。ドイツに特別支部を設け、海外の経験、設計の詳細な研究と設備の合理的な選別と受け入れ等を行う⁷。

南部機械トラストはレニングラード機械製造トラストと共にドイツのZ社と技術援助契約を締結した。この契約で南部機械トラストは大型船舶用エンジンの設計図を受取り、その製造に着手した。他に補助装置なども。またこの契約によりZ社に毎年2人の技師を送る権利をもつ⁸。

鉱業における技術援助、交流も多い。

カリトラストはドイツのG社と第2鉱山開鑿の契約を締結した⁹。南部鉱業トラストのクリヴォイログ地区の鉱山設計には、『スチュアート』社のアメリカ人技師グループが積極的に参加した。またトラストのスペツをアメリカに派遣し、アメリカの技術を自己の鉄鉱山の条件に適用する。技師の別のグループはドイツ、チェコ、スウェーデンに派遣された。マンガン鉱選鉱方法や最新設備の知識を得るためである。〔1926 - 27年に〕南部鉱業トラストは多くの設備を導入した。これら設備は海外へ派遣された技師により技術的に調整され、受入れられた。

南部鉄鋼トラストの鉱山では外国の技術援助はない。アメリカの会社との協定案が作成されたこともあったが、ウクライナ最高国民経済会議が承認しなかった。鉱山の技術者の海外派遣もうまくいかなかった¹⁰。

ドンウーゴリは1924年10月初め、イギリスとアメリカに調査団を派遣した。その委員会は簡素で低コストのアメリカシステムに従ってドンバスの採炭を機械化することを勧告した¹¹。アゼルバイジャン石油トラストはバクー採油所から9人の労働者をアメリカに派遣した。フォードシステムを学ぶためである¹²。

1928年夏に最高国民経済会議・総監査部が外国との技術援助協定を調査した結果、概ね有益との結論を出した¹³。

とはいえ、いうなれば及び腰の技術交流であったから、工業近代化への貢献度は高くない¹⁴。

¹ 1912年、設備や生産手段の消費は440 - 450百万金ルーブリであったが、うち国産は約170百万ルーブリ、輸入は270 - 280百万ルーブリであった。20世紀最初の10年、ロシア工業の設備のうち約63%は輸入品であったが、ネップ期に入り40%に低下した。工業用機械の輸入額は1923/24年度、10.2百万ルーブリ、1924/25年度、32.4百万ルーブリ、1925/26年度、60.2百万ルーブリである。農業機械も急増した。それぞれ6百万ルーブリ、32百万ルーブリ、47.8百万ルーブリである。1921/22年度には57百万ルーブリであった輸送機器は1925/26年度には14.7百万ルーブリまで減少した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1927, №52）。

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 October 1925, №229.

イギリスへの繊維工場設備注文に際し、イギリスの銀行はソ連への与信に難色を示したが、フランスやドイツの会社との競争から折れた。1925年秋までに、イギリスに24 - 27百万ルーブリを発注した。アメリカもソ連に信用を与えなかった。そのため市場でアメリカがほぼ独占的な設備以外は発注しなかった。ところがソ連がヨーロッパの工業から受け取った信用は実はアメリカの資金である。AEGなどはソ連に信用を与えると共に、モルガンまたは他のアメリカの銀行から信用を受け取っていた。これはドーズプランの実施と関連している。

³ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №8, pp.11 - 12.

1925/26年度、初めて自動織機の製作に着手した（2,315台の計画）。『軍需工業』、レニングラード機械トラスト、モスクワ機械トラスト、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県国民経済会議が製作に携わったが、1926年春でも3台の試作品以外、引渡していない（予定では2 - 3月に250台製作）。繊維シンジケート・コントーラの要請により国営工業中央管理局はそれら工場に原因究明の特別委を派遣した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 June 1926, №130）。

⁴ Kossoi A.I (1975), pp.139-155; Dongarov A.G. (1990), pp.89 - 120.

1928 年 2 月現在, 連邦的意義及び共和国的意義の利権は技術援助協定も含み 114 件である (Industrializatsiia Sovetskogo Soiuza , Chast' II, pp.227 - 233)。

⁵ Dongarov, op.cit., pp.121-140.

⁶ Kossoi, op.cit., pp.161-4.

技術援助協定については Shpotov B.M. (2009), pp.16 - 21.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1928, №59.

国営電機トラストと AEG 社との技術援助協定については Ekonomicheskaiia zhizn', 1 February 1927, №25 ; 24 July 1928, №170 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1927, №90 : Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1926-27 operatsionnyi god, p.13.

27 年初めまでに国営電機トラストの 60 人の働き手が AEG 社の技術ビューローや工場で学んだ。一部は半年以上, そこで働く (ibid.)。ゴムザの『赤いソルモヴォ』工場とドイツのアウグスブルグ機械製造工場との契約は強力なディーゼル機関の製造と共に工場への技術供与や工場の技師のドイツでの研修及び相談や指導のためのドイツ社の技師の招聘を織り込んでいた。しかし工場はその可能性を利用しなかった。ドイツ社が派遣した技師をソルモヴォ工場に 4 年以上働かせるという誓約書を要求してきたからである (Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1926, №107.)。

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 March 1928, №68.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 March 1928, №68.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 March 1925, №50.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1927, №26.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1928, №194.

¹⁴ サットンは技術移転を過大評価していると思われる。See Sutton A.C. (1968) .

5. 標準化

ソ連邦が革命後、受け継いだ工業の多くは製品種類や規格が極めて多様であった。そのことは大量生産や機械化による生産性向上や生産コスト引下げにとり大きな障害となっていた。

そのため標準化が緊要の課題として浮上する。「テーラー主義は一種の生産スタンダードである」(M.ラピロフ・スコブロ)¹。また企業経営者にとって規格化は、往々、彼らに向けられる過度の要求やクレームを避けるために必要であった²。

標準化活動はある場合には関係する消費組織や商業機関が行い、別の場合には工業合同や企業が独自に行い、あるいは工業部門毎の科学・技術ソヴエトが行っていた。

最高国民経済会議・総経済管理局には工業標準化ビューローが設けられ、工業全体の観点から標準化活動の一般的コントロール、指導、調整に携わってはいたが、不十分であった³。

1925年2月初旬の最高国民経済会議幹部会で標準化活動の指導、統合のため労働国防会議付属標準化委員会案が承認され、労農監督人民委員部の合意の上、労働国防会議に同委員会の規程を持ち込むことになった⁴。

同月22日に最高国民経済会議が召集した工業の働き手協議会はその設置を支持した⁵。1925年5月上旬の中央統制委員会総会においても標準化問題が提起された⁶。「中央統制委員会で標準化に関わるかなり技術的な問題が審議されることを奇異に感じる向きがあるかもしれないが、現在のソ連邦の経済問題の『核心』は我々が進めば進むほど技術問題がますます前面に突き出てくる所にある」(G.クルーミン)⁷。

標準化は繊維、皮革、木材、紙、化学、石油、建設資材、電機などの工業で進展した。一部は金属工業でも試みられたが、困難は大きい⁸。「標準化活動においては消費者の利益を守りつつ、生産に譲歩せざるを得ない。そうした妥協の必要性によって同種スタンダードのかんりの数が説明される」(F.キレヴィツ)⁹。

1925年9月15日の労働国防会議決定は労働国防会議付属標準化委員会規程及び労農監督部付属標準化中央ビューロー規程を承認した¹⁰。

最高国民経済会議・生産合理化及び標準化部は1925年11月の時点で233の規格(10の工業部門、29の生産種類)を作成中もしくは作成済みであった。完了したのは19である。1926年3月の時点では489の規格(11の工業部門、26の生産種類)を作成中もしくは作成済みであった。完了したのは25である¹¹。489の規格の内訳は電機工業112、化学128、タバコ4、皮革21、繊維10、石油4、紙8、木材104、土石12等々である¹²。

労働国防会議付属標準化委員会第1回総会が開催されたのはかなり遅れて1926年3月25日である。そこで1つの全連邦規格を承認した¹³。

第2回総会は1926年7月16日に開催され、4つの規格を承認した¹⁴。

最高国民経済会議幹部会は1925/26年度に40超の規格を承認し、うち約30は全連邦規格として労働国防会議・標準化委に持ち込まれた。1926年末には500超の規格が検討され、うち80超が作成を完了し、36が工業への適用のため承認された。圧延金属製品、螺子、レンガ、セメント、自動車用タイヤ、石鹼、マッチ、化学品の酸、綿織物、植物油などである¹⁵。

労働国防会議標準化委第3回総会は1927年2月14日に開催され、最高国民経済会議・標準化及び合理化部提出の綿花、印刷紙の規格を審議、承認した。委員会には約5千の海外の規格が集められており、それらを基準としていた¹⁶。

1927年6月24日、労働国防会議標準化委は1927年6月1日までに承認された90の全連邦規格を公表した(勧告リストを含む)。うち化学工業は20である¹⁷。1928年末までに公表された全連邦スタンダードは370である(これは国営工業の製造高でみれば約30%を占める)¹⁸。因みに、アメリカ、ドイツでは1925年秋の報告によれば規格は3,839(23の生産種類)である¹⁹。

主要工業部門の標準化の進展は表Ⅲ－３－１１のようである。一応、品目数は大幅に減った。だが質的には問題が多い²⁰。

表Ⅲ－３－１１ 品目数の整理

	部門	組織	種類	戦前	1923／ 24	1924／ 25	1925／ 26	1926／ 27	1927／ 28
1	綿工業	全体	織物		2,626		1,087	349	187
2		モスクワ綿トラスト	製品		118	27			
			粗布		57	18			
3		オレホヴォー・ズーエヴォ綿トラスト	粗布			80	36		
4		エゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラスト	農民向け織物			46	18		
5		イヴァノヴォー・ヴォズネセンスク綿トラスト	粗布	*787	134	59		51	
6	羊毛工業	モスクワ羅紗トラスト(後に第1羊毛トラストラシャ工場)	製品及び粗布	1,000超	270	34			
			紡糸		250	113	48	24	23
7		カムヴォリトラスト(第1羊毛トラストカムヴォリ工場)	製品及び粗布	700			95		
			紡糸番手			27	20		
8	亜麻工業		製品		2,740				214
			織物			1,500	780	154	
9	木材・紙	中央紙トラスト	印刷紙及び文房用紙		20	8			
10	冶金工業		形鋼の型数	22				10	
			形鋼のサイズ数	3,366				740	
			棒鋼の型数	169				54	
			棒鋼のサイズ数	2,165				196	
			鋼板の厚さとサイズ	200				92	
			円筒鉄の口径	151			45		
			山形鋼	239			46		
			帯鉄	106			74		
11	農業機械	ウクライナ農業機械トラスト	全品目	850		117		98	
			1本犁	**172		10			
			播種機	**125		14			
12		『鎌と槌』工場	農業機械	120			28		12
13	皮革工業	Skorokhod 工場	履物	400		254		111	

*1921/22 年度のデータ。

**1919 年の数字。

出所: 1. Predpriatie, 1927, №10, p.13; Izvestiia, 28 August 1928, №199.

2. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1925, №289.

3, 4. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1926, №175.

5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1927, №194; 47 February 1928, №47; Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p. 31.

- 6, 7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 October 1925, №237; 5 December 1925, №278; 13 December 1925, №285; 7 April 1926, №79; Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p. 31; Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №12, p.19; RGAE, fond7722, op.1, d.892, l.29.
8. Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p. 31.
9. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1925, №292.
10. Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, p.290: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1926, №295; 29 January 1927, №23.
11. Predpriatie, 1927, №6, p.75; Sistema i Organizatsiia, 1926, №11—12, p.31.
12. Ekonomicheskaiia zhizn', 24 January 1928, №20.
13. Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli, 1927, №11, p.438.

表Ⅲ－3－12 金属製品の規格数

	1925／26	1926／27	1927／28年度5月まで
金属総管理局・標準化ビューロー公表の規格案	16	88	39
労働国防会議・標準化委員会承認規格	—	9	38

出所：Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p. 35.

繊維工業は従来、織布工場は多様な設備をもち、織物生産は汎用的であった。各工場はあれこれの品目を製造し、他の工場と競争してきた。しばしば定められた品目を他の工場とは異なった名称で与える。使用する紡糸を幾分少なくしたり、より細い番手の紡糸を使ったり、幅を狭めたりすることによって。紡績工場や仕上げ機構も同様である。例えば、イヴァノヴォ・ヴォズネSENSK綿トラストは1922年10月より標準化に着手した。織物品目は1922年9月の231品目から1924年10月には59に減った。1925年10月も同数であるが、織機数が増えたため同じ品目を製造する織機数は1924年10月の404台から593台に増えた。紡績工場では1922年9月に経糸の番手数は9、緯糸の番手数17であったのが、1924年4月にはそれぞれ3、7に減った。但し、ピクーニャ織などの織物向け特殊品目は別である（そうした特殊品目は全体の約4%に過ぎない）²¹。

綿工業では綿粗布は標準化の前は358品種であったが、標準化後は93のみが残った。綿経糸番手は37のうち15が残り、緯糸番手は35のうち19が残った。生産の約75%は標準品でカバーした。亜麻工業では3グループの織物（厚手、薄物、ジャカード）は2740品目のうち214が残った。羊毛工業では薄物羅紗が103品目から41に、粗羅紗は103から16に減った²²。

但し、1928年夏の段階で労働国防会議標準化委が承認した繊維についての全連邦規格は綿花、4種類の羊毛、生糸、大麻ロープ、細紐など10のみである。そのほか6つの規格が承認段階にある。それには粗羅紗、純毛織物を含み、品質規格もある²³。

金属工業では1923／24年度より標準化機関が設置され始める。金属総管理局・標準化ビューローのほか金属工業コンヴェンツィアの標準化セクツィア、農業機械標準化委があり、一部大トラスト、大工場には標準化細胞が設けられた。これら全ての細胞は最高国民経済会議・合理化及び標準化部に統括される²⁴。

金属工業では製品の重量単位による価格から個数単位の支払いに移行した。従来は生産者は重量単位のうち各個の製品種類には無関心であった。個数単位の支払いの場合は各個の製品の重量を軽くし、より多くの製品を製造しようとする誘因が現れる。そこで金属コンヴェンツィアは鋳物容器、亜鉛鍍金、琺瑯引き鉄容器などについて規格を作成した。重量、形態、素材の品質などのスタンダードを定めた²⁵。

労働国防会議・標準化委は26年12月に金属総管理局・標準化ビューローが公表した規格のうち最初の2つ（螺子の口径とねじ山）を承認した。1927年中に1926年と1927年に公表されたものから38が標準化委に持ち込まれ、26が承認された（ボルトやナット類など）²⁶。

戦前に規格化が進まなかったのは工場がそれぞれ独立的で互いに競争していたからである。1920年代にはほぼ全ての冶金トラストは全連邦冶金シンジケートに統合され、1926/27年度からは金属注文は主に新しい規格でシンジケートを通して受け入れるようになった²⁷。

機械部品の全連邦規格（34）には118の標準的数値が含まれる（1^{ミリ}から500^{ミリ}）。金属加工機械（旋盤など）は戦前に比して大幅に増加し、量産化も幾分進んだ。全く同種の工作機械は戦前は1年に3～12台が生産されたただけだが、1920年代後半には16～30台となった²⁸。

規格数は表Ⅲ－3－12のように増えた。

だが実際には機械の標準化は困難である。ゴムザの『コロムナ』工場では部品は多様で50万超を数える²⁹。モスクワ機械トラストの『プレス』工場では打ち型が多様で、2万個を超える。打ち型の標準化は注文主からの抵抗に遭う。注文主はしばしば、ブリキ缶のわずかな口径の変更にも同意しない³⁰。

農業機械や農具の標準化も進んでいない。1928年春まで農業機械、農具受け入れのための技術的要件が作成されなかった。受け入れは消費者によりそれぞれに行われた。新しい機械のテストの一般的指導を行い農業上及び技術的質を定める機関もない。多くの農業機械製造工場で限界寸法も適用されていない³¹。

その他の製品。

商業人民委員部の決定〔1927年末から28年初め〕は酢酸エキスの注ぎ分けの際の酢酸含有の最低比率を定めた。「だが、燕が1羽来ても春にはならないように食用酢酸の標準化も市場で流通する商品の標準化の焦眉の問題を解決はしない」³²。

パンの品質管理は製法の立法的手続きで承認された標準がないため、困難である。モスクワですら機械制製パン所で『生焼け』部分のある黒パンが製造された。モスクワの住民は『伝統的な』好みの黒パンを止めて、いわゆる『ウクライナ風』半小麦パンに代えざるを得なかった³³。

こうして製品も原料も半製品も標準化や工場の専門化はさして進まなかった。注文主が遂行できないような要求を出すだけでなく（多様で少量注文）、納入側も実際の合理化によってではなく生産コストの少ない品目を増やすことによって原価を引下げ、収益性を高めようとする。それにより品質が悪化したり、化学構成が必要とするものとは異なっていたり、口径が合わないために余分な加工を要する、等々の問題が生じる³⁴。

「織物の幅の規格は最低限であり、それで出荷せねばならぬというわけではない。もし強度を犠牲にして商品を『幅を広げる』とすれば、それは品質を犠牲にして利潤を余分に得ようとするためであって標準化の要求するものではない」（繊維工業中央科学技術ソヴェト議長 AI.フェードトフ）³⁵。詰まる所、「作成された規格は市場の要求と工業の利益との妥協である」（フェードトフ）³⁶。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1926, № 161.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1925, №195.

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 January 1925, №2.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1925, №30 : Khoziaistvo i upravlenie, 1925, №4, p.11.

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 February 1925, №44; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 February 1925, №44.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1925, №103; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1925, №103; Pravda, 8 May 1925, №103; 9 May 1925, №104; Izvestiia, 8 May 1925, №103; 9 May 1925, №104.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1925, №103.

標準化機関の組織図については Sistema i Organizatsiia, 1926, №11 - 12, p.30. ウクライナ最高国民経済会議は全ての大企業に標準化ビューローの設立を義務付けた。

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1925, №154 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1925, №176.

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 September 1925, №199 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 September 1925, №199.

¹⁰ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №71, st.523, 524.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1926, №67.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, №68.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, №68 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 March 1926, №68 ; 26 March 1926, №69 ; 28 March 1926, №71 : Finansovaia gazeta, 25 March 1926, №68.

¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 July 1926, № 160 ; 17 July 1926, № 162 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 July 1926, № 160 ; 17 July 1926, № 161.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1926, №295 ; 29 January 1927, №23 ; 11 May 1927, №104. 全連邦マッチ規格は 27 年 3 月に承認され、労働国防会議決定によれば 28 年 1 月 1 日より導入される (Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p. 37)。

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 February 1927, №37 ; 16 February 1927, №38 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 February 1927, №37 ; 16 February 1927, №38.

28 年 7 月、労働国防会議・標準化委員会に工業セクツィアを設ける案をゴスプランが提起したが、労農監督部は反対した (Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1928, №169)。

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1927, №156 ; 5 August 1927, №176.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1928, №284 : Sistema i Organizatsiia, 1928, №11 - 12, p. 1. 別の資料では 28 年 8 月に約 300 の全連邦工業規格をもつ (Izvestiia, 28 August 1928, №199)。28 年 11 月には約 340 となる (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1928, №262)。

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1926, №67.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1928, №262.

²¹ Sistema i Organizatsiia, 1926, №1 - 2, pp. 67 - 8.

²² Sistema i Organizatsiia, 1926, №11 - 12, p. 32 : Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №8, p.15. 26 年半ばに綿工業では経糸番手は 12 が残り、緯糸番手は 18 が残った。綿織物については 25 年 5 月 1 日、定価承認の際に商業人民委員部が全てのトラストで 1,221 品目を確定した (24 年 3 月 1 日には 2,715 品目)。繊維製品全体で 26 年 10 月 1 日より定価に残されたのは 4000 品目から 1500 に減った (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 May 1927, №104)。

²³ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №8, p.15.

²⁴ Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, M., 1928, p.287.

例えば、『圧力計』工場 (モスクワ) では生産技術部が部品の標準化活動を行った。バルブとそのカバーの型を 23 に整理し、部品に互換性をもたせ、同じ工具が全てのタイプに使えるようにした。従来は機械装置の部分は 15 の異なった大きさがあったが、2 種類に整理した (Ekonomicheskaiia zhizn', 3 December 1925, №276)。

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927, №119.

²⁶ Vestnik metallopromyshlennosti, 1928, №1, p. 243 - 4.

²⁷ Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, p.291.

²⁸ ibid., pp.297 - 8, 305.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 August 1925, №181 ; 29 September 1925, №222.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1927, №100.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1928, №113 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1928, №113.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 5 January 1928, №4.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 January 1928, №4.

³⁴ Predpriiatie, 1929, №3, pp.15 - 6.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 February 1928, №40.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1928, №93.

6. 設備の利用と生産財供給

生産合理化の1つの課題は設備の効率的利用である。

そのために最高国民経済会議・科学技術管理局・生産合理化及び標準化部は設備の仕様書のための『カード・パスポート』作成を試みた。これは機械の基本データを纏めたものである。このパスポートによって当該機械で製作するのにどんな部品が適当か、材料の引渡し方法はどれが最も有利か、などを定めることができる。それは又、労働者が構造を知るのを助け、無資格労働者でも機械を扱う可能性を与える。加えて、技術者の高い流動性の下でも機械に必要な部品の再調査の費用が少なくなる。生産合理化及び標準化部は手始めに金属加工、繊維、印刷工業のための『カード・パスポート』を作成した¹。

この措置の意義は金属工業の一部の企業によって認識され、実際的な成果も出している。南部鉄鋼トラスの工場では設備のパスポート化により労働生産性も向上した。例えば、パイプ切断職場では43%上昇し、ルガンスク蒸気機関車製造工場車輪部門では設備の最初のテストや調査により40%上昇した。設備の生産・技術的特性や最大限の能力を明らかにし、それに応じて機械毎に個々の仕事を正しく配分し、労働者の製造ノルマを技術的に根拠付けることができるからである。

モスクワ機械トラストではパスポート化に基づき切断速度が高まり、より正確に機械の時間を定め、従って労働者の製造ノルマ自身も正確化できた。電機、繊維、化学などの工業部門でも成果があった、という。

更に不生産の休止との闘いにおいて役立つ。正しい休止の分類に基づき休止の原因を詳細に分析し（職場間の仕事の調整不足、工場内部輸送や倉庫経営の非組織性、計画化の欠陥などの内部要因と原材料納入の不足や遅れ、それらの品質、外部からのエネルギー供給、市場の季節的要求による段取り替えなどの外部要因及び偶発的要因）、その除去の措置を採ること、設備に対する計画的、系統的監視や手入れの組織化——故障対策や計画的修理を行うことを意図していた²。

だが工場の休止は非常に多い。

第1羊毛トラストや第2綿トラストの工場の休止率とその原因は表Ⅲ-3-13, 14のようである。減少傾向はあるが、高い水準である。休止の原因は労働者の欠勤、機械の老朽化に伴う故障、修理、原材料、エネルギー不足が多い。

レニングラード繊維トラストの『赤い灯台』工場は休止が多い。

1925年秋には織機は月に約9千時間休止する。ボビンの不足や修理が主たる原因だが、トラストにも責任がある。注文を正しく配分せず、工場への課題伝達が遅く、しかも頻繁に変更される。製造される番手も多い。トラストの生産部が1つの課題を工場に与え、紡績部がそれに従って操業している最中に突然、トラスト生産部がその製造を停止し、別の番手に移ることを命令する。紡績部の製造した最初の番手の紡糸は物置に仕舞われ、ボビンの不足が現出する。また課題の頻繁な変更は現場での頻繁な段取り替えも余儀なくされ、その結果、少なからぬ休止に至る³。

イヴァノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラストのV-S紡績工場では3交替制への移行（1928年2月にはほぼ全面的に移行）の後、紡錘の生産性は第1四半期よりほぼ6%低下した。但し、平均番手は引上げられた。不良品率は前年12月より15%高い。これはもっぱら新規労働者の資格が低いためである。

だが休止問題はもっと深刻である。通常、休止は5%強であるが、1928年2月には約18%に激増した。その原因の内訳は発動機の故障が8.64%、労働力の不足によるものが5.22%、機械の点検や整備が1.44%である⁴。

同じトラストの織物工場の平均休止率は1926/27年度には3.67%であり、うち清掃や修理など技術的に必要なそれは0.89%、故障など予期できない事情は0.72%であった。残りの2.15%

の大部分はしかるべき生産の組織化により除去できるものである。とくに人手不足による休止は 1.71%を占めた。1927/28 年度第 1 四半期、織機の休止は 4.10%に増大した。うち 2%が人手不足によるものである。

1927 年 9 月、工場はトラストから新規労働者は採用するなという絶対的命令を受け取った。減少分は労働強化により補えという。工場側は臨時労働者すら採用できないとすれば、織機の大量的休止を招くと訴えたが（新たに操業した工場に大量に労働者が流出した分は労働強化だけでは補えない）、トラストは問答無用で指令遂行を要求した。一部工場はこの不合理な指令に逆らったが、より従順な工場では 3~5 か月間、何十もの織機が休止した。生産協議会その他の会議で労働者は幾度となく「何故、職業紹介所に何千人もぶらぶらしている時に 2~3 ヶ月も 120 台もの織機が休止しているのか」、と問うた。答えは決まって「労働を強化しよう」であった。1927/28 年度第 2 四半期にやっと正常化した⁵。

第 1 亜麻本部の織物工場では休止率は 28 年前半に平均 10%にも達した。コストロマ合同工場（3 工場）では 1927/28 年度第 1 四半期に労働者の欠勤が原因の休止は 4.77%，段取り替えは 1.4%，糸切断は 1.04%，材料不足は 1.46%であった⁶。

混紡トラストのオゼロ・グループの工場では 1927 年に 10 回も段取り替えがあった。それもトラストやシンジケートの指示により火急的に行われ、織機の生産性は低下した⁷。

南部鉄鋼トラストの工場は 1927/28 年度第 1 四半期、休止が多い。職場により 25.5~43.5%に上る。労働規律の低さや労働日の不十分な利用のほか、設備の老朽化が大きな原因である。また多くの組織的不整合がなお除去されていない⁸。

表Ⅲ－３－１３ 第 1 羊毛トラストの工場の休止率とその原因

紡績部門		1925/26	1926/27	1927/28	1928/29
休止率 (%)		7.18	5.6	4.85	4.41
休止 の 原因 (%)	エネルギー不足	0.58	0.52	0.38	0.31
	修理及び破損			1.06	0.94
	粗紡糸不足	0.96	0.1	0.44	0.38
	労働者不足 [欠勤]	0.87	0.48	0.54	0.49
	段取り替え			0.38	0.41
	機械点検及び部品交換			0.38	0.31
	補助材料不足			0.09	0.03
	機械清掃及び塗油			0.38	
	その他			0.94	0.73
織布部門		1925/26	1926/27	1927/28	1928/29
休止率 (%)		10.4	6.43	7.25	4.74
休止 の 原因 (%)	エネルギー不足	2.14	0.21	0.18	0.18
	修理			1.28	0.95
	経糸切断			0.25	0.3
	撚り合わせ			1.5	0.76
	紡糸不足	1.3	0.33	0.57	0.3
	補助材料不足			0.01	—
	労働者不足	3.01	1.63	1.59	0.79
	段取り替え			0.91	0.59
	調整			0.39	0.34
	清掃			0.41	0.31
	その他			0.16	0.22

注記：1925/26 年度は統合前の両トラスト（モスクワ羅紗トラストとカムヴォリトラスト統合）のデータ。

出所：RGAE, fond 7722, op.1, d.892, l.15-6; op.1, d.906, l.15. cf.Torgovo - promyshlennaia gazeta, 18 July 1928, No.165.

表Ⅲ－３－１３ 第２綿トラストの工場の休止率とその原因

紡績部門		1925／26 年度	1926／27 年度	1927／28 年度
休止率（％）		5.38	4.53	4.49
休止 の 原因 （％）	エネルギー不足	0.8	0.33	0.33
	ベルトやロープ切断		0.79	0.79
	修理	1.15	0.91	0.91
	粗紡糸不足	0.41	0.2	0.2
	労働者不足 [欠勤]		0.36	0.36
	段取り替え	0.1	0.1	0.1
	乳児の哺乳		0.05	0.05
	機械点検		0.67	0.67
	材料不足		0.08	0.08
	機械清掃	1.37	0.84	0.84
	その他		0.1	0.1
織布部門		1925／26 年度	1926／27 年度	1927／28 年度
休止率（％）		4.07	3.13	2.74
休止 の 原因 （％）	エネルギー不足	0.47	0.26	0.26
	修理	0.37	0.38	0.38
	原料不足	0.34	0.04	0.04
	労働者不足	0.69	0.46	0.46
	段取り替え		0.47	0.47
	乳児の哺乳	0.77	0.65	0.65
	清掃	0.43	0.15	0.15
	その他		0.33	0.33

出所：RGAE, fond7724, op.1, d.29, l.12、18、26 - 27 : Otchet o deiatel'nosti Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1926 - 27 g. M., 1928, p.5 : Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927 - 28 g. M., 1929, pp.8、19 - 20.

このように設備休止は機械老朽化に伴う修理、点検、労働者の欠勤、エネルギーや原材料の供給不足、その品質の低さ及び製品の多様性に伴う段取り替えの多さが主たる原因である。そのことは生産合理化の実施を妨げる大きな要因となった。

次に供給問題。

ネップ期の工業企業の活動にとって供給問題は慢性的なネックとなっていた。

「不正常に長い注文遂行の遅れは疫病的性格をもっている」⁹「工業への供給は馬跳び〔目まぐるしい変化の謂い〕の態である。パンデミックに転じた」¹⁰。

疫病というよりは宿痼というべきか。

企業休止の圧倒的部分は納入者たるトラストや工場が引き受けた義務を遂行しなかったためである。1 - 2 年の遅れは大量的現象である。納入される原材料、用具の品質の低さは更に深刻である。機織り機用ベルトは本来、1.5 - 2 ヶ月はもつはずだが、実際には 3 - 4 日で切れることがある（混紡トラストの工場）。糸巻きは 2 回で使い物にならなくなる。繊維工場自身もこれらの品質改善について納入工場に積極的支援を与えない。

サラトフ・マホルカ工場は製品 1 単位当たり原料 30 - 32kg を使う。規準量は 26.7kg であるが、原料の水分が過度に多いためである。

コリチュギノ工場の電線職場への原材料供給が不規則であるため職場は 1 週間に 2 - 3 回はもたもと働き、次いで数日で 1 週間分を大童でやり遂げねばならない。

また同種企業の間で製品単位当たり主要原料の支出の差が大きい。第 1 綿トラストの工場では 10% の差があり、レニングラードタバコトラストの工場では 40% もの差がある。原材料の生産・技術的消費ノルマがないことが多い。

更に只でさえ足りない原料が粗末に扱われる。レニングラードのある大工場では高価な原料が手を拭くために使われる。第2綿トラストの『10月』工場では天井の埃がずっと払われず、塵が紡糸の上に落ち、品質を損なう。

モスクワ羅紗トラストのI工場の職場では到る所に羊毛が散らばり、足で踏みつけられる。ゴミ捨て場にはしばしば「再利用可能な」副産物が捨てられている（A.ハヴィン）¹¹。

まず繊維工業の状況をみてみよう。1925/26年度第1四半期はことに工業への生産財供給が滞った。

セルプホフ綿トラストの紡織工場ではしばしばトラストからの注文が工場に供給される綿花の品質に相応しないケースがあった。企業に送られてくるのは短繊維綿花だが、トラストが要求したのは長繊維綿花の細い番手の紡糸であった。その結果、特異な『シェーレ』が生じた。その後、改善された、という。

ロシア綿花の欠陥の1つは誤った梱包である。往々、1つの梱に2-3種類の綿花が入っている。これは綿繰工場に責任がある。仕分けがぞんざいである。機械をある品種に合わせるが、加工の過程で綿花の中に全く不相応な縊り合わせ品目が混じっていることがある。現在は3箇所検査し、正確な品目を示す新しいラベルを貼付する¹²。

燃料供給も不足した。1925年11月、トラストは「ドンウーゴリに」150ワゴンの無煙炭の申請を出した（月間消費量は約190ワゴン）。その後、ドンウーゴリはトラストの合意を得て、35ワゴンまで削減した。但し、不足分は12月に補充する。だが12月22日までに受け取ったのは18ワゴンの貨物引換証副本のみである。無煙炭在庫は縮小し、良くて翌年の1月25日までしかもたない。トラストは燃料危機が緩和するまでZ工場を薪に代えた¹³。

繊維シンジケートのトラストへの供給は杜撰である。1925/26年度第1四半期に各種の鉄を30ワゴン引渡す予定であったが、2月になっても引渡しは30%以下である。しかもそのサイズはトラストの要求に合わない。トラストの工場が必要としたのは%1インチまでの条鉄であったが、送られてきたのは2インチ強の棒鉄であった。それでは小規模な当座修理はかなわず、設備の休止を齎す。トラストは種々の小金属加工企業にそれを求めようとしたが、それらは繊維シンジケートとの総体契約を口実に供給を拒絶した。そこでトラストや工場はエージェントの特別スタッフを各地に派遣し、わずかなりとネジ、ボルト、ナットなどを入手しようと奔走した。国家機関から小口の鉄をもぎ取るためには大きな諸掛りが掛かる。輸送費とエージェントへの支払いは鉄価額の70%にもなる。私的市場での高価格での買付けにも頼らざるを得ない¹⁴。

鉄に関しても繊維シンジケートによる供給は極めて不十分である。棒鉄は1925/26年度第1四半期の約定量5-6ワゴンに対し、1月10日現在、出荷は360プードに満たない。トラストは非常な苦心をして金属シンジケートで10-15プードの小口の鉄を挽ぎ取ったが、その鉄道輸送の費用だけで鉄そのものの価値に匹敵する¹⁵。

繊維シンジケートはシンジケート加盟トラストへの基礎化学工業品の供給契約において、トラストが独自に調達した場合には買い付け額の50%の罰金を科す権利を規定している。ところが、供給は順調ではない。オレホヴォ・ブーエヴォ綿トラストへ10月、11月に納入さるべき酢酸の引渡しは約定量の約14%に過ぎない。苛性ソーダは96トンのうち60トンが1か月遅れで出荷された、等々¹⁶。モスクワ羅紗トラストについても同様である¹⁷。

ボゴロト・シェルコーヴィ綿トラストでは木工製品供給契約で糸巻き・梭トラストが申請を50%削減したが、納入は大幅に遅れた。1924/25年度には注文は50%しか遂行されなかった。カルド・レントトラストもクスターリより納入に時間が掛かり、価格も高い¹⁸。

またトラストはクズバス AIK に 200 トンのコークスを申し込んだが、鉱業管理局がその引き合いを支持したにも拘らず、クズバスは拒否した。コークスがウラルメトに特別確保されているというのがその理由である¹⁹。

イヴァノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラストは1925/26年度の建設シーズンに新工場建設や当座修理のため木材トラストに2百万立方フィートの丸太と同量の製材を申し込んだが、彼ら

はそもそも現物を持たないか、更なる値上りを期待して売り控えた。木材倉庫は 4 百万立法フィートまでの販売に合意したが、最初の分の出荷前に納入額の 60%の手付（手形及び現金）を支払わねばならなかった²⁰。ウラジミル綿トラストは 1924 年 4 - 10 月に金属工場に紡錘を発注した。遂行期限は 6〜7 ヶ月とされた。だが多くの金属工場は 1926 年 1 月末でも、なお紡錘の引渡しに着手していない²¹。

イズマイロヴォ紡績工場では糸巻・梭トラストから入荷する梭はほぼ 50%が不良品である。品質が悪いのは輸入材の代わりに国産の硬質材を使っているからである。工場はトラストに 25%、次いでは 50%の割引を求めたが、交渉は何ヶ月も引き延ばされている。工場自身も紡績部門では屑が多い。1926/27 年度に再利用不可の紡糸屑は平均 4.26%、再利用屑は 14.32%に達した。粗布の不良品比率も平均 6.34%である。これは紡糸の品質低下だけではなく、3 交替制導入により不十分な資格の織工が多く働くようになったからである²²。

澱粉糖蜜シンジケートは原料不足のため繊維シンジケートとの〔澱粉〕納入契約を遂行できず（2 百万ルーブリのアヴァンスを受け取っているが）、市場で買って納入した。

繊維工業自身にも問題はある。内部資金源動員の指令を曲解し、材料在庫を年次報告提出時の 10 月 1 日までに最小限に圧縮した²³。

亜麻工業も厳しい。第 2 亜麻本部は 1925 年秋、国内商業人民委員部により風袋の 4.6 百万枚の増産、織物の 2.4 百万メートルの増産を命令された。そのため 11 月 15 日より 5 工場が 2 交替制で操業することになっていた。労働者も集めた。生産拡大には 300 千プードの亜麻の追加が必要とされた。だが 11 月 16 日を過ぎても確保されていない。そこで工場長に対し生産拡張を 12 月 1 日まで猶予する指示が出された。トラスト副議長 F によれば、5 日のうちに亜麻の追加供給がなければ生産拡張を断念せざるをえない²⁴。

その後も供給問題は深刻な問題であり続ける。

亜麻工業では 1927 年 2 月、原料在庫はノーマルな水準を大きく下回った。第 1 亜麻本部の原料在庫は 1926 年 2 月 1 日は 545 千プードであったのが、1927 年 2 月 1 日には 276 千プードに激減した。操業の中断を避け、ありうべき赤字を予防するため亜麻本部工場長協議会は更なる生産拡張の停止と労働者の自然減による漸次的縮小を決定した。また亜麻支出削減のため品目構成を見直し、半亜麻織布生産を増やす。原料不足緩和のため梳いた亜麻や紡糸を少しでも買い集めようとする。

3 月下旬の商工業連合ソヴェトも 1927/28 年度冬の大量的工場休止を避けるため、事前に亜麻工業生産の計画的縮小を行うことを勧告した。

4 月には原料不足の最終的規模が判明する。第 1 亜麻本部の本年度の亜麻入荷見込みは 1,328 千プードに留まった。これは計画を 375 千プード下回る。品目構成も期待を裏切った。そこで第 1 亜麻本部は紡績工場の 1927 年 10 月 1 日の原料在庫を 2 ヶ月水準に維持するために（操業を中断しないよう）活動を縮小する必要に迫られた。そのため 1926/27 年度の残りの時期は法定休暇を延長するか、5 日労働日に移行する。4 月下旬の生産協議会ではこの点で見解が分かれた。一部は前者を支持した。5 日労働日とすると稼得を減らさないために出勤日の生産性を高める、と述べる。他の者は反論する。生産性が急に高まるとは思えない、蓋し、『2 日休んだからといって労働者に 4 本の手は生えてこない』（ある婦人労働者の言葉）のだから。それにトラストの財務状態からして休暇手当は期待できない〔これが本音か〕²⁵。

翌年にも原料危機は解消されない。そこで 1928 年春、繊維シンジケートと繊維労組中央委員会は夏期の法定休暇を 20〜35 日延長することで合意した。その場合、最初の 1 ヶ月は基本給のみを支給する。それを超えれば（あるいはあれこれの企業で同時に休止していなければ）労働週を短縮し、平均給与の半額を支給する²⁶。

大麻工業も原料危機に晒される。ことにレニングラード大麻トラストは 1926 年 2 月 1 日、大麻在庫は 8 日分に過ぎず、稼働率は 30 - 40%に留まった。亜麻大麻委員会は最も重要で優良な設備を持つ企業を支持するため工業内部で原料を再配分することを主張し（まずもってレニングラード大麻トラストと網製造トラストに優先的に配分する）、最高国民経済会議・原料協議

会総会も了承した²⁷。だが網製造トラストに 20 千プードの大麻が優先的に引渡されるはずであったのが、鉄道の貨車の手当てが付かず、受け取れなかった²⁸。その後も原料危機は解消されない²⁹。

供給問題に苦しんだ繊維工業が今度は縫製工業の頭痛のタネとなる。

レニングラード縫製トラストでは 1928 年 1 月、繊維シンジケートによる綿織物納入は予定の 50%に過ぎなかったが、他方、亜麻織物搬送計画は超過達成された。供給の不確実性から「可能な時は」ノルマを超えて受け入れざるを得ない。レニングラード縫製トラストは原料に 3 百万ルーブリ超の資金を投下した（20 日分）。計画的供給が見込まれば、在庫は 10 日分で済む。材料供給の非計画性からしばしば裏地を全く合わない生地に変えることがある。低廉品に時々、高価な裏地をつける、あるいはその逆がある³⁰。

1927/28 年度第 4 四半期の羊毛織物の需要は 1,148 千メートルであったが、繊維シンジケートはその申請を削減し、883 千メートルを出荷した。縫製工業ビューローの追加出荷の要請は商業人民委員部により却下された。工場倉庫の織物在庫は 1928 年夏には 2 日分に減った³¹。

皮革工業。

皮革シンジケートはモスクワ屠殺場で大型皮革の 30~40%しか入手しえない。クスターリや私営工業は製品の限界価格に制約されずに高い価格で原料を購入する。

モスクワ皮革トラストの工場では原料は 3 日~1 ヶ月分しか確保できていない（ノーマルな在庫は 2 ヶ月）。機械部品についても同様である。機械トラストには長いことその供給を要請していたが、ほぼ 2 年間、機械部品の生産を避けるか、受け入れられないような大口注文を提案してくる³²。

皮革シンジケート及び総経済管理局・皮革セクツィアのデータによると 1925/26 年度第 1 四半期の原料供給状況は厳しかった。地方工業やクスターリの急速な発展から皮革原料の需要は高まり、それらは製品の標準価格に規制されないため高い価格でも原料を購入できた。また国営工業への調達融資も不十分であった。原料調達計画遂行率は大型皮革で 81.5%，小型皮革で 96.4%である。さほど低くはないが、調達された原料の多くが調達地域に留まり、小さな調達所に分散されていた。その結果、多くのトラストの原料需要が充足されなかった。

他方、皮革トラストのシンジケートへの製品引渡しも滞った。両者が締結した契約の遂行率は平均して靴底革が 95%，粗革が 45%，モストーヴィエが 65%，クロム革が 75 - 80%，履物が 80%であった³³。

ドネツ鉄道管理局がタガンログ皮革コンビナートへの貨車引渡しを 50%削減したことも影響した。そのため南部、北部諸地域の工場への靴底革の供給が滞った。加えて釘の不足が深刻であった。皮革シンジケートは 25 年夏に『プロレタリア労働』工場に 2 千プードの釘の注文を出したが、国内の工場に必要な鉄を見出せず、注文は遂行されなかった。ところがそうした鉄はヴァトカ管区ないしウラルで製造され得たのである³⁴。

1926 年 4 月 20 日のシンジケート加盟皮革工業全権委員大会での報告によれば 1925/26 年度上半期の皮革原料調達計画の遂行率も 81%に留まった。シンジケートはコンヴェンツィア（カルテルの一種）の限界価格の制約のもと、それに拘束されない私人やクスターリと競争せねばならない。シンジケート本部会は原料調達を最大限集中すると共に、海外の低品種原料の輸入増によって国内市場の原料価格低下を促すべきであると主張した。

それだけでなく皮革シンジケート監査委報告によるとシンジケート支部の活動が中央の規制に服していない。限界価格からの逸脱や集荷業者への場当たりのアヴァンスがみられる。支部への製品供給は明確な計画なしに行われ、しばしば最寄りのトラストとの結びつきの程度に依存している³⁵。

1926 年 5 月の最高国民経済会議・原料協議会はこうした問題への対応策を検討した。報告によれば皮革シンジケートは 1925/26 年度上半期、2.7 百万枚の大型皮革を調達、購入し、トラストには 2.6 百万枚を出荷した。下半期にはトラストへの引渡し義務は履行できる見込みであ

る。だが小型皮革についてはほぼ 1 百万枚の不履行が見込まれる。ことにヴィヤトカ、レニングラード、北カフカースなどのトラストで原料が不足する。トラスト間の皮革原料のアンバランスな配分を齎した原因の 1 つは皮革シンジケートが調達した原料の地域間移送を禁じたことである。

協議会は原料のトラストへの搬送におけるシンジケートの主要調達者への妨害行為を牽制すると共に、シンジケートや主要調達者が最高国民経済会議の生産計画に定められていない工場へ供給するのを規制した。原料の搬出は地方トラストに第 3 四半期中は 2 ヶ月在庫が、第 4 四半期中には 1 ヶ月在庫がある場合にのみ行うことを指示した。私的調達者との闘いのために私営及びクスターリ工業への輸入なめし革剤の出荷を禁止し、それらへの銀行による原料調達融資を中止し、それらへの税特典も見直す。また原料のクスターリによる再販売に対する監視を強化し、皮革工場の賃貸も中止する。相互信用組合による原料調達も規制し、それらがコンヴェンツィアに加盟している場合にのみ原料調達を許容するといった方針が打ち出された³⁶。

原材料供給の困難は 1926 年末まで続く。小型皮革の不足のほか、クロム革生産はクロム塩の欠乏により拡大が出来ない。クロム塩は北部化学トラストが独占的生産者であるが、そのかなりを私営皮革生産に供給している。オデッサやクバンの私営工場もクロム塩を生産しているが、もっぱら私営皮革生産向けである³⁷。1928 年に入っても原料面の困難は改善されない³⁸。

このことは無論、履物生産に影響する。『パリ・コミューン』履物工場はコンベア・システム採用後、半年間に休止数は 8 倍に増えた。これは半製品の引渡しを整序されず加工過程のテンポに追い付かないためである³⁹。レニングラードの『プロレタリアの勝利』履物工場は 1927/28 年度第 1 四半期、裏張りの不足から長靴 30 千足が計画未遂行となった⁴⁰。

金属工業。

ゴムザ（機械製造工場合同）では溝形鋼は 1927 年 8 月に 560 トンの納入注文が遂行されるはずであったが、実際に期限に引渡されたのは 298.8 トンであった。鉄板は 400 トンのうち 91 トンに過ぎない。遅れが 7 ヶ月にも及ぶ時がある。

運輸人民委員部に蒸気機関車が期限に引渡せなかったのは『労働旗』工場が圧力計を納入出来ず、非鉄トラストが相応のサイズの銅管を納入出来なかったからである。貨車用木材についても木材トラストやシンジケートへの高額のアヴァンスにも拘らず期限に約定量を受け取れなかった。例えば、上流ヴォルガ木材トラストは約定量の 38% しか引渡さなかった⁴¹。

ゴムザの『赤いソルモヴォ』工場は 1925/26 年度に 66 台の蒸気機関車を受注した。だが上半期には 1 台も製造出来なかった。ボイラー用鉄を受け取れなかったからである。また木材がなく車輪製造に遅れが生じた。1924/25 年度には工場は自前で木材を調達していたが、1925/26 年度はトラストの命令によって調達を縮小し、苦境に陥った。木材トラストが木材価格の上昇を口実にゴムザと締結した契約の遂行を拒否したのである。強制的に供給された時には量は不十分であり、質も約定条件には不相応であった。工場はよく寝かされた木材の十分な在庫を持たないため、生木を人為的に乾燥させざるを得ず、木材の一部はひび割れ、不良品となる。

他方、製品の受け入れ条件は厳しい。蒸気機関車は運輸人民委員部やモスクワ市鉄道の検収員によって受け入れられる。技術部長の言明によると注文主にとり 2 つの価格がある。1 つは事務的 *tekhnicheskii* 受け入れと工場の保証の条件のもとでのノーマルな価格である。いま 1 つは運輸人民委員部の検収員によるそれであり、遂行期間も長く、価格は「事実上」倍近く高くなる。戦前のように一個のサンプルに限定せず、1 つずつ検査され、車輛の踏み段の被せ板のような『重要な』部分も点検される。検収員は現場で起きた問題を単独で決めることを望まず、運輸人民委員部との長たらしい往復文書をやりとりする。また木材トラストの方は運輸人民委員部との約定条件を考慮することはないから、工場には余分な節のあるため使えない被せ板が溜まる⁴²。

レニングラード造船トラストは 1927/28 年度第 1 四半期、原料不足に苦しんだ。ことに鋼板注文は 44% しか充足されなかった。合板など木材も激しく不足した。そのため計画遂行は難し

くなった⁴³。

ウラル銅トラストの工場はウラル州国民経済会議の命令により 1925/26 年度よりドンウーゴリを通ずるコークス供給に移行することになった。ところがウラル銅トラスト本部会はこの決定に対し異議申立てを行った。ドンバスのコークスは品質が高く、熔鉱炉の精練に適している。銅精練は低品質のクズネツツのコークスで行いうる〔低コスト〕。また南部のコークスの輸送は穀物輸送と重なり、供給上大きな困難があるとすれば精練停止の恐れがある。そこで本部会は金属総管理局に対しトラスト工場は AIK のシベリアのコークス供給に移すことを要請した。要するに燃料の低コストと安定供給を求めたのである⁴⁴。

馬車製作中央本部は 1925/26 年度下半期、98 の原材料納入契約を締結した（総額 2,133 千ルーブリ）。うち 1926 年 10 月 1 日期限は 732 千ルーブリであった。残りは 1926/27 年度中に納入する。だが実際に 26 年 10 月 1 日までに納入されたのは 432 千ルーブリ（59%）であった（1925/26 年度を通して 67%）。主要な『未納入者』たる金属シンジケートによる納入は 30～40%に過ぎない。そうした状況ではノルマの 4 倍なりと在庫を持たねばならない。

国営ミシントラストの場合は 1925/26 年度に納入を約束された原材料のうち実際に納入されたのは 74%である。

尤も、『立腹の』馬車製作中央本部自身が予約販売についてきちんと納入しなかった。例えば、カザフスタン国営農業倉庫には納入予定を 30%減らし、ウズベキスタン国営農業倉庫には 50%強減らした。しかも減らした分すら 77%しか納入しなかった。

ミシントラストもある取引は 44%しか納入せず、残りも「トラストがそれらの破棄を要請した」。トラストの自己の義務に対する極めて『安易な』態度がある。だからすでに契約調印の時点で当事者は不安に駆られている⁴⁵。

電機工業。

1927 年 4 月初めの北西州工業ビューロー幹部会拡大会議での弱電気トラスト議長報告によると、主要納入者たる国営電機トラストの納入の遅れから弱電気トラストには 1.5 百万ルーブリの半製品の滞貨が形成された。注文主への違約金は数万ルーブリに上る。ことに 1926 年、エナメル銅線の納入が遅れた。そのため組立工場は一時的な操業停止に追い込まれた。約定量は 25kg であったが、1926 年 5 月までに引渡されたのは 4kg に過ぎなかった。しかもそのうち 60 - 70%は不良品であった。そのため早急に海外から輸入せねばならなかった。また新しく建設されたスヴェルドロフ電話局は完成後 9 ヶ月も営業できなかった。国営電機トラストが期限通りバッテリーを納入しなかったためである。

品質向上のため納入者への働きかけも行われた。例えば、真空管の製造では不良品率は 40 - 50%に上った。そこで国営電機トラストの D 工場に圧力が加えられた。弱電気トラストの専門家が派遣され、ガラス分析のため高資格専門家が招聘された。その結果、不良品率は 20%以下に低下した（これは当時、海外でもノーマルな数字である）⁴⁶。

その他の工業。

1926 年、砂糖トラストはヒムウーゴリその他と燐酸肥料生産用の硫酸納入の総体契約を締結したが、どの組織も引き受けた義務を守らず、約定期限に引渡さない。燐酸肥料工場の計画遂行に支障が出る。そこでトラスト本部会は約定全量（1926 年 10 月 1 日までの分）の速やかな引渡しの方策を採ることを決定した。最高国民経済会議に対し買い付けた硫酸の適宜の供給につき実際的方法〔強引な措置〕を見出す必要性を提起した⁴⁷。

モスクワの印刷所『赤いプロレタリア』では植字用金属が不足して、印刷所の休止の惧れが出てきた。職場を活動させるためだけに、全く進行しておらず印刷工程に入っていない植字済みの分を解版し始める。その最初の犠牲がマルクス主義サークル向け選集であった。これは国立出版局の責任でまる 1 年も放って置かれた。他の植字済みだが印刷されていない多くの書物がその憂き目に遭う惧れがある。出版局に送られても中々校正に戻ってこない。国立出版局の運営がうまくいっていないのだ。印刷所には仕事の円滑な進行のために出版局の『トルカチ』が

屯しているにも拘らずである⁴⁸。

製油工業は原料不足のため 1927 年 4 月 1 日にはシンジケート加盟企業の半数は操業停止した⁴⁹。レニングラード油脂トラストでは 1928 年 3 月 1 日の植物油在庫は 200 トン（4 日分）に過ぎない（ノーマルな在庫水準は 2000 - 2500 トン以上）。綿実油も約 600 トンの受け取り不足である⁵⁰。油脂トラストも原料供給の不足から工場操業停止の危機に直面した。製油油脂シンジケートとの契約では 1928 年 6 月 1 日現在、825 トンの受取不足、総綿花委員会との契約では 1295 トンの受取不足である⁵¹。

ロシア共和国労農監督部の調査によると油脂トラストへの供給困難の主たる原因はロシア共和国最高国民経済会議の計画化の不備であり、ロシア共和国最高国民経済会議と連邦最高国民経済会議の活動の不整合にある。油脂トラストの生産計画は何度も変更された末に 1928 年 4 月 28 日に労働者の大幅削減を要するような水準に抑えて承認された。他方、レニングラード油脂トラストの計画は拡張され、外部から労働者を吸収し、且つ設備を改造し、設備を輸入した。最終的には油脂トラストの化粧石鹼製造計画は多くの変更の後、13 百万ダースまで引上げられたのだが、ロシア共和国最高国民経済会議はそのために油脂の追加量が必要となることを看過した。そこで連邦労農監督人民委員部コレギアはロシア共和国最高国民経済会議に対し工場の円滑な操業を保障しうる量の油脂の手配を指示した⁵²。

また情報の問題がある。

レニングラードの繊維工業企業の調査によると一部工場は地元で繊維工業のために製造される供給物資について余りにも知らなさすぎる。例えば、リング精紡機の心棒やリングの注文をウクライナトラストの工場やクスターリに出したが、それらはレニングラードのエンゲルス記念工場やトゥーラの武器工場ですでに以前から問題なく大量生産されているのである。

そこで労農監督部・生産合理化グループに対し生産財供給照会ビューロー設置の提案がなされた。ビューローは生産財についてそれらがどこで製造され、価格はいくらかといった情報を提供する⁵³。

また最高国民経済会議・総監査局の調査によると南部機械トラストの工場への年次原材料供給計画作成に際し、トラスト本部会は工場がその保有する原材料をどれだけ利用しているかを点検していない。調達コントーラもまた納入者による注文の実際の遂行を監視していない。1927/28 年度第 1 四半期には納入計画の不履行は 1 百万ルーブリになる。金属シンジケートは第 1 四半期に約定量の 27% を出荷しえず、そのためタガンログ工具工場などは生産計画を見直さざるを得なかった。1926 年 6 月、労働国防会議はトラストに対し 3 ヶ月以内に製品在庫、仕掛品及び原材料在庫を 7 百万ルーブリ以上圧縮することを義務づけていたが、物財在庫はむしろ増大した。1926/27 年度末の在庫は 9 ヶ月分を超える⁵⁴。

更に流通システムの問題がある。[この問題は第 5 編で詳説する]

中央陶磁器トラストでは原料供給上、中間階梯が多い。例えば、主要原料の 1 つである chasov-iarskaia 粘土はトラストが申請しても入荷は遅々として進まない。蓋し、採掘地から企業への流通が過度に複雑化しているからである。ウクライナシリカ・トラストが採掘しているが、それは建設シンジケートに引渡され、そのシンジケートはそれをプロダシリカートに再販売し、次いでトラストに供給される。従ってコストを高める。またこの原料にはスタンダードがなく、品質のバラツキが大きい⁵⁵。

繊維シンジケートの技術コントーラを通ずる繊維トラストの材料注文はその手続き終了まで原則として最低 13 の段階を経る。この場合、技術コントーラの機能は基本的に繊維トラストと納入トラストの往復文書の遣り取りである。トラストの最初の引き合いの時点から最終的な発注まで 10 - 12 ヶ月ないしそれ以上掛かる。例えば、カムヴォリトラストのある工場のジャカル紋織機用鎖の注文は 1925 年 1 月 23 日に始まり 12 月 3 日まで掛かった。供給物資の一部はいずれかのトラストに指定されている場合ですら一旦、モスクワのコントーラの倉庫に運び込まれ、そこで数ヶ月滞留し、次いで目的地に発送される⁵⁶。

モスクワ羅紗トラストの中央集中的供給システムにおいてはしばしば次のようなケースがある。工場の長たらしい要求の後にトラストが伝えてくる。「薦は見いだせなかった。工場は自分で購入してよい」。

供給の複雑なシステムから工場に出される支給命令書の多くが非現実的となる。工場にしかるべき商品の存在が通知され、そのための支給命令書が出されるが、その商品はすでに売却済みということがある。供給面の工場のエージェントは主務である原材料を受け取るためだけでなく様々な調整や工場の申請の処理の迅速化のために利用される、という⁵⁷。

レニングラードの『プロレタリアの勝利』履物工場は以前、工場は必要な材料を直接、生産者から受け取ったが、現在はシンジケートのいずれかの基地倉庫で受け取る。そこでは様々なトラストや企業の製品が混ぜ合わされて工場の要求は必ずしも充足されない⁵⁸。

油脂トラスト（モスクワ）の『ステオル』工場は油脂不足のため 12 日間、操業を停止した。1925/26 年度まではトラストは原料を独立に調達し、供給の途絶はなかった。1926 年に商業人民委員部の主張によりトラストは独立の調達権を失い、工場は『フレバプロドクト』やゴスバンクと 2 百万プードの油原料の納入契約を締結した。だがこれらの調達者が与えたのは 400 千プードのみであった。製油工場は操業停止に追い込まれた。トラストは 1927 年 5 月から相応の機関に独立の調達権付与を要請し始めたが、拒否された。8 月 31 日、商業人民委員部のコンヴェンツィア・ビューローの決定により主要調達者に対しトラストとの 1.5 百万プードの油原料の納入契約締結が委任された。だが 9 月 10 日、この供給方式は変更された。モスクワの石鹼工業向け種子納入は製油油脂シンジケートの任務となった。

けれどもシンジケートは油脂トラストへの供給を引き受けるのを拒否した。9 月 15 日、農産物加工総管理局は改めて商業人民委員部に主要調達者が調達を行うことを要請したが、商業人民委員部は受け入れなかった。トラスト本部会は工場休止の切迫した危険を顧慮して労農監督部に助力を求めた。

更なる交渉の結果、商業人民委員部はフレバプロドクト、フレバツェントル、ツェントロソユースに対し油脂トラストに 250 千プードの油原料を出荷する命令を出した。だが 10 月現在、トラストはその原料の貨物引換証副本を 1 つも受け取っていない。そのためトラストは計画を縮小せざるを得なかった。石鹼工業への原料供給問題は 10 月 19 日のモスクワソヴェト幹部会で審議され、モスクワソヴェトは人民委員会議に対しモスクワの工業組織に油用種子を現地で独立に調達する権利を与える要請を行った⁵⁹。

このように工業への生産財供給は極めて不安定であり、量的に不足するだけでなく質的にも問題が多かった。そのため経営者や技術者は供給条件の偶発的变化に即応的に対処していく「状況依存的」運営を余儀なくされる。

例えば、石鹼工業は 1928/29 年度の計画達成には 170 千⁶⁰の植物油を必要としていたが、130 千⁶⁰の入荷しか見込めず、他の油脂（石油からの合成油脂など）で代用する方法を検討せざるを得なかった。化学総管理局はコレギア拡大会議を招集し、石鹼工場の労働者アクティブ、企業長、研究所代表その他有力専門家を呼んで対策を練った⁶⁰。

原料の品質の悪さからしばしば代用品が使われることになる。真鍮（銅と亜鉛の合金）の製造に一部、亜鉛の代わりに錫が使われる、といったことである。そうした場合、技術者の能力やイニシアチヴに大きく依存することになる（北西州工業ビューロー幹部会員 Ts の発言）⁶¹

そうした事情は供給の安定性を前提条件とする近代的生産方式及び機能主義的経営方式の採用を著しく阻害した。

¹ Pravda, 2 June 1927, №123.

繊維工業での機械設備のカード式記録の作成はソ連が初めての試みである。アメリカでも、ドイツでも繊維工業においては無い (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 December 1927, №287)。

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 January 1928, №10.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 13 December 1925, №285.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1928, №86.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1928, №158.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1928, №93.

『電気装置』工場（レニングラード）では従来、作業休止の記録は出退勤記録係が行っていた。彼らは職場管理部に直属する。職場管理部は当然、休止の原因の解明には関心をもたない。

その後、記録は職場統計係により行われるようになる。彼らは職場長の下にはなく、経理部に直属する。作業休止の記録は経理報告の中に含まれる。職場統計係は職場の働き手の影響外にあり、休止の原因解明上、障害はない。また休止は実際にあった職場ではなく、休止に責任のある職場または部署のものとして記入される。例えば、自動機械職場の休止が原材料の引渡しの遅れから生じたとすれば、休止は供給部ないし半製品の製造職場のものとして記入される。だから職場管理部は休止を隠すより、その責任の所在を明らかにすることに関心をもち、その結果、休止は減少する。実際、自動機械職場の休止は27%から5%に減少した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1927, №127）。

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925, №272.

¹⁰ Trud, 14 March 1926, №60.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 13 December 1925, №285.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1926, №7.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1926, №49.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1926, №11.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 December 1925, №274.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275.

但し、これについてはカルド-レントラスト議長からの反論がある。トラストはボゴロト-シェルコーヴィ綿トラストからボビンの注文を受けたが、期限が短すぎたり、これまで製造したことがないような特殊な種類であった。成約自身が消費者によって遅らされることもある

（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925, №279）。

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1926, №11.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 December 1925, №287.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, №24.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №28.

澱粉糖蜜工業自身の原料危機については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 March 1928, №58.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1925, №263.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1927, №41 ; Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1927, №70 ; 28 April 1927, №94.

*原料の品質も悪いから、原料当たり紡糸産出量も減る（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1928, №29）。

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1928, №128.

²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 February 1926, №31 ; 19 February 1926, №41 ; 23 February 1926, №44.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1926, №49.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 March 1927, №44.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 February 1928, №48.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196.

³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925, №272.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 January 1926, №11 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 January 1926, №13.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1926, №14.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1926, №92.

-
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1926, №115. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1926, №149.
- ³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 December 1926, №285.
- ³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 April 1928, №79.
- ³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
- ⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1928, №19.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.
- ⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1926, №107.
- ⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1925, №219 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1925, №219.
- ⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 January 1927, №19.
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, №262.
- ⁴⁸ Pravda, 6 March 1926, №54.
- ⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1927, №115.
- ⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.
- ⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 June 1928, №136 ; 21 June 1928, №142.
- ⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 19 October 1928, №244 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 October 1928, №236.
- ⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1928, №23.
- ⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 April 1928, №88.
- ⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.
- ⁵⁶ Pravda, 4 June 1926, №127.
- ⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1926, №292.
- ⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1928, №19.
- ⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1927, №219 ; 21 October 1927, №241.
- ⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 November 1928, №267 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1928, №267.
- ⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.

7. 合理化と労働者

ネップ期労使関係は基本的に労使協調路線（大衆的基盤は脆弱な上からのそれであるが）であったから、「西欧のように合理化に伴う容赦ない首切りはない。我々は労働力削減には慎重に対処すべきである。余剰労働者は既存企業の拡張や新工場建設で利用する」（1927年4月28日、赤色企業長とアクティブの協議会での最高国民経済会議副議長セレブロフスキー報告）¹。「生産合理化が原因で解雇される労働者には新規工場や工場拡張による労働力雇用に際し、採用の優先権が与えられる」（1927年3月の党中央委員会決定）²。

1927年には以下のような状況であった。

第1綿トラスト、第3綿トラスト、モスクワ羅紗トラスト、第1亜麻本部、国営電機トラスト、アズネフチなどは生産合理化に伴う余剰労働力を他の工場での利用や生産拡張により吸収した。

レニングラード機械トラストは工場内及び工場間配転によって対処した。第2綿トラスト、タムボフ羅紗トラストなどは新規採用を控え、余剰人員は労働者の自然減により解消した³。

『混紡織物』トラストの工場でも約600人が余剰となるが（うち50人は機械部門や間接部門）、次年度の生産拡大で吸収しようとした⁴。

『赤いトレウゴリニク』工場では補助労働者の余剰問題が生じた。従来、工場自身が機械の部品を製造していたが、専門工場で製造するようになったからである。そこで低い資格の労働者は他の仕事に移され、有資格労働者の一部は長期休暇（有給）が与えられた⁵。

モスクワ皮革トラストでは合理化に伴い50人の余剰労働力が生じたが（労働者総数約5千名）、彼らは他の職場に配転される。別の仕事に移るのを希望しない者は解雇される⁶。

アズネフチの採油所では採油の機械化（ベラー式から深度ポンプ式）により2千人の余剰労働力が形成された。ここでは新しい採油所や拡張される補助企業（機械工場、製作所など）に配転された。レニングラードの国営電機トラストの企業でも余剰労働力は同じトラストの他の企業の間で配分された。例えば電灯工場『スベトラーナ』の150人の婦人労働者がそうである。新工場『プロジェクトール』、『トランスフォルマトール』の労働者はもっぱら国営電機トラストの他の工場の労働者から補充された。

モスクワ機械トラストの工場では合理化後、600人超が余剰労働者となったが、かれらのかなりの部分は同じトラストの他の工場やモスクワ国民経済会議の工場に配置された⁷。

モスクワ職業紹介所のデータによるとモスクワ印刷トラストの企業では印刷所の集中や専門化と関連して543人の余剰労働力が形成されたが、うち447人はトラストの他の企業に再配分された。混紡トラストやVigon'トラストの数百人の余剰労働者が再教育や他の企業への配置により利用されている。モスクワの他のトラストでは一般的な生産計画拡大によって合理化は労働力削減を齎さなかった。こうして4月-8月、合理化による人員削減は約200人に留まり、その一部は職業紹介所により就職した。但し、職員はこの間、モスクワで2500人が削減された⁸。

合理化しても労働者数が増えた工場もある。例えば、モスクワ縫製トラストの工場では流れ作業に移行し、1925/26年度は生産が73%増大した。だが労働者数も23%増加した。ウクライナタバコトラストは合理化により生産が63%増大したが、労働者数も30%増加した⁹。

こうした点で基本的に労使協調が維持された。

ウラジミル綿トラストでは紡績工場で労働密度強化により634人が余剰となるが、うち592人は生産拡張予定のL新紡績工場へ移しうる。解雇は免れる。織布工場でも同じく790人が余剰となるが〔同じトラストの〕3工場で生産が拡張され、そこに472人が移しうる。トラスト本部会は繊維労組ウラジミル県支部と余剰労働者の他の工場への配転について交渉に入り原則的合意を得た。

第2綿トラストでは多くの工場で労働強化を行った。例えば、D工場では織工の担当自動織機は10台から15台に増え、紡績工も4面制に移行した。余剰となった労働者は生産を拡張する他の工場で吸収できる。大量解雇は生じない。現場労組組織とは原則的に合意し、問題は繊維労組県支部に持ち込まれた¹⁰。

『赤いプチロフ』工場では夏と秋に余剰人員が生じたが、大量解雇はなかった。工場労働者の自然減をカバーする以外に一部労働者は同じ企業の他の製作部へ移され、あるいは同じトラストの別の企業に移された。労組は同じ合同ないし同じ工場で利用可能な限りは解雇を許容しないという方針である。

金属労組レニングラード地区委員長によれば労働力余剰の原因はしばしば生産計画が年度半ばで変更されることにある。工場管理部は将来の計画変更を予期して労働者を仕事から外さない¹¹。

エゴロフ記念工場は貨車製造計画で決められていたタイプが変更され、その準備をしていなかったために余剰が生じた。それ以外に過度の超過勤務や縁故採用が余剰の原因となっている。労組はこうした現象と闘うが経営者からの圧力は大きく、時に譲歩せざるを得ない。人員削減が必要性によるものであれば労組は反対しない、という¹²。

下部労組機関は出来るだけ労働力削減を避けようとする。時々はそのことで経済機関と衝突するが、非常にしばしば労組は成果を得ている。例えば、絹トラストや馬車製造中央本部その他の一部企業で労組の主張により余剰労働者を資格替えしたり、別の仕事に移したり、超過勤務を減らしたり、より長期の休暇を導入したり、工場からの自然減で空いた職務への新規採用を抑えた。ここそこで短縮労働週が導入される¹³。

だが、どこでも上手くいっているわけではない。

合理化の結果生じた冗員を処理できず、企業の負担となっている例も多い。例えば、ウクライナ農業機械トラストでは合理化の結果、1927年前半に労働力の約8%が冗員となったが、それをどう処理すべきかを知らない¹⁴。合理化に伴う必要な資格の低下に対し、資格替えが十分な規模で行われていないため労働力余剰問題に直面した。調査によれば企業の多くは削減せずに余剰労働力を抱え込もうとしていた。この点で下級労組細胞の一定の圧力があつた。

一般的には生産拡張や自然減により対処するが、場合によっては生産内部での利用可能性を考慮せず人員削減に走る¹⁵。

国営電機トラストでも合理化に伴う労働力の再編成や賃率見直しと関連して労組組織との間に紛争が生じたことがある。これら紛争はしばしば長期化し、そのため幾つかの合理化措置の実施は大幅に延期された。時には8-9か月遅れた¹⁶。

全ソ労働組合中央評議会での協議会では些かえげつないケースが紹介されている。ある工場管理部は退職手当支払い増大を避けるため無資格及び低資格労働者を解雇し、有資格労働者を低い等級に移した。無資格労働者は『役に立たぬ者』として解雇しうる。従って、生産合理化による解雇の場合のあらゆる補償が失われる¹⁷。

コストロマの亜麻工場では合理化に伴って形成された632人の余剰労働者は利用されえず、削減されねばならない。別の場合には余剰労働力は自然減によって消えていく。ことに労働者の流動性の高い工業部門ではそうである。例えば鉱業労組全ウクライナ委員会のデータによるとドンバスでは4月初め約8千人の余剰労働者が春の農作業への自然流出によって消えていく。

但し、多くの場合余剰労働者の他の企業への配転はまったく別の仕事への移動を伴う。技術革新のある所では問題は深刻である。例えばガラス工場ではリンチ（ビン生産）やフルコの機械導入とともに古い資格は意義を失い全く新しい資格が登場する（機械操作など）。無資格及び有資格の手労働は消え、以前の資格とはまったく異質な新しい有資格労働者の問題が現れる。新しい有資格労働者の数は少なく、残りの労働者大衆は有資格ではなくなり、等級も下がる。

他の企業への配置換えに際しては有資格労働者は優先権を持つが、組合員であることも考慮さ

れる。これは一部は労組の圧力によって実行される。多くの場合、より低い資格の仕事に移る労働者にはしばらくは従来の給与が保証される。

企業内に余剰労働者を抱える一部経済機関にとっては余剰労働力が時々、そこでの合理化実施を妨げる。第1綿トラストの企業では1927年7月1日の余剰労働力総数は2,900人であった（労働者総数39千名）。セルプホフの工場ではとくに多い。そのためこれらの企業で十分な労働密度強化を実施することが出来なかった。その後、1,250人はトラストが他の工場（イヴァノヴォ及びザパールスキー）に移して処理した。このことによりセルプホフの工場は労働密度強化に着手できた。織工は3織機制、紡績工は3面制に移行する¹⁸。

その後、経済機関は余剰人員に対しより強硬な姿勢を採るようになる。1928年4月25日付け繊維シンジケート生産管理部の綿トラスト宛書簡は連邦綿トラストの余剰労働者は49.5千人に上るため（1927年秋に行った最高国民経済会議の調査による）、トラストに対し余剰労働力を明らかにし、削減に着手すること、正確な余剰人員の規模を明らかにし、その処理方法を検討し、1928年5月15日までに資料と処理計画を提出すること、を求めた¹⁹。

だが第2綿トラストは期日に提案しなかったため、1928年6月19日、繊維シンジケート生産管理部は改めて第2綿トラスト本部会に資料提出を要請した²⁰。

6月22日付け第2綿トラストの回答によればトラストの6工場で余剰人員は1,438人（うち紡績工場503人、織布工場935人）であり、うち664人は生産の拡張（3工場のデータ）により吸収する。自然減は430人（3工場）。1929/30年度に未利用で残るのは344人（3工場）である。余剰は最大限の労働密度強化、つまり3-4織機制や3-4面制への移行を考慮して計算された。6面制や6織機制への移行は考えない。未利用人員の一部は労働能力喪失者に移すが、できる限りは他の工場に移す²¹。

第2綿トラストの1927/28年度のトラスト活動報告によれば、実際の冗員は1927年10月1日、3,189人、1928年10月1日、2,337人である。うち478人は自己の生産で任用可能である。残り、1,859人は削減せねばならない²²。

1928/29年度は少なくとも繊維工業に関して言えば、余剰人員問題は深刻ではない。1928/29年度の主要綿トラストの余剰人員と自然減は表Ⅲ-3-15のようである。余剰人員はイヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラストを除き、ほぼ自然減によって解消できる。

第1羊毛トラストの1928年10月1日現在の労働者、職員総数は34,534名であり、1928/29年度工業計画に必要な人員は33,361名であるから、余剰人員は1,133人となる。これは自然減、内規違反による解雇、古参労働者の年金生活入りなどによって年度末までに解消した。1929年10月1日、労働者、職員総数は33,228名となった²³。

表Ⅲ-3-15 繊維トラストの余剰人員と自然減

	28年10月1日現在の労働者数	1928/29年度工業計画の平均労働者数	1928/29年度の余剰人員	自然減（1.5%として）
ウラジミル綿トラスト	40,803	39,488	1,315（3.2%）	1,800
イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラスト	103,240	97,000	6,240（6%）	4,500
レニングラード繊維トラスト	55,126	52,755	2,371（5.2%）	2,580
第1綿トラスト	41,481	40,767	714（-1.7%）	1,181
第2綿トラスト	55,632	55,337	295（-0.5%）	455
第3綿トラスト	61,908	58,773	3,135（5.1%）	2,700
トヴェル綿トラスト	36,417	35,788	629（-1.7%）	1,014
ロスラブリ綿トラスト	11,514	13,085	—	—

出所：RGAE,fond7770,op.7,d.91,l. 31.

合理化の実施によるノルマ引上げや労働強化への労組の抵抗もある。

1926 年、繊維労組は 4 織機制への移行に反対した。ヤロスラヴリトラストのように労働者が要求している場合でも、また経営者がその順調な移行を保障する措置を採っている場合もそうである²⁴。

バスクムチャク塩トラストでの作業時間測定によると採塩や精製の基本的労働者の労働日の実働は 60 - 65%，塩の掻き分けに従事する労働者では実働は 29%以下であった。生産協議会やノルマ化セクツィアは改善を求めた。鉱業労組の現場組織や地区委はこのデータに納得せず、労組代表参加のもと改めて測定を行うことを主張した（実際にはこの調査には地区委メンバーの 1 人が参加していたのだが）。労組代表や医療専門家の再度、測定が実施されたが、結果は同じであった。だが労組は今回も労働密度強化に抵抗した。労組下部組織は作業時間測定に対する懐疑的態度を払拭しきれず、一部メンバーはその言葉自体に嫌悪感を示す²⁵。

B 砂糖工場（オデッサ）では 1926 年 11 月 4 日、工場管理部と砂糖トラスト本部会代表との協議会において従来、1 フントの精糖を 16 個の角砂糖に切り分けていたのを 12 個に減らす決定をした「仕事は楽になる」。それに応じて切断工女の製造ノルマを 25 プードから 30 プードに引上げる必要がある。そうすれば切断コストは 18%低下する。

11 月 30 日、[砂糖トラスト] オデッサ管区緊縮政策委は 12 個への移行を必要と認め、その実施を勧告した。工場委もこの措置に合意したが、同時にこの条件で工女が実際にどれだけ製造できるか調査するまではノルマを据え置くことを主張した。管理部はノルマ引上げを主張して譲らず、12 月中、係争が続いた。結局、12 個への移行は実現され、ノルマは据え置かれた。

1927 年 1 月、ビートの播種不足から精糖製造計画は 300 千プード縮小され、生産は計画より 5 週間早く終えねばならなかった。その状況でノルマが 30 プードに引上げられれば、70 人の工女が解雇されるか、4 日労働週の導入を余儀なくされる。そうした事情から、ノルマは引上げられず、出来高払い制の下では人為的な賃金引上げを齎した²⁶。

ジノヴィエフ記念自動車工場では賃率 - ノルマビューローの活動は生産的労働者や下級技術者からの支持が少なく、マスチュエルは労働者からの非難を恐れてノルマ化活動に参加しない。労働者は作業時間測定に協力的でない。評価やノルマ設定と係わる紛争が多い。例えば、変速装置組立の評価は短期間に何度も変更され、追加的な作業時間測定を行わねばならなかった²⁷。

モスクワメリヤストラストの工場では労働者や技術者からの賃率 - ノルマビューローの活動への支持が得られない。マスチュエルは労働者との関係を損なうことを望まずノルマ化活動に参加しない²⁸。ドンウーゴリでは一部労組組織は合理化の実施において技術者に協力しない²⁹。

建設労組中央委員会は建設資材工業における余剰労働力は生産合理化の結果というよりは無秩序な労働者採用の結果である、と難じた。一部経済機関は実際に必要のない時に労働者を募集し、生産合理化や生産計画変更、市場の混乱などを口実に解雇し始める。例えば、セメント工業は通常、生産計画を上半期は 30 - 40%のみ遂行し、残りは下半期に遂行する。だが 1926 / 27 年度は下半期の生産計画は上半期の水準に留まった。労働者削減の理由はありえないと思われるのだが、実際はポリシェビク工場で 370 人、コミュナール工場で 300 人を削減した。しかも彼らは削減の 2 - 3 週間前に採用したばかりであった³⁰。

1927 年 9 月、トヴェル綿トラストの工場における工場党細胞、労組機関、経営者の代表者会議（『トレウゴリニク』会議）において労組代表が経営者の労組非難（「手続き渋滞がある」）に反撃する。「合理化は必要には違いないが歴史的に最短の期間がある。経営者には『歴史』の概念が抜け落ち、『最短』の概念のみが残された。そこから経営者諸君は労働強化により出来るだけ多くの蓄積を目指して圧力を加える」³¹。

対立というよりは意思疎通を欠いたケースもある。

イヴァノヴォ繊維トラストの工場では合理化が机上で行なわれている印象が否めなかった。労働者大衆は合理化のあらゆる活動から疎外され、生産協議会では合理化問題は審議されないし、労働者に説明もされない。だから労働者は無条件に有益な措置にも好意的でない。下部労組、

党組織はしばしば労働者と管理部の間で紛争が生じてからやっと合理化措置について知る。党細胞や工場委員会は勿論、そうした場合には合理化活動で管理部を助けることは出来ない³²。

モスクワ農産物加工トラストの『赤い10月』工場では合理化は労働者の頭越しに技師や管理者の執務室から進められた。パンの包装部門で工場長の命令で実験的に20人の婦人労働者がコンベアシステムに移行したが、上手くいかなかった。それまで1%にも満たなかった不良品率が25%に上昇し、日産2,000～2,100袋が1,500～1,600袋に減った³³。

また工場管理部が重大な合理化措置を実施しながら、広汎な労働者大衆ばかりか平の技師、技術者も事前の審議に参加させないことがある。当初は労働者、主に高資格労働者からの不信や時には隠然とした、時には公然のかなり強い抵抗に出会わざるを得なかった。有資格労働者やマスチュルはしばしば一定程度は特権的な自己の地位に対する直接的脅威とみた。低資格労働者や中位の資格の労働者は大量解雇を懼れた。だが実際には連続流れ作業への移行と共に生産における高資格労働者の役割はむしろ高まった。賃金も上昇し、労働者の圧倒的大部分からの新しい生産方法への不信感はなくなった³⁴。

このように往々、合理化活動は労組の然るべき参加なしに、労働者大衆から遊離して行われてきた³⁵。

合理化と労働者の技能との関連をみてみよう。一般的には生産合理化に伴い労働者に必要な技能は低下する。

「合理化が行われた企業で有資格労働者が低資格労働者によって排除される。緊縮政策の結果、時々、8-9等級の労働者が3等級の仕事させねばならない事態が生み出されている」（1927年6月の金属労組中央委員会総会での討議より）³⁶。

レニングラード皮革トラストの履物工場では男物編み上げ靴のつり込みは10工程に分割され、低資格労働者にも可能になった。例えば、黒く染める、磨くといった作業には2週間も学習すれば足りる。

レニングラード縫製トラストでは流れ作業によりジャケットの製作は12工程から78の工程に細分化され、ズボンの製作は6工程から49工程に細分化された。その結果、有資格労働者の比率は80%から30-40%に低下した。

ウクライナタバコトラストの諸工場では作業が単純化され、職業紹介所から採用した全く資格のない労働者でも1-1.5か月実習すれば、仕事をこなしえた（積む、貼りつける、等々）。他方、機械技師や仕分け係は長期の養成期間を要した³⁷。

『鎌と槌』工場では従来、風選具の組立に6-8等級の労働者を使っていたが、コンベアシステム導入後は労働者の資格は3-4等級に低下した。『赤い星』工場では滑車の研磨を旋盤による研削に代えた後、労働者の資格は従来の6-7等級から3等級に低下した³⁸。

ウクライナ農業機械トラストでは機械化や流れ作業導入により半資格グループ（3-4-5等級）の比率は1924/25年度の55%から1925/26年度の66%に増大し、平均等級係数は1923/24年度の5.23、1924/25年度、4.82、1925/26年度、4.78に低下した。

国営電機トラストでは自動化されたターニングミルが操業し始めると7-8等級の労働者の代わりに4-5等級の労働者を配置するようになった。電灯工場では自動機械の導入と共に作業は単純化され、従来の5等級ではなく3等級の労働者でも完全に仕事をこなしうる。

レニングラード蓄電池工場では放射線写真用ランプの組立の仕事は流れ作業により6-9等級から3-5等級に低下した。

レニングラードの『エレクトロシーラ』工場では電気モーターの製作は流れ作業により単純化され、4等級の労働者でも可能となった。但し、より高価な工作機械の扱いは保全上の懸念から5等級とされた。各労働者は1～3工程を遂行する。数工程の時もある。それと共に9等級の高資格労働者（工具係や班長）が仕事の指導、作業の連続性、工具の正しい供給などの監視のため必要となる。

レニングラード機械トラストでは強力な蒸気及び水力タービンや高圧ボイラーその他の単品

注文を遂行する工場では7等級の労働者の比重は45%であるが、織機などの大量生産を行う工場では約10%に留まる。

南部機械トラストではその生産の多様性や性格からして流れ作業はさほど進展しておらず、3 - 5 等級の労働者は特に増えていない³⁹。

合理化と共に消えていく職種もあれば新たに現れる職種もある。

金属加工工業では有資格の汎用的手工業的労働者や汎用的機械操作係は専門化された工作機械操作工や組立工、据え付け工に代わった。

冶金工業では熔鋇炉までの原料運搬を機械化（電気機関車を使う）したため雑役工が必要でなくなった。冶金の基本的職種は変わらない。

石炭工業ではコールカッターによる機械的採炭が普及し、採炭坑夫、掘削夫、破碎夫などの主要地下労働職種が減り、その代わり、オペレーターの数が増大した⁴⁰。

多くの工場で半資格グループが増え、有資格グループが減ったが、他方で、高資格の労働者の需要が高まったり、新しい職種も登場する。一般に大量生産は品質管理や各部品の同定のために検収係、検査員の需要が高まる（部品の標準化、互換性の故、精確化、限界サイズによる受け入れが必要となる。組立は嵌め合わせ、すり合わせを要しなくなる）。機械工場では単純な旋盤からターレット旋盤に代わった時、より高資格の労働者を必要とした。ガラス工場では旧来の半クスターリの作業方式から最新の機械システム（外国製）に移行し、ガラス吹き工やガラス製造工は徐々に消え、代わって有資格の機械オペレーターの需要が増大した。中央陶磁器トラストでは彩色工や研磨工に代わって皿製作、牛乳入れ、噴霧の新しい職種が現れた。

第2綿トラストでは紡績の更なる機械化に伴い取り外し、清掃、据え付け、撚り合わせの職種が登場する。第2亜麻本部では糸巻き機械による作業の際、紡糸の準備は専門の労働者（打って柔らかくする）に委ねられる。イヴァノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラストでは一部作業は補助労働者に任せられると共に新しい職種（糸の除去、装置清掃、緯糸運搬、織機からの製品の運び出し）が登場する。

そうした新しい職種の労働者の不足は生産合理化を妨げる。最新設備のガラス工場が当初、成功しなかったのは主に、それらを操作する充分経験を積んだ者がいなかったためである。合板トラストもリブ膠付け機、平削り機の設置に際し、同様の困難を蒙った⁴¹。

それ故、合理化の成功のためには専門的高資格労働者の養成が急務となる。

労働強化や合理化の労働者の健康や精神状態への影響もある。

『労働』工場では生産のフォーディズム化は労働者の神経をすり減らし、その健康を急速に蝕みつつある（縫製労組生産会議での討議より）⁴²。

「データはないが、一部で行き過ぎのあることは確かである」。モスクワ縫製トラストの第1工場の診療所の医師によると労働者の過度の疲れがあり、神経症もみられる。この工場の労働者は1927/28年度、一致して自己のイニシアチヴで、且つ自己の負担で夏の定期休暇を2週間から3週間に延ばすことを決定した。この工場の指導者は中央執行委員会の宣言に先駆けて、7時間労働日の導入を提起した。レニングラードの『赤いパルス』工場でも同様の現象がある⁴³。

モスクワ縫製トラストの第5工場やレニングラードの『パルス』工場ではベルト・コンベア導入後、数ヶ月は疲労度や罹患率が高まった。『赤いバガティリ』工場では適性測定心理学を応用して働き手の大量的選別を行い、『5人組』が作られた。生産性は大幅に高まった。経済 - 技術的計算だけでなく、衛生、生理、心理工学、生体力学（作業上、疲労の少ない環境の設定など）の観点からの検討を要する⁴⁴。

伝統や慣行の力も大きい。

例えば、イヴァノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラストのタイコフ繊維コンビナート（紡績、織布、更紗）では合理化が進んでいない。紡績部門では設備改造も労働密度強化も行なわれていない。

織布部門でも 3 織機制は 2,013 台のうち 63 台のみである（トロイカは 21）。労働者は失業者のいることを配慮し、また彼らの子弟が大きくなって同じ工場で働くことを望む。賃金を上げて一部が失職するよりも現行賃金で全員が働く方を選好する。ある織工（女）が 3 織機制で働くことに合意しても数日後には同僚の圧力で止めるといったケースが何十とある。誰も自分の 2 台の織機を譲りたがらない。

ここには乳児をもつ婦人労働者が多い。労働法典や団体協約によると母親の義務を果たすために労働時間中、2 回、30 分の休憩を取ることができる。だが授乳を行う婦人労働者の大部分は工場から 5 - 8 - 10 ヴェルスタ離れた所に住んでいるから休憩時間中に家に帰ることはできない。そこで彼女らは 1 時間少なく働くという一種の慣行が定められた。だが実際には次のようなことになる。婦人労働者は遠い農村から知り合いと一緒に工場に通う。1 人では退屈で、また危険である。だから 1 時間は工場の門で待機するか、早退しても隣人の仕事が終わるまで待つ。それならば働かせても良いのかもしれないが、工場管理部は律儀に団体協約を守り、予備労働者や職業紹介所への求人に頼る⁴⁵。

このように労組や技術者、労働者の消極性、余剰人員問題、高資格労働者の不足、伝統的關係などの要因によって生産合理化の進展は抑えられた。

ネップ期の工業近代化は極めて困難な状況の中で進められねばならなかった。設備の破壊、老朽化は甚だしく、海外からの機械輸入、技術援助も制約された。生産者主権や契約規律の低さ、流通機構の未整備から、原材料、燃料や機械部品の供給が円滑でなく、しばしば途絶した。製品の標準化、部品の互換性、生産部面間の連関性も極めて不充分であった。

近代的経営方式の導入が図られても、上記要因を含めたその前提条件を欠いた。不安定な生産環境からして実質的には生産活動は現場の管理者の柔軟な対応能力やイニシアチヴに委ねざるを得なかったにも拘らず、マスチュールの権限は弱く、その地位は不安定であった。

大衆的基盤の脆弱な上からの協調主義的労使関係もまた近代化の阻害要因であった。積極的に労使が協力して生産合理化を進める代わりに、経営側も労組側も労働者の反撥を恐れ、最少摩擦抵抗路線を進み、新機軸導入や合理化には消極的とならざるを得なかった。労働規律の低さは決定的であった。近代生産技術の要求する規則性、速度、工程間連動性に到底応えうるものではなかった。

縫製、履物、農業機械、電機などの一部工場では一定の成果を挙げたが、それらは比較的単純な構造の製品分野であり、且つまた現場の状況に合わせた漸進的改良であった。概して言えば、ソビエト期の工業には連続的な流れ作業による大量生産方式よりは同種製品の半流れ作業が一定の適合性をもっていた。そこでは「タスク・マネジメント、ストップウォッチなどの“科学的”手法によるタスクの設定が行われ、能率刺激的賃金制度を併用する。少品種・中大量生産、作業工程の順序に従った機械、労働力の配置、職場間及び職場内の作業配分が行われ、運搬は合理化するが、同期化は不徹底でタスクを強制できない」⁴⁶。それ故、頻繁に上からと下からのカンパニアを通して作業目標を達成せねばならない。組織的動員主義によって補完されたのである。

いずれにせよ、こうしてネップ期には工業近代化は極めて不徹底なものに留まった。

だが、閉鎖化と内外の圧力が強まる中、1929 年以降、産業的基盤が脆弱なままで統治党主導の強引な超工業化の道を進むことになる。

「ボリシェビキとはどんな障害も乗り越える者である」（G.ロモフ）⁴⁷。「党は極めて速やかに多くの障害を克服し、徐去する。党は多くの場合、一見除去出来ないように見える障害を取り除く革命的方法を採りうる。生産計画遂行のための党の動員は経営者が全面的に歓迎すべき偉大な助力である。各管区党委は生産計画がどのように遂行されるかを知らねばならず、活動において一定の困難や欠陥が認められる場合には支援せねばならない」⁴⁸。

ソビエト政権は工業における後進性を可及的速やかに克服するために大規模な近代技術の外

在的な移植を試みた。つまり欧米から輸入された最新の機械設備に未熟練、ないし速成的な半熟練労働者を大量投入し、経営者、技術者、労働者の熱情を鼓舞することによって工業近代化を達成しようとした〔終章で詳説〕。

ソビエト的工業化は従って労働手段体系として物化された近代技術と組織的動員主義とのアマルガムであった。

-
- ¹ Ekonomicheskaja zhizn', 30 April 1927, №96: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 April 1927, №96.
- ² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №13, st.132: Ekonomicheskaja zhizn', 25 March 1927, №68: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 March 1927, №68.
- ³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 June 1927, №139; 7 July 1927, №151; 20 July 1927, №162: Ekonomicheskaja zhizn', 7 July 1927, №151.
- ⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 July 1927, №151.
- ⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 April 1927, №78.
- ⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, №157.
- ⁷ Trud, 6 August 1927, №177.
- ⁸ Trud, 29 November 1927, №272.
- ⁹ Predpriiatie, 1927, №6, pp.6 - 7.
- ¹⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 July 1927, №151.
- ¹¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 April 1927, №78.
- ¹² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 April 1927, №78.
- ¹³ Trud, 29 November 1927, №272.
- ¹⁴ Predpriiatie, 1927, №6, pp.6 - 7.
- ¹⁵ Trud, 3 October 1928, №230.
- ¹⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, №157.
- ¹⁷ Trud, 29 November 1927, №272.
- ¹⁸ Trud, 6 August 1927, №177.
- ¹⁹ RGAE, fond7724, op.3, d.8, l. 177.
- ²⁰ RGAE, fond7724, op.3, d.8, l. 176.
- ²¹ RGAE, fond7724, op.3, d.8, l. 174.
- ²² RGAE, fond7724, op.1, d.29, l. 46.
- ²³ RGAE, fond7722, op.1, d. 906, l.7.
- ²⁴ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, 1926, №11, p.12; №27 - 28, p.10.
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 March 1927, №53.
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 March 1927, №71.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 April 1927, №73.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 May 1927, №118.
- ²⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 August 1928, №187.
- ³⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, №157.
- ³¹ Ekonomicheskaja zhizn', 15 September 1927, №210.
- ³² Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1927, №285.
- ³³ Trud, 27 April 1928, 98.
- ³⁴ Izvestiia, 24 December 1927, №295.
- ³⁵ Vestnik Truda, 1928, №3 - 4, p. 30.
- ³⁶ Trud, 30 June 1927, №145.
- ³⁷ Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №12, pp. 56 - 60: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 August 1927, №190.
- ³⁸ Trud, 3 October 1928, №230.
- ³⁹ Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №12, pp. 56 - 60: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 August 1927, №190.

-
- ⁴⁰ Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №12, pp. 56 - 60 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1927, №190.
- ⁴¹ Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №12, pp. 59 - 62.
- ⁴² Ekonomicheskaia zhizn', 3 November 1926, №254.
- ⁴³ Izvestiia, 24 December 1927, №295.
- ⁴⁴ Trud, 26 May 1928, №125.
- ⁴⁵ Ekonomicheskaia zhizn', 4 October 1927, №226.
- ⁴⁶ 山本潔 (1994), 14－15 頁。山本は作業職場の類型を①マニユファクチャー, ②万能職場, ③機種別職場, ④製品種類別職場, ⑤流れ作業職場, ⑥オートメーションの 6 つに纏めている。ソビエト経済体制には④製品種類別職場が最も適合的であった。実際, 同種製品の半流れ作業方式は第 2 次世界大戦時, 航空機や戦車など兵器産業において威力を発揮することになる (I.M.ブローベル『ソ連邦重工業史』茂木宏治訳, 新読書社, 1955 年, 250 - 1 頁)。
- ⁴⁷ Vestnik Donuglia, 1928, №38 (June), p.3.
- ⁴⁸ Vestnik Donuglia, 1928, №48 (November), p.2.

第4章 生産計画

生産計画そのものは早くから語られているとはいえ、実効性のあるものではない。

1921年10月のゴスプラン幹部会で『生産計画作成の諸原則に関する訓令』が作成された¹。

同年9月、12月の会議では砂糖工業の生産計画が検討された。ここでは砂糖工業と農家の利益との調整が強調されている²。以後、毎年、最高国民経済会議により各工業部門の生産計画が作成されていく³。

「ネップの導入にも拘らず、単一の経済計画の構想というレーニンの遺言は変わらない。ただこの構想の実現の仕方が変わるだけである」（G.M.クルジジャノフスキー）⁴。

1923年にはゴスプランの下に景況ソヴェト、商業セクツィアが設立され、銀行の活動を計画化し始めた。その後、ゴスプランの活動は3つのセクター生産（工業、運輸、農業の各セクツィア）、流通過程（景況ソヴェト、世界経済セクター、商業、金融 - 財政、経済 - 統計の各セクツィア）、国民経済改造（燃料、水道、電化、建設、地域区分の各セクツィア、生産力研究連合ビュロー）に集中する。

計画化活動の内容は第1に国民経済の基本計画（10 - 15年の展望）、第2に国民経済の目標計画（3年計画や5年計画）、第3に年次計画（ゴスプランの統制数字の方法による）の作成である。また「計画活動の重要な要素の一つとして景況観察を行い、国民経済の危険な諸現象を警告するだけでなく、我々の活動の結果を点検する」（1926年3月のゴスプラン幹部会大会におけるクルジジャノフスキー報告より）⁵。

1924/25年度の工業部門別計画は前年度より質的に改善されたとはいえ提出は半年以上遅れた。ゴスプランでは27の部門別計画が審議された。うち20は最高国民経済会議提出案の水準で承認された⁶。

1924/25年度、トラストはしばしば「自然発生的」に生産を拡張した⁷。トラストは必ずしも自己の財務及び原料供給の可能性、販売状況を考慮せずに拡張した⁸。

ロシア共和国木材トラストの1924/25年度生産計画は市場調査に基づいてではなく、トラストが実際に保有する資金に基づいて構築された。第2四半期初めにやっと市場の木材需要がトラストの生産可能性を大幅に超えていることが判明した。ロシア共和国最高国民経済会議は急いで生産計画引上げのための資金を探さねばならなかった（1925年3月21日開催のロシア共和国木材トラスト代表者協議会での報告）⁹。

「生産は計画的基礎に基づくべきであるが、わが国には計画化の代わりに真正の馬跳びがある。旧ツィンデリ工場では日に2 - 3回、織布の幅に合わせて織機の輪が取り代えられる。コロムナ機械製造工場は戦前、日に1台の蒸気機関車を製造していたが、現在は1924年6月に20台の注文を受けても、遂行約定期限は26年以降にずれ込む。ドンウーゴリのために注文されたポンプの注文は遂行に約2年掛かった。そして「出来上がった時には」必要ではなくなっていた。蓋し、海外に発注されたからである」（最高国民経済会議・工業合理化部長Z.L.レーデル）¹⁰。

1925年になっても一部冶金トラストは全く同様に市況に惑わされて計画通りに活動しようとしなない。例えば、南部鉄鋼トラストは蒸気機関車やボイラー用の鉄板生産を拒否した。他の種類の鉄を圧延する方がずっと利益があり、技術的に容易だからである。他方、ウラルは屋根用タンの製造を選好し、我々にとり必要な特殊ブリキの受注を拒否する（1925年11月の第7回全連邦金属労組大会でのジェルジンスキー報告）¹¹。

結局、1924/25年度の工業生産の伸び（実績）は実に63.3%となった。

1925年8月1日付労働国防会議決定は1926/27年度工業の統制数字を各人民委員部提出の資料に基づき1926年8月1日までに作成し、1925/26年度の工業の生産 - 財務計画は統制数字に踏まえて1925年9月5日までに作成することを求めた¹²。

1925/26 年度、最高国民経済会議の当初案は総生産高を 6,492.8 百万ルーブリと定めた（全工業）。これは前年比 44%増である。だが第 1 四半期に収穫予想の悪化から予定していた穀物輸出が見込めず、従ってまた予定していた原材料や設備の輸入が見込めず、総生産高の 6,043.2 百万ルーブリ（前年比 34%。生産財は+47%、消費財は+32%）への下方修正を余儀なくされた¹³。

それに伴い資本投資計画も当初の 932 百万ルーブリから 820 百万ルーブリに削減された。主に軽工業で削減された¹⁴。

この 820 百万ルーブリはその後変更され 873.9 百万ルーブリに引上げられた。実績は 811 百万ルーブリ（計画の 92.8%）である。但し、建設費用は計画より 12 - 15%高いため、実質は更に少ない。また計画で予定された活動の多くは遂行されなかった。設備が送られてこなかったり、ある仕事が別の速やかな増産のための緊急の仕事に代えられたりした（最高国民経済会議による 1925/26 年度の資本活動計画総括）¹⁵。

1926/27 年度生産計画は当初、幾分控えめに作成された。

1926 年 8 月 3 日、人民委員会及び労働国防会議はゴスプランへ 1926/27 年度国民経済統制数字作成上の指令を出した。農産物価格を引下げ、輸出を促進し、大工業の設備の完全利用、地方工業、小工業、クスターリ工業の全面的発展を目指した。資本投資見込みは 800 百万ルーブリ（電化は別）、大工業生産高は前年比 15%増とする¹⁶。

8 月 20 日の人民委員会及び労働国防会議第 1 回合同会議でのゴスプラン報告によれば国民経済統制数字は従来の方法を踏襲して作成された。1926/27 年には復興期が終了し、成長率は鈍化する。計画化工業の総生産伸び率は 15.8%（重工業 19.7%、軽工業 12.3%）、全センサス工業は 14%、資本投資は 845 百万ルーブリとする¹⁷。他方、最高国民経済会議案では工業生産の伸び率は 18.2%であった（重工業 24%、軽工業 14%）。財務人民委員部の指導者はいずれの案も過大と考えていた。設備や労働力を考慮すれば、10 - 12%が現実的であるという（N.A. グルーズマン）。

資本建設については最高国民経済会議案では 876 百万ルーブリである。32 百万ルーブリの予備を加えれば 908 百万ルーブリとなる。財務人民委員部のヴァリエントはいずれも下回り 710 百万ルーブリ（760 百万ルーブリ）であった。

工業生産計画遂行のための融資額は最高国民経済会議案では 1,486 百万ルーブリ、うち工業の自己蓄積は 650 百万ルーブリである。ゴスプラン案は 1,395 百万ルーブリ（うち自己蓄積は 604 百万ルーブリ）である。これに対し財務人民委員部ヴァリエントは 1,290 - 1,340 百万ルーブリであった¹⁸。

だがしばらくしてギアが入った。「ゴスプランの数字は過度に慎重に作成された」（ストルーミリン）。1926 年 9 月 8 日の人民委員会及び労働国防会議第 2 回合同会議決定は工業への財政割当、工業の資本投資引上げを求め、同時にチェルヴォネツの購買力強化のため工業品及び農産物価格引下げを指示した¹⁹。「工業化総路線が確認された」（I. ミロシュニコフ）²⁰。

10 月 20 日、モスクワ党組織アクティブ集会でクイビシシェフは 1926/27 年度の工業生産の成長率は 18%、資本投資は電化を含め 1,056 百万ルーブリであると報告した。計画規律向上、原価引下げ、緊縮政策、工業の内部資金の動員、農民と足並みを揃えた工業化路線を確認した²¹。

更に 1926/27 年度第 1 四半期の経済の好調を背景に一層の上方修正が試みられる。1926 年 12 月の第 7 回労組大会及び北西州工業ビューロー拡大会議でクイビシシェフは 18%ではなく 20%ないしそれ以上の工業成長率を主張している²²。

実際、1927 年 1 月下旬の人民委員会会議は最高国民経済会議の当初案を上回る工業生産 - 財務計画を採択した。生産伸び率は 20.3%（生産財 25.9%、消費財 17.1%）、資本投資額は電化を除き 947 百万ルーブリ（うち予備が 30 百万ルーブリ）となった²³。

1927 年 2 月 [初め?] 人民委員会と労働国防会議の合同会議でクイビシシェフは 1926/27

年度連邦全体の最高国民経済会議管轄工業の生産 - 財務計画を提出した。

総生産高は 4,992 百万戦前ルーブリ、前年比 20.1%増（生産財部門 23%、消費財部門 17%）である。

資本活動計画は 947.8 百万ルーブリ、電力建設を含め 1,100 百万ルーブリ（うち新規は 671.3 百万ルーブリ。過年度に開始された活動の継続は 246.5 百万ルーブリ、予備は 30 百万ルーブリ、2 義的活動は 42 百万ルーブリ）を計上した。工業への資本流入は 1,800 百万ルーブリ（うち工業自身の蓄積は 916 百万ルーブリ）とされた。

シュテルンの副報告によれば工業の自己蓄積は 916 百万ルーブリ、財政融資は 603 百万ルーブリ、銀行信用増分が 221 百万ルーブリとなる。

ゴスプランのカリニコフは 5%の原価引下げ、資本活動は 925 百万ルーブリ（うち 2 義的それは 92.5 百万ルーブリ）を主張し、フルムキン（財務人民委員部）は流動資産増額増と工業への銀行貸付の 35 百万ルーブリ減額を求めた。

「農村の要求に応じるように工業プランを作成すべき」という声もあったが（A.I.スヴィデルスキー）かき消された。

人民委員会及び労働国防会議決定は平均 20%の成長率を認め、最高国民経済会議へ原価を全工業平均で最低限 5%引下げる指令を出した。工業の資本建設計画は総額 948 百万ルーブリ（電化を除き）を承認した。予見できない必要のための予備は 30 百万ルーブリとする。1 義的活動にドニエプロストロイへの割当 7 百万ルーブリを加える。電化事業への割当は 153 百万ルーブリである。うち 90 百万ルーブリは財政による〔これは引上げ〕。工業への国家財政による融資は 463.5 百万ルーブリ（電化は別）である。これには砂糖トラストへの割当 58 百万ルーブリ、造船助成割当 17.5 百万ルーブリを含む²⁴。

1927 年 2 月 7 - 12 日、中央委員会総会決議は 1926/27 年度の工業の資本建設額を電化を含め 1,100 百万ルーブリと定め²⁵、1927 年 2 月 15 日、人民委員会決議は 1926/27 年度の連邦全体の最高国民経済会議管轄工業の資本投資を 946,978 千ルーブリ（うち優先的投資 861,858 千ルーブリ、第二義的それは 55,120 千ルーブリ、予備 30 百万ルーブリ）と決定した²⁶。

1927/28 年度工業財務計画策成手続きは最高国民経済会議幹部会のゴスプランへ提出した案によれば 5 ヶ年計画に基づき統制数字を作成し、それに従ってトラストと工場長が共同で自己の工業財務計画を作成し、直属の機関に提出する。最高国民経済会議機関は総計画を作成し、上級機関に提出する、というものである²⁷。最高国民経済会議・統制数字作成委（A.M.ギンスブルグ議長）は当初、工業生産の伸びを 16 - 7%と考えていた²⁸。

1927 年 8 月、最高国民経済会議第 2 回総会では計画化工業の総生産高は前年比 17.6%増（重工業が前年比 19%増、軽工業 16.5%増）とする統制数字が提案された。原価引下げ幅は 4.5%である。そのためには賃金上昇は 6%以下に抑え、労働生産性は 13%向上させることが必要となる。資本投資は 1,058 百万ルーブリ、国家財政からの融資は 450 百万ルーブリとする²⁹。その後、資本投資は 1,184 百万ルーブリに引上げられる（1926/27 年度実績は 990.3 百万ルーブリ）³⁰。

1928 年 2 月 20 日、ゴスプラン幹部会で最高国民経済会議は 1,269 百万ルーブリの資本建設計画（優先的建設 1,194 百万ルーブリ、予備 50 百万ルーブリ、工業における住宅建設 25 百万ルーブリ）を提起する。

V.G.グローマン（ゴスプラン幹部会員）は慎重さを求める。

「1927 年 9 月 30 日、1927/28 年度の国民経済統制数字承認の際に政府は資本建設、その技術的妥当性、経済的効率の標本調査を行うことを提案した。しかしこの課題はこれまでの所、遂行されていない。過ちや誤算が多いのに」。

フルムキン（財務人民委員部コレギアメンバー）は工業財務計画の弱点をカバーするために 50 百万ルーブリの資本建設上の予備のほかに計画のなかに追加予備資金を入れるよう主張する。

そうすると工業の資本建設は 1,176 百万ルーブリ (統制数字) マイナス 50 百万ルーブリ = 1,126 百万ルーブリとなる。

レジュネフ (ゴスバンク) も抵抗する。「最高国民経済会議の計画の財務部分はかなりタイトに作成された。計画の完全な遂行は難しい。最高国民経済会議は短期信用のかかりを長期資本建設に投下することを見込んでいる。これはわが国のヴァリュートの安定性強化の観点からはまったく受入れられない」。

クイビシェフ (最高国民経済会議議長) はこれらの意見を斥ける。

「多くの発言者は本年度の工業の資本建設計画がこれまでの年度の非計画的建設によって不可避免的に運命づけられているかのようにいうが、それは正しくない。1927/28 年度の資本建設の 70% はゴスプランや労働国防会議の承認した以前の計画によって規定されている。多くの場合、わが国の上級計画機関は全体的な計画だけでなく、個別的建設対象すら承認した」。但し、技術水準の低さ。組織的欠陥、運営の拙さといった新建設の欠陥は認めた。

クルジジャンフスキーも続く。「もし我々が相応の計画において国民経済の発展を決める主人公でなければ、荷馬車が我々を運んでいくのであって、我々が動かすのではない。わが国にはなお真の計画規律はない」。「工業財務計画の審議は最高国民経済会議、財務人民委員部の働き手だけでなく、労農監督部の働き手の積極的な参加のもとで行なわれるべきである」³¹。

1928 年 3 月初めの最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の合同総会では労組を資本建設と生産合理化のために動員することが合意された³²。「これまで労組組織の大部分は資本建設については経済機関にのろのろとついていくだけであった。今後は資本建設や生産合理化問題の検討に積極的に参加する」³³。

更なる上方修正が加えられる。

1928 年 2 月末、最高国民経済会議は労働国防会議に計画化工業の生産-財務計画を提出した。生産高の伸び率は統制数字 17.6% に対し、23% である。資本投資は統制数字の 1,176 百万ルーブリに対して 1,194 百万ルーブリであった (これには住宅協同組合への 25 百万ルーブリの貸付、レザーブ 50 百万ルーブリを含む)。原価引下げ率は 6% である (1926/27 年度実績 1.3%)。これに対しては財務人民委員部が激しい批判を加えた³⁴。

最高国民経済会議は工業財務計画をやや下方修正のうえ承認した。

ゴスプラン統制数字、工業財務計画及び実績を比較すると表Ⅲ-4-1 のようである。また投資及び資金源に関する財務計画は表Ⅲ-4-2 のようである。

表Ⅲ-4-1 1927/28 年度工業計画

	ゴスプラン 統制数字	工業財務計画	実績	1928/29 年度 統制数字
センサス工業総生産高伸び率%	14.3	—	21.6	17.0
国営大工業総生産高伸び率%	15.8	22.5	22.3	19.0
うち生産財	17.3	22.4		22.7
消費財	14.6	23.0		16.4
国営大工業労働者数%	2.6	4.8	7.2	4.4
労働生産性向上%	12.9	17.3	14.0	17.0
月平均賃金上昇%	6.0	7.2	10.3	8
原価引下げ%	6	6	5	7
中央統計局卸物価指数変化率%	-4.8	—	-2.3	
家計物価指数	-4.4	—	+1.3	
財政融資増加率%	11.7	—	19.9	

注記：工業財務計画は 28 年 2 月に承認された最高国民経済会議の計画。生産高、労働生産性は 1926/27 年度価格で計算。

出所：Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, M., 1929, pp. 25, 201-2.

表Ⅲ－４－２ 財務計画

		1927／28 年度	1928／29 年度	前年比％
投資活動	資本活動	1355.3	1673.3	123.4
	流動資産増強	536.5	800.2	149.1
	その他	35.2	57.5	163.3
	計	1927.0	2531.0	131.3
資金源	利潤	715.1	690	166.0
	減価償却資金		500	
	外部融資	727.1	1018.0	140.0
	うち国家財政		803	
	銀行信用	484.8	323.0	66.6
	計	1927.0	2531.0	131.3

(百万ルーブリ)

出所：Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, pp. 213, 215.

1928／29 年度統制数字については最高国民経済会議とゴスプランの立場が逆転する。

1928 年 7 月初めの最高国民経済会議幹部会指令では工業生産は 19.2%の伸び（うち重工業 21.8%、軽工業 17.3%）、原価引下げは 6%（うち重工業 6.5%、軽工業 5.6%）、出荷価格の引下げは全体で 3.2%とされた³⁵。

その後、最高国民経済会議計画化工業の生産高伸び率は最高国民経済会議ヴァリエントでは 18.8%，ゴスプランヴァリエントでは 20.1%とされ、原価引下げは最高国民経済会議が 6%、ゴスプランが 10%（但し、工業財務計画では 8%とし、残り 2%はレザーブとする）を主張した³⁶。採択された統制数字は上表のようである。

資本活動については最高国民経済会議提案は建設コストの引下げを考慮して 1,620 百万ルーブリであった。これに対し、ゴスプラン提案は 1,654 百万ルーブリである。統制数字の審議を経て政府は両者を上回る 1,659 百万ルーブリを承認した（1927／28 年度は 1,305 百万ルーブリ）³⁷。

目標計画に触れておこう。

まずは工業部門別目標計画が作成される。1925 年 2 月にはゴスプランで非鉄金属の発展計画が審議された。他に 5 ヶ年造船計画、冶金工業 5 ヶ年計画などが作成された³⁸。1925 年 3 月 21 日には最高国民経済会議幹部会決定により OSVOK（固定資本復興特別協議会）が設立され、その後の「最高国民経済会議、ゴスプランの計画活動の礎となった」³⁹。とはいえ成果が日の目を見ることなく 1927 年には消えた。

1927 年 2 月、中央委員会総会は国民経済発展の 5 ヶ年目標計画作成を急ぐことを求め⁴⁰、1927 年 6 月 8 日の人民委員会議決定は単一計画システム、ゴスプランの地位強化を確認する⁴¹。

1927 年 1 月、最高国民経済会議・工業プラン総会 では目標経済計画を巡る論争があった。A.M.ギンスブルグが 5 ヶ年計画作成特別委の活動の中間総括を行った後、V.G.グローマンは述べる。「目標計画作成の際の最良の方法はバランス法である」。

N.P.オガノフスキーは 目標計画作成に際し需給均衡を重視する。工業プランの委員会はバランス法を自己の活動の結果の点検のために利用する（A.M.ギンスブルグ）。

議論が集中したのは工業が人口増を吸収できるか、ということである。

S.D.アブラモヴィッチは OSVOK の 5 ヶ年計画が定めたように 60%の労働生産性向上があれば工業は 1 人の新規労働者も吸収できない、と計算する。

全ソ労働組合中央評議会代表のループツォフは工業は 5 ヶ年計画で農業の余剰人口ばかりか労働者住民の自然増すら吸収できない、と訴える。

A.B.シュテインは工業が労働者の新しいカードルも全て利用するためには現有の財源では不可能な建設テンポが必要となる。労働集約的で最少の資本投資で済む工業部門の発展が打開の道

になりうる、と主張した。

これに対し A.M.ギンスブルグが反駁する。工業の発展テンポは市場の需要を充足するのに不十分であるというが、保有資源はこのテンポの引上げを許容しないし、委員会の採択した製品増加の数字ですらその現実性は疑わしい。農業の過剰人口は農業自身で利用さるべきである。それは農業集約化の道であり、それはそれで工業に依存する。一定程度は小工業やクスターリ工業の発展により吸収される。「我々は犠牲を厭わない資本家的な合理化や徹底した集中化の道は進み得ない。原価の比較的穏やかな低下にも甘んじなければならない」。

工業プランの決定は次のようだ。内部資源は工業の成長率を引き上げるには不十分である。外資導入の可能性を明らかにすべきである⁴²。

1927 年 2 月 28 日、最高国民経済会議機関の働き手協議会で D.L.ギンスブルグが工業発展の 5 ヶ年計画について報告した。

最高国民経済会議・工業プランの委員会作成の 5 ヶ年計画（1927/28 年度—1931/32 年度）では工業生産は最大限ヴァリエントで 62.5%増、最小限ヴァリエントで 56%である。

ゴスプラン工業セクツィア・ストルィミリン委員会提出の 5 ヶ年計画案（1926/27 年度—1930/31 年度）では 69%増となる。両者の重なる 4 年間でみれば工業プランのそれは 44%と 38%，ゴスプラン案は 32%である⁴³。

1927 年 7 月末から 8 月上旬に開催された党中央委員会及び中央統制委員会合同会議においてピャタコフは 3 つの 5 ヶ年目標計画を紹介している。ストルィミリン委員会案では工業生産は 5 ヶ年（1927/28 年度—1931/32 年度）で 45.6%増、資本活動は 5,654 百万ルーブリである。OSVOK 案（ピャタコフが指導）ではそれぞれ 101.4%増、6,150 百万ルーブリである（いずれも各年度価格）。最高国民経済会議案はピャタコフの批判を受けて作り直され、82%増（1927/28 年度から 1931/32 年）、資本活動 6,718 百万ルーブリの新しい計画を提出した⁴⁴。

OSVOK により作成された 5 ヶ年計画（A.M.ギンスブルグらが中心メンバー）によれば 5 ヶ年で製造高は 2.15 倍（うち生産財 2.3 倍、消費財 2.06 倍）となる。

ゴスプランの目標計画と比較しておこう。いずれも減衰線を描く。OSVOK 案の目標成長率の方がかなり高いが、それでも後の時代に比べれば、穏やかな目標といえる。いずれにせよなお「大まかなスケッチ」以上のものではない（クイビィシエフ）⁴⁵。

[表Ⅲ－4－3、4]

1928 年 4 月には最高国民経済会議の工業 5 ヶ年計画作成指令が出される。5 ヶ年で工業生産は 135 - 140%増、原価は 26.5%引下げ、労働生産性は 1926/27 年度水準を 75%上回る⁴⁶。これはかなり野心的なものである。

表Ⅲ－4－3 国営工業商品生産物の動向（百万ルーブリ。1925/26 年度価格）

		1925/26 年 度	1926/27 年 度	1927/28 年 度	1928/29 年 度	1929/30 年 度
A 生産財 部門	製造高	2, 292.4	3, 123.2	3, 980.4	4, 659.1	5, 275.8
	前年比増加率%%	—	36.3	27.6	17.1	13.2
B 消費財 部門	製造高	3, 816.8	4, 828.9	5, 929.8	6, 881.5	7, 856.9
	前年比増加率%%	—	26.5	22.8	16.1	14.2
総額	製造高	6, 109.2	7, 952.1	9, 910.2	11, 540.6	13, 132.7
	前年比増加率%%	—	30.2	24.6	16.5	13.8
ゴ ス プ ラ ン 目 標計画	製造高(戦前ルー ブリ)		5, 239.6	6, 085.4	6, 899.8	7, 808.9
	前年比増加率%%			16.1	13.4	13.2

出所：Perspektivy razvitiia promyshlennosti na 1925/26- 1929/30gg. Vypusk III. Proizvodstvo i potreblenie promyshlennykh tovarov.M. i L., 1928, pp.12—3、86—93：Planovoe khaziaistvo, 1927, No.12, pp. 338—9.

表Ⅲ－４－４ 工業の資本投資計画（百万ルーブリ）

	1925／26 年度	1926／27 年度	1927／28 年度	1928／29 年度	1929／30 年度
資本修理	143.1	147.4	147.2	147.8	145.2
改造及び拡張	478.6	615.4	479.9	412.9	330.6
新工場建設	191.9	522.0	565.8	468.0	322.6
住宅建設	121.6	264.3	261.5	224.4	160.5
計	935.2	1, 549.1	1, 454.4	1, 251.1	958.9
前年度比％	—	165.5	93.8	86.2	76.5
商品生産高（前年度比％）	—	130	123	114	113

出所：Perspektivy razvitiia promyshlennosti na 1925/26—1929/30gg. Vypusk V. Finansovye perspektivy razvitiia promyshlennosti .M. i L., 1927, p.51.

生産計画策定及びその実施を工業部門別にみておこう。

ネップ期における生産計画作成は原材料供給、販売動向、財務状態によって強く規定される。但し、市況の影響は財務状態を通した間接的なものである。

トラストの生産計画は最大限計画と最小限計画の２つのヴァリエーションが作成された。主客の不確実な状況のもと生産可能性の範囲で主に供給面の予測しうる事態を想定して作成されたのである。

例えば、タムボフ羅紗トラストは工場長との協議会で 1924／25 年度下半期の生産計画の２つのヴァリエーションを審議した。最大限課題は 4 工場を操業し、労働者、職員総数は 6,800 名とする。最小限課題は 2 工場に集中し、労働者数も製造高も大幅削減し、稼働率も低い。前者はトラストの財務的逼迫を伴い、1.5 百万ルーブリの長期貸付を要する。財務困難にも拘らず協議会は大きなヴァリエーションを志向した。製造の縮小は望ましくないと考えたのである⁴⁷。

国営工業中央管理局本部会の会議ではモスクワ羅紗トラストの 1925／26 年度生産計画が審議され、羊毛調達上の諸困難を考慮して繊維管理部に 2 つのヴァリエーションの計画を作成することを委任した。第 1 は最小限ヴァリエーションであり、羅紗織物の製造量は 12.2 百万メートルとする（13.5 - 14 百万メートルまで可能）。第 2 は工場の最大限稼働のヴァリエーションである。製造量は 17 百万メートルを目指す⁴⁸。

アゼルバイジャン石油トラストについては国営工業中央管理局・バクー石油工業管理部長が現地で協議会を開催した。2 つの生産計画を立てる。1925／26 年度採油の最小限計画（327 百万ブード）と最大限計画（338 百万ブード）である。これらの数字は技術的可能性と経済的合理性に基づく。採油増のため、すでに掘削増に着手した。1924／25 年度は 38 千サージェンから 48 千サージェン、1925／26 年度は 53.8 - 65.3 千サージェンを計画した。計画実現上、財務面の困難はない⁴⁹。

南部鉄鋼トラスト本部会の金属総管理局への報告によれば 1925／26 年度は有資格労働者や技術者の不足、設備老朽化、労働生産性低下、主要原料の高騰（計画を 4 - 5% 上回る）などの故にその計画課題達成は精々 86% 程度に留まる見通しとなった。

そこで金属総管理局本部会とトラスト本部会の合同会議が開催された。金属総管理局本部会は計画を最大限可能な範囲で実現する多くの決定を採択し、早急に資本活動の 2 つのヴァリエーションを提出することを求めた。1 つはトラストの〔設備〕輸入計画が完全に遂行されることを前提したそれ、1 つは輸入計画削減を見込んだそれである⁵⁰。

いずれにせよ、1925／26 年度の段階では生産計画は大凡の生産可能範囲（フロンティア）を示す参考数値以上のものではない。

各工業部門の生産計画及びその実績を纏めれば、表Ⅲ－４－５、６のようになる。

表Ⅲ－４－５ １９２５／２６年度工業生産(大工業)計画

工業部門	1925／26 年度 生産計画（百万 戦前ルーブリ）	1924／25 年度 伸び率（実績）	1925／26 年度 伸び率（計画）	1925／26 年度上半 期製造高実績（百万 戦前ルーブリ）	計画遂行率 （％）
石炭	130.0	1.2	42.7	67.4	52.0
石油採掘	179.4	16.9	21.5	80.1	44.7
石油加工	171.3	39.3	23.3	79.0	46.1
鉱業	70.3	80.0	42.8	29.6	42.0
金属	803.4	86.1	66.0	357.7	44.5
電機	120.0	95.0	60.0	49.9	41.6
繊維	1154.8	66.5	29.3	652.3	56.3
化学	296.6	119.4	16.5	141.7	47.7
土石	77.2	88.1	51.9	33.2	43.1
紙	50.7	90.0	10.9	26.6	52.6
木材	103.1	21.0	33.8	44.7	43.3
皮革	124.0	34.2	17.2	71.7	57.6
食品	217.6	101.3	43.0	118.6	54.5
計	3499.0	63.3	39.0	1752.5	50.1

出所：Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №23, p.9：Torgovo - promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №112：Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, №114：Izvestiia, 19 May 1926, №113.

表Ⅲ－４－６ 生産計画遂行

工業部門及 びトラスト		1923／ 24	1924／ 25	1925／ 26	1926／ 27	1927／ 28	1928／ 29	備考
石炭工業	採炭量	15166	16472	25531	31995	35325		千ト
	生産計画		15149	24682	32353	36649		
	生産計画遂 行率（％）		108.7%	103.4 %	98.9%	96.4%		
ドンウーゴリ	採炭量	12164	12454	19578	24601	27392		千ト
	生産計画		12117	19517	24898	28223		
	生産計画遂 行率（％）		102.8%	100.3 %	98.8%	97.1%		
石油工業	採油量	5942	6961	8318	10282	11634		千ト
	生産計画			8374	10181	11355		
	生産計画遂 行率（％）	96.2%	104%	99.4%	101.0 %	102.5%		
アズネフチ	採油量	4133	4662	5514	6810	7574		千ト
	生産計画			5450	6836	7682		
	生産計画遂 行率（％）	93.8%	98.6%	101.2 %	99.6%	98.6%		
グローズネ フチ	採油量	1630	2027	2412	3021	3576		千ト
	生産計画			2311	2886	3200		
	生産計画遂 行率（％）	103.1%	117.1%	104.3 %	104.7 %	111.8%		
銑鉄	製造量	661	1292	2206	2961	3281		千ト
	生産計画遂 行率（％）			89%	99.5%	96.5%		
鉄鋼	製造量	993	1868	2911	3591	4158		
	生産計画遂 行率（％）			96.6%	103.6 %	104.3%		

圧延品	製造量	690	1390	2250	2743	3371		
	生産計画遂行率(%)			96.8%	105.8%	109.4%		
非鉄(銅精錬)	製造量	2.9	6.8	9.7	13.4			
	生産計画遂行率(%)			74%	79%			
ゴムザ	製造			76.4	99	118.7	167.2	百万ルーブリ(出荷価格による商品生産物)
	生産計画		55.5		100.3	125		
	生産計画遂行率(%)				98.6%	94.9%		
モスクワ機械トラスト	製造	10.1	19.6		35.6	45.3		単位:百万戦前ルーブリ
	生産計画	8	19.4	27.4	32.2	43.4		
	生産計画遂行率(%)	126.3%	101.0%		110.6%	104.5%	101%	報告書
電機工業	製造(実績)	38.5	74.7	93.6	132.9	178.8		百万戦前ルーブリ
	生産計画	41.7	53.1	104.9	119.7	187		
	生産計画遂行率(%)	92.3%	140.7%	89.2%	111.0%	95.6%		
ガラス工業	製造量		174.6	246.1	281.8	324.3		千ト
	生産計画			271.5	341.6	318.5		
	生産計画遂行率(%)			90.6%	84.4%	101.8%		
陶磁器工業	製造高		27.9	36.5	45.4	54.5		千ト
	生産計画			34.6	44.9	53.8		
	生産計画遂行率(%)			105.5%	101.1%	101.1%		
中央陶磁器トラスト	製造	4.4	8.1			27.7	31.9	百万ルーブリ
	生産計画		7.96				30.3	1926/27年度は9カ月のデータ。
	生産計画遂行率(%)		101.8%	93%			105%	報告書
アニリントラスト	製造	5	8	14	16	33.9	45.0	百万ルーブリ(1926/27年度までは原価、それ以降は卸出荷価格)。
	生産計画		11.2	16.6	17.5		43.6	報告書
	生産計画遂行率(%)	60%	67.0%	81.9%	91.1%	99.5%	104.2%	1927/28年度の計画遂行率はアニリン染料工業全体のデータ。
ゴムトラスト	製造	35.5	97.4	127.4	151.3	177.2		百万ルーブリ。1923/24年度のみ戦前ルーブリ。
	生産計画			123	152.4			
	生産計画遂行率(%)	114%	103.8%	103.6%	99.2%	103.7%		
紙工業	製造量(紙)	117.8	222.2	256.1	265.6	276.5		千ト。1927/28年度のみネット
	生産計画		189.6	251.9	276.9	279.1		
	生産計画遂行率(%)		117.2%	101.7%	95.9%	100.9%		
モスクワホエトラスト	製造高			7.2	7.5	10.2	14.9	百万ルーブリ。1923/24年度のみ戦前ルーブリ。
	生産計画					9.4		報告書
	生産計画遂行率(%)					108.7%	109.9%	
綿工業	製造(実績)	836	1499	2019	2339	2537		完製品数量。単位:百万メーター。
	生産計画	967	1377	2057	2329	2667		

	生産計画遂行率(%)	86.5%	108.9%	98.2%	100.4%	95.1%		
第2綿トラスト	製造(実績)				315.8	345.7		
	生産計画				309			
	生産計画遂行率(%)				102.2%	103.6%		
第3綿トラスト	製造(実績)				237.31	237.32	258	
	生産計画					233.2		
	生産計画遂行率(%)				100.3%	100.51%	98%	
モスクワ羅紗トラスト	製造(実績)		9.4	11.2				完製品数量。単位：百万メーター
	生産計画遂行率(%)		105.0	101.7	99.0			
カムヴォリトラスト	製造	13.1	23.3	32.8	45.2			
	生産計画遂行率(%)		110.4	111.9	102.3			
第1羊毛トラスト	製造					64.7	75.4	モスクワ羅紗トラストとカムヴォリトラストが統合。
	生産計画遂行率(%)						99.7%	
亜麻工業	製造(実績)	114	134.1	167.4	180	175.7		完製品数量。単位：百万メーター。
	生産計画		119.7	163.5	203.7	210		
	生産計画遂行率(%)		112.0%	102.4%	88.4%	83.7%		
絹工業	製造(実績)	1593	1927	4242	5789	7574		
	生産計画		1828	4520		8899		
	生産計画遂行率(%)		105.4%	93.6	94.5	78.78		
大型皮革	製造量	5061	6789	8015	8757	10900		千枚。計画化工業
	生産計画遂行率(%)	98.8	122.2	112.4	99.4	103.3		
小型皮革	製造量	4235	5886	8023	10603	13083		
	生産計画遂行率(%)	119	113.7	93.4	111.5	92.9		
モスクワ農産物加工トラスト	製造(実績)					116.1	149.3	卸出荷価格。百万ルーブリ
	生産計画遂行率(%)					134.1	104.8	報告書
マホルカ工業	生産計画遂行率(%)	96.9	108.1	98	92.5	105		1923/24年度はウクライナに関しては104%。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu , M., 1925, ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1924/25 operatsionnom godu , T. 2, M, 1926.

Promyshlennost' SSSR v 1925 godu , M., 1926, ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1925/26 operatsionnom godu , T. 2, M, 1927.

Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu , M.-L, 1927, ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu , M., 1928, ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu , M., 1930, ch. II.

Torgovo-promyshlennaia gazeta 各号。

Ekonomicheskaiia zhizn'各号。

Finansovaia gazeta, Pravda 各号で補足。

Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M., 1924.

Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M., 1925.

Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M., 1926.

Kratkii otchet za 1927-28 g. Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g. .M., 1929.
Moskovskii "Mashinotrest" za pervye dva goda piatiletki, M., 1929.
Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1926-27 operatsionnyi god.M., 1927.p.5、7
: Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god.M., 1929, p.26.
Itogi raboty Mosdreva za 1922/23-1926/27 g.g., M., 1927.
Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "Mosdrev" za 1927/28 oper. god.M., 1929.
Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "Mosdrev" za 1928/29 oper. god.M., 1929.
Metall, 1928-29, 各号。
Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli, 1929, №1.
RGAE, fond 7722, op.1, d.43, 92, 906. 964.
Kratkii otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1926-27 operatsionnyi god.M., 1927.
Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest, M., 1926 g.
Otchet o deiatel'nosti za pervyi operatsionnyi god, Tsentral'nyi Farfortrest, M., 1924 g.
Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.M., 1929.
Mossel'prom v 1924-25 godu. Obzor deiatel'nosti po dannym Statistiko-Ekonomich. Biuro Mossel'prom, M., 1925.
Deiatel'nost' Mossel'proma v 1927/28g. M., 1929.
Deiatel'nost' Mossel'proma v 1928/29godu i perspektivy rabot na 1929/30god.M., 1929.以上より作成。

石炭工業

ドンウーゴリの 1925/26 年度生産計画の審理過程は下表のようである。1925 年 7 月の最高国民経済会議・工業プランでの審議から始まり、11 月初めに燃料プランで最終案が提起され、これが 1926 年 2 月の労働国防会議で承認された。

採炭量は大幅に引上げられた後に下方修正された（石炭工業全体では引上げ）。資本投資額は大幅に引上げられた後に、下方修正されたが、1926 年 6 月に追加投資が認められた。

表Ⅲ－４－７ ドンウーゴリの 1925/26 年度生産計画

		1925 年					1926 年	
		7 月	8 月	9 月 21 日	10 月 22 日	11 月初め	2 月	6 月初め
審理機関		最高国民経済会議・工業プラン		国営工業中央管理局本部会	Gosplan 幹部会	燃料プラン	労働国防会議	労働国防会議
報告者		鉱業管理局	燃料プラン		燃料セクツィア		最高国民経済会議	Gosplan
採炭量 (百万ブード)	石炭工業全体				1373.2	1500	以下, 同左	
	ドンウーゴリ	789.8	780.7	845	1074.3	913		
資本投資額 (百万ルーブリ)	石炭工業全体				64 (主要地域のみ)	86.2		
	ドンウーゴリ	43	62.2	64.1		54.3		18.9 の追加投資
財政融資 (百万ルーブリ)	石炭工業全体				45.4	45.4		
	ドンウーゴリ	28	39	44	42.6	42.6		

出所: Ekonomicheskaiia zhizn', 29 July 1925, No.171; 23 September 1925, No.217; 24 October 1925, No.244; 7 November 1925, No.255; 6 February 1926, No.30. : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1925, No.181; 23 September 1925, No.217; 24 October 1925, No.244; 7 November 1925, No.255: Pravda, 12 June 1926, No.133 : Izvestiia, 13 June 1926, No.134.

1926/27 年度石炭工業の生産計画の審理は以下のような経過を辿った。

1926 年 5 月、1926/27 年度の採炭計画作成に際し、国営工業中央管理局・鉱業管理局は 3 つのヴァリエントを用意した。①1,999.3 百万プード、②2,013.7 百万プード、③2,036 百万プード。それぞれに対応する資本投資のヴァリエントは①173 百万ルーブリ、②175 百万ルーブリ、③179 百万ルーブリとなる⁵¹。OSVOK 石炭セクツィアも採炭高、前年比 132% の生産計画や資本投資の 2 つのヴァリエント（130.4 百万ルーブリ及び 120 百万ルーブリ）を提出した⁵²。

最高国民経済会議・燃料プランにおける審議は 9 月 11 日に行われた。石炭管理局は生産可能性に基づきドンウーゴリの 1926/27 年度のグロスの採炭量を 1,162 百万プード（19,034 千ト）と定めた。

10 月下旬の最高国民経済会議・工業プラン幹部会は 1926/27 年度石炭工業活動計画を審議した。ナジーモフ報告によれば 1926/27 年度の資本活動は統制数字によれば 130.5 百万ルーブリであった（コンビナートを除き 110.3 百万ルーブリ）。その後、鉱業燃料総管理局はこれを 142.1 百万ルーブリに引き上げ、次いで 140.8 百万ルーブリに下方修正した。ドンウーゴリについては 100 百万ルーブリから 93.5 百万ルーブリに引き下げられた。

討議では幾つかの対立点が顕在化する。1 つはドンウーゴリの資本投資額について最高国民経済会議・財務・経済部は前年のドイツの信用残高 4 百万ルーブリを資本投資に含めることを求めた（そうすると実質的に本年度の投資額は 89.5 百万ルーブリとなる）。ドンウーゴリは無論、反対する。

工業プランは財務・経済部の提案を採択すると共にドンウーゴリの全ての資本活動（2 義的活動も含め）を優先的にを行うことを許可した。

1927 年 1 月末 [2 月初め?]、労働国防会議は最高国民経済会議の 1926/27 年度石炭工業生産計画を審議した。採炭量は 1,988.2 百万プード（ドンウーゴリが 1,162 百万プード、モスクワ石炭が 75 百万プード等々）と定め、資本投資は最高国民経済会議案の 140.4 百万ルーブリを 135.3 百万ルーブリ [130.9 百万ルーブリ] に抑えた⁵³。

1927/28 年度の石炭工業の統制数字では採炭量は 2,301.2 百万プード、資本投資額は 132 百万ルーブリ（うちドンウーゴリは 101 百万ルーブリ）とされた⁵⁴。

財務・経済部は投資額を抑えようとした。ドンウーゴリの資本活動のうち補助企業向け割当を 5 百万ルーブリから 2.5 百万ルーブリに削減することを提案した。トラスト側は自己の補助企業の拡大志向が強く、鉱業燃料総管理局もそれを容認した、そのことはコスト上昇を齎したという。

この削減に対してはドンウーゴリが反発する。幹部会は鉱業燃料総管理局が財務・経済部と共同で資本活動全体のリストを見直すことを求めた⁵⁵。

クズバス石炭トラストの資本活動についても財務・経済部は 4,021 千ルーブリのうち 3.5 百万ルーブリのみを残すことを提案した。幾つかの建物、製材工場の建設や鉱山への水道敷設を外す。

全ソ労働組合中央評議会は水道敷設を外すことに難色を示した。そのため工業プラン幹部会は鉱業燃料総管理局に対し資本活動のリストを見直す際に 3.5 百万ルーブリの割当を超えて水道敷設を定めることを求めた。

最高国民経済会議・労働経済部と鉱業燃料総管理局との労働生産性を巡る対立もある。労働経済部は鉱業燃料総管理局が提案したドンウーゴリにおける従業員当たり月 683 プードの労働生産性は低すぎると考え、700 プードへの引き上げを求めた。

幹部会はトラストに対し 700 プードを努力目標とすることを勧告した。但し、計画には鉱業燃料総管理局提案の数字を入れることを決定した。そうした形で妥協を図ったのである。

また鉱業燃料総管理局とヒムウーゴリとは生産計画を巡って対立した。前者は採炭量 61 百万プードの計画を作成したが、トラストは精々 55 百万プードが限度だと主張する。この係争問題は次のように解決された。幹部会は採炭量についてはトラスト提案の数字を採択し、生産計画

の他の部分については鉱業燃料総管理局の計算を採用した⁵⁶。こうして計画のある部分は一方の案を容れ、別の部分は他方の主張を取り入れた。

いずれもこの時期に官庁間、組織間対立がどのように処理されていたかを示すものである。

石油工業

生産計画については大きな対立はない。おそらく財務的に余裕があったからであろう。

但し、1925/26年度のそれについては減価償却費の計上、国庫への控除額、融資額を巡る財務人民委員部と工業側の対立があった⁵⁷。1926/27年度の計画についても減価償却費の引下げ、国庫への控除引上げ、コスト引下げへの工業側の抵抗があった⁵⁸。

1927年1月末〔2月初め?〕、労働国防会議は最高国民経済会議の1926/27年度石油工業生産計画（産油量 582 百万プード）を審議し、目標計画として採択した。資本投資は最高国民経済会議案の 140 百万ルーブリを 150.5 百万ルーブリに上げた⁵⁹。

金属工業

生産計画は金属総管理局においてトラスト毎にトラスト代表と共同で作成される。作成に際しては市況、トラストの財務状態、財務的可能性を考慮する。

トラストの計画作成の完了後、金属工業全体の集計を行う。それを金属管理局本部会で審議後、上級政府機関に承認のため提出する⁶⁰。

1923/24年度生産計画は1924年5月7日にやっと承認されたが、15~25%超過達成された。1924/25年度生産計画は2度変更された。最高国民経済会議が作成し、労働国防会議に提出された計画では製造高は 306 百万戦前ルーブリであった。前年実績の 155%である。資本復興活動、赤字カヴァー、新生産のために 42 百万ルーブリの補助金と銀行貸付残高の 46 百万ルーブリ引上げを求めた（農業機械供給向け貸付除き）。だが、労働国防会議は厳しい財政事情を考慮し、 Gosplan 提案に従って補助金を 36 百万ルーブリに抑えた。また銀行への債務増分も最大限、25 百万ルーブリとした（Gosplan 提案でも 35 百万ルーブリであった）。その決定に踏まえ、1924年11月14日、労働国防会議は製造高を 270 百万ルーブリまで削減した。

計画は作り直され、Gosplan の検討を経て、再度、11月24日に労働国防会議で審議された。ここでは財務人民委員部が農業機械製造の当初計画を維持するため 273 百万ルーブリまでの引上げを提案し、その案が受け入れられた。

これに対し最高国民経済会議は改めて生産計画拡大を要請した。多くのトラストで受注高が生産計画を超えるような状況となったからである⁶¹。

この問題は 1925 年 1 月の党中央委員会総会において大きな議題（ジェルジンスキー報告）となった。討議では計画縮小が失業の増加、稼働率の低下（従ってコストの上昇）、輸入依存度の上昇、ひいては国防力の弱体化を齎すといった懸念が出された。金属労組代表は労働者の賃金への不満を長くは抑えられないと訴えた。ウクライナ、中央、ウラルの地域的利益の表出もある。経営努力もせずに補助金を要求するといった批判も聞かれたが、押し切られた。財務人民委員部も譲歩する⁶²。

中央委員会総会決定は最高国民経済会議に対し 15% の範囲内で労働国防会議承認計画の拡大を許可する権限を与えた⁶³。財務人民委員部は計画拡大に反対はしなかったが、補助金や銀行リミットを上げないよう釘を刺した⁶⁴。

1925 年 1 月 23 日の金属総管理局本部会と機械製造トラスト代表の会議はレニングラード機械トラストと南部機械トラスト、機械製造工場合同の生産計画を当初案に戻すことを決定した。モスクワ機械トラストについては当初案を大幅に超えた計画を要請する（当初案は 20 百万戦前ルーブリであったが、その時点ですでに受注高は 34.75 百万ルーブリに上っていたからトラスト本部会は 30 百万ルーブリへ引上げようと考えた）⁶⁵。

南部鉄鋼トラスト、ウラル工業、モスクワ機械トラストが提出した拡張計画は補助金や銀行信用の増加なき計画作成を求めて差し戻された。その後、資金割当をトラスト間で再配分したり、

クレジット増額を抑えて承認する⁶⁶。結局、前年度製造実績を 87%上回る第 3 ヴァриант (358.5 百万戦前ルーブリ) が採択された⁶⁷。

1925/26 年度生産 - 財務計画については 1925 年夏に金属総管理局が 652.5 百万戦前ルーブリの計画を採択した⁶⁸。9 月には工業プランが審議を始め、11 月に計画を承認した。製造高は 652.5 百万戦前ルーブリ、資本投資額は 163.3 百万ルーブリ (航空機工場を除く) とされ、新工場の設計、建設に 24.6 百万ルーブリ、住宅建設に 37.7 百万ルーブリが割当てられた⁶⁹。

11 月の Gosplan 工業セクツィア総会には工業プラン、財務人民委員部、金属労組中央委員会、最高国民経済会議価格ビューローその他の代表が参加し、金属総管理局提出の計画を審議した。

財務面では工業側と財務人民委員部との対立がある。工業側は 99.5 百万ルーブリの補助金を要求したが、財務人民委員部は 94 百万ルーブリに引下げた⁷⁰。12 月初めの Gosplan 幹部会では工業セクツィア提案を基本的に承認し⁷¹、1926 年 2 月 7 日、労働国防会議は最高国民経済会議提案を基本的に承認した⁷²。

実績は 586.7 百万戦前ルーブリに留まった (計画遂行率 90%)。資本投資は計画の 161.7 百万ルーブリに対し、実績は 165.7 百万ルーブリであった (計画の 102.5%)⁷³。

1926/27 年度の金属工業の生産 - 財務計画は 26 年 10 月 19 日、金属プランで審議された。商品生産物 745.3 百万戦前ルーブリ、資本投資 270 百万ルーブリ (うち住宅建設 33 百万ルーブリ) である。その後、何度も見直され、財務的可能性からして 231 百万ルーブリに引下げられた。財政割当は 206 百万ルーブリが必要となる⁷⁴。

1927 年 1 月初め、工業プラン幹部会が採択した計画では製造高 745.3 百万戦前ルーブリ (非鉄トラスト及び南部機械トラスト除き)、資本活動は 230.7 百万ルーブリ (前年度からの継続分 69 百万ルーブリを含む。また非鉄除く)、うち新工場は 16.6 百万ルーブリ、住宅建設は 32.6 百万ルーブリであった。この数字は設備投資の実際の需要に基づくものではなく融資枠に規定される。

工業プランは金属工業に内部資金源の最大限動員、与信縮小を求めた。融資額は 185.5 百万ルーブリに抑えられた⁷⁵。

1927 年 3 月初めの労働国防会議で最高国民経済会議は 1926/27 年度の金属工業の生産 - 財務計画を提出した。商品生産物は鉱業も含め 827.5 百万戦前ルーブリ、資本建設は工業プラン採択の 230.7 百万ルーブリである。但し、報告者のメジュラウクは新建設への資金割当を 25 百万ルーブリまで引上げることを要請した。Gosplan 代表の所見によれば最高国民経済会議との重大な見解の相違はない。ただ価格は最高国民経済会議提案よりも大幅な引下げが必要であるという (金属 5%、機械 6%の引下げなど)。

労働国防会議は審議の上、最高国民経済会議案を承認した。但し、資本建設については 227.9 百万ルーブリに削減し、価格引下げについては Gosplan の見解を容れた⁷⁶。やはり各方面の顔を立てる妥協的解決となった。

農業機械製造計画は農業人民委員部参加の下、作成された。

1927 年 2 月、農業機械の販売不振と在庫累積を考慮して農業人民委員部は農業機械供給委員会に対し 1926/27 年度の農業機械製造計画を 17 百万ルーブリ削減することを提案した (製造高 89 百万ルーブリ)。

金属管理局はこの提案に断固反対した。生産縮小は不可避に農業機械製造に従事する労働者数の削減を余儀なくされ、工場やトラストの流動資金が 7.5 百万ルーブリほどが引き出される [退職手当?]。且つまた生産原価の上昇や有資格労働者の分散化を齎す。

最高国民経済会議・工業プラン農業セクツィアは金属管理局の見解を支持した。この冬の販売不振はかなりは品質の低さによるものであり、現有製品の品目構成の不適切さによる。生産コ

ストの引下げや品質向上が先決である、と主張した⁷⁷。

1926/27年度の生産計画は 98.2 百万ルーブリ（定価）と定められた。実績は 99.8 百万戦前ルーブリであった。

労農監督人民委員部の調査によると 1926/27 年度の農業機械供給の全体計画は労働国防会議の定めた手続きに違反して作成、実施された。市場の容量の調査は然るべく遂行されなかった。ゴスプランもこの活動に参加しなかった。商業組織の供給計画は相互の調整なしに作成された。その結果、大きな滞貨や生産地域への搬送不足や消費地域への大幅な搬送超過、シーズンを過ぎてからの機械送付などが生じた⁷⁸。

1927/28 年度農業機械製造計画は 1927 年 7 月にトラストの技術指導者と中央供給組織の代表が作成した。8 月には農業機械供給委がそれを引下げ、9 月末、トラストが第 3 ヴァリアントを作成した。

しかし、農業協同組合ソユースがその修正を要求し、12 月末に第 4 ヴァリアントを作成した。1928 年 1 月にはこの計画の不備が判明し、第 5 ヴァリアントが登場した。1927/28 年度計画は 130.7 戦前百万ルーブリである。

1927/28 年度初めの数ヶ月、金属の供給は実際の必要を 15% 下回ったため事後的に政府が原料や資金供給増の措置を採った⁷⁹。

電機工業

1925 年 9 月、国営工業中央管理局本部会議は国営電機工業の 1925/26 年度生産 - 財務計画を承認した。製造高は 77.2 百万ルーブリ（戦前定価）である。資本活動は 17 百万ルーブリが予定された⁸⁰。

10 月の工業プラン会議では製造高は 104.9 百万ルーブリ（戦前定価）に上げられた（前年度を 63% 上回る。工場原価で計算すれば 44% 増）。10 月半ばですでにその 77% は受注済みであった。資本活動は 21.6 百万ルーブリが見込まれた⁸¹。

1926 年 3 月上旬のゴスプラン幹部会工業セクツィア総会では工業セクツィアの報告を受けた。製造高は変更がないが（但し、電気総管理局管轄外の企業を含めると 130 百万ルーブリ）、資本活動は 12.5 百万ルーブリに削減された。幹部会はこれを承認した⁸²。

1926 年 4 月 16 日の労働国防会議は最高国民経済会議報告を受け、製造高 104.9 百万戦前ルーブリ、資本活動 13 百万ルーブリの計画を承認した。それと共に最高国民経済会議に対し大量連続生産の組織化を義務づけた⁸³。

1926/27 年度生産 - 財務計画は 1926 年 11 月、最高国民経済会議・工業プラン幹部会で審議された。

電気総管理局提案の計画では製造高は 119.7 百万戦前ルーブリ、資本活動は 16 百万ルーブリである。また価格の大幅引下げを求めた（国営電機トラストは平均 16%、弱電気トラストは 10%、蓄電気トラストは 12% の引下げ）。最高国民経済会議・財務・経済部は国営電機トラストの製品在庫が過多であり、売れ行きの悪い製品は原価割れでも販売して在庫を適正水準に減らすべきだと主張した。

財務人民委員部は国営電機トラストの財務状態は改善の余地が大きいのに財政融資に頼り過ぎている、と批判した。

トラスト代表は販売の伸びが高く、無理な在庫処分は出来ない、また財務人民委員部によるトラストの財務状態の判断は楽観的過ぎると反論した。

議長のドルゴフは売れ行きの悪い製品については原価割れで販売する必要性を認めつつも、価格の引下げ幅は 12% で充分であり、それ以上の引下げは財政融資を増額させるだけだと述べた⁸⁴。

12 月上旬、工業プラン幹部会は最終的に 1926/27 年度生産計画を承認した。製造高は同じく 119.7 百万戦前ルーブリ、資本活動は 16.5 百万ルーブリである。価格の引下げ幅は国営電機トラストについて 12% に圧縮された。他のトラストは電気総管理局提案通りである⁸⁵。

化学工業

ゴムトラストは 25 年に入り市況良好のため製品在庫のかなりが捌けて、その財務状態は強化された。ゴムトラストの 1924/25 年度生産計画は前年のほぼ倍増（65.3 百万戦前ルーブリ）となった。資本活動には 5.8 百万ルーブリが必要となる。ゴスプラン工業セクツィアは関係官庁と調整した上でこれを目標計画として受け入れ、1925 年 3 月、ゴスプラン幹部会はそれを幾分の修正を加えて承認した。

4 月 15 日、労働国防会議は総額 77 百万ルーブリの生産計画を承認し、最高国民経済会議に対し今後 3 年間のゴム工業拡張計画を要求した⁸⁶。

1925/26 年度も好調が続く。1925 年 9 月、工業プランが承認したゴムトラストの 1925/26 年度生産計画は総額 95.3 百万ルーブリ（原価。出荷価格では 123 百万ルーブリ）である。前年度計画を 29% 上回る。資本投資は暫定的に 15.96 百万ルーブリを採用する（これには未承認の新工場建設費 9 百万ルーブリを含む。これは承認されなかったようだ）⁸⁷。

だが 1926/27 年度にはやや減速する。ゴム工業統制数字によれば製造高（出荷価格）は 141 百万ルーブリである（工場原価では 87.6 百万ルーブリ）。資本活動には 6 百万ルーブリを計上した（前年度 4.56 百万ルーブリ）⁸⁸。

化学総管理局採択の計画では製造高はこれを上回り 152.4 百万ルーブリである。前年度計画比では 24% の伸びである。資本投資については当初案では 12 百万ルーブリが計上されたが、統制数字では 6 百万ルーブリに抑えられ、計画作成の際にも 5.55 百万ルーブリに削減された。更に財務-経済部が 5.2 百万ルーブリへの削減を要求した⁸⁹。

1926 年 11 月 10 日、工業プラン幹部会はこの計画を承認した。資本投資は財務-経済部の見解を容れて 5.2 百万ルーブリとされた。これは減価償却資金により十分にカバーされる⁹⁰。

基礎化学工業は 1924/25 年度末、激しい品不足に陥った。化学総委員会が基礎化学工業 1925/26 年度生産 - 財務計画を提出し、工業プランで審議され、一部上乘せして承認された。製造高は 3 トラスト（北部化学トラスト、南部化学トラスト、モスクワ基礎化学）で 49.3 百万戦前ルーブリ、資本投資は幾分削減されて 17.28 百万ルーブリとされた（提案は 17.65 百万ルーブリ）。但し、これは最低限度額とする。資金源は大半が国家融資である⁹¹。基礎化学工業の 1925/26 年度生産実績は 38.3 百万戦前ルーブリ（工場原価で 60.2 百万ルーブリ）となった。計画遂行率は 87.5% である⁹²。

だが、1926 年 4 月の化学総委員会コレギアでは生産計画は下方修正された（-13%）。主に原料不足のためである。資本活動も 3 トラスト合わせて 16.1 百万ルーブリに減額された⁹³。

1926 年 6 月、労働国防会議は最高国民経済会議代表の報告を受けてこの計画を承認した⁹⁴。

11 月に化学総委員会コレギアで採択された 1926/27 年度計画は再度、引上げられる。製造高は 57.9 百万戦前ルーブリである。前年度を 51.1% 上回る。資本投資計画は 27.9 百万ルーブリである⁹⁵。

この案は 12 月 3 日の工業プラン幹部会で批判を受けた。ゴスプランは資本投資が過少だという⁹⁶。1927 年 2 月のゴスプラン幹部会で採択された計画では製造高は 86.8 百万ルーブリ（出荷価格）、資本建設は 31 百万ルーブリとなった⁹⁷。

セメント工業は 1920 年代半からのセメントの需要急増を反映して大幅な増産に踏み出す。セメントトラストの 1924/25 年度生産計画は 3 度も上方修正され、従来の 720 千樽から 1200 千樽に上げられた⁹⁸。

1925 年 10 月の工業プラン会議ではセメント生産の前年比 120% 増（セメント工業全体で 9, 135 樽）及び、更なる能力増強のため 11.2 百万ルーブリの資本投資が提案された。この計画案は了承され、その資金手当てとして経済復興債から 5,680 千ルーブリを与えることが認められた⁹⁹。

ところが 1927 年夏には状況が一変する。需要減少から滞貨が増えた。ロシア共和国最高国民

経済会議シリカ生産管理部はセメントトラストの 1926/27 年度生産計画縮小を決定した。これには建設労組からの異議申立てがあったが、削減された計画でも大きなセメント在庫が見込まれるためそれを退けた。生産削減は設備が老朽化し、コストの高い B 工場で行う。連邦最高国民経済会議幹部会はこの決定を支持し、焙焼量を計画の 3,650 千樽から 2,940 千樽に減らした¹⁰⁰。この限りでは生産計画は市況を反映して決められた。

皮革工業

生産計画は原料状況に強く規定された。下表のように 1925/26 年度には大型皮革生産の下方修正が行われた。履物生産は 1926/27 年度及び 1927/28 年度に大幅な増産が見込まれたが、皮革生産は伸び悩んだ。

表Ⅲ－４－８ 皮革工業の生産計画

	1924 / 25 年度実績	1925/26 年度				1926 / 27 年度 ()内実績	1927 / 28 年度
		第 1 ヴァ リアント	第 2 ヴァ リアント	工業プラ ン採択	その後修 正 (最終)		
大型皮革(千枚)	6,780	7,900	7,500	7,591.2	7,127.5	7,150 (6,640)	7,500
小型皮革(千枚)	5,740	7,700	8,040	8,044.3	9,008.1	14,239 (14,400)	13,000
履物(千足)				約 9,000	8,997.8	14,258	18,300
資本投資額 (千ルーブリ)						8,910	12,000

出所: Ekonomicheskaja zhizn', 27 November 1925, No.271; 30 December 1925, No.296; 28 February 1926, No.49; 7 April 1926, No.79; 23 November 1926, No.271; Torgovo - promyshlennaja gazeta, 31 December 1925, No.297; 7 April 1926, No.79; 23 November 1926, No.270; 27 November 1926, No.274; 24 December 1926, No.297; 19 June 1927, No.136; 5 August 1927, No.176.

繊維工業

1925 年 8 月、国営工業中央管理局・繊維総管理局は 1925/26 年度連邦綿トラストの生産計画を完製品 1,718 百万メートル(前年度比 32.8%増)、資本活動 105.6 百万ルーブリとした¹⁰¹。

1925 年 10 月、工業プラン承認の計画では一旦、資本活動は 120 百万ルーブリに引き上げられたが、1926 年 5 月、工業プランは綿花供給の減少(国内収穫と輸入を合わせ 18.4 百万プードの見込みが 15.4 百万プード)のため生産計画を縮小せざるを得なかった。但し、紡糸番手を上げ、織物を軽量化したため製品のメートル数では当初計画とあまり変わらない。資本活動は 94 百万ルーブリ強である¹⁰²。

1926 年 6 月 1 日、 Gosplan 幹部会における工業セクツィア報告では製品量は 1,972 百万メートルに引き上げ、資本投資は 95.4 百万ルーブリに押さえられた¹⁰³。

絹トラストは 1925 年 6 月に 1925/26 年度生産計画を作成する際には絹製品の市場容量を 2.7 百万メートルと定め、それに合わせた計画を立てた。だがまもなくして共和国の上級機関が絹製品を奢侈品から外した。そこで 8 月に国営工業中央管理局は生産計画の見直しを求めた。秋には価格の低下も相まって取引高も急増し、トラストは 5 百万メートルへの増産を提起し、国営工業中央管理局も生産拡張の可能性を認めた¹⁰⁴。

1926 年 10 月、工業プランに提出された繊維工業の 1926/27 年度生産計画は原料供給の縮小(国内綿花の収穫減)やクレジットの収縮、商品飢饉、労働者の幾分の過剰によって規定された。綿工業の製品は 27.7%増(2,423 百万メートル)、カムヴォリ織物生産は 13%増、等々に留まった。資本活動は当初案より大幅に減って 100.94 百万ルーブリとされた¹⁰⁵。

繊維総管理局作成の計画では綿工業では製品は 2,328.7 百万メートル(前年比 15.2%増)、資本投資は 79.3 百万ルーブリである(前年 95.4 百万ルーブリ)。亜麻織物は 203.7 百万平方メートル(前年比 18%増)、資本活動は 10.7 百万ルーブリ(前年 9.9 百万ルーブリ)である。羊

毛工業では製品は 81 百万メートル（前年比 23.7%増）である。絹工業では織物は 6.3 百万メートル（前年比 47%増），資本投資は 3 百万ルーブリとされた¹⁰⁶。

この計画は 12 月初めの工業プラン幹部会で報告され，審議された。財務・経済部はコストの更なる引下げ努力，品質向上，品目構成を市場の要求に合わせることに，及び資本投資の大幅増額を求め¹⁰⁷，繊維総管理局は最高国民経済会議幹部会に資本投資の 10.4 百万ルーブリ引上げを要請した¹⁰⁸。

12 月の工業プラン幹部会は 1926/27 年度工業・財務計画の最終的決定を採択した。それによると繊維製品製造量は織物 2,560 百万メートル（前年比 16.4%増），うち綿織物は 2,334.5 百万メートル（前年比 15%増），羊毛製品 80.9 百万メートル，亜麻製品 122.2 百万メートル [ママ]，絹製品 7.6 百万メートルである。資本投資は 107.2 百万ルーブリ（前年実績 123.8 百万ルーブリ），うち綿工業 79.3 百万ルーブリ，羊毛工業 12 百万ルーブリ（同 13.9 百万ルーブリ），亜麻工業 10.2 百万ルーブリ（同 9.6 百万ルーブリ），絹工業 2.9 百万ルーブリ（同 1.6 百万ルーブリ）となる¹⁰⁹。

1927 年 2 月 25 日，労働国防会議は最高国民経済会議提案の生産計画を基本的に承認した。綿織物は 2,328 百万メートル，羊毛製品 80.9 百万メートル，亜麻製品 203.7 百万メートル，絹製品 7.6 百万メートルである。資本建設計画は 123.45 百万ルーブリを承認した。うち 14 百万ルーブリは 2 義的（劣後）項目である¹¹⁰。亜麻工業や絹工業は大幅に計画を下回ったが，綿製品や羊毛製品（2 羊毛トラストのデータ）についてはほぼ計画を達成した。

1927/28 年度の綿織物の生産計画は前年度実績を 14%上回ったが，計画遂行率は 95.1%に留まった（表Ⅲ－4－5）。

以上のように各工業部門はそれぞれ様々な利害を調整しながら，生産計画を作成し，それなりに計画実現に努力してはいた。

こうしたネップ期の計画システムはだが大きな欠陥を抱えていた。

まずは情報処理や計画作成手続きの遅さである。

労農監督部は 35 工業部門の 1925/26 年度生産計画の最高国民経済会議，ゴスプラン，労働国防会議での処理期間を調査した。それによると最高国民経済会議では綿工業の計画の処理に 246 日掛かる。ゴスプランでは石綿工業のそれに 219 日，労働国防会議では石油工業のそれに 122 日掛かる（これはゴスプラン幹部会での計画審議の時点からの日数）。

全体として最高国民経済会議，ゴスプラン，労働国防会議での計画の処理期間は最短で 78 日（茶工業），最長で 277 日（皮革工業）である。但し，茶工業の計画は最高国民経済会議でのみ審議され，皮革工業のそれは最高国民経済会議とゴスプランで審議された。

第 3 四半期に，時には第 4 四半期に承認されるとすれば，生産計画はその実質的意義を失う。労農監督部・管理技術部によれば「報告や統計は計画化のためにも計画遂行の記録のためにも不必要な膨大な情報提供の仕事を負わせている。これは地方にも中央にも負担の大きいバラストとなっている」。

「現行の報告は複雑であり，最終的な形で報告が作成されるのは報告月の 3 - 4 ヶ月後である。工場管理部は報告データに基づいて指導する可能性を失う」（ゴムザ・『プロフィンテルン』工場長ポルテンコ）。

「工場から提出されるリスト，表，公式文書その他の過半は誰にも必要ないものである。それら資料の大部分を私は読みもしない。計画外報告はことに多い」（株式会社コンビナート『赤い皮革工』工場長エプシュテイン）。

「トラストには全ての工場からの業務報告が多過ぎる。それらは何の役にも立たず，生産部に置かれたままである」（モスクワメリヤス・『赤い曙』工場長ロマノフ）。

「工場はトラストへの過度に詳細で膨大な報告の提出の他，地方ソヴェト機関からのありとあらゆるデータ提出の大量の要求に応えねばならなかった」（国営非鉄トラスト・コリチューギン工場長ドクビルキン）。ゴムトラストでは 22,900 枚，35 プードの報告書がある¹¹¹。

第7回労組大会で労農監督部報告（オルジョニキッセ）は工業財務計画の決定までの手続き渋滞を指摘する。例えば、北部糖蜜トラストの資本活動計画は1925年4月のトラスト管理部の申請作成から9月まで61の組織階梯を経る¹¹²。

労農監督部働き手協議会（最高国民経済会議などの代表が参加）では次のような指摘があった。工業財務計画の審理期間は2ヶ月のはずが9ヵ月掛かり、20の各級機関を経る。工場—トラスト—総管理局—最高国民経済会議工業プラン—ロシア共和国 Gosplan—連邦 Gosplan—労働国防会議といった階梯があり、それぞれの機関で3-4回ないしそれ以上見直される。しかもそうして作成された工業財務計画と工業部門別統制数字との乖離が大きい。例えば、セメント工業における生産性向上は最高国民経済会議総経済管理局の統制数字では26%だが工業財務計画では3%に過ぎない。綿工業ではそれぞれ35%、5%である¹¹³。

こうした問題の背後には「組織フェティシズム」（ジェルジンスキー）がある¹¹⁴。「現行の報告システムは『官僚主義の残滓』であり、不信のシステムである」。「我々は信頼のシステムに移行せねばならない」（1926年5月24日、南部鉄鋼トラストの協議会におけるジェルジンスキー報告）¹¹⁵。

計画は頻繁に修正され、計画遂行もままならぬ。

労働国防会議承認の1925/26年度金属工業の生産・財務計画では製造高は652百万戦前ルーブリであった。しかしすでに1925年11月には景況の変化を反映して計画は10%削減された。上半期の実績は277.2百万戦前ルーブリ（当初半年期計画の85%）。他方、工場労働者数は計画の102.8%。労働者1人当たり製造高は計画の82%に留まった。

計画不履行の原因は何よりも設備の老朽化にある。操業工場の稼働率は100%であるが、故障や休止が相次いだ。計画で予定された新設備は設置されず、原材料や労働力が高騰した。極めて限られた流動資金のもと慢性的な財務困難に陥っていた。組織上、運輸上の困難も大きい。更に技術者が不足し、低い資格の労働者の採用を余儀なくされた¹¹⁶。

1925年5月、南部機械トラスト本部会での協議会（トラスト本部会、工場長、技師長が参加。議長はF. E. ジェルジンスキー）で1925/26年度の生産計画が審議された。その生産計画の最初のヴァリエーションは71百万ルーブリであり、その後の修正案は62百万ルーブリであった。更に計画は55百万ルーブリまで削減された。この計画は南部鉄鋼トラストからの金属供給に依存していたが、引渡しは遅れ、しかも不完全であった。また耐火材の不足も計画遂行を妨げた。協議会は原材料在庫を3ヶ月分に縮小し、その供給を分散化すること、及びノルマを超える半製品を処分することを提案した¹¹⁷。

「現在まで[1925年初め]、厳密に言えば生産計画は存在しない。軽工業では生産計画は極めて問題が多く、大部分、直接にトラストが作成する。工場の製造能力は主に戦前のデータから定められる。工場の現状は正確に考慮されていない。製品単位当たりの労働力支出も多く補助労働者の必要性も考慮されていない」。「こうした原因により全ての計画は実際の計算ではなく、もっぱら想念つまりロシアの百姓の当てずっぽうに基づいて立てられた」（『赤い夜明け』工場長）。

「この11月-4月の期間、事実上、確定的課題はなく、工場の製造は月に数回の販売データに基づいて労働者数もそのままにトラストが定めた。そのため労働生産性や技術設備の利用は不完全であった」。1923/24年度の当初の課題は一旦引下げられた後、毎月のように変更された。それが「不完全」であった理由である（『デュカート』タバコ工場長）¹¹⁸。

1925年9月、労農監督人民委員部はゴムザの工具工場（モスクワ）の拡張を必要と認めた。当工場は技術協議会の決定の後、工場拡張案の作成に着手し、11月2日には品目を増やした計画を作成し終えた（投資額は2.6百万ルーブリ、製造高は2.36百万ルーブリ）。11月4日にはゴムザ中央本部に計画が提出され、数日後には承認の通知があった。だが1926年4月現在、資金手当てはされず、計画は言葉の上で承認されただけである。技術部の決定は議事として記

録されていない。ある生産協議会で労働者が工場長に対し新工場のための建設資材はどうなっているかと問い質すと、工場長は頭を掻きながら答えた。「計画は妥当なのだが、建設に関してはまだ審議段階である」。トラストは財務状態が厳しく、計画実行に資金を出せないのである¹¹⁹。

ブリャンスクの『プロフィンテルン』工場（機関車、貨車製造）では計画活動の不正常のため業務年度の初め、一般の労働者も高資格の労働者も、仕事がなく除雪や資材の運搬に従事した。7月頃から『生産繁忙』となる。上半期の遅れを取り戻すため、働き手の疲労を顧みることなく休日も返上して日に10 - 12時間も働く。同じことが月初めと月末にある。通常、職場の月間生産計画の作成は遅れ、生産部から現場に送られてくるのは当月の5 - 6日頃である。職場管理部は翌日にどんな注文がくるか予測できないから、準備が出来ない。（鋳物工場からの）部品の引渡しの遅れや品質不良も影響する（鋳物の不良品率が60 - 70%になることもある）¹²⁰。

その後も状況は改善しない。

金属総管理局の調査委員会報告によると南部機械トラストは1925/26年度、生産計画を実際の受注を考慮せずに作成した。1926/27年度はより現実的な計画を作成したが、工場の未完了製品、未実現の非流動的資産、原材料在庫が多い。非流動的資産だけで約9百万ルーブリある。企業のホズラスチョットへの移行はなお成果がない¹²¹。

総経済管理局・合理化及び標準化部調査によるとモスクワ中型機械トラストでは原料供給が不調であるだけでなく、頻繁に計画が変更される。1926/27年度、405千ルーブリの資本活動計画が作成され、モスクワ国民経済会議及び県プランが承認する。ところが金属総管理局の主張で205千ルーブリに削減された¹²²。

木材工業の計画とその消費との大きな乖離は以下のようにして生じた。

枕木調達については運輸人民委員部が適宜、自己の消費の申請を行い、国家注文委が適宜、関係官庁（共和国最高国民経済会議も含め）と申請を審議し、価格や決済条件を定め計画を採択する。相応の共和国最高国民経済会議は木材トラストや木材工場に計画遂行の割当て指示書を渡す。にも拘らず計画は破綻する。計画の審議には直接、計画を実現する業務機関が参加していないからである。何故参加しないかということとそれらが多すぎて地域的に分散し、全ての業務的執行者を統合する機関がないからである。

例えば、運輸人民委員部は27年3 - 4月に連邦最高国民経済会議にその消費の申請を行なった。連邦最高国民経済会議は共和国最高国民経済会議に自己の工業財務計画を提出することを提案し、共和国最高国民経済会議・木材管理局は木材トラストにそれらの原料基盤、生産及び財務的可能性を問い合わせた。トラストは伐採地フォンドがどうなっているのか、木材工場の資本修理計画が融資と調整されているかどうか分からないと答える、等々の問題。

他方、[このことは国家注文委は知らないのだが]『主たる森番』たるロシア共和国最高国民経済会議（その代表は国家注文委での計画審議や調整に参加した）はその政府委員会において国家注文委の計画より25%削減した計画を採択する。ロシア共和国経済評議会はその計画を承認する……。次いで第1四半期が過ぎてから（シーズンの半ばは終わった）木材トラストには追加割当てが出されたが、ロシア共和国最高国民経済会議の木材トラストはロシア共和国最高国民経済会議木材管理局の枕木追加割当てを50%以上カバーするのを拒否した。白ロシアやザカフカジェのトラストについては状況はもっと悪い。

またブリャンスク県執行委員会は農業人民委員部やロシア共和国経済評議会の断乎たる命令にも拘らず、8ヶ月間も往復文書を交わしても運輸人民委員部を主要調達者と認めることを拒否し、従って伐採地を宛がうことも拒否する。国家注文委はこうした事情を知らず、国家注文委の計画との乖離は大きくなる¹²³。

1928年2月20日 Gosplan 幹部会でも計画活動の欠陥が指摘された。

V. G. グローマン（Gosplan 幹部会員）によれば、1927年9月30日、1927/28年度の国

民経済統制数字承認の際に政府は資本建設、その技術的妥当性、経済的効率の標本調査を行うことを提案した。しかしこの課題は 1928 年 2 月の時点で遂行されていない。誤りや誤算が多いのに。

フルムキン（財務人民委員部コレギアメンバー）は工業財務計画の弱点をカバーするためにはこの計画のなかに追加予備資金を入れることを求めた。

レジュネフ（ゴスバンク）も述べる。「最高国民経済会議の計画の財務部分はかなりタイトに作成された。計画の完全な遂行は難しい。最高国民経済会議は短期信用のかなりを長期資本建設に投下することを見込んでいます。これはわが国のヴァリュータの安定性強化の観点からは全く受入れられない」。

これに対しキビシエフ（最高国民経済会議議長）は新建設の技術水準の低さ、組織的欠陥、運営の拙さは認めながらも計画を擁護する。「多くの発言者は本年度の工業の資本建設計画がこれまでの年度の非計画的建設によって不可避免的に運命づけられているかのようにいうが、それは正しくない。1927/28 年度の資本建設の 70%はゴスプランや労働国防会議の承認した以前の計画によって規定されている。多くの場合、わが国の上級計画機関は全体的な計画だけでなく、個別的建設対象すら承認した」。

クルジジャンフスキーは計画規律の欠如を嘆く。

「もし我々が相応の計画において国民経済の発展を決める事態の主人でなければ、荷馬車が我々を運んでいくのであって、我々が動かすのではない。わが国にはなお真の計画規律はない。工業財務計画の審議は最高国民経済会議、財務人民委員部の働き手だけでなく、労農監督部の働き手の積極的な参加のもとで行なわれるべきである」¹²⁴。計画の実効性を高めるため計画活動へ労農監督部が関与すべきだというのである。

計画活動への不満は多い。

『プロレタリア独裁』工場（オレホヴォ・ズーエヴォ）の工場長 ブジンは憤懣やるかたない。「工場が立てた計画は上級経済機関の様々な緊急課題によっていつも妨げられる。それらはトラスト本部会を通して受取り、それらの遂行には技術者や会計係を参加させねばならず、計画方式で遂行されるべき仕事から切り離される。余儀なくされた計画性の欠如である。

年次生産計画作成や提出期限が毎年のように変る。1927/28 年度は計画の提出期日は 5 月 1 日と定められた。1926/27 年度には 7 月 15 日、1925/26 年度も別の日であった。前年は新たな年次工業財務計画作成の極めて複雑な仕事を与えられた。それには経理課や技術者の多くの時間が要求され、それにより計画活動が妨げられた。またこの 3 - 4 年の間に報告のフォーマットや方法が何度も変更され、比較可能な資料を提出できない。

資材の滞貨がある。例えば、1925/26 年度に紡績機械への新しい部品（リング）が注文されたが、取り替えるべき量の何倍もあった。注文額が過度に多かった。この注文は 2 年超に亘って遂行されたが、リングの入荷は断続的であった。技術者も供給部も注文を止めようとせず、リングを受取り続けた。明らかに過剰であったにも拘らず。しかも、工場の指導的技術者は前技術部長も含めて幾度もリングの要求を確認していた」¹²⁵。

南部鉄鋼トラストのリュコフ名称工場（ドンバスのエナキエヴォ）の例からすると工場とトラストの工業財務計画作成過程は次のようである。

工場は統制数字作成の活動を 1927 年 3 月から開始し、4 月 1 日には終わり、審議のためトラストに提出した。トラスト本部会は第 1 ヴァリアントを承認せず、製造高引上げを要求した。4 月末、工場は本部会に製造高 20.9 百万ルーブリの新たな統制数字ヴァリアントを提出した。トラストはこのヴァリアントを承認した。

7 月半ば工場は統制数字に基づいて年次工業財務計画を作成し、本部会に承認のため提出した。本部会はこの計画を承認せず、その引上げを要求した。同時に工場に対し計画で予定された生産的投資引下げを提案してきた。その場合、計画引上げと生産的投資ノルマ引下げの根拠は示されなかった。

1927年7月22日、工場はトラストの全ての要求を考慮して新しい計画を作成し、トラストに送った。それにも拘らず、8月初めに工場はトラストから工業財務計画の最終ヴァリエントに多くの修正を加える命令を受取った。その数日後には更に本部会はそれまでの修正を変更し生産計画を24.5百万ルーブリに引上げる命令を送ってきた。

工場管理部はそうした手続き渋滞や際限のない計画修正に異議を唱え始めた。計画は改定されず、1927年8月から28年2月までの全期間、工業財務計画構築のための基本点の最終確認をめぐりトラストとの往復文書や協議会が続いた。この期間中にトラストは工場に生産バランスの新たなヴァリエントを提案した。これは多くの誤りのため工場は遂行できなかった。

1928年1月半ば修正された生産バランスに基づいて工場は30.1百万ルーブリ（ネット）の新しい工業財務計画ヴァリエントを作成し、南部鉄鋼トラストに送付した。

2月末、トラストから最終ヴァリエントより3%原価を引下げる新たな基準に基づいて工業財務計画を作り直す命令を受取った。

こうして工場は1927年3月から1928年3月まで工業工場計画なしで活動していた。このことが生産に悪影響を齎すのは言うまでもない¹²⁶。

同じことが今度はトラストと官庁の間で再現する。

南部鉄鋼トラスト本部会議長 S. ビルマンの最高国民経済会議への報告書はトラストの1927/28年度工業財務計画の作成と処理の経緯を説明した。

トラスト傘下企業〔工場〕の独立採算制への移行前は工業財務計画は企業の積極的参加なしにトラスト本部機構が直接、作成していた。独立採算制移行後、12工場は計画作成に2ヶ月掛かり、トラストがそれらを審理し、集計するのにやはり2ヶ月掛かり、最高国民経済会議機構がそれを審理するのに、12の工場の計画作成及びトラスト本部での審議と同じ時間を要する。

〔1927年〕2月末、南部鉄鋼トラスト本部機構は1927/28年度の工業財務計画の作成に着手し、その12企業の工業財務計画の集計は8月末に終わった。それに基づき、工場に暫定的な工業財務計画が与えられた。その場合、トラスト本部会は資本活動やその融資規模についてこれらの計画の基礎にある前提が正しいという確信はない。

この時点からそれらに基づき工業財務計画を提出せねばならない最高国民経済会議の統制数字の手續渋滞が始まった。それら統制数字を文字通り、1日千秋の思いで待ち望んだ。

やっと10月22日、つまり業務年度の最初の月のほぼ末に正式の統制数字を受取った。それから全力を挙げ、急いで工業財務計画の作り直しを行い、11月10日に南部鉄鋼トラスト本部会は正式の工業財務計画を提出した。ここから計画処理の最も苦難の時期が始まる。金属総管理局の各部が最高国民経済会議代表者の下この計画の審議に着手する。これらのフォーマットでは予見されない問題が浴びせられる。

南部鉄鋼トラスト幹部のモスクワへの『移住』が始まる。『諸問題に答える』ため南部鉄鋼トラストの機構のほとんど全ての指導的働き手が順次、モスクワに行かねばならなかった。平均して1ヶ月間にトラスト本部の14-15名の働き手、主に部長がモスクワに滞在した。これら働き手の出張の直接的費用だけで8千ルーブリ掛かる。

最高国民経済会議、金属総管理局、財務人民委員部の官吏は文字通り競って次々に新しい問題を出してきた。メトプラン（金属計画部）自身や小委員会の新しい会議のたびに次々と『解明さるべき』新たなモーメントが登場する。当座修理への補助材料支出を0.75%減らすか0.50%減らすかで熱心な議論が交わされる。

トラストは丸1年、工業財務計画作成に係わり、丸1年計画なしで活動するといっても過言ではない。

こうした困難の原因はビルマンによると第1に、信頼の原理のまったき欠如、第2に、そもそも計画の全く誤った理解、つまり計画が概算的な予測ではなく、〔厳密な〕数学的課題とみなされること、第3に、フォーマットの膨張、審議の官僚主義的手続き、こうした複雑な書式ですら予見できない追加的問題の多いこと、第4に、計画承認の遅れ、第5に、業務年度に限

った計画作成、第 6 に、融資計画の系統的な不履行、遂行されたとしても遅れて定められていること、にある。

それ故、企業を指導する経営者は計画に『保険的』予備を忍び込ませようとし、上はこれら予備を取り上げようとする¹²⁷。

いつの時代かと紛うような状況ではある。

トラストやシンジケートの指導者達は計画活動への不満を募らせる。

「最高国民経済会議はかつて 1928 年 7 月 1 日までに全てのトラストが統制数字を提出する指示を出したことがある。これらは次年度のトラストの活動についての最高国民経済会議指令の基礎となるべきものであった。実際にはトラストはこれまで通り、トラストの事前の申請とは全く係わりのない総管理局の定めたリミットを受け取った。……総管理局とトラストの間の見解の対立は深刻であり、問題がゴスプランまで持ち込まれる。化学工業におけるこうした意思疎通の欠如から同じ建設プロジェクトが 2 重に統制数字に含まれることがあった」（北部化学トラスト）。「統制数字は主に生産可能性に基づいて構築された。市場の現実の需要は考慮されない。そのため既に採択された計画の頻繁な変更がある」（冶金シンジケート）¹²⁸。南部機械トラスト、プロダシリカート、化学シンジケートなど多くの企業も同様の批判をしている¹²⁹。

こうした事態は何によって打開されることになるのか。

それは堅忍不拔の『国家意思』であった。

1928 年初めの最高国民経済会議幹部会において党アパラチキを具現する V. V. クイビシエフは吠える。

「行政面の行き過ぎは危険だが（行政や行政指導は弱められてはならない）、国家機構の多くの働き手が現在、景況を過度に重視し、それで全てを説明しようとしているのも危険である。原価引下げが出来ないのも、生産不足も景況の所為にする。そうした景況物神化は断乎拒否すべきである」。

「国家意思が最も困難な部面で景況を打破したという歴史的事実を前にすれば〔穀物徴発〕、他の部面でも、ことに工業の活動面でこの国家意思が非常に大きな役割を演じうることも明らかである。

第 1 四半期の多くの工業部門での生産計画不履行も客観的原因と同じ程度に主体的原因によって説明されるし、この意志を強く持てば我々は計画を遂行しえただけか超過達成しえたであろう。原料供給面からすれば第 1 四半期は超過達成を妨げるものではなかったからである。はっきりだらしがなかったのだ」¹³⁰。

主意主義の昂然たる表明である¹³¹。

最高国民経済会議機関紙社説も続く。

「大きな経済的裁量政策 *manevr* は経済的状况を別の方向に転ずる新たなエレメントを作り出す」¹³²。「原価引下げは『客観的要因』に抗しても達成されねばならない」¹³³。

財務人民委員部はこうした主意主義に異議を唱える。「1928 年 2 月末、最高国民経済会議は労働国防会議に計画化工業の 1927/28 年度生産-財務計画を提出した。これは生産高 23% 増という予期せざる大幅な生産拡大テンポを提案している。統制数字では 17.6% 増であるがこれすら達成困難である」。「最高国民経済会議は生産能力を過大評価した」¹³⁴。

社会的諸集団の政治力学はそうした抵抗を押し流した。

1928 年秋には新聞紙上で計画を超える生産拡大カンパニアが展開された。最高国民経済会議・工業生産拡張委員会を経て¹³⁵、1928 年 11 月 3 日、最高国民経済会議命令は全ての総管理局、工業部門別委員会へ本年度の統制数字で定められた範囲を超える更なる工業の拡張を指令した。必要な場合は輸入設備の追加申請の可能性を排除しない¹³⁶。

1928 年 11 月の計画を超える生産拡張カンパニアでは鉄鋼生産量は 1928/29 年度当初の統制数字の 3,804 千トンから、4,074 千トンに引上げられた。機械製造統制数字も更に 16% 引上げられ

た。農業機械製造は 168 百万ルーブリから 188.9 百万ルーブリに上げられた。これは前年度計画に対し 45 - 47%の伸びである。皮革生産も前年比 20%の伸びに 12%上乗せした。木材紙工業では 9%の上乗せがある、等々¹³⁷。

各労組中央もこれに呼応する¹³⁸。コムソモールは無論、最も高い成長率を支持する¹³⁹。

11 月下旬、最高国民経済会議総会は統制数字の枠を超える工業生産の最大限拡張方針を採択し、全ソ労働組合中央評議会も最高国民経済会議幹部会の基本方針を「全面支持」した¹⁴⁰。

1928 年 12 月 1 日の *Ekonomicheskaiia zhizn'* 社説も総会メンバーの「健全なオプティミズム」を称えた。

¹ Protokoly prezidiuma Gosplana za 1921 - 1922 gody, T.1. p.101.

² Zvezdin Z.K. (1979), pp.89, 198 - 209.

³ ibid., pp. 53 - 56.

⁴ Pravda, 12 March 1926, №59.

⁵ ibid.

⁶ Zvezdin Z.K. (1979), pp. 70, 73 - 4.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1925, №23.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 February 1925, №40.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 March 1925, №66.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254.

¹¹ Pravda, 22 November 1925, №267.

¹² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №56, st.422, 423.

1926/27 年度の工業の生産—財務計画及び資本建設計画作成手続きについては *Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.*, 1926, №67, st.516.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 February 1926, №37 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 February 1926, №37.

¹⁴ Pravda, 21 March 1926, №65.

26 年 2 月 25 日、政治局での審議の基調はインフレ懸念、工業投資縮小、財政支出抑制であった (*Stenogrammy zasedanii Politbiuro TsK RKP(b)-VKP(b)*, pp. 609 - 650)。

その決定案では 1925/26 年度工業建設への新規投資は 746.8 百万ルーブリに抑えられた (ibid., p.647)。

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 July 1927, №159.

¹⁶ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №54, st.396 附録。

¹⁷ Finansovaia gazeta, 2 September 1926, №201 : Pravda, 3 September 1926, №202.

¹⁸ Vestnik finansov, 1926, №10, pp.13 - 9 : Finansovaia gazeta, 20 August 1926, №190; 26 August 1926, №195 ; 2 September 1926, №201 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 August 1926, №195 ; 29 August 1926, №198 : Pravda, 29 August 1926, №198 : Izvestiia, 29 August 1926, №198. cf. RGASPI, fond 17, op. 2, d. 276-II, l. 43 - 4.

¹⁹ Pravda, 21 September 1926, №217 : Izvestiia, 21 September 1926, №217.

²⁰ Izvestiia, 28 September 1926, №223.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 October 1926, №246 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1926, №245 : Pravda, 24 October 1926, №246 : Izvestiia, 24 October 1926, №246.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1926, №300.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 January 1927, №20 ; 28 January 1927, №22 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 January 1927, №20 : Izvestiia, 26 January 1927, №20.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 February 1927, №27 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27 : Trud, 3 February 1927, №27.

²⁵ RGASPI, fond 17, op.2, d.276-II, l.46.

²⁶ Sobranie zakonov i rasporizhenii Rabochego-Krest'ianskogo Pravitel'stva SSSR, 1927, №10, st.98.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63.

²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1927, №155 ; 13 July 1927, №156 : Torgovo-promyshlennaia

gazeta, 13 July 1927, №156.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1927, №182 ; 13 August 1927, №183 ; 12 August 1927, №182 ; 14 August 1927, №184 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 August 1927, №182 ; 13 August 1927, №183 ; 14 August 1927, №184.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 September 1927, №202.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 February 1928, №45 : Ekonomicheskaiia zhizn', 22 February 1928, №45.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 2 March 1928, №53 ; 4 March 1928, №55 ; 6 March 1928, №56 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1928, №55 ; 6 March 1928, №56 : Pravda, 4 March 1928, №55 ; 6 March 1928, №56 : Izvestiia, 4 March 1928, №55 : Trud, 4 March 1928, №55.

³³ Trud, 4 March 1928, №55 社説.

³⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №10, pp.1 - 3.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1928, №158.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 October 1928, №243.

³⁷ Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, pp. 208 - 210.

³⁸ Zvezdin Z.K., op.cit., pp.91 - 5.

³⁹ ibid., pp.100 - 102.

⁴⁰ KPSS v rezoliutsiakh, T.3, p.432.

⁴¹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №37, st.373.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1927, №24 : Ekonomicheskaiia zhizn', 30 January 1927, №24 ; 2 February 1927, №26.

⁴³ Torgovo - promyshlennaia gazeta, 1 March 1927, №49.

⁴⁴ RGASPI, fond 17, op. 2, d. 317- I , l. 9

⁴⁵ RGASPI, fond 17, op. 2, d. 317- II , l. 30.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 April 1928, №95 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 April 1928, №95. cf. RGASPI, fond 17, op. 2, d. 317-2, l. 30.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1925, №119.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1925, №187.

⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1925, №114.

⁵⁰ Izvestiia, 13 February 1926, №36.

⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1926, №116.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1926, №152.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 February 1927, №27 ; 24 July 1927, №166 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 July 1927, №166 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1927, №166.

⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1926, №247 ; 29 October 1926, №249 : Ekonomicheskaiia zhizn', 29 October 1926, №250.

⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1926, №247 ; 29 October 1926, №249 : Ekonomicheskaiia zhizn', 29 October 1926, №250.

⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254 ; 14 February 1926, №37 : Ekonomicheskaiia zhizn', 6 November 1925, №254 ; 14 February 1926, №37 : Pravda, 17 February 1926, №39 : Izvestiia, 16 February 1926, №38.

⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 November 1926, №252 ; 5 November 1926, №255.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 February 1927, №27 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1925, №16 ; 22 January 1925, №18.

⁶¹ RGASPI, fond 17, op.2, d.165, l.29 - 32 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1925, №23.

⁶² RGASPI, fond 17, op.2, d.165, l.29 - 41 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1925, №23 : Ekonomicheskaiia zhizn', 8 February 1925, №32.

-
- ⁶³ RGASPI, fond 17, op.2, d.165, l.42 : KPSS v rezoliutsiiakh, III, pp.150 - 1 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 January 1925, №19.
- ⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1925, №43.
- ⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 January 1924, №19 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 January 1924, №19 : Trud, 24 January 1924, №19.
- ⁶⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 February 1925, №38 ; 15 March 1925, №61 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 March 1925, №61.
- 南部鉄鋼トラストの計画については Ekonomicheskaiia zhizn', 27 March 1925, №70 ; 2 April 1925, №75 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 March 1925, №70 ; 2 April 1925, №75.
- ⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 May 1925, №104.
- ⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1925, №196.
- ⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 September 1925, №216 ; 28 October 1925, №247 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1925, №247.
- ⁷⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 November 1925, №264 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 November 1925, №264. cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 31 October 1925, №250.
- ⁷¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 December 1925, №278 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 December 1925, №278.
- ⁷² Ekonomicheskaiia zhizn', 21 February 1926, №43 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1926, №43 ; Izvestiia, 21 February 1926, №43.
- ⁷³ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 October 1926, №246 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 November 1926, №273.
- ⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 October 1926, №242 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 November 1926, №273.
- ⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 January 1927, №3 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 January 1927, №3.
- ⁷⁶ Pravda, 4 March 1927, №52 : Izvestiia, 4 March 1927, №52 : Ekonomicheskaiia zhizn', 4 March 1927, №52 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1927, №52.
- ⁷⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 January 1927, №22 ; 29 January 1927, №23 : Izvestiia, 15 February 1927, №37.
- ⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1928, №35.
- ⁷⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 June 1928, №131.
- ⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1925, №209.
- ⁸¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1925, №241.
- ⁸² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1925, №252 ; 9 March 1926, №56 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1926, №56.
- ⁸³ Pravda, 21 April 1926, №91 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1926, №91 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1926, №91.
- ⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 November 1926, №258 ; 14 November 1926, №263 : Ekonomicheskaiia zhizn', 14 November 1926, №264.
- ⁸⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 December 1926, №286 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 December 1926, №285.
- ⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 March 1925, №59 ; 18 April 1925, №89 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 March 1925, №59 ; 18 April 1925, №89.
- ⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1925, №211 ; 30 April 1926, №99.
- ⁸⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1926, №181 ; 28 August 1926, №197.
- ⁸⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 October 1926, №231 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 September 1926, №224 ; 10 November 1926, №259.
- ⁹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1926, №261.
- ⁹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1925, №252 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 November 1925, №253.
- ⁹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926, №274.

-
- ⁹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1926, №93 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 April 1926, №93.
- ⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 June 1926, №138 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 June 1926, №137 : Pravda, 18 June 1926, №138.
- ⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926, №274.
Izvestiia, 4 December 1926, №281 では資本投資額は 24.44 百万ルーブリ。
- ⁹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1926, №281 : Izvestiia, 4 December 1926, №281.
- ⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1927, №40.
- ⁹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1925, №154.
- ⁹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 October 1925, №245.
実績は 7.8 百万ルーブリ (Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu , M.-L, 1927, ch.II, p.194)。
- ¹⁰⁰ Torgovo - promyshlennaia gazeta, 3 August 1927, №174.
- ¹⁰¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1925, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1925, №195.
- ¹⁰² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1926, №110 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926, №109 : Izvestiia, 16 May 1926, №111 : Trud, 15 May 1926, №110.
- ¹⁰³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1926, №126 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 June 1926, №125 : Pravda, 3 June 1926, №126 : Izvestiia, 3 June 1926, №126.
- ¹⁰⁴ Trud, 19, №188 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1925, №249 : 18 November 1925, №263.
- ¹⁰⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 October 1926, №236.
- ¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 December 1926, №278 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 December 1926, №277.
- ¹⁰⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 December 1926, №279.
- ¹⁰⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1926, №288.
- ¹⁰⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 December 1926, №298.
- ¹¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 March 1927, №58 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 March 1927, №58 : Pravda, 16 March 1927, №61.
- ¹¹¹ Pravda, 1 July 1926, №148 ; 11 July 1926, №157 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 July 1926, №148 : Torgovye izvestiia, 1 July 1926, №71.
各商業組織はバターについて商業人民委員部に年に 53 回報告せねばならなかった。フォーマットは 4 種類, 記入項目は 7092 である。その後, 商業人民委員部は年 12 回, 1 フォーマット, 1152 項目とすることで同意した (Trud, 11 May 1927, №104)。
- ¹¹² Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, 1927, 447—495 : Trud, 15 December 1926, №290.
- ¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 February 1927, №48.
- ¹¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 July 1926, №158 社説で引用。
- ¹¹⁵ Trud, 25 May 1926, №116.
- ¹¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 May 1926, №122 ; 5 June 1926, №128 ; 13 June 1926, №134 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 May 1926, №121.
- ¹¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 May 1926, №120 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1926, №119 ; 29 May 1926, №121.
- ¹¹⁸ Pravda, 20 January 1925, №16.
- ¹¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1926, №83.
- ¹²⁰ Pravda, 24 April 1926, №94.
- ¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1927, №89 ; 21 April 1927, №90.
- ¹²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1927, №70.
- ¹²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1928, №14.
- ¹²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 February 1928, №45.
- ¹²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1928, №200.
- ¹²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, №110.

この経済通信員 D.セメノフの記事について S.ビルマンは Ekonomicheskaja zhizn'編集部への書簡でその通りだと認めた。

非鉄トラストの『赤いヴィボルジェツ』工場長や国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場長、ハリコフ工場長なども同様の不満を表明している (Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1928, №222 ; 25 September 1928, №223 ; 2 October 1928, №229)。

¹²⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 31 May 1928, №125.

¹²⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1928, №222.

¹²⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 25 September 1928, №223 : 2 October 1928, №229.

¹³⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 February 1928, №30.

¹³¹ M.ブロンスキーは明らかにスターリンの28年7月中央委員会総会における階級闘争激化論に毒されて計画を次のように定式化した。「計画は経済過程の予見手法及びそれらの数値的、統計的定式化であるだけでなく、まずもって且つ主として階級闘争の特異な段階である。それは統制数字にせよ、年次計画にせよ我が国の経済関係における階級関係の一定の前進、つまりわが社会の社会主義的エレメントの強化と資本主義的エレメントの後退を予定する」。「計画は階級闘争の道の統計的定式化である」。(Sotsialisticheskoe khoziaistvo, 1929, №1, pp. 6 - 7)。「経済戦線において生ずる景況上の諸困難は社会主義的エレメントの攻勢、資本主義エレメントの駆逐による社会主義の基盤の拡大の階級闘争形態である」(ibid., p.8)。

¹³² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 March 1928, №62 社説。

¹³³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 March 1928, №56 の『工業計画実現の諸条件』と題する社説。

¹³⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №10, p.1.

¹³⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 23 August 1928, №272 : Pravda, 23 August 1928, №272 ; 25 August 1928, №274.

労組も大幅な拡大方針に転ずる (Trud, 16 September 1928, №216 ; 23 September 1928, №222)。

¹³⁶ Trud, 4 November 1928, №258.

¹³⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 11 November 1928, №262 ; 13 November 1928, №263 ; 16 November 1928, №266 : Torgovo - promyshlennaja gazeta, 14 November 1928, №264 ; 15 November 1928, №265 ; 21 November 1928, №270 など。

¹³⁸ Trud, 6 November 1928, №259 ; 11 November 1928, №262 ; 13 November 1928, №263.

¹³⁹ Komsomol'skaja pravda, 25 March 1928, №72 社説 ; 16 November 1928, №266.

¹⁴⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 25 November 1928, №274 ; 2 December 1928, №280 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 November 1928, №274 ; 2 December 1928, №280 : Trud, 28 November 1928, №276 : Pravda, 25 November 1928, №274 : Vos'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, pp.372-3.

28年12月の第8回労組大会での L.I.ギンスブルグ (全ソ労働組合中央評議会) 発言によれば8月9日提出の最初の資本投資計画では5ヵ年の最後の2年は減衰する。10月25日提出の第2の計画では最後の2年は均等的であった。11月29日提出の案では年々急増していく。その2日後には資本投資額は更に300百万ルーブリ上乗せされた (ibid., p.410)。

第8回労組大会党フラク決議は11月の党中央委員会の方針 (急テンポの工業化) を無条件に支持した (ibid., p.504)。

第4編 労働関係

第1章 ネップ期後半の労働市場

1. 概観

ネップ期の就業構造をみておこう。モスクワ市のみのデータであるが戦前と比して大きな変化がある。直ちに目に付く変化は労働者数が減っているのに、職員や公務員数が急増していることである。これは企業の本部機能や政府機能の中央への集中を示している。財産所得者や事業主が激減しているのは当然であるが、家族経営を含めた自営業は大幅に増加している（手工業者など。但し、手工業での被用者は急減した）。失業者や被扶養者の増加も顕著である。戦前、被扶養者の比率が低いのは農村に家族を残し単身で出稼ぎに来る者が多く、賃金も低かったためである¹。

表IV－1－1 モスクワ市の就業構造

	1912 年（人数）	%%	1926 年（人数）	%%
労働者	379,790	23.50	293,205	14.47
作業員、召使いなど	176,374	10.91	115,695	5.71
職員	159,589	9.87	281,275	13.88
被用者計	715,753	44.28	690,175	34.06
日雇い	12,397	0.76	—	—
自由業	10,501	0.65	6,752	0.33
金利生活者、家主など	29,732	1.83	2,220	0.11
事業主（労働者雇用）	38,138	2.36	6,288	0.31
自営業（家族経営）	6,795	0.42	20,479	1.01
自営業（単独）	54,667	3.39	73,455	3.63
家族労働者	15,637	0.97	13,541	0.67
公務員	64,588	4.00	110,628	5.46
その他	15,761	0.98	9,425	0.47
就業者計	966,136	59.77	932,963	46.05
軍人	23,312	1.44	30,695	1.52
失業者	29,412	1.82	130,298	6.43
計（軍人、失業者含む）	1,016,693	62.90	1,093,956	54.00
被扶養者	599,720	37.10	931,961	46.00
住民総数	1,616,415	100	2,025,947	100

出所：Ekonomicheskoe stroitel'stvo, 1928, No.7-8, p.41. cf.Chase、William J.、Workers, society, and the Soviet state, p.311.

次に被用者。

ネップ期半ば以降の一応は順調な経済復興と共に雇用労働者数も増大する。大工業に限れば雇用労働者数は 1926／27 年度には戦前水準に達した。戦前と比較すれば、小工業被用者は大幅に縮小した²。

工場労働者は 1925 年から 1927 年までに 48.5%増え、工場職員数は 48.6%増えた。職員中、管理・技術者や上級事務職の比重が高く、その伸び率もやや高く 48.9%及び 49%である。商業経営（事業所数は 16,367）の職員は 1926 年 5 月 1 日に 146,849 人を数える³。

労働者中、農民出自は多いが、急激に比率は低下した。職員出自の労働者が顕著に増えたことは興味深い事実である。労働者の農業との結びつきは地方ではなお残る。

〔表IV－1－2, 3, 4, 5, 6〕

ネップ期の労働市場は様々な歪みを抱えていた。

まず工業労働者の雇用数の急激な増大と同時に失業者数も増大していた。奇妙なことに生産指数の動向と失業者数はほぼ同じ方向に変動した。両者の相関関係は非常に強く、後者が1ヶ月ほどのタイムラグを伴って前者を追う。(但し、工業有資格労働者については1927/28年度以降は生産指数の増大と失業の減少が対応している)。これは一見したところ説明困難な背理である。何故、かかる現象が生ずるのか。ここにはネップ期労働市場の構造的特殊性が内在しているに違いない。

[表Ⅳ－1－7, 8、図Ⅳ－1－1, 2]

また職業紹介所の改革を始とする労働市場の機構的整備によって労働力の需要・供給のマッチングが図られたにも拘らず、縁故採用は相変わらず蔓延り続けた。これはいうなればロシア経済特有の生理現象とも思える。

同様の歪みは一方での労働力余剰と、他方での労働力不足の並存である。これは単に無資格労働者の過剰と有資格労働者の不足のことではない。熟練労働者や技師などの専門家もまた過剰と不足が並存していた。こうした機能不全は労働市場の構造的問題に起因する。

更に近代化の象徴ともいえるテーラー主義やフォード的大量生産方式が部分的に移植され、それに伴い速成的労働力養成が政策的にも広げられていくが、その性急な導入は伝統的な労働様式や養成方法との摩擦や軋轢を生み出し、いわば生体的な拒絶反応を引き起こしていた。これもまたグロテスクな統合化に繋がっていく。

いま一つの顕著な特徴は労働力の流動性の高さである。その主たる要因は臨時雇用の多用であり、一部は労働者の主体的要因＝定着性の欠如である。そのことはソビエト体制の階級的基盤をなす熟練労働者の弱体化の表とも裏ともなっていた。単に彼らの多くが管理者として登用されていったという問題だけではないのである。

そして何よりも圧倒的な失業圧力はソヴェト体制の直面した最大の難問であった。深刻な失業問題がネップ期社会の断層のズレを引き起こした主因となったことは疑いない。

以下、ネップ期の労働市場の構造的特徴や大量失業を生みだした要因を中心に考察していこう。

表Ⅳ－1－2 ソ連邦の被用者（千人）

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度
労働者	3,080.2	3,780.4	3,956.2
うち工業	2,066.2	2,609.3	2,727.3
運輸	658.4	776.2	807.0
官庁	345.6	382.0	407.5
商業	10.0	12.9	14.4
職員	2,424.6	2,779.2	2,953.3
うち工業	265.8	299.6	303.0
運輸	325.7	384.0	399.3
官庁	1,473.1	1,630.2	1,733.8
商業	360.0	465.4	517.2
農林労働者	1,653.1	1,918.5	2,012.2
建設（季節労働者）	605.1	750.0	960.1
水運（季節労働者）	110.0	126.2	132.1
被用者計	7,873.0	9,354.4	10,013.9

出所：Voprosy Truda、1927、№10、pp.10－12.

表Ⅳ－１－３ 被用者（戦前との比較）

	1897年	1913年	1922／23年度	1923／24年度
農業労働者	2,236	2,890	1,100	1,300
大工業	1,652	2,776	1,658	1,812
うち労働者			1,445	1,615
職員			213	197
小工業	550	905	300	335
建設	280		146	216
商業	302		306	407
運輸	529	955	1,090	1,078
公務員			1,501	1,643
その他			533	597
計	8,402	13,000	6,634	7,388

(千人)

注記：1.戦前のデータはソ連邦の領土内。統計上比較可能な項目のみ挙げた。

2.その他は使用人、分類困難な日雇い労働者など。

出所：Vestnik Truda、1925、No.3、pp.54－67.

表Ⅳ－１－４ センサス工業・工場従業員構成（千人）

		1925年7月1日	1927年7月1日
職員		146,176	217,264
	管理 - 技術者	53,492	79,660
	上級事務職	55,065	82,089
	一般事務員	16,102	18,975
	庶務・商業	19,237	27,173
	実習生	1,215	5,130
	見習 - 職員	1,065	4,237
作業員		74,094	97,635
労働者		1,485,873	2,205,934
	a)生産部門	1,158,764	1,702,478
	基本的生産	1,133,959	
	補助部門	24,805	
	b)間接部門	255,523	401,683
	動力部門	47,869	80,042
	修理－建設部門	124,870	180,372
	輸送（工場）	54,560	74,350
	警備・倉庫係	38,224	66,919
	c)見習 - 労働者	71,586	101,773

注記：管理－技術者は工場長、技師、技手、マスチエル、指導員、設計士など。上

級事務職は経理、会計、統計係、計算係、出納係など。

出所：Statistika truda、1928、No.1－2、p.12；1929、No.2－3、p.16.

表Ⅳ－１－５ 工場労働者の出自（％）

	モスクワ州綿工業			イヴァノヴォ州綿工業			レニングラード綿工業				
工業での入職年度	労働者	農民	職員	労働者	農民	職員	労働者	農民	職員		
1905 年まで	57.3	40.3	1.1	44.0	53.6	0.9	44.5	52.7	1.0		
1906～1913 年	59.4	38.0	1.2	47.9	49.4	1.1	54.0	42.2	1.3		
1914～1917 年	63.2	33.4	1.8	55.8	41.7	1.1	56.2	39.6	2.5		
1918～1921 年	62.1	33.5	2.8	58.7	38.1	2.1	62.1	30.2	4.8		
1922～1925 年	64.5	29.9	4.0	61.6	33.2	3.5	65.3	25.3	7.6		
1926～1927 年	64.9	27.7	5.8	58.2	35.3	4.9	65.5	23.7	9.0		
1928 年以降	61.7	29.1	7.7	62.2	31.1	4.7	67.4	18.6	12.5		
全労働者	61.1	34.7	2.7	52.7	43.6	2.1	57.7	35.5	4.8		
	レニングラード市金属工業				モスクワ県金属工業						
工業での入職年度	労働者	農民	職員	その他	労働者	農民	職員	その他			
1905 年まで	43.1	52.0	2.6	2.3	54.0	40.9	2.8	2.3			
1906～1913 年	52.2	42.0	4.1	1.7	57.0	38.7	2.7	1.6			
1914～1917 年	56.9	37.3	3.9	1.9	57.3	37.0	3.8	1.9			
1918～1921 年	60.0	29.8	7.4	2.8	54.5	38.2	5.3	2.5			
1922～1925 年	55.1	31.3	10.4	3.2	52.8	37.5	8.0	1.7			
1926～1927 年	51.6	32.0	13.5	2.9	53.3	35.8	9.1	1.8			
1928 年以降	50.5	33.1	13.7	2.7	52.5	31.7	9.9	1.9			
全労働者	51.8	38.6	7.1	2.5	54.6	38.0	5.6	1.8			
	ドンバス石炭工業			ウクライナ冶金工業				ウラル冶金工業			
工業での就業開始年度	労働者	農民	職員	労働者	農民	職員	その他	労働者	農民	職員	その他
1905 年まで	33.3	61.3	1.0	41.6	53.8	2.2	2.4	83.5	14.2	1.1	1.2
1906～1913 年	37.9	59.5	1.0	43.8	52.4	2.0	1.8	78.4	18.8	1.5	1.3
1914～1917 年	45.0	52.1	1.8	50.9	43.8	3.0	2.3	79.1	18.7	1.3	0.9
1918～1921 年	39.5	57.3	1.9	51.8	42.3	3.4	2.5	71.8	24.3	2.6	1.3
1922～1925 年	33.0	63.9	1.6	39.1	55.2	4.0	1.7	58.2	37.2	3.2	1.4
1926～1927 年	30.1	66.0	3.0	32.2	62.9	3.1	1.8	52.4	42.4	3.6	1.6
1928 年以降	26.0	70.5	2.6	36.2	57.3	4.7	1.8	55.1	37.1	4.3	2.8
全労働者	33.8	63.0	1.9	41.2	53.7	3.1	2.0	69.9	26.4	2.3	1.4

注記：1929 年 4 月－6 月に行われたセンサス（標本人口調査）より。出自は父親の職業。ドンバスで 100% に満たない分はその他の階層。28 年以降の労働者出自の数字は原文では 56.0。

出所：Puti industrializatsii、1930、№2、pp.34、35、38、40。cf. Metall、1930、№2、p.22。

表Ⅳ－１－６ 農業との結びつき

労働者グループ	金属加工工場		冶金工場		ドンバス石炭工業	綿工業			
	レニングラード市	モスクワ県の都市	ウラル	ウクライナ		モスクワ州	イヴァノヴォ州	レニングラード市	モスクワ市
生粋のプロレタリア(第 2、第 3 世代の労働者グループ)									
うち農業との結びつきなし	49.0	36.5	40.5	37.5	31.0	49.7	49.0	56.7	45.9
農業との結びつきあり	2.8	16.0	29.8	3.6	3.1	11.5	3.8	1.0	3.1
農民出自の労働者									
うち農業との結びつきなし	29.3	22.4	20.2	35.0	39.4	22.9	31.0	32.3	38.5
農業との結びつきあり	9.3	17.0	5.8	18.2	23.5	11.7	12.7	3.2	7.8
職員出自の労働者	7.2	5.5	2.4	3.1	1.7	2.7	1.9	4.8	3.5
その他グループ	2.4	1.9	1.3	2.1	1.3	1.5	1.6	2.0	1.2

注記：29 年センサスデータ。

出所：Puti industrializatsii、1930、№2、pp.35、44。

表Ⅳ－１－７ 国営工業生産指数、雇用労働者数、失業者数

	生産指数 (1923/24 年 度の月平均生 産量=100)	製造高(百万ル ープリ、戦前価 格)	国営大工業労 働者数(千人、 月末、)	登録失業者数 (千人、月末)	うち工業グル ープ失業者(主 に有資格)(月末)	登録失業者数 (70 職業紹介 所のデータ)
1923 年 10 月	95.9	120.8	1,039			
11 月	91.6	116.1	1,187			
12 月	86.4	114.9	1,206			755
1924 年 1 月	88.2	120.4	1,204			778
2 月	97.5	127.5	1,205			809
3 月	97.0	124.7	1,202			839
4 月	98.3	122.7	1,187			873
5 月	102.0	127.3	1,194			867
6 月	105.6	124.9	1,226			823
7 月	102.4	122.4	1,228			680
8 月	110.4	130.4	1,284			615
1924 年 9 月	131.7	157.7	1,380	738		473
10 月	148.5	184.5	1,399	699		448
11 月	136.4	176.5	1,405	778		499
12 月	144.5	193.8	1,414	768		492
1925 年 1 月	148.2	197.9	1,431	665		426
2 月	153.8	202.8	1,450	674		432
3 月	160.0	213.7	1,465	750		481
4 月	154.0	210.0	1,451	863		553
5 月	155.5	213.3	1,489	959		615
6 月	169.5	220.0	1,545	958		614
7 月	153.8	204.9	1,597	872		559
8 月	170.0	223.2	1,654	900		577
9 月	201.2	264.0	1,727	897		575
10 月	225.6	281.8	1,801	955		612
11 月	209.1	271.5	1,645	947		607
12 月	217.4	294.9	1,888	951	171	
1926 年 1 月	215.2	285.1	1,913	988	181	
2 月	226.4	297.6	1,938	1,006	189	
3 月	240.0	314.8	1,955	1,057	198	
4 月	247.2	321.7	1,905	1,071	205	
5 月	216.1	284.6	1,886	1,114	218	
6 月	236.0	290.4	1,909	1,066	218	
7 月	211.5	270.3	1,901	1,030	217	
8 月	237.7	309.5	1,926	1,024	219	
9 月	267.2	346.8	1,941	1,071	231	
10 月	279.2	350.1	1,966	1,164	250	
11 月	287.6	357.8	1,976	1,254	269	
12 月	286.8	369.3	1,997	1,311	279	
1927 年 1 月	269.6	347.9	2,017	1,350	293	
2 月	281.7	352.3	2,025	1,407	301	
3 月	298.0	371.6	2,025	1,478	318	
4 月	279.5	351.6	1,988	1,420	307	
5 月	282.9	369.8	1,994	1,363	297	
6 月	261.4	331.1	2,022	1,217	274	
7 月	228.2	300.5	2,011	1,038	237	
8 月	276.0	349.2	2,004	1,025	232	

9 月	309.7	404.5	2,059	1,041	266	
10 月	321.5	403.9	2,066	1,178	252	
11 月	315.1	399.1	2,073	1,268	262	
12 月	337.5	443.4	2,086	1,353	270	
1928 年 1 月	344.3	443.7	2,129	1,420	288	
2 月	336.0	438.3	2,143	1,483	297	
3 月	364.9	472.9	2,148	1,576	314	
4 月	313.1	418.0	2,144	1,598	314	
5 月	339.7	455.7	2,191	1,571	304	
6 月	325.8	429.4	2,219	1,481	294	
7 月	289.6	392.4	2,204	1,334	269	
8 月	340.6	452.8	2,228	1,345	266	
9 月	379.4	472.1	2,273	1364	272	
10 月	387.9	603.5	2,258	1,475	226	
11 月	364.2	577.2	2,271	1,561	231	
12 月	386.4	602.5	2,285	1616	237	
1929 年 1 月	392.7	623.8	2,300	1,667	246	
2 月	376.6	604.7	2,315	1,704	255	
3 月	403.0	646.6	2,308	1,741	264	
4 月	421.3	704.8	2,301	1,773	278	
5 月	355.2	589.8	2,290	1,594	252	
6 月	389.6	619.8	2,316	1,448	234	
7 月	385.7	613.6	2,338	1,311	280	
8 月	410.4	677.0	2,346			

出所：Ekonomicheskii biulleten`kon`iunkturnovo instituta, 1925-29、各号より（1928, №5-6 より Biulleten`kon`iunkturnovo instituta に改称）。労働者数は国営工業の操業企業就業者数。29 年 6-8 月のデータは月平均。

失業者数については Voprosy Truda、1925、№3、p. 21、1928 年各号のデータで補完。

《注記》

1. 生産指数は 55 品目の物理量に基づき工業部門の構成比率で加重した相乗平均値により計算したもの（Ekonomicheskii biulleten`kon`iunkturnovo instituta, 1926、№2、p. 12-15）。単純な集計値よりも生産動向をより良く反映するという。

2. 戦前価格による国営工業製造高は最高国民経済会議・中央統計部のデータ。29 年 9 月のデータは Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 October 1929、№245、26 November 1929、272 で補足。

3. 失業者数は 24 年 7 月以降、急減しているが、これは職業紹介所改組と再登録によるもの。多くの『似非』失業者が登録を解除された。また 25 年 11 月までは 70 職業紹介所のデータ。1925/26 年度は 256 職業紹介所のデータ。それ以降は 281 職業紹介所のデータ。70 職業紹介所のデータでは 1924/25 年度平均 516 千人、1925/26 年度の 8 ヶ月平均 659 千人（Ekonomicheskii biulleten`kon`iunkturnovo instituta、1927、№1、p. 9）。従って、総数は 50%以上多くなっている。更に 1927 年 7 月より、登録義務のある求職者は別項目で計上されるようになった。これは主に新規求職者である。この表では失業者数に加えてある（Voprosy Truda、1928、№1、第 3 表の注記）。なお、月初のデータは前月末のデータとして扱った。

グラフ作成に際しては連続性を持たせるために、24 年 9 月から 25 年 11 月の失業者数は 70 職業紹介所のデータに 1.56 の係数を乗じた数字とした。実際、正確なデータではないが、24 年 10 月 1 日の総登録失業者数は約 73 万人、25 年 1 月 1 日は約 80 万人、25 年 4 月 1 日は約 90 万人と推定されているから、ほぼ照応する（Voprosy Truda、1925、№5-6、p. 13）。データは Voprosy Truda 誌で補充。

4. 資料により数値の異なる場合は新しい数値に従った。さほど大きな誤差はない。

表Ⅳ－１－８ 労働力

	1924／25 年度				1925／26 年度			
	I 期	II 期	III 期	IV 期	I 期	II 期	III 期	IV 期
A. 求職者								
1. 当期内登録求職者総数(千人)		300.0	477.0	426.0	688.7	667.2	846.0	748.5
2. 本来の失業者数								
うち有資格工業労働者								
有資格建設労働者								
精神労働者								
無資格労働者								
農村部からの外来(本来の失業者中比率%)	14.0%	15.4%	16.7%		19.4%	21.0%	28.7%	20.5%
3. 登録義務求職者								
4. 労組員比率(登録失業者数中比率%)								
B. 求人								
1. 求人総数(当期内)(千人)		173.6	282.8	353.5	521.6	388.9	528.8	575.3
うち有資格工業労働者								
有資格建設労働者								
精神労働者								
無資格労働者								
臨時仕事(求人総数中比率%)		70%			71.2%	73.6%	73.2%	78.0%
2. 求人倍率		0.58	0.59	0.83	0.76	0.58	0.63	0.77
うち臨時仕事								
C. 仕事への派遣								
1. 当期内仕事への派遣総数		170.2	280.9	323.2				
うち労組員比率%								
D. 失業者数(期末)								
1. 職業紹介所登録期末失業者総数(千人)	901.6	876.7	1100.0	920.4 (1055.5)	951.7	1,056.5	1,065.5	1,070.8
2. 本来の失業者数				587.1	639.7	695.3	701.6	706.6
うち有資格工業労働者	29.1%	28.9%	21.9%	142.2	139.4	159.3	168.1	182.7
有資格建設労働者				35.1	48.8	72.7	79.2	32.3
精神労働者	31.8%	29.0%	25.1%	182.3	168.2	180.9	159.1	193.1
無資格労働者	23.4%	26.6%	44.4%	482.4	503.5	568.7	574.5	586.1
農村部からの外来(失業者中比率%)								
3. 登録義務求職者								
4. 労組員比率(登録失業者数中比率%)				45.5	49.3%	47.6%	47.7%	48.1%
5. 婦人失業者比率%	38.7%	39.2%	40.6%	47.5%	45.3%	43.3%	42.7%	48.5%
6. 未成年失業者比率%				13.2%	12.4	12.1%	12.5%	13.5%
7. 労組員失業者数(千人)	671(期首)			993	1029	1183	1154	1218
8. 労組員失業率(%)	13.8%	14.3%		10.7%	12.4	13.5%	12.5	13.0%
うち製造業労組(%)	14.0%	14.6%		8.9%	11.6	9.5%	11.6	
E. 採用(労働人民委員部の県都、州都、管区都毎のデータ)								
1. 当期内採用数(千人)					285.9	236.8	336.2	381.8
うち工場制工業					169.9	177.3	179.5	177.6
うち有資格工業労働者					53.9	38.7	41.5	52.3
ソヴェト商業職員					48.2	38.8	43.2	44.7
無資格労働者					114.7	102.5	128.3	145.4
2. 内訳								
a. 採用者中臨時仕事の比率%				48.1～ 57.1%	45.3%	52.6	56.0	59.8
b. 労組員の比率%					59.8%	59.7	67.0	67.8
c. 農村部からの外来の比率%					12.0%	18.1	18.0	17.0
3. 職業紹介所を通ずる採用比率%					27.2%	27.4	32.2	38.0
うち a. 臨時仕事比率%					51.3%	60.4%	62.6%	67.4%
b. 労組員比率%				62.2～ 71.8%	66.9%	66.3%	73.7%	75.2%
c. 農村部からの外来者比率%				9.0～ 12.1%	7.5%	6.9%	10.9%	9.0%
d. 工場制工業への採用者中職業紹介所を通ずる採用比率%					36.6%	40.4%	45.4%	44.2%

雇用

1926／27 年度				1927／28 年度				1928／29 年度	
I 期	Ⅱ期	Ⅲ期	Ⅳ期	I 期	Ⅱ期	Ⅲ期	Ⅳ期	I 期	Ⅱ期
876.7	834.4	987.1	868.7	971.1	843.6	1,176.8	987.0		
664.6	617.7	830.5	732.4	832.4	701.0	1,012.3	790.3		
135.7	133.4	131.7	127.8	142.6	135.0	151.6	147.1		
67.5	85.4	222.2	155.5	121.4	126.3	297.1	172.6		
181.3	159.1	167.6	176.4	206.9	158.4	160.2	159.2		
206.6	188.9	235.6	223.8	283.1	235.7	310.6	253.7		
				12.0%	19.0	34.8	27.9		
212.1	216.7	156.6	136.3	138.7	139.6	164.5	196.7		
59.2%	54.7	62.3	64.2	71.6	67.8	65.9	60.3		
537.3	558.3	1,150.0	1,252.7	920.5	794.8	1,571.8	1,693.7		
70.1	81.9	135.4	173.6	133.4	129.9	172.2	214.6		
48.2	49.7	280.0	280.3	116.7	80.7	368.6	390.9		
107.2	124.0	182.8	193.1	193.7	188.1	258.6	286.5		
203.0	217.8	400.9	499.6	345.1	282.0	538.1	593.7		
77.8%	77.7%	76.8	80.0	78.4	78.5	79.9	84.1		
0.61	0.67	1.17	1.44	0.95	0.94	1.34	1.72		
0.48	0.52	0.90	1.15	0.74	0.74	1.07	1.44		
521.2	549.9	1,119.3	1,173.7	896.0	791.8	1,568.4	1,633.5		
72.9%	77.3	79.0	75.0	79.8	82.4	82.1	76.9		
1,310.5	1,477.9	1,216.9	1,041.1	1,352.4	1,576.4	1,481.2	1,364.6	1616.2	
927.6	1,055.7	912.5	811.4	1,088.9	1,274.4	1,152.7	1,015.3	1243.4	
212.6	239.0	201.5	164.5	202.1	226.2	216.4	206.5	236.7	
71.0	96.8	77.7	41.0	98.6	148.9	139.5	66.4	125.5	
249.3	283.8	260.6	261.7	322.2	352.1	319.2	317.8	319.2	
303.2	335.9	302.1	278.6	368.3	440.6	399.1	346.7	463.5	
				9.5%	12.5	15.1	11.3	7.6%	
382.9	422.1	304.5	229.8	263.9	302.0	328.5	349.3	372.8	
53.7%	53.8	57.6	62.6	68.4	68.4	63.6	61.0	64.2%	
44.8%	43.8	43.8	46.8	42.2	39.4	41.2	47.1	32.2%	
11.6%	11.0	13.2	16.2	12.6	12.5	14.4	18.3	14.7%	
17.3%	19.5		14.4	19.6	20.7				
			12.5	13.4	14.6				
373.5	296.7	527.4	606.4	400.6	350.3	667.8	728.3	477.7	434.3
156.1	124.2	200.2	252.5	178.2	166.5	254.7		205.5	170.8
53.5%	59.2	60.1	65.1	63.4	60.8	64.8		60.7	66.8
70.5%	72.0	77.4	73.9	77.8	79.0	78.6		80.7	77.2
13.5%	13.1	15.4	15.0	11.4	10.0	20.3		10.5	10.6
40.2%	51.8	70.7	70.5	69.9	73.8	81.1	82.0	75.1	71.1
60.7%	62.8	62.3	68.5	66.3	64.0	66.1		66.1	69.5
77.3%	79.2	82.9	80.0	83.4	83.3	82.8	82.2	83.7	83.4
7.1%	4.4	11.3	11.0	7.0	6.1	17.8	18.3	8.4	5.6
57.4%	71.3	77.7	80.6	81.8	83.3	87.3		83.0	81.3

注記：

1. 1924/25年度のデータは連邦70都市。無資格者は雑役工のみのデータ。1924/25年度第1四半期-第3四半期のみ失業者の構成を比率で表わした。但し、失業者総数は労働人民委員部・統計部の全連邦データ (Voprosy Truda, 1926, №2, p. 18-21)。1924/25年度第4四半期の採用データは Trud, 25 November 1926, №273。

2. 1925/26年度のデータは256職業紹介所。採用データはロシア共和国の県都、管区都のみ(出典: Statistka truda)。なお1927/28年度第4四半期の数字は推計値(求人数に第1四半期から第3四半期までの採用数/求人数の平均比率0.43を乗じて計算)

3. 本来の失業者とは雇用されて働いた経験のある者。

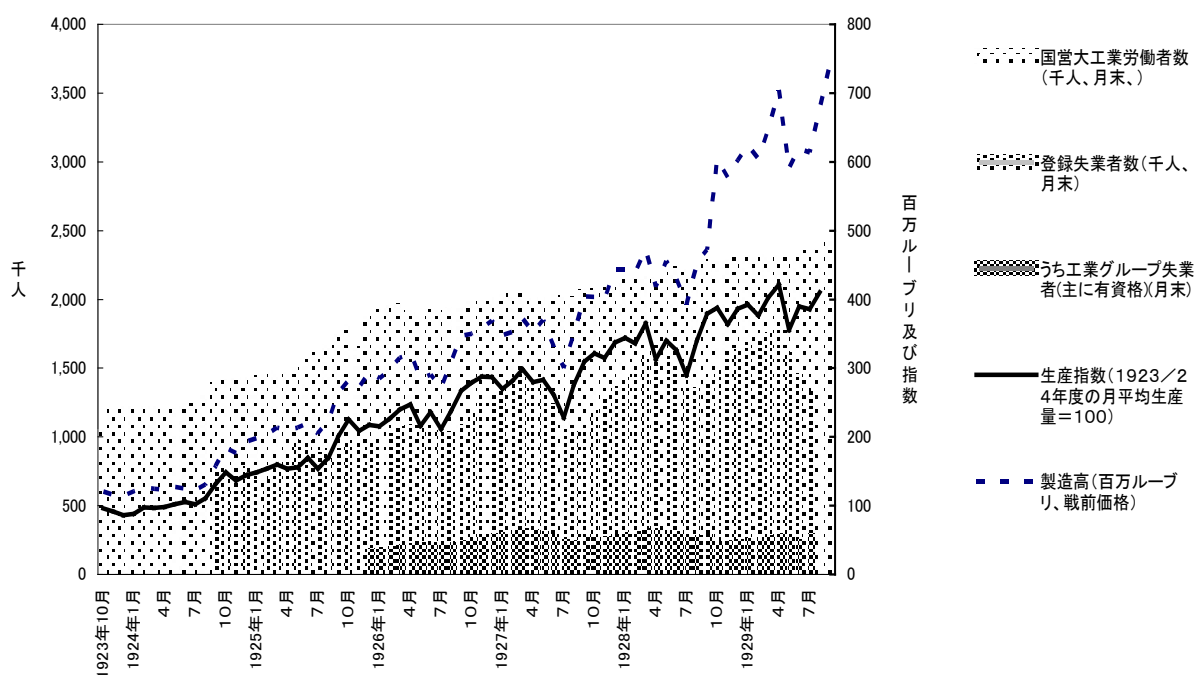
4. 登録義務求職者とは学卒者、除隊者など新規求職者(1927年3月27日の労働人民委員部決定、第1、2条に規定されたもの)。但し、1925/26年度については失業者の職種別区分は本来の失業者と登録義務求職者を合わせたデータである。登録義務求職者のうち約60%は未成年者である(28年9月)。

5. 一部期末データは次期首のデータ。

出所: Voprosy Truda, 1927-1929年、各号、Statistka truda, 1925, №9, p.9, 1926, №2, p.9, №4-5, p. 20, №11-12, p. 14-15, 1928, №1-2, p. 23, Trud v SSSR, Statisticheskii spravochnik za 1924-1925 g., p.42-7 など。

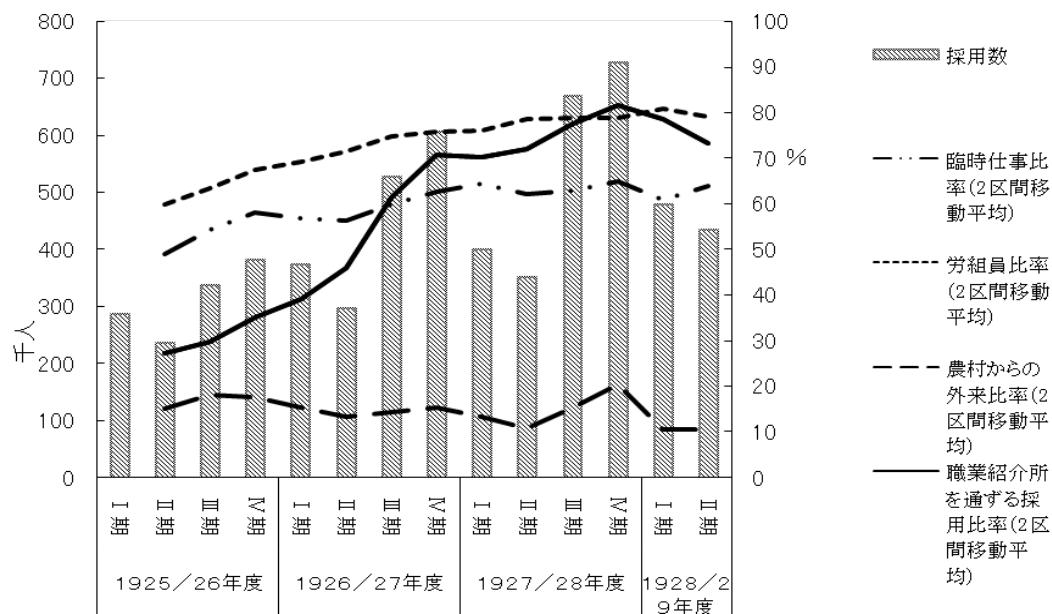
労組員失業者については Ekonomicheskii biulleten' kon'iunkturnovo instituta 各号: Voprosy Truda, 1926, №12, p. 9, Pravda, 10 March 1927, №57: Trud, 27 August 1927, №194; 28 August 1927, №195: Izvestiia, 30 September 1926, №225 (労組員失業者は必ずしも職業紹介所に登録されていない)。

図IV-1-1 国営工業生産、労働者数、失業者数



出所: 表IV-1-7と同じ。

図IV－1－2 雇用構造



出所：表IV－1－8に同じ。

¹ Ekonomicheskoe stroitel'stvo, 1928, №7 - 8, pp.58 - 60. ことに管理者、技術者、事務員の増大は著しい (ibid., №7 - 8, p.49)。

² 戦前、小工業（クスターリ及び手工業）の就業者〔被用者ではなく〕は農村部が 3,755 千人、都市部が 910 千人であった。1923/24 年度にはそれぞれ 2,130 千人、520 千人となる。25 年後半には農村部は幾分減って 2,035 千人である。家族労働が多い (Promyshlennost' i narodnoe khoziaistvo, sbornik statei, pp. 104 - 5 : Voprosy Truda, 1928, №6, p.20)。

³ Statistika truda, 1927, №4, p.1.

2.雇用の自由化と職業紹介所改組

ネップ導入後、職業紹介所が復活し、原則として雇用は職業紹介所を通して行うことが義務づけられていた¹。だが現実には指名求人や事後的登録の雇用が多く、形式上、手続きのみがそれを通して行われた。しかも実態はデータよりも悪い。蓋し、能動的な斡旋と受動的な取引との区分の基準は曖昧であったため職業紹介所は後者の比率を過少に示して自己の活動を幾分粉飾した²。従ってほとんど本来の職業斡旋機能を果たしえなかった。経済機関はそれを通して必要な労働力を確保出来なかったし³、また必ずしも本当に職を求めている者が職業紹介所に登録されているわけではなかった。そこで 1924 年夏より労働市場の機構改革が試みられた⁴。[表 IV-1-9]

改革の眼目は有名無実化していた職業紹介所を通ずる雇用義務原則を廃止し、一定程度雇用を自由化すると共に、失業者の登録を厳格化し、主に有資格労働者（経験年数の長い雑役工も含み）を残し、他方、企業には登録失業者から選別するより広範な権限を与えることである⁵。要するに職業紹介所の活動範囲を整理してその労働力斡旋機能を効率化しようとした⁶。

とはいえ実際には多くの職種でかなり前からその義務は廃止されていた。1924 年 7 月 17 日の労働人民委員部決定により 2 週間以内の臨時仕事で有資格労働を要しないものについては企業独自の雇用権が与えられ、7 月 18 日の労働人民委員部決定によりその時点までに就いた仕事の基本給が現行賃率表の 6 等級以上である場合は全ての職種の有資格労働者について職業紹介所を通ずる雇用義務は廃止された。同年 7 月にはレニングラード職業紹介所が実験的に全ての労働カテゴリーに対し職業紹介所を通ずる雇用義務を廃止する試みもあった⁷。

改革の先鞭をつけたのはレニングラード県労組評の働き手である[金属工業の比重が高く、有資格労働力の需要が多い。発端は労組の自己防衛かもしれない]。労組にとって職業紹介所を通ずる雇用義務や順番による仕事への派遣は必ずしも彼らの利益を護るものではなかった。「順番方式は労使双方にとって不都合である。農村から戻ったあらゆる資格の古参労働者は職業紹介所に登録されず、従って仕事に派遣されない。順番の者は資格が低いか、仕事の条件に合わない者である」⁸。「有資格労働者は失業者全体の波に翻弄されて、彼らを待つ仕事に就くことができない。この事情が多く失業者をして職業紹介所から遠のかせ、別の道で仕事を得ようとさせるのである」⁹。

彼らは職業紹介所の課題は純粋な仲介であって、最も資格の高い労働力カードを選び出すべきである、と考えた。そうした観点から職業紹介所に登録される職種の目録を作成し（15 セクツィア 319 職種）、更に一定の経験年数を要求した（有資格労働者は男子 5 年、女子 3 年。雑役工は男子 7 年、女子 5 年。これは後に有資格労働者は 3 年、雑役工は 5 年以上に短縮される）。求職者のうち第 2 グループ（勤労経験がないか少ない者）は承認された職種表に従い新たに資格を取得すべきことが定められた。第 1 グループ（上記）は職種表に従い、事後的登録による仕事への派遣が認められた。但し、これは労組の合意を必要とする。工場委員会ないし職場委員会のヴィザなしには許可されない。

また職業紹介所に登録されていない者が事後的登録で派遣された場合は住民委員会の証明書（その人物が商人、クスターリまたは共同所有者ではない旨の証明）を要する。もしその人物が何らかの不労所得があったり、兼職していることが判明すれば雇用契約は解約される。

職業紹介所の職種表に入らぬ職種については斡旋ビューローを設置する。外来者も同様に登録され、仕事に派遣されるが、資格鑑定や相応のセクツィアの新規資格取得を要する¹⁰。

レニングラード職業紹介所は 1924 年 7 月 5 日より一時、失業者の登録を停止し、特別鑑定・点検委員会（労組セクツィア代表と鑑定専門家から構成）が失業者に一定の検定試験を課したうえで再登録を行い、不合格者は登録を解除された。その結果、職業紹介所には実際に高い資格または経験を持った者のみが残った¹¹。7 月初めに 13 万人以上いた登録失業者は 8 月初めには約 2 万人に減少した。技能資格再認定は更に継続され、再び 2 万人を超えるのは 1925 年春である。新規登録者も厳選され、毎月の新規登録は当初、数千人に留まった。1925 年 3 月にや

っと1万人を上回る。

表Ⅳ－１－９ レニングラード職業紹介所の活動

	登録失業者数(千人)				登録失業者内訳(千人)			新規登録者数(千人)	仕事への派遣			モスクワ職業紹介所 求人に対する事後登録の比率(%)
	総数(月初)	うち有資格工業及び建設労働者	精神労働者	雑役工	未成年者	労組員	除隊者		総数(千人)	うち計画求人(%)	事後登録(%)	
1924年5月											21.1	29.5
6月											23.3	32.8
7月	137.0					[33%]					64.6	39.8
8月	20.3					10.8(53%)		0.2	28.3		88.8	61.8
9月	14.0					7.9(57%)		1.6	22.4		86.7	68.8
10月	13.7	4.7	3	3.9				2.6	月平均 22.1		74.4	75.2
11月								2.1			75.7	76.8
12月	14.8							2.8			69.5	80.2
1925年1月	13.3	4.4	2.3	3.7	0.9	7.1	0.8	5.6	17.8	42.0	58.0	80.5
2月	14.1				1.3	7.6	0.7	7.1	21.8	35.6	64.4	
3月	16.3				1.8	9.3	0.4	18.8	25.0	38.3	61.7	
4月	28.2	8.8	4.7	7.9	2.7	19.8	0.6		30.2	45.0	55.0	
5月	44.3				3.1	33.5	0.7		39.4	35.6	65.4	
6月	52.6				3.2	40.0	0.7		32.3	39.6	60.4	
7月	54.4	14.4	14.6	17.6	3.8	40.0	0.6					

注記：24年の事後登録の比率は求人数に対する比率。

出典：Trud, 29 April 1925, №96；14 September 1925, №209；27 September 1925, №220：Voprosy Truda, 1925, №3, p. 23；1925, №5-6, p. 11；1925, №9, p. 129.

表Ⅳ－１－１０ 職業紹介所の機構

	職業紹介所	通信所	スタッフ(人)
1918年	318		
1923年前半			1662
1924年1月1日	149	148	1281
1925年1月1日	99	64	1001
1926年1月1日	174		1034
10月1日	88(152)	28(47)	(1662)
12月1日	94	44	
1927年7月1日	94(177)	53(73)	
10月1日	(240)		(1890)
1928年10月1日	(276)		

注記：ロシア共和国のデータ。()内は連邦のデータ。28年の数字は承認済みのデータ。なお農村部の通信所は26年に全連邦で682、27年には929ある。(Voprosy Truda, 1928, №2, p. 46)。

出所：Voprosy Truda, 1925, №10, p. 23；1926, №4, p. 65；1928, №3, p. 34；1929, №3-4, p. 92；Trud, 26 September 1926, №219.

やや行き過ぎもあったようだが¹²、こうして失業者の厳格な資格認定と再登録が行われた。規模は大幅に縮小されたとはいえ、一方での産業が必要とする人材と他方での一定の能力をもち働く意欲のある真正の求職者をマッチングするという職業紹介所本来の機能を果たそうと意図した。文字通り『量は少なくとも質のよいものを』のスローガンを実践しようとしたのである。実際、改革前には職業紹介所を通して仕事に派遣された失業者のうち半数は不適格として戻されたが、改革直後の1924年8-9月には数は少ないとはいえ計画方式（事後登録でなく職業

紹介所が経済機関の求人に基づいて求職者のうちから選別して送る）で派遣された者の 90%以上は採用された。とりわけ金属セクツィアでは企業が送り返してきたのは 1 - 2 ケースに過ぎなかった¹³。

このレニングラードの経験に踏まえて連邦労働人民委員部コレギアの 1924 年 10 月初めの連邦共和国労働人民委員部への回章において労働市場機構の任意斡旋サービスへの漸次的移行方針を示した¹⁴。

1924 年 10 月下旬に開催された職業紹介所働き手協議会では意見が分かれた。一部の者は職業紹介所を通ずる雇用義務廃止に疑義を表明した。他は改革のテンポが遅いと労働人民委員部を難詰した。登録失業者の『第 2 グループ』（経験の少ない者）を全面的に登録解除することの妥当性や職業紹介所外の雇用取引の事後的登録義務についても多くの論議が交わされた。コムソモール中央委員会代表などは従来の方針を支持した。彼等は自由化に伴う未成年枠ノルマの不遵守を懸念したのである。この問題は根が深く、後々まで尾を引く¹⁵。

党中央も改革方針に傾く。11 月末、党中央委員会及び中央統制委員会は労農監督人民委員部労働セクツィアの行ったレニングラード職業紹介所の調査結果に基づいて職業紹介所を通ずる雇用義務原則の廃止を可能と認めた。但し、事後的登録義務や雇用に対するコントロールは維持する。また斡旋所網組織化の独占権は労働人民委員部が保持する¹⁶。

1925 年 1 月 2 日の中央執行委員会幹部会決定『労働力雇用方式』は最終的に職業紹介所を通ずる雇用義務を廃止した¹⁷。但し、連邦労働人民委員部に対し失業者の一部カテゴリーについてはもっぱら職業紹介所を通して雇用する義務を定める権限を付与した¹⁸。

更に労働人民委員部は 1925 年 1 月中旬、全ソ労働組合中央評議会に報告書を提出し、斡旋機関には失業者が仕事を探し、経済機関が必要な労働力を探すのを助成する機能のみを付与することを提案した¹⁹。

これを受け同月下旬の労組中央委員会協議会（於全ソ労働組合中央評議会）は職業紹介所改組を 1925 年 5 月 1 日までに行うことを了承し、次のような決定を行った。

労組付属の労働斡旋ビューローは職業紹介所が存在しないか、あるいは失業者の当該グループにサービスできない所でのみ設立されうる。その場合、労組の斡旋活動は労働人民委員部公布の規則に則り、相応の労組と県職業紹介所との協定方式で行われる。但し、有資格労働者の職業紹介所へのいかなる登録制限も廃止さるべきである。制限は無資格の失業者に対してのみ残す。それも斡旋機能への移行期に限定する。除隊者や大学修了者は制限なく登録される。

また多くの都市で職業紹介所は失業者から派遣先企業の工場委員会のヴィザを要求しているが、そうした方式は廃止する必要がある。労働力雇用についての労組と経済機関の相互関係はもっぱら団体協約や特別協定の方式で調節されうる。事後的登録は記録のために維持さるべきである²⁰。

全ソ労働組合中央評議会幹部会は 1925 年 2 月 3 日、最終的に労働人民委員部テーゼを採択した。事後的登録義務、雇用斡旋の労働人民委員部機関（職業紹介所）独占を認め、特定の働き手のカテゴリーについては労働人民委員部に義務的雇用を定める権限が与えられるものとした。但し、高資格者、政治的、個人的ないし物質的に信任を要する職務に招聘される者は除く²¹。

それに留まらず 2 月中旬には労働人民委員部コレギア会議は次のような方針を定めた。事後的登録についても以前の統制的性格を払拭するため、個々の雇用取引を逐一登録する義務は廃止し、一定期間に行われた取引をリストとして登録する。斡旋サービスの有料制は廃止し、特殊な委託や特定のカテゴリー（芸術、医療、教育）のみ有料とする。職業紹介所の指導のため労組と経済機関の等数代表方式の委員会を設置する。メンバーは県執行委員会と県労評が承認し、一般的指導は労働部が行う²²。全ソ労働組合中央評議会も現行の個人的登録を月次採用名簿提出義務に代える労働人民委員部決定に合意した²³。6 月中旬開催の全連邦職業紹介所長協議会はそれを追認した²⁴。Ia.ギンジン²⁵の些か大袈裟な表現を借りれば、これによって「任意性原則に基づく職業斡旋の活動を妨げる全ての強制性のモーメントを最終的に根絶した」²⁵。

更に職業紹介所の能動的斡旋活動の強化が打ち出される。例えば、1925 年 2 月下旬に労働人民委員部はその地方組織へ求人サーチ活動のためエージェントを設けることを指示した。すで

にモスクワやサマラでは労組の助力を得て、職業紹介所が経済機関と空ポストの情報提供、経済機関との労働力供給契約について交渉していた²⁶。ともかくもこうして労働市場自由化とその調節の試みが開始された。

モスクワにおける労働市場再編もイニシアチヴを採ったのは労組である。1924年9月中旬及び12月上旬のモスクワ県労評・労働経済部における協議会（労組、職業紹介所セクツィア、大工場の代表参加）や11月初めの第6回モスクワ県労組大会は職業紹介所改革方針を支持した²⁷。

1925年1月中旬にはモスクワ職業紹介所委員会が雇用斡旋への移行を決定した。一部職種は斡旋ビューローとして分離する。失業者は登録前に口頭及び実地の専門鑑定を受ける。パスしない失業者は補助労働者及びサービス業ビューローに移される。雇用取引の事後的登録は労働者、職員の常勤仕事及び2週間以上の臨時仕事への採用に際し維持される²⁸。その翌々日にモスクワソヴェト幹部会はモスクワ及び郡部の職業紹介所の活動を任意職業斡旋に移すことを決定した²⁹。地方にも改革は広がる³⁰。

こうして職業紹介所改組は1924年7月から始まったが、成果が出始めるのは1925年後半である。この改革についてとりあえずの総括をしておこう。

何よりも職業紹介所に登録された失業者の資格再認定が職業紹介所の斡旋方式への移行にとって大きな意義をもっていた。まずは失業者のうちいわゆる『第2グループ』、つまり勤労経験の少ない者を登録から外し、職種も限定した。

レニングラードでは1925年2月半ばまでは240の職種のみ登録が行われた。有資格労働者については専門鑑定をパスしたうえ、3年以上の経験のある者を登録し、雑役工は5年以上の経験のある者に限った。すでに見たようにそれによって、登録失業者は激減した。

2月後半より県労組評の決定に従って登録職種は700まで引上げられた。更に有資格労働者に対しては勤労経験の要件は廃止され、雑役工は2年に引下げられた³¹。この結果、4月初めには登録失業者は2万8千人を超えた。

P.リンはレニングラード職業紹介所における再登録を次のようにまとめている。1925年3月初めに1万6千人の失業者が登録されていたが、これは高資格グループの『上澄み』で、補助労働者や事務職はいない。4万8千人の無資格失業者（一部は有資格者も含み）は職業紹介所ではなく労組に登録された。労組斡旋ビューローに登録されていた労組員失業者の資格は不明のままである。双方の失業者を機械的に統合することは労働力選別の最良の手段としての労働斡旋方式を損なう。

認定は専門鑑定委員会を通して行われた。3月15日現在、2万人強が鑑定を受けた。6万4千人の失業者のうち職業紹介所に登録されていた1万6千人は認定済みである。ほかに労組に登録されていた1万3千人の雑役工及びほぼ7千人の水増し労組リストの『幽霊メンバー』は鑑定を要しない。このグループの一部は仕事に就きながら労組の失業者登録を解除手続きしなかったり、レニングラードを離れたりした者である。金属労組の場合、鑑定委員会は経験の長い労働者から成り、鑑定委員会の労働者が機械操作の簡単な課題を課す。

3月16日までにテストを受けた1万人の金属労働者や木工労働者のうち60%は不合格であった。しかも不合格者の90%は戦時の労働者で、残りはブリガーダの仕事のみに従事し、班長や組長の監督のもとで働いていた。登録されていた『旋盤工』の仕事なるものが戦時に散弾箱に凹みをつけるだけであったり、別の『旋盤工』は砲弾の頭部を切り取るだけの仕事をしていった。800人の『旋盤工』の鑑定を行って適格だったのは220人に過ぎなかった。残りは雑役工セクツィアに送られた。1,000人の『金属加工工』のうちまともなのは200人のみであった。残りは戦時の〔俄か〕金属加工工（狭い範囲の組み立て）であった。電気工とされた1,500人のうち役に立つのはわずか150人に過ぎなかった。『電気工』の大部分は電気工事の素人である。

鑑定に呼ばれた金属労働者や木工労働者のうち平均40%ほどは出頭しない。他所へ行った者、病気や死亡した者、仕事に就いた者もいるが、多くはテスト回避者、合格の見込みなしと分かっている者である。

ソヴェト商業職員の場合、ことに失業者の登録上の職種との不相応は大きい。3月15日まで

に 3,346 人が鑑定されたが、鑑定委員会は 1,233 人をより低い職種に移した。85 人はテストに合格せず、すでにいずれかの機関で働いていたのは 242 人であった。レニングラードソヴェト商業職員労組だけで 860 人の経理系の失業者がいるが、そのうち経験のあるのは 7 人に過ぎない。『会計係り』も少なからずが事務員か記録係りに降格された。商業グループでも販売員の約 30% は仕事の知識なく、雑役工セクツィアに送られた。他のグループも似たような状況である。

全体として（金属と木工を除き）13 の幹旋ビューローについて 3 月 15 日までに 14,149 人が鑑定を受けた。うち降格されたのが 4,630 人、当該生産と無関係として除外されたのが 2,136 人である。出頭した金属及び木工の失業者のうち 20% は就職していた。他の幹旋ビューローでは働いていた者が 72 人いた。職を得ても失業者は労組に登録解除の手続きに行かない³²。

資格鑑定には奇妙な伝統もあった。金属加工工場では新たに就業する有資格労働者は課題に従って、その従事する専門とは関係のない何らかの小物を作らねばならない。それで合否を決める。だが『テスト』に合格しなかった者でも多くは別の所では中級及び上級の等級で働く³³。

別の資料でみると、1924 年 11 月 1 日から 1925 年 3 月 21 日までに幹旋ビューローが行った失業者の資格点検に出頭したのは約 2 万 4 千人である。うち何らかの原因で専門鑑定を許可されなかった者が 1,400 人いる。約 2,500 人はすでに幹旋ビューローに登録済み既就職者及び失業者である。2 万人以上が専門鑑定を受け、うち申請された職種で合格したのが 10,039 人である。より低い資格で合格したのは 5,748 人、別の職種での鑑定に移されたのが 140 人、不合格が 4,180 人であった。但し、合格者のうち幹旋ビューローに登録したのは 7,830 人に留まった。つまり全ての職種に登録したわけではない[職種の重複?]。こうして 20% 以上が不合格で、30% 以上が低い等級に降格された。なお、除隊者は約 5 千人が登録されていたが、446 人に減った。うち 250 人は肉体労働には不適格であった。彼らの大部分はその後、仕事を得ている³⁴。

モスクワでは 1925 年 1 - 3 月中に 10,851 人の資格点検が行われた。うち 3,718 人 (34.3%) は実地テストを行い 7,063 人 (65.7%) は専門鑑定委員会が点検した。点検の結果、失業者の申請による職種で合格したのは 6,526 人 (59.8%)、降格 2,992 人 (27.8%)、無資格に移されたのは 1,333 人 (12.4%) である³⁵。

1924 年には 44 都市で 1 年間の 1,327 千人の求職者のうち鑑定を受けたのは失業者の 6.7% に過ぎなかったから、この面ではかなりの進展があった、といえる³⁶。

職業紹介所の求人への対応も改善された。モスクワ職業紹介所の場合、1925 年 3 月には金属、繊維、皮革、食品の各セクツィアでは求人の充足は比較的順調に進行した。求人の即日、50.2% を充足し、2 日目 24.4%、3 日目 12.6%、5.1% は 4 日目から 7 日目に充足した。求人の 7.7% は破棄された。迅速化しただけでなく、質的にも向上した。職業紹介所が送った失業者のうち呈示した要件に不相応の故に経済機関が受入れなかったのは 3 - 4% に過ぎなかった。

また従来はばらばらに失業者が職業紹介所を訪れていたが、モスクワやレニングラードなどでは選別のため特別通知により失業者を召喚する方式に変わった。更には職業紹介所の活動指導のため経営者代表も職業紹介所委員会に積極的に参加するようになった。

再登録の結果、一時、半減した登録失業者も 1925 年に入って漸次、増大していった。1925 年 2 月 20 日の労働人民委員部回章により定められた登録制限は廃止され、雇用されて働いたことがないか経験が少ない無資格失業者の登録は制限されるが、労組員の登録はほとんど制限がなくなった³⁷。

このように職業紹介所の機構はかなり整備されたとはいえ、実際には労働市場を有効に機能させることは困難であった。レニングラードでは改革後、経営者たちは彼らが得た労働者の『自由』雇用の権利を広範に享受しようとした。経営側は職業紹介所を信頼せず、それに頼らず労働力を確保しようとした³⁸。職業紹介所を通さぬ事後的登録による雇用（登録されていない者を個人的求人で雇い、その後に登録する）が急増した。無論、そうした雇用は縁故が多く、労組員の比率は低い。この改革の推移は労組の思惑とは大きく食い違ったのである。

そこで労組は自らの利益を守るために自己の組合員の優先的雇用を厳しく要求し始めた。全

ての団体協約において優先的雇用に関する条項を入れることを義務付けるようになった。

これは経営者の不満を呼び起こした。労働者が優れた資格を持っていたとしても労組員でないために採用できないし、また彼が仕事に就くまでは組合員として受入れられない、というジレンマに陥る、と主張した³⁹。

そこで県労組評は妥協の途を選んだ。労組のコントロールの下で、その時点で企業に必要な限り、20%までは非組合員の高資格労働者を雇う権利を与えることを決定した（但し、労組のヴィザを要する）。

職業紹介所もまた自己の斡旋活動の改善を試みた。登録失業者の資格の調査を行うと共に彼らの一部を試用のため企業に派遣した。

こうして改革は工業にとりより優良な労働力の選別の可能性を与えた。だが職業紹介所が少なくとも労働力の主要部分は計画的 방식으로労働力を企業に派遣する（職業紹介所が企業の求人に応じて求職者を送る）という最重要課題は到底果たされたとはいえない。大部分の雇用は依然、職業紹介所の外や工場の門前で、またマスチュエルや労働者の知己を通して行われていた⁴⁰。

無論、一定の成果はあるが、全体としてみれば1925年前半でも計画方式で職業紹介所が経済機関の求人により派遣したのは40%程度に留まった。グループ別に見ると、1924/25年度第1四半期、有資格労働者について計画求人による派遣は18.6%であった。精神労働者は20.6%、雑役工は53.1%である。第2四半期にはそれぞれ36.7%、50.4%、54.3%に上昇するが、なお多くはない。残りは事後的登録により採用された。計画求人では組合員比率は75~90%だが、事後的登録方式では40%未満である⁴¹。

モスクワでも経営側は職業紹介所を避ける傾向が強い。1924/25年度第1四半期には事後的登録方式の比率は求人中70 - 80%である。しかも改組後、採用された者の圧倒的大部分は非組合員であった⁴²。1924/25年度第2四半期に57,186人が採用され、うち11,161人（19.5%）のみが職業紹介所を通して採用された。残りの46,025人（80.5%）は経済機関により独自に採用された。

職業紹介所を通さず採用された労働者の23.5%は被用経験がなく、5年未満の経験の者は23%である（全職種平均）。合わせて経験の少ない者は46.5%になる。グループ別ではその比率は製造業35.3%、運輸通信57%、非製造業48%、雑役工64.5%である。他方、1925年1 - 3月に職業紹介所に登録された失業者のうち5年以上の経験をもつ者は49.8%いる。また職業紹介所を通して就職する場合、労組員の比重はモスクワで57.8%であるが、職業紹介所を通さない場合は26.8%に過ぎない。

地方職業紹介所を含めた70都市の見込みデータでは職業紹介所を通して採用されたのは1925年2月48%、3月52%である。事後的登録で採用された者のうち労組員は2月26.4%、3月40.6%である。但し、職業紹介所により充足された求人の70%は臨時ないし短期の仕事である。また数字は事後的登録及び本人が送った採用データのものに基づく。

使用者は必ずしも雇用について労働機関に通知しない。ことに2週間未満の臨時仕事の場合そうである（これは7月17日の労働人民委員部決定ではなお事後的登録を要しない）。また事後的登録のデータは実際の就職数を示すが、職業紹介所のデータはそうではない。蓋し、送った者が全て採用されたわけではないからである。

概して経済機関はなお職業紹介所に対し消極的である。職業紹介所を通して充足できるにも拘らず求人のかかりは職業紹介所を回避して行われる⁴³。経営者は「困った時だけ職業紹介所のサービスに頼る」（Z.モホフ）⁴⁴。

このように改組は労働力の需給調整という面では思うような成果は挙げられなかった。「職業紹介所は依然として機械的登録のモーメントが支配的である」⁴⁵。その原因は経済機関の雇用行動の特殊性、労組の対応及び職業紹介所の機能的欠陥にある。

¹ 戦時共産主義期の全般的労働義務・労働配分システムのもとでは労働者、職員は各機関、企業に配属され、許可なしには移動できなかったが、ネップ期に入って雇用契約制が導入されると共に職業紹介

所は再び労働力斡旋機関として機能し始める。(Voprosy Truda,1927,№10,p.108)。

² Trud,14 November 1926,№264.

³ 改組前も一応、一定限度内で使用者の労働力選別への参加は認められていた。

但し、23 年末の労働人民委員部回章は慎重に、充分な理由がある場合にのみ、使用者の参加を認めた。また転勤その他の場合で 10 名以上の労働者、職員グループの求人について認めた。そうした制限はあったが、それなりの成果はあった。タムボフ、ウラルなどでは職業紹介所の回避は減少し、無駄な派遣も減った。

しかし選別の新しいシステムは順番原則とは相容れない。使用者側は『知合いを押し込む』。「大部分の使用者は順番とは係わりなく労働者を選別しようとする」(サラトフ)

24 年 6 月 24 日労働人民委員部回章『労働力選別における使用者の参加権拡張について』は必要とする労働力の数や資格と係わりなく全てのケースで参加権を付与した。

サラトフ、ヴォログダ、スモレンスクなどの職業紹介所は使用者の参加は目に見えた成果があると確認しているが、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク、カザンなどの都市では使用者は広範に事後的登録の直接雇用の権利を行使した (Voprosy Truda,1925,№5 - 6,p.26 - 28)。

⁴ ネップ期前半の労働市場の状況及び改革の経緯については木村雅則(1995a),第 2 編,第 2 章参照。

⁵ Trud,2 August 1924,№174 など。

⁶ 改革前の失業者の資格鑑定は次のようであった。

21 年 6 月 11 日の労働人民委員部『労働部専門鑑定委員会』規程は専門鑑定や実地テストを行う委員会を各県、郡に設置することを定めた。これは赤軍に徴用される労働者職員の職種や専門を正確に認定するためである。これが 23 年の労働人民委員部訓令の元になった。

21 年、22 年には専門鑑定組織化は広がりを見せず、その後各労組で専門鑑定が行われる。23 年の訓令では求職が一つまたは少数の職種に集中する場合にはそれらの鑑定は職業紹介所にて行い、他の職種は労組で行う。資金不足のため職業紹介所での常設鑑定委員会の創設はままたなかつたが、それでも 23 年末以降ことに 24 年には失業者の資格認定は一定の前進をみた。24 年上半年期は地方で専門鑑定や実地テストの組織化が進んだ。多くの地方では専門鑑定は使用者による失業者の『不適格』判定の正当性を確かめるという意義があった。使用者や管理部の恣意を排しようというのである。だが多くの都市で専門鑑定は機械的に行われた。モスクワ職業紹介所の 24 年 5 月の調査によると、鑑定がきちんと行われているセクツィア(通信)では不適格による受け入れ拒否は 0.9%であり、うまくいっていないセクツィア(金属)では 31.6%であった。

24 年には鑑定は主に労組で行われた。登録され仕事に派遣される者のセクツィア長による直接の点検方法がかなり広がった。資金不足のため様々な鑑定の方法が考案された。ウラルでは使用者へのアンケート方式が採られた。失業者を臨時仕事に送る際に使用者にそこで働いた失業者の資格に関する所見を添付の質問表に記入してもらうのである。これを次にこの失業者を仕事に派遣する場合に参考にする。こうしたシステムは他の多くの都市でも採用された。24 年には初めて国家財政により失業者の鑑定のための資金が交付された。ロシア共和国では 25 千ルーブリが 8 大都市に割当てられた。

実地テストについても整備されるようになった。23 年 8 月には最高国民経済会議の全ての工業企業、トラスト、県国民経済会議への企業における失業者の実地テスト実施助成に関する命令が發布された。

24 年には失業者コレクチーフの発展と関連してモスクワだけで労働コレクチーフは 1 千人の実地テストを行った。24 年の調査資料によるとコレクチーフの 43%は未成年者に学習の機会を与えている。だがなお大衆的規模で実地テストを実施してはいない。企業が協力的でない(場所、資材の提供など)。この点で先鞭をつけたのはレニングラード職業紹介所であり、専門鑑定キャビネットを創設し、機械などを集め、生産現場に近い状況を作り出した (Voprosy Truda,1925,№5 - 6,p.21 - 26)。

⁷ Voprosy Truda,1925,№5 - 6,p.11.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn',10 May 1925,№105.

⁹ Ekonomicheskaja zhizn',23 October 1926,№245.『赤いトレウゴリニク』工場・工場委員会議長。

¹⁰ Trud,26 September 1924,№219. とはいえレニングラードですら労組の働き手の一部は当初、改組の本質を充分理解できなかったようだ。例えば、『トレウゴリニク』工場では改組の頃に労組に登録されていた失業者の職業紹介所を通さない採用を巡って紛争が起き、問題は県労組評に持ち込まれた。ここでは何ら『紛争』はありえない、管理部と労組が当該の労働者たちに仕事を与えることを望めば、誰も妨げることは出来ないことを説明するのに丸 1 時間掛かった (Trud,4 October 1924,

№226)。

¹¹ Trud, 14 September 1924, №209 ; 27 September 1924, №220.

¹² 登録を解除された第2グループの失業者の中にはかなり経験のある高資格者も混じっていた。また雑役工に対し定められた必要経験年数は過度に長く、そのため登録されたのは38~45歳の労働者だけであった (Trud, 26 September 1924, №219)。

¹³ Trud, 26 September 1924, №219.

¹⁴ Trud, 4 October 1924, №226.

¹⁵ Trud, 28 October 1924, №246.

¹⁶ Trud, 30 November 1924, №273.

¹⁷ Sbornik zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №2, st. 15.

¹⁸ Trud, 17 February 1925, №39.

¹⁹ Trud, 20 January 1925, №16.

²⁰ Trud, 24 January 1925, №19.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1925, №28.

²² Trud, 12 February 1925, №35 : cf. Pravda, 10 February 1925, №33. 職業紹介所の新規程については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1925, №49.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 March 1925, №59.

²⁴ Voprosy Truda, 1925, №7 - 8, p. 274 - 284 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 June 1925, №130. 但し、地方の代表者は事後的登録義務廃止に反対した。

²⁵ Pravda, 19 June 1925, №137.

²⁶ Trud, 26 February 1925, №47.

サマラの職業紹介所は25年4月にすでにそうした契約を29締結していた (Trud, 10 April 1925, №82)。

²⁷ Trud, 16 September 1924, №210 ; 2 November 1924, №251 ; 11 December 1924, №282.

²⁸ Trud, 16 January 1925, №13.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 January 1925, №15.

³⁰ キエフ、ペルミ、サラトフなどについて同様の改組の報告がある (Trud, 12 October 1924, №233 ; 6 November 1924, №254 ; 11 December 1924, №282 ; 13 January 1925, №10 ; 1 February 1925, №26, etc.)。

³¹ Trud, 29 April 1925, №96.

³² Voprosy Truda, 1925, №4, p. 152 - 7.

縫製労働者は3月15日までに1,543人が鑑定を受けた。働いているのは14人である。401人は委員会によってふるい落とされた。245人の縫製労働者はより低い職種に降格された。食品労働者では142人のうち22人が不合格とされ、24人は降格された。59人は働いている。繊維労働者でテストを受けた226人のうち不合格は36人であり、4人は働いている。皮革労働者では395人の労働者が鑑定を受け、76人は実地テストに合格しなかった。36人は働いていた。降格されたのは1人である。建設労働者では3,452人がテストを受けたが、登録資格に合わず、降格されたのは実に3,047人もいる。292人は雑役工セクツィアに送られた。

地方交通労組では鑑定を受けた1,649人のうち500人は地方交通労働者から除外された。264人はすでに働いている。水運労働者では鑑定を受けた1,083人のうち44人の『陸上交通労働者』は除外された。49人は働いている。公営事業労働者では299人のうち157人が不合格である。教育労働者で資格審査を受けた680人のうち『不適格教員』その他は252人であった。医療労働者では1,080人が篩いかけられ、合格者は862人である。しかし218人は医療衛生と何ら関係なかった。

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 November 1925, №266.

³⁴ Trud, 29 April 1925, №96.

別のデータでは24年9月1日から25年4月12日までに2,8613人が専門鑑定を受けた。うち申請の職種により合格したのは15,659人(54.7%)、降格7,414人(25.9%)、不合格5,273人(18.4%)、別の職種で鑑定を受けるのが179人(0.6%)である。食品、タバコ労働者、販売員、一部は繊維労働者が直接、生産現場でテストを受ける (Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p. 11 - 12)。

³⁵ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p. 11. 1924/25年度上半期にモスクワ職業紹介所のほぼ全てのセクツィアでかなりの失業者の資格鑑定を行った。14,339人が鑑定を受け、うち申請された資格で合格したのは8,942人、降格は3,556人であった (Voprosy Truda, 1925, №12, p. 171)。

³⁶ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p. 11 - 12.

24 年後半には斡旋サービス有料化と共に専門鑑定委員会が増強され、比較的大きな資金が職業紹介所に入ったため全ての職種の専門家を委員会に加えることが出来た。正確なデータではないがロシア共和国 45 県都での失業者専門鑑定結果は次のようである。

	鑑定を受けた者	合格	降格	別の職種へ移る	不合格	昇格	不明
ソ ヴ ェ ト職員	37,929	23,868 (62.9%)	9,674 (25.5%)	214 (0.6%)	2,131 (5.6%)	42 (0.1%)	2,000 (5.3%)
そ の 他 職種	44,643	33,275 (74.6%)	7,585 (17.0%)	141 (0.3%)	1,715 (3.8%)	7 (0.0%)	1,920 (4.3%)
計	82,572	57,143 (69.2%)	17,259 (20.9%)	355 (0.4%)	3,846 (4.7%)	49 (0.1%)	3,920 (5.7%)

合格率は後の時期と比べて比較的高いが、多くの都市で鑑定に出頭しない失業者も多い。トゥーラやサラトフでは 75 - 80%になる。それはかなりの失業者大衆が登録に際し、より高い資格を記入したことにもよる。一部都市（モスクワ、サラトフ）では鑑定に際し、ことにソヴェト職員について政治意識の試験も行った。それが出頭しない原因にもなったという。

モスクワでは一つの四半期だけで 10,363 人が鑑定委員会による鑑定を受けた。ソヴェト職員は 30%強である。金属労働者は 458 人、繊維 516 人、縫製 1,803 人、地方交通 1,710 人、皮革 392 人、食品 516 人等々。ここでは教員、食品、通信、給食、医師、歯科医について常設専門鑑定委員会がある。レニングラードでは 24 年 7 月から 11,938 人が鑑定委員会の鑑定を受けた。うち合格は 6,461 人である。ソヴェト職員では合格率は約 30%、金属では約 50%であった (Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p.21 - 6)。
³⁷ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p.12 - 14. モスクワでは 25 年 1 - 3 月に登録された 53,845 人のうち 32%は農村出身者である。この時期、ことに 3 月は農村出身の求職者が増大した。主に建設労働者（3 月に 2,591 人登録）である。

³⁸ Trud, 27 January 1925, №21.

³⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 10 May 1925, №105 : Trud, 4 October 1924, №226.

⁴⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 10 May 1925, №105 : Trud, 4 October 1924, №226.

⁴¹ Voprosy Truda, 1925, №7 - 8, p.209 : Trud, 27 January 1925, №21 ; 2 June 1925, №123.

⁴² Ekonomicheskaja zhizn', 3 April 1925, №76 : Trud, 24 March 1925, №67 ; 17 April 1925, №88.

⁴³ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p.11 - 15 (P.ザボドフスキー論文) : Trud, 28 May 1925, №120.

地方の例を挙げておこう。

サラトフでは 25 年初め、圧倒的に事後的登録方式が多いが、経済機関はそれを非組合員及び資格の低い働き手を雇うために利用した。経営者が『身内』を受入れようとする志向は強い。ヤロスラヴリでは当初、斡旋ビューローは順調に活動しており、経済機関は頻繁にビューローを訪れた。しかし次いでそれから『離れ』、より広範に自由雇用の権利を行使し始めた。それらは指名求人を重視している。ビューローの仕事の 80%は名簿の登録という形式的機能である。トゥーラの職業紹介所では 25 年 1 月、求人中 56%は事後的登録による雇用であり、14%は指名求人であった。これらは縁故である。しばしば経済組織は丁度、職業紹介所から除かれたエレメントを採用する (Trud, 5 March 1925, №53 ; 2 June 1925, №123)。

ルィビンスク斡旋ビューローは成立した取引の手続きのみを行う。失業者たちはビューローがお役人的で消極的である、と貶す。『誰某の最良でちゃんとした仕事に就けるのに何だって組合員でなきゃいけないんだ。斡旋ビューローは紙切れに署名するだけだし、労組にはいずれ知らされるだろう』 (Trud, 28 March 1925, №71) , と嘯く。

⁴⁴ Trud, 14 November 1926, №264.

⁴⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 26 November 1925, №270.

3. 企業の雇用行動

ネップ期の企業の雇用行動は何よりも短期的視野やリスク及び摩擦回避の予備的動機によって特徴づけられる。

職業紹介所を通ずる雇用義務廃止後、企業は独自に雇用を行うようになる。

1920年代半ばには大部分の企業では労働力の雇用は人事部長、職場長、マスチュエル及び総務部長が行っていた¹。

1928年3月の全ソ労働組合中央評議会幹部会の会議ですら、人事の不透明さが指摘されている。曰く「企業には採用、解雇の責任者がいない。通常はマスチュエルが採用する。しばしば上司には通知されない」²。

採用の手続きは中々に面倒である。労働者採用及び勤務の手続きの例を見ておこう。

南部鉄鋼トラスト・ユーゾフ工場では労働者の採用は職場長が行う。新規採用者には職場事務所から採用証が交付され、それをもって病院に行き、健康診断を受け、民警で登録を行う。雇用証に証明印を受けてから、工場の身分証明係の所に赴き、そのヴィザをもって職場に戻る。そこで労働者に対する身分証明書〔社員証〕が作成されて、番号札が交付され、労働者出勤簿に記入される。労働者は自己の番号札を呈示して工場に入る。番号札は職場の札掛けに掛けられ、勤務時間中、記録係により仕事場毎に仕事のチェックが行われ、それぞれ定められた仕事に対して労働者の番号が記入される。各労働者の労働時間数はそのチェックに従い仕事場毎に仕事の種類と共に労働者出勤簿に記入される。出勤簿は番号順に記載され、労働者の仕事の移動の可能性を考慮して各番号の下には数行の空欄が残される。出勤簿は月毎に働いた日と時間が計算され、職場の労働者への通知、確認のために掲示される。その確認の後に賃金計算が行われる（日給、出来高、超過勤務手当その他）。出来高仕事についてはプード単位のごく僅かな例外を除き、労働者に支給指図書が交付され、そこに当該仕事に対する支払い額が示される。

労働者の組全体に対するプード単位の支払いの場合は、給与は働いた時間及び彼らの賃率表に比例して計算される。職場の出勤簿に従って支払い通知書が作成され、労働者手帳に記入される。いずれも総経理部の検査課に送られ、そこで実際に支払いが正しいかどうか点検されて、〔給与が支給される〕。仕事が他の職場または部門の勘定で行われた場合はその分、明細記入請求書が作成され、副本と共に然るべき係に送られ、確認を受ける³。

マリウーポリ工場では労働者の採用は職場長の要求により技術・ノルマビューローが職業紹介所を通して行う。その後、身分証明係が労働者に番号札及び胸章を交付する。新規労働者は職場名簿に記入される⁴。

ズラトウストフ工場群（南部ウラル）では各工場の管理部に労働力登録配分課がある。職場長は一定の書式に従ってそこに申請書を出す。申請書には必要とする労働者の資格、数、賃率等級を記す。これら申請に基づいて管理部は職業紹介所に求人を出す。

職業紹介所はそれぞれの工場に失業者を派遣する。管理部は申請書に従い職場毎に労働力を配分するが、申請は必ずしも充足されない。数は充足されたとしてもその時に職場に必要な労働者とは限らない。大部分の場合、提供されるのは専門的労働者の代わりに雑役工であり、男子の代わりに婦人労働者である。尤も労働者は適当な仕事が見つかるまで職場を渡り歩くことが多い。仕事が見つければ彼らは職場から採用書類を受取り、それを持って医療管理委員会の所に行く。委員会は週に3回以下しか活動していないが、医師が書類に記入した後、労働者は職場に戻り、必要事項を記入してもらい、再び管理部に行き、そこで個人用書類を受取ってから採用命令書が出され、職場に登録される。登録後、管理部は労働者手帳と労働者番号札を交付し、それを持って労働者は仕事に出る。上級資格の労働者に対しては（金属加工工、旋盤工など）当該職務への適性や申告された賃率等級と合致するかどうかを調べるため2週間の試用期間が定められている。そうした煩雑さは技術者通信員が労働者の不満に理解を示すほどである⁵。

職業紹介所を通ずる採用比率は低い。1925/26 年度には 30%前後であった。その後、比率は急激に高まるが今度は職業紹介所自身がインフォーマルな人的関係の網の目に嵌っていく。他は『自由』労働市場、『門前』、縁故その他によって行われた⁶。

臨時採用の比重は異常に高く 50~60%を超える。組織的労働者を避ける傾向もある。1925/26 年度でも採用中労組員比率は 60~70%に留まった。雇用側はたとえ資格は不十分であっても非組織的労働力を求める傾向がある⁷。農村からの外来者は 10~20%である。そのかなりは以前の工場労働者である⁸。尤も農村からの外来者は統計上、職業紹介所への登録までの滞在期間が 3 ヶ月以下であるため、3 ヶ月超の滞在者は含まれない。だから幾分過小評価となる⁹。

[表Ⅳ-1-8, 図Ⅳ-1-4]

幾つかの企業の新規採用の在り様は次のようである。

①オレホヴォ-ズーエヴォ綿トラスト

1924/25 年度第 4 四半期~1925/26 年度第 1 四半期の新規労働者採用計画は 4,463 名であったが、実際には 4,736 名を採用した（うち基幹部門で 4,475 名、補助部門で 217 名、間接部門で 44 名が働く）。新規労働者の主要部分はオレホヴォ-ズーエヴォの古参労働者の家族成員であり、過半数は婦人である。トラストは職業紹介所から約 2 千名の労働者を工場実習に受け入れ、年末には現場で働かせた¹⁰。

②モスクワラシャトラスト

1924/25 年度第 4 四半期~1925/26 年度第 1 四半期の新規労働者採用計画は 252 名であったが、実際には 1511 名を採用した（第 4 四半期に 1450 名、第 1 四半期に 61 名。うち 85~90%は生産部門で働き、残りは補助及び間接部門で働く）。大幅な採用計画超過は外国製設備〔資本集約型で大きな製造能力をもつ〕の到着が遅れたためである。生産計画はその到着を見込んで作成されていたため、高い市況のもと計画を壊さないようにトラストの 3 工場を 3 交代制で操業せざるを得ず、そのために計画外で約 900 名の新規労働者を必要とした。他の工場も古い設備でも引上げられた計画に遅れないように労働者を増員した。

社会構成からするとほとんどの新規労働者は以前、近傍の工場で働いていた農民である。古参の働き手の家族が極めて多く、ほぼ半数は婦人である¹¹。

③赤いプレスネン綿トラスト

1924/25 年度後半にトラストは『フペリョート』工場を新規操業した。そのため長く仕事を止めていた近在の農民で古参の職工であった者を募集した。一部のみ他の工場から職工を移した。1925/26 年度第 1 四半期のトラストの新規労働者採用は約 1,600 名である。うち生産的労働者は約 1,300 名である。新規労働者の大部分は 1924/25 年度後半に生産の大幅拡張が行われた時にトラストが募集した者である¹²。

④エゴリエフ-ラーメンスコエ綿トラスト

1924/25 年度第 4 四半期~1925/26 年度第 1 四半期の新規労働者採用計画は 3,582 名であったが、採用数はそれを下回って 2,824 名に留まった。うち生産部門は 92%, 残りは補助、間接部門である。多くの工場は労働力不足に苦しみ、新たに稼動予定の設備のための補助材料もなかった。

採用された労働者のほとんどは近在農村の農民である。全ての有資格カードルは前年半ばに農村から生産に引き入れられた。この 2 つの四半期に採用されたのは主に農業経営と繋がりのある無資格労働者である。大部分の場合、経営は親類の手に託された。それと関連して穀物収穫期の第 4 四半期には無断欠勤が増大した。新規労働者の規律はかなり低い¹³。

⑤モスクワ綿トラスト

1924/25 年度下半期及び 1925/26 年度第 1 四半期の新規労働者の募集は約 4 千名であった。有資格労働者不足のため生産的労働者として約 25%は無資格者を集めた。75%は資格をもつが、

長く仕事から離れていたために能力は低下していた¹⁴。

⑥中央紙トラスト

1924/25 年度第 4 四半期~1925/26 年度第 1 四半期に新規労働者を 300 名採用した。生産計画では労働者増員を予定していなかったが、設備の劣化と予備的な有資格カードル形成の必要性からトラストは増員せざるを得なかった。新規労働者の約 70%は生産部門に、残りは補助、間接部門に採用された。新規労働者のほとんどは近在の農村出身者である。規律も高くない。概してトラストの工場では独立の農業と結びついた労働者が多い¹⁵。

⑦モスクワ機械トラスト

1925/26 年度第 1 四半期には労働者 500 名、補助労働者 19 名、職員 155 名を増員した。ことに職員は計画を大幅に超過した。これは大規模な生産合理化活動、新しい記帳システム導入及び年次報告書作成のためである。新規労働者のうち初めて農村から引き入れられた者は 10%以下である。地方に所在する K 工場ですら農村出身者の比率は高くない。新規採用労働者のうち約 80%は労組員である。冶金工場では労組員は 50%程度であるが、純粹の機械製造工場では高資格の労働者を必要として 100%労組員を採用した¹⁶。

⑧国営非鉄トラスト

トラストの工場では新規労働者の募集はほとんど行わない。蓋し、工場管理部は新業務年度への移行に際し、拡張された生産計画遂行のために夏期に雇った季節労働者を常雇いに移した。1924/25 年度第 2 四半期及び第 3 四半期の間に労働者は 2 千名増員した（うち生産的労働者は 1,300 名）。1925/26 年度第 1 四半期には生産的労働者は 1 千名の増員である。第 1 四半期の労働者数は計画を 5%超過した。

新規労働者の大部分は半資格労働者であり、かなりは生産経験も長い。工場、ことに『赤いヴィボルジェツ』工場では多くの有資格労働者がそれまで失業していたために雑役工として働くこともあった。生産拡大と共に彼らをより責任ある仕事に異動し、新規労働者は責任の低い仕事に就けられた。トラストの全労働者のほぼ 50%が就業するコリチュギノ工場では現地の事情のため労働者は大部分、農村と切れていない¹⁷。

⑨ドネツ石炭トラスト

1925/26 年度の採炭拡大に備え、労働力を確保せねばならなかった。まずは職業紹介所を通して募集の措置を採ったが、多くは独自に調達せねばならない。何よりも以前にドンバスで働いていたが解雇したか、何らかの理由で離職した何万人もの労働者を呼び戻す必要があった。そのために炭坑に戻ることを望む古参坑夫に旅費を支給するなどの多くの非常措置を採った¹⁸。

更にエージェントを各地に労働力雇用のため派遣し、労働者に前渡を支給することもある。G 鉱山管理部はクルスク、オリョールその他の県に代表者を送って、10 月下旬までに約 600 名を集めた。だがそのうち 130 名は戻るか、他の工場に移った。やってきた者の 90%は炭坑で働いた経験がなく、雑役しかさせられない。『募集した者』の中にはガス坑でランプが消えた時に仲間にマッチを借り、火をつけようとした者がいた。また、鉱山管理部は住宅を手当できず、多くの者が野宿した。彼らは朝には霧散した。有資格労働者は自前で養成せざるを得ない。アルテリに未成年者を付けて作業の過程で資格を修得する、といったことが必要となる¹⁹。

以上をまとめてみると採用者のかなりは当該企業の労働者の家族成員である。臨時採用の場合も以前働いていた者の再雇用が多い。特に繊維工業では農村との結びつきが強く、それに伴い労働規律の低さなどの問題が生ずる。金属工業では農村出身者は少なく、有資格の労組員比率が高い。有資格労働者の確保のため企業自身が OJT で内部養成を行う。

また設備老朽化や予備的要因のため概して余分に労働者を雇用する傾向がある。例えば、繊維工業では 1924 - 25 年にかなりの余剰労働力を抱えていた。ことに補助及び間接要員で多い。

コストロマ亜麻工場合同の第1工場の間接要員は戦前の4.5倍であった。粗羊毛M工場は全ての労働者グループについて必要人員を34%超過していた、という²⁰。

1926年にモスクワ工業には2千名以上の冗員がいるといわれた(モスクワ農産物加工トラストは1千名、混紡トラストは400名、等)。新規労働者の過度の抱え込みが原因であるが、生産合理化、労働密度強化などの結果でもある²¹。つまり合理化によって生じた冗員を抱え込んでいる場合がある。

商工業連合ソヴェトの経営者会議での最高国民経済会議・労働経済部長I.クラヴァーリ報告によると1925/26年度工業には40万人以上の新規労働者が流入したが、うち9万5千人は経営者がノルマを超えて雇用した分である。新規労働者の大部分は農村出の無資格者である²²。

こうした予備的動機に基づく労働力の抱え込み傾向に対しては上部機関からの強い削減圧力が加わる。

より具体的に企業の雇用行動の特徴を見てみよう。

まずは職業紹介所の計画的斡旋を通さない工場のいわゆる『門前』雇用が多い。『門前』雇用においては労組員の比率は低く、縁故採用が多い。マスチュエルないし企業管理部の誰かの推薦により採用されるのである²³。工場管理部のマスチュエルや班長(ブリガジール)、下級管理者は同郷人や自己の同郷人の知己などを採用する²⁴。門前雇用の方が経験的に見て労働者が役に立つかどうかを見分け易いともいう²⁵。

職業紹介所を通さない雇用が多いのは必ずしも職業紹介所の欠陥によるものではない。1924/25年度第2四半期には職業紹介所は雇用主の求人は大部分、2日間のうちに処理できたし、職業紹介所が送った者のうち資格不適格の故に送り返されたのは3-5%以下である。職業紹介所による選別は改善されていることを示す。だが実際に送り返されるのは15-20%もいる。そのかなりは単に経済機関が求人を出していながら、すでに労働者を外部で雇っているためである²⁶。

雇用主側が職業紹介所を避けるのは一部は自らスタッフの予備を確保しようとするためである。実際、削減されたソヴェト職員から成る失業者の予備軍が形成されている。調査によるとそうした予備軍は働き手の総数の15-20%にもなる。職員が必要となるとそれら機関は職業紹介所ではなく、自己の予備軍から雇う。これは職場委員会へ通知し、その支援のもと行われる。他に『自前の職業紹介所』を作り、失業者の派遣に従事している組織もある²⁷。

地方でも同様に経済機関が人員整理によって以前にそこから解雇された失業者の登録を抑えようとする現象がなお残る。これらカードルを人員が不足する時に補充する予備とする²⁸。

仕事の緊急性も大きな要因である。「わが国の企業では欠勤が多く、しばしば全く予期せずに人手が必要となることがある。その場合、『寄宿人』、門前雇用、知己はそこから必要な労働力を引き出すレザーブとなる」。このように「縁故主義の根は深い」²⁹。

身内や知己への『信書』の慣習が根付き、どんな仕事も、ごく単純な仕事ですら『信書』なしには得られない³⁰。かなり多くの人々は書付によりいわゆる非合法的指名求人方式で処理される。概して「『選抜』と『縁故』の境界はつけ難い所がある」(I.レズニコフ)³¹。

工場の縁故主義の故に有資格者を排除することもある。例えば、《エレクトロ・シーラ》工場ではかつて鑑定を受け、優れたマスチュエル、有資格の旋盤工、金属加工工と認定された150名の労働者を不適格として採用しなかった³²。

住宅問題の影響もある。例えば、トリョフゴルナヤ織物工場やダニーロフ工場その他では労働者の過半は工場宿舎に住む。彼らの中には何らかの理由で解雇された失業者や仕事の定まらない未成年者、年長組がおり、家計を助けるため少しでも喜んで働く労働者の妻がいる。先の農村的要素も都市に幸せを求めにきたり、仕事を探しにきた縁戚者であり、工場宿舎の知人の所に住む。いわゆる『余所者』の失業者を職業紹介所を通して雇うより自己の縁戚者(子弟や妻その他)と一緒に寝泊りしたり、農村からそこにやってきた知己を必死で採用させようとする。

『余所者』排除の方法は極めて多彩である。工場での試験で被験者に低い評価を出すとか働

くのが不可能となるような条件を出す、等々。職業紹介所から専門鑑定のために送られてきた失業者の資格を定める際に、それ自体は良い評価を出しても、そうした労働者がこの工場に残ろうとでも言うならば低い評価を受取るといったケースもある。調べてみるとこの矛盾は『余所者』を追い出し、身内を入れるために生ずる。この『身内』の扱いも必ずしも損得抜きというわけではない。例によって舞台にはしばしば饗応や単純な賄賂が登場することが多い³³。

『赤いトレウゴリニク』工場（レニングラード）では 1926 年春に工場が建設活動の拡張と関連して大量の季節労働者を必要とした時に管理 - 技術者は彼らを工場の門前で、一部は縁故で採用した。職業紹介所には数万人の建設労働者がいるにも拘らず、自由採用方式は機械労働者、鉄道労働者、また有資格オーバーシューズ工に対しても適用された。

1926 年秋に工場では職員や補助労働者、主に建設労働者の 25%削減に際し、管理 - 技術者の側が彼らを生産部門に移すことにより『身内』を囲い込もうとする志向がここそこでみられた。工場委員会は職場労組ビューローと共に抵抗を試みたが、マスチュエルだけで 2 千名近くもいるこの巨大工場では力は弱い³⁴。

また工場内部で職場毎、製作所毎の労働者の配転が行われ、労働力が調整される。いわば工場内労働市場が形成されていた。団体協約によるといわゆる労働者の内部採用、解雇〔＝配転〕についての管理部の命令には工場委員会は干渉する権限をもたない。縁故主義や種々の追従その他の不健全な現象が蔓延る土壌はきわめて広い³⁵。

コジツキー名称ラジオ - 電信工場（レニングラード）の工場委員会議長の言によると、工場長、その補佐、技師は工場委員会のヴィザなしに、時には通知さえせずに労働者を採用した。工場委員会は労組全権委員から誰某が仕事に就くということを知った。労働力は街角や工場の門前で募集し、何より縁故で採用することが多い。しばしば非組合員が仕事に就く。

1926 年夏に職員の人員整理が行われたが、縁故により非組合員が残り、同じ資格の組合員は解雇された。それに伴い深刻な紛争が発生した。その後、状況は幾分改善された。労働者の採用解雇は労働基準部 *normirovanie* の所轄となった。求人はこの部によって工場委員会に伝えられ、工場委員会は職業紹介所や党地区委に問い合わせる。党地区委はあれこれの特別の資格の労働力が要求される時にはしばしば工場に救いの手を差し伸べる。往々、職業紹介所には工場に必要な労働力がいない（例えば、フライス工）。工場委員会はそれを知る労働者の援けを借りねばならない〔縁故？〕³⁶。

マルタ名称造船工場では有資格労働者、主に溶接工、切断工は縁故や工場の門での採用が行われている。職業紹介所は工場に必要な資格の労働者を供給しない。補助労働者はもっぱら職業紹介所を通して採用する。縁故主義や周旋その他の現象との闘いは難しい。管理部の誰かが『血縁者か姻戚者』を押し込もうと思えば工場委員会が気の付かないように按配する。管理部の『詭計』が発覚した時、工場委員会は候補者を否認してこれに報いた³⁷。

レニングラードのエンゲルス工場やイリイッチ工場その他では少なからぬ『家族的巢窟』が創られ、非組合員を採用している。他方、失業者の中には同等の資格の働き手は何万人もいる。経営者は職業紹介所から送られてきた労働者を調べて、不合格とした上で、必要な労働者を外部で探した。他の都市にも手を広げる³⁸。

職員の採用は縁故主義の傾向が一層強い。

1925 年 10 月から 1926 年 4 月までに工業において職業紹介所を通して採用された労働者・職員は月によって雇用された者の 30～39%となるが、職員に限っては 14.2%～19.7%に留まった。職員は管理部にとって人選をより詳細に慎重に行わねばならない理由があった。幹部職員だけでなく、下級職員についてもそうである。何よりも人となりを知りうる信頼できる人物でなければならなかった（与えられた課題をこなすには時に非合法的行動を含めた柔軟な対応が必要とされる）。それ故、労働者以上に縁故主義が蔓延りやすい。その結果、失業者のなかで職員はかなり沈殿的存在となる³⁹。

251 の機関、企業（その勤務員がソヴェト商業職員労組モスクワ県支部加盟している組織のみ）の新規採用データ（労働人民委員部決定に基づき毎月、労働部に送られてくる報告）によると、

1926 年春に毎月新規採用される約 3 千名（うち 2,200 名は常用、800 名は臨時採用）のうち斡旋所を通して採用されるのは 12.3%のみである。とりわけ常用職員は 9.8%にすぎない。88%近くは非組織的募集、つまり『門前採用』である。彼らが斡旋所に失業者として登録されていたかどうかは不明である。『闇斡旋所』のような存在も見逃すことは出来ない。経営者は斡旋ビューローには十分な資格の働き手がないというが、下級職員（文書係り、室内掃除係など）ですら斡旋所を通して採用したのは 15.2%に留まる。雑役労働者も 70%は外部からの採用である⁴⁰。

職業紹介所の活動の不備の故に止む得ず企業が自力で労働力を確保せざるを得ない面もある。『ヴォロクノ』綿紡績工場では工場委員会議長によると工場管理部が工場委員会と完全にコンタクトをとって採用・解雇を行っていたが、職業紹介所には有資格労働者が不足しており、戦時中に生産から離れた者を工場の門で募集した⁴¹。

『鎌と槌』工場（モスクワ）では[1926 年のある時期]職業紹介所を通して 34 名が採用されたが、紹介所から送られてきた者の大部分は翌日には逃亡した。労働条件が厳しく、仕事への適応も難しく、また雑役工の給与も低かったためである。脱走者の 1 人は、ここでは給与は月 35 ルーブリだが、職業紹介所では働かなくとも、22 ルーブリ[失業扶助]得られると嘯いた。

職業紹介所は必ずしも必要な労働者を送ることが出来ない。工場管理部はより頑健で真に仕事を求める本物の『失業者』を自分で探さねばならなかった⁴²。

『赤いプチロフ』工場（レニングラード）の技師によると、この工場の人事課はこれまで労働者を資格すら考慮せずに『門前』で採用してきたが、『遅滞なく』仕事をするために止む無くそうしたという。職業紹介所に申し込んでも埒が明かない。待ち切れずに有資格労働者を『門前』に求める。期限に引渡さねばならぬ仕事があり、必要な資格の労働者を確保せねばならない。職業紹介所から送られてくる労働者は最低限の要件も充たしえない。経営者は職業紹介所には高資格の旋盤工も鋳工もないし、鍛冶工も器具製作工もない、と嘆く。仮に高資格旋盤工がいたとしても、機械製造工場の要求は充足できない。それには特別の正確さが必要とされるからである。

この工場は企業内労働力養成に力を注いできた。ここには予備資格コースがあり、雑役工に 3 - 4 等級の資格を与える。より高い資格のコースもあり、6 等級以上の資格を与える。更に夜間労働者テフニクム（4 年制で広範なカリキュラムをもつ）も用意され、技手や技師補佐を養成する。技術学習サークルもまた労働者教育に一定の役割を果たす⁴³。

縁故採用がそれなりの意義を持つ面もある。何よりも工場の安定した活動の継続という面から見た場合、当該工場の古参労働者の子弟を優先して雇うのは必ずしも不合理な事ではあるまい。

ロストフ・ナ・ドヌー[の鉄道]中央製作所（従業員は 4 千名超）に関する記事は語る。「しばしば労働者は事務所やことに工場委員会に対し自分の息子、娘、兄弟を職場に採用するよう懇願する。彼らは製作所で何十年も働き、自分の子もそこで仕事を学ぶことを望む」。「これは縁故主義といえるだろうか？」と、この記事の労働者通信員は反問し、「そうではない。このことは濫用でもなく損失でもない。誠実な働き手の団結力のあるカードルとなるのだ」、と自答した⁴⁴。

いま一つの重大な企業の雇用活動の特徴は臨時採用の多用である。「臨時雇用は極めて広範な現象である。労働者はしばらくの間を置いて数ヶ月ずつ働く」⁴⁵。

1927 年初めのモスクワの企業の調査によると職業紹介所の斡旋活動において給与の低い臨時労働への派遣が多くなっている。『グジョン』工場では臨時労働者の求人は 90%が職業紹介所を通して充足される。常用労働者についてみると 10%に過ぎない。職業紹介所の活動について評価を与えた 35 企業のうち 17 は肯定的評価をしている。18 はその活動を非難している。派遣の遅れ、派遣された労働力の資格不足、派遣された労働者が与えられた仕事を拒否することが多い、といった点である。だが必ずしも職業紹介所だけの問題ではない。影響の大きいのは

失業圧力である。失業者の大量は直接、雇用主の所へ行かざるを得ない。この大量には無論、非組織的農民的要素が多い⁴⁶。

1927年夏にモスクワ職業紹介所の行った求人調査によっても非常にしばしば『臨時』仕事は実際は常用的仕事になっている。雇用主は臨時労働者を解雇して直ぐに新規の労働者を採用し、再び臨時仕事に就ける。こうして『無期限 - 臨時』労働者となる。解雇も必ずしも合理的でなく、充分検討もされていない。形だけは緊急性を示すために経済機関が人員削減後、直ちに労働部に超過勤務の要請を行うこともある⁴⁷。

モスクワ県労組評の調査でもモスクワの企業の多くが常用的仕事に対し臨時労働者を雇用している。臨時労働者の解雇の際、あらゆる種類の補償が不要となるためである⁴⁸。「解雇者への退職手当支払いを避けるため種々の常用的仕事を人為的に臨時的仕事の範疇に入れる」⁴⁹。

職業紹介所によっては求人の80%が臨時雇用である。現行の雇用手続きを回避するために行うこともある。「経済機関は失業者の質的構成が高くないためまずは試用として臨時仕事に就け、その後に常用とするかを決める。その懸念にはもっともな所もあるが、それは職業紹介所の仕事を妨げる」⁵⁰。

ローザ・ルクセンブルグ記念紡織工場（ウラジミル県）では工場管理部が非組合員で全く仕事を知らない者を仕事に就け、そして日も浅いうちに解雇するといったケースがよくある。彼らの能力は低く、1ヶ月経っても仕事を覚えず、ノルマを30%も果たせず、マスチェルを嘆かせる。工場委員会はこのことには無力である⁵¹。

『プロボドニク』化学工場（モスクワ）の工場管理部は1926年秋、化学労組に対して120名の人員削減を提起してきた。1925/26年度の生産計画は既に遂行済みで、削減されるのは主に非生産的労働者であるという。ところが工場管理部は労働者の削減と同時に職業紹介所の失業者アルテリメンバーを臨時仕事に採用していることが判明した。常用労働者よりも賃金が低いためである。化学労組モスクワ県支部は大幅な人員削減に反対し、42名についてのみ削減に合意した⁵²。

モンセエンコ記念第1綿紡績工場（モスクワ県のオレホヴォ・ブーエヴォ工場群）は概して、職業紹介所を通さず大部分の労働者を採用する。管理部は職業紹介所には高資格労働者はいないためその外で採用せざるをえないというが、職業紹介所には充分な有資格労働者がいる。低資格労働者はどうかといえば、彼らも職業紹介所を通さず採用する。管理部によれば彼らは自分では2, 3等級の仕事にはいかない。彼らは職業紹介所や労組から月15 - 20ルーブリの失業扶助を受取る。これは2等級の給与に等しい。労働者を臨時に1ヶ月期限で採用し、その期限が終わると更に1ヶ月更新する、といったことが非常に多い。こうしたことを2年ないしそれ以上続けるケースもある。2, 3年連続して働いても常用労働者には算入されない⁵³。

だが、そうした外部からの臨時雇用の多用は生産にとってマイナス面も大きい。例えば、製粉機械製造トラスト・カリーニン記念第1工場は必要な有資格労働者（金属加工工、旋盤工その他）については通常、職業紹介所に求人を出す、無資格労働者については事情が異なる。工場管理部は何故か常用の雑役工を雇わない。2週間のみ雇い、次いで解雇し、新しい者を雇う。けれども工場には取扱いに特別の熟練と慎重さを要する大型で重量の鋳造物がある。例えば、軟らかい金属（亜鉛）で製造される穀物篩い分け機は不慣れな新入労働者が職場内移動を粗雑に行うためしばしば損なわれる。彼らは時間通り工場に資材を届けられないため、時々、有資格労働者の手空きが生ずる⁵⁴。

『赤い職工』工場は1925年中に生産を拡張し、労働者と見習いを募集した。当初は経験のある都市在住の婦人労働者を募集した。次に農村から出てきた職工、紡績工を募集した。更に労働力需要増から資格に欠ける婦人労働者を『門前で』雇う。労働力不足のため様々な問題が生じる。労働者が欠勤すると未経験の女工が精紡機に付く。新入りはすぐ機械を汚し、それらを掃除のために止めねばならない。また工場の副マスチェルのうち古参はわずかである。以前ならば機械の段取りは1 - 3時間で済んだが、今は新人の副マスチェルはこの段取りにしばしば1 - 2日も『浪費する』。こうしたカードルを補充するため特別コースが組織された⁵⁵。

こうした点から企業が解雇を出来るだけ避け、雇用安定を図ることもある。

『鎌と槌』工場（モスクワ）ではエネルギーの石油から石炭への転換によって一時的にマルチン鋼炉を休止した。それに伴い労働者の一部は仕事を失った。工場組織は仕事のなくなったほとんど全ての労働者を仕事量の増えていた運輸部門に回した。2 - 3 ヶ月後には鋼炉の操業が再開され、運輸部門に移された労働者は全て元の職場に戻った。

徴兵は職場の活動にはほとんど影響はない。若者が有資格の職務に就いていることはまずなかった。工場管理部は労働者や職員の幾分膨れ上がった人員の整理に赤軍への徴募を利用した⁵⁶。

ロストフ・ナ・ドヌー〔の鉄道〕の中央製作所も解雇を基本的には避ける。貨車部門では計画の部分的縮小の時、有資格労働者のわずかなメンバーを一時的に低い職務に移したことがあった⁵⁷。

ボゴロドスク - ショルコヴォ綿トラストの工場は 1925/26 年度初め、資格の低い新規労働者を採用したことが一因となって不良品率が上昇した。一部工場は彼らが仕事を充分こなせないことを惧れて必要より多く予備を含めて採用した。冗員問題が発生し、調査委員会が設置され、1,940 名が余剰と判明した（1926 年 4 月 1 日、労働者、職員は 3 万 5 千名）。採られた対策はまず労働力の自然減を余剰労働力でカバーし、次いで他の部署に配転する。そうした手段が不可能な場合のみ解雇した。解雇に際しては間接要員や作業員を削減した。その結果、前年度より生産的労働者の比率が上昇した⁵⁸。

トリョフゴルナヤ織物工場（モスクワ）では月に数十名の労働者、主に有資格労働者を採用する。一部は職業紹介所を通して行う。残りは外部から採用する。主に職業紹介所にはいない製版師である。従業員約 8 千名のうち非組合員は 50 名程度である。

この工場では生産合理化や労働強化で人員整理が必要となった時に、工場管理部は労働者を削減せず、他の職場に移し、その自然減を補充することにした。1926 年 8 月の自然減 54 名に対し配転は 38 名、9 月の自然減 58 名に対し配転は 54 名であった⁵⁹。

加えて労働コスト削減圧力のもとで超過勤務が広がりを見せたことがある。1925 年春のモスクワの 43 企業の調査によると超過勤務は常態化している。技術的条件からして必要性があるかどうかには拘らず、実施されている。『鎌と槌』工場では従業員の 65%が超過勤務を行い、総計数万時間にもなる。《AMO》工場では職員の 1 人当たり超過勤務は月 8 時間である。トリョフゴルナヤ織物工場では 1 人当たり月 23 時間である、等々。これは職業紹介所の活動を妨げるエレメントの一つとなった⁶⁰。

こうして経済機関は一方で内部蓄積強化の要請の下、合理化、節約を迫られつつ、他方で生産課題実現のため予備的要素も含めて一定の労働力を確保し、且つまた労働者との摩擦抵抗の少ない関係を維持せねばならなかった。その状況において従業員の基幹部分には縁故中心に長期雇用のカードルを据え、周辺部分には低コストの非正規雇用者を配置するというのがとりあえずの企業の労働政策であった。そのことは労働者層の弱い環にしわ寄せを余儀なくしたのである。

¹ Trud, 3 October 1926, №228 ; 23 June 1927, №139.

² Trud, 17 March 1928 : Pravda, 17 March 1928.

³ GARF, fond 374, op. 8, d. 452, l. 246 - 9.

⁴ GARF, fond 374, op. 8, d. 452, l. 274.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 23 October 1926, №245.

⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 23 October 1926, №245.

⁷ Trud, 28 May 1925, №120.

⁸ 24 年のデータでは職業紹介所に農村から流入した者の約 70%は旧工場労働者であった (Trud, 25 October 1924, №244)。

⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 12 October 1927, №233.

-
- ¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1926, №31.
- ¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926, №30.
但し, Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1926, №32 によると新規採用は 211 名にすぎない。その 90% は以前に工場で働いていた者であり, 大部分は農村とのつながりを失っているという。
- ¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1926, №31.
- ¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 February 1926, №31.
自己の農業経営への愛着は非常に強い。近郊の農村ではこのところ新築が目立つが, 現金収入の増加による。農村との繋がりのある者の中には村に帰る口実を作るため故意に軽度の怪我をするケースがある。
- ¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1926, №34.
- ¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1926, №32.
農繁期には労働能力を喪失しない程度の軽い怪我が増える (10 月には 22%)。これは休暇を得るための故意行為が多い。他に出産または障害の場合に保険基金から扶助を得るという特殊な目的をもって就職するケースもあった。
- ¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926, №30.
- ¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1926, №34.
- ¹⁸ Pravda, 21 August 1925, №189 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 October 1925, №237.
- ¹⁹ Pravda, 28 October 1925, №247.
- ²⁰ Dostizheniia i nedochety tekstil'noi promyshlennosti. M., 1926, p. 193 - 4.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 January 1927, №15 : Trud, 19 January 1927, №15.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 2 October 1926, №227.
ウクライナ工業も冗員を抱えていた。1928 年に南部鉄鋼トラストの労働者数は計画を 6.9% 超過し, 石炭化学トラストは 5.7% 超え, ウクライナ農業機械トラストは 1 千名の余剰人員があった, 等 (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1928, №144)。
- ²³ Trud, 24 December 1925, №294.
- ²⁴ Pravda, 30 September 1926, №225.
- ²⁵ Trud, 1 August 1926, №175.
- ²⁶ Trud, 17 April 1925, №88 (4 月 16 日のモスクワ県労組評幹部会会議における報告より)。
- ²⁷ Trud, 24 March 1925, №67 (3 月下旬のモスクワ県労組評幹部会会議における職業紹介所セクツィア報告より)。
- ²⁸ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p. 15.
- ²⁹ Trud, 28 January 1927, №22.
- ³⁰ Trud, 3 October 1926, №236.
- ³¹ Trud, 4 October 1924, №226.
- ³² Voprosy Truda, 1925, №4, p. 154.
- ³³ Trud, 28 January 1927, №22.
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1926, №249.
- ³⁹ Pravda, 20 July 1926, №164.
- ⁴⁰ Trud, 27 June 1926, №145.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1926, №249.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1926, №254.
同じ企業でしばしば 3~4 名の家族が働く (Trud, 26 May 1925, №118)。
- ⁴⁵ Trud, 2 November 1926, №253.
- ⁴⁶ Trud, 28 January 1927, №22.
- ⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 July 1927, №157.
- ⁴⁸ Trud, 21 January 1928, №18 ; 31 January 1928, №26.
- ⁴⁹ Pravda, 20 January 1927, №16.

ドンウーゴリの鉱山でも同様である (Trud, 15 July 1927, №158)。

⁵⁰ Voprosy Truda, 1928 年, №7 - 8, p.8.

⁵¹ Trud, 16 December 1925, №287.

⁵² Trud, 15 September 1926, №212.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1926, №254.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1926, №140.

⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1926, №254.

工場では 26 年 8 月に 109 名が採用され, 103 名が解雇されたが職場間の配置転換も 50 名いる。9 月には 208 名が採用された。うち労組員は 144 名, 農民は 47 名, 除隊者は 11 名, 未成年者が 11 名である。

⁵⁸ Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925 - 26g. i perspektivakh na 1926 - 27g., p.6 - 11.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1926, №254.

⁶⁰ Trud, 17 April 1925, №88.

4. 労組の対応

ネップ期における労組は二重的存在である。一方では労働者大衆の利益表出・擁護組織であると共に、他方では統治機構の一翼を担っていた。それ故、労組はアンビヴァレントな態度を余儀なくされることもある。『労働者階級全体の利益』は容易に国家意思に同化されうるし、そのことは個々の労働者集団の利益と全体的利益との齟齬を強め、それらの利害調整を難しくする。従って労組上部と下部、中央と地方ではその意識や行動においてかなりのズレが生じうる。上部組織は基本的には労使融和的、協調的であるが、それも一定の限度内である。下部は対立と協調または馴れ合いが相半ばする。しばしば両極端の対照的偏向も現れた¹。

雇用はそうした問題の集約点となる。労組は『雇用自由化』に伴い労組員の利益を守るために採用に際し、労組の影響力を保障する方策を考えた。「全ソ労働組合中央評議会や労働人民委員部は既に雇用経験のある失業者の利益を守り、職業紹介所の活動を改善する多くの措置を考えている」(A.アニクスト)²。

まずは1924年の職業紹介所改組後、レニングラード県労組評は全ての労組に対し、団体協約には労組員の優先的雇用を規定する条項を含めることを指令した。実際に更新された全ての団体協約にはこの条項が加えられた。経営側からの反論もとりあえずはなかった。

更に金属労組では労組員は申請書に工場委員会のヴィザがある場合のみ仕事に就き、職業紹介所に登録することができる(事後的登録)、工場委員会は全ての採用者について地区委に報告する、非組合員は申請書に労組のヴィザがある場合にのみ登録されうる、といった方針が確認された³。

続いてモスクワ県労組評も労働者、職員の雇用への労組の参加、影響力を強化するため同様に団体協約に経済機関に斡旋機関登録の労組員失業者を優先的に採用することを義務づける条項を入れるよう各労組組織に提案した。非組合員の雇用は労組県支部の合意によってのみ許可される、工場委員会は全ての非組合員の採用について報告する、労組県支部や郡労組評は斡旋機関に対し生産計画や目標の労働力補充、削減に関する部分及び空ポストについて報告する、また失業者の実地試験に参加することを求めた。

但し、工場委員会は団体協約で定められた雇用条件や手続きの経済機関による履行を監視する権限は留保しつつも経済機関の労働力への申請の査証は行うべきではない[経営権の侵害?]⁴。

とはいえ労組の積極的な活動がなければそうした方針は空文化する。こうした問題で労組中央と下部の間にはかなりの温度差がある。地方や下部労組の戸惑いも隠せない。

一部労組は転換に対して適応できないと感じているか、あるいは予め経済機関の雇用に際し、働きかける労を避けるため団体協約にもつばら職業紹介所を通して雇う義務を規定する条項を加えようとする。だが使用者側に職業紹介所における自由な選別権がある以上、組合員の優先的な雇用は実現できない⁵。

労組の対応には両極端に走る『偏向』がある。一方では労組組織は非組合員の雇用との闘いを『消極的抵抗政策』に留める。「全てのいかがわしい行動や縁故主義の目に余る事実も、経営者には何のお咎めもない。労組自身が縁故主義と闘わないばかりか、非常にしばしばまったく大目に見る。団体協約更新に際し、一部労組員は組合員を優先的に採用することを企業に義務づける条項を除くことを主張する。『労働』工場では工場委員会総会は経営者が団体協約に違反して採用した商人の子息の組合加入を決定した」(ウラジミル)⁶。

「我々の工場委員会は採用、解雇問題に充分な関心を向けない。我々は経営者を身内びいきとって非難するが、時には我々自身が身内びいきを黙認している。工場委員会議長が親戚縁者を工場に入れるためにしばしば工場長に口利きをする」(繊維労組モスクワ県代表者会議での県支部活動報告より)⁷。

「腹藏なく言えば、労組の働き手は彼らの所に失業者がやってくると非常に焦燥感を覚え、苛立ち、挙句は彼らを敬遠する」(G.メリニャンスキー)⁸。

他方で工場委員会が企業管理部の活動に直接、介入することがある。労組中央委員会は「採

用や解雇は管理部の仕事である。工場委員会の役割は採用や解雇の際の正当事由のある異議申し立てに限定される」⁹、と戒めた。

一部地方、ことにレニングラード、カザン、ニジニ・ノヴゴロドでは上級労組機関の決定に反して現地労組が直接的斡旋機能を果たそうとしたことがある。早々にレニングラード県労組評はそうした逸脱行為と闘う方針を決めた。タタール労組評やニジニ・ノヴゴロド県労組評もそれに続いた¹⁰。

A.イサエフは労組による斡旋を次のように批判した。

「しばしば労組下級細胞は当該労組の失業メンバーを自分の所に登録し、自己の企業に就職させようとしている。あたかも国家の職業斡旋とパラレルに労組の斡旋が作り出される」。「資本主義国では労組の斡旋も労働者の利益を守るために意義があるが、ソ連邦では雇用の自由が労働条件を悪化する懼れはない」。「ネップと共に職業紹介所管理部の形態のみが変る。労働人民委員部は全ソ労働組合中央評議会と合意のうえ職業紹介所委員会に労組代表のほかに経済機関代表も含めた。但し、職業紹介所が完全に労働市場を掌握するまでは、また組合員を犠牲にした非組合員の採用や縁故主義と闘うためには労組の斡旋も残りうる」。

ともあれ「わが国では国家職業斡旋が最も労働市場調節面の政策の正しさを保障する。なお多くの欠陥があるにせよ、分散的且つ手工業的な労組の斡旋よりも優位性がある」¹¹。

各労組の下に斡旋ビューローを設置しようとする試みは 1925 年 2 月の全ソ労働組合中央評議会召集の労組中央委員会協議会で却下された。これは斡旋機能を分散化させるものと考えられた¹²。

だがその直後、改めて労組の斡旋機能への強い関与を求める見解が出された。

Trud 紙の論文で A.カッツは団体協約に組合員の優先的雇用の条項を入れても労組の積極的活動がなければ実現出来ない、労組が斡旋機能を果たすことは認められなくとも全ての失業組合員の厳格な登録は行うべきであると主張した¹³。この主張は反響を呼んだ。クシュナレフはこれを却下された労組付属斡旋ビューロー案の『蒸し返し』だと批判した¹⁴。

他方、工場委員会や職場委員会の雇用コントロールの弱さを指摘する声も多い¹⁵。

Z.モホフは語る。改組後、使用者側が様々な理由で頑なに斡旋機関や労組を避け、職業紹介所には有資格労働力が十分にいるのに主に非組織的労働者を雇うのは全国的現象となっていた。しかもより詳細に分析すると職業紹介所による派遣は臨時や給与の低い仕事が多く、反対に事後的登録方式の場合はより長期の給与条件の良い仕事が多い。外来者、主に農村出身者の採用比率も増えつつあった。

労組のこうした傾向との闘いはなお自然発生的である。その原初的形態は工場委員会や職場委員会のいわゆる『ヴィザ』であった。一部労組（ソヴェト職員、繊維その他）は下級労組組織による雇用取引の事前のサンクションの考えを実施するようになった。団体協約には組合員の優先的雇用の条項を入れるようになった。しかしそれらは実際の措置を伴わなければ紙上に留まる。

だからといって労組による厳格な失業者登録の提案（A.カッツ）は労組からの積極的職業斡旋を意味する。経営者が計画求人を出しても労組が自分の失業者がいるからといって異議申し立てを行うとすれば（1925 年 1 月 2 日のレニングラード県労組評幹部会プロトコール）、労組は斡旋ビューローに転化することになる。

モスクワ県労組評幹部会でも同様の発言があった。「職業紹介所は現時点では成り行き任せである。経営者は彼らが望む者を得られる」。発言者は「職業紹介所の独占か、しからずんば労組への労働力配分移譲か」、といきり立った。これは些か過激すぎる。

そこでモホフは職業斡旋機関と労組が共同で職業紹介所機構・機能強化に努めることを提案した¹⁶。

1925 年 8 月 7 日付け全ソ労働組合中央評議会回状『雇用斡旋面での労組の課題』は改めて労組による斡旋を否定すると共に本来の労組の仕事に力を注ぐべきことを訴えた¹⁷。

この時期には労組上部組織は概ね労使協調路線を進む。一部では一定比率で非組合員の採用を許容する妥協的決定を行った（レニングラードでは 20%）¹⁸。1925 年 6 月のレニングラード県

労組評幹部会は企業における労働者雇用の 65%は職業紹介所を通さない現実に踏まえ資格や労組在籍と係わりなく全ての失業者を職業紹介所へ登録することを許容した¹⁹。ヤロスラヴリでも県労組評のイニシアチヴで経営者、労組、県労働部代表者の協議会が開催され、経済機関による職業紹介所の利用拡大、組合員の優先的雇用、職業紹介所による労働力選別精密化を合意した²⁰。

更に 1926 年 1 月、モスクワ県労組評幹部会は非組合員の就職に関する重要決定を採択した。その大要は次のようである。

有資格労働者の採用に際し資格が同等の場合は組合員に優先権が与えられるが、生産拡張の際に労組は新規労働者を拒絶することは出来ない。職業紹介所に無資格の労組員の登録がない場合は非組合員の採用を妨げてはならない。労組はまた旧労組員（正当な理由で労組との結びつきを失った古参の有資格労働者及び職員）の採用に反対してはならない。家族の多い者、困窮の寡婦、高等教育機関修了者の非組合員の就職も妨げてはならない。赤軍除隊者、赤軍召集者の妻、初めて職に就こうとする未成年者、年長組の就職も助成すべきである。既に職に就いている非組合員の労働者、職員は就業期間が短くとも定められた試用期間を経た者は労組によって解職されてはならず、労組定款に従い一般的基準で組合に受入れるべきである。但し、労組は就職に際し、事前のコントロールを弱めてはならない。そして末尾で再度、全ての労組員は就職に際し、同等の権利を有することを確認した²¹。

これは労組が生産や非組合員の利益を配慮して、譲歩した決定といってよいが、それだけではない。組合員の優先的雇用が労働者にとって自分の子弟が労組員でないために雇われず、雇われていないために組合員になれないというジレンマに陥っていたこととも関連する²²。

そのため繊維工業の 1927/28 年度団体協約（仲裁裁判を経て締結）においては 3 交代制導入に伴う追加募集に際し、次のようなルールが定められた。まず未成年枠のうち年長組 *nererostki*（18～23 歳）を正規スタッフに移す。次に労働密度強化導入後、余剰となった隣接企業の労働者を募集する。第 3 に工場地域に親と同居している労働者の子弟を採用する。それでも不足する場合は職業紹介所から組合員失業者を採用する。有資格労働者を必要とする場合、経営者は年長組の教育を引き受けねばならない。教育は社会保険の資金で行う。第 1 等級の給与に足りない分は経営者が補う。年長組が正規労働者になった分のポストは工場で働く従業員の未成年子弟から補充する。工場学校も新規の見習いや出て行った者に代わる未成年者により補充する²³。

労組員の優先的雇用の問題は燻り続ける。

1926 年 4 月、全ソ労働組合中央評議会是一部職業紹介所が失業者を仕事に派遣する場合、家族状況に重きを置くことを批判し、彼らの資格や、仕事への適性に応じて選別する雇用方針を強調した²⁴。

1926 年 9 月上旬、金属及び電機工場で新規雇用が増大しているにも拘らず非組合員を職業紹介所を通さず雇用している事態に直面して、金属労組中央委員会幹部会は金属総管理局に対し経済機関に雇用条件（組合員の優先的雇入れ）遵守を指示する要請を行った。それと同時に地区委に対し、工場委員会の雇用コントロールを強め、雇用規則の違反に対しては工場委員会メンバー、工場管理部の責任を問うこと、雇用状況の調査を行うことを勧告した。加えて失業者が提供された仕事を拒否する場合、労組の扶助を止めることを提案した²⁵。

1926 年 9 月 29 日の全ソ労働組合中央評議会幹部会で G.メリニャンスキーは団体協約における労組員の優先的雇用の条項が空文化している現状に改めて警告を発した。工場委員会も労組本部もそうであるが、雇用の時点では監視していない。非組合員が企業で 2 - 3 ヶ月働いてから紛争が生ずることが多い。既に仕事についている者は排除すべきではない。採用の時点で労組員の優先的雇用を主張すべきであり、場合によっては経営者の責任を問うべきである、と訴えた²⁶。

労組はほとんどの団体協約で必ず、全ての労働者、職員を職業紹介所を通して雇用するという条項を含めただけでなく、この条項の遂行を企業などで特別に選任された雇用全権委員を通して監視し、契約違反者の責任を問う。労働力の誤った雇用における責任者を労組から除名す

るケースもあったという²⁷。

その後、ロシア共和国労働人民委員部の発起でモスクワソヴェト労働セクツィアのスタッフによりモスクワ市及び郡の 53 企業の雇用状況の調査が行われ、また最高国民経済会議や労働人民委員部の代表から成る委員会が同じ目的で幾つかの大企業を調査した。1927 年 1 月に発表された調査資料によると多くの企業ではまだ古い団体協約で労働力の雇用は工場委員会と合意する義務が規定されていた（『デューカート』工場など）。他の多くの企業では雇用の行為そのものも個々の候補者も雇用の時点までに工場委員会と調整されていた（『ディナモ』工場など）。ウラジミール・イリイチ記念工場や『プロレタリア独裁』工場その他では雇用コントロールは良好であり、工場委員会は非組合員の採用や公然と職業紹介所を避ける場合などは候補者への異議申し立てを行う²⁸。

ソヴェト商業職員については職業紹介所を通ずる求人は元々少なく、所によってはネグリジブルであった。例えば、『グジョン』工場では工業労働者は求人の 30%が職業紹介所を通して行われるが、職員は 1%強に過ぎない²⁹。しかし 1926 年秋の団体協約更新カンパニアでソヴェト商業職員労組モスクワ県支部は全ての採用は職業紹介所を通してのみ行うという条項を含めた結果、1926 年 2 月には 12.3%に過ぎなかった職業紹介所を通ずる採用比率は 1927 年 2 月には 52.1%に上昇した³⁰。

こうした労組の働きかけもあって状況は改善した。労組員の優先的派遣の方針強化によって派遣中、労組員比率は上昇した³¹。例えば、モスクワ県とイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県ではかなりの成果が見られた。15 企業（4 万 6 千人の労働者）の 1927 年 4 月～9 月のデータによるとこの間、1 万人当り退職者は 903 人、新規採用は 1,214 人であった。半年間の退職者は全労働者、職員の約 9%，新規採用は約 12%になる。流動性が高いのは夏期に工場で季節的な修理活動が行われたためである。これら企業では新規採用について工場委員会との意見対立のケースは 2.7%に留まった。他の全てのケースでは採用は工場委員会に事前に通知し、了承され、完全な合意のうえ行われた。工場委員会の意見に反して採用されたのは 1,214 件中 3 件のみである。職業紹介所を通さない且つ非組合員の採用はほとんどなくなった。

採用のうち非組合員は 22.7%である。非組合員は原則として第 1 に死亡した労働者の未亡人、以前には組合員ではなかったが、職を与えるのが望ましかった場合、第 2 に労働者家族の未成年者で、年齢からして始めて就職し、従って組合員であったことはない場合、第 3 に赤軍からの動員解除者、第 4 に職業紹介所には非組合員しかいないような職種、資格の場合、第 5 に農村からの季節労働者、ことに修理 - 建設活動の時期に採用された者、に限られた³²。

実際、1926/27 年度後半から職業紹介所を通ずる採用比率は急激に上昇した。ことに工業については顕著である。採用中労組員比率も 1925/26 年度上半期には 60%を切っていたのが、1926/27 年度下半期以降、80%に近づく。[図Ⅳ－1－4]

とはいえ労組員の失業問題の深刻さは一向に解消されなかった。しかも採用中臨時仕事の比重が高かったのである。

1927 年には労組員の失業者が依然、増大を続けていることを背景に（ことに 1927 年末から 1928 年春にかけて労組員失業率は 20%に急上昇している）、組合員の優先的雇用や労組による職業斡旋の問題が再燃する³³。今度は 1925 年 2 月の協議会とは風向きが一変していた。

1927 年 6 月 10 日の全ソ労働組合中央評議会における労組中央委員会・賃率・経済部長及び組織部長協議会は労組員失業者の登録と仕事への派遣問題を検討した。この協議会でフィンは労働人民委員部の斡旋機関がない所での労組連合組織の特別労働ビューロー設立案を提示した。

この提案を巡っては激しい論議が展開された。一部労組中央委員会代表は斡旋の仕事は労働機関の機能であり、労組の機能ではないと主張し、職業紹介所や通信所網の拡張を提起した。但し、国家はそのため多くの資金を計上できないとすれば、労組が自己資金の一部を提供する必要があると述べた。

しかしこの提案は協議会では共感を得られず、労組は労組員の組織なのだから彼らのことを配

慮し、必要な所では斡旋機能を拒否すべきではない、という見解が大勢を占めた。一部の参加者はそれら地域で組合員失業者と非組合員との間に敵対が生ずることに懸念を表明したが、組合員が非組合員に対して大きな特惠を受けることは当然であり、だからこそ労組に組織されるのだとして退けられた。

協議会は全ソ労働組合中央評議会幹部会に対し職業紹介所や通信所網の拡張を労働人民委員部に提起するよう要請すると共にそれらが組織されていない所では労組が組合員について斡旋機能を引き受けることを求めた。労組員失業者の登録は相応の労組で行われ、仕事への派遣は労組連合組織に設立される労働ビューローが責任をもって行う³⁴。

1928年初めにモスクワ県労組評がモスクワの企業を調査した結果、依然、経済機関の多くが本来、常用労働者の仕事に対し、臨時労働者を広範に採用している事実が判明した。臨時労働者の解雇の場合、あらゆる種類の補償が不要となるからである。モスクワ県労組評幹部会は各労組に対し、常用的性格の仕事を遂行する臨時労働者の解雇に際し、正規労働者のために定められた全ての補償を遵守すること、また臨時雇用の濫用に対し経済機関を提訴すべきことを勧告した³⁵。

1928年夏に全ソ労働組合中央評議会が作成した法案は労働者、職員の雇用、解雇面における工場委員会及び職場委員会の権限拡大を意図していた。法案によると雇用主はあらゆる働き手の新規採用について工場委員会に通知せねばならない。工場委員会が3日以内にあれこれの働き手に対し異議を申し立てれば雇用主はその者を仕事に留めることは出来ない。雇用主及び被用者は異議申し立てに対する抗告を相応の上級労組に行うことが出来る。7日以内にこの控告について回答がなければ工場委員会の異議申し立ては破棄される。更に法案は常用だけでなく臨時の働き手の雇用も工場委員会と合意することを義務づけていた³⁶。

こうした労組員の利益の強調はまた他の階層との、とりわけ非組合員、若年失業者との敵対関係を醸成することにもなる。これは先の協議会で強く懸念されていたことであった。

解雇面での労組の対応を見ておこう。

ネップ期にはやや特異ではあるが、労使協調主義を基調としていたから解雇は原則として労組との事前の合意に基づき行われた。

ドンバスにおける1924年の大量的人員削減の経緯は次のようである。1924年8月末に16,098名の人員整理案が提起された。9月に開催されたドネツ石炭トラストの幹部職員大会(鉱業労組ドネツ県支部参加)は生産計画を詳細に検討したうえで、2万5千名から3万名の人員削減と炭坑の集中の必要性を確認した。それによってのみ採炭量や原価を承認された計画の枠内に収めることができる、という。31の炭坑を閉鎖し、約2万5千名の労働者を解雇することを決めた。

鉱業労組側は10月末に臨時代表者会議を開催し、大量失業の緩和や失業者への援助などの対応策を練った。そこに流れる基調トーンは鉱業労働者の基幹プロレタリア・カードルを如何に護るかということであった。

そのために次のような措置が考えられた。まずもって非組合員を削減する。次いで季節的及び臨時労働者を削減する。また労働力の最も弱い環たる未成年者及び婦人を大量失業から保護する多くの特例が定められた。未成年者比率が既定枠より低い鉱山管理部では未成年者の削減は行わない。婦人労働者の比率は11月1日時点のそれが維持される、等。職員や技術者に対しては厳格な定員が決められた。技手はより資格が高く、経験のある働き手が残し、削減された技手は下級管理・技術職で任用される(作業班長、作業時間測定員その他)。

全ての鉱山で労働者のために週42時間の休みを完全実施する。それはノーマルな労働生産性や製品原価を損なうことなく有資格労働者の失業を幾分緩和するであろう。解雇された労働者への手当支給のためドネツ石炭トラストは現場に約141万ルーブリを送金する(労働者1人当たり60ルーブリ)。解雇者の人選、労働者の地域間移動の手続きについては経済組織及び労組代表の地区協議会で決める。そのためにドンバスは5地区に分割される。

人員削減の全ての作業は11月5日に完了する。解雇された労働者及びその家族には移動の際

の特恵的運賃が適用される。ドンバスの「炭鉱以外の」全ての経済組織や労組組織にはいずれかの工業部門が生産を拡大する場合には解雇された鉱業労働者を外来労働者に優先して雇入れることを提起する。ドンバスへの求職者流入を防ぐため労組連合組織を通して他の労働者地域にその大量失業を報知する³⁷。こうした措置によって失業及びそれに伴う諸困難を緩和しようとした。

労組は当然にも解雇を出来るだけ回避しようとする。

1926年3月、モスクワの印刷業は紙や燃料の危機と関連して大部分の企業が平均10%の人員整理を行うことになった。印刷労組モスクワ県支部は人員削減の代わりに労働者への期限前夏期休暇を与えるなどの措置を採った。モスクワ印刷トラストを始めとする一部経済機関とはこの点で合意した。それに伴いクリムでは通常より1ヶ月早く労組保養所を開業した³⁸。

だが夏にはそうした回避策では対応し切れなくなった。緊縮政策に伴い印刷物の報告も止めざるを得ず、出版計画の縮小幅は40%から60%に引上げられた。人員削減は避けられない事態となり、モスクワのほとんど全ての印刷企業に及んだ。国立印刷局第1工場は600名（計算係、印刷工、植字工、補助労働者）を、モスクワ印刷トラストの印刷所もやはり600名の削減を余儀なくされた。多くの小企業も10~20%の削減を予定していた。

印刷労組県支部は増大する失業への対応策として既述の期限前休暇や追加休暇を実施すると共に解雇が不可避な場合は最大限、有資格労働者を残留するよう働きかけた。加えて失業者への援助を強化した³⁹。

1926年12月の第6回全連邦印刷労組大会の前に労組中央委員会総会が計画した労働週短縮は労組連合組織の抵抗に遭ったが、その後、短縮労働日や労働週はモスクワを含む全ての都市で実施された。大会は大量の人員削減の場合、短縮労働日や労働週を実施するという中央委員会総会決定を承認した⁴⁰。

1926年夏、ズーボヴォ繊維工場管理部は原料不足のため400名の労働者削減を決定した。だが繊維労組モスクワ県支部が調査してみると、工場には原料がある。特殊な種類の紡糸（横糸）が若干不足していただけだった。県支部は400名の削減は認めず、労組中央委員会を通して最高国民経済会議・国営工業管理局に対し早急に株式会社『ロシア商品』から必要な横糸を出荷するよう要請した。それと同時に労組は工場の経営活動の調査を然るべき機関に提起した⁴¹。

1926年10月の繊維労組中央委員会総会でのレベジェフ報告は次のことを提案した。大量の労働者削減を行う必要のある場合、人員削減の代わりに労働週短縮を導入すべきである。経済機関は頻繁に大量の人員削減を行うと共に臨時労働者を採用するが、その場合、当該企業で削減された労働者を臨時採用すべきである⁴²。

1926年9月にモスクワ市の多くの化学企業で人員整理の波が広がった。大部分の場合、経済機関が「緊縮政策と関連して」新経済年度を必要最低限度の労働力数で始めようとしたからである。化学労組モスクワ県支部は人員整理問題の審議に実際に参加し、削減数を大幅に縮小することが出来た。例えば、『プロボドニク』工場は128名の削減予定を42名に、『ジェルベネフ』工場は90名を27名にそれぞれ減らしえた。労組は削減予定の労働者の一部を他工場に移すことを主張したのである。

中にはいい加減な削減案もあった。ミシェロンスキー工場の管理部は労組に対し100名の人員削減を提案してきたが、反対すると直ちに15名に減らしてきた。最後には人員整理しなくともやっていけると認めた⁴³。

下部労組機関も労働力削減に抵抗し、時々はそのことで経済機関と衝突するが、しばしば一定の成果を得ている。例えば、絹トラストやTsupvoz（馬車製造中央本部）その他の一部企業で労組の主張により余剰労働者を資格替えしたり、別の仕事に移したり、超過勤務を減らしたり、より長期の休暇を導入したり、工場からの自然減で空いた職務への新規採用を抑えた。ここそこで短縮労働週が導入されている⁴⁴。

プレスネン・ラカー染料工場（モスクワ）ではラカー染料トラストには確固たる生産計画がなく、また工場製品が季節的であるため滞貨が生じた。1926/27年度の実産計画は30%縮小さ

れた。一部部門では 45%縮小された。そのため人員整理が必要となった。430 名の労働者のうち 87 名と職員 20 名が削減されることになった。労働者たちは人員削減を避けるために週 6 日制から 5 日制にすることを決めた。10 名の職員は労働者に移され、残り 10 名はトラストが他の工場に配転する。労働週を 1 日短縮すれば、107 名の労働者の削減を免れる⁴⁵。ワークシェアリングの実施である。

他の企業への配置換えに際しては有資格労働者が優先権をもち、また組合員であることも考慮された。これは一部は労組の圧力によって実行された。多くの場合より低い資格の仕事に移る労働者にはしばらく従来の給与が保証される⁴⁶。

削減が避けられない場合には労組は労働者の物質的狀態を考慮して人選する。解雇者の人選はいわば生活保障ルールに従って行われる。モスクワ縫製労組の失業者会議で県支部議長は人員削減の際、家族中就業者の数を考慮する、と述べた。

第 3 プロフィンテルン大会記念工場のマスチュエルは嘆く。労組や評価 - 紛争委員会は人員削減の際、労働者の家族状況のみに基づき資格を考慮しない。マスチュエルの異議申し立てにも拘らず彼の職場の 40 名のうち 10 名の優秀な労働者が解雇された、という⁴⁷。

職員も同様である。

1926 年 9 月中旬に開催されたソヴェト商業職組・賃率・経済協議会は人員整理の決定は団体協約に基づき管理部が労組と合意して行うことを決定した（削減の方法も削減さるべき職務も含め）。小規模な人員削減は職場委員会と合意のうえ行う。労組が人員整理が不相当であり、労働保全ノルマの違反が不可避であると認めるならば、上級機関に管理部の削減決定の見直しを提起できる。削減対象の人選に際しては、より高資格の働き手、物質的に困窮している者、勤続年数が長い者を優先的に残留させる。管理部の削減個人リスト作成や調整には職場委員会は参加すべきではない [労組が恨みを買わないため?]。評価 - 紛争委員会の労働者メンバーは管理部が特定の人物を積極的な社会的活動の故に解雇リストに加えないよう万全の注意を払うべきである。また解雇を不服とする労働者に替えて別の候補をリストに加えることがあってはならない⁴⁸。

1927 年 4 月～9 月のモスクワ県とイヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県の 15 企業（4 万 6 千人の労働者）のデータによると半年間の退職は全労働者、職員の約 9%である。退職事由は自己都合、季節的仕事の終了、整理解雇、一般の解雇などである。圧倒的大部分の場合、解雇は工場委員会と事前に合意された。解雇のうち 7%は工場委員会と対立があったが、結局、解雇の 99%は管理部と工場委員会の間で合意されるか、または管理部には工場委員会の要求の履行を義務づける紛争処理機関及び上級機関の決定により行われた。

採用解雇に関する対立の全てのケースのうち 35%は対立の生じた後、紛争処理機関及び上級機関に持ち込まれることなく、工場委員会の言い分に従って解決された。こうした場合、管理部は自己の見解を撤回し、その行為を正した（不当解雇者を復職させるか不当に採用された者を解雇した）。残り 65%は工場委員会が紛争処理機関及び上級機関に持ち込み、その 6/7 は労働側勝訴である。他の地域では状況はもっと悪いであろう、という⁴⁹。

M.シュリコフは解雇ルールを凡そ次のように纏めている。

労働者、職員の解雇は通常、3 つの段階を経る。まずは削減されるべき職務、職種を定める。次いで残留する優先権を享受する労働者、職員のカテゴリーを定める。最後に [解雇対象の] 個人リストを作成し、彼らに解雇命令を出す。

全ソ労働組合中央評議会作成の模範団体協約第 10 条によると人員削減、事業縮小、企業解散は労組の参加の下、決定される。直接には労組の初級機関である工場委員会が審議に参加する。企業または各種機関の管理部はある期間に削減さるべき職務、職種及びその人員数を工場委員会、職場委員会に通知する。状況に応じて工場委員会は単独でこの問題を審議し、決定する（解雇者が少ない場合）。あるいは工場の労働者、職員総会や代議員会で検討する。必要な場合は上部機関（労組管区または県支部・役員会）の意見を求める。採択された決定に基づき工場委員会は管理部に対し予定される人員整理に関する自己の見解を伝える。工場委員会と管理部の間に合意の得られない時は問題は上級経済機関及び労組機関により決定される。以上が人員削減

問題審議の第1段階である。

これは重大な原則的問題であり、時には政治的意義をもつため、狭い実務的機関である評価 - 紛争委員会には持ち込まれない。この段階では問題は直接、管理部と労組機関の間で決定される。

次の段階は残留の優先権をもつ者のカテゴリーの問題である。団体協約の大部分はこれらグループを予め定めている。先の模範団体協約第10条によると人員削減や生産縮小の際、資格が同等であれば、まず非組合員を解雇し、年少の子供または他の被扶養者をもつ婦人は他の条件が同じであれば、残留の優先権が与えられる。

工場委員会は人員削減について同意を与える場合、どのグループを先に解雇するか、どのグループが残留の優先権を持つかを管理部に通知せねばならない。この問題も評価 - 紛争委員会の審理対象とはなりえない。管理部と労組機関が共同で決めるべき事柄である。

これらの決定に基づいて解雇すべき個人リストが作成される。これは管理部の権利・義務であり、労組にはそのリスト作成を評価 - 紛争委員会に持ち込んで変更する権限はない。もし労働者、職員が管理部によって不当に解雇リストに加えられたと考える時は、評価 - 紛争委員会に申告書を出す。評価 - 紛争委員会はこの問題を紛争処理の方法で審理する。それによって労働者、職員を管理部の恣意から守ることが出来る⁵⁰。

だが解雇ルールを巡っては1926年末頃から対立が深まる。労働人民委員部は労働力解雇、削減の手続きの変更案を作成した。それによると解雇は全て事前の労組との調整を経て行う。超過勤務や臨時雇への置き換え〔臨時労働者を雇って常用労働者に替える〕による人員削減は禁ずる。同じ経済機関の別の企業で労働力を必要としている時の解雇、人員削減も禁止する。これはかなり労組寄りといってよい。

最高国民経済会議はこれに全面的な反対を表明し、解雇や人員削減手続きは〔法的措置でなく〕団体協約により調節されるべきだと主張した。運輸人民委員部はこれを常用の有資格労働者、職員にのみ適用すること、また労組との事前調整ではなく、労組への解雇予告義務に留め、解雇・人員削減の時期や手続きのみ協議事項とすることを提案した⁵¹。

その後の労働法典改正（1927年4 - 8月に改正。一部はそれ以前に改正）は労働者には厳しい内容のものになった。例えば、解雇要件についてみると従来は団体協約上の義務や内規の違反が繰り返される場合に被用者を解雇できたが、場合によっては最初の違反で解雇できるようになった。また従来は正当な理由なく3日超続けて、あるいは1ヶ月に6日を超えて欠勤すると解雇できたが、月に3日以上は無断欠勤で解雇事由となりえた。加えて内規の常習的不履行による解雇は評価 - 紛争委員会の決定によってのみ行いえたのが、評価 - 紛争委員会の事前承認なしでも解雇しうようになった。

更に季節労働者に関しては使用者にはより広汎な権利が与えられ、シーズンが過ぎれば予告なく退職手当なしに解雇できるようになった。期限の定めなき臨時労働者は1日前の予告と1日分の給与を支払って解雇できる。超過勤務も広範に適用できるようになった⁵²。

経営側に随分有利な法改正といえよう。他方、生産合理化を円滑に進めるために合理化による解雇者に対する優遇措置が法制化された⁵³。

労組側も反撃した。全ソ労働組合中央評議会作成の法案は労働者、職員の雇用、解雇面における工場及び職場委員会の権限拡大を求めた。廃止される職務ないし仕事の種類のリストについて雇用主は工場委員会と合意せねばならない（職務の廃止が政府決定により決められた場合を除き）。雇用主は解雇者リストを工場委員会に解雇の3週間前に通知し、2週間前に公示せねばならない。他の全ての解雇のケースについて（人員整理によらない）工場委員会に3日前に通知されねばならない。この手続きの違反は労働法違反として責任に問われる。工場委員会の存在しない所ではそれに代わる機関——労組全権委員その他が相応の権限をもつ⁵⁴。

こうして経営側と労組、労働人民委員部との対立が深まっていった⁵⁵。だがこの頃には労組は労働者大衆の利益擁護組織としての抵抗力を失っていく⁵⁶。ネップ期の労使協調的体制は終焉を迎えつつあった。

-
- ¹ 下斗米,前掲書。
 - ² Ekonomicheskaja zhizn',25 January 1927,No19.
 - ³ Trud,4 October 1924,No226.
 - ⁴ Trud,8 February 1925,No32.
 - ⁵ Trud,14 February 1925,No37.
 - ⁶ Trud,2 November 1926,No253.
 - ⁷ Trud,9 May 1926,No105.
 - ⁸ Pravda,30 September 1926,No225.
 - ⁹ Trud,4 July 1925,No150.
 - ¹⁰ Voprosy Truda,1925,No5 - 6,p.15.
 - ¹¹ Voprosy Truda,1925,No7 - 8,p.33 - 41.
 - ¹² Trud,14 February 1925,No37 ; 14 February 1925,No45.
 - ¹³ Trud,14 February 1925,No37.
 - ¹⁴ Trud,24 February 1925,No45.
 - ¹⁵ Trud,27 February 1925,No48 : Izvestiia,15 April 1925,No85 など。ソヴェト商業職員労組では職場委員会がむしろ縁故採用を助長しているという。除隊者で物質的狀態が他より劣悪で、しかも資格の高い者を解雇したり,単身婦人を解雇し,それらを評価 - 紛争委員会の労働者メンバーが承認する (Trud,10 November 1926,No260)。
 - ¹⁶ Trud,24 February 1925,No45. 実際,経営者が非組合員を雇い,工場委員会が承認しない,組合員は順番を待っており,採用されなかった労働者は労組を罵る,といったことがあった(繊維労組モスクワ県代表者会議の討議より) (Trud,2 June 1925,No123)。
 - ¹⁷ Voprosy Truda,1925,No10,p.29.
 - ¹⁸ Trud,24 February 1925,No45.
 - ¹⁹ Trud,23 June 1925,No140.
 - ²⁰ Trud,1 November 1925,No251.
 - ²¹ Trud,8 January 1926,No6.
 - ²² トムスキーは 26 年 6 月の全ソ労働組合中央評議会第 4 回総会で述べる。「親が真正のプロレタリアートであれば,彼等の子弟も我々にとって外在的エレメントではない。彼らを仕事に就けないのはナンセンスである」 (Izvestiia,10 June 1926,No132)。
 - ²³ Trud,12 January 1928,No10.
 - ²⁴ Trud,28 April 1926,No97.
 - ²⁵ Trud,8 September 1926,No206 ; 3 October 1926,No228 : Izvestiia,8 September 1926,No206.
 - ²⁶ Pravda,30 September 1926,No225 : Izvestiia,30 September 1926,No225.
 - ²⁷ Voprosy Truda,1927,No8 - 9,p.222.
 - ²⁸ Trud,1 August 1926,No175. けれども労組は必ずしも全ての工場で雇用問題に充分な関心を向けてはいない。労働力の雇用,解雇に全く無関心な工場委員会もあれば(ヴォルガー-オカ木材トラストの製材工場),「労働力雇用の事実をたまたま知る」だけの工場委員会もある(『アルメニヤ』印刷所)。電機工場 VTU では「工場委員会の雇用への参加は純粋に形式的」であり,契約に雇用を工場委員会と合意する旨の条項があるに留まり,有名無実化している。『ヤヴァ』工場の管理部は雇用について 3 日以内に工場委員会に書面で通知する。ここでは職業紹介所を通ずる雇用は 2 - 3%に過ぎないのだから,工場委員会や職場委員会の役割はこうした書付の受取りに限定される。労組下部組織が雇用問題に充分な関心を向けていない他の工場でも同様の状況である。そうした企業では採用者中,労組員の比率は当然にも低い。ドニエプロペトロフスクでは南部鉄鋼トラストのみが工場委員会や金属労組地区委の圧力でビューローなしに雇用しないことに合意していた。
 - ²⁹ Trud,28 January 1927,No22.
 - ³⁰ Trud,11 May 1927,No104.
 - ³¹ Pravda,20 January 1927,No16.
 - ³² Pravda,31 January 1928,No26.
 - ³³ Pravda,10 March 1927,No57.
 - ³⁴ Trud,11 June 1927,No130,
 - ³⁵ Trud,21 January 1928,No18 ; 31 January 1928,No26. ドンバスでは鉱山管理部が自己都合で退職した労働者について 3 ヶ月は同じ管理部の他の炭坑で採用しない。これはより良い労働条件を求める労働者の移動(生産にとっては不利益)を予防する意図がある。言い換えれば経済機関からの

一時的ボイコットである。鉱業労組全ウクライナ委員会はこうした管理部の行動を止めさせたことがあった (Trud, 24 February 1927, №45)。

³⁶ Trud, 5 July 1928, №154.

³⁷ Trud, 21 November 1924, №265.

³⁸ Trud, 31 March 1926, №73.

³⁹ Trud, 5 August 1926, №178.

⁴⁰ Trud, 10 December 1926, №286.

⁴¹ Trud, 30 July 1926, №173.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 October 1926, №237.

⁴³ Trud, 25 September 1926, №221.

⁴⁴ Trud, 29 November 1927, №272.

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 October 1926, №245.

⁴⁶ Trud, 6 August 1927, №177.

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 June 1926, №129.

木材工業の団体協約では年少の子を持つ、または労働能力のない家族を扶養する婦人労働者は優先的に仕事に残される、妊娠5ヶ月以降の婦人労働者は解雇されない、といった条項があった (Trud, 8 May 1925, №103 ; 5 June 1925, №126 ; 25 June 1925, №126, №142, etc.)。

⁴⁸ Trud, 21 September 1926, №217.

⁴⁹ Pravda, 31 January 1928, №26.

⁵⁰ Trud, 16 September 1926, №213. なおゲンデロフ等は労組の現場組織も積極的にリスト作成に参加すべきだと主張している (Trud, 15 August 1926, №196, etc.)。シュリコフはそうした見解は工場委員会の機能と管理部の機能を混同するものだと批判した。最高国民経済会議労働部作成の労働法典改正案も解雇は評価 - 紛争委員会ではなく、労組と管理部の事前の合意によって行うことを規定している (Ekonomicheskaiia zhizn', 1 June 1926, №124)。

⁵¹ Trud, 31 December 1926, №302.

⁵² Voprosy Truda, 1927, №10, p.12 - 17. 更に労働者の怠慢による不良品への支払い条件、器物破損に対する民事責任、逮捕者に対する給与支払いなども厳しくなった。

⁵³ 1927年5月31日の人民委員会議法令、同年6月20日の労働人民委員部決定及び28年5月10日の労働人民委員部決定により退職手当増額などが定められた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 June 1927, №125 ; Trud, 29 September 1927, №222 ; 30 September 1927, №223 ; 25 January 1928, №21 ; 16 May 1928, №112)。

⁵⁴ Trud, 5 July 1928, №154.

⁵⁵ 労働人民委員部に対しては、労働人民委員部はあたかも労組の一つの部に転化している、労働人民委員部は労組の民警だ、といった類の非難があった。

それには次のように反論した。労働人民委員部はソヴェト権力機関である。だが同時にその活動で、ことに労働市場調節面では労組と緊密に結びついている。職業紹介所委員会には経済機関や労組の代表者が加わりその活動を指導する。職業紹介所の長やセクツィア長は、時々はその他の幹部職員も労組が任命または選出する。だから労組は職業紹介所の活動に対し責任を免れることは出来ない (Voprosy Truda, 1928, №7 - 8, p.10)。

⁵⁶ Chase, William J. (1987), Langsam, David E. (1974), Conquest Robert, ed. (1967), 下斗米伸夫 (1982) 参照。

5.改組後の職業紹介所の活動

職業紹介所の機構改革とその問題点を見てみよう。

職業紹介所の機構は大幅に縮小された。表Ⅳ－1－10にみられるように1924年初めから25年初めにかけて職業紹介所は50%減少し、通信所も半減した。スタッフも30%近く減った。増え始めるのは1926年末である。財政的基盤も脆弱であった。1923/24年度に労働人民委員部の資金によって維持されたのは勤務員の60%強に過ぎなかった。他は保険基金、労組及び地方執行委員会の資金による。勤務環境も劣悪であった。給与は低く、衛生状態も悪い。人手が足りないため、仕事量が多い。そのためスタッフは定着せず、その異動は激しく、経験も少ない。

1924年には所長や課長は年に3~6回替わった。1925/26年度でも同様であった。職業紹介所幹部の経験年数は1923年には80%近くが3年未満であった（しかも1年未満が50%以上）。1924年には改善するがそれでも3年未満が70%近い。1926年1月半ばですらさほど変化はない。1925年初めのデータでは幹部の40%は労組活動の経験がなかった。教育水準は高等教育が約3%、中等教育が15%であり、残りは初等教育か独学であった。党員は80%を占め、労働者出身が60%近いが、専門的知識は乏しく、加えて専門鑑定のための資金にも事欠いた¹。

労組も紹介所の働き手の選別にたいし極めて関心が薄い。ニジニ・ノヴゴロドやミンスクの紹介所の調査によるとある者がただ失業者だという理由だけで職業紹介所のセクツィア長に任命された。その適性にはまったく関心がない。また勤務員が何らかの過失を犯し、矯正のためにより厳しい仕事つまり職業紹介所に送られるといったケースがあった。

職業紹介所委員会の活動に対して労組も経済機関も関心が低い。委員会は職業紹介所の活動を監督するために設けられたが、モスクワのような都市ですら機能していない。彼らの代表は通常、その会議に出席しない²。

この状況で斡旋活動を行うことがいかに困難であるかは想像に難くない。それでも既に見たように失業者の専門鑑定や企業の求人充足に一定の成果はあった。不十分ながらも積極的な斡旋活動にも乗り出した。経済機関に職業紹介所のサービスの書簡を出して、情報を交換したり、労働力提供の契約を締結する。そのためにエージェントや職業紹介所全権委員を設けた所もある。経済機関や労組との協議会をもち職業紹介所を通ずる組織的雇用を促した³。

1925/26年度にはモスクワ職業紹介所は経済合同や企業毎に2,000超の書簡を送った。それにより登録失業者の資格などの情報を与え、職業紹介所に求人を出すことを提案する。更に各セクツィア長やエージェントは400超の企業や諸組織を訪問し、労働力提供の協定の交渉を行った。その結果、108企業とそうした契約を締結しえた（上半期）⁴。経営側からの求人も1926年1月の1万人台から5月以降には倍増した⁵。

その後も努力は続く。1926/27年度には労働力の需要量を明らかにし、また雇用の実態を点検するためにモスクワ職業紹介所の働き手は600の企業や機関を訪れ、調査した。

更に職業紹介所は専門鑑定キャビネットを設置して労働力の資格認定を改善した。半年間で2万5千人の失業者が審査され、うち6千人が不合格となった。その設置までは求人に対し職業紹介所が送った失業者の資格が呈示された要件に合わず採用されなかったケースが多かったが、1926年10月から27年4月までに職業紹介所が送った13万8千人のうち資格のミスマッチにより不採用となったのは132人に過ぎなかった⁶。

こうした努力の結果、1926/27年度以降、職業紹介所を通ずる雇用は大幅に増えた〔図Ⅳ－1－4〕。1925/26年度上半期にモスクワ職業紹介所を通ずる雇用は新規採用数の27%であったが、1927年6月には83%となった。一応、縁故主義や『門前』雇用との闘いは成果があった、といえる⁷。

だがネップ期の職業紹介所は依然、市場機構としては機能不全であった。モスクワ職業紹介所・金属セクツィアの調査資料によると1926年4月に求人件数486のうち充足されたのは71.4%に過ぎず、未充足は28.6%もあった。必要な資格の失業者が登録されていないこともあるが、それにしても未充足が多過ぎる。

同セクツィアは 661 人の失業者が送ったが、そのうち就職できたのは 52.5% (347 人) に留まった。だから求人 1 件に対し平均 1.43 人を送り、就職できた者 1 人に対し 1.92 人を送ったことになる。

就職できなかった理由は右表のようである。

②については紹介所、使用者いずれかに原因がある。前者の仕事が遅く、使用者が痺れを切らして、独自に採用したりする。使用者が求人の設定された期限を待たず雇用するが多い。職業カードや求人カードの記入が不十分なことが多く、求人に対し候補者の選別が充分できない。求人の有効期限も 35%しか記入されていない。賃金が低いため失業者が拒否するケースのかなりは求人カードに『賃金基準』が記入されていないためである (42%)⁸。

④~⑤のケースのように失業者自身が仕事を拒否することも多かった。例えば、皮革工場に送られた失業者は仕事が厳しく、湿気が多いため、そこから逃げ出したりした。これは斡旋ビューローの活動の不備にもよる。労働力の正しく速やかな選別の可能性を与えるシステムが出来上がっていない⁹。仕事を得る為でなく、特典や扶助をえるためにのみ登録している『失業者』がいる。彼らは大体において職業紹介所の提案した仕事を受入れない¹⁰。また職業紹介所にはかつて働いたことがなく、自分の本当の社会的身分を隠蔽するために登録している者がなお多い¹¹。

1926 年 10 月から 1927 年 4 月までモスクワ職業紹介所では約 2,000 件の仕事拒否のケースがあった。うち 800 は常用の仕事であった。また 1,700 は労組員である¹²。職業紹介所が仕事の拒否者に対してリベラル過ぎると非難されたこともある。半年間で [27 年度前半, 全連邦?] 仕事を拒否した 6,750 人のうち登録解除されたのは 700 人に留まった¹³。労組や政府はこれに対し厳しい態度を採るようになる。全ソ労働組合中央評議会幹部会、モスクワ県労組評幹部会及び全連邦労組大会の決定 (1926 年 12 月) や 1927 年 3 月初めの人民委員会議決定は正当な理由なく提供された仕事を拒否した者には扶助及び登録を解除する方針を打ち出した。その結果、失業者が仕事を拒否するケースは減った¹⁴。使用者側の都合で採用されなかったケースも減った (1926 年 10 月には 800 人であったのが、1927 年 3 月には 350 人)¹⁵。

レニングラードでも 1927 年 2 月 1 日までに雑役工セクツィアには 7 千人の『幽霊失業者』が判明し、再登録後、登録失業者数は 30%減少した¹⁶。

だがそれも必ずしも十分な効果を上げなかった。モスクワ職業紹介所は失業者の一部グループの点検の為に 1927 年 7 月と 8 月初めに失業者再登録の抜き打ち的な出頭を求めた。出頭した者には仕事を提案し、仕事を拒否した者には登録及び扶助を解除したにも拘らず、仕事を拒否するものはなお多かった。7 月と 8 月だけで仕事を拒否し登録を解除された者は 5,000 人にのぼり、次回、拒否すれば解除すると警告した者は 4,000 人に上った¹⁷。

失業者が多いのに求人が充足されない。その理由是一部職種の労働者の不足にある。例えば、高資格旋盤工、リベット工、紡績工その他である。だから失業者が多いのに工場間の労働者の引抜がある。建設労働者ではレンガ石積職人、左官その他が不足し、シーズン期から現在まで建設事務所間の様々な形の引抜が行われてきた。それだけでなく職業紹介所に充分いる職種の求人ですら充足されないことがある。また程度は異にすれ農村と結びついた大量の失業者がいる。求人不足が最も多いのは 7 - 8 月だが (約 15%の不足)、そのかなりは建設労働者の求人不足である。この時期に農作業が集中する¹⁸。

縁故主義も遣り口がより巧妙になっただけで一向に衰えない。縁故主義を助長する基本的悪弊は通常、求人が職業紹介所に前触れなく出されることである (モスクワ県労組評における協議会——職業紹介所出席——での発言)。職業紹介所は求人を充足できず、そのことがまた企業に採用上フリーハンドを与える¹⁹。

①使用者の要求に対し派遣者の資格がミスマッチ	36.67%
②必要がなくなったため使用者が拒否	11.46%
③派遣者の健康状態が悪い	4.78%
④賃金が低いため失業者が拒否	11.77%
⑤住居がないため失業者が拒否	0.95%
⑥職場が遠すぎるため失業者が拒否	8.61%
⑦その他, 不明	25.90%
計	100%

モスクワではしばしば経営者は職業紹介所を回避し、知り合いを就職させる為に職業紹介所が求人を行うにはあまりに短い期間を設定したり、当該資格には関連のない能力を申請書に記入したり、仕事には全く不相応な給与を提示する²⁰。だから形式上は職業紹介所からの採用を希望しても本質上は縁故採用である。例えば、月収 30 ルーブリの掃除夫を求人するが、その条件は養蜂業、鍛冶、指物業の知識があり 15 年以上の経験のある医師で必ず全ての言語と簿記を知っていること、または必要な場合は医療を施すことの出来る簿記係、等々となる。これは隠された縁故主義そのものである²¹。

レニングラードでも一部経営者は職業紹介所にいわゆる『特別逃れ』personal'shchik の要求（一般にはまず見出しえないような特殊な人材を求める）を出すようになった。職業紹介所は必ずしもそうした求人を充たすことが出来ないため知己、縁故によるか、『門前』で募集する²²。

地方も珍妙さでは全く引けをとらない。『牛乳料理を知る掃除夫』、『指圧の低いタイピスト』、『ドイツ語とフランス語を知る売り子』、『馬もちの会計係り』など（サラトフなど）枚挙に暇がない²³。

官公庁などは工業よりもずっと多く縁故や『門前』雇用に頼る。1926/27 年度に入って工業は新規労働者の 80~90%は職業紹介所を通して雇用したのに、官公庁は依然 50%に留まっていた²⁴。

モスクワ職業紹介所における幾つかのそうした事実をみておこう。

最高国民経済会議計画経済管理局庶務部長マカロフは 1928 年 1 月 30 日にクラスノプレスネンスキー地区紹介所の未成年雑役工セクツィアに臨時仕事のため第 1 等級のタイピストの求人を出した。だがタイピストの求人はソヴェト商業職員セクツィアに出されるべきであり、また最高国民経済会議はクラスノプレスネンスキー地区ではなく、ロゴジュスク・シモノフスキー地区に所在し、しかも求人は通常、計画経済管理局庶務部ではなく、最高国民経済会議庶務部が出すはずにも拘らず、クラスノプレスネンスキー地区紹介所未成年セクツィア長は自ら派遣証明書を書き、ニキーチン氏を仕事に送った。N の兄弟が最高国民経済会議で働いており、後はお定まりのコースである。タイピストビューロー長の評価ではなんら経験がないにも拘らず、N はその後も最高国民経済会議で常勤のタイピストとして働いている。

1928 年 1 月 17 日、ザモスクヴァレツキー・ソヴェトの住宅トラストは『電機と会計の知識のある上級庭番』の求人を出した。求人は〔何故か〕鉄道労働者セクツィアに出された。鉄道労働者セクツィアは庭番を扱っていないにも拘らず、B 氏を仕事に送った。彼は車掌として登録されていた。彼は庭番の仕事にも電気工事にも何ら関係はないが、今や事実上トラストの管理者である²⁵。

最高国民経済会議のクストルグは紹介所に『会計事務経理係り』の求人を出した。紹介所は失業者 T を送ったが、働き手は必ずフランス語と英語を習得していなければならないと言って採用しなかった。求人にはその規定はなかった。紹介所が外国語を知っている別の失業者 Ts を送ったが、クストルグは『経験 15 年超』という追加要求を出してきた。紹介所はそうした失業者を探し出し、送ったが、管理部はその働き手を送り返し、『すでに自分で選び出した』と通知してきた。労組の異議申し立てに対し、クストルグの経理部長は『事情が分からないため、4 日後に送ってくるように要請する』と答えた。4 日後にクストルグの事務係りは再び送られてきた失業者の派遣証明書に『経理の必要性はない』と書いてきた。クストルグ管理部は失業者や紹介所に対するかかる非礼について責任を問われてはいない²⁶。

そればかりか今度は職業紹介所自身が縁故主義の温床となる。

例えば、古参の労組活動家でレニングラード職業紹介所・繊維、縫製、皮革合同セクツィア長は大量の失業者を経験や登録状況とは係わりなく、それぞれについて賄賂をとって繊維工場に送った²⁷。

モスクワ職業紹介所でも同様の事件が発覚している。例えば、食品労働者セクツィア勤務員が失業者から 30 ルーブリを受取り、学生セクツィア長とつるんで、ある大学の警備員職への派遣証明書を出すといった具合である。現金がない場合は現物を出す。ソヴェト商業職員セクツィ

ア長は 75 ルーブリの『手数料』の代わりに失業者から食器戸棚を受取った。印刷労働者セクツィアの勤務員は車掌 K の仲介で鉄道管理部人事部長と組み、職業紹介所の偽の派遣証明書で鉄道の種々の課に何人も K 推薦の者を送った。しかも共謀者の多くは党員であった²⁸。

1928 年初め頃から職権濫用が摘発されるようになった。ロシア共和国では点検の結果、所長、セクツィア長を含み 178 人が解任された。ウクライナ共和国では 63 人が解任された。うち縁故採用や不適任のため 35 人が解任され、13 人が職権濫用、8 人が態度粗暴であった。なかには婦人失業者に同棲を強要した者もいる²⁹。職業紹介所でのフリガーンや失業者の無規律も目に余るようになった³⁰。

更にいわゆる『上からの縁故主義』がある。いずれかの組織のお偉方からの書付によって仕事に派遣するやり方である。望む者には書付を出す。

職業紹介所は時々、党、労組、ソヴェトの幹部から特定の人物を仕事に派遣する要求や『書付』で息が詰まりそうになる。レニングラード職業紹介所では雑役工セクツィアだけで 1 ヶ月にそうした要求や『書付』が 1,400 を超える。様々な諸組織が職業紹介所を慈善組織のように見做している。社会保障機関、検事局、孤児院、県執行委員会の様々な部課が頻繁に障害者、孤児院の被養育者、孤児、寡婦その他に仕事を与えるように要求してくる³¹。レニングラード四人支援委員会は刑期を終えて出所した者の就職要請をする。

ニジニ・ノヴゴロド県執行委員会メンバーは 2 ヶ月の休暇をとる時に自分の女中をその間、順番なしに仕事に就けるよう要請してきた³²。同じニジニ・ノヴゴロドである検事が次のようなメモを書いてきた。「順番をまたず仕事に派遣されたい。派遣先への執行書の写しを検事たる当方に送られたい」。職業紹介所にはやはり検事、更生施設、社会保障その他の組織からの強い圧力がかかる。未亡人または社会的更生者を優先して派遣せよといった要請や、孤児、寡婦を優先するといった勧告がくる。V.シュミットは職業紹介所は社会的厄災の矯正機関ではない、と嘆く³³。

無論、職業紹介所の働き手はそうした懇請を受入れる権限はもたないのだが、事はそう簡単ではない。「かかる不正常をなくすのは全ての党、労組、ソヴェト組織、何よりも検事局や労農監督人民委員部機関からの容赦ない闘いによってのみ可能であるが、これまでの所それは極めて弱い」³⁴。

「職業紹介所の活動を損なう最大の悪弊は大物の書付である。誰某を優先的に仕事に就けるように要請する」。こうした風潮は大きな広がりを見せた。

労働人民委員部は職業紹介所に対しそうした要請の受け入れを禁止する指示を出したが、現地の幹部の圧力の下、そうした指示は揉み消される³⁵。

こうして表面上、職業紹介所を通ずる採用比率が高まったにも拘らず、水面下では縁故主義が繁茂していた。このように当時の労働市場はかなりの程度、濃密な人的ネットワークを市場形態で形式的に包摂したものとなっていた。それと同時にこうした人的コネクションによる人材確保はある意味では市場の機能不全のもとで生じる一種の適応機制でもあった。

¹ Voprosy Truda, 1925, №10, p.23 - 29 ; 1926, №4, p.65 - 6 ; 1928, №3, p.34 - 5 : Vestnik Truda, 1925, №7, p.65 : Trud, 24 June 1926, №142 ; 26 September 1926, №26.

² Voprosy Truda, 1928, №7 - 8, p.8.

職業紹介所委員会は労組と使用者の代表から構成され、職業紹介所の活動を指導するために設立されたが、双方とも消極的であった。改組後、委員会の意義は高まったが、その活動は不活発であった

(Voprosy Truda, 1925, №7 - 8, p.226 - 7 ; 1926, №8 - 9, p.194 - 7)。

³ Voprosy Truda, 1925, №10, p.30 - 32. 一部だがモスクワやサマラではそうした労働力供給契約が締結された (Trud, 26 February 1925, №47 ; 10 April 1925, №82)。

⁴ Trud, 9 October 1926, №233. 別の資料では 1925/26 年度に 95 企業と労働力派遣の特別協定を締結した、という (Voprosy Truda, 1926, №12, p.98)。

⁵ Trud, 9 October 1926, №233 : Pravda, 21 October 1926, №243.

-
- ⁶ Voprosy Truda,1927,№8 - 9,p.222 - 3.
⁷Pravda,17 September 1927,№212.
⁸ Voprosy Truda,1927,№4,p.26 - 35。1924/25 年度下半期にはモスクワ職業紹介所では求人の平均 70%が充足された (Trud,30 October 1925,№249)。
⁹ Trud,2 November 1926,№253.
¹⁰ Trud,29 September 1927,№222.
¹¹ Voprosy Truda,1927,№1,p.55。これは「失業者という身分にしがみつく」『失業の特異なインフレーション』と呼ばれた (Trud,5 July 1928,№154)。
¹² Voprosy Truda,1927,№8 - 9,p.223.
¹³ Trud,2 July 1927,№147。特に技師や医師などの精神労働で職業紹介所提案の仕事を拒否するケースが多い (Voprosy Truda,1927,№1,p.55)。
¹⁴ Voprosy Truda,1927,№8 - 9,p.223 : Ekonomicheskaja zhizn',4 March 1927,№52 : Pravda, 4 March 1927,№52。27 年 7 月のモスクワ総会も提供された仕事の故無き拒否との闘い強化,モスクワ外で仕事を見出しうる失業者カテゴリーを他の地域へ移動する活動の強化,他の県からの失業者流入減の措置を採ることを中央機関に問題提起する決議をした (Trud,14 July 1927,№157)。
¹⁵ Voprosy Truda,1927,№7 - 8,p.223.
¹⁶ Trud,5 February 1927,№29.
¹⁷ Trud,29 September 1927,№222 : Pravda,17 September 1927,№212。27 年 8 月 1 日のモスクワ職業紹介所の登録失業者は 135 千人であり,他に労働コレクティブや公共事業で一時的に働く失業者が 25 千人登録されていた。135 千人のうち雇用経験の無いものは 36 千人(うち 19 千人未成年者),生産的労働者は 27 千人が登録され,うち 17 千人は有資格労働者であった。動員解除者は約 2 千人である (Pravda,17 September 1927,№212)。
¹⁸ Trud,29 September 1927,№222.
¹⁹ Trud,5 July 1928,№154.
²⁰ Trud,29 September 1927,№222.
²¹ Trud,14 July 1927,№157。他に『ギリシャ語を知るタイピスト』,『マホガニー指物師の警備員』といった例がある (Pravda,2 June 1928,№127)。
²² Trud,5 February 1927,№29.
²³ Trud,6 May 1928,№104。Trud 紙はこうした世相の風刺画を載せている。その極めつけは『ハエから象を作れる経理係り』,『足跡を消せる(証拠を隠滅できる)出納係り』である (Trud,10 May 1928,№107)。
²⁴ Trud,2 July 1927,№147.
²⁵ Trud,12 May 1928,№109.
²⁶ Trud,13 May 1928,№110.
²⁷ Izvestiia,7 January 1928,№6。一回につき 10~50 ルーブリをとり,短期間で約 1,800 ルーブリを得たという。10 年の禁錮及び 5 年間の公民権剥奪の有罪判決を受けた。
²⁸ Trud,8 April 1928,№84 ; 6 May 1928,№104.
²⁹ Voprosy Truda,1929,№3 - 4,p.96 - 7。白ロシアでは 23 人が解任されたが,これは職員の 65%にあたる。
³⁰ Voprosy Truda,1928,№7 - 8,p.9。28 年春,モスクワ犯罪捜査局は民警と共同で 15 人のフリガーンを逮捕した。うち 14 人は職業紹介所登録の労組員であった (Trud,11 May 1928,№108)。
³¹ Pravda,2 June 1928,№127.
³² Voprosy Truda,1928,№9,p.110 : Trud,18 May 1928,№114.
³³ Voprosy Truda,1928,№7 - 8,p.9 - 10.
³⁴ Pravda,2 June 1928,№127.
³⁵ Voprosy Truda,1928,№9,p.110 : Trud,18 May 1928,№114.

6.雇用と解雇のコントロール強化

労働市場における転換期は 1927 年である。その頃から労働市場へのコントロールが強化され始める。

まずは縁故主義との闘いである。1927 年 3 月初め、司法人民委員部は検事局に対し、雇用の際の縁故主義や職業紹介所を通ずる雇用に関する団体協約の条項に違反した使用者の刑事責任を問い、また未成年者の違反や除隊者に仕事を与えることを定めた中央執行委員会決定の違反の責任も問うよう提案した¹。

同月のロシア共和国人民委員会議決定は労働人民委員部に対し求人に応じて送られた労働力の不当な拒否について雇用主の責任を問うこと、雇用の際の縁故主義について責任を問う手続きの検討、超過勤務との闘いの強化を求めた。また最高国民経済会議に対し不足する労働力を適宜公表する責任を負うこと、ゴスプラン、最高国民経済会議、労働人民委員部には不足する労働力カードの需要を算定し、彼らの養成方法を検討することを求めた²。

やはり 3 月初め、連邦人民委員会議は職業紹介所の活動整序の決定を行った。まず現行の失業者登録システムの改組し、労働経験をもつ真正の失業者、労働者・職員の子弟の未成年者、中高等の専門学校修了者のみを登録する。季節労働者については別途簡素化された登録を行う。正当な理由なく提案された仕事を拒否した場合、たとえ自己の専門ではなくとも、仕事が可能である限り、また失業者コレクチーフ乃至公共事業の提案された仕事を拒否した場合、単身の失業者で、ことに精神労働の働き手が別の土地での仕事を拒否した場合、及び家族が少なく勤務地での住居が提供されている時に移転を拒否した場合は職業紹介所での登録及び扶助を解除される。この法令公布と関連して労働人民委員部が失業者の間での労働規律向上の措置を採ることを求めた³。3 月 17 日の労働人民委員部での主要職業紹介所長協議会も現行失業者登録システムの見直しを追認した⁴。

労組中央も同様の強硬姿勢をみせた。1927 年 5 月、全ソ労働組合中央評議会幹部会は全ての労組に対し次のように勧告した。組合員失業者の職業紹介所への登録義務を徹底し、定期的に名簿に記入すること、正当な理由なく定められた期限に登録しない場合は組合脱退と見做す。また職業紹介所提案の仕事を拒否した場合、及び単身者や家族の少ない者で住居が用意されているにも拘らず他所への移転を拒否した場合は組合の扶助を解除する。拒否が 3 度繰り返されれば組合を除名する⁵。

この失業者再登録は 1927 年 9 - 10 月に実施され、84.5%が出頭した⁶。

こうした登録制限、刷新は職業紹介所が何よりも工業に有資格の規律ある労働者を供給するという課題に集中することを意図していた。「職業紹介所は慈善組織ではない。工業に必要な労働力の配分に従事すべきである」(A.シュミット)⁷。「労働人民委員部機関の課題は被用経験のある者及び社会的構成からして彼らに近い者つまり労働者の子弟を優先的に工業に吸収することである」(S.タラソフ)⁸。

1928 年には党統制委も関与するようになる。1928 年 5 月に党モスクワ統制委・幹部会はモスクワ職業紹介所の活動調査に基づいてその働き手の職権濫用、官僚主義、手続渋滞、縁故主義を根絶するため次のような具体的措置を提案した。モスクワ労働部がモスクワソヴェト労働セクツィアや労組と共に労働力採用の系統的点検を行う。企業や諸組織の人事担当者は労働者の採用・解雇の規則遵守に対する完全な責任を負う。職業紹介所が正しく求人を履行するために企業や諸組織は原則として〔採用予定日の〕3 日前には求人を出す。仕事への派遣の際、有資格労働セクツィアでは資格、組合員資格、職業紹介所での登録期間、次いで物質的狀態を考慮する。雑役工及び未成年者セクツィアではまずもって労組所属、物質的狀態を考慮する。候補者の仕事への派遣の最終選考はもっぱら職業紹介所セクツィア長が行う。党モスクワ委員会に対し企業での労働力採用の点検に党細胞が積極的に参加することを提起し、またモスクワ職業紹介所のメンバーを点検して最大限、労働者化することを提案する⁹。

労組中央や労働人民委員部も労組と労働機関の働き手による職業紹介所の活動に対する社会的コントロールや職業紹介所幹部の定着の必要性を訴えている¹⁰。

1928年6月にはロシア共和国労働人民委員部コレギアが労働市場部に対し縁故主義と闘うためその責任者をその職位や社会的地位に係わりなく訴追できるよう労農監督人民委員部や検察庁に全面協力を求める指示を出した。また全露中央執行委員会や人民委員会議に対し職業紹介所の場所に関する地方執行委員会の非協力の責任を問うことや予算措置の義務付けを要請した。更にコレギアは労農監督人民委員部に対し職業紹介所のスタッフや給与の見直しを要請した¹¹。

他方で、国民経済における労働力の記録や配分に労働人民委員部機関が積極的に参加するようになった。その嚆矢となったのが1927年3月4日付け中央執行委員会及び人民委員会議法令である。この法令は建設や季節労働のための大量的及び集団的労働力募集は労働人民委員部機関と締結された特別協定に基づいてのみ行うことを定めた¹²。

この法令の成立の経緯は次のようである。まず1926年10月に労働人民委員部が大量的労働力募集の契約による調節案を提出する¹³。1927年2月25日の建設労組中央委員会総会で労働人民委員部代表 Ia.ギンジン は農村からの労働力流入を組織的チャンネルに引き入れるため、労働力需要を3月1日までに確定し、労働人民委員部が経済機関と職業紹介所を通ずる労働者の雇用契約を締結すべきことが労働人民委員部、建設労組とゴスプランの間で合意された、と報告した¹⁴。

3月初めには人民委員会議が労働集約的な資本活動、建設活動を行うための大量的及び集団的労働力採用は私企業も含め労働人民委員部機関と事前に締結される特別協定に基づいてのみ行いうることを確認した¹⁵。翌々日には人民委員会議の報告を受けて中央執行委員会がそれを追認した¹⁶。更に3月17日の労働人民委員部・協議会は労働市場の調節のため連邦共和国労働人民委員部付属季節的労働市場調節特別課と職業紹介所付属募集ビューローの設置を提案した¹⁷。

A.イサエフはこうした政策を「労働市場の計画的調節への決定的転換を意味する」と高く評価した。「それまで企業の労働力補充は大部分の場合、経済機関により独自に行われてきた。この法令は自由雇用の原則と職業紹介所を通ずる雇用の原則とを結びつける」ものである。職業紹介所が一定期間に必要な資格の労働力を与えられるならば、職業紹介所を通して雇用せねばならない。職業紹介所が求人を充足できない場合に限り、経済機関に自己裁量の雇用の権利が与えられる。こうした企業への労働力供給契約システムは最も弾力的である。

ことに季節的労働市場は最も調節が難しい。この市場は極めて非組織的であり、伝統や噂が大きな役割を果たす。経済機関もしばしばあれこれの地域で無責任な募集を行っていた。それを調節する上でこの法令は大きな意義をもつ。全ての大経済組織は季節的労働者をもっぱら共和国労働人民委員部ないし職業紹介所との協定方式で募集することになった。

ロシア共和国では契約はもっぱら職業紹介所と経済機関の間で締結された。ウクライナでは共和国的意義の経済機関は直接、労働人民委員部と契約または協定を締結する。またウクライナでは労働力募集の地域割当が実施された。割当てられた地域以外に募集に来た経済機関の代表が逮捕されるケースもあり、経済機関自身が違反者の弾圧措置適用を求めることもあったが、概ね経済機関には好評であった¹⁸。

更に労働人民委員部と最高国民経済会議の地方機関への指令は経済機関が今後の労働力需要見込み及びそれへの申請を必ず定められた期間に提出することを義務付けた¹⁹。商工業連合評議会は雇用主側が契約調印後、1ヶ月以内にその労働力需要の四半期目標計画を提出するという模範契約案を作成した²⁰。

農村からの出稼ぎは戦前には多い時で年5-6百万人に達した（1917年は270万人）。一旦落ち込んだ後、ネップ期後半には戦前水準に近づく²¹。[表Ⅳ－1－11]

1927年のシーズンにはそうした労働力供給契約や協定は600超が締結され、130万人が派遣された。1927/28年度上半期には37大職業紹介所で847契約（1,200企業超）が締結された²²。

表IV－1－1 1 季節的労働市場

	総数(千人)	内訳				
		農業労働者	建設労働者	林業	泥炭	雑役工
1923/24年度	1,672	215	237	196	82	512
1924/25年度	2,788	584	445	126	65	1,021
1925/26年度	3,285	355	557	555	86	746
1926/27年度	3,145	340	582	579	123	665
1927/28年度	3,889	499	776	879	116	672

注記：農村からの出稼ぎ労働者数。正確な数字ではない。また一部共和国を除く。1927/28年度のデータは見込み。D.Rodion は 1926/27 年度の全連邦の季節労働者の実数を 400 万人から 450 万人と推計している (Trud, 3 April 1927, No.75)。別のデータでは 500 万人と推定 (Ekonomicheskaja zhizn', 17 April 1927, No.87)。

内訳は主要な職種のみ。農業はビート栽培など。林業は伐採、輸送含む。他は鉱工業、手工業、運輸、漁業など。ソコロフの数字はやや多い。1927/28 年度が 3,963 千人、1928/29 年度には 4343 千人である。20 年代後半に工業に就業したのは 8.4% で、主に小工業である。

出所：Voprosy Truda、1928、No.2、p. 45；1929、No.9、p. 141：Sokolov (1987) .p. 156.

とはいえ契約システムは必ずしも円滑には機能しない。建設活動の最盛期は農繁期と重なるため労働力確保は難しい。建設コンヴェンツィア（建設組織の一種のカルテル）は職業紹介所が 1926 年に求人の 50% しか充足し得なかったため不信感をもっている。建設コントーラも遂行される仕事について正確な情報を知らず、必要な労働者数を示しえない。

そうしたことを背景に建設組織と職業紹介所の間に紛争が発生した。モスクワの最大の建設組織である『モストロイ』はモスクワ職業紹介所と必要な労働力全ての雇用契約の締結に同意を表明したが、厳しい条件を付した。もし 48 時間以内に職業紹介所が要求されたグループの労働者を供給できなければ、『モストロイ』は独自に調達する権利をもつ。また『モストロイ』は既知の 4 千名の労働者の指名リストを作成し、彼らを確保する権利を要求した²³。事実上、契約の換骨奪胎である。職業紹介所が受入れられる条件ではなかった。経済機関の労働力供給者としての労働人民委員部やソヴェトの機関への不信はなおなくなっていないのである。

実際、過去に労働人民委員部機関による労働力供給において面倒なことや不快なことも多かったようだ。例えば、木材伐採労働者の供給契約を労働人民委員部と締結したが経験・情報不足から役に立たない労働者を送るか適応し得ないような条件の仕事に送ってきたことがある。

それでも、それなりの対応を図ることもある。1927 年 3 月から 4 月初めに、モスクワに 5 万人超の季節的建設労働者が押し寄せ（経済機関と締結された契約により集められた以外に）、しかも大部分は無資格労働者でモスクワはそれだけの数を吸収できなかった。そこで紹介所の仕事を軽くするため「労働人民委員部は」故郷に帰ることを希望する全員に無料乗車券を配る、といった措置を行った、という²⁴。臨機応変というべきか、場当たりのというべきか。

こうした季節的労働市場の調節に加えて、職業紹介所による仕事への派遣手続きの改善も試みられた。まずは 1928 年 5 月 10 日のモスクワ県労組評幹部会は派遣順序を明確化しようとした。その決定によるとまずもって失業者の資格と使用者の求人要件とのマッチングを記録する。それに基づき組合員を優先的に派遣する。労組員失業者に相応の資格の者がいない時は非組合員を派遣する。その際、物質的に困窮している者、赤軍兵士の妻、寡婦、年長組未成年者を優先する。他の条件にして同じであれば家族に稼得者がいない者、失業期間の長い失業者を優先する。孤児院の被養育者で、未成年の限界年令（18 歳）に達した者は仕事への派遣に際し労組員と同等の権利を持つ²⁵。

6 月 29 日の職業紹介所召集のモスクワ労組協議会では各失業者が毎月、職業紹介所に出頭する現行システムの見直しが審議された。そのシステムは混雑現象やフリガンなどの問題を引き起こすだけでなく、縁故採用や贈収賄の温床となっていた。そこで出頭方式を呼出し状方式

に変えることが提案された。協議会は一部セクツィアや緊急求人を除き呼出し方式を採用することを決定した²⁶。実際、党モスクワ統制委員会の決定に基づきモスクワ職業紹介所は通知書で失業者を呼び出して仕事に派遣する方式に移行した²⁷。

ロシア共和国人民委員会も職業紹介所の活動の改善策の 1 つとして失業者を通知書で呼び出す方式を採用した。これは行列をなくし、フリガーン対策にもなる²⁸。但し、このシステムの欠陥は公開性の欠如である。そのために仕事への派遣についてあらゆる悪用の能力が生ずる。だからまたそれを除去するために労組や労働セクツィアによる社会的コントロールが要請された²⁹。

更に 1928 年 7 月初めのモスクワ県労組評における協議会（職業紹介所代表出席）では労働力雇用手続きに関する企業や諸組織が職業紹介所と締結すべき模範協定案が検討された。団体協約による職業紹介所を通ずる雇用義務に加えて協定は企業が当該業務年度の労働力需要の目標計画をその供給の予定期限を添えて提出することを規定している。この計画は協定調印の際に提出される。一般計画の他に企業は各月の 1 日と 15 日にあれこれの職種や資格の必要労働者数の 2 週間確定申請を職業紹介所に提出する。

経済機関が直接、職業紹介所で行う労働者、職員グループ及び個人の選別方式については協議会で多くの議論を招いた。實際上、この選別権の故に、表面的な観察だけで労働者、職員を不当に採用拒否することが多々ある。

以上に踏まえ、協議会は次のような決定を行った。これまでの選別方式を止め、企業は職業紹介所と共同で直接、企業での失業者の資格認定に参加する。そのため工場に一定数の場所を確保する。職業紹介所の方は企業に専門鑑定キャビネットでの資格認定につき決議権を与える³⁰。加えて 1928 年 8 月のロシア共和国労働人民委員部及び法務人民委員部の特別決定は使用者が職業紹介所の送った失業者を採用拒否した場合、評価 - 紛争委員会に提訴できる権利を与えた。不当な場合は使用者の刑事責任を追及できる³¹。

こうしてともかくも労働市場のコントロールが強化され、「工業への労働力の計画供給」(S.タラソフ)への移行が目指されたのである³²。「我々は再び、労働力の配分方式に戻っている。但し、[戦時共産主義期のような強制方式とは]別の方式ではあるが」(V.シュミット)³³。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1927, №51.

² Ekonomicheskaja zhizn', 24 March 1927, №67. 労組も縁故採用に対し厳しい対応を行う。オデッサのジェルジンスキー記念自動車修理工場では 273 名の新規採用のうち 179 名が縁故により斡旋ビュローの印なしに採用された。金属労組は工場委員会議長を解任し、全メンバーを厳重戒告し、且つ工場長及び技術者を警告付き譴責処分にした (Ekonomicheskaja zhizn', 9 September 1928, №210)。

³ Ekonomicheskaja zhizn', 4 March 1927, №52 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1927, №52 : Pravda, 4 March 1927, №52 ; Trud, 12 March 1927, №59. 既に 2 月には労働人民委員部はそうした決定を地方に伝えた (Trud, 19 February 1927, №41)。

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 20 March 1927, №64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1927, №64 : Trud, 20 March 1927, №64.

⁵ Trud, 14 May 1927, №107 : Ekonomicheskaja zhizn', 14 May 1927, №107.

⁶ Voprosy Truda, 1928, №4, p.109.

⁷ Trud, 20 March 1927, №64. 3 月 19 日の労働人民委員部の協議会での報告より。

⁸ Voprosy Truda, 1928, №12, p.28.

⁹ Trud, 10 May 1928, №107.

¹⁰ Trud, 8 May 1928, №105.

¹¹ Trud, 29 June 1928, №149.

¹² Trud, 12 March 1927, №59.

¹³ Trud, 20 October 1926, №242.

¹⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 27 February 1927, №48. cf. Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1927, №45.

-
- ¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1927, №51 : Trud, 3 March 1927, №51.
- ¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 March 1927, №53 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927, №53 : Izvestiia, 5 March 1927, №53.
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1927, №64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1927, №64 : Trud, 20 March 1927, №64.
- ¹⁸ Voprosy Truda, 1927, №7, p.9 - 10 ; 1928, №12, p.28 - 32.
- ネップ期には季節労働者への情報提供において労働通信員や通信所網が活動してきた。そこには多くの人民裁判所の働き手、財務監督官、穀物受入れ人その他が入っていた。ウクライナでは地主経営の主事や管理人が加えられた。確かに彼らは地方労働市場を良く知っているが、かつて「戦前」相当、えげつない行いをしていた。彼らは集まってきた出稼ぎ労働者の間を歩き回って棒で背負い袋を探り、袋のパンが空になったのを確かめてから仕事の条件を押付けた、という。地方住民は彼らに対し不信感をもっている以上、通信員機関の権威を落し込めることになる (Trud, 3 April 1927, №75)。
- ¹⁹ Voprosy Truda, 1927, №7, p.10.
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 June 1927, №127.
- ²¹ Trud, 3 April 1927, №75.
- ²² Voprosy Truda, 1929, №2, p.48 ; 1929, №3 - 4, p.95.
- 別のデータでは 150 万人が協定により派遣されたという (Ekonomicheskaiia zhizn', 29 January 1928, №25)。建設労働者に限って見れば 26 年のシーズン (3 - 8 月) に 281 職業紹介所において 182 千人の求職、173 千人の求人があり、149 千人が仕事に派遣された。この改革後、職業紹介所を通ずる派遣は 4 倍近く増え、それぞれ 438 千人、634 千人、583 千人となった (Voprosy Truda, 1929, №2, p.49)。
- ²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1927, №63.
- ²⁴ Voprosy Truda, 1928, №7 - 8, p.4 - 5 (全ソ労働組合中央評議会総会における V.シュミットの報告を元にした論文より)。
- ²⁵ Trud, 11 May 1928, №108 : Pravda, 11 May 1928, №108 : Izvestiia, 11 May 1928, №108.
- ²⁶ Trud, 30 June 1928, №150.
- ²⁷ Trud, 12 July 1928, №160.
- N.シェブコフはこの呼出し状システムの間中総括を行った。それによると、失業者はこれを概ね好感した。労働力の選別はより詳細に行われている。また新方式では職業紹介所の活動をコントロールする可能性を生み出した (労組その他の社会的組織からの)。当初はうまくいかないこともある。第 1 は失業者への郵送の遅れ、第 2 は職業紹介所に多くの『幽霊失業者』がいることである。例えば、食品労働者セクツィアでは通知書で呼び出した 40 人の失業者のうち出頭したのは 2 人であった。通知書受取りにサインした失業者の 20 人が出頭しなかった (通知書は受取り証明つきで送られる) [18 人には届かなかった?]。金属労働者セクツィアでは呼び出された 150 人のうち約 50 人が職業紹介所に出頭しただけである。他のセクツィアでは書面で通知された『失業者』が現在は働くことが『出来ない』という理由で職業紹介所に仕事に派遣しないように要請してきたケースがある。だからこの方式は職業紹介所から不純分子を除くのを助ける。金属、印刷、食品のセクツィアでのみ部分的な求人の未充足が認められるが、金属セクツィアでは 3 日で 70% が充足された。求人未充足の原因は一部は職業紹介所の活動の技術的欠陥にあり、経営者の不満も尤もであるが、『火急的』求人申込みシステムにも少なからず原因がある。
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1928, №160 : Trud, 12 July 1928, №160.
- ²⁹ Trud, 20 July 1928, №167.
- ³⁰ Trud, 5 July 1928, №154.
- ³¹ Trud, 19 August 1928, №192.
- ³² Voprosy Truda, 1928, №12, p.28.
- ³³ Trud, 20 March 1927, №64.

7.労働力養成

ネップ期工業は膨大な過剰労働人口を抱えながらも有資格労働者の不足は深刻であった。すでに 1925 年初めには有資格労働力不足の警鐘が出されている¹。先に見たように不足する職種の労働者の引き抜き合戦すら現出していた。ことに深刻なのは職場マスチェル、副マスチェル、班長といった下級技術・管理者の不足である。戦前もこうした中間管理職は少なかったが、革命後、かなりは追放されたり、自分から出て行った。生産に残った者も大部分は老齢化した。新しい講習所や学校があっても工業は長期間待てないし、短期のコースは必ずしも目的を達し得ない。それを修了した者が全く別の職務に就くこともある²。

それ故、有資格労働力の養成は急務の課題となった。
まずはネップ期の教育の在り様や機構を全体として概観しておこう。

表Ⅳ－１－１２ 職業教育施設

	1924年1月1日			1925年1月1日			1928年1月1日	
	施設数	教員数	学生数	施設数	教員数	学生数	施設数	学生数
高等教育施設	187		206,382	167		166,928	129	157,600
労働者予科	132		45,088	113		42, 220	122	48,800
中等及び初等職業教育施設	4,132	47,739	419,296	3,859	48,005	436,067		
うちテフニクム	921	18,133	157,289	873	18,583	157,685	1,036	190,600
職業学校及び講習所	2,296	20,306	195,563	2,017	19,304	196, 674	1,417	139,000
工場学校及び未成年労働者学校	781	8,709	60, 600	773	9,145	68,762	903	99,000
講習所	134	591	5, 844	196	973	12,946	320	21,500
長期技術教育コース							1,074	120,000
短期技術教育コース							1,303	75,000

注記：1928年1月1日の教員総数は91.5千人である。

出所：Biulleten' tsentral'nogo statisticheskogo upravleniia SSSR, 1925, №107, pp.17、40；Ekonomicheskaiia zhizn', 22 August 1928, №252；28 October 1928, №252.

表Ⅳ－１－１３ 労働者教育施設(1924 年)

	ロシア共和国	ウクライナ共和国
工場学校	478(33,774 名)	288(19,500 名)
講習所	95	123
職業学校	329(20,587 名)	126(15,582 名)
労働者テフニクム	14(3,000 名)	16(2,500 名)

注記：（ ）内は生徒数。ロシア共和国の工場学校は運輸を除く。

出所：Vestnik Truda、1925、№2、p. 127－8.

表Ⅳ－１－１４ 工業労働者教育施設(中級資格労働力養成)の生徒数(千名)

	1925／26 年度	1926／27 年度	1927／28 年度	1928／29 年度
手工業実習所	17.7	15.7(2.2)	17.7(2.1)	23.7(3.3)
工場学校	76.4	89.1(14.3)	88.1(15.0)	95.2(19.7)
職業学校	39.8	36.1(5.8)	35.9(4.7)	37.6(6.0)
職業講習所(コース)	－	33.2(21.5)	37.5(23.4)	49.0(31.4)

注記：（ ）内は卒業生。

出所：Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva na 1928／1929 god, M., 1929, p. 456 - 9.

見られるように様々な職業教育施設があった。その中核をなすのが革命後、創設された工場学校である³。1924 年半ばには全連邦で約 970 の工場学校を数え（その後整理、統廃合されていく）、7 万人超の生徒が学んでいた⁴。工業部門別に見ると金属、繊維が多い⁵。[表Ⅳ－1－15]

表Ⅳ－1－15 主要工業の工場学校(1926 年 10 月 1 日)

	工場学校数	労働者生徒数(千人)	一校平均
金属工業	146	18.1	124
繊維工業	143	17.2	121
石炭工業	29	3.3	116
石油工業	18	2.0	110
電機工業	11	1.6	147

出所：Torgovo - promyshlennaia gazeta, 8 October 1927, №230.

工場学校の入学者の年齢は 16 歳以上が多くなった。職業技術学校は逆に低年齢化している。少なくとも工場学校に関しては教育水準は上がっている。工場学校生徒中、婦人比率は 1925/26 年度、36.9%，1926/27 年度、33.8%，1927/28 年度、35.3%，1928/29 年度、37.7% である⁶。

生徒の社会的構成や党派性は下表のようである。無論、労働者出自が圧倒的に多いが、農民や職員出自の比率も増えていく。党员やコムソモール員の比率が低下して、非党员が増えた。

最高国民経済会議のデータ（1927 年）では工場学校の生徒（6 万 5 千人）の教育や〔生徒への〕給与のために年 33.8 百万ルーブリ支出した（それぞれ 14.3 百万ルーブリと 19.5 百万ルーブリ）。工場学校で製造した製品の売上げは給与の 30～40%をカバーしたという⁷。

表Ⅳ－1－16 入学者年齢（%%）

工場学校	14 歳未満	14 - 16 歳	16 - 18 歳	18 歳超
1925/26 年度	—	60.3	39.7	—
1926/27 年度	—	41.7	56.1	2.2
1927/28 年度	0.8	35.0	64.0	0.2
1928/29 年度	0.1	25.7	72.4	1.8
職業技術学校				
1925/26 年度	—	56.4	36.2	7.4
1926/27 年度	—	60.5	33.8	5.6
1927/28 年度	4.9	51	43.1	1

出所：Zhizn' rabochei shkoly, 1928, №4, p.25 ; №9 - 10, p.34.

表Ⅳ－1－17 入学者の教育水準（基礎教育の就学期間%%）

工場学校	4 年未満	4 年	5 - 6 年	7 年	8 - 9 年	その他
1925/26 年度	23.1	71.3	6.6	—	1.2	0.9
1926/27 年度	8.4	30.3	50.7	10.6		
1927/28 年度	5	27.7	57.1	14.2		
1928/29 年度	5.3	28.7	49.6	13.7		
職業技術学校	4 年未満	4 年	5 - 6 年	7 年	8 - 9 年	
1925/26 年度	8.4	53.2	38.4	—	—	
1926/27 年度	8.3	48	33.9	9.6	—	
1927/28 年度	6	53	26.6	7.1	1.6	

注記：3 - 4 年が初等教育，5 - 9 年が中等教育。

出所：Zhizn' rabochei shkoly, 1928, №4, p.23 ; №9 - 10, p.31.

表Ⅳ－１－１８ 工場学校生徒の出自（％％）

	労働者子弟	農民	バトラーク	職員	その他
1925／26 年度	87.9	4.5	登録なし	5.7	—
1926／27 年度	76.7	8.9	—	14.4	—
1927／28 年度	77.3	8.7	—	14.0	—
1928／29 年度	75.2	8.0	0.4	11.1	5

出所：Zhizn' rabochei shkoly, 1928, №9－10, p.33.

表Ⅳ－１－１９ 工場学校生徒の党派性（％％）

	党員及び候補	コムソモール員	ピオネール	非党員	労組員
1925／26 年度	1.0	27.3	20.8	50.9	—
1926／27 年度	1.0	24.2	12.5	62.5	—
1927／28 年度	0.2	20.1	6.4	73.3	—
1928／29 年度	0.4	19.0	7.9	72.7	4.2

出所：Zhizn' rabochei shkoly, 1928, №9－10, p.36.

レニングラードの工場学校の例を見てみよう。1926 年には 56 の工場学校があった。生徒総数は約 11 千名であり、教員や管理・技術者は 2,500 名を数えた。教員の圧倒的大部分は有資格マステルや現場技師であり、経験年数は長い。但し、現場で働く技師と比し給与格差が大きい（同じ資格、経験年数で 40 - 50%低いという）。2 部制が導入されている所もある。

皮革、木工、縫製の工場学校では計画的に企業の注文を遂行している（生徒が製品を作って売る）。例えば、皮革トラストの学校は日産 500 足の履物注文を 100%遂行し、それを学校の運営費の一部に充てた。金属加工の多くの学校では NOT 方式を導入し、教育技術ビューローを設立した。卒業生の中には優秀な副マステルがおり、登用マステルすらいる⁸。

では実際にはどのように工場学校で教育が行われるのか。モスクワの第 1 履物生産模範工場の場合は次のようである。工場学校の就学期間は 4 年で、生産重視の中等教育を受ける。毎日、座学 4 時間、実習 4 時間の授業があり、2 年半で工場の全ての生産過程を経験する。それが修了した後、生徒はグループに分けられ、各職場に配属されて、そこで 1 年半の専門教育を受ける。1 つの生産工程の修得に 20～100 時間掛かる。生徒にはそれぞれ 1 人の高資格労働者が付けられ、その持場で教えられる。検定試験後に生徒は次の職場に移る。こうしてマステルを養成する⁹。

南部ウラルの大工場にある工場学校（1925 年に 4 校、生徒数 584 名）の場合は卒業生は工場毎に配分され、主に 6 ないし 7 等級に区分される。成人労働者は彼らを将来の後継者と見做すが、胡散臭い存在と見る者もいる。「我々はじっくり少しずつ仕事を覚えたのに君たちは・・・すぐにマステルになりたがる。空中の鶴を捕らえようとしても・・・うまくはいくまい」¹⁰。

工場学校入学に際しては学力テストを含む選考が行われた。入学には一定のルールがあった。1926 年にモスクワ県労組評は次のような入学の優先順位を定めた。まずは当該企業の未成年者の者、次がモスクワ国民教育部 MONO が選別した孤児院の未成年者、次いで職業紹介所・未成年者セクツィアにより送られてきた者である。但し、当該企業の労働者、職員の子弟は未成年者セクツィアへの事前登録義務なしに入学委員会に願書を提出できる。優遇措置が採られた。職業紹介所が学校に送る順は失業未成年者、当該企業で雇われて働いたことのある労組員、身寄りのない者、家族の中の唯一の働き手、最後に残りの失業者である。かなりは生活保障のルールといえよう¹¹。入学者中、労働者の子弟の割合は 1925/26 年度に 87%であったが、1927/28 年度には 77.3%に低下した。入学希望者に対する入学許可の比率は 60.9%から 65.1%となった¹²。1925 年 9 月 1 日現在、工場学校は未成年労働者の 57%をカヴァーしていた。工場学校の卒業生は同じ頃の標本調査によると 95%が生産に残った。うち 8 割は当該工場で働く¹³。

このように工場学校はいわば内部労働市場と外部労働市場の中間形態といえた。

ブリガーダ学習方式や個人学習方式も広汎に実施された。

戦前には工場労働の学習は通常、見習いから始まった。見習いは本工に付いて補助の仕事から始めて仕事に徐々に慣れ、古参労働者の指導のもと、多くのテストを経てから、自分専用の機械を受取った¹⁴。革命後にはそうした方式は新たに設立された工場学校の制度を補完するものとして位置づけられていた¹⁵。

例えば、鍛冶工の現場での個人学習の場合、最初は雑役工を第2助手として使い、次いで第1助手とし、更に新米の鍛冶工となる。鍛冶工の所で直接、修業した生徒は特別指導員の下、工場で3ヶ月働いた者より速やかに仕事に慣れる¹⁶。

食品労組中央委員会作成の個人学習規程によると学習のコントロールや生徒の正しい利用に対する監督は工場管理部、工場委員会、コムソモール細胞代表から成る委員会が行う。この委員会は評価・紛争委員会と共同で定期的に学習状況を調査し、修了試験を実施し、生徒の賃率等級を定める。腸詰、マホルカ、製粉生産における学習計画によれば期間は36ヶ月（うち休暇は3ヶ月）であり、最初は第1等級にランクされ、徐々に次の等級に移され、学習期間を終え、試験に合格すれば5または6等級にランクされる¹⁷。

戦時の経験からすると労働者自身が親しい者の中から選んだ助手は速く生産のやり方を身に付けた。蓋し、双方がより速やかな養成に利益があったからである¹⁸。労働者の間では自分の子弟を工場的環境の仕事を学ばせようとする傾向がある（アゼルバイジャン石油トラスト）¹⁹。

繊維工業では有資格労働者が生徒の教育を忌避する傾向がある〔子弟でない場合〕。古参の経験ある労働者が必ずしも進んで教育を引き受けない。蓋し、教育の『旧い方法』は現在では合わず、そうした方法の採用は時々、労組やコムソモール組織その他との紛争を齎す²⁰。

ブリガーダ教育の例をみてみよう。K.リープクネヒト記念工場（エカテリノスラフ）では1925年初め青年たちの主張により工場委員会の助力を得て、工場管理部は全ての職場及び補助職場において未成年者の見習いブリガーダを組織することを認めた。そのやり方は次のようである。1人の経験ある旋盤工に6人の見習いが委ねられ、ブリガジール（班長）は見習いの間に仕事を配分し、その正確な遂行を監督する。そうした教育が6ヶ月続き、見習いとその仕事を習得したならば、別個の独立の台での仕事に移す²¹。

ほかに様々な労働者の生産サークルがある。基本的には①生産・技術サークル、②科学・技術サークル、③資格向上サークルの3つのタイプがある。うち労働者の関心の最も高いのが③のタイプである。一部では資格向上サークルが2年制の職業教育コースに転化している。

また常設の職業教育コース（講習所）がある。これは資格を与えたり、向上させたりするものであり、成人労働者の比率が高い。1925年には職業教育総管理局に102のコースが登録されており、9,504名が働きながら学ぶ。その年齢構成は18歳未満が14%、18～20歳が27%、20～25歳が27%、25～30歳が20%、30歳超が12%である。ボイラーマン養成所の生徒は31歳以上が過半を占める。中央労働研究所コースには60歳以上の労働者もいた。生徒の75%は工場経験の長い成人労働者である。

サラトフ県では技師・技手セクツィア連合ビューローのメンバーが無償で教える。但し、失業技師には報酬を出す²²。

「基本的一般的な教育を受けた旋盤工や火夫は速やかに自分の仕事を把握し、実践経験はあるが必要な理論的知識は皮相的にしか理解していない者よりずっと〔能力が〕高い」以上、こうしたコースによる再教育も重要となる²³。

表Ⅳ－１－２０ 『赤いプロレタリア』工場の夜間労働者学校

	1927年10月初め	1928年2月10日
生徒数	59	24
うち当該工場の労働者	54	
その他	5	
年齢構成 未成年	2	2
23歳未満	14	6
それ以上	43	16
党派性 党員	8	4
コムソモール員	4	3
非党員	47	17

出所：GARF, fond 7952, op.3, d.81, l.21.

夜間労働者学校も大衆的職業技術教育施設であり、ブリガーダ及び個人教育を受ける者や無資格及び低資格労働者に補足的理論的知識を与える。1926年初め、モスクワ県には53校あった（生徒数6千名超）²⁴。モスクワ機械トラスト『赤いプロレタリア』工場のそれは表Ⅳ－1－20のようである。23歳以上の者が多い。

労働者テクニクム（夜間もある）は技手など中級技術者を養成する。技術者など専門職は基本的に外部労働市場から供給されるが、企業が技術者も含め従業員の一部を資格向上のため外部のテクニクム、職業学校に派遣することもある。

職業技術においても先述のNOT（労働の科学的組織化）方式の適用が試みられた。中央労働研究所方式の工場学校への導入の試みは1923年に始まっているが、中央労働研究所方式で教育を受けた工場学校の生徒は（指導員1人当たり平均60人。学校により25～170人）学習後（早ければ2-5ヶ月でも）、作業速度を高め、正確化（平均25%）した。またモスクワで設立された中央労働研究所コース（3ヶ月）を修了した者の多くは、それまでなんら資格を持たなかったのに工場では5-6等級で働いた、という²⁵。

その後、この方式は広がっていく。1926年初めには中央労働研究所は約1,000人の指導員を各地に派遣し、その方式を250超の工場学校で導入した。

1926年2月、労働人民委員部と株式会社《Ustanovka》[中央労働研究所方式による人材養成（労働者と指導員）及び企業における仕事の目標設定のため1924年に設立。主たる出資者、組織者は全ソ労働組合中央評議会の中央労働研究所]との契約（より正しくは暫定協定[プロトコル協定]）を締結し、金属加工工、鍛冶工、旋盤工、フライス工、組立工を短期間で1万人養成することになった。その準備はすでに1925年末から始まり、モスクワでコースの拡張や地方支部（基地）開設の予備交渉に着手していた。契約は5等級以上の生徒を世に出すことを約束し、5等級に認定されない者は、無償で中央労働研究所のコースで補習せねばならない。等級認定そのものは金属総管理局承認の試験により特別鑑定委員会（労働人民委員部代表[職業紹介所資格鑑定員]、金属労組代表、工場代表から構成される）が行う。但し、中央労働研究所はこれらの委員会発言権はもたない。

1926年11月15日には中央労働研究所コースで1,460名が学んでいた。生徒の進路の追跡調査は難しいが、分かっている限りでは711のケースのうち527は自己の専門に従って就職し、他の一部はより低い資格で、一部はより高い資格で働く。

古参労働者の反感もある。中央労働研究所生徒の資格認定は厳しく、鑑定委員会で不合格とされた（従って5等級に達しない）生徒を試しに中央労働研究所の生徒であることは知らせずに企業での試験に送った所、全てが5及び6等級に認定された。ある企業で3-4等級と認定された中央労働研究所生徒が別の企業では5,6等級に、時には7等級に認定された。工場学校の生徒が2年の実習所での仕事と現場での2年の実習の後に得られる平均資格は4.9等級である。中央労働研究所生徒は3ヶ月の学習の後に生徒としてではなく、普通の労働者として工場に就職する²⁶。但し、実際には低いという見方もある²⁷。

1927年10月1日には中央労働研究所及びその基地により労働者4,133名、生産指導員1,088名が養成された。資格鑑定は特別鑑定委員会が行う。委員会は注文主（職業紹介所専門鑑定カビネット）、相応の生産の労組、生産企業-工場マスチュエル、中央労働研究所（発言権をもつ）の代表者からなる。中央労働研究所コース卒業生は原則として職業紹介所を通して工場に配置される²⁸。

職業紹介所も失業者の再教育を行った。失業者が多いにも拘らず工業企業の需要を充足しえず、必要な専門職不足したためモスクワ職業紹介所は失業者の一部の再教育を実施した。1926年にはその発起で1,157名を教育し、1927年は4,110名を再教育に送った²⁹。だが必ずしもうまくいかない。ある時、金属加工工や旋盤工が不足したためその養成に力を注いだが、その結果いずれも過剰となった。レニングラードではリベット工が足りないと思われたが、いざ養成して新しいリベット工が卒業した時には不要となった。全体として1925/26年度には11,600

名が、1926/27年度には26,000名が教育及び再教育された（特別コースや労働コレクティブで）³⁰。

ネップ期の労働力養成の状況は次のようである。

1925/26年度については最高国民経済会議・中央統計部の年度中連続的に操業していた工業企業における有資格労働力養成の活動状況調査がある。調査対象は1,784の採掘、加工工業の企業である（1926年10月1日現在、1,641千名の労働者が就業。これは中央統計部登録の全労働者の89.2%）。

それによると127.2千名の労働者が個人教育、ブリガーダ教育、工場学校及び予備的資格、資格向上、マスチュル養成コースの教育を受けていた。調査漏れを考慮すると135千名と見込まれる。1926年10月1日の調査企業の労働者総数1,641.2千名（うち成年1,551.7千名）の7.7%である。うち成年は46.7千名、未成年者は80.5千名であった。

成年労働者については資格向上の学習を行うのは総数の3%のみである〔残りは内部昇進〕。従って工業において行われる労働者の職業教育は基本的には未成年者を対象とする。学習コース網は少ない。ことにマスチュル養成及び再教育コースは工業全体で生徒数約1,000名に留まった。但し、1925/26年度中、コースに参加する労働者数は46%増加した（教育を受ける労働者数の伸びは18%に対し）。

調査対象の工場学校は515（生徒数51.7千名）である。大工業の全ての工場学校で労働者生徒数は55-56千名と推計される。ブリガーダ教育は4つの部門に89%が集中している（繊維工業7.0千名、金属5.8千名、印刷1.1千名、化学6千名）。未成年者は個人、ブリガーダ、工場学校で教育を受ける労働者の主要部分を占める。23歳以上の成年労働者はこれらの教育にはまったく参加せず、18歳から23歳までの年長組は個人教育の38%、ブリガーダでは34%、工場学校では14.3%を占める。すべての種類のコース教育では23歳以上が45.4%、未成年者が16.5%である〔残り18-23歳?〕。なお1925/26年度に工場学校を卒業した労働者が必ずしも生産に入りえなかったという多くの報告がある。主に金属加工工業でそうであった³¹。これは教育の不備によるものであろうか。

最高国民経済会議の1927/28年度工業財務計画によると常用労働者は97.5千名増加し、うち有資格労働者は45.1千名である。その内訳は長期養成が24.1千名、短期養成が20.9千名である。また有資格労働者の自然減の補充に44.5千名が必要であり、うち長期養成が23.8千名、短期養成20.7千名、合わせて89.6千名となる。そのうち約2万名は工場学校、約33千名はブリガーダ及び個人教育、約8千名は企業や中央労働研究所のコース、残りはより高い資格の仕事への移動、部分的には職業紹介所の工業グループのレザーブより補充する³²。

5ヵ年計画における新規有資格労働力の需要は607千名である。最高国民経済会議の計画ではうち23%は工場学校、23%は個人及びブリガーダ教育、10%が中央労働研究所方式、10%が種々のコース（講習所）、5%が職業学校、残り29%は労働市場から補充して成人学習及び労働力再教育を行う³³。中央労働研究所コースも増えてはいるが依然として労働者養成上、工場学校や個人・ブリガーダ方式が重きをなす。1929年には工場学校重視に転換する。

〔表Ⅳ-1-21, 22〕

部門別、企業別に労働力養成方式をみると表Ⅳ-1-23のようである。

機械製造、電機、化学部門では工場学校の比重が高い。汎用的技能と知識を要する職種が多いのであろう。機械製造部門では比較的広汎な工場学校網があり、主に金属加工工、旋盤工を養成する。鍛造工その他の養成は少ない。冶金部門では工場学校の比重は少ない。炉前工や接合工などは主要職場（溶鉱炉やマルチン鋼炉など）におけるブリガーダ方式の教育が必要となる³⁴。ウクライナの鋳業では鋳業学校が有資格労働者養成の約50%をカバーする（1925/26年度の計画）。他に9ヶ月及び4-5ヶ月の短期コースが設けられる³⁵。

各種コースは個人・ブリガーダ学習を理論的に補完する役割も果たす。南部鉄鋼トラストで多

いのは鉱業部門を抱えるからである。機械、冶金などでは内部昇進制が広範に普及している。

食品、皮革、木工、紙、印刷は個人・ブリガーダ学習が多い。繊維工業は全体としては個人・ブリガーダ学習の方が多いが、綿トラストに関しては工場学校が依然、重要な位置を占める。但し、その比重は低下している。ブリガーダ教育も経験ある指導者が足りないため成果が少ない。若者が労働者の下で見習いとなる旧来の個人学習に頼ることになる。

養成に時間の掛かる職種は内部昇進制 *peredvizhka*（低い資格の仕事から高い資格に漸次移していく）を適用する。理論的素養の不足は夜間コースで補う³⁶。

表Ⅳ－１－２１ 労働力養成（実績と計画）

	1925／26 年度		1926／27 年度 計画(最高国民 経済会議)	1927／28 年 度計画(最高 国民経済会 議)	5 カ年計画 (最高国民 経済会議)	最高国民経済会議 5 カ年 計画(1927／28 年度～ 32/33 年度)	
	学習している労働者数 (千人)	%%	養成工業労働者(千人)	養成工業労働者(千人)	%%	養成工業労働者(千人)	%%
個人教育	41.2	33.6	20.0	33	23	177	31%
ブリガーダ	16.5	12.6					
工場学校	51.7	39.4	15.0	20	23	84	17
職業技術学校	18.8	14.4	2.0	8	5	20	4
中央労働研究所コース			2.5		10	100	20
内部昇進、労働市場その他	—		25.5	28	39	114	23
計	127.2	100	77.7	89.6	100	495.3	100

注記：1925／26 年度の数字は養成された労働者数ではない。また調査もれを考慮すると総数は約 135 千人と推定される。（5 カ年計画のその他の項目は講習所が 10%、成人学習や再教育が 29%である。）

最高国民経済会議 5 カ年計画（1927／28 年度～32／33 年度）の個人－ブリガーダ方式のうち 82 千人は 1 年の学校教育を受ける。内部昇進、労働市場その他のうち、50 千人は資格向上コース。

出典：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1927, №230；Ekonomicheskaiia zhizn', 3 October 1926, №228；19 February 1928, №43；21 June 1928, №142；Vestnik Truda, 1926, №11, p. 110. Cf. Voprosy Truda, 1928, №3, p. 43.

表Ⅳ－１－２２ 最高国民経済会議の 1929 - 33 年労働力養成計画（新設企業向け）

	中高資格	大量的（半）資格	全体
工場学校及び大量的資格養成タイプの学校	45.20%	23.7%	31.0%
既存企業の養成コースで既就業労働者を養成して新企業に移す	33.0%	22.1%	32%
中央労働研究所への注文及び中央労働研究所方式による短期コース	5.3%	14.0%	11.1%
労働人民委員部機関のライン	16.5%	30.2%	25.5%
養成労働者数（千人）	135.2	260.6	395.8

注記：最高国民経済会議は 29 年に工場学校重視に転換。

出所：Puti Industrializatsii, 1930, №1, p. 23-27.

表Ⅳ－１－２３ 部門別労働力養成方式

部門	時期	養成方法							備考
		個人教育	ブリガード教育	工場学校	職業技術コース	各種コース	夜間労働者学校	内部昇進	
金属工業	1926／27 年度	3250		4600	705				最高国民経済会議計画の年間養成予定。職業技術コースの数字は職業学校。
電機工業		300		316	147				
鉱業		560		1300	-				
繊維工業		11735		4430	79				
化学工業		300		452	19				
木工工業		675		400	-				
皮革工業		1250		257	15				
食品工業		250		201	84				
紙工業		275		238	-				
紙工業	1926 年 10 月 1 日	830	213	940	618				紙労組中央報告データ。
トラスト別	時期	個人教育	ブリガード教育	工場学校	職業技術コース	各種コース	夜間労働者学校	内部昇進	備考
南部鉄鋼トラスト	1923／24 年度			1223				冶金部門では採用	
	1926 年 5 月 1 日			2931	1708				職業技術コースは労働者向けとマステル向けがある。一部中央労働研究所方式のトレーニングも行う。28 年には鉱業部門ではブリガード、個人教育は組織されず。
	1927 年 1 月 1 日	1777		3401	3800				
	1927 年 10 月 1 日	1894		3725	4621				
	1928 年 10 月 1 日	1540		3663	5363				
モスクワ機械トラスト	1924／25 年度第 1 四半期	180		350	130			広範に行う。ある工場は従業員の 30%。	夜間労働者学校は成人労働者も含む。他に各種コースに派遣。
	1925／26 年度第 1 四半期	288		470	180		575		
	1925／26 年度(計画)	341						220(外部からの雇用含)	
	1927／28 年度	350		580			850		
ウラルメト	1926／27 年度	199		277	15				他の工場への派遣もある。6～18 名。
	1927／28 年度	197		350					
	1928／29 年度(計画)	141		410	269				
モスクワ中小型金属製品トラスト	1927 年 10 月 1 日	104	67	-	31		139		
	1928 年 10 月 1 日	31	118	179	36		205		
ドネツ石炭トラスト	1925／26 年度			2352	1575	611			
ボゴロトスク-シェルコーヴィ綿トラスト	1924／25 年度			1070					残りの未成年枠は 1,439 名。工場学校以外は不明。
	1925／26 年度	729		993			344		副マステルのための夜間コースもある。
オレホヴォーズエヴォ綿トラスト	1925／26 年度	*		未成年枠の 60%			*		* 40%は個人・ブリガード教育及び夜間労働者学校。
第 2 綿トラスト	1925／26 年度			1490					他に織物-技術学校(生徒数は 27 年 10 月 1 日, 193 名, 28 年 10 月 1 日に 287 名)、中央労働研究所コース、副マステル養成コースなど。
	1926／27 年度	859	580	2010					
	1927 年 10 月 1 日	1296	441	1878	1391				
	1928 年 10 月 1 日	996	729	1468	1381				
第 1 綿トラスト	1927／28 年度	1475		923	1502				
第 3 綿トラスト	1926／27 年度	1805		2166			581		

ト	1928 年 10 月 1 日	657		2131					
	1928/29 年度	609		2075	*		*		* 他に下級技術者の資格向上のための夜間労働者学校、職業技術コースなどがある。
	1929/30 年度(計画)		260	2158	314		*		
カムヴォリトラスト	1924/25 年度			448	成人労働者向けコースあり				個人・ブリガダ教育も行うが工場学校が拡充されれば縮小する。
第1羊毛トラスト	1928/29 年度			1312					工場学校は 7 校。他に工場学校付属教習所がある。
粗ラシャトラスト	1927/28 年度	600		513			250		
モスクワ皮革トラスト	1927/28 年度			300			300		
	1928/29 年度			300					労働力養成専用にある工場をあてがう。未成年枠のほか 200 名が学習。
モスクワ農産物加エトラスト	1927/28 年度			97			125		
	1928/29 年度	394		120			285 * 75		夜間労働者学校は菓子とビール部門のみのデータ。* は個人・ブリガダ学習を受ける未成年者のうちそこで学ぶ者。
モスクワ印刷トラスト	1924/25 年度	376		215					年長組を加えると合わせて 700 名以上。
中央陶磁器トラスト	1928/29 年度	507	115	330					1928/29 年度に 138 名の有資格労働者が巣立った。

注記：トラストのデータは在籍数。年度の数字は平均値。他に技術者や経営者養成コースがある。多くはないが他の学校への派遣もある。内部昇進方法は少なくはないが、明示的データはあまりなかった。

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 3 October 1926, №228 : Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god. p.7.

Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M.,1926,p.39-42.

Kratkii otchet za 1927-28g.Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928 - 29g. .M.,1929,p.8 - 9.

RGAE,fond 7722,op.1,d.906,l.23 : Kamvol'nyi trest v 1924-25operatsionnom godu. M. , 1926,p.102-110.

Kamvol'nyi trest v 1924 - 25operatsionnom godu. Otchet pravleniia. M. , 1925,p.136-143.

Kratkii otchet pravleniia Orekhobvo-Zuevskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik o deiatel'nosti v 1925-26 g. M. , 1926,p.20-21.

1-i gosudarstvennyi khlopchato-bumazhnyi trest. Tezisy k dokladu pravleniia na 4-i shirokoi proizvodstvennoi konferentsii rabochikh o rabote za 1927-28 g. M.,1928,p.10 - 11.

Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1926-27 operatsionnom god. p.15 - 7.

Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1927-28 operatsionnom god. p. 25 - 6.

Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1928-29 operatsionnom god. 1929, p. 16 - 7.

Otchet o deiatel'nosti vtorogo gosudarstvennogo khlopchato-bumazhnogo tresta za 1926-27 g. M. , 1928, p. 25.

Otchet pravleniia vtorogo gosudarstvennogo khlopchato-bumazhnogo tresta za 1927-28 g. M.,1929, p. 54.

RGAE,fond 7724,op.1,d.29,l.65 - 6.

Rabota tresta Mospoligraf za 1924-25g. M.,1926, p. 33.

Otchet.O rabote tresta "Moskoz"za 1928-29operatsionnyi god. M. , 1929, p. 12.

Rabota tresta "Moskoz"za 1927-28 operatsionnyi god. M. , 1929, p. 12.

Gosudarstvennyi trest grubyykh sukon. Otchetnye dannye o rabote tresta za 1927/28g.M.,[1928], p. 54.

Deiatel'nost' Mossel'proma v 1927/28 g.M.,1929, p. 13-4.

Deiatel'nost' Mossel'proma v 1928/29 godu I perspektivy rabot na 1929/30god.M.,1929, p. 6.

Materialy po rabote Ural'skogo Gorno-metallurgicheskogo tresta "Uralmet" za pervoe polugodie 1927-28 goda. Sverdlovsk,1928, p. 60.

Otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti v 1924-25 g. M. , 1925, p. 18.

Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925-26 g. i perspektivakh na 1926-27g.M. , 1926, p. 16.

Pervii gosudarstvennyi khlopchato-bumazhnyi trest.Tezisy k dokladu pravleniia na 4-i shirokoi

proizvodstvennoi konferentsii rabochikh o rabote treste za 1927-28g.M.,1928, p. 10 - 11.
 Iuzhnyi metallurgicheskii trest“Yugostal”.Itogi deiatel'nosti za 1923-24operatsionnyi god. Kharikov,1925、 p. 203.
 Iuzhnyi metallurgicheskii trest“Yugostal”.Itogi deiatel'nosti za 1925-26operatsionnyi god. Kharikov,1927、 p. 49.
 Iuzhnyi metallurgicheskii trest“Yugostal”.Itogi deiatel'nosti za 1926-27operatsionnyi god. Kharikov,1928、 p. 92.
 Iuzhnyi metallurgicheskii trest“Yugostal”.Itogi deiatel'nosti za 1927-28operatsionnyi god. Kharikov,1929、 p. 128.
 Kratkii otchet—obzor obshchego khoda rabot tresta “Mossredprom” v 1926-27 operatsionnom god. M. , 1927、 p. 11.
 Kratkii otchet—obzor obshchego khoda rabot tresta “Mossredprom” v 1927-28 operatsionnom god. M. , 1929、 pp. 7,37—9.
 Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.pp. 38 - 9.

次に個別企業での労働者教育の有り様をやや詳しく検討しておこう。上述のことが確認出来る。

① オレホヴォ・ズーエヴォのニコリスクー工場群（25 千名の労働者と技術者を擁す）

工場管理部と繊維労組郡支部が有資格労働力の養成に従事している。1925／26 年度前半に工場管理部は失業者のうちから 2,000 名の有資格労働者を養成した。工場学校には 750 名の生徒が在籍し、103 台の織機が設置され、機械製作所その他もある。織工だけでなく指導員、金属加工工、副マスチェルなども養成する。他に繊維コースがあり、中学校卒業生が入学する（92 名）。これは繊維テクニクムの準備課程となり、テクニクムは工場に下級技術者を送り出す。青年労働者夜間学校（織布と機械のセクツィアをもつ）でも 39 名が学ぶ。

1926／27 年度には工場学校は 7 年制学校（中学レベル）卒業生（16 歳以上）を 250 名受け入れ、青年労働者は 150 名受入れる。工場学校は 2 年制に移行することで労組と合意した³⁷。

② 『ラボーチイ』紡織工場（レニングラード）

有資格労働者の不足が激しいため工場学校（生徒数 400 名）を設立したが、1925／26 年度の経験からすると粗紡機女工、紡績工、織工などの大量的資格の労働者の養成には 3 年の学習期間は要しない。また工場の全ての部門を知る必要もない。1926／27 年度は大量的資格の労働者の養成のため 2 年コースを設置する。各人の資質や適性に応じて〔全ての分野でなく〕何らかの専門の分野を学ぶ。副マスチェルの養成のため 3 年コースの特別クラスを編成する。1 年目は教養的性格の授業を受け、後の 2 年は専門教育を受ける。

工場学校だけでは有資格労働力の需要を充たせないため個人教育の組織化によって必要な資格の速成的養成に頼る。生徒の約 50%は工場の労働者の子弟である。残りは職業紹介所から送られてきた。生徒は 1 ヶ月間、彼らの選んだ専門に従って現場で働き、紡績工や織工の仕事に慣れる。次いで生徒は機械のセット毎に分けられ、そこで労働者の中から選任された常任の指導員の監督下で働く。30 人の生徒につき 1 人の指導員が付く。生徒は最初是一个の機械で働き、その後、受持ち台数を増やしていく。大部分は 2 台を受け持つが、3 台を受け持つ者も多い。但し、生徒の学習は実務偏重である。技術者が忙しく、理論的知識を施すのを妨げる。職業紹介所から派遣されてきた者は腰が据わっていない。彼らの多くは半年も働くと現場の単調な仕事に飽き飽きし始め、別の仕事に移してくれるように頼む。たとえ雑役の仕事でも変わるのを望む³⁸。

③ フルンゼ記念工場（モスクワ）（1927 年）

ロシアの工場では一般に織布マスチェルの養成は個人教育方式で行われてきたが、この工場ではコムソモール細胞の提案により副マスチェル養成のためのブリガーダ教育が組織された。ブリガーダには 37 名が選ばれた。うちコムソモール員は 60%、非党員は 40%である。4 名の未婚女性も含まれていた（従来は女性の織布副マスチェルは 1 人もいなかった）。教育期間は 8 ヶ月で、日に 6 時間は生産実習を、2 時間は実験授業を行う。その後、夜間労働者学校で一般的知識を習得する。

当初、織工や副マステルたちは懐疑的であった。「自分たちは10～15年織工として働いてからマステルとなる。8ヶ月では無理だ」。だが生徒たちが課題をこなしているのを知って、見直すようになった。曰く「これまでは盲目的に学んできた」³⁹。

④ レニングラード繊維トラスト

1926年に休止工場を次々と再開したため、紡績工や織布工が極度に不足した。そこでトラストはレニングラード職業紹介所との合意のうえ一部工場が自己のエージェントをイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県やトヴェリ県に派遣し、有資格労働者を募集し、ミュール紡績工などを集めた。ほかに『孤児院』から年長組を受け入れ、労働者の子弟や中学校卒業生も受入れた。ミュール紡績工助手には4～5ヶ月の教育期間が定められ、それ以外の職種は3～4ヶ月と定められた。新入りを教えた労働者にはトラストの資金から賃金を補填した。更にトラストは県労働部と契約を締結し、他の労組の失業者300人に繊維の仕事を教えることになった。彼らには職業紹介所からの失業扶助支給を続け、また工場は職業紹介所から学習用の原材料その他について幾分の補償を受取る。それらの措置によってある程度は有資格労働者不足を緩和した⁴⁰。

⑤ ドン国営タバコ工場（ロストフ・ナ・ドヌー、従業員4,700名）

高資格労働者養成には別の専門をもつ労働者の再教育と工場学校、個人教育の道がある。1926年には工場学校で45名が学び、機械の組立（据付）-調整工を養成する。個人教育は定められた計画に従って実施し、定期的に生徒の検定を行う。また再教育によって金属加工工から組立（据付）-調整工に移す。金属加工工になるには7-9ヶ月で済むが、組立（据付）-調整工は3年超掛かる⁴¹。

⑥ 《OR》工場（ルガンスクの機関車製造工場）（1925年）

生産委員会が検討した自前の有資格労働者養成方式によると全ての雑役工は各マステルに配置され、直接教えてもらう。同時にクラブ室に設計図や略式设计図の学習の短期コースを設ける。2-3ヵ月後には理論と実践を習得した有資格労働者カードルが生まれる。

⑦ ゴムザ（1925年）

工場学校は1,465名を拡充し、職業技術コースは1,500名拡充した。工場学校を通して工作機械運転工、金属加工工、指物師、鋳型製造工を養成する。工場学校修了者の資格は1925/26年度には5等級と6等級が60%以上を占めた（前年度は50%）。3等級は6%未満である（同20%）。ブリガーダ教育及び個人教育はそれを補完する。ブリガーダ教育網は1925年秋より750名まで拡充した。これにより主に鋳造工、鋳型工、圧延工、鍛冶工などを養成する⁴²。

⑧ ペトロフスキー記念金属工場（エカテリノスラフ）（1925年）

多くの工場で有資格労働者の養成は実習職場で行われる。この工場では実習職場に600名の未成年者がいる。他に職場毎のブリガーダ学習や個人学習もあり、工場の青年の70%が参加している。一部生産部門では2年間で資格を得ることが出来る。15～20年も働いてきた古参金属加工工や旋盤工ですら生徒となる。ますます新しいやり方が導入されているからである。

⑨ 造船トラストのバルチック工場（1927年）

職業紹介所により船組立工、リベット工、空気ドリル工や型付け工などの求人が充足されなかったため高資格労働者を養成するため自前で夜間職業技術学校を設立した。個人教育によっても何人かは養成する⁴³。

⑩ ドンウーゴリ（1926年）

トラストには24の鉱業学校があり、未成年者2,450名が学ぶ。各学校には2～3の分科がある（鉱業、機械、電気など）。全体として鉱業学校は未成年卒の38%をカバーする。残りは個人教育を受けるか、現場の学習を要しない部門で働く。また成人労働者の資格向上のため32の職業コースが設立され、約1,500名が学ぶ。ことに外国製コール・カッターを操作できる者を確保するため1925/26年度初め3ヶ月の短期コースを設けた（とりあえず70名）。他に組長のための2つの学校を設立した（70名）。組長のための安全に関する特別短期コースも設ける。職業コースその他では合わせて約4,000名が学習する。それとは別に100名以上の技術者が上級技術コースで学ぶ⁴⁴。

1927 年には新しい技術の導入や機械化と共に工業は従来とは異なった資格の労働力を要求するようになる。それに伴い労働力養成方法の見直しも求められる。

① 第 2 綿トラスト

労働者の脱資格化や複雑な職種の解体が進行している。ことに紡績部門では女工は紡錘 4 面制への移行と共に幾つかの仕事から解放され、紡績の仕事に専門化する。専門の洗浄職も現れている。作業細分化は更に進み、紡績女工の仕事は紡出、洗浄、引き揃え、取り付け、撚り合わせの categories に分けられる。うち最も資格の高い撚り合わせでも 2 - 3 ヶ月の教育期間で済む。織布では資格上の大きな変化はないが、織工は補助的な仕事からは解放され、無資格労働者に任せられる⁴⁵。

② レニングラード繊維トラスト

合理化に伴い中級、上級資格の労働者の需要は減少した。紡績女工は機械への巻き付けや清掃といった補助的な仕事から解放され、織工も横糸の運搬や製品の持ち出しといった仕事から解放され、労働密度が高まった。一部工場では 4 織機制で働く。習得困難な熟練やコツも必要としなくなった⁴⁶。

③ モスクワ縫製トラスト

流れ作業や新しい機械の導入と共に必要とする労働力は変る。従来は工場では汎用的な資格の裁縫師が必要であった。現在は作業の完全な分業により各労働者は個々の専門化された仕事のみを知る。各作業は迅速に厳格に定められた時間内に進行する。未成年者の養成は一部は工場学校で、一部はブリガーダ教育により行われる。原則として狭い資格の単能工を養成する⁴⁷。

④ レニングラード縫製トラスト

細かな分業により作業は益々単純化され、有資格労働者の需要は減る。ベルトコンベアの導入まではジャケット製作には 12 の工程があったが、導入後は 78 工程である。そうした単純化により、多くの工程に無資格者を配置できる。M 工場学校では狭い専門のミシン縫製女工その他を養成し始めた。修学期間も 3 年から 2 年に短縮された⁴⁸。

⑤ レニングラード皮革トラスト

履物工場では生産合理化により生産工程は分割され、極めて単純化された。従来 1 人の労働者が行っていた編み上げ靴のつり込み（皮革を靴型に合わせて張る）は 10 工程に分割された。古参労働者は容易に適応し、新人は必要な熟練の習得に時間を要しない。黒く染めたり、艶出しのような単純作業ならば 2 週間の訓練で足りる⁴⁹。

⑥ ゴムザ

高資格の労働者のためにブリャンスク及びソルモヴォ工場に再教育コースを設けた。また設備が入れ替えられ、新しい生産方法となったため中位の資格の労働者にも成年労働者向け再教育夜間コースを用意した（約 900 名）。ゴムザの工場学校では 1,270 名の未成年者が学ぶが、生産合理化と関連して、いわゆる単位作業システムが導入された。従来は生徒は何らかの複雑な部品について一貫した全ての作業を遂行した。この方式ではタスクは最も単純な作業に分解され、それらは最も適当な工程に適用され、生徒はそれぞれの単純化された作業を行う。分解されない高い資格を要するタスクは上級生に任せられる⁵⁰。

⑦ 南部機械トラスト

生産合理化によりトラストの工場での高資格労働者（8 等級以上）の比重は 55% から 43% に減った。工場学校では修学期間 3 - 4 年の高資格労働者を養成し、大量的労働者はブリガーダ方式による。1 日に 2 時間は理論学習を行う⁵¹。

⑧ 中央陶磁器トラスト

トラストの各工場には工場学校が存在しており、2 つの主要な職種を養成してきた（研磨工と絵入れ工）。だが分業が進み、成型、はめ込み、型どり、打ちつけは別々の労働者が行い、窯への運搬は補助労働者が行うようになり、こうした職種はほとんど必要でなくなった。従来、工場学校は 1 人の労働者ではなく、10~15 人のグループで遂行する仕事を教えてきた。その結果、工場学校を終えた労働者の生産性は工場の平均的労働者よりほぼ 60% 低い。

トラストは最高国民経済会議と共に工場学校の調査を行い、一部職種は 6 - 7 ヶ月のブリガー

ダ個人学習で養成すべきことを化学労組中央委員会に提起した。だが労組中央委員会や職業教育総管理局は養成方法の抜本的改革やブリガード個人学習への移行に難色を示した。工場学校で養成された労働力はほとんどトラストの工場では利用できず、多くの者を職業紹介所に送らねばならない⁵²。

⑨ ゴムトラスト

工場での生産合理化により有資格労働力の需要は急減した。特にオーバーシューズ職場では 1 人で行っていた貼り合せは 8 つの工程に分割され、作業は著しく単純化された。一人前のオーバーシューズ工の養成には 6 ヶ月の学習期間を要していたが、2 - 3 ヶ月で済むようになった⁵³。

⑩ 弱電気トラスト

合理化の結果、一般には労働者の等級は低下した。電話工場ではベルトコンベアシステムが導入され多くの工程で 7 等級の労働者を 5 等級、場合によっては 4 等級の労働者に替えた。ベルトコンベアの調整のためにのみ高資格の据付工が必要になる。それに伴い工場学校の再編も必要となる⁵⁴。

⑪ ドネツ石炭トラスト

採炭は機械化され、鉱業学校では生徒の 20% は機械化向けの教育を行うことが決定された。電気専門は減らす。コールカッター係りは 3 ヶ月コースで養成できる。鉱業学校を通して供給された有資格労働者はトラストの労働者総数の 15% に留まる。鉱業学校は未成年卒の半分しかカバーできず、一部はブリガード教育に頼るが、マスチエルは充分教育に力を注げない⁵⁵。

だが、生産合理化に伴い必要となる労働力は低資格や無資格の労働者だけではない。流れ作業原理の採用や最新設備の導入によって労働者の一部には資格の向上や理論的知識、新たな熟練が要求されるようになる。

イヴァノヴォ-ヴォズネSENSク綿トラストでは一方で自動織機により織布女工の多くの作業は補助的労働者グループに移されたが、一連の機械やプロセスの統合は多面的知識や緻密さ、コツや勘（技能）を要求する。工場学校のそうした要求への対応策として実験的方法を実施したり、2 つの学校では中央労働研究所方式を適用した⁵⁶。

第 2 亜麻本部でも合理化に伴い一部の仕事は単純化されたが、それと共に新しい職も生まれた。例えば、糸巻き機の仕事で糸の準備は専門の職種（叩いて軟らかくする）に移された。これは糸巻き工よりも高度な資格を要する⁵⁷。

砂糖トラストでは生産合理化により高い資格と製造工程の広い知識をもつ労働者が必要となった。けれども労働者のかなりは実践経験はあっても生産過程そのものはよく理解していない。トラストは有資格労働者の養成のため 18 の地区工場学校をもつ（生徒数 1,200 名）。ここで製糖と修理の 2 つの専門を身に付ける。工場学校の教員スタッフは主に工場の技術者から補充する。生徒は各工場に配置され、砂糖生産期間の最初から終了までそこにいて直接、生産を学ぶ。操業していない時期には工場の製作所で働き、工場の注文を遂行する⁵⁸。

アニリントラストでも労働者の仕事量を増やすためにはその資格を高める必要がある。労働者たちは経験は豊富だが、理論的素養や化学的プロセスの知識はない。D 工場では資格向上のための特別夜間コースを設けた。それを終えれば装置を扱えるようになれる⁵⁹。

モスクワ機械トラストでは生産合理化や機械化と関連して労働者の平均賃率係数は低下した。有資格労働者が補助的仕事から解放されたため有資格労働力の需要は減った。しかし新しい設備の導入（単純な旋盤からターレット旋盤に代わる）に伴い労働者の一部の再教育が必要となった。彼らをターレット旋盤のある工場へ派遣したり、限界口径や許容範囲を設け、精密加工を行う。高度な要求や精密な工具の取扱いに慣れねばならない⁶⁰。弱電気トラストの場合もベルトコンベアの調整のためには高資格の据付工が必要になる〔既述〕。

新たな技術の導入や合理化に伴い一方で作業の単純化が進展すると共に、他方で別の技能が要求されるようになるため、労働力養成の更なる見直し・再編が要請される。

このようにネップ期の労働力養成システムは過渡期特有の混乱を伴いつつ内部労働市場と外

部労働市場及びそれらの中間形態の混成物となっていた。

労働者教育を巡っては活発な論争が繰り広げられた。

主たる論点は工場学校のあり方、NOT（労働の科学的組織化）方式の位置付け、職業教育の所轄機関の問題である。NOT そのものについては既に大きな論争があったが、ここではその教育への適用について論議された。無論、労働者教育の根幹に係わる最重要問題である。

工場学校の欠陥については早くから指摘されている⁶¹。

1924年12月中旬の全連邦労働者教育大会では労働者教育と生産との結びつきが強調された。ガスチェフは現代の工業の基本的特徴を最大限の正確さと速度、大量生産の3つにまとめた。

「教育の現状はそれに全く応えていない。工場学校は工業の発展に遅れており、NOTを教育に導入することによって学習を合理化せねばならない。中央労働研究所方式は知識ではなく技能を学ぶことである」、と述べた。

職業教育総管理局のアニクストはロシア共和国における労働者教育の現状を憂え、工場学校は企業の実習職場にならねばならない、教育に中央労働研究所方式を浸透させる措置を探るべきであると主張した。多くの発言者が中央労働研究所を擁護した⁶²。

労組中央も工場学校による労働力養成の不充分性から中央労働研究所方式を支持した。

1925年2月3日の全ソ労働組合中央評議会幹部会はガスチェフの報告を受け、中央労働研究所の活動を了承した⁶³。

1925年6月には全ソ労働組合中央評議会が中央労働研究所活動への積極的助成方針を打ち出している。純粹の中央労働研究所方式にせよ、何らかの混合的方式にせよ低コストで短期の養成が必要である、そうした速成的養成が完全な有資格労働者を供給しないとしても、少なくとも生産現場で養成しうる素材は提供できる、と考えた⁶⁴。

1925年夏には官庁連合委員会（労働人民委員シュミット議長）が活動を開始する。委員会は全ソ労働組合中央評議会の発起で設置され、全ソ労働組合中央評議会、労働人民委員部、最高国民経済会議、職業教育総管理局、コムソモール及び中央労働研究所代表から構成された。委員会は工場学校の多くの欠陥（コストが高い、養成に長期間掛かる、一般教育課業が多すぎる、など）を確認した上で次のように決定した。職業教育総管理局はその活動において全面的に中央労働研究所方式を利用する。労働力の大量的養成は平均的等級（5 - 6 等級）を目標に行う。それは短期で可能である。長期で高コストの工場学校はより高い資格で将来的に生産の下級・中級の『幹部』への登用を見込める労働者を養成する⁶⁵。

金属労組は最も積極的であった。1925年8月初め、金属労組中央委員会幹部会は現行工場学校を改組し、余分な理論的科目を減らし、修学期間を短縮し、より広汎に中央労働研究所方式を採用する必要性を認めた。更に大企業における中央労働研究所指導の短期コースを設立すること、及び政府に対して有資格労働力養成の突撃的活動のための資金提供を要請した。他方、ブリガーダ及び個人学習を最大限拡張することも求めた（ことに高温職場）⁶⁶。こうした方向性で金属総管理局とも基本的に合意する⁶⁷。

とはいえ、労組によって見解は異なる。繊維労組中央委員会は中級資格の労働者養成の基本はブリガーダ教育とし、個人教育方式の適用は縮小する、工場学校は高資格労働者の養成に適合させるが、一般教育科目は縮小し、実習を増やすことを主張している⁶⁸。紙労組中央委員会は工場学校制度を支持する。ブリガーダ及び個人教育方式は望ましくないという。化学労組中央委員会は現行工場学校網の維持と資格向上コース開設を必要と考える、等々⁶⁹。

1925年8月3日、労働人民委員部の下での協議会（最高国民経済会議、全ソ労働組合中央評議会、コムソモール中央委員会代表参加。議長は労働人民委員部コレギアのギンジン）では連邦労働人民委員部の下に工業のための労働力養成常設中央委員会を設立し、そこに労働力供給の組織化や再教育の事業を集中することを決めた。この委員会は工業グループの失業者の資格

を調査するため専門鑑定や実地試験を組織する。ことに不足する職種については中央労働研究所のコースで失業者を再教育する。有資格及び半資格労働者の間での失業をなくす仕事は突撃的方式で実施する。

8月の連邦労働人民委員部の特別回章は連邦共和国労働人民委員部に対し突撃的方式で工業グループの有資格労働力の資格を調査することを勧告した。こうした活動のスローガンは「有資格労働者を1人たりとも職業紹介所に失業者として残すな」、である⁷⁰。

1925年8月28日、労働人民委員部における工業への有資格労働力供給問題協議会では職業教育総管理局代表が工場学校の修学期間の4年から3年への短縮、一般教育科目削減を提案した⁷¹。

経済機関は必ずしも中央労働研究所方式に積極的だったわけではない。1925年9月中旬の連邦国営商工業連合ソヴェト・労働経済セクツィア拡大会議では生産内部での個人及びブリガーダ教育、OJTの重要性が強調された。また工場学校は計画的有資格労働力再生産の基本的大衆的形態として確認されると共に、生産との緊密な結びつきが要請された⁷²。

金属総管理局・労働部は7月末、有資格労働力不足への対応策として①企業に労働力養成コースを設置する、②低い資格の労働者を必要とされるより高い資格の候補として登用する(OJT)、③工場学校のカリキュラムを実務中心に変更する、④農村に疎開した労働者を引き戻す、場合によっては労組や各機関で指導的ポストに就いている者を生産現場に戻す、といった計画を提出した⁷³。

それに応じて8月中旬の金属工業代表者会議は工場学校教育の迅速化、簡素化、ブリガーダ及び個人教育の強化、有資格労働者が未成年者や年長組から自分で選んで助手とする方法、責任あるポストへの内部昇進、勤務時間外での再教育のための短期コース設置などの措置を考えた⁷⁴。こうした方針は金属総管理局での論議を経て、第7回金属労組大会(1925年11月開催)に向けての決議案にも盛り込まれた⁷⁵。

その後も金属労組主導で事態は展開する。1925年10月の金属労組中央委員会の会議では中央労働研究所方式の適用を巡って論議が交わされた。レプセ、ブッドニャクらは有資格労働力養成と失業者再教育の基礎として中央労働研究所方式を全面的に支持した。コゼレフはやや慎重で当面、中央労働研究所方式は大中心地に限定すべきであると述べた。職業教育総管理局代表ザイデリらは工場学校には大きな欠陥があり改組が必要だとしても、それらを中央労働研究所に移譲すべきではないと主張した。幹部会は中央労働研究所に生産的教育の直接指導を委ね、手始めに最大の工業センターの主力学校で実施することを決めた⁷⁶。

その決定に基づき金属労組中央委員会は金属総管理局、電気総管理局、最高国民経済会議・職業技術教育セクツィアと共同で金属トラスト、企業に上述の有資格労働力養成強化のアピールを行った⁷⁷。

更に労働人民委員部・有資格労働力養成官庁連合委員会の小委員会は10月27日の会議で金属工業のため1万人の有資格働き手を失業者から養成する計画を承認した。労働人民委員部はそうした有資格労働力の養成について中央労働研究所と特別契約を締結することになる。加えて金属総管理局との共同回章で経済機関に対し中央労働研究所コース修了者にポストを用意することを義務付けた⁷⁸。こうした援護を受けて中央労働研究所はその活動を広げた。失業者の再教育を開始すると共に工場学校の実習の直接指導に乗り出す。実習のため金属総管理局との特別契約を結んで大規模な鍛冶工場建設に着手した。繊維工業などでも速習的学習計画作成を始めた⁷⁹。

1926年1月の人民委員会・行政・財政委員会の会議は労働人民委員部に中央労働研究所との1万人の失業者の再教育協定の締結を義務づけ、最高国民経済会議には労働人民委員部と共同で計画を作成し、中央労働研究所コースで養成された失業者を適宜、企業に配置することを委任した。人民委員会はこの決定を承認した⁸⁰。

1926年2月23日、最高国民経済会議・総経済管理局コレギアの会議は工業経済評議会の工業への有資格労働力供給及び労働者教育の方法に関する決議を採択し、実地教育への中央労働研究所方式の適用を必要と認めた⁸¹。

1926年3月中旬の全ソ労働組合中央評議会第3回総会の中央労働研究所に関する決議は深い満足をもってその成功を確認した⁸²。

1926年3月中旬の党中央委員会の労働力養成と教育に関する決定はほぼ先の労働人民委員シュミット議長の官庁連合委員会の方針を追認する。決定によれば労働力の大量的養成は工場学校と並んで短期コース、中央労働研究所方式のコース、生産現場でのブリガード及び個人教育、失業者の再教育、マスチュエル及び古参労働者のためのコースを通して行う。工場学校は広い一般教育科目からは解放され、実用的科目と必要最低限の政治的知識のカリキュラムとすべきである。工場学校は6等級程度の有資格労働力を養成すれば足りる。卒業後に生産現場で7-9等級に高めうる。マスチュエルや下級技術者一般を養成するものではない。職業教育総管理局の機関は活動の重点を工業の需要に応じて労働力養成の生産的モーメントに移すべきである。まずもって工場学校の実習・指導員の選抜、再教育を行う。その場合、中央労働研究所の労働力の速成的養成方式を活用し、教育コストの最大限の縮減を図る⁸³。

1926年春、最高国民経済会議・職業技術教育ソヴェトや労働経済部及び賃率・ノルマ化ビューロー大会への報告において中央労働研究所は工場学校での最初の学習期間を『基礎課程』として定式化した。つまりどのような専門に進むかとは係わりなく当該職種の基本的能力を形成する時期である。具体的な専門的能力の修得は工場学校での次の学習期間に行う。職業技術教育ソヴェト及び大会はこの基礎形成期を全面的に中央労働研究所コースに移譲することを決定した。その後、これをモスクワ市交通管理局の学校で実施した⁸⁴。

1926年4月7日には職業教育総管理局と中央労働研究所が中央労働研究所方式を教育人民委員部の活動に取り入れ、組織的且つ法的に整備すること、また中央労働研究所の金属工業・工場学校の経営への参加形態について合意した⁸⁵。

だが、この問題は一筋縄ではない。労組の内部も経済機関の内部も決して纏まっていたわけではなく捩れ現象も含んだ利害対立が表面化するようになる⁸⁶。実際、この頃から工場学校のあり方や中央労働研究所方式を巡る経済機関、労組、教育人民委員部やコムソモールの間の論争が激しくなる。争点は工場学校の管轄問題、教育内容、修学期間などである。

教育人民委員部側は一般教育を重視し、工場学校の工業機関への移譲に抵抗した⁸⁷。この問題は当時の一般的な教育状況や工場学校の生徒の学力水準の低さと関わっていた⁸⁸。

他方、経済機関は工場学校を自らの管轄に置く事を要求し、一般教育科目の縮小と修学期間短縮を求めた。経済機関にとっては職種 mismatches やコスト要因が大きい。何より工場学校の負担が重かったのである。

L. レインベルクは実に率直である。「我々にとり何より重要なのは実際に仕事をこなしうる有資格の働き手を最も早く養成する方法である。工場学校で相対的に多くの一般教養的知識を身に付けた労働者を養成するのは工業にとっては有資格労働者の流入を何年も待つことになり、工業の発展テンポを遅らせる」。「現在、我々は『有資格の手』と『有資格の頭』とどちらがより重要か、と問われれば、我々には『頭』と『手』を同時に工業に与える時間も資金も足りない以上、『手』だけでも与えるべきだ、と答えねばならない」⁸⁹。

閉鎖化・内向化しつつあった当時の社会状況のもと「工業化のために内部蓄積を強化する」⁹⁰ことを要求された経済機関は効率性の追求が最もそぐわない且つ有害でもある教育の世界において職業教育施設の費用削減や縮小を図り、『最短で最大限、必要な資格を養成』しようとした⁹¹。これは緊縮政策の『渋面』であった⁹²。企業はとりあえず戦力にならぬ未成年者をコストも時間も掛かる工場学校なり講習所なりの教育施設でじつくりと養成していく余裕を失っていた。

どのように養成するかについては経済組織の間でも一致は見ない。1926年2月下旬のトラスト代表者会議（コムソモールモスクワ委員会のもと開催）では生産の特殊性を反映してトラス

トの意見が分かれた。国営電機トラスト、モスクワ農産物加工トラスト、モスクワ皮革トラスト、モスクワ縫製トラストはブリガーダ及び個人教育方式を最も高く評価した。工場学校は教育期間が長すぎるという。赤いプレスネン綿トラストやオレホヴォ・ゾーエヴォ綿トラストはそれに同意し、中級資格の労働力を大量に養成するため工場学校の修学期間を大幅に短縮することを提案した。

機械トラストや印刷トラストはこれに反論した。工場学校は高資格の労働を養成すべきであり、中級労働力はブリガーダや個人教育を通して養成できる、と述べる。自動車トラストは企業単位の工場学校設置に反対した。負担が重過ぎるうえに卒業生の質が低いからである。これは他の部門に比して仕事に高度の精度が要求されるためであろう。経営者の大部分は維持コストを下げるために工場学校をトラストの下に集中することを主張した。また生産と学校の結びつきを強化し、一般教育科目より実用科目を重視することを求めた⁹³。その点ではとりあえず大方の一致をみた。

だが、だからといって中央労働研究所方式を全面的に支持するわけではない。1926年7月初旬の第1回全連邦労働部及び賃率・ノルマ化ビューロー大会では工場学校がどんな人材を養成するか、何を教えるべきか、誰の所轄か、について論争があった。労農監督人民委員部の調査によると企業自身がどんな人材を養成すべきか知らない。工場学校は中級資格の働き手のみを養成するというガスチェフの提案には多くの批判が集まった。同じくガスチェフの中央労働研究所は完全に工場学校に代わりうる、という見解にはヴォロビエフが激しく攻撃を加えた。工場学校は有資格労働者を養成するだけでなく、階級原則の雰囲気では若者を訓育する。これは中央労働研究所には不可能である。

学習方法の見直しや修学期間の短縮についても、パンキン教授が職業教育上、一般教育の必要性を強調した。書くこと、考えることが大切なのである、と論ず。工場学校の地位も指導機関も不明瞭であり、簡単には解決をみない⁹⁴。

労働力養成面でも速成方式は必ずしもうまくいかなかった。生産の要求と合わないケースがある。一時、『中央労働研究所批判』が新聞紙上、ことに *Torgovo-promyshlennaia gazeta* 紙上を賑わせたことがあった⁹⁵。その意図は必ずしも明確ではないが工業側の苛立ちを示すのであろうか。

中央労働研究所のコースの卒業生の資格、技能が低く、使い物にならず、『半人前』だという批判が相次ぐ⁹⁶。最高国民経済会議命令（1925年7月6日）により中央労働研究所のもとに組織された金属工業企業における工場学校の実習指導員の再教育のための短期コースを終わっても、修了者の大部分は叩き上げで理論的素養に乏しく、メンバーは非均質的であり、期間が短く（約1ヵ月半）理論的及び実践的タスクをこなすには不充分であった。「中央労働研究所の方法はまだ実験段階を出てはいない」と冷評された⁹⁷。

モスクワ職業紹介所は1925年10月1日から1926年8月15日までに704名の失業者を中央労働研究所コースに送った。349名がそこで再教育を受けたが彼らの大部分は仕事に就いていない。主たる理由は習得した技能が低すぎるからである⁹⁸。

1926年9月上旬及び中旬に最高国民経済会議・職業技術教育部は金属工場及び工場学校代表者協議会を召集し、中央労働研究所方式の中間総括を行った。概ね経営者には不評であった。

《AMO》工場やゴムザの工場代表はコースの卒業生はさしたる能力も仕事の理解力もなく、かえって再教育せねばならぬ、と苦言を呈した⁹⁹。軍需工業総管理局、モスクワ機械トラストの代表は、コースの卒業生の多くが中央労働研究所の認定した資格を持ち合わせず、生産実践に適合しないと詰り、エゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラスト代表はコースでの学習が理念的生産環境を前提として行われ、実状を考慮していないため工場学校修了者の方がずっと使えると断じた。「抽象的理論的知識を詰めこんだ〔中央労働研究所〕指導員は労働者に接する時、仕事の調整に必要な単純で明快な言葉を見出しえない」と冷やかである¹⁰⁰。モスクワ中型機械工業の工場の生産部長は6-7等級と認定された卒業生が全くその能力を持たない、6-7等級ならば仕事において大きな独立性をもち、見本や設計図をみてタスクを把握する能力をもつはずだが、

中央労働研究所のコースは全くそうした広汎な能力を養成できない、と突き放す。あるマスケルは「中央労働研究所コースの生徒はしばしば無資格労働者として利用せざるをえなかった」と扱き下ろした。『ボレツ』工場（モスクワ機械トラスト）の技師長は欠陥の原因をその短期性に求めた。短期のコースでは必要な熟練も理論教育も充分得られない、「抽象的な机上の方法では生きた工場の感覚も、工具の知識も何らかの細部の動作も全体としての仕事の遂行能力も与えられない」と難じた¹⁰¹。

「中央労働研究所や株式会社《Ustanovka》[即戦力ある人材養成]の資格認定証は今や中央労働研究所の生徒がそれをもって工場に現れない方がよい札付き身分証明書のようなものになった」とまで酷評されたこともある¹⁰²。

要は中央労働研究所方式が観念的に設計され、生産の実状と懸け離れていたところにある。現実には中央労働研究所方式がそのまま適用できる生産部面はまだそう多くはなかったであろう。

だが B.コゼレフは挫けない。「これは新しい試みに往々、伴う問題であるが、中央労働研究所方式の成果を否定するものではない。中央労働研究所の活動を工場の状態に近づけるべきである」¹⁰³。

1926 年 11 月 30 日の人民委員会・委員会は中央労働研究所方式の幾つかの欠陥（コースへ受入れる生徒の選別が不十分であるとか、養成される資格と生産の要請との不相応など）を認め、中央労働研究所コースの学習期間を延長すると共に教育を生産へ近づけるため、その学習方法をより積極的に工場学校に適用し、工場学校での教育の初期段階における中央労働研究所からの指導を強化する、工場学校の実習や個人、ブリガーダ教育の指導員養成へ中央労働研究所が参加する、といった決定を行った。また実験的に教育人民委員部との合意により連邦の各地の幾つかの工場学校の実習を中央労働研究所の完全指導に移すことが決定された¹⁰⁴。

1927 年 1 月上旬、ロシア共和国人民委員会会議の会議では再び職業教育の管轄を巡って論争が行われた。工業側は工場学校の最高国民経済会議機関への移管を要求し、教育人民委員部側は反対した。ルナチャルスキーは工場学校は生産的教育だけでなく先進的・文化的有資格労働者を育成する、工場学校の一般教育や政治・啓蒙的教育はもっぱら教育人民委員部の機関により遂行されねばならないと訴えた。人民委員会会議は中等初等職業技術教育の改善強化を勧告するに留まった¹⁰⁵。

1927 年 9 月の国営商工業連合ソヴェトでの協議会では最高国民経済会議・労働経済部の労働力養成セクツィア及び職業技術教育セクツィアが労働力再生産 5 ヶ年計画を提出した。その基本的方向性は工場学校は現行網を残し、個人及びブリガーダ教育は縮小し、講習所を 50%増加するというものであった。協議会は概ねこれを承認した¹⁰⁶。

1927 年 9 月末から 10 月初めの全連邦職業技術教育協議会〔職業教育に関する全連邦経済機関協議会〕でも活発な論議が交わされた。

コムソモール中央委員会代表はガスチェフが狭い職業技術的及び経済的アプローチからのみ労働力養成問題を考え、新しい労働者カードルの社会的政治的育成のモーメントが抜け落ちていると論難した。

ドニエプロペトロフスク及びブリャンスクの工場代表は中央労働研究所方式のコースを修了した若年労働者の能力が低く実際には習得した資格に相応しくないと断罪した。

ガスチェフは地方では中央労働研究所方式が歪曲されているためにうまくいっていない、他の企業のデータでは高い質の人材を、工場学校よりはるかに低コストで提供していると反駁した。

クイビシシェフの報告は教育人民委員部の国民教育面の活動がもっと工業のニーズに応えることを要求した。その報告に基づく決議は経済機関が職業技術教育に直接的影響力をもち、その指導は経済機関に集中すべきである、初級職業技術教育の基本形態はあくまで工場学校であるが、それと共に労働者カードル養成面で中央労働研究所方式の適用を強化し、個人及びブリガーダ教育も強化すべきである、と述べている。やや折衷的といえるか。

ルナチャルスキーやラドチェンコの報告に基づく決議は職業教育の単一のシステムが必要であり、職業技術学校（工場学校）の活動内容は工業の需要に応じてより専門化、差別化すべきことは認めつつ、初等中等教育の水準が低いため工場学校のカリキュラムに一般教養科目を含める必要性を強調した。

中央労働研究所の活動については一部の発言者から駁論が加えられた。教育は業務のミクロ的要素への分解が最も相応しくない分野である、中央労働研究所の学習方法はわが国に実際にはない生産の理念的状況において適用される、だから中央労働研究所コースの生徒は得た知識を現実には活用できない、というのである¹⁰⁷。この批判は一理ありそうだ。

‘Ekonomicheskaja zhizn’ の社説は協議会の方向性を次のようにまとめた。「教育システムの一元化と並んで総合技術的基盤は維持し、その上に初等、中等、高等職業技術教育を構築する。これは完結的で優れて具体的な生産の専門性を与える」¹⁰⁸。

こうして「協議会は中央労働研究所方式を学習合理化、その強化、加速化、組織的改善の重要要因の一つと認め、中央労働研究所の方式作成と養成の実践的活動でのそれらの利用を拡大することを必要と認めた」。とはいえ、「工業と中央労働研究所との有機的結合の方針が完全に明確に定められた」¹⁰⁹とはなお言い難い。

ともあれ以後、最高国民経済会議は何より中央労働研究所の方法論的活動と工業の具体的要求を最大限、結びつけるために種々の工業部門の大トラストと共に中央労働研究所に対し多くの課題を与えた。一種の『システム作成』の注文である。第 1 の課題は据付工養成のための方式や工場学校の学習計画作成やマスプロ工場での大量的半資格労働者養成のための据付部門の計画作成、繊維生産の全ての基本的職種への中央労働研究所の方法論的活動適用、繊維工場学校での中央労働研究所方式の浸透、などである。第 2 の課題は労働力養成施設の活動への中央労働研究所方式の実際の浸透の容易化、組織的整備であり、第 3 の課題は中央労働研究所の基地やコースでの経済機関の注文による労働力養成である。これは、ことに繊維部門で成果があったようだ。最後に、中央労働研究所と経済機関との恒常的イデオロギー的、組織的相互関係確保である¹¹⁰。

なお論争は続く。1927 年秋、未成年卒見直し官庁連合委員会でも工場学校の修学期間や学習内容を巡って論議があった。コムソモールや労組は技術的知識の広汎な授業を主張し、最高国民経済会議は一般的技術的知識は不要であり、技能の習得に集中すべきと考えた。ことにゴム工業小委員会で対立は最も鮮明であった。コムソモールや労組はオーバーシューズ製造女工について 2 年間の修学期間に固執し、経営者は 6 ヶ月で済むという。

労働人民委員部は間を取る。工場学校は社会的にも技術的にも素養のある労働者を育成するものであることは間違いない。だが他方で 2 年間は長すぎる。彼らには有機化学の全コースは不要である。こうした労働人民委員部の優柔さに最高国民経済会議代表は苛立つ¹¹¹。

1928 年 1 月末の教育人民委員部コレギアの協議会（最高国民経済会議、全ソ労働組合中央評議会、コムソモール中央委員会及び経営者代表参加）では工業の合理化や改造に伴う有資格労働者養成制度の再構築の問題が審議された。

協議会では 2 つの基本的見解が登場した。一つは教育人民委員部のそれ（教育人民委員部の労働者教育部長マノフスキー報告）である。合理化途上工業は労働者に対し一般教養、一般技術、組織 - 生産上のより高められた能力を要求する。工業は高資格、中級技能、大量的職種の 3 つのカテゴリーの労働者を必要とする。これら 3 つのタイプの労働者は組織された学校方式で養成さるべきであり、最良の養成形態は学習期間の異なる（それぞれ 3 年、2 - 3 年、2 年）工場学校の 3 つのタイプである。現行の教育人民委員部ラインでの個人 - ブリガーダ学習は独自の制度としては徐々になくなるであろう。

これに対し最高国民経済会議代表は有資格労働者の最初の 2 つのカテゴリーは工場学校で養成されるが、3 つ目の大量的資格は個人 - ブリガーダ学習及び中央労働研究所コースを通して養成されるべきであると考えた。労働力の養成は主に生産原則に基づかねばならない。教育人民委員部は工場学校に一般教養の課題を課すがそれは誤りである。個人 - ブリガーダ学習はよ

り弾力的で全ての多様な職種をカバーする。計画化が容易で、学習期間も短縮され費用も少ない。労働力養成の指導は経済機関つまり最高国民経済会議に集中さるべきであり、教育人民委員部には方法論的指導のみが残される。

教育人民委員部の見解はコムソモール中央委員会が支持し、全ソ労働組合中央評議会もそれに与した。

討議の結果（討議には A.B.ルナチャルスキー、N.K.クループスカヤ、ガスチェフその他が参加）、コレギアは労働者教育部提案を基本的に採択した¹¹²。

1928 年 2 月初旬の最高国民経済会議における労働力養成問題経営者協議会の基本的論争点はコムソモール代表が提案した 2 年制工場学校創設及び労働力養成指導方式である。

コムソモール、職業教育総管理局、一部労組組織は 2 年制工場学校支持したが、経営者は受け入れなかった。そうした学校が半資格労働者の養成を念頭においているのなら、そのためには長い養成期間は要しない。それは基本的に個人 - ブリガダ学習によって行ないうる。新企業のための労働力養成は現行企業のための養成とは異なる。規格化された ustanovochnyi 養成方式が適用されるべきであり、中央労働研究所の役割が強化さるべきである、と反論した。

協議会はまた工場学校網を 2 - 3 万人分拡張するというコムソモールの提案も斥けた。労働力養成の指導方式については管理・組織的指導は経済機関に残すべきであり、教育人民委員部の役割は方法論的指導に留めるという主張を繰り返した¹¹³。

1928 年 3 月の全ソ労働組合中央評議会第 3 回総会はガスチェフ報告を受け、中央労働研究所の労働力養成方式を金属以外の工業部門にも広げることを決議した。但し、工場学校改組は個々の工業部門の特殊性や『若者の要求』を考慮しながら続ける¹¹⁴。

1928 年 5 月のゴスプラン幹部会（議長 G.M.クルジジャノフスキー）においては最高国民経済会議の G.セブレニコフは次のように報告した。

現行の労働力養成システムは発展しつつある工業の要請に適合していないため根本的改革を必要とする。国民教育全体は 7 年制学校が一般的な総合科学及び社会的教育を与えるように構築されねばならないが、職業技術教育は工業の具体的要求に基づいて行わねばならず、それは経済機関の手に集中すべきである。現行システムは全て経済機関の手に労働力養成を移譲する方向に変えねばならない。

これに対し教育人民委員部代表は反駁する。有資格者労働力養成が工業のニーズに不相応なのは主に労働力養成の計画の欠如による。経済機関はこれまでどんな労働力が必要なのか申請を出していない。

コムソモール中央委員会代表は中央労働研究所方式に噛み付いた。「労働力養成問題における中央労働研究所の方針は本質上、我々には異質なイデオロギーを胚胎している。中央労働研究所はもっぱら職業的能力の植え付けに従事し、政治的及び社会的訓育の問題は切り捨てる。労働者教育の最高国民経済会議への移管は教育人民委員部を解散するものである」。

クルジジャノフスキーは諫め役として立ち現れる。「各官庁がその利益を全体の利益に従わせることを望まないためにこうした論争が起こる。全ての技術教育を最高国民経済会議に移管すれば、自己の職業教育総管理局を作ることになり、他の官庁もそれに続く。国民教育の全システムを分散化する。職業教育総管理局の機関に諸官庁や組織の代表が参加し、改組を進めるべきである。主に農民大衆向けの 4 年制学校と工業就業者大衆向けの 7 年制学校の改善、合理化が必要であり、最高国民経済会議はそうしたタイプの学校の更なる建設に積極的に参加すべきである。工場学校はうまくいっている。それらの活動では計画及び業務機関の権利・義務が明確に区分さるべきである。また中央労働研究所の活動の巨大な成果にも拘らず、それは我々に必要な方向性は採っていない」。その点ではコムソモール代表の主張に同意した¹¹⁵。折衷的見解といえよう。

最高国民経済会議の立場は 1928 年 6 月中旬の全連邦労働経済部大会における報告に示される。工場学校の指導は全面的に工業機関に移管し、そこに中央労働研究所方式を導入する。労

働力養成の基本形態はまずは工場学校であり、長い実習を要する有資格職種を養成する。次いで半資格労働者は職場教育（個人 - ブリガーダ方式。これは長い学習は必要としないが必ず理論学習を伴う）で養成する。更に中央労働研究所コース、成人労働者資格向上コースで補う¹¹⁶。

工業機関は基本的大量的職種ならば学習期間は数ヶ月で足りると考えたが、コムソモール中央委員会は現行の2年（大量的職種）に固執した。労働人民委員部は間を取って1年とする¹¹⁷。

その後、最高国民経済会議は現行教育制度の見直しを求める。ゴム、陶磁器、繊維工業の半資格職種養成の学習期間は長すぎる。生産上の要求とは齟齬する。例えば、ゴム工業のオーバーシューズ工は現在、2年制工場学校で養成されているが、同時にゴムトラストは中央労働研究所方式により5週間で養成している。陶磁器工業では半資格職種は数日から数ヶ月で養成されている。繊維工業の大量的職種である精紡工、粗紡女工、織布工は中央労働研究所が3 - 4ヶ月で完璧に養成する。

最高国民経済会議は1928年8月3日、人民委員会議に対しこれら工業部門における工場学校の改組を立法的手段によって行うことを要請した。最高国民経済会議は工場学校が上記職種については新規受け入れを行わないこと、本年度、残っている生徒は工場学校のカリキュラムで卒業させ、これら学校への生徒の新規受け入れは学習の期間や形態が変更された後にのみ再開することを提案した¹¹⁸。

実際に繊維工業などはそうした方向で自ら労働力養成に着手した。例えば、繊維シンジケートは現状では中央労働研究所方式が最良であり、工場学校は副マスチェル養成学校に改組し、大量的資格（織工、紡績工）についてはほぼ1年のブリガーダ学習を制度化すべきであると主張した¹¹⁹。

更に最高国民経済会議幹部会は労働力養成の管理機能の経済機関への集中のため中高等職業技術教育特別総管理局及び職業技術教育最高ソヴェトの創設を決定した¹²⁰。

その後、5ヵ年計画期の中途に軌道修正が行われる。生産過程の主体的要素たる労働力の養成は机上の計算通りにはいかない。1929年6月には最高国民経済会議は工場学校中心の労働力養成方針に転換する¹²¹。

とはいえその時には本来の工場学校とは異質なものに変質していた。

更にコムソモール中央委員会は労組中央とも対立を深めるようになる。

1928年6月1日の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議では中央労働研究所方式を労働力養成の全ての施設で適用すべきであるという提案を巡ってガスチェフや全ソ労働組合中央評議会幹部会員の大部分とコムソモールや教育人民委員部が激しい論戦を繰り広げた。

コムソモール中央委員会代表カプルンは工場学校に中央労働研究所方式を導入することに断乎反対した。「ガスチェフの見解は現行の未成年教育枠のシステムを否定する。一般教育科目のカリキュラムを削減して、学習期間を大幅に短縮する。我々は生産過程における中央労働研究所方式を喜んで受入れるが、未成年者の全ての学習を労働能力の習得にのみ限定することは社会主義的教育の高度な形態たる工場学校の意義を全く放棄するものである」。

A.B.ルナチャルスキーも極めて原則的な批判を行う。「ガスチェフ提案は純実務的、経営的側面からしか労働力養成システムの問題を立てていない。学習の中央労働研究所方式はその全精神からして労働者を機械またはその何らかの付属物に転化するものであり、これは疑いなく社会主義社会の市民としての労働者の理想に反する」。

トムスキーは「そうした問題の立て方に反対する。我々は現時点において与えられた具体的条件のもと、いかに工業に必要な有資格労働者をより良く養成するかという優れて実践的問題に直面している。この問題が共産主義社会における労働者の『未来』の理念型に関するイデオロギー的判断によって曇らされようとしている」。「広汎な教育は大切だとしても」「紡錘工、粗紡工、金属加工工などを必要としている時に政治教程その他の教育を行う工場学校では養成に3 - 4年掛かる。中央労働研究所方式ならば4ヶ月で済む。我々はまずもって中央労働研究所システムを適用すべきである」。

ドガドフ（全ソ労働組合中央評議会）などはコムソモールの見解を『工場学校フェティシズム』

と決め付けた。

ギンスブルグは極論を戒めた。「どの工業部門も専ら中央労働研究所システムで労働力を養成し、工場学校を廃止するというのは誤りである。現状では中央労働研究所が養成できるのは1年に数千人に留まる」。

レプセ、ミハイロフ、アンツェロヴィチ、クラヴァリ（最高国民経済会議）らは新規労働者養成において中央労働研究所の活動は充分、合理的であると認めた¹²²。労組中央は中央労働研究所方式を全面的に支持した。

Trud 紙上で V.ローゼンブリウムはコムソモールを『保守主義者』と謗った。工場学校を時代遅れと決め付け、改めて中央労働研究所方式拡大を支持した。「工場学校は有資格労働者需要を充たしえないばかりか養成期間が長く高コストである。工場学校では養成に2-3年かかるが、中央労働研究所方式では6ヶ月である。工場学校は工業の有資格労働者需要に対し非弾力的である。過度に一般教育科目が多い。金属労組中央委員会やロシア共和国最高国民経済会議職業技術教育部のデータでは生徒1人当たり平均1,800-2,000ルーブリを要するが、中央労働研究所方式ならば200ルーブリで済む。特殊な学習やより長い習得期間を必要とし、中央労働研究所方式では今の所カバーできない生産分野は個人-ブリガーダ学習で養成する。一般教育は初中等学校で学ばよいし、技術的知識の不足は必要な範囲において夜間労働者学校で補充すればよい」。そればかりか「工業指導者は中央労働研究所方式の利用に消極的だ」と喚びかけた¹²³。

他方、Komsomol'skaia pravda は最高国民経済会議や労組中央の『狭い実利主義』を詰り、ネップ初期の党ラディカル（原理主義）の論理を踏襲して、ガスチェフ方式は労働者を『フォード的自動機械』に落とし込める、と断罪した¹²⁴。

この対立は次に述べる深刻な大量失業問題と絡んで、尖鋭化する。

¹ Voprosy Truda, 1925, №7 - 8, p.43 - 7.

² Ekonomicheskaja zhizn', 9 October 1925, №231. 例えば、ヴァズニキで24年に『赤色経営者』コースが設置されたが、修了者18名のうち1名は工場長に、別の者は労組の副区長に、2名は工場長補佐、等々、直接的意味では生産現場の下級技術-管理職に就いた者は1人もいなかった。他方、夜間労働者テクニクムを修了した者が出勤記録係りや雑役工として働くこともある。

³ 金属工業では革命初期に、繊維では1919-20年に設立された。革命期の教育制度の解体状況のもとで自然発生的に形成されたものである（Izvestia, 2 February 1928, №28）。

⁴ Vestnik Truda, 1925, №2, p.127 - 8.

⁵ 26年10月1日現在、金属工業は146校、生徒数18.1千名、繊維工業は143校、17.2千名、石炭工業は29校、3.3千名、石油工業は18校、2千名、電機工業は11校、1.6千名

（Torgovo-promyshlennaja gazeta, 8 October 1927, №230）、紙工業では17校、940名である（Bumazhnaia promyshlennost', 1927, №11 - 12, p.804）。

⁶ Zhizn' rabochi shkoly, 1928, №9 - 10, p.34.

⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 August 1927, №174.

生徒への給与を巡っては工場学校設立以来、2つの極端な偏向があった。一つは労働力養成よりも工場の注文遂行を重視し、工場学校を手工業的製作所に転化しようという偏向、一つは生徒への賃金を全く廃止しようという考えである（Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 October 1926, №250）。

⁸ Trud, 6 April 1926, №78.

⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 26 March 1925, №69.

金属加工工業の工場学校もほぼ同様である（旋盤工や金属加工工）。入学年齢は14-16歳、4年制である。大部分は2期制をとり、[1日のうち]4時間は座学、4時間は実習である。1-2年生は実習所で、3-4年生は職場で学ぶ。1年目には中央労働研究所方式が適用された（Predpriiatie, 1925, №5, p.34）。

北部化学トラストの工場学校（機械部門は3年制、化学部門は4年制）では1-2年の22-25科目のうち13-18科目は自然科学や国語などの一般教育科目であった。高学年になると減るがそれでも3-7科目は一般教育科目である（Zhrnar khimicheskoi promyshlennosti, 1925/26, №4 - 5, p.375 - 6）。スヴェルドロフ記念紡織工場（ウラジミール県）の工場学校は3年制で、最初の2年は教養科目を学

び、最終学年で専門科目を学び、実習を行う（Predpriiatie,1926,No7,p.91）。工場学校では食事（3食）が提供される所もあるが、1週間のメニューをみると中味は貧しかった。肉はほとんどなく、白湯だけという時もあった（出所不祥）。

¹⁰ Trud,10 October 1925,No232.

¹¹ Trud,2 July 1926,No149.

¹² 学力を重視すれば、労働者の子弟には不利となる。4年制学校レベルの学力がなかったために入学できなかった労働者の子弟も少なくない（Trud,30 May 1928,No124）。

別のデータでは工場学校の合格率は1924/25年度44.2%,1925/26年度,39.1%,1926/27年度,36.6%,1927/28年度34.9%と低下した（Zhizn' rabochei shkoly,1928,No4,p.23; No9 - 10,p.30）。

¹³ 41校のデータ（25年）で619名の卒業生のうち495名は学校が付属している当の企業で働き,75名は他の企業で働く。5名は労働者予科に,6名はテフニクムに進学し,1名は兵役に就いた（Trud,3 April 1926,No76）。

27年の繊維工業の工場学校のデータでは卒業生2,387名のうち専門に従って働いているのは84%であり,12%は繊維工業では働いていない。4%は進学した（Trud,30 May 1928,No124）。

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 September 1925,No200.

¹⁵ 25年1月の最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の共同回状によるとブリガーダ学習や個人学習は工場学校及び地区工場学校（同じ地区の複数の工場が共同で設立）がない所か,工場学校では養成が難しい職種か,有資格労働力需要を充足できない場合に組織される。（Trud,15 January 1925,No12）。

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 August 1925,No183.

¹⁷ Trud,9 January 1925,No7.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',27 September 1925,No221 : Trud,23 September 1925,No217.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 April 1927,No91.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',19 August 1925,No187.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn',24 June 1926,No142.

²² Vestnik Truda,1925,No7,p.164 - 8.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 July 1925,No152.

²⁴ Trud,13 February 1926,No36.

²⁵ Vestnik Truda,1925,No11,p.96 - 99（A.ミハイロフ）。

²⁶ Vestnik Truda,1926,No11,p.55 - 63 ; No12,p.52 - 59（L.ブラギンスキー）。cf. Organizatsiia Truda,1928,No3,p.70 : Finansovaia gazeta,24 June 1926, No142 : Trud,10 January 1928,No8.

²⁷ Predpriiatie,1927,No1,p.15.

²⁸ Vestnik Truda,1927,No11,p.88 - 102. 《Ustanovka》のコース修了者は開設から29年1月1日まで15千名を数えた。平均等級は5.46であり,5 - 6等級が68%を占める（Organizatsiia Truda,1929,No1,p.68）。

²⁹ Pravda,17 September 1927,No212.

³⁰ Voprosy Truda,1928,No7 - 8,p.6.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,8 October 1927,No230.

³² Ekonomicheskaiia zhizn',19 February 1928,No43.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn',21 June 1928,No142 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 June 1928,No142 : Trud, 21 June 1928,No142.

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,4 July 1925,No150.

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 October 1925,No225.

³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 September 1925,No219 ; 2 October 1925,No225 : Ekonomicheskaiia zhizn', 29 September 1925,No222 : Trud, 1 October 1925,No224.

³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',4 June 1926,No127.

³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 January 1927,No18.

³⁹ Trud,20 April 1927,No89.

⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',17 July 1927,No160.

⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn',8 August 1926,No180.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1925,No217 : Predpriiatie,1927,No1,p.17.

⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 July 1927,No160.

⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',12 May 1926,No107.

⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 September 1927,No206.

-
- ⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1927, №217.
⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1927, №206.
⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1927, №212.
⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1927, №217.
⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1927, №206.
⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1927, №213.
⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1927, №211.
⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1927, №211.
⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1927, №212.
⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1927, №213.
⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1927, №212.
⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1927, №220.
⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1927, №211.
⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1927, №212.
⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1927, №220.
⁶¹ 24 年末にロシア共和国労農監督人民委員部は労組, コムソモール, 最高国民経済会議及び職業教育総管理局代表参加のもと 19 の工場学校と 5 の専門技術学校を調査し, 教育計画の不統一, 生産学習との結びつきの欠如といった欠陥を指摘した (Trud, 10 December 1924, №281)。
⁶² Trud, 17 December 1924, №287 ; 18 December 1924, №288 ; 23 December 1924, №292 : Vestnik Truda, 1925, №2, p. 127 - 131.
⁶³ Trud, 15 February 1925, №38.
⁶⁴ Trud, 23 June 1925, №140 ; 24 June 1925, №141 : Pravda, 30 June 1925, №146.
⁶⁵ Vestnik Truda, 1926, №12, p. 55.
⁶⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 August 1925, №178 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 August 1925, №175 : Trud, 4 August 1925, №176.
⁶⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 September 1925, №205 : Trud, 9 September 1925, №205.
⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 August 1925, №191 : Trud, 25 August 1925, №192 ; 27 August 1925, №194.
25 年 9 月の繊維労組中央委員会幹部会の会議では労働力の速成的養成への懸念も表明された。労災や不良品率の上昇が指摘されている (Ekonomicheskaiia zhizn', 23 August 1925, №191 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1925, №212 : Trud, 27 August 1925, №194 ; 17 September 1925, №212)。
⁶⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 August 1925, №192.
⁷⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1925, №177 ; 12 August, №182 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1925, №178.
⁷¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1925, №196 : Pravda, 30 August 1925, №197 : Trud, 1 September 1925, №198.
⁷² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1925, №209 ; 16 September 1925, №211 ; 2 October 1925, №225 : Trud, 1 October 1925, №224.
⁷³ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 July 1925, №173 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 July 1925, №171 : Trud, 30 July 1925, №172 ; 31 July 1925, №173.
⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 August 1925, №191.
⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 September 1925, №221 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 October 1925, №226 : Trud, 23 September 1925, №217.
この決議案は大会で基本的に採択された。決議は有資格労働力の主たる供給源を工場学校, ブリガーダ, 個人教育, 資格向上の職業技術コース, 中央労働研究所方式のコース, 内部昇進, 下級技術者のためのコース及び夜間労働者テクニクと定めた。工場学校は 6 等級までの有資格労働者を養成し, 卒業後に生産現場において 7 - 9 等級ないしそれ以上に引上げる (Trud, 2 December 1925, №275 : Vestnik Truda, 1926, №1, p. 73 - 4)。
⁷⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1925, №241 : Trud, 21 October 1925, №241 ; 27 October 1925, №246.
B. コゼレフは工場学校制度の高コスト体質を指摘した。1924/25 年度末, 金属加工工業の 86 工場学校のうち, 4 年制は 63 校, 3 年制は 23 校であるが, 工場学校の教育コストは労働人民委員部のデータでは 1924/25 年度, 410 校について生徒 1 人当たり年 203 ルーブリ (生徒への賃金は別) である。最高国

民経済会議職業技術教育部データでは生徒 1 人当たり月平均 20 ルーブリ（賃金別）であり、工業にとっては工場学校維持費だけで 12 百万ルーブリ超になる。

金属総管理局本部会メンバーのブドニャクも第 7 回全連邦金属労組大会で工場学校の現状を批判した。賃金を含めると生徒 1 人の教育費は年 400 ルーブリ（生徒数 22,000 名とすると金属加工工業の工場学校だけで年約 9 百万ルーブリ）掛かる。「現行のカリキュラムでは 4 年必要かもしれないが、6 - 7 等級の労働者養成には無条件で長すぎる」。労働人民委員部職員ザイツェフが作成した 1924/25 年度の金属工業の 60 の工場学校年次報告に基づく報告によれば、生徒の 43%は修了しても 5 等級より下の資格しか得られない。ほとんど雑役工と言ってよい。

金属労組中央委員会調査資料（約 1 万人調査）によると工場学校卒業生の大部分は 5 等級の資格を得る、現場で 6 等級として働くのは比較的少ない。モスクワの工場学校では（調査数 2,000 人超）26 年 1 月のデータで 4,5,6 等級の割合は平均 18%（80%以上が 1,2,3 等級ということ）。4 年制ならば悪くても 25%以上は 5 等級のはずが、実際は 8%に過ぎない。その原因は一般教育科目が多すぎる事、実習が不十分なこと及び実習のやり方の不備にある。その合理化が必要である、という（Vestnik Truda, 1926, №10, p.47 - 8）。

中央労働研究所方式ならば 1 万人の有資格労働者を養成するのに 1.2 百万ルーブリで済み、実習期間も短縮できる、という（Organizatsiia Truda, 1925, №6, pp.63 - 4, 68 - 9）。

⁷⁷ Trud, 24 October 1925, №244 ; 11 November 1925, №257 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1925, №257.

⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1925, №248.

⁷⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 November 1925, №261 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261 : Trud, 14 November 1925, №260.

26 年 2 月に金属総管理局はモスクワの《AMO》工場に隣接して『工場＝学校』を建設することを決定した（Trud, 5 February 1926, №29）。

⁸⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 January 1926, №19 : Pravda, 24 January 1926, №19.

⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1926, №45.

⁸² Trud, 18 March 1926, №63.

⁸³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 March 1926, №70 : Trud, 17 March 1926, №62.

⁸⁴ Vestnik Truda, 1926, №12, p.52 - 59.

26 年夏には工場学校指導の問題は教育人民委員部コレギアにおいて中央労働研究所の発起で提起され、工場学校における基礎形成期を中央労働研究所が指導することが認められた。秋の間、この指導の具体的形態を巡って交渉が続くことになる。

⁸⁵ Vestnik Truda, 1926, №10, p.52.

更に最高国民経済会議機関、職業教育総管理局及び労組は工場学校の修学期間を 3 年に短縮することを決定し、1926/27 年度末には 3 年制を 95 - 6%とする計画を立てたという。

⁸⁶ 労組では全ソ労働組合中央評議会幹部会や金属労組中央委員会が明確な中央労働研究所支持を打ち出しているが（Trud, 27 November 1925, №271）, 他の労組は必ずしもそうではない。

党組織の中ではレニングラード県党委が中央労働研究所方式の短期コース推進を打ち出している（Trud, 19 December 1925, №290）。

⁸⁷ Pravda, 28 October 1925, №248 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1925, №258, etc.

⁸⁸ 本来、工場学校入学者は 7 年制学校卒業レベルの学力を備えていなければならなかったが、実際には 1926/27 年度、その要件を充たしていたのは 10%強に留まった。大半は初等教育卒業レベルかそれ以下であった。1927/28 年度でも 30%以上が 4 年制教育レベル以下であった。7 年制修了レベルは 14%, 残りは 5 - 6 年修学レベルである。そのため一般教育科目が多くならざるをえない（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1928, №160 : Izvestiia, 23 June 1928, №144 : Trud, 30 May 1928, №124 : Vestnik Truda, 1926, №1, p.73）。

⁸⁹ Vestnik Truda, 1926, №1, p.71 - 76.

但し、レインベルクは付け加える。「将来的には一般教育的知識は無視できない。高コストの工場学校は特定の労働者グループに限定し、意識的で読み書き能力のある技術的資格の労働者のみを養成しようというのである。フォードの工場にも高資格の労働者はいるし、彼らは自前の工場学校タイプの施設で養成される。ブリガーダや個人教育も座学で補わなければならない」。

⁹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1928, №157 社説。

⁹¹ Biulleten' Donuglia, 1926, №4, p.13.

1926/27 年度の工場学校の卒業生と同数を入学させるという政府決定は守られなかった。モスクワ機械トラスト、モスクワカムヴォリ羅紗トラスト、砂糖トラストなどは入学者を削減するか、募集を停止している。コムソモールはこれら歪曲に対し断乎異議申し立てをした。(Komsomol'skaia pravda, 19 November 1927, №264. cf. Komsomol'skaia pravda, 22 September 1927, №216 ; 27 September 1927, №220 ; 25 October 1927, №244 ; 26 October 1927, №245)。

国営铸件トラスト本部会は M 工場学校 (カルーガ県) の予算を 37 千ルーブリから 15.8 千ルーブリに削減した。理論学習はなくなり、実習所の設備もなくなって実習時間は減った。機械製造工場合同はコロムナ工場にある夜間労働者テクニクムへの月 200 ルーブリの交付を拒否した

(Komsomol'skaia pravda, 4 November 1926, №255)。

中央陶磁器トラストはロシア共和国の全ての工場学校の閉鎖を提案した。工場は専門化され大部分は大量的資格の労働力を必要とする。そうした資格ならば 3 - 6 ヶ月の養成期間で済み、個人 - ブリガダ学習に移しうる、という (Komsomol'skaia pravda, 23 August 1927, №190)。

⁹² Vestnik Truda, 1926, №11, p.111.

⁹³ Trud, 24 February 1926, №45.

⁹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1926, №144 : Izvestiia, 4 July 1926, №151 : Trud, 4 July 1926, №151

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta

編集部は中央労働研究所からの反論に対し『反中央労働研究所カンパニア』のつもりはないと弁明している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1926, №218)。

⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 February 1926, №49 : Trud, 11 March 1926, №58.

⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1925, №221.

⁹⁸ Trud, 19 August 1926, №189.

⁹⁹ Pravda, 11 September 1926, №209.

¹⁰⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1926, №212.

¹⁰¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1926, №214.

¹⁰² Vestnik Truda, 1926, №10, p.55.

¹⁰³ Vestnik Truda, 1926, №10, p.56.

¹⁰⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1926, №280 : Pravda, 4 December 1926, №280 : Vestnik Truda, 1926, №12, p.57 : Trud, 30 April 1927, №96.

実際にも例えば、ウラジミル綿トラストは 26 年 8 月に中央労働研究所とその方式による労働力養成の交渉を始め、選別された労働力から紡績女工などを養成する契約を締結した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 September 1927, №216)。

中央労働研究所方式による紡績工の養成については Ekonomicheskaiia zhizn', 11 October 1927, №232 ; 29 December 1927, №296

¹⁰⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 January 1927, №6 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 January 1927, №6 : Pravda, 8 January 1927, №6 : Izvestiia, 8 January 1927, №6 : Trud, 8 January 1927, №6 .

¹⁰⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1927, №217.

だが一部経営者は工場学校を改善する方策を採る代わりに、性急に工場学校不要論を打ち出した。モスクワでは工場学校への受け入れを止めたり、あからさまに解散を言明したトラストもある

(Pravda, 25 September 1927, №219)。

¹⁰⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 October 1927, №224 ; 2 October 1927, №225 ; 4 October 1927, №226 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1927, №224 ; 2 October 1927, №225 ; 4 October 1927, №226 : Pravda, 4 October 1927, №227 : Komsomol'skaia pravda, 25 January 1928, №21.

クイビシシェフの報告テーゼは Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1927, №219.

コムソモール中央委員会メンバーの D. マトヴェーエフも一般的及び専門的基礎教育と係わりなく実習中心の狭い専門的職業技術教育をするわけにはいかないと述べる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1927, №174)。

¹⁰⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 October 1927, №227.

¹⁰⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12 社説。

¹¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12 社説。

最高国民経済会議の G. セレブレニコフは工場学校の制度を批判し、中央労働研究所方式を強く支持

した。

曰く、多くの工業部門で職業教育のカリキュラムの範囲が広すぎたり、養成期間が長過ぎる。ゴム工業では工場学校でのオーバーシューズ製造女工の学習期間は 2 年と定められていた。だが職業紹介所を通ずる当座補充の方式では学習は 5 週間で行なわれる。陶磁器工業その他でも同様である。わが国の工場学校は主に古い技能タイプの労働者を育てるものであり、そこでは正しく新しい労働方法や自分の仕事や生産への積極的な合理化アプローチを培うものではない。工場学校での教育はレベルが高いとは到底言えない。中央労働研究所方式を浸透させるべきである。

わが国の職業技術労働者教育は主に未成年者教育の性格をもつ。26 年にそれは最高国民経済会議の工業で約 120 千人の未成年者及び年長組を抱え、成年労働者は 20 千人に過ぎなかった。だが工業は若い成年労働者の引き入れ、新しい生産条件への適応を必要としている。成年労働者のための職業技術コースの拡張、彼らの実務教育、再教育、技能資格向上などの措置が必要である。わが国ではどこでも労働者補充とその学習の間に有機的結びつきがなく、多くの酷い不正常を齎す。例えば、まだ配置されていない工場学校の修了者がいるのに、職業紹介所から労働者を募集している (Ekonomicheskaiia zhizn', 7 February 1928, №32)。

¹¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 November 1927, №251.

¹¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 4 February 1928, №30 : Izvestiia, 2 February 1928, №28.

N.クループスカヤは幾度となく工場学校から教養科目を外すことに警鐘を鳴らしている。工場学校は「全ての工場の若者にとって文化センターとならねばならない」(Pravda, 15 June 1926, №135, etc.)。

他方、最高国民経済会議労働経済部は工場学校の期限前卒業も提案している。7 時間労働日への移行する繊維工場へ労働力を確保するため工場学校から 18 歳に達し、機械操作を独立に行ないうるため充分養成された生徒を期限前に卒業させる。期限前に卒業した生徒の理論的不足分を補うため勤務時間外に工場学校または職業技術学校において短縮されたカリキュラムで学習する。労働監督官と調整したうえで 18 歳未満の生徒についても期限前卒業がありうる。期限前に卒業した生徒の試験は通常的方式で行なわれる (Ekonomicheskaiia zhizn', 4 February 1928, №30)。

¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 February 1928, №30. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 March 1928, №63 (G. セレブレンニコフ論文参照)。

また Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 April 1928, №97 社説や Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1928, №115 社説が新しいカ - ドルの養成方法について一般教養を重視する教育人民委員部を繰り返し批判している。

コムソモ - ルの主張については Komsomol'skaia pravda, 1 February 1928, №28 ; 3 February 1928, №29 ; 4 February 1928, №30 ; 20 March 1928, №67 ; 12 June 1928, №134 など。経営者のお役所的『低コスト主義』を批判している (デシェヴィズナ)。

¹¹⁴ Organizatsiia Truda, 1928, №1, p.80 - 85.

28 年 3 月中旬の繊維シンジケート本部会と繊維トラスト代表の拡大会議は中央労働研究所と有資格労働力養成の総体契約締結を決定した。繊維労組中央委もそれに異は唱えなかった

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 March 1928, №64 ; 16 March 1928, №65)。

¹¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1928, №119 : Pravda, 24 May 1928, №119.

とくに 5 月の第 8 回コムソモール大会におけるチャプリンのガスチェフ批判は辛辣を極め、「悪しきフォーディズムの讃美者」と断罪する (Komsomol'skaia pravda, 10 May 1928, №107)。

こうした攻撃に対しコムソモール大会で M.L.ルヒモヴィチが「ガスチェフは多くの点で誤りはあるが、中央労働研究所は国民経済にとって有意義な事業をしている」と宥めている (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1928, №111)。

労働力養成の工業機関への移管問題は 28 年 6 月中旬の教職員労組中央委員会・協議会でも論議され、コムソモールも含め協議会の大勢はその組織的かつ教育的指導を教育人民委員部に残すことを支持した (Trud, 21 June 1928, №142)。

¹¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 June 1928, №142 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 June 1928, №142 : Trud, 21 June 1928, №142.

全ソ労働組合中央評議会のレインベルグはこれに対し最高国民経済会議の関心は主に若者の職業技術教育に集中しており、成人労働者の教育が疎かにされている、これまでの成人労働者向けコース網拡大に関する決議は空文化しており、夜間労働者テクニクも拡張されず、企業における生産サークルへの経済機関からの支援もないと難詰した。

¹¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1928, №133 : Izvestiia, 22 June 1928, №143

¹¹⁸ Trud, 4 August 1928, №180.

¹¹⁹ Izvestiia, 3 June 1928, №128 : Trud, 17 June 1928, №139.

マスチェルに関しても最高国民経済会議の V. セレブリャコフは従来の手工業的知識や慣行、伝統、『秘密』の重視に対して新しいマスチェル像を提示している。いまやマスチェルは「生産過程のオルガナイザー、指導員であり、活動の合理的方法を適用する」(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 June 1928, №132)。

¹²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 July 1928, №165.

29 年 2 月末に開催された全連邦労働力養成協議会でもなお論争に決着はつかなかった (Organizatsiia Truda, 1929, №1, p. 69)。

¹²¹ Fitzpatrick, Sheila, Education and social mobility in the Soviet Union, p. 199.

¹²² Zhizn' rabochei shkoly, 1928, №7 - 8, pp. 89 - 92 : Trud, 2 June 1928, №127.

¹²³ Trud, 14 June 1928, №136.

ある推計では 27 年 - 32 年に有資格労働者需要は 395,172 人であるが、その供給源は工場学校 24.5%, 個人 - ブリガダ学習 20.2%, 成人教育 [再教育] 40.5%, 労働市場 (失業者から) 14.9% と見込まれていた。工場学校は縮小傾向にあった。ロシア共和国のそれは 1925/26 年度に 399 校、生徒数 43,693 名であったが、1926/27 年度は 345 校、生徒 41,541 名とむしろ減少している。政府の計画では工場学校は未成年枠の未成年者を 100% カヴァーするはずであったが、実際には 39% しかカヴァーできない。ウクライナでは 27 年、工場学校に約 10 千名の生徒を受入れた (28 年の卒業は 4 - 5 千名を超えまい)。

¹²⁴ Trud, 7 June 1928, №130 ; 15 June 1928, №137 : Komsomol'skaia pravda, 16 June 1928, №138 ; 17 June 1928, №139 など。

第2章 労働力の流動性と失業問題

1. 労働力の流動性

労働力の流動性の高さはネップ期を通じて論議の対象となった（5ヵ年計画期には一層問題は深刻化する¹）。流動性の高さの原因については見解が分かれる。ある者は流動性が高いのは臨時労働者の多いためであって基幹労働者の定着率は高い、と言い、別の論者は常用労働者自身も流動性が高いと述べた。

ここでは労働力の流動性の程度と原因、とりわけ臨時労働者採用拡大の影響、そのことの労働者階級にとっての意味を考察してみたい。但し、定量的な検証は困難である。統計データの問題だけでなく、流動性の計算方法も統一されていないからである。

ロシアでは第1次大戦前も労働者の流動性は高かったようだ。モスクワ疾病基金のデータではモスクワの企業での転職率〔入れ替え率〕は1916年に85.2%であった。ゴムザの5大金属加工工場では1913年に73.4%であった。ソルモヴォ工場などは1年間の労働者流入は100%を超えた。繊維工業は比較的低く、工場により12～46%であった²。因みにアメリカの105企業の調査データでは1913～1915年の労働者の年間転職率はほぼ100%である。200%を超える企業は105のうち11、100～200%は30、80～100%は9、60～80%は21、40～60%は18、20～40%は11、20%未満は5企業であった³。

ネップ期における工業労働者の全体的な流動性は表Ⅳ－2－1のようである。戦前ロシアや1910年代のアメリカ企業のそれをやや上回る程度である。だがネップ期の労働者・職員の流動性は数字以上に深刻な問題を孕んでいた。

表Ⅳ－2－1 センサス工業における労働力の入れ替え

	平均労働者数(千人)	入職		離職	
		千人	%%	千人	%%
1921／22 年度	1,228.3	1465.7	110	1,404.1	114
1922／23 年度	1,289.9	1628.3	126	1,335.5	104
1923／24 年度	1,582.7	1699.9	107	1,485.2	94
1924／25 年度	1,797.4	2026.9	113	1,662.9	93
1925／26 年度	2,162.4	2400.8	115	2,279.5	105
1926／27 年度	2,372.7	2644.4	112	2,503.3	105
1928 年度	2,691.0		100.8		92.4
1929 年度	2,923.3		122.4		115.2
1930 年度	3,674.9		176.4		152.4

注記：比率は平均労働者数に対するもの。

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №2, p. 165 : Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR. Statisticheskii ezhegodnik. M.,1935,p. x x iii, 504 : Filtzer, Donald, Soviet workers and Stalinist industrialization, London,1986, p. 28, 52.

労働力の流動性の概念や計算方法については注意を要する。当時、流動性は一般に一定期間内の採用者数＋退職者数を平均在籍数で除することによって計算されていたが、これは異動と流動性を混同するものである。生産が拡張している時には前者が後者を上回り、生産が縮小している時には逆となるからどれだけ従業員が入れ替わったかを示すには採用者数か退職者数のいずれか少ない数値をとり、在籍数で除する方がベターであろう。但し、それも臨時労働者の割合やその雇用期間の長さによって規定されるため必ずしも正確に流動性を示すものではない⁴。

一般的には流動性は次のような公式で示すことが出来る。

$$\frac{R(d-u-f) + Cn}{R+C} = t$$

ここで t : 年間離職率, R : 期首常用労働者在籍数, C : 臨時労働者平均在籍数, d : 常用労働者の退職率, u : 退職者未補充率 (企業が縮小する場合にのみプラスの値となる), f : 自然減少率, n : 臨時労働者の年間平均回転率。

従って、臨時労働者の比率が大きく、回転が速いほど流動性は高く、常用労働者の比率が大きく、転職率が低いほど流動性は低い。

7 工業部門の 1925/26 年度～1927/28 年度の入職率及び離職率のデータ及び企業別の流動性のデータをみておこう。鉱業、木工、食品部門の流動性がことに高い⁵。季節性の強い部門は流動性が高い⁶。臨時労働者の利用が多いからである。

臨時雇用は季節的生産以外にも広範に適用された。一般に短期雇用が多ければ、当然にも流動性は高い。在職期間は 2～6 週間が圧倒的に多い。

[表Ⅳ－2－2, 3, 4]

表Ⅳ－2－2 工業部門別の労働力の流動性

	年次	入職 (%)	離職 (%)	採用中臨時労働者比率	在籍労働者中有資格者比率
石炭工業	1925/26 年度	186.8	159.5		46.8
	1926/27 年度	171.8	159.6	17.1	46.5
	1927/28 年度	142.8	138.6	15.3	
鉄鋼工業	1925/26 年度	97.6	79.1		38.7
	1926/27 年度	85.0	75.1	41.2	37.0
	1927/28 年度	78.6	74.4	45.3	
金属加工工業	1925/26 年度	70.2	65.0		46.3
	1926/27 年度	64.5	61.1	52.8	42.2
	1927/28 年度	74.3	61.2	52.8	
機械製造工業	1925/26 年度	69.8	63.0		55.3
	1926/27 年度	61.0	51.9	52.8	51.1
	1927/28 年度	63.0	50.4	52.8	
木工工業	1925/26 年度	247.3	231.7		19.1
	1926/27 年度	246.0	247.1	65.2	
	1927/28 年度	230.4	222.7	70.6	18.5
繊維工業	1925/26 年度	43.0	35.5		45.7
	1926/27 年度	39.9	35.7	46.2	47.1
	1927/28 年度	38.9	33.7	49.8	
食品工業	1925/26 年度	132.1	123.3		19.7
	1926/27 年度	161.9	160.2	81.7	
	1927/28 年度	180.0	179.2	84.6	18.1

注記：1. 採用・解雇は年次平均労働者数に対する比率（中央統計局データ）

2. 臨時採用比率は石炭工業については鉱業のデータ、鉄鋼工業については冶金工業のデータで代用した。金属加工、機械製造工業については共通のデータである。繊維工業の有資格労働者比率は綿工業のデータ。

出典：Voprosy Truda, 1929, No.8, p. 50；Statistka truda, 1928, No.1-2, p. 18 - 21；1929, No.2-3, p. 20 - 29；No.4, p. 9 - 10.

表Ⅳ－２－３ 退職した臨時労働者の就業期間

生産グループ	労働者数	就業期間(%%)					
		2週間未満	2～4週間	4～6週間	6～8週間	8～10週間	10週超
機械製造	528	25.4	46.6	16.8	1.7	7.0	2.5
メリヤス生産	251	21.9	21.9	29.1	9.5	6.4	11.2
印刷	311	44.7	23.2	29.6	0.6	0.6	1.3
綿加工	1245	17.3	16.2	56.1	3.7	2.3	4.3
冶金	821	17.2	28.9	46.4	3.5	3.5	0.5

注記：モスクワ工業、1926年10月～1927年7月。

出所：Voprosy Truda、1928、№4、p. 107.

表Ⅳ－２－４ 企業別労働力の流動性

企業	時期	従業員グループ	入れ替え率	原因	備考
グローズネフチ	1925／26年度	常用労働者	48%	労働条件、給与条件。	生産に慣れた有資格労働者は定着率が高い。
		うち雑役工	262%		
		職員	60%		
		作業員	131%		
ウラル銅トラスト	25年10月～26年8月	工場労働者(建設除く)	65～149%		労働力の30～40%は長期雇用のカードル(生産に慣れた高資格者で、労働条件も比較的良好)。
	1926／27年度第1四半期	工場、鉱山の労働者	42%		
ドネツ石炭トラスト	1925／26年度	労働者	142%	住宅事情と他企業との給与格差。	恒常的な労働者カードルは40～50%。古参労働者の流動性は低い。但し、採炭坑夫の流動性は非常に高い。()内は採炭坑夫。
	1926／27年度	労働者(採炭坑夫)	月平均10.4%(16.4%)		
	1927／28年度	労働者(採炭坑夫)	月平均9.1%(14.2%)		
第3綿トラスト	1925／26年度	労働者	30%	地域的給与格差、住宅事情。	
オレホヴォーエヴォ綿トラスト	1925／26年度	労働者	25%		
ナジェジンスキー工場(ウラル)	1924／25年度	労働者	80%	農作業、住宅不足、労働条件、賃金、厳しい自然条件、原料不足。	入れ替わりの60%は季節工。
	1925／26年度		130%		
	1926／27年度第1～3四半期	労働者・職員	55%		
モスクワの3金属企業	1926年10月～27年7月	有資格労働者	24%	臨時採用の多さ、内規違反、無断欠勤、農村との結びつき、住宅事情、生産合理化による。	金属工業では労組員の解雇が多い。
		雑役工	63%		
モスクワの5繊維企業	1926年10月～27年7月	有資格労働者	34%		
		雑役工	90%		
モスクワの3印刷企業	1926年10月～27年7月	有資格労働者	65%		
		雑役工	93%		
南部鉄鋼トラスト	1925／26年度	労働者	74%	住宅事情、賃金格差。	『南部鉄鋼』の鉱山は非常に流動性が高い。1926／27年度は217.8%、1927／28年度は163.3%。低資格労働者ことに雑役工の流動性が高い。
	1926／27年度		72%		
	1927／28年度		68%		
南部機械トラスト	1925／26年度		55%		
	1926／27年度		26%		

注記：入れ替え率は特にデータがない場合には採用数と退職数のいずれか少ない数字を在籍数で除して算出した。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 December 1926、No.279；23 September1926、No.218；20 February 1927、No.42；21 May 1927、No.113；2 August 1927、No.173；3 November 1927、No.252；Ekonomicheskaja zhizn'、6 June 1926、No.129；11 January 1927、No.8；30 September 1927、No.223；3 November 1927、No.252；21 January 1928、No.18；12 May 1928、No.109；Trud,27 September 1927、No.220；15 January 1928、No.13；Voprosy Truda、1928、No.4、pp. 104 - 8；Vestnik Truda、1927、No.5、pp. 137 - 140；Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu.1928,p.42；Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu.1930,p.41；Iuzhnyi metallugicheskii trest “Iugostal'” .Itogi deiatel'nosti za 1927-28operatsionnom god .Kharikov,1929,p.119.

表Ⅳ－２－５ 退職した常勤職員の勤続期間

	1926／27年度第2四半期								1926／27年度第3四半期							
	退職 職員 総数	勤続期間(総数に対する%%)						平均 勤続 期間 (月)	退職 職員 総数	勤続期間(総数に対する%%)						平均 勤続 期間 (月)
		6ヶ 月未 満	6ヶ 月～ 1年	1年 ～2 年	2年 ～3 年	3年 ～6 年	6 年 超			6ヶ 月未 満	6ヶ 月～ 1年	1年 ～2 年	2年 ～3 年	3年 ～6 年	6 年 超	
全調査組織	2041	26.4	22.4	24.5	11.9	12.0	2.8	19.2	2048	24.8	18.7	24.0	14.6	14.6	3.3	21.9
内訳：資格別																
上級職員	363	12.9	16.0	26.2	16.0	22.6	6.3	28.2	398	12.6	15.6	21.9	20.6	24.6	4.7	29.9
中級職員	1185	24.3	24.9	25.5	12.6	10.3	2.4	18.5	1041	22.1	18.2	26.0	15.6	14.3	3.8	22.5
下級職員	105	29.5	18.1	20.0	12.4	18.1	1.9	19.5	153	17.6	20.9	28.8	17.0	12.4	3.3	22.7
作業員・労働者	305	44.4	21.9	21.2	5.2	6.3	1.0	13.1	407	45.0	22.1	18.2	5.7	8.1	0.9	13.4
内訳：退職事由別																
不適任	97	51.5	17.5	21.6	5.2	4.2	—	9.7	68	47.0	19.1	19.1	7.4	7.4	—	11.8
自己都合	411	35.3	24.6	20.7	7.8	9.7	1.9	15.5	525	34.5	24.4	20.5	10.5	9.3	0.8	15.8
人員整理	1179	24.8	21.5	26.5	12.4	11.4	3.4	19.7	915	21.7	18.4	24.3	13.2	17.0	5.4	24.8

注記：調査対象組織は財務部、県裁判所、ゴスバンク、フレバプロダクト、繊維シンジケート、県トルグ、中央労働者協同組合（13の県都及び管区都）。

出所：Statistka truda,1927、No.11－12、p. 25.

石炭工業を除けば、採用中臨時労働者比率と労働者の流動性の高さとの間には強い順相関関係がある。数値そのものは正確ではないが臨時雇用の影響の大きさはわかる。

石炭工業における流動性の高さは別の事情がある。ドネツ石炭トラストでは採炭坑夫の間で流動性が高い。1年間に人的構成は3～4回替わる。住宅事情や給与体系や労働基準のバラツキや欠陥が主たる原因である⁷。無資格労働者については農村との結びつきが大きい⁸。

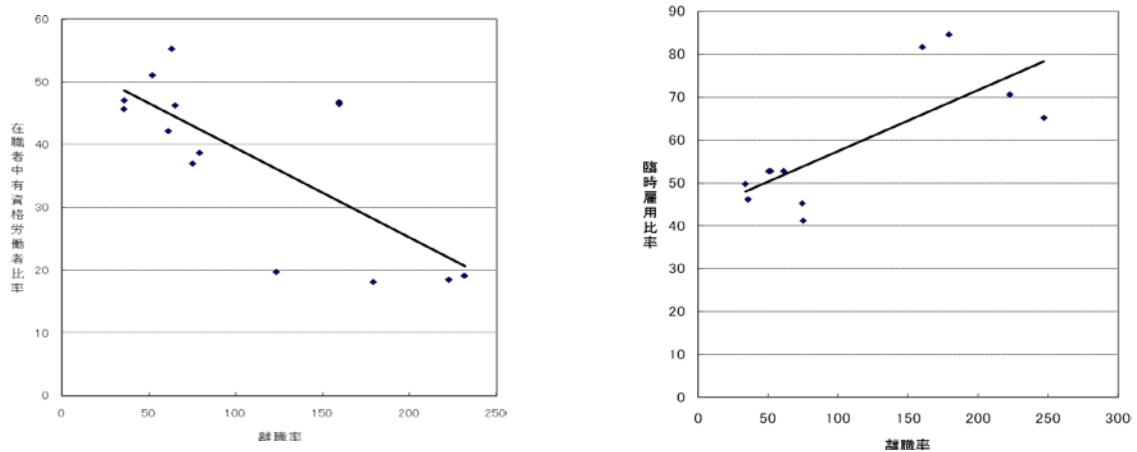
他方、有資格労働者比率（在籍者中比率）と流動性の間には明確な負の相関関係がある。

[図Ⅳ－２－１]

1929年についてはセンサスに基づく労働者の勤続年数の分布データがある（繊維、金属、石炭、石油工業）。部門差があるが、大まかに言って勤続3年以上は労働者の50～70%、6年以上は30～40%を占め、平均勤続年数は6年（部門、地域により4～8年）である。一般的には資格が高いほど勤続年数も長い。こうして比較的定着性の高い有資格労働者と短期的雇用者に2極化していた⁹。前者は生産のコア部分を担う取り替えの難しいカードルである。

[図Ⅳ－２－２]

図Ⅳ－２－１ 労働力の流動性と臨時雇用比率及び有資格労働者比率

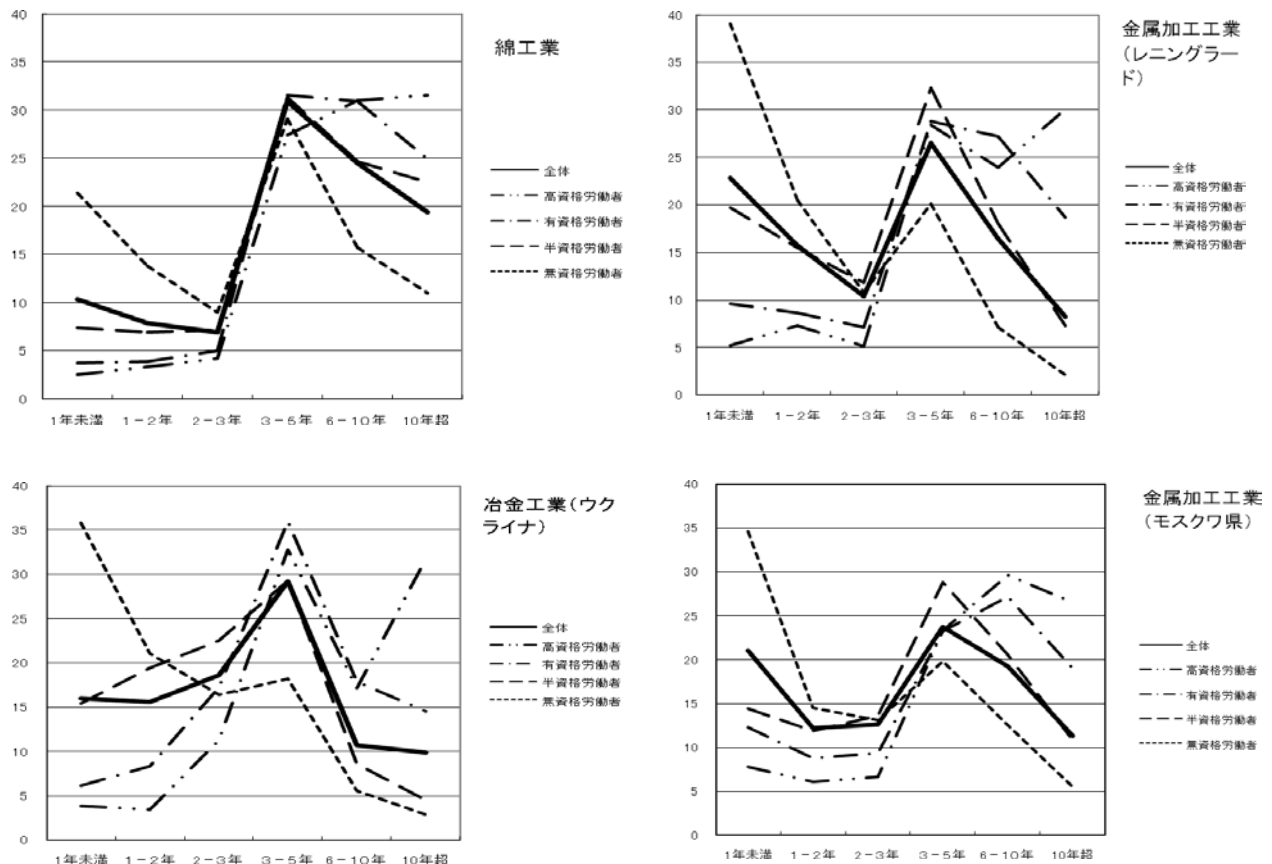


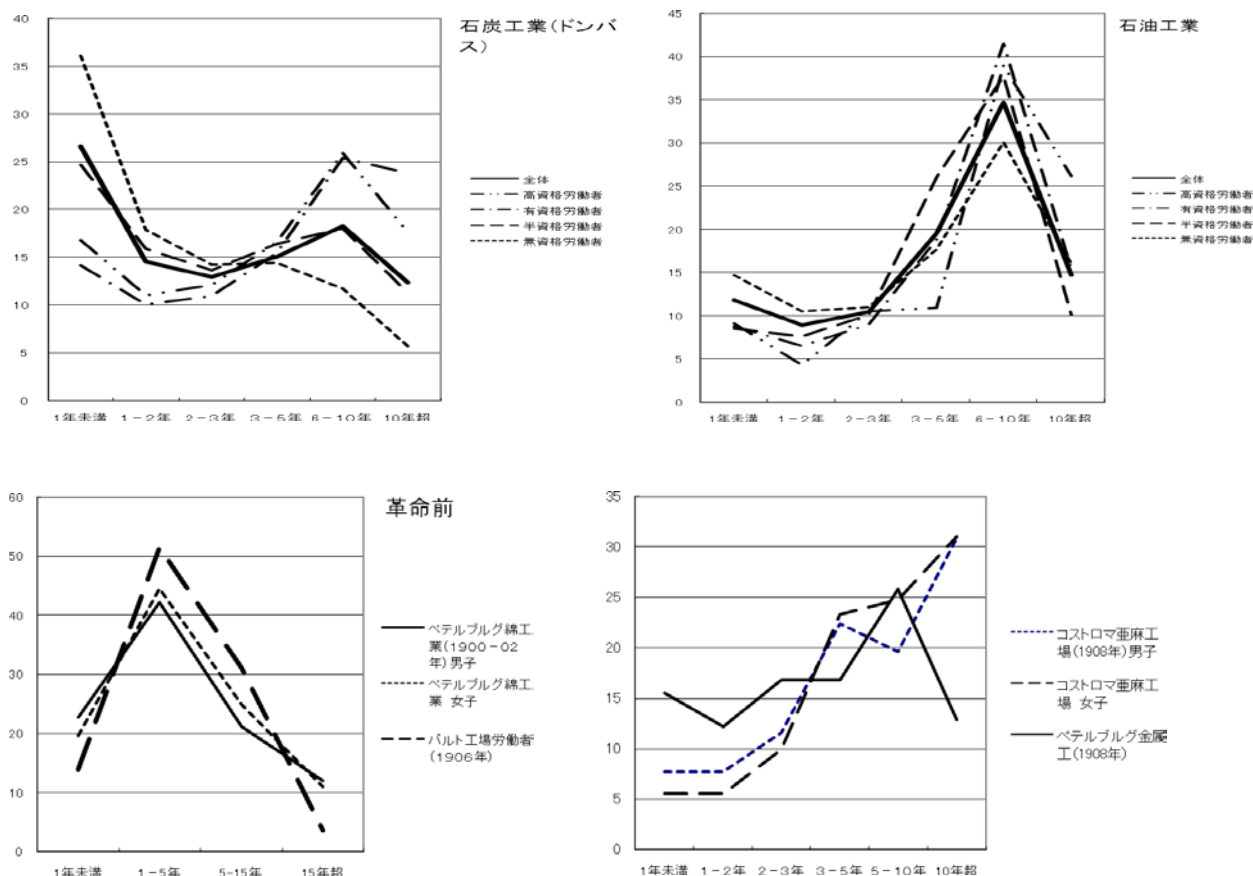
注記：１．流動性は離職者数の年次平均労働者数に対する比率（中央統計局データ）。

２．石炭、鉄鋼、金属加工、機械製造、木工、繊維、食品各工業の 1925／26 年度、1926／27 年度、1927／28 年度のデータによる。右図は石炭工業除く。

出所：Voprosy Truda, 1929, №8, p. 50；Statistika truda, 1928, №1 - 2, pp. 18 - 21；1929, №2 - 3, pp. 20, 29；№4, pp. 9 - 10.

図Ⅳ－２－２ 工業労働者の勤続年数（1929 年 10 月 1 日）





出所：Rashin.A.G.,Sostav fabrichno-zavodskogo proletariata SSSR.M.,1930、pp.76-84.

革命前については辻義昌『ロシア革命と労使関係の展開』御茶ノ水書房、62 - 64 頁。

労働者の流動性の高さは通常、彼らの農村との結びつきの強さによって説明される。そのことは退職数の季節的変動に示される。「多くの企業では退職の原因として農業との結びつきがある。農繁期には農作業に出かけるのである」（金属工業）。「流動的なのは全ての鉱業労働者ではなく、労働者総数の 30～50%を占める可変的部分である。その主たる原因は農業との結びつきである」。だから自己都合退職や内規違反が多い。化学工業でも農業との結びつきの強い補助労働者の多い部門で流動性が高い¹⁰。

ロシア共和国・センサス工業の 1926 年のデータによれば、労働者では農閑期の 11 月から 3 月の在籍総数に対する退職者の比率は月平均 6%に対し、農繁期の 4 月から 10 月は 8%であり、作業員がそれぞれ 7%，9%である。いずれも農繁期は 2 ポイント高い¹¹。とはいえ、採用数の季節的変動の方が退職数のそれよりずっと大きいので、一般に言われるほどには農村との結びつきの影響は強くはない¹²。

職員については退職者の在職期間のデータがある。常勤職員で平均 20 ヶ月であるから、かなり流動性は高い。3 年を超えて在職した者は 15～18%に留まる。上級職員については相対的に在職期間が長い。技術者の一部は流動性が高い。例えば、ドンバスの技師 - 技手は 1925/26 年度に 40%が入れ替わった¹³。鉱業技術者の標本調査によると一つの職務での平均在職期間は 1.7 年である。調査された技術者の 70%超は 4～10 ないしそれ以上の職務を経験したという¹⁴。

[表Ⅳ－2－5]

地域別にみてみよう。

モスクワではモスクワ県労組評議会がモスクワ国民経済会議や労組県支部と共同で調査した。記録の不備のため予定された 30 企業のうち 13 のみ調査された〔金属 3（リュベレツキー、ポ

ドーリア、『鎌と槌』), 印刷 3, メリヤス 2, 繊維 5。労働者総数 27 千人調査]。これら企業では 1926 年 10 月 10 日から 1927 年 7 月までに 12,870 人が採用され, 7,562 人が退社した。30% 近くが入れ替わったのである。増加は主に臨時採用による。

流動性が最も高いのは印刷であり労働者総数の 70% が採用され, 50% 退社した。受注高に対応して激しく労働力が増減した。次いで金属が高くそれぞれ 57% と 27% であり, 繊維は 49% と 30% であった。

新規採用労働者総数のうち婦人労働者の比率は繊維が増加分の 36%, 減少分の 24% であり, 金属ではそれぞれ 7%, 9%, 印刷では 11%, 13% であった。従って繊維では新規採用婦人のうち約 3 分の 1 が『定着した』。この期間には労働力の流入は大部分が職業紹介所を通して行なわれ, 入社率の 75% が労組員であり, 非組織的労働者は入社率の 25% に留まった。うち 24% は職業紹介所により送られてくる。農村出身である。

流動性の原因は基本的には工場が自己にとり都合の良い労働者を選別できるため, また休暇, 解雇その他に対する補償の費用から開放される, といった理由から雇用上フリーハンドを与えられる臨時労働者を選好したことにある。内規違反, 飲酒による欠勤, 病気その他の要因も小さくはない。モスクワ県労組評議会・労働経済部長ハルラモフは労働力雇用の際, 工業の実際の需要を考慮し, 計画性を高め, 且つ常勤と臨時労働者のより正しい比率を定める必要がある, と総括している¹⁵。

レニングラード工業では 1927 年 9 月まで [1926/27 年度] に企業で 120 千人超の新規労働者が採用され, 約 90 千人が解雇された。1 年で平均労働者数の 60% 近くが採用され, 約 45% が解雇される。そのかなりは臨時労働者であるが, 常用労働者も流動性は高い。県労組評議会は金属, 繊維, 印刷工業での労働力の流動性の標本調査を行った。バルチック工場や『赤いヴィボルグ労働者』のような大工場も含む。金属工場では 10 ヶ月で 2,270 名が解雇され, 3,421 名が新規採用された。繊維工場では約 2 千名が解雇され, 2,300 名が採用された。解雇で多いのは自己都合退職であり, 金属で解雇者の 56%, 繊維で 46% を占める。その理由は夏に農作業に行くこと, あれこれの企業での厳しい労働条件, 同種生産の工場による給与格差 (時々, 別の工場での高い給与の期待は裏切られ, 元の所に戻るのだが), 住居地が工場から遠いこと, 新規開業のより良い労働条件の工場への移動その他である。当該工業部門で失業が多いほど, 自己都合退職は少ない。

金属労働者では解雇の 6% 超は人員削減や合理化による。余剰となった高資格労働者の多くは別の工場に速やかに移れることを見込んで, 低い給与の仕事に異動するよりも, 3 ヶ月分の退職手当を受取る方を選ぶ。

役に立たないために企業から解雇されるのは平均で労働者の 1%, 内規違反は解雇者数の 7 - 12%, 障害や死亡によって退出するのは 5.1% である。

解雇者の年齢構成をみると 30 歳から 49 歳の労働者は自己都合で退職することが多い (解雇の 51%)。無断欠勤による解雇は 2.1% に過ぎない。若年層では無断欠勤による解雇は成年労働者 [30 歳以上か?] の 2 倍ある。だが合理化による労働力削減では成年の比率は若年層の 3.5 倍もある。革命前には工場は古参労働者を留めておこうとしたが, ネップ期はそうでもない。人員削減では勤続 3 - 5 年ないしそれ以上の労働者が多く (7.4%), 1 年未満の人が少ない (3.8%)。これは戦前との大きな違いである¹⁶。

ウクライナではウクライナ最高国民経済会議が全ウクライナ労働組合中央評議会及び労働人民委員部と共に 9 の工業企業における労働力の流動性の原因を調査した。

炭鉱では最も入れ替わりが激しい。1926/27 年度第 2 四半期ブラフソフスキー鉱山管理部では労働者総数の 20% の新規労働者が採用され, 18.3% が解雇された。シェルビノフスキー鉱山管理部ではそれぞれ 36.9%, 51% である。何よりも労働者の社会的性格による。炭坑では自己経営をもつ多くの農民が働き, 夏季の農作業期には農村に戻る。

金属工業でも石炭工業ほどではないが, 入れ替わりは多い。主に, 低賃金の低資格労働者及び 11 等級超の給与を受取る高資格スペツ——マスチェルやその補佐で流動性が高い。鍛冶や鋳

物部門ではメンバーは最も定着している。退職のうち自己都合によるものは平均、70 - 75%であり、処分は15 - 20%である。自然減は少ない。自己都合退職は厳しい住宅事情、同様の職種の企業間賃金格差、炭坑での厳しい且つ危険な作業が原因である。農業との結びつきにもよる。また一部はことに家族持ちの場合にそうであるが、子弟の教育問題（一部地域では学校がない）が大きい¹⁷。

1928 年に入って全ソ労働組合中央評議会は労働人民委員部の協力を得て種々の生産や地域の企業の労働者の流動性の標本調査を行った（労働者総数 214.8 千人）。調査結果によると 1926 年 10 月から 1927 年 7 月の間に従業員総数は 11%増加した。新規採用は 122,660 人（この期間の平均在籍数の 61.4%）、解雇は 95,500 人（47.8%）である。

流動性の理由は住宅事情のほか、賃金のばらつき、労働条件などである。多くの生産部門で自己都合退職は 75 - 76%になる。内規違反による解雇も多い。鉱業で 12.4%、繊維で 12.7%あった。流動性が最も高いのは無資格労働者（金属工業で 60%超）であり、有資格労働者もかなり高い（金属工業で 30 - 35%、鉱業で 36 - 38%）。比較的低いのは半資格労働者である。流動性が高いのはその資格からして容易に仕事が見つかる労働者か、工業にとり容易に代わりの見つかる労働者である。主にこれら 2 つの労働者グループが『渡り歩く』のである¹⁸。

このように労働者の流動性の高さの原因はまずもって臨時労働者の広範な採用にある。

「臨時労働者が多いのは経済機関が退職手当を節約しようとしたり、企業の成果〔コスト削減など〕を誇示したためである。蓋し、報告で示されるのは常用労働者数のみである。また生産計画において無断欠勤、病欠その他の場合の予備労働者を持つ必要性が考慮されていないためである」（1928 年 3 月の金属労組中央委員会幹部会会議での調査報告より）¹⁹。

とりわけ大きな役割を演じているのが、労働力の人為的流動とも言えるものである。多くの経済機関が安い労働力を利用し、いわゆる『諸掛り』を節約しようとするため臨時労働者の利用は不自然なほどの規模となった。その場合どこでも何ヶ月も働く労働者が臨時と見なされ続ける。ここではしばしば公然たる濫用が行われている²⁰。

また生産計画において労働力需要を充分正確に計算できないため流動性が高くなる。例えば、ウクライナの金属工業は 1925/26 年度上半期に過度に楽観主義的な計画に基づいて採用を大幅に増やしたが、下半期には計画の誤算から過剰となった。計画機関は冗員の断乎たる削減を要求し、多くの企業はそれに応じた。だが他方で機械化計画が進展せず、計画遂行のためには増員せざるを得なかった。南部鉄鋼トラストの工場や炭坑は毎月のように数百人から千人規模の増減を繰り返した²¹。

職業紹介所の派遣や直接雇用の 70~80%ないしそれ以上が臨時仕事である。経営者が臨時雇用を悪用し、特異な「無期限 - 臨時労働者」を抱える。これは常勤に伴う多くの費用や補償を避けるために、同じメンバーの労働者の採用、解雇を繰り返すものである²²。

1927 年 11 月の全ソ労働組合中央評議会の協議会では企業管理部が退職手当支払い増大を避けるため有資格労働者を低い等級に移し、無資格労働者は『役に立たぬ者』として解雇し、従って、生産合理化による解雇の場合のあらゆる補償が失われる、といったケースが紹介された²³。

他方、高い有資格労働者の流動性は労働力不足を背景にしていた。経験の長い労働者の退職事由では「自己都合」が多い。無断欠勤や内規違反による解雇も厳密に言えばかなりは自己都合に入る。つまり意図的なそれである²⁴。その理由は賃金の工場間、地域間格差、製造ノルマのバラツキ、住宅事情（通勤距離も含め）、子弟のための学校がないといった文化、生活面の条件、また〔労組側からみて〕管理部による内規の恣意的適用といった問題もある²⁵。

機械製造工場が高資格労働者が不足した時に優秀な労働者カードの賃金の低い工場からの漏出が日常的に生じた。例えば、1925 年 6 月にプロフィンテルン工場からバネ製造工が、ソルモヴォ工場からは鍛冶工が他の工場に流出した。またモスクワの工場からの工具製造工や優秀な旋盤工の他の工場への移動が見られた²⁶。

必要な有資格労働力が不足する時にはなりふり構わぬ他企業からの引き抜きも行われる。特別エージェントを有資格労働者の募集のため操業中の企業に派遣するといったこともある。その場合、非常な好条件を提示することも辞さない。例えば、ドンバスのスターリン工場は等級を7から9に上げたり、石炭支給を20プードから45プードに増やしたり、良い作業衣で釣って引き抜こうとする。そのことはコストを上げ、生産を阻害する²⁷。

なかには労働者の機会主義的行動もある。ドンバスでは団体協約によると同じ勤務地で5ヵ月半働いた労働者は2週間の『法定』休暇の権利をもち、退職の際には未利用休暇に対する補償金と地下労働に対する1ヶ月分の手当を支給される。1927年夏ごろにはこの権利の悪用が目につくようになった。労働者は5ヵ月半働いた後、退職を願い出て、上記手当を受取り、次いで別の鉱山管理部に就職する。半年後には同じことを繰り返す。ある炭坑ではそうした退職願が大量に出され、採炭量が大幅に低下したという。かかる『渡り歩き』行動は8月のドネツ石炭トラストの大会でも指摘された²⁸。大量的現象ではなくとも流動性の一原因ではあった²⁹。

これに対しては最高国民経済会議は賃金平準化、生活条件改善（文化含め）、一部工業部門、ことに重工業における恒常的労働者カードルの形成（定着化）といった対策を考えてはいた³⁰。だが、こうした労働力の流動性はより深刻な問題と表裏をなしていた。

¹ 塩川伸明、(1985)、第4章参照。

² Ekonomicheskaja zhizn', 28 July 1927, №169 社説: Trud, 28 June 1928, №148.

³ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p.139 - 140: Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №2, p.163: Trud, 20 March 1927, №64.

⁴ Vestnik Truda, 1928, №2, p.58 - 62: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 April 1928, №86.

C.ヘイマンは従来の（採用数+退職数）／在籍数による流動性の算術的計算に疑問を呈している。例えば、従業員の90%は変わらず、残り10%が年10回交代すれば流動性は100%となる。経済的に意義のある計算とせねばなるまい。ソ連邦の全センサス工業の1926/27年度の流動性（中央統計局のデータ）は全ての採用者と退職者を集計すれば、226%であるが、採用者と退職者の少ない方の数字を採れば、109%となる。つまり交替数を考えれば成長企業では交替数は退職者数と一致し、縮小企業では採用者数と一致するからである。月毎で上記の小さい方の数字を採れば、98%となり、企業ごとに小さいほうの数字を採れば78%（見込み）となる。さらに職場内移動（4 - 6%）を考慮すれば、73 - 74%である。

職種構成を考慮すればもっと低い（職種が変る場合）。ソヴェト商業職員労組のデータで見れば、職種で分けない場合、1926/27年度第2四半期と第3四半期の流動性は16.0%、同一職種では12.4%（22.5%低下）となる。また通常、流動性統計には季節労働者（建設シーズン）が含まれるが、これを除けば年換算で10%は低下する。そうした計算から労働者の基本的カードルはさほど流動的ではない、と結論する。これに対しては過少評価だ、というTorgovo-promyshlennaja gazeta編集部のコメントがある。

A.フォーミンも北カフカース地方の企業について季節的要素や内部異動を除いた流動性の計算を行っている。そうすると流動性は70%ほど減少する（Trud, 20 July 1928, №167）。

⁵ 1921/22年度から1926/27年度までのセンサス工業のデータでは陶磁器、塩、泥炭、澱粉糖蜜、木材工業、鉱業での流動性が高い（Trud, 12 February 1928, №37）。

⁶ Trud, 13 December 1927, №284: Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №2, p.167.

⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 11 January 1927, №8: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 May 1927, №114.

ドンバスでも古参労働者の流動性は低い（Vestnik Truda, 1927, №5, p.137 - 140）。1920年までに入社した古参労働者については欠勤率も少ない（Biulleten' Donuglia, 1926, №6, p.5）。

⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 February 1928, №47: Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926 - 27 operatsionnom godu. 1928, p.42. 技手の『渡り鳥現象』もある（Vestnik Donuglia, 1926, №2, p.5）。

⁹ Rashin. A. G. (1930), pp.76 - 84: 塩川伸明(1985), 324頁。

モスクワの企業の有資格労働者の流動性は9 - 10%であった、という（Predpriatie, 1926, №10, p.9）。

-
- ¹⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 29 March 1928, №75 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 March 1928, №75.
1927/28 年度に『南部鉄鋼』のジェルジンスキー記念工場の労働者の 46%～53%が、リープクネヒト工場では労働者の 40%が農業との結びつきがあり、鉱山では労働者の基本的カ - ドルそのものが農村との有機的結びつきを持つ外来的エレメントであった (Iuzhnyi metallugicheskii trest "Tugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927 - 28 operatsionnomyi god, p.119)。
- ¹¹ Trud, 21 December 1927, №291.
別のデータでは季節変動幅はもっと大きい (Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №2, p.169)。
- ¹² 26 年センサスに基づく研究によると都市労働者の 88%は農村との繋がりを失っていた (Sokolov A.K. (1987) , pp.156 - 7)。
- ¹³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 August 1927, №173.
- ¹⁴ Trud, 10 February 1928, №35.
- ¹⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 21 January 1928, №18.
- ¹⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 21 January 1928, №18.
- ¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 February 1928, №47 : Trud, 15 January 1928, №13.
- ¹⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 March 1928, №59 ; 21 March 1928, №68 : Trud, 21 February 1928, №38 ; 17 March 1928, №65 ; 22 March 1928, №69 : Pravda, 17 March 1928, №65.
- ¹⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 29 March 1928, №75 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 March 1928, №75.
- ²⁰ Trud, 14 February 1928, №38 : Pravda, 20 January 1927, №16.
「現場での臨時労働者の採用が恒常的性格を帯びている」 (Rabota tresta "Moskoz" za 1927 - 28 operatsionnyi god., p.6)。
- ²¹ Trud, 27 April 1927, №93.
- ²² Trud, 21 December 1927, №291 : Ekonomicheskaja zhizn', 29 November 1927, №272.
- ²³ Trud, 29 November 1927, №272.
- ²⁴ Trud, 10 February 1928, №35.
例えば、ウラル冶金工業では流動性が非常に高いが、30 トン高炉の場合、ある工場のノルマは 43 トンだが、別の工場では 86 トンであるといった差がある。その結果、同じような職場で、同じ等級の労働者の給与は 1.5 ルーブリから 5 ルーブリの差がつく。遅配も原因の一つである。
- ²⁵ Vestnik Truda, 1927, №5, p.140.
勤続は賃金面でも休暇の長さでも解雇手当についても誘因を与えない (Trud, 23 June 1927, №139)。
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 July 1925, №150.
- ²⁷ Pravda, 7 October 1925, № ; 11 November 1925, №257.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 August 1927, №183.
- ²⁹ G.メリニャンスキーは労働者が 1 年間に 2 度、定期休暇をとることはない、まして鉱業では労働者の大部分は 1 ヶ月の休暇をとるのだから不可能だという (Pravda, 17 March 1928, №65 : Trud, 17 March 1928, №65)。
- ³⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 February 1928, №47.

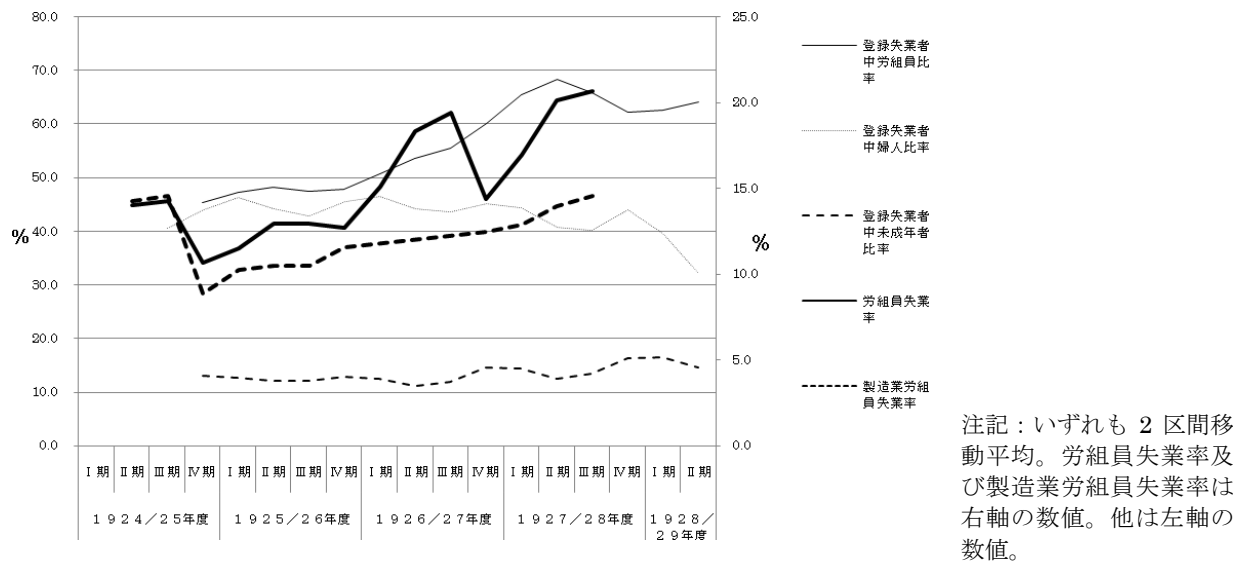
2. 失業

ネップ期における最も深刻な問題は失業である。〔図Ⅳ－２－３〕

1923／24年度の被用者約700万人に対し、1924年7月初めに職業紹介所に登録された者だけで失業者は優に130万人を超えた¹。潜在的失業者を加えれば膨大な数になる。

登録失業者中の労組員の比重はさほど高くはなかったが、実際の労組員失業者はずっと多い。彼らは必ずしも職業紹介所に登録されていなかった²。ネップ期後半には急増する。そのうち失業期間が1年を超える沈殿的失業者は1927年11月の調査で26%近い（2年超も10%を超える）³。彼等はともかくも利益表出の組織をもち、一定の法的保護を受けうる集団ではあったとはいえ、その基盤は必ずしも強固ではなかった。

図Ⅳ－２－３ 失業者構成



出所：Voprosy Truda、1927-1929、各号、Statistka truda、1925、№9、p. 9、1926、№2、p. 9、№4-5、p. 20、№11-12、p. 14-15、1928、№1-2、p. 23、Trud v SSSR、Statisticheskii spravochnik za 1924-1925 g.、M.、1926、p.42-7 など。労組員失業者については Ekonomicheskii biulleten' kon'iunkturnovo instituta 各号：Voprosy Truda、1926、№12、p. 9、Pravda、10 March 1927、№57：Trud、27 August 1927、№194；28 August 1927、№195；Izvestiia、30 September 1926、№225（労組員失業者は必ずしも職業紹介所に登録されていない）。

表Ⅳ－２－6 失業期間

	11都市	モスクワ職業紹介所			労組員失業者				
失業期間（％）	1926年	1926年10月1日	27年9-10月		1925年10月	27年10-11月			
				うち婦人		21労組（標本調査）	うち24歳未満	25-39歳	40歳以上
3ヶ月以下	39.9	62.4	45.0	38.3	37.8	57.0	62.5	53.8	53.7
3～6ヶ月	27.2				15.0				
6ヶ月～9ヶ月	17.0	19.3	25.4	25.6	9.4	16.6	17.0	16.5	16.4
9ヶ月～1年	8.8				9.5				
1～2年	4.1	12.3	21.8	25.3	16.4	16.1	15.0	17.0	15.8
2年超	3.0	6.0	7.8	10.8	11.9	10.3	5.5	12.7	14.1
平均失業期間（月）					9.7ヶ月				
うち製造業					8.9ヶ月	男7.4ヶ月、女12.4ヶ月			

表Ⅳ－２－７ 製造業失業者の資格と経験年数と失業期間(27年10－11月調査)

資格(自己の労組)	年齢グループ	男子		婦人	
		平均経験年数	平均失業期間(月)	平均経験年数	平均失業期間(月)
有資格労働者	24歳未満	10.1年	7.3	8.5年	11.5
	25～39歳		8.3		14.8
	40歳以上		9.4		16.2
	平均		8.3		13.9
半資格労働者	24歳未満	5.1年	6.1	5.5年	9.7
	25～39歳		6.9		13.5
	40歳以上		7.6		14.0
	平均		6.7		12.0
無資格労働者	24歳未満	2.6年	6.7	3.4年	9.0
	25～39歳		5.7		11.9
	40歳以上		6.6		13.6
	平均		6.5		10.4

表Ⅳ－２－８ 工場労働者の就業者と失業者の年齢構成(1926年)

	就業者	失業者
総数(千人)	2,291	427
うち18歳未満(%)	5.7%	4.6%
18－19歳	8.9%	10.4%
20－24歳	21.0%	23.3%
25－29歳	17.7%	17.4%
30－39歳	23.7%	22.0%
40－49歳	15.5%	13.7%
50歳以上	7.5%	8.5%

注記:ソ連邦センサス。

表Ⅳ－２－９ 失業者の年齢構成(%%)

	1926年1月1日				1926年8月1日				27年11月
	ロシア共和国 40県都	モスクワ	レニングラード	ハリコフ	レニングラード				全連邦
調査失業者数	223千人	106千人	71千人	27千人	106千人	内訳			労組員失業者
						有資格労働者	職員	雑役工	
うち18歳未満(%)	10.0	9.4	10.3	15.5	-				2.3
18～21歳	20.5	21.5	14.8	23.0	26.4	16.3	23.2	44.6	34.6
22～24歳	13.9	13.8	10.6	14.8					
25～29歳	16.9	17.6	18.7	17.8	26.7	19.3	23.1	17.6	20.5
30～34歳	11.5	11.8	14.2	10.0	26.1	34.8	29.0	23.0	23.2
35～39歳	9.8	10.1	11.8	7.1					
40～49歳	11.6	11.9	15.2	7.7	16.0	21.6	17.0	12.2	13.4
50歳以上	5.8	3.9	4.7	4.0	4.8	7.0	7.7	2.6	5.7

注記:40県都にはモスクワ及びレニングラードは含まれない。

表Ⅳ－２－６～９の出所: Statistika truda, 1926, No.4 - 5, p. 19; No.11 - 12, p. 16; 1928, No.3 - 4, p. 4; No.11 - 12, p. 21, 24 - 26: Voprosy Truda, 1926, No.11, p. 98; 1927, No.11, p. 21; 1928, No.4, p. 110: センサスのデータについては Vas'kina L.I. Rabochii klass SSSR nakanune sotsialisticheskoi industrializatsii. M., 1981, p. 97, 178.

表Ⅳ－２－１０ 年齢別の職員の採用と解雇

		1926／27 年度第 2 四半期				1926／27 年度第 3 四半期			
		総数（年齢情報のある者）	うち年齢構成（％）			総数（情報のある者）	うち年齢構成（％）		
			22 歳以下	23～49 歳	50 歳以上		22 歳以下	23～49 歳	50 歳以上
全調査組織	採用	1205	17.4	76.3	6.3	1123	19.2	74.6	6.2
	退職	1729	12.8	74.5	12.7	1960	13.1	74.7	12.2
	うち人員削減	838	12.2	70.9	16.9	842	11.2	71.1	17.7
資格別内訳									
上級職員	採用	149	1.3	95.3	3.4	200	1.5	91.5	7.0
	退職	345	1.7	77.7	20.6	373	0.5	78.3	21.2
中級職員	採用	703	9.8	84.1	6.1	515	11.3	82.3	6.4
	退職	995	9.7	79.9	10.4	987	9.3	82.2	8.5
下級職員	採用	71	23.9	71.8	4.3	103	11.6	75.8	12.6
	退職	110	21.8	68.2	10.0	155	18.7	67.7	13.6
作業員及び労働者	採用	241	24.9	63.5	11.6	186	32.3	61.8	5.9
	退職	261	19.9	65.9	14.2	389	21.3	64.3	14.4

注記：調査対象組織は財務部、県裁判所、ゴスバンク、フレバプロダクト、繊維シンジケート、県トルグ、中央労働者協同組合（13 の県都及び管区都）。

出所：Statistka truda、1927、№.11 - 12、p. 26.

1926 年の 9 職業紹介所のデータによると（モスクワ及びレニングラードを含み）失業者全体では失業期間が 9 ヶ月を超える者は 43.9% もいるが、勤労経験のない者の間では 15.9% しかない。しかも主に未成年者である。都市失業者の間では失業者の構成は年平均で 2.4 回入れ替わるが、農村出身者については 5.6 回である。つまり短期的仕事に就いて頻繁に入れ替わるのである。場当たりのでも仕事に就けば常用であれば 6 日後には、臨時仕事であっても 1 ヶ月後には労組に加入できる。その場しのぎの仕事が終わって解雇されても、彼らは組合員証を得て、今度は堂々とそして都市労働者よりも速やかに仕事を得ることができる⁴。こうして組合員の急増と都市的エレメントの長期的・停滞的失業が並存するのである。労組員中失業者の比率は 1927／28 年度には 20% まで上昇する。〔表Ⅳ－２－６， 7〕

婦人失業者も一貫して登録失業者中の比重が高く、状況は厳しい。

1920 年代半ばに失業原因で多いのは人員削減と企業などの解散である。

1926 年秋以降の退職事由のデータからみれば、大きな要因は有期雇用契約による満期退職〔短期的雇用〕、自己都合退職、人員整理である。内規違反や無断欠勤による者も多い。これは労働規律の低さを示すが、この中には事実上の自己都合も含まれる。〔つまり、辞める口実のために意図的に規律違反する〕 1927／28 年度には人員整理が増える。〔表Ⅳ－２－１１， 12〕

表Ⅳ－２－１１ 失業原因

	当期登録失業者数(千人)	内訳%%				
		人員削減と企業などの解散	その他の原因による退職	除隊	雇用されて働いた経験なし	22 年 1 月 1 日以降雇用されて働いていない
1923／24 年度第 2 四半期	782.4	46.6	17.8	2.2	23.4	10.0
第 3 四半期	948.3	44.7	16.8	4.5	26.2	7.8
第 4 四半期	813.2	41.2	28.1	4.2	20.1	6.4
1924／25 年度第 1 四半期	766.8	61.9	21.7	4.5	10.1	1.8
第 2 四半期	790.3	56.4	21.3	3.6	14.7	4

注記：全連邦のデータである。調査方法不明。

出所：Voprosy Truda、1925、№.10、p. 9 - 12.

表Ⅳ－２－１２ 退職事由

	調査 企業 数	従業員数 (期首) (人)	退職者数 (人)	退職事由%%							同一合 同内配 転(人)
				自己都 合	雇用期 限終了	人員整 理	職務また は職種に 不適格	内規違 反	無断欠 勤	その他	
1926 年 10 月～27 年 7 月 モスクワの工業	13	27,324	6,662								(%%)
うち機械製造	2	8,039	1,801	32.4%	42.5%	11.0%	4.3%	0.1%	9.5%		0.2%
メリヤス	2	2,259	787	22.9%	35.7%	12.8%	1.8%	0.1%	7.5%		19.2%
印刷	3	1,758	772	13.5%	44.9%	13.9%	2.3%	0.8%	8.1%		16.7%
綿加工	5	10,125	1,769	27.2%	51.4%	10.1%	1.3%	—	7.5%		1.6%
鉄鋼	1	5,143	1,533	21.0%	54.8%	12.7%	—	0.1%	8.9%		1.9%
1927 年 8 月①	104	417,442	18,974	52.5%	22.9%	3.4%	1.5%	2.7%	8.2%	7.3%	804
うち無資格労働者			9,451	51.1%	29.9%	2.5%	0.6%	1.9%	6.4%	6.2%	225
建設労働者			1,793	51.6%	29.2%	4.5%	0.4%	3.2%	5.0%	6.0%	28
ソヴェト商業職員			667	45.7%	24.0%	11.1%	1.8%	2.5%	5.7%	8.4%	23
管理技術者			205	64.4%	5.4%	8.3%	2.0%	7.3%	2.4%	10.2%	40
1927 年 8 月②	92			39.0%	33.4%	4.2%	1.4%	12.3%		9.7%	
1927 年 9 月	93	368,071	13,292	32.7%	0.4%	6.3%	1.1%	2.7%	8.2%	11.5%	723
うち無資格労働者			6,495	30.7%	41.2%	4.8%	0.6%	2.7%	7.1%	12.7%	218
建設労働者			1,632	35.1%	46.3%	0.8%	1.0%	0.9%	6.6%	9.3%	15
ソヴェト商業職員			435	34.9%	17.7%	13.1%	3.0%	4.8%	8.0%	16.1%	65
管理技術者			254	50.0%	9.4%	6.7%	3.1%	4.3%	5.9%	20.5%	19
1927／28 年度第 1 四半期	108		60,502	37.3%	28.9%	11.8%	1.1%	2.9%	6.9%	11.1%	3,936
うち無資格労働者		509,961	28,155	35.8%	37.8%	8.5%	0.6%	2.6%	7.1%	7.6%	1,559
建設労働者			8,921	33.8%	43.6%	15.2%	0.2%	1.1%	2.3%	3.8%	186
ソヴェト商業職員			1,993	25.2%	12.6%	35.1%	2.5%	3.0%	2.8%	19.3%	190
管理技術者			1,079	43.2%	5.2%	24.3%	2.4%	5.7%	2.5%	16.7%	132
1927／28 年度第 2 四半期	107	491,172	41,089	41.8%	22.3%	11.5%	1.7%	4.7%	9.6%	8.4%	4,303
うち無資格労働者			18,318	39.2%	7.4%	1.2%	3.8%	3.8%	9.6%	5.7%	1,586
建設労働者			2,815	26.7%	29.5%	29.7%	0.9%	2.7%	6.1%	4.5%	191
ソヴェト商業職員			1,338	26.9%	15.3%	33.3%	3.1%	4.9%	3.8%	12.6%	155
管理技術者			970	42.2%	7.6%	19.7%	2.3%	7.2%	4.8%	16.2%	166
1927／28 年度第 4 四半期	107	528,705	65,756	46.8%	26.3%	2.8%	1.2%	3.1%	7.0%	12.8%	4,006
うち無資格労働者			30,960	42.6%	34.2%	2.0%	0.4%	2.6%	7.0%	11.2%	1,556
建設労働者			6,232	46.0%	36.3%	4.9%	0.9%	1.7%	3.4%	6.8%	252
ソヴェト商業職員			1,569	41.3%	21.0%	12.4%	3.3%	4.1%	4.3%	13.7%	141
管理技術者			1,330	62.6%	5.4%	5.5%	2.5%	5.3%	3.6%	15.2%	342
1927／28 年度	107	509,961	213,062	44.2%	24.8%	7.7%	1.4%	3.5%	7.8%	10.6%	15,269
うち無資格労働者			98,567	41.3%	33.6%	5.5%	0.9%	3.1%	7.7%	9.0%	6,082
建設労働者			21,055	37.7%	39.2%	12.3%	0.8%	1.6%	3.4%	4.9%	704
ソヴェト商業職員			5,857	31.5%	15.1%	25.3%	2.9%	4.0%	4.4%	16.8%	637
管理技術者			4,384	50.2%	5.9%	14.0%	2.7%	6.1%	3.4%	17.7%	798
1928／29 年度第 1 四半期		2,553.9 千	584.8 千	22.3%		46.5%		8.5%			
うち工業		1228.8 千	192.3 千	26.5%		29.4%		14.0%			
1928／29 年度第 2 四半期		2416.0 千	401.3 千	26.1%		30.5%		13.7%			
うち工業		1219.9 千	157.0 千	26.9%		29.3%		17.8%			

注記：1. 退職事由のその他には長期の病気、障害、死亡、派遣などが含まれる。1926 年 10 月～27 年 7 月のモスクワの工業については原資料には人員整理と合理化によるものが別項目になっていたため人員整理に加えた。また配転は退職者に含まれるため、この時期のみ比率で示した。他の時期は退職者とは別の数字である。

2. 期首従業員に対する退職率は 1927／28 年度第 1 四半期が 12.07%、第 2 四半期が 8.30%、第 4 四半期が 12.27%、年間で 41.4%である。

3. 1927 年 8 月②のデータは労働人民委員部のロシア共和国 92 企業の特別調査。9 月のデータと直接、対応する。

4. 1928／29 年度は連邦の県都、管区都のデータ。退職事由は常用労働者のデータ。

出所：Voprosy Truda, 1927, No.11, p. 174-5, No.12, p. 174-5, 1928, No.4, p. 104-108, No.10, p. 158-160, 1928, No.11, p. 158-160, 1929, No.8, p.51, No.11, p. 153-158, No.9, p.142-3, No.11, p. 153-158: Trud, 21 December 1927, No.291.

表Ⅳ－２－１３ 労組員失業者の退職事由(1927 年 11 月)

	退職者数(解雇事由の情報のある者)(千人)	退職事由(%%)					
		人員整理	企業(機関)解散	シーズン及び雇用期限終了	長期療養	自己都合	その他
21 労組平均	838.7	38.8	11.0	23.1	3.2	12.8	11.1
うち製造業	335.4	47.0	15.6	16.9	2.6	12.1	5.8
建設	83.4	18.4	2.8	51.8	1.6	5.8	19.6
運輸・通信	154.9	48.7	3.8	31.0	1.8	7.4	7.3
職員	146.7	32.1	11.5	20.4	5.7	23.1	7.2

出所：Statistka truda, 1928, No.3 - 4, p. 15.

表Ⅳ－２－１４ 常勤職員の退職事由(1927 年 1 - 6 月)

	退職者数(解雇事由の情報のある者)	在職者数に対する比率(%)	退職事由(%%)									
			不適任	内規違反	組織及びその一部の解散	人員整理及び職務廃止	当該組織内配転	自己都合	死亡	起訴及び職権濫用	疾病及び障害	その他
	4,450	14.95	2.9	6.3	4.0	46.9	7	21.5	1.4	1.3	0.9	7.8
うち上級職員	799	14.37	1.4	0.8	1.8	44.3	16.3	19.5	15.9			
中級職員	2,428	13.50	3.3	7.6	3.3	46.5	6.5	21.9	10.9			
下級職員	304	15.23	2	4.3	6.2	55.3	4.2	19.1	8.9			
作業員及び労働者	819	23.75	2.6	7.3	7.1	47.7	2	23.7	9.6			

注記：調査対象組織は財務部、県裁判所、ゴスバンク、フレバプロダクト、繊維シンジケート、県トルグ、中央労働者協同組合（13 の県都及び管区都）。

出所：Statistka truda, 1927, No.11-12, p. 23.

標本データでは雇用期限終了や自己都合退職の比率が高いが、常用労働者に限れば人員整理による退職の比率が高い。特に労組員では合理化や企業解散による退職事由が多い。

[表Ⅳ－２－１３]

常勤職員も同様に人員整理や職務廃止の事由が目立つ。1927 年中には勤続年数の長い職員や年長者の退職・解雇が増えている。[表Ⅳ－２－１０，１４]。

若年者の失業はとりわけ深刻であった。1920 年代を通して未成年者失業者は登録失業者の 10 数パーセントであったが、実状はそれ以上に悲惨であった。1923 年センサスによると就学もせず、就職もしない 14～17 歳の都市人口は 100 万人を超えた。他に孤児がロシア共和国だけで約 30 万人を数え（うち少なくとも 12 万 5 千人は国家の援助を必要としている）、孤児院で養育されているものが 25 万人近くいる（うち 14 歳未満が 6 万 5 千人）。更に規模はさほど大きくはないとはいえ、季節労働者その他として農村から都市に入り込んだ者がいる（調査漏れになり易い）⁵。

18 歳から 24 歳までの失業者も多い。1926 年 1 月 1 日のデータでは失業者中 21 歳以下は約 30%を占め、24 歳以下でみれば約 45%である（工業に限れば約 40%でやや少ない。工場学校などで教育を受けているためである）⁶。[表Ⅳ－２－８，９]

ネップ期に企業はホズラスショットへの移行に伴い若年者を生産性の低いエレメント、お荷物として排除し始めた⁷。経営者は未成年者の雇用を避ける。未成年者を有資格労働者の補充源泉としてではなく、もっぱら特別諸掛り及び特殊な社会保障形態と看做している。労組も経済合同も企業による法定未成年枠の実施を監視しなかった。未成年者の働く場所も補助的部門が多くなる⁸。一般に生産現場の未成年者の圧倒的大部分は何ら資格を要しないか、ごく低い資格の仕事（文書使い、紡糸運搬など）を行う。経済機関は、ことに基幹的生産活動で未成年者を出来るだけ使わないようにする⁹。「鉱業で経営者は専ら今日の利益のために未成年者の削減に走った」¹⁰。

生産に従事する未成年者の全労働者に対する比率は1914年初めの10.6%から大幅に低下した¹¹。そのため有資格労働者の自然減のノーマルな補充を行うため立法措置として雇用の未成年枠が定められた（1922年6月9日の全露中央執行委員会決定）。法定比率は工業平均で7%（印刷は10%、金属、繊維は8%、鉱業6%等々）とされたが、実績は1924年1月1日に5.5%、1925年7月1日、4.8%、1925年7月1日、5.0%、1926年7月1日、5.4%に留まった¹²。

法定の未成年枠は工業の実際の需要と不相応であった。そこで1927年3月25日の党中央委員会決定は労働人民委員部と最高国民経済会議に対し未成年枠の見直しを勧告した。その場合、全労働者数ではなく有資格労働者数（全体の半数ほど）に対する比率とし、その枠の補充に際しては労働者の子弟を優先することを求めた。同年4月の第4回ソヴェト大会も同様の決議を行った。

1927年7月12日、人民委員会議は新たな未成年枠導入までの暫定的措置として1927/28年度は工業の未成年枠を30%削減することを決め、これはコムソモール中央委員会総会でも提案された。そうした決定に基づいて労働人民委員部の下に未成年枠見直し官庁連合委員会が設立された。だが、交渉は難航した。1927年7月1日の工業平均の未成年者比率実績4.9%に対し、コムソモール中央委員会は約7.2%のヴァリエントを提案し、最高国民経済会議は3.6%を主張した。労働人民委員部案は現状維持路線の4.5%である。鉱業についても最高国民経済会議のヴァリエントは労働者総数の2.8%、労組案は4.7~7.6%、労働人民委員部案は4~5%であった。繊維、化学その他でもそれに劣らぬ食違いがある。また同じ工業部門でも生産分野によって差別化される。金属工業では5つのノルマがあり、電気工業では9つのノルマが定められた¹³。このノルマは学習ノルマと直接、関連する。現行制度では未成年枠の労働者の40%は工場学校で学び、学習ブリガーダは15%、残りの45%は個人的学習で学ぶことになっているが、実際には20-30%は学習しておらず、補助労働者として使われている。職場毎の配分も不均等であり、過不足が生じた¹⁴。工業機関とコムソモールは真っ向から対立した。

Z.モホフは些かシニカルに言う。「若者に職がないため年寄りが働かねばならない。年金制度の充実により若返りを進めるべきである」¹⁵。

未成年枠を巡って全ソ労働組合中央評議会、労働人民委員部、最高国民経済会議とコムソモールや教育人民委員部の間で対立した¹⁶。労組の間で意見が一致していたわけではないが¹⁷、全ソ労働組合中央評議会幹部会は1928年5月18日、労働人民委員部案（現状維持の4.5%）を基本的に採択した¹⁸。砂糖、化学、公営事業、通信などの労組中央委員会も全ソ労働組合中央評議会幹部会の方針の支持表明を行った¹⁹。

1928年6月中旬の全連邦労働経済部大会ではコムソモール中央委員会代表が強く未成年枠の拡大を主張したが、発言者の多くは最高国民経済会議提案の未成年者枠を支持した²⁰。人民委員会議幹部会はトムスキー提案を採択する²¹。

その後、1928年6月28日の政治局決定を経て8月1日の連邦中央執行委員会幹部会は人民委員会議作成の最低未成年枠（労働人民委員部＝労組中央案）を承認した。人民委員会議の定めた未成年枠（14~17歳。有害職場では20歳まで）は臨時労働者を除く在籍（有資格）労働者数に対する比率で部門により2~11%である（金属工業では4~5.5%、鉱業2~5%、化学工業3~10%、繊維工業3.5~4.5%等々）²²。

1928年1月1日には工業平均で4.6%、人数にして122千人であった。未成年者は実績を2.5～3千人下回った。ことに金属工業（8%であった）や繊維工業（6～8%であった）では大幅に減った²³。

この頃から Trud 紙と Komsomol'skaia pravda 紙の間で激しい論争が行われる²⁴。

この論争は1928年12月の第8回労組大会に持ち込まれる。論争は労組にとって「許容しがたい非同志的トーン」であった²⁵。トムスキーは労組が労働者階級全体の利益を考慮せねばならないにも拘らず、コムソモールは若者の利益だけしか考えていない、と論難した²⁶。

これに対しコムソモールは「労組機関は経済機関との論争に際し、まさしく青年の犠牲で譲歩する」（V.ジェレゾフ）²⁷と応酬した。全ソ労働組合中央評議会は「狭い実利主義」に陥り、「若い労働者に対し国家 - 資本主義的アプローチ」をとり、「7万人の未成年者を路頭に迷わす」と断じる。非難は更に「労組機構の官僚主義的硬直化の徴候がある」とまでトーンアップする²⁸。

この対立はコムソモールをして労組を基盤とした党内右派攻撃の先鋒を務めさせる素因にもなるのである。

党员も例外ではなかった。

党员失業者は少なくない。企業には彼らを受け入れる余裕はなかった。

1927年7月〔日付不詳〕赤いプレスネン地区党委・組織配員部の金属シンジケート本部会党フラク宛書簡は失業党员の就職について問い合わせた。「党员 - 登用者任命の可能性を至急知らせられたい。失業党员の増加や彼らの厳しい生活状況に鑑み、その対策を講ずる必要がある」。

これに対し、金属シンジケート議長の同地区党委・組織配員部への回答はそっけない。

「登用者を任用する職務はない。登用可能な全ての職（課長補佐以上）は既に党员が占めているか、あるいは専門教育や長い経験を要する専門職である」²⁹。

1927年春に行われたモスクワ、レニングラード、サラトフなど10の統制委の調査によれば（調査総数は7千人超。連邦全体の党员失業者の30%前後）、党员失業者のほとんどが労組員である。知り得た5,914人のうち165人のみが非労組員であった。

情報のある者についての大凡のデータでは解雇理由の65.1%が国家機関、社会的機関の人員削減、余分な組織環の廃止、企業の縮小、労働密度強化、生産現場労働者の冗員削減による。12.4%が自己都合退職、労働規律違反により党機関により解任されたのが11.1%、残りが病気、農村からの流入などである。不適任による解雇は3件に過ぎない。

出自は労働者が約69%、職員その他が26%、農民が5%である。生産資格は概して低い。党歴は1924年以降の入党者が71%強であり、1917年以前の入党者は1.1%である。年齢構成をみれば、30歳未満が55.5%、30～40歳が33.4%、40歳以上が11.1%である。

党员を『邪魔者扱い』したり、『いびり出し』たりすることもなくはないが、『要職』に就きたいがために提供された仕事を拒否したり、給与が失業扶助とあまり変わらない仕事に就きたがらない、党務にも積極的ではない、といったケースがある。失業期間は長期化してはいない。57%が3ヶ月未満である。2週間が最も多い。3～6ヶ月が31.7%、6ヶ月～1年が9.3%、1年超が2%であった³⁰。

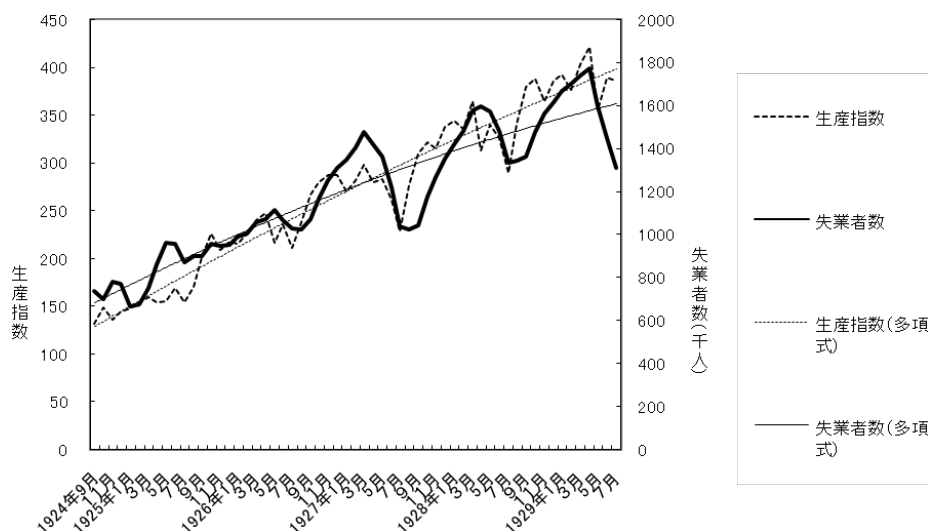
モスクワの党組織における党员失業者は1926年の11 - 12月にことに多く、2,000人を超えた。その大半は若い党员であり、低資格の労働者、主に雑役工である。

1927年2月のモスクワ党委決定で全ての党员から相互扶助基金への臨時控除（給与が月75～150ルーブリの者は0.5%、150ルーブリ超の者は1%）が行われ、4ヶ月間で155千ルーブリが集まった。その資金で党员失業者の資格取得の道を広げ（会計コース、タイピストコースなど）、医療扶助その他も行う。それでは足りず、最も高所得の党员（モスクワには1,805人いる）から追加徴収を行う（1人10ルーブリ強）³¹。共助の道もあった。

他の社会的グループに比べれば、党员にとって失業問題はさして深刻ではなかったのかもしれない。むしろ規律面の問題が大きい。

最後に、ネップ期の失業における特異な現象を検討しよう。
既に見たようにネップ期には工業労働者の雇用数の急激な増大と平行して失業者数も増大していた。生産指数の動向と失業者数の間には非常に強い相関関係があった。1926年以降はことに顕著である。有資格労働者についてすらそうである。加えてこうした労働力余剰は他方での労働力不足と並存していた。[図Ⅳ－2－4]

図Ⅳ－2－4 生産動向と失業者数



出所：表Ⅳ－1－1に同じ。

何故か。

これらの現象の背後には何よりも企業がいつでもそこから労働力を引き出しうる膨大な潜在的失業者層の存在があった。生産が上向きとなると、そうした層が登場し、採用されていく。M.ルビンチクは雇用数と失業者数の並行的増大を次のような要因によって説明した。第1に内戦や飢饉の時期に農村に疎開した有資格労働者の都市への還流過程がまだ終わっていない、第2にクスターリからの有資格労働者の流入がなお続いている、第3に企業間の労働者の移動があり、この移動は職業紹介所への事前登録を要するためうわべの失業者が増加するのである³²。

だが第1の還流過程は1925年にはほぼ終わっており³³、第2、第3の要因もそれほど大きいとは言えない。大きな要因は職業紹介所を通ずる雇用の多くが事実上の縁故採用であったことである。労働力需要が増大すると、採用したい者をまず職業紹介所に失業者として登録し、次いで形式上、職業紹介所を通して採用する³⁴。これは当時の職業紹介所が機能不全であったことを物語っている。

更に重大な要因は経営側が臨時採用を拡大して常用労働者に置き換えたことである³⁵。実際、企業が一定期間に100の労働者を採用し、同数解雇するとすれば、採用された労働者のうち70ないしそれ以上は臨時仕事で採用され、解雇された者の中では臨時労働者は35 - 40に過ぎない。常用労働者の臨時労働者による置き換えが行われているのである。だから「流動性問題は予想以上に常用労働者の基本的カードルに係わっている」(Z.モホフ)³⁶。

金属工業では解雇者の中には勤続年数の長い者がかなりいた。例えば、マルギ名称工場では解雇者中3～5年勤続が30%、5年以上が15.3%いた(1926/27年度)³⁷。

モスクワの金属工業では1925/26年度に1万6千人が解雇され、2万8千人が採用されたが、新規採用者には労組員は5千人しかいなかった。1万人以上が金属労組モスクワ地区委の企業に戻れなかった、という³⁸。

「生産は多くの農村出身労働者で補充されている。企業によっては新規採用中、労組員の比率は非常に少ない。労働力の流動性は労組員の農村から来た非組織的労働者による置き換えを促

している」³⁹。「新規採用毎に農村出身者を吸収し、それまで働いていた労働者を排除する。これは仕事の一時的な縮小や労働密度強化、部分的機械化、農作業のための休暇などの場合に起こりうる」⁴⁰。

採用者と解雇者の資格別比率をみれば、明らかに有資格労働者を解雇して、無資格労働者の採用を増やしている。ことに金属労働者に顕著である。また解雇者中、勤続年数の長い者もかなり含まれていた。労組員の臨時労働者による置き換えが進行していたのである。1928年7月のTrud社説は改めて臨時雇用規制のラディカルな措置を要求している⁴¹。

表Ⅳ－２－１５ 採用者と解雇者の資格別比率（1927／28年度）

		有資格労働者	半資格労働者	無資格労働者
金属労働者	採用者中比重%	27.1	7.5	65.4
	解雇者中比重%	31.9	20.3	47.8
鉦業労働者	採用者中比重%	36.8	14.8	48.4
	解雇者中比重%	38.0	14.2	47.8

注記：全ソ労働組合中央評議会の調査資料。

出所：Puti industrializatsii、1929、№15、p.40.

表Ⅳ－２－１６ 『鎌と槌』工場の1927／28年度に解雇された労働者の勤続年数（%%）

	20年以上	10～19年	5～9年	3～4年	2年	1年	1年未満
全工場	3.4	2.4	7.7	18.0	16.5	26.2	25.8
有資格	7.7	4.1	11.6	21.7	14.8	20.2	19.9
半資格	4.1	2.7	10.2	21.8	18.3	21.7	21.2
無資格	1.3	1.6	5.2	15.3	16.6	30.2	29.8

出所：Puti industrializatsii、1929、№15、p.42.

それ故、雇用数が増えているのに失業者も増えた。これは主に経営者が近視眼的な人件費節減策を採ったからである。とりわけ組合員を非組合員に替えようとしたために組合員失業者が急増した。モスクワ職業紹介所・所長によると、1926年に生産合理化や人員削減によって失業者の排出が増大したにも拘らず就業労働者は増えたのは職業紹介所を通さず非組合員たる他地域からの外来者を採用したからである⁴²。ある企業が無資格労働者を新規労働者として雇いながら、同時に近隣の同種企業が有資格労働者を放出し、仕事が見つからないといったことも稀でない⁴³。有資格労働力ですら1926／27年度に臨時採用が60%を占める。工業グループ有資格労働者の失業者についてみると1925 - 26年には生産拡大が一層の失業者増大を齎した⁴⁴。

紙工業では1925年初めより1926年7月まで雇用は増大したが、同時に労組員失業者も増大した。経営者は主に近郊農民により労働力を補充した。経営者は労組員失業者の中に必要な資格の労働者がいないことを口実にしているが、労組員失業者の約65%は有資格労働者であり、その大部分は経験年数も長い⁴⁵。

紙労組中央委員会とは工場の職場長が人員整理に際し、高資格労働者を解雇し、次いで彼らの代わりに別の労働者を採用したという情報を得たため、1926年7月15日付中央紙トラスト本部・労働ビューロー長のS - O工場グループ長宛書簡で「大至急、削減された高資格労働者の氏名と最終的な就業経験を知らせること」を求めた⁴⁶。

1927年2月の中央委員会総会でメリニャンスキー（繊維労組中央委員会議長）は訴える。AMO工場には1925年10月1日、1,673名の労働者がいたが、1926年10月1日までに387名を削減し、次いで515名の労働者を採用した。『鎌と槌』工場はその1年に939名を解雇の上、234名の常勤と776名の臨時雇いを採用した。トリョフゴルナヤ織物工場（従業員総数は4,500名）は1年で1,221名を解雇した上で常勤を313名、臨時雇いを514名採用した。この場合特徴的なことは新規採用者の圧倒的部分は恒常的なプロレタリアカードルの労働者ではなく、農村からの外来者であり、農村や他の地区からやってくる大衆である。モスクワの職業紹介所に1年に企業から解雇された数万人が登録され、空いた所へ数万人が派遣された。企業は

基幹労働者や補助労働者を定員に算入する代わりにいわゆる臨時労働者を採用する⁴⁷。

トムスキーも同様のことを述べている。[コロムナ工場、ソルモヴォ工場、『鎌と槌』工場、ディナモ工場などでも]「常勤の労働者を減らし、彼らを臨時雇いに代える。臨時雇いならば好きな時に解雇できるからである」⁴⁸。

1927 年にもやや弱まったが同様の傾向がみられる。こうした状況は 1927/28 年度まで続く。Z.モホフは採用数が増加しても常用労働者は増えない状況を『脆い求人』と呼んだ⁴⁹。それ故、生産の基幹部分を担う職種は引き抜き合戦を演ずるほど不足しているのに、他方で有資格労働力が過剰となる事態が生じたのである。常用労働者の臨時採用による『置換え』は労組弱体化の重要な要因となった。

こうした大量失業と非正規雇用の拡大及び教育効率化はネップ期社会における階層間の分断化と非和解的対立を、ひいては粗暴な統合化を促したのである⁵⁰。

¹ Voprosy Truda, 1925, №5 - 6, p.13.

² 労組員失業者の 50%超は登録されない (Pravda, 30 September 1926, №225)。

26 年 10 月の労組機関決定までは登録は任意であった。その後、登録が義務付けられると共に組合員失業者が職業紹介所に流入した (Ekonomicheskaja zhizn', 12 October 1927, №233)。

³ Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva na 1928/1929 god, p.159.

但し、登録に出頭しない『幽霊失業者』も 10 - 15%いる。

⁴ Trud, 1 December 1926, №278.

⁵ Voprosy Truda, 1926, №8 - 9, p.40.

ウクライナの 15 職業紹介所の 25 年 7 月 1 日のデータでは登録未成年失業者のうち労働者の子弟は 56.9%, 職員の子弟は 11.1%, 孤児 (孤児院の被養育者) が 17.3%, その他 14.7%であった (ibid.)。

26 年 10 月 15 日のモスクワのデータでは未成年失業者のうち孤児が 26.1%, 親が被用者である者が 51.3%, 親が被用者でない者が 6.3%, 失業者の子弟が 11.8%, 年金生活者の子弟が 2.1%, 障害者の子弟が 2.3%であった (Voprosy Truda, 1927, №8 - 9, p.213 - 4)。

ロシア共和国の 15 大職業紹介所のデータによると未成年失業者のうち労働者の子弟は 45%、親が都市在住の失業者である者は 14%、孤児院の被扶養者は 16%、職員の子弟は 15%、等々。農村から来た未成年及び若年者の失業者は 9.7%のみである。農村から都市に来る青年はもともと大部分は季節労働者で、あまり都会には定着しない (Komsomol'skaia pravda, 21 November 1926, №270)。

⁶ Pravda, 27 February 1926, №48.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1925, №39.

⁸ Khoziaistvo i upravlenie, 1925, №2, pp.51 - 2.

⁹ Khoziaistvo i upravlenie, 1926, №2, p.66.

¹⁰ Komsomol'skaia pravda, 12 August 1925, №66.

¹¹ Trud, 26 November 1924, №269. 革命後の彼らへの法的保護 (夜間労働禁止, 労働日短縮等々) が影響している, という。

¹² Voprosy Truda, 1927, №6 - 7, p.66.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 May 1928, №106 ; 10 June 1928, №133 ; 22 July 1928, №164 : Trud, 24 May 1927, №115 ; 7 June 1928, №130 : Voprosy Truda, 1928, №3, pp. 38 - 9.

¹⁴ Voprosy Truda, 1928, №3, p.39.

¹⁵ Trud, 27 June 1928, №147.

1927 年初めに未成年者 (14~17 歳) 2,477 千人のうち就業もせず, 教育も受けていない者は 1,375 千人を数えたという (Komsomol'skaia pravda, 16 May 1928, №112)。

¹⁶ Trud, 7 June 1928, №130.

¹⁷ 例えば, 繊維労組中央委員会は 25 年には未成年卒の引上げを主張していた

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 September 1925, №212 : Trud, 17 September 1925, №212)。

¹⁸ Trud, 19 May 1928, №115.

全ソ労働組合中央評議会・労働経済部はむしろコムソモール案を支持していた (Komsomol'skaia Pravda, 7 June 1928, №130)。だが, 指導部は労働人民委員部案を支持した。トムスキーはコムソモールの見解を「保守的で視野が狭い」と扱下ろした。

¹⁹ Trud, 19 May 1928, №115 ; 15 June 1928, №137 ; 17 June 1928, №139.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1928, №139 : Pravda, 17 June 1928, №139.

²¹ Izvestiia, 22 June 1928, №143.

この時点では経営側のノルマは成人労働者の 3.4%, 労働人民委員部提案は 4.1%, コムソモール提案は 7% であった。

²² Sobranie zakonov i rasporizhenii, 1928, №49, st.437 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 August 1928, №178 : Komsomol'skaia pravda, 19 August 1928, №183 : Rogachevskaia, L.S. (1973), p.135 - 6.

ソ連邦中央執行委員会幹部会の承認を経て 28 年 10 月 1 日より施行する。労働人民委員部作成の未成年者枠訓令案は Trud, 24 August 1928, №196 参照。

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, №179.

²⁴ 労組中央とコムソモールの対立激化の発端は前者が「予期せず」労働人民委員部の未成年枠案支持に方針転換したことである (Komsomol'skaia pravda, 30 May 1928, №124)。

こうした論争の経緯については松井康浩 (1999), 第 6 章, 第 1 節が詳しい。また塩川伸明, (1991), 108 - 112 頁参照。労働力養成論争については下斗米伸夫, 『ソビエト政治と労働組合』, 第 3 章, 第 4 節参照。

²⁵ Trud, 11 December 1928, №287 ; 21 December 1928, №296.

²⁶ Trud, 14 December 1928, №290.

²⁷ Komsomol'skaia pravda, 27 November 1928, №275.

²⁸ Trud, 16 December 1928, №292 : Komsomol'skaia pravda, 16 December 1928, №292.

²⁹ RGAE, fond 5715, op.10, d.6, l.10 - 11.

³⁰ Biulleten' TsKK i NK RKI, 1927, №6 - 7, pp. 32 - 3.

モスクワ統制委員会や労農監督部の行った 1,200 人の党员失業者の個人アンケートによると 512 人は何らかの理由で提供された仕事を断った。失業者の 84% は何ら党活動を行っていない。半数は党細胞集会にすら出席しない。5 ヶ月間で 3,717 人の党员がモスクワにやってきて、3,200 人がモスクワを去った (Pravda, 7 June 1927, №126)。地方より中央に集まった。

³¹ Pravda, 7 June 1927, №126.

³² Pravda, 1 October 1926, №226

³³ Trud, 29 April 1925, №96.

³⁴ Trud, 1 November 1925, №251.

ヤロスラヴリなどでは経営者が独自に労働者を募集し、次いで彼らを職業紹介所に登録のために送り、その後にスタッフに加えるといったことを行う。

³⁵ 「経済機関はこれまで広範に多くの仕事を臨時労働者によってこなしてきた」 (Trud, 8 August 1928, №182)。

³⁶ Trud, 13 December 1927, №284 ; 21 December 1927, №291.

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1928, №75.

³⁸ Trud, 15 January 1928, №13.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1928, №59.

都市に仕事を探しにやってきた農民の圧倒的大部分は住む所なく、金もなく、仕事がなければ長くは居られない。低賃金でも重労働でも厭わない。他方、企業管理部は彼らを好んで仕事に就ける。彼らの方が都市労働者よりも煩くないし、体力もあるからである (Trud, 1 December 1926, №278)。毎年、ロシア共和国の各都市に流入する農民は 100 万人から 130 万人になるが、うち定職に就く者は 30 万人ほどである。ことにモスクワやレニングラードで多い (Ekonomicheskaja zhizn', 3 December 1926, №280 : Izvestiia, 3 December 1926, №280)。

⁴⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 25 January 1927, №19.

⁴¹ Trud, 22 July 1928, №169.

経営者が 26 年の中央執行委員会決定 (臨時労働者の契約期限を 1 ヶ月から 2 ヶ月に延長した) を悪用していることを非難し、1 ヶ月に戻すことを求めた。

⁴² Ekonomicheskaja zhizn', 14 October 1926, №237.

⁴³ Ekonomicheskaja zhizn', 2 October 1926, №227.

⁴⁴ 26 年 12 月の第 7 回労組大会ではそうした問題に関する発言が相次ぐ。「失業者の中にはかなりの高資格の都市労働者がいる」 (印刷労組中央委員会ボルシェフスキー)。「労組員失業者は 15 万人で

あり、その平均経験年数は 11 年である」(ソヴェト商業職員労組ヴァルハラ)。「皮革労組では有資格失業者の比率は総数のほぼ 70%である」(皮革労組中央委員会 スチェックロフ)(Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR,(6 - 18 Dek. 1926g.),p.377,396,411)。

⁴⁵ Pravda,31 October 1926,№252.

⁴⁶ RGAE,fond3705,op.1,d.267,l.リスト№なし。

⁴⁷ RGASPI,fond 17,op.2,d.,l.27.

⁴⁸ RGASPI,fond 17,op.2,d.,l.31.

⁴⁹ Trud,5 July 1928,№154

⁵⁰ トムスキーは当時の労働者階級の基本的階層を次のように分類した。①工業その他国民経済部門の指導的部分(専門家),②職員層,③大工業の有資格労働者(彼らは革命を先頭で担い,文化的にも高水準で,経済的にも恵まれている),④広汎な古参労働者層,⑤新しい労働者層(大部分は農村出身者で何がしか異質な部分),⑥都会で育った若い労働者層,労働者の子弟(革命前の状況を知らず,頭では革命を理解しているが,充分身についているとはいえない)(Trud,13 December 1928,№289)。より正確な分類も可能かもしれないが,ともあれ問題はこれらの階層が閉鎖的・高圧力状況のもと一定の振れを伴いつつ亀裂を深めたところにある。

3. 専門家（スペツ）の失業

工業にとり専門家は不足していたにも拘らず、実際には膨大なスペツの失業者がいた。1927／28 年度第 1 四半期には登録された失業者だけで 1 万人を超えた。職業紹介所のデータでは求人数が急増したようにみえるが、採用が以前よりも職業紹介所を通して行われるようになったことを示すだけで、失業者を吸収できるほど伸びてはいない。しかも 20 代の若いスペツの失業者が過半を占める。モスクワの 1928 年のデータでも同様である。

全ソ労働組合中央評議会第 4 回総会でのクーリツィン (VMBIT) 報告によれば 1928 年 3 月 1 日、全連邦でスペツ失業者は 15,400 人（うちモスクワに 2,000 人、レニングラードに 2,500 人）であった。レニングラードの調査資料によると 748 人は地方に行く希望を表明したが、それでも仕事が見つからなかった。失業スペツは大部分、長い勤務経験はない。同上調査によれば 1 年未満が 43%、2 年未満が 20% である。経営者も労組も労働人民委員部も若いスペツへの関心が低い¹。工科大学卒業後 1～3 年経っても仕事がない²。

表Ⅳ－２－１７ スペツの失業者

	総数	うち高等教育	うち中等教育
27 年 4 月 1 日	9,761	2,512	4,380
27 年 7 月 1 日	8,287	1,985	4,103
27 年 10 月 1 日	8,019	1,945	3,979
28 年 4 月 1 日	9,142	2,618	6,524
29 年 4 月 1 日	5,036		

注記：職業紹介所データ。29 年は労働人民委員部のデータ。

出所：Voprosy Truda, 1929, No.2, p.61 ; 1929, No.12, p.24.

表Ⅳ－２－１８ スペツの失業者と求人

	登録失業者	求人数	仕事への派遣
1925/26 年度第 1 四半期	5,083	1,476	1,470
第 2 四半期	3,997	1,465	956
第 3 四半期	4,541	1,566	1,985
第 4 四半期	4,365	946	889
1926/27 年度第 1 四半期	8,407	1,473	1,733
第 2 四半期	8,437	2,397	2,322
第 3 四半期	8,396	4,615	4,324
第 4 四半期	7,665	4,362	3,924
1927/28 年度第 1 四半期	12,788	3,361	3,294

注記：連邦職業紹介所のデータ。

出所：Voprosy Truda, 1929, No.2, p.62.

表Ⅳ－２－１９ スペツ就業者と失業者の年齢構成（%%）（27 年 1 月 1 日）

年齢	就業者	うち中等教育	失業者	うち中等教育
24 歳まで	12.6	27.8	25.6	42.5
25～29 歳	21.6	28.7	28.6	25.7
30～39 歳	32.5	27.5	24.1	19.5
40～49 歳	22.3	11.2	14.0	9.3
50～59 歳	8.6	3.9	5.4	2.5
60 歳超	2.4	0.9	2.3	0.5

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1928, No.8, p.48.

表Ⅳ－２－２０ スペツ失業者の年齢構成と経験年数（1928年9月1日）

年齢	人数	比率％	経験年数	人数	比率％
25歳未満	363	39	経験なし	233	24
25～30歳	189	16	1～3年	330	36
31～40歳	193	22	3～5年	82	8
41～50歳	125	14	5年超	304	32
50歳超	79	9			
計	949	100		949	100

注記：モスクワ職業紹介所のデータ。

出所：Voprosy Truda, 1929, №2, p.63.

何故か。1つには緊縮政策との関連がある。

全連邦労組技師・技術者セクツィア連合ビューロー総会での議論によれば「経営者からスペツへの圧力がある。技術者を削減する。生産合理化が最重要課題であるのにスペツを減らす。一部では経営者の働きぶりを見せたいという思いがあり、従って見掛けの仕事、効率の追求がある」³。

一部地域では経営者はスペツの解雇により管理・経営費を節約した。外面的『効果』を追求する⁴。ラカー染料トラストは倅約を口実にして技術者を削減した。新しい技師を採用しようとしていない経営者もいる⁵。スペツが地方で足りないというが、逆に企業指導者がスペツを探さないばかりか、節約の誤った理解によりスペツを解雇した。例えば、澱粉・糖蜜工業ではスペツの60%が削減された⁶。

1つには経営者の若者への不信感がある。特に地方は長い勤務経験のあることを採用の第1要件にする⁷。経済機関は往々若いスペツに対し冷淡であり、保守的であり、彼らを軽視している。経済機関は『出来上がったスペツ』を欲しが⁸る。

1928年1月1日、モスクワでの失業技師や技術者は1,314人が登録されていたが、うち300人は職歴がなく、340人は3年未満の経歴である。地方は5年超の経験の働き手を必要としている⁹。ウクライナでは大卒の若いスペツが実習、見習いの場がない。多くの企業で若いスペツが顧みられないでいる。ドニエプロフスクのある工場長は言い放つ。「若いスペツは生産には必要ない」¹⁰。

化学労組技師・技手セクツィア中央ビューローによると中央でも地方でも工場にスペツが非常に不足しているのに、職を見出せない若いガラス技師がいる。若い技師はほとんど経験がなく、生産における責任ある自主的仕事を引き受けるのを懼れる。また彼らは企業でたたき上げから非常に悪意ある、場合によっては敵対的態度に出くわす。一部経済機関は自分から若い技師を補充したり、実習させる措置を採らない。例えば、北部化学トラストは専門家需要の半分しか充足していないと言っているのに、補充のために何もしない¹¹。

1つには専門家の中央志向がある。大学修了者の配分は非組織的である。多くは中央に住み着き、地方に行くより自分の専門を捨てる方を選ぶ（プレハーノフ国民経済大学・学長代理 K. V. オストロヴィツァノフ談）¹²。高等教育を終えた者の大部分は生産現場には行きたがらず、種々の管理、計画機関の官吏として残る方を選ぶ¹³。地方での住宅事情や教育環境など生活条件が厳しかったからである。

とはいえ皮革労組 ITS 中央ビューローでの聞き取りによれば「地方でも」学校を卒業したばかりの若い専門家を工場は採用したがない。モスクワには喜んで地方へ行き、専門に合えばどんな仕事でも引き受ける用意のあるかなり多くの若い皮革技師がいる。だが非常に多くは労働者としてすら就職できない¹⁴。

レニングラード職業紹介所でのアンケートによれば失業技師や技手の大部分は地方へ行く用意がある。しかし実際には派遣できない¹⁵。職業紹介所に求人申し込みが入る。企業の求人申し込みにはどんな仕事かその内容が不明確である。専門はあっても給与やどの企業かもわからないことすらある。それでも多くの希望者はいる。職業紹介所が労働人民委員部に求職希望を送っても、大部分、回答がない。問い合わせた技師のなかには10年から30年の経験がある技師

がおり、彼らは労働人民委員部を通じてトゥーラ、セルギエフ町の工場へ、それどころかデュシャンプやタジキスタンの工場の就職にすら同意を表明する書簡を送ったのに返事がない¹⁶。

経済機関からのスペツへの求人も申請に示された条件の遂行にあまり誠実でない。仕事地に来たスペツに申請書に書かれたより悪い条件を提案することがある。仕事地に来てから 1 ヶ月か 2 ヶ月で不要となったからといってスペツが解雇されるケースもあった。職業紹介所が候補者を提案してから、長いこと、時には数ヶ月も外っておかれることがある¹⁷。

ある場合は古参スペツの圧力で押しのけられたり、別の場合は誤って理解された経済性の故に若い技術者が職に就けない。多くのトラストは自己の技術者層を増やさないとばかりか、削減すらした。次々と卒業する工科大学の学生を任用できない。例えば、アゼルバイジャン石油トラストでは 1924 年以降、[28 年までに] バクーに定着した若い技師は 60 人強に過ぎない。従業員中、全技師層の比率は 0.6% に留まる。他方、4 年間で毎年、40 人超の石油関係の工科大学卒のスペツが誕生している。トラストに就職したスペツですら必ずしも彼らの能力や知識に応じて任用されているわけではない。トラストは自己の若い技術カードルに対し住居や更なる教育を準備する措置を採っていない (Ia.E. ルズターク) ¹⁸。

研修制度も問題の解決にはならなかった。

1926 年 6 月に人民委員会議決定により若いスペツ任用において計画原理が導入された。工業、運輸、その他の国民経済部門で毎年、一定数の若いスペツを仕事に就けることが義務化された。全ての企業や機関に対し高等教育機関を修了した若いスペツを当該工業部門に応ずる専門により 1 年間実習に受入れる義務が定められた。

その数は当該企業の従業員の 1.25% と法定された。だが、労働人民委員部にこのノルマを変更する権限が与えられたため、各企業、機関は毎年、新しいスペツの需要を申請する。その需要に基づき労働人民委員部は毎年、企業や役所ごとのポスト割当てを定める。

1927 年には 2 万人超の申請があり、ほぼそれだけの若いスペツが実習生として配置された。だが、実際には多くの欠陥や困難が伴った。かなりの若いスペツが実習生としてすら利用されない。多くの企業や役所で人民委員会議決定で定められた枠の 50~70% にしかならない。実習生のポストの一部は未利用であった。

卒業生で地方へ行くのを拒否する者も多く、モスクワとレニングラードの職業紹介所のデータでは大学卒業生の 75% は遠隔地へ仕事に行くことは出来ないという。だが企業や役所の管理部の方も若いスペツの仕事の指導にも仕事に必要な条件を整えることにも消極的である¹⁹。

経営者の大部分は研修の意義を過小評価している、というよりはその意義を理解したがない。彼らは若いスペツの面倒をみるより、古参の経験あるスペツを採りたがる。だが彼らは足りない。1928 年 1 月 1 日現在、ロシア共和国でポストがないため企業で研修が出来ない若い技師が 3 千人もいる²⁰。要は経済機関に若い専門家をじっくりと育成していく余裕がなかったのである。

学校教育修了者と工業の需要 (研修ポスト) とのミスマッチも大きい。1926/27 年度、3,000 人の若い専門家が職がないのに、5,000 のポストが充足されていない [第 1 編 2 章]。1927/28 年度はもっと状況は悪い²¹。

こうして若いスペツの大量失業もまたネップ期の重大な社会問題となった。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 June 1928, №137.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 June 1928, №141 社説。

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 15 May 1928, №111.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1927, №127.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1928, №57.

⁷ Trud, 17 October 1928, №242.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1928, №67 社説。

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1928, №36.

¹⁰ Trud, 6 April 1928, №82 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1928, №78.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 February 1928, №49.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 March 1928, №53.

そこで一定期間は地方で働くことを義務づけ、そのため労働人民委員部や大学に特別委員会を設けることが提案された。委員会のサンクションなしに中央で採用されないようにする。委員会の決定に従わない者は解任される。

27 年、プレハーノフ国民経済大学は党員、コムソモール員について中央委員会の委員会と共にそうした配分の試みを行なった。科学者希望の者は例外とする。あるいは例えば、妻がまだ学生である場合は 1 - 2 年はモスクワに残る。それ以外の者は地方に送られた。

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928, №51.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928, №51.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1928, №54.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1928, №55.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1928, №55.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 September 1928, №228 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 September 1928, №228.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1928, №107.

²⁰ Trud, 6 April 1928, №82.

ウクライナ最高国民経済会議における金属労組技師 - 技手セクツィア代表の発言によれば 27 年、実習生のためのポストは学生の 66% しか得ていない (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1928, №82)。

²¹ Voprosy Truda, 1929, №2, pp. 58 - 61.

研修制度は 2 年ほど続けられた後に 28 年 8 月 29 日の中央執行委員会及び人民委員会議法令により若い専門家の企業の常勤職務への義務的配置に代わった。

4. 失業対策

失業保険制度は 1921 年秋から導入される。だが失業手当の給付水準は低く、給付対象者も限られていた¹。ネップ期後半には幾分改善される。1926/27 年度には 60.9 百万ルーブリが 48 百万人に支給され、1927/28 年度には 137.2 百万ルーブリが、65.8 百万人（年平均職業紹介所登録失業者数の 47.5%）に支給された（月額平均 14 ルーブリ 13 コペイカ）²。

失業者扶助以外の失業対策には大きく 5 つある。1 つは公共事業、1 つは勤労支援、1 つは教育、1 つは生活支援、そしてワーク・シェアリングである。

勤労及び現物援助の資金源の内訳を見てみよう。

1926/27 年度には国家財政が 8,100 千ルーブリ、地方財政が 8,383 千ルーブリ、社会保険 6 百万ルーブリ、その他（公共事業実施と関連する古い資材の売り上げなど）が 2,918 千ルーブリの計 25,401 千ルーブリである（1927/28 年度はそれぞれ 12,665 千ルーブリ、8,958 千ルーブリ、9,675 千ルーブリ、4,374 千ルーブリの計 35,672 千ルーブリ）³。

その支出内訳は下表のようである。公共事業や勤労支援の比重が高いが、教育及び生活支援も急増している。

表Ⅳ－２－２１ 失対資金（勤労及び現物援助）交付実績内訳（全連邦）

	1926/27 年度	比率	1927/28 年度	比率
公共事業	13,015	55.3%	17,797	49.9%
勤労コレクティブ	6,424	27.3%	8,867	24.9%
教育及び再教育	1,723	10.7%	4,627	13.0%
法定の未成年枠を超える企業での実習	789		—	
給食及び宿泊	1,111	6.7%	2,029	12.2%
その他	452		2,347	
計	23,514		35,667	

（千ルーブリ）

出所：Vestnik finansov, 1928, No.12, p.103 ; 1929, No.8, p.89.

1927/28 年度に全連邦で公共事業により支払われた賃金総額は 10,299.6 千ルーブリである。うち成人男子、7,478.8 千ルーブリ、婦人 2,441.2 千ルーブリ、未成年者 379.6 千ルーブリである。延べ労働日数 5,628.4 日×人のうち成人男子 64.0%、婦人 30.4%、未成年者 5.6%である。1 人 1 日当たり平均賃金 1.83 ルーブリとなる⁴。

ただ失業者は多いにも拘らず、必ずしも求人は充足できない。例えば、レニングラードでは 5 月、6 月は雨で出遅れた為、7 月に建設活動が活発となった。ことにレニングラード公営事業部の公共事業は広汎に展開された。7 月は 7 - 7.5 千人の失業者を就業させるように事業の拡張を決定した。しかし人手を集められない。レニングラード職業紹介所には約 20 千人の成年男子失業者が登録され、8 千人に呼出状を送ったが、出頭したのは 1 千人のみである。賃金が低いのではない。失業者のかなりが社会保険から扶助を受け取ると同時に公共事業以外で稼得があるからである。ほかに一部は農村に農作業に行った。職業紹介所は多くの建設組織に北西州以外の県で左官、道路舗装夫、レンガ石積み職人、大工を募集するのを許可せざるを得なかった。それらの労働者は職業紹介所に登録されているのだが。雑役工が足りない為、職業紹介所は他の職種の低い資格の失業者に求人を出したが事態を改善しなかった。職業紹介所は毎日、2 - 2.5 千人を仕事に派遣するが、求人を充足できない。そこで、最も厳しい懲罰的措置を採ることを決めた。労組員の失業者は 1 回目の仕事拒否で 1 ヶ月間登録と社会保険扶助から外す。2 回目の拒否で完全に除外する。労組の合意によってのみ登録を復活する。労組員でない失業者は一度、拒否すれば登録も扶助も外した。これによりレニングラードの失業者は幾分減って 6 月 1 日、169,530 人、7 月 1 日 161,795 人、7 月 15 日、150,425 人となった⁵。

組合員失業者への労組の援助もある。

まずは組合員失業者のための仕事探しがある。一部労組は依然、組合員失業者を直接、仕事に派遣し、斡旋ビューローの機能を果たしている⁶。

失業者の資格向上のため多くの地方で（トヴェリ、ヤロスラヴリ、クズネツク、モスクワ）労組自身またはそれらの参加のもと職業技術コースを開設した（ことに非製造業労組）。

第 7 回全連邦金属労組大会は中央労働研究所方式による有資格労働力の養成コース網の設置を決定した。失業者カードルを優先的に入れる。また労働コレクチーフを資格向上に利用する試みもある（ニジニ - ノヴゴロド県労組大会決定）⁷。

労組による失業者への援助ファンドと扶助がある。

金属労働者はファンドへの自発的控除のシステムを全く止め、中央委員会は自己の資金から 20%をそのために計上した。木工労組では（46 県支部で）ファンドへの入金 は 42,464 ルーブリである。うち 6 分の 5 は自発的控除で、中央委員会は 2%しか控除していない。そもそも中央委員会からの控除規模は確定されていない。印刷労組中央委員会は 3%、皮革労組中央委員会は 5%、等々。地方でもバラツキが大きい。繊維と金属労組のみは自発的控除はない。だが労組の一般的傾向としては自発的控除は止め、もっぱら組合費の控除からファンドを創設する方向（化学、ソヴェト職員、鉱業）である。

だが扶助は乏しい。化学労組中央委員会は 160 千ルーブリのファンドのうちから県支部に 7,300 ルーブリ、旅行する労組員に「職を求めて？」4 千ルーブリを交付した。木工労組の 46 組織で 17,900 人の失業者がいるが、半年で集まった 91 千ルーブリの基金のうち交付したのは 45 千ルーブリである。木工労組レニングラード県支部は失業者援助ファンド増強の 35,509 ルーブリの入金があったが、支出したのは 12,097 ルーブリである（内訳：扶助 9,033 ルーブリ、5 人の失業者の教育に 1,250 ルーブリ、他に扶助交付及び失業者再登録の公示）。これでは失業者援助を失業者が実感できない。ファンドの支出をケチるだけでなく、労組の費用に流用するケースもある。金属労組だけは失業者への物質的援助を増やし続けた。1925 年第 3 四半期に 736,146 ルーブリ計上し、第 4 四半期には 1,107,607 ルーブリとなった。

扶助のばらつきも大きい。化学労組中央委員会の報告では地方により 3 ルーブリから 10 ルーブリ、木工労組では社会保険から給付を受けない家族もちが平均 3 ルーブリ 80 コペイカ、単身者が 2 ルーブリ 09 コペイカ、社会保険から給付を受けている場合はそれぞれ 3 ルーブリ 38 コペイカ、1 ルーブリ 90 コペイカである。但し、あくまで平均である。モスクワでは一部労組は保険基金から給付を受けていない失業者にのみ援助する。1924 年 10 月から 1926 年 1 月までのモスクワ県評報告によれば扶助の大きさは下表のようである。扶助の大きさはそれぞれの労組の持つ資金と失業者数による。

表Ⅳ－２－２２ 労組の扶助

①支給制限のある
労組の扶助

産別労組	家族もち	単身者
繊維	10	6
縫製	6	4
食品	9～12	8
教育	6～15	5
ソヴェト職員	9	9

（単位：ルーブリ）

②保険基金からの給付とは係わりなく
交付する労組の扶助

産別労組	家族もち	単身者
金属	5.50～10	5
化学	8～10	6
印刷	7～10	6
公営事業	5～10	4～5
皮革	10～15	3
建設	10～15	7.50

出所：Vestnik Truda, 1926, №4, p.30.

1926 年、皮革労組中央委員会第 3 回総会は労組歴 1 年以上で社会保険から給付を受けていない労組員にのみ扶助を与えると定めた。

金属労組もその大会でより明確に失業扶助の大きさを定めた。当該地域の金属工業の第 1 等級

の平均基本給に基づき定める。その場合 2 つの基準（労組歴と資格）がある。それらにより失業者は 2 つのグループに分けられる。①労働者 5 等級以上、職員 9 等級以上で労組歴 7 年以上は平均基本給、労組歴がそれを下回る場合はその％、②それ未満の等級の労働者、職員で労組歴 7 年以上は基本給の％、残りの労働者、職員で 7 年未満は％。社会保険からの給付を受けている者は追加的に労組歴及び資格に応じる額の半分の労組扶助を受取る。失業者は続けて 9 ヶ月以上、及び連続する 2 年間の失業期間中 15 ヶ月以上は扶助を受取れない。

給付対象は少ない。皮革労組ではモスクワで保険基金から失業扶助を受取るのは失業者総数の 2.22％、レニングラードでは 16.05％、ニジニ・ノヴゴロドでは 27.51％、白ロシアでは 14.51％（中央委員会調査資料）に過ぎない。金属労組ではレニングラード地区委で登録失業者の 27.5％、モスクワで 32.5％、エカテリノスラフで 13.6％、ペルミで 13.4％、ユジノウラルで 29.2％、ニジニ・ノヴゴロドで 16.9％、トゥーラで 28.6％等々。多くの失業労組員は保険基金から扶助を受取る権利をもちながら、それを知らない。労組の情報活動が弱い⁸。

失業者コレクチーフは有力な失対である。

これらは 1922 年にアルテリの形態で組織され始めた。その大部分は自分で仕事を見つけようとする失業者の運動として自然発生的に現れる。当初これらアルテリはかなりの独立性をもっていた。労働援助というよりは企業経営的偏向があった。

労働人民委員部は 1923 年 10 月に失業者労働コレクチーフ新規程を作った。その規程によりコレクチーフと職業紹介所との結びつきを強めた。失業者コレクチーフは職業紹介所委員会が全権委員を通して管理する。コレクチーフの全利潤は職業紹介所委員会に引渡され、当該コレクチーフの拡張または他のコレクチーフの設立に使われる。1924 年 10 月の 394 コレクチーフ（22,874 人）の標本データが次表である⁹。25 年 4 月のデータではコレクチーフの発起人（544 コレクチーフについて、従業員 26,067 人）は職業紹介所が 39.1％、労組 28.9％、失業者 21.5％、不明 10.5％である¹⁰。

表Ⅳ－２－２３ コレクチーフの数と就業者数

	コレクチーフ数	就業者
22 年末	141	約 15 千人
23 年末	650	26,950 人
24 年末	1,000－1300	55－58,000 人
25 年末	2,300	85－90,000 人
27 年 7 月 1 日	2,000 超	112 千人

注記：1927/28 年度、労働人民委員部はコレクチーフでの 125 千人の就業を予定。

出所：Izvestiia, 1 February 1928, No.27.

表Ⅳ－２－２４ コレクチーフ構成

	コレクチーフ数	メンバー	平均メンバー数
労務コレクチーフ	146	15, 750	108
生産コレクチーフ	248	7, 124	29
計	394	22, 874	58
設立の発起人			
	職業紹介所	労組	失業者自身
労務コレクチーフ	59.5％	23.3％	17.1％
生産コレクチーフ	40.5％	34.3％	25.2％
計	47.7％	24.7％	21.8％

出所：Voprosy Truda, 1925, No.3, pp.29－30.

コレクチーフには 3 タイプがある。第 1 に生産（製作所、工場）、第 2 に労務（荷役、配達、製粉）、第 3 に商業（行商、露天商、売店、常設店）である。

ソ連邦には未利用の工場、製作所、工作機械、工具、資材があり、他方、非常に工業品が市場で不足していた。そこで全く流動資金もなしに全連邦で製作所、工場、労務アルテリ、常設店、等々が作り出された。職業紹介所の大部分（60%）はこれらコレクチーフの設立、指導には参加しなかった。

全連邦で労務コレクチーフは 50%、生産コレクチーフ 40%、商業コレクチーフ 10%である。但し、白ロシアでは生産コレクチーフに集中している。ここには大中工業が少ないからである。ウクライナでも生産コレクチーフが支配的である。ロシア共和国では労務コレクチーフが一番多い。生産コレクチーフでは皮革、金属、縫製が多い（縫製コレクチーフには 11 千名超が従事）。

1 つのコレクチーフに就業する平均失業者数は 56 名である。しかし数百名規模のコレクチーフも少なからずある。連邦の職業紹介所に登録された失業者 100 人あたり 11 人がコレクチーフに就業している。

出来るだけ多くの失業者に仕事を与えるため平均して 2～7 ヶ月で交代する。但し、交代制の原則は必ずしも実現されない。頻繁に交代すると生産過程や経営課題に悪影響があり、コレクチーフに従事する失業者自身にも不利益だからである。交代制はコレクチーフの半数でのみ実施された。交代制を考慮すれば 1927 年 7 月 1 日、112 千人の倍ほどが仕事を与えられていることになる¹¹。

ロシア共和国のコレクチーフが 1925/26 年度に支給した賃金は 27 百万ルーブリである。コレクチーフ維持費は少なく 1,800 千ルーブリ（支給賃金の 7%未満）である。公共事業への資金の方がずっと多い。

地方ではコレクチーフ合同本部が設立される。弱体のコレクチーフに収益のあるコレクチーフから資金移転をしたり、販売や原料供給面で協力する。その理事会は地方職業紹介所委員会が任命する。

次いで労働人民委員部に失業者コレクチーフ助成中央ビューローが設置された。これは労組中央委員会との緊密なコンタクトの下、コレクチーフ合同本部にサービスする。

一部コレクチーフは従業員 600 名ないしそれ以上を擁する経営的に完全に強固な工場となった。そうしたコレクチーフは地方工業部に移譲し、職業紹介所は浮いた資金で新しいコレクチーフを開設する。ことにウクライナではこうしたコレクチーフの移譲が多かった。例えば、キエフの労働者 700 名の履物工場、400 名の靴下 - メリヤス工場がそうである。反対に地方工業が自己の企業を職業紹介所の管轄へ移譲することもある。それらが赤字で解散しそうな場合である（例えば、キエフのマッチ工場や縫製工場）。地方職業紹介所に当該職種の失業者がいなかったために交代制が実施できないような小さなコレクチーフは手工業協同組合に移譲し、クスターリ - 手工業または労働アルテリに改組する。例えば、1926 年には白ロシアでそうしたアルテリに改組されたコレクチーフに 105 名が就業していた¹²。

1925 年の統計資料からすると生産コレクチーフのうち 58.8%は注文生産、18.2%の市場向け見込み生産を行っていた（残りは販売方法不明）。発注者は大部分の場合、国営及び協同組合経済機関である。これら注文によりコレクチーフはアヴァンスを受取れる¹³。

1927/28年度のデータをみておこう。データのないコレクチーフもあるが、全体像はつかめる。1928 年 10 月 1 日現在、全連邦で 2,279 のコレクチーフが登録され、うち生産コレクチーフが 1,272、コレクチーフ当たりの平均就業者数は 55 名である。労務コレクチーフは 692 を数え、平均就業者数は 69 名、商業コレクチーフは 315 を数え、平均就業者数は 48 名である。生産コレクチーフのうち部門別では縫製、履物、金属加工の順に多い。労務コレクチーフでは補助的仕事、荷役が多い¹⁴。[表Ⅳ－2－25]

コレクチーフには大きいとはいえないが様々な特典が与えられた。[表Ⅳ－2－26]
コレクチーフは最初の 6 ヶ月間は営業税、所得税、印税、公証人手数料、裁判費用、地方税公課、社会保険料、公共料金は免除される。その後更に 3 ヶ月は上記租税公課は半額となる。そ

の後は例外的にのみ特典を享受する。

ロシア共和国の場合は幾分異なる。6ヶ月は営業税については国家機関または協同組合と同等とする。印税や社会保険料は期間の制限なく全額免除、他の税については期間の制限なく国家機関と同等とする。

これら特典はソ連邦では1924年11月28日から、ロシア共和国では1924年12月22日から導入された。それまでは特典は系統的ではない。

しかし、これら特典は全てのコレクチーフが享受したわけではない。1925年第1四半期の労働人民委員部データによると営業税特典を享受したのは66.0%のみである。地方税については55.0%，場所賃貸料53.7%，社会保険63.8%，公共サービス22.8%である。全く特典を利用していないコレクチーフも9.0%ある。享受できないのはコレクチーフよりもそれらを付与する機関の側に責任がある。コレクチーフの発展は従って主に地方の努力に負う所が大きい¹⁵。

表IV-2-25 失業者コレクチーフ

			生産コレク チーフ	労務コレク チーフ	商業コレク チーフ	全体
27 年 10 月 1 日	就業者総数		58,597	41,026	12,497	112, 120
	比率%	婦人	33.7	22.8	52.7	31.9
		労組員	73.3	69.7	62.0	70.7
		未成年者	14.6	2.1	7.0	9.2
28 年 10 月 1 日	就業者総数		71,020	47,280	15,130	133, 430
	比率%	婦人	36.0	24.0	50.2	33.4
		労組員	71.0	63.4	56.7	66.6
		未成年者	16.0	2.9	4.8	10.1
1927/28 年度	延べ労働日数		17,349	10,905	4,140	32, 395
	支給賃金総額（千ルーブリ）		33,552	23,951	7,284	64, 787
1 人×1 日平均賃金（ルーブリ）			1.93	2.20	1.76	2.00

注記：189 職業紹介所のデータ

出所：Voprosy Truda, 1929, No.2, p.158.

表IV-2-26 コレクチーフの受けた特典の種類

	営業税	地方税	場所賃貸	社会保険	公共サービス
労務コレクチーフ	65.7%	52.6%	50.4%	59.1%	29.2%
生産コレクチーフ	66.9%	52.3%	53.6%	63.6%	25.1%
計	66.5%	52.4%	52.4%	62.0%	26.6%

出所：Voprosy Truda, 1925, No.3, p.30.

コレクチーフ設立に投下された資金はコレクチーフのメンバー1人当たり平均11ルーブリ72コペイカである（労務コレクチーフでは4ルーブリ77コペイカ，生産コレクチーフでは27ルーブリ10コペイカ）。資金は少ないが，それでも一部コレクチーフは収益をあげている。

コレクチーフが受取った貸付はそれらが基盤を固めるに従って徐々に返済される。1924年10月1日の調査資料によると貸付総数のうち約25%は返済された。返済された貸付の平均利用期間は3.5ヶ月である。返済率は低いはまだ営業間もないコレクチーフが多い。約2/3は営業6ヶ月以内である。未返済貸付のうち1924年1月1日より前に受取ったのは16%のみである。

貸付や税特典以外にはクレジットの形の財政援助がある。調査資料によると全てのコレクチーフはその営業期間中に総額243,475ルーブリのクレジットを利用した（うち労務コレクチーフは29.8%，生産コレクチーフは70.2%。コレクチーフメンバー1人当たり平均10ルーブリ64コペイカ。労働コレクチーフでは平均3ルーブリ60コペイカ，生産コレクチーフでは23ルーブリ98コペイカ）。

平均信用期間は労務コレクチーフで1.2ヶ月，生産コレクチーフで3.1ヶ月である。コレクチーフメンバー1人当たりでは貸付11ルーブリ72コペイカ，クレジット10ルーブリ64コペイ

カ、合わせて 22 ルーブリ 36 コペイカとなる。これは保険基金から受取る失業扶助より少ない。コレクチーフメンバーは失業扶助を受取る権利を失うため、コレクチーフの組織化への支出のかなりは保険基金を節約する¹⁶。

国家が 1925/26 年度にコレクチーフ支持のため割当てたのは約 1 百万ルーブリである。中央保険局は 1923/24 年度に 680 千ルーブリを交付し、1924/25 年度に 1,600 千ルーブリ交付した。多くはない¹⁷。

一部コレクチーフは未成年者の教育にも寄与した。調査資料によるとコレクチーフの 43% は未成年者に仕事を教えている。コレクチーフで訓練を受ける未成年者はコレクチーフメンバー総数の 11.5% を占める¹⁸。コレクチーフ内部に基幹的有資格カードルを作ることも課題である。例えば、ウラルのスヴェルドロフスクでは職業紹介所は未成年者を主にコレクチーフで経験を積んでから仕事に派遣した。1925 年 9 月 21 日のロシア共和国労働人民委員部訓令はコレクチーフ従業員の 20% までは就業期間の制限なき労働者をもつことを認めた¹⁹。

労組もコレクチーフを支援した。

1924 年 7 月 1 日現在、木工労組は 75 コレクチーフ (3 千名)、皮革労組は 172 (5,166 名)、1925 年には 323 (11,154 名) をもつ。

労組が調査した 110 のコレクチーフのうち赤字は 12 のみである (76 は黒字)。活力のないそれが解散することもある。例えば、カザンでは 1925 年 7 月 1 日に 19 から 14 に減少した。サラトフでは 1924 年 10 月にコレクチーフで 3,210 名が働いていたが、1926 年 1 月 1 日には 611 名しか残っていなかった。うまくいっていない商業コレクチーフの解散と労務コレクチーフの改組による。それらのうち多くは職業紹介所の機能を果たそうとした。互いに競争したものもある、という。労組組織は『自分の』失業者を世話しようとする。多くの地方で失業者を『こっち』と『あっち』に分ける傾向がある²⁰。

労組による原料や注文の受け取り上の助成がある。例えば、皮革労組は皮革シンジケートと掛け合って労務コレクチーフに皮革商品とクレジットを確保した。また社会保険機関からのクレジット受け取りを助けた。それはまた社会保険機関にとっても利益がある。ニジニ・ノヴゴロド県労働部によると保険基金は労務コレクチーフに 8 千ルーブリのクレジットを交付したが、失業扶助を 50 千ルーブリ節約した²¹。

全ソ労働組合中央評議会の 1925 年 3 月 23 日付け労働市場調節問題回状——地方労組組織への提案——は失業者アルテリの全面的支援を促し、1925 年 5 月 21 日の失業者援助ファンド規程の第 7 条はファンドをその直接の用途、つまり個人 (現物) 援助や労務コレクチーフへの援助に支出することを規定した。

1925 年 7 月 18 日の全ソ労働組合中央評議会書簡は生産コレクチーフでの労働者の物質的及び権利上の必要に応え、彼らの間で文化的、組織的活動を行うため、労組の補助機関として選出全権委員または全権委員の権利をもつ労組委員会を設けることを求めた。

更に 1926 年 2 月 6 - 11 日の全ソ労働組合中央評議会第 3 回総会採択の決定はコレクチーフで就業する失業者の労組員への受け入れ問題について指示した。一般的規程によれば失業者は労組員には受入れられないが、例外として労働及び生産コレクチーフで就業する失業者も受け入れうる。但し、中断なく 3 ヶ月を超えて働き、一定の賃金を受取る場合であり、商業コレクチーフで働く失業者にはこの決定は適用されない²²。

労組によるコレクチーフ組織化、コレクチーフ全権委員任命、コレクチーフの活動の一般的指導や監督への参加と並んで労組は此处そこでコレクチーフ合同の理事会または管理部 (単独管理形態) における自己の代表を通してコレクチーフの活動の直接指導を行った。ロシア共和国の 16 県都のデータでは合同管理機関に労組組織登用の 26 名の働き手が入っている。うち 8 名はコレクチーフ合同理事会議長である。またロシア共和国のコレクチーフ規程によると県労評代表はコレクチーフ監査委員会に入る。

1924 年に全連邦的規模で行われたコレクチーフ・アンケート調査によると 265 の調査コレク

チーフのうち20%は労組の発起で設立された。コレクチーフには主に労組員失業者が就業する。1926年1月1日のデータでロシア共和国のコレクチーフで就業する失業者総数のうち63.6%は労組員である。なおコレクチーフで就業する失業者総数のうち未成年者は6.9%だから非組合員は29.5%を占める。生産コレクチーフでは組合員失業者は71.3%、労務コレクチーフでは60%、商業コレクチーフでは53.2%である（但し、商業コレクチーフではモスクワを除く全ての都市の平均は82.9%であるが、モスクワはその労働市場の特殊性から30%に留まる。ゴメリ、サラトフなどでは組合員比率が100%になる）²³。

このように失業者コレクチーフは一定の成果を挙げた。

大量失業に直面してワーク・シェアリングも検討され始める。7時間労働日の導入である²⁴。1927年10月15日付け中央執行委員会のマニフェスト第1条は7時間労働日実施の基本方針を謳った。達成された賃金水準は維持しつつ失業は軽減するというものである。但し、合理化、労働密度強化によって労働生産性を上昇させ、工業品価格や原価引下げ政策を妨げないことを前提する²⁵。

1927年10月下旬の中央委員会及び中央統制委員会合同総会では7時間労働日導入問題が審議された。

反対派のエヴドキーモフはその意義を強調した。

「7時間労働日は大きな経済的且つ政治的意義をもっている。[現状では]未成年者を減らし、工場学校の受け入れを減らして青年労働者からその基本的な合法的経済的成果を奪っている。また妊娠や出産への社会保険も削減している。多くの有害職場で6時間労働日が9時間労働日に代えられている」²⁶からである。[ワーク・シェアリングによりそうした事態を打開できる]

これに対しクイビシェフは「7時間労働日は社会主義建設の偉大な計画に組み込まれる新たな成果であるが、同時に国民経済の急速な成長テンポや社会主義建設の最終的完成と結びつけられるべきだ」と応じた²⁷。[すぐには無理だ、というわけだ]

ルィコフも「7時間労働日の問題は生産合理化、技術的改善、生産性向上を前提する。すぐには実現できない。その決定の実施には1年は掛かる」と慎重であった²⁸。

その実施自体には大方、異存はない。

1927年11月11日、人民委員会議は7時間労働日実施問題検討委員会（議長は労働人民委員シュミット）の設立を決定した²⁹。1928年1月17日の人民委員会議決定により7時間労働日実施準備に進む³⁰。

1927年11月23日のロシア共和国最高国民経済会議の協議会では7時間労働日準備と多くの企業での7時間労働日の実験的实施の活動を最大限急ぐ方針を打ち出された³¹。

翌日のロシア共和国最高国民経済会議工業プラン会議では7時間労働日実施の諸原則が検討された。

労働経済部提出の計画では可能な所では1927/28年度に実施するが、企業のかかりは1928/29年度中に移行するものとされた。但し、労働費用について原価を高めないことを必須条件とする。そのため合理化措置、労働強化や製造ノルマ改定等々が必要である。言い換えれば7時間で8時間労働日と同じ生産性を確保する必要がある。これは生産性がほぼ10%は上昇することを意味する。7時間労働日に移行するのは生産的労働者のみである。補助労働者や職員には及ばない。7時間労働日への移行は必ず交代組の増加を伴う。

討議では意見が分かれた。ことに7時間労働日への移行と労働強度上昇と結びつけることに関して対立があった。技術者その他に対しても労働日を短縮すべきという見解もあった。意見の対立の為、工業プランは特別委員会を設置し、問題を詳細に検討することになった³²。

労働人民委員部の下に設置された7時間労働日実施委員会（メンバーは労働人民委員部の全ての部の代表者。議長は労働人民委員部・労働保全部長代理）では様々な面から議論された。

7時間労働日導入に伴って次のような問題がある。

労働法により婦人の夜間労働は禁止されている。だが 7 時間労働日への移行の場合、多くの企業で交代数は増える。婦人労働者が圧倒的に多い企業では夜間交代組に婦人も含めざるを得ない。この問題はまずもって特別法規の形で解決せねばならない。また夜間労働は給与を同じとすると昼間労働より 1 時間少なくなるはずである。夜間労働は更に短縮されるか、7 時間のままとすべきか。また法律上、有害生産での労働日は短縮されねばならないが、7 時間を更に短縮すべきか。未成年者の労働も日に 4 時間及び 6 時間に制限されている。それも更に短縮すべきなのか。

賃率問題との関係も大きい。マニフェストは賃金引上げなき労働日短縮を定めている。労働生産性と賃金の関連は調査されねばならない。そして労働日短縮は失業者をどれだけ吸収できるのか³³。いずれも容易い問題ではない。

最高国民経済会議は反対こそしないが、いろいろ注文をつける。7 時間労働日への移行は厳格に中央集権的に、且つ決められた計画方式でのみ実現しうる。計画外の人民委員会議委員会の特別許可なき個々の企業、合同による独自の実施は許容されない。それに対する責任は最高国民経済会議の総管理局や委員会が負う。労働経済部は計画管理局と共同で 1 ヶ月以内に 7 時間労働日への漸次的移行や追加的交代導入の計画準備、検討についての地方への予備的指令や訓令を作成する³⁴。

全ソ労働組合中央評議会にも 7 時間労働日実施委員会が設けられ、連邦工業の 7 時間労働日への移行は厳格に計画的方式で実施する方針を出す³⁵。

繊維総管理局長代理 A.M.ユリソフは移行に積極的である。繊維工業は 7 時間労働日実施にとり有利な条件にある。2 交代制で設備は 100%稼動しても繊維製品需要は充足できない。だから否応なく 3 交代制の操業が要請される。またそれによりかなり老朽化した設備の更新を促す〔無論、資本建設の全面的増強が前提だが〕。また、生粋の繊維労働者の失業者は相対的に少ない。しかし繊維労働者の子弟は通常、繊維工場で働く。7 時間労働日 3 交代制を導入すれば、繊維労働者の子弟である未成年者（既定年齢を過ぎた者）を生産に参加させ、それにより繊維労働者の間の失業者を減少させられる。更に従来の上までは労働強化は失業を生み出すが 7 時間労働日 3 交代制導入は労働強化の課題も解決する³⁶。

1928 年 1 月 6 日の人民委員会議・委員会は 1 月 15 日から繊維工業の 14 工場を 7 時間労働日、3 交代制に移行することを決めた³⁷。

化学労組中央委員会はゴムトラストと NOT に従って活動するオーバーシューズ部門で 7 時間労働日導入の交渉を開始することを決めた。機械化されたガラス及びマッチ企業でも導入問題を提起することを決定した³⁸。

紙工業技術-経済ソヴェト（於レニングラード）は 3 交代半で連続的に操業する紙工場における 7 時間労働日導入の可能性問題を審議した。技術-経済ソヴェト労働委員会議長、技師セリコフの報告は 4 交代とし、そのそれぞれは 1 週間に 3 日は 8 時間ずつ働き、後の 3 日は 6 時間ずつ働くことを推奨した。週 42 時間で、平均して 6 日 7 時間となる（A.ギリャエフ提案の 3 つのヴァリエーションのうちの 1 つ）。この方式では紙工場の労働力は 14.3%増加する³⁹。8 月には紙労組中央委員会と最高国民経済会議は 1928 年 10 月から 1929 年 4 月までに 5 工場が移行することで合意した⁴⁰。

だが、7 時間労働日への移行は準備不足のまま進められた。拙速の感がある。

7 時間労働日導入について経済機関は積極的ではなかったが、正面から反対も出来ない。何より生産性の低下を懸念した。

移行を巡り労組との対立も生ずる。

1928 年 1 月 15 日から 7 時間労働日移行する繊維工場の労働者の労働条件について繊維労組中央委員会と最高国民経済会議の間に紛争が生じ、1928 年 1 月 11 日、労働人民委員部においてシュミットを裁判長とする仲裁裁判が行われた。経営者提案は 7 時間労働日の場合、3 時間半毎に交代組を代わり、労働者は日に 2 回出勤するというものである〔労働密度を高めるため〕。

これに対し労組は中断なき 7 時間労働を求めた。この時には仲裁裁判は労組寄りの決定を行った⁴¹。

1928 年 5 月 16 日付け紙労組中央委員会の中央紙トラスト本部会宛書簡はバラフニンスキー（ジェルジンスキー記念）工場ですらもって操業開始と共に 7 時間労働日を導入することを提起する。労組中央委員会はトラスト本部会に早急にこの問題を検討し、労働力の選別などの実践的措置を講ずることを要請する。操業まで 3 週間から 1 ヶ月ほどしかないため、トラストがこの面で行った活動を逐次、伝えることを求める⁴²。

だが 5 月 28 日付け中央紙トラスト労働経済部長の木村紙総管理局、最高国民経済会議・計画経済管理局・労働経済部宛書簡は上記提案への異論を唱える。

この B コンビナートの最初の操業はパルプ工場の一部のみであり、セルロース工場は操業しない。生産工程は設備が不完全であり、全設備が操業してから可能なノーマルな生産工程とは全く異なる。紙機械がノーマルな速度になるまでは時間が掛かり（1 年以上）、かなりの困難を伴う。また十分な有資格者労働者の確保は難しい。7 時間労働日の導入は 14.3% の追加労働力を要する。加えて紙工業では 7 時間労働日での連続操業の経験が全くない。B コンビナートのような企業への適用には慎重たるべきである。そこで政府の 7 時間労働日実施委に B コンビナートでの 7 時間労働日は現時点では却下すること、導入時期は機械の全面操業、速度全開の時に合わせることを要請する⁴³。

6 月 5 日付け中央紙トラスト労働経済部長の紙労組中央委員会宛書簡も同上見解を伝える。紙機械が限界速度に達するまで約 2 年かかる。導入問題は生産が順調になってから提起さるべきである。

1928 年 7 月 14 日、中央紙トラスト・技術協議会（工場幹部やトラスト代表、工場委議長、党コレクチャービューロー参加）は移行は準備作業が終わる 1928/29 年度第 3 四半期以降に可能と考えた。1928/29 年度の工業財務計画は 7 時間労働日への移行を考慮せず作成されているから修正が必要であると結論した。

1928 年 7 月 16 日、最高国民経済会議幹部会・7 時間労働日導入検討委員会（クラヴァリ議長、幹部職員、紙トラスト、B 紙工場などの代表参加）は繊維工業や金属工業での実施について検討すると共に、B 紙工場での 7 時間労働日での操業延期について検討し、トラストに延期の理由説明を 1 週間以内に文書で出すことを求めた⁴⁴。

石炭工業では労働法規により地下労働者の 6 時間労働日が規定されていたが、実際には遵守されていなかった。石炭労働者の 6 時間労働日実施の試みは 1928 年 4 月、チスチャコフ鉱山管理部の一部炭坑で始まった⁴⁵。その後、広がる。

ドンウーゴリは 1928 年 5 月に労組組織と合意して 6 時間労働日実施の多くの指令を出した。だが現地では一部経営者が恣意的に解して、時々 6 時間労働日と 7 時間労働日を混ぜ合わせる。労働者もノルマを果たせず賃金が減るのではないかと恐れ、気乗り薄である⁴⁶。

1928 年夏、石炭工業における実質的な 6 時間労働日実施を巡って経済機関と鉱業労組とが対峙した。①6 時間労働日移行に伴う製造ノルマ見直し、②地下労働における労働日の計算、③休憩や食事の時間の問題が争われた。

①は詳細な検討を要するため保留とされた。②については労組側は 4 年前の法規に従い、ランプなどを受取った時から戻す時までとする。だから炭坑に降りるための待機時間なども入る。

だが経営者はそうした計算に断乎反対した。労働を合理化し、不生産的労働時間を最小化する代わりに現行労働法規を制限するものである、という。

最高国民経済会議は労働人民委員部に対し、それを見直し、坑内に降りた時から上がった時までを労働日とすることを要請してきた。休憩や食事時間に関しては 2 回の 30 分の休憩または 1 時間の休憩とし、それは労働時間には含めるべきではないと主張した。

労組側はそれは事実上 7 時間労働になる、坑内には食事などとする場所はない、と反駁する⁴⁷。和解の道は遠い。

1928 年 3 月、最高国民経済会議の 7 時間労働日実施委員会是否定的な中間総括を行った。7

時間労働日に移行した企業の大部分で設備単位当り日生産性が低下し、休止や不良品が著増したと嘆く。ユリソフ報告は1日当たりだけでなく時間当たりの製造高も減ったという。移行を急ぎすぎて準備が不十分であった。資格の低い労働者の資格も不十分であり、原材料の質の低さ、供給の中断、労働環境の悪さがあった。出来高評価の引下げから意図的な製造減もあったという⁴⁸。

ある場合には時短は労働生産性の低下を招き、別の場合には時短の導入が遅れた。事前の組織的・技術的改善や労働合理化を要したのである⁴⁹。

3月末の全ソ労働組合中央評議会幹部会における報告も7時間労働日移行における厳格な計画性と政府指令遵守を求める⁵⁰。

6月の第2回全連邦労働経済部大会は7時間労働日の実施が以前に計画された工業発展を抑制してはならないと釘をさした⁵¹。

結局、1927/28年度に7時間労働日に移行した既存企業は28であった（労働者数は統制数字で124.7千人）。新企業では40企業、14.2千人が移行した（I.クラヴァーリの報告）⁵²。繊維工業では24企業が7時間労働日に移行した。繊維工業の労働者総数の17.1%（綿工業では22.4%）を占める。一部では労働コストの急上昇や労働生産性の低下がみられた（ことに夜間交替組）。繊維シンジケートの計算では設備の時間当たり生産性は3～11%低下した。移行した24企業のうち労働者1人あたりの日製造高が増大したのは8企業のみであり、残りは9～10%低下したという⁵³。

その後も7時間労働日拡大の方針は維持するが、及び腰である。

1928/29年度には最高国民経済会議の当初案では新規企業も含み工業就業労働者の10%が7時間労働日に移行し、既に移行した者と合わせて年度末には15%となる。労組側の主張は20%以上である⁵⁴。だが10月に入って16.5%で最高国民経済会議と合意した⁵⁵。

全ソ労働組合中央評議会総会でのシュミット報告によれば最高国民経済会議とは連邦工業の労働者の16.5%について労働日短縮について合意したが、企業は技術的にも組織的にも準備不足であった。軽工業が多い。大きな投資を要しないからである。依然、最少摩擦抵抗路線を進む⁵⁶。

1928年11月の党中央委員会総会におけるシュミット報告はトーンダウンする。「性急な7時間労働日の実施は労働者構成の悪化を齎す」。「1927/28年度に移行したのは就業労働者の約5%に留まった。主に繊維工業である」⁵⁷。

表向きは既定方針は曲げない。政府委は1928/29年度第1四半期に112企業（労働者数100.7千人）が移行することを決定し⁵⁸、1928年11月19日の最高国民経済会議命令は1928/29年度第1四半期に7時間労働日に移行する118工場をリストアップした⁵⁹。1928年11月の党中央委員会総会決議では工業と運輸で1928/29年度に約20%の労働者が7時間労働日に移行するという政治局方針が採択された⁶⁰。

とはいえ工業生産の急拡張と関連して28年秋以降、事実上消極化していった。

¹ 1924/25年度には約29万人に（失業者の3割前後）に、30百万ルーブリほどの失業者扶助が支給された（木村,1995a,280 - 3頁：Voprosy Truda,1928,№4,p. 12）。

² Vestnik finansov,1928,№12, p.101；1929, №8, p.88：Voprosy Truda,1928,№4,p.13.

³ Vestnik finansov, 1928,№12, p.101；1929,№8,p.89.

⁴ Voprosy Truda,1929,№2,p.152.

⁵ Trud,28 July 1927,№169.

⁶ Vestnik Truda,1926,№4,p.25

⁷ Vestnik Truda,1926,№4,pp.26 - 7.

⁸ Vestnik Truda,1926,№4,pp.28 - 31.

⁹ Voprosy Truda,1925,№3,pp.29 - 30.

¹⁰ Voprosy Truda,1925,№12,p.41.

¹¹ Izvestiia,1 February 1928,№27.

25 年、データのある 361 の生産コレクチーフのうち交代制を実施しているのは 19.1%のみである。労働コレクチーフは 49.1%が実施した。コレクチーフ従業員の 27.2%は失業者からではなく外部から招聘した者である。未成年者の比率は低い。25 年にロシア共和国で 7%である。コレクチーフのうち 49.1%は未成年者の見習い制度を設けている。それらでは従業員の約 12%は見習いである (Voprosy Truda,1925,No12,pp.42 - 3)。

¹² Izvestiia,1 February 1928,No27.

¹³ Voprosy Truda,1925,No12,p.43 : Gindina Ia.(red.)(1926).

¹⁴ Voprosy Truda,1929,No2,p.157.

¹⁵ Voprosy Truda,1925,No12,pp.35 - 6 : Gindina Ia.(red.),op.cit.,pp.35 - 6.

¹⁶ Voprosy Truda,1925,No3,p.31.

¹⁷ Voprosy Truda,1925,No12,p.35.

¹⁸ Voprosy Truda,1925,No3,p. 32.

¹⁹ Voprosy Truda,1925,No12,pp.32 - 3.

²⁰ Voprosy Truda,1925,No12,p.43.

²¹ Vestnik Truda,1926,No4,pp.27 - 8.

だがコレクチーフがアルテリに転化する傾向もある。労組はそうした傾向には否定的である。例えば、北カフカース地方労組評が労務コレクチーフ網を点検してみると、それらの多くは活動の性格が変質し、コレクチーフと呼べる資格を失っていた。皮革労組が労務コレクチーフの間に生産協同組合アルテリに転化する傾向が明らかになった後にはそれを抑えた。

²² Ekonomicheskaiia zhizn',15 February 1928,No39.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn',15 February 1928,No39.

労働者教育面での成果は少ない。例えば、レニングラードでは食品労組が失業者の再教育に取り掛かり、短期間でその仕事を遂行した。ところが、再教育が終わったところには働き手の需要はなくなり、新資格を取得した労働者は仕事がなかった。

化学労組では資格取得問題は大きな意義をもつ。失業者の 38.7%は雑役工で、5.8%は半資格労働者だからである。だが資格取得の活動は不活発で 26 年中、レニングラード職業紹介所が教育した化学労働者は 10 人のみ、モスクワ職業紹介所も 22 人にすぎない。労務コレクチーフのメンバーは急増した。27 年初め 856 人、年央には 1,500 人に増えた。

印刷労働者の資格取得問題は資金不足から難しい。中央労働研究所の印刷工業の働き手への関心も低い。

²⁴ 26 年に印刷労組は労働時間短縮のスローガンを提起したことがある。幾分懸念はあったが、失対手段の一つとして実施された。レニングラードの印刷工業では一時、就業者の 13%に適用された。その後、労働時間を短縮した労働者は工業の状態の改善と共に再び完全労働日に移行した (Trud,9 September 1926,No207 : Ekonomicheskaiia zhizn',15 February 1928,No39)。

²⁵ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,No61,st.613 : Vestnik Truda,1927,No11,p.70 : Ekonomicheskaiia zhizn',20 January 1928,No17.

²⁶ RGASPI,fond 17,op.2,d.329,l.7.

²⁷ RGASPI,fond 17,op.2,d.329,l. 9.

²⁸ RGASPI,fond 17,op.2,d.329,l. 11.

²⁹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,No65,st.662.

³⁰ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1928,No8,st.72.

28 年 3 月 2 日の人民委員会議決定は 1 月 17 日決定の補足として連邦共和国労働人民委員部の下に委員会を設置した (Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1928,No16,st.133)。E.H.カ - は反対派の批判に対する対応の面もあったと考える (Carr, E.H.and R.W. Davies, Foundations of a planned economy, 1926 - 1929 , Macmillan, 1969, pp.495 - 7)。

³¹ Ekonomicheskaiia zhizh',24 November 1927,No268.

³² Ekonomicheskaiia zhizh',25 November 1927,No269.

³³ Trud,19 November 1927,No264.

³⁴ Trud,19 November 1927,No264.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizh',25 November 1927,No269.

³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 October 1927,No246 : Pravda,27 October 1927,No246 : Izvestiia, 27 October 1927,No246.

³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',7 January 1928,No6 ; 8 January 1928,No7 : Pravda,7 January

1928,№6.

³⁸ Trud,19 November 1927,№264.

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',17 December 1927,№288.

レニングラード縫製トラストのヴォロダルスキー名称縫製工場は連続流れ作業方式導入後,実際に 7 時間半労働日に移行したが,生産合理化により労働生産性には影響しなかった。

⁴⁰ Trud,19 August 1928,№192.

⁴¹ Trud,12 January 1928,№10.

仲裁裁判の決定は次のようである。7 時間労働を連続して行う。食事のための休憩時間は現場で労働者と労組との協定により定める。休日前日は 6 時間とする。働かない時間の給与は団体協約に従う。未成年者及び妊娠 6 ヶ月の妊婦,産後 7 ヶ月までの婦人の夜間労働は禁止する。

[3 交代制導入に伴う追加募集のルールも決められたが, それについては 795 頁で触れた]

また仲裁裁判は 7 時間労働の労働者の加補給は 3 及び 4 織機へ移行する場合は引下げられない,という労組の要求を採択した。労働日短縮と関連して労働強度が高まる場合には給与は低下しないように評価を見直す。評価計算方法は従来どおりとする。また 3 交代制の場合は託児所は休みなく活動するあらゆる措置を採る。それらの維持費は保健人民委員部または企業（経営側が運営している場合）の負担とする。この時にはなお労使協調は維持されているのである。

⁴² RGAE,fond 3705,op.1,d.302,l. リスト№不明。

⁴³ ibid.

⁴⁴ ibid.

⁴⁵ Vestnik Donuglia,1928,№41,p.9.

⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 August 1928,№197.

⁴⁷ Trud,14 August 1928,№187.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',23 March 1928,№70 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 March 1928,№67.

その後も有資格労働者の不足やコスト上昇の嘆きが聞かれる（Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 June 1928,№134）。

⁴⁹ Trud,4 October 1928,№231.

⁵⁰ Trud,31 March 1928,№77.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn',27 June 1928,№147.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 November 1928,№271.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 September 1928,№219 ; 27 September 1928,№225 ; 3 October 1928,№230 ; 15 November 1928,№265 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 September 1928,№219.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 July 1928,№163 : Trud,15 July 1928,№163 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 August 1928,№199.

⁵⁵ Trud,13 October 1928,№239.

⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',30 October 1928,№253 : Trud,31 October 1928,№254.

⁵⁷ Kak lomali NEP,T.3,pp. 306,310.

⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',21 October 1928,№246 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1928,№246.

⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,21 November 1928,№270 : Trud,20 November 1928,№269.

⁶⁰ KPSS v rezoliutsiakh,T.3,p.141.

第3章.団体協約

1. 概観

団体交渉制度に代表される近代的労使関係の形成は萌芽的にはロシア革命以前にもみられるが、曲りなりにもそれが形を整えたのはネップ期になってからである。ネップ期には一定の開放化の下、経済復興を至上命題として一方で経済機関に一定の自立性が与えられ、他方で労働者は労働組合に組織され、それぞれ統合された上で、経済運営はそれらに委ねられた。以後、労使上部機関の協調主義を基調として経済運営が進められていく。党そのものは直接、経営に携わることなく経済機関及び労組組織の党フラクションを通してコントロールする。こうした労使関係を律するものとして集团的契約原理、ルール準拠型労働紛争処理方式が導入された。

だがこれらの制度は自生的ではなく、西欧的文明社会で培われた諸制度が異なった社会的土壌に外在的に移植されたものである。ある社会に異質な要素が移植された場合、それが定着するには様々な条件が必要となる。何よりも当該社会を組成する社会的エレメントとの適合性である。場合によっては拒絶反応のごとき事態を引き起こすかもしれないし、定着まで長たらしい主体的努力を要するかも知れず、あるいは似て非なるシステムに変異するかもしれない。先の原理や方式はそのものとしては一定の普遍性を有していても、特定の社会環境や社会的エレメントとの融合過程において様々な形相をとりうる。一般に諸社会が一つのタイプには収斂せず多様化する所以である。

ロシアの場合は帝政期に芽生えつつあった近代化の胎動が戦争と革命により中断され、その後の近代化の課題はソビエト政権が引継ぐことになった。

ソビエト・ロシアは未成熟な市場経済や歪な産業構造、専制的国家機構及び深層の共同体的諸関係を遺産として受け継ぎ、それらに前衛党機構と組織的動員主義が接合された社会である。そこに付け焼刃的に協議制度や西欧的文明社会の近代的諸制度が移植された。ネップ社会に内在する異質な諸エレメントは拙速的な「社会主義社会」建設過程においていわば生体的不適合を引き起こしたに違いない。

ロシアにおける団体交渉制度の歴史は概略次のようである。

ロシアの労組は1905年に誕生する。同年秋にはペテルブルグで印刷所所有者と印刷工組合の間の紛争や悶着の予防や調停のため調停室が設立された。誕生して間もなく1908年から労組はほとんど活動を停止し、それと共に調停室も閉鎖された。

1916年から労働運動の新しい波が始まった。1917年に開催された第3回全露労組代表者会議は同盟の自由、労働監督、職業斡旋所、疾病金庫その他改組、調停室、仲裁裁判、工業裁判についての布告公布を急ぐことを要求した。

臨時政府は調停室と仲裁裁判所設立に関する法律案（調停室は等数代表、多数決方式とする。調停室に持ち込むのは双方にとり義務的である。議長は双方の意見が一致しない場合は労働コミッサールまたはそれが任命した者とする。双方の合意が達成できない場合は単純多数決、それで決まらない時は仲裁裁判に持ち込まれる。仲裁裁判の議長は地方労働コミッサールまたはそれが任命する者とする）を作成したが、この法律案は日の目を見なかった。工業裁判についての法律案（労働者と企業家との労働訴訟解決のため）も同様であった。

2月革命後の労組の急速な再建や束の間の労使協調主義体制の下で団体協約も結ばれるようになる。1917年8月にペトログラード金属労組と『工場主団体』との間に団体協約が締結されたが、これは単に賃率協定であって、専ら給与規定のみである。

10月革命後、しばらくなお工場の所有権が私的企業家の手にある時期に労農政府は労働に関する一連の布告（8時間労働日、解雇手続き、労働者統制）を公布した。労組はなお組織性が弱い。1918年には労働人民委員部が労組の多くの機能を遂行した。労働者と企業家との紛争解決

のために労働人民委員部のもとに労働の資本との闘争特別部が設けられた。

この時期に労働人民委員部は紛争解決の調停 - 仲裁方式を提起した。これら方式は地方で支持を見出した。モスクワ工業地域の第 1 回労働コミッサール大会は調停機関の存在を妥当と認めた。但し、紛争の調停室への持ち込みは双方の合意による。調停室で解決されない場合は仲裁裁判に持ち込まれる。仲裁裁判の議長は当事者双方により選任される。合意が得られない時は労働コミッサールが裁判長を任命する。

だが調停方式は発展しなかった。企業家は労働者との交渉を望まなかった。当時は労働人民委員部やその機関——地方労働コミッサールによる紛争解決の行政的方式が多かった。紛争解決のための特別機関——紛争委員会または特別紛争コミッサールが設けられた。

次の時期、工業国有化やその労働者権力機関への移譲につれ紛争数は大幅に減少した。1918 年 7 月 2 日に公布された人民委員会議決定（賃率や労働条件を定める団体協約承認手続きについて）によると団体協約締結やその条件について労組と使用者と合意が得られない場合、労組作成の協約案は直接、労働コミッサールの審議に持ち込まれる。労働コミッサールが協約を承認、変更、却下する。

1918 年末にはほぼ工業企業は国有化され、全般的労働義務の原則に基づく労働法典が公布された。この期には労働人民委員部の紛争処理機関は解散し、同志規律裁判所に転化された。1919 年末、人民委員会議は同志規律裁判所に関する決定を公布した。また労働動員実施のために労働義務実施総委員会（Glavkomtrud）が創設された。地方には地方委員会が設けられる。職場放棄との闘いのために職場放棄委員会が設置された。賃率適用を巡る紛争処理や賃率問題一般の解決は労組が行う。1920 年 4 月、人民委員会議により労組に賃率規程を変更する権限が与えられ、賃率問題についてのそれらの決定は国家権力機関の決定の効力を持つようになった。

ネップ期に入って 1922 年 1 月 18 日の人民委員会議決定により非国営企業に発生した労働紛争解決の機能は労働人民委員部機関が負うことになった。労働人民委員部のもとに紛争委員会（法務人民委員部機関や労組組織の代表者から構成され、議長は労働人民委員部機関代表者とする。紛争の国家強制審理を行う）が設置された。實際上、紛争委員会の所轄範囲は国営企業にも広がった。

更に人民委員会議は 1922 年 7 月 18 日に『調停室及び仲裁裁判所規程』を公布した。とはいえ、それ以前に事実上、調停室や仲裁裁判所の活動は始まっていた。労働人民委員部での調停室設置の最初のケースは 1922 年 4 月のカシールストロイと建設労組中央委員会との団体協約締結を巡る問題である¹。

団体協約は革命、内戦期の空白を経てネップ期に復活する。1922 年に全ソ労働組合中央評議会の模範協約が作成された。これは賃金以外に労働時間、作業衣、労働保全、採用・解雇手続きその他を含む 99 項目から成っていた。当初は付加給付が多く、労組にも工業にも直接、関係のない施設の維持費（大学、病院、託児所など）が含まれていた。これらの国家財政への移譲に伴い付加給付分は減少する。1922 年 8 月 23 日に人民委員会議は団体協約に関する決定を公布するが、実質上は 1922 年 5 月より団体協約カンパニアは開始され、労使関係は基本的に団体協約によって律せられるようになる²。これらの団体交渉制度はドイツの制度に倣ったものであろう³。

1922 年末には団体協約や賃金協定は労組員の 70 - 75% をカバーするようになった。1923 年 10 月には 79%（工業については 90%）をカバーする。1924 年春の団体協約カンパニアは 4 月に始まり 6 月に終わる。1924 年 7 月現在、33,410 協約が締結された（4,873 千人が参加し、労組員の 85% をカバーする、工業に限れば 92.7% である）⁴。

1925 年以降の協約締結状況は表Ⅳ－3－1 のようである。1928 年の時点で規模別及びセクター別協約の構成は表Ⅳ－3－2 のようである。1928 年 3 月の時点でカバー人員からすると国営工業が 94% を占め、1 千人以上が参加する大規模な協約が被用者の 8 割近くをカバーした。

表Ⅳ－３－１ 労働協約

年次	労働協約数			協約 総数 (千)	協約によるカヴァー人員(千人)			総数 (千人)	被用者中 カヴァー 率%%
	団体協約		個人労働 契約(千)		団体協約		個人労働 契約		
	センター協約	ローカル協約			センター協約	ローカル協約			
1925	96	41,507	305	350.5	1,610	3,021	329	5151	86.0
	56	18,177			554	1,635			
1926	105	70,961	410	481	2,166	4,056	480	6702	87.0
	55	25,069			940	1,775			
1927	122	94,728	458	553	2,481	5,106	560	8147	89.8
	50	26,017			869	2,160			
1928	109	105,404	509	615	2,424	6,365	637	9425	93.5
	47	23,248	20		913	2,294	25		

注記：１．下段は工業。

２．25年のデータは農林業除く。含めると団体協約数は44.5千、カヴァー人員は4,822千人。

３．28年は3月時点。

４．センター協約は労組中央委員会が締結。ローカル協約は地方支部。

出所：Statistika truda, 1927, №7, pp.1-7；1928, №9-10, pp.30-35.

表Ⅳ－３－２ セクター別工業の団体協約の規模(1928年3月)

1協約当り人員数	協約のセクター別比率%%			協約中比 率	セクター別被用者中比率%%			被用者 中比率
	国営企業	協同組合 及び公営 企業	私営企業 (利権企業 除く)		国営企 業	協同組合 及び公営 企業	私営企業 (利権企 業除く)	
1-10人	7.5	18.6	73.9	69.2	14.0	25.9	60.1	1.6
11-50	48.5	32.8	19.0	17.0	52.9	31.3	15.8	3.0
51-100	73.5	21.4	5.0	4.9	74.5	20.8	4.7	2.5
101-500	84.1	14.3	1.6	6.4	86.0	12.9	1.1	10.2
501-1000	92.7	6.1	1.2	1.1	92.9	6.1	1.0	5.4
1001-5000	98.2	1.8		1.0	97.7	2.3		15.0
5,000人超	97.9	2.1		0.4	99.3	0.7		62.3
全体	24.6	20.5	54.9	100	94.0	4.3	1.7	100

出所：Statistika truda, 1928, №9-10, p.32.

団体協約交渉の具体例を挙げておこう⁵ [表Ⅳ－３－３]。

大規模な協約についてどんな係争問題を抱え、どのように処理されたがわかる。無論、賃金問題が多いが、労働条件、福利、権利面を含め、多岐に亘る。概して交渉は長引き、当事者双方の合意だけで妥結することは少ない。多くの場合、解決には仲裁裁判や上級機関、国家機関の介入を要した⁶。

次節以降では、時期別に考察する。

表Ⅳ－３－３ 団体協約交渉の具体例

	時期	交渉当事者		係争問題	双方の主張		交渉の経緯
		経営側	労働側		経営側	労働側	
1	1924 年 11 月	ゴムト ラスト	化学労 組中央 委員会	ノルマ改定	等級に応じて加補給が基本給を40～70%を超えた場合に行う。	等級とは係わりなく加補給が基本給の70%を超えた場合に行う。	仲裁裁判に持ち込まれる。賃金協約は長い交渉のうえ、25年6月初旬に締結。第1等級基本給は15ルーブリ50コペイカ。出来高評価の計算は加補給比率を第1～6等級で基本給の60%、7等級以上で70%として、賃金総額を平均的労働者の技術的に最大限可能な製造ノルマで除して行う。
				時間給労働者・職員の日給の計算	月賃金額に基づいて支払い。	月賃金額の1/24の計算で定める	
				トラスト負担の健康診断、保育所設置	拒否。		

2	1925 年 1 月	アゼル バイジ ヤン石 油トラ スト	鉱業労 組	賃金など	労組の要求を充足できな い。その代り等級を上げ る、という妥協策。	労組は集めた資料に 基づき旧団体協約の 多くの修正及び補足 を提示した(第1等級 基本給の 50 コペイ カ引上げなど)。	交渉時にモスクワから労働国防会 議が計画消費者向け石油価格をプ ード当たり28コペイカから26コペ イカに引下げ、更に運輸人民委員部 の石油工業への8百万ルーブリの 債務を破棄したという電信が入っ た。そのため賃率は据置き。しかし その代りに多くの職種において(1 万人以上)等級が引上げられた(例 えば、有資格労働者が8等級から9 等級)。
3	1925 年 2 月	国営泥 炭トラ スト	鉱業労 組中央 委員会	賃金水準	採掘夫の日給引下げ(2 ルーブリから1ルーブリ 80コペイカ、婦人労働者 は1ルーブリから80コペ イカ)。一部加補給も引下 げ。	賃金水準据置き。但 し、ルーブリの購買力 上昇や原価引下げの 必要性を考慮して。 原価中労働コスト比 率の引下げのため製 造ノルマ引上げや一 部給与部分の引下げ を認める。	トラストの提案はゴスプランが生産 計画の審議の際に原価中賃金項目 を5.7コペイカから4.83コペイカに 引下げたため。合意の得られない 場合、仲裁裁判に持ち込む。
4	1925 年 3 月	軍需工 業総管 理局	金属労 組トゥ ラ地区委	加補給比率引 上げ	拒否。	1～6 等級で 50% へ の引上げ。	交渉は1月1日から丸1ヶ月続いた が、仲裁裁判に持ち込まれ、労組 に有利な決定が出た。
5	1925 年 4 月	ラカー 染料ト ラスト	化学労 組中央 委員会	製造ノルマ	作業時間測定に基づき 高資格労働者の実績を 基準。	中位の資格の労働者 の実績に基づき技術 的に可能な最大限の それを基準。	仲裁裁判に持ち込まれた。
				出来高評価を 定めるための 係数	個数出来高払いの計算 は(個人も集団のそれも) 相応の基本給に 20%加 えた額を優秀労働者の最 大限製造ノルマ量で除し て行う。	基本給の 80%とす る。つまり相応の基 本給の 180%を最大 の製造ノルマで除す る。	
				保養地での療 養費、労災に よる死亡者の 家族への一時 金支給など	拒否。		
6	1925 年 4 月	アニリ ントラ スト	化学労 組中央 委員会	賃金など			集団出来高制適用拡大、加補給比 率は基本給の 60%とする、製造ノ ルマは幾分引上げ、補助労働者の 加補給、間接労働者や管理・技術 者へのプレミアム、休暇の家の維持 費控除など合意。
7	1925 年 5 月	北部化 学トラ スト	化学労 組中央 委員会	組合員の優先 的採用、賃上 げ、製造ノルマ など			交渉は長引く。組合員の優先的採 用、基本給の 20%ほどの引上げ、 製造ノルマは平均的労働者の技術 的に可能な最大限を基準とする、 労災による死亡者の家族への 1 ヶ 月分の給与支給など合意。
8	1925 年 6 月	ウクラ イナ織 維トラ スト	織 維 労 組オデッ サ 県 支 部	団体協約の一 部条項の変更	賃金据え置き、休暇期間 短縮、その補償手当削 減。	賃上げ、作業衣支 給、休暇の家維持費 として 1/2%控除。	自発的合意に至らず。労働者代表 はまず全ウクライナ労組評及びウ クライナ人民委員会議に訴える。それ らは資料を調べたうえ、幾分の賃上 げは充分可能と勧告した。しかしト ラストは譲歩せず、問題は最高仲 裁裁判に持ち込まれた。そこで労働 側勝訴(工場により 4～13%の賃上 げなど)。
9	1925 年 6 月	モスク ワ縫製 トラスト	縫 製 労 組モスク ワ 県 支 部	予告とは係わ りない解雇の 際の2週間分 の退職手当	団体協約のこの条項を破 棄。	反対。	仲裁裁判はこの条項を残す決定。
				配転の場合の 給与		より等級の低い仕事 に配転される場合、2 週間は従来の給与を 維持。	仲裁裁判決定：頻繁に配置換えが ある場合は当該労働者の平均給与 を維持。 * なお新規団体協約では縫製工業 の厳しい状況から賃金は現行水準

							据置き。労組への控除は 3.5%から 3.25%に引下げ。全ての工場で無制限の直接出来高制へ移行。
10	1925 年 7 月	キエフ 金属ト ラスト	金属労 組キエフ 地区委	賃上げ	反対。諸係りが多いた め。	賃上げ要求。1924/ 25 年度上半期に製 造ノルマは 28-30% 引上げ。労働生産性 は 18%上昇したた め。	4 月後半に交渉開始。2 ヶ月の話し 合いの後に仲裁裁判に移された。基 本給は 8.5%引上げ。ノルマは引 上げない。工場委員会維持費 1.5%控除など。
11	1925 年 7 月	最高国 民経済 会議労 働経済 部	繊維労 組中央 委員会	賃上げ	第 1 等級 5-15%引上 げ。但し賃金総額は据置 く。加補給の比率の大き い労働者グループについ ては賃金を平準化する。	直接出来高制の評価 の引上げ及び製造ノ ルマの引下げを要 求。	仲裁裁判に持ち込まれ、ノルマや 評価は据え置くことを決定。但し、 労働者の責任なくノルマ未達成が 常態化している場合は改定される。 これらの労働者の賃金が類似の製 品品目ないし仕事で働く労働者の 平均賃金に平準化するように改定 する。達成された合意に基づき繊維 工業の全ての企業で団体協約改定 を行う。全てのトラストで平均 10% の引上げのはずが実際には平均 11.5%の引上げとなった。
12	1925 年 8 月	モスク ワ皮革 トラスト	モスクワ 皮革労 組	出来高評価、ノ ルマ、休暇、通 勤費など。	仕事の資格の再点検、出 来高評価引下げ、製造ノ ルマ引上げ、サナトリア のベッド維持費や市電運 賃支払い拒否、休暇を 3 週間から 2 週間に短縮す る。	工場毎の総会で審議 された。休暇と市電 運賃が最も議論され た。譲れないという意 見が多かったが、譲 歩すべきという意見も 出された。工場の状 態を考慮する必要があるし、賃金は他の 生産部門から突出す べきではないという。	長い交渉の後、新しい協約に調印。 第 1 等級賃率は据え置き、市電運 賃は給与が 65 ルーブリ未満の労 働者へのみ支給、休暇は今シーズ ンは 3 週間に据え置き、次年度は 2週間とする。出来高評価は基本的 には据え置くが、著しく不当と思わ れるものは改定。
13	1925 年 10 月	キエフ 印刷ト ラスト 出版部	印刷労 組	賃上げ	賃金引下げ(旧協約では [第1等級]12 ルーブリに あったのを 8 ルーブリに 引下げ。次いで 9 ルーブリに譲歩)。	賃金引下げに反対。	交渉は 5 月より 10 月半ばまで続い た。労組も準備不足。党県支部が 介入して現行賃金ファンドが維持さ れた。団体協約のほぼ 40 項目につ いて合意得られず。
14	1925 年 12 月	トヴェ リ綿ト ラスト	繊維労 組トヴェ リ県支部	出来高評価の 均等化のため 平均加補給率 を下回っている 労働者グルー プの製造ノル マ引下げ	反対。	そのため賃金総額の 2%を計上。	交渉は拗れ、1 ヶ月長引いた。トラ スト本部会はこの要求を受け入れ、 労組県支部と共同でノルマを改定 する決定。しかし県支部は問題を工 場に移すことを主張。トラストはそれ にも合意。工場管理部が工場委員 会と共同で製造ノルマを改定し、加 補給比率は平均 20%となった
15	1925 年 12 月	アニリ ントラ スト	化学労 組中央 委員会	賃金			長い交渉と仲裁裁判の後、調印。 第 1 等級基本給 18 ルーブリ、加補 給比率 100%。
16	1926 年 1 月	南部鉄 鋼トラ スト	金属労 組中央 委員会	賃率、各種控 除			労働人民委員議長の仲裁裁判の 持ち込まれ、労組寄り解決。
17	1926 年 1 月	国営電 機トラ スト	金属労 組中央 委員会	賃率、製造ノル マ、保養所や 文化活動への 控除など			仲裁裁判で定められた方式に基づ き団体協約締結。
18	1926 年 1 月	国営電 機トラ スト	化 学 労 組モスク ワ県、レ ニングラ ード県支 部	時給システム 及びプレミアム 導入、公共サ ーヴィス有料 化			化学労組中央委員会の参加の下、 合同団体協約を締結。
19	1926 年 1 月	最高国 民経済 会議労 働経済 部	繊維労 組中央 委員会	賃金	繊維工業全体で賃上げ1 -1.5%。粗羊毛トラスト を除く多くのトラストで昇 給拒否。	賃上げ7%	各級機関で審議した後(全ソ労働組 合中央評議会の仲介で設けられた 特別委員会など)、全体として 5% 引上げることで合意した。そのフォ ンドのトラスト間配分方式につい ては労使間で見解が対立したが労働 人民委員部の調停室及び仲裁裁
				仕事に復帰しう る病欠期間	2ヶ月	4ヶ月	

							判に持ち込まれた。仕事に復帰する病欠期間については大部分のトラストで4ヶ月を維持。
20	1926年4月	絹トラストの紡織工場	繊維労組	工場間給与格差大きく、紛争の原因となった		賃金平準化。	26年1-3月は団体協約を巡る紛争続く。4月にやっと調印。
21	1926年6月	北部木材トラスト	木工労組	賃金	第1等級賃金を15ルーブリから16ルーブリに引上げ。但し、予告解雇の場合の退職手当廃止。		木工労組中央委員会及びアルハンゲリリスク県支部合意。
22	1926年7月	茶管理部	食品労組中央委員会	福利厚生、退職手当、休暇など			対立点は仲裁裁判で解決(休暇の家やサナトリウムの枠の福利厚生ファンドによる労働者への付与、労働法典による退職手当支給、全ての労働者の1ヶ月休暇)。
23	1926年10月	金属総管理局	金属労組中央委員会	賃上げ			双方のトップ交渉で合意:金属工業全体として平均5%引上げ。地方へその旨の回状送る。
24	1926年12月	トヴェリ綿トラスト	繊維労組中央委員会	出来高評価の作成原則、時間給労働者の給与など			仲裁裁判:新しい仕事の出来高評価は相応の等級の日給と定めた製造ノルマに基づき計算する。ノルマ超過が他の同様の仕事に比し多い場合は当該職場ないし部門の平均加補給率に応じて修正。時間給労働者の日給は月25日として計算。
25	1927年1月	モスクワ縫製トラスト	縫製労組モスクワ県支部	賃金水準	出来高労働者の賃金の10%引下げ。	既得の賃金水準確保。	トラストは35項目のうち23を受入れず。係争問題はまず調停室に移されたが、そこでは一つの項目も合意を得られず、仲裁裁判に持ち込まれた。仲裁裁判は時間給労働者の賃金引上げと出来高労働者の賃金平準化を決定した。労組の主張が認められなかったため、モスクワ県支部は県労働部に抗告した。県支部は仲裁裁判の決定が係争点でない問題であるため、それを破棄した。今度はトラストがロシア共和国労働人民委員部に抗告した。モスクワ県支部は仲裁裁判での再審を決定した。
				配転の場合の給与	平均給与の保証を拒否。	保証を求める。	
				未成年枠	未成年枠引下げ、工場学校の卒業生を自己の工場に配置する責任を負うことを拒否。		
				人員削減	労組との合意なしに労働者を削減する(総数の10%)権限を要求。		
26	1927年1月	繊維トラスト	繊維労組	労働者の採用・解雇		職業紹介所を通してのみ採用するという条項を団体協約に含める。	経営側の大部分は受け入れ。一部トラストは反対し、仲裁裁判に移された。
				土曜2時間労働の支払い	出来高評価が月192時間(24日×8)の計算に基づいている場合は土曜労働に対し追加支払いは行わない。時間給労働者からは差引きを行う。		この問題は労働人民委員部の仲裁に持ち込まれた。その決定:出来高評価は月25日として計算を行う。但し、それにより日給が減額されないようにする。土曜の2時間に対しては別個に支払う。
27	1927年1月	イヴァノヴォヴォズネセンスク綿トラスト	繊維労組	工場委員会維持費、雇用手続き、退職手当など	控除削減(全露中央執行委員会布告に従い)。	前年水準の控除。	他に、ローカル協約の位置付け、雇用方式、退職手当、不良品支払いなど14項目で両者対立。仲裁裁判に持ち込まれ大部分は労組寄り決定。最高国民経済会議は労働人民委員部に対し異議申し立て。
28	1927年11月から12月	ゴムザ	金属労組中央委員会	製造ノルマ	高資格労働者の仕事を基準とする	中位の資格の労働者仕事を基準。また固定されたノルマは技術的改善があるか、合理化措置が実施された場合にのみ改定される。	11月29日より交渉。工場委員会や地区委代表者を含めたトラストとの協議会も開催されたが決裂。最終的に賃金水準と権利面の15項目が合意されず12月末、仲裁裁判に持ち込まれる。賃金水準については妥協的合意:見習いの賃金ファンドは5%引上げ。製造ノルマは労組案採択。不良品の支払いは労組案。作業衣費用は妥協的合意。
				労働者の責任による不良品に対する支払い	不良品に対しては支払わず、その月収の3分の2を保証。	費やされた時間につき時間給の3分の2。	

				作業衣支給	現行水準	幾分引上げ	
29	1927年11月から12月	中央紙トラスト	紙労組中央委員会	製造ノルマ、プレミアム、作業衣など			労使(傘下企業代表含む)の協議会をもったが、41項目のうち11のみ合意。それもマイナーな問題。調停室次いで仲裁裁判に持ち込まれた。プレミアムについては労組寄り決定が出され、製造ノルマは据え置き。ほぼ2ヵ月遅れて締結。
30	1927年12月	ゴムトラスト	化学労組中央委員会	第1等級基本給、出来高評価など	日給1.75ルーブリ、見習いは80コペイカ。	2ルーブリ、見習いは1ルーブリ。	12月末に権利面の全ての条項で合意。基本給については労組案で合意。出来高単価についてのみ対立。28年1月初めに最終的に合意。単価を5%引下げ。労働者集会で討議後、決定。
					出来高単価引下げ: オーバーシューズ膠付けで13.6%引下げ。	引下げ幅が大きすぎる。	
31	1927年12月	中央陶磁器トラスト	化学労組中央委員会	賃金引下げ	出来高単価の4%引下げ及び補助労働者の給与を出来高給労働者の評価に含める(実質7%の引下げ)。また出来高給労働者に対し土曜労働の支払い中止。	賃金システム改革に必要な限りの賃金引下げに合意。	仲裁裁判決定: 土曜労働支払い中止を除き、トラスト提案却下。支払い中止に伴う節約分によって賃金改革を実施。公共サービス料金据え置き。作業衣支給ノルマ、短縮労働日及び追加休暇に関する労組提案も採択。この決定を経て協約調印。
				公共サービス料金	原価水準まで引上げ。	現行。	
32	1927年12月	グロースヌイ石油トラスト	鉱業労組	賃率、追加休暇問題など。		大幅賃上げ。	交渉遅れ。12月上旬で128項目のうち51のみ合意。12月末でも賃率問題は合意されず。28年1月まで持ち越される。1月初旬、基本給の25%引上げで合意。労組管区委総会はそれを承認し、1月6日以降労働者集会で討議のうえ、1月半ばに調印。
33	1927年12月	ドンウーゴリ	鉱業労組北カフカース地方委員会及び全ウクライナ委員会	退職手当、燃料支給ノルマ		引上げ。	双方の交渉で多くの点で合意。しかし有害作業での休暇、短縮労働者適用分野、解雇条件、作業衣支給ノルマで合意できず。28年1月上旬に交渉終了。基本給は25%引上げ、労働者の第1等級は1ルーブリ20コペイカ。
				有害作業での休暇	28日	暦上の月の日数。	
				解雇条件	2ヶ月に2回の無断欠勤。	3ヶ月に3回の無断欠勤。	
34	1927年12月	南部鉄鋼トラスト	金属労組全ウクライナ委員会	賃金、作業衣など。」			交渉は1週間以上続けられたが決裂。次いで金属労組中央委員会に持ち込まれた。交渉は長引いたが最初の56の対立点は11に減った。問題は仲裁裁判に移された。
35	1928年1月	北部木材トラスト	木工労組中央委員会	賃率	製造ノルマ引上げ及び第1等級基本給引下げ。		係争問題は中央に持ち込まれる。そこで労組中央委員会、トラスト及び最高国民経済会議によって解決される。
36	1928年1月	モスクワ機械トラスト	金属労組中央委員会	賃金水準、製造ノルマなど			前年の団体協約を基本として、多くの修正が加えられた。係争問題となったのは15項目。うち2は調停室で合意され、13は仲裁裁判で解決された。第1等級時間給20コペイカ、ノルマ引上げによる節約分は全て原価引下げに充てる、など。
37	1928年1月	国営電機トラスト	金属労組中央委員会	製造ノルマの計算	優秀な労働者を基準とする。	平均的労働者を基準。	長い交渉の後に優秀な労働者を基準とするという方式は残った。仲裁裁判なしに団体協約締結。
				死亡した労働者の家族の優先的採用	団体協約条項にこの規定を含めることで合意。		
				給与支給日	土曜及び休日前日とする。欠勤を減らすため。	レニングラードの企業についてのみ適用することで合意。	
38	1928年11月	ドンウーゴリ	鉱業労組全ウクライナ委員会	賃金追加fond配分	トラストは7,600千ルーブリのfondのうちから2,500千ルーブリを採炭量増強や労働強化その他に対するプレミアム支給の	事実上の賃金fond削減であるとして反対。	交渉は鉱業労組中央委員会に移された。トラストは追加fond配分提案は撤回、基本給は3ルーブリ60コペイカに引上げ[住宅条件など改善]で合意。権利部分については

					ために計上。		31 の項目で合意出来ず。但し、うち 13 はトラスト自身が取下げ。
				採炭坑夫日給	3ルーブリ 20 コペイカから 3ルーブリ 70 コペイカに引上げ	住宅条件や労働環境改善の方が先決。	
39	1928 年 12 月	ウラル 金属ト ラスト	金属労 組中央 委員会	第1等級基本 給	一部工場グループについ て引下げ。		労組は仲裁裁判に持ち込む。
40	1928 年 12 月	モスク ワ皮革 トラスト	皮 革 労 組モスク ワ 県 支 部	合理化と関連 する解雇者へ の解雇手当		増額。	交渉は時間が掛かったが、期限 (29 年 1 月 15 日)に調印された。
				臨時労働者採用	緊急時(災害、計画外課 題など)の採用権付与要 求。	拒否。	
				履物工場での 生徒枠	拡大を拒否。	4%から 5%へ引上 げ。	

出所：1. Trud, 25 November 1924, №268; 5 June 1925, №126.

2. Trud, 9 January 1925, №7; 18 January 1925, №15: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 January 1925, №25.

3. Trud, 18 February 1925, №40.

4. Trud, 12 March 1925, №59.

5. Trud, 8 April 1925, №809.

6. Trud, 9 April 1925, №81.

7. Trud, 12 May 1925, №106.

8. Trud, 25 June 1925, №142.

9. Trud, 7 July 1925, №152.

10. Trud, 12 July 1925, №157.

11. Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1925, №165; 24 July 1925, №167; 26 July 1925, №169.

12. Trud, 2 August 1925, №175.

13. Trud, 31 October 1925, №250.

14. Trud, 2 December 1925, №275.

15. Trud, 4 December 1925, №277.

16. Trud, 3 January 1926, №2.

17. Torgovo - promyshlennaia gazeta, 5 January 1926, №3: Trud, 3 January 1926, №2.

18. Trud, 15 January 1926, №12.

19. Torgovo - promyshlennaia gazeta, 5 January 1926, №3; 7 January 1926, №5: Izvestiia, 9 January 1926, №7: Trud, 3 January 1926, №2; 29 January 1926, №23; 12 February 1926, №35; 16 February 1926, №38: Ekonomicheskaiia zhizn', 16 February 1926, №38.

20. Pravda, 28 August 1926, №197.

21. Trud, 3 June 1926, №126.

22. Trud, 7 July 1926, №153.

23. Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1926, №244.

24. Ekonomicheskaiia zhizn', 14 December 1926, №289.

25. Trud, 14 January 1927, №11.

26. Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15.

27. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1927, №11; 19 January 1927, №15.

28. Trud, 4 December 1927, №277; 7 December 1927, №279; 8 December 1927, №280; 14 December 1927, №285; 16 December 1927, №287; 23 December 1927, №293; 29 December 1927, №296; 6 January 1928, №5: Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1927, №298: Pravda, 30 December 1927, №299.

29. Trud, 8 December 1927, №280; 28 January 1928, №24.

30. Trud, 8 December 1927, №280; 14 December 1927, №285; 31 December 1927, №298; 11 January 1928, №9: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 January 1928, №7.

31. Trud, 8 December 1927, №280; 16 December 1927, №287: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 January 1928, №5.

32. Ekonomicheskaiia zhizn', 13 December 1927, №284: Trud, 29 December 1927, №296; 11 January 1928, №9.

33. Trud, 16 December 1927, №287; 18 December 1927, №280; 11 January 1928, №9.

34. Trud, 4 December 1927, №277; 15 December 1927, №286; 16 December 1927, №287; 28 December 1927, №295; 31 December 1927, №298: Pravda, 28 December 1927, №297; 30 December 1927, №299.

35. Trud, 13 January 1928, №11.

36. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 January 1928, №18.

37. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1928, №41.

38.Trud,17 November 1928, №267:28 December 1928, №300.

39.Trud,28 December 1928, №300.

40.Ekonomicheskaja zhizn', 15 December 1928, №291:Trud,16 January 1929, №13.

¹ Voprosy Truda,1927,№10,p.88 - 99。革命期については辻義昌（1981）,第6章参照。

² Vestnik Truda,1927,№10,pp. 84 - 88。

17年の金属労組の賃率協定の意義と限界については辻,前掲書,第5章。

³ ドイツの団体交渉制度については久保敬治（1995）。

⁴ Vestnik Truda,1923,№8,p.92: Statistika truda,1924,№11 - 12,p.9 - 10; 1925年,№6,p.12: Trud v SSSR,Statistiko-ekonomicheskii obzor, (1924) pp. 77 - 94: 木村雅則（1995a）,5章2節。

⁵ 国営電機トラスト本部会と金属労組中央委員会との団体協約を見ておこう。

これは27年12月9日,ディナモ工場・工場委の全権委員拡大会議で旧団体協約を修正の上,基本として採択され,次いで各職場総会で審議された (TsMAM,fond 100,op.5,d.162.1.5 - 15)。

団体協約の章立ては次のようである。

I. 一般規程

II. ロ - カル労組機関と評価 - 紛争委員会

III. 採用と解雇

IV. 賃率等級区分

V. 製造ノルマ

VI. 出来高払い

VII. 賃金算定と支給手続き

VIII. 時間給

IX. 超過勤務及び夜間労働手当

X. 不良品の支払い

X I. 休止時の支払い

X II. 出張手当

X III. 労働保全

X IV. 教育

X V. 文化活動

うち重要な条文のみ挙げておく。

III章 採用と解雇

10条 労働者,職員の採用は工場管理部が斡旋ビューローや職業紹介所を通して行う。

同じ資格の場合は労組員を優先して採用する。各採用者について最初の試用期間の3日以内に工場委に通知する。正当な事由のある場合,工場委には拒否権が与えられる。

註1.工場管理部は労働力の採用に当たる専門の人事担当者を置く。その候補は労組と調整する。

註2.定められた試用期間より長く仕事に就いた労働者・職員は自動的に採用されたものとみなされる。

11条 人員削減や生産縮小の場合,他の条件にして同じならば非組合員から先に解雇される。

a) 年少の子供又は他の労働能力のない被扶養者を抱える独身婦人は人員削減の際,他の条件にして同じならば優先的に仕事に残す。

b) 1歳未満の子をもつ妊婦及び婦人の解雇は全ての場合において必ず労働監督部に通知のうえ行う。

c) 労働法典48条a,b項による解雇は工場委との事前の合意を要する。

12条 企業の労働者,職員の解雇は以下の場合に行いうる。

a) 1ヶ月以内の臨時的仕事の遂行のために採用され,雇入れの際に書面でその旨,予告された者は雇用期間中に退職手当なしに未利用休暇の補償は支給のうえ,解雇される。

b) 企業の全面的又は部分的解散,または職場閉鎖,大量的解雇の際の操業縮小,及び生産的性格の原因による1ヶ月以上の操業停止の場合,工場委との事前の合意により必ず2週間前に予告して,前月の平均給与の2週間分の補償金を支給する。

予告されていない場合,退職手当は1か月分とする。個人的解雇の場合は予告とは拘りなく2週間分の補償金を支給する。

註) 企業の部分的解散又は縮小の場合、修学期間の 1/3 以上働いた工場学校生徒は修学期間の終わるまで解雇できない。

c) 企業の解散又は仕事量の縮小問題は工場管理部が労組と共同で決定する。解雇者リストの作成は企業と工場委が調整する。

d) 一時的労働不能により 4 ヶ月を超えて出勤できない場合、又は 4 ヶ月を超えて出産前後、労働能力を失う場合。工場委に通知のうえ、解雇手当を支給する。サナトリア - 療養治療に行く就業者は治療期間の終わるまでは地位を保全する。

註) 企業の仕事で傷害を受けたために労働能力を失った就業者は労働不能についての医師の検査、専門鑑定のある場合のみ解雇されうる。2 週間分の解雇手当を支給する。

13 条 労働者、職員は企業から実際に給与全額を完済されてからのみ解雇されたものとみなされる。

14 条 労組本部会員、工場委、全工場委メンバー、労組全権委員はその都度、労組の合意によってのみ解雇されうる。

註) 労組全権委員の職場内異動は労組の合意によってのみ行われる。

15 条 労組活動、政治活動、協同組合活動、ソヴェト活動に選出され派遣された就業者は 14 ヶ月以内は以前の職務又はそれに相当する職に戻る権利を留保される。

上記の者が不在の期間、工場からは給与は支給されない。但し、ソビエト当局の特別の命令に規定されている場合はこの限りではない。14 ヶ月を経過しても空いた職務に就く優先権が与えられる。

IV 章 賃率等級区分

16 条 管理部により区分は行われる。

註) 2 週間を超えて低い等級の働き手が高資格の種別の仕事を行う場合、実際に遂行された仕事に応ずる等級に移さねばならない。但し、遂行される高い等級の仕事が当該等級の主たる内容でない場合はその限りではない。係争問題は評価 - 紛争委員会に持ち込まれる。

17 条 資格テストは金属労組の資格区分に関するデータを指針として工場管理部が行う。テスト結果の評価も行う。それに伴う紛争は評価 - 紛争委員会が解決する。

18 条 等級の降格は次の場合に行う。

a) 正当な事由なく製造ノルマを何度も達成できない。

b) 定められた等級に応ずる仕事に不適格。不適格性が当初、等級が定められた後に仕事の過程で確認される場合である。

また高い等級にとり相応の仕事がない場合、企業管理部は書面で就業者に 3 日前に低い給与への異動を予告せねばならない。異動に不同意の場合は、通常と同様、2 週間の平均給与を支給して解雇される。同意する場合は異動後、2 週間は以前の等級の平均給与を支給される。

V 章 製造ノルマ

19 条 全ての製造ノルマと出来高評価は追加賃率協定に基づき確定される。新しい仕事の製造ノルマは技術的に可能なそれとする。当該資格の平均的労働者を基準として機械、装置の最大限の利用及びそれらの実状、仕事の引渡しの現行の条件、労働日の完全な利用を考慮して定める。

註 1. 初めて遂行されるノルマ、及び新しい仕事や生産のノルマは直ちには確定されない。それらは実施後 1 ヶ月で見直され、団体協約の有効期間中に確定される。

註 2. ノルマが定められた時より仕事の条件が悪化した場合、ノルマ自体は変更されないが、評価はそれに応じて引上げられる。

註 3. 技術的条件の改善、改良の場合、労働生産性が 15% 上昇すれば、製造ノルマと評価はそれに応じて評価 - 紛争委員会を通して変更される (TsMAM, fond 100, op. 5, d. 162. l. 16 - 23)。

⁶ 概して交渉期間が長すぎる。時には 3 ヶ月ないしそれ以上になる。全ソ労働組合中央評議会総会は 15 - 30 日で充分だと考える (Trud, 23 November 1926, №271)。係争問題は多くの場合、法定の調停、仲裁審理方式では解決されない (Trud, 11 March 1926, №58)。

2.1924/25 年度の団体協約カンパニア

団体協約更新カンパニアは秋と春にある。これは協約の期限による。1年期限が定着すれば年1回となる。交渉期間は長い。

1924年秋の工業における団体協約更新カンパニアは10月より開始されるべきであったが、市況の不確定さや製造ノルマ改定作業が間に合わなかった等の理由により実際の本格的な更新は1925年1月より始まった¹。

V.オヴシャニコフによると締結された団体協約の〔賃金面の〕内容は次のようであった。協約の大部分は製造ノルマや出来高単価については一般的原則を定めるに留まる。平均的労働者を基準として技術的に可能な最大限のノルマを定める。なかには南部鉄鋼トラスト、ゴムザ、ドンウーゴリの協約のようにより詳細に規定することもある。作業時間測定などの科学的データまたは戦前及び前年度実績に基づくという規定を入れたり、あるいは機械の状態が正常である、といった条件を付す。通常はそれらに基づき企業の賃率・計算委員会 TRK がノルマを定める。ただ繊維や食品工業の一部協約案には直接、ノルマが添付されていた。また一部協約は労働生産性カンパニアと関連して製造ノルマ引上げや出来高単価引下げを明記しているが、大部分は協約でなく工場レベルで決める。

直接無制限出来高制も導入された。補助労働者の請負及び契約支払い、中級管理 - 技術者や補助労働者（請負、契約システムでない場合）へのプレミアムの規定も含まれるようになった。但し、プレミアム制は金属、化学、繊維では多いが、他の労組では少ない。

不良品や休止の場合の給与規定はより広範に導入された。ノーマルな不良品率を上回った場合、労働者の責任でない時は前月給与または定められた出来高単価により、労働者の責任である時は基本給の $\frac{2}{3}$ を支給するといった規定である。鉱業労組ではアゼルバイジャン石油トラストとの協約で製造ノルマ遂行の保証を定めている（不良品の支払いについて）。他の鉱業労組の協約ではその代りに出勤ノルマを規定している。休止についてはそれが生産過程において技術的に不可避である場合はノルマや出来高単価の設定に際し織り込む。そうでない場合は管理部の責任であれば平均給与により支払う。繊維労組の一部協約では10 - 20分の休止は支払われない、とある。

出来高単価の計算方法は一様ではない。一般原則としては出来高払い、個数支払いは当該作業種類に対し定められた基本給プラス加補給を製造ノルマとして定められた製品数（量）で除すことによって決められる。加補給の評価係数は作業の資格や生産の性格に依存する。例えば、金属工業では基本給の25～80%と幅が大きく、繊維工業では大部分、8～10%である。繊維工業では一部で公共サービスへの補助を廃止し、基本給に含めた²。

団体協約交渉のあり方を見てみよう。

1924年6月6日労働国防会議決定——主要工業企業についての団体協約締結及び紛争審理手続き——によれば全連邦的意義のトラスト本部は相応の労組中央委員会とセンター協約を締結する。この団体協約はトラストの全ての傘下企業の労働条件と賃金を包括的に規定する。地方では企業と地方労組との間で補足的ローカル協約を締結しうが、センター協約の基本規定には従う³。

交渉にあたって1924年8月の労農監督人民委員部総会は『賃金政策に関する』決定において労組を牽制している。「個々の部門及び企業における賃金上昇は厳格に労働生産性に応じて行うべきである」。「賃金引上げやその他の新たな資金の支出を要する」。労組の要求は「当該企業や全工業の資金や状況を正確に考慮することなく提示してはならない」。「賃金政策面の最重要問題は個人的及び全体の労働生産性の更なる向上と考えられるべきである。……そのためにはまだ技術的に可能なノルマに達していない所では製造ノルマ引上げが必要である」。

1924年10月1日から化学及び繊維工業における広範な出来高制への移行などの労働生産性引

上げ措置があるが、なお手探りの段階である⁴。

1925 年 2 月上旬 全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部での協議会における各労組中央委員会の報告によれば、交渉は次のように行われた。

繊維労組では包括的「センター」協約締結前に中央委員会は県支部に地方で問題を検討する権限を与える。県支部はトラスト代表者と事前に協約の個々の条項について交渉する。凡そは双方が合意するが、合意に至らなかった条項については中央委員会に移す。それと共に中央委員会は県支部代表者を呼び、一般的方針を与え、個々のケースについて交渉で何を重視し、何を守るべきかを指示する。協約案全てを検討した後、県支部はそれを労働者総会ないし代議員会に審議のため提出する⁵。

金属労組では包括的団体協約は全面的に中央委員会が締結する。地方では労組ラインで事前に検討されるだけで、地方の経済機関との交渉は行わない。

砂糖労組では長いこと地方で団体協約について審議された。2 つの包括的団体協約が締結された。一つはトラストの管理機関の、一つはトラスト傘下企業のそれである。前者は労組中央委員会で締結された⁶。交渉はこのように各産別労組に任された。

V.ブヤノフは団体協約の成果を誇る。

2 年前には団体協約締結は『官僚主義的』性格をもち、相応の労組本部とトラストまたは企業管理部の仕事であった。現在は広範な労働者大衆も参加し、締結前に労働者集会で審議された。何十もの県に適用される包括的団体協約ですら現地で事前に検討される。団体協約は実際に労使の自発的協定となりつつある⁷。

だが団体協約は必ずしも当事者双方の交渉によって合意されたわけではない。A.ラビノヴィチの中間総括によると重工業については大部分、団体協約の諸条項は仲裁により定められる。金属工業では重要な協約は全て仲裁裁判を経た。鉱業労組とドンウーゴリとの団体協約上の係争の解決には上級機関の介入を必要とした。繊維労組は労組中央委員会の助力なしにはやっていけなかった⁸。

仲裁裁定に訴える場合、往々予め妥協的決定を見込んでいる。直接責任を問われる自発的合意ではなく、第 3 者仲裁の形を採りたがるのである。

例えば、砂糖工業においては 1924/25 年度団体協約更新に際し、労組は第 1 等級の賃金を 9 ルーブリから 10 ルーブリへ引上げることを主張した。他の労組より賃金水準が低く、他方、労働生産性が上昇しているというのが論拠である。トラストは同意せず、労働生産性の上昇は大規模な生産設備更新による所が大きい、また労働者に無償の公共サービスを与えており、一人当たり 14 ルーブリ掛かっている、これは追加賃金費用であると反論した。連邦労働人民委員部の仲裁裁判は間を取って 9 ルーブリ 50 コペイカへの引上げを決定した⁹。こうした解決は双方にとって織り込み済みであろう。

また事前に経済官庁がトラストに指示を与える場合がある。

ウラル金属トラストの団体協約交渉にあたり金属総管理局が次の訓令を出した。

団体協約締結に際し、第 1 等級の賃率は従来水準に維持すべきである。現行の賃金協定は 10 月 1 日まで延長するのが望ましい。金属工業の工場の大部分はすでに製造ノルマを 10 - 15% 引上げた。製造ノルマは多少とも長期間固定すべきである。14 - 17 等級の高資格の働き手とは一定期間の個人契約を締結しうる。職場の管理 - 技術者には生産的成果に応じて追加給を支給する。不良品の支払いについては団体協約に「不良品とは低い価格で販売されうる低品質の製品である」と特記する必要がある。全く役に立たずただ原材料として使用される以外にない製品には支払われない。更に金属総管理局はトラストが団体協約締結に際し総管理局の許可なく何らかの新たな財政的性格の義務を引き受けまいよう強調した¹⁰。かなり立ち入った指示である。

団体協約交渉は長引く。

レニングラードでは団体協約更新カンパニアの準備活動は 1924 年 10 月に開始されたが、各労

組県支部の協約締結は大幅に遅れた。その原因の一つは導入された無制限出来高制に伴う単価の確定の複雑な作業にある。ほとんどの県支部がこの仕事に追われている。一部工業部門では単価数は2 - 3千に上る。

いま一つの原因は経営者の慎重さによる。彼らは労組が『余分なこと』を要求することを懼れている。交渉は厳しく時には何ヶ月も続く。それでも合意には至らない。食品、タバコ、皮革その他の一部トラストとの協約は仲裁裁判に移された。見解の対立する項目は賃金そのものではなく、出来高単価であり、文化活動、サナトリウム、休暇の家の維持への控除であり、解雇の際の補償、未成年卒その他の問題である。県労働部の下の方仲裁裁判所の決定は双方のいずれをも満足させない。その場合は係争はより高い階梯へ移される（例えば、食品労組とタバコトラストの紛争）。また多くの経営者が主張した条項の1つは20%の非組合員の雇用の権利である。県労評は高資格または斡旋ビューローの登録にないような職種について認めたが、経営者はより広く考えている。不良品の支払い問題も大きな係争問題となった¹¹。

1925年5月にカンパニアは完了する。経営者側はカンパニアの前に幾つかの協議会を開催して意思統一を図ったが、労組側は足並みを揃えられなかった。労組がより強固で、妥協的でなかったとすれば、[労働側は]より良い条件を『勝ち取り得たであろう』という¹²。

ウラルでは1925年4月に団体協約更新を開始した。多くの係争が生じ、その処理は全て労働人民委員部機関に持ち込まれた（4月中に29の紛争が州労働部の紛争処理機関で審議された）。前回のカンパニアと異なり、労働者の福利厚生、退職手当、労働者教育などの要求が提起された。係争問題の65%は仲裁裁判の裁判長の意見により経済機関の経済的財務的状态を考慮して解決された。大部分の場合、妥協的決定である。このカンパニアでは労組はしばしば具体的なデータに基づくことなく経済機関に要求を出した。労組と経済機関は事前に交渉していない¹³。

エカテリノスラフでは団体協約の交渉は平均して3ヶ月掛かる。5ヶ月のこともある。協約の締結にまた何ヶ月も掛かる。南部鉄鋼トラストでは仲裁裁判の裁判長が全体として9.3%の賃上げを決定したのに、工場管理部が協約により賃金が引下げられたものと解釈して紛争が生じた。結局、この紛争には中央の党機関が介入した。それでも工場管理部はその協約を定められた1月15日ではなく3月から適用し始めた。また皮革トラストは仲裁裁判の審理が終わっているのに、1ヶ月以上も協約に調印しなかった¹⁴。

繊維工業の団体協約カンパニアでは一部トラストが最高国民経済会議・労働経済部の出した賃上げ指令に違反したかと思えば、繊維労組が望んだ以上に賃金を上げたトラストもある¹⁵。モスクワ繊維工業では更新カンパニアは8月初めにほぼ完了したが、一部トラストとは紛争を伴った。9の協約は仲裁裁判に移され、8は繊維労組中央委員会に持ち込まれ、16は同中央委員会労働経済部で審議された¹⁶。

1925年7月のTrud紙の社説はこのカンパニアを次のように総括した。紛争が多く、交渉は長引いた。協約の多くは調停、紛争処理機関に持ち込まれた。その大部分は労組側に有利な解決であった。「経済機関の投げ遣りとも言える非妥協性は無条件にデカダンスと考えられる」。他方、労組も状況の調査、検討において明らかに準備不足であった¹⁷。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 11 February 1925, №34.

² Vestnik Truda, 1925, №6, pp. 78 - 82.

金属労組では団体協約締結カンパニアは24年12月に開始された。蓋し、金属工業は労働国防会議承認の計画により活動する。金属工業の財務的可能性が判明するまで団体協約更新に着手できなかった。石油工業では大幅な変更なしに完全に協約が更新された。賃金水準の低い地区でのみ賃率が引上げられた。他の大鉱業トラストは締結が遅れる（Trud, 5 February 1925, №29）。

³ Trud, 13 February 1926, №36.

⁴ Voprosy Truda, 1925, №4, p. 30.

⁵ Trud, 5 February 1925, №29.

繊維労組ヤロスラヴリ県支部は24年夏、団体協約カンパニア開始した。労組中央委員会は亜麻本部との総体協約を作成し、各労組はそれに基づきローカル協約を作成する。これらは労働者総会や代議

員会での審議に移された (Trud, 2 August 1924, №174)。

⁶ Trud, 5 February 1925, №29.

⁷ Pravda, 12 February 1925, №35.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 11 February 1925, №34.

⁹ Trud, 30 January 1925, №24 : Ekonomicheskaja zhizn', 6 March 1925, №54.

¹⁰ Trud, 27 February 1925, №48.

¹¹ Trud, 18 January 1925, №15 ; 10 February 1925, №33.

¹² Trud, 20 May 1925, №113。

キエフでは 25 年 2 月中, 団体協約カンパニアが続いた。必ずしも順調ではない。賃金, 付加給付, 権利面で合意できたのは稀である。大部分の場合, 調停室ないし仲裁裁判で決着した。協約のほぼ 90% は仲裁裁判に審理を経て締結された (Trud, 12 March 1925, №59 ; 14 March 1925, №60)。

¹³ Trud, 20 May 1925, №113.

¹⁴ Trud, 30 May 1925, №146.

¹⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 26 July 1925, №169.

¹⁶ Trud, 9 August 1925, №180。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスクではカンパニアは軋轢なしに進展した。紛争のあったのは主に労働者の福利厚生への控除, 採用解雇ルール, 解雇者への退職手当などである。これらは概して労組寄りの解決となった (Trud, 20 May 1925, №113)。

¹⁷ Trud, 23 July 1925, №166.

3.1925/26 年度の団体協約カンパニア

1925 年秋のカンパニアは 10 月に開始され、その賃率部分については大部分、翌年 4 月 1 までに締結された¹。だが問題点が多い。全ソ労働組合中央評議会の模範協約を無視するばかりか、明解さの要求を無視するケースも後を絶たない。モスクワの労組の団体協約においてすらそうである。不必要な条項も多い。例えば、「団体協約は管理機関にとっても全ての労働者、職員にも義務的である」といった条項である。あるいは労組の方針を歪めるような条項を入れる。例えば、以前に全ソ労働組合中央評議会によって斥けられた非組合員を仕事から外す労組の権限に関する条項である。依然として多くの協約は労働法典のほとんどの規定を引き写している。あるいは仲裁裁判の決定書の写しを協約に加える²。

1925 年 11 月の全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済協議会でのウラジーミロフ報告は団体協約カンパニアの成果を誇ると共に率直にその否定面も認めた。

「労組が経済機関に提起する要求の根拠付けが弱すぎる。そのための資料は極めて不十分である。また係争問題をあまりにも早く権威ある機関の解決に移す。更には多くの地方で管理部がその用意もなく安易に賃上げを約束することがある」。加えて「協約条項について国家経済機関との過度に『同志的な』審議がしばしば見られる」。「いい加減に審議されれば、多くの条項が糊塗され、協約に充分反映されない」。

討議でもエカテリノスラフ代表が「団体協約は大部分の場合、強制方式か仲裁の後に締結される。中央からの命令により締結されることも多い。地方で経済機関が自発的合意に至るのはごく稀である」と嘆く³。

A.ギンスブルグはこの会議の議論を次のように総括している。

これまでの団体協約カンパニアには『経営的偏向』があったが、1925 年秋には逆の偏向が現れた。労働者集会で提起された当該企業の状況からして明らかに遂行不可能な要求を受入れる。無理な要求であることを組合員に説明しようとはしない。概して労組は企業の経済状態や可能性をよく理解していない。交渉はあまりにも長引く。時々はずぐにでも解決しそうな些細な問題の対立から始まる。交渉において労組は必ずしも権威をもたない。しばしば、係争問題は仲裁審理ではなく、党機関に持ち込まれる。労組は労働者の目には彼らの利益の擁護機関であることを止め、余分な階梯に転化している。直接、党機関に行く方がずっと簡単に済む⁴。

モスクワ県では 1926 年 4 月にカンパニアは終わった。24 の国営企業（労働者・職員は 266 千人）で団体協約が締結及び更新され、1925 年 6 月以降の 2 つのカンパニアの間に賃金は平均 11～13% 上昇した。団体協約の諸条件は事前に労働者総会などで審議された。総会の出席率は平均 44% であった。とはいえ企業の財務状態について総会や代議員会で経済機関からの情報はなく、提起された要求は充分検討されなかった。カンパニアも大幅に遅れた。75 の係争問題のうち調停・仲裁審理で労働側主張が完全に受け入れられたのは 60 件、部分的に受け入れられたのは 7、経済機関主張が認められたのは 8 である⁵。モスクワでは団体協約の期限前更新のケースが多い⁶。

レニングラード県労評幹部会での団体協約更新カンパニアの総括（ヴァインベルグ報告）によると交渉は過度に延引された。一部労組は 9 月に交渉を開始したが、11 月中旬でも終わっていない。協約の大部分は『紛争処理方式』で締結された。多くは仲裁裁判を経る⁷。

産業別に見てみよう。

①モスクワの金属 - 電機工業における 1925 年秋のカンパニアは従業員の約 87%（約 75 千人）をカバーする。うち金属労組モスクワ地区委が更新したのは 168 協約（260 企業、従業員約 45 千人、うち国営工業は 73 協約、117 企業、従業員約 44 千人）、労組中央委員会により更新された包括的協約は 3（12 企業、従業員約 20 千人）である。12 月末現在、21 企業（従業員約 9 千人）は最終的合意に至っていないか、仲裁裁判で審理中であった。このカンパニアでは労

働側はそれ相応の準備活動をして臨んだ。経済機関への提案を作成する前に現地で大衆的に検討された（工場委員会、細胞、代議員会、労働者総会）。地区委の賃率書記は技師セクツィアや労組統計部と共同で 1924/25 年度第 1 四半期から第 3 四半期までのモスクワ企業の賃金や労働生産性の状況の調査も行った。

春のカンパニアでは達成された賃金水準の確保がスローガンであったが、秋には地区委が当初第 1 等級賃金 10% 引上げの目標を掲げた。多くのトラストもこの数字に反対しなかった。だが実際にカンパニアが始まると経済機関は反対を表明したり、再検討を要するような対案を出してきた。多くの協約交渉はもっぱら賃金問題を巡って仲裁裁判に持ち込まれた。仲裁裁判を経た 104 の係争問題（10 項目に亘る）のうち賃金問題（基本給）は 21 件であった。104 件のうち 45% は労働側の主張が認められ、14.5% は裁判中に双方が合意し、10.5% は妥協的決定、29% が経済機関の提案に従った。締結された団体協約に限れば第 1 等級の賃率は 6% の上昇に留まった（トラストにより 5~17.8%）⁸。

②化学労組の団体協約交渉における双方の基本的対立点は賃金のほか、工場委員会維持、衛生医療、保養所、文化活動への控除、超勤手当、解雇の際の退職手当、不良品に対する支払いなどである。経済機関はそれらの項目を削減したり、支出をなくそうとした。労組はそれらを一定ノルマの枠内に留めることを主張した。

カンパニアの結果、労組は全体として協約によって不良品や休止時の給与支払い、予告とは係わりない退職手当を維持し、大部分の場合、保養所、衛生医療、文化施設サービスへの控除を守り、労働保全ノルマ、[工場] 教育の拡大・改善を勝ち得た。

賃金については労組全体として平均 10% 引上げた。主に賃金水準の低い部門や労働者グループの引上げによるものである。全ての協約で一般的権利面は 1 年間、賃率部分は 6 ヶ月を有効期限とする⁹。

③皮革労組では団体協約カンパニアに際し一部地方組織は特別委員会を設置して、企業の状況を調査したりした（トゥーラ、アゼルバイジャン）。カンパニアには労働者自身が広範に参加した。一般原則として協約案は労組本部と工場委員会の会議で検討され、その後、総会及び代議員会の審議に移された。中には工業の実状からして明らかに無理な要求も出されたが（月 5 ルーブリの住宅手当支給、機械清掃に対する別途支払い、解雇の際の 1 か月分の補償など）、労組はそれを抑える説得を行った。

経済機関と労組の間にはかなりの紛争も生じた。ことに賃上げを要求した県支部において起きた（トゥーラ、ニジニノブゴロド、セミパラチンスク、トヴェリ、リャザン）。カンパニアの結果、賃金水準の低い地域で引上げられた（10~13%）。

賃率便覧の導入と関連して製造ノルマは個々の微調整を除き、大部分の県支部では改定されなかった。労働力養成や労働保全面ではかなりの成果があった（追加休暇、予告とは係わりない解雇の際の補償、作業衣ノルマ引上げなど）¹⁰。

他方で、ヴィヤトカ県支部のように団体協約を全く全ソ労働組合中央評議会の模範協約に従って締結する。だから、団体協約を特に労働部に登録する必要はないと主張した。労組中央委員会はそれを容れた¹¹。

④繊維労組では団体協約更新カンパニアは 1926 年 1 月から始まったが全体として協約のほぼ半数について係争が生じた（16 トラストについて 259 の係争問題があった）。賃金引上げについて労組中央委員会は当初 7% を計画していたが、最高国民経済会議は 1 - 1.5% にのみ同意した。その場合、粗羊毛トラストを除く多くのトラストにつきベースアップを拒否した。そのため全ソ労働組合中央評議会の仲介で設けられた特別委員会など各級機関で審議した後、最高国民経済会議は平均 5% の引上げに合意した。そのトラスト間配分についても交渉は難航した。7 つのトラストについては委員会で経営側と折り合えず、仲裁裁判に持ち込まれ決着した。他に

公共サービスを賃金に含める要求、仕事に復帰しうる期間の短縮（現行 4 ヶ月を 2 ヶ月にする）などを巡って係争が生じた¹²。

団体協約更新の過程において次のようなケースもあった。

団体協約が調印された翌日に経営者が協定の拒否を言明した（例えば、ヤロスラヴリトラスト）。最高国民経済会議労働経済部が反対したからだという。その団体協約は現地で協約締結に関する情報が与えられ、労働者がすでに知っていたというだけで改定されなかった。

〔労組の〕総会で繊維総管理局の代表も経営者が提起する紛争の理由はごく些細なものであることを認めた。他方、地方の労組組織が当面の状況で実現可能な要求のみを団体協約に含めるよう釘を刺した。労働者が住宅に不足している時にクラブ建設を要求すべきではないし、未成年者の 70% の学習の要求も正当とはいえない¹³。

⑤縫製労組では労組中央委員会の指令によればカンパニアは紛争がなければ 2 週間以内、紛争を伴う場合でも 1 ヶ月以内に終えるはずであったが、ほとんど何処でも守られなかった。64 日かかった協約もある。長引いた原因はしばしば当事者の一方が仲裁裁判の決定の後にも他方に対し新たな要求を提示したためである¹⁴。

⑥砂糖工業における団体協約交渉の経緯は当時の上からの労使協調路線や党のそれへの係わりを非常に良く示している。

労組は 1925/26 年度団体協約更新に際して第 1 等級の賃金を 13 ルーブリから 15 ルーブリへの引上げ、また団体協約を季節労働者及び臨時労働者にも適用することを要求した。

トラストはそのいずれにも反対した。1925 年 9 月に給与は 37% 引上げられており、すでに戦前水準に達している。これ以上の賃金引上げには応じられない。また砂糖工業の臨時労働者の需要の時期は農繁期と一致する。この時期には日雇い労働者の雇用条件は自由市場のそれに従わざるを得ない。団体協約に縛られれば労働力を確保できない、と応じた。

公共サービスの無償供与についても両者は対立した。トラストはその廃止を求め、労組はその分の賃金引上げなしに廃止は出来ないと抵抗した¹⁵。

経済機関側は 1925 年 12 月 29 日経済総管理局・労働経済部での協議会で砂糖トラストと砂糖労組中央委員会との団体協約及び賃率協定に関する方針を決めた。6 ヶ月の賃率協定締結を可とし、砂糖労組中央委員会とは 9 月 1 日までの団体協約を締結し、農林労組中央委員会とは 1 月 1 日期限のそれを締結する。26 項（労働法典 77 条による労働者に対する彼らの平均所得維持）は削除する。出来高労働者にサービスする有資格労働者のために出来高労働者の平均加補給の 50～100% の加補給の確定的且つ限定的リストを定める。公共サービスの条項は従来通りとする。但し、住宅を提供されないことに対する貨幣補償は定率でなく確定額とする。原則として公共サービスの有料化に移行する必要がある。それを新しい第 1 等級の賃率の下で実施する。死亡退職者の遺族への扶助交付義務は削除する。未成年者率は 5.5% とする¹⁶。

この方針に従って、公共サービスなどについては合意が成立し、労組の言い分が通った¹⁷。

賃金を巡る係争問題は仲裁裁判に持ち込まれ、1926 年 1 月 18 日、労働人民委員部が任命した仲裁員は間を取って 1 月 1 日より 1 ルーブリ（第 1 等級）引上げることを決定した¹⁸。

だが客観的にみて安易な賃金引上げは許容できない状況となったため党はその撤回を求めたようだ。1926 年 2 月 17 日に党中央統制委員会は賃上げ決定について現地の労働者が知っているか、不満があるかどうかなどについてトラストに問い合わせている（砂糖トラスト本部会議長の中央統制委員会幹部会員 K 宛書簡より）。

1926 年 3 月 24 日砂糖労組第 3 回総会党フラク会議で砂糖トラスト本部会との団体協約更新問題が審議されたが、その場でトラスト本部会議長が個人的会話のなかで仲裁なしでも第 1 等級に対し 50 コペイカの引上げに同意すると明言したかが問題となった。その点について党フラクビューロー書記は 4 月 8 日付書簡で本部会議長に対し説明を求めた。

本部会議長は 4 月 15 日付党フラクビューロー宛返信で次のように釈明した。総会の時に 3 人

の労組中央委員会メンバーK, S, A と話をした。話題は労組中央委員会からの賃上げ要求は誤りではないかということであった。S は「中央委員会もトラスト本部会も誤りである、本部会は賃率協議会の場で断乎、賃上げに反対であると言明すべきだった」[明言を避けた], という。だが本部会員 B は賃上げは不可能だと発言している。中央委員会は賃上げに反対しなかったが、労組の観点からはそれは正しい。蓋し、その当時は党には賃上げに関する確固たる決定はななかったのだから。また S は「協定で 1 月 1 日からの〔経済的〕成果があれば賃上げは可能だとの一札を入れておくべきだった」と言うが、当時は誰も見通しがこんなに変わる〔状況が悪化する〕とは判らなかつた。協約に調印した時には 50 コペイカか 1 ルーブリの追加で仲裁を求めるようなことはないと思っていた。だが、仲裁なしでも 50 コペイカ引上げるかのように言ったというのは意識的な嘘かごく単純な誤解だと思っている¹⁹。

真偽は明らかではないが、トラストの経済状態悪化からして団体協約更新時には見込んでいた賃上げが不可能になったこと、それを巡って経済機関の党員グループと労組機関の党員グループが同じ高みで言い繕っている様はわかる。

福利厚生ファンド配分に関する回状の手続きの遅れに対し 1926 年 4 月 30 日付砂糖トラスト議長宛書簡で砂糖労組中央委員会議長が苦言を呈したこともある。4 月 17 日、トラストは労組中央委員会に福利厚生ファンドの 25% のトラスト商業支部間の配分案を伝えた。翌 18 日、中央委員会は交付手続きを定めた支部宛回状案をトラスト本部会の署名のため送った。しかし現在までこの回状案は署名されていない。トラストからこの回状への本質的異論がないにも拘らず、中央委員会は直ちに手続きを済ますことを要求した。

5 月 12 日受付の回答でトラスト本部会議長は釈明した。「遅れの実実は認める。これは一部は時期的に本部会と支部長との協議会と重なったからである。今後、こうしたことのないよう然るべき措置を採るためその都度、トラスト議長への通知を求める」²⁰。

まずは穏やかな対応というべきであろうか。

1926 年春の団体協約締結カンパニア。

このカンパニアでは一般的な経済状況から労組には逆風が吹いた。2 月の全ソ労働組合中央評議会総会の決定に踏まえ、労組は賃金引上げにはごく慎重な方針を打ち出した。全ソ労働組合中央評議会の全ての労組へのアピールは「経済的困難の現況からして一般的な賃金引上げは提起できない。一層困難を深めるだけである。商業機構の活動の改善や物価引下げにより実質賃金の堅持・向上に努めるべきである。但し、ドンバス炭鉱、鉄道、通信のように賃金水準が他の部門より低い部門については 5~10% の名目賃金の引上げはありうる」と訴えた。同時に最高国民経済会議も経済組織に対し同じ主旨の指令を出した²¹。

このカンパニアでは賃上げ抑制と共に経済機関から賃金諸掛り及び付加給付の最大限削減方針が出された²²。労組は結局、それも基本的には呑まざるを得なかった。

1926 年 3 月下旬、最高国民経済会議・総経済管理局・労働経済部において賃金諸掛り削減に関する経済機関及び労組拡大協議会（労農監督人民委員部、全ソ労働組合中央評議会、労組中央委員会、トラスト、シンジケート代表参加）が開催された。そこで最高国民経済会議作成の賃金諸掛り削減案が提出された。それによれば工業全体で賃金諸掛りは賃金の 33.9% に達しており（1924/25 年度）、加工工業に限れば戦前の 6.5 倍になる。これは 28% に削減可能である²³。

労組はコスト削減には反対しないが、実質賃金を低下させず、生活条件は悪化させないという条件の下である²⁴。

4 月上旬には全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部での産別労組代表者協議会が開催され、労組側は医療扶助の追加費用や託児所の維持費などの削減には同意した。但し、それらによる節約分は必ず賃金ファンドに組み入れることを要求した²⁵。

続く最高国民経済会議・総経済管理局・労働経済部における協議会（最高国民経済会議の他、労組、労農監督人民委員部の代表が参加）ではかなり激しいやり取りがあった。

まず全ソ労働組合中央評議会代表が公共サービスを貨幣賃金に含めるにあたっては実質賃

金を低下させないことを主張したが、これは最高国民経済会議及び労農監督人民委員部代表によって却下された。定額住宅手当や光熱費の確定ノルマ化は承認されたが、通勤費については対立した。労組は支給停止に反対したが、多数意見は停止を是とした。文化教養費への控除については満場一致で労働経済部提案（福利厚生フォンドの勘定でカバー）が採択された。保養所及び療養所や保養所のベッド維持費用を社会保険機関の負担とする提案については労組を除き受入れた。託児所や孤児院の維持を社会保険及び地方財政の負担とする提案も労組を除く多数派によって了承された²⁶。

4月10日最高国民経済会議・総経済管理局コレギアの会議では全ソ労働組合中央評議会代表は賃金諸掛り削減には原則的に反対しないが、今回の団体協約に相応の条項を入れることは妥当でない、多くの企業はすでに団体協約を締結しており、この面での行き過ぎは慎まねばならない、但し秋のカンパニアでは考慮する、と主張した。だがコレギアは即時実施を求めた²⁷。

緊縮政策の下、団体協約交渉において労組側は苦戦を強いられていた。レニングラードでは全ての団体協約が仲裁機関を通して締結された。金属労組と『電機通信』工場との交渉は前年末から9ヶ月も引き延ばされた。木工労組と『ツェントロプロビゾール』トラストとの交渉では労組の協議会にトラストが『全権委任状』を持った代表者を送ってきて、協約が調印されたが、調印後にその履行を拒否した。さすがに名目賃金を削られることはなかったが、多くの協約で出来高単価、製造ノルマ、退職手当、各種控除などにおいて労組は譲歩を余儀なくされた²⁸。

ウクライナでの団体協約交渉も長引いた。3-4ヶ月掛かるものもある。交渉の長期性は協約審議の際の労働者の能動性を削ぐ。係争問題は仲裁裁判に持ち込まれる。しばしば強制的仲裁である²⁹。バクーでも労組は防戦に終始した³⁰。

そればかりか夏頃には緊縮政策と関連して一部経済機関が引き受けた物質的義務を軽減するために現行団体協約または賃率協定の有効期限内に個々の条項の見直しを要求するケースがみられた。それに伴って労組との紛争も頻発した。例えば、ある大企業の工場管理部は抜き打ち的に2時間の土曜労働分の給与支払いを破棄した。

これには労組だけでなく、最高国民経済会議も遺憾を表明した。1926年7月15日付の最高国民経済会議命令は団体協約の有効期限内の条項変更は極力避けるべきであり、それも相応の労組との合意によってのみ実施しようと窘めた³¹。上からの労使協調を示す。

1925/26年度団体協約更新カンパニアでも大衆との遊離状況は変わらない。例えば、ドンバスにおいて労組組織は時々、新規団体協約を経営者との交渉の後に、双方が調印してから労働者集会に既成事実として持ち込まれた³²。

1925年10月の建設労組中央委員会総会での報告（サヴィン）によるとしばしば労働者は蚊帳の外におかれ、団体協約の諸条件について協約の調印・承認の後にやっと知らされた³³。

包括的団体協約は事前に現場で労組と合意されるべきであり、労組はその実施の前に労働者大衆に内容をきちんと説明する義務がある。だが通常、実際に地方労組組織との合意や労働者による事前の審議が行われるのは多数の労働者を擁する大企業のある所に限られる（チェリャビンスク）³⁴。

1926年3月上旬全ソ労働組合中央評議会第3回総会でのウラジーミロフ報告は組合員への情報不足を反省する。「団体協約は地方での事前の広範な審議、検討なしに締結されることが多い」³⁵。

団体協約を巡る経済機関と労組との重大な論争問題の1つはその締結の集権方式である。1926年2月に全ソ労働組合中央評議会は労働国防会議に対し、1924年6月6日労働国防会議決定の見直しを提起した。集権方式の団体協約が締結されうるトラストのリストを縮小しようとした。例えば、金属工業については現行15トラストのうち3トラストのみを残す。センター協約が個々の企業の労働者の利益を損なう虞があるからという理由である。

これに対し最高国民経済会議労働経済部は上級機関に報告書を提出し、集権方式を全面的に維持することを要請した。この方式は最高国民経済会議に賃金調節の可能性を与え、同種企業における多かれ少なかれ統一的な賃金を保障しうる。

最高国民経済会議幹部会も同様の見解である。団体協約締結の集権方式が適用される企業のリスト縮小は時期尚早である。賃金の達成された一般的水準の維持のためには賃率変更についてのより慎重な対応や相応の工業部門の主要企業間の調整が必要である。むしろこのリストの拡張を求める。補助企業については最高国民経済会議と相応の労組中央委員会との合意により協約締結や紛争の審議を地方機関に委譲することを認めた³⁶。

この論議は平行線を辿る。労組側は企業レベルの方が組し易く、譲歩を引き出しうると考え、経済機関側は下部機関に任せると余分な煩勞が増え、何よりも不確定要素が多くなる、と考えたのであろう。いずれにせよ合意形成は容易ではない。

¹ Vestnik Truda, 1926, №1, p.35.

² Trud, 10 October 1925, №232.

³ Trud, 22 November 1925, №267.

⁴ Vestnik Truda, 1926, №1, p.28.

⁵ Trud, 24 April 1926, №94.

⁶ Trud, 27 November 1925, №271.

⁷ Trud, 18 November 1925, №263 : Ekonomicheskaja zhizn', 8 December 1925, №280.

但し、秋のカンパニアでは締結の際の紛争は稀であったという記事もある (Trud, 6 January 1926, №4)。

⁸ Trud, 7 January 1926, №5.

金属労組中央委員会もカンパニアの主眼を賃金引上げ (平均 10%) と地域格差是正、低賃金労働者グループの給与引上げ、同じ資格の労働者の給与平準化に置いていた (Trud, 18 February 1926, №40)。ソルモヴォ工場では 25 年秋から紛争が増大した。新規団体協約において賃率表の開きが拡大したため労働者、ことに補助労働者が等級の引上げを要求し始めた。労働者たちは至急の大口の注文を抱え、生産の中断が許されない状況で強気となった。紛争は尖鋭化し、工場管理部にとり最も重大な時機に最も必要とする労働者の一部が工場を去るという結末となった (Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №4 - 5, p.28 - 29)。

⁹ Trud, 9 January 1926, №7.

¹⁰ Trud, 12 January 1926, №9.

¹¹ Trud, 12 August 1925, №182.

¹² Trud, 12 February 1926, №35 ; 16 February 1926, №38 : Ekonomicheskaja zhizn', 16 February 1926, №38. 26 年 2 月の繊維労組中央委員会第 4 回総会での賃率 - 経済部報告。

¹³ Trud, 16 February 1926, №38.

¹⁴ Trud, 7 January 1926, №5.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 December 1925; 3 January 1926.

¹⁶ RGAE, fond1576, op.6, d.11, l.4.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 December 1925; 3 January 1926.

¹⁸ RGAE, fond1576, op.6, d.11, l.25.

¹⁹ RGAE, fond1576, op.6, d.22, l.2 - 3, 19 - 20.

²⁰ RGAE, fond1576, op.6, d.24, l.52 - 53.

²¹ Trud, 25 March 1926, №68 : Ekonomicheskaja zhizn', 24 March 1926, №67 ; 25 March 1926, №68 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 March 1926, №68.

このアピールに先立ち、金属労組中央委員会、化学労組中央委員会も同様の方針を出している (Trud, 18 February 1926, №40 ; 5 March 1926, №53)。

²² Ekonomicheskaja zhizn', 31 March 1926, №73.

²³ Ekonomicheskaja zhizn', 27 March 1926, №70 : Trud, 1 April 1926, №74.

²⁴ Trud, 26 March 1926, №69 社説。

²⁵ Trud, 6 April 1926, №78 : Pravda, 6 April 1926, №78.

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1926, №79.

²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1926, №83 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 April 1926, №83 : Trud, 11 April 1926, №83 : Pravda, 11 April 1926, №83.

各労組中央委員会もほぼ全ソ労働組合中央評議会と同意見である (Ekonomicheskaiia zhizn', 16 April 1926, №87 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 April 1926, №95 ; 29 April 1926, №98 : Trud, 15 April 1926, №86 ; 17 April 1926, №88 : Pravda, 15 April 1926, №86)。

この問題はその後も尾を引く。26 年秋に最高国民経済会議は繊維トラストに対し 10 月 1 日より休息の家、療養所のベッド維持への控除、医療扶助などは中止されるという電報を送った。これに対し繊維労組中央委員会は県支部に書簡を送って、それは団体協約違反であり、提訴も辞さないと息巻いた (Trud, 10 November 1926, №260)。

²⁸ Trud, 22 August 1926, №192.

²⁹ Trud, 16 April 1926, №87.

³⁰ Trud, 4 April 1926, №77.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 July 1926, №161 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 July 1926, №160 ; 17 July 1926, №161 : Trud, 17 July 1926, №162.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1926, №256.

³³ Trud, 16 October 1925, №237.

³⁴ Trud, 12 October 1924, №233.

サマラのパイプ工場では新しい賃率協定で 24 年 4 月 1 日より第 1 等級の賃率は 8 ルーブリ 20 コペイカから 8 ルーブリ 75 コペイカに上げられた。しかしこの引上げについて労働者、工場委員会及び工場管理部が知ったのはやっと 6 月 10 日であった (Trud, 21 September 1924, №215)。

³⁵ Trud, 11 March 1926, №58.

³⁶ Trud, 13 February 1926, №36 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1926, №55.

4. 1926/27 年度の団体協約交渉

1926 年秋のカンパニアも同様の経済環境の下で始まる。

全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部と各労組中央委員会は賃金引上げ問題に 1926 年夏, 3 ヶ月ほど取組んだ。それに踏まえ 8 月 18 日の全ソ労働組合中央評議会幹部会拡大会議(産別労組中央委員会代表者参加)はごく慎重な賃上げ方針を打ち出す。「可能性なき過度の約束はかえって賃金債務を齎すだけである」(トムスキー)。とりあえず賃金水準の低い部門(冶金, 石炭, 運輸・通信)の賃上げと有資格労働者と無資格労働者の過度に大きな賃金格差(賃率表では 4:1 だが, 実際には 8:1 ないし 9:1 にもなっている)の是正を目指す。一般的な賃金引上げは相応の工業部門の財務的及び経営的可能性に応じて, 及び労働生産性の更なる向上の闘いと共に行うべきである¹。

人民委員会議も 8 月 17 日に賃金引上げ問題特別委員会を設置して検討し, 9 月 21 日の人民委員会議決定は賃金水準の低い労働者グループについてのみ約 10%の賃上げを認め, 有資格出来高労働者と無資格時間給労働者の給与格差是正を求めた。但し, 賃金引上げが原価に影響を与えてはならない。同時に主に工業, 運輸・通信その他の国家機関の管理機構について管理・経営費の 15%以上の削減を指令した²。

これを受けて 9 月 22 日の最高国民経済会議命令は全てのトラスト, シンジケート, 工場管理部に対して原価引下げや低い等級の労働者の賃金引上げのためのファンドを創設するため 1926/27 年度は一般管理費, 諸掛りを前年度比 15%引下げを提案し, 同時に労働経済部に対し総管理局と共に各トラストの賃金引上げ及び労働生産性向上を確保する具体的措置の検討を求めた³。

10 月上旬の最高国民経済会議・総経済管理局労働経済部における協議会は次のような方針を確認する。

自動的な賃金引上げは人民委員会議決定により指示された給与水準の低い工業部門に留め(総経済管理局労働経済部作成の団体協約案[賃金部分]によるとそれら工業部門では賃金ファンドは平均 5%引上げられる。トラストによっては 3~15%の引上げとなる), 残りの部門では賃金格差是正に限定する。賃金引上げは必ず労働生産性向上カンパニア, 向上措置を伴わなければならない。賃金引上げのために必要な資金はトラスト自身の内部に求めるべきである。その場合, 賃上げはそれぞれの経済機関の計画と緊密に結び付けられなければならない⁴。

10 月上旬の *Ekonomicheskaja zhizn'* 紙社説は率直である。社会主義的蓄積との関連においてみれば「労働生産性の相応の向上を伴わない賃金引上げは蓄積ではなく食いつぶしになる」⁵。

問題の焦点は従って労働生産性向上と賃金引上げとの関係にある。この点で経済機関と労組の対立が表面化する。

労組側見解によればこうした経済機関の方針は賃上げが上級調節機関との合意により, 生産計画で規定された平均賃金の範囲内で計画上の労働生産性を保証するという条件の下でのみ可能となるものであり, 労組の要求の封じ込めを意図している。また団体協約に労働生産性計画の遂行の保証を含めることは非現実的且つ有害である。そうした条件付けは労組の抵抗を呼び, カンパニアの進展を非常に難しくすると牽制する⁶。そうした観点から 1926 年 10 月 11 日付全ソ労働組合中央評議会回状は「予定された賃金引上げとその企業内平準化は更なる労働生産性上昇の基本前提となるべきである」と述べた⁷。

これに対し, 経済機関側は反駁する。出来高賃金は労働生産性に依存しており, また団体協約は双務的なものであるから計画による労働生産性ノルマ遂行を促す合理的措置は団体協約に含まれるべきである⁸。

その後も 11 月初旬の最高国民経済会議回章 No.7 を巡って論争が起こる。回章は賃金上昇率と労働生産性上昇率, 資本投資増加がアンバランスであり, 賃金上昇率が高すぎる, と賃金抑制を求めた⁹。

労組側はこれに強く遺憾を表明した。3 者の間には依存関係はあっても、比例関係はない。資本投資はかなりの時間を経てから効果が出てくる。また成長率の高い現在と戦前を比較して賃金上昇率が高すぎるという結論を引き出すことは出来ないと批判する¹⁰。

1926 年秋の団体協約カンパニアはこのようなやや鬱屈した雰囲気の下で進行した。

工業部門別にこの団体協約カンパニアを総括しておこう。

①金属工業においては団体協約に関する労使トップ交渉は比較的早く合意できた。1926 年 10 月 12 日の金属トラスト、金属労組中央委員会、最高国民経済会議その他代表が参加した協議会で労組は政府指令に沿った金属総管理局提案に概ね同意した¹¹。その後間もなくして金属労組中央委員会は合意内容を回状として地方に送った¹²。

11 月上旬には金属労組中央委員会と金属総管理局の間で賃金ファンド引上げファンドの配分に関する総体協定が成立する¹³。賃金引上げファンドは 14.5 百万ルーブリと定められ、それに基づき地方組織が労働者の個々のカテゴリー毎の配分を決める。

とはいえ実際の交渉は長引く。

金属労組レニングラード地区委は経済機関が旧套墨守で頑迷、非妥協的である、と憤る。機械トラストには低賃金グループの引上げのため 800 千ルーブリが割当てられた。だがトラストの工場の労働者は『不幸にも』この数ヶ月間に給与を平均 2 ルーブリ引上げられていた。そこでトラスト本部会はその分 [2 ルーブリ] を新規の追加ファンドから減額することを提案した。造船トラストでは本部会が傘下工場の管理部に対し、労組機関には工場の財務、経営状況、賃金の現状について一切の情報を与えないよう指示した。国営電機トラストや北西州軍需工業トラストも財務状態が不透明なため協約更新が遅れる。イジョール工場のみ追加賃金ファンドの受け取り (75 千ルーブリ) に基づいて団体協約を締結出来たが、それも仲裁裁判を要した。仲裁員の決定は労組提案を完全に受入れた¹⁴。

ゴムザと金属労組中央委員会との賃金協定は仲裁裁判決定を経て 12 月末に調印され、同じ頃に南部鉄鋼トラストと金属労組中央委員会の団体協約も調印された¹⁵。南部ウラルの工場では団体協約の締結は金属労組地区委やトラストに名目賃金水準に関する指示がないため 11 月まで遅れた¹⁶。

1927 年 2 月 4 日の労組中央委員会代表者協議会 (於全ソ労働組合中央評議会・労働経済部) において金属労組中央委員会代表は団体協約締結を巡る紛争が多く、交渉の遅れが目立ち、一部部門は 3 ヶ月遅れた、と嘆く¹⁷。金属労組中央委員会第 6 回総会の場合 (3 月 22 日) でも経営者からの団体協約締結の引き延ばしが指摘されている¹⁸。

1927 年 7 月 28 日の金属労組全連邦賃率協議会で地域毎の団体協約カンパニアを総括したゲイ報告も団体協約の調印は 1.5~3.5 ヶ月遅れた、と述べる。遅れの原因は最高国民経済会議がトラストに当該合同の事情をまったく反映せず、したがってまた労組にも受け入れられない模範協約を必ず実行することを勧告した為である、という (スヴェチコフ発言)。このことは経済機関との長たらしい係争を齎し、通常は仲裁裁判で解決されることになる。レニングラードでは経済機関側勝訴は係争事件の 18% にすぎない。このことはいかに経済機関の要求が正当性を欠くかを示す、という。ウラルでは仲裁裁判なしに締結された団体協約はひとつも無い¹⁹。上部機関は協調的であっても下部機関では事情が異なる。

②鉱業では 11 月中旬に最高国民経済会議と鉱業労組中央委員会の間で石炭工業の賃金引上げのための 12 百万ルーブリ・ファンド配分に関する協定が成立する²⁰。

この頃にはドンバスの鉱山での団体協約カンパニアが酣となる。労働者たちは何よりも賃金格差是正を要求した。戦前には 1 : 3 であった高いカテゴリーと低いカテゴリーの賃金格差は 1 : 5 以上に開いていた。低い等級の賃金を引上げて 1 : 4 の比率にすべきであると主張した。

また多くの労働者は単純及び累進出来高制の適用拡大を求めた (ウクライナではまだ適用水準は低かった)。他方、経営側は労働規律違反との闘い強化の条項を含めることを要求した (例え

ば、土日に連続して休んだ労働者は 1 回目は戒告、2 回目は解雇とすることや欠勤者への休暇制限など²¹。難しい問題を抱えていたようだ。

この団体協約カンパニアは鉱業労組の総括（鉱業労組全連邦経済協議会）によると概ね良好だが、なお多くの否定的モーメントをもっていた。協約締結は遅れ、労働者大衆による審議も不十分であった²²。

実際、ドンウーゴリと鉱業労組管区委の交渉では賃上げ問題で対立した。経営側は労組の賃上げ要求を呑むと石炭出荷価格を引上げねばならないと反撥した。これは紛争処理方式の解決に持ち込まれる²³。

③化学工業では 11 月中旬、化学労組中央委員会と最高国民経済会議は国民経済部門別労賃引上げ限度問題特別委員会（人民委員会設置）の定めた 1926/27 年度賃金引上げファンドの配分手続きに関する協定に調印した²⁴。

だが 1926 年 12 月初めの第 3 回化学労組中央委員会総会における討議からすると経済機関による賃金引下げ、権利上のノルマ削減圧力は非常に大きい。労組中央委員会が同じ労働条件のもとで中央委員会は異なった協約条件を許容している、といった批判もある。例えば、モスクワのオーヴァーシューズ製造女工は不良品に対し単価の 50%を受取るが、同じゴムトラストのレニングラードの企業ではこの条件は守られない。

上部機関は協調路線であっても企業レベルではそう簡単にはいかない。中央委員会幹部会代表のドブロヴォリスキーは「賃金」に加補給 *pererabotka* を含める当初の決定（第 1 等級の賃率引下げを齎す）をその後、破棄し、同幹部会が主要化学企業の工業 - 財務計画の審議に積極的に参加し、その結果多くの労働条件改善を勝ち取った、と弁明している。²⁵ 下からの突き上げにそれなりに対応せねばならなかったのである²⁶。

1927 年 3 月下旬の化学労組中央委員会総会でのクズネツォフ報告（団体協約カンパニア総括）によれば、加補給比率が高い所では出来高単価を見直さねばならなかった（例えば、レニングラードの『赤いトレウゴリニク』工場では評価は平均 15%引下げられた。ほぼ 2 千名の労働者が対象）が、それにより「低い賃金グループである」オーヴァーシューズ部門の出来高単価を 7.3% 引上げ、千名の時間給労働者の賃金も引上げることが出来た。他の多くの企業でも同様の見直しが行われた²⁷。

ともあれ、こうして集権的賃金調節による賃金平準化という当初の課題は一応実現しえた。

④繊維工業の団体協約交渉。

1926 年 10 月中旬には上部機関の合意は容易に思われた。繊維総管理局長 M.L.ニキフォーロフは賃金を犠牲にしてコストを引下げつもりはないと言明し、金属総管理局と同様に低賃金グループの給与を引上げ、賃金を平準化するための 5%追加賃金ファンドの配分方針を提起している²⁸。繊維労組中央委員会第 2 回総会でも繊維労組中央委員会賃率 - 経済部長 M.O.ブラギンスキーは合意が間近いと語った²⁹。最高国民経済会議労働経済部は繊維工業の新規模団体協約案を作成し、トラストに発送した³⁰。

ところが 10 月下旬の繊維トラスト労働部協議会では模範協約案を巡り最高国民経済会議と繊維労組中央委員会との意見の対立が現出した。労組は多くの条項に異議を唱えた。とりわけ労組は職場評価 - 紛争委員会設置に関する規程の存続や評価 - 紛争委員会の専任の配置（企業負担）、を主張し、また長期病欠者の 3 - 4 ヶ月の地位保全を求めた（協約案では 2 ヶ月）。また超過勤務手当については最初の 2 時間は基本給の 1.5 倍支払い、それを超える時間は 2 倍とする案に対し、労組は 2 倍の支払いを要求した。文化施設の維持費については工場の賃金ファンドの 0.25%を控除するという案に対し労組は 0.5%を提案した。協議会は労組修正案を退け、概ね協約案を了承した³¹。

11 月中旬には団体協約更新を前に最高国民経済会議と繊維労組中央委員会の間で賃金追加ファンドについて合意が成立した（総数 16.6 百万ルーブリ。繊維労働者の賃金ファンドに対して

約 5%)³²。

だが具体的な交渉過程では係争問題が発生した。

賃金フォンド引上げの基準となる『現行賃金』の定義を巡って意見が分かれた。労組は前回カンパニアで実施された加補給はこれに含めるべきだと主張し、経営側は賃金平準化のために行われた補正は賃率体系の引上げではなく現行賃金への上乗せだ[ベースには入らない]、と反駁した³³。

レニングラードの繊維企業での団体協約交渉では雇用・解雇方式が最重要争点となった。現行団体協約では「職業紹介所登録の組合員を優先的に雇用する」と規定されていたが、経営側の違反は後を絶たない。非組合員が自由に採用されていた。そこで繊維労組中央委員会及び県支部作成の団体協約案では『優先的』ではなく『専ら』に変更された。但し、工場の代議員集会で労働者の一部から提案された非組合員採用ノルマ設定の提案も受入れられた。臨時雇用については同じ仕事に対し「臨時採用が常態化している企業ではそれら仕事に一定数の常用労働者が従事すべきである」という条項が加えられた³⁴。

繊維労組中央委員会賃率 - 経済部長の M.O.ブラギンスキーは次のように総括している。団体協約の個々の項目の審議に労働者は積極的に参加したが、労組が提起した要求に対する経営者の抵抗が大きい場合も少なくない。トラストによっては 30 ないしそれ以上の項目が合意出来なかった。例えば、トヴェリトラストは団体協約の 42 項目のうち 4 しか合意しなかった。絹トラストは 6 のみ合意した。

「経営者の非妥協性の主たる原因は彼らが最高国民経済会議から受取った指令にある。その指令は模範団体協約において労組中央委員会が地方に与えたそれとかなり異なる。経営者は地方の特殊性に踏まえて労組の要求に実質的に対応する代わりに、最高国民経済会議の指令を楯にして形式的な拒否を行う方が自らに都合が良いと考える」³⁵。[1926 年 2 月の繊維労組中央委員会総会でも同様の指摘がある]

1927 年 2 月中旬の繊維労組中央委員会総会での総括によればことにカンパニアの初めの頃は労組の要求に対する経済機関からの激しい抵抗に遭った。14 トラストについて 233 の対立点があった。1 協約当たり 50 である。

討議において団体協約実施上も経営側はあれこれと費用節約のため姑息な対応をする、といった非難がなされた。例えば、経営者が臨時労働者に関する条項の曖昧さを利用して彼らに対し全ソ中央執行委員会の季節的及び臨時労働者の規程を適用しようとする。

託児所や作業衣への支出も削減しようとする。団体協約には作業衣はこれこれの労働者に支給されるとある。経営者は『労働者』については書かれているが、『婦人労働者』[ロシア語では言葉が異なる]については書かれていないといって当該の仕事に従事する婦人への支給を拒否する³⁶。これは些かエゲツない。

他方、最高国民経済会議・労働経済部での聞き取りによると、両者の対立点は団体協約に反映する主要なモーメントの評価が異なっていたことである。経営者が最高国民経済会議から指令を受取ったからといって『頑なになっている』と言うのは誤りである。係争問題は可及的速やかに仲裁裁判に移すべきである、と主張する。

係争問題となったのは出来高単価の構造、出来高労働者への土曜労働の支払い、短縮労働日の労働者に対するノルマや評価の設定、新規労働者の職業紹介所を通ずる採用などである³⁷。なかでも重大な問題は労働者の採用・解雇であった。労組は職業紹介所を通ずる労働者の採用義務条項を団体協約に含めることを主張し、経営者の大部分は受け入れたが一部のトラストは反対し、仲裁裁判に移された。土曜労働の支払い問題も大きな係争問題となり、労働人民委員部の仲裁に持ち込まれた、その後多くのトラストは旧来の規程を残すことに合意した。結局、繊維労組が大部分のトラストと合意に達するのは 1927 年 1 月である³⁸。

⑤食品工業では団体協約更新カンパニアにおいて賃金水準の低い企業は低賃金労働者グループの給与を上げえた。上げは多くの部門において集権方式で実施された。工業財務計画を決

める際に中央委員会幹部会は労働者の賃金ファンド引上げのための割当を獲得した。ただ賃金水準は疑いなく上昇したとはいえ、協約締結は緊迫した雰囲気の中で行われた。団体協約の係争問題が仲裁裁判や調停室で解決されたケースは例年より多い³⁹。

1927年7月初めの食品労組中央委員会総会でグーソフスキー報告は次のようにカンパニアを総括する。全部で14,459の団体協約が更新され、うち中央委員会締結の総体的団体協約は5である。労組と経済機関の見解の相違の故に交渉は過度に長引いた。協約のほとんどの項目についても調停室や仲裁裁判に持ち込まざるを得なかった。1927年1-3月のデータによれば新規協約では日賃金は平均5%上昇した。経済機関から職業紹介所を通して、労組員を優先的に雇用する義務を取り付けた。また労組細胞に労働者の雇用予定を通知することを義務付けた。追加休暇の権利を持つ有害生産の職種リストも幾分広げた。労組により企業内部の遅れた労働者グループの賃金引上げの大きな活動が行われ、大企業では有資格労働者と無資格労働者の大きな賃金格差はなくなしえた。しかし、休暇ノルマは幾分引き下げられた。前年には一ヶ月休暇であった多くの工業部門で仲裁裁判の決定により2週間休暇が定められた。妥協の形で3週間とするとところもある。保養所、サナトリウム、託児所その他への控除はほとんど廃止された。討議では労働保全面で協約の条件が不十分である、作業衣ノルマが少ない（ことにソーセージ生産）、換気の合理的システムがない、といった不満も表明された。

食品工業は36の生産部門を抱え、労働条件がきわめて多様であるため、中央からの地方の協約活動の調節が難しかった⁴⁰。

⑥皮革工業では団体協約カンパニアは難航した。皮革労組中央委員会総会での労働経済部長報告によれば紛争の故、調印は遅れた。多くの場合、平準化のため賃率システムにあらゆる種類の上乗せ（等級別加補給など）を導入したり、時間給労働者と出来高給労働者に異なった等級を定めたり、賃率表を拡張したりした。全てこうしたことは賃金システムを著しく複雑化した。

討議でも紛争は急増した、調停室や仲裁裁判を通さないで調印された協約は1つもないほどである、紛争のかなりは細かな問題である、主に経営者が協約上のあれこれの改善に対して責任を引き受けたがらないことに起因する、といった発言が目についた[当事者能力の欠如]。しかも「最近、たとえ労組の要求が正当で、適法であっても仲裁裁判で労組側敗訴のケースが増大している」（中央委員ゲートマン）⁴¹という。

モスクワにおける団体協約締結状況をまとめてみよう。

カンパニアは1926年10月に開始された。低賃金グループの給与引上げの成果はある。大部分の協約で出来高単価見直しによる節約分の使途は定められていた。一部協約では仲裁裁判長の決定により節約分の一部は企業に留保され、残りは生産合理化に利用された。例えば、モスクワ機械トラストの協約では節約分は賃金ファンドの3.8%であったが、うち1%を合理化に支出することが許可された。モスクワ皮革トラストでは節約分3%が全て合理化に使われた、等々。

だがカンパニアは長引いた。紛争は頻発し、しかも調停室を通さず、仲裁裁判に持ち込まれることが多い。双方は仲裁裁判のための資料を充分検討せず、明らかに準備不足である。

団体協約の労働部への登録は1926年10月から1927年3月1日まで7,418を数えた。うち調停室及び仲裁裁判を通して更新されたのは589である。調停室は32のみで、残りは直接、仲裁裁判に持ち込まれた。なかには双方が調停室で係争問題の過半を解決した例もある。例えば、化学労組と油脂トラストは29の係争問題のうち17を調停室で解決した。だが調停室や仲裁裁判で扱われた2,370の係争問題のうち65%は仲裁裁判長の決定に委ねられた⁴²。

経済機関は、そして時々労組も団体協約の諸条件に対する自己の責任を解除し、それを仲裁裁判に転嫁しようとした。調停室を通さず、仲裁裁判に移すことも多い。仲裁裁判に持ち込まれた係争問題のかなりはそこで双方の合意により解決された。木工トラストと木工労組の全ての係争問題はそうして解決された。これは係争問題が十分な検討なしに仲裁裁判に移されることを物語っている。仲裁裁判の審理対象となる対立点のかなりは直接交渉によって解決されう

るものなのである⁴³。

訴訟癖ともいえるべき傾向が見られ、団体協約のほとんどの条項が係争問題となった。ことに経済機関にその趣が強い。これは職階上の地位に規定される。実際、労組のある賃率 - 経済部長が、後にトラスト長に任命されると、労組代表者としての任期中にそのイニシアチヴで採択された仲裁裁判の決定に不同意を表明した⁴⁴。

このように交渉は長引き、一部団体協約の更新には3 - 5ヶ月掛かる。労働人民委員への登録も時間が掛かる。例えば、バクーである協約の登録に27週掛かり、砂糖労組では2.5ヶ月掛かった⁴⁵。

1926/27年度の団体協約カンパニアは大衆の参加面では表面的には進展をみた。例えば、レニングラードでは企業レベルで新規団体協約を審議する多くの労働者集会が開催された⁴⁶。金属労組レニングラード地区委では協約案は事前に工場代議員会、工場委員会総会で綿密に練られた⁴⁷。トゥーラでは全ての協約案は関係企業の労働者から成る特別委員会で検討され、アクティブ（活動家）集会で審議された。ウクライナの化学労組ではヒムウーゴリやコークスベンゾールとの団体協約案は事前に管区支部や工場委員会の広範な協議会で審議された。代議員会、職場集会、総会でも話し合われた。協約締結への直接参加のため地方労組組織は労働者の特別代議員や委員会を設けた⁴⁸。

モスクワでも団体協約審議への大衆参加は広がりを見せた。集会への出席率は50%近い。繊維、食品、印刷、木工では50~65%になる⁴⁹。繊維労組では県支部や郡支部の総会の後に1926年10月15日から11月25日の間に各企業の工場委員会総会、代議員会、全工場会集会及び代表者会議のほか、個々の職場でも交代で審議された。40の工場委員会総会には平均17 - 20%の労働者が出席した。49の代議員会には約3千人が（代議員総数の62%）、24の生産代表者会議には5千人以上が出席した⁵⁰。

だがやはりその内実は芳しいものではない。

繊維工業での協約の審議には労働者の50%が参加した。だが工場委員会の準備不足もあって、充分根拠のない追加的要求が持ち込まれたり、地方によっては労働者があまり協約の審議に参加させられなかったり、協約をめぐる係争に関する経緯を知らされなかった。一部では交渉は1日で終わった。その場合幾つかのトラストと同時に交渉が行われたこともある。それではまともな検討は無理であろう⁵¹。

大衆の無視のケースも多い。例えば、ウラルでは団体協約の多くは執務室方式で締結された。調印後にやっと団体協約の諸条件が労働者に伝えられる。多くの地方で工場委員会にすら団体協約が送られない⁵²。

旧ツィンデリ工場（モスクワ）の労働者の記事は雄弁に大衆参加の実状を伝えている。この工場では工場委員会が新規団体協約案を職場集会、代議員会及び全工場代表者集会で広範に審議することを決めた。だが工場委員会のアピールにも拘らず労働者は集会に集まらず、頓挫した。代表者会議ももし委員会が次の掲示をしなかったならば同様の憂き目をみたに違いない。『管理部は300名までは労組に通知することなく解雇し、採用する権利をもつこと及び市電料金支払いの廃止を提案している』。これは衝撃を与えたようだ。会議には代議員以外にも多くの労働者が出席した。会議では団体協約案が審議され多くの修正、提案が採択された。しかし全て不首尾に終わった。例えば、労働者が公共サービスのために3ルーブリの追加支給を要求したが、トラスト代表はその場で『それは却下する』と言明した。

しばらくして労働者たちは既に調印された協約を検討した。それは労働者の一部には全く理解できないほど改竄され、込み入ったものになっていた。旧協約では給与は月24日の計算で支給されていたが、何故か25日で計算されていた。経営者はそれに対し0.4%の追加払いをすると語った。土曜は8時間として支払う代わりに6時間に対し支払い、2時間の追加払いとする、等々。

程なく労働者はこの複雑さの意味を実感することになる。給料日がくる。労働者たちは訳を聞

くため工場長の執務室に押しかける。ある場合には何十年もこの工場で働き、5 等級の給与を受取ってきた労働者が 4 等級に移された。別の場合には 3 等級の婦人労働者の一部が 2 等級に移された。ある工場支部では 3 等級の労働者に 27 ルーブリが支払われ、別の支部では同じ等級で 40 ルーブリが支払われた。織物の蒸気処理室では 6 等級の労働者の給与は 50 ルーブリであり、けば取り室では 4 等級で 65 - 70 ルーブリであった⁵³。全てこれらのことは労働者の関知しない所で決められていた。

1926/27 年度のカンパニアでは全体として団体協約締結の集権化が進んだ。

経済機関は一層集権化を推し進めようとする。金属工業ではいち早く総経済管理局・労働経済部が模範団体協約及びそれへの訓令を作成した。その訓令によると労働国防会議決定（1924 年 6 月 6 日）によりセンター協約締結の権利を与えられたトラストは団体協約をモスクワで更新する。これらトラストについては協約ないし協定の締結の地方への委譲は最高国民経済会議の合意によってのみ行いうる⁵⁴。

金属労組中央委員会は総体協約を減らし、地方に委譲しようとしたが、成功せず、中央で締結された総体協約は紛争処理が中央に移されたそれも含めると 20 に上った（前年 4）⁵⁵。

1927 年 10 月中旬の全ソ労働組合中央評議会総会において金属労組中央委員会コゼレフは集権化を支持する。「賃金ファンドや賃金構造などについて団体協約カンパニアにおける最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の共同指令が必要である」。「産別労組と企業合同の交渉でなく」⁵⁶。

団体協約を通さず賃金規制を試みる国家機関もある。多くの県執行委員会や共和国人民委員会議、最高国民経済会議からの賃金規制の試みもある。最高国民経済会議は工業部門毎の模範団体協約を公布した。ことに建設や繊維においては団体協約締結の意味がなくなるような賃金規制が定められた（1926 年 12 月の第 7 回労組大会ドガドフ報告より）。地方では最高国民経済会議が全ソ労働組合中央評議会や労組中央委員会と合意せずに自己の模範団体協約を公布したために多くの悶着が起きた。あれこれの条項の解釈をめぐり訓詁学的論争も生じた⁵⁷。

第 7 回労組大会のウラジーミロフ報告は最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の模範団体協約締結、賃金の計画的集権的調節の方向性を打ち出した。賃率は最高国民経済会議と労組中央が事前に調整する必要がある、これは賃金の国家規制ではない、と主張する。この提案には労組代表のかなりが反撥した。地方のイニシアチヴを縛り、団体協約の意義をなくすものだと言語を強める。労組中央（トムスキーら）はそれを宥めた。大会は報告テーゼを基本的に採択したが、修正案支持も 125 票あった⁵⁸。労組内部の不協和音が現出する。

ともあれこのカンパニアでは交渉迅速化のため最高国民経済会議と労組中央委員会が多くの原則的問題について共通の言葉を定めた。また多くのトラストとの間で繰り返される幾つかの重要な係争問題については模範仲裁案を定めることを決めた [集権化の方向]。こうしたことにより連邦トラストについてはほとんど仲裁裁判で係争問題の審理は行われなかった。

それにも拘らず期限に締結されず、不透明さも残った。だからモスクワ県支部は幾つかのトラストに次のような注記を団体協約に含めることに同意させた。「現団体協約の有効期間中は何らかの条項の解釈が従来とは異なるようになった場合、協約の一方の当事者は他方との事前の合意なしに自己の解釈で実施することは出来ない。他方の当事者との合意なきあれこれの条項の新しい解釈による実施は協約違反とみなされる」⁵⁹。

労組組織の上部と下部も対立関係を孕む。

鉱業労組では団体協約は全て地方で締結されたと言うが、内実は集権的であった。鉱業労組中央委員会総会（1927 年 5 月中旬）でのコシュカレフ報告によれば中央委員会幹部会は政府の賃金問題委員会に積極的に参加した。次いで個々のトラストの賃金ファンド決定にも参加した。労働ノルマ化の諸原則は賃率 - 経済協議会で審議し、中央委員会のイニシアチヴで労働条件の調査も行われた。

労組下部組織も自己の活動への責任性が低下し、必要な規律が欠如していることがある。中央委員の発言によると主たる問題点は「我々が他人の書いたシナリオに従って活動している」ことにある。そこで中央委員会幹部会は地方との結びつきを強化するため指導者派遣機構の整備に着手した。

とはいえ下部組織の活動の弱さは上部機関にも責任がある。ドンバスの代議員は「鉱山委員会が団体協約をよく検討しないと非難されるが、更新が 6 ヶ月も遅れるのに、きちんと検討できるであろうか。因みにその遅れは下部細胞とは係わりがない」と不満を表明する⁶⁰。

1926/27 年度のカンパニアでは労使の対抗関係はかなり強まる。労働国防会議機関紙社説が労組と経済機関双方を窘めているほどである⁶¹。だが、この対立は労働者の利益と経営上の利益の対立というよりは権力機構の双翼を担う機関の間の軋轢の感が強い。従って、問題は両者の権限の抵触にある。より情緒的な表現をすれば面子の問題であり、責任転嫁の問題である。

総体協約をめぐる紛争数は減少したが、ローカル協約をめぐる紛争数はほぼ 37%増加した。交渉が遅れ、紛争が多くなっただけでなく、紛争処理も手間取った。経済機関は上級経済機関から模範協約やほとんど全ての問題についての指令を受取り、大部分の場合、受取った指令からのどのような逸脱も拒否する。こうした融通性のなさから多くの問題が解決されず、紛争となる。しかも紛争は調停室を通さず、直接、仲裁裁判に持込まれるか、形式的にのみ調停室を経る。前カンパニアでは係争問題 6 分の 1 のみが調停室で解決され、6 分の 5 は仲裁裁判で解決された。係争の仲裁裁判への持込みは圧倒的大部分の場合、双方の合意による。労組組織も経済機関も直接、合意を見出す為、充分努力しなかったことを示す。双方は責任逃れの為、直接の合意よりも仲裁裁判の強制的決定を選好する。

だが、モスクワやレニングラードのような大センターでは仲裁裁判で係争問題の 35%、一部では 70%がすぐ双方の合意で解決された。このことは多くの問題が仲裁裁判によらなくとも交渉の予備的段階で解決されうること示す。いずれにせよ最高仲裁員は通常、双方の提案の妥協となる決定を行う⁶²。

このように双方は問題解決の当事者能力に欠けていたのである。それを示すのが砂糖トラスト労働経済部長 F.M.トレチャコフの談話である。砂糖労組作成の新規賃率表は幾分の賃金引上げを規定しているが（ことに低賃金の労働者カテゴリー）、それは賃金フォンドの 4.6%増額をもたらす。労組は更にこの賃率表の 1927 年 10 月 1 日からの実施を主張している。それには追加資金が必要となる。だが砂糖トラストはその資金を持たない。そのため、砂糖トラスト本部会是新規賃率表の導入期日問題の最終決定は最高国民経済会議農産物加工工業総管理局の承認に持ち込むことを決定した⁶³。

1927 年 8 月初めの全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済協議会では労組機関と経済機関の対立構図に中央と地方の対立が加わる。

シュリコフ（全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部）報告は次のように団体協約更新カンパニアを総括する。経営者との交渉も、協約手続きも過度に長い。これは労働者の権利ノルマ削減を目指す経済組織の圧力にある（例えば、労組提案の作業衣ノルマに対する経済機関の強い抵抗）。一部では経済機関の頑迷さを調節機関が後押しした。例えば、最高国民経済会議指令によると州国民経済会議やモスクワ国民経済会議は団体協約締結面でこれら機関の他の活動部面では見られないような企業に対する細かな口出しをする。

各労組代表も同様の発言をする。とくに建設労組中央委員会のボクダーノフは労組の賃率活動を極めて困難にする多くの事情を強調した。なかでも大きな要因は最高国民経済会議の模範団体協約についての誤った政策にあるという。前カンパニアで最高国民経済会議が地方に送った模範協約はしばしば団体協約の意義を無にし、労働法典の大幅な後退を齎す。それは合意の方式を労働条件や賃金の行政的調節にすり替えて、純行政的やり方でそれらを労働者に押付けようとする。地方ではこれと関連してどの模範協約を基本とすべきか、労組のか、それとも最高

国民経済会議のか巡って長い話し合いが行われている。次いで個々の条項の本質をめぐって長い論争と紛争が始まる。建設労組では模範協約によって齎された紛争は労働者の70%に及んだ。

このことには不満が多い。バラニン（ウラル）によると団体協約の悶着や遅れはかなりの程度は全ソ労働組合中央評議会や最高国民経済会議がパラレルに地方に勧告した模範協約案によって生み出されたものである。地方経済機関に団体協約の基本案だけでなく書式や表題、署名まで送られてくるほどである。バクーのメシュコフも集権化を批判する。最高国民経済会議の模範協約が大きな混乱を持ち込み、悶着や協約締結の遅れを生み出す。すべての大きな協約には一般的部分が多く、現場での適用のために充分具体化されていない。バクーの企業では団体協約実施の点検作業委員会が設立され、成果もあったが、中央からの理解が得られない。例えば、現地で職員の勤務時間の延長（6時間から8時間）に対して彼らの等級を1-2等級上げることによって補償する政策を実施したが、全ソ労働組合中央評議会は、職員は一般に6時間働くものであり、工場労働者は8時間働くものだという固定観点に囚われている。

エルショフ（レニングラード）も労組中央に苦言を呈す。団体協約の遅れの主たる原因は経済機関がそれらの締結を過度に引き延ばしていることにあるが、全ソ労働組合中央評議会にもかなりの責任はある。適宜に賃金ファンド配分の措置を採らなかった。

経済機関への攻撃は激しい。アルセンティエフ（金属労組中央委員会）は述べる。最高国民経済会議が自己の地方労働調節機関の活動へ口出しするケースが多い。例えば、国営電機トラストとの協約締結の際にトラストは労組の提起した協約の多くの条項に反対しなかった。それらの条項の実行にはわずかの資金しか要しない。にも拘らず最高国民経済会議はこれら条項に同意しないように命令し、トラストはこの『指令』に従う。仲裁裁判に訴えざるを得ず、協約締結は遅れざるを得なかった。やっとその後に最高国民経済会議は同意した。最高国民経済会議からの細かな口出しだけでなく、事なかれ主義そのものがみられる。

アブラーモフ（鉱業労組）は全ソ労働組合中央評議会やすべての労働組合組織が総体的団体協約への追加協定を認めるよう主張したが、最高国民経済会議総会はそれを採択しなかった、と非難する。

ウラジーミロフ（トゥーラ）は経営者は地方ではしばしば彼ら自身が提案する団体協約を持ち込んでいることを知らない、労組組織が明らかに遂行できない要求を取り下げたのに経営者がそれらの要求に合意するといったケースがあった、と難ずる。

これに対しリブシツ（最高国民経済会議）は反撥する。何故、模範協約が職業教育ソヴェトまたは中央委員会によって出される時には指導や調節政策と呼ばれ、経済機関が出すと行政的圧力になるのか。本質上、これは同じ調節であり、団体協約の項目をより正確に定式化したいだけである。それが原因で多くの紛争があったというが、決してそうではない。全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部報告によれば、前年、賃金は機械的に6%引き上げられた。では一体どこから12%の実質賃金上昇が齎されたのか。それは成行きによる。つまり生産における種々の組織的、技術的改善による出来高労働者の賃金上昇である。最高国民経済会議機関は自分の模範協約を言葉通りに実行すべき指令として出すわけではない。経営者も労組に向かって言いたい。『何故、そんなに紛争を作り出すのだ』⁶⁴。論争は平行線を辿る。

労組中央のシュリコフは地方からの批判に対し弁明する。労組と最高国民経済会議の発表した「模範」協約を比較してみると、全ソ労働組合中央評議会はすべての工業部門のための単一の模範団体協約を出した。これは各条項の定式のみで、何ら実質的内容を含めていない。定式だけでノルマはない。それを定めるのは地方に委ねられた。他方、最高国民経済会議が送付した模範協約には定式はなく、確定ノルマを内容とする。各経済組織はそれを確固として遂行せねばならない。これはもはや指導ではなく、細かな世話焼きそのものである。

一部同志は賃金ファンド配分の遅れについて全ソ労働組合中央評議会を非難するが、工業の全計画から賃金だけを取り出すことは出来ない。中央の責任はこれらの資金の割当てを受けながら、長いことそれらを地方ごとに割り当てなかったことにある。だが、労組中央委員会は一度ならず最高国民経済会議とこの点について激しい論争を行い、多くの場合、それらは紛争処理

機関に持ち込まれた⁶⁵。やるべきことはしているというわけだ。

とはいえ 1926/27 年度カンパニアの反省に立ち、協議会は団体協約更新に伴う拗れた関係の正常化を秋からのカンパニアの中心課題とした。その周到な準備のため国営企業に対し協約開始期限を一括して 1928 年 1 月 1 日に設定し、それまでに期限の来る協約は同じ条件で延長することにした⁶⁶。

これを受けて 8 月 13 日、全ソ労働組合中央評議会幹部会は新規団体協約更新を 1928 年 1 月 1 日に延期することを決定した。背後では労使協調の方向が模索されていたようだ。そのことは賃率体系の統一化及び生産合理化方針に示される。とりわけ最高国民経済会議副議長の A.P. セレブロフスキー報告『生産合理化と労組』を受けて、合理化に伴う余剰人員について労組はプロレタリアート全体の階級的利益に基づきその削減を妨げてはならないという方針を受入れた。但し、余剰人員を同じ地域のあれこれの企業の別の仕事に配置するあらゆる道や可能性を利用し、何よりも生産のために有資格労働者を維持すべきことは確認する⁶⁷。

とりあえず労使協調は揺らいではいないようにみえる。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 19 August 1926, №189 : Trud, 19 August 1926, №189 : Pravda, 19 August 1926, №189 ; Izvestiia, 19 August 1926, №189 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 August 1926, №188.

化学労組中央委員会も賃金ファンド全体の大幅な変更なしに企業内部の賃金平準化を基本課題として設定した (Trud, 10 August 1926, №208 ; 29 August 1926, №224)。

² Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1926, №219 ; 24 September 1926, №220 : Pravda, 24. September 1926, №220 : Izvestiia, 24 September 1926, №220.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1926, №219 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 September 1926, №218.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 5 October 1926, №229 ; 6 October 1926, №230. cf. Trud, 26 September 1926, №222.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 6 October 1926, №230.

⁶ Trud, 12 October 1926, №235 ; 24 October 1926, №246.

⁷ Trud, 12 October 1926, №235 : Ekonomicheskaja zhizn', 12 October 1926 日, №235 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 October 1926, №234 : Pravda, 12 October 1926, №235.

⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 October 1926, №242.

⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 5 November 1926, №256 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 November 1926, №256 : Izvestiia, 5 November 1926, №256.

¹⁰ Trud, 9 November 1926, №259

¹¹ Ekonomicheskaja zhizn', 13 October 1926, №236 ; 14 October 1926, №237 ; 15 October 1926, №238 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 October 1926, №236 : Trud, 13 October 1926, №236.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 22 October 1926, №244 : Izvestiia, 22 October 1926, №244.

¹³ Ekonomicheskaja zhizn', 9 November 1926, №259 : Trud, 9 November 1926, №259.

¹⁴ Trud, 24 December 1926, №298.

¹⁵ Trud, 29 December 1926, №300 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 December 1926, №300.

¹⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 5 November 1926, №256.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 February 1927, №30.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 March 1927, №66.

¹⁹ Trud, 29 July 1927, №170.

²⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 19 November 1926, №268.

²¹ Ekonomicheskaja zhizn', 16 November 1926, №265.

²² Ekonomicheskaja zhizn', 28 November 1926, №276.

²³ Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1926, №289.

²⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 15 October 1926, №238 : Trud, 14 November 1926, №264.

²⁵ Trud, 3 December 1926, №280.

²⁶ Trud, 7 December 1926, №283.

-
- ²⁷ Trud, 29 March 1927, №70.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 October 1926, №239.
- ²⁹ Trud, 15 October 1926, №238.
- ³⁰ Trud, 22 October 1926, №244.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1926, №248 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 October 1926, №246 : Trud, 26 October 1926, №247.
- ³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, №262 : Trud, 13 November 1926, №263.
- ³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 November 1926, №267.
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 November 1926, №257.
- モスクワの《Krasnaia Zaria》工場でも「職業紹介所からのみ労働者を採用する」という条項が含まれた。
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 November 1926, №274.
- ³⁶ Trud, 13 February 1927, №36.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 November 1926, №274.
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 January 1927, №15.
- ³⁹ Trud, 22 March 1927, №50. 27年3月の食品労組中央委員会総会での報告による。
- ⁴⁰ Trud, 2 July 1927, №147.
- このカンパニアから団体協約締結を10月から年末の12月頃に移すべきという教訓が引き出された。10月1日までは中央委員会が賃金政策や協約カンパニアにおける労組の方針に関する指令を与えられるように。
- ⁴¹ Trud, 22 March 1927, №65.
- ⁴² Voprosy Truda, 1927, №5, pp.126 - 9. cf. Trud, 27 February 1927, №48.
- 例えば、モスクワ機械トラストでの賃金9.3%引上げ、多くの労組で超過勤務手当引上げ、作業衣支給ノルマ据え置き等々の成果があった。但し、休暇ノルマは多く1ヶ月から2週間へ引下げられた (Trud, 5 February 1927, №29)。
- ⁴³ Trud, 31 December 1926, №302.
- 係争点は賃金平準化や引上げの実施が多い。一部経済機関はこのカンパニアを賃金水準引下げのために利用しようとした。
- ⁴⁴ Trud, 5 February 1927, №29.
- ⁴⁵ Trud, 9 December 1926, №285.
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 November 1926, №265.
- ⁴⁷ Trud, 24 December 1926, №298.
- ⁴⁸ Trud, 23 November 1926, №271.
- 『スヴェトラナ』工場（レニングラード）の工場委員会は1925/26年度にはごくあっさりと団体協約を更新した。モスクワに行ってそこで調印した。だが、そのことで丸1年悔やむことになった。団体協約は働き手に手交されず、工場委員会は説明カンパニアをせねばならなかった。1926/27年度は締結の前に工場委員会が団体協約を審議した。そこで旧協約の欠陥が明らかとなった。協約には多くの追加事項が加えられた (Pravda, 21 November 1926, №270)。
- ⁴⁹ Pravda, 24 December 1926, №298 : Trud, 31 December 1926, №302.
- ⁵⁰ Trud, 11 February 1927, №34.
- ⁵¹ Trud, 13 February 1927, №36.
- ⁵² Trud, 23 November 1926, №271.
- ⁵³ Trud, 1 February 1927, №25.
- ⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1926, №196 : Trud, 28 August 1926, №197.
- ⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1927, №30 : Trud, 8 February 1927, №31.
- 但し、鉱業労組中央委員会によると団体協約は地方で締結された。中央では1つも締結されなかった [だが、後に見るように内実是集権的であった]。
- 繊維工業でもローカル協約締結の試みがある (イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト)。またイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストやイヴァノヴォ繊維トラストの団体協約には次の条項が加えられた。「本協約で規定されない地方の生活に関わる問題（通勤、住宅、衛生条件など）については地方に追加協約締結の権限が与えられる」。これら追加協約は労組支部ないしは工場委員会が企業管理部と締結する (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 March 1927, №58)。

-
- ⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1927, №235 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 October 1927, №235 ; 15 October 1927, №236.
- ⁵⁷ Trud, 9 December 1926, №285.
- ⁵⁸ Trud, 9 December 1926, №285 ; 18 December 1926, №293 : Izvestiia, 17 December 1926, №292, etc.
- ⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 March 1927, №58.
- ⁶⁰ Trud, 12 May 1927, №105.
- ⁶¹ 一方で、経済機関が多くの場合労働生産性向上のために団体協約で定められるべき製造ノルマ見直し問題を提起するが、労組は抵抗する。一部労組は賃金上乘せ及び諸係りの削減やプレミアム見直し（これは全く適法であるが）にも抵抗する。地方ではここそこで労組は一部カテゴリーの労働者の心理学的適性検査による採用の条項を認めない。職業紹介所を通ずる労組員の採用を要求してこの検査の適法性を否定するのは誤りである。他方で、経済機関は労組の労働者・職員の職業紹介所を通ずる採用義務要求に抵抗する（Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1927, №32）。
- また経営者は団体協約遂行の総括を労組代表の肩に転嫁する（Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1926, №256）。
- ⁶² Trud, 27 October 1927, №246, 社説。
- ⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1927, №247.
- ⁶⁴ 以上, Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1927, №176 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1927, №175 : Trud, 5 August 1927, №175 ; 5 August 1927, №176 : Izvestiia, 5 August 1927, №177.
- ⁶⁵ Trud, 6 August 1927, №177.
- ⁶⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 August 1927, №179 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 August 1927, №179 : Trud, 9 August 1927, №179 : Izvestiia, 9 August 1927, №180.
- ⁶⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 August 1927, №184.

5. 1927/28 年度団体協約カンパニア

1927/28 年度団体協約カンパニアでは労組機関と経済機関のギクシャクした関係を調整するため党の指導性が強まる。

1927 年 7 月上旬の党モスクワ委員会ビューローの経済機関及び労組機関党フラクションへの団体協約準備に関する指令はまずは既に締結された団体協約の遵守を確認する。

「ビューローは団体協約更新総括に関する委員会の報告を受けた上で採択した決定において経済機関及び労組機関の党フラクションに対し勧告する。既に締結された協約の最終的遂行を急ぐこと。ことに協約に基づき製造ノルマや評価を調節する。フラクションは締結された団体協約の諸条件の違反がないように厳しく監視する。団体協約の個々の部分ないし条項の生産の状態や労働条件による必要な変更は必ず団体協約に規定された手続きにより行う。それらは労働者、職員に速やかに公表する」。

その上で経済機関のフラクションに対し「今回の団体協約カンパニアの周到な準備や諸問題の事前の検討に着手すること、協約の基本条件の変更に關する全ての提案は労組と共同で大衆的協約カンパニアの開始までに審議しておくこと、そのために経済機関は自己の指導メンバーのうちから専任担当者を選び、協約カンパニアの為の資料の準備と検討を委ねる」ことを求める。

次いでモスクワ県労評フラクションに対しても次のように勧告した。「今回の協約更新カンパニアの準備として主に賃金の状態や構成、製造ノルマ、出来高単価、作業衣のノルマや種類について検討する。とりわけ協約の発効開始期日を 10 月から 1 月に移行する可能性と妥当性の問題を検討する。県労働部は誤った決定や紛争処理の遅れを齎す諸原因を取り除く措置を採る。更新される団体協約のかなりは企業負担による労働者、職員への市電通勤費の廃止ないし削減が見込まれる為、モスクワソヴェト・フラクションはモスクワ県労評フラクションと共に市電料金の一般的な朝時間割引導入の可能性を検討し、協約審議に際してはモスクワソヴェトに持ち込まれる提案や代議員の要望書を考慮する」¹。

何より労使双方が事前に十分な準備を行い、紛争を少なく速やかに交渉を進めることを求めた。労使協調路線を党フラクションを通して後押ししようというのである。

だが、厳しい経済環境の下で折り合いをつけるのは中々に難しい。このカンパニアの枢要点は労働生産性向上と賃金上昇の兼ね合いであるが、経営側と労組側では重点の置き所が全く異なっていた。

経済機関は何より労働生産性を高めるため製造ノルマ見直しに力を入れた。1927 年 9 月中旬のロシア共和国最高国民経済会議・労働経済部での管理局とトラストの代表者協議会で最高国民経済会議は次のような方針を打ち出した。「賃金の自動的な引上げがあってはならない。賃金上昇は労働生産性向上と結びついてのみ許容される。賃金改革は原則として賃金ファンド増大を齎してはならない。種々の加補給は減らし、基本給の比重は高める。協約では組織的・技術的改善に伴う製造ノルマ引上げを規定すべきである。また不良品率や休止の減少を促す諸条件も協約で規定する。作業衣ノルマ、追加休暇その他は現行水準とする」²。

9 月 23 日の商工業連合ソヴェトにおける経営者集会でグリゴリエフ報告は新規団体協約に休止の減少を促す条項を加えることを提案した。現状では生産過程に係わる者は大部分、休止の減少に利害関心を持たない。それは望ましからざる生産面の結果を齎す。例えば、モスセリプロム（農産物加工トラスト）はそれと関連して自己の一部工場での流れ作業方式の廃止を計画した。蓋し、流れ作業方式の下では休止減少に対する関心の低さは生産にことに有害な影響を与えるからである。不良品の支払いについては金属工業の先例に倣うことが勧告された。ここでは労働者が原材料の欠陥について適宜申告しない場合には支払われない。但し、このやり方が全ての工業部門で適用されうるわけではないと断りをつけた³。

M.チェブィシエフは団体協約の最重要課題を「企業における技術的ノルマ化活動の欠陥」の除

去と「製造ノルマ改定手続き」に置いた。製造ノルマ見直しを妨げている主たる原因は経済機関と労組の間にどのくらいが製造ノルマが不正常に低く、加補給が不正常に高いかについての了解がないことにある。経営者はいずれかの企業の平均加補給が 30%とすれば、加補給が 100%になる仕事の製造ノルマは見直すべきと考え、労組は平均加補給が 30%とすれば、加補給が 100%になる仕事があっても問題にはならないと考える。製造ノルマは概して場当たりのであり、それらの大きさは企業の指導のあり方に依存する。「多くの働き手は労働者と自己との平穏な相互関係を出来るだけ高い加補給の許容にみる」。だから、「同じ原則に基づく技術的に可能な製造ノルマを設定すべきである。但し、賃金の大量的引下げを齎してはならない」⁴。

トラスト代表も同様の見解である。

「生産の利益の観点からは製造ノルマの全面的見直しと同時に賃率改革を行うことが最も妥当である」。「但し、予定された新しい賃率表や便覧はまだ金属工業のどの企業でも実施されていないため、その実施は次の団体協約カンパニアまで延期すべきである」（10 月中旬の金属総管理局での主力金属トラスト代表者協議会決定）⁵。

「この団体協約カンパニアの基本的課題は労働者の物質的及び権利面の状態を悪化させることなく原価引下げを可能とする労働条件を定めることである。そのため密度の強化された労働への移行と労働者へのプレミアム組織化が必要である」。「労働密度強化のためには有資格労働者を補助的労働から解放し、機械利用係数を高める。それによる節約分の一部は企業のために留保し、一部は賃金引上げに充てる」。「プレミアムについては特に補助材料の支出に注目する。節約分の一部を直接関係する労働者の賃金引上げに充当する」（第一羊毛トラストの提案）⁶。

「労働生産性向上は労働密度が強化され、設備の状態が改善されれば完全に実現可能である。労働密度強化により解放された労働者を拡張企業へ異動したり、部分的には解放された労働者を資格替える必要がある。更に現行製造ノルマの見直し」を求める。他に不良品率低下のため不良品への支払いを引下げたり、工場宿舎に住む労働者に対し住居管理面の物質的責任性を導入しようとした（第三綿トラスト労働経済部提案）。

なおこの提案の中で特に注目されるのは、トラストが「団体協約は臨時及び季節労働者や職員には適用せず、彼らには現行法規のみを適用」しようとしたことである。これは重大な問題を孕んでいた。油脂トラストも現行協約に規定された臨時労働者への退職手当に不満を表明する。多くの場合、臨時労働者は仕事の進行を通常の 1 ヶ月を越えて 1 - 2 週間遅らせ、2 週間に対し退職手当を受取る。トラストは臨時仕事の期間を 2 ヶ月または 4 ヶ月（欠勤者に代わる場合）に延長し、その期間を越えて勤務した場合にのみ退職手当を支給することを主張した。

アニリントラストは現行団体協約の種々の欠陥を指摘する。現在、トラストの企業では時間給労働者の賃金は出来高労働者の給与に従って定率報酬を受取っている。これは許容できない。各労働者の実際の仕事に対してのみ支払うべきである。新しい協約では遂行された仕事の質や装置保全に関する労働者の責任性を明記する必要がある。また現行協約では『着古されたら』新しい作業衣を支給するとあるが、そのため不当な超過支出が生ずる。雑に扱わないように確定ノルマを定めるべきである、と主張する。

中央陶磁器トラストは製造ノルマの抜本的見直しを要求した。旧い団体協約で規定されたノルマは合理化措置により作り出された新しい労働条件を考慮していないため加補給が基本給の 300%にもなることがある。限界加補給を基本給の 75%に設定して新しいノルマを設定すべきである。

中央紙トラスト本部会は紙労組中央委員会提案の賃率便覧案を検討した上で、その案が低賃金グループの給与は据え置いて、賃金を機械的に引上げる傾向があると批判した。プレミアムは不良品減少、浄化、燃料節約その他に直接、影響する労働者カテゴリーにのみ適用すべきである。また評価 - 紛争委員会での出来高単価や製造ノルマ問題の審議期間短縮を望んだ。加えて紙工場では自然的原因（水不足や氾濫）による休止が頻繁なため休止期間中の給与支給問題の正確化を求めた。北部化学トラストは生産合理化に伴う製造ノルマの期限前見直しの権利を管理部に付与する条項を新協約に加えることを要求する。スペツや労働者へのプレミアムは原則

廃止し、その分は賃金ファンドに移す⁷。

5 ヶ年計画作成に際し、経済機関は労働生産性の大幅向上と賃金抑制を目論む。金属総管理局は5 ヶ年計画終了時点の平均賃金を80 ルーブリとしていたが、70 ルーブリに引下げる（労組は92 - 4 ルーブリを想定しており、妥協できるのは精々91 ルーブリであるという）。

電気工業については[5 ヶ年の]労働生産性向上は105%、賃金上昇は15%とされた。「電気総管理局は強引にも賃金の犠牲で生産を合理化しようとしている」⁸。

これに対し労組はまずもって賃率体系の明確化、統一化を目指した⁹。

いま一つの重要問題は労働者の権利、ことに雇用・解雇面の権利の確保である。

1927 年 8 月下旬、繊維労組中央委員会はいち早くその旨、地方組織へ指令を出す。新賃率表の実施と共に合理化に伴う人員削減や配転につき労組との事前の合意を要求した¹⁰。繊維労組中央委員会・賃率 - 経済部長 M.O.ブラギンスキーも今回の団体協約更新カンパニアの基本課題として現行給与支払いシステムの正確化とこの面での最大限の統一性実現を掲げた。また生産合理化措置には協力しつつも、そのカンパニアの歪曲と闘うため、団体協約に労組代表が参加して合理化問題を詳細に、適宜に且つ全面的に検討することを保証する条項、及び労働者の労働条件と関わる実践的措置は全て労組と事前に合意する義務を加えることを主張した¹¹。

10 月下旬の繊維労組中央委員会総会でブラギンスキーは再度、賃金問題の明確化の必要性を強調する。ただ賃金引上げの諸原則はすでに繊維総管理局と合意されたため前年度のような軋轢はないであろうという。但し、賃金ファンドの決定の遅れから新しい賃金便覧の実施は期限より遅れる（2 月 1 日以降）ことの了解を求めた。またノーマルな生産環境を作り出すため、その面での経済機関の義務の正確さを要求する。ことに労働者の採用・解雇に関する条項を詳細に定め、実施すべきである、と述べる¹²。

金属労組、砂糖労組、鉱業労組、印刷労組、木工労組、化学労組なども新賃率表の実施を予定していた。その眼目は加補給の一部を基本給に移すことである¹³。

1927 年 10 月中旬の全ソ労働組合中央評議会総会において賃率 - 経済部長の Z.ベレニキーは改めて労使双方の自発的合意たる本来の団体協約の意義を強調する。前カンパニアでは何ヶ月も続いた労組機関と経済機関の交渉の末に結局、団体協約の条項の基本的部分が解決されず、国家仲裁に移されるケースが非常に多かった。「紛争処理の国家仲裁機関への移譲は工業における労働条件の契約関係の国家規制システムへのすり替えであり、当事者双方により定められた条件に対する責任性の第 3 者への転嫁である」。このカンパニアでは賃率体系の改革（賃金中、基本給の比重の引上げ）を部分的なりと実施し、労働者の権利面及び生活面（雇用・解雇の条件、労働保全等々）の問題を解決することを目指す。経済機関はこれら条件の遂行につき完全な責任性を負うべきである、と述べた。

労使中央の議論は必ずしも噛み合わない。

金属労組中央委員会のコゼレフは模範協約システムに異論を唱えた。現地の経済機関はそれらを上からの指令と考え、それが原因で絶えざる紛争が起こる、という。

最高国民経済会議の労働経済部長クラヴァリは譲らない。「我々が地方に模範協約を送付したと非難されたが、団体協約と関わる最重要問題についての指令を出す権利を我々から取り上げることは出来ない」。また最高国民経済会議は新賃率表に関する労組提案受入れにも難色を示した。繊維や砂糖労組以外に賃率表を知らない。その状況で賃率表を実施することは内容を知らずに協約に調印することになる。加えて、ベレニキー報告における賃金上昇と労働生産性の評価の誤りを指摘した（後者の方が上回っていると報告されたが、実際にはパラレルであった、という）。

総会決議はこのカンパニアの目標として低賃金労働者グループ及び賃金水準の低い地域での賃上げ、賃率改革の 1927/28 年度の賃金ファンドの枠内での実施、職員給与の国家基準システムの拡大、労働力採用・解雇面での労組の権利の最大限確保、ことに 90%以上の職業紹介所

を通ずる雇用を団体協約の条項に加えることを掲げた¹⁴。

労使中央の対立は総会后、新聞紙上の論争に受け継がれる。

Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙社説は全ソ労働組合中央評議会総会における労働生産性と賃金の関係についての楽観的な評価を咎めて、改めて製造ノルマや出来高単価の見直し、労働規律向上や労働密度強化を求めると共に新賃率表は賃金フォンドを引上げることなく経済的に可能な所でのみ実施することを勧告した。賃金フォンドの計画追加分を超えて賃金改革を実施するために追加資金を受取る請求権には断乎反対した¹⁵。

これに対し Trud 紙は経済機関が「計画調節を自然発生性の溶液で薄めたいと思っている」と非難した¹⁶。数日後の Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙は「我々は賃金の集権的調節を否定していない。その調節の形態の問題は実践的に解決されるべきである」と反駁した¹⁷。

だが両者の対立は調整され[党フラクションを通して?], 1927年10月29日にはともかくも全ソ労働組合中央評議会幹部会と最高国民経済会議幹部会の団体協約更新に関する統一見解を出すに至る。

まず1927/28年度工業の統制数字に従って労働生産性は13.8%の上昇、名目賃金は6.5%の上昇[但し、生計費指数の低下を考慮すると実質11-12%の上昇]を目標とする。1927/28年度の賃金フォンドは労働力増や賃金引上げのため130百万ルーブリ増加する。うち30百万ルーブリは低賃金グループの労働者の給与引上げのために計上する。見習いの賃金もその平均的引上げ幅の枠内で引上げる。

現行の賃金システムには主に次の3つの欠陥がある。第1に基本給の比重が低く、加補給の比重が高い。第2に低い基本給の下で必ずしも労働生産性と関わりのない保証された加補給、いわゆる調整係数 *raschetnye koefitsienty* があり、種々のプレミアムの広範な適用による賃金格差(階層差)がある。第3に月給による賃金計算の問題である。

賃金改革の方針は以下のようなものである。

賃金中、基本給の比重を高める。加補給を出来る限り基本給に含める。賃金の階層差をなくす。月給を日給、時間給に移す。基本給の引上げと同時に保証された加補給や間接的プレミアムシステムをなくし、調整係数を引下げ、フィクティブな出来高給のケースをなくす。新規賃率表や資格便覧の導入は賃金フォンドの引下げを齎してはならない。名目だけでなく実質的なフォンドの引下げも許容されない。職員に関してはまだ給与表や便覧の作成が終わっていないため、当面、現行の俸給水準とする。賃金改革実施の基本課題は賃率表や資格区分の調節的役割の復活である。つまり企業レベルでの賃率規律強化や労働者グループ、カテゴリー間の公正な配分である。

労働生産性については正しい製造ノルマや出来高単価の設定を保証する。企業でのノルマ化活動の正しい組織化や実施方法及び企業内の職場での労働者の主要グループ間の賃金の均等的配分を保証せねばならない。団体協約の有効期間中は製造ノルマや出来高単価は固定する。生産合理化や労働生産性に影響する組織的及び技術的改善が導入された場合、製造ノルマは見直す。それに伴う節約の一部は賃金引上げに充て、一部は原価引下げに回す。

労働者の権利や福利厚生及び付加給付[加算分]については前カンパニアで諸掛りや付加給付削減の指令が遂行された場合は、本カンパニアでは見直しはない。そうでない場合は1926年7月20日の全ソ労働組合中央評議会指令に従って見直されうる。但し、生活条件の悪化を伴ってはならない。

団体協約では組合員の優先的雇用を規定すべきである。労働力の雇用は労働人民委員部機関が必要とする労働力を供給出来る時にはその機関を通して行う。同時に労働力の誤った雇用に対する経済機関の責任を強化すべきである。

労組は労働条件健全化、安全技術、衛生条件確保を経済機関に義務づける。双方は協約において超過勤務の適用ケース及び手続きを定める。それは最大限、厳格に制限する。これは失業を

緩和するためである。労働規律を高め、互いの礼儀正しい態度を励行し、管理者の労働者大衆に対する粗野で尊大な態度を戒めるといった問題も本団体協約カンパニアで解決する。

手続き渋滞の除去、紛争処理、協約の有効期間について。

前カンパニアでは協約締結に3~4ヶ月も掛かることがあった。新しい協約の期間は季節労働を除き、1928年1月1日から1929年1月1日とする。1927年12月15日までに調印する。その後、地方に送付し、1928年1月1日までは企業が協約を受取れるようにする。係争や紛争が調停室や仲裁裁判に持ち込まれるためにはそれ相応の正当な事由を要する。団体協約の%が調停・仲裁方式を通して締結されるというような事態やまた契約関係の代わりに労働条件の国家規制のエレメントが導入されるといった事態は労組機関や経済機関から激しい抵抗があつてしかるべきである。責任を第3者、調停・仲裁機関に転嫁し、双方が採択した決定に対し責任を負うのを恐れるような傾向は断罪されるべきである。

団体協約カンパニアの実施について。

団体協約は双務的な実践的義務を内容とする実務的な文書であるだけでなく、大衆を教育し、彼らを生産の利益や当該企業の経済的状态に関与せしめる強力な武器である。だから協約案は工場委員会総会、代議員会、職場集会、交代組集会、特別工場代表者会議で事前に審議されねばならない。

経済機関も労組も団体協約案の審議に際し、労働者から提起された要求に対し実務的且つ批判的態度を示すべきである。あれこれの要求が遂行できない場合はその理由を説明する。前カンパニアでは『利益の対立』なるものに基づく経営者と労組活動家の役割に関する誤った理解があった。そうした理解からは決別せねばならない。

労組と経済機関は以上の指令に従い、それらを現場で正しく適用し、工業における労働の組織化のための最良の条件を獲得すべきである。労働生産性の然るべき上昇と共に労働者階級の物質的水準の向上や7時間労働日の順調な実施を進めなければならない¹⁸。

1927年12月初め最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会は改めて30百万ルーブリの賃金追加ファンドを地方において計画通り配分し、工業財務計画に規定された枠内で労働生産性上昇による賃金引上げを実施することを指示した¹⁹。

更に1927年12月29日付全ソ労働組合中央評議会回状は全ての労組組織に対し先の共同指令の遂行を遵守し、旧くなったノルマの見直しに積極的に参加するよう訴えた²⁰。それを追うかのように最高国民経済会議は1928年1月5日付け回章で連邦的意義の全てのトラストに対し、協約上の双方の義務履行と妥当な製造ノルマ改定の必要性を訴えた²¹。

ここで重要なことはまず第1に団体協約を予め工業財務計画によって枠づけようとしたことである。第2に紛争の回避である。第3にそれと関連するが団体交渉は異なった集団間の利害調整の場としては位置づけられていない。本質的には国家の方針を実現するための労使協力体制を作り出す場となりつつあった。労働者集会も利益表出のためでなくその方針を説得するためにもたれる。これは本来の労使協調ではない。

団体協約カンパニアの進行状況を概観しておこう。

鉱業労組中央委員会はその地方への指令において次のように指示した。賃金引上げファンド(7百万ルーブリ)は低賃金グループの給与引上げに充てる、公共サービスを有料化する、大きな技術的改善があるか、製造ノルマ未達成や超過達成が恒常的にある場合はノルマを見直す、石炭、石油、塩工業の新規賃率表は既に作成され、全ソ労働組合中央評議会により承認されたため本カンパニアで実施する²²。

鉱業燃料総管理局、金属総管理局及び鉱業労組中央委員会の共同指令は労働生産性向上が計画を下回り、賃金が計画よりも上昇したことに注意を喚起しながらも、低賃金グループの給与引上げのため7百万ルーブリを計上する必要性を追認した²³。

化学労組中央委員会は早い時期に新規賃率表を地方に送った。化学総管理局とは賃金引上げファンドは低賃金グループの給与引上げに充てることで合意した。

また印刷労組中央委員会は最高国民経済会議及び全ソ労働組合中央評議会と新規賃率表と賃率便覧について合意している。全面的に時間給に移行し、印刷工の賃金が当該地域の労働者の賃金の平均水準を下回る場合にのみ賃金を引上げる。

繊維労組中央委員会も新規賃率表を地方に送った。地方で団体協約は審議されている。主たる関心は権利面のノルマ調節に向けられている。本カンパニアでは模範団体協約は送っていない。現行協約に基づいて更新することを勧告している。

皮革労組中央委員会は新規賃率表の実施に際し、多くの労働者グループにとり賃金が低下することのないよう地方に指示した。主たる関心は賃金調整に向ける。

金属労組中央委員会も労働者及び見習いのための新規賃率表を作成した。管理 - 技術者のための給与表は 12 月 1 日に発送する。賃金引上げ用ファンドは既にトラスト間に割当てた。包括的協約のほか、賃率改革実施のローカル協定も締結する²⁴。

12 月 24 日の労組中央委員会協議会での総括によると団体協約カンパニアはますます順調に推移したようだ。一部で遅れはあるが、交渉期間が短すぎることに原因がある。そのため多くの労組は決められた期限に経営者と交渉できず、現場での協約の審議もままならぬ。多くのトラストは賃金引上げ用資金の計上を拒否していた。

今回のカンパニアは前年より紛争は少ない。金属労組では多くの紛争があり（主に加補給をどれだけ基本給に組み入れるか、製造ノルマを何処まで引上げるかといった問題である）、化学労組とゴムトラストの係争もあった。だが鉱業、繊維、化学、砂糖その他の工業では協約は仲裁裁判なしに締結された。全ての協約で低賃金労働者のための給与引上げが認められた。但し、時間給労働者のための加補給システム廃止問題は次のカンパニアに持ち越された²⁵。

幾つかの代表的な交渉を見ておこう [ここで挙げたケース以外は表Ⅳ－3－3 参照]。

①砂糖トラストと砂糖労組中央委員会の団体協約。

協約は期限に調印された。労働者、職員、管理 - 技術者は新賃率表に移行し、労働者の賃金は 5.3% 引上げられ、職員と管理 - 技術者の賃金ファンドは前年水準に据え置かれた。本年度はトラストと労組中央委員会の総体協約のほか初めて多くの所でトラスト支部と労組管区支部の間でローカル協約を、工場管理部と工場委員会の間で賃率協定を締結している。ローカル協約は公共サービス、労働保全、転勤費、出張費などについて定め、工場の賃率協定は作業衣支給、給食、福利厚生面、製造ノルマに関わる項目を定めた。粗糖生産では 5 ヶ月半を超えて働く期間労働者のために協約で 2 週間の休暇を規定している²⁶。

公共サービス有料化はコスト削減の上でトラストにとり長いこと懸案であった。1927 年 10 月 6 日付党中央統制委員会幹部会ビューロー長代理宛トラスト本部会議長書簡（中央統制委員会からの賃金以外の公共サービス提供義務に関する説明要請への回答の一部）を読むと、その嘆息が聞こえてくる。「これまで砂糖工業の企業は労働者、職員への無償の公共サービスを提供してきた。建造物の償却も含めると賃金の 26% になる。本来、『無償』というのはおかしい。トラスト本部会は再三、その有料化問題にアプローチしてきた。しかし労組からの大きな抵抗に遭い、また有料化がそれはそれで機械的に賃金諸掛りや加算分を引上げることを考慮してその実施を見送ってきた。1928 年度の団体協約更新に際しては一部企業で実験的に公共サービス有料化を規定する条項を入れ、1929 年度には全面的解決を目指す」。

だが実施は極めて困難である。砂糖工場の労働者、ことに職員はずっと『無償』公共サービス、良好な住宅面積ノルマ、菜園用土地その他を享受してきた。有料化すれば住宅面積を狭め、燃料支出その他を削減せざるを得ない。また企業ではしばしば公共サービス面で職員は労働者よりもずっと好条件であった。現地では職員の特権的グループとしての観念は中々なくならない。また有資格の働き手（管理者、技術者）の不足のため住宅の好条件の要求を飲まざるを

得ない。一部では都市の文化的恵みを享受できないことの補償でもある²⁷。事を荒立てることは出来ない。1925/26年度の団体協約更新に際してもそうであったように〔前述〕、さしあたり妥協せざるをえない、ということになる。

②ウラル銅トラストと鉱業労組の交渉

交渉は大幅に遅れた。全ソ労働組合中央評議会が承認した労組中央委員会の賃率表実施義務に関する1927年12月17日付の鉱業労組中央委員会と金属総管理局調印の指令書にも拘らず地方の経営者はそれを拒否している（経済機関に対し自己の賃率表を提出する権利を付与した金属総管理局の『命令』を口実にしている）。ウラルからの報告によるとトラストは12月29日になってもこの指令書を受取っていない。そこで鉱業の賃率表を実施すべきという労組中央委員会、金属総管理局及び全ソ労働組合中央評議会署名の電報が必要となった。労組中央委員会幹部会はウラル州委員会に対し、遅延に対するトラストの責任を問うことを勧告した²⁸。

③ソヴェト商業職員労組モスクワ県支部と各機関との交渉

1928年1月上旬にほとんど団体協約更新は完了した。590の協約のうち調印されなかったのは12に過ぎない。とはいえ労組が5度も呼びかけたのに交渉に代表者を送ってこなかった経済機関（中央紙トラスト）もあれば、既に労組と合意された項目を調印の際に勝手に抹消し、それを止めさせるためにモスクワ労農監督部の助けを借りた組織（国民経済研究所生産ビューロー）や一旦、合意し協約に調印した後に、問題を蒸し返し交渉のやり直しを求めた組織があった（中央公営事業銀行）²⁹。

モスクワ労組協議会の決定により全ての団体協約においてトラスト機構や商業企業の職員の統一的労働及び給与条件を、ソヴェト商業職員労組モスクワ県支部作成の模範団体協約に基づいて定めることになった。それによると従来通り、職員は職業紹介所を通してのみ、労組員のうちから採用する。例外は特に高い資格ないしは特別の責任を要する職務への採用の場合に限る。そうした職務のリストは経済機関と労組の間で調整され協約に添付される。兼職の形での勤務員の雇用も労組との合意により例外的に許容される。速記者の採用は常用にせよ臨時にせよ、速記者幹旋ビューローを通してのみ行なわれる。各組織の空席は管理部がまずは相応の資格の解雇さるべき働き手のうちから、次いで組織の現有職員のうちから登用の形で（職場委員会の推薦により）、及び見習いのうちから補充する。協約調印日から1ヶ月以内に管理部は請負アルテリのメンバーによって行なわれている全ての職務を組合員に置き換える。今後、アルテリのサーヴィスには頼らない。但し、アルテリメンバーの職員はアルテリを脱退し、労組が合意した条件で残留できる。

定員削減の全ての問題は管理部が労組と合意せねばならない。人員削減の場合、残留の優先権は最も困窮している勤務員及び単身婦人に与えられる。妊婦及び1歳未満の子を持つ寡婦は労働監督員の許可がある場合のみ削減されうる。学習コースを半分経過した見習いは削減されない。解雇の際、2週間分の退職金は予告の如何に係わりなく支給される。組織の合理化により解雇された者には上積みした1.5ヶ月分の退職金が支給される。そうした退職金は合理化の結果、他の仕事に移され、その後何らかの理由で削減された労働者にも支給される。

団体協約には仕事の詳細な衛生・技術的条件が規定される。室温は10℃以上とする。それを下回る場合は作業衣が支給される。役所では日に一回、商業企業では日に2回温かいお茶を勤務員に提供せねばならない。店舗の床がセメントや煉瓦である場合、売台の所には木製の下敷きを置かねばならない。棚から商品を降ろす傾斜をつけたり、地下室がある所では昇降機を設置する³⁰。

実に細かい。働き手への配慮が行き届いているというべきか。それとも書付に頼らざるを得ないお役所的な繁文縟礼というべきか。

④金属工業での団体協約交渉

交渉は概して難航した。やや詳しく、考察してみよう。

そもそも労使中央の方針が食い違った。1927年11月21日、金属総管理局が全ての金属トラストに送った回章は次のことを指示した。金属工業の低賃金グループの給与引上げのために政府は7.5百万ルーブリを計上した。これは企業の内部資金から捻出され、労働者の給与の正しい比率を確立することを目的としている。団体協約更新に際しては計画により定められた賃金確保のため計画された労働生産性は完全に遂行されねばならない。労働生産性向上を保証する基本的措置は製造ノルマの見直しである。生産技術や組織を改善する措置が実施された場合、または現行ノルマが旧くなった場合、ノルマは改定される。加補給は平均、30%の限度で減らし、その分基本給を引上げる。[センター] 団体協約と並んでローカル協定を締結することは妥当ではない。予算に規定されない支出を増やすからである³¹。

金属労組中央委員会がこれが金属総管理局との合意内容と異なると反撥した。回章は全面的に製造ノルマを改定するように読めるが、旧くなったノルマのみ改定さるべきである。加補給の50%を基本給に加えることで合意したはずだが、30%となっている。雇用に関しても組合員の優先的採用や常勤的性格をもつ仕事への臨時労働者の採用禁止を明記すべきである、と主張した³²。

金属総管理局・労働経済部長によると基本的争点は製造ノルマと評価にあった。トラストはそれらを全面的に見直し、それによる節約分の一部は原価引下げに、一部は労働者の賃金平準化の一般ファンドに充てることを提起した。労組はもっぱら賃金平準化の一般ファンドに組み入れることを要求した。賃金中の基本給の比重引上げについては原則的対立はない。係争点はその引上げ幅にある。経済機関は出来高労働者の生産性向上の誘因弱화를恐れ、基本給の過度の引上げに反対した。新しい賃率便覧は一部生産の特殊性を考慮せずに作成され、また全ての職種をカバーしているわけではないため経済機関は賃率改革を延期するか、追加・修正することを求めた³³。

事の本質は工業に対する原価引下げの強い圧力にある。南部鉄鋼トラスト本部会議長のS.P.ビルマンはいう。「トラストには1927/28年度に原価を前年比6.5%引下げる課題がある。これは燃料、原料の節約や労働コストの引下げによってのみ可能である。燃料や原料の節約の余地はほとんどない。現在、工場では加補給は基本給の100%にもなり、60 - 70%のノルマ超過は普通のことである。従って製造ノルマの全面的見直しが必要となる」。

これに対し金属労組中央委員会幹部会員ソコリチクが反駁する。「賃金は製品原価の約40%である。もっぱら製造ノルマ引上げによってコストを削減しようとするれば6.5%の削減のためには賃金を15%引下げねばならない。他方、中央機関の指令や工業の統制数字では南部冶金工業の賃金は7.5%上昇することになっている。製造ノルマの改定は合理化や組織的、技術的改善によって労働生産性が上昇した場合にのみ可能である」。些か単純な論理とはいえ、何処に問題の所在があるかは明白である。

こうした対立を背景に交渉は長引く。カンパニアは27年11月に始まったが、終わったのは翌年3月である。ゴムザ、南部機械トラスト、レニングラード機械トラストなどは4月にずれ込んだ³⁴。

交渉の代表例をみておこう。

i) ゴムザと金属労組中央委員会の団体協約交渉。

交渉は11月29日から始まったが「袋小路に嵌った」。1927年12月初め金属労組中央委員会は団体協約審議のためゴムザと工場委及び相応の地区委との代表者協議会を召集した。

協議会でトラストは次の提案を行った。

- a) 製品原価引下げのため賃金ファンドの10%を修理や改造その他のために控除する。
- b) ゴムザの企業での賃率改革実施には約3.5百万ルーブリ必要である。これらの資金の一部は製造ノルマ引上げにより得る（ソルモヴォでは17%引上げ、コロムナでは27%、『プロフィン

テルン』工場では 40%，ムィチシエンスキー工場では 30%，トヴェル工場で 35%，プリオクスキー鉱業管区で 17%それぞれ引上げる予定)。

c) 賃金改革は複雑なため 1928 年 4 月 1 日に実施する。

地方労組組織代表はこの提案に反撥した。ノルマの見直しはそれが明白に古くなった場合のみ行う。現在は全体的見直しの根拠はない。金属労組中央委員会代表スーシェフはトラストが前年と同じ政策を行っており、明らかに受入れられない提案を持ち込む、トラストは賃率改革を数ヶ月遅らせようとしている、と難じた。10%を控除し、賃金引上げは 4%に過ぎないとすればトラストの提案は 6%の賃金引下げを意味する。これには無論同意できない。製造ノルマ修正を必ずしも否定しないが、それは賃金を引下げない場合である。またトラストは交付された賃金ファンドを 12 ヶ月間で使うことを提案しているが、団体協約は 1 月 1 日からの期限で締結され経済年度は 10 月に終わる、従ってファンドは 9 ヶ月間に使われるべきである。更にトラストは加補給を 10～20%だけ含めることによって賃率の引上げが可能と考えているがこれは金属総管理局の提案（30%の引上げ可能）とすら齟齬する。こうした論拠から賃率（基本給）の 50～70%引上げを提案する。

協議会は 12 月 1 日に開始され 6 日まで掛かって 70 の条項のうち 40 のみ審議できただけである。労組側によれば審議の遅い主たる原因は経営者の頑固さにある。字句にまで拘る。12 月 6 日の会議では 1 つの字句に 45 分も激しく論争した。41 項の労働者の責任ではない休止の給与支払い手続きの問題である。そこには 20 分未満の支給はされないとある。実際には休止が 20 分を 1 分でも超えれば全額支払われていた。労組はこの慣行を団体協約で確認し、20 分を超える場合休止の全時間に対し支払われる、というように旧い条項の文言を正確化することを提案した。経営者はこの『全』という言葉に 45 分反論した。問題は無論、言葉ではなく、その意味する所である。蓋し、旧い文言は経営者にあらゆる休止から 19 分を差引き、その分、支払いをしない権利を与えているからである。こうしてこの条項は合意されずに終わった。

権利部分では 24 のうち 20 の条項で対立した。賃率部分では全ての条項で見解が分かれた。6 日には 1 つの本質的問題のみが合意された。第 1 等級の賃率、賃率引上げ率、調整係数については合意が得られている。前年、こうした問題は現場で決定された。経験的にいえば工場委と工場管理部が合意するのは極めて困難である。その代わり別の対立が生じた。労組が時間給労働者の全ての等級に対し、実際に給与が下がっている者を除き、一律の加補給比率を定めることを提案し、経済機関は旧いスライド制の加補給比率を残すことを望んだ。賃率問題の更なる検討のために協議会は委員会を設置した³⁵。

12 月 15 日に協議会は再開する。経営者側は協約の権利部分に関する従来の主張を繰り返した。15 項目については依然、拉致が空かない。そのため労働人民委員部の仲裁裁判に持ち込まれた。22 日には賃率部分の基本的条項について仲裁裁判の審理に移した³⁶。

仲裁裁判は労働者の責任による不良品の支払いについては労組案を受入れ、作業衣支給については妥協的決定がなされた。賃金水準については妥協的決定、製造ノルマについては労組案を採択した³⁷。結局、協約更新の目途が立つのは 1928 年 3 月である³⁸。

ii) 南部鉄鋼トラストと金属労組全ウクライナ委員会との団体協約更新交渉

交渉は 1 週間以上続いたのち決裂し、金属労組中央委員会に持ち込まれたがここでも大きな条項は解決されず（但し、最初は 56 の対立点が、最終的には 11 に減った）、12 月 27 日、問題は仲裁裁判の解決に移された。双方の合意によって裁判長に労働人民委員のシュミットが選ばれた。

基本的対立点は第 1 等級の賃率であり、労組は時給 18 コペイカ、日給 1 ルーブリ 44 コペイカを提案し、南部鉄鋼トラストはそれぞれ 14 コペイカ、1 ルーブリ 12 コペイカを主張した。労組は加補給の 66%を基本給に含めることを提案し、経営者は約 30%を要求する。製造ノルマ

については労組は基本的には現行ノルマを据置き、誤った、または時代遅れとなったノルマのみを改定することを主張し、トラストは実績が 10%を超えている製造ノルマを改定することを提案した。ところで南部鉄鋼トラストの工場の労働者は大部分、製造ノルマを 10%超過している。つまりトラストは製造ノルマの全面的改定を求める。ノルマ見直しにより節約分の利用については労組は現場で労組地区委と工場管理部が決めるべきであると考え、トラストはその 50%は原価引下げに充て、50%は出来高給労働者の賃金引上げに使うことを団体協約で規定することを提案した。

最大の原則的、実践的意義を持つ問題はトラストの集団出来高給導入提案である。それにより各ブリガーダが最小の労働者で最大の仕事を遂行し、労働力を『自主削減』すると目論む。時間給で働く一部労働者カテゴリーに対しては個人的出来高制を提案する。

労組は集団出来高給に同意しない。南部鉄鋼トラストの一工場での試みはうまくいかなかったからである。また労組は様々な給与方法の存在に反対する。単純な出来高制のみを定めることを主張した。更に労組は作業衣への割当てを 315,732 ルーブリ引上げることを提案し、トラストは現行ノルマ据置きを主張した。休日出勤手当も係争問題である。南部冶金では毎週 42 時間の休みを取ることが出来ないため別の日にその休みの補償をしている。労組はそうした労働者のカテゴリーの正確なリストを定めることを提案する。そうしたリストに載らない労働者職員は休日出勤に対し超過勤務として補償さるべきである。トラストはそれらに通常の給与支払いが可能と考える。

また経営者は作業衣支給を貨幣に代えることを提案し、労組は合意せず、現物支給を必要と考える。臨時労働者に作業衣や交通費を支給する提案にもトラストは合意しない。ほかに、出来高制や超過勤務手当その他についても対立した。最後に技師の給与について労組は技師 - 技術者について給与改革は 3 月 1 日までに終えるべきと考え、トラストはそれを 4 月 1 日まで延期しようとする³⁹。

仲裁裁判は第 1 等級の時間給を双方の主張の間を取って 16 コペイカと定めた。製造ノルマと単価は労働生産性が 5%上昇するように改定することを決定した。経営者の集団出来高制導入に関する提案は却下し、原則として単純出来高制を残すことを決定した。集団出来高制の問題は個別的に現場で双方の合意によって解決する。作業衣については経済機関案、休日出勤手当については労組案を採択した⁴⁰。

iii) レニングラード機械トラストと金属労組レニングラード地区委の団体協約交渉

紛争となり、金属労組中央委員会に問題が移されたが、そこでも合意を得られず、仲裁裁判に持ち込まれた（裁判長は労働人民委員シュミット）。

対立点はまず第 1 等級の時間給である。労組は第 1 等級基本給につき 1 時間 25 コペイカを要求し、トラストは 20 コペイカを主張する。次に合理化による解雇者への退職手当支給手続きについて、労組は合理化に際し解雇されるはずの労働者で別の仕事に移ったが、異動後、6 ヶ月以内に解雇された者に対し退職手当を増額する条項を含めることを主張した。

トラストはそれを拒否した。また製造ノルマについては労組はノルマが旧くなり、1926/27 年度第 4 四半期に 20%超の超過達成がある場合にのみ改定し、それによる節約分は賃金の低い労働者グループの引上げに優先的に使い、その措置を実行してから残った資金を原価引下げに振り向けるべきである、と主張する。更に労組は有害職場で働く労働者に対する労働時間の 50%の追加休暇付与を要求し、トラストは比例的休暇を提案した。加えて工場学校修了者の就職問題がある。労組は修了後 1 ヶ月以内にトラストの工場に配置することを提案したが、経済機関はそれを撥ねつけた。

仲裁裁判は基本給については中を取って 23 コペイカと定めた。時間給を定めるに当っては、時間給労働者の等級毎の平均月収は同じ等級の出来高給労働者の平均賃金の 80%とされた（トラスト提案は 75%以上 80%以下とする）。製造ノルマや評価は全体の労働生産性を 3.5%上げるよう改定することを決定した。合理化による解雇者への退職手当については労組の提案を

容れた。但し、増額の権利は 3 ヶ月以内に短縮する。賃金引上げフォンドの配分期間について労組案、有害職場で働く労働者に対する休暇についてはトラスト案を採択した。工場学校修了者の就職については彼らを工場に優先的に採用することで双方が合意した。未成年枠は労組の要求に従って 1927 年 5 月 1 日の実際の見習い数で定められた。作業衣や給食ノルマは 1 月 1 日に実績通りに残された⁴¹。

iv) 国営電機トラストと金属労組中央委員会の団体協約

この協約は仲裁なしに調印された。賃金水準の低かった工場では 14%以内の賃上げが認められ、同時に全ての工場で製造ノルマ及び評価がトラスト平均で労働生産性が 3%向上するように改定された。更に工場管理部が生産性上昇の措置を採った場合、その都度、ノルマを変更する手続きを定めた。従来は『生産において重大な変更があった場合』とされていたが、この団体協約では『重大な』は削除された。大きな争点は製造ノルマ設定を平均的労働者に基づいて行うという提案に関するものである。長い交渉の後に優良な労働者を基準にする方式が残った。

他方、協約には「企業は労働者が死亡した場合、その家族を優先的に適当な職に就ける義務がある」という条項が加えられた。労組中央委員会が作成し、トラストが補足した新しい評価 - 紛争委員会規程も取り入れられた⁴²。

この場合は時間は掛かったが労使が互いに歩み寄った。

このように交渉は一般に妥協的決着となる。仲裁裁判を通す場合でもそうである。文字通り足して 2 で割るような決定が多い。あるいは幾つかの項目のうち、ある項目は労働側の主張を受け入れ、他の項目は経営側意見を容れる。一部は裁判の場において労使の合意が得られた。ネップ期の団体交渉のあり方を良く示している。

1927/28 年度には工場レベルでの団体協約交渉は従来よりも進展した。大衆動員という意味が大きい。

モスクワの団体協約カンパニアでは協約案はまず工場総会や職場集会で審議され、その後に県支部が経済機関との交渉に入る。金属労組の地区委のみが工場委との予備交渉の後、すぐにトラストとの交渉に入った。労働者集会ではすでに協約の具体的な提案が審議されていた。

レニングラードでは 11 月 16 日に団体協約更新カンパニアを開始した。全ての企業、工場、職場、製作所で労働者は労組県支部で事前に作成された新規協約案の審議に参加した。前年は経営者及び労組の責任により生じた紛争が多かった。双方は係争問題で譲歩を望まず、団体協約の 90%は仲裁裁判に持ち込まれ強制的仲裁の形で締結された。これは紛争の速やかな解決を妨げた。

この反省に踏まえレニングラード県労評、労働部、州人民委員会議は 11 月 16 日、レニングラード州の全ての労組、企業に特別アペールを行い、団体協約締結の際の紛争を最小限に止め、それらのノーマルな解決を目指すよう訴えた。同 16 日にプチロフ工場とバルチック工場の拡大代議員会に 1 千人超の労働者が参加し、労組の指令や協約案を審議した。プチロフ工場ではその前に 16 の職場で検討された。労働者の関心は作業衣、労働保全、住宅問題である⁴³。

繊維工業では団体協約を審議する代議員会、工場総会その他集会への参加は顕著に増大した。例えば、モスクワ県では 76%、トヴェル県では 86.7%であった⁴⁴。

工場管理部も発言した。大イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク織物工場では繊維労組県支部総会が新規団体協約案を採択した後に、工場管理部の下で 2 つの協議会が開催され、そこで工場管理部は現行協約の次のような変更を求めた。雇用面では「職業紹介所が管理部の求人に対し 3 日以内に労働者を送ってこなければ管理部に職業紹介所を通さず雇用する権限を与える」。臨時労働者の仕事の期限は 1 ヶ月から 2 ヶ月に延ばす。出来高労働者が自己の責任で賃率分のノルマを達成できなかった場合、別の仕事に移しうるという条項に『工場からの解雇』も加える。悶着の多い（特に機械職場で）《ot》や《do》の給与項目〔何ルーブリから何ルーブリまで、と

する」を除く。時間給仕事に移った出来高労働者の超過勤務手当は出来高労働者の平均給与ではなく日給労働者の平均給与とする。労働者の責任による不良品は支払われない。有資格労働者の学習期間は2年から3年に引上げる。『酔っている場合は仕事に就かせない』という条項に『またはアルコールが匂う場合』を付け加える。このことでは幾度か紛争が生じた。管理部が『酔っている』と考えて、仕事に就かせなかったが、医師の鑑定では労働者には責任はなかった、といったケースがある⁴⁵。

ゴムザのコロムナ工場（モスクワ州）では1927年11月22日、工場委員会が職場ビューロー代表や職場全権委員と共に団体協約問題を審議した。工場委員会はa) 追加フォンドの192千ルーブリは12ヶ月ではなく、10ヶ月で配分する、b) ノルマの見直しは管理部の提案のように全てではなく、ノルマの40%とすることを要求した⁴⁶。

ゴムザの在モスクワ工場の工場委員会協議会で、次いでコロムナ工場・工場委の拡大会議において現行団体協約への必要な変更点が検討された。こうして作成された団体協約原案は11月22日の代議員会で審議された。

討議ではノルマ見直し反対論も出された。それは加補給が平均より高い労働者グループの気持ちを反映していた。別の者は工場委が加補給が高い原因を注意深く調べ、一律に削減しないことを求めた。実際に、高い加補給は時々、6等級の労働者、例えば、鍛冶工が系統的に9等級の仕事を行なっているためである。

賃率改革支持者は製造ノルマに非常にばらつきがあると陳べる。ある職場では加補給が90%、別の職場では140%であり、塗装職場では加補給は50～60%で工場平均を下回る。鋳型工の賃金が同じような仕事で大きな差があるのはある者は鋳物職場で働き、別の者は製鋼職場で働くという違いだけによる。

多くの労働者から新しい賃率表による等級替えが資格の変更と結びつくのではないかという懸念が出された。工場委は変更されるとしても、この工場での等級区分はもともと厳しいから労働者の大部分は等級が引上げられる、と説明した。そのため労働者は安心し、ノルマ見直し提案も賃率ノルマの実施も採択した。作業衣ノルマの大幅な引上げは見込めないことは管理局や労組の説明に納得した。但し、作業衣の現行フォンドの再配分は必要と認められた⁴⁷。

11月23日より団体協約に関する職場集会が開始された。職場は40以上あるが、小さな職場は合同で、33の集会が開催された。カンパニアを急ぐため職場集会后、アクティブ（工場委員会メンバー）の会議を行い、経験交換や新しい指示を受取る。アクティブを援助するため党細胞の扇動宣伝部が特別相談部を設けた。これは活動家やグループに助言を与える。職場集会の後、11月27日に工場代表者会議を召集する⁴⁸。

『赤いトレウゴリニク』工場（レニングラード）では工場の職場集会資料委員会が団体協約の変更や追加提案の基本規定を作成し、それらの提案は工場委員会の審議に持ち込まれた。会議では各メンバーから別の補足の必要性も主張された。例えば、配転の調整の希望が出された。蓋し、労働者がまるで永久に一つの仕事に縛りつけられているような状況が作り出されていたからである。また工場内規違反に対する処分の手続きを正確化すべきという意見もある。これらの問題は評価 - 紛争委員会に移されるから労働者は評価 - 紛争委員会が彼らを処罰するものと考えて。他に「現在、床は仕事に婦人労働者自身が掃除しているが、掃除係を置き、仕事が終わってから掃除を行なうべき」、といった意見も出された。工場委員会は同委員会の基本提案を承認した。

団体協約締結の際の工場委員会の基本方針はトラストの他の企業と同じでなければならない。基本方針は化学労組中央委員会における工場委員会と県支部の代表者協議会で作成された。トラスト本部会は新しい賃率表において第1等級の賃率を40ルーブリと定めること及び賃金フォンド維持の保証なしに出来高単価の全般的見直しを行なうことを提案していたが、これに対しては中央委員会も工場委員会も合意せず、48ルーブリの賃率を定めることを主張した。蓋し、トラスト提案の賃率はそれに加補給部分を含める可能性を与えないだけでなく、反対にそれらの大きさを引上げるからである。見習いの賃率は現行水準に留めるべきである（23ルーブリ 50

コペイカ)。現行ノルマと加算額は労働者の状態を悪化させることなしに正確化、修正した上、基本的に固定する。第1等級48ルーブリの賃率の場合、出来高単価を定める際に現行の30%係数は止めることを決定した。

製造ノルマの見直しは加補給が過度に高い場合のみに許容する。見直しに伴う節約分は時間給労働者のための48ルーブリの賃率を確保するために使う。これら労働者の一部グループに対する出来高給労働者の加補給の75~100%の加補給は据置く。現時点で、新しい賃率表を超えて受取っている者には確定上乘せのシステムを定める。合理化が行なわれた仕事ではノルマ見直しは幾分給与を上げるように行い、節約の残りの部分は製品原価引き下げファンドに組み込む。時間給労働者への短縮された休日前日への給与は週の他の日と同等に日給に移行すべきことを決定した⁴⁹。

いずれもかなりきめ細かい指導や論議がなされていたように思える。

だが工場管理部が消極的な場合も多い。レニングラード県労評・賃率 - 経済部長ロゼンブリュムによると団体協約を審議する労働者集会への経済機関の参加は一部例外を除きなお極めて消極的である⁵⁰。

砂糖工業では工場レベルでの団体協約審議・検討カンパニアが行われ、178の工場から協約への修正・補足が寄せられた。だが集会には管理者がめったに出席しない。彼らはそれを他人事と看做し、責任があるとは考えない。また不当な要求でも反対すれば労働者に良く思われたいと考える者もいる。工場委員会議長や党細胞書記も全ての問題を管理者のように説明できるとは限らない。そのことは労働者を審議から遠ざける要因になる⁵¹。

カンパニアへの労働者大衆の参加が叫ばれたとはいえ、多くの労働者は団体協約の中味をあまり知らず、知っていてもその解釈は難しい⁵²。団体協約は煩雑で労働者にわかる言葉で書かれていないのである。例えば、第1羊毛トラストと繊維労組との団体協約の作成はトラストが2人のスペツに委任した。労働者の提案は一つも含まれなかった⁵³。協約の基本部分は45の条項からなるが、それには57もの注記がある。その中から『雇用と解雇』の部、第11条、註4を取り上げてみよう。そこには「もし、労働者の解雇が生産合理化を理由として個別に、時期を異にして行われるならば、彼らに対しては2ヶ月間に10人以上が相応の措置〔合理化〕の結果、解雇された場合の上乗せされた退職手当を受取る権利が留保される」とある。

ところが『解放労働』工場で管理部が合理化により10人の労働者を解雇した時に、労組の要求にも拘らず、上乗せした退職手当を受取れなかった。同じ条項の註5は次のようである。「合理化の結果として別の部門に配転された労働者は彼らが〔配転先の職場で〕解雇される場合、〔配転から〕3ヶ月以内は上乗せされた退職手当を受け取る権利と生産合理化に伴って解雇されたことの証明書を受取る権利を留保される。但し、労働法及び内規違反による解雇はこの限りではない」。これは註4の意味を紛らわしくする。合理化による解雇者には上乗せされた退職手当が個々に支払われるのか、10人以上でなければならないのか。仲裁裁判の審理での混乱要因となる。他の条項や註も紛らわしいか、矛盾する規定が含まれる⁵⁴。

ともあれ1927/28年度の団体協約カンパニアは〔少なくとも表面的には〕前年と比し順調であった。一部工業部門では全ての基本的問題について経済機関と労組との暫定的協定がある。前年は『紛争の洪水』があり、団体協約の過半は仲裁を経て締結されねばならなかった（レニングラード）⁵⁵。

労働者の協約の審議への参加も増え、協約締結上の紛争も減った、と評価された⁵⁶。実際、1927年には国営工業における団体協約締結を巡る紛争は1,011件（参加人員1,432千人。協約数のうち20.6%、協約のカヴァーする人員中51.4%）であったが、1928年（3月1日の時点）には751件（参加人員998千人。協約数のうち13.1%、協約のカヴァーする人員中33.4%）に減った⁵⁷。係争の内容も変わった。1926/27年度には超過勤務、不良品、休止、休日の特恵的労働時間の際の支払い及び解雇手当、採用解雇手続きなどの問題が多かったが、1927/28年度は大

部分が賃金改革実施（新しい賃率表など）やノルマ改定に伴う節約分の一部の原価引下げへの充当を巡る紛争が多い⁵⁸。

このカンパニアでは双方が仲裁を避ける傾向がある。例えば、油脂トラストと化学労組が一部条項で合意できず、係争問題は調停室に移されたが、その後、全ての係争点で合意した⁵⁹。

繊維工業においてはほとんどの団体協約はコンフリクトなしに、従ってまた仲裁裁判なしに更新された（第1羊毛トラスト、ヤロスラヴリトラスト、第1亜麻トラストを除き）⁶⁰。労組中央委員会や仲裁裁判に持ち込まれた係争問題は前年より少なかった。係争問題は臨時労働者の採用方式、合理化による解雇、未成年者の労働条件、作業衣ノルマなどであった。係争問題のうち経済機関に有利に解決されたのは前年度 24.8%、本年度 22.6%であった⁶¹。

化学労組中央委員会総会でのレヴジン報告によるとこの団体協約カンパニアでは賃金の計画的引上げは前年度より順調に行われた。カンパニアは 1928 年 1 月 15 日には中央でも地方でも完了した。前年度はトラストとの交渉に 30～48 日掛かったが、今年度はトラストとの交渉の大部分は 7～8 日で終わった。前年度は仲裁裁判を経て締結された協約は 4 であったが、本年度は 1 協約のみであった。協約の手続きに以前は 23～33 日掛かったが、現在は 5～8 日で済む。最長でも 15 日である⁶²。

ノルマや単価改定についても労働側は容認の姿勢を見せていた。「団体協約カンパニアの現段階ではトラストと労働組合のあいだの対立は主に製造ノルマや単価の設定の方法にある。単価の基礎に平均的労働者の技術的に最大限可能な製造ノルマを置くことに関しては異論はない。

（但し、この平均ノルマ設定のアプローチは異なるが）。また生産合理化と関連するノルマや評価の見直しについてもそれ自体には労働組合も労働者も工場の集会で反対していない。但し、合理化が何ヶ月も前に実施されたが、やっと今になってノルマを見直すことになるといったケースがある。労働者はすでにその給与水準に慣れており、評価の引下げは彼らの気持ちに悪影響を与える。経営者がこの間、単価の見直しを控えてきたのは新しい単価における誤りをしないよう合理化措置の結果を確かめるためだったという。新規団体協約では概して少なからず合理化に注意を払ってきた」⁶³。

このようにこの団体協約カンパニアは金属工業を除けば概ね順調に推移したようにみえる。このカンパニアの特徴は次の点にある。一つは事後的調整より、事前的調整を重視したことである［おそらく党フラクションを通して］。その結果、表面的には紛争は減った⁶⁴。いま一つは交渉が工業財務計画により枠付けられた範囲内で行われたことである。

だが、そのことは同時に現場の事情に応じた弾力的交渉の余地が少なくなることを意味する。そうすると協約条件の実状との乖離が大きくなる。その結果、協約の諸条件の遵守は困難となる。後に見るように、協約違反のケースが多くなる。これは当事者同士の十分な交渉なしに決定されることと裏腹の関係にある。民主主義的手続きの観点から見れば一般に意思決定の迅速さと決定遵守の程度とはトレードオフの関係がある。

協約の大部分では「製造ノルマは優良な労働者を想定した生産の現状で技術的に最大限可能なそれを定める」という条項があるにも拘らず、依然、一部の労組は平均的労働者を想定したノルマ設定を要求している。この平均的ノルマ設定のアプローチも一様ではない⁶⁵。

一部労組は明らかに旧くなった製造ノルマの改定を避けようとする。他方、一部経済機関は計画的賃金引上げ協定の遂行を渋る。例えば、化学労組中央委員会と化学総管理局の協定によるそれを北西州ガラス及びマッチトラストが拒否した⁶⁶。

地方では経済機関についても労組機関についても団体協約更新に関する最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の共同指令の違反が目立った。地方機関が中央の指令に反する指令を出したり、経済機関が交付された資金の範囲内の賃金の計画的引上げを拒否したり、労組からの過大な賃金要求や製造ノルマ見直しの回避といったケースである。

各労組は協約実施の点検を行ったが、協約違反の例は多い。金属労組の地方組織からの報告によると臨時労働者の採用面での濫用、超過勤務手当の代わりに『代休』制をとる、労働保全面

で表面的に取り繕っているだけのケース（例えば、洗面所はあっても数が足りず、汚い）などが指摘されている⁶⁷。ハリコフ電機工場では労働者向け新規賃率表は1928年2月に導入されるはずであったが、9月になっても実施されていない。賃金計算の複雑さや工場管理部が作業の個々の評定について労組と事前に定めることができないためである。労組は協約不履行につき管理部の司法責任を問うことを決定した⁶⁸、等々。

双方の非難の応酬がある。

1927年12月29日付け *Torgovo-promyshlennaia gazeta* 社説は経済機関の立場から労組がノルマ改定に抵抗していると非難し、仲裁機関は労組寄りだと嘆く。

南部鉄鋼トラストはノルマを改定し、それに伴う節約分の50%は賃金平準化に充て、50%は原価引下げに充てる腹積もりである。だが金属労組は『ノルマの修正が賃金ファンド引上げに利用される場合に』にのみ見直しを許容する。労組は見直しの基本方針すら示さずに、問題の本質的な審議を地方に移し、工場管理部と地区委員会の合意によって解決することを目論んでいる。節約分の利用手続きの問題も地方に委譲される。金属労組ドニエプロペトロフスク地区委の拡大総会の決定によれば製造ノルマや単価の部分的改定は行なうが、単価引下げに伴う節約分は労働者の他のカテゴリーの賃金調節に使われる。

ゴムザについても同様である。労組はノルマ改定に原則的に合意し、提案されたそれらの引き上げ幅にのみ反対する。しかし一部地区委は単価を旧来通りにするつもりでいる。つまりノルマ改定の経済的意義を無にしようとする。ゴムザでは何年もノルマは改定されてこなかった。『スピードを切る』場合を除いて。

中央陶磁器トラストは2年間、合理化を実施し、労働生産性も大幅に上昇した。しかもトラストは前年1百万ルーブリ超の赤字で、企業によっては閉鎖の恐れもあったが、労組は単価改定を拒否し、係争問題を持ち込まれた仲裁機関はトラストに不利な決定をした。だが最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の共同指令〔1927年10月29日〕によれば課題は『賃金や労働生産性向上を妨げる低い製造ノルマをなくすこと』にあったはずである⁶⁹。

経済機関はこのように労組を批判する。

全ソ労働組合中央評議会は反撥する。

圧倒的大部分の場合、経済機関は全ての企業で賃金引下げを齎すような画一的なノルマ改定を要求する。それが不必要な遅延や紛争を生み出す。一部経済機関は賃率改革に抵抗し、改革の負担が労組だけに掛かるようにする⁷⁰。

全ソ労働組合中央評議会は最高国民経済会議議長へのアピールを出し、計画的賃金引上げに関する協定の即時履行と団体協約更新の遅延に対する責任者の処罰を求めた⁷¹。

労働者大衆は当初、賃率改革を歓迎していたが、資金不足から製造ノルマ、出来高単価、歩合給率の大幅な見直しを余儀なくされ、労働者の不満を呼び起こした。経済機関がこの改革の実施に抵抗したケースも少なくなかった。

この時期に登録された団体協約の特徴は立法機関や行政機関の決定に違反する条項が多いことである。条項の文言の不明瞭さも目立つ。これはまず第1に双方が紛争なしに協約を締結しようとして曖昧な文案にも同意したためである。行政機関の指示や労働法典に違反するものでも同意するケースがあった。第2にカンパニアを短期に終わらせる必要性から（1～1.5ヶ月）労組組織が慣れない働き手を送ったためである。第3に多くの経済機関は同時に複数の労組と団体協約を締結せねばならなかった。協約の文案を練る余裕がなかったのである。

こうしたことから労働人民委員部は団体協約の登録を差し控え、違反部分を取り除き、条分解釈を巡るありうべき紛争を回避するために見直しを勧告した。結局、このカンパニアは賃率改革と関連して長引いた。協約の更新が完了するのは1928年3月である。但し、協約遂行面では従来よりも進展があったという⁷²。

1928 年秋の食品労組中央委員会総会は極めて否定的な総括をしている。カンパニアは組織的でなく、労組は協約の草案も点検せず、非常に分厚で事前に破棄すべきであった条項も多い。経済機関との交渉は 3 ヶ月近く延引した。協約締結の $\frac{1}{4}$ は紛争を伴った。その大部分は調停室を通さず、仲裁裁判に持ち込まれた。紛争の際、経営者は譲歩せず、全責任を裁判長に転嫁しようとした。経営者は新規団体協約案を審議する労働者集会に現れず、自己の見解を説明することなく、自分の執務室から労組に圧力をかけた。労組が現場の労働者代表と共に交渉のため経営者の所に行くと労働者出席の下での交渉を拒否した。協約遂行の点検もなかった。食品労組はその主たる原因を協約活動の集権化に求め、センター協約に反対し、ローカル協約を支持した⁷³。

金属労組中央委員会も一部最大級トラストとの協約を除いて、協約締結を地方組織に委譲することを求めた。労組側は概して労働条件の集権的決定に反対を表明している。だが、最高国民経済会議はそうした分権化に応じただけではない⁷⁴。

このように事前調整によって表面的には紛争が少なくなったとはいえ、対立関係は内攻しただけであった。それ故また意図された労働生産性向上や賃金整序の課題は不十分にしか実現できなかった。それは党や経済機関に不満を残した。

1928 年 2 月初めの党モスクワ委員会総会決議は団体協約カンパニアを次のように総括した。

今回は準備に力を入れ、紛争も少なかった。労働条件や賃金面での党の基本方針は概ね遂行された。とはいえ賃率改革、製造ノルマや評価の全体的見直しと同時にカンパニアが行われたため、またカンパニアの期間が短かったため多くの問題が生じた。定められたカンパニア期限は守られず、賃金引上げファンドへの資金割当て、新たな賃率表や便覧の公示が大幅に遅れた。その反省に踏まえ更なる党指導強化方針を打ち出す⁷⁵。

1928 年 2 月上旬の『団体協約カンパニアの新しい段階』という表題の *Torgovo-promyshlennaia gazeta* 社説は協約の換骨奪胎を仄めかす。

社説はウグラノフの「党は国家課題を実現のために流れに抗して泳ぐことが出来る指導者であり、後進性と闘うことが出来、甘やかすことなく、反対意見も厭わない指導者である」（党モスクワ委員会第 2 回総会での「頭を翼の中に隠すこと…」云々の演説。*Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1928 年 2 月 4 日, No.30), という発言を引用して経営者や労組活動家もかくあれと檄を飛ばす。

計画的賃金追加ファンドの配分は集権方式で行なわれた。工業部門間の配分は最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の合意により、各部門内の配分は総管理局と相応の労組中央委員会の合意によって実施された。しかし、その追加ファンドの疑いなき再配分があった。地方の決定や協定に基づき計画配分を超えた賃金引上げまたは賃率改革実施のためのファンドが定められた（北カフカース地方や印刷工業その他について）。一部労組は中央の調節は地方工業には関係がないと考え、追加要求を提示した。他方、経済機関がそれらに定められた大きさでの計画的賃金追加から逸脱するケースがあった。そのためトムスキーとクイビシエフの追加書簡（12 月初め）が必要となった。

計画的賃金追加ファンドの集権的配分と関連して賃金水準調節問題はことにその自動的引上げ問題のかなりは係争の対象とはならなくなる。残るのはトラストの企業でのファンド配分問題のみであり、これは紛争なしに決められた。

カンパニアの基本的問題は賃率改革の実施と製造ノルマ改定である。これらは遅れた賃金グループの引上げや種々のカテゴリーの労働者の給与の正しい比率の確立、格差是正のために必要になる。また工業財務計画の要求である賃金上昇と労働生産性向上の定められた比率の実現のため必要である。

余分な紛争を避けるという全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の指令はまずまず遂行されたと考えられるが、何としてでも紛争を避けようとする志向から経済機関が経済的利益を充分主張しないと、自己の可能性を過大評価するといった不健全な現象もあった。経営者

があまりに譲歩して工業財務計画不履行の恐れがあったため最高国民経済会議が戒告せざるをえないといったケースすらあった。

賃率改革も充分準備されなかった。基本給引上げ方針は完全に実施された。賃率の大幅上昇は加補給の一部を基本給に含めたことから生じている。第 1 等級の賃率の急上昇は一部では旧賃率表の最初の 2 つの等級 (3 つのこともある) を機械的に切り取ったためである。多くの金属トラストでは新しい賃率のみを導入した、つまり等級の番号を自動的に変更した。等級替えと関連する新しい賃金便覧の実施は遅れた。一部では賃金の急減なしに賃率表に納まらない労働者のカテゴリーは一時的に賃率表外に残される (ドンウーゴリ)、繊維工業ではそうした場合、時間給労働者に対し団体協約の期間、確定個人加補給を与える。

製造ノルマ改定は多くの工業部門で実施された。繊維工業では加補給が紡績や織布で 40 - 50% を超える場合に改定が行なわれた。仕上げ部門では 60 - 70% を超える場合に行われた。他方で、加補給が 5 - 10% を下回る出来高給労働者は新しい賃率に引上げられる。ここではノルマ改定に伴う節約分は主に再配分用賃金ファンドに充てられる。金属工業では多くのトラストで現行賃金の下で労働生産性が上昇するように改定された (ユーゴスターリでは 5%, レニングラード機械トラストでは 3%)。ゴムザではノルマ改定による節約は出来高給ファンドの 5.6% と規定され、モスクワ機械トラストでは 5%, レニングラード造船トラストでは 5% 等々とされた。ノルマ改定の際、得られる節約分の 25% から 100% は原価引下げに充てられる。

同時に労組への批判も忘れない。労組中央はノルマ改定作業はあまり急いで行なわないよう言明したが (1928 年 2 月 3 日 Trud 紙の社説)、労働ノルマ化のアカデミックな議論で団体協約による義務の遂行をかわすような試みを覆い隠してはならない。そうでなくとも地方の労組組織は多くの場合、ノルマや単価改定のために団体協約で定められた期限を限界ではなく、最低期限と見做す嫌いがあり、それらの期限が来るまではすでに用意されていてもノルマや単価の改定を控える。更に多くの企業で近々、工場委員会の改選を控えているという事情も重なる。ノルマ改定や等級替えの実施は事実上難しくなる。改選までは現工場委員会はこの仕事を避けるであろう。労組の説明カンパニアが必要である。ことに決められた製造ノルマ改定の完全実施は猶予できない⁷⁶。従って団体協約は労使にとって計画実現のために遂行すべき義務となる。党の経済機関への影響力強化を窺わせる⁷⁷。

1928 年 6 月の第 2 回全連邦労働経済部大会決定は更に露骨である。現行の団体協約締結時のノルマ及び評価の改定方式は変更し、ノルマは 1 年を通して見直され、変更さるべきである。この方式は 1929 年より導入する。工業の全体の計画遂行を妨げないように 1928 年には軽工業部門において製造ノルマを改定すべきである。

賃金の正しい調節のために 1928/29 年度は賃金の自動的引上げは原則として行わない。自動的付加の目標ファンドは賃金引上げの必要な企業の選別の後にのみ定められる。

団体協約は工業財務計画の承認の後にのみ締結されねばならない。その際協約上の義務はこれら計画により規定されたファンドの範囲内で引き受けられる。そのため統制数字や工業財務計画の共同の作成、審議への労組機関の参加を一層進める。団体協約の有効期限は延長する。その場合、ローカル契約締結は許容さるべきでない⁷⁸。

経済機関側はもはや労使交渉によって賃金・労働条件を決めようとは思っていない。団体協約の変質はすでに始まっていた。

¹ Pravda, 5 July 1927, №149.

² Torgovo-promyshlennaiia gazeta, 17 September 1927, №212.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 September 1927, №218.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 October 1927, №233.

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1927, №235.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1927, №235.

⁷ セメントトラストの労働経済部は新規団体協約締結の条件を検討中であるが、トラストの要求は最

高国民経済会議から周到な指示を受取った後に最終的に作成する。工場には次年度の協約活動に関する指令を出した。統制数字で定められた労働生産性の5%上昇と賃金の3%引上げを確保する。そのために製造ノルマを改定すべきである。

他のトラストも同様に製造ノルマやプレミアム見直しを要求している。

モスクワ皮革トラストも労働者の個々のカテゴリーについて出来高単価や製造ノルマを見直す予定である。絹トラストの労働部長によると新協約ではノルマ未達成の場合の給与支給方式変更を予定している。未達成が企業の責任で生じた場合のみ支払いを行う。補助労働者に対するプレミアムはこれまでのような出来高労働者の加補給に応じた大雑把な支給方式ではなく、彼ら自身の仕事の具体的な成果に対してのみ行う。

国営電機トラストも資本活動や生産合理化に応じた製造ノルマ見直しを要求し、また労働保全面で改善されているのに（例えば、生産の有害性を取り除く、衛生技術的改善）休暇などの労働条件が変わっていないことに不満を表明している。工業用繊維トラスト本部会は全ての製造ノルマ見直しを行うと共に時間給労働者の加補給や工場職員へのプレミアム支給見直しを予定している。モスクワ印刷トラストは出来高制縮小方針を打ち出した。新規協約では加補給は基本給の40%以下に抑え、それを超える場合は製造ノルマを引下げる。製造ノルマは作業時間測定データに基づいて定める（*Ekonomicheskaiia zhizn'*, 22 October 1927, №242）。

⁸ 27年7月の金属労組全連邦賃率協議会におけるロビンソン報告より。労組はゴスプランでこれらの数字の変更問題を提起する、という（*Trud*, 3 August 1927, №174）。

⁹ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 17 September 1927, №212.

¹⁰ *Trud*, 23 August 1927, №190.

経済機関による合理化の計画活動を妨げてはならないが、労働者だけに過度に負担を強要することには断乎反対する、という。

¹¹ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 4 October 1927, №226 ; 9 October 1927, №231.

¹² *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 28 October 1927, №247.

¹³ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 30 September 1927, №223 ; 9 October 1927, №231 : *Trud*, 30 September 1927, №223 ; 29 October 1927, №248.

¹⁴ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 14 October 1927, №235 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 14 October 1927, №235 ; 15 October 1927, №236. cf. *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 4 October 1927, №226.

¹⁵ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 18 October 1927, №238.

¹⁶ *Trud*, 19 October 1927, №239.

¹⁷ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 22 October 1927, №242.

¹⁸ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 30 October 1927, №249 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 30 October 1927, №249 : *Trud*, 30 October 1927, №249 : *Izvestiia*, 1 November 1927, №251.

なお *Pravda*, 11 November 1927, №258 において M. オストロフスキーが簡潔に課題をまとめている。それによると同一資格の賃金格差解消、ノルマの協約期間中の固定、加補給の一部を基本給に含めることに主たる眼目がある。権利面ではあまり変更はないという。

¹⁹ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 3 December 1927, №276.

²⁰ *Trud*, 30 December 1927, №297.

²¹ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 7 January 1928, №6 : *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 20 January 1928, №17.

²² *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 23 November 1927, №268.

²³ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 29 November 1927, №272.

²⁴ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 23 November 1927, №268.

²⁵ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 28 December 1927, №295 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 28 December 1927, №296 : *Trud*, 28 December 1927, №295 : *Pravda*, 28 December 1927, №297.

²⁶ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 7 January 1928, №6, cf. *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 30 September 1927, №223.

農業労組との団体協約交渉では一部の問題で対立があったが（自分の役畜を持ちソホーズで働く農民への協約適用、日雇い労働者の賃金など）1月中に調印の運びとなった。

²⁷ *RGAE*, fond1576, op.6, d.62, l.92 - 93.

²⁸ *Trud*, 3 January 1928, №2 ; 12 January 1928, №10.

ウラル金属トラストとの協約署名も同様に遅れた。それ以外のウラルの経済機関との交渉は順調で

ある。

²⁹ Trud, 12 January 1928, №10.

³⁰ Trud, 15 November 1927, №260.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1927, №267.

³² Trud, 19 November 1927, №264.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 January 1928, №2.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 May 1928, №121 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1928, №121.

³⁵ Trud, 4 December 1927, №277 ; 7 December 1927, №279 ; 8 December 1927, №280.

³⁶ Trud, 16 December 1927, №287 ; 23 December 1927, №293 ; 29 December 1927, №296.

³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1927, №298 : Pravda, 30 December 1927, №299 : Trud, 5 January 1928, №4 ; 6 January 1928, №5.

³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1928, №76.

³⁹ Pravda, 28 December 1927, №297 : Trud, 15 December 1927, №286 ; 16 December 1927, №287 ; 28 December 1927, №295.

⁴⁰ Pravda, 30 December 1927, №299 : Trud, 31 December 1927, №298.

⁴¹ Trud, 18 January 1928, №15 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 January 1928, №18 ; 25 February 1928, №48.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1928, №41.

⁴³ Pravda, 18 November 1927, №264.

⁴⁴ 繊維労組中央委員会でのブラギンスキー報告 (Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1928, №23)。

⁴⁵ Trud, 30 November 1927, №273.

⁴⁶ Trud, 24 November 1927, №268.

⁴⁷ Trud, 25 November 1927, №269.

⁴⁸ Trud, 26 November 1927, №270.

⁴⁹ Trud, 24 November 1927, №268 ; 14 December 1927, №285.

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 December 1927, №291.

ロストフ・ナ・ドヌーの地方労評・賃率 - 経済部での協議会において経済機関が労働者への団体協約カンパニアの説明活動を妨害するケースが報告されている。例えば、ミコヤン記念履物工場では工場管理部が職場集会の召集を禁止した。印刷工場では経営者が必要な計算を行うために自己の働き手を宛がうことを拒否した。中央アルコール工場では企業が団体協約審議のための企業及び食品労組代表者協議会の設立を拒否した。『労農監督人民委員部が諸係りを削減した』のがその理由である (Trud, 8 December 1927, №280)。

⁵¹ Trud, 22 January 1928, №19.

⁵² Trud, 19 September 1928, №218.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 September 1928, №216.

⁵⁴ Trud, 3 October 1928, №230.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 December 1927, №282.

但し、労組と経済機関の直接交渉の段階に入ってもトラストが多くの場合、交渉に重大な問題に対する決定の権限をもたない者を充てている、という指摘もある (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 December 1927, №291)。

⁵⁶ Trud, 6 October 1928, №233.

⁵⁷ Statistika truda, 1928, №9 - 10, p.34 : Trud, 13 December 1928, №289.

⁵⁸ Trud, 19 September 1928, №218.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 December 1927, №294.

⁶⁰ Trud, 7 January 1928, №6 ; 8 January 1928, №7.

⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1928, №23.

⁶² Trud, 26 January 1928, №22.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 December 1927, №282.

但し、金属労組は合理化による削減数とは係わりなく (10 人未満でも) 3 か月分の退職手当の支給を要求する。化学労組も同様の主張である。紙労組は 1 ヶ月半に限定した。

⁶⁴ 「本年度は仲裁のケースは少ない。双方が仲裁裁判の決定に持ち込んだ問題件数はずっと少ない」

(Pravda,31 December 1927,No300 : Trud,1 January 1928,No1)。

⁶⁵ Ekonomicheskaja zhizn',14 December 1927,No285.

モスクワ皮革トラストと皮革労組モスクワ県支部との団体協約交渉ではトラストが技術的に最大限の製造ノルマを主張し、労組は最高の実績ノルマに基づき決定することを求めた

(Torgovo-promyshlennaja gazeta,4 January 1928,No3)。

⁶⁶ Pravda,30 December 1927,No299 ; 31 December 1927,No300.

相変わらず、職業紹介所を通さない雇用、労組の合意なき解雇、『無期限臨時』労働者の増大や労組組織への通知なき労働密度の高い仕事への配転がみられる (Ekonomicheskaja zhizn',29 November 1927,No272)。

工場学校や夜間労働者学校網拡大の要請に対しトラストが同意しない。多くの経済機関は個人及びブリガダ教育の際のマスチュールへの所得補償を渋る (Trud,4 December 1927,No277)。

⁶⁷ Trud,4 September 1928,No205.

⁶⁸ Ekonomicheskaja zhizn',16 September 1928,No216.

シベリアのオムスク管区では 135 企業で 214 件の団体協約違反があった。うち採用規則違反が 60 件、労働保全・安全技術 36 件、遅配 36 件、作業衣未支給など 18 件であった (Trud,19 September 1928,No218)。

28年10月初めの鉱業労組全ウクライナ委員会総会での報告によると最近、労働者への給与誤魔化し、粗野な態度や労働法違反で 152 人の経営者が解任された。また労働者の合法的な要求に冷淡であったために 28 人の労組活動家がやはり解任されたという (Trud,4 October 1928,No231)。

⁶⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta,29 December 1927,No297.

⁷⁰ Trud,6 January 1928,No5.

⁷¹ Ekonomicheskaja zhizn',30 December 1927,No297 : Trud,30 December 1927,No297.

⁷² Trud,19 September 1928,No218 .

モスクワ県では低賃金グループ（婦人、未成年者、下級職員、作業員）の賃金上昇率が相対的に高く、印刷、繊維工業などでは加補給の割合はほぼノーマルな水準になったが、多くの部門（主に金属）ではなお改革後も依然かなりの大きさである。これは経済機関の抵抗や加補給の比重の高い労働者グループの賃金低下の恐れによる (Voprosy Truda,1928,No12,p.111 - 6)。

⁷³ Trud,3 October 1928,No230.

⁷⁴ Trud,16 November 1928,No266 ; 8 December 1928,No285.

⁷⁵ Trud,4 February 1928,No30 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 February 1928,No30.

⁷⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta,7 February 1928,No32 社説。

⁷⁷ 例えば、モスクワ党委は 27 年 11 月 5 日付け繊維総管理局、繊維経済合同党フラクション、繊維労組中央委員会及び県支部、モスクワ県労評宛書簡により団体協約更新を促す。党中央委員会指令やモスクワ党委ビューロー決定に従いモスクワ及びモスクワ県での団体協約カンパニアは 11 月 15 日より開始し、12 月 15 日までには締結すべきである。現在、開始が遅れている。新たな賃率実施のために交付されたファンドから経済機関が受け取るべき額や、低賃金グループなどが賃上げのために受け取るべき額について情報が経済機関から提出されていないからである。そのことは繊維工業地域に交付された 9 百万ルーブリのファンドの配分を妨げている。速やかに必要な資料を繊維労組中央委員会や県支部に提出すること (RGAE,fond 7724,op.3,d.8,l.33)。

28 年 2 月 24 日、党中央委員会書記 V.モロトフの全ての民族共和国党中央委員会、中央委員会州ビューロー、地方党委、県党委、管区党委への秘密書簡は党の指導強化を指示した。低賃金グループの労働者の賃金引上げ、製造ノルマや加補給改定と共に多くの労組で賃金上昇の停滞、あるいは一時的引下げを蒙った労働者グループがある（金属、繊維、鉄道など）。こうした状況は不可避に労働者の不満を呼び起こす。すでに一部企業では団体協約カンパニアの時期に多くの困難を生み出した。けれども一部の党組織は締結された団体協約実施の意義を過小評価しており、充分指導せず、消極的な場合もある。経済機関や労組組織の大部分はカンパニアに対し準備不足であり、円滑な実施に必要な措置を採っていない（ノルマ化作業が弱い、労働者へのしかるべき情報提供がない、生産が強化された労働の条件に充分適合していない、等々）。地方によっては団体協約で定められた製造ノルマや評価見直しの遅延がみられる。一貫した指導を強化し、党員間の消極性や追随主義を一掃し、評価 - 紛争委員会には労使双方が権威ある人物を送ること。最重要企業には最も権威があり、最も能力のある党、労組、経営の働き手を送ること。

28 年 3 月 15 日の第 2 綿トラスト議長への工場長への秘密書簡も同上内容の指示をしている (RGAE,

fond7724,op.3,d.8,l. 89 - 90)。

28 年 3 月 6 日,モスクワ党委のモスクワ及びモスクワ県の全ての党組織,労組党フラクション,経済組織の党员 - 経営者へのアピールを出し,締結されたばかりの団体協約の精力的実施を呼びかけた。

実施が滞っているため党委は近く現場におけるこの活動の調査を行う。活動における偏向,非協力的態度,手続き渋滞が認められれば指導者は嚴重な党的責任を問われる (RGAE,fond7724,op.3,d.8,l. 88)。

労働者福利厚生ファンド利用問題。

28 年 4 月 17 日,モスクワ党委ビューロー会議はモスクワ県労組評幹部会党フラク,ロシア共和国最高国民経済会議,連邦最高国民経済会議,モスクワ国民経済会議幹部会党フラクに対し 1 ヶ月以内に 1925/26 年度,1926/27 年度の福利厚生ファンド利用の総括と 1927/28 年度の利用計画をモスクワ党委ビューローに提出することを求めた。

また繊維労組県支部党フラクの提案——第 1 綿トラスト,第 2 綿トラストにおいて労働者福利厚生フオンドの風呂 - 洗濯室建設への割当増額——を承認する。具体的に何をどこに如何に建設するかは関係する郡党委の参加のもと県支部党フラクが決定する (RGAE,fond7724,op.3,d.8,l.105)。

⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 June 1928,Nº147.

6. 団体協約の変質——1928/29 年度団体協約カンパニア

1928 年秋に打ち出された新年度団体協約カンパニアの基本方針は「最大テンポの工業化と労働者大衆の必須の利益の充足を結びつける」ことにある¹。

1928 年 10 月末の *Ekonomicheskaja zhizn'* 紙社説は団体協約カンパニア実施に際し、広範な労働者大衆の関心を労働生産性、労働規律向上、諸掛り削減の課題に集中すべきであり、そのために製造ノルマ改定実施の一般的原則や条件を定めるべきであると主張する²。協約カンパニアを通して労働者を合理化、生産性向上のために組織的に動員しようというのである。

10 月 25 日より、全ソ労働組合中央評議会第 5 回総会が開催されるが、経済機関の攻勢が目立つ。

ギンスブルグ報告は団体協約カンパニアの課題を次のように設定する。

賃金引上げは一般に製造増や労働生産性向上によって行う。賃金の部門間格差是正の必要がある。一部工業部門の賃金水準の低い労働者グループについては幾分の自動的引上げを行う。そのために 35 百万ルーブリの追加ファンドが割当てられ、その他に 1 年を通ずる賃金調節のため 10 百万ルーブリの特別レザーブが計上された。その場合、冶金部門と石炭工業を優先する。

賃率改革は引き続き賃金中基本給の比率を高める方向で行われる。工業全体で加補給比率は 57% から 34% に引下げる。また有資格労働者と無資格労働者の給与格差は縮小する。ノルマ改定は団体協約更新と結びつけるべきではない。1 年を通して必要に応じてノルマを改定する。

これに対し経済機関は強硬である。

ロシア共和国最高国民経済会議代表のグラノフスキーは大幅なノルマ改定を主張した。一部は団体協約更新と時期を合わせるべきである。例え、科学技術的根拠付けなしでも加補給データに基づいて見直すという『率直さ』を示す。

連邦最高国民経済会議代表のクラヴァリは軽工業については賃金の自動的引上げは許容しないという確固たる意志を表明した。石炭工業については採炭坑夫の仕事の誘因のために賃金を引上げる。また改めて評価 - 紛争委員会の役割を紛争処理に限定し、ノルマや評価設定は管理部の専権事項とすることを要求した。

ギンスブルグは労働生産性向上は機械的ノルマ見直しではなく、もっぱら資本投資や生産合理化その他に基づくべきだと反論するのが精一杯であった³。

1928 年 11 月 3 日公布の全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の 1928/29 年度団体協約カンパニアに関する共同指令書は明快にして強圧的である。

「労働者大衆の要求と社会主義的工業発展の利益を結びつける」ために「計画課題が団体協約更新の基礎に置かれなければならない」。

この指令で特に重要な点は青年層への譲歩である。

まず給与について成人との格差をなくす。出来高仕事に従事する未成年者や見習いは現行の一般的出来高単価により支給される。次いで雇用において対等とする。企業における有資格労働者の空ポストは無資格の仕事に従事している相応の資格の若年労働者がいる場合には成人労働者と同等に若年労働者から補充される。未成年者枠で働く者を雑役工として任用すべきではない。人民委員会議採択の新しい未成年枠に伴う一切の変更は協約で規定される。但し、工場学校の生徒数を減らしてはならない。7 時間労働日への移行に伴い拡張または 3 交代制導入を予定している企業は必要なカードルを養成するため協約において一時的な未成年枠の引上げを定めうる。古参労働者が年金生活に入る場合、相応の資格の年長組（労働者の子弟）から優先的に補充する、等々⁴。

工業計画実現や賃金規制が強調されると共に明らかに青年労働者の懐柔、取り込みを意図していた。

前後するが、先の第 5 回全ソ労働組合中央評議会総会〔幹部会〕の決議が 11 月 10 日に公表さ

れた。

その主旨は i) 軽工業では原則として自動的賃金引上げ要求は出さない。本年度の更なる引上げは専ら製造や労働生産性増大に依存する。

ii) 一部工業部門（鉱業など）の賃金水準の低い労働者グループについては上述追加ファンド及び特別レザーブによって幾分の自動的引上げを行う。

iii) カンパニアにおいて労働者大衆の意欲を生産合理化、諸掛り削減、労働生産性、労働規律向上の課題に動員すべきである。

賃率面では更に賃金中基本給の比重を高め、賃金格差を是正する。労働ノルマ化については団体協約はノルマ作成の一般原則や出来高単価の計算方式だけを定め、それらを具体的に設定する作業は1年を通じて賃率・ノルマ化ビューローの計画に従って漸次、系統的に行う⁵。ほぼ同内容である。

第8回労組大会の決議は団体協約の方針をまとめる。モスクワで協約を締結するトラスト数は減らすと共に賃金面での計画課題の遂行を保証する。包括的団体協約のもと、工業財務計画の枠内で追加的なローカル協定を締結する。近い将来、直面する社会主義建設上の諸困難から実質賃金の更なる上昇は見込めないかもしれない。その克服のために労働者、職員のエネルギーや意欲を動員すべきである。「プロレタリアート独裁下での賃金の基本政策は賃金引上げの大きさとわが国の経済の実状や労働者階級の当面する経済的課題とを厳格に相応させることである」⁶。

I. トルストピェトフは断じる。「全階級的利益の観点から」団体協約カンパニアを実施し、「7%の賃金引上げの下での労働生産性の17%向上と7%以上の原価引下げが経済機関と労組の活動の必須条件でなければならない」⁷。「1928/29年度の統制数字が団体協約更新の基礎におかれねばならない」(V. ロマノフ)⁸。

労組との協力体制も強調される。「労組は賃上げは原価引下げと両立すべきことを忘れてはならない」(鉱業労組中央委員会)⁹。「労組の協力なしに原価引下げの政府指令を遂行できない」(繊維労組中央委員会議長メリニャンスキー)¹⁰。

こうした方向性で開始された1928/29年度団体協約カンパニアは1928年11-12月中に審議、交渉を終え、1929年1月1日までに調印する予定であったが¹¹、前年同様に遅れた。

1929年1月初旬の最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の全ての労組組織及び経済機関への共同指令書は団体協約の更新が遅れているため、交渉を極力急ぎ、全ての大中工業は1月15日までに締結することを勧告した¹²。結局、カンパニアは2月まで掛かった。紛争も少なくない¹³。

党中央委員会・情報部の資料によると前年のカンパニアの誤りを繰り返している。広範な労働者大衆は大部分の場合、協約の履行点検には参加せず、それは機関 *apparat* 方式で行われた。しかも工場委員会の選んだ点検委員会は労働者に依拠せず活動した。

A. クチキンが労組に説諭する。「経営者からの違反だけでなく、労働者からの〔協約で引き受けた義務に対する〕違反つまり不十分な労働生産性、労働規律違反、欠勤、休止にも注意を払うべきである。労働者の意識にこうした生産上の欠陥が工業化テンポを妨げ、労働生産性の向上がひいては労働者の物質的生活水準をもたらすという観念を植え付けねばならない」¹⁴。

労働者の動員が足りないというのである。

経済機関の強硬姿勢は顕著である。例えば、モスクワの化学労組は1929年1月までには全てのトラストとの交渉を終え、一部は仲裁を通してではあるが、最終的に合意に達した。ところが化学総管理局が突然、主力トラストに対し仲裁裁判の賃金に関する決定に異議申し立てを行い、トラスト議長の個人的責任において協約調印をしないよう命じた。1月半ばに化学労組県支部とモスクワ県労評はその件で全ソ労働組合中央評議会に訴えている¹⁵。

ドンウーゴリ本部会も仲裁決定が行われた後に協約調印を拒否し、交渉時には呈示されてい

かったノルマ改定を求めた。1 月中旬に鉱業労組中央委員会は 2 週間以内に仲裁決定と以前に達成された合意に基づいて協約を締結することをトラストに勧告した¹⁶。

最高国民経済会議は団体協約に工業財務計画の賃金及び労働生産性に関する経済機関や労組の責任性を明記することすら要求した。「仲裁裁判も辞さず」という（ウクライナ最高国民経済会議はモスクワのクラヴァリから受取った指令）。

流石にこれには労組も反撥する。「労組は工業財務計画により全体として定められた課題の遂行において経済機関に協力せねばならないが、だからといって計画遂行の形式的責任性を引き受けるのを労組に要求することにはならない」¹⁷。

例によって労使の非難の応酬がある。

経済機関は労組が過大な要求を出す故に合意できないと詰る¹⁸。例えば、工業用繊維トラストはノルマ改定による節約分の 75% を原価引下げに充てるつもりだが、労組は 100% 賃金引上げに振り向けることを主張する。ゴムザによれば労組は出来高制の意義をなくすような過度に低い加補給率を要求したり、何らの論拠なく出来高労働者と結びついていない時間給労働者を固定給に移すことに反対する、等々¹⁹。

労組も黙ってはいない。「経営者は協約の調印を遅らしている」。「経済機関はこの数年慣行的に定められてきた諸条件に合意しない」²⁰（モスクワ）。双方が譲歩できるはずの問題が係争となる。例えば、AMO 工場では管理部が執拗に協約条項に製造ノルマ改定を入れることを要求する。これは先の全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の共同指令に反する。あるいは通勤費をなくして、それを低賃金グループの引上げに充当しようとする²¹。

レニングラード州労組評総会では次のように語られた。

労組は 11 月初めにはこれまでの協約活動の総括に基づいて自己の『綱領』を作成していた。だが経営者は準備していない。あるいは意識的にカンパニアの延引や決裂を見越した『政策』を行っている。ロゼンブリュム報告によると機械トラストは出来高単価について公然たる攻勢をかけ、造船トラストや皮革トラストなどもそれに追隨して予期せざる不当な要求を出している。経営側には明確な方針はない。州国民経済会議代表の 1 人は全てのトラストはとっくに自分の基本方針に合意していると言い繕い、別の代表（トラスト議長兼任）は『10 日や数週などどうってことはない』、『急ぐことはない』、『考慮中』と嘯く²²。

だが、これは交渉というよりはむしろ責任の擦り付け合いの感が強い。国家的課題を実現する上でどちらがより頑張り、どちらにより非があるかを示す争いになっている。それ故、全ソ労働組合中央評議会が最高国民経済会議よりも高い成長率を提案するといったこともある²³。

ここでは労使協調主義は国家課題への翼賛に転化している。

このようにして上からの労使協調主義は党アパラチキのヘゲモニーによる国家主導型経済路線に決定的に傾いた。実際、1928 年末には労組中央の機関紙は明らかに党主流派の意を体した主張を行うようになる。「プロレタリアートの社会主義的攻勢の結果、国内の階級闘争は激化している」。「団体協約カンパニアは労働者階級の全体的課題と最大限結びつけねばならない。国民経済改造や都市、農村での社会主義の積極的前進に立ちはだかる全ての困難を克服するため労働者を動員する必要がある。だからこそ速やかにカンパニアを完了させなければならないのである」²⁴。

1929 年にはこの傾向は公にも顕在化する²⁵。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 22 September 1928, №221.

² Ekonomicheskaja zhizn', 30 October 1928, №253.

³ Ekonomicheskaja zhizn', 26 October 1928, №250 ; 27 October 1928, №251 : Trud, 27 October 1928, №251 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 October 1928, №251.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 3 November 1928, №257 : Trud, 3 November 1928, №257 : Pravda, 4

November 1928, №258.

⁵ Trud, 10 November 1928, №261.

⁶ Trud, 13 January 1929, №11. 何故か決議の公表は2週間も遅れた。

⁷ Voprosy Truda, 1929, №2, pp. 38 - 9.

トルストピャトフは印刷労組が管理部が賃金水準の維持に同意しているのに技術的に可能な最大限のノルマに反対していると非難している。

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 December 1928, №287.

鉄鋼総管理局なども同様の指令を出している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 November 1928, №264)。

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1928, №222.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 November 1928, №264 ; 15 November 1928, №265 : Trud, 15 November 1928, №265.

¹¹ Trud, 4 October 1928, №231 : Ekonomicheskaja zhizn', 14 October 1928, №240.

¹² Trud, 3 January 1929, №2.

Ekonomicheskaja zhizn' 社説も苛立ちを隠さない。調印の遅れが労働規律に悪影響を及ぼすと懸念する (Ekonomicheskaja zhizn', 13 January 1929, №11)。

締結の遅れについては Trud, 8 January 1929, №6 ; 27 January 1929, №22.

¹³ 1927/28 年度カンパニアでは連邦及びロシア共和国労働人民委員部のラインで 15 の紛争 (係争問題は 212, 参加人員 329.3 千人) が審議されたが, 1928/29 年度カンパニアでは 29 年 2 月の段階ですでに 32 件 (係争問題は 295, 参加人員 890.2 千人) が審議された。これら機関で設置された仲裁裁判において審理された 274 の係争問題のうち 48.2% は双方の合意で解決された (Voprosy Truda, 1929, №2, pp. 35 - 6)。

化学労組や皮革労組は比較的、順調に協約更新は進んだようだが、金属労組では中央委員会で締結された協約のほとんどは仲裁裁判で終わった。多くのローカル協約も紛争処理手続きで労組中央委員会に移された。通常、紛争はやはり仲裁裁判で決着する (Trud, 8 January 1929, №6 ; 16 January 1929, №13)。手続きの渋滞もあった (Trud, 27 January 1929, №22)。

¹⁴ Trud, 8 December 1928, №285.

¹⁵ Trud, 16 January 1929, №13.

¹⁶ Trud, 12 January 1929, №10.

¹⁷ Trud, 22 January 1929, №18 社説。

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 December 1928, №287.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1928, №297 ; 23 December 1928, №298 ; 29 December 1928, №301.

²⁰ Trud, 30 December 1928, №302.

²¹ Ekonomicheskaja zhizn', 28 December 1928, №300.

²² Trud, 5 December 1928, №282.

²³ Ekonomicheskaja zhizn', 27 October 1928, №251. 最高国民経済会議の 15% の提案に対し 17% を対置。

²⁴ Trud, 28 December 1928, №300 社説。

²⁵ 塩川伸明 (1991) , 189 - 198 頁。

第4章 労働紛争処理

1. 労働紛争処理制度の形成

1905年から革命期にかけて萌芽的には労働紛争処理制度が形成されるが、本格的に整備されるようになったのはネップ期に入ってからである。

1922年半ばには評価・紛争委員会に関する労働人民委員部決定が公布され、1922年7月には『調停室及び仲裁裁判所規程』が公布される。それによると調停・仲裁機関は労働人民委員部機関の下に設置される。調停室及び仲裁裁判所に事件を持ち込むのはもっぱら双方の合意による。つまり任意方式である。但し、国営企業や国家機関での紛争の際には労組は労働人民委員部機関を通して仲裁裁判を要求できる。その場合は国営企業や国家機関にとり仲裁審理は義務的となる。蓋し、使用者が紛争のそれら機関への持ち込みに同意しない場合、労組にはスト以外に紛争解決の手段が残らないからである。調停室の議長は労働人民委員部の代表であるが、決議権はもたず、双方の合意を助ける。調停室では全ての問題は双方の合意によって決められる。その合意事項を守らない場合、使用者は団体協約違反として刑事責任を問われる。仲裁裁判には調停室での審理の後、もしくは直接持ち込まれる。議長は当事者双方により選任されるが、義務的な場合には労働人民委員部により任命される。

仲裁裁判の決定は強制執行のため人民裁判所に持ち込みうる。仲裁裁判設置のためには仲裁証書作成が必要となる。

1922年11月9日には全露中央執行委員会が新労働法典を採択し、紛争委員会についてはその機能は人民裁判所もしくはその労働事件特別部会に移譲された。1922年11月18日には評価・紛争委員会の新規程が公布された。その権限からは賃率等級による働き手の配分は除かれた。蓋し、新労働法典によれば給与水準は双方の合意により定められるべきだからである。また評価・紛争委員会の非合法的決定は労働人民委員部の機関により監察方式で破棄されうる。

他方、評価・紛争委員会の決定の効力を強めるため1925年9月14日のロシア共和国労働人民委員部及び法務人民委員部回章により評価・紛争委員会の決定について人民裁判所または労働部会を通して執行令状を受取る可能性を与えられた。

1923年3月23日には人民委員会議により新しい調停室及び仲裁裁判所規程が公布された。広範な権限を規定する。但し、旧規程では個人的紛争について相応の労組の支持なしでも調停・仲裁審理は可能とされたが、新規程では勤労者側として労組が登場する場合のみ、調停室及び仲裁裁判所の設置が認められる。1923年8月13日のこの規程実施に関する労働人民委員部訓令では1922年の規程と違って調停室の常任のメンバーの可能性を定めていない。調停室決定の不履行に対しては使用者は団体協約違反として刑事責任に問われる。更に1927年8月24日の労働人民委員部及び法務人民委員部回章により使用者が調停室決定不履行の場合には関係の働き手または労組は人民裁判所または労働部会を通して執行状の助けを借りて調停室の決定を実行する可能性を得た。

1923年末には労働人民委員部により調停室及び仲裁裁判所の違法な決定を破棄する手続きに関する特別決定を公布した。この決定はそうした調停室及び仲裁裁判所の決定を労働人民委員部機関に抗告する手続き、破棄の事由、監査の手続きなどを定めた。

1926年には全露中央執行委員会定例会議が労働法171条を変更する。国営企業や国家機関での紛争における国家仲裁は全ての問題についてではなく、団体協約締結、解釈に関する問題についてのみ設置する。紛争に際して義務的仲裁裁判設置の請求権は労組だけでなく、経済機関にも与えられる〔労働人民委員部やその機関の労働事件解決の際の裁判機関への参加形態の問題〕。

また1923年3月23日の全露中央執行委員会幹部会法令により労働人民委員部や労組代表は最高裁判所での裁判事件審理に参加する権利を得た。また労働人民委員部には監察の形で労働

事件について再審請求、異議申し立てを行う権限が与えられた。民事事件では労働人民委員部は県検事局より大きな権限を受取った。また最高裁判所に労働事件担当特別検事職を設けた。これは法務人民委員部が労働人民委員部との合意の上、任命する。またこの法令と関連して労働人民委員部には労働事件監察ビューローが設けられた。労働事件での控訴、上訴などを扱う。

更に同月に、国家経済機関の代表が労働部会において労働人民委員部の代表を経済機関の代表に代える問題を提起し、1924年7月には労働部会のメンバーは労働人民委員部機関の代表から経済機関（県国民経済会議）の代表に代わった。これと関連して〔労働人民委員部が労働事件裁判への影響力を失わないため〕地方で特別労働検事局を設立し、工業県において県検事補佐職を設けた。彼らは県労働部や最高裁判所労働事件担当検事と活動を調整する。これにより司法機関による労働事件審理への労働人民委員部機関参加面の空白を埋めた¹。

こうした経緯を経て整えられたネップ期の労働紛争処理制度を概観しておこう。

労働法で定められた労働紛争処理機関は評価 - 紛争委員会、人民裁判所・労働部会、労働人民委員部の調停室と仲裁裁判である。

団体協約または労働契約の締結・適用面で生ずる紛争は事前に各企業に設けられた評価 - 紛争委員会で審議される。但し、団体協約の本質に係わる問題やその特定の項目の破棄または新たな条項を付け加える要求は評価 - 紛争委員会の管轄外である。評価 - 紛争委員会はパリティ（等数代表）方式で設置され、全ての問題は双方の合意によって決められる。双方が評価 - 紛争委員会で合意した決定は双方にとり拘束的であり、抗告されない。そこで合意を得られない場合は〔問題は労組に移され、そこでも解決されない時は〕調停室または仲裁裁判に持ち込まれる。

調停室に移された紛争は双方の合意によってのみ解決される。その会議の議長には決議権はない。単に仲介者、そう言ってよければ説諭者の役割を果たし、互いの譲歩を引き出し、事を『平和的に』解決するように仕向ける。

仲裁裁判には調停室で審議された事件も審議されないものも双方の合意によって持ち込まれる。裁定員ないし裁判長は決定権をもつ。その決定は最終的であり、直接には抗告できない〔労働人民委員部の監察方式により可能〕。

労働法では労組の要求のある場合のみ労働人民委員部機関は強制的仲裁を行いうるとある。そうすると強制的仲裁の場合、経済機関は団体協約締結に対する責任を解除され、労組や決定を行った裁判長にその負担が掛かるように解釈されうる。この規定は見直され、14回党大会の決定により経済機関にも国家仲裁裁判に持ち込む権利を付与された。

人民裁判所・労働部会は通常、人民裁判官、労働人民委員部代表、労組代表から構成される。法律違反に関わる事件を扱う。これらの審理は大部分、紛争処理方式ではなく、監察方式（労働人民委員部による公訴）または被害者の提訴による。

それら以外にも法定外の多くの組織が紛争処理に当たる。例えば、労組県支部または県労組評・賃率 - 経済部に設けられた和解または調停会議がある。これらは通常、団体協約締結上、もしくは適用の際に生じた係争問題を話し合う。ここで合意されない場合は、係争は調停室または仲裁裁判に持ち込まれる。だが県労組評・賃率 - 経済部の調停会議にすでに調印され手続きも終わり、登録された団体協約または協定が持ち込まれることがある。いずれかが変更を望むが、仲裁裁判には訴えない場合である。これは裁判のためのそれ相応の事由がないか、裁判にしたくないからである²。

次節以降では、主たる労働紛争処理機関をみておこう。

¹ Voprosy Truda, 1927, №10, pp. 100 - 104.

² Vestnik Truda, 1926, №2, pp. 34 - 36 ; Pravda, 27 January 1926, №21 : Stopani, A.M. red. (1925).

2. 評価 - 紛争委員会の機能、位置づけと実情

評価 - 紛争委員会は主に工場レベルで設けられる労使紛争解決の協議機関である¹。だがその機能については経済機関と労組の間で大きく思惑が食い違った。1922 年の『規程』では紛争の処理の他、評価機能も含めていた（仕事や職務の賃率等級区分、製造ノルマと出来高単価の審議と承認、超過勤務許可、休暇の手続きや順番の確定）。それは紛争を事前に予防することを意図していた。

だが、トラストや最高国民経済会議は評価 - 紛争委員会から評価機能を外し、紛争処理機関に留めようと試みた。評価機能は管理部の権限への容喙と考える（工場経営者は必ずしもそうではない）。労組側はあくまで評価機能を維持しようとした。そうでなければ管理部の恣意を強める、と考えた²。

1920 年代半ばの状況は次のようである〔以下、代表的工場の調査報告による〕。

大部分の評価 - 紛争委員会は労使双方の等数代表からなるパリティ機関でありメンバーは 4 名から 10 名である³。

評価 - 紛争委員会の労働者メンバーは通常、工場委員会メンバー 1 名、現場労働者 1 - 2 名が入る。労働者メンバーは原則として工場委員会または職場委員会により選出され、任期は 6 ヶ月である。その間メンバーは変らないが、工場委員会の改選があると一部または全部が交替する。評価 - 紛争委員会には工場委員会の正式な代表のほか青年や婦人の代表も加わり、発言権をもつ場合がある⁴。

評価 - 紛争委員会の管理部メンバーはかなりバラツキがある。然るべき権限をもつ幹部（工場長、その補佐、賃率 - ノルマ化ビューロー長）である企業もあれば、常任でなく十分な権限をもたず、よく交替する場合もある。後者の場合は『然るべき者』の意見を訊くまで重要問題の解決が引き延ばされる⁵。

評価 - 紛争委員会に持ち込まれる問題は基本的に双方の合意によって解決され、多数決による決定は例外的である。

双方が合意した問題は管理部により特に困難なく実施される。たまに管理部が評価 - 紛争委員会の決定の遂行を拒否することもあるが、その時は工場委員会が自力で、または労組を通して管理部に働きかける。但し、第 1 模範印刷所の評価 - 紛争委員会ではノルマや評価に関する決定は双方の合意で採択されても労組県支部・労働経済部の承認の後にのみ実施される。

大部分の場合、評価 - 紛争委員会の会議は計画的でなく、定期的でもない。問題が溜まり、必要に迫られて召集される。稀には週一回と前もって会議の日程が定められる。会議の数は企業によって異なり、週に 3 回（『赤いソルモヴォ』工場）から 15 - 17 日に一回（《スラヴァニン》工場など）までである。一回の会議当たり議題は 10~30 件である。十分な審議は難しい。『鎌と槌』工場では 1924 年 9 月から 1925 年 3 月までに 20 の会議が開催され、286 の問題が審議された。一回当たり 14 - 15 件である。会議が定期的でないため問題の解決が大幅に遅れる。評価 - 紛争委員会に持ち込まれてから 30 - 45 日して審議されたケースもある⁶。

労働者からの評価 - 紛争委員会への提訴手続きも様々である。工場委員会を通じる場合（第 1 模範印刷所など）、評価 - 紛争委員会の労働者メンバーを通ずる場合（『鎌と槌』工場など）、マスチュルを通ずる場合（『赤い 10 月』菓子工場）がある。そのいずれかを併用する場合もある（『赤い 10 月』繊維工場）。

評価 - 紛争委員会の労働者メンバーに対する工場委員会からの指導も一様ではない。ある労組では計画的指導があるが、散発的指導であったり、何ら指導のない場合もある。『赤いソルモヴォ』工場委員会は全ての主要問題を自己の会議か自己の賃率 - 経済書記部で審議したり、これらの問題について労働者メンバーに指令を出すことによって指導している。《Bogatyr'》工場でも同様である。旧『サロリン』工場や第 1 模範印刷所ではこれに加えて、工場委員会の活動計

画に『評価 - 紛争委員会活動』項目を含め、そこに当面、労働者メンバーが関心を向けねばならぬ措置を列挙している。『Fridlender ラカー及び染料』工場では工場委員会議長が労働者メンバーとなり、直接その活動に参加した。『赤い 10 月』繊維工場や《Sharikopodshipmik》工場では指導は弱い。事前の問題の検討はない。

労組県支部からの指導もある。評価 - 紛争委員会労働者メンバー協議会が評価 - 紛争委員会のプロトコルに従って指示を出す場合もあれば、化学労組モスクワ県支部のように評価 - 紛争委員会の活動の監督のため特別委員会を設けることもある。県支部指導員の直接指導といったことは稀である。

双方のメンバーは原則、意思一致して会議に臨むことになっている。労働者メンバーは工場委員会からの指導や事前の問題の調整や検討によって意思一致する。こうした調整や準備は労働者メンバーの公式の会議ではなく個人的意見交換により行われる（『赤いソルモヴォ』、旧『サロリン』工場、《Sharikopodshipmik》工場など）。労働者メンバーの間で意見の食い違うことはあまりないが、そういう場合は工場委員会代表の意見を訊くか、工場委員会の議長（書記）に会議開催を求め、そこで労働者メンバーの最終的見解を凡そ決めておく（《Bogatyr'》工場、旧『サロリン』工場）。

評価 - 紛争委員会の活動内容は①ノルマ、②紛争、③賃率の 3 つに分かれる。出来高払い制が採用されている企業においては評価 - 紛争委員会の基本的活動はノルマや出来高単価の設定である。通常、ノルマや評価はまずもって賃率 - ノルマ化ビューローが作成し、または賃率 - ノルマ化ビューローがない場合は直接、管理部が作成し、次いで評価 - 紛争委員会の承認が求められる。

実際には労働者メンバーは賃率 - ノルマ化ビューローで検討され、計算される時からノルマの作成に参加している。労働者メンバーは計算や作業時間測定に加わり、職場で実地に暫定値を点検し、ノルマが適用される出来高労働者と話し合う。その後にノルマや評価問題は工場委員会の会議で審議される。これら一連の作業を経てからノルマや評価は評価 - 紛争委員会の承認に持ち込まれる。此处でノルマは計算が見直され、再検討され、その上で承認され、職場に実施のため掲示される（こうしたアプローチは『鎌と槌』、『赤いソルモヴォ』、旧『サロリン』工場、『赤いプロレタリア』、《スラヴァニン》工場の評価 - 紛争委員会労働者メンバーにより採られている）。

《Sharikopodshipmik》工場では例外的に金属労組モスクワ地区委がこの工場の労働者のために締結した団体協約には「製造ノルマは協約に付記される」という条項がある。だが実際にはこれらノルマはマスチェルと労働者の合意により定められている。こうして定められたノルマや単価は 2 週間ごとに見直され、管理部の観点から出来高労働者の給与が多くなりすぎる時には単価を引下げる。

団体協約にノルマが付記されている場合には評価 - 紛争委員会はそれが実状に合わない時に修正を加えるだけである。ノルマ修正は第 1 模範印刷所、『赤い 10 月』菓子工場、鉄道評価 - 紛争委員会で行われている。その場合、第 1 模範印刷所評価 - 紛争委員会の持ち込む全ての修正は印刷労組モスクワ県支部労働経済部の承認の後にのみ導入される。個々の細かなノルマや単価については評価 - 紛争委員会で審議される。

《スラヴァニン》工場では個別単価は職場全権委員の出席のもと労働者とマスチェルの合意により定められる。評価 - 紛争委員会の承認はない。『Fridlender ラカー及び染料』工場〔従業員約 150 名〕の評価 - 紛争委員会はなんらノルマ化活動を行ってはいない。この工場では出来高制が採られていない。評価 - 紛争委員会の扱う問題で多いのは解雇、誤った等級異動、不良品評価、賃金計算、誤った処分適用などである。

労働者メンバーが自己の活動について工場委員会総会に報告する場合もあれば（『鎌と槌』工場など）、工場委員会と代議員会や、労働者総会に報告する場合もあれば（第 1 模範印刷所など）、直接、総会に報告する場合もある（《Sharikopodshipmik》工場）。いずれにせよ定期的ではな

い⁷。

1925 - 26 年の 40 企業についてのデータからすれば評価 - 紛争委員会の審議対象は賃金問題が多い。紛争数では次いで採用解雇である。賃金やノルマ問題では概ね、労使要求の採択が相半ばするか、妥協的決定となる。採用解雇問題は上級階梯に持ち込まれるケースが多い。

表Ⅳ－４－１ 評価 - 紛争委員会での審議データ (1925 年 5 月～26 年 5 月)

紛争の種類	紛争数	参加者	決定%%			
			労働者側主張	部分的	却下	上級階梯への持込
賃金	3,844	11,776	45.4	11.1	38	5.5
ノルマ	690	3,399	12.6	75.3	7.5	4.6
採用解雇	910	936	35.9	4	22.5	37.6
	5,444	16,111				

注記；中央統制委員会の 16 大工業地域調査資料より。40 企業（労働者総数 175 千人）

出所：Khoziaistvo i Upravlenie, 1926, №12, p.16.

表Ⅳ－４－２ ① 評価 - 紛争委員会の活動 (1927 年 4－9 月)

	月平均会議数	1 会議当り議題数	議題内訳(%%)		
			紛争	評価－契約	その他
製造業労組	2.8	5.4	68.1	26.6	5.3
職員労組	1.5	3.4	59.9	36.7	3.4

② 評価 - 紛争委員会で審議された紛争数及び規模

	紛争数	参加者	従業員千人当り紛争数	従業員千人当り参加者	1 件当り平均参加者数	紛争の内容(%%)				
						賃金	解雇	労働保全	処分	その他
製造業労組	52,210	236,245	23.3	123	5.1	73.8	11.8	6.5	4.7	3.1
職員労組	4,630	8,807	22.5	47	2.4	51.2	36.1	6.9	3.5	2.3

③ 賃金に関する紛争の内訳

	製造ノルマ及び出来高単価	加補給やプレミアムの大きさ	賃率または俸給の等級変更	超過勤務手当	休止手当	不良品に対する支払い
製造業労組	23.8	15.1	32.1	5.5	3	0.6
職員労組	0.3	6	43.2	15.9	0.1	—

④ 評価 - 紛争委員会決定 労働者の要求受入れ (%%)

	全面受入れ	部分的受入れ	要求却下
製造業労組	44	9.9	46.1
職員労組	49.8	6.8	43.4

⑤ 労働者の要求の全面却下の比率 (%%)

	解雇	処分	賃金	労働保全
製造業労組	64.4	52.1	49	36.6
職員労組	70.6	54.6	34.8	39.3

注記：調査対象は 10 の製造業労組の評価 - 紛争委員会 858（カヴァーする従業員 1324.7 千人。従業員総数の 38.9%、団体協約でカヴァーされる国営企業及び公的機関の従業員の 47.1%。評価 - 紛争委員会当り従業員数は 1560 人）及び 4 の職員労組の評価 - 紛争委員会 251（カヴァーする従業員 95.6 千人。従業員総数の 5.0%、団体協約でカヴァーされる国営企業及び公的機関の従業員の 6.8%。評価 - 紛争委員会当り従業員数は 380 人）

出所：Statistika truda, 1927, №11 - 12, pp. 34 - 8.

表Ⅳ－４－３ 評価-紛争委員会での審理件数(モスクワ)

産別労組	審理件数	現場で解決した比率%	労組に移された件数の比率%
金属	4952	83.3	6.8
皮革	1287	99.5	0.5
通信	1440	94	6
建設	921	87	13
運輸	868	95	5

註：１．期間は不明だがおそらく 24 年 7－9 月のデータと思われる。

２．この数字は正確ではないようだ。別のデータでは金属労組の評価 - 紛争委員会において直接、解決されたのは 83%、労組に移されたのは 2%、残りは仲裁裁判で解決された。審理件数は同じ (Trud, 2 November 1924, №251)。

出所：Trud, 31 October 1924, №249.

表Ⅳ－４－４ ウラル州の評価 - 紛争委員会の活動

	労働者寄り解決	経済機関寄り解決	妥協的決定	上級機関に持ち込む
大工場	47.10%	24.40%	23.90%	4.60%
中小工場	73.60%	15.40%	8.80%	2.20%

注記：１．16 の大工場（労働者数 24,861 人）と 10 の中小工場（労働者数 2,205 人）。

２．審議件数は大工場で 913 件、中小工場で 791 件[期間は不明 25 年 1-3 月？。数字の誤りは修正]。３．評価-紛争委員会の決定に対し労働者や工場委から異議申し立てを受けたのは大工場で 7 件、中小工場で 5 件であった。

出所：Trud, 22 May 1925, №115.

1927 年 4 - 9 月の 10 の製造業労組と 4 の職員労組のデータによれば評価 - 紛争委員会で審議された紛争は製造業労組で従業員の 12%、職員労組で 5%が関わっている。紛争数は多いがその規模は概して小規模であり、参加者 10 人を超える紛争は製造業労組で 9.6%、職員労組で 2.0%に過ぎない。[表Ⅳ－４－２]

紛争の内容はやはり賃金が最も多く、次いで解雇問題である。評価 - 紛争委員会において製造業労組では 84.3%、職員労組では 79.8%が合意により解決された。審議結果は労使にとってほぼ拮抗している。但し、紛争内容によって異なる。とりわけ解雇問題については労働者、職員にとって厳しい結果となっている。

モスクワの例からすれば（1924 年のデータ）評価 - 紛争委員会の審理に持ち込まれた案件の 80～90%は現場で解決された [表Ⅳ－４－３]

ウラル州についてみれば（1925 年）評価 - 紛争委員会の決定は労働者寄りが多い。ことに中小工場では 7 割強がそうであった。[表Ⅳ－４－４]

国営電機トラストのディナモ工場についてはやや詳しいデータがある。審理申請で多いのは出来高評価、等級変更、給与である。申請受け入れと却下はほぼ半ばする。[表Ⅳ－４－５]

表Ⅳ－４－５ 国営電機トラスト・ディナモ工場の評価-紛争委員会

時期	会議数	審理申請数	カバーされる人員	審理時間数	要請充足数	備考
1925/26 年度 第 1 四半期	10	113	406 人		32	会議の一つは評価-紛争委員会改選
26 年 6 月 - 12 月	25	430	2800 人	127	173	モスクワ県労働部に移された紛争は 36
27 年 1 月 - 8 月		608	1847 人	209	247	紛争処理機関に移された案件内訳：調停委 7 件、うち却下 6.、和解室 21 件、うち却下 15.仲裁裁判 16 件、うち却下 11.人民裁判労働セクツィア 5 件、うち却下 4.、監督方式 19 件、うち承認 17、破棄 2

注記：労働者数は 1,825 名。

出所：TsMAM,fond 100,op.5,d.153.l.1 - 9.

表Ⅳ－４－６ 国営電機トラスト・ディナモ工場の評価 - 紛争委員会

時期	25 年 10 月 - 12 月						26 年 6 月 - 12 月								27 年 1 月 - 8 月							
事項	審理件数	申請受け入れ	却下	不 合 意・保 留	作 業 時 間 測 定	再 審 査：他 の機 関へ移 す	審理件数	申請受け入れ	却下	不 合 意・保 留	作 業 時 間 測 定	工 場 管 理 部 扱 い	他 の機 関へ移 す	テ ス ト や 専 門 鑑 定	審理件数	申請受け入れ	却下	不 合 意・保 留	作 業 時 間 測 定	工 場 管 理 部 扱 い	再 審 査：他 の機 関へ移 す	テ ス ト や 専 門 鑑 定
評価	1	1					160	69	43	12	36				209	90	58	17	35		8	1
等級変更	20	7	13				127	32	71	14				10	172	50	101	13		3	1	4
配転	4					4	4	1				3										
ノルマ設定	24	7	8		4	5									17	13		2	2			
解雇など 処分	8	2	5				12		10	1		1			30	6	22	1			1	
給与	10	4	5			1	24	10	10	4					105	44	46	10		4	1	
作業衣支給	29	15	11			3	53	27	24	2					24	13	9	1			1	
休暇	2	1	1				20	14	4	1		1			30	20	5	2				3
マステルと の紛争	3		2			1																
油脂・乳支給	2	1	1												1	1						
補償・追加 支払い	2	1	1				10	8	2													
定員							2	2							2	2						
超過勤務 承認							5	5														
退職手当							1	1							1	1						
その他	3					3	12	5	5	1		1			11	1	8	1				1
計	107	38	47	0	4	17	430	174	169	35	36	6	0	10	602	241	249	47	37	7	12	9

注記：１．補償には工具磨耗分支払い、欠勤日の支払い、休止時の支払いなどを含む。

２．追加支払いには超過勤務手当など含む。

３．その他には短縮労働日、評価 - 紛争委員会決定拒否などを含む。

４．総数と項目別数字は必ずしも合わない。

出所：TsMAM,fond 100,op.5,d.153.l.1 - 8.

評価 - 紛争委員会の活動は労働人民委員部機関の監督を受ける。評価 - 紛争委員会の決定の合法性を監督する機関は県労働部、管区労働基準監督室、運輸では交通労働基準監督部である。

これら機関は自己のイニシアチヴで評価 - 紛争委員会決定を点検したり、訴えがある場合は検討せねばならない。違法性が判明した場合は労働人民委員部地方機関は決定を破棄し、同じ評価 - 紛争委員会に再審を勧告せねばならない。その場合、監督機関は決定破棄の理由を示さねばならない。手続き上の問題も問う。

地方労働機関が評価 - 紛争委員会決定破棄を却下した（その正当事由がないため）後に、関係者が労働人民委員部に控告するケースがよくみられる。事が重大だからである（解雇、賃率等級の設定、超過勤務手当など）。モスクワ及びモスクワ県ではそうした抗告がことに多い。

評価 - 紛争委員会の活動に対する上位権能の監督のため、また個別の紛争の詳細な審議やそれらについての決定の評価に直接、タッチ出来ないため、労働人民委員部は 1924 年にモスクワ労働部のもとに統制委員会を設置した。統制委員会は労働人民委員部の補助機関であり、労働人民委員部はその決定を監督権限で見直すことが出来る。場合によって、労働人民委員部はその監督権限を労働部のしかるべく手続きで設置された所轄機関に委譲することが出来る。

統制委員会のメンバーは労働部代表、モスクワ県労組評及びモスクワ県労働事件担当検事補佐である。法務人民委員部は検事部が所見を出す司法監督機関としてのみ統制委員会に参加することを勧告している。

統制委員会の活動は年次報告（1924 年 2 月 1 日から 1925 年 2 月 1 日）からすると活発に行

われている。会議は1週間に2回。しばしば事件関係者や評価・紛争委員会代表者を召喚する。審理事件は1年間で677件、うち評価・紛争委員会の決定承認582(85.97%)、破棄92(13.59%)、当事者の申請取り下げ2(0.2%)、調査依頼1(0.15%)である。

破棄は少ないようにも見えるが、評価・紛争委員会の誤った決定は勤労者にとって死活問題が多い。統制委員会の審議した事件のうち最も多いのは解雇(45.5%)、次いで超過勤務、解雇手当、賃金その他の順である。労働者職員に有利な評価・紛争委員会の決定は原則として統制委員会は再審しない。統制委員会の決定に対する抗告は労働人民委員部監督ビューロー及び最高裁判所の労働事件担当検事に持ち込まれる(当該のケースでは労働人民委員部と合意のうえ有効)。とはいえ、圧倒的大部分の場合、抗告されることはない。抗告人が新たな事実を示したり、過誤の重大証拠を提出したといった場合には検事は再審請求を行う⁸。

1924/25年度モスクワで評価・紛争委員会の決定破棄の申立ては4,492件あり、うち労働部の監察により破棄されたのは43%であった⁹。

こうした評価・紛争委員会の活動は様々な問題点を抱えていた。そこにまた当時の現場の労使関係の実状が窺える。

組織面からみれば以下のような偏向がみられる。

問題を双方の合意でなく多数決で決める評価・紛争委員会がある。つまり事実上、等数代表制を無にする場合がある。『赤い10月』菓子工場(モスクワ)では多数決は双方が合意に至らなかった時に適用される何か上位の形態と見做されている。

評価・紛争委員会労働者メンバーの構成そのものも規程から逸脱している場合がある。一部の地区では評価・紛争委員会の労働者メンバーが労働者総会で選出された。これは多くの悶着の原因となる。この場合、労働者メンバーの権威は高く、工場委の一員ではないかのような立場になる。そうすると評価・紛争委員会には管理部からも多くの問題が持ち込まれ懸命に『お働きになる』が、工場委の方とはといえば無為を託つことになる¹⁰。

一部労組は評価・紛争委員会を労組所属機関と考えており、全ての評価・紛争委員会プロトコルを承認のために送付することを要求する(印刷労組モスクワ県支部)。別の労組活動家は評価・紛争委員会を大衆的労組活動機関と見做している。だから評価・紛争委員会の公開の大衆集会が必要という。『赤い10月』亜麻紡績工場の場合がそうであったが、評価・紛争委員会の会議は緊迫し、騒然たる雰囲気となり冷静な議論や決定が出来なかった。

労働者メンバーの選別はいい加減な場合が多い。評価・紛争委員会の働き手の多くが評価・紛争委員会規程を知らなかったり、持っていなかったりする。『赤い10月』菓子工場・評価・紛争委員会労働者メンバーの一人は規程を知っているかと聞かれ「そんなものがあるのか」と答えた。

評価・紛争委員会の会議で労働者メンバーの中で同じ問題について2つの見解をもって現れたことがあった。これらの見解はプロトコルにも記載された。こうした場合ほとんど経営者に有利な解決となる¹¹。評価・紛争委員会の労働者メンバーは6ヶ月以上在任するものは稀である。そのような短期の在任期間では労働法の基本すら知りえない¹²。

評価・紛争委員会のメンバーが充分権威がなく、双方の代表がよく代わり、最終的に問題を決定する全権をもたないことが往々ある。多くの工場管理部が評価・紛争委員会に責任のない者を送り込む。彼らは毎分のように工場長に『指示を求め』ざるをえなかった。自分で評価・紛争委員会のプロトコルを調べ、自筆で各項目に『同意』または『不同意』の印をつける工場長も絶えない¹³。経営側は通常、『合意しない。上司がそう命令した』と言わせるために評価・紛争委員会代表に権限や責任のない下級職員を送る¹⁴。評価・紛争委員会のメンバーは労働法規も団体協約も良く知らない。しばしば際限のないおしゃべりの場と化している¹⁵。

管理部が評価・紛争委員会メンバーへ圧力をかける場合もある。解雇や配置換えの脅しを掛けたり、労働者の不満分子が評価・紛争委員会メンバーに不当な人身攻撃、侮辱、脅しなどを行うケースもある。工場委員会その他の組織が全てを評価・紛争委員会メンバーことに労働者メ

ンバーに擦りつけて、彼らを不当な攻撃から守るために何一つしないといったケースもある¹⁶。

多くの地方では評価 - 紛争委員会の活動が行政的遣り口になっている。その労働者メンバーは未熟で、管理部の圧力下に置かれ、労働者の利益を充分擁護できない。労組からの指導が欠如している¹⁷。

評価 - 紛争委員会の労働者メンバーはいつも管理部側より弱い立場にある。その『圧力』が評価 - 紛争委員会と管理部の過度の『平和的共存』を余儀なくする。労働者に「管理部はいつも自分の轡の方に引張る」と思わせても不思議ではない。職員の解雇、採用がしばしば評価 - 紛争委員会への通知なしに行われる。単に既成事実となる。その紛争の審理の際、当の免職者がその事実を知らないということもある。評価 - 紛争委員会は必ずしも自己の権限や任務の範囲を知らない。生産的性格の問題の審議に際しては、専門家の意見が有益であるが、双方との関係悪化を慮って、彼らは明言を避ける。意見の不一致があると多くの問題は保留のままにしておく。時間が経てば事が『先鋭化』することを予期して、ペンディングとなる。しばしば評価 - 紛争委員会の決定が実行されない。管理部が会議にいなかったことを口実にする。

労組が評価 - 紛争委員会の決定の再検討を提起するのはめったにない。労働者が労働人民委員部機関に訴えるのはもっと稀である。それが彼等の権利であることを知らない（カザンでの評価 - 紛争委員会代表者会議より）¹⁸。

企業や大衆から遊離している場合もある。例えば、地区評価 - 紛争委員会、合同評価 - 紛争委員会などが創設される¹⁹。労働者大衆への評価 - 紛争委員会の活動に関する情報提供も不十分である²⁰。

機能面から見ると次のような欠陥、偏向がある。

採用、解雇や処分は評価 - 紛争委員会の本来の仕事ではない。それらについて紛争のある場合のみ係わる²¹。だがしばしば雇用や解雇で管理部の機能を引き受け、評価 - 紛争委員会が処分することがある（司法、懲罰機関に変質してしまう）²²。「評価 - 紛争委員会は何ら管理機能を持たないし、持つべきでない。解雇のような問題は管理部の専決事項である」（M.シュリコフ）はずなのだが²³。

管理部が評価 - 紛争委員会を隠れ蓑にしたり、評価 - 紛争委員会が管理部の活動の「ハンコ押し機関」に転化していることが多い。例えば、解雇決定の事後承諾を行う。そればかりか評価 - 紛争委員会の労働者メンバーが労働法規や団体協約の諸条件よりも労働者の地位を悪化させるような評価 - 紛争委員会決定に合意することも稀ではない。これは単に準備不足というより、別の問題で管理部の譲歩を引き出すため〔の駆引きの材料〕である。労働人民委員部機関が監察の形で評価 - 紛争委員会の非合法的部分は破棄すると見込んでいる²⁴。こうして「経営者は評価 - 紛争委員会の労働者メンバーを掩蔽物とし始めている」（シュミット）²⁵。

評価 - 紛争委員会の労働者メンバーは自己の権利・義務を理解していない。労組の何らかの方針を主張したり、管理部と折り合ったりできない。工場委員会や細胞は助言したり、説明したりして労働者メンバーを助ける代わりに、単に当事者に対し機械的圧力を加えることによって問題を解決しようとした。

管理部は評価 - 紛争委員会を軽視する。雇用や解雇の際、評価 - 紛争委員会に話をしないことが往々ある。婦人労働者を脅して勝手に低い等級へ移したり、仕事から外す。ことに出産休暇後がそうである。そればかりかある企業では 500 人近い人員削減問題が持ち上がり、労組県支部がそれに反対し、別の解決策を模索していた時に、現場の評価 - 紛争委員会は経営側の案を超える削減を支持した。その結果、労働者の信頼を失い、評価 - 紛争委員会の頭越しに企業長ないし管理者に訴えることがある（モスクワ繊維労組評価 - 紛争委員会協議会）²⁶。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県の V-S 工場では評価 - 紛争委員会がある労働者を金属組立工の職務に移すことを決定したが、職場長は自分の裁量で別の労働者をその職務に異動した。職場長は評価 - 紛争委員会の決定を工場長から知らされなかったのである。その結果、評価 -

紛争委員会は権威を喪い、労働者は問題が発生するとより頻繁に評価 - 紛争委員会を通さず工場長に訴えるようになった²⁷。

『何某が死亡したため労働契約を破棄する』、『教会に通っているため何某を解雇する』といった決定を行ったり（公営事業労組）、『経済機関がちょっとした過失を理由として解雇を主張し、事件は労組代表出席のもと審議され、そうした措置が厳しすぎる事が証明された。その結果、[評価 - 紛争委員会の] 管理部代表は留任を支持し、労働者メンバーは解雇を支持した。その結果合意に至らず』（農林労組）、といったケースがある。他方、本来の仕事である、ノルマや評価の点検に関しては経営者の決定にハンコを押したり、署名を行うだけで、『反対しない』²⁸。

金属労組副区委員会（ドンバスのマケーエフカ地区。4つの冶金工場と10の炭坑）の下の中央評価 - 紛争委員会での報告によるとしばしば地区の企業管理部は評価 - 紛争委員会の決定を無視する。例えば、評価 - 紛争委員会の会議で解雇された検査員への解雇手当の支払い問題を労働裁判に移すことを決定した。工場管理部は裁判所に検査員への補償支給の同意を表明し、裁判の停止を申請した。しかし補償は支給されず、評価 - 紛争委員会で問題は蒸し返された²⁹。

紙労組中央委員会総会でのニコラエフ報告によれば時々、評価 - 紛争委員会の労働者メンバーが管理部に対し過度に譲歩する傾向が見られる。例えば、カルーガ工場群の評価 - 紛争委員会労働者メンバーは工場の技術的条件と相容れない製造ノルマ引上げに合意した。多くの評価 - 紛争委員会は管理機能に手を出し、雇用問題の釈明を引き受け、個人給を決める。しばしば評価 - 紛争委員会が管理部の提案に従って労働者の戒告をしたり、降格したり、解雇すら行う。他方、本来の給与計算点検の仕事は疎かにする³⁰。

ある労組活動家は些か辛辣に扱き下ろす。17 ほどの支部において評価 - 紛争委員会が工場長の『片腕もどき』zamzav になっていた。周辺部の県支部の一部は「狼も満腹、羊も無償」の道に進んだ。そこでは工場長も評価 - 紛争委員会も工場委の労働保全委員会も文化啓蒙委も一緒に会議を行う。「こうした仲の良いご家族では全ての問題は穏やかに円滑に解決される」。

イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク県支部の報告によると一部評価 - 紛争委員会は文化ファンドの処分に口を出したり、あらゆる支出を承認したり、副署したりした。

『社会主義の曙』工場の評価 - 紛争委員会は生産協議会のプロトコールを承認し、『赤い織工』工場の評価 - 紛争委員会は託児所職員の問題を審議し、『高齢を理由に』女子職員を独断で解雇した。モスクワの『鎌と槌』工場では評価 - 紛争委員会のメンバーは紛争の際に時々、経営者に追隨する³¹。

1926年4月末の第6回レニングラード県労組大会でも同様に評価 - 紛争委員会の活動が往々、本来の任務から逸脱し（職務違反による解雇や一時的に労働能力を喪失し、休暇中の婦人労働者の解雇問題を審議するといったケースがある）、本来の仕事は経営者に委ねていると非難された³²。

レニングラードでは評価 - 紛争委員会がその権限外の役割を果たす。管理部の機能に踏み込み、労働者を処分したり、採用解雇の問題を審議したり、個人の等級区分を決めたり、労働者の資格を決めるテストに口を出す。侮辱、喧嘩、家族問題まで持ち込まれることがある。

1926年3月初めのレニングラード労組評総会におけるロゼンブリュム報告によればある工場でマスチュエル、党細胞のオルガナイザー、労組全権委員が評価 - 紛争委員会に届出を出す。労働者の1人が婦人のいる前で野卑な罵声を吐いたという。そこで委員会は決定を行った。『この労働者は労組員でもなかった。管理部に彼の解雇を提案する』。別の大工場では評価 - 紛争委員会が仲間を中傷した労働者を厳しい譴責処分にした³³。

モスクワ県労組評の行った評価 - 紛争委員会の活動調査によると評価 - 紛争委員会は主に働き手の個人的賃率設定、管理部の処分の承認、採用などの他、労働関係からは生じない諸問題の審理にも携わってきた。だが賃率や等級、ノルマや出来高単価の個人的適用、個人的検定、各人の法定休暇の期間の確定などの問題は管理部の専決事項である。労働者、職員からその管理部命令に不服申し立てがある場合に紛争処理方式でこれらの問題を審議するのである。例え

ば、『ベレヴェストニク』工場の評価 - 紛争委員会で審議された案件のほぼ半数は個人的等級区分問題であった。『赤い 10 月』工場の評価 - 紛争委員会は一部働き手のフリガーン行為に対する戒告処分を決定した。他方、本来のノルマや評価設定の活動は弱く、規則的に活動出来ていない³⁴。

このように工場レベルで紛争処理機関が一応制度として設けられたとはいえ、そのものとして機能するのは難しかった。現場の労使関係が対等な交渉関係にない場合も多い。1926 年以降こうした記事は減るが、状況が改善されたわけではない³⁵。

¹ 26 年には繊維工場などで職場評価 - 紛争委員会設立の試みもある (Trud, 24 February 1926, №45 ; 21 April 1926, №91 ; 2 June 1926, №125)。他に合同評価 - 紛争委員会や地区評価 - 紛争委員会もある (Pravda, 6 February 1926, №30 ; Vestnik Truda, 1925, №7, p.97)。

² Trud, 19 August 1924, №186 ; 16 December 1924, №286 ; 30 December 1924, №295 ; 10 January 1925, №8 ; 15 January 1925, №12 ; 18 February 1925, №40 ; 9 December 1928, №286 ; Ekonomicheskaja zhizn', 8 January 1925, №6 ; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 April 1925, №90 ; Pravda, 24 February 1925, №45 ; Izvestija, 14 February 1925, №37。

27 年にも商工業連合ソヴェトは評価 - 紛争委員会の機能を紛争処理にのみ限定することを主張している (Ekonomicheskaja zhizn', 1 April 1928, №73)。この見解の対立は 28 年まで続く (Trud, 9 December 1928, №286)。

³ Vestnik Truda, 1925, №7, pp.89 - 90。

活動規模によって異なる。『鎌と槌』工場 (モスクワ) は 10 名。双方 5 名ずつ。《Sharikopodshipnik》工場 (モスクワ), 『Fridlender ラカ - 及び染料』工場 (モスクワ), 《Bogatyr》工場などは 4 名, 『赤いソルモヴォ』工場は 7 名で、うち 4 は労働者メンバー, 3 は管理部。『解放労働』繊維工場 (モスクワ) や『赤い 10 月』繊維工場 (ニジニ-ノブゴロド) では 6 名。

⁴ Vestnik Truda, 1925, №7, pp.89 - 90。

例えば、『鎌と槌』工場では労働者メンバーは工場委員会メンバー 1, 現場労働者 2, 青年及び婦人から各代表 1。『Fridlender ラカ - 及び染料』工場の評価 - 紛争委員会には正式の代表者のほかに青年から 1 名, 婦人代議員から 1 名, 職場代議員各 1 名が加わる。旧『サラリン』工場 (現『10 月革命名称』工場) では総会で選出された技師 1, 青年と婦人各 1 名がいわゆる『お預け』prikreplennyi として加わる。《Slavianin》工場ではお預けの工場委員会メンバー 1 と青年及び婦人から各 1 名が加わる。『赤い 10 月』亜麻紡績工場 (ニジニ-ノブゴロド) では党細胞及びコムソモ - ル細胞から各 1 名の代表が評価 - 紛争委員会に加わる。評価 - 紛争委員会の労働者メンバーの圧倒的大部分は高資格労働者で 7 - 9 等級にランクされる。幾分の労組活動の経験もある。無論, 例外もあるが。

⁵ Vestnik Truda, 1925, №7, pp.89 - 90。前者の例は『鎌と槌』工場 (工場長, 賃率 - ノルマ化ビューロー長, 総務部長, 庶務部長及び技師の 1 名) や旧『サラリン』工場 (工場長, 賃率 - ノルマ化ビューロー長) である。後者の例は《Bogatyr》工場や第 1 模範印刷所である。《Bogatyr》工場の工場委員会は幾度か非常任や権限のない管理部代表の問題について打開に努めたが成果はなかった。

⁶ Vestnik Truda, 1925, №7, pp. 90 - 105。評価 - 紛争委員会の会議は通常, 勤務時間外に行われ, その場合は無給である。ある企業では評価 - 紛争委員会の会議は公開され, 労働者の参加は自由で発言権もある (『赤いソルモヴォ』工場など)。『鎌と槌』工場などは非公開であり, 当該問題の当事者のみ参加する。《Bogatyr》工場など一部工場では勤務時間で開催された。第 1 模範印刷所など一部企業では通常の評価 - 紛争委員会会議のほかにいわゆる一般公開会議も開かれる。第 1 模範印刷所のそれでは度重なる内規違反に対する労働者の解雇問題が審議された。工場委員会議長の言葉によると会議に参加した労働者の活発な意見が交わされたが, この場合も問題は双方の合意によってのみ決められた。

⁷ Vestnik Truda, 1925, №7, pp. 90 - 105。

⁸ Voprosy Truda, 1925, №7 - 8, p.141 - 143。

⁹ Voprosy Truda, 1926, №4, p.32。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県では労働者が提訴して評価 - 紛争委員会が決定した 155 の事件のうち 42% は県労働部により監察方式で破棄された。主に解雇に関するものである。その原因は一方, 現行法規の無知にあり, 他方で, 評価 - 紛争委員会の当該問題に対する表面的で純形式的態度に

ある (Trud, 25 March 1926, №68)。

¹⁰ Pravda, 27 October 1925, №246.

¹¹ Vestnik Truda, 1925, №12, pp. 106 - 7.

¹² Vestnik Truda, 1926, №3, p. 74 - 6.

¹³ Vestnik Truda, 1925, №12, pp. 106 - 7.

評価 - 紛争処理委員会のメンバーは流動的で、ことに労働者の代表はよく代わる。労組機関も経済機関も必ずしもしっかりしていない代表を送る、時々はしかるべく紛争問題を解決できない弱い者を送る (Pravda, 28 January 1926, №22)。

¹⁴ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №9 - 10, p. 37 : Pravda, 27 January 1926, №21.

¹⁵ Trud, 27 November 1925, №271.

¹⁶ Vestnik Truda, 1926, №3, p. 74 - 6. 25 年 12 月 4 - 7 日開催の労働人民委員部賃率協議会での審議より。cf. Vestnik Truda, 1926, №1, p. 29.

¹⁷ Trud, 22 May 1925, №115.

ドンバスの鉱業労組調査資料によると評価 - 紛争委員会メンバーの流動性が極めて高い。評価 - 紛争委員会のプロトコルをみるとほとんど会議の度にメンバーが代わる。ブリャンスク地方支部の全鉱山評価 - 紛争委員会のメンバーは 3 ヶ月で 12 名交代した。ゴルロフスコエ地方支部では 6 ヶ月に 22 名交代した、等々。会議の開催も少なく、不規則である。ブリャンスク地方支部では会議の間隔が 44 日も空いたことがあった。ドルジャンスコエ地方支部では月一回も開かれないことが続いた。労働者の申請の審議が遅れることが多い。申請から審議まで 1 月以上掛かることもある。会議では評価 - 紛争委員会に全く関係のない問題が審議されることもある。例えば、ドルジャンスコエ地方支部のある評価 - 紛争委員会は組合加入問題を審議した。

ウラル州労組評による評価 - 紛争委員会調査によれば工場委員会幹部会員が評価 - 紛争委員会の常任のメンバーとなっている。評価 - 紛争委員会の活動の指導や方向付けは労組地区委の書面の指示による。一部では地区委メンバーが直接、指導する。しかし何ら指示を受けず、協議会も召集されず、直接指導もない工場もある。

一部工場では評価 - 紛争委員会の決定は労組地区委または管区委の承認を受ける。鉄道の貨車製作所などでは労働者が評価 - 紛争委員会を信用せず問題を工場委に持ち込む。評価 - 紛争委員会の定めた単価、支払い及び申請の審議の遅れ（申請は平均して提起から審議まで、6 - 15 日掛かる）などに不満なのである。単価や製造ノルマは大部分の工場では事前に賃率 - ノルマ化ビューローまたは管理部によって検討され、次いで工場委員会の合意を取り付け、一部工場では評価 - 紛争委員会が承認する [全ての工場でなく]。

評価 - 紛争委員会の構成上パリティ方式が守られていない。決定に際し評価 - 紛争委員会議長に 2 つの議決権が与えられる。評価 - 紛争委員会のプロトコルを労組が承認する。労働者総会や代議員会への報告を怠る。判断材料となる資料が不足している。労働者や職員が評価 - 紛争委員会の決定に対する正規の異議申し立ての手続きを知らない。賃金が正しく支払われていないことを知りつつ、評価 - 紛争委員会の方からは何らの措置も採らない。審議に関係者を招かない。管理部による決定の遂行を監視しない。大部分の工場で細かな問題は扱うが、肝心のノルマ、評価、賃金支払い状況などの点検には関心が薄い (Trud, 22 May 1925, №115)。

¹⁸ Trud, 22 May 1925, №115.

¹⁹ Vestnik Truda, 1925, №7, pp. 97 - 99.

²⁰ Vestnik Truda, 1926, №2, p. 36.

²¹ Vestnik Truda, 1925, №12, pp. 106.

²² Vestnik Truda, 1926, №2, p. 36.

²³ Trud, 5 August 1926, №178.

評価 - 紛争委員会が採用問題に係わり、誰々を採用するかしないかを定める (『赤い 10 月』亜麻紡績工場)。これは管理部の黙認のもとでの管理機能にあたる。評価 - 紛争委員会が別に紛争もないのに個人的な等級区分を行うこともある (『赤い 10 月』亜麻紡績工場や《Slavianin》工場など)。管理部が行う解雇を含む処分を承認する評価 - 紛争委員会もある (『赤い 10 月』亜麻紡績工場など)。労働者通信員の新聞記事が正しいかどうか審議する評価 - 紛争委員会もある (『赤い 10 月』亜麻紡績工場)。「越権行為」である。このように評価 - 紛争委員会が管理 - 懲罰機関に転化していることもある (Vestnik Truda, 1925, №7, pp. 95 - 100)。

サマラ市評価 - 紛争委員会代表者会議での報告によれば労組の指導が弱い。多くの評価 - 紛争委員

会は戒告を行ったり,専門給を決めたり,等級の移動を行う。パイプ工場の評価 - 紛争委員会は工場管理部に工場内の暖房を義務付けた (Trud,3 July 1925,№149)。

ヴォロツカヤ繊維工場の評価 - 紛争委員会は労働者を裁判し,解雇し,更迭・配転する。もし労働者が過失を犯すとまず管理部が譴責する。それで終わったわけではない。1 週間後に出勤記録係が評価 - 紛争委員会に呼び出されたことを伝える。そこから本当の懲罰が始まる。事件の内容を問わず,結局は労働者の責任となる。この点で評価 - 紛争委員会と管理部の見解が一致しなかったことはなかった。ここでは評価 - 紛争委員会はミニ行政・司法機関に転化していた (Trud,3 July 1925,№149)。

スタヴローポリでは一般に評価 - 紛争委員会の紛争処理上の役割も権威も高まっているのだが,逆に管理部は自分で処理すべき問題を評価 - 紛争委員会の審議に持ち込んでいる。評価 - 紛争委員会がスタッフを決め,仕事に就かせ,労働者を解雇し,賃率や仕事量を定め,扶助支給を決定し,遅刻に対する処分を行う。こうした評価 - 紛争委員会による管理機能の僭越は評価 - 紛争委員会労働者メンバーの大衆からの疎外を齎す (Trud,29 September 1925,№222)。

繊維労組モスクワ県支部の調査によればトリョフゴルナヤ織物工場の管理部が無断欠勤の故に労働者を解雇した際に,評価 - 紛争委員会は「工場委に労働者との契約の破棄を要求する」決定を行った。これは管理部の仕事であって,評価 - 紛争委員会の仕事ではない。この工場では遅刻した労働者は評価 - 紛争委員会に行かせる。評価 - 紛争委員会が許可すれば働く事が許されるが,そうでなければ仕事に就けるのは昼食後である。ちょっとした横領事件を起こした労働者も評価 - 紛争委員会に送られ,事件の審理が始まるまで仕事に就かせるかどうかを決める。その評価 - 紛争委員会が賃金引上げの申請を,それを管理部が審議したかどうかは確かめずに受入れる。

第 1 更紗 - 捺染工場では労働者が職種引上げの申請を工場管理部に提出すると,それは評価 - 紛争委員会に持ち込まれ,引上げるか否かを決定する。

一部評価 - 紛争委員会は直接,管理部の補助機関に転化している。例えば,イズマイロヴォ・メリヤス工場の評価 - 紛争委員会は採用解雇,配転,等級付け,労働者の提訴といったことを行う。

他方で,大部分の場合,製造ノルマや出来高単価は検討も調査もなく,機械的に承認される。また『赤いロ - ザ』工場では評価 - 紛争委員会の全ての決定は工場長が点検し,その同意の後にのみ発効する。もし同意しなければ,評価 - 紛争委員会で再審され,合意されるか,あるいは紛争になるまで続く (Trud,7 October 1925,№229)。

²⁴ Trud,4 December 1925,№277.

²⁵ Trud,24 July 1925,№167.

ヤロスラブリの評価 - 紛争委員会は行政的偏向の最たる例を示す。通常ならば使用者は評価 - 紛争委員会のサンクションがある場合にのみ解雇できるが,ここでは評価 - 紛争委員会自身が解雇する。人民給食労組では酔って出勤した労組員が直ちに評価 - 紛争委員会の臨時会議で解雇された。

鉄道労組評価 - 紛争委員会は労働者に罰金を科す。例えば,ダイスが壊れる。その責任者を見つけるのは困難である。そこで評価 - 紛争委員会はこの問題を一刀両断に解決する。ダイスの作り方が悪いことに対し,組立工から 7 ルーブリ 50 コペイカ,フライス工から 5 ルーブリ,助手から 2 ルーブリ 50 コペイカの罰金を徴収する。罰金ばかりかほとんど全ての評価 - 紛争委員会が戒告処分を下す (Trud,22 May 1925,№115)。

²⁶ Trud,4 January 1925,№3.

²⁷ Trud,1 July 1925,№149.

²⁸ Vestnik Truda,1926,№1,p.133.

²⁹ Trud,13 December 1924,№284.

³⁰ Trud,11 July 1925,№156.

10 月の評価 - 紛争委員会協議会でも同様に管理部的偏向の指摘がある。また問題がしばしば双方の合意ではなく投票で決められる (Trud,31 October 1925,№250)。

³¹ Pravda,27 October 1925,№246.

³² Trud, 1 May 1926,№100.

³³ Ekonomicheskaja zhizn',5 March 1926,№53.

³⁴ Trud, 5 June 1926,№128 : Izvestiia,11 July 1926,№157.

評価 - 紛争委員会について単一の規程がなく, 無意味な, しばしば形式的な係争も生じる。評価 - 紛争委員会にその守備範囲にはない問題が持ち込まれる (配転, 職員プレミアム, 住宅問題など)。逆に評価 - 紛争委員会で解決すべき問題が上級階梯に持ち込まれることもある。例えば、『鎌と槌』工場では労働者をある等級から別の等級に移す係争問題が 1924 年から始まり 1926 年まで掛かった

(Ekonomicheskaiia zhizn',3 July 1927,Nº148 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1927,Nº148 : Trud, 3 July 1927,Nº148)。

³⁵ それを示すのが RKK,調停室,仲裁裁判の決定に対する提訴の増大である。ロシア共和国で労働人民委員部への提訴は 1925/26 年度上半期には 338 件であったが,下半期には 737,1926/27 年度上半期には 1,158 に増えた。レニングラード県労働部への提訴はそれぞれ 865 から,1433,1833 に増えた。他の県労働部への提訴も同じように増えた。

提訴者は勤労者 58.27%,経済機関 25.88%,労組 15.85%である。破棄決定はレニングラードで 30%,トウーラで 36%等々に上る。その主たる理由は労働法違反である (Khoziaistvo i upravlenie,1927,Nº9 - 10,pp. 37 - 8)。

28 年のウラジーミル県からの報告は評価 - 紛争委員会の機能不全を伝えている。評価 - 紛争委員会の会議の前に労働者メンバーが問題を事前に検討することはまずない。通常は労働者メンバー代表が工場委員会議長の所で活動『方針』を受取り,メンバー間で話し合うこともなく,そのまま会議に持ち込む。しばしば労働者メンバーはお客様として会議に出ている。労働者の申立ても知らないし,自分の意見もない。だから多くの場合,労働者に不利な決定となるか,紛争となる。労働者メンバー代表が自ら労働者の申立てに『却下』と記すこともある (Trud,27 July 1928,Nº173)。

3. 労組による紛争処理

一見奇妙だが、ネップ期には労使紛争処理における労組の役割は大きかった。労組県支部の紛争処理機関（調停委、紛争会議、法律課など）は公式の制度ではなかったが、労使の合意に基づいて多くの紛争が持ち込まれた。企業レベルの労使紛争の解決が当事者たる労組の上部機関に委ねられたのである。労組は労働者大衆の利益代表組織であると共に経営の利益も配慮すべき労使関係調節機関でもあった。だからその決定は必ずしも労働者に有利なものではない。特異な協調主義の一端が示される。

表Ⅳ－４－７③モスクワの労組で処理された紛争内容（%%）

	賃金	解雇	労働保全	その他
1923 年	63.1	23.4	4.8	8.7
1924 年	63.9	21.7	4.9	9.5
1925 年	71	17	5	7

表⑥ 紛争処理の仕方（%%）

	労組で合意	他の機関の解決へ移す		
		調停・仲裁機関	人民裁判所	評価 - 紛争委員会 その他
1923 年	79.80%	10	5.6	4.6
1924 年	75.40%	11.7	7.1	5.8
1925 年	72.00%	19.4	4.8	3.8

表⑦ 労組での合意内容（%%）

	労働者要求の完全充足	部分的充足	要求却下
1923 年	67.4	11.6	21
1924 年	59.2	13.8	27
1925 年	57.4	18	24.6

出典：Vestnik Truda、1926、№7-8、pp. 111-7.

表Ⅳ－４－８ モスクワの労組で審議された紛争総数のうち、事前に評価 - 紛争委員会で審理された件数の比率（%%）

産別労組	1923 年 1-6 月	1924 年 1-6 月
金属	36	95
繊維	32	95
木工	22	66
化学	77	95
食品	29	60
皮革	33	72
縫製	86	62
建設	11	*30
運輸	25	46
公営事業	13	100

注記：建設、運輸、公営事業は職場が分散的であり、評価 - 紛争委員会の活動は困難である。

*数値不鮮明。

出所：Trud, 31 October 1924、№249.

た件数の比率は 1924 年前半には急増した。〔表Ⅳ－４－８〕

モスクワでは 1922/23 年度第 1 四半期から第 3 四半期まで労組のモスクワ県支部・調停委で 5,237 件の紛争が審理された。その後、評価 - 紛争委員会の活動強化と共に労組を通して処理される紛争件数は幾分減少し、1923/24 年度第 1 四半期から第 3 四半期まで 5,108 件となった¹。モスクワの労組で処理された紛争内容や処理方法、合意内容内は表Ⅳ－４－７のようである。賃金問題が 6～7 割、解雇が 2 割前後を占めた。7 割強は労組で合意に至り、うち 6 割前後は労働者側主張が受け入れられた。但し、その比率は低下傾向にある。

労組で審議された紛争総数のうち、事前に評価 - 紛争委員会で審理され

17 労組の 300 超の県労働部の報告によれば（当該労組員の半数をカバー）労組で処理された紛争件数は 1923 年に 19,623 件、1924 年に 17,735 件、1925 年に 28,045 件（参加人員 319 千人）であった。評価 - 紛争委員会で審理された紛争のうち労組に持ち込まれた比率は 1923 年に 54.7%、1924 年に 65.6%、1925 年に 73.5%と増加した。こうして労組は評価 - 紛争委員会決定の抗告機関となっていた。評価 - 紛争委員会を通さず、直接、労組に持ち込まれる事件は評価 - 紛争委員会を持たない小規模な、大部分は私的企業や組織及び個人である²。

オフィシャルな紛争処理機関の整備と共に労組のその面での役割は低下する。だが実際にはなくなったわけではない。

1926 年 4 月のモスクワ県労組評・法律ビューローの協議会（労組、法律コンサルタント、評価 - 紛争委員会、労働部代表参加）では紛争処理階梯を減らすことではほぼ合意したが、労組・調停委については意見が分かれた。ソヴェト職員労組は存続を求め（労組の法律コンサルタントが指導する）、建設労組はその決定には法的効力はなく不要な階梯だと述べた。

県労組評・法律ビューロー長ブホフによれば労組・調停委の扱う紛争件数の 29%は労働者に不利な決定であり、39%は次の階梯に回される。

このことは労組の権威を落とし込め、紛争解決を長引かせる³。

1926 年 6 月のレニングラード県労組評において労組による紛争処理活動の 2 つの偏向が指摘された。一方は労組が当事者たることを忘れ、裁判機能を果たそうとする。この場合、労組は様々な名称の特別紛争処理機関を設けた。『紛争会議』（芸術労組）、『調停委』（繊維、教育など）、『法律課』（化学）、等々。他方は、紛争の本質に関心をもたず、ただ次の階梯へ引渡す。この場合は自己の指導的任務を看過している。いずれの傾向も廃すべき、という⁴。

1926 年 8 月初めの第 7 回モスクワ県労組大会は評価 - 紛争委員会で解決されない紛争の労組における審理を全く止めて、全て調停室に引渡すことを決定した。各労組の県支部はそれに従って調停委を廃止した。

けれどもしばらくして一部労組はそれを復活した。但し、『県支部附属評価 - 紛争委員会』なるものに装いを変えた。ここでは従来通り工場の評価 - 紛争委員会では解決されなかった多くの係争問題が審議され、県支部参加のもと調停が成立することもある。

このことはだが些か不正常な現象を齎す。

事例①

管理部により解雇された労働者が評価 - 紛争委員会に訴えた。合意に至らず、問題は県支部『調停委』に移された。そこでの長い審議を経て、「解雇は不当。復職させ、休職中の給与は支払う」という決定を出した。しかし管理部は彼を仕事に就かせず、労働者は労組に行く。そこで次のように言われる。「労働部に行って、労組の決定の合法性に関する査証を受取り、それをもって人民裁判所・労働部会で強制執行状を発行してもらえれば、直ちに復職できるであろう」。ところが労働部会は評価 - 紛争委員会決定のみを査証するのだから、それを拒否される。そこで労働部会に提訴するように勧められる。労働部会で再び、双方が召喚されるが今度は労組のイニシアチヴではなく、被害者の個人的申請による。

事例②

同様の問題が県支部『調停委』に持ち込まれるが、今度は解雇を正当と認める。超過勤務にたいする支払い請求は証拠不十分のために却下される。この決定に不服の労働者は労働部にその決定の破棄を求める。労働部はその決定は評価 - 紛争委員会決定の効力を持たないため、それ故また監察方式で審議さるべきものでないため、労働部会に提訴するよう勧告する。

労働部会では全く反対の結論が出る。解雇は不当であり、超過勤務の事実も確認され、手当の支払いが企業に義務付けられた。

また県支部『調停委』で合意が得られない場合、係争問題は調停室に移されるが、そこで議長が周到な準備の上、妥協点を見出そうと努力している時に、突然、調停委でいかなる説得も効を奏しなかったことが判明する。結局、仲裁裁判に持ち込まれる。

こうしていずれのケースも調停委の決定は意味がなかったのである⁵。

実効性があるとすれば管理部が調停委の決定に従う場合だけである。いずれにせよ労組による労働紛争処理自体が撞着ではある。それが存続した所にこの時期の労使関係の特異性が示される。

¹ Trud, 31 October 1924, №249.

金属労組モスクワ地区委・紛争処理課のデータでは評価 - 紛争委員会の活動強化により処理件数は大幅に減少した。1922/23年度に扱った紛争は687件であったが、1923/24年度には451件に減った。うち65.9%は直接、労組で解決され、残りは調停・仲裁機関や労働部会に移された (Trud, 25 October 1924, №244)。

² Vestnik Truda, 1926, №7 - 8, pp. 111 - 7. 労組で処理される紛争の1件当たり参加人員は1925年にモスクワで11.4人、地方で9.8人である (調停・仲裁機関ではモスクワで31人、地方で26人)

³ Trud, 15 April 1926, №86.

⁴ Trud, 13 June 1926, №134.

⁵ Trud, 4 August 1926, №177.

4. 調停室及び仲裁裁判

中央では労働人民委員部、地方においては労働部（県労働部及び郡や管区レベルでは労働監督室）の下に労使間の紛争処理のため調停室及び仲裁裁判が組織される。これらは常設の組織ではなく係争問題ごとに設置される。調停室は議長を選任し（労働人民委員部または労働部がその働き手から任命）、第3者を介して労使双方が妥協点を見出すために話し合う。仲裁裁判は最高仲裁員あるいは裁判長を選任して（双方の合意により選ぶが、合意できない時は労働人民委員部または労働部が任命。労働人民委員部機関の働き手が多い）、審理を行うが、合意に至らなければ最終的には裁判長の判断に委ねられる。原則としては調停前置主義だが、実際には、直接、仲裁裁判に持ち込まれることが多い¹。

労働部の下に設置される特別紛争処理機関のスタッフは少ない。かなりは1名の働き手のみであり、一部では3～5名を揃える。多くの場合これら働き手は必要な資格を持っていない。給与が低く、地方労組機関が紛争処理機関の働き手の選別への関心が薄いためである。

1925年にはロシア共和国労働部・紛争処理課で53名が働く。うち賃率 - 紛争処理課長が9名、顧問1名、事務員1名、書記43名である。モスクワだけで1日に扱われる紛争件数は30～40ある。ロシア共和国で1923年、2,702件の紛争が審理され、1924年には3,964件の紛争が労働部を通して処理され、1925年Ⅰ－Ⅲ期で5,527件の紛争が審理された。明らかに人手が足りない。

14回党大会は中央で解決される紛争の範囲を限定して、紛争の解決を分散化する必要性を指示した。またそれまでは一方の側＝労組だけが紛争を国家仲裁裁判の審理に持ち込む権利をもち、他方の側＝経済機関はその可能性を奪われていたが、党大会の決定に従って経済機関にも上記権利が拡張された²。

労働人民委員部のもつ調停 - 仲裁審理に関するデータによれば（全連邦の90%をカバー）、1925年上半期、団体協約締結についての紛争総数のうち約20%は調停室で解決され、約70%は仲裁裁判で解決された。紛争対象労働者の数でいえばそれぞれ約3.5%及び約90%である。

モスクワでは調停室で解決された紛争一件当たり労働者数は24人、仲裁裁判では100人である。ウラルではそれぞれ約30人、100人である。

団体協約をめぐる係争問題の圧倒的大部分は調停室を通さず直接、仲裁裁判に持ち込まれる。そして仲裁裁判の決定に持ち込まれる係争問題の大部分は双方の合意ではなく、裁判長により決められる。双方は合意を見出しうる問題すら仲裁裁判に持ち込む。双方が問題決定の責任を裁判長に負わせようとする。裁判長はその責任を自覚していて妥協的決定にしようとする。調停室を仲裁裁判に代えることは事実上、彼らに委任された仕事に対する無責任性を許すことになる。当事者のいずれかが仲裁決定に不満である場合、労働人民委員部に対し監察方式での決定破棄を求めうる。

時々、係争とはいえないような問題が持ち込まれる。例えば、通信労組中央委員会と郵便人民委員部の間の総体的団体協約について労働者に団体協約書を10万部配布するか、15千部とするかといった問題である。

双方は仲裁裁判及びことに調停室に必ずしも権限がなく知識もない代表を送る。そうした代表者は合意による問題の正しい解決に対し責任を負わない。また調停及び仲裁審理において上級経済機関は下部機関に対し団体協約締結や紛争解決についてごく細かな且つ断乎たる指令を与える。これら決定は当該経済合同の特殊性や地方の条件を考慮しない。当事者の経済機関が労組提案に合意しようと思っても最高国民経済会議の禁止を無視できない。そうした指示が出される限り、下位機関の団体協約の諸条件を巡る交渉はそもそも無益である。

そこで1925年12月4 - 7日開催の労働人民委員部賃率協議会はまずは調停室で審議し、どうしても合意できない時にのみ仲裁裁判を行う、その場合でも相互の譲歩に基づき合意による決定をめざし、裁判長の決定は最後の手段とする、調停 - 仲裁審理は団体協約または賃率協定の

締結、解釈、変更に係わる係争に限定し、すでに締結された労働及び団体協約の違反のような問題は労働セクツィアで審理する、という方針を打ち出した³。

とはいえこの方針は中々実行されない。

紛争処理の在り様を概観しておこう。

まず労働人民委員部の中央調停室や仲裁裁判所を通じて処理された紛争は表Ⅳ－４－９のようである。紛争数の増加は労働人民委員部機関の紛争処理活動の活発化、経済機関の非妥協性、調節すべき問題（製造ノルマ、不良品の支払い、休止時の支払い、評価など）の増加を示す。金属工業ではことに労働ノルマ化や出来高支払い問題が重要となった。1924年1月には全ての

表Ⅳ－４－９ 労働人民委員部の中央調停室や仲裁裁判所を通じて処理された紛争

		紛争数	参加者(人数)
1924年1月	鉱業労組	1	7,800
	金属労組	1	53,119
	ソヴェト職員	1	2,282
	化学労組	1	6,300
	通信労組	1	134,064
	計	7	203,565
1925年1月	鉱業労組	1	4,551
	金属労組	6	91,224
	ソヴェト職員	1	9,000
	砂糖労組	1	58,950
	医療労組	2	1,570
	計	11	165,295

出所: Voprosy Truda, 1925, №4, p. 31.

紛争は新規団体協約締結と関連している。1925年1月には11件のうち10は新規団体協約締結と関連し、1のみ団体協約履行上の紛争である。

1924年1月には7件のうち1のみ（ソヴェト職員）調停室で審議され（経営側提案で合意）、残りは仲裁裁判所で審議された。1925年1月には11件のうち2のみ調停室、9が仲裁裁判所で審議され、うち強制的仲裁は2件（24年のデータはなし）である。

こうして基本的で重大な対立はしばしば係争が深刻であっても労組だけの主張によって

ではなく（労働法典 171 条 2 項の強制的仲裁の適用）、双方の希望で仲裁に持ち込まれた⁴。

紛争処理が行われた機関は表Ⅳ－４－１０のようである。顕著に調停室の比重が減って仲裁裁判の比重が増加した。

表Ⅳ－４－１０ 労働部の労働紛争処理機関の活動

年度	発生事由	紛争件数	参加人員(千人)	1件当り人員	審理機関%%		
					調停室	調停室と仲裁裁判	仲裁裁判
1923	団体協約締結	1,631	1,312	804	41.1(57.9)	57.9(72.7)	
	現行労働条件	1,191	690	579	56.0(31.0)	44.0(69.0)	
1924	団体協約締結	1,807	1,385	762	19.8(10.3)	14.5(6.2)	65.7(83.5)
	現行労働条件	2,242	235	105	47.0(30.6)	16.4(20.8)	36.6(48.6)
1925(1-9月)	団体協約締結	1,472	1,266	860	13.3(4.4)	13.3(7.3)	73.4(88.3)
	現行労働条件	4,124	1,836	45	33.7(9.3)	13.4(7.5)	52.9(83.2)
1925/26	団体協約締結	4,999	4,059	812	14.7	18.2	67.1
	現行労働条件	19,115	552	29	40.2	18.0	41.8
1926/27	団体協約締結	5,652	3,430	607	16.2(9.0)	23.2(16.1)	60.6(74.9)
	現行労働条件	22,759	862	38	40.4(16.6)	23.7(18.1)	35.9(65.3)
1927/28	団体協約締結	3,888	3,341	859	19.9(12.8)	22.7(13.1)	57.4(74.1)
	現行労働条件	21,298	1,287	60	35.6(12.7)	16.6(8.1)	47.7(79.2)

注記：1. 審査機関の項目は紛争件数中比率。（ ）内は参加者中比率。なお23年のデータは仲裁裁判だけで審理が行われたものと双方で審理が行われたものは区別されていない。

2. 1926/27年度と1927/28年度の現行労働条件に関わる紛争のデータは個人及び集団の過去の請求権に関わる紛争と区別されているが比較上、両者を合わせたデータにしておく。

3. 1927/28年度のデータは範囲がやや狭い。

4. 鉄道、水運は含まない。紛争件数の70～80%は国営企業や公的機関である（参加人員では約95%）。

出所：Voprosy Truda, 1926, №4, pp.21 - 31；1927年、№5, pp.39 - 41；1928年、№7 - 8, pp.206 - 7；1929年、№3 - 4, pp.271 - 275；Statistika truda, 1928, №1 - 2, pp. 26 - 9.

紛争内容の内訳（1926/27年度）は表Ⅳ－4－11に示した。協約ないし法律不履行、不遵守に伴う係争の方が協約締結を巡るそれより多く、項目としてはまず賃金問題、次いで採用解雇問題の比重が高い。

それらの審理結果は表Ⅳ－4－12、13のようである。概ね妥協的決定となる。但し、当事者双方の合意で解決された場合よりも仲裁裁判長決定の方が使用者側に有利な決定となっている。

表Ⅳ－4－11 紛争内容(1926/27年度)

紛争の種類	団体協約締結を巡る係争問題		協約ないし法律実施、不履行に伴う紛争	
	件数	参加人員(千人)	件数	参加人員(千人)
1. 基本賃金水準	4,150	2,065	12,146	405.3
うち第1等級基本給	2,070	437		
等級移動			5,287	35.3
製造ノルマ及び出来高評価	718	633	3,235	231.9
2. その他賃金	2,295	1,916	5,849	291.2
うち公共サービス	1,253	869		
超過勤務手当			1,610	45.6
休止及び欠勤			783	55.4
3. 付加給付			122	63.8
うち工場及び職場委員会維持費	1,128	444		
文化費	1,461	826		
医療扶助	563	411		
4. 解雇手当及び未消化休暇の補償	1,542	767	1,689	28.2
5. 採用及び解雇	1,186	773	5,309	14.1
6. 労働保全				
うち作業衣	1,164	789	740	67.9
休暇	1,297	778	819	43.9
7. 未成年枠	574	322		

註：項目は重複する。

出所：Statistika truda, 1928, №1-2, p. 29.

表Ⅳ－4－12 団体協約を巡る紛争の処理(モスクワ)

時期	部門	方式	件数	うち労組側勝訴	部分的勝訴	経済機関勝訴
26年秋の団体協約カンパニア	モスクワの繊維工業・地方的意義のトラスト	調停-仲裁	44	33	8	3
	同上私企業		79	62	16	1
27年秋の団体協約カンパニア	モスクワ工業	調停-仲裁	504	36%	37%	27%

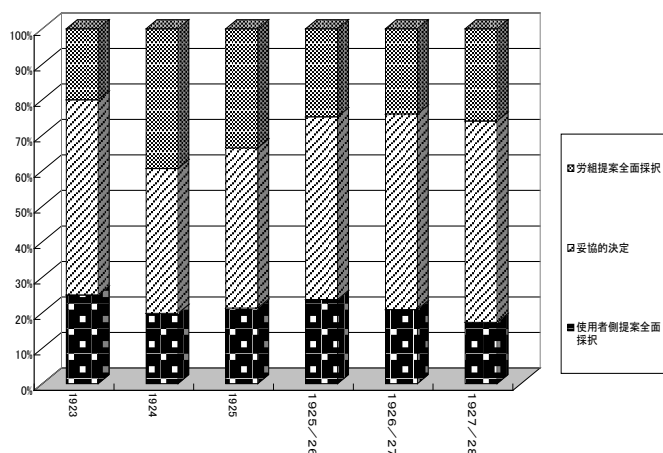
出所：Trud, 11 February 1927, №34；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 March 1928, №70.

表Ⅳ－４－１３ 調停室と仲裁裁判での審理結果(%%)

		団体協約締結、変更、解釈に関わる紛争						労働条件設定や個人的及び集团的請求権に関わる紛争				
		賃金水準	公共サービス	付加給付	解雇手当及び未消化休暇への補償	採用・解雇	労働保全	基本賃金	超過勤務や休日手当	解雇手当及び未消化休暇への補償	採用・解雇	労働保全
1923年	労組提案全面採択	20.0		8.1	45.9	13.7	12.9	50.0				
	使用者側提案全面採択	25.0		73.7	4.6	18.5	56.4	12.5				
	妥協的決定	55.0		18.2	45.9	67.8	30.7	37.5				
1924年	労組提案全面採択	39.4		50.0	53.1	25.0	46.2	44.0		65.7	37.1	75.0
	使用者側提案全面採択	19.8		25.0	28.1	75.0	46.2	23.9		21.9	50.0	8.3
	妥協的決定	40.8		25.0	18.8	-	7.6	32.1		12.4	12.9	16.7
1925年	労組提案全面採択	33.6		38.0	44.4	85.8	36.8	53.8		72.8	56.2	69.6
	使用者側提案全面採択	21.3		19.4	31.0	7.1	36.8	23.1		17.7	37.0	16.1
	妥協的決定	45.1		42.6	24.6	7.1	26.4	23.1		9.5	6.8	14.3
1925／26年度	労組提案全面採択	24.8	35.2	32.1	38.0	54.6	39.0	40.3	47.3	62.8	52.1	57.1
	使用者側提案全面採択	23.7	36.4	39.0	41.7	19.2	35.7	34.2	30.3	28.8	40.5	26.6
	妥協的決定	51.5	28.4	28.9	20.3	26.2	25.3	25.5	22.4	8.4	7.4	16.3
1926／27年度	労組提案全面採択	24.0	26.9	35.5	31.0	45.7	30.6	35.7	51.2	58.2	44.9	45.7
	使用者側提案全面採択	20.9	36.3	41.5	44.4	14.3	34.4	37.3	30.4	32.0	48.4	32.6
	妥協的決定	55.1	36.8	23.0	24.6	40.0	35.0	27.0	18.4	9.8	6.7	21.7
1927／28年度	労組提案全面採択	26.0	36.3	33.7	40.9	40.4	31.6	34.9	45.8	55.3	39.2	41.2
	使用者側提案全面採択	17.3	31.3	26.1	28.9	14.6	22.1	35.5	37.1	36.6	43.1	33.5
	妥協的決定	56.7	32.4	40.2	30.2	45.0	46.3	27.0	17.1	8.1	17.7	25.3

注記：1. 23 年は中央機関のデータ。2. 年度により項目に食い違いがあるため当該項目全体のデータがない場合は代表的なものを示す。例えば、付加給付は医療扶助、労働保全は作業衣の問題。

出所：Voprosy Truda、1925、№7 - 8、pp. 90 - 106；1926、№4、pp. 21 - 34；、№10、pp. 29 - 39；1927、№5、pp. 90 - 106；1928、№6、p.103；1929、№3 - 4、pp. 271 - 5；Statistika truda、1926、№10、p. 11；1928、№1 - 2、p. 29。

図Ⅳ－４－１ 賃金水準に関する紛争の審理結果
(調停室と仲裁裁判)

出所：Ⅳ－４－１３と同じ。

1925 年のデータでは調停室及び仲裁裁判で処理された事件のうち 15%は調停室で解決され、14%は調停室を経て仲裁裁判に持ち込まれ、69%は直接、仲裁裁判に持ち込まれた。その場合、一般に仲裁裁判は双方の合意によってではなく、義務的仲裁裁判方式つまり労働人民委員部機関が最高仲裁員を任命する方式で行われた。これは正常な形ではない。しかも双方は 90%は調停機関で解決できるような係争問題を持ち込む。持ち込まれる事件が多過ぎるため、モスクワでは仲裁審理の順番を待たねばならない。

1 - 1.5 ヶ月先まで予約が入っている。通常、仲裁裁判には双方が係争点の主旨説明を提出するが、これがまた杜撰に作られており、それがしばしば新たな対立の火種となる。

1926 年上半期には団体協約締結を巡る 12,956 の紛争があったが、うち締結前が 2,776 件であったの対し、締結後は 10,180 件と圧倒的に多い。その原因は団体協約の文言の曖昧さにある。

個々の労働者に関わる事件は評価 - 紛争委員会でも、調停室、仲裁裁判でも扱われる。評価 - 紛争委員会で合意されなければ、調停室に移され、そこでも解決されなければ仲裁裁判に移される。仲裁裁判の決定に不服ならば労働人民委員部機関に抗告、上告も可能である。最終的には連邦労働人民委員部まで持ち込まれる。紛争の期間は通常、1 - 1.5 年と長い。時に一人の労働者の解雇が国家にとって数千ルーブリにつく。係争が個人的に労働人民委員の所まで持ち込まれることもある。この場合、決議その他がびっしりと書き込まれた書類は 500 頁にもなる⁵。

表Ⅳ－４－１４当事者双方の合意で解決された場合と仲裁裁判長決定による場合の結果の差

紛争種類	年度	調停室及び仲裁裁判における合意%%			仲裁裁判長決定%%		
		労組提案 全面採択	使用者提案 全面採択	妥協的決定	労組提案 全面採択	使用者提案 全面採択	妥協的決定
基本賃金水準	1925／26 年度	29.0	21.2	49.8	24.4	28.0	47.6
	1926／27 年度	32.5	20.4	47.1	27.4	26.3	46.3
その他賃金	1925／26 年度	42.1	23.7	34.2	31.5	35.0	33.5
	1926／27 年度	33.6	24.1	42.3	30.3	33.5	36.2
医療扶助	1925／26 年度	37.1	34.5	28.4	30.2	42.8	27.0
	1926／27 年度	32.5	42.1	25.4	38.1	41.4	20.5
解雇手当及び未消化 休暇補償	1925／26 年度	40.2	32.0	27.8	33.9	47.7	18.4
	1926／27 年度	40.3	33.4	26.3	27.3	56.1	16.6
採用・解雇	1925／26 年度	52.5	21.2	26.3	61.2	18.1	20.7
	1926／27 年度	44.3	17.3	38.4	55.3	15.8	28.9
労働保全（作業衣）	1925／26 年度	46.0	30.3	23.7	34.6	43.3	22.1
	1926／27 年度	41.5	25.2	33.3	31.0	43.5	25.5
未成年枠	1925／26 年度	51.9	21.5	26.6	52.7	19.8	27.5
	1926／27 年度	41.4	30.0	28.6	48.9	27.0	24.1

出所：Statistika truda、1928、№1 - 2、p.29.

モスクワでは労組は調停室を避けて、直ちに仲裁裁判に持ち込む傾向がある。だが 1924／25 年度に調停室で審理された紛争のうち 53%は最終的に双方が合意に達し、仲裁裁判で審理された紛争も 33%は合意により解決された。つまり調停室で解決されえた案件であった。しかも仲裁裁判における審理件数の増大は主に団体協約や労働契約の適用に際し、偶発的に生じたものである。つまり労働部会において適切に処理されうる問題である。その結果、仲裁裁判は労働部の何か常設の裁判室のようなものになっている⁶。

1925／26 年度、多くの企業や組織で団体協約は事実上、労働部で審議され、締結された。モスクワ国民経済会議管轄のトラストはことにそうである。相応の指令があるにも拘らず労組や経済機関は係争問題が発生した際、調停室には向かわず、ほとんどが仲裁裁判に持ち込んだ。当事者双方により調停室に持ち込まれたのは紛争総数の 5.4%のみであった。だが事前に調停室で審理されれば、大部分の問題は決着するはずなのだ。

例えば、食品労組と油脂トラストとの係争が調停室で審理されると 29 の問題のうち 17 については合意できた。同じ食品労組とモスクワ農産物加工との係争において管理部はただならぬ様子で勤務員の休暇を 2 週間にしようと頑張った。結局、仲裁裁判長もそれを容れた。だが裁判後、管理部自身が団体協約で 3 週間とすることに合意した。芸術労組と室内劇場管理部との係争では仲裁裁判の審理の際、管理部は第 1 等級基本給の 1 ルーブリ引上げを断乎拒否した。仲

裁裁判は管理部寄りの決定をしたが、その後『自発的に』1 ルーブリ上乘せした⁷。

1926 年 10 月から 1927 年 2 月には団体協約締結を巡る紛争で 589 の協約が調停室及び仲裁裁判に持ち込まれた（うち調停室 32，仲裁裁判 557）。係争問題は 2,370 件である。設置された仲裁裁判のうち仲裁裁判長の 99%は労働部の働き手であり（双方の選出でなく任命），係争問題の 65%は仲裁裁判長の決定に委ねられた。紛争の平均処理期間は 10 日，結果は労組勝訴 45%，経済機関勝訴 36%，妥協 19%である。仲裁裁判決定への抗告は少ない。557 の仲裁裁判のうち監査方式で抗告されたのは 53（係争問題は 89）であり，そのうち労組が仲裁裁判決定に不服であったのが 16（18 問題），経済機関が 37（60 問題）である。この方式の抗告のうち 78 は承認され，9 のみ抗告が棄却された⁸。

こうした傾向はモスクワに留まらない⁹。

労組は自戒する。皮革労組大会その他で語られたことだが，地方労組組織は民主主義を履き違えた追従主義的立場から，時々団体協約の事前審議に際し，会議で提起される要求が例えば履行不可能であってもその旨，説明するのを躊躇う。要求の一部が非現実的であることを知りつつ，労組は往々，そのままそれらを協約案に加える。その結果，当然生起する紛争の解決のため仲裁裁判に至る¹⁰。こう語るのは労組中央の機関紙社説である。

無論，仲裁裁判の比重が高いのは労組だけの責任ではない。モスクワの 1924/25 年度データによると仲裁裁判の審理件数のうち管理部提案を採択したのは 14.8%のみである。仲裁裁判に持ち込むのは必ずしも経済機関の理性的な強靱さの故ではない。彼らはしばしば係争となりえないような問題で争う。また労組の正当な要求であっても，自分が直接認めるよりも仲裁裁判の決定という形で受入れるのを選好する。その方が責任性を減ずるからである¹¹。例えば，経営者が労組の提案に合意したとしても，上級機関にあれこれ言われぬように仲裁裁判長の決定の形を採ってくれという¹²。

その後も同じような傾向が続く。

「調停室の役割が減少している。経済機関と労組の双方が合意による紛争解決に対して責任を取りたがらない。労働機関に責任を負わせる」（法律ビューロー長バフトフ）¹³。団体協約締結と関わる紛争は 80%以上，調停室でなく，仲裁裁判に持ち込まれる。双方は紛争処理の責任を仲裁員に転嫁しようとする¹⁴。

多くの企業管理部は節約の代わりに圧力の道を選んだ。1926 年前半に労働人民委員部機関に持ち込まれる紛争は倍増した。経営者は時々内輪で即座に解決できるような事件で紛争を作り出す。中央でも地方でもそうした事件が紛争処理機関に溢れる。イヴァノヴォ - ヴォズネセンスクのデータでは 314 の紛争のうち 69 は調停室や仲裁裁判で審理される前に申請者自身により解消された。地方機関の決定はごく些細な事でも中央に抗告される。地方で数日で済むような問題がモスクワに持ち込まれ何ヶ月も掛かる。経済機関が自己の活動に対し責任を負うことを惧れて紛争にすることも多い。

労組もしばしば事件の迅速な処理について配慮しない。よく調べもせず，十分な根拠もなく紛争を作り出す¹⁵。

調停室や仲裁裁判はかなり頻繁に全く根拠のない決定を行う。抗告が多くなり，労働人民委員部機関はしばしば監察方式でこれら機関の決定を破棄する必要に迫られる。形式的枠に縛られて本質上誤った決定の破棄を断念せざるを得ないとすれば，当事者の不満を残す。仲裁裁判の決定は通常，一般的形態で出され，具体的提示はない（例えば，働き手が使用者から受取るべき額）。その決定の強制執行の令状は直ちには受取れない。これもまた不満の種となる。

だが具体的支払い額を決めるような問題は調停室や仲裁裁判には馴染まない（労働法廷や人民裁判所の方が適している）。調停室や仲裁裁判の審理において小規模な紛争が増えた主因の一つは経営者が当該紛争の内容をよく検討せずに闇雲に持ち込むことである¹⁶。

1927 年になってもさほど状況は変わらない。

第 7 回労組大会の後に調停室に持ち込まれた紛争比率は上昇したがなお不十分である。労組が調停室を通さず仲裁裁判の持ち込む紛争も多い。ことに繊維労組県支部は自己の紛争の 90%を直接、仲裁裁判に持ち込む。調停室を回避する主たる理由の一つは解決に時間がかかることである。

実際に 1927 年 6 月 1 日から 7 月 15 日まで調停室で審理された 756 件のうち、そこで最終的に解決されたのは 424 件、56%であった。同じ期間に仲裁裁判で審理された 1,063 件のうち 320 件 (30%) は双方の合意で解決された。これは調停室で解決されるべきものである。調停室利用を増やす余地がある。

だが調停室の活動には欠陥がある。調停室の管理部側代表は「事前に」細かな指令を受けている場合が多い。管理部代表は時々、管理部の提案が必ずしも正しくなく、違法だと感じて、「指令」から外れることは出来ない。

労組の方は時々、評価 - 紛争委員会の労働者メンバーに調停室での代表権を全権委任する。そうすると評価 - 紛争委員会におり、そこで合意しなかった同じ人物が調停室に来ることになる。無論、彼らが合意に達するのは極めて困難である¹⁷。

ロシア共和国労農監督人民委員部の調査によると依然、紛争の最大部分は仲裁裁判に持ち込まれる。これは労組も経営者も自分達自身による紛争解決に対する責任を免れたいと思うからであり、また解決を急ぐためである¹⁸。

¹ 以上, Stopani, A.M. (1925).

仲裁裁判・裁判長の選任については例えば、イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県では大部分、双方の合意で選ばれ、11%のみが労働部により任命された (Trud, 25 March 1926, №68)。

² Pravda, 28 January 1926, №22 : Voprosy Truda, 1926, №1, pp.8 - 9.

³ Vestnik Truda, 1926, №3, p.71 - 4 : Trud, 4 December 1925, №277.

⁴ Voprosy Truda, 1925, №4, p.30 - 31.

⁵ Trud, 12 December 1926, №288. 第 7 回労組大会での労働人民委員シュミット報告より。

⁶ Trud, 16 February 1926, №38.

⁷ Trud, 14 April 1927, №84.

⁸ Voprosy Truda, 1927, №5, p.129.

⁹ イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク県のデータでは 1925/26 年度上半期に調停室や仲裁裁判に持ち込まれる紛争は著増した。調停室の審理件数の 2/3 は双方の合意により労組寄り解決、15%のみが経済機関寄り、残りは妥協的決定である。仲裁裁判もほぼ同様である。主たる問題は賃金と解雇である (Trud, 25 March 1926, №68)。

アルハンゲリ斯克では 25 年の後半に労使紛争が急増する。それも細かな問題が多く、調停や仲裁を要しない。労組が経営者と交渉しようとしても、しばしば彼らはどんな問題が紛争処理方式の審議に移されたのか知らない。資金がないのに労組の要求を呑むことも少なくない (主に木工労組)。

他方で、労組は仲裁裁判の審理に全く根拠のない要求を持ち込む。無論、その場合は労働側に有利な決定は出ない。労組は仲裁裁判が期待を裏切ったと嘯いて『責任を回避する』(Trud, 18 December 1925, №289)。

¹⁰ Trud, 24 March 1926, №67.

¹¹ Trud, 24 March 1926, №67.

¹² Voprosy Truda, 1926, №4, pp.28 - 9 ; №10, p.39.

¹³ Trud, 23 April 1926, №93.

¹⁴ Trud, 4 November 1926, №255.

¹⁵ Trud, 4 January 1927, №2.

¹⁶ Trud, 23 May 1926, №117 ; 30 May 1926, №123 ; 5 June 1926, №128.

¹⁷ Trud, 17 August 1927, №185.

成果もある。労働部は多くの措置によって事件の処理期間を平均 8 - 10 日に短縮しえた。時間がか

かる主たる理由は予定された審理日に管理部代表が出頭しない為である。もし調停室や仲裁裁判において審理期間が短縮されるならば,評価 - 紛争委員会決定に対する訴えの監察方式での審理の為此はこの期間は更に短くならう(5 - 7 日以下)。評価 - 紛争委員会決定破棄の比率はかなり高く約 35% になる。

¹⁸ Trud, 20 August 1927, №188.

5. 労働紛争処理の事例

大規模な紛争処理例をまとめると表Ⅳ－４－１５のようである。ほとんどが仲裁裁判による解決である。賃金問題が多い。便宜的に労組側主張が基本的に受け入れられたものを○、経営側主張が受け入れられたものを×、妥協的決定を△の記号で示した。概ね、妥協的決定といえるが、その場合、妥協には３つの方式がある。一つは双方の主張の間を採るものであり、賃金水準などはほぼこうした方式による。一つは複数の問題について一部は労組側主張を容れ、他は経営側主張を容れるやり方である。いま一つは双方が受入れうる新しい条件を作り出すことである。こうした解決は労使にとってある程度は織り込み済みであるといつてよいが、この時期には労働紛争は主に第３者依存の形で処理されたのである。

表Ⅳ－４－１５ 労働紛争の処理(特に断りがない限りは仲裁裁判)

	決定時期	当事者		係争問題	主張点		結果	備考
		経営側	労働側		経営側	労働側		
1	1925年1月	ゴムザ本部	金属労組中央委員会	賃金(25年の団体協約更新)	1923/24年度の4.5百万ルーブリの赤字のため実質賃金の20%引下げ(評価引下げ)。	欠損は賃金以外の要因にもよる。大幅引下げに反対。	△平均14%引下げ(傘下企業により10~20%)。	新団体協約は25年1月1日~10月1日実施。
2	1925年1月	南部鉄鋼トラスト	金属労組中央委員会	①第1等級賃金(25年の団体協約更新)	現行水準維持(第1等級8ルーブリ50コペイカ)。	製造ノルマが平均15%引上げられたため第1等級10ルーブリを提案。	△製造ノルマ引上げを考慮し9ルーブリ30コペイカ。	団体協約の大部分の項目は合意済み。製造ノルマは平均15%上昇。
				②出来高仕事の準備の為に費やされる時間の給与	基本給による。	平均給与による(基本給+加補給)。	×基本給による。	
				③休暇の家の維持費控除	厳しく諸掛りを削減するため、控除を拒否。	賃金総額の1/4%。	○労組側主張。	
3	1925年1月	南部機械トラスト	金属労組中央委員会	第1等級基本給ハリコフ工場	12ルーブリ65コペイカ	13ルーブリ90コペイカ	△13ルーブリ45コペイカ	同時にノルマも引上げ。12%
				ルガンスク工場	11ルーブリ62コペイカ	13ルーブリ20コペイカ	△12ルーブリ34コペイカ	ノルマ12%引上げ。
				ニコラエフ工場	11ルーブリ96コペイカ	13ルーブリ20コペイカ	△12ルーブリ35コペイカ	ノルマ12%引上げ。
				トレツキー工場	10ルーブリ50コペイカ	12ルーブリ	△11ルーブリ15コペイカ	ノルマ20%引上げ。
				ルトウギンスキー工場	10ルーブリ50コペイカ	12ルーブリ	△11ルーブリ20コペイカ	ノルマ12%引上げ。
4	1925年1月	航空機工業(Aviaトラスト)	金属労組中央委員会	第1等級基本給	引下げ(モスクワで18ルーブリ50コペイカ、トヴェリで13ルーブリ32コペイカ)。	据置き(モスクワで22ルーブリ46コペイカ、トヴェリで14ルーブリ66コペイカ)。	○労組案	理由: 引下げは不可能。ノルマの超過達成はほとんどない。
5	1925年1月	砂糖トラスト	砂糖労組中央委員会	第1等級基本給	9ルーブリ	10ルーブリ	△9ルーブリ50コペイカ	
6	1925年1月	モスクワ石炭トラスト	鉱業労組モスクワ地区委	①第1等級基本給	原則的には引上げを認めるが、但し3月1日以降。	1月1日より7ルーブリ50コペイカ(現行6ルーブリ60コペイカ)。	○2月1日より7ルーブリ50コペイカに引上げ。	理由: 給与水準が極めて低い。
				②地下労働者の給与	労働人民委員部決定に従って地下労働者の労働時間を定める。	8時間労働日の地下労働者には一般的な賃金引上げを要求。	△一方で、労働人民委員部の決定に従って地下労働者の労働時間を定める。他方で、8時間労働日の地下労働者の等級を引上げ。	地下労働者に対し6時間労働日導入。だが労働人民委員部は地下労働者の特定グループについてのみ労働日短縮。実際には8時間労働。但し、最後の2時間については基本給の25%を受取っていた。

				③製造ノルマ設定	ノルマ設定の権限は基本的に管理部だけに付与。		○従来どおり評価-紛争委員会で定める。	
7	1925年3月	自動車工場中央管理部	金属労組中央委員会	①不良品に対する給与支払い	定められた比率以上の不良品には支払われない。但し、原料、半製品の品質不良が原因の場合は別。	不良品のノーマルな比率が定められていない工程で生じた場合あるいは不良品が労働者の責任でない場合は製造に要した時間は平均賃金により支払う。労働者の責任による場合は基本給の%。	○労組側主張。	団体協約更新を巡る対立。
				②解雇手当	2週間の予告のある時は解雇手当は支払われない。	作業停止、企業解散ないし人員削減の時は予告の有無に拘らず2週間分の賃金を支払う。	○労組側主張。	
8	1925年7月	ウクライナ紙トラスト	紙労組	遅配に伴う延滞利子の支払い	一応合意したが、専門給を受取る者と出来高一請負仕事のものには支払わないと命令。	支払い要求。	○人民裁判所・労働セクツィアで労働側勝訴。	労組は長いことトラストと往復文書をやり取りし、労働者集会や生産協議会で問題を提起し、やっとトラストの合意を取り付けたが、労組の合意なしに左記の命令を出した。労組は撤回を求めたが応じない。
9	1925年7月	マリツォフ・コンビナート	化学労組	賃金水準	10%引上げ。	15%引上げ(第1等級9ルーブリから10ルーブリ35コペイカ)。	△10ルーブリ25コペイカ	現地(ブリャンスク)では合意を得られず、化学労組中央委員会が交渉に乗り出したが、合意に至らず。
10	1925年8月	非鉄トラスト	金属労組中央委員会	①賃金	現行水準据置き(第1等級16ルーブリ20コペイカ)	5%引上げ(第1等級17ルーブリ)	○労組案	団体協約締結上の紛争。まずは調停室で審議されたが合意が得られず仲裁裁判に移された。
				②製造ノルマ	1月1日まで据置き。	5月1日まで据置き。	○賃率協定の有効期間中はノルマ据置き。	
				③新しい計算係数[ノルマ設定の際の加補給比率の基準]	[従来の45%据置き]	基本的生産に従事する6等級以上の有資格労働者は基本給の50%。	○労組案。	
				④事務員へのプレミアム	引上げ拒否。	40%への引上げ。800時間の超過勤務があるため。	×経営側案。	
11	1925年3月	軍需工業総管理局	金属及び化学労組中央委	①賃金水準：出来高評価を定める前提としての加補給比率	財政的判断から据置き：第1～6等級25～45%。	引上げ：第1～6等級で50%。	△等級により35～50%に引上げ。	平均10%の賃率引上げを認めると共に、製造ノルマも12～13%引上げ。
				②ローカル契約	中央で総管理局と労組中央委員会が承認した場合にのみ有効。	現地組織に締結する権限を与える。	△締結の可能性を認める。但し労働保全や賃金支給期日に限定。	
12	1925年3月	ペルミ工業コンビナート	化学労組ウラル州委員会	出来高制のあり方	直接出来高制維持：保証加補給を導入するとしても20%以下。	製造ノルマ引上げには同意するが25%の保証加補給導入。	×厳しい企業の財務-生産状況を考慮して保証加補給は20%。	企業は赤字で原料コスト高い。
13	1925年4月	エムバ石油トラスト	化学労組中央委員会	①第1等級基本給	据置き(13ルーブリ)。	16ルーブリ。	○労組案。	
				②出来高評価を定める前提としての加補給比率。	出来高評価は基本給を確定製造ノルマで除して計算。	基本給に対し60%。	○労組案。	

				③社会的活動に選任され、仕事を離れた者の元の職務または仕事へ戻る権利留保。	拒否。	団体協約の条項に含める。	○労組案。	
				④休暇の家維持費控除など。	拒否。	賃金総額の1/2%控除。	○労組案。	他に工場委員会維持費の1.5%控除(トラストは1%提案)、トラストのサナトリウム予約義務などを認める。
14	1925年5月	ウクライナ繊維トラスト	繊維労組全ウクライナ本部	賃上げ幅	2工場では5%。他は据置き。	5～13%引上げ。	○ほぼ労組案。	休暇期間、作業衣についても労組案採択。但し解雇手当削減、文化ファンドへの控除減額。
15	1925年7月	最高国民経済会議	繊維労組中央委員会	賃上げ	賃金ファンド総額は変更せず第1等級基本給を5～15%引上げ(加補給比率の大きな労働者カテゴリーについて賃金を平準化するように出来高評価、製造ノルマ改定)。	更なる賃上げを求めて製造ノルマを引き下げ、出来高評価を引上げを求める。但し平均40%以上の加補給が常態化している場合は出来高評価引下げ受け容れ。	△製造ノルマは変更せず。但し、労働者の責任でなくノルマ未達成が常態化している場合は製造ノルマや出来高評価を見直す。	
16	1925年7月	ゴムザ	金属労組中央委員会	労働者の住宅建設への資金支出	ゴムザは住宅建設のために900千ルーブリを受取ったがうち600千ルーブリのみをそのために支出し、残りは労働保全措置などに支出することを決定。	使途どおり支出すべき。	△50千ルーブリを今建設シーズン中に新規開業工場の労働者のための住宅建設に支出すること。残りの250千ルーブリは次期建設シーズンに支出する。	労組中央委員会は金属総管理局の支持を得ていた。
17	1925年8月	軍需工業総管理局	金属及び化学労組中央委員会	賃上げ	最も賃金水準の低い一部工場でのみ引上げ。	全工場での平均12.5%引上げ。	△工場により5～18%引上げ。一部は据置き。	11月の仲裁裁判の決定では賃金の平均引上げ幅はトゥーラの工場で7.2%、レニングラードの工場で8%。同じ比率で製造ノルマ改定。
18	1925年8月	航空機工業 Vozdukh	金属労組中央委員会	賃上げ	第1等級14%	21%	△18%。但し、双方が工場毎に一定のノルマ引上げを行う。	
19	1925年8月	ゴムザ	金属労組中央委員会	トヴェル貨車製造工場での賃上げ	合意せず	18%賃上げ	△14%の賃上げ	金属労組地区委は工場管理部と合意済みであった。
20	1925年8月	マリツォフ・コンビナート	建設労組中央委員会	スレート工場での賃上げ	拒否。既に賃金水準が高い	第1等級12ルーブリ87コペイカから14ルーブリ5コペイカへの引上げ	△13ルーブリ50コペイカ	
21	1925年10月	ゴムザ本部	金属労組中央委員会	①等級区分や賃率決定の仕方	トラストの便覧による。	労組の便覧による。	○労組中央委員会の便覧による。	他に有害及び高温職場で働く管理・技術者への追加休暇に関する労組提案受け入れ。託児所、保育園への控除に関する労組提案は却下。
				②製造ノルマ	15%引上げ。	現行ノルマを1年据置き。	○労組案。	
				③2時間の特別土曜労働への支払い	支払い拒否。		○賃率表に基づき支払い。	
				④欠勤労働者の仕事を出勤者が遂行する義務	例外的な場合、義務あり。	反対。	×トラスト案。	
				⑤時間給労働者への追加給与	4-10等級の労働者に対し25～100%の水準で支給。	2-10等級の労働者に対し40～100%支給。	△1等級を含む全ての時間給労働者に対し25～100%支給。	

				⑥作業衣支給	労働人民委員部のノルマに従って支給。70 千ルーブリの追加費用を計上	労組中央委員会のリストに従い、30%の追加分を加えて支給。	×労働人民委員部のノルマに従い 80 千ルーブリを追加計上。	
				⑦休暇の家への控除	控除拒否。	[賃金総数の] 1/2%控除。	△1/4%	
22	1925 年 11 月	ゴム・ヤロスラヴリエ工場	金属労組中央委員会	①賃上げ	5%	15%引上げ	△10.3%	以前の協約では公共サービスは無料。
				②公共サービス有料化	無料制度廃止。	反対。	△有料化。但し公営事業部の定価以下。	
23	1925 年 11 月	非鉄トラスト	金属労組中央委員会	賃上げ(コリチューギノ工場)	拒否。	8%引上げ。	△6%。但し、出来高評価は引上げない。	
24	1925 年 11 月	モスクワ機械トラスト	金属労組モスクワ地区委員会	賃金	第1等級 2%引上げ。加補給比率 15~20%。	10%引上げ。加補給比率等級により 40~100%。	△7%引上げ。加補給比率は労組案採択。	
25	1925 年 11 月	アルマトラスト		賃上げ	5.2%	10%	△7%	
26	1925 年 11 月	モスクワ中型機械トラスト		賃金水準	据置き(時間給 9 コペイカ)製造ノルマは 28%引上げ。	時間給 10 コペイカ。	○10 コペイカノルマは 25%引上げ。	
27	1926 年 1 月	南部鉄鋼トラスト	金属労組中央委員会	賃率、製造ノルマ、出来高評価など			○大部分は労組側に有利な決定。	
28	1926 年 1 月	国営電機トラスト	金属労組中央委員会	賃金水準、製造ノルマ、等級、休暇前の2時間の特恵的給与と乗せ	小幅な賃上げには反対しないが、製造ノルマ引上げや等級引下げ。	大幅賃上げ。	△一部工場は現行の平均賃金水準据置き。但し工場毎に賃金ファンド内で製造ノルマ、等級平準化。一部工場は平均 9%引上げ。特恵的給与と乗せなし。	
29	1926 年 4 月	中央紙トラスト	紙労組中央委員会	①工場附属住宅の家賃	原価で徴収。	県執行委員会の承認した料金。	○労組案。	
				②出来高評価		契約の全期間有効	○労組案。但し技術体系が変わり、労働日の不完全利用を齎す場合は別	
				③労組の文化活動の費用負担	1%に限り認め、それ以上は拒否。		○労組案。工場にある人民の家の維持を義務づける。	
30	1926 年 5 月	北部化学トラスト	化学労組中央委員会	常用時間給労働者への給与	月給制。	各実働日に対し月給の 1/24 の日給。	△現状維持:月給制の工場は従来通り。1/24 の日給制の工場もそのままとする。	
31	1926 年 11 月	中央紙トラスト	農林労組中央委員会	労働者委員会維持費や文化費への控除	1%	1.50%	△1%とするが、地域によって不十分な場合は 1.5%に引上げる。	
32	1927 年 1 月	南部鉄鋼トラスト及びゴムザ	金属労組中央委員会	賃金引上げファンド	ファンドに超過勤務、休止その他に対し基本給引上げの結果得られる新旧の追加支払い doplat の差額を含める。	反対。	△ファンドには公共サービス、土曜や休日の特恵的時間(6 時間を 8 時間と計算)に対する追加支払いの差額のみを含める。	
33	1927 年 1-2 月	中央紙トラスト	紙労組中央委員会	①雇用手続き	職業紹介所を通ずる労働者・職員の雇用義務に同意せず。	団体協約において職業紹介所を通ずる雇用義務を定める。	△雇用は職業紹介所を通して行うべき。	但し、高資格の労働者・職員はそれを通さず雇用しうる。

				②製造ノルマ や出来高評価	管理部のみの専権 事項とする。労組 には管理部決定へ の異議申し立て権 のみを付与。	そうした提案は評 価-紛争委員会を 単なる紛争処理 機関に転化する もの。	○労組寄り決定。	但し、団体協約に規定され ていない仕事について は、いずれも管理部が定め、 評価-紛争委員会が承認 する。それらは団体協約 の有効期間中据置く。
				③作業衣	団体協約で定めら れた作業衣の基本 ノルマは労組中央 委員会の合意によ りトラスト本部会 が変更しうる。	基本ノルマは現 場の条件におうじ て工場管理部と 工場委員会によ り変更されうる。	○このノルマは基 本であり工場管理 部と工場委員会の 合意によってのみ 変更しうる。	
34	1927 年 12 月	南部鉄 鋼トラ スト	金属労 組	①第1等級の 時給	14 コペイカ	18 コペイカ	△16 コペイカ	金属労組中央委員会に持 ち込まれたが、そこでも大 きな論点は解決されず、下 旬に仲裁裁判に移され た。
				②製造ノルマと 出来高評価見 直し	ほぼ全面的見直 し。ノルマ超過が 10%以下のものは 据置き。評価は引 き下げ。	現行ノルマ据置 き。	△現行賃金フォン ドのもとで生産性 が5%上昇するよう に改定する。	
				③集団出来高 制導入	各ブリガーダが最 小の労働者で最大 の仕事遂行し、労 働力を自主的に削 減するように集団 出来高制導入を提 案。時間給で働く 一部労働者カテゴ リーに対し個人的 出来高制を提案。	反対。単純な出 来高制を支持。	○トラスト提案却 下。	
				④作業衣支給	現行ノルマ据置き	引上げ。	×トラスト案。	
				⑤休日出勤手 当	通常の給与支払い による。	トラストでは毎週 42 時間の休みを 取れない為、別 の日にその休み お補償をしてい る。そうした労働 者の正確なリスト を作成し、それに 載らない労働者 職員は休日出勤 に対し超過勤務 手当を支給する。	○超過勤務手当支 給。	
35	1927 年 12 月	ゴムザ	金属労 組中央 委員会	①賃金水準	第1等級賃率引下 げ。	第1等級賃率は 現行賃金ファンド + 政府の許可し た 1,545 千ルー ブリの追加分に基 づき定める。	△妥協的決定。見 習いの賃金フォン ドは5%引上げ。	
				②製造ノルマ 設定の基準	高資格労働者の仕 事を基準。	中位資格の労働 者の仕事を基 準。ノルマは技術 的改善がある か、合理化措置 が実施された場 合にのみ改定さ れうる。	○労組案。	
				③労働者の責 任による不良 品に対する支 払い。	支払わない。その 月収の 2/3 を保証 する。	費やされた時下 に対する時間給 の 2/3。	○労組案。	
				④作業衣費用	現行維持。	引上げ。	△妥協的決定。団 体協約期間中の関 連法規に従う。	
36	1927 年 12 月	中央陶 磁器ト ラスト	化学労 組中央 委員会	賃金引下げ	出来高評価の 4% 引下げ。補助労働 者の給与を出来高 労働者の評価に含 める(それにより出	賃金システム改 革に必要な賃金 引下げにのみ同 意。	△出来高評価引下 げ及び補助労働者 の給与を評価に含 める要求を却下。 だが土曜労働の給	トラストは前年 1 百万ルー ブリ超の赤字であった。合 理化を実施し、労働生産 性も大幅に上昇したが。

					来高労働者の賃金は更に 3% 引下げ)。出来高労働者に対し土曜労働の給与支払い中止。		与支払いは中止。その節約分によって賃金システムを改革。	
				付加給付	公共サービス料金を原価まで引上げ。	据置き。	○労組案。	作業衣の従来のノルマの維持、労働日短縮、追加休暇に関する労組提案も採択。
37	1928 年 1 月	油脂トラスト	化学労組モスクワ県支部	①製造ノルマ改定	賃金ファンドを 16 千ルーブリ節約できるように広範に改定。	加補給が基本給の 150%超となる仕事についてのみ改定。	△節約が 7.9 千ルーブリとなるように改定。節約分の半分は低い給与の労働者の賃上げに用い、残りは製品の原価引き下げにあてる。	この場合、加補給が基本給の 100%を超える仕事について改定する。
				②補助労働者給与		補助労働者の現行賃金ファンドは維持し、出来高労働者にサービスする労働者へのプレミアムシステムを存続。これら労働者には基本給の他、仕事の質その他に対し加補給を支給する。	○労組案。	
38	1928 年 1 月	最高国民経済会議	繊維労組中央委員会	①7 時間労働日の場合の労働条件	3 時間半毎に交代組を代わる。労働者は日に 2 回出勤する。	連続して働く。	○労組案。	
				②7 時間労働日の場合の賃金		加補給は 3 及び 4 織機制へ移行する場合は引下げられない。	○労組案。	
39	1928 年 1 月	モスクワ農産物加工トラスト	食品労組モスクワ県支部	①酒工場の労働者第 1 等級給与。	16 ルーブリ	18 ルーブリ	△17 ルーブリ	
				②製造ノルマ改定の規模	菓子工業では賃金ファンドを 3.4%節約するように、マホルカ工業では 2.4%節約するように改定。		△菓子工業は 2.5%(うち 1.4%は低賃金グループの労働者の賃金引上げに、1.1%は製品原価引下げに回す)。マホルカ工業は 2.4%に同意(うち半分は原価引下げに、残りは賃金引上げに回す)。	
40	1928 年 1 月	レニングラード機械トラスト	金属労組レニングラード地区委員会	①第 1 等級時間給	20 コペイカ	26 コペイカ	△23 コペイカ	問題は金属労組中央委員会に持ち込まれたが解決されず仲裁裁判に移された。 なお、第 1 等級時間給については Torgovo-promyshlennaiia gazeta 紙ではトラスト案採択となっている。 作業衣や給食ノルマは実績に従う。
				②製造ノルマ改定		ノルマが古くなり、1926/27 年度第 4 四半期に 20%超の超過達成がある場合にのみ改定。それによる節約分は賃金格差は正に優先的に使う。	全体の労働生産性を 3.5%引上げるようにノルマと評価を改定。	
				③賃金引上げファンドの配分	12 ヶ月で配分。	9 ヶ月。	○労組案。	
				④合理化による解雇者への退職手当	解雇手当上積み反対	合理化に際し、一旦配転され、配転後 6 ヶ月以内	○労組案。但し 3 ヶ月以内とする。	

						に解雇された労働者への退職手当上積み。	
				⑥時間給労働者の平均加補給	出来高労働者のその75%以上から80%以下。		80%
				⑦未成年枠	28年1月1日の見習い数。	27年5月1日の実績。	○労組案。
				⑧工場学校卒業者の配置	義務化に反対。	1ヶ月以内にトラストの工場に配置。	△トラストの工場への優先的採用。
41	1929年1月	ドンウーゴリ	鉱業労組全ウクライナ委員会	休日前の時間給	追加支払い拒否(合計1.5百万ルーブリの負担となる)。		△750千ルーブリの負担とする。
				企業の責任による休止の際の給与			○労組案。
				6時間労働日適用		適用する労働者カテゴリーのリスト拡大。	×労組案却下。

- 出所：1. Ekonomicheskaja zhizn', 11 January 1925, No.9 : Trud, 31 December 1924, No.296; Trud, 5 February 1925, No.29.
2. Ekonomicheskaja zhizn', 29 January 1925, No.23 : Trud, 27 January 1925, No.21 : Voprosy Truda, 1925, No.4, p. 31.
3. Voprosy Truda, 1925, No.4, p. 32.
4. Voprosy Truda, 1925, No.4, p. 32.
5. Voprosy Truda, 1925, No.4, p. 32.
6. Trud, 28 January 1925, No.22 : Ekonomicheskaja zhizn', 8 February 1925, No.32 : Voprosy Truda, 1925, No.4, p. 32 - 33.
7. Ekonomicheskaja zhizn', 12 March 1925, No.59.
8. Trud, 4 July 1925, No.150.
9. Trud, 29 July 1925, No.171.
10. Trud, 6 August 1925, No.178 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 August 1925, No.180.
11. Trud, 4 March 1925, No.52 ; 12 March 1925, No.59.
12. Trud, 20 March 1925, No.64.
13. Trud, 24 April 1925, No.92 : 28 April 1925, No.95.
14. Trud, 28 May 1925, No.120 ; 25 June 1925, No.142..
15. Ekonomicheskaja zhizn', 24 July 1925, No.167.
16. Trud, 31 July 1925, No.173.
17. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 August 1925, No.182 : Trud, 11 November 1925, No.257.
18. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 August 1925, No.197 : Trud, 2 August 1925, No.175.
19. Izvestia, 9 August 1925, No.180.
20. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 August 1925, No.197.
21. Trud, 29 October 1925, No.248.
22. Trud, 12 November 1925, No.258.
23. Trud, 11 November 1925, No.257.
24. Trud, 15 November 1925, No.261.
25. Trud, 3 January 1926, No.2.
26. Trud, 3 January 1926, No.2 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 January 1926, No.3.
27. Trud, 19 May 1926, No.113.
28. Trud, 23 May 1926, No.117.
29. Trud, 23 November 1926, No.271.
30. Trud, 26 January 1927, No.20.
31. Trud, 20 January 1926, No.16 ; 18 February 1926, No.40.
32. Trud, 15 December 1927, No.286 ; 16 December 1927, No.287 ; 28 December 1927, No.295 ; 31 December 1927, No.298 : Pravda, 28 December 1927, No.297 ; 30 December 1927, No.299.
33. Trud, 8 December 1927, No.280 ; 23 December 1927, No.293 ; 29 December 1927, No.296 : Ekonomicheskaja zhizn', 29 December 1927, No.298 : Pravda, 30 December 1927, No.299.
34. Trud, 15 December 1927, No.286 ; 16 December 1927, No.287 ; 28 December 1927, No.295 ; 31 December 1927, No.298 : Pravda, 15 December 1927, No.297 ; 30 December 1927, No.299.
35. Trud, 8 December 1927, No.280 ; 23 December 1927, No.293 ; 29 December 1927, No.296 : Ekonomicheskaja zhizn', 29 December 1927, No.298 : Pravda, 30 December 1927, No.299.
36. Trud, 16 December 1927, No.287 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 December 1927, No.297.
37. Trud, 7 December 1927, No.279 ; 4 January 1928, No.3.
38. Trud, 12 January 1928, No.10.
39. Trud, 20 January 1928, No.17.
40. Trud, 18 January 1928, No.15 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 January 1928, No.18.
41. Trud, 8 January 1929, No.6.

係争問題処理の代表例をみておこう。

最初の 4 件は第 1 等級基本給の大きさを巡る係争である [時期は 1925 年初め]。

①南部鉄鋼トラストと金属労組中央委員会との団体協約（ほぼ 72,500 人をカバー）では第 1 等級の基本給は 8 ルーブリ 50 コペイカであった。労組は 10 ルーブリを要求し、経済機関は現状維持を求めた。仲裁裁判員は中を取って 9 ルーブリ 30 コペイカと決定した。引上げの主たる論拠はトラストで製造ノルマが平均 15% 上昇したことである。

②Promvozdukh（航空機工業）と金属労組中央委員会の賃金交渉では労組が据置き、つまり第 1 等級についてモスクワで 22 ルーブリ 46 コペイカ、トヴェリで 14 ルーブリ 66 コペイカを提案し、経済機関は引下げを求めた（モスクワ 18 ルーブリ 50 コペイカ、トヴェリ 13 ルーブリ 32 コペイカ）。その論拠は生産のコスト引下げのためである。

紛争は 549 人を対象とする。モスクワとトヴェリ以外の地域——キエフなどでは基本給の大きさに関する係争はない。仲裁員は引下げは不可能と考え、労組の提案を採択した。蓋し、これら工場で定められたノルマはほとんど超過達成はない。他の工場では大幅な超過達成がある。その結果、この企業の基本給は高いが、実際の賃金はしばしば他の企業より低い。

③砂糖労組中央委員会と砂糖トラストの紛争。

旧協約では第 1 等級の基本給のばらつきが大きい（トゥーラ 11 ルーブリ、トゥーラ県 10 ルーブリ、ハリコフ 9 ルーブリ 70 コペイカ、ヴォロネジュ 9 ルーブリ 30 コペイカ、クルスク県 8 ルーブリ 70 コペイカ、チェルニゴフ、ヴォリニ、ポドーリア県 8 ルーブリ 50 コペイカ、その他は 9 ルーブリ。平均は 9 ルーブリ）。そこで 1925 年の団体協約更新に際し労組は全ての地域に対し同一の基本給 10 ルーブリを定めることを提案し、経済機関は 9 ルーブリを主張した。上席仲裁員は双方の要求額を足して 2 で割って 9 ルーブリ 50 コペイカと定めた。砂糖労組の給与が最も低いレベルに近いためである。但し、農業の仕事では野外作業の開始からそれらの終了時点までを労働日とする。

④鉱業労組とモスクワ石炭との係争。

労組は基本給を 1925 年 1 月 1 日より 6 ルーブリ 60 コペイカから 7 ルーブリ 50 コペイカに引上げをすることを提案した。経済機関は 3 月 1 日からの引上げに同意した。但し、相応の機関からの貸付受け取りを前提とする。上席仲裁員はやはり間をとって 2 月 1 日から 7 ルーブリ 50 コペイカへ引上げをすることを定めた。貸付問題と基本給引上げは係わりなく、極めて低い給与水準、全ソ労働組合中央評議会のそれと比して低すぎる係数表の存在（6 等級 2.1, 9 等級 3.0）及び労働生産性向上の成果を考慮した裁定である、という¹。

⑤ゴムザと金属労組中央委員会との間の不良品の支払いを巡る仲裁裁判。

労農監督部金属セクツィアでの協議会の決定でトラストが工場の不良品や廃物を減らす措置を採ることを要請した（1925 年 2 月 19 日付け文書）。それに対し金属工業総管理局は 1925 年 3 月 6 日に回答した。

コロムナ工場では労働者からの鑄造品や鍛造品受け入れに際し、検品制度を導入した。鑄鉄や燃料などの受け入れに際しても特別検品制度を導入した。また照明や設備の改善と共に技術者や個々の労働者の責任性を定め、マスチェルを評価作成や余分な仕事から解放し、技術指導に専念できるようにする。こうした措置は他の工場でも採りつつある。更に 1 月 1 日より不良品に対する支払いの変更に関する提案を行った。つまり、不良品が技術的に不可避の場合は許容不良品率を定め、それを超えれば、支払われない、またもし技術的に回避可能であれば不良品には支払われないものとする。これは新しい団体協約でも規定される予定であった。

けれどもゴムザと金属労組中央委員会との間の仲裁裁判で最高審判員の労働人民委員シュミットは上記提案に同意しなかった。最高審判員承認の団体協約案の「不良品の支払い」に関する条項は次のようである。

溶鉱炉、マルチン鋼、鉄鋼品 - 鑄物、銅鑄造及び焼鈍し職場では事前にノーマルな不良品率を定め、これを製造ノルマ、評価を定める場合の要件として考慮する。この比率を超え、且つ勤務員の責任が確認された場合は、委ねられた作業命令の遂行のため費やされた時間に対し基本給の 2/3 以上を支払う。勤務員に責任のない場合は上記不良品率を超える不良品についてのみ

定められた評価で支払いを受けるか、もしくは前月の平均給与を受け取る。評価に加味された不良品率の部分は重複支払いは受けない。

他の職場については技術的に回避可能であり、勤務員に責任がない場合は費やされた時間に対し定められた評価で支払いを受けるか、もしくは前月の平均給与を受け取る。勤務員に責任がある場合は基本給の 2/3 以上を受け取る。[労働者寄りである]

工場側はこれには不満を示す。これでは不良品との闘いは不可能か、極めて困難であると言明した²。

こうした賃金紛争において経営側は最後まで譲らない態度を示した。しばしば内心、仲裁員の提案に完全に同意していても双方の合意による決定の採択を控える。その後、何らかの困難に遭遇した時に賃金上のあれこれの支障に対し責任を解除出来るようにするためである。経営側は概して労働法典に準拠するが、仲裁決定に対し控訴することはない。仲裁裁判の決定ならば反対はしないのである³。

賃金以外の紛争処理は表Ⅳ－４－１６にまとめた。

1920 年代半ばの賃金以外の紛争処理の 1 事例を詳しくみてみよう。この事例には当時の紛争処理のあり方が如実に示されている。

事件の概要は次のようである。1924 年 2 月、ヴィテェプスク皮革トラスト本部会は第 3 工場における 12 人の労働者の人員削減を決定した。工場管理部は 2 月 28 日に 3 月 15 日からの解雇を通知した。同時に 3 月 1 日からは 2 週間の定期休暇とする。ところで団体協約によると予告のある場合には 2 週間分の解雇手当が、予告なき場合には 3 週間分の解雇手当が支給される。また未消化休暇に対する補償（給与の 1 倍半）も規定されている。この場合、解雇された労働者には休暇は消化したものとして 2 週間分の退職手当のみを支給した。

12 人の労働者は 3 月 1 日、これは団体協約違反であるとして、未消化休暇への貨幣補償を求めて工場委員会に提訴した。工場委員会議長は評価 - 紛争委員会の労働者側委員に訴状を渡す。

3 月 2 日に評価 - 紛争委員会会議が開かれる。工場委員会メンバー 2 名と管理部より工場長補佐と技師が出席した。議長は技師が務め、書記は工場委メンバーの 1 名があたる。関係の労働者 7 名が出席した。管理部側は要請に同意しない。休暇を貨幣補償に代えるのは生産の事情からして休暇を止めざるを得ない重大な事由がある場合に限られる。そうでない場合、労働者は休暇を利用する義務がある。

労働者側は解雇直前のためその意思によって休暇を利用できない、と反論する。議論は平行線を辿った。

合意が得られないため審議を調停室に移すことを決定した。会議のプロトコールと全ての資料を添えて労組とトラスト本部会に通知する。通知を受取った皮革労組県支部はトラストに労働者の要求の受け入れを提案する。トラスト本部会は工場管理部の見解を支持し、要求を退けた。そこで労組はトラストの同意の下、ヴィテェプスク県労働部・紛争処理課に調停室での審理を申請する。

3 月 6 日に調停室会議が開催された。議長は労働部・紛争処理課長が務め、トラスト本部会員 L がトラスト側の全権委任代表として、労働側からは皮革県支部・賃率 - 紛争処理活動書記が全権委任代表として出席する。他に、トラスト財務部長、トラスト法律顧問、工場委員会議長が参加する。それまでの論点に加えてトラスト側は財務状況からして貨幣補償は負担が重過ぎる、と訴えた。

議長は解雇された労働者は事実上、休暇を完全に利用することは出来ないため補償を受ける権利はあることは認めつつも、トラストの厳しい財務状態と更なる人員削減の必要性を考慮して、次のような妥協案を提案する。

労働者に休暇を与える。但し、解雇予告の日は 2 月 28 日ではなく、休暇から戻った 3 月 15 日とする。つまり予告なき解雇として 3 週間分の解雇手当とする。

労働側は同意しなかった。トラストはかなりの受注があったから財務状態は改善しているはずだという。トラストも同意せず、解決は仲裁裁判に委ねられることになった。

労組県支部とトラストの合意により裁判長には県労働部長を選任する。トラストは最初、全権委任代表として同じ本部会員を選んだが、その後、県国民経済会議幹部会員 T に変更する。労働側は県支部幹部会員 K を選ぶ。

3 月 8 日に仲裁裁判が開かれる。裁判長と双方の代表のほかにトラスト本部会員 L，トラスト財務部長，労組・賃率 - 紛争処理担当書記，工場委員会議長が出席する。裁判長は双方の意見表明，事情説明を受けた上で，調停室議長と同様の見解を示す。原則的には労組が正しい。トラストの解釈は形式的過ぎる。労働者の責任ではない未消化休暇に対しては補償を支払わねばならない。本件の場合，労働者に責任はない。無論，管理部にも責任はない。だが労働法の一般的趣旨からすると，いずれの責任でもない事情により不利益を負うべきは労働者ではなく，企業である。とはいえトラストの財務状況からして，また今後見込まれる更なる削減の場合の先例となることを顧慮すれば，労働者の要求を全面的に受入れることは出来ない。そこで調停室議長提案と同内容の妥協的決定に同意を求めた。今回はトラスト代表はその提案を受入れた。労組代表も同意したが，条件を付ける。労働者が休暇から戻るのを俟たずに直ちに支給することを管理部に対して要求した。トラスト代表は労組の修正案を拒否した。

合意が得られなかったために裁判長は次の決定を行った。労組の修正案を受け入れ，直ちに支給する。遂行期限は 2 日，決定は最終的であるが，監察方式で労働人民委員部上級機関に控告できる。控告は決定の実施を妨げない [1923 年 11 月 10 日の労働人民委員部決定による]。使用者が決定不履行の場合は強制執行できる。

トラストは監察方式で県労働部に控告した。仲裁裁判の決定は違法である。企業が休暇を与えなかった場合には補償請求権が発生するが，この場合，休暇を拒否したわけではない，と抗弁する。[問題を蒸し返したのである。これはトラストの沽券の問題であろうか] 県労働部が決定破棄を拒否すればロシア共和国労働人民委員部に上告すると息巻く。

3 月 16 日，県労働部コレギアは会議を開き，決定に違法性はないと判断し，トラストの要請を退けた。次いで 3 月 18 日にロシア共和国労働人民委員部・賃率 - 紛争処理部にこの件の審議を求める。その回答は県労働部の判断を支持し，トラストの要請を却下した⁴。

ここには当時の紛争処理の実状だけでなく労使関係のあり方が凝縮されている。基本的には労使関係は協調的，相互譲歩的である，というよりは同じ土俵で互いに手の内を知悉した上での対抗関係といえる。労働紛争も概ね妥協的解決となるが，しかし双方の話し合い，歩み寄りによってではなく，かなりは他者依存的に，上からの譲歩案提示を止む無く受け入れるという形をとった。双方は当事者能力に乏しく，責任を引き受ける度量を持ちえない。相互依存のロープを掛け合わされた共棲的権力空間での綱引きであるが故に沽券，見栄，『権威』顕示といった人間臭がもろに立ちこめる。

表Ⅳ－４－１６ 仲裁裁判による賃金以外の紛争処理（1925 年 1 月）

項目		労組提案	経済機関提案	決定
文化費控除	金属労組中央委員会と Tsupvos	1%	工場により 1% 及び 1.5% [½% ?]	合意により 1%
	金属労組中央委員会と Promvozdukh	1%	½%	仲裁により 1%
	金属労組と財務人民委員部 (Gokhran)	1% 及び職業 - 教育コース維持費 ½%	全面却下	合意により ½%
	医療労組と赤十字社	1%	全面却下	仲裁により ½%
	ソヴェト職員労組と法務人民委員部	1%	全面却下	合意により ½%

保養所への控除	金属労組中央委員会と南部鉄鋼トラスト	¼%	協約から除く	仲裁により¼%
	金属労組中央委員会とTsupvos	½%	協約から除く	合意により½%
	金属労組中央委員会と南部機械トラスト	5月1日までは¼%、 5月1日から½%	協約から除く	仲裁により¼%
療養所のベッド	金属労組中央委員会とPromvozdukh	6ベッド	協約から除く	合意により4ベッド
	砂糖労組と砂糖トラスト	30ベッドのクリムのサナトリウム維持	協約から除く	合意により毎月35千ルーブリをサナトリウム療養に控除
解雇手当	金属労組とTsupvos	予告とは係わりなく2週間分	労働法典による	労働法典による
	金属労組とPromvozdukh	大量的解雇では1ヶ月分、個人的解雇では2週間分	労働法典による	予告とは係わりなく2週間分
	金属労組と財務人民委員部(Gokhran)	1か月分	労働法典による	労働法典による

出所：Voprosy Truda、1925、№4、p. 34–35.

¹ Voprosy Truda, 1925, №4, p. 31 - 35.

² GARF, fond 374, op. 8, d. 442, l. 30 - 32.

³ Voprosy Truda, 1925, №4, p. 31 - 35

⁴ Stopani, A.M (1925), pp. 120 - 136.

6. 労働裁判

紛争処理機関を通ずる処理と並行して裁判ルートでの労働紛争処理が行われる。この裁判ルートの紛争処理も増大し、時間もコストも掛かる。

労働法典第 73 条によると評価 - 紛争委員会の決定は本質上、最終的だが、違法な場合は労働人民委員部の監察 *nadzor* の方式で控告しうる。監察方式で評価 - 紛争委員会の決定が破棄された場合には紛争は再度、評価 - 紛争委員会で審理される。評価 - 紛争委員会は再審の場合、多くは自己の最初の決定を再確認する。評価 - 紛争委員会が再審において自己の決定に十分な根拠付けを与え、最初の決定の欠陥を正すならば、労働人民委員部機関はこの第 2 の決定を承認し、それによって紛争は最終的に解決される。

だが、しばしば紛争が一回目の審理で充分解明されているのに評価 - 紛争委員会が明らかに違法な決定に固執することがある。その時には労働人民委員部機関は評価 - 紛争委員会の決定を再度破棄した後に事件を人民裁判所・労働部会に移す。労働部会の決定は一般的手続きに従って県裁判所に抗告しうる。県裁判所は決定を破棄し、新たな審理に移しうる。県裁判所の判決は監察方式で最高裁判所その他に上訴しうる。要するに紛争は全ての階梯を、それも労働人民委員部機関と裁判の 2 つのラインで通過する。

人民裁判所・労働部会の審理件数（民事）、事件内容、審理結果は表Ⅳ－４－１７のようである。

表Ⅳ－４－１７ 人民裁判所・労働部会での審理(民事)

時期	調査件数	事件内容%%(重複)					決定%%		
		賃金	作業衣 など	未消化休 暇補償など	退職手 当	復職	労働者全 面勝訴	労働者部 分的勝訴	労働者敗 訴
1923/24 年 度第 4 四半期	1107	69.3	5.5		23.6	1.6	53.9	23.7	22.4
1925/26 年 度	34867	85.3	8.4	17.9	24.7	7.1	35.5	30.4	34.1
1926/27 年 度上半期	30,996	85.2	6.2	12.8	19.4	9.3	35.8	27.9	36.3
1926/27 年 度下半期	29,807	81.3	6.1	13.7	17.9	13.4	34.2	25.9	39.9
1927/28 年 度上半期	26,895	78.2	6.6	13.7	23.8	17.3	32.3	29.2	38.5

註：1.1923/24 年度は 38 県都、1925/26 年度～1927/28 年度は平均 92 の労働部会のデータ。

2、28 年 1 - 3 月の連邦 120 都市での審理件数は 58,811、うち民事 54,113、刑事 3,903、民事及び刑事 795 であった。うち審理が終了したのは 76.7%、終了した事件のうち結審は 81.1%、打ち切りが 16.5%、別の裁判所への移管が 2.4%であった。

出所：Voprosy Truda、1925、№2、p. 163；1928、№7 - 8、p. 311；1929、№1、pp. 150 - 1.

審理期間が長びくケースもある。具体例をみてみよう。

K 氏の第 1 ソヴェト会館との解雇を巡る事件は 1923 年 12 月 1 日に始まり評価 - 紛争委員会で 2 回審理され、県労働部で 2 回、労働部会で 5 回、県裁判所で 3 回、最高裁判所の労働事件担当検事により上訴され、最高裁判所により結審したのは 1925 年 9 月 3 日である。審理は 21 ヶ月続き、訴訟費用は 1,000 ルーブリに上った。

T 氏とモスクワ農産物加工トラストとの解雇事件の場合は 1925 年 6 月 2 日に始まり、評価 - 紛争委員会で 2 回審理、県労働部で 2 回、労働部会で 2 回、県裁判所で 2 回、最高裁判所の労働事件担当検事により上訴され、裁判手続きとしては 9 月 29 日に最高裁判所で結審し、最終的に 1926 年にロシア共和国労働人民委員部により解決された。

労働側主張によれば、これら事件の一部については紛争処理の遅れの直接の原因は管理部が頑固で原告の正当な要求を受入れないことにある。評価 - 紛争委員会の決定を破棄した労働部の

指示に従わず、管理部は評価 - 紛争委員会を通して再度、解雇決定を勝ち取ろうとする。また労働部会の最初の決定に従わず、県裁判所に抗告する。県裁判所はしばしば本質上、正しい決定を形式的理由で破棄する。経営者は「自己の権威を落さないように」あらゆる手段を利用する。あえて国家の資金を浪費しても。

解雇問題は労働法典第 47 条によると評価 - 紛争委員会により解決される。だが県労働部によって再度、評価 - 紛争委員会の決定が破棄された場合には事件は一般的手続きで労働部会に持ち込まれる。1925 年 12 月までは労働部会はそうした種類の事件を本質上、自身の審議に受入れた、つまり評価 - 紛争委員会における審議は考慮せず、新たに事件を再検討し、勤労者が仕事に相応しいか相応しくないか（47 条 v 項）、または内規違反があったかなかったか（47 条 g 項）を明らかにし、あれこれの決定を行う。

そうした場合に生じた手続渋滞をなくすため最高裁判所はその 1925 年 12 月 14 日判決（G のグラフナウカとの事件）で次のことを確認した。「47 条註 1 によれば同条 v 項、g 項のケースにおける契約破棄は評価 - 紛争委員会の決定によってのみ行いうる。そのため同条 v 項、g 項による解雇は裁判機関の審理の対象にはなりえない。……評価 - 紛争委員会の決定がなければ註 1 に該当する解雇は不当と見做される」。[労組は評価 - 紛争委員会の排他的権限付与には反対]

労働人民委員部機関による評価 - 紛争委員会決定破棄の場合は解雇は不当と見做され、管理部が復職させなければ労働部会に訴えうる。但し、復職ではなく勤務に就いている者に支払われるべき賃金訴訟となる。労働部会は解雇の正当性を審議するわけではない [いずれにせよ職は維持されている]。

だが裁判機関と労働人民委員部機関のパラレリズムの可能性はなお残る。例えば、Ch 氏と全露中央執行委員会・管理経理部との事件は 1 年もかかった。人員整理による解雇に関する評価 - 紛争委員会の決定は県労働部の監察方式により破棄され、労働部会に持ち込まれた。労働部会は Ch 復職の決定を行い、県裁判所も承認した。検事の異議申し立てにより県労働部の評価 - 紛争委員会決定破棄の決定はロシア共和国労働人民委員部により破棄され、評価 - 紛争委員会決定は効力を維持した。そのため最高裁判所は裁判手続きで破棄されなかった評価 - 紛争委員会決定が存在するため裁判を打ち切った。こうして約 1 年続いた事件は評価 - 紛争委員会の当初決定を確認して解決した。

こうした問題について最高裁判所は幾分の修正を加えた。

C 氏とモスクワ国民教育部の類似の事件では、すでに労働部会や県裁判所の決定が行われた時点で労働人民委員部が評価 - 紛争委員会決定破棄に関する県労働部の決定を破棄した時に最高裁判所は次のことを確認した。「労働人民委員部による労働部の決定の遅ればせの破棄は法的効力を持った労働部会の決定を揺るがしえない」。

新労働法典に関する全ソ労働組合中央評議会の案では団体協約や労働契約についての全ての係争は評価 - 紛争委員会を通さず被用者の希望で裁判機関の審理に持ち込みうる、評価 - 紛争委員会のこれら問題解決の独占は経験的に勤労者の利益にならない、裁判への途を開けておくべき、とされる。因みに K とレナ金鉱との事件で最高裁判所は 47 条 v 項、g 項に定める手続きに違反する解雇の場合は被用者が司法的保護を求めることは可としている¹。

第 7 回労組大会において労働人民委員シュミットは労働訴訟の長きを嘆く。

評価 - 紛争委員会が決定し、それが破棄されなければ発効する。法律上はその件を人民裁判所・労働部会に訴えることは出来ない。ところが実際はそうではない。評価 - 紛争委員会の決定に不服であれば勤労者は同じ紛争を労働部会に提訴できる。裁判の結果、評価 - 紛争委員会の決定が覆れば、評価 - 紛争委員会の労働者メンバーないしは管理部メンバーは異議申し立てを行い、違法として控訴機関に訴えうる。再審が行われ、更に、県裁判所そして共和国最高裁判所に至ることもある。解雇関連の問題がことに多い。訴訟有効期間は長く、数年経過していても勤労者は使用者を訴えうる。その間に文書が紛失したり、証人も見つけるのが困難なため、最

最終決定まで 1.5 - 2 年も事件は宙を彷徨う²。

1927 年 2 月のモスクワ県労組評・幹部会会議での労働部会議長アンデルソン報告によれば労働部会での審理件数は 1925 年に 24,900 件であったが、1926 年には 26,418 件に増加した。審理件数が多いのは労働者がしばしば評価 - 紛争委員会を通さず、裁判に訴えるからである。それらは必ずしも正当な要求ではなく、現場で解決されうるような細かな問題も提訴される。審理の過程で原告が被告に対し新たな要求を出し、裁判が延期されることも少なくない。大部分は解雇問題である。1 日に復職を求める訴訟が 150 件を超えることもあった。解雇者はそのついでに、提訴するつもりがなかったような訴訟も起こす（超過勤務手当、何らかの補償、作業衣等々）。

またモスクワ県労組評・法律ビューロー報告によると労働部会への提訴の 35.9%は棄却される。裁判所の仕事が多量であったり、その能力の低さにもよる。労組機関も専門的能力のある代表者を派遣できない。多くの場合、経済機関の法律顧問に太刀打ちできない³。

労働部会の労働判事にも問題がある。

労働判事の流動性は高い。ロシア共和国のデータでは労組代表の判事の 75%は任期（1 年）前に交替した⁴。モスクワですら判事がきちんと出席しない。

1926 年 1 月 16 日の法務人民委員部回章『労働判事の活動の一貫性や統一性のために』が公布されるまでは労働部会の 2/3 は常任の労働判事を持たなかった。その後、6 割ほどは常任メンバーを持つようになった。1926 年 11 月 26 日の新裁判制度規程は地方執行委員会に対し労組代表も含め労働部会の常任メンバーの有給化を義務づけた。A.ストパニはこれを好感する。有能な労働判事を確保するために必要な措置と考える。

一般に労働部会における審理は持ち込まれる事件の増大に遅れる。1925 年に裁判事件の 41%は何らかの理由で打ち切りないし延期となった（うち打ち切りは 18%、延期は 23%）。1926 年には 44.5%に増加する（うち打ち切りは 14.5%、延期は 30%）。延期の理由は問題以前のである。当事者双方の欠席、議事の未通知、審理の準備不足等々による。労働検事局は特に被告＝使用者側に多くの措置を勧告している。

事件の 76%は審理が 1 ヶ月以内に終了している。2 ヶ月以上は 8%に留まる。判決の 71.4%は労働者、職員側勝訴である。但し、刑事事件は勝訴率は低い。無罪判決（被告＝使用者）は 1925 年に 16.8%であったのが 1926 年には 23%に上昇した。立証機関たる労働監督官の活動の弱さに原因があるという。

労働部会の判決に対する控訴比率は 1924 年に 67%であったが、1925 年には 51%、1926 年には 45%に低下した。地方裁判所の判決のうち最高裁で有効とされたものの比率も 1925 年の 53%から 26 年の 59%に上昇した⁵。

このように労働裁判は改善も見られるとはいえ制度として大きな問題を抱えていた。

¹ Voprosy Truda, 1926, №8 - 9, p.47 - 52.

労組側見解によれば、全ての紛争において働き手は労働部会に訴えるか、評価 - 紛争委員会に訴えるか選択できる権利を持つべきである。評価 - 紛争委員会で合意が得られなかったならば、労働部会に訴えうる。評価 - 紛争委員会の決定が労働部により破棄された場合には労働部会の審議に移しうる（裁判権の範囲で）。もし労働部会での審理中に評価 - 紛争委員会の決定破棄に関する労働部の決定が労働人民委員部に抗告されたならば労働人民委員部での決定があるまで労働部会での審理は停止する。他方、労働部会の決定が行われた後に労働部の決定が労働人民委員部に抗告される時は労働人民委員部はその訴えを却下する。労働人民委員部機関による監察方式と司法方式の審理のパラレリズムは許容されない。

² Trud, 12 December 1926, №288.

シュミットは訴訟期限の制限はないといっている。だが 26 年現在,訴訟有効期限は 3 年である (Trud,20 June 1926,№140)。

³ Trud,25 February 1927,№46.

モスクワ県での労働部会への提訴の 85%は解雇問題であった (Izvestiia,11 May 1928,№108)。モスクワ県労組評で開催された第 1 回全連邦法律顧問協議会における労働事件検事マルシェフ報告によると労働法違反事件の処理に際し,不健全な経営的偏向がある。労働裁判はしばしば法律的基準や団体協約を無視する (Trud,11 August 1928,№185)。

他方で,経営者の方も裁判に不満がある。裁判所が解雇問題の審議に際し,内規違反を軽視する。これは管理部の権威を落とし込める,という (Izvestiia,11 May 1928,№108)。

⁴ Trud,12 December 1926,№288.

⁵ Trud,20 March 1927,№64 A.Stopani 論文。

地方の状況については Trud,16 March 1927,№61. やはり細かな問題や争う余地のないような係争が持ち込まれ,審理件数が膨張している。レニングラードでは原告 (=労働者,職員) の 60 - 70%が法律家の援けなしに提訴するという。

7. 紛争処理の簡素化，迅速化

制度上の不備や労使双方の当事者能力の欠如により労働紛争数が増大し，混乱が拡大し，紛争処理に膨大な時間とコストが掛かるようになる。この面からも協調体制の綻びが広がる。

緊縮政策実施と共に紛争処理の簡素化，迅速化が叫ばれるようになる¹。その急先鋒は労農監督人民委員部である。

紛争処理の簡素化，迅速化を進めるということでは意見は一致していたが，どのように行うかという点では見解が対立した。対立構図は錯綜する。まずは経済機関と労組，次いで労組と労農監督人民委員部，更には全ソ労働組合中央評議会賃率 - 経済部と労働人民委員部の間で見解が分かれた。

1927 年夏，ロシア共和国労農監督人民委員部は労働人民委員部の賃率 - 紛争処理機関を調査し，調停室で解決される紛争が少なく，大部分が仲裁裁判で解決されるという事実から調停室と仲裁裁判の統合案（調停 - 仲裁室という名称）を提案した。これは事実上，調停室をなくすことを意味する。

I.レズニコフはこの短絡的提案に反撥した。むしろ調停室を強化し，当事者の責任性を高めることが必要だと述べる²。

確かにネップの真髄はこの調停にこそある。労農監督人民委員部はその長たらしくもまだるっこい，しかし民主主義には不可欠な営みを『革命的法秩序』の大鉈で切り捨てようというのだ。

11 月にはロシア共和国労働人民委員部コレギアメンバーの V.ドガドフを議長とする委員会（全ソ労働組合中央評議会，最高国民経済会議，労農監督人民委員部，検事局代表参加）を設けて労働事件解決システム簡素化問題を検討した。

それまで労働紛争の審理プロセスは複雑化しており，最も多い場合では 23 の階梯を経るまでになっていた。委員会は訴訟性格及び復職と関連する全ての紛争は最大限でも 8 階梯に簡素化するシステムを提案した（評価 - 紛争委員会で合意されなければ，あるいはその決定が労働部の監察方式で破棄されればもっぱら裁判方式で処理する。最終階梯は県裁判所大法廷とする。また勤労者は評価 - 紛争委員会を通さず直接，裁判機関に提訴できる）。

労農監督人民委員部はこの席で再び，調停室を通さず，直接，仲裁裁判に持ち込むことを主張した（団体協約締結に関わる紛争処理については基本的に従来の方式を踏襲しようだ）。委員会の大多数はこの提案に反対した。蓋し，調停室で双方の合意により採択された決定は双方により実施されるが，仲裁裁判の決定は大部分，上級階梯へ抗告される。また直接，仲裁裁判に持ち込むということは事実上，採択された決定に対する責任を労働人民委員部機関に転嫁するからである³。

翌年 1 月 28 日にはロシア共和国労働人民委員部コレギアがこの委員会の労働紛争処理簡素化提案を基本的に採択した⁴。

1927 年 11 月末の商工業連合ソヴェトでの経営者協議会では労農監督人民委員部報告を受けて紛争処理活動の欠陥を確認し，各級機関での審理の限界期間を定める，最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会が調停室で当事者双方に紛争解決の勧告書を出す，労働法廷で審理すべき訴訟性格の事件から紛争処理機関を解放するといった対策を考えた⁵。

1928 年 1 月には評価 - 紛争委員会を労働紛争処理の唯一の初審機関とする提案が出される⁶。従来は勤労者が評価 - 紛争委員会か裁判機関のいずれかを選択できた。この提案は労農監督人民委員部の支持を受けている。

1 月 16 日及び 20 日，労組中央委員会協議会はこの提案に反対し，勤労者の選択権を留保した⁷。

1 月 27 日のモスクワ労農監督部での協議会（モスクワ県労組評との共同召集。モスクワの企業の評価 - 紛争委員会労働者メンバーが参加）でアグラチェフ（モスクワ労農監督部）が報告

を行った。現行の労働紛争の審議及び上訴方式は処理が長引き、2 - 3 年になることもある。主に労働紛争解決の厳密に定められた方式がないためである。労働者はどの機関で決定され、どの機関で終わるのか知らない。紛争解決が同時に 2 つの機関ルートで進行することもある。1 つは労働部会、県裁判所、最高裁判所のルート、1 つは調停室、仲裁裁判所のルートである。これは許容できない。

そうした観点からモスクワ労農監督部は次の提案を行った。全ての労働紛争の初審機関は職場評価 - 紛争委員会とする。小さな紛争については評価 - 紛争委員会が唯一の且つ最終的機関とする。より大きな紛争については評価 - 紛争委員会で合意が得られないか、監察の形で決定が破棄された場合、労働部会に持ち込まれ、その決定が最終的となる（決して仲裁裁判所ではない）。監察は県労働部のみが行ない、労働検事の監察は廃止される。

討議では評価 - 紛争委員会代表の大部分はモスクワ労農監督部の考えを支持し、その権限の拡大や審理階梯縮小に賛成した。

労働人民委員部や司法機関の代表は全ての企業に対する単一の紛争審議方式の設定は妥当でない、小企業、ことに私企業の評価 - 紛争委員会と大企業のそれを同列には置けない、紛争の客観的な解決のためには勤労者に直接、労働部会に訴える権利を付与すべきである、と陳べた。

ストパニ（労働問題担当最高検事）は紛争に際し勤労者に選択の自由を与えることを主張した。評価 - 紛争委員会は必ずしも審理される問題に公平にアプローチできない。季節労働者、私企業で働く職員からの労働部会への提訴が多いのは労働部会が最も組織的でない勤労者層の利益を守る機関であることを示す。

ブーホフ（モスクワ県労組評）はまずもって労働法典を平易化し、評価 - 紛争委員会の地位を強化し、その後にはのみ全ての労働紛争は評価 - 紛争委員会を通して処理することを義務づけるべきであるという。

協議会は投票により多数決で提案を採択した。但し、労働部会の決定は当事者双方によって一回に限り県裁判所に控告できる⁸。

更に 1928 年 2 月 2 日、モスクワ労農監督部で第 2 回労働紛争問題協議会開催される。この会議では誰が紛争案件を解決すべきかという問題が経済機関代表に対し提起された。

アグラチェフは労農監督部の提案——評価 - 紛争委員会の権限拡大、労働紛争審理機関数制限——を伝えた。

大トラストや企業の代表は概ねその提案を認めた。個々の項目、ことに労働事件解決の意図的な引き延ばしに対する経営者の個人的物質的責任に関する提案については幾分疑念が表明された。

モスクワ労農監督部の提案に異論を唱えたのは労働機関と司法機関の代表のみであった。但し、検察庁のサフォノフは紛争処理改革は立法的手続きではなく、実験的にごく慎重に実施することには合意した。

会議の最後に行われた投票では全ての経営者が提案を支持した⁹。

2 月 3 日、モスクワ県労組評での協議会（労働経済部長、労組法律ビューロー、評価 - 紛争委員会参加）は以下のような結論に至る。

現状では団体協約や労働法違反に基づく紛争の解決の分野で信じられないほどの混乱が支配している。労働訴訟は評価 - 紛争委員会にも調停室にも仲裁裁判にも労働部会、県裁判所、検事局その他にも提起しうる。これらのどの機関も最終決定を出せない。どれもが決定し、破棄し、新たな審理に持ち込みうる。審議期間は異常に長く、不当解雇のような告訴が 6 ヶ月もかかり、賃金面での請求権に至っては 3 年かかる。そこで団体協約や労働法違反に基づく全ての紛争はまずもって必ず評価 - 紛争委員会で審議さるべきである。合意が得られない場合は紛争は労働部会にのみ持ち込まれうる。その決定は細かな問題の場合は最終的となる。他のより大きな問題については 1 回に限り県裁判所に控告しうる。控訴・抗告のための期限は評価 - 紛争

委員会の場合 7 日間、労働部会の場合 1 - 2 週間とする¹⁰。

2 月 16 日のモスクワ県労組評幹部会会議は評価 - 紛争委員会を初審機関として義務付ける労働監督人民委員部提案に改めて反対表明をした。他の提案については原則的に異論はない¹¹。

3 月中旬の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議では一方で、全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部と労働監督人民委員部の間で、他方で、賃率 - 経済部と労働人民委員部の間で論争があった。

まず賃率 - 経済部は解雇に起因する全ての紛争について評価 - 紛争委員会と裁判機関のいずれかに訴える権利を勤労者に留保すべきであると考えた。

評価 - 紛争委員会は当初、労働紛争は必ずまずもって評価 - 紛争委員会で審議することを義務付け、評価 - 紛争委員会で合意が得られない場合にのみ裁判機関に持ち込むという見解であった。その後、評価 - 紛争委員会は妥協的提案を行う。評価 - 紛争委員会での審議は当該企業または組織の状況からして現場で解決できるような紛争についてのみ義務付け、主に貨幣面で生じる紛争については勤労者に紛争処理機関選択の自由を与える、というのである。

この見解はラドゥス - ゼニコヴィチが擁護した。訴訟の大部分は解雇問題であり、それが裁判機関の仕事を増やしている。そうした紛争こそ評価 - 紛争委員会で審議さるべきである。

だが幹部会のメンバーは反対した。曰く、評価 - 紛争委員会に訴えた勤労者は事実上、ほとんど裁判には持ち込めない。蓋し、評価 - 紛争委員会の決定は違法の場合にのみ破棄しうるからである（ギンスブルグ）。曰く、もし評価 - 紛争委員会の提案が採択されれば簡素化よりも手続き渋滞を齎す。蓋し、勤労者は何ら根拠のない自己の権利の擁護を求めねばならないのだから（バフトフ）。曰く、もし紛争がもつぱら評価 - 紛争委員会で解決されるならば「評価 - 紛争委員会において労働者メンバーが弱い立場にある現状では」多くの場合、勤労者に不利な決定となり、下部労組機関の権威を失墜させる（シュミット）。

労働人民委員部との対立点は労働部の権限問題である。労働人民委員部の提案では労働部は評価 - 紛争委員会の決定を破棄できるだけでなく、本質上、決定を行いうる。幹部会の中では意見が分かれた。シュミットとバフトフはこれを支持した。評価 - 紛争委員会の決定を破棄し、再審を求めても当初の決定を変更する保証はない。だから労働部も決定を行いうるにすべきである。ギンスブルグとアンツェロヴィチは反対する。労働部はその仕事をこなし得ない。裁判機関のような権能はもちえない。

ラドゥス - ゼニコヴィチは妥協案を出す。労働部は本質上、形式的理由で評価 - 紛争委員会の決定を破棄する場合にのみ紛争を解決できる。他の全ての場合は労働部に解決を委ねることは出来ない。ドガドフもこれに与した。だが幹部会は賃率 - 経済部の見解に従い、労働部に本質上、決定権を付与する提案を退けた。

提訴期限についても意見の対立があった。幹部会は解雇問題では評価 - 紛争委員会への提訴期限を 1 週間（農村部では 14 日）とし、他の全ての事件は 3 ヶ月とする、また労働部会での決定は給与 1 ヶ月分以下の金銭的訴訟については最終的とすることを認めた¹²。

3 月下旬、全連邦及びロシア共和国労働監督人民委員部コレギア合同会議は労働紛争解決方式の調査結果を審議し、方針を固める。労働紛争は初審階梯で完全に且つ最終的に解決し、抗告や監察方式での異議申し立ては最大限減らすべきである。処理期間は短縮する。紛争解決の基本階梯は評価 - 紛争委員会であり、その決定は直ちに遂行し、労働機関の監察方式以外には破棄されない。評価 - 紛争委員会で合意を得られない、または労働部により破棄された紛争は労働条件設定に関わるものは調停室及び仲裁裁判に、訴訟的性格のものは労働部会に移される。評価 - 紛争委員会の決定が履行されない場合には裁判機関を通して強制執行される。

評価 - 紛争委員会及び裁判機関での提訴及び審議期間も定めた。解雇問題の申請は都市で管理部の命令通知から 7 日以内、農村部 11 日以内、その他の問題は 1 ヶ月以内とする。申請は 3 日以内に審議され、決定日より 2 日以内に通知される。労働人民委員部ラインでの評価 - 紛争

委員会決定の最終的監察階梯は県及び管区労働部である。監察機関の決定は抗告されない。裁判機関での審理は提訴より 7 日以内に行われる。仲裁審理方式での労働紛争処理に対する監察は労働機関の所轄である。裁判機関を通ずる処理についてのみ検事監察を行う¹³。

くぐくぐと審理を重ねるのは国家にとって損失だというわけだ。社会的合理主義の一端が垣間見える。

労働紛争処理手続きに関する論争は 8 月 29 日に中央執行委員会幹部会が評価 - 紛争委員会の設立と活動、調停室、仲裁裁判及び裁判機関での労働事件審理に関する新しい規程を承認して一応の決着をみた。

審議の際に経済機関は再び評価 - 紛争委員会から評価機能を外す提案を行ったが、政府は従来どおり、評価機能を残した。

規程によれば配転、解雇、ノルマ未達成、工具の補償、作業衣、給食、労働時間、原材料毀損、不良品の支払い、仕事から外された期間の給与、未消化分休暇に対する補償、試用期間中の給与、超過勤務手当、プレミアムに関わる問題は必ず評価 - 紛争委員会で審議される。他の全ての紛争については評価 - 紛争委員会と労働部会のいずれかを選択して提訴できる。

評価 - 紛争委員会で合意を得られなかった場合は、これから決められるべき労働条件については調停室及び仲裁裁判の審議に移される。既に遂行された仕事または協約及び法律により定められた労働条件に関わる問題は労働部会に移される。解決を迅速化するために評価 - 紛争委員会への申請の期限を設定した。解雇問題は 14 日、その他は 1 ヶ月とする。労働部会への提訴期限は解雇は 14 日、評価 - 紛争委員会で解決されなかった事件及び労働人民委員部機関が監察方式で評価 - 紛争委員会決定を不適法として破棄した事件も同じく 14 日、他の全てのケースは 3 ヶ月とした。評価 - 紛争委員会決定の破棄に関する抗告期間は 14 日とし、その申請は 7 日以内に審議されねばならない。仲裁裁判の決定の違法性に関する抗告は一つの階梯でのみ可能である。

特に重要な点は評価 - 紛争委員会の決定が使用者により遂行されなかった場合、従来は労働部会に訴えて強制執行令状を受け取らねばならなかったが、労働人民委員部機関の査証の後に強制執行されるようになったことである。調停室や仲裁裁判の決定についても同様の手続きが定められた。

労働部会ないし人民裁判所における給与 1 か月分以下の金銭的訴訟についての決定は最終的となる。解雇及び給与 1 か月分を超える訴訟については初級裁判所の決定に対し抗告を行う。抗告の場合、上級審はこれまでは下級審に事件の差し戻しを命じたが、今や県裁判所ないし管区裁判所は多くの場合、重大事件については自ら最終決定を行う。それ以外も一定の条件を付して差し戻す場合は最終的となる。2 つ以上の各級裁判所で審理される事件は受理日より 7 日以内に審理されねばならない¹⁴。

こうして少なくとも形の上では協議を重視した従来の枠組みを維持しながら労働紛争処理の迅速化を進めることになった。妥協的決定といえるが、労農監督人民委員部の見解に近い。労組中央が拘ったように解雇のような重大な問題について労働者自身が直ちに裁判に訴える権利を失うのは労働者にとって後退であろう。

1927/28 年度には労働機関で扱われた紛争件中、調停室での審議の比重は増大するが、小規模な紛争が多い。参加人員からすれば相変わらず、仲裁裁判の比重は高い。殊に中央の労組や経済機関は一貫して調停室を無視した。1927/28 年度上半期に連邦労働人民委員部で解決された 30 の紛争のうち調停室で審議されたのはわずか 1 件であった。それすら妥結出来なかったため、仲裁裁判に移された。1927/28 年度に調停室に持ち込まれた事件は約 43% であった。うち半数以上は合意を得られず、仲裁裁判に移された。直接、仲裁裁判に持ち込まれたのは 57% であったから、仲裁裁判で審理された事件は合わせて 80% になる。仲裁裁判で双方の合意により解決されるのは 25 - 30% であり、残りは仲裁裁判長決定に従う¹⁵。

こうして双方の当事者能力の欠如からして紛争解決は合意よりも仲裁裁定への依存を深める。その場合、この裁定基準は次第に労働者の利益保護よりも、国家的利益に重きが置かれるようになる。

実際、A.キンデリは言う。紛争処理機関の基本的課題は「国民経済計画に規定された課題の遂行に在る。だから複雑な問題の解決の際、まずもって当該決定により工業財務計画の労働生産性、賃金その他労働条件の面の計画課題遂行を保証するモーメントを押し出すべきである」。「団体協約を巡る紛争の大部分はなお仲裁裁判で解決される。団体協約の条項のかかなりの部分は協約当事者双方ではなく、仲裁裁判長により解決される。こうして労働条件調節に国家基準のエレメントが持ち込まれる」¹⁶

このように1928年末には労使協調体制とそれを支える労働紛争処理システムは事実上、決定的転換を迎えていたのである。

¹ 26年には労働事件担当検事部やモスクワ県労組評などで審理迅速化の対策が検討される (Trud, 5 May 1926, №101 ; 20 June 1926, №140 ; 26 September 1926, №222)。

² Trud, 28 October 1927, №247.

労農監督人民委員部の調査資料は評価 - 紛争委員会の活動の杜撰さやその決定の破棄の比率が高いこと、労働人民委員部の監督の不充分さなどを指摘している (Trud, 19 November 1927, №264)。

³ Trud, 14 January 1928, №12 : cf. Pravda, 29 January 1928, №25.

A.バフトフは大部分の事件は現場で解決され、23 階梯ルート図は一般化はできないという (Trud, 12 February 1928, №37)。

⁴ Voprosy Truda, 1928, №2, pp. 76 - 77.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 1 December 1927, №274.

⁶ Trud, 25 January 1928, №21.

⁷ Trud, 17 January 1928, №14; 21 January 1928, №18.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 29 January 1928, №25 ; Trud, 28 January 1928, №24 : Pravda, 31 January 1928, №26.

評価 - 紛争委員会の労働者メンバーと管理部代表メンバーでは意見が対立した。後者は概ね評価 - 紛争委員会を初審機関として義務付けることに賛成した。前者は義務化に反対するものが多い。評価 - 紛争委員会がなお十分な権限を持たない以上、労働者の利益を守るためには紛争解決の階梯選択の権利を制限すべきではないと考える (Trud, 29 January 1928, №25)。

⁹ Izvestiia, 4 February 1928, №30 : Trud, 4 February 1928, №30 .

モスクワ労農監督部の提案については Trud, 12 February 1928, №37 : Pravda, 12 February 1928, №37. またモスクワ県労農監督人民委員部は24年に設置されたモスクワ県労働部の予審室無用論を打ち出している。これにはN.カバコフが労働法違反事件処理迅速化において大いに成果があったと反論している (Trud, 8 February 1928, №34)。

¹⁰ Izvestiia, 4 February 1928, №30 : Trud, 4 February 1928, №30 .

¹¹ Trud, 17 February 1928, №41.

¹² Trud, 24 March 1928, №71.

Trud, 14 March 1928, №62 社説は解雇に起因する紛争は深刻であり、評価 - 紛争委員会の決定が破棄されるケースが多く、勤労者の審理機関選択の完全な自由が与えられねばならないという。この選択権についてはロシア共和国労働人民委員部は労組を支持している (Pravda, 5 February 1928, №31)。

¹³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 March 1928, №74 : Trud, 27 March 1928, №73.

¹⁴ Izvestiia, 30 August 1928, №201 : Trud, 18 September 1928, №217 ; 27 October 1928, №251.

¹⁵ Trud, 3 November 1928, №257 ; 5 December 1928, №282 ; 20 December 1928, №295.

仲裁裁判の決定が出された後でも、更に政府機関に新たな仲裁裁判を求めたり (1928/29 年度カンパニアの時、油脂及び骨加工トラスト (MSNKh) やアニリントラストなど)、協約調印を拒否するケースがあった (レニングラード皮革トラスト) (Voprosy Truda, 1929, №2, pp. 35 - 6)。

¹⁶ Trud, 5 December 1928, №282.

8. 遅配とその処理

労働紛争において最大の問題は遅配である。その処理を誤れば重大な結果を齎しうる。まだ必ずしも政権基盤が強固とはいえないソビエト政権にとって忽せに出来ない緊要問題であった。

以下、遅配問題に対してどのように対処したのかを考察しよう。そこに当時の労使協調の特異性も示される。

1923/24 年度後半に賃金遅配が広がる。中でもゴムザ、ウラル金属トラスト、南部鉄鋼トラスト、ドネツ石炭トラスト、砂糖トラストなどが深刻であった。

工業における賃金債務は 1924 年 7 月 1 日に 13,076 千ルーブリ、10 月 1 日には 14,197 千ルーブリに上った。やっと 1925 年 1 月 1 日になって 3,120 千ルーブリに減少する。遅配の平均期間は 1～4 週間、長い場合は 1.5 ヶ月から 3 ヶ月半になることもある¹⁾。トラスト別にみれば表Ⅳ－4－18 のようである。

表Ⅳ－4－18 トラストの賃金債務

トラスト	時期	債務額(千ルーブリ)	賃金ファンド(千ルーブリ)	債務のファンドに対する比率(%)	労働者数(千人)	労働者1人当り債務額
ゴムザ	1924 年 7 月 1 日	748	2,000	37.4	41	18.20
	10 月 1 日	1,670	2,200	73.1	43	38.82
	12 月 1 日	1,056	1769.5	59.1	43	24.60
	1925 年 1 月 1 日	280				
ウラルメト	1924 年 7 月 1 日	2,172	2,057	105.6	64	33.68
	10 月 1 日	1,036	2,128	48.9		18.01
	12 月 1 日	913		35.6		14.17
	1925 年 1 月 1 日	500				
南部鉄鋼トラスト	1924 年 7 月 1 日	1,400	2,391	58.6	64	21.88
	10 月 1 日	2,275	3,037	74.8	75	30.20
	12 月 1 日	2,570	3,400	75.6		34.18
南部機械トラスト	1924 年 7 月 1 日	627	695	90.2	16.6	37.20
ドネツ石炭トラスト、モスクワ石炭トラスト、クズバストラスト	1924 年 7 月 1 日	3,610	6,458	55.89	168	21.62
	10 月 1 日	2,880	6,961	41.37	180	16.11
	12 月 1 日	1,728	4,949	34.96	127.7	13.53
	1925 年 1 月 1 日	2,370		47.9		18.42
砂糖トラスト	1924 年 7 月 1 日	3,578	3,326.5	107.57	107	33.40
	10 月 1 日	5,307	3,826.5	138.94	156	35.20
	12 月 1 日	5,606		146.39		35.80
木材工業(4トラスト)	1924 年 7 月 1 日	1,234		104		
	10 月 1 日	449		45		
	12 月 1 日	17		1.8		

注記：部分的で不正確なデータではあるが、賃金債務の大きさや動向は示している。砂糖トラストの賃金債務は季節労働者、農民への債務である。南部機械トラストは 10 月に遅配解消、北部木材トラストは 9 月 6 日に解消。25 年 4 月 1 日には債務は 4 トラストで 429 千ルーブリに減少した。

出所：Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, №4, p. 72-75: Ekonomicheskaja zhizn', 28 January 1925, №22 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 January 1925, №22 : Trud, 28 January 1925, №22.

ウクライナのごスプラン、最高国民経済会議、中央統制委員会、労農監督人民委員部その他の調査によると遅配の根本原因は次のことにある。

南部鉄鋼トラストについては上級機関未承認の復興活動にかなりの超過支出があった(2.5～3 百万ルーブリ)。これはほぼ 1 か月分の賃金に等しく、それだけでなくとも乏しいトラストの内部資金から充当された。また財務 - 信用計画と生産計画の不相応も大きい。ことに製品の信用販売

期限と銀行の手形割引期限や自己の債務の償還期限とのズレがあった。国家注文主との相互決済の杜撰さ、商業 - 決済機構の未整備、納入者や注文主の勘定書、通知書の作成・処理の極度の遅れもあった。加えて労働力は計画を越えて大幅に増加した。

ドネツ石炭トラストについては同様の計画超過の他、大規模な商業 - 倉庫網の組織化、自前の労働者供給の組織化も影響した。いずれも大量の資金を繫縛する²。また賃金の一部は協同組合の支給命令書で支払われた。協同組合の債務履行も何ヶ月も遅れることがあった³。

ゴムザやウラルメト、南部機械トラストなども国家注文主との決済の遅れ、信用機関、財政機関からの資金交付不足などの問題を抱える⁴。

砂糖トラストの場合は工場への賃金用資金供給は充分であったが、工場指導者が手形不渡りによる信用失墜を恐れて、賃金支給よりも手形支払いを優先したために遅配が生じた。労組は経営側の事情説明に納得して賃金支給猶予に同意したという。「賃金は経済的だけではなく、政治的な手形である」(コロトコフ)にも拘らず。この借りは高くつき、紛争や生産規律低下を齎した⁵。

国家機関による企業の保佐及び、その裏面たる企業の他者依存体質にも問題がある。中央統制委員会や労農監督人民委員部の下に賃金小委員会が設置されているが、これは賃金支払い期限の監督やぞんざいな経営者の取り締まり以外に、金融の計画方式がうまく機能しない場合には、これらトラストのために資金を探し出すことにも従事していた。委員会は迅速に遅配の実状の情報を集め、その原因を取り除く措置を検討した。債務者に圧力を加えたり、計画の審議とその計画遂行、融資計画の決定との時間的ズレを明らかにした。更に、最高国民経済会議や財務人民委員部との合意により運輸人民委員部の補助金勘定で金属工業に対する賃金債務フォンドを設立したり、銀行に対し貸付を要請した。これは結果として党指令遂行に対する経済機関の責任感を阻喪させることにもなる。賃金小委員会を経営上の綻びを繕うために利用しようとする経済機関もあった⁶。

1924 年 12 月 9 日には賃金債務が 6,177 千ルーブリに達していた金属工業では 1925 年 1 月上旬、金属総管理局が遅配のあるトラスト、シンジケート議長、工場長に対し回章を送った。

それによると金属総管理局は財務人民委員部と次四半期に交付さるべき補助金の勘定で賃金債務清算に必要な資金を当四半期に前倒しすることで合意した。政府のこの支援で金属工業の全ての合同の賃金債務は解消されるであろう、という。

遅配の原因の一つは注文主、ことに運輸の支払いが恒常的に滞ることにある。それ故、金属工業との決済のため運輸人民委員部の特別流動フォンドを組織する。このフォンドはゴスバンクに集中され、国家注文委員会が管理し、支払いの正常化を図る。

また月 2 回、金属総管理局において全てのトラスト、シンジケート、金属労組中央委員会代表の参加する協議会を召集する。そこでトラストの保有資金を明らかにし、期限通りの賃金支給を保証する措置を採る。

トラストやシンジケートは財務的条件を考慮に入れ(クレジットも補助金も)、厳格にそれに応じて商業活動を構築すべきである。生産計画も財務的条件に相応すべきである。政府の許可なき生産計画の拡大はカバーできない賃金債務を累積させる。賃金は他の全ての債務に優先する。金属総管理局は今後、賃金債務の形成は直接的な経営能力の欠如とみなす。賃金支給を犠牲にして何らかの他の支出を行ったトラスト代表や工場長は個人的責任を負う⁷。

遅配の深刻化から、この問題は 1925 年 1 月下旬の中央統制委員会総会での審議対象となる。総会は遅配予防の断乎たる措置を採ることを決定した。それによるとトラストや企業が採択された諸計画、生産計画を相応の中央機関の許可なく超過することは許容されない。最高国民経済会議管轄の重工業では計画に規定されていない新企業の最高国民経済会議や労働国防会議の許可なき操業は禁止される。軽工業については最高国民経済会議に対し相応の生産計画作成に際し、ありうべき生産拡張のため一定の予備を留保しておくことを勧告した。これは予期せぬ販売市況の高揚に備えるためである。

更に最高国民経済会議、財務人民委員部、労農監督人民委員部に対し最高国民経済会議や労働国防会議の承認なき恣意的なまたは不合理な生産計画の拡張に関する経営者の統制及び処罰方式を検討することを勧告した⁸。

中央統制委員会総会と関連して経済機関に加えられた圧力は賃金債務の清算や期限での支払いにおいてかなりの効果があったという。1924/25 年度初めには 65 の大合同で 14 百万ルーブリを超えた賃金債務は 1925 年 2 月 22 日には 548 千ルーブリに急減した。未払いの常態化していた企業がこの期間に修正された等級に移行したためでもある。春には工業における遅配はほとんどなくなった⁹。

1925 年 1 月下旬の金属総管理局におけるトラスト代表者協議会が 1 月前半の賃金支払いの不足分カバーのため金属総管理局に 2 月分の補助金勘定の前倒しを求めたり、労働国防会議・国家注文委員会にトラストの利潤を流動資金として留保することを要請した¹⁰。

2 月 9 日の金属総管理局の協議会でも金属トラストの賃金債務問題が審議され、債務カバーのため 3 トラストに 4.7 百万ルーブリの交付が決定された¹¹。

2 月 19 日に同じ協議会（金属トラスト、総経済管理局、最高国民経済会議、金属労組中央委員会代表が参加）が開催された時点では賃金債務はほぼ解消され、北ヴィヤトカ鉱業管区のみ 1 月分約 115 千ルーブリの債務を抱えていた。これは管区本部の呈示した手形がプロムバンクにより割引かれなかったためである。協議会は金属総管理局に対し、この手形割引上の困難を訴えた¹²。

ドネツ石炭トラストでは 1925 年 1 月分未払いと 2 月分を合わせ労働者への賃金債務は 3,270 千ルーブリであるのに対し、財務計画によれば 2 月は支出が収入を 4,106 千ルーブリ上回る。そのためトラストと鉱業労組中央委員会はその赤字を銀行信用の拡大や国家資金によりカバーすることを要請した。この問題は労働国防会議で 2 度審議され、その結果、ゴスバンクから 500 千ルーブリ、プロムバンクから 1,300 千ルーブリを受取った。他に支払い猶予などを得た。これら資金にトラストの保有現金を加え、1 月分の賃金債務はカバーできた¹³。

合板トラストにおける遅配問題の経緯をみてみよう。

1925 年初め、スターロ - ルースキー工場などで労働者への遅配問題が生じた。工場党細胞や工場委が党ラインで対処を要請した。1925 年 2 月 17 日付け合板トラスト本部会宛スターロ - ルースキー工場党細胞書記書簡（写しをスターロ - ルースキー郡党委へ）は労働者の窮状を訴えた。「2 月前半の賃金は 50% しか支払われていない。労働者の間に不満がある。協同組合には麦粉もない。党及び労組の活動は徐々に弱化し、規律も低下した。1925 年の作業衣も支給されていない。いつ支給されるかも分からない。1924 年分の支給も終わっていない。解雇される労働者は手当支払いを要求している。党細胞や工場委の採った措置も何の助けにならない。生産代表者会議でトラストは 3 月 [2 月?] からの規則的な賃金送金を約束したがまだ言葉だけに留まっている」。そこで党細胞と工場委は早急の賃金債務解消と 3 月 1 日からの作業衣送付を要請した¹⁴。

2 月 21 日のスターロ - ルースキー郡党委書記局会議は 1 ヶ月半の賃金遅配に関する同工場・工場委 M の報告を受け、県党委へ速やかな労働者への賃金支給を要請する電報を打つことを決定し、同時に木工労組中央委員会及びトラスト党フラクと交渉することを決めた¹⁵。

合板トラストの賃金債務問題は 1925 年 3 月 19 日の党中央委員会及び中央統制委員会賃金小委員会で審議された。この会議では次のことが確認された。合板トラストの賃金債務は 3 工場（労働者数 1,200 名）合わせて 31 千ルーブリである（ほぼ 20 日の遅れ）。その責任は全面的にトラスト本部会にある。蓋し、本部会自身が賃金債務はないと最高国民経済会議に伝えたからである。そこでトラスト本部会に対し 6 日以内に債務を解消し、その遂行を委員会に伝えることを勧告した¹⁶。

3 月 25 日付け中央統制委員会賃金小委員会宛トラスト本部会書簡（写しを木工労組中央委員会、木材工業管理局、監査委へ送付）は 2 月分賃金債務清算のためスターロ - ルースキー工場

に 16 千ルーブリ，パルフィノ工場へ 20 千ルーブリを送金し，2 月分賃金債務は解消したと伝えた¹⁷。

更に 4 月 7 日付け中央統制委員会賃金小委員会宛トラスト本部会書簡（写しを木工労組中央委員会へ）は 4 月 1 日までに工場の賃金を全額支払うことを約束した。「木材調達上の賃金（農民への支払い）についても最近の送金で住民への債務は全面的に解消しただけでなく，浮送準備及び開始の支払いも可能である。トラスト本部〔職員〕の給与は今後，補助金の全額交付があれば遅配は生じない見込みである」と伝えた¹⁸。

にも拘らず遅配は解消されなかった。工場では遅配のため労働者の不満や工場委，工場管理部への不信が生まれている。トラスト本部会は 3 ヶ月前に支払いを約束したが守られていない。

そこで 1925 年 6 月 12 日付けの工場委及び工場党細胞のトラスト党フラク宛書簡は賃金債務（延滞利子も含め）清算を要請した（一度 6 月 2 日に要請したが，成果がなかったようだ）。また 1924 年分の作業委支給債務の清算も要請した。清算されない場合，労働者の主張に従い〔人民裁判所〕労働部会に訴える，という。

6 月 23 日付け工場委のトラスト本部会宛書簡も同様の要請を行った。

6 月 29 日のトラスト本部会の回答は財務逼迫の苦境を訴え，弁明に努めた¹⁹。

こうして工場で賃金遅配のような問題が生じた時，工場委や工場党細胞のような現場組織がトラスト本部会に交渉するが，それが拉致が明かない場合，一方では党ラインで地方党組織（郡党委，県党委など）に伝え，最終的には党中央に訴えて，他方では労組ラインで地方支部，それを経て労組中央に訴え，それぞれ中央機関から経済機関，組織に働きかける，という形をとるのである。この場合は紛争処理方式に頼るのは出来るだけ避けようとする。

賃金支払い状況の改善は従って，組織的及び物質的措置の結果である。前者には中央統制委員会・賃金委員会及び国家注文委員会の精力的な活動（注文決済面の調節）がある。後者には国家からの直接的財政的支援や運輸の財務状態の改善（運輸が金属や石炭工業にとって健全な債務者となる）がある²⁰。

1925 年春以降しばらくは深刻な遅配のケースは少なくなった²¹。1924 年 11 月には 14 百万ルーブリを超えた国営工業における賃金債務は，1925 年 3 月末には 430 千ルーブリに減った。慢性的賃金債務は解消に向かった。8 - 10 月には遅配はほとんどなかった²²。

1925 年 12 月頃から再び賃金債務が増え始める²³。1926 年 1 月に南部機械トラストを始めとする金属工業の大トラストで賃金債務が発生した。労働国防会議・国家注文委員会によるとその直接的原因はトラストへの経済復興債や公営事業信用を通ずる融資が企業の資本活動や住宅建設の発展に不相応であり，また生産規模と比して銀行信用が不充分であったり，運輸人民委員部からの注文支払いの遅れがあったことによる。加えてかなりはトラスト自身の生産及び商業活動の不備による。ことにゴムザと南部機械トラストは 1925/26 年度第 1 四半期の生産計画が 50% 以上も未達成であり，当座の費用のカヴァーのため将来の入金を利用した（注文主より期限前に資金を受取った）。委員会は中央公営事業銀行に対しゴムザや南部機械トラストへの貸付を要請し，ゴスバンクに対し南部鉄鋼トラストへの債券の追加割引を提案した。また運輸人民委員部の金属トラストへの債務をカヴァーする措置も採られた。更に，金属総管理局に対し今後，賃金支払いの困難が予見できるトラストの出納計画を国家注文委員会に適宜，提出することを勧告した²⁴。

砂糖トラストでは 1925 年 12 月から賃金及び社会保険債務が発生し，賃金債務は 1926 年 4 月の時点で 3 百万ルーブリに達していた。こうした問題は現場で解決困難な場合は現地の労組から党のネットワークを通して，トラスト本部会に打開を要請し，労組中央から政府機関に働きかけることになる。

砂糖労組地区委が幾度となく支部に訴えたが，埒があかない。県労組評党フラクからの報告に基づき党ヴォロネジュ県委組織部はトラスト本部会党フラクションにこれら債務解消の措置を

採ることを求めた（1926年4月3日付書簡。トラスト本部会の回答は4月8日）。他方、〔これは表向きのルートであろうが〕労組系列で中央に訴え、全ソ労働組合中央評議会幹部会が最高国民経済会議議長に対しトラストに早急の債務清算を促すように要請した²⁵。

1926年5月には遅配問題は深刻となる。総経済管理局・労働経済部のデータによると6月初めには各トラストの貸金債務は増加する。ゴムザは2百万ルーブリ近く抱え、南部ウラル鉱工業トラストは貸金未払いは6月1日に約40%に達し、モスクワ石炭トラストは貸金債務が112千ルーブリに上った。砂糖トラストは更に増えて約5百万ルーブリになり、北部木材トラストも約400千ルーブリの債務をもつ、等々。6月3日時点の債務総額は11百万ルーブリに上った²⁶。

クレジット収縮や運輸人民委員部など注文主からの支払いの遅れなどの客観的要因のほかに工業の跳び出し（必要以上の、または財源を省みない生産拡張）、半製品、原材料の調達過多、流動資金の一部凍結やその計画外の資本修理への流用などがその原因である²⁷。

最高国民経済会議は労働国防会議に対し集権注文の支払いの確保、ゴスバンクに累積した債務のカヴァーを委任すると共に経済復興債を通ずるトラストへの資金交付や第4四半期におけるゴスバンクのクレジットの23百万ルーブリ増額を求めた²⁸。

それに留まらず労働人民委員部は地方労働機関に対し貸金債務償還の断乎たる措置を採り、経済機関の責任を問うことを改めて勧告している²⁹。

それに呼応して各労組中央委員会も遅配について経営者の司法責任を問うことも辞さない強行姿勢に出る。実際、ゴムザ〔本部会〕はその責任を問われて6月24日、モスクワ県裁判所・労働関係特別定例部会で審理を受けることになった³⁰。

7月には最高国民経済会議において貸金の期限での支払いを保証するための協議会が開催される。協議会では石炭化学トラストの遅配の原因は原材料の過剰な調達によって資金がタイトになったこと、また中央公営事業銀行による貸付交付の遅れも必要な報告書の未提出にあることを確認した。協議会は余剰物資を実現し、繊維シンジケートと化学工業の契約締結を急いで、その契約の勘定で500千ルーブリのアヴァンスをトラストに支給する、経済復興債からの資金交付を400千ルーブリ引上げる、第4四半期の貸付リミットを2百万ルーブリ引上げることを勧告した。

金属総管理局代表は南部ウラルトラスト及びナジェジンスキートラストの財務状況は貸金の期限での支払いを可能とするものであり、遅配はその不十分な経営能力の結果であると断じた。協議会は南部鉄鋼トラストについては10月1日現在の45百万ルーブリの貸付リミットと8月に3百万ルーブリの商品担保貸付を保証することを認めた。金属総管理局はその管轄の全ての経済組織に対し貸金の期限での支給を優先することを指示せねばならない。他のトラストについてもほぼ同様の見解が示された³¹。

その直後に労組中央委員会代表者協議会がもたれた。協議会は遅配の主たる原因を経済機関の怠慢や能力不足に求め、団体協約に定められた期限から3-5日経過しても貸金が支払われない場合は全て司法機関に持ち込むことを決めた³²。

8月12日付け最高国民経済会議省令は遅配の原因が過度の原材料調達、販売、融資、貸付の遅れ、相応の機関による貸付、財務計画不履行、貸金より他の債務を優先したことなどに求め、貸金債務を最優先義務として団体協約に定められた期限に全額支払う措置を採ることを命じた³³。

時を移さず全ソ労働組合中央評議会アペールが出される。一部地域の貸金債務は一般的な財務、生産上の困難の故ではなく、主に貸金用資金の転用にある。遅配責任者を裁判にかけることも辞さず、経済機関に対し断乎たる措置を採るべきである³⁴。

次いではロシア共和国最高国民経済会議・国営工業管理局が全ての共和国トラスト及びシンジケートに対し貸金債務最優先の特別回章を出す³⁵。ここでは経済官庁と労組が共同歩調をとっていた。

こうしたやや緊急的対応策の結果、国営工業の貸金債務は9月18日には2.7百万ルーブリに

減少した³⁶。最高国民経済会議労働経済部のデータでは 1926 年 11 - 12 月に、賃金債務総額はほぼ 1.3 百万ルーブリであった³⁷。

その後も遅配は後を絶たない。

1927 年 11 月 23 日付最高国民経済会議省令及び 1928 年 2 月 2 日付け省令で全ての工業機関に対し改めて賃金面での義務は優先的義務であり、無条件で団体協約に規定された期日に賃金を支払う義務があることを確認した。「期限通りの賃金支払いが個々の企業にとっても、わが国の経済全体にとっても正しい運営の絶対的な必要条件である。遅配は経済機関の機構が充分、弾力的でなく、その指導者が自己の資金をうまく運用できないために生ずる。資金不足によって正当化できない。総管理局の長はその個人的責任において遅配の個々のケースを調査し、その責任者を明らかにし、然るべき処分をするために最高国民経済会議議長に報告する。事業の非経済性が判明した場合には裁判にかけられる」³⁸。

このように滞りなき賃金支給という最も基本的な事柄も企業レベルで処理することは困難であった。党、国家機関及び労組階梯を通して、上から解決するという形を採った。

¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, №4, p. 74 : Ekonomicheskaja zhizn', 28 January 1925, №22 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 January 1925, №22 : Trud, 28 January 1925, №22.

² Ekonomicheskaja zhizn', 15 January 1925, №12.

³ Trud, 28 January 1925, №22.

⁴ Trud, 12 October 1924, №233.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 28 January 1925, №22 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 January 1925, №22 : Trud, 28 January 1925, №22. 遅配の時期には欠勤率は上昇する。労働者は言う。「私は賃金の一部を企業に預けてきたが、今や副業で稼がねばならない」。

⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 15 January 1925, №12 ; 28 January 1925, №22 :

Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 January 1925, №22 : Trud, 28 January 1925, №22.

中央統制委員会はすでに 24 年に賃金債務清算ファンド設立を提案している。当初は使途以外に使われるのではないかと懸念から反対もあった。

⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 6 January 1925, №4 ; 11 January 1925, №9 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6 January 1925, №4 : Pravda, 6 January 1925, №4 : Trud, 6 January 1925, №4 ; 8 January 1925, №6.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 31 January 1925, №25.

⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 3 March 1925, №51. cf. Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 February 1925, №45 ; 26 March 1925, №69 ; 9 April 1925, №81 ; 5 May 1925, №100 : Ekonomicheskaja zhizn', 7 April 1925, №79 ; 5 May 1925, №100.

最高国民経済会議・総経済管理局・労働経済部データによると全連邦的意義のトラストの賃金債務は 25 年 3 月 24 日に 582 千ルーブリ、4 月 4 日に 429 千ルーブリであった。

¹⁰ Trud, 27 January 1925, №21.

¹¹ Trud, 10 December 1924, №281.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 20 February 1925, №42 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 February 1925, №42. 南部鉄鋼トラストでは 22 年と 23 年における休暇未利用手当の未払い問題が生じた。金属労組ドネツ地区委はトラストに幾度となくその支払いを要求したが、トラストは支払いを引き延ばした。労組はトラスト本部会の司法上の責任を問う決定まで行った。金属労組ウクライナビューローと中央委員会もまた再三、債務償還を求めたが埒が明かず、金属労組中央委員会はトラストに非常措置を要求すると同時に金属総管理局に対し事態を報告し、トラストへの働きかけを要請した (Trud, 12 March 1925, №59)。

¹³ Trud, 13 February 1925, №36 : Ekonomicheskaja zhizn', 15 February 1925, №38 :

Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 February 1925, №38.

モスクワ石炭トラストも同様に社会保険及び賃金債務清算のため 2 月中に 250 千ルーブリの商品担保貸付を交付することが決定された (Trud, 21 February 1925, №43)。

¹⁴ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 16, l. 3, 12.

¹⁵ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 16, l. 13 [重複] .

-
- ¹⁶ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 5, l. 16.
- ¹⁷ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 5, l. 15.
- ¹⁸ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 5, l. 21.
- ¹⁹ RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 13, l. 11, 14, 15.
- ²⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 3 March 1925, №51.
- ²¹ 例えば、7 月から 8 月にかけて北部木材トラストで遅配があった。これはトラストへの補助金交付問題の解決が遅れたことによる (Pravda, 26 September 1925, №220)。
やはり夏に北部糖蜜トラストの工場で賃金債務が生じた。食品労組中央委員会は最高国民経済会議に対しトラストの団体協約及び労働法規違反の懲戒責任を問うことを求めた (Trud, 15 August 1925, №185)。
- ²² Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, №4, p. 74 : Ekonomicheskaja zhizn', 2 July 1926, №149.
- ²³ 11 月前半及び 12 月後半には再び北部木材トラストで遅配があった。最高国民経済会議はそのカバーに必要な資金を 1925/26 年第 2 四半期の補助金勘定で受取る措置を採った。同じ頃、上流ヴォルガ木材トラストでわずかな遅配があったが、ロシア共和国最高国民経済会議はトラストの流動資金増強の措置を採った。南部機械トラストでも 11 月後半に幾分の遅配があった。これは注文主、殊に運輸人民委員部からの入金の流れに起因する (Ekonomicheskaja zhizn', 17 January 1926, №14 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 January 1926, №15 : Trud, 17 January 1926, №14)。
12 月には石炭化学トラストで数日の遅配があった。これは主に過度に建設に熱中して、流動資金についての配慮を欠いたからである。この時期にはまだ稀なケースであった (Trud, 17 December 1925, №288)。
他に砂糖トラスト、北ヴィヤトカ鉱業管区、ウクライナ農業機械トラストなど (Ekonomicheskaja zhizn', 2 July 1926, №149)。
- ²⁴ Trud, 6 February 1926, №30.
- ²⁵ RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 15 - 17 : Ekonomicheskaja zhizn', 17 April 1926, №88 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 April 1926, №82 : Trud, 1 April 1926, №74.
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 9 June 1926, №130 : Ekonomicheskaja zhizn', 2 July 1926, №149
- ²⁷ Trud, 30 May 1926, №123 : Ekonomicheskaja zhizn', 8 July 1926, №154.
- ²⁸ Trud, 20 June 1926, №140.
- ²⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 30 May 1926, №123.
- ³⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 19 June 1926, №139 : 24 June 1926, №142 : : Trud, 24 June 1926, №142.
- ³¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 July 1926, №168.
- ³² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 July 1926, №171.
- ³³ Ekonomicheskaja zhizn', 13 August 1926, №184 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 August 1926, №183.
- ³⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 18 August 1926, №188.
- ³⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 August 1926, №190. ロシア共和国工業の賃金債務は 8 月 1 日に 2 百万ルーブリを超えていた。最高国民経済会議は賃金債務解消のため税、伐採料支払い、貸付返済猶予、新規クレジット開設などの対策を講じた (Trud, 25 August 1926, №194 : Ekonomicheskaja zhizn', 26 August 1926, №195 ; 27 August 1926, №196)。
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 September 1926, №217 : Izvestiia, 24 September 1926, №220.
- なお砂糖トラスト、南部鉱業トラストなどは遅配が残る (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 October 1926, №248 : Trud, 29 October 1926, №250 : Izvestiia, 29 October 1926, №250)。
- ³⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 19 February 1927, №41.
- ³⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 2 February 1927, №28 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 2 February 1927, №28 : Trud, 2 February 1927, №28.

第5章 賃金とノルマ

1. 賃金の諸問題

ネップ期最初の数年は賃金制度は整備されていない。時々状況に応じてともかくも勤労者の生活を確保するため場当たりに決められていた。

賃金は基本給、加補給及び賃金諸掛り、付加給付より成る。基本給は全ソ労働組合中央評議会の17等級賃率表を一応の基準とする。これは職能給体系である。労働者部分は最初の10等級が充てられ、賃金係数は以下のようなものである。10等級は1等級の給与の4.2倍となる。

等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
係数	1	1.2	1.5	1.8	2.2	2.5	2.8	3.1	3.5	4.2

ネップ期半ばでは第1等級の基本給は14～15ルーブリである。14ルーブリとすると第3等級の雑役工は21ルーブリ、等々となる。11～17等級は一般に管理・技術者に適用される。

これに加補給や諸手当、上乘せが加わる。それらが50～60%とすれば、3等級の雑役工の貨幣賃金合計は32 - 33ルーブリとなる。6等級の有資格労働者だと基本給は35ルーブリ、加補給などを125%とすると78ルーブリ75コペイカとなる¹。とはいえ実際の賃金は産業部門や労組により異なった基準で決められていた。資格と等級区分は部門によりバラツキがあった。

表IV－5－1 資格分類

工業部門 資格区分	金属加工、冶金	繊維	石炭		石油
			地下労働者	地上労働者	
高資格	7 - 8	13 - 19	12	11 - 12	8
有資格	5 - 6	7 - 12	9 - 11	8 - 10	5 - 7
低資格	3 - 4	4 - 6	6 - 8	5 - 7	4
無資格	1 - 2	1 - 3	1 - 5	1 - 4	1 - 3

出所：Trud v SSSR, Spravochnik 1926-1930, p.98.

経済復興が軌道に乗り始めると共に次第にそれまでの生活保障給中心から成果主義的賃金に重心を移す。1924年には党も労組も明確に直接的無制限出来高制を支持するようになった。

1924年8月に製造ノルマと出来高制に関して全ソ労働組合中央評議会が次のような見解を打ち出した。生産の現在の条件において最大限技術的に可能な製造ノルマを定め、加補給は実際の製造に依存させる。最大限の製造ノルマに対しては労組と経済機関の合意により無条件に一定率の歩合給が保証される。そうでなければ出来高制が最大限ノルマ達成の誘因にならない。出来高給の制限は全て撤廃される。歩合給率は仕事の質には依存しない（それは別途監視される）。品質に対するプレミアムには反対しない²。

1924年9月下旬の労働生産性向上カンパニア計画の具体的検討のための協議会（全ソ労働組合中央評議会、金属、鉱業、繊維、鉄道各労組中央委員会代表、最高国民経済会議、労農監督人民委員部、運輸人民委員部その他代表参加）は全ソ労働組合中央評議会代表ウラジーミロフ提案を若干の補足を付して採択した。それによると直接且つ無制限の出来高制導入（労働の正確な標準化が可能な部門で）し、製造ノルマは「一定期間」固定化する。生産と関連する技術者や補助スタッフにはプレミアムを支給する³。

各労組は以後、出来高制拡大に向かう。

1924年10月初めに紙工業・労働生産性向上委員会が採択した紙労組中央委員会と最高国民経済会議議長名のアップールは紙工業の全ての働き手に対し、最大限の生産拡大、速やかな3交代制への移行を呼びかけた⁴。

表Ⅳ－５－３ 出来高労働者比率

1923 年 3 月	41.5%
1923 年 9 月	45.7%
1924 年 3 月	46.4%
1924 年 9 月	50.2%
1925 年 3 月	57.8%
1925 年 9 月	59.1%
1926 年 3 月	58.3%
1926 年 10 月 1 日	61.5%
1927 年 10 月 1 日	63.0%

註：１．全工業のデータ。但し、23 年のデータは石油工業除く（データなし）。

２．25 年 3 月の増加は一部は労働統計報告自身の変更による。25 年初めからほとんどが時間給の『下級作業員』を除いた。

出所：Vestnik Truda、1926、№9、p. 45—50；1928、№2、p.9.

繊維労組では 1924 年 12 月までには大きな県支部の大部分が精力的に直接出来高制への移行を準備した。労組中央委は地方に対し移行は慎重に行い、直接出来高制の導入には工場の技術的可能性の詳細な調査が先行すべきことを強調した上で出来高単価の基礎となる製造ノルマが 8 時間労働日のノーマルな条件での平均製造実績に基づき定めることを指示した。出来高単価は基本給プラス 10%の加補給を定められた製造ノルマで除することによって計算する。補助労働者に対しては出来高労働者の生産性に応じて加補給の比率を定める。その場合、作業時間測定その他の方法によって補助労働者の確定人員を定める⁵。

皮革労組も最初に直接出来高制への移行を試みた労組の一つである。1924 年 12 月現在、

5 つのモスクワの工場を導入した⁶。皮革工場では各労働者の仕事を個別に評価することは困難である。多くの場合、2、3 人の労働者が同じ皮革を扱う。それ故、集団出来高制を導入する。各業務は個人によってではなくアルテリにより遂行される。全給与はアルテリシクにより等分に分けられる。但し、艶出しや擦染のような仕上げ業務は個別化する⁷。

それまであまり出来高制が適用されてこなかった印刷工業でも 1924 年 10 月下旬、印刷労組中央委員会は県支部に対し直接出来高払い制、それも主に個人的それに移行することを提案した。そのみが各労働者が自分の仕事に責任を負い、仕事の質向上の誘因を与える。集団出来高制は仕事がコレクチーフによって行われる場合（例えば、印刷部門）のみに許容される。製造ノルマは地方ではバラツキがある。設備の悪さを理由に過度にノルマを引下げたり、逆に設備を考慮せずに可能なノルマを引上げる。中央委はそれが作成したノルマに準じてノルマを見直すことを要請した。また資格区分についても中央委の定めたそれを速やかに実施することを求めた⁸。

表Ⅳ－５－２ 大工業における基本給に対する加補給の比率(%%)

	全労働者				出来高給労働				時間給労働			
	1926 年 3 月	1927 年 9 月	1928 年 3 月	1928 年 9 月	1926 年 3 月	1927 年 9 月	1928 年 3 月	1928 年 9 月	1926 年 3 月	1927 年 9 月	1928 年 3 月	1928 年 9 月
全工業部門	49.3	60.7	38.2	37.8	68.1	76.9	49.6	50.1	27.8	33.1	20.9	19.3
金属		109.1	68.7	58.5	103.6	129.6	81.8	72.4	63.8	72.4	44.8	33.7
鋳業	47.3	35.5	20.6	25.0	72.7	55.0	32.8	41.8	12.3	10.6	5.9	6.7
木工	44.5	57.7	37.5	43.8		85.9	53.0	61.1		19.8	15.5	16.0
紙		43.8	34.7	40.9	77.3	103.8	68.5	76.5	18.9	21.3	19.6	23.5
印刷	35.8	34.6	34.6	38.7	75.7	50.3	58.5	64.8	18.1	23.2	17.5	17.4
繊維	31.7	40.6	22.2	21.8	41.8	47.5	27.3	28.3	11.2	19.9	13.0	11.2
縫製	29.3	62.6	33.0	41.5	34.7	71.6	37.7	48.3	6.6	10.8	6.4	7.1
皮革		81.8	38.4	38.4	63.3	100.9	45.0	46.0	27.6	46.5	24.0	23.3
食品		55.6	57.1	70.9	34.4	66.2	76.0	86.4	24.8	49.5	45.0	60.1
化学		55.2	37.5	42.5	63.4	71.7	49.0	55.7	26.7	25.9	17.4	20.8

出所：Statistika truda、1928、№5 - 6、p.7.

こうして 1924 年 10 - 12 月には無制限出来高制が普及する⁹。

その結果、出来高労働者の比率は 1923 年の 40% 台から 1926 年には 60% を超えるようになる（表Ⅳ－5－2）。戦前にはモスクワ県の工業労働者（約 24 万 6 千人）のうち出来高給労働者比率は 53.0%（1908 年 11 月）、ペテルブルグの金属工業労働者（約 4 万人）のうち出来高給労働者比率は 60.0% であったから（1909 年）、幾分それを上回った¹⁰。また総労働時間中出来高払いの比率（全工業約 200 万人のデータ）は 1927 年 9 月、61.0%、1928 年 3 月、60.0%、1928 年 9 月、60.6% となった¹¹。

大工業における基本給に対する加補給の比率は表Ⅳ－5－3 のようである。

更に賃金には貨幣賃金のほか様々な給付が加わる。この追加労働コストの賃金中比重は非常に大きい。最高国民経済会議・中央統計部の定義に従えば、労働コストは①貨幣賃金、②労働力諸掛り、③付加給付の 3 つに分けられる。①は本来の貨幣形態の賃金であるが、『総』賃金と『純』賃金に分けられ、後者は前者から諸手当を除いたものである。②は賃金勘定で、直接、労働者職員にサービスするものであり、住宅、洗濯場、浴室、作業衣、中性物質などを含む。③は社会保険、医療扶助、託児所維持費などである¹²。

1925 年 9 月 11 日の最高国民経済会議省令によって承認された『生産記録の基本規程』もほぼこれを踏襲して、①直接賃金、②労働力（賃金）諸掛り、③社会的費用に分類している¹³。必ずしも明確に区分されているわけではないが、②は諸手当であり、③は付加給付といえる。

カムヴォリトラストの例（1926/27 年度）では社会的費用が諸掛りと付加給付に分かれる。

i) 労働力諸掛り＝諸手当は休暇、未消化休暇の補償、交通費、住居（現物及び貨幣）、光熱費、上下水道費などの他、浴場維持、勤務時間外労働の手当、休日手当、兵役召集者への扶助、見習負担金、育児休業手当がある。

ii) 賃金加算分 *nachuslenie*＝付加給付（賃金以外の給付、サービス）には全ての種類の社会保険料、住宅建築補助、医療扶助、労働能力喪失に伴う基準外追加給付、職員や作業員及びその家族へのサービス（文化教養施設維持費や控除）、工場学校、夜間労働者学校負担、託児所、幼稚園、食堂負担、職場委負担、党細胞ビューロー負担が含まれていた¹⁴。

モスクワ羅紗トラスト（1924/25 年度）の場合には付加給付に社会保険料、従業員への公共サービス（水道、光熱など）、作業衣、市電その他公共サービス料金の負担、住宅、文化センター、託児所、診療所負担、文化的ニーズ、工場学校、職業教育負担、工場委負担が含まれる¹⁵。

賃金のうち社会的費用の割合は表Ⅳ－5－4、5、6 のようである。

最高国民経済会議・中央統計部のデータでは 1924/25 年度、全工業で賃金諸掛りと付加給付は平均賃金の 33.9%、うち 16.6% は社会保険料、無償の住宅とその維持費は 9%、文化費、工場委員会維持費は 3.5% である。加工工業に限れば戦前の 6.5 倍という。1925/26 年度は 32.18% である。但し、労組はこの統計数字が過大評価であると批判する。二重計算があり、費用項目の分類が曖昧である。削減の余地はない、という¹⁶。

1926/27 年度は貨幣賃金に対し約 32% であるが、工業部門により 17.74%（電機）から 59.10%（石油）の幅がある¹⁷。戦前と比較してみるとネップ期の方が賃金諸掛り、付加給付の割合が多い。ネップ期には、まず文化費控除や雇用主負担の社会保険が導入された。また疾病、不具、出産の時は労働者及び婦人労働者は給与全額を補償される。戦前は半額か、精々 2/3 であった。全く労働能力を失った身障者には 1925 年より実際の給与の 2/3 が補償される。戦前は全く補償されなかった。但し、住宅費について言えば、ことに大工業中心地で戦前よりずっと少ない。戦前は給与の 20 - 30% であったが、ネップ期半ばには 10 - 13% である¹⁸。

表Ⅳ－５－４ 労働者、職員への社会的費用（貨幣賃金に対する比率％）

	1924／25 年度	1925／26 年度	1926／27 年度
無償住宅	4.49	3.16	4.20
無償水道光熱、浴場、洗濯室	3.43	2.64	3.00
住宅手当及び通勤手当	0.50	1.91	1.77
文化的及び労働者組織の建物の維持費	0.65	0.47	—*
社会保険	16.36	15.75	16.39
文化費	1.33	1.25	1.38
工場委や職場委の維持費	1.45	1.46	1.42
工場学校及び職業技術教育費用	1.26	1.69	1.57
サナトリウムのベッド、託児所、休暇の家、病院 その他の維持費	0.63	0.57	0.32
作業衣	1.76	1.71	1.84
石鹸、油脂、中性物質支給	0.27	0.26	0.28
その他	1.34	1.23	0.30
計	33.47	32.12	32.47
うち公共サービス(現物)	8.42	7.71	8.97

註：１．1924／25 年度の住宅手当は『無償住宅』の項目に含めた。

２．1926／27 年度の無償住宅の項目の増加は固定資産再評価の影響がある。

*文化費や工場委や職場委の維持費に含められた。

出所：Voprosy Truda、1928、№3、p. 12：Vestnik Truda、1926、№4、p. 46.

表Ⅳ－５－５ 工業総製造高中労働コスト比率(％％)

	貨幣賃金		現物支給		社会的費用		総労働 コスト
	労働者	職員	労働者	職員	労働者	職員	
1924／25 年度	16.83	2.94	1.31	0.24	4.26	0.76	26.34
1925／26 年度	18.34	3.41	1.38	0.17	4.33	0.78	28.41
1926／27 年度	17.99	3.41	1.58	0.19	4.13	0.76	28.05

注記：製造高は工場単位の計算の集計値。

出所：Voprosy Truda、1928、№3、p. 22.

表Ⅳ－５－６ 全工業と繊維工業の賃金諸掛りと付加給付（％％）
(1925／26 年度)

	全工業	繊維工業
無償住宅供与及び供与されない従業員への住宅手当	4.56	7.27
無償光熱費、上下水道費	2.61	3.31
作業衣	1.69	1.23
文化施設、工場委員会その他に提供された建物の維持費	0.46	0.8
石鹸、油脂、中性物質	0.28	0.23
通勤費	0.51	0.27
賃金への補足としての現物無償供与	0.06	0.05
その他労働力への費用（奨学金、補助金など）	0.81	0.8
賃金諸掛り計	10.98	13.96
社会保険	15.84	19.5
文化費	1.25	1.12
職場委員会及び工場委員会維持費	1.46	1.18
工場学校維持費及び職業技術教育費	1.7	1.73
療養所ベッド維持費、託児所その他費用	0.58	0.71
その他費用	0.37	0.36
付加給付計	21.2	24.6
総計	32.18	38.56

出所：Ekonomicheskaja zhizn'、1 May 1927、№97.

表Ⅳ－５－７ 石油工業の賃金諸掛り及び付加給付
(1924/25 年度)

従業員への住宅の無償提供	22.8
光熱、上下水道費（無償）	16.5
作業衣	3.1
石鹸、油脂、中性物質	0.1
文化施設、工場委員会その他に提供される場所の維持費	0.9
通勤費	2.9
その他費用（奨学金、補助金など）	1.4
賃金諸掛り計	47.7
社会保険料	15.2
文化費	2.7
工場委員会維持費	2
工場学校教育や職業技術教育費用	2.7
療養所ベッド及び託児所その他維持費	1.8
その他	0.1
付加給付計	24.5
賃金諸掛り及び付加給付総計	72.2

(%%)

注記：最高国民経済会議・中央統計部のデータ。

出所：Ezhemesiachnyi statisticheskii biuletën', 1925, October, No.1 (28)

表Ⅳ－５－８ ドネツ炭鉱での賃金構成の変化
(従業員の平均月収：ルーブリ)

	1924/25 年度上半期	戦前
貨幣賃金のアクティブな部分	32.3	35
賃金のパッシブな部分	3.7	—
住宅費、光熱費その他	7.44	5
文化費、社会保険、労組組織維持費	5.53	3
作業衣	0.87	—
計	49.84	43

註：アクティブな部分とは直接、生産活動と関わるもの。パッシブな部分とは休暇手当、各種退職手当など。この構成は鉱業管理部によって大きな差がある。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1925, No.178.

のであるがトラストにより幅があり、冶金トラストについてみれば 6～18%である。この差は生活上、生産上の特殊性によるものではなく、主にトラスト長の経営上の裁量によるものである²⁰。レニングラードのトラストでは 1924/25 年度の賃金諸掛りは賃金全体の 23%～40%を占めた。多くの経済機関は労働法典や団体協約により規定される額を大幅に超えて支出した²¹。

こうしてネップ期には「賃金の雑然とした積み上げ」（ウラジーミロフ）²²が現出した。その原因は場当たりの賃金政策にある。革命前には雑役工は第 1 等級にランクされた。ネップ期半ばでは 1, 2 等級は専ら工場学校の生徒であり、雑役工は第 3 等級であるが、その賃率係数は低い。また基本給以外の手当、加補給の比率が高く、一般に上級資格ほど多い²³。

賃率便覧の等級と実際の等級とは大きく乖離していた。繊維工業では職工や紡績工その他の基本的労働者グループは労組の賃率ノルマよりも 1 - 2 等級、時には 3 等級高くランクされていた。

石油工業においては戦前もその特殊事情から無償住宅、光熱その他の公共サービスは多かった。バクーでは従業員の 75.8%は無償で住宅が提供されていた。バクーの労働者の付加給付は 35～40%程度（家族持ちが 50～85%，単身者 27～35%。資格によって差がある。労働者中家族持ちの比率は 25%）である。だが労組の計算では過大評価という。7.7%は間違っって賃金に含められている（作業衣、工科大学への控除その他）。また 10.3%は住宅維持費で過大計算されている。1.7%は浴場や洗濯場維持費である。これらを除くと 72.2%ではなく 52.5%となる¹⁹。

ドネツ炭鉱でも諸手当、付加給付が戦前より増えている。[表Ⅳ－５－７， 8]

冶金トラストの賃金諸掛りのうち比重の高いのは労働力維持と結びつく費用ないし『社会的』費用である。社会的費用の賃金総ファンドに対する比率は 1924/25 年度、トラストにより 26～38%であり、これは法定と法定外に分かれる。法定は社会保険（これは金属工業全体で賃金ファンドの 10%ほど）、工科大学への控除が 1%，工場委員会維持費が平均 1%，作業衣及び特配食料が約 2%（労働人民委員部のリストによる）、法定休暇約 5%，工場学校維持費約 1.5%，合計約 20%となる。法定外は経済機関が団体協約方式で引き受けたも

オレホヴォ-ズーエヴォ綿トラストでは1ヶ月に全労働力の47%が高い等級に移った。この点で管理部の柔軟性は驚くほど高かった²⁴。

ローザ・ルクセンブルグ記念繊維工場（ウラジミル県）でも非常にしばしば17等級賃率表における1-2等級のズレ上げがみられる。これは通常、『コネ』により行われた。工場診療所で助産婦が患者リスト記録係りと同じ等級にランクされたが、それは単に後者に工場委員会での『引き』があったからである²⁵。労組及び経営の下部働き手〔マスチュエル？〕はしばしば賃率の上方移動に甘く、譲歩的であった。これは『隠された賃金形態』である²⁶。

他方、製造ノルマ面での労組の強硬な政策のもとで地域によっては40～80%の加補給を受取るグループがいる（10%がノーマルのところ）²⁷。

皮革工業でも同様である。労組の便覧では真皮除去係り〔なめす前に生皮の内薄膜を除く〕は4-5等級にランクされているが、実際には6等級で支払われている。蓋し、この仕事は豊富な経験と力を要するからである。羊毛皮の除毛の仕事は労組の便覧ではやはり4-5等級にランクされているが、実際には6-7等級で支払われている。この仕事は柔らかい原料の場合には慎重さと熟練を要する。

他方、クロム革の計量は便覧では5-6等級にランクされているが、実際には3等級である。計器の数字が読めればよく、特別の知識を要しない²⁸。

南部の金属労組でも賃率等級は過大評価されていた。これは内戦期の遺産ともいえる。最低限の生活を保障するため本来よりも高い等級を労働者に与えたのである²⁹。

1926年春の団体協約カンパニアを前にして経済機関は賃金諸掛りの最大限削減の方針を打ち出す。無論、緊縮政策と直接的に関連する。

1926年3月下旬、最高国民経済会議・総経済管理局・労働経済部において賃金諸掛り削減に関する経済機関及び労組拡大協議会が開催され、そこで最高国民経済会議作成の賃金諸掛り削減案が提出された。まずは社会保険。臨時及び季節労働者についての保険料率を減らす。『労働の危険性や有害性の程度による分類』を改定して、賃率等級を見直し、それに基づいて保険料率を引下げる。医療管理委員会や専門鑑定ビューローは社会保険機関へ移管し、工業企業は医療扶助の追加費用から開放される。医療扶助はもっぱら〔福利厚生の〕《g》フォンドから支給する。公共サービスについては隠された非効率的賃金形態から実効的なものに変える。それらは有料化し、労働者、職員の総賃金に含める。但し、有料化は慎重に漸進的に行う。住宅は現物で提供する代わりに、固定した住宅手当を支給する。光熱費その他も確定ノルマを定める。通勤費や一部で行われている工場製品の無料支給は廃止する。原則として文化教養費については労働者に福利厚生フォンドの勘定でカバーする。赤字企業の場合は別途〔福利厚生フォンドに計上できない？〕そのための控除を行うが、〔賃金の〕1%を超えない。

職業技術教育の不生産的費用を避けるため工場学校の生徒数は実際の需要に合わせる。修学期間は短縮し、工場学校を大規模化する。個人及びブリガダ学習を拡大する。未成年卒及び彼等の給与の見直しも行う。保養所及び療養所や保養所のベッド維持の義務から解放され、それらの費用は中央保険局が負担する。託児所や孤児院の維持は保健人民委員部に移管する。その他、現行労働法規から生ずる様々なコストを調節するため労働法典を見直す必要がある³⁰。

1926年6月の全連邦労働経済部及び賃率-ノルマ化ビューロー大会は追加費用削減の措置を計画した。また1926年12月第7回労組大会の賃率-経済セクツィアのテーゼは公共サービス有料化を認めた³¹。だが1925/26年度に行われた賃金諸掛り削減カンパニアは目に見えた成果はなかったようだ。第2のカンパニアが必要という、声が上がる³²。

1927年になっても賃率上の混乱は続く。

履物工場《スコラホード》（レニングラード）では労働者の資格とは係わりなく同じ等級にランクされる仕事がある。これは労働者に資格向上の誘因を失わせる³³。

『パリコミュン』工場ではその資格からすると第3等級の給与を受取るべき労働者が7等級

にランクされる。清掃係や警備員その他の補助的な無資格労働力が 7 等級にランクされる。出来高給労働者の加補給は基本給を 250～300%超える。基本給が日に 1 ルーブリ 88 コペイカの者が実際には 9 ルーブリを稼ぐ場合もある。そうすると賃率表は全く意義を失う。6 等級の実際の最大の給与は日に 8 ルーブリ 40 コペイカ、9 等級では 8 ルーブリ 50 コペイカにもなる。低い等級の労働者が高い等級の労働者より多く稼ぐこともある。

ハルトゥーリン記念紡織工場（レニングラード）の例からすると繊維工場の労働者、ことに生産的労働者の給与システムの基本的欠陥は労働者の仕事量の差を考慮していないことである。例えば、リング紡績機で働いている婦人労働者は同じ番手で扱う機械の数が違うのに、従って仕事量が異なるのに同様の給与を受取る。また現状では予備労働者の給与は正規労働者より半等級または 1 等級低い。つまり差が少ない。そのため予備労働者は正規労働者になるのを拒否するケースがしばしばある³⁴。

第 1 綿トラストの第 1 更紗 - 捺染（旧ツィンデリ）工場（労働者数 3,000 名超、婦人労働者は 30%近い）では賃金計算が複雑化していた。基本給の他に加補給、『強化』労働手当、次いで 2 つの平準化ファンド及び成果に対するプレミアムファンドがある。平準化ファンドの目的には低賃金グループの給与引上げが入る。基本給への定率上乘せによる。1927 年現在、賃金には 2 つのこうした平準化が影響している。一つは 1925 年の、もう一つは 1926 年のそれである。成果に対するプレミアムは本質上、その名称にそぐわない形式的なものであり、休みや不良品その他のない全ての労働者に支給される³⁵。

カール・マルクス記念工場（レニングラード、金属）では個々の労働者カテゴリーの賃金は団体協約により規定された比率から大きく乖離していた。低い給与グループの労働者の賃金はかなり大きく遅れ、団体協約では 7 等級の係数は 1.9 であるのに、実際には 2.2 であった。8 等級はそれぞれ 2.1 に対して 2.4、9 等級は 2.3 に対して 2.8 と開いていた。等級内部でも 30 - 35% の幅がある。工場管理部は賃金の全システムの平準化を目指す。ことに資格の低い労働者の賃金引上げに注意を向ける³⁶。

建設においては作業ノルマが事実上、存在しない。建設労働者はアルテリで活動するのに慣れている。労組が個別給与を要求しても、労働者は賃金を受取ると全ての貨幣を共通の帽子に入れ、『チーフ』が分配する。あたかも仕事がアルテリ的に行われたかのように。経営者側はアルテリを合法化して、建設組織が職業紹介所を通さず労働者を雇用することを望む。建設労組はそうした方式に反対した³⁷。

出来高給普及に伴い賃金格差が広がるが、それへの揺れ戻しもある。

まずは出来高給労働者の平均給与と時間給労働者のその格差が開いた。1926 年 3 月、出来高給労働者の平均給与は時間給労働者のその 122.5%であった。産別 9 大労組のうち格差の最も大きいのは鉱業であり、180.4、次いで化学、137.5、印刷、137.3、皮革、135.4、紙、127.3、金属、120.7、食品、118.9、縫製、114.1、繊維、103.3 の順である³⁸。以後、この平均比率は 1927 年 9 月、124.0%、1928 年 3 月、122.6%、1928 年 9 月、127.7%と推移する³⁹。

少なくとも 1928 年までは大きな変化はない。

平均賃金を 1 として賃金水準の分布をみれば表Ⅳ－5－9 のようである。1925 年中に無制限出来高制や加補給の増加の結果、格差は拡大した。平均の 2.5 倍超の高賃金グループと半分未満の低賃金グループの比重が増大している。但し、出来高労働者の加補給増大と共に時間給労働者のかなりの部分に多くの奨励給が適用されたためさほど格差は広がらなかった。

雑役工賃金を基準とした職種間賃金格差は表Ⅳ－5－10 のようである。金属加工工業については表Ⅳ－5－11 のようである。1926 年 3 月には金属工業の工場長の平均月収は 332.2 ルーブリ 男子雑役工のその 7.3 倍であったから、わずかに差が開いた。工業全体では 7.0 倍である（工業労働者平均の 5.7 倍、工業職員の 3.1 倍）⁴⁰。

3 - 4 等級の雑役工と 9 等級の有資格労働者の賃金比率は現行賃率表では 2.1 だが、実際には多くの企業(主に金属、電機)で 3～4 である⁴¹。労組によっては有資格と無資格労働者の賃金格

差は1:8になる。これは賃金『シェーレ』と名付けられた(V.B.)。有資格労働者グループ内の格差もある。一部では資格の低いほうが高いほうよりも賃金が多いこともある。例えば、印刷業で5-7等級の仮綴工が9-10等級の植字工より多い。皮革工業でも同様のことがある。こうした格差は一方で、有資格労働者不足に、他方で、無制限出来高制採用と不正確な評価に起因する⁴²。工場管理者と雑役工の賃金格差はやや開いた。[表Ⅳ-5-12]

Ⅳ-5-9 大工業労働者・職員の賃金格差(賃金水準による構成比率%)

平均賃金に対する比率	1924年3月	1925年3月	1926年3月	1927年3月	1928年3月
0.5倍未満	14.0	17.0	15.0 (14.7)	12.6	11.6
0.5~1	42.8	44.7	43.7 (45.5)	45.6	46.7
1~1.5	25.3	23.5	24.6 (23.9)	26.3	26.3
1.5~2	12.1	8.5	9.8 (9.3)	9.5	9.6
2~2.5	3.2	3.2	3.9 (3.6)	3.2	3.1
2.5倍超	2.6	3.1	3.0 (3.0)	2.8	2.7

注記:24年は実際の賃金額に基づく近似値、労働者のみのデータ。26年の()内は Vestnik Truda、1925年のデータ。

出所: Vestnik Truda、1925、№9、p. 39; 1926、№10、p. 59 : Statistika truda、1928、№9-10、p.2.

表Ⅳ-5-10 賃金格差(男子雑役工の賃金を100とした有資格労働者の賃金)

職種	金属加工工			旋盤工			紡績工	印刷工
工業部門	輸送機器	特殊機械	電機	輸送機器	特殊機械	電機	綿工業	印刷工業
1907-8年	177.3			203.9			156.5	193.1
1924年3月	181.5	193.7		180.5	188.8		146.1	168.5
1925年3月	184.3	194.8		182.7	196.6		163.8	162.6
1926年3月	199.8	187.0	199.2	187.7	175.8	214.0		
1927年3月	176.9	187.8	195.1	172.7	181.5	203.1		
1928年3月	182.2	184.0	195.1	176.2	174.1	208.0	195.1	180.6

注記:戦前のデータはモスクワの金属工業、綿工業、印刷工業。

出所: Vestnik Truda、1925、№2、pp. 41-48; 1926、№7-8、pp. 94-101: Statistika truda、1928、№9-10、pp. 5,18-21.

表Ⅳ-5-11 金属加工工業職種別給与(1924年3月)

職種	人数	平均賃率等級	平均月収(チェルヴォネツ・ルーブリ)	男子雑役工賃金に対する比率
工場長	99		214.62	7.1
職場長	984		147.25	4.9
会計	2,174	6.9	59.88	2.1
鋳造工	2,274	7	60.1	1.9
鍛冶工	1,998	6.9	52.36	1.8
旋盤工	7,019	6.6	52.77	1.8
金属加工工	16,617	6.6	54.14	1.8
ボイラー係	2,620	5.4	49.98	1.6
植工	2,823	4.6	39.1	1.3
男子雑役工	15,656	3.6	29.55	1
警備員	5,739	3.3	25.42	0.9
計	189,824	5.7	43.56	1.6
うち労働者	164,667	5.1	39.8	1.5
うち職員	25,157	9.1	68.15	2.5

出所: Vestnik Truda、1925、№2、p. 51.

表Ⅳ－５－１２ 工業管理者と雑役工との賃金格差

工業部門	職場長及び支部長			マスチェル		
	1924 年	1925 年	1926 年	1924 年	1925 年	1926 年
輸送機器	5.4	5.6	5.9	3.4	3.3	3.5
特殊機械製造	4.4	4.4	4.7	3.6	3.5	3.6
冶金	4.1	4.5	5.1	2.7	3.1	3.3
石炭			6.6	4.3	4.6	3.9
紙	3.6	3.4	4.5	3.6	3.2	3.9
印刷	3.1	3.0	3.2		3.3	2.4
綿工業			4.6	3.3	3.3	3.7
羊毛工業			3.4	3.0	3.0	3.8
亜麻工業		3.8	4.9	3.3	3.3	3.7

注記：各年度 3 月のデータ。平均月収の男子雑役工のそれに対する倍率

出所：Vestnik Truda、1927、No.2、p. 101.

レニングラード工業では資格間の格差は戦前より開いた。同一職種内（資格上ほぼ同一）でも差がある。例えば、赤いプチロフ工場では金属加工工と工具製造工の賃金は資格上は 25% の差だが実際は 100% 超の差がある。雑役工でも同様である。『トレウゴリニク』工場では同じオーバーシューズ製造女工がやはり 100% 超の差がある⁴³。

工業労働者の男女賃金格差は表Ⅳ－５－１３のようである。男女の有資格労働者比率の違いにもよるが、それだけではない。男女格差は革命前より大幅に縮まった。同じ職種についてみれば男子賃金は婦人の 120 - 125% であるが、全体では 153% に開く。男女の等級差による。平均賃率等級は男子が 6 等級、婦人が 5 等級である。その限りでは 15% の差となる。出来高制の場合は当然、体力差が影響するが、男子と同じ等級であっても資格がより低い場合がある。未成年者の賃金が低いのは見習いが多いこと、労働時間などで種々の保護立法があったことなどによる⁴⁴。

年齢については大きな格差は認められない。というよりは年齢は賃金の規定要因ではない。同様の資格の労働者の賃金は概ねフラットである。年齢に応じて幾分上昇するが、一定年齢に達すると伸びないか低下する。これは体力及び経験による熟練度の違いの反映である。年齢により一定程度は上昇傾向があるが、これは主として年齢と共により高い資格を得ていくためである⁴⁵。

表Ⅳ－５－１３a 工業労働者の賃金の性差(婦人労働者の賃金の男子労働者の賃金に対する比率(%%))

表 b 工業労働者男女別有資格労働者比率%%(27 年 11 月 1 日)

	1924 年 3 月	1926 年 3 月	1927 年 3 月	1928 年 3 月		男子	婦人
全工業 (10 労組)	61.4	63.4	64.4	67.2	鉄鋼	39.0	6.8
金属	49.6	54.3	56.7	60.2	金属加工	46.9	8.2
鉱業(石炭)	42.1	40.6	42.3	47.5	機械製造	53.4	22.9
木工	54.0	62.5	63.1	66.3	石炭	50.3	1.8
紙	61.0	67.6	67.3	61.0	木工	22.1	3.5
印刷	81.3	69.9	69.1	72.5	印刷	70.1	26.4
繊維	66.1	69.9	70.9	73.6	皮革履物	70.7	35.2
縫製	66.9	78.9	70.3	70.7	陶磁器	37.3	18.2
皮革	65.5	68.0	68.8	71.2	ガラス	44.6	5.0
食品	74.4	81.7	82.5	79.2	マッチ	30.0	2.4
化学	60.7	67.1	66.6	69.8			

出所：Vestnik Truda, 1925, No.2, p.35; Statistika truda, 1928, No.9-10, pp.

3-4.

表Ⅳ－５－１４ 企業間賃金格差(第１等級平均日給)

	1926 年	1927 年	1928 年
機械製造工業平均	0.92	1.04	1.62
ゴムザ	0.9	1.01	1.62
レニングラード機械トラスト	1.1	1.25	1.84
南部機械トラスト	0.9	1.08	1.62
ウクライナ農業機械トラスト	0.9	0.91	1.56
ウラル金属トラスト	0.6	0.67	1.03
ウラル農業機械トラスト	0.6	0.65	1.02
造船トラスト(レニングラード)	1.1	1.25	2.00
モスクワ機械トラスト	1.1	1.20	1.60
自動車トラスト(モスクワ)	1.1	1.28	1.60
綿工業平均	0.7	0.78	1.13
第1綿トラスト	0.67	0.68	1.12
第2綿トラスト	0.67	0.68	1.11
第3綿トラスト	0.66	0.68	1.12
トヴェルトラスト	0.66	0.68	1.10
ウラジミルトラスト	0.67	0.68	1.08
第1亜麻本部	0.65	0.67	0.92
イヴァノヴォ-ヴォズネセンス ク綿トラスト	0.75	0.95	1.10
ヤロスラヴリ綿トラスト	0.75	0.77	0.98
レニングラード繊維トラスト	0.80	0.83	1.43

注記: 1. 単位はルーブリ

2. 26 年と 27 年は 28 年の賃率表に合わせてある。

出所: Statistika truda, 1928, №5-6, p.2.

表Ⅳ－５－１５ 工業部門間賃金格差
(労働者、職員の平均月収)

	1927 年	1928 年
金属	78.36	90.52
鉱業	60.39	62.47
木工	54.17	63.33
紙	64.85	71.39
印刷	81.08	90.52
繊維	53.60	61.77
縫製	77.87	92.82
皮革	85.17	94.87
食品	67.35	78.37
化学	65.85	71.66
全工業	66.16	74.79

注記: 単位はチェルヴォネツ・ルーブリ。金属工業は冶金。

出所: Statistika truda, 1928, №9 - 10, p.2.

企業間格差及び工業部門間格差は表Ⅳ－５－１４、１５のようである。

単純には比較できないが、同じ工業部門の企業間格差はさしたるものではない(企業所在地の地域の格差による所が大きい)。

企業間及び企業内格差は評価上の誤りなども原因である。評価上、有利な仕事、不利な仕事があり、マスケルの恣意、裁量も影響する

部門間では金属、印刷などが比較的高く、繊維などは平均をかなり下回る。化学労組の雑役工と縫製労組の雑役工では 55% の格差がある。

地域間格差は大きい。1926 年 3 月に工業労働者平均月収は両首都では 75.0 ルーブリであったが、地方では 52.0 ルーブリであった⁴⁶。

金属工業での賃金の地域格差は次のようである。[1926 年] レニングラードでの実質的賃金は金属労組平均の 118%、モスクワ 111%、ウラル 81%、中央工業州 92%、ウクライナ 106%、東南部 117%、ポヴォルジェ 94% である。ウラルや中央工業州(ゴムザや一部小企業)が特に低い⁴⁷。

1925 年後半には労組からも経済機関からも部門間及び地域間の賃金格差是正の賃金政策が打ち出される⁴⁸。

1925 年 7 月の労組アクティブ拡大集会での労働人民委員シュミット報告によれば、賃金政策の方向性は

全工場の一般的平準化であった。単に戦前水準に対してだけではない⁴⁹。

1925 年 7 月末の[モスクワ]県労評幹部会決定は低賃金グループの賃上げを優先する方向性を打ち出した。そのために出来高制拡張、プレミアムシステム、基本給に対する定率上乘せその他の措置を勧告した。それらの措置によっても賃上げの効果のない時は第 1 等級の賃率引上げも求めうる⁵⁰。

1925 年秋の団体協約カンパニアを前にして労組中央の賃金政策も基本的にはそうした方針に沿ったものとなった。Trud 紙社説によると工業部門は賃金水準面から 3 つに分けられる。①は重工業及び運輸であり、賃金水準は戦前の 75% にも満たない。②は軽工業のうち賃金水準が戦前に達するか、それを上回る部門(皮革、食品、印刷、化学の一部)であり、③は軽工業のう

ち戦前水準を超えてはいるが、絶対額が極めて低い部門である（紙、木工、ガラス、マッチその他）。①と③は賃上げを要求する。②については一般的引上げは要求しないが、部門内及び地域内での平準化を目指す⁵¹。

経済機関も賃金上昇に歯止めをかける思惑もあつて賃金平準化を政策課題とする。国営工業中央管理局本部会での繊維工業の賃金に関する労働経済部報告は次のように述べる。

更なる一般的賃上げは抑える。同じトラストの異なった企業の同様の仕事については賃金と同じになるように平準化すべきである。それが賃金低下を結果するような場合にはトラストのために賃金総ファンドの 2%までの予備ファンドを創設する。また賃金水準が他の繊維トラストの平均賃金を下回る時、低賃金グループの引上げのために付加ファンドを創設する。但し、トラスト毎の賃金総額の 5%を超えない⁵²。これは労働力の流動性を抑える意図もある。

同様の平準化方針は 1925 年 12 月の最高国民経済会議総経済管理局・労働経済部における繊維トラスト代表者会議でも確認された⁵³。

この課題は労使共同の作業で行われた。例えば、繊維労組イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県支部の下に有資格労働者の職種間賃金格差是正のための特別平準化委員会が設置された。委員会は更に経営者と共同で部門毎の 8 つの小委員会（紡績、織布、更紗など）を設けた。作業の過程で経営者と労組の間で係争が生じた。賃率を定める場合、6 月賃金を基準とするか、7 月賃金を基準とするかという問題であった。7 月には 10%の割増しを加えられており、もし 6 月を基準とすると一部職種はこの 10%の割増しを減らさざるを得ない。

この問題は県党委総会でも審議された。県党委はこの割増しを決して減らしてはならないと指示した。

また同じ職種でも工場によって異なったカテゴリーとなっていた。そこで委員会は今後の賃上げの際、これらのカテゴリーの給与は機械的に均等化することを提案した。更に専門家の給与支払いのための特別ファンドを廃止し、専門家のための最高賃率は 125 ルーブリとすることを提案した⁵⁴。

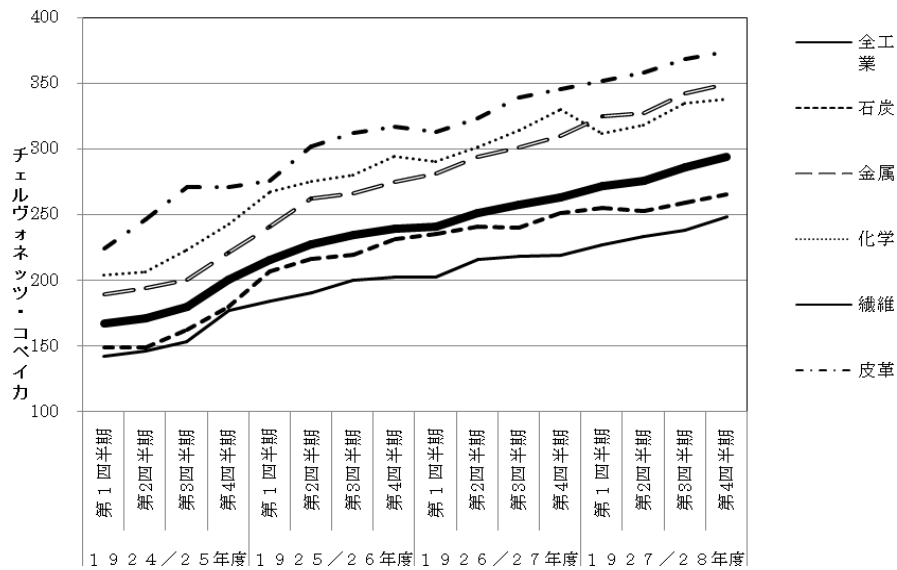
1926 年初めの全ソ労働組合中央評議会第 3 回総会の決議も出来高労働者と日給労働者及び有資格労働者と無資格労働者の間の賃金格差是正方針を打ち出す。下位等級の実質賃金引上げと日給及び補助労働者へのプレミアムその他を定めることにより是正を図る⁵⁵。

ウクライナ工業の 1926/27 年度の団体協約カンパニアにおける基本指令は時間給賃金を引上げ、出来高給との比率を 0.8 : 1 に近づけることであった。だがその過程で 2 種類の誤りが生じた。一つは経済機関と労組が両者の格差を現状よりも過大評価した。いま一つは引上げる際に何がしかの行き過ぎがあった。多くのトラストや工場で職種によっては両者の差がなくなった。また一部では逆転現象も生じた。そうすると出来高制の意義がなくなる。

但し、石炭工業は特殊で生産的労働者の基本カードルは出来高給であり、時間給は主に補助労働者であり、概ね非生産的労働者である。従って格差は他の部門より大きい。それでも差は縮小した（時間給労働者の給与水準の出来高給労働者のそれに対する比率は 1926 年の 49.0%から 1927 年の 51%に上昇した）。これはかなりの追加ファンドの割当てと関連している⁵⁶。

このように平準化方針はネップ期の賃金政策の基調をなす。[図Ⅳ－5－1]

図IV－5－1 賃金（平均名目日賃金）



国家による賃金規制も試みられる。

1922 年 5 月より最低賃金が設定される。1924 年前半の最低賃金は表IV－5－1 6 のようである。次いで 1924 年 8 月から幾分引上げられ，第 1 ゾーン（中央地域）の共和国と県は 6 ルーブリ 50 コペイカ，第 2 ゾーン 5 ルーブリ 85 コペイカ，等々と定められた。これは通常の労働時間に対する最低賃金である⁵⁷。

表IV－5－1 6 最低賃金（ルーブリ）の推移

	第 1 ゾーン	第 2 ゾーン	第 3 ゾーン	第 4 ゾーン	第 5 ゾーン
1924 年 1-7 月	6	4.8	4.2	—	—
1924 年 8 月 - 25 年 9 月	6.5	5.85	5.4	5	4.5
1925 年 10 月 - 28 年 9 月	10	9	8	7.5	7

注記：第 1 ゾーンはモスクワ、レニングラード。

出所：Trud, 16 May 1928, No. 112.

更に 1925 年 7 月の全ソ労働組合中央評議会賃率 - 経済部での労組中央委員会協議会の要請に従って最低賃金は第 1 ゾーンで 10 ルーブリに引上げられた。他の賃金ゾーンもそれに応じて引上げられた⁵⁸。以後，1928 年まで据え置かれる。

だが工業労働者の平均月収は 1927/28 年度第 1 四半期に 64.12 ルーブリ，大工業の男子雑役工のそれは 1927 年 3 月に 51.33 ルーブリ，下級作業員のそれは 1927 年 12 月に 43.61 ルーブリであったから，最低賃金の水準はほとんど意味をもたないほど低かった⁵⁹。

賃率体系統一化も模索された。

1924 年後半にも労組側にその動きが見られた。1924 年 10 月中旬のレニングラード県労評幹部会は団体協約更新問題審議の際，新しい賃率体系を決定した。労働者自身の等級とは係わりなく，遂行する仕事の資格による賃金制度とする，つまり職能給から職務給への移行である。

この方式はロシアの工業の大部分の部門にとって新奇である。レニングラードではそうした試みは木工工業である。1924 年 6 月よりレニングラード木工トラストと木工労組地区委との合意により 2 つの家具工場において仕事の資格による賃金計算を導入した。新しい賃率体系確立まではこれら工場の出来高仕事の評価は通常の方法で行われていた。つまりあれこれの製品の製造に要する日数または時間を定め，次いで賃金額を乗じて全ての仕事の価値を計算した。

新しい方法によれば工場管理部は事前に各製品の製造価値〔加工費〕及びそれに付け加わる諸

掛りの一部（加補給，社会保険，工場委員会維持費，文化活動費その他）を知ることが出来る。上記工場での新賃率体系導入には企業の部分的な設備改造が先行した。部品が工場内を無駄なく移動できるように工作機械を配置した。次いで仕事を細かな工程に分解し，その結果，一つの製品の製造には多くの労働者が参加した。そうした専門化は製造ノルマをかなり引上げる可能性を与えた。各工程はそれぞれ遂行する労働者の等級及びそれに相応する賃率によって賃金設定される。

だがノルマ作成は現場の評価・紛争委員会にとっては荷の重い仕事であり，必ずしも順調には運ばない。単価の 50 - 60% 以下しか合意は得られず，残りは労組地区委の参加のもと行われた。新しいシステムでは開始段階は 5 等級に，最終段階は 8 等級に賃率設定された。トラストはこの方式を評価し，全ての傘下企業に導入することを決めた。労組地区委はこの試みを概ね好感しながらも，一括導入は時期尚早と考えた。この問題で紛争も発生した⁶⁰。

モスクワでも賃率のばらつきは大きかった。1924 年 2 月には 23 の労組で賃率表の第 6 等級は 16 のヴァリエントがあったが，1924 年 11 月には 15 の労組について 4 ヴァリエントに整理された。しかし化学，繊維労組，一部は芸術家労組も 11 月更新の協約においてまだ賃率表の統一性原則を実施していない（第 6 回モスクワ県労組大会総括）⁶¹。

大繊維工業地域では 1924 年 7 - 9 月に労組の賃率見直しや製造ノルマ平準化の精力的活動が行われた。見直しを行うと共に，それに伴う賃金フォンドの節約分は第 1 等級の賃率の上乗せ（5 - 8%）に充当された。したがって労働者の 60% は所得の損失なしに等級が引下げられた。但し，一部少数グループは給与が低下した⁶²。

見直しの議論が本格化するのには 1925 年秋である。

1925 年 10 月 2 日の労組中央委員会協議会での全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部代表の V. プヤノフ報告によると論点は二つある。一つは出来高払い制拡大，プレミアム制，諸手当，専門給の存在によって実際の賃金が全ソ労働組合中央評議会の賃率表と大きく乖離してきたために，賃率を実状に合わせる必要があること，一つはその場合，既存の賃率表を修正するだけに留めるか，それとも抜本的に変更するかという問題である。労組中央委員会の一部は 17 等級は維持し，等級間賃金比率を現行の 1 : 8 から 1 : 25 に拡張することを主張し，別の労組中央委員会は等級数を 25 に増やすことを求める。

あるいは従来のような厳格な等級区分ではなく，有資格，半資格，無資格グループの間の賃金比率のみを定めて，具体的な職種間の賃金係数は各生産部門の必要や特殊性に応じて定めるという考えもある。更には生産部門毎の特殊賃率表の導入を支持する者もいる。専門家や職員の給与表を労働者と同じ単一の賃率表に組み入れるか，別の給与表にすべきか，ということでも見解が分かれた⁶³。

この問題は 1925 年 11 月下旬の全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済協議会で審議された。全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部は次のような方針であった。現行の賃率表の労働者部分は基本的には変更しない。蓋し，高資格労働者と無資格労働者の平均賃金の比率は 1 : 3 から 1 : 4 であり，現行賃率表との乖離は大きくない。全体として戦前とあまり変わらない。だからもし賃率表を拡張すると格差を更に広げることになる。但し，等級数は 10 とし，賃金比率は 1 : 4 とする。専門家向け給与表は別個に作成する。

短い討議の後，表決に持ち込まれ，多数決（反対は鉱業，砂糖，通信の 3 労組）で賃率 - 経済部の基本方針を採択した⁶⁴。

個別事情の違いを背景に産別労組によって異なった改革案が出された。

化学労組中央委員会は労働者向けと管理・技術者向けの 2 つの賃率表を提案する。前者は 12 等級，1 : 6 の比率，後者は 12 等級，1 : 4 の比率である。後者の第 1 等級は労働者の第 12 等級の平均賃金に基づいて定められる⁶⁵。

皮革労組中央委員会は現行の等級区分が新しい賃率便覧で定められたものよりかなり高いため労働者の基本グループの実質賃金が低下しないように新賃率の適用には慎重たるべき、と地方組織に指示する。新賃率の適用で賃金フォンドが減少する場合、その分第 1 等級の賃率は引上げる⁶⁶。同中央委員会総会は専門家向け特別給与表を承認した⁶⁷。

1925 年 9 月の金属労組中央委員会での協議会（金属工業管理機関代表参加）決定は次のようである。現状では技術者の給与が有資格労働者より低いことがある。それを是正するため上級技術者向け単一給与表を定め、下級技術者の給与については労働者と同一の賃率のもと生産種類毎に異なった追加給率を定める⁶⁸。

縫製労組中央委員会も別途、管理 - 技術者のための賃率表（17 等級，1 : 12 の比率）を承認した⁶⁹。紙労組も専門家のための給与表案（技師 - 技手セクツィア中央ビューロー総会が採択したものであり，等級数は 10~16。第 1 等級は高資格労働者の平均賃金に 25%をプラス。最高等級との比率は 1 : 4）を作成する⁷⁰。

1925 年 11 月の第 1 回全連邦建設労組賃率会議は賃率表の労働者部分を 10 等級まで広げ，比率は 1 : 5 とすることを決定した。専門家には特別の 16 等級給与表を導入する。比率は 1 : 4，その第 1 等級は労働者部分の第 7 等級を基準とする。職員は労働者賃率表に含める⁷¹。

これに対し鉱業労組中央委員会は 25 等級，1 : 25 の比率の賃率表案を作成した。管理 - 技術者は 16 - 25 等級にランクされる⁷²。

1925 年 11 月下旬の印刷労組中央委員会総会は単一の 17 等級賃率表のもと全体の比率は 1 : 12 とし，うち労働者部分は 1 : 6 の比率とすることを決定した。印刷工業では特別の教育を受けた技手，技師はいない。管理者や技手は有資格労働者，たたき上げである⁷³。

更に賃金の総枠規制の試みもある。

1926 年 8 月 17 日付人民委員会議決定は全ソ労働組合中央評議会の提案を受けて賃金面で最も遅れた労働者の利益と賃金引上げの最大限の計画性を確保するために労働人民委員部の下に特別委員会（議長は労働人民委員シュミット，メンバーは全ソ労働組合中央評議会，ゴスプラン，最高国民経済会議，運輸人民委員部，財務人民委員部より各 1 名）を設立した。委員会に対し 2 週間以内に国営工業と運輸の財源に応じた可能な賃上げの規模と期限を計画すること，また労働生産性向上と欠勤減少を確保する諸措置を策定することを求め，全ての国家機関及び国営企業に対し相応の労組との団体協約更新に際し，委員会の決定を指針とすることを勧告した⁷⁴。これは賃金計画化に繋がる。

この委員会の報告を受け，9 月 21 日，人民委員会議は低賃金グループの給与を平均 10%引上げる決定を行った。同時に最高国民経済会議幹部会はその賃金引上げフォンド捻出のため全てのトラスト，シンジケートに対し管理 - 経営費の 15%削減を求める。但し，団体協約で決められた場合には見直し可能とする⁷⁵。

第 7 回労組大会（1926 年 12 月）は賃金の計画的集権的調節の方向性を打ち出す（労組の賃率活動に関するウラジーミロフ報告）。集権化に対する産別労組の反撥もあったが，計画作成には必ず労組代表が参加する，という一札を加えて押し切る⁷⁶。また賃率体系の統一化が目指された。大会は全ソ労働組合中央評議会が賃率表の限界比率を決め，その範囲内で各労組中央委員会は各工業部門毎の個別賃率表を定める，この賃率表は企業での賃金の調節者としての役割を果たす，技術者，職員，見習いに就いては別個の給与表を作成する，という方針を確認する⁷⁷。

1927 年 2 月から 3 月にかけて賃率改革をめぐる論争が起こる。その主たる論点は固定給制を中心とするか，統一的な賃率表を維持するかということである。実際，ドンバスやモスクワ炭鉱では賃金上の混乱を正すため日給制に移行した。それまでは賃率表は 10 等級だが，実際の労働者の給与をその額によって低い順から並べていくと 28 ランクあった。鉱業労組は賃金を一定の比率で全ての等級間に配分して（無論，低い等級に厚く），27 の日給を定めた（比率は 1:4.3）。等級は定めず，賃率表ももたない。全職種，職務に対して一定の日給を決め，それを基準とし

て出来高単価を定めた。日給は 70 コペイカから 3 ルーブリまで 27 段階に分けられる。食品労組の S. クローリらはこの鉱業労組の試みを評価した。食品労組もこれに倣い多くの団体協約で労働者の各カテゴリーに対する固定給を定めた（例えば、茶管理部との協約では 1925 年 8 月 1 日より等級を廃止した）。

I. レズニコフは鉱業労組のシステムは革命前への逆戻りで『古臭く』、実際の給与のコピーに過ぎないと貶した。レズニコフや M. シュリコフらは各生産部門、労組毎の単一賃率表を支持した⁷⁸。大勢は生産部門毎の単一賃率表である。

1927 年 3 月 4 日の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議は第 7 回労組大会の決定に基づいて新年度実施を目指し、新しい賃率表作成に着手することを決めた。期限は 8 月 1 日とする。製造業労組中央委員会は工業部門毎に労働者のための賃率表及び資格便覧案、管理 - 技術者のための新給与表を作成する。但し、給与表作成にあたっては当該工業部門の実際の管理 - 技術者給与フォンド総額を超えないこと、及び全ての隠された専門家給与形態をなくす。また見習いのためにも別途賃率表を作成する。工場職員については全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部が検討する。これら新しい賃率表導入に際しては、実質賃金の低下を齎してはならず。同様に隠された賃金引上げの性格をもつ等級移動や資格引上げも許容されない⁷⁹。

1927 年 5 月末の労組中央委員会協議会はこの賃率改革方針を補足する。労働者用賃率表には基幹的労働者以外に補助労働者、間接要員、管理 - 技術者または混合的職種であっても労働者の最高資格を超えない者は含める。他方、資格上、労働者グループを超える一部職種（版画家、デッサン画家など）は技術者給与表に含めうる。職種の評定を行う場合には労働条件、生産条件の他仕事の性格（有害性、危険度、要求される正確さ、忍耐力、速度、創意など）や設備の能力、機械の性能その他を考慮する⁸⁰。

各労組中央委員会はこうした指令の遂行に着手した。

化学労組中央委員会はほとんど該当する労働者のいない最初の 2 等級は除去し、8 等級、1 : 3 の比率の賃率表案を作成した（一部部門除き）。食品労組中央委員会は食品 25 部門につき別個の賃率表を作成することを決めた。作業が複雑なため、完成は 1928 年春を目指す。皮革労組中央委員会は皮革工業全部門の単一賃率表を作成する。賃金比率は縮小する。通信労組は現行賃率表（17 等級、1 : 8 の比率）を維持する。但し、技師 - 技術者については別途 16 等級、1 : 4 の比率の給与表を導入する。他の労組も準備作業に入る。ソヴェト商業職員労組については俸給制が定められる⁸¹。

1927 年 7 月 28 日から 8 月 3 日にかけて開催された金属労組全連邦賃率協議会は金属労組中央委員会提案の賃率表案を審議し、2 つの労働者向け賃率表ヴァリエントのうち第 1 ヴァリエント（8 等級で 1 : 2.8 の係数）を採択した。大部分の企業では最初の 2 つの等級の労働者はいないため、新しい賃率表では現行の第 3 等級を第 1 等級とした⁸²。9 月中旬の同労組中央委員会協議会は 11 月 1 日までに賃率表最終案を提出し、同時に資格便覧や新賃率表導入がどのように賃金に反映するかデータを提出すること、また管理 - 技術者及び職員給与表では同じ資格に対して等級は 2 つまでとすることを決定した⁸³。

11 月半ばには 9 労組の労働者賃率表が承認された（例えば、繊維労組では 19 等級、1 : 3.5 の係数、金属労組では 8 等級、1 : 2.8、皮革労組では 8 等級、1 : 3 等々）。管理 - 技術者の給与表は 8 労組について承認された。見習いについてはほとんどの労組で 6 等級、1 : 2.5 の単一の賃率表が採択された（化学労組では 4 等級、1 : 1.8、学習期間が 3 年の見習いについては 5 等級、1 : 2.2）。職員向け給与表については印刷労組のそれのみが承認された⁸⁴。

このようにして賃率改革が進められた⁸⁵。

その眼目はまずもって基本給の比重を高めることである。その場合、大体において現行賃金水準を維持できるように慎重に行われた。

絹トラストの『赤いローザ』絹織物工場（モスクワ）では新しい賃率便覧への移行に伴い賃金

フォンドは工場内で再配分される。それにより労働者の30%は賃金に変更される。賃金が上昇するグループのほうが多い。それまで加補給の比率は35~100%であったが、その比率は減らす。平均的職工を例にとれば基本給は50ルーブリ、平均加補給はその40%、合わせて70ルーブリほどの賃金となる。製造ノルマは10メートルで、実績は14メートルであった。新しい便覧では基本給を63ルーブリに引上げる。給与水準を従来通りにするためにはノルマは12.8メートルに引上げ、加補給を10%とする必要がある⁸⁶。

第二綿トラストはノルマ見直しに際して技術的に可能なノルマを実施する可能性をもたない。蓋し、それは多くの場合、カテゴリーによっては労働者の賃金の過度に大幅な引下げを齎すからである。だから技術的に可能なノルマは全ての仕事について設定されたが、その実施は過度に給与が高い仕事に限られる。技術的に可能なノルマの実施の場合、単価は20%の加補給を保証するように設定される。トラストの方針は従来通り直接出来高払い制は最大限適用し、間接的出来高払い制は縮小し、そうした労働者は引上げた給与に移す。団体協約更新に際してはごく限定された間接的出来高給のみを残し、基本給に対するあらゆる手当ではなくす⁸⁷。

ウラジミル綿トラストの平均加補給は15 - 6%に留まる。だから団体協約更新や新賃率表導入に際し、ノルマ改定は部分的にのみ行う。新賃率表導入と共に基本給へのあらゆる種類の手当てや追加給は最終的になくなる。間接的出来高給も最終的になくなる。それらは直接出来高払いまたは日給に移される⁸⁸。

第1亜麻本部のトラストの工場では製造ノルマは製造実績とほぼ一致する。平均加補給は15%に過ぎず、ノルマの大幅な見直しの要はない。全労働者の90%が直接及び間接的出来高制で働いていたが、新規賃率便覧の実施に際し間接的出来高制の一部は日給制へ移行する。その仕事内容が完全に把握されたからである⁸⁹。

『パリコミュニケーション』工場では団体協約更新や賃率改革と共にトラスト全体の賃金フォンドの工場間再配分が行われると、この工場の分が引下げられる可能性がある。更に工場内の労働者グループ間の賃金フォンドの再配分もありうる。他方、新しい賃率便覧の実施の際、労働者の19%が部分的賃金引き下げが見込まれた。加補給の比率の低下による。加補給は最大、60 - 70%とされた⁹⁰。

南部機械トラスト(ハリコフ)では基本給は労働者の賃金の約40%に過ぎなかった。新賃率便覧の導入の際に全ての現行のノルマは全面的に見直し、すべての加補給を基本給に含めることを目指す。また賃金フォンド全体を増やす2つの事情がある。土曜や休日前の2時間に対する特恵的支払いと超過勤務に対する支払いである。加補給を基本給に含めることは自動的にこれらの支出を増やす。だから立法的手続きでの超過勤務支払い方式の変更と労組との特恵的時間の支払いに関する追加協定が必要となる。更に賃金フォンドの増大は低い等級の給与引上げからも起こりうる。新しい賃率便覧では第2等級より低い生産的労働はない⁹¹。

いま一つの成果は労働者の職種による等級区分の明確化である。賃率設定の整序のためには全ての同様の仕事について同様の等級が定められねばならず、その場合全ての種類の追加給〔基準外賃金〕(非出来高給労働者の給与を出来高給労働者の水準まで引上げるための平準化フォンドによる追加給や資格手当その他)は除去される。重要なことは全ての工場が労働密度を同様の方法で規定することである。これまで労働密度は個々の取決めにに基づき、決して明文で規定されていなかった。そのため大きなバラツキが見られた。全ての職種の労働密度を規定し、それらのために決まった等級を定める。新賃率便覧では職種の単一名称(ノーメンクラトゥーラ)が定められている。従来は労働者の職種による区分は非常にばらつきがあり、同じ職種が工場によって別様に呼ばれていた。新賃率便覧の導入により全ての工場で給与の単一の方法が定められる(第一羊毛トラスト)⁹²。

国営非鉄トラストでは新規賃率表の実施に際し職種の資格区分の設定について多くの準備活動が必要となった。またその実施には賃金フォンドのほぼ5%の引上げを要する⁹³。

第1模範更紗捺染工場(旧ツィンデリ)では新しい賃率便覧が雑然とした賃金体系を整序し、

賃金計算に明確さや正確さを齎した。また職種間のより正しい賃金比率を定める。賃金ファンド全体は変わらないが一定の再配分は行なわれ、給与の一部カテゴリーは引き下げられる⁹⁴。

モスクワの『プレス』工場（金属加工）では新しい便覧は主に生産手段を生産する工場を想定しており、この工場（ブリキ製品製造）の多くの職種について等級区分が合わなかった。賃率・ノルマ化ビューローの働き手の見解によれば同じ職種の等級区分は理論的根拠がない。それでも労働者の等級区分は明確となった。従来はより高い資格の労働者の給与が低い資格の労働者より低い賃率等級に区分されるというケースがあった。これは数年前に工場に就職した者がより高い等級に入れられ、その後就職した者は資格とは係わりなく低い等級に入れられたからである。新しい便覧により正しい等級区分が可能となった。また基本給の約 130%もあった加補給が約 50%に抑えられた⁹⁵。

補助労働者の給与については難しい問題を抱える。その労働が目に見える成果と直接結びつかない場合にいかにして仕事の誘因を与えうるか、という点である。しかも補助労働者の出来高制生産的労働者へのサービスの程度、従ってまた労働生産性への影響の程度は職種によって異なり、全く影響しない間接部門の場合もある。

一応の指針としては 1924 年 8 月の全ソ労働組合中央評議会の労組組織への回状案がある。補助労働者には基本給のほか課題遂行、生産的労働者へのサービスの程度に応じて追加プレミアムを支給する。その額はサービスする出来高制の生産的労働者の平均加補給の一定比率とするか、職場又は企業全体の平均加補給の 10~50%程度とする。また一部補助労働者には人件費、原材料費、燃料費などの節約に対し、基本給の一定比率でプレミアムを支給する⁹⁶。

各企業は概ねそうした方向で補助労働者の給与を支給していたようだ⁹⁷。例えば、絹トラストでは基幹労働者の加補給の比率と同じとするか（現在がそうであるように）、出来高払い労働者の加補給の一定比率に固定するか（前者を 100 とすると例えば、その 70%とする）、間接部門労働者には全く加補給を支給しないかの 3 つのヴァリエントが考えられた⁹⁸。モスクワ機械トラストは補助労働者をその労働生産性が実際にあれこれの部門の活動に影響するグループと職場の活動に直接影響しないグループに分け、前者の加補給は出来高給労働者の加補給に連動させ、後者は賃率表に基づく給与を支給する⁹⁹。

1927/28 年度の団体協約カンパニアでは賃金構造の見直しが行われた。問題はそれまでの賃金は基本給の比重が少なく、保証された加補給やら、調整係数やら、様々なプレミアムやらが入り混じり、それらはしばしば労働生産性と何らの関係もなかったことにある。賃金改革の実施に際しては基本給の調節的役割を復活させ、資格に応じた労働者のグループ及びカテゴリー間の正しく均等な賃金比率を保障することが目指された。そのため労働者、技術者、職員及び見習いのための新しい賃率表や資格便覧が作成された。但し、技術者向けのそれは導入が遅れ（4 - 6 月）、職員向け給与表は部分的にしか実施されなかった¹⁰⁰。

主要トラストの基準外賃金の変遷は表Ⅳ－５－１７のようである。
賃率改革の結果、加補給の比率は低下した。

1928 年には主要労組中央委員会により賃率表や便覧が作成され、全ソ労働組合中央評議会により承認された。労組により等級の数が異なる。

[表Ⅳ－５－１８]

例えば、金属労組では 10 等級賃率表から 8 等級のそれに移行し、従来の 3 等級が新賃率表では 1 等級にランクされ、それだけでも第 1 等級基本給は 50%引上げられた。更に賃金中、基本給の比率は出来高労働者で従来の 40%から 60%に、時間給労働者で 58%から 85%に上昇した¹⁰¹。

表Ⅳ－５－１７ 主要トラストにおける基準外賃金

		1926 年	1927 年	1928 年
ゴムザ	出来高給労働者の加補給比率	協約には規定せず、現場で定める		冷間職場で基本給の 25 - 30%、熱間職場で 40-45%
	時間給労働者の給与。	職場またはサポートする出来高給労働者グループの平均加補給の 25-100%の加補給。	8 等級以上の有資格労働者は相応のカテゴリーの出来高給労働者の平均加補給を受取り、その他は同じ等級の出来高給労働者の賃金の 80%となるように相応のグループの出来高給労働者の平均加補給に対する比率として加補給グレードを定める。	出来高制労働者と一緒に働く者はサポートする出来高給労働者の実際の加補給率に応じて出来るだけ全ての時間給労働者に一律の加補給を受取る。但し、6 等級を超える高資格グループはその限りでない。下級作業員は基本給によるが、現場で全ての等級に共通の基本給に対する確定加補給率を定めうる。
南部鉄鋼トラスト	出来高給労働者の加補給比率。	25-100%。	加補給は現場で定める。	
	時間給労働者の給与。	補助労働者はサポートするグループの平均加補給の 30 - 80%の加補給を受取る。他は基本給に 20-60%の上乗せ。	出来高給労働者をサポートする者はその出来高給労働者の平均加補給率に基づきプレミアムを受取る。その他は基本給に対する定率加補給を受取る。その大きさは現場で定める。	27 年に同じ。
ゴムトラスト	出来高給労働者の加補給比率。	70%	30%	10%
	時間給労働者の給与	有資格補助労働者はサポートする出来高給労働者の平均加補給率に等しい加補給を受取る。下級作業員は基本給の 10～30%の上乗せ。	有資格補助労働者はサポートするグループの平均加補給の 75-100%。間接要員及び下級作業員は基本給のみ。	特定の時間給労働者は出来高給労働者の平均加補給に等しい加補給を受取る。その他の時間給労働者や下級作業員は基本給。但し、以前の賃金を下回る場合は差分を上乗せする。
北部化学トラスト	出来高給労働者の加補給比率。	データなし。	25－30%	廃止。
	時間給労働者の給与。	高資格労働者は相応する等級の出来高給労働者の平均加補給に等しい加補給。補助労働者はサポートする出来高給労働者の平均加補給の 25－60%。	高資格労働者は相応する等級の出来高給労働者の平均加補給に等しい加補給。	保証された加補給廃止。
ドネツ石炭トラスト	出来高給労働者の加補給比率。	協約に列挙されたグループに対する基本給の 10-30%の上乗せ。	交代組毎の固定給適用。	
	時間給労働者の給与。	基本給の 10-30%の上乗せ。	交代組毎の固定給。	
アゼルバイジャン石油トラスト	出来高給労働者の加補給比率。	データなし。	80%	25%
	時間給労働者の給与。	データなし。	有資格及び補助労働者はサポートするグループの平均加補給の 50-100%の加補給。	有資格及び補助労働者(4-8 等級)はサポートするグループの平均加補給の 35-90%の加補給。3 等級の無資格労働者は製作所の平均加補給の 35%。
第 2 亜麻本部	出来高給労働者の加補給比率。	現場でノルマ超過に対する増額率を定める。		

	時間給労働者の給与	有資格及び補助労働者はサポートする出来高給労働者の平均加補給率に従って追加給。	有資格及び補助労働者はサポートする出来高給労働者の平均加補給率に従って追加給。高資格労働者は加補給の 100%の追加給。	出来高給労働者をサポートする者は相応する出来高給労働者グループの加補給の一定比率で支給。その他は基本給。
--	-----------	---	--	--

出所：Statistika truda, 1928、No.5 - 6、p.7.

表Ⅳ－５－１８ 1928 年の主要団体協約の労働者賃率表

産別労組	団体協約数	カヴァー人員（千人）	等級数	最高賃率係数
金属労組	15	410	8	2.8
繊維	16	538.2	19	3.5
石炭			12	3.4
鉱業	12	330	10	3
石油			8	2.8
塩			8	2.5
化学第 1 グループ	25	143	8	2.8
化学第 2 グループ			7	2.5
化学第 3 グループ			8	3
化学第 4 グループ			10	4.2
皮革	19	49	8	3
木工	13	34	8	3
印刷	5	10	8	2.9
紙	3	9	8	3
縫製	2	18	7	2.5

注記：1. 賃率係数は第 1 等級の基本給を 1 としてそれに対する倍数を示す。

2. 化学工業の第 1 グループは基礎化学、ゴムなど、第 2 グループは染料など、第 3 グループは軍需工業、第 4 グループはガラス工業

出所：Statistika truda, 1928、No.5 - 6、p.1.

金属工業においてはそれまでの古い等級区分は生産の一部しかカヴァーせず、残りの生産や職種は現場で等級区分されていた。現場の条件の多様さから同じ職種の等級区分はバラツキが大きかった。且つまた各専門に対し 2 つの等級があり、一層複雑化していた。しかも一部地区委員会は区分を行なう時にそれを一般的な賃金引上げのために利用した。企業にはなお戦時共産主義期の『配給等級』が残っていた。言い換えれば資格区分は紙の上だけに存在していた。実際には地域毎の、場合によっては企業毎の区分があった。

そこで金属労組中央委員会は区分の見直しを決め、地区委や工場委に修正を加えることを提案し、それらから労働者の 800 の評定表に対する 16 千の修正を受取った。中央委員会は資料を検討のうえ、8 等級表に合わせた新たな区分を行なった。これは 2,800 近い金属及び電機工業の全ての職種をカヴァーする。新たな区分の結果、例えば、ゴムザの機械製造工場ではレニングラード機械トラスト、モスクワ機械トラストや南部機械トラストよりも厳しく等級区分されていたため新しい区分ではゴムザの労働者のかなりのグループで等級が上った。ことにコロムナ工場では新しい区分により賃金フォンドは 6%上がった。ウラルでは大部分の場合、労働者は有資格区分であった 2 等級について低い等級にランクされていた。南部鉄鋼トラストではこれらの等級のうち高い等級を採用していただけでなく、非常にしばしば区分に対して 1 - 2 等級引上げられていた。つまり新しい区分はウラルで等級を引上げ、南部で引下げた¹⁰²。

だが経済機関は同意しない。1927 年 12 月上旬の金属トラスト代表者協議会は金属労組中央委員会が作成した賃率表や資格便覧を批判した。生産に関わる全ての資格をカヴァーせず、仕事の正しい資格付けを与えていない。給与比率は現状を反映しておらず、生産の利益を損なう。

また賃率改革が賃金フォンド引上げを必要とする場合、経済機関は製造ノルマ引上げや出来高

単価引下げによって得られた資金の一部を充当すべきである。賃金中、基本給の比重は高めるべきだが、調整 *raschetnyi* 加補給を全くなくするのは時期尚早である。廃止すれば出来高給の合理的適用を脅かす。調整加補給はそれが導入されている企業では 30% に削減されるべきであり、同時に基本給が引上げられる。下級作業員（間接要員、保全係り、文書使いなど）のための保証加補給はなくす¹⁰³。

成果主義的賃金の性格を残したかったのである。

賃率改革は順調とはいえない。経済機関も労組もわずかの例外を除きその準備が充分でない。労組が作成した新規賃率便覧は多くの場合、実際にはそのまま適用出来るものではなかった。製造ノルマ改定も性急に行われた。ある場合には厳しくなりすぎて労働者は以前の賃金水準を維持できず、企業は改定のやり直しや、ありとあらゆる、時には隠された追加給といった怪しげな手段をとらざるを得なかった¹⁰⁴。

1927 年の協約カンパニアでも当初から新しい賃率の適用は多くの悶着、不満を引き起こした。便覧上の多くの資格が実際の職務や仕事の種類に不相応であった。便覧から抜け落ちた資格もあり、そもそも資格区分がない生産部門もある。そのことは誤った賃率等級設定を齎す¹⁰⁵。

また一種の『等級心理』が働き、等級替えに対する心理的抵抗が生まれる。賃率便覧導入に際し、モスクワの金属労組の一部の集会では等級替えは「有資格労働者には不利な対応だ」と語られた。ある工場では 100 人の有資格労働者が等級替えに抗議して一斉に退場した。繊維工場の一部では労働者の間にミュール精紡工の旧い特権に対する執着がある。

経営者が賃率改革を骨抜きにすることもある。しばしば次のようなケースがある。5 名の部署で 1 人が解雇されると残りの者が『5 人分』受取る。経営者はそれに反対しない。労働者への『プレミアム』も良からう、というわけだ。だがこれは他の労働者を怒らせる¹⁰⁶。

金属工業においては 1928 年秋でも新しい資格便覧は必ずしも実施されていない。新しい賃率表の実施状況も芳しくない。登録された 1,205 の団体協約（カヴァーする労働者数は 513 千人）のうち 1,044 協約（労働者数 444 千人）で実施された。国営電機トラストやレニングラードの金属工業のようにブリガーダ作業の多い所では実施が困難である。時間給労働者と出来高労働者の賃金格差縮小の課題はある程度実現した。相応の等級で前者の平均給与は後者のその 72.6% から 80.9% に上昇した¹⁰⁷。

労使間の対立も残る。

金属労組は団体協約に時間給労働者の平均給与が同じ等級の出来高労働者のその 80% とする条項を含めた。但し、個々人の働き具合に応じた 15% の幅を設ける。

経済機関は両者の比率の規制に反対した。何故なら出来高労働者が頑張って賃金を上げると、自動的に時間給労働者の賃金も上がる。比率を固定すると時間給労働者の勤勉さの誘因を与えない、と主張した。

労組はこれに対し固定されているのはあくまで平均であり、誘因を与えるために 15% の幅が設けられていると反論する¹⁰⁸。

こうした労使対立を孕みつつ、賃金規制は強められていった。

1928 年 6 月中旬の第 2 回全連邦労働経済部大会において最高国民経済会議のリフシツ報告は賃率改革の中間総括を行った。賃金中、基本給の比重は増加した。金属では改革前は平均 45% であったが、団体協約更新後は 70% となった。平均加補給率は 120% から 40 - 50% に激減した。繊維工業でも平均加補給率は 30% から 18 - 20% に低下している。コンベアシステムが導入された企業や労働生産性が特に影響を受けない所では時間給制を確立すべきである¹⁰⁹。

その方針を確認したうえで同大会は以下の決定を採択した。

賃金の正しい調節のため 1928/29 年度は賃金の自動的引上げは原則としてなくす。自動的追加の目標ファンドは賃金引上げの必要な企業の選別の後に定められる。団体協約は工業財務計画の承認の後にのみ締結され、協約上の義務はこれら計画により規定された賃金ファンドの範囲

内で引き受ける¹¹⁰。[既述]

この集権的追加給フォンドはまた官庁間交渉の対象となる。最高国民経済会議が大幅圧縮を提案し、財務人民委員部は廃止を提起した。労組中央は賃金水準の低い工業部門や地域の賃金引上げのための追加給の計画的配分は賃金調節の最も合理的方法であると擁護した¹¹¹。

賃金水準の低い部門や労働者グループの給与引上げの課題は 1926/27 年度には充分解決されなかったため、1927/28 年度に持ち越され、その実現のために 30 百万ルーブリのフォンドが計上された。このフォンドは金属工業に 9,880 千ルーブリ、繊維工業に 9 百万ルーブリ、石炭工業に 3,735 千ルーブリ、石油工業に 3,400 千ルーブリ、化学工業に 2,150 千ルーブリ等々と配分された。賃金引上げは主に低賃金の時間給労働者を対象とする。引上げはこのフォンドの配分と共に高給の出来高労働者から低賃金時間給労働者への賃金フォンド再分配により行われた。但し、計画で規定されていない部門でも賃金は引上げられた。賃金引上げは地方で直接、地方組織との協定により行われた。やはり専ら低賃金グループである¹¹²。

更に 1928 年 9 月、全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の合意により労働者に提供される公共サービスは有料化された。但し、1~3 年の準備期間を置く。この移行は実質賃金を維持しながら、同時に工業に追加的コストの掛からないように行う¹¹³。

そして既述の 1928 年 11 月 3 日公布の全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の 1928/29 年度団体協約カンパニアに関する共同指令書は経済機関の方針に近い形で賃金規制を強めた。

「計画的自動的賃金引上げは各企業やトラストに対し定められた額で実施され、いずれの当事者も集権方式で定められた追加フォンドの引上げや引下げを要求できない。自動的賃金引上げが予定されていない工業部門ではその上昇は統制数字に規定された範囲内で製造増や労働生産性向上によって決まる（『成り行き』[自然増]）。この面での団体協約の課題は労働の正しいノルマ化により（科学的データや作業時間測定に基づき）労働生産性においても賃金においても工業財務計画遂行を保証するように『成り行き』を調節することである〔正しくノルマが設定されないと賃金水準が計画を大幅に上回り、労働生産性の伸びに不相応となる〕。1927/28 年度のカンパニアで実施された賃率改革（基本給の比重を高め、また賃金格差を是正した）は更に進める」¹¹⁴。

こうして「賃金は計画的調節の基本的モーメント」ではなく、「基本的エレメント」となった¹¹⁵。

¹ Trud, 10 November 1926, №260 : Pravda, 10 November 1926, №260.

² Trud, 15 August 1924, №184, cf. Trud, 21 August 1924, №188.

³ Trud, 27 September 1924, №220.

⁴ Trud, 4 October 1924, №226.

⁵ Trud, 16 December 1924, №286.

⁶ Trud, 12 December 1924, №283.

⁷ Trud, 30 December 1924, №295.

⁸ Trud, 24 October 1924, №243.

⁹ 他に、ニージェゴロド油脂トラストの工場では 24 年初めまで出来高制はなかったが、その後、集団出来高制を導入した。製造ノルマの基礎として職場毎の平均日産高をとり、一定率を付加した。同時に出来高制へ移行するグループの人員の基準を定めた。その場合、職務と仕事内容が厳格に規定された。補助的職場では個人出来高制が導入され、補助労働者に対しては奨励給が設けられた（当該職場の平均加補給率に応じて定められる（Trud, 10 October 1924, №231）。

第 1 国営木工工場では 23 年 12 月よりブリガーダ賃金から個人賃金への移行が始まり、24 年 3 月には大部分の職場で導入された。これは純出来高給である。ブリガーダ賃金システムのもとでは椅子の製作のため 3 時間を要し、加補給は 10 - 15% であった。個人賃金への移行は軋轢を伴ったが、それでも騒ぎが収まると椅子の製作は 1 時間 35 分で済み、加補給も 75% まで上昇した。

24 年 10 月上旬、燃料工業における労働生産性向上委員会におけるアゼルバイジャン石油トラスト代表ズブチェンコ報告は出来高制拡大に消極的であった。出来高制はまだ限定的であり、掘削や採油

は標準化には馴染まない。また現場では経営者と労組の間に十分なコンタクトがなく労働生産性向上措置はしばしば労働者には彼等の権利の侵害と受けとめられる,という。これに対し鉱業労組中央委員会代表ガルジンは反撥し,生産性向上への意欲を示した (Trud,11 October 1924,№232)。

¹⁰ Vestnik Truda,1926,№9,p.45 - 50.

¹¹ Statistika truda,1928,№11 - 12,p.11.

¹² Vestnik Truda,1926,№9,p.57 - 63 ; №12,p.89 - 96. cf.Voprosy Truda,1926,№12,p.28 - 36 : Vestnik Truda,1926,№4,p.44 - 55.

¹³ Vestnik Truda,1926,№9,p.64。①は中央統計部の『純』賃金にほぼ相当し,②は中央統計部のそれに授乳期の婦人の休暇や手当が加わり,③には大学維持の負担金加わる。

¹⁴ RGAE,fond 7722,op.1,d.487,l.103.

¹⁵ RGAE,fond 7722,op.1,d.43,l.135.

¹⁶ Trud,26 March 1925,№69 : Ekonomicheskaja zhizn',31 March 1925,№73.

1924/25年度の賃金諸掛り 33.9%のうち公共サービス 8%,社会保険 16.6%,その他 9.3%。(通勤費は賃金の 0.5%) である (Torgovo-promyshlennaja gazeta,11 April 1926,№83)。しかも賃金総額のうち約 12%は『労働等価なしの支払い』(休暇手当,退職手当,休業手当その他)である[等価なき,というのはおかしい]。それを加えると追加費用は約 50%となる、という。繊維工業は全工業の平均より高く 1924/25年度 39.5%,1925/26年度 38.56%である。因みに戦前は綿工業で労働力維持関連費用は賃金の 15.79%に過ぎなかった (Ekonomicheskaja zhizn',1 May 1927,№97)。

¹⁷ Voprosy Truda,1928,№3,p.14.

¹⁸ Pravda,20 November 1925,№265.

¹⁹ Trud,22 April 1926,№92.

²⁰ Ekonomicheskaja zhizn',7 May 1926,№103.

²¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta,16 May 1926,№110.

²² Izvestiia,17 December 1926,№292.

²³ Trud,10 November 1926,№260 : Pravda, 10 November 1926,№260.

²⁴ Trud,30 September 1924,№222.

²⁵ Trud,4 September 1924,№200.

²⁶ Trud,11 December 1924,№292.

²⁷ Trud,30 September 1924,№222.

²⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta,8 May 1925,№103.

²⁹ Trud,12 December 1928,№288.

³⁰ Ekonomicheskaja zhizn',27 March 1926,№70 : Trud,1 April 1926,№74.

³¹ Trud,18 December 1926,№293.

³² Ekonomicheskaja zhizn',1 May 1927,№97.

³³ Torgovo-promyshlennaja gazeta,16 November 1927,№262.

³⁴ Torgovo-promyshlennaja gazeta,18 November 1927,№264.

³⁵ Ekonomicheskaja zhizn',10 December 1927,№282.

この工場では出来高制が 23 年から導入されていたが,大部分は個人的性格をもち,労働者総数のほぼ 25%をカバーする。これは製造が資格や腕に依存する主力的生産に適用された。手作業や機械生産であっても手を使う部分が多い場合である。加給給は基本給の 78 - 79%になる。プレミアムシステムは工場では 25 年末に導入された。労働力の全てのカテゴリーをカバーする。労働者に対するそれは 3 つの基本ファクター (量,質,無断欠勤のないこと) に依存する。マスケル補佐以上のクラスについては 6 つのファクター (設備保全,作業場や建物の清潔さ,原材料及びエネルギーの経済的及び正しい利用その他) が考慮される。プレミアム総額の 70%は製造量に対して,30%は品質に対して支給される。プレミアムは繊維工場では概してあまり普及していない。作業時間測定はまだ広範に適用されていない。生産工程が複雑なため労働標準化は難しい。工場には約 100 の多様な機械があり,200 種類超の織物があった (Torgovo-promyshlennaja gazeta,25 November 1927,№269)。

中央ガラストラストは個人出来高制の欠陥のため集団出来高制を導入した。その結果,休止は著減した。集団出来高制がうまく機能するため品質改善や破損減に対しプレミアムを導入した (Torgovo-promyshlennaja gazeta,25 November 1927,№269)。

³⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta,13 November 1927,№260.

³⁷ Ekonomicheskaja zhizn',20 July 1927,№162。27 年 7 月の建設常設協議会 (於最高国民経済会議幹部会) における建設労組代表報告より。一見,奇妙にみえるが経営者はほとんど異口同音に機械

化は今の所、経済的効果はなく、多くの場合、建設コストを高めるといふ。ある経営者の言葉を借りれば、建設の機械化は『労働者への威嚇方法』としてのみ有益である。例えば、クレーンを設置すると労働者は機械化が不利益となるような給与で働くことに合意する [低賃金]。

³⁸ Vestnik Truda, 1926, №9, p. 54.

³⁹ Statistika truda, 1928, №11 - 12, p. 10.

⁴⁰ Vestnik Truda, 1927, №2, p. 100 - 1.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 September 1926, №225.

⁴² Trud, 26 August 1926, №195.

⁴³ Trud, 16 November 1926, №265 ; 17 November 1926, №266 ; 3 August 1927, №174.

コロムナ機械製造工場については 26 年秋初めの金属労組中央委員会による調査がある。それによると等級間賃金格差の賃率表からの乖離は大きくない。出来高労働者では 20% 未満。その乖離は主に製造ノルマの異なった遂行率によって説明される。等級が高いほどノルマ超過達成率が高い。例えば、熱間職場ではノルマ超過達成率が 25% を超える労働者中比率は 8 等級で 37.9%, 9 等級で 50.8% であるのに対し、3 等級では 26.5% に過ぎない。職種別では組立工 8%, 金属加工工 20%, フライス工 48% である。

だが時間給労働者や職員は出来高労働者との大きな格差がある。低い等級ほどそうである。高い等級ほど時間給労働者と出来高労働者との格差は少ない。例えば、第 2 等級の時間給労働者の加補給は同じ等級のその 26.5% に過ぎないが、10 等級では 94.3% である。これは保証された加補給の均等化の際に、時間給労働者や職員のプレミアム比率は資格が上がるにつれて上昇するからである。

職種別の平均給与格差は大きい。時間当り最低が 12.4 コペイカ、最高が 80.2 コペイカである (1908 年には 8.2 コペイカに対し 217.4 コペイカである。実に 26.5 倍である)。職種の大部分の平均給与は 20~50 コペイカの範囲にある。

同じ等級内部の職種による給与格差は 1.5~2.75 である。これは職種によるノルマ化の不均等や等級適用上の問題による。同じ等級内の格差はノルマ化の差と共に労働能力や強度も影響する。

戦前 (1908 年) と比較すると (戦前にはなかった休日手当、夜間労働手当その他の追加給は別とする)、低い給与グループほど給与水準は戦前より高くなっている (但し、戦前は労働者の等級区分は行われていなかった。資格に基準としては給与水準をとる)。

労働者数 50 人以上の職種をとると 1908 年に最高であった鋳造工の賃金は最低の人夫のその 4.11 倍であった。26 年には 2.33 倍である。また戦前に低い給与グループ (10 - 20 ルーブリ) の平均給与は工場平均の 52.8%, 最高の給与グループ (50 - 61 ルーブリ) のそれは 175.2% であった。26 年にはそれぞれ 64.7%, 124.7% であった (Trud, 27 March 1927, №69)。

⁴⁴ Trud, 16 November 1926, №265 ; 17 November 1926, №266 ; 3 August 1927, №174.

⁴⁵ Rashin, A. G. (1930), pp. 86, 89 - 90.

⁴⁶ Vestnik Truda, 1926, №10, p. 62.

⁴⁷ Trud, 30 July 1927, №171.

⁴⁸ Pravda, 10 October 1925, №232.

⁴⁹ Izvestiia, 12 July 1925, №157.

⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 July 1925, №172.

⁵¹ Trud, 22 September 1925, №216 社説。

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 October 1925, №229.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 December 1925, №277 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1925, №277 ; 12 December 1925, №297.

⁵⁴ Trud, 24 November 1925, №268.

⁵⁵ Vestnik Truda, 1926, №9, p. 47.

⁵⁶ Voprosy Truda, 1928, №3, p. 107 - 8.

⁵⁷ Trud, 18 April 1925, №89.

⁵⁸ Trud, 22 July 1925, №165.

⁵⁹ Trud, 16 May 1928, №112.

⁶⁰ Trud, 12 October 1924, №233.

⁶¹ Trud, 15 November 1924, №260.

⁶² Trud, 30 September 1924, №222 ; 11 December 1924, №292.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 October 1925, №228 ; Trud, 4 August 1925, №176 ; 15 August 1925, №185 ; 21 November 1925, №266. 賃率上、専門給として分離すれば専門家排斥意識を生み出

す,といった意見もあった (I.レズニク)。

⁶⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 24 November 1925, №268 : Trud, 15 October 1925, №236 ; 11 November 1925, №257 ; 24 November 1925, №268. 決議については Trud, 24 March 1926, №67. 何故か公表は 4 ヶ月も遅れた。

⁶⁵ Trud, 20 August 1925, №188.

10 月の化学労組中央委員会総会でのクズネツォフ報告は、現状では全ソ労働組合中央評議会の賃率表と決済用上乗せ率, プレミアム給適用の結果, ほぼ戦前比率に相応しており, 特に賃率表を変更する必要はないという。管理 - 技術者については特別給与表を導入を妥当と考える (Trud, 24 October 1925, №244)。

⁶⁶ Trud, 18 August 1925, №186.

⁶⁷ Trud, 3 October 1925, №226.

⁶⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 September 1925, №207 : Trud, 11 September 1925, №207.

⁶⁹ Trud, 18 September 1925, №213.

⁷⁰ Trud, 8 October 1925, №230.

⁷¹ Trud, 22 November 1925, №267. 25 年 8 月の段階では事務及び管理 - 技術者には 17 等級, 1 : 15 の比率の独立の賃率表を作成する方針であった (Trud, 23 August 1925, №191)。

⁷² Trud, 6 August 1925, №178.

⁷³ Trud, 27 November 1925, №271 ; 1 December 1925, №274.

⁷⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 18 August 1926, №188.

だが第 7 回労組大会のドゴドフ報告によれば団体協約を通さず賃金規制を試みる国家機関もあった。多くの県執行委員会や共和国人民委員会議、また最高国民経済会議からの賃金規制の試みもある。最高国民経済会議は工業部門毎の模範団体協約を公布した。ことに建設や繊維において。そこで団体協約締結の意味がなくなるような賃金規制を定めた (Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, pp. 76 - 99 : Trud, 9 December 1926, №285)。

⁷⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1926, №219 ; 24 September 1926, №220 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 23 September 1926, №218 : Izvestiia, 24 September 1926, №220 : Pravda, 24 September 1926, №220 ; 10 November 1926, №260 : Trud, 10 November 1926, №260.

⁷⁶ Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, pp. 684 - 693 : Trud, 18 December 1926, №293. とはいえ計画機関の活動に参加した食品労組中央委員会の 1 人は次のように語っている。「企業における賃金の状況が不正常であり (月収が 30 ルーブリ未満), 且つ賃金引上げを可能とするあらゆる条件があっても労働経済部はその引上げに反対する。その理由は本質的なものではなく, もっぱら形式的判断に基づく。労働経済部は政府委員会 (先のシュミットを議長とする委員会) が定めているケースのみ賃上げを認める」。「賃金は計画的調節の基本的エレメントではなく, 基本的モーメントの一つである。これは大きな違いである」。

⁷⁷ Trud, 9 December 1926, №285 ; 18 December 1926, №293 : Izvestiia, 17 December 1926, №292, etc. Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, pp. 782 - 8.

⁷⁸ Trud, 10 February 1927, №33 ; 15 February 1927, №37 ; 17 February 1927, №39 ; 23 February 1927, №44 ; 27 February 1927, №48 ; 6 March 1927, №54 ; 8 March 1927, №55 ; 9 March 1927, №56 ; 17 March 1927, №62.

⁷⁹ Pravda, 5 March 1927, №53 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 March 1927, №53.

⁸⁰ Trud, 1 June 1927, №122 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 June 1927, №122.

⁸¹ Ekonomicheskaja zhizn', 23 March 1927, №66 ; 11 May 1927, №104 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 May 1927, №104 : Izvestiia, 11 May 1927, №105 : Trud, 18 May 1927, №63 ; 23 May 1927, №66 ; 27 May 1927, №69 ; 10 April 1927, №81 ; 17 May 1927, №109 ; 29 June 1927, №144, etc.

⁸² Trud, 29 July 1927, №170 ; 30 July 1927, №171 ; 31 July 1927, №172 ; 4 August 1927, №175.

⁸³ Trud, 18 September 1927, №212.

⁸⁴ とはいえ賃率改革の団体協約カンパニアへの反映は困難であった。一部工業部門でのみ労組は経済機関の参加のもと, 賃率表や便覧を作成した。それらにしてもその役割に依拠してはいないし, 全ての職種をカバーしてはいない。追加的作業が必要となる。大部分の工業部門では経済機関の参加なしに個々の生産の特殊性を考慮せずに作成された (Trud, 1 November 1927, №250 ; 15 November

1927,№260)。

⁸⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 4 December 1927, №277.

⁸⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 24 December 1927, №294.

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 November 1927, №258.

だが、新たな賃率便覧は非常に遅れ、全ての職種をカバーしていなかった。この事情は賃金フォンドの決定や定められたフォンドの範囲内での従業員の等級替えを極めて困難にする。

⁸⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 November 1927, №259.

⁸⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 November 1927, №253.

⁹⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 10 December 1927, №282.

⁹¹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 November 1927, №262.

⁹² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 November 1927, №260.

⁹³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 November 1927, №259.

⁹⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 10 December 1927, №282.

⁹⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 10 December 1927, №282.

⁹⁶ Trud, 23 August 1924, №190.

⁹⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 September 1926, №207 など。

⁹⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 24 December 1927, №294.

⁹⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 16 March 1926, №61 ; 11 April 1926, №83 ; 19 September 1926, №215 ; 10 December 1927, №282.

¹⁰⁰ Trud, 19 September 1928, №218.

¹⁰¹ Trud, 15 February 1928, №39.

28年5月下旬、金属労組中央委員会も賃率改革について同様の総括をしている (Ekonomicheskaja zhizn', 26 May 1928, №121 ; 27 May 1928, №122 : Trud, 26 May 1928, №121 ; 27 May 1928, №122)。

¹⁰² Trud, 1 December 1927, №274.

¹⁰³ Ekonomicheskaja zhizn', 9 December 1927, №281.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 22 September 1928, №221.

¹⁰⁵ Trud, 11 September 1928, №211.

¹⁰⁶ Trud, 12 December 1928, №288.

¹⁰⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 16 September 1928, №216.

¹⁰⁸ Trud, 21 September 1928, №220.

¹⁰⁹ Trud, 20 June 1928, №141.

¹¹⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 June 1928, №147.

¹¹¹ Trud, 17 August 1928, №190.

¹¹² Trud, 19 September 1928, №218.

計画的賃金追加分の工業部門間及び経済合同間配分においては多くの問題を生じた。例えば、最高国民経済会議は収益性の高い部門に優先的にその権利を付与しようとした。そのため石炭工業は賃金フォンド増額の許可を得られなかった。また経済機関は賃金引上げに予定された資金の利用の逸脱のケースが見られた。これは賃金上の新たな義務が当該経済機関の財務状態や工業財務計画としっかり結びついていなかったからである。更に最高国民経済会議や多くの経済機関は30百万ルーブリフォンド割当てを28年1月1日から28年10月1日ではなく、29年1月1日まで延ばすことによって(つまり9ヶ月でなく12ヶ月で配分)、追加分を25%切り詰める要求を出した

¹¹³ Trud, 26 September 1928, №224.

砂糖労組は公共サービスの平均料金を基本給に含めた。但し、有料化は低賃金グループにとって最も厳しいから最初の4等級には特別上乘せを行う。繊維労組は公共サービス料金を基本給に含めると作成されたばかりの賃率体系を歪める虞がある。そこで労組中央委員会は貨幣補償システムを導入することを決めた。鉱業労組は全ての労働者に対し一律の住宅手当を支給することを決めた。但し、アゼルバイジャンでは工場宿舎を市有化した。そこで『公共サービスの市営』システムを導入する。

¹¹⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 3 November 1928, №257 : Trud, 3 November 1928, №257 : Pravda, 4 November 1928, №258.

¹¹⁵ Trud, 18 December 1926, №293 : Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, pp.691 - 2.

2. 専門家（スペツ）給与

専門家給与は中々に厄介な問題を抱えている。ある意味ではソビエト体制の本質に関わる問題を内在していた。つまり経済の復興、発展の課題にとって専門家の知識や能力は貴重であり且つ稀少であったが、専門家層は必ずしもソビエト体制の積極的支持層ではなく、多くは敵対的ではないとしても中立的であるに留まったから、しっかり働いてもらうためにはそれ相応の報酬で報いる必要があった。その面からは高い給与をもって優遇せざるを得ない¹。

だがソビエト体制はたとえ建前であったにせよ労働者階級が主人たるべき社会なのだから、その階級的連帯、共同性からすれば専門家は特権的階層であってはならず、専門家たることは同じ勤労階級の単なる職能的差異に過ぎない。差別的給与は許容されない。それ故、ネップ期を通して専門家給与は労使対立の重大な焦点となり続けた。

専門家給与問題については両極端の考えがある。一方は一部労組活動家を含むが、大きな格差を支持する考えである。他方は明らかに過度の平等性を志向するものである。これは労働者や下部活動家の一部に見られる。とりあえずは両極端を排し、中道を行こう、というのが大方の考えである²。

実際には統一的な給与体系はなく、かなりは個々の経済機関の裁量に任されていたから、給与は場当たりのに継接ぎされ、その水準のバラツキは大きかった。一般には基本給の他、諸手当、プレミアム給などが支給され、更に別途計上されたスペツ・フォンドから専門給が支給される。ただ、その基準は不分明であった。専門給を乱発するケースもある。

鉱業労組モスクワ地区委の調査によると 1924 年に 4 等級の働き手（例えば、文書使い）に専門給が支給されることがあった。だから一部の組織では専門給を受取る者の比率が異常に高い。例えば、石油シンジケートでは『スペツ』が従業員の 51.4%を占めた。アゼルバイジャン石油トラスト・モスクワ代表部に至っては 78.1%である。しかも給与は定められた地方最高限度額を超える。例えば、『穀物輸出』社の経理主任は 250 ルーブリの基本給の他に報告作成に対し更に 450 ルーブリの報酬を受取る。同時にバランス・シート作成のための超過勤務の許可を受けた後に管理部と経理主任は契約を締結する。契約によると経理職員は 1,500 ルーブリで報告書を作成する仕事を引き受ける。その大部分は上級職員が受取り、平の職員は膨大な超過勤務に対し 30 - 40 ルーブリずつを受取るだけである。因みにこの経理主任はその後『全く不適任である』ために解任された。ソヴェト商業職員労組本部は『穀物輸出』社管理部の司法的責任を問うた³。

専門家の給与は個人契約及び専門給に基づいて支給される。全ソ労働組合中央評議会の指令では標準的賃率表の 16 及び 17 等級にランクされた者のみが専門給を受取りうる⁴。

1923 年 11 月 9 日付け労働国防会議決定及び 1923 年 12 月 1 日付け労働人民委員部決定により専門給は特別フォンドより支給され、個人給与額は労働契約により定められ、それらの契約は労働人民委員部機関に登録される⁵。その後、労働人民委員部県労働部の下にスペツ給与調節（官庁連合）委員会が設けられスペツ・フォンドの枠を決める。但し、支給対象や個々の支給額に口を挟むこともあった。中央機関のスペツ・フォンドについては労働人民委員部の委員会が承認する。全連邦トラストやシンジケートについては最高国民経済会議幹部会付属スペツ・フォンド及び個人給委員会が配分する。労組もその総額や支出について発言権をもつ⁶。

1924 年 4 - 10 月の実状を見ておこう。但し、調査対象は限定される。この委員会はトラスト、企業、公的機関（中央を除く）から 100 のスペツ・フォンドに関する申請を受取り、審議した。合わせて毎月の支出総額は約 404 千ルーブリでありこれら組織の賃金基本フォンドの 4%をなす。支給対象となる専門家は合計 4,233 人であり従業員総数の 2.4%を占める。委員会は申請を検討後、スペツ・フォンドを 278 千ルーブリ（賃金基本フォンドの 2.8%）、支給対象を 3,653

人（従業員総数の2%）に絞った。給与額で31%、人数で13%の大幅削減になるが、それは申請に高い資格を持たない者（10 - 13 等級）が含まれていたからである。

各個人への支給額は委員会の承認後、労働契約によって決められた。それら契約は労働部に登録された。1923/24 年度には中央機関を含め 9,068 人の専門家との 5,329 の労働契約が登録された。登録された契約によるとこの追加給は 10~240 ルーブリである。

だがこの手続きは必ずしも履行されていない。モスクワで 1924 年 4 月から 10 月までに承認された特別フォンドは総数 768 千ルーブリであったが（スペツ 2,672 人に対し）、そのうち労働契約方式で支給されたのは 51%に留まった。残りの 49%は何らの契約なしに支給された⁷。

更にスペツには賞与が支給される。1925 年 3 月 17 日人民委員会議決定に基づき多くの経済機関が賞与を支給するようになった⁸。

これについては意見が分かれた。最高国民経済会議・総経済管理局コレギアへの労働経済部報告は国営工業においてプレミアムに加えて役員賞与も支給することは報酬を倍化させることになり望ましくないと述べた。だが G.L.ピャタコフはそれに同意せず、総経済管理局コレギアの審議に持ち込まれた。全ソ労働組合中央評議会の代表は反対したが、コレギアはすでに遂行された仕事に対する役員賞与支給の必要性を認め、労働経済部と国営工業中央管理局が共同で具体案の検討を行うことを求めた⁹。

この問題は経済機関内部の対立が絡む。

1925 年 5 月の最高国民経済会議幹部会において I.A.クラヴァリはプレミアムも含め専門家への給与は基本的に団体協約の規定に基づいて支給することを提案した。だが幹部会の一部メンバーから異論が出された。プレミアムは企業の利潤から支給されるべきであり、従って団体協約に含めることは出来ない、という。

F.Z.ジェルジンスキーは断乎、反対する。プレミアムを企業の利潤との依存関係に置くことは全く許容できない。職場で品質改善や諸掛り削減等の成果がある時でも別の非経済性や供給面の不備から企業全体としては赤字となることがありうる。あれこれの活動の成果に対する報奨としての意義を失わせる。幹部会はジェルジンスキーの主張を受入れた¹⁰。

国営商工業連合ソヴェトもプレミアムに関する最高国民経済会議幹部会決定を歓迎した¹¹。6 月に提出されたその最高国民経済会議幹部会への報告書はプレミアムを中下級専門家に適用し、上級専門家には役員賞与や特定の成果に対する特別報酬システムを適用する、専門家の給与は専ら自由な協定によって決め、プレミアムの制限はなくすべきであると述べた¹²。

労組も専門家へのプレミアム支給に関する最高国民経済会議の方針を基本的に承認した¹³。

だが専門家の給与は依然、非常に不統一なものであった¹⁴。

例えば、南部鉄鋼トラストの専門家給与は 20 - 30%は賃率表による基本給、20 - 25%は諸手当、15 - 20%はプレミアム、残りはスペツフォンドからの追加給（専門給）である¹⁵。ウラルの鉱業では基本給は技師の給与の 20 - 30%に過ぎず、残りは専門給とプレミアムであり、それらは管理部が恣意的に決めている¹⁶。

「何より重要なことは専門家給与の継接ぎ的性格に終止符を打つこと」¹⁷であった。

1925 年夏よりスペツのための特別給与体系が創られる。これは 6 月に全連邦技師及び技手セクツィア連合ビューロー、最高国民経済会議機関で検討され、8 月に党中央委員会決定が特別給与表作成を支持した。スペツの職務のノーメンクラトゥーラを作成し、各職務を等級づける。それまでは成果主義的給与形態（プレミアム）を求めた¹⁸。

1925 年秋には専門家のための新給与表が検討される。9 月の総経済管理局労働経済部での多くの協議会でこの問題が審議された。協議会には労働人民委員部、運輸人民委員部、労組中央委員会、ロシア共和国最高国民経済会議、大トラスト、全連邦技師 - 技術者ビューローの代表が参加した。協議会は 16 等級、第 1 等級と第 16 等級の給与比率が 1 : 4 の専門家向け特別給与表の導入を必要と認めた¹⁹。その作成のために委員会が設置され、全連邦技師及び技手セクツ

イア連合ビューローと金属労組技師 - 技手セクツィア提案の単一給与表が検討された。経営者の間ではそうした統一化への懸念も表明されたが、原則的にその導入が認められた。最高国民経済会議労働経済部は第 1 等級（マスチュエル補佐）の基本給を 125 ルーブリ，最高等級（技術部長）のそれを 500 ルーブリと定め，基本給の 50%以下のプレミアム給を認めた²⁰。

1925 年 9 月には金属総管理局労働部がプレミアム支給手続き訓令を作成した。これは生産上の成果及び節約に対し支給され，その全ファクターを合わせたプレミアムの総額が基本給の 40 - 50%を超えないようにする。プレミアムについて何らの制限は受けない。職場全体として成果に対するプレミアムを受け取ったとしても職務怠慢の場合はプレミアムの権利を失う²¹。

レニングラードの『赤いヴィボルジュツ』工場では各生産分野について 2~5 のプレミアム要因を設定し，それぞれのファクターの限界ノルマを定め，その達成について一定比率でプレミアムを受取る。プレミアムフォンドは全ての節約分の 10 - 20%とする。残りは企業に留保される。例えば，パイプ職場ではそのファクターは①労働力節約，②燃料節約，③製造高，④注文の期限通りの遂行の 4 つである。全てのファクターを合わせればプレミアムは約 170 ルーブリとなり，うち①が 60%，②，③が各 10%，④は 20%の比重である。従来はプレミアムの限度があったが，無制限出来高制とする計画を立てた²²。

前後して各労組が専門家給与表を作成する²³。

1925 年 6 月には化学労組技師 - 技手セクツィア中央ビューロー総会が管理 - 技術者向け賃率表を作成した。固定的な賞与は原則として止め，生産上の実質的成果（原価引下げ，生産計画遂行など）に基づくプレミアムとする²⁴。8 月には化学労組中央委員会は労働者向けと管理 - 技術者向けの 2 つの賃率表を提案した。前者は 12 等級，1 : 6 の比率，後者は 12 等級，1 : 4 の比率である。後者の第 1 等級は第 12 等級の労働者の平均賃金に基づいて定められる²⁵。

鉱業労組中央委員会の場合は 25 等級，1 : 25 の比率の単一賃率表案を作成する。管理 - 技術者は 16 - 25 等級にランクされる²⁶。

金属労組中央委員会での協議会（金属工業管理機関代表参加）は次のような決定を行った。現状では技術者の給与が有資格労働者より低いことがある。それを是正するため上級技術者向け単一給与表を定め，下級技術者の給与については労働者との賃率のもと生産種類毎に異なった追加給付率を定める²⁷。

10 月の紙労組技師 - 技手セクツィア中央ビューロー総会は専門家のための給与表案を採択した。等級数は 10 - 16，第 1 等級は高資格労働者の平均賃金に 25%をプラスして定める。最高等級との比率は 1 : 4 である²⁸。

更に個人給を受取る専門家のための模範労働契約を承認した。個人契約は一般団体協約ないし賃金協定（その基本的部分は専門家にも適用される）への補足として締結される。個人契約は県労働部に登録し，その写しは技師 - 技手セクツィア中央ビューローに送付される。契約は専門家の月給を定め，所定の手続きにより賞与，ボーナスを受取る権利を規定する。契約には契約当事者双方により作成され，当該仕事の範囲を定める詳細な職務規程を付す。職務規程に定められていない仕事はただその合意と特別の報酬によってのみ委任されうる。契約には出張費，未利用休暇の補償，退職手当その他や標準的労働日の規定が含まれる。専門家の疾病の場合，企業は社会保険局の給付額と契約に規定された平均月収との差額を追加支給する義務がある。専門家の兼職は管理部との事前の合意によってのみ許可される²⁹。

1925 年 11 月下旬の全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済協議会では次のような方針が多数決で決まった。

かなりの専門家の給与は全ソ労働組合中央評議会の賃率表の枠外にある。幾分なりと専門家といえる者は全て個人契約を結び，専門給を受取る。他方，全ソ労働組合中央評議会の賃率表において管理 - 技術者とランクされた者と高資格労働者の賃金の比率は不正常である。實際上，有資格労働者の給与が管理 - 技術者のそれより高いケースがある。専門家の給与は計画的調節原理に従わせるべきである。全ての多様な資格の専門家をカバーし，且つその給与を労働者のそれとの一定の依存関係におくような給与表を作成し，ありうべき専横を排除する。そのた

め専門家向け給与表を作成する。先の協議会に従って 16 等級から成り、1 : 3 の給与比率とする。その他に生産上の成果に対してプレミアムを支給する。但し、基本給の 50%を超えない。第 1 等級の給与水準は労働者向け賃率表の上位 3 等級の有資格労働者の実際の給与を 10 - 15% 上回るように定める³⁰。

1925 年 12 月の全連邦技師及び技手セクツィア連合ビューローは技術者のための別個の賃率表導入を必要と認めた。18 等級、1 : 3 の比率、第 1 等級は労働者の上位 3 等級の実際の賃金に 5 - 15 を上乗せする。プレミアムは基本給の 50%とする³¹。

12 月 18 日の全ソ労働組合中央評議会・専門家給与表作成作業委員会では別個の給与表とし、16 等級とすることについては異論がなかったが、給与比率を 1 : 3 とするか 1 : 4 とするかについては意見が分かれた。全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済協議会は 1 : 3 を採択したが、全連邦技師 - 技手セクツィア連合ビューローも労組中央委員会の大部分も 1 : 4 を支持している。最終的決定は持ち越された³²。

1926 年 1 月初旬の全ソ労働組合中央評議会幹部会でも意見が分かれた。現状ではプレミアムや賞与その他を考慮すれば、実際には 1 : 4 ないしそれ以上の比率となる。1 : 3 と定めても現在のような形のプレミアムを残せば事実上、ほぼ 1 : 4 の比率になる。

トムスキーはプレミアムシステムは残し、1 : 3 とすることを主張した。ドガドフやシュワルツは 1 : 4 を支持した。現行では、プレミアムシステムは隠された賃金引上げ形態以外ではない、1 : 4 とした上で、プレミアムは実際の成果に対してのみ支給さるべきだと考える。

討議の結果、幹部会は 1 : 3 の比率とすることを決定した。プレミアム問題は全ソ労働組合中央評議会賃率 - 経済部が労組中央委員会と共に詳細に検討する³³。

それに続いて開催された全連邦技師 - 技手セクツィア連合ビューロー幹部会は上記決定に踏まえ 1 : 3 の比率に基づき全ての労組について単一の給与表（16 等級、等級間間隔は均等とする）を定めることを了承した。技術者の給与低下を避けるため専門家給与表の第 1 等級の給与水準は当該企業の最高資格の労働者の平均実質賃金に 5 - 15% 上乗せして決める³⁴。

全ソ労働組合中央評議会幹部会の決定に従って、賃率 - 経済部は 1926 年 1 月 14 日に労組中央委員会、最高国民経済会議、運輸人民委員部、労働人民委員部その他関係機関の代表者協議会を召集した。

この会議だけでは解決できない長期的性格の問題を含むため協議会はプレミアムシステム構築の基本原則だけを確認した。プレミアムは給与表とは何ら結びつきをもたない、という一点である。一部参加者はプレミアムを給与体系が 1 : 4 となるように組み入れようとしたが、この試みは却下された³⁵。

その後、この問題は最高国民経済会議の協議会でも討議された。労働経済部報告は述べる。そもそも問題は専門家の給与が場当たりに継接ぎされてきた所にある。給与は基本的には賃率表に基づいて定められてきたが、この賃率表は極めて不十分なものであり、労働者の賃金についてすら手直しが必要であった。まして専門家の給与には全く対応できない。そこで種々の諸手当やプレミアムを適用した。1923 年にはスペツフォンドが導入され、高資格専門家の給与（専門給）に充てた。ところがプレミアムは生産が計画を下回った場合にも支給され、事実上、成果とは関係のない隠れた給与引上げとなった。スペツフォンドも拡大適用され、高資格者への特別給与という当初の意義を失った。実際、全連邦工業だけで 16 千人がスペツフォンドから支払われる³⁶。

協議会は長い討議の後、専門家向け給与体系の諸原則を採択した。専門家向け特別給与表導入の基本は給与の引上げではなく、その整序である。職務の正しいノーメンクラトゥーラと明確な職務規程を作成し、職務間の正しい給与比率を定める。とりあえずは技術職に限定し、いずれ全ての管理、経営、商業その他の職務をカバーする単一給与表を作成する。専門家向け給与表の第 1 等級は高資格労働者の賃金水準に相応させる。給与の最下位と最上位の比率は 1 : 4 とする³⁷。

1月15日の同じ協議会は専門家向け給与表は16等級の枠内とすることを確認した。但し、等級数など細目は工業部門ないし生産種類毎にその特殊性を考慮して定める。給与体系は全連邦に適用される。第1等級の基本給は集権的に最高国民経済会議及び相応の労組中央委員会と合意の上決められる。技術的、経済的成果に対するプレミアムは1925年7月14日付け最高国民経済会議命令に基づき維持され、役員賞与も1926年1月4日付け最高国民経済会議命令に基づき維持される³⁸。

論争は続く。

1926年2月下旬の第3回全連邦技師・技手セクツィア連合ビューロー拡大総会でこの問題が審議されたが、特に進展はない。判断材料を得るため実地調査を求めた³⁹。

次いで全ソ労働組合中央評議会の発起で最高国民経済会議機関が60企業の専門家給与の調査を行う。

4月上旬の労組中央委員会協議会ではその調査に基づいてルブツォフが報告を行った。それによると1:3の比率で給与表構築は完全に可能である。月収300ルーブリを超える専門家は1.5%に留まる。彼らは給与表の枠を超えても良い（個人給とする）。

最高国民経済会議代表は反対した。生産スペツならばともかく、計画、指導機関のスペツには1:4とすべき、という。労組中央委員会の見解も分かれた。結論は全ソ労働組合中央評議会幹部会に持ち越された⁴⁰。4月中旬の同幹部会は1:3の比率の、全ての工業部門で適用される専門家向け新給与表を承認した⁴¹。

最高国民経済会議幹部会は同じ調査に基づいてあくまで1:4の比率に固執した。給与表の枠に納まらない者はもっと多い（1~2%というのは平均データである。部門によって幅がある）。1:4とする方が弾力的で、より経済的で経営上合理的な職務の等級区分が可能である、と述べる⁴²。経済合理性を強調したのである。

その後も専門家給与の問題は燻ぶり続ける。

これは経済機関にとっては痛し痒しの問題であった。専門家には高い給与を確保したいが、かといって人件費が嵩むのも困る。実際、ドンウーゴリでは1925年10月1日にスタッフ（759名）のうち30%が専門給を受けていたが、1926年4月1日には36%に増えた（スタッフ847名）。その結果、スペツフォンドは予算を80%超過した。出張費も本部だけでスペツの半数が丸1年、出張している勘定になるほどであった⁴³。

1926年3月下旬のモスクワ県技師・技手代表者会議におけるある代議員の発言は実に率直である。「スペツの給与形態は調整されていない。そればかりか今まで以上に、かの『行政的裁量』が幅を利かせている。プレミアムシステムは紙上に留まっているし、スペツフォンドの配分は非常に杜撰である。個人契約はそれらの期限が過ぎた後に調印される。その場合、『個人的』とはただ1人の者（管理者）が技師コレクチーフに全く通り一遍の労働条件を与えること以上を意味しない」⁴⁴。

1926/27年度上半期のモスクワ市の公的機関や企業の専門家の給与についてみればそのかなりは個人的労働契約によって規定される。賃率表の14等級から17等級にランクされる。ごく一部は13等級、平均月収は203ルーブリ92コペイカであり、うち基本給116ルーブリ57コペイカ、加補給は87ルーブリ35コペイカ（基本給の73.3%）である。これは等級が高いほど多い。しかも前年よりも加補給の伸びのほうが大きい。[専門家の給与と経験年数や学歴との関係については表Ⅳ-5-19]

ところで加補給のうち専門給は本来、非常に高い資格の働き手に限られるが、実際はもっと広範に適用される（専門家ではないはずの14等級でも支給される）。何故なら『専門家』の場合、労働時間の規制がないからである。経営者はしばしば無制限に働かせるために喜んで『専門給』を与える。それによる超過勤務手当の節約は専門給支払いを償って余りある⁴⁵。

表Ⅳ－５－１９ モスクワの専門家給与

給与と年齢				
年齢別グループ	人数	比率%	平均年齢	平均給与(ルーブリ)
30 歳未満	87	14.3	27.5	179.96
31～40 歳	244	40.0	36.0	215.11
41～50 歳	196	32.1	45.0	230.97
51～60 歳	69	11.3	54.7	237.86
61 歳以上	14	2.3	65.1	220.40
全体	610	100	40.5	217.89
給与と経験年数				
経験年数	人数	比率%	平均経験年数	平均給与
3 年未満	61	10.3	2.1	167.21
4－6 年	57	9.6	5.1	189.93
7－9 年	73	12.3	8.0	217.12
10－14 年	102	17.2	12.0	226.94
15－19 年	108	18.2	16.4	237.84
20－24 年	63	10.6	21.5	247.56
25 年以上	130	21.8	31.8	219.76
全体	594	100	16.0	218.64
給与と学歴				
学歴グループ		人数	比率%	平均給与
Ⅰ 高等教育	技術専門大学	104	17.0	245.96
	総合大学及び他の大学の経済学部	122	19.9	233.09
	その他の大学	61	10.0	224.06
高等教育全体		287	46.9	235.83
Ⅱ 高等教育中退及び中等教育		187	30.6	210.42
Ⅲ その他（独学その他）		138	22.5	190.96
全体		899	146.9	217.95

注記：ソヴェト職員労組モスクワ県支部 ITES セクツィア調査。モスクワの最大級組織の 617 人の専門家を調査。調査時期は不明だが 26 年末と思われる。給与は 50 代後半に頭打ちとなる。職能別に見ても（部長、監督員、技師、エコノミストその他）同様の傾向。学歴は確かに給与に影響がある。

出所：Trud, 14 January 1927, No.11.

管理 - 技術者へのプレミアムには問題が多い。

『プレミアム』は従来、本質上、プレミアムではなく、実際の成果とはあまり係わりのない保証された加補給であった。そうしたプレミアムは大部分、計画課題（工業財務計画）遂行に対し支払われた。プレミアムが計画とは別になんらかの課題遂行により支払われる場合にも通常は明らかに「課題が」過少であったり、プレミアム計算の公式に応ずる係数により保証された、等。多くの個別契約では基本給はこれこれで、プレミアムは何%保証される、と定められている（一部では何%以上と定められる）。一部の工場（ことにゴムザの工場）では事前に一定の課題、大部分は計画課題（つまり工業財務計画で規定されたノルマの遂行）に応じた加補給を定めている。その課題を超過達成した場合は追加プレミアムが支払われ、ノルマ不履行の場合はその分加補給は減額される⁴⁶。

国営電機トラスト、ディナモ工場（モスクワ）では全ての職場管理部は毎月の製造計画遂行に対してプレミアムが与えられる。月末にはいつも『大騒ぎ』が始まる。月の最後の 3 - 4 日には月のほかの日に比べ 4 - 5 倍多く製造する。これは『突貫的』出来高払いその他によって非常に高くつくだけでなく、製品の機械の品質を低下させる。

賃率 - ノルマ化ビューロー作業時間測定部はその仕事量に対しプレミアムを受取る。ノルマ計算には精々 10 - 15 の作業の観察が限度であるが、20 ないしそれ以上の作業を観察することに

なる〔雑な観察になる？〕。

また工場の試験所（工場の最終的な品質管理機関）ではプレミアムは機械の不良品の減少に依存する。不良品検査の仕事そのものにはプレミアムを受けない。そうすると機械の欠陥の原因やその改善方法には関心を持ちえない。その結果、基準を充たさず、1 - 2年後には使い物にならなくなる大量の機械を製造することになる⁴⁷。

これらは決して 1930 年代の話ではない。

最高国民経済会議の情報では多くの工業組織は専門家給与引上げの非合法な方法を採用している。最高国民経済会議の定めた最高限度を超えたり、十分な根拠のないプレミアム支給〔既得権化〕や出張手当水増し等々を行う。

最高国民経済会議幹部会は全ての経済機関に対して給与の最高限度を 360 ルーブリ、兼職の場合を 540 ルーブリと定め、それ以上は最高国民経済会議及び労働人民委員部の許可を要すると勧告した⁴⁸。

だが 1926 年 11 月でもなお専門家給与改革実施の目途は立たない⁴⁹。最高国民経済会議の賃金委員会はスペツのための特別給与表導入を先送りした。駆引きのためであろうか、比率は引上げ、1 : 5 を提案した⁵⁰。

かようにスペツ給与は厄介至極な問題であった。

やっと 1927 年 3 月 4 日の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議は第 7 回労組大会の決定に基づいて新年度実施を目指し、工業部門毎の労働者向け賃率表及び資格便覧案と共に管理 - 技術者向け新給与表（16 等級、1 : 4 の比率）を作成することを決めた。但し、給与表作成にあたっては当該工業部門の実際の管理 - 技術者給与フォンド総額を超えない、及び全ての隠された専門家給与形態をなくすという条件を付した⁵¹。このような形で労組側が折れたと思われる。

更に 1927 年 5 月 27 日付労働国防会議決定及び 7 月 5 日付労働人民委員部決定により調整方式を簡素化した⁵²。

1927 年 12 月 22 日付最高国民経済会議回章 No.20 は経済機関管理機構職員の給与支払方式を指示する。

職務給へ移行し、最高額は 360 ルーブリとする。その枠に収まらない高資格スペツの給与は個人的方式で定める。職務給導入と共に正しく調節出来ないスペツフォンドの大幅な適用は止め、隠された賃金形態たる追加給の諸手当、相当の成果なしに支払われる保証されたプレミアムその他の廃止する。住宅など無償の公共サービスは有料化する。

1927 年 12 月 22 日付最高国民経済会議回章 No.21 は金属及び電機工業に就業する技師 - 技術者の給与のための賃率便覧（資格便覧と給与表）実施を求める。

やはり正しく調節出来ないスペツフォンドの大幅な適用は止め、隠された賃金形態たる追加給の諸手当、相当の成果なしに支払われる保証されたプレミアムその他の廃止する。公共サービスは有料化するが、実質賃金が低下しないように第 1 等級の基本給を設定する際にはこれらを含める⁵³。

繊維労組中央委員会と木材及び木工労組中央委員会は専門家のための特別給与表を作成し、1927 年 11 月初めには最高国民経済会議とその実施手続きに関する協定を結んだ。繊維工業では 16 等級、1 : 5 の比率、第 1 等級 100 ルーブリであり、木材及び木工工業では 16 等級、1 : 4 の比率である。諸手当その他の追加給及びあらゆる隠された給与形態は解消する⁵⁴。

化学工業の技術者のための新規給与便覧も作成・承認され、1928 年 4 月から実施される。追加給は大部分、俸給には含まず、節約分に対するプレミアムのみ残す。第 1 等級は企業により 100 ~ 125 ルーブリ、給与比率は 1 : 4 である⁵⁵。

賞与に代わる奨励報酬導入の試みがある。

1926 年 7 月の労働国防会議決定——賞与支給に関する法律の変更——に関連して最高国民経済会議幹部会は労働人民委員部に次のような通知を出した。経済機関の活動の一般的評価に基

づく賞与の代わりに奨励報酬を導入する。これは団体協約ないし個人契約で定められたプレミアムとは別途支給される。報酬総額は工業の利潤総額の 0.5%を超えない。最高国民経済会議は個々の経済組織の申請に基づき報酬総額を定め、その枠内で各経済組織が個人的な奨励報酬を決める。但し、経済組織の本部会メンバーのそれは最高国民経済会議が定める⁵⁶。賞与は企業の収益がある場合に限られるが、奨励報酬は利潤を計上しなくとも企業活動のパフォーマンス向上に対して支給される⁵⁷。

この奨励報酬については労働人民委員部と最高国民経済会議の間で見解の相違があった。主要な相違点はまず報酬を受取る権利を与える期間であり、前者は 1 年としたのに対し、後者は 6 ヶ月を主張した。また支給手続きの訓令について前者は必ず労働人民委員部や商業人民委員部と合意を要するとしたが、後者は断乎反対した。蓋し、官庁の訓令はもっぱら官庁内部的性格をもつべきだからである。最も重大な相違点は奨励報酬ファンドへの控除の大きさである。後者の案は利潤の 0.5%であるのに対し、前者は 0.25%に抑えようとした（労働人民委員部が人民委員会に持ち込んだ国営企業指導者に対する奨励報酬支給手続き案に対する最高国民経済会議幹部会のコメント）⁵⁸。

その後、人民委員会が定めた 1924/25 年度の独立採算制の国営企業及び国資の支配的な株式会社への奨励報酬支給規則によれば、これは企業活動に対して責任を負う管理・技術の指導者のみを対象として、企業活動の改善または収益性向上ないしは品質向上や計画遂行を前提した原価引下げを齎した個人的イニシアチヴや努力に対し支給される。支給は管轄の人民委員部及び地方執行委員会の部局の下に設けられるファンドより行う、ファンドは企業の利潤から控除して計上されるが、利潤総額の 0.25%を超えない。その企業指導者間の配分は企業本部会が行う⁵⁹。労働人民委員部寄りの決定といえようか。

1927 年 3 月初め人民委員会会議は企業の幹部職員に対し、1 年以上の在職を条件として賞与の代わりに奨励報酬を支給することを決定した。中央執行委員会幹部会はこの決定を承認し、1924/25 年度の利潤より特別ファンドに控除することを決めた⁶⁰。

3 月末の総経済管理局・労働経済部での協議会は経済機関の利潤から 0.25%を控除して奨励報酬中央ファンドを設けることを決定した。このファンドは総管理局の申請に基づきあれこれの経済機関の活動の評価に応じて配分される⁶¹。1927 年 4 月の最高国民経済会議幹部会は奨励報酬ファンド支給の手続きを定めた。利潤の 0.25%を限度としてファンドへの控除を行い、全連邦企業についてはファンドの配分や企業毎の奨励報酬額の設定は最高国民経済会議・管理経理部付属委員会が行う。本部会員への報酬額は総管理局の申請により委員会が定め、その他の配分は企業本部会が行う⁶²。6 月には最高国民経済会議がファンドの工業部門間配分を行った⁶³。

新しい管理・技術者給与体系に対しては一部スペツ（コロムナ工場労働経済部長、プロフィンテルン記念工場労働経済部長（技師）、『赤いソルモヴォ』工場賃率・ノルマ化ビューロー長（技師）、プリオクスキー鉱業管区労働経済部長の書簡）が不満を表明した。

新しい管理・技術者給与表（16 等級、1:4 の比率）は現行ファンドの範囲内で実施されねばならない。だが現行ファンドの範囲内では、管理・技術者の第 1 等級に対し高資格労働者がそうした職務に移る誘因となりうる給与を定めることは困難である。第 1 等級の給与が労働者の 9 - 10 等級の賃金より幾分高く、且つ上級管理・技術者にとり問題がないようにするためには幾分の節約のために 16 等級のうち平均的な 6 - 8 等級の係数の見直しが不可避（つまり中位の管理・技術者の給与引下げ）となろう。

最も問題なのは工場ないし職場の活動の成果と係わりのない固定給であり、稀にのみ相応の成果に応じたプレミアム導入が可能なことにある。ゴムザの工場の労働経済部協議会は満場一致で活動の成果に応じた管理・技術者の給与を残す結論を出した。給与の 1/3 以上はあれこれの職場指導者が影響を与えうる要因に依存して決められるべきである。ブリャンスクのプロフィンテルン記念工場などの経験からすると保証された給与システムの導入は望ましくない結果を齎した。上級管理・技術者に対するプレミアムは工場にノーマルな活動を保証しない。蓋し、

状況からして古参の指導者だけでは生産性向上や原価引下げの課題を実現できないからである。コロムナ工場やソルモヴォ工場の成果はかなりは従来の管理 - 技術者の給与システムに帰する。

金属労組幹部会員ソコリチクはこの主張に強く反撥する。従来の集团的プレミアム制は生産改善の誘因とはならない。単なる給与引上げに過ぎない。蓋し、このシステムでは当該期間の生産の成果にあまり係わりのない管理 - 技術者も給与は上がる。金属労組中央委員会は技師 - 技術者の全ての隠された給与形態を基本給に移すことによって合法化することが必要と考える。また技術者へそのイニシアチヴによって行なわれた技術的改良や組織的改善に伴う節約に対する個人的プレミアムを残す。中級管理 - 技術者の給与が下がるというのは何ら具体的な証拠はない。ゴムザの工場の成果がかなりは従来の給与システムによるという言明はこの文書に署名した者の職場中心主義的偏向の反映以外の何物でもない。彼らは生産のあらゆる成果は管理者、技術者、労働者大衆の共同の努力結果であることを看過している⁶⁴。

対立は根深いようだ。

プレミアムの位置付けを巡ってその後も論争が続く。

全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部は労働人民委員部案に従って従来のプレミアムは基本的に俸給表に含め、個人的成果に対してのみプレミアムを支給する（オリジナルな設計、新しい生産方式や工程の導入）ことを主張した。

これに対し全連邦技師及び技手セクツィア連合ビューローVMBIT 及び最高国民経済会議は従来通りのプレミアム支給方式（現有設備、現行の作業方式、生産工程の下での生産改善の成果に対しても支給する）を支持した。

1928 年 7 月下旬の全ソ労働組合中央評議会幹部会では双方の見解を聴取した後、トムスキーは折衷的な見解を開陳する。いずれの案も不十分である。個人だけでなく技師集団の成果も考慮すべきであり、現行設備、生産工程の下で生産上の一定の成果を上げた働き手へのプレミアムも考えねばならない。但し、それが系統的な給与の上積みとなってはならない。幹部会は人民委員会議に対しプレミアム案の審議の先送りを要請した。その上で全連邦技師及び技手セクツィア連合ビューローに対しプレミアムが済し崩し的な給与への上積みとならないようなプレミアム案を提出することを求めた。その案をシュリコフ委員会が検討する⁶⁵。

9 月 7 日の全ソ労働組合中央評議会幹部会はシュリコフ委員会の決定案（生産上の改善による節約分から 4 半期ごとにプレミアムを支給する）を審議し、それを基本的に採択した。最高国民経済会議代表も概ね同意した⁶⁶。次いで最高国民経済会議、全ソ労働組合中央評議会及び労働人民委員部の間で技術者へのプレミアムについて基本的合意が得られた⁶⁷。

こうして労使上部機関の妥協を経て、一応の専門家給与体系が形を整えたのである。

¹ 中嶋毅(1999)。

² Trud, 5 January 1925, №3.

³ Trud, 4 November 1924, №252.

⁴ Trud, 8 October 1924, №229.

⁵ Trud, 15 November 1924, №260.

⁶ Trud, 19 October 1924, №239 ; 24 October 1924, №243 ; 28 October 1924, №246 ; 27 January 1925, №21 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1925, №43 ; 8 March 1925, №56.

最高国民経済会議、労働人民委員部及び全ソ労働組合中央評議会の共同回状は地方機関によるフォンド支出上の干渉を禁止している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 January 1925, №3)。

⁷ Trud, 15 November 1924, №260 ; 27 January 1925, №21 : Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1925, №77.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1925, №77.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 June 1925, №124.

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1925, №113 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1925, №113.

- ¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1925, №118; 30 May 1925, №121; 5 June 1925, №126.
- ¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 June 1925, 141; 26 June 1925, №143.
- ¹³ Trud, 27 June 1925, №144; 30 June 1925, №146.
- ¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 September 1925, №198; Trud, 31 July 1925, №173; 2 September 1925, №199; 12 September 1925, №208.
- ¹⁵ Trud, 4 December 1925, №277.
- ¹⁶ Trud, 8 May 1926, №104.
- ¹⁷ Trud, 5 January 1925, №3.
- ¹⁸ Trud, 14 March 1926, №60.
- ¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 September 1925, №214; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 September 1925, №214; Trud, 19 September 1925, №214.
- ²⁰ Trud, 22 September 1925, №217.
- ²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 September 1925, №218.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 December 1925, №276.
- ²³ 9月の皮革労組中央委員会総会は専門家向け特別給与表を承認した (Trud, 3 October 1925, №226)。
縫製労組中央委員会も 17 等級, 1:12 の比率の管理 - 技術者向け賃率表を承認した (Trud, 18 September 1925, №213)。
11月の第1回全連邦建設労組賃率会議決定により専門家には特別の 16 等級給与表を導入した。比率は 1:4, その第1等級は労働者部分の第7等級を基準とする。職員は労働者賃率表に含める (Trud, 22 November 1925, №267)。[25年8月の段階では事務及び管理 - 技術者には 17 等級, 1:15 の比率の独立の賃率表を作成する方針であった (Trud, 23 August 1925, №191)]。
11月下旬の印刷労組中央委員会総会は単一の 17 等級賃率表のもと全体の比率は 1:12 とし, うち労働者部分は 1:6 の比率とすることを決定した。印刷工業では特別の教育を受けた技手, 技師はいない。管理者や技手は有資格労働者, たたき上げである (Trud, 27 November 1925, №271; 1 December 1925, №274)。
- ²⁴ Trud, 30 June 1925, №146.
- ²⁵ Trud, 20 August 1925, №188.
- 10月の化学労組中央委員会総会でのクズネツォフ報告は現状では全ソ労働組合中央評議会の賃率表と決済用上乗せ率, プレミアム給適用の結果, ほぼ戦前比率に相応しており, 特に賃率表を変更する必要はないという。管理 - 技術者については特別給与表の導入を妥当と考える (Trud, 24 October 1925, №244)。
- ²⁶ Trud, 6 August 1925, №178.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1925, №207; Trud, 11 September 1925, №207.
- ²⁸ Trud, 8 October 1925, №230.
- ²⁹ Trud, 15 October 1925, №236.
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1925, №268; Trud, 15 October 1925, №236; 11 November 1925, №257; 24 November 1925, №268。
アニリントラストの№12 化学工場では工場の技術部長の実際の賃金とマスチェルの賃金は同水準である。これは革命前のロシアではアニリン - 染料生産は発展しておらず, 工場に残ったスペツには高い賃金を払わねばならなかったことによる。現在のように機械部門の技術者の給与が化学専門家の給与より低いのも正常とはいえない (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 December 1927, №282)。
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 December 1925, №284.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1925, №290.
- ³³ Trud, 5 January 1926, №3.
- ³⁴ Trud, 12 January 1926, №9.
- ³⁵ Trud, 15 January 1926, №12.
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 January 1926, №19。
全ソ労働組合中央評議会の単一賃率表に基づくと専門家の最高月給は 120 - 130 ル - ブリとなる。技術者にとっては不十分であり, 経済機関は給与補充のため様々な賃金形態を利用してきた。スペツフォンド, プレミアム, 諸手当などである。その結果, 管理 - 技術者の平均給与は約 190 - 200 ル - ブリに増えた。スペツフォンドは大幅に増えたが, なお充分ではなかった。繊維工業では諸手当が多いが, 化学や金属ではプレミアムが多く, その大部分は保証されたものである (Ekonomicheskaiia

zhizn',31 December 1927,No299 : Trud,27 July 1928,No173)。

また『スペツ』や専門給の解釈は地方によって多様である。労働人民委員部は 15 等級以上のランクの働き手に限定しているが、例えば、サマラでは地方的事情から 12 等級以上に拡げている。単なる販売員が『商品係』と名付けられて専門給を受取ったり、出納係が出納課長と呼ばれ、専門給を与えられる。専門給の乱発はその額を減らす。しばしば経済機関が 5 - 8 ル - ブリの専門給の承認を求めることがある (Trud,17 February 1926,No39)。

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,24 January 1926,No19.

³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 January 1926,No22。

2 月には労働経済部は金属 - 電機工業のスペツのための特別給与表を作成する。第 1 等級は 125 ル - ブリ,1 : 4 の給与比率とする (Ekonomicheskaiia zhizn',19 February 1926,No41)。

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',26 February 1926,No47 : Trud, 25 February 1926,No46 ; 26 February 1926,No47.

⁴⁰ Trud,8 April 1926,No80.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 April 1926,No86.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta,18 April 1926,No89

⁴³ Trud,14 July 1926,No158.

⁴⁴ Trud,27 March 1926,No70.

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',29 May 1927,No120.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',31 December 1927,No299 : Trud,27 July 1928,No173.

金属工業の 37 工場 (技術者は 4 千人) の調査によるとこれまでは賃金中,スペツフォンドの比重は 4.1%に過ぎない。プレミアムは 34.7%,『諸手当』(そのかなりは保証されたプレミアムや加補給)は 17.3%,プレミアムに関するデ - タのない 8 工場を除くとプレミアムは 43.6%,諸手当は 23.9%である。

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',19 November 1926,No268.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',7 April 1926,No79 : Trud, 7 April 1926,No79.

⁴⁹ 26 年 3 月の繊維技師セクツィア中央ビューロー総会は 16 等級,1 : 4 の比率の専門家給与体系導入を支持した。第 1 等級は最高資格の労働者の賃金 (125 - 150 ル - ブリ) に基づき,最高等級の給与は 450 - 500 ル - ブリを限度とする。最高国民経済会議・総経済管理局・労働経済部作成の繊維工業のスペツのための特別給与表では 1:5 とされた (Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1926,No90)。

5 月上旬の第 4 回全連邦鉱業技師大会では鉱業技師が 1:4 のスペツ向け給与表を主張したが,全ソ労働組合中央評議会の賃率協議会で却下された (Trud,8 May 1926,No104)。

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,11 November 1926,No260.

⁵¹ Pravda,5 March 1927,No53 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927,No53.

⁵² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,No33,st.340 : Khoziaistvo i upravlenie,1927,No9 - 10,p.33.

⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 December 1927,No297.

⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,8 May 1927,No102 ; 2 November 1927,No251 ; 2 November 1927,No253 : Trud,2 August 1927,No173.

但し,全ソ労働組合中央評議会は別個の協定締結には反対する。団体協約の中にスペツの労働条件を規定する条項を含める方が良いと考える (Trud,7 September 1927,No203:Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 September 1927,No222)。

⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 April 1928,No83.

⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',17 July 1926,No161 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1926,No161 : Trud, 17 July 1926,No161.

⁵⁷ Trud, 13 May 1927,No106.

⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,18 August 1926,No187.

⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,9 December 1926,No284.

賞与は企業の収益がある場合に限られるが,奨励報酬は利潤を計上しなくとも企業活動のパフォーマンス向上に対して支給される (Trud,13 May 1927,No106)。

⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',4 March 1927,No52 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1927,No52 : Trud, 4 March 1927,No52 : Pravda, 4 March 1927,No52 : Izvestiia, 5 March 1927,No53.

⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn',31 March 1927,No72 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 March

1927, №72 : Trud, 27 July 1928, №173.

⁶² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1927, №85.

⁶³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1927, №132.

⁶⁴ Trud, 14 December 1927, №284.

⁶⁵ Trud, 27 July 1928, №173 ; 28 July 1928, №174.

例えば、紙労組技師 - 技手セクツィア中央ビューローはスベツへの生産上の成果に対するプレミアム案を試みる。製品単位当たりコストを 1%削減すれば、それにより得られるフォンドをトラストと技術者の間で分ける。5%ならばその 80%をトラストが、20%を技術者が受取る、等々とする (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1928, №112)

⁶⁶ Trud, 8 September 1928, №209.

⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 September 1928, №226.

期間については見解の不一致が残る。

3. 職員給与

国家による職員給与の統一化は容易には実現しない。中央官庁においてすらそうなのであるから、地方や経済機関については推して知るべきである。

職員の給与は非常に混乱していた。同じ職種でも給与体系も賃金ファンドも大きく異なっていた。例えば、同じ文書係がある組織では 2 等級に、別の組織では 5 等級にランクされる。7 等級のことすらある。あるいは同じ資格の事務員とタイピストの給与が組織により 2 倍の差がつくこともある。様々な口実の諸手当もある¹。

1925 年の労農監督人民委員部の官庁やモスクワ市の株式会社、信用機関の職員給与の状況調査によると賃金面での政府決定や党指令が無視された事例が多くある。あれこれの名目の報酬、超過勤務や俸給アヴァンス支給の慣行がある²。シベリアの多くの商工業代表部は幹部が取引高の定率報酬を受取っていたり、専門給や役職手当が書記や商品係に支給された³。

中央官庁でも賃率等級区分のバラツキは大きい。例えば、文書使いは賃率便覧では 1 - 3 等級にランクされるが、実際には 5 - 8 等級であった。タイピストも便覧では 5 - 8 等級にランクされるが、実際は 8 - 16 等級、といった具合である⁴。ロシア共和国最高国民経済会議では部長職の平均月収が 150 ルーブリから 500 ルーブリの幅があり、文書係は 33 ルーブリから 93 ルーブリの幅があった⁵。

労農監督人民委員部資料によると官庁は職員の国家給与基準に消極的であり、実施を遅らせようとした。資格の低い職務をなくして高資格の職務を増やし、人為的に給与を上げる⁶。給与引上げのため正職員定員を削減し、低い資格を高い資格の職に移す。その場合、実際に遂行される仕事には絶対的に照応しない職務ノーマンクラトゥーラを導入した。例えば、運輸人民委員部や通信人民委員部ではエコノミスト職を過度に多く設け、一般事務職をなくす⁷。あるいは職員に対し様々な追加報酬を支給する。それも彼等の職務の範囲に当然含まれる、または所属組織の通常業務の一部をなす仕事に対して『特殊任務に対する』、『特別手当』、『報告書作成手当』、その他として支給される。例えば、運輸人民委員部の職員が時刻表作成に対し、顧問が『刊行物情報の仕事』、技師が『橋のテストの出来高仕事』、気象学者が『測候所データに関する仕事』に対しそれぞれ『特別手当』を受取る⁸。

独立採算制の国家機関における職員給与ははるかにバラツキが大きかった。

1926 年のモスクワ所在 38 の大経済機関の調査結果（約 18 千人、賃金ファンド 2.1 百万ルーブリ超）を連邦人民委員部の同じカテゴリーや資格のそれとの対比すると以下のようなものである。

①文書保管係りは経済機関では 89 のポストで 10 の異なった給与があり、その幅は広く 50 ルーブリ 15 コペイカ～145 ルーブリ 31 コペイカである。他方、人民委員部では 58 のポストで 85 ルーブリが 20、75 ルーブリが 36、65 ルーブリは 2 のみであった。

②エージェントは経済機関では 190 のポストで 14 の異なった給与（40 ルーブリ 90～117 ルーブリ 80 コペイカ）があり、他方、人民委員部では 4 つの給与（55、65、75、85 ルーブリ）があり、ほとんどは 75 ルーブリであった。

③経理補佐は経済機関では 35 の給与（75 ルーブリ 21 コペイカ～210 ルーブリ）がある。488 名の下級経理係りは名称も同じで実際の資格もあまり変わらない。他方、人民委員部では 134 名のうち 110 ルーブリが 57 名、100 ルーブリが 66 名、残りは 90 及び 85 ルーブリである。

④上級文書事務係りは経済機関では 345 名に対し 25 の基本給がある。その幅は 40 ルーブリ 90 コペイカ～126 ルーブリ 71 コペイカである。他方、人民委員部では 191 名、85 ルーブリの 1 つのみである。

⑤タイピストは経済機関では 669 名につき 33 の給与がある。幅は 45 ルーブリ 78 コペイカ～147 ルーブリである。人民委員部では 552 名のうち 85 ルーブリが 35 名、75 ルーブリが 293 名、65 ルーブリが 224 名である。

資格上違いのない職務でこれだけ大きな差がある。

上級カテゴリーについても同様である。課長は経済機関では 40 の給与で 120～360 ルーブリ、人民委員部では 7 つで 150～250 ルーブリの幅がある。監督員は経済機関では 40 の給与で 68～250 ルーブリ、人民委員部では 5 つで 100～300 ルーブリ。指導員は経済機関では 50 の給与、75～225 ルーブリ、人民委員部では 6 つある。

文書使用に関しては全ての連邦人民委員部、ロシア共和国人民委員部及びそれらの管轄の機関では 40 ルーブリの 1 つのみだが、経済機関では 30 (29 ルーブリ 44 コペイカ～53 ルーブリ 17 コペイカ) もある。幾分専門的熟練を要求される場合や特別の信任を要する稀なケースを別とすれば資格上の差はない。

同じ職名に 40～50 の給与があるが、概して資格、教育、意義または他の質の違いによっては正当化されえないような格差である。

何故、1：8 の比率の単一の給与体系のもと、第 1 等級については 16 ルーブリ 35 コペイカの基本給からの逸脱はほとんどないのに (38 の大経済機関のうち 5 のみ 15 ルーブリ 17 コペイカと 21 ルーブリ 35 コペイカを適用)、同じカテゴリーの労働でこれほど格差が生じるのか。

経済機関の構造や仕事の量や性格の違いによるものではない。いずれも構造上大きな差はありえないような大規模な管理機構だからである。問題は経済機関の職員がソヴェト商業職員労組以外にも種々の製造業労組に加盟していることにある。モスクワでは単一の第 1 等級の賃率が適用されても、等級区分が調整されておらず、労組によって異なるだけでなく、同じ労組でも協約によって異なる。協約は中央委員会とも県支部とも締結される。

厳密な職名規程がなかったり、経済機関の財政規律が低い場合、賃率構造への個別アプローチの過度の自由を与える。同じ原因が経済機関内部でも協約遂行過程において作用する。何らかの理由付けのため、時々はそのもないが、管理部または個々の管理者は当該機構にある個々の労働カテゴリーの評価だけでなく、同じカテゴリーの個々の働き手の評価についても純個別的やり方をする。労組との合意あるいは職場委員会との合意によって、また問題を評価 - 紛争委員会に持ち込むことにより、最後に一方的な命令によってそれを行う。更に合法、非合法の追加的給与 (専門給、管理職給、諸手当、プレミアム) がある。職員給与を現行給与表の枠内に収められないため、経済機関はしばしば正当な理由によるが法律上は狭い範囲の専門家に適用すべき支給方式を基幹カードルにも広げようと努めている。

調査対象の 38 経済機関のうち 17 が法律上の要件を充たさず、個人的契約も締結せずに自己の働き手に専門給を支払った。管理職給についても同様である。時々、なんら管理職に関係のない者にも支払われている。管理職給で支払われた 1159 名の働き手のうち 688 名は非合法に支払われた。

諸手当については例外なく 38 の経済機関が支給している。うち 22 は管理部の一方的な命令による。一部は基本給への単純な追加支給である。正当なものもあるが、概して根拠はなく、計画外で個人的なものである。超過勤務手当も濫用され、統制できない。機関によって全体の賃金ファンドに占める基本給の比率は 16% から 75% までの開きがある。こうして職員の 100% は『スベツ』か『管理職』であるか、『手当』を受取る。

更にプレミアムも極めて広範に適用された。

レニングラードの商業職員総数約 11 千人のうち、6358 人 (58%) がプレミアムを受ける。モスクワでは 7342 人 (約 35%)。国家機関の商業機構の雑役工の平均賃金は 47 ルーブリ 40 コペイカだが 21 ルーブリ 60 コペイカはプレミアムの形で受取る。同じデータでプレミアム総額はモスクワの職員の基本給に対し 41.4% になる⁹。

これが 20 年代半ばまでの状況である。

商業職員についてはプレミアム給導入が図られた。だがそれへの抵抗は大きい。

1924 年 6 月 17 日には人民委員会が商業職員へのプレミアム支給に関する布告を公布した。これは売上高または純益に対する定率支払いである。最高国民経済会議はそれに基づき 10 月中旬、その実施の指示を与えた¹⁰。労農監督人民委員部も純益に対する定率プレミアムを提案した¹¹。

これは大きな論争問題となった。

全ソ労働組合中央評議会とソヴェト商業職員労組中央委員会は真っ向から反対した。商業職員の給与は所定の時間給に基づいて定められるべきである。プレミアムは必ずしも取引増大に繋がらない、と主張する¹²。

1925年2月7日、最高国民経済会議・商業職員の労働生産性向上委員会の会議（労組参加）ではより精緻化された提案が行われる。取引高増大やコスト削減など企業活動のパフォーマンス改善の誘因としてプレミアムを位置付け、個々の働き手またはグループに対し、改善の寄与度に応じてプレミアム・ファンドを配分し、一定の限界的ノルマを達成できない場合には基本給のみを保証する、というものである。

労組側は特別プレミアム係数を定めることには反対した。プレミアムは賃率を基準に配分されるべきである。蓋し、賃率表は企業における働き手の役割を反映しているのだから。また取引高は個々の働き手の活動とは係わりのない多くの事情に依存している。この見解は支持を得られなかった。

労農監督人民委員部の主張は極端である。固定給を廃止し、全て取引高に対する定率報酬とする、というものである。

労組はこれには強く反撥した。それは職員の家計を不安定にし、その心理にも悪影響を齎し、ひいては企業の活動に逆効果を与える。ソヴェト商業職員労組中央委員会によればその場合はもはや企業と職員の契約は労働契約ではなく商業契約になり、労組には加入できないし、労働法典も適用されない。

結局、委員会は「中間の道」を選んだ。つまり、最低限の基本給は保証した上で報奨制を導入する¹³。

最初に全連邦的規模の報奨システムを定めたのは中央労働者消費協同組合セクツィアとソヴェト商業職員労組中央委員会の間で締結された協定である。

協定によると報奨は全ての店舗、売店の働き手に適用される。専門給又は役職手当を受取る管理職員はこのプレミアムは受取れない。プレミアム・ファンドは取引高からの定率控除により計上される。プレミアムは事前に定められたタスク（取引高）を超えた分に対して支給される。このタスクは季節、品揃え、店舗、地域、競争条件、価格変化、前期取引高データなどの全ての商業条件を考慮して計算する。例えば、10千ルーブリの取引高をタスクとする。賃金ファンドはその5%にあたる500ルーブリとし、課題の超過分の2%をプレミアム・ファンドとして計上する。もし取引高実績が15千ルーブリとすれば追加的に100ルーブリが報奨金として支給される¹⁴。

ソヴェト商業職員労組モスクワ県支部の定めた報奨制度の原則は次のようであった。

企業のノーマルな取引高（商業課題）は労働日やスタッフのフル稼働の仕事量を基準にして定める。プレミアム・ファンドの配分は各働き手の賃率等級だけでなく、遂行する任務の性格に応じて行われる。そこでスタッフは3つないし4つのグループに分けられる。第1は商品とも買手とも接触する営業係（販売員など）、第2は買手とのみ接触するレジ係や商品とのみ接触する半営業係（倉庫係や包装係）、第3は買手とも商品とも接触しない非営業係（事務員、会計など）である。場合によって第4グループとして全く取引高の増減が仕事に影響しない非営業係〔警備員など？〕を分けることもある。それぞれのグループに対していわゆる『係数または取引高寄与度』が定められ（第1グループ、1%、第2グループ、0.75%、第3グループ、0.5%等）、それに比例してファンドが配分される¹⁵。

実際、モスクワ消費者協同組合連合では1924年7月よりプレミアム・システムが導入され一定の成果を挙げた。ここでは売行きに応じた異なった係数が適用された。プレミアムは下部の働き手にとり商業活動改善の誘因となり、11月には売上げが7月の2.5倍となり、諸掛りの取引高比率は半減した。プレミアムは基本給の約38%になった。同様の成果がモスクワ農産物加工トラスト、モスクワ皮革トラスト、縫製トラスト、機械トラストなどにも見られた¹⁶。

とはいえ不健全な傾向も少なくない。例えば、経済機関が容易に達成できるように過度に低い取引高ノルマを設定したケースがある（モスクワトルグ、ウラル金属トラスト）。この場合は隠された賃金引上げとなる。他方、取引高が増大すると直ちにノルマを引上げ、職員の物質的誘因を失わせる。

あるいは一部経済機関が連帯保証を持ち込もうとする。そうすると商品不足の場合、『連帯責任解雇』の事由になりうる¹⁷。

1925年7月にはソヴェト商業職員労組中央委員会幹部会が商業職員へのプレミアムの基本原則を定める。商業機構のコスト引下げや移送中の目減り、干し減りなどの減少に対し支給し、原則的には集団的形態とする。個人の寄与度が明確化しうる場合に限り個人プレミアムを導入する。プレミアム給規定は団体協約に含める¹⁸。

だが職員の仕事はノルマ化とは馴染まない所も多い。そこで1926年9月中旬のソヴェト商業職員労組全連邦賃率協議会はこの原則に修正を加えた。プレミアムは俸給額に比例する。個人の企業の生産的成果への影響が、その企業での通常の役割を超える場合にのみ支給される。商品の目減りノルマの減少に対するプレミアムは止める。これは連帯責任の要素があり、不徳の者が計量を誤魔化したり、価格を引上げて売る誘因ともなりうる。また経済機関が更なるプレミアムを拒否する場合には労組はプレミアムファンドを基本給に含めることによって実質賃金水準を確保すべきである¹⁹。

更に1927年5月に人民委員会議は商業職員への奨励報酬を定めている。これは企業の売上高に対する定率控除などの形をとった²⁰。経済機関はあくまで能率給的要素を加えたかったのである。

繊維シンジケートではタイピング合理化委員会（1928年8月）が設置された。この委員会はシンジケート職場委、管理者2名、労組代表、タイピスト9名から構成され、タイピストの勤務体制、労働ノルマ、設備改善などが話し合われた。続いて職場委を議長とし、タイピング専門家を加えたより大衆的な会議（45名出席）を開いた。そこで労組代表のラビノヴィッチは生産性を高めるため勤務時間中に小休憩を取り入れ、土曜を休みとすることを提起した。この問題は職場委の検討課題とされた。またノルマについてラビノヴィッチは次のように提案した。労働人民委員部の定めたノルマ「1日に22枚」を導入すると大部分のタイピストは超過達成するとしても一部では達成できない場合もあり、経営者がそれを槍玉に挙げるかもしれない。だが「ノルマを恐れることはない。ノルマ以上の超過分はプールして、休暇の際に追加休暇として分ければよい。それにより各タイピストが同等に働き、遅れた者が夫々に頑張る誘因を与える」。

シンジケート商業・調達管理部のヴェセリョフはこの提案に「99%同意する」。但し、シンジケートの置かれた客観的事情を考慮し、ひとまず試験的な作業時間測定の実施に留めようとした。委員会は作業の記録、枚数ノルマ、超過仕事量の記録、休暇への組み入れの可能性を検討することになった²¹。

ここでも例の問題処理ルールが適用されている。とはいえ事務労働のノルマ化の困難性は容易に想像できる。

職員給与国家規制の試みは1925年から始まるが、その実施は困難を極めた。人民委員会議は1925年1月27日の職員給与統一化の布告を公布し、その実施措置の検討委員会を設置した。ソヴェト商業職員労組中央委員会も単一職務表作成に参加した²²。

1925年6月9日の人民委員会議決定は国家機関職員（国家公務員）について現行の17等級給与体系を廃止した。同じ職務で給与のバラツキが大きいのである。

職務の単一のノーメンクラトゥーラを定め、同様の役割や仕事内容の職務は同一名称が付与される。各機関に対しては単一のノーメンクラトゥーラに従って確定定員（スタッフ）が与えられ、各定員表の職務には固定俸給が定められる。1925年10月1日より新しい給与システムに移行する。

ホズラスチョット企業の賃金についてもこの法律で定められた基準に準じて調節される。職務給方針である²³。

1926 年 4 月上旬にはソヴェト商業職員労組中央委員会幹部会が全ソ労働組合中央評議会幹部会に新職員給与表案を提出した。現行の賃率表の枠には多くの資格が納まりきれない。そのため広範に手当や専門給を適用してきた。それ故、実状から大きく乖離した。そこで 26 等級、1 : 22 の比率の給与表を作成した。この給与表は新しい職務ノーメンクラトゥーラや資格に対応できる。またプレミアムを排除しない。全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部の特別委員会は非製造業労組代表を除き、挙って賛成した²⁴。

更に 1926 年 6 月に人民委員会議は労働人民委員部に国家機関の職員定員や給与規程のホズラスチョット企業の職員への適用可能性に関する報告書を提出することを求めた。1925 年にもこの問題は提起されたが、その時はなし崩し的に引き延ばされた。儉約カンパニアと関連して再度、持ち上がったのである。

6 月 16 日、最高国民経済会議・労働経済部召集の経済機関代表者会議においてこの問題が審議されたが、大勢は基準導入に否定的であった。経済機関における厳しい国家基準はそれらの活動を押さえつける。経済機関のスタッフや給与問題は最高国民経済会議内部で調節されるべきである。従ってトラスト機構への国家基準の導入は不適當である。それよりもトラストの機構整序が優先課題であり、スタッフはトラストの生産 - 財務計画作成の際に予算方式で定められるべきである、というのがとりあえずの結論であった²⁵。

国家基準給与を巡っては官庁間の対立がある。

財務人民委員部は中央国家機構及びモスクワ市政府で採用されている基準賃金を国家及び地方政府機関やホズラスチョット組織にも全面適用する、適用された場合は団体協約締結を必要としない、賃金ファンド抑制、人員削減による節約分で国家基準給与を実施する、といったことを骨子とする案を提出した。

全ソ労働組合中央評議会は財務人民委員部案に対する全面的反対を人民委員会議に表明する。ホズラスチョット組織はそれぞれの財務的可能性が異なり、中上級職の職務にも特殊性があり、定員数確定の作業も済んではいない以上、基準賃金の実施は出来ない。また実施されれば政府機関だけでも給与ファンド増額は不可避である。団体協約は給与だけでなく労働条件も規定する以上、なくなるわけではない²⁶。

最高国民経済会議幹部会も別の観点からではあるが国家給与基準をホズラスチョット組織の職員に適用することに反対した。経済組織を厳しい定員、職務、俸給の規制枠に閉じ込めるのは許容できないのである²⁷。

経営者団体である商工業連合ソヴェト幹部会も財務人民委員部や労働人民委員部の職員給与の国家基準案に反撥した。これは人員数と職務給を固定化するものであるから国営工業には受入れられない、工業企業指導者の独立性を制約する、という²⁸。

1926 年にはとりあえず職員給与の国家基準は連邦政府機関の中央機構、ロシア共和国政府中央機構、モスクワ市政府において実施された（モスクワの連邦政府機関に限れば職員の 44% カヴァー）。国家基準システムの意義は給与のバラツキをなくし、賃金ファンドの恣意的な処分を除去し、財政規律を強化し、機構合理化の誘因を生み出すことである。

1926 年 9 月 21 日の人民委員会議の会議において労働人民委員部は国家基準実施の成果を報告した。連邦の機関、人民委員部においては 改革の結果、職務数は 1,000 から 278 に大幅に整理され、給与は 37 段階（最低が 40 ルーブリ、最高が 400 ルーブリ）に統一された。職務給の他、285 の専門給が 11,500 人に支給された。ロシア共和国政府の機構では 200 - 210 の専門給がほぼ同数の勤務員に支給された。管理職手当は専らコレギアメンバー、部長及びその補佐に適用され、賞与は全くない。したがって給与基準化は予算規律を生み出した。

他方、通常の団体協約による給与支払い方式では杜撰な給与支給がみられ、同様の職種の給与

のバラツキがある。スタッフの任命も恣意的で、機構合理化の誘因もない。

労働人民委員部の見解では経済機関に関してはとりあえず団体協約方式での確定給与の形で準備活動を行う。モスクワの信用機関については基準給与への移行は可能である。それ以外の機関は契約方式の職務給システムが望ましい。その場合、基準給与を指針として給与水準を定める。

討議の中で全ソ労働組合中央評議会代表は労働人民委員部の計画による機関や企業の職員給与の基準化には慎重なアプローチを求めた。労農監督人民委員部代表は国家基準給与を全面的に支持した。ホズラスチョット企業でも準備活動に着手すべきであると述べた。財務人民委員部代表は給与基準が財政上の節約を齎すことを強調した。労働人民委員のシュミットは総括において労組と歩調を合わせ、充分な調査、準備活動のうえ、ごく慎重に実施すべきことを確認した。

人民委員会議決定は概ね労働人民委員部の方針を受入れた。モスクワでの成果に踏まえ次財政年度内に政府機関では全面的に実施する。最高国民経済会議、財務人民委員部、商業人民委員部はそれらが管轄する経済機関の定員問題を検討する。これらは次年度には団体協約による職務給の確定に留める。モスクワ所在の経済機関の管理機構については基準給与システムを導入する。とりあえずは信用機関、貯金局、国立保険局で実施する²⁹。

更に、人民委員会議決定により 1926 年 10 月 1 日よりホズラスチョット機関及び企業でも職員の職務給が導入されることになった。ソヴェト商業職員労組は好感触を示した。その中央委員会賃率経済協議会でその意義を確認した。但し、新しい試みであるためとりあえず銀行の中央機構で導入し、様子を見て他の経済機関にも広げることを提案した³⁰。

このように職員給与の国家規制は中央官庁ではまずまずの成果を挙げた（それまで 400 千人の職員のうち公定給与がカバーするのは 100 千人強にとどまっていた）。地方財政にある組織ではウクライナ、白ロシア、トゥルクメニスタンでのみ国家規制を実施された。ホズラスチョット組織ではその実施は遅れる。

モスクワの中央組織における国家基準の顕著な方向性は賃金平準化ではなく、賃率の多さの除去や同様の働き手の給与の組織による格差是正にある。国家基準委員会、次いで労働人民委員部は各職務の決められた数の働き手に対する正確な賃率数を定めた。その場合、各組織の管理部は各官庁に定められた確定俸給をいずれかの方向に変更する権利を持つ。定員が未補充などの理由で未利用の賃金fond残高は国庫に戻される。

こうした国家基準実施の結果、給与のバラツキ、賃金fond処分上の恣意などは除去された。中央組織の人員は 1924/25 年度の 8,510 名から 1925/26 年度及び 1926/27 年度に 7,703 名に減少し（525 名の中央統計局が新たに設立されたにも拘らず）、平均給与は 1924/25 年度の月 130 ルーブリから 1926/27 年度には 159.48 ルーブリに上昇した。

だが 1927 年初めウクライナにおいて実施された給与『統一化』は過度に単純化して理解され、国家基準実施中央委員会の指示は無視された。その結果、ウクライナ中央の定めた俸給は守られず、規制された給与水準を越えて支払われた。『専門fond』や『その他』は残り、各組織の管理部は自己の裁量で『手当て』や『専門給』を支給した³¹。

1927 年 7 月のソヴェト商業職員労組中央委員会幹部会拡大会議はロシア共和国とザカフカース共和国の国家財政下にある組織と地方財政下にある組織における給与の国家基準導入を承認した。労働人民委員部は前者には導入期限を 10 月 1 日、後者には翌年 4 月 1 日からと定めた。

労組は共和国の現在の経済状況では本年度の一般的な給与引き上げは無理だが、職員的主要部分の給与は引き下げずに可能な枠内で給与平準化は行うべきであると考えた。だが、これまで地方財政下にある組織の給与fondの 1/3 は財政外資金源であり、国家規制導入の際には、中央において地方の為に職務給を定める場合、交付されたクレジットのみを考慮することはありうる。そのため俸給が地方の現行水準より低くなりうる。会議の多くの参加者は労働人民委員部の代表も含めそう懸念した。

討議後、幹部会は俸給を定める場合、財政外資金源も考慮することを決定した。ホズラスチョ

ットグループでは 1928 年 4 月 1 日までに諸銀行、国家保険局、中央保険管理局、貯金局、全連邦繊維シンジケート、石油シンジケート、皮革シンジケートで国家基準を導入する。残りのすべてのホズラスチョット組織では過渡的システムとして職務給システムを定める。その場合、給与計算はすべての種類の追加給（専門給や諸手当）を含めて当該職員に実際に支払われた給与とフォンドに基づく。賃金フォンド配分上、労組の影響力を確保する為、団体協約において各職務に対する俸給だけでなく、各俸給についての働き手の数も定める。更に次期団体協約カンパニアでは国家基準実施の準備活動をしっかり行う為に、幹部会はカンパニアを 1928 年 1 月 1 日に移すことを決定した³²。

1927 年 9 月 30 日の人民委員会議決定は改めて労働人民委員部の報告に基づいて中央及び地方の公務員給与の国家基準化を急ぐことを求めた³³。

ホズラスチョット組織における職員給与の国家基準化は難航する。1927 年 9 月に開催された国営商工業連合ソヴェトにおける経済機関代表者拡大会議では慎重論が大勢を占めた³⁴。

1928 年になっても職員給与の国家基準化はさほど進展が見られない。8 月末の全ソ労働組合中央評議会幹部会での論議からすると人民委員会議の決定により公的機関の職員の国家基準給与は 1928 年 4 月 1 日より実施されるはずであったが、これは様々な原因から、主に多くの関係組織の抵抗の故に実現されなかった。

賃率 - 経済部長代理シュリコフによればこの作業に加わった官庁間の調整がうまくいっていない。現状では財務人民委員部が賃金フォンドを定め、労農監督人民委員部が定員を定め、次いで作業は労働人民委員部に移される。全てこれらの作業は相互の調整なく行われた。

最高国民経済会議のラビノヴィチはホズラスチョット組織における基準化は評価できないという。下級職員については公定給与に反対しないが、有資格の働き手については労働人民委員部の定めた定員や俸給の枠内に納められない場合が多いのである。経済機関は給与規制に抵抗した³⁵。最高国民経済会議は統一的な職務給与体系のない場合、国家基準は過度の集中化や経営管理への細かな後見を齎すと考える。実際、石油シンジケート、魚シンジケート、塩シンジケート本部で非常に細かな国家基準が実施されたが、2 が月も経たないうちに石油シンジケートだけで 30 超の修正要請が出された。職務給与体系は現場で経済機関と労組機関の協定によって定められるべきであるという³⁶。

1928 年 9 月上旬の人民委員会議において国家機関職員の給与の国家基準化作業に関する労働人民委員部報告があった。それによれば、ともあれ国家財政下の機関のスタッフの 74.9%及び地方財政下の機関のスタッフの 43.6%は基準化された。それにより財政規律は強化され、給与のバラツキも減った。その面での一応の成果は確認された。9 月 8 日付人民委員会議決定はそれを経済組織にも拡大適用しようとした。だがホズラスチョット企業での基準賃金の実施は依然多くの困難が伴った³⁷。

こうして経済機関の職員給与は結局ネップ期を通して、実効的規制は出来なかった。

¹ Pravda, 20 February 1925, №42.

² Ekonomicheskaja zhizn', 10 September 1925, №206.

³ Trud, 18 February 1925, №40.

⁴ Vestnik Truda, 1925, №4, p.84.

⁵ Voprosy Truda, 1925, №4, p.3.

⁶ Trud, 13 May 1926, №108.

⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 13 June 1926, №134.

⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 11 May 1926, №106.

⁹ Voprosy Truda, 1927, №3, p.24 - 27. P.オルガノフは一部は国家基準システム（国家行政機構と同様の仕事の場合、例えば、国家保険局、貯金局など）、他は職務給（団体協約を締結して定める）とすることを主張している（Voprosy Truda, 1927, №3, p.28）。

¹⁰ Trud, 24 August 1924, №191 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 19 October 1924, № ; 3 January

1925, №2.

¹¹ Trud, 17 January 1925, № ; 27 January 1925, №21 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1926, №9.

¹² Trud, 17 January 1925, № ; 27 January 1925, №21 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1926, №9.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 February 1925, №32 : Trud, 10 February 1925, №33.

¹⁴ Trud, 10 February 1925, №33.

¹⁵ Trud, 10 February 1925, №33 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1925, №84.

¹⁶ Trud, 10 February 1925, №33 ; 25 February 1925, №46.

¹⁷ Trud, 10 February 1925, №33 ; 25 February 1925, №46 ; 14 April 1925, №85.

スヴェルドロフでは24年10月より商業職員へのプレミアム給が導入されたが、プレミアムの基準となるノーマルな取引高の決め方は安易である。例えば、縫製シンジケートの地方支部では単純に1923/24年度の取引高実績の12分の1と定められた。季節性や需要供給状況、品目構成、場所、人的構成その他の要因は考慮されなかった (Trud, 30 July 1925, №172)。

¹⁸ Trud, 12 July 1925, №157. 25年12月にソヴェト商業職員労組中央委員会モスクワ県支部は定められた取引高ノルマ超過に対する奨励的給与を原則とすることを決定した (Trud, 23 December 1925, №293)。

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 September 1926, №215.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1927, №131.

²¹ RGAE, fond 7770, op. 7, d. 92, l. 58 - 59, 64 - 66.

²² Pravda, 20 February 1925, №42 : Trud, 19 February 1925, №41 ; 14 April 1925, №85.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 June 1925, №133 : Izvestiia, 19 June 1925, №137. なおM. ミロシニコフはこの法律に基づいて労農監督人民委員部が1925/26年度の定員を定める際に、各機関の機構膨張を抑えると共に、それらの活動を圧迫しないよう希望表明している。

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 April 1927, №82.

²⁵ Izvestiia, 17 June 1926, №137.

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1926, №180.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 September 1926, №199 : Izvestiia, 1 September 1926, №200.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 August 1926, №177.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1926, №221 : Trud, 25 September 1926, №221 : Pravda, 25 September 1926, №221 : Izvestiia, 25 September 1926, №221 : Finansovaia gazeta, 25 September 1926.

³⁰ Trud, 3 October 1926, №228.

³¹ Trud, 20 July 1927, №162. これに逆行する提案もある。例えばロシア共和国労農監督人民委員部などの提起：定員の設定は官庁自身に任せる, など。[官庁の抵抗?]

³² Trud, 26 July 1927, №167.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 October 1927, №225 ; 5 November 1927, №254 : Izvestiia, 2 October 1927, №226.

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 September 1927, №209 : Trud, 20 September 1927, №214.

³⁵ Trud, 1 September 1928, №203.

³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1928, №213. 28年1月、繊維シンジケートの管理 - 専門職では次のようにランクされた。17等級：部長, セクツィア長クラス, 上級技師, 上級エコノミスト (専門給含め 225~450 ルーブリ), 16等級：技師, エコノミスト, 経理, 15等級：エコノミスト, 指導員 (エコノミストは14等級から17等級まで幅が大きい), 14等級：技手, 上級統計係, 13等級：該当不明, 12等級：上級タイピスト。11等級：上級事務員 (10等級もいる。基本給は 75.21 ルーブリ), 10等級：タイピスト (11等級もいる。基本給 68.67 ルーブリ) (RGAE, fond 7770, op. 7, d. 95, l. 3 - 5)。

³⁷ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №59, st. 531 : Trud, 9 September 1928, №210 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 September 1928, №210.

4. 製造ノルマ

既述のように 1924 年 10 - 12 月頃から団体協約カンパニアを経て無制限出来高制が普及する。それと共に製造ノルマ問題が重要性を増す。まずは労働ノルマ化は金属加工，電機，一部は化学，繊維工業で行われた。それは注文ビューロー，原価計算ビューロー，生産部など様々な機関が行っていた。その方法もバラツキが大きい¹。

賃率 - ノルマ化ビューローについては経営者＝工場長と最高国民経済会議の間で見解が相違した。1925 年 1 月下旬の赤色企業長クラブの会議でゴルノスタフは賃率 - ノルマ化ビューローを企業の常設の合理化機関と規定した。それは組織問題，生産手段の技術的，合理的配分から作業時間測定に至る広範な機能を持つものとされた。アルハンゲリスキーも述べる。「フォーディズムまで含めた企業管理組織の新たな形態に速やかに移行する必要がある。だから最高国民経済会議は繊維企業の賃率 - ノルマ化ビューローに関する委員会が提案した規程を大幅に拡張すべきである」。

最高国民経済会議代表のグラノフスキーはそれに強く反対した。「合理化機関は別に設けられる。企業の賃率 - ノルマ化ビューローの機能は製造ノルマと評価の設定，及びその実行の記録に限定される。それに多くの機能を集中すれば本来の労働ノルマ問題を後景に退ける」²。

1925 年 2 月初旬，最高国民経済会議・労働経済部の下の特ラスト代表者協議会で新『規程』が採択された。これは企業の賃率 - ノルマ化ビューロー規程は企業長の意向を容れたものとなっている。

ビューローは機械作業及び生きた労働の計画的及び系統的配置を目的とする。設備，工具，原材料の系統的調査を行い，それらの最も効果的な作業及び限界生産性を定め，作業の環境条件の系統的調査及び必要な環境を設定する。製造ノルマ，全ての生産及び個々の工程の基本的労働者及び補助労働者のノーマルな人数を定める。マスチュエルや労働者に対する作業のやり方や速度に関する指導書を作成する，等々³。

初期のビューローは下表のようである。

表Ⅳ－5－20 ノルマ化機関

工場	設立時期	メンバー	活動内容	成果	備考
ウクライナ農業機械トラストの第 5 工場	24 年秋		作業時間測定。	作業における有害なモーメントを除去。	
モスクワ電線工場合同	21 年	各工場に技師 1，事務員 1	労働ノルマ化。統計資料または作業時間測定に基づく。		報告の仕事が過多。
セメントトラストの S 工場	25 年夏		ノルマ設定。主要機械の生産性のカード記録及び仕様書作成。	労働生産性は 12% 上昇。	
赤いトレウゴリニク工場	25 年、労働ノルマ部		評価の設定，団体協約の条項（賃金，作業衣支給）実施の監視，評価の分析。	評価の分析は意義大きい。	評価は高め。生産的労働者と補助労働者の等級がアンバランス。
グルーホフ織物工場合同	25 年 2 月	6 名の常勤	機械の生産性調査，労働生産性の向上を妨げる原因の調査（作業時間測定）。		
イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストの工場	設立時期不詳 1924/25 年度の活動		作業時間測定、ノルマ達成のための標準的労働時間設定。賃金平準化、定員確定。	3 織機制や 3 面制での労働強化実施。全体の賃金フォンド 4% 増。	

注記：組織は断りない限りは賃率 - ノルマ化ビューロー。

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1925, No.102; 23 May 1925, No.116; 26 September 1925, No.220; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 August 1925, No.174; Itogi raboty Ivanovo-Voznesenskogo gosudarstvennogo tresta za 1924-25 oper. god, Ivanovo-Voznesensk, 1926, pp.57 - 60.

賃率 - ノルマ化ビューローの課題や活動内容はしばしば無限定的である。技術的ノルマ設定だけでなく、労働保全問題もあれば、職業技術教育もある。仕事は分散化している⁴。

多くの大企業で賃率 - ノルマ化ビューローがなかったり、その活動が複数の機関に分散していたり、あってもしばしば重大な改善を要する。賃率 - ノルマ化ビューローは必ずしも活動能力がない。然るべき働き手のカードルを持たなかったり、労働者大衆の目に権威がない。加えて繁文縟礼の重圧下にある⁵。

金属工業ではほとんどの工場に賃率 - ノルマ化ビューローがある。例えば、ゴムザ（機械製造工場合同）のブレーキ工場には 1922 年より賃率 - ノルマ化ビューローが存在し、労働ノルマ化面で一定の成果がある。但し、その機能は企業により異なる。ある工場ではただ賃率等級、資格、労働ノルマ化の仕事のみを行い、他の工場ではあれこれの形で労働の全ての問題（住宅面積の調査、労災、労働保全その他まで）に従事している。組織構造も雑多である。企業の生産部の一部をなす場合もあれば、管理部に所属はするが、全く独立の単位である場合もある⁶。

その金属工業でもしばしば労働者千人当たりノルマ設定係は 1 人しかいない。1925 年 3 月の第 1 回全連邦金属工業ノルマ設定会議（金属工業技術的ノルマ化働き手代表者会議）でもノルマ設定係の著しい不足と彼らの訓練水準の低さを確認した。他の工業部門は推して知るべしである⁷。

繊維工業では直接・無制限出来高制への移行は 1924 年 4 月頃から実施され始める。1925 年 3 月の時点では 19 トラストがそれに移行した。19 合同の労働者 458 千人のうち 240 千人が出来高制で働き、そのうち 35.6% が直接・無制限出来高制へ移行した。製造ノルマは過去 2 - 3 ヶ月の実績に基づき定められ、出来高単価は相応の等級の基本給に 10% の上乘せした額を現行ノルマで除して計算された⁸。ノルマ化機関は本来的でない仕事が多く、スタッフも少なく、給与も低い（1925 年 10 月下旬の繊維工業労働部及び賃率 - ノルマ化ビューロー協議会）⁹。

概して生産プロセスにおける作業数が限定された単純なタイプの企業では成果が大きい、それ以外の企業ことに重工業の大企業では導入は難しい¹⁰。

『赤いソルモヴォ』工場の賃率 - ノルマ化ビューローの活動は弱い。例えば、鋳型部門への 12 千本の支柱鋳型注文の時、賃率 - ノルマ化ビューローは第 7 等級の労働者に対しノルマを日産 2 本と定めた。実際は日に 4~6 本出来る。労働者は 1 週目には予定通り製造したが、2 週目には評価引下げを恐れ、故意に仕事を引き延ばし始めた¹¹。ビューローの権威はない。ビューローのメンバーは生産から遊離し、作業の新しいやり方を理解できず、旧態然に『目分量』で評価を決めている。作業の評価はマスチュールの介入なしには設定できない。時々、マスチュール達は故意に評価を歪めるように仕向ける。蓋し、評価の仕事は彼らではなくビューローに属するからである¹²。

『ロシア電線』工場（モスクワ）の賃率 - ノルマ化ビューローは困難な状況に置かれている。針金引き伸ばし職場では針金の口径は極めて多様で、経験豊富なマスチュールですらあれこれの機械の大まかな生産性すら定められない。また労働者達が自己の労働生産性の可能性を隠すこともある。例えば、成型銅製造工（引き伸ばし盤に穴をあけ、次いで銅を円筒形部で引き伸ばす）の限界ノルマは長いこと 1 日 1 人 225kg と考えられてきたが、増大する需要に応じてノルマと評価を改定すると 500 - 600kg まで上昇した。労組のノルマ改定への抵抗は大きく、古参技師も若手技師がメンバーとなっている賃率 - ノルマ化ビューローに消極的である¹³。

バルチック造船工場の中央工具製作所では出来高制は定着しなかった。ここでは前もってどんな仕事で、どれだけ受取るかも知らない。競争も作業のダイナミックスもない。機械職場では作業の評価の恒常的な引下げが出来高制普及を妨げる¹⁴。

V.レーデルによれば「労働の技術的ノルマ化活動の基本的誤りはそれがわが国ではしばしば自己目的となっていて生産計画化の一環として理解されていないことにある」。ゴムザの最良の工場の 1 つ（コロムナ工場）で労働者との紛争が多くなっているのは製造ノルマ設定の前提たる生産や労働条件が規準化されていないことに起因している¹⁵。

労組はどう対応したか。

全ソ労働組合中央評議会は 1925 年 2 月初め、直接・無制限の出来高制導入に関する訓令を作成した。訓令によると出来高単価は団体協約及び賃率協定の有効期間中は原則として固定される。それらの変更は製造ノルマ改定のために必要な場合、第 1 等級の賃率に変更された場合である。

全ソ労働組合中央評議会は全ての労組組織に対し、直接・無制限出来高制の労働生産性向上や賃金への影響を明らかにし、手を尽くしてそのシステムの実施を妨げる諸原因を除去することを勧告した¹⁶。

労組中央の方針は Trud 紙社説に示される。製造ノルマは優良労働者ではなく平均的労働者の技術的に可能な最大限の製造を基準として設定する。単価はそれを基本給×(1+k)で除して計算する。係数は経済機関との合意により定める。ノルマは 6 ヶ月以上固定する¹⁷。

1925 年 5 月初旬 全ソ労働組合中央評議会第 2 回総会は製造ノルマは「優良労働者ではなく」平均的労働者を基準として与えられた生産条件のもとで技術的に可能な最大限の製造量とし、出来高単価を定める場合には基本給に、事前に団体協約で規定された加補給係数を乗じて加算することを決議する¹⁸。

製造ノルマを定める場合、往々にして計算結果は企業の技術的可能性と一致せずノルマは平均的労働者ではなく優良労働者を基準として定められている、と経済機関に対し苦言を呈する¹⁹。

1925 年 2 月中旬の第 7 回全連邦縫製労組大会は労働生産性向上のために無制限出来高制への移行と製造ノルマ改定の必要性を認めた²⁰。

1925 年 6 月の皮革労組中央委員会総会での報告によると直接出来高払い制への移行の当初、賃金水準は 6 - 13% 近く低下したが、2 ヶ月目の終わり頃には元の水準に戻るか、それを上回った。それと共に地方によってバラツキの大きかった賃率等級区分の統一を図る。地方では出来高制導入と関連して幾分、労働保全問題の軽視が見られた²¹。

金属労組中央委員会第 6 回総会決議は補助及び間接労働を含め出来高制適用拡大を承認した。但し、割増出来高給の導入には反対した²²。鉱業労組ウラル州委員会総会も累進出来高制に反対している。

1925 年 9 月の化学労組中央委員会召集のガラス工賃率 - 経済協議会は労働生産性向上のため作業ブリガーダ・システムへ移行する必要性を認めた²³。単一の集団出来高単価を定め、賃金は各当該作業への参加者の間で配分される²⁴。

印刷業では作業の大部分は標準化が困難であり、労働者からの抵抗感がある。中央統計局のデータでは 1924 年前半に出来高制で働く労働者は全体の 7.7% に留まった（植字、本綴じ）。印刷労組中央委員会は出来高制の広範な導入を目指し、準備活動を行い、印刷労組第 5 回全連邦大会では標準化・数量化可能な全ての作業で出来高給を導入し、それが不可能ないわゆる『細かい作業』では時間単位の出来高給を採用することを決定した。その結果、出来高制は幾分広がり、1925 年 2 月には延べ総実働時間中 22% を占めるようになった（最高国民経済会議の 130 企業のデータ）。ことにモスクワの企業では主力部門で出来高制が支配的となった。それに伴い賃金水準も、労働生産性も上昇した²⁵。

労組の協力を得られる時もある。

金属労組中央委員会はゴムザの企業の財務状態を考慮し、ソルモヴォ工場の出来高単価を平均 17% 引下げる必要性を認めた。「代議員会や工場委員会も挙ってそれを認めた。従業員の職場集会はそれに応じてこの問題を審議し、評価の引下げが生産改善を、ひいては従業員の物質的状态の向上を齎すことを確認し、この措置の速やかな断乎たる実施を工場委員会に進言した」という。

マリウーポリ国営工場では 1924/25 年度より全ての仕事に対し確定ノルマを導入した。ノルマは従来より 30 - 40% 引上げられ、出来高単価も引下げられたが、「それでも労働者の大部分はノルマ引上げに積極的であった」²⁶。

労働者がイニシアチヴを採ることもある。

トヴェリの航空機修理工場ではしばしば製造ノルマについて労働者と管理部の間で軋轢があったが、労働者のイニシアチヴで NOT 方式によりノルマを定めることを決定した。また計画の 100% 遂行に対し賃金の 33% 上乗せを行った²⁷。

その後、組織面の進展はある。

赤いプレスネン綿トラストの工場では 1925 年 2 月より賃率 - ノルマ化ビューローが設立された。当初は機械の手入れ（清掃，塗油，修理，点検その他）の時間や仕事のやり方の調査，ノルマ化から始めた。その結果，労働密度は顕著に向上した。ノルマは平均総製造高を労働者数で除することによって導出してきたが，1926 年には平準化のもとノルマは技術的に可能なそれから 20% 差し引いて算出した。更に工場の生産部門の仕事量の調査のうえ，労働者の定員を定めた²⁸。

ボゴロト-シェルコーヴィ綿トラスト労働課のスタッフは 4 名，工場の賃率 - ノルマ化ビューローのスタッフは 32 名を数える。但し，資格は不十分である。主に作業時間測定に基づいた活動を行う。

赤いプレスネン綿トラスト労働部のスタッフは 12 名，工場の賃率 - ノルマ化ビューローのスタッフは 62 名を数える。その仕事ぶりは至極，のんびりしている。

セルプホフ綿トラスト労働部のスタッフは 7 名，工場の賃率 - ノルマ化ビューローのスタッフは 38 名を数える。他に工場には労働ビューロー（8 名）がある。ノルマ改定や人員見直しを行った。

モスクワ羅紗トラスト生産 - 管理部の中に労働課があり，スタッフは 6 名である。工場長直属の賃率 - ノルマ化ビューローには 49 名のスタッフがいる。人員見直しを行い（冗員は 1,800 人と判明し，うち 1,000 人が削減された），2 織機制への移行を準備した。仕事の評価は作業時間測定に基づいて行う²⁹。

赤いプレスネン織物工場の賃率 - ノルマ化ビューローは工場長直属である。技術的ノルマ化や出来高払いを実施し，定員設定や労働者の賃率区分に参加した。またビューローの働き手は評価 - 紛争委員会の管理部側代表でもある。合理化問題にも携わる。製造時間，労働時間の記録，注文遂行のカードシステムや機械の仕様書を導入した³⁰。

レニングラード機械トラスト『赤いプチロフ』工場では評価ビューローが設立され，評価の仕事をもスチエルの手から取り上げた。但し，スチエルの助言はその経験の故に無視できない。大型機械製造工場では製造ノルマや評価はノルマ係が個人的経験に基づいて定める。工場での戦前ノルマはない。作業の個人的性格の故にノルマ改定は行われていない。作業の複雑さや精密さから見込み加補給は 60~100% と定められた³¹。大型機械製造工場の評価ビューローは賃金の調整を行ったが，大部分の場合，加補給の機械的削減と受けとめられ，紛争件数が増大した。労働ノルマ設定の客観的データがない³²。

国営電機トラスト『エレクトロシーラ』工場の賃率 - ノルマ化ビューローは個々の働き手の仕事ぶりを評価しうる新しいシステムを考案した。その結果，能力の低い労働者はブリガーダ自身が排除し，それによって労働生産性は 1.5 - 2 倍に増大した。作業班長の立場は微妙となる。工場管理部の一員なのか，ブリガーダの労働者メンバーなのか。ある場合は，教えたり，指導するだけであるが，別の場合は仕事を配分したり，供給（原材料や工具）を手配したり，一般に管理機能を果たす。作業班長の給与はブリガーダの仕事量に応じて決まり，往々，自分の労働者に『肩入れ』するが，工場の利益には興味を示さない³³。

国営電機トラストの電気器具工場では組立はほとんど手作業で行われ，製品の型も多過ぎる。資格の異なった作業が同じ労働者によって行われることもある。例えば，9 等級の労働者が 4 等級の労働者が出来る仕事を行っていた。賃率 - ノルマ化ビューローは仕事をその構成部分に分け，組立の個々の作業を相応の資格の労働者の間で配分した。各人は数個の作業のみを行う。その結果，費用も労働時間も半減した³⁴。

電気器具工場やエレクトリック工場では工作機械の仕様書作成を行ったが、ノルマそのものは大部分、経験や統計に基づいていた。作業時間測定によるものは全てのノルマの30%に満たなかった。職場には職場ノルマ設定係がいるが、ほとんどの作業を自己の経験に基づいてノルマ化していた。

だが、その後、全ての賃率 - ノルマ化ビューローは『目分量』のノルマ化から作業時間測定によるそれに移行した。一部ビューローはそれ以外にも生産工程自身の個々のモーメントの合理化にも従事するようになった。但し、労働日の精密観察はまだあまり展開されてはいない。

賃率 - ノルマ化ビューローとマスチュールの相互関係は必ずしも良好ではない。マスチュールの大部分は彼らから評価機能が取り上げられたと考え、しばしば賃率 - ノルマ化ビューローの否定面を誇張する³⁵。

ネヴァ造船工場の賃率 - ノルマ化ビューローの活動は多岐に亘る。製造ノルマを定め、作業の資格区分の基準を定めるだけでなく、団体協約履行、労働法典遵守を監視し、『内規』違反の処分、労働保全や支払い証書のコントロールまで行う³⁶。

出来高払い制の全面的導入に伴う問題点も少なくない。

『赤いプロレタリア』印刷所では1924年10月団体協約締結に際し、新たな資格区分が実施され、1,300名の労働者のうち1,002名が等級を引下げられた。それと共に新たな製造ノルマが導入され、植字、製本、綴じ部の労働者の大部分は直接出来高制に移行した。

当初、労働者は等級引下げのため実質賃金が下がると考え、仕事の質や機械の状態は顧みず製造量を追い求め始めた。そのため機械部品の頻繁な破損が生じ、そのことは休止、中断、大量の刷り損じを齎した。工場委員会や評価 - 紛争委員会は代議員会や工場総会及び生産協議会で労働者に対し説明カンパニアを行い、また仕事の質に対する統制を強化した。その結果、刷り損ないや機械の粗略な扱いはほとんどなくなったという。更にノルマや評価を正確化し、直接無制限出来高制に移行した³⁷。

同様の事態がオデッサの第1国営タバコ工場でも生じた。

労働者が製造量を上げるために労働時間を引き延ばす例が増えた。始業ベルが鳴るよりずっと前から働き始めることがある。パピロス部門では生産の有害性から労働日が7時間に制限されているにも拘らず、多くの労働者は30分前から仕事に就く。休憩時間を短縮したり、就業後も歩合給を『追い求める』。工場委員会はこの現象を放置せず、所定外の労働を厳しく規制することを決定した³⁸。

南部ウラルでは1923年より全ての企業で無制限出来高制が導入され、1924年には累進的出来高制も多くの企業で実施されたが、労働者大衆は疲労困憊し、その声に押されてほとんど消えた³⁹。

ノルマや評価が固定されない場合、労働生産性向上や賃金上昇の効果は少ない。一定期間、固定した場合は顕著な効果がみられた⁴⁰。

レニングラードの工場において頻繁なノルマ改定が生産に否定的な影響を及ぼす事例があった。あるトラストの2つの工場で新しいノルマを定めた後、トラストは工場ノルマ部に加補給が基本給の50%を超えないように厳しく監視することを要求した。ノルマや業務の圧倒的部分はまだ改定されておらず（物理的に不可能）、労働者は以前のノルマで誘因も特別の緊張もなく働いていた。そうした時にある労働者が『飛び出す』、つまり大幅にノルマを超える。別の労働者もそれに続く。加補給は100 - 150%を超える。そこでノルマ部または合理化部は直ちにノルマ改定に走る。製作所は一悶着の後に労働者は新しいノルマで働かざるをえなくなった。そのごたごたの結果、出来高制、とりわけ無制限出来高制は一つの『交渉』であり、本当の能力を現すべきではないという観念が生まれる。

別の工場（鋳物）では新しいマスチュールがやってきて何らかの組織的改善を導入してから労働者に言う。「君たち、しっかり働きたまえ。そうすれば君たちの利益を守ろう」。労働者は張り

切って働き、収入も増えた。そこで工場はすぐに評価を 25% 引下げた。それにより 2 兎が殺された。一つは労働者のパトスが失われ、一つはマスチェルが労働者の間での信頼を失った⁴¹。

新しい製造ノルマや評価の確定作業は進捗しない。紙トラストや Tremacc は 1924 年 7 月に、電機トラスト、弱電機トラスト、皮革トラスト、繊維トラストは 1924 年 10 - 12 月に確定し、『赤いプチロフ』工場などは 1925 年 2 月に確定したが、1925 年春の段階ではそれ以上の広がりを見せない。

固定期間は 3~9 ヶ月の範囲であるが、6 ヶ月が一般的である。確定方法は雑多である。団体協約で確定されたり、労組または評価 - 紛争委員会との協定あるいは双方との同時の協定による。一部企業ではノルマや評価の頻繁な改定が続いており、労働生産性に悪影響を与えている⁴²。

多くの企業で新しいノルマや評価の設定と共に不良品率が上昇し、屑、廃物も増えた。一部工場は限界不払い不良品率を定めた。例えば、イジョール工場の鋼鉄製錬部門ではノーマルな不良品率を 2% と定め、一部職場は不良品の減少に対し特別プレミアムを導入した（例えば、パイプ部門では不良品率が 1% 減少する毎に 1% の追加給を支給した）⁴³。

1925 年秋でも地方ではなお頻繁な製造ノルマ改定がなくなっていない⁴⁴。

製造ノルマを巡る対立も絶えない。

ボリショイ・イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク繊維工場では工場管理部が労働者への不信感を顕わにする。労働者がノルマ以上に製造する時、それを信用しない。「翌朝、記録係りが駆けつけて来て、労働者が書き足した」と叫ぶ。次いで幾つかのわけの分からぬ言葉について質問する⁴⁵。

モスクワ炭鉱のポベデンスキー地区では 1924 年 10 - 11 月に採炭はノルマを 20% 下回った。そのため賃金は団体協約に定められた基準に達しなかった。経営側は採炭坑夫の能力の低さにあると言う。鉱業労組モスクワ地区委の調査によると、用具の欠如、坑内の湿気、線路の不備、重いトロッコ、木材送付の遅れ、車輛係不足にある。また賃金決済のやり方も影響する。ノルマを超過達成した労働者が追加給を受取れない仕組みがある。鉱山管理部がそれを他の労働者の不足分の補填に算入するからである。地区委は団体協約交渉において相応の要求を行うことを決定した⁴⁶。

ビューローの活動の欠陥についての指摘は多い。

ある金属工場（レニングラード）の評価ビューローには 40 名の査定係がいる。大部分は高資格者でマスチェルもいる。グループの指導者は技師である。だが工場での勤務は短く、生産を良く知らない。そのため多くの悶着が起る。例えば、鍛冶部門で査定係が製品に対し極めて低い単価を付けた。鍛冶工はそれについてマスチェルに訴え、マスチェルは査定係の所へ談判に行き、25% 引上げることになった。だが全力を尽くしても予定されたノルマを果たしえない。数日後、査定係は更に 50% 上乗せせざるを得なかった⁴⁷。

職場管理部が賃率 - ノルマ化ビューローに現場の調査の権利を与えない場合がある。職場への介入とみるからである。そうすると査定係は管理部といがみ合うか、目分量で単価を決定することになる。いずれにせよ労働者は賃率 - ノルマ化ビューローに不信感をもつようになる⁴⁸。

アゼルバイジャン石油トラストでは 1924 年にバクー党代表者会議で賃率 - ノルマ化ビューローの改組の必要性が決議され、それから 1 年も経ってからトラストの 2 つの管理部の下に労働部として設立された。これらはしかし、現場から遊離し、管理部に従属し、活動の独立性をもたず、事務的仕事に留まる⁴⁹。

『ボリシェビク』工場ではほとんどの職場が出来高制に移行していたが、評価委員会は机上で計算を行なう。例えば、修理 - 工作機械部門で長い経験のある旋盤工が設計図に従って滑車を製作する仕事を与えられた。それに対し 5 ルーブリ 65 コペイカを受取った。1 週間後、同じサイズで同じ素材の滑車に対し 2 ルーブリ 70 コペイカを受取る。労働者は意欲を喪失した⁵⁰。

レニングラード繊維トラストの賃率 - ノルマ化ビューローは紡績及び織布についてノルマを

定める際、1922 年に出された繊維労組中央委員会の規程を指針とした。そのため大幅にノルマを超過達成した。時には 70 - 80%になる。一部工場では賃率 - ノルマ化ビューローは企業長に直属する。そのため活動は決められた計画なしに技術部長がその都度与える課題に従って行われる（1926 年の総経済管理局・労働経済部の特別委員会調査より）⁵¹。

炭坑における賃率 - ノルマ化活動はとりわけ大きな困難を伴う（ドンバスの例）。

炭坑での作業は 7 - 15 名ないしそれ以上のアルテリによって行われる。このシステムは長い伝統として根付いている。ここではアルテリメンバーの一人一人の生産性を正確に測ることは出来ない。アルテリは出来高仕事を引き受け、貨幣を受取り、アルテリシク（アルテリの仕事の組織者）自身が賃金を分ける。

ブリャンスク炭坑のアルテリの 1 つで、ある労働者は 24 日働き、24 ルーブリ受取る。同じ等級の別の労働者は 22 日で 52 ルーブリ受取る。アルテリシク自身は 20 日で 124 ルーブリである。給与にこれだけ差があるのは鉱山管理部ではなくアルテリシクが配分するからである。技手や管理者は個々の有資格労働者の仕事について実際の記録は行わない。労働者が何時間、坑内にいるのか分からない。労働者の坑内への昇降番号システムでは地下で働く時間を正確に調べられない。蓋し、多くの者は通風孔を通して逃げ出してしまう。組長とカンテラ置き場の報告は 200 - 300%食い違うことがある。

一部炭坑ではトロッコ単位の支払い方式に移行したが、その場合でもトロッコに入れられる石炭の重量は正確に定められない。当初 1 台 40 プードとされたが、次いで 48 プードに変更された。実際には 37 プードから 53 プードまでの幅がある。そうした『誤り』がノルマの非合法的な引上げ（協定で定められたノルマより 35%多い）の原因であった。しばしばノルマは『目分量』で与えられる⁵²。

1926 年 7 月、レニングラードでの第 1 回州労働部及び賃率 - ノルマ化ビューロー協議会でも欠陥が指摘された。あるノルマ設定係は企業の実情は看過して過度に作業時間測定にのめり込む。別のノルマ設定係は科学 - 技術的ノルマ化を軽視し、『目分量』による伝統的なノルマ化方法を好む。理論とマスチュエルや有資格労働者の経験が結びついていない。

評価 - 紛争委員会がノルマ改定の足を引っ張ることがある。電話工場『赤い暁』の評価 - 紛争委員会に多くのノルマが承認のため持ち込まれた。2, 3 日するとこの『厄介事』を片付けるためには丸一年は掛かることが判明した。そこでノルマは機械的に承認されていった。作業の過程で一部ノルマはどうしても改定する必要があることが明らかとなり、評価 - 紛争委員会は異議申立てをした。問題は労組に移された。労組は当初、275%の加補給を要求した。長い交渉の後、150%に合意した。バルチック工場では評価 - 紛争委員会は賃率 - ノルマ化ビューローが作成した評価基準の承認を遅らせ、同時に団体協約締結交渉も引き延ばした。労働者側は苛立ち、何とか自分の本当の労働能力を隠そうとした。その結果、労働生産性は急減した。労組の政策に対し、経営者は「労組は団体協約に対して専ら労働者の家計の観点からアプローチし、生産の利益を無視している」と非難した⁵³。

製造ノルマや単価設定の問題点は多い。

ノルマ設定は杜撰であった。

サマラのパイプ工場の賃率 - ノルマ化ビューローは各職場について職場全体の平均ノルマ超過率と当該職場の優良労働者の平均を別々に計算し（個人ではなく、グループ）、これらの算術平均をとる。例えば、職場全体が 20%、『優良部分』が 35%とすると両者の算術平均は約 27%であり、これを従来のノルマに加える⁵⁴。

マスチャジャルト工場（モスクワ、金属）の管理部は個々人の製造にあまり関心を向けない。団体協約で定められた加補給比率に従ってのみ支払いを行う。生産性の係数はマスチュエルが『目分量』で決める。製造ノルマは同じ団体協約で規定される。

工場管理部は正確なノルマ作成の代わりに最少摩擦抵抗路線を進んだ。各職場に対し一定の係数を定める。機械職場については労働者の最高賃率の 75%、蹄鉄職場は 7 等級賃率の 100%（こ

の職場ではそれ以上の等級なし)、残りの職場では同じく平均 60 - 65%とする。こうした『システム』は労働者の生産に対する誘因を作り出しえない。工場の『スペツ』は自己の執務室の静けさの中でノルマ作成に着手する。何に基づいて具体的なノルマが作成されるかは誰にも分からない。労働者は仕事を受けてから原材料や工具を求めて奔走せねばならない。作業時間測定もやはり上から行われる⁵⁵。

アズネフチ製油所の賃率 - ノルマ化ビューローは労働の記録や分析を行う。実際には働き手の賃率決定、賃金勘定簿 schet, 出勤簿の点検などを行い、本来の任務を果たしていない。仕事は個々の管理者が勝手に『目分量』で評価している。作業の記録、分析のために一部製油所や製作所に《Turbo》が設けられたが、賃率 - ノルマ化ビューローの活動との結びつきはない⁵⁶。

石炭工業ではノルマの設定はなお科学的基礎に基づいていない。依然、坑夫長や組長に依存しており、目分量のアプローチが支配的である。やっと 1920 年代半ばに、作業時間測定が採用され始めたが、賃率 - ノルマ化ビューローのスタッフは極度に少なく、その方法は明確ではない (1925 年 12 月 9 - 14 日, 第 1 回全連邦石炭工業労働部及び賃率 - ノルマ化ビューロー協議会)⁵⁷。

団体協約そのものは第 1 等級の賃率を定めるが実際の加補給や、全給与を規定するわけではない。賃金調節はかなりはマスチェルの手にある。そのマスチェルは工場管理部と労働者の間の板挟みになっている。どちらがマスチェルに多くの圧力をかけるかによってノルマや評価が影響を受ける。『より良い』場合では単価やノルマは賃率 - ノルマ化ビューローによって決められる。しかしここでもそれらは大部分低過ぎたり、高過ぎたりする。労働者はそれを見て掛け合いに行ったり、駆引きをしたりする。時々、賃率 - ノルマ化ビューローと労働者は吹っ掛け合う。それぞれ 2 倍, 3 倍, 5 倍及び 1/2, 1/3, 1/5 を吹っ掛ける。提案された単価の半分か 1/3 に落ち着く。これでは労働生産性向上を促進しない。反対にしばしば能力を隠し、押し下げる。

それ故 G. ヴェインベルグは評価 - 紛争委員会の権威を高め、単なるノルマや単価のスタンプ押しの機関たることを止めねばならない、賃率 - ノルマ化ビューローの定めノルマや単価を承認する前にその妥当性を詳細に調べる必要がある、と主張する⁵⁸。

繊維労組中央委員会の提案した出来高単価の設定方式は賃率を過去 3 ヶ月の平均製造実績で除するものである。あれこれの企業での成果により 1~10%の割引を行う。しかしこのノルマは実際の作業の労働強度と一致せず、一部労働者カテゴリーは比較的労働強度が低いのに極めて高い加補給を得ることがある。

そこでオレホヴォ・ブーエヴォ綿トラストは同じような賃率等級の同様の労働強度の出来高労働者は同水準の賃金を受取れるように設定するため、技術的に最大限可能な製造量から 10%割引いたものを製造ノルマとし、それで現行賃率を除して出来高単価を定めた。

セルプホフ綿トラストは比較的低いノルマを設定した。厳しすぎると経済機関自身にとっても不利益になる。蓋し、団体協約により賃金は基本給の 2/3 を下回することは出来ないから、製造がノルマ以下ではコストを高める虞がある。トラストは 1924 年 10 - 12 月の製造実績から技術的に可能な製造量を見出し、それを目標数値としつつ、平均製造実績を元にノルマ超過がその 8%を超えないように労働者カテゴリー毎に異なった比率で上乘せして新しいノルマを定める。新しいノルマはすでに 1 月に用意されていたが労組や党機関との調整に手間取り、実施は春まで引き延ばされた。

これに対し繊維労組 [モスクワ] 県支部は平均製造実績がノルマを 10%を超えない労働者カテゴリーについてはノルマは据え置き、30 - 35%超過になる場合は 10%以下になるようにノルマを引上げ、それ以上超過する場合はノルマを大幅に引上げる方針を定めた。但し、この方式ではカテゴリー間の賃金調整は困難であると県支部生産課長自身が認める⁵⁹。

1927 年 1 月の繊維トラスト、繊維総管理局及び繊維労組中央委代表者協議会におけるトラスト代表の発言によると労組は製造ノルマを定める際に賃率 - ノルマ化ビューローの仕事を考慮せず、実績主義の立場を取り、かつ玉虫色の決定に同意する⁶⁰。

モスクワ農産物加工トラスト・『赤いオクチャブリ』菓子工場は平均的資格の労働者が 30%超

過出来るように製造ノルマを定めた。実績は全体として 40%超過した。しかし労働者の 10%はノルマ未達成であった。その場合、労働者には平均賃金が保証される⁶¹。

ノルマや単価を巡る労働者とビューローの駆け引きは実を避け、虚をつく。電話工場『モルゼ』では賃率 - ノルマ化ビューローが『勘』に頼ってノルマを定めたり、場合によっては意図的に操作する。しばしば『でまかせ』に決められ、頻繁に変更された。新しい仕事の場合（例えば、送受信装置）、労働者と賃率 - ノルマ化ビューローの『駆け引き』がある。賃率 - ノルマ化ビューローはノルマを高く設定するため労働者がどれだけ仕事をこなしているのかを監視する。他方、労働者は一時的に加補給を失っても将来、単価を下げないように『あまり身を入れずに』働く。例えば、修理工場では電話線ボックスの製造において賃率 - ノルマ化ビューローは 6 回引下げた。当初、加補給は 200%であったが、評価が 30%引下げられると労働者は 250%稼ぐようになった⁶²。

『赤いトレウゴリニク』工場（レニングラード、労働者 16 千名以上）では機械製作所だけで 500 名が働く。約 20 のアルテリが組織され、全く異なった生産を行う。生産は非常に多彩で標準化は困難である。評価 - 紛争委員会には 5 名の働き手がいるが、団体協約更新に際し、単価の見直しを行うが、労働者からの単価への不満が溢れる。賃金はしばしば、原始的に交渉当事者たる工場委員会と工場管理部の『力関係』によってのみ決まる⁶³。

この工場では労働者が意識的に自己の生産性を隠し、製造ノルマを引下げるケースが少なからずある。ある製作所では作業時間測定の際、労働者は製品をまるで特別の展示会にでも出品を予定しているかのように念入りに仕上げた。労働者は誠実に働いていると言い張る。だが奇妙なことがある。大型の機械の加工には小型の機械のそれより少ない時間を要したのだ。こうした馬鹿げたことが作業時間測定報告を受けた後に気づかれる。

もっと露骨な例がある。労働者は数ヶ月間、団体協約で定められた基準給与を下回るように製造した。これは些か奇異ではあったが、労働者にノルマ引下げを主張する口実を与えた。作業時間測定後、ノルマがほぼ 15%引下げられたが、労働者の給与は直ちに基準給与を 50%超えた。新しいノルマは団体協約の期限内（1 年）、固定されたため 1 年間は給与を多く受取る。こうした例は各工場で多い。

他方で、麻櫛製作所の労働者のように評価 - 紛争委員会に現れて単価引下げを求める意識的なグループもいる。しかも彼らは単価引下げ後、約束したよりも 2 倍製造した、という。確固とした労働規律がなければ作業時間測定によっても本当の生産性を明らかにすることは出来ないのである⁶⁴。

工場の大部分では作業時間測定はほとんど専ら紛争の場合に適用される。現行の生産条件では定められたノルマの達成は不可能だという訴えを調査するためである。例えば、ソルモヴォ工場では鉄製金具の穿孔作業は全部で 37 分掛かり、労働者は 108 分掛けて孔を研ぐ。作業時間測定では従って 145 分費やすことになる。点検としての作業時間測定は現場の作業について知識と権威をもちうるマスチュエルがノルマ係に助力しない限りは労働紛争の正しい審理にとって意義はもたない。

だが現状ではマスチュエルは労働者との紛争の間、特異な『中立性』を保ち、作業時間測定の準備や実施には参加しない。マスチュエルが手を貸さないとすれば賃率 - ノルマ化機関はしばしば紛争処理のための作業時間測定を断念せざるをえない。

他方、労働者の方は自分たちに有利になることを知っているなのでその実施を主張する。仮に不利な結果が出たとしても（現行ノルマが楽過ぎる）、引上げられることはない。

こうした『中立性』、より正確には職場で生ずる混乱や紛争に対する職場管理部の責任性の欠如が何を齎すかは 1927 年 2 月のペトロフ記念工場成型-鋳物部門の切断工との紛争が示す。鋳物切断については重量単位の大雑把な評価がある [小型の方が手間が掛かり、不利]。大型の鋳物と小型のその比率がさほど変わらなければ、労働者は不満はあっても我慢したかもしれない

いが、1月に小型の方が多くなり、また労働者数も増加したため切断工の賃金は大幅に減った。新規団体協約で評価が10%引上げられたにも拘らず、我慢出来ずに、評価の早急な見直しを求めて、仕事を放棄した。紛争の審理には工場委も評価 - 紛争委員会も労働経済部も工場管理部も加わった。職場長だけは積極的に参加せず、第3者的立場に立っていた。実情を最も把握しているはずだが。

些細なことでも紛争が長引くケースもある。1926年8月、ペトロフ記念工場の第1、第2、第3、第4マルチン鋼炉（1,200名の労働者が関与）で紛争があった。

事件の概要はこうだ。6月、7月に労働者はノルマを達成しえず、評価 - 紛争委員会に訴えた。工場管理部、工場委及び技師セクツィア代表から成る委員会がその原因を調査し、労働者の責任ではなく、生産の組織化の拙さにあることが判明した（燃料の低品質、金属装入物の重量過多、受接管の地下水）。[それらの欠陥を除去すれば良いだけの話なのだが] この問題は全ての各級機関で審議され、結局、工場管理部は評価を4%引上げる羽目になった。ノルマの問題ではないのにである。

同じ工場の貨車製造部門・組立職場及び一部は半製品職場でも仕事はアルテリ（約30名から構成）によって行われていた。職場への材料供給が不足したり、誤っていた場合、アルテリ内部の仕事の再配分や別の仕事への変更がある。例えば、アルテリが注文を受け取り、製作に取り掛かるが、材料を一部しか受け取れない、仕事の一部は行われたが、残りの分の材料がなく、材料のある別の注文を引き受けるか、同じ理由で第2の注文も途中で止め、次の注文を引き受ける、等々。

こうした変更により、また材料を探すため多くの時間が失われる。しばしばブリガーダは足りない材料や部品を特別に融通してもらおうと別の職場にかけ込む。大量に未完了注文が生じ、アルテリの製造を正確に把握できず、管理部は毎月、前渡しをしても、最終決済を行えない。こうした事情から紛争を齎し、ノルマが厳しすぎることになる。賃率 - ノルマ化ビューローは休止の記録を要求するが、職場管理部はそれに応じない。いかなる意味でも不利なことになる。労働者も休止の記録を主張しない。職場管理部やマスチュエルとの関係を壊したいとは望まない。最少摩擦抵抗路線に従って評価に圧力を加える方を好む。

部品や製品の検品収納でもしばしば悶着が生ずる。検品係のもつ測定具と労働者のそれが異なる場合がある。これはレニングラードの工場によく見られる。

合理化措置に伴う労働者との悶着は往々、経営者が手際よく実施できないために生ずる。例えば、リュベレツキー農業機械工場では『ノーヴィイデアール』という鎌の組立は1人の労働者が行ってきた。賃率 - ノルマ化ビューローが組立作業をスピードアップするため6つの工程に分け、レールを設け、組立作業台からレールに沿って半製品が進む様にした。それにより生産性が向上するはずであったが、労働者はにべもなく従来より速く組み立てるのを拒んだ。何故なら組立速度を定めるテストは普通の組立工ではなく、指導員が行い、しかも一種の理想的状況（部品の不良品はない、等々の状況。これは実際にはありえない）の下で実施されたからである⁶⁵。

混乱は続く。

1927年になっても労働経済部や賃率 - ノルマ化ビューローの機能区分や位置づけすら意見の一致をみていない⁶⁶。

レニングラードの工業企業の賃率 - ノルマ化ビューローや評価 - 紛争委員会はまだ手探りで活動している⁶⁷。レニングラード機械トラストの職場管理部は作業時間測定に消極的である。労働者に恣意的に仕事のテンポを遅らす可能性を与える⁶⁸。

職場の作業ノルマ計算係は月末にやっと1ヶ月間に与えた単価を賃率 - ノルマ化ビューローに通知する。かなりは事前の計算や作業の諸エレメントへの分解もせずに。しばしばビューロー長は何週も、それどころか何ヶ月も職場ノルマ係を見ないことがあり、彼等の活動に身近に接することがない。こうした場合、ノルマ係は賃率 - ノルマ化ビューローから切断され、次第

にマスチェル補佐の役割を演ずるようになる。同じ企業の中で然るべき指導もなく、系統的な経験の交換もない。

『電力』工場でも実状は厳しい。マスチェルが留め金に 40 ルーブリ支払うが、ノルマ係は同じ作業を 6 - 7 ルーブリに評価する。マスチェルの評価が『目分量』であるのは間違いないが、主たる原因は工具製作所での作業の誤った組織化にある。

別の企業では加補給が 75%~235%ないしそれ以上ある。ノルマ係は職場の作業を正しく計算していない。また適当な工具がなく、材料が標準化されていない。必要最小限の螺旋もない、など。最も優良な企業ですら（例えば、旧セメノフ工場）、準備活動が不十分で、労働者が補助的仕事に従事せざるを得ない。

マスチェルのノルマ係に対する軽視や、時には敵意が見られる。マスチェルは労働者に対する自己の権威を保持したいと思い、ノルマ係に 25 コペイカでなく 75 コペイカの単価を与えるべきだと指示する。この助言を聞き入れれば給与は時間当たり 2 ルーブリに跳ね上がる（団体協約では 56 コペイカ以下）。こうして工場では馴れ合い kumovstvo が広がる。それだけでもノルマ係の仕事を困難にする⁶⁹。

同様の対抗関係はコロムナ工場にも見られる。この工場のボイラー製作所での加補給は（基本給に対し）102 - 104 - 106%の水準であった（工場平均は 124%）。製造ノルマは厳しくなかった。加補給が平均より低い理由はブリガーダにおける異なった専門の労働者の誤った選別や余剰労働者の存在による。賃率 - ノルマ化ビューローはブリガーダの構成を見直し、それらを減らした（製作所全体の労働者数は減らさず）。ここで製作所長や技術者及び一部は労働者の保守性に遭遇した。彼らは当初、再編に反対した。ビューローはあらゆる説得の方法を試みたが、無駄であった。そこで製作所長を更迭し、次の所長に今度は命令によって再編を行うことを提案した。因みに再編後、労働強度は工場全体の平均水準であるが、賃金は上昇している（1927 年 4 - 5 月）。

また復活大祭直前の 3 月、及び法定休暇直前の 5 月には加補給が上昇する。工場平均の加補給は 2 月 114%、3 月 124%、4 月 118%、5 月 133%と推移した。これは労働強度だけでなく復活大祭や法定休暇の前にはマスチェルが労働者のためにより楽で、より評価の高い仕事を選ぼうとするためである。しばしばマスチェルは休暇前の月まで前月の作業命令書を取っておく。給与をより確実とするためである。賃率 - ノルマ化ビューロー長はマスチェルの労働者への甘やかし、『追随主義』、狭い職場意識を断罪した⁷⁰。

〔1927 年半ばの〕モスクワ労農監督部調査（モスクワの 14 企業の賃率 - ノルマ化ビューロー及び評価 - 紛争委員会を調査）によれば、調査企業のうち 2 工場しか労働経済部を設立していない。残りの企業にはそうした部はなく、賃率 - ノルマ化ビューローは生産部に組み込まれている。ある場合には賃率 - ノルマ化ビューローは工場長の下にあり、別の場合には企業の技術指導者の下にある。トラストの労働経済部直属の場合もある。

調査企業の大部分において賃率 - ノルマ化ビューローが技術的ノルマ化や労働経済とは係わりのない多くの任務を負っている。例えば、個々の職員、労働者の賃率等級設定、職業教育、建設予算作成や準備作業などを行う。他方、労働及び生産過程の合理化は賃率 - ノルマ化ビューローに集中されているわけではない。活動面の欠陥は大きい。技術的ノルマ化の科学的方法は一部でしか適用されていない。適用されている場合ですら確固たる方式が定められているわけではなく、管理部の各課題に応じて変更される。賃率 - ノルマ化ビューローによる諸問題の検討は主に統計及び経理資料に基づいて行われるが、『目分量』によることも多い。ビューローの作業時間測定や労働日の精密観察記録が利用されることは稀である。製造ノルマ作成の不完全性のため一部企業では低資格の労働者ですら加補給が 150~200%になることがある⁷¹。

金属工業における労働ノルマ化に関する労農監督部調査報告は語る。設備の仕様書作成は技術的にはプリミティブであるとはいえ、かなり進んだ。だがノルマ化作業についてはほとんどの工場で系統的且つ大規模な作業時間測定は実施されていない。何故な

ら測定係は紛争に伴う作業時間測定に迫られているからである。団体協約の技術的に可能な最大限ノルマは実行されていない。それは協約において平均加補給の維持が要求され、また大量の製品のノルマがすぐには厳密に定められない、という事情による。

賃率 - ノルマ化ビューローの活動は円滑ではない。ほとんどの職場管理部はノルマ化活動に参加していない。ノルマ設定係の資格は不十分である。大部分の場合、彼らは生産経験のない若い技師、ないしは十分な理論的素養に欠けるマスチュエルや有資格労働者からなる。労働者はビューローに対し無関心な態度をとり〔紛争がなければ〕、ビューローとの紛争ともなれば管理部は中立的態度を保持する⁷²。

繊維工業では入念に練り上げられた確固とした技術的製造ノルマはもたない。現行のノルマ設定方式は主観的な性格をもちマスチュエルや生産部長のあれこれの経験に依存している。その場合、大部分はノルマより当該企業の個別事情により定められた評価のみが与えられる⁷³。

第1亜麻本部の『社会主義の黎明』工場では出来高労働者の一部カテゴリーで評価設定が整序されていない。ことに補助的製作所でそうである。鍛冶部門では種々の製品に対する確定評価が欠如している。ノルマは労働者との長い交渉の後に、その都度、恣意的に定められる。マスチュエルと労働者間の仕事の配分上の口論が絶えない。マスチュエルは仕事に対する評価をその遂行の後にのみ定める。仕事の開始時点で合意がないため出来高労働者の労働生産性には否定的影響がある。注文引渡しの際、全く記録が行われない。課された仕事の技術的要件を定めるためには注文引渡しの当日に労働者はマスチュエルに念を押さねばならない。そうした長たらしい交渉や確認のため多くの時間が割かれる。作業指図書交付の手続きも渋滞する。各級機関で処理されるが、事実上は点検されずにいずれかのマスチュエルに全面的に任せられる⁷⁴。

賃率 - ノルマ化活動の不備に関する記事は多い。

第1綿トラスト、第3綿トラスト、絹トラスト、混紡織物トラスト、国営電機トラスト・ディナモ工場、南部機械トラスト南部鉄鋼トラストグーセフコンビナート、中央陶磁器トラスト、ドンウーゴリなど、労働内容と賃率の不相応、出来高単価の杜撰さ、加補給率の高さ、製造ノルマに科学的裏付けがなく、目分量で決められる、マスチュエルが設定する場合、恣意的である、といった不満が後を絶たない⁷⁵。

各企業は打開の道を探る。

ノルマ化活動のために工場レベルで労働経済部、または賃率 - ノルマ化ビューローの設置が広がる。概して大工場では労働経済部が設立される。最高国民経済会議の省令はあるが、企業によってその活動内容はかなり異なる。その主要課題は労働力の合理的利用、賃率等級付け、労働ノルマや出来高単価の設定、合理化措置のための資料の準備などである⁷⁶。

ゴムザの労働経済部は新規輸入機械設置に伴うそれらの作業や生産能力調査を始めた。それに基づきノルマを改定する。評価 - 紛争委員会の活動はますます進展するノルマ化方法と歩調を合わせて変わらねばならない。評価 - 紛争委員会は紛争の解決だけでなく、紛争の調査も行わねばならない。それは賃率 - ノルマ化ビューローがノルマ設定に際し利用しているのと同じ方法を適用せねばならない。次の団体協約カンパニアではノルマを改定し、新規の賃率表を導入し、基本給の比重を高める、等を行う。トラスト本部と全ての工場はこれらの変更を同時に導入し、長期に固定すべきと考える。出来高払いの比率を可能な限度つまり 85 - 88%まで高める措置を採る⁷⁷。

『赤いヴィボルジェツ』工場でも改善が見られた。これまで4等級の労働者の日賃金は8ルーブリであるのに、5または6等級のそれが6ルーブリといったことがあった。ノルマ超過が20%以上となる場合、ノルマを引き上げるか、単価を引き下げた。

新規総体契約〔包括的団体協約〕には有利な仕事と不利な仕事に関する係争を少なくする条項がある。従来、工場では全ての仕事は4つに分けられていた。①重労働及び熱間職場の仕事、②さほど重労働でないもの、③軽労働及び管理的仕事、④補助の仕事に分けられ、第1グループの加補給は120~150%、第2グループは100~120%、第3グループは80~100%、第4グ

ループは 80%未満であった。区分が不明確で労働者からの不満や非難が広範にあった。1927 年には、最初の 2 グループは 1 つに統合され、あとの 2 グループも別のグループに統合された。前者の加補給は 105%、後者は 75%とされた。各カテゴリーのよりはっきりした区分により係争数は減る。また以前は規定されていなかった新しい条項——20 分を超えない短い休止は給与は支払われない。新しい総体契約では労働者の責任による不良品も支払われない。定められたノルマを超えるあらゆる不良品は労働者の責任による不良品に数えられる——が加わる⁷⁸。

国営電機トラスト『エレクトロシーラ』工場は建設、輸送も含み全ての職場で技術 - ノルマ化を実施した。職場の労働者の仕事量を分析するため労働時間の精密測定を行った⁷⁹。

『電力』工場（レニングラード）の労働経済部は最高国民経済会議承認の権能の他、労働力補充課をもつ。この課は労働力の資格に応じた任用、補助労働者の生産的活動への登用、余剰労働力の活用等に携わる。この部はそれ以外にも有資格労働者採用に対するコントロールの権限をもつ。そのため採用の際に利用される標準的テストのアルバムも作った。

労働経済部は職場ノルマ係と緊密な関係を作り上げ、定期的な協議会をもち、系統的指導、監督を行うと共にノルマ係からも報告や改善提案が行われた。全ての作業時間測定データは労働経済部に集中された。約 5,000 のノルマが点検、正確化された。反復的仕事については、その個々のエレメント、ワンセットの作業の価格なりのデータの集計表が作成され、職場に掲示された。また設備の十全な利用のため職場管理部とそれぞれの機械がどんな製品を作り、どのような作業条件とするかについて合意した。ノルマ化に際してはありうべき悶着を避けるために種々の組織的欠陥に対する一定の係数を定めた。

ノルマ設定の方針は相応の等級の仕事に対し単一の加補給計算を実施し、加補給比率は厳しく制限することである。賃金引上げは生産性や労働密度に応じて行う。休止のケースはきちんと記録され、翌日の 10 時には労働経済部にその状況がわかる。工場では試験所が設立され、多くの仕事はそこで事前に点検された（費やされる労働時間、仕事の段取りなど）。そのことはコスト削減に資する⁸⁰。

モスクワ機械トラストの工場の賃率 - ノルマ化ビューローは休暇問題、作業衣配分、職業技術教育などを含む雑多な仕事を抱えていた。その他は賃率等級区分やノルマ設定といった権限しか残されない。だが 1927 年にはその主たる課題は製造ノルマの科学的基礎付けとなる。ビューロー専属勤務員は幾つかの手労働の過程を要素分解し、各要素は時間の面から詳細に分析した。その結果から作業表が作成される。

またほとんどの工場で機械性能明細書作成が行われ、それに基づき作動時間が定められる。それらにより機械の最適利用が図られる。工場の大部分では「機械の」速度の集計表が作られ、原材料の全ての種類、それらの加工、工具が記録される。更に労働日の作業時間測定及び精密観察記録が行われ、「標準」作動時間や作業時間からの比率で損失を定められる。各業務について労働計算カードにより個々の部分の時間データが集計され、それに基づいて作業命令が出される。まだ部分的で不十分ながら製造ノルマの科学的基礎付けの成果はみられる⁸¹。

履物工場《スコーラホード》（レニングラード）では生産は多くの工程に分けられ、それらのかかりのために確定作業時間ノルマが定められた。それと並んで機械化導入により少なからぬ製造ノルマが改定された。例えば、長靴のつり込みの機械化によりノルマは 46%引上げられた。この業務の労働生産性は 60%上昇し、賃金は 20%上がり、労働コストは 30%低下した。全体として労働生産性は 1925/26 年度の一人 1 日 3.88 足から 1926/27 年度には 4.59 足に上昇した。これは主に広範な機械化の下での無制限の出来高払い制に帰する。この工場では管理 - 技術者へのプレミアムはまったくない。マスチュエルは賃率による固定給のみを受け取る。集中的労働への誘因を減じる。裁断部門での労働者のためのプレミアムシステム導入は半年間で 20,000 ルーブリの節約を齎した⁸²。

ここでは流れ作業が導入されたが、その場合休止（作業の個々の要因の組織的結びつきの困難による）の時の給与支給は労働コストを高めることがある。それを考慮しノルマに対し定めら

れた単価に止むを得ざる休止への支払いも含める⁸³。

レニングラード繊維トラスト工場でのノルマ化は大きく前進し、定められた全てのノルマでは大部分、ノルマ超過はない。蓋し、技術的に可能なそれに相応しているからである。ノルマ見直しも行われた。例えば、スヴェルドロフ名称工場では機械の作業速度が 7%上昇した。賃金は同水準に維持して製造ノルマは同じ 7%引上げられた。

だがなおノルマが見直されていない所もある。2 - 3 年前に技術的可能性を考慮せずにノルマが作成され、加補給が 70 - 80%になる部門もある。このトラストの工場では出来高給労働者は全労働者の 62%になる。プレミア給は副マスチェルやボイラー係を除きほとんどない⁸⁴。

このトラストは新年度の団体協約締結時にこれまでに改定されていないノルマを見直す。とくに有利な仕事と不利な仕事の問題に注意を向ける。品目のそれぞれに対し別個のノルマを定める。仕事に影響を与える全ての要因を考慮して（織物の幅、目の細かさ等々）。またプレミアムシステムの代わりに不良品に対する割引支払いを導入する。その方がプレミアムより品質向上に資する。団体協約改定に際して、トラストはまた新規賃率表への移行準備に努めている。19 等級労働者賃率への移行に従った賃金フォンドを計算する⁸⁵。

第一綿トラストは全ての工場で技術的に可能なノルマの完全な実施を計画する。ノルマ計算係り特別協議会を招集し、そこで全てのノルマは作業時間測定データに基づき点検される。何らかの組織的または技術的改良の場合のノルマ改定の可能性を得るためトラストはあらゆる改良は必ずノルマ改定を齎すという条項を団体協約に入れる。また新しいノルマ実施上の遅れをなくすため団体協約に評価 - 紛争委員会が 2 週間以内にそれらを承認すべき条項を含める⁸⁶。

第 1 亜麻本部の工場では製造ノルマは実際の製造とほぼ一致しており、平均加補給は 15%に留まる。ノルマの大幅な見直しの必要はない。1927 年秋には、全ての労働者の 90%は直接及び間接的出来高制で働く⁸⁷。

ウラジミル綿トラストでは 1927 年秋の段階で全ての工場に労働経済部が設置された。それは何よりも技術者を直接的任務ではない多くの仕事（例えば、紛争、団体協約作成、労働法規遵守の監視、安全技術その他）から解放した。

第 3 綿トラストの大工場では 1925 年から設置されている。1926 年からは全ての工場に置かれた。主に労働密度強化、合理的な給与形態の検討を行う。生産協議会や生産委員会の活動にも資する。但し、労働経済部が外部的な統制機関と見做される場合もある。

砂糖トラストでは全ての精糖工場にある。粗糖コンビナートでは 155 のうち 18 に設けられた。労働力の合理的利用で大きな役割を果たす。

油脂及び骨加工トラスト（モスクワ）では 10 工場のうち 8 工場で設置され、労働規律向上などの成果がある。そのイニシアチヴにより 2 工場で 4 交代制が導入され、3 交代制の下では絶えなかった当直配置、休日、休日前、夜間の給与計算、法定休暇遵守（週 42 時間）といった問題を解決した。賃金の統一化やスベツの勤務ノルマの調節なども行った⁸⁸。

モスクワ農産物加工トラストの 3 つの大工場では労働経済部が設置され、残りの工場では賃率 - ノルマ化ビューローが置かれた。但し、スタッフとなったのは若い技師や労組下部の働き手であった。同時に彼等の資格向上のための特別コースを設けた。その活動は必ずしも良好ではないが、工場の生産部との交流がある所ではうまくいっている⁸⁹。

自動車トラストで労働経済部が最終的に設置されたのは 1926/27 年度第 2 四半期末である。本来の活動以外に生産・技術活動において補佐的役割を果たす。製造工程の正しい順序を定め、製造ノルマを確定した。

マリツォフ・コンビナートでは最高国民経済会議承認の組織図に従って全ての企業で労働経済部が設置された。製造ノルマ設定と労働力利用の合理化を主たる任務とする。他に労働保全、職業教育などに関わる。但し、技術者はこれらに消極的である⁹⁰。

1928 年 5 月には、最高国民経済会議・計画経済管理局コレギアが 1927/28 年度からカンパニア方式でなく、この問題の科学研究に基づく長期的な活動としてノルマ見直しに着手する、という方針を打ち出す⁹¹。

こうした経済機関の努力はしかし、大きく実を結ぶことはなかった。

依然、第一羊毛トラストの企業では製造ノルマはしばしば目分量で定められており、幾分のバラツキや不均等な厳しさが見られた⁹²。第一綿トラストでは製造ノルマは実際の製造よりずっと低い⁹³。

第二綿トラストはノルマ見直しに際して技術的に可能なノルマを実施する可能性をもたない。蓋し、それは多くの場合、カテゴリーによっては労働者の賃金の大幅な引下げを齎すからである。だから技術的に可能なノルマは全ての仕事について設定されたが、その実施は過度に給与が高い仕事に限られる。技術的に可能なノルマの実施の場合、単価は20%の加補給を保証するように設定される⁹⁴。

『赤いトレウゴリニク』工場（レニングラード）では出来高払い労働者は約84%を占めるが丸1年技術的ノルマを詳細に検討せずに、単価を固定してきた。その結果、賃金の開きが大きくなった。5等級と7等級の賃率表上の賃金の差は30 - 35%であるが、実際の差は100%以上となる。生産性向上の意欲を殺ぐ。一方は低い単価のため、他方はあるべき単価の引下げを懼れるためである。この工場には約15千のノルマがあり、何年も固定され、うち完全に検討されたノルマは約20%に過ぎないまた賃金ファンドも正確に定められていない⁹⁵。

南部機械トラスト（ハリコフ）は旧団体協約ではノルマを改定する権利がほとんど与えられなかったため、工作機械のパスポート（性能記録）や労働日の測定記録に基づいて仕事の再設計を行った。記録カードにより機械の製造能力の理論的計算を行い、次いでその計算結果を労働日の測定記録のデータや当該の仕事の作業時間と比較し、その結果に基づいて仕事の全面的再設計を行い新しいノルマを定める。しかしこの作業は極めて複雑でそうした見直しは、従来の仕事の約15%しかカバーしていない（新しい仕事はことごとく新しい方式による）。だから漸次的合理化の進展と共に現行ノルマは実際に可能な製造水準から大きく乖離した。1927年秋、基本給は労働者の賃金の約40%に過ぎない。新しいノルマはパスポートに基づいて作成し、パスポート化はすでに設備の60%超をカバーしている⁹⁶。

レニングラードの造船トラストでは出来高制はほぼ50%である。多くの場合、ノルマ超過は80%になる。ノルマと単価は結びついていない。賃率便覧もない⁹⁷。

カール・マルクス記念工場（レニングラード、金属）では大規模な生産合理化や機械化の措置は自動的にノルマ改定を齎すが、小規模な合理化や組織的措置（例えば、資材搬送の組織化など）は必ずしも考慮されず、ノルマ修正もされなかった。出来高給労働者は11月1日、69%を占める。もっぱら直接出来高払い制である⁹⁸。

ブリャンスク貨車製造工場『プロフィンテルン』の労働経済部長・技師ファインベルグによればここでは大規模な合理化や資本修理があったにも拘らず、1年間ノルマは見直されていない（出来高労働者の比率は70%）。とくに大型貨車部門では製造技術工程スキームに従って配置された最新の設備をもち連続生産が組織された。この職場には旧来のノルマが機械的に導入され、その結果労働者の加補給は150 - 200%に上昇した。出来高制は労働強度を高める誘因を失った。そこで電機作業や熱間職場に従事する特に高資格の労働者（9, 10等級）の一部を出来高制からプレミアム制に移す問題が持ち上がる。プレミアム制は主に下級作業員に適用された。労働者はほとんど関係がなかった。またこれまでこの工場ではノルマ化の全てのシステムは抽象的に構築されてきた。実際の労働生産性に応じるようなノルマが作成されていない。現状では5, 6等級が10等級より給与が多い。その結果、高資格の圧延工がホック製造工になりたがる。また評価 - 紛争委員会は経済的な素養に欠け、しばしば同様のケースでまったく異なった決定を行う⁹⁹。

ハリコフ機関車製造工場では1922/23年度以来製造ノルマの改定が行われていない。正確なノルマ案のあるのはトラクター部門だけである。また等級は幾分本来よりも高めにランクしている¹⁰⁰。

1928年に労農監督部が行った工業における労働ノルマ化の調査によれば製造ノルマは必ずし

も技術的ノルマに基づいて定められておらず、しばしば技術とは係わりのない外部的事情の圧力で変更される¹⁰¹。圧倒的大部分の場合、技術 - ノルマ化作業は非組織的に行われている¹⁰²。

1928 年秋の段階でも相変わらずノルマは個人的経験に基づいて『目分量』で定められ、労働者との駆引きで修正された（南部鉱業トラストなど）。

ドンウーゴリは 1927 年に作業時間測定データに基づいて『技術的ノルマ化のための資料集』を作成し、またトラストと鉱業労組全ウクライナ委員会とのノルマ設定の場合の『ノルマ便覧』適用に関する協定書を交わしたにも拘らず、その後も一部例外を除き経験に基づいて修正したり、新しいノルマを定めた。ノルマは一応管理部と評価 - 紛争委員会労働者メンバーの間の合意により定められる。多くの場合、管理部の協定案は評価 - 紛争委員会に送られ、大部分は『協定承認』の決定を行う。だが現行ノルマを変更する際も新しいノルマを設定する際も経済機関は評価 - 紛争委員会にノルマに関する何らかの計算書を提出しない。場合によってはノルマ係を利用して、『欠陥』に対する平準化係数を加えることによって帳尻を合わせる。評価 - 紛争委員会の労働者メンバーに管理部のノルマ案を採択させるように『脅し』をかける。採択しないとノルマ係の計算したそれを適用する、という。

地方では上級管理者や技術者の大部分は技術的ノルマ化に否定的である。これは彼らが出来高単価調節の権限を失うのを恐れ、部下ではない者からの提案を実行したくないからである。自己の権威を弱めると考える¹⁰³。

鉱業では概してアルテリ方式が多くノルマ化に馴染まない。

アゼルバイジャン石油トラストではノルマや単価の設定は大部分、過去の経験や個人的観察に基づく。グローズヌィ石油トラストではノルマの計画的改定はやっと 1928 年 7 月に始まった。ノルマ係は作業時間測定なしに相変わらず目分量でノルマを設定する。その場合、しばしば金属の強度、仕上げ費用、設備の状態に目を向けない。企業の技術者は労働経済部に足を運びたがらない。上級管理 - 技術者は科学的ノルマ化を無視し、時には敵視する。グローズヌィ石油トラストではそのためこの 2 年間でノルマ係が 20% も減った¹⁰⁴。

ハリコフ機関車製造工場の技師はマスチェルの保守性を指摘している。マスチェルが労働者に入れ知恵する。「ノルマ係がお前のノルマを定めたら、ノルマ係の所為で機械が壊されたと言え。労働者は賃率 - ノルマ化ビューローが気に食わない。ノルマや単価は賃率 - ノルマ化ビューロー次第だ」。工場でのノルマ化作業が整備されていないから紛争が絶えない¹⁰⁵。

ノルマ係と職場管理部の反目がある。後者は前者が彼等の仕事に干渉すると考え、前者はまた後者の技術的保守主義を難詰する。職場管理部が労働者に『賃率 - 経済部の指導員の言う事を聞くな』、『マイペースで働け』と唆す¹⁰⁶。

ここには伝統的なマスチェルを中心とした職場内自律分散的労働管理と近代合理主義的な他律的機能的管理との不整合・軋轢がある。

1928 年 4 月初めモスクワ県労組評の協議会で賃率 - ノルマ化ビューローの活動の問題点について論議された。

ヴォリソフスキー報告（モスクワ国民経済会議・労働経済部）は述べる。まだまだ全ての工場で賃率 - ノルマ化活動が組織されているわけではない。賃率 - ノルマ化ビューローの組織構造も活動方法も非常にばらつきがある。それらの多くはまだ自己の機能を知らない。だから工場によっては賃率 - ノルマ化ビューローは建設活動の計画作成、支払明細書の査証、労働者への賃率等級の設定、誤った給与計算の訴えの審議、安全技術問題などに従事している。また賃率 - ノルマ化ビューローの働き手のなかに技師が少ない（大部分はエコノミストである）。

クシコフ報告（アルマトラスト・賃率 - ノルマ化ビューロー長）はトラストの工場で 1926 年に設立された賃率 - ノルマ化ビューローの活動状況を紹介する。最初の仕事は労働者カードの導入であった。そこに労働者が製造する製品の名称、仕事の等級、単価、仕事の開始と終了時間を記入した。カードは労働者に与えられたタスクと同時に交付され、タスクが終わるまで手元に残す（平均 10 日）。次いで職場事務員に引渡され、給与支払いの際の証拠となる。賃率 -

ノルマ化ビューローはこのカードのデータを統計的に処理し、作業時間測定資料により補足して平均製造ノルマを導き出す。

新たなノルマの設定（例えば、新製品）は **Krono-foto-karta**（作業時間、動作測定）により行う。**krono-karta**、**foto-karta** は製造ノルマ作成にとって大きな意義をもつ。それらにより労働日の全ての様子がわかる（仕事への準備、機械、工具の不備や電力不足による休止その他）。同時にカードには 25 分ごとの作業結果が記入される。**krono-karta** はあれこれの作業に費やされた正確な時間、部品、**priem** 動作（やり方）の詳細な情報を与える。賃率 - ノルマ化ビューローは単価は定めない。評価 - 紛争委員会においては単に相談役であって管理部の代表ではない。賃率 - ノルマ化ビューローの活動の結果、以前はノルマ超過達成は平均 45 - 50% であったのが 5 - 7% 以下となった。

この報告は討議において次のような反駁を受けた。

モスクワ皮革トラストや **Vigon'** トラスト（綿と粗毛の混紡）の賃率 - ノルマ化ビューローの活動からするとアルマトラストの成果は例外である。そのビューローにしてもそれが製造ノルマ計算のために採用した算術平均方式がどれだけ正しいかは示していない。もしノルマが平均的労働者を想定しているとすれば偶然的性格の個々の労働者の極端な生産性の成果は考慮せず、切り捨てる方がよいのではないか。

また団体協約の『最大限技術的に可能な製造ノルマ』という規定は曖昧である。賃率 - ノルマ化ビューローは非常に閉鎖的に活動し、平の労働者を参加させないし（食品）、定められたノルマの事実上の変化を考慮していない（皮革）。賃率 - ノルマ化ビューローの働き手はしばしば生産を良く知らない（繊維）。また賃率 - ノルマ化ビューローの仕事ぶりは遅い。例えば、繊維工場ではしばしば品目の変更に伴う機械の段取り替えがあり、それは新たな製造ノルマの設定を要するが、それには 2 ヶ月も掛かる。その間どうやって労働者への支払いを行うのか、と発言者は反問する¹⁰⁷。

技術的ノルマ設定への抵抗は大きい。これはノルマを極限值に設定するか、適量値とするかの問題も含む。

1928 年 5 月中旬に開催された労組中央委員会協議会ではこのノルマ問題を巡り、中央労働研究所長のガスチェフとエルマンスキー教授の直接的対決があった。この論争は中々に興味深い。

まずはガスチェフの見解を聞こう。

中央労働研究所の行った労働過程の詳細な研究によると（金属加工、旋盤、繊維生産）、その過程は 3 つの基本的要素に分解しうる。①段取り **ustanovka**（つまり仕事の準備、その組織化）、②加工、③コントロール（つまり仕事の点検）である。金属加工では②は有効労働時間の 41%、①が 42%、③が 17% である。旋盤では②が 58%、①が 25%、③が 17% であった。労働者のオルガニズムはその都度、別々の相応する人体のメカニズム部分と脳中枢部分に切り替わる。そうすると労働強度は「単なる肉体的なエネルギーの支出ではなく」主に組織 - 生産的モーメントつまり労働の正しい組織化により規定される。このことから製造ノルマを定める場合、基準となるのは『平均的』労働者ではありえない。ソヴェト国家においては優秀な労働者を基準とする、というよりは例え、現実には存在しなくとも、[ありうべき] 超優良労働者を基準とすべきである。トレーニングにより工場の全コレクチーフはそれに基づくノルマを達成するように最大限努力する必要がある。労働過程における労働者のオルガニズム、生理的变化（疲労度）のデータに基づいて製造ノルマを定めるだけでは全く不十分である。それは純生理的なエネルギーの費消を反映するが、神経 - 心理的エネルギーの費消の全体を把握できない。労働のノルマ化は労働者の比較観察、実験室的研究、作業時間測定その他に基づいてあくまでテクニカルに行わなければならない。

エルマンスキーは真っ向からこの方式に反対した。何よりも超優良労働者を基準とした技術的に最大限可能な製造ノルマの『パラドキシカルな』諸原理に反対する。それは資本家の原理である。現に、ドイツでは労働者の平均寿命は精々 40 歳であり、36 歳ですでに労働能力を喪って

いるではないか、という。

エルマンスキーはノーマルな緊張度に基づく最適ノルマ理論を対置する。時間当り最大の労働量ではなく支出されるエネルギー当り有効労働を最大化するノルマを設定すべきである。技術的ノルマ化は機械の作業についてのみ可能である。生きた労働は生理学的にのみノルマ化できる。経験的方法により肉体的エネルギーの最適な緊張度は算定できる。生理的緊張の際に人間は通常より余分に酸素を吸収する。その量を正確に測定し、そうして判明したガス交換の示度が最適ノルマを定める鍵になる（実験結果もある）。

作業時間測定の場合、一般に製造ノルマは最小時間を基準に計算する。それは生産の正しい組織化や個々の工程の調整（コンベアシステム）その他の研究に際し、意義を持つが、実際にはそのデータは紙上に留まり、ノルマは依然、『目分量で』決められている¹⁰⁸。

最高国民経済会議のユマートフは中央労働研究所の技術的ノルマ化を支持した。それは労働者の健康を維持しうる範囲内で最大限の生産性を得られるものでなければならない。最適ノルマ方式はなお実践的裏付けがなく、必要な検証もなく、効果も定かではない。南部鉄鋼トラストの一部工場の経験からすると、作業時間測定は与えられた生産条件の下で最も有利な労働システムを定めうる。

討議では経営者や労組活動家はエルマンスキー理論に反対した。そうした方式は裏付けがなく、何処でも適用されるというわけではない。ガス交換の測定では仕事の際に費やされる精神的エネルギー量を測れない。準備活動の程度、労働の熟練度も考慮されない。同じ仕事でも経験豊かな労働者は未経験者よりエネルギーの支出は少ない。

かといってガスチェフの優秀な労働者、『超優良』労働者を基準とする方式も受入れられない。

金属労組中央委員会シィチェフは今や労働者は作業時間測定を恐れてはいない、と述べて技術的ノルマ化を支持したが、しかし平均的労働者を基準として全ての労働者が遂行しうるノルマを設定すべきであると主張した。

繊維労組中央委員会のスミルノフはノルマ設定への労働者の参加を強調する。賃率 - ノルマ化ビューローを労働者化すべきである、またノルマはトラストから指令されるのではなく企業レベルで独自に作成されるべきだと述べる。

最高国民経済会議のクラヴァリはノルマ化は合理化の基本的梃子であり、技師の合理化機能と両立すべきである。[スミルノフのように] 経営側のノルマ化カードと労組側のそれとを対置するのは誤りである。

ギンスブルグ（全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部）は折衷的に議論をまとめる。

技術的ノルマ化が採用さるべきであるが、疲労度、労働条件その他を考慮して多くの修正を加える必要がある。労組代表もノルマ設定に参加し、賃率 - ノルマ化ビューロー作成のノルマの妥当性を点検せねばならない¹⁰⁹。

とりあえずはこうした所に落ち着くのであろう。

製造ノルマの改定を巡る対立は根深い。

1928年6月には *Torgovo-promyshlennaia gazeta* 紙と *Trud* 紙の非難の応酬がある。経済機関側は現場のノルマ化活動について労組の非協力を非難し、全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部のギンスブルグが即座に反撥した¹¹⁰。

9月にも *Torgovo-promyshlennaia gazeta* 紙社説は「労働生産性向上に関して労組はお役所的事なかれ主義の方針を採っている」と *Trud* 紙を批判した¹¹¹。

だがその後の情勢の変化はこの問題に一応の決着をつける。

1928年10月の全ソ労働組合中央評議会第5回総会は圧倒的大部分の企業で科学的データや労働の全過程及び労働環境の系統的研究に基づく技術的労働ノルマ化が欠如していたことを反省し（シュリコフ）、ノルマ化活動の抜本的見直し方針を打ち出す¹¹²。

1928年11月3日公布の最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の1928/29年度団体協約カンパニアに関する共同指令書は既述のように労働生産性においても賃金においても工業財

務計画遂行を保証するようにノルマを定めることを指示した¹¹³。

1929年1月22日公布の最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の全ての労組組織及び経済機関への共同指令書も同様の指示を与えた。「団体協約に加え、1年を通ずる製造ノルマと出来高単価改定の手続きと期間に間する追加協定を締結すること。ノルマや単価は製造増大に影響する合理化、組織的技術的改善の実施の際に、また技術的ノルマ化により現行ノルマの誤りが判明した場合に改定する。ノルマと単価の改定は賃金と労働生産性に関する統制数字の遂行を無条件に保証するように行われるべきである。それらの課題がノルマや単価の正しい設定に基づく限り」¹¹⁴。

要するに技術的にみて妥当な範囲内で工業計画の賃金や労働生産性の課題を遂行しうるようにノルマや単価を改定せよ、というわけだ¹¹⁵。初めに計画課題ありき。こうしてノルマは一定の限度内ではあれ、計画課題の従属変数となる。

こうした方針に基づき経済機関と労組が協力して労働者を些か主意主義的な労働生産性向上カンパニアに動員していくことになる。これは労使協調主義ではない。労組と経済機関の事実上の国家機関化である。

¹ Trud,6 February 1925,№30.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 January 1925,№20.

³ Trud,6 February 1925,№30.

トラストの労働部ないし労働ビューローは一種の労働の実戦司令部であり、その活動分野は賃率規正、生産協議会の活動、労働関連法律、労働保全及び社会保険、労働者の生活、労働力の資格養成、向上である。

企業の賃率 - ノルマ化ビューローTNBは規程によるとその機能は設備[仕様書作成]、時間要素、環境条件の研究、仕事の方法、作業方式、工具、備品の標準化、ノルマ、出来高評価、支払い形態、定員の確定、正しい速度についてのマスチェルの指導、賃金動向、労働生産性、労働者の数、彼らの資格の監視と分析である。生産協議会については報告義務のみを規定している。労働問題の他の分野については『規程』は触れない。企業が各自決める。最高国民経済会議によれば、多くの場合、TNBは依然、『本来的でない』機能を抱えている（Ekonimicheskaiia zhizn', 29 June 1926,№146）。

⁴ Sistema i Organizatsiia,1925,№5,pp. 1 - 3 : Predpriiatie,1925,№4,pp.70 - 74 :

Ekonimicheskaiia zhizn',10 April 1925,№82 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 April 1925,№75.

成果は乏しい。ウラルの工業ではノルマ化の方法は採用されたが、ノルマの設定は『手探り』であり、マスチェルの目分量的裁量に依拠した。他の方法があっても（出来高労働者の追加収入によるもの、過去の統計的データの基づくそれなど）それらの方が技術的価値が高いというわけではない。

⁵ Ekonimicheskaiia zhizn',7 May 1925,№102.

⁶ Trud,6 February 1925,№30.

評価 - 紛争委員会代表が賃率 - ノルマ化ビューローの会議に参加して評価を定め、承認まで済ませることもある（そうすると労働者が評価に不満で訴えても意味がなくなる恐れがある）。弱体の場合にはトラストからの指導がある。評価は非常に多様であり、それら全てを評価 - 紛争委員会で審議するのは不可能であるため多かれ少なかれ安定的で長期的性格を持つ基本的評価のみ評価 - 紛争委員会で審議する。細かな個別的評価は賃率 - ノルマ化ビューローが定め、紛争のある場合のみ評価 - 紛争委員会に持ち込む。

『蒸気機関車製造』工場（モスクワ）の賃率 - ノルマ化ビューローの主要課題は労働ノルマ化及びノルマ遂行の監視、生産合理化、予算価格計算への参加である。各注文は技術ビューローに持ち込まれ、注文遂行計画が作成される。その計画は賃率 - ノルマ化ビューローに渡され、作業時間と評価が定められる。ノルマや評価を定める際には作業時間測定が行われる。この注文遂行計画は更に生産部に送られ、賃率 - ノルマ化ビューローのノルマや評価に従って作業指図書が作成される。労働者から異議申立てのある場合は評価 - 紛争委員会に持ち込まれ、審理され、最終的に決定される。こうしたシステムはマスチェルの製造や評価に対する影響力を排除する。24年10月からは賃率 - ノルマ化ビューローに現場での指図書遂行に対するチェック機能が付与され、何らかの指図書からの逸脱があれば調査された。それにより不要な休止時間が減り、不良品率が低下した。

生産合理化面では工作機械の仕様書作成,作業時間測定,労働密度強化の措置を試みている。予算価格計算の面では主に注文遂行に必要な労働コストの決定に携わる。本質上,賃率 - ノルマ化ビューローは工場管理部と労働者の間の仲介者,情報提供者,時間管理者 mekhanizm となっている

(Ekonomicheskaiia zhizn',19 February 1925,No41)。

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,24 June 1925,No141.

⁸ Trud,11 June 1925,No130.

旧ツインデリ (第1モスクワ更紗捺染) 工場では製造の記録は労働者の個人カードに基づいて記録係りが毎日行う。労働者が自己のノルマを達成できない場合,より楽な仕事ないし低い等級に移る。個人的出来高制は生産性向上を促進する (Trud,3 August 1924,No175 : Ekonomicheskaiia zhizn', 4 August 1924,No176)。

ヴィヤズニコフトラスト (第2亜麻本部) では24年8月まで生産性や賃金に関する正しいアプローチはなかった。一部工場長は予め超過達成を見込んで過度に低い製造ノルマを定めた。それにより人為的に賃金を上げる。別の工場では過度に高い。その結果,ある工場の職工は必死に働き労働密度が高いのに,他の工場でのんびり働く職工と同じだけしか給与が得られないといったことが起こる。8月1日より全ての工場に対する固定ノルマが導入され,また正しい仕事の資格を明らかにするためにカテゴリ - の点検が行われ,そうした現象はなくなった (Trud,30 October 1924,No248)。

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 October 1925,No240 ; 23 October 1925,No243 ; 1 November 1925,No251 : Ekonomicheskaiia zhizn',22 October 1925,No242 ; 25 October 1925,No245 : Trud,21 October 1925,No241 : Predpriatie,1925,No11,pp.10 - 13.

大会は技術的ノルマ化を進め,賃率活動とノルマ設定活動を1つの機関に統合する方針を固めた。これに対し最高国民経済会議・合理化部は両機能を分離すべきと主張した。

¹⁰ Izvestiia,3 February 1925,No27.

ペルミ鉦業トラストL工場の賃率 - ノルマ化ビューローは労農監督部調査によれば,主力職場ではノルマや評価は良好であり労働生産性の向上も認められるが,補助職場ではなお作業指図書システムが支配的であり,評価は職場長が設定する。賃率 - ノルマ化ビューローのヴィザに頼るとしてもただ自らの責任を解除するためだけである (Ekonomicheskaiia zhizn',16 June 1925,No134)。

ラカー染料工業では成果がある。24年10月までは統計的[経験的]ノルマであった。10月からは工業技術過程や装置の系統的研究及び作業時間測定を行うようになった。それらに基づきノルマは3~7回改定された。その結果,製品価値中,労働コストは24年10月の10.4%から25年3月には8.3%に低下した (Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 July 1925,No161)。

¹¹ Trud,18 December 1924,No288.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn',30 September 1925,No223.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn',18 October 1925,No239.

¹⁴ Pravda,12 August 1925,No182.

¹⁵ Sistema i Organizatsiia,1925,No9,pp. 4 - 5. cf.Ekonomicheskaiia zhizn',11 August 1925,No181.

国営金属工場 (モスクワ) では賃率 - ノルマ化ビューローが作業時間測定に基づいて作成した出来高制度を機械職場に導入し始めた。これは給与が基本給+50% (加補給) となるように計算された。それに対し高い資格を持ち,勤続2~5年の旋盤工10人と仕上げ工 slesar'16人が厳しすぎる出来高制に対する抗議として退職を申し出た。工場管理部はこのコンフリクトを最も単純な方法で片付けた。つまり退職願を出した者を全て解雇した。新規の仕上げ工を見出すのは難しく,結果として生産性が低下した (Ekonomicheskaiia zhizn',5 August 1925,No177)。

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',4 February 1925,No28 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1925,No28 : Pravda, 4 February 1925,No28.

¹⁷ Trud,25 March 1925,No68. 食品労組中央委員会は製造ノルマは平均的能力の労働者の加補給が20%以下になるように定める方針である (Trud,23 November 1924,No267)。

¹⁸ Trud,1 May 1925,No98 ; 3 May 1925,No99 ; 5 May 1925,No99.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1925,No103.

²⁰ Trud,19 February 1925,No41.

²¹ Trud,19 June 1925,No137.

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 May 1925,No113 : Trud, 20 May 1925,No20 ; 21 May 1925,No21.

²³ Trud, 27 May 1925,No119.

²⁴ Trud,23 September 1925,Nº217.

²⁵ Trud,7 May 1925,Nº102 ; 12 June 1925,Nº131.

²⁶ Izvestiia,19 February 1925,Nº41.

²⁷ Trud,10 October 1924,Nº231.

トウラの武器工場の銃身製作所グループは固定基本ノルマに 10 丁の上乗せを加え,それらを集団的に無償で加工する,ことを決定した (Trud,24 September 1924,Nº217)。マリウーポリ紙工場の生産協議会は襤褸切れ加工ノルマを 20%上げた (Trud,23 November 1924,Nº267)。

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,1 April 1926,Nº74.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,1 June 1926、 Nº123 ; 2 June 1926、 Nº124.

³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 July 1926,Nº151.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 April 1926,Nº75.

³² Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 June 1926、 Nº136.

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 April 1926、 Nº92.

従来のブリガーダ支払いシステムではメンバーは様々な等級の 5 - 10 名ないしそれ以上から構成され,与えられた仕事を遂行する。その場合,支払いは各労働者の働いた時間及びその等級に比例して行われ,る。ここでは個々のメンバーの生産性は充分,反映されないため勤勉なメンバーが不熱心な者に不満を抱くことになる。

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 April 1926、 Nº95.

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 July 1926、 Nº149.

³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 April 1926,Nº95.

³⁷ Izvestiia,12 February 1925,Nº35.

³⁸ Trud,8 April 1925,Nº80.

³⁹ Trud,24 May 1925,Nº117.

⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',1 February 1925,Nº26.

⁴¹ Trud,28 January 1925,Nº22.

⁴² Ekonomicheskaiia zhizn',7 March 1925,Nº55 : Trud,8 April 1925,Nº80.

⁴³ Trud,27 February 1925,Nº48.

⁴⁴ Trud,18 November 1925,Nº263.

⁴⁵ Trud,1 October 1924,Nº223。24 年 9 月初めの生産協議会におけるある労働者の発言である。

⁴⁶ Trud,23 December 1925,Nº293.

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',3 June 1925,Nº124.

⁴⁸ Pravda,5 November 1925,Nº253.

⁴⁹ Pravda,28 November 1925,Nº272.

⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',5 March 1926,Nº53.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn',27 May 1926,Nº120.

⁵² Ekonomicheskaiia zhizn',4 July 1926,Nº151.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 July 1926,Nº151.

⁵⁴ Trud,21 September 1924,Nº215.

⁵⁵ Trud, 3 September 1924,Nº199。労働者の見解である。

⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 July 1925,Nº171 ; 23 December 1925,Nº293.

⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,8 December 1925,Nº280 ; 10 December 1925,Nº282 ; 11 December 1925,Nº283 : Ekonomicheskaiia zhizn',11 December 1925,Nº283 ; 12 December 1925,Nº284 ; 13 December1925,Nº285 : Predpriatie,1925,Nº12,pp.16 - 7.

⁵⁸ Trud,10 November 1926,Nº260 : Pravda, 10 November 1926,Nº260.

こうした駆引きについてはレニングラードの『電気器具』工場の例がある (Trud,22 December 1926,Nº296)。

⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 April 1925,Nº84 ; 14 June 1925,Nº133 : Trud,28 May 1925,Nº120.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,9 January 1927.

⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,23 March 1926,Nº66.

⁶² Ekonomicheskaiia zhizn',17 September 1925,Nº212.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn',14 February 1926,Nº37.

⁶⁴ Trud,15 November 1925,Nº261。

コロムナ工場でもノルマが抜き打ち的に上げられる恐れのある時には労働者は労働強化努力を発揮しなかった (Trud, 16 December 1925, №287)。

パイプ圧延工場 (ドニエプロペトロフスカ) の賃率 - ノルマ化ビューローが作成した評価では高温の生産の方が、低温の生産よりずっと加給が低い、といった混乱が生じた

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293)。

ピク - ニャ風織物トラストの M 工場では織物のスタンダードの欠如がコストを上げる。織物品目を変更する際、労働者は最初の数ヶ月は余り一生懸命働かない。より高い評価を得るためである。例えば、『パレルモ』品目を導入した時、労働者は 2 か月以上も 50~60%ほどの力に抑えた。低いノルマや高い評価の結果、1 年間で個の品目のノルマ超過は 148%にもなった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293)。

⁶⁵ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №4 - 5, pp. 30 - 33.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1927, №56 ; 17 March 1927, №62.

⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, №78.

⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1927, №45.

⁶⁹ Trud, 23 April 1927, №92.

⁷⁰ Trud, 15 July 1927, №158.

⁷¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 July 1927, №148 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1927, №148 : Trud, 3 July 1927, №148.

⁷² Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1927, №18 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 January 1927, №18 : Trud, 22 January 1927, №18.

⁷³ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1927, №91.

⁷⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1927, №118.

⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1927, №207 ; 30 December 1927, №297 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 September 1927, №218 ; 28 September 1927, №221 ; 28 September 1927, №221 ; 30 September 1927, №223 ; 12 October 1927, №233.

⁷⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 September 1927, №206.

ただ繊維労組モスクワ県支部によると労働経済部の活動は弱く、ほとんど専ら技術的ノルマ化に従事している。しかもその活動は生産そのものとは遊離しており、生産技術指導者との合意なしに行われている。生産協議会などに対しても消極的である。化学労組モスクワ県支部によればモスクワの化学工業の工場は大部分が労働経済部を設置したが、最高国民経済会議の省令で承認された活動範囲を全くカヴァーしていない (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1927, №207)。

⁷⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258.

⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1927, №253.

⁷⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1928, №82.

⁸⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 July 1927, №150.

⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1927, №207.

⁸² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1927, №262.

⁸³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259.

⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258.

⁸⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258.

⁸⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1927, №262.

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1927, №253.

⁸⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 September 1927, №206.

⁸⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 September 1927, №208.

⁹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1927, №207.

ドンバスでも依然多くは製造ノルマ設定がマスチュエルによりその経験に基づいて行われているとはいえ、技術的ノルマ化もかなり進展した (Pravda, 10 February 1927, №33)。大量的作業時間測定に基づく活動も見られる。ドンウ - ゴリヤクズバストラストではすでに 20 年に経験に基づく鉱業の労働のための期限付き仕事規程作成の最初の試みがあった。1926/27 年度に鉱業労組が刊行した期限付き作業規程作成の資料は (プロトヂアコノフ教授作成、彼はまた技術的ノルマ化問題のドンウ - ゴリの仕事も指導)、石炭工業企業における労働ノルマ化の新しい科学的諸原則導入を補完している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259)。

南部機械トラスト(ハリコフ)は団体協約更新や新規賃率便覧の導入の際に現行ノルマを全面的に見

直す。その場合、トラストはすべての加補給を基本給に含める (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1927, №262)。

カール・マルクス記念工場 (レニングラード、金属) では生産過程の一部がコンベア制へ移行する。それに伴い出来高給労働者の比重は幾分減少する (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1927, №260)。

ブリャンスク貨車製造工場『プロフィンテルン』は団体協約更新に際し時間給や出来高給と並んでプレミアム給も含める。更に評価 - 紛争委員会の活動を整序する (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258)。

モスクワ基礎化学トラストは化学工業の性格からして原料節約や過熱抑制などに対するプレミアム給を増やす (Trud, 19 November 1927, №265)。

⁹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, №110 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1928, №110.

⁹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1927, №260.

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259.

⁹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258.

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259.

⁹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 November 1927, №262.

⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1927, №253.

⁹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1927, №260.

⁹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 November 1927, №258.

¹⁰⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 November 1927, №265.

¹⁰¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 March 1928, №55.

¹⁰² Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1928, №78.

¹⁰³ Trud, 15 September 1928, №215.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 September 1928, №216 ; 18 September 1928, №217 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1928, №216.

¹⁰⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 September 1928, №215.

¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 September 1928, №221.

¹⁰⁷ Trud, 3 April 1928, №79.

¹⁰⁸ Trud, 15 May 1928, №111.

当時、流れ作業導入に伴い、バイオメカニクス (作業上、疲労の少ない環境の設定など) の研究が始まっていた (Trud, 31 May 1928, №125)。エルマンスキーの見解についてはエルマンスキー、J. 『科学的工場組織の理論—合理化の理論と実際』高山洋吉訳、東学社、1938。

¹⁰⁹ Trud, 18 May 1928, №114 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 May 1928, №114.

¹¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1928 ; 30 June 1928, №150 : Trud, 29 June 1928.

¹¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 September 1928, №208.

¹¹² Trud, 6 December 1928, №283.

第8回労組大会の決議は次のような方針を打ち出している。直接、無制限出来高制はそれが個人的生産性の誘因となる所では維持するが、生産工程の大幅な機械化のもとでは出来高制から集団的プレミアム制への移行する (Trud, 13 January 1929, №11)。

¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1928, №257 : Trud, 3 November 1928, №257.

¹¹⁴ Trud, 22 January 1929, №18.

¹¹⁵ cf. Trud, 22 January 1929, №18 社説。

第6章 労組の経済活動

1. 労組の経済運営への参画

労組の経済活動はまずもって計画活動への参加に示される。

1922年5月のゴスプラン幹部会は労組の国民経済計画化への参加を決定した。ゴスプランの全てのセクツィア、常設委に全ソ労働組合中央評議会代表各1名が入り（決議権をもつ）、また各人民委員部や地方経済ソヴェトの計画委にも労組代表が参加する¹。

実際の参加は遅れる。

1925年5月、全ソ労働組合中央評議会総会は初めて1925/26年度生産計画作成への労組の積極的参加に強い関心を向けた（賃率 - 経済問題に関する決議）²。金属労組中央委員会が続く。労組の全ての組織が1925/26年度生産計画作成に参加することを必要と認めた³。

1925年6月末からの化学労組中央委員会総会では中央委が最高国民経済会議やゴスプランの1924/25年度下半期の各化学トラストの生産計画の審議に参加し、また化学工業各部門の固定資本復興の委員会にも積極的に参加したことが報告された。総会では最高国民経済会議幹部会員の化学工業の管理に関する報告を受け化学工業の計画的指導強化のため最高国民経済会議内にその特別機関設立の必要性を認めた⁴。

1926年5月の全ソ労働組合中央評議会での協議会は生産計画作成への労組の積極的参加を呼びかけ⁵、1926年6月、金属労組中央委員会も1926/27年度生産計画作成への参加をアピールした⁶。

労組の労農監督部の活動との繋がりもある。

多くの県労組評や産別労組県支部は自己の代表者を通して労農監督部の調査計画や作業計画作成に参加している。他方、県労農監督部は県労評や労組県支部の生産改善計画作成に参加している⁷。

産別労組中央は経済機関から報告を求めるようになる。

金属労組中央委員会は月毎ないし4半期毎、経済機関からそれらの報告の一部を受け取る試みを始める⁸。1925年7月、金属労組中央委・幹部会は国営工業中央管理局の繊維機械製造調査委の報告を受け、繊維機械製造の新工場設立に同意した⁹。

皮革労組中央委員会幹部会員ブーシュマキンも語る。労組本部や生産協の会議で皮革シンジケートやトラストの報告を受けるべきである。労組員は国営皮革工業の日常的活動の社会的監督員となりうる。シンジケートは全製品の実現を地域毎の計画方式で行うべきである¹⁰。

こうして産別労組中央で経済問題が審議されるようになるが、その基調は協調路線である。1924年11月下旬、繊維労組第6回全連邦大会でクトゥーフ報告は「労組中央委員会は経営者との統一戦線を確立した」。「労組の基本的活動は工業を健全化することである」と労使協調を謳った。

繊維シンジケート議長キレヴィツ報告も「繊維工業の全活動は労組の政策との完全な統一の下に進行する。経済機関と労組の方針の多少とも重大な食い違いはない」と述べる¹¹。但し、労組下部機関による企業経営への過度の介入には釘を刺した¹²。

それでは産別労組中央委の審議においてどのような経済問題を審議していたのであろうか。代表的な例を表に纏めてみた（労組本来の議題は省略する）。これには経済機関も参加している。

[表Ⅳ－6－1]

表Ⅳ－６－１ 労組の経済活動

時期	組織	議題	審議内容
24 年 10 月	食 品 労 組 中央委	タバコ工業の原料調達。	調達はタバコ工業ビューローと農業ソースに集中する。保有原料在庫のトラスト間の均等化。
		タバコトラスト、澱粉 - 糖蜜工業、茶管理部の生産計画。	乾燥澱粉の製造を繊維工業の需要に合わせることに。
24 年 10 月	金 属 労 組 中央委	金属工業への貸付。	引き続き、貸付はプロムバンクに集中すべき。
24 年 11 月	食 品 労 組 中央委 総 会	タバコ原料調達問題。一部経営者は増産のため労働日の延長を提案。	中央委員会議長提案：単一原料会社を設立すべき。現有原料在庫を計画的に配分すること。総会は労働日延長を拒否。
24 年 12 月 初め	第 5 回化 学労組大 会	工 場 の 建 設 問 題 。 中央委員会はガラス工場の機械化を提起し、実現が近い。	経営側の政策を批判：既存の染色工場の稼働率が低いのに新しい工場建設を計画。大量在庫があるのに硝酸製造工場の建設を決定した。経営側の反論：既存の窒素工場の製品コストが高過ぎて農民の負担が大きいため。
		経済機関の報告を受け化学トラストへの貸付を要請。	
24 年 12 月	紙 労 組 中 央委	中央紙トラスト提案：新工場建設計画。	計画を承認。
25 年 1 月	繊 維 労 組 中央委	カルドレント工業の株式会社化。	
25 年 1 月	鉱 業 労 組 中央委	アズネフチやグローズヌイ石油トラストの状況。	企業のホズラスチョットへの実質的移行のため組織的措施を採ること。
25 年 1 月末	繊 維 労 組 中央委	綿製品生産拡大。	拡張には慎重であるべき。まずは不完全操業の工場で増産し、休止工場を操業する。
25 年 2 月	繊 維 労 組 中央委	地方での綿花会社の活動。	綿花総委員会のクレジット要求を支持。綿花配分や綿花地域への衣料品の供給においてシンジケートと調整すること。
25 年 2 月	化 学 労 組 中央委	骨加工工業の単一トラストへの統合。	レニングラード組織は統合に反対。とりあえずそれを除いて統合。
25 年 4 月初め	木 工 労 組 中央委	木材トラストの生産拡大。必要なクレジットの確保。	生産計画の拡大とそれに応じた原料調達計画引上げ。木材工業の流動資本増大と設備投資要請。木材トラストへの伐採地割当の方式の存続を求める。
25 年 4 月上旬	鉱 業 労 組 代表者会 議	鉱業管理体制。	トラストと加盟企業のより健全な相互関係を作り出し、企業の経営上の独立性を強化するため鉱業管理局はトラストへの影響力を強める。
		石炭と石油の不健全な競争。	販売地域区分を求める。
		石油工業の合理化。	新旧油層のバランスをとるように掘削計画の変更する。
		石油シンジケートの活動	諸掛り削減のため石油倉庫網を整理集中。
		塩商業。	出荷価格引下げ。全ての卸商業をシンジケートに集中する。
25 年 5 月	金 属 労 組 中央委	印刷機械生産。	多くの大規模な印刷所を調査し、設備の老朽化を確認。金属管理局に対し、印刷機械生産組織化を提起。
25 年 6 月	皮 革 労 組 中央委	皮革及び履物工業拡張。	履物生産（ことに農民向け）のため長期貸付交付と利潤の一部の投資資金への留保を上級機関に求める。
25 年 8 月	鉱 業 労 組 中央委	1925/26 年度燃料供給計画。	燃料の供給不足が見込まれるため石炭工業の一部地域への追加融資を要請。また石油出荷価格は引上げ、石炭価格は据え置くことを求める。

25年8月	化学労組中央委	コークスベンゾールトラストの活動報告。	休止工場の操業，コークスベンゾール新工場や新規炉の建設を支持。一部製品の販売困難のため最高国民経済会議に輸入禁止問題を提起すべき。
25年9月初め	化学労組中央委	北部化学トラストの活動報告。	トラストの財政融資要請（1925/26年度に10.5百万ルーブリ）を支持。燐灰土鉱山のための鉄道支線の施設提案，化学装置などの製造・修理のため1-2の機械製造工場を割り当てることを提案。
25年9月上旬	繊維労組中央委	最高国民経済会議・繊維工業上級部長報告。	新工場建設及び労働者住宅建設計画に合意。県支部はこの事業に積極的に参加すること。
25年9月下旬	鉱業労組中央委	エムバ石油トラストの発展。	運河掘削のため調査，船会社設立（既存の会社の合併），自己用には軽油ではなくガスを利用，コンプレッサー方式（高コスト）の一部を深度ポンプに代える，などを提案。
		クバン・チェルノモージェ石油トラストの活動。	新規油層の試削，駅までの引き込み線建設，全ての坑井は深度ポンプに移行，ガスを利用してベンジンを抽出する，等の提案。
25年10月半ば	木工労組中央委・拡大協議会	伐採フォンド及び工業への細工用材の供給。	伐採地入札のノーマルな条件を導入するため官庁連合委（最高国民経済会議と農業人民委員部）を設置すべき。
25年11月下旬	金属労組大会	金属総管理局及び電気総管理局の報告。	金属不足状況での金属商業の整序：単一冶金シンジケートへ冶金商業を統合する。また機械シンジケート設立の必要。
26年2月上旬	化学労組大会	化学工業の状況。	工場の拡張，改造，海外の最新装置輸入と同時に国内での化学装置製造を組織化する。化学製品輸出入の単一機関創設を急ぐ。総化学委を化学総管理局に改組すべき。
26年3月初め	食品労組中央委	穀物調達と製粉業の組織化。	穀物調達はシンジケートの計画により地方トラストが行うべき。州及び県に製粉業を統合するトラスト又は会社を設立すべき。
26年3月中旬	金属労組中央委総会	金属工業と電機工業の状態：財政融資，納入されるコークスの含有水分の多さ，組織問題。	工業拡張の必要がある。金属総管理局と労組中央委は設備輸入拡大措置を採る。銀行貸付引上げ。単一金属シンジケート設立を支持。
26年6月下旬	金属労組中央委総会	1926/27年度金属工業計画。	金属総管理局の計画批判：冶金計画と金属加工計画は不整合。財務計画は支持。工業の緊縮政策批判。
26年8月	皮革労組中央委	原料調達と供給。	8-10月に原料市場掌握の措置を採ること。原料資源を考慮しない工場拡張がある。
26年11月	化学労組中央委	植物油油脂シンジケートの活動。	原料基地拡大，油脂トラストのシンジケート加盟を求める。
27年3月初め	紙労組中央委	工業管理システム再編。	企業のホズラスショットへの移行（製品を契約価格でトラストに引渡す），紙トラストの大型化，紙シンジケート設立を支持。
27年3月下旬	化学労組中央委総会	商業人民委員部の諸措置。	ガラス陶磁器製品，化学製品のマージン引下げ，オーバーシューズ正札価格導入を承認。化学シンジケート設立支持。
27年4月末	繊維労組中央委	原料不足に伴う亜麻工場休止。	休止は不可避であるが，その期間は短縮すべき。
27年5月初め	縫製労組大会	縫製シンジケート設立問題。	モスクワの経営者や労組働き手は反対。地方の代議員は支持。地方組織は弱い立場にあり上からの規制を求めた。大会の大勢は支持。
27年5月中旬	紙労組大会	紙工業管理の問題点。	木材部門と紙部門の木材紙総管理局の形で的人為的統合は現実に不適合。紙シンジケート設立を提起。
27年5月中旬	金属労組中央委	1926/27年度金属工業の資本建設。	承認された建設額227百万ルーブリは不十分。上級政府機関に引上げを提起すべき。

27年7月上旬	金属労組中央委	鋳物トラストの3工場の休止。	中央委幹部会決定：2工場は操業を維持し、1工場は統制数字の最終的承認までは休止とすることを主張。その労働者は他の工場に配転することを提案。
27年11月	化学労組中央委総会	化学工業の状況と1927/28年度の課題。	コークスベンゾール工場統合、ガラス工業大規模化、化学トラストの財務健全化を求める。最高国民経済会議に対し過リン酸塩工場建設への追加融資や人造繊維増産を提起。
28年6月	化学労組中央委	1928/29年度化学工業統制数字。	化学総管理局案への修正。より慎重に。交付された資金は有効に使うこと。
28年7月	繊維労組中央委総会	繊維工業計画。7時間労働日及び3交替制への移行。	亜麻及び羊毛工業の原料不足のため夏の休止延長を見込んで計画を立てること。また原料に関する統制数字を増やすこと。袋の製造のため徐々に亜麻をジュートに代えることを支持する。但し、亜麻工業における労働者の大量削減の恐れがあるため亜麻工場をジュート加工向けに改造すべき。それと同じ理由でジュート工場の3交替制導入に反対。
28年8月	皮革労組中央委	皮革原料市場調節。	皮革シンジケートや最高国民経済会議・皮革委作成の対策を承認：調達機関網を拡張し、調達地域への製品搬送を増やす。
28年8月	金属労組中央委	金属工業5ヵ年計画に関する統制数字。	資本投資割当引上げ。原価引下げのため原料や燃料の節約に努める。
28年8月	金属労組全ウクライナ委	南部機械トラストの工業財務計画。	運輸人民委員部の蒸気機関車注文を再配分してルガンスク工場を完全操業させるべき。出来るだけ国内圧延製品をトラストに供給すべき。
28年10月	化学労組中央委総会	化学工業1928/29年度統制数字。	化学総管理局案を批判。当初の資本活動計画から多くの窒素工場、リン酸肥料工場が消え、モスクワ化学コンビナートの建設も先送りされている。

出所：1.Trud, 10 October 1924, No.231.

2.Trud, 31 October 1924, No.249.

3.Trud, 25 November 1924, No.268 ; 26 November 1924, No.269.

4.Trud, 2 December 1924, No.274 ; 3 December 1924, No.275 ; 5 December 1924, No.277 ; 6 December 1924, No.278. cf.Trud, 16 January 1925, No.13.

5.Trud, 16 December 1924, No.286.

6.Ekonomicheskaja zhizn', 16 January 1925, No.13.

7.Ekonomicheskaja zhizn', 22 January 1925, No.18:Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 January 1925, No.24.

8.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1 February 1925, No.26:Ekonomicheskaja zhizn', 1 February 1925, No.26.

9.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 February 1925, No.47.

10.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 February 1925, No.49.

11.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 April 1925, No.76 ; 9 April 1925, No.81Trud, 7 April 1925, No.79.

12.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 7 April 1925, No.79 ; 8 April 1925, No.80 : Trud, 7 April 1925, No.79 ; 8 April 1925, No.80.

13.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 May 1925, No.118.

14.Trud, 18 June 1925, No.136 ; 21 June 1925, No.139.

15.Trud, 20 August 1925, No.188.

16.Trud, 22 August 1925, No.190.

17.Trud, 3 September 1925, No.200.

18.Trud, 11 September 1925, No.207.

19.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 September 1925, No.221.

20.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 September 1925, No.222.

21.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 October 1925, No.238.22.Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 November 1925, No.266 ; 24 November 1925, No.268 ; 27 November 1925, No.271 : Trud, 27 November 1925, No.271 ; 27 November 1925, No.271 : Ekonomicheskaja zhizn', 27 November 1925, No.271.

- 23.Ekonomicheskaiia zhizn', 5 February 1926, No.29 ; 6 February 1926, No.30 ; 13 February 1926, No.36 : Trud, 7 February 1926, No.31 ; 9 February 1926, No.32.
- 24.Ekonomicheskaiia zhizn', 4 March 1926, No.52.
- 25.Pravda, 10March 1926, No.57 : Ekonomicheskaiia zhizn', 11March 1926, No.58 ; 12March 1926, No.59 ; 16March 1926, No.61 : Trud, 12March 1926, No.59 ; 16March 1926, No.61.
- 26.Trud, 29 June 1926, No.146 ; 30 June 1926, No.147 ; 2 July 1926, No.149.
- 27.Trud, 13 August 1926, No.184.
- 28.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, No.262.
- 29.Trud, 4 March 1927, No.52 : Pravda, 8 March 1927, No.55.
- 30.Trud, 30 March 1927, No.71 : Ekonomicheskaiia zhizn', 30 March 1927, No.71 : Izvestiia, 30 March 1927, No.71.
- 31.Trud, 1 May 1927, No.97.
- 32.Pravda, 4 May 1927, No.98 ; 6 May 1927, No.100 : Trud, 5 May 1927, No.98 ; 6 May 1927, No.100
- 33.Trud, 17 May 1927, No.109.
- 34.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, No.109.
- 35.Trud, 8 July 1927, No.152.
- 36.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1927, No.260 ; 18 November 1927, No.264 : Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1927, No.12, p.982.
- 37.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1928, No.147.
- 38.Trud, 24 July 1928, No.170 ; 26 July 1928, No.172.39.Trud, 11 August 1928, No.185.
- 40.Trud, 17 August 1928, No.190.
- 41.Trud, 24 August 1928, No.196.
- 42.Trud, 23 October 1928, No.247 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, , 23 October 1928, No.247.

他方、経済機関の審議にも労組代表が参加していた。少なくとも 1925 年まではトラストの本部会議にも比較的頻繁に出席していた [第 2 編]。

経済政策への参画の具体的例を見てみよう。

1925 年 8 月、化学労組中央委は最高国民経済会議・財政委決定——ガラス工業機械化への割当を 26 百万ルーブリから 16 百万ルーブリへ減額——の再考を求めた。またガラス工業発展計画についての提案を行う。打開の唯一の道は欧米をモデルとした機械化である。新工場建設はトラストに委ね、正しい価格政策を実施するためにもビンや窓ガラスの実現はシンジケートに集中すべきである、と主張する¹³。

同月、鉱業労組中央委員会は『エムバ石油』と『クバン・チェルノモージェ石油』の特別調査を実施し、賃金問題の他、輸送改善や探査活動強化の提案を行った¹⁴。印刷労組は最高国民経済会議・国営工業管理局の計画 - 予算部でのモスクワ印刷トラストの生産計画の審議に際し多くの提案を持ち込んだ。製紙原料、機械部品、備品のコスト引下げ、短期貸付額の引上げ、目的 - 長期貸付を提起し、その提案が採択された¹⁵。

1926 年 5 月上旬、鉱業労組中央委員会幹部会で金属総管理局の報告を受けた上で採択された決議は経済機関を非難する。金属総管理局は鉱山経営への関心が薄い。トラスト本部会員候補は現行の規程にも拘らず、労組中央委員会との候補の事前の調整なしに金属総管理局によって代えられ続けている¹⁶。

1926 年 5 月下旬、鉱業労組大会でピャタコフ（最高国民経済会議副議長）がエネルギー総管理局創設を提案する。それは全燃料工業と新しい発電所の建設を管轄する。エネルギー計画を作成し、電力計画と燃料計画を結びつける。全鉱業を管轄することは出来ない。鉱業の燃料部門だけである。鉱業のうち直接、化学工業に供給する部分は化学総管理局の管轄とし、採鉱工業は金属管理局の管轄とする。

この提案に対しては猛反対の声が上がった。労組中央委員会は単一鉱業管理局の設立を支持し、鉱業の分割に反対する¹⁷。

時に労組機関の立ち入った関与もある。例えば、1926 年 1 月付砂糖労組中央委員会の砂糖トラスト本部宛書簡は K 精糖工場の企業長と工場長との不正常な相互関係の是正措置を問合せ

た¹⁸。

一定の対抗関係を孕みながらも概ね労組上部機関は労使協調路線を採ろうとした。

第7回モスクワ県労組大会でトムスキーは労組に賃金要求上、自重を求める。「現在は一時的な経済困難や労働生産性の低下がみられるため積極的な賃金政策は断念せねばならない。欠勤対策や内規の実施において経済機関に協力せねばならない」¹⁹。

繊維労組中央委員会幹部会員Sも「材料の供給、設備改造、修理、労働力の正しい利用（3織機制、3面制への移行など）において全面協力する」ことを表明する²⁰。

1926年2月26日の繊維労組モスクワ県支部総会での上級繊維管理部長ブラギンスキー報告は述べる。繊維工業縮小に伴い余剰労働力が生じたが、経済機関も労組も大量的解雇は許容せず、他の工場への配転を決定した。部分的削減は可能である²¹。

繊維労組中央委総会も同様の方針である。

皮革労組中央委員会は企業閉鎖や大量的解雇は許容しないが、それが不可避な場合は地方労組組織は企業の経済状態をよく調べ慎重に対処する、特別休暇を定めたり（平均賃金を支払う）、例外的に労働時間短縮、又はジョブ・ローテーションを採りうる、と考える²²。

1926年11月末から12月初め、印刷労組大会では印刷工業の生産減退と印刷工の失業問題が審議された。シュミットは労働週短縮（ワーク・シェアリング）を原則的に支持したが、アルマゾフ報告では生産への悪影響を考慮し、短期休暇（一時帰休）の導入が提案された。労働者の物質的状态を悪化させないためである²³。

1927年4月30日、原料不足への対応策として繊維労組中央委員会幹部会は経済機関と共同で亜麻工場休止問題を審議した。経営者側は原料不足のため1ヶ月半の休止を求めた。労組側は休止は止むをえないとしてもその期間は短縮すべきだと主張した。

経営者側は更に原料危機打開のため休止の延長、労働週短縮、部分的な労働力削減も考えた。労組中央委員会は貨幣的補償なき労働週短縮には合意せず、また労働力削減も許容しない。唯一受け入れられる対策は休止の延長である。それを夏期休暇に合わせる。相応の貨幣的補償を要求する。経営者側は休止の時期に農作業で収入を得られる地域では補償を要しないと考えるが、労組側は例外は設けない²⁴。労組中央委は亜麻工場の休止は1ヶ月とする²⁵。

まずはネップ的解決と言うべきか。

こうして労組中央は労使協調路線を維持する。「工業と労組の間の経済問題解決における大きな協調が必要である」（ブラギンスキー）²⁶。

だが、地方は必ずしもそうではない。労組中央への反発もある。

印刷労組コストロマ県支部は労組中央の「経営者的偏向」を批判する。団体協約の審議の際、賃率引上げの場面で労組本部代表は経済機関の代表として登場し、「経営者のために空涙を流した」。機械化、合理化その他の『フォード』を手本としたやり方に至る《アクション》の必要性について語る。それも印刷所に大針やピンセットなどの用具が十分供給されない時にである（1926年1月末の印刷労組総会）²⁷。

1925年10月、化学労組中央委員会総会では地方にとって重大な経済機関の報告の審議の際（こに賃金問題と係わる問題）、県支部の代表を招かなかつた、と不満が表明された²⁸。

1926年1月の化学労組モスクワ県大会では中央と地方の不協和音が聞かれた。化学労組議長イヴァノフはゴムトラストが『赤いバガティリ』工場の閉鎖問題を提起し、モスクワ基礎化学トラストが2度、D工場の閉鎖を試み、ガラストラストも2工場の閉鎖を試みたが労組は精力的な再建措置を採って成功した、と報告した²⁹。

ところが当の『赤いバガティリ』工場のイヴェチェンコによれば、かつて第2工場の閉鎖問題が持ち上がった時に化学労組中央委は経営者の考えに与した。モスクワ県支部は閉鎖に抵抗し、長い論争の後に閉鎖は断念された、という³⁰。

1926年5月中旬の第7回繊維労組大会で労組中央委員会書記レベジェフは労組中央委と最高

国民経済会議の繊維工業における労働密度強化に関する共同回状は多くの地方で不満、軋轢を生みだした、と報告した³¹。

討議では労組中央委員会に対し「地方と遊離しており、経営者の偏向がある」といった非難が噴出する³²。労働者は『経済機関だって労組だって同じじゃないか』と不満を露にする³³。

1926 年後半には緊縮政策と関連して労組と経営側の対立が深まる。

1926 年 6 月下旬、金属労組中央委員会総会でのロビンソン報告は工業側の緊縮政策を強く批判した。

トラストの大部分は見せかけだけの節約を行っている。すでに何年も掛かってやってきた生産の整序を倏約に含めたり、医師を解雇するとか、図書室のスタッフを削減するといった安易に可能なことのみを行い、生産合理化には口を噤んでいる。

討議では見張りを削減すれば、盗難が増え、消防員を削減すれば火事が増える、雑役工を減らしたため鋳物工が砂の運搬に 2 時間も掛ける、といった発言が相次いだ。

国営非鉄トラストの経営者イヴァノフはまずは蓄積であり、次いで生産合理化をしてから労働者の生活改善問題を提起できる、と強弁した³⁴。どこかの構造改革論と似た発想ではある。

1926 年 7 月下旬、印刷労組中央委員会総会でも同様の議論がある。

ある大企業は節約のため電話の数を減らし、166 人の生産的労働者を削減した。その代わりに何故か 10 人の職員を増やした。その結果、諸掛りが 8% 増大した。

多くの発言者は本年度は工場学校の入学や未成年卒の補充を止めるべきだという。成人労働者を削減するより、新規に生徒を募集しない方が良い、と考える³⁵。

1926 年 8 月下旬、繊維労組モスクワ県支部の会議では労組郡支部議長モロゾフがオレホヴォーエヴォ綿トラストに憤る。トラストの緊縮政策は非計画的であり、アプローチは原始的、強慾的であり、労組を無視している。粗糸の不足や頻繁な段取り替えに伴う休止のような重大な問題には注意を向けないが、他方、細かなことでは倏約する。労働者への給湯を制限したり、機械を掃除する檻樓切れは取り替えない。

第 1 綿紡績工場・工場委代表も工場管理部を詰る。倏約と称して労働者に作動中の伝導ベルトを掃除させたり、仕上げ染色工場ではマスチュエルが労働者が休暇の時に織機の変速を変えた。

技術部長の一人は反駁する。「私は〔機械の〕速度の引上げ問題は労組と合意できないし、すべきでもない」。「命令によらなければどうやって工場管理部はやっていくのか」³⁶。

1926 年 10 月中旬、繊維労組中央委員会第 2 回総会で繊維総管理局代表ニキフォロフ報告は財務困難や原料困難があっても繊維工業の経済機関は労働者の大量整理を行うべきではないと宥和姿勢をみせたが、繊維労組中央委・労働経済部長ブラギンスキー副報告は退かない。「労働密度強化について最高国民経済会議自身がすでに限界に達していると認めているが、トヴェル綿トラストなどのトラストは一層の強化を提起している。だが更なる強化は補助材料や設備が改善される時にのみ可能である。現在の絶えざる段取り替えや品目構成の変更は労働者をイラつかせている。今後、これには慎重に対処すべきである。経済機関がただ労働者に有利な加補給を与えないためにだけ段取り替えに頼るとすれば不正常極まりない」。

討議ではとくに人員削減問題に関心が集まる。経営側が人員整理を続けながら、しばらくして労働力を新規募集をすることがある。トヴェリで 800 人を削減しながら 2 週間後には 500 人を採用した。イヴァノヴォーヴォズネセンスクではある経営者が「節約のため工場委の削減」を決定した、といった訴えが噴出する³⁷。

1927 年 6 月中旬の繊維労組中央委総会では失業問題が審議された。多くの地方で失業者が就業者より多い、という。5 ヶ年計画及び繊維工業合理化について中央委代表は計画における発展テンポは不十分であり、最高国民経済会議は労組中央委員会を 5 ヶ年計画作成に参加させない、労組との合意なく新しい作業方式が導入されたと不服を唱える。多くの代議員は 4 織機制への移行に疑念を表明した³⁸。

紙労組代表者会議では経営側への批判の声が上がる。

依然、縁故主義が蔓延っている。ウクライナでは工場監視員の職に会計係が『登用』された。工場管理部は臨時労働者を雇い、彼らを 3 週間、工場に置く（1 ヶ月の勤務後には退職手当を支給する必要がある）。彼らを解雇してから 4 - 5 日後に、再び臨時労働者として雇う。このようにして『臨時』で 5 年、勤務を続けた者がいる³⁹。

1926 年 10 月の紙労組中央委員会総会でも緊縮政策の歪曲が指弾された。中央紙トラストは経営者は最も抵抗の少ない人員整理に走る。根拠のない削減の結果、超過勤務時間が急増した。また短期間に一旦解雇した労働者の大部分を再雇用する。ボレスク紙トラストは電気代を労働者の給与から差し引くようになった。カルーガ工場グループは倏約のため 2 つの工場委を第 3 の工場委と統合することを提案した。G 工場では 2 つの電灯が取り外された。ウクライナ紙トラストは有害職場での従業員への油脂の提供を停止した⁴⁰。

1927 年 2 月、レニングラード県労評の会議では企業での合理化が性急に実施され、《Skorokhod》工場では生産を技術的に改善する間もなく評価を 50% 引下げた、といった声が聞かれた⁴¹。

1927 年 6 月下旬、金属労組中央委員会総会における討議ではイザコフが「現在、合理化された企業で有資格労働者が低資格労働者によって排除されている。緊縮政策の結果、時々、8 - 9 等級の労働者が 3 等級の仕事をせねばならぬ、といった状況が生み出されている」、と経営側に噛み付いた⁴²。

1928 年に入って再び労組の経済問題への参画が叫ばれるようになるが、すでにその意味は変質しつつあった。それは生産拡張に及び腰の経済機関に労組を喚起するものとなった。

クイビシエフは全ての工業機関へのアピールを出す。

一部機関は最高国民経済会議幹部会の指令——工業の基本的問題の全ての各級機関での検討に労組を参加させる——を遂行していない。指令不履行の場合は責任者は懲戒処分を受ける⁴³。

1928 年 1 月 19 日、モスクワ県労評幹部会では各労組県支部が工業発展問題により積極的に参加すべきことが確認された⁴⁴。

1928 年 3 月 3 日、最高国民経済会議総会（全ソ労働組合中央評議会との合同）は決議する。

「労組を指導的生産活動に近づける課題はこれまでは生産協議会などの下からのものであったが、今や上にあがる」。資本建設や生産合理化の問題を労組活動家や経営者の広範なアクティブの審議にかける⁴⁵。

1928 年 5 月、最高国民経済会議は全ソ労働組合中央評議会との合意の上、総管理局や総委員会に勧告する。労組中央委員会代表を 5 ヶ年計画や 1928/29 年度の工業の統制数字作成に参加させ、また労組中央委員会は相応の経済機関に自己の常任の代表者を置く⁴⁶。

最高国民経済会議機関紙社説は『企業に面を向けよ』と労組の経済活動強化を叫ぶ。従来は数千万ルーブリの工場の計画が 3 - 4 人で審議された。技師 - 技手セクツィアを広範な創造的活動に引き入れる何らかの形態を見出すべきである⁴⁷。

1928 年 7 月、全ソ労働組合中央評議会での労組中央委員会及び県労評代表者会議は資本建設における問題点、工業品の原価引下げ問題を審議し⁴⁸、8 月にも同様の会議で資本建設、生産合理化、原価引下げを検討した⁴⁹。

産別労組は経済機関による合理化実施の調査に乗り出す。

金属労組中央委は 18 の企業の合理化を調査を行う予定を立てた。同時に労農監督部が金属工業の 23 の大企業の合理化活動を調査する⁵⁰。

印刷労組は大規模な印刷所の生産合理化を調査し、1928 年 8 月の印刷労組中央委員会で経済機関を批判した。経済機関は新しい機械を注文する際、事前にそれらの作動に必要な労働者や技術者のカードルを用意していない。また機械を注文しても一部部品が不足し、追加の電線がないため休止する。中央委員会は最高国民経済会議印刷委に対し中央委員会に与えられた輸入設備配分権は充分行使されていないことを訴え、輸入設備を作動させるためのスタッフを事前

に用意すべきことを要請した⁵¹。

鉦業労組全ウクライナ委も鉦業の合理化活動を調査した。合理化実施には計画性がないという⁵²。

1928年4月の鉦業労組全ウクライナ委員会総会ではトラストの報告が激しい批判を受けた。鉦業労組全ウクライナ委員会グラプキブの副報告によれば鉦業における資本活動は無秩序、非経済的に行なわれた。資本活動計画は遂行されなかった。1926年にトラストは27の新しい炭坑の掘削を始めたが、現在も掘削しているのは17に過ぎない。掘削の停止には約3.5百万ルーブリ掛かった。62の小炭坑に2百万ルーブリ超が不生産的に投下され、それらはその後、水浸した。これは探査活動が極めて不十分だったからである。しばしば、何ヶ月も仕事をし、何十万ルーブリも投下してからすでに採炭を行っていたのと同じ所を掘削していたことがわかった。輸入設備についても驚くべき無秩序が判明した。不要な旧式の機械に大金が使われたり、逆に炭坑の一般的な技術的遅れから利用出来ないような機械を入手する。トラストの機構自身で輸入注文について犯罪的杜撰さがある。特別委員会によるとトラストの部署で極めて重要な輸入設備注文についての公式文書、設計図、覚書などがなくなる。地方労組組織代表や個々の労働者も鉦業労組全ウクライナ委員会の見解を支持した。

トラストは地方労組組織代表や個々の労働者の声に耳を貸さない。例えば、Shcheglov 鉦山ではシャフティ事件の首謀者の1人であった技師が何年も働いていた。労働者や労組組織はずっと解雇を要求し、その活動の犯罪的性格を指摘してきたが、トラストは彼が『掛け替えのない』[人物]と考え、解任しなかった。同じ技師の指示によりある鉦山の建物の切妻形ひさしに『Sulimskii 株式会社』という大きな字が刻みこまれた（革命前 Shch 鉦山はこの会社の所有であった）。

討議の一般的結論は次のようである。「中央集権的方式ではこうした複雑な経営をやっていけない。トラストを改組し、炭坑や鉦山に独立性を与え、トラストの働き手の質的改善に取組むべきである。その点で登用が大きな役割を果たす」⁵³。

鉦業労組全ウクライナ生産代表者会議もドンウーゴリの活動の欠陥を指摘し、資本活動計画承認システムを批判し、鉦山管理の改組を審議した。労組は鉦山管理部の大型化を支持した⁵⁴。

1928年8月、鉦業労組バクー生産代表者会議はアズネフチ改組問題や生産協議会決定の遂行について審議した。改組問題はアゼルバイジャン労農監督部が携わっていた。会議は労農監督部の提案を採択した⁵⁵。

金属労組中央委員会の労働国防会議への報告書は繊維機械製造発展の目標計画を明確化すべきこと、また繊維機械製造計画の不備の原因究明を労農監督部に委任することを求める⁵⁶。労組の経済機関批判は労農監督部と歩調を合わせていたのだ。

労組機関紙 Trud は厳しく経済機関を断罪する。

繊維シンジケートは近視眼的政策を採っている。シンジケートには最高国民経済会議と調整された確定5ヵ年計画がないため繊維機械製造部門は完全な解体の危機にある。金属工業は非常な努力をして1928/29年度、繊維機械やその部品を30百万ルーブリ製造する用意が出来た。これらの輸入をかなり削減できるはずである。この2年間、繊維工業からの需要は減少したが、これは奇怪である。繊維工業の3交代制への移行に伴い、設備の磨耗は加速する。設備の50%は25年使用し、38%は50年、12%は50年超である。1-2年経てば部品への巨大な需要が生ずる。とりあえず輸入せねばならないが、近視眼的政策を採らなければ、国内生産で賄い得る。

これと関連して金属労組中央委員会は地方と労農監督人民委員部の代表者を呼び協議会を開催した。そこで繊維シンジケートの代表者はこの5ヵ年の繊維機械製造に関する報告を行った。シンジケートの予測によればこの5ヵ年のnortropの需要は2万台である。予約注文が相応の工場に割り当てられたという。だが何ら注文の割当はなく、ただ強制的に一つの工場が1,200台を受注出来ただけで、それも工場ではなく、倉庫に対してであることが判明した。年産5千台の製造能力をもつ3工場は全く受注しなかった。全く同様にplattovskii 織機に専門化したイヴァノヴォV会社の工場も何ら仕事を得られなかった。部品注文に関してはもっと悲惨である。

1927/28 年度には財務制約からこれら注文は生産可能性に対して 25%削減されたが、1928/29 年度 20 - 30%削減された。40%削減もある。これでは多くの工場で繊維機械生産休止や労働者の大幅削減、またはなんらかの別の種類の生産に移行する問題に直面する。

金属労組中央委員会はこの問題を労働国防会議に提起し、繊維機械製造維持と発展のための年度毎に割り当てられる特別確保フォンドの創設を要請した。労農監督人民委員部もこの問題に関心を寄せるべきと考える⁵⁷。

だが多くの経済機関は労組が資本建設計画の審議に参加するのに消極的であった。労組の側にも審議のため必要な経済面や技術面で教育を受けた働き手がない⁵⁸。労組の計画活動への参加はどうやら有名無実となっていたようだ。

『指令は多く、益は少ない』と題したレニングラードからの書簡（K.セリツェール）によれば「経営ラインですら統制数字や計画は非常に多くの場合、トラスト本部より下には降りていかない。工場管理部すらこの活動には参加しなかった。労組に関しては隠然あるいは公然と労組の参加を排除しようとする。例えば、皮革トラストには『秘密』報告（労組には秘密のそれ）があり、金属トラスト本部が州金属労組に対し資料または自己のテーゼの提出を拒否するとすれば、『下部において』いずれかの熱心な工場管理部（造船所）に対し『生産協議会に何の情報も与えるな』という命令を出したとしても驚くにはあたるまい」。労組にも経済活動指導の専任の働き手が少なく繊維で 1 人（組合員 5 万人）、金属で 2 人（何百の生産協議会があるのに）に過ぎない。

金属労組中央委ですら統制数字の審議から外された。V.ザセツキーによれば金属総管理局作成の金属工業の最初の 5 ヶ年計画草案—統制数字は金属労組中央委員会により検討され、8 月 10 日に中央委員会幹部会はそれらについての金属総管理局の報告を受けた。その報告につき金属労組中央委員会は多くの原則的要望や実践的修正を出した。ところが直前の 8 月 9 日には最高国民経済会議計画経済管理局ですでに金属工業の統制数字の検討は終わっていた。統制数字が審議された計画経済管理局の会議には金属労組中央委員会は呼ばれず、金属総管理局の報告が行われた中央委員会幹部会の会議の後にのみそれについて知った。こうして中央委員会の要望は考慮されなかった。

全く同様に 8 月 7 日、金属労組中央委員会幹部会は電気工業の 5 ヶ年計画の統制数字に関する金属総管理局の報告を受け、多くの修正や要望を出したが、その時にはすでに計画経済管理局は電気工業の統制数字の検討を終わっており、それについては中央委員会幹部会には知らされなかった。

鉱業労組中央委員会の鉱業における計画化の重要問題の審議及び検討への参加はしばしば総管理局自身でのこの活動の非組織性の故にうまくいっていない。最も重大な措置がしばしばノーマルな計画的活動としてでなく、個々の働き手により場当たりに実施され、事前のきちんとした審議もない。労組代表の参加がないだけでなく、そもそも全く審議されないことも多い。

5 ヶ年計画についても計画に係わる問題の労組代表との集団的審議は一度もなかった。計画経済管理局の活動は通常、ひどく急いで行われる。計画経済管理局から何らかの資料を受取るのは不可能か、やっと会議の場で受取れる。多くのこうした重要問題は我々が直接参加しうる最高国民経済会議幹部会の大きな会議ではなく労組代表の参加しない部長の狭い会議で審議される。労組が提起した問題ですらしばしばそのように審議される。例えば、ドンウーゴリに関する問題、クズネッツ炭田のトラストの統合問題、その他鉱業労組中央委員会の提起した多くの問題は労組の参加なく部長会議で審議された。

更に労組に関心ある多くの問題を最高国民経済会議は人民委員会議や労働国防会議に持ち込んだ。こうした場合、最高国民経済会議は多かれ少なかれの 20 部を超える当該問題の資料を種々の関係機関に送る。上級政府機関の会議には参加しそうな遠隔の民族共和国や州にまで。ところが労組のための余部は最高国民経済会議にはない（I.マイゼリ）。

砂糖労組中央委員会は経済機関の『理解しがたい忘れっぽさ』に苛立つ。砂糖工業発展 5 ヶ年

計画の検討において砂糖労組は非常に積極的に参加した。活動の過程で多くの意見の対立が判明し、農産物加工総管理局でも計画経済管理局でも解決されず、最高国民経済会議幹部会またはそれにより全権委任された 5 ヶ年計画の基本的指標承認委員会の会議に解決は持ち越されるはずであった。ところがこの委員会の会議にも労組代表は呼ばれなかった。係争問題は理由のわからないまま審議から外され計画はゴスプランに持ち込まれた。無論、労組は全ての係争問題について独自見解を記録し、決定に添付することを提案している。『急いでいて』労組を会議に呼ぶのを『忘れた』という (V.ツィブリスキー) ⁵⁹。

その後も労組の計画化問題への参加は弱い⁶⁰。

こうして労組の経済活動は変質していった。共同で経済問題の決定を行うというよりは経済機関が国家指令を遂行するのを側面支援するものとなっていく。

Trud 紙社説は述べる。本年度、統制数字で定められたよりも大幅な生産拡張をすべきである。生産拡張に関する党や政府指令の正確な遂行に対する責任は経済機関だけでなく労組機関にもある。統制数字を超える規模での生産高増大はかなりの組織 - 技術的困難を伴った。労組は各部門、トラスト及び企業毎の具体的な生産計画作成に参加し、生産可能性に関する実際のデータをしっかりと点検し、その可能性の枠内で与えられた指令を遂行するようにすべきである⁶¹。

鉱業労組中央委員会も次のようなアピールを発する。

1928 年 10 月の実績からすると 1928/29 年度鉱業生産は未達成の恐れがある。基本的原因の 1 つは労働規律の低さ、ことに新入りの労働者のそれである。技術者の指示に従わず、技術者や労働者出身の登用者たる管理者に粗野な態度をとる者もいる。古参のカードル労働者はその組織性、意識性、仕事への規律ある態度によって労働者全体に働きかけるべきである。技師や技手は精力的に生産合理化措置を実施し、全ての生産的課題の遂行において不屈さを発揮すべきである⁶²。

労組は生産の急拡張の先棒を担ぐ。

1928 年 11 月 21 日の最高国民経済会議の協議会において鉱業燃料総管理局は石炭増産問題において『過度の慎重さ』の見本を示した。報告者によれば 1928/29 年度ドンバスにおける採炭拡大は大規模な資本投資なしには不可能であるばかりか、不必要ですらある。採炭計画が完全に遂行されれば燃料供給計画と合致し、工業のドネツ炭需要は充足しうる。他の地域、ことにモスクワ炭鉱では容易に増産が可能であるが、消費者がいない。モスクワ炭は品質面でも価格面でも工業には有利ではない。

この見解に対し他の論者、ことに鉱業労組中央委員会代表クラヴチェンコは猛反対した。次年度の石炭不足は目に見えている。燃料危機を回避するためにはドンバスの採炭量を拡大すべきである。また経営者に働きかけてドネツ炭以外の国内炭の消費を促し、余ったドネツ炭を輸出すべきである。現在はほとんどの炭坑が 2 交替制であるから、[資本投資をしなくとも 3 交替制を増やせば] 増産は可能である。

協議会は鉱業燃料管理局に対しドンバスの更なる採炭拡張計画提出を求め、他の炭坑の採炭計画の上方修正を求め、1928/29 年度の鉄鋼生産についても当初統制数字案の 270 千トンの引上げを求めた⁶³。

1928/29 年度大工業の成長率についてはゴスプラン案の 18 - 19%、最高国民経済会議案の 20% に対し、全ソ労働組合中央評議会は 23% を主張した。経済機関は生産拡大の可能性を過小評価している。経済機関は工業の追加的拡張問題の検討を大幅に遅らしている。最高国民経済会議幹部会は経営者を奮い立たせるために大きなエネルギーを発揮したし、発揮している。だが総管理局についてはそうは言えない。最高国民経済会議が統制数字を上回る工業拡張の可能性を明らかにするために総管理局を招集した時、どの総管理局も明確なことは何も言わなかったし、協議会は問題検討の必要性に関する決定以外何も出さなかった。最高国民経済会議と労組中央委員会の精力的な攻勢の後にのみ追加的拡張の可能性が明らかになり始めた、という⁶⁴。

第 8 回労組大会を前にした労組の最重要課題の 1 つはこの加速された「社会主義建設へ労働者大衆を動員する」ことであった⁶⁵。

¹ Protokoly prezidiuma Gosplana za 1921 - 1922 gody.M.,1979,T.2.pp.206 - 7.

² Trud,12 May 1925,Nº106.

³ Trud,18 June 1925,Nº136.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,30 June 1925,Nº146 : Trud, 30 June 1925,Nº146 ; 2 July 1925,Nº148.

⁵ Trud,25 May 1926,Nº116.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',20 June 1926,Nº140 : Trud, 20 June 1926,Nº140.

⁷ Trud,3 April 1925,Nº76.

⁸ Trud,20 November 1924,Nº264.

⁹ Trud,21 July 1925,Nº164.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 November 1925,Nº258.

¹¹ Trud,23 November 1924,Nº267 ; 25 November 1924,Nº268.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn',9 August 1925,Nº180.

25 年 8 月上旬、繊維労組中央委員会幹部会は労組機関への指令書を審議した。指令書の趣旨は次のようである。労組は企業の経営自体に介入すべきではない。多くの労組が労働者の採用・解雇を決定したり、労働者の配転命令を出したりする例がしばしばある。時には工場管理部に経営全体に関わるような諸措置の実施を求める。これは労組活動に否定的影響を与える。

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 August 1925,Nº188 : Trud, 20 August 1925,Nº188 ; 21 August 1925,Nº189.

同中央委は木材化学工業の抜本的再編のため欧米の経験の全面的利用を提案している

(Ekonomicheskaiia zhizn',10 April 1926,Nº82)。

¹⁴ Trud, 20 August 1925,Nº188.

¹⁵ Trud,29 August 1925,Nº196.

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',9 May 1926,Nº105.

¹⁷ Trud,21 May 1926,Nº115 ; 22 May 1926,Nº116 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1926,Nº115 ; 22 May 1926,Nº116 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926,Nº114.

¹⁸ RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.9 - 10,13.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',3 March 1926,Nº51.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',9 March 1926,Nº56.

²¹ Trud,27 February 1926,Nº48.

²² Trud,19 February 1926,Nº41.

²³ Pravda,2 December 1926,Nº279 : Trud,4 December 1926,Nº280. 大会決議は輸入設備の一定の割当を求める。印刷工業を集中化し、印刷工業連合ソヴェトを設立する。

²⁴ Trud,1 May 1927,Nº97.

²⁵ Trud,6 May 1927,Nº100.

第 1 亜麻本部の生産協議会は操業短縮の実施方法を決めた。それによると 5 月 1 日より 11 月 1 日まで 5 日労働週とする。月曜日を休止日とする。織布工場は紡糸在庫からして操業短縮の必要はない。貨幣補償は不明 (Trud,5 May 1927,Nº99)。

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 May 1926,Nº112 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 May 1926,Nº111.

²⁷ Trud,24 February 1926,Nº45.

²⁸ Trud,22 October 1925,Nº242.

²⁹ Trud,14 January 1926,Nº11.

³⁰ Trud,19 January 1926,Nº15.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1926,Nº108.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1926,Nº110.

³³ Trud,13 May 1926,Nº108.

³⁴ Trud, 29 June 1926,Nº146 ; 30 June 1926,Nº147 ; 2 July 1926,Nº149.

³⁵ Trud,28 July 1926,Nº171.

³⁶ Trud,29 August 1926,Nº198.

-
- ³⁷ Trud, 14 October 1926, №237.
- ³⁸ Trud, 16 June 1927, №133 ; 18 June 1927, №135 ; 19 June 1927, №136 ; 21 June 1927, №137.
- ³⁹ Trud, 27 May 1926, №120 ; 28 May 1926, №121 ; 30 May 1926, №122.
- ⁴⁰ Pravda, 31 October 1926, №252.
- ⁴¹ Trud, 16 February 1927, №38.
- ⁴² Izvestiia, 30 June 1927, №146 : Trud, 30 June 1927, №145.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №28.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1928, №17.
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1928, №54 : Vestnik Truda, 1928, №3 - 4, pp.26 - 28.
- ⁴⁶ Trud, 29 May 1928, №123.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.
- ⁴⁸ Trud, 24 July 1928, №170 ; 25 July 1928, №171 ; 26 July 1928, №172 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 July 1928, №172 : Izvestiia, 25 July 1928, №171.
- ⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 August 1928, №194 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1928, №194 : Trud, 22 August 1928, №194.
- ⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 March 1928, №69.
- ⁵¹ Trud, 11 August 1928, №185.
- ⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 March 1928, №77.
- ⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 April 1928, №90.
- ⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1928, №140 ; 21 June 1928, №142 ; 24 June 1928, №145 ; 4 July 1928, №153 : Trud, 19 June 1928, №140 ; 20 June 1928, №141 : Pravda, 20 June 1928, №141 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 June 1928, №142 ; 5 July 1928, №154.
- ⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1928, №191.
- ⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1928, №157 : Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1928, №157.
- 金属労組は機械の国産化を求めている。金属労組全ウクライナ生産代表者会議は南部冶金工業の発展のため大幅な資本投資が必要であるとして、現在、海外から輸入されている設備の国産化を提起した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1928, №156)。
- ⁵⁷ Trud, 31 July 1928, №176.
- ※Trud 編集部の見解：Ekonomicheskaiia zhizn'の報道によると最高国民経済会議は繊維機械の2,651千ルーブリの追加注文を承認した。繊維機械製造の今後について、及び個々の機械製造工場の生産規模については1ヶ月以内に最高国民経済会議の特別委員会により決められる。この措置により繊維機械製造の危機は緩和するが、しかし問題の完全な解決ではない。
- ⁵⁸ Trud, 24 July 1928, №170 社説。
- ⁵⁹ Trud, 26 August 1928, №198.
- ⁶⁰ Trud, 27 October 1928, №251.
- ⁶¹ Trud, 15 November 1928, №265.
- ⁶² Trud, 18 November 1928, №268.
- ⁶³ Trud, 22 November 1928, №271.
- ⁶⁴ Trud, 2 December 1928, №280.
- レニングラード工業の5ヵ年計画における労働生産性上昇率についてレニングラード州国民経済会議は当初49%の上昇率(連邦工業では75%上昇)を提案し、次いで53.3%に引上げた。労組は65 - 70%の上昇を主張した (Trud, 2 December 1928, №280)。
- ⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1928, №273. 因みにもう1つの最重要課題は労組運動の指導的カードルの尊大さや自惚れをなくすことである。

2. 生産協議会

生産協議会は労組の経済活動の大衆的形態として組織された。またそれを指導し、審議するべき議題を準備し、その決定の履行を監視するため生産委員会が設けられた。ただ、実際には生産委が提案を作成し、大衆的生産協議会はセレモニーとして行われることも多かったようだ。

生産協は 1924 年後半から広がりを見せるようになるが、その内実は労使共同決定機関というには程遠いものであった¹。

生産協議会は大部分の企業では任意参加である。通常は生産委メンバー、労働者、職員、管理・技術者が自発的に参加する。ただ企業によってはメンバーを固定化しようとした。それには次のような形態がある。

- a) 労組ビューロー、代議員会または職場委全体とその委員会の全て。
- b) 労働者から選出された代議員（キゼル炭坑など）。
- c) 代議員会メンバーの一部は生産協の常任とし、残りは任意（エカテリノスラフ管区の一部企業）。
- d) 技術者には出席を義務づけ、労働者は任意（トヴェリ陶磁器工場など）。

生産委の構成員数の幅は大きく、3 名から 43 名までである。その組織原理も多様である。ある企業では工場委が選任する。別の企業では種々の工場組織の代表者から成る。あるいは労働者総会で選出されたり（エカテリノスラフ管区など）、工場組織から代表者を任命し且つ労働者から代表者を選出する（レニングラードなど多数）²。

モスクワ労組県評のデータでは 1927 年 10 月、1779 の協議会及び委員会を数えた（職場の小委員会を除き）。レニングラードでは協議会は 1926 年 10 月 1 日に 252、1927 年 4 月 1 日に 260 であった。

会議当たりの参加人員はモスクワの 10 トラストのデータでは 1925/26 年度第 4 四半期に全工場生産委が 12 名、生産協が 39 名、職場生産委が 5 名であった。1926/27 年度第 1 四半期にはそれぞれ 14 名、53 名、8 名となる。職場生産協については（91 企業のデータ）1926 年下半期が 67 名、1927 年第 1 四半期が 88 名である。レニングラードの職場生産協については 1925/26 年度下半期に 38 名、1926/27 年度上半期に 46 名である。

1925 年、生産協への労働者の参加率は 6% であったが、1926 年には 10%、1927 年には 15% に上昇する。特に職場協議会への労働者大衆の参加は増えた。但し、企業によっては 0.5% から 50% 強の差がある（1926 年）。

婦人の参加率は低い。最も多いレニングラードで 29 - 30% である。少ない所では 3% を下回る（トゥーラ）。未成年者の参加も少ない。党员は生産委メンバー中、20~50% である。多い所では 80% にもなる。協議会でも 40% 参加することが稀ではない。

管理・技術者の参加も増えた。モスクワの 10 トラストのデータで生産委や生産協への参加率は 1925/26 年度第 4 四半期に全管理・技術者のうち 25% であったのが、1926/27 年度第 1 四半期には 47.5% に急増した。大企業では生産委や生産協アクティブ〔常任〕のうち管理・技術者は 10 - 15% を占めた。会議において発言や提案に最も積極的であったのは古参労働者であり、次いで下級技術者であった。農村出の若い労働者の参加は少ない。生産での経験を積むにつれて参加も増えた³。

全ソ労働組合中央評議会は 1926/27 年度上半期の生産協議会の標本調査を行った（初めての試みという）。調査対象は鉱業、食品を除く全ての製造業労組（10）と 5 つの非製造業労組（鉄道、地方交通、水運、公営事業、通信）である。会議数や参加者については 661 企業（調査期間中 6,600 の協議会が開催）を調査した。

それによると開催された協議会総数の 78% 超は職場レベル（交代組その他含み）であり、約 22% のみが企業レベルのそれである。製造業労組では職場 84%、工場レベルは約 16%

である。また企業規模で召集された協議会のうち 0.5%のみが代表者会議タイプであった。

調査対象となった生産協議会（印刷労組除き）への参加者は 362 千人以上を数えた。協議会当り平均参加者は労働者、職員約 55 人（製造業労組では約 57 人）である。

8 つの製造業労組（印刷、木工除く）では参加者の 73.2%は職場協議会、24.6%が全工場協議会、2.2%強のみが全工場代表者会議〔大会〕に参加した。半年間の全工場協議会当り平均参加者は 94 人、代表者会議〔大会〕は 280 人超、職場協議会 51 人である。鉄道労組ではそれぞれ 61 人、295 人、33 人であった。

6 つの製造業労組では全工場協議会参加者総数の 26%は労組アクティブであり、職場協議会では 11%であった。鉄道労組ではそれぞれ 39%、29%、通信労組では 30%、16%である。

上中級管理技術者の協議会への参加は 6 つの製造業労組で全工場及び職場協議会で参加者総数の約 8%、鉄道では全工場協議会で 19%、職場協議会で 8%に留まった。

生産委については調査対象の 8 つの製造業労組（金属と建設除く）、207 企業には 892 の生産委（全工場及び職場）が設けられている。

9 労組（建設除く）、435 企業の全工場生産委のメンバーは 6 千人超、職場生産委のメンバーは 13 千人である。労組アクティブを加え、全工場生産委のメンバーのうち労働者の比重は 62%、職場のそれでは 70%である。上中級管理 - 技術者の比重は全工場委で 26.5%、職場委で 18.5%である。

会議の回数は上半期に全工場委が 5～6 回、職場委が 2～3 回である。多くはない⁴。

表Ⅳ－6－2 産別労組別参加率（%%）

労組	時期	全工場生産協議会	職場生産協議会
金属労組(227 企業)	1926／27 年度上半期	7.8	36.5
繊維労組	1925／26 年度上半期	4.1	11
	1926／27 年度上半期	8.1	20
化学労組(15 企業)	1925／26 年度上半期	8	26
	1926／27 年度上半期	12	45
鉱業労組	1925 年	参加人員 48,799 人	
	1926 年	86,756 人	

注記：全ソ労働組合中央評議会の党中央委員会・組織・配員部への報告（27 年 7 月過ぎ）。金属労組のデータは過少。繊維労組については全工場生産協は 49 工場委、職場生産協は 68 工場委のデータ。化学労組については全工場生産協は 32 企業、職場生産協は 26 企業のデータ。鉱業労組のデータはドンバスとクリヴォイ・ログのみ。

出所：Istoricheskii arkhiv, 1959, No.2, pp.101－2.

表Ⅳ－6－3 管理部への提案

労組	時期	全工場生産協から	職場生産協から	計	提案者
繊維労組(86 工場委のデータ)	1926／27 年度上半期	約 1860	約 5600	7458	労働者が 80 - 90%
化学労組(35 企業のデータ)	1926／27 年度上半期	727	1360	2201 (うち 114 は不明)	労働者が 87%
鉱業労組(ドンバス)	1926 年			7480	
レニングラード	1926／27 年度第 1 四半期	2901	8692	11868 (うち 375 は不明)	

出所：Istoricheskii arkhiv, 1959, No.2, pp.103－4.

当初は何をなすべきか戸惑いもあった。抽象的な理論に耽ったり、技術的問題に入れ込んで管理部と衝突したり、本来の労組活動と混同したり、といった偏向があった。V.ゼニコヴィッチは『細かなことに関心を向けよ』と訴える。要するに下からの生産面の改善提案を重視した⁵。

表Ⅳ－6－4 提案者（比率％）

労組	技術者	労働者
紙労組	11.2	88.8
木工	14.6	85.4
皮革	16.7	83.3
繊維	17.4	82.6
縫製	20.9	79.1
砂糖	29.9	70.1
鉄道	約 21.5	77

注記：金属の情報はない。

出所：Trud, 14 September 1927, No.209：

Torgovo-promyshlenniaia gazeta, 30 September 1927, No. 223.

1926／27 年度上半期に 15 労組の 683 の調査企業について生産協議会より管理部に 38,150 の種々の提案が渡された。調査企業の従業員 1 千人当り平均 43 提案である。協議会参加者 1 千人当り平均約 100 提案となる。

9 の製造業労組（金属除く）提案の 81.4％は労働者による。上中級管理 - 技術者によるものは 16.1％、その他が 2.5％である。運輸労組ではそれぞれ 74.0％、20.1％、5.9％である。下半期には 29,276 件に減った。それらの 3 分の 2 以上は職場生産協議会から持ち

込まれた⁶。提案は大部分、より現場に近い職場生産協から行われ、労働者からの提案が多い。

提案内容の代表例及び遂行状況をみておこう。〔表Ⅳ－6－5〕

表Ⅳ－6－5 ①生産協議会提案内訳（％％）

組織	時期	生産上の改善					労働規律 労働生産性向上	労働保護	モニタリング		組織問題	その他	提案総数	備考
		原材料利用	設備利用	生産方法	品質改善	コスト			投資	財務、商業など				
金属労組 モスクワ県 支部の生産協議会	25 年 10 月～ 26 年 3 月	9	28	30	4.2		0.8	4				24		
	26 年 4 月～9 月	19	17	27	15		9					14		
	26 年 10 月～ 27 年 6 月	14.7	12	36	19.3	6	11.1					0.9		
モスクワ機械トラスト	1924／25 年度		*56.0	4.0	5.0			0.4		** 31.3	0.6		520	*生産性向上含む。 **生産活動や計画活動。14 は却下。
モスクワ中小型金属トラスト	1926／27 年度	5.5	36.3	9.5	7.3		2.6	9.5				29.3	105	8工場のみデータ。合計数は合わない。
ウラル金属トラスト	1927／28 年度Ⅰ期	9.8	12.8	23.6	27.4		7.5					18.9	273	
オレホヴォーズーエヴォ綿トラスト	1925／26 年度		27.1	9.5			15.8				* 47.6		431	*組織問題には供給や輸送の改善なども含まれる。
ボゴロスク-シェルコーヴィ綿トラスト	1925／26 年度Ⅰ－Ⅲ期	110	14.9	10.8	11.0		12.7	8.2		2.2		16.4		
第1羊毛トラスト・羅紗工場（10）	1926／27 年度Ⅰ期	5.7	27.6	21.9	14.3		10.5			20			968	
第1羊毛トラスト	1928／29 年度	7.2	15.3	13.2	12.9		17.2			34.1				生産委提案含む。
モスクワ皮革トラストの 11 工場	1927／28 年度	12	17.6	31.4	24.3	11.1	4.4	8.1	0.7			0.5		生産委提案含む。但し、金銭勘定に入らないもの。
モスクワ印刷トラスト	1924／25 年度Ⅲ期	7.2	13.3				18.4		47.7			13.3		*うち 318 は設備投資、修理

表 ②生産協議会提案の遂行状況

組織	時期	提案数	全面的採択	部分的採択	却下	審議段階	実施済み	実施中	不履行	備考
ウラルメト	1926/27年度 第1四半期	968	650	35	95	188				
南部鉄鋼トラストの12工場	1925/26年度	3058	*3402				1878			*うち前年度から持ち越されたものは524。次年度繰り越しが1524。
モスクワ機械トラスト	1927/28年度	2585			9%		61%	30%		生産委提案含む。
	1928/29年度	2686			12.5%		75%	*12.5%		*部分的に実施。
モスクワ中小型金属トラスト	1926/27年度	273	159	60						
国営電機トラスト・化学グループ	1927/28年度	216	187		20	10	141	45		提案数は生産委提案含む。1926/27年度は150。
中央陶磁器トラスト	1928/29年度	1751	86.6%		13.4%		62.8%	11.7%	4.8%	部分的実施は129。
アニリントラスト	1926/27年度(9ヵ月)	230	188	2			150	11		
	1927/28年度	461	77.6%		12.8%	9.7%	85.0%			
	1928/29年度	952	56.4%		38.2%	5.4%	90.0%			
ゴムトラスト	1928/29年度	2275	85.0%		10.3%	4.7%	60.40%	*2.2%	22.80%	*部分的に実施。
モスクワ皮革トラスト	1926/27年度	492					66.2%	22.0%	11.8%	
モスクワ皮革トラスト	1927/28年度	1066			4.4%		63.4%	11.4%	20.8%	生産委提案含む。
	1928/29年度	2278	1615	88	470					
第1綿トラスト	1926/27年度	556	460				330			
	1927/28年度	1848	1533				1194			
第2綿トラスト	1926/27年度	1496	80.0%	5.5%	12.0%	2.5%				
	1927/28年度	3226	2379	119	308	435	1968	*353		*部分的に実施。
第1羊毛トラスト・羅紗工場(10)	1926/27年度 第2四半期	105			19		55	20		合理化活動の多くは生産協を通さず。実施。提案の結果は必ずしも労働者に報告されない。
第1羊毛トラスト	1928/29年度	3876	2987	202	520	167	2041	562		提案数は生産委提案含む。
モスクワ印刷トラスト	1924/25年度 第3四半期	667			10		390	142	125	

出所:

Vestnik Truda, 1928, №3-4, p. 45.

RGAE, fond 7722, op. 1, d. 892, l. 37-38.

RGAE, fond 7722, op. 1, d. 906, l. 31-38.

Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god. Kharikov, 1927, p. 112.

Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925-26 g. i perspektivakh na 1926-27 g. M., 1926, pp. 16-7.

Kratkii otchet pravleniia Orekhovo-Zuevskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabric o deiatel'nosti v 1925-26 g. M., 1926, p. 21.

Kratkii otchet za 1927-28 g. Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g. M., 1929, p. 10.

Materialy po rabote Ural'skogo Gorno-metallurgicheskogo Tresta "Uralmet" za pervoe polugodie 1927-28 goda.

Sverdlovsk, 1928, p. 28.

Moskovskii mashinostroitel'nyi trest. M., 1926, p. 111.

Osnovnye itogi raboty "Rezinotresta" za 1928/29 god i perspektivy na 1929/30 god. M., 1929, p. 22.

Otchet 1-i shirokoi proizvodstvennoi konferentsii rabochikh tresta sostoiashiesia 23 i 24-go Sent. 1925g.
 Pravlenie Egor'evsko-Ramenskogo Gos.Khlopchato-Bumazhnogo Tresta.M.,1925.
 Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1926-27 operatsionnyi god.M.,1927,p.15.
 Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god.M.,1929, p.22.
 Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1927-28 operatsionnyi
 god.M.,1929, p.42.
 Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.M.,1929,p.44.
 Otchet o deiatel'nosti Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1926-27 g. M. ,
 1928,p.30.
 Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g. M. , 1929,p.57.
 Otchet.o rabote tresta "Moskozh"za 1928-29operatsionnyi god. M. , 1929,p.13.
 Pervii gosudarstvennyi khlopchato—bumazhnyi trest.Tezisy k dokladu pravleniia na 4-i shirokoi
 proizvodstvennoi konferentsii rabochikh o rabote treste za 1927-28g.M.,1928,p.24.
 Rabota tresta "Moskozh"za 1926-27 god. M. , 1927,p.52.
 Rabota tresta "Moskozh"za 1927-28 operatsionnyi god. M. , 1929, p.13.附録の pp. 14-16.
 Rabota tresta Mospoligraf za 1924-25g. M.,1926,pp.44-5.
 Stenograficheskii otchet 2-go partiino-prouzvodstvennogo soveshcheniia Iuzhnyi Metallurgicheskogo Tresta
 "Iugostai",Ekaterinoslav,1925.
 Stenograficheskii otchet prouzvodstvennoi konferentsii po Serpukhovskomu khlopchato-bumazhnomu trestu za
 1924-25 g.,M.,1925.
 Vseukrainskaia proizvodstvennaia konferentsiia rabochikh metallistov zavodov Iugostali(28 iunია - 5 iulia
 1928 goda).Stenograficheskii otchet,Kharikov,1928.

生産協議会の活動状況は芳しいものではない。1926 年は国営電機トラストの報告によると『生
 産協の活動の沈滞期』である。南部鉄鋼トラストや他のトラストの多くの企業でも同様である。
 その原因はまず労組からの生きた指導の弱さにある。工場管理部の誤った態度にもよる。提案
 の遂行が遅れたり、回答がなかったりする。生産協に本来的でない機能が押し付けられる。生産
 協の順調な活動は管理部からのしかるべき支持がある場合にのみ可能である。また物質的誘因
 も弱い。プレミアムの水準が時に笑えるほど低い。46 千ルーブリの節約を齎した提案に対する
 プレミアムが 620 ルーブリに過ぎなかった事がある⁷。 発明や改良に対する奨励フオンドは
 1927 年末現在 (257 企業のデータ)、企業の 48%にしかない。しかも計上された 183,120 ルー
 ブリのうち 36,268 ルーブリしか支出されていない⁸。

労働者の提案の不履行については経済機関もこれらに充分な関心を向けていないことでは責
 任がある。けれども生産協議会自身や工場委員会にもこれへの形式的態度が見られる。『赤いプ
 チロフ』では職場委員会に持込まれた提案は平均 14 日経ってから生産協議会に提起される。そ
 れからプロトコール作成に平均 10 日掛かる。次いでプロトコールは工場生産委員会に提出され
 (そこにすべての職場からプロトコールが集められる)、各提案には登録カードが書かれる。そ
 こで更に 2 週間が経過する。その後に工場管理部に結論を出す為、プロトコールの写しが渡さ
 れる。それには 15 日を要する。工場管理部は自己の結論を総括文書の形で工場生産委員会に引
 き渡す。こうして提案の処理には 54 日掛かる。

時々、職場管理部はプロトコールの処理中に先んじて自己の名で工場管理部に職場でのあれこ
 れの欠陥の除去についての報告書を提出し、同じ問題について生産協議会の決定が持込まれた
 時には職場管理部の提案により実施済みとの回答を出す。

専門鑑定委員会の審理案件 (トゥーラ) の中には次のようなものがあつた。リニャエフ作業機
 械製作所の金属加工工が 1926 年 2 月 15 日付けの申請で作業機械付属の改良された測定器に対
 する報奨の支給を求めた。この申請や 1926 年 3 月 1 日づけの職場生産協議会のプロトコール
 抜粋を生産委員会が受け取ったのは 1926 年 4 月 16 日であつた。だが専門鑑定委員会に送られ
 たのは 1927 年 2 月 26 日、つまり申請は工場委員会の委員会 11 ヶ月と 10 日放って置かれた
 ことになる。

こうした現象は主には持込まれた提案の記録の不備による。また実施された提案について労働
 者への情報が充分でない。『赤いプチロフ』管理部の言葉によれば労働者への通知は職場での回

答の掲示による。しかし 3 つの製作所の調査によると労働者は自己の提案の行方について何も知らない。それに起因する紛争も見られる⁹。

全ソ労働組合中央評議会は多くの企業の調査を行い、大衆的経済活動のあり方を調べた。
L.ヴェルザンスキーは生産委の活動の欠陥を指摘する。

スターリン工場の溶鉱炉職場では職場生産委員会の会議は 2.5～3.5 ヶ月に一回、つまり規程で定められた回数の 5 分の 1 から 7 分の 1 である。職場生産協議会はほぼノーマルに開催されるから職場生産協議会への準備がないことを示す。工場委員会や労組アクティブの改選カンパニアで忙しい。それと同時に生産委員会のメンバーもよく代わり、継承性がない。溶鉱炉職場の職場生産委員会の議長も書記も同時に代わった。職場生産委員会の議長は多忙な職場労組ビューローの議長である。その後も工業化債や市ソヴェト改選、協同組合選挙の計画外カンパニアと関連して生産委員会の活動ができない。

2 つの偏向がある。1 つは問題の検討なしに協議会を召集（例えば、《Kauchuk》工場の修理職場では職場生産委員会の会議が 2 回に対し、職場生産協議会は 4 回）したり、職場生産委員会が職場生産協議会に取って代わる（エボナイト職場では生産委員会の会議 9 回に対し、生産協議会は 1 回）。

逆の偏向はもっと多い。生産委員会が自己の任務を果たさず、複雑な問題は実務的検討なくまたは十分に検討せず直接、生産協議会に提出するケースも多い。提案やその実施の記録や監査がないか、整序されていない。全工場生産委員会に提案の審議や承認が集中し、仕事が滞ることがある。職場生産協議会の提案が管理部まで届くのに 20～100 日かかる。提案は直接、職場管理部に持ち込み、却下されたか職場長の権限外の提案のみ全工場生産委員会に移すべきである。

概して労組地区委や工場委員会からの大衆的経済活動の指導が弱い。工場委員会が生産委員会の報告を聞くことは稀で、工場委員会の指示はごく一般的なものに留まる¹⁰。

1928 年 2 月の全ソ労働組合中央評議会総会における賃率 - 経済部長 L.I.ギンスブルグ報告も同様の問題に言及する。

企業における経済活動の最も大きな欠陥は生産委員会が生産協議会に取って代わることである。この代位は非常にしばしばみられる。多くの企業で生産協議会は年に一回か、二回しか召集されない（例えば、ディナモ工場）。一部企業では生産協議会の代用物のようなものすら導入している。アクティブの参加する生産委員会拡大会議がそうである。これは生産協議会の役割を無にするような新制度である¹¹。

その生産委が大衆から遊離し、自己の狭いサークルで問題を審議し、生産協議会を通さず管理部と交渉することがある¹²。現場の働き手は企業におけるあれこれの改善を生産委員会や管理部の狭いグループの取り決めで実施する傾向が強い¹³。

サラトフ県の縫製労組では同じプロトコールが 2 通作成され、1 通は生産協議会のプロトコールとされ、1 通は生産委員会のそれとされた。これは生産協議会の役割の無理解を示す。現場の働き手は狭いグループで管理部と決められたあれこれの決定のより安易な実施に傾く。

また生産協議会の決定の遂行が 40 日から 70 日、一部では 100 日近くも遅れる、といったことがある。協議会の活動内容は進展がないか、後退させる試みすらある。工場管理部の形式的な報告を受けるに留め、資本建設、合理化、原価引下げ、7 時間労働日導入といった重要問題が生産協議会で扱われない¹⁴。

1928 年 6 月の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議でのポポフ副報告はウラルの労組組織の経済活動における厳しい実情を指摘した。まずは生産協議会の提案の遂行は労組の公式記録データよりもずっと少ない。例えば、ナジェジンスキー工場については 1,416 の提案のうち遂行されたのは 630 のみである（44%、前年は 53%）。

指導的仕事への登用も場当たりのものである。登用者の 90%は企業管理部の息の掛かった者であ

る。しかも労働者は職場レベルより上にはいけない。登用者の候補が労働者集会で審議されることはない。こうしたことの結果そもそも登用の理念が損なわれる。例えば、ヴェルフネ・ウファレイスキー工場では労働者が工場委員会メンバーの交代班マスチエル職への登用に異議申し立てを行った。

技師大衆は生産協議会に『顔は出す』が本気で論議する気はない。技師・技手セクツィアのナジェジンスキー組織の幹部会では多くの者が生産協議会に『つまらない』提案しか持ち込まないと嘯く¹⁵。

技術者は生産協議会に消極的である。彼らの生産協議会への参加は確かに増えた。一部企業では（レニングラードの Skorokhod 工場やペンザのクトゥーフ名称工場など）ほとんど全員が参加した。けれども量は質には転化していない。

生産協議会に出席してもスペツは大部分、諮問的性格の発言に留める。消極性の原因は様々である。仕事が多すぎることで、人材の流動性、また一部は技師のなかに生産協議会の役割を理解していない者がいる、など。

技師は自己の個々の生産過程の改善提案を通常、生産協議会を通さず、直接、管理部に提出する。そのことが往々、労働者の苛立ちを呼び起こす。プレミアムを受ける場合は特にそうである。

いわゆる『倫理的』原因もある。例えば、ニジニ・ノブゴロドの『革命の原動機』工場ではかつてスペツが仕事を互いに批判的に評価することは差障りがあると考え、しばしば集会で黙っている方が良いと思う。他の多くの企業でもそうである。

マスチエルや副マスチエルの生産協議会への参加はことに少ない。金属マスチエル第2回モスクワ県代表者会議ではマスチエルと生産協議会の遊離が指摘された。ペンザ県の企業ではこれまで主に上級管理者が協議会の活動に参加し、平の技術者は参加しない。モスクワの繊維トラストの一つのデータでは 1,314 人の副マスチエルのうち生産協議会の活動に参加したのは 162 人（12%）に過ぎない。《Krasnoe Znamia》工場では 176 人の副マスチエルのうち 2 人のみである¹⁶。

労働者が管理部の批判の故に迫害を受けるケースもある。それらは隠された形態が多い（ソルモヴォ工場）。公然たる迫害は稀である。トゥーラ工場では個々の労働者、職員が種々の報告で管理部の労働者への圧力に言及することはあるが、工場委員会または職場ビューローへの具体的申請はない。同じトゥーラ工場で管理部による労働者のイニシアチヴ押さえ込みのケースがある。管理部はしばしば機械や部品の改良のあれこれの提案を行う半文盲の労働者に対し正確な設計図を作成することを提案したり、あれこれの設計された部品の製作には技術的に無理な試験期間を与える¹⁷。

ズラトウストフでは木工所のマスチエルが労働者に言った。『でしゃばって提案なんかするな、さもないと首にするぞ』。ウスチ・カタフスキー工場ではマスチエルが労働者に提案を生産協議会から撤回することを『確かめた』。N・タギーリ工場の労働者に対し全ソ労働組合中央評議会の指導員が何故、生産協議会への提案が少ないのかと訊いた時に『我々は家族もちだから危ないことはしたくない』と答える¹⁸。

ソルモヴォ工場では職場の 1 つの長が自己の職場のマスチエルに生産協議会での発言を禁止した。皮革労組レニングラード県支部の行ったアンケート調査によると労働者が生産協議会に行かない原因についての回答の中には管理部からの迫害の恐れを挙げるのが一定程度ある。統制委員会―労農監督部機関が 1927 年に行った 26 の工業企業の標本調査〔前述〕でも迫害のケースはあった¹⁹。

リィジェロフ鉱山では 1927 年中、協議会の積極性が急減し、第 1 四半期は 124 あった提案が、第 4 四半期は 30 未満に激減した。鉱山管理部は提案のうち 24% しか具体的・実務的と見做さなかった。しかもそのうち実際に実行したのは半分以下である。アズネフチの採油所の第 4 グループでは前年中、二義的で大きな実践的意義をもたない提案しか実施されなかった。より複

雑で予備的調査や準備を要する提案は無視された。

管理部門は労働者の提案の評価や実施にしばしば、狭い形式的態度を採る。口約束やお役所的回答に留めた。例えば、ベルジチェフ皮革工場管理部門は工場委員会が公式のプロトコールに記入していなかったことを口実に協議会の決定を実行しない。『トゥルダヴァヤ コミューン』工場管理部門（イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク）は労働者の 10 の提案に同意したが、まもなく『忘れ』、6 ヶ月後の次の協議会でこれら提案は改めて労働者により審議される。あれこれの提案に対する工場側の判断は通常遅い（ラヂシェフ名称工場で回答の平均機関は 54 日、『赤い糸』工場で 37 日など）。

多くの工場で職場管理部門が労働者の小さな提案を実行する権限はなかった。そうした提案はそれぞれ工場管理部門まで『登り』、次いで再び職場に戻る。それでなくとも長い遅延を助長する。

管理部門は生産協議会からの提案の記録をあまり行っていない。時々、上級機関の直接の指令にも拘らずそうした記録が行われない。例えば、アズネフチはかつて全ての企業に提案記録簿を送った。そこに管理部門は詳細な理由を付して実行するかしないかの回答を出さねばならなかった。だが必ずしも必要な事項が記入されていない。

『生産委員会規程』第 16 項には「管理部門により却下された、または合意された期間に実行されなかった提案は工場委員会により上級労組及び経済機関の審議に持ち込むことができる」とあるがこの条項の適用についてはほとんど耳にしなかった²⁰。

経済活動への大衆的参画の場としての生産協議会の活動は事実上、形骸化していた。

1928 年 11 月に開催された全連邦大衆的経済活動協議会でのイオノフ報告は語る。

「最近、大衆的経済活動システムにおける生産協議会の役割は幾分低下した。1927 年に 192 の企業に生産協議会があったが、現在は 179 企業のみである。参加者も 5% 減少した。協議会当たりの平均出席数も 3% 減った。ただ全工場生産代表者会議を開催する企業数は顕著に増えた。参加者は 1927 年に 41,493 人であったのが、4 倍に増えた。職場生産協議会の数も 16.5% 増加した。提案の遂行は 1927/28 年度上半期には 1926/27 年度下半期に比して 9% 増加した。1926/27 年度には労働者の提案は 83% が採用されたが、1927/28 年度には 80% に減った。他方、調整段階にある提案数は 10 - 12% 増加している」²¹。

生産協議会の活動そのものも減退していった。

¹ 木村（1995a）, 165 - 184 頁。

² Istoricheskii arkhiv, 1959, №2, p. 97.

非製造部門では経済委員会が設けられた。他に生産サークルがある。全ソ労働組合中央評議会の調査によれば 27 年 2 月 1 日、1029 の生産サークルと 9985 の赤いコーナーがある。生産サークルには 17 万人超が参加した。課題は労働者の教育である（Vestnik Truda, 1928, №3 - 4, pp. 106 - 113）。更にトラスト単位の生産代表者会議がある。

³ Istoricheskii arkhiv, 1959, №2, pp. 92 - 111.

全ソ労組中央評議会の資料によれば 25 年中に生産協の活動には国営企業に従事する工業労働者の約 10% が引き入れられた。それと共に活動の過程で数万人の最も経験のある先進的労働者の恒常的アクティブが生み出された（Pravda, 27 June 1926, №145）。

A. ギンスブルグによると生産協議会への参加が増加し、その場合活動の重点は職場に移った。レニングラードでは 1926 年には 1 つの職場協議会当たり平均参加 38 人（労働者の 18%）。1926/27 年度上半期、46 人（24%）である（1925/26 年度上半期 74,000 人、下半期 81,000 人、1926/27 年度上半期 110,000 人参加）。

モスクワ県では情報を得られた 91 企業について職場協議会当たり参加者数は 26 年、67 人、27 年第 1 四半期 88 人である。他方で全工場協議会への参加は減った。レニングラードでは平均 60 人から 53 人に減った。但し、全工場代表者会議は広がる。同じレニングラードで平均参加者 260 人である。だが企業によるバラツキは大きい（Trud, 20 July 1927, №162）。

⁴ Vestnik Truda, 1928, №3 - 4, pp. 44 - 47.

⁵ Khoziaistvo i upravlenie,1925,№ 1 ,pp. 55 - 60 ; №3,pp. 60 - 61.

レニングラードだけで生産協や生産委の活動の1年間で20,000超の改善その他の実践的提案が出され,うち約80%が管理部により採択された,という (Pravda,27 June 1926,№145)。

例えば、レニングラードのハルトゥーリン記念紡績 - 糸工場では全工場生産協議会と共に職場生産協議会 (生産サークル) 及びそのビューロー が設けられ,工場内搬送の簡素化,換気装置導入,リフト修理などの改善提案がなされ,その多くが実施された。また生産協議会の活動を通じて3人の労働者が下級管理職に登用された (Khoziaistvo i upravlenie,1925,№7,pp. 88 - 91)。

⁶ Trud,6 January 1928,№5 : Vestnik Truda,1927,№12,pp.72 - 83.

⁷ Pravda,27 June 1926,№145.

⁸ Vestnik Truda,1928,№3 - 4,pp.44 - 47.

⁹ Pravda,7 October 1927,№229.

¹⁰ Trud,26 February 1928,№49.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn',29 February 1928,№51 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928,№51 : Trud, 29 February 1928,№51.

¹² Vestnik Truda,1928,№3 - 4,pp.44 - 47.

セムコフ (レニングラード 中央統制委代表) も多くの企業で生産協議会の活動は弱く,生産委が最も積極的であり,生産協議会に代わっている,と述べる (XV konferentsiia Vsesoiuznoi Kommunisticheskoi Partii (b), 26 oktiabria - 3 noiabria 1926 g. : stenograficheskii otchet,M. i L.,1927 .p. 301)。

¹³ Trud,26 February 1928,№49.

¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',29 February 1928,№51 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928,№51 : Trud, 29 February 1928,№51.

¹⁵ Trud,19 June 1928,№140.

そうした議論の後,全ソ労働組合中央評議会幹部会決定『ウラルにおける経済活動強化』が出された (Trud,24 June 1928,№145)。

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',4 April 1928,№80.

「技術者の経済活動への参加はあるが,平の技師のみである。上級管理者たる有力スぺツには閉鎖性や保守性がみられる。彼らは中間にいる技師の『民主主義』を快く思っていない」(ウラル州労組評議長のチャーヒーヒン) (Trud,19 June 1928,№140)。

¹⁷ Pravda,7 October 1927,№229.

¹⁸ Trud,19 June 1928,№140.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',25 April 1928,№96.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',25 April 1928,№96.

²¹ Trud,16 November 1928,№266 ; 18 November 1928,№268.

生産協議会の活動の停滞については Trud,4 November 1928,№258 ; 4 November 1928,№258 ; 4 November 1928,№258 : Ekonomicheskaiia zhizn',20 November 1928,№269 社説など。労組の指導も弱い (Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 November 1928,№267)

3. 臨時統制委員会

労働者大衆の社会主義経済建設への参加の新しい方法として第 15 回党協議会に先立つ全ソ労働組合中央評議会幹部会においてトムスキーが臨時統制委員会創設構想を打ち出し、15 回党協議会及び第 7 回全連邦労組大会で提起し、決定された¹⁾。

最初の統制委員会は 1927 年 2 月に 2 つが設置され、以降、3 月に 12、4 月に 8、5 月には 2 が設立された（時期不明が 1）。なお一部企業での実験的試みである。メンバーは古参労働者が多く、党員比率も高い²⁾。

その目的は生産協議会の活動の深化と労働者大衆を企業管理に近づけ、これら統制委員会を通して工場管理部の活動、生産の状態、管理機構、財務その他を詳しく知る可能性を与えることである。

統制委員会と他の生産協議会の活動で広範に設置された臨時委員会との違いは次のことにある。

- ①生産や工場管理部の全ての仕事を直接、調査する権利をもつ。
- ②統制委員会のメンバーは必要に応じて彼らに委任された課題の遂行のために生産現場の仕事を免除されうる。
- ③統制委員会は彼らが特別に招集された全工場生産協議会または代表者会議で選任され、その直接指導のもとで働く工場委員会により、それとして承認される以上は特有の権威と労働者の信頼を享受する。

つまり、委員会は調査権をもち、メンバーは特別に選出された者として権威付けを得て、一時的にせよ専従となる。

統制委員会の課題を分類すれば、i) 複雑な製品の生産の全ての段階の調査、ii) 生産の欠陥の調査、例えば、不良品、休止、製品の品質、iii) 特定の職場、部門の活動、または生産過程の個々の側面の調査、または特定の組織問題の調査、iv) 企業全体の一般的問題、例えば、合理化、資材供給、生産計画不履行の原因、v) 価格計算、原価、諸掛り問題、vi) 生産協議会の提案の遂行点検、提案不履行の原因、それらの実施の経済的效果がある³⁾。

その活動の中間総括をみておこう(1927 年前半の 5 ヶ月)。

統制委員会の 50%にはスペツがいる。また多くの場合統制委員会はコンサルタントを招聘したり、専門鑑定人を呼んで所見を求める。また管理 - 技術者代表と話し合う。統制委員会のメンバーが完全に専従なのは 6 企業のみである。

生産委員会を統制委員会に取り替えうるわけではない。生産委員会は生産における全ての大衆的経済活動を指導し、統制委員会は生産協議会で提起するために個々の問題を検討する（生産委員会は統制委員会も指導）。但し。統制委員会を広汎に利用する場合、生産委員会自身の構造や活動計画の内容は見直されねばならない。

労働保全のような問題は統制委員会の機能には含まれない。また生産協議会自身の監査機能はもたない。労組の指導が弱いためである。

労組による統制委員会の活動の評価は概して高い。一部では生産上の成果もある。例えば、プチロフ工場委の委員会は 118 の提案を持ち込み、それらの大部分は具体的であった。フルンゼ記念工場委の委員会は不良品について 57 の具体的提案を持ち込み、うち 55 は管理部が採択し、半数はすでに実施した。バクーの統制委員会の活動結果は 29 の実務的な短い調書に結実し、全般的な報告の基礎となり、経済機関にとり貴重な資料となっている。

統制委員会は管理部に資料提供や説明を求め、場合によって指導員を統制委員会に呼ぶ。管理部との合同会議も開かれ、統制委のプロトコール、所見、報告を管理部へ送付する。

しかしレニングラード県労組評によると管理部の統制委への態度は形式的である。プチロフ工場の会議で工場管理部代表者は統制委の活動は必ずしも充分ではない、工場管理部にはすでに

分かっている欠陥を暴く、問題の解明も一面的である、という。

ラヂシェフ記念工場の工場長（党員）は当初、統制委の活動の評価を拒否した。それは技術指導者の仕事だという。技術指導者によると統制委は何も新しいことを明らかにしているわけではなく周知の事実を確認しているだけで統制委は不要という。ザリャヂエ工場、スターリンスク冶金工場、AMO 工場などでは管理部による肯定的評価もある。

ビビ - エイバト地区やプチロフ工場を除き、統制委員会に対する工場委員会の十分な指導はない。労組からの指導、その統制委との結びつき、統制委の活動の監督、援助はないか、不十分である。多くの企業で統制委員会の活動と生産協議会の活動の結びつきについてはよく考えられていなかった。労組の関心が高まったのはやっと中央に統制委の活動総括を行う時期の迫った 5 月後半である。例外はレニングラード金属労組などごく一部に留まる⁴。

モスクワでは全ソ労働組合中央評議会の指定により 8 企業で 1927 年 4 月に統制委が選出された。フルンゼ記念工場では統制委に織布部門における不良品の原因調査の課題が与えられた。活動の期限は 2 - 3 週間である。『解放労働』工場では工場における合理化実施による経済的利益解明の課題があり、委員会の活動期限は 2 ヶ月である。

『ボリシェビク』工場での課題は 8 品目の製品の原価の確認である。ほかにモスクワ消費者協同組合ソユースの機構の維持のため工場にどれだけ負担となるか、を解明する。調査期限は 1 ヶ月である。

ペロフスキー製作所での課題は客車修理の遅れの原因の解明であり、2 ヶ月の期限である（他に『革命のイスクラ』工場：注文処理の調査、期限 1 - 2 ヶ月。AMO 工場：生産計画が期限に遂行されなかった原因解明、2 ヶ月期限。ブレヴェストニク工場：提案された工作機械の配置換えの妥当性解明、期限 2 ヶ月。『赤い弾性ゴム』工場：基本原料と半製品の流れの調査、期限 1~2 ヶ月）。

要するに時限的に当面する問題を扱うのである。だから臨時統制委と呼ばれた。

統制委のメンバーは 5~7 名であり、仕事の一部は勤務時間に食い込む。原則として経験の長い有資格労働者が入り、技師 - 技手セクツィアや生産委員会から各 1 名が入る。

活動方法は以下のようである。

例えば、『解放労働』工場では委任された課題を遂行するため 7 つ全ての職場の機械の操業を詳細に調査した。さらに全ての職場アクティブ集会を招集して、新しい機械の操業の欠陥に関して労働者の見解を訊いた。そこで実施された合理化の経済的妥当性に関する職場アクティブの見解が明らかとなる。1 ヶ月半の間に 6 つの職場で生産アクティブとの 6 つの集会が開催された。個々の職場の調査が終わってから統制委は職場生産協議会で報告を行う。

フルンゼ記念工場では統制委メンバーが生産アクティブとの協議会を開催せずに自力で職場の活動を調査した。『解放労働』工場では統制委が技術的合理化の一部の措置の疑問を呈し、管理部も認めざるを得ないといったことがあった。

フルンゼ記念工場では統制委の行った提案は工場委員会総会や生産委員会で審議され、出席した工場長は統制委員会の 57 の提案のうち 47 は採択し、残りは工場のより大規模な機械化が控えているため実施は妥当でないと思うと言明した。工場委員会によれば『解放労働』工場やフルンゼ記念工場では統制委の機能と生産委員会の機能の混同がみられる⁵。

「優良な臨時統制委員会の活動」の例もある。

アゼルバイジャン鉱業労組ビビ - エイバト地区の臨時統制委〔常設ではなく問題がある時に設置〕は 1927 年 3 月 9 日地区生産代表者会議で選出された。メンバーは金属加工工（議長）、倉庫の発送係り、掘削マスチュエル、労組地区合同委員会メンバー、アズネフチ地区管理部の技師（書記）である。課題は地区への資材供給の調査であった。資料を集め、現場の労働者や管理部とも話し合う。6 回の会議を開き、専門家も呼んで審議した。労組州委員会や地区委員会と共に審議し、経済機関とも調整する。4 月 14 日の地区生産代表者会議で報告を行い資材供給面の欠陥を指摘した。但し、統制委と生産委員会との関係はやはり不明瞭であった⁶。

A.ギンスブルグによれば、企業管理部との関係は形式的側面からは良好に見える。管理部が要求された資料の統制委員会への引渡しを拒否したケースはない。両者の関係が不正常であったのは2例のみである（ペロフスキエ製作所とドニエプロペトロフスキエ製作所。前者の場合、製作所長が統制委員会の結論の摺り合わせのために統制委の会議にいくのを拒否した）。

しかし実情は異なる。多くの場合、管理部は統制委の活動に対し表面的には理解ある態度を示していたが、それらの本質は理解しなかった。時々、一見理解に苦しむような管理部と統制委員会の競い合いが見られた。レニングラードの県労組評・賃率 - 経済部の協議会で3つの企業の代表者は管理部が労働者のイニシアチヴを自己のものと偽るため〔提案を〕掠めとるケースの存在を指摘した⁷。

V.ブルガーノフによればほとんど全ての統制委員会において大衆との結びつきが不充分である。その活動は生産委員会や協議会と切りはなされた。一部統制委員会には生産委員会のメンバーが一人もいない。統制委員会が純キャビネット方式で問題を調査するケースもあった。管理部から資料を受け取り、調べて自己の狭い会議で結論を出し、最終的形で工場委員会や全工場生産協議会に持ち込む。精々委員会が職場や支部を迂回して個々の労働者に問い合わせたぐらいである（フルンゼ記念工場の『革命のイスクラ』印刷所）。どの委員会も自己の活動に職場のアクティブを参加させず、自己の提案を職場生産委員会または協議会の事前の審議に付することはなかった。こうした統制委員会と生産協議会との切断からフルンゼ記念工場の紡績部門の生産協議会の活動は統制委員会の活動期間中、停滞した。

大衆との遊離は統制委員会の活動に悪影響を及ぼす。ペロフ製作所では統制委員会の提案（第一回会議）は生産委員会で事前に審議されず、直接、生産協議会に持ち込まれ、管理部は提案の大部分をさして苦もなく斥けた。

統制委員会のための課題も充分衆智を集めて検討されなかった。例えば、AMO 工場の委員会は2ヶ月は掛かろうというほどの多くの問題を抱え込んだ（計画未遂の諸原因）。履物工場『ブレヴェストニク』では工場委員会の関心が低い為、統制委員会は同時に2つの問題——原価の解明と生産合理化——の調査に取り掛かった。その結果、いずれも充分深く検討されなかった。

『革命のイスクラ』印刷所の統制委員会は自らを工場委員会には所属しない自立的機関と考え長いことそれと課題の性格について論争した。やっと県支部の圧力の下、2つの問題——価格計算と原価——を検討課題からはずし、注文処理問題のみを残すことに合意した。

労働者大衆は委員会の提案の審議にあまり参加しない。例えば、ペロフ製作所では報告会議に出席したのは労働者総数の5.3%に過ぎなかった⁸。

具体例をみておこう。

『解放労働』工場（モスクワカムヴォリ-ラシャトラスト）の統制委員会の活動規模は大きいが効果は少ない。統制委員会のスタッフは5名である。その課題は第1にすでに行われた合理化の点検である。管理部の提出した措置のリスト（約100項目）を点検したがこれはという指摘はなかった（ラシャ染色の際の食塩をグラウバー塩に代える、といったこと）。管理部は工場に食塩の在庫があるためと説明したが、それがなくなればグラウバー塩に代える、という。

第2は予定された措置の点検である。数十の項目のうち一つのみを問題とした。管理部の提案では羊毛を倉庫から準備部門へ運搬する機械設置に40千ルーブリ掛かる。統制委員会は15千ルーブリのより単純な運搬装置を提案した。これが唯一の修正であった。

第3に、これが基本的な課題だが、計画でどのような合理化措置が見逃されたかの確認である。この面で統制委員会は約60の提案を持ち込んだ。しかし実効性は疑わしい。例えば、統制委員会が現存の洗浄装置は古くなったから、新しくすべき、と提案する。だが決定はトラストに資金を求めるに留まる。

工場の各部門ではマスケルが忙しすぎて目が行き届かない多くの欠陥がある。統制委員会は技師 - 技術者はさほど忙しくないと考え、専任担当制度の導入を提案した。つまり各技師がいずれかの職場の活動を監視し、毎月の報告によって工場長にその様子を全て知らせる。工場長

は当初この計画を了承した。

ところが技師たちは思いかけず、『気分を害した』。専任担当制度の導入は活動の指導を技師の頭越しに工場長に一任することを意味すると考えた。結局、統制委員会の提案は工場の多くの働き手の積極的な評価にも拘らず成功しなかった。

『赤いプチロフ』工場の統制委員会は約2ヵ月半トラクター部門を調査し、生産の多くの欠陥を取り除く101の提案を行った。これらの提案はまず工場委員会総会に報告されたうえ、6月5日開催の全工場生産代表者会議で全ての提案が了承された。次いで統制委員会はお役ご免となって、提案遂行の監督は全工場生産委員会に移譲された。提案の一部は実施された。

統制委員会の評価は毀誉褒貶半ばする。手を広げすぎた嫌いもある。統制委員会はそれが調査したトラクター、鋳物、鍛冶部門の生産協議会との結びつきが非常に弱い。統制委員会は当初から生産協議会の活動における補助機関としてでなく、独立の組織として作られた。だから広汎な労働者大衆によって選ばれたにも拘らず最も積極的な生産的労働者や生産協議会メンバーとの緊密な結びつきがない⁹。

この工場の統制委のメンバーは7名である（うち1名は技師、他は種々の職場の有資格現場労働者）。グループに分かれて職場、工場管理部を訪問し、管理 - 技術者や労働者と話し合いを持つ。また工場委員会と共同でその活動計画や個々の提案その他を審議した。

統制委と工場管理部の相互関係は当初は問題がなかった。だが事が実践的結論となると管理部の統制委への態度は豹変した。その全ての提案への回答は実施不可能か、またはその提案は以前にすでに実施されたか、であった。これらの回答の基調は「我々は諸君がいなくても知っていたし、予見しえた」というものである。統制委と工場管理部の対立は生産代表者会議の時に頂点に達した。それには800名の代議員だけでなく多数の労働者も出席した。統制委の報告は喝采を浴びた。工場管理部代表は心中穏やかではなく、その発言からすると統制委は生産協議会の余分な上部構造といった趣であった¹⁰。

1927年11月19日には第2弾の統制委員会リストが公表された。そのうち報告のある62の統制委員会についてみれば6は生産協議会で選出された。残りは生産代表者会議で選出された。生産代表者会議のメンバーは企業の労働者数に応じて異なる。代議員と招待は210人から1050人、62の生産代表者会議と生産協議会の参加者は36千人である。労組県支部の統制委員会組織化の準備活動指導への参加は弱い。

統制委員会の課題は3つのグループに分けられる。

第1グループは職場の活動の全面的調査である。これは少ない。例えば、スターリンスク冶金工場では統制委員会がマルチン鋼職場の活動調査を行い、かなりはTsPK [中央生産委員会?]の活動に取って代わった。繊維工場の機械職場の調査(4件)は別の性格をもつ。機械職場の活動は工場の主力部門へのそれらのサービス面が調べられる。

課題の第2のグループは生産協議会の提案遂行やそれらの活動の記録のテーマである。これらも少ない(6企業)。

第3のグループは企業の生産活動のことに重要で最も労働者に関心のある不良品、品質、休止、欠勤、原料利用、労働力や労働時間の合理的利用、諸掛り、合理化、機械化、生産計画遂行、本部機構調査とその費用の15%削減、といった問題である。

統制委員会のテーマは生産委員会により工場委員会と共同で検討される。テーマの検討の際、統制委は生産委員会や生産協議会に依存し、定期的にそこで活動報告を行う(ズラトウスト工場)。

統制委員会の提案の効果の記録は欠如している。

工場管理部の統制委員会への態度は一様ではない。ズラトウスト工場では統制委員会を援助するためスペツを宛がった。スターリン工場では統制委員会に下級書記を与えた。管理部が積極的に統制委員会の会議に参加した所もある。

だがそれと並んで統制委員会への資料提供や必要な報告作成を引き延ばす管理部もある(スタ

ーリン工場、モスクワ県の繊維工場《Krasnyi Perekop》¹¹。

1928 年 6 月の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議でのナジェジンスキー工場・統制委員会議長ラソノフの発言は赤裸々である。「我々の統制委員会が工場の公式報告では 17%原価を引下げたとあったのを 3%に過ぎなかったと明らかにした途端、我々への態度が変わった。それまでナジェジンスキーコンビナートの企業に三つあった統制委員会が一つしか残っていない。資料を出し渋るし、出しても散々交渉してからだ。マスチュル達ほどの情報を統制委員会に与え、どれを出さないかを打ち合わせていた」。

エンダコフ（全ソ労働組合中央評議会）の話しではウラルの工場のアルファ長が個人的な会話でこんなことを言っていた。『ぶっちゃけた話、統制委員会なんか要らない』¹²。

1928 年 5 月までにモスクワ及びモスクワ県では 34 企業で臨時統制委員会が設置された。大部分の企業で臨時統制委員会が調査すべき問題は事前に工場委員会総会で労組代表と共に審議された。そこで臨時統制委員会候補の暫定選出も行われた。その後に臨時統制委員会の課題とそのメンバーは全工場生産代表者会議や協議会で承認された。

だが一部企業（クルスク製作所、《AMO》）ではこの準備は労働者大衆と切り離されて行われ、本質上、生産協議会を通さず進行した。『パリコミュン』工場では臨時統制委員会は工場委員会総会で『選出』され、『労働者には告示により伝えられた』。

企業に配属された労組の指導員は時として企業の特殊性が分からない。組織問題に追われ企業の活動に対応できない。皮革労組県支部は臨時統制委員会の課題を平易に説明せず、工場委員会に訓令を与えなかった。その結果、臨時統制委員会の活動はいい加減に行われ、滞った。

臨時統制委員会は職場の諸問題を調べ、職場生産協議会での審議に持ち込み、そこで多くの修正、補足、指示を受けたうえ、最終的に調査結果をまとめ、技師 - 技術者セクツィアと共に提案を作成した。

臨時統制委員会の課題は大概の企業では工場内部の生産的性格をもち、その大部分は企業における『旧態的な』、時には病的な現象〔の解明〕である。《AMO》工場の臨時統制委員会の場合、生産計画不履行の原因調査の課題を受取った。この問題は本質上、工場の枠を超える〔臨時統制委員会の手に余る問題〕。

多くの企業で臨時統制委員会の課題の選択には管理部も参加した。例外は《AMO》工場、一部は Shch 市電庫、《鎌と槌》工場及び《ボリシェビク》工場である。

成果もある。例えば、クルスク鉄道製作所では修理の作業予定表が検討され（2 ヶ月半調査）、貨車の修理期間を 38 日から 30 日に短縮する提案を行った。トリョフゴルナヤ織物工場では臨時統制委員会は工場管理部と共に更紗捺染工場の不良品を調査した。臨時統制委員会のメンバーから 2 人ずつの調査グループが作られ、管理部は資料を用意した。3 つの職場の調査の後、96 の提案をして、工場管理部も職場管理部も採択した。その結果、工場管理部の資料によると不良品は日に 10 千メートルから 6 千に減少した¹³。

とはいえ、結局の所、統制委の意義は定かではない。もし生産委の活動の不充分性を補うものとすれば、生産委を強化すれば、足りる。また生産委や生産協とは独立の機関としてもその課題や活動内容にさしたる違いはない。屋上屋を架す、との感は否めない。

当初の意図はともあれ、実情からすれば、統制委は生産協と共に「労働者大衆を企業経営に近づけ、社会主義建設にポジティブに参加させる」、というよりは生産現場での品質向上、労働規律向上、労働力の効率的利用、コスト削減などへ労働者を駆り立てるものと位置づけられていくのである。

1928 年 12 月第 8 回労組大会はギンスブルグ報告に基づき労組の経済活動の重点を企業、職場に移すことを決議した。生産協や経済協は工業カード登録用への基本的源泉であるだけでなく、自己批判を広範に展開する。またトラスト毎の生産会議を設立していく。そして下位の経済活

動の指導強化と共に労組の経済機関、計画機関、国家機関への代表システムを整序する。代表の数を最大制限し、同時にそれら代表の資格、教育を向上させる [つまり、労組の関与を減らす]¹⁴。

こうして 1928 年末には労組上部と経済機関の協調体制の破綻に伴い、労組の経済活動は企業レベルにおける国家経済機関の政策遂行カンパニアを担うものに変質していった。

¹ Ginzburg A. i Berezanskii L.(1927),pp.3 - 4 : KPSS,T.3,pp.389-390.

² Ginzburg A. i Berezanskii L.(1927),pp.6,10.

³ Vestnik Truda,1927,№6 - 7,pp.101 - 2.

⁴ ibid.,pp.103 - 112.全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の双務協定により全連邦で 26 の統制委が設立されたただが,その 1 つがアゼルバイジャン鉱業労組ビビ - エイバト地区に設立された (Vestnik Truda,1927,№6 - 7,p.197 - 199)。

⁵ Vestnik Truda,1927,№6 - 7,p.199 - 203.

⁶ Vestnik Truda,1927 年,№9,p.47 - 58.

⁷ Trud,27 July 1927,№168.

⁸ Trud,14 September 1927,№209.

⁹ Trud,15 September 1927,№210.

¹⁰ Trud,24 September 1927,№218.

¹¹ Trud,26 February 1928,№49. スターリン工場では 11 月 15 日から 12 月 19 日の活動期間中に 99 の提案を持ち込んだ。それらは技術的に根拠づけられ,工場の活動組織化に重大な変更を加えるものである。ズラトウスト工場の統制委員会の提案実現は 25 千ルーブリの節約を齎した。

¹² Trud,19 June 1928,№140.

¹³ Trud,18 May 1928,№114.

¹⁴ Vos'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR,pp.526 - 9.

小括 労使関係の変質

ネップ期に移植された団体協約や労働紛争処理ルールに代表される近代的な団体交渉制度はソヴェト・ロシアには定着しえなかった。その主たる理由は経済機関も労組も十分な自立性をもちえず、当事者能力に乏しかったからである。引き受けた義務を自力で遂行することは難しい。当事者能力が不十分であったのは経済機関が自ら人事権を掌握できず、財務的基盤が弱かったからであり、労組もまたその大衆的基盤が脆弱であったためである。

ネップ期の労組には2つの顔がある。一方では労働者大衆を代表し、その利益を表出、実現せねばならない。他方ではソビエト権力機構の一翼を担い、労働者階級を組織化、統合し、「労働者国家」の課題を実行すべく、指導せねばならない。その面からは経済機関と利害を共有する。労組がエスタブリッシュメントの一翼であったことは同時にその基盤の弱さの原因でもあった。

「労組活動家と経営者の具体的な日常的活動における癒着が大きくなればなるほど不可避に労働者大衆の利益を広く深く捉えることは出来なくなる。労働者大衆と労組組織の断絶は、とりもなおさず党や国家からの断絶である。労組活動家と経営者の活動のより明確な区分が必要である」。「労組はソビエト権力の支柱であり、党やソビエト権力の経済政策の伝道者ではあるが、それは些かなりと労働者大衆の自立性を低めたり、労組との切断を齎すものではない。労組は敢然と労働者の利益を擁護せねばならない」(F.スヴェトロフ)¹。

「国営工業とその成功についての労組と経済機関の利益の共通性は決して企業における及び労働者大衆に対する関係における役割の同一性を意味しない。社会主義建設のために経営者はプロレタリア国家の機関により委任された企業の最大限の生産上の成果を目指す義務がある。労組は個々の経済機関や国家経済の指導者の活動における官僚主義的歪曲や過ちと闘い、勤労者の利益を擁護する義務がある。だから個々の機関や労組及び経済機関の働き手の醜悪なブロックの形で現出する偏向とは無条件に闘わねばならない。労組組織及びそれらの代表者による経済機関の措置や提案の無批判的な見境のない承認や無責任な支持は労組を経済機関の政治部、付属物に転化する」。

党への依存も労組の基盤を弱める。「労組組織の日常的な活動への党機関の立ち入った介入と並んで労組指導者のいい加減な選任、頻繁な交代、時々には労組民主主義の違反が見られる。労働条件、賃金、団体協約その他の問題の大部分を党機関の決定に移す。それにより労組活動のノーマルな運営を壊し、広範な労働者大衆における労組の権威を落とし込める」²。

ネップ期の団体協約は本質上、分権的ではなく、集権的であった。労使の上部機関が中央でセンター協約を締結し、それを基本内容として企業と労組組織がローカル協約で補足する。団体協約を巡る交渉は必ずしも円滑には進まない。賃率や労働条件については予め手の内を知った上での駆引きであるから、一般的には妥協点は見出しやすい。ただその過程は滑らかに進まない。結局、仲裁裁判や上部機関の介入を通して締結されることが多い。労使が当事者能力に乏しく責任を第3者に転嫁しようとしたからである。

こうしてネップ期の労使関係の基調は上からの協調主義であった。あるいは同一基盤の上での対抗関係である。この場合は権限、面子に関わる問題が重大な対立要因となりうる。

ネップ末には表面的には交渉は円滑になり、協約締結を巡る紛争は少なくなったが、それは労使協調の成果ではない。党主導で事前調整が行われ、団体協約の内容が工業財務計画によって予め枠付けられ、交渉の余地が狭められていたからである（それ故にか遂行上の紛争は少ない）。団体協約の換骨奪胎である。

労働紛争も労使合議による解決は困難であった。労働者大衆の不満を抑え、騒擾をなくすということでは経済機関と労組は利益を共有するが、その処理は第3者機関（調停機関、仲裁裁判、労組上部機関など）に持ち込まれる場合が多い。それも原則、調停前置主義であるにも拘らず、責任を回避するため仲裁裁判に頼る比率が高い。

調停室または仲裁裁判の審理を党組織の決定で代えようとする試みもあった。何らかの紛争を調停室または仲裁裁判で解決する代わりに党組織に持ち込む。これは調停・仲裁機関の権威を貶め、非党員労働者の労組への信頼を失わせ、係争問題解決の正当性や公平さに疑念を生じさせる。とりわけ遅配のような重大問題については労使が直接、解決するのは極めて困難であった。国家機関や党機関の系列を通して訴え、働きかけねばならなかった。

ネップ期末には長たらくも苛立たしい『民主主義的』手続きに業を煮やして紛争処理の迅速化、簡素化が図られる。社会的合理主義の蛮刀が振るわれることになる。

賃金については少なくともネップ期半ばまでは生活保障的な性格が強く、労使馴れ合い的に「賃金の雑然とした積み上げ」がみられた。専門家給与や職員給与も整序されていなかった。半ば以降には労使協同で賃金統一化または合理的賃金体系の形成が進められる。だがネップ期末にはすでに賃金は事実上労使交渉の対象ではなくなっていた。製造ノルマと共に計画課題の従属変数となったのである。

それと共に労組の経済活動も経済運営上の意思決定への参画ではなく、政策遂行へ労働者大衆を動員する手段となった。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 22 October 1925, №242.

² Ekonomicheskaja zhizn', 21 November 1925, №266 : Pravda, 21 November 1925, №266 : KPSS, T.3, pp.263 - 281.

第5編 商業

第1章 商業機構

ネップ期後半の商業機構を概観しておこう。

1920年代半ばの商業経営数は表V-1-1, 2のようである。戦前と比較すると少なくとも常設商業組織は大幅に減少し、経営規模は大型化した。零細商業では圧倒的に私的商業が多いが、常設小売業では協同組合の比重もかなり高い。農村では私的商業よりも多い。大型小売や卸商業では社会化セクターが私的商業を上回る。

表V-1-1 商業網（施設数）

	都市			農村		
	国営商業	協同組合	私的商業	国営商業	協同組合	私的商業
1924/25年度上半期						
I類	3,760	652	70,080	35	424	34,315
II類	3,120	4,511	157,752	280	5,585	76,147
III類	7,584	19,990	83,068	2,090	48,679	26,540
IV類	6,188	6,305	8,242	939	3,184	2,076
V類	4,897	2,594	1,586	330	605	323
1924/25年度下半期						
I類	793	1,401	83,657	28	471	44,044
II類	2,686	5,977	172,624	629	6,194	91,560
III類	7,725	20,169	82,572	2,467	61,180	33,381
IV類	7,479	7,628	8,907	1,602	4,704	3,026
V類	5,679	3,201	1,996	351	713	374
1925/26年度上半期						
I類	337	464	72,427	47	387	47,984
II類	2,510	4,998	172,689	489	5,269	127,545
III類	8,115	18,877	92,310	3,278	65,226	50,869
IV類	7,830	7,991	11,618	4,188	8,420	5,663
V類	6,684	3,991	3,190	537	1,251	835
1925/26年度下半期						
I類	201	599	94,251	67	310	54,374
II類	2,867	5,099	162,923	498	4,505	119,598
III類	8,050	18,272	94,502	3,200	67,578	54,403
IV類	8,625	8,371	12,793	7,367	9,071	6,133
V類	7,033	4,433	3,451	638	1,287	745

注記：I, II類は行商、荷馬車移動商業、III類は常設小売商業、IV類は大型小売及び小卸商業、V類は卸商業。

出所：Vnutrenniaia torgovlia Soiuza SSR za X let, M., 1928, pp. 59, 62 - 66.

表V-1-2 商業経営数

経営タイプ	1912年		1925/26年度	
	経営数	比重%%	経営数	比重%%
行商及びバザール商業	305,741	32.1	397,695	56.9
平均的小売	489,116	51.4	235,062	33.6
大型小売及び卸	157,662	16.5	66,707	9.5
計	952,509	100	699,464	100

注記：行商やバザール商業は戦前にはかなりが登録されていない。

出所：Voprosy Torgovli, 1927, No.1, p.16.

表V-1-3 主要シンジケートの機構

	1925 年 10 月 1 日		1926 年 10 月 1 日	
	商業機構	従業員数	商業機構	従業員数
繊維シンジケート	支部 71, 店舗 51	6,105	支部 35, 綿花支部 22, 店舗 23	5,426
プロダシリカート	支部 17	1,020	支部 19	1,008
金属シンジケート	支店 12 店舗 9 倉庫 26 代理店 12, 全権委員 3	1,689	支店 15, 支店所属の支部 9, 店舗 25, 全権委員 14, 倉庫 36	2,034
皮革シンジケート	州支店 10, 県支店及び支部 90 (うち調達専門 49), 代理店及び倉庫 283 (うち調達専門 264)	3,317	州及び県支店 48 (うち調達専門 22), 調達所, 代理店, 倉庫 498	4,178
石油シンジケート	地区支店 22, 出張所 punkt 554, 倉庫 914	9,470	地区支店 22, 出張所 596, 倉庫 746	9,011
塩シンジケート	支店 7, 倉庫 59	557	州支店 4, 代表部 3, 代理人 27, 倉庫 24	313
ウラルメト	支店 14	496	支店 4	771
製油シンジケート	支部 9, 売店 1, 全権委員 1		支店 6, 支部 11, 全権委員 4, 代理人 47, 売場 (置場) 14, 小売店 4	417
油脂シンジケート	支店 9, 代理店 4	128	支店 10	85
澱粉糖蜜シンジケート	支部 9	76	支店 8, 地区調達所 6	680
マホルカシンジケート	支部 2, 代表部 2, 店舗 1	369		

注記：製油シンジケートと油脂シンジケートは統合された。

出所：V.Kantrovich, Sovetskie Sindikaty, M., 1928, pp.162 - 3; Nikolin A., O vnutrennei torgovle. M. i L., 1928, p.29.

表V-1-4 トラストの出荷中シンジケートの比重 (%)

工業部門	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
繊維	39.9	64.8	79.2	86.7
金属	21.3	24.2	43.7	43.7
石油	98.8	99.2	99.3	99.4
皮革	45.7	46.4	60.0	77.6
木材	—	0.4	6.6	15.8
製油	16.2	35.4	41.5	65.8
塩	42.1	82.1	96.0	97.0
油脂	5.7	7.2	8.1	19.5
マホルカ	—	—	26.8	61.2
マッチ	—	12.1	16.2	71.4
澱粉 - 糖蜜	83.7	92.8	90.7	90.6
ガラス - 陶磁器	46.3	57.0	68.1	80.7
建設資材	—	—	2.1	28.2
化学	—	—	—	76.7
紙	—	—	—	51.8
縫製	—	—	30.3	33.4

注記：全ての出荷分に対する比重。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p. 84; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.164. cf. Kantrovich, V., Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.154.

工業の商業組織は大きく変容する。

シンジケートの発展と共に生産合同（トラスト）の卸商業はほぼシンジケートに移譲され、小

売は協同組合や専門の国営商業組織（『繊維トルグ』など）に移譲される。

〔表V-1-3, 4〕

主要な商業機構をみておこう。

まず繊維工業。

1925/26 年度、一部綿トラスト、ことに都市向け商品を製造するトラストは商業業務を全く止めて全製品を実現のためシンジケートに引渡すようになった。まずセルプホフ綿トラストがそうした試みを行った。赤いプレスネントラストもその方向でシンジケートと交渉した。但し、1 つの模範店と工場協同組合を自己に残し、地方には自己機構をもつ。他のトラストは一部または全部の商業機構を解散し、シンジケートに移譲した。例えば、トヴェルトラストはレニングラード及びモスクワ支部をシンジケートに移譲し、エゴリエフ・ラーメンスコエトラストはキエフとスヴェルドロフスク支部を 8 月 1 日より移譲し、ウラジミルトラストは 10 月 1 日より製品の 70% をシンジケートに引渡す契約を締結した。オレホヴォ・ブーエヴォ綿トラストは製品の 50% をシンジケートに特別確保した。毎月 100 ワゴンである¹。

セルプホフ綿トラストと繊維シンジケートが調印した協定によれば、1925 年 10 月 1 日よりトラストの全製品を引渡す。その場合、引渡しは製造次第、直接行われる（包装されない商品）。従来、トラストの工場倉庫にある商品はいわゆる梱カードによる処理期間が終わるまで待っている。まず梱カードは工場で作成され、トラスト本部・商品部に渡され、そこで仕分けされて買手に呈示される。その後にトラストは販売された商品の出荷命令を出す。この間、全ての各級機関を通過するのに 5 - 10 日は掛かっていた。新しい方式はその時間を節約でき、商品取引を迅速化する²。

モスクワ綿トラストは 1925/26 年度、商業活動を止め、全製品を総体契約（期間は 1 年）により 4 つの組織に引渡す。シンジケートに製品の 50%、ツェントロソユースに 20%、中央労働者協同組合セクツィアに 15%、モスクワ消費者協同組合ソユースに 15%（これはソユースに移譲された小売店への供給分）を引渡す。

トラスト議長 M.L. ソローキンによるとこれらの契約における最も重要なモーメントは商品引渡しの際のいわゆる『青田買い』の原則の確立である。これまでは工場がかなりの製品在庫を持たねばならなかったが、新しい契約では反単位で毎日、製造次第、取引相手に引渡す。トラストが資本回転を速められると共に取引相手は商品が発送される市場や地域の特殊性に応じた梱の仕分けが可能となる³。

モスクワ消費者協同組合ソユースとは 1925 年 9 月 1 日よりトラストの全ての小売店を移譲する協定を締結する。これら店舗のためにトラスト製品の約 15% を特別確保する。但し、モスクワ消費者協同組合ソユースはトラストが消費者の嗜好や要求を知ることが出来るようにする義務を負う。そのため 1 店舗は専らトラストの製品を取り扱う。他の 2 店舗は主としてトラスト製品を扱う。同時にモスクワ消費者協同組合ソユースはトラストの小売価格（国内商業人民委員部承認）以下で販売する義務がある。トラストは生産活動に専念することを望んだ⁴。

カムヴォリトラストの商業機構は労農監督部調査資料によれば 1925 年 3 月現在、本部商業部のほか、9 支部、77 店舗、45 売店があり、本部及び支部の外交販売員を抱えていた⁵。

1924/25 年度上半期、そのモスクワ支部は他の支部と同様、卸商業も行う。その性格も規模も本部商業部とあまり変わらない。他方、本部商業部ではモスクワ、コストロマ、サマラその他の支部のサーヴィスエリアの買手を見かける。モスクワ支部では 10 千ルーブリないしそれ以上の取引があり、反対に本部で時々、小口の取引がある。パラレリズムが存在した。

トラストと繊維シンジケートの支部や店舗は時々、不健全な競争を行う。例えば、トラストのレニングラード支部の卸マージンは定価に対し 1~3%（大口取引の際の大口割引は別として）であるが、シンジケートのレニングラード支部のそれは 2.5~2.75% である。他方、シンジケートはモスクワの小売商業でトラストより低いマージンを定める。トラストが 15% であるのに対

しシンジケートは 10%である。

トラストは小売商業において全ての品目につき 15%の卸定価に対する統一的マージン・システムを採用している。労働者クレジットは 10 - 11%である。高級品も低廉品も一様で品質や金額に係わりない。支部の卸販売のマージンは取引規模により 1~6%ないしそれ以上のヴァリエーションがある。私人には最高のそれを適用する。

長期信用取引（3~4 ヶ月）は大部分が本部の取引である。外交販売員はより厳しい条件の取引締結を志向する。外交販売員は自己の報酬を購買者による手形の支払いによってのみ受け取る。だから彼らはそれらの期間の短縮に利害関係をもつ。本部の取引のほぼ半分は外交販売員を通して締結される。ことに協同組合との取引の大部分はそうである。外交販売員を通して取引を締結するトラストの買い手の中にはトラストが多くのお店を開設した都市や地域に所在する組織も多い⁶。

また、より市場を掌握し、東洋市場への輸出拡大のため株式会社『カムヴォリ販売』を設立する。最高国民経済会議と国内商業人民委員部が承認した定款によれば資本金は 3.5 百万ルーブリであり、うち 50%以上はトラストに留保される。それ以外の設立者はモスクワ市営銀行、モスクワ消費者協同組合連合、ゴストルグである。私的商人も出資者となる。株主の商人にはクレジットや価格引下げの場合の保証について多くの特典を与える。会社にはトラストの商業機構（10 支部、108 店舗に増えている。ほかに多数の露店がある）が移譲され、商業的方式でトラストの全製品が引渡される。トラストが締結した全てのカムヴォリ製品納入取引も移譲される⁷。

1926 年 1 月 27 日の株主総会報告によれば 1925 年 7 - 12 月の取引高は 30 百万ルーブリである。商業機構は設立時、194 単位であったのが 222 に増えた。直接、消費者（主に農民）に供給するため織物の代理店『通信』を通ずる通信販売も行う（4 千件）。また特別貨車＝売店を通ずる販売も組織した。これは主に北部諸県で定期的に運行された⁸。

第 2 亜麻トラストは繊維シンジケートと 1925 年 10 月 27 日、製品引渡し契約を調印した。トラストはシンジケートに 11 月 1 日より製品の 80%を引渡す。契約は総額 50 百万ルーブリ、5 年期限である。トラストはモスクワを除く、全ての支部をシンジケートに移譲する。その場合、シンジケートは亜麻商品の商業のため特別支部を設置する義務を負う。また契約調印前にトラストが国営商業や協同組合と締結した全ての契約の履行も引き受ける⁹。

繊維工業全体の商業組織数の変化は表 V - 1 - 5 のようである。

表 V - 1 - 5 繊維工業の商業組織

	1924 年 10 月 1 日		1925 年 10 月 1 日		1926 年 10 月 1 日		1927 年 10 月 1 日	
	卸	小売	卸	小売	卸	小売	卸	小売
綿トラスト	23	57	16	29	10	12	4	—
粗羅紗トラスト	3	5	6	17	1	—	—	—
薄物羅紗トラスト	15	18	19	80	3	—	—	—
カムヴォリトラスト	8	51	10	228	—	—	—	—
亜麻トラスト	15	6	21	36	—	1	—	1
絹トラスト	4	5	7	4	—	—	—	—
大麻トラスト	10	4	11	7	—	—	—	—
編物-メリヤストラスト	6	—	4	9	—	—	—	—
小計	84	146	94	410	14	13	4	1
繊維シンジケート	67	17	65	45	57	18	32	—
繊維トルグ	—	—	—	—	—	140	—	158

出所：Voprosy Torgovli, 1928, No.4, p.98.

1925 年秋頃より綿トラストを始めとする繊維トラストとシンジケートの間で製品販売の全面的委譲とトラストの商業機構のシンジケートへの移譲交渉が進展していく。それと並行して一方で流通ルートの直線化が模索される。1926/27 年度上半期にはシンジケート商業管理部は労農監督部参加のもとツェントロソユースと共同で下位商業への供給の形態やルートを検討する。その結果、最も簡明で低コストのルートは工場—シンジケート支部—下級協同組合とされた¹⁰。

こうした販売のシンジケートへの集中過程とは逆に商業機構は縮小していった。シンジケート支部は地方の大中心地にのみ残った。小売や小卸機構は『繊維トルグ』（前『カムヴォリ販売』）や消費者協同組合に移譲され、シンジケートはそれらの組織に資本参加するという形を取った¹¹。労農監督部の主張にほぼ従った形で、強力な大卸商業組織となっていく。

織物の流通ルートには 4 つのヴァリエーションがある。

- ①工場—繊維シンジケート中央基地—地区ソユース—下位協同組合
- ②工場—繊維シンジケート支部—地区ソユース—下位協同組合
- ③工場—地区ソユース—下位協同組合
- ④工場—繊維シンジケート支部—下位協同組合

中央基地は毎日、ほとんど全ての繊維工場の大量の織物を受け取り、協同組合に必要な品目構成や円滑な供給方法を定めうる¹²。中央基地を通さない場合には、シンジケート支部を経由するか、工場から協同組合地区ソユースに直送する。

繊維工業への原材料供給も集中化が進んだ。原料供給は独立の経営単位である調達組織との契約に基づき行われるが、綿花供給については 1927/28 年度初めに繊維シンジケート・綿花ビューローを通して一本化された。国内綿花についてはビューローが総綿花委員会とトラストへの供給契約を締結する。亜麻、大麻の供給はトラストの委任により繊維シンジケートが個々の調達者と契約を締結して行われた。海外綿花、羊毛の供給はやはりトラストの委任により『繊維輸入』との総体契約に基づいて行われた。国内羊毛、絹などはトラストが直接、調達者と契約を締結し、シンジケートは業務上参加しない。1927 年 3 月 1 日より繊維総管理局の機能の繊維シンジケートへの移譲と関連して、綿花ビューローは原料部に改組され、全ての種類の原料について工業への供給業務活動を行なうようになった¹³。

補助材料や機械の供給も繊維シンジケート・技術 - 化学コントーラに集中されるようになった。コントーラが一方で大口納入者と、他方で消費者たるトラストと総体契約を締結して供給を行なう。トラストは分離的契約を止めると共にその供給機構を縮小していく。その取引高は 1927/28 年度には 1923/24 年度の 6.7 倍に増加した。但し、輸入業務は『繊維輸入』に委譲された。1928 年 1 月 16 日には技術 - 化学コントーラから機械部が分離され、特別株式会社『繊維機械』に改組された¹⁴。

繊維工業への資材の供給は繊維シンジケートの技術コントーラが従事しているが、十分に機能していない。単なる中間環に転化している。しかも注文処理のルートは極めて複雑化している。

典型的な取引階梯は以下のようである。

- i) 繊維工場と繊維トラスト間（引き合い）
- ii) トラストと繊維シンジケート・技術コントーラ
- iii) 技術コントーラと納入側トラスト
- iv) 納入側トラストと工場
- v) 工場と納入側トラスト（製造期限報告）
- vi) 納入側トラストと技術コントーラ
- vii) 技術コントーラと繊維トラスト（報告転送）
- viii) 繊維トラストと技術コントーラ（条件面の合意）
- ix) 技術コントーラと納入側トラスト
- x) 納入側トラストと技術コントーラ（注文確認）

- x i) 技術コントーラと繊維トラスト
- x ii) 繊維トラストと技術コントーラ (成約)
- x iii) 技術コントーラと納入側トラスト (成約)

最低でこうした 13 の階梯を経る。追加の引き合いがあれば、更に増える。この間、数ヶ月から 1 年ないしそれ以上掛かる。例えば、カムヴォリトラストの工場の 1 つではジャカード用鎖の注文 (522 ルーブリ) の往復文書に 11 ヶ月掛かった。イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの種々の紡績機部品注文の往復文書に 10 ヶ月掛かった¹⁵。

状況変化への適応力を欠く。

皮革工業。

1925/26 年度、シンジケート加盟主要皮革トラストは既にシンジケートと製品の 70% をシンジケートを通して実現する契約を締結した。地方市場での商業のためトラストに残したのは 10 - 15% 以下である。既製履物はほとんど全て新しい契約によりシンジケートに引渡した。採択された計画に基づきシンジケート本部会は皮革製品の地域別搬送計画を作成した。

1924/25 年度は皮革製品は直接、下位協同組合を通して実現されたが、1925/26 年度は協同組合センターの参加のもと実現される。私的資本の比重は最低限に抑える¹⁶。

食品工業。

砂糖トラストの自己商業機構は 1923 年 10 月 1 日、支店 20、代理店 32、配送所 49 であったのが、1925 年 10 月 1 日には支店 34、支所 182、配送所 560 に増えた。販売相手は協同組合が過半を占める。実際には国家機関 (銀行) はその保有する砂糖を大部分、協同組合を通して実現するから、協同組合の比重は 60% になる¹⁷。

その後、協同組合の砂糖販売における比重が圧倒的で、商業費がトラスト以下である地域ではトラストの下位網は縮小する。

1926 年 8 月には、支店 27、代表部 5、代理店 203、売り場 191 であったが¹⁸、1927 年春には支店 12、代理店 134、売り場 92 に縮小する。支店の人員は 401 名、代理店人員は 796 名である¹⁹。

茶管理部は 1926 年 4 月 1 日、全連邦に 31 の卸商業支部をもち、外交販売員は 106 名を数えた。各支部に 1~9 名がいる。その任務は 2 週間または 1 ヶ月に 1 度、自分のテリトリーを巡回し、トラストの指示に従って販売を行う。彼らは詳細に市場の容量、買手の支払能力、そのノーマルな需要水準を調査し、競争相手の組織の活動状況を把握する、等々。その責任において買手にサービスし、滞貨や売れ行きの悪い品目の供給を抑える。外交販売員機構のコストは取引高の 1.2% である。小売店は 48 あった。

その後、商業網は縮小し、小売店もほとんど百貨店や協同組合に移譲された²⁰。

更に 1927 年 4 月、茶商業はツェントロソユースに集中する。職員は 236 名から 167 名に削減し、外交販売員制度も解散した。支部もカザフスタンと中央アジアを除き解散する。海外代表部は 2 から 1 に減らした²¹。

澱粉糖蜜工業ではトラスト支部はシンジケートに移譲され、シンジケートは支部数を 14 から 9 に削減し、本部のスタッフも整理した。シンジケートメンバーとは製品実現契約を締結した。但し、ムローム糖蜜トラストとはまだ合意に至らず。それ以外のトラストとは製品の 100% の委託販売契約を締結した²²。

マホルカ工業では 1926 年 10 月 1 日よりシンジケート加盟工場は地元供給分を残し、製品を 100% シンジケートに引渡す。それと共に工場への融資を全面的に引き受ける²³。

その後、マホルカシンジケートは商業機構を縮小する。1928 年 1 月 1 日よりモスクワ支部を

解散し、その業務は直接、シンジケート本部が行うことになった。中央アジア支部も解散し、中央アジア最大の商業組織に実現を委譲する。シベリア地方執行委やシベリア地方労農監督部とは支部を解散しシベリア市場の独占的代表的権をシベリア地方ソースに移譲する決定に合意し、それに基づき 110 千箱の実現を委譲する契約を締結した²⁴。

塩工業。

塩シンジケートの倉庫網は縮小した。1924 年 3 月 1 日に 415 あった倉庫が、10 月 1 日には 67 に減った。次いで倉庫渡しの販売から車輛渡しに移行した。後者の比重は 1923/24 年度第 1 四半期の 43%から第 4 四半期には 75 - 80%に増大した。自己の小卸、小売商業を最小限に抑え、主に協同組合に移譲した²⁵。

1926 年秋には商業機構は州支店 6, 地区全権委員 55, 倉庫 39 となる。地区全権委員は通常、それぞれ 1 - 2 県を担当する。そこで彼らは販売、輸送の業務、調節活動、価格水準や下位商業網の塩在庫のコントロールを行う²⁶。

シンジケート支店はクリムを除き、全連邦地域をカバーする。クリムではクリム塩トラストがシンジケートの名で販売する。シンジケート倉庫のない大地点では塩の予約販売は全権委員が行う²⁷。

その後、塩シンジケートの商業網は縮小し、州支店を 2 - 3 名の代理人機構に代える²⁸。1923 年 10 月 1 日に 1538 名いた人員が 1926 年 4 月 1 日には 532 名に減った。倉庫網も 24 に減少した。更に州支店は解散し、商業委託機構を導入し、本部と直接に繋がる。基地倉庫は残すが本部と直接、交渉する²⁹。

金属工業。

金属シンジケートの商業機構は 1925 年 5 月、支店 12, 代理店 12, 地方全権委員 3, 倉庫 26, 店舗 9 であった。大卸よりも中小卸が多かった³⁰。その後、シンジケートの商業網は連邦のヨーロッパ地域に広がる。倉庫 36, 店舗 28 となる³¹。その取引高は急増し、存在感を増す。

表 V - 1 - 6 金属シンジケートの取引高

	調達額	販売額	内訳	
			金属部	機械部
1 9 2 3 / 2 4 年度	14.3	12.8	10.6	2.2
1 9 2 4 / 2 5 年度	63.8	45.1	30.8	14.3
1 9 2 5 / 2 6 年度	130.4	106.6	67.1	39.5

単位：百万ルーブリ

出所：Metallosindikat v 1925/26 g., M., 1927.p.3.

1926 年 6 月には冶金シンジケートの設立と共に従来の金属シンジケートは機械シンジケートに改組される。1926 年 7 月 26 日、冶金シンジケート支店長会議でウラルメトの加入が決まる。

冶金シンジケートの機構は『トランジットが原則で、倉庫は例外』(A.V.オゼルスキー)である。州総括代表部として支店があり、各支店が地方エージェントを持つ³²。1927 年 5 月には株式会社『金属倉庫』が設立され、中下位環へ小口の供給を行う。1927 年 10 月には 12 の州支店、4 支部を持つ³³。

農業機械シンジケートの支部及び商業倉庫は拡張し、1923/24 年度は 4, 1924/25 年度 30, 1925/26 年度 42 と増加した³⁴。

精密機械トラストの販売先はほとんど国家セクターである。トラストの商業機構はトラスト商業部と 4 つの店舗からなる。製品の約 10%はトラストが独自に実現する。主要原材料は中央で国営組織を通して調達し、補助材料は工場が購入した。供給

機構は7月までは本部にあったが、その後、工場に委譲した³⁵。

弱電気トラストは製品実現の主要部分は直接、工場の倉庫から行っていた。主に官庁の確定注文により配分される限りはそうである。だが、1925年に入りトラストは諸都市に多くの代表部を設立するようになった。またモスクワとレニングラードで自己店舗を開設した。一般消費者の買手が増えた。協同組合を通ずる製品実現は微少である。協同組合は技術的に「電気製品用に」整備された機構をもたない³⁶。

ガラス陶磁器工業。

シンジケート化はあまり進展しない。最高国民経済会議の調査によれば1924/25年度のガラス陶磁器工業の製造高78百万ルーブリ（原価）のうち33%のみがプロダシリカートを通して販売された。残りは53の生産合同自身が販売した。製品を100%シンジケートに引渡したトラストは一つもない。地方生産組織は市況を利用し、相当大きな利潤を得た。

ガラス陶磁器合同は1924/25年度、ほとんどの場合、上級経済機関の指令を無視した。地方機関の商品は圧倒的に自己のテリトリー以外で販売された。地方経済部によっては製品の83%が県外で販売された。合同はそれぞれが複雑な商業組織をもつ。例えば、モスクワガラス陶磁器トラストは工場自身、本部の卸・小売部、サラトフ・コンビナートの他、県トルグ、モスクワ代表部、ノヴゴロドトラスト、15の支部、4の代表部が商業に従事していた。15のトラストのみが自己の商業機構を縮小し、シンジケートに販売を移譲した。それ以外の38合同は『旧来の』方式で商業を続けた³⁷。

プロダシリカートは大商業センターでは支部を置く。1925年10月1日には17の支部を数えた。1924/25年度、取引高の88.2%、1925/26年度上半期、80%が支部を通ずる取引である。1924/25年度には馬車からの販売は40%、倉庫からの販売は60%であったが、1925/26年度上半期はそれぞれ45%、55%となる³⁸。

ゴムトラストの商業機構は再編された。

トラストの多くの地方商業支部は地区支店に改組され、業務上の大きな自由度が付与された。1926年10月1日よりトラストの全ての支部はホズラスチョットに移行し、予算が計上され（実現規模、諸掛り、製品在庫、債務者勘定の額などが規定される）、事前に本部と調整された計画により実現する。承認された計画の範囲内で各支部には最大限のイニシアチヴが与えられる。トラスト本部の下には特別トランジット部を設置し、締結された契約により実現の約37%を取り扱う。

改組までは支部29、補助倉庫7、卸・小売店3、小売店36を抱えていたが、改組後は地方支店39、その下位支所（県）18、補助倉庫2、小売店47及びトラスト本部直属の商業支部7となる。下位支所は地区支店と直接、業務関係をもつ。卸及び卸・小売店は小売店に改組された。製品のかなりは実現のため協同組合に引渡すが、タイヤや生産財については多くを自己機構が扱わねばならない³⁹。

1927年2月1日より10の小売店を閉鎖し、協同組合に移譲する。トラストに残るのはモスクワの4店、地方の27店だけになった⁴⁰。

セクター別取引高、商業企業グループ別取引高は次表のようである。協同組合商業の比重の増大と私的商業の縮小傾向は顕著である。国営商業の比重はほとんど変わらない。

表V-1-7 セクター別取引高

		卸取引			小売取引			農産物			工業品		
		国営商業	協同組合	私的商業	国営商業	協同組合	私的商業	国営商業	協同組合	私的商業	国営商業	協同組合	私的商業
24/25年度	取引高	4,326	2,693	628	1,192	2,788	3,372	1,419	2,120	1,397	4,100	3,350	2,603
	%%	56.6	35.2	8.2	16.2	37.9	45.9	28.7	43.0	28.3	40.8	33.3	25.9
25/26年度	取引高	6,645	5,217	945	1,835	4,790	5,155	1,986	3,493	2,345	6,494	6,515	3,755
	%%	51.9	40.7	7.4	15.6	40.7	43.7	25.4	44.7	29.9	38.8	38.9	22.3
26/27年度	取引高	7,965	8,011	560	1,961	6,212	4,460	1,868	5,042	2,100	8,058	9,182	2,920
	%%	48.2	48.4	3.4	15.5	49.2	35.3	20.7	55.9	23.4	39.9	45.4	14.7
27/28年度	取引高	9,803	12,447	315	1,795	8,326	3,225	2,044	6,892	1,490	9,553	13,880	2,050
	%%	43.4	55.2	1.4	13.5	62.4	24.1	19.6	66.1	14.3	37.5	54.4	8.1

注記：取引高の単位は百万ルーブリ。

出所：Sovetskaia torgovlia, 1928, №40, p.38.

表V-1-8 商業企業グループ別取引高と比率

	1924/25年度		1925/26年度		1926/27年度		1927/28年度	
	取引高	%%	取引高	%%	取引高	%%	取引高	%%
国営商業								
シンジケート販売業務	1,246.3	8.3	2,181.2	8.9	3,161.6	10.8	4,300.0	12.0
供給業務	428.0	2.9	650.2	2.6	874.4	3.0	1,074.1	3.0
小計	1,674.3	11.2	2,831.4	11.5	4,036.0	13.8	5,374.1	15.0
シンジケートタイプのトラスト	677.5	4.5	1,162.5	4.7	1,431.9	4.9	1,703.2	4.7
卸 - 小売店	495.0	3.3	551.6	2.2	526.2	1.8	397.9	1.1
トルグ	827.5	5.5	1,272.0	5.2	1,384.0	4.7	1,410.0	3.9
調達組織	723.5	4.8	1,190.2	4.8	1,082.1	3.7	1,146.0	3.2
専門商業組織	254.5	1.7	502.8	2.1	683.4	2.3	739.5	2.1
輸出入会社	625.8	4.2	626.6	2.6	449.8	1.6	528.0	1.5
その他	240.1	1.6	343.1	1.4	332.5	1.2	298.8	0.8
計	5,518.2	36.8	8,480.2	34.5	9,925.9	34.0	11,597.5	32.3
協同組合商業								
消費者協同組合	3,830.6	25.5	7,126.4	29.0	10,103.1	34.6	14,581.1	40.6
農業協同組合	1,271.0	8.5	2,173.2	8.8	3,152.6	10.8	4,800.0	13.4
手工業協同組合 (中央及びソユース)	128.6	0.8	337.6	1.4	526.8	1.8	823.0	2.3
その他 (住宅及び障害者協同組合)	250.1	1.7	370.3	1.5	441.1	1.5	567.9	1.6
計	5,480.3	36.5	10,007.5	40.7	14,223.6	48.7	20,772.0	57.8
私的商業	4,000.0	26.7	6,100.0	24.8	5,020.0	17.3	3,540.0	9.9
総額	14,998.5	100	24,587.7	100	29,169.5	100	35,909.5	100

注記：取引高の単位は百万ルーブリ。

出所：Sovetskaia torgovlia, 1928, №40, p.38.

表V-1-9 国営工業製品の実際の出荷高（年度間比較可能なトラストとシンジケート）

		卸販売による出荷（計画供給方式や委託販売含む）						自己卸 - 小売店 及び小売店 への出荷	卸販売 と店舗 での販売 合計	実現の ためシン ジケート へ引渡さ れた分
		国営組 織	協同組 合	私人や 私的組 織	半官社 会	その他 及び不 明	合計			
1923 ／24	生産合同	904	292	229	33	115	1,577	212	1,789	581 (32.4)
	シンジケート	268	193	96	1	44	604	37	642	—
	計	1,173	486	326	35	160	2,181	250	2,432	—
	%%	53.5	22.3	15.0	1.6	7.3	100.0	10.3	100.0	—
1924 ／25	生産合同	1,445	693	194	43	72	2,449	409	2,859	973 (34.0)
	シンジケート	433	415	140	5	70	1,066	86	1,152	—
	計	1,879	1,109	334	49	143	3,515	496	4,012	—
	%%	53.5	31.5	9.5	1.4	4.1	100.0	12.4	100.0	—
1925 ／26	生産合同	2,060	952	275	—	71	3,359	555	3,915	1776 (45.3)
	シンジケート	771	986	163	10	77	2,008	119	2,128	—
	計	2,831	1,938	438	10	148	5,368	675	6,043	—
	%%	52.8	36.1	8.1	0.2	2.8	100.0	11.2	100.0	—
1926 ／27	生産合同	2,019	1,298	214	—	100	3,633	608	4,242	2631 (62.0)
	シンジケート	1,349	1,452	145	8	86	3,042	92	3,135	—
	計	3,369	2,751	359	8	187	6,676	701	7,377	—
	%%	50.5	41.2	5.4	0.1	2.8	100.0	9.5	100.0	—
1927 ／28	生産合同	2,075	1,618	82	14	160	3,950	637	4,587	3,543
	シンジケート	1,959	2,007	60	23	106	4,157	50	4,208	—
	計	4,034	3,626	142	37	267	8,108	688	8,796	—
	%%	49.7	44.7	1.8	0.5	3.3	100.0	7.6	100.0	—

注記：取引高の単位は百万ルーブリ（未満切り捨て）。（）内は％。

出所：Vnutrenniaia Torgovlia SSSR za X let, M., 1928, p.46：1927／28年度は Sovetskaia torgovlia, 1929, No.3, p.32.

商品取引所や定期市のような制度も整備されるが、商品流通上、マイナーな存在である。1920年代後半には機構が縮小していくだけではなく、内容的にも形骸化していく。実際、モスクワ商品取引所では1926年2-6月には20,617の取引所取引があったが、うち需給の突き合わせが行われたのは1,632（引き合いの8％）にすぎない。売り引き合いと買い引き合いを仲介する機能も情報提供機能も積極的役割を演じていなかった⁴¹。「取引所は取引の単なるスタンプ押しの組織になっていた」（S.マルィシェフ）⁴²。

連邦の商品取引所は1926年10月1日現在、全連邦で114を数えたが⁴³、1926年12月23日、労農監督部コレギアは14の最大級取引所のみを残すことを決定した⁴⁴。1927年4月半ばまでには77取引所が解散手続きに入った⁴⁵。

機構を縮小した上でマージナルな役割が付与された。取引所の商業的仲介の対象となるのは商品流通の計画システムによりカバーされない商品部分である。中央管轄外の工業品、主に地方的交換の対象となる農産物の一部及び景況的条件により取引所のサービスを必要とする中央管轄工業品である（V.V.ゴムバルク）⁴⁶。

モスクワ商品取引所は人員を210名から117名に削減し、各部を縮小して取引所の新たな課題に応じて再編された。売り手と買い手が出会い、需要と供給を表示し、取引を行う場として立会所を設けた。立会所には毎日100人が参加する。そこで引合を出し、条件を交渉し、プロ

一カーを通してまたは彼ら抜きで取引を締結する。商品セクツィアは 10 が設置された（木材、穀物、乾物など）。これらセクツィアの会議では毎日、日々の取引から生起する問題が協議される。特に価格問題、取引条件、品質などの問題が審議され、決められる。

ソビエト取引所商業制度の最大の役割は相場建て活動である。相場建て委員会は何よりも国家の利益の観点から、しかし売り手、買手双方の利益を考慮しつつ価格設定の活動を行う。もし何れかの利益がソビエト国家の利益と一致しない場合には、公共的評価付け *poriadok* によりそれを調整する。

またモスクワ商品取引所は地方との商業的結びつきを深める課題をもつ。政府の指示によると取引所は主要都市に他都市ブローカーを設ける義務がある。その機構は取引所間取引を行う。地方に出張することなく取引を行いうる。取引所の業務も整備された。ソビエト的ブローカーは決して投機は行わない〔鞆取り？〕。

政府決定に従い取引所は 1928 年、登録ビューローの活動を広げた。登録ビューローの会議はやはり、公共的観点から取引所外取引の検討を行った。これら会議ではあれこれの取引所外取引の欠陥が明らかにされた。1927 年 4 月 1 日から 1928 年 3 月 1 日までに（取引所委員会の活動の報告期間）、登録ビューローの 26 の会議がもたれ、1,505 の取引所外取引が審議され、うち 190 取引（4,448 ルーブリ）が欠陥取引と認められた。そのことはこうした取引を行った商業機関に伝えられた。またこれらの瑕疵については取引所通報で公表された。この間、205 取引について価格再計算の勧告を出すことが決定された（総額 135,443 ルーブリ 95 コペイカ）。うち 55 取引は国営機関や協同組合が私人と締結したものであった。登録ビューローは取引条件を検討し、条件を国家に有利なように変えさせた（22,092 ルーブリ分）。私的買い手は取引所の決定を認め、金を返還した。

モスクワ商品取引所には専門鑑定ビューローが設置され、1,284 の鑑定所見を出した。また木材受入れ及び引渡しの周旋ビューローも設けられた。

仲裁委員会もある。この社会的商業裁判は報告期間に 272 件の国営機関と私人、株式会社、協同組合との裁判事件を扱った。モスクワ商品取引所の経済部のデータはゴスプランその他国家機関が商業問題検討の資料となっている。

また報告年度に取引所委員会はニージェゴロド定期市後に東洋との商業を発展させた。モスクワ商品取引所には東洋の商人が参加している。彼らは取引所会員であり、取引所委員会にも入っている。東洋諸国とのモスクワ商品取引所を通ずる取引は 1927 年 10 月から 1928 年 5 月まで 50 百万ルーブリにもなる⁴⁷。

このように取引所は全体の商品取引にとってはマージナルではあるが、情報集約・シグナル機能などの重要な役割を担ってはいた。

¹ Ekonomicheskaja zhizn', 23 July 1925, №166.

² Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 August 1925, №176.

³ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 15 August 1925, №185.

⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 8 August 1925, №179 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 8 August 1925, №179.

⁵ GARF, fond374, op.8, d.964, l.93.

⁶ GARF, fond374, op.8, d.964, l.95, 98, 107, 115-7.

⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 27 March 1925, №70 ; 28 June 1925, №145.

⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 January 1926, №22.

⁹ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 28 October 1925, №247.

¹⁰ Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1926 - 27g., M., 1928, pp.56 - 57.

再編を促したのは労農監督部である。その見解では繊維シンジケートの小卸業務は意義を失っている。蓋し、シンジケートは商品の大部分について直接、工場から注文主に発送する予約注文による協同組合への供給に移行したからである。総体契約により引渡される製品の比重の増大はシンジケ

ートを工業と商業の仲介者の地位に置く。そのため2つの管理機関（シンジケートと繊維トルグ）に小卸と小売商業を残すことは妥当でない。徐々に協同組合に移譲さるべきである。

また繊維シンジケートの供給業務についても、シンジケートは供給の基本物資について委託者として登場し、倉庫業務を行なう調達者として登場することは少ない。燃料、金属その他の物資の中央集中供給についての繊維シンジケートの活動は組織されたシンジケート、トラストその他が存在する分野では余分な仲介である。繊維トラストへの原料、燃料、補助材料供給の業務面の活動は不要である。

そこで労農監督部コレギアは商業人民委員部や繊維シンジケートに対し次の提案を行った。

繊維シンジケートは小卸業務を停止し、その小卸支部を閉鎖するか繊維トルグに移譲する。3ヶ月以内に繊維トルグの小売店網を確立する。繊維工業製品の総体契約による実現はもっぱらトランジットによる。

繊維工業への国内綿花供給はもっぱら綿花総委員会を通して行い、海外綿花の供給は『繊維輸入』を通して行なう。両者の本部会には入荷する綿花の品質に対するコントロール権が留保される。綿花の品質に関する係争問題の解決は最高国民経済会議がもつ。繊維工業への染料、化学製品の供給は繊維トラストと生産者（アニリントラスト、澱粉糖蜜シンジケートなど）との繊維シンジケートとの総体協定に基づき締結されるローカル契約により行なう。化学シンジケートが強化されるにつれて化学品供給の業務機能は全面的に繊維シンジケートから除かれる。その場合、シンジケートを通ずる決済システムは残す。燃料、金属、建設資材も同様とする。繊維機械やその部品の供給のためにも繊維機械設備製造の合同、工場が参加して専門組織が作られる。繊維シンジケートの技術コントローラは独立の組織となり、繊維トラストに小口の補助材料を供給する機能を負う。『繊維輸入』と綿花総委員会の業務活動の調整のため『繊維輸入』の株主として綿花総委員会や株式会社『羊毛』も加入する（商業人民委員部や繊維シンジケートに加え）。

これに対し最高国民経済会議は抵抗する。市場に繊維工業の業務基地がなく、商取引から絶対的に切断されれば繊維工業は消費者協同組合への完全な依存関係に置かれる。不足商品を除き繊維工業は一定の商品運用フォンドをもつべきである。そのため最高国民経済会議は総体契約のこれ以上の比重拡大には反対する。それは工業と下部市場との生きた結びつきをなくす。繊維シンジケートには商品フォンドの一定部分を確保し、調節機関の定めた地域及び主要消費グループごとの商品配分の年次及び四半期計画に基づき繊維シンジケートがそれを運用すべきである。小卸商業の再編については繊維シンジケートの小卸と『繊維トルグ』の統合は支持するが、シンジケートの小卸及び小売網の縮小加速は妥当でない（*Ekonomicheskaiia zhizn'*, 15 February 1928, №39）。

最高国民経済会議の要請は28年2月、労農監督人民委員部コレギアの会議で審議された。審議されたのは主に繊維シンジケートの小卸網及び『繊維トルグ』小売店の漸次的縮小問題である。

協同組合代表はソ連邦ヨーロッパ地域の消費者協同組合網は織物製品実現の課題を完全にこなしている、現状で『繊維トルグ』網を残す理由は全くないと述べた。

これに対し最高国民経済会議代表は繊維工業には市場への働きかけや協同組合の活動の規制のために商品フォンドを残すべきであると主張した。

労農監督部コレギアは自己の以前の決定を幾分変更し、次のように決定した。繊維シンジケートの小卸支部は協同組合が強化された地方では閉鎖される。協同組合が充分市場を掌握していない地方では小卸支部は『繊維トルグ』に移譲される。以前の決定の『繊維トルグ』の小売店網の漸次的縮小に関する条項は破棄された（*Ekonomicheskaiia zhizn'*, 15 February 1928, №43）。

¹¹ *Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1926 - 27g.*, M., 1928, pp.61 - 66.

¹² *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 5 December 1926, №282.

¹³ *Izvestiia tekstil'noi prom.*, 1927, №5, p.16 ; *Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1927 - 28g.*, M., 1929, p.7.

¹⁴ *Izvestiia tekstil'noi prom.*, 1926, №24, p.12, №27 - 28, p.13, №29 - 30, p.13 ; *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 27 June 1926, 8 August 1926, 23 September 1926 ; *Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1927 - 28g.*, M., 1929, p.49.

¹⁵ *Khoziaistvo i upravlenie*, 1926, №7 - 8, pp.62 - 3.

¹⁶ *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 6 September 1925, №203.

¹⁷ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 29 November 1925, №273.

¹⁸ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 29 August 1926, №197 : *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1

September 1926, №200.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1927, №90: Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1927, №91.

²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 August 1926, №197; 7 October 1926, №230; 12 October 1926, №234; 29 November 1926, №273: Ekonomicheskaiia zhizn', 29 October 1926, №250.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, №92.

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 April 1925, №93.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 October 1926, №232.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 December 1927, №298.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1925, №34; 12 February 1925, №35; 13 February 1925, №36; 14 February 1925, №37: Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1925, №34; 12 February 1925, №35.* Pravda, 14 March 1925, №60によれば倉庫数は24年3月1日に410, 25年1月1日に68。

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925, №273.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1926, №214.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1926, №272.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1927, №166.

³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1925, №116: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1925, №116.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925, №273.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 27 July 1926, №170: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 July 1926, №169; 16 July 1926, №160; 27 July 1926, №169; 28 July 1926, №170: Torgovye izvestiia, 2 October 1926, №108.

³³ Nikolin A., O vnutrennei torgovle. M. i L., 1928, p.198.

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925, №273.

³⁵ RGAE, fond 719, op.3, d.50, l.28 - 29.

³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1925, №34.

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1926, №149.

³⁸ Torgovye izvestiia, 17 July 1926, №78: Kantrovich, V., Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.162.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 October 1926, №230: Ekonomicheskaiia zhizn', 9 October 1926, №233.

⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1926, №265.

地方レベルでは取引所の仲介機能は一定の意義をもっていたが、「中央集中方式で流通する商品にとっては取引所の役割はほとんどない」(Sovetskaia Tovarhaia Birzha k 1925/26 g., M., 1926. p.69)。

⁴² Izvestiia, 7 June 1928, №130.

⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1926, №265.

革命前には77を数えたが(ソ連邦と同じ領域), 25年には112に増加した(Sovetskaia Tovarhaia Birzha k 1925/26 g., p.72)。

⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 December 1926, №297: Trud, 28 December 1926, №299.

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1927, №97.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 May 1927, №103.

⁴⁷ Izvestiia, 7 June 1928, №130.

第2章 商業活動の特徴

1. 商業における国営工業のビヘイヴィア

それではこうした制度的条件のもとで、社会化セクターの諸組織はどのような商業活動を行い、そしてそれらの活動は社会全体としていかに調整されたのであろうか。

ネップ体制がようやく軌道に乗り始めた頃、A.M.レジャワは国営商業の活動を「受動性」、「非弾力性」「ルーティン性」「鈍重」「多階梯性」という言葉で特徴付けたことがある¹。その特徴はネップ体制が進展した1920年代後半にも基本的には変わらない。

例えば、繊維シンジケートはそれが担う製品実現と生産財供給の主要課題のうち、品不足の現況からして容易な実現には関心を向けたが、大きな努力を要する供給の組織化には消極的であった。つまり最少摩擦抵抗の道を進んだのである²。

「皮革シンジケートの機構も弾力性や機動性が不足している」（レニングラード皮革トラスト議長 I.F.アンチャーヒン）³。

また「金属の農民への流通を妨げている要因はクスターリの荒廃を別とすれば、大衆消費財生産に対する工業の惰性、金属商業の非組織性及び生きた販売からの遊離である」（技師 E.ペレリマン）⁴。

「戦前、金属販売は鉄道拠点の特別基地倉庫を通して行われた。倉庫は多くの在庫をもち（それぞれ4百万プード近い）、その地域の鍛冶屋やクスターリに広範な品揃えで商品を提供した。倉庫へはモスクワ本社 commands で、直接、工場から送られる。シーズンの始まるずっと前に納入量、期限、出荷地点を正確に示す目録が作成される」（旧商社マンの N.A.ピヴォヴァロフ）。

「戦前は10 - 11月にシーズンに向けての準備が開始される。この時期に商人は市場の状況を知る。商社の外交販売員は個々の農村まで市場調査を行い、収穫の規模や需要を調べる。時々地方の買手自身が出張して必要とするものを知らせる。

今は生産は余り市場を考慮しない。例えば、鉄を必要としているのは3月なのに工場が供給できるのはやっと6月である。品揃えについても同様である。№17の針金（干草の圧縮用）は全く製造されない。工場は№13までしか針金を伸ばさない。

南部にある圧延の針金は5～6千プードである。だがイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県だけで本年度、25～26千プードが必要とされる。薄板用釘はモスクワの大工場のどこにもない。嘗てはこの時期に25～30プードあった。今は屋根用トタンも梁もほとんどない。嘗ては売手が買手を探したが、今は待つ。嘗ては行商人が農村を巡回し、鎌、熊手、斧その他を信用販売した。秋の収穫の後に決済する」（モスクワ機械トラストの N.P.シェフスキーと P.P.ツィゲリマン）⁵。

[今は商業に疎い]

「モスクワ機械トラスト『蒸気機関製造』工場には『商業的』人間がいない。これまで工場製品『調節』や工場への注文を進める全ての仕事は工場本部が遂行してきた。現在は工場事務所は工場から切り離された」⁶。

「レニングラード機械トラストは注文を工場間に然るべく配分していない。トラストは『赤いプチロフ』工場には最も赤字の注文を出す。この工場が歴史的意義をもち、もし赤字となれば国家が補助金を与えるものと見越してそうする。またしばしばトラストは『赤いプチロフ』に金属粗製だけの注文を出す。仕上げるためにそれを他の工場に送らねばならない。仕上げる『赤いプチロフ』で可能であるのにである」⁷。

金属総管理局本部会での南部機械トラスト調査特別委の報告によれば1924/25年度上半期、トラスト本部会の工場の生産活動に対する監視が不十分であり、注文受け入れに際し、慎重さを欠く。工場の生産可能性と引き受けた注文の納入期限が不相応である。注文遂行の遅れの責任はかなりは運輸人民委員部や各鉄道にもある。発注は遅れ、やっと1月、2月に始まった。設計図や技術的要件の提出も慢性的に遅れている。

工場への発注は故意に短期間に行われ、技術的に期限に遂行する可能性を与えない。その遂行のためには特殊な生産設備や特殊な経験が必要とされる注文を引き受ける。大工場が小口の注文を引き受ける。注文の処理には時間が掛かる。契約締結から注文が工場に届くまでに 10～30 日も経過する⁸。

ウクライナ共和国最高国民経済会議・投機対策委調査によれば南部鉄鋼トラストは 1925/26 年度第 1 四半期に前年と比して不釣り合いに多くの製品を私的会社に販売した。筒形鉄や屋根用トタンの販売でも同様である。国家機関からの需要は多いのにである。トラストは国営組織と幾つかの金属製品取引を締結したが、注文の 80%のみ履行を保証した。他方、私的会社との同様の契約では注文の 100%の履行を保証した。第 1 四半期に私人に 297 千プードを販売予定であったが、8 月 5 日より〔現在まで〕すでに 459 千プードを販売した。私的会社『メタロプロドクト』には製品の選別の可能性も与えた⁹。

その理由は V.M.メジュラウク（最高国民経済会議幹部会及び金属総管理局本部会副議長）の南部鉄鋼トラストの商業活動調査結果報告が語る。「工場の管理者、技術主任の活動はこれまで純生産 - 技術ラインで方向づけられてきた。商業担当スタッフは商業や発送のやり方について知らない者がその場凌ぎで掻き集められる。そのため製品の滞貨が生ずる。一部は検品収納係によって受け入れられず、一部は受け入れられても発送されない。ある工場では車輛引渡し上の困難を蒙りながら、工場は 12 日間もいかなる階梯の機関にも訴えず、放っておいた。最高国民経済会議がエカテリノスラフ鉄道本部と共同で開催した協議会（そこで車輛引渡し上の遅滞対策を講ずる）の後に解決の目途が立った」¹⁰。

シンジケートも同様である。

1927 年 2 月、金属シンジケート全権委員会ではシンジケートへの批判が噴出する。

「シンジケートの活動計画は市況を考慮せずに作成された」（監査委報告）。

「シンジケートからの注文が絶えず変更され、工場は計画的生産を行う可能性を失う。シンジケートは市況を良く調べず、トラストに最大限、生産を拡張することを求めた。その後に製品の一部の引き受けを拒否し始めた。そこでトラストは独自に市場を開拓し始めた。他方、シンジケートは非加盟組織から商品を購入した」¹¹。

非鉄トラストもまた他者依存的な安易な道を選んだ。

1926 年 2 月、非鉄トラスト支部長協議会での発言によれば、工場は恒常的に半年分以上の注文を抱えている。倉庫在庫は絶えず減少し、1926 年 2 月 1 日、6 百万ルーブリとなった。トラストは大きな財務困難は蒙っていない。だが支部の販売はほとんど専ら私的生産者相手である。しかもそれら私営企業はしばしば国家機関の注文を遂行している。原料も彼らのために支部から入手される¹²。

ゴムトラストの活動は特徴的である。

1925 年 8 - 12 月のトラストが作成したオーバーシューズ生産計画は 10,721 千足である。他方、トラスト支部の申請は 13 百万足であった。この生産計画は No.1 工場と No.2 工場の生産可能性に基づいて作成され、月毎に配分された。各支部に対しては予定されたオーバーシューズの量や品目構成を正確に指示した。しかし、間もなくこの計画は変更された。そしてトラスト支部は自己の注文を直接、工場に出すようになった。そうした場合、当然、活動の計画性は失われる。支部の注文は工場の生産可能性に不相応であった。工場は無秩序に品目構成や引渡し時期にも無頓着に支部に供給するようになった。多くの地域で需要が充足されず、価格が急騰した。そればかりか、南部地域にフェルト長靴並のサイズのオーバーシューズが送られ、穀物調達地域に工業地域で不足している小さなサイズのそれが送られた。他方、工業地帯にはまさしく農村で需要のある深いオーバーシューズが送られた。

1925 年初め、需要増大を見込んで『赤いボガティリ』工場管理部はトラスト本部会に夏には日産 22 千足から 35 千足に引き上げる生産拡張案を持ち込んだ。本部会は何故かこの計画を実行しなかった。

オーバーシューズの激しい不足にも拘らず、ゴムトラストは 1925 年 9 月、私営合資会社『ゴム』と 500 千足のオーバーシューズを販売する契約を締結した。他方、ゴムトラスト店には行列が並び、国家機関の監督下にあり私的小売にサービスする株式会社『小売』は優遇されない¹³。

1926 年 5 月の最高国民経済会議・商業委幹部会会議におけるゴムトラストの商業活動調査報告は手厳しい。

1925 年秋のシーズン初めにオーバーシューズの在庫が急減し、投機的状況となったが、トラストは滞貨を惧れて生産拡大の十分な措置を採らなかった。同じ惧れからトラストは夏期にオーバーシューズ販売を強化した。

トラストは自己の支部より多くのデータを受け取りながら、それらを集計して製品の需要や品目構成を正しく把握することが出来ず、誤った商品供給を行った。例えば、最大のオーバーシューズ危機の時にトラストは計画外方式でかなりの商品をまさにオーバーシューズ在庫が相対的に多い地域へ発送した。11 月の全リザーブ 405 千足のうち、合理的に利用されたのは 150 千足に過ぎない。

また支部の注文は直接、工場に引渡され、工場が遂行した。そうした方式はそれ自体としては不合理ではないが、多くの技術的欠陥の故、トラストは弾力的な在庫運用が出来なかった。加えてトラストは限界マージンの実施や商品介入面で極度の惰性を示した。ことにモスクワ市場では特別の契約により私人にマージンの制限なしに出荷した。

会議である発言者は「トラストは独占者ではあるが、オーバーシューズの実現には市場調節の観点からではなく販売の利益の観点からのみアプローチした」と非難した。

これに対しゴムトラスト本部会代表が弁明する。「本部会は各製品種類の生産再配分の大きな活動を行っている[利潤を追い求めているわけではない]。協同組合への商品出荷はすでに限界規模に達している。トラスト製品の地方、ことに農村部への普及のためにトルグへの供給を増やす。自己商業網は取引相手の小売商業のマージンをコントロールするために維持さるべきである。オーバーシューズについてトラスト支部の申請は 22 百万足、製造可能性は 13 百万足である。現在のオーバーシューズ在庫はほぼ 1 ヶ月分に留まる。秋のシーズン開始に備え、在庫を多く持つため、人為的に需要、ことに商業的需要を圧縮する措置が必要である」。

V.N.マンツェフは次のように総括した。

「ゴムトラストは良好な市況を利用し、オーバーシューズ実現強化により保有資金を増やそうとした。市場調節や商品大量の正しい配分という課題を怠った。トラストは自己機構だけで高い小売マージンを引下げる決定的影響力を行使できる状態にはない。だからその製品の実現上、トルグの活動を制限すべきではない」。「協同組合との相互関係は健全な商業原理に基づいて構築さるべきである。現在は協同組合に 60 日信用で出荷されている。この社会保障的方法は退けられねばならない。信用期間は商品の回転期間に応じて大幅に短縮されるべきである。

他方、私的商業への供給は市場規制の可能性を維持しつつ行う。協同組合への出荷規模は最高国民経済会議承認の商業計画に従って定められる。ゴムトラストは他のシンジケートと同様、中央協同組合との総体契約のシステムから典型委託契約システムへ移行する必要がある。それにより流通ルートを短縮できる。また商品の配分の計画性の観点から商業機構は再編さるべきである。トラストには十分な商品記録がない。そのため一部品目は滞貨となった。弾性ゴムはそうでなくとも量的に制約があるのにオーバーシューズ生産拡大ではなく市場で売れ行きの悪い製品の生産に使われた」¹⁴。

プロダシリカート（土石工業のシンジケート）の商業も厳しく指弾された。

「プロダシリカートは誤った商業政策を行っている。売れ行きの良い商品を投げ売りし、その一方で、売れ行きの悪い品目を実現する能力はない」（中央陶磁器トラスト本部会員 P.M.アンドレエフ）。

「より低廉な品目の製造への移行は慎重にせねばならない。シンジケートの商業機構の活動は弱く、商品は必要としている所へ送られない。倉庫の滞貨はほとんど仕分けが行われないために生じた」（グーシ・フルスタリコンビナート本部会議長 A.A.アントノフ）¹⁵。

1927 年 2 月 10 日のプロダシリカート全権委員年次総会における監査委報告によればシンジケ

ート本部の商業活動は一貫性がなく確固たる指導なしに行われた。その結果、シンジケートの地方組織間の商品配分の不備、注文に不相応な支部への商品発送がみられた。取引相手への製品の約定期限での引渡し義務は遂行されず、シンジケートの供給能力を超えた商品（半白窓ガラス、ランプ用ガラス）の予約販売が行われた。他方、未販売製品在庫は 1927 年 2 月 1 日、13 百万ルーブリに上り、シンジケートの手形振出は 33 百万ルーブリにもなる。

化学総管理局代表は監査委の指摘に同意した¹⁶。

塩シンジケートの場合は、商業的無能力に凭れ合いが加わる。その倉庫経営は拙い。第 6 倉庫ではその面積の 36% しか利用されていないのに、第 5 倉庫では処理能力を超えて塩が送られてくる。実際の重量を点検して受け入れられず、品質も悪化し、損失が増える。1926 年 4 月、この倉庫で塩の山が出来た。これは爆破して軟らかくする必要がある。そのために 4 月 7 日から 26 日の間に 1.5 千ルーブリ超が支出された。爆破と共に塩が飛散して一部が失われた。

塩シンジケートモスクワ支店は『固定客』への最良がある。第 6 倉庫の物置にかなりの使っていない袋や俵があるのに、更に 1,650 枚の湿った修繕を要する袋と 1,350 枚の全く使い物にならない袋を入手した。そうした袋を売ったのは皮革シンジケートであるが、支部管理部によれば、「この会社は塩シンジケートの固定客でいらしゃるのだから、商業的合目的性や客との関係を損なうことの不利益によって説明される」。この場合、皮革シンジケートは意図的に品質の悪いものを売りつけ、その赤字を塩シンジケートに転嫁する¹⁷。

一般に需要超過状況の下では、特に商業的努力は要しない。

「商品飢饉のもとではシンジケートの役割は市場調査に基づく商業ではなく配分となる¹⁸。需要超過状況で「紙トラストは事実上、販売はせず、自己の製品を配分している」。しばしば、商業的利益を考慮する可能性をもたない。常連の消費者は 4 - 6 ヶ月前に注文し、多くのアヴァンスを払って商品を受け取る（40 - 50%。しばしば現金で）。商品在庫がないため注文した紙の引渡しが遅れるケースがある。

レニングラード紙トラストは [1926 年 1 月に]、常連の買手に 2 月期限の注文引渡しの遅れを予告している（12 月の休日が多く、工場の休止があったため）。新聞用紙、筆記用紙、印刷用紙の危機は輸入により幾分緩和された。印刷用紙の大口消費者である出版社は中級、半白のそれは足りているが、無漂白紙や白紙は不足している、という。これは半白紙がトラストにとり最も収益性が高いからである。

紙の危機を深刻化させる 1 つのモーメントは多くの大手出版社が紙在庫確保を急ぐことである。自己のノーマルな消費量の 5 - 6 ヶ月分を確保しようとする。6 - 8 ヶ月先の注文を行うケースも少なくない¹⁹。

羊毛トラストの商業活動は受け身である。

1925 年夏、厚物羅紗市場は活況となった。タムボフトラストは 8 - 9 月分的全製品を予約販売した。決済条件は買い手にとってより厳しくなり、一部品目（毛布やけば立ての厚い羅紗）の小口取引は現金である。製品の圧倒的部分は国家機関の需要により吸収される。農村市場や周辺部への普及は進まない。流通機構の弱体にもよるが、主としてトラストの財務困難による。資金回転を速めるために近い都市市場を指向した²⁰。

ウラルメトの商業政策は需要超過の下で強気となる。

1925 年 7 月、ウラルメト全権委員会議で 1925/26 年度販売活動計画が審議された。計画では地方コントーラの申請に基づきウラルの金属及び金属製品の最低消費量は 110 百万戦前ルーブリと算定された。これはウラルの工場の生産可能性を 40% 超える。近隣のウラル、シベリア、タシケントの市場についてはその需要を完全に充足するが、モスクワ、レニングラードの需要は可能な範囲で充足する。独占的製品については各地域の申請に比例して配分される。

販売総額は 76.8 戦前百万ルーブリ（現在価格で 109.1 百万ルーブリ）となる。シンジケートの業務の分権化を進め、コントーラには一定の商品ファンドを与える。その範囲内でコントーラは直接、トラストに注文を出しうる。

全権委員会議は販売計画を承認した。資本を商業から引き上げるためシンジケートの店舗は解散し、倉庫からの販売は最小限とする。信用の平均期限は出荷日より 90 日とし、消費者や取引地域により差をつける。国内商業人民委員部がコンヴェンツィア価格に対するマージンを定めたため、今後、商業組織に対する割引、大口割引は行わない²¹。

冶金シンジケートやボルコンビナートの活動は商業というよりは配分に近い。

シンジケートの 1927 年 2 月の全権委員会議で 1926/27 年度シンジケートの活動計画が審議された。実現予定は 402 百万ルーブリであるが、地方によっては生産面の困難がありうることを見込み、慎重を期して年次販売計画を 368 百万ルーブリとする。金属への引き合いが生産規模を超えるため消費者グループに優先順位を付ける。まず運輸人民委員部、金属総管理局管轄下の金属工業を優先し、次いで軽工業、大衆消費市場とする²²。

ボルコンビナートも耐火材の危機のため重点配分を行う。耐火材の予約販売において金属工業、鉄道、電気、繊維工業を優先する。他の工業部門は 2 義的とする²³。

だが供給超過状況の下では何らかの商業的対応をせざるを得ない。主として財務困難のカヴァーのためである。販売不振期にはマージンを引下げたり、取引条件を緩和したりするが、至極場当たりの対応と言ってよい。

ロシアの格言では『尻に火が付いてから』慌てる²⁴。

1925 年初め製鋼用銑鉄の市況は不安定であった。南部とウラルの生産計画は大幅に引上げられた。だが市場の容量の知識はない。ウラルメトは精力的に大口消費者の確保に努めた。南部鉄鋼トラストやクラマトール工場との激しい競争のため大口取引は長期手形信用で行われた²⁵。1925/26 年度第 3 四半期、マホルカ市場は沈滞に直面して、マホルカシンジケートは、自己販売機構強化の措置を採っている。支部網を拡張し、外交販売員機構を作った。決済条件を緩和し、現金は 15% 以下とし、信用期限は 60 日ないしそれ以上に長期化する²⁶。

国営電機トラスト・工場長及び支部長協議会での報告によれば、電灯の製造高は 1926/27 年度 I～III 期、7.5 百万ルーブリであったが、販売は 5 百万ルーブリに留まった。倉庫在庫が多い。市場の有効需要を見誤った。この 1 年、買手の債務は増加した。トラストは過剰製品の実現強化のため地方に大きなイニシアチヴを付与し、顧客への技術サービスも充実する方針を打ち出す²⁷。

1927 年 2 月、基礎化学製品の需要は主として不足商品に限られる。貨車が引渡されなかったため化学トラストは締結された契約を遂行しえず、滞貨となった。ことに北部化学トラストがそうである。そこで北部化学トラストは売れ行きの悪い多くの商品の価格を下げた。不足商品は主に年度初めに締結された総体契約により繊維シンジケート、プロダシリカートなどに出荷された。供給超過商品は特恵的条件で販売された。ことに過リン酸石灰は 1 年の信用期間が与えられた²⁸。

土石工業のトラストは現行の価格体系の下で赤字の低廉品より収益性のある高級品の製造を選好した。後者は滞貨となった。プロダシリカートは売れ行きの悪い商品の滞貨を解消するためボヘミアンガラスの在庫品の価格引下げを決定した。グーセフの商品が上質ガラスを製造する他の工場の価格に合わせて改定されるまではその受け入れを中止する決定を行った。また買手への決済条件を変更し、信用能力のある買手にはより長期の信用を与える。加えて季節商品の生産及び商業業務への特別融資を上級機関に要請する。

シンジケート本部会は最高国民経済会議に要請した。衛生用陶器や電気用ガラスなどの販売が確保されていない。生産計画通りに製造が行われると 1927/28 年度に滞貨の惧れがある。そこで市場の要求に最大限適合させるために本年度の生産計画を変更する。それと共に低廉品の生産が無欠損となるように定価を改定する。シンジケートモスクワ支部の滞貨（ガラス製品）を減らすために他の支部にその販売権を付与する²⁹。

1927 年 2 月 10 日のプロダシリカート全権委員年次総会決定により化学用ビンの過剰生産の故、一部工場での製造を停止し、不足している半白窓ガラスの生産に移行する。高級ボヘミアンガラスの赤字のため全ての手製工場は一重ガラスへ移行する。販売困難な製品種類については決済条件を緩和しうる。そのためにシンジケートのバランス・シートに規定されたレザーブを振り向ける³⁰。

その後、プロダシリカートはボヘミアン窓ガラス価格へのマージンを 50% から 40% に引下げた（一重ガラス）。建設シーズンを迎え窓ガラスの入手を容易にするため建設組織に特に特恵的条件を与えることを決定した。大口取引には 6 - 7 ヶ月の与信を行う。確定注文の場合は全額、確実な手形でカバーする³¹。

モスクワ農産物加工トラストは 1926 年、中央及び地方の多くの組織と販売契約を締結したが、契約相手は約定量の商品を引き取らなかった。トラストは契約方式を止めて外交販売員機構に戻り始めた。

1927 年 1, 2 月は非常に厳しい状況のため、商業合理化を進めざるを得なかった。トラストは低級品の赤字を高級品の黒字で埋め合わせている³²。

困難な市場環境の下では競争関係が激化する。その競争は屈折的である。油脂トラストは自己の近隣の販売市場を充足することなく、競合地域で石鹼を飽和させ、買手を求めて無秩序に価格を引下げる。そのことは過剰生産の仮象を生み出し、買手は買い控える。トラスト代表者達は販売の地域区分の必要性を認めはしたが、実施には慎重である³³。

塩トラストはシンジケートの活動と平行に商業を行った。互いに競争し、トラストは他のトラストの塩の品質の悪さを論じたりした。塩工業の顧客の信用規律も弱化した。その後も（1925 年春から夏）イレツキートラスト、バスクンチャクトラスト、ペルミトラストは独立の商業を続けた。うち前 2 者は自己の商業活動清算の取り決めに至った³⁴。

1925/26 年度には中央地域電気トラストと電機トラストが統合前に共倒れの競争を行い、非現実的な履行期間で、且つ異常に低い価格で受注したことがある³⁵。

1924 年末から 1925 年初め、マッチトラストは中央市場に関心を集中した。顧客を『追い求めて』、手形不渡りが急増した。現状では各トラストに一定の販売地域が宛がわれ、その地域の独占者となっており、品質改善や価格引下げの誘因がない（マッチシンジケート議長クリョフ）³⁶。

調達面でも同様の現象がある。

地方における調達機関間の競争「20 年代半ばと思われる」は些かグロテスクである。利益の大きい調達地域では 1 つの調達者が倉庫を借りて供出所を組織すると、他のそれが同じことをするのを自己の崇高な義務と考える。その際、地方機関の吹っ掛ける高額の賃貸料も気にしない。それからこの 2 つの倉庫による穀物の追跡が始まる。道で農民の荷車を奪い合い、「こっちの方があっちより 5 コペイカ高く払う」と誑かしたり、競争相手の倉庫へ行く道に穴を掘ったりする。他方、利益の少ない所では国家調達機関がない（国内商業人民委員部の国内商品供給に関する報告）³⁷。

そうした困難や混乱を回避するためには人為的な需要超過状況の創出と長期取引関係の形成が必要となる。それについては 3, 4 章で詳説しよう。

2. 小売商業

社会化セクターの小売商業は消費者主権とは程遠い。
小売商業ではよく次のような光景に出くわす。

「買うためでも、注文するためでも、商品を受け取るためでもそこ〔国営店や協同組合店〕に入って御覧なさい。もし貴方が奇蹟の書き付けを見せなければ、あるいは常客として知られていなければ（これとてもいつも役に立つというわけではないが）、またもし、企業幹部と知己でなければ、貴方は極めて冷淡な役人的無関心さに出くわすことになるでしょう。時には販売員や出納係などから嘲笑されたり、不機嫌で侮辱的態度をされることもあり、手荒な待遇を受けることもままあるでしょう」。

「店内に入っても、最初は貴方に注意すら向けない。まるで貴方がそこにいないかのようです。別の買手がいなくとも、あるいは手の空いた店員がいてもです。それから思い出したように、ぞんざいに、ぞんざいにではなくとも冷ややかに訊く。『何か』。まるで貴方が平穩を壊し、仕事を妨げたかのようです。貴方は済まなそうに『欲しいもの』を言う。それがどこにでも在る物ならば、迅速ではないにせよ、ともかく手には入るでしょう。貴方はしばらく待ってからレジでレシートを受け取ります（時にはただの紙切れのこともあり、全て記入されるまで辛抱強く待つのです）。この時に商品の堅さや強さを試してみたり、その品質を訊ねたりしてはいけません。これは侮辱と受け取られるのです。

もし欲しいものが選別や合わせを要するものとなると話は別です。貴方はたちどころに店員の不興を買います。貴方は見本や種類の違うものを見たりしないで、見せられた物に満足してください。時には貴方を嘲弄して押し付けることもあり、貴方に全然似合わないこともあります。でも異を唱えたりして御覧なさい。貴方は空しく店を出ていくことになります。レジでの行列とか、両替の煩わしさ、商品受け取りの行列とかの時間の浪費は大したことではありません。貴方は文字通り店のために存在するのであり、逆ではありません」。

「勿論、これが典型的ではあっても買手に対する唯一の態度とは言えません。但し、これより悪いのですが」³⁸。

「わが国の販売員の大部分は自分の義務を知らないだけではなく、消費者に対し役人的なぞんざいな態度をとり、しばしば消費者を遠のかせる」。

全連邦繊維シンジケートのある店で婦人が店員にこれこれの商品を見せてくれるように頼んだ。だがそれがないため断った。女性客が棚にある織物を示してそれを渡してくれと頼むと『この品はあんたには高い』とにべもない。

別の例。「妻に冬が来るのに着る物がないと泣きつかれ、職場委に圧力を掛けて支給命令書を入手する。2人でモスクワ縫製トラストの第3小売店に行く。外套の掛かっている所で、店員が訊く。「何をお探しですか」。「妻の外套なんですが」。「承知しました。いかほどの物ですか」。

「値段のことはいいから、あるものを見せてください」。店員は不承不承カーテンを開け、2、3点見せて、値段を言い、私の返事を待つ。見てみると驚いたことに生地はまずまずに思えるが、襟が酷いことになっている。黒々として毛足が長く、馬の鬣そのものだ。1つを試着しようとしたが、裾が合わない。別のを頼むが店員は44と48の2つのサイズしかないという。55が必要なのだが、そのサイズはあっても116ルーブリ以上もする。それでは出て行けということではないか。支給命令書には第3小売店でのみ購入できると記されている」。

「我々は外套なしで出ていく。店員は蔑むように我々を眺めている。私営店では様相が一変する。カウンターに何十と並べてあり、全て試着できる。襟が気に入らぬ時は別のを縫い付けてくれる。裁ち方が気に入らなければ仕立て直してくれる」。

「国営店では店員は自動販売機のように突っ立っているだけで、余分な外套を見せるのは面倒臭がり、買手の質問には『はい』、『いいえ』、『知りません』と答えるだけである。1つの外套を試着すればもう別のはいらないということになる。買手のために店があるのではなく、店のために買手があるのだ、という印象を拭えない」³⁹。

大部分の労働者、職員の勤務終了時間は5時頃であるが、ほとんどの国営商業企業の営業時間は5時半か6時に終わる。しかも原則として買手が店に入れるのは閉店の15分前である。[そうしないと従業員が閉店時間に帰れないからである]

例えば、ゴムトラストの店では5時初めに並んでも結局、店には入れない。労働者、職員の大衆的抗議や騒ぎがみられる。

一部繊維トラストやシンジケートが消費者の圧力で7時まで営業することもある。だがすぐに労働者 - 消費者に気を使いすぎたことを後悔して修正を加える。7時15分前より更に15分繰り上げて販売を停止する。こうして繊維シンジケートの小売店では7時まで営業と掲示されているのに6時半には店に入れない⁴⁰。

量目不足、寸法不足は商業においてかなり頻繁に起こっている。
旧いロシア商人＝投機者の座右の銘は『騙さないなら売るな』であった。それが今なお続いている。

協同組合や国営商業でもそうした現象はみられる。袋で商品を出荷する場合、重量には袋の重さも含めることは慣行化している。一部店舗では買手は包装済みで商品を受け取る。買手の面前では計量は行わない。『行列のできる』店の『繁忙期』にはことにそうである。別の所では買手が支払いを行い、レシートを受け取る間に行われる。要するに買手には分からない。1kgが2.5フントに等しく、100gが1/4フントに等しいといった例が多くある(1フント=409.5g)⁴¹。

1926年1月の全連邦商業職員協議会での商業機構の欠陥に関する報告によれば、国営商業や協同組合において広範な窃取や横領がある。職員の職務に対する不誠実な態度が見られる。目減りの確定ノルマがなく、恣意的に定められている。懲罰手段がコレクチーフ全体に適用され、連帯責任に問われるため不足を補填する際のフォンド蓄積を余儀なくされる。そのため定価を超える価格で販売したり、価格引下げ指令実行の遅れ、計量誤魔化しなどが日常化する。働き手の資格が低く、流動性の高いのが大きな原因である。

職場委代表も黙ってはいない。「経営者は職場委を軽視する。諸掛りや価格計算の審議の際、職場委の指摘を考慮しない。職員の異動はしばしば非合理的に行われる。私消や横領の非難も誤解がある。売り場の働き手の買手への粗野な態度や拙い対応に対する非難も当たらない。売り場の仕事は非常に神経を使うし、過労の販売員が買手を満足させないとしてもそれは働き手の無能を意味しない。まして往々、買手の好みに合わない商品を売るように押し付けられるのである」⁴²。

商業人民委員部の指令により全ての商業企業に苦情帳が導入された。責任者は戒告や解雇処分を受ける。だが、店の消費者の苦情への対応は拙い。多くは回答もない。

セルプホフの国営百貨店では200gの精糖の販売が拒否された。販売員は250gか100gなら良いが、200gは駄目だという。店長を通して執拗に頼み込んでやっと買えた。

モスクワ農産物加工トラストの22号店ではチーズを200g買ったが、家に帰って見てみると腐ってボロボロになっていた。店長は「私は送られてきた物を商っているだけで何も手は打てない」と嘯く⁴³。

これは無論、単なる勤務員の資質や性格の問題ではなく商業システムの問題である。

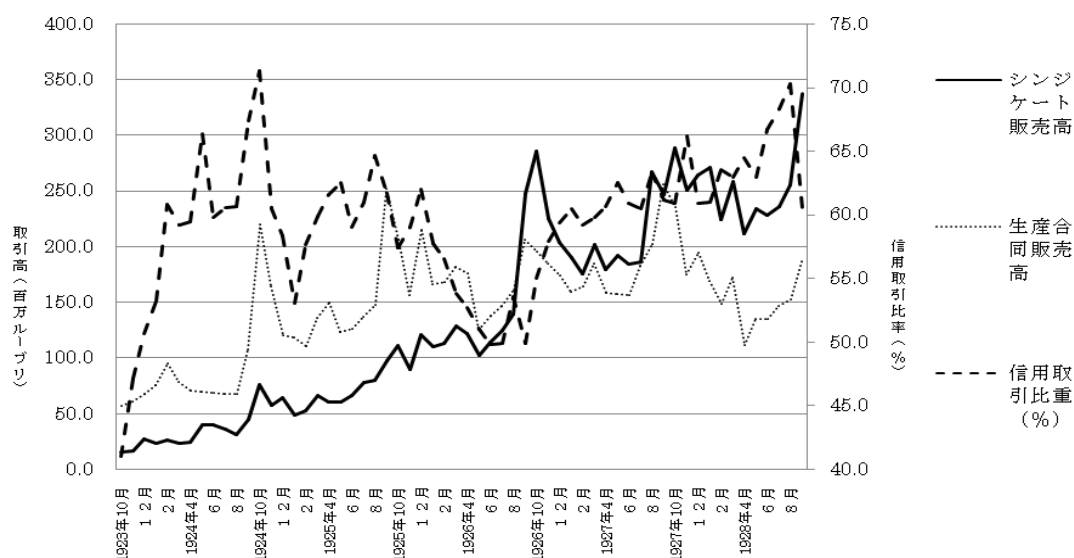
3. 取引条件

ネップ期には価格は概ね非弾力的であったから、市況の変化はマージン率や取引条件に直接的に反映する。つまり決済における現金または信用比率、信用期間の長さ、アヴァンスの大きさである。また品目構成や引渡し条件にも影響する。

市況が好調であれば、マージンが増え、現金比率が高まり、与信期間が短縮し、アヴァンス要求も強まる。買い手に品目構成も押し付ける。販売が不振であれば逆である。

[図V-2-1, 2. 表V-2-1~3. 繊維工業の取引条件は表V-2-4]

図V-2-1 工業の取引高と信用取引比率



注記：1. モスクワ商品取引所の取引高には 27 年 2 月以降，2 千ルーブリ未満の取引は含まれない。
 2. 1923/24 年度のトラストの取引のデータは 150 トラスト。シンジケートは 12。実際の出荷高のデータは 333 トラストのデータ。1924/25 年度以降は 291 トラストのデータ。
 3. 実際の出荷高は販売取引と計画供給を加えたもの（総体契約遂行分を含む）。小売り販売も含まれる。
 4. 27 年 5 月の総体契約や信用比率のデータ及び契約遂行を含む 1926/27 年度総体契約のデータは Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙によるが，トラスト数は少ない。

出所：Ekonomicheskii biulleten' kon'iunkturnovo instituta 各号：Statisticheskoe obozrenie 各号：Sotsialisticheskoe khoziaistvo, 1926, № 6, p.202；Ekonomicheskoe obozrenie, 1929, № 8, p.176；Narodnoe khoziaistvo SSSR v 1923-24g. Obzor Kon'iunkturnogo Soveta Gosplana. M., 1925, p.190；Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. I, pp. LXXVIII-LXXXII；Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. I, pp. 188-191；Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. I, p.73；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, p.78。

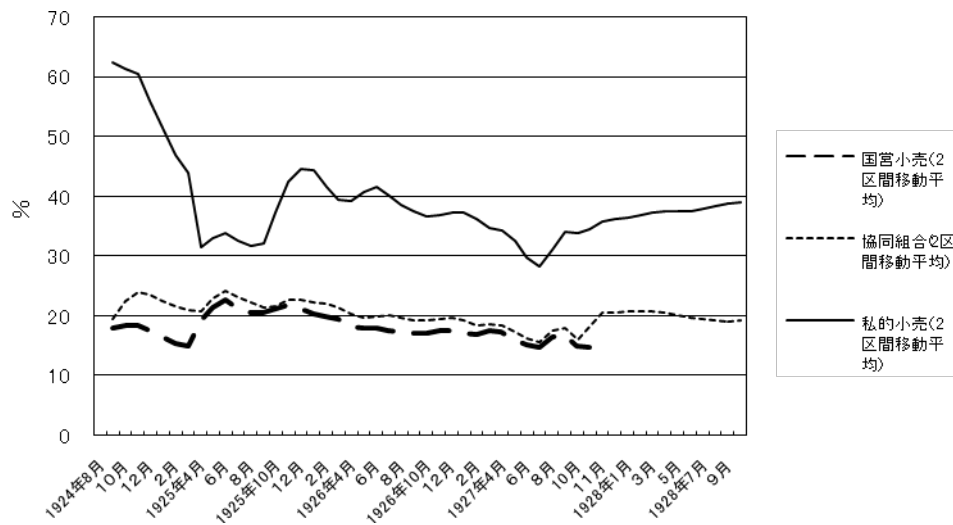
表V-2-1 モスクワ商品取引所取引の決済条件(%%)

	アヴァンス	現金	信用	うち3ヶ月超
1924/25年度	—	34.6	65.4	31.3
1925/26年度Ⅰ期	11.9	25.8	62.3	38.0
Ⅱ期	16.2	35.8	48.0	19.5
Ⅲ期	13.1	39.7	47.2	10.5
Ⅳ期	15.7	30.9	53.4	11.1
1926/27年度Ⅰ期	17.6	27.5	54.9	14.1
Ⅱ期	14.3	30.6	55.1	18.9
Ⅲ期	10.6	27.1	62.3	14.2
Ⅳ期	13.6	28.0	58.4	21.7
1926/27年度Ⅰ期	11.2	30.2	58.6	*38.2
Ⅱ期	12.7	31.7	55.6	*21.2
Ⅲ期	13.7	32.6	53.7	*31.8
7月	15.9	29.5	54.6	—
8月	14.2	35.5	50.3	—

*それぞれ11月，2月，5月の工業品取引のデータ。

出所：Sovetskaia torgovlia, 1926, №11, p.17；Statisticheskoe obozrenie, 1927, №12, pp. 65-6；1928, №1, p.119；№6, p.120；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 October 1928, №249。

図V－2－2 国営工業品出荷価格に対する小売マージン率



注記：1925年4月から27年10月までは8つの工業品グループの加重平均。25都市の月初データ。1927/28年度は45県都の月平均データ。

出所：Ekonomicheskii biulleten' kon'iunkturnovo instituta, 1924, No.9 - 10, p.18; Sovetskaia trgovlia, 1927, No.43, p.69; 1928, No.45-46, p.69; Vnutrenniaia trgovlia Soiuza SSR za X let, M., 1928, p.105.

表V－2－2 セクター別信用販売比率（％）

	国営組織	協同組合	私的商業	半官組織	全体
1923/24年度	67.3	70.0	37.0	—	61.1
1924/25年度Ⅰ期	53.4	50.8	17.4	66.7	46.8
Ⅱ期	57.3	57.2	16.9	66.0	50.4
Ⅲ期	68.5	66.1	24.4	70.5	57.0
Ⅳ期	65.3	63.8	29.3	52.1	57.7
1925/26年度Ⅰ期	61.6	59.5	23.1	62.1	53.3

出所：Vsesoiuznyi Tekstil'nyi Sindikat i tekstil'naia promyshlennost' v 1924-1925 g., Chast' I, p.68.

表V－2－3 ネットの平均信用期間（日数）

	与信	工業からの受信
1924/25年度Ⅰ期	33.4	
Ⅱ期	32.6	
Ⅲ期	36.6	
Ⅳ期	43.6	79.3
1925/26年度Ⅰ期	29.9	60.8
Ⅱ期		60.0
Ⅲ期	27.3	56.0
Ⅳ期		54.0
1926/27年度Ⅰ期	30.0	
Ⅱ期	31.1	
Ⅲ期	33.9	
Ⅳ期	30.3	

注記：1924/25年度Ⅲ期までは期首のデータ。

出所：Vsesoiuznyi Tekstil'nyi Sindikat i tekstil'naia promyshlennost' v 1924-1925 g., M., 1926. Chast' I, p.80; Vsesoiuznyi Tekstil'nyi Sindikat v 1925-1926 g., M. i L., 1927, p.22; Vsesoiuznyi Tekstil'nyi Sindikat v 1926-27 g., M., 1928, p.89.

表V-2-4 繊維製品種類別与信期間（ネットの日数）

	綿製品	ニット・メリヤス	羊毛製品	絹	亜麻	大麻・ジュート
1925/26 年度上半期	24.6		52.1		65.0	
下半期	21.6		39.4		46.7	
1926/27 年度Ⅰ期	24.9	30.2	38.0		42.1	54.7
Ⅱ期	24.9	32.6	36.0		44.4	119.0
Ⅲ期	26.8	35.8	40.0		46.4	127.0
Ⅳ期	24.4	32.2	29.8	50.4	44.0	92.0

出所：Vsesoiuznyi Tekstil'nyi Sindikat v 1926-27 g., M., 1928, p.89.

商品不足の下では、シンジケートやトラストが公定価格に上乗せして販売し、取引条件を厳しくする。納入者たるトラストが景況につけ込んで購入者たるトラストを過度に圧迫する。そうすると契約交渉は捗々しく進まない。トラスト間の多くの総体契約は最高国民経済会議の断乎たる介入の後にのみ締結された⁴⁴。

1925年2月13日、総経済管理局コレギアは繊維シンジケートと基礎化学工業に対し、2週間以内に総体契約を締結することを求めた。しかし、繊維シンジケートと基礎化学工業連合ソヴェトとの3ヶ月に亘る交渉は成果がなかった。繊維トラスト側は前年の決済条件に固執する（国内商業人民委員部の定めた価格からの割引の要求など）。他方、化学工業側も『隅には置けない』。彼らに有利な市況を100%利用しようとする⁴⁵。

1925年8-9月までは工業は多くの商品で卸価格から大口割引を行ってきた。だが需給逼迫のため大口割引の適用は大幅に減った。これは卸価格を平均5%引上げた。また工業は印税その他の租税公課を買手に転嫁するようになった。更に商品への上乗せの様々な方法を使った。例えば、本店より出荷する代わりに支部より2-3%のマージンを付して出荷した。但し、商品は従来と同じ倉庫から出荷される。加えて輸送コストや保管コストを節約するため地方への小口の発送を拒否し、地方協同組合宛てに大量の商品を発送した。そのため一部協同組合は再販売を余儀なくされる⁴⁶。

但し、必ずしも直ちに取引条件に影響するわけではない。取引条件は商業組織の財務状態との関係が強いからである。財務状態に余裕があれば、決済条件がすぐ厳しくなるわけではなく、逼迫していれば現金比率は高まる。市況と取引条件の間には従ってワンクッションある。

表V-2-5 平均信用期間の動向

工業部門	1925/26 年度	1926/27 年度 第1四半期	1926/27 年度 第2四半期	1926/27 年度 第3四半期	1926/27 年度 第4四半期
全繊維グループ	28.8	31.0	31.1	34.8	36.9
うち綿工業	20.0	21.0	23.0	24.6	26.4
皮革シンジケート	53	45.0	45.0	45.0	—
砂糖	—	—	65.0	65.0	65.0
塩	123	110.0	110.0	110.0	110.0
マホルカ	53	60.0	60.0	75-77-82	—
プロダシリカート	75	58	58	96	96
		71	71	71	71

注記：1. 現金払いを考慮。

2. 単位は日数。1926/27 年度第4四半期は計画。

3. マホルカの第3四半期の数字は4月、5月、6月の数字。

4. プロダシリカートの下段の数字は協同組合中央の協同組合下部との決済。

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 22 October 1927, No.242.

1926/27 年度第 3 四半期は市況がかなり高揚した時期だが、最も不足している商品（綿織物など）で信用期間が長期化した。砂糖、塩、履物などは一時的ではあるが、品不足で、その回転は速まったが、決済条件には全く反映せず、安定的であった。

協同組合商業もまた硬直的である。プロダシリカートのデータに見られるように協同組合中央が得られた信用期間長期化は下位の協同組合との決済条件には影響しなかった[表 V-2-5]。同様に砂糖トラストの行った 110 の地区ソユースの調査によれば、これらソユースは彼らが受け取った信用の半分も下部には引き渡さなかった⁴⁷。

国営工業の取引では、ある程度は市況によって契約条件が規定されるが、一般的に合意内容は売手に有利である。買手は多く、かなりのアヴァンスを払込まねばならず、それによって売手企業は運転資金を確保する。アヴァンスはしばしば注文額の 25% になる⁴⁸。買手の信用リミット枠を使って売手が銀行貸付を得ることもある⁴⁹。時には買手が原材料の手当てを行なう⁵⁰。

品目構成も需要・供給状況を反映する。もしある商品の需要が多ければ、工業組織は出来るだけ売れ行きの悪い他の商品を受け取ることを条件に販売しようとした。

商品不足を背景に抱き合わせ販売はネップ期を通じてほぼ普遍的な現象であった。国内商業人民委員部・商業監督部の調査によれば、1925 年秋、抱き合わせは隠された形態で続いている。『事前及び事後』の抱き合わせが行われる。例えば、繊維シンジケートモスクワ支店は事前に売れ行きの悪いまたは不必要な商品を買わせた。あるいは形式上、工業組織が規制価格で出荷するが、実際には抱き合わせで購入させるから実質価格は高くなる⁵¹。

ツェントロソユース・衣料品部長は語る。

トラストの保有する商品の品目構成と市場の要求とは大きく食い違う。冬季に冬物の重量織物や合着の数は極めて限定されているのに夏物が 10% ないしそれ以上あるといった具合である。大部分のトラストは取引に際し、彼らの製造済みの商品セットを押し付ける。例えば、イヴァノヴォ・ヴォズネSENSK 綿トラストはいつも綿織物の取引に 5 - 15% の亜麻織物を引き取らせた。モスクワ羅紗トラストは労働者、農民向け羅紗製品の買付けの際に都会風トリコットを 15 - 25% 加えた。ゴムトラストもオーバーシューズの販売に際し、売れないサイズ（9 - 12 番の代わりに 14 - 15 番）を押し付ける、等々⁵²。

金属シンジケートも抱き合わせを行っている。トラストからは生産品目構成で製品を受け取る。それらは市場の需要とは必ずしも相応しない。他方、シンジケートは買手毎の需要品目を混ぜ合わせた小卸販売を行わねばならない⁵³。

金属シンジケートは国営農業倉庫に 100 千プードの筒形鉄の販売に際し、90 千プードの釘を出荷した。農業ソユースには同じく 100 千プードの筒形鉄の販売に際し、50 千プードの釘を出荷した。シンジケートの弁明によると釘の抱き合わせはトラストの現行の生産計画によるものである。もし商業組織にとり必要な量だけを販売すれば釘工場の不完全操業を結果するであろう⁵⁴。

シリカ工業のトラストは 1 ダースの茶碗の販売に際し、3 - 5 の湯沸かし『プレミアム』を与える。一部地方では湯沸かしは滞貨となっている⁵⁵。

モスクワ市場ではグリセリンと石鹼が抱き合わせて販売されている。ラカー染料トラストは売れ行きの良い商品の 2 プード毎に売れ行きの悪い商品の 1 プードを加えて出荷している。金属商業でも釘に熊手が抱き合わされる。こうした抱き合わせは協同組合に小売での高いマージンの口実を与える。

繊維シンジケート・モスクワ支店は私的商人に対してだけでなく協同組合や国家機関にも抱き合わせを続けている。それを買手に事前に抱き合わせ取引の契約を調印させる、という遣り口によって隠している。その後に綿製品を出荷する。

ところが問題は抱き合わせの広がりだけではない。ロシア共和国商業監督部のモスクワ市場の

調査によれば抱き合わせ販売に見せかけたノーマルな品目構成の織物の再販売のケースがある。国営組織は大量の売れ行きの良い織物にわずかの売れ行きの悪い品目を加え、抱き合わせ販売と称して私的商業への再販売を正当化した。相変わらずトラストやシンジケートは『アジア的商業の手口』を駆使している⁵⁶。

モスクワ商品取引所相場建て委員会副議長 D.G.レヴィンによれば地方組織のモスクワ代表部により行われる綿織物の全ての再販売取引は相場建て価格よりさほど乖離しないような取引の形をとって行われた。多いのはある取引で売れ行きの良い商品が抱き合わせ品と一緒に販売されるものである。その場合、抱き合わせ品は売れ行きの良い商品と同様の高い価格がつく。相場建て委員会はそうした取引は相場建てから外した。

別の方法もある。1つの取引を幾つかの取引に分割する。その1つでは売れ行きの良い商品のみを相場建て価格ないしはそれをあまり超えない価格で販売した。別の取引では抱き合わせ品のみを販売する。

第3の道もある。売り手と買い手が交互的な取引を組み合わせる。同時に買手の保有する商品を市場価格よりずっと低い価格で引渡す取引を行うことによって売れ行きの良い商品を事実上、高い価格で売る。

こうして商業的相互関係の内実を取引所のコントロールの目から隠すことが出来る⁵⁷。

地方では抱き合わせはことに厳しい。

「抱き合わせに関する中央のトラストやシンジケートの代表者のお気楽な浮世離れした論議やその全面的な制限に関する御託は地方の商業界の間ではただ苦笑を呼び起こすだけである。わが地方では抱き合わせはカッコなしにほぼ普遍的現象である。これまで抱き合わせのないような商品はわずかの例外を除いてない」(スモレンスク)⁵⁸。

モスクワ市営銀行はハリコフ県トルグに70千ルーブリの葉タバコを引き受けるという条件で120千ルーブリの織物を販売した。このタバコはトルグには必要でなく、モスクワで赤字で販売された。赤字幅は20千ルーブリである(ウクライナ共和国国内商業人民委員部の得た情報)⁵⁹。

1925年10月、繊維シンジケート・カザン支部はタタール共和国協同組合ソユース(395の農村協同組合に供給している)に170梱の綿織物を与えたが、うち52梱はキャリャコ製品である。これはほとんどカントンの都市に需要は限定される。農村の協同組合には全く向かない。それ故、売れ行きの悪い大量の商品を抱え込む。こうした『通常の』品目構成で受け取る死蔵物の他、購入価額の18~20%を高価な羅紗、カムヴォリ織物、絹、ニット、亜麻布などを抱き合わせで受け取った。このように『与えられた物を受け取れ』のスローガンはしかるべき抵抗力を見出していない⁶⁰。

ウラル地方の農村部では低廉なガラス及び陶磁器の食器が不足している。これはプロダシリカート・ウラル支部が厳しい抱き合わせ販売を行っているからである。商業的慣行ではティーポットとカップを1:12の比率で販売することになっている。ところが支部は前者1に対し後者を2-3ダースの割合で販売した。協同組合は食器の取扱いを止めるか、滞貨を甘受するか、の選択を迫られる。

支部自身も絶えず「定められた」品目構成で受け取っており、それを全て売ろうとする。支部はシンジケート本部に品目構成の改善を訴えているのだが、効果がない。ウラル国内商業委は国内商業人民委員部に書き送っている。「執拗にプロダシリカート本部に精神的圧力をかけるよう求める」。

プロダシリカートの回答はふるっている。

「シンジケートの支部は商品の販売に際し、売れ行きの良いと共に売れ行きの悪い商品も、低廉品と共に安くはないそれも売るように柔軟性を発揮せねばならない。これは工業の利益や状況が要求する所である。ことに引き合いに出されたポットの例は悪い見本ではない。支部に罪を着せることが出来ないだけでなく、一定の功績ですらある。2-3ダースのカップに対し1

個のポットを販売することは工業の利益に合致する。蓋し、工業ではそのような比率で製造され、シンジケートに引渡されるからである」⁶¹。

トヴェル綿トラスト議長も語る。商品を『選択で』買手に販売することはトラストにとって極めて困難である。定められた品目構成は生産自身の要求により条件づけられたものである。この品目構成が守られないと過剰な織物在庫を余儀なくされる。これはトラストの財務逼迫の下では不可能である⁶²。

繊維シンジケート・モスクワ支部の言明はそつがない。

「繊維シンジケートの店は1つも販売に際し、押し付け *nagruzka* は行っていない。我々が小売業者にあらかじめ我々が『選別した』形で商品を押し付けるなど論外である」。「小売業者は自分の申請により織物を受け取る。その申請は出来る限り充足する」。とはいえ次のように付け加えることは忘れない。「我々の所に仮に50ワゴンの商品があり、うち3分の2ないしは半分が綿製品であり、残りは亜麻製品や羊毛製品などであるとすれば、当然、綿織物以外の繊維種類も含んだ申請を優先的に充足することにはなろう」⁶³。

1926年末から再び抱き合わせに関する記事が現れ始める⁶⁴。

消費者協同組合・経理係の嘆きを聞こう。

消費者協同組合にとり必要なものを適宜、買付けることは死活問題である。例えば、ランプを注文できるのが9月ではなく11月なのは困るが、まだたいしたことではない。問題なのはこのランプが一体として送られてこないことである。まずランプ本体が送られ、次いでガラスが送られてくる。それ故、現地ではランプの一部を受け取ってから、それを箱に仕舞い、他の部品を待つ。その間にシーズンは過ぎてしまう。その結果、この業務は赤字となる。

あるいは次のような事実がある。トラストから買付けられた商品の勘定書が送られてくる。そこには、買付けの全ての費用が計上されているはずである。長い時間を掛けて商品が実現される。その後に突然、この取引の何らかの費用について追加の勘定書が送られてくる。文書の遣り取りが始まる。無論、買手はこの費用を引き受けない。結局、誰が負担するかはその費用分が自分の責任ではないことをより良く証明するかどうかに掛かってくる。

1ワゴンの織物が買付けが行われ、手続きが済み、商品が送られてくる。発送の日から1週間、時にはそれ以上経過して、商品は既に現地にあるが、勘定書がまだない。トラストに慌ただしく問い合わせに向かう。現地からは勘定書の速やかな発送を催促する電報が届き始める。そのために販売が始められず、実現の有利な時機を失することになる⁶⁵。

4. 契約規律

契約規律は極めて低かった。

長たらしい交渉の末に成立した契約もスムーズには履行されない⁶⁶。一部企業によって「契約の法的側面は全く無視される。契約そのものは往々単なる書面とみなされる。多くの消費者側トラストは契約から生ずる自己の権利を行使しない。それが将来、彼らを一層悪い状態にすることを恐れる。納入者たるトラストが独占的性格の製品をもつ場合にはとくにそうである」⁶⁷。

違約金が注文額の60~100%になることがある⁶⁸。それも正確な履行を促す要因とはならない。履行の遅れに対してトラストや工場が『書面で通知すること』すら必要と考えないケースがある⁶⁹。しばしば注文遂行過程において契約条件がご都合主義的に変更される。時には機会主義的行動も採る⁷⁰。不履行が常態化しているために注文主側がそれを見越して過大な申請や注文を出す⁷¹。不履行の原因は様々だが何よりも主体的要因が大きい。多くのトラストで注文のかなりはすでに受注の段階で期限に遂行されないことが運命づけられていた。自己の生産可能性を良く知らず、それをはるかに超えて受注する。生産計画そのものも正確に達成されない。また納入側のトラストは引受けた注文に関する情報の集約が大幅に遅れ、注文側のトラストも発注に関する正確な情報がなく、従って納入期限の監視も出来ない⁷²。

更に、ある組織の契約不履行は次の連関する企業の契約不履行の原因となる⁷³。こうして供給連鎖の寸断やディスオルガニゼーションが発生する。

繊維工業への資材の納入状況は次のようである。注文遂行率は非常に低い。

表V－2－6 繊維工業への納入契約遂行

納入者	注文主の繊維トラスト	供給物資	契約額 (ルーブリ)	納入期限	26年3月1日 現在の遂行率
軍事工業	ヤロスラヴリ綿トラスト	紡錘・歯車	40,668	25年1月5日	50%
同上	コヴロフ綿トラスト	紡錘・歯車	40,341	25年3月5日	57%
同上	トヴェル綿トラスト	紡錘・歯車	33,580	25年1月22日	21%
モスクワ機械トラスト	ベンザ綿トラスト	糸取機	5,120	25年 10月15日	未履行
軍事工業	セルプホフ綿トラスト	紡錘	16,602	25年5月18日	5%
同上	ウラジミル綿トラスト	歯車	5,866	24年7月26日	26%
同上	トヴェル綿トラスト	軸受け函, リング	81,464	24年 12月20日	32%
同上	同上	支軸受	1,355	25年9月1日	未履行
『金属・技術』工場	イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト	鎖	1,515	25年10月5日	未履行
レニングラード機械トラスト	カムヴォリトラスト	各種部品	16,708	25年1月1日*	68%

*原文 24 年 出所 ; Khoziaistvo i upravlenie, 1926, №7 - 8, p.61.

石油工業への資材納入者の多くは一部品目の受注を拒否する。注文の遂行も大幅に遅れる。アズネフチでは 1924/25 年度に期限切れは注文総額の 20%を超えた。1925/26 年度第 1 四半期は 40.5%である。その後、顕著に改善した。

グローズヌイ石油トラストでは注文遂行の遅れは 3 ヶ月から 2 年になる。そのため石油トラストは資材を即興的に入手せざるを得ない。納入製品の品質は悪く、不良品も多いが、決済条件は厳しい。ことに金属、電機工業がそうである。一部納入者は契約締結の際、違約金条項削除を要求する⁷⁴。

国営工業中央管理局本部会はそうした事態に対し、一方で石油トラストが金属総管理局や納入トラストと共同で品質保証の技術的要件システムを構築すること、他方で石油トラストには不必要な注文で金属工業の仕事を増やさないことを勧告した⁷⁵。

機械設備の注文遂行はことに難しい。

グローズヌイ石油トラストはモスクワ機械トラスト、ゴムザ（国営機械製造工場合同）、ユーゴスターリ、国営電機トラストなどに設備を注文した。注文引き渡し期限は 1925 年 10 月 - 12 月である。だが、1926 年 2 月 1 日現在、これら注文は平均 19%遂行されたに過ぎない。注文の勘定で交付されるアヴァンス（2.5 百万ルーブリ）もなお全くカバーされていない。3 月 - 5 月には、注文遂行率は幾分改善したがなお低い。一部契約についてはゼロ（ゴムザ、メリストロイ）である。注文遂行の遅れは一年を超え始めている。市場における金属不足といった客観的要因もあるが単に生産者が消費者を軽んずるためである事も多い。

モスクワ機械トラストは 1925 年 1 月 1 日、グローズネフチとパラフィン工場向け設備の製造契約を締結（64,701 ルーブリ）した。その注文の一部は国営電機トラストに引き渡された（電機モーター 5 台、継手）。モスクワ機械トラストは自分の分はほぼ 1 年後に遂行するが、電機モーターや継手なしには工場は操業できない。国営電機トラストは注文遂行を毎月のように引き延ばす。5 月の声を聞いた頃、国営電機トラストはグローズネフチに次のように伝えてきた。

「我々はハリコフ工場に直ちに注文を遂行する通知を送った」(!?)。高々数千ルーブリの注文未遂行のために既に入手した数万ルーブリの設備が動かせない。

同様に、モスクワ機械トラストの別の納入契約では 159,312 ルーブリの注文が 10 ヶ月遅れてではあれ、92%遂行されたが、国営電機トラストにより 7 千ルーブリのモーターが納入されないためにその設備を利用できない。

1925 年 6 月にゴムザはグローズネフチと 24 台の蒸気動力設備用ボイラーの納入契約（280 千ルーブリ、引き渡しは 5 月）を締結したが、1926 年半ばでも 1 台も引き渡されていない。遅れの原因は次ぎのことにある。契約によると 1925 年 12 月に 4 台のボイラーが引き渡されるはずであったが、コロムナ工場長は 1926 年 1 月に「実際にはやっと仕事に取り掛かったばかり」と伝えてきた。ボイラー用材料がないからである、という。つまりゴムザは 4 台のボイラーの定められた引き渡し期限までに必要な材料を工場に送るように配慮しなかったのである。ゴムザは労農監督部への釈明において「我が国の工場におけるボイラー用鉄板の補充の遅れや積雪を原因とする搬出の慣行的な差し止め」を理由として挙げるが、それによる仕事の遅れは合わせても 23 日である。ここには無条件でゴムザの管理能力欠如がみられる⁷⁶。

非鉄トラストでは本部会自身が約定の期間に注文が遂行出来ないことを知りつつ、契約を締結したことを認めている⁷⁷。

化学工業も納入が遅れる。その原因のかなりは手続き上の不備にある。

金属工業は硫酸の激しい不足に苦しんでいた。鉄鋼総管理局は最高国民経済会議議長に化学シンジケートに対し金属工場への硫酸の未納分の発送を義務づけ、今後の供給の見通しを付けるための特別協議会を招集することを要請した。

化学総管理局によると化学シンジケートの業務活動は杜撰であった。化学シンジケートハリコフ支部の南部鉄鋼トラストへの硫酸出荷指図書は交付の時点から 3 週間も経ってから化学トラストの工場に届いた。出荷指図書はハリコフ支部からまずシンジケート本部会に送られ、そこから化学トラスト本部会に送られ、次いで工場に届く。支部から工場に直接送付できるはずである。シンジケートは通常、出荷状態について製品の発送者からではなく、消費者側よりそれらの生産停止の恐れが顕在化してから知ることになる⁷⁸。

最高国民経済会議・総監督部の資料によると、1927/28 年度第 1 四半期、北部化学トラストや南部化学トラストはそれらの生産計画を超える量を予約販売した⁷⁹。当然、契約は遂行できない。

トラストとシンジケートの契約すら守られない。

[27 年初め以来] 南部機械トラストと金属シンジケートとの金属供給の決済上の係争は約 1 年続く。互いに脅しをかけたり、種々の委員会や協議会に提起するが埒が明かない。

シンジケートはトラストがそれに納入した金属の支払いを系統的に遅らし、シンジケートのものである約 1.5 百万ルーブリを自分の運転資金としてしていると非難する。またトラストのシンジケートへの申請や発注は酷く遅れる。そのためシンジケートの冶金工場への引渡された製品に対する支払いも遅れる。

他方で、トラストはシンジケートが納入する金属はきちんと揃っていないし、しかも遅れる、と応酬する。そのためトラストは多くの注文を終えることが出来ないし、貨幣を得られず、当然、シンジケートへの支払いも遅れざるを得なかった。例えば、金属の遅れのため長いことほとんど完成していた約 500 千ルーブリのレールを運輸人民委員部に引渡せなかった。各種機関は決定を出す、トラストは支払うべきとか、シンジケートは滞りなく供給すべきといったものである。

そこでシンジケートは『腹に据えかねて』、(勿論、金属総管理局との合意の上だが) トラストを『思い知らせてやろう』と決め、決済がきちんと行なわれるまで傘下工場からの金属の出荷を一切停止した。

最初の戒めとして 1927 年 12 月、トラストのトレツキー工場への出荷を止めた。当然、工場の 2 つの主力職場は操業を停止した。

すると奇妙なことに『懲らしめられた』トラストは、それまで全くシンジケートに支払えなかったはずなのに、突然、どこからか貨幣を捻り出し、その債務の一部を償還した。そこで T 工場への金属の出荷は再開され、2 週間停止していた職場は再び操業を開始した。

こうして両組織の意思疎通の欠如、互いの非協力及び一種の経済的『自尊心』から 2 つの主力職場は休止の憂き目を見た。責任の一端は最高国民経済会議にある。適宜、切迫しつつある危機を予防しなかった。その後、この問題は労農監督部の機関に移され、気持ちの治まらぬ経営者を嗜め、今後このような醜態を繰り返さないよう対策を講じている、という⁸⁰。

「多くの納入者は契約を無視してもかまわぬ唯の紙切れと看做す傾向がある。だから既に締結した契約の条件を平気で変更しようとする」。

ツェントロソユースへの納入者が厳しい財務状態を理由に決済条件変更の要求を出したことがある。例えば、国営鋳物トラストは契約に従い出荷予定期日までに 530 千ルーブリのアヴァンスを受けとった（うち現金 450 千ルーブリ）。だが第 1 四半期に出荷したのは約定量の 15% に過ぎない。このトラストは更に全商品の現金払いを要求した。トラスト幹部の 1 人はそうしないと出荷停止の恐れがあると嘯く。金属総管理局議長が別の顧客を探すのを許可したかのように取り繕う⁸¹。

アズネフチの生産財供給モスクワ支店長・技師マイラノフスキーによればドヴィノ木材トラストはアズネフチとの契約により 2 百万本の支柱納入を引き受けた。引き渡しは 1926 年 6 月 1 日である。実際には 6 月初めまでにアズネフチが受け取ったのは 650 千本のみであった。ドヴィノ木材トラストは年度末までに更に 350 千本納入することは約束したが。残りの 1 百万本の納入は拒否した。違約金の支払の合意すら表明している。注文の決済条件は前年は 10% のアバンス（3 - 6 ヶ月の手形信用）で契約を締結できたが、本年度は工場が 25 - 50% の現金を要求し、手形信用は 2 - 3 ヶ月に削減され、手形割引は買い手の負担とされる。

この問題についてアズネフチはグラフエレクトロに訴えたが、グラフエレクトロは工場の提起する条件——25% は注文の際に現金で、25% は手形——は現在ではノーマルと考えると回答してきた。

エムバネフチは南部機械トラストへ狭軌用車両 70 単位を注文した。注文はエムバネフチが必要な材料を自分で手に入れるという条件で引き受けられた。鉄板 5 千ブード、溝形鋼約 6 千ブード等である。だが溝形鋼 No.5, No.8 がいないため注文の遂行が遅れた。

設備納入契約の決済条件は概して隷属的である。契約調印に際して 25% の手付けを現金で払い込み、25% は 6 - 7 ヶ月後である。手形決済は有っても手形割引はいつも買い手の負担となる⁸²。

こうした状況を打開すべく、1928 年 12 月の最高国民経済会議総会は契約規律遵守の必要性を強調し、最高国民経済会議総監査局は納入期限に遅れた場合、裁判にかけけることを提案した⁸³。だが、そうした脅しは当事者達が契約義務遵守に共同の利益を見出す場合にのみ効き目があろう。

供給組織は消費者のニーズに無頓着である⁸⁴。その底には『生産者主権』がある。

例えば、包装紙は売り手市場である。中央紙トラストはモスクワ羅紗トラストへの納入契約締結を拒否した。モスクワ羅紗トラストが長たらしい奔走の末にカマ・ウラル紙木材トラストで 4 ワゴンの包装紙を見出した時、そのトラストの全権委員は契約に違約金条項を含めるのを拒否した。取引相手は契約締結の際にトラストは 25 - 40% もの前渡しを受け取るのにである。結局、必要な紙の入手を断念せざるを得ない⁸⁵。

1926 年半ば、『赤いヴィボルジュツ』工場の商業部は小金物トラスト Tremass に 50 箱のボルトを注文した。ところが、届いたのは 190 箱であった。納入者の小金物トラストは 190 箱受け取るか、何も受け取らないかの 2 者択一を迫ったという。2 つの悪のうち、より害の少ない方を選ばねばならなかった⁸⁶。

『ウラル金属』は中央労働者協同組合の1つに要求された湯沸しの代わりに鑄鉄容器を販売したことがあった。説明を求められて、『ウラル金属』はこう釈明した。「湯沸しがないため鑄鉄容器に代えた」。要求された品目構成で出荷することを義務と考えない⁸⁷。

レニングラード染料トラストは1927年11月5日、ゴムトラストへの600トンの一酸化鉛の納入契約を締結し、91.5千ルーブリのアヴァンスが払い込まれたが、1928年1月現在、遂行していない。納入者は品質や技術的要件につき責任をもって受注するのは避ける。品不足を背景に納入者たるトラストはしばしば供給問題を専ら自己の狭い利益の観点から決める⁸⁸。

国営電機トラストへの資材納入契約は特徴的である。

納入契約遂行は違約金では保証できない。供給者が独占的である場合、違約金徴収の試みは大概、納入停止の脅しで報いられ、国営電機トラストの屈服をもって事態は収拾する。独占的納入者は通常、長期契約の調印に際し、予約額の25%の現金または短期手形によるアヴァンスを要求した。

例えば、1926年4月、国営電機トラストはウラル銅トラストに対し、1回目の入荷までに6ヶ月期限で350千ルーブリのアヴァンスを与えねばならなかった。冶金シンジケートは納入額の50%のアヴァンスを要求した。そうでなければ取引締結を拒否した。1926年4月1日現在、納入者の債務は4,360千ルーブリに達していた。そのアヴァンスも期限の納入を保証しない。品質面でも買手にとり厳しい条件がつく。

納入者が注文受け入れを拒否する場合もある。例えば、市電用モーターのための鑄物には特別の技術的要件があるため注文受け入れはことに難しい。結局、最高国民経済会議の圧力で納入者たる工場の間で国営電機トラストの注文が配分された。但し、尋常ならざる高価格でである。

通常、納入契約により約定期限に納入されるのは注文の50%未満に留まる⁸⁹。

弱電気トラストは無線アンプ用の増圧ランプ用ガラス製フラスコを年、600千本需要していた。1925/26年度の受信機増産と関連して1百万本が必要となる。これらは中央地域電機トラストのZ工場とエリマシトラストのDG工場でのみ製造される。このうち前者は注文遂行期間につき極めて杜撰であり、また受け入れ難い高価格をつける。最初の50千本の注文は1本、26コペイカである。トラストは必要に迫られて、この価格に合意せねばならなかった。第2の注文は長い執拗な交渉の末に21コペイカを受け入れ、この価格で出荷が続けられた。

ところが規模においてより小さく設備の貧弱なDG工場はこのフラスコを1本、12コペイカで（同じ大きさで同じ品質）販売した。ただ技術的に全需要を充足できない。

こうしたことは唯一の事実ではない。トラストは以前に中央地域電機トラストに5千メートルの2線式電話交換装置用コードを発注した。契約によると1925年4月25日に履行さるべきであったが、実際に引渡されたのは6月末であった。それも1,739メートルに過ぎない。同じく1線式コードの3千メートルの注文についても約定の引渡期限は7月16日だが、9月になっても受け取りの目途は立っていない（トラスト・モスクワ支店長代理談）⁹⁰。

ウラルメトはプレス用薄鉄板の弱電気トラストへの納入契約は事前調査（技師が派遣された）で技術的要件を充たしていることが確認されたにも拘らず、履行を渋り、非鉄トラストも真鍮の納入契約を約定の期限に履行せず、弱電気トラストは一部製品の製造を停止するか、縮小せざるを得なかった。電気総管理局は金属総管理局に対しこの問題について注意を促した⁹¹。

売り手市場の下での企業の態度を端的に示すのが次の『繊維機械』傘下企業の書簡である。これは1928/29年度第1四半期に期限通り機械を受け取れなかった注文主が釈明を求めたことに対する回答である。「……注文不履行の原因は説明を要しない。機械受け取りを望むならば、全く時宜を弁えぬ、余りにも執拗な催促には注意されたい」⁹²。

だが消費者（注文主）側にも問題がある。

買手も契約規律が高いわけではなく、機械製品納入契約において受け取った製品に対する手形はしばしば契約で示されたよりも長い期間で振り出される。現金による支払いも遅れ、恣意的に削減された⁹³。

注文主自身が契約規律に違反する。グローズヌイ石油トラストはゴムザへの 1924/25 年度Ⅱ期の掘削用具注文を一方的に 30%削減する通告を行なった。仕様の変更の必要や財務計画修正に伴う苦しい財務状態を理由とする。だが最高国民経済会議副議長 G.L.ピャタコフによれば財務計画の修正は本質的に契約破棄の十分な根拠とは考えられない。蓋し、決済や注文履行の条件からして支払の一部は 1925 年 10 月 1 日まで繰り越された（ゴムザも次年度への繰越しに合意した）。発注してから 7 ヶ月も経ち、注文のかなりが遂行されてからその一部を破棄することは一般的経済的観点から許されない。ピャタコフはグローズヌイ石油トラストに注文をすべて受け容れることを勧告した。仕様の変更は支障なく可能なため 5 月 5 日までに新しい仕様による注文を出すべきである。そのうえで鉱業管理部に対し次のように指示した。石油トラストが金属製品の発注に際してより慎重であること、それらがあらかじめ確定された年間計画に基づき正確な要求を出すようにさせる⁹⁴。

また供給活動を合理化後の企業の複雑化した要求に適合しえず、企業内の半製品の計画的移動も整備できない。そもそも企業には独立の供給活動の経験に乏しい⁹⁵。

納入される原材料や半製品の品質の悪さは一定程度は注文主のトラストにも責任がある。国営電機トラストでは工場と納入者が直接、交渉できず、トラスト本部ないしトラストの地方代表部を通して交渉する。トラストは納入される原材料の品質には充分、注意を払わず、技術的要件をぞんざいに検討する。例えば、燃料について最も大事な発熱量を指示しなかった。銅については 15°Cでの金属の比抵抗限界については指示したが、その化学的成分については指示しなかった。ところが混入成分が銅の機械的特性に与える影響は生産の観点からは重要である。この比抵抗についての銅の特性評価も古いドイツの基準によるものであって、最新の国際基準には相応しない。

トラストの活動は工場の申請の単なる集計であり、その申請を点検するデータも人材もトラストにはない。品目も多く、結局、余分に在庫を抱えることによって対応せざるを得ない。1925 年 10 月 1 日、原材料は 4 百万ルーブリ過剰であった⁹⁶。

同じ用途で同じような使用条件の同じ機器が注文主によって（例えば、通信人民委員部と運輸人民委員部）別の仕様が要求される。そうした問題に対しては標準化によって一定程度対応しえた。例えば、変電所の誘導コイルのタイプは 36 から 12 に、絶縁体のタイプは 60 から 12 に整理された。

石炭工業によるコールカッターの国内工場への発注に際し、機種選択はあっさりと片付き、重量タイプ『シスカリ』に決まった。発注先はゴルロフスキー機械製造工場か、ハリコフの『坑夫の光』工場かを選択せねばならない。いずれもドンウーゴリの管轄下にある。G 工場はコールカッター生産のために 1,100 千ルーブリを必要とするが、とりあえず 62 千ルーブリを投資すれば、1928/29 年度に 50 台を製造すると約束した。ハリコフ工場は 712 千ルーブリを必要とした。コールカッター用設備の一部は既に工場にあるため G 工場よりコストは少なくて済む。すでに発注された追加設備を購入するため、本年度中に 50 千ルーブリを受け取れば、翌年から毎月、12 台を製造できる、という。

ここでドンウーゴリ補助企業管理部はあれやこれやと検討していずれかの工場を決める代わりに最少摩擦抵抗路線を採った。つまり両工場にコールカッターを発注した。時間が経てばどちらがより安く、品質が良いか判明するというわけだ。

ハリコフ工場の生産代表者会議はドンウーゴリ本部会議長及び最高国民経済会議・機械製造委に公開書簡を送って直ちに問題を調査し、白黒をつけることを要請した⁹⁷。

5. エージェントとトルカーチ

こうしたフォーマルな商業制度の機能不全をカバーするためにネップ期にはエージェントやトルカーチといった特殊な仕組みも作り出されていた。

例えば、『軍需工業』のレニングラードの工場は繊維シンジケートを通して 1925 年 11 月までにモスクワメリヤストラストの糸繰機心棒、リング、軸受け筒の注文を遂行する予定であった。だが 1926 年 3 月初めまで遂行されず、繊維シンジケートと『軍需工業』の監査委による非常勤の働きかけの結果、3 月初旬、繊維シンジケートの技術コントーラの特派員が『軍需工業』の工場に派遣された。彼らはこれら部品の 50% (!) を工場に見出すことができた。そしてそれらをモスクワに発送しえた。

木材の送付も遅れる。木材工業組織は貨物の受け入れのため発送地に特別エージェントを送ることを要求してきた。だが、ほとんど常に適宜に木材が駅に届くことはなく、エージェントの維持には大きなコストが掛かる⁹⁸。

『赤いソルモヴォ』工場（ニジニ・ノヴゴロド）のエージェントは諸々の原材料を求めて出張する。それら働き手は現地に何週間も足止めをくうことがある。貨車の手配の遅滞などによる。

同じことが多数の地方工業企業にもある。そうした『トルカーチ』は南部、カフカースその他の地方にいる⁹⁹。

「多くの代表部は縮小したはずだが、すでに現在、これら代表部はエージェントや外交販売員の形で再興している」¹⁰⁰。

1927 年にロシア共和国労農監督部により代表部の調査が行われた（計画外監査資料）。調査対象は 1,808 を数えた。名称は様々で支部、代表部、代理店その他として活動する。投機や私人への不足商品の販売などの廉で司法上、行政上の責任を問われたものもある。北カフカースだけで検察への送検 4 件、行政罰 9 件を数えた。

10 の地方労農監督部（人民委員部除き）の活動の結果、調査した 964 の商工業、協同組合、出版その他の組織の代表部のうち 392 が解散、大幅人員削減が 192、変更なしが 380 である。

モスクワの 1,015 の代表部（これらのかかなりは非合法に活動し、地方国内商業委員会に登録されていない）のうち 553 は地方協同組合のそれ、工業のそれが 268、商業 106、出版 52、その他のそれが 36 であった。うち解散さるべきは 811、残りの 204 も平均 50% の人員削減を求められた。

正当な理由なく決定を遂行しなかったものは責任を問われた。6 月 1 日現在、モスクワで解散したのは 503 である。ロシア共和国全体で解散は 1,203 になる。新規代表部の生成を避けるためロシア共和国人民委員会議は 5 月 4 日の会議で労農監督人民委員部提出の新規代表部開設のための特別許可制導入案を承認した。いずれにせよ膨大なエージェント網が族生していたことは間違いない。

モスクワで代表部の多い理由はいくつかある。1 つは委員会や小委員会の無数の会議があり、関係の地方組織は代表をそれらに出席させねばならない。そのため各組織からいわゆる常任の『会議係』の特別カードルが作られる。1 つは個々の地方の企業や機関に係わる諸問題の種々の管理、調節機関における処理が極めて複雑で遅いため、地方組織はいわゆる『トルカーチ』を用意せねばならない。彼らは相応の官庁で上記問題を押し通す。1 つは地方組織については中央経済機関は彼らが引き受けた義務の遂行に対する責任がないことである¹⁰¹。

国家機関のラインで私的企業家はしばしば『全権委員』スタッフとして活動する。特別の契約により、あるいは『手数料で働く』職員として、もしくは『アヴァンス』を受け取る『木材調達エージェント』として独立の企業的組織をもつ（Iu. ラーリン）¹⁰²。

私的外交販売員の利用もある。

アゼルバイジャン酒トラストは外交販売員を通して製品の 47% を販売する。ブドウ酒トルグは

16%, カンズメシシゲートは 28%, ウズベキスタン酒トラストは 100%, 等々。モスクワでは全市が地区に分けられ、外交販売員は例外なく全ての卸の買手の取引について定率報酬を受け取る。葡萄酒、食品、ビールその他の商業部門でそのサービスを利用していることが多い。必需品ではなく供給過多で市場や消費者への押し込みを必要とする場合である。

外交販売員は彼らのサービスを利用する機関からは給与は受け取らない。専ら定率報酬により活動する。旅費は自己負担である。手数料はアゼルバイジャン酒トラストの場合、モスクワで販売高の 3%, 他都市販売で 5%, 葡萄酒トルグでは 1~4% である。中には年収 1 万ルーブリを超える外交販売員もいる。

通常、私的外交販売員は担保を入れるが、大抵は何ら資産による保証のない手形でカバーされる。それでもかなりの額の取引が任せられる。外交販売員は契約により私的買手に対する買主支払能力保証を行う。一部は協同組合に対しても行う。しかし、実際は顧客が不払いの場合、外交販売員はわずかししか支払わない。外交販売員はしばしば稼ぎを店長と分け合う。商品の流通や買手の推薦に対して。

その後、多くの経済組織は私的外交販売員の利用を止め、自己の職員たる外交販売員を雇うようになった。1924 年 6 月 17 日の人民委員会議決定に基づきそうした商業職員 - 外交販売員は給与表による俸給と販売額に対する定率報酬の双方を受け取る。自動車工業トルグ、国営薬品トルグプロム、国営ミシンではそうした混合システムが実施されている。これら外交販売員は担保の代わりに国営保険に入って損失をカバーする¹⁰³。

いわゆる『トルカーチ』は以下のような働きをする。

繊維工業では原材料注文の期限内不履行があるため注文遂行を監視する特別全権委員＝検査員を受注側工場に派遣する。鉄道においても貨物の移送を監視する今は亡き『トルカーチ』機構が蘇る。精力的なトルカーチが貨物を合法的且つ非合法的方法に頼って自分の企業に速やかに運び届ける。他の貨物の輸送を犠牲にして¹⁰⁴。

原料引渡し方法について「社会主義的アプローチ」がない。専門の引渡し役カードルが抱えられている。巧みに役に立たぬ商品を掴ませるためである。受け入れ係はこれにまともに張り合ってはならない（レニングラード繊維トラスト議長 M）¹⁰⁵。

『赤いヴィボルジェッツ』工場（レニングラード）は 1925 年 4 月、国営電機トラストに 1 千 kw の変圧器と 2 千 kw の変圧器及び予備の変圧器 2 台を発注した。国営電機トラスト本部会は 4 月 15 日に 2 台の変圧器の注文をディナモ工場に出した。当初、注文の遂行期限は 1925 年 12 月とされた。次いで 1926 年 3 月に延期された。その期限が過ぎても注文は不履行のままであった。そこで『赤いヴィボルジェッツ』工場管理部は全権委員として R 教授を国営電機トラストに派遣した。トラスト本部では変圧器は 1926 年 7 月 1 日及び 8 月 1 日に製作されるという回答を得た。だがディナモ工場を訪れてみると変圧器用部品の製造に着手していないばかりか設計図さえないことが分かった。予備装置についてはトラスト本部でも工場でも何ら情報は得られなかった。

その後、トラスト本部やディナモ工場との長たらしい交渉や往復文書の遣り取りの後に当該注文の期限は 1927 年 4 月 1 日に定められた。こうして特別のトルカーチの派遣によってのみ状況が明らかとなり、注文遂行期限が決められたのである¹⁰⁶。

こうしてエージェントやトルカーチはネップ期商業の不可欠な要素となっていた。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1924.

² Puti industrializatsii, 1928, №23 - 24, pp. 70 - 71.

もし、シンジケートが亜麻工業の原料基地に関心を向けていたなら亜麻工業の蒙った破局的状況は避けられたと B.アザルフは厳しくシンジケートを難詰した。

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 January 1927, №10.

-
- ⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1925, №30.
- ⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 January 1925, №25.
- ⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 August 1925, №190.
- ⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1925, №97.
- ⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 July 1925, №173; 1 August 1925, №174: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 July 1925, №173; 1 August 1925, №174.
- ⁹ Pravda, 22 November 1925, №267.
- ¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1926, №16.
- ¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 February 1927, №31 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 February 1927, №31.
- ¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1926, №40.
- ¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926, №30.
- ¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1926, №110: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926, №109.
- ¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 October 1926, №235; 14 October 1926, №236.
- ¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 February 1927, №35 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 February 1927, №35; 16 February 1927, №38; 19 February 1927, №41.
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 June 1926, №131.
- ¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 December 1928, №289.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, №24.
- 紙危機のもと、私的卸業者が商業から生産（印刷、製本など）に移行するケースがある。蓋し、生産企業はトラストから紙を受け取る権利をもつからである。
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1925, №179.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 July 1925, №171: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1925, №170.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 3 February 1927, №27; 5 February 1927, №29 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27; 4 February 1927, №28; 5 February 1927, №29.
- ²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1925, №209.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 December 1928, №289.
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 February 1925, №37.
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1926, №138.
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1927, №179.
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 March 1927, №57.
- ²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926, №273 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 November 1926, №275; 28 November 1926, №276.
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 February 1927, №35 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 February 1927, №35; 16 February 1927, №38; 19 February 1927, №41.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 April 1927, №75.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 13 July 1927, №156.
- 一部工業品の需給の緩み、滞貨を背景に供給超過商品を外交販売員がスモレンスク市場で売り引き合いを出す現象がみられる。これは商工業企業（ことにシンジケート）の地方代表部の性急で過度に機械的な解散が影響している。毎日、中央労働者協同組合、地区ソユース、スモレンスク工業トルグなどで小間物、クスターリ織物、食器、モスクワ機械トラストの金属製品、クリーム製粉トラストのマカロニ、マッチといった様々な製品の売り引き合いを出す外交販売員の行列ができています（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 February 1927, №47）。
- ³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1925, №137 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1925, №137.
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 July 1925, №173.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 June 1927, №128.
- ³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 October 1925, №228.
- ³⁷ Planovoe khaziatstvo, 1925.№10, p.67.

³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1924.

ツァリーツィン県国内商業部は商業組織に特別代理人を送り、客として実際に購買させて調査した。90 回訪れ、270 の買い物をした。そうすると 1 つの品物の購入に要した平均時間は国営商業で 6 分、協同組合で 3.5 分、私的商人で 1.5 分であった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 January 1925, №3)。

³⁹ Pravda, 18 November 1925, №263.

⁴⁰ Trud, 11 November 1925, №257.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1925, №184.

* 因みにロシア語の *prodat'* には裏切るの意がある。

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1926, №7 ; 10 January 1926, №8 ; Izvestiia, 9 January 1926, №7 ; 10 January 1926, №8.

⁴³ Pravda, 28 March 1928, №74.

⁴⁴ Predpriiatie, 1925, №10, p.5.

⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 June 1925, №127.

アニリントラストは 1923/24 年度、3 ヶ月信用で販売していたが、1924/25 年度は自己流動資金が乏しく、2 ヶ月信用、平均 25% 現金で販売した。シンジケート以外の国家機関の買手には 50% 現金販売、残り 60 日信用である。消費者協同組合中央と 26 年に締結した契約では 25% 現金、75% は 2 ヶ月半信用である。私的商人には現金販売である。郵送の場合は 50% の手付けを取る (RGAE, fond 2029, op.1, d.168, l.63, 74)。

25 年 4 月 27 日付け繊維シンジケート本部会議長、本部会員、化学コントーラ長の労農監督部宛書簡によれば、繊維シンジケートに硫化黒色染料を供給しているのはアニリントラスト、モスクワ基礎化学トラスト、ヒムウーゴリ、軍需工業総管理局であり、中でもアニリントラストは他の 3 つを合わせたより納入量が多い。そのアニリントラストの価格は競争者より高い [独占的立場]。

軍需工業総管理局の売り引き合いではプード当り 17 ルーブリ 80 コペイカであり、支払いは 4 ヶ月手形による。これに対しアニリントラストは 20 ルーブリ 40 コペイカであった。5 月 1 日より 19 ルーブリ 38 コペイカに引下げる。決済条件はモスクワ工場渡しで 2 ヶ月手形払いである。

繊維シンジケートは最高国民経済会議・国営工業中央管理局に対し、アニリントラストの染料価格見直しを要請した。加えて労農監督部に全ての競争関係にある工場の原価計算見直しを求めた。

そこで 25 年 5 月 2 日付け労農監督部・化学セクツィアの軍需工業総管理局、ヒムウーゴリ、モスクワ基礎化学トラスト宛書簡で原価計算送付を要請し、繊維シンジケート本部会に対しては近日中に競争相手と比較してアニリントラストの染料の高価格の原因を調査し、その結果を伝えると約束した (GARF, fond 374, op.8, d.542, l.57 - 40 [リスト逆順])。

25 年 3 月 31 日付け書簡で軍需工業総管理局は繊維シンジケートに対し 150 トンの硫化黒色染料を販売する条件を出した。プード当り発駅渡し 17 ルーブリ 80 コペイカで風袋は無料、4 月から 9 月に毎月等量を出荷する。決済条件は鉄道貨物引き換え証と勘定書に対し現金 35%、残りは 90 日手形 (商品発送日より) とする。割引費用はゴスバンクの利率により、手形振出の際に買手が現金で支払う。印税、取引所費用は折半とする (ibid., l.44)。

⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1925, №267 ; Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1925, №268 ; Izvestiia, 24 November 1925, №268.

国営ミシンの利潤が多いのはもっぱらマージンが大きいためである。1926/27 年度に販売された全ての機械に対するマージンは平均 74%。現金決済の場合は 61.4%、信用販売では 86.6% である。ミシン部品のマージンは平均 96% である (最も需要のあるミシン部品に対するマージンは 400 - 500% にもなった。時には 900%)。28 年第 2 四半期ですらミシンへのマージンは 40 - 50%、場合によっては 114% に上る。映写機販売の場合は現金決済で 40% であった。それによる純益は 17% にもなる。ラジオ受信機の場合、信用販売で 40 - 55% を買手から受け取った。

信用に対する高利貸的性格の上乗せにより労働者消費者からは与信に対して 1,654 千ルーブリを得た。これは与信額に対し年率 58.9% となる。トラストは銀行信用に頼ることなく、自らが一種の『銀行屋』になった。

ミシン部品の価格は実際の原価ではなく、戦前の小売定価に 100 - 200% のマージンをつけて定められた。価格引下げ指令は遂行されなかった。ミシンについては 24 年 2 月に定められた価格は 27 年 3 月まで変更されないままであった。27 年に行われた引下げは一部品目について 8~2%。家庭用

ミシン価格は 10.9%, その部品は 10% 引下げられたが、戦前販売価格へのマージンを 100 - 200% としてである [労農監督人民委員部調査資料による] (Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1928, №116 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1928, №116 : 24 May 1928, №119)。

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1927, №242.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 February 1927.

⁴⁹ 例えば、繊維シンジケートの繊維機械や部品の納入契約。その貸付が設備投資に使われることもある。貸付の返済は引渡される製品の支払分から漸次行なわれる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 July 1926 ; 30 September 1926)。但し、この場合は売手が強いというよりは、生産財確保のために力のある買手が供給側を援助したのであろう。

⁵⁰ 例えば、エムバ石油トラストと南部機械トラストの車輛注文 (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1926)。

⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1925, №267 : Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1925, №268 : Izvestiia, 24 November 1925, №268.

⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 6 February 1925, №30.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1925, №116 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1925, №116.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1925, №235.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 June 1925, №133.

⁵⁶ Torgovye izvestiia, 3 November 1925, №84.

⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254.

⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 February 1925, №41.

⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 November 1925, №255.

⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 November 1925, №262.

リャジュスク市単一消費者協同組合 (リャザン県) はモスクワトルグから 5 梱の織物を受け取るために『強制なく』 500 ルーブリの小間物を注文せねばならなかった (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1925, №286)。

⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 March 1925, №67.

⁶² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 February 1925, №36.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 November 1925, №259.

⁶⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 December 1926, №281 : 5 January 1927, №3 など。

⁶⁵ Pravda, 22 October 1925, №242.

⁶⁶ 26 年 1 月、金属シンジケート代表とカリーニン記念工場 (農業機械製造) 管理部の間で予約取引 (ボイラー用鉄納入) 遂行手続きに関するうんざりするような係争があった。スモレンスク駅に工場にとり最も必要とする時期に鉄が到着した。その時から鉄の引取りをめぐって、両者の間で精力的な電報の交換が始まる。

— 兄弟よ。ボイラー用鉄を与えよ。是非とも必要なのだ。

— すぐに現金を払え。

— 勘定書を出してくれ。

— 勘定書はない。本部が 1 ヶ月半後には送る。

— それでは前払い申告を出してくれ。

— 『見積り』勘定書は送る。

— 『最終的な (正式の)』勘定書はいつか。

— 判らない。シンジケート本部はいつも勘定書の発送が遅れる。

— それでは支払えない。

…… こうして鉄は依然、駅に留まり続ける (Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1926)。

⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926.

例えば、オレホヴォ - ズーエヴァ綿トラストが不誠実な取引相手 (金属シンジケートの支店やウラル金属シンジケート) から契約義務不履行に対して違約金や延滞利子を要求しようとすると、彼らは更なる資材の出荷を避け始めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926)。

⁶⁸ 例えば、国営電気トラスト (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926 ; 17 June 1926)

⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 November 1925.

ペンザ羅紗トラストによると納入者である機械トラストは注文遂行期限に関する問合わせや引渡し

を急ぐ要請に回答すらしてこなかった、という (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926)。
70 例えば、レニングラード大麻トラストは『市況の変化のゆえ』[価格上昇と読め] 北西州鉄道管理局へのロープ納入を控えた。大麻不足を理由としたが、その事実はなかった

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1926)

71 例えば、アゼルバイジャン石油トラスト (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926)。

72 例えば、ゴムザの 25/26 年度受注高は生産計画を 15% 上回っていた。引受けた注文の期限は生産計画と不相応であった。南部鉄鋼トラストも同様である。国営電気トラストは 26 年、6 ヶ月で未遂行注文は 42% 増加した。機械製造計画が 21% 未達成であったためである。期限に間に合わなかったために注文主がキャンセルしたが、そのための原材料は準備されている (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1926 ; 22 August 1926)。

73 例えば、ウクライナ金属トラストの不履行契約 42 のうち 19 以上は南部鉄鋼トラストの工場から鋼鉄が期限に届かなかったためである (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 September 1926)。

荷車工業中央管理部では 25/26 年度、期限に納入された原材料は 67% に過ぎなかった。他方、自らも農業機械シンジケートへの納入契約を 25% 減らし、減額したそれすら 77% しか遂行できなかった、国営ミシンでは 25/26 年度、納入は約定量の 74% であった。他方、その繊維工業向け注文の遂行率はわずか 44% にとどまった。残りの注文はキャンセルを要請した。アヴァンスを受け取り、引き渡しを約束しながら (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 January 1927)。

74 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1926, №117.

75 Ekonomicheskaiia zhizn', 4 June 1926, №127.

砂糖トラスト本部会は 1926/27 年度の製糖シーズンの開始に合わせ、レニングラード機械トラストに計 49 台のボイラーの注文を出した。レニングラード機械トラストは南部鉄鋼トラストやイジョール工場からの鉄やパイプの納入の保証がないため基本的契約期間に対し 2 ヶ月の特恵的期間が与えられれば受注に合意するという。砂糖トラスト本部会は金属総管理局に対しボイラーの期限内納入を促すよう要請した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 October 1925, №234)。

76 Pravda, 12 June 1926, №133 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1926.

『北部糖蜜』トラストはモスクワ機械トラストと 25 年初めに予備交渉と往復書簡の後、25 年 7 月、火力ヒーターと換気装置の付いた乾燥装置を発注した (13.5 千ルーブリ)。遂行期間は 165 労働日、つまり 26 年 2 月央までである。だが 2 月央の時点で引渡されなかったばかりか製造の初期段階であった。

4 月のモスクワ機械トラストの協議会の時でもなお製造の見込みが立っていなかった。製粉のための原料は数ヶ月も死蔵されており、生産計画を縮小せざるを得なかった。

更には 25 年 12 月になってヒーターや換気装置の原価計算が誤っていたこと (5,750 ルーブリ) が判明した (Pravda, 16 June 1926, №136. こうした例については Predpriatie, 1926, №7, pp.7 - 8)。

77 Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1928, №120.

78 Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1928, №287.

79 Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №28.

80 Ekonomicheskaiia zhizn', 31 January 1928, №26.

機械製造トラスト (ゴムザ、レニングラード機械トラスト、ウクライナ機械トラストなど) の契約規律は低い。1928/29 年度第 1 四半期、トラストのシンジケートへの製品引渡しは計画の 60% に留まった。主力トラストは契約遂行義務を全く省みない。ゴムザの第 1 四半期の契約履行は 27%、レニングラード機械トラストは 29% に過ぎない (Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1929, №18)。シンジケート側も同様である。プロダシリカートは中央陶磁器トラストに対しトラストが拒否したにも拘らず、ウラルのスパアの納入を続け、在庫が膨れ上がった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1926, №146)。

81 Torgovyie izvestiia, 13 February 1926, №17.

82 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1926, №131.

83 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 December 1928, №301.

84 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.

85 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, №24.

86 Pravda, 18 June 1926, №138.

87 Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1926, №287 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11

December 1926, №286.

⁸⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1928, №19.

⁸⁹ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №1-2, pp.64—5.

⁹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 September 1925, №203.

⁹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 September 1925, №220.

⁹² Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1929, №18.

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1927, №131.

⁹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1925.

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.

但し、それなりの対応をしている企業もある。例えば、ハリコフ機関車製作工場は職場・計画 - 運営ビューローを設け、原料や工具を直接、職場にリンクし、中間生産価値を 36% 引下げ、原材料在庫を 50% 圧縮し得た。

⁹⁶ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №3, pp.64 - 5.

⁹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 July 1928, №171.

⁹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 May 1926, №100.

⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 April 1926, №89.

¹⁰⁰ Pravda, 20 April 1927, №89.

¹⁰¹ Izvestiia, 23 July 1927, №166 : Ekonomicheskaiia zhizn', 23 July 1927, №165 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 July 1927, №165.

¹⁰² Pravda, 29 March 1927, №70.

¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1927, №111.

25 年 10 月 29 日の中央執行委員会幹部会決定は『商業エージェント』規程を定めた。彼らは商工業企業の職員ではなく、取引高に対する定率報酬を受け取る。書面の全権を持つ場合にのみ企業の名で取引を締結する権限をもつ (Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №76, st.569)。

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 December 1925, №296.

¹⁰⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.

¹⁰⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 January 1927, №2.

第3章 国営工業の長期取引

1. 国営企業間取引

国営工業の取引は具体的にはどのように行われたのであろうか。既にみたような安定志向，受動性，非弾力性といった国営工業の諸組織の行動特性からして国営企業間の取引は一般に長期契約に向かう¹。だが，それらの間の取引交渉は一筋縄ではいかない。社会化セクターの組織体間の交渉では商品経済的合理性以外の様々な要因が絡み，落とし所を見出すのが難しいからである。

個々の事例を検討してみよう。

①繊維シンジケートと基礎化学工業連合ソヴェトの1925／26年度の化学製品納入総体契約。それまでは個々の繊維トラストと化学トラストが独自に取引を行っていたが，1925年1月頃から総体契約（総体協定）締結の動きが出てくる。以下，調印までの経緯を纏めてみた。

時期	交渉段階	審議事項及びその決定または結果
25年 1月中旬	総経済管理局工業組織部・協議会（繊維シンジケート，基礎化学工業連合ソヴェト，繊維及び化学工業管理部代表その他参加）	<p>* 繊維シンジケート提案：繊維トラストの年間消費量である苛性ソーダ200[310]千ブード，ソーダ灰150[270]千ブード納入の総体契約。</p> <p>* 化学トラスト提案：40%の現金アヴァンス要求。但し，ウラル化学トラストと石炭化学トラストは10%，月間納入分の20%現金，残額手形（割引はシンジケート負担）を要求。</p> <p>但し，南部化学トラスト，ウラル化学トラストなどは個々の繊維トラストに対しより有利な条件を与えている。化学トラストは総体契約締結を望まず，過度の要求を出す，陰では互いに競争して価格を引き下げるという（現金支払の場合，10～15%の割引）。</p> <p>繊維シンジケート：受け入れず。最高国民経済会議に解決を委ねる。個々のトラストは分離的協定を結んではならない。</p>
25年 1月 23日	全連邦化学トラスト代表者会議（総経済管理局工業組織部）	基礎化学工業と他の消費側工業部門とのより正常な相互関係確立を目指す。シリカ工業を除き化学トラスト間の激しい競争がある。消費側トラストと基礎化学工業連合ソヴェトが総体契約を締結する必要がある。
25年 2月 初旬	基礎化学工業大会	主要消費者たる繊維シンジケート，運輸人民委員部，プロダシリカート（土石シンジケート），農業人民委員部等との商業的相互関係正常化を目指す方針採択——総体契約締結が必要。両者の協定がない場合は意見の対立は最高国民経済会議で審議の上，総体契約の最終条件を定める。
25年 2月 中旬	最高国民経済会議・総経済管理局	化学製品の繊維工業への供給：総経済管理局・工業組織部は繊維，化学トラスト，繊維シンジケート，基礎化学工業連合ソヴェト代表参加の下，総体契約の基本を作成。
25年 3月 上旬	基礎化学工業連合ソヴェトでの繊維シンジケートと基礎化学トラストの代表者協議会	<p>* 1926年10月1日までの化学製品納入総体協定案：繊維シンジケートは化学製品の確定的買手であり化学トラストから追加的委託手数料を受け取ってはならない。成約の直前に繊維シンジケートは契約期間中の繊維工業に必要な製品量の申請書を提出。納入量の化学トラスト間割当は連合ソヴェトが行なう。契約締結に際し繊維シンジケートは申請額の25%アヴァンスを支払う。うち15%は現金，10%は2～3ヶ月期限の手形による。残りの75%は貨物引換証副本に対し支払う，うち25%は現金，50%は2～3ヶ月手形。化学トラスト工場及び倉庫渡し。販売価格は国内商業人民委員部承認価格。契約期間中，繊維トラストと化学トラストは約定の商品について独自の売買業務を行なう権利はもたない。</p> <p>* 繊維シンジケート代表の見解：申請額の25%の手付け[アヴァンス?]払込みは負担過多。</p> <p>繊維シンジケートに対し提案：繊維トラストの化学製品に対する申請を正確に明示し，その規模に応じて決済条件を定める。</p>

25 年 4 月 上旬	繊維シンジケート の国営工業中央管 理局への要請	基礎化学工業の提案した総体契約の条件は受け入れられない。しかも化学トラ ストは再販売者に繊維シンジケートへの提案よりも有利な条件で取引してい る、例えば、苛性ソーダが市場ではブード当り 3 ルーブリ 19.5 コペイカ、90 日手形支払、取引締結時に 15% 支払い、残りは商品受取り時、価格引下げの 保証付き（契約期間中に価格引下げの行われた時には価格を引き下げる）で販 売されているのに、繊維シンジケートへの提案では 3 ルーブリ 55 コペイカ、 アヴァンス[25%]（6 ヶ月毎に 10% の現金と 60-90 日手形で払込み）と部分的 な現金支払（各納入毎に 25% は現金、50% は 60-90 日手形）を要求し、価格 引下げの場合の保証はない。早急の対処を要請する。 繊維管理局の見解：化学トラストは市場で互いに競争し、弱体のトラストには 不利な状況を作り出した。ことに苛性ソーダの例は不正常である。基礎化学工 業連合ソヴェトは繊維工業と化学工業の相互関係の調整に成功しなかった。問 題は最高国民経済会議で調整されるべき。そのために近く協議会を召集する。
25 年 4 月 中旬	基礎化学工業連合 ソヴェト	繊維シンジケートの異論について：繊維シンジケートの説明は事実と反する。 総体契約には反対しないが、繊維シンジケートの要求は受け入れられない旨、 通告。化学市場の混乱を利用して有利な取引条件を引き出そうとしていると難 ずる。
25 年 5 月 上旬	基礎化学工業連合 ソヴェト議長代理 ドゥボフの『商工 業新聞』編集部へ の書簡	繊維シンジケートの事情説明は作り話。実際には他の取引相手と同様、価格引 下げの場合の保証はしている。協議会において繊維シンジケート・化学コント ーラは何ら対案は出さずに契約の締結を拒否した。繊維シンジケートは行政的 方式で化学工業に圧力をかけようとしている。
25 年 5 月 中旬	基礎化学工業連合 ソヴェトでの化学 トラストと繊維シ ンジケートの代表 者協議会	化学工業と繊維工業の総体協定の条件：化学トラストと繊維シンジケートの総 体契約の期限は 1926 年 10 月 1 日。化学トラストと繊維トラストの化学製品 納入の個別協定による引渡しは 4 月 1 日以降とする。双方が不同意の場合、総 体契約に従う。繊維シンジケートは半年期納入額の 25% の手付けを払込む。 うち 10% は現金、15% は 60 日手形。残額は短期手形により支払う。 協議会での合意事項：原則的に合意。繊維シンジケートは連合ソヴェトのメン バーでない組織からの化学製品の買付はしない。繊維シンジケートは承認され た価格から 2% の割引を得る。
25 年 5 月 下旬	繊維シンジケート と繊維トラストの 提案（繊維シンジ ケート本部会員候 補 F.Kh. ブッレ）	基礎化学工業の提案する条件は厳し過ぎる。ことに北部化学トラストやモスク ワ基礎化学トラストのいわゆる独占的製品（酢酸、酢塩、重クロム酸カリなど） については納入額の 60% のアヴァンスが要求される。また繊維トラストへの 供給と決済は繊維シンジケートの半年期の確定申請によるが、これは変更でき ない。こうした固定化には反対。 事前の確定申請の期間を 3 ヶ月に短縮すること、及び決済条件の緩和。
25 年 6 月 10 日	繊維工業と基礎化 学工業代表者協議 会	主に決済条件について対立。 * 基礎化学工業連合ソヴェト：アヴァンスは半年期の申請額の 25%。また独 占的商品グループの決済条件は差別化。 * 繊維シンジケート：四半期申請分についてのみアヴァンスを支払う。全ての 商品グループについて決済条件統一化。 協議会：双方はそれぞれの提起した条件は最後のと考え、譲らず。問題は上級 機関（総経済管理局・工業組織部）の審議に移される。
25 年 7 月 上旬	基礎化学工業連合 ソヴェトでのトラ スト協議会	総経済管理局・工業組織部の介入の結果、ほとんどの係争問題について暫定合 意。 但し、繊維シンジケートの全納入額から 2% の大口割引要求は合意されず。 また化学トラスト間の受注競争を避けるためコンヴェンツィア（確定決済条件 での販売を義務付ける協定）の締結を提起。すでに北部と南部の化学トラスト の間にはソーダ、塩化石灰、塩化亜鉛、硫化ナトリウムについてのそうした協 定がある。 協議会決定：この特典を与えることは出来ない。基礎化学工業提案は最終案で あり、もし受け容れられなければ交渉停止も辞さないことを通告。化学トラ スト間コンヴェンツィアの締結を必要と認めた。

25 年 7 月 中旬	繊維シンジケート と基礎化学工業連 合ソヴェトの総体 契約締結合意達成	合意内容：7 百万ルーブリ以上の化学製品納入義務。契約期限は 1925 年 8 月 1 日—1926 年 10 月 1 日。繊維シンジケートは 7 月 20 日に約定のアドバンス（25%）を払込む。その場合、出荷される大量生産製品については 5%の現金と 20%の 1～3 ヶ月手形を支払う。いわゆる独占的製品については 25%のアドバンスを全額現金で支払う。申請量は当初の要求の 30%まで引上げ可能である。 成約は 7 月 20 日を予定。
25 年 8 月 10 日	総体契約調印予定 日	以前に 8 月 1 日を調印予定日としたが、基礎化学工業連合ソヴェトと個々のトラストとの合意まで延期された。 合意は得られ、8 月 10 日が予定日とされた。更に調印は 8 月 13 日に延期（直接、契約とは係わりのない当事者双方の要求により遅れた）。
25 年 8 月 中旬	繊維工業の化学工 業への公開書簡	化学トラストが非独占的商品のトラスト間配分が出来ないため調印が遅れている。 調印を急ぐべき。
25 年 8 月 22 日	再び調印予定日	繊維シンジケートは契約案を数日前に基礎化学工業連合ソヴェトへ送ったが、交渉、審議が長引き、繊維工業への化学材料のノーマルな供給が妨げられた。調印を待たずに化学工業に材料の発送を要請したが出来なかった。 再々度、調印延期。
25 年 8 月 27 日	繊維シンジケート は個々の化学トラ ストとの分離的契 約締結措置を採 る。	総体契約調印が化学トラストの内部的不統一によって遅れた、化学材料不足による染色仕上げ工場の停止を避けるため個々の化学トラストと 8、9 月の消費量の範囲内で暫定的に分離的契約を締結。契約条件は予定の総体契約に準ずる。 繊維シンジケートは北部化学トラスト、モスクワ基礎化学トラスト、南部化学トラストと契約調印。
25 年 9 月 初旬	最高国民経済会議 幹部会任命の総体 契約未締結特別調 査委員会	委員会：総体契約締結の障害無し。8 月 12 日以降双方の原則的対立は解消。未調印の責任は基礎化学工業にある。 委員会は基礎化学工業トラストに 6 時間以内の調印を提案。純技術的原因で遅れたため 9 月 5 日調印。
25 年 9 月 上旬	総体契約調印	約 8 百万ルーブリの化学材料供給。期間 1 年、発送は繊維シンジケートコントーラの受渡し指令書にしたがって化学工場が直接行なう。契約に指示された納入期日を守らない場合は違約金を支払う。製品の品質は契約に定められた標準規格に合致せねばならない。
26 年 1 月 上旬	基礎化学工業連合 ソヴェトでの合同 会議（石炭化学、 北部化学トラスト 、繊維シンジケ ート代表参加）	繊維工業への化学製品納入契約履行：シンジケートによると 25/26 I 期、受け取った製品は約定量より少ない。これは工場からの製品発送のために鉄道車輛を用意できなかったためである。 繊維シンジケートは運輸人民委員部や鉄道地区委員会に貨車の提供を指示すべく要請した。

出所：Economicheskaja zhizn', 22 January 1925 ; 24 January 1925 ; 14 February 1925 ; 10 March 1925 ; 22 March 1925 ; 5 April 1925 ; 14 April 1925 ; 13 May 1925 ; 27 May 1925 ; 11 June 1925 ; 8 July 1925 ; 11 August 1925 ; 5 September 1925 ; 10 January 1926 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 22 January 1925 ; 7 February 1925 ; 8 April 1925 ; 14 April 1925 ; 8 May 1925 ; 17 July 1925 ; 20 August 1925 ; 22 August 1925 ; 28 August 1925 ; 10 September 1925.

こうしてこの総体契約は予備的交渉から数えれば最終調印まで 8 ヶ月近くかかった。交渉は平行線を辿り、互いに譲らない。最後通牒を突きつけては譲歩を迫る、独特の交渉スタイルである。だから上級機関の裁定に委ねられることが多い。合意が成立した後にも、調印までの道のりは遠く、やはり上級機関の介入を要した。

1926/27 年度の繊維シンジケートと化学トラストとの化学製品納入総体契約は比較的スムーズに進行した。1926 年 7 月末には基礎化学工業連合ソヴェトとの最終的合意に達し、翌月上旬には調印にこぎつけた。その内容は次のようである。

契約期限は 1926 年 7 月 30 日から 1927 年 10 月 1 日。34 品目、総額約 11 百万ルーブリ。参

加組織は石炭化学，北部化学，モスクワ基礎化学，レニングラード染料，アセトメチルの各トラスト。全ての製品は商業人民委員部承認の発駅貨車渡し価格で出荷する。繊維シンジケートはアヴァンスの代わりに，化学トラストに対し，それらがプロムバンクから各半年期納入額の30%の貸付を受け取る際の保証書を交付した。他に化学トラストの信用枠とは別に，繊維シンジケートのリミットの勘定で，プロムバンクは原料調達のためアセトメチルに140千ルーブリを，モスクワ基礎化学に60千ルーブリを貸付ける²。

繊維工業にとって決済条件は緩和した。交渉力の背景となる市況の変化を反映している，と思われる。

②モスクワ機械トラストとウクライナ・シリカトラストとの1925/26年度ディナス（珪石煉瓦＝溶鉱炉用耐火材）とシャモット（耐火煉瓦）納入契約締結の経緯。

時期	交渉段階	内容
25年 5月22日	機械トラストはシリカトラスト・モスクワ代表部に提案。	シリカ製品年次納入契約締結提案。代表部は年次消費量の注文に不同意。
5月25日	機械トラスト文書。	シリカ製品需要の緊急性を伝える。
6月中旬	シリカトラスト商業部長との交渉。	年次契約の締結に同意[非公式]。
7月1日	機械トラスト『鎌と鋌』工場の文書	契約の速やかな締結を要請。生産停止の惧れを訴える。
7月2日	上記文書：機械トラスト総務部受付受理。	
7月3日	上記文書：商業部長，商業部登録係，次いで供給課担当者受理。	
7月6日	機械トラスト文書	シリカトラストに対し7月15日までにディナス約定量[上記非公式契約?]の積出し要請。
7月17日	機械トラストの金属総管理局宛て文書	金属総管理局に対し，シリカトラストにシリカ製品の年次契約受入れの圧力をかけることを要請。
7月18日	機械トラストの支店宛て文書	自己のハリコフ支店にシリカトラスト・K工場の生産量調査を要求（1ヶ月前にシリカトラスト商業部長が契約締結に同意したため）。シリカトラスト本部会議長は注文受入れを断固拒否。
7月24日	機械トラストのハリコフ支店宛て電報	シリカトラスト長（ディレクター）が20千個のディナス出荷に同意した旨，伝える。
	機械トラストのハリコフ支店への文書送付	20千個のディナス積出し問題についての金属総管理局への文書。
7月25日	ハリコフ支店の機械トラスト宛て電報	ディナスの年間消費量問い合わせ。
7月27日	ハリコフ支店の7月25日付け電報：機械トラスト総務部受付，商業部長，商業部登録係，供給課担当者受理	ディナスはいくらでも買付ける可能性がある。
7月29日	機械トラストのハリコフ支店への電報	ディナスの年間消費量。
7月31日	ハリコフ支店発信電報	ディナスはD工場から55ワゴン受け取れる。その確認を求める。
8月1日	ハリコフ支店発信	[ガラス製]円筒形容器と栓についての納入契約は準備された。それへの同意を求める。
8月1日	7月31日付けハリコフ支店の電報：機械トラスト総務部受付受理	
8月3日	上記電報：同商業部長，商業部登録係，供給課担当者受理	
8月3日	8月1日付け電報：機械トラスト総務部受付，商業部長，商業部登録係，供給課担当者受理	

8月4日	ハリコフ支店発信電報：同日，機械トラスト総務部受付受理	7月31日付け電報への回答を急ぐことを要請。
8月5日	上記電報：同商業部長，商業部登録係，供給課担当者受理	
8月5日	『鎌と鎚』工場の文書	ハリコフ支店が提案した期日に[ガラス製]円筒形容器と栓を受け取ることに同意。
8月7日	機械トラストのハリコフ支店への電報	55 ワゴンのディナスや[ガラス製]円筒形容器と栓の納入契約締結に同意。
8月8日	8月7日付け電報への追伸	上記ディナスや栓の明細を通知。 更にハリコフ支部に提案：もしシリカトラストとのディナス全量の納入契約交渉が成功しない場合には直ちにその傘下工場との直接交渉に入り，不足分の注文確保を図ること。
8月25日	ハリコフ支店の機械トラスト宛て電報	55 ワゴンのディナスについてすら契約合意は極めて困難であった。それ以上は無理である。
8月26日	上記電報：機械トラスト総務部受付，商業部長，商業部登録係受理	
8月27日	上記電報：供給課担当者受理	
8月31日	機械トラストのハリコフ支店への電報及び文書	電報で円筒形容器と栓の納入取引可能性を問い合わせ。同時にディナスの明細や指図書送付。
9月1日	ハリコフ支店の機械トラストへの電報	シリカトラストとの円筒形容器と栓の納入取引が締結されたと通知。
9月2日	上記電報：機械トラスト総務部受付，商業部長，商業部登録係，供給課受理	
9月3日	機械トラストの『鎌と鎚』工場への通知	9月1日付けハリコフ支店の電報の内容（取引締結）を伝える。
9月9日	ハリコフ支店の機械トラストへの電報	ディナスの型図の送付を要請。
9月11日	ハリコフ支店の電報	現物の円筒形容器と栓が購入された。5ヶ月で6千セットを用意するという工場の公式の同意を得た。
9月11日	9月9日付け電報：機械トラスト総務部受付，商業部長受理	
9月12日	上記電報：商業部登録係，供給課受理	
9月14日	上記電報：供給課担当者受理	
9月18日	ハリコフ支店の電報	30千個のディナス購入を提案。
9月18日	9月18日付け電報：総務部受付，商業部長，商業部登録係受理	
9月19日	上記電報：供給課担当者受理	
9月18日	機械トラストのハリコフ支店宛て文書	直ちにシリカトラストと締結された契約の写しを送ることを要請。
9月18日	『鎌と鎚』工場の電報	シリカトラストとの円筒形容器取引の修正を要請。
9月19日	機械トラストの電報	同上修正を要請。
9月19日	ハリコフ支店の電報	トラストの電報に従いディナスや巻き枠の注文問題について工場と直接，原則的合意を得たことを通知。
9月21日	9月19日付けハリコフ支店の電報：総務部受付，商業部長，供給課担当者受理	
9月19日	機械トラスト文書	変更された円筒形容器のサイズを通知。型図添付。
9月19日	ハリコフ支店の通知	シリカトラストとの契約書はすでに9月7日に送られた。取引の印税支払の際，それは支店経理部にあり，そこからトラスト財務部に送られた。直接，商業部に送ることも約束。明細はシリカトラストが受け容れた。
9月25日	機械トラストのハリコフ支店宛て電報	円筒形容器量の変更と漏斗や一部巻き枠の破棄を要請。

10月2日	機械トラストのハリコフ支店宛て文書	ディナスと螺旋状巻き枠の型図を送付。
10月2日	機械トラストのシリカトラスト・モスクワ支部への通知	栓の内径を通知。
12月中旬	最終的成約	取引総額約 86 千ルーブリ（ディナス約 55 千プード、シャモット製品約 28 千プード）。取引額の 20%は現金によるアヴァンス、残り 80%は勘定書及び貨物引換証副本に対し 3 ヶ月手形、ディナスの標準品は成約から 3 ヶ月後、異形品は 4 ヶ月後に納入開始、シャモットは 3.5 ヶ月後に納入を開始する。4 ヶ月間に毎月等量ずつ納入する。

出所：GARF, fond374, op.8, d.520, l.36-39.

こうして 1925 年 5 月に交渉が始まった契約は 7 ヶ月後に調印された。この資料からは交渉の具体的な内容は不明だが、いかに手続きが渋滞していたかは良く分かる。なおシリカトラストが必要量の契約締結を拒否したため、この間に機械トラスト・ロストフ支店は私営工場とディナス納入の交渉を行なった。だがその製品の品質分析の結果が思わしくなく交渉は中止された。その後、最高国民経済会議に対し海外買付の要請を行なった³。

③南部鉄鋼トラストとウクライナシリカトラストの耐火材納入契約。

成約は 1925 年 9 月 22 日であるが、11 月になっても納入されず、しびれを切らした南部鉄鋼トラストは強く難詰する。

「再三、耐火材の計画的積み出しの整序を要請したが、貴下は何らの対応策を採らなかった。10 月の受け渡し指図遂行に際し、多くの積み出し不足があった。工場からは毎日のように催促がある。貴下との往復文書や個人的交渉は成果がない。貴下から工場への規則的供給を幾分なりと保証する措置が見られない。貴下は十分な原材料在庫をもつ。貨車が足りないというのも根拠がない。厳しい断固たる措置を求める」（1925 年 11 月 16 日付け南部鉄鋼トラスト本部会及び商業部長補佐のシリカトラスト宛書簡。写しを連邦及びウクライナ共和国の最高国民経済会議、労農監督部へ）。

シリカトラストはこれに反論する。「鉄道駅に貨車が 50 台あるというが（1 昼夜ノルマ）、当方に宛がわれたのは 25 台以下である。そのうち南部鉄鋼トラストを始めとする注文主へのレンガ納入のために毎日、8 台以上使っている。だから耐火材積み出しのためには貨車が不足している。それに貴下は 10 月分の受け渡し指図書を 9 月 5 日に出すべき所を 10 月 1 日に出した。また現時点でアヴァンスが支払われていない。当初の流動資金の乏しい状況ではこれはキチンとした契約遂行を妨げるものであるし、契約の全額遂行を拒絶する正当事由となりうる」（シリカトラスト商業部長から南部鉄鋼トラスト本部会議長宛 1925 年 11 月 24 日付け書簡）⁴。

どちらもどちらというところか。互いに責任を擦り付け合って、契約遂行が進まない。

④モスクワ機械トラストと全連邦冶金シンジケートとの鉄納入 1 年契約（約 826 千ルーブリ）

この交渉は当時の組織体間関係を如実に示す事例の一つである。労農監督部の調査資料によってその経緯を概観してみよう。

全連邦冶金シンジケートは 1926 年 5 月に設立されるが、それまでは鉄の供給は南部鉄鋼トラストやウラル金属シンジケートなどの大口納入者によって金属総管理局指導の計画配分方式で行われていた（一応、契約の形は取る）。全連邦冶金シンジケートの設立と共にモスクワ機械トラストはシンジケートと直接交渉することになる。

金属総管理局は 6 - 7 月には金属供給契約の調印を終えるように努力したが成功しなかった。一つにはシンジケートの組織的活動が終わったのはやっと 8 月初めであり、実務活動が遅れたためであり、一つは工場やトラストにとり必要な金属の明細を 1 年前に作成することが極めて困難だからである。機械トラストの工場は 8 月中に I 期分の申請を行ない、II 期分は 10 月に行

なった。トラストが全連邦冶金シンジケートにⅡ期の全体の申請提出を行なったのは10月29日であった。

モスクワ機械トラストとシンジケートとの鉄納入契約締結の口頭による交渉は1926年8月5-6日に始まった。シンジケートは当初、トラストに受け容れられない決済条件を提示した。そればかりか以前に締結した契約により受け取るはずであった南部鉄鋼トラストからの5千ブードのボイラー用鉄納入を中止する措置を採った。

これは機械トラスト供給課によるとシンジケートがトラストに対し自己の力を誇示し、シンジケート提起の条件をトラストに呑ませるためであった。トラストはこの条件を拒否し、金属総管理局に訴えた(8月28日、9月7日付け書簡)。実はこれにはいわく因縁がある。機械トラストは当初、全連邦冶金シンジケートへの加入を予定していたが、土壇場で加入を止め、モスクワ国民経済会議もおそらくは地域的利害からそれに与した。だからシンジケートの機械トラストへの風当たりはことのほか強かったのである。機械トラストはこの約定のボイラー用鉄を受け取るために上級機関に幾度となく訴えた。6月12日と6月25日には金属シンジケートコンヴェンツィア(一種のカルテル)に対し全連邦冶金シンジケートへの働きかけを要請し、8月5日には3度目の、8月20日には4度目の要請をした。更に金属総管理局・金属加工部にも鉄受取りの支援を求めた。金属加工部は8月24日に全連邦冶金シンジケートに対し然るべき勧告を行ない、8月26日には金属シンジケートコンヴェンツィアが同様の勧告を行なった。反応は早かった。8月25日には全連邦冶金シンジケートが電話で機械トラストに翌日、鉄の明細を通知することを要求してきた。ところが9月1日まで申請明細書は届けられなかった。これは供給課職員の言葉によるとシンジケートの問合わせがトラスト各級機関を経て供給課に届くまで3-4日掛かるからである。

9月2日にシンジケートはトラストに次のように通告してきた。「貴下の自己申請に対するかかる不誠実な態度からして1926/27年度Ⅱ期の計画に貴下の消費分は含まれなくなります。蓋し、申請提出の期限はとうに過ぎ、貴下の遅延は当方の活動を乱すことになります」。

やっと9月8日にシンジケートはトラストの申請明細書受領を知らせてきた。その通知の中で、トラストは今後、シンジケートからの製品受取りと関連する全ての問題は新たに設立されたシンジケートの州支店と交渉すべきであると伝えてきた。トラストを従属関係に置く意図であろう。

だがまもなくシンジケートは実情を知ることになる。8-9月、市場にはある程度の金属在庫があり、南部鉄鋼トラストやウラル金属の工場も大量の在庫を抱えていた。しかも機械トラスト自身が自己の倉庫にかなりの金属在庫を保有していた。機械トラストは俄然有利な立場に立つ。9月17日、トラストはシンジケートに別の決済条件を呈示し、その条件ならば契約調印に同意すると伝えた。今度はトラストも契約調印を急がない。

その時になって全連邦冶金シンジケートの機械トラストにたいする態度は豹変した。9月29日にはトラストに受け容れられる条件に合意し、傘下工場に機械トラストへの金属出荷命令を出した。10月4日契約案はトラスト法律係で審議され、その所見を出す。契約は最終的に10月14日に締結され、取引所に登録された。

この契約は概ね良好に履行されたが、工場での頻繁な故障やエピソード的生産縮小により鑄鉄が不足し、シンジケートはⅡ期納入予定の691トンのうち320トンを削減した。トラストがその通知を受け取ったのは2-3週間遅れてである。これはトラストの決済や供給計画に混乱を齎す。

トラストは11月16日付け金属総管理局宛て書簡及び1927年1月20日付け全連邦冶金シンジケート宛て書簡で削減分の積出しを要請した。事後調整は甚だしく遅れた。

こうして交渉過程において露骨な組織体間の対抗関係があり、組織固有の論理が働いた。シンジケートの手続き渋滞や形式主義的態度があっただけでなく(トラスト側見解。例えば、シンジケート設立と共に在庫などの報告数が増えた)、トラスト内部でも、また同じ部署内部でも口頭や電話で済む問題について往復文書が交わされていた。例えば、9月16日にトラスト商業部が書面で商業部担当本部会員F.A.ミーチンにシンジケートの要求する決済条件を伝えたり、

10月2日に商業部は同じミーチンにやはり書面でシンジケートがその1926/27年度契約案に10月1日までに締結された契約によるトラストへの鉄引渡し要求撤回の条項を含めていることを伝え、それへの指示を求めた⁵。

組織回路は錯雑化し、弾力性を欠いた。

⑤モスクワ機械トラストと国営非鉄トラストとの1926/27年度銅製品納入取引

(総額 80,918 ルーブリ)

時期	事項	内容
26年 6月24日	交渉開始の文書	非鉄トラストは機械トラストに26/27年度の銅製品需要量を目標値として伝えることを要請。
6月25日	上記文書: 機械トラスト総務部受付, 商業部長, 供給課受理	
6月26日	上記文書: 供給課担当者受理	
8月5日	機械トラスト回状	工場に銅製品申請の提出を要求。 *工場からの回答は8-9月中。
10月9日	機械トラストの非鉄トラストへの通知	申請提出。年次計画では現金で支払えないことを伝え、手形決済を提案。了解を求める。
10月9- 29日	口頭での交渉	決済条件について。 *機械トラストの要求: 決済は4半期単位で行なう, 自己の4半期申請に対し20%の現金アヴァンス払込み, 各期首より1ヶ月半後に30%を90日の手形で, 残額は現物及び勘定書に対してやはり90日手形で行なう。
10月29日	非鉄トラストの機械トラスト宛て電信	非鉄トラストの最終的決済条件呈示: 各4半期申請額の25%を現金払い, 発送書類に対してさらに15%を現金払い, 残り60%は商品積出し日より60日手形と90日手形にて等分で支払う, 割引はゴスバンクの利率でなくプロムバンクの利率による(機械トラストは前者を望んだ)。
10月29日	上記電報: 機械トラスト総務部受付, 商業部長, 供給課, 供給課担当者受理	
11月2日	機械トラストの非鉄トラスト宛て電信	非鉄トラスト提案の決済条件に合意。4半期注文の正確さを期するため早急に工場がその需要量を見直すことを伝える。また『赤い松明』工場のための真鍮特別注文を要請。
11月3日	機械トラスト回状	工場に対しI期の実際の製品需要量見直しを提案。
11月15日	非鉄トラスト文書	以前に合意された条件で添付された明細にしたがって製造に着手することを提案。
11月15日	非鉄トラスト文書	決済条件の更なる具体化: 決済は非鉄トラストの定価によって行われる。 *特別の条件追加: 機械トラストの注文遂行のために機械トラストは自己の勘定及び資金で取引成約日から14日以内に非鉄トラストの工場に注文製品重量の30%の古金属を発送すること, 発送された古金属に対する決済は非鉄金属ファンド委員会の仕分けと価格により行なう。雑夾物は割引く。
11月16日	上記文書: 総務部受付受理	
11月17日	上記文書: 商業部長, 供給課受理	
12月3日	機械トラスト文書	非鉄トラストの11月16日付け文書の特別条件は引き受けられないため, その条件を緩めてこの注文を確認することを要請。また1年先まで非鉄製品の明細を規程できないため4半期注文として発注。
12月20日	機械トラスト文書	非鉄トラストからの回答がないため, 再度注文の確認を要請。

12月30日	機械トラスト文書	再々度、確認を要請。
27年1月4日	非鉄トラスト回答	機械トラストの要請受け容れ。

出所：GARF, fond374, op.8, d.520, l.30-33.

結局、この交渉は往復文書で6ヶ月も掛かった。「このように交渉が長引いたのは双方がそれぞれ最も望ましい条件を得られるように努めたためである」⁶。互いの条件の距離は大きく、妥協への道は陰しくも、ぎこちない。

⑥繊維シンジケート・技術コントーラとモスクワ機械トラストの織機及び部品供給総体契約。

今度は機械トラストが売り手となる場合である。技術コントーラによると機械トラストは総体契約を避け、小口の個別取引を選好する。それに伴う余分な往復文書や手続き渋滞がある。技術コントーラは国営工業中央管理局繊維機械管理ビューローに対し総体契約締結助成を要請した⁷。

だがモスクワ国民経済会議監査委の特別調査によると機械トラストが総体契約を避けたのには十分な理由がある。技術コントーラの注文引合いは杜撰であった。それは責任ある具体的注文というよりはトラストの生産可能性に探りを入れる性格を持っていた。たとえば1926年7月2日に技術コントーラは機械トラストに製造さるべき機械のリストを送付した。リストに示された機械の数量は最少限であった。だが8月の新たな引合いでは品名が変更された。多くの場合、技術データが欠如していた。引合いの技術的欠落部分は機械トラストによって補われた。機械トラストは技術コントーラに253の設計図を渡し、これこれの額で注文を引受けるという自己の希望を伝えた。しかし、その後に技術コントーラは部品数削減を要望した。

また監査委は小口注文における手続き渋滞の事実も調査した。それによると5月27日、機械トラストは技術コントーラより435ルーブリの鉤その他資材の引合いを受けた。回答は2日後に送った。それから2ヶ月も経った7月30日にやっと発注されたが、その注文には製品の受入れはバクーでトラスト代表者によりトラストの勘定で行われるべきという条件が含まれていた。これは注文額よりも高くついた。その回答は8月7日に伝えられた。技術コントーラからの返答は5週間後である。再びトラストには受け容れ難い多くの条件が繰り返された。6日後の9月20日にトラストは回答した。注文主に7日の回答猶予を与えた。しかし10月半ば（調査時点）まで技術コントーラからの返答はなかった⁸。

契約交渉が難渋したその他の事例を列举しておこう。

時期	契約	経緯
25年 2月7日締結	国営農業倉庫と農業機械シンジケートのの農具、農業機械供給（25年1-9月に7,693千ルーブリ）	交渉は1ヶ月半以上かかる。信用条件において非和解的対立がある。国内商業人民委員部が精力的に介入。
25年 9月3日	砂糖トラストとレニングラード機械トラストのボイラー納入契約	国営工業中央管理局・協議会の北西州工業ビューローへの指示：相互関係調整の措置を採ること。
25年 10月	モスクワ縫製トラストと繊維トラストの1925／26年度上半期織物納入総体契約	成約せず。モスクワ県国内商業委員会、モスクワ国民経済会議に助力求める。
25年 10月	アゼルバイジャン石油トラストと南部鉄鋼トラストの継ぎ目無しパイプ注文	南部鉄鋼トラストは一部の受注拒否。金属総管理局に要請：注文引受けの義務づけ及び注文の一部は他の工場に移譲。

25 年 10 月末	ゴムザ（国営機械製造工場合同）と非鉄トラストの赤銅、黄銅パイプその他半製品注文	非鉄トラストは自己の工場の完全操業を確保するよりも少ない量の注文を拒否。金属総管理局本部会へ問題の審議と調整を要請。
25 年 10 月末	グローズヌイ石油トラストの金属工業への石油貯蔵庫建設用鉄注文	金属工業は注文引受け拒否または遂行期限が遅い。金属総管理局本部会への要請：この注文の工場間への強制的割当。それが不可能な場合は輸入許可助成。
25 年 11 月及び 26 年 9 月	ドネツ石炭トラストと金属工業の金属供給契約	金属総管理局との交渉により金属に対する申請は一部を除き確保。また国営工業中央管理局鉱業管理部を通して金属総管理局及び金属配分委員会が南部鉄鋼トラスト本部会などに金属需要の短期間での充足措置を採ることを要請。
25 年 11 月	ドネツ石炭トラストと木材トラストの木材供給契約	木材トラストは高い市況を背景に販売抑制。高価格、厳しい決済条件要求。鉱業上級管理部長は国営工業中央管理局木材管理部及び総経済管理局木材セクツィアに介入要請。
25 年 11 月中旬	ドネツ石炭トラストと南部機械トラストの設備納入契約	4 ヶ月の交渉は成果なし。南部機械トラストは何度も新たな要求を出す。時には遂行不可能な要求も。ドネツ石炭トラストは燃料出荷停止の対抗措置も考えた。国営工業中央管理局・鉱業管理部はそれに伴う国家的損失を考慮し、石炭積出し継続を勧告、同時に金属総管理局に契約締結手続きの措置を採ることを要請。
25 年 11 月中旬	北部化学トラストとドネツ石炭トラストのコークス納入契約	ドネツ石炭トラストが他の消費者への納入を削減せざるを得ないことを理由に契約締結拒否。鉱業管理部は締結を勧告。ドネツ石炭トラストの生産量からして納入削減を云々する根拠なし。
26 年 5 月	縫製工業と繊維シンジケートの織物供給契約	相互関係不正常。縫製工業側は供給が量的にも品目構成においても悪化したと述べ、繊維シンジケート側は縫製工業が入念に準備された申請書を然るべきやり方で提出しなかったためと反論する。また縫製工業からの 10 百万ルーブリ超の与信要求はリスクが大きすぎる、という。ロシア共和国国内商業人民委員部は関係官庁との合意により綿織物や羊毛織物の特別フォンドの計上と配分問題検討。
26 年 5 月	タバコ工業と紙工業の紙納入契約	タバコ工業連合ビューローでの協議会は最高国民経済会議に対し紙工場の白カートンの全製造分を国営タバコ工業に特別確保することを要請。各トラストは個別契約を破棄し、それらを連合ビューローに移譲する。
26 年	国営縫製工業と国営ミシンの機械及び部品供給契約	縫製工業への機械及び部品供給は系統的でない。ロシア共和国最高国民経済会議・縫製工業常設協議会ビューローが取引関係正常化を試みたが、9 月まで実質的成果なし。
27 年	砂糖トラストと北部化学トラストの鉱物性肥料（過燐酸石灰）納入契約	5 月 3 日の M.L.ルビモヴィチの命令により実現。契約案は作成され、基本的に合意されたが、調印は遅れている。砂糖トラストが北部化学トラストに引渡す予定の 8 ヶ月手形の割引について北部化学トラストへ追加リミットを与える問題が解決していないからである。ゴスバンクの信用協議会において審議されていない。この場合は財務的手続きの渋滞が原因である。

出所：Economicheskaja zhizn', 11 February 1925; 13 October 1925; 13 November 1925; 15 November 1925; 24 November 1925; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 August 1925; 4 September 1925; 20 October 1925; 1 November 1925; 15 November 1925; 17 November 1925; 13 May 1926; 26 May 1926; 30 September 1926; 8 June 1927.

このように国営工業企業間の総体契約は交渉は必ずしも円滑には行われなかった。組織利害の対立は直截的であり、交渉の余地は狭く、弾力性を欠いた。従って、利益合成というよりは相互譲歩、仲裁・調停という形をとる。相手の譲歩を引き出すための駆け引きは長たらしい消耗戦となる⁹。取引条件において両者の許容範囲が重ならない場合には非妥協的となり、交渉は決裂する。打開の道は二つある。上級機関の裁定および組織的統合または情報共有化である。上級機関の裁定は非常に多い。当事者の直接的利害からは一応開放され、個々の経済組織の自己責任が軽減されるため決断はより容易である。むしろ別の組織的利害は絡む。ただこれは実

現可能性を超えた所で決定される場合もあるから問題を別のディメンジョンに移し替えただけかもしれない。それが別の問題を生む。

情報共有化の道は文字どおりの組織的統合以外には買手組織と売手組織の共同の協議会、委員会などがある。例えば 1927 年 2 月には最高国民経済会議幹部会の下に機械製造注文調節委員会が設立された。これは長期の設備注文を集約して機械製造工場間に配分し、それら工場の完全操業を確保することを目的としていた。生産者側の利益と消費者側のそれを結びつけようとしたのである。委員会は金属総管理局、電機総管理局、設備を生産する経済組織と消費者側の総管理局や経済組織の代表から構成された。その第一回会議は 4 月 30 日に開催された。その議題は金工業のための浚渫機注文割当である。

ここでの問題は二つある。一つは金工業にとって国内工場に発注する場合、非常に長期間かかる点である。海外に発注すれば短期に入手でき、それだけ金生産拡大を早める。外貨を費消するとしてもそれを償って余りあるのではないか。工業プラン代表 Ia.M. グリンツェルはそう主張した。

これには金属総管理局長 B.I. メジュラウクが国内産業保護の観点から強く反撥した。この発言こそはそれと委員会が闘わねばならぬ見解の見本だと決め付けた。委員会はそれを受け国内工場の完全操業の確保こそが先決であり、その後にのみ海外発注を行なうべきだと考えた。

いま一つはプチロフ工場とペルミ工場の間で受注競争があったことである。ペルミ工場はプチロフ工場よりも低コストで早く建造することを約束した。地理的に消費者に近く、原料のマンガングスも確保されている。ところがペルミ工場は一度も浚渫機を建造したことがなく、設計図も原価計算も持たない。他方、プチロフ工場には設計図もあり、生産も整備されており、通常の労働者カードルもいる。彼らは受注しなければ解雇せねばならない。

そこで委員会は次のような妥協的決定を下した。まず、これら浚渫機 2 台の注文はプチロフ工場に引渡される。だが次の浚渫機 2 台はペルミ工場に発注される。加えて、両工場は浚渫機建造面で技術協力を行なう¹⁰。

これは当時の協議の有り方を示す典型例である。

契約交渉が滑らかに進行しないだけでなく、締結された契約の履行もままならなかった。これには既にみた契約規律の低さ、自己の供給可能性の無知といった主体的要因の他に様々な客観的要因が絡む。契約不履行が取引再開を妨げない事情、社会的集団の相互関係、各種指令、組織課題による規制その他である。

契約不履行の具体的事例をみておこう。

①混紡織物トラストへの紡糸供給。

1924 年 10 月に混紡織物トラストは自己の紡績部門を持たないために綿花の 70% をボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストに、30% をエゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラストに加工のために引渡した（いわゆる客持ち綿花加工）。

契約締結のほとんど最初の日から混紡織物トラストの経済〔外〕的働きかけが始まった。ボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストは操業のため緊急に必要とされる紡糸の引渡しを遅らせることによって無理矢理、旧債務の支払や前払いを強要した、という。1924 年 12 月には申請分の 18%〔26%〕が受け取れなかった（申請とは異なった番手を含めると 37%）。1925 年 1 月 5 日に一応不足分はカバーされたが必要な品目は受け取れなかった。1925 年 1 月も同様であった。量的には 40% の受取り不足であり、品目を考慮すると 51% 不足した。品質も低かった。混紡織物トラストはボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストと交渉した。1 月半ば、契約書の 8 項に極めてあいまいに『出来るだけ』納入（!?）と記載されているのを、『トラストは 2 週間毎に 50% の量と申請番手の 45 - 50% を納入する』と書き換えることを提案した。ところがボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストは拒否した。そのための生産可能性がない。混紡織物トラスト以外のトラストのために別の番手で製造しているからだ、という。そこでモスクワ国民経済会議、国

営工業中央管理局繊維管理部、モスクワ統制委員会、繊維労組県支部、党中央委員会に対し懸命に電報を打ったり、奔走したりすることになる。

その甲斐あってか、1925年1月27日付けモスクワ国民経済会議のボゴロツク・ショルコヴォ綿トラスト本部会議長宛て文書は納入期日や要求の番手を厳格に守ること、そして要求充足が不可能な場合はその原因を明らかにすると共に混紡織物トラストが外部から必要な番手を手でできる手だてを講ずることを要請した（翌日のボゴロツク・ショルコヴォ綿トラスト本部会の回答は期日の遅れは純生産的性格の原因によると弁明した）。

更に1925年2月12日付け監査員のモスクワ労農監督部経済監査部長への報告はボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストが生産の計画性についても製品の品質についても然るべき水準になく、その注文主に対し誠実に対応していないことを確認した。2月21日付けモスクワ労農監督部の労農監督人民委員部宛て文書は不正常な供給について相応の措置を採ることを要請した。そうした経緯を経てやっと紡糸は引渡された¹¹。

ところがしばらくして事態は新たな展開を見せる。3月5日国営工業中央管理局繊維管理部は製品原価引下げのためボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストとエゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラストに対し綿花加工費の引下げを勧告した。エゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラスト本部会は同意し、問題の調整のため混紡織物トラストに代表を派遣することを提案してきた（因みにこのトラストとの間には契約期間中何らのトラブルもなかった）。だがボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストは1週間の沈黙の後、書簡により綿花の加工停止命令を出したと通告してきた。混紡織物トラストの努力は水泡に帰す¹²。

これら係争問題についてボゴロツク・ショルコヴォ綿トラスト商業部長 A.D.カプラノフは次のように抗弁した。混紡織物トラストとの長期契約では綿花加工費は1プード48コペイカと定められた（この計算は1924年10月24日付け国営工業中央管理局の回章に基づいている）。これは原価に等しい。だから加工費引下げは明らかな赤字を齎し、これは受け容れられない。またボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストから前払いを要求したことはない。それどころか混紡織物トラストの支払はいつも滞った。混紡織物トラストの不渡り手形による旧債務の支払問題は仲裁委員会、次いではロシア共和国最高国民経済会議幹部会で決着がついている。その決定によって直ちに債務を償還することが勧告されていた¹³。

対立は根深かった。

②レニングラード『電力』トラストの中央地域電機トラスト（後に国営電機トラストへ統合）への設備注文

1924年9月2日、電力トラストは17台の油圧式開閉器を発注した。履行期限は1924年12月12日である。だが履行は大幅に遅れ、翌年春になっても納入されなかった。1925年6月1日に中央地域電気トラスト地方支部は「親切にも」15台のそれが7月には用意されると通知してきた。しかしそれは『社交辞令』に過ぎなかった。8月の時点でも目途は立たなかった。8月19日の電気総管理局での協議会は1925年9月20日までに『電力』に引き渡すべきことを決議した。9月16日には7台がすでに包装済みで残りは10月に用意できるという通知があった。それも空手形であった。苦難は続く。

11月11日、国営電気トラストが3台は11月10日に発送したと通知してきた。電気総管理局からも11月25日には遂行されるというほっとする知らせがあった。またもや糠喜び。

結局、1926年6月の時点でなおも遂行されず、その原因も判らない。遅延の縄は解れていない¹⁴。

③プロダシリカート（土石シンジケート）の南部鉄鋼トラストへのガラス納入契約——1925年2月20日成約。

契約によればプロダシリカート・モスクワ支部は南部鉄鋼トラストに『ヴォリファ』（炭坑用ランプ）用ガラス150千個を1925年6月9日までに（アヴァンス払込みより2ヶ月）納入す

る。価格は着駅貨車渡し、総額約 17 千ルーブリ（1 個 11.37 コペイカ、うち上乗せ 3%）となる。木箱費用はトラスト負担とする。決済条件は次のようである。契約額の 25%は成約から 5 日以内に 30 日手形で支払い、残り 75%は貨物引換証副本及び勘定書に対し 60 日期限のトラスト手形またはトラスト裏書きの購買者手形により支払う。プロムバンクでの割引きはトラスト負担とし、印税、取引所取引登録料は折半とする。約定期限に引渡されない場合は一日につき 0.1%の違約金を支払う。他方、勘定書呈示日より 5 日を超えて支払が滞った場合は一日につき 0.1%の遅延利子を支払う。不良品の場合は申告日より 1 ヶ月以内に合格品を送る。返品費用はシンジケートが負担する。

この契約の遂行は難渋する。成約の 3 日後には早くもシンジケートモスクワ支部が注文条件の変更を求める。手形割引はゴスバンクの利率でなく、プロムバンクの利率による。全ての商品は発駅渡しとし、シンジケートはそれ以降の商品の瑕疵（輸送中の破損や目減り）に対する責任を解除される。これら条件が受け容れられる場合には工場に対し出荷命令を出す、と通告してきた。

南部鉄鋼トラストはこの条件を受け容れざるを得なかった（2 月 27 日付けモスクワ支店長代理の電報）。その後の往復文書で最終的条件を確認し（3 月 5 日には変更された取引を取引所に登録する）、4 月 6 日付けプロダシリカートモスクワ支部文書は工場への出荷命令が出されたことをトラストに通知してきた。

だがガラスの引渡しは大幅に遅れた。南部鉄鋼トラストは 1926 年 3 月 5 日 [4 日?] 付け文書（写しを最高国民経済会議・国営工業中央管理局化学管理部、総経済管理局・鉱業部、労農監督人民委員部へ送付）で金属総管理局に訴えた。それによると丸 1 年経ってもトラストは注文量の 3 分の 1 強（約 55 千個）しか受け取れなかった。プロダシリカート本部やモスクワ支部に対し引き渡しを急ぐ強い要請を繰り返すと共に、トラストは数回、プロダシリカートの工場に自己の勤務員を派遣した。引き渡しが遅れただけでなく、注文遂行過程において、プロダシリカート本部は 1 個 20 コペイカへの価格引上げ問題を提起してきた。11.37 コペイカでは赤字だという。トラストは問題を上級機関の審議に移すことを提案したが受け容れられなかった。プロダシリカート本部会は極めて断定的な形で言明した。トラストが価格引上げに合意し、またすでに引渡された分お勘定書をその価格で支払うまではこれ以上一個たりとも出荷しない、と。トラストはプロダシリカート以外からガラスを入手し得ない。ガラスの引き渡し拒否から操業中炭坑の停止の恐れもある。トラストは納入義務履行の緊急且つ断固たる措置を要請した。

労農監督人民委員部はこの訴えを認め、最高国民経済会議に次のように勧告した。第一に契約価格改訂問題の解決を待たず、プロダシリカート（土石シンジケート）に対し南部鉄鋼トラストへのガラス納入を直ちに再開する緊急命令を出すこと、第二にプロダシリカートの釈明を求め、契約無視に関する南部鉄鋼トラストの訴えの事実が確認されれば、責任者を明らかにし、その法的責任を問うこと（1926 年 3 月 11 日付け文書）¹⁵。

このように契約交渉において独占的立場にある供給者は極めて強気であり、成約後においてすら、平気で条件変更を要求する。買手企業はその操業が資材供給に依存する以上、要求を呑まざるを得ない。それも受忍限度を超えれば上級国家機関に助けを求めることになる。

最高国民経済会議は別様の対応をした。最高国民経済会議はプロダシリカートによるガラス注文履行の遅れはその工場のこれら製品の生産への不適合（技術的要件に不相応）に起因している、と考え、その後グーセフコンビナートの工場（質的面でこの注文の技術的要件を充足している）で生産を行なう措置をとった¹⁶。

両組織の後見的立場にある最高国民経済会議は幾分かはプロダシリカートにも理解を示し、双方に気配りした対処をしたわけである。

④混紡織物トラストの金属シンジケートへの鉄製タンク注文。

1925 年 7 月トラストは『繊維機械』社に発注した。遂行期限 5 ヶ月である。その後、『繊維

機械』社は解散し、金属シンジケートに統合され、シンジケートは注文履行を引受けた。1925年11月にシンジケートが通知してきた。この注文が引渡されたレニングラードの工場は期限内の遂行は無理と判断し、1926/27年度への繰越しを要請してきたという。トラストが執拗に要請した結果、シンジケートは注文を別の工場に移すことを約束した。1926年2月に再びシンジケートが注文を別の工場に出したが鉄がないため遂行できないと通知してきた。「われわれの鉄を探す努力は徒労に終わった。けれども我々は探索を止めない。鉄が見つかりさえすれば遅滞なく注文を遂行する」。

極めて深刻な事態に直面した混紡織物トラストはモスクワ国民経済会議・国営工業管理局に訴え、それはまた最高国民経済会議・国営工業中央管理局に要請を出した。最高国民経済会議・国営工業中央管理局は金属シンジケートに働きかけた。

その結果、1926年4月24日金属シンジケートはトラストに必要な量の鉄を保有していると通知してきた。ご丁寧にこの注文遂行のためにどれだけの量が最適と考えるかまで伝えてきた。ところがこの注文を履行できる工場はすでにない[別の課題に従事?]。再びどこかの工場に割り振る努力をせねばならない。混紡織物トラストはその工場が見つかったとしても再び鉄が消えてしまわないようにそれをトラストに特別確保することを要請した。注文は空に浮いたままとなった。この遅延が与える工場の操業への影響は甚大である¹⁷。

その他の事例をみておこう。

時期	契約	経過
25年4月	繊維トラストへの各種繊維機械部品納入契約	トヴェル綿トラストとカルド本部との契約では納入は2 - 26週の遅れ。ボゴロツク・ショルコヴォ綿トラストでは平均6ヶ月の遅れ。カムヴォリトラストとレニングラード機械トラストの契約は3ヶ月遅れ、等。
25年8月	レニングラード繊維トラスト『労働者』工場のレーニン記念工場への掛鉤(350)注文	3月27日に発注。期限は受注から2ヶ月。だが5ヶ月経った8月27日にこの工場は技術的性格の条件により注文履行を止めざるを得ないと通告してきた。実は『あまりに低く値段をつけた』ためであった(加工費分にしかない)。
25年11月	モスクワ綿トラストの電機トラストへの紡績部門電化設備注文	24年12月発注。注文履行期限は25年10月20日。しかし11月になっても納入されたのは5台の小型中継変圧器のみ。電機モーターはなし。そのため紡績部門は毎日1時間10分休止。事態究明のため技師を電機トラストの工場に派遣した。調査設備委員会によるとこの電気設備注文履行は目途が立っていない。綿トラスト本部会は品質特別委員会に早期の納入遂行の働きかけを要請した。
26年5月	繊維工業と金属工業の25/26年度金属供給契約	その交渉において金属シンジケートコンヴェンツィアは金属飢饉の下で繊維工業の申請を削減しようとしたが、繊維工業は抵抗した。繊維工業の金属需要は国営工業中央管理局によっても支持された。ところがイワノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストの建設計画縮小に伴って繊維シンジケートはすでに積出された形鋼10 - 15ワゴンのモスクワトルグへの販売許可を求めてきた[一種の機会主義的行動か]。金属コンヴェンツィアは直ちにそれを金属シンジケートに引渡すことを指令した。
26年6月	モスクワ機械トラストと国営電気トラストの電気機器納入契約	中央地域電気トラスト(国営電気トラストへの統合前)に25年2月6日、17台のモーター発注した(納入期限25年7月)。26年6月までモーター6台とはずみ車4台が未納入であった。25年5月15日発注の12月引渡し期限のモーターと8月引渡し期限の配電箱が26年6月現在、引渡されていない。それにも拘らず国営電気トラストは決済条件を引き上げ100%現金を要求した。うち25%はアヴァンス、25%は製造期間半ばに、残り50%は発送書類に対して支払う。

26年6月	イワノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストのレニングラード機械トラストや国営電気トラストへの注文	レニングラード機械トラストへ発注のディーゼル機関納入は6ヶ月遅れ、ポンプは1年遅れた。国営電気トラストは期限に遂行した契約は一つもない。新たな期限を定めてもそれも守られない。
26年6月	アゼルバイジャン石油トラストとドヴィノ木材トラストとの支柱(2百万本)納入契約	引渡し期限は26年6月1日。6月までに実際に受取ったのは650千本のみ。年末までに350千本の納入を約束しているが、残り1百万本の納入は拒否した。違約金の支払すら合意した[市況の好転の故と思われる]。決済条件は前年には10%アヴァンス、3-6ヶ月の手形であったが、25-50%の現金支払を要求するようになり、手形期限も2-3ヶ月に短縮され、手形割引も買手負担となった。この問題についてアゼルバイジャン石油トラストは電気総管理局に訴えたが、電気総管理局は工場側の提起する条件——注文の際に25%現金、25%は手形——は現状ではノーマルと考えたと回答した。
26年7月	ツェントロスピルト(アルコール中央組織)とプロダシリカートのビン納入契約。1年間で350万本(総額約23万ルーブリ)	7月半ばに調印されたが、両者が合意した決済条件(20%アヴァンス、うち10%現金、残額は勘定書または商品受取り証書に対して手形支払)にプロダシリカートの下下トラストが反対したため(トラストは勘定書に対して50%の現金を要求した。品目構成、受入れ条件についても合意できなかった)契約の30-35%しかカバーできなくなった。その後ツェントロスピルトの決済も遅れ、ガラス工業の財務状況が悪化した。11月2日のガラストラスト代表者協議会は相互関係調整のために特別委員会設立を求めた。調整が出来なければ滞貨を避けるために他の製品種類へ移行することをシンジケートに提案した。
26年8月	ゴムトラストとレニングラード木工トラストの製材納入契約	26年4月15日までに125千立法フィート納入する義務がある。その後68千立法フィートに削減された。その削減された取引も2.5千立法フィートが未納入であった。
26年8月	モスクワ羅紗トラストのモスクワ機械トラストや国営電気トラストへの注文	国営電気トラストへの電気設備納入契約(2,483ルーブリ、期限26年5月)は10%遂行されただけである。モスクワ機械トラストへの整経機、糊付け機(70千ルーブリ、期限26年1月13日)、織機90台(212千ルーブリ、期限26年5月23日)の注文はいずれも一つも引渡されず。期限を更新した協定を結ぶ(27年2月28日までに織機35台、10月1日までに50台)。
27年2月	第1綿トラストの金属シンジケートへの織機部品注文(200千ルーブリ)	発注は26年3月21日。2週間後、注文は引受けられ、5月15日に遂行されるという通知を受取り、トラストはそれに合意した。しばらくしてシンジケートは期限延長を要請してきた。8月10日まで延長された。しかしその時点でも何も引渡されなかった。注文遂行に着手したのはやっと10月であった。工場休止の恐れがあったため古い部品を使わねばならなかった。結局この注文は破棄された。
27年3月	北部化学トラストの(後に国営電気トラストに統合)へのタービン用電装品注文	25年4月に発注。引渡し期限は25年12月である。しかし期限には履行されなかった。26年10月に北部化学トラストの代表者が国営電気トラストの工場を訪問した時に、つまり発注から17ヶ月後に工場は注文遂行にさえ着手していないことが判明した。27年3月の時点でこの電装品は納入されていない。

出所：Economicheskaja zhizn', 12 November 1925 ; 8 June 1926 ; 4 September 1926 ; 7 September 1926 ; 4 February 1927 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 April 1925 ; 24 April 1925 ; 14 November 1925 ; 8 June 1926 ; 17 June 1926 ; 23 June 1926 ; 25 June 1926 ; 26 June 1926 ; 17 July 1926 ; 4 August 1926 ; 3 November 1926.

納入契約を巡り当事者双方が争い、それを上級機関が調停するケースも多い。
南部鉄鋼トラストは南部鉱業トラストからの南部鉄鋼トラストへのマンガン鉱石納入が削減され、マケーエフスク工場は1925年10月1日から22日までマンガン鉄精錬の停止を余儀なくされたと訴えた。
金属総管理局は最高国民経済会議幹部会にマンガン鉱石の確保を要請すると共に南部鉱業トラ

スト本部会に対し早急にマンガン鉱石を積み出すように電報で勧告した。

他方、ウラルメト本部会は南部鉄鋼トラストがマンガン鉄納入契約を正確に履行しなかったため、ウラルの工場のマンガン鉄在庫が枯渇したこと、その際、非常な苦勞をしてマケーエフスク工場のマルチン鋼職場の在庫から 10 ワゴンのマンガン鉄を入手したことを伝え、金属総管理局に対しウラル冶金工業へのマンガン鉄確保を要請した¹⁸。

それに対し、南部鉱業トラスト長は事実無根と反論した。1924/25 年度には南部鉄鋼トラストへ納入契約の 50 千トに対して 75 千トを納入した。また 1925/26 年度のマンガン鉱生産計画は 500 千トであり、これは消費者から提出された申請に基づいて作成されている。南部鉱業トラストと南部鉄鋼トラストの調整委員会は南部鉄鋼トラストのマンガン鉱需要を 207 千トと定めた。南部鉄鋼トラストは更に在庫形成のための 33 千トを加え、240 千トを要求した。1925 年 10 月 9 日、両者の間で契約が締結され、1925/26 年度の鉱石納入量は 207 千トと定められた。これを毎月、均等的に納入する。また南部鉱業トラストは半月ごとに南部鉄鋼トラストへのマンガン鉱石供給のため、必要量の貨車を申請せねばならない。もしその申請が不十分であれば、南部鉄鋼トラスト代表はハリコフの鉱工業委員会にその旨、申告できる。だからマンガン鉱石供給上のあらゆる遅延、中断は適宜、対応できるはずだ、という¹⁹。

金属総管理局・冶金部は南部鉄鋼トラストへの鉱石確保のため最高国民経済会議幹部会を通して南部鉱業トラストに働きかけると共にそれが間に合わない場合はトゥーラの S 工場の鉱石在庫（約 600 千ブード）を利用すること、また一時的に S 工場・第 2 熔鉱炉をマンガン鉄精錬に移行すること、を勧告した²⁰。

ドンウーゴリの南部鉱業トラストへの石炭納入取引は後者の鉱石を使っていたクラマトール工場のドンウーゴリからの分離に伴い大きく変わった。従来はドンウーゴリは南部鉱業トラストが鉱石に対し定めた価格に応じて石炭の価格も定めていた。両者は相互決済において他の消費者と比較して幾分低い価格を付けていた。だが今や、南部鉱業トラストはドンウーゴリにとり普通の商業的買手となる。ドンウーゴリは他の消費者と同様、石炭価格をブード当たり 24 コペイカとすることを主張した。これに対し、南部鉱業トラストは 21 コペイカを主張した（これはドンウーゴリにとっては欠損価格となる）。そのためウクライナ最高国民経済会議議長は国営工業中央管理局本部会に電報を送り、係争問題の解決を要請した。

国営工業中央管理局本部会はドンウーゴリの逼迫した財務状態を考慮して石炭価格の引下げに反対した²¹。重点性原理が働く。

ジノヴィエフ記念羅紗工場は〔1925 年冬〕工場の蒸気設備が老朽化したため、新しい機械の購入計画を立てた。機械製造工場に発注したが、余りに時間が掛かり過ぎる。偶々、レニングラード国営農業倉庫にディーゼル機関（発動機）があった。それを 70 千ルーブリで購入した。安く手に入ったことに喜んだが、それもつかの間、多くの大型部品や付属品が足りないことが判明した。足りない部品のリストアップには 16 頁を要す。苦難の道が始まる。国営農業倉庫との契約には部品提供の正確な規定はなく、口約束のみで部品は送られてこなかった。

結局、最高国民経済会議が介入して、部品が到着し始めたが、それらの多くは返品するか、作り直さねばならないような代物であった。例えば、送られてきたはずみ車のシャフトには 30 mm の穴が開いていた、等々。諸掛りは労農監督部委員会が調べねばならないほど膨れ上がった。工場の責任者が呼ばれて発動機を購入した時によく調べたかと尋問される羽目になった²²。

最高国民経済会議が契約規律違反に対し処分することもある（1928 年 2 月 17 日の最高国民経済会議命令 №403）。

1928 年 1 月 7 日の最高国民経済会議命令 №276 に従い最高国民経済会議総監査部は経済機関が繊維工業（繊維シンジケート）と締結した契約不履行の原因を調査した。それによると引き受けた義務不履行の基本的理由は基礎化学、油脂、澱粉・糖蜜工業の多くの経済機関における

契約規律不遵守や計画 - 商業活動の不満足な有り方にある。納入不足の結果、繊維工業企業の活動の中断や休止齎した。

調査に基づき最高国民経済会議幹部会は以下のような命令を下した。

i) ソーダ灰をトラストの生産計画を超える量で販売したことに対し、及びソーダ委員会への誤った申請の提出に対し、北部化学トラスト本部会を厳重戒告とする。トラスト本部会はその過ちを犯した直接の執行者（責任者）を処分すること。

ii) ウクライナ最高国民経済会議への勧告。

a. 南部化学トラスト本部会を自己の商業機構の活動に対する不十分な指導、監督に対し厳重戒告とする。その商業機構は苛性ソーダを生産可能性を超えて予約販売し、第 1 四半期に定められた輸出割当量を超過した。

b. ソーダ製品実現市場への非組織的参入——ソーダ委員会への誤った申請の提出の他、その受け渡し指令書不履行やソーダ委員会を通さず、またその定めた量を超えて出荷した。商業組織へのそれも含めて——に対し同トラスト商業部長を裁判にかける。

c. ソーダを化学シンジケートの契約とは別に繊維シンジケートに販売したこと、及びそれをソーダ委員会に通知せずに引渡したことにに対し同トラストモスクワ支部長を戒告処分とする。

iii) 綿花総委員会へはその商業機構が油脂工業と締結した 1926/27 年度綿実油引渡し契約遂行を保証する全ての措置を採らなかったことにに対し注意を促す。

iv) 製油油脂シンジケート本部会はシンジケート商業部指導者を戒告処分とし、遂行されなかった本年度第 1 四半期にカザフ工場からオレイン酸を繊維シンジケートに引渡す義務を引き受けること。

v) ロシア共和国最高国民経済会議への勧告。

a. 油脂骨加工トラストが本年度、化粧石鹼をロシア共和国最高国民経済会議の定めた 10 百万ダースではなく 13 百万ダースの生産計画にしたがって製造させたことにに対しモスクワ国民経済会議幹部会を戒告処分とする。

b. モスクワ国民経済会議は繊維シンジケートに対し引き受けた義務を遂行しなかったこと、及びオレイン酸を生産可能性を超えて販売したことに対し、油脂骨加工トラスト指導者を戒告処分とすること。またトラストに繊維シンジケートとの契約を期限に弛まず遂行することを勧告すること。

c. 製油油脂シンジケートへの義務を果たしていないのに私営工場にオレイン酸を出荷したこと及び全連邦繊維シンジケートと直接、引上げられた価格で取引を締結したことにに対し、レニングラード油脂トラスト本部会を戒告処分とする。それによりレニングラード油脂トラストと製油油脂シンジケートの契約遂行破綻を齎した。

d. 1927 年 8 月 - 10 月に繊維シンジケートと契約及びそれへの補足協定を締結したにも拘らず、これまで繊維シンジケートに対し引き受けた義務の遂行を出資者たるトラストとの契約により充分保証しなかったため、澱粉糖蜜シンジケート本部会を戒告処分とする。

e. 原料調達のみずい非経済的やり方に対しユリエフ・ポーランド工業コンビナート管理部を裁判にかけること。工場管理部の改組に手間取ったため調達開始が遅れ、また北部糖蜜トラストから移譲されたルチコフ工場の経験ある指導者を更迭した。更に原料収集を供給能力の低いユリエフ・ポーランド郡に集中しながら、他方で、ルチコフ工場はロストフ郡からも絶えず原料を供給されている。そのため工業コンビナートの澱粉糖蜜シンジケートとの契約は破綻した。

f. 澱粉糖蜜シンジケートに対する自己の義務を果たさず、また協同組合との原料納入契約締結を望まず原料がないため工場の操業が遅れたこと、また自己の固定資本の不完全稼動や小規模な資本修理が進まなかったことにに対し、オセチアやイングーシェチアの澱粉工場管理部を厳重戒告とする。

vi) 化学総管理局、農産物加工総管理局、計画経済管理局及びロシア共和国最高国民経済会議は総監査部の提案に基づき繊維工業への基礎化学、油脂、澱粉糖蜜工業からの円滑な供給条件を保証するための早急の措置を採ること²³。

取引当事者間の対立が仲裁裁判となることもある。その幾つかの事例から当時の契約の有り方を探ってみよう。

①不良品に対する違約金徴収（最高国民経済会議・仲裁委員会）。

事件の概要：1924年1月31日、『網製造』社はイワノヴォ繊維トラストと包装用紐等納入契約を締結した。この取引で引渡された商品は不良品であった。同年4月14日、同じ取引について両者はそれに上書きする形の協定を結んだ。それにより商品量は精確化され、新しい引渡し期間を定め紐価格も改訂した。他の条項は違約金規定も含め有効とした。新たな条件により商品全量が引渡された。だが決済の際にイワノヴォ繊維トラストは商品価額の25%を違約金の形で控除した。4月14日以前に引渡された商品が不良品であり、それ故に追加協定が必要となったからであるという。それに対し『網製造』社が訴えた。違約金は商品の全額または一部が引渡されなかった場合にのみ要求できると考えた。被告側は不良品は引渡されなかったのと同等であり、違約金条項は効力を維持すると抗弁した。

仲裁委員会決定：追加協定は当初の取引の基本条項を本質上変更した。取引は更改され、当初の取引の権利義務は消滅する。仮に不良品たることが引渡されないことと同等であるとしても、違約金の条件は新しい取引条件と結びついている。被告は同時に破棄された協定に基づいて違約金を請求する権利をもちえない²⁴。

②手形の支払の遅れを理由とした契約破棄（最高国民経済会議・仲裁委員会）。

事件の概要：クリム塩トラストは株式会社『メリストロイ』（食品工業用機械）と1925年2月に230千ブードの塩化マグネシウム（総額345千ルーブリ）を納入する契約を締結した。1925/26年度に定められた価格で毎月均等に引渡す。

その後、塩トラストは4つの手形の期限切れを理由に1926年1月1日以降の契約履行拒否を言明した。だが実際には手形の期限切れは1回のみで額も182ルーブリであった。支払延滞の他のケースはない。

仲裁委員会決定：支払の遅れは1回で、しかも額が少なく、塩トラストの業務への影響はない。それを契約破棄の事由とすることは正当でない。塩トラストは契約を履行しなければならない。履行しない場合『メリストロイ』はトラストから違約金または損失補填を請求する権利を与えられる²⁵。

③意図的な契約違反（北西州経済協議会・仲裁委員会）。

事件の概要：大麻トラストはヴォログダ木材トラストに浮送用ロープ販売取引を行なった。引渡しは1926年3月に25%、残りを3月15日～5月1日に行なう。索具は製造されたが大麻トラストは4月末まで引渡しを抑えた。価格引上げを目論んだ。それを当てにしていた木材トラストは他所には注文を出さなかったため浮送期には危機的状況に追い込まれ、[値上げ]要求を呑まざるを得なかった。それと同時に北西州仲裁委員会に対し違約金請求の訴えを起した。大麻トラストが *perebor*（ぼったくり）を行なったためである。

大麻トラストはその事実を認めなかった。引渡しの遅れもない。第1回分は期限に引渡した。不足は10%のみである。最終期限までに約80%が引渡され、残りは5月に引渡しが終わった。値上げに関しては原告の代表者と口頭の合意が成立しており、木材トラストは異論なく引き上げられた価格で記載された勘定書を規則的に支払っている、と抗弁する。

仲裁委員会決定：本件は契約規律の重大な違反の典型例である。一部企業は価格や期限についての然るべき見直しなしに義務を引受け、しばしば引受けた義務を履行しない。その工業部門において独占的である場合はことにそうである。大麻トラストは木材トラストに対し19,865ルーブリの違約金を支払うこと。

大麻トラストは上訴した。最高仲裁委員会はこの事件を別様に捉えた。

北西州経済協議会・最高仲裁委員会決定：契約締結の際に予見できない客観的条件の変化は不履行に対する責任を免れる事由となり得る。それゆえ義務の内容が実情に即しているかどうか

を明らかにしなければならない。約定価格の遵守がトラストにとり赤字を余儀なくするものであり、トラストに価格引上げによって赤字をカバーする権利が認められるならば、新しい評価の中に何がしかの利潤を含め木材トラストの状態を悪化させたからといってトラストを有罪とする根拠はない。原決定を破棄し、北西州仲裁委員会に差し戻す²⁶。

④契約締結の際の予見不可能性（最高国民経済会議・仲裁委員会。1927年）

事件の概要：『チュヴァシュ木材』トラストは砂糖トラストへの製材販売契約を結んだ。契約遂行過程において砂糖トラストは支払が遅れ、次いで建設計画の縮小を理由に契約を破棄した。木材トラストは仲裁委に対して砂糖トラストに期限到来の支払を完済させるか、または違約金を支払わせる訴えを起した。砂糖トラストは木材トラストが期限内に木材の全量を積出さなかったこと、契約締結後になされた Gosplan と労働国防会議の決定により建設及び資本活動への割当額が引き下げられ、それによりトラストが契約遂行を断念せざるをえなかったことを理由に訴えを否認した。

仲裁委員会決定：木材引渡しが遅れたという言い分は事実に反する。積出された木材は発駅に持込まれ、期限内に引渡された。建設上の割当削減も契約の期限前の破棄を正当化するものではない。『チュヴァシュ木材』を始めとする木材組織との契約締結は砂糖トラストにより建設に一定額が割り当てられるという見込みの下に行われたものであり、その後に割当額が大幅に削減され、トラストは契約を遂行できなくなった。その限りでは契約破棄は余儀なくされたものであり契約責任を解除される十分な根拠として認められるべきである。けれども砂糖トラストは最高国民経済会議工業プランで資本建設への割当の承認を得たとしても、それが「決定の」最終的階梯ではないことを知っており、Gosplan での問題見直しの可能性も予見出来た。だから建設資材買付の取引締結を差し控えることも出来たはずである。砂糖トラストが論拠とする Gosplan 決定は契約の一方的な変更の理由とはなり得ない。従って木材トラストには延滞利子や違約金を請求する権利が認められねばならない。但し、砂糖トラストの他の木材組織との多くの契約によりトラストが負う義務の負担に伴う困難な財務状況を考慮し、延滞利子や違約金の総額は 5 千ルーブリまで減額する。2 週間以内に相当額と債務差額を支払わねばならない。残りの請求については契約により付与される権利の範囲を超えるため却下される²⁷。

⑤双方の契約違反（労働国防会議・最高仲裁委員会。1927年）。

事件の概要：上流ヴォルガ木材トラストのドネツ石炭トラストへの支柱販売契約（取引所取引）。この取引で石炭トラストは木材トラストにアヴァンス（前渡し）を払込んだが、木材全量は期限内に引渡されなかった。石炭トラストは最高仲裁委員会に対し木材トラストが未カバーアヴァンスと違約金を支払うよう訴えた。木材トラストはアヴァンス受取りの事実は認めたが、支柱の追加引渡しは行なつたと釈明した。その分、石炭トラストの請求は引き下げられるべきと主張した。また木材トラストは取引の期限内遂行を妨げた客観的条件があったこと、石炭トラストに何らの損害は与えなかったこと、石炭トラスト自身も勘定書の支払が遅れがあったことを理由に違約金の免除を要請した。

最高仲裁委員会決定：取引遂行において木材浮送上の殊に厳しい条件があったことを理由に石炭トラストの違約金請求は却下された。木材トラストは取引遂行を目指して石炭トラストに対し約定量の薄いサイズの支柱の代わりに 3 ヴェルショーク・サイズの支柱を提案したが拒けられた。ところが取引破棄の直後に石炭トラストはその支柱を同じ上流ヴォルガ木材トラストから購入しようとした。取引相手に対し形式的過ぎる態度をとったのである。そればかりかドネツ石炭トラスト自身も勘定書支払や支柱受入れの遅れがあった。こうして双方に契約違反があった。従って、石炭トラストの違約金請求は根拠を失う。木材トラストは 1 ヶ月以内に未カバーアヴァンスを支払う。その他の請求は却下する²⁸。

衡平の観点である。

⑥不正常な商業的相互関係（最高国民経済会議・仲裁委員会。1927年）。

事件の概要：南部機械トラストは『鎌』工場に大鎌用鋼材をプード当り 4 ルーブリ 50 コペイカで、及び特別仕様圧延鋼材をプード当り 5 ルーブリで納入する契約を結んだ。トラストは契約条件とは違って直角鋼材を引渡した。これはより低価格に評価される。工場は売手に対し直角鋼材はプード当り 3 ルーブリ 75 コペイカに評価すると通告した。蓋し、その価格で工場はウラル金属シンジケートから同品質の鋼材を購入していたからである。トラストからの回答のないまま工場はプード当り 3 ルーブリ 75 コペイカで決済を続けた。ただ勘定書にはプード当り 4 ルーブリ 50 コペイカの価格が記載されていた。トラストは 1 年以上経ってから突然、仲裁委員会に対し工場からの不足分徴収の訴えを起した。工場は訴えの却下を要請した。

仲裁委員会決定：通常の商業的関係において、どんなものであれ問い合わせや書簡に対して回答がないままというのは一般的にありえない。この場合トラストの沈黙は 1 年を超えており全く許容され得ない。契約が特定の品目の鋼材の販売を規定しているにもかかわらず、価格についての、従って物権的取引の本質的モーメントについての事前の合意なしに別の種類の鋼材が納入され続けた。こうした状況では工場が再三、トラストに通知した直角鋼材の価格はトラストにとり義務的と考えられるべきである。まして 3 ルーブリ 75 コペイカの価格は工場によって過小評価されたものではなく、実際にウラル金属シンジケートから購入した同じ鋼材のノーマルな市場価格として受け容れられたものである。トラストが自己の原価計算を理由とするのも根拠はない。蓋し、それが正しいか正しくないかは係わりなくその資料は仲裁委員会の会議で初めて提出されたのであり、双方の決済の基準となるべきものではない。もしその原価計算が工場に適宜通知されていたならば、つまり鋼材の最初の分の発送以前であれば、工場は疑いなく約定されなかった商品を受け入れる義務はなく、原価計算で示された価格を拒否し、別の供給源を求める権利をもつであろう。こうした点からして訴えを却下する。

トラストはこの決定を不服として最高国民経済会議幹部会に抗告したが、幹部会は仲裁委員会の決定を支持した²⁹。

⑦契約締結に際しての双方の了解の食い違いが生じたケース（労働国防会議・最高仲裁委員会。1927年）。

事件の概要：株式会社『熱と力』はトヴェルガラストラストの『1 月 9 日』記念工場の煙突増設を引き受けた。株式会社は建設地への放射状レンガの送付により活動に着手すべきであった。短期間のうちに放射状レンガは工場の敷地に送付されたが、活動には着手しなかった。しばらくして会社が工場に通知してきた。建設額を引き上げる条件でのみ注文遂行に着手する、と。蓋し、煙突の増設は炉に火が入る時に行わねばならないが、そのことは契約締結の際には規定されていなかった。会社の拒否に伴い、工場は契約破棄と手付けの返済、レンガ輸送費の補填を要求した。それへの回答として会社は工場にレンガ受け入れにより債務を償還することを提案した。トラストは会社の契約違反と考え、最高仲裁委員会に会社の責任による契約違反と認め、トラストへの手付けの倍額の支払いと掛かった費用の弁済を要請した。

会社側主張：工場が工場休止期間に約定価格で煙突増設を行うことを拒否したのだから、契約は工場の責任で破棄されたものと認め、トラストに会社の負った費用の弁済に関する反訴を提起した。それと共に会社はトラストの手付け倍額を受け取る権利について異議を唱えた。工場は手付けでなく、アヴァンスを払ったのだから。

最高仲裁委員会の判断：本取引の締結の際に双方は書面の交換によっていつ煙突の増設を行うかを定めなかった。工場の操業時か、休止時か。熱い時かそうでないかによって建設額が異なるのである。

最高仲裁委員会は双方の責任によって取引は不成立と認め、会社にガラストラストにすでに受け取った額の返済を求め、トラストには会社はレンガ輸送費の支払いを求めた。残りの費用は双方に責任があるため、実際にそれを支出した側の負担とする³⁰。

⑧契約不履行における情状酌量（モスクワ州仲裁委員会。1927年）。

モスクワガラス陶磁器トラストはリャザン - ウラル鉄道への信号機用有色ガラス納入契約を締結した。

トラストは約定期限に納入できず、その結果、そもそも契約遂行を断念した。鉄道本部はトラストに対し未償還アヴァンス、違約金、延滞利子の支払いを求めて訴訟を起こした。

トラストは未償還アヴァンスの支払いのみ合意した。違約金と延滞利子支払いには応じなかった。トラストは契約不履行は多くの客観的原因による（有色ガラスの製造の極度の困難、その正確な原価計算の欠如など）と抗弁した。

仲裁委員会の判断：資料からすると契約は技術的困難やその赤字の故に遂行されなかったことを確認する。それらの事情はトラストが責任を免れる不可抗力には帰せられない。とはいえ信号機用有色ガラスが長いことソ連で製造されなかった事情、このガラスの生産を運輸人民委員部の必要のためにもっぱら上級機関の提案により再開し、トラストが非常に困難な状況にあったことを考慮し、違約金は半額に減額できると考えた³¹。

いずれも妥当な判断に思える。少なくとも行政的ではなく、法律準拠型の紛争処理ではあった。その場合の主たる判断基準は衡平である。

こうした国家機関の調停や仲裁裁判によって国営工業組織間の取引関係は調整されたのである。

¹ 例えば、繊維シンジケートは24年秋に糸巻 - 梭トラストやレニングラード木工トラストと糸巻や梭納入の総体契約を締結している（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 October 1924）。

またトラストと工場の取引関係については注文 - 出荷指図書システムによって処理される。

国営鑄物トラストを例にとれば、本部の工場への注文手続きは以下のようである。

i) 注文のスケジュール、品目の指示。

ii) 価格は工場引渡し予算原価により決定。

iii) 実現。この注文指図書により製造される全ての製品は数量の指示があっても、本部の保有とされる。

iv) 決済。本部のクレジットを開設し、現金または物財供給により行う。決済は本部の実現次第行われる。

v) 保管及び積み出し方法 [指示]。

vi) 数量 [の指示]。

vii) 義務遂行に対する責任：技術的要件に不相応、その他の原因により本部が蒙った損失は工場が負う。

viii) 発送書類 [作成]。

ix) 生産及び注文の報告資料は報告カードと出荷指図書帳である。

x) 注文指図書の承認。注文は工場が本書類を受け取って3日以内に合意してから発効する。工場から7日以内に異論がなければ完全に合意したものと看做される（RGAE, fond 4089, op.1, d.487, l.229 - 232.）。

1928年には企業のホテルシュットへの移行に伴い注文 - 出荷指図書システムの見直しが試みられる。トラストと企業との注文 - 出荷指図書システムは然るべく企業の収益性を明示出来ないからである。このシステムの完全な実施の誘因として工場の管理 - 技術者の利益関心を高めるため、節約の一部を彼らのために計上する、といったことが考えられた（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1928, №265）。だが、そもそもホテルシュット自身が形式的なものである以上、この見直しも実質的な意義はもたない。

² Ekonomicheskaja zhizn', 12 August 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 July 1926.

³ GARF, fond374, op.8, d.520, l.38 - 39.

⁴ GARF, fond 374, op.8, d.495, l.158 - 160.

⁵ GARF, fond374, op.8, d.520, l.45 - 48.

⁶ GARF, fond374, op.8, d.520, l. 33.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 September 1926

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1926

⁹ 当時の時事風刺は次のような事例を挙げる。レニングラードのある工場の電話局のためのループアンテナ、電灯、ソケットなどの注文には交渉開始からレニングラード NOT ソヴェト、工業ビューロー、労農監督部から成るコレギアに至るまで 1,453 枚の書類が書かれた。これは偶々ではなく『ノーマルな注文の行程』である。工場やその職場に限定しても 237 日掛かる (Economicheskaiia zhizn', 17 May 1925)。

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927 ; 1 May 1927 ; 19 June 1927.

第 2 回会議は 5 月 11 日に開催され、石油工業の設備注文が審議された。石油トラストは国内でも可能な注文も海外に発注する傾向があったため、まずは国内工場の操業を確保してから海外発注することを決めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1927 ; 12 May 1927 ; 19 June 1927)。

¹¹ 以上, GARF, fond 374, op.8, d.982, l.1-7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 April 1925.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 April 1925.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 April 1925.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926.

¹⁵ GARF, fond 374, op.8, d.495, l.39-48 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926.

¹⁶ GARF, fond 374, op.8, d.495, l.92.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1925, №249 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 November 1925, №251 ; 13 November 1925, №259.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 October 1925, №250.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 November 1925, №259.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 December 1925, №296.

²² Pravda, 8 September 1926, №206.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1928, №42.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1925.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927.

²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927.

労働国防会議・最高仲裁委の扱った事件：工業用織物トラストは厚物羅紗トラストに 29.5 千 kg のラクダ織原料の納入契約を締結したがその引渡しは遅れ、羅紗トラストの工場の活動に支障が生じた。そこで契約で規定されている延滞利子の支払いを求めた。

納入者側は『羊毛』社によるラクダの毛の引渡しが遅れたためであり、それは専らヴォルガ河の春の氾濫と鉄道の一時的な寸断が原因である、と弁明した。

最高仲裁委の判断：上記事情は免責事由にはならない。蓋し、取引締結時にヴォルガ河の氾濫は予見可能であり、契約期間を定める際にそれを織り込み済みである。但し、ラクダの毛の納入の取引の遅れは大きな損失を齎さなかったことを考慮し、延滞利子は 500 ルーブリに減額する

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1927, №286)。

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1927.

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 October 1927, №243.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 January 1928, №5.

2. 国営工業と協同組合との総体契約システムの形成

ネップ期の取引形態は多様である。スポット取引の他に委託契約、確定契約、予約取引などがある。また商品取引所を通して締結される取引所取引や事後的に登録されるだけの取引所外取引がある。予約取引も商品取引所において締結された¹。とはいえ、この時期には取引所が本来の機能を果たしているわけではなく、その取引は多分に形式的である。社会化セクターの商業の発展（表V-1-7～9参照）と共に組織された生産者と同じく組織された消費者との間に締結される総体契約（全体的かつ包括的契約）または総体協定、典型契約（雛形契約）といった長期安定的な取引が主たる取引形態となっていく。

これら長期取引形態は必ずしも截然と区別されるわけではなく、その概念は論者によって異なる。いずれも生産者側と消費者側の各代表組織の間で締結される包括的な契約ないし協定である。

一般に典型契約は共通の価格、決済、出荷条件を定め、各参加組織がそれに従って確定契約を結ぶ。要するに個別組織間の取引の一般的基準となるべきものである²。総体契約はより具体的に価格、決済、出荷条件の他、納入期限（通常、四半期、半年期、年次）、商品量、品目構成などを定める確定的契約の性格をもつが、明確ではない。

塩シンジケート本部会員 S.P.アナニンによるとツェントロソユース（消費者協同組合中央連合）は当初、総体契約に①原則的問題についての一般協定、②保証協定、③雛形契約、④確定予約販売という4つの意味をもたせていた³。

別の論者によると総体契約（協定）には實際上、3つのタイプがあった。一つは通常の商業契約のような個別的な納入ではなく、あれこれの大組織へ一定期間、製品を供給する確定契約であり、一つはやはり長期の諸組織共同参加の確定契約であり、分担者の連帯責任および彼らの間での商品の明確な割り当て量を定める。一つは典型契約である⁴。

概念的にあいまいなままで交渉が行われていたのである。名称だけ見れば総体契約が圧倒的に多いが⁵、内実は一様ではない。いずれにせよ中央組織が契約の細部まで定めることは出来ない以上、納入量、品目構成、出荷方式なりは一般的、包括的な規定もしくは指示に留まらざるを得ない⁶。具体的内容は個々の組織の交渉による。ともかくもこうした総体契約や典型契約によって個別組織の商業活動は纏め上げられ、一定の枠に嵌められ、方向付けられることにはなる。

1924年には安定通貨の定着や社会化セクター商業組織の機構的整備に伴い長期安定的な取引関係形成の動きが活発化してくる。1924年5、6月には国内商業人民委員部で繊維工業と消費者協同組合との繊維製品取引をめぐる協議会などが開催された⁷。だがこの時期にはトラストやシンジケートと消費者協同組合との包括的契約は散発的に締結されただけであった⁸。

工業は『もろ手を挙げて』協同組合との契約関係に入ったわけではなく、そこには幾分強制や行政的働きかけの要素もある。だがその根には協同組合システムの不十分性のみならず、商品を売るのは容易いが、買うのは難しいという市況がある（国内商業人民委員部の国内商品供給に関する報告より）⁹。

1925年春には国内商業人民委員部は工業品販売の消費者協同組合への集中方針を打ち出し、その強化のため国営工業と消費者協同組合との間の総体契約締結方式を実現しようとした¹⁰。

消費者協同組合側は比較的積極的であった。6月上旬の第38回ツェントロソユース全権委員会議および消費者協同組合ソヴェト定期会議において提起された国営工業と消費者協同組合との単一フロント確立の方針に基づき、1925年夏から総体契約締結カンパニアを強める¹¹。6月のツェントロソユース理事会における L. M. ヒンチュク報告や決議にみられるように消費者協同組合は国営工業に対して統一戦線を形成して、より有利な立場で工業品を安定的に確保しようとしたのである¹²。実際、この時期にツェントロソユースが繊維シンジケートに提出した、州、民族共和国、県、地区ソユースと繊維シンジケート支部との典型契約案〔総体契約と区別

なく言われている」はそうした点が鮮明である。

その大凡の内容は次のようである。ソユースは傘下協同組合組織を代表して繊維シンジケート支部と協定を締結する。シンジケートは毎月一定額をソユースの査証した申請により出荷する。買付総額の配分はシンジケートの参加なしに相応のソユースの合意により協同組合が行なう。出荷される商品に対する決済は全面的に相応の協同組合組織が行い、ソユースは契約について何ら物質的責任を負わない。但し、ソユースが協同組合組織の手形を裏書きする時は別である。その場合、シンジケートはソユースに対し特別報酬を支払う。ソユースには各月の買付総額を変更する（50%の範囲で）権利を与えられる。品目構成は各地域の標準的な消費により定められ、抱合せは許容されない。定価引下げのある場合、引下げ日より、綿織物では30日、他の製品では60日溯って全ての買付に適用される。決済条件は契約期間中に、各商品グループについて繊維シンジケート本部がツェントロソユースと合意のうえ1ヶ月以上の期限の協定により定める。ソユースの査証を受けた申請によって出荷される商品の総額からシンジケートはソユースのために一定の大口割引を行なう¹³。

問題となる項目をやや詳しくみてみよう。その第4項では「ツェントロソユースには各月の買付総額（第2項に規定）を変更する権利を与えられる。第5項で定められた繊維商品の品目構成は維持されるが、ツェントロソユースの裁量でその額を減らしたり、50%まで増やしたりする権利がある」とされる。つまり、一方的に極めて大幅な変更が可能である。また第16項によると「契約はツェントロソユース理事会と繊維シンジケート本部会の承認の後に発効する」。つまり協同組合下部はツェントロソユースのサンクションなしに衣料品を買えないことになる。加えて上記案は協同組合組織を代表して契約を締結する消費者協同組合ソユースのヴィザなしに繊維シンジケート支部が商品を出荷しないことを要求している。他方、契約案によると「毎月の買付総額の各個別組織間における配分は消費者協同組合ソユースの合意により繊維シンジケートの参加なしに行われる」。従って具体的出荷量は消費者協同組合側の専決事項となる。

更に第17項は「出荷された商品についての繊維シンジケートとの決済は全面的に第1項に列挙された協同組合組織が負う。ソユースは本契約に関して繊維シンジケートに対し何らの物質的責任を負わない」。ただ第12項でソユースに対し協同組合組織の手形保証を規定するだけである¹⁴。

無論、この方式は工業からの抵抗に遭った。工業は市況の高揚局面では取引先の選別や決済条件決定の上で自己のイニシアチブを抑えられるのを好まなかった¹⁵。

1925年6月には最高国民経済会議幹部会もその商業政策部の報告を受けて総体契約の原則的支持の立場を打ち出すが¹⁶、同床異夢の感が強い。最高国民経済会議・商業政策部テーゼによると、消費者協同組合センターと国営工業の総体協定はそれが協同組合センターの独占的地位を創り出さない限り望ましい。国営工業にその製品を最大限、消費者協同組合に引き渡すことを義務付けるようなツェントロソユースの提案は受け容れ難い。消費者協同組合の参加比率は市況その他の条件による。それを固定化することは官僚主義的道である。

総体協定の交渉が上手くいかないのは消費者協同組合の提案においては区別さるべき二つのタイプの契約——いわゆる典型契約と義務を明確に定める確定商業契約——が混同されているためである。典型契約は統一的な価格、決済条件、出荷条件を定め、それに準拠してシンジケートやトラストが個々の消費者協同組合組織と具体的取引（確定商業契約）を行なう。それにより分散している下部協同組合の利益を守ると共に消費者協同組合センターに下部組織の契約遵守に対する統制や監査の可能性を与える。まずは典型契約を締結すべきである。ツェントロソユースの着手した総体契約カンパニアはむしろ消費者協同組合下部の目に映る自己のプレステイジを引き上げるための戦術的行動と看做し得る¹⁷。

F. スヴェトロフは協同組合の立場からこのテーゼを批判する。総体契約は国営商工業と消費者協同組合の共同的活動方法である。それは市況その他に依存する、というような融通無碍なものではない。一定の自由運用度はあるとはいえ両者の安定的結びつきが重要なのである¹⁸。

国営工業と消費者協同組合の論争は続く。

6月下旬の国営商工業連合ソヴェトでの両者の代表者協議会においてM. A. テル（ツェントロソユース理事会副議長）報告は国営商業を縮小しても協同組合の活動を発展させることを主張した。消費者協同組合の財務は健全化している。不渡り手形の60%が協同組合であるとしても（消費者協同組合はその半分にも満たないが）、大部分が下級細胞のそれであり、国営工業が下級協同組合との直接取引を志向し、ツェントロソユースのもつ監査および指導員調査資料を利用せず、財務不健全な組織に販売したためである。

これに対しA. M. フッシュマンの副報告（国営工業側）は国営工業と消費者協同組合との取引縮小（1924/25年度Ⅱ、Ⅲ期）が消費者協同組合の無節操な政策の結果であると指弾した。ツェントロソユースは周知の内部回状により協同組合の下級組織に国営工業からの商品買付を控えることを勧告した。消費者協同組合が通常の契約に当然伴う責任を負うことに合意する場合には総体契約の締結を拒否しない、と述べた。

討議において金属総管理局のシャホフは次のように消費者協同組合を批判した。協同組合ソユース（連合）を通ずる活動は下級協同組合を退廃させた。ソユースによる『ブロンズ』手形〔いかなる資産上の裏付けもなしに振出される手形〕システムのもとでガラクタが下級協同組合に供給された。協同組合ソユース合同の健全さは『見かけ』だけに過ぎない、という¹⁹。

中々に手厳しい。

6月30日の同じ協議会でA. L. ソコロフスキーは総体契約への懐疑を表明する。下級協同組合の強化は地方におけるシンジケートやトルグの支部網の発展による。総体契約がすでに必要な工業部門もあるが、それを物神化すべきではない。例えば、ツェントロソユースと塩シンジケートの総体契約は誰にも必要でない。それを擁護するのは下級協同組合におけるツェントロソユースの権威を高めるためだけである。

国営工業側の反撥は強い。F. F. キレヴィツ（繊維シンジケート）は陳べる。総体契約に進むとしてもヒンチュクの望むような商業取引における何らかの固定的比率を定めるべきではない。個々の消費者協同組合組織の間での商品の配分をシンジケートの参加なしに行い、見ず知らずの組織との決済を行なうという協同組合の要求には全く同意できない。

塩シンジケートのV. V. リプシッツによれば、シンジケートはツェントロソユースとの交渉においてそもそも誰と取引関係をもつのか判らない。ツェントロソユースの活動は塩市場における下級協同組合の役割を低めるものであり、協同組合はその回状によって塩の買付を控え始めた。取引減退の罪はツェントロソユースにある。

プロダシリカート（土石シンジケート）のドゥピンチクもツェントロソユース批判に加わる。ツェントロソユースは工業のノーマルな発展を保障すべき日程表に従った商品の受入を拒否する。年間契約の締結を望まず、実現シーズンの契約を提案する〔つまり、売れる時だけの契約〕。またシンジケート保有の全ての製品受取りを求め、個々のトラストとの取引関係を望まない。もしツェントロソユースが協定を望むのであれば、実情を顧慮する必要がある。ツェントロソユースはシンジケートがトラストから受け取る品目構成で商品を受け入れるべきである。品目構成の改善は客観的諸条件に従って漸進的に行われる。また手形割引の場合、銀行貸付条件やシンジケートの財務可能性を考慮せねばならない。ツェントロソユースが商業活動の実情を評価し、工業の利益を保障するような条件に合意するならばプロダシリカートは直ちに契約を締結する用意がある、と言う。利益表出は直截的である。

消費者協同組合側の主張も平行線を辿る。ネクラソフ（ツェントロソユース）は総体契約がむしろ協同組合の活動を非集中化する志向性をもつと反駁し、モスクワ消費者協同組合連合のエプシュテインは協同組合が大きな社会的組織に転化し、私的資本に対してだけでなく国営商業に対しても優位性をもつべきである、と陳べた。消費者協同組合運輸セクツィアのジトコフも協同組合センターが国営商業を犠牲にしても十分な商品量を受け取るべきであると重ねて主張した。

ただ報告者の結語では幾分の歩み寄りを見せた。

「両者の相互関係はやや前進した」（フウシュマン）。

「最高国民経済会議がツェントロソユースに提案した典型契約は協同組合に受け容れられる。それは本質上、協同組合の提案する総体契約とあまり変わらない。協同組合センターは『宗務省』[宗義にこだわる]というわけではない」（テル）²⁰。

結局、国営工業と消費者協同組合の不正常な相互関係の調整は上級国家機関に持ち込まれる²¹。国内商業人民委員部の執拗な働きかけにより、1925年7月29日の労働国防会議決定（ツェントロソユースに2週間以内に工業との主要商品納入の契約締結に着手することを委任）を経て、8月4日には最高国民経済会議幹部会とツェントロソユース理事会が国営工業と協同組合の相互関係に関する協定（『実質的基本法』と呼ばれた）を調印するに至る。

この協定の骨子は次のようである。

国営工業機関は国営商業と並んで消費者協同組合の全システムに対し十分な工業品を確保する。協同組合の経営的、財務的可能性の成長に応じてそれへの工業品の出荷も増やす。ツェントロソユースとそのセクツィアは最大規模の州及び地区ソユースと共にトラストやシンジケートと決済条件、品質、品名、搬送地その他を指示する確定商業契約を締結する。契約には双方が引き受けた義務の履行の実質的保証を規定する。またトラストやシンジケートは協同組合センターと共に個々の工業部門毎の典型契約を作成する。そこには一般的販売条件、価格、出荷方法その他を規定する。国営商工業は協同組合に対し最恵待遇を与えると共に協同組合は商業コスト引下げの義務を負う。これら協定や契約は単一システムとしての協同組合の強化を促すものでなければならない²²。

ここには両者の主張が織り交ぜられている。

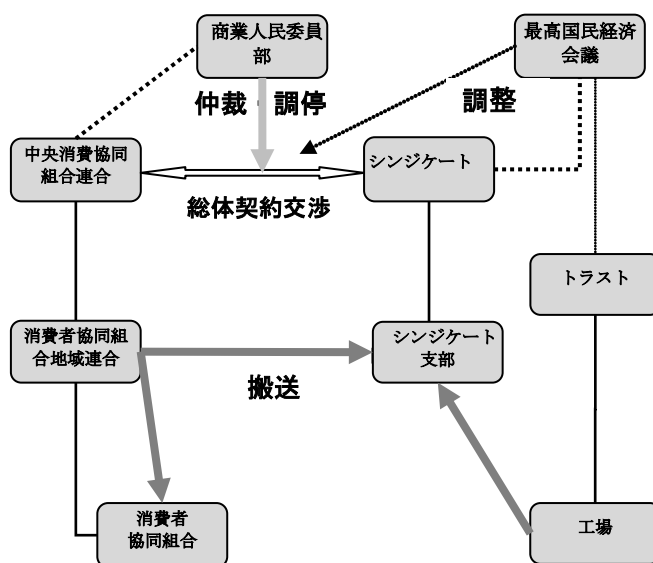
国営工業の消費者協同組合への供給は「最大限」ではなく、協同組合の経営や財務能力に応じて行なう。

基本的取引方式は確定契約とされ、具体的な取引条件を定め、双方の契約遂行上の物質的責任を確認する。それと並んで典型契約も締結されうる（それを基準としてトラストやシンジケートの地方組織が下部協同組合と取引する）。

消費者協同組合のシステムとしての単一性が承認され、トラストやシンジケートと下級協同組合との直接取引は原則として避ける。

かなりは折衷的内容であるが、ともかくもこうして両者の長たらしい論争に一応の決着がついた。

図V-3-1 総体契約システム概念図



出所：筆者作成。

表V-3-1① 1924/25年度の総体契約により協同組合に確保された製品の比率
(生産計画に対して)

製品種類	織物	砂糖	金属	農業機械	ゴム製品	紙	化学製品	シリカ製品
%%	24.5	10	15	33.2	9.2	2.6	11.3	6.1

出所：Vnutrenniaia Torgovlia SSSR i ee Regulirovanie v 1924/25g.M..1925, p.19.

表V-3-1② 工業と消費者協同組合との総体契約額(百万ルーブリ)

製品種類	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
綿織物	—	468.8	772.0
羊毛織物	—	90.4	122.0
亜麻その他織物	—	24.4	38.9
既製服	—	—	92.6
小計	331.1	583.6	1025.5
小間物-メリヤス	9.3	30.3	106.1
ゴム-小間物	—	1.4	2.5
皮革製品	24.4	24.0	48.5
履物		12.0	50.0
オーバーシューズ		44.0	60.0
金属	25.1	26.6	58.4
シリカ製品	8.6	10.0	38.5
化学-モスカーチェリ	3.4	6.7	11.2
塩	3.4	6.2	14.0
砂糖	110.2	252.0	430.0
マホルカ	6.4	16.7	27.4
マッチ	—	—	30.0
パピロス	—	—	9.0
石鹼	—	9.2	18.0
紙, 事務用品	6.1	7.2	13.5
その他	0.4	9.2	55.4
総額	528.4	1039.1	1998.0

出所: Nikolin A., O vnutrennei trgovle. M. i L., 1928, p.170.

表V-3-2 シンジケートによる協同組合システムへの供給における総体契約の比重

シンジケート名	1925/26 年			1926/27 年		
	契約額 (千ルーブリ)	シンジケートの取引中比重%	協同組合総取引中比重%	契約額 (千ルーブリ)	シンジケートの取引中比重%	協同組合総取引中比重%
繊維シンジケート	376,800 ¹⁾	33.4	53.8	658,800 ¹⁾	40.3	73.0
皮革シンジケート	7,200	4.7	8.4	44,000	22.4	44.0
金属シンジケート	900	0.7	4.5	—	—	—
ウラル金属	16,205	12.6	58.5	450	0.3	3.7
機械シンジケート	—	—	—	17,827	4.8	39.0
プロダシリカート	7,500	13.9	29.0	10,200	13.4	38.0
マホルカシンジケート	7,500	59.6	76.3	5,000	22.6	50.0
油脂製油シンジケート	—	—	—	6,850	9.1	36.0
砂糖トラスト	211,300 ²⁾	40.0	77.1	256,000	44.2	83.0
ゴムトラスト	12,400	9.7	24.4	41,000	28.1	50.0
塩シンジケート	26,000	58.0	100.0	30,000	79.0	100.0
石油シンジケート	38,000	15.2	100.0	50,000	18.4	100.0
計	679,905	26.2	54.1	1,120,127	31.0	60.9

注記: 1) うち州センターとの契約は 25/26 年度, 19,600 千ルーブリ, 26/27 年度, 35,600 千ルーブリ

2) うち州センターとの契約は 25/26 年度, 70,000 千ルーブリ

出所: Vnutrenniaia Torgovlia SSSR za X let. M., 1928, p.213.

この結果、1925年夏から年末にかけて活発な総体契約締結のキャンペーンが行われた。

1924/25年度に締結された総体契約は総額約300百万ルーブリに留まった。それにより協同組合が受け取る商品量はその消費の30~40%以下であったが、協同組合中央が下部に対する必要なコントロールを確保するには足る量といえた。とはいえシンジケートの地方支部やトラストは総体契約に参加している協同組合への追加的な商品の出荷を妨害した²³。契約による協同組合への商品引渡しも遅れた²⁴。

1925/26年度には総体契約締結額も倍増して主要な工業部門の製品のかなりをカバーした（典型契約は塩工業など一部に限られた）。だが1925/26年度の景況変化は激しい。上半期には国内商品取引が急増するが、下半期には伸び悩んだ。かなりは年初の異常な金融緩和とその後の金融圧縮による所が大きい、という。決済条件も厳しくなり、信用比率は大幅に低下し、信用期間も大幅に短縮された。商品不足も更に強まる²⁵。状況変化に伴う経過的調整もおこなわれた。限界マージン、契約義務不履行に対する罰則規定、追加出荷、決済条件変更等に関する追加協定である²⁶。

1925/26年度全体の総体契約の遂行率は主要工業部門に限れば、95.8%であった。繊維シンジケート、ゴムトラスト、塩シンジケートはそれぞれ100%、砂糖トラスト、95.5%、ウラル金属、91.2%であった。その他の部門は70~90%に留まった。

不履行の原因は様々である。金属工業については一部商品の生産減少の影響があった。土石部門では契約条件が厳しかったことや、トラストによりシンジケートへの約定量の引渡しが出来なかったことが要因となった。

他方では、協同組合側にも責任がある。協同組合による申請提出の遅れ、決済の遅れ、アヴァンス（前渡し）支払の遅れ、明細に関する合意の遅れがある。なかでも困難であったのは個別協同組合組織の相対的に細分化された注文のための仕分けや仕向け地変更であった。その他に、洪水や運輸面の困難（貨車が適宜引渡されない）といった外部要因が加わる²⁷。

契約の履行過程において国営工業と協同組合双方の不満が募る。ことに地方において悶着が多い。協同組合からは納入の遅れ、品目構成の不備、ことにいわゆる抱合せ、決済条件の厳しさなどに関する不満が多く、国営工業からは協同組合の財務的基盤の弱さ、商業マージンの高さ、約定量の商品受取り義務不履行、外部への再販売といった非難が目立つ²⁸。

時には感情的発言もある。例えば国営商工業連合ソヴェト・キエフ代表部での協議会（1925年10月上旬）において協同組合代表は「国営工業が協同組合を見下し、尊大な態度をとる」、「主人面をして、まるで自分の手代に話しをしているようだ」、と憤懣を吐露した²⁹。

こうした国営工業と協同組合の契約締結交渉や契約履行過程における紛争を処理するために組織的方策が考えられた。まずは国内商業人民委員部における協同組合と国営工業との相互関係調整委員会の設置である。1925年9月3日に最初の会議が開かれ、繊維、皮革、金属、シリカート、灯油についての契約交渉が調整された。その後も幾度か開催された³⁰。

次いで1925年12月中旬には最高国民経済会議とが協同組合と国営工業の相互関係に関する全ての問題（抱合せや契約条項違反など）を調整するための特別委員会設置に関する協定に調印した。それによると問題は最高国民経済会議商業委員会またはツェントロソユースを通して委員会に持ち込まれる。委員会が一致して採択した決定は直ちに実施される。当事者の一方から異議申し立てのあった場合、問題はツェントロソユース理事会と最高国民経済会議幹部会の協議に持ち込まれる。これら機関が合意に達しない場合は双方が同意する仲裁員を選任する。

或いは所管に従って最高仲裁委員会または労働国防会議の審議に移す。この委員会は最高国民経済会議幹部会及びツェントロソユース理事会の代表より等数方式で構成される³¹。

A.フィシュゲンドレルはこの委員会の設置を高く評価した。「これまでの国営組織と協同組合の間の関係はお定まりの係争であり、必ず国内商業人民委員部または労働国防会議に訴えられることになる。この手段が一時的に当事者のいずれかに有利な結果を齎すとしても、決して最も基本的な経済的結びつきの強化を促し得るものではない」。「この『相互関係』システムが齎

す最悪のことは最も重要な流通ルートである国営工業と協同組合との間の商品流通の全面的規制システムを過度に強化する危険性である」。「商品流通の欧化（契約関係化—国営工業と協同組合の総体契約）だけでは不十分である。更に〔この委員会の設置により〕カウンターの両側に立つ人材の内面からアジア的後進性を除去しなければならない」³²。

F.E.ジェルジンスキーとL.M.ヒンチュークの工業や協同組合への共同回状によるとこのパリティ委員会の基本的意義は「工業機関と協同組合との商業的相互関係におけるあらゆる軋轢、係争、相互理解不足の除去にある」。

当面は第一に総体契約や典型契約の締結及び遂行過程に生ずる対立や紛争の円滑な解消、第二に国営工業製品実現計画と協同組合の必要との調整に基づく相互関係の正常化、商品大量の配分計画の修正、品目構成の確定その他を目指す³³。総じて「協同組合と工業の活動の統一性を妨げる一切の副次的事情を除去し、共通の言葉を見出すこと」（ジェルジンスキー）を課題とする

³⁴。

1926年1月9日にはパリティ委員会の第一回会議が開催され、懸案の①協同組合の限界マージン問題、②協同組合による商品の私的商人への再販売、③繊維シンジケートとツェントロソユースとの総体契約における取引単位小口化に伴う商業費用の増加とその負担、④同じ契約における1925/26年度Ⅱ期出荷量の100ワゴン引上げ問題が審議された。

①は一部商品の赤字販売を他の商品へのマージン引上げによってどこまでカバーできるかという問題である。委員会はカバーするとしてもマージンはノーマルな水準でなければならず、主要工業品について各流通環に対し等数代表方式で活動する現地の特別委員会が定めるべきである、という一応の結論を出した。

②については委員会は再販売を原則として禁止するが、契約または協定で約定されている場合は許容することを認めた（ことに供給超過商品）。

③については委員会は商品仕分け上のコストは協同組合が負担することを決定した。

④の追加出荷問題はその供給増がシンジケート支部の現行の活動を混乱させないという条件のもとで出来るだけ要望を充足することを認めた³⁵。

同年2月中旬の会議では①ツェントロソユースへの亜麻、羅紗、羊毛織物の供給問題、②総体契約における限界マージン設定に関する追加条項、③ツェントロソユースと塩シンジケートとの間の係争問題、④地方パリティ委員会規程などが審議された。

ここで最高国民経済会議とツェントロソユースの間で対立が生じたのは②の問題である。協同組合の原価に対する限界マージンを定める場合、その「原価」を購入額とするか、諸掛かりを含めるかという論争である。

結局、諸掛かりも含めるというツェントロソユースの観点が認められた。それと共に協同組合が契約に定められた限界マージンや外部への再販売をしないといった義務に違反した場合は、違約金を支払うこと、そして違反が繰り返される場合は出荷停止や契約破棄を伴うという追加条項を加える必要性が認められた。

③の対立はツェントロソユースとヒムウーゴリ（石炭化学トラスト）との上質塩供給契約の延長をめぐる起きた。シンジケートによるとこれは塩シンジケートとツェントロソユースとの典型契約に反し、また契約の延長は売れ行きの悪い上質塩の過剰生産を齎した。委員会はツェントロソユースにシンジケートとの交渉続行を提案した。それと共に最高国民経済会議・商業委員会上質塩の過剰生産の問題やヒムウーゴリの塩生産削減の可否についての調査を委任した³⁶。ここでは具体的実践的問題について歩み寄りの姿勢が見られた、という。一方でヒンチュークは塩買付の際、塩シンジケートの条件と比して自らに優先権を与えるというツェントロソユースの回状を認めなかったし、他方でジェルジンスキーはツェントロソユースの所為でヒムウーゴリが自己の計画を引き上げたという塩シンジケートの言い分を斥けた。合意が得られない場合も上級機関に持込むことなく裁定員による解決に委ねようとした。協議・調停・仲裁が重視されたのである³⁷。

更に同じ会議で地方パリティ委員会の基本規程が採択され、各地に同様の委員会が設置されていく。やはり地方で締結された契約および中央で締結され地方で遂行される契約についての一切の係争問題をまずは当事者双方の合意で解決しようとするものである。そこで解決されない問題は中央パリティ委員会の審議に移される³⁸。

こうして協議方式が形式的に整備されたにもかかわらず、1926年春より国営工業と消費者協同組合の間で総体契約に関する激しい論争が再燃する。1925/26年度下半期の総体契約更新期が到来する3月下旬となってもほとんど総体契約は締結されなかった（塩シンジケートとツェントロソユースの総体協定のみ締結された）³⁹。

まずは工業経営者の声を聞こう。

金属工業との総体契約において協同組合センターの役割は結局の所、下級協同組合網の申請の機械的引渡しに過ぎなかった。申請の明細作成は過度に遅れ、契約遂行が遅れる原因ともなった。また協同組合センターは長期の信用を要求するが、実際には、シンジケートより3ヶ月の信用を受け取ったとしても、自己の買い手（下部協同組合）への与信は1ヶ月半に過ぎない。金属工業の負担で自分の流動資金を増やしただけである。更にまた、価格政策面で協同組合は引き受けた義務を果たさなかった。下級協同組合の価格は私的商人の価格に追いつくことはなかったにせよ、標準価格をはるかに上回った。金属商業の健全化のためには、州協同組合ソユースと州金属商業組織との確定契約に移行すべきである。協同組合センターの役割は典型契約を作成して、自己の州合同の利益を擁護し、且つその債務の保証をすることにある（ウラル金属・本部会議長）⁴⁰。

灯油商業においては協同組合との総体契約締結の必要はない。かえって申請、通知、承認の書類の流れを複雑化するだけである。石油シンジケート地方機関と協同組合下部が直接的商業契約を結び、協同組合センターは典型契約によってその基本的条件を定め、地区協同組合や下級協同組合の支払を保証するのが望ましい⁴¹。「思いつきの組織物神性の言葉で住民の利益を犠牲にすべきではない」（G.ロモフ）⁴²。

皮革シンジケート本部会議長も同様の意見である。協同組合センターの主張する総体契約は中央組織から下部細胞に至る全ての協同組合システムをカバーするものである。そうした契約は我々には全く受け容れ難い。下級協同組合組織はそれらの財務的能力に応じて商品を受け入れるべきであるが、中央においては具体的状況は分からない。シンジケートの地方支部にはその情報収集能力がある。だから地方協同組合組織はセンターの締結する典型契約に基づいてシンジケート支部と独立の契約を結ぶべきである⁴³。

繊維シンジケート本部会議長の見解は次のようである。

総体契約においてはシンジケートと下級協同組合の間に商業倉庫環たる地区ソユース（協同組合連合）が入り、商品流通ルートが長くなる。それは協同組合システムでの流通費用を高める。またトランジット発送システムを行なう総体契約の場合は細かな仕分けの必要性から工場倉庫で大量の織物を滞留させる。それは倉庫経営に投下すべき流動資金を増加させる。最近、ツェントロソユースが提起したシンジケートの商業網縮小と州基地組織化案は論外である。現行システムより不都合は大きい。シンジケートと下級協同組合との相互関係はセンター（ツェントロソユースや地方ソユース）の総体協定に基づいて構築すべきである。その協定によりシンジケートの引渡し総量を定めるが、引渡し自体は典型契約により行なう。それにより協同組合センターは決済条件、マージン、品目構成において下部組織の利益を代表し、商品供給調節の可能性を得る⁴⁴。

プロダシリカート（土石シンジケート）本部会員によれば、ガラス、陶磁器製品の商業においては協同組合は市場の容量や需要を良く知らないために滞貨のケースが多い。例えば、ウラルでは都市協同組合がツェントロソユースからしばしば農民向け品目を受け取り、反対に農村協同組合が都市向け品目を受け取る。シベリアでは地方ソユースの倉庫に製品滞貨が溢れているのに、商品が送られ続けた。ソユースは市場の要求をはるかに超える量を下部組織に供給せ

ざるをえなかった。また一部地区、県ソユースでは倉庫経営の拙さや販売の専門家がいなかったために商品が何週間も荷卸されなかった。プロダシリカートとツェントロソユースとの総体契約は多くの場合、シンジケートの商業網の活動を困難化する。個々の協同組合は総体契約によっては地方市場の需要に応ずる商品を受け取れず、しばしばシンジケート支部に最も売れ行きの良い商品の品目構成補充の要求を出した。その結果、シンジケートの倉庫の品目構成は歪み、取引を妨げた。また概して協同組合は国営セクターより高く商品を販売した。例えば、ヴォロネジュ県ソユースのマージンはシンジケートのそれを40%超えた。従ってこれまでの協同組合との総体契約は抜本的に見直されるべきである。契約条件は工業にとり無欠損でなければならず、協同組合はそれが消費者に販売可能な量の商品を受け取るものでなければならない⁴⁵。

金属シンジケート本部会議長も語る。総体契約は双方にとって望ましいが、協同組合（下級組織、地区及び県ソユース）は商品をトランジットではなくシンジケート州倉庫より受け取り、協同組合センターは中小協同組合の利益の代表権に基づき、典型契約を作成し、それらの支払能力を保証すべきである⁴⁶。

市況や商業機構等の条件からニュアンスの違いはあるとはいえ、国営工業経営者の消費者協同組合に対する態度は概ね共通している。

更に対立関係は些か陰悪な様相を呈してくる。

1926年5月19日のシンジケート・ソヴェト幹部会での議論をまとめて議長のB.N.マンツェフは述べる。「残念ながら、協同組合の利益は商業のための商業に集中していると言わねばならない。小売価格引下げの基本的課題を無視している」⁴⁷。

5月26日の国営商工業連合ソヴェトとシンジケート・ソヴェト合同会議でのD.M.フッシュマン報告テーゼは一層非和解的となる。「1923年秋頃から下級協同組合は上部協同組合ソユースから開放され、国営工業と消費市場は接近し始めた。ところが、1925年秋より『協同組合グラフィズム』が復活し、協同組合センター、ソユースは国営工業と消費市場の独占的仲介者を志向するようになった」。「総体契約により〔商品流通上の〕計画化が困難となり、小売価格も引下げられず、商品や資金の回転も遅くなり、そのトランジット発送システムは工場倉庫を商業仕分け地点に転化した。工場の生産可能性に応じた注文のトラスト間配分を妨げた」。「協同組合の全ての階梯を経由する総体契約は、協同組合ソユースに自己の倉庫への搬入も工業との決済も行なうことなしに一定量の商品を取り扱う実際的可能性を与える総体協定に代えるべきである」⁴⁸。総体契約は国営工業にとり、足枷のように感じられたようだ。

これに対して消費者協同組合中央は総体契約を断固、擁護した。

ツェントロソユース理事会員S.G.ティシェンコは述べる。「総体契約によりツェントロソユースは受け取った商品を大部分トランジット方式で下部に引渡す。倉庫に搬送されることなく、下級協同組合はシンジケートラインでも協同組合ラインでも余分な費用を免れ、決済条件のバラツキを無くし、協同組合に確固たる財務計画に従って活動することを可能にする」。また「総体契約は協同組合に対し一定の商品供給源を確保することにより、穀物カンパニアを最も組織的に行なう可能性を与える。決済条件のみを規定する典型契約ではそうした役割を演じることは出来ない」。だから「総体契約は協同組合と国営工業の相互関係の根幹として留まるべきである。典型契約は単にそのシステムへの補完にすぎない」⁴⁹。

同じ理事会員のN.ネクラソフは総体契約の意義を再確認すると共に、国営工業の一部指導者の変節を指摘した。彼らは従来の立場を変え、総体契約に典型協定を対置するようになった。にも拘らず、その契約交渉はほとんど成果がない。国営工業の圧倒的大部分がこの道に進むのを望まないためである。[むしろ]「協同組合の方が総体契約システムと正しく結合される典型協定構想の支持者である」⁵⁰。

5月20日のツェントロソユース理事会・会議は総体契約システムの多くの成果を確認し、今後も国営工業との相互関係の基本形態として維持すべきことを決議した⁵¹。

ツェントロソユースの提出した資料は総体契約による商品流通環の減少（例えば、金属製品では総体契約以前に流通環は5つあったが、総体契約の場合、大部分3つで、追加的仕分けを必要とする時にのみ、4つであった）を示し、総体契約の比重が高い地域でマージンの低下が著しく、比重の低い地域で低下率が少ないことを示した⁵²。

N.ポポフも総体契約の成果を強調する。工業側は協同組合内部システムの多階梯性を非難するが、1924/25年度、協同組合の流通ルートに入る協同組合環の数は商品のうち60%が1つ、29%が2つ、11%が3つである。だから商品の大部分は直接、初級協同組合に入荷して消費者に販売されるか、（小部分だが）地区ソユースに入荷してその小売を通して住民に販売される。但し、農村協同組合は過半を自己のソユースから受け取る。また小売価格の上昇は総体契約の所為ではなく、商品飢饉によるものである。総体契約は商品取引健全化、価格引下げ、計画原理の成長をもたらす。共同買付、トランジット業務のような成果は強化されるべきである。「工業や国営商業が総体契約の根本的見直しを試みるのは件の牛歩戦術」にすぎない⁵³。

N.マムチェンコは総体契約の試みを商取引組織化における実際的な計画原理の道の大きな前進と評価し⁵⁴、G.クルーミンもその不可欠さを強調する⁵⁵。

全ウクライナ協同組合連合副議長や運輸消費者協同組合セクツィア議長は中央集中的総体契約を国営工業との相互関係の最も正しい形態と認めた。ヴォロネジュ県ソユース副議長はトラストとの直接契約による商品引渡し的大幅な遅れを指摘し、ブリャンスク地区ソユース理事会員はシンジケート支部との直接取引における決済条件の厳しさや品目構成の不相応に不満を表明し、いずれも基本的に工業品はツェントロソユースを通して受け取ることを支持した⁵⁶。

弁護論に留まらず消費者協同組合側は反攻を試みる。F.スヴェトロフは工業を断罪する。「工業の代表は総体契約を短絡的に否定し、シンジケートは自己の組織網の拡張を志向する」。それはシステムとしての協同組合を壊す。「シンジケート地方支部と初級協同組合の直接的結びつきは工業に顧客の選別における完全な無制限の自由を認めること以外ではない」⁵⁷。

ツェントロソユース理事会議長M.リュビモフも同様の批判を行なう。「工業の代表はシンジケート地区倉庫を全域的に組織する権利を要求する。これは地区ソユースを排除しようとするものである」。「シンジケートは協同組合の指導機関と下部環を切り離し、自己の商業下部機構の拡張をめざす」。それにより「下級協同組合網を直接、自己の売り子に転化しようとする」。

実際、一部シンジケートやトラストは初級協同組合と協定を締結するため、外交販売員を派遣したようだ（茶管理部、イワノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト、セルプホフ綿トラストなど）⁵⁸。「繊維シンジケートのような倉庫機構をもつシンジケートは自己の支部の仕事量を減らすのを望まない」⁵⁹。

6月11日のツェントロソユース理事会と一部地方協同組合組織代表との合同会議でもツェントロソユースは対決姿勢を強め、工業の総体契約見直し論をシンジケート機構強化志向に過ぎないと一蹴した。分散的方式は協同組合のシステムとしての単一性を壊し、協同組合を売り手への全面的依存関係に置くものである。国営工業が地方協同組合により特惠的な条件を与えるのは「下級協同組合を取り込もうとする」特殊戦術であり、もしそうした特惠が与えられたならば、それは自動的に総体契約にも適用されるべきである。加えて最高国民経済会議の採択した小売価格10%引下げ指令も行政的方式の大雑把な政策として斥けた。公定小売価格と割引のシステムは全ての蓄積を工業の手元に残そうとするものである。協同組合は独自に価格引下げを行なうと意思表示した⁶⁰。

その後、ツェントロソユースは労働国防会議に対し、逆にシンジケート・システム見直しを提起する。シンジケートは小卸を止め、大卸に集中する（共和国やのレベルまで）こと、またシンジケートは自己倉庫業務を出来るだけ縮小し、トランジット販売方式に移行することを提案した。そればかりか個々のシンジケート支部の具体的解散（繊維シンジケートの28支部、金属シンジケートの10支部、プロダシリカートの4支部）にまで容喙した⁶¹。

こうして「工業と協同組合の基本的争点は商業の中位環（シンジケート支部ないし地区ソース）掌握の戦いであった」。「工業の綱領はシンジケート支部と下級協同組合のスムイチカ」であり、協同組合地区ソースの商業活動の否定または強い制限であった（Ia. ヴィノグラツキー）⁶²。

協同組合側の綱領はシンジケート支部の縮小と協同組合のシステムとしての単一性と独立性である。

事が組織的ヘゲモニーである以上、妥協の余地は少ない。

この論争は戦線を官庁にまで広げる。最高国民経済会議は無論、工業側に立つ。その機関紙である *Torgovo-promyshlennaia gazeta* の社説はツェントロソースが決して組織された消費者の擁護者ではなく、下級協同組合のために決済条件、品目構成などでシンジケートと争ったことはない、シンジケートと競合する商業機構の代表者として登場するだけだと論難する⁶³。協同組合システムの上位環は商業的仲介者としては余分であり、単に代表 - 委託機能を果たせば良い⁶⁴、従ってこの論争は総体契約から総体協定に代えることで決着をつけるべきだ（A. フウシュマン）と主張した⁶⁵。

6月初旬の最高国民経済会議・幹部会の会議でA.L. ソコロフスキー報告はウクライナの例を取って総体契約が小売価格引下げの代わりに協同組合の蓄積増加を賈し、商品流通の遅速化を促していることを指摘した。工業や銀行の資金が協同組合の取引に嵌まり込み、協同組合の多くの弱い環が工業の負担で存続する。そして何よりも工業が協同組合の長期景況予想によって拘束される事が問題である。だから総体契約システムは委託 - 仲介契約に代えられるべきである。

F.Z. ジェルジンスキーは更に厳しく総体契約を批判した。マージン引下げに関する労働国防会議決定や最高国民経済会議とツェントロソースの協定を実現しない限り総体契約の国民経済的利益はない。総体契約こそが小売価格上昇の要因であると断じた。

幹部会はジェルジンスキーの提案によって政府機関に対し国営商業および協同組合の小売価格を平均 10% 引き下げる法令の公布要請をする決定をした。この会議はシンジケートの全体的強化と同時にトラストの商業機構縮小とその機能のシンジケートへの移譲を決議した。決議はまた協同組合を大衆的消費市場の商品流通の基本的商業システムとして確認しつつ、国営工業と協同組合上位環との契約関係や下位組織へのソース機関を通ずる中央集中的供給は商品の種類や各個の組織の財務状態に応じて個別化されなければならない、協同組合センターは工業品の下部協同組合網への供給上、仲介 - 委託機能を果たすべきであると述べた⁶⁶。

6月9日の同じ会議はその決議を最終的な形で承認し、現行の総体契約システムを見直し、協同組合との典型契約や委託契約をより広げることを決定した⁶⁷。

これに対して、商業人民委員部は総体契約及び典型契約の更なる発展・強化を主張した⁶⁸。6月中旬の商業人民委員部の労働国防会議への報告は次のように述べる。価格やマージンの不十分な引下げについての国営工業の協同組合に対する非難はかなりは正当であるが、具体的状況との関連において評価さるべきである。総体契約締結時、協同組合はなお協同組合は厳しい財務危機の埋め合わせが出来なかった。それでも総体契約の全期間中、引き受けた義務は正確に遂行した。債務不履行は支払総額の 1% 以下である。他方、繊維シンジケートは総体契約期間中、協同組合に引渡される綿織物のトラスト価格へのマージンを 0.5% から 2% へ引き上げた（シンジケートの品目構成では 3% になる）。他にシンジケート基地からの商品発送に対し梱当り 1 ルーブリの追加支払を導入した。イワノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストの商品仕分けに対しては特別にトラスト価格に 0.5% を加えた。また金属工業やプロダシカートは総体契約で引き受けた義務を無視したり、遂行しなかった。商業マージンの引上げや蓄積志向はひとり協同組合だけでなく、かなりは国営工業にもある。総体契約には欠陥があるにせよ、相互関係の最も妥当な形態であることは異論がありえない。協同組合システムの発展とシンジケート支部機能のそれへの漸次的移譲が必要である⁶⁹。

ゴスプランも協同組合を擁護した。ゴスプランの政府への一般報告によると、卸中位環はシンジケート支部か地区ソユースであるべきかの論争については協同組合の立場が正しい。シンジケート支部と下級協同組合との直接的結びつきは協同組合システムの単一性を壊す。シンジケートは主に大卸の枠に限定されるべきである。その支部網は縮小する必要がある。国営工業と消費者協同組合との相互関係は一般原則として長期協定システム——総体契約、総体協定、典型契約——に基づく。流通環を減らし、工場から地区ソユースへのトランジット引渡しを増やす。シンジケートの中央、州基地、支部を通ずる協同組合ソユースや初級協同組合への供給の手続きや規模は、協同組合センターと国営工業とが共同で作成する具体的計画に基づき、総体契約や総体協定により地域毎、商品毎に定められる。但し、総体契約は市況に応じて決済条件をより弾力的に変更する可能性を与える⁷⁰。こうしてゴスプランは幾分かは工業の主張を容れつつ、総体契約システム維持方針に与した。おそらくは計画化のため不確定要因を減らすためであったろう。

この激しい論争は結局、労働国防会議に持ち込まれ、またもや8月18日付け労働国防会議決定という形で一応の結末を迎えた。この決定の内容自体は特に目新しいものではない。基本的には1925年7月29日と10月28日の同じ労働国防会議決定の踏襲である。

まずは消費者への工業品の基本的配分者たる役割は消費者協同組合に属することを再確認する。国営工業と協同組合センターとの総体契約は協同組合システムへの販売の組織的形態の1つであり、正確な決済条件、量、期間、一般的品目構成、商品の引渡しと受入れの手続きと場所を定める。一般原則として商品は工場ないしシンジケート卸基地から地区ソユース倉庫へ、可能な場合は大消費組合へ直接発送する。但し、総体契約の締結は国営機関と下位協同組合との直接的結びつきを排除しない。国営工業の中央商業組織の地方支部と下部協同組合合同とはそれぞれの中央組織間の典型契約に基づき、商業的契約を結ぶ。国営工業機関が将来の生産物を予約販売する際には、総体契約の実行を保証する一定の商品量を用意しておかねばならない。協同組合に対しては販売条件上、最恵待遇が適用される。更にこの決定では協同組合の小売価格やマージン引下げの活動が不十分であることに鑑み、厳しい措置を採るよう要請した。定められた限界マージンに違反した協同組合に対しては管理機関の改選や商品供給の一時停止を含む措置を採る他、引き受けた義務や商業規則違反には指導者の司法責任も問われる。協同組合が行う狭い商業的目的からする外部への商品再販売に対しても管理機関の司法責任追及を含めた断固たる措置を採らねばならない。また国営商業と協同組合商業の活動上のパラレリズムや不健全な競争を除去するため国営商業機関下位網の縮小の方向で再編を行なう。但し、当該地点の協同組合組織が充分経済的に活動している場合に限る。国営商業組織（トルグ）の基本課題は地方工業への原料供給とその製品の販売である。それと共に消費者協同組合地区ソユースの人員整理を伴う商業機構の強化が必要である。本決定において示された措置の実施および総体契約や典型契約の締結、履行と関連して起こり得べき国営工業と協同組合の間の係争は国内外商業人民委員部で審議される。その決定に対し当事者のいずれかが不服の場合、問題は労働国防会議で解決される⁷¹。最後の規定は商業人民委員部の労働国防会議への問題提起を受けている⁷²。

F.スヴェトロフはこの決定により「国営工業と協同組合の相互関係が明確化され、これに基づき両者の軋轢が解消される」と評価した⁷³。

この決定を受けて8月28日付け最高国民経済会議回章は連邦的意義の全てのシンジケート、トラスト、生産合同及び連邦共和国最高国民経済会議に対し総体契約や典型契約の形での協同組合システムへの工業品供給の強化と協調的活動を呼びかけた⁷⁴。ツェントロソユース理事会議長もまた8月末のアップールにより、下部組織に対してこの決定に踏まえ、協同組合システムを更に発展させるため、一層の合理化、コスト削減、価格引下げに努力することを訴えた⁷⁵。

これを転機に1926/27年度の総体契約は拡大し、契約締結額は前年比72%の伸びとなった（表

V-3-1)。表V-3-5に見られるように織物、オーバーシューズ、砂糖などの大衆消費財は40%以上が総体契約によってカバーされた。

トランジットの比率も高まり [表V-3-3]、流通環もほとんどが1または2となった。[表V-3-4]

表V-3-3 シンジケートの国内販売中、トランジットと倉庫業務の比重 (%)

	1924/25年度		1925/26年度		1926/27年度		1927/28年度	
	トランジット	倉庫業務	トランジット	倉庫業務	トランジット	倉庫業務	トランジット	倉庫業務
繊維シンジケート	—	100	21.6	78.4	44.9	55.1	100	—
ウラルメト	77.0	23.0	75.4	24.6	88.0	12.0	—	—
冶金シンジケート	—	—	—	—	99.3	0.7	100	—
金属(機械)シンジケート	29.9	70.1	34.5	65.5	40.0	60.0	49.2	50.8
石油シンジケート	30	70	39.4	60.6	20.6	79.4	23.1	76.9
皮革シンジケート	14.5	85.5	20.0	80.0	42.7	57.3	70.2	29.8
プロダシリカート	56.9	43.1	53.8	46.2	69.3	30.7	80.6	19.4
魚シンジケート	—	—	18.1	81.9	34.8	65.2	59.0	41.0
塩シンジケート	74.3	25.7	82.4	17.6	86.7	13.3	84.6	15.4
製油油脂シンジケート	—	—	89.9	10.1	87.5	12.5	98.2	1.8
マッチシンジケート	—	—	—	—	75	25	89	11
マホルカシンジケート	73.7	26.3	87.6	12.4	84.3	15.7	75.1	24.9
澱粉糖蜜シンジケート	47.7	52.3	55.0	45.0	50.0	50.0	64.6	35.4
カンズメシンジケート	—	—	66.6	33.4	51.4	48.6	82.8	17.2
木材シンジケート	—	—	—	—	55.8	44.2	66.8	33.2
化学シンジケート	—	—	—	—	—	—	96.1	3.9
建材シンジケート	—	—	—	—	82.2	17.8	100	—
紙シンジケート	—	—	—	—	—	—	65.0	35.0
全体	19.5	81.5	32.0	68.0	52.3	47.7	84.5	15.5

注記：化学、紙については計画値。

出所：Sindikaty SSSR v tsifrakh i diagrammakh za piat'let 1923/24-1927/28.M., 1928, p.13:Puti industrializatsii, 1928, No.5-6, p.100:Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.165.

表V-3-4 総体契約による製品流通ルート

	全体%%	内訳		
		工場からのトランジット	工業中央搬送基地から	シンジケート又はトラスト支部倉庫から
1926/27				
1つの環を通して(初級協同組合)	41.8	11.7	19.4	10.7
2つの環を通して(地区ソユースと初級協同組合)	57.3	24.2	21.1	12.0
3つの環(中央の倉庫, 地区ソユース, 初級協同組合)	0.9	0.5	0.4	—
計	100	36.4	40.9	22.7
1927/28(見込)				
1つの環を通して(初級協同組合)	51.5	23.2	19.9	8.4
2つの環を通して(地区ソユースと初級協同組合)	48.0	24.3	22.2	1.5
3つの環(中央の倉庫, 地区ソユース, 初級協同組合)	0.5	0.1	0.4	—
計	100	47.6	42.5	9.9

出所：Soiuz Potrebitelei, 1928, No.1, p.34.

総体契約による流通ルートは大部分が工場ないし工業の中央配送基地から大卸組織（シンジケートないしトラスト）の倉庫への搬送なしにトランジットで下位協同組合に出荷された⁷⁶。シンジケートやトラストの商業網も縮小した。例えば、繊維シンジケートの商業網（支部や倉庫）は 1926 年に 57 単位であったが、1928 年には 32 単位に減少した。ゴムトラストは 75 から 36 に、油脂製油シンジケートは 16 から 13 に、砂糖トラストは 369 から 129 に、塩シンジケートは 71 から 35 に、それぞれ減少した。繊維トラストの小売店もほとんど協同組合に移譲された⁷⁷。

とはいえ一部の工業部門では依然として総体契約の比重は低く（但し、皮革製品は圧倒的に半製品である）、トランジットシステムが充分発展していない。また協同組合にとって決済条件が悪化し、信用期限が短縮され、一部では消費者協同組合の強い抗議にも拘らず、手形によるアヴァンスが維持された。多くの契約で以前には与えられていた割引が引き下げられた⁷⁸。

品目構成の問題も大きい。工場は総体契約遂行の際に多くの場合、あれこれの商品の季節的需要を考慮しない。引渡される商品に売れ行きの悪い商品を含めた。いわゆる『生産品目構成』（市場に必要な商品種類でなく、生産された比率で引渡す）という特異な形での抱き合わせの再現である。国営工業の品質に対する責任性は通常、不良品の返品に留まり、その製造や引渡しに対する何らの『サンクション』もない。加えてかなりの国営工業合同が総体契約や協同組合の個々の地区への搬送計画に影響するような予約販売を行なった⁷⁹。

他方、消費者協同組合の側も同様の問題を抱える。市場調査も不十分なまま、必ずしも自己の技術的、財務的可能性を考慮せず活動する。従って、申請額を定める時に慎重さを欠く。また目先の不足商品のみを確保しようとして、供給超過商品にまで総体契約や典型契約を広げよう

とはしない。例えば、マホルカの総体契約による取扱い比率は品不足であった 1925/26 年には 56%であったが、過剰となった 1926/27 年には 20%に過ぎなかった⁸⁰。商業的能力・販売努力に乏しい。また消費者協同組合やトルグが総体契約により定められた商品の引取りを拒否する例も多い。例えば、1926 年 12 月にモスクワ消費者協同組合ソユースがツェントロソユースと皮革シンジケートの総体契約により 40 万足の履物を受け取るべき所を、10 万足の引取りにのみ合意した⁸¹。こちらも契約規律は低い。

商業人民委員部も 1927 年 1 月の消費者協同組合による織物受取りの遅れを非難する。「消費者協同組合システムへの供給途絶の全責任はツェントロソユースの機構にある。支部の商品が選別されていないのを知りながら、問題を繊維シンジケートとの直接交渉により調整する代わ

表 V-3-5 総体契約と大衆消費財

	市場向け製品に対する総体契約の比率%%	
	1926/27 年度	1927/28 年度
綿織物	43.0	59.6
羅紗羊毛織物	32.6	48.5
皮革製品	9.0	17.7
オーバーシューズ	49.4	59.8
砂糖	43.6	60.3
マッチ	—	39.3
マホルカ	20.5	24.7
塩	33.3	61.1
鉄	19.5	23.6
金属製品	7.9	19.4
小計	34.1	49.5
履物	11.8	26.7
シリカート、ガラス	16.8	38.7
魚	9.1	46.3
ソーダ製品	12.3	31.2
染料、ラカー、群青	29.0	35.3
メリヤス	25.0	55.6
巻き糸	13.8	74.8
ニット製品	—	61.8
防水布	—	50.0
亜麻製品	12.8	81.6
紙及びカートン	14.0	20.4
小計	18.96	42.0
タバコ製品	—	2.5
総計	29.8	45.2

注記 1)織物から金属製品までの市場向け製品は最高国民経済会議の統制数字データ。

2)履物から紙までの 27/28 年度はツェントロソユースと商業人民委員部のデータ。

出所：Soiuz Potrebitelei, 1928, No.1, p.29.

りにシンジケートから形式的な書面の回答を待った。商業におけるこうした方法の適用はツェントロソユースの繊維シンジケートの活動を訴えるいかなる権利も失わせる。官僚主義的な往復文書による協同組合と国営工業の商業的相互関係の複雑な諸問題の解決の試みはこの関係を不健全な基盤の上に置き、不可避に紛争や悶着を齎す⁸²。こうしてノーマルな商品交換が『意見の不一致』や『条件』の交換システムに転化⁸³する。

同じ理由から地区ソユースがシンジケートやトラストとの総体契約により享受する割引や信用条件の特典を下級協同組合に与えない場合がある。そのために協同組合の決済上の負担が重くなり商品を引き取れないという事態も起こる⁸⁴。またモスクワ県国内商業委員会のロシア共和国商業人民委員部への報告書によると、協同組合中位環への商品供給を妨げているのは主に協同組合センターが総体契約により購入する全ての品目の買い取り要求である。それによって中位環は不必要な、ないし売れ行きの悪い商品を自己の倉庫に抱え込まざるを得ない。それを避けるために時々、自己のセンターから確定買付方式で商品を受け取る方を選ぶ。だがその場合のコストははるかに高くつく。工業組織からの直接的買付はしばしば拒否される。その結果、地方トルグの仲介サービスに頼ることもある。それは余分な流通費用を余儀なくさせ、商品流通を遅らせる⁸⁵。同じ地域のシンジケート地方組織と地区ソユースの関係も疎遠となる。例えば、連邦冶金シンジケートのある支部が地区ソユースに 1927/28 年度の金属製品注文を問い合わせた所、すでにツェントロソユースに申請を送った以上、回答の必要はないと撥ね付けられた、という⁸⁶。機構の閉鎖化、硬直化傾向が見られる。

両者の係争問題処理の有り方についても中々意思一致は得られなかった。1926 年 8 月 18 日労働国防会議決定の後、それと関連して最高国民経済会議は国営工業と協同組合のパリティ委員会規程案の承認（つまり法制化）を求めた⁸⁷。消費者協同組合側はこの委員会が交渉を長引かせる階梯に過ぎないとして、その意義は認めなかった。最大の係争問題は最高国民経済会議とツェントロソユースの仲裁者たる商業人民委員部により解決された、という⁸⁸。

最高国民経済会議はこれに反論する。そもそもパリティ委員会はツェントロソユースとの合意により設立され、しかもそこで審議された問題のほとんどは他ならぬツェントロソユースが持込んだものである。協同組合との契約締結上の対立は大部分が当事者同士の合意やパリティ委員会で解決され、商業人民委員部に持ち込まれたのは 2 件（皮革シンジケートと全連邦冶金シンジケート）にすぎない。最高国民経済会議幹部会はこの委員会を任意制の実務的コンタクトに基づく相互の活動調整形態として高く評価し、改めて労働国防会議に承認を要請した⁸⁹。

見解の違いはおそらく両者の力関係による。強い立場の者は協議方式を支持し、弱い立場の方が上級機関の裁定に依拠しようとしたのであろう。

その後、最高国民経済会議とツェントロソユースの間で合意が成立する。連邦最高国民経済会議管轄企業とツェントロソユース及びその機関とのすべての係争問題は商業人民委員部で審議される前に特別調停委員会（最高国民経済会議とツェントロソユース双方の等数代表者で構成される）に持ち込まれる。委員会の決定に異存なければ直ちに実施され、合意を得られない場合は商業人民委員部の最終決定に移される。調停前置主義である。この合意事項は労働国防会議により承認された⁹⁰。翌年 3 月に第 1 回調停委員会が係争問題の予備的審議のために開催される⁹¹。

だがこの調停機関も実効性を欠いていた。協議制の定着は困難であった。こうして 1926/27 年度の総体契約は表面的には大きな成果があったとはいえ、その遂行過程は様々な問題点を孕んでいた。それ故再び、三度、一部国営工業の代表者は総体契約の全面的見直しを要求するようになる。

A.L.ソコロフスキーは現状の工業と販売市場の完全な切断の下では品目構成、品質、標準化の問題を提起できない、と主張した⁹²。

繊維シンジケート副議長 A.M.フウシュマンの舌鋒は陰しい。「協同組合システムが現在行な

っている品目構成に関する提案はとてもまともな市場調査の結果とは思われない。2 - 3ヶ月前には協同組合は繊維シンジケートの提案した量の半羊毛、カムヴォリ織物、綿プラトークを売れ行きが絶対的に悪いという理由で拒否した。だがその2週間後には大きな需要圧力の下、まさにそれらの商品に対し引合いを強め始めた」⁹³。

また繊維シンジケート本部会はその労農監督人民委員部への書簡でシンジケート支部網縮小方針を蒸し返している。繊維シンジケート支部——地区ソユース——下級協同組合の流通ルートは繊維シンジケート中央基地——地区ソユース——下級協同組合のそれと比して高コストというわけではない。商品を発送する工場との位置関係次第である。いずれにせよコストの差は微小である。

支部の役割を再認識せよというのである⁹⁴。

石油シンジケート副議長 R.N.フリードマンは契約修正提案を行った。地区ソユースはシンジケートが与える4 - 5%の割引のうち組織費用や下級網の支払保証として1%または0.5%を残し、初級協同組合に引渡すべきである。1%の大口割引は廃止さるべきである。そうした灯油商業拡張の奨励形態はただ個々の組織による自己の年間申請の過小評価を賚すだけである。協同組合への与信期間も過度に長い。60日から45日に短縮した方が良い。

総体契約そのものの見直し案ではないが、主導権の確保を目指している。

木材シンジケート副議長 I.N.コティクは協同組合への憤懣を隠さない。協同組合センターは総体契約において、ことにその実行の時に、技術的に履行できない条件を出す。例えば、協同組合は1ワゴンに幾つかの品目、様々なサイズの幅、厚さの商品を詰めて受け取る事を望む⁹⁵。

それに伴うコスト負担の大きさは想像できる。

1927年6月24日の最高国民経済会議での特別協議会は総体契約修正問題を審議する。

皮革シンジケート代表は言う。「総体契約は市況の好調時にのみ上手くいく。蓋し、協同組合は特に大きな需要があると感じる商品のみを喜んで扱う。例えば、[前年度、] ツェントロソユースは皮革シンジケートとの契約交渉の際に140百万ルーブリの皮革製品を申請した。つまりシンジケートの市場向け製品のほとんどすべてである。長い係争の後にやっと88百万ルーブリで契約は締結された。どうなったか。秋には市況が変わり、協同組合は契約で定められたすべての商品を引き取らなかった。現在、総体契約は皮革製品の販売を絶対的に保証しない。シンジケートが自分自身の店舗を開設するようになってからやっと協同組合は履物商業に力を入れるようになった。現行の全ての地域での協同組合との単一の決済条件は破棄し、差別化すべきである」。

プロダシリカート（土石シンジケート）の代表もほぼ同様のことを語った。「以前は抱合せで販売されていた半白ガラスが不足商品となると協同組合はそれのみを受け取りたがり、他の商品を契約に含めるのを望まない。その結果、シンジケートには滞貨が形成され始める。ここでは問題は抱合せではなくて、不足商品だけでなく供給超過商品をも消費者まで流通させる必要性である」。

全連邦冶金シンジケート代表によれば協同組合は不足している屋根用トタンは『奪い』とるが、家庭用食器を取り扱うのは好まない。与信期間を延長しても協同組合による実現を促進しない。一部ではソユースは商品を4ヶ月の信用で受け取りながら下級協同組合には1ヶ月しか与信しないことがある。しばしば販売困難が品目構成の悪さによって説明されるが協同組合の働き手自身がどんな品目構成が市場に必要なか正確に指示できない。季節的、地域的需要の違いを考慮できない。現行の総体契約システムには官僚主義的手続き渋滞がある。地方協同組合はシンジケート支部であれこれの不適當な商品を取り替える代わりに自己のセンターと往復文書を交わし、センターはシンジケート本店と交渉する。だからシンジケートは総体契約の分担者の範囲を拡大することを主張する。原則的問題はこれまでのように中央で解決されるとしても、契約履行の詳細について直接、交渉が行われる組織数を増やすべきである⁹⁶。

不満は尽きないようだ。

こうした議論を背景に Torgovo-promyshlennaia gazeta 社説は再々度、協同組合センターとの典型契約の基づく下級協同組合との直接的商業的取引関係の確立を訴えた⁹⁷。

この係争問題に対して労農監督人民委員部が乗り出す。その調査は総体契約の実践における契約締結上の手続き渋滞や、契約履行上の当事者双方の契約規律違反を指摘した。それにより協同組合下部への商品供給の途絶、売れ行きの悪い非季節的商品の部分的滞貨が齎らされた。また総体契約は協同組合センターや商業人民委員部、最高国民経済会議の機関によって物価引下げのために充分利用されていない。反対に消費者協同組合にとり追加利潤の源泉となっていた。トランジット業務により協同組合センターの下部組織へのマージンは引き下げられはしたが、なお不十分である。シンジケートも総体契約をマージン引下げのために利用せず、多くの場合トランジット出荷においてそれを引上げすらした。

こうした事態に対する労農監督人民委員部提案の対策は大きく 2 点である。一つは契約締結の迅速化である。少なくとも業務期間開始の 1 ヶ月前には契約は双方により調印されるべきである。そのためには業務期間開始の 2 ヶ月以上前にツェントロソユースは総体契約分担者から各商品グループの必要量の正確な申請を受け取り、シンジケートもシンジケート機構を通して実現され得る商品グループ毎の情報を得るべきである。この期限までに双方の合意が得られない場合、見解の対立は最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会を通さずに商業人民委員部の決定に持ち込まれる。対立点は 2 週間以内に解決される。この商業人民委員部決定は最終的とみなされ、業務期間開始の 2 週間前迄に契約は調印される。

こうして契約締結迅速化のために協議よりも上位機関による裁定方式が重視された。社会的合理主義への方向性を示す。

いま一つは総体契約実践の発展・改善のために最高国民経済会議、ツェントロソユース、商業人民委員部に対して協同組合の予約注文システムへの移行実現に必要な条件を創り出すことが提案された（とりあえず繊維、皮革履物、ゴム製品について）。その場合、協同組合センターは生産計画や品目構成の作成に参加させる。また最も迅速で低コストの流通ルートは例えば、織物の場合は工場——繊維シンジケート中央基地——下級協同組合である。ところが実際にはかなりの織物が繊維シンジケート支部を通して流通し（1925/26 年度に 39%）、また協同組合の州ないし組織の倉庫に運び込まれた。

そこで最高国民経済会議に対し、総体契約更新に際して繊維シンジケート地方支部から協同組合なかでも中央労働者協同組合や運輸消費者協同組合への強制的供給はなくすことを勧告し、他方ではツェントロソユースに対し州ないし組織の倉庫への搬送なしに直接、下級協同組合へトランジット配送することを勧告した。但し、それが下級協同組合にとり経済的により有利である所では地区ソユースの支給指図書によってシンジケート支部から受け取る可能性を排除しない。皮革履物、オーバーシューズなども同様である⁹⁸。

予約注文システムへの移行は 1926 年春、商業流通機構合理化問題と関連してゴスプランがツェントロソユースに支持されて、というよりはツェントロソユースのイニシアチヴで提起した⁹⁹。「協同組合は総体契約の下での商品の選別のシステムから大口注文システム及び事前の配分表による商品受取のシステムへ移行すべきである」¹⁰⁰。

その後、労働国防会議・商業機構合理化小委員会（1926 年 9 月 3 日設置）の活動を経て、1927 年 2 月の党中央委員会総会決議は移行の必要性を訴える。「協同組合が市場に起こりつつあること、また予想される変化を国営工業に伝えることができるようになるにつれて市場の要求に応じた商品生産を行いうる予約注文方式に移行すべきである」¹⁰¹。

1927 年 3 月 1 日の労働国防会議・商業機構合理化小委員会（シンジケート、トラスト、トルグ小委員会）では繊維シンジケートのによる 4 半期毎の確定注文システムへの移行案が提出された¹⁰²。3 月初旬の最高国民経済会議・幹部会会議も多数はこれを一般的に支持する¹⁰³。

同じ頃繊維シンジケート中央商業管理部はその方向性の繊維商業再編案を作成する。それによると繊維シンジケートは全ての織物商業組織に繊維製品コレクションを提供する。各商業組織

はそれに基づき 4 半期毎の申請をそれぞれの上級機関に出す。ツェントロソユースと地方トルグ・ソヴェトはそれらを集約してシンジケートに要求を出し、総体契約を作成する。各月の 5 日前にツェントロソユースや総体契約分担者はシンジケートに月毎の配分要求書を出して品目、数量、受取人、宛先などを指示する。シンジケートは工場毎に出荷命令書を出す。残りの商品についてはシンジケートが地方に自己の代理人を置き（協同組合ソユースなど）、それらが注文を受け取って工場からトランジットで発送する、という方式であった。

次いで繊維シンジケート本部会は「最高国民経済会議」ラーリン委員会（確定注文問題）に同様の趣旨の提案を行なった。更に 3 月 11 日の繊維工業代表者会議は確定予約注文およびトランジット業務の最大限の発展を目指す繊維商業再編案を審議した。繊維総管理局はこの案を支持した。一部トラストから「性急すぎる」、「製品販売の協同組合への責任転嫁ではないか」、といった懸念も出されたが、基本的に了承された。但し、慎重に実施する旨付言される。

4 月 13 日、14 日の繊維市場組織化委員会（ゴスプラン、ツェントロソユース、繊維シンジケート代表参加）は 1928 年 7 月 1 日からの繊維商業における予約注文システムの全面的導入を決定し（1928 年 1 月 1 日にはとりあえず消費者協同組合が総体契約で受け取るべき織物の 50% を予約注文により出荷する）、4 月 15 - 16 日の繊維シンジケート中央商業管理部コレギア拡大会議（シンジケート支店長参加）はこの確定注文に基づく繊維商業再編案を確認した¹⁰⁴。

この予約注文手続きは織物についてみれば次のようである。

業務年度の始まる 6 ヶ月前よりシンジケートは協同組合、トルグより種類別、品目別注文見積もりを受取り、そのデータを年次目標計画作成のためにトラストに伝える。繊維総管理局は原料や技術的可能性に応じて 1 年の目標品目構成計画を承認する。生産計画はツェントロソユースも参加して作成し、年度開始の 3 ヶ月半まえに繊維総管理局が承認する。繊維シンジケートはツェントロソユースその他の取引相手に見本を送り、年度開始の 2 ヶ月前に色、品目、模様別の四半期注文を受け取る。それをトラストに割り当て、生産計画と調整の上、四半期確定注文を定める¹⁰⁵。

これと関連して商業人民委員部は協同組合、繊維シンジケート、トルグが繊維シンジケート品目構成ビューローに 12 月 1 日と 5 月 1 日の年 2 回（工場の夏物向けと冬物向けの段取替えの時期）、市場に必要な織物の品目構成データの提出することを義務付けた。トラストがそれらデータと調整して作成した品目構成が商業組織に引渡されるべき品目構成となる。それにより生産品目構成から市場に必要な品目構成となる「はずである」¹⁰⁶。

ツェントロソユースは当初、慎重であったが、その後、注文システムを評価するようになる。ツェントロソユース理事会副議長 A.A. キーシンは自己批判的に述べる。「これまでツェントロソユースは地方の市況について明確な観念がなかった。その機構は商品大量を上から下へ投げ下ろすのに慣れていて、注文システムの下で下級協同組合との直接的結びつきを整序せざるを得ない」¹⁰⁷。

5 月 30 日第一回全連邦消費者協同組合繊維協議会は予約注文システムへの移行の必要性を確認し¹⁰⁸、6 月のツェントロソユース・ソヴェト定期会議でも参加者の大部分がそれを受け入れた¹⁰⁹。7 月初旬の労働国防会議・商品流通機構合理化委員会では繊維シンジケートが驚くほどにその速やかな実施を主張した¹¹⁰。

1927 年 8 月 26 日付け労働国防会議決定『繊維商業における予約注文システム』は 28 年 1 月 1 日より繊維製品の消費者協同組合や地方トルグへの供給は「予約販売システムにより構築された総体契約に基づいて行う」ことを求めた¹¹¹。

秋からは繊維シンジケートは新しい方式でのトラストとの契約更新に着手した。11 月 1 日からは全ての工場倉庫は直接、シンジケートの出荷命令に従って活動する方針が出された¹¹²。注文システムは 1927/28 年度Ⅱ期より実施される。但し、この時期は穀物調達と関連して商業人民委員部による地域毎、組織毎の綿製品搬送の厳しい調節が開始されたためそれへの完全な

移行は出来なかった。製品の 3 分の 1 以上は依然、シンジケート中央基地に入荷され、総体契約に基づき梱包カード選別方式で出荷された¹¹³。

こうして契約と計画のジレンマは予約注文システムの導入により、双方独占の問題は計画作成過程への組織された消費者の参画という協議方式により一応の解決を見出すことになった。

だがこの解決は言うなれば横のものを縦に置き換えたただけであった¹¹⁴。

¹ *Economicheskaja zhizn'*, 26 January 1926.

² 例えば、繊維シンジケート支部と消費者協同組合地区ソユース（連合）の典型契約は次のようである。支部と相応の地区ソユースがそれに加盟の消費組合を代表して締結する。契約は買付確定額と契約遂行の確定期限を定める。買付額の配分は地区ソユースが相応の消費組合と合意の上行なう。支部との決済は直接、商品を買付けた組織が行なう。地区ソユースは原則として組織的役割を果たし、契約についての物質的責任を負わない。決済条件は中央組織により定められるが、最高と最低のノルマ（現金比率、信用期限など）のみを与え、その枠内で各地域の事情により具体的に決められる（*Economicheskaja zhizn'*, 29 December 1925）。

³ *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 8 September 1925. その後、塩シンジケートとの交渉では典型契約（雛形契約）とすることで合意した。

⁴ *Economicheskaja zhizn'*, 9 May 1926.

⁵ 26 年春の時点で、いわゆる典型契約を締結した組織は石油シンジケート、塩シンジケート、国営アルコールのみであった。この契約では中央組織は名目的にのみシステムの総括的代表者として参加する。全システムに対する単一の価格、決済条件、出荷方式を定めるが、双方とも物質的責任を負わない（*Economicheskaja zhizn'*, 9 May 1926）。

⁶ *Economicheskaja zhizn'*, 2 March 1927 ; 20 April 1927 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 1927 年 2 March 1927 ; 3 March 1927.

⁷ *Economicheskaja zhizn'*, 6 May 1924 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 6 May 1924 ; 25 May 1924 ; 13 June 1924 など。

⁸ 例えば、モスクワ羅紗トラストは 24 年 4 月に（ツェントロソユース）、中央労働者セクツィア、運輸セクツィアなどと総体契約を締結した。それに基づきトラストは協同組合上部組織の出荷命令書により傘下組合に羅紗製品供給を行なう。[期間は半年]、決済条件は 10% が 60 日手形、残り 5 ヶ月手形、取引額に応じて 1~5% の大口割引を行なう。国内商業委員会による価格引下げのある場合は 60 日遡及して適用される。消費者協同組合にとってはかなり特惠的な条件である（*Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 17 April 1924 ; *Biulleten' vserossiiskogo tekstil'nogo sindikata*, 1924, №18 - 19, p.23）。

秋にもそれら組織と地方消費者協同組合への 1 年間の計画納入に関する総体契約の交渉を行なった（*Economicheskaja zhizn'*, 19 October 1924 ; 30 October 1924 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 22 October 1924）。

また金属シンジケート会議（コンヴェンツィア）は 24 年 6 月より自らのイニシアチヴで消費者協同組合中央連合と金属製品供給の総体契約（協定）交渉を始めた。それに基づいて各消費者協同組合は金属合同や企業と個別契約を締結する（*Economicheskaja zhizn'*, 26 June 1924 ; 11 July 1924 ; 23 July 1924 ; 14 August 1924 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 14 June 1924 ; 17 July 1924 ; 17 July 1924 ; 23 July 1924）。

消費者協同組合中央連合は 24 年 8 月よりノーマルな相互関係確立の交渉に入り、年末にかけて総体契約（協定）締結をめざした。交渉は難航したようだ（*Economicheskaja zhizn'*, 4 December 1924 ; 16 December 1924 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 13 November 1924 ; 26 November 1924 ; 12 December 1924）。

⁹ *Planovoe khoziaistvo*, 1925. №10, p.61.

¹⁰ *Vnutrenniaia Torgovlia za X let*, M., 1928, p.196.

¹¹ *Economicheskaja zhizn'*, 7 June 1925 ; 24 March 1926 : *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 12 June 1925.

¹² *Economicheskaja zhizn'*, 12 June 1925 ; 13 June 1925.

¹³ *Economicheskaja zhizn'*, 20 February 1925.

¹⁴ *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 7 July 1925.

- ¹⁵ Vnutrenniaia Torgovlia za X let, M., 1928, p.196
- ¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1925.
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1925 ; 24 June 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1925 ; 24 June 1925.
- ¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 June 1925. cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1925 ; 13 June 1925.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1925.
- 繊維シンジケート副議長 I.G.エレーミンも協同組合が市況の軟化や価格引下げを見越して意識的に買付を減らしたことを非難している (Economicheskaiia zhizn', 19 June 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1925)。
- 24/25 年度の国営工業と協同組合の取引縮小については Vnutrenniaia Torgovlia SSSR i ee Regulirovanie v 1924/25 g., M., 1925, p.34-6, Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 October 1925 参照。
- ²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1925 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1925.
- ²¹ ツェントロソユース理事会は 6 月 19 日の労働国防会議において両者の相互関係の調整を求めた (Pravda, 24 June 1925)。
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 31 July 1925 ; 6 August 1925 ; 12 August 1925 ; 13 August 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 August 1925 ; 8 August 1925 ; 13 August 1925 ; 23 August 1925.
- ²³ Vnutrenniaia Torgovlia SSSR i ee Regulirovanie v 1924/25 g., p.19 - 20.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1925, etc.
- ²⁵ Sovetskaia Torgovlia, 1927, №11, pp.5 - 7.
- ²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 November 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 December 1925 ; 31 January 1926 ; 7 February 1925.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926 : Ekonomicheskaiia zhizn', 9 May 1926.
- 技術的問題とは例えば次のようなことである。1925 年秋にイワノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストは月に 160 ワゴンの製品を積み出さねばならぬが、各工場への出荷命令書は 200 の発送先 (協同組合) をもつ。繊維シンジケートは株式会社『運輸』に配送を委託するが、スムーズに処理されない。期限通りに工場から受け取られ、積み出された織物の流通が滞り、その梱が違った宛先に発送され、送り状がどこかに紛れてしまう。繊維シンジケートは 10 月に 386 ワゴンの織物を協同組合に供給せねばならなかったが、実際に引渡されたのは 290 ワゴンで、協同組合により勘定書が提出されたのは 147 ワゴンにすぎなかった (Economicheskaiia zhizn', 2 December 1925. 国内商業人民委員部・繊維部での協議会における繊維シンジケート代表ヨッフエの発言)。
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1925 ; 20 November 1925 ; 25 November 1925 ; 26 November 1925 ; 2 December 1925 ; 16 January 1926 ; 4 April 1926 ; 14 April 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, , 27 September 1925 ; 8 October 1925 ; 1 November 1925 ; 3 November 1925 ; 20 November 1925 ; 10 December 1925 ; 16 January 1926 ; 26 January 1926, etc.
- 地方の状況はより厳しい。例えば、ウクライナで皮革シンジケートは 4 半期買付額の 70% のアヴァンスを要求した (Economicheskaiia zhizn', 10 August 1926)。
- 北西州ソユースは繊維シンジケートとの総体契約においてシンジケートに 15 日の特惠的期間 (引渡し の猶予) 及び 15 日の超特惠的期間を与えた。商品選別の時点で 20% の現金を払い込むが、選別から商品受取りまで 1 ヶ月ないしそれ以上かかることが多い。
- 白ロシアではシンジケートから地区ソユースに彼らへの通知なしに何ら必要とされていない商品が発送された。白ロシアソユースには冬にしか需要のない厚物羊毛織物がやっと 5 月に引渡された。ゴムトラストとの協定では条件が頻繁に変更される。トラストが注文全額の現金支払を要求することがあった。決済条件緩和のため州商業委員会が介入したが成果はなかった。
- 塩シンジケートは自己の外交販売員に協同組合より有利な条件を与えた。
- (Economicheskaiia zhizn', 5 June 1926)。
- シベリアでは地方ソユースが繊維シンジケートとの 25/26 年度下半期の契約において商品受取りの 2 ヶ月前に買付額の 40% を支払わねばならず、手数料は前期より 4 倍となった。ウラル金属シンジ

ケートは 25/26 年度上半期の鉄納入契約を 75%しか遂行しなかった。「ウラル金属シンジケートは自分の生産に合わせてシベリアの暦を変えたがる、といわれる」。一部国営工業組織は協同組合の 10 日の支払猶予に対し違約金を要求するが、自らの商品引渡しの遅れについては約定期限より 25 日経過後にのみ違約金要求の権利を認める (Economicheskaiia zhizn', June 1926)。こうした事例は数多い。

²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1925.

³⁰ Economicheskaiia zhizn', 5 September 1925 ; 19 September 1925 ; 3 October 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 September 1925.

³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1925.

レヴィンはパリ委 (中央及び地方) の機能を①契約締結上及び相互義務の履行上に生ずる対立や紛争を解決し、紛争の原因を解明し、その予防、徐去の措置を考える。②各工業部門の限界市場マーヅィンを定める。③工業製品の連邦各地域の市場への供給計画を作成する、ことに協同組合を通ずる供給計画を共同で作成することである、と纏める。(Pravda, 14 February 1926, №37)。

³² Economicheskaiia zhizn', 12 January 1926.

³³ Economicheskaiia zhizn', 13 January 1926 : Torgovye izvestiia, 12 January 1926, №4.

³⁴ Economicheskaiia zhizn', 10 January 1926.cf. Torgovye izvestiia, 20 May 1926, №54.

但し、L.ソソキンはやや醒めた目でみる。両者の原則的連帯性の「幻想を齎すものではないが、原則は原則、実践は実践」、と語る(Torgovye izvestiia, 6 January 1926)。

³⁵ Economicheskaiia zhizn', 10 January 1926:Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 January 1926

³⁶ Economicheskaiia zhizn', 21 February 1926 : Izvestiia, 21 February 1926.

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 February 1926.

商業人民委員部はパリティ委員会の役割を商業的利益の調整に限定して考えていた。「国家調節のラインとは必ずしも一致しない」(Torgovye izvestiia, 6 February 1926)。

³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1926 : Torgovye izvestiia, 28 January 1926.

この決定の前にもウクライナで調節委員会が (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 January 1926), 北西州で工業、商業、地方協同組合組織代表から成る常設協議会が (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926) 同様の目的のため設立されている。

また 1926 年 5 月には同じ目的で最高国民経済会議と農業協同組合や手工業協同組合とのパリティ委員会設立が決定された (Economicheskaiia zhizn', 26 May 1926)。

³⁹ Economicheskaiia zhizn', 24 March 1926.

⁴⁰ Economicheskaiia zhizn', 16 May 1926.

⁴¹ Economicheskaiia zhizn', 16 May 1926.

⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 June 1926.

⁴³ Economicheskaiia zhizn', 16 May 1926.

⁴⁴ Economicheskaiia zhizn', 18 May 1926.

S.クレヴィツは以前からの提案を繰り返す。「繊維シンジケートとツェントロソユースは州 (地方) 毎の協同組合への織物供給の規模を定め、繊維シンジケート地方支部と地方ソユースは協同組合組織への出荷の一般的条件 (品目構成、決済条件その他) を約定し、地区ソユースの間で配分する。地区ソユースはシンジケート地方支部と合意して個々の協同組合への供給規模を定め、支部より下級協同組合に出荷する。シンジケートの現行基地からの供給が不適當である (基地が遠い、など) 協同組合に対しては相応の地区ソユースの下の商品基地創設問題を検討する」(Economicheskaiia zhizn', 12 June 1926)

⁴⁵ Economicheskaiia zhizn', 18 May 1926.

⁴⁶ Economicheskaiia zhizn', 20 May 1926.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1926.

協同組合への対決姿勢を顕わにしている (Torgovye izvestiia, 20 May 1926)。

⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1926.

⁴⁹ Economicheskaiia zhizn', 16 May 1926.

⁵⁰ Economicheskaiia zhizn', 24 March 1926.

⁵¹ Economicheskaiia zhizn', 22 May 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926 ; 22 May 1926.

⁵² Economicheskaiia zhizn', 26 May 1926.

-
- ⁵³ *Economicheskaiia zhizn'*, 25 May 1926 ; 15 June 1926.
- ⁵⁴ *Economicheskaiia zhizn'*, 26 May 1926.
- ⁵⁵ *Economicheskaiia zhizn'*, 23 May 1926 ; 3 June 1926.
- ⁵⁶ *Economicheskaiia zhizn'*, 26 May 1926 ; 27 May 1926. 但し、協同組合システム全体として意思一致していたわけではなく、不協和音もみられる。
- ⁵⁷ *Economicheskaiia zhizn'*, 26 May 1926.
- ⁵⁸ *Economicheskaiia zhizn'*, 22 May 1926 ; 4 June 1926.
- ⁵⁹ *Economicheskaiia zhizn'*, 9 May 1926.
- ⁶⁰ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 13 June 1926.
- ⁶¹ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 5 September 1926.
- ⁶² *Economicheskaiia zhizn'*, 30 May 1926.
- ⁶³ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 22 May 1926.
- ⁶⁴ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 26 May 1926.
- ⁶⁵ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 8 June 1926.
- ⁶⁶ *Economicheskaiia zhizn'*, 5 June 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 5 June 1926. cf., *Economicheskaiia zhizn'*, 13 June 1926 ; 15 June 1926 のソコロフスキー論文。ウクライナの協同組合における総体契約の場合のマージンの高さについては *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 24 June 1926.
- ⁶⁷ *Economicheskaiia zhizn'*, 10 June 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 10 June 1926 : *Torgovye izvestiia*, 10 June 1926.
- ⁶⁸ *Economicheskaiia zhizn'*, 29 May 1926.
- ⁶⁹ *Economicheskaiia zhizn'*, 18 June 1926.
- ⁷⁰ *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 30 May 1926 : *Economicheskaiia zhizn'*, 5 June 1926. I. スミルガも商業政策の当面の課題や商業機構の改革については Gosplan の観点と一致する (*Economicheskaiia zhizn'*, 10 June 1926)
- ⁷¹ *Sobranie zakonov i rasporizhenii Rabochego-Krest'ianskogo Pravitel'stva SSSR*, 1926, №59, st.445 : *Economicheskaiia zhizn'*, 10 September 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 10 September 1926. 決定の概要は 9 月 10 日以前に新聞発表されている (*Economicheskaiia zhizn'*, 24 August 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 24 August 1926 : *Pravda*, 24 August 1926 : *Izvestiia*, 25 August 1926)。
- ⁷² *Economicheskaiia zhizn'*, 11 August 1926. 商業人民委員部はこの労働国防会議決定に先立ち、国営工業と協同組合の相互関係における自らの仲裁者としての登場の試みが成果を挙げないために、双方の総体契約遂行上に生じた係争問題を商業人民委員部が審理する任務を負い、その決定の履行を義務付けることを要請した。
- ⁷³ *Economicheskaiia zhizn'*, 21 August 1926.
- ⁷⁴ *Economicheskaiia zhizn'*, 29 August 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 29 August 1926 : *Pravda*, 29 August 1926 : *Izvestiia*, 29 August 1926 : *Finansovaia gazeta*, 29 August 1926.
- ⁷⁵ *Economicheskaiia zhizn'*, 31 August 1926 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 31 August 1926 : *Pravda*, 31 August 1926 : *Izvestiia*, 31 August 1926. 9 月 10 日のツェントロソユース理事会幹部会は国営小売の協同組合への移譲などの具体的措置の検討に着手した (*Economicheskaiia zhizn'*, 12 September 1926 : *Pravda*, 11 September 1926)。
- ⁷⁶ *Soiuz Potrebitelei*, 1928, №1, pp. 34 - 35.
- ⁷⁷ Nikolin, A., *O vnutrennei torgovle*, M.i L., 1928, pp. 29 - 30.
- ⁷⁸ *Economicheskaiia zhizn'*, 11 November 1926 ; 13 January 1927 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 13 January 1927 : *Trud*, 13 January 1927. 但し、II 期より幾分、緩和された (*Economicheskaiia zhizn'*, 29 April 1927)。
- ⁷⁹ *Economicheskaiia zhizn'*, 15 October 1926 ; 29 October 1926 ; 11 November 1926 ; 13 January 1927 : *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 29 October 1926 ; 13 January 1927 ; 6 May 1927 : *Pravda*, 29 October 1926 : *Trud*, 13 January 1927 : *Finansovaia gazeta*, 29 October 1926. ツェントロソユースからの工業品の品目構成に対する不満については *Economicheskaiia zhizn'*, 5

January 1927 ; 11 January 1927 ; 14 January 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 December 1926; 11 January 1927.

⁸⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 January 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1927 ; 6 May 1927.

ウクライナでも同様であった。総体契約は主に不足工業品グループで伸張り、供給超過グループでは伸びない。一部製品（金属、シリカート）は減少すらした（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927）。消費者協同組合の機関誌自身も協同組合のそうした傾向を認めている。例えば、IV期に多くの地区ソユースが綾織綿布の申請を出すのを止めたことがあった。これは実際に小売店の棚から売り出さねばならぬその時（10 - 12 月）に受け取るのを望んだからである。その時期に申請を出しても受け取れる保証は全くないにも拘らず（Soiuz Potrebitelei, 1928, №1, p.36）。

⁸¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 December 1926.

⁸² Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 January 1927

⁸³ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 August 1925.

⁸⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 February 1927.

⁸⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 January 1927.

⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1927.

⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1926 ; 11 September 1926.

⁸⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 October 1926 : Izvestiia, 14 October 1926 : Torgovye izvestiia, 14 October 1926.

だが他ならぬ商業人民委員部自身がその仲裁活動の成果を認めていない。けだし、国営工業がその提案の遂行を拒否したからである。（Ekonomicheskaiia zhizn', 11 August 1926）。

⁸⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 October 1926 ; 30 October 1926 ; 19 December 1926.

⁹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1926.

⁹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 March 1927.

⁹² 最高国民経済会議・商業政策及び価格部での国営工業と協同組合の相互関係問題協議会における発言（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1927）。

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 June 1927.

⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1927.

⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 June 1927.

⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 June 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1927.

⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1927.

⁹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 April 1927.

最高国民経済会議幹部会はこれに反撥し、6月4日付け G.K.オルジョニキツェ宛て書簡で契約締結に関連して生ずる全ての対立を商業人民委員部が最終的に解決するという労農監督部提案は労働国防会議決定（1926年8月18日）と齟齬する、この方式は当事者双方にとり対立を最も客観的に、最も権威をもって解決し得る上級立法機関[労働国防会議]への抗告の可能性を失わせると述べた。またシンジケート支部を通ずる商品供給の方がコストが高いというのも事実と反する、と抗弁した（Ekonomicheskaiia zhizn', 5 June 1927）。

⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 April 1927, №89.

¹⁰⁰ Planovoe khazaiastvo, 1926.№7, p.45

¹⁰¹ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.3, p.439.

¹⁰² Ekonomicheskaiia zhizn', 2 March 1927, №50 ; 3 March 1927, №51 ; 4 March 1927, №52 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 March 1927, №50 ; 3 March 1927, №51 ; 4 March 1927, №52 ; ; 9 March 1927, № : Pravda, 2 March 1927, №50 : Trud, 2 March 1927, №50. この案によれば商品引渡し期限、正確な品目構成を定め、トランジット方式で発送する。個々の協同組合環への固定マージンではなく、シンジケート出荷価格へのマークアップ方式で各地点の小売価格を定める。

¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 April 1927; 15 April 1927; 1 September 1927, №198: Izvestiia, 1 September 1927, №198: : Torgovo - promyshlennaia gazeta, 15 April 1927; 2 September 1927, №199.

¹⁰⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 May 1927.

長期取引が定着するためには様々な前提条件が必要となる。製品標準化、品目構成の簡素化や安定価格体系などである。

1926年12月10日の繊維シンジケート本部会とトラスト代表との会議は繊維製品殊に綿織物の品目構成を検討した。シンジケートへの販売集中化に伴い、それまでトラスト毎にバラツキのあった品目構成を見直し、市場の要求する品目のみを残す事を決議した。それと共にそれまでの価格システムを変更し、生産価格と商業価格の二本立てシステムの導入を計画した。生産価格は実際の生産費用にノーマルな率の利潤をプラスしたものである。これはトラストとの決済価格となる。トラストは生産合理化やコスト引下げによってのみ利潤を増やすことが出来る。商業価格はトラストの生産価格の差異を均等化し、市場での売れ行きに応じて一定の範囲内で品目別に価格のヴァリエーションをつける。これが繊維シンジケートの単一卸商業定価となる。

こうした方針はトラスト、繊維労組中央委員会、繊維総管理局によって支持された。翌年2月には最高国民経済会議議長命令によって綿工業品目構成見直し特別委員会が設立され、3つの作業ビューロー（商業ビューロー、生産・標準化ビューロー、定価ビューロー）がそれぞれ作業を進め、綿織物の品目は半分以下に整理された。その後、それらの作業に踏まえ商業人民委員部の専門家特別委員会がシンジケートの商業定価を定めた。この卸定価は1927年7月15日の綿製品価格引下げ時より実施された (Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1926 - 27g., M., 1928, pp. 74 - 77 ; Izvestiia tekstil'noi prom., 1927, №1, p.14, №2, pp. 15 - 16)。[詳しくは第4章第2節]

¹⁰⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 May 1927.

1927年3月初めにもロシア共和国商業人民委員部での国営工業と協同組合代表参加の協議会は最高国民経済会議に対し市場の要求に応ずる品目構成の作成とそれへのツェントロソユースの参加を要請している (Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1927)。

とはいえ繊維シンジケートの品目構成ビューローで設立以来、ツェントロソユースの2人の代表が働いていた。だがこれまで協同組合システムからの品目構成作成上の一般的指示や評価はなかったようだ。その参加は意義をもたなかった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 January 1927)。実際の所、ツェントロソユースが地区ソユースから受け取った 27/28 年度の必要な品目構成の目標申請の集計結果をトラストの供給予定と突き合わせてみると開きは非常に大きかった (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 June 1927)。

¹⁰⁷ 6月のツェントロソユース・ソヴェト定期会議での報告 (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1927)。

3月31日の労働国防会議小委員会ではツェントロソユース代表は予約注文システムと総体契約をすり替えるべきではない、と繊維シンジケートを批判した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927)。

モスクワやレニングラードの大協同組合組織は確定的な予約注文を支持していた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 April 1927)。

¹⁰⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 May 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927.

¹⁰⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1927.

¹¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 July 1927.

¹¹¹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №56, st.563.

¹¹² Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1926—27g., M., 1928, pp. 77 - 78 ; Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1927—28 g. , pp. 96—97 ; Izvestiia tekstil'noi prom., 1927, №5, pp. 16 - 17, №6, p.14, №7, p.11, №8, p.13, №15—18, p.37.

¹¹³ Vsesoiuznyi tekstil'nyi sindikat v 1927 - 28g. , p.96.

¹¹⁴ 実際、このシステムは成功しなかった。1927/28年度第1四半期に繊維シンジケートは確定注文により製品の50%を引渡すはずであったが、実績は15%に留まった。それは穀物調達強化のため商品大量を再配分(搬送計画)せねばならなかったからである (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 April 1928, №79)

搬送計画と総体契約及びそれらに基づいて出される予約注文との間には食い違いがある。4半期中に3度も注文をやり直さねばならなかった。当初は650ワゴン、次いで500ワゴン、3度目は430ワゴンである。注文書の何千もの項目を記入し、それらを下部網やシンジケートと調整せねばならない。

1 ヶ月の間の商品の受取が不規則なため計画的商業が行えない。商品がないため商業機構は通常、月のうち 20 日間は仕事が少ない。その代わり残りの 10 日間は猛然と仕事をせねばならない(Pravda, 29 June 1928, №149)。

繊維シンジケートやツェントロソユースの指令は現実的でなく、しかも頻繁に変更される。ツェントロソユースの予約注文に関する指令は 27 年 8 月 31 日に出されたが、27 年 12 月 21 日には破棄され、新しい指令に代えられた。これも 28 年 1 月 26 日の書簡に代えられ、3 月 29 日の回状では全く新たな指示が出され、次いで 3 月 31 日の回状で変更された。つまり 8 ヶ月で 5 回変更されたことになる。

発注の手続きも煩雑で、注文による商品は注文主に直接、工場から小口で入荷する (3~10 梱)。品目構成はバラバラであり、発送には時々、1 ヶ月も掛かる。加えて勘定書の遅れがある (Ekonomicheskaja zhizn', 13 July 1928, №161)。

シンジケート・ソヴェトにおける予約注文システムの間中総括は次のように語る。労働国防会議決定により 1927/28 年度、繊維シンジケートとプロダシリカートで導入された。プロダシリカートについては多くの客観的事実によりまだ未決着である。繊維工業では事実上、28 年 1 月 1 日から実施している。だが調節機関の穀物調達地域への商品搬送の非常措置、原料の低品質、3 交替制導入はシンジケートの注文システムによるノーマルな活動を妨げた。それでも商品の事前の仕分けは商品配分システムを改善し、製造品目を確定するのに役立った。現在、予約注文は市場向け繊維商品供給の 60 - 65%を占める (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 26 July 1928, №172)。

3. 国営工業と協同組合の契約の個別事例

具体的な契約の交渉過程及び遂行過程をみてみよう。

①繊維シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度上半期衣料品納入総体契約締結の経緯

1925 年 7 月 17 日、ツェントロソユースから繊維シンジケートに 1925 年 8 - 9 月期綿織物納入契約の提案があったが、1924/25 年度Ⅳ期の実現計画はすでに作成・承認され、また予備在庫ももたないため、販売交渉は断念した。中央協同組合との契約により衣料品搬送計画を削減することは不可能であった。8 月には綿トラストの生産規模やその実現上のシンジケートの比重及び調節機関の衣料品搬送指令が明らかとなるためその時点で改めて次期納入契約について交渉することになった¹。

時期	交渉段階	交渉内容
25 年 8 月上旬	繊維トラスト代表者会議	繊維工業と中央協同組合との相互関係調節：繊維工業と中央協同組合との全ての商業的交渉は繊維シンジケートを通して行われることを確認。
8 月中旬	繊維工業及び協同組合代表者会議（於繊維シンジケート）。トラスト議長、ツェントロソユース、中央労働者協同組合セクツィア、運輸協同組合セクツィア代表参加	<p>*出荷量。 協同組合側：毎月 600 ワゴンを申請。 工業側：異論なし。</p> <p>*受取り場所。 協同組合側：全量モスクワで受取るのを望む。 工業側：360 ワゴンのみ中央で受取る。これは工場から直接、協同組合に引渡す。残り 240 ワゴンはシンジケート支部を通して州協同組合合同に出荷。そこから下級協同組合に販売。中央出荷分についてはシンジケートのマージンはトラスト卸価格の 0.5%、シンジケート支部を通して流通する衣料品については協同組合は 0.5%の大口割引を受ける。</p> <p>*決済条件。 工業側が譲歩し、合意した条件：現金 30%、残額は平均 40 日信用(地域によっては 60 日)。</p> <p>*綿製品以外の織物の販売。 工業：綿織物量の 20%相当分の綿製品以外の織物販売を提案。 協同組合：異論なし。</p>
8 月 20 日	ツェントロソユース理事会・臨時会議。繊維シンジケート、州ソユースなどの代表参加	<p>繊維シンジケート：上記主張を再説。協同組合を通ずる販売は繊維トラストがシンジケートに引渡す全製品量の 60%とする(下部網への販売含め)。 ツェントロソユース：60%の販売方針は了解。600 ワゴン全てを中央集中方式で流通させることを主張。シンジケート支部のマージンが高すぎるため。</p>
8 月 26 日	労働国防会議での会議	<p>繊維工業と中央協同組合との対立点裁定。 全面的に繊維工業の主張承認。 確認事項：繊維シンジケートは 25/26 年度Ⅰ期、月 600 ワゴン、Ⅱ期、月 750 ワゴンの綿製品を協同組合システムに出荷する。うち 60%は直接、工場より出荷し、40%は支部を通して下部協同組合の供給する。全ての綿トラストの生産計画に比例してそれらの製造高の約 23%が協同組合に出荷される。</p>
9 月 9 日	ツェントロソユース理事会・臨時会議	<p>中央集中方式の 360 ワゴンについて大部分の条項は合意。残る対立点について調整。 *販売独占 繊維シンジケート：ツェントロソユースがもっぱらシンジケートを通して買付けるという条項を契約に含める。 ツェントロソユース：シンジケートが相応の品目の買付要求を充たし得ない時はツェントロソユースが自己の裁量でそれを入手する権利を留保。</p>

		<p>合意：ツェントロソユースは契約により受取る綿織物の量に満足できない場合、シンジケートに対し受取り予定月の始まる 10 日前までにノルマを超えた織物受取りを申請する。シンジケートは一定期日までに納入できるか否かの回答をする。シンジケートが納入できない場合、ツェントロソユースはトラストから買付ける権利をもつ。</p> <p>* 価格問題。</p> <p>シンジケート：羅紗及び重量織物についてトラスト定価に 0.5% の上乘せ。</p> <p>ツェントロソユース：0.5% の割引。</p> <p>合意：0.25% 上乘せ。</p> <p>* 決済条件。</p> <p>シンジケート：手形信用について全てモスクワ払いの単名手形。</p> <p>ツェントロソユース：単名手形でも購買者手形でも可。支払地はツェントロソユースの裁量とする。蓋し、モスクワ払いとすると信用期限が事実上短縮される。</p> <p>シンジケートの譲歩案：50% 単名手形，50% モスクワ払いの購買者手形</p> <p>合意：50% はモスクワ払いの単名手形，10% はモスクワ払いの購買者手形，40% は州協同組合所在地払いの購買者手形。</p> <p>* 総体契約参加者が以前に綿トラストと締結した契約の扱い。</p> <p>シンジケート：破棄。</p> <p>ツェントロソユース：破棄に同意。</p> <p>* ツェントロソユースへの最恵待遇要求。</p> <p>シンジケート：同意。</p>
25 年 9 月 18 日	<p>契約調印。</p> <p>その後 12 日以内に 17 の協同組合ソユースとの全ての契約手続きを完了した。</p> <p>更に 9 月中に商品の直接的配送のためトランジット販売部が設置された。</p>	

出所：Economicheskaja zhizn', 8 August 1925 ; 22 August 1925 ; 27 August 1925 ; 29 August 1925 ; 11 September 1925 ; 12 September 1925 ; 13 September 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1925 ; 19 August 1925 ; 21 August 1925 ; 27 August 1925 ; 28 August 1925 ; 11 September 1925 ; 13 September 1925 ; 6 December 1925 : Izvestiia tekstil'noi prom., 1925, No.30 - 31, p.13, No.34 - 35, p.15.

こうしてこの総体契約は一部労働国防会議の裁定があったとはいえ基本的には両者の歩み寄りによって合意に達した。一応は協議方式の実践であった。契約履行は下表にみられるように比較的順調であった。

表 V-3-6 1925/26 年度 I 期繊維シンジケートと協同組合の総体契約による中央集中方式の商品引き渡し（綿製品のみ）

		10 月	11 月	12 月	I 期計
梱包カード による選別	数量（ワゴン）	429	438	452	1,319
	月間ノルマに対する比率	97%	99%	102%	99.5%
積出し	数量（ワゴン）	290	427	498	1,215
	月間ノルマに対する比率	66%	97%	113%	91%
決済呈示	数量（ワゴン）	147	405	560	1,112
	月間ノルマに対する比率	33%	92%	126%	84%

注記：綿織物 360 ワゴンの月間ノルマはその後追加契約で引き上げられ，442 ワゴンとなる（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925）。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1926.

総体契約により出荷される全商品は協同組合ソユースがシンジケートにおいて梱カードにより選別を行ない，直接工場から積出される。選別は毎月ほぼ 100% 行われた。だが選別の時点からトラストによる積出しの時点までは一定の時間がかかる。発送書類や決済書類呈示も同様である。加えて，品目構成問題が大きかった。当初はそれに伴なういざこざも生じた。

1925 年 11 月のツェントロソユースでの協同組合協議会で積出しの遅れ、積出された商品に対する貨物引換証副本、勘定書提出の遅れ、品目構成の不備について不満が表明された²。実際、商業人民委員部商業監督部の調査によると梱カード選別から商品積出しまでにトラストによって 7～32 日かかった。ことにオレホヴォ・ズーエヴァ綿トラストやイワノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストで滞った。決済証書や貨物引換証副本の提出は商品積出しから 10 日以上経ってから、時には 3 週間後であった³。

協議会は積出しや副本送付、勘定書作成の期限の確定および適宜の選別や発送の監視のためとくに遅れの激しいトラストにツェントロソユース全権委員を派遣することを提案した⁴。契約に積出し期限が定められていなかったのは無条件の遺漏である。これに対しては繊維シンジケートと協同組合代表から成る特別委員会が設置され、経験に基づき各トラストに対し積出し期限を定めた。

発送書類や決済書類の呈示期限も欠落していた。これも事後的に当事者双方が法的手続きを経ることなく相互の取決めによって対処した⁵。その後、実際にそれらの期間は大幅に短縮された⁶。

品目構成に関する係争はより根深い。問題は次のことにある。繊維シンジケートは『トラストのノーマルな品目構成』により商品を引渡す。これは生産計画で定められている⁷。シンジケートは生産可能性の範囲で協同組合が注文を出すことを提案する⁸。

他方、協同組合側は時々市場の需要に応じて商品を受け取ることを要求した。以前にトラストから受け取っていた時よりも品目構成が悪化し、季節的品目がなく、例えば、冬期に夏物が送られてくる、と非難した⁹。

この対立に対してはとりあえず情報共有化による解決が目指された。繊維シンジケートは生産計画を市場の要求に出来るだけ適合させるために品目構成ビューローを設立し、そこに協同組合やトルグの代表を参加させた。12 月初めの国内商業人民委員部・繊維部特別協議会もその品目構成改善の成果を確認した¹⁰。同じく 12 月初めのツェントロソユースと繊維シンジケートの共同声明は総体契約により規定された繊維製品種類の比率が地方市場の需要に相応しない可能性を認め、その約定総額の枠内で協同組合に各地域の実際の需要に応じて個々の繊維種類の比率を選択する自由を与える方向性が出された¹¹。

更にはツェントロソユースの提案により繊維シンジケート本部会は総体契約の品目構成に関する条項の改訂に合意し（ツェントロソユースは契約により出荷される織物全量の 18% 以上は綿製品以外を選ぶことを保証するが、強制的性格はもたず、契約参加者が自己の実際の需要に基づいて個別契約を結ぶ）、また翌年 1 月 1 日より月 100 ワゴンの織物を追加出荷する予備的合意が成立した¹²。

次いではツェントロソユースと繊維シンジケートの代表者協議会において更に 100 ワゴンを協同組合に対し追加計上する問題が審議され、合意に達した。但し、うち 50 ワゴンのみが中央集中方式で出荷される。こうしてⅡ期の追加出荷は合わせて 450 ワゴンとなる。その配分はツェントロソユースと最高国民経済会議のパリティ委員会で決められた。この追加協定が正式調印されたのは翌年 2 月 2 日である。ただ当時の信用収縮と関連して、決済条件は厳しくなった。現金比率は 30% から 50% に引き上げられ、手形期限は平均 45 日に短縮された¹³。

この追加出荷について係争問題が発生した。繊維シンジケートは総体契約に定められた 0.5% の大口割引を追加出荷分には適用しないことを提起し、ツェントロソユースは協同組合組織の手形の支払保証責任を負っていることを理由にその適用を求めた。またツェントロソユースが薄物羅紗の出荷申請をしたのに対しシンジケートはそれを品目構成から外そうとした。これらの問題はパリティ委員会の審議に移された¹⁴。

Ⅱ期の総体契約履行はまずまず順調に推移した。1926 年 1 月分は 2 月 5 日に全量引渡し、2 月分引渡しは 3 月 5 日に完遂した。3 月分は 4 月 5 日に 30 ワゴンを除き梱カードの引渡しを終えた¹⁵。

② 繊維シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度下半期衣料品納入総体契約締結の経緯

時期	交渉段階	内容
26 年 3 月初め	ツェントロソユースの繊維シンジケートへの書簡。	綿織物の出荷量はⅡ期実績の 15%増(月 1,000 ワゴン)。うち 75%は中央集中方式で、25%はシンジケート支部を通して地方で引渡される。契約参加者はツェントロソユースの他、15 の大協同組合組織。
3 月 10 日	繊維シンジケート本部会会議で審議の上、回答。	製造減のためⅢ期にシンジケートが受取る綿織物は 4,360 ワゴン(Ⅱ期 5,300 ワゴン)。ここから非季節的商品、輸出分や縫製工業向け(90 ワゴン)、及び労働国防会議決定により中央アジアに搬送さるべき 570 ワゴンを除くと残るのは 3,200 ワゴン。 うちシンジケート商業網が受取るのは 2,330 ワゴン(Ⅱ期 2,529)。中央で協同組合に総体契約により販売できるのは 865 ワゴン。シンジケートは支部に搬送される商品のうちから更に 800 ワゴンを総体契約により協同組合に引渡す用意がある。 こうしてⅢ期に協同組合に引渡し得るのは 1,665 ワゴン(Ⅱ期、2,476 ワゴン)。地方トルグには 450 ワゴンを引渡す予定。シンジケート支部に残るのは 1,084 ワゴンで、これはシンジケート販売機構の常客への最低限の供給を保証し、予備を確保するもの。[だからツェントロソユース提案のⅢ期 3,000 ワゴンとの開きは極めて大きい] 決済条件：50%現金、残り 36 日信用。
3 月中旬	ツェントロソユースの反論。	シンジケート提案の綿織物引渡し量も決済条件も合意できない。これは協同組合システムの取扱量や総体契約による引渡し量を犠牲にして何が何でもシンジケートの自己機構を全面稼働させようとする志向による。 解決には時間がかかるため、とりあえず 4 月は現行の総体契約を延長適用することを提案。
3 月	繊維シンジケートのツェントロソユース理事会への書簡。	シンジケートの弁明：Ⅲ期の協同組合へのお荷量こそ減るがシンジケートの取引中協同組合の比重は低下しない。シンジケート支部への引渡し量も削減しており、これ以上減らせばコストを上昇させる。支部の繊維市場における調節的、組織的役割は大きい。総体契約による商品引渡し規模と自己商業機構への最小限度の供給確保の必要性を結び付けねばならない。提案した決済条件はシンジケートの財務可能性や信用景況によるものである。 現行の総体契約をそのまま 4 月に延長するという提案には同意できない。 上級機関での問題解決のあり得べき遅延の恐れのため 1 ヶ月期限の総体契約の即時締結に同意する。但し、シンジケート提案 4 半期ノルマの 1/3 の量。
3 月	繊維シンジケートとツェントロソユースの代表者協議会	羊毛、亜麻、メリヤス、糸の半年期販売契約。糸を除き出荷量合意。 *糸の出荷量。 シンジケート提案：1.2 百万。 ツェントロソユース要求：3 百万。 *羊毛製品の決済条件合意：30%現金、残り 85 日信用。 *マージン率。 シンジケート提案：1.5%。 ツェントロソユース提案：1%。 *商品引渡し地点。 シンジケート提案：60%トランジット、40%地方支部。 ツェントロソユース提案：75%トランジット、15%モスクワ支店、10%地方支部。4 月についてはシンジケート提案受入れ。
4 月上旬	基本合意。	Ⅲ期の綿織物出荷量については合意：協同組合の受取り量は 2,200 ワゴン。 決済条件：現金 40%(うち 20%は梱カードの選別に対し、20%は貨物引換証副本に対し)、残り 40 日信用。 *マージン率については合意成立せず。 シンジケート提案：トランジット業務で 2%への引上げ(赤字のゆえ)。 ツェントロソユース主張：従来の 0.5%。 契約では 2%とされた。また地区ソユースへの大口割引も廃止された(後に問題はパリティ委員会に持込まれる)。

出所：Economiceskaiia zhizn', 12 March 1926 ; 16 March 1926 ; 20 March 1926 ; 24 March 1926 ; 7 April 1926 ; 8 April 1926 : Torgovopromyshlennaia gazeta, 12 March 1926 ; 16 March 1926 ; 20 March 1926 ; 24 March 1926 ; 8 April 1926 ; 16 April 1926 ; 21 May 1926.

こうしてこの総体契約は当初、両者の主張の開きはかなり大きかったにもかかわらず、期限の切迫していたこともあり、出荷量も決済条件も文字どおり足して2で割る形で合意に達した。

とはいえ対立は決して解消されたわけではなく、その後も燻り続けた¹⁶。その対立の背後にあるのは組織問題である。協同組合側はシンジケート商業機構の縮小と小卸や小売組織の協同組合への移譲を主張し、シンジケート側はその機構の市場における主導的役割を強調し、支部から下部協同組合への直接的供給ルートを守ろうとする。そこからどちらが流通コストが低いか、価格低下を妨げているかというやや感情的な論争も起こる¹⁷。

契約遂行過程は必ずしも平坦ではなかった。工業側による引渡しの遅れの他に¹⁸、協同組合からの契約違反も多かった。まず協同組合が総体契約で定められた織物の受取りが遅れたり、拒否するケースがある。スモレンスクでは協同組合で商品が激しく不足しているのに、総体契約で販売を予定された商品がシンジケート支部倉庫に滞留していた。決済条件が厳しいからであるという。エカテリノスラフ、チェリャビンスク、ハリコフなどの各地でも見られる。

商業人民委員部はツェントロソユースの注意を喚起し、早急に対処することを勧告した¹⁹。L.ロバチェフはその原因は協同組合の財務的弱さだけではなく、シンジケート側にも責任があると抗弁した。協同組合との往復文書や交渉において繊維シンジケートは距離からして協同組合が商品を受取るのに最も適した支部から出荷するより、滞貨が多くそれを減らしたいと思う支部からの出荷を主張した。それにより人為的に流通ルートが長くなる²⁰。

総体契約により受取った織物を協同組合が私人へ再販売することもある。シベリアなどの一部地区ソユースは私人に大量の織物を再販売した。市況不振や財務困難を理由としている²¹。シンジケート支部が出荷削減で対抗措置を採ることもある。こうした事態に対してツェントロソユース理事会は最高国民経済会議議長及び繊維シンジケート本部会宛て書簡で謝罪し、その責任者を厳重処分すること（解雇、裁判も含め）を約束した。その代わりに出荷削減命令の撤回を求めた²²。

買手の支払遅延のケースも少なからずある。1926年6月下旬の繊維シンジケート中央商業管理部コレギアでの協議会はシベリア地方ソユースとウラル州ソユースとの契約における支払の遅れの問題を審議した。協議会は満場一致で両組織との契約破棄を正当と認める。契約違反については何度も警告しておりウラル州ソユースは違約金も支払った。6月初めにはツェントロソユースに中央商業管理部コレギアの決定（更なる契約違反の場合には契約を破棄する警告）を送った。にもかかわらずその後も支払が遅れた。商品の受け入れの遅れや協同組合ソユースによる系統的な支払の遅れは繊維工業にとり重大な打撃である。

とはいえツェントロソユースの報告によるとシベリア地方ソユース及びウラル州ソユースの契約不履行はシベリアやウラル地域の一時的な景況不振によるものであり、また両組織の財務状態がその時点で、完全に安定的であり、ツェントロソユースが全協同組合システムの代表者として全ての協同組合ソユースによる契約の正確な遂行の断固たる措置を採ることを絶対的に請け負っていることを考慮し、繊維シンジケート本部会はシベリア地方ソユースとウラル州ソユースとの契約遂行を続行することを決定した。約定の違約金（シベリア地方ソユースから17千ルーブリ、ウラル州ソユースから11千ルーブリ）は要求しない²³。

こうして互いにジャブを応酬しながらも何とか折り合いをつけていった。その結果1925/26年度下半期の協同組合との総体契約は支払の遅れなどの問題を伴いながらも²⁴、まずは順調に遂行されたようである。1926年8月には選別された梱カードでみればトランジット発送方式で織物の月間ノルマの99.2%が引渡され、9月は108.3%が引渡された²⁵。

③繊維シンジケートとツェントロソユースとの 1926/27 年度上半期総体契約交渉の経緯
(当初は年次契約であったが半年期契約となる)

時期	交渉段階	内容
26 年 8 月 17 日	予備交渉終了	<ul style="list-style-type: none"> *出荷量合意：綿製品各 4 半期約 3 千ワゴン(一般市場向け綿製品の 68%), 薄物羅紗織物年間 27 百万ルーブリ, 厚物羅紗織物年間 8 百万ルーブリ, カムヴォリ織物 43 百万ルーブリ。 *配送方式合意：69%はトランジット, 残りはシンジケート支部より消費者協同組合が受取る。
8 月 19 日	交渉	<ul style="list-style-type: none"> *羊毛織物合意：与信期限は平均 45 日(現行 59 日)。 *亜麻織物合意：与信期限は 51 日(現行 60 日)。 *決済条件。 シンジケート提案:羊毛織物については月間申請分の 10%のアヴァンス要求。 ツェントロソユース：不同意。 *糸納入量。 シンジケート：1.2 百万グロス(シンジケートへの入荷分の 50%)。 ツェントロソユース：2 百万グロス。 *メリヤス製品納入量。 シンジケート：600 千ルーブリ。 ツェントロソユース：不充分。
8 月 26 日	繊維シンジケートとツェントロソユースの代表者協議会	<ul style="list-style-type: none"> *綿製品の決済条件合意：積出し通知に対し現金 20%, 勘定書及び貨物引換証副本に対し現金 20%, 残り 60%は 32 日手形。 *羊毛, 亜麻製品の決済条件合意：10%のアヴァンスなし。 *メリヤス納入量はシンジケートがツェントロソユース提案に同意：25 百万ルーブリ(シンジケートへの入荷分の 50%)
9 月中旬	交渉	綿製品以外の納入量, 決済条件に合意：略。
9 月下旬	交渉	I 期納入の綿製品 2845 ワゴンの地域別配分合意。
10 月下旬	調印	メリヤス納入総体契約に最終的に合意。

出所：Economicheskaja zhizn', 18 August 1926 ; 21 August 1926 ; 18 September 1926 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 20 August 1926 ; 27 August 1926 ; 14 September 1926 ; 18 August 1926 ; 21 August 1926 ; 29 October 1926.

④繊維シンジケートとツェントロソユースとの 1926/27 年度下半期総体契約更新交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
27 年 2 月下旬	繊維シンジケート本部会のツェントロソユース理事会への提案	綿製品, メリヤス製品, 糸について早期に総体契約更新の交渉に着手することを提案。それらの協同組合への順調な供給を確保するため。
2 月初め	ツェントロソユース理事会の契約条件呈示	<p>ツェントロソユース提案。</p> <ul style="list-style-type: none"> *納入量:綿製品は市場向け製品の 70%。約定量より 10%引上げの権利付与。薄物羅紗は 10 百万ルーブリ。カムヴォリ織物は 20 百万ルーブリまで引き上げ。厚物羅紗織物は 7 百万ルーブリまで引き上げ。 *決済条件：綿製品は 30%現金, 70%45 日信用。薄物羅紗織物は従来通り。カムヴォリ織物は 100%60 日信用(現行 30%現金, 70%62 日信用)。厚物羅紗織物は 60 日信用。亜麻織物 15%現金, 85%75 日信用(現行 30%現金, 70%70 日信用)。
3 月上旬	繊維シンジケート本部会の条件呈示	<p>繊維シンジケート提案。</p> <ul style="list-style-type: none"> *綿製品納入量：ツェントロソユース提案に合意。 *薄物羅紗織物納入量：市場向け製品の 53% (ツェントロソユース：77%)。 *厚物羅紗織物納入量：市場向け製品の 53% (ツェントロソユース：60%)。 *カムヴォリ織物納入量:市場向け製品の 50% (ツェントロソユース:47%)。 *亜麻織物納入量：市場向け製品の 45% (ツェントロソユース：44%)。 *決済条件：信用期限延長の理由なし。 *品目構成：下半期の生産品目構成に基づくべき。

27 年 3 月 16 日	最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会	<p>*綿織物出荷量の上乗せ：協同組合に対し 2%追加の権利留保。</p> <p>*綿織物の品質(25 年 4 月以降，綿花危機の故に品質が悪化＝粗化していた)シンジケート：6 月 1 日より原料危機以前の紡糸番手により製造される商品の出荷義務を負う。</p> <p>ツェントロソユース：より早期に各トラストについて個別にノーマルな番手に移行すべき。</p> <p>*綿織物の品目構成については合意成立：標準化と品目構成を市場の要求に適合させるための専門委員会の活動を急ぐ。夏季休暇後，工場はこの委員会の定める品目構成にしたがって生産。それまでは特別委員会を設置して(ツェントロソユース，最高国民経済会議，労農監督部，商業人民委員部の代表より構成)Ⅲ期，Ⅳ期のトラストの生産計画変更やツェントロソユースの要求(細かな品目や地域別品目構成)を審議。特別委員会の活動によって生産計画が修正されるまでは，現行生産計画に厳格に相応して綿織物を引渡す。</p> <p>*各個別の商品発送における定められた品目構成からの乖離限界。</p> <p>シンジケート提案：提出された細目から 40%までの偏倚を認める。</p> <p>ツェントロソユース：15%が許容限度。</p> <p>*商品引渡し地。</p> <p>シンジケート主張：シンジケート中央基地の取扱い能力の制約があるため，そこからの引渡しは 4 月 75%，5 月 85%，6 月 90 - 95%，7 月から 100%とする。シンジケート支部から下級協同組合へ地区ソユースの出荷命令により出荷される方がより低い価格で行われる場合はすべて支部を利用すべき。</p> <p>ツェントロソユース：中央基地からの商品引渡しは 4 月 80%，5 月 90%，6 月 100%とする。シンジケート支部を通ずる下級協同組合への出荷問題について特別委員会で審議することは反対しない。但し，商品が地区ソユースの倉庫を通さず下級協同組合に引渡される場合にはそれらの組織費用カバーのため 2 - 2.5%以上を地区ソユースに控除すること。</p> <p>*決済条件。</p> <p>シンジケート主張：現行の 19.5 日維持。これは国営商業における平均流通期間に基づいている。また下級協同組合は通常，地区ソユースに現金だけでなくアヴァンスも払い込んでいるため。但し，決済条件の月毎の見直しには合意。地域によって取引鈍化のある場合，ツェントロソユースが総体契約による協同組合システムへの信用総額の 10%に相当する保証信用を利用できるようにする。これは保険的，予備的性格を持つ。</p> <p>ツェントロソユース：与信期間を平均 31.5 日とする。</p> <p>この問題は継続審議とする。</p>
3 月 22 日	繊維シンジケート本部会とツェントロソユース理事会の合同会議	<p>*綿織物の引渡し地について合意：シンジケートは 4 月 80%はトランジット方式で，20%は支部を通して，5 月 90%はトランジット方式で，10%は支部を通して，6 月 100%トランジット方式で引渡す。</p> <p>*厚物羊毛織物のお荷量：シンジケートは 3.250 千ルーブリから 6.500 千ルーブリへの引上げに同意。</p>
4 月 2 日	最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会	<p>*薄物羅紗織物のお荷量。</p> <p>シンジケート主張：20 百万ルーブリ。生産の規模やトルグ，縫製工業，クスターリへの供給を考慮して。</p> <p>ツェントロソユース：25 百万ルーブリ。</p> <p>調停委員会議長提案により合意：22.5 百万ルーブリ(3 月 1 日現在の価格による)。</p> <p>*カムヴォリ織物のお荷量。</p> <p>ツェントロソユース主張：20 百万ルーブリ。</p> <p>シンジケート：16.5 百万ルーブリ。</p> <p>次いでシンジケートが譲歩し，ツェントロソユースの申請受入れ。但し，ツェントロソユースが生産品目構成で受取ること。</p> <p>委員会決定：専門委員会が検討中のため品目構成問題が解決されるまでこの問題は持越し。</p> <p>*糸のお荷量(レニングラード繊維トラストその他の組織が糸市場に参入し，シンジケートよりずっと良い条件で販売していた)</p>

		<p>ツェントロソユース主張：300 千グロス。但し、糸の販売はシンジケートに集中することを条件とする</p> <p>シンジケート：より大量の出荷を要求。</p> <p>ツェントロソユースは糸の総体契約締結を拒否。但し、ツェントロソユース代表は糸市場組織化問題を然るべき機関に提起することを約束。</p> <p>*メリヤス出荷量。</p> <p>ツェントロソユース主張：11 百万ルーブリ(市況を考慮して当初提案の 10 百万ルーブリを取り下げ)。</p> <p>シンジケート：10 百万ルーブリ(逆に当初提案の 11 百万ルーブリを取り下げ)。</p> <p>委員会決定：11 百万ルーブリ。</p> <p>*絹織物の総体契約締結：ツェントロソユースは拒否。個別協定に限定。</p> <p>*綿織物の決済条件。</p> <p>ツェントロソユースの譲歩案：平均与信期限，25 日。</p> <p>シンジケートの譲歩案：平均与信期限，22 日。</p> <p>合意：25 日。但し，最高国民経済会議幹部会は労働国防会議にⅢ期に与信増額に応じたシンジケートへの貸付枠増額を要請することを決定。</p> <p>I.G.エレミン(繊維シンジケート)の補足意見：与信期限延長に伴うシンジケートや繊維工業の資金逼迫を考慮し，協同組合が連邦の全地域において商品の販売を確保することが必要である。ツェントロソユースへ与えられる信用は各地域の協同組合の財務状態に応じてその期限にヴァリエーションをつけるべきである。ツェントロソユース代表はその提案を理事会の審議に付すことを約束。</p> <p>カムヴォリ織物の与信期限合意：平均 50 日。</p> <p>*綿織物の品目構成。</p> <p>シンジケート提案：ツェントロソユースが直ちに 4 月に出荷される綿織物の細目を定めること。また協同組合から派遣される商品選別係による受取りが通常，その時々市況に左右されることに遺憾を表明。</p> <p>ツェントロソユース：5 月から定められた細目により商品を引き取ることが可能。その時に特別委員会が細目を検討。</p> <p>調停委員会議長提案により確認：生産品目構成に応じて引渡す。</p>
27 年 4 月上旬	商業人民委員部・繊維部での協議会	<p>*協同組合に出荷さるべき商品の細目を定める手続き。</p> <p>シンジケート提案：ツェントロソユースが契約に 4 月に出荷さるべき商品の細目記載を拒否したため，4 月は上半期と同じ商品受入れ方式を維持すべき。</p> <p>ツェントロソユース：細目記載を拒むものではないが，4 月の商品細目がツェントロソユースに提出されたのはやっと 3 月 30 日であった。また提出された細目は総体契約分担者を満足させるものではなく，短期間にそれを正確に作成できなかった。だから従来受入れ方式に従う。</p> <p>決定：4 月の契約調印と同時にツェントロソユースは繊維シンジケートが添付した細目も記載する。細目からの乖離は 1 ヶ月引渡し分については 10%以内の範囲で許容される。個々の取引については 20%以内。</p>
4 月上旬	交渉	<p>シンジケート提案：1 週間毎の細目遵守。但し，品目の各サブグループの量については 25%の偏倚を認める。</p> <p>ツェントロソユースの妥協案：細目からのズレの許容範囲は 10%以内とする。20 品目については 20%を許容範囲とする。</p> <p>その旨，商業人民委員部に通告。</p>
4 月中旬	商業人民委員部の繊維シンジケート，ツェントロソユース，地方トルグソヴェトへの書簡	<p>綿織物の引渡しは合意された品目構成細目に従って行なわれるべき。シンジケートには 4 月中，品目の各グループないしサブグループの範囲内で細目から 10%以内のバイアスで引渡し権利を与える。</p> <p>綿織物の供給の遅れを避けるためシンジケートとその取引相手は直ちに商品引渡しと受取りに着手すること。</p>
4 月中旬	商業人民委員部の協議会	<p>*4 月の綿織物出荷手続き：定められた細目からのズレは月 10%以内とする。各日 61 品目以上を引渡す。ズレは 15%以内とする。</p>
4 月 28 日	最高国民経済会議とツェントロ	<p>*イワノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラスト及びモスクワ基地で受取る商品の価格問題。</p>

	ソユースの調停委員会	<p>トラスト卸定価にシンジケートへの 1.5%の上乗せをつけて支払うことは合意。</p> <p>ツェントロソユース主張：発駅貨車渡し価格とする。</p> <p>シンジケート：シンジケート倉庫渡し価格。</p> <p>*決済条件。</p> <p>ツェントロソユース主張：積出し商品価額の 40%は勘定書受取り時点から 48 時間以内に支払う。</p> <p>シンジケート：勘定書に対しては 20%を支払う。商品価額の 20%はツェントロソユースが取引調印の際に同月 5 日、15 日、25 日期限のアヴァンス手形を振出す(これは商品がシンジケート基地から適宜引き取られるための保証とみなす)。</p> <p>*ツェントロソユースの最恵待遇要求。</p> <p>シンジケート：買手たる協同組合の営業地域においてシンジケートが別の買手に与える平均的条件のみを総体契約参加者に適用。但し、同じ月に限定。</p>
27 年 5 月中旬	商業人民委員部の協議会	<p>仲裁者たる商業人民委員部による裁定。</p> <p>*決済条件：20%は現金で商品積出しの通知に対し払い込む。20%は最初の勘定書呈示に対し払込む。残り 60%は手形により支払う。</p> <p>*価格引下げの際の保証：価格は商業人民委員部により指示された時点より実施。</p> <p>*価格問題：シンジケート倉庫渡しまたはイワノヴォ・ヴォズネセンスク渡しの場合、価格は引き下げられる。</p> <p>その他の問題も調整された。</p>

出所：Economicheskaja zhizn', 3 March 1927 ; 6 March 1927 ; 17 March 1927 ; 24 March 1927 ; 3 April 1927 ; 5 April 1927 ; 12 April 1927 ; 17 April 1927 ; 4 May 1927 ; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 February 1927 ; 3 March 1927 ; 17 March 1927 ; 3 April 1927 ; 10 April 1927 ; 12 April 1927 ; 16 April 1927 ; 29 April 1927 ; 4 May 1927 ; Izvestija tekstil'noi prom., 1927, No.9 - 10, p.34.

1926/27 年度上半期総体契約交渉は比較的スムーズに合意が成立した。品目構成への不満や一部協同組合組織の引取り拒否のケースがあったとはいえ²⁶、概ね順調に契約は遂行された²⁷。

だが下半期の契約交渉は当初から波乱含みであった。繊維シンジケートはツェントロソユースの出荷量提案に対して「不足する商品は最大限確保し、供給過多の商品の協同組合システムを通ずる流通は避けようとする意図が透けて見える」と不快感を隠さない²⁸。

双方の要求の開きは大きく、その後 2 ヶ月近くの交渉が続く。

4 月上旬にかろうじて基本点で合意が成立した後にも品目構成細目や、決済価格、決済条件について見解の対立が続いた。細目の問題は要するに、工業側がすでに生産された製品の品目構成での引渡しを要求し、協同組合側は時々の市況に応じた品目構成、つまり売れ筋の品目を求めたことにある。これは在庫負担をどちらに押し付けるかという問題であるから容易に決着はつかない。

5 月初めの時点で総体契約案の 68 の条項や小項目のうち事前の合意が得られたのは 29 のみであった²⁹。最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会も合意形成において充分機能しなかった。

結局、商業人民委員部の裁定を仰ぐことになる。みられるように裁定は一般に両者の主張の間を取って行われた。

総体契約遂行実績は表 V-3-7 のようである。

表V-3-7 総体契約による繊維製品引渡し

	綿製品	薄物羅紗	粗羅紗	カムヴォリ製品	プラトーク	亜麻製品
1925/26 年度第 1 四半期	2,046	2,612	1,866	2,239	—	3,172
第 2 四半期	2,516	2,612	1,866	2,239	—	3,172
第 3 四半期	2,200	935	1,200	1,414	779	2,500
第 4 四半期	2,200	1,755	1,200	1,414	779	2,500
計	8,962	7,914	6,131	7,306	1,558	11,343
1926/27 年度第 1 四半期	3,378	7,500	2,650	7,290	3,500	6,111
第 2 四半期	3,775	8,562	2,798	6,200	3,500	6,111
第 3 四半期	3,555	9,546	2,121	7,837	2,908	6,111
第 4 四半期	4,169	9,984	3,525	9,262	3,230	6,111
計	14,877	35,592	11,094	30,589	13,138	24,444

注記：単位は綿製品のみワゴン数。それ以外は千ルーブリ。

出所：Sovetskaia torgovlia, 1928, No.17, p.15.

1925/26 年度は総体契約により綿製品の確定引渡し量が定められたが、1926/27 年度上半期よりシンジケートに入荷する製品量に対する比率が定められた。上半期は 68%，下半期は 78%と約定された。羅紗トラストは全ての製品をシンジケートに引渡すわけではなく、消費者協同組合と直接、長期契約を締結する。シンジケートも広範な支部網を持ち、出来るだけ総体契約を通さず支部に羊毛商品を出荷しようとする。

全体として消費者協同組合は直接、トラストから 27,154 千ルーブリを買付け、シンジケートからは総体契約による引渡しを含めて 47,022 千ルーブリを買付けた。カムヴォリ製品とプラトークはそれぞれ 7,808 千ルーブリ、32,896 千ルーブリである。亜麻製品については総体契約で引渡される分はさほど多くない。そのかなりは大衆消費財ではない³⁰。

1927 年 10 月 1 日現在、511 ワゴンの繊維製品の未引渡しが生じた（総体契約分担者と全連邦繊維シンジケートとの協議会で確認された）。

全連邦繊維シンジケートは釈明する。1926/27 年度第 4 四半期の搬送プランによれば全連邦繊維シンジケートは総体契約の勘定で協同組合に 4,107 ワゴンを引渡さねばならなかった。特別契約による約定分を含めれば 4,417 ワゴンである。10 月 1 日までに引渡されたのは 4,373 ワゴンであるから、引渡されなかったのは 44 ワゴン（1%）となる。その他に VUKS（全ウクライナ協同組合ソユース）との契約締結の遅れの故にイヴァノヴォ繊維トラストから買付けた 36 ワゴンの引渡しが遅れている。協同組合の言う 511 ワゴンは第 1 四半期初めの未積出し残高である。第 3 四半期の未積出し残高 228，第 4 四半期の未積出し 44，イヴァノヴォ繊維トラストについての 36，及び第 4 四半期の商業人民委員部の搬送計画により規定されたよりも多い協同組合との取引締結の結果形成されたそれである。

如何にしてこうした残高が形成されたか。問題は最近まで搬送の四半期計画が積出しの四半期期限と一致しないことにある。その結果、毎月、毎四半期、期首に未引渡しの繰越残高が残った。今後は全連邦繊維シンジケートの義務が搬送計画に相応し、各四半期の積出しが当該四半期のみをカバーするためにシンジケートは総体契約により与えられた 6 日間の特典〔猶予？〕の行使権を失った（商業人民委員部決定により）。それとともに未積出しの繰越残高はなくなった。言い換えれば当該月の積出しは 12 月より当該月の計画にのみ算入する。商業人民委員部が全連邦繊維シンジケートとの合意により新たに定めた搬送計画遂行方式は協同組合への商品の実際の入荷を 1 ワゴンたりと減らさない。12 月 1 日より全連邦繊維シンジケートは必ず月初に月の全ノルマを引渡し、未引渡し量の翌月への繰越は許容されない。シンジケートが実際に月間ノルマを定められた期限に引渡さなかったならば総体契約違反として責任を負う³¹。

反対に繊維シンジケートはツェントロソユースを約定の商品量を受け取らなかったために提訴した。

繊維シンジケートはツェントロソユースに種々の織物やプラトーク 4,108 千ルーブリを販売した。商品は一定期間に受取られるはずであった。だが第 1 四半期にツェントロソユースはプラトークの 55%を受取らなかった。そこで繊維シンジケートはツェントロソユースから受け入れの遅れに対し違約金と延滞利子を要求したが、ツェントロソユースは支払いを拒否した。

繊維シンジケートは労働国防会議・最高仲裁委員会に訴えた。

最高仲裁委員会は本件について商品選別の約定期限に遅れた事実は確認した。しかし、資料からすると商品受取の遅れは繊維シンジケート倉庫に相応の品目構成がなかったことに起因する。倉庫にあった商品は非季節的で市場の需要に correspond していない。地方協同組合組織はその受け入れを拒否した。ツェントロソユースは受取っていないプラトークを第 2 四半期に受取ることを提案したが、繊維シンジケートは拒否した。商品の受取未了は繊維シンジケートに損失を齎さなかったことを考慮し、違約金は半額とする³²。

⑤繊維シンジケートとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約締結交渉

時期	交渉段階	内容
27 年 7 月 9 日	ツェントロソユースの繊維シンジケートなどへの書簡	提案：総体契約により消費者協同組合に引渡される繊維製品の量は絶対量ではなくシンジケートに入荷する製品に対する比率〔上述〕で定めるべきである。信用期間は 4 半期毎に見直す。1927/28 年度第 1 四半期は 1926/27 年度下半期の約定期間〔上述〕を据え置く。
7 月 12 日	最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委（議長 V.N.マンツェフ）	メリヤス販売の総体契約の諸条件について。 ①大口割引。 ツェントロソユース提案：繊維シンジケートはモスクワ・メリヤストラストから 2.5%の大口割引を受けている。ツェントロソユースがモスクワ・メリヤストラストの製品を直接、工場倉庫から買付け、2%の大口割引を受ける。繊維シンジケートの見解：これは大口割引ではなく、シンジケートが負担する工場倉庫維持費用（仕分け、検品、保管）である。この問題は合意を得られず商業人民委員部の審議に移された。 ②決済条件 ツェントロソユースの要求：平均信用期限は 75 日とする。 シンジケート提案：平均 45 日。 マンツェフの指摘：実際の流通期間を調査すべきである。協同組合の主張する期間は長すぎる。 やはり合意を得られず商業人民委員部の審議に移された。 ③実際の引渡し量の約定の品目構成細目からの許容乖離幅。 ツェントロソユース提案：10%以下。 シンジケート提案：4 半期につき 15%、月につき 25%未満とする。 マンツェフの提案により平均 15%とすることで双方は合意。
8 月 2 日	繊維シンジケート本部会とツェントロソユース理事会の合同会議	協同組合への引渡し比率については合意を得ず、調停委へ持ち込まれる。総体契約は 28 年 7 月 1 日期限で締結し、その時から注文システムへ移行する。決定：決済条件については 4 半期の始まる 30 日前までに変更を提起できる。
8 月初め	ツェントロソユースの最高国民経済会議幹部会への要請	生産品目構成を最大限、商業組織の要求に適合させるため最高国民経済会議、商業人民委員部、ツェントロソユース及び繊維シンジケート代表参加の協議会を招集する。
8 月 4 日	調停委	1927/28 年度 I～III 期の総体契約交渉。 ＊綿織物の出荷量。 ツェントロソユース提案：大衆市場向け綿織物の 85%を協同組合に引渡す。繊維シンジケート案：国営商業を考慮すれば協同組合への出荷は 78%以下とすべき。 マンツェフはシンジケート案を支持。商業人民委員部の審議に持ち込まれる。羊毛織物についても合意を得られず。
8 月 5 日	繊維シンジケート本部会とツェント	亜麻織物についてはシンジケートが 50%、ツェントロソユースが 55%に歩み寄ったが、合意には至らず。

	ロソユース理事会 の合同会議	メリヤスについてはシンジケート案の 45%で合意した。 シンジケートはニットの総体契約締結を拒否した。
27 年 8 月 9 日	同上合同会議	決済条件についての審議は物別れ。
8 月 10 日	調停委	第 1 四半期の決済条件（信用期間）について合意得られず。 ツェントロソユース提案:全繊維商品について平均与信期間を 29.7 日とする。 シンジケート提案:第 1 四半期の市況を考慮すれば平均 21.6 日に短縮できる。 製品引渡し地についても合意得られず。
8 月 13 日	商業人民委員部・ 仲裁委（議長エイ スモント）	決定：28 年 7 月 1 日までの大衆市場向け綿織物における消費者協同組合の比 重は 80%とする。カムヴォリ織物は 67%，メリヤスは 55%。羅紗について は保留。 第 1 四半期の決済条件は全製品について平均信用期間を 23 日とする。
8 月下旬	商業人民委員部・ 仲裁委	決定：薄物羅紗は 75%。厚物羅紗は 72%。 ニットについてはシンジケート提案（糸の生産計画の 80%を協同組合に供給） を採択した（ツェントロソユース提案は 50%）。 メリヤスや亜麻織物の引渡し地についてはシンジケート案（従来通り）を採 択した。
9 月 10 日	商業人民委員部の仲裁方式により基本的商品について成約。	
9 月 16 日	調停委	ニット販売の信用期間（ネット）。 ツェントロソユース提案：平均 78 日。 シンジケート提案：平均 30 日。 合意を得られず仲裁委の決定に持ち込まれる。

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 10 July 1927, No.154 ; 3 August 1927, No.174 ; 6 August 1927, No.177 ; 11 August 1927, No.181 ; 14 August 1927, No.184 ; 24 August 1927, No.191 ; 27 August 1927, No.194 ; 6 October 1927, No.228 ; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 10 July 1927, No.154 ; 13 July 1927, No.156 ; 3 August 1927, No.174 ; 5 August 1927, No.176 ; 6 August 1927, No.177 ; 10 August 1927, No.180 ; 11 August 1927, No.181 ; 14 August 1927, No.184 ; 27 August 1927, No.194 ; 16 September 1927, No.211 : Pravda, 13 July 1927, No.156 : Sovetskaja trgovlja, 1927, No.36, p.4.

この契約の交渉も長引く。1927 年 7 月上旬、繊維シンジケートの最高国民経済会議への書簡は協同組合を非難する。締結は 2～3 ヶ月引き延ばされている。ツェントロソユースは些細な対立も調停委に持ち込むことを好んだ。双方は交渉において商業的に受け入れ可能な規定を見出そうとする代りに問題が上級機関へ持ち込まれることを見込んで交渉を行う。純技術的問題すらそうである。この総体契約締結の際には約 40 の技術的問題が上級機関の審議に移された。シンジケートは原則的問題（製造量、決済条件、品目構成など）のみを調停委や商業人民委員部に持ち込むことを提案する³³。

ツェントロソユースの最高国民経済会議幹部会及び商業人民委員ミコヤンへの書簡も負けじと応ずる。1927/28 年度の綿製品の生産品目構成の検討に際し、工業の提案と商業組織の申請の間の大きな懸隔が明らかとなった。一方で綿工業は消費者に必要でない繊維製品を 178 百万メートル商業組織に押し付けようとし、他方で最も必要とする織物品目の 357 百万メートルの供給を拒否した。生産品目構成と消費者需要とのこうしたズレは予約注文システムへの移行の意義を落とし込めるものである³⁴。

1927/28 年度総体契約を巡る繊維シンジケートとツェントロソユースの基本的対立点を纏めてみよう。[表 V-3-7]

まずは、総体契約により消費者協同組合に引渡さるべき繊維製品の大きさ（シンジケートに入荷する市場向け商品に対する比率で定める）である。与信期限についても対立した。決済についてツェントロソユースは手形によるカヴァーを止め、オープンアカウントにより定められた期間に商品価額を支払う方式を提案した。繊維シンジケートはその提案を拒否した³⁵。

調停委でも合意を得られず、仲裁委に持ち込まれ、そこで成約の運びとなった。

表V-3-7 当事者双方の主張点

①製品引渡し比率（%%）	繊維シンジケート提案	ツェントロソユース提案
綿製品	78	85
薄物羅紗	70	85
厚物羅紗	65	85
カムヴォリ製品	65	85
亜麻製品	40	60
メリヤス	45	75
ニット	*	50
②信用期限（ネット）	繊維シンジケート提案	ツェントロソユース提案
綿製品	19 日	25 日
薄物羅紗	16 日	37 日
厚物羅紗	20 日	43.4 日
カムヴォリ製品	30 日	50 日
プラトーク	35 日	50 日
亜麻製品、メリヤス	40 日	70 日

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 10 July 1927, No.154 ; 13 July 1927, No.156.

*ニットについてはシンジケートが総体契約締結に合意せず、直接、シンジケート基地から地区ソユースや初級協同組合に供給する総体協定締結を主張した。

⑥皮革シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度上半期総体契約交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
25 年 7 月	中央協同組合組織 提案	契約期限 5 ヶ月、月 20 千足の履物買付。
25 年 8 月上旬	ツェントロソユースでの協同組合組織協議会	協同組合は秋と冬のシーズンに約 5 百万ルーブリの皮革製品、履物の買付契約締結を予定。決済条件や大口割引について折り合わず、交渉の成果なし。
25 年 8 月下旬	交渉再開	ツェントロソユース提示の条件。 *出荷手続き：商品はシンジケートにより指定地に発送されるが、協同組合がシンジケート支部より購入。 *価格：国内商業人民委員部承認の指定駅渡し定価。価格引下げの場合、引下げ時点に輸送中のすべての商品および 60 日以内に倉庫に到着した協同組合のすべての在庫に適用。 *決済条件：10%現金、残り 90 日期限の手形。500 千ルーブリ単位で 1%の大口割引。 シンジケート提案 *協同組合は履物の実現に関心を向けるべき。 *価格引下げの場合の保証は出来ない。 *決済条件：25%現金、手形期限は柔らかい製品で 60 - 75 日、硬い製品で 75 - 90 日。大口割引は 3/4%。 全ての繫争点はシンジケートの提案に基づいて合意。但し、ツェントロソユースが皮革製品のトラストからの独立の買付を止めることに同意しないために契約の正式手続きは遅れた。
25 年 10 月 6 日	調印	期間：1925 年 10 月 1 日～1926 年 3 月 1 日。 商品総額：種々の皮革製品と履物(55 千足) 2.7 百万ルーブリ。毎月等量引渡し。 価格：皮革製品は積出し日のシンジケート大卸定価、履物はレニングラード皮革トラストとモスクワ皮革トラストの小売定価から 13.5%割引。 決済条件：皮革製品は 25%現金、残り 75 - 90 日期限の単名手形ないし優良な購買者手形。 履物は現金なし、平均 112 日期限の単名手形ないし購買者手形。大口割引は 500 千ルーブリ以上の受入れに対し 3/4%。 他方、協同組合は契約期間中に調達した全ての皮革原料を引渡す義務。

出所：Economicheskaja zhizn', 29 August 1925 ; 30 August 1925 ; 11 September 1925 ; 7 October 1925 ; 20 October 1925 ; 18 November 1925 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 29 August 1925 ; 29 August 1925 ; 26 September 1925 ; 7 October 1925.

この総体契約では明らかに需要圧力によってツェントロソユースはシンジケート呈示の条件を呑まざるを得なかった。更に 1926 年 1 月には買付額が 2.7 百万ルーブリから 3.7 百万ルーブリに増額されると共に現金比率は 25% から 40% に引き上げられた。契約期間中も市況次第で容易に条件が変更されたのである³⁶。

契約の履行も正確ではなかった。断片的なデータではあるが、1925 年 10 月、シンジケートによる不履行率は 28%, 11 月は 10 - 15% であった³⁷。1926 年 1 月の引渡し量は約定の 76%, 3 月は 90% であった³⁸。他方、協同組合側もマージン超過、再販売などの違反があったようだ。1925 年 12 月初めのシンジケートの支部宛回状は違反に対し違約金や出荷停止措置を定める追加条項を契約に含めることを求めた³⁹。

⑦皮革シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度下半期総体契約交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
26 年 3 月上旬	ツェントロソユース特別委員会が新規総体契約の基本規定作成	期限：1926 年 4 月 1 日～1927 年 1 月 1 日。 契約参加者はツェントロソユース、運輸セクツィア、モスクワ消費者協同組合ソユース他 9 組織。 契約額：40 百万ルーブリ。 決済条件：前契約と同じ。
3 月中旬	ツェントロソユースの皮革シンジケートへの提案	上記条件で新規総体契約更新交渉を提案。
3 月下旬	ツェントロソユースの皮革シンジケートへの提案	交渉が長引くことを懸念して 4 月は前契約を延長することを提案。 引渡し量：シンジケートは 3 月ノルマ(900 千ルーブリ)の 700 千ルーブリへの引下げを要求。ツェントロソユース合意。 決済条件：シンジケートは現行の現金比率 40% の 50% への引上げを要求。
3 月下旬	4 月引渡し分の決済条件合意	ツェントロソユースはシンジケート提案の決済条件受入れ。
4 月中旬	シンジケートの回答	下半期にシンジケートが協同組合に提供できる皮革製品は月 600 - 700 千ルーブリ(トラストとの契約により受取る製品額から以前の契約や成約済みの契約による引渡しを除くと下半期にシンジケートが実際に保有し得るのは 16 百万ルーブリ以下という)。 ツェントロソユース提案の品目構成は変更し、完成品を増やす。ことに伝導ベルトを加える。決済条件では現金比率引上げ。そうした条件で交渉に応ずる。
5 月上旬	交渉	ツェントロソユースの申請額：25 百万ルーブリ。 シンジケート提案：協同組合の申請額に全てのローカル契約(総額 9.8 百万ルーブリ)を含める。協同組合には 5 - 6 百万ルーブリの皮革製品の出荷が可能。合わせてほぼ 15 百万ルーブリ。またシンジケート支部を通して商品を出荷する典型契約の締結を提案。
5 月上旬	ツェントロソユースでの大協同組合組織協議会	シンジケートの提案は量的にも条件の上でも受け入れ難い。出荷量は最低限でも 25 百万ルーブリ。決済条件も譲れない。総体契約が望ましい。 シンジケートとの交渉を統一戦線を形成して行なうため、ツェントロソユース、中央労働者協同組合セクツィア、モスクワ消費者協同組合ソユース、シベリア地方ソユースの代表者から成る特別委員会を選任し、それに交渉を委任。
5 月 26 日	ツェントロソユース理事会の皮革シンジケート本部会への書簡	交渉の更なる延引が下部組織への皮革製品供給の完全な破綻を齎すことを懸念しシンジケート提案の条件を呑み、4 月 1 日～10 月 1 日期限の契約を締結せざるをえない。出荷さるべき皮革製品は 6 百万ルーブリとする。 但し、各級機関に対し協同組合への追加供給を提起する権利を留保する。

26 年 6 月上旬	ツェントロソユースでの大協同組合組織協議会	決済条件のこれ以上の悪化は同意できない。 シンジケート提案：契約締結時に契約高の 20%の現金払い，現物(発送書類)に対して 45%現金払い，残り 45 - 60 日信用。 ツェントロソユース提案：現物(発送書類)に対し 50%現金払い，残りは 65 - 70 日信用。
6 月 15 日	シンジケートの通知	ツェントロソユースの提案拒否。
6 月中旬	ツェントロソユースの最高国民経済会議・商業委員会への書簡	以上の事情を説明し，至急決済問題を審議することを要請。
6 月下旬	総経済管理局・商業政策及び価格部	決済条件について合意の得られないことを確認。

出所：Economicheskaja zhizn', 18 March 1926 ; 24 March 1926 ; 18 April 1926 ; 6 May 1926 ; 8 May 1926 ; 27 May 1926 ; 9 June 1926 ; 19 June 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1926 ; 18 March 1926 ; 26 March 1926 ; 6 May 1926 ; 8 May 1926 ; 9 June 1926 ; 19 June 1926 ; 27 June 1926 : Torgovye izvestiia. 27 May 1926.

このように 2 ヶ月以上の実りなき交渉の後に穀物調達の時期が迫り，5 月 26 日にはツェントロソユースは皮革シンジケートの条件を全て受け入れた。全面屈服である。

にも拘らず皮革シンジケートは更に厳しい決済条件を押し付けてきた。ツェントロソユース理事会はついに直接交渉を断念し，最高国民経済会議・商業委員会に早急の解決を要請した。それも成果は得られなかった。なし崩し的に契約は延長されてきたようだが，7 月にはシンジケートはツェントロソユースへの出荷を停止した。8 月になっても新規総体契約の合意は成立しなかった⁴⁰。9 月については総体契約によるツェントロソユースへの皮革製品引渡しのデータがある。約定量の 120% (508 千ルーブリ) を引渡した，という⁴¹。結局，1925/26 年度の皮革シンジケートとツェントロソユースの総体契約総額は 4,400 千ルーブリに留まった⁴²。

⑧皮革シンジケートとツェントロソユースの 1926/27 年度総体契約交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
26 年 7 月下旬	当事者交渉	ツェントロソユース提案：皮革製品は 35 - 40%の現金払い，残り 60 - 70 日信用。履物は 10 - 15%現金，残り 90 日信用。 シンジケート：皮革製品は 4 半期申請額の 20%のアヴァンス，現物に対して 40 - 45%の現金，残り 60 - 75 日信用。履物は 4 半期申請額の 15%のアヴァンス，現物に対して 25%の現金，残り 75 日信用。 交渉決裂。
8 月下旬	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	* 出荷量。 シンジケート提案：44 百万ルーブリ(当初提案は 35 百万ルーブリ)。 ツェントロソユース：55 百万ルーブリ。 パリティ委員会提案：48 百万ルーブリ。合意せず。 * 品目構成。 シンジケート：皮革製品 50%，履物 50%。 ツェントロソユース：皮革製品 65%，履物 35%。 パリティ委員会提案：皮革製品 55%，履物 45%。合意せず。 * 皮革製品の決済条件。 シンジケート：4 半期申請分の 10%のアヴァンス，現物に対し 50%現金。 ツェントロソユース：現物に対し 55%の現金，アヴァンスなし。 パリティ委員会提案：現物に対し 60%現金，アヴァンスなし。合意。 * 履物の決済条件は合意せず。
8 月 26 日	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	* 出荷量。 ツェントロソユース譲歩：49 百万ルーブリ。 パリティ委員会議長が提案し，シンジケートが受け入れた案：48 百万ルーブリ。

		問題は商業人民委員部と労働国防会議の審議に移された。 *皮革製品のうち中央集中方式による出荷の比率。合意得られず。 *パリティ委員会決定：契約にツェントロソユースが地区ソユースに対し皮革原料を引渡すよう提案することを規定。その条件を守らない地区ソユースには商品引渡しを停止。
26 年 8 月 30 日	商業人民委員部での皮革シンジケートとツェントロソユースの代表者合同会議	*出荷量。 ツェントロソユース：再び 55 百万ルーブリ提案。 シンジケート：48 百万ルーブリ。 議長(商業人民委員 A.I.ミコヤン)提案：52 百万ルーブリ。合意。 *履物決済条件。 ツェントロソユース提案：20%現金。 シンジケート：35%現金。 ミコヤン提案：28%現金。 *総体契約によるツェントロソユースへの引渡し量と典型契約による消費者協同組合システムへの引渡し量の比率。 ツェントロソユース主張：総体契約 65%，典型契約 35%。 シンジケート：総体契約 50%，典型契約 50%。シンジケートは下級協同組合への直接供給は原料確保との関連において重要であると考える。
9 月上旬	皮革シンジケートとツェントロソユースの代表者合同会議(継続審議)	基本的条件合意。 *出荷量:52 百万ルーブリ(うちツェントロソユース受取り 26 百万ルーブリ)。 *決済条件：皮革製品は現金 60%，履物は現金 28%。 *品目構成合意。 残る繫争点はトランジット発送における最低単位(シンジケートは 1 ワゴン，ツェントロソユースは半ワゴン主張)や最恵待遇など。
9 月上旬	補足協定	供給途絶を避けるため総体契約が発効するまで、暫定的に 9 月から 10 月 15 日まで種々の皮革製品 1.250 千ルーブリを引渡す。
9 月 15 日	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	*トランジット発送における最低単位。 ツェントロソユース主張：半ワゴンを 1 つの宛先への最低単位とする。 シンジケート：最低限 1 ワゴン。細分化すると工場のコストが大きくなる。 合意：基本として半ワゴンを最低発送単位とする。 *他の卸の買手に与えられる条件：他の買手にはより有利な条件を与えない。
9 月 30 日	調印	出荷量：皮革 26 百万ルーブリ，履物 18 百万ルーブリ。うち 10 百万ルーブリの契約が調印済み。

出所：Economicheskaja zhizn', 28 July 1926 ; 27 August 1926 ; 1 October 1926 ; 23 November 1926 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 August 1926 ; 31 August 1926 ; 3 September 1926 ; 7 September 1926 ; 10 September 1926 ; 14 September 1926 ; 16 September 1926 ; 17 September 1926 ; 29 September 1926 : Torgovye izvestija. 7 September 1926 ; 16 September 1926 ; 14 October 1926 : Pravda, 24 August 1926, No.193.

こうして難渋の末、上級機関の裁定を経てやっと 9 月末に調印された総体契約も当初から頓挫の憂き目に遭う。10 月、シンジケートによる商品引渡しはほとんど行われなかった。11 月 9 日の両者の代表者協議会でツェントロソユース代表はシンジケートを難詰した。シンジケートは分担者との契約手続きの遅れにより彼らの間の製品配分や信用リミットを約定できなかったと弁明した⁴³。

他方、協同組合の側もシベリア地区ソユースが総体契約への参加を拒否したり⁴⁴，多くの地区ソユースが総体契約でそれらに割り当てられた商品の受取りを拒否するケースが発生した。地区ソユースの財務困難や中央で作成された発送命令とその地方の需要との不相応によるものである。12 月上旬の両者の代表者合同会議でこの問題が審議され，地区ソユースが受取りを拒否する場合はツェントロソユースが直ちに自己の勘定で引受けることが合意された⁴⁵。

ツェントロソユースはこれは隠された抱合せが原因だと工業側に鋒先を向け，シンジケートは協同組合が市場を良く知らないためだと応酬する⁴⁶。モスクワ消費者協同組合ソユースのような大組織ですら 12 月に履物の売れ行き鈍化を理由に総体契約で定められた履物の受取りを拒否

した（約定量 400 千足に対し 100 千足への削減を主張。他方、皮革製品は引渡し量引上げを望む）。

シンジケートはモスクワ消費者協同組合ソユースには異論を唱えず、ツェントロソユースにその分の引取りを求めた。

ロシア共和国商業人民委員部の特別協議会においてモスクワ消費者協同組合ソユースへの引渡しを 100 千足に削減し、174 千足はツェントロソユースが自己の分担者の間で配分し、残り 86 千足はシンジケートが引受けることが提案された。最終的合意が得られなかったためロシア共和国商業人民委員部はシンジケートにモスクワ消費者協同組合ソユースへの引渡しを 100 千足に削減する命令を出した。問題調整のためシンジケートによってモスクワ消費者協同組合ソユース及びツェントロソユースの働き手との特別合同会議が召集されたが、ツェントロソユース代表は断固、履物の追加引受けを拒否し、物別れに終わった。

更にこのロシア共和国商業人民委員部の決定は越権行為である（国営工業の全連邦組織と協同組合の対立に介入する権限を持つのは連邦商業人民委員部のみである、という）と、連邦最高国民経済会議幹部会からクレームがついて話は一層拗れることになる⁴⁷。

1927 年春より皮革履物市場の市況の変化と関連してツェントロソユースは皮革シンジケートに対し総体契約の基本的条件の一部変更を提起した（下半期の皮革製品引渡し量引上げ、品目構成見直し、決済条件変更、トランジット発送の水準）。その交渉は 4 月 5 日から始まった⁴⁸。

今回は協同組合側がやや攻勢に転ずる。交渉過程においてツェントロソユース側は下半期に 14.4 百万ルーブリの皮革製品引渡しを主張し、シンジケートは 12,345 千ルーブリの引渡しに応じた。またツェントロソユース側は現物に対し 35%現金、残り 75 日期限の手形の決済条件を提案し、シンジケートは据え置きを要求する、など双方の見解の開きは大きかった⁴⁹。

これらの問題は 4 月 29 日の最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会で審議された。ツェントロソユースはクロム革引渡しの 2,070 千フィートへの引上げ（現行 675 千）、モストーヴィエ 450 トン（現行 300 トン）を求め、シンジケートはクロム革の 900 千フィートへの引上げには同意したが、モストーヴィエは現行ノルマを譲らなかった。合意は得られず商業人民委員部の裁定に持ち込まれる。

トランジット方式による積出しの最低水準についてはツェントロソユースが 25%以上を主張し、シンジケートは 10%とした。議長提案により 15%以上とすることで合意した。皮革製品の決済条件についてはツェントロソユースが 35%現金、残り 35 日期限の手形を提案し、シンジケートは現行の条件（60%現金、残り 60 日手形）に拘って合意に至らなかった。履物についてはツェントロソユース案は 10%現金、残り 90 日手形、シンジケート案は 20%現金、残り 90 日手形であったが、これは両者が歩み寄って 15%現金、残り 90 日手形で合意した⁵⁰。

その後の商業人民委員部の裁定によって、クロム革の引渡しは 1,140 千フィートへ引上げ、モストーヴィエは 300 トンに据え置き、皮革製品の決済条件は 50%現金、残り 40% [50%?] 75 日信用とすることを決定した⁵¹。

更にはシンジケートの側から総体契約そのものの見直し、予約注文システムへの移行が提起される。皮革シンジケート本部会員 S.I.リブキンは多くの地域で不足商品でない製品種類の需要が充足されない事態が現出していることを指摘し、これは総体契約システムでは皮革工業が下位商業組織と結びつくことが出来ず、また商品を地域間で柔軟に再配分出来ないためであると述べた⁵²。

6 月中旬の皮革シンジケート支部長大会は支部と地方商業組織が直接締結するローカル契約システムへの移行、及び予約注文システムへの移行方針を打ち上げた。6 月末に皮革シンジケート本部会が最高国民経済会議に提出した所見は総体契約システムが官僚主義的で非弾力的であると指弾し、それに基づいてシンジケート支部と地方協同組合組織がローカル契約を結ぶ典型契約に代えることを要望した⁵³。同時に皮革シンジケートはツェントロソユースに 1927/28 年度は総体契約を止め、50%は典型契約により、50%はシンジケート支部を通して実現し、下部協同組合との直接的結びつきを強化する旨通知した⁵⁴。

⑨皮革シンジケートとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約交渉

時期	交渉段階	内容
27 年 7 月	当事者交渉	<p>*出荷量。 シンジケート提案：皮革製品は 30 百万ルーブリ，履物は総体契約により 4 百万足，典型契約により 1.5 百万足。 ツェントロソユース要求：皮革製品は 75 百万ルーブリ，履物は 7 百万足。 *トランジットの比重。 シンジケート提案：皮革製品も履物も 60%。 ツェントロソユース：皮革製品は 90%，履物は 100%。 *決済条件。 シンジケート提案：皮革製品では現金 70%，残り 60 日手形，履物では現金 30%，残り 75 日手形。 ツェントロソユース：靴底革，厚手の牛革，モストーヴィエ，クロム革，裁断革は現金 50%，残り 90 日手形。他の皮革製品は現金 40%，残り 90 日手形。履物は専ら 90 日信用。</p>
27 年 8 月 20 日	調停委	<p>*引渡し額。 シンジケート提案：原料買付け計画の縮小を理由に協同組合には皮革製品 42 百万ルーブリを提供する。うち総体契約によるものは 30 百万ルーブリ。残りは総体契約外の協定による。 ツェントロソユース主張：皮革製品 75 百万ルーブリと履物 40.5 百万ルーブリ。 決定：協同組合に引渡さるべき量は調達計画が引上げられる場合にのみ引上げられる。これは本質上，問題の先送りである。 *トランジットの比重。 上記主張。 決定：皮革製品と履物で平均 75%。 但し，シンジケートはこの決定に対し異議申立てを行った。 *時期別出荷量 シンジケート提案：生産条件に応じて第 1 四半期 22%，第 2 四半期 24%，第 3 四半期 27%，第 4 四半期同じく 27%。 ツェントロソユース：需要に応じてそれぞれ 30%，25%，15%，30%。 *私的商業への出荷 シンジケート提案：11 百万ルーブリを計上。その程度はないと私的市場に影響力を行使できない，という論拠。 ツェントロソユース：5 百万ルーブリ以下。 *決済条件。 シンジケート提案：皮革製品では現金 70%，残り 30 日手形，履物では現金 30%，残り 75 日手形。 ツェントロソユース：皮革製品は現金 50%，残り 90 日手形。履物は専ら 90 日信用。</p>
27 年 9 月	商業人民委員部・仲裁委	<p>シンジケートは総体契約により皮革製品を 50 百万ルーブリ，典型契約により 22 百万ルーブリを引渡す。履物は総体契約により 5 百万足，典型契約により 2.5 百万足を引渡す。トランジットの比重は履物も皮革製品も 75%とする。 決済条件は履物については前年度第 4 四半期のそれを据え置き，現金 25%，残り 75 日手形とし，皮革製品については現金 60%，残りは 55 日手形とする（従来は 65 日）。</p>

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 22 July 1927, No.164 ; 11 August 1927, No.181 ; 21 August 1927, No.189; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1927, No.164; 3 August 1927, No.174; 21 August 1927, No.189 ; 11 September 1927, No.207 : Sovetskaia torgovlia, 1927, No.36, p.4.

対立点は出荷量，トランジットの比重，決済条件についてあった。調停委でも主張は平行線を辿り，協同組合への最恵待遇付与も合意されなかった。仲裁委の決定に従って総体契約が調印されたが、その履行を巡って対立が生じた。

1927 年 11 月半ば、中央労働者協同組合セクツィアが受取った労働者協同組合からの多くの報告によると 10 月ノルマによる皮革製品、履物の積出しは大幅な遅れがある。中央労働者協同組合セクツィアが支給命令を割り当てた 10 月ノルマの皮革製品、履物のうち皮革シンジケートが 11 月 15 日現在、積出したのは履物 47%、靴底革 58%に過ぎない。

ウラル州ソユースによると皮革シンジケート地方支部は協同組合に総体契約により商品を引渡しさないで、直接、下級協同組合に売り引合いを出す。全ウクライナ協同組合スピルカのツェントロソユースへの報告によると皮革シンジケート支部は中央の指示（穀物調達のために皮革製品フォンドを計上）に反して商品を出荷しない。その不足を理由に⁵⁵。

これに皮革シンジケート本部会員リフキンが反論する。この総体契約の成約は遅れ、新業務年度初めになお調印されていない。10 月分について 11 月 10 日現在、協同組合システムに引渡さるべき種々の皮革製品 1,190 千ルーブリに対し、引渡されたのは 1,187 千ルーブリである。主力商品のトランジットによる引渡しの 10 月ノルマは完全に遂行された。不足商品であるクロム皮革、キッド、小型裁断片は引渡し不足だが、他の商品の引渡し超過（例えば、skhod の引渡しは約定量の 311%）によりカバーした（!? そうした発想）。

履物引渡し不足の原因は 10 月 25 日から 11 月 7 日まで調節機関の命令により《Skorokhod》とモスクワ皮革トラストの工場について履物の全製造分はもっぱらモスクワやレニングラードの住民向けに宛がわれたためである。ソ連邦の他の都市にはこれらの商品は発送されなかった⁵⁶。

この総体契約について皮革 - 履物市場の高い市況と関連して皮革シンジケートはツェントロソユースに決済条件見直しを提案した。1927/28 年度第 2 四半期より皮革について総体契約の平均信用期間 22 日に対し 18 日、履物では 56 $\frac{1}{4}$ 日→37 $\frac{1}{2}$ 日に変更する。消費者協同組合は高い市況のため商品在庫を持たないことがその理由である。

ツェントロソユースは無論、この提案には抵抗する。協同組合は総体契約によりシーズンに皮革 - 履物製品を受取るわけではないため非季節的商品を需要不振期に在庫を保有する可能性を持たねばならない。また皮革 - 履物商品の品目構成の不釣り合い（上履き用と下履き用の商品の不相応）の故に商品在庫を形成せねばならない⁵⁷。

最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会会議（V. N. マンツェフ議長）においてツェントロソユース代表は陳べる。出荷される皮革製品の品目構成には柔らかい上張り用製品——クロム皮革やモストーヴィエがない。そのため靴底その他の硬い製品の販売を悪化させている。そのため第 2 四半期の信用日数は 25 日に延ばすことを要請せざるを得ない。またシンジケートは履物の市況を過大評価している。履物の流通期間は 100 日になる。だからむしろネットの信用は現行の 56 日から 67 日に引き延ばすべきである。双方の合意が成立しなかったため問題は商業人民委員部の審議に移された⁵⁸。

総体契約の決済条件の交渉はその後も続く。

1928 年 4 月 4 日の調停委では第 3 四半期のネットの信用期間についてツェントロソユースが皮革製品 30 日、履物 56 日への延長を求める。実現が困難であり、総体契約に定められた期限に債務をカバーできないためである。シンジケートは第 2 四半期と同じくそれぞれ 18 日、36 日を主張する（現行 22 日、45 日）。

やはり合意は得られない⁵⁹。商業人民委員部の仲裁委はシンジケート案に同意した⁶⁰。第 4 四半期の決済条件についても同様の係争が繰り返される⁶¹。

⑩塩シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度総体協定交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
24 年 8 月 22 日	ツェントロソユースの塩シンジケートへの呼びかけ	いずれかの地域で協同組合による塩の独占的販売の実験を行なう。 シンジケートは原則的合意。
8 月～10 月	予備交渉	* 協同組合に与える割引。 プード当り 1.5 コペイカで合意。 * 地域の選定。 シンジケート提案：東南部(製塩所が近く、輸送が便利)。 ツェントロソユース：反対(東南部は地元の塩が広汎に普及し、塩販売が最も困難な地域であるため)。国内商業人民委員部や最高国民経済会議・商業委員会へ訴え。
24 年 10 月 16 日	最高国民経済会議・商業委員会の予備会議	ツェントロソユース提案の試みを支持。 更にそれを塩シンジケートとツェントロソユースとの総体協定(シンジケートが下部協同組合と契約を締結する場合の基本)に発展させることを勧告。
10 月 27 日	ツェントロソユースの訴え	塩シンジケートとの合意が得られないため再び最高国民経済会議・商業委員会へ助力を求める。
11 月 6 日	最高国民経済会議・商業委員会の予備会議	まずもって国営商業と協同組合との相互関係を明らかにするためシンジケートとトルグの協議会召集。 その後に塩シンジケートとツェントロソユースの相互関係を検討。
12 月 9 日	大協同組合組織協議会	総体協定構想を熱烈支持。 総体協定案を塩シンジケートに送る。
12 月 19 日	塩シンジケートの回答	塩シンジケートの組織全体でこの計画を検討する予定と答える。 だが総体協定よりも『現実的な』確定買付契約(10 百万プード)を提案。
25 年 1 月 9 日	国内商業人民委員部・国内商業組織部定期会議	塩シンジケートへ提案：5 日以内に総体協定案の個々の項目について見解を出すこと。
1 月 28 日	国営商工業連合ソヴェトの特別委員会会議	塩シンジケートとツェントロソユースへの提案：5 日以内にテーゼを作成し、それに基づいて 1 ヶ月以内に総体協定を締結すること。
2 月下旬	国内商業人民委員部・商業政策管理部の協議会(最高国民経済会議、ツェントロソユース、塩シンジケート代表参加)	基本的合意達成[ここでは総体協定ではなく総体契約と言われる]。 * 決済条件合意：すべての決済は地方で行われる。信用期限は南部で 3 ヶ月以上、北西部で 4 ヶ月以上。 * 倉庫にある塩について価格引下げに伴う損失保証の規模。 ツェントロソユース主張：全ての保有分について 100%保証。 シンジケート：3 ヶ月在庫で 50%，3 ヶ月以上の在庫で 100%保証。 * 大口割引。 ツェントロソユース主張：3%。 シンジケート：1.5%。 国内商業人民委員部：2%。 ツェントロソユースは 1 ヶ月以内に塩を扱う組織のリストと 1 年間の塩買付目標量を提出。 両者の総体契約に基づいて速やかに地方協同組合組織と塩シンジケート委託者とは確定契約を締結する。
3 月下旬	国内商業人民委員部・商業政策管理部の協議会	次の条項を除き合意。 * ツェントロソユースによる下級協同組合の取引に対する支払保証の規模。 ツェントロソユース主張：取引総額の 50%。 シンジケート：70%。 国内商業人民委員部案：60%。
4 月 6 日	国内商業人民委員部の協議会	全ての条項で合意。 * ツェントロソユースは下級協同組合の取引に対する支払保証の規模を取引総額の 60%とすることに合意。 * 実現予定量は 20 - 22 百万プード(協同組合により実現される塩総量の約 50%)。

25 年 5 月上旬	ツェントロソユース理事会書簡	総体協定調印が遅れているため国内商業人民委員部や最高国民経済会議・商業委員会へ締結を急ぐように助力を求める。
5 月 9 日	塩シンジケートの自己の州支店への回状	地方の協同組合が総体協定を待って塩買付を控えているので塩販売を促進するため、契約に、もし総体協定が締結されたならばそれに相応する条件を適用するという付帯条件をつけること。
5 月中旬	国内商業人民委員部の協議会	協定交渉決裂。 *総体協定に参加する協同組合組織のリスト。 シンジケート主張：最も弱体の協同組合は外すことを要求(ツェントロソユースが 60%の信用保証をしているといっても、残り 40%のリスクは負う)。また最も強力な協同組合(北西州ソユースなど)も外すことを要求(彼らとは仲介者なしに独立の取引が可能)。 ツェントロソユース：リストから外すのは信用能力のない場合のみ(統一戦線で対抗できるように)。 *決済条件。 シンジケート要求：10%の現金払込み。 ツェントロソユース：反対。 *価格引下げの場合の保証。 ツェントロソユース主張：これまでに合意された規模。 シンジケート：見直し要求。
25 年 5 月下旬	ツェントロソユース理事会の書簡	最高国民経済会議幹部会に対し両者の総体協定締結問題解決への迅速な権威ある介入を要請。
5 月 27 日	ツェントロソユースと最高国民経済会議のトップ会談	同上問題。
6 月上旬	ツェントロソユースとシンジケート非加盟塩企業との契約交渉開始	ツェントロソユースと塩シンジケートの総体協定交渉が不調に終わったためシンジケート非加盟塩企業(石炭化学トラストなど)と同様の契約交渉に入った。
6 月下旬	ロシア共和国商業人民委員部の連邦商業人民委員部への要請	地方協同組合が総体協定締結が間近いと予告されたため個別契約締結を控えており、住民への塩供給を阻害している。塩シンジケートと協同組合システムの相互関係調節の早急な措置が必要。
7 月	再交渉	ツェントロソユースは [総体協定に代えて]典型契約を作成し、塩シンジケートに送付。 この交渉でシンジケートはツェントロソユースがシンジケート非加盟企業から塩を買付けないこと、契約は確定予約販売方式とすることを要求した[と思われる]。 ツェントロソユースは合意しなかった。
8 月	商業人民委員部の提案	総体契約締結の遅れに伴う否定的影響を考慮し、ツェントロソユース理事会とし本部会に対しそれぞれの下部組織へ、とりわけ穀物調達地域で塩実現を強化する指令を出すこと。
8 月中旬	ツェントロソユースと塩シンジケート共同署名の回状	塩の円滑な供給のため協同組合に対し他の取引相手よりも特恵的条件を与える。両者が検討中の新しい典型契約案はこれまでの総体協定と異なり商業的性格の全てのモーメントを排除し、もっぱら指導的性格を持つ。
8 月下旬	塩シンジケート全権委員会議(ツェントロソユース、労組代表参加)	協同組合との典型契約問題審議。 塩シンジケートやトラストは従来の主張を繰り返し、譲歩せず。 ツェントロソユースはシンジケート非加盟企業から塩買付をしないこと、契約は確定予約販売方式に基づくことは合意。その他の条項については労組代表の提案により双方の代表者からなる委員会を設置して調整する。
8 月下旬	商業人民委員部での国営工業と協同組合の相互関係調整委員会	シンジケートとツェントロソユースの相互譲歩により全ての条項について合意達成。
8 月 31 日	総体契約と典型契約の作成に着手	期限：1925 年 9 月 1 日～1926 年 7 月 1 日。期限更新の権利は留保。全ての下部協同組合に適用。

25 年 9 月 3 日	商業人民委員部での国営工業と協同組合の相互関係調整委員会	シンジケートが新しい条件提出。 *いずれかの組織が 1 度でも手形の支払猶予があれば全取引について割引きを止める。ツェントロソユースは割引きを最後の支払の時にこなうことに同意。 *水上輸送運賃の折半支払を要求。
9 月 15 日	典型契約調印	[契約の追加的内容は後述]
9 月 16 日	ツェントロソユースと塩シンジケートの下部組織への回状	典型契約に基づき地方協同組合組織はシンジケート支部と塩買付の確定商業契約を締結すること。

出所：Economiceskaja zhizn', 10 January 1925 ; 6 February 1925 ; 28 February 1926 ; 3 March 1925 ; 28 March 1925 ; 8 April 1925 ; 8 May 1925 ; 19 May 1925 ; 20 May 1925 ; 23 May 1925 ; 26 May 1925 ; 28 May 1925 ; 30 May 1925 ; 27 June 1925 ; 14 August 1925 ; 28 August 1925 ; 1 September 1925 ; 2 September 1925 ; 17 September 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1925 ; ; 8 April 1925 ; 20 May 1925 ; 30 May 1925 ; 4 June 1925 ; 10 June 1925 ; 26 June 1925 ; 28 August 1925 ; 5 September 1925 : Torgovye izvestiia. 23 May 1925 ; 4 August 1925 ; 5 September 1925.

塩シンジケートと協同組合との交渉はさしずめ踏みつけられた『塩の山』とでも形容されるよううんざりするほど長たらしい苦難の道となった。交渉が難航しただけでなく、合意が成立した後でも、シンジケートは新しい条件を持ち出しては問題を蒸し返し、再び総体協定は『塩漬け』された。明らかに交渉を優位に進めるために協同組合の中位環との取引を広げ、協同組合システムにおけるツェントロソユースの地位を低めようとした⁶²。

交渉が進展しないことに業を煮やしたツェントロソユースが国内商業人民委員部や最高国民経済会議に助力を求めるとシンジケートは次のように論じた。『塩シンジケート本部会はツェントロソユースが契約の実務的判断まで上級調節機関に仰ぐのは時期尚早であり、またそれが結果を有利に導くものではないことに注意を促す必要があると考える』⁶³。慇懃な恫喝というべきか。

ツェントロソユースにも責任がないわけではない。ツェントロソユースはこの協定がその後の国営工業と協同組合との契約の先例となることを考慮し、自己の条件の定式化に過度に慎重な態度をとっていた⁶⁴。また交渉半ばの 1924 年 12 月に総体契約締結が間近いことを協同組合下部に公表し、分離的契約の締結を控えることを呼びかけた⁶⁵。シンジケートに圧力を加えるためである。

同様の理由で 1925 年夏にツェントロソユースがシンジケートと協同組合下部との結びつきを切断するために自分が塩購入の際に受けたよりもかなり有利な条件で協同組合に出荷した（それに伴う損失は他の商品に転嫁）、という⁶⁶。真偽は必ずしも明らかではないが、そうした組織的性格の対立があったことは確かである。

交渉決裂後の 1925 年 5 - 6 月には新聞紙上でも活発な論争が繰り広げられた⁶⁷。その中でシンジケート側は総体協定そのものをも俎上にのぼせる。『それは具象ではなく、多くの未知数をもつ一つの方程式にすぎない』（R. ドリュウビン）。つまり具体的な商業契約になりえていない、それよりも典型契約に基づく長期確定契約が望ましい、という⁶⁸。塩トラストもそれに和した⁶⁹。結局、この交渉の成立のためには諸官庁の精力的介入が必要となった。協議システムが自律的に機能するのは難しい。

こうした経緯を経て 1924 年 8 月から始まった塩シンジケートとツェントロソユースの長期契約交渉は 13 ヶ月後にやっと典型契約という形で結実し、『塩の山』は融解した。その合意点は次のようである（既述分は除く）。

期限は 1926 年 7 月 1 日まで。各協同組合組織は塩シンジケートと塩トラストの間で定められた規格に合う塩をシンジケート及びその支部から購入する。もしその品質が規格に不相応の場合、シンジケートは協同組合に補償（これはトラストから受取る）を与えねばならない。契約

期間中に国内商業人民委員部により塩出荷価格が変更された場合には新価格はそれが導入される日までに輸送中の、及び諸組織の基地倉庫にある塩にも適用される。但し、1ヶ月の塩実現ノルマを超えない。価格改訂後最初の月の実現ノルマを超える量の塩が輸送中か協同組合の基地倉庫にあり、且つ3ヶ月実現ノルマを超えない場合、2ヶ月分〔3ヶ月分－1ヶ月分〕までの価格差は双方が折半する。それを超える分については価格引下げのばあいはシンジケートの負担とし、価格引上げの場合は協同組合の負担となる。また協同組合組織は典型契約で入手した塩を国内商業人民委員部の定めた価格以下で販売する義務を負う。協同組合合同はその加盟組織にシンジケートの出荷価格以上で販売せねばならず、出荷条件も典型契約で定められたよりも有利であってはならない。契約違反（積出しの遅れ、手形振出しの遅れ）に対しては違約金、延滞利子を徴収する。（当事者のいずれかに）手形不渡りその他の重大な事由があれば更なる契約遂行を拒否できる⁷⁰。

まずは双務的契約の形式的要件は整えられたようにみえる。だがこうしてやっと達成された典型契約締結の協定も1ヶ月も経ないうちに破綻をきたすことになる。1925年10月頃より多くの地方で協同組合下部は典型契約に基づく塩の買付けを控え始めた⁷¹。実はその原因となったのはツェントロソユースの傘下組織への回状であった（No. 8840/65。日付は不明だが10月1日より前）。その回状でツェントロソユースは民族共和国、州、ソユースと共同で塩シンジケートと必要量の塩を買付ける分担方式の確定商業契約締結の交渉を行なっていることを通知し、協同組合組織に『当座の必要』のために購入することを勧告した⁷²。それを受けて北西州ソユースは傘下地区ソユースへの回状（10月1日付け）でその旨を伝え、より有利な条件で購入できる可能性を示唆した。その期待感から協同組合組織は待機的となった⁷³。その結果、スモレンスク、サラトフ、ペンザを始めとする多くの地域で住民への塩供給が滞った。最高国民経済会議、連邦商業人民委員部、ロシア共和国国内商業人民委員部、労農監督人民委員部もこれら事実を確認すると共に、住民への塩供給整序の働きかけを行った⁷⁴。

他方、ツェントロソユースやモスクワ消費者協同組合ソユースはシンジケートとパラレルに塩商業を行なうペルミ製塩所、などのシンジケート非加盟企業と購入契約を結んだ。シンジケートに圧力を加えるためだという。その結果モスクワ市場などでは何ヶ月分もの滞貨が生じた⁷⁵。

塩シンジケートは『協同組合ライン』の行き過ぎ⁷⁶や『分離派』的唆しを強く非難した⁷⁷。この係争問題は1926年2月中旬、塩シンジケートによって最高国民経済会議とツェントロソユースの中央パリティ委員会にもち込まれた。シンジケートはツェントロソユースと石炭化学トラストとの取引により上質塩は過剰となり、シンジケートに損失を齎したと訴えた。ツェントロソユースはこの契約はシンジケートとの典型契約交渉が長引いている時に止むをえず締結したのだと抗弁した。

議長のエ.エ.ジェルジンスキーは両者の間を取り持つ。まずシンジケートが典型契約締結時点で石炭化学トラストとの契約の存在を知っていた限りではツェントロソユースがシンジケートを不利益な取引に持込んだと主張する権利はない。他方、塩の飽和はツェントロソユースと協力して対処すべき問題であり、石炭化学トラストの生産削減もありうる。委員会はジェルジンスキー提案により石炭化学トラストから受取った塩をシンジケートとツェントロソユースとの契約による塩受取り計画に含めることを決定した。問題の最終的解決は当事者双方の代表者からなる特別委員会の審議に移された⁷⁸。まずは衡平的解決といえようか。

⑪塩シンジケートとツェントロソユースの1926/27年度典型契約交渉

時期	交渉段階	内容
26年 7月初旬	最初の予備的審議	シンジケート提案。 * 価格：大口割引は契約による出荷価格ではなく、製塩所渡しトラスト価格へのシンジケートマージンを基準とすべき。価格改訂にシンジケート自身が関与している場合のみ契約の出荷価格に適用する。 * 信用条件：協同組合への平均信用期間は鉄道輸送の場合、110 - 115日に短縮(現行 161日)、水上輸送はほぼ従来通り。季節により信用期間を差別化する

		(塩の時期的に均等な買付を促すため)。 ツェントロソユース：具体的提案なし。新規典型契約は変更があっても前契約より悪くはならない。
26 年 7 月 8 日	2 回目の審議(於塩 シンジケート)	主に決済条件において合意不成立。ツェントロソユースは対案を提出せず、シンジケートの提案は斥ける。
7 月中旬	交渉	*信用期間。 シンジケート提案：平均 96.1 日(前契約の 125.8 日に対し)。 ツェントロソユース：平均 105.5 日。 *決済条件。 シンジケート提案：シーズン期は現金払い 25%，オフシーズン 10%。 ツェントロソユース：5 - 15%(従来通り)。
7 月中旬	ツェントロソユースのシンジケートへの特別書簡	自己の条件は最終的と考える。近日中の回答を求める。 また契約に塩を購入する協同組合がそれをより有利な条件で再販売する権利を失う，という条項を入れることは不可能であると伝える。
8 月初め	シンジケートのツェントロソユースへの書簡	上流ヴォルガソユースが中央での契約交渉不調を理由に年間契約締結を拒否したことを伝える(ツェントロソユースの指示によるという)。下部組織に適宜シンジケート機関へ塩の申請を出す必要性を説明するように要請。写しを最高国民経済会議総経済管理局，商業人民委員部，中央統制委員会，労農監督人民委員部へ送付。
8 月(日付不詳)	ツェントロソユースの回答	ツェントロソユースは下部組織に塩契約を控えるような指示は出していない。もっぱら決済条件が厳しいため。
8 月 10 日	合意	シンジケート案を基にツェントロソユースの意見を容れて典型契約承認(地方協同組合組織を通して塩実現)。 i) 期間：1926 年 8 月 15 日～1927 年 8 月 15 日。 ii) 信用期間：シーズン期，40～100 日，シーズンオフ，60～140 日。 iii) 決済条件：契約調印時に 5～10%(買付け量に応じて)の現金または手形，毎月の引渡し時に 5～15%の現金及び 50%の手形，残額は勘定書に対し手形払い。 iv) 大口割引：従来のようにシンジケート出荷価格に対してではなく，シンジケートマージンから行なう。 但し，水上輸送による塩は本契約には含まれない(審議事項として保留)。
8 月 19 日	契約書手交	シンジケートが調印した契約を調印及び最終手続きのためにツェントロソユースに引渡した。その後，調印は遅れる。
9 月上旬	ツェントロソユース理事会	典型契約審議。次の条件をつけて承認。 本契約で定められた出荷条件は以前にシンジケートが個々の協同組合組織と締結した契約には適用されない(本契約より有利)。本契約よりも有利な条件を個々の協同組合組織に与えることには反対しない。そうしたより有利な条件の付与は典型契約全体へのより特惠的な条件適用のための先例とはみなされない(つまり最恵待遇を否定)。

出所：Economicheskaja zhizn', 12 August 1926; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 July 1926; 9 July 1926; 14 July 1926; 21 July 1926; 3 August 1926; 11 August 1926; 3 September 1926; ; 4 September 1926; 9 September 1926; Torgovye izvestiia, 14 September 1926.

前契約が大変な難産であったのに比べれば，この契約交渉は比較的スムーズであったといえる。市況を反映してか，今回は攻守所を代えた感がある。シンジケートが契約条件の見直しを求め，ツェントロソユースが不承不精，譲歩するという形を取った。シンジケートからすれば出荷条件を時期的に差別化するなどして 1 年間の均等的販売を確保し，塩工業の財務を安定化する必要があった⁷⁹。

ツェントロソユース側は強気であった。最後通牒を突きつけることもあった。結局，一定の譲歩をして合意に至る。最恵待遇を否定したのはこの契約の条件を最低ラインとし，個別により良い条件を引き出せると考えたからであろう。

1927 年に入ると今度はツェントロソユースが新たな分担方式総体契約締結交渉を開始した。ツェントロソユースの提案によると期間は 1927 年 2 月から 1928 年 5 月 1 日，総量 50 百万ブ

ードである。塩商業の収益性の保証、現行信用期間維持、協同組合組織がシンジケート代理人と締結した契約の遂行をツェントロソユースに委譲するという希望を妨げないこと、地区ソユースがツェントロソユースと塩の年間計画供給の契約を締結した地域でシンジケートが独立の実現を行なわないことなどを提起した⁸⁰。

この交渉も長引き、商業人民委員部の介入を要した。合意までには4ヶ月ほど掛かった⁸¹。シンジケートは協同組合センターが需要を予測できずに過少評価した申請を出したり、工業の生産可能性を超えた要求を出すことを非難した。再び、総体契約を分権化し、地方に近づけることを要求した⁸²。その後、商業人民委員部は協同組合参加の下、塩の需要量を確定し、最終的な買付額を決める⁸³。

⑫塩シンジケートのツェントロソユース及び15の地方協同組合センターとの1927/28年度総体契約。

塩シンジケートの最高国民経済会議への書簡によればシンジケートは地域別商業協定が望ましいと考える。消費者協同組合センターは市場の十分な知識をもたず、自己の下部組織への強い影響力を持たない。

1925/26年度、シンジケートはツェントロソユースと典型契約を締結したが、これは簡素化された地域別製品引渡し契約の必要性に相応する。取引相手には単位当たり割引を与え、買付け量が増えるに従って割引幅を引上げ、買付量拡大の誘因を与える。

1926/27年度、シンジケートは協同組合と典型契約ではなく総体契約を締結した。協同組合にとって買付け条件や決済条件が改善されたにも拘らず、協同組合システム全体の不払いに対する連帯責任は確立されなかった。

シンジケートは需要増を見込んで自己の計画を立てたが、協同組合は滞貨を恐れて前年実績に基づき69百万プードの買付けの約定に留めた(シンジケートは78 - 80百万プードを提案した)⁸⁴。

ところが1927年6月中旬より収穫予想の改善、農民の貨幣収入増や塩価格の急落と共に塩需要は急増した。そうすると協同組合は一転して塩の申請を総体契約による約定量よりも80%ないしそれ以上引上げた。だが塩工業は契約に従い協同組合の計画申請の範囲内で塩の出荷を準備した。積み出し不足は6百万プードになる。増産するためには協同組合の1927/28年度の申請引上げが必要となるが、10 - 12月はオフシーズンであるため買付け量引上げの保証を拒否した。その結果、塩市場は逼迫した⁸⁵。

ツェントロソユースの言い分はこうだ。69百万プードは限界量ではなく暫定的なものである[だから状況により申請を引上げる、というわけだ]。また1927/28年度の住民の塩需要は未確定である。需要量が明確になれば買付けの増額もありうる。加えて決済条件の緩和を要求した(全額長期信用、アヴァンスなし)⁸⁶。

7月25日、商業人民委員部の会議で議長は協同組合にオフシーズンの月にも引上げられた量を買付けるよう勧告した。

7月27日、シンジケートはここ数カ月の限界供給量を計算し、総体契約によるバフムート塩の買付けノルマを60 - 65%超えて協同組合に供給できるという。だが協同組合が当座の消費分しか塩を持たないのならば、何故、シンジケートに4ヶ月信用を求めるのか。むしろ、信用期間は短縮できるのではないか。シンジケートはそう主張した。信用問題は商業人民委員部の判断に持ち込まれた⁸⁷。

⑬プロダシリカート(土石シンジケート)とツェントロソユースの1925/26総体契約交渉。

両者の製品実現交渉は1924年6月に始まったが、合意までの道程は気が遠くなるほど長い。1925年2月下旬の国営商工業連合ソヴェト・商業セクツィア会議を経て3月初めに一応の基本的合意を得るが⁸⁸、最終的合意に達するのはやっと9月である。主要な対立点は次のようである。

シンジケートは何よりも工場のノーマルな活動を保障するため 1 年間を通ずる均等的な出荷を要求した。ツェントロソユースは季節的需要の変化に応じた受取りを望む、割引率や決済条件の対立も大きい⁸⁹。

調印されたのは 1925 年 9 月 21 日である。期間は 1925 年 10 月 1 日～1926 年 10 月 1 日、総額、10 百万ルーブリであった。係争問題となっていた高級食器の引渡し量は 350 ワゴンに落ち着いた（シンジケートは 400 - 450 ワゴン、ツェントロソユースは 200 - 250 ワゴンを主張していた）。出荷の時期配分は陶磁器及び高級食器は毎月等量を引渡し、窓ガラス、ランプ製品はシーズン期に約 70%、オフシーズンに 30%とする。シンジケート定価からの割引率は 3%、大口割引はランプ製品 2%、高級食器 1%、シンジケート倉庫での引渡しの場合、更に 2%の追加割引が与えられた。決済条件は製品種類によって異なる。辺境地向けは手形期限を 15 日延長する⁹⁰。

この契約は契約締結交渉に時間がかかったというだけでなく、契約不履行が深刻であった。それが契約見直しや訴訟問題にまで発展する。シンジケートによる製品の積出しは当初から大幅に遅れた⁹¹。1926 年 2 月 1 日時点で納入義務は平均 65.5%しか果たされなかった。工場の修理による休止や貨車の引渡し不足によるという⁹²。そうした状況で 2 月初めにシンジケートから契約条件の中途変更が要請される⁹³。中心的问题是需要の大きかった窓ガラス引渡し量削減である（協同組合は逆に引上げを要請した）。

3 月中旬のツェントロソユースでの州ソユース代表者会議はプロダシリカートによるガラス陶磁器製品の積出し停止を非難し、最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会に契約の正確な履行を求めて訴えることを決定した。但し、市況の変化を考慮し、決済条件では譲歩する用意があるという⁹⁴。その直後に妥協が成立する。

3 月 23 日のシンジケートとツェントロソユースの代表者会議はシンジケートによる窓ガラスの納入義務を約定の 1,100 ワゴンから 750 ワゴンに引き下げ、他の商品については 2 月 1 日現在の積出し不足分は新規総体契約で定められたノルマの完全遂行という条件で帳消にした⁹⁵。更に価格、決済条件も変更された。全ての引渡し商品に対し商業人民委員部承認シンジケート価格に同じく商業人民委員部承認のマージンが加算された。また 4 月より買手は当該 4 半期に引渡されるべき商品価額の 25%のアドバンスを 75 日期限の手形で払込む。割引費用は折半する。残り 75%は貨物引換証副本及び勘定書に対し 75 - 90 日手形によりそれぞれ 37.5%ずつ支払う。これらの手形割引は買手の負担とする。商品積出しが遅れた場合は手形期限を延長する。

そうした妥協にもかかわらずその後も事態は改善されない⁹⁶。6 月下旬のツェントロソユース理事会幹部会の定期会議は商業人民委員部や最高国民経済会議に期限通りの発送への働きかけを要請すると共に『契約の意図的不履行』による損失に対しシンジケート提訴を決定した⁹⁷。8 月 1 日の時点でも半白窓ガラスは納入義務の 66%、ランプ用ガラス 74%、ランプ製品 53%、高級食器 86%[84.6%]、陶磁器・陶器 93%が遂行されただけであった。窓ガラスについてはトラストがシンジケートへの納入義務を果たさなかったためである。ランプ製品については事情が異なる。シンジケートによれば現行価格では明らかに赤字であるため再三、価格引上げを要請したが受け容れられなかったためである。もし価格が引上げられればⅣ期の増産は可能という⁹⁸。契約としての意義が失われていた。

⑭プロダシリカート（土石シンジケート）とツェントロソユースの 1926/27 総体契約交渉の経緯

時期	交渉段階	内容
26 年 4 月	総体契約準備	ツェントロソユースはシリカ工業との契約締結問題の検討に着手。
6 月下旬	プロダシリカート本部会のツェントロソユースとの合同会議	シンジケート提案の決済条件：契約調印時、25%のアドバンス。 積出しの各月初めに 35%を 75 日手形で、40%を貨物引換証副本に対し 75 日手形で支払う。 ツェントロソユースは 25%のアドバンスを除き受入れ。

26 年 6 月末	両者の合同会議	i) 決済条件についてシンジケートの譲歩：1 年の引渡し分でなく半年分の 25% アヴァンス。 ii) 窓ガラスの出荷：シンジケートは量を定めることは拒否。ただ実現量におけるツェントロソユースの比重を定めることは合意。 品目構成は検討中。
7 月上旬	交渉(同上会議?)	* 決済条件についてシンジケートの新たな譲歩提案：アヴァンスを半年分の 25% とする他、4 半期引渡し分現金アヴァンス比率引下げ(40% から 25% へ)。 * 製品引渡し。 シンジケート提案：年間の均等的引渡し。 ツェントロソユース：季節により引渡し量を変える。
7 月 20 日	シンジケートの通 告	ツェントロソユースが協定調印を拒否したため、シンジケートは以前の契約によるガラスの積出しの完全停止を通告。 ツェントロソユースはそれに反撥し、商業人民委員部や最高国民経済会議幹部会に訴える。
8 月上旬	ツェントロソユース 提案	i) 総額：10 百万ルーブリ。 ii) 価格：商業人民委員部の定めた価格。 iii) 決済条件：半年分取引高の 25% のアヴァンスを 1 ヶ月手形で各 4 半期分の 15% をアヴァンスとして 3 ヶ月手形で支払。残り 60% は貨物引換証副本に対し支払う(うち 8% は現金, 52% は 105 日手形)。
8 月～9 月	交渉(シンジケート 本部会員談話)	シンジケートはツェントロソユースに総体契約共同参加者の支払債務保証を要求。 品目構成についてはツェントロソユースの要求を容れる。
9 月上旬	ツェントロソユース での聞き取り	ツェントロソユースは債務保証に不同意。
9 月 4 日	大シリカトラスト 特別拡大代表者会 議	会議の確認。 i) 総体契約上の法人格はツェントロソユースのみ。 ii) 決済条件：ツェントロソユースのシンジケートへのアヴァンスはシンジケートによるトラストへのアヴァンスと同様とすべき(各月の 5 日前に月間積出しノルマ全額のアヴァンス)。平均与信期間は 40 - 45 日(前年 65 日)。 iii) 品目構成は工業代表者の直接参加の下、定められるべき。その場合、陶磁器、陶器、窓ガラスの比率は製造高に比例する。 iv) 協同組合の販売価格：調節機関がシンジケートやその支部に対し定めた価格以下で販売する。 v) 総体契約はシンジケート支部の活動を弱めてはならない。ツェントロソユースはトラストや工場から直接、製品を入手することは止めるべき。 vi) シンジケートが引受けた義務の遂行を保証するために保証手形を提出せよというツェントロソユースの要求は拒否。 vii) ツェントロソユースが提案された条件での契約締結を拒否する場合、ツェントロソユースと次のような協定を締結し得る。 消費者協同組合は商品をプロダシリカート支部を通して直接供給する。 与信期間は 35 - 40 日。
9 月中旬	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースのパリティ委 員会	シンジケートはツェントロソユースとの予備的合意を拒否。 小委員会(最高国民経済会議・経済総管理局・商業政策部及び価格部、ツェントロソユース、シンジケート代表参加)を設置し事情調査。
9 月 30 日	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースのパリティ委 員会	小委員会の調査報告に基づき、シンジケートに対し早急に以前に行なった提案に基づきツェントロソユースと契約交渉することを勧告：3 週間以内に総体契約の基本規定を作成すること。
10 月 1 日	シンジケート回答 日	新たな条件持ち出す：出荷量を 8 百万ルーブリ(10 百万ルーブリに対し)とする、など。
10 月 2 日	プロダシリカート 本部会とツェント ロソユース理事会 の合同会議	合意得られず。

26 年 10 月 2 日	ツェントロソユースの商業人民委員部宛書簡	早急にシンジケートとの紛争の調停を要請。
10 月 2 日	プロダシリカート の最高国民経済会議宛書簡	シンジケートが前年よりも多くの滞貨を抱え、売れ行きの良い商品をもたないため欠損の惧れがある。パリティ委員会の決定が実施されればシンジケート支部網を縮小せざるを得ないと訴える。 最高国民経済会議・経済総管理局・商業政策部は訴えを認めず。
10 月 5 日	最高国民経済会議 とツェントロソユースのパリティ委員会	<p>*総体契約共同参加者の範囲。 シンジケート主張：ツェントロソユース以外は 4 組織に限定。そうでないとシンジケート支部が取り扱い得る商品を失う惧れがある。 ツェントロソユース：限定しない。 委員会：ツェントロソユース案採択。</p> <p>*出荷量。 シンジケート主張：8 百万ルーブリに引下げ。 ツェントロソユース：12 百万ルーブリに引上げ。 委員会：10 百万ルーブリ。</p> <p>*出荷価格。 シンジケート提案：ツェントロソユースへの出荷分は 1.5% のマージンとする（これは商業人民委員部がシンジケート本部に対して承認した価格）が、他の参加者は 5% のマージンとする（これはシンジケート支部に対し定められたもの）。1.5% ではシンジケートの全ての費用をカバーできない。 ツェントロソユース：すべての参加者に対しマージン 1.5%。 委員会：原則としてツェントロソユース案を採択。但し、1.5% では赤字となることが証明された場合には最高国民経済会議と商業人民委員部が別途審議する。</p> <p>*品目構成：シンジケート案により合意。 *協同組合の販売価格：シンジケートの商品を各種消費者協同組合に対し承認された価格で販売（ツェントロソユースの妥協案による）。 *ツェントロソユースがシンジケート加盟企業からシンジケートを通さず買付ける場合は事前に契約条件をシンジケートに通知すること。シンジケートから異議申立てがある時はモスクワ商品取引所任命の上級裁定員が解決する。 *ツェントロソユースからの契約履行の保証手形交付要求については議長は否定的。</p>
10 月 中 旬	最高国民経済会議 とツェントロソユースのパリティ委員会	契約の主要項目は合意したが、契約書作成時にシンジケートは再び新たな条件を出した。ことに品目構成については厳しい条件である。
10 月 下 旬	交渉	品目構成：トラストがシンジケートに引渡したそれ（生產品目構成）。これは双方にとって不満。 プロダシリカートは最高国民経済会議と商業人民委員部へ契約締結後の品目構成見直しを提起。 決済条件は簡素化（各月買付け額の 73 日手形を 1 日に振出す。各月 15 日に勘定見直し）。
11 月 9 日	ツェントロソユースのプロダシリカートへの書簡	品目構成改善要求。 同時に上級機関へ生產品目構成の早急の見直しを提起。 シンジケートは同意。
26 年 11 月 下 旬	シンジケートの最高国民経済会議副議長への書簡	ツェントロソユースから契約書が戻らず調印が遅れていることを伝え、もし調印されなければ、総体契約の拒否とみなし、地方協同組合と個別協定に入る、という。 最高国民経済会議副議長のツェントロソユースへの電報で遺憾を表明。事態の説明を求める。
11 月 26 日	契約調印	

出所：Economicheskaja zhizn', 15 April 1926 ; 1 July 1926 ; 21 July 1926 ; 9 September 1926 ; 15

September 1926; 17 September 1926; 24 September 1926; 1 October 1926; 3 October 1926; 5 October 1926; 6 October 1926; 13 October 1926; 29 October 1926; 31 October 1926; 11 November 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926; 11 July 1926; 21 July 1926; 1 September 1926; 5 September 1926; 10 September 1926; 1 October 1926; 3 October 1926; 6 October 1926; 29 October 1926; 11 November 1926; 26 November 1926; 30 November 1926; 11 January 1927 : Torgovaia izvestiia, 1 July 1926, No.71.

1926/27 年度の需要軟化の見込みがないため、ツェントロソユースは契約交渉を急ぎ 1926 年春から準備を始めた⁹⁹。シンジケート側は消極的であり、下部協同組合との直接取引を望んでいた¹⁰⁰。交渉が長引いただけではなく、一旦合意が調った後でも問題は何度も蒸し返された。そのため幾度となく官庁へ調停が求められ、パリティ委員会が開かれた。そうした場で経済官庁は仲裁者の役割を果たした。概して、それらの決定、裁定は両者の見解の折衷であった。当事者の言い分は往々節操を欠く。そうした場合には所轄官庁は何やら家父長の感がある。例えばプロダシリカートが交渉引き延ばしを棚に上げてこの契約の齎す不利益を云々した時には、最高国民経済会議・経済総管理局・商業政策部は「これはすでに商業倫理遵守の問題」だと突き放した¹⁰¹。他方、ツェントロソユースが 10 月のパリティ委員会で『プロダシリカートは総体契約の遅れに対しこうした方法で償いをすべきである』といって出荷量の 12 百万ルーブリへの引上げを求めた時に、最高国民経済会議副議長はそれは筋違いだと強く窘めた¹⁰²。そうした所に当時の商業的取引関係調整の特徴的なあり方が示されている。

ともかくも 8 ヶ月の難行の末に 1926/27 年度総体契約はやっと陽の目を見た。だが調印の 9 日後には早くも多くの条項の見直し問題が登場する¹⁰³。紛争となったのは半白窓ガラスの予約販売拒否¹⁰⁴、品目構成、決済条件、価格引下げに伴う欠損の保証問題などである¹⁰⁵。お定まりの非難の応酬が繰り返された後に、紛争問題は 1927 年 4 月 7 日、最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委員会で審議された。

まず品目構成についてはツェントロソユースが市場の需要に応ずる品目の自由な選別を求め、シンジケートは生産者の立場から自由な選別に反対した。委員会は「市場の要求に近づけるため生産品目構成に基づき細目を見直す」ことを双方に委託した。玉虫色の解決というべきか。

与信期間についてはツェントロソユースが現行の平均 60 日を 105 日まで延長することを主張し、シンジケートは 75 日までの延長に同意した。委員会は間を取って 95 日を提案する。

また決済方法についてツェントロソユースは現行のアヴァンス手形交付を積荷証券に対する手形振出しに代えることを要求した。

委員会は改善の必要性は認めたものの解決されず、問題は商業人民委員部に移された。価格引下げの保証問題も委員会では合意が得られなかった。ツェントロソユースは価格引下げの場合、それは 3 ヶ月溯って積出された商品に適用されるべきだと述べ、工業代表は価格引下げに伴う欠損を全て工業に転嫁できないと反対した。議長の B.N.マンツェフは価格引下げの負担を協同組合も一定割合は引受けるべきだと強調した¹⁰⁶。

半白窓ガラスの予約販売問題については委員会の決定に従って 4 月 11 日に交渉を再開したが進展せず¹⁰⁷、1 ヶ月後の両者の代表者会議も物別れに終わった。商業人民委員部や最高国民経済会議の介入が要請される¹⁰⁸。

1927/28 年度の総体契約更新期を迎えた頃にはプロダシリカートはまたも総体契約の遂行がシンジケート支部と協同組合下部に分権化されるべきことを主張している¹⁰⁹。総体契約の換骨奪胎を意図していたように思える。

⑮プロダシリカートとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約。

ツェントロソユースとシンジケートは互いに前年度の約定量の積み出し不足や製品の引き受け義務不履行を非難し合いながらも¹¹⁰、1927 年 9 月末から 10 月上旬にかけて契約の最終的合意に達した。

ガラス陶磁器製品総額 23,045 千ルーブリ、決済条件は 20%現金、残り 120 日手形とする（勘

定書と鉄道貨物引換証副本の受け取りから 5 日以内に支払う)。その枠内で消費地の生産地からの距離により差別化する。一方で積み出しの遅れに対し、他方で、出荷指図書送付の遅れに対し違約金を払う¹¹¹。ツェントロソユースと全ての分担者が調印したのはやっと 10 月 26 日である¹¹²。

11 月には早くもツェントロソユースの苦情がある。1926/27 年度総体契約については 11 月 1 日現在、積み出し不足は 650 千ルーブリになる。1927/28 年度総体契約についても 1927 年 11 月 16 日現在、実際に積み出されたのは 10 月分ノルマの 35%に過ぎない。

ツェントロソユースの要請により商業人民委員部は特別協議会を招集した。そこで旧契約についての積み出し不足を必ず清算する決定がなされ、契約不履行の原因を解明するための特別委員会が設置された。他の顧客に対するプロダシリカートの義務遂行は総体契約による義務遂行までは停止する¹¹³。

シンジケート本部会議長は反撥する。むしろツェントロソユースが 1926/27 年度を通じて製品の期限通りの受取を拒否し、幾度も積み出し延期を求めてきた。だからこそシンジケートは自己の支部への供給を増やしたのである。また新契約についてはツェントロソユースが成約を遅らせた。シンジケートが契約に調印してからツェントロソユースは 3 週間も掛かって各分担者から署名を集めた。10 月には総体契約により 2,220 千ルーブリの製品を出荷指図書で割り当ててははずであったが、9 月 20 日現在、出荷指図書を受け取ったのは 968 千ルーブリに過ぎない。9 月末に出荷指図書を受けとったとすれば、商業組織に製品が入荷するのは積み出しに何ら支障がないとしても 10 月末以降になる。また協同組合側の要求する品目構成は工場倉庫や支部の在庫とは大きく異なる。要求された製品種類を工場で仕上げねばならないため積み出しはまた遅れる。半白窓ガラスの積み出しが遅れたのは製品販売のシンジケートへの集中が進まなかったからである¹¹⁴。

例によって論争は平行線を辿る。

商業人民委員部・特別委が調査した所、プロダシリカートには 1927/28 年度総体契約の遂行及び 1926/27 年度の積み出し不足を第 1 四半期にカバーするに充分な商品フォンドがあることを確認した。その調査結果は商業人民委員部の協議会で報告された。

プロダシリカートは積み出しの遅れを客観的原因で説明しようとした(契約調印の遅れ、工業改組に伴うシンジケートとトラストの契約締結の遅れ、雪解け)。この弁明は容れられなかったようだ。

討議後、協議会はプロダシリカートに 1927/28 年度第 1 四半期の積み出し上の義務を 1928 年 1 月 1 日までに遂行し、前年度の総体契約上の義務を 1928 年 2 月 1 日までに果たすことを勧告した¹¹⁵。

1928 年に入ると工業側が反撃に転ずる。M.グランフスキーは協同組合の無責任な申請量引上げとその後の受取拒否を詰る。1927/28 年度の総体契約の経験からするとツェントロソユースは契約の過度の集中化の故に個々の地域の市場容量や必要な品目構成を正確に把握できていない。そのため申請の変更、新たな要求の提示、商品引き取り拒否などが何度もあった。

1927 年 7 月 25 日に事前交渉の形で行われたツェントロソユース理事会の最初の申請は協同組合システムの家庭用商品の消費高を 16.25 百万ルーブリと定めた。8 月 24 日にはこのノルマは 18 百万ルーブリに引き上げられた。9 月の最終的数字は 23 百万ルーブリとなった。実際には契約額は全ウクライナ協同組合スピルカやモスクワ消費者協同組合ソユースへの納入を含み 25.5 百万ルーブリとなった。

更に 12 月 7 日には 8 - 9 百万ルーブリの追加申請が行われたが、この額は成約時点では 4.5 百万ルーブリに削減された。こうして総体契約は総額(窓ガラスを別として) 30 百万ルーブリとなった。

1927/28 年度の総体契約締結に際し、協同組合側は(ツェントロソユースとその分担者)プロダシリカートが新規契約により引渡さるべき製品のほかに前年度の契約の積み出し不足分を

遂行することを主張した。本年度上半期中に協同組合は引渡さるべきノルマを 2 百万ルーブリ超える製品を受取った。第 1 四半期と第 2 四半期のノルマは四半期平均ノルマを超えているにも拘らず。その場合、ツェントロソユースはノルマを超えて振り向けられた製品は決して総体契約の勘定で出荷されたものとは見なされえず、それら製品の追加契約締結に合意すると何度も言明した。総体契約に基づく積み出し超過は支部を通ずるシンジケートの他の取引相手への供給不足を招来した。

ところが上半期末から逆転現象が始まった。すでに交付された支給命令書 *nariad* を破棄し、購入済み製品の一部の受け入れを拒否した。その場合、拒否の動機の一つは上半期の受取り超過であった。

第 3 四半期、ツェントロソユースとその分担者は高級食器 600 千ルーブリ、陶磁器 859 千ルーブリ、陶器 582 千ルーブリの支給命令書を出さなかった。ランプ用ガラス 284 千ルーブリ、ランプ製品 94 千ルーブリも出されていない。交付された支給命令書のうちツェントロソユースと分担者は 4、5 月に高級食器 243 千ルーブリ分を破棄した。6 月だけで定められたノルマ 2.4 百万ルーブリに対して全協同組合により支給命令書が交付されたのは 957 千ルーブリに留まった。

第 1 四半期のための品目構成の調整は協同組合システム分担者とシンジケート本部会が実際に商品販売を行う下位消費システム環の参加なしに行った。高級食器に関しては第 1 四半期のために調整された細目は第 2 四半期も第 3 四半期も見直されなかった。蓋し、見直しのためのデータが現地から届かなかったからである。製品の実際の振り向けはしばしば調整された細目から大きく乖離していたのに。家庭用陶磁器や陶器に関しては第 1 四半期には全体の細目は最終的な調整はできなかった¹¹⁶。

円滑な取引関係の構築は難しい。

⑩石油シンジケートとツェントロソユースの 1925/26 年度灯油納入典型契約交渉

時期	交渉段階	内容
25 年 7 月 5 日	交渉開始	不首尾。
7 月	シンジケートの地方への回状	典型契約により灯油の販売条件定める。
8 月	交渉	シンジケートは公式に協同組合への販売条件提示、協同組合センターによる灯油商業の独占・中央集中化に反対。 他方、ツェントロソユースはシンジケート機構の拡張志向や非弾力性を非難。
8 月 24 日	石油シンジケートのツェントロソユースへの書簡	条件提示：概ね前年と同様。与信期限は最高 120 日から 75 日に短縮。 出荷条件は特別協定又は典型契約で確定されること。
9 月中旬	ツェントロソユースの国内商業人民委員部への要請	契約締結助成。
10 月末	協同組合と国営工業との相互関係調整委員会	*段階的割引率。 シンジケート案：100 プード以上の販売に対しシンジケート定価から 2%割引 300 プード以上は 2.5%，1 千プード以上は 3%，3 千プード以上が 4%。 ツェントロソユース案：1 千～10 千プードは 3%割引，10 千～25 千プードは 4.5%割引，25 千～100 千プードは 5%割引，100 千プード以上は 5.5%割引。 シンジケート案では 10 千～20 千プード規模の買付けを行なう地区ソユースと 1 千プードを購入する初級協同組合が同じ割引幅となり，地区ソユースに不利。 *与信期間は合意されず：国内商業人民委員部コレギアメンバーのズロービンに全ての対立点を明らかにし，それらを最小化すると共に労働国防会議に相応の提案をすることを委任。

25 年 11 月 上 旬	最 高 国 民 経 済 会 議 ・ 経 済 総 管 理 局 ・ 商 業 政 策 部 の 協 議 会	*割引率決定：100～300 プードは 2%割引，300～1 千プードは 2.5%割引， 1 千～3 千プードは 3%割引，3 千～10 千プードは 4%割引。 契約量を超える場合，更に 1%の大口割引。10 千プードを超える取引の割引 率は灯油の価格計算が審議されるまでは保留。定められた量について契約不 履行の場合は割引きの再計算を行ない，5%の違約金を支払う(双方共)。 [シンジケート案に近いが大口割引を規定] *与信期間。 シンジケート提案：タンクのある都市で 20～30 日，タンクのない農村及び都 市で 45 日。 ツェントロソユース：40 日～60 日(シンジケート基地からの距離により異なる)。
11 月 上 旬	典型契約締結	*信用期間：地区ソユースに対し 75 日。 *割引率：2%(100～300 プード)～5.5%(100 千プード超)。

出所：Economicheskaja zhizn', 1 September 1925 ; 8 September 1925 ; 16 September 1925 ; 1 October 1925 ; 1 November 1925 ; 6 November 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 August 1925 ; 1 September 1925 ; 8 September 1925 ; 23 September 1925 ; 1 November 1925 ; 6 November 1925 ; 7 November 1925.

⑰石油シンジケートとツェントロソユースの 26/27 年度灯油納入典型契約交渉

時期	交渉段階	内容
26 年 6 月	交渉	*与信期間。 シンジケート提案：地区ソユースに対し 75 日から 50 日に，農村協同組合網 45 日から 30 日に，都市協同組合網 30 日から 15 日にそれぞれ短縮。 *割引率。 シンジケート提案：シンジケート価格から最大限 4%の割引。1%の大口割引 廃止。 ツェントロソユース：最大限 5%(50 千プード超)。 合意得られず，問題は商業人民委員部と最高国民経済会議に持ち込まれた。
7 月中旬	ツェントロソユース 理事会の最高国民 経済会議パリティ 委員会への書簡	交渉経緯報告。シンジケート提案は厳し過ぎて受け容れられない。
7 月 27 日	合意	*与信期間：地方，州，地区ソユースに対して 55 日，[農村]下級網 45 日，都 市消費者協同組合 20～30 日。 *割引率：[最大限]4%。1%の大口割引
9 月中旬	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースのパリティ委 員会	最恵待遇については合意。 委員会提案：合意の得られない条項については今後の検討課題とした上で典 型契約作成に着手すること。
9 月末	成約	

出所：Economicheskaja zhizn', 2 July 1926 ; 18 July 1926 ; 28 July 1926 ; 1 October 1926 :
Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1926 ; 17 July 1926 ; 28 July 1926 ; 17 September 1926.

1925/26 年度契約の交渉は長引いたが，1926/27 年度契約締結交渉は双方が歩み寄り比較
的短期間で合意に達した。パリティ委員会を経て細部の対立点は保留したまま 10 月 1 日まで
には成約した。ただ地方レベルでは両者の対立は消えなかった。一方でシンジケート支部が協
同組合への灯油供給を拒否したり，他方で協同組合ソユースの非合法的活動（再販売など）や不
払いがあった¹¹⁷。

⑱石油シンジケートとツェントロソユースとの 1927/28 年度総体協定または典型契約。

シンジケートはそれまでの総体契約のあり方に不満を募らせる。
従来の総体契約は契約というよりは本質上，商業的回状の代わりである。そこでは商業人民委
員部の承認を得て灯油の出荷条件が定められた。シンジケートは与信，割引その他において多

くの義務を負うが、この協定は販売価格リミットを除けば消費者協同組合システムを何ら拘束するものではない。それと共にこの協定の存在はシンジケート支部と協同組合網との取引においてソユースによる仲介を強要する。その結果、シンジケート倉庫近在の協同組合がしばしば一旦、出荷指図書を求めて地区ソユースの事務所に行き、次いでシンジケート倉庫で商品を受け取りために戻る。地区ソユースはシンジケートから得た信用や割引を然るべく下位網に譲り渡さない。一部地区ソユースは下位網に対し商品全体について（商品種類それぞれについてではなく）信用枠を定めている。そうすると下位網は当然、『売れ行きの良い』商品をより多く購入しようとしてリミットをそのために使い果たし、灯油は現金で入手せざるを得なくなる。こうしたことは下位環に灯油商業への関心を失わせる。シンジケートはそう考えた。

そこで次のような総体協定更新の条件を提示した。

- i) 初級協同組合はソユースの強制的後見から解放する。初級協同組合はそれが有利である場合は直接、シンジケート倉庫から購入する権利を留保する。
- ii) 協同組合ソユースが仲介する場合、シンジケートから受け取った灯油価格からの割引は0.5%を自己に残し、残りを初級協同組合に譲り渡す。
- iii) 与信期間はソユースに対しては60日から45日に短縮する。シンジケート倉庫所在地で商業する初級協同組合への与信期間も20日から15日に短縮する。農村で商業する初級協同組合には現行の35日とする。
- iv) 現行の協定における取引規模による差別的割引率（250～1,000 プードの2%から10,000 プード超の4%まで）は据え置く。但し、商業人民委員部により灯油商業の限界マージンが引下げられ農村初級協同組合にとって灯油商業は赤字となるためそれらには購入規模と係わりなく一律4%の割引を与える。
- v) 約定量を全量買い取った場合の1%の大口割引は廃止する。これは各商業組織に年次灯油申請量を過小評価させる¹¹⁸。

ツェントロソユースも対案を出す〔典型契約〕。あくまでも中間環たるソユースの仲介業務に拘る。割引分の半分はソユースに留保すること、ソユースへの60日の信用期限を要求した。他の点でも合意が得られず、問題は等数代表委員会に持ち込まれる¹¹⁹。

8月17日調停委の審議における対立点は3つある。

- i) 典型契約のカヴァー範囲。
シンジケートの提案によれば、契約は消費者協同組合の全てのシステムをカヴァーすべきである。割引は農村初級協同組合に4%与える。
ツェントロソユースの提案ではソユース（州、県ソユース、中央労働者協同組合、運輸消費者協同組合）のみに適用する。ツェントロソユースの計画に含まれない初級協同組合は信用期限や大口割引など契約上の特典を受けない（協同組合システム内部で処理する）。
- ii) 信用期間。
シンジケート案では延長は15日以内とする。
ツェントロソユース案ではトランジット業務の際に45日延長する。
- iii) 製油所からの直接の受取人宛て出荷。これは合意された。
基本的問題では合意を得られず、仲裁委に移された¹²⁰。

8月、商業人民委員部・仲裁委は次のように決定した。
シンジケートが地区ソユースを通して農村初級協同組合に灯油を出荷する場合、シンジケートは商業人民委員部の定めた割引を与えねばならない。それは購入規模とは係わりのない最大限の割引でなければならない。それは地区ソユースとの契約外で農村初級協同組合が購入する場合も与えられる。地区ソユースの灯油商業上のコストはシンジケートの与える大口割引分によりカヴァーされる。大口割引をなくす決定が採択された場合にはシンジケートは地区ソユース

のコストをカバーするため一定額を計上せねばならない。灯油のトランジット出荷の際の信用期限は地区ソユースに対し 85 日、中央労働者協同組合に対し 60 日と定める。現金決済の際の割引は 1926/27 年度の契約の水準に据え置かれる。但し、第 1 四半期末に見直す¹²¹。

総体契約から総体協定への移行の交渉には結局 3 ヶ月掛かった。最高国民経済会議とツェントロソユースの等数代表委員会や商業人民委員部の仲裁委の審議対象にもなった。

協定は 1927 年 9 月 5 日に調印された。

新しい協定では協同組合ソユースに対し 60 千ルーブリのクレジット枠が定められた（前年 35 千ルーブリ）。下位組織に対しては 3.5 千ルーブリのリミットが設定された。このリミットはシンジケートの裁量でツェントロソユースの合意の下、変更できる。リミットが引上げられた分、地区ソユースへの与信期間は 60 日から 45 日に短縮された。またシンジケート倉庫所在地で営業する初級協同組合は 20 日であり、それ以外の地域（農村部）では 35 日である。但し、貨車単位でソユース組織に出荷する場合は信用期間は 85 日に延長される。中央労働者協同組合や運輸消費者協同組合には 60 日とされた。

1926/27 年度照明シーズンに行われた取引規模に応ずる 2~4%の割引は下位協同組合にとり実質的成果はなかった。そのためシンジケートは全ての組織に対する 4%の割引（取引規模や受取期間とは係わりなく）を主張した。以前、定められた 1%の大口割引は廃止する。但し、ソユースには石油製品販売の仲介機能遂行に対し追加割引を与える。現金決済で商品を買取る場合には更に 2%の追加割引を与える（とりあえず次年度第 1 四半期のみ）¹²²。

協定はシンジケート倉庫からの灯油出荷方式、信用期限、割引の大きさ、決済方式のみを定めた。その協定に基づき地区ソユース、下級協同組合はシンジケート地方支部とのローカル契約に従い、しばしば契約なしで倉庫から商品を受取る。

現行協定の締結においてツェントロソユースはシンジケートから直接、下部協同組合と活動する可能性を奪おうと試みた。1926/27 年度は協同組合の灯油取引でそのシンジケートからの直接の買取は 53%であったが、ツェントロソユースは全ての購入を中位環つまり地区ソユースを通して行うことを望んだ。

この問題でツェントロソユースは商業人民委員部・仲裁委では一敗地にまみれたが、実際には協同組合内部規律の形で下部協同組合に地区ソユースを通して灯油買取を行わせている。地区ソユースは大部分、機械的なそれを自己の契約に加える。しばしば商業的方式ではなく様々な手を使って。

州、クライ、民族共和国協同組合ソユースも地区ソユースに続く。それらは自己の帳簿上の取引を不要な仲介でなにがしか『稼ごう』とする。

石油シンジケートとの契約でソユースは灯油価格から 4.75%の割引を受取る。これらの契約でシンジケートから商品を受取ったソユースは下級協同組合には 3.25%以上の割引を引き渡せねばならない。仲介費用としてソユースが自分に残すのは 1.5%以下である。これは商業人民委員部の特別決定で正確に定められた。だが、地区ソユースによっては下級協同組合に定められたより少ない割引しか与えなかったり、何も引渡さないこともあるという。だから元々利幅の少ない灯油商業が協同組合下級環に赤字となってしまう。そもそも下級協同組合に前年も今年度も割引を与えなかった地区ソユースが割引の中位及び下位環の間の配分問題について誰も何ら指示を与えなかったといって正当化したケースもある。地区ソユースによる下級協同組合への信用でも同様の問題がある¹²³。

⑬全連邦冶金シンジケートとツェントロソユースの 1926/27 年度総体契約

時期	交渉段階	内容
26 年 7 月	交渉開始	
8 月中旬	予備的総体契約締結	消費者協同組合へ 15 百万ルーブリの金属供給。 (ツェントロソユースの申請：60 百万ルーブリ)
8 月 24 日	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースのパリティ委 員会	* 契約高。 シンジケート提案：15 百万ルーブリ。 ツェントロソユース：30 - 35 百万ルーブリに引下げ。 * 契約違反に対する罰則。 シンジケート案：限界マージン違反または外部への再販売の場合，10%の違 約金支払。再犯の場合は出荷停止または契約破棄。 ツェントロソユース：これら条件を契約に含めることに反対。
8 月 31 日	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースのパリティ委 員会	* 出荷量 シンジケート提案：形鋼 35 千 ^ト ，屋根用トタン 20 千 ^ト 。 ツェントロソユース：形鋼 50 千 ^ト ，屋根用トタン 50 千 ^ト (総額 30 百万ルー ブリ)。 A.L.ソコロフスキーの妥協的提案：形鋼 40 千 ^ト ，屋根用トタン 30 千 ^ト 。 ツェントロソユース代表は合意せず。 決済条件，品目構成などでも対立。
9 月上旬	ツェントロソユ ースの商業人民委員 への書簡	交渉の経過報告。事態の調整要請。
9 月 24 日	調印手続き	総体契約案は細部について合意のうえ調印手続きのため取引所ブローカーに 引渡した。しかし，ツェントロソユースはまだ I 期の協同組合への金属製品 出荷命令書を提出せず，アヴァンスの 70%しか払込んでいない。 [その後，協同組合側も 10 月 1 日までには調印]
27 年 3 月中旬	シンジケートとツ ェントロソユース の代表者合同会議	市況の悪化を理由にツェントロソユースは決済条件見直しを提案。シンジケ ートも合意。 合意された決済条件：30%のアヴァンス手形(120 日期限)，残りは勘定書，貨 物引換証副本に対し 30%現金，40%90 日手形。
4～5 月	シンジケート支店 の反総体契約的活 動	多くの支店が地区ソユースや地方国内商業委員会に書簡を送り，総体契約よ りも支店と地区ソユースとの直接契約を勧める。
5 月 25 日	シンジケートと金 属商業組織との代 表者会議(於商業 人民委員部)	シンジケート支店の組織攪乱的活動への非難決議。
6 月初旬	シンジケート本部 会の最高国民経済 会議議長への特別 書簡	ツェントロソユースからの非難に反論。逆に協同組合による引取り拒否を批 判。
6 月中旬	ツェントロソユ ースの最高国民経済 会議や商業人民委 員部への報告書及 びシンジケート本 部会の反論	ツェントロソユースによると 26/27 上半期シンジケートによる不足金属商品 の納入不履行は形鋼鉄 12.8%，屋根用トタン 20.3%，供給超過商品について は平均 12.5%。 他方，シンジケートの反論によると消費者協同組合も供給超過商品について は約定量の 26.5%は発送指令を出さなかった。
6 月中旬	最高国民経済会議 とツェントロソユ ースの調停委員会	ツェントロソユースは総体契約の一部条項の変更を要求。一部地域で幾つか の生産組織(シンジケート非加盟も含め)がその顧客にシンジケートよりも有 利な条件を呈示している。その条件を総体契約にしたがって締結される当該 地域の取引の適用すべき。議長は地域別の弾力的販売条件の適用を支持。そ の条件を明らかにするためにツェントロソユース，最高国民経済会議，冶金 シンジケート代表からなる特別委員会を設置

出所：Economicheskaja zhizn', 10 September 1926 ; 7 October 1926 ; 13 October 1926 ; 29 May 1927 ; 4 June 1927 ; 15 June 1927 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 13 August 1926 ; 25 August 1926 ; 1 September 1926 ; 10 September 1926 ; 14 September 1926 ; 20 March 1927 ; 4 June 1927 ; 15 June 1927 ; 21 June 1927.

金属製品商業における協同組合の比重は高くない。金属工業組織は概して協同組合との総体契約に消極的であった。工業側は「生産的モーメントにより規定される商品ファンド」を「文字どおり時間毎に割り当てることを要求し」¹²⁴、協同組合は総体契約によりもっぱら『不足』商品を購入しようとする¹²⁵。1925 年 9 月現在金属工業とツェントロソユースの総体協定、典型契約締結額は確定勘定（自己勘定）で約 13.6 百万ルーブリ、分担方式（州ソユースの勘定）で 11 百万ルーブリであった¹²⁶。契約調印後にその条件が変更されることも少なくない。

全連邦冶金シンジケートとツェントロソユースの 1926/27 年度総体契約は 2 ヶ月超の交渉を経て 1926 年 9 月末に締結されるが、市況の軟化を背景として下半期には契約条件が買手に有利に変更された。そうした事後的調整も比較的容易に行われたのである。融通無碍というわけではないにせよ、契約の拘束性は強くなかった。契約原理とは別のより強力な規定要因が働いていた。言うなれば既得権と押込みの論理である。

②冶金シンジケートのツェントロソユースとの 1927/28 年度総体契約交渉

時期	会議または事項	内容
27 年 7 月中旬	シンジケートの最高国民経済会議への書簡	総体契約による全業務プロセスと全ての決済は地方に委譲する（分担者を大幅に増やす）。州外協同組合に販売される商品の 10～25%のみ中央集中方式とする。これは予備ファンドともなりうる。中央集中的部分の決済は部分的には 購買者手形により行われる。大口分担者との決済も同様である。
7 月中旬	ツェントロソユース理事会のシンジケート本部会及び商業人民委員部宛て書簡	納入額は 43,292 千ルーブリ。 決済は荷積証券に対し行う。決済条件は屋根用トタンは現金 30%、残りは 75 日手形。筒形鉄は上半期は現金 15%、残りは 120 日手形（下半期は現金 25%、残りは 120 日手形）等々。 最恵待遇を要求。 品目構成変更の許容範囲は各商品種類の年次ノルマから 25%、月ノルマから 10%。 割引率はコンヴェンツィア価格から 2%、それが定められていない商品は出荷価格から 3%。
8 月 2 日	調停委（議長 V.N. マンツェフ）	対立点 i) 信用期間。 ツェントロソユース提案：全ての商品について 80 日の加重平均信用期間を 80 日とする。現行より 2.5 日延長。 シンジケート主張：73 日以下。各商品種類の回転期間に応じて差別化する。 ii) アヴァンス。 ツェントロソユース主張：アヴァンスは止める。 シンジケート：各 4 半期納入額の 20～25%とする。 iii) 品目構成。 契約には 4 半期毎の細目を付すことで合意した。注文主には申請を決める際に、各商品種類の範囲内で 25%以下は細目を変更する権利を付与する。但し、申請の修正は当該 4 半期の 2 ヶ月前までに双方により行われる。月間出荷においては商品種類により 10～25%の範囲で変更できる。貨車単位の発送に際しては受け渡し指図書からのズレは買手の合意なしには許容されない。
8 月	商業人民委員部勧告	総体契約による平均信用期間は 77 日とする。
9 月上旬	仲裁委	総体契約の分担者を増やす。ツェントロソユースは 1926/27 年度の 15 に更に 10 ソユースを加える。農業ソユースは 12 を追加する。
9 月下旬	最終的合意	納入は 142.2 千 ^ト （35 百万ルーブリ）。 品目構成は各期毎に事前調整する。

		<p>品目構成は各 4 半期に対し事前に調整する。</p> <p>決済条件：ツェントロソユースとその分担者は筒形鉄，トタン，ブリキについては各 4 半期の積み出し予定額の 30% のアヴァンスを 90 日手形で払い込む。残額には 60 日手形を振り出す（但し筒形鉄は 90 日手形）。</p> <p>エナメル掛け鉄食器は同じく 25% のアヴァンスを 90 日手形で支払い，残額にはやはり 90 日手形を振り出す。</p> <p>残りの商品についてはアヴァンスなし 90～120 日の信用で出荷される。</p>
--	--	---

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1927, No.156 ; 15 July 1927, No.158 ; 29 July 1927, No.170 ; 31 July 1927, No.172 ; 13 August 1927, No.183 ; 23 August 1927, No.190 ; 8 September 1927, No.204 ; Ekonomicheskaja zhizn', 13 July 1927, No.156 ; 15 July 1927, No.158 ; 2 August 1927, No.173 ; 13 August 1927, No.183 ; 8 September 1927, No.204 ; 27 September 1927, No.220.

② 非鉄トラストとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約交渉

ツェントロソユースのトラスト本部会への提案は次のようである。

消費者協同組合全体で商品の申請は総額 6.2 百万ルーブリ。これは最低見込み額として商品によっては量や額を上げる権利を留保する。商品の供給は中央集中方式により行う。

決済条件は次のようである。荷積証券に対して 100% 決済する。30% は現金，残りは 90 日手形で支払う（協同組合に対するネットの信用は 62 日）。価格は積み出し日のトラスト卸定価から 2～5% の割引を行う¹²⁷。

非鉄トラストはその決済条件に合意せず，調停委の審議に持ち込まれた。

1927 年 8 月の調停委での争点は 3 つである。

i) 決済条件。

トラストは 4 半期積み出し額の 25% の現金によるアヴァンスを要求した。残りは荷積証券に対して 90 日手形で支払う。

ツェントロソユースの主張ではアヴァンスはなくす。荷積証券に対し 30% 現金，70% [原文 75%] は 90 日手形で支払う。因みにロシア共和国人民委員会議はアヴァンス削減を支持した。

ii) ランプ用品引渡し期間。

トラストは毎月等量とする。

ツェントロソユースは第 1 四半期 15%，第 2 四半期 10%，第 3 四半期 25%，第 4 四半期 50% とする。[季節的商品であるため在庫負担を軽減するためであろう]

iii) 最低積み出し量。

トラストは 1 ワゴン以上を提案し，ツェントロソユースは各協同組合単位で 1 箱の積み出しも認めるべきと考える。これは妥協的決定が採択され，最低積み出し額は 1 千ルーブリとされた¹²⁸。

他の問題は物別れに終わり，審議は仲裁委に移った。

1927 年 8 月下旬は仲裁委決定は次のようである。

家庭用品，ランプ用品，食器については 1926/27 年度第 4 四半期の決済条件を据え置く。食器，家庭用品は 25% は 90 日手形によるアヴァンス，20% は現金，55% は積み出し書類に対して 90 日手形で支払う。アヴァンス手形の割引率はトラスト負担とする。双方はこの決定に基づき 9 月 1 日までに総体契約を締結する¹²⁹。

②② ゴムトラストとツェントロソユースの 1926/27 年度（26 年 5 月～27 年 4 月）総体契約

時期	交渉段階	内容
26 年 3 月下旬	ツェントロソユースの提案	ツェントロソユースの他運輸セクツィア、モスクワ消費者協同組合ソユースなどの大地方センター参加。 引渡量はオーバーシューズ 14 百万足。 決済条件：5-9 月は 120 日手形により支払、残りの期間は 15%現金、85%90 日手形。
5 月 10 日	交渉	ツェントロソユースは申請を 15.8 百万足に引上げ(但し季節により不均等な配分)。 トラストは引渡数量以外の基本的契約条件を事前に定める必要があると考えるが、ツェントロソユースは引渡数量を定める前に契約の基本的モーメントを決めることは出来ないという。
5 月下旬	ゴムトラストとツェントロソユース理事会の合同会議	*出荷量 トラスト案:協同組合へ出荷可能な 11 - 11.5 百万足のうち総体契約により 5.5 - 6 百万足を出荷。 ツェントロソユース：協同組合へ出荷は 14 百万足。うち総体契約により 10 百万足を出荷。
6 月 12 日	合意成立(期間は 1 年から 10 ヶ月に短縮)	*出荷量：7.5 百万足。 *時期配分：7 - 9 月 40%，10 - 12 月 35%，1 - 4 月 25%。 *決済条件：25%現金，残り 45 日信用。大口割引 1.5%。
8 月 24 日	追加出荷協定	ツェントロソユース要請：Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ期に 2.5 百万足(うちⅠ期 1.5 百万足) トラスト主張：Ⅰ期 1 百万足，Ⅱ，Ⅲ期に 2 百万足。 ツェントロソユースはⅠ期 1 百万足の受取りには合意。Ⅱ，Ⅲ期については他の総体契約参加者との合意まで留保。 決済条件：現金 30%，残り 45 日信用。
9 月中旬	追加協定完全合意	3 百万足の追加出荷。

出所：Economicheskaja zhizn', 13 June 1926 ; 25 August 1926 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 March 1926 ; 15 April 1926 ; 11 May 1926 ; 26 May 1926 ; 13 June 1926 ; 25 August 1926 ; 21 September 1926.

ゴムトラストは当初、総体契約に積極的ではなかった。1926 年 5 月のゴムトラスト支部長協議会は総体契約から地方の大協同組合合同や中央労働者協同組合とのローカル契約に移行すべきであり、総体契約ではツェントロソユースへのオーバーシューズ引渡しは 6 百万足以下とすることを決議した¹³⁰。

とはいえ 6 月には 7.5 百万足の出荷量で合意した。この契約は官庁の介入なしに当事者の合意によって成約された。追加協定も同様である。そうして締結された契約の遂行も順調であった¹³¹。

1927 年 3 月には 1927 年 5 月 1 日～1928 年 5 月 1 日のオーバーシューズ納入総体契約更新の準備を始め、4 月 2 日には全ての条項で合意に達した（17.250 千足納入。与信期間は幾分長くする）¹³²。

②③ ゴムトラストとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約

オーバーシューズ以外のゴム製品納入交渉は大幅に長引いた。そのためトラストは当初、4 百万ルーブリ（オーバーシューズを除く生産計画の 60%）を予定していたが、待ちきれず、一部は協同組合に（ツェントロソユースを通さず）、一部は保健機関に販売した。そのため 1.6 百万ルーブリしか用意できなくなった。

ツェントロソユースは 4 百万ルーブリでも合意せず、出荷額の引上げを要求した。調停委員長の A.N.ドルゴフは 3.4 百万ルーブリを提案したが、合意を得られず、商業人民委員部に持ち込まれる。全製品をトランジットで発送することは合意できたが、それ以外の点では合意されなかった¹³³。

1928年5月1日～1929年5月1日期限のオーバーシューズ納入の総体契約更新交渉も進められたが、1928年4月4日の調停委では合意には至らなかった¹³⁴。

ツェントロソユースは国内市場向けオーバーシューズの95%を協同組合に引渡し、ネットの信用期間は55日とすることを提案した。トラストの主張はそれぞれ65%、35日である。

4月17日の商業人民委員部での両者の協議会で合意され、商品の70%、積み出し日より42日信用とする¹³⁵。5月には総体契約締結に至った。

トラスト製品の70%を引渡し、分担者は23（前契約では19）とする。工場から直接、協同組合に出荷し、ネットの信用期間は43.36日（前契約では54日）とする¹³⁶。

㊤ マッチシンジケートとツェントロソユースの1925/26年度総体契約交渉

時期	交渉段階	内容
25年 2月3日	国営商工業連合ソ ヴェト商業セクツ ィアの会議	マッチ工業と協同組合との商業的相互関係の望ましい形態。 ツェントロソユース主張：マッチ工業と協同組合中央機関との特別協定必要。 シンジケート：総体協定に反対。下部協同組合を通して実現可能。
4月下旬	ツェントロソユースの国内商業人民委員部への提起	決済条件悪化の事情説明。総体契約によってマッチ工業と協同組合との相互関係調節。
5月上旬	国内商業人民委員部・調節管理局のマッチシンジケート本部会への提起	ツェントロソユースとの総体契約締結を要請。 ツェントロソユースは総体契約に基づいて確定契約締結を望む協同組合のリストを提出。買付け量に応じて割引率を定め、ツェントロソユースには大口割引を与える。ツェントロソユースは各協同組合の支払を保証する。
5月末	マッチシンジケート全権委員会	総体契約締結を否決。
9月中旬	マッチシンジケート本部会拡大会議	次のような方針を定める。各トラストが個別にツェントロソユースと典型協定作成に関する事前交渉を行う。その協定に基づいてシンジケート本部会がマッチトラストの名において、それらの委任状により総体契約を締結する。これはシンジケートがトラストの製品の15%しか受取らず、また地域によりトラストと地方トルグや協同組合との相互関係が異なるからである。
9～11月	マッチトラストとの交渉	条件面の開きが大きな成果なし。
12月上旬	商業人民委員部への労働国防会議への報告	労働国防会議に協同組合とマッチトラストとの典型契約の基本条件の承認を求めた。商業人民委員部承認の限界出荷価格から2%の割引を与え、信用期間は90 - 120日とする。
26年 2月下旬	ロシア共和国ゴス プラン幹部会	マッチシンジケートと協同組合等との総体協定支持。とりあえずはトラストとの契約締結を義務づけるべき。ロシア共和国国内商業委員会にロシア共和国最高国民経済会議やツェントロソユースと共に検討することを委任。
5月下旬	シンジケート本部会とマッチトラスト代表者会議	ツェントロソユースとの総体契約は反対。 州、県協同組合合同との一般的典型契約作成は可能と認める。
6月上旬	ツェントロソユースの上級機関への訴え	マッチ工業によるマッチ販売地域区分について異議申立て。協同組合の利益を考慮していない。また決済条件も悪化。再々度総体契約への関心を伝える。
9月中旬	ツェントロソユースとマッチシンジケートは契約締結に合意	シンジケート販売地域の市場向け製品の60%をツェントロソユースに出荷することに合意。但し、シンジケートとトラストの合意後、契約締結予定。

出所：Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1925, No.3 - 4, pp.239 - 241 : Economicheskaja zhizn', 10 February 1925 ; 25 April 1925 ; 5 May 1925 ; 20 May 1925 ; 4 June 1925 ; 18 September 1925 ; 3 October 1925 ; 16 October 1925 ; 13 December 1925 ; 27 February 1926 ; 10 June 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1925 ; 20 May 1925 ; 4 June 1925 ; 16 October 1925 ; 12 December 1925 ; 19 February 1926 ; 25 May 1926 ; 14 September 1926 : Torgovye izvestia.6 December 1925.

こうして 1925 年初めから延々と続いたマッチシンジケートとツェントロソユースの総体契約交渉は再三の官庁の働きかけにもかかわらず実を結ぶことはなかった。これはシンジケートが弱体でトラストの製品を充分掌握できなかったためである。トラストは独立的、分散的活動を望んだ¹³⁷。

やっと 1927/28 年度になって市場向け製品の 40% 近くが総体契約によってカバーされた。

[表 V-3-5]

②5 マッチシンジケートとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約

時期	交渉段階	内容
27 年 7 月上旬	当事者間交渉	ツェントロソユースはマッチ 1.5 百万箱（全製品の 35%）を申請した。 i) 大口割引。 ツェントロソユースは割引を要求し、シンジケートは総体契約分担者への大口割引を拒否した。シンジケート自身の委託手数料は平均 1.25% 以下に過ぎない。他方、協同組合の商業網では仕入れ価格と小売販売価格との差は約 23% ある。 ii) 信用期間。 ツェントロソユースを積み出し日より 75 日以上を要求し、シンジケートは 67 日を限度とした。 iii) 決済条件。 シンジケートはアヴァンス手形を要求し、ツェントロソユースは断固反対し、現金払いにも合意しない。 iv) 買付けの時期的配分。 シンジケートは月毎の買付け目標額を設定することを主張し、ツェントロソユースは年間の全製品をいつでも購入しうることを要求した。
8 月 17 日	調停委	新たな論点加わる。 i) 品目構成。 シンジケート主張：マッチは標準化されているためトラストの生産品目構成による。貨物受取人に最寄りの工場から発送する。 ツェントロソユース：協同組合の申請で示された品目構成による。 ii) 出荷指図書提出時期。 シンジケート主張：4 半期毎及び月毎。 ツェントロソユース：4 半期毎のみ。但し当該 4 半期に受け取らなかった商品の支払いは行う。 決済条件についても合意は得られず。
9 月	商業人民委員部・ 仲裁委	決済条件はアヴァンスなし、現金払いなし、ネットで 68 日の信用を与える。但し、第 1 四半期経過後、決済条件は見直す。 割引率は 0.5%。 労働国防会議の定めたスタンダードに従って商品を引渡す。それに合わない商品は取り替える。
10 月 3 日	合意	出荷量：1,700 千箱

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1927, No.152 ; 31 July 1927, No.172 ; , 2 August 1927, No.173 ; 4 August 1927, No.175 ; 18 August 1927, No.186 ; 25 September 1927, No.219 ; 4 October 1927, No.226 : Ekonomicheskaja zhizn', 10 July 1927, No.154 ; 2 August 1927, No.173 ; 18 August 1927, No.186 ; 27 September 1927, No.220.

1927 年 7 月上旬、商業人民委員部は双方に総体契約締結を勧告し、契約交渉が始まる。

調停委と商業人民委員部・仲裁委を経て、10 月 3 日、1,700 千箱の供給について完全に合意した。

契約によると月ごとの計画により出荷を規定する。中央消費協同組合連合またはその分担者が約定量を受け取らない場合、シンジケートに全額支払わねばならない。ツェントロソユースとその分担者は価格や決済面で特恵的条件を受ける。他方、ツェントロソユースとその分担者は

もっぱらシンジケート加盟工場のマッチを購入することを義務づけられる。この条件に違反すればその全額の 10%の違約金を支払う。決済条件は全連邦平均信用期間が 68 日、仲裁委員会の決定に基づきシンジケートはツェントロソユースとその分担者に商業人民委員部の定めた価格から 0.5%の割引を与える。

中央消費協同組合連合は自己の分担者に電報を送り契約が 10 月 1 日より発効することを伝え、直ちにシンジケートに 10 月分の出荷命令書引渡しに着手することを提案した¹³⁸。

②6 砂糖トラストとツェントロソユースの 1926/27 年度総体契約

時期	交渉段階	内容
26 年 5 月下旬	砂糖工業、協同組合、砂糖商業組織代表者会議	総体契約の意義確認。但し、協同組合にとっての砂糖商業の収益性を高めるべきであり、トラストの競争的政策（トラストの商業機構拡張のような）をなくすべき。
7 月	大協同組合組織協議会	トラストの商業機構縮小求める。
7～8 月	交渉	26/27 年度協同組合への納入量：20 百万プードで合意。 決済条件：25/26 年度と同様。 割引率については対立。
8 月 23 日	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	*割引率 シンジケート提案：4%から 12%に引上げ（この割引率では赤字。またトラストは他の顧客により大きな割引を行なう）。 トラスト：粗糖の原価や運賃上昇のため割引率を引上げることは出来ない。仮に引上げるとすればより良い決済条件でなければならない。直接下級協同組合に販売すればコストは少なくて済む。5%への引上げに同意。 委員会提案：7%。 ツェントロソユース合意。 *最恵待遇については合意は得られず。
9 月 14 日	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	*割引率：ツェントロソユースや州ソユースへの出荷の場合 7%，地区ソユース 6%，中央労働者協同組合 5%，下級協同組合 4%。 トルグや銀行への販売、決済条件については合意得られず。 *品目構成：合意。 *協同組合のよるトラスト以外の生産者からの買付権：合意（他の生産者からも購入可能）。
9 月 22 日	完全合意	パリティ委員会で合意を得られなかったすべての係争問題について合意。
10 月上旬	調印	
10 月 8 日	総体契約に基づく 予約販売契約調印	中央労働者セクツィアとツェントロソユースが 4 百万プードの砂糖の予約販売。各 4 半期に納入額の 20%のアドバンス手形払込む。

出所：Economicheskaja zhizn', 10 June 1926 ; 9 October 1926 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 24 July 1926 ; 10 August 1926 ; 24 August 1926 ; 5 September 1926 ; 15 September 1926 ; 23 September 1926 ; 7 October 1926 : Torgovyje izvestija. 27 May 1926.

ツェントロソユースは 1925 年に幾度となく砂糖トラストに総体契約締結を提案したが長いこと拒絶されてきた¹³⁹。砂糖の高い市況の下では「砂糖工業はツェントロソユースとの長期協定を締結する何らの経済的誘因をもたない」¹⁴⁰。

その後、市況軟化を反映してか 9 月 15 日に両者は 1925/26 年度砂糖販売総体契約〔協定〕の最終的合意に至る¹⁴¹。買付量は 7 百万プードである。出荷価格は商業人民委員部価格により定められ、州ソユース、ツェントロソユースには 4%，地区ソユースには 2%の割引を与える。決済条件は 4 半期の申請分に対し 20%の手付けを現金または 90 日手形により支払う（割引は協同組合の負担）。残りの 80%は工場積出の時点から 60 日信用とする。もし手形期限延長の場合は契約義務履行を留保または割引率を 1%引き下げる権利をもつ、といった内容である¹⁴²。

まずはノーマルな商業契約といえようか。契約遂行も順調であった（約 97%履行）¹⁴³。
1926/27 年度の総体契約はさしたる大きな対立点もなく、買付量も 20 百万プードに上げられた。

だが 1927 年夏のトラストの最高国民経済会議への書簡は現行システムの修正を求めた。
1926/27 年度の総体協定分担者（ソユース組織）との全ての契約はツェントロソユースの主張によりモスクワでトラスト本部会と分担者代表との間でツェントロソユースの直接的参加のもと締結された。分担者代表は常時、モスクワに在住しており、彼らが代表する地域の利益、事情から遊離しており、ツェントロソユース代表もこの面での情報に乏しい。その結果、全ての契約は画一的で、地域の特殊性を反映していない。主要分担者との決済や出荷はモスクワに集中し、機構が肥大化し、コストを高める。

そこでトラストは中央で総体協定を締結し、社会の基本的条件は定めるが、契約の締結とその遂行（砂糖引渡しや決済）は地方で行うことを提案する。

1926/27 年度の総体協定では信用期限はトラスト倉庫での砂糖受取から 50 日、工場による積み出しから 83 日と定められた。そのため工場から指定駅までの貨車の走行時間が 23 日以上になる場合は分担者は砂糖を倉庫から受け取るのを選好する。

最高国民経済会議とツェントロソユースの調停委（等数代表委）の決定により 1926/27 年度、砂糖価格（発駅渡し、消費税抜き）からの割引は従来の 4%から 7%に上げられた。ところがその割引は下位網まで行き渡らない。それどころかトラストが情報を得ている百数十の地区ソユースのうち 100 は粗糖に対しても精糖に対しても原価への割り増しを行う。協同組合システムの各環毎の割引率を定めるべきである。更にほとんど全ての地区ソユースは下位網から現金の手付を受け取る（大部分は 20~30%）。地区ソユースの下位網への与信期間も短縮されている。トラストが分担者に与える 60 日のうち 20~30 日または 30~45 日である（75 日であれば 45~50 日）。トラストが与える与信期間は短縮できる¹⁴⁴。

そうした方向性でトラストは 1927/28 年度の総体契約交渉に臨んだ。

②7 砂糖トラストとツェントロソユースの 1927/28 年度総体契約

時期	交渉段階	内容
27 年 7 月下旬	トラストでのツェントロソユース代表との協議会	<p>協議会はツェントロソユース及びその分担者の申請予定 30 - 31 百万プードを受け入れた。その場合、ツェントロソユースは 10%の範囲で買付け量を引上げる権利を留保する。</p> <p>出荷される砂糖の品目構成についても合意を得た。</p> <p>トラストは自己の生産計画を協同組合の申請に基づいて作成することを決定した。</p> <p>合意できなかった点。</p> <p>i) 砂糖引渡し手続き。</p> <p>トラスト主張：トランジット方式。その場合、地方のシンジケート倉庫から引渡す権利も留保。</p> <p>ツェントロソユース：引渡し方法を選ぶ権利は買手たる協同組合システムにある。</p> <p>ii) 割引。</p> <p>トラスト主張：1926/27 年度は 7%の割引を行ったため赤字であった。1927/28 年度は 5.5%以下とする。協同組合は商業活動を合理化すべきである。</p> <p>ツェントロソユース：割引率引下げに断固反対する。引下げれば小売価格の引上げか、協同組合の赤字を賈す。その限界上乗せは充分厳しく設定されている。</p> <p>iii) 決済条件。</p> <p>トラスト主張：アヴァンス手形を維持する。同時に信用期間を短縮する。</p> <p>ツェントロソユース：アヴァンス手形廃止。</p>

8月上旬	最高国民経済会議 とツェントロソユースの等数代表委 (調停委)	決済条件は合意が成立せず。 調停案：最高国民経済会議・商業政策部の提案に従い、各協同組合環の割引の大きさを定めた上で（分担者 0.5%，倉庫業務 3%，小売業務 3.5%）7%の割引を維持する。 ツェントロソユースはそれに合意せず。割引分の配分は協同組合の専決事項とする。
8月下旬	商業人民委員部・ 仲裁委	双方への勧告：トラストの工場や商業基地からの砂糖出荷の目標計画（4 半期毎，総体契約分担者毎）を共同で定める。 平均信用期限は砂糖引渡し時点より 55 日とする（実際の輸送期間に照応すべきである）。但し，第 1 四半期は高い市況のため 50 日とする。信用期限は当事者の一方の要求により見直される。但し，28 年 4 月 1 日まで。
9 月 1 日	砂糖トラスト本部 会	1927/28 年度の総体契約は前年度契約に双方から持ち込まれた修正を施して調印する。 基本的な変更点は次のようである。 砂糖引渡し量は前年度の 25 百万プードから 30 百万プードに上げる。 平均信用期間は前年度の 65 日から 48 - 50 日に短縮する。 トラストは財務状態の悪化した組織への砂糖出荷を削減する権利を留保する。 ツェントロソユースは精糖への予約注文を出すこと。それに基づいて精糖の生産計画を立てる。 砂糖引渡し方式はトラストの裁量とする（工場または商業基地から出荷）。 またトラストは砂糖買付けを行う他の組織に対し自由に割引を行う権利を留保する [最恵待遇はしない]。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1927, No.169; 30 July 1927, No.171; 26 August 1927, No.193; 2 September 1927, No.199; Ekonomicheskaja zhizn', 26 August 1927, No.193.

どうやら高い市況を背景にトラストに有利な契約条件となったようだ。
だが契約遂行は不首尾に終わった。地方の協同組合組織から 10 月と 11 月の出荷ノルマ及び出された支給命令の未充足に関する苦情が増える。商業人民委員部・工業品管理局での協議会は砂糖トラストによる総体契約不履行を確認し、トラストに 12 月 1 日までに積出し不足を解消することを勧告した。また総体契約による砂糖引渡しは他の取引相手より優先して行うこと，トラストは協同組合組織への与信を長期化すること，供給不調の全ての苦情に目を向け，必要な場合には責任者を懲罰することを求めた¹⁴⁵。

砂糖の消費者協同組合への供給の不首尾により多くの地域で砂糖不足が生じた。
ツェントロソユースによると砂糖トラストが各地域の消費を充分考慮せず，地域間に砂糖を配分したためである。トラストの出荷命令書による砂糖の協同組合への出荷をトラスト支部が拒否するという情報がある。例えば，トラストの北部支店はヤロスラヴリソユースに総体契約の勘定の 2 ワゴンの砂糖支給を拒否した。同時にこの支店はばら売りでこのソユースを含み，3.5 ワゴンの精糖を出荷した。リャザン基地はリャザンソユースに支給すべき 4 ワゴンの精糖のうち 1 ワゴンのみを引渡し，残りの 3 ワゴンは『自己の裁量での』配分及び直接の販売のため自らに留保した。

イヴァノヴォ-ヴォズネSENSK地区ソユースによるとトラストの代理店は地区ソユースに砂糖のないことを利用して消費協同組合に回状を配り，砂糖の『恒常的供給』の年次契約締結を提案した。こうした回状は協同組合の活動を混乱させ，地区ソユースと下部の切離しを促す。多くのソユースの報告によると砂糖トラストは同時に 10 月と 11 月のダブルのノルマを積出し始めた。そのため組織によっては砂糖が滞貨となる¹⁴⁶。

②8 マホルカシンジケートとツェントロソユースの 1926/27 年度総体契約

時期	交渉段階	内容
26 年 9 月初め	交渉再開の予定	シンジケート主張：マホルカ工場の次年度生産計画が未承認のため、今の所実現のため引渡される製品量を確定できない。シンジケートが工場から受取る製品の 50%をツェントロソユースに引渡すことは原則合意。決済条件については現金比率の引上げ、割引率の引下げ(前年の 1.5%から 1%へ)を求める。ツェントロソユース：より有利な決済条件を要求。
9 月中旬	交渉	i) 割引率。 シンジケートの要求：商業人民委員部価格から 1%割引く。 ii) 決済条件。 シンジケート提案：30%現金、45 - 75 日信用。手形のうち 10%はツェントロソユースのリミットにより割引を行なう。 ツェントロソユース：全額 45 - 90 日信用。
9 月 16 日	最高国民経済会議とツェントロソユースのパリティ委員会	i) 出荷量合意：22 百万ルーブリ。 ii) 割引率 シンジケート提案：貨物引換証副本に対し 30%現金、70%は 72 日手形。 ツェントロソユース：現金払い拒否。
10 月 15 日	大筋合意	i) 26/27 年度納入量：約 380 千箱。 ii) 価格：発駅貨車渡し商業人民委員部価格、割引率平均 1.5%。 iii) 決済条件：15%現金(勘定書や貨物引換証副本に対し)、残り 60 - 80 日手形。
11 月上旬	ツェントロソユースの新しい提案	売れ行きの良い品目をより多くし、他よりも良い決済条件を要求。 シンジケート本部会は受け容れず、3 日以内にツェントロソユースが調印をしなければ直ちに下部協同組合との直接の契約締結に着手すると通告。
11 月上旬	シンジケートの提案	マホルカ工場の生産品目構成でなく、工場から受取った数量に基づき品目構成変更。
11 月上旬	ツェントロソユースでの総体契約参加者協議会	シンジケート提案を拒否。契約通り生産品目構成で引渡すことを要求。 割引についてのシンジケート提案もシンジケートから直接購入する組織に比して不利になるとして反対。
11 月中旬	双方の代表者会議(於商業人民委員部)	基本的合意。 i) 出荷量：359 千箱。ツェントロソユースに毎月、約定量の 12%を受取らなくとも良い権利を与える(最初の 4 半期は除く)。 ii) 割引率：品目に応じて 1.25 - 2.5%。ツェントロソユースには他の買手より 0.75 - 1%多い割引を保証。
11 月下旬	シンジケート本部会のツェントロソユースへの書簡	シンジケートは総体契約問題の最高国民経済会議や商業人民委員部での最終的解決まではツェントロソユースの出荷指令によるマホルカ積出を停止することを通告。
11 月下旬	最終合意	全ての条項で合意。 i) 出荷量：250 千箱。但し、必要な場合は消費者協同組合はその量を引上げ得る権利を留保。 ii) 価格引下げの際の保証：価格引下げは輸送中の製品にも、2 週間以内に受取った分にも適用。 iii) 最恵待遇：他の買手へより有利な決済条件を与えた場合は本契約にも適用される。
12 月 28 日	調印	i) 決済条件：15%現金、残り 75 日信用。 ii) 割引率：1.5%。

出所：Economicheskaja zhizn', 17 September 1926 ; 20 October 1926 ; 10 November 1926 ; 18 November 1926; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 September 1926; 14 September 1926; 19 October 1926 ; 5 November 1926 ; 14 November 1926 ; 27 November 1926 ; 29 December 1926.

9 月の交渉段階ではマホルカ市場不振を背景にツェントロソユースはシンジケート要求の現金払いを拒否した。それならば自分にとりシンジケートとの総体契約は必要でない、他の商業

組織からより良い条件を得られる、という¹⁴⁷。「シンジケートの財務状態には関心はない。ただし協同組合には国営工業を強化する義務はない」¹⁴⁸とそっけない。

売り言葉に買い言葉で、シンジケートも「トルグを通して製品をより良い条件で実現できる」と反撥する。こうして最初の交渉は決裂した¹⁴⁹。そのためシンジケートは直接、地区ソユースと納入契約を締結し始めた¹⁵⁰。

その後 10 月半ばに一応契約締結の合意が行なわれたが、再び双方が新たな提案をして一悶着起こる。シンジケートが出荷停止の最後通牒を出した後にシンジケートが大幅に譲歩してやっと成約した。ここには当時の契約交渉の典型的な姿がある。

㊟ マホルカシンジケートの 1927/28 年度総体契約

1926/27 年度、総体契約によりツェントロソユース及びその分担者に実現のため前年の半分の製品を引渡した。ところがツェントロソユースの未受取は 40%に上った。運輸セクツィアや中央労働者セクツィアでは 25%である。

そこでマホルカシンジケートは 1927/28 年度の総体契約ではツェントロソユースにより計画方式で供給される下位及び中位の協同組合組織に、直接マホルカ製品を供給する権利をシンジケートに与えることを求めた。その出荷分は契約で定められたツェントロソユースの義務的買付け量に加える。またシンジケートがいずれかの組織により特恵的な決済条件を与える場合にはそれはツェントロソユースにも適用される。他方、ツェントロソユースがシンジケート以外の売手からより特恵的条件で買付ける場合には、それは自動的にシンジケートとの取引にも適用される（最恵待遇）¹⁵¹。

1927 年 8 月 20 日の調停委での論点は次のようである。

i) 出荷計画。

シンジケートはツェントロソユースが出荷年間計画を提出することを要求した。

ツェントロソユースは月間計画のみ提出が可能であると主張する。

調停委は 4 半期計画を定め、その枠内で毎月、等量を受け取ることを決定した。幾分の誤差は許容する。但し、ツェントロソユースは未受取分を 4 半期の最後の月に受け入れる。

ii) 割引。

シンジケートは中央協同組合に対する割引率は契約で規定するが、中位協同組合や大消費者協同組合に対する割引率はあれこれのマホルカ商標の各地域での市況や協同組合の能力に応じて具体的に定める、と主張した。

ツェントロソユースはマホルカの各品目に対する正確な割引率を予め定め、契約では分担者に与えられる割引から 1%は自己に留保することを明記することを求めた。

iii) 決済条件。

シンジケートはサラトフのマホルカは現金 20%、他の商標のものは現金なし、信用期間は 90 日とすることを主張した。

ツェントロソユースは全ての品目について現金払い込みなし、遠隔地域については信用期間を 120 日に延長することを求めた。

iv) 買付け上の特恵条件。

シンジケートは地方的理由による特恵的条件は現行契約には自動的に適用されない、と主張した。

ツェントロソユースは契約締結の協同組合センターは他の組織より優遇し、割引は 1%多く与え、信用期間は 5 日延長することを求めた。

以上の対立点につき 1 番目を除き合意を得られず、仲裁委に持ち込まれた¹⁵²。

商業人民委員部・仲裁委の決定を経て総体契約交渉は終了した。

納入量は1百万箱のマホルカである（約21百万ルーブリ）。協同組合への割引は0.5～1%。ツェントロソユースは4半期毎のマホルカ約定量の買い取りを保証する。未引き受け分は単名手形で支払う。

1926/27年度の協同組合のマホルカシンジケートやウクライナマホルカトラストとの契約では協同組合は品目構成の選択権を持っていたが、仲裁委決定は売れ行きの悪い商標の商品の一定量の引き取りを定めた。信用期限は90～110日から平均75日に短縮された（輸送期間含む）。またシンジケートの要請に応じて仲裁委はツェントロソユースにシンジケート非加盟工場からの買付け削減措置を勧告した¹⁵³。

10月には契約に調印する。納入量は1,044千箱、決済条件は工場により現金払いは10%、15%、20%、残りは75日手形とする。主にトランジットで発送する。発駅貨車渡しで商業人民委員部の定めた工場出荷価格から1.5～4%の割引をして引渡す¹⁵⁴。

③ 製油油脂シンジケートとツェントロソユースの1926/27総体契約交渉

時期	交渉段階	内容
26年 9月	交渉	i) 出荷量。 地方協同組合ソユースの申請：ひまわり油6百万プード。 ツェントロソユースはシンジケートに引渡されたひまわり油実現の自己への全面的委譲を要求。 シンジケート加盟工業の供給可能性：3百万プード。 ii) 決済条件合意せず。 シンジケートの要求：契約時25%現金、4半期申請分の手形、割引率3%。
26年 10月上旬	交渉	i) 出荷量 ツェントロソユース主張：2,750千プード。 シンジケート：600千プード。 ii) 契約参加者。 シンジケート主張：ツェントロソユース以外はモスクワ消費者協同組合ソユース、レニングラード消費者協同組合ソユース、運輸消費者協同組合セクツィア、州ソユースに限定（地区ソユースとはシンジケート支店を通して契約を締結するのが適当）。 ツェントロソユース：限定しない。諸掛りの削減は契約の中央集中的締結によつてのみ可能。 iii) 協同組合への出荷価格。 ツェントロソユース主張：商業人民委員部公定価格またはコンヴェンツィア（協定）価格またはシンジケート価格から1%割引。 シンジケート：シンジケートの定価または商業人民委員部公定価格。割引なし。 *決済条件、納入の時期区分その他も合意できず。
26年 10月7日	最高国民経済会議 とツェントロソユースの パリティ委員会	i) 出荷量。 ツェントロソユース主張：2,750千プード。 シンジケート：428千プード。 委員会：678千プード。 ii) 契約参加者はツェントロソユース案採択。総体契約は全ての参加者に対し同一。但し、各分担者は独立に[確定]契約締結。ツェントロソユースはシンジケートと州外グループの地区ソユースに対する契約のみ締結。 *価格：合意。商業人民委員部公定価格またはコンヴェンツィア（協定）価格による。1%の大口割引要求は却下。
26年 10月中旬	最終合意	i) 出荷量：ひまわり油428千プード。 ii) 決済条件：4半期申請分の25%現金払い、残り貨物引換証副本に対し手形。
27年 1月上旬	製油油脂シンジケート とツェントロ	ひまわり油300千プード、引渡期限6ヶ月。 労働国防会議決定により更に700千プードの契約締結予定。

	ソユースの納入契約	交渉は始まっているが、シンジケートは締結を遅らす。
27 年 5 月中旬	最高国民経済会議 とツェントロソユースの調停委員会	<p>*ツェントロソユースからのシンジケートへの植物油追加供給要求審議 シンジケート主張：供給余力なし。 ツェントロソユース：工場倉庫の植物油在庫調査提案(そのために地方協同組合、シンジケート支部、商業人民委員部代表からなる委員会設置)。シンジケートは設置に反対。 合意が得られなかったために問題は商業人民委員部の審議に移された。 *ツェントロソユースに出荷される石鹼の品目構成については調停案採択。</p>

出所：Economicheskaja zhizn', 7 October 1926; 8 October 1926; 16 October 1926; 12 January 1927 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 September 1926; 8 October 1926; 22 May 1927.

元々、製油油脂シンジケートは総体契約に否定的であった。1926 年秋には動物性油脂の高価格と関連してひまわり油需要は著増し、供給が追いつかなくなった。それを背景にシンジケートは頑なであった。パリティ委員会の出荷量に関する妥協案もシンジケート加盟工業の出荷量はシンジケート提案のままとし、搬出が禁止されていたウクライナでの調達分により補充するというものであった。それ故、まず上級機関に禁止解除を要請せねばならなかった。手続き上でツェントロソユースへの譲歩があったとは言え、決済条件、価格についてもシンジケートの要求が通った¹⁵⁵。妥協の余地は少なかった。

③1927/28 年度、製油油脂シンジケートとツェントロソユースの洗濯石鹼納入の総体契約

シンジケートは最高国民経済会議への書簡でツェントロソユースを批判した。ツェントロソユースは専ら不足商品（ひまわり油、椰子油、洗濯石鹼）のみを要求する。その商品を地域の特殊性や工場の商標への嗜好を考慮せず、機械的に傘下組織間に配分する。地域配分はその需要とは不相応である。例えば、綿実油を北西州に送り、亜麻仁油をレニングラードに送るが、実際には丁度逆のものが需要されている¹⁵⁶。

調停委はシンジケートとトラストとの関係が不透明で、シンジケートがどれだけ石鹼を協同組合に供給できるか不明であるため、その解明のために調査委を設けた¹⁵⁷。

9 月には多くの点で合意した。洗濯石鹼を生産品目構成に従い 1,650 千ブードを納入する。決済条件はアヴァンスが月間申請額の 25%、残りは 60 日信用。ツェントロソユースには第 2 四半期に決済条件見直しの要請権が与えられた¹⁵⁸。

とはいえツェントロソユースの報告によるとシンジケートは 1926/27 年度の取引についても 1927/28 年度の新規総体契約についても洗濯石鹼の積出しを非常に抑えている¹⁵⁹。

社会化セクター組織間の交渉の有り方、推移、結果をまとめておこう。以上、30 ほどの事例からすると工業組織と消費者協同組合の交渉は概して非協調的であった。というよりは交渉能力に長けていない。組織問題が絡むと殊に非妥協的となる。協調的なケースは一部に限られる。力関係からして明らかに一方的な契約もある。交渉期間は短ければ 1 ヶ月であるが、一般的には数ヶ月かかる。長い時には一年を超える。交渉が進捗しない場合、上級機関の調停、裁定、助力や梃入れが求められる。調停だけで済むこともあるが多くは仲裁裁定を要する。調停や裁定は大体において折衷的である。文字どおり多して 2 で割ることも少なくない。こうして社会化セクターの諸組織の取引交渉はかなりは国家機関により保佐、後見されて成立した。

双方独占ないしそれに近い状況での交渉で諸組織は次の行動パターンのいずれかをとる。一つは自律的、能動的行動であり、一つは摩擦回避的、協調的行動であり、一つは受動的、他者依存的行動である。いかなる状況となるかは一定の初期条件の下における経済主体の行動パターンの確率分布と相互作用によって決まる。

ある組み合わせの場合には対抗関係が恒常化される。そうすると囚人のジレンマの膠着状況が現出する。ある場合は協調、妥協によって共同利益を分かつか、あるいは痛みを分かつか。時々これは馴合いや凭れ合いにもなり得る。互いに安全ロープを掛け合う強要共存のこともあろう。別の場合には従属関係や第3者依存が固定化される。

概して言えば、この時期の交渉においては当事者双方の取引条件の許容範囲（上級機関の指令を別とすれば供給可能性、財務的余裕、採算性などによって画される）が重なる場合は互いに攻勢姿勢を何度か示した後に時間の長短はあるが、いずれ妥協に至る。

どちらがどれだけ譲るかは市況に依存する。需給が逼迫していれば売手が強気となり、軟調であれば買手に有利に推移し、価格（割引）、品目構成、決済条件などに反映する。弱い立場にあれば上級機関に訴えて相手の譲歩を引き出そうとする。もし両者の許容範囲が重ならず、開きが大きいとすれば、遅かれ早かれ上級機関の裁定が求められる。この場合は契約履行への自己責任はかなり免責される。帳尻を合わせるためには事後的にも上級機関の介入や官庁トップ交渉が要求される。交渉円滑化のために共同会議のような情報共有化の道も模索された。協議制度に基づく契約原理の定着が困難である限りは、公的機関による補完、調整機能が必要となるのである。

¹ Economicheskaiia zhizn', 21 July 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 July 1925 ; 21 July 1925)。

² Economicheskaiia zhizn', 20 November 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925.

³ Economicheskaiia zhizn', 10 December 1925 : Torgovye izvestiia, 28 November 1925 ; 15 December 1925.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925.

繊維シンジケート商業管理部は遅れはトラストの工場ではなく仕分け・発送業務を委託した株式会社『運輸』の責任であると抗弁した。『運輸』の倉庫を監視すべきであるという

(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925)。

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925 ; 29 January 1926.

⁶ 梱カードの選別から決済の時点までの確定期間はイワノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストに対して 23 日、他のトラストに対しては 17 日と定められたが、26 年 1 月にはそれぞれ 15 日以内、及び 10 - 14 日であった (Economicheskaiia zhizn', 6 February 1926)。

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1925.

⁹ Economicheskaiia zhizn', 20 November 1925.

繊維シンジケート議長キレヴィツによると協同組合は各地域の需要に応じて予め細かく仕分けされた商品セットを工場から受け取ることを要求するという (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1925)。これは本来、卸組織が行なう機能をトラストに押し付けることになる。

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925 ; 6 December 1925 : Torgovye izvestiia, 5 December 1925.

¹¹ Economicheskaiia zhizn', 2 December 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925.

¹² Economicheskaiia zhizn', 5 December 1925 ; 8 December 1925 : Torgovye izvestiia, 6 December 1925.

¹³ Economicheskaiia zhizn', 30 January 1926 ; 3 February 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1926 ; 3 February 1926.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1926.

¹⁵ Economicheskaiia zhizn', 6 February 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926 ; 9 March 1926 ; 7 April 1926.

¹⁶ 翌 5 月にはツェントロソユースがパリティ委員会に多くの書簡を出し、引渡し条件の改善を求めた。例えば、1 ワゴンの内容量についてシンジケートは数量を定めず、34 千ルーブリとした。これは実質的に 70 千メートルである。ツェントロソユースは従来通りの 75 千メートルを主張した。ま

たシンジケートは上半期の契約では規定されていた地区ソユースへの0.5%の大口割引を1月1日より廃止し、下半期の契約ではそれに言及することすら止めた。ツェントロソユースはその復活を求めた。マージンについてもシンジケートは綿製品のトランジット配送で2%、シンジケート倉庫からの出荷で3%に引き上げた。ツェントロソユースは従来通りそれぞれ0.5%、1%とすることを主張した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926)。

後に最高国民経済会議・商業委員会の協議会でツェントロソユースはシンジケートの1ワゴン34千ルーブリとする提案に合意した。すでに締結された契約については暫定的に1ワゴン70千メートルとする (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926)。

¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1926 ; 21 March 1926 ; 23 March 1926 ; 28 May 1926 ; 30 May 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 March 1926 ; 26 March 1926 ; 28 March 1926 ; 1 April 1926 ; 15 May 1926. 例えば、ツェントロソユースはその特別協議会において「小卸や小売商業は協同組合に集中すべきである」と述べた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926)。他方、繊維シンジケートは「価格水準に影響を与えるためにはシンジケートは総体契約には拘束されない予備ファンドを持つべきであり、協同組合が高い価格で商業している地域では国営小売の発展が必要である。総体契約は商品量運用の自由を制約する要因ではなく、シンジケート支部を通ずる分散的方式で協同組合への計画的供給を行なう包括的協定の性格をもつべきである」と主張した (Economicheskaiia zhizn', 20 March 1926)。

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 June 1926. 但し、繊維シンジケートはほぼ正確に履行していると反駁している (Economicheskaiia zhizn', 21 May 1926)。

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 May 1926 ; 4 August 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926 ; 24 July 1926.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 May 1926.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 July 1926 ; 24 July 1926. 例えば、エニセイ地区ソユースは1925年10月1日から1926年4月1日の間に26千ルーブリの織物を私人に販売した。

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 September 1926.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 June 1926 ; 29 June 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1926.

²⁴ 一部協同組合や国営商業組織の現金払込み、手形支払の遅れに対し繊維シンジケート中央商業コントラが延滞利子や違約金を請求したこともある (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926)。

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 September 1926 ; 14 October 1926.

²⁶ 協同組合からの品目構成に対する不満については Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 January 1927, etc.

協同組合の引取り拒否や遅れについては Ekonomicheskaiia zhizn', 5 December 1926 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 February 1927 ; 18 February 1927.

殊に糸の受取り拒否はシンジケート倉庫の大量滞貨を齎し、損害賠償請求問題まで引き起こした (Economicheskaiia zhizn', 19 December 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926)。

²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 November 1926 ; 8 February 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 November 1926 ; 1 January 1927 ; 4 January 1927 ; 6 February 1927 ; 5 March 1927 ; 7 April 1927.

²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 March 1927.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 May 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1927.

³⁰ Sovetskaia torgovlia, 1928, №17, p.15.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizh', 26 November 1927, №270 ; 29 November 1927, №272 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1927, №273.

³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 November 1927, №271.

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1927, №152.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1927, №154 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1927, №154.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1927, №154 ; 13 July 1927, №156.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 January 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 February 1926.

そればかりかシンジケート本部会は現金比率の 50%への引上げ、信用期間の平均 20 日短縮を要求する。協同組合がその条件を呑めば販売への私人引き入れ問題は解消すると嘯いた。

³⁷ Torgovye izvestiia, 17 December 1925.

³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1926 ; 12 April 1926.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 December 1925.

⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1926.

⁴² Torgovye izvestiia, 14 October 1926.

⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 November 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 November 1926. 後にシンジケートは Ekonomicheskaiia zhizn'編集部への書簡で 11 月 1 日にはトランジット方式での仕向け分は全て 10 月中に積出したと反論している。ツェントロソユース側は 11 月 1 日まで 10 月ノルマで何も受取っていない、11 月 20 日現在ですら 10 月に受取るはずであった皮革製品 800 千ルーブリのうち 572 千ルーブリしか受取っていない、という (Ekonomicheskaiia zhizn', 23 November 1926)。

⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1926. ツェントロソユース理事会は皮革シンジケート本部会に対しシベリア地区ソユースの分を総体契約の他の分担者に回すことを提案したが、シンジケートはそれを拒否し、自己のシベリア支部に対し地方協同組合組織と皮革製品供給契約を締結するよう緊急指令を出した。

⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 December 1926 ; 9 December 1926 ; 10 December 1926.

⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1926.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1926.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1927.

⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1927.

⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 April 1927.

⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1927.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1927.

⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 June 1927.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 June 1927.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizh', 23 November 1927, №267.

⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizh', 29 November 1927, №272 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1927, №278.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1927, №286.

⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 December 1927, №298.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 April 1928, №81 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1928, №81.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 April 1928, №91.

⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, №153.

⁶² 国内商業人民委員部コレギア・メンバー F.F.シヨロモロトフの見解である (Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1925)。

⁶³ 24 年 12 月 19 日の塩シンジケートの回答 (Ekonomicheskaiia zhizn', 26 May 1925)。

⁶⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1925.

⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 May 1925.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 July 1925.

これについてはツェントロソユース理事会からの反論がある (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1925)。

⁶⁷ この論争については Ekonomicheskaiia zhizn', 26 May 1925 ; 4 June 1925 ; 10 June 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1925 ; 31 May 1925 ; 19 June 1925.

⁶⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 May 1925.

⁶⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1925.

⁷⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 September 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 September 1925.

⁷¹ 協同組合組織の買い控えについては Ekonomicheskaiia zhizn', 11 October 1925 ; 13 October

-
- 1925 ; 29 November 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925 : Torgovye izvestiia, 13 October 1925.
- ⁷² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1925.cf.Ekonomicheskaiia zhizn', 29 November 1925.
- 大協同組合組織との共同の確定買付け契約については Ekonomicheskaiia zhizn', 10 October 1925.
- ⁷³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925.
- ツェントロソユース自身はその意図はないと弁明している (Ekonomicheskaiia zhizn', 13 October 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 December 1925)。
- ⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 October 1925 ; 13 October 1925 ; 13 January 1926 ; 16 January 1926:Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925; 5 November 1925; 15 November 1925 11月15日 : Torgovye izvestiia, 13 October 1925.
- ⁷⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1925.
- 石炭化学トラストとの契約については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 October 1925.
- ⁷⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925.
- ⁷⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1926, №135.
- ⁷⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1926, №43.
- ⁷⁹ 塩シンジケート副議長談話 (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1926)
- ⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 January 1927.
- ⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 April 1927 ; 13 April 1927 ; 22 April 1927.
- ⁸² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 June 1927.
- ⁸³ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 July 1927.
- ⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1927, №154.
- ⁸⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1927, №169 : Ekonomicheskaiia zhizn', 7 August 1927, №178.
- ⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 July 1927, №160.
- ⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1927, №169.
- ⁸⁸ Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1925, №3 - 4, pp.241 - 2 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 February 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1925.
- ⁸⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 April 1925.
- ⁹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 August 1925 ; 22 September 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 August 1925 ; 20 September 1925.
- ⁹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 October 1925 ; 15 October 1925 ; 18 December 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 October 1925 ; 15 October 1925. シンジケートの弁明によると工場の休止の他, 契約で品目構成が正確に定められていなかったり, ツェントロソユースが別の品目への代替やバラ積みによる出荷 (積出しを急ぐため) 提案を拒否したためでもある, という。
- ⁹² Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926 9 February 1926.
- ⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1926.
- ⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1926.
- ⁹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 March 1926.
- ⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 May 1926.
- ⁹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1926.
- シンジケート本部会議長は『意図的不履行』とは事実無根であり, トラストに義務不履行や河川氾濫のような客観的事情による, 訴訟となっても自らに責任のないことは立証できると嘯いた。
- ⁹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 August 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1926 ; 10 September 1926. ツェントロソユースの商業人民委員部への書簡によると 25/26 年度, 半白窓ガラスは 50%, ランプ用ガラスは 55% の契約履行率であった (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 November 1926)。
- ⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1926.
- ¹⁰⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926.
- ¹⁰¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 October 1926.
- ¹⁰² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 October 1926.

-
- ¹⁰³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 January 1927.
- ¹⁰⁴ シンジケートは商業人民委員部の指示にもかかわらず、消費者協同組合との半白窓ガラス販売契約を拒否し、シンジケート支部からの販売を続けていた (Economicheskaiia zhizn', 9 April 1927).
- ¹⁰⁵ Economicheskaiia zhizn', 6 April 1927 ; 9 April 1927.
- ¹⁰⁶ Economicheskaiia zhizn', 8 April 1927 ; 21 April 1927.
決済方法は後に商業人民委員部が、積出された商品に対し 20%現金、80%120 日手形と定めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 May 1927)
- ¹⁰⁷ Economicheskaiia zhizn', 13 April 1927.
- ¹⁰⁸ Economicheskaiia zhizn', 8 May 1927 ; 12 May 1927 ; 14 July 1927.
シンジケートによるとトラストの引渡しが多くなく、他方、ツェントロソユースの要求が度を過ぎていたためだという (Economicheskaiia zhizn', 10 May 1927).
- ¹⁰⁹ Economicheskaiia zhizn', 29 June 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 June 1927 ; 30 June 1927.
- ¹¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 July 1927, №157 ; 9 August 1927, №179.
- ¹¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 September 1927, №222 ; 11 October 1927, №232 : Ekonomicheskaiia zhizn', 11 October 1927, №232. 窓ガラスを含むと 27.5 百万ルーブリ。
- ¹¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 November 1927, №268.
Economicheskaiia zhizn', 9 February 1928, №34 では 10 月 23 日。
- ¹¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 November 1927, №263.
- ¹¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 November 1927, №265 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 November 1927, №268..
- ¹¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 December 1927, №275 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1927, №275.
- ¹¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1928, №161.
- ¹¹⁷ Economicheskaiia zhizn', 14 August 1926 ; 24 November 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926.
- ¹¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 July 1927, №150.
- ¹¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 July 1927, №172.
- ¹²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1927, №186 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1927, №186.
- ¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1927, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1927, №195.
- ¹²² Ekonomicheskaiia zhizn', 7 September 1927, №203 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 September 1927, №203.
- ¹²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1928, №112.
- ¹²⁴ Economicheskaiia zhizn', 18 November 1926.
- ¹²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1926.
26 年秋の金属シンジケートとツェントロソユースの販売協定交渉でもシンジケートは協同組合がトラストの生産品目構成で買付けることを求め、ツェントロソユースは自ら選別出来ることを主張した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926)。
- ¹²⁶ Torgovye izvestiia, 5 September 1925.cf.Economicheskaiia zhizn', 27 September 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1925.
- ¹²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1927, №166.
- ¹²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 August 1927, №183 ; 18 August 1927, №186 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1927, №186.
- ¹²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1927, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1927, №195.
- ¹³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1926, №119 : Ekonomicheskaiia zhizn', 30 May 1926, №123.
- ¹³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1926 ; 15 September 1926 ; 22 October 1926 ; 14 November 1926.
- ¹³² Economicheskaiia zhizn', 3 April 1927 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927 ; 23

March 1927 ; 2 April 1927 ; 3 April 1927.

¹³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 October 1927, №232.

¹³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 April 1928, №81 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1928, №81.

¹³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 April 1928, №90.

¹³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1928, №120.

¹³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1925 ; 31 May 1925 ; 4 June 1925 ; 16 October 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 October 1925 ; 17 July 1926.

¹³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 October 1927, №226.

なおマッチシンジケートと加盟トラストとの総体協定によればトラストはシンジケートに 3.4 百万箱 (1927/28 年度製造計画の 85%) を引渡す (Ekonomicheskaiia zhizn', 8 September 1927, №204 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1927, №207)。

* 現行のツェントロソユースとマッチシンジケートの総体的協定は 12 月 15 日に決済条件を見直すことを規定している。ツェントロソユースの報告ではマッチシンジケートは信用期限の短縮を提起することを予定。総体契約で決済条件が悪化したことを考慮し (総体契約の前は 90 日, 総体契約では 68 日), ツェントロソユースは条件悪化に反対することを決定した。信用期限延長要求を提起することもありうる (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1927, №286)。

シンジケートは協同組合との総体契約を見直し, 1927/28 年度第 2 四半期, 平均信用期間を 68 日から 56 日に短縮することを最高国民経済会議に提起した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1927, №293)。

¹³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 April 1925.

¹⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 February 1925.

¹⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1925 ; 16 September 1925 ; 23 October 1925 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1925.

¹⁴² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 September 1925.

¹⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926.

¹⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1927, №151.

¹⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizh', 20 November 1927, №265 ; 23 November 1927, №268 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 November 1927, №268.

¹⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizh', 30 November 1927, №273.

砂糖在庫保有問題はその後両者の係争問題となる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1928, №93)。

¹⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 September 1926.

¹⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 September 1926.

¹⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 September 1926.

¹⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1926.

¹⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927, №155.

¹⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 21 August 1927, №189 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1927, №189.

¹⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1927, №208 ; 14 September 1927, №209.

¹⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 October 1927, №232 : Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1927, №235.

¹⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 October 1926 ; 16 October 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1926.

¹⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 July 1927, №153.

¹⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1927, №194.

¹⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1927, №211.

¹⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizh', 30 November 1927, №273.

第4章 商業政策

1. 私的商業の許容とそのコントロール

ソビエト政権の商業政策の基本はいうまでもなく商業の社会化である。つまり「組織された生産者と組織された消費者の間の計画的結びつきを確立する」(M.N.ベレニキー)¹ことである。

だが、協同組合も国営商業も社会的商品交換を全面的にカバーしうる能力はなかった。「我々は商業『科学』の初級コースを終えたばかりである」²。

実際、1920年代、私的商業の比重は低下したが、依然としてそれは大きな力をもって残存していた。

1926年10月の商業人民委員部コレギアでのL.B.ザルキン報告によれば、大衆市場向け国営工業製品の約35%は直接、間接に私的商業機構を通して消費者の手に渡る。クスターリ製品や私的工業の製品は1924/25年度、1,700百万ルーブリ。うち協同組合及び国営商業を通して実現されるのは300百万ルーブリ、生産者が直接、実現するのは500百万ルーブリ、残りが私的商業機構を通して実現される。ゴスプランは1924/25年度の農村内市場を2,500百万ルーブリと推定している。そこでの私的商業の比重は大きい。私的商業資本はⅠ～Ⅲ類にその2/3が集中している³。

表V-4-1 国営工業製品販売中私的商業の買付け

	1924/25年度				1925/26年度	
	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅲ期	Ⅳ期	Ⅰ期	Ⅱ期
国営工業からの私的商業の買付け額(百万ルーブリ)	63.6	69.9	94.6	106.2	108.7	99.5
国営工業販売高中比重(%)	8.2	9.2	11.1	10.0	9.4	8.1

注記：291トラストと12シンジケートの販売データ。

出所：Sovetskaia torgovlia, 1926, No.8, p.6.

同月のゴスプラン幹部会でのS.G.ストルーミリン報告によれば私的セクターの自己資本は1924/25年度、224.2百万ルーブリ、1925/26年度、337.5百万ルーブリである(一部エコノミストは1,200百万ルーブリと推計する)。私的商業の借入資金は自己資本の47%である。Ⅰ～Ⅱ類で15百万ルーブリ、Ⅲ～Ⅳ類で126百万ルーブリである。うち47百万ルーブリは国家資金(商品信用、現金)から引き出される。私的商業の売上高利潤率は3%だが、資本は年に10～12回、回転するため、自己資本に対し38%となる⁴。

ソビエト政権の私的商業に対する政策は販売危機を契機として1924年秋に転換する。いわゆる新商業政策である。

1924年10月10日の最高国民経済会議・商業委において私的小売の組織化方針が打ち出される。国営商業や協同組合の需要を充足した後に私的小売への供給を行う。その場合、小売商人のコレクチャーのみを供給計画に含める。但し、厳しく活動地域を限定し、取り扱い品目も限定する。それらへの販売条件は社会化セクターへのそれより有利であってはならない。コレクチャーへの出荷に際しては彼らの引き受けた義務の遂行を連帯保証や相互信用組合の保証書によって保証する⁵。11月初めにはモスクワ県国内商業委の協議会の決議によりモスクワ市場における私的商業の調節のため常設市場委ソヴェトが設立される⁶。

私的商業は当時、必要悪と考えられていたようだ。

「私的資本はそれが市場にサーヴィスする限りは一定程度有用でありうる」(1925年1月、取引所商業連合ソヴェト総会でのA.N.シェイン演説)⁷。

「現時点では社会主義建設にとり一部の地域で見られる『商業的不毛地帯』は私的資本よりも

ずっと危険である」(L.B.カーメネフ) 8。

そうした判断から 1925 年 3 月 30 から 4 月 1 日にかけて開催された労働国防会議拡大協議会は「商取引の拡大、迅速化のため私的資本を商業に引き入れる」ことを決定する。そのため販売条件を緩和し、税負担を軽減する。同時に協同組合の資金増強のため追加割当を行う⁹。

1925 年 4 月 8 日、連邦財務人民委員部コレギアと連邦共和国財務人民委員部との協議会では次のように語られた。

「私的資本の回転は年 12 回である。行政的に私的商業を閉鎖して国営商業を競争のない箱入りの状態に置くことは得策ではない。財務人民委員部が財政的観点からのみ私的資本を許容している(税増収のため)という批判は誤りである。私的資本が商業に参入すべきなのは資本の問題は一部のナイーブなエコノミストの考えとは違って国家財政だけによっては解決できないからである。我々の課題は生産の拡大である。商業の問題はやや遅れて出てくる。その時(商業問題を解決した時)にのみ我々は私的資本を駆逐できるが、この問題は無論、長期的である」¹⁰。

「国家権力の私的資本に対する対応ではマニーロフ的気質[夢想癖のあるお人好し]はありえない。この分野での中途半端な手段は目的を達し得なかったし、[今後も]達し得ない。商業資本はそのものとして独特の性格をもつ。『自然を戸口から追い出せば、窓から入ってくる』。だから選択肢は 2 つである。全ての戸口と窓を塞ぐか、私的商業資本をそれが調節され利用されるような形で合法化するかである。そして現在は、私的資本の清算は時期尚早と言わねばならない」(L.セガーリ) ¹¹。

1925 年 4 月、モスクワ商品取引所代表者と私的商人の一部グループとの非公式の会議がもたれ、そこで次のことが確認事項とされた。[そのうち重要なもの]

私的商人は個人的に知られていない。まともな商人もいれば投機者 - 金儲け主義者もいる。取引所会員としての肩書は私的商人のまともさの証しとなりうる。取引所の私的商業セクツィアは道義的、集团的責任性を引き受けることが出来る。国営工業や国営商業は取引所会員たる私的商人とのみ強固な結びつきを確立することが出来る。私的商人は取引所に結集し、取引をその立会に移し、そこで登録される。私的資本は相互信用組合、合資会社、株式会社、半官会社において資本を蓄積する志向性が見られる¹²。

そうした話し合いに踏まえ 4 月下旬のモスクワ商品取引所・取引所委員会幹部会拡大会議は私的商業セクツィアの設立を決定した¹³。

こうした政策はしかし戦術的譲歩ではあっても宥和政策ではない。

1925 年 3 月末、労組会館で行われた私的商人との公開討論会でモスクワ商工業相互信用組合理事会メンバー(取引所商業連合ソヴェトメンバーでもある) A.I.シネロボフは政権側に対し私的資本に対する敵対的態度を改め、国家の冷静且つ穏健な政策を採ることを求めた。また同じく私的資本の代表者であるヴァガノフが政府の対私的資本政策を実施する際に、私的資本代表の見解を考慮することを求めた。

これに対し取引所商業連合ソヴェト議長代理の P.K.カガノヴィッチは諭す。「我々は私的資本の政治的ローヤリティについて今は疑ってはいない。しかし我々に興味があるのは商業的ローヤリティであり、それを今後も示さねばならない」。あくまでプラグマチックな対応なのである。

国内商業人民委員シェインマンは高飛車に出る。「政府はその手のお喋りには耳を貸さない。階級的政策は残るし、将来も残るであろう。この種の問題提起は全て無用である」。「問題は実務面にある。商業において我々には空白部分がある。我々は私的資本に一定の条件の下でその場所を提供する」。「だが、もし私的資本が然るべき提案に合意せず、自分達の活動にとりより有利な『一角』を探そうというのなら、我々はそれ相応の経済的結論を引き出すであろう」¹⁴。立場を弁えろ、というわけだ。

では実際にはどのような形で私的商業を取り込もうとしたのか。

まずは私的小売への織物供給。

商業人民委員部は40ワゴンの綿織物を私的小売のために特別確保した上で1925年12月11日、繊維シンジケートにおいてモスクワ県国内商業委やモスクワ市場の私的小売商人代表の参加のもと、協議会がもたれた。

シンジケートより私的商人に出された供給条件は次のようである。まず、専ら小売販売を行う（つまりメーター単位で直接、消費者に販売）。またトラスト価格への平均マージンは30%以下とする。但し、商品グループによって差別化する。その条件の不履行に対しては市場商人の合資会社の場合は取引高の10%、商人個人の場合は25%の違約金を払う。義務違反の場合は更なる商品受取の権利を失う。商品は専らシンジケートまたはトラストから受け取り、行列屋からは買付けない。これらの活動は合資会社自身及び市場委、繊維シンジケートモスクワ商業管理部及びモスクワ県国内商業委が監視する。

私的小売の代表者はこうした条件を受け入れた¹⁵。

その合意に基づき私的小売への織物供給が実施された。販売条件は50%現金、残り20日信用（銀行保証手形）であるが、多くの商人は銀行保証のコストを避け、全額現金払いを選んだようだ¹⁶。

時を同じくしてレニングラードの市場でも小売業者への計画方式での織物供給が開始された。1人当たり月1千ルーブリに制限され、商人からは30%以下のマージンで販売する誓約書を取った¹⁷。

個々の商人ないし『小売業者』合同（複数）へ織物を販売する際、前提的条件としてモスクワ県国内商業委と繊維シンジケートに対し以下の誓約書を出した。

- i) 工場製織物の購入は専らシンジケートまたはトラストで行う。
- ii) 専ら当該市場の露店からメーター単位で小売販売する。
- iii) 小売価格は露店の買手に見える場所に掲示する。
- iv) 露店にある全ての綿製品は何時、如何なる場所で入手されたかには係わりなくトラスト卸定価に平均30%以下のマージンで販売される。
- v) 『小売業者』社は商品を商業場所の数により全ての商人に均等に配分する義務がある。配分についてはモスクワ県国内商業委に報告する。
- vi) 『小売業者』社加入商人の販売条件遵守に対するコントロールは会社の重役会が負う。会社も個々の商人も国内商業委及びシンジケートの一般的コントロールに従う。
- vii) これら条件の違反に対しては違約金を支払う。会社のメンバーは会社の買付け額の10%の責任を負う。会社のない所では各商人は販売額の25%の違約金を払う。いずれの場合も違反者には出荷を停止する。

幾分かはこうした試みの成果がある。小売り価格は低下し、モスクワ市場における反単位の再販売のケースはほとんど見られなくなった、という¹⁸。

1926年2月にはゴムトラストモスクワ支部は私的小売へのオーバーシューズの計画供給に着手した。2月5日、トラストは各市場の商人から75千足の申請を受けた。2月6日には各市場の代表者を呼び、販売ノルマや条件を定め、契約を締結する。市場商人合同委員会との契約により、モスクワでのみ販売し、モスクワ県国内商業委の定めた価格で販売する。限界マージンは出荷価格の25%とする。抱き合わせは行ってはならない。仲買人からは入手しない。違反の場合は取引高の25%の罰金を支払う。決済条件の例を挙げれば、スハレフカ市場委との契約交渉（申請は10千足）では50%現金、残りは銀行保証の信用とする、といった条件が提案された¹⁹。

私的商人取り込みの興味深いケースがある。

ドン供給トルグ（国営商業組織）はバザール委員会と契約を締結した。クレジットはバザールの各商人に個別に開設される。バザール委の各借り手に対する限度額の指示もない。但し、バザール委の締結した契約通りに行う。各商人に対しトルグは仕切帳を交付し、それにより商品

販売の全ての決済を行う。一覧払い手形が振り出されるが、これは期限通りの正確な支払いを保証するものである。だから事実上、商品はオープン・アカウントで販売される。その業務の損失を避けるためトルグは信用を受けた商人から 10%の手付を受け取る。いずれかの商人が不払いの場合はその手付の範囲内で商人グループ全員（衣料品業者のグループ、金物業者のグループ）に損失額を分担させる。追加的責任はない。だが、実際にはこうしたケースはありえない。何故なら商人は他人の罪を被るつもりはないから互いに仲間のやる事を用意深く監視している。

彼らは誰かの滞貨や横領を予防する術を知っている。蓋し、バザール委ないし 3 人の商人の申請によりトルグはそうした商人へのクレジットを停止する義務を負うからである。クレジットの利用に対してはトルグに年率 12%の利子を払う。商品取引を最大限速め、また売上金を別の業務に振り向けるのを予防するため、トルグはもし商人が引き受けたクレジットを月に 3 回以上回転させたならば利払いを免除する。商品に対する支払い期限は 30 日とするが、商人は自己の債務を分割で償還できるし、自己のクレジットの範囲で新規の掛け買いも行うことが出来る。商品は卸定価で販売され、品目構成は下位協同組合向けのそれと同じである。但し、商人はトルグの小売価格以下で販売する義務を負う。その違反にはクレジット閉鎖のペナルティがある²⁰。要するに私的商人を統合したうえで、ある程度は自主規制に任せつつコントロールしようというのである。ここにはネップのエッセンスの 1 つが示されている。

しかしながら、このコントロールは必ずしも容易ではない。私的商人は受け取った織物の一部はメーター単位でノーマルなマージンを付けて小売販売しながら、残りは反単位で他の都市に再発送しうるし、そこで引上げられた価格で実現しうる。他の地域では 150%のマージンで販売されたケースもある。繊維シンジケート・モスクワ商業管理部やモスクワ県国内商業委による標本調査ではモスクワの市場のどこでも数件の違反がある。義務違反の私的商人はその後の供給計画から外され、違約金を徴収された。私的商人の合同自身がそのメンバーを監視し、違反者をシンジケートに知らせるケースも多い。

1926 年 1 月、繊維シンジケートモスクワ支部は 25 ワゴンの綿製品を私的商人に出荷した。2 月は 20 ワゴンを見込む。中央の一部市場は全く供給計画から外された。

計画方式による私的商人への織物供給の試みの成果は持続しない。大部分の地域で小売価格の低下は一時的であった。供給が滞ると再び価格は上昇した。当初は不法行為は目立たなかったが、その後の調査ではレニングラードやモスクワでは多くの限界価格義務違反が摘発された²¹。

「ジェルジンスキー指令後、我が経営者はその報告で私的資本の参加割合は減少したと語る。だが、ごく最近、新たなパリサイ派の欄『半官会社』が考え出された。直接には私的商人とは取引しないが、間接的に『その他』（つまり私的商人）と取引関係のある銀行、トルグ等と取引するのを選んだ。あれこれの組織が財務的虚血症となった場合に、『その他』との商業に頼るのが習性となった。

わが経営者は抱き合わせが馬鹿げたものであればある程、それを自分たちの間で一層、誇った。それがいずれ消費者に転嫁されるのを知ってか、知らずか。カムヴォリ商品が時々、トラストより安く市場で手に入るのはそのためである。パリサイ派の無垢は多くはないが、抱き合わせはわが国の工業を墮落させる悪である」（V.マカロフ）²²。

ネップ期後半の商品不足の深刻化と共に投機対策も強化され、私的商業への戦術的譲歩も影を潜める。

最高国民経済会議ラインでは投機の責任者の処罰、背任行為の公表、国営企業は消費者に至る全ての流通段階の監視、投機的行為のある場合、契約破棄、自己商業機構強化などの措置を採る、労組などによるカンパニアを行う、といった方針が打ち出される。

合同国家政治保安部ラインでは最高国民経済会議回章遂行のを助成し、商業面での背信行為や犯罪に対する監視を強化する指令が出される²³。無論、国家政治保安部は投機根絶の活動を広範

に進めている。国営組織の働き手の職権乱用のケースも多く、国家政治保安部により摘発された。

例えば、ポルタフシンで国営店『助成』の店長は2つの自己の衣料品売店をもち、そこに国営店に入荷した最も売れ行きの良い商品を卸していた。また VAKOT（全ウクライナ協同組合連合）のポルタヴァ支部長は織物の到着を私的商人に事前に知らせ、入荷分の約 80%を彼らに販売していた。

商業に関係のない組織が商品を売買するケースがある。例えば、全ウクライナ科学アカデミーの印刷所がマダポラム綿布（厚地の白綿布）を購入し、私的商人に売った。キエフシーナではウクライナ赤十字が商業に従事した。

ジノヴィエフスク身障者アルテリは衣料品店の開設を決定した。そのためアルテリは高利貸のコガン何某との間に出資契約を締結した。コガンが 60%を出資し、アルテリは 40%を出資する。この会社のためにモスクワで織物を購入する。コガンがそれを利用して私腹を肥やしたのは言うまでもない。

ジノヴィエフスクでは国家政治保安部がトループニク何某を逮捕した。彼はモスクワであたかも協同組合のためであるかのように織物を購入し、当地で私的商人に販売していた。彼は 5 つの農業ソユースや協同組合の全権をもっていた²⁴。

合同国家政治保安部・経済管理部は投機者の逮捕だけでなく、経営者との統一戦線のもとトラスト、商業機構及び協同組合からの「腐敗分子」のページも行った。解雇リストは新聞紙上や最高国民経済会議命令で公表される（同経済管理部長ブラゴンラーボフ）²⁵。

投機への刑法適用も広がる。

「刑法には商業規則違反の責任を問いうる条項が充分あるが、それらは實際上、精力的に適用されていない。例えば、137 条は悪質な価格引上げや引下げに対し適用されうる」（国内商業人民委員部・法律部長 V.Iu. ヴォリフム談）。また国内商業人民委員部・法律部は西欧のいわゆる不当競争に関する法律に相当する商業上の禁止行為に関する法律案の作成を提案した²⁶。

投機者達は国営店や協同組合店で衣料品を行列して購入し、それらを 100~200%の上乗せで再販売する。その 50%は地方へ向かう。彼らには刑法 137 条を適用する。投機は 6 ヶ月以上の自由剥奪、財産の一部没収に処せられ、共謀の場合は 2 年以上の自由剥奪、全財産没収に加え、商業を行う権利を失う²⁷。

社会的組織も参加する。

モスクワ県商業部での商業組織、モスクワ商業 - 協同組合セクツィア、取調機関代表の合同協議会は衣料品再販売対策を検討した。モスクワ県商業部報告によれば衣料品の行列、ことに羅紗の『行列』の 80~90%は投機者である。その大部分は余所者であり、組織的方法で買付け、地方に発送する。人民取調官 T によると一部の仲買は 50 人近いエージェントを持つ。包装所があり、それを通して地方に送られる。包装所の調査によると 98 のケースのうち宛先が特定されているのは 1 件のみであった。残りは持参人宛である。そうした行為に対し、モスクワソヴェットのメンバーが買手の書類を点検したり、常習の並び屋を投機者リストに加えたりしている²⁸。

モスクワソヴェト中央商業 - 協同組合セクツィア・メンバーは検事局の代表と共同で主に羅紗 - 羊毛織物を商う約 15 の衣料品店（『繊維トルグ』、モストルグ、国営百貨店）を調査した。その際、多くの職業的並び屋 - 投機者や不審者を逮捕した。逮捕された投機者は主として地方から単独か仲間と一緒にやって来た者である。家族を呼び寄せた者もある。並び屋の中には職業不定や失業者が、時には身障者がいる。買付けた商品は私営の包装所を通して地方に送られる。

どのようにコントロールが行われたか。『繊維トルグ』2 号店の様子を見てみよう。

当初、店には雑多な群衆が溢れていて喧騒を極めていた。だが間もなく静まる。カウンターの所にその店に配置されたモスクワ県商業部や地区ソヴェットのメンバーが現れ、販売員の近くにおいて監視する。多くの者が販売を拒否される。種々の書類（住宅管理部の扶養家族が 7 人いるといった類の書類）を見せて監査員の説得を試みる者もある。投機者と看做された者は民警に連行され、人民取調官の取り調べを受ける。そこで定住所不離の誓約書を取られる。その結果、

行列は減った²⁹。

1927年8月には改めて私的商業駆逐と協同組合支持方針を確認する。「協同組合商業を拡大し、まず私的商業を駆逐し、次いで協同組合に財務的、組織的可能性があるならば、国営商業に代わる。国営小売り商業の基本的課題は協同組合との健全な競争により価格を引下げ、協同組合の扱っていない商品を供給することである」(1927年8月18日付労働国防会議決定『国営小売り商業』)³⁰。

¹ Pravda, 5 March 1926, №53.

² Pravda, 3 September 1926, №202 社説。

³ Sovetskaia torgovlia, 1926, №10, pp.3-4 : Ekonomicheskaiia zhizn', 14 October 1926, №237 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 October 1926, №236 : Pravda, 14 October 1926, №237 : Izvestiia, 14 October 1926, №237 : Finansovaia gazeta, 14 October 1926, №237.

⁴ Planovoe khaziazstvo, 1926.№9, pp.16- 21 : Sovetskaia torgovlia, 1926, №13, p.17 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1926, №248 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1926, №247 : Pravda, 27 October 1926, №248 : Finansovaia gazeta, 27 October 1926, №248.

⁵ Finansovaia gazeta, 11 October 1924, №228.

⁶ Trud, 5 November 1924, №253.

⁷ Izvestiia, 7 January 1925, №5.

⁸ Finansovaia gazeta, 3 April 1925, №76.

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 April 1925, №75 ; 3 April 1925, №76 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1925, №75 ; 3 April 1925, №76 : Izvestiia, 2 April 1925, №75 ; 3 April 1925, №76 : Finansovaia gazeta, 3 April 1925, №76.

¹⁰ Finansovaia gazeta, 12 April 1925, №84 : Izvestiia, 12 April 1925, №84.

¹¹ Finansovaia gazeta, 8 December 1925, №279.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 24 April 1925, №92.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 April 1925, №93 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 April 1925, №93.

¹⁴ Izvestiia, 31 March 1925, №73 ; 1 April 1925, №74 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1925, №74 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1925, №74 : Finansovaia gazeta, 1 April 1925, №74.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 December 1925, №284 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 December 1925, №284.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 December 1925, №287.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 December 1925, №287.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 February 1926, №39.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1926, №29 ; 6 February 1926, №30 : Ekonomicheskaiia zhizn', 7 February 1926, №31.

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 April 1925, №92.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1926, №45 ; 28 February 1926, №49.

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254. *パリサイ派：ユダヤ教の一派。分離するもの。律法を守らぬ者。

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 October 1925, №249 ; 31 October 1925, №250 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1925, №249.

²⁴ Pravda, 13 November 1925, №259.

²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 November 1925, №261 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261.

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 November 1925, №259.

²⁷ Izvestiia, 16 December 1926, №291.

²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1927, №257.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1927, №242 ; 23 October 1927, №243.

³⁰ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №53, st.547.

2. 価格調節政策

まずは価格体系。

ネップ期における価格体系は工業出荷価格、それに商業マージンを加えた工業卸価格（主にシンジケート販売価格）、社会化セクター小売価格（一部正札価格）、自由市場価格から構成される。燃料などは計画価格が定められた¹。

出荷価格については最高国民経済会議が、マージンについては商業人民委員部が所轄官庁とされたが、実際には権限区分は必ずしも明確でなく、それに伴う軋轢も生ずる²。いずれにせよ需給を反映する弾力的な価格システムではない。

出荷価格は基本的にコスト・プラス法により定められるが様々な要因が絡む。代表的な価格設定方式をみておこう。

①鉄価格設定

幾分なりと鉄価格の計画化を始めたのは1924年春からである。1924年2-4月の出荷価格は労農監督部のスターリンスク工場及びナジェジンスキー工場の調査資料に基づいて設定された。1924/25年度の金属価格作成に際しては金属総管理局はトラストの予算申請や個々の工場の再点検不可能な予算価格計算を利用した。ゴスプラン工業セクツィアはゴスプラン幹部会への金属に関する報告でやはり主に労農監督部資料を利用せざるを得なかった（それもペトロフ工場だけの調査資料）。

ゴスプラン提案価格に対し労農監督人民委員部、財務人民委員部、運輸人民委員部は6-7%の引下げを求めた。労働国防会議はゴスプラン案を支持したが、同時に1925年春に上半期の実績に基づき見直すことを提案した。

1925年8月12日、労働国防会議は計画消費者に対する金属価格の6.5%引下げを決定した。最高国民経済会議はこの決定に対し異議申立てを行った。金属総管理局は1925/26年度に5-6%の価格引下げの可能性も否定はしなかったが、かかる引下げが冶金工業からほぼ18百万ルーブリの資金を失わせ、また消費者側（工業、運輸、農業）にさしたる利益も齎さないと考えた。

結局、鉄価格は1924/25年度初めに定められた比較的高い水準に維持された。

1925年8月末、金属総管理局で労農監督部、財務人民委員部、運輸人民委員部、商業人民委員部の代表の参加の下、初めて価格作成方法が審議された。協議会参加者は1924/25年度の原価報告資料を求めたが、作成されず、その代わり、金属管理局は10月8日、『経済分析方法』による金属予算原価及び販売価格設定方式を提案した。それは1924/25年度上半期の平均原価計算を基準として各費用項目の構成比率を定め、新しい生産計画の下で生ずる主要な価値要因の経済的变化に基づく推定値を導出するものであった。

労農監督部、財務人民委員部、商業人民委員部は労農監督部が1925年夏、秋に行ったマケーエフ工場の調査結果に基づき、また生産及び市況の変化を考慮して1925/26年度の予算原価は実際の出荷価格を17.7%下回ると結論した。

労農監督部は金属価格は引下げうると主張し、最高国民経済会議価格ビューローは8%の割引という結論を出した。

1926年1月の労働国防会議への報告書では現行の金属出荷価格は5.5%引下げてもなお2%の余裕があり、且つそれでも10%のグロスの利潤を保証していると認めた。つまり、労農監督部の計算に近い。但し、その計算方法は確かなものではない³。

②農業機械価格

1924/25年度の農業機械供給融資問題の審議に際し、最高国民経済会議により農業機械の工場渡し出荷価格の設定に1913年定価に対する1.09の加重平均係数が採択された。この価格と個々のトラストや工場の原価との差分により特別フォンドを設け、高コストの工場の赤字を補

填する。また商業上の諸掛りは工場出荷価格に対し 12%が採択された。だが、財務人民委員部によれば、戦前、実際には定価から凡そ 35%割引して販売されていた。だから係数の 1 以下への変更を人民委員会議などに要請した⁴。

最高国民経済会議と金属総管理局はこれに対し、1.05 までの引下げに同意し、出荷価格と原価との差分は金属総管理局の農業機械製造配分ファンドに控除することを提案した⁵。

5 月初めの Gosplan 幹部会は 4 月 1 日より工場出荷価格の係数を 1 とする価格引下げ案を採択した。但し、リュベレツキー工場には適用しない [高コスト?] ⁶。

だが、農業機械シンジケート (セリマシ) の 1924/25 年度活動報告によれば、1924/25 年度上半期、農業機械価格は戦前定価に 1.09 の係数を乗じ、それに 12%の商業費と標準化活動のための控除 0.5%を加えて定めていた。1925 年 4 月 1 日からは戦前定価に商業費と輸送費の 12%に標準化活動のための 0.5%を加算して定めるようになった⁷。

1925/26 年度の農業機械新定価作成過程は次のようである。

1926 年 4 月 6 日、最高国民経済会議・価格ビューローの決定によれば各工場は実際の原価に予算上の利潤と商業費を加えた価格でセリマシに出荷する。シンジケートの出荷価格は全連邦の全ての農業機械製造の加重平均原価に基づいて作成される。貧農の間での普及のため低廉品は価格を引下げ、高級品は価格を上げる。原価は見積もりでは戦前定価 1 ルーブリに対し 1 ルーブリ 12 コペイカ〜1 ルーブリ 13 コペイカとなる⁸。生産拡大にも拘わらず、原価は 1924/25 年度水準に留まった。原料価格や賃金上昇、当座修理その他のコスト増による。出荷価格には 5%の利潤を含める。その一部は生産中断に伴う赤字の補填に使う⁹。

こうした方針に基づき商業人民委員部が最終的価格を作成した¹⁰。

③マンガン鉱石の新価格

1925 年 11 月、最高国民経済会議・価格ビューローが南部鉱業トラストのマンガン鉱石第 1 種の出荷価格をプード 37 コペイカ、第 2 種 20 コペイカ、第 3 種 6 コペイカと定めた。

これに対し金属総管理局本部会が最高国民経済会議幹部会に対し異議申立てを行った。南部鉄鋼トラストの工場で製造されるマンガン鉄などのコストを押し上げることになる。工業プラン採択の価格水準の維持を求めた¹¹。

価格ビューロー議長が釈明する。

鉱業の計画作成までに南部鉱業トラストの活動条件における新たなモーメントが明らかとなった。まず労働コストが工業プランの提案に比して約 7%上昇した。また資材価格 (主に木材) が平均 10%上昇した。加えて燃料価格が上昇した。南部鉱業トラストが商業的消費者のカテゴリーに移されたためである。そのため鉄鉱石の原価は工業プラン採択のプード当たり 7.996 コペイカから 8.5 コペイカに上昇し、マンガン鉱石は第 1 種が 22.994 コペイカから 24.6 コペイカに、第 2 種が 13.188 コペイカから 14.0 コペイカに、第 3 種が 4.625 コペイカから 5.0 コペイカにそれぞれ上昇した。

工業プランの定めた全ての種類の鉱石への利潤の均等的加算方式を適用すれば、鉄鉱石の出荷価格は工業プラン採択の 8.5 コペイカから 9 コペイカに、マンガン鉱石第 1 種の出荷価格はプード 25 コペイカから 26.60 コペイカに、第 2 種は 15 コペイカから 16 コペイカに、第 3 種は 5 コペイカから 5.5 コペイカに引上げられることになる。

だが、鉄鉱石は金属の重要な価格構成要素 (製鋼用鑄鉄で約 23%) であることを考慮すれば、工業プラン採択の価格を上げることは難しい。しかも南部鉱業トラストが締結した契約で既に出荷価格は 8.5 コペイカと定められている。

そうすると鉄鉱石の赤字はマンガン鉱石の価格の引上げによってカバーされねばならない。そこで価格ビューローは海外市場価格に基づき上記のようにマンガン鉱石の出荷価格を定めた。その場合の考え方は以下のようなものである。海外市場ではマンガン鉱石は国内よりかなり高い。だから国内の消費者が上質の鉱石を低質のそれに代える誘因を作り出すと共に第 1 種は輸出できるようにする。輸出は市況からして確保できるし、実際に輸出契約は成立している。

鉄鉱石とマンガン鉱石に対する上乗せの配分は次のように行う。工業プランの定めた南部鉱業トラストの総利潤には変更を加えない。金属工業の鉄鉱石及びマンガン鉱石への支出総額は全ての種類の鉱石の原価に基づき定められる場合のそれを上回らない¹²。
問題は最高国民経済会議幹部会に持ち込まれ、価格ビューローの主張が認められた¹³。

④ 鉱物性燃料出荷価格

Gosplan 幹部会は従来の計画価格と商業価格の 2 本立てを廃止し、単一平均価格を設定する方針を打ち出した。また石油から石炭に消費をシフトするため石炭価格を引下げ、石油価格を引上げることが提案された。ドネツ炭は平均出荷価格は 17.5 コペイカに引下げ、バクー石油（非パラフィン）は 32 コペイカに引上げる。

これに対し財務人民委員部代表などが反対した。現状では石油燃料価格の引上げは消費者に全面的に負担を転嫁することになる。またこの程度の価格差では石炭消費増加の十分な誘因にはなりえない。鉱物性燃料の調節には概して行政的方式が妥当であろう、という¹⁴。

ドンウーゴリ・モスクワ代表部は石炭の計画価格廃止を歓迎した。低い計画価格の下では商業的消費者に対し過度に高い価格を付けざるを得ない¹⁵。

この段階ではなお 2 本立てが続いた。

1926 年 6 月 18 日、Gosplan 幹部会で改めて鉱物性燃料の単一計画価格への移行が提案される。最高国民経済会議代表は燃料価格の安定性を求めた。その引上げは工業品コスト引上げ要因となる。税を課す形の方がベターである、と主張した。

クルジジャン・フスキーは報告主旨を支持する。現行システムでは石油燃料支出に対する工業、運輸からの節約誘因がない。但し、燃料は国民経済の基本的要素である以上、それらの出荷価格は最低限に維持すべきである。勧告された価格は暫定的な目標価格とする。折衷的提案である。幹部会はクルジジャン・フスキー提案に同意した¹⁶。

1926 年 8 月 18 日、労働国防会議は燃料の計画価格を廃止した。これは「隠された補助金システムによって量されていた各部門の経済状況を透明化する」ことを意図している。

ドネツ石炭の発駅渡し平均出荷価格はプード当たり 18 コペイカとする。1926/27 年度は 1925/26 年度の平均価格を維持する。石油燃料の平均出荷価格は 32 コペイカと定め、単一平均価格と地域別価格を作成する（1925/26 年度はドネツ石炭の計画価格は 16.46 コペイカ、商業価格は 19.30 コペイカ、平均 18 コペイカである。石油燃料は計画価格が 27 コペイカ、商業価格が 36.35 コペイカ、平均 32 コペイカであった）。石油については国内市場での消費抑制と輸出促進のため特別税を導入する。最高国民経済会議はそれをプード当たり 3 - 4 コペイカと見込む（Gosplan 案は 5 - 6 コペイカ）¹⁷。最高国民経済会議・総燃料委によれば国営工業のため、ことに油田探査や石油工業の資本建設融資に充てる目的税となる¹⁸。

その他の例。

1925 年 5 月のレンガの限界価格に関する国内商業人民委員部の地方機関への回章は述べる。激しい品不足の状況で限界価格を設定すべきだが、地方により条件が大きくことなるため、中央ではなく、地方機関がそれらの生産や地域的事情を考慮して、限界価格の妥当性も含め検討する。その場合、生産拡大の誘因を失わないようにより高い利潤率もありうる¹⁹。

1927 年 2 月 10 日のプロダシリカート全権委員年次総会はシンジケート本部会へ単一定価の作成と実施を提案した。新定価はガラス陶磁器製品の一律の収益性原則に基づく。再販価格制度として一部製品は小売マージンも含める。但し、供給超過製品の新定価は中位の条件で生産する企業の原価計算を基準とする。不足製品についてはより不利な条件で生産する企業の原価を基準とする。同じ製品種類について工場原価の格差は 20~30% ある²⁰。

こうして基本的にはコスト・プラス法であるとしても、試行錯誤的に様々な基準、ルールが適用された。まずは戦前価格基準または海外市場価格基準であり、次いで利潤均等化ルール（他

の条件について変わりなければ)、重要性ルール、消費誘導ルール、再配分ないし標準化ルールである²¹。これらのルールのいずれか、または複数のルールが組み合わせられる。

これらのルールもしくは基準は必ずしも互いに整合しない。価格決定は諸組織、諸団体の利害対立調整の場となる。とりわけ生産者側の利益と消費者側の利益の齟齬は大きい。

そこで現実的解決が考えられた。2重価格制度である²²。

1927年1月13日、価格ビューローでは綿工業における定価作成の最適な方式が審議された。現行の全てのトラストに対する単一定価システムはトラスト間の収益性の差を齎す。価格は劣等企業に合わせられる。またその価格体系において最も利益のある〔需要でなく〕品目の生産に集中する。

そうした不正常をなくすために繊維シンジケートや一部繊維トラストは定価設定システムの根本的な再編を提案した。まず原価とノーマルな利潤に基づいて各トラストに対する生産価格を定める。他方、繊維シンジケートに対しては単一商業価格を定める。これは各品目の加重平均生産価格と商業マージンが含まれる。その場合、シンジケートには市況に応じて個々の品目の価格のヴァリエーションを付ける権利が与えられる。但し、繊維工業全体としては生産定価と商業定価の比率は変わらない。

この提案には反対意見が多かった。

そうした価格設定方式は100%の強制的シンジケート化を要求し、工業を市場から切り離し、トラストのイニシアチヴを抑え、且つシンジケートを生産から切断する。また各トラストに対し生産定価を定めることはコスト引下げの誘因を失わせる、と断ずる。

商業人民委員部代表は繊維シンジケートの見解に与した。ツェントロソユースも基本的には反対しない。最高国民経済会議のA.L.ソコロフスキーはシンジケートの強制加盟には合意せず、結局、特別委を設置して再審議することになった²³。

その後、最高国民経済会議・品目構成見直し委は綿製品の2重定価制を提案した²⁴。

1 つは繊維シンジケートとトラストの決済価格である。生産の全ての費用をカバーするトラスト原価を定め、(複数のトラストが製造する場合は加重平均原価とする)それに生産利潤を加える。利潤の平均は最高国民経済会議が定める。委員会はある一定の範囲内で品目によりヴァリエーションを付けうる。

1 つはシンジケートの単一商業定価である。これはこれまでのトラスト定価に代わるものであり、シンジケートの費用も計上する。商業人民委員部との合意の上、製品の総価額は変えずに季節や市況に応じて販売価格を変えうる²⁵。

商業人民委員部はこうした二重定価制への移行を労働国防会議へ提案した。商業価格は各商品品目の加重平均価格に大衆消費財は比較的低価格に、非大衆消費財は比較的高く設定する。商業人民委員部は最初に繊維製品で試みる²⁶。

繊維工業では事実上、トラスト出荷価格(シンジケートへの販売価格)とシンジケートの販売価格の形で実施した。主に更紗やキャラコのような低廉品グループの価格は大幅に引下げ、高級品価格の価格引下げ幅は少ない。

シリカ工業では極めて収益性の高い商品と赤字の商品がある。収益性の高い商品は増産され、過剰となった。赤字の商品は減産され、不足した。そこで二重定価制への移行が計画されたが²⁷、最高国民経済会議は労働国防会議へガラス・陶磁器製品については完全なシンジケート化までは延期することを要請した²⁸。その後もシリカ工業の二重定価への移行は生産定価作成は品目が多く、市況も不安定なため難航した²⁹。

結局、弾力的な二重価格制は広がることはなかった。先ほどのルールまたは基準のうち重要性ルールと再配分ないし標準化ルールを残して、機械的なコスト・プラス法による硬直的な公定価格制度が定着していく。但し、農産物については誘導的価格政策が残る³⁰。

この工場出荷価格に商業マージンが加えられて卸価格が決まる。マージンはセクターによって

差別化された。例えば、履物価格の場合、工場価格を 100 とした上乗せ率は次のようである³¹。

表V-4-2 履物マージン

1925 / 26 年度	①シンジケートと協同組合を通して販売する場合		②トラスト店舗から販売する場合	
	工場	100	工場	100
	モスクワ皮革トラスト+シンジケート	10	モスクワ皮革トラスト	22
	モスクワ消費者協同組合ソユース	1.5		
	初級協同組合	11.5		
	計	123		122
1926 / 27 年度	①シンジケートの仲介がない場合		②消費者協同組合ソユースが除外される場合	
	工場	100	工場	100
	モスクワ消費者協同組合ソユース	1.5	皮革シンジケート	5.5
	初級協同組合	11.5	初級協同組合	11.5
	計	113*		117

*原文 113.5 出所：Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1927, No.45.

マージン率は工業機関と商業機関または官庁間での係争問題となった。

例えば、国内商業人民委員部コレギアは調節管理局報告に基づき冶金（金属）製品 13 品目の限界価格とマージンを設定する。それは直接、生産地で国営及び協同組合工業企業に販売する場合には労働国防会議が計画消費者に対し定めた価格に 2.5%の上乗せをして計算する（1 ワゴン以上生産地より発送。最寄りの鉄道駅貨車渡し）。

これに対し最高国民経済会議と金属総管理局は 4%を主張していた。

またコレギアは冶金製品を国営及び協同組合商業に販売する場合には生産企業に対し定められた限界価格に 3%以下の上乗せをすることを定めた。TsATO（中央商業株式会社）やモストルグの代表は 5%を主張していた。

商業倉庫からの卸販売に際しては基本価格（労働国防会議承認価格プラス 2.5%）に対し、品目により 4～7%の上乗せを行う。信用取引については信用コスト相当分を加える。輸送費は別途計算する³²。

その後、労働国防会議の会議で最高国民経済会議は国内商業人民委員部コレギアの決定（労働国防会議の基本価格に対し 2.5%のマージンを定めた）に対し異議申立てを行った（4%を主張）。

労働国防会議はゴスプランの判断を求めた。ゴスプラン国内商業セクツィアは両官庁のデータを検討して次のような所見を出した。中央の金属工業（モスクワ、レニングラード）を保護するために（それらの工場原価は国内商業人民委員部の定めた価格よりかなり高い）それらは例外とし、1925 年 10 月 1 日までは金属シンジケートコンヴェンツィアと金属総管理局の作成した現行の地域別割増を維持すべきである。労働国防会議はゴスプランの修正を加えた国内商業人民委員部決定を承認した³³。

小売価格は卸価格に小売マージンが加算されて定められる。

一部大衆消費財では正札価格が導入されたが、限定的であった。ツェントロソユースは「正札価格からの」割引システムに反対した。商品不足の現状では再販売を促すだけであるという。一定の枠内であれ価格設定の自由を保持したかったのである³⁴。シンジケートソヴェト商業セクツィアも小売価格公定に異議を表明した。大衆消費財への限界商業マージンに留め、その枠内で商業組織には商業的自由を与えられるべきだという³⁵。

1924 年 9 月 10 日、マッチの正札価格が定められ、1924 年 12 月 1 日、タバコとパピロスの、1925 年 1 月 1 日、マホルカの、1925 年 3 月 30 日、茶の、それぞれ正札価格が定められた。

マッチは小箱が 1.5 コペイカと設定された。1 箱では 15 ルーブリとなる。実際は小銭がない

ため 2 コペイカで売られる。マホルカは 1 包みが 6 コペイカ (1 箱ないし 1 プードで 19 ルーブリ 20 コペイカ) であるが、遠隔地では 7 コペイカまで引上げた。市場に当該商品が十分供給されている商品種類では正札価格は完全に保証される。供給が不十分な場合も小売価格の引下げ効果はある。私的商業は遵守しないが、国営や協同組合小売はほぼ遵守している³⁶。

タバコの場合、タバコトラストから協同組合が購入する場合、正札価格から平均 15%、多くて 16% の割引をして受け取る。他方、コストは運賃、印税、登録税が 4%、平均 60 日信用の利子が 2%、平衡税が 4%、諸掛りが 10%、計 20% となる。しかもこれは 1 つの組織だけである。協同組合の側は正札価格を無視するか、赤字のためその取扱を減らす。一部の大規模国営小売り (例えば、『売店』) は委託契約に活路を見出す。平衡税を支払わなくて済むからである³⁷。

灯油小売価格を巡っては官庁間対立が生じた。

事前に作業委で審議されたが、国内商業人民委員部代表と見解が一致せず、最高国民経済会議・価格ビューローに持ち込まれた。灯油の基準価格 1 プード 47 コペイカについては合意した。対立はカスピ蒸気船での輸送コストにある。作業委は 6 コペイカとし、国内商業人民委員部は 4.4 コペイカを提案した。国内商業人民委員部は輸送中の漏り減り率も引下げうろという。価格ビューローは船の老朽化のため引下げに反対した。シンジケートの利潤についても作業委は 2% とし、国内商業人民委員部は 1% と考える。作業委案では灯油小売価格は 1 プード 13.3 コペイカとなり、国内商業人民委員部案では 1 ルーブリ 08 コペイカとなる。価格ビューローは作業委提案を容れた³⁸。

1926 年春には価格ビューローが簡便な履物価格設定を行った。

全ての商業組織に対する単一卸出荷価格を定める。小売り価格はそれに上限 22% の上乗せを行う。多数の品目の価格改定には時間が掛かるため、一時的措置として現行小売価格から 18% 割り引いてトラスト出荷価格を定める³⁹。

『カムヴォリ販売』は工場出荷価格に最低マージンを加え、全ての自己店舗に対し義務的な小売定価を定めることを決めた。連邦の全地域は 3 つのゾーンに分けられる。第 1 はヨーロッパ地域、第 2 はシベリア、ウラル、ザカフカース、第 3 は中央アジア、極東。同じゾーンの店舗は同じ定価で販売する。第 1 ゾーンはトラスト定価に 16% のマージンを加え、第 2 ゾーンは 21%、第 3 ゾーンは 23% を加算する。平均して 17.2% 以下とする⁴⁰。

金属製品についても地域別公定小売価格作成の試みがある⁴¹。1926 年 11 月末には金属総管理局コレギアと金属シンジケートコンヴェンツィアの合同会議が地域別公定小売価格システム導入を決定した (筒鉄、屋根用トタンなど)。シンジケート費用のカヴァーのため 1.5% を加算し、仲介手数料は 0.5% とする。商業組織には最終小売価格から特定のスカラーの割引を与える。第 1 次商業環では全てのゾーンで 2.3% とする。筒形鉄については第 2 次商業環では第 1 ゾーン (大工業センター) で 8%、第 2 ゾーン (県都、大郡都) で 10%、第 3 ゾーン (郡部その他) で 12%。第 3 次商業環ではそれぞれ 11%、13%、16% 以下とする⁴²。

最高国民経済会議価格ビューローは金属製品の地域別小売定価の導入に慎重であった。とりあえず実験的に屋根用トタンで実施し (27 年 4 月 1 日までに)、半年間、様子をみて、上手くいけば他の製品にも適用することにした⁴³。

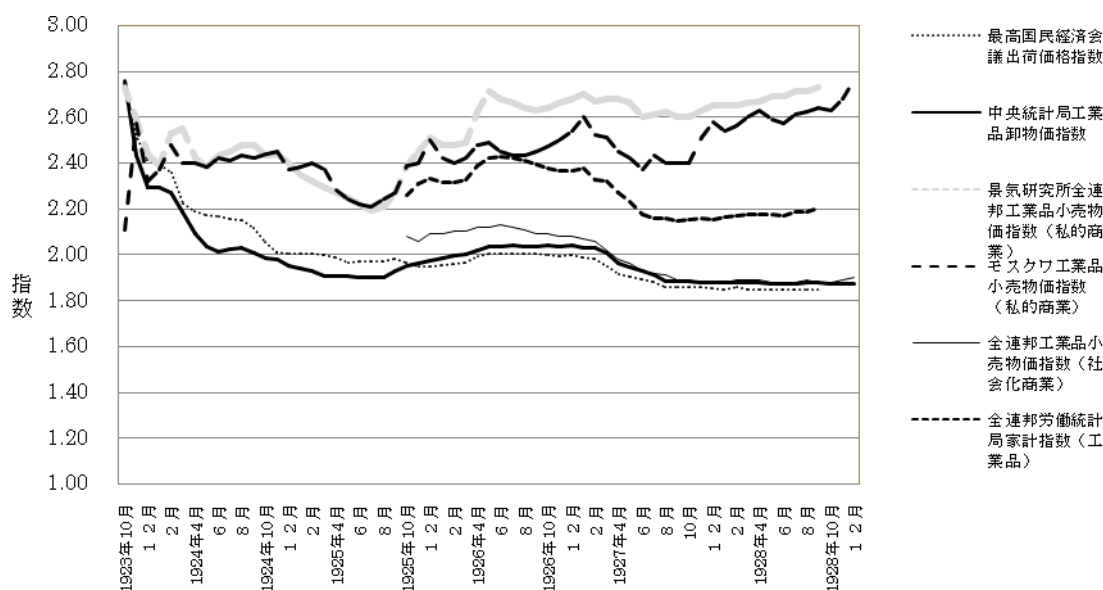
オーバーシューズ単一正札価格導入 (全連邦統一) は 1927 年 6 月に最高国民経済会議と商業人民委員部が最終的に合意し、中央地域では 7 月 1 日より、他の地方では 7 月 15 日より実施する。男物オーバーシューズの工業出荷価格は 3 ルーブリ 35 コペイカから 3 ルーブリ 18 コペイカに引下げ、他の品目も 5% 引下げる。その正札価格は 3 ルーブリ 60 コペイカとする。平均 10% の引下げとする⁴⁴。

だが正札価格が適用される商品の範囲はごく限定されている。品目数が少なく、標準化されていることを要件とする。戦前はタバコ類や酒類で導入され、1920 年代半にはマッチ、オーバーシューズや洗濯石鹼などで適用されたが、金属製品、灯油、砂糖、繊維製品などは全ての地域に対する単一正札価格を定めることはできない (1926 年 11 月の商業人民委員部の労働国防会議への報告)⁴⁵。ネップ期にはなお公定小売価格を広く実施する状況にはない。

ネップ期の物価動向をみてみよう。〔図V－4－1〕

戦前の物価水準を 1 とした物価指数をみれば、工業出荷価格指数も工業品卸物価指数も 1923 年秋から急落した。1925/26 年度上半期に幾分、上昇傾向を示したが、1926/27 年度にかなり低下した後、安定化した。社会化商業の小売指数も 1925/26 年度以降、同様の傾向を示す。但し、私的商業での商品入手を含めた生活物資の実質的な物価指数は高水準である。1926/27 年度にかなり低落した後は上昇傾向を示す。私的小売物価指数は変動が激しく、1924/25 年度に落ち込んだ後は上昇傾向にある。

図V－4－1 物価指数



注記：月初。1913 年物価＝1。家計指数は協同組合及び国営商業の価格を考慮。

出所：Vnutrenniaia trgovlia Soiuza SSR za X let,M.,1928,pp.97 - 8 : Dinamika tsen sovetskogo khoziaistva,M.,1930, pp. 132-3,154-5; Ekonomicheskii biulleten' kon'iunkturnovo instituta, 1924, №9 - 10, p.18 ; 1928, №1, p.6 : Biulleten' kon'iunkturnovo institute,1928,№9, pp. 10 - 11 : Sotsialisticheskoe khoziaistvo,1926,№6,p.226; Statisticheskoe obozrenie,1928, No. 12,p.154 : Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №10, p.201.

ネップ期の価格政策の基調はデフレ政策である。これは当時のソビエト政権の主流派が古典派的な均衡論的発想に基づいて物価の安定を経済の均衡的発展の指標と考えていたからに他ならない。

論争もあったが⁴⁶、大勢は価格引下げ政策を支持する。

「出荷価格引下げ政策は堅持しなければならない。欧米の価格水準に均等化すべきである。価格を引下げ、工業全体の利潤を増やす道を進む」(Iu.ラーリン)⁴⁷。

「最高国民経済会議の価格政策は引下げ政策である。この点で些かの迷いもない」⁴⁸。

工業品価格引下げは依然、中心的課題である。工業は「小売価格に罪をなすりつけるべきではない」(A.カクティニ)⁴⁹。協同組合も小売価格引下げ問題について悪いのは国営商業か協同組合かといった不毛な論争を止め、「雲の上から罪深き地上に降り立ち、共同で実務的な審議をすべきである」⁵⁰。

綿織物価格引下げ問題は最高国民経済会議のイニシアチヴで検討されたが、1925 年 4 月 27 日、国内商業人民委員部・調節管理局で審議され、4 月 30 日には連邦最高国民経済会議・価格ビューローで審議された。両機関の決定に基づき価格引下げは卸商業では 5 月 1 日より、小売商業

では 5 月 15 日より実施することが提起された。引下げ幅は平均 10%とし、その中で商品種類によりヴァリエーションが付けられる⁵¹。

国内商業人民委員部は綿織物引下げのため人民委員会議へ正札価格監視の強化を要請した。従来は正札価格に違反して販売した場合 50 ルーブリ以下の罰金であった。だが、大口の取引の場合は効果がない。そこで大口の販売での違反については罰金を引上げ、実際の価格との差額の 10 倍とする。これは差額の 10 倍が 50 ルーブリを超える全ての場合に適用する。それ以外は一律 50 ルーブリとする⁵²。

これに応え人民委員会議は正札価格の遵守に対する監視は国内商業人民委員部及び内務人民委員部及びそれらの各機関の任務とする⁵³。

1926 年 2 月、最高国民経済会議とツェントロソユースの等数代表制委員会の回状は国営商業及び協同組合組織へ工業品限界マージン遵守を訴える。

- i) 協同組合は契約により購入した商品を自己のシステムを通してのみ流通させる。
- ii) 限界マージンを遵守する（総体契約及び典型契約）
- iii) 上記の違反には違約金を払う。再犯は契約破棄または出荷停止とし、中央等数代表制委へ通知する。
- iv) 係争は地方パリ委及び中央パリ委で事前に解決する。
- v) 双方は契約遂行の点検の権利をパリ委に与える⁵⁴。

1926 年 3 月 17 日、商業人民委員部での協議会は商業人民委員部の下に小売価格引下げ合同委を設立することを決定した⁵⁵。カンパニアが開始され、労組も参加する⁵⁶。

1926 年 4 月 12 日、商業人民委員部の協議会にて小売価格引下げ官庁連合中央委設立の必要性が認められた。最高国民経済会議、商業人民委員部、ツェントロソユース、全ソ労働組合中央評議会などの代表より構成される。地方委も設立する。重要商品の価格引下げ、小売店での行列解消、商品流通網の整序などを検討する⁵⁷。

1926 年 4 月 14 日の人民委員会議決定により正式に委員会設立が決定された。これには商業人民委員部と最高国民経済会議の代表以外に消費者協同組合や労組の代表も参加する。中央委は指令及び監督機関であり、地方委が実行機関となる。中央委は必要の場合は地方に自己の監督官を送る⁵⁸。

それ以降、小売価格引下げカンパニアは本格化する⁵⁹。

1926 年 6 月の小売価格引下げ中央（官庁連合）委は工業品小売価格 10%引下げ方針を打ち出す。

問題提起のイニシアチヴは最高国民経済会議が採った（ソコロフスキー報告）。その提案は次のようである。行政的方式で 1926 年 5 月 1 日の水準より工業品小売価格を平均 10%引下げる労働国防会議決定の発布が必要である。まずもって国営、協同組合小売商業で実施し、自由市場でも私的商業への計画的、系統的供給によって働きかける。

商業人民委員部や中央消費協同組合連合代表は行政的方式での価格引下げに反対した〔但し、他の官庁が行う場合〕。多くの協同組合には赤字となる、と言う。

ジェルジンスキーは商業機構の現状からして 10%の引下げは可能であると反論した。

委員会は妥協的結論を出した。「近い将来、最大限の小売価格引下げは実施せねばならない。だが全ての商品の行政的方式による一律の引下げは出来ない。全ての価格形成要因を早急に見直し、不足工業品の 10%引下げを実施すべきである。8 月 1 日を目途とする」⁶⁰。

1926 年 6 月 15 日にモスクワソヴェト商業 - 協同組合セクツィア協議会はとりあえず 1 ヶ月以内に大衆消費財小売価格の 3%以上の引下げを行うことを決定した⁶¹。モスクワ県国内商業委はそれを承認し、モスクワ県執行委員会も主要商品グループの価格及びマージンの見直しとそれらの引下げを県国内商業委に委任した⁶²。

1926 年 7 月 2 日には労働国防会議が次のような決定を行う。

1926年8月1日までに不足商品（繊維、金属、皮革・履物、建設資材）の小売価格を5月1日比で10%引下げる。流通階梯を減らし、限界商業マージンを減らす。総体契約には限界マージン遵守の条項を含める。再販売は禁止する。この決定の実施の指導と監督は商業人民委員部が行う⁶³。

さしあたり商業マージンの圧縮から始めようというのである。ここで商業における諸掛りは2つのグループに分かれる。1つは内部費用（輸送費、包装、梱包、積み込み、荷卸、買付け手数料など）であり、1つは外部費用（税、公課、輸送中の漏り減りなど）である⁶⁴。内部費用については企業努力によってある程度は節約できよう。

まず小売価格引下げ中央委招集の協議会が金属商業の限界マージンを定めた。上位環（トランジット及び大卸）は2.5%，中位環は6～12%，下位網（小売り）は12～20%とする。更に専門委が商品種類別、取引規模別に定める⁶⁵。

織物へのマージンを巡る商業人民委員部コレギアでの審議に際しては、商業人民委員部、協同組合、繊維シンジケートの間の対立があった。

基地からの出荷の場合、協同組合は1.75%のマージンを提案し、シンジケートは2.5%，商業人民委員部は2.25%を主張した。コレギアは2%を採択した。工場からの出荷の場合（特に仕分けはしない）は協同組合は最大限1%とすることを提案したが、コレギアは1.5%を採択した。

これにはツェントロソユースが異議申立てを行う。繊維シンジケート地方支部のマージンについてはツェントロソユースは3.5%を提案し、シンジケートは3.75%を主張した⁶⁶。

商業人民委員部は繊維製品のトラスト卸価格（仕入れ原価）に対する限界マージンを繊維シンジケートが総体契約により国営商業、協同組合に中央基地より出荷する場合は2%，シンジケートの地方支部、エージェントから卸及び小卸販売する場合は国営商業、協同組合には3.25%，私的商業には4.25%と定めた。但し、モスクワ商業管理部に関しては据え置く。協同組合による販売の場合は中央協同組合が1%，州及び地方ソユースは1.5%とする。小売の上限マージン（輸送費、ノーマルな利潤を含め）は都市部で20～33%，農村部で24～40%とする⁶⁷。

金属製品についても卸限界価格と限界マージンが定められた。直接、工場から国営商業や協同組合に出荷される場合は2.5%，倉庫業務の場合は4.5～6%である⁶⁸。

この決定に対し金属シンジケートコンヴェンツィア幹部会は見直しを求め、最高国民経済会議幹部会は労働国防会議に決定破棄を要請した。「商業人民委員部はマージンを基本的なコンヴェンツィア価格（工業出荷価格）ではなく仕入れ原価に対し定めた。これは実際の小卸価格や小売価格を上昇させることになる」という。何より行政的方式での決定に反撥した「やはり他の官庁のそれ」⁶⁹。

繊維製品のマージン決定に対しても破棄を求めた。現行の総体契約においては協同組合や国営商業への中央基地からの出荷に際しトラスト定価に3%のマージンが付される。シンジケートはこれを当初2.8%に引下げることを提案し、更に2.5%まで譲歩した。これ以上は譲れない。ツェントロソユースが中央基地について2%，地方支部について3.5%を主張したのは何らかの根拠あるデータに基づいてではない。それによりシンジケート支部を閉鎖に追い込み、中央の業務を最大限拡張しようと意図したからである、と息巻く⁷⁰。

1926年8月には小売価格引下げ中央委が皮革シンジケートの卸組織（県トルグ、地区ソユース）への販売の際のマージンは3～6%と定めた。小卸及び小売商業に関しては商業人民委員部地方機関が定めるが、皮革製品では都市部で21%以下、農村部で24%以下とする。履物ではそれぞれ24%，27%以下とする。

国営商業や協同組合の私的卸への出荷は停止する。私的小売への販売の際のマージンは皮革製品で国営工業出荷価格の30%以下、履物で35%以下とする⁷¹。

ではどのようにして価格を引下げるべきか。その政策手段は3つある。行政的手段、経済的手段及び社会的コントロールである。リークマンは金属製品の最終的な地域別小売価格は経済的働きかけ（冶金シンジケートを通して）、社会的働きかけ（金属消費者による社会的コントロー

ルの組織化を通して)、行政的働きかけ(商業人民委員部を通して)の3つの働きかけを通して実現すべきと主張する⁷²。ここで行政的方法は指令執行であり、社会的方法は大衆的カンパニアである⁷³。経済的働きかけは信用、税などの政策手段である。

まずは行政的手段。

1926年5月の小売価格引下げ中央委(議長カーメネフ)の地方国内商業委へのアppeールはノーマルな商取引からの逸脱に対する監視強化を訴えた。ことに再販売を禁止した。違反者は司法的責任や行政的責任を問う(行政処分)⁷⁴。

地方価格引下げ委へは商品流通の目標スキーム確立、商品流通機構の上位環に対する限界マージンを定め、中位、下位環についてはノーマルな商業マージン設定方法を定め、小売価格動向監視、個々の市場の標本調査を行うことが指令された⁷⁵。

ツェントロソユースは第3四半期より全ての協同組合組織に典型契約での出荷を開始し、典型契約には国内商業委の定めた限界マージンを超えて販売する場合は罰金や違約金を徴収するという項目を加えた。違反が繰り返されれば繊維製品を受け取る権利を失う⁷⁶。

ロシア共和国商業人民委員部での県官庁連合小売価格引下げ委代表者会議は法務人民委員部と共同で限界価格及び限界マージンに関する決定に違反した組織の指導者を裁判にかける上での官庁連合委の権限強化の回状を作成することを決めた⁷⁷。また司法機関に対し、上記違反者を裁判にかける上での助成を求めた⁷⁸。

モスクワソヴェト幹部会はその条例によって全ての国営、協同組合組織、株式会社に対し繊維製品、食品、皮革・履物、金属製品、薪、シリカ-化学製品の9月1日現在の小売価格引上げを禁止した⁷⁹。

「指揮棒で指揮するのは容易だが、その棒がしばしば我々の肩を殴りつける棍棒に変わる」(ある協同組合活動家の発言)⁸⁰のは自然の成り行きか。

次に経済的手段。

「わが国の工業はほとんど市場の競争圧力を受けないから、原価引下げの誘因が弱く、工業品価格引下げの源泉はトラスト自身の経営内部[利潤]に求めることになる。そこで政府は行政的に10%の原価引下げを命令するのではなく、とりあえず出荷価格は据え置き、トラストに工業品原価の6%引下げの指令を与え、その差分の4%を経済的運用ファンドに控除する、という方式を採る。行政的方法ではなく財務的措置により原価引下げ指令を保証するのである」(B. ミロノフ)⁸¹。

「工業品価格の引下げが農村まで浸透するためには組織的方法(商品流通網の円滑な活動、商業コスト削減、商業合理化)が必要である。それに劣らず重要なのが商品の供給制約の下での都市と農村の需要関係の調節である。都市の需要が多くなり過ぎないように賃金ファンドの引上げには慎重たるべきである。価格政策面で信用の梃子は意義がある。商品の消費者への流通を促すために我が国民経済オルガニズムたる『半飢餓的信用配給』を維持すべきである」(財務人民委員部機関誌の巻頭論文)⁸²。

最高国民経済会議は銀行委、商業人民委員部及びゴスバンクに対し、銀行が商業組織への貸付に際し、決められた小売価格を遵守するという誓約書を取るよう求めた⁸³。

商業人民委員部・繊維部も織物の小売価格引下げのため行政的調節の強化と共に銀行も引き入れようとした。定められた価格で販売する条件で商業組織に信用を与える⁸⁴。

官庁連合小売価格引下げ中央委も価格引下げの命令を遂行しない組織に対し圧力を行使する。銀行は貸付を停止し、シンジケートは出荷を停止する⁸⁵。

財務人民委員部コレギアも続く。

「物価引下げは経済政策、ことに財政及び信用政策の当面の基本軸である。商業組織や協同組合への貸付はそれらの実際の価格引下げに応じて行う。価格引下げを実行しない組織には信用抑制政策を行う。慎重な発券政策や均衡財政政策は継続する⁸⁶。

財務人民委員部ヴァリュータ管理局も銀行へ価格引下げの指令を遂行しない企業にはクレジ

ットを削減ないし閉鎖することを指示した⁸⁷。

ゴスバンクは信用に依存して不要な在庫を抱え込んだ組織に対し、厳しい措置を採って低価格で販売するように促した。プロムバンクは価格引下げ指令を実行した顧客には貸付条件を優遇し、その指令を避けようとする顧客には貸付条件を厳しくした。

協同組合銀行も「費用や上乗せが高いため更なる信用拡張は抑える」、「クレジット利用はコスト引下げを条件とする」、「高コストや高い上乗せに注意を向けよ」といった方針を打ち出している。但し、ゴスバンク理事会副議長のスプンデは工業や農業の成長を妨げるような信用引き締めは控えるべきだと釘を刺した⁸⁸。

また 1927 年 2 月 16 日、労働国防会議は価格引下げの手段の 1 つとして国営商業、協同組合に対し税のサンクションを定めることを求めた⁸⁹。

それに応え財務人民委員部が法案を作成した。それによれば価格引下げ指令を遂行しない国営及び協同組合商業組織は平衡税、所得税上の特惠（税の割引や純益の 8%の課税最低限度）を失う⁹⁰。

こうして実施された価格引下げ政策は不満足な結果に終わった。1926 年 8 月上旬、中旬、景気研究所の小売価格指数の低下は 1%程度に留まった。モスクワではむしろ 7 月に 0.2%上昇し、8 月には 0.6%上昇した⁹¹。

そこで社会的カンパニアが展開される。

商業人民委員部のアピール『商業機構合理化と価格引下げのための闘い』（A.I.ミコヤン署名）は連邦共和国商業人民委員部、国営商業及び協同組合組織を叱咤する。

「同じ出荷価格でもある都市は価格を 9.5%引下げ、別の都市は 1.1%の引下げに過ぎないということは次のことを示す」。「我々の前には克服できない障害はなく、ただ言葉を現実に移す意志と能力の欠如がある」。「価格引上げによる蓄積は社会主義的蓄積とは無縁である。価格引下げの梃子として銀行や商品供給機構を利用すべきである。価格引下げを行おうとしない、もしくは出来ない商業組織は貸付や商品供給を停止することによって圧力を掛ける。また定められた価格を守らない商業組織はソヴェト的裁判の洗礼を受ける」⁹²。

ロシア共和国商業人民委員部・商業監督部によれば地方の小売価格引下げ委の活動も弱い。一部国内商業委は地方商業組織の取引の大きさや蓄積ないし利潤の減少を懸念し、また自己の地域の価格を隣接県のより高い価格に合わせようとして価格引下げカンパニアの展開を抑えようとする⁹³。

1926 年春にはモスクワで商業整序カンパニアが行われた⁹⁴。1926 年 10 月には労働者による商業組織の限界価格、定価その他の遵守に対する直接的コントロールが呼びかけられる⁹⁵。

1927 年 1 月 3 日の政治局では小売価格引下げ問題が審議された。とりあえず商業費やマージンの削減によって引下げる方向性である⁹⁶。2 月 3 日には、小売価格引下げの決議を採択する⁹⁷。

1927 年 2 月党中央委員会総会決議は大衆の小売価格引下げカンパニアへの参加を呼び掛け⁹⁸、1927 年 2 月 17 日、中央統制委員会議長及び労農監督人民委員オルジョニキゼの地方機関へのアピールは価格引下げカンパニアに全力を挙げよ、と檄を飛ばす⁹⁹。

1927 年 2 月 16 日、労働国防会議は 1927 年 6 月 1 日までに国営、協同組合組織は全ての工業品の小売価格を（1927 年 1 月 1 日の水準に対し）平均 10%引下げる（1927 年 3 月 1 日の水準に対し 3%以上、引下げ）ことを指令した¹⁰⁰。

1927 年 2 月、全ソ労働組合中央評議会幹部会は価格引下げカンパニアへの労組の参加を決め、商業人民委員部、協同組合中央との共同アピールを出す¹⁰¹。

コムソモール中央委員会も 1927 年 2 月 19 日、価格引下げ実施へのコムソモールの参加アピールを行う¹⁰²。

商業人民委員部は地方における価格引下げカンパニアの指導のために地方に全権委員を派遣する¹⁰³。ロシア共和国商業人民委員部は 5 月 25 日から 6 月 5 日に価格引下げの大衆的点検を

行う。市部では市ソヴェト・商業 - 協同組合セクツィア、労組、主婦が行う。調査員はブリガードを組織して活動する。農村では郷、地区執行委員会の商業 - 協同組合セクツィア、農民アクティブが行う¹⁰⁴。

労組に統合された広範な消費者大衆による商業の社会的コントロールの形態の 1 つとして商業代議員機構を創設する。職場毎に選出する。労働者が商業企業における職権乱用や欠陥を代議員に伝え、代議員はそれを商業人民委員部・商業監督部に報告し、商業監督部は欠陥を除去する措置を採る。

もう 1 つの形態は消費者協同組合の売店委である。売店委は価格、品目構成、商品受け入れ、保管状態などについて系統的に監視する。ソヴェト商業職員労組の経済協議会も同様の活動を行う¹⁰⁵。

3 月のモスクワ県労評での県支部代表者会議は大企業の工場委の下に協同組合委員会を設立し、協同組合の商業における定価違反などを監視することを決定した¹⁰⁶。

モスクワの地区ソヴェトの商業 - 協同組合セクツィアは協同組合や国営商業へのコントロールを実施し始めた。セクツィアのメンバーが仕事の合間に店に立ち寄り監視する。あるいは抜き打ちの一斉調査を行う。価格、滞貨、接客態度などを調べ、セクツィアビューローに報告する。職権乱用の調書はモスクワ消費者協同組合連合、モスクワ県国内商業委などに送られる。一部は地区検事に送られた。またモスクワの工場委や職場委の下に協同組合委員会が設立され、売店委の活動を指導したり、アジテーション、プロパガンダなどを行う¹⁰⁷。

レニングラードでは県労組評のイニシアチヴで 1927 年 3 月に初級協同組合や国営商業の 2 つの大衆的調査が行われ、どの程度小売価格の引下げを実現しているかを点検した。調査には協同組合の 233 人の出資者が参加した。うち約 10%は主婦、残りは工場企業の労働者や各機関の職員である。調査は国内商業人民委員部の監督員や県労組評の働き手の指導のもとに行われた。調査は地区ごとに行われ、全部で 217 の店舗が調査された。

3 月 9 - 10 日に実施された第 1 回調査は協同組合商業における多くの欠陥や職権乱用を確認した。40 店舗では限界価格の恣意的な超過のケースが発覚した。4 つの協同組合の 5 店では計量ミスのケースがあった。レニングラードのほとんどの初級協同組合は頑固に多くの売行きの良い商品（塩、砂糖、石鹼など）の価格を引下げなかった。彼らはそれらが工業製品グループには入らないと弁明する。第 1 回調査の結果、多くの協同組合の働き手が恣意的な限界価格を超える価格引上げや現行定価の無視、その他の背任行為に対し責任に問われた。

3 月 30 日と 4 月 1 - 2 日に行われた第 2 回調査でもかなりの欠陥が確認された。調査された 14 協同組合組織の 103 店のうち 19 店で限界価格違反が認められた。違反件数は 29 ある。主に大衆消費財である。それもかなりの水準に達している（商業規則の違反は **Trud** 紙によれば調査定価揭示違反 36 件、苦情帳の違反 23 件、衛生面の不備が 14 件、買手への態度の悪さが 3 件、品質の悪い商品の存在が 12 件、等々）。また多くの店舗でいくつもの最も売行きの良い大衆消費財が置かれていない。それは主に麦粉、塩、バター、鰯のような商品は利幅が少ないか、幾分赤字の場合もあるからである。

更に県労組評は労農監督人民委員部と共に地区の協同組合本部の詳細な立ち入った調査を行った。3 月 9 - 11 日の調査には工場委員会、職場委員会により選ばれた 14 名が参加した。8 つの初級協同組合が調査された。

調査によると協同組合は価格引下げにおいて十分なイニシアチヴを発揮していない。国内商業委員会の指令の単なる遂行にとどまり、しかもその遂行は正確で適宜とはいえない。3 月 1 日現在、協同組合の大部分は食料品や必需品の価格を引下げてはいなかった。協同組合の商業 - 組織費及び諸掛りは取引高の 12~15%と高い（商業人民委員部の定めた限度は 10.5%）。また協同組合本部は県労組評の行った指示にも拘らず、大衆消費財への高い上乗せを行い続けている。多くの協同組合で利潤も多い。

それでもこのカンパニアは一定の成果を得た。家計セットに含まれる商品の価格は 1 月から 3

月 1 日までに 6.7%低下した。とはいえ主に工業の出荷価格、一部は商業における卸価格の引下げや利潤削減によるものであり、協同組合の商業 - 組織費及び諸掛りの削減によるところは少ない。

県労組評は卸価格についても特別調査委員会を設置し、3 月半ばから活動に着手した。労農監督人民委員部と緊密に結びついている。3 - 4 月の間に県労組評と労農監督人民委員部はレニングラード消費者協同組合ソユース本部と多くの多くの国営商業組織を調査した（金属シンジケート、皮革シンジケートレニングラード支部、繊維シンジケート、Novtresttorg、北西州トルグ）。

調査によれば国営組織は卸価格の実際の引き下げ面で特段のことはしていない。トラストは価格引下げを主に売行きが悪い商品で行った。稀に大きな需要のある商品の価格引下げを行ったとしてもほんのわずかである。また卸価格の引下げに際し低い品質の商品を出荷したケースもある。

国営商業組織における卸価格の状態の調査には県労組評の 16 人の代表者が参加した。県労組評の卸価格委員会は割引率引下げ問題も提起した。その場合、価格引下げ決定を遂行した協同組合組織には多くの信用上の特典を与えることが決められた。実際にフセコバンク（協同組合銀行）はこの方向の先鞭をつけ、割引率を引下げた。

こうしたカンパニアに労組員大衆を引き入れるために皮革労組や金属労組は生産協議会の議長や書記の特別指導会議を開催し、そこで諸掛り削減や原価計算の研究、点検などの原価引下げの闘いの実践的形態を検討した。繊維労組ではそうした会議に管理部代表も参加した。他に工場委員会会議や代議員会でも原価引下げ問題が審議された。

ソヴェト商業職員労組は 3 月 11 日、経済協議会や経済委員会の働き手の全市会議を開催した。そこで国内商業委員会の価格引下げに関する報告を受け、商業費、諸掛り削減、品目構成問題、滞貨解消、商業技術合理化、機構の活動を経済協議会の活動の主たる内容とすることを決めた。他に協同組合ごとに地区商業 - 生産代表者会議を開催、商業機構合理化や諸掛り削減の実践的方策を決める。他に労組は下部労組活動家から約 40 人を国営商業や協同組合での価格点検参加のために選び出した。

4 月初めには、レニングラード県評が調査に参加した調査員会議を招集した。また協同組合出資者と協同組合店の販売員との相互関係における不正常を解明し、それらの調節の実践的措置を検討するためソヴェト商業職員労組や地区協同組合理事会との合意によりヴァシリエオストロフ及びペトログラード地区における出資者と販売員の 2 つの合同会議を開催した。それぞれ約 600 人、及び 300 人超が参加した。

更に協同組合小売商業の出資者からの恒常的社会的コントロールのため及び国営小売商業の同様のコントロールのため県労組評は企業のもとに特別売店委員会を設けることを必要と認めた。売店委員会は価格、店の衛生状態、商品の品質などに対する恒常的、組織的コントロールを行う。売店委員会は全ての大企業のもとに設置された。メンバーは 7~11 名である。1927 年半ばには売店委員会は 368、メンバーは 1,956 名に増えた¹⁰⁸。

レニングラードで行われた協同組合における買物サンプリングによる全般的点検の結果をみておこう。694 人が参加し（協同組合アクティブや協同組合の活動に関係のあるその他の機関の働き手）、306 店を調査し（全協同組合網の 70%）、987 の買付けが行われた。その結果は表 V - 4 - 3 のようである。

表 V - 4 - 3 商業調査結果

事項	件数	%%
特記することなし	753	76.3
コメントあるもの	234	23.7
うち定価より高い	29	2.9
定価より低い	6	0.6
量目不足	79	8.0
量目超過	51	5.2
計量器の故障	52	5.2
商品の瑕疵	17	1.7

出所：Trud, 22 July 1927, No.164.

これは違反が多いというべきか、少ないというべきか。チェルニャフスキーは楽観視している。「問題の無いのが 3/4 を超える。量目に関しては超過も少なくない為、必ずしも販売員の意図的行為とはいえない」[後に見るように事はそう単純ではないようだ]。

それ以外にも 1927 年 2 月 20 日から 7 月初めまで 652 の様々な集会が開かれ、8 千人超の協同組合アクティブが価格引下げ活動に参加した。うち 35% は婦人である。

ハリコフでは買物サンプリングによる検査により 200 の商業単位が調査された。協同組合だけでなく国営商業や私的商業にも広がる。一部商品では私的商業の価格は中央労働者協同組合の倍近い（例えば、ラシャ 1 メーター 15 ルーブリに対し 23 ルーブリ）。この調査には協同組合アクティブの他に市ソヴェトの 400 人の代議員が参加した。

トゥーラでは監査委員会が買物サンプリングによる検査を実施した。点検の結果、販売員による独断的な価格引き上げのケースが 6 件判明した。それに対し 3 名の店長が裁判にかけられ、1 人が解雇、2 人が戒告処分を受けた。

モスクワでは買物サンプリングによる検査に協同組合アクティブの他に地区労農監督部も参加した。407 の買付けが行われ、160 の店で種々の違反が判明した。それに対し 27 人が裁判にかけられ、8 人が解雇、86 人が戒告処分となった。売店委員会と売り子の合同総会召集も広汎に行われ、価格計算、品質、予算、費用その他の問題を検討した¹⁰⁹。

だがカンパニアは思うような成果を挙げなかった。党による価格引下げカンパニアの指導も弱い。この 3 ヶ月に価格引下げ問題を審議した 60（標本抽出）の指導的党委（地方委、州委、県委、管区委）のうち 17 のみが経済機関、商業機関による指令遂行の事前調査を行った。残りは報告を受け取っただけである。1927 年 3 月の党中央委員会の価格引下げカンパニアへの大衆の参加に関する指令は 5 月半ばになってやっと 15 - 20 の党組織で詳しく検討された。ソヴェト機関のカンパニアへの参加も弱い。大部分の市ソヴェトは一般的報告を受けるだけである¹¹⁰。

ロシア共和国経済評議会におけるロシア共和国商業人民委員部報告によれば商業人民委員部とその地方機関は価格引下げ指令違反に対し商業組織の責任を問うた。1926 年 5 月 1 日から 12 月 15 日までに 1000 件超の問責のケースが記録された。但し、検察庁や裁判機関による事件の処理の引き延しがある。

その商業人民委員部もロシア共和国ゴスプラン代表によって最少摩擦抵抗路線を進んでいる、と批判された。機構全体としては価格引下げに努力しているが、どれだけ遂行されたかについて商業人民委員部自身が答えられない。

労働国防会議は全ての工業品の加重平均小売価格の 10% 引下げを指令したが、成果は 5% に留まっている。指令実行の具体策の表象も与えない¹¹¹。

特に槍玉に挙げられたのは協同組合である。

商業人民委員部地方機関と商業組織の協議会でカガノヴィッチ（商業人民委員部）はクルスクの調査結果に基づいて協同組合を断罪する。

「協同組合にとり価格引下げは神罰のようなものであった。価格引下げは何より利潤を犠牲に行われ、商業活動上の改善はなされていない。ある商品の価格を引下げると、商業組織はすぐに別の商品の価格を引上げる」。

シュヴァルツ（全ソ労働組合中央評議会代表）も協同組合活動家に非難を浴びせる。

「協同組合の活動家は十分、規律的でない。しばしば遂行すべき課題の意義を理解しない。労組が協同組合監視を売店委に委譲すると協同組合は委員会が活動出来ないような状態に置く」。

協議会は定められたマージンや限界価格に違反する商業組織には行政的 - 刑事罰的方式による制裁措置の適用の拡大を決議する¹¹²。

商業組織は大衆のコントロールを次のようにやり過ぎた。

調査への準備は騒々しく、いわば鳴り物入りで行われたから、店長達は事前にそれ相応の対処が可能であった。調査員たちは店舗の状態は良好であり、値札を見て、ノルマや命令を超えて

価格が引下げられていると伝える。実際にはしばしば事前に彼らの訪問のあることを察知した遣り手の店長達は調査員の来る 15 - 20 分前に値札を変え、彼らが去ってから前の値札を付けた。

それでも少なからぬ価格違反や商業規則違反の例が判明した。協同組合の秤の 70%は狂っていた。これらの『気がつかなかった』故障の秤は何故か、消費者ではなく店に有利なように狂っていた。目方の誤魔化しは日常的現象であった。正味で計るという規則も守られていない。価格を引下げなかったり、誤魔化しを行った協同組合理事会や店長達は裁判にかけられ、数人は免職となった¹¹³。

「上からの圧力が厳しければ厳しいほど、商業機構の価格引下げに対する抵抗もまた強くなる」(レジャヴァ)¹¹⁴。「我々は権力の座にある階級であり、党である。我々、権力を持つ労組が自分の国家で価格引下げのために戦わねばならない、というのはパラドックスである。何故、そういうことが起こりうるのか。それは価格を引下げたがらない経済機関や商業機構の抵抗に遭遇するからである。良く知られているように価格引下げのカンパニアはここそこで機構の公然、非公然の頑迷な抵抗に出遭う」(トムスキー談)¹¹⁵。

更に価格引下げカンパニアは本丸に至る。

1926 年末、最高国民経済会議幹部会の労働国防会議へ 1926/27 年度に国営工業製品の原価と出荷価格を最低、平均 2 - 3% 引下げる必要があると報告した¹¹⁶。

商業人民委員部の所見は最高国民経済会議の提案に懐疑的であった。小売価格の上昇はかなりは直接及び隠された形態での工業の出荷価格の引上げによる、という¹¹⁷。

だが、1927 年初め、労働国防会議は最高国民経済会議の暫定的計画よりも大幅な原価引下げが可能かつ必要である、と認めた。その引下げは労働生産性の向上や生産過程の改善により行われる。

次いで人民委員会と労働国防会議の合同会議は 1926/27 年度の工業財務計画の審議の際に少なくとも 5% の原価引下げを行う指令を出した¹¹⁸。

1927 年 2 月に、党中央委員会総会は出荷価格と小売価格引下げに関する決議を採択するが¹¹⁹、その直前に金属労組中央委員会幹部会は労組・賃率 - 経済書記に金属総管理局と共同で 1926/27 年度の原価引下げのための具体的措置を検討することを委ねていた¹²⁰。

以後、工業品の出荷価格引下げ指令が出されていく。

1927 年 2 月 12 日、最高国民経済会議と商業人民委員部の指令は綿織物出荷価格を 2 月 15 日より平均 5% 引下げ、亜麻製品は 2 月 7 日より 5%、カムヴォリ製品は 2 月 1 日より 7.17%、半ワットの電球は 44%、それぞれ引下げる、等々と命じた。また経済機関が公然とであれ、陰然とであれ(品目構成や品質の操作により)指令を遂行しない場合、その指導者の行政的及び司法上の責任を厳しく追及する¹²¹。

1927 年 3 月 31 日の最高国民経済会議と商業人民委員部の指令は羊毛製品の価格引下げを命じた。羅紗工業は 4 月 1 日より卸出荷価格を平均 10% 引下げ、カムヴォリ工業はすでに行われた引下げに 5% 追加引下げを行う¹²²。

それに呼応してツェントロソユース理事会も全消費者協同組合組織へ 6 月 1 日までに小売価格を 10% 引下げる指令を出す¹²³。

更に 1927 年 9 月 6 日、労働国防会議の 1926/27 年度の工業品原価に関する命令は 1927/28 年度の工業品原価を 1926/27 年度の年平均水準より 6% 以上引下げることを求めた。

そのために最高国民経済会議へ次の提案を行った。

- i) 製品単位当たり原料、燃料、労働力の限界支出ノルマを定める。
- ii) 労働者、技術者の技術 - 生産指標改善や原価引下げへの物質的誘因の原則の速やかな実施。
- iii) 生産計画や融資計画作成に際し、最も低コストの企業を選別する。原価上昇の企業は融資停止や閉鎖も辞さない¹²⁴。

それに従い最高国民経済会議は全てのシンジケート、トラスト、工場管理部に対し 1926/27 年度に一般管理費と諸掛りを 1925/26 年度実績より 15% 以上削減することを命じた¹²⁵。

1927 年 8 月 30 日付人民委員会議決定は更に引下げ幅を 20%に増やした。最高国民経済会議における予算の点検には労農監督人民委員部も参加する¹²⁶。

ではこの管理費削減指令はどのように実行されたのか。
連邦労農監督部が 78 の経済機関を調査した（うち 28 は全連邦, 50 は共和国及び地方的意義）。78 組織のうち引下げ幅が 15%に満たなかったのは 17 の連邦的意義の経済機関であり、残りは 15%以上削減した。調査した連邦経済機関では内部商業費の削減は平均 19.3%である。一般工場費については 15%以上削減した経済機関はない。23 の 連邦経済機関は一般管理費については平均 14.2%引下げたが、賃金ファンドは 2.2%しか引下げなかった。機構合理化や人員削減には取り組まなかった¹²⁷。

第 2 回党中央統制委員会総会でのペテルス報告によれば、当初から労農監督部の活動には諸機関、企業からの抵抗があった。商業人民委員部や中央労働者協同組合セクツィアなどの多くの機関は削減の指令を幾分歪曲し、恣意的に解釈した。その結果、多くの中央機関は自己の下部に彼らが自己の予算を提出せねばならなかった時だけ、削減の指示を出した。その場合ですら、十分な費用削減とはいえない。例えば、アズネフチは 12 百万ルーブリの予算を提出したが、その後 10 百万ルーブリに削減しえた。

モスクワ労農監督部は 23 トラストの予算を点検した際に、計画された 5 百万ルーブリの費用削減の代わりに 9 百万ルーブリの削減を行なった。

官庁や各機関の予算承認は遅れた。その点でまだ良好であった最高国民経済会議やその機関ですら、一部予算の承認は 12 月末であった。商業人民委員部ラインでは予算承認はずっと遅く、約 20 の商業機関の予算は 28 年 2 月にやっと承認された。6 機関については未承認である。

指令回避の試み、承認の遅れ、予算積み上げの試みがあったとはいえ、予算上の費用削減はまずまずである。金属工業は自己の予算の管理 - 経営費を 25%削減し、化学工業は 21%、石炭 28%、石油 19%、鉱業は 19%、電機 10%（生産増 38%）、木材・紙 25%、繊維 24%、それぞれ削減した。工業全体で 22%、商業では 22%予算を削減し、協同組合は 18%削減した。

労農監督部は実際の削減の点検に着手したが、中間総括によると（33 のトラスト本部と 69 工場を点検）トラスト本部ではほぼ 17%削減した。だが工場では予定されていた 21%に対し 8%に留まった。一部では一般工場費用は第 1 四半期に 40%超過した。但し、第 1 四半期には他の四半期にはない決済分や費用がある。予算逸脱の原因は経済機関が自己の費用削減の際に、最少摩擦抵抗ラインに従って予算規律に違反した、等のためである。細かな費用は削ったが、自己の機構はきちんと調べず、特定の個人にコスト削減の責任を負わせなかった。大衆や社会的組織のコスト削減カンパニアへの参加指令に対して多くの機関は官僚主義的、形式的に対処した。細胞ビューローでの報告でお茶を濁したり、合理化問題の検討の際について管理コスト削減に言及するに留まった。金属シンジケートでは人員削減は無に帰した。蓋し、解雇された働き手の代わりに別の者が採用された¹²⁸。まだまだ削減の余地はあるというのである。

こうした価格引下げ政策は少なくとも表面的には 1927 年に入って効果が現れた。

[表 V-4-4~6]

表 V-4-4 工業品原価

製品	費用項目	1923/24 年度	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
ドネツ石炭 1 トン(単位 コペイカ)	賃金	510.5	491.2	534.2	540.9	545.4
	付加給付	97.8	72.0	83.1	77.0	79.1
	資材	193.0	175.9	143.4	144.1	136.5
	現金準備その他	63.1	35.6	40.0	48.3	53.7
	燃料	234.5	157.7	105.2	93.8	72.1
	電力				25.9	27.8
	減価償却費	81.4	81.1	82.3	75.9	73.9
	地代	—	4.0	30.6	31.0	31.0

	租税公課	6.6	17.6	11.7	11.4	15.9
	本部維持費	29.9	16.7	16.6	11.9	11.0
	商業-財務費	43.3	46.6	18.8	10.4	7.6
	計	1260.1 ¹⁾	1098.4	1065.9	1070.6	1054.0
バクー石油 ¹⁾ (単位ルーブリ)	賃金	2.16	1.92	1.80	1.40	1.25
	付加給付	0.47	0.44	0.51	0.39	—
	諸掛り	—	—	0.95	0.78	—
	資材	1.98	1.33	0.86	0.70	0.52
	燃料	1.32	0.83	0.32	0.10	0.05
	電力	1.37	0.95	0.65	0.56	0.43
	その他費用 ²⁾	1.83	1.51	0.96	0.92	2.11
	小計(純操業費)	9.13	6.98	6.07	4.85	4.36
	坑井閉鎖修繕費用	0.15	0.47	1.17	0.41	0.53
	減価償却費	8.15	8.58	7.22	6.81	6.64
	輸送及び保管費	1.20	1.13	0.93	0.78	0.86
	国庫への定率控除	0.68	1.20	2.08	3.05	3.66
	計	19.32	18.36	17.47	15.90	16.05
南部鉄鋼トラスト・製鋼用銑鉄 ¹⁾ (単位ルーブリ)	原料			18.60	18.14	17.68
	鉱内燃料			24.11	23.77	26.99
	再利用			5.24	4.42	4.71
	再利用分を除いた費用			37.47	37.49	35.96
	精錬費用					
	うち燃料			—	—	—
	賃金			2.19	2.40	2.48
	付加給付			0.41	0.40	0.41
	当座修理			1.49	1.21	8.50
	その他職場費用			8.44	7.59	
	原価償却費			0.48	0.46	0.43
	一般工場費用			2.22	2.1	1.75
	工場原価			52.70	51.65	49.53
南部鉄鋼トラスト・マルチン鋼 ¹⁾ (単位ルーブリ)	原料			52.38	52.89	50.71
	再利用			0.96	0.36	0.52
	再利用分を除いた費用			51.42	52.53	50.19
	燃料			4.58	4.26	4.01
	賃金			2.94	3.20	3.33
	付加給付			0.55	0.52	0.56
	当座修理			5.02	4.41	11.72
	職場費用			8.58	8.10	
	原価償却費			0.55	0.64	0.57
	一般工場費用			2.23	3.45	3.06
	工場原価			75.87	77.11	73.44
南部鉄鋼トラスト・小型形鋼 ¹⁾ (単位ルーブリ)	原料			95.02	89.81	83.75
	再利用			1.79	3.19	2.75
	再利用分を除いた費用			93.23	86.62	81.00
	燃料			1.19	2.22	1.98
	賃金			5.21	6.48	6.13
	付加給付			0.96	1.06	1.03
	当座修理			3.21	13.71	12.84
	職場費用			7.63		
	原価償却費			0.75	1.02	0.83
	一般工場費用			5.44	5.26	3.67

	工場原価			117.62	116.37	107.48
オーバー シューズ 1 足(国内市 場向け。 単位ルー ブリ) ³⁾	原材料			1.34	1.16(1.14)	0.92
	賃金			0.30	0.31(0.30)	0.32
	燃料と電力			0.05	0.05(0.04)	0.04
	諸掛り			0.41	0.35(0.34)	0.31
	原価償却費			0.03	0.04(0.03)	0.02
	工場原価			2.13	1.91(1.85)	1.61
	本部費用と商業費			0.32	0.26	
	消費税			0.41	0.62	
	総原価			2.86	0.88	
マッチ 1 箱 (単位コペ イカ)	軸	208.5	195.7	37.4	45.2	
	その他材料, 風袋			170.5	167.4	
	燃料	21.6	14.1	20.5	29.2	
	賃金	162.8	134.7	108.0	112.9	
	社会的費用	63.0	58.3	48.6	45.7	
	当座修理			25.0	21.6	
	減価償却費			14.2	14.8	
	その他費用 ⁴⁾	77.0	50.6	55.2	55.7	
	工場原価	532.9	453.4	479.1	492.5	
	本部費用	140.3	107.6	14.5	11.7	
	信用費用, 税, 商業費用			87.9	89.4	
	消費税	667.0	600.0	600.0	600.0	
	計	1340.2	1161.0	1181.5	1193.6	
綿織物 100 メータ ー(単位ルー ブリ) ³⁾	原料	19.61	15.85	14.89	12.93(12.84)	12.73
	加工費	26.80	24.32	24.94	24.48(24.49)	23.07
	うち材料費, 包装費			2.34	1.90(2.41)	2.08
	生産的労働者賃金			6.92	7.35(7.38)	7.31
	付加給付, 諸手当			3.75	1.94(3.61)	3.46
	職場費用			9.58	9.23(9.18)	8.77
	うち当座修理			2.62	2.51	
	燃料			2.67	2.97	
	一般工場費用			2.36	1.95(1.92)	1.45
	消費税	1.65	1.51	1.87	2.31(2.29)	2.25
	工場原価	48.06	41.68	41.21	39.72(39.63)	38.04
	本部及び商業費	2.54	1.81	1.54	1.35	
	計	50.60	43.49	42.75	41.07	
粗羅紗 1メ ーター当 たり平均 (単位ルー ブリ) ⁵⁾	原料	1.54	1.37	1.41	1.63	
	材料	0.55	0.37	0.38	0.34	
	燃料	0.20	0.13	0.12	0.12	
	生産的労働者賃金	0.78	0.61	0.59	0.59	
	社会的及び公共的費用	0.38	0.25	0.26	0.22	
	減価償却費	0.13	0.12	0.14	0.12	
	その他工場費用	0.12	0.08	0.06	0.04	
	工場原価	3.70	2.93	2.96	3.06	
	本部費用	0.48	0.47	0.24	0.22	
	消費税	0.31	0.26	0.26	0.27	
	計	4.48	3.66	3.46	3.55	
粗糖 1ツェ ントネル (単位ルー ブリ)	原料	12.92	13.28	12.84	13.60	12.01
	補助材料	1.85	1.72	1.63	1.69	0.53
	燃料	2.25	1.87	1.40	1.30	1.31
	生産的労働者賃金	0.78	0.68	0.94	0.68	0.67

	工場諸掛り ⁶⁾	6.50	7.45	4.34	6.21	5.26
	副産物及び半製品の差額 (原価から差し引き)	2.80	1.54	1.20	1.12	1.08
	工場原価	22.50	23.46	19.95	22.36	18.70
	本部及び商業費	3.80	5.43	2.82	3.32	2.58
	農業経営上の赤字	—	—	—	1.37	—
	消費税	24.40	24.00	24.00	24.00	24.00
	計	50.70	52.89	46.77	51.05	45.28
マホルカ1 箱(単位ル ーブリ)	原料(副産物を差し引く)	6.87	7.14	7.50	6.51	5.54
	材料	1.12	1.10	1.23	1.31	1.26
	燃料	0.16	0.12	0.13	0.16	0.15
	賃金	1.47	0.94	0.89	0.90	0.89
	その他一般工場費用	2.18	1.89	1.43	1.34	1.14
	工場原価	11.79	11.20	11.18	10.22	8.99
	本部及び商業費	1.90	1.04	0.82	0.95	0.73
	消費税	6.40	6.40	8.34	10.00	10.00
	計	20.09	18.63	20.34	21.17	19.72

注記：1) 原文は 1260.8.

2) 加補給と諸掛り含む。

3) () 内は 1927/28 年度報告書のデータ。

4) 当座修理や減価償却費は他の費用に含まれている。

5) 3 トラスト平均。

6) 当座修理，減価償却費，付加給付，諸掛り含む。

* 社会的費用は住宅手当，交通費などの諸手当と保険料，医療扶助などの付加給付。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, pp. 107 - 131 ; II, p.398 :
Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. I, pp.116 - 136 ; II, p.452.

表 V-4-5 工業品原価

製品	費用項目	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度
ボルトランドセ メント(4トラス ト平均。1 樽) コペイカ	原料			
	材料	97.2	100.7	106.5
	燃料	93.4	105.3	109.0
	賃金	60.0	77.2	71.9
	社会的費用**	41.7	56.0	58.6
	当座修理			
	減価償却費	31.0	27.0	37.4
	賃借料や定率控除			
	職場費用	63.8	77.5	80.9
	一般工場費用	33.9	35.1	36.7
	工場原価	436.7	479.8	501.0
	商業及び財務費用	23.7	26.9	35.1
	トラスト維持費	16.6	16.5	11.4
	租税公課	6.6	7.0	***
	原価総額(消費税別)	483.6	530.2	547.0
半白窓ガラス (6トラスト平 均。1 箱) ルーブリ	原料	5.16	5.60	5.47
	材料	2.98	3.39	4.29
	燃料	7.52	7.16	7.82
	賃金	9.71	10.41	10.49
	社会的費用	6.99	4.62	4.16
	当座修理			
	減価償却費	1.31	0.77	1.09
	賃借料や定率控除			
	職場費用	4.49	6.91	7.28

	一般工場費用	4.61	4.73	6.19
	工場原価	44.09	44.75	47.59
	商業及び財務費用	3.23	2.46	3.46
	トラスト維持費	1.76	1.42	1.00
	租税公課			
	原価総額(消費税別)	49.08	48.63	52.05
紙(中央紙トラ スト製品。平 均品種。1ト) ループリ	原料	192.50	192.37	209.24
	材料	11.65	12.29	14.75
	燃料	41.94	39.71	42.91
	賃金	27.32	29.66	26.82
	社会的費用	6.69	8.88	7.70
	当座修理	10.11	11.64	10.04
	減価償却費	11.27	4.39	9.45
	賃借料や定率控除			
	職場費用	40.12	46.36	51.40
	一般工場費用			
	工場原価	341.50	345.30	371.95
	商業及び財務費用			
	トラスト維持費			
	租税公課***			
	原価総額(消費税別)			
靴底革(国内 原料。平均品 種。100kg) ループリ	原料	118.22	130.95	132.84
	材料	34.43	35.07	39.41
	燃料	3.60	4.13	4.49
	賃金	18.35	19.32	*8.69
	社会的費用	9.07	9.37	10.13
	当座修理			
	減価償却費			
	賃借料や定率控除			
	職場費用			
	一般工場費用			
	工場原価	183.67	198.84	204.54
	商業及び財務費用	2.55	2.82	11.60
	トラスト維持費			
	租税公課			
	原価総額(消費税別)	186.22	201.66	216.14
クロム加工子 牛なめし革 (100立法フ ィート) ループリ	原料	531.02	595.05	585.92
	材料	51.00	51.81	49.25
	燃料	6.82	12.17	13.29
	賃金	84.92	80.23	41.93
	社会的費用	38.30	38.04	63.50
	当座修理			
	減価償却費			
	賃借料や定率控除			
	職場費用			
	一般工場費用			
	工場原価	712.06	777.30	753.89
	商業及び財務費用	17.05	13.02	60.25
	トラスト維持費			
	租税公課			
	原価総額(消費税別)	729.11	790.32	814.14

注記：合計数字が合わない場合は原文通り。明らかな計算ミスは修正。

*原文のまま。工場原価の数字から逆算すれば 17.67 ルーブリ。

**公共サービス含む。

***商業費に含まれる。

出所：Planovoe khaziaistvo, 1927. № 9, pp. 106 - 9.

表 V - 4 - 6 原価の前年度比(%%)

		1924／25年 度	1925／26年 度	1926／27年 度	1927／28年 度	1928／29年 度
全工業	計画	—	—7.0	—5.0	—6.0	—8.0
	実績	—13.5	1.7	—1.8	—5.1	
石炭工業	計画	—	—7.5	—5.3	—6.5	—7
	実績	—12.5	—1.5	2.6	—1.5	
石油	計画	—	—	—0.1	—5.5	—7
	実績	—4.5	14.8	—8.4	—1.1	
鉄鋼	計画	—	—5	—3.3	—5.6	—8.5
	実績	—	6.6	—0.8	—7.2	
一般機械	計画	—	—	—4	—8.6	—8.5
	実績	—	—	—5	—6	
電機	計画	—	—	—6	—8	—10
	実績	—19.7	—6.5	—6	—6.8	
基礎化学	計画	—	—	—4.7	—5	—9.8
	実績	—12.2	5	—2.3	—10.8	
ゴム	計画	—	—	—11.1	—10	—9.8
	実績	—	21.5	—9.4	—15.5	
アニリン染料	計画	—		—11	—5	—9.8
	実績	—	—13	—8.9	—10.8	
マッチ	計画	—	—3	—1.9	—8.5	—9.8
	実績	—18.4	11.1	2.1	—4.8	
セメント	計画	—	1.7	—1.6	—9.5	—9.5
	実績	—15.2	9.8	2.1	—7.7	
ガラス	計画	—	—	—2.4	—6	—9.5
	実績	—10.9	4.9	4.2	—6.4	
皮革	計画	—	—	—1.4	—5	—8.0
	実績	—20.7	6.6	—4.5	—2.3	
紙	計画	—	0	5	—6	—10
	実績	—6.5	—2.6	3.7	—4.7	
綿工業	計画	—	—4	—2.8	—4	—7
	実績	—	—2.2	—4.5	—3.8	
砂糖	計画	—	—21.4	—3.1	—17.4	—7.5
	実績	—0.6	—11.6	15.4	—19.7	
マホルカ	計画	—	—3.5	0.04	—8.3	—7.5
	実績	—8	9.1	—7	—8.3	

注記：実績は報告データ。1928／29 年度計画は統制数字。

出所：Planovoe khaziaistvo, 1929. № 11, pp. 185 - 189.

表V-4-7 工業品原価中原料と賃金の比重(%)

	原料				賃金				
	ロシア	ソ連	アメリカ		ロシア		ソ連	アメリカ	
	1913 年	1925/ 26 年度	1914 年	1925 年	1908 年	1913 年	1925/ 26 年度	1914 年	1925 年
金属加工及び産業用機械	38.0	61.6	57.8	—	38.2	—	34.9	19.0	19.8
化学	45.6	55.3	65.0	—	6.0	—	17.9	8.4	7.9
木工				—	18.5	—	19.6	27.7	26.5
紙・印刷	37.7	40.0	38.9	—	18.7	—	33.0	20.2	19.4
綿加工	58.1	58.5	58.6	—	10.4	—	18.2	19.6	18.2
羊毛加工	51.9			—	10.1	11.5	15.9		
亜麻, 大麻, ジュート加工	46.2			—	14.4	—	22.7		
畜産物加工	58.1	68.1	57.4	—		—	15.4	15.3	20.2
加工食品	59.0	78.5	74.4	—		—	9.7	6.1	7.6
全工業	45.4	42.4	59.3	57.3	13.6	14.6	20.0	16.8	17.1

出所：Planovoe khaziaistvo, 1928. №11, p.177.

だがその内実はどうであったのか。

経済機関の対応はかなり屈折したものであった。何よりも深刻なのはすでに第4編でみた正規雇用の非正規雇用への置き換えによる人件費の削減であった。上記表からもある程度はそうした傾向が窺える。ただ、同時期のアメリカと比すれば、そもそも工業品原価中、賃金比率はかなり高い。[表V-4-7]

それだけではない。

価格引下げには品質低下というメダルの裏がある。例えば、マッチトラストの1つは通常、1箱65-70本であるのに35-40本にして消費者に販売した。別のマッチトラストは点火剤を節約し、その製品はなかなか点火しない。

羊毛工業企業は織物の平均重量を減らした。市場には主に軽量タイプの織物を出荷する。一部はそれだけでは不足、使う原料の質を落とした¹²⁹。モスクワ羅紗の織物の品質が急速に低下した。トラストの使用する混合紡糸は1924/25年度下半期にはプード当たり18ループリ69コペイカと評価されている（ノーマルは30-36ループリ）。大衆消費財では品目によって13ループリ87コペイカまで低下した（戦前評価）。クリンツォフ繊維トラストの製造する薄物羅紗は同時期に戦前評価でプード当たり17ループリ79コペイカの混合紡糸が使われた¹³⁰。

モスクワ農産物加工トラストは菓子の価格を引下げた後に、以前より品質の低い品目を製造するようになった。一部綿トラストでは価格引下げまでは76cmであったあや織綿布の幅が59cmとなった¹³¹。

工業側の弁明も聞こう [商業組織からの批判に対する回答である]。

繊維製品の価格引下げと品質価格引下げの活動はこの3年間、ツェントロソユース代表の積極的参加の下に行われている。ツェントロソユース代表は平均引下げ率の幅や引下げ方法の審議だけでなく、各トラストの商品の各品目の定価の作成にも参加している。とりわけ労働国防会議決定に従って行われた最近の価格引下げは最高国民経済会議から2名、繊維シンジケートから2名、商業人民委員部から2名、協同組合から2名の代表からなる委員会においてパリ方式で実施された。価格のほぼ95%は満場一致で採択され、残りは多数決で採択された。

各繊維種類の平均引下げ率は労働国防会議決定が定め、個々の品目の引下げ率は委員会に委ねられた。ここで2つの方法が提案された。1つは労働国防会議の決めた比率で一律に引下げる方法である。これは工業側の多くが支持した。協同組合代表はこれに反対し、品目毎の差別化を主張した。委員会はこの後者の方法を選んだ。その結果、引下げ幅は更紗4.75%、サテン4.67%、上着用6.03~8.35%、個数商品12.11%、等々と定められた。平均では半年間で5%の価格引下げは完全に実施された。

1926年10月1日までは何千もの織物の品名が溢れていた。しばしば同じ物であっても。委員

会はこれら品名を見直し、整理した。例えば、更紗グループは10の番手から5の番手に整理された。1926年10月1日の定価改定に際し、旧い品名の多くが消えた。1927年2月15日に新定価が公表された時は1926年10月1日に定められた品名のみが入った（4,000ほどの品名のうち1,500が残った）。

売れ行きが良いか悪いかは価格にもよる。大部分は高価格の故に売れ行きが悪い。引下げ幅のヴァリエーションにより特定の品目はかなりの引下げが出来る。それにより売れ行きが良くなる。そもそも非常に不足している品目の価格を要求することは無理である。繊維総管理局によれば綿織物の一部売れ行きの良い品目の不足は設備上の制約などの事情による。但し、私的取引において半不良品または不良品の布地が出回るということはありうる¹³²。

だから工業側が恣意的に価格を操作しているのではない、というわけだ。

繊維シンジケート本部会のエレミンやキレヴィツは価格引下げに伴う品質悪化の事実を否定している。新しい織物を製造して市場に出荷するまで2ヶ月半は掛かる。2ヶ月半ばが価格引下げの時点であるから、仮に品質を落として出荷したとすれば、それが市場に登場するのは早くても5ヶ月半ば過ぎである。そんなに早く苦情が出るはずがない、という。

品質悪化があるとしても必ずしも意図的な粗化ではなく、原料不足による所が大きい。1926年には綿花不足のため上級経済機関のサンクションの下、織物製造のための紡糸番手を細糸化せざるを得なかった。その結果、ノーマルな紡糸の場合に比して加工の際に1 - 1.5cm縮んだ¹³³。

その点ではツェントロソユース理事会員のチシェンコも同調している¹³⁴。ツェントロソユース理事会の最高国民経済会議幹部会への書簡によれば、工業品の大部分について品質の顕著な悪化は価格引下げの時点ではなく、市況の好調な時期（1924/25年度下半期と1925/26年度）に生じた。商品不足の故、消費者は工業に強い要求はできず、工業は徐々に製品の品質を落とし、仕上げの手を抜き、仕分けを疎かにし、包装を雑にした、等々。消費者が品質悪化が価格引下げ前に生じたか、後に生じたかを判断するのは困難である¹³⁵。

だが1927年5月の最高国民経済会議拡大会議の議論では件の『客観的』事情によるトラスト指導者からの言い訳は影が薄くなった。

シュフゲールの第1報告は一定の成果を挙げながらも工業が、ことに大衆消費財生産において品質への関心を大幅に弱めたことは認めた。実際、品質改善措置を精力的に実施せず、品質の悪い製品が市場に多く出回った。バフムート塩トラストの製塩所はコスト節約のため、実験助手の職を減らした。その結果、市場には全くバフムートの名にそぐわぬ『化学的に純粋な』真空方式の塩が現れた。コークスベンゾールの企業でもナフタリンなどの化学的精製（不純物除去）が省かれ、品質が悪化した、といった事実も指摘された。

ルヒモヴィッチは「価格引下げに対する工業の最初の手形は落とした」が、品質向上の次の課題は進んでいない、と総括した¹³⁶。

価格規制すり抜けの手立てはそればかりではない。機会主義的行動オンパレードの様相を呈する。

地方組織は指令回避のため特有の戦術を編み出す。例えば、馬車による商品輸送に係わる費用が規制できないことを利用したり、出来るだけ多くのマージンを付けられるように卸商業を半卸商業の地位に移し、半卸を小売の地位に移す。送り状や勘定書を何通も書く、等々¹³⁷。

一部地方では価格引下げ指令後、最も売れ行きの良い大衆消費財は市場から消えた¹³⁸。

モスクワ県国内商業委の行った調査によれば、調査した100の協同組合のうち40で価格違反のケースが判明した。消費者に対し量目を誤魔化し、品目構成のすり替えで価格引下げをカモフラージュする。

似たようなケースは国営商業でもよくある。しばしば、価格を引下げると同時に品質を悪化させる。低級品目を高級品目として引渡す。例えば、ひまわり油の価格引下げの際に第3品種を高級品種の価格で販売する。肉商業では特にそうした操作が多い。第1品種と称して第2品種が売られ、第2品種と称して第3品種が売られる。魚製品では高級魚だけ価格を引下げる¹³⁹。

食品トラストは白いマカロニの価格を引下げたが、その価格で灰色のマカロニを売った。最も単純な形は従来行っていた割引を廃止することである。例えば、ニジノヴゴロド油脂トラストは製油油脂シンジケートに通知し、3%の大口割引を廃止した。またマージンが規制されていない商品の価格を上げる¹⁴⁰。

一部綿トラスト（オレホヴォ・ズーエヴォ綿トラスト、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストなど）は大口の商品を定価で現金決済により販売する。但し、ある条件を付ける。販売額の10%相当の協同組合の不渡り手形を即、支払う、という条件である。これは隠された上乗せである¹⁴¹。

一部トラストは多くの新しい品目を市場に出すことによって価格引下げ要請をやり過ぎそうとした。至る所で同じ商品（石鹼やチョコレート）が新しい包装で売りに出される。『新しい品目』であればトラストは独自の価格を定める権利を得る。協同組合の代表の言明によれば油脂トラストが行った石鹼価格の引下げは専ら2-3の売れ行きの悪い品目についてだけであって、それらは協同組合の取引中、精々15%に過ぎない。モスクワ皮革トラストはよりオリジナルな方法で履物価格引下げを逃れる。つまり価格引下げ訓令の注記の1つに目を付け、幾つか違った型の踵を付けて一足当たり6ルーブリを追加する。国内商業委は新しい品名で工業品を出荷するのを一時的に禁止することを提起した¹⁴²。

商業人民委員部の代表はトラストが出荷価格引下げカンパニアの時期に新しい品目を出荷し始めた事実を挙げた。例えば、レニングラード織物トラストは2月16日より8つの品目の製造を取りやめ、7つの新しい品目を導入した。混紡織物トラストは引下げられた価格の確定後、直ちに5つの新しい品目を導入した。カムヴォリトラストは不利益な№287の品目を『クレープ織』に代えた¹⁴³。

「ブツがなければ裁判なし、という俚諺があるが、織物については当てはまらない。織物はないが、裁判はある」。カムヴォリトラストの店舗から私的商人に何反もの織物が流れ、100%ないしそれ以上の上乗せを付けて販売された。織物価格の引下げという喜ばしい実例と同時に一部の店では札止めが掲げられる。『衣装用の生地なし』。レニングラード繊維トラストは2月及び3月初旬、婦人用羊毛生地227号の価格を25%引下げた。ところが売れ行きの良い商品となるとごく慎み深く3%の引下げである。全く引下げを抑えた品目もある。あや織綿布の価格は引下げたが、その生地の幅は73cmから58cmに狭められた。タバコトラストは滞貨となっていた高級品パピロスは直ちに価格を引下げたが、低級品や中級品は据え置いた。なお『検討中』という¹⁴⁴。

『不利益な商品』の商業を拒否したり、価格を引下げた後に特定の商品の搬送を削減する（亜麻地域への穀物搬送の有名なエピソード）。品目や品質上の誤魔化し、別の品目を販売する。『新しい定価がないため』新しい価格での商業を拒否する（ウラジミル中央労働者協同組合の『遣り口』）。ことに頻繁にあるのはある商品の価格引下げによる損失を別の商品に転嫁することである。

あるいは出荷価格を引下げられた商品に対しマージンを上げる。マージンの重複もある、つまり自己の製品を販売のためシンジケートに引渡しながら、多くのトラストは自己独自の『商業』マージンを付ける。これは「トラストの商業政策に保存される一種の帰先遺伝である」¹⁴⁵。

1927年4月末のロシア共和国商業人民委員部の経済評議会への報告は2月16日から4月20日までの価格引下げカンパニアを総括している。

価格引下げの主たる障害は国営商業や協同組合の惰性である。工業は出荷価格を引下げても、通常、品質を低下させる。トヴェル綿トラストはプラトークの価格を引下げたが、より幅の狭く、短い物を製造し始めた。オレホヴォ・ズーエヴォ綿トラストのマダポラム綿布5/4はメーター当たり45.5コペイカであったが、43.5コペイカに引下げた後、その幅は3ヴェルショーク狭まった。油脂骨加工トラストは石鹼を正味量で風袋料なしで販売していたが、価格引下げ後は風袋（箱）に1ルーブリ10コペイカを取る。履物についても小型サイズの短靴は需要を超えて

製造するが、大型サイズは減らした。あるいは価格引上げを目立たなくするため、タバコを幹物類に含めたり、鉄を食器・家具に含める（商品グループ平均では価格が低下する）¹⁴⁶。

工業側も黙ってはいない。「商業組織が殊更に価格引下げに伴って品質が悪化したと言ひ募るのは彼らの自己保身を図るという試みであることを排除しない」¹⁴⁷。

1927年8月12日の労働国防会議決定は価格引下げに伴って品質を落とす工業及び商業組織に対する厳しい行政処分や法的責任を定めた¹⁴⁸。

そうした違法行為、もしくは灰色行為ではなくとも、「工業や協同組合は価格引下げをコスト削減や商業機構合理化によってではなく利潤の圧縮によって行っている」（モスクワ統制委第3回総会でのモスクワ労農監督部長代理サハロフ報告）¹⁴⁹。

その後も屈折的対応は続く。

1928年の労農監督人民委員部の7つの農業機械製造工場調査報告によれば、工場は農業機械や農具の主力生産の赤字（価格が規制されている）を価格が規制されていない部品の販売による大きな利潤によってカバーしようとしている。場合によっては部品の販売価格は原価の2倍にもなる。例えば、『赤いアクサイ』工場は1926/27年度に農業機械の生産では314千ルーブリの赤字を出したが、部品の販売によって619千ルーブリの利潤を計上していた。部品価格が高く、貧しい農民には手が届かない。そのため部品の大量在庫を抱えていた。1927年10月1日には13百万ルーブリにもなる（年生産高7-8百万ルーブリ）。農業機械の生産は拡大したが、しかし貧農の需要は満たしえない。低価格の鋤は生産されない。品質も低い¹⁵⁰。

こうして価格引下げやコスト引下げは往々、生産合理化、労働生産性向上や商業合理化によってではなく、最少摩擦抵抗路線に従い品質低下や安易な人件費削減といった屈折的対応によって齎されたものである。そのことはまた社会的に深甚な問題を胚胎することになった。

¹ 石油、石炭の公定価格は労働国防会議が計画消費者に対し定めており、その他の燃料の平均価格も定められている。国内商業人民委員部の介入の余地はない。またベンジンの軍事向け及びトラクター向け価格も軍事注文委及び労働国防会議が定めている。金属製品は市場向けは20～25%に過ぎず、残りは工業向け及び計画注文である（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 March 1925, №58）。

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 March 1925, №58 ; 18 September 1925, №213 など。

³ Khoziaistvo i upravlenie, 1926, №3, pp.54- 62.

⁴ Finansovaia gazeta, 8 January 1925, №6; 28 April 1925, №94; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 January 1925, №3 ; 15 January 1925, №12.

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 March 1925, №62 ; 5 April 1925, №78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1925, №78.

⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 May 1925, №99.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1925, №249.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1926, №79 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1926, №79.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1926, №91.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1926, №107; Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1926, №108 : Izvestiia, 14 May 1926, №109.

¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 November 1925, №265.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1925, №267.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 November 1925, №271.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1925, №230 : Trud, 8 October 1925, №230.

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 October 1925, №231.

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1926, №140 : Pravda, 20 June 1926, №140 : Finansovaia gazeta, 20 June 1926, №140.

最高国民経済会議幹部会の労働国防会議への同趣旨の覚書は Vestnik promyshlennosti, torgovli i

transporta, 1926, №28, p.15.

¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 25 August 1926, №194 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 August 1926, №193. SZ. cf. Ekonomicheskaja zhizn', 12 August 1926, №183.

¹⁸ Ekonomicheskaja zhizn', 1926, №203.

¹⁹ Ekonomicheskaja zhizn', 14 May 1925, №108.

²⁰ Ekonomicheskaja zhizn', 12 February 1927, №35 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 12 February 1927, №35 ; 16 February 1927, №38 ; 19 February 1927, №41.

²¹ 屈折的な再配分ルールは国営電機トラストの『原価計算』における赤字減らしの粉飾計算にみられる。工場とトラストの相互決済は仮決済価格で行われる。電機工場は傘下の絶縁体工場の製品を使うが、その決済方法のお陰で人為的に低い価格（販売価格を平均 30 - 35% 下回る）で製品を受取り、それにより自己の赤字を減らしうる。結果として合同加盟の個々の企業の収益性の程度を国営電機トラストが粉飾したり、人為的にある企業の赤字を別の企業に移し替えるのである（Ekonomicheskaja zhizn', 3 August 1928, №179 : Izvestiia, 3 August 1928, №179）。

²² Vnutrennaja torgovlja Soiuza SSR za X let, M., 1928, pp.203 - 4.

²³ Ekonomicheskaja zhizn', 14 January 1927, №11 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 January 1927, №11.

²⁴ 2 重定価制については Sindikatskaja sistema SSSR. Materialy Soveta Sindikatov. M., 1928, pp.17 - 21.

²⁵ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 25 February 1927, №46.

²⁶ Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, №157 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 14 July 1927, №157 : Pravda, 14 July 1927, №157 : Izvestiia, 14 July 1927, №157 : Trud, 14 July 1927, №157.

²⁷ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 September 1927, №201. cf. Ekonomicheskaja zhizn', 23 September 1927, №217.

皮革製品の現行価格体系では敷革用の牛革が平均的なモストーヴィエより[ブード当たり?] 8 ルーブリも低く評価されているが、後者は前者と同じ種類の原料を水に浸して作られる。皮革企業は赤字を出して操業するのを望まず、前者の製造を縮小している。消費者は厚手の堅い牛革を入手せざるをえない。それを敷革に使うのは全く不合理であるが。

クロム革の定価も問題がある。現在、全ての上質のクロム革は履物工業で使われ、市場には低品質のそれのみが残る。だが現行では履物工業向けのクロム革も市場向けのそれも 1 ブード 1 ルーブリと評価されている。皮革シンジケートは品目や品質により差別化された価格体系とすべきであると考える。但し、クロム革の平均価格は引上げない（Torgovo-promyshlennaja gazeta, 16 June 1927, №133）。

²⁸ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 27 September 1927, №220.

²⁹ 28 年 1 月初めの最高国民経済会議幹部会の労働国防会議への報告書によるとシリカ工業の標準化や品目数削減の作業は進まず、企業の大部分のための平均価格を設定したに留まる。低廉品の赤字を高級品価格の引上げによってカバーすることは困難であり、直ちに単一商業定価を定めることは不可能である。当面はシリカ工業の第 1 次生産定価作成に専念する（Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 January 1928, №2）。

³⁰ 「現時点では我々は奨励的、プレミアム価格システムを採用することによって我々にとり望ましい方向に生産を導くことができる。農産物国内価格は世界市場価格に近づく。世界市場価格は国内価格の基本的尺度である」（A.P. スミルノフ）。

亜麻原料について調達者は国内では工業に上限リミット（世界市場価格のほぼ半額）にノルマ化された商業費を加えて引渡す。他方、栽培業者へは下限リミットにより決済する。こうしたシステムに伴う亜麻調達者の損失は輸出による利益でカバーする（Ekonomicheskaja zhizn', 28 April 1925, №95 ; 29 April 1925, №96）。

農産物調達について行政的措置（罰金、逮捕など）は禁止する。価格政策は農家の商品化の向上、経営の集約化を促すものでなければならない（25 年 4 月下旬の党中央委員会総会決議。KPSS, T.3, pp.166- 8 : Ekonomicheskaja zhizn', 15 May 1925, №109）。

春季の原料生産の誘因のために一部原料種類について調達価格が一定程度引上げられた（Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №31, p.2）。

工業用作物生産を促すためにそれへの所得税を穀物生産の半分とする。また農民に対しそれらの収

益性を確保するため最低保証調達価格を設定する。「これまで我々はこの分野で過度に平準的価格政策を行ってきた」(A.カクティニ)。品種や地域による価格差別化を行うべきである (Pravda, 17 May 1927, №109)。

³¹ 1925/26 年度には次のような現象があった。履物 1 足の生産価格が 10 ルーブリであったが、トラスト工場に置いてあるままで 12 ルーブリ 50 コペイカと再評価され、この価格でモスクワ皮革トラストの倉庫から出荷される。協同組合には数十万足を購入する場合に 12% の割引がある。残り 9% がトラストやシンジケートの純益となる (Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1927, №45)。

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 28 April 1925, №95 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 April 1925, №95. cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 9 May 1925, №104 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 May 1925, №104.

³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 July 1925, №164 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 July 1925, №164.

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 June 1926, №131 ; 19 June 1926, №138 ; 26 June 1926, №143 : Torgovye izvestiia, 19 June 1926, №67.

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 August 1926, №175.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 November 1925, №270 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 November 1925, №270.

³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 16 June 1925, №134.

平衡税は営業税の一種である。営業免許税が企業の規模や収益性を考慮せず、課税されるためその不公平を是正するため、導入された。総取引高の 3% を納付する外形標準課税である。28 年には営業免許税は廃止され、平衡税に一本化された。更に 30 年の税制改革で消費税と共に取引税に統合される (佐藤博『ソビエト財政論』未来社, 1965, 76 - 7 頁)。

³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 December 1925, №279 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925, №279.

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1926, №79 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 April 1926, №79.

⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 June 1926, №130.

⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1926, №133 ; 18 June 1926, №138 ; 3 June 1926, №150.

⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 30 November 1926, №277 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 December 1926, №277.

⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 December 1926, №297 ; 2 February 1927, №26 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1927, №26.

⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1927, №136 ; 22 June 1927, №138 ; 29 June 1927, №144 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 June 1927, №138 ; 29 June 1927, №144 : Izvestiia, 29 June 1927, №145.

労働国防会議もオーバーシューズ正札価格設定を承認した (Ekonomicheskaiia zhizn', 26 August 1927, №193 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 August 1927, №193)。

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 November 1926, №255 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1926, №254 : Izvestiia, 4 November 1926, №255.

⁴⁶ 例えば、B.バジャノフは出荷価格引下げに懸念を表明していた。「更なる出荷価格の引下げは[工業の発展にとり] 大きな危険性を伴う。小売価格は引下げるべきだが」 (Pravda, 14 August 1925, №184 ; 15 August 1925, №185 ; 29 August 1925, №196)。

27 年にも論争が再燃する。ゴスプラン幹部の V.G.グローマンは農産物価格は前年比 4% 引下げ、工業品価格の更なる引下げは停止すべき、と主張する。

I.P.レオンチェフ (財務人民委員部・景気研究所) も現在の商品供給不足の下では工業品価格の引下げは不可能であるという。

これに対し M.フルムキン (財務人民委員部) は農産物価格引下げに反対する。それは農民経営内部での消費を増やし、輸出ファンドを減らす。農産物価格は安定化する。穀物は 3% 程度の価格引上げは許容できる。工業品価格の更なる引下げカンパニアは継続する (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №36, pp.4 - 7)。

M.ブロンスキーもまた工業品価格引下げ論に与する。レオンチェフ「の説は資本主義経済の経験に依拠するものであり、ソビエト経済のメカニズムの特殊性を理解していない。価格引下げは市場に

おける一定の均衡を確保するだけでなく、また原価引下げの手段であり、技術 - 生産過程や商品流通機構の改善の誘因ともなる。レオンチェフは有効需要調節の可能性を考えない。弾力的な税政策や国家信用によって調節できるのである」⁴⁶ (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №41, pp.5- 6)。これは釈迦に説法の類の議論であろう。

⁴⁷ Pravda, 19 August 1925, №187.

⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1925, №190 社説。

⁴⁹ Torgovyie izvestiia, 10 October 1925, №74.

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 May 1926, №110 社説。

⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1925, №101: Ekonomicheskaiia zhizn', 9 May 1925, №104.

⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1925, №246: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244; 27 October 1925, №246.

⁵³ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №64, st.474.

その後、幾分修正される。違反者への罰金は総額で実際の販売価格との差が 50 を超える場合、その差の 10 倍以下とする。それ以外は 50 ルーブリ未満とする (Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №5, st.35: Ekonomicheskaiia zhizn', 6 February 1926, №30:

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1926, №30)。

⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1926, №49.

ツェントロソユースの下部への同内容の回状は Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1926, №53.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1926, №63: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1926, №63: Izvestiia, 18 March 1926, №63.

⁵⁶ Izvestiia, 20 March 1926, №64; 26 March 1926, №69; 1 April 1926, №74: Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1926, №74.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 April 1926, №84: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 April 1926, №84: Pravda, 13 April 1926, №84: Izvestiia, 14 April 1926, №85.

⁵⁸ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №32, st.207: Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1926, №91: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1926, №91: Torgovyie izvestiia, 22 April 1926, №44: Izvestiia, 21 April 1926, №91.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 April 1926, №94: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 April 1926, №94: Izvestiia, 24 April 1926, №94: Pravda, 30 April 1926, №99.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1926, №133: Ekonomicheskaiia zhizn', 15 June 1926, №135: Finansovaia gazeta, 15 June 1926, №135: Pravda, 15 June 1926, №135: Izvestiia, 15 June 1926, №135: Torgovyie izvestiia, 15 June 1926, №65.

⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1926, №135.

⁶² Ekonomicheskaiia zhizn', 24 June 1926, №142: Izvestiia, 25 June 1926, №143: Trud, 25 June 1926, №143.

⁶³ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №51, st.374: Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1926, №154: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1926, №153: Pravda, 8 July 1926, №154: Torgovyie izvestiia, 8 July 1926, №74.

⁶⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1927, №182.

⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 July 1926, №154: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 July 1926, №153: Izvestiia, 9 July 1926, №155: Torgovyie izvestiia, 8 July 1926, №74.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 July 1926, №164.

⁶⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 July 1926, №167: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1926, №167: Izvestiia, 23 July 1926, №167.

⁶⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 July 1926, №168: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1926, №167: Izvestiia, 23 July 1926, №167.

⁶⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 July 1926, №172; 5 August 1926, №177; 10 August 1926, №180.

⁷⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1926, №178.

⁷¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1926, №181: Pravda, 11 August 1926, №182:

Izvestiia, 11 August 1926, №182.

⁷² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 August 1926, №194.

⁷³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 July 1927, №171.

⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, №114 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1926, №114 : Torgovye izvestiia, 20 May 1926, №54.

⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1926, №118 : Torgovye izvestiia, 25 May 1926, №56.

⁷⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 June 1926, №124 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1926, №123.

またツェントロソユース価格引下げ委は下位システムがソユースの指示を守らない時には総会ないし全権委員会の許可を得て、信用削減、出荷量削減その他の措置を行う (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1926, №140)。

⁷⁷ Pravda, 31 August 1926, №199 : Finansovaia gazeta, 31 August 1926, №199.

⁷⁸ Finansovaia gazeta, 11 September 1926, №209 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1926, №208 : Izvestiia, 11 September 1926, №209.

26年の新刑法では価格違反に適用される条項がある。107条は意図的な価格引上げ、108条は商業調節規則違反、109条は職権乱用、職務怠慢、192条は地方当局、諸官庁の法令、命令、訓令違反に対する処罰が規定されている。民事訴訟による法的手段も用意されている (Pravda, 6 April 1927, №77)。

⁷⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 September 1926, №218 : Ekonomicheskaiia zhizn', 23 September 1926, №219 : Pravda, 23 September 1926, №219 : Izvestiia, 23 September 1926, №219

: Finansovaia gazeta, 23 September 1926, №219.

⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 February 1925, №43.

⁸¹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №43, p.7.

⁸² Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №31, p.2

⁸³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 January 1926, №15 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 January 1926, №20.

⁸⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 March 1926, №54.

⁸⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 September 1926, №224 ; 7 October 1926, №231 : Pravda, 29 September 1926, №224 : Izvestiia, 29 September 1926, №224 ; 7 October 1926, №231 : Finansovaia gazeta, 29 September 1926, №224 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 October 1926, №230.

⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1927, №21 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1927, №21.

⁸⁷ Izvestiia, 22 July 1927, №165.

⁸⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1927, №85.

ゴスバンクの得た情報によるとそうした信用政策はすでに地方でも適用された。ゴスバンク・イルクーツク支部はチェレムホフスキー及びウソリスキー中央労働者協同組合は系統的に商品の限界価格を引き上げたり、売れ行きの悪い商品のみ価格引下げを行ったため、それら欠陥を除去するまで上記組織への手形振出し信用を半分に削減した。

クリムではゴスバンク支店は政府指令を遂行しないものには信用を閉鎖するために企業における価格引下げ調査のカンパニアを実施した。オリョールではゴスバンク支部は価格を引き下げなかった消費協同組合の手形割引受け入れを停止した。ムロームでも指令違反者に対する信用削減が適用された。ここでは適宜価格を引き下げた地区ソユースには信用特典が与えられた。ウラリスクでは商業費を削減せず、高いマージンを維持した全ての組織に対しクレジットを閉鎖した (Izvestiia, 22 July 1927, №165)。

⁸⁹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №11, st.117 : Ekonomicheskaiia zhizn', 24 June 1927, №140.

⁹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1927, №126 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 July 1927, №167. G.ポストニコフはこの案に反対している。平衡税を上げればかえって価格を引上げることになる、という。

⁹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 September 1926, №204 : Ekonomicheskaiia zhizn', 8

September 1926, №206.

⁹² Ekonomicheskaiia zhizn', 29 September 1926, №224 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 September 1926, №223 : Pravda, 29 September 1926, №224 : Izvestiia, 29 September 1926, №224 : Finansovaia gazeta, 29 September 1926, №224.作業委の具体的提案については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1926, №245 : Izvestiia, 24 October 1926, №246. ロシア共和国 Gosplan 幹部会での同様の審議は Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1926, №261 : Izvestiia, 11 November 1926, №261.

⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1926, №250.

⁹⁴ 商業組織では重量や寸法の誤魔化しや品質の見せかけが大量的性格を帯びていた (Pravda, 26 March 1926, №69)。

それに対しモスクワソヴェト及びモスクワ県国内商業部は商業整序カンパニアを組織した。カンパニアはモスクワソヴェトと地区ソヴェトのメンバー・グループにより行われたログ・シモノフ及びソコリニーチェスキー地区商企業の抜打ち調査から始まった。250 近くの商企業及び各地区一つの市場について調べられた。

調査により多くの計量誤魔化しのケースが判明した。国営や協同組合を含む多くの店舗で量り違えがあった。計量を誤魔化するためにカップの一つの底に 5 コペイカ銅貨やパンの硬皮が置かれてあったり、肉やラード(サラ)が貼り付けてあった。計量誤魔化しを行なった全ての者は責任を追及する事が決定された。

大量の正札価格違反が私的商業で確認された。ことに茶、マホルカ、マッチの販売に際して。多くの店舗で掲示された定価より高く販売された。

その調査の後、モスクワ県国内商業部で協議会が開催され、そうした現象を除去するため商業に対する監督をかなり強化することや協同組合企業の統制委員会や売店委員会をその仕事に参加させることが決定された。

モスクワ県国内商業部のもとに設立される官庁連合中央委員会に対して商企業のより頻繁な監査、それらにおける乱脈に対する店長の厳格な責任性の確立、単一の報告形式等の問題を提起すること、正味での販売を断固として実施することを決定した。また協議会は製パン所のフランスパンや棒パンの重量不足(一部では 30%も不足)にも関心を向けた。(Izvestiia, 22 April 1926, №92)。

⁹⁵ 商業人民委員ミコヤン署名の地方価格引下げ委への回章 (Ekonomicheskaiia zhizn', 8 October 1926, №232 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1926, №231 : Pravda, 8 October 1926, №232)。

⁹⁶ Stenogrammy zasedanii Politbiuro TsK RKP(b)-VKP(b), 1923-1938 gg., T.2, pp. 469 - 530.

⁹⁷ ibid., pp. 551 - 4.

⁹⁸ KPSS, T.3, pp. 439 - 443 : Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1927, №76 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1927, №76.

⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 February 1927, №40 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1927, №40 : Trud, 18 February 1927, №40 : Izvestiia, 18 February 1927, №40.

¹⁰⁰ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №11, st.117 : Ekonomicheskaiia zhizn', 20 February 1927, №42 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 February 1927, №42 : Pravda, 20 February 1927, №42.

¹⁰¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 February 1927, №41 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1927, №41 : Trud, 19 February 1927, №41.

幹部会の同上決議は Trud, 1 March 1927, №49 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 March 1927, №49 : Pravda, 1 March 1927, №49.

共同アッピールは Trud, 6 March 1927, №54 : Ekonomicheskaiia zhizn', 6 March 1927, №54 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 March 1927, №54 : Pravda, 6 March 1927, №54.

¹⁰² Pravda, 5 March 1927, №53.

¹⁰³ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1927, №51.

¹⁰⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1927, №107 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 May 1927, №107 : Pravda, 17 May 1927, №109.

連邦商業人民委員部の大衆的点検カンパニアの指令は Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1927, №111 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1927, №111 : Pravda, 19 May 1927, №111 :

Trud, 19 May 1927, №111.

それ以前にロシア共和国人民委員会議は農村において〔市ソヴェトの下のそれ以外に〕郷執行委員会や農村ソヴェトの下に商業 - 協同組合委を設立し、地方商業監督部の指導に従い活動することを決定している (Pravda, 2 March 1927, №50)。

¹⁰⁵ Pravda, 2 March 1927, №50.

¹⁰⁶ Trud, 8 March 1927, №55.

¹⁰⁷ Pravda, 23 March 1927, №66.

他に店舗における消費者協議会を開いたり、店に苦情箱などを設ける。(Ekonomicheskaja zhizn', 3 April 1927, №75)。

とはいえその活動で頻繁に経済委や労組アクティブに対する非友好的態度に遭遇した、という。中には最も積極的な働き手を人員整理の対象とされることもあった (Ekonomicheskaja zhizn', 9 April 1927, №80 : Pravda, 9 April 1927, №80)。

売店委の活動も不十分である。委員会の 68%は当番だけが働く (Pravda, 12 April 1927, №82)。

¹⁰⁸ Vestnik Truda, 1927, №6 - 7, pp.76 - 81 : Pravda, 2 April 1927, №74 : Trud, 22 April 1927, №91 ; 20 May 1927, №112 ; 12 June 1927, №131.

47 人の違反者は裁判にかけられ、5〜50 ルーブリの罰金刑を受けた。最も悪質な者はソヴェト商業職員労組県支部によって除名された。

¹⁰⁹ Trud, 22 July 1927, №164.

モスクワのフルンゼ記念工場には 11 名からなる売店委のほか、11 名の協同組合全権委員がいる。けれども、そのうちそこそこ積極的に活動に参加しているのは精々 2 - 3 人である。残りは協同組合アクティブの協議会にすら参加しない。ある売店委のメンバーが多数の商業企業を掛けもちということということもよくある。それでも売店委の要求で品目構成が補充されたり、何人かの販売員が粗暴の故免職させる、等々の実践的な活動をしていた。

バウマン消費者協同組合の売店委 (この地区には 67 の売店委がある) は 1 ヶ月間に 47 の調査買い付けを行い、一部の店で定価を超えていたことを摘発した。この調査買い付けには 196 人が参加した。

カポフ記念国営№8 薬品工場では売店委により労働者協同組合№6 店が調査された。肉が同じ日に同じ時間でも異なった価格で販売されていた。定価はない。消費者が血相を変えて店長に食ってかかると、大抵は次のような答えが返ってくる。『どうしたんでしょう。間違えました』。

けれどもそうした『間違い』は毎日のように繰り返される。店長も協同組合理事会も売店委の言うことに耳を傾けない。(Pravda, 10 April 1927, №81 : Ekonomicheskaja zhizn', 13 April 1927, №83)。

¹¹⁰ Pravda, 5 June 1927, №125.

地方当局は価格引下げの課題に対し消極的であったようだ。26 年の人民委員会議決定により執行委員会の下に価格引下げ特別委は設けられ、執行委員会の議長がその委員会の議長となったが、例えば、サラトフ県では月 1 度ほどしか開催されず、しかも参加者は少なかった (Pravda, 11 March 1927, №58)。

¹¹¹ Ekonomicheskaja zhizn', 30 March 1927, №71 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 30 March 1927, №71 : Trud, 30 March 1927, №71.

¹¹² Ekonomicheskaja zhizn', 3 February 1927, №27 ; 4 February 1927, №28 :

Torgovo-promyshlennaja gazeta, 3 February 1927, №27 ; 4 February 1927, №28 ; Izvestiia, 3 February 1927, №27 ; 4 February 1927, №28 ; 5 February 1927, №29 : Trud, 3 February 1927, №27 ; 4 February 1927, №28 ; 5 February 1927, №29.

¹¹³ Pravda, 10 April 1927, №81.

¹¹⁴ Ekonomicheskaja zhizn', 12 May 1927, №105.

¹¹⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 1 June 1927, №122.

プロダシリカートや皮革シンジケートは自己のマージンを引下げたとはいえ、専らモスクワの党やソヴェト組織からの重大な圧力の後にある (Ekonomicheskaja zhizn', 27 May 1927, №118)。

¹¹⁶ Torgovo-promyshlennaja gazeta, 17 December 1926, №291.

¹¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 18 December 1926, №293 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 18 December 1926, №292.

ゴスプラン幹部会で同上問題審議についてはTorgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293 : Pravda, 19 December 1926, №294.

¹¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1927, №26.

¹¹⁹ KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.3, pp.431- 446.

¹²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1927, №28.

金属工業ではすでに 1923/24 年度第 1 四半期に労農監督部が価格引下げ活動に着手し、次表のような引下げ案を提出していた。

冶金製品の工場原価（1 ブード） （単位：コペイカ）	製鋼用銑鉄	軟鉄	小型筒形鉄	屋根用トタン	引伸ばし針金
13 年原価	46.12	67.04	94.81	171.19	92.95
シンジケート・コンヴェンツィアの出荷価格 （1923／24 年度第 1 四半期）	124.09	170.05	—	—	237.67
労農監督部が 24 年 1 - 2 月に定め 24 年 4 月 1 日よりコンヴェンツィアが採択した原価	108.5	118.5	—	307.00	—
労農監督部の定めた予算原価（ペトロフスキー記 念工場）	74.55	105.25	170.31	*282.10	169.30
ゴスプラン工業セクツィア採択価格（労農監督部 の修正した原価計算による）	78.75	—	—	—	—

冶金製品の出荷価格（1 ブード。発駅貨車渡 し）（単位：コペイカ）	製鋼用銑鉄	铸铁	引伸ばし針金	鉄道レール	筒形鉄	屋根用トタン
13 年価格	60	65	120	112.5	125	190
シンジケート・コンヴェンツィアの出荷価格 （1923／24 年度第 1 四半期）	150	165	290	282	**280	500
労農監督部データにより 24 年 4 月 1 日より 定められた価格	125	135	250	250	250	360
1924／25 年度の労農監督人民委員部提案価 格	90	95	200	185	185	280
1924／25 年度上半期のゴスプラン価格	95	101	200	185	200	280

注記: 1 ブード=40 フント=16.38kg。戦前価格にはかなりの利潤が含まれる。铸铁で約 5 コペイカ, 針金で 11 コペイカ, レールで 6 コペイカ, 形鋼で 13.4 コペイカ。* 10 フント。**南部鉄鋼トラストの定価。

出所: GARF, fond 374, op.8, d.437, l.112.

¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 February 1927, №36 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 February 1927, №36 : Trud, 13 February 1927, №36 : Pravda, 13 February 1927, №36.cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 16 February 1927, №38 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 February 1927, №37 ; 16 February 1927, №38 : Pravda, 16 February 1927, №38.

¹²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927, №73 : Pravda, 1 April 1927, №73.

最高国民経済会議議長クイビシエフは全ての経済機関へ工業プランの計画したよりも 5%工業品の原価を引下げるアピールを出す (Ekonomicheskaiia zhizn', 5 April 1927, №76 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76)。

価格ビューローもガラス, 陶磁器, 建設資材の価格引下げを決定した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927, №73 ; 2 April 1927, №74 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1927, №73)。商業人民委員部は履物, 木材などのマージンを改定した (Ekonomicheskaiia zhizn', 5 April 1927, №76)。

¹²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1927, №96 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927, №96.

¹²⁴ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №56, st.564 : Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1927, №219 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1927, №219 : Pravda, 25 September 1927, №219 : Trud, 25 September 1927, №219.

¹²⁵ Finansovaia gazeta, 24 September 1926, №220.

¹²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 September 1927, №199 ; 7 September 1927, №203 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 September 1927, №199.

財務人民委員部と労農監督部の管理費削減実施に関する指令は Ekonomicheskaiia zhizn', 10 September 1927, №206 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1927, №206.

¹²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 September 1927, №222 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29

September 1927, №222.

¹²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1928, №80.

¹²⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1925, №149.

レニングラード紙トラストの場合は加工コストを削減しつつ、むしろ品質は向上した。国立紙試験所が質的指標を監視しているからである。

¹³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1925, №178.

¹³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 March 1927, №61 : Pravda, 1 April 1927, №73.

¹³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115; 27 May 1927, №118: Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116 ; 26 May 1927, №117.

¹³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1927, №102 : Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103.

製油油脂シンジケートによれば、洗濯石鹼の品質は確かに低下したが、それは価格引下げとは関係がない。ひまわり油が不足したため石鹼製造にはあまり適当でない亜麻仁油を使ったからである。また輸入ロジンやカカオ油が使えなかった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1927, №114)

¹³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1927, №100.

¹³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927, №119.

¹³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1927, №116; 26 May 1927, №117: Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116 ; 26 May 1927, №117 : Izvestiia, 26 May 1927, №118.

¹³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1927, №82 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63 ; 12 April 1927, №82 : Trud, 18 March 1927, №63 ; 12 April 1927, №82.

¹³⁸ Pravda, 20 April 1927, №89.

¹³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63 : Trud, 18 March 1927, №63.

多くの労働者協同組合からの中央労働者協同組合セクツィアへの苦情によると織物品名の改称が頻発している。例えば、イギリス風トリコット《125/128》は従来、メーター1 ルーブリ 49 コペイカで売られていたが、価格引下げ後、『トリコットズボン地』に改称され、同じ価格で販売されるようになった。同様にワルシャワ風トリコット№115は従来、メーター1 ルーブリ 68 コペイカで売られていたが、価格引下げ後、『チェビオットスーツ地』の品名で同じ価格で販売されている。

ソヴェト商業職員労組が招集した織物販売員・繊維労働者協議会でも同様の品名改称の事実が指摘されている。また工場では不良品が減少している。不良品となった生地がしばしば『純正品』として店に送られてくるという (Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103: Trud, 8 May 1927, №102)。

¹⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1927, №77 ; 9 April 1927, №80 ; 10 April 1927, №81 ; 27 April 1927, №93 : Pravda, 10 April 1927, №81.

¹⁴¹ Torgovye izvestiia, 6 June 1925, №25.

¹⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 10 March 1927, №57 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 March 1927, №57.

その後、モスクワソヴェト幹部会は県国内商業委やモスクワ国民経済会議の事前の許可なき新品目の製造を禁止した (Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1927, №91)。

¹⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1927, №116; 26 May 1927, №117: Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116 ; 26 May 1927, №117 : Izvestiia, 26 May 1927, №118.

¹⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1927, №85.

ウクライナの労働者協同組合の報告によると繊維シンジケートは売れ行きの悪い商品の価格はより多く引下げ、売れ行きの良い商品はより少なく引下げた。シンジケート議長は個々の品目の価格は商業人民委員部やツェントロソユースの参加の下、定められた。点検は平均価格で行うべきだと回答した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1927, №77)。

セルプホフ綿トラストはサテンの中級品目をなくし、それらを高級品目に移す (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1927, №85)。

第1 亜麻本部や第2 亜麻本部は個数商品については価格を引下げたが、平織布地のような売れ行きの良い商品の価格は引下げなかった。油脂骨加工トラストは 50 品目の石鹼のうち 4 品目のみ価格を引下げた。皮革シンジケートはクロム革靴の価格を 8% 引下げた。だが、現在、どの工場にもクロ

ム革がないためそれらの長靴は製造されていない (Pravda, 28 April 1927, №94)。皮革シンジケートは市場にはほとんど出回っていない履物の品目の価格は 8 - 10% 引下げ、売れ行きの良い履物は 3% の引下げに留めた。ウラルメトも風袋料を取るようになった (Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1927, №102)。

¹⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 March 1927, №54.

全ウクライナ協同組合スピルカのツェントロソユースへの報告によれば、繊維シンジケートは 5 月 12 日より手形割引に対する手数料を 0.13% 上げた。加えて集金に対する手数料を 0.2% と定めた。シンジケートの釈明ではスピルカが地方の買手グループに属するからである。これは隠されたマージンに他ならない (Ekonomicheskaiia zhizn', 22 May 1927, №114)。

小売価格引下げ官庁連合委によればプロダシリカートはガラスや陶磁器の販売に際して、倉庫からの販売では 12% の、馬車からの販売では 5% のマージンを定めた。委員会はシンジケートから聞き取り調査をした上、それぞれ 8% 及び 1.5% に引下げることを選定した。それでもシンジケートには十分な利益がある。だがシンジケートはマージンや諸掛りを引下げる代わりに別の道つまり係争を選んだ。シンジケートは委員会決定の 5 日後に最高国民経済会議と商業人民委員部に対してこの決定を『直ちに破棄すること』を要請した。その言い分はこの決定を実施すれば 1926/27 年度予算を作り直さねばならず、シンジケートの利潤を減らすというものである。モスクワ党統制委は指令の不十分な実施の廉で議長と本部会員を戒告処分とした (Pravda, 11 March 1927, №58)。

¹⁴⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 April 1927, №95.

クイビシシェフは商業組織に価格引下げと品質低下との関連を問い合わせる書簡を送った。モストルグ本部会の回答によれば、モストルグ百貨店が 26 年 11 月から 27 年 2 月に受け取った織物には多くの不良品 (シミ、色落ち、破れなど) があつた。27 年 2 月に受け取った不良品の繊維製品は 388 メーター超である (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 May 1927, №110)。

ツェントロソユース理事会はその因果関係を確認するのは困難であると回答した。だが企業が売れ行きの良い品目は価格を引下げない、品名を変える、といった事実は認める。 (Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1927, №112 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 May 1927, №112 : Izvestiia, 20 May 1927, №112 : Trud, 20 May 1927, №112)。

国営百貨店本部会は繊維製品については価格引下げに伴う品質低下が最も顕著である、と回答した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1927, №113)。

中央労働者協同組合セクツィアも価格引下げ後の品質悪化の事実は多い、と回答した (Trud, 22 May 1927, №114)。

但し、モスクワ労農監督部は「価格引下げと関連した意図的な品質悪化のケースは確認していない。品質悪化の苦情はかなりの程度は消費者の一般的な品質への要求の高まりによる」、と報告している (Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1927, №115 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115 : Izvestiia, 24 May 1927, №116)。

¹⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115 社説。

¹⁴⁸ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №51, st.518.

¹⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1927, №115 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, №115 : Izvestiia, 24 May 1927, №116.

¹⁵⁰ Pravda, 25 May 1928, №120 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1928, №120 : Izvestiia, 23 May 1928, №118.

3. 競争回避政策

社会化セクターの組織体間競争は経済合理性の枠に収まらず、しばしば歪な形をとったり、消耗戦となる。

そこで競争回避のため対策が講じられた。シンジケートへの工業品販売の集中以外にも各工業組織の販売地域区分がある。その場合、特定された地域では売り手独占となる。それはそれでまた別の問題を生じる。

① マッチ市場

マッチ工場の大部分はシンジケートに加盟しているが、連邦の全地域は販売テリトリーに分けられ、マッチシンジケートのメンバーの間で配分された。だが販売テリトリーは必ずしもメンバーの間で守られず、その違反について全権委員会議で何度も審議された。1925 年に入って違反件数が多くなった。違反が最も多いのはヴィヤトカトラストである。ペンザトラストや北西州トラストのテリトリーに自己の製品を押し込んだ。逆にポレスクトラスト、ペンザトラスト、北西州トラストがヴィヤトカトラストのそれを侵害する場合がある。時に県トルグ（商業機関）がそれを助長する。競争のため消費者への信用期限が 120 日になることもある。それに伴う財務困難がトラストの生産面の計画的活動を阻害する¹。

ウクライナはポレスクマッチトラストのテリトリーとなった。トラストは全ウクライナ協同組合スピルカと契約を締結し、決済条件、割引、最低価格を定めた。マッチ需要が増大する秋までは全ては順調であった。だが秋にはトラストはスピルカに契約条件の変更を通告してきた。一定比率の現金を要求し、大口割引をなくした。国内商業人民委員部の介入も効果がなかった。否応なくスピルカは応じざるを得なかった。市場が投機的状況となった時にはトラストは協同組合への供給を渋り始めた。完全に信用能力のある組織からも銀行の保証を要求するようになった。この保証には取引高の 1% 以上の費用が掛かる。スピルカは異議申立てを行ったが応じない。注文遂行が 3 ヶ月も遅れることもあった。止むを得ずソユースはスモレンスクトルグやゴストルグでマッチを購入した。

ところが市況が後退するや否や、一転してトラストは地区ソユースが断ったにも拘らず、出荷を開始した²。

販売地域の見直しがある。マッチ工業では運賃がトラストにより大幅に異なる（白ロシアの 1 箱当たり 12 コペイカからヴァトカの 73 コペイカまで）。それらの調節のためマッチシンジケートはその全権委員の決定に基づいてトラスト間販売地域区分問題を検討した。家計調査や実際の搬送量の資料により各地域の市場容量を調べ、輸送コストの引下げや輸出上の便宜を図ってトラストの販売地域を見直した。例えば、北西州トラストのテリトリーは北西州に北部を加え、モスクワ市場でのシェアは増やし、その代わりザカフカース、トルケスタンからは撤退する。ザカフカースはポレスクトラスト、メディンスキートラスト、白ロシア合同に移譲し、トルケスタンはヴァトカトラストやペンザトラストに移譲する、ヴァトカトラストは東シベリアから撤退する、といった案が作成された³。

そうした販売地域区分の結果、全体としての量は市場の需要を充足しているのに、ある地域を宛がわれたトラストにはマッチが不足するといったことが生ずる⁴。

ツェントロソユースは商業人民委員部に対しマッチ販売の地域区分の廃止を要請した。地域による過不足の他、トラストが生産拡大や品質改善の誘因がないままテリトリーを巡る争いに走ることになる⁵。

その懸念は現実化する。1926/27 年度第 1 四半期から第 2 四半期にかけてマッチは販売不振に陥る。それを背景にトラスト間競争が激化した。北西州マッチトラストは販売地域区分協定

に違反し、買手への与信を 90 - 120 日に長期化し（シンジケート傘下工業は 75 日）、大口割引は 2 - 2.5%を与えた（同じく 1 - 1.5%）。そのため商業組織は他のトラストやシンジケートに決済条件の見直しを要求し、それが変更されるまでは既に契約は締結されているにも拘らずマッチの受取を拒否した（前ウクライナ協同組合スピルカ、ウラルトルグなど）。1927 年 2 月の北西州工業ビューロー及び連邦最高国民経済会議総経済管理局・商業政策部での特別協議会決定により北西州トラストの他のトラストの販売地域への参入を中止した⁶。

そこで商業人民委員部での協議会は次のような要請を行った。マッチ販売の地域区分システムを止め、マッチ製品実現上のシンジケートの比重を高める。マッチ工業と協同組合の総体契約締結の状況を整序し、シンジケートだけではなく個々のトラストとも締結する。また状況の緩和のためシンジケートやトラストに商品担保貸付を与える⁷。

②石鹸市場

石鹸市場ではトラストは地元の市場に充分サービスしていなかった。

例えば、レニングラード油脂トラストは自己の製品をモスクワに持ち込み、油脂及び骨加工トラストは石鹸をレニングラードで実現する。北カフカース油脂石鹸トラストは巨大な販売市場があるのにそこでは製品の 60%しか販売しない。残りはモスクワなどの中央に振り向ける。けれども農村部の石鹸の消費水準は極めて低い。

そこで油脂シンジケートは販売地域区分計画を作成した。それには 3 つのヴァリエントがあった。第 1 ヴァリエントでは専らトラストの近隣市場で販売する。第 2 ヴァリエントでは各トラストが自分のエリアの他、モスクワ市場で製品の一定部分を実現する権利が与えられる。その分、油脂及び骨加工トラストに外部市場が確保される。第 3 ヴァリエントでは全てのトラストは自己エリアで実現する。但し、レニングラード油脂トラストにはモスクワでの商業の権利が、油脂及び骨加工トラストにはレニングラードでのそれが与えられる⁸。

1927 年 6 月、ロシア共和国商業人民委員部コレギアは販売地域区分の決定を採択した。決定は油脂及び骨加工トラストに対し洗濯石鹸のレニングラードへの搬送と販売を禁止する。またレニングラード油脂トラストに対しては北カフカースでの販売を禁止する。地方工場の石鹸があるからである⁹。

③金属市場

1925 年 6 月、「パラレリズムや不健全な競争をなくすため」TsATO（中央商業株式会社）と金属シンジケートの協定により中央及び地方の TsATO・金属・技術コントローラはシンジケートに統合される。金属シンジケートが TsATO の全ての株式（5 百万ルーブリ）をその主たる所有者であるプロムバンクから買い取る。プロムバンクは活動の拡張に伴い、シンジケートへのクレジットの大幅増額を決めた¹⁰。

また金属総管理局は最高国民経済会議幹部会に冶金シンジケートとウラルメトの間の販売市場を区分し、ウラルメトの中央アジア支部は冶金シンジケートに移譲することを提案した。

最高国民経済会議幹部会は中央アジアはウラルメトのサービスエリアとする現行の政府決定を考慮し、時期尚早と回答した。但し、全連邦冶金シンジケートは国内への金属供給をそこに集中することを意図して設立された。いずれウラルメトは冶金シンジケートの支店に改組される¹¹。

1927 年 12 月にも金属総管理局は最高国民経済会議幹部会へ金属製品の販売地域区分を求めている。

地方工業やクスターリ工業の製品も含め金属製品の販売地域の区分を行う必要がある。個々の製品グループについても販売地域区分システムを実施すべきである。どの地域がどれだけの量をどの企業が供給するかを定める。その計画の作成と実施のため特別委を設ける。最高国民経済会議、商業人民委員部、金属総管理局、クスターリ委員会、金属コンヴェンツィア、金属労組中央委員会代表から構成する¹²。

農村への農業機械供給は政治的にも重要性をもっていた。

第3回農業協議会は「農業機械供給は単なる商業ではなく農業技術向上の重要措置の1つと考えられるべきである」という決議を採択した。

決議によれば、国営農業倉庫や農業協同組合の課題は全ての農業地域へのそれらの経済力や経済的意義とは係わりなき計画的供給である。国営農業倉庫は1924/25年度に販売した製品66百万ルーブリのうち46%は直接、農民に配分し、44%は下級農業協同組合の組合員に、10%はコレクチーフ、アルテリ、ソホーズに配分した。だがゴストルグやセリマシは農業機関との結びつきなしに活動し、経済的に強力で自らにとり利益のある地域でのみ活動し、そこでは国営農業倉庫や農業協同組合の現有倉庫とパラレルに自己の倉庫を開設し、他の地域は顧みない¹³。

そこで労働国防会議は農業機械供給調節委を商業人民委員部の下に設立することを決定した。商業人民委員部、最高国民経済会議、連邦共和国商業人民委員部及び農業人民委員部、農業協同組合、財務人民委員部の代表各1名より構成され、生産計画と協同組合への供給の調整、国内生産と輸入の調整、農業機械製造への原材料供給の助成、機械製造の融資問題を審議する。また農業機械配分と商業組織間の紛争を処理する、等々¹⁴。

更に1927年に入り、セリマシは解散し、ゴストルグの農業機械供給業務は止める。国営農業倉庫は株式会社に改組された¹⁵。

④燃料市場

1925年初め、ドンウーゴリと石油シンジケートの販売協定案が作成された。

計画消費者は労働国防会議承認の計画に従い両者から計画で定められた量以上を受け取る。計画外消費者への販売は両者で販売地域区分を行う¹⁶。

最高国民経済会議・国営工業中央管理局鉱業管理部によると両者の販売地域区分は成功せず、石油シンジケートはウクライナにおけるその活動領域を拡大した。鉱業管理部は両者の計画外競争を憂えて国営工業中央管理局本部会に対し行政的販売地域区分の必要性を訴えた¹⁷。

1925年5月11日の国営工業中央管理局本部会で鉱業管理部は次のように報告した。両者はゴムトラスト、プレスネン綿トラスト、キエフ、ハリコフの発電所、クリームやロストフの一部企業などの消費者について競争している。1924/25年度下半期には承認された燃料供給計画を厳格に守り、国内市場で実現される石油燃料の量についても消費者の範囲についてもその枠を超えないようシンジケートに勧告すべきである。計画を超える全ての予約販売は鉱業管理部との合意を要する。ことにシンジケートがドンバスの圏内にある市場や消費者を取り込むのは許容できない。その例外はパラフィン重油の販売確保に必要な範囲に限られる。

上級鉱業管理部長 A.P.チュバロフは述べる。ウクライナの企業の石油燃料への移行は許容できない。1925/26年度の採油量は475百万ブードであるが、かなりの輸出が見込まれるから、石油燃料の国内市場拡大を目指す根拠はない。

石油シンジケート議長 G.I.ロモフはシンジケートの活動の規制には断固反対する。人為的に国内消費を抑制することは誤りである。

本部会議長 G.L.ピャタコフは規制に否定的である。

「本年度、我々は意識的に燃料工業の発展を抑えてきた。次年度は経済成長に伴い需要も増える。石油燃料はその経済性からして工業の更なる発展のための礎である。最大限の産油拡大が必要となる。石油シンジケートの商業活動を制限してはならない。他方、消費者側の企業に圧力を加え続けるのは望ましくない。石油にするか、石炭にするかは企業自身が決める事柄である。国営工業中央管理局は何か有害現象が現れた場合にのみ介入することが出来る」。速やかな成長を支持した。

国営工業中央管理局本部会は鉱業管理部の提案を却下した¹⁸。

最高国民経済会議・燃料地区全権委員〔燃料供給を監督していた〕については財務人民委員部

は維持コストの観点からその廃止を求めたが、最高国民経済会議は存続を主張した。結局、6ヶ月の予算のみを承認し、その後、解散されることになった。

ところが1925/26年度の燃料供給状態は非常にタイトになり、労働国防会議は最高国民経済会議に対し各消費者への燃料供給を厳格に計画の範囲内で行うよう監視することを求め、各消費者に最高国民経済会議の事前の合意なしに燃料種類を別のそれに変更することを禁じた。ゴスプランも12月末に燃料供給が危機的状況にあることを認め、労働国防会議決定を全力をあげて遵守するよう求めた。

そうである以上、燃料地区全権委員はなくすことはできない。最高国民経済会議は人民委員会にその機構の存続を要請した。燃料地区全権委員は最高国民経済会議の作業機構であり、各地域への燃料供給を調節し、各消費者の燃料支出を監視する¹⁹。

販売地域区分以外にも商業活動への直接的規制がある²⁰。

例えば、1925年8月10日は労働国防会議決定は非鉄金属の自由市場への販売を禁止した²¹。また商業人民委員部は1927年3月25日、プロダシリカートに対し協同組合センターに671ワゴンの半白窓ガラスを販売するように勧告した。プロダシリカートが協同組合センターへのガラスの予約販売を行わず、自己の支部を通して実現していたためである。

シンジケートはこの指令の遂行を拒んだ。商業人民委員部は最高国民経済会議にシンジケートが指令を遂行するよう働きかけることを要請したが、最高国民経済会議はそれを拒否した。商業人民委員部の行動は越権行為であり、シンジケートの業務活動への介入であるという。そこで商業人民委員部は労農監督部にシンジケートが半白窓ガラスを協同組合センターを通して農村市場へ供給するよう、また最高国民経済会議の対応が誤りであるとの自覚を促すよう助勢を求めた²²。その後も半白窓ガラス販売は整序されない²³。

1928年春、ケーブル市場では投機や国家機関間競争が激化したため、最高国民経済会議幹部会決定により特別臨時ケーブル委員会が設置され、それにトラストの相互関係調節が委任され、工場の均等的、適宜の操業が遵守されるような厳格なケーブル注文配分方式が定められた²⁴。

需給逼迫と共にこうした規制は強まる。

¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 February 1925, №39.

² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1925, №86.

³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 July 1925, №162.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 September 1925, №214.

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 August 1926, №191.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 February 1927, №29 ; 15 February 1927, №37.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1927, №91.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 July 1925, №163; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 July 1925, №163.

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 June 1927, №138.

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 June 1925, №145 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1925, №145.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1926, №225.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 9 December 1927, №281 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 December 1927, №282.

¹³ Pravda, 17 June 1926, №137.

¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1926, №244.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 January 1925, №4.

¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1925, №97.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1925, №106; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1925, №106.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1926, №15 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 January 1926, №15.

²⁰ 国内商業人民委員部の労働国防会議への1925/26年度の国内商品供給問題に関する報告は訴えた。協同組合と国営工業の間に不健全な競争がある。それとは広範な戦線で闘わねばならない。それが国内商業人民委員部の手に負えぬようであれば、ソヴェトや党の社会的組織を動員する必要がある。(Ekonomicheskaiia zhizn', 2 September 1925, №199)。

²¹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №56, st.420.

²² Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1927, №116.

²³ 商業人民委員部の労働国防会議への報告によれば非常な品不足を背景に労働国防会議の販売の強制的シンジケート化の決定は守られず、多くのトラストはシンジケートを通さず販売した。一部はシンジケートと契約を締結しなかった (Ekonomicheskaiia zhizn', 6 January 1928, №5 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 January 1928, №5)。

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 March 1928, №77. ケーブル工場は何故か、異なったトラストや工業部門に所属しており (レニングラード工場『北部ケーブル』, モスクワのバスカコフ名称工場及び『ロシアケーブル』は国営電機トラストに加盟し、電機総管理局の管轄にある。コリチュギンケーブル工場は国営非鉄工業の製銅工場の1部門であり、金属総管理局の管轄である。キエフケーブル工場は地方工業), 全体的な調整が困難であった。

4. 数量調節政策

ネップ期においては価格が非弾力的であり、需給を反映し、その不均衡を是正する有効なツールとはなりえなかった以上、数量調節が積極的なツールとして用いられた¹。

まずは経済的手段による調節がある。供給超過商品については販売促進策が採られる。1926年2月頃より販売不振で滞貨を抱えた工業部門に対する特恵的貸付条件（信用コスト引下げ、信用期限延長など）を定めるようになる。例えば、1926年春、木材市場では住民の木材需要は満たされていないのに商業的需要は沈滞していた。クレジットの削減、建設活動の縮小、穀価に比し木材価格が高い、といった要因による。そこで労働国防会議の委員会は以前の木材製品の自由実現制限を撤廃し、木材シンジケートへ木材在庫補充のクレジットを付与し、木材コスト圧縮のため1926/27年度の伐採料を引下げることを要請した²。

建材、塩、農業機械についてもノーマルな実現を促すような銀行貸付方式を検討することを求めた³。

1927年3月11日の労働国防会議決定は商業人民委員部の措置による穀物価格引下げは不十分であり、穀物商業を行う経済機関の活動への国家の調節的役割の強化すべきであると述べ、ゴスプランが早急に工業及び商業におけるノーマルな製品在庫形成を促すための措置を検討し、商業組織への商品信用及び銀行貸付を拡大するため協議会を招集するよう指示した⁴。

だが商品不足状況では行政的措置が重みを増す。ことに戦略的意義を持つ商品に関してはそうである。金属、鉱物性肥料、建材、燃料などがそれにあたる。

1925年11月初め、国営工業と協同組合の相互関係及び商品供給問題委員会でヤクーベヴィチ報告は訴える。「一定の商業環での商品の実際の流通に対する統制の必要がある。商品を指定の地域に流通させるためには工業も中央商業組織も国内商業人民委員部が搬送計画の遂行において負う義務の一部を引き受けるべきである。協同組合自身は商品の協同組合ラインでの流通におけるマージンに違反がないように監視すべきである」。

A.L.シェインマンは率直である。

「現在、提起されたカンパニアは極めて有意義である。蓋し、雷鳴が轟かなければ農民は改宗しない。雷鳴を轟かせよ。さすれば協同組合は少しずつでも己の欠陥を正す」。

「現在、協同組合は自己の下位網を事態の自然的流れに委ねている。それが商品飢饉のもとでは今、見られるような〔投機的〕状況を齎している。地方への商品供給は基本的に直接の搬送に依るべきである。モスクワでの他都市組織への手形割引の禁止、停止といった財務 - 信用措置や地方での価格規制も必要である」。

地方がそれに反撥するかもしれないが、「この場合、我々は下からではなく上から進まねばならない。ここでは通常のポリシェビキ的方法によるべきである。下部における組織化のための時間がなければ我々はそれを上から組織すべきである」⁵。

1925年11月上旬の皮革シンジケートにおける協議会でS.I.リフキン報告（シンジケート本部会員）は述べる。「経済的調節だけでは不十分である。全商品大量を一定の国家的方向に導くためには行政的介入が必要である。商品は全て中央商業機関に集中さるべきである。搬送計画は専らシンジケートを通して行う。搬送計画をトラスト毎に配分することはただ商品大量の分散とトラスト商業機構の増殖を齎す。生産原価に基づいてトラストの単一販売価格を定め、それを全ての卸の買手に適用する。卸販売での上乗せは5%以下とする。但し、総体契約では5%のうちから取引相手に2%以下の大口割引を定める。半卸での上乗せは17%以下とする。小売りでは18 - 20%を超えてはならない」。

討議においてトラストからシンジケートへの集中化や行政的調節に対する反撥が表明されたが、リフキン報告が基本的に採択された⁶。

1926 年 2 月の工業経済ソヴェト・商業セクツィア会議では予備商品fond創設（随時機動的に運用できるfond）が提案された。その運用権は労働国防会議直轄の商業人民委員部・官庁連合委員会に属する⁷。

商品の品目については必ずしも見解が一致しない。不足商品だけでなく、各市場の代表的商品も含めるという考えに傾く。fondの目的についても見解が分かれた。商業人民委員部代表はその目的を搬送計画の微調整に限定した。会議参加者の大部分は全体としての市場調節を求めた⁸。

商品『介入』の試みがある。

1925 年 12 月初め、一部調達地域への織物搬送を減らすことによって 400 ワゴンの予備fondを作り出すことが決定された。主要都市（モスクワ、レニングラード、ハリコフ、ロストフなど）への供給増強のためである。12 月は伝統的なクリスマス休暇で住民の織物需要が高まるため、予備の投入で織物価格の引下げを意図していた。

実際、モスクワでは私的市場での更紗小売価格は 12 月 15 日のメーター当たり 60 コペイカから 12 月 19 日と 1926 年 1 月 1 日には 46 コペイカに低落した。但し、12 月後半から私的商人に商品を計画供給し始めたことも影響している⁹。

穀物調達強化のため 1927 年 12 月 21 日の商業人民委員部回章は全ての穀物供出者に対し、不足商品の優先的供給権を与え、1928 年 6 月の商業人民委員部とツェントロソユースの下部組織への回章は更にその優先順位を付けた。

第 1 優先順位は自己の出資者が穀物供出者である消費者協同組合。

第 2 位が出資者ではない穀物供出者。

第 3 位が残りの消費者協同組合出資者。

それらの住民グループの需要を充足した後に一般に販売される¹⁰。一時的に消費者協同組合出資者一般より穀物供出者を優先したのである¹¹。

だが地方機関の介入は時に行過ぎる。

国内商業人民委員部・調節管理局の地方機関への回章は国内商業人民委員部地方機関の行政的『入れ込み』に対し警告を発した。例えば、一部地方機関は砂糖トラストの下部機構を解散し、その機能の地方商業組織へ移譲する要求を出した。あるいはトラスト支部に対し強制的に買手を押し付けようとした。また義務的な決済条件を定めたり、どんな形でであれ私的商業機構の利用を禁止したりした。

調節管理局はトラストの活動への介入は中央のサンクションを要すること、また純商業問題はトラストと相応の組織との自発的合意によってのみ決められ、その面でのトラストへの圧力は許されない旨、勧告した¹²。

一部地方機関の『超調節』の例を挙げてみよう。

織物を各郡に配分する商業組織の範囲を決めることがある。例えば、タムボフ国内商業委の繊維シンジケート支部への電報がそうである。タムボフ県の農村に振り向けられる全ての織物は地区ソユースの間で配分される（労働者協同組合は何も受け取れない）。郡毎の織物配分は定められた比率で行われる（それは小数点まで細かく規定される）。この細かな配分は何らかの商業的判断に基づくものではなく『余剰穀物量、住民数、地区ソユースのメンバー数及びそれらの購買力』の統計データに基づく。

オデッサ管区国内商業委は私的商業ばかりか農業協同組合に対する織物出荷すら禁じた。

ザカフカース共和国国内商業人民委員部は更にその先に行く。その回章は全ての取引相手への販売条件も定める。私的商人への販売比率を定め、更に私的商人の受取分のうち自由市場で販売すべき割合まで定めた（綿織物の入荷量の 20%、筒形鉄の 25%、屋根用トタンや釘は非常に不足しているのだが 30%とされた、等々）。現金比率や買手の所在地に応じた与信の期限まで定めた。信用期限は極めて珍妙である。綿織物については都市組織に対し 45 日、農村組織に

は 50 - 60 日とされたが、回転のずっと遅い砂糖についてはそれぞれ 20 日、30 日とされた。こうして調節は食糧割当徴発紛いのものになり始めている¹³。

1926 年 2 月初めの繊維シンジケートとツェントロソユースの代表者協議会でも不満が表明される。

一部地方では調節機関が県内及び郡内の商品配分計画を作成し、商品を販売すべき組織すら定めている。その計画の遂行のため繊維シンジケート支部が以前に他の商業組織と締結した取引の遂行を禁止する。

協議会は商業人民委員部に対し商業組織の業務活動への介入を中止させ、そうした『調節措置』がノーマルな商取引を妨げる場合には担当者の責任を問うことを要請した¹⁴。

1927 年夏、モスクワ国民経済会議傘下の多くのトラストが地方調節機関や行政機関からの「悪意ある態度」により他都市市場での製品販売で重大な困難に遭遇していた。ことにモスクワ農産物加工トラストや油脂骨加工トラストの活動に干渉して、それらの製品を駆逐して地方の生産物に代えようとしたり、支店を閉鎖する決定をした¹⁵。

こうした報道は無数にある。

過度の規制への反省も語られる。

1925 年 10 月下旬、最高国民経済会議・総経済管理局コレギアで A.M.ギンスブルグが述べる。「計画化の行き過ぎは控えねばならない。調節機関の指導のもと、経済機関には市場の状況への適合において十分な独自性を保障せねばならない」¹⁶。

同じ頃の商工業連合ソヴェト総会において A.L.ソコロフスキー副報告は商業計画化の限界を指摘する。

「シンジケートのための商業計画は市場掌握の最初のモーメントである。業務上のシンジケート計画の本質は商品配分のシステム化であり、その弾力的運用において市場に適合することである。しかし、我々、最高国民経済会議商業委と国内商業人民委員部がこの計画に自己のスタンプを押すや、我々はこの計画を規範として押し付けた。

8 月、国内商業人民委員部の計画が作成された。その時から地域の再編、全国民所得の再評価が行われ、深い経済的变化が生じ、それらは市場の全容量に影響し、収穫の水準が変わり、それが大きい、財政の係数が変わった。国内商業人民委員部の計画のみが変わらないままであった。

それと並んで地方国内商業委はその全権を拡大し、経済機関にどの相手と取引すべきかを指示し、到着する織物の地方商業組織間の配分も行う。例えば、ニジニ・ノヴゴロド県国内商業委は繊維シンジケートに対し当地に予定された織物を 1/10 ワゴンの単位まで細かく配分することを指示した。このことはそうでなくとも発展の不十分なわが国の商業機構の非常な石化を齎した。

協同組合はなお弱体である。私的商人のみならず国営商業も協同組合の犠牲になっている時に協同組合を特恵的地位に置こうとする試みは経済的に誤りである。繊維シンジケートの地方支部が協同組合への出荷を増やしても協同組合は私的商人に商品を再販売する。その場合、大幅な上乗せをしたり、売れ行きの悪い商品を抱き合わせで売る。例えば、ジトミール協同組合はキエフで大量の織物を買付け、キエフからジトミールへの道中で私的商人に販売した。直ちに下位、中央を問わず協同組合の周りに生み出された温室的状况をなくすべきである。工業品の価格調節や健全な競争関係を作り出すために国営組織に小売支部や店舗を開設する可能性を与えるべきである」。

V.N.マンツェフ（最高国民経済会議幹部会）も同様の見解である。「重点的計画化は厳しく実施さるべきであるが、官僚主義的計画化には反対する。中央商業組織（シンジケート）が自己機構によって市場を調節出来るような弾力的商業システムにすべきである。もし協同組合が投機に走るような場合にはそれとの契約を破棄できるようにしなければならない」。

I.G.エレーミンもホズラスチョットが無になるような過度の規制に反対する。

V.N.クサンドロフ（プロムバンク理事会議長）は財務的規制強化の必要性を訴えるが、あくまで経済的手段としてである。

「国内市場調節において財政的方法を弱めるべきではない。商品不足の状況では税や農民からの貸付返済要求を強化すべきである。もし8-9月に適用されていれば農民は自己の穀物を早くから市場に放出したであろう」。

シェインマンはクサンドロフに反駁する。「収穫の最盛期である8-9月に税圧力を緩和したことは正しかった。財政的方法を否定はしないが、増税すべきではない。それは政治的誤りであろう」。またマンツェフにも矛先を向ける。「シンジケートの政治的成熟の方針を採ることは出来ない。シンジケートはあくまで商業組織である。国内市場における政策は他の機関が行うべきである」。ソコロフスキー説にも触れる。「個々の協同組合に問題があるとしても協同組合の健全化、強化の方針は変えられない」¹⁷。

いずれにせよネップ期には強引な行政的政策手段の適用にはなお慎重さを失わなかった、と言える。

それでもネップ期の工業発展においてはネックが継起的に現出した。それ故、かなり場当たり的といえるが、数量調節の対応策を余儀なくされた。

まずは金属。

金属飢饉のもと、合理的配分のために金属配分委が創設された¹⁸。1925年9月初め、金属総管理局の1925/26年度金属工業製品の販売の調節と配分に関する委員会が開かれ、ペレリマンは1924/25年度の経験に基づいて1925/26年度は金属製品を決まった比率で商業組織の間に配分することを提案した。

委員会議長 S.A.フレニコフによれば委員会の課題は次年度の注文の規模とその遂行可能性を明らかにすることにある。委員会は商業組織からの申請と生産可能性をバランスさせねばならず、それらの国家的重要性の程度に応じて注文充足の順位を定める¹⁹。

金属総管理局の1925/26年度〔原文1924/25年度〕金属生産の配分に関する委員会は金属の配分に関して消費者を大・中・小に区分する。販売は金属シンジケートコンヴェンツィアの価格により行う。多くの消費者が過大な申請を提出したためにそれらを生産計画に従って点検する。超過分は他の消費者の間で配分する。申請の集計結果が国内生産を上回れば、輸入を認める²⁰。

金属製品の予備fondも創設された²¹。労働国防会議はそれを第2四半期の搬送計画において計画化商品量の20%と定めた²²。シンジケートの多くは予備fondの処分権を自己の手に握ることを求めた²³。

金属トラストが直接、金属総管理局に働きかけることもある。国営鋳物トラストは鋳鉄不足のため鋳物食器の製造に支障が生じたため、金属総管理局に南部鉄鋼トラストからの鋳鉄出荷に対する後押しを要請した。金属総管理局は南部鉄鋼トラスト本部会に電報を送って規則的な鋳鉄供給措置を命じた。非鉄トラストも耐火煉瓦需要が充足されない場合、溶鉱炉の操業が長期に中断される恐れがあるためウクライナ・シリカトラストへ耐火煉瓦『ディナス』増産の圧力をかけるように金属総管理局に要請した²⁴。

1926年7月、金属総管理局本部会は冶金シンジケートの活動の計画性を保障するためトラスト、企業に金属シンジケートコンヴェンツィアの許可なき次年度の製品の予約販売を禁じた。冶金シンジケートは金属総管理局本部会に対し外部への出荷量が明らかとなるまでは本年度販売量の60%の範囲で予約販売を許可することを求めた。本部会は容認する²⁵。

1926/27年度半ばからは金属総管理局は金属製品市場調節のため供給超過製品について生産縮小と出荷価格引下げ（5~20%の範囲で）を実施した²⁶。

1925/26年度、1926/27年度に金属総管理局が検討し、実施した重要な措置はシンジケートシステムによる金属納入の組織化、fond、出荷指図書及び注文システム、中央集中的総体契約システムを実施し、不足金属を労働国防会議承認の全体的金属消費バランスに基づき納入

し、金属コンヴェンツィアが経常的に修正し、金属総管理局が監督したことである。加えて申請、製品細目、納入の技術 - 商業的条件の提出の確定手続きと期限を定めた²⁷。

1928 年秋には機械製造総管理局が最高国民経済会議幹部会へ消費者間の金属再配分の特別全権委員会の設置し、冶金シンジケートの販売計画の相応の修正をして再配分を行うことを提起した²⁸。

建材市場も数量調節を要した。

1926 年春を前にして建設資材市場の需給が逼迫したため、その調節のための官庁連合委員会が設立された。

最高国民経済会議幹部会が設立案を労働国防会議に持ち込んだ。最高国民経済会議の下に特別委を設置する。1926 年シーズンに向けて、生産 - 商業組織の現有量を点検し、消費者の申請を見直し、不足資材の集中的配分、販売価格調節を行う²⁹。商業人民委員部コレギアは商業人民委員部の下での設立を認めたが³⁰、労働国防会議の下に設立されることになる。

1926 年 4 月 8 日、労働国防会議は建材市場調節臨時委員会（特別全権委員会）設立を決定した。商業人民委員部、最高国民経済会議、労農監督部代表より構成され、最も重要な地域への資材移送、市場調査、契約の点検、在庫調整、価格の監視を行う。委員会決定の違反に対しては司法的責任、懲戒、取引破棄の措置をとる³¹。

建材市場調節全権委員会の活動の方向性は第 1 に現有建材の計画的、合目的配分、第 2 に再販売や投機の抑制、第 3 に市場価格引下げである。

建材配分の優先度は国防関連の建設、運輸、工業建設、労働者住宅建設の順とする（大衆市場は最後）。委員会は建設組織に対しては 1926/27 年度向けの余分の建材の保管を禁じた。また信用機関の販売委託及び建材生産組織以外の組織からの買付けを禁ずる。同時に信用機関はその専門分野に応じてのみ建材の買付け委託を引き受けうる（例えば、電化銀行は発電所から、プロムバンクは工業建設組織から、公営銀行は公営事業や住宅建設から）³²。

委員会は優先順位に従って資材余剰を調査し、契約を見直し、消費者グループ間の資材再配分を行った。セメントが最も不足しているが、契約の見直しや未配分セメントの調査により 610 千樽を見出した。大口の国家消費者の申請の充足に優先的に振り向けられる³³。

屋根用トタンや形鋼鉄の不足の下、建材市場調節全権委員会の金属を大衆市場、ことに建設やクスターリのために振り向けようとする試みは毎回、工業代表からの激しい抵抗に遭った。各組織は建設シーズンの消費を超える金属を買付け、将来に備えて保有しようとした。

この問題を巡る商業人民委員部と最高国民経済会議の確執は労働国防会議によって問題を経済評議会の特別委に移すという形で解決された。その特別委に工業から金属を大衆市場に移し、個々の消費者の間で再配分する権限が与えられた。

金属を買付けた組織への〔再配分の〕働きかけが行われたが、多くの組織はそれに応じなかった。総綿花委員会、北部木材トラスト、アズネフチ、中央紙トラスト、弱電気トラストなどは相次いで〔引渡し〕を拒否した。

そこで全権委員会は断固たる措置を採る。当初の拡張計画を見込んで建材を購入した組織に対し、今期の実際の必要量及び次期シーズンのため技術的に止むを得ず繰り越さねばならぬ量を超えて在庫を保有することを禁止した。また委員会の定めた手続きなしに建材を再販売することを禁じた。その結果、工場やトラストは多くの厄介事を齎しかねない余剰金属を一部なりと手放すようになった³⁴。

状況が緩和されればこうした規制はなくす。

1926 年 9 月、この委員会は使命を終えて解散するが、建設カンパニアにおける問題解決や調整のための調節機関の必要性がなくなったわけではない³⁵。労農監督部やゴスプランはこうした臨時委ではなく常設の全連邦建設委の設立案を提起した。最高国民経済会議は生産計画化、注文配分、販売調節のため建材シンジケート設立案を提起する³⁶。

1926/27 年度に入り建材は過剰に転じた。特にセメントの 1926/27 年度生産計画は前年比 36% の増加であったが、第 1 四半期には予期せざる需要減に直面した。倉庫在庫は過多となった（1927 年 1 月 17 日から開催された建設ビューローに於けるセメント工業代表者会議での報告）³⁷。

この事態に対し建材市場調節の緊急措置が採られた。ロシア共和国経済評議会の会議は需要拡大のため木材価格を木材工業財務計画の定めた水準まで引下げることを決めた。セメント価格は暫定的に現行水準を維持する。針金、釘その他金属製品の出荷価格の引下げのためロシア共和国商業人民委員部と最高国民経済会議にその可能性の具体的検討を求める。ガラスについては最高国民経済会議は前年の価格計算を直ちに商業人民委員部に提出し、ガラス材料の価格引下げの可能性を検討する。地方、州、県及び管区執行委員会は地方工業の建材の限界出荷価格を定める。ロシア共和国商業人民委員部は最高国民経済会議と共同でこれら価格の設定の一般原則を定め、執行委員会の活動の指針とする。

こうした価格調節に留まらずロシア共和国商業人民委員部は最高国民経済会議及び運輸人民委員部と共に 1927 年 2 月 15 日までに建材の主要消費者及び大衆市場の需要を充足する計画を作成し、提出する。建設活動の規模に応じ、また逆行的輸送をなくすように建材搬送計画も作成する。

セメント工業の倉庫には異常に大量の在庫があるため、セメントを購入する全ての組織はトラスト倉庫からの搬出の非常措置を採る。買手の責任で搬出できない場合はセメント保管に伴う全ての費用は買手の負担とする。再販売者への販売をなくすためセメント工業の財務状態強化の緊急措置を採る。

労働国防会議に対しては 2 月 15 日までに全ての官庁、地方執行委員会は自己の建設計画の審議と承認を終え、3 月 1 日までに建材の生産者と相応の契約を締結する特別決定の公布を要請する³⁸。

労働国防会議は特別委に建設の整序や建材市場組織化問題の検討を委任した。

1927 年 2 月 4 日、労働国防会議はその特別委の報告を受け、当該問題を審議した。

特別委報告は建材過剰の状況下での建設委の設立には否定的であった。前年の建設シーズンに市場に入荷したのは最高国民経済会議管轄工業の需要を充足した後に残った建材だけであった。その結果、トラストにはかなりの未利用の在庫がある一方で他の消費者、ことに公営事業の需要は充足されなかった。そこで本年度の建設シーズンでは建材配分の仕事は商業人民委員部に移譲し、そこに関係官庁の代表から成る配分委員会を設置すべきである、という。

ゴスプランのヴィノグラツキーは慎重意見である。「本年度に不足するのは屋根用トタンと窓ガラスのみである。建材への過度の需要抑制が見られる。最高国民経済会議はトラストに対し建材の調達を控える命令を出し、一部では滞貨もある。セメント工業は生産計画の下方修正を余儀なくされた」と述べる。

ルヒモヴィッチも建材市場の厳格な調節は不足商品に限定することを求めた。「セメント工業は厳しい状況にあり、ゴスバンクの援助を要請する」。

ルイコフは妥協的見解を出す。「建設の整序のため労働国防会議の下に建設委を設けるべきである。但し、その権限は調節及び計画活動に限定される。滞貨を免れるためゴスバンクは建材トラストに対する信用政策を幾分変更する必要がある。現在行っている商品担保貸付の代わりに予約販売書類を保証とする貸付を導入すべきである」。

そうした意見に踏まえ労働国防会議は限定された機能（一般的調節や建設計画の承認。配分機能は持たない）をもつ建設委の設置を決定した。不足する建材については商業人民委員部の計画化商品に含める。そのリストは最高国民経済会議と合意の上、定める。ゴスバンクは建材工業に対しその建材のノーマルな実現を促すような銀行貸付方式を検討する³⁹。

この場合は建材の実現促進に政策の重点が移る。

2 月 4 日の労働国防会議決定に基づき最高国民経済会議とゴスバンクは建材販売促進のための特恵的貸付条件に関する協定を締結した。それによれば貸付はトラストと直接消費者及び商業

組織との間で締結された取引についても、商業組織の消費者への予約販売についても行われる。予約販売契約に対してゴスバンクは 5 ヶ月期限の商品担保貸付を行う。地方トラストに対しては 6 ヶ月期限とする。但し、その期間中に貸付形態は商品担保から徐々に契約実現により受け取る手形の割引に代わる。納入契約締結促進のためゴスバンクは長期の手形の割引も引き受ける。例えば、3 月に締結された契約により受け取るアヴァンス手形は 5 ヶ月期限でも割引を引き受ける。木材取引の場合は更に信用期限は 1 ヶ月延長する⁴⁰。

1928 年春には建材不足問題が再燃する。それに伴い再び、重点配分の措置が採られる。1928 年 4 月 19 日、労働国防会議の建設委で建材市場調節協議会が開催され、以下のことを勧告する。

ゴスプランは建材需給の次年度バランスを作成する。準備活動は各官庁が行い、8 月 1 日までに情報を提出する。それと同時にゴスプランは不足する資材の供給について地域や建設カテゴリーの優先順位の指令を出す。官庁及び共和国間の利害調整は商業人民委員部の常設協議会（諸官庁のほか、住宅協同組合ソヴェト、建設労組中央委員会、連邦共和国代表が参加）で行われる。常設協議会はゴスプランによる建材バランス承認から 1 ヶ月以内に不足建材の各計画消費者への配分を行う。計画外建設向け建材の市場調節は商業人民委員部の所轄とする。資材配分上の係争問題は労働国防会議委員会により解決される⁴¹。

6 月には労働国防会議が不足する建材の計画配分（及び再配分）のため官庁連合協議会設置を決定した⁴²。1928 年 9 月 14 日、労働国防会議は商業人民委員部の下の常設協議会規程（不足建材の需要を解明し、配分を決める）を採択した。これには関係官庁代表が参加し、単純多数決で配分を決定する⁴³。

更には労農監督部が建材市場調査を行い、その欠陥を指摘した。総体契約や協定の実践は極めて弱い。シンジケートは大卸のトランジット業務から逸脱し、小卸や小売りもパラレルに行っている⁴⁴。

そこで建材市場の改善策を打ち出す。

労農監督部コレギアは 1929 年 1 月 1 日までに商業人民委員部は最高国民経済会議と共同でセメント、スレート、雪花石膏、タール、耐火材の単一地域別出荷価格を作成すること、建材シンジケートは一部支店を解散し、全ての商業活動は主要消費者及び商業センターとの総体契約及び協定に基づいて行うこと、木材消費組織は特殊木材について予約注文システムに移行することを勧告した⁴⁵。

燃料配分は数量調節の重要課題である。

1925 年秋は石炭の需給は緩んでいた。

1925 年 9 月初め、労農監督人民委員部コレギアで労農監督部・燃料セクツィアは以下の報告を行った。

連邦の燃料支出は 1924/25 年度、戦前の 67.7%（農民の薪を除き）であり、鉱物性燃料の比率は 52.9%（戦前は 57.7%）石油 16.4%（戦前は 12.8%）である。モスクワ炭鉱、クズネツツ及びチェレムホフスキーの石炭は販売困難を蒙っている。海外炭の消費も 1924/25 年度に戦前の 8%に縮小した。ドネツ炭の浸透はしばしば、行政的措置により行われ、必ずしも満足のいく成果は齎さなかった。ことにレニングラードの消費者がそうである。更なる価格引下げや輸送費削減の必要がある。

計画的消費者のための特惠的価格と他の消費者のための商業価格の 2 本立価格制度はアナクロニズムである。実際に商業価格が市況によっては計画価格より低いことがあり、運輸人民委員部などは計画外買付けに走った。

そこでコレギアは次のような方針を打ち出した。

ドネツ炭鉱に近い地域（ウクライナ、東南部など）では石油燃料の消費を削減する。但し、この政策はパラフィン重油（凍結温度が比較的高いため寒冷地に適さない）の消費を抑えるもの

であってはならない。その消費は全面的に奨励する。ことにロシア共和国中央地帯ではその消費を増やす。北西地域でも更に浸透させる。国内需要を充足した後は鉱物性燃料を輸出する。モスクワ炭鉱の採炭量が更に低下しないようにモスクワ炭は 1924/25 年度に宛がわれた消費者を維持する。ドネツ炭の品種別配分に際し、北西地域には最大限、無煙炭を普及させるようにする。水運向けには最も適した品種を選択する。粘結炭は出来るだけ節約し計画方式で金属工業の拡大する需要に回す。低品質の無煙炭の販売は促進する。燃料供給の計画調節は国内で燃料の不足する場合だけでなく、過剰の場合にも残す。[これらは戦略的商品として位置づけられる]

地方的意義の燃料についてはごく一般的な目標数値に限定するが、大口の主要消費者向けの鉱物性燃料に関しては計画調節の現行システムを維持し、主要燃料資源の物流に関する記録、報告を改善する。

コレギアは消費者の計画的と計画外の区分の廃止を支持する。それに伴い計画価格と商業価格の 2 本立価格制度も廃止する。液体及び固形の鉱物性燃料の平均出荷価格のみを定める。

鉱物性燃料の消費者への納入は具体的契約に基づいて行われる。その場合、契約関係の統一性を確保するため国家的利益をもつ各グループが受け取る特典に応じてそれぞれの典型契約を作成する。鉱物性燃料の納入契約は労働国防会議による燃料供給計画の承認後、1 ヶ月以内に締結する。ドネツ炭の消費者に特定の鉱山を宛がう方式はなくす。

最高国民経済会議へドネツ燃料と石油燃料の最大限の競争を促進するため鉱物性燃料の価格調節計画を作成することを求め、ドンウーゴリや運輸人民委員部と共に専らドネツ燃料輸送に対する特別運賃率が適用される指定駅のリストの改定を委任する。また燃料全権委員制度の原則的維持を支持した⁴⁶。

1925 年 12 月には状況が一変する。ドネツ燃料は積み出し不足となった。ことに中央工業地域で鉱物性燃料が不足した。工業発展にとり燃料は重大なネックとなる⁴⁷。それ故、それへの対策は緊要となる。

休暇前の石炭工業管理部の会議（全ソ労働組合中央評議会、労働人民委員部、鉱業労組中央委員会、運輸人民委員部代表参加）は休暇中も積み出しを行うことを決定した⁴⁸。

1926 年 1 月 25 日の最高国民経済会議幹部会における燃料供給に関する論議をみてみよう。A.Ts.チュバーロフ報告は語る。1925/26 年度第 1 四半期、ドンウーゴリの生産計画は 100% 達成した。しかし搬出は滞った。当初搬出計画は 230 百万プードであったが、次いで 250 百万プードに引上げられた。実績は 216 百万プードに留まった。不足分の 60%は運輸の責任であり、残りは発送者に責任がある。輸出向け搬出計画は完全に遂行できた。第 1 四半期に消費者は受け取ったよりも 48 百万プード多く支出した。在庫を取り崩したのである。それに対し鉱業管理部は在庫の急減した消費者への搬送先の変更を行った。またより多く確保されている消費者から不足している消費者への燃料の借用も行った。

F.E.ジェルジンスキーは危機的事態に対する非常的組織的措置の採用を主張する。まずは薪調達計画をあらゆる手段を使って遂行せねばならない。燃料供給問題特別委を設置する。燃料支出計画違反の企業には断固たる処分を行う。モスクワ水力発電所本部会を燃料支出計画違反や新規顧客の通知が遅れた事で譴責処分とすべきである。計画を物神化するものではないが、状況の変化に必ず計画改定は専ら計画的方式で行うべきである。

幹部会はジェルジンスキー提案を全て採択した。

V.I.クサンドロフ報告はエネルギー管理局設立は時期尚早であるとして単一燃料部設立を提案した。

金属労組中央委員会はその見解に同意した。

鉱業労組中央委員会は反対し、独立の鉱業管理局の設立を主張した。鉱業の全ての活動を統合する必要がある、また鉱業専門家が少なくて済む、という。

ラムジン教授はエネルギー総管理局の設立を主張する。「燃料生産や配分は電力配分と統合し、

投資を集中すべきである」。

ジェルジンスキーは鉱業労組中央委員会が問題を過度に図式的に考えている、と啗めた。石油工業、石炭工業、電力産業、その他の鉱業はそれぞれ活動方法が異なる。それらを一体化することはできない。とりあえずは関心と力を燃料問題に集中せざるをえない。管理局の権限をもつ単一燃料部の設立案を支持する。

幹部会はジェルジンスキーの見解に従った⁴⁹。

1926年2月2日で最高国民経済会議の燃料供給調節委（ピャタコフ議長）ではロシア共和国最高国民経済会議の下、北西州工業ビューローの下、ウラル州国民経済会議の下に燃料委の設立が認められた（それぞれ中央工業地域向け、レニングラード地域向け、ウラル向けである）。ウクライナでの設立案は却下された。次いで地方委規程が承認された。

燃料委の課題は各月初めの消費者の燃料在庫を明らかにし、4半期及び月間の燃料調達、納入及び支出計画を審議し、燃料政策の実施を監視することである。

燃料供給調節委は運輸人民委員部が最高国民経済会議燃料部と共同で速やかにドンバスからの燃料積み出しと輸送強化の具体的措置を検討することを勧告した。中央地域、北部、西部の各州への輸送増強のためクルスク線の輸送計画を変更する。他の輸送は減らす。この問題は労働国防会議に持ち込まれる⁵⁰。

1926年2月上旬、最高国民経済会議・燃料供給調節委はチュバーロフ報告により労働国防会議決定案を採択した。ドネツ燃料積み出し強化のためドンウーゴリには計画消費者への燃料納入の技術的要件やノルマ（例えば、硫黄の含有量1.2%、灰2%）から外れることも許容する。また約定の種類を別の種類に代える権利も与えられる（不良炭などは除く）。夜間の積み出し、積み込み人夫の超過勤務も許可する。

要するに「非常事態には非常措置も許容する」のである⁵¹。

1926年10月には労働国防会議が各人民委員部に対し傘下の企業、組織に対し薪燃料確保の措置を採ることを勧告した。また最高国民経済会議との事前の合意なく燃料種類を変更することを禁じ、商業機関に対しては鉱物性燃料の計画予定量を超えた引渡しを禁じた⁵²。

こうしてネップ期には事後的、補完的な性格の強い数量調節政策が実施された。概して、商品が過剰な時には経済的手段により販売を促す政策を採り、不足している場合には重点的配分政策を行った。

¹ 先の国内商業人民委員部の労働国防会議への報告は意識的な需要繰り延べ政策を求めた。すぐには工業品需要を充足できぬ場合、それを住民に納得してもらう必要がある。それには広汎な社会的且つ政治的カンパニアを要する。これは勤労貯金局への預け入れや農業機械の予約注文に関するカンパニアと結びつけねばならない（*Ekonomicheskaja zhizn'*, 2 September 1925, №199）。

² *Ekonomicheskaja zhizn'*, 26 June 1926, №144; *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 26 June 1926, №143; *Finansovaja gazeta*, 26 June 1926, №144; *Torgovye izvestiia*, 26 June 1926, №69.

³ *Ekonomicheskaja zhizn'*, 11 February 1927, №34; 22 March 1927, №65; *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 11 February 1927, №34; *Izvestiia*, 11 February 1927, №34. 塩については *Ekonomicheskaja zhizn'*, 23 March 1927, №66, 農業機械販売については *Ekonomicheskaja zhizn'*, 23 March 1927, №66; *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 23 March 1927, №66; *Pravda*, 23 March 1927, №66.

⁴ *Izvestiia*, 23 March 1927, №67.

⁵ *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 3 November 1925, №252; *Ekonomicheskaja zhizn'*, 3 November 1925, №252.

⁶ *Ekonomicheskaja zhizn'*, 6 November 1925, №254; 7 November 1925, №255; *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 6 November 1925, №254; 7 November 1925, №255.

⁷ *Torgovo-promyshlennaja gazeta*, 10 February 1926, №33.

-
- ⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 February 1926, №36.
- ⁹ Torgovye izvestiia, 28 January 1926, №10.
1925/26 年度第 4 四半期の穀物調達地域への綿織物供給強化については Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №27, pp. 20- 21.
- ¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1928, №146.
- ¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 October 1928, №251.
- ¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 25 February 1925, №46.
- ¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 September 1925, №221 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1925, №221.
ニジニ-ノヴゴロド県国内商業委も織物について同様の規制を行った (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 October 1925, №236)。
繊維シンジケートと地方トルグの織物販売の総体契約によりニジニ-ノヴゴロド工業トルグは毎月 2.5 ワゴンの織物を受け取るはずであった。25 年 10 月, 県国内商業委はこの契約締結に反対した。『繊維シンジケートと地方商業ソヴェトとの間に締結された契約は中央の地方での織物配分に対する介入だ』, というのがその理由である。問題は中央の働きかけで解決され, 契約は締結された。だが, その後, 県国内商業委はトルグ, 銀行地方支部, シンジケート及び協同組合代表者の協議会を招集し, 『この契約の破棄に関する自発的合意』の問題を審議した。トルグからの『自発的合意』の意思表明は全くないにも拘わらず, 県国内商業委はトルグが受け取った織物の協同組合への引渡しを行うつもりでいる。地方商業ソヴェトはロシア共和国国内商業人民委員部に対し県国内商業委への指導を要請した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 December 1925, №284)。
- ¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 February 1926, №29 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1926, №29.
- ¹⁵ Pravda, 3 August 1927, №174.
多くの地域で地方国内商業委は皮革シンジケートに対し調達した原料の県外持ち出しを禁止した。地方工業の原料需要が充足されている場合でもある。例えば, カザフスタンのアクモリンスク県国内商業委がそうである (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 July 1926, №170)。
- ¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 October 1925, №245.
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1925, №245 ; 27 October 1925, №245 :
Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 October 1925, №246 : Pravda, 25 October 1925, №246.
- ¹⁸ Trud, 6 December 1925, №279.cf.Ekonomicheskaiia zhizn', 9 December 1925, №281.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 September 1925, №200.
- ²⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 September 1925, №216.
- ²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1926, №34.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1926, №45.
- ²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 February 1926, №44 ; 26 February 1926, №47.
- ²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 September 1925, №202.
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1926, №157.
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1927, №134.
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1928, №42.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 October 1928, №253.
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1926, №63 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, №68.
- ³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 March 1926, №69.
- ³¹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №32, st.217 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №15, p.21 ; №18, p.21 : Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1926, №79 ; 13 April 1926, №84.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn', 27 April 1926, №96.
- ³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 May 1926, №105. 26 年 5 月 8 日の最高国民経済会議幹部会・建設常設協議会における建材市場調節委・シリカ製品セクツィア代表報告より。
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 25 June 1926, №143.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 October 1926, №227 : Torgovye izvestiia, 2 October 1926, №109.

-
- ³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 October 1926, №234 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 October 1926, №233 : Pravda, 10 October 1926, №234 : Finansovaia gazeta, 10 October 1926, №234.
- ³⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1927, №16.
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1927, №21 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1927, №21.
- ³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1927, №34 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1927, №34 : Izvestiia, 11 February 1927, №34.
- ⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 March 1927, №65.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1928, №93 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1928, №93.
- ⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 17 June 1928, №139.
- ⁴³ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №60, st.546.
- ⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 October 1928, №236.
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1928, №258 : Trud, 4 November 1928, №258.
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1925, №201.
- ⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 January 1926, №19.
- ⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 December 1925, №295.
- ⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 January 1926, №20.
- 26 年 1 月 26 日, 最高国民経済会議は工業企業への燃料の供給計画遵守を指令した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1926, №21)。
- ⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 February 1926, №27 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1926, №27.
- 同じ頃, 国営工業中央管理局・鉱業管理部は燃料地区全権委員に直ちに各地域の企業の燃料在庫を明らかにし, 3 月の燃料支出を確定することを指示した (Ekonomicheskaiia zhizn', 6 February 1926, №30)。
- ⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1926, №32.
- 次いで燃料供給調節委はモスクワ石炭の 1925/26 年度生産計画を 50 百万ブードから 62 百万ブードに上げた (Izvestiia, 11 February 1926, №34)。
- ⁵² Pravda, 28 October 1926, №247.

第5章 商業計画

商業計画自体は比較的早くから経済政策の日程には上っていた。1925年2月4日には労働国防会議決定により商業計画委員会が国内商業人民委員部コレギアの下に設立された¹。

それに先立ち1924年5月に砂糖について搬送計画が作成された。これを嚆矢とする。1924年秋から綿織物について作成され、次いで他の多くの商品に広がった。不足工業品の搬送計画の審議と承認は国内商業人民委員部に付与された市場への商品大量の出荷や移送に対する調節の権限に基づいて行われた²。

1925年3月、調達地への多くの工業品の義務的搬送計画（3ヶ月計画）を作成した。国内商業人民委員部はある程度は中央アジアの綿花地域への工業品や穀物の搬送計画化の実践にアナロジーして計画を立てた³。

だが直ちに疑問が生ずる。一方で搬送計画が立てられ、他方で商業組織により総体契約を始めとする契約が締結されるとすれば両者はどのような関係にあるのか。もしいずれかが優先されるとすれば、両者の遂行は排除しあう。それとも搬送計画は契約を包含したものとして立てられるのか⁴。そうであれば契約締結後にしか計画は立てられず、事前的調整としての計画は意義を失う。もし計画部面と契約部面が明確に区分されるとすれば両立は可能であろう。だがどのように区分されるのか。

1925年3月に開催された国内商業人民委員部での共和国及び州国内商業委協議会（工業品市場調節協議会）においてA.L.シェインマン（国内商業人民委員）は彼らが直面する矛盾に満ちた状況を次のように表現する。

「国内商業人民委員部の活動は極めて困難で複雑である。それはその活動が2つの世界の境界にあるからである。1つはネップの世界つまり商業採算の世界であり、1つは計画の世界つまりソビエト体制である。これら2つの世界はソ連の全経済体制において絡み合っている。工業品市場において我々は些か商業的側面に入れ込み、最少摩擦抵抗路線、最大回転の方針に従って工業品を方々に押し込んだ。だが商業採算は常に我々の計画課題と調和させねばならない。

他方、我々の地方の働き手は往々、工業品配分の計画活動に入れ込んだ。いわゆる過剰計画化である。我々はまずもって住民数や消費原則に基づき計画を立てることを止めねばならない」。Ia.M.ゴリベルグ（国内商業人民委員部コレギアメンバー）報告も計画化の難しさを認める。

「商品量の調節なくして価格調節は不可能である。国内商業人民委員部の計画はあれこれのトラストの製品を100%カバーし、裁量的運用のために何も残さなかった。一部の地域では計画化は配分方式にすり替えられた。今後、計画化は主要な経済的、政治的に重要な地域に限定し、他は商工業組織の裁量的運用に委ねられるべきである。また調節対象の商品グループも限定し、それ以外の販売は微調整に留めるべきである」⁵。

協議会は調節が配分に変質することには反対し、消費者には商品選択上の自由を保障し、公然、非公然の抱き合わせはなくすことを決議して終わった⁶。

1925年11月上旬、最高国民経済会議・商業委でF.E.ジェルジンスキーは国内商業人民委員部を難詰する。

「我々の反対者がEkonomicheskaja zhizn'編集部に見出されて、我々が理論と実践において商業政策や国内取引の調節や計画化に反対していると非難している」。[そうではなくて計画化のやり方に問題がある]。「価格計画化面で我々は暗礁に乗り上げていると認めざるを得ない。小売り価格はこれまで何らの調節も受けていない。

搬送計画もただ何処そこへどれだけ搬送するかを指示するだけの計画化は計画を嘲笑するものだ。現在、モスクワで見られる投機も誤った計画化の反映である。

一部の者は語る（例えば、商工業連合ソヴェトの最近の総会で）。同志フーシュマン（シンジケートの働き手）には商業をさせよ。最高国民経済会議やジェルジンスキーには工業の管理に当

たらせよ。調節は別の調節機関に従事させよ、と」。

「だがわがオーケストラは全体のシンフォニーが得られるように演奏せねばならない。各パートが別々に演奏すれば、現在見られるような不協和音が生じるのだ。計画化や市場への適合はこの生きた適合過程や消費の発展が農工のスムイチカシステムの形で有機的なオルガニズムを作り出す時にのみ可能なのである。このスムイチカの先導者がシンジケートである。

我々は国家調節における国内商業人民委員部の役割を排除するものではない。国内商業人民委員部の手には指揮棒があるが、それを何らかの楽器に変えることはできない。我々が作成する計画は状況に応じて修正されうるものである。商業網を結びつけ調和させねばならない」⁷。

1924/25 年度下半期より搬送計画はゴスプランにおける事前の審議を経て、労働国防会議が承認することになった⁸。

1924/25 年度第 3 四半期工業品搬送計画は国内商業人民委員部により定められたが、工業からの反対も激しく事実上、実施されなかった⁹。

そこで国内商業人民委員部は労働国防会議に対し第 4 四半期の計画には拘束力を与えることを要請した。1924/25 年度第 4 四半期の労働国防会議承認の搬送計画は主要穀物調達地域への綿織物、皮革製品、金属製品の搬送量を定めていた¹⁰。

1925 年 9 月 9 日、労働国防会議は国内商業人民委員部に最高国民経済会議と合意の上、農村への工業品の義務的搬送計画を作成することを委任した¹¹。但し、1925/26 年度第 1 四半期の搬送計画作成に際し、充分な量のある商品（塩、灯油、マッチ）については工商業組織にとり義務的な販売計画は定めない¹²。

また搬送計画の弾力化のため労働国防会議の決定（1926 年 1 月 15 日）により第 2 四半期織物搬送計画承認の際、20%の予備fondを計上することになった¹³。

搬送計画とその遂行状況は表 V-5-1～3 のようである。

見られるように搬送計画は一見順調に遂行された。だが、商業組織は計画当局の思惑通りには行動しなかった。高い市況の下、商業中心地に近い地域では搬送計画を超過達成し、遠隔地への搬送は避けた。その結果、搬送計画の達成率は地域によって大きく異なった。それはまた調達計画遂行にも大きく影響した¹⁴。

1925/26 年度、連邦全体として搬送計画は一貫して大幅に超過して遂行された。工業や中央搬送組織は計画方式で配分されうる割当量の真の規模を隠そうとした。商品の余剰分を自己の裁量で配分するためである。

地域による超過遂行、未遂行の幅は大きい。綿織物は+42%から-20%、金属製品は+272%から-56%、皮革製品で+226%から-81%になる。ことにモスクワや中央地域がかなりの超過遂行である（商業人民委員部コレギアでの L.B.ザルキン報告）¹⁵。

この地域的に不均衡な配分はある程度は次期の供給計画によって調整された。「1925/26 年度第 1 四半期主要穀物調達地域への搬送に力を入れ、その分、他の地域には不均等に配分された。第 2 四半期初めよりシンジケートは第 1 四半期に搬入不足であった地域に優先的に供給する」¹⁶。

それだけではない。市場による事後調整もある。「労働国防会議承認の計画に従って各地域に搬送された多くの商品が大口の単位で他の地域に再販売されている」¹⁷。

搬送計画遂行後、種々の階梯を通して計画対象地域から商品が流出する。

1924/25 年度にはモスクワ - 工業地域に到着した織物貨物のうち到着地に留まったのは 38%に過ぎない。残りのうち 39%は当該地域内、61%は地域外へ再発送された。1925/26 年度上半期にはモスクワ - 工業地域を除き、織物 7,916 千ブードのうち 4,090 千ブードが再発送された（E.ヨッフエ）¹⁸。

表 V-5-1 搬送計画

時期	計画
----	----

1925/26 年度第 1 四半期	綿織物 4,140 ワゴン (繊維シンジケートの分)
第 2 四半期	綿織物 6,000 ワゴン(繊維シンジケートの分) うち基本計画 4,800 ワゴン, 予備 1,200 ワゴン
第 3 四半期	綿織物 4,754 ワゴン
第 4 四半期	綿織物 4,270 ワゴン
1926/27 年度第 1 四半期	綿織物 5,895 ワゴン。レザーブ 825 ワゴン。羊毛織物 47,700 キループリ, レザーブ 6,200 キループリ, 皮革製品及び履物 41 百万ループリ金属製品 17,084 キループリ, 相応の予備フォンドを計上
第 2 四半期	綿織物 6,160 ワゴン。うちレザーブは 497 ワゴン
第 3 四半期	綿織物搬送計画 6,717 ワゴン。うち予備 700 ワゴン
第 4 四半期	全体で 254,397 キループリ。綿織物は 6,238 ワゴン, 予備フォンドは 1,065 ワゴン
1927/28 年度第 1 四半期	綿織物は 7,644 ワゴン。
第 4 四半期	工業品の基本グループで 376,301.1 キループリ。綿織物の搬送計画 8,596 ワゴンと定めた。うち 1,900 ワゴンを予備フォンド

出所: Ekonomicheskaja zhizn', 21 January 1926, No.17; 12 February 1926, No.35; 21 February 1926, No.43; 5 October 1926, No.229; , 29 December 1926, No.300; 2 April 1927, No.74; 4 October 1927, No.226; 21 June 1928, No.142: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 21 January 1926, No.17; 12 February 1926, No.35; 15 August 1926, No.185; 5 October 1926, No.228; 29 December 1926, No.299; 9 July 1927, No.153; 4 October 1927, No.226: Torgovye izvestiia, 29 April 1926, No.47; 18 May 1926, No.53; 3 August 1926, No.85; 5 October 1926, No.109: Pravda, 5 October 1926, No.229.

表 V-5-2 搬送計画の遂行率 (%%)

	1925/26 年度				年間	1926/27 年度				年間
	I 期	II 期	III 期	IV 期		I 期	II 期	III 期	IV 期	
綿織物	94.1	105.8	117.2	118.3	108.2	116.2	109.1	104.6	104.7	108.6
羊毛織物	—	—	—	—	—	109.1	114.1	106.8	112.0	110.2
皮革製品と履物	123.0	145.0	113.0	148.7	120.8	102.6	108.3	134.3	113.8	113.2
金属製品	110.4	127.3	134.0	89.8	114.2	118.2	115.0	102.8	96.4	109.7

出所: Sovetskaia torgovlia, 1927, No.13, p.1; 1928, No.3, p.7.

表 V-5-3 調達計画と搬送計画の遂行率 (1926/27 年度第 1 四半期)

	調達計画遂行率%		搬送計画遂行率%			
	全農産物	うち穀物	綿織物	羊毛織物	皮革・履物	金属製品
ウクライナ	109.3	147.5	130.6	103.9	138.7	102.7
北カフカース	128.1	147.7	128.3	102.0	122.3	100.5
中央農業地帯	69.4	79.3	106.1	—	60.3	83.8
ヴォルガ-カマ	84.9	75.3	113.8	83.4	12.1	70.5
ザカフカース	86.4	92.9	98.1	84.1	63.8	147.5

出所: Sovetskaia torgovlia, 1927, No.15, p.11.

この事態への対応は商業人民委員部と最高国民経済会議では異なる。

1925 年 11 月下旬の国内商業人民委員部繊維部での協議会でナロフチャトフ (国内商業人民委員部代表) は繊維製品販売について地域毎だけでなく県毎の計画化を導入する必要がある、と述べる¹⁹。

1925/26 年度から搬送計画の性格は大きく変わった。尖鋭的な商品飢饉や市場の不健全な投機的雰囲気の下で国内商業人民委員部は搬送計画に調達促進のためだけでなく、不足商品を経済的且つ政治的重要性を持つ全地域に均等的に配分するという意義を持たせようとした。その場合、計画は住民数、彼らの購買力の平均係数、見込まれる調達規模、調達促進の必要の程度に基づいて作成されることになる。

当然ながら工業側は一般的な地域別工業品大量の配分の構想に否定的であった。搬送計画の課題は調達カンパニアの促進に限定さるべきである、と主張する²⁰。

1926年4月1日、最高国民経済会議・工業経済ソヴェト商業セクツィア会議でG.O.オフニヤンスキー報告は商業人民委員部の搬送計画を批判した。厳格な計画化は商業機構の官僚主義化を強める。より弾力的な経済的調節方式に代えるべきである。中央集中的計画化のためには製造高の10～15%の予備fondを持てば十分である。商業計画に必要な修正を加えうる。計画活動はシンジケート合同に委譲されるべきである。

カラティギン教授も述べる。搬送計画の目的は需要の充足ではなく、農民から最大限、農産物を引き出すことである。その場合、ある地域への供給が他の地域を犠牲にして行うこともありうる。商業組織の利益と行政的計画化とを調和させる道は予備的運用fondである。それにより基本目標計画に修正を加えうる²¹。

国民経済会議協議会〔国営工業協議会〕において最高国民経済会議商業部長A.L.ソコロフスキーは「不足商品の計画搬送はしばしば中央から各地域への商品の強制的配分に転化している」と断じる。総体契約も協同組合への計画供給を改善していない。流通ルートを引き延ばしただけである。シンジケート支部の解散は市場の組織化における社会主義工業の役割を減じた。シンジケートは商取引における計画原理導入の支柱たるべきである²²。

繊維シンジケートの見解では商業人民委員部は自己の搬送計画の基礎にシンジケートやツェントロソユースの商業計画をおくべきである。皮革シンジケートは搬送計画が総体契約による販売と調和しないのはシンジケートを通さず遂行されたからであると陳べる²³。

最高国民経済会議は運用レザーブについても個々の地域の需要のありうべき変化に備え業務組織の自由な処分権下に置かるべきである、と考える。レザーブの大きさは全商品fondの20%とする。カムヴォリ織物は搬送計画に含めるべきではない。また地域内の（県毎、郡毎のそれ）搬送計画化は許容できない。加えて計画の調整の遅れにクレームをつけた²⁴。

最高国民経済会議幹部会の要請に対するゴスプランの回答は次のようである。レザーブの処分権者に関する最終的決定は留保しつつ、とりあえず計画化商品のレザーブは商業人民委員部とシンジケートに等分に分ける。そうすれば全国的観点から重要な地域への供給強化によって国家の市場諸関係への計画的働きかけを保障すると共に商業組織に景況変化への臨機の対応の可能性を与える。レザーブとしては全ての計画化商品について20%を計上し、10%ずつ商業人民委員部と相応のシンジケートに引渡す。その分、地域毎に商業人民委員部の基本計画を比例的に減らす。文字通り足して2で割る解決である。

1926/27年度第1四半期から導入されたばかりの織物や皮革製品に関する県単位の搬送計画の破棄は支持し、地方調節機関による郡レベルの配分計画作成は断固退けた。カムヴォリ織物を搬送計画から外すことにも同意した。それが供給超過商品だからである²⁵。

商業人民委員部は最高国民経済会議の修正案に真正面から反対した。もしその案を受け入れれば事実上、不足商品の搬送計画そのものを否定することになる。商品レザーブの運用は連邦及び連邦共和国商業人民委員部の所轄とすべきである。経済組織に任せればその商業的利益を優先し、国民経済全体の利益と齟齬する恐れがある、と主張する。県単位の搬送計画にも固執した。それがなければ不足商品は各地域の商業センターだけに集中してしまう、と危惧する²⁶。

カムヴォリ織物の搬送計画化について商業人民委員部は少なくとも第2四半期は計画に含めることを求めた。まだ供給過多ではなく地域によっては不足するというのがその論拠である。第3四半期については需給関係次第で中止もありうるとペンディングにした²⁷。

結局、カムヴォリ織物の確定搬送計画は商業人民委員部と最高国民経済会議の合意に基づいて破棄され、目標値として残すことになった²⁸。

1927年3月、地域毎の搬送の計画的調節の妥当性に関する論議が再燃した。ゴスプラン幹部会は工業品搬送の義務的計画化に反対したが、ロシア共和国商業人民委員部は

経済評議会への報告においてその存続を主張した。

不十分性はあるとしても搬送計画は全国への商品の均等的配分の唯一の手段である。それがなければ最も発展した商業網を持ち、経済的に最も強力な地域に商品が集中し、弱い地域はより強力な地域の商業網を通して商品を受け取らざるを得なくなる。また再販売、価格上昇、私的商業の強化を助長するであろう、という²⁹。

労働国防会議は商業人民委員部に搬送計画システムの見直しを提案した³⁰。

商業人民委員部は搬送計画を擁護するが、トーン・ダウンする。

非常に不足している商品については確定的義務的計画が必要である。市況の軟化した製品についても搬送計画は残すべきだが、形態は変わる。

総体契約システムの発展により各地域への商品の供給と配分が最低限確保されている場合は計画化の必要性を排除する。総体契約でカバーされない商品部分は搬送計画を維持する。不足商品でなくなったものについては義務的搬送計画は廃止し、商業組織は商業人民委員部に目標供給計画を提出する³¹。

6月初めの商業人民委員部の労働国防会議への報告はより弾力的な工業品の地域別販売調節システムを提案する。地域の市場の状況に応じて変更し、また特別予備ファンドを計上する³²。

最高国民経済会議幹部会の労働国防会議への報告は連邦の全地域への国営工業の商品ファンド配分の義務的計画の継続に難色を示した。義務的搬送計画は国営商業や協同組合の卸組織を閉鎖的な配分機構に転化し、それらのイニシアチヴを失わせる。期間限定で特別の国民経済的利益のある一部地域にのみ適用されるべきである³³。

G.サポージュニコフは商業機構の欠陥を指摘した。「わが国では不足商品は計画方式で配分される。地域毎の搬送計画が詳細に作成され、予約申請システムが適用される。だが、これまで金属市場ではかなりの混乱がみられる。モスクワ商品取引所・登録ビューローの最近の会議で審議された欠陥取引の例がある。1 ワゴンのドネツの帯鉄がモストルグによりツェントロソユースに販売され、モスクワからケルチに積み出された。何故、ユーゾフカまたはマケエフカからモスクワまでの 1,050 ヴェルスタを運ばれ、次いでモスクワからケルチまで 1,558 ヴェルスタの道のりを通らねばならぬのか。何故、ドンバスから直接、ケルチまで(500 ヴェルスタ)発送されないのか。何故、ツェントロソユースは金属シンジケートから購入し、トランジットで工場から発送されないのか。帯鉄が連邦の多くの地域で激しく不足しているのに、それはすでに半年もモストルグの倉庫に滞留し流動資本の負担となっている。

現地市場で売れない、それどころかモストルグが澱粉糖蜜シンジケートに帯鉄の売り引き合いを出そうとしたときに同じシンジケートがその鉄の反対売り引き合いを出す。他方で、ツェントロソユースはケルチに接する地域にも、ドンバスの工場にも、その商業中心地にもそれに必要なサイズの帯鉄は無く、当分それを注文出来ないと確言する。こうした事情がモストルグの地域外取引の原因となった。

同じように 7 月、ウラルの円筒鉄がモストルグにより肉屠殺冷凍所に販売され、モスクワからオムスクに発送された。ウラルの都市からモスクワまで 1,650 ヴェルスタとモスクワからオムスクまで 2,550 ヴェルスタの距離を輸送される。直通なら 900 ヴェルスタであるのに。登録ビューローのその後の調査によるとモストルグの貨車単位の金属の純倉庫取引のうち 32.3% (約 50 万ルーブリ) は「モスクワ外の」様々な地域との取引である。モストルグの倉庫からチフリス、レニングラード、クルスク等々へ発送される」³⁴。

1928 年 3 月にも同様の論議が繰り返される。

労働国防会議での商業人民委員部の報告は不足商品の市場調節方法として 4 半期搬送計画は存続を求めた³⁵。

これに対し 4 月半ば、最高国民経済会議幹部会は反対論を労働国防会議へ提出した。

現行の搬送計画は商業機構の官僚主義的無責任性を強め、市場、消費者との結びつきを弱める。

義務的搬送計画は 4 半期単位で作成し、国民経済的に重要な地域への不足商品の配分に限定すべきである。搬送計画、総体契約や予約注文システムとの調整のため商業システムの業務計画に基づいて各地域の商品供給の規模を定め、それを特別商品リザーブで修正する³⁶。

1928 年 4 月、第 1 回全口商業部大会は「不足商品の搬送の計画化の形で商品大量の需要充足や搬送の合目的指定の確保のための配分方法は妥当であり」、供給が限界的な商品は諸組織の商業計画を市場の要求に合うように監視すべきことを認めた。供給超過商品については販売を確保し、販売活動におけるパラレリズムをなくし、国営及び協同組合組織の競争の不健全な発現を取り除くべきである。

ツェントロソユースは反対意見を出す。「搬送計画方式は基本的に非常に不足している商品に対してのみ維持さるべきである。商業システムに大きな独立性を与える方向に変えるべきである」。

こうした反対意見を受けて以下のことを確認する。「今後、個々の商品の配分の旧来の方式、ことに不足商品の搬送計画化は基本的に維持し、総体契約や予約注文システムの更なる普及を進める」。それに伴い個々の地域の比重の経済的指標を見直す³⁷。

1928 年 4 月の商工業連合ソヴェト会議での商業人民委員部のマシュコフ報告はやや譲歩する。総体契約が商業機構への供給上、大きな比重を占めるようになると搬送計画との衝突は不可避である。それを回避するためには予備fondを活用せねばならない。搬送計画は主要な工業品の不足の時に一時的な調節措置として適用すべきである。

モスクワ消費者協同組合ソユース代表コレツキーも搬送計画と並んで各経済機関の商業計画があり、搬送計画は少なくとも 20% の商品レザーブにより修正されうる場合にのみ現実的意義がある、と述べた。

多くの経営者は搬送計画に否定的であった。

ただ、商業人民委員部は有力な支持者を見出していた。労農監督人民委員部のヴェイスブロードは大きな欠陥があるにせよ搬送計画の役割は高められるべきと語った³⁸。

こうした論争を経て、長期商業契約と工業品搬送計画のありうべき齟齬はとりあえず次のような現実的解決を見出した。つまり、総体契約に基づいて行われる地域配分に修正を加えるため不足商品についての搬送計画は維持する仕組みである。

1928 年 10 月 1 日より新たに導入されるシステムでは不足商品の基本部分（75 - 80%）は商業人民委員部の指令に従い、総体契約に基づいて地域的に配分される。総体契約により配分されない予備部分はツェントロソユースのための 5%を除いて商業人民委員部に留保され穀物その他の農産物調達面の課題に応じて地域別に配分される³⁹。

義務的な 4 半期毎の搬送計画を廃止し、それらの代わりに不足工業品を連邦の各地域毎に配分する新しい方式を定める。新しい方式では市場向け商品fondの 80 - 85% は相応の商業システムのセンター（シンジケート、ツェントロソユース、農業ソユース、地方商業ソヴェト）が直接、総体契約及び自己の商業計画に基づいて地域毎に配分する。残り 15 - 20% は商業人民委員部の可処分リザーブとして目的原理（穀物、綿花、亜麻その他の調達の促進のため）に従い配分される。商業機関が作成する年次計画は承認のため商業人民委員部に提出される。年次計画の枠内の 4 半期計画については商業人民委員部の承認は要しない。但し、商業人民委員部による一般的指示及び地域間微調整はありうる⁴⁰。

こうした搬送計画とは別に商業計画作成の試みがある。

1926 年 3 月 27 日、労働国防会議は国営商業及び協同組合に対し財務 - 業務計画ないし活動の目標スキームを商業人民委員部ないし管轄下にある人民委員部に提出することを義務づけた。そのため商業人民委員部に対し最高国民経済会議や財務人民委員部と共同で商業計画の提出、審議及び承認の手続きや期限に関する訓令を作成し、ゴスプランに提出することを求めた⁴¹。

そこで工業部門別の商業計画の内容や作成のあり方を見ておこう。

まず金属工業。

最高国民経済会議幹部会が金属総管理局作成の 1925/26 年度鉄鋼配分計画を労働国防会議の承認のために提出した [表 V-5-4]。配分計画によると全体として需要は 82.6%しか充足されない。この先数年の鉄鋼市場の逼迫した状況からして金属販売の業務 - 計画原理の強化が必要となる。それは全連邦冶金シンジケートのような強力で広範な金属流通機構が存在する場合に可能となる⁴²。

配分計画作成のため当初、金属配分特別委が設置されたが、しばらくしてそれは国営金属工業企業コンヴェンツィアの任務となった。

1925/26 年度、申請された鉄需要は出荷量見込みを 43 百万プード上回る (31.7%)。筒形鉄はことに農民の農具修理のため需要が多い。線材の不足は地方での釘生産の発展による。そのため金属総管理局と最高国民経済会議幹部会は輸入問題を提起することになる⁴³。

表 V-5-4 配分計画による鉄類 5 品目についての主要消費者グループ別年間需要充足率 (%%)

消費者グループ	鑄鉄	筒形鉄	屋根用トタン	薄板	線材	鉄類全体中比重
運輸	98.4	90.2	93.4	91.9	100.0	20.1
金属総管理局管轄の金属加工企業	93.9	96.3	100.0	79.8	96.3	36.2
地方金属工業	78.9	69.3	81.2	70.4	65.0	8.6
クスターリ金属工業	61.2	34.7	72.5	24.3	26.4	
金属以外の連邦工業	54.2	58.2	69.7	62.7	69.3	15.3
公営事業と住宅建設	—	41.5	32.0	50.0	31.0	4.9
大衆市場	—	41.6	88.2	—	—	17.3
全体の充足率	90.1	62.7	72.0	80.7	80.3	
不足率	9.9	37.3	28.0	19.3	19.7	

出所: Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, №103.

1926/27 年度の鉄鋼供給計画は金属シンジケートコンヴェンツィアと冶金シンジケートが作成した。消費者からの申請は 553.1 百万ルーブリであったが、20%削減されて 460.3 百万ルーブリとされた。品不足のもと、需要充足の優先性原則は維持する。部門別需要充足度は運輸 98%、人民委員部 97.5%、金属総管理局管轄下の金属工業 87.5%、地方金属工業 67.7%、金属以外の連邦及び共和国工業 73.7%、クスターリ工業 43.5%、公営事業、住宅協同組合及び建設 53.6%、大衆市場 38.2%とする⁴⁴。

1927/28 年度販売計画は冶金シンジケート全権委員会議での報告によると 566 百万ルーブリ (前年度 400 百万ルーブリ) である。1928 年 1 月 1 日までにシンジケートは既に販売計画で実現を予定された商品の 86%を予約販売した⁴⁵。

農業機械供給計画にはかなり農民への政治的気配りが感じられる。やや詳しく見てみよう。

1924/25 年度計画実績は 88 百万ルーブリである。うち国内生産 40 百万ルーブリ、輸入 30 百万ルーブリ、残りは期末在庫である。

これに対し 1925/26 年度目標計画は 120 百万ルーブリである。国内生産と輸入は半々を見込む⁴⁶。

1925 年 5 月 6 日、連邦人民委員会議決定は農具の農民への特惠的販売を定めた。農業機械商業に従事する全ての国営組織及び協同組合に対し、農民に広範なクレジットを与えることを義務づけた。信用期限は 1~3 収穫期とする。より複雑な農業機械の農業コレクティブへの販売に

については4収穫期とする。小売価格は戦前定価に輸送費と12.5%の諸掛りを加えて定める⁴⁷。

その決定はしかし徹底しない。ルガンスキー管区での農業機械トラスト支部は農民の資産状態を顧みず、農業機械の販売の際に販売額の20%を要求した。残りは2収穫期後である。50ルーブリ未満の機械は現金払いである。またトラストは価格を前年より28%引上げた。

トラストは販売の際、農村ソヴェトからいわゆる『保証書』の提出を求めた。この保証書で農村ソヴェトは当該人物の支払い能力を保証するだけでなく、期限通りの貨幣の支払いも保証した。

そうした保証書の例をみてみよう。

「農村ソヴェトは本保証書により次のことを保証する。本保証書呈示者は資産状態においても支払い能力においても完全に良好である。50デシャチーナの土地をもち、また雌牛、雄牛その他の資産1,200ルーブリをもつ。借金はない。彼の支払いが遅れそうであれば農村ソヴェトが期限に支払うためあらゆる手段を採る所存です」。

しかし、誰もがこれだけの資産があるわけではない。[富農に限られる]そこでルガンスキー管区執行委員会総会は農業機械販売の際の信用期限を長期化し、20%の手付は廃止し（支払えない場合）、価格をぎりぎりまで引下げることと決定した。機械供給を集中するためトラストの倉庫は農業ソユースへ移譲する⁴⁸。

更に、国内商業人民委員部は農民の農業機械需要を繰り延べるためその予約を組織化することを決めた。

農業機械需要の65～70%は第2四半期、第3四半期に集中する。第1四半期の需要を喚起するため更なる特典を与える。信用期間は3～4収穫期から4～5収穫期に延長する。応募の際の現金払い込みを削減する。支払いの一部は1年猶予できる。応募の際の農業機械価格を通常の価格より1～2%引下げる。また農民の期限前償還も認める。その場合、農民債の異なった利率に応じて相応の割引率を適用する⁴⁹。

1925/26年度農業機械及びトラクター供給計画については Gosplan 農業セクツィアで関係官庁参加の下、最終調整した。国内生産計画は76百万ルーブリ、輸入は44百万ルーブリ、合わせて120百万ルーブリ（トラクター含め）とされた。

農民への機械供給上の貸付総額は40百万ルーブリである。うち短期貸付は13.5百万ルーブリ、長期貸付は26.5百万ルーブリである。必要なクレジットは中央農業銀行に集中される。住民への貸付は農業信用システムを通して行い、機械商業組織への貸付は農業信用組合を通してそれらの農民証書の呈示により行う。中貧農への販売については35ルーブリ以上の価格の機械に対しクレジットを与える。手付は30～50%、2収穫期の延べ払いとする。蒸気機関脱穀機については3収穫期とする。トラクター供給は国産品1,750台、輸入品15千台である。それらのコンビネーション価格を定める。トラクター供給上の必要なクレジットは15百万ルーブリである⁵⁰。

1926年3月の労働国防会議は春のシーズンに向けての農民への農業機械供給の新しい条件を定めた。

1925/26年度、農民への配分予定は106.5百万ルーブリ、うち国産品76百万ルーブリである。国産品販売の際の貸付交付予定は30.5百万ルーブリである。商業人民委員部はその貸付の新しいスカラーを作成した。これは承認のため上級機関に持ち込まれた。

買付けの場合の手付は購入価格の平均35%とする。貸付額は45ルーブリ以上とし、信用期間は幾分短縮する。3つの収穫期という一般原則は破棄し、1千ルーブリ以上の価格の複合的機械にのみ残す⁵¹。

1925/26年度の農業人民委員部の当初計画は135百万ルーブリであったが、120百万ルーブリに削減された。次いで輸入削減と関連して計画は106百万ルーブリに縮小された。輸入計画に基づく輸入許可の配分が遅れ、実現シーズンが終わってから輸入品が届く⁵²。

1926/27年度農業機械供給計画は農業人民委員部が1925年7月前半より作成を開始し、100回以上の会議を重ねながら、中々最終的合意には至らない。再び、価格変更の問題が蒸し返される。春播きカンパニアが終わり、収穫カンパニアが近付いているというのに機械搬送計画もそれらの実現の記録も、輸入計画も生産計画遂行の記録もなく、最終的に定められた価格もな

1926 年 10 月の労働国防会議における 1926/27 年度計画の審議は次のようである。商業人民委員部報告によれば 1926/27 年度の全ての供給源（生産，過年度繰越在庫，輸入）からの入荷見込みは 130 百万ルーブリである。他に協同組合及び私的工業が 2 百万ルーブリ，クスターリが 5 百万ルーブリを見込む。

商業人民委員部は現行価格は据え置く方針である。原価以下で出荷する機械製造工業は別の方法で赤字の補償を受ける。伐採料支払い上の特典，より低廉な原料や燃料の供給などがあるが，工業への補助金が最も適当であると考ええる。

現行方式では農民への信用は 45 ルーブリ以上の農業機械へ与信されるが，それでは貧農が排除される。信用リミットは 12 ルーブリに引下げられるべきである。政府法令により前年実施された予約販売は十分利用されなかった。本年度は複雑な機械，半ば複雑な機械及び細引きについて予約を実施すべきである。

ゴスプラン代表コガンは現行価格では一部工場にとって赤字であり，普及品でない機械は価格を上げる必要があると述べた。

それに対し A.P.スミルノフは価格引上げは不可能である，それは農民の間での農業機械普及を遅らす，と反論した。

メジュラウクは落とし所を探る。「本年度は原価は前年より低い。だが工業の状態の改善には結びつかない。富農の間で使われる複雑な機械については幾分，価格を引上げ，低廉品は少し価格を引下げる。これは階級的観点からみて正しい政策である」。

労働国防会議は商業人民委員部の目標値 130 百万ルーブリを承認した。農業機械製造計画は引上げる。融資，供給問題含めた具体的問題の審議は農業機械供給委に委任する。11 月 20 日までに労働国防会議に計画案を提出する。信用リミットは 12 ルーブリまで引下げる。予約問題は連邦共和国経済評議会の決定に委ねる。価格面ではより複雑な機械は引上げ，全体として機械トラストの赤字をカバーできるようにする⁵⁴。

12 月初めには商業人民委員部が農業機械への与信スカラーを承認した。最低信用額は 12 ルーブリに引下げると同時に複雑な脱穀機の手付は 25%から 30%に引上げ，穀物精選機は穀種精選機を除き手付 50%とし，残高の支払い猶予期間は 2 年から 1 年に短縮する。その他の機械の信用期限は 2 年に制限する⁵⁵。

こうして諸官庁が歩み寄って 1926/27 年度農業機械供給計画は決着した。

だが農業機械供給上の問題は多い。

何より工業の生産計画，供給組織の販売計画と農村の需要との不相応がある。調節面の誤りもある。商業人民委員部が 1925/26 年度第 2 四半期，信用販売額を 12 ルーブリから 45 ルーブリに引上げ，信用販売の際の手付の大きさを前年より 1.5 - 2 倍に上げた結果，実現計画は 15%未達成となった。農業協同組合がまだ農民の 25%しか統合していないのに非加盟農民への販売を停止した。富農の手に多くが渡ることを恐れたのだが，実際には富農への販売が多いわけではない。1925/26 年度，国営農業倉庫からの販売では貧農が 29.3%，中農が 51.3%，富農が 19%であった。

1926/27 年度上半期には信用スカラーの緩和や中央黒土地帯での貧農への信用の特別 фонд 設定により貧農や中農の入手比率が上昇した。協同組合強化も農業機械利用のためではなく，機械購入を目的としたものであった。生産面では低品質，非季節的製品，売れ行きの悪いものを大量に生産した。また商業網が不備で供給組織が多く，互いに競争した⁵⁶。

計画通りとはいかないのである。

燃料供給計画。

1925/26 年度の石油燃料の配分は 1925 年 9 月初めの最高国民経済会議・燃料計画部の会議で審議された。消費者の申請総量は 298.3 百万ブードであったが，国内消費のための供給可能量

は 250.5 百万プードに留まった。鉱業管理局・燃料部は申請を点検して実際の需要は 291.5 百万プードと定めた。不足分の重油 41 百万プードは他の燃料に代替する。そのうち 6.9 百万プードについては消費者と代替について合意した。残りは合意されないまま、燃料管理局は燃料部提出の燃料供給計画を一部修正のうえ承認した。石油シンジケートには石油燃料の販売を絶対に計画課題を超えて行わないよう（予約販売分も含め）指示する。北西州への鉱物性燃料の円滑な供給のため工業計画局はレニングラードに 10 百万プードの海外炭を輸入することを認めた⁵⁷。

燃料計画部は 1925/26 年度の燃料供給調節のため燃料供給計画に規定された消費者に対し国内の現有燃料資源に相応する燃料消費規律義務を課す。この問題について最高国民経済会議の決定に対するクレームはゴスプランに持ち込まれ、その決定は最終的効力を持つ。消費者は燃料計画機関との合意なしにある燃料種類から別のそれに変えることを禁止する⁵⁸。

1925 年 9 月 29 日、ゴスプラン幹部会は燃料計画部の方針を了承した。また商業機関は既に予約販売された分の引渡しも含め鉱物性燃料の販売は計画で規定された量を超えてはならない。燃料価格については現行の計画価格と商業価格の 2 重価格システムは廃止し、単一平均価格を定める。但し、国家財政に依存する主要消費者については基本価格からの一定の割引が認められる⁵⁹。

1926/27 年度の燃料供給計画によれば繊維工業への燃料の主要種類の支出は 2,327.2 千トとされる。繊維総管理局の申請は 2,300.7 千トだから問題はないように見える。だが事はそう簡単ではない。鉱業燃料総管理局は薪、ドネツ炭、石油燃料の不足は泥炭でカバーすることを想定している。だが泥炭でカバーさるべき 105 千ト（仮燃料単位）に対し繊維工業が利用できる泥炭は約 10 千トに過ぎない。繊維総管理局は鉱業燃料総管理局に対し不足分をいかなる燃料種類でカバーされるかを明示することを要請した⁶⁰。

また石油は戦略的商品であったから、供給計画は大きな意味をもっていた。

1927 年 1 月の石油工業ソヴェト拡大会議における Iu.K. マクシモヴィッチ（グローズヌイ石油トラスト議長代理）報告によれば「石油工業発展の総路線は積極的輸出政策」である。ゴスプランの V.A. ラリチェフも輸出拡大方針を支持した。国内燃料については石炭を重視する⁶¹。

こうして工業部門はそれぞれに商業計画化を模索した。とはいえこの時期に商業計画がどれだけの意義をもち実効性があったかについては当時の中堅指導者も懐疑的である。

A. ゴーリッチは計画による商品流通への疑問を呈する。スラヴァンスク労働者協同組合（ドネツ州）が織物をセルプホフの工場から購入する場合、織物はセルプホフからモスクワのトラストに発送され、帳簿毎に記入されてからトラストの主倉庫（リポゾヴォ在）に送られ、そこで荷卸されて各倉庫に運ばれ、5 日後に積み出されスラヴァンスクに貨車で輸送される。2 度の積み替えがあり、300 ヴェルスタの輸送を行い、大きな上乗せを加える。「我々は計画を守るために商業しているのか、より良く商業するために計画を立てるのか」と問う⁶²。

N. ヴィノグラツキーは語る。「我々は商品大量配分の 2 つの基本的計画的梃子をもつ。一つは総体計画であり、商品フォンドを都市と農村の間で配分する。一つは商業人民委員部承認の搬送計画であり、地域の商品配分を修正する。これまでは総体計画による配分の欠陥は市場により修正された。協同組合ソユースや協同組合下部と工業との直接的商業的結びつきによってである。だが総体契約の比重の増大や計画化の進展と共に配分上の誤りは市場では強く激しく感じられる。それ故、業務計画作成上の改善だけでなく、計画遂行上の市況条件に対応する修正の弾力性及び十分な運用レザーブをもつべきである」⁶³。

S. ツェリニケルによれば商業計画化の不十分性の底にはシンジケートと市場との結びつきの弱さがある。塩シンジケートは 20 人の代理人によって市場と結びつき、彼らの一部は（例えば、レニングラード州）2～3 人の機構で数県にサービスせねばならず、中央集中化された塩への協同組合の支給命令の動向に基づく以外に生産計画に対する自己の関係を確立することは出来ない。そのため 11 月に支給命令による振分けが急テンポで進展した時も、あるいは逆に 1 月のようにそのテンポが鈍化した時にも（季節的要因かそれとも別の要因かは不明）、シンジケート

では年単位の計画設定への対応が変わり、活動のための確固たる基盤を失う。

複雑な品目構成をもつ部門では事態はもっと悪い。例えば、プロダシリカートでは磁器生産の縮小や生産の観点から不合理な陶器の増産といった最重要問題がシンジケートが直接、点検したり、この分野「商業」で生じるプロセスを感知したりすることなしに事実上、協同組合センターの専門鑑定に基づいて決定される。

ツェリニケルは解決をシンジケートによる生産と商業活動の統合に解決を見出す。

「2つの定価システム（繊維シンジケートとプロダシリカートの計画で規定）、予約注文システム（冶金シンジケート、繊維シンジケート、プロダシリカートが移行）、トラスト倉庫のシンジケートへの移譲、原料供給の集中」は商業計画化に道を開く。シンジケートと工業との財務的相互関係も多く、シンジケートで商業的諸原則は計画原則に代わりつつある。皮革シンジケートは原料供給面では生産計画に応ずる決済システムに移行する。マッチシンジケートも製品に対する同じような計画支払いシステムを導入する。冶金シンジケートも銀行信用の集中化を予定している。事実上、シリカ工業や建設資材工業への貸付は可能な限りシンジケートを通して規制される。製油油脂シンジケートの計画はこれまでもそうであったように工業への完全融資を実施している。一部シンジケートは部分的であれ相互振替、非手形決済システムを確立した（より正しくは商業債務方式ではなく、トラストへの割引材料確保などのための手形振出しシステム）。「1927/28年度はソビエト工業のシンジケート化の全過程の転換の年になる」⁶⁴。

こうしてこの時期の商業計画は事前的な商品の社会的交換の総過程の設計図ではなく、重点的配分と組織的統合の手段となっていた。その限りで一定程度は商業組織の活動を規律しえたのかもしれない。

¹ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1925, №71, st.106.

² Sovetskaia torgovlia, 1927, №5, pp.4 - 6.

³ Sovetskaia torgovlia, 1927, №15, p.9. 搬送計画については Nikolin A., O vnutrennei torgovle.M. i L., 1928, pp.178 - 181.

⁴ L.リマーノフによれば商業計画は総体契約により定められる商業機関の販売活動をカバーすべきである (Sovetskaia torgovlia, 1927, №15, p.12)。

⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1925, №64; 21 March 1925, №65; 22 March 1925, №66; 24 March 1925, №67; 26 March 1925, №69; 28 March 1925, №71: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 March 1925, №66; 24 March 1925, №67; 26 March 1925, №69: Izvestiia, 24 March 1925, №67; 26 March 1925, №69; 28 March 1925, №71.

この協議会は 1924/25 年度第 3 四半期の工業品搬送計画作成を前に招集された

(Ekonomicheskaiia zhizn', 7 March 1925, №55)。地方代表の発言からすれば、実際には国内商業人民委員部の搬入計画は商業組織によって履行されなかった。

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1925, №72.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 November 1925, №255: Ekonomicheskaiia zhizn', 7 November 1925, №255.

⁸ Sovetskaia torgovlia, 1927, №5, pp.4 - 6.

⁹ Vnutrenniaia Torgovlia SSSR za X let, M., 1928, P.197 - 199: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 October 1926; 30 October 1926: Torgovye izvestiia, 26 January 1926.

¹⁰ Sovetskaia torgovlia, 1927, №15, pp.9 - 11.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 September 1925, №210: Ekonomicheskaiia zhizn', 15 September 1925, №210.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1925, №219. 商業人民委員部自身の見解である。

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 January 1926, №17.

¹⁴ Sovetskaia torgovlia, 1927, №15, pp.9 - 11.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1927, №90: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1927, №90.

-
- ¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 January 1926, №17 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 January 1926, №17.
- ¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926, №243.
- ¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 December 1926, №299.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1925, №269.
- ²⁰ Sovetskaia torgovlia, 1927, №15, pp.9 - 11. cf.Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1925, №269.
- ²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1926, №75 : Finansovaia gazeta, 2 April 1926, №75. cf.Finansovaia gazeta, 3 April 1926, №76.
- ²² Ekonomicheskaiia zhizn', 15 April 1926, №86 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 April 1926, №86 : Torgovye izvestiia, 15 April 1926, №41.
- ²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 December 1926, №298.
例えば、商業人民委員部の1926/27年度第1四半期の計画では中央農業地域には皮革製品の搬送量の約15%が送られるはずであったが、実際には25%以上が持ち込まれた。これは全体の搬送計画を考慮せず、総体契約により中央協同組合組織にシンジケートモスクワ支部を通して引渡される皮革製品の52%が、直接、協同組合組織自身により持ち込まれたからである、という。
- ²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1927, №11.
最高国民経済会議は商業人民委員部の県毎の搬送計画の確定に反対する。それは商業組織から弾力性、業務上の独立性、商業的イニシアチヴを損なう。個々の地域への配分はリジッドなそれではなく目標計画に留まるべきである。また予備フォンドの実現はあくまで搬送計画の微調整であって、商業組織の裁量的処分に委ねられるべきである (Ekonomicheskaiia zhizn', 24 September 1926, №220)。
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 January 1927, №17.
- ²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 January 1927, №20 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 January 1927, №20.
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1927, №21.
- ²⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 February 1927, №31.
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 March 1927, №65.
- ³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1927, №70.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1927, №70.
- ³² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1927, №124.
- ³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1927, №154 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1927, №154.
- ³⁴ Izvestiia, 14 October 1927, №236.
- ³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1928, №76.
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1928, №81 ; 18 April 1928, №90 : Ekonomicheskaiia zhizn', 18 April 1928, №90.
- ³⁷ Sovetskaia torgovlia, 1928, №20, pp.10 - 11. 大会の上記内容の決議部分は ibid.,pp.17 - 9. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 April 1928, №98 ; 28 April 1928, №99.
- ³⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 April 1928, №99.
- ³⁹ Izvestiia, 24 August 1928, №196.
- ⁴⁰ Sovetskaia torgovlia, 1928, №38, pp.1 - 2.
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 March 1926, №70.
- ⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 1 April 1926, №74.
- ⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 May 1926, №103.
- ⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 August 1926, №186 : Ekonomicheskaiia zhizn', 17 August 1926, №187 ; 19 August 1926, №189 : Pravda, 19 August 1926, №189.
- ⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 March 1928, №60.
- ⁴⁶ Finansovaia gazeta, 23 September 1925, №216. cf.Ekonomicheskaiia zhizn', 23 September 1925, №217 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 September 1925, №220.
1925/26年度の農業機械の農民への供給条件については Torgovye izvestiia, 22 September 1925, №66.

⁴⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1925, №107.

⁴⁸ Pravda, 15 May 1925, №109.

⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 September 1925, №215.

国内商業人民委員部の下の協議会では農業銀行システムを通ずる農業機械注文の組織化が求められた。予約に際しては農民に次の特典が与えられる。現行価格から3%割引く。もし期限に農民に届けられない場合には農業銀行のいずれかの施設で払い込んだ手付に10%をプラスして返済される。予約は農業信用組合、国営農業倉庫、農業人民委員部の下部機関、農業機械シンジケート支部その他で受け付けられる (Ekonomicheskaiia zhizn', 26 September 1925, №220 : Pravda, 26 September 1925, №220)。

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1926, №7.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 March 1926, №66.

⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1926, №140.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1926, №140.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 October 1926, №250 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249 : Finansovaia gazeta, 29 October 1926, №250.

⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 December 1926, №283 : Izvestiia, 7 December 1926, №283.

26年12月3日の労働国防会議決定によると1926/27年度、トラクターは国営、協同組合組織及び農業コレクチーフにのみ販売する。ソホーズやコレクチーフに販売する場合、手付は25%、支払い猶予期間は2収穫期とする。但し、弱体のコレクチーフの場合はそれぞれ5%以上、3収穫期とする (Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1926, №77, st.633)。

⁵⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 September 1927, №221.

⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 September 1925, №214.

⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1925, №221.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 1 October 1925, №224 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1925, №224 : Finansovaia gazeta, 8 October 1925, №229.

⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 November 1926, №264.

⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1927, №15 ; 20 January 1927, №16.

同上燃料政策(泥炭と石炭の比重を増やす)については Ekonomicheskaiia zhizn', 12 August 1927, №182 社説。

⁶² Pravda, 30 March 1927, №71.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1927, №279.

⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 February 1928, №28.

小括

ソ連邦ネップ期後半には特殊な市場経済的環境の下において商業計画化が進展し、一方での商品流通もしくは配分の計画化原理と他方での各経済組織の独立採算制に基づく契約原理が重なり合って存在することになる。それと共にネップ期商業はある種のジレンマを抱え込む¹。この時期の計画が実際にはさしたる実効性を伴わなかったとしても²、ある程度は義務的指標とはなっていたからそれを全く無視して商業契約を締結することは出来なかったし、逆に採算を度外視して契約を結ぶことも出来なかった。

商業計画は言うなれば公法的性格を持ち、然るべき公的機関の決定によって定められ、商業契約は私法的原理に基づいている³。従って前者は一定の優先性をもち、細部はともかく少なくとも集計量において大きく計画から逸脱することは許されない。だからといって経営の赤字をもたらすような取引を行なえば国営企業の経営者は国家資産管理のエージェントとしてこれまた経営責任を問われる。それ故、各経済組織は商業計画を予め知ることなしに契約を締結できず、他方、商業計画はすべての経済組織の取引状況や売買可能性を把握することなしに作成され得ない。

生産計画に関しては生産可能性フロンティア、産業連関的整合性、社会的厚生関数または国民経済的課題の優先順位が与えられれば一応の数学的解のメニューは得られる。けれども商業計画の場合には不測要因はより多く、しかも垂直的交渉に経済主体間の水平的交渉が加わる。従って計画と現実との乖離や不確定性は一層大きい。

それと係わるいま一つの問題は次のようである。一方で生産者がトラストやシンジケートに統合され、他方で消費者が消費者協同組合に統合されていくと共に両者の取引関係は一種の双方独占となる。むろん国営企業間の生産財取引についても同様である。双方独占の場合、一般的には一定の許容範囲内で、両者の交渉力によって規定されるから交渉結果は無限定ではないにせよ、収斂すべき均衡値をもたない。ここでは利益合成ではなく、利益相反の世界が現出する。交渉ゲームは長たらしくも刺々しい。いわば『鎌と石がぶつかる』のである。両者の対抗関係を前提すれば一方の全面降伏を除き、妥協か、第3者裁定以外に解決の道はない。経済合理性によるよりは「政治」的決着となる。

如何に「商業組織の利益と行政的計画化とを調和」⁴させるかという問題は当時の経営者達によって次のように意識されていた。

「シンジケートやトラストから生きた魂を抜き去り、計画機関の手に移すことによって計画は作り出されない」（石油シンジケート議長 G.M.ロモフ）⁵。

調節機関は自らの計画に従ってシンジケートの業務計画を修正するが、「その場合、商業網の最低限の仕事量維持の必要性すら考慮しない」⁶。協同組合は搬送計画承認の遅れを理由として総体契約による織物受取り義務を履行しなかった（繊維シンジケート）⁷。

商業計画承認後、多くの大口の買手は予約販売分を充足されず、追加買付をせねばならなかった（金属シンジケート）⁸。

1926/27年度第1四半期期の搬送計画はシンジケートの総体契約による販売と調和しなかった（皮革シンジケート）。「搬送計画の基礎にはシンジケートやツェントロソユースの商業計画を置くべきである」（繊維シンジケート）⁹。

それ故、工業側は商業計画の弾力化を求め、義務的計画よりも目標計画を支持したのである¹⁰。

他方、調節機関も4半期計画実施の際に「計画と調整されない予約販売の事実直面した」¹¹。商業人民委員部は殊に穀物調達や原料調達の確保と関連して計画の義務化を主張した¹²。

双方の見解を織り交ぜて労働国防会議承認の1926/27年度第1四半期期の工業品搬送計画は対象となる工業品数を絞り、かなりの予備フォンドを計上して弾力性を確保しようとした。

それと共に当時の契約規律は極めて低かった。既にみたように「非常に多くの納入者は契約を

無視できるただの紙切れとみなす傾向がある」¹³。労農監督人民委員部調査によると契約には往々、キチンと定められた契約期限がなく、期限遵守の保証もない。延滞利子や違約金は實際上、めったに適用されない¹⁴。しかも契約条件は締結後も比較的容易に変更され得た¹⁵。

ネップ期商業の抱えていた計画性と契約性のジレンマはこうして計画や契約自体の融通性、契約拘束性の低さ、中途の契約条件変更、追加協定（契約）によって一応の現実的解決を見出した。それは商業計画の貫徹というよりは実際の生産への結果的適合、事後的調整という形をとった。

だがその後、慢性的な商品不足状況の人為的創出と量的拡張志向の指令経済システムの成立がジレンマをいわば暴力的に霧散させることになる。

¹ ジレンマを感じない者もいる。例えば、G.サポジュニコフは「総体契約は計画化商業については搬送計画に基づいてそれらを考慮して作成される」と述べる(Torgovyie izvestiia, 24 December 1925)。

² 「今の所、我々には計画はない。ただそのための闘いがある」(G.クルーミン)。(Economicheskaiia zhizn', 8 February 1925)

³ 当時のある法律家(N.Ia.)は契約と計画納入について次のように述べる。「計画で割り当てられた納入契約は労働国防会議や最高国民経済会議の計画納入に関する決定で指示されたそれとは異なる条件で締結され」えない。「計画は立法的手続きで承認されたものであり、公法的原理に基づく。それと相容れないあらゆる個別的協定(私法的原理)は計画に包含される」。「またなんらかの工業の供給計画が計画作成前に締結された国営企業間の個別的契約に基づいているならば、国営企業双方の協定により破棄することも変更することも出来ない。供給計画が作成されたのと同じ手続きによってのみ変更され得る」(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 October 1925)。この見解が法律上妥当であるかはともかく、このジレンマの一つの「解決」を示してはいる。

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1926.

⁵ Economicheskaiia zhizn', 10 November 1925.

⁶ Economicheskaiia zhizn', 21 December 1926.

⁷ Economicheskaiia zhizn', 13 January 1927; 14 January 1927: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1927.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1926.

⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 December 1926.

¹⁰ 例えば, Economicheskaiia zhizn', 10 November 1925; 11 November 1925; 1 July 1926; 24 September 1926: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 January 1926; 11 August 1926, etc.

¹¹ Economicheskaiia zhizn', 13 February 1926.

¹² Economicheskaiia zhizn', 21 March 1925; 28 March 1925; 24 September 1926: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1925; 30 October 1926, etc.

¹³ Torgovyie izvestiia, 13 February 1926.

¹⁴ Economicheskaiia zhizn', 29 June 1927: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 June 1927.

¹⁵ Economicheskaiia zhizn', 29 April 1927.

第6編 工業金融

第1章 金融制度

序

ネップ期には商業信用制度も銀行制度も復興し、機構的再編を経て経済発展の重要な槓桿となっていた。だが市場的諸関係と企業の一定の自律性を許容しながらも、資産の公有制と生産者主権を前提し、従って収益性が企業活動の主たるエレメントではなく、企業の資産、資金の処分権、使用权が制約され、且つまた貨幣資産の保有動機が乏しいネップ期経済体制において信用または金融制度はいかなる意義をもち、どのような機能を果たしていたのか。

形態的には戦前ロシアの制度を基本的に継承していたとはいえ、その内容、機能は自ずから変容していた。何よりも債権・債務関係の基盤は脆弱である。生産の物財数量的目標が優先的課題であるとすれば、債務履行は何によって保証されるのか。債務履行は劣後の義務となり、手形債務であれば手形の書換えや期限延長が常態化する惧れがある。また処分権をもたぬ資産を担保とすることは出来ず、担保とされる商品は仮に差し押さえたととしてもその処分は様々な制約を伴う¹。経営の黒字は必ずしも投資促進要因とはならず、赤字も必ずしも投資の抑制要因とならない。収益性は投資の尺度とはならず、従ってまた借入の規定的要因とはなりえない。貨幣資産の保有動機が乏しいとすれば貯蓄は過少となり、貯蓄＝投資バランスを壊す。それでも投資拡大を強行すればインフレーション圧力を体質化する。

無論、情報や資源配分の完全な集中化が不可能な以上はソビエト体制においても広範なネットワークをもつ信用機構を通ずる社会的資金の効率的配分や個別企業には知り得ぬ情報の提供による資金の合理的利用の促進は依然、重要課題となりうる。

ではネップ期の特殊な信用制度を前提してどのように社会的資金は利用され、その配分が調節されたのか。

ネップ期には一応は信用計画も立てられ、少なくとも建前上は銀行貸付もそれに準拠して行わねばならない。だが、実際には信用計画はほとんど実行されず、計画としての意義を失っていた。国営企業は計画にはさほど拘束されずにかかなり自律的に投資活動を行った。それは何故、可能であったのか。そうせざるを得ない面も大きいとはいえ、資金利用上の比較的厳しい制約の下で企業はどのように遣り繰りしていたのであろうか。

ハードな予算制約の条件だけで効率的な資源配分を実現できるわけでもない²。経済主体が予算制約をどのように受け止め、それにいかに反応するかという問題も考えねばならない。それらの相互作用において現実の経済過程は進行するからである。予算制約がハードであっても企業側が屈折的行動（裏抜け行動、出し抜き行動）をとれば、金融手段は有効とはなりえない。

実際、ネップ期にはかなり慎重な信用政策や価格引下げ政策が実施されたため予算制約は比較的ハードであったにも拘らず、過剰投資が行われ、且つその反動としての投資活動の委縮、消極化がみられた。

逆にソフトな予算制約であっても企業がリスク回避、安定志向の受動的な行動をとるとすれば、投資活動は活発化しない。そうした傾向もネップ期の現状では現出したのである³。だから予算制約と同時に屈折的または受動的な行動が不利益となるような制度的仕組みをビルトインしなければ所期の効果は生じえない。

更に工業への長期融資の問題がある。言うまでもなく急速な工業化のためには固定資本投資のための資金供給が要請される。ネップ期の絶対的資本不足の状況でその資金源をどこに求めるか、またその形態を無償融資とするか銀行貸付とすべきか。これもまた重大論争点であった。

いま1つ大きな論争となったのはマクロ的金融政策の問題である。すなわちネップ期の経済体制の下で信用計画または目標設定（包括的指令、または統制数字）によって資金を有効に配

分するか、それとも通貨安定を経済全体の均衡のメルクマールと看做し、物価上昇率が一定率を超えれば金融を引き締め、下限より下がれば金融を緩和するといったルールを設定して経済運営に当たるか、という問題が論議された。言い換えれば賢明なる政策によって望ましい資金配分が可能か、それとも国家の資金配分への直接的介入は避け、確固たるルールを定め、賢者ならずともそれを遵守することによって結果として社会的資金の効率的配分を実現しうるか、という議論である⁴。

この議論はゴスバンクが信用機関全体の『銀行の銀行』に留まるか、それとも単一銀行制度か、という論争に繋がり、また銀行業務の観点からすれば、手形割引重視か、目的貸付重視か、という問題に繋がる。

これら議論はしかし、いずれも一面的である。現実的裏付けなしに信用計画を押し出せば流され、固定ルールに固執すれば、無理、軋轢を生む。この論争は官庁間あるいは社会集団間対立を背景として進行した。ネップ期においてはそうした対立があっても、様々な妥協の形をとって現実的解決を見出してきた。それ故、金融政策においても調整や補完が最重要エレメントとなっていたのである。

だが、それも長くは続かなかった。

¹ Livshits,F.D. (1925)などを参照。

² ハードな予算制約についてはコルナイ,J (1983),V章参照。コルナイ自身もその点は認めている。

³ 木村雅則 (2008)。

⁴ これはいわゆるケインズ vs ブキャナン論争と通底する議論にも思える。ブキャナンらのケインズ批判についてはブキャナン,J.M ほか (1979)。

1. 商業信用

まずは商業信用から始めよう。商業信用は言うまでもなく、買手にとっては購買力の先取りであり、売り手にとっては商品販売を確保するという意義をもつ。それにより商品流通を拡大、円滑化することが出来る。一見意外にも思えるが、ネップ期には商業信用がかなり広範に利用されていた。通常の手形信用のほかにオープン・アカウントによる信用形態も普及していた。企業は比較的自由に、商業上の与信、受信を行っていたのである。それが現実的商品取引関係に対し不釣り合いに拡張され、資金繰りが苦しくなると銀行信用に頼った。

だがネップ期末には商業信用は本来の意義を失っていく。これはネップ期の企業が一応は享受していた経営上の『自律性』の形骸化を象徴していた。

その後、1930年代に入って財務統制が強化されるとはいえ、事実上の企業間信用は根強く生き残っていた¹。ただその意義はネップ期と同じではない。

正確な手形流通量のデータはないが、ゴスバンクの概算によればゴスバンクの手を経た手形枚数は1925/26年度に380万枚、1926/27年度に320万枚、1927/28年度に460万枚である。経済機関の手元保有や郵送中で銀行を通さず支払われたものを10%とすれば、手形総数は1927/28年度には凡そ5百万枚となる²。

1920年代半の国営工業や商業組織の手形振出額や受取手形額の推定値は表VI-1-1のようである。

表VI-1-1 手形流通(1925年10月1日)

	手形		受取超過	銀行保有手形	自己保有手形	ネットの受信
	受取	振出				
国営工業全体	555.5	343.3	212.2	402.4	153.1	190.2
シンジケート(12)	321.8	232.6	89.2	207.3	114.5	118.1
協同組合	322.1	576.6	▲ 254.5	219.1	102.7	473.9
トルグ	130.5	231.8	▲ 100.3	108.8	22.7	209.1
計	1329.9	1384.3	—	937.6	393.0	991.3

(百万ルーブリ)

注記:協同組合や国営商業については外挿法による推計値。また私的セクターの手形は含まない。そのため受取手形と振出手形の合計値は一致しない。

出典:Vestnik finansov, 1926, №9, p. 34; Finansovaia gazeta, 7 October 1926, №231.

1925年10月1日現在、国営工業(シンジケート除く)は343百万ルーブリの手形を振り出し、555百万ルーブリの手形を受け取った。これに対し商業組織(12シンジケート及びトルグ)や協同組合は808百万ルーブリの手形を振り出し、454百万ルーブリの手形を受け取った³。但し、国営工業の受取手形の数字は国営工業の保有手形額に銀行の手形保有額(割引かれたり、担保となっている手形)を加えた数字であるから、不渡り手形を別としても裏書譲渡、現金取り立て分を加えればこれより多い。いずれにせよ国営工業は手形信用面で200百万ルーブリほどの与信超過となる。全連邦トラストに限れば1925年10月1日、約170百万ルーブリの手形を振り出し、約280百万ルーブリの手形を受け取った。1926年10月1日、それぞれ260百万ルーブリ、400百万ルーブリ、1927年10月1日には300百万ルーブリ、350百万ルーブリほどとなった。受取手形のうち裏書譲渡は10%に満たない。50~60%が銀行で割引かれるか、特別当座勘定の担保となった。1926/27年度にはその比率は70%近くに跳ね上がる。資本投資拡大に伴い財務状態が逼迫したのである。

手形信用以外にオープン・アカウントによる受信・与信がある。購買者の債権者勘定(流動債務)とは主に工業への注文に際しての前渡しや手付であり、納入者のそれは工業の信用による買付けを示す。これは工業の流動資産の余裕度を高める。他方、購買者の債務者勘定(流動債権)は工業からの与信であり、納入者のそれは工業が買付けに際して支払う前渡しや手付を示す。

1925年10月1日の全連邦トラスト(62トラスト)のデータでは振出手形、約170百万ルー

ブリ，受取手形約 280 百万ルーブリであるのに対し，オープン・アカウントでの受信は約 190 百万ルーブリ，与信は約 380 百万ルーブリである。その差額は手形割引など銀行信用によってカバーされた。資本投資の拡大する 1925/26 年度末には（74 トラスト）手形とオープン・アカウントを合わせた工業の受信は約 550 百万ルーブリ，与信は約 780 百万ルーブリ，1926/27 年度末には受信は約 700 百万ルーブリ，与信は約 800 百万ルーブリである。銀行信用はその差額を補って余りある [表VI-1-2]。流動資金のかなりは資本投資に回った。

表VI-1-2 全連邦トラストの流動債権・債務関係

		1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1927/10/1	1928/10/1
流動債務		68トラスト	62トラスト	74トラスト		最高国民経済会議管轄 トラスト	
債権者勘定	労働者，職員	24.9	33.8	50.7	67.1	999.3	1169.0
	納入者及び請負人	43.1	74.6	110.3	162.4		
	購入者	49.0	113.7	183.5	239.2		
	その他	86.5	89.7	111.1	151.6		
	シンジケートとの決済	15.3					
	税債務	47.6	51.5	183.6	124.3		
手形・債務証書	振出手形	128.2	180.7	260.9	299.7	367.3	459.3
	裏書手形		18.5	36.6	24.1	26.8	19.3
銀行債務	貸付	62.3	84.9	262.6	148.2	60.8	16.1
	特別当座勘定	56.5	96.9	74.7		148.8	189.5
	手形割引	53.7	130.2	206.9	158.5	248.9	174.8
銀行債務小計		172.5	312.0	544.2	306.7	458.5	380.4
流動債権							
債務者勘定	労働者，職員	4.8	5.3	3.9	4.6	760.2	931.9
	納入者及び請負人	38.2	145.5	209.8	171.1		
	購入者	112.5	237.6	269.0	338.2		
	その他	53.2	71.7	112.0	127.0		
	シンジケートとの決済	136.9					
	不良債権	8.9	14.7	24.4	25.8		
受取手形，証書	保有手形	58.0	92.7	97.5	59.0	524.2	554.5
	割引手形	55.3	130.1	206.9	158.5		
	特別当座勘定担保手形	41.8	26.0	25.8	95.9		
	現金取立て手形	12.8	15.2	31.6	15.8		
	裏書譲渡		18.5	36.6	24.1		
	不渡り手形	4.9	6.6	5.5	2.5		
	証書	—	4.6	6.5	5.9		

(百万ルーブリ)

注記：シンジケートとの決済は 24 年以降は納入者及び購入者の項目に含まれる。また補助金は除く。

出典：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1926, №4, p. 105; 1927, №6, p. 231; 1928, №5, p. 195: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. I, pp. 76 - 7.

工業部門別にみてみよう [表VI-1-3～4]。

金属トラストでは 1924/25 年度末，商業信用上の与信は受信を 20 百万ルーブリほど上回っており，これは約 60 百万ルーブリの銀行信用によりカバーされた。1925/26 年度には逆に商業信用上の受信は与信を 30 百万ルーブリ近く上回っただけでなく，銀行信用も大幅に増加した。1926/27 年度には更に商業信用上の受信は与信を 100 百万ルーブリも上回った。

電機トラストも 1924/25 年度には商業信用上の受信はわずかに与信を下回っていたが，以後受信は与信を 20～38%ほど上回った。同時に銀行信用も増えた。

燃料トラストは概して商業信用上の受信は少ない。与信は大幅に受信を上回り，差額はほぼ銀行信用によりカバーされた。これは石油工業の収益性が高く，資金的に余裕があったためである。

化学トラストも似たような財務状況であったが、1926/27 年度には受信が増え、与信との差額は縮まった。

繊維トラストは一貫して商業信用上、与信が受信を大幅に上回った。1920 年代前半は超過額が 100 百万ルーブリを超えた。特に 1925/26 年度末は 200 百万ルーブリになる。これに対し銀行信用は比較的 low 水準に留まったから (40~50 百万ルーブリ)、超過分をカバー仕切れない。これは繊維トラストが収益性が高く、且つ投資拡張志向ではなかったからである。

食品トラストも商業信用上、与信が受信を大幅に上回った。やはり銀行信用は少なくその超過分をカバーするには足りなかった。その代わり税債務が巨額に上った。

表 VI-1-3 主要工業部門の財務状況

	シンジケート加盟繊維工業						シンジケート加盟化学工業						金属工業					
	月支出額	月初現金準備	数) 水準(日)	月初銀行債務 水準	月手形振出額	月初手形振出残高	月支出額	月初現金準備	月初銀行債務	月手形振出額	月初手形振出残高	月支出額	月初現金準備	月初銀行債務	月手形振出額	月初手形振出残高		
1926 年 10 月	133.4	64.0	11.5	59.4	40.2	97.4	15.9	3.0	23.8	4.9	18.6	95.4	17.4	144.6	35.2	106.3		
1927 年 1 月	136.7	63.7	11.2	54.7	8.2	101.1	17.1	1.3	24.9	5.8	17.1	98.2	17.8	133.6	35.9	129.6		
4月	151.6	63.7	10.1	52.9	16.2	80.8	19.4	2.1	22.6	6.1	21.6	114.3	25.4	124.4	43.6	142.0		
7月	157.4	63.4	9.7	61.3	21.8	68.4	17.9	1.5	23.8	7.8	22.2	121.3	21.2	129.8	40.4	154.0		
10月	245.5	47.6	7.9	68.4	23.7	58.8	19.8	1.1	30.5	6.9	25.0	147.4	15.0	183.2	50.4	174.4		
11月	155.2	56.9	8.8	73.4	37.2	58.2	20.0	1.6	29.5	7.1	25.5	138.0	14.5	181.3	44.8	179.5		
12月	182.5	48.5	6.4	76.7	27.1	71.3	21.4	1.7	29.1	8.6	25.7	145.3	16.7	189.0	42.1	176.7		
1928 年 1 月	165.9	36.8	6.3	89.7	16.1	76.9	17.3	1.6	28.6	5.2	27.6	134.8	13.1	201.3	42.6	175.3		
2月	162.9	37.7	5.7	90.7	23.2	71.5	17.6	1.3	27.2	7.0	25.8	141.7	15.3	193.0	43.0	175.5		
3月	185.8	32.2	4.2	86.7	28.5	68.6	24.3	1.9	27.0	8.4	25.9	149.3	16.8	185.1	43.4	173.7		
4月	167.5	32.5	4.6	91.7	26.3	73.1	19.9	1.4	27.1	6.7	26.6	153.4	17.4	182.3	41.0	171.6		
5 月		26.5		97.8		78.2							18.1	175.2				

(百万ルーブリ)

出所: Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1928, №13, pp. 616 - 7.

表 VI-1-4a 金属トラストの債権・債務関係

		1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
流動債務		17トラスト	14トラスト	16トラスト	25トラスト	26トラスト
債権者勘定	労働者, 職員	9.5	6.1	10.1	18.8	27.6
	納入者及び請負人	21.1	12.4	14.4	28.1	42
	購入者	15.1	21.5	37.9	107.6	118.7
	その他	30.9	25.3	20.1	39.4	39.6
	シンジケートとの決済	3.2	2.1	—		
税債務			5	4.8	23.4	20.4
手形・債務証券	振出手形	30	17.2	36.8	84.6	116.9
	裏書手形	—	—	—	4.9	7.5
銀行債務	貸付		16.2	18.7	135.1	79.3
	特別当座勘定		4.6	6.6	8.3	31.7
	手形割引		26.2	37.9	91.5	51.2
流動債権						
債務者勘定	労働者, 職員	1.1	1.1	1.7	1.3	1.3
	納入者及び請負人	7.5	12.5	14.6	30.2	45.5
	購入者	37.6	31.4	48.5	61	48.8
	その他	52.7	24.6	11.6	22.3	34.3
	シンジケートとの決済	3.9	3.8	—		
不良債権			2.2	3.1	4.9	13
受取手形, 証券	保有手形	20.2	5.1	6.9	10.4	8.7
	割引手形		26.2	37.9	91.5	51.2
	特別当座勘定担保手形		1.8	1.8	3	27.4
	現金取立て手形		1	0.44	1.3	1
	不渡り手形		1	0.9	0.9	0.3
	裏書譲渡		—		4.9	7.5
	証券			0.8		1.1

(百万ルーブリ)

表Ⅵ－１－４b 電機トラストの債権・債務関係

		1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
流動債務		4トラスト				3トラスト
債権者勘定	労働者、職員	0.9	1	1.5	2.1	2.5
	納入者及び請負人	3.6	5.2	5.5	5.8	8.1
	購入者	10.6	13.6	17.1	32.9	50.8
	その他	5.3	8.9	6.7	4.4	6
	シンジケートとの決済	—	—	—		
	税債務		0.4	1.1	1.9	7.5
手形・債務証書	振出手形	10.8	10.7	9.1	12.2	13.3
	裏書手形		0.2		0.3	0.1
銀行債務	貸付		6.2	8.4	20.2	7.2
	特別当座勘定		3.1	6.7	14.7	16.9
	手形割引		5.2	7.8	10.7	4.1
流動債権						
債務者勘定	労働者、職員	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3
	納入者及び請負人	3	5.9	3.2	5.5	10
	購入者	9	13.4	18.8	15.4	17.5
	その他	2.6	1.5	1	4.9	2.2
	シンジケートとの決済	—	—	—		
	不良債権		0.4	0.6	2.2	2.1
受取手形、証書	保有手形	9.2	2.7	3	4.5	3.6
	割引手形		5.1	7.8	10.7	4.1
	特別当座勘定担保手形		3.4	1.6	5.7	17.3
	現金取立て手形		0.2	0.1	0.2	0.2
	不渡り手形		0.3	0.3	0.5	0.3
	裏書譲渡		0.2		0.3	0.1
	証書			0.5		0.9

(百万ルーブリ)

表Ⅵ－１－４c 燃料トラストの債権・債務関係

		1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
流動債務		8トラスト	7トラスト	9トラスト	10トラスト	
債権者勘定	労働者、職員	7	4.3	6	10.1	15.8
	納入者及び請負人	8	7.2	8.5	12.4	15.1
	購入者	8.4	1	4.1	18.8	40.8
	その他	33.4	30.7	23	31.9	67.4
	シンジケートとの決済	—	—	—		
	税債務		1	0.5	18.2	33.3
手形・債務証書	振出手形	26.1	20.1	13.5	40.9	78
	裏書手形		—		1.6	1.5
銀行債務	貸付		46.1	30	19.7	33.2
	特別当座勘定		26.6	9.7	24.4	30.4
	手形割引		4.5	25.9	44.5	49.2
流動債権						
債務者勘定	労働者、職員	0.8	0.9	0.8	0.4	0.9
	納入者及び請負人	14.7	10.8	14.7	21.1	22
	購入者	19	21.7	19	77.9	105.3
	その他	12.5	21.7	12.5	25.2	38.4
	シンジケートとの決済	67.4	46.2	50.2		
	不良債権		2.8	4.2	4.9	2.5
受取手形、証書	保有手形	31	4.2	6.7	7.9	11.3
	割引手形		17.9	25.9	44.5	49.2
	特別当座勘定担保手形		4.5	5.4	5.9	33.7
	現金取立て手形		0.4	0.4	0.8	0.7
	不渡り手形		1.8	0.8	0.6	0.4
	裏書譲渡		—		1.6	1.5
	証書			0.08		0.2

(百万ルーブリ)

表Ⅵ－１－4d 化学トラストの債権・債務関係

流動債務		1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
		6トラスト	5トラスト		3トラスト	8トラスト
債権者勘定	労働者, 職員	0.9	0.9	1.2	1.4	2.1
	納入者及び請負人	1.6	3.2	3.6	4.1	6.6
	購入者	2.2	2.3	3.3	3.6	6.7
	その他	5.5	3.6	1.8	1.7	8.4
	シンジケートとの決済	—				
	税債務		1.8	1.6	8	6.2
手形・債務証書	振出手形	4.8	3.7	6.1	7.2	18.3
	裏書手形		1.5		3.7	3.6
銀行債務	貸付		1.8	8.5	16.3	3.3
	特別当座勘定		0	1.3	4.5	6.1
	手形割引		1.1	5.2	6.4	10
流動債権						
債務者勘定	労働者, 職員	0.1	0.1	0.4	0.04	0.06
	納入者及び請負人	2	6.3	3.8	7.9	9.2
	購入者	4.5	3.4	5.2	8.3	12.9
	その他	2.4	3.2	2.5	5.4	3.7
	シンジケートとの決済	—				
	不良債権		0.3	0.6	0.7	1.1
受取手形, 証書	保有手形	11.3	3.3	8	5.6	8.6
	割引手形		1.0	5.2	6.4	10
	特別当座勘定担保手形		0.2	1.1	2.7	5.9
	現金取立て手形		3.5	2.6	5.9	7.3
	不渡り手形		0.5	0.4	0.4	0.3
	裏書譲渡		1.5		3.7	3.6
	証書			1.1	1.4	2.2

(百万ルーブリ)

表Ⅵ－１－4e 食品トラストの債権・債務関係

流動債務		1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1
		2トラスト	2トラスト	2トラスト
債権者勘定	労働者, 職員	0.1	0.1	0.4
	納入者及び請負人	0.8	2.3	7
	購入者	0.03	1.1	1.5
	その他	0.7	0.9	6.4
	シンジケートとの決済			
	税債務	10.1	11.7	70.9
手形・債務証書	振出手形	2	5.5	8.6
	裏書手形			0.02
銀行債務	貸付	1	11.6	10.2
	特別当座勘定	0.4	3.5	0.7
	手形割引	1.4	2.9	7.2
流動債権				
債務者勘定	労働者, 職員	0.08	0.08	0.1
	納入者及び請負人	4.9	23.9	26.6
	購入者	5.2	5.7	4.9
	その他	2.5	1.3	4.9
	シンジケートとの決済			
	不良債権	0.07	1.8	3.8
受取手形, 証書	保有手形	1.2	3.4	3.3
	割引手形	1.4	2.9	7.1
	特別当座勘定担保手形	0.08		0.7
	現金取立て手形	0.07	0.4	4
	不渡り手形	0.1	0.1	1.2
	裏書譲渡			0.02
	証書		0.2	0.3

(百万ルーブリ)

表VI-1-4f 繊維トラストの債権・債務関係

		192/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
流動債務					22トラスト	17トラスト
債権者勘定	労働者、職員	6.1	7.6	11	14.9	15.4
	納入者及び請負人	15.3	15.5	26.7	39.1	75.2
	購入者	8.1	12.9	13.3	8.2	11.4
	その他	19.4	24.8	20.2	15.8	11
	シンジケートとの決済	9.8	7.8			
	税債務	59.7	40.9	20.7	46.5	40.1
手形・債務証書	振出手形	65.2	55.4	94.7	77.5	36.1
	裏書手形	—	3.4	16	26	10.2
銀行債務	貸付	1.9	0.9	1.6	4.7	1.5
	特別当座勘定	23.2	21	19.7	4.3	4
	手形割引	25.3	35.5	33.8	30.9	31.6
流動債権						
債務者勘定	労働者、職員	2.2	2	1.8	1.2	1.4
	納入者及び請負人	13.2	22.2	77.8	104.2	67
	購入者	18.6	22.8	60.5	89.9	134.7
	その他	15.8	28.4	22.4	38.1	28.3
	シンジケートとの決済	67.2	42.6			
	不良債権	3.7	3.8	4.3	3.8	2.7
受取手形、証書	保有手形	31.3	60.7	62.3	62.5	19.1
	割引手形	25.3	30.6	38.3	30.9	31.6
	特別当座勘定担保手形	26.4	18.1	12.1	5.3	4.5
	現金取立て手形	3.2	6.6	10.4	18.6	6.1
	不渡り手形	3.3	5.3	4	0.8	0.9
	裏書譲渡		3.4	16	26	10.2
	証書					0.8

(百万ルーブリ)

注記：1) 割引手形と裏書手形は債権、債務の双方に計上。

2) 補助金、長期貸付、預託金、報告義務費用（出張費など）などは除く。

3) 25年10月1日以降はシンジケートとの決済は納入者、購入者の勘定に含まれる。

4) 明らかなミスは修正した。

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1925, №4, p. 164 ; №11, pp. 328 - 9 ; 1926, №2, p. 262 ; №4, pp. 244 - 5 ; 1927, №2, p. 225 ; №6, pp. 226 - 7 ; 1928, №5, pp. 194 - 7.

工業のシンジケート化過程の強化と卸商業のシンジケートシステムへの集中はとりあえず商業における信用需要を増加させる。何故なら協同組合が直接、トラストから商品を購入する場合は取引の清算は現金や信用貨幣にせよ1回で済む。シンジケートに取引が集中されるとトランジットの場合でも商品は2度販売される（トラストーシンジケートー協同組合）。そうすると手形振出は多くなる。名目上の取引額が増大する。

シンジケートの活動は他人資金への依存度が高い。その商取引高と自己資金と他人資金の伸びを対比してみると表VI-1-5のようである。見られるように商取引の拡大は他人資金の増加に対応している。シンジケートの1927年10月1日のバランス・シートでは平均して流動資金の86.4%が他人資金であった。そのうち銀行信用は25.6%,トラストへの債務が36.1%である。自己手形の振出額は311.3百万ルーブリ（全債務の28.8%）、裏書債務は114百万ルーブリである（同じく10.2%）。

シンジケートの取引相手のグループ毎の流動債権・債務関係をみてみると、傘下トラストに対して1925年10月1日、受信超過は158.5百万ルーブリ、1926年10月1日、234.4百万ルーブリ、1927年10月1日、187.8百万ルーブリであった。これに対し他のグループ（国家機関、協同組合、私的企業、海外）はいずれも与信超過であり、合わせてそれぞれ209.4百万ルーブリ、292.9百万ルーブリ、327.9百万ルーブリ、シンジケートの与信が受信を上回った。この限りではシンジケートは工業企業の負担で取引相手に与信していたことになる⁴。

[表VI-1-6～9]

だが部門別に考察すれば、些か事情は異なる〔表Ⅵ－１－１０〕。
皮革シンジケートは原料供給上、トラストへ与信するが、自らも銀行から原料調達用のクレジットを受け取る。シンジケートは直接、大口の原料調達を行うと共に、分散した調達者と納入契約を締結し、それらと現金で決済を行い、アヴァンスを提供する。1926/27年度にはシンジケートはトラストへの原料供給上の与信期間延長により決済上の貸方残高を増やした。

製油油脂シンジケートも同様である。但し、工業への与信、貸方残高は少ない。

繊維シンジケートは直接、調達を行わない。工業や他の国営セクターとの借方残高が多く、かつ銀行信用の比重は少ない。綿花総委員会による調達上の与信ですら繊維シンジケートはそのためトラストから受け取った特別アヴァンスの勘定で行った。1926/27年度にはこの方式は銀行を通ずるシンジケートと総綿花委員会との直接信用に代わった。繊維シンジケートは更にトラストとの決済の集中や交互的業務の相殺システムにより決済の借方及び貸付の量を減らしたが、国営セクターとの借方残高は増えた。

石油シンジケートは石油トラストへの銀行信用の増大により更にトラストからの受信が増えた。

冶金シンジケートは 1926/27 年度にトラストへの銀行信用の大部分を集中した。それによりトラストには現金で支払い、供給上はトラストに信用を与えた。他方、受け取った製品に関しては消費者たる国営工業（金属加工）、一部は地方トルグに広範に与信した。トルグが地方工業に生産手段を供給していたからである。そのために貸方残高も多い。

金属（機械）シンジケートの場合は少々厄介である。機械の実現には時間が掛かり、比較的大きな商品在庫を抱えねばならず、納入者たるトラストへの債務は常に買手に与える信用を上回る。

海外との決済関係については主に石油シンジケートや繊維シンジケートが輸出業務により貸方残高をもつ。皮革シンジケートなどは輸入業務により借方残高をもつ。この業務は後に『皮革輸入』社に移譲された。ゴストルグが海外で直接、取引するのは一部のみで主に商業代表部を通して行い、それらに対して借方残高をもつ。

地方トルグはシンジケートと同様、工業の負担で（表中、一部は国営セクターにシンジケートも入る）、自己の顧客に協同組合、クスターリ、私的小売に与信する。それでもなお商業信用上の借方残高が残るが、それらは商品などの資産に投下される⁵。

表Ⅵ－１－５ シンジケートの商取引と資金の伸び

	1923/24 年度	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
全ての業務での取引高	100	178	288	404	504
自己資金	100	109.4	127.7	128.4	195.2
他人資金	100	173	299.9	410	447.4

（1923/24年度＝100）

出所：Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №43, p.8.

表Ⅵ－１－６ シンジケートの取引相手との債権・債務関係

	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
自己工業部門のトラスト	158.5	234.4	187.8
国家機関	－103.0	－134.0	－133.5
協同組合	－88.9	－131.6	－159.4
私的セクター	－12.7	－8.7	－5.7
海外	－9.2	－11.9	－25.0
その他	－5.6	－6.7	－4.3

注記：マイナスは与信超過を示す。

出典：Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №43, p.9.

表Ⅵ－１－７ 12シンジケートの債権・債務関係

		1924／10／1	1925／4／1	1925／10／1
流動債務				
債権者勘定	労働者、職員	0.1	0.1	0.3
	納入者及び請負人	13.8	5.6	37
	購入者	15.6	27.1	89.8
	トラストとの決済	174.8	121.7	160.5
	その他	19.2	80	20
	税債務	8.6	9.6	15
手形・債務証書	振出手形	110.9	183.9	232
	引受外国為替			0.5
	裏書手形			
銀行債務	貸付	108.3	111.4	95.6
	特別当座勘定	22.4	38	80.3
	手形割引	30	55.2	109.7
流動債権				
債務者勘定	労働者、職員	0.5	0.5	0.5
	納入者及び請負人	7.5	17.5	83.1
	購入者	63.3	57.3	69.2
	トラストとの決済	89.4	189.6	85.4
	調達者との決済	56.4		69.6
	その他	14.1	26.4	32.8
	不良債権	0.7	1.9	2.4
受取手形、証書	保有手形	61.2	67.9	105.5
	割引手形	28.6	53	109.7
	特別当座勘定担保手形	41.6	38.4	73.6
	現金取立て手形	13.7	13.6	24.5
	不渡り手形	4.1	6.4	4.8
	その他	0.5		8

(百万ルーブリ)

注記：貸付額には長期貸付、補助金含む（補助金は 25 年 10 月 1 日に 60 千ルーブリのみ）。

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1925, №11, p. 337 ; 1926, №5, p. 216.

表Ⅵ－１－８ 国営商業における銀行信用と商業信用における決済関係

	1926/10/1						1927/10/1					
	銀行との決済			商業信用における決済			銀行との決済			商業信用における決済		
	当座勘定	銀行信用	差引残高	与信	受信	差引残高	当座勘定	銀行信用	差引残高	与信	受信	差引残高
16シンジケート	41,691	258,434	▲ 216,743	756,584	756,603	▲ 19	—	—	—	—	—	—
(14シンジケート)	39,820	216,407	▲ 176,587	683,443	699,108	▲ 15,665	30,111	288,226	▲ 258,115	851,946	816,644	35,302
6ゴストルグ	6,408	114,069	▲ 107,661	185,355	176,434	8,921	8,329	160,221	▲ 151,892	212,224	172,644	39,580
連邦株式会社	22,809	159,633	▲ 136,824	408,643	312,547	96,096	28,760	244,107	▲ 215,347	558,370	361,434	196,936
うち4調達組織	7,650	89,404	▲ 81,754	227,810	121,842	105,968	14,275	132,785	▲ 118,510	144,999	117,600	27,399
地方トルグ	6,742	52,359	▲ 45,617	131,684	182,642	▲ 50,958	7,944	54,275	▲ 46,331	176,382	231,260	▲ 54,878
計	77,649	584,495	▲ 506,846	1,482,265	1,428,226	54,039	75,144	746,829	▲ 671,685	1,798,922	1,581,982	216,940

(千ルーブリ)

注記：

1) 調達組織は『フレバプロダクト』、『綿花総委員会』、『羊毛』、『タバコ - 原料』。

2) 地方トルグは地方商業ソヴェト加盟の 53 トルグと工業トルグ。

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1929, №8, p. 61.

表VI-1-9 シンジケートの商業信用におけるセクター別決済関係

	1926/10/1					1927/10/1				
	国営セクタ ー	協同組 合セクタ ー	私的セ クタ ー	海外	計	国営セクタ ー	協同組 合セクタ ー	私的セ クタ ー	海外	計
石油シンジケート										
貸方	73,785	7,981	1,048	15,883	98,697	113,877	8,600	658	28,827	151,962
借方	92,655	475	285	4,886	98,301	160,424	556	424	6,586	167,990
差額	▲ 18,870	7,506	763	10,997	396	▲ 46,547	8,044	234	22,241	▲ 16,028
金属工業のシンジケート*										
貸方	83,147	23,882	3,062	864	110,955	125,126	17,653	1,940	113	144,832
借方	102,152	3,247	1,872	1,019	108,290	95,951	7,552	609	44	104,156
差額	▲ 19,005	20,635	1,190	▲ 155	2,665	29,175	10,101	1,331	69	40,676
塩シンジケート										
貸方	4,096	15,296	908	13	20,313	3,365	9,568	248	2	13,183
借方	6,570	526	82	—	7,178	5,191	1,097	46	51	6,385
差額	▲ 2,474	14,770	826	13	13,135	▲ 1,826	8,471	202	▲ 49	6,798
繊維シンジケート										
貸方	233,716	64,730	2,318	3,939	304,703	149,569	82,610	1,513	3,132	236,824
借方	356,379	3,338	1,194	446	361,357	298,369	8,164	467	332	307,332
差額	▲ 122,663	61,392	1,124	3,493	▲ 56,654	▲ 148,800	74,446	1,046	2,800	▲ 70,508
マッチシンジケート										
貸方	1,765	613	58	11	2,447	4,654	1,176	72	19	5,921
借方	2,302	14	1	12	2,329	4,695	67	8	3	4,773
差額	▲ 537	599	57	▲ 1	118	▲ 41	1,109	64	16	1,148
プロダシリカート										
貸方	26,537	5,561	770	251	33,119	25,840	10,577	1,782	340	38,539
借方	28,120	2,399	360	415	31,294	36,025	1,438	213	551	38,227
差額	▲ 1,583	3,162	410	▲ 164	1,825	▲ 10,185	9,139	1,569	▲ 211	312
皮革シンジケート										
貸方	79,408	18,556	2,674	106	100,744	119,420	27,295	2,289		149,004
借方	66,119	3,894	748	2,142	72,903	91,875	4,747	1,231	11	97,864
差額	13,289	14,662	1,926	▲ 2,036	27,841	27,545	22,548	1,058	▲ 11	51,140
食品工業のシンジケート**										
貸方	18,020	6,234	577	369	25,200	27,357	15,410	704		43,471
借方	19,300	1,389	186	318	21,193	30,020	4,023	165	29	34,237
差額	▲ 1,280	4,845	391	51	4,007	▲ 2,663	11,387	539	▲ 29	9,234
全連邦シンジケート計										
貸方	520,475	142,853	11,417	21,437	696,182	569,209	172,889	9,205	32,433	783,736
借方	673,598	15,282	4,729	9,238	702,847	722,550	27,644	3,162	7,608	760,964
差額	▲ 153,123	127,571	6,688	12,199	▲ 6,665	▲ 153,341	145,245	6,043	24,825	22,772

(千ルーブリ)

*金属工業のシンジケートは 26 年には金属シンジケート，ウラルメト，農業機械シンジケート，27 年には金属シンジケートと全連邦冶金シンジケート。

**食品工業のシンジケートは製油油脂シンジケート，マホルカシンジケート，缶詰シンジケート。

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1929, No.8, p. 67.

表VI-1-10 シンジケートの銀行信用及び商業信用における決済関係

決済種類 シンジケート	1926/10/1						1927/10/1					
	銀行との決済			商業信用における決済			銀行との決済			商業信用における決済		
	当座勘定	銀行信用	差引残高	与信	受信	差引残高	当座勘定	銀行信用	差引残高	与信	受信	差引残高
金属シンジケート	1,180	17,053	▲ 15,873	37,815	50,796	▲ 12,981	456	18,100	▲ 17,644	29,442	32,769	▲ 3,327
全連邦冶金シンジケート	316	4,964	▲ 4,648	32,047	21,918	10,129	1,115	46,979	▲ 45,864	115,390	71,387	44,003
石油シンジケート	6,690	26,307	▲ 19,617	98,697	98,301	396	5,600	42,051	▲ 36,451	151,962	167,990	▲ 16,028
塩シンジケート	1,025	6,229	▲ 5,204	20,313	7,179	13,134	546	3,448	▲ 2,902	13,182	6,384	6,798
プロダシリケート	596	11,948	▲ 11,352	33,119	31,294	1,825	341	11,959	▲ 11,618	38,540	38,227	313
マッチシンジケート	122	276	▲ 154	2,449	2,330	119	194	1,128	▲ 934	5,922	4,773	1,149
繊維シンジケート	21,734	83,896	▲ 62,162	304,703	361,356	▲ 56,653	12,584	64,059	▲ 51,475	236,824	307,332	▲ 70,508
皮革シンジケート	4,923	52,519	▲ 47,596	100,744	72,903	27,841	3,773	67,031	▲ 63,258	149,004	97,864	51,140
製油油脂シンジケート	812	5,611	▲ 4,799	20,271	17,130	3,141	919	10,097	▲ 9,178	27,926	20,236	7,690
マホルカシンジケート	321	1,274	▲ 953	3,831	2,954	877	94	4,900	▲ 4,806	12,405	10,281	2,124
缶詰シンジケート	76	88	▲ 12	1,098	1,108	▲ 10	84	425	▲ 341	3,140	3,720	▲ 580
澱粉糖蜜シンジケート	408	1,136	▲ 728	4,407	3,654	753	866	3,515	▲ 2,649	5,911	2,657	3,254
国営魚シンジケート	2,161	5,074	▲ 2,913	13,828	17,304	▲ 3,476	2,752	7,605	▲ 4,853	32,043	28,087	3,956
木材シンジケート	356	1,032	▲ 676	10,120	10,881	▲ 761	787	6,929	▲ 6,142	30,255	24,937	5,318
計	39,820	217,407	▲ 177,587	683,442	699,108	▲ 15,666 _*	30,111	288,226	▲ 258,115	851,946	816,644	35,302 _{**}

*繊維シンジケートを除くと 41 百万ルーブリのプラス。**繊維シンジケートを除くと 106 百万ルーブリのプラス。

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1929, №8, p. 64.

こうして全体としてみればシンジケートは国営セクター（主にトラスト）から商業信用を受け、それらの顧客に信用を与えた。その与信超過分は銀行信用によってカバーされた。

繊維シンジケートや石油シンジケートなどは商業信用面においても受信超過であるが、銀行信用依存度はさほど高くない。皮革シンジケートはトラストに対しても与信超過だから、銀行信用への依存度が高くなる。

ネップ期に手形はその本来的な性格を失いつつあったにも拘らず、表VI-1-2に見られたようにその発行は急激に増えている。繊維工業は一旦減少したが、1927/28年度には再び著増している〔表VI-1-11〕⁶。

それは何故か。

国営工業が手形を投資活動の資金融通のために利用したからである。

「経済機関にとっては大部分の場合、〔手形は〕キャッシュフローの不足分のカバーに必要な運転資金を外部から調達するための手段として役立つ」⁷。工業組織は建設活動においても請負人や納入者との決済で広範に商業信用を利用した⁸。

書き合い手形も信用取引において日常化した。これは例えば、シンジケートとその傘下のトラストの取引において、一方でトラストがシンジケートに製品を販売する際に、シンジケートが購買者手形ではなく自己の約手を振り出し、他方でシンジケートがトラストに原材料を供給する際に債権・債務を相殺するのではなくトラストが約手を振り出す、といった仕組みである。そのそれぞれが割引材料となる⁹。

繊維工業では手形取引の30%が、皮革シンジケートでは40%がこうした書き合い手形であるという。消費協同組合システムでも15%になる。ことに地方で多い。例えば、リャザン協同組合ソユースでは割引に呈示された手形の61%がこの種の手形であった〔25年10月1日のデー

タと思われる]。

商品の裏付けのないアヴァンス手形も広がった。これには商品飢饉の尖鋭化が影響している。モスクワ商品取引所だけで3ヶ月期限のアヴァンス手形が4半期平均[1924/25年度?]で100百万ルーブリにも上った¹⁰。

手形規律は高くはない¹¹。手形不渡りの規模は表VI-1-12~14のようである。卸商業取引高に対する比率は1925年には比較的少なかったが、1925/26年度には約1.6%にもなった。1926/27年度は幾分低下したが、それでも1.1%強である。国営セクターに限れば、1925/26年度に0.8%強であり相対的には低い、1926/27年度には0.9%を超えた。1926/27年度前半のプロムバンク本店のデータでは手形不渡りや書き換え、期限延長の当該月に支払われるべき手形額に対する比率は表VI-1-13のようである。両者を合わせると月によっては1.7%になる。

ゴスバンクだけのデータであるが1924/25年度後半から1925/26年度第1四半期にかけて手形規律は改善傾向があったにも拘らず、1926年に入って手形不渡りが急増した。ことに国営商工業で著しい。これは工業の資本建設の些か度を越した拡張に大きな原因がある。その過熱的投資行動は工業の財務状態を悪化させ、資本回転は鈍化し、手形期間と現実の資本回転との乖離を齎し、手形の支払いが困難となった¹²。その結果、工業の銀行信用需要を強く喚起した。

表VI-1-11 繊維工業の手形振出

	シンジケート	トラスト	計
1926/10/1残高	158.2	76.7	234.9
1926/27年度振出	581.4	154.3	735.7
1927/10/1残高	105.1	36.1	141.2
1927/28年度振出	718.4	268.0	986.4
1928/10/1残高	176.9	94.8	271.7

(百万ルーブリ)

出所：Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, pp.40 - 41.

表VI-1-12 手形プロテスト

	国営セクター		協同組合		私人		計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
1925年(1-9月)	26.9	6.1	123.7	9.4	83.6	2.4	234	17.9
1925/26年度	24.1	52.1	120.9	91.6	161.3	55	307.3	198.7
1926/27年度	18.2	69.1	70.5	51.5	215.2	61.4	303.9	181.9
1927/28年度	22	32.4	55.5	17	164.9	37.9	242.4	103.4

注記：件数は千件、額は百万ルーブリ。手形振出人による分類。

出所：Gosudarstvennyi bank SSSR, 1924-1925 god, 4-i god deiatel'nosti, M., 1926, pp. 70 - 71 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti, M., 1927, p. 57 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1926-1927 god, 6-i god deiatel'nosti, M., 1928, p. 21 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1927-1928 god, 7-i god deiatel'nosti, M., 1929, p. 27.

表VI-1-13 手形不渡り、支払い期限延長、書き換えの比率(%)

	1924／25年度				
	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	
手形書き換えの比率	26～38	18～22	4～10	1.7～1.2	
	1926			1927	
	10月	11月	12月	1月	2月
純粹の期限延長，書き換え	1.7	3.0	0.4	1.4	0.2
不渡り	—	0.4	0.5	0.3	0.1

注記：1) 当該期間に支払われるべき手形総額に対する比率。2) プロムバンク本店のデータ

出所：Otchet trgovo-promyshlennogo banka SSSR za tretii 1924-1925 operatsionnyi god, M., 1926, p.138 : Kredit i khoziaistvo, 1927, №3 - 4, p.117.

表Ⅵ-1-14 手形不渡り(ゴスバンクについてのデータ)

	手形割引及びオン コール	不渡り手形	比率%	事後的支払い	損金処理
1924/25年度第1四半期	539.2	7.52	1.4	5.44	2.08
第2四半期	638.9	9.18	1.4	7.91	1.27
第3四半期	806.8	7.85	0.97	6.6	1.25
第4四半期	1070.2	4.54	0.4	7.15	-2.61
計	3055.1	29.09	0.95	27.1	1.99
1925/26年度第1四半期	1240.3	4.68	0.38	3.48	1.2

(百万ルーブリ)

注記：ゴスバンクのみのデータ。その手形取引総額中の比重は50%。

出所：Finansovaia gazeta, 7 July 1926, No.152

信用能力照会業務もかなり発展していた。

直接、企業同士が情報を交換することもあるが¹³、そのための専門の会社も設立された。クレジットビューローは1923年1月に『第一ロシア信用能力照会会社』として設立され、1924年6月に国内商業人民委員部に移管された。次いで1924年11月に株式会社化される。株主は大銀行、国内商業人民委員部、取引所商業連合ソヴェト、モスクワ商品取引所及び最高国民経済会議・国営工業中央管理局である。全国に支店、支部網をもつ。証明書の交付数は月、4万件である。国内外の全ての商工業組織を対象とする。クレジット・ビューローの加入者は信用販売を行うほとんどの組織及び大手銀行である¹⁴。

ビューローの成員は1925年中にかなり健全化した、という。ビューローの通信員は主に銀行、相互信用組合、取引所、郵便施設などの働き手である。

加入者は1925年10月1日、モスクワで963、全てのコントーラで3027(前年はそれぞれ643, 1517)。照会数もそれに応じて増えた¹⁵。1926年夏には加入者は3107、支店は16、代表部は14を数えた。問い合わせは月に11千件に増える。また総体契約により加入者にその顧客の信用能力状態について定期的に情報を提供するシステムも考えられた。この段階では普及しなかった¹⁶。

この会社のなかに取立部があり、経済機関の委任で正当な債権について取り立てを行う。取立部の活動により1925年10月1日現在、取立てられるべき債務8百万ルーブリのうち、6.7百万ルーブリを実現〔回収〕した¹⁷。1925年10月から26年3月の間に9,546件(7,771千ルーブリ)が持ち込まれ、2,774件(1,929千ルーブリ)が回収された。これには完全に回収不能なため抹消された額やクレジット・ビューローの圧力で経済機関が事後的に債務者と話をつけた分は含まれない。クレジット・ビューローに持ち込まれるのは通常、最も見込みのないものであるから、2百万ルーブリ近い回収はかなりの成果といつてよい。

クレジット・ビューローを通ずるプロテスト(引受拒絶)手形、不良債権の実現は企業にとり大きなコスト節約となる。各企業の法律ビューロー(債権の取り立ても行う)の余分なスタッフを減らしうる¹⁸。ビューローに取り立てのために呈示された手形(1924/25年度期限のもの)の50%は徴収された¹⁹。

1926年1月28日付最高国民経済会議回章は全ての経済機関(私営企業も協同組合も含め)に対し、信用取引を行う度に(2度目以降であっても)、また小口取引であっても取引相手の信用能力をクレジット・ビューローに問い合わせることを義務づけた。しかしこれにはコストが掛かり、手続きの煩雑さもある。多くの小口取引では照会費用は取引高の0.3~0.5%になる。

そのため一部経済機関(砂糖トラストなど)は同じ相手との2度目以降の取引では照会を止め、小口取引(1~2千ルーブリ)では特に取引相手の信用能力に疑念のある場合を除いて照会をしなかった。

最高国民経済会議・総経済管理局は照会の必要性についての調査を行った。1926年2-4月の手形プロテストのデータを調べてみると(2月に全連邦で24,866件、金額にして14.3百万ルーブリ、3月はそれぞれ26,231件、16.3百万ルーブリ、4月は22,849件、19.5百万ルーブリであった)、圧倒的大部分の場合、プロテスト手形の裏書人は与信の際、クレジット・ビューローに照会しなかった者であり、照会した経済機関は与信しなかった。そこで最高国民経済会

議幹部会は改めて信用取引の度ごとにクレジット・ビューローに取引相手の信用能力を照会することを義務づけた²⁰。

経済機関の見解ではビューローの照会是有用であるが、結論の明快性や情報の迅速性が不十分である。繊維シンジケートや砂糖トラストは問い合わせの義務性をなくすことを主張した。ことにモニタリング kontrol'nyi 性格の照会や継続的取引や小額取引については照会義務をなくすべきである。また照会コストの引下げやビューローが照会内容に対し責任を負うことを求めた。

だが財務政策部は各信用取引についてビューローへの照会義務を再確認した（2度目の取引であっても）。但し、顧客と恒常的な取引関係にあり、それらの信用能力に疑いのない場合は照会義務を免れる。小口の取引については免除されるが、その最低限度額は各工業部門毎に個別に定める。交付された証明書についてビューローに物質的責任を負わせることは出来ない。蓋し、そのことはビューローを保険組織に転化させるからである。但し、顧客の支払い能力について評価が肯定的であっても手形の不渡り（プロテスト）はありうるから、そのことは検討課題とする²¹。

ビューローは主に地方商業組織、協同組合や私的企業の財務状態を調査し、信用負荷過多の組織については警告を発した。手形不渡りについては直ちに通知する。そうした警告はしかし、必ずしも顧みられない。トラストが警告を無視して信用を与え、何十万ルーブリもの損失を出したこともある。なかには不渡り手形を掴まされた繊維トラストがあった²²。

労農監督部が行った 1926 年のクレジットビューローの活動調査によれば、多くの国家機関はビューローを無視し、その結果大きな損失を被った（とくに私的企業、私人相手）。ビューローから当該人物の信用能力がないという照会を受けながら与信したケースもあった。ビューローから否定的情報がありながら私人の手形が不渡りとなったケースが塩シンジケート、トヴェル綿トラストなどで 14 件あった（総額 177 千ルーブリ）。信用能力の照会をせずに与信し、私人の手形が不渡りとなったケースは 54 件ある。

取り立てのためビューローに持ち込まれた不渡り手形 15.8 百万ルーブリのうち 11.1 百万ルーブリが検討され、4.7 百万ルーブリが徴収された。取り立て対象の 50% 以上は私人の手形である。照会コストは 4 ルーブリ 36 コペイカから 3 ルーブリ 30 コペイカに下がった [1 件当たり平均?] ²³。

1927 年 12 月の国営商工業連合ソヴェトの協議会での A.Ia. ローゼンシュテイン報告によってクレジットビューローの活動を総括しておこう。

1926/27 年度に信用能力照会は 1 年に 135,707 交付された。1925/26 年度を 8% 下回る。これは総体契約による活動への移行、私的卸の比重低下、他都市代表部閉鎖、銀行信用収縮による。

1925/26 年度より信用ビューローは経済機関の強制取立て委任を引き受けるようになった。1925/26 年度には 23,521 件、総額 15.8 百万ルーブリ、1926/27 年度には 32,962 件、総額 20.2 百万ルーブリあった。クレジットビューローは 1925/26 年度、4.7 百万ルーブリ、1926/27 年度 4.9 百万ルーブリをトラストのカッスに戻した。

1925/26 年度、経済機関の鉄道に対する請求権はビューローを通して 1.9 百万ルーブリ、1926/27 年度は 4.3 百万ルーブリが処理され、1925/26 年度は 717 千ルーブリの貨幣が、1926/27 年度は 2.2 百万ルーブリが徴収された。

ゴスバンク代表によれば全工業で取り立て不履行による損失額は工業債を上回る。13 企業のバランス・シートだけでも不良債権と不渡り手形は 6.2 百万ルーブリ、自己資金全体の 2.5%。他の 15 企業では自己資本総額 186 百万ルーブリから 4.5% の不良債権が抹消された。

協議会は次のように決議した。クレジットビューローはバランス分析の最も合理的方法を定め、調査組織のより詳細な経営評価を行い、ビューローと経済機関のより緊密なコンタクトをとるべきである。全ての経済機関に取立ての仕事はクレジットビューローに必ず、適宜引渡すことをアッピールすべきである。取立て部へ案件を対置することは許されない。未払い請求権取立てをなんらかの他の社会的組織に委ねることも許されない²⁴。

このように商業信用の健全化が目指されたが、それと共に 1926/27 年度にはシンジケートとトラストとの新しい決済形態が実施されるようになる。1 つには銀行信用の増大により製品納入者のトラストに対して現金支払いが増えた。これは冶金シンジケートが採った道である。

1 つには供給面でも販売面でもシンジケートにトラストの決済が集中され、非貨幣、非手形決済が広がった。これは繊維シンジケート、皮革シンジケート、製油油脂シンジケート、マッチシンジケートで広範に採用された²⁵。

繊維シンジケートはプロムバンク機構を通してかなりトラストとの相殺システムを展開していた。これは取引相手のシンジケートと工業組織は適宜、相殺すべき全ての取引について決済条件や支払い期限などを含めて銀行に通知し、銀行は帳簿に取引を記入し、相互の債務を清算するシステムである²⁶。

こうして手形決済に代わって工業組織とシンジケートの間で互いの請求権を相殺する決済システムが適用され始めた。それに伴い、1926/27 年度以降、手形流通の伸びは鈍化した。

¹ See Gregory Paul R. and Tikhonov Aleksei (2000). 支払い期日を遅らせる、といった形をとる。

² Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1929, №21, p.1594.

³ Vestnik finansov, 1926, №9, p.34 : Finansovaia gazeta, 7 October 1926, №231.

⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №43, pp.8 - 9.

⁵ Statisticheskoe obozrenie, 1929, №8, pp.65-71.

⁶ Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, pp.38 - 41.

シンジケートとトラストの支払い関係において 1927/28 年度第 1 四半期（計画）ですら相殺は 58% に留まった。手形の振出は 1927/28 年度に前年度より 34% も増えている。特にシンジケートが多い。

⁷ Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1929, №21, p.1594.

⁸ Kredit i khoziaistvo, 1928, №10, pp.58 - 61 (Kaminskii I. E.) .

cf. Kredit i khoziaistvo, 1929, №3, p.23.

⁹ Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №17, p.2 - 3. 戦前のロシアでは商人たちは手形証書の振出を避ける傾向があった。自ら振り出すよりも裏書した他人の手形で支払う方を選好した。実際、手形取引で圧倒的であったのは小売商人の手形である。他の商品流通環はそれらを裏書譲渡する。

¹⁰ Vestnik finansov, 1926, №9, p.36.

だから 26 年夏に銀行がシンジケートの手形振出に反対し、トラストに対しシンジケート手形の割引を拒否した時に、最高国民経済会議が猛反発したことがある (Ekonomicheskaiia zhizn', 20 July 1926, №164)。

M.V. ヴィノソフによればアヴァンス手形は「企業間の資金移転ではなく、実際上は銀行の合意なしにその負担で行われる与信である」。そうした手形は 15~20%, 市場にあると推定している (Kredit i khoziaistvo, 1929, №3p.35)。

¹¹ 手形規律以前的な問題もある。中央地域電機トラストのある支部は本部に 25 年 2 月 29 日付振出手形を送付してきた。ところで 25 年 2 月は 28 日までしかない。別の支部は振出人の名のない 25 千ルーブリの額面の手形を受け入れた。更に別の支部は中央地域電機トラスト宛てではなく、全ロシア連邦電機トラスト宛ての手形を受け入れた (3-e Vsesoiuznoe Soveshchanie otvetstvennykh rabotnikov E.T.Ts.R., M., 1925, p.53) 。

¹² Finansovaia gazeta, 7 July 1926, №153.

26 年の労農監督部の調査によれば、手形規律は確かに浸透したが、なお不十分である。

1925/26 年度上半期の手形プロテスト（引受拒絶）解除の資料からするとプロテストが客観的原因による債務者の財務困難と結びついていたのは 60.9% に留まった。残りのうち 18.8% は拙い事業運営が、18.7% は債務者及び仲介者の責任による種々の偶発的事由が原因であり、1.6% は信用規律が身に付いていない所為であった (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 July 1926, №157)。

G. ソコリニコフによれば「財務状態が困難に陥った国営組織や協同組合が支払いを一時的に停止、または全く停止することは決して少なくない。その場合、債権者（主に国営組織や協同組合）は直ちに国家財政ないし Gosbank に自己の請求権を移し、支払い能力のない債務者の債務につき全額支払いを要求する。そうでないと与えられた課題を遂行できない、と言う」。「ソビエトのトラストの『友情貸し』がある」 (Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1926, №109)。

¹³ 例えば,26 年 4 月,ゴストルグ雑貨- 織物コントーラがウズベキスタントルグの取引上,支払いの正確さなどについて砂糖トラスト本部会に照会してきたケースがある。情報の出所は明かさないと約束している (RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.47)。

¹⁴ Finansovaia gazeta,16 September,1925, №210.

¹⁵ Ekonomicheskaja zhizn',8 January 1926,№6.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 August 1926,№183 ; 21 September 1926,№216.

総経済管理局・財務政策部によるアンケート調査によると 1925/26 年度上半期,全連邦繊維シンジケートは 3 千回問い合わせ,砂糖トラストは 1600 回,ゴムトラストは 2600 回問い合わせた。問い合わせの信用額は平均 10 - 15 千ルーブリであった (Finansovaia gazeta, 21 September 1926,№217)。

¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn',8 January 1926,№6.

¹⁸ Izvestiia,20 June 1926,№140.

¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 August 1926,№183 ; 21 September 1926,№216.

²⁰ Ekonomicheskaja zhizn',27 May,8 June ,17 June 1926

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 September 1926,№216 : Finansovaia gazeta, 21 September 1926,№217.

実際,砂糖トラスト販売部長のクレジットビューロー宛て書簡によれば 26 年 4 月,トラストは『白ロシア国立出版所』の信用能力照会に関する誤った報告を返却した (RGAE,fond 1576,op.6,d.24,l.45)。

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 November 1925,№256.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,9 July 1927,№153.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,8 December 1927,№281. 他の組織の代表によると信用能力照会は以前より改善されたが, 結論部分は必ずしも明快でなく, 正確化が必要である。

²⁵ Statisticheskoe obozrenie,1929,№8,pp.65 - 66.

²⁶ Ekonomicheskaja zhizn',29 May 1927,№120 : Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,№10,pp.7 - 8. この時点ではゴスバンクはこのシステム導入に対し腰が重かったようだ。1922 年にはすでにゴスバンク本店に相互決済部が設置されていたが 1925/26 年度には事実上機能停止の状況であった。塩シンジケートのゴスバンクを通ずる相殺システム導入の試みは成功していない。

2. 銀行業務

ネップ期における銀行信用システムを概観しておこう。ごく一般的に言えば銀行信用は資金の先取りである。それには基本的に 3 つの形態がある。一つは手形信用であり、一つは商品担保信用であり、一つは目的信用である。手形信用は既に販売された商品に対する資金提供であり、商品担保信用は生産されたが、まだ販売されてはいない商品に対する資金提供であり、目的信用はこれから生産さるべき商品に対する資金提供である。

ネップ期には信用機構の運営を巡り、意見の対立が生じた。大きくは 2 つの見解に分かれる。1 つは伝統的な信用制度の考え方に基づいて手形や商品担保業務を重視する見解である。無論、戦前から銀行業務に携わり、ソヴェト期にも銀行に残った専門家たちに多い¹。

他方は銀行業務は単一勘定に集中し、且つ全て目的信用とするという計画重視の見解である²。S.キセリョフは述べる。「計画原理強化の下では手形は〔与信形態として〕その意義を失う。銀行信用のより組織的形態に代わるべきである。わが国の銀行は既に以前から組織された決済センターや計画融資の資金供給源に転化していた。手形はなお中位及び下位の流通チャネルにおいては流通形態として維持されるが、一時的にのみである」³。

M.ソボレフも言う。「当初、経営の働きの手の間では手形フェティシズムが根強かったが、手形信用も商品担保信用も計画経済の下では意義はなくなる。計画経済においては事前に貸付の用途を定める目的信用が有意義である」⁴。

「ソビエトの銀行は公法的性格を持つ。国家財政と並んで国営工業に融資する。国営工業は経済計画で規定されたしかるべき課題を実現するためにクレジットを受け取る。従って銀行信用は厳格に目的性格をもつ。それ故、また銀行は与えられたクレジットが借り手により使途通り利用されているかどうかをモニタリングする権限を有する」⁵。

計画重視論者によれば計画経済が進展していくならば信用機構は資金の計画的配分を媒介し、それらの使用をモニタリングする役割を果たすにとどまる。

K.ルパンデンは双方の見解を極論として斥け、次のように論ずる。「一般に銀行信用は 3 つの要素をもつ。1 つは保証であり、1 つは流動性であり、1 つは収益性である。資産の公有制を前提するソビエト経済においてもこれらは基本的意義を失うものではないが、全く新たな内容を受け取る」。古い革袋に新しい酒を盛るのである。

「まず第 1 の保証は資本主義経済では手形裏書、債務保証及び質権や物的抵当権によって確保されるが、ソビエト経済では債務不履行に対し借り手の資産から徴収することはできない。従って保証はそれとは異なる 3 つのエレメントを有する。a) 当該業務の技術的且つ経済的妥当性（合目的性）、b) その計画上の整合性、c) それを遂行する機関の経済的規律性、これである」。

「債務不履行は規律違反として個人的責任を問われ、サンクションを受けるであろう。また資金の処分権や使用权の制限を伴うであろう。例えば、新規に貸付申請する場合、それまでの債務履行状況が考慮される」。

「次の流動性は個々の換金可能性としてではなく、国民経済に対する流動性として理解さるべきである。つまり、貸付資本の最大限の循環性〔還流〕である」。

「収益性はそのものとしては意義を失うが、信用コストの問題は残る」。資金利用の効率性の問題である。

他方、「商品販売と商業網を通ずるそれらの流通が存在する以上、銀行信用はそれを円滑化するために必要とされる。ソビエトの銀行の基本課題の一つは国内の決済及び支払い取引の組織化（仲介機能）である」、と主張する⁶。ソビエト体制においても単なる資金配分に留まらない独自の信用メカニズムが存在した、というわけだ。

では実態はどのようなものであったのか。以下、当時の銀行業務をやや詳しく検討しよう。

[表 VI-1-15~20]

表Ⅵ－１－１５ 信用機関の割引-貸付業務

	1923 年	1924 年				1925 年				1926 年			
	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1
手形	156.3	177.0	235.5	343.5	460.8	571.2	672.6	900.0	1100.9	1245.7	1356.7	1378.6	1523.3
商品担保	146.8	145.2	178.2	234.7	212.3	210.6	269.7	326.0	392.0	406.2	423.7	429.3	395.3
穀物	12.6	36.7	35.0	20.6	54.5	90.8	94.0	64.8	183.4	201.7	198.7	109.0	155.5
目的貸付	61.6	65.1	85.1	131.9	200.7	254.5	307.0	327.1	442.1	466.5	440.3	463.8	525.5
その他業務	32.0	41.8	36.6	30.9	24.7	30.2	28.5	44.5	60.4	103.7	47.5	91.8	110.5
外部資金 による特別 貸付	131.8	140.1	158.6	163.4	206.1	227.0	294.8	302.3	323.8	386.0	474.9	610.0	673.2
計	541.1	605.9	729.0	925.0	1159.0	1384.3	1666.6	1964.7	2502.6	2809.8	2985	3082.5	3420.3

(百万ルーブリ)

	1927 年				1928 年			1928 年			1929 年
	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1		4/1	7/1	10/1	1 月 1 日
手形	1668.8	1741.4	1952.9	1937.4	2159.3	2202.8	割引及び手形担保特別当座勘定	2358.8	2405.9	2490.2	2541.6
商品担保	378.7	437.6	508.9	495.4	440.8	467.0	商品貸付業務	465.2	546.4	560.1	515.9
穀物	234.9	184.9	104.5	223.0	234.4	292.2	有価証券担保貸付	26.1	34.8	32.8	41.7
目的貸付	651.3	646.8	755.1	918.0	929.0	883.1	短期目的貸付	771.2	949.3	1078.0	1430.8
その他業務	125.5	96.3	112.1	59.9	28.3	34.1	穀物業務融資	292.2	147.4	282.1	—
外部資金 による特別 貸付	797.0	1022.0	1184.4	1532.0	1800.5	2156.2	長期目的貸付	3078.8	3695.5	4144.1	4604.0
計	3856.2	4129.0	4617.9	5166.6	5592.3	6035.4	計	6993.8	7810.5	8630.6	9198.2

(百万ルーブリ)

注記：ソ連邦全体の信用機関のデータ。28 年 4 月 1 日より分類が異なる。合計額には運輸人民委員部との勘定などを含む。29 年 1 月 1 日のバランスには穀物業務融資が計上されていない。別の項目に含められた。

出所：Vestnik finansov, 1927, №2, pp. 168—9；1928, №8, pp. 190-193；№10, p. 126；№11, p. 136；1929, №3, p. 182；№6, p. 176.

表Ⅵ－１－１６ 割引-貸付業務の種類構成比率%%

	1923/10/1	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1	1929/10/1
手形信用	35.1	46.2	50.9	48	39.8	30	27.8
商品担保信用	25.7	17.2	14.7	10.5	8.5	6.7	5.6
有価証券担保信用	4.4	0.9	0.8	0.7	0.6	0.4	0.5
目的貸付	34.8	35.7	33.6	40.8	51	62.9	66.1

戦前との比較

	1913/10/1	1923/10/1	1924/10/1
手形信用	59.6	44.7	52.8
商品担保信用	9.0	33.9	30.1
有価証券担保信用	25.6	6.0	3.3
その他	5.6	15.4	13.6

注記：下の表は戦前の分類に合わせて再分類したもの。

出所：Kredit i khoziaistvo, 1927, №3—4, p.177；1928, №1, p. 149；№2, p. 157；1929, №3, p. 182；Livshits, F.D., Banki Soiuzs SSR, M., 1925, p. 77.

表Ⅵ－１－１７ ソ連邦信用機関のバランス・シートの構成比率(%%)

	1923	1924 年					1925 年				1926 年				1927 年				1928 年			
	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	
貸方																						
現金準備	3.4	5.4	4.9	5.2	4.5	4.3	4.2	4.5	4.7	3.4	2.9	2.5	2.8	2.6	2.2	1.9	1.5	1.5	1.6	1.3	1.7	
資産	26.4	29.6	31.3	27.9	23.8	23.6	20.9	17.6	17.6	16.5	15.3	15.3	15.7	15.5	15.3	13.1	13.1	11.5	10.6	8.8	8.5	
割引-貸付業務	64.6	56.5	55.3	60.1	65.8	65.7	68.0	71.6	71.9	73.2	75.2	76.0	75.4	77.6	78.6	80.7	82.2	83.2	82.6	85.3	85.5	
うち手形	18.7	16.5	17.9	22.3	25.7	27.1	27.5	32.8	31.6	32.5	34.2	34.0	33.6	33.6	33.2	34.1	30.8	32.1	30.1	26.3	24.7	
商品担保	17.5	13.5	13.5	15.3	11.7	10.0	11.0	11.9	11.3	10.6	10.7	10.6	8.7	7.6	8.3	8.9	7.9	6.6	6.4	6.0	5.5	
目的貸付	7.4	6.1	6.5	8.6	11.3	12.1	12.5	11.9	12.7	12.2	11.1	11.4	12.4	13.1	12.3	13.2	14.6	13.9	12.1	10.4	10.7	
外部資金による特別貸付	15.7	13.1	12.0	10.6	12.3	10.8	12.0	11.0	9.3	10.0	12.0	15.0	14.8	16.1	19.5	20.7	24.4	26.7	29.4	40.4	41.0	
その他貸方	5.2	8.1	8.1	6.8	5.7	6.3	6.9	6.3	5.6	6.8	6.5	6.2	6.0	4.3	3.9	4.3	3.2	3.8	4.3			
国内コレレス決済残高	—	0.4	0.4	—	0.2	0.1	—	—	0.2	0.1	0.1	—	—	—	—	—	—	0.02	1			
支店間未調整決済残高	0.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.1	—	—	—	—	—	—			
借方																						
発券	28	26.2	25.7	25.2	29.3	28.3	24.1	24.2	28.2	26.9	26.3	25.6	25.6	25	22.2	22.6	23.5	22.6	18.6	16.6	17.8	
自己資金(資本金、利潤など)	18.7	16.9	17.3	17	18.9	18.7	19.2	19.6	18.5	18.2	19.6	20.7	20.3	20.1	20.7	22.5	21	19.8	19.5	13.9	14.7	
預金、当座勘定	27.3	33	34.1	31.9	30.2	33.5	34.6	34.1	35.8	31.9	32.4	29.1	30.7	30.4	31	25.9	25	22.8	23.1	19.3	19.0	
うち財務人民委員部のそれ	8.6	13.5	15.1	10	6	10.9	8.6	7.9	9.1	8.3	9	7.7	8.8	8.2	8.7	5.4	7.1	6.2	7.4	5.8	4.9	
特別目的外部資金(財政資金など)	16.9	13.9	13.2	12.8	12.8	11	12.6	11.6	9.7	10.5	12.4	15.5	15.1	16.2	19.7	21.1	24.8	26.9	29.5	27.7	27.3	
海外借入	0.3	0.3	0.2	0.5	0.5	0.5	0.8	1.3	1.7	2.4	2.7	2.7	2.3	1.9	1.4	1.6	1.6	1.6	1.4			
その他借方	8.4	7.6	6.9	10.1	7.6	6.5	6.2	6.6	6	5.6	5.6	5.7	5.6	3.5	3.6	4.5	4	3.6	4.4			
国内コレレス決済残高	0.4	—	—	0.05	—	—	0.1	0.1	—	—	—	0.1	0.2	0.3	0.2	—	0.1	—	—			
支店間未調整決済残高	—	2.2	2.6	2.5	0.7	1.5	2.4	2.5	0.1	2.5	1	0.6	—	2.6	1.2	1.8	1.7	2.7	3.5			

注記：1928 年 7 月 1 日以降は筆者が計算。但し、項目分類がそれまでと異なるため単純に比較はできない。貸付種類の比率や資金源の比率は凡そ把握できる。

出典：Vestnik finansov, 1928, №8, pp. 194—7; №11, p. 136 ; 1929, №3, p. 182 ; №6, p. 176.

表Ⅵ－１－１８ 信用機関種類別貸付業務

		ゴスバンク	商業株式銀行	協同組合銀行	公営事業銀行	農業信用システム	相互信用組合	計
1926 年 10/1	手形業務	1062.3	357.4	92.8	154.5	137.8	38.8	1843.6
	商品担保業務	184.7	102.1	23.2	52.9	33.5	8.1	404.5
	有価証券担保貸付及びオンコール	141.8	2.7	0.6	1.8	0.3	3.4	150.6
	短期目的信用	258.7	19.7	1.8	21.2	242.6	—	544.0
	穀物業務融資	155.5	—	—	—	—	—	155.5
	長期目的信用	335.0	71.3	10.5	276.2	341.7	—	1034.7
	割引-貸付業務計	2138.0	553.2	128.9	506.6	755.9	50.3	4132.0
1927 年 10/1	手形業務	1384.8	352.4	125.5	183.0	116.2	29.1	2191.0
	商品担保業務	306.0	87.8	25.2	50.2	24.8	1.8	495.8
	有価証券担保貸付及びオンコール	20.0	1.0	0.9	2.1	0.2	0.3	24.5
	短期目的信用	325.7	43.2	7.6	42.7	420.1	0.3	839.6
	穀物業務融資	223.0	—	—	—	—	—	223.0
	長期目的信用	722.7	286.6	69.5	552.6	700.3	—	2331.7
	割引-貸付業務計	2982.2	771.0	228.7	830.6	1261.6	31.5	6105.0
1928 年 7/1	手形業務	1904.6	48.4	139.8	204.1	64.6	22.0	2383.5
	商品担保業務	419.4	37.2	26.2	43.7	17.9	1.1	545.5
	有価証券担保貸付及びオンコール	26.2	0.3	2.1	4.8	0.3	1.0	34.7
	短期目的信用	395.0	41.5	44.9	65.1	403.5	0.3	950.3
	穀物業務融資	147.4	—	—	—	—	—	147.4
	長期目的信用	370.0	1239.3	79.6	831.8	1169.9	—	3690.6
	割引-貸付業務計	3262.6	1366.7	292.6	1149.5	1656.2	24.4	7752.0

(百万ルーブリ)

出所：Vestnik finansov, 1929, №1, p. 97.

表VI-1-19 手形業務の種類(1928年7月1日)

	ゴスバンク	貿易銀行	全口協同組合銀行	中央公営事業銀行	モスクワ市営銀行	中央農業銀行	計
単名手形割引	—	—	2.1	—	—	—	2.1
単名手形担保特別当座勘定	—	0.7	0.8	—	0.1	—	1.6
2名以上の裏書の手形割引	1214.7	4.9	90.3	7.9	7.4	0.4	1325.6
2名以上の裏書の手形担保特別当座勘定	678.9	13.2	7.1	2.8	68.7	—	770.7
割引債務証券	2.8	—	0.02	—	—	—	2.82
外為割引	8.2	0.3	—	—	—	—	8.5
計	1904.6	19.1	100.32	10.7	76.2	0.4	2111.32

(百万ルーブリ)

出所: Vestnik finansov, 1929, №1, p. 99.

表VI-1-20 貸付期間

	ゴスバンク		プロムバンク		
	平均貸付期間(日数)	うち手形信用	平均貸付期間(日数)	うち手形信用	うち商品担保信用
1924/25年度	63.2	53.7	67(76)	63(69)	82(114)
1925/26年度	63.2	59	68		
1926/27年度				57(42)	65

注記: () 内は本店。

出所: Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti, M., 1927, p. 27: Otchet
 torгово-promyshlennogo banka SSSR za tretii 1924-1925 operatsionnyi god, M., 1926, p. 133: Otchet
 torгово-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god, M., 1927, p. 19: Otchet
 torгово-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god, M., 1928, p. 7.

まず手形業務。

銀行信用において最も一般的な業務は言うまでもなく手形業務である(手形割引や手形担保オンコール)。これは商業信用を基底としている。手形信用は本来、抽象的債務であり、債務証券としての必要要件を満たしていればその発生事由にも、資金の使途にも無関心である。その意味で自由な市場経済に最も適合的な信用形態といえよう。但し、手形には販売された商品の裏付けのないそれもある(融通手形、商品引渡し前のアヴァンス手形、何らかの契約債務の追加保証手形)⁷。

割引 - 貸付業務中、手形業務の比重は大きい。1920年代半ばまでは絶対的にも相対的にも増大している。外観上は革命前の銀行業務とさほど変わりはない。だがその内実は資本主義経済のそれとは趣を異にする。

手形割引と手形担保オンコールの違いは形態や期間だけでなく、手形材料の質にもある。革命前にもそうであるが、特別当座勘定(オンコール)で担保となる手形の質は割引手形よりずっと低い。

手形割引は直接の、当該証券に対する1回的な貸付である。

それに対しオンコールは顧客との長期的な取引関係を前提し、当該の手形とあれこれの期間に提供される信用の額とは直結しない。言い換えればオンコール業務における手形は何らかの手形バスケットであり、それらの構成も、質も、発生事由も異なっている。この場合、銀行による貸付は当該手形に対してではなく、全ての手形群の保証の下行われる。ソビエト期にはそうした面は一層強い。だから手形オンコールは手形貸付から目的貸付への移行段階のようなものである。モスクワ市立銀行でこの形態が多いのは主に地元の顧客に建設や修理目的で貸し出しているからである。農業信用もしかりである。

協同組合銀行や相互信用組合では手形業務の比重は大きい、貿易銀行では手形業務は多くない。

概して商業タイプの顧客は手形信用の利用は少なく、主に生産組織で利用された(一部重工業も含み)。[手形信用のかなりが投資資金に回った可能性が高い]

1928年7月のデータによればゴスバンクへの短期債務中、手形信用の比重が少ないのは木材、

製油、製粉工業、穀物商業、国営商業、農業協同組合である。

消費協同組合の債務のかなりは穀物業務上のそれであり、製油、製粉工業もほとんどの債務が穀物調達信用である。この種の融資は銀行のバランス・シートでは目的信用に計上される。

ゴスバンクの手形業務中、オンコールが多いのは石炭、電機、基礎化学、皮革工業、繊維の商業及び調達組織である。手形割引が多いのは石油、金属、鉱業、ゴム、土石工業、繊維の生産組織、食品工業の大部分、紙工業である[シンジケートが強い所では書き合い手形の発行も多い、と思われる]。信用機関に対する貸付はほぼオンコールである。

原料調達貸付（国内外）及び貿易金融に関してはゴスバンク本店では手形オンコールが圧倒的である。調達・販売機能と生産機能を同時に果たす組織はことに手形信用の利用が多い。砂糖トラストがその代表格である。皮革シンジケートは加工はしないが、調達と販売を同時に行うため、手形信用が多い。調達業務だけを行う組織（綿花、羊毛、タバコなど）は購買者手形を受け取り、その後、銀行に割引またはオンコール担保として呈示する。それ故、手形形態が普及している。但し、そのクレジットが実際に調達に向かったかどうかは記録上、不分明である。輸出原料調達融資も同様の問題がある⁸。

単名手形割引は例外的である。ゴスバンク定款によれば資産を担保とした追加的保証及び第3者の支払い保証の下に行われる。その資産には『流通中商品』を含む。しかも、そうした場合、理事会全員の一致の決定を要する。手形業務中、単名手形の割合はごく少ないが、なお存在はする。ことに農業信用システムではかなり多いと推定される⁹。

ところで手形信用は本質的には手形呈示者ではなく、振出人への与信であるが¹⁰、「わが国の銀行は一般原則として手形割引や手形オンコールに際し、手形呈示者と取引関係をもち、債務の主体は手形呈示者とみなす」。このことは統計資料にも反映している。

但し、この方式からの例外もある。例えば、土石工業への純手形振出信用がそれである。ゴスバンクはプロダシリカート（土石シンジケート）に対し、トラストから受け取った製品に対する支払債務の一定額を手形振出信用として開設し、そうして振り出した手形を銀行が割引くのである。その場合、銀行はシンジケートと共に手形振出総額とそれらのトラスト間配分を定める。他方、シンジケートの方は全ての受け取った購買者手形を銀行に引渡す義務を負う。これら購買者手形は割引かれず、シンジケートが振り出し、トラストが銀行で割引く上記手形の保証と看做される。

石油シンジケートについても本質上、これに近い貸付方式が定められた。シンジケートは受け取った全ての購買者手形をゴスバンクに引渡し、その一部は割引に呈示するが、残りは上記の方式により手形振出信用の保証となる。ブロムバンクについても国営工業の一部部門で同様の貸付方式があった。

こうして「手形振出人の、その手形を割引いた銀行に対する直接的責任性が作り出された」。銀行が取引相手の手形振出の限度額（リミット）を定め、それらのトラスト間配分を決める権利を与えられ、更にトラストが呈示する手形は当該顧客の受け取る購買者手形によって二重に保証されるとすれば、手形発生の元となる商取引の有利性や妥当性に対する銀行の一定の利害関心が存在することになる。従って手形債務に本来的な抽象性原理は後景に退く¹¹。銀行による借り手への財務管理の強化のためであろう。

表VI-1-16からすると割引・貸付業務中、手形業務の比重は1925年までは増大し、その後は急速に低下した。但し、ゴスバンクについては1927年も1928年も比重は増加した。これは1927/28年度、Ⅱ、Ⅲ四半期における銀行制度の再編の故である。つまり一方で短期貸付業務はゴスバンクに集中し、他方でゴスバンクの長期業務（財務人民委員部勘定による貸付）の多くが長期信用銀行に移譲されたからである。株式商業銀行における手形業務の比重は急減し、協同組合銀行でもなお大きなシェアを占めるとはいえ比重は低下した。

とはいえその比重の低下はかなりは単にバランス・シート作成方法の変更と関連している。1927年10月1日の財務人民委員部の実務上の訓令により、保証の形態の如何を問わず（手形であれ、商品または単名手形であれ）銀行が事前に知りうる特定の目的に交付された全てのクレジットは目的信用に分類することになった。その結果、全てではないが、クレジットのかなりは（ことに農業信用システムで）バランス・シート上、手形割引や手形担保オンコールから目的貸付の項目に移された。だから一見したほど、手形業務はその比重を減らしたわけではない。

というよりは実は手形割引や、そして手形担保オンコールはことにそうであるが、1926年10月1日の時点ですでに、これらの項目にはそもそもその使途が事前に銀行に分かっており、暫定的に手形債務の形で手続きがなされた純目的貸付が隠されていたのである。その後のバランス・シートにも手形業務のグループにしばしば純目的信用が混じっていた。

その正確な数値は不明だが、例えば、農業信用についてみれば、1927年10月1日の従来の区分の手形割引や手形担保特別当座勘定の約256百万ルーブリのうち、短期目的信用に当たるものは75百万ルーブリ強、長期目的信用に当たるものは76百万ルーブリ強であった¹²。

こうして手形形態を採っている業務は往々、特定の使途により規定されており、本質上、目的貸付の性格をもっていたのである。

次に商品担保信用及び商品 - 委託業務。

当初は割引 - 貸付業務中、約25%を占めていたが、その後急減し、1927年には10%を切った。これには商品担保の期限付き貸付と特別当座勘定（オンコール）の2種類がある。前者はその期間に全額償還されるべきものであり、後者は手形担保のそれと同様、開設されたクレジットの範囲内で状況に応じて顧客が自己の債務を増やしたり、償還する。銀行はいつでも口座の閉鎖を要求できるし、担保の商品の差し押さえが出来る。ロシアでは倉庫商品担保が多い¹³。他に商品証書担保オンコールがある。

ゴスバンクの商品 - 貸付業務は主に商品担保オンコール及び商品証書担保オンコール形態である。ゴスバンク本店のデータではこれらクレジットのかなりは貿易金融と関連している。

商品信用状担保形態は実現のため発送された商品を担保とする貸付であり、商品を生産地から販売地に流通させるためには有用である。ゴスバンクの穀物業務では意義があるが、あまり発展していない¹⁴。

貿易銀行では他の信用機関と比して商品担保信用が相対的に大きな役割を果たしている。この信用形態はロシアでは主に貿易金融のために用いられたからである。なかでも国内外の商品証書担保オンコールが最も多い。1920年代半ばには海外支部の業務と関連して海外商品担保オンコールが幾分伸びた。

プロムバンクでは商品担保貸付の重点は本店から支店に移った。ここでは商品担保の期限付き貸付と特別当座勘定が中心である。担保となるのは主に生産過程にある工業原料や半製品である。銀行の自己倉庫にある製品を担保とするものは少ない。担保となる商品からは織物、金属製品など市場で不足が感じられる商品は除かれる。

プロムバンクの商品担保信用を利用するのは生産組織が多い。その経済的性格からしてゴスバンクの生産 - 目的信用に対比される。そこでも時々、商品による追加保証が求められるからである。更に単名手形担保、追加的商品保証のオンコール形態が用いられるようになった。これは本質上、生産 - 目的信用であり、且つかなり長期である。

モスクワ市立銀行のそれは主に商品担保オンコールである。この銀行の分類では商品担保信用に長期工業貸付が含まれる。この貸付もゴスバンクの生産 - 目的信用に近く、期限は1年以上で、顧客はモスクワ国民経済会議管轄工業である。

商品担保オンコールにはかなり流通中の商品を担保とする商業及び協同組合組織へのクレジットも含まれる。これは銀行と緊密な結びつきのある健全な顧客に与えられ、その経済的内容からして白地信用（当座貸越）に近い。蓋し、流通中の商品（これは借り手の責任で倉庫に保管されるものではない）は事実上、追加的保証としてしか存在しえないからである¹⁵。

こうした商品担保貸付業務は状況によっては円滑な商品流通を阻害することになる。ことに需要超過の局面では銀行の倉庫に滞留する惧れが生じうる。

1926年1月には財務人民委員部は最高国民経済会議、国内商業人民委員部、諸銀行との協議を重ねた後、その特別決定で商品取引健全化のため銀行に対し市場で非常に不足している商品（綿織物、屋根用トタン、オーヴァーシューズ、植物油等々）について商品担保貸付の停止を勧告した。それほど不足していない商品についてもその貸付期限は極力短縮する。但し、工業側の意向を汲んで工場倉庫にあり、生産計画に応じて完成される半製品、及び出版所の紙については適用外とした¹⁶。

商品 - 委託業務は商業機構が未整備であったネップ期初期には発展した。その課題は必要な

原材料の供給や商品実現への参加により工業を組織的に助成し、また個々の地域的市場へのそれらの需要に応じた、あるいは商品供給の国家計画に応じた商品取引を組織的に助成することである。商品 - 委託業務により買手の手形上の保証書を交付したり、売買にアヴァンスを与えたり、といったことによって顧客間の相互決済や通常の貸付形態を拡大を促した。工業組織、ことに地方のそれとの製品の長期的実現の総体契約は商品 - 委託業務において大きな役割を果たした。だからこの業務は中央より地方で発展した。

プロムバンクの場合、1924/25 年度は顧客の委託による業務が圧倒的であった。自己の勘定によるそれはわずかで、ほとんど専ら支払い能力のない顧客であることが判明し、バンクの保有となった担保商品の清算と関連していた。あるいは買手の決裁条件を容易化したり、取引当事者が互いに良く知っていない場合に取引を迅速化するために行われた。商品種類では食品が圧倒的に多い。とくに穀物調達地域で多い。金属では半分以上がウクライナ支店である。これはウクライナの中小工業に金属原料を供給するためである¹⁷。

これも商品担保業務と同様に制限されたが、その全面的規制を巡ってはその後、商業人民委員部と財務人民委員部の間で係争問題となった。前者は辺境のような国営及び協同組合商業の発展していない地域を除き、不足する大衆消費財の商品委託業務を全面的に禁止することを求めた。これに対し後者は私人の委託によるそれは禁止すべきだとしても、国営工業や協同組合の委託による業務を行う権利は留保すべきだ、と主張した。但し、銀行の自己勘定によるその中止には異論はなかった¹⁸。

結局、妥協的決定に至る。1926 年 6 月の小売価格引下げ官庁連合中央委員会は銀行自身の勘定による商品委託業務や私的セクターからの不足工業品、原料、半製品の売買委託業務を禁止し、国営及び協同組合からの委託業務は条件付きで認める方針を打ち出し、同月公布の財務人民委員部特別決定も概ねそれに従った¹⁹。

その結果、1924/25 年度には国営及び協同組合組織の商品取引中、4%を占めた商品 - 委託業務は 1925/26 年度には 1.5%に激減した²⁰。こうしてネップ期初期には有用であった商品 - 委託業務も国営及び協同組合組織の発展と共に意義を失ったのである。

次が有価証券業務。

戦前には有価証券担保貸付や特別当座勘定及び有価証券の自己保有は大きな規模であったが（1914 年初め銀行のバランス・シートで 17%を占めた）²¹、ソビエト期にはネグリジブルとなった。有価証券担保貸付はほとんどない。そもそもファンド市場に売れ行きの良い有価証券はない。国債のみである²²。1923 年後半にプレミアム付債担保貸付が広がったが、これは半ば強制的性格をもつ。抵当業務自身は半慈善的性格をもっていた。主に賃金勘定で債券を受け取った労働者、職員について行われた。その後、これが自発的な業務となると共に有価証券担保貸付も発展し始めた。

また外貨担保貸付もあるが、自国通貨の強化に伴い意義を失った。他に貿易での信用保証業務がある。時々是国内商業でもある。例えば、協同組合組織がトラストから商品を購入する場合である²³。

そして最も大きな比重を占める目的貸付（*tselevoi kredit* : earmark loan）。

ゴスバンク作成の目的貸付規則によれば、これは開設される信用形態や保証の性格に係わりなく（手形担保、商品担保その他）、使途指定のあらゆる貸付が含まれる。目的信用の利用に対するコントロールが可能のように借り手は申請されたクレジットの使途を正確に示し、クレジット支出の詳細な計画の提出を義務づけられる。この計画には信用受取の期日、生産ないし調達の決められた使途のために利用する期日を明記せねばならない。担保をつけるか、もしくは担保なしの交互計算勘定の形態において要求次第返済の条件で貸し付けられる。

直接に貸し出しを行う銀行の支店には当該業務を監督する義務があり、現地でそれを点検する権利をもつ。借り手が計画された業務を遂行していないことが判明した場合、もしくは交付された資金が指定された目的以外に支出された場合には銀行はクレジット閉鎖の権利を留保する²⁴。

この業務は「短期目的信用」や「生産 - 目的信用」（ゴスバンクの場合）といった名称をもつ。当初は白地的性格であった。つまり手形や商品の担保をもたず、企業の全資産で保証されてい

た（民間取引から排除されたものを除き）。こうした白地式目的貸付はネップ期初期に担保に適した商品が少なく、手形取引も発展していなかった時期に意義があった。ことに木材や砂糖工業の輸出木材の調達融資や砂糖カンパニアへの融資で適用された。ゴスバンクが発券銀行になると共に白地性格を失い、通常の特別商品担保性格をもつ。但し、使途特定や相対的に長期の性格は残す²⁵。

最も一般的な短期目的貸付は季節的な原料買付けで利用される。戦前には原料調達は個々の商業会社が行い、次いで工業企業に再販売した。商業会社は十分な資本をもち、そうした取引は通常の手形割引や商品担保貸付によって可能であった。

ネップ期には小規模な生産者が調達組織にクレジットを与えることは難しく、またシンジケートや調達組織の資本も乏しい。トラストのアヴァンス手形による信用も望ましくなく、通常の商品手形保有も少ない。そこで単名手形保証の目的貸付が行われ、これはその後、商品で、次いで為替手形で保証された。

国内綿花調達ではクレジットは単名手形で開設され、次いで商品担保及び購買者手形割引に代わる。海外綿花については海外信用状の形で開設され、次いで商品担保貸付に代わる。亜麻調達では一部は単名手形、一部は通常の購買者手形による。皮革工業では単名手形信用は比較的少ない。

ゴスバンクに関して言えば財務人民委員部勘定で開設される短期目的信用はほとんどない。但し、財務人民委員部勘定で輸入貸付が交付された時期があったが（原料調達及び大衆消費財輸入）、それも 1925/26 年度にはほとんどなくなった²⁶。

長期目的貸付は大部分、工業企業の設備更新や拡張に向けられる。戦前ロシアでは西欧諸国と異なって長期債は鉄道を除いて普及しなかった。鉄道債にしてもほとんどは国内市場より海外貨幣市場で消化された。その代わり戦前には不動産抵当証書が普及していた²⁷。

ネップ期の長期貸付の主たる資金源は国家財政である。銀行による長期貸付の場合（経済復興債やプロムバンク長期信用部）も基本的には財政的性格が強い。経済復興債による銀行貸付は本質上、ゴスバンクによる将来の財政割当の前渡しである。プロムバンク長期信用部の資金源も財政割当てや工業利潤の控除（国庫に入るべき資金）が中心である。海外資金は海外設備注文に対する数年期限のクレジットに限られる。それも大きな規模ではない。

最初の長期目的貸付は財務人民委員部勘定で交付されたクレジットである。『特別貸付交付のための特別資金』勘定と称された。これは通常の信用業務では充足できないクレジット需要に応えるものである。そうした顧客の大部分はなお最終的に国家財政から自立していない工業企業であり、赤字で信用能力がない。

当初は財務人民委員部が直接、交付していたが、1922 年 5 月よりゴスバンクを通して行われるようになった。これら貸付は最高国民経済会議と財務人民委員部との合意によって行われ、ゴスバンクはただ契約締結、この業務のテクニカルな実行、利払いや償還の監視を行う。利率は当初より年 6% と低い。

この貸付は多様である。本質上、補助金となっているものもあれば、完全に商業的性格のものもある（例えば、繊維シンジケートへの海外綿花買付け向け貸付である。これは期限に正確に償還せねばならない）。他はこれらの間の中間的形態である。

ゴスバンクは 1924/25 年度と 1925/26 年度に経済復興債担保の貸付 190.9 百万ルーブリを交付した（財務健全化目的を含め）。うち 159.6 百万ルーブリは工業向けである。ゴスバンクは企業から受け取った債権の額面の 75% のみを交付した。企業にはその貸付の使途通りの利用義務を課す。

プロムバンクでも長期貸付のための特別資金がある。これはかつて銀行設立時に最高国民経済会議が工業に必要な製品輸入の融資のために財務人民委員部から交付された 2.5 百万ルーブリの特別ファンドのうちから銀行に供与した資金である。このファンドはそれ以上補充されることはないため、この業務は発展しなかった。この資金からの貸付交付はプロムバンクと最高国民経済会議の合意により行われる。

その長期信用部は 1925/26 年度下半期に開業した。無論、ほとんどが工業向けである。

モスゴルバンクにはモスクワソヴェトの特別預金がある。公営事業や住宅建設の貸付のために預けられ、モスクワソヴェト、銀行、Muni[地方自治体?]その他の代表からなる特別委員会の

決定により貸付を交付する。

他に電化銀行には財務人民委員部勘定と銀行勘定の目的貸付がある。中央農業銀行や中央公営事業銀行のそれはほとんど財政資金による。いわゆる保証信用は本質上、財政割当の代用物であって、銀行信用の性格をもたない。

公営事業及び住宅建設中央銀行には特別資本が設けられた。その資金源は都市の非勤労者の住居面積に応じた目的住民税や国営工業企業の利潤からの労働者福利厚生ファンドへの控除より成る²⁸。

その他にコルレス勘定がある。

これは送金の支払い委託である。そのための口座をもつ。ノストロ (nash バンクの出した委託) とロロ (ikh バンクの引き受けた委託) がある。

例えば、ゴスバンクが取り立てのため手形を他の信用機関に送付し、手形の支払いによりその分、債権となる²⁹。

この業務は貿易の発展やインカッソ及び送金業務の発展に伴い増大する。プロムバンクのバランス上では 1923/24~1924/25 年度に貸方の 0.6% から 1.2%, 借方の 0.5% から 1.1% を占めた³⁰。

工業相手の専門銀行であるプロムバンク (商工業銀行) の割引 - 貸付業務をみておこう。貸付先の 80% 以上は国営工業である。

1924/25 年度のプロムバンク報告書によると貸付形態は手形信用が多い (71~72.5%)。商品担保信用は比重が低下した。高い景況のもと商品が速やかに実現されたからである。また銀行が固定資本の改造や復興のため多くの信用を与えたため、単名手形貸付や目的信用が急増した (絶対額はなお少ない)。

手形信用はほとんど手形割引である (90% 近い)。手形担保オンコールの比重は少ない。

商品担保信用は主に原料担保であり、事実上、生産信用である。これは何度も延長され、長期化した。これには商品担保貸付、商品証書担保貸付、商品担保オンコール、商品証書担保オンコールの 4 種類がある。なかでは商品担保オンコールが多く、1925 年 10 月 1 日現在、商品担保信用全体の残高の 80% 超を占める。商品証書担保信用は少ないが、これはソビエト期の商業取引の構造による。商品の中央から地方への流通は中央の国営工業商業合同 (シンジケートなど) が引き受ける。それらは生産組織から商品を手形で受取り、従って流通する商品担保での特別の信用は必要としない。地方の小卸は中央商業機関の地方代表部から商品を受取り、やはり輸送証券を割引に呈示することは出来ない。こうした事情により銀行の信用状業務もまた発展していないのである。有価証券や外貨担保の信用の展開はごく弱い。国営工業は流動資金が逼迫し、国債購入のための資金的余裕がない³¹。

1925/26 年度の短期貸付業務は伸びない。年度末残高 (327.3 百万ルーブリ) のうち手形信用は 79.2% である。手形業務は健全化した。手形書き換えの手形償還額に対する比率は 1924/25 年度の 15.5% に対し、6.4% に減少し、手形不渡りも 1924/25 年度の 5.1 百万ルーブリから 1 百万ルーブリに減少した³²。

1926/27 年度も短期貸付業務は幾分、減退した (年度末残高は 312.4 百万ルーブリ)。手形信用の比重は 77~79% である。商品担保信用は第 2 四半期に幾分増加した。これは金属製品の一部の販売軟化や建設資材市場の不利な市況のためである。バンクは積み上がった在庫に対し貸付を与えた。春季には滞貨は解消され、その比重は低下した³³。長期貸付部の活動については後述する。

ネップ期においてプロムバンクを始とする特殊銀行とゴスバンクとの関係はどのようなものであったか。

各種信用機関のゴスバンクへの借入依存度は高い。ゴスバンクの信用機関への貸付残高 (長期を含む) は 1924 年 10 月 1 日に 73.2 百万ルーブリ、1925 年 10 月 1 日に 213.4 百万ルーブリ、1926 年 10 月 1 日に 241.5 百万ルーブリ、1927 年 10 月 1 日に 327.5 百万ルーブリ (うち長期は約 100 百万ルーブリ)、1928 年 10 月 1 日には 377.1 百万ルーブリ (うち長期はやはり約 100 百万ルーブリ) に上った³⁴。

戦前には商業銀行のバランス上、ゴスバンクでの再割引や再担保額は約 6%であったが(但し、戦前はコルレス勘定の信用コストが低いため、その債務は大きい。ソビエト期はそのコスト差がほとんどないため、コルレス勘定上の債務は伸びていない)、1925 年 10 月 1 日には各専門銀行のゴスバンクへの債務はそれらのバランス上の 7.5%であった。一般的な資金不足の故、それらのゴスバンクでの借入需要は戦前よりずっと多い³⁵。

5 銀行(プロムバンク、貿易銀行、全ロ協同組合銀行、モスクワ市立銀行、電化銀行)についてみれば、1925 年 10 月 1 日の割引 - 貸付残高 679.4 百万ルーブリに対し、それらのゴスバンクへの債務は 102.2 百万ルーブリであった。1926 年 8 月 1 日にはそれぞれ 748 百万ルーブリ、98.3 百万ルーブリであった³⁶。

そのうちプロムバンクのゴスバンクからの借入額は 1924/25 年度にフローで 203 百万ルーブリになる(年度内の償還額は 171 百万ルーブリ。期末残高は 53.8 百万ルーブリ)。これはプロムバンクの割引 - 貸付業務の 12.2%にあたる。そのうち最も多い形態は手形担保オンコールであり、86.7%を占める。次いで手形割引が 9.8%、外為割引が 0.4%、有価証券担保オンコールが 3.1%である。商品担保オンコールはほとんどない³⁷。その後もゴスバンクからの借入額の水準はほとんど変わらない(1926/27 年度末に 57.7 百万ルーブリ)。ゴスバンクは工業への直接貸付を増やした³⁸。

貿易銀行の割引 - 貸付業務中、ゴスバンクへの債務の比重は 1924 年 10 月 1 日に 14%、1925 年 10 月 1 日に 13.7%、全ロ協同組合銀行のそれは 19.8%及び 21%であった。モスクワ市立銀行のそれは 6.2%、6.1%と低い³⁹。地元産業が基盤であり、地域の資金を吸収できたのである。

簡単に戦前と比較しておこう [表VI-1-21~22]。

まず、制度的に見れば戦前は銀行の割引 - 貸付業務中、株式銀行の比重はほぼ 60%を占める。国立銀行の比重は 20%に留まる。ソビエト期にはゴスバンクのそれが圧倒的に多くなった。また戦前の国立銀行では発券はほとんどその貸付業務の資金源とはなっていない⁴⁰。ソビエト期には表VI-1-17に見られるように発券はかなりの比重を占めた。復興期には一般的な傾向である。

また貸付形態についてみれば商業銀行の貸付中、60%近くは手形信用であり、次いで有価証券担保貸付が 30%を、商品担保貸付が 10%を占める。コルレス勘定も多い。ソビエト期にはそれらの比重は低下し、目的信用の比重が高くなっていった。

これは戦前とは違って、手形信用の基盤が脆弱だからである。手形の期限延長、書き換えは稀ではない(手形期限の長期化やそれによる支払い日の先送り)。不払いの責任は事実上、ない。商品担保貸付も同様であり、商品保証は純形式的なものに過ぎない。担保商品の実現は不可能か、銀行にとり大きな損失を齎す。しばしば売れ行きの悪い商品で保証される。また売上のうちからの支払いで銀行貸付返済への優先権はない。

それに対し生産目的信用(目的貸付)は正確に定められた使途に従って支出され、銀行には資金の支出の内容や支出状況をコントロールする権利が与えられる。長期のそれが多くなる。穀物や原料調達への貸付でも目的信用が一般的となっていく⁴¹。

表VI-1-21a 戦前の諸銀行の割引-貸付(年初)

	1912 年	1913 年	1914 年
国立銀行	924	967	1,072(20.3%)
株式銀行	2,403	2,890	3,162(59.9%)
相互信用組合	688	794	813(15.4%)
公営銀行	189	211	232(4.4%)
総計	4,204	4,862	5,279(100%)

(百万ルーブリ)

出所 : Arnold, A.Z., Banks, Credit and Money in Soviet Russia, New York, 1937, p. 19.

表Ⅵ-1-21b 戦前の銀行のバランス・シート

①株式商業銀行のバランス・シート(年初)			
	1910 年	1912 年	1914 年
資産			
商業割引	837	1,240(51.6%)	1,546(48.9%)
商業手形担保貸付	88	191(7.9%)	298(9.4%)
有価証券担保貸付	331	633(26.3%)	998(31.6%)
商品担保貸付	183	338(14.1%)	319(10.1%)
計	1,440	2,403(100%)	3,162(100%)
コルレス勘定	431	818	1,471
銀行所有有価証券	147	244	315
資本及び負債			
資本金及び準備金	332	560	836
預金	1,262	1,817	2,539
コルレス勘定	529	986	1,458

(百万ループリ)

②47の株式商業銀行の借方(年初)			③国立銀行の借方(年初)			
	1910 年	1913 年		1910 年	1913 年	1914 年
資本	332.1	740.9	発券	1,174	1,554	1,665
預金及び当座勘定	1,262.2	2,293.3	資本	55	55	55
再割及び再担保	58.9	329.9	国庫資金	427	813	951
コルレス勘定	529.1	1,208.9	貯金局の当座勘定	38	15	
その他借方	430.2	925	預金及び当座勘定	274	266	240
計	2,611.6	5,498	その他借方	79	79	83
			計	2,046	2,782	2,994

出所：①は Arnold, A.Z., op.cit., p.21；②, ③は Kredit i khoziaistvo, 1927, №2 - 3, p.17.

表Ⅵ-1-22 戦前の銀行との比較

1914 年 1 月 1 日	バランス	資本金	割引-貸付業務	預金及び当座勘定
国立銀行	3,040	55	1,123	1,322
商業株式銀行	6,233	837	3,162	2,539
相互信用組合	800	126	603	595
公営銀行	282	60	227	199
計	10,355	1,078	5,115	4,655
1927 年 7 月 1 日	バランス	自己資金	割引-貸付業務	預金及び当座勘定
ゴスバンク	4,420	308	2,044	882
商業株式銀行	1,016	236	665	203
協同組合銀行	277	25	160	101
公営銀行	933	257	732	223
農業信用組合	1,469	213	1,128	95
相互信用組合	60	—	34	23
計	8,175	—	4,763	1,527

(百万ループリ)

注記：1) 27 年の商業銀行に含まれるのはプロムバンク、貿易銀行、全協同組合銀行。

2) 自己資金は資本金、株式への応募勘定、予備資本及び収益割引-貸付業務 預金及び当座勘定を含む。

出所：Kredit i khoziaistvo, 1927, №10 - 11, p.21.

こうして戦前と比して手形信用や商品担保信用の意義が低下し、使途の決められた目的信用の比重が大きくなった。

とはいえ銀行信用のコントロールは容易ではない。信用計画も作成され、一応はそれに基づいて貸付は行われる。だが実際には借方も貸方も計画の枠には収まらない⁴²。

そこで貸付の調節を行うためには信用機関は工業や商業組織への融資におけるいわゆるリミ

ット・システムに頼らざるを得ない。これは銀行信用の利用枠である⁴³。例えば、木材工業への銀行貸付は年間確定リミットによる⁴⁴。

プロムバンクの繊維工業の生産財供給への貸付も繊維組織へのリミット勘定で納入者への与信を規定する相応の契約に基づいて行われた。食品工業の大企業の供給への貸付も同じ方式である。

他方、建設資材工業（セメント）の企業の生産への融資契約はそれらの販売計画に応じて締結された。製油工業の企業とも同じような協定をもつ。こうした信用計画の契約上の基礎付けは銀行の計画的活動とその工業顧客の生産 - 財務計画との結びつきを深めた、という⁴⁵。

そうした直接的な規制の形で銀行による社会的資金利用へのコントロールを強化し、資金配分を調整しようとしたのである。

では貨幣市場のメカニズムが十全に機能していないネップ期の信用機構において利子はどのように決められ、いかなる役割を果たしていたであろうか。[表Ⅳ－１－２ 3～2 5]

Z.カツェネレンbaumは言う。

「ゴスバンクの〔現在の〕活動では利子率は信用業務の調節者とはならない。それは諸掛り補填の手段に過ぎない。利子収入の主要部分は国庫収入となる。今の所は信用政策のためにいかなる形で利子率を利用できるかを語ることは難しい。少なくとも完全にこの指標を無にすることは賢明でない。特に借方業務では利子率に依存する所は大きい。国民経済的蓄積集中の問題である。顧客のクレジット要求については利子率の高さには依存しない」⁴⁶。

確かにソビエト期においては本来の貨幣市場は未成熟であったから、利子率は資金の需給の変化に敏感に対応して変動するわけではない。概して絶対的な資金不足の下ではその調節機能は弱い。とはいえネップ期の銀行信用機構は単なる資金の量的配分機能を果たしていたわけではなく、利子も単に銀行業務のコストに過ぎなかったわけではない。間接的であれ、あるいは屈折的であれ資金の需給を反映し、何らかの調節機能を果たしていたことは間違いない。

減価紙幣時代には減価による損失をカバーすべく利子率は定められた。1921/22 年度にはゴスバンクの利率は次のように定められた。物価指数は 3 ヶ月毎に改定され、借り手が減価による損失の 50%をカバーすることを見込んで、月 8～12%とされた（国営企業は 8%，協同組合が 10%，私的企業が 12%）。その後、何度か引上げられた。更に貸付の金計算が導入され、月 2%（割引率）と 3%（特別当座勘定）に引下げられた。輸出信用は減価紙幣で貸付けられ、外貨での返済が要求された。1922 年 11 月にはバンクノートが発行され、1923 年には割引率は年 8～15%となる。1923/24 年度初めには貸付のかなりは減価紙幣のソフズナークで交付され（一部はプレミアム付債）、返済はチェルヴォネツ（安定通貨）の現物か、チェルヴォネツ相場で計算されたソフズナークが要求された。1923 年 7 月 1 日には割引率は 12%から 8～9%に引下げられた（1 ヶ月未満の短期手形）。1924 年 4 月 1 日からは借方業務での利率も引下げられ、当座勘定で年 6%となった。預金では年 8%の場合もある。他の銀行の割引率はずっと高い。相互信用組合では 1923/24 年度に年 60～84%にもなった。プロムバンクは 1924 年 6 月に割引率を 12～15%から 11.9%に引下げ、特別当座勘定の利率は 12～15%から 12～13%に、貸付利率は 12～18%から 10～12%に、貸付手数料は 0.5%から 0.25%に引き下げた⁴⁷。

ゴスバンクの手形割引率（3 ヶ月未満の手形。欧米の公定歩合に相当）は 1922/23 年度に平均年率 9.5%，1923/24 年度に 8.5%であったが、1924 年春に 8%となって以降は 1920 年代末までその水準を維持した⁴⁸。だが、表Ⅵ－１－２ 3 aに見られるように諸銀行の実際の利子率のバラツキは著しい。ことに手数料の差は業務種類の違いだけではなく、銀行によって大きく異なる。また同じ銀行でも本店と支店の差が大きい。このような形で資金の需給状況ないしは借り手と貸し手の力関係が利子率、とりわけ手数料の違いに反映していた。その結果、主要銀行の信用業務で機能する資本の実際の収益性は年率で 6.7～22%の開きがあった。他方、銀行にとっての資金コストは 6.4～19.8%の開きがあったのである⁴⁹。

顧客にとっての実際の信用コストはしばしば公式のそれを大幅に上回った。カモフラージュされた利払いの引上げがある。例えば、モスクワの大銀行の 1 つが 1925 年夏に利下げを発表した。それまで年率 12%であった手形担保オンコールの利子を 11%に下げ、商品担保オンコール

のそれを 12.5%から 11 - 12%に下げた。だが同時にオンコールの手数料を 0.25%から 0.5%に引上げた。しかもこの手数料は 1 回の取引毎に徴収された⁵⁰。各銀行は利率の計算に際し、2 つの平行な表を作成した。公式に発表された利率による信用コストと手数料の形の全ての上乗せを考慮して得られる実際の信用コストである⁵¹。

また一部株式銀行が自己の顧客にクレジットを与える時、その一定額は現金ではなく銀行の株式を与えたり、しばしばクレジット開設に際し、その顧客に一定額を自己の条件付き *uslovnyi*（拘束型）当座勘定に預けること、つまり一定期間、固定的且つ恒常的残高を保有することを強要した（一種の歩積両建）のは公然の秘密であった⁵²。それ故、企業にとっての信用コストはゴスバンクや株式銀行公表の標準利子よりずっと高い。

他方、借方についても公式の利率と実質的それとは大きく異なる。ある大銀行は当座勘定の預金利子を年率 6 - 8%ないしそれ以上払うことになっているが、1923 / 24 年度の年次報告によれば支払ったのは平均 5.3%に過ぎなかった⁵³。

1926 年 11 月頃から財務人民委員部通貨管理局で金利体系統一化問題が検討され始める⁵⁴。12 月には中央諸銀行代表者協議会が開催され、諸銀行に対する最高限界利率を定めることを勧告した。また諸銀行が行っている借方業務での特典や貸方業務での手数料加算による隠された利率引上げの慣行も止めることを表明した⁵⁵。

1927 年 3 月には財務人民委員部の特別決定により諸銀行の借方及び貸方の利率統一化が試みられた。普通当座勘定（株式銀行と協同組合銀行）の最高限度利率は年率 7%，1～6 ヶ月期限の定期預金のそれは 8%，6 ヶ月から 1 年期限のそれは 9%と定められた。短期割引・貸付操業の限界利率は株式銀行 12%，協同組合銀行 13%とされた。また特別協定によりサービスを委託する場合を除き、クレジットに対する手数料の形での追加徴収はしない。ゴスバンクが諸銀行に対し手形及び商品担保で開設する特別当座勘定の利率は 7.5%以下とする。これは本店だけでなく支店にも適用する⁵⁶。

ゴスバンクは従来、貸付を 4 つの期間に分け、本店では 8～10%の範囲で 4 つの異なった利率を定めていたが（支店は 8～12%の範囲）、新しい金利体系では割引については 3 つの期間に分けて長さに応じ 8～9%の範囲内で 3 つの利率を定めた（8%，8.5%，9%の 3 段階）。商品担保信用は商品の評価、点検などの作業を要するため更に 0.5%上乗せする。但し、輸出業務向けには輸出を促すため年率を 7 - 9%に引き下げた。またそれまでの利率 3 階梯システム（支店では本店より 1%高い利率を適用し、それ以外の支所、代理店には 2%高い利率を適用）を改め、本店の利率に平準化した。銀行は顧客により、また経済部門により更なる引下げを行う場合もある。その引下げが一定の商品グループの価格水準を下げる効果があり、諸掛り削減の誘因となる、といった成果が得られる場合である⁵⁷。

プロムバンクの本店では財務人民委員部決定より早く 1927 年 2 月 15 日より自己のイニシアチヴで利率を引下げた。それはは財務人民委員部の定めたリミットを下回っており（購買者手形割引が 8 - 11%，購買者手形担保オンコールが 9.5%），そのまま留保された。唯一の例外は運輸証券担保オンコールで、9.5%から 9%に引下げられた。これはこの形態のクレジットの奨励のためである。支店については大経済中心地のそれは本店に均等化され、それ以外の支部でも本店との利率の差は最小限に抑えられた（最大限 1%。手形割引利率は中央に均等化する）⁵⁸。

また後にみるように長期信用部では貸付利子と預金利子の逆ザヤ現象が生じていた。資金確保のためである。

1927 年 5 月には財務人民委員部コレギアが経済復興債による貸付利率を年率 6%と定めた。但し、金属、基礎化学、鉱業、石炭工業に対しては 4%に設定した⁵⁹。

このように少なくとも金利体系整序のこの段階においては利率による何らかの調節的作用を意図していたのである。

表Ⅵ-1-23a 利子率(実効的年平均割引-貸付利率)

	ゴスバンク	プロムバンク	貿易銀行	モスクワ市営銀行	全口協同組合銀行
1922/23年度	11.1	18.3	—	16.8	—
1923/24年度	12.1	18.7	24.9	15.1	17.2
1924/25年度	10.55	13.3	14.5	15.9	15.9
1925/26年度	9.27	12.13	13.6	13.0	15.23
1926/27年度上半期	9.2	12.43	12.0	11.52	14.7
下半期	8.06	10.0	9.0	10.44	10.2

注記：利子率には手数料含む。

出所：Vestnik finansov, 1926, №12, p. 77 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №27, p.7:

Ekonomicheskaja zhizn', 4 August 1928, №180.

表Ⅵ-1-23b 預金利子(預金及び当座勘定の実効的年平均利子率)

	ゴスバンク	プロムバンク	貿易銀行	モスクワ市営銀行	全口協同組合銀行
1922/23年度	3.4 ¹⁾	7.6	—	7.9	7.7 ²⁾
1923/24年度	4.9	5.4	4.9	8.0	5.9
1924/25年度	5.3	6.5	5.6	7.8	7.1

表Ⅵ-1-23c ゴスバンクからの借入資金の利子率

	ゴスバンク	プロムバンク	貿易銀行	モスクワ市営銀行	全口協同組合銀行
1922/23年度	—	6.3	—	—	4.1
1923/24年度	—	9.3	14.3	8.0	7.4
1924/25年度	—	9.2	8.0	10.0	8.0

注記：1) 外貨及び金建て当座勘定。 2) 本店のみのデータ。

出所：Vestnik finansov, 1926, №12, p. 81.

表Ⅵ-1-24 業務別平均利子率

		1922/23年度		1923/24年度		1924/25年度		1925/26年度		1925/26年度(ゴスバンク年次報告のデータ)			
										本店		支店	
		利子率	手数料	利子率	手数料	利子率	手数料	利子率	手数料	利子率	手数料	利子率	手数料
ゴスバンク	割引-貸付業務全体	8.2	1.8	10	2.1	9.6	0.8						
	手形割引	8.9	—	9.7	1.8	9.9	0.4			8-10	—	10-12	—
	手形担保オンコール	9.4	1.9	10.5	1.2	9.4	0.5						
	商品担保貸付	11.9	—	15.4	6.7	11	3.3						
	商品担保オンコール	6.9	3.4	11	2.3	9.1	3.9			10	¼	12	½
プロムバンク	割引-貸付業務全体	12.1	5.9	15.9	3.1	12.5	0.8	11.5	0.5				
	手形業務	8.3	4.7	15.4	2.2	12.5	0.4	11.4	0.3	9-12	¼	13-18	½
	商品業務	17.3	7.7	16.4	4.8	12.3	2	12	1.6				
貿易銀行	割引-貸付業務全体			15.4	9.5	11.9	2.6	13.6					
	手形割引			11.7	5.8	11.7	2			9-12	0-¼	11-15	0-¼
	手形担保オンコール			17.7	12.8	12.9	3.4	13					
	商品担保貸付			27.6	12.6	16.3	4.2	14.7					
	商品担保オンコール			15.9	10.9	12.2	2.7			9-13	¼-½	11-16	¼-½
全口協同組合銀行	割引-貸付業務全体			15.6	1.6	14.5	1.4						
	手形割引			13.4	2.1	15.1	0.8			10-14	¼	12-15	½
	手形担保オンコール			16.4	1.6	12.1	1.3						
	商品担保貸付			26.6	8.3	17	8.6						
	商品担保オンコール			22.4	4.1	16	3.3			14	¼-¾	14	¾
モスクワ市営銀行	割引-貸付業務全体	11.7	5.1	12.4	2.7	13							
	手形割引	10.4	3.5	12.6	1.6	11.7	0.7						
	手形担保オンコール	13.1	5.1	11.1	2.1								
	商品担保貸付	11	6.6	16	4.7								
	商品担保オンコール	14.7	9.4	12.8	4.7								

出所：Kredit i khoziaistvo, 1927, №3 - 4, p.32 : Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti, M., 1927, p.28.

表Ⅵ-1-25 工業企業にとっての銀行信用コスト(1924/25年度)

		年平均借入利子(%)	当座勘定年平均利子(%)
繊維工業	オレホヴォ-ズーエヴォ綿トラスト	9.3	6.31
	エゴリエフ-ラーメンスコエ綿トラスト	8.9	6.80
	タムボフ羅紗トラスト	5.6	4.69
	カムヴォリトラスト	9.5(11.5)	3.78
	ルジェフ梳亜麻工場	12.1	9.77
金属工業	南部ロシア鉱石精錬工場	9.6	5.24
	ウラル銅	14.9	7.11
	国営ミシン	(5.4)	(5.13)
電機工業	蓄電池トラスト	9.3	7.76
	弱電気トラスト	18.9	4.37
鉱業	ロシア宝石	15.2	6.54
化学工業	ゴムトラスト	3.57	(5.03)
	ラカー染料	17.7(18.9)	8.04

注記：1. 銀行信用年平均残高に対する年平均利払い額の比率及び当座勘定年平均残高に対する年平均受取利子額の比率。損益勘定のデータ。

2. ()内は手形割引。

出所：Planovoe khoziaistvo, 1926.No12, p. 92.

¹ ゴスバンクのスタッフは戦前からの職員が多い (Collins, Nathen Edward, Gosbank 1921-1927: banking, political economy, and the Soviet state during NEP, Ph.D. University of Pennsylvania, 2002, pp. 43, 64)。ネップ期にゴスバンクのスタッフに代表されるソビエトの国家官僚は重要な政治勢力をなし、党の権力を制約した、という (ibid., p. iii)。

² Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No45, p. 7.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 September 1927, No215

⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No25, p. 7 - 8

⁵ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No52, pp. 3 - 4.

⁶ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No45, p. 7.

Z. カツェネレンバウムは26年秋頃にゴスバンクの信用政策における基本的指導原理を3つにまとめたことがある。第1が国家的合目的性であり、第2は信用の保証であり、第3は開設された信用の流動性である。利子率は信用業務の調節者としてはごく限定的にならざるを得ない (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, No3, p. 5)。

M. ソボレフは期限に不払いの場合の保証の道 (しかるべき法的措置) を見出すべきであるという (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No25, p. 9)。

⁷ Vestnik finansov, 1928, No8, p. 57.

⁸ Vestnik finansov, 1929, No1, pp. 99 - 103

⁹ Kredit i khoziaistvo, 19, No14 : Vestnik finansov, 1929, No1, pp. 99, 104.

いわゆる好意手形は単名手形の形態をとる (Finansovaia gazeta, 31 July 1925, No172)。

¹⁰ Finansovaia gazeta, 7 October 1926, No231

¹¹ Vestnik finansov, 1929, No1, pp. 99 - 103.

26年にも一部では呈示手形に対してでなく手形振出についても債務リミットをつける試みはあった (Finansovaia gazeta, 7 October 1926, No231)。

¹² Vestnik finansov, 1929, No1, pp. 96 - 99.

¹³ Dezen, A. A. (1925), pp. 62 - 4.

¹⁴ ibid., p. 64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 January 1926, No2

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 January 1926, No2.

¹⁶ Finansovaia gazeta, 3 December 1925, No275 ; 29 May 1926, No122 : Ekonomicheskaiia zhizn', 27 January 1926, No20 ; 10 February 1926, No33 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, No24 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, No6, p. 29.

この決定の後に借り手の手にある流通商品に対する担保貸付にも適用されるか問題となったが、財務

人民委員部の説明では手形材料を得られない小売及び小卸商業には認め、購買者手形を担保として提供できる卸商業には認めない (Finansovaia gazeta, 29 May 1926, №122)。

¹⁷ Dezen, A.A., op.cit., pp.139 - 141.

¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1926, №18 ; 1 May 1926, №100 ; 14 May 1926, №109 ; 18 May 1926, №112 ; 27 May 1926, №120 ; 29 May 1926, №122 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 May 1926, №121 : Finansovaia gazeta, 30 May 1926, №123.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 June 1926, №135 ; 19 June 1926, №139 : Finansovaia gazeta, 15 June 1926, №135 ; 19 June 1926, №139 ; 3 October 1926, №228.

例えば、委託手数料は原則、1%以下とする、等々。その後、同じ主旨の 26 年 10 月 1 日付財務人民委員部回章や 27 年 3 月 21 日付財務人民委員部決定が交付された (Vestnik finansov, ofitsial'nyi ottdel, 1926, №3 ; 1927, №25)。

²⁰ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №6, p.19.

²¹ Vestnik finansov, 1928, №8, p.54.

²² Livshits, F.D. (1925) , p.79 : Finansovaia gazeta, 13 October 1926, №236.

²³ Dezen, op.cit., pp.65 - 6.

²⁴ Finansovaia gazeta, 28 November 1924, №267 : Kredit i khoziaistvo, 1927, №6, p.39.

全口協同組合銀行にも同じような規則がある。銀行ソヴェトの承認により借り手の単名手形保証で開設されうる。

²⁵ Dezen, op.cit., pp.64 - 5 : Kredit i khoziaistvo, 1926, №8 - 9, pp.86 - 8.

だが M. ソボレフによれば 20 年代末まで目的信用は非常にしばしば単名手形に依拠したり、白地式信用であった (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №25, p.9) 。

²⁶ Kredit i khoziaistvo, 1927, №1 - 2, pp.43 - 7.

²⁷ Kredit i khoziaistvo, 1927, №1 - 2, pp.44 - 5 : Arnold, A.Z. (1937) , pp.23 - 5.

²⁸ Kredit i khoziaistvo, 1927, №1 - 2, pp.45 - 9 : Dezen, op.cit., pp.39 - 41, 64 - 5.

²⁹ Dezen, op.cit., pp.46 - 7.

³⁰ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za tretii 1924-1925 operatsionnyi god , p.116.

³¹ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za tretii 1924-1925 operatsionnyi god, pp.129 - 131.

³² Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god , pp.17, 21.

³³ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god, pp.6 - 7.

³⁴ Gosudarstvennyi bank SSSR, 1924-1925 god, 4-i god deiatel'nosti, p.67 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti , p.53 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1926-1927 god, 6-i god deiatel'nosti , p.17 :

Gosudarstvennyi bank SSSR, 1927-1928 god, 7-i god deiatel'nosti , p.23 : Vestnik finansov, 1929, №2, pp.174 - 5 ; №9, pp.122 - 5.

³⁵ Vestnik finansov, 1926, №5 - 6, p.11.

³⁶ Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №32, p.29.

³⁷ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za tretii 1924-1925 operatsionnyi god, p.109.

別のデータではプロムバンクの割引- 貸付業務中、ゴスバンクへの債務の比重は 24 年 10 月 1 日に、12.1%、25 年 10 月 1 日に 13.4%であった (Vestnik finansov, 1926, №5 - 6, p.12)。

³⁸ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god, pp.5 - 6.

³⁹ Vestnik finansov, 1926, №5 - 6, p.12.

⁴⁰ Dezen, op.cit., p.21.

⁴¹ Livshits, op.cit., pp.78 - 80.

但し、1924/25 年度は銀行信用需要がより充足されるようになったため、手形書き換えは減った (Dezen, op.cit., p.61) 。

⁴² Dezen, , op.cit., pp.50 - 51.

⁴³ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №10, p.9.

⁴⁴ Finansovaia gazeta, 7 October 1926, №31.

⁴⁵ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god , p.24.

-
- ⁴⁶ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1926,№3,p.5.
- ⁴⁷ Kredit i khoziaistvo,1925,№7,pp.41 - 6.
- ⁴⁸Ekonomicheskii biulleten' kon"iunkturnovo instituta 各号 : Livshits,F.D. (1925) ,pp.54 -5.
- ⁴⁹ Finansovaia gazeta,3 December 1925,№275.
- ⁵⁰ Pravda,6 August 1925,№178.
- ⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn',22 April 1927,№91.
- ⁵² Finansovaia gazeta,17 October 1925,№237.
- ⁵³ Pravda,6 August 1925,№178.
- ⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',16 November 1926,№265 : Finansy i narodnoe khoziaistvo,1926,№1,p.19.
- ⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',29 December 1926,№300 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 December 1926,№299.
- ⁵⁶ Vestnik finansov, ofitsial'nyi otдел,1927,№26 : Ekonomicheskaiia zhizn',29 March 1927,№70 : Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,№27,p.7.
プロムバンクや最高国民経済会議幹部会からの再割引率引下げの要請があった (Ekonomicheskaiia zhizn',23 April 1927,№92)。戦前は国立銀行の公定歩合は 5%,民間銀行の利率は 6~7%程度であった。7.5%になることもあった (Ekonomicheskaiia zhizn',24 April 1927,№93)。
- ⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',22 April 1927,№91.
- ⁵⁸ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god,p.9 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,19 April 1927,№88.
- ⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,11 May 1927,№104.

3. 銀行論争と信用システム再構築

銀行論争は 1924 年秋頃から始まり¹、1926 年半ば以降、活発化する。この論争はネップ導入後の信用制度の混乱を背景としている。

ネップ初期に多くの信用機関が族生するが、それらは互いに競争し、幾つもの銀行が同じ顧客に信用を与え、それぞれが程度は異にするが、他の組織と同じようなことをする。横並び行動である。各銀行は、ことに地方では外延的な拡張を志向している²。「次々と設立された中央及び地方の信用組織は必ずしもそれらに課せられた課題をすぐには理解できず、しばしば最少摩擦抵抗ラインを進んだ。顧客を引き入れるために時々超過貸出しをしたり、投資された資金の適宜の返済を保証しないような条件でクレジットを交付した、等々」³。

預金獲得競争も激化した。これには政府機関の干渉も加わる。信用機関間の借方を巡る競争はかなりの程度、官庁的性格をもっており、絶えずあれこれの人民委員部が資金をこれこれの信用機関で保管する命令を出す。地方では県執行委員会がこれら資金の保管方法に介入し、信用機関のいずれかに有利な決定を出す。

これに対し財務人民委員部は 1924 年春に多くの協議会を重ねた後に、法令を出した。それによると当座勘定に資金を預ける場合、財務人民委員部のリストにある信用機関のうちからどの信用機関を選ぶかは自由とした。

にも拘らず、各信用機関は自己の顧客に対し預金吸収のため経済的且つ行政的圧力を与えていた⁴。

1925 年 6 月下旬の Gosbank 支店長大会での Gosbank 理事 B.M.ベルラツキー報告は「顧客へのクレジットを借方業務におけるその参加の程度に相応させ」、「顧客との相互関係における過度の形式主義を排除する」方針を打ち出す⁵。

1926 年春、Gosbank 理事会は預金吸収のための優遇措置を決定した。クレジット開設に際し、借り手の当座勘定残高に比例して貸付を与える。また当座勘定にかなり安定的、恒常的残高がある場合には預金利率を上乗せしたり、小切手支払いの猶予、通信費引下げなどの特惠を与える⁶。

この方針に対しプロムバンク金融 - 経済ビューロー長の G.ナグレールはノーマルな銀行機能を壊すものとして反対した⁷。

Gosbank が直接、顧客に圧力をかけることもある。

1926 年 8 月 21 日付 Gosbank 理事会の砂糖トラスト本部会宛書簡は次のように恫喝した。「8 月 1 日現在、砂糖トラストの Gosbank 本店への債務は 42,590 千ルーブリ、他の銀行への債務は 795 千ルーブリである。他方、トラストの当座勘定の平均残高はこの 2 ヶ月 Gosbank で 295 千ルーブリ、他の銀行で 344 千ルーブリである。貸付と借方への入金は比例すべきであり、こうしたアンバランスは許容できない。直ちにアンバランスを是正し、採った措置について 8 月 25 日までに報告されたい。トラストの地方機関にも同様の内容の書簡を送付されたい。上記期日までに回答なき場合は貴トラストに開設されたクレジットを削減せざるを得ない」⁸。

Gosbank と特殊銀行との不正常な相互関係について G.ナグレールは直截に不満を表明する。「Gosbank は信用システムの指導者としてではなく、他の銀行に自己の条件を押し付ける最も強力な銀行として登場した」。地方ではプロムバンクと顧客獲得競争を行った。中央執行委員会及び人民委員会議決定によれば、Gosbank はプロムバンクの支部のない所でのみ貸付を行うはずであるが、例えば、オデッサでは地方工業に対し計画外の 3 ヶ月信用を開設した。他の多くの地方でも Gosbank は工業組織に対しプロムバンクから業務を移すならばその申請を 100% 充足するとあからさまに提案したようだ⁹。これは一種の『兵糧攻め政策』である。特殊銀行との取引関係を断つことを条件にした信用供与である¹⁰。

モスクワ市立銀行のポポフも言う。「Gosbank が商業銀行として舞台に登場し、借方について高く支払い、従ってその信用コストは高い」¹¹。

顧客自身も財務的規律は弱い。「わが国の社会化経済の財務的組織性は改善の余地が多い。例えば、工業のほとんどすべての部門で手形発行が過度に多く、非手形決済の組織化の現実性がある所でトラストとシンジケート間の書き合い手形の大量の流れがある。信用計画の弱さや

非現実性は、それだけではないにせよ、これまで全体的規模での経済運営の計画的方法の拡大・深化を妨げてきたといえよう」(G.ナグレール)¹²。

そこで信用システムを統一化するという課題が登場する。だがどのように統一化するかという点で見解は大きく分かれた。

この論争の基本的コンセプトは次のようである。すなわち、一方は現状では Gosbank は国民経済の個々の部門と結びつく必要がある、という考えであり、他方は Gosbank が中央発券銀行に特化し、国民経済の個々の部門への貸付は特殊銀行に移譲すべきだという考えである¹³。この論争の背景には無論、官庁的利益の対立がある。

一方の極論としては Gosbank の一部働き手の『単一銀行』構想がある。Gosbank に商業的信用を集中し、特殊銀行とはいわば親子関係となる、という考えである。「計画経済の下では各信用機関が強力な Gosbank の『子銀行』となるような信用システムの構造が実現可能である」¹⁴。

これに対し、プロムバンク議長の V.N.クサンドロフは「Gosbank は『銀行の銀行』としての役割を果たすべきである」と主張し¹⁵、全ロ協同組合銀行理事会議長の A.I.シュヴェツォフも「特殊銀行が強化されるにつれて Gosbank は銀行の銀行の位置に移行すべきである」と述べた¹⁶。V.K.タラトゥータもそれに与する。「Gosbank の基本的課題は信用システムの指導と貨幣流通の調節であり、特殊銀行と商業的競争をすべきではない」¹⁷。

ツィペロビッチによれば Gosbank はその地位からしてかなりの程度『グラフキ的』機関であった。それはその活動において特殊銀行との激しい競争の形で『グラフキズム』を具現した。こうした[調節機関と業務機関の]結合から實際上、社会主義的中央集権主義は酷い歪曲を被ることになる。だから Gosbank の銀行の銀行への転化問題は時宜を得ている、という¹⁸。

国営商工業ソヴェト幹部会(経営者の代表組織)も銀行の銀行としての Gosbank を支持する。「Gosbank は中央発券銀行であり、国民経済の貨幣 - 信用活動を調節する役割を負う。経済部門の信用操業は特殊銀行が担い、Gosbank は漸次、相応の特殊銀行の債務証書の再割引、再担保の業務を行うべきである」¹⁹。この限りでは伝統的信用理論に則ってはいる。

12 月初めの幹部会も同様の見解を表明する。Gosbank の提案は「実質的に単一銀行の考えであり」、「それは Gosbank を個々の経済官庁の上位に立たせようというものである」。だが「計画経済では貨幣 - 信用政策は自己完結的なものではない。単一銀行ではなく Gosbank を頂点とする単一信用システムが必要である。国民経済への計画貸付は特殊銀行を通して行うべきである」²⁰。

Gosbank の A.A.ブリュムはこれに反駁する。『銀行の銀行』理論は「一部特殊銀行で成長した遠心力の極端な反映」にすぎない²¹。「貨幣流通の調節が最も効果的であるのは発券銀行が顧客の信用 - 貨幣業務を直接、コントロールしえる場合である。銀行事業の専門化は国民経済部門別、ないしは特殊な信用形態において妥当である。だが実際には官庁の垣根で区分されており、それ故、互いに競争する。特殊銀行は官庁所属から解放さるべきである」²²。Z.S.カツェネレンbaum (Gosbank 理事会員)も同意見である²³。ブリュムらは全ての短期信用業務を Gosbank に集中し、長期信用は特殊銀行が担うことを提案する。

最高国民経済会議は特殊銀行側に立つ。現状では特殊銀行が十分、強力でなく、Gosbank が『銀行の銀行』となるのは時期尚早ではあるが、特殊銀行の大部分が特定の顧客範囲と緊密に結びつき恒常的に貸付を行っている以上、短期信用の全部またはかなりを引き上げることは不可能である。また銀行信用により現金準備を形成する経済機関の権限を制限すること(遊休資金の Gosbank への集中)も許容できない。銀行の地方での独占を避けるため支店網の合理化は特殊銀行の利益を損なうことなしに行うべきである²⁴。

だからまた 1926 年夏に Gosbank が承認された信用計画に反してプロムバンクへの再割引枠を減額した時に(計画では 15 百万ルーブリ増額。7 月中にそれを 6.8 百万ルーブリ減額し、更に 14 百万ルーブリの減額を要求した。しかも 14 百万ルーブリの引下げはプロムバンク理事会への予告なしに支部毎の命令によった)、最高国民経済会議幹部会は次のようにプロムバンクを擁護した。「プロムバンクは工業の統一的信用 - 決済システムであり、ノーマルな再割の可能性がある場合にのみ、ノーマルな現金準備を保有でき」、「信用計画を遂行できる」²⁵。

1926 年 7 月上旬及び 12 月初めの Gosplan 幹部会の会議で V.A.ミレール(財政金融セクツ

イア)が報告を行い、財務人民委員部やゴスバンクの見解に反対し、基本的には現状を維持しつつ、銀行間の厳格な権限区分、ゴスバンクの指導力強化、ゴスバンクの共和国支店設置、官庁の信用業務の計画的調節への実質的参加の保障などによってその欠陥を除去することを提案した。幹部会は幾分の修正を加えて、この提案を受け入れた²⁶。

労農監督部もこの論争に加わる。1926年6月初めそのコレギア会議で信用システムのセンター及び発券機構としてのゴスバンクの役割について審議し、次のような決議を行った。ゴスバンクに調節面の影響力を強めるため、信用機関への貸付を増強し、それらの株式、出資金への参加、銀行の代表機関への代表者を送り込み、クレジット利用への監視を強めることを要請する。更に統一的な信用システムの構築のために財務人民委員部に対し各信用機関の機能区分を明確化し、銀行委員会の権限を強化することを求めた²⁷。

最高国民経済会議幹部会はこの考えに「基本線には同意する」と前置きしながらも、幾つかの懸念を表明する。銀行委員会の構想は現状にはそぐわない、銀行の機能区分についても特殊銀行がゴスバンクと並んで貸付を行っている状況で顧客を特定の銀行に固着させることは不可能である、また労農監督部の信用計画の構造面の提案にも同意できない、と述べた²⁸。

大勢は『単一銀行』や『銀行の銀行』という両極端ではなく、『統一的な信用システム』という中間的な方向に固まっていく²⁹。

1927年3月上旬に労農監督部が先の審議に踏まえて信用システム再編案を打ち出す。それはゴスバンクは全信用システムの活動の直接指導を行い、情報を得る権利及びクレジット利用を監視する権利を与えられる、また信用機関の全ての遊休資金はゴスバンクに集中され、信用機関の機能区分を行い、顧客を各信用機関に割り振ることによってパラレリズムをなくすという主旨である³⁰。これが次の決定の基調をなす。

1927年5月中旬の人民委員会議と労働国防会議の合同会議は準備委員会作成の決定案『信用システム構築の諸原則』を採択した³¹。

この案を下敷きにして1927年6月15日の中央執行委員会及び人民委員会議決定『信用システム構築の諸原則』が公布された。

この決定は「信用システムの活動を統一化し、ゴスバンクの他の全ての信用機関に対する指導的役割を確保する」ことを目的としていた。

その内容は次のようである。まず財務人民委員部は信用機関の活動の一般的調節を行うが、その直接指導はゴスバンクの任務とする。ゴスバンクには国家資本の参加する信用機関の評議会や監査機関にその代表者を送り込む権限を付与される。信用機関の株式資本や出資金におけるゴスバンクの保有比率は高められる。ゴスバンクにはそれが開設するクレジットの諸銀行による利用及び国民経済の個々の部門についての全てのクレジットの使途が信用政策面での政府指令に反しないように直接、監視する権限が付与される。そのためにゴスバンクには全ての信用機関からバランス・シート、開設されたクレジットや顧客債務、国家機関の当座勘定、預金に関する報告を受け取る権限を付与する。

また全ての信用機関の遊休予備資金は銀行委員会の定めた範囲でゴスバンクに集中される。ゴスバンクと他の信用機関との貸方及び借方上の相互関係はゴスバンクが各信用機関に開設するコルレス勘定に基づいて調整される。信用機関はゴスバンクでのみクレジットを受ける。但し、農業信用システムの貸付や地方公営銀行の長期及び目的貸付や海外組織によるソビエト信用機関への貸付は除く。

更に承認された経済計画の実現のためにゴスバンクは全体的経済状況、財務状況及び個々の信用機関の力に応じて、それらに対しそれらの業務の発展に見合うクレジットを与え、それらの資金逼迫の時期には支援する義務を課される。

国家財政資金、勤労貯金局、社会保険の資金はゴスバンクに集中する。地方財政資金はゴスバンクや地方公営銀行や農業銀行に払い込む。

それと共に信用機関間の機能区分やそれらの業務調整が行われた。

まずゴスバンクは信用機関、穀物及び原料調達、運輸、全連邦及び共和国的意義の国営商業企業、それらの地方機関や国家資本の支配的な商業株式会社(合資会社)の国内商業の分野(プロムバンクより貸付を受ける一部シンジケートを除き)、全連邦及び共和国的意義の最大級の工業企業及び合同(全面的ないし部分的に)、最大級の連邦、共和国、州、地方、県及び管区

協同組合組織（全面的ないし部分的に）、地方公営銀行や相応の中央特殊銀行の支部のない地域の地方国営商工業に貸付を行う（地方公営銀行はあるが、相応の中央特殊銀行の支部のない地域ではゴスバンクと公営銀行の間で顧客を分ける）。

プロムバンクは労働者住宅建設を除く工業への長期貸付、ゴスバンクや他の銀行によって貸付を受ける企業を除く工業への短期貸付を行う。

電化銀行は電力建設、電機工業その他電力関係への長短期の貸付を行う。

農業信用システムは個人農家及びコルホーズ、農業信用協同組合、ソホーズその他農業企業への生産及び販売上の長短期の貸付を行う。

協同組合銀行は上記組織を除く全ての種類、階梯の協同組合に貸付ける。

中央公営銀行は全ての種類の公共事業及び住宅建設に対し、直接または地方公営銀行を通して長期貸付及び短期目的貸付を行い、地方公営銀行は地方公共事業、住宅建設及び地方的意義の商工業企業に貸付を行う。

貿易への貸付や貿易銀行の活動は別途定める。

諸銀行の機能区分、それに応ずる定款の修正、主要顧客の振り分けは財務人民委員部と労農監督人民委員部が、連邦共和国、相応の銀行理事会及び関係人民委員部の代表者の参加のもと具体化する。

一般原則として顧客は特定された同一の銀行で短期信用を利用し、遊休資金を集中する。

借方及び貸方業務における利子率については銀行委員会が各信用機関に対する最高限度利率を定める。いずれ利子率の統一化と信用コスト引下げを実現する。国家資本や協同組合資本の参加する信用機関に対しては他の顧客に比しより特恵的な貸付条件を与える。

ゴスバンクと特殊銀行はコルレスその他の契約関係を結ぶ。それにより各銀行にその委任を他の銀行が遂行することができるようにする³²。

いま一つの課題は銀行事業委員会（*Komitet po delam bankov* 以下銀行委と略称）の強化である。銀行委は 1924 年 7 月に信用機関の活動の調整や銀行貸付調節の一般的問題の検討のためゴスバンク本店に設立された。委員会には全ての主要銀行の代表者（相互信用組合ビューロー含め）が参加した。また財務人民委員部、最高国民経済会議、ゴスプランの代表もこれに加わった（但し、発言権のみ）。この委員会はいさし、協議的性格に留まり、各銀行の実際の活動への影響力は小さかった³³。

そこでこの決定は信用機関の活動の計画的調整、それらの業務の合理化、機構コスト引下げなどのため銀行委員会及び協議会の権限の拡大と活動強化を目指した。銀行委は財務人民委員部の下に設置され、議長は財務人民委員が務める。委員会のメンバーのうち決議権を持つものは各銀行理事会代表、財務人民委員部代表 1 名（財務人民委員以外）、連邦共和国代表 2 名であり、発言権を持つものはゴスプラン、全連邦協同組合中央評議会、関係官庁代表である。

銀行事業協議会は連邦共和国財務人民委員部及びそれらの地方機関の下、同様の組織原理で活動する。

委員会が採択し、立法機関のサンクションを要しない決定は 1 週間以内に財務人民委員部が留保しない限り、全ての信用機関にとり遂行義務がある。財務人民委員部と委員会の多数派との意見の対立がある場合は後者は財務人民委員部を通して労働国防会議にしかるべき申請を行う権利が与えられる³⁴。

この決定の基本的考えは第 1 に信用システムは単一であり、確固たる単一の指導を受けること、第 2 に信用活動や顧客は各銀行の国民経済全体における任務に応じて銀行間に分けられること（プロムバンク金融 - 経済ビューロー長の G. ナグレル）³⁵、と約言できる。

こうしてこの論争はネップ期の多くの論争問題がそうであるように妥協的決着をみた。一方でゴスバンクや財務人民委員部提起の構想が受け入れられ、プロムバンクの機構ではますます長期信用部の比重が増大した。他方、それでもプロムバンクを始めとする特殊銀行は短期貸付業務も維持した。但し、銀行間の競争を除去するために顧客は区分された（Z.S. カツェネレンバウム）³⁶。

ともあれこの決定によって「中央発券銀行を中心として信用諸機関が統一的に緊密に結びつけられた信用システム」が構築された。Ia. クーペルマンはこれを『信用システム憲法』と呼んだ³⁷。

この決定と前後して銀行顧客の区分が実施される。この作業には労農監督部が深く関与している³⁸。すでに 1927 年 5 月初めに銀行業務区分中央委員会が設置され（決議権をもつのは財務人民委員部と労農監督人民委員部代表。問題によって関係官庁、関係銀行及び協同組合センターが参加）、業務区分の一般的原則の具体化、銀行の主要顧客の振り分け、及び地方での実施を任務とする。

その活動は 6 月 20 日の財務人民委員部と労農監督人民委員部の訓令『信用機関の地方における機能区分や地方の顧客の振り分け方式』及び財務人民委員部及び労農監督人民委員部作成の『信用機関の機能区分とそれらの間の顧客振り分け規程』³⁹に結実する。更に 1927 年 7 月 20 日の財務人民委員部は回章『銀行顧客振り分けの実施』⁴⁰を出し、労農監督部と共同で振り分けに着手していった⁴¹。

また従来の銀行委規程に代わる 1927 年 10 月 31 日付人民委員会議決定『財務人民委員部付属銀行業委員会及び連邦共和国財務人民委員部付属銀行業協議会』が公布された⁴²。新規程によればその活動対象は銀行間の顧客振り分け及びそれらの業務調整、利子率調節、銀行業務合理化、銀行の管理 - 経営費削減措置、銀行による国債消化措置などである。その構成は上記決定に従っている。共和国銀行業協議会も同様の構成と機能をもつ。なお不明瞭さを残すとはいえ、銀行委の権限は強化され、銀行の活動の実効的な調整が図られた⁴³。

こうした経緯を経て、実施過程における混乱なしとしないが⁴⁴、着実に銀行の活動区分と顧客の振り分けは進行した。

表 VI-1-18 に見られるように短期信用中、ゴスバンクの比重は高まり、特殊銀行の比重が減る（但し、協同組合銀行や地方公営銀行については絶対額では伸びている）。他方、長期信用についてはゴスバンクの比重は急減し、特殊銀行のそれは著増した。資金源については当座勘定や預金は伸びず、財政資金が急増した⁴⁵。それと並行して労農監督部主導で信用機構の整理が進む⁴⁶。ソ連邦で 1926 年 10 月 1 日に信用機関は 405、支部組織は 1010 を数えたが、1 年後には信用機関数こそ 419 に微増したが（これは相互信用組合、農業信用システム、地方公営銀行の増加による）、支部組織は 772 に減った〔見込みデータ〕⁴⁷。

F.D.リプシッツはひとまずその成果に満足する。『『単一銀行』は今や遠き導きの星となった。どれだけ大きな妥協、『中間の道』、『最少摩擦抵抗路線』等々が権限区分の道に敷き詰められているとしても、権限区分の試みの結果、信用機構はかなり整序された』⁴⁸。

「銀行顧客の振り分けは明確化され、原則としていずれの銀行で貸付を受けるかだけでなく、資金をどの銀行に預けるかも決められた」。且つまた「銀行は従来よりも自己の顧客への必要資金の供給に対し、ずっと大きな責任を引き受けると共に資金需要が充たされなかった顧客が他の銀行に申請を出すことは不可能となった。顧客の専属銀行は事業も顧客の財務状況もより完全に調査し、予見することを義務づけられる」⁴⁹。

事実上、これは信用システムそのものの換骨奪胎への第一歩であった。

以降、ソ連邦の信用制度は内容的にも大きく変貌していく。

¹ まずは 24 年秋、『特殊』銀行設立から 2 年後に、かなり尖鋭な形でこの問題が提起された（Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №30, p.3）。

24 年 10 月末の銀行及び工業代表者会議でプロムバンク議長の V.N.クサンドロフは「ゴスバンクはプロムバンクへの貸付を増やし、中央発券銀行の役割に徹するべきである」と主張し、ゴスバンク議長の N.G.トゥマーノフは「なお特殊銀行が強力ではない現状においてそうした原理を徹底すれば、ゴスバンクを第 2 の通貨管理局に転化することになる」と反撥した（Finansovaia gazeta, 30 October 1924, №244）。cf. Finansovaia gazeta, 23 October 1925, №242 ; 26 May 1926, №119。

ゴスバンクと特殊銀行との権限区分や信用システムの単一化については Vestnik finansov, 1926, №1, pp.17 - 8。

25 年 6 月下旬のゴスバンク支店長大会でトゥマーノフは「プロムバンクは長期貸付の活動に専門化すべきである」と述べた（Finansovaia gazeta, 25 June 1925, №141）。そもそも財務人民委員部はプロムバンクの設立に反対していた。「わが国の状況では工業への短期信用供給に 2 つの銀行は必要でない」という（Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №3, p.3）。

- ² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925, №239.
「圧倒的多数の企業は 3,4 の信用機関から貸付を受ける。なかには 8 つの信用機関から貸付を受けるものもある」(Pravda, 2 June 1926, №125)。銀行間競争については Izvestiia, 4 October 1925, №227 : Finansovaia gazeta, 24 October 1925, №243 ; 25 October 1925, №244 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №26, pp.2 -3 Kredit i khoziaistvo, 1926, №4, p.69.
- ³ Pravda, 9 July 1927, №153.
- ⁴ Dezen, A.A. (1925) , pp.27 - 8.
- ⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1925, №148.
- ⁶ Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №14, p.29 ; №26, p.3 : Ekonomicheskaiia zhizn', 31 March 1926, №73.
- ⁷ Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №15, pp.7 - 9.
- ⁸ RGAE, fond 1576, op.6, d.24, l.117.
- ⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 July 1927, №158 ; 17 July 1927, №160.
- ¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1926, №283.
- ¹¹ Finansovaia gazeta, 3 December 1925, №275.
- ¹² Pravda, 9 July 1927, №153.
- ¹³ Izvestiia, 2 July 1926, №149.
- ¹⁴ Finansovaia gazeta, 10 June 1926, №132.
- ¹⁵ Finansovaia gazeta, 30 October 1924, №244.
- ¹⁶ Finansovaia gazeta, 23 May 1926, №117.
- ¹⁷ Izvestiia, 4 October 1925, №227.
- ¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1925, №259.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1926, №147 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1926, №149 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №27, pp.30 - 31.
A.アクセリロードも同様の見解である (Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №26, pp.2 - 3)。
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 December 1926, №280.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 November 1926, №270.
- ²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 November 1926, №268.
- ²³ Finansovaia gazeta, 26 May 1926, №119 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №6, p.6.
- ²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1926, №146 ; 2 July 1926, №147 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №27, pp.28 - 9.
- ²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 September 1926, №205.
- ²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 July 1926, №153 ; 7 December 1926, №283 : Izvestiia, 9 July 1926, №155 ; 7 December 1926, №283 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 December 1926, №282.
但し、連邦 Gosplan は現行の信用機関の存続を支持したが、ロシア共和国 Gosplan の信用協議会はプロムバンクと貿易銀行を除く連邦の特殊銀行の閉鎖を求めた。共和国や地方的意義の農業銀行、協同組合銀行、公営銀行、相互信用組合などは残す (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1926, №283 : Izvestiia, 11 December 1926, №287)。地方の利益を表出している。
- ²⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1926, №124 : Finansovaia gazeta, 2 June 1926, №125 : Izvestiia, 2 June 1926, №125.
- ²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1926, №147.
- ²⁹ Vestnik finansov, 1925, №10, pp.170 - 2 : Pravda, 18 July 1926, №163 : Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1926, №283 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 December 1926, №285 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №6, pp.6 - 7.
- ³⁰ Pravda, 10 March 1927, №57.
- ³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1927, №113 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1927, №113.
- ³² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, №35, st.364.
貿易銀行については 27 年 5 月 17 日付人民委員会議決定『貿易上の業務への貸付手続き』により Gosbank との相互関係を定め、Gosbank が貿易銀行に開設した輸出入クレジットの保証とその返済手続き、外貨決済手続きなどを定めた (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №32, p.20)。
- ³³ Kredit i khoziaistvo, 1927, №8 - 9, p.85.

-
- ³⁴ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,№35,st.364.
- ³⁵ Pravda,9 July 1927,№153.
- ³⁶ Vestnik finansov,1927,№11,p.158.
- ³⁷ Vestnik finansov,1927,№10,p.3.
- ³⁸ モスクワ労農監督部コレギアはいち早く銀行の顧客区分の決定を行っている (Ekonomicheskaiia zhizn',7 June 1927,№126)。
- ³⁹ Vestnik finansov, ofitsial'nyi otdel,1927,№41,pp.3 - 6.
- ⁴⁰ Vestnik finansov, ofitsial'nyi otdel,1927,№42,p.4. 他に連邦共和国財務人民委員部や労農監督部への銀行の活動区分についての通達 (Ekonomicheskaiia zhizn',7 July 1927,№151) ,27 年 10 月 31 日付財務人民委員部決定『信用機関の活動分野区分』,財務人民委員部回章『顧客の銀行間移動手続き』により各信用機関に顧客振り分けの実施を指示した (Izvestiia Narkomfina,1927,№2,pp.36 - 8) 。
- ⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn',25 August 1927,№192 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 August 1927,№192 : Finansy i narodnoe khoziaistvo,1927,№30,p.4 ; №38.p.9 : Kredit i khoziaistvo,1927,№8 - 9,pp.11 - 17
- ⁴² Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R.,1927,№64,st.647 : Izvestiia Narkomfina,1927,№11,pp.241 - 3
- ⁴³ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1927,№47,pp.9 - 10 : Kredit i khoziaistvo,1927,№8 - 9,pp.9 - 11 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,17 July 1927,№160
- ⁴⁴ プロムバンクからの抵抗については Torgovo-promyshlennaia gazeta,15 July 1927,№158. 振り分けが遅れたためプロムバンクがゴスバンクに移行するはずの企業への貸付を大幅に削減したり,他方でゴスバンクからそれに移行するはずであったトラストにクレジットを交付しなかったケースがある。その結果,多くのトラストが厳しい状況に陥り,その保有手形を利用できなかった (Ekonomicheskaiia zhizn',30 November 1927,№265)。
- ⁴⁵ Vestnik finansov,1928,№3,pp.70 - 87 : Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,№2 - 3,pp.17 - 25 ; №17,pp.5 - 6 ; №45, p.4
- ⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn',17 April 1927,№87 ; 17 June 1927,№134. ことにモスクワ労農監督部が積極的であった (Ekonomicheskaiia zhizn',12 January 1927,№9 ; 5 March 1927,№53)。
- ⁴⁷ Vestnik finansov,1927,№11,p.139.
- ⁴⁸ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1927,№30,p.4.
- ⁴⁹ Vestnik finansov,1927,№10,pp.3 - 4.

4. 銀行信用と企業活動

ネップ期国営工業にとっての銀行信用の意義はやや特異である。企業活動拡大のための運転資金を供給するというよりは債権・債務関係におけるアンバランスをカバーする役割が大きい。生産過程や流通過程に嵌まり込み、不動化した資産の流動化である。「銀行信用はまずもって商業信用上の決済のバランスをとるためにある。商業信用の貸方残高が〔借方に対し〕増えると、他の条件が等しければ企業の銀行信用需要を高める」¹。

ネップ期に国営企業は資金運用上、一定の自律性をもってはいた。自己資金に余裕があれば、固定資本投資なり在庫投資なりに注ぎ込んだ。それで足りなければ更に商業信用を利用して投資を拡張したり、原材料、資材などを貯めこむ²。その結果、財務状態が逼迫すれば銀行信用に頼ったのである。信用コストはかなり高かったから無条件で銀行信用を求めたわけではない。

「わが国の経済機関はしばしば自己の流動資金の *organicheskii* 内在的な不足をクレジットでカバーしようとする偏向がある。クレジットに応ずる保証を与える可能性も持たずにそうする」（ゴスバンクの A.ブリュム）³。

「国民経済の固定資本投資強化の時期には経済機関はほとんどが自己の処分可能資金 *resursy* の全てを固定資本に振り向けようとする傾向をもち、不足する流動資金は銀行信用で補充することを見込む」（プロムバンクの G.L.ナグレル）⁴。

実際、工業は 1924/25 年度末及び 1925/26 年度初めに自己の流動資金を資本活動に投下した。そのことは現金準備を逼迫させ、銀行の当座勘定から自己の貨幣を引き出さざるを得ない⁵。

1925/26 年度第 1 四半期より当座勘定、預金が伸びないが、これは工業投資拡張と関連している。「遊休資金は貨幣形態ではなく商品形態で蓄積される」。資金に余裕があると原材料や建設資材調達に投下される（Ia.M.クーペルマン）⁶。

〔1925/26 年度第 2 四半期〕国営工業は財務状態の困難を誇張する。それによりクレジット削減を予防する。また銀行の当座勘定への預け入れを回避しようとする⁷。

個々の工業部門の財務状態を調査すると多くの場合、財務困難は資本投資との関連というより、余分な原材料蓄積と関連している。例えば、綿トラストの綿花在庫は計画を〔大幅に〕超えている⁸。自己の遊休資金を物財に投下する志向を示す。

他方、国家規制外で資金を蓄積している。例えば、勤労貯金局の預金残高は 1925 年 10 月 1 日には 32.6 百万ルーブリであったのが、1926 年〔原文 25 年〕4 月 1 日には 60.4 百万ルーブリになった。半年間に倍増したのである（A.デーゼン）⁹。

1925/26 年度上半期に工業は財務困難を蒙るが、それは工業が自己の運転資金を引き上げ、資本建設に投下したからである。その引き上げ分を補充するため銀行への信用要求を強めざるを得なかった¹⁰。

他方、収益性の高い企業は銀行信用への依存度が低い。例えば、ゴムトラストはほとんど銀行貸付を受けない¹¹。モスクワ綿トラストは 1925 年春、財務状態は安定的で、生きた流動資産は 18 百万ルーブリから 22 百万ルーブリも増加した。銀行信用は必要がないため、この半年、利用しなかった¹²。

エゴリエフ綿トラストも 1924/25 年度はトラストの財務状態は完全に安定的であり、下半期には銀行信用の利用を止めた¹³。トヴェル綿トラストも 1924/25 年度、財務状態安定のため銀行信用に頼らず、25%の増産が可能であった¹⁴。紙工業は比較的財務は安定しており、銀行信用への依存度は低い。但し、紙輸入は多く、輸入の特殊な条件からしてトラストの紙在庫形成のため 6 ヶ月の銀行信用が必要となる¹⁵。

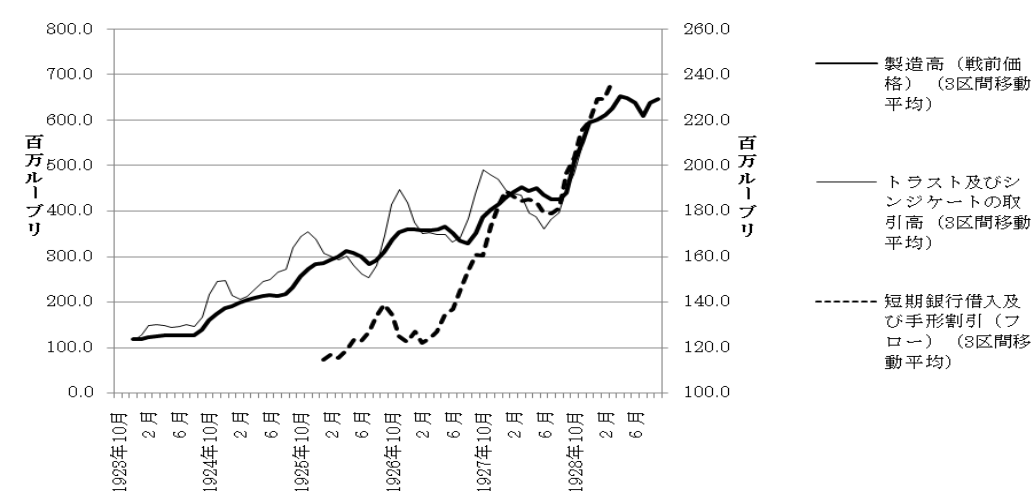
従って、「最も収益性の低い部門が最も大きなクレジットを要求する」（M.グレイデェンベルク）¹⁶。

国営工業の収支と信用の関係を考察してみよう。

まず国営工業の製造高、取引高及び短期銀行借入フロー（手形割引含む）の推移は図 VI-1-1 のようである。銀行借入額は取引高が減少する時に、増大し、取引高が増加する時に減少した。連邦トラストの 1925/26 年度キャッシュ・フローの構成は表 VI-1-2 6 のようである。

時系列でみれば [表VI-1-27, 図VI-1-2], 同様に実現からの収入が増える時には短期銀行借入は減る。逆は逆である。だが, 1927/28 年度からは両者は連動するようになる。連邦トラストの債権・債務関係をみてみれば [図VI-1-3], 振出手形債務はなお多く, 短期銀行債務とほぼ連動している。受取手形の大半は割り引かれた。手形債務は 1928 年後半には減少する。他方, 長期融資は工業化の急進展に伴い 27 年以降急増していく。

図VI-1-1 国営工業の製造, 取引高, 銀行債務の推移



注記：1923/24 年度の工業取引高は 150 トラストと 12 シンジケートのデータに基づき推定。1924/25 年度のそれは 291 トラストと 12 シンジケートのデータ。1925/26 年度以降は季節的生産除く。シンジケートとトラストの取引の 2 重計算分は除く。

出所：Biulleten' kon'iunkturnovo instituta, 各号：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu , M., 1925, ch. I , p. LXXIX : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu , M., 1926, ch. I , pp. 190 - 1, 196 : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu , M.-L, 1927, ch. I , p. 73 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu , M., 1928, ch. I , p. 78 : Ekonomicheskoe Obozrenie, 1925, №5, pp. 139-145 ; 1928, №4 , pp. 196 - 7 ; №12, pp. 192 - 3 ; 1929, №12, pp. 196 - 7 : Statisticheskoe obozrenie, 1927 - 29, 各号。

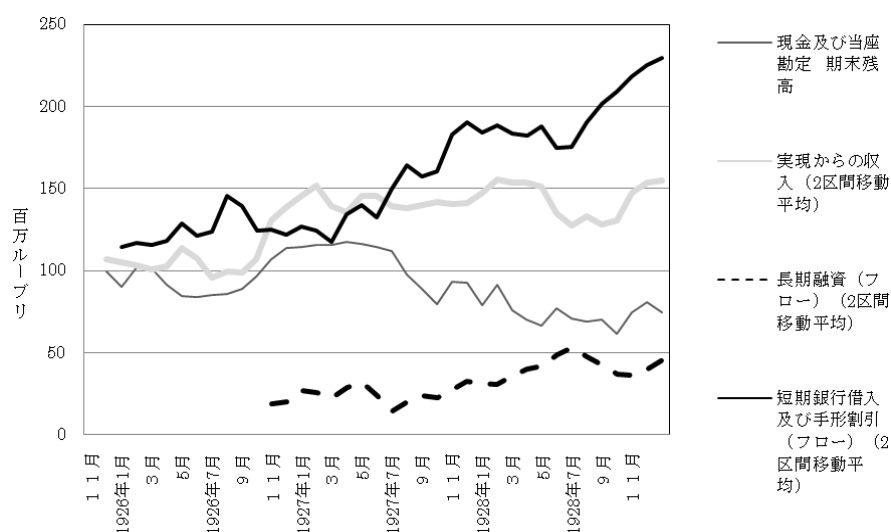
表VI-1-26 188トラストのキャッシュ・フローの主要項目

		収入				支出					
		製品の 実現より	債務者 勘定より	銀行より	計(その 他項目含 む)	調達	賃金	税、国 庫への 支払い	銀行貸 付や手 形償還	計(その 他項目含 む)	期首現金 準備及び 当座勘定 残高
1925/26	I 期	403.1	224.4	425.6	1180.9	196.9	267.8	78.1	337.2	1198.6	129
	II 期	386.8	251.3	439.8	1233	179.4	258.8	79.4	366.4	1235.1	111.3
	III 期	363.3	279.7	481.8	1279.6	158.6	280.1	122	406.2	1291.8	109.3
	IV 期	372.2	290.5	607.4	1433.4	160.9	299.4	83	393.8	1410	96.1

(百万ルーブリ)

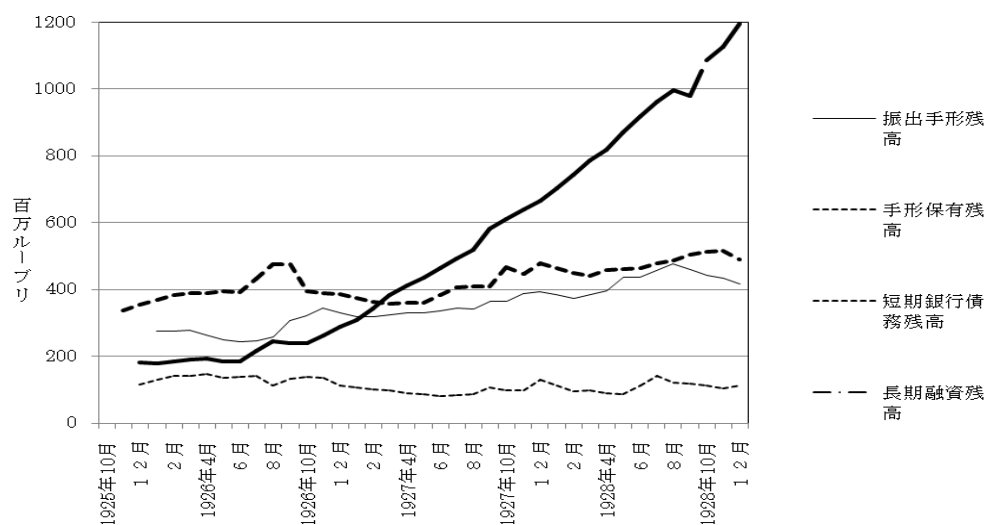
注記：トラストは連邦トラスト, 共和国トラスト及び地方トラストの一部。
出所：Vestnik finansov, 1927, №3, p. 39, 44

図VI-1-2 連邦トラストのキャッシュフロー



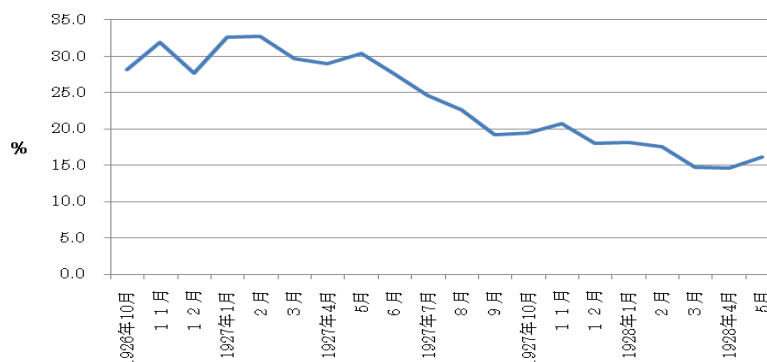
出所：表VI-1-27より作成。

図VI-1-3 国営工業の債権・債務



出所：表VI-1-27より作成。

図VI-1-4 月平均現金準備・預金残高の月間支出額に対する比率 (%)



出所：Kredit i khoziaistvo, 1928, №9, p.12.

表VI－１－２７ 連邦トラストの財務状態と信用

	現金及び当座勘定 期末残高	月間現金収入	うち実現からの収 入（推計値含む）	うち流動債券からの 収入	うち短期銀行借入 及び手形割引	うち長期融資	無償融資	手形受取	月間支出	うち手形及び銀行 債務償還	原料	残高 トラスト債務 期末	うち短期銀行債務 （推定値含む）	うち長期融資	うち振出手形	貸金債務	残高 トラスト債権 期末	うち手形保有
1925 年 1 1 月	99.8	250. 7	106. 8						257. 7			780.3	337. 8				224. 7	
12 月	90.0	275. 0	103. 4		114. 4				288. 8	82.6		849.0	353. 3	183.2			215. 5	116. 5
1926 年 1 月	102. 0	288. 7	103. 5		119. 3				282. 5	86.9	36. 2	922.8	369. 6	179.9	275. 3	9.9	206. 6	130. 0
2 月	101. 7	282. 4	98.0		111. 9				287. 3	80.0	41. 5	960.7	383. 3	185.1	275. 8	11. 5	211. 2	142. 0
3 月	91.5	308. 6	107. 5		124. 4				322. 9	101. 2	42. 9	978.0	388. 6	189.4	279. 4	10. 1	218. 8	142. 7
1926 年 4 月	84.6	329. 9	120. 1		133. 5				341. 6	101. 9	40. 2	972.1	390. 6	192.8	264. 6	14. 4	234. 1	147. 1
5 月	84.2	264. 0	95.0		109. 3				268. 5	91.3	29. 7	977.9	394. 1	183.9	250. 3	12. 0	226. 8	135. 5
6 月	85.2	291. 4	96.8		137. 6				295. 4	94.8	37. 2	976.0	392. 5	184.4	244. 1	9.0	236. 4	138. 6
1926 年 7 月	85.8	342. 4	101. 9		153. 8				340. 3	83.8	39. 5	1,004.3	433. 7	216.0	245. 8	13. 7	247. 5	140. 4
8 月	88.9	307. 1	95.8		125. 0				309. 0	81.2	31. 5	1,063.5	474. 9	246.7	258. 1	12. 4	259. 8	114. 0
9 月	96.2	347. 4	118. 4		123. 5				345. 7	95.1	45. 0	1,151.8	476. 8	238.8	307. 4	20. 6	290. 0	132. 1
1926 年 10 月	107. 1	363	143. 2		126. 1	18. 6			353	94.5	39. 6	1,296.9	393. 9	240.7	322. 1	19. 1	378. 7	139. 8
11 月	114. 2	339. 6	134. 1		117. 0	21. 4			332. 8	90.4	48. 9	1,242.5	389. 5	261.4	344. 7	19. 4	381. 0	136. 6
12 月	114. 4	400. 6	157. 6		136. 7	32. 3			400. 3	93.5	54. 2	1,361.7	387. 6	288.0	331. 2	21. 0	378. 3	112. 9
1927 年 1 月	115. 9	347. 4	145. 5		111. 4	19. 1			346	94.3	47. 4	1,325.0	376. 0	309.9	318. 6	21. 6	403. 3	106. 4
2 月	116	354. 1	132. 7	64. 3	123	26. 1			355. 2	86.5	46. 4	1,305.1	362. 8	343.7	317. 7	17. 5	430. 3	101. 6
3 月	117. 8	394. 6	138. 1	66. 9	145. 6	31. 9			392. 8	97.5	44	1,358.1	357. 2	384.2	323. 4	18	399. 6	97.8
1927 年 4 月	116. 4	402. 1	152. 9	72. 8	133. 9	31. 6			403. 5	103. 7	45. 5	1,393.4	360	412.4	328. 9	19. 9	408. 8	91.1
5 月	114. 7	378. 5	138. 7	81. 6	130. 9	15. 5			380. 2	93.5	46. 6	1,432.2	359	436.2	331	21. 3	401. 7	86.0
6 月	111. 9	408. 3	140. 4	76. 8	168. 5	13. 2			411. 1	97.7	54. 2	1,501.9	383. 2	462.7	336. 9		405. 6	81.3
1927 年 7 月	97.8	410. 3	136. 6	75. 6	159. 8	26. 9			424. 3	99.2	42. 6	1,569.9	407. 8	492.4	345. 9	22. 9	434. 3	84.8
8 月	88.9	403. 9	143. 0	79. 1	154. 1	20. 2	161. 7		412. 9	102. 8	53. 0	1,595.3	408. 5	517.5	342. 8		404. 1	86.1
9 月	79.7	428. 2	141. 4	78. 3	166. 5	24. 9	197. 6		438. 5	94.3	45. 0	1,702.0	409. 3	581.1	365. 3	30. 3	434. 2	108
1927 年 10 月	93.7	460. 5	140. 2	77. 5	198. 6	30. 4	175. 7		446. 6	117. 7	57. 1	1,800.1	466. 4	611.5	364. 7	22. 9	427. 4	97.3
11 月	92.7	450	142. 0	77. 6	181. 8	35. 1			451. 2	107. 7	75. 2	1,800.8	446. 5	639.8	388. 2		411. 5	99.1
12 月	78.9	464	153. 0	83. 9	185. 9	27. 6			477. 7	109. 1	69. 6	1,907.9	479. 4	666.2	394. 1	19. 3	491. 4	129. 1
1928 年 1 月	91.4	481. 2	158. 1	86. 6	190. 6	33. 3			468. 7	139. 1	66. 2	1,952.8	465. 1	704.4	385	19. 3	481. 8	112. 4
2 月	75.8	463. 3	149. 9	88. 6	175. 9	38. 3			476. 9	136. 3	64. 4	1,994.0	448. 9	744.3	374. 6	18. 9	497	94.4
3 月	70	491	157. 0		188. 8	41		210. 3	496. 8	113. 6	67. 1	2,053.0	440. 9	786.9	385. 3	18. 1	517. 5	99.1
1928 年 4 月	66.4	464. 1	146. 0		186. 6	42. 1		194. 7	467. 7	115. 1	60. 2	2,127.5	457. 3	818.7	397. 8	19. 5	526. 3	91.1
5 月	77.4	457. 7	123. 7		162. 8	55. 8		185	446. 7	105. 5	56. 9	2,219.3	460. 8	868.6	436. 8	21. 4	535. 1	88.2
6 月	70.7	473. 2	132. 0		187. 3	50. 3		218. 6	479. 9	105. 7	58. 7	2,270.7	463. 7	918.8	437. 9	22. 7	566. 7	111. 7
1928 年 7 月	69.3	474. 4	134. 6		193. 1	44. 9		288	475. 6	110. 9	51. 7	2,414.6	479. 8	962.8	456. 2	22. 3	581. 7	142. 7
8 月	70.1	473. 2	122. 0		209. 4	39. 6		198. 5	472. 9	117. 6	46. 3	2,450.1	487. 5	995.5	477. 3	24. 9	581. 9	122. 5
9 月	61.5	499. 7	139. 2		207. 7	34. 6		221. 1	508. 4	121. 9	56. 1	2,332.5	505. 1	980.6	458. 7	23. 6	576. 1	118. 1
1928 年 10 月	74.6	560. 4	155. 3		228. 6	37. 5	16. 8	213. 6	550. 7	169. 2	77. 9	2,537.4	513. 6	1,086.5	441. 7	22. 8	545. 2	111. 4
11 月	81	554. 3	152. 7		221. 7	42. 5	10. 3	201. 7	545. 8	160. 1	77. 1	2,724.7	515. 7	1,125	433. 6	41. 2	633. 4	103. 9
12 月	74.5	594. 8	157. 2		237	48. 9	14. 4	239. 1	601. 3	180. 5	72. 9	2,776.9	490. 5	1,194.6	415. 7		689. 6	114. 1

注記：74 連邦トラストのデータ。27 年 9 月より連邦及び共和国工業のデータ。28 年 8 月より連邦工業のデータ。
1926／27 年度末には事情の変化があり，前年度の対応する時期と単純に比較できない（当座勘定の額に利子を算入，
相互決済の修正，金属トラストの多くの財務的強化など）。27 年 1 月より前の数字は前年比により推計。明らかな
ミスは修正した。

出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927－29, 各号。

表VI-1-28 国営工業への短期銀行貸付

	1924 年		1925 年										1926 年									
	10/1(コスバンク)	10/1(6銀行)	1/1(コスバンク)	1/1(6銀行)	4/1(コスバンク)	4/1(6銀行)	7/1(コスバンク)	7/1(6銀行)	10/1(コスバンク)	経済復興債担保貸付	10/1(6銀行)	1/1(コスバンク)	経済復興債担保貸付	1/1(6銀行)	4/1(コスバンク)	経済復興債担保貸付	4/1(6銀行)	7/1(コスバンク)	経済復興債担保貸付	7/1(6銀行)		
燃料	27.3	42.8	37.3	48.9	38.8	48.1	37.6	47.3	48.1		60.4	44.2	3.2	54.1	47.9	5.7	59.5	51.3	2.4	62.5		
うち石炭	23.7		29.4		29.0		26.6		33.6			27.5	3.2		35.0			27.7	2.2			
石油	3.3		7.7		9.7		11.2		14.5			16.6			18.6			23.7	0.1			
その他																						
うち商業組織	2.1	6.2	6.0		9.3		7.5	9.5			15.7											
金属	23.5	50.7	28.1	58.0	37.9	77.5	44.7	100.4	59.2	10.3	133.7	78.3	14.3	170.0	100.0	23.6	209.2	124.6	34.3	217.1		
うち一般機械																						
うち農業機械																						
うち商業組織	3.2	7.0	3.1		5.4		7.7	25.5			43.3											
鉱業	3.9	8.3	4.0	8.5	4.8	8.2	6.3	11.0	9.0		16.3	7.2	0.2	13.2	5.6	0.6	13.5	6.2	2.2	15.9		
うち塩	3.4		3.1		3.2		4.4		6.2			5.2			4.5			5.1	0.1			
その他									2.8			2.0	0.2		1.7			3.1				
うち商業組織	2.7	2.8	2.2		2.9		4.2	5.1			5.5											
電機	3.2	12.9	3.9	12.6	4.4	12.7	5.0	13.6	4.4		25.1	3.2	2.4	21.7	3.9	4.1	25.5	4.7	5.5	24.2		
電力		17.5		16.5		14.9		18.4	2.0		11.3	0.9		0.9	0.5	0.1		0.9	0.1			
化学	8.6	15.6	10.3	17.6	11.3	19.5	11.8	24.0	16.6	0.8	33.7	18.3	3.0	32.1	19.6	7.2	39.2	21.3	8.1	39.3		
うち基礎化学									5.3			5.2	1.9		12.2			8.3	6.4			
油脂及び薬品									2.3			2.5			2.9			3.0				
ラカー染料																						
マッチ																						
ゴム									1.4			1.6			0.2			—				
その他									8.4			9.1	1.1		11.5			9.9	1.7			
うち商業組織	1.2	1.2	1.5		2.0		2.0	4.4			5.1											
土石	3.2	8.3	4.0	8.8	5.2	11.4	7.7	16.5	9.3		23.7	12.6	0.6	26.7	15.0	3.9	32.5	18.1	8.0	33.3		
うちセメント									0.7			0.5	0.2		1.9			1.0	2.6			
建設資材																						
その他									8.5			12.0	0.5		17.0			17.2	5.3			
うち商業組織	0.6	1.6	0.9		0.9		1.7	4.2			4.8											
木材及び木材加工	45.4	55.7	52.2	62.3	63.4	72.4	58.3	76.7	64.0		86.7	56.8	1.5	75.8	61.1	5.0	86.4	70.5	6.8	88.3		
うち商業組織																						
紙	2.8	5.4	4.5	6.1	5.2	7.5	6.3	9.3	6.8		11.9	5.7		9.7	8.0		12.4	10.4	0.5	15.4		
うち商業組織																						
繊維	86.3	138.4	99.2	152.0	118.5	191.4	149.2	233.4	163.7		243.1	189.0		268.7	193.4		252.9	144.1	0.1	203.8		
うち綿	15.5		52.1		59.8		38.3		37.1			83.5			101.4			55.6				
亜麻、大麻	8.7		13.2		16.1		18.0		20.7			22.9			20.9			19.1				
羊毛	8.2		6.1		8.7		16.4		20.9			11.5			7.9			10.5				
その他									84.9			71.2			63.2			58.9	0.1			
商業、調達組織	57.9	64.1	68.3		83.4		113.1	134.2			139.2											
皮革	17.0	28.3	23.7	36.2	33.4	54.0	42.5	68.5	43.3		73.3	59.4		86.4	78.9	0.3	109.6	73.3	1.0	100.7		
うち商業組織	9.4	11.7	12.8		18.7		25.8	37.3			39.2											
食品	41.2	60.6	63.7	101.3	73.3	118.4	10.2	150.3	143.8	5.0	184.3	203.9	5.1	246.4	193.5	8.0	228.1	173.6	15.9	212.6		
うち砂糖	21.7		33.1		34.7		56.8		56.0	5.0		91.6	5.0		85.3	7.2		82.0	13.4			
マホルカ									1.5			5.0			5.3			3.8				
タバコ	1.3		2.9		5.9		9.1		14.7			18.7			18.7			19.5				
酒									14.3			14.3			15.1			8.1				
製油	1.3		3.8		2.0		7.9		10.1			21.2			22.9	0.2		15.6	0.6			
魚									13.2			15.3	0.1		10.2	0.1		14.2	0.8			
その他									34.1			37.9			36.3	0.5		30.4	1.1			
うち商業組織	7.4	14.1	9.1		10.4		16.7	25.6			31.3											
その他	17.0	37.4	19.5	43.0	20.2	48.2	25.5	67.4	34.4		77.1	33.0	0.4	81.1	38.9	0.5	90.9	37.8	0.9	91.7		
うち建設	1.1		1.5		0.7		0.9		2.3			2.0	0.4		0.8	0.5		0.9	0.9			
出版、印刷	7.0		10.7		11.6		14.4		20.0			19.6			22.6			22.3				
区分不明																						
計	279.3	464.4	350.3	555.3	411.2	669.3	499.0	818.4	604.4	16.1	980.9	712.7	30.6	1,096.7	766.1	59.1	1,171.1	736.8	85.8	1,228.2		
非工業グループ	319.2	398.0	410.5	477.8	457.7	540.7	504.9	663.8	804.6	0.0	894.0	894.6	1.2	1,002.3	865.8	11.8	977.9	800.3	25.9	1,105.0		
総額	598.5	862.4	760.8	1,033.1	868.9	1,210.0	1,003.9	1,482.2	1,409.0	16.1	1,874.9	1,607.3	31.8	2,099.0	1,631.9	70.9	2,149.0	1,537.1	111.7	2,333.2		

	1926 年			1927 年								1928 年								1929 年	
	10/1(コスバンク)	経済復興債担保貸付	10/1(6銀行)	1/1(コスバンク)	1/1(6銀行)	4/1(コスバンク)	4/1(6銀行)	7/1(コスバンク)	7/1(6銀行)	10/1(コスバンク)	10/1(8銀行)	1/1(コスバンク)	1/1(8銀行)	4/1(コスバンク)	4/1(8銀行)	7/1(コスバンク)	7/1(9銀行)	10/1(コスバンク)	10/1(9銀行)	1/1(コスバンク)	1/1(9銀行)
燃料	75.6	5.4	92.7	70.5	90.6	72	97.9	88.6	114.7	115.1	130.2	131.9	148.1	134.7	144.2	140.1	149.7	157.5	166.9	158.8	168.4
うち石炭	36.4	5.2		37.2		34.1		30.7		35.9	40.6	43.8	50.5	43.0	43.0	42.4		49.0	49.0	46.8	46.9
石油	39.2	0.2		33.2		37.9		57.8		79.1	80.5	87.8	88.8	91.5	91.7	97.6		108.4	108.4	111.5	111.5
その他										0.1	9.1	0.3	8.8	0.2	8.8	0.1		0.1			
うち商業組織	21.7			23.2		23.6		26.9		36.8	38.2	42.4	42.4	43.1	43.3	44.1		53.5	53.5	53.8	54.0
金属	168.3	50.3	253.4	176.8	270.4	194.1	291.8	242.7	330.1	263.7	344.0	268.3	360.2	342.2	365.7	353.0	370.1	353.8	368.8	350.8	362.7
うち一般機械																		78.0	78.0	66.8	66.8
うち農業機械																		49.9	49.9	62.7	63.0
うち商業組織	36.3			49.8		75.9		102.4		110.7	125.0	86.5	95.1	100.1	100.3	104.9		100.1	102.3	100.3	100.6
鉱業	7.4	2.9	20.6	5.5	18.7	5.7	17.7	5.0	17.3	7.5	10.4	5.9	10.2	7.0	9.4	7.8	8.0	16.3	18.5	14.8	16.6
うち塩	6.7			4.8		4.9		3.3		5.1	5.6	4.1	4.7	4.1	4.1	5.2		7.8	7.8	7.4	7.4
その他	0.7			0.8		0.8		1.7		2.4	4.6	1.8	5.5	2.9	5.3	2.6		8.6			
うち商業組織	4.3			3.3		3.8		2.0		3.3	3.6	2.5	3.5	3.0	3.3	3.6		5.2	5.2	4.7	4.7
電機	6.0	6.6	26.7	4.2	24.6	2.9	22.6	2.5	23.2	1.6	23.8	2.1	23.1	23.0	28.8	22.9	28.7	24.0	26.2	25.0	27.2
電力	2.5	2.4		0.8		0.8		0.3		0.2	11.3	0.1	12.6	8.0	4.2	6.4	4.7	10.8	10.8	4.3	4.3
化学	24.4	10.0	48.1	28.4	53.3	35.7	57.7	44.6	63.5	48.0	68.0	53.8	75.9	71.7	77.4	76.2	80.8	77.3	81.8	80.3	84.7
うち基礎化学	10.5	7.7		12.4		17.3		16.8		18.7	17.3	12.4	14.3	15.0	16.1	13.1		13.4	13.4	10.0	10.1
油脂及び薬品																		23.3	31.7	25.9	35.5
ラカー染料																		7.9	7.9	7.3	7.3
マツチ																		6.7	6.7	9.0	9.2
ゴム	0.9			0.1		0.2		0.1		0.1	1.9	0.1	0.1	0.1	0.1	1.5		1.3	1.3	—	0.1
その他	13.1			15.9		18.3		27.7		29.1	45.9	41.3	61.6	56.6	61.2	61.7					
うち商業組織	0.2			0.3		0.5		0.6		0.6	3.2	1.0	7.0	3.5	6.7	6.4		7.6	9.2	14.6	16.2
土石	25.2	13.6	41.4	40.9	58.3	43.7	63.8	50.7	71.0	51.8	58.0	55.5	66.9	68.9	70.6	60.8	62.2	59.0	60.2	54.5	55.7
うちセメント	0.9	3.4		1.1		2.4		5.5		4.1	11.5	4.1	10.5	9.1	9.3	8.5		5.2	5.2	2.7	2.7
建設資材																		21.2	21.2	13.5	13.5
その他	24.3			39.7		41.3		45.2		47.7	56.5	51.4	56.4	59.8	61.3	52.4					
うち商業組織	8.4			5.6		2.0		2.4		13.2	38.5	12.8	43.0	12.4	42.5	26.5		34.8	34.8	38.4	38.4
木材及び 木材加工	78.9	7.9	99.5	80.5	110.6	97.8	125.7	119.4	151.7	118.1	154.9	120.3	158.5	168.4	175.5	189.0	194.4	193.4	197.6	171.4	176.6
うち商業組織	0.9			1.0		5.4		9.1		8.1	11.1	7.7	14.9	23.7	23.7	22.8		24.0	24.0	24.2	24.7
紙	12.1	1.9	17.4	11.3	18.0	13.1	20.4	14.2	25.9	15.3	28.2	18.2	30.0	28.1	28.1	26.9	26.9	27.7	27.7	24.1	24.1
うち商業組織										—		—		12.9		15.1		15.5	15.5	14.8	14.8
繊維	140.6	0.8	205.9	180.8	241.2	167.0	223.0	229.8	285.9	202.6	260.3	264.8	333.2	315.8	323.6	438.6	452.1	472.6	484.1	530.7	540.5
うち綿	10.7	0.6		8.2		12.4		18.5		19.5	45.8	27.1	65.0	58.1	59.6	74.3		80.5			
亜麻大麻	17.7			18.9		14.9		13.1		13.4	20.4	15.0	23.7	27.4	27.4	30.0		26.9			
羊毛	3.2			2.9		2.8		5.0		5.1	6.7	4.3	5.6	5.5	5.5	5.8		5.6			
その他	5.1			6.2		7.2		11.4		10.4	4.0	9.8	23.0	20.3	26.7	36.2		38.1			
商業調達組織	103.8			144.6		129.7		181.8		154.0	163.6	208.5	249.8	204.4	205.3	292.4		321.5	322.0	355.9	356.3
皮革	66.8	2.3	96.4	82.0	110.7	107.8	139.6	105.8	137.7	100.9	122.1	125.8	147.6	167.1	167.2	177.9	181.5	190.7	193.6	210.4	212.1
うち商業組織	38.3			56.1		76.3		70.4		58.4	64.7	81.9	90.0	113.7	113.6	125.2		136.3	136.3	148.0	149.6
食品	174.1	20.1	214.1	235.8	283.8	240.5	277.2	235.4	279.9	216.0	276.9	288.8	328.1	285.3	284.7	274.1	291.8	273.8	291.3	342.2	362.9
うち砂糖	80.6			104.7		96.3		97.1		70.2	90.9	107.2	108.2	89.8	89.8	82.5		63.2	63.2	87.1	87.1
マホカ	2.6			6.9		9.1		11.3		9.1	11.0	9.0	11.5	10.9	10.9	11.1		9.5	9.6	12.2	12.3
タバコ	21.6			20.3		24.9		26.2		27.7	38.4	28.2	39.4	43.5	43.6	39.9		37.4	41.7	35.0	38.8
酒	12.5			28.6		31.9		28.7		23.9	30.2	26.3	27.4	26.5	26.5	24.0		28.8	29.1	9.6	9.8
製油	12.8			27.5		27.1		15.6		30.6	39.4	49.4	40.6	42.2	42.5	27.7		37.9	37.7	83.6	83.6
魚	13.4			13.4		12.6		24.5		24.4	27.0	24.0	27.7	20.7	23.1	34.4		35.9	44.1	35.0	41.3
その他	30.7			33.9		38.6		31.9		30.1	46.0	44.7	64.3	51.7	58.3	54.6		61.1			
うち商業組織	17.9			25.2		35.4		39.2		55.7	52.1	61.4	54.7	64.6	50.2	70.8		67.7	54.2	77.4	91.3
その他	37.4	2.1	94.5	40.5	92.7	39.7	89.7	50.1	111.2	49.8	87.8	46.2	83.0	68.7	82.0	74.7	90.8	79.6	112.0	76.0	92.9
うち建設	2.0	1.0		2.8		1.5		1.9		2.9	12.7	2.8	14.6	13.7	14.9	12.3		17.0	21.5	12.2	17.2
出版印刷	22.5			20.6		19.4		23.4		21.4	31.4	18.1	28.3	23.1	27.9	25.5		27.1	33.0	20.9	26.1
区分不明											0.3		—		0.1				0.5		—
計	819.3	126.1	1,228.2	957.8	1,389.4	1,020.8	1,442.0	1,189.1	1,631.0	1,190.5	1,581.2	1,381.8	1,777.4	1,688.8	1,761.6	1,848.4	1,943.1	1,936.6	2,027.4	2,034.1	2,119.4
非工業グループ	916.8	40.3	1,105.0	1,013.4	1,178.7	903.6	1,144.2	966.5	1,292.7	1,152.2	1,494.2	1,256.6	1,510.3	1,132.4	1,441.0	1,141.7	1,465.0	1,211.2	1,661.8	1,283.5	1,737.4
総額	1,736.1	166.4	2,333.2	1,971.2	2,568.1	1,924.4	2,586.2	2,155.6	2,923.7	2,342.7	3,075.4	2,638.4	3,287.7	2,822.2	3,202.6	2,990.1	3,408.1	3,147.8	3,689.2	3,317.6	3,856.8

(百万ループリ)

注記：1) 銀行勘定の貸付のみ。数値の異なる場合はより新しいデータによった。6 銀行のデータと8 銀行のそれでは少なくとも国営工業にとっては大きな差はない。明らかな誤りは修正。国営工業への貸付合計額は電力を除いた数値。

2) 油脂や製油工業は穀物調達融資含む。

3) 1924/25 年度報告ではチェルヴォネツ表示。チェルヴォネツ・ループリに換算。

4) 26 年 10 月 1 日以降, シンジケートは商業組織に含まれる。

出所 : Kredit i khoziaistvo, 1927, №1 - 2, p. 181 ; : №8 - 9, P. 153 ; 1928, №4 - 5, P. 125 : Vestnik finansov, 1926, №2, pp. 224 - 233 ; 1928, №6, pp. 116, 124; №10, p. 136 ; 1929, №1, p. 101 ; №2, p. 154 ; №9, pp. 122-3 : Gosudarstvennyi bank SSSR, 1924-1925 god, 4-i god deiatel'nosti, M., 1926, pp. 66-7 : Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti, M., 1927, p. 53 : Gosudarstvennyi bank SSSR, 1926-1927 god, 6-i god deiatel'nosti, M., 1928, p. 17 : Gosudarstvennyi bank SSSR, 1927-1928 god, 7-i god deiatel'nosti, M., 1929, pp. 22-3.

表 VI-1-29 大 国 営 工 業 企 業 の 銀 行 債 務 種 類

		手形信用	商品担保信用	目的信用	計
燃料工業	1925/2/1	11.7	0.4	26.4	38.5
	1925/12/1	29.5	4.8	0.9	35.2
金属工業	1925/2/1	23.7	3.8	2.7	30.2
	1925/12/1	49.2	5.6	10.6	65.4
化学工業	1925/2/1	1.7	1.8	1.1	4.6
	1925/12/1	8.5	0.8	10.3	19.6
木材, 木工, 紙工業	1925/2/1	4	41.7	0.5	46.2
	1925/12/1	7.4	44.6	0.9	52.9
繊維工業	1925/2/1	36.7	3.2	6.7	46.6
	1925/12/1	46.8	4.3	0.9	52
皮革工業	1925/2/1	1.5	0.6	—	2.1
	1925/12/1	5.2	0.3	1	6.5
食品工業	1925/2/1	9.3	0.4	20.8	30.5
	1925/12/1	24.7	22.6	43.3	90.6
電機工業	1925/2/1	3.8	3.4	0.9	8.1
	1925/12/1	3.6	3.9	3.8	11.3

(百万ルーブリ)

出所 : Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №8, p. 25.

表 VI-1-30 中 央 銀 行 に お け る 預 金 - 当 座 勘 定 残 高

工業部門	1924 年	1925 年				1926 年				1927 年				1928 年				
	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	5 月 1 日	10 月 1 日	
燃料		8.0	7.6	15.8	17.0	17.3	17.4	17.1	15.2	21.7	27.3	26.0	21.3	15.8	14.9	15.1	16.0	18.8
金属		10.4	11.6	14.8	23.2	38.1	25.0	21.7	14.5	25.8	30.0	32.7	28.2	23.9	24.0	29.6	24.1	34.3
鉱業		3.1	3.6	3.3	6.3	8.6	5.7	4.6	3.8	3.6	6.1	4.1	3.6	5.3	6.7	5.0	4.5	5.8
化学		5.4	9.9	11.7	10.3	17.8	19.2	12.9	6.2	10.4	21.8	16.3	11.2	12.1	17.4	15.1	13.1	14.3
土石		0.9	1.0	1.3	2.1	4.6	3.6	2.3	2.1	2.8	2.3	3.0	4.6	2.9	2.5	3.6	4.3	5.6
木材, 木工		3.7	3.1	4.6	4.6	8.3	10.9	6.8	6.5	6.9	10.6	9.0	7.6	7.3	15.1	17.6	14.1	14.4
紙		1.0	2.5	4.4	4.2	5.9	3.9	3.1	1.8	1.9	2.4	2.1	1.4	0.9	1.6	1.0	2.4	2.4
繊維		45.9	51.0	89.8	94.0	98.3	84.7	121.1	86.1	98.9	111.7	100.0	92.2	72.1	67.7	46.8	42.6	34.2
皮革		3.6	4.0	4.4	5.6	10.0	6.4	5.3	4.4	7.8	6.7	7.5	5.2	5.9	12.1	7.1	5.0	6.4
食品		26.7	20.6	20.4	31.9	47.9	39.5	30.5	38.4	52.8	39.5	30.7	46.1	36.5	42.8	24.7	23.9	33.6
電機		2.7	2.1	4.4	4.6	6.2	3.7	3.1	1.4	2.0	1.9	4.3	5.5	5.6	2.7	6.3	5.8	11.1
電力					6.0	11.2	12.6	10.0	8.4	6.3	8.8	9.7	9.4	7.6	16.8	18.1		
その他		8.8	7.6	10.8	13.1	15.0	11.0	15.6	13.2	14.4	13.4	17.4	16.8	19.1			13.1	
計		120.2	124.6	185.7	216.9	284.0	242.2	256.7	203.6	257.4	279.6	261.9	253.4	216.8	228.2	188.7	173.9	205.0
非工業グループ		275.8	297.5	391.8	406.6	503.4	517.7	510.2	464.8	558.8	640.0	694.9	671.5	661.2	683.4	734.3	742.5	1,030.7
総額		396.0	422.1	577.5	623.5	787.4	759.9	766.9	668.4	816.2	919.6	956.8	924.9	878.0	911.6	923.0	916.4	1,235.7

(百万ルーブリ)

注記 : 28 年 10 月 1 日は 8 銀行のデータ。

出所 : Kredit i khoziaistvo, 1927, №1-2, p. 180 : №8-9, P. 152 ; 1928, №4-5, P. 125 ; 1929, №11, p. 122.

工業部門の生産及び商業活動の性格によって銀行信用の態様は異なる。工業部門毎の貸付・預金業務及びその種類の比重は表Ⅵ-1-28, 29, 30のようである。例えば、繊維工業は手形信用が多く、木材・紙工業は商品担保信用が多く、食品工業は目的信用の比重が高い。

石炭工業は計画消費者への赤字販売のため慢性的な赤字であったから、財政資金や銀行信用への依存度が高い。手形保有の水準は低い。大部分は割り引かれたか、貸付の担保となった。長期融資は1926/27年度から激増する。

ドンウーゴリは1924/25年度上半期は財務が逼迫し、遅配を伴った。出納赤字は財政融資と無担保銀行信用によってカバーされた。ゴスバンクへの無担保債務はほぼ倍増し、1925年4月1日にはプロムバンクと合わせ10百万ルーブリを超えた。その後、急減し、1年後には2百万ルーブリを切る。この貸付は緊急避難的意味をもっていたと思われる¹⁷。手形信用については上半期には購買者手形を担保とした生産目的信用が多い。この場合は担保手形額面の75%が貸し出される。下半期には直接の手形割引に移行した¹⁸。

1925/26年度には鉄道や金属工業からの入金が遅れ、厳しい財務状況となる。計画消費者の未払い債務は1925年10月の864千ルーブリ（それらへの出荷額の22%）から1926年6月には3,196千ルーブリ（出荷額の52%）に上昇した。そこで追加の手形割引を要請する。銀行債務リミットは年初に29百万ルーブリ、年度末は31百万ルーブリに設定された。実際の残高はそれぞれ30.8百万ルーブリ、30.5百万ルーブリである。年度内に銀行信用を101.7百万ルーブリ受取り（93%は手形割引）、102百万ルーブリを償還した。因みに1925/26年度中の入金総額は218.7百万ルーブリ、うち現金が85.5百万ルーブリ、手形が117.2百万ルーブリ、残りがオープン・アカウントによるクレジットである。これは計画（182百万ルーブリ）を大きく上回ったのだが、財務状態は厳しかった¹⁹。

1926/27年度は比較的財務状態は良好であった。少なくとも上半期には速やかな実現により得られる資金は一義的債務をカバーして余りあった。そのため銀行債務は減少した。だがそれもつかの間で下半期には投資拡大によって再び財務は逼迫した²⁰。

石油工業では1923/24年度には製品販売はほぼシンジケートに集中されていたから石油トラストの商業業務は主に国内外での資材、設備の購入に限定され、そのためトラストは納入者への手形振出の信用業務を行っていた。他方、引渡した製品に対し石油シンジケートから手形を受取り、それらの一部は銀行で割引された²¹。手形信用の利用は急増した。

国内商業については石油シンジケートは銀行でもっぱら購買者手形割引により信用を受ける。シンジケートによる購買者への与信の内訳は1923/24年度にはオープン・アカウントで82.6%、手形で17.4%であった。1924/25年度はそれぞれ66.5%、33.5%、1925/26年度は57.5%、42.5%である。手形信用の比重が高くなった。年度初めの手形保有高は1923/24年度、41.5百万ルーブリ、1924/25年度、69.5百万ルーブリ、1925/26年度、95.1百万ルーブリであり、うち割り引かれたのは1923/24年度に29.8%、裏書譲渡が11.8%である。1924/25年度はそれぞれ55.7%、4.5%、1925/26年度は66.5%、3.5%である。シンジケート自身の手形振出は1924/25年度に20.7百万ルーブリ（うちトラスト宛ては11百万ルーブリ）、1925/26年度に55.2百万ルーブリ（うちトラスト宛ては39.1百万ルーブリ）である²²。

3大石油トラストのシンジケートからの売上代金入金は1925/26年度に196.1百万ルーブリ、1926/27年度に220.3百万ルーブリである。トラストがシンジケートから受取った手形の割引による短期銀行信用は1925/26年度に9百万ルーブリ増加し、1926/27年度には29.3百万ルーブリ増加した。他にアゼルバイジャン石油トラストは1925/26年度に3.2百万ルーブリの特別銀行貸付を受取り（償還は1926/27年度）、グロズヌイ石油トラストは1926/27年度に3.5百万ルーブリの短期貸付を受取った（償還は1927/28年度）。補助金や長期貸付は1926/27年度に初めて受取った。額は大きく34.8百万ルーブリである。うち無償は18.5百万ルーブリである。また資材や設備の調達上の債務は1925/26年度に8.8百万ルーブリ、1926/27年度に19.6百万ルーブリに上った²³。

金属工業は財政資金への依存度が高いのだが、銀行信用もかなり利用している。これは主に与信と受信の差や滞貨に伴う出納赤字のカバーのためである²⁴。財政資金受け取りまでの繋ぎ資

金の役割も果たす。銀行債務は比較的安定的に推移している。

金属シンジケートは1924/25年度、中央では手形の直接の割引ではなく、手形担保のオンコール勘定で貸付を受けた。これはシンジケートの取引から手形ヴァリュート〔額面価値〕の一部を取り出す方式である。シンジケートの地方支部では購買者手形の直接割引の形をとり、従って手形価値の全額を受けとる。また商品担保オンコール貸付も受ける。シンジケートが自己の倉庫に恒常的に1.5 - 2ヶ月分の製品在庫を持つからである。それによりシンジケートの手形振出は一定水準に抑えられる。地方では銀行支部が4半期毎のリミットを設定し、その範囲内で手形を割引く。4半期に限定される場合、機械類の販売促進のためには信用期間が長期であることを要求されるから不都合が生じる²⁵。トラストは通常、シンジケートから長期の手形を受取り、割引に呈示するまでかなりの期間、保有せざるを得ない。貸付期間長期化の交渉は中々進捗しない²⁶。

ウラルメト（この時はシンジケート）の場合〔1923/24年度〕、「ゴスバンクからのクレジットの受取は大部分、労働国防会議の命令により行われ、非常にしばしばクレジットの配分や使途そのものも中央統制委員会の決定が決定的役割を果たした。配分は企業の賃金債務の大きさに直接的に依存して行われた。手形振出は多い」²⁷。

農業機械販売については戦前は1年ないしそれ以上の長期信用が支配的であった。〔1924/25年度には〕農業機械シンジケートは6 - 9か月の信用で出荷するが（『農業倉庫』、農業組合やゴストルグに対し）、割り引かれる手形の期限は通常、3 - 4か月であるから、財務状態は厳しい²⁸。

農業機械供給の信用システムには2つのラインがある。1つは目的信用（政府資金）であり、直接、工業に交付され、生産や設備復興のために使われる。本質上、工業信用である。1924/25年度には財務人民委員部の目的信用は全額、農業機械シンジケートに交付された。その信用で生産組織から製品を購入し、商業組織に信用販売する。1つは農業信用システムのラインである。農業信用組合が自己の資金及び中央農業銀行でのクレジットにより信用業務を行う。地方商業組織の倉庫で農民が農具を購入する際には1~5年の特惠的なクレジットを与えられ（農業協同組合及びその組合員や農業信用組合員などを優先）、それに対し債務証書ないし手形（これは本質的には手形とは言えない。執行リストにより農家から徴収される）を振り出す。商業組織の地方支部はその債務証書ないし手形を割引くか、担保とする形で、農業信用組合からクレジットを受ける。中央農業銀行へはゴスバンクもクレジットを交付する²⁹。

南部鉄鋼トラストの手形振出は調達活動と全くパラレルである。可能な限りは商業信用によって資材を購入した。1923/24年度にはトラストへの銀行信用は極めて不規則である。銀行は収益性の低い重工業への貸付には消極的であった。1924年1月半ばのゴスバンクからの手形割引や商品担保特別当座勘定は1百万ルーブリに留まった。その使途はプロテスト手形の償還と賃金債務の償還であった。年度末には諸銀行との信用関係はノーマルになった。但し、トラストの主要取引の50%は4ヶ月信用であったのに対し、銀行は原則、4ヶ月未満の手形しか割引かなかったから、財務状態は厳しかった³⁰。

1925年には一方で、金属加工工業には6ヶ月期限を含む長期手形での与信を行い、他方で、納入者は厳しい販売条件を呈示していた（現金比率上昇、アヴァンス要求）のに対し、銀行は11月より信用引締めを行い、貸付リミットを一貫して引下げた。トラストの財務状況は悪化した。労働国防会議の決定を得てやっと手形割引が可能となった³¹。

1926/27年度にはシンジケートに販売機能は移譲され、工場との決済業務もシンジケートに移った。それと共にトラストの全ての銀行業務（貸方も借方も）はゴスバンクに集中され、単一の特別当座勘定が開設された。そこにトラストの全ての収入は入金され、そこからトラスト傘下工場に月間信用状によって資金が交付された。つまり工場には直接、資金は送られず、諸銀行の相応の支部に1ヶ月前に信用状が開設され、その枠内で必要に応じて貨幣が引き出されるのである。トラストの手形振出は調達に比例して増大した³²。1926/27年度の単名手形勘定上のクレジットは円滑ではなかった。第4四半期には契約に反して貸付は大幅に削減された。ことに単名手形による貸付は拒否された。1927/28年度第1四半期末に手形呈示クレジットは調整され、リミットは26百万ルーブリに設定された。以後この水準を1年間維持する。単名手形勘定については第2四半期から縮小し、年度末にはネグリジブルとなった。下半期には納入

者との決済条件は大幅に悪化したが、銀行債務は第 2 四半期、第 3 四半期に増加した³³。

土石工業では信用集中化が進められる。1926 年秋にはプロダシリカート本部会や土石トラスト代表者は財務困難の打開のためにガラス陶磁器工業への貸付のゴスバンクへの集中に関する契約締結を必要と認めた。ゴスバンクとの協定によるとゴスバンクはトラストにより積出された製品に対しシンジケートがトラスト宛てに振出す手形を割引く義務を引き受ける。これら手形の期限での支払いを保証する為にシンジケートはその全ての購買者手形をゴスバンクに預ける。シンジケートが振出す手形の期限は製品の買手からの支払い期限と一致させる。こうした措置によりシンジケートは独立のリミットをもつ必要性がなくなった。シンジケートによる手形振出は最高国民経済会議承認のシンジケート商業計画により規定される³⁴。

木材工業は資本の回転期間が長い。国内市場向けトラストは約 8 ヶ月、輸出トラストは 10 - 11 か月である。そのため流動資金不足に苦しみ、銀行信用への依存度は高い。信用形態は目的貸付及び商品担保貸付である。しばしば貸付期間は非常に長期となり、それもしばしば返済猶予の結果としてそうなる。銀行信用はしばしば流動資産の中にしっかり嵌まり込んでしまい、資本投資に転化している場合もある。例えば、北部木材トラストがそうであった³⁵。

1924 年 10 月 1 日の木材工業の銀行債務は約 50 百万ルーブリ、うち国内的意義のトラストは 7.8 百万ルーブリであった³⁶。1925 年のデータでは木材工業への貸付形態は商品担保貸付が圧倒的に多い。

農産物を原料とする工業は原料調達、生産、商業の 3 つのラインで信用を利用する。まず主要原料の調達ラインではクレジットは圧倒的大部分の場合、分散的である。つまり調達用資金は調達現地で交付される。協同組合組織が調達に参加するが、それらは工業原料の調達につき独自にクレジットを利用する。調達に支出される資金は原則として原料を工業に引渡す際に全額、現金でカバーされる。但し、皮革工業などはクレジット利用は分散的ではない。協同組合の参加は少なく、非現金決済は必ずしも適用されていない。

生産ラインでの貸付は多様である。ここでは信用形態は主に手形である。貸付のかなりは工業内部の手形担保で行われる。ここでは原料取引 - 製品取引との相殺システムが機能しないため、信用関係の発展には十分な自己流動資金が要求されると共に、銀行からの大きな支援が必要となる。

製品販売ラインではシンジケートの役割が高まるにつれ、商取引への貸付はかなりの程度、シンジケートに集中していく。特に繊維シンジケートやプロダシリカートなどがそうである³⁷。

綿工業はその生産規模に比し、銀行信用は少ない。これは工業自身は原料を調達しないため、その業務で貸付を受けず、また買手への与信も少なく、その期間も短く、製品在庫水準も低かった故である（1924/25 年度に半減した）。

ボゴロドスク・ショルコヴォ綿トラストの商業活動は 1924 年後半、活況であった。予約販売取引が広汎に発展した。買手よりアヴァンス、手付を受け取る。トラストは製造の 63% を予約販売した。前渡しは通常、手形で受け取り、銀行を通して貨幣に変える。銀行との業務は拡大した。その後はトラストはさして貨幣を必要とせず、恒常的に自己の債務を抑えようとしてきた。蓋し、信用を受けると多くの利子を払わねばならなかったからである。

1924/25 年度、トラストは銀行から種々の信用を 38,526 千ルーブリ受け取ったが（利払いは 800 千ルーブリ。なお 1924/25 年度報告書では 27.6 百万ルーブリ）、1925/26 年度は 4,921 千ルーブリに留まった（利払いは 97 千ルーブリ）。それに伴い銀行債務は 1925 年 10 月 1 日に 3,636 千ルーブリあったが、1926 年 10 月 1 日には 215 千ルーブリに激減した。他方、手形振出は増えた。1924/25 年度は 18,586 千ルーブリ、1925/26 年度は 27,766 千ルーブリである。手形の多くは新年度の綿花に対するアヴァンスとして振り出された³⁸。オレホヴォ・ズーエヴォ綿トラストとの統合後、更に財務は改善され、銀行信用への依存度が減った³⁹。

第 2 綿トラストの場合は 1927/28 年度に一方で利潤からの国庫、長期信用部への控除や国債の購入義務が増大し、他方、大きな資本投資が行われたため銀行信用への依存度は急激に高まった。年度初めには 1,278 千ルーブリであった銀行債務は年度末には 12,077 千ルーブリに急増

した⁴⁰。

『混紡』トラストは1924年10月1日、銀行信用リミットは750千ルーブリであった。うち平均400千ルーブリが手形呈示により利用された。1925年の5-6月には財務がやや逼迫する。生産や商業の拡大に比し、リミットは不十分であった。そのため未割引手形が増大した。買手への与信を制限し、信用期間短縮方針を実施せざるを得なかった。1925年11月1日よりリミットは1,700千ルーブリに引上げられた。トラストは1925年10月から1926年7月1日の間に平均して1,380千ルーブリを利用した。うちゴスバンクやモスクワ市立銀行からは購買者手形担保で借入れた。この間にトラストの財務状態は改善し、銀行債務残高は1,118千ルーブリから620千ルーブリに減った⁴¹。

羊毛工業は銀行から海外羊毛調達用クレジットを受取った。だが販売好調を反映して1925/26年度には大幅に製品在庫が縮小し、買手への与信期間も短縮された。その結果、年度末には銀行債務は激減した。亜麻・大麻工業の銀行信用依存度は比較的高い。原料調達のクレジットを受取り、また買手への与信期間も長いからである。一部トラスト（ウクライナ繊維トラストやレニングラード大麻トラストなど）は流動資金が少なく、かなりのクレジットを必要とした。

繊維工業全体として保有手形は急激に減少した。1920年代半ばに貸付の集中化が進んだためである。繊維工業の銀行債務のほぼ60%は繊維シンジケート、総綿花委員会、『羊毛』会社が占めた。1924/25年度には綿花調達の全ての貸付はシンジケートや総綿花委員会を通して行われ、国内及び東洋での羊毛調達の貸付は『羊毛』社を通して行われた。商業業務の貸付もかなりはシンジケートを通して行われた⁴²。

食品工業では銀行資金利用の季節性がある。1月初めには銀行債務が最も多く、4月初めには減少する。これは農産物原料調達貸付と関連する。貸付形態では1926年10月1日のデータで手形担保が60%近くを占める。商品担保貸付は絶対的にも相対的にも減少した。貸付上、生産組織よりもシンジケートや調達組織の比重が増えた⁴³。

モスクワ農産物加工トラストでは1924/25年度第3四半期には製品販売市況が軟化し、一時的に購買者手形の入金が減った。その時に商品担保貸付は急増した。第4四半期には商品担保貸付が減って、手形割引は増加した⁴⁴。

1926年10月から1928年にかけて手形保有高は増大したが、手形割引は少なくなった。納入者に対しては裏書手形及び自己の手形で支払い得た。銀行信用は長期的性格の商品担保信用が手形担保オンコールに置き換えられた。トラストの銀行債務は1927年7月1日の14.6百万ルーブリから1928年7月1日には14.9百万ルーブリに微増した。但し、調達向けの目的信用は1927/28年度には『タバコ原料』社に移譲された。流動資金の不足を訴え、最高国民経済会議委員会やモスクワ県プランもそれを認めたが、1927/28年度第4四半期には銀行信用はモスクワ国民経済会議承認のリミットを2.6百万ルーブリ下回った⁴⁵。

砂糖トラストは1926/27年度初めまでは銀行債務は実現の増加と平行に伸びた。それ以降は実現の伸びとは逆に減退した。手形振出は1925/26年度から既に停滞している。それに対し長期目的融資は1926/27年度に急増した。概して銀行信用に対しては後ろ向きの対応である。支出の大宗は賃金や栽培業者への支払いが占める一方、販売は信用で行われたから、慢性的に大幅な出納赤字に苦しんだ。基本的には各時期の赤字をカバーするために銀行信用に頼る（商品担保信用や手形割引）。その場合、トラストは往々、かなり『吹っ掛けて』申請を行ったようだ。常に税支払いや債務返済に迫られており、自転車操業の様相である⁴⁶。

皮革工業では銀行は従来、シンジケートや工業に対し一部は目的貸付により、残りは手形割引ないしは業務的特別勘定によって信用を与えてきた。目的貸付は原料の国内調達及び輸入業務について与えられ、それ以外の供給業務は他の信用形態をとった。

シンジケートは供給業務につき一部は信用で供給し、クレジットのカバーとして手形を受取り、これら手形を信用保証として銀行に引渡す。銀行によるシンジケートの原料調達、輸入その他業務への融資は特別目的勘定や手形割引、及び一時的性格の特別勘定により行われる。

販売業務についてはシンジケートは商品を一部は工業から信用で入手し、工業に手形を振出す。これら手形はまた工業により割引のため、ないしは特別当座勘定〔の担保として〕銀行に呈示

される⁴⁷。

トラストは財務が逼迫すると銀行に頼った。例えば、モスクワ皮革トラストは1925/26年度、トラストの財務困難脱却のため銀行信用の拡張を求めた⁴⁸。

信用システムにおいて1927年後半より新たな関係が形成され始める。

一部部門は1926/27年度にもみられるが、信用の集中化が進められる。1927/28年度には繊維工業の銀行債務は再び増加するが、これは生産拡張だけでなく信用制度の構造変化と関連している。1927年秋には調達組織への貸付は全て Gosbank に移管され、繊維シンジケートはその商業業務への貸付を Gosbank に移した。Prombank には主にシンジケートを通して化学材料や生産資材を供給する組織への貸付が残された⁴⁹。

1927年9月より全連邦繊維シンジケートと Gosbank の相互関係を規定する協定が発効する。協定によると Gosbank は全連邦繊維シンジケートの繊維製品商業業務に対し手形及び商品証書担保の特別当座勘定の形で貸出しを行う。以前に Gosbank 支店が直接、全連邦繊維シンジケートに開設したクレジットは全て閉鎖される。クレジットは全連邦繊維シンジケートの商業計画に応じて四半期毎に Gosbank により開設される。その場合、全連邦繊維シンジケートからの綿花や輸入繊維に対する支払い予定や銀行以外のトラストその他からのシンジケートへの入金及び商況が考慮される。四半期のクレジットは更に月単位に分けられる。各月の国内及び海外の綿花に必要なクレジットを定める際に全連邦繊維シンジケートは当該月に加工される綿花の価値以上の工業の資金を動員しなければならず、綿花総委員会から入荷する綿花については Gosbank に現金で支払わねばならなかった。全連邦繊維シンジケートは自己の支部の繊維製品の商業業務上の全ての現金売上げを Gosbank の普通または特別当座勘定に入金する。手形担保特別当座勘定の担保として全連邦繊維シンジケート本部とその支部は Gosbank 本店と支店に保有する全ての購買者手形を提出する。手形担保特別当座勘定のほかに Gosbank は全体のリミットの枠内で輸送中の製品担保の特別勘定を開設する。全連邦繊維シンジケートは繊維商品の商業業務と係わる全ての銀行業務を Gosbank を通して行う⁵⁰。

総綿花委員会は従来、一方で自己のためにクレジットを受け取り、他方で繊維工業からアヴァンスを受け取っていたが、Gosbank と繊維シンジケート及び総綿花委員会との新たな協定によれば総綿花委員会は工業からアヴァンスを受取ることを止め、中央への綿花送付の時点までの綿花調達に必要な全ての資金は Gosbank から受取る。シンジケートは送付された綿花のそれぞれに対し、Gosbank の自己の口座から、同じく総綿花委員会の口座への振替によって支払いを行う。繊維トラストは綿花に対してシンジケートに毎月、月間消費量相当額を払い込む。総綿花委員会への支払いに不足する資金はシンジケートが Gosbank から同じ特別勘定により受取る（この特別勘定で全てのクレジットを受取る）。『羊毛』会社とも同様の協定を行う⁵¹。

1928年の Gosbank と皮革シンジケートの協定——商品業務についての中央集中方式での信用利用手続きは次のようである。

Gosbank 支店はシンジケートの全ての購買者手形を割引く（但し、信用能力のある組織の手形で75日以内の期限で形式的要件を満たしているものに限る）。これら手形によりシンジケートに交付される資金は Gosbank 本店の特別当座勘定に算入される。特別当座勘定のリミットは地方及び中央で呈示された手形額の95%以下とする。シンジケート支店の全ての売上は Gosbank 各組織の当座勘定に振り込まれる⁵²。

Gosbank と製油油脂シンジケートとの特別契約案[1927年9月頃]によればバンクはシンジケートの全ての出納及び決済業務をその指示により行うことを引き受ける。シンジケートには単名手形及び商品（原料、製品）担保でクレジットを開設する。購買者手形は後景に退けられ、この信用の保証としての副次的地位に留まる。製油油脂工業の生産企業への融資は Gosbank により生産計画に従ってシンジケートの指示により行われる。それによってトラストとシンジケート間の手形流通はなくなる⁵³。

1928年初めには Gosbank との合意で導入された油脂製油シンジケートの信用コンベアシステムの試みがある。これはシンジケートを通ずる工業への中央集中的信用システムであり、トラストはシンジケートの合意なしに独自にクレジットを受取れない。シンジケートはもっぱら

ゴスバンクでクレジットを受ける。

シンジケートは油脂製油工業全体の財務計画を作成し、ゴスバンクと共にクレジットリミットを定める。次いでトラストのクレジット申請に応じてトラストの間に割当てする。もし過不足が生じれば、トラストの実際の必要に応じて再配分される。

具体的には信用コンベアシステムとは次のようである。まず製油工業自身及び穀物調達組織（フレバプロダクト、フレバツェントル、中央消費協同組合連合など）が原料用種子の調達を行う。自己調達の種子は銀行の担保となる。納入者から入荷したものはすでに担保となっている。工業はそれらに対して銀行債務を納入者の勘定から受取ったトラストの勘定に振り替えることによって決済する。種子が製油や油かすに加工されれば、担保物権はそれになり、同時に商品の再評価が行われる。製油の一部は食用として販売され、一部は油脂製品に加工される。製油工場から油脂工場に送られた製油は担保となっているが、それについての銀行債務は油脂トラストの勘定に振り替えられる。

それと共に総綿花委員会により油脂トラストに納入された綿実油はトラストの勘定でゴスバンクの信用状により支払われ、信用状決済上の債務はトラストに移される。製油から製造された油脂製品は同じクレジットの更なる担保となる。次いでその製品の実現により受取られる購買者手形（同じクレジットの枠で）がクレジットの担保となり、商品は担保から解放される。中央消費協同組合連合やモスクワ消費協同組合連合などの消費者については購入と共にシンジケートやトラストの銀行債務が自動的に買手のクレジットに移される。最後に購買者手形が支払われて、決済システムは完結する。こうした方式により余分な手形振出はなくなり、書類のやり取りや決済は銀行を通して行われるようになった。その結果、製油油脂工業の1927年中の基本的財務指標は次のようになった。商品及び原料在庫は125%増加し、現金準備は同水準で、手形保有高は20%減り、手形振出は65%減少したが、銀行債務の伸びは50%に留まった⁵⁴。

重工業でも信用集中化が進む。

ゴスバンクと石油シンジケートやトラストとの石油製品の国内商業融資に関する契約（1927年6月14日締結）によればゴスバンクによる石油シンジケートへの手形振出及び手形呈示クレジットの大きさ、期限、条件が定められた。[それらはトラストの間に暫定的に割り当てられ、事後的に決済する]

石油シンジケート、アゼルバイジャン石油トラスト、グローズヌイ石油トラスト、エムバ石油トラスト及びそれらの全ての地方支部はそれらの資金を全てゴスバンクの施設に保管し（それが無い所では財務人民委員部の出納部）、そこに一切の銀行業務（取立て、送金、有価証券売買その他）と保険業務を集中する。地方での石油シンジケートの資金集中のためシンジケートは当座勘定を開設し、そこに全ての現金、送金を払い込む。シンジケートの地方支部とゴスバンク支店は互いに協定を締結しうる（シンジケート倉庫や店舗の出納部の毎日の入金分を銀行機構が集める）⁵⁵。

だが、これに対し工業側から反撥が出る。このシステムでは「シンジケートとトラストの決済関係において健全な商業的決済のエLEMENTがほとんどない」。「シンジケートはトラストに事前に定められた『割合』により資金を引渡すが、その配分の暫定的性格は正しい資金提供には程遠い。トラストによるシンジケートへの商品引渡しの増減は当座の決済には反映せず、多かれ少なかれ長い時間が経過してからのみ知りうる。シンジケートがトラストに提供する手形によるアヴァンスとそれら手形のトラストの勘定による事後的支払いは計画的性格をもつ」⁵⁶。つまり、商業的関係ではない、ということだ。

1928年には新たな方式への移行が進められる。それは更に財務面での工業組織の自律性を抑え込むものとなる。

レニングラードの重工業も銀行信用面の大きな変化を蒙った。1928年夏にゴスバンクの信用グループ《A》がゴスバンク・レニングラード支店に工業融資方式を根本的に変更する命令を出した。

グループ《A》はレニングラード支店にレニングラード造船トラストへ次のように通知するよう指示した。支店はトラストの納入者から造船のための資材、製品、装置の支払いにトラストが振出した手形を割引くのを拒否する。トラストの全ての融資は財政性格をもち、従って納入

者への支払いは現金で行わなければならないからである。更に同グループはレニングラード造船トラストにそれが保有する手形のうち造船トラスト、繊維トラスト、そして一部は機械シンジケートから受取った分も割引はしないことを伝えた。機械や設備の注文は資本及び新建設の支払いに含めるべきであり、その建設の融資源泉から支払われるべきだからである。

最高国民経済会議はこの種の信用グループ《A》の命令に対し断乎たる異議申し立てを表明した。最高国民経済会議はこの第4四半期に出されるこうした命令は、全く逆の政策に基づいて作成され、且つ承認された年次財務計画の遂行を妨げるものである。そもそも工業の融資や決済条件を変更するというような原則的問題は工業との事前の合意や上級計画機関のサンクションなしには実施されえない。また信用グループ《A》による問題の立て方自体が受入れられない。蓋し、それはトラストを国庫注文や設備注文の商業的計算による遂行の業務において財政割当てによる予算融資に移行させることになるだろう。それ故、最高国民経済会議は上記命令を早急に破棄し、第4四半期には両レニングラードトラストに対し年次計画に応じてクレジットを提供することを求めた⁵⁷。

いずれにせよ短期信用面でのトラストの裁量の余地は狭められる。

石炭工業ではトラスト内部での財務集中が実施された。

ドンウーゴリの鉱山管理部のホズラスチョット移行と関連して1928年に、従来の申請による非計画的な融資を止め、財務計画や確定決済に基づく厳しい融資制度〔ハードな予算制約〕を導入した。つまり鉱山管理部にゴスバンクとの契約に基づく信用状による融資システムが適用された。

新しい融資システムによると鉱山管理部にはトラストによって4月第2週に計画に従い、それらに支払われるべき全ての資金が供給される。これら資金はゴスバンクの相応の地方支部に委託され、支部を通して鉱山管理部に融資される。

従来は資金不足に直面した場合、この『日常的現象』は原始的方法で解決された。すなわち資金要請のハリコフへの『執拗な』電報を出すことによって。

新方式導入後はこの資金不足は全ての管理 - 技術者自身の頭を悩ます難事となった。従って財務規律強化に繋がるはずである。とはいえ多くの鉱山管理部は様々な原因による賃金支払いのための資金不足に苦しみ、しばらくは短期貸付の形の資金の追加割当なしにはやっていけなかったのであるが⁵⁸。

重工業では銀行信用はかなりの程度、生産に直結する形態をとる。例えば、ドンウーゴリやクラマトール工場では製造と消費者への出荷に従い、銀行からその価値を現金で受け取る。銀行の方は製品が消費者に届き次第、現金または手形でカヴァーを受け取る。それらは積み出された製品に対し交付された資金の保証となる。全ての収支の決済は銀行を通して行う⁵⁹。

こうして銀行と企業の関係は大きく変化していった。個別工業企業の決済関係は銀行に集中され、資金管理が強化されると共に企業の信用面での自律性は失われていく。だがそのことは金融機関の権力が強化されたことを意味しない。むしろ本来の金融機能の形骸化を結果するのである。

¹ Statisticheskoe obozrenie, 1929, №8, pp. 62 - 3.

² Finansovaya gazeta, 11 November 1924, № 252.

国営工業には不健全な傾向がある、という。資金的に許す限り、場合によっては現実の財務状況を考慮せずに生産計画を立て、生産拡大、調達増大のため最少摩擦抵抗ラインを歩む。つまり信用を増やそうとするのである。最初の四半期に1年分の原料を買付けてしまおうとする。

³ Ekonomicheskaya zhizn', 26 February 1925, №47.

⁴ Kredit i khoziaistvo, 1927, №12, p. 8.

⁵ Kredit i khoziaistvo, 1926, №4, p. 69.

⁶ Kredit i khoziaistvo, 1928, №2 - 3, pp. 17 - 29.

⁷ Vestnik finansov, 1926, №7, p. 26.

-
- ⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1926.
- ⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 June 1926, №131.
- ¹⁰ Vestnik finansov, 1926, №7, p. 28.
- ¹¹ Vestnik finansov, 1927, №3, p. 38.
- ¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1925, №103 ; 2 June 1925, №123.
- ¹³ Pravlenie Egor'evsko-Ramenskogo Gos. Klopchato-Bumazhnogo Tresta. Otchet 1-i Shirokoi proizvodstvennoi konferentsii rabochikh tresta sostoiavsheisia 23 i 24-go Sent. 1925 g., p. 24.
- ¹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 January 1925, №9.
- ¹⁵ Kredit i khoziaistvo, 1925, №5 - 6, p. 17.
- ¹⁶ Finansovaia gazeta, 15 July 1926, №160.
- ¹⁷ Vestnik Donuglia, 1926, №10 - 11, p. 16 : Finansovaia gazeta, 6 March 1925, №54 : Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1925, №64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1925, №64 : Finansovaia gazeta, 20 March 1925, №64 : Pravda, 21 March 1925, №65.
- ¹⁸ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god, p. 231.
- ¹⁹ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god, p. 204 - 8.
銀行はリミット引上げに難色を示したが、その後、財務人民委員部は 1925/26 年度の銀行貸付の 35.5 百万ルーブリまでの引上げを認めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1925, №271 ; 17 January 1926, №14)。
- ²⁰ Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu, p. 1.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1925, №194 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 January 1926, №2. アゼルバイジャン石油トラストは 1924/25 年度上半期に 11 百万ルーブリの手形を振り出した。25 年 4 月 1 日の未払い手形残高は 7.1 百万ルーブリである。他方、手形受取は 5.4 百万ルーブリであり、うち 2.7 百万ルーブリは割り引かれた (主にシンジケートの手形である)。年度初めの手形保有高は 5.1 百万ルーブリ、25 年 4 月 1 日のそれは 2.4 百万ルーブリである。
- ²² Neftianoe khaziatstvo, 1927, №1, pp. 150 - 5.
- ²³ Gorno-toplivnaia promyshlennost' v 1926/27 g., pp. 188 - 9.
- ²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 December 1925, №286 ; 23 November 1926, №271 : Neftianoi biulleten', 1927, №23, pp. 2 - 7, etc.
冶金シンジケートの 1926/27 年度財務計画については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1926, №196. もっとも南部機械トラストのように短期借入を長期の投資に流用する場合もある (Finansovaia gazeta, 3 August 1926, №176)。
- ²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 May 1925, №123.
- ²⁶ "Metallosindikatsiia", Godovoi otchet za 1924-25 god, p. IV : Finansovaia gazeta, 17 February 1925, №39 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 November 1925, №251.
例えば、1923/24 年度第 3 四半期に製品実現のうち信用比率は 61% であったが、うち短期手形は 8%、長期手形は 53% であった (Finansovaia gazeta, 23 October 1924, №238)。
- ²⁷ Itogi raboty Ural'skogo Gornozavodskogo Sindikata "Uralmet" za 1923-24 operatsionnyi god., p. 7.
- ²⁸ Kredit i khoziaistvo, 1925, №5 - 6, p. 19
- ²⁹ Kredit i khoziaistvo, 1925, №5 - 6, pp. 47 - 54 : Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1927, №32.
- ³⁰ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1923-24 operatsionnyi god., pp. 354 - 5.
- ³¹ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god., pp. XV II - XV III.
- ³² Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1926-27 operatsionnyi god., pp. XX I, 236.
- ³³ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god., pp. 262 - 270.
- ³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 October 1926, №243 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1926, №242.
- ³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1925, №155 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 April

1925, №84 ; 12 May 1925, №106 : Kredit i khoziaistvo, 1925, №5 - 6, p.17.

資金の回転は木材調達で平均 6.9 ヶ月, 木材加工で 3.9 ヶ月である (Lesopromyshlennoe delo, 1927, №5, p.8)。

³⁶ Lesopromyshlennoe delo, 1925, №1 - 2, p.32 - 37.

ソヴェト臨時幹部会のダニシェフスキーは銀行への不満を表明する。銀行は輸出木材工業を国内的意義のトラストよりも優遇した。銀行信用のトラスト間配分についてみれば, 24 年 10 月 1 日の木材工業の銀行債務は約 50 百万ルーブリであるが, うち国内的意義のトラストは 7.8 百万ルーブリであった。またプロムバンクの株式資本への参加または借方に比例した貸付の方針は誤りである。むしろ逆比例すべきである。ただ問題は貸付ではなく, 木材工業への融資, 及び信用費用引下げである。例えば, 北部木材トラストでは標準品の原価の 10 - 11% になる。

³⁷ Kredit i khoziaistvo, 1929, №3, p.34.

³⁸ Otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik: O deiatel'nosti v 1924-25 g., pp.22 - 4 : Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925-26 g. i perspektivakh na 1926-27g., pp.18 - 9.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 November 1926, №257.

⁴⁰ Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g., pp.52 - 3.

⁴¹ Itogi i perspektivy tresta "Pestrotkan'", Statistiko-ekonomicheskii obzor za 1923/24 i 1924/25 gg., pp.13 - 4 : Rabota tresta "Pestrotkan'" v 1925-26 khoz. godu i Plan na 1926-27 khoz.god, p.18.

⁴² Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №45-46-47-48, pp.1 - 2.

羊毛調達は全額現金払いである。他方, 『羊毛』はトラストに対し 5 - 6 ヶ月の信用で販売する。アヴァンスはない。従って銀行信用への依存度が高い (Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1925, №124)。

⁴³ Pishchevaia promyshlennost', 1927, №5, pp.141 - 2.

⁴⁴ Mossel'prom v 1924-25 godu. Obzor deiatel'nosti po dannym Statistiko-Ekonomich. Biuro Mossel'prom, p.46.

⁴⁵ Pishchevaia promyshlennost', 1928, №11, pp.451 - 2.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1925, №12 ; 24 January 1926, №19 ; 5 March 1926, №53 ; 6 March 1926, №54 ; 5 March 1926, №53 ; 1 July 1926, №148 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 January 1926, №25 ; 16 September 1926, №212 ; 12 October 1926, №234 ; 19 November 1926, №267, etc.

⁴⁷ Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1927, №6 - 7, p.219.

銀行はこうした手形を書き合い手形とみなし, 割引に難色を示していた。また期限が 3 ヶ月以上の手形を引き受けなかったためシンジケート保有手形の一部が不動化した。

⁴⁸ Materialy proizvodstvennoi konferentsii po trestu "Moskoz", pp.7 - 8.

⁴⁹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1927, №23 - 24, p.10.

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1927, №224.

⁵¹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1927, №23 - 24, p.10.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1928, №238.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 September 1927, №215.

⁵⁴ Kredit i khoziaistvo, 1928, №2 - 3, pp.51 - 3.

⁵⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 August 1927, №181 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 August 1927, №179.

⁵⁶ Neftianoi biulleten', 1928, №20, p.14.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, №182.

⁵⁸ Vestnik Donuglia, 1928, №41, p.3 : Ekonomicheskaiia zhizn', 28 December 1928, №300.

⁵⁹ Kredit i khoziaistvo, 1929, №3, pp.33 - 4.

5. 長期信用

戦前、ロシア工業への長期貸付は全面的に預金銀行の手にあった。その点ではドイツと類似していた。銀行を通ずる工業への資金流入は主に銀行のバランス・シートの有価証券担保貸付や特別当座勘定に反映する。有価証券は形式上、銀行の担保となっているが、実際上は銀行資金の一部のあれこれの企業への投下である。株式や債券を抵当に入れた個人が所有するのは総額の20%程度に過ぎず、その主要部分は銀行所有である。他に銀行資金の工業への長期的投下のかなりはコルレス勘定（ロコ）を通して有価証券保証貸付の形態で行われる。

1913年1月1日の14大株式銀行のバランス・シートで流動性証券業務は1,295.7百万ルーブリであり、その90%は工業企業の株式や債券であった。約1,200百万ルーブリが銀行によってあれこれの形で工業に長期に融資されていたことになる。こうした融資はいうまでもなく銀行とその顧客の緊密な関係を前提する。

戦前の工業の資本投資における自己蓄積の比重は低い。そのバランス・シートで計上された減価償却資金もほとんどが運転資金に使われていた。だから固定資本の拡張は通常、銀行信用の拡大（有価証券担保）か、新規株式や債券の発行により行われた¹。

革命後には壊滅した資本市場が復活することはなかった。外資も輸入信用を除き期待できない。従って固定資本投資の資金源は自己蓄積を除けば、財政資金と長期銀行貸付以外にはない。尤も資産の国有制を前提すれば、自己資本と長期融資との区別はほとんど形式的なものである。ゴスバンクのA.A.ブリュムも「工業の自己資本の代用物である工業長期貸付の組織化が重要な意義をもつ」と語っていた²。

ネップ期に入って最初の長期貸付は1922年5月に財務人民委員部勘定において「長期工業貸付」の名の下に交付された。これは補助金的性格をもつ。1922年9月には初めて農業への長期貸付も登場する（やはり財務人民委員部勘定である）。これはその頃に農業信用組合が族生したと直接に関連する。プロムバンクも長期貸付を行ってはいるがネグリジブルである。モスクワ市立銀行は比較的早くから公営事業や住宅建設を対象に長期目的貸付を始めている。その資金源は国家財政だけでなく、地方財政や純銀行資金から成る³。[表Ⅵ-1-31, 32。8中央銀行の工業部門別長期貸付の推移は表Ⅵ-1-33, 34]

表Ⅵ-1-31 長期信用

	1923 年		1924 年	1925 年	1926 年
	1 月 1 日	10 月 1 日	10 月 1 日	10 月 1 日	10 月 1 日
ゴスバンク					
財務人民委員部勘定による貸付	0.7	121.4	186.8	211.7	169.7
経済復興債担保オンコール	—	—	—	16.1	166.4
銀行勘定による農業貸付	—	0.8	4.4	—	—
小計	0.7	122.2	191.2	227.8	336.1
プロムバンク(長期信用部除く)	—	1.5	2.1	11.2	19.8
プロムバンク長期信用部	—	—	—	—	8.3
全連邦協同組合銀行	—	—	—	1.4	10.4
極東銀行	—	—	—	0.7	2.9
電化銀行	—	—	—	14.3	40.3
5組織計		1.5	15.7	84.4	250.5
中央公営事業銀行	—	—	—	27.6	132.3
モスクワ市営銀行	—	3.8	15.7	56.8	118.2
中央農業銀行	—	—	—	55.1	94.8
総計		127.5	209.0	394.9	763.1

(百万ルーブリ)

注記：財務人民委員部勘定による貸付 には農業への貸付も含む。

出所：Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №23, p.11.

表Ⅳ－１－３２ ゴスバンクの財務人民委員部勘定による貸付

工業部門	1923 年	1924 年				1925 年				1926 年	
	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日
燃料	32.6	32.5	43.0	43.0	40.2	53.4	62.5	62.9	54.8	[3.2]	[5.7]
うち石炭										[3.2]	
石油											
商業・調達組織	23.2	23.2	32.9	33.0	23.7	23.2	24.6	25.1	18.0		
金属	28.2	31.2	31.3	35.7	39.6	39.5	58.2	57.6	56.9 [10.3]	[14.3]	[23.6]
商業・調達組織			0.0	0.1	0.1	0.1	0.5	0.5	0.5		
鉱業	1.2	1.2	1.2	0.9	4.2	4.2	5.3	5.1	5.6	[0.2]	[0.6]
うち塩											
商業・調達組織	1.2	1.2	1.2	0.9	0.7	0.6	0.5				
電機	1.8	2.2	2.4	2.2	5.8	5.9	9.8	9.9	9.8	[2.4]	[4.1]
電力											[0.1]
化学	1.7	2.9	2.7	2.6	2.2	2.4	2.4	4.2	5.4 [0.8]	[3.0]	[7.2]
うち基礎化学										[1.9]	
商業・調達組織	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.2	0.5	0.4			
土石	1.2	1.2	1.3	1.3	0.7	0.7	1.0	1.1	2.1	[0.6]	[3.9]
うちセメント										[0.2]	
商業・調達組織	0.2	0.2	0.1	0.1			0.3	0.4	1.6		
木材, 木工		0.3	0.1	0.0	1.7	1.4	1.4	2.5	5.9	[1.5]	[5.0]
商業・調達組織					1.0	0.7	0.7	1.0			
紙	0.8	0.9	0.9	0.5	1.0						
商業・調達組織											
繊維	20.6	18.5	14.2	17.7	10.8	8.3	5.8	4.4	3.5		
うち綿工業											
亜麻・大麻											
羊毛											
商業・調達組織	20.3	18.2	13.5	17.1	10.0	7.5	4.9				
皮革	0.6	3.7	4.8	4.8	4.9	4.8	5.3	4.4	3.5		[0.3]
商業・調達組織	0.6	3.7	4.8	4.8	4.9	4.8	5.3	4.3	3.5		
食品	7.5	7.8	7.4	6.0	5.2	4.8	4.4	2.7	1.5 [5.0]	[5.1]	[8.0]
うち砂糖	6.8	6.8	6.4	5.4	4.4				[5.0]	[5.0]	[7.2]
マホルカ											
タバコ											
酒											
製油											[0.2]
魚										[0.1]	[0.1]
商業・調達組織					0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		
その他					1.9	2.5	2.9	3.1	4.0	[0.4]	[0.5]
うち建設	0.4	0.5	0.4	0.5	1.0					[0.4]	[0.5]
出版・印刷	0.1	0.1	0.0	0.0	0.3						
商業・調達組織					0.4	1.0	1.0	1.3	1.4		
国営工業計	104.2	110.3	116.7	121.5	117.2	127.6	159.0	154.1	149.8 [16.1]	[30.6]	[59.1]
非工業グループ	22.6	24.1	32.5	32.3	82.9	62.6	85.3	81.3	85.2		
総額	126.8	134.4	149.2	153.8	200.1	190.2	244.3	235.4	235.0	265.0	308.6
うち経済復興債 担保貸付									16.1	31.8	70.9

(百万ルーブリ)

工業部門	1926 年		1927 年				1928 年			
	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日
燃料	[2.4]	26.2[5.4]	29.5	39.9	49.0	51.2	52.2	49.4	2.3	2.0
うち石炭	[2.2]	10.1[5.2]	10.1	11.2	12.3	13.0	14.4	13.1	1.1	1.0
石油	[0.1]	15.8[0.2]	19.1	28.6	36.8	38.1	37.8	36.2	0.1	1.1
商業・調達組織						9.5	9.5	9.5	8.5	
金属	[34.3]	63.[50.3]	79.5	96.4	112.8	118.4	122.7	121.0	35.3	34.5
商業・調達組織						0.3		0.2		
鉱業	[2.2]	9.9[2.9]	12.4	15.4	21.0	23.4	23.5	24.5	5.1	4.3
うち塩	[1.1]	0.5	0.8	0.9	1.5	1.7	1.7	1.2	2.1	1.1
商業・調達組織						0.0	0.0			
電機	[5.5]	13.5[6.6]	13.8	16.1	16.0	9.2	7.6	7.8	1.2	0.2
電力	[0.1]	5.6[2.4]	6.1	3.9	4.1	3.4	2.4	4.7	4.0	3.3
化学	[8.1]	20.[10.0]				40.3	42.8	42.6	17.3	17.5
うち基礎化学	[6.4]	15.9[7.7]	19.5	28.8	27.5	29.3	29.5	29.6	15.2	15.9
商業・調達組織										
土石	[8.0]	20.[13.6]	26.9	34.0	41.5	44.7	42.0	40.7	26.0	17.6
うちセメント	[2.6]	3.7[3.4]	4.7	5.4	8.5	6.5	9.2	8.6	3.3	4.7
商業・調達組織						0.8	4.4	1.9	0.0	
木材, 木工	[6.8]	39.6[7.9]	51.6	83.1	89.8	92.9	97.3	91.4	15.8	15.0
商業・調達組織						3.0	3.0	3.0		
紙	[0.5]	2.9[1.9]	3.1	3.6	5.1	7.0	7.5	7.0	3.8	3.9
商業・調達組織										
繊維	[0. 1]	2.6[0.8]	3.6	4.1	6.2	7.6	8.1	7.9	7.6	8.2
うち綿工業		1.2[0.6]	1.8	2.2	3.5	4.2	4.4	4.3	4.4	4.4
亜麻・大麻					0.1	0.1	0.2	0.1	0.0	
羊毛		0.8	0.7	0.8	1.3	1.5	1.7	1.7	1.5	1.5
商業・調達組織										
皮革	[1.0]	7.6[2.3]	8.1	10.2	11.1	11.3	12.6	12.3	5.6	3.7
商業・調達組織						4.3	7.1	4.1	2.0	
食品	[15.9]	26.[20.1]	33.0	57.2	65.2	69.8	75.2	72.1	43.8	17.1
うち砂糖	[13.4]	15.0	15.2	35.4	40.2	40.4	40.4	40.1	29.7	0.7
マホルカ						0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
タバコ			0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
酒		5.3	7.3	7.4	7.4	7.6	7.5	7.5	1.8	1.9
製油	[0.6]	1.6	2.1	2.4	3.1	3.9	4.2	4.2	2.7	2.8
魚	[0.8]	2.7	3.7	5.1	6.5	8.4	10.6	7.6	3.7	4.5
商業・調達組織						5.6	6.8	5.0	1.5	1.7
その他	[0.9]	9.1[2.1]	9.7	9.9	10.9	13.2	13.0	10.4	5.7	5.6
うち建設	[0.9]	4.3[1.0]	4.2	4.6	6.0	7.1	8.2	6.6	2.3	1.6
出版・印刷		3.4	4.6	3.9	4.3	5.0	3.3	2.4	1.6	2.4
商業・調達組織										
国営工業計	[85.8]	247.9 [126.1]	303.8	411.0	470.5	492.3	506.9	491.8	173.4	142.7
非工業グループ		87.1	102.4	130.9	121.7	131.8	134.5	135.8	99.2	113.1
総額	377.7	335.0	406.2	541.9	592.2	624.1	641.4	627.6	272.6	255.8
うち経済復興債 担保貸付	111.7	166.4								

(百万ルーブリ)

注記；1) 1926 年 1 月 1 日～7 月 1 日については部門別データは経済復興債担保貸付のみ。経済復興債担保貸付の数字は[]内。
食品工業については財務人民委員部勘定による貸付に含まれていないようだ。

2) 第 3 四半期及び第 4 四半期に長期信用銀行に 413.8 百万ルーブリ移譲(国営工業では 363.7 百万ルーブリ)。全ロ協同組合銀行

に 1.9 百万ルーブリ移譲。

3) 数値が異なる場合はより新しいデータによった。

出所：Gosudarstvennyi bank SSSR, 1923-1924 god, 3-i god deiatel'nosti, M., 1925, pp. 92-3; Gosudarstvennyi bank SSSR, 1925-1926 god, 5-i god deiatel'nosti, M., 1927, p. 52；Gosudarstvennyi bank SSSR, 1926-1927 god, 6-i god deiatel'nosti, M., 1928, p. 19；Gosudarstvennyi bank SSSR, 1927-1928 god, 7-i god deiatel'nosti, M., 1929, pp. 24-5；Statisticheskii ezhegodnik [NKF] za 1924-25 god.M., 1927. P. 261.

表Ⅳ－１－３３ 長期信用(8中央諸銀行)

	1926 年	1927 年				1928 年			
	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日	1 月 1 日	4 月 1 日	7 月 1 日	10 月 1 日
燃料	34.2	41.9	60.8	82.0	114.6	150.0	202.0	282.8	284.3
金属	100.5	115.9	144.3	166.6	227.3	268.0	334.3	426.3	477.2
鉱業	14.2	22.6	29.4	37.2	28.9	31.4	52.7	47.7	36.1
化学	28.3	34.2	46.4	50.9	61.1	69.0	82.3	102.1	95.4
土石	27.3	36.1	43.4	54.3	58.3	63.0	73.2	84.4	106.6
木材及び木材加工	44.9	58.1	90.0	97.0	104.1	111.6	129.2	148.5	119.8
紙	5.5	6.2	10.9	14.9	18.7	23.7	31.0	40.0	45.4
繊維	8.7	7.8	8.5	9.5	11.2	12.9	15.3	18.4	21.1
皮革	11.6	12.1	14.5	15.2	16.6	16.3	17.7	18.9	15.5
食品	26.9	33.3	57.8	66.5	77.2	77.0	79.7	86.9	92.3
電機	21.8	22.9	26.6	26.6	31.0	28.7	27.7	35.0	30.4
電力	39.2	52.4	70.2	94.3	124.9	156.1	185.0	215.9	209.9
その他	41.5	39.0	37.8	48.9	60.9	76.3	88.9	92.5	102.6
国営工業計	404.6	482.5	640.6	764.1	934.8	1,084.0	1,319.0	1,599.4	1,638.1
非工業グループ	393.3	444.3	498.8	560.8	793.6	866.2	962.9	1,060.3	1,234.7
総計	*797.9	926.8	1,139.4	1,324.9	1,728.4	1,950.2	2,281.9	2,659.7	2,872.8

(百万ルーブリ)

注記：数字が異なる場合はより新しいデータによった。*原文 802.9

出典：Kredit i khoziaistvo, 1928, №1, p. 106；№9, p.124 - 125; Vestnik finansov, 1929, №2, p. 179.

工業の総バランス・シートでは長期貸付残高は 1924 年 10 月 1 日、8.5 百万ルーブリ、1925 年 10 月 1 日、24.5 百万ルーブリを計上していた（ゴスバンクを通ずる財務人民委員部勘定による貸付を別として）⁴。実際にはずっと多い。流動資本は短期信用を利用して補充されるが、しかるべき期日に銀行に還流せず、事実上、長期化していた⁵。

工業への長期貸付が制度的に整備され始めるのは資本投資が活発となる 1920 年代半以降である。この問題は最高国民経済会議と財務人民委員部との対抗関係における主戦場の一つとなった。

地方ではいち早く工業ファンド構想が提起されるが⁶、全連邦的規模でのそれは生みの苦しみを味わう。1925 年 5 月中旬の工業の固定資本復興特別協議会総会は復興目的の工業ファンド規程案を基本的に採択し、次いで最高国民経済会議幹部会も全連邦長期工業貸付ファンド規程の最終案を採択した⁷。7 月のゴスプラン財政及び工業セクツィアの協議会もこのファンド創設の問題提起を原則的に支持した⁸。

他方、財務人民委員部は 1925 年 1 月、工業の利潤や償却資金の一部などを財源とした長期信用に関して決議を行い、6 月には経済復興債を財源とするファンド創設に反対しなかった、という⁹。

6 月の第 1 回ゴスバンク支店長大会においてゴスバンク議長 N.G.トゥマーノフは予定されている経済復興政府保証債を含めた財務人民委員部資金や銀行資金を資金源とした長期信用の組織化を提案した。これら資金はプロムバンクを通して固定資本補強のため貸付られる¹⁰。

この問題は当時、イギリスを始とする 14 カ国が行った金融封鎖政策と関連している。外資導入の見込みが薄くなった以上、自力で工業化の資金源を求めねばならない。政府は「金融的自己防衛」を組織化せよ、と訴えた。その点で内国債が大きな意義をもってくる¹¹。

表Ⅵ－１－34 国営工業への長期銀行貸付(8中央銀行)

		1927 年			1928 年				
		10 月 1 日	11 月 1 日	12 月 1 日	1 月 1 日	2 月 1 日	3 月 1 日	4 月 1 日	10 月 1 日
燃料		114.6	127.0	138.7	151.6	166.7	185.1	207.3	284.0
	石炭	40.3			66.7			92.3	117.0
	石油	49.0			58.6			89.8	119.6
	その他	25.3			26.3			25.2	
	うち商業組織	9.5			9.5			11.0	6.7
金属		227.3	245.1	255.1	274.3	283.3	309.4	332.2	475.5
	うち商業組織				1.2			0.5	0.8
鉱業		28.9	29.6	29.8	31.6	32.8	38.4	39.7	35.6
	塩	1.8			1.8			1.5	2.2
	その他	27.1			29.8			38.2	
	うち商業組織	—			—			—	
電機		31.0	166.9	177.7	29.5	29.9	16.9	28.7	30.4
電力		124.9			154.2	163.0	186.8	184.8	209.9
化学		61.6	61.2	63.4	74.7	77.6	82.9	86.8	97.7
	基礎化学	36.2			43.2			53.3	55.6
	ゴム	—			—			—	1.2
	その他	26.9			31.5			33.5	
	うち商業組織	0.2			2.4			0.9	1.3
土石		58.3	60.4	62.3	60.3	62.7	66.3	68.5	107.1
	セメント	5.6			10.6			12.9	17.0
	その他	51.7			49.7			55.6	
	うち商業組織	5.9			4.9			4.0	
木材及び木材加工		104.2	107.6	106.7	116.1	122.1	121.5	125.8	118.8
	うち商業組織	3.0			3.4			3.0	
紙		18.7	19.6	21.8	23.6	26.6	26.9	30.0	46.1
繊維		11.2	11.3	12.4	13.0	13.1	13.8	14.9	25.6
うち生産組織		11.2			13.0			14.9	
	綿	5.0			5.7			7.9	
	亜麻, 大麻	1.1			1.3			1.3	
	羊毛	1.5			2.0			2.5	
	その他	2.6			4.0			3.2	
うち商業、調達組織		—	—	—	—			—	0.0
皮革		16.4	15.9	16.7	18.2	17.9	17.8	18.7	
	うち商業組織	8.0			8.7			8.5	
食品		77.2	75.1	76.2	83.7	82.8	82.7	83.0	95.7
	砂糖	46.4			46.4			46.1	47.2
	マホルカ	—			0.3			0.5	0.7
	タバコ	0.1			0.1			0.1	0.7
	酒	7.4			7.5			7.5	9.1
	製油	4.2			4.6			4.9	6.4
	魚	8.6			10.8			8.8	11.8
	その他	10.6			14.0			15.1	
	うち商業組織	6.2			6.9			7.7	1.9
その他		60.9	67.3	71.2	72.9	78.9	78.9	84.1	
	建設	48.3			62.1			73.0	80.8
	出版、印刷	6.7			4.8			3.8	15.9
	その他	5.4			6.0			7.3	
区分不明		—			7.3	12.0	13.9	15.9	
計		934.7	987.0	1,033.0	1,111.0	*1,177.4	1,241.3	1,320.4	1,857.4

(百万ルーブリ)

注記：1) 実際にはプロムバンク長期信用部と 5 銀行。 *集計値は 1,169.4.

出典：Vestnik finansov, 1928, №6, p. 125; №10, p. 137 ; 1929, №9. p. 189.

表Ⅵ－１－35 プロムバンク長期信用部及びそれを受けつた長期貸付銀行の貸付

	1926		1927				1928									
	5/1	10/1	1/1	4/1	7/1	10/1	1/1	2/1	3/1	4/1	5/1	6/1	7/1	8/1	9/1	10/1
燃料		4.4	7.8	10.4	14.4	37.9	70.8	91.1	109.2	130.9	197.7	220	239.3	250.6	264.2	275.2
鉱業	0.2	0.2	0.2	0.5	0.6	3.4	3.5	5.8	8.4	9.9	31.8	33.5	38.4	41.8	43.9	45.7
金属		0.8	5	11.9	14.9	40.8	70.8	104.8	118.9	131.9	242.7	274.5	304.8	330.4	357.2	378.1
電機	0.8	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.4	31.2	26.7	28.1	33.8	36.4	38.4
電力		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	184.6	191.2	207.1	216.9	225.7	234.3
化学	2.3	3.7	4.1	5	8.6	12.3	19.5	25.9	29.6	28	56.7	60.6	71.4	77.7	82	84.1
土石		0.2	0.4	0.3	0.2	0.5	3.3	8	11.4	10.8	28.4	30.9	39.2	51.9	58.1	59.1
木材及び木材加工	2.6	4.3	4.8	4.8	5.1	8.2	13.1	25	26.3	29.1	112.2	118.7	126.4	131.1	133.3	136.5
紙		2.7	3.2	7.2	9.5	11.5	15	18.1	20	22.8	31.3	33.9	35.9	37.1	38.6	37.9
繊維	2.7	3.2	2.5	2	1.2	1.3	1.2	3	1.2	1.2	3	3.2	7.9	10.8	10.9	13.2
皮革		1.5	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	2.8	1.9	2.9	9.1	9.9	10.3	11.7	12.2	12.5
食品		—	—	0.3	—	6.4	6.6	7.9	8.2	8.4	39.1	40	42.6	44	44.8	74.7
その他		—	0.2	—	—	1.4	4.5	1.6	3	3	7.7	11.8	13.9	14.5	15.4	15.6
国営工業計	8.6	22.7	31.6	45.9	58	127.2	212	296.4	340.9	380.4	975.5	1,054.9	1,165.3	1,252.3	1,322.7	1,405.3
運輸		—	—	—	—	5.1	10	12.9	15.7	17.1	52.3	44	49.4	48.1	49.9	51.2
その他国営組織、企業		—	—	—	—	2.3	2.6	0.1	1.4	0.1	8.7	11.5	9.5	11.3	11.1	11.5
その他								0.3		0.3	3.8	9.2	18.7	11.8	14.6	24.6
総計	8.6	22.7	31.6	45.9	58	134.6	224.6	309.7	358	397.9	1,040.3	1,120.1	1,242.9	1,323.5	1,398.3	1,492.6

(百万ルーブリ)

出所:Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №16, p.25 ; №26, p. 22 ; №44, p. 22 : Vestnik finansov, 1928, №10, p. 131 : Otchet trgovo-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god, M., 1927, p. 60.

表Ⅵ－１－36 プロムバンク長期信用部及び長期貸付銀行の資本

	1926						1927							
	5/1			10/1			5/1			10/1				
	資本参加	預金	貸付	資本参加	預金	貸付	資本参加	預金	貸付	資本参加	1927／28年度報告の資本参加データ	預金	銀行資金による貸付	特別資金による貸付
燃料	1.1	—	4.4	1.2	—	4.4	2.9		11.7	5.0	5.2	—	26.9	11.2
金属	0.9	—	0.8	1.7	—	0.8	2.7		11.8	4.8	18.5	—	19.9	20.1
鉱業	0.0	—	0.2	0.0	—	0.2	0.2		0.5	0.3	1.0	—	2.0	0.9
化学	1.3	0.2	3.9	1.9	1.0	3.9	4.7	1.4	6.1	3.7	8.8	3.5	10.0	2.1
土石	—	—	0.2		—	0.2	0.02		0.2	0.2	1.6	—	0.4	0.3
木材及び木材加工	0.0	—	4.2	0.1	—	4.2	0.12		4.8	0.3	2.3	—	7.8	0.4
紙	0.0	—	2.7	0.0	—	2.7	0.12		8.5	0.2	1.6	—	11.7	—
繊維	1.8	2.0	3.2	9.9	4.5	3.2	27.3	6.1	1.8	32.5	55.9	20.8	1.3	—
皮革	—	—	1.5	0.0	—	1.5	0.04		1.7	0.2	3.8	—	1.7	—
食品	0.3	—		0.6	—	—	1.1		0.4	1.5	9.6	—	0.4	6.0
電機	0.5	—	1.7	0.9	—	1.7	1.6		1.8	1.8	2.0	—	1.7	—
電力	—	—	0.1	0.0	—	0.1				0.1	0.2	—	0.1	—
その他	—	—	—	—	—	—	0.001			0.0	0.2	—	0.3	1.5
国営工業計	5.9	2.1	8.6	16.3	5.5	22.7	40.7	7.5	49.2	50.5	115.7	24.2	83.9	42.5
(うち商業組織)	0.1	—	—	0.0	—	1.5				—		—	—	—
運輸	—	—	—	—	—	—				—	1.0	—	—	5.0
純国営商業企業														
種々の国家組織	—	—	—	0.4	—	—	0.4			0.4	4.1	—	—	1.2
農業											—			
各種組織											27.6			
協同組合											2.5			
私人											1.2			
信用機関											3.7			
区分不明	—	—	—	0.1	—	—	0.1			0.0	—	—	—	—
長期信用部の利潤	—	—	—	—	—	—	0.3			0.3	—	—	—	—
ブロムバンクの長期信用向け資本	4.6	—	—	4.8	—	—	4.8			6.8	—	—	—	—
総計	10.5	2.1	8.6	21.5	5.5	22.7	46.3	7.5	49.2	58.0	155.7	24.2	83.9	48.8
うち工業債務の無償化により抹消	—	—	—	—	—	—				—		—	—	27.3

(百万ルーブリ)

	1928											
	1/1				4/1				10/1			
	資本参加	預金	銀行資金による貸付	特別資金による貸付	資本参加	預金	銀行資金による貸付	特別資金による貸付	資本参加	預金	銀行資金による貸付	特別資金による貸付
燃料	5.6		35.9	37.1	11.5	1.2	60.8	60.8	18.2	8.4	103.0	134.1
金属	5.1		22.0	60.7	22.2	0.7	33.3	95.1	30.2	6.1	74.5	270.8
鉱業	0.1		1.2	2.6	1.1	0.1	1.6	8.1	1.0	0.7	1.4	29.1
化学	4.2	7.7	11.8	10.3	9.4	10.7	12.8	18.6	11.8	15.8	15.8	45.8
土石	0.3		1.2	3.2	2.1	0.1	2.3	12.7	2.3	0.4	16.0	41.2
木材及び木材加工	0.5		7.9	5.1	3.2	0.1	8.7	21.9	3.7	0.6	8.7	88.0
紙	0.3		15.5	—	2.0	0.3	19.1	3.8	2.8	1.1	25.9	15.7
繊維	36.6	26.5	1.2	—	61.3	35.5	2.9	4.2	80.2	62.1	2.8	9.9
皮革	0.3		1.7	—	4.8	0.1	2.1	1.0	4.9	1.2	3.1	5.8
食品	1.7		0.3	6.4	11.5	0.4	1.1	9.0	16.4	3.4	1.5	75.9
電機	1.9		1.9	—	7.5		8.0	3.6	8.9	1.4	10.6	16.9
電力	0.1		0.1	—	4.9		22.3	95.3	1.9		25.6	160.4
その他	0.1		0.6	0.2	2.2	0.0	2.3	2.4	2.0	0.1	1.7	9.6
国営工業計	56.8	34.2	101.3	125.6	146.7	49.7	177.3	336.5	187.3	101.1	290.8	903.2
(うち商業組織)												
運輸				10.2	0.7			17.3	0.7		0.2	57.9
純国営商業企業				—				0.2				9.7
種々の国家組織	0.4			0.2	3.5	0.7	1.3	0.2	3.2	4.7	0.6	4.4
農業					0.0				0.1		2.0	
各種組織					44.5				41.5			
協同組合					2.6		0.4		2.6		0.1	0.4
私人					1.2				1.2		0.2	
信用機関					4.2		0.1		3.8		0.1	
区分不明				3.4								
長期信用部の利潤												
プロムバンクの長期信用向け資本												
総計	57.2	34.2	101.3	139.4	203.3	50.4	179.0	354.2	243.3	105.8	293.9	975.6
うち工業債務の無償化により抹消								84.5				214.8

(百万ルーブリ)

注記：1) 資本には定款資本出資，企業利潤からの控除，非流動的ファンド売上が含まれる。

2) 預金には減価償却ファンドからの控除，拡張用資本からの控除，その他長期預金が含まれる。

3) 特別資金は財務人民委員部及び経済復興債勘定。

4) 28年の目的信用には電化銀行やゴスバンクから引き受けた貸付が含まれる。28年4月1日現在，電化銀行から銀行資金による貸付 32.8 百万ルーブリと財務人民委員部勘定によるそれを 99.8 百万ルーブリ引き受け，プロムバンクの短期業務のバランスから 6.26 百万ルーブリを引き受けた。28年10月1日現在，電化銀行から銀行資金による貸付 36.7 百万ルーブリと財務人民委員部勘定によるそれを 164.1 百万ルーブリ引き受け，ゴスバンクから銀行資金による貸付 10.5 百万ルーブリ，財務人民委員部勘定によるそれを 244.7 百万ルーブリ引き受けた。他にプロムバンクの短期業務のバランスから 5.1 百万ルーブリを引き受け，財務人民委員部から 7.4 百万ルーブリのクレジットを引き受けた。

出所：Otchet trgovo-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god, M., 1927, p. 60；Otchet trgovo-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god, M., 1928, p.34；Otchet banka dolgosrochnogo kreditovaniia promyshlennosti i elektrokhoziaistva SSSR za 1927-28 operatsionnyi god, M., 1929, pp. 29 - 32；Kredit i khoziaistvo, 1927, No.6, p. 79；1928, No.2-3, pp. 168 - 9.

1925年8月初めに最高国民経済会議がゴスプラン幹部会及び労働国防会議に提出した報告によれば全連邦工業長期貸付ファンド規程は凡そ次のようである。

このファンドは特別目的資本と借入資金からなる。前者は工業企業の利潤からの控除（原則25%），国庫資金（連邦及び共和国）からの無償割当，非流動的資産実現による収入の50%，ファンドの資本の利子その他から成り，後者は前期末利用減価償却ファンド残高，年々の減価

償却費の一部（原則 25%）、国庫からの貸与割当、特別公債からの収入、ゴスバンクその他信用機関により与えられる長期貸付から成る。このファンドによる貸付計画は全体の工業復興計画に基づいて毎年、最高国民経済会議がプロムバンクと共に作成し、同じ目的の他の長期貸付資金の利用計画と調整する。このファンドは最高国民経済会議の監督の下、プロムバンクが管理する¹²。

だが、法人格のない基金が資本と借入資金を区別することに意味があるのか。実際に、8月4日のゴスプラン幹部会において財務人民委員部からこのファンドの法的性格が不明確であるという批判を受けた。そのため総経理管理局財務政策部は改めて全連邦国营工業融資株式会社構想を提起した（デーゼンによればゴスプランとの合意の上という）¹³。

その基本規程によれば資本金は 100 百万ルーブリとし、最高国民経済会議、財務人民委員部、ゴスバンク、プロムバンクが出資し、株式の 60%は最高国民経済会議が保有する。この会社に工業の固定資本復興・拡張のための長期貸付とその資金源を集中する。実質的には変わらない¹⁴。

1925 年 8 月 25 日の最高国民経済会議幹部会は一旦、この国营工業融資会社案を却下した。プロムバンクの下に長期貸付部を設置し、銀行方式の長期工業貸付を組織する方向性を支持した¹⁵。だが、2 週間後の 9 月 9 日の最高国民経済会議幹部会はその決定を撤回して設立を認めた¹⁶。

最高国民経済会議は財務人民委員部への書簡で譲歩の姿勢を見せた。最高国民経済会議は工業融資会社という形態には固執しない、財務人民委員部が長期工業貸付を保障するよりよい形態を見出しうるならば反対はしない。但し、最高国民経済会議の実質的影響力を確保する限りである、と語る¹⁷。

財務人民委員部はこの工業ファンド構想、その延長上にある国营工業融資株式会社構想に強く反対した。工業ファンド（融資会社構想もほぼ同様）は工業の内部予算の発想に基づいている。またトラストに自己の資金を運用する可能性を失わせる。減価償却費の一定部分の強制的引き上げは企業のホズラスチョットを妨げる。利潤のファンドへの吸収も企業の利益だけでなく、国家財政の重大な利益を損なう。長期信用システムはあくまで純銀行原理に基づいて構築されるべきである、というのが財務人民委員部の反対の論拠である¹⁸。

みられるように資金の確保、処分を巡る官庁間の権限争いが背景にあることは疑いない。

9 月 22 日のゴスプラン幹部会総会では双方の見解が真っ向からぶつかる。財務人民委員部側は特に融資会社を設立する必要はない、長期貸付はプロムバンクに集中すればよい、と述べ、ピャタコフや S.G.ストルィミリンらは短期貸付と長期貸付をプロムバンクに集中することは適当でない、工業改造の事業を推し進めるには強力な融資会社の設立が必要であると主張した。

審議の後、ゴスプラン幹部会は金融財政セクツィア修正の最高国民経済会議案を採択した。その基本線は次のようである。

資本金は 40 百万ルーブリとし、最高国民経済会議の持分は出資額の 60%とする。資本金のカヴァーは企業利潤の一部（10%未満）、非流動的資産実現収入の一部、国家財政からの特別割当により行う。予備資本形成のため毎年、融資会社の利潤の 25%を計上する。これは資本金と同額となるまで続ける。法定の手続きにより債券の発行も出来る。義務的な長期預金として連邦及び共和国企業及びシンジケートの利潤の 15%を控除し、原則としてそれらの減価償却費の 25%を控除する。この比率は企業の財務状態に応じて変更できる。各企業は会社と貸付の総体契約を締結する。貸付期間は 1 年以上、20 年以下とする。貸付計画は最高国民経済会議と会社が共同で作成する。全ての貸方、借方の業務はプロムバンクを通して行う¹⁹。

だが、長期信用を融資会社により行うか、銀行方式で行うか、という論議はなお続いた。財務人民委員部はプロムバンクに長期信用部を設置する提案を繰り返し²⁰、最高国民経済会議や商工業連合ソヴェトは融資会社案を擁護した²¹。

その後、水面下で折衝が行われ何らかの妥協が得られたようだ²²。工業化の急進展を前にそのための資金供給が急務となったためであろう。

1926 年 2 月の労働国防会議特別委（議長はルズターク）はプロムバンクの下に工業長期貸付部を設けることを認めた。但し、長期貸付部は最高国民経済会議幹部会の直接指導のもと活動し、その資金源は従来の最高国民経済会議案に沿うものである²³。その方針に従い最高国民経済

会議幹部会は長期工業貸付組織化の基本規程案を作成し、ゴスプランに持ち込み、更に労働国防会議に提出して早急に審議することを要請した。

規程案によれば長期貸付部の資本は最高国民経済会議の所管とし、資本には国家財政からの特別割当の他、国営工業企業の利潤の10%控除（無償）、非流動的資産実現収入の50%を充て、企業の年間減価償却費の25%と予備資本の66.6%（これは8%債に投下さるべき部分）を工業ファンド向け長期預金として預ける。貸付期間は1～10年とし、返済義務のない供与は行わない²⁴。

1926年2月下旬のゴスプラン幹部会総会ではM.I.ボゴレーポフが最高国民経済会議と財務人民委員部の長期工業貸付組織化の2つのヴァリエントを解説した。大きく分けて組織面と資金源の違いがある。

まず組織面では前者が最高国民経済会議所轄の独立の工業融資ファンドを主張し、後者はプロムバンクのもとに長期工業貸付のための特別部の設置を望んだ。資金源については前者が広く国家財政資金、企業の利潤、償却ファンド、予備資本からの控除、非流動的資産実現収入及びプロムバンクの利潤に求め、後者はそのために特別に計上されたプロムバンクの資本、非流動的資産実現収入の一部、トラストの定期預金として預けられている償却ファンドに限定した。

要するに掌握すべき資金の範囲とその所轄権限の違いである。官庁的利害がもろに露呈している。報告者はいずれも問題を含むが、最高国民経済会議案の方がより展望があり、これを基本として修正を加えるべきだと陳べた。

ゴスプラン幹部会は以前の決定と同様に最高国民経済会議案を基本として採用し、金融 - 財政セクツィアに対し、出来るだけ財務人民委員部と調整してそれに修正を加えることを指示した。

金融 - 財政セクツィアはその指示に従って『プロムバンク長期信用部規程』案を作成し、審議の上、採択された。

規程によれば長期信用部には長期貸付ソヴェトが設けられ、その活動の計画化とコントロールを行い、貸付条件、期限、利率を定める。メンバーは最高国民経済会議、財務人民委員部、ゴスバンク、プロムバンクの各代表であり、議長は最高国民経済会議代表が務める。資金利用は最高国民経済会議が作成し、所定の手続きで承認された計画に基づいて行われる。資金源についてはほぼ最高国民経済会議案に沿う²⁵。

結局、財務人民委員部が名を取って、最高国民経済会議が実を取ったというところか。ネップ期の政策決定メカニズムの特徴を端的に物語っている。

経営者層はどのような反応を示したであろうか。3月初旬の商工業連合ソヴェト・信用 - 金融セクツィアの会議でA.S.シャリノフはゴスプラン案を含めた3つのヴァリエントを紹介し、いずれにも不満を表明した。

何より双方とも「予算 - 財政的性格をもち、信用の商業的ないし銀行的基礎に基づく組織化ではない」と断じた。

重工業トラストの代表も各企業の財務状態を考慮しない一律的控除に異を唱えた。中では最高国民経済会議案がまだマシであろうというのが大方の意見であった²⁶。

1926年3月17日、労働国防会議はゴスプラン作成の工業長期貸付組織化案を審議し、その『規程』を採択した²⁷。

5月1日にはプロムバンク・長期信用部が正式に開業した。とはいえその数ヶ月前からプロムバンクは工業自身の資金の再配分によりいわゆる最高国民経済会議勘定として長期貸付業務を行っていた。この勘定には工業の非流動的ファンド実現からの控除分が入金し、工業には労働国防会議の個々の決定に基づいて交付されていた²⁸。

初年度（1926年5月1日から10月1日）、長期信用部は工業に23.5百万ルーブリの貸付を与えた（但し、これには長期信用部設立までにプロムバンクが自己の特別資本より貸し出した資金を含む）。貸付期間は1～10年（大部分は2～4年である）、貸出利子は年率8.5%であった。手数料その他の追加費用は徴収しない。燃料、化学、木材工業への貸付が多い。

これに対し長期信用部の自己資本は1926年10月1日現在、16.8百万ルーブリ（うち非流動的資産実現からの入金が8.2百万ルーブリ、国営工業の利潤控除が8.6百万ルーブリ）であり、長期信用部自身の利潤などを加えると21.4百万ルーブリとなる。これに国営工業の長期預金（減

価償却ファンド) 5.5 百万ルーブリ, プロムバンクの長期預金(長期貸付向け特別資本)が 4.8 百万ルーブリが加わる。資本参加や預金の多いのは繊維工業であり, 次いで化学工業である。1925/26 年度には工業融資向け財政割当は全て長期信用部を通さず行われたから, この時期には長期工業貸付は工業自身の資金の再配分であった²⁹。長期信用部の活動状況は表 VI-1-35, 36 のようである。急速な発展を示す。

だがこれで論争に決着が付いたわけではない。

まずは財務人民委員部の労働国防会議に対する異議申立てがある。最高国民経済会議・国営工業中央管理局は 1925/26 年度の長期信用部への工業からの利潤控除を 12.6 百万ルーブリ, 減価償却ファンドからの控除を 7.5 百万ルーブリと定めたが, これは財務人民委員部の合意なしに, 場合によっては事前の審議もなしに決められた。これらの大きさは国庫収入に影響し, 国家財政の利益を損なうものである。そこで財務人民委員部はこの決定の破棄と最高国民経済会議と財務人民委員部の共同の控除額見直しを要求した³⁰。

労働国防会議はこれに応じて今後, 控除額やその期間は最高国民経済会議と財務人民委員部が共同で定めることを確認した³¹。

次に争点となったのは工業への財政融資を無償とするか, 長期貸付の形とするかの問題である。財務人民委員部は工業への財政割当は主に国庫による長期利付き貸付の形で行うことを提案した [時期不詳だが, 1927 年初めと思われる]。

これは工業にとっては重大問題であり, 1927 年 2 月の最高国民経済会議・総経済管理局コレギアにおいて全面的に検討された。コレギアの見解では工業への財政割当は無償と貸与のいずれもありうる。もし割当が工業企業の定款資本の増大のために使われる場合や政府が定めた製品価格に伴う赤字をカバーする場合は無償とし, それ以外は貸与とする。また工業への融資は全てプロムバンクに集中し, プロムバンクは工業の長短期貸付銀行に改組する。長期信用部はプロムバンクの構成部分として維持されるが, 自立的組織として独立のバランスをもつ。無償の財政割当も長期信用部を通して扱い, その資金が用途通りに使われていない場合は最高国民経済会議や財務人民委員部に対し更なる割当停止を上申する権限を有する³²。

この案は 1927 年 3 月下旬の最高国民経済会議幹部会で審議され, 一部修正して採択された。ゴスプラン代表のソボレフも大筋で同意した³³。

5 月にはゴスプランの金融財政セクツィアが工業及び全国国民経済への融資の再編問題を検討し, 5 月中旬に再編案をゴスプラン幹部会に提出した。これは基本的には最高国民経済会議案に沿うものである。幹部会は多くの修正, 変更を加えて (長期信用部長任命方式の条項を削除, 工業の利潤の長期信用部への控除規模は定めない, など), この案を承認した³⁴。

6 月中旬の人民委員会においてゴスプラン副議長の E.I. クビリングは工業融資の諸原則についての報告を行った。報告は国営工業への財政割当の貸与か, 無償かに関する財務人民委員部やゴスプラン, 最高国民経済会議の意見の対立を紹介したうえで, 工業融資が本質上, 資本形成の問題であることを強調した。多くの場合, 工業向け財政割当は企業の固定資本, 及びしばしば流動資本形成の唯一の財源となっている。だからもしこれを貸与化すれば工業は極めて厳しい状況に置かれる。実際, 一部企業は借入資本で活動しているが, その利払い負担は非常に大きい (例えば, 弱電気トラストは原価の 5.4%, 国営電機トラストは 3.7%)。最高国民経済会議よりも貸与化への抵抗は大きいようにみえる。

これに対し N.P. ブリュハーノフ (財務人民委員部) は反駁する。わが国の国家財政はますます国民経済各部門内部の資金再配分の武器となりつつある。財政と工業を切り離して考えるべきではない。財務人民委員部は原則として財政により工業に割当てられた資金は要返済であることを主張する。但し, その利払い義務化はまた別問題であり, それを含めた貸付条件は各工業部門の経済状態に応じて定められる。貸与化すれば企業は与えられた資金を経済的に使おうと努めるであろう。

人民委員会会議は次のような判断を下した。工業への財政割当を貸与とするか, 無償とするかの問題は工業財務計画や予算の承認の際に決められる。工業への全ての財政割当は 1927/28 年度より長期信用部を通して行われる。長期信用部は割当資金の交付とその用途通りの利用に対する財務コントロール及びそれらの返済金, 利子受取を引き受ける³⁵。

6月14日人民委員会議決定に従い、財務人民委員部は長期信用部の新規程案を作成した。8月中旬には財務人民委員部と最高国民経済会議の間でプロムバンク長期信用部規程案について最終的合意が成立した。

それによると貸与、無償を含め全ての工業への財政割当は長期信用部を通して行う。長期信用部の管理と指導はプロムバンク理事会が行い、その活動の監督と関係官庁との調整のため理事会の下に委員会を設置する（旧規程ではそうした組織は諮問機関に留まった）。委員会のメンバーはプロムバンク、最高国民経済会議及び財務人民委員部の代表から成り、議長は財務人民委員部代表が務める³⁶。

ひとまずこうした形で財務人民委員部と最高国民経済会議の合意が成立した。

1927年6月28日付け人民委員会議決定『連邦及び共和国的意義の国営工業への融資及び長期貸付』はその規程を更に敷衍する。

それによると長期信用部の自己資本は国家財政からの特別無償割当、国営工業の純益の一部の長期信用部資金への無償控除、工業の非流動的ファンド売上の50%、プロムバンクの利潤からの割当、長期信用部自身の全利潤からなる。長期信用部の外部資金は工業への有償財政割当、長期預金（国営工業の減価償却費、拡張資本の一部）、長期信用部発行の長期債（連邦政府の許可により）から成る。このうち新トラスト法によってトラストの純益の10%は長期信用部資本に控除され、また利潤の12.5%（拡張資本への控除の半分）を長期預金とすることが決められた。長期信用部は建設に対する財務コントロールや工業が融資方式で受取った資金の使途どおりの利用に対する監督を集中する。1927/28年度より全ての工業への長期貸付と国家財政資金による無償融資はプロムバンクの長期信用部を通して行う。工業融資向け財政資金については従来、逐一各顧客毎に、定められた使途に対し引渡していたが、計画に従い各月に定められた融資額を長期信用部に引渡すことで財務人民委員部と合意した。企業への資金引渡しについては財務人民委員部の要求次第、報告する。この限りでは財政融資は財政方式からより弾力的な銀行方式に移行したといえる³⁷。

以降、長期信用部はこの規程に従って活動する。貸付残高は1926年10月1日の22.7百万ルーブリから1927年10月1日には127.2百万ルーブリに増加した。うち銀行資金による貸付は83.9百万ルーブリである。最高限界利子率は8.5%から6%に引下げられた。実際の平均利率は年4.5%であった。それに対し預金利子は年6%となった。8%になることもある。資金確保のため逆ザヤが生じていたのである³⁸。1927/28年度に入ると銀行資金による貸付よりも経済復興債を含む財政資金による貸付が上回るようになる。

国営工業への融資のあり方についてはその後も論争が続く。

工業が国家財政から受け取った融資の一部が貸与となる場合、1つの問題が持ち上がる。つまり、これまで工業が財政から受け取ってきた資金のうち（この3年間で数億ルーブリと推定される）貸与の性格をもつ額がどれだけであるかを確認し、またそれをどのように処理するかという問題である。とりわけ経済復興債による工業への貸付の国庫への返済期限が迫っていた（償還期限は3～5年と比較的短い）。

そこで最高国民経済会議から工業債務額の確定とその長期借換が提起される。最高国民経済会議は経済復興債及び財政割当を含む工業の全ての債務をプロムバンクに引渡し（無償と認められ、企業の定款資本に組み込まれる分を除き）、うち20%は長期信用部の資本金に算入し、80%は長期信用部の財務人民委員部への債務とし、30年間で償還することを労働国防会議に要請した³⁹。

業務年度末には政府決定により1926/27年度の工業債務の長期債務への借換が行われた。その決定に基づきプロムバンクは以前に交付された貸付の契約締結や所定手続きの活動を開始した⁴⁰。

この問題も簡単に片が付かず、1928年に持ち越された⁴¹。

1928年1月中旬の最高国民経済会議幹部会では改めて工業融資の新しい形態について審議が行われた。

A.B.シュテルン報告はあれこれの対象への資本投資の経済的妥当性やそれらの回収その他の観点から工業融資の一部は長期有利子貸付の形態とすることを提案した。新規企業の建設や現

有企業の改造のために融資する場合、それらの収益性が全国営工業の平均収益性以上である場合に長期貸付とする。貸付は流動資産補充に対しても与えられるが、資金不足が一時的原因の場合に限る。企業の資本の有機構成を是正するために融資が必要となる場合、収益性の低い新企業建設、国防目的、科学研究所の建設その他の場合は無償とする。

一部から反対意見も出されたが、大勢は報告の方針を支持した。M.L.ルヒモヴィッチは工業企業にとり『正しい経営のための首輪』として貸与方式の導入が必要である、ホズラスチョットを深化させ、計画経済を正しく実施せねばならぬ、長期信用部は最高国民経済会議の管轄に残すべきであると総括した⁴²。

幹部会の決定に従って、最高国民経済会議は国营工業への融資規則を作成し、人民委員会議へ報告書を提出した。その概要は以下のようである。

国家財政及び地方財政資金からの融資は主に無償である。長期貸付は長期信用機関（プロムバンク長期信用部、電化銀行、中央公営銀行その他）及び国家や地方財政資金からも交付される。国营工業企業への融資は新設企業の開業流動資産創設、または既存企業の流動資金補充及び資本建設や特別決定による赤字カヴァーのために行なわれる。

無償割当て方式の融資は特殊に国防目的の生産の組織化、実験的性格をもつ生産の組織化、探査活動や調査、生産の現行水準を維持するための資本修理または自己資本が足りない場合のその小規模な拡張のために行なわれる。この種の融資は投資される資本の計画で計算された収益性が全国営工業の平均を下回る場合には新生産企業の建設ないし既存企業の改造や大規模拡張にも適用される。工業面で意義を持つ科学研究所の建設はもっぱら無償割当て方式で融資される。

長期貸付は流動資金の不足が一時的原因によるものであり、且つ不足する流動資金が短期信用によっては補充されえない場合にその補充のために交付される。長期貸付は新規生産企業建設や既存企業の改造または大幅拡張のためにも交付される。

長期貸付の大きさは資本活動総額の 40～60%の範囲で定められる。もし、企業が不足額を全部または部分的にカヴァー出来ないならば、その分財政資金より無償割当てが与えられる。

無償割当ては特別決定に基づいて赤字がカヴァーされる場合を除いて企業の定款資本に算入される。

長期貸付の期間は同じ工業部門の他の企業と比して利潤が大きい場合、貸付償還または企業の資本拡張によって短縮される。

利子率は 2～6%の範囲で企業の収益性や償還期間に従って個別に定める。しかるべき事情のある場合、貸付先は利率引下げ問題を提起する権利を与えられる。貸付償還と利払いは年次償還方式とする⁴³。

この最高国民経済会議案に対し、財務人民委員部は批判を加え、自らの融資規則を作成した。

1928 年 3 月の財務人民委員部コレギアの承認した融資規則は次のようである。

財政資金からの国营工業トラストや工業建設への融資は、原則、貸与形態とする。場合によって無償割当てとするが、予算や工業財務計画承認の際に特別決定によって定める。国家財政による工業の流動資本への割当ては全て貸与とする。貸付は年次償還とする。長期貸付の財政への返済分は財務人民委員部の定期預金の形で銀行に残し、当該財政年度の工業融資割当総額に含める。新設企業への無償割当ては定款資本に組み入れる⁴⁴。

最高国民経済会議幹部会はこの財務人民委員部案に対し、人民委員会議に反批判を寄せている⁴⁵。

両者の見解は平行線を辿った。

いま 1 つの問題は工業債発行である。つまり、ソビエト経済の現状において工業投資の資金源として債券を発行することができるか、工業債の必要性や客観的条件があるか、という問題である。これも大きな論争となった。但し、これは必ずしも官庁間対立を反映するものではない。

G.Ia. ソコリニコフによれば工業投資の財源として財政がこれ以上多くを望めない以上、「工業融資は債権形態へ移行」すべきである。工業にとり資金源として「債券を利用する積極的活動に着手すべき時機が到来した」⁴⁶。

M. フルムキンはこれに真っ向から反対した。工業と国家財政の収支関係でみれば工業のネット

の資金流入は増大している。(1925/26年度は221百万ルーブリ、1926/27年度は372百万ルーブリ) 工業債を発行、消化しようとするれば国債の実現を破綻させる⁴⁷。

以下、賛否両論を簡潔にまとめておこう。

まず賛成論。M.ビルブラエル(最高国民経済会議)は次のように述べる。「信用政策の統一性の名の下に全ての信用業務を国家財政を通して行わねばならぬという根拠はない。現在の利子水準は低下傾向にある。債券発行は多くの企業に許容しうる。公債との競合を恐れることはない。『低コスト』ないしは無償の資金は効率的利用の誘因がない。[有償であれば企業はその効率的利用を心がけよう]。また債券が市場に消化されるかどうかで国民経済にとっての資本投資の許容限度がわかる。債券はだから景況に応ずる自己調節メカニズムをもちうる。いわば資本投資の制御装置となりうる」⁴⁸。

Z.S.カツェネレンバウム(ゴスバンク)は特別工業債の発行は完全に合理的措置であり、工業融資は重点を財政や工業内部蓄積の梃子から信用の梃子に移すべきだと論ずる。V.N.シュレテル、D.ナヴァシン(いずれも最高国民経済会議)、N.シャポシュニコフは企業による債券発行を支持し、A.A.ソコロフ(財務人民委員部)、V.N.クサンドロフ(商工業連合ソヴェト)、F.ラデツキーは長期信用銀行に債券発行権を付与することを支持した(但し、ソコロフは「財務人民委員部の監督の下」という限定をつける)⁴⁹。プロムバンクのM.I.カルマノヴィッチ、電化銀行のIu.V.マルグリスは目的債券の形で広範な大衆の資金を吸収する方向性を支持した⁵⁰。

これに対し、L.N.ユロフスキー(財務人民委員部)は資本市場が未発展であり、そうした状況で債券発行の事業を分散化すればマイナスが多い。債券発行は集中化し、不要な競争を排除し、資本市場の計画的利用が保証される場合に可能である、と陳べる⁵¹。A.A.デーゼン、A.A.ブリュム(ゴスバンク)も同調する⁵²。ゴスプランのソボレフはトラストによる発行には断固反対し、長期信用部の債券発行も時期尚早であり、政府が『工業国債』を発行すべきだという⁵³。

6月の人民委員会決定はプロムバンク長期信用部に債券発行権を付与したが、その都度、連邦政府の特別許可を要するという制限条件付きで認めた⁵⁴。

以上のような問題は結局1つの道筋に導かれていく。つまり長期信用部の長期信用銀行への改組である。

長期信用銀行に関する論争を纏めておこう。

1926年半ば頃から長期工業貸付銀行構想が登場する。N.A.グルースマンは「官庁の影響力から独立して工業に長期貸付を行い、資金利用や返済を管理、監督する単一の強力な機構が必要である」と主張した。金融債の発行や長期貸付の債券への転化も射程に入れている⁵⁵。F.D.リップシッツも工業の全資本建設融資の単一の権威あるセンターの創設は完全に機が熟している、と語る。それは長期目的の全ての資金源とそれに相応する貸方を集中せねばならない。例え、『官僚的に組織される』としても猶予できない、とまで述べている⁵⁶。

この時にはなお時期尚早という意見が大勢を占めた⁵⁷。

1928年に入り論争は再燃する。「独立の強力な長期信用銀行組織化の必要性」⁵⁸が叫ばれ始めた。どのような銀行とするかについては大きく意見が分かれた。主要な論点は新銀行を株式会社形態とするか、それがいずれの官庁の管轄となるか、資本金や資金源をどうするか、といった問題である。

まずは1928年3月初旬の商工業連合ソヴェトの会議における議論をみよう。

プロムバンク理事会議長I.K.ガムブルグはそこで『長期信用銀行の設立と課題』と題する報告を行った。

報告によれば「商工業銀行の長期信用銀行への改組問題は原則的にはすでに解決された。だがそれと関連する多くの問題はまだ未解決である」。何よりも組織形態を株式会社とするか国営とするか、という点である。これについては株式会社形態の支持が多い。

次が資本問題である。工業銀行と電化銀行と合わせると資本金は150百万ルーブリとなる。多くの株主は自己の資金を取り戻そうとする志向がみられる。しかし、その資本構成からして工業銀行に投資された資金の引上げは関係組織に特別の利益は齎すまい。新銀行はその活動を最高国民経済会議の直接指導の下に行なうべきである。だがそのことはその役割が最高国民経済会議の決済カッスの地位となることを意味しない。銀行には融資資金の配分やその停止、交付

された資金の利用の効率性の監視，最高国民経済会議の資本建設計画作成活動への参加の権利が留保されねばならない。

I.M.ヌシモフ（最高国民経済会議）の報告も似たような内容であった。新銀行は外部からの影響を受けずに独自の財務政策を行なうように組織さるべきであり，何より資金が使途通りに使われない場合にクレジットを抑える，または停止する権利を持たねばならない。組織形態は株式会社を支持する。工業銀行の資本は新銀行の資金として残すことを求めた。

討議において S.ゴリトベルグ（財務人民委員部）は組織形態については国営セクターの資金だけでなく，海外の資金も吸収するために半官株式銀行とすることを主張した（具体的にはその株式の 51%を財務人民委員部の所有とする）。長期信用銀行の主たる資金源は財務人民委員部にある以上，財務人民委員部の管轄に置かれるべきである。最高国民経済会議の管轄にあれば銀行はその独立性を失い，最高国民経済会議の銀行係りに転化してしまう。

タルノフスキーもその見解に与した。

これに対しナグレールは銀行は工業の資本建設を調節，計画化する機関の管轄とし，最高国民経済会議の財務政策の一部は銀行に委譲すべきであると主張した。ビルブラエルも財務人民委員部の管轄とすることに反対した。

プロムバンクの資本については工業組織の多くがその一部返還を求めた。例えば，繊維シンジケートのモロゾフは工業が投資した工業銀行の資本の一部は株主に戻されるべきである，短期信用銀行が 115 百万ルーブリの資本金であるならば，長期信用銀行のそれは 50 - 70 百万ルーブリで充分であり，新銀行の資本金には最高国民経済会議が投資した約 30 百万ルーブリと地方及び工業が投資した 15 - 20 百万ルーブリを残せばよい，と述べた。

全体として特殊銀行，工業，最高国民経済会議の代表は新銀行を最高国民経済会議の管轄とすることを認め，財務人民委員部代表のみが財務人民委員部管轄とすることを支持した。但し，工業銀行の資本の運命については最終的結論が出なかったため，問題の検討を商工業連合ソヴェトの財務-信用セクツィア幹部会に委任した⁵⁹。

以下，新聞紙上などでの議論を追ってみよう。かなり激しい論調ではある。

ビルブラエルは全能の『銀行方式』に反対し，最高国民経済会議の調節及び管理意思や計画課題を強調する。財務人民委員部やゴスバンクには工業化銀行の活動に対する法律で保障された一般的な監督機能を残す⁶⁰。

直ちに S.クズネツォフ（財務人民委員部の働き手）が駁論する。この説は工業化銀行を最高国民経済会議・財務政策部の添え物とするものであり，最高国民経済会議の割当表に従って対応の工業企業間に貨幣を配分すべきということになる。この問題は工業経営の観点からだけでなく，また最高国民経済会議の官庁的観点からだけでなく，国民経済的観点から全面的に審議されるべきである。

新規企業は一定部分は財政から無返済補助金を受取るが，それ以外は長期貸付である。交付された資金の工業合同間の配分は必ず財務人民委員部が積極的に参加して行なわれねばならない。ゴスバンクは短期信用銀行だが工業は固定資本の拡大や更新を長期信用が完全にカバーできない場合はゴスバンクに資金を求める。

生産拡大や原価引下げの課題はわが国のヴァリュータの購買力向上とパラレルに進むべきだが，短期信用が長期融資の目的に利用されるとすればその課題は難しい。だから個々のトラストや工業部門の財務計画は最高国民経済会議による点検と共に，財務人民委員部による点検も受けねばならない。財務人民委員部の長期信用銀行への影響力は法律で最高国民経済会議に保障されたそれより少なくあってはならない⁶¹。

D.ニコラエフはこれに対し，「クズネツォフは新銀行が最高国民経済会議・財務政策部の添え物に転化することを恐れているが，非常に遺憾である。そんなことは誰も提案していない。むしろクズネツォフの方が反対の極端に走っているように思う。彼は新銀行に最高国民経済会議に対する上位の審判者の役割を押し付けようとしている」，と反駁する。

銀行は『独立採算』の企業たるべきであり，政府計画機関の役割を果たすものではない。銀行と顧客は対等の関係である。双務契約によって相互関係は調節される。工業建設を助け，建設と財務状態との緩衝機となり，季節的困難などから守り，円滑な活動を保障する。また顧客と

の日常的、業務的コンタクトにより、資金支出に対する効果的コントロールも行いうる。

クズネツォフは財務人民委員部の銀行への影響力は最高国民経済会議のそれ以上でなければならないというが、それは誤りである。計画化と業務活動は明確に区別されねばならない。計画の承認の際に財務人民委員部には発言権はある。だが、銀行の活動計画が然るべき手続きで承認された後は、長期信用銀行の業務活動指導の権利を主張する根拠はない。その業務活動に対し責任を負うのは最高国民経済会議である。財務人民委員部には計画承認後も法律により監督、監査の権利が与えられている⁶²。

そうした考えに基づき最高国民経済会議幹部会は3月中旬、長期信用銀行設立についての決定を行っている⁶³。

M.N.ソボレフはこれに反撥し、語気を強める。「最高国民経済会議の金融専門家達 finansisty は銀行の官庁的性格を精力的に擁護している」⁶⁴。

S.ゴリトベルグ（財務人民委員部の働き手）は言う。「銀行設立の主たる課題は資本建設への資金支出に規律を持ち込むことである」。もしクレジットを使う側の最高国民経済会議の管轄に置かれるとすれば、銀行は独立性を失い、財務規律は緩む⁶⁵。

A.シュテルンはこのゴリトベルグの見解を誤った意義の低い結論と断罪した。

「経済管理のソヴェト的システムの枠内では国営工業管理方式の財務ラインと執行ラインとの二重化は考えられない。そうした区分は不可避に無責任性や無数の紛争を齎す。国営工業の管理の単一性は銀行が最高国民経済会議の指導の下で活動するという条件においてのみ保障される」。

「長期信用部の委員会の長はこれまで財務人民委員部の代表者であって、最高国民経済会議ではない。長期信用部の〔最高国民経済会議と財務人民委員部の〕『連合的』構成が『足踏み状態』の本質的原因の1つと考える」。「長期工業貸付銀行は業務機関であって計画機関ではない（財務人民委員部も参加して承認した融資計画に従って業務を遂行する）」⁶⁶。

A.シュテルンは最高国民経済会議の見解と財務人民委員部の見解の違いを以下のように纏めた⁶⁷。

最高国民経済会議見解	財務人民委員部見解
①長期信用銀行の業務活動の独立性（承認計画に基づき）。最高国民経済会議の一般的指導のもと業務を行う。	①この問題には明確な回答を与えず、最高国民経済会議と財務人民委員部の権限と計画と業務活動面でのそれら官庁と長期信用銀行の機能とを混同。
②ありうべき時間的なばらつきを均等化し、顧客への円滑な融資を確保するため長期信用銀行に現実的運用リザーブをもつ。	②財務人民委員部は否定的。そもそも財務人民委員部による銀行の資本の買受問題は具体的に決まっておらず、『都合の良い時期』までそれを引き延ばす。
③同じ目的のためゴスバンクに対し限定された枠内であれ、保証信用の権利を長期信用銀行がもつこと。	③断乎反対。
④多くの資金源により（貸付形態で財政資金から交付されるものも含め）徐々に長期信用銀行の資本を補強する。	④断乎反対。財政の侵害と考える。
⑤相互義務を定め、年度毎に融資額を割当てる顧客との確定多年度契約システムへ移行。	⑤この問題には関説しない。
⑥長期信用銀行のクレジット支出に対する財務コントロールの権利。主に特別定期業務報告に基づき。また実務的な経常的監督に基づき最高国民経済会議の許可により年次計画に必要な修正を加える可能性。	⑥形式的には認めるが、それに伴う必要な結論は出さず、同時にFKUにもコントロール権を与えることを提案。
⑦融資先の顧客の勘定及び委任により年度の融資額の範囲内で通常の銀行業務（送金、決済など）を行いうる。それなしには銀行の業務活動は極度に制	⑦これら業務には否定的。長期信用銀行には相応しくない短期機能の復活と考える。

約される。	
⑧債券発行と長期借方（1年超）受入れの権利。	⑧形式上は債券発行の権利を認めるが、長期借方業務には否定的。
⑨長期信用銀行におけるカッスの存在。	⑨否定的。
⑩長期信用システムの創設、ことに共和国センターでの支店及び公営銀行の形での地方代表部の設置。	⑩部分的には認めるが、基本的には否定的。

無論、最高国民経済会議サイドからの対照であるから鵜呑みにはできないが、大凡の問題の所在は窺える。それぞれの官庁の権益を別とすれば、要するに最高国民経済会議側が計画実行を優先するのに対し、財務人民委員部側は全国民経済的均衡と財政規律を強調するのである。

ゴスバンクは多くの点で財務人民委員部よりも強硬である。ゴスバンクは長期信用銀行に対する監督委を置くことを提案（財務人民委員部やゴスバンクの権利やコントロールが存在し、長期信用銀行理事会やソヴェトその他が存在するのに）し、長期信用銀行自身のカッスはなくし、その下にゴスバンクのカッスを開設することを必要と考える⁶⁸。

プロムバンク自身は大筋で最高国民経済会議案を支持してはいるが、実はかなりの温度差がある。プロムバンク議長のガムブルグは銀行の指導を最高国民経済会議に委ねることには異論がないとしても、一部幹部職員にみられる細かな後見（日常的活動への介入）の傾向に警戒心を表明する。例えば、最高国民経済会議の訓令案では銀行理事会が顧客のクレジット申請のフォーマットを作成し、計画経済管理局コレギアに承認のため提出することや、その全ての業務を最高国民経済会議各部局と調整するといったことを義務づけようとしている。その限りでは銀行が最高国民経済会議財務政策部の添え物になる、という財務人民委員部の懸念もあながち不当ではない。だから新銀行設立を前に最高国民経済会議機構の銀行の業務への介入は厳格に制限するべきであると牽制した。

資本金についても財務人民委員部は前身の商工業銀行と電化銀行の株式資本を全て新銀行に移譲するべきであると考えたが、最高国民経済会議は2銀行の資本のうち80百万ルーブリのみを残し、残りは一部工業企業に返還すること（企業財務の健全化のため）を求めていた（但し、ロシア共和国最高国民経済会議はその返還に反対した。おそらく地方工業の資本投資への悪影響を憂慮したためである）。プロムバンクはこれら資金の分散化を恐れ、返還に反対した。また銀行の支店開設に最高国民経済会議は積極的であったが（共和国や大きな州のセンターに）、財務人民委員部はその認可権を要求した⁶⁹。

論争はやや錯綜した面を残しつつ、妥協的ではあるが概ね最高国民経済会議寄りに決着した。1928年4月1日よりプロムバンク（「商工業銀行」）は電化銀行と統合され、株式会社「工業及び電力長期信用銀行」（プロムバンクと略称）に改組されて、工業への長期貸付のほぼ全ての業務を集中した⁷⁰。

その基本規程は1928年6月27日の中央執行委員会及び人民委員会議法令によって承認された⁷¹。基本規程の内容は大約、以下のようである。

プロムバンクは株式会社形態をとり、連邦及び共和国レヴェルの国営工業や電化への資本建設や流動資産補強のための長期貸付を行い、そのための資金を集め、且つ国家財政からの無償割当てによりそれらに融資を行う。短期業務は全てゴスバンクに移譲する。その当初定款資本は統合された両銀行の資本金から形成される。予備資本は純益の10%控除、それ自身の利子から形成される。特別資本は両銀行から引継いだ準備金、予備資本と特別資本、国家財政によりこの資本に割当てられた資金、国営工業の純益からの控除、プロムバンク自身の純益からの義務的控除（40%以上）、その他から成る。

プロムバンクは長期預金の受入、労働国防会議の許可による債券発行その他の借方業務を行う。長期預金には国家財政による工業融資向け貸与割当、国営工業の企業拡張資本への控除の50%、同じく減価償却費控除の一部その他が含まれる。また財務人民委員部との特別契約に基づき国家財政による工業や電化への無償交付のため割当てられた資金を受取る。資本建設への長期貸付や無償交付は然るべき手続きにより承認された計画や予算の提出がなければ行われない。プロムバンクは顧客の資金支出に対し財務コントロールを行う。資金が約定の用途通りに支出さ

れていない場合には更なる交付を停止するか、誤りを正す措置を採るか、期限前返済を求める。契約締結後に約定額が実際の必要額を上回っている場合は交付を必要額に留める。以上については最高国民経済会議や財務人民委員部に通知する。更なる交付の如何や契約の見直しに関しては財務人民委員部に通知の上、最高国民経済会議が許可する。貸付条件は労働国防会議承認の特別規則に基づいてプロムバンクが定める。また工業財務計画に応じて毎年、融資計画を作成し、最高国民経済会議がそれを労働国防会議に提出し、承認を求める。見込まれる収入のうちから 5%を予備として計上する。資金交付は自己の信用計画及び最高国民経済会議承認の受取人リストに従い行う。一般的指導は最高国民経済会議が行う。特に年次報告承認、利潤配分、理事会と監査委人事、定款変更に関する株主総会の決定を認可する。また臨時株主総会の招集権や定期及び臨時の株主総会の議題にあれこれの問題を加える権限をもつ⁷²。

財務人民委員部は一般的監督権を除けば財政割当資金引渡しや支店開設の許可以外には関与しない。事実上、プロムバンクの融資業務から排除された。これは財務人民委員部、ひいては非党員専門家層の地盤沈下を象徴することであったかもしれない。

プロムバンクの営業開始後も論争は収まらない。

まずは財務人民委員部から工業融資のあり方に対し不満が表明された。

S. グレヴィチは財務人民委員部のコントロールが排除されることに遺憾を示す。

最高国民経済会議が「工業の閉じられた財政」をめざし、工業への財政割当は悉く最高「国民経済会議機関」たるプロムバンクに移し、融資先の企業に対する財務コントロールもそれが行う。実際にプロムバンクは最高国民経済会議から融資さるべき企業のリストと各 4 半期に交付さるべき金額を受け取り、それを遂行する。

そこで財務人民委員部は工業向け財政資金のバンクへの引渡し契約において次の条項を入れることを要求した。1 つは資金を財務人民委員部と合意したリストによって配分する、1 つは国家財政から融資する建設の計画と予算に関する情報を財務人民委員部に提出する、1 つは融資先企業による財政資金の利用の 4 半期毎の総括的情報を財務人民委員部に提出する。

プロムバンクはこの要求を拒絶した。資金配分における財務人民委員部の干渉は重大な信用機関の権限の侵害と捉えた。そのためプロムバンクは最高国民経済会議は人民委員会会議に対してある規約の承認を求めた。それは財務人民委員部は銀行に定められた期間に配分内訳を特定しない資金を引渡し、銀行は財務人民委員部の参加なしに企業間にそれを配分し、事後的に財務人民委員部に通知するというものであった。つまり、銀行は法律上、工業向け財政資金の単独の処分者、配分者ということになる⁷³。

これは財務人民委員部にとっては受け入れ難い提案であつたろう。蓋し、「多くの政府決定は財政資金の配分への財務人民委員部の積極的関与を保障し、それらの支出の適法性に対する不断の監督を義務づけている」からである。また財政割当のかなりは無償であるから予め予算によりその支出内容は方向づけられている。財務人民委員部の長期預金にしてもそれが財政資金である以上、「それが何のために引渡されるか、知る権利はある」⁷⁴。

その一方で I. カミンスキーが 1928 年 8 月上旬の *Torgovo-promyshlennaiia gazeta* 紙で財政と工業の決済システムに噛み付いた。財務人民委員部は資金交付と国庫の徴収の *zachet*（差引）システムを考案した。そのシステムの下では多くの部門は融資された分を財政や銀行への控除により悉く吸収されてしまう。「それによって工業への資金の投資業務は空疎な形式性に堕し」、「工業融資はその目的性格を有名事実化させられた」⁷⁵。

これに対し M. グレイデンベルグは当然の反論を行う。*zachet* システムは銀行と工業の交互計算と同様の出納業務の手法に過ぎない。工業への財政融資は国庫の徴収とは全く係わりなく構築されている。

実際、1927/28 年度、連邦工業の国庫への支払いは約 315 百万ルーブリだが（見込み）、うち財政融資を受けない部門の部は約 175 百万ルーブリである。従って *zachet* は 140 百万ルーブリである。他方、工業への財政融資は 426 百万ルーブリであつたから *zachet* はその%に過ぎない。しかもこれはトータルの数字であるから、部門によっては融資額は国庫への支払いを大きく上回っている（特に金属、石炭、化学工業など）。「カミンスキーは直観でなく、実際の数字に基づいて議論すべきである」と難詰した⁷⁶。

議論だけみれば明らかにカミンスキーに分が悪い。だが情勢はすでに知が情に流されつつあった。

こうして設立されたプロムバンク（工業電化銀行）はどのように活動したのであろうか。

3 月中旬に短期業務のゴスバンクへの移譲はほぼ完了し、1928/29 年度第 1 四半期には移譲された短期業務債務のカヴァーとしてゴスバンクはその長期の貸方（50.5 百万ルーブリ）を長期信用銀行に移譲した。また従来、国庫からゴスバンク、プロムバンク、エレクトロバンクを通して工業に交付された 214.8 百万ルーブリは長期借換処置が行われた⁷⁷。

工業への長期貸付は飛躍的に伸びた。銀行の報告書によれば 1928 年 10 月 1 日現在の工業への貸付債務は 1,210.6 百万ルーブリであった（運輸や純商業組織を含めれば 1,287.6 百万ルーブリ）。うち新建設には 424.7 百万ルーブリ、企業拡張には 420.7 百万ルーブリ、造船には 1.4 百万ルーブリ、その他資本投資には 11.5 百万ルーブリが投下された。流動資産の補充は 353.3 百万ルーブリである⁷⁸。資金源の 75%は財政資金である。

銀行資金に限定すれば 1927/28 年度の長期信用銀行の融資とその資金源（工業内部）は表 VI-1-37 のようである。

表 VI-1-37 1927/28 年度の長期信用銀行の融資とその資金源(フロー)

工業部門	融資	工業自身の資金源		計
		無償控除	長期預金	
燃料	74,884	9,995	8,360	18,355
金属	51,619	10,428	6,119	16,547
電機	1,950	1,315	1,376	2,691
鉱業	86	166	708	874
化学	5,813	3,353	12,332	15,685
土石	5,126	511	413	924
木材	899	1,045	549	1,594
紙	14,262	1,261	1,083	2,344
繊維	1,087	26,699	41,292	67,991
皮革	1,243	1,187	1,190	2,377
食品	1,186	6,985	3,384	10,369
その他	1,488	175	59	234
総計	159,643	63,120	76,865	139,985
銀行の自己資金				19,658

(千ルーブリ)

出所：Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. I, p.152.

融資計画に触れておこう。

銀行の年次計画は工業の統制数字に基づいて作成され、最高国民経済会議幹部会の承認を経て労働国防会議の審議に持ち込まれる。資金交付と銀行への控除の 4 半期計画は銀行が総管理局と調整し、最高国民経済会議幹部会が承認する。銀行と総管理局の全ての意見の対立は最高国民経済会議幹部会が解決する。4 半期計画の範囲内での月次交付額は銀行が定める。財務人民委員部との融資計画の全ての折衝は専ら銀行が行う⁷⁹。

顧客との契約締結状況は次のようである。1928 年 10 月の時点で 76 契約（317.6 百万ルーブリ）が締結された。うち 11 契約（72 百万ルーブリ）は長期借換契約である。30 契約（155.5 百万ルーブリ）の貸付期間は 20 年超、11 契約（94 百万ルーブリ）は 16 - 20 年、10 契約（6 百万ルーブリ）は 5 年未満であった。契約の平均期間は 20.3 年であった。期間が長いのは石炭、金属、紙、砂糖工業である⁸⁰。

1928/29 年度上半期には更に貸付は 500 百万ルーブリ以上増加した。1929 年 4 月 1 日現在、貸付残高は 1,782 百万ルーブリ（うち工業 1, 691 百万ルーブリ）であった。うち 1,279 百万ルーブリは資本投資、488 百万ルーブリは流動資産の補強に向けられた（その他が 15 百万ルーブリ）。資金源の 74%は財政資金である。680 の契約（約 1,160 百万ルーブリ）が締結された。

但し、うち 140 契約（329 百万ルーブリ）は貸与か無償か確定されていない。貸付期間は平均 19.2 年であり、石炭、砂糖工業は 20 年を超える。利率は平均 4.63%である。その大きさはほぼ当該部門の収益性に相応している（例えば、収益性の低い石炭工業の貸付利率は 2.51%であるが、収益性の高い紙工業は 6%であった）

[表Ⅳ－1－38]⁸¹。

こうしてネップ期末には財政資金を含めた工業への長期融資は主として長期信用銀行を通して行われるようになった。

表Ⅵ－1－38 長期信用銀行の工業への貸付(1929 年4月 1 日)

工業部門	契約数	融資額(百万ルーブリ)	平均期間(年)	平均利率(%)
石炭	17	90.9	28.0	2.51
石油	22	148.7	15.4	5.88
鉱業	3	3.7	13.0	3.00
金属	45	123.8	19.8	3.49
電機	6	16.6	15.0	4.39
電力	60	130.4	19.1	5.86
化学	8	13.1	16.7	4.29
土石	2	0.3	11.0	4.33
木材, 木工	4	11.2	12.4	2.07
紙	5	31.4	19.2	6.00
皮革	9	10.9	14.1	4.95
食品	6	50.5	22.4	4.17
その他	11	6.3	14.2	4.98
計	198	653.9	19.2	4.63
うち長期借換	28	123.1	20.2	4.30

注記：融資額の合計額は一致しない。

出所：Kredit i khoziaistvo, 1929, №6, p.98.

¹ Vestnik finansov,1926,№12,pp.35 - 7.

² Ekonomicheskaja zhizn',27 May 1925,№119.

³ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,№23,p.11 : Statisticheskoe obozrenie,1928,№9,p.94 : Vestnik finansov,1926,№2,pp.237 - 8 : Planovoe khoziaistvo,1927,№2,p.133 - 138.

⁴ Finansovaja gazeta,5 March 1926,№53 : Ekonomicheskaja zhizn',5 March 1926,№53 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 March 1926,№53.

1924/25 年度第 4 四半期には種々の工業部門から最高国民経済会議に対し、資本活動向け 9 - 12 ヶ月期限の長期銀行クレジットの要請が多くなった。申請総額は約 60 百万ルーブリとなった。最高国民経済会議財務政策部はこれらを検討し、次年度第 2 四半期までに生産拡大の効果の見込めるクレジット、約 40 百万ルーブリを承認した。その資金源は経済復興債からの割当、一部は補助金、残りは工業自身の資金を予定する (Ekonomicheskaja zhizn',11 July 1925,№156 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 11 July 1925,№156)。

ゴスプラン財政金融委員会は最高国民経済会議の申請を審議し、目標数字として約 29 百万ルーブリを承認した (Torgovo-promyshlennaja gazeta,3 September 1925,№200)。

⁵ Finansovaja gazeta,5 March 1926,№53 : Ekonomicheskaja zhizn',5 March 1926,№53 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 5 March 1926,№53.

信用形態としては短期だが、事実上、長期化しているものがある。系統的な手形更新や返済猶予である（例えば、ゴスバンクによる北部木材トラストや砂糖トラストなどへの貸付）。ことに 1925/26 年度は長期信用と短期信用の結びつきは顕著であった (Vestnik finansov,1926,№2,pp.237 - 8 ; №12,p.35)。

⁶ Finansovaja gazeta,25 October 1924,№240.

24 年 10 月に労働国防会議承認の地方機関管轄企業の特別工業ファンドの形成、支出、保管手続きの訓

令が出された。このファンドは地方工業企業の利潤の定率控除、賃貸料、古い資産の販売収入などを資金源として形成され、銀行貸付や他の資金源からの融資が不可能な場合に地方企業への融資が行われる。最も活力のある企業の復興、拡張を優先する。25年6月初めにはモスクワ国民経済会議がモスクワ工業向け長期貸付ファンド創設を決議した。モスクワ国民経済会議管轄企業の償却ファンドや予備資本からの控除などを資金源としてそれら企業に固定資本復興貸付を行う。モスクワ市立銀行を通して期限は6年以下、年利率8%、手形保証で貸付ける（Finansovaia gazeta, 2 June 1925, №122 ; 3 June 1925, №123 ; 4 June 1925, №124 : Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1925, №124 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1925, №125)。

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 May 1925, №109 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1925, №109 ; 21 May 1925, №114.

⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1925, №161.

⁹ Finansovaia gazeta, 18 January 1925, №15 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1925, №189 ; 6 November 1925, №254.

¹⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1925, №142 : Finansovaia gazeta, 25 June 1925, №141.

¹¹ Pravda, 1 July 1925, №147 ; 7 July 1925, №152 ; 8 July 1925, №153 : Izvestiia, 7 July 1925, №152.

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1925, №176.

¹³ Finansovaia gazeta, 23 September 1925, №216 : Kredit i khoziaistvo, 1925, №7, p.33.

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 August 1925, №187 : Ekonomicheskaiia zhizn', 23 August 1925, №191.

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 August 1925, №193 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 August 1925, №193 : Pravda, 26 August 1925, №193.

¹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1925, №207 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1925, №207.

Iu.L. ピャタコフはこの案を最高国民経済会議幹部会の決定の前に Gosplan に持ち込んでいた。L.D. トロツキーはプロムバンクの活動に支障を齎すとして設立に反対していたようだ。ピャタコフは資金は全てプロムバンクの当座勘定に置く以上、問題はないと反論した。

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 September 1925, №211 : Ekonomicheskaiia zhizn', 17 September 1925, №212 : Finansovaia gazeta, 17 September 1925, №211.

¹⁸ Finansovaia gazeta, 23 September 1925, №217.

¹⁹ Finansovaia gazeta, 24 September 1925, №217 : Pravda, 25 September 1925, №219 : Ekonomicheskaiia zhizn', 24 September 1925, №218 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 September 1925, №218 ; 4 October 1925, №227.

10月初めのプロムバンク支店長協議会も最高国民経済会議案を承認した。この会社が自己の機構を持たない以上、プロムバンクがその総体的エージェントとなる（Finansovaia gazeta, 3 October 1925, №225)。

²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 October 1925, №246.

²¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, №254 ; 15 November 1925, №261.

²² Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №3, p.7.

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1926, №40.

²⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1926, №41.

²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 February 1926, №45 ; 26 February 1926, №47 : Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1926, №45 ; 26 February 1926, №47 : Finansovaia gazeta, 24 February 1926, №45 ; 26 February 1926, №47 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №9, p.27.

最高国民経済会議の見解では長期貸付の全ての活動は最高国民経済会議幹部会とプロムバンク理事会との特別契約に基づいて行い、貸付条件や期限は長期貸付部ソヴェトではなく最高国民経済会議幹部会が定める。何故ならその資金はプロムバンクの枠を超えて広く集められるからである。財務人民委員部や Gosbank 代表の参加は必要でない。これが組織面での Gosplan との意見の相違である（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 March 1926, №57)。些か露骨である。

²⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 March 1926, №53 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1926, №53 : Finansovaia gazeta, 5 March 1926, №53.

²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1926, №64 ; 23 March 1926, №66 : Torgovo-promyshlennaia

gazeta, 20 March 1926, №64 ; 23 March 1926, №66 : Finansovaia gazeta, 23 March 1926, №66.

²⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1926, №116 ; 14 December 1926, №288 : Finansovaia gazeta, 26 August 1926, №195.

²⁹ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za chetvertyi 1925-1926 operatsionnyi god, p.28 : Finansovaia gazeta, 26 August 1926, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1926, №288 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №34, p.30.

³⁰ Finansovaia gazeta, 27 August 1926, №196.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 October 1926, №240.

³² Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1927, №34 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 February 1927, №34.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 March 1927, №69 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 March 1927, №69 ; 1 April 1927, №73.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1927, №113 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1927, №113 : Izvestiia, 21 May 1927, №114.

但し、M.バルンは財政と長期信用部との相互関係については財務人民委員部と Gosplan の双方を批判している。長期信用部は単に財政資金の伝導体、委託者ではなく、財政割当資金は非個別化されて（あらかじめそれぞれの資金の用途を特定されず）、資本金または特別資本に組み入れられ、『内部的 zamknutie』ファンドとして（その償還部分は国庫に入金されない）長期信用部の単一の融資計画に従って配分されるべきである、と主張した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 May 1927, №121）。

³⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 June 1927, №136 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1927, №133 ; 19 June 1927, №136 : Izvestiia, 19 June 1927, №137 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №22, pp.3 -5.

³⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 6 August 1927, №177 ; 28 August 1927, №187 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1927, №177 ; 28 August 1927, №195.

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928, №51.

³⁸ Otchet torgovo-promyshlennogo banka SSSR za piaty 1926/27 operatsionnyi god, p.13 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 February 1928, №51.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1927, №102 ; 21 May 1927, №113 : Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1927, №105.

実際には貸付といってもその中味は不明瞭であったようだ。財務人民委員部・財務- 統制管理局の Gosbank による財政資金貸付の調査によれば、企業は受け取った資金が貸付か補助金かを知らず、貸付として契約によって正式手続きをとっていない。1925/26 年度に Gosbank の帳簿に返済予定と記載された 29.6 百万ルーブリのうち、実際に入金したのは 14 百万ルーブリに過ぎなかった（Ekonomicheskaiia zhizn', 11 May 1927, №104）。

⁴⁰ Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p.111 - 112.

⁴¹ 28 年 2 月、最高国民経済会議幹部会は人民委員会議への報告書で次のような提案を行った。

最高国民経済会議管轄国営工業に対し 27 年 10 月 1 日までに国家、地方財政及び経済復興債により交付された割当てによる工業債務は次の方式で長期借換を行なうべきである。最高国民経済会議の下に委員会を設置し（最高国民経済会議から代表 2 名、財務人民委員部、プロムバンク、Gosbank より各 1 名）、議長は最高国民経済会議幹部会任命の最高国民経済会議代表とする。但し、電力建設、電機企業への割当て問題の場合はプロムバンクの代わりに電化銀行代表が入る。

委員会はどれが無償割当てで、どれが長期貸付かを定め、償還期間、利率を指示する。最高国民経済会議の連邦共和国機関や地方機関でも同様の委員会を設置する。

委員会の内部で意見が一致しない場合は連邦、連邦共和国の人民委員会議または相応の執行委が決める。委員会の定めた無償割当て額は企業の定款資本に算入される。但し、赤字カバーの割当てを除く。長期貸付債務とされた分は長期貸付機関と相応の契約を締結する。その 50% は長期貸付機関の自己資本に算入し、残り 50% は長期貸付機関の相応の財政への債務とする。期間は 30 年、年利率は 1% とする（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1928, №34）。

⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12.

⁴³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1928, №34.

⁴⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

財務人民委員部側が最も懸念したのは「企業が自己資金により必要資金を全面的または部分的にカバーできない場合、その分財政資金から無償割当を受ける」としている点である。これは財政規律を緩めると考えた。また工業や電力への財政融資の調節は最高国民経済会議案のように最高国民経済会議と長期銀行委との合意によって行うのではなく、人民委員会または労働国防会議の委員会のような権威ある組織が行うことを求めた (Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №13, pp. 4 - 6)。

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 March 1928, №74 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 March 1928, №74.

⁴⁶ Planovoe khaziatvo, 1927, №3, pp. 151 - 9.

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 May 1927, №103.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 7 June 1927, №126.

⁴⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1927, №113 ; 24 May 1927, №115 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №26, pp. 7 - 9.

⁵⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1927, №115.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1927, №113.

⁵² Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1927, №111 ; 22 May 1927, №114 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1927, №111.

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn', 5 June 1927, №125.

⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1927, №133.

⁵⁵ Vestnik finansov, 1926, №12, pp. 40 - 41.

⁵⁶ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №3, pp. 7 - 8.

他に Z. カツェネレンbaum (Sotsialisticheskoe khoziaistvo, 1927, №2, pp. 5 - 32) , S.G. クスチェネフ (Finansovaia gazeta, 4 June 1926, №) , スブンデ, ソボレフ (Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1926, №283) らが主張している。

⁵⁷ Finansovaia gazeta, 15 July 1926, №160 ; 29 July 1926, №172 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1926, №288 など。

⁵⁸ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №12, p. 2.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 March 1928, №63 : Kredit i khoziaistvo, 1928, №2 - 3, p. 124.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1928.

⁶¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 March 1928, №62.

⁶² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 March 1928, №69 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 March 1928, №69.

⁶⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 March 1928, №76.

⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 April 1928, №87.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 April 1928, №91.

⁶⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1928, №92.

⁶⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1928, №92.

⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 March 1928, №77.

商工業連合ソヴェトは2銀行の資本を新銀行に移すことに同意した (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1928, №86)。

⁷⁰ Statisticheskoe obozrenie, 1928, №9, p. 95.

⁷¹ Biulleten' Finansovogo i Khoziaistvennogo Zakonodatel'stva, 1928, №33, p. 1479 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1928, №148.

⁷² Biulleten' Finansovogo i Khoziaistvennogo Zakonodatel'stva, 1928, №33, pp. 1479 - 1481.

⁷³ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №42, pp. 6 - 9 : Ekonomicheskaiia zhizn', 15 September 1928, №215 ; 19 October 1928, №244.

長期信用銀行議長のガムブルグは言う。クレジットの顧客別配分への財務人民委員部の参加権限は避けられねばならない。承認された年次融資計画があるのに、それを認めれば事態を混乱させるだけだ (Kredit i khoziaistvo, 1929, №2, p. 92)。

⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 19 October 1928, №244.

⁷⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 August 1928, №182.

⁷⁶ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №35, p. 5 - 7.

⁷⁷ Otchet banka dolgosrochnogo kreditovaniia promyshlennosti i elektrokhoziaistva SSSR za

1927-28 operatsionnyi god,M.,1929,pp.4 - 7.

⁷⁸ Otchet banka dolgosrochnogo kreditovaniia promyshlennosti i elektrokhoziaistva SSSR za 1927-28 operatsionnyi god,p.10. 長期信用銀行の工業への貸付の 79%は資本建設,21%は流動資産補充に充てられた (Kredit i Khoziaistvo,1928,№11,p.112)。

⁷⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',1 September 1928,№203.

⁸⁰ Otchet banka dolgosrochnogo kreditovaniia promyshlennosti i elektrokhoziaistva SSSR za 1927-28 operatsionnyi god,p.12.

⁸¹ Kredit i khoziaistvo,1929,№6,pp.97 - 100.

6. 財政融資

財政の推移を概観しておこう。

国民所得に占める財政の比重は 1925/26 年度にはなお戦前を下回っていたが、1926/27 年度からは大きく高めていく。税負担率は欧州諸国や日本の水準よりはかなり低い、歳入構造の違いがある。

歳入面では税収入と非税収入の比重がほぼ同じ程度である。歳出では国民経済融資の比重が急増している。[表VI-1-39]

国営工業と財政の相互関係についてみると国営工業は 1925/26 年度以降、受取超過となり、以降、その差額は大きくなる。[表VI-1-40]

国営工業各部門への財政融資は表VI-1-41のようである。

金属工業と石炭工業への融資が圧倒的に多いが、1925/26 年度、1926/27 年度は木材工業や建材工業もかなりの融資を受けた。

この融資を巡っては官庁間の対立や駆け引きがある。

最高国民経済会議の融資計画は最高国民経済会議承認の各工業部門の生産 - 財務計画に基づいて作成された。財務人民委員部は無論、財政基盤の安定の観点からではあるが、かなり融資を抑えようとした。

1925 年 8 月の時点では財務人民委員部は 1925/26 年度の国営工業（軍需工業除く）への融資額を約 60 百万ルーブリに抑えようとした。これに対し最高国民経済会議は約 160 百万ルーブリを主張した¹。

その後、最高国民経済会議は更に資本活動計画 1,018 百万ルーブリの下で 223 百万ルーブリに増額した（また経済復興債から 142.5 百万ルーブリ）。

1925 年 12 月 4 日の労働国防会議において財務人民委員部がこれを批判した。過大な資本投資が工業の流動資産とアンバランスになるため投資計画を縮小し、財政資金交付は 180 百万ルーブリに抑えることを求めた。クルジジャノフスキーは最高国民経済会議の資本建設面の一般の方針は支持しながらも慎重を期し、国家財政からの融資は 120 百万ルーブリに引き下げ、経済復興債からの融資を 190 百万ルーブリに引き上げることがを主張した。

労働国防会議は財政資金交付を 157.5 百万ルーブリと決めた。

12 月 11 日の人民委員会会議で最高国民経済会議副議長のピャタコフはその決定に踏まえ、資本活動計画を 896.8 百万ルーブリに下方修正するとともに、国家財政からの融資を 157.5 百万ルーブリ、経済復興債からの融資を 148.87 百万ルーブリ（ほかに公営事業銀行から 37.65 百万ルーブリ）とする計画を提出し、人民委員会会議は工業についての 157.5 百万ルーブリの臨時歳出を承認した²。

次いで、資本投資計画の下方修正に伴い³、更に幾分、減額された。

12 月 22 日の Gosplan 幹部会は工業への割当を 298 百万ルーブリとした（うち国家財政からの融資を 155.5 百万ルーブリ、経済復興債からの融資を 142.5 百万ルーブリ）。長期貸付を加えて 382,565 千ルーブリである⁴。

表VI-1-39 財政の国民所得に占める比重

	国民所得（百万ルーブリ）	国家財政の比重（%）	地方財政の比重（%）	財政全体の比重（%）	税*の比重（%）
1913	16,400	14.3	3.2	17.5	13.9
1925/26	20,252	12.3 [10.6]	3.9 [5.7]	16.2 [16.3]	10.9
1926/27	22,560	15.6 [12.6]	4.1 [6.5]	19.7 [19.1]	13.0
1927/28	24,208	18.0 [15.6]	4.3 [7.0]	22.3 [22.6]	14.2

注記：ネットの歳入の比重。[] 内はネットの歳出の比重。

*レント含む

出所：Vestnik finansov, 1928, No.4, p.33.

表VI-1-40 租税負担の各国比較（国民所得に対する租税負担の比率％）

	イギリス	フランス	ドイツ	イタリア	アメリカ	日本
1913/14	11.3	13.7	11.4	12.9	6.4	20.0
1927/28	21.3	23.1 ¹⁾	24.6	20.7 ²⁾	8.6 ³⁾	27.8

注記：地方税含む。1) 27年のデータ、2) 23 - 26年、3) 25/26年。

出所：Vestnik finansov, 1928, №4, p.34.

表VI-1-41 財政（地方財政含む）

歳入				
	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度	1928/29年度
I. 税収入				
1. 直接税（地方税含む）	1,165.6	1,610.5	1,657.4	2,105.3
2. 間接税（関税含む）	992.1	1,399.3	1,739.8	1,965.0
小計	2,157.7	3,009.8	3,397.2	4,070.3
II. 非税収入				
1. 運輸	1,345.0	1,596.5	1,745.0	1,894.3
2. 通信	136.6	156.7	171.6	190.0
3. 公営事業	422.7	478.1	528.0	582.0
4. 商工業企業及び銀行	225.0	395.4	475.9	528.1
5. その他	387.0	431.6	468.9	529.1
小計	2,516.3	3,058.3	3,389.4	3,723.5
III. 国家信用業務	161.0	319.2	706.2	800.0
IV. その他	115.6	135.7	283.0	314.5
過年度繰越	65.6	76.7	137.9	195.0
計	5,013.7	6,599.7	7,913.7	9,103.3
歳出				
1. 行政費	756.8	816.8	826.2	879.8
2. 社会-文化費	736.3	947.1	1,127.2	1,354.1
3. 防衛費	606.2	691.5	813.9	920.0
4. 運輸経費	1,202.0	1,407.8	1,507.4	1,537.5
5. 通信経費	110.0	136.6	141.9	148.5
6. 地方財政の事業経費（公営事業、地方工業その他）	288.3	364.7	391.0	487.0
7. 各種ファンド	18.2	55.5	52.7	35.1
8. 信用業務	117.6	101.0	287.0	293.0
9. 国民経済融資	954.5	1,648.0	2,297.1	3,120.3
うち地方財政	147.5	293.6	375.0	478.0
10. その他経費	136.7	183.3	203.0	189.0
11. 国家予備	0.2	106.2	72.2	50.0
分類不明	—	—	1.6	—
12. 剰余金	86.9	140.6	192.5	89.0
計	5,013.7	6,599.1	*7,913.7	9,103.3

（百万ルーブリ）

注記：1) 1925/26年度、1926/27年度は財務人民委員部の予算執行データ、1927/28年度は執行見込みデータ、1928/29年度は政府採択予算案（修正後）。2) 地方交付金は総額から除く。

3) 1925/26年度歳入の合計値は合わない。*原文は7,893.7。

出所：Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, M., 1929, pp. 510 - 511. cf. Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №42, p.15; Davies R.W., The development of the Soviet budgetary system. Cambridge University Press, 1958, p.83.

表VI-1-42 国営工業への財政融資

	1924/25 年度	1925/26年度			1926/27年度		1927/28 年度
工業部門	国家財政	国家財政	経済復興債		国家財政	経済復興債	国家財政
			資本修理	健全化			
石炭	22,069	53,139	5,322.5	—	101,110	—	76,600
石油	—	—	245	—	—	—	—
金属	50,933	48,291.6	35,972.5	6,350	126,809	—	149,800
電機	6,610	5,700	6,100	—	7,335	—	10,300
造船	2,400	—	—	—	17,500	—	25,000
鉱業	3,308	11,092	3,972.5	—	14,915	—	20,100
化学	4,600	7,862	10,720	—	21,013	—	25,900
木材	5,000	26,231	7,780	11,930	35,333	—	12,800
建材	—	2,944	11,817.5	150	23,850	—	2,000
ガラス-陶磁器	—	250	3,532.5	—		—	
繊維	—	2,310	1,577.5	—	7,483	—	—
紙	945	1,100	2,690	—	3,850	—	—
皮革	—	155	2,945	50	2,515	—	—
砂糖	—	—	4,798	9,750	*53,000	—	—
その他食品	1,000	5,782	5,490	—	26,937	—	—
塩	—	400	90	—	—	—	—
シンジケート	—	—	495	—	1,000	—	7,200
その他	3,555	1,083	195	—	**10,850	—	—
予備	—	—	—	—	6,400	—	—
工業計	100,420	166,339.6	103,742.5	28,230	459,900	36,000	574,000
電化	44,800	66,914	2,010	—	101,900	—	167,300
総額	145,220	233,253.6	105,752.5	28,230	561,800	36,000	741,300

(千ルーブリ)

注記：1)1924/25年度のその他は連邦共和国の工業，建設を含む。それ以降は各部門に分類。

2) 1926/27年度は人民委員会議承認の予算。その他はザカフカース共和国財政による3.4百万ルーブリの特別割当，53百万ルーブリの砂糖トラストの流動資金への割当（これは経過的な決済項目である），7百万ルーブリのドニエプロストロイの建設活動への融資，写真・映画を含む(Torgovo - promyshlennaia gazeta, 6 March 1927, №54 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №21, pp.4-5)。また経済復興債による資金は Gosbank への現行債務の健全化を図るものである。

3) 1927/28年度予算の部門間内訳は最高国民経済会議幹部会が財務人民委員部に提出した最終工業融資計画による。これら財政資金は補助金部分を除き，いずれ長期貸付銀行を通ずる融資に向かう。総額は実績見込み。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. I .p.9. Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №10, pp. 103-4. Promyshlennost' i narodnoe khoziaistvo, sbornik statei, pod red. A.M.Ginzburga, E.I.Kviringa i S.P.Seredy, M., 1927, pp. 358-9: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 March 1927, №54 : Planovoe khoziaistvo, 1928.№12, p.288. cf.Vestnik finansov, 1928, №4, p.8.

表VI-1-43 工業と財政

	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
I. 工業の支払い				
1. 所得税	37.5	61.0	58.8	65.0
2. 8%債	27.0	30.2	60.0	50.0
3. 利潤の国家財政への控除	75.0	108.1	205.5	243.0
4. 利潤の地方財政への控除	15.9	35.0	62.8	45.0
5. 非鉄ファンド委への支払い	—	10.0	16.0	20.0
6. 貸付や前渡の返済	16.3	14.3	22.0	25.0
計	171.7	258.6	425.1	448.0
II. 工業融資				
1. 国家財政より	106.6	173.3	460.8	574.0
2. 経済復興債	—	148.1	36.0	—
3. 輸出プレミアム	—	10.0	12.8	35.0
4. 地方財政より	1.9	9.7	21.9	55.1
計	108.5	341.1	531.5	664.1
工業の受取差額	-63.2	82.5	106.4	216.1
III. 電化融資				
1. 国家財政より	50.7	65.1	102.0	137.3
2. 地方財政より	—	10.0	15.0	30.0
計	50.7	75.1	117.0	167.3
工業と電化の受取差額	-12.5	157.6	223.4	383.4

(百万ルーブリ)

出所: Planovoe khoziaistvo, 1928, №12, p. 288. cf. Vestnik finansov, 1928, №10, pp. 50 - 56; Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №42, p.6; Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, M., 1929, p. 473.

融資額を巡る官庁間の交渉の結果をみてみよう。

1925/26 年度の金属工業発展のための割当 81 百万ルーブリの配分を巡り最高国民経済会議と財務人民委員部の間で合意が得られなかった。財務人民委員部は個々のトラストへの割当を幾分削り、多くの予備を残すことを主張した。

1926 年 5 月 28 日の Gosplan 幹部会で両者のヴァリエントを折衷した解決が見出された。つまり、ゴムザへの割当は財務人民委員部案を採択し、鉄鉱石トラストとリュベレツキー工場への割当は金属総管理局案を採択した。自由予備については財務人民委員部の当初案 2 百万ルーブリに対し 1,385 千ルーブリとした⁵。

1926/27 年度。

1926 年 9 月、最高国民経済会議の工業融資の申請額は 493.5 百万ルーブリであった（長期貸付ファンドを含め）⁶。その後の最高国民経済会議統制数字では財政融資額は 448 百万ルーブリとなる。これに対し財務人民委員部は 339 百万ルーブリの案を示した（これには造船トラスト自身ではなくその注文主への融資 39 百万ルーブリを含む）⁷。その後、400 百万ルーブリに引上げた⁸。

1927 年 3 月 5 日の人民委員会議決定は 456.5 百万ルーブリの国家財政融資を承認した。ザカフカース共和国財政による 3.4 百万ルーブリの特別割当を加えると 459.9 百万ルーブリとなる⁹。

1927/28 年度。

当初、最高国民経済会議が財務人民委員部に提出した工業への財政融資の最終計画は 520 百万ルーブリであったが¹⁰、全体の予算規模拡大に伴い、財務人民委員部が作成した予算では工業への割当は 581 百万ルーブリに上げられた¹¹。

[表VI-1-43]

4 半期毎の融資額に関する最高国民経済会議と財務人民委員部の交渉結果は表VI-1-45に纏めてみた。みられるように概ね、融資額は「妥協的数字に決められる」のである。

表VI-1-44 1925/26年度の財政と経済復興債による国営工業融資額の決定

	最高国民経済会議案	財務人民委員部案	人民委員会承認	予算執行
工業融資総額	330.4	298.5 [251.95]		310.5
うち国家財政より	134.9	108.2	157.5	161.5
経済復興債より	195.5	190.3 [142.8]	*148.87	149.0

(百万ルーブリ)

注記：財務人民委員部案では経済復興債による融資額は額面で計算されているが実際の貸付額は額面の75%であるため実質融資額は[]内の数字で示される。最高国民経済会議の数字は実質貸付額で計算されている。

*最高国民経済会議修正案。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1925, No.271 ; 29 November 1925, No.273 ; 17 December 1925, No.288 ; 15 September 1926, No.211 : Ekonomicheskaja zhizn', ; 17 December 1925, No.2882 October 1926, No.227 : Finansovaia gazeta, 17 December 1925, No.287.

表VI-1-45 4 半期融資額交渉の結果

	最高国民経済会議案	財務人民委員部案	政府決定
1926/27 年度 I 期	113.8	83	105.8
1927/28 年度 I 期	120	86	106 (109)
II 期	125	113	120
III 期	165.3		両者合意 163

(百万ルーブリ)

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 28 September 1926, No.223 ; 29 September 1926, No.224 ; 23 October 1926, No.245 ; 8 April 1927, No.79 ; 29 September 1927, No.222 ; 15 January 1928, No.13 ; 1 April 1928, No.78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 September 1926, No.223 ; 23 October 1926, No.244 ; 29 September 1927, No.222 ; 22 November 1927, No.267 ; 15 January 1928, No.13 ; Finansovaia gazeta, 29 September 1926, No.224 ; 14 October 1926, No.237 ; 23 October 1926, No.245.

1928 年となると幾分様相が違ってくる。

1928/29 年度工業統制数字について財務人民委員部、最高国民経済会議、ゴスプランのヴァリエーションと政府採択案を比較しておこう。みられるようにゴスプラン案も政府採択案も財政融資額は財務人民委員部案と最高国民経済会議案の中間値を採りながら、資本活動は最高国民経済会議案を超えた。

表 VI-1-46 1928/29 年度融資案

	財務人民委員部案	最高国民経済会議案	ゴスプラン提案	政府採択案
工業の利潤と減価償却費	1,580	1,500		1,275
国家財政による工業融資	650	950	839	935
中央公営事業銀行	80 (100)	80		90
資本活動	1,450 (1,580)	1,620	1,654	1,659

(百万ルーブリ)

注記：() 内は修正案。資本活動額は建設コスト低下を見込んだ額。

出所：Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, No.33, p.9 ; 1928, No.40, p.4 : Kontrol'nye tsifry narodnogo khoziaistva SSSR na 1928/1929 god, pp. 210, 509, 512 - 3 : Kak lomali NEP, T.3, pp. 76, 216.

利潤の計算や利潤配分を巡る官庁間対立がある。

1923/24 年度の 12 連邦シンジケートの純益は最高国民経済会議の計算では 9.9 百万ルーブリ（うち過年度利潤は 4.5 百万ルーブリ）、財務人民委員部の計算では 15.6 百万ルーブリ（前年度の未配分利潤を含む）であり、国庫への控除は最高国民経済会議案では 278 千ルーブリ、財務人民委員部案では 4.3 百万ルーブリであった¹²。

〔1924/25 年度の〕繊維工業の利潤について企業のバランス・シートでは 132,293 千ルーブリ、最高国民経済会議ヴァリエントでは 76,537 千ルーブリ、財務人民委員部ヴァリエントでは 160,558 千ルーブリであったが、結局、122 百万ルーブリで合意した¹³。

バランス・シート計算上の対立がある。

最高国民経済会議は 1923/24 年度のバランス・シートの作成においてゴスプランの一般物価指数（1,643）を乗じて固定資産価値を評価し、減価償却費控除を行った。財務人民委員部はそうした機械的な再評価に反対し、ゴスプランの主張する全面的な再評価を支持した。過大な減価償却費控除は人為的なコスト上昇を齎す、と考える。また物的資産の再評価差損について最高国民経済会議は損益勘定に含め、財務人民委員部は流動資産の減額とする。

これらの問題は AFK（人民委員会・行政・財政委）で審議され、ゴスプランは第 1 の問題については財務人民委員部に与し、第 2 の問題については最高国民経済会議に与した。例によって折衷案である。

この係争は紛糾し、バランス・シート作成は遅れた。その後、両者は歩み寄った。

双方の合意によると最高国民経済会議は固定資産の機械的再評価を断念し、財務人民委員部は 1923/24 年度に行われた価格引下げの結果としての物的資産減価分の流動資産からの差し引きを断念した。但し、トラスト設立時に受け取った物的在庫については適用しない。その結果、すでに審議されたバランス・シートについては利潤が増大し、従ってまた国庫への控除も増額された¹⁴。こうした妥協はネップ期に特徴的である。

1925/26 年度の全連邦工業のバランス・シートの予備的審議の際に計上された利潤は工業側と財務人民委員部の間で大きく異なった〔表 VI-1-47〕。トラストは利潤を出来るだけ少なく見せかけようとし、最高国民経済会議はこれを言い訳程度上回る程度に抑えた。これに対し財務人民委員部は財政への控除を引き出すため出来るだけ大きく計算した。

工業財務計画では利潤は 310.3 百万ルーブリ、欠損は 37.8 百万ルーブリ、トラスト提出のバランス・シートでは 378.7 百万ルーブリ、欠損は 40.6 百万ルーブリであった。但し、連邦企業に移ったばかりのモスクワ水力発電所や『電力』は含まれない。その後の修正や財務人民委員部との調整を経て、利潤総額は 413.5 百万ルーブリ、欠損は 30.7 百万ルーブリとされた。

但し、財務人民委員部との間で未調整の部分が利潤で 39.4 百万ルーブリ（財務人民委員部の計算では従って利潤は 453.04 百万ルーブリ）、欠損で 30.7 百万ルーブリある¹⁵。

国営工業の純益の配分についても両者の懸隔は大きい。

〔表 VI-1-48〕

表 VI-1-47 1925/26 年度の全連邦工業の利潤（百万ルーブリ）

工業部門	工業財務計画	トラスト報告	最高国民経済会議	財務人民委員部
繊維	150.3	180.9	185.5	207.0
金属	14.5	13.1	18.8	42.4
電機	16.7	16.9	16.9	18.0
燃料	37.2	52.3	55.0	58.0
鉱業	0.6	0.8	0.8	0.8
木材	0.44	1.8	2.3	2.4
紙	15.0	15.9	15.9	18.5
化学	20.6	21.7	22.0	23.5
食品	54.6	52.6	53.0	55.0
計	310.0	356.7	371.2	425.6

出所：Torgovo-promyshlennaiia gazeta, 14 May 1927, No.107.

表VI-1-48 純益の配分案（百万ルーブリ）

項目	最高国民経済会議幹部会・委員会承認	財務人民委員部ヴァリアント
所得税（地方の上乗せ含む）	36.4	45.3
トラストの予備資本	71.9	78
福利厚生ファンド	45	40.5
プロムバンク・長期信用部	20.6	19
最高国民経済会議の中央プレミアムファンド	0.93	0.44
畜産ファンド	4	2
非鉄冶金ファンド	4.4	4.5
その他控除	0.56	
過年度にバランス・シートに留保された損失引当金	14.9	17.4
バランス・シートへの留保または定款資本増	36.7	66.8
国庫への控除	178.3	175.14
総額	413.68	453.04

出所：Ekonomicheskaja zhizn', 20 August 1927, No.188 ; 31 August 1927, No.197.

財政融資の使途をみておこう。

財政資金は大半が資本投資に向けられ、一部は流動資産増強や赤字カバーに向けられた。

1926/27 年度には財政融資のうち 73%が資本投資に充当された¹⁶。1927/28 年度には 66%，1928/29 年度予算では 85.4%である¹⁷。

石炭工業と金属工業への融資の資金源と使途は表VI-1-49，50，51 のようである。

表VI-1-49 石炭工業への融資

		1925/26 年度		1926/27 年度	
		連邦石炭トラスト	うちドンウーゴリ	連邦石炭トラスト	うちドンウーゴリ
資金源	財政	58.3	51.8	60.6	46.9
	長期信用部及び電化銀行	4.6	3.9	15.4	13.0
	中央公営事業銀行	0.7	0.1	18.2	14.2
	計	63.5	55.8	94.2	74.1
支出内訳	資本活動	62.6	55.8	89.4	74.1
	うち財政資金より	57.4	51.8	55.8	46.9
	流動資産補充（財政資金）	0.9	—	4.8	—
	計	63.6	55.8	94.2	74.1

（百万ルーブリ）

出所：Gorno-toplivnaia promyshlennost' v 1926/27 g.(po dannym godovykh otchetov trestov) , pp.134-5.

表VI-1-50 金属工業への融資の資金源と使途

使途	1923/24年度	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
資本活動	16,566	30,696	88,459	133,125	181,839
流動資産	17,192	14,784	28,657	78,204	69,477
計	33,788	45,480	117,116	211,329	251,316
資金源					
国家財政	33,390	43,956	41,053	148,476	179,224
地方財政	368	124	540	6,410	12,017
経済復興債	—	—	54,040	14,880	—
長期信用部	—	—	—	18,548	35,875
中央公営事業銀行	—	1,400	21,483	23,015	24,200

（千ルーブリ）

注記：1926/27年度と1927/28年度は計画。

出所：Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, pp.406 - 9.

表VI-1-51 金属工業への財政融資の使途

	1923/24 年度	1924/25 年度	**1925/26 年度
資本活動	15,309	21,848	52,450
合理化	—	*9,000	11,000
流動資産補充	9,970	5,461	17,125
赤字カバー	4,812	4,848	—
休止企業維持	4,019	3,536	2,875
予備	—	307	—
計	34,200	45,000	83,450

(千ルーブリ)

注記：*生産合理化特別ファンドより。**1925/26 年度予算は補助金と経済復興債。

出所：Metallopromyshlennost' SSSR v 1924/25 operats. godu, pod red.V.I.Mezhlauk, M.-L., 1925, p.78.

以上の部門が財政融資先の大半を占める。石炭工業ではほとんどが資本活動に使われた。金属工業では流動資産の補充も大きい。数字がややずれるが 1923/24 年度から 1925/26 年度の使途の詳細をみると赤字カバーや休止企業維持費も相当部分を占めていた。尤も、トラストは必ずしも使途通りに使ったわけではない¹⁸。

各工業部門の資本投資と財政融資の関連については次章で考察する。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1926, №29.

² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 December 1925, №288 ; 24 December 1925, №294 : Ekonomicheskaiia zhizn', 17 December 1925, №288 ; 15 January 1926, №12 : Finansovaia gazeta, 17 December 1925, №287.

最高国民経済会議幹部会はその後、国家財政からの融資を 153 百万ルーブリ、経済復興債からの融資を 141.6 百万ルーブリ、長期貸付を合わせ 337,535 千ルーブリの融資を申請した

(Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1926, №32)。

³ 26 年 3 月の労働国防会議決定は 746 百万ルーブリと定めた。海外信用による 76 百万ルーブリと合わせて 822 百万ルーブリ (Ekonomicheskaiia zhizn', 31 March 1926, №73)。

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 December 1925, №294.

⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 May 1926, №122 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №23.

⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 September 1926, №208 ; 11 September 1926, №209 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1926, №207 ; 11 September 1926, №208 : Pravda, 10 September 1926, №208 ; Finansovaia gazeta, 10 September 1926, №208.

⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 November 1926, №255.

⁸ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1926, №8, p.5.

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 February 1927, №48 ; 6 March 1927, №54 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48 ; 6 March 1927, №54 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №21, pp.4 - 5.

¹⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 December 1927, №283 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 December 1927, №284 ; 10 January 1928, №8 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №4, p.7. ツェントロスピルトへの財政融資 9 百万ルーブリを除く。

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 January 1928, №3 : Trud, 4 January 1928, №3 ; 3 March 1928, №54. 27 年 6 月現在の財務人民委員部の当初予算案は 5,413 百万ルーブリであったが、人民委員会承認の予算は 5,985 百万ルーブリ (前年度残高を含めると 6,035 百万ルーブリ) であった。

¹² Finansovaia gazeta, 18 October 1925, №238.

¹³ 第 7 回労組大会 (26 年 12 月) でのオルジョニキツゼ報告 (Sed'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR, p.454)。

¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1925, №131. だがその後も係争は続く (Ekonomicheskaiia zhizn', 15 February 1927, №37)。財務人民委員部は原価計算方法のバラツキが

大きく、計画外建設の比率が 40%にもなったと批判している (Ekonomicheskaiia zhizn', 3 August 1927, №174 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1927, №174 : Trud, 3 August 1927, №174)。固定資産の評価を巡っては最高国民経済会議内部でも見解の対立があった。A.M.ギンスブルグは技術的且つ道徳的摩損を割り引いた実質価値で計算すべきだと主張する。これに対し、G.L.ピャタコフは新設備による更新や生産拡張を考えるならば再取得価値で評価すべきである、そのことでとりあえずは原価を引上げることになっても長い目ではコストを引下げうると主張した。F.E.ジェルジンスキー、V.I.メジュラウクを始めとする最高国民経済会議幹部の大部分はピャタコフに与した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 June 1925, №138; 21 June 1925, №139)。これは成長路線の違いを示している。

¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 August 1927, №188 ; 31 August 1927, №197.

26 年 10 月 1 日のバランス・シートでは全連邦工業の純益は 365.0 百万ルーブリである (Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, p.69)。

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 January 1928, №8.

¹⁷ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №42, p.5.

¹⁸ 例えば、1925/26 年度下半期、歳入が予定を上回ることが明らかになったため、政府は工業への追加割当を行った。9 百万ルーブリが金属工業の工場の拡張のために交付された。うち南部鉄鋼トラストには 1,100 千ルーブリ、南部機械トラストには 900 千ルーブリが交付された。26 年 3 月 19 日、南部鉄鋼トラストの金属総管理局宛書簡によるとこの 1,100 千ルーブリは半年間支出されずに残った (海外からの設備輸入の許可が下りなかったからだと言う)。

南部鉄鋼トラストは金属総管理局に、『このクレジットの勘定で固定資本復興や生産合理化の性格をもつ別の仕事に振り向ける』ことを求めた。ハリコフを訪れた鉄鋼部長はこれに『原則的合意』を与えたという。金属総管理局はこれに回答を与えず、トラスト本部会は変更要請に反対はないものと受け取った。南部機械トラストも同様に一部は計画に規定された用途以外に使った。そしてその変更の事実を政府には伝えなかった。財務人民委員部の働き手はこの『商業秘密』に憤りを示した (Finansovaia gazeta, 14 August 1926, №85)。

7. 信用政策

Ia. クーペルマンによれば信用活動調節の方法には3つある。1つは行政的方法であり、1つは発券銀行の働きかけであり、1つは信用計画である。利子率は通常の市場経済におけるような調節的役割を果たさない¹。とはいえネップ期初期には本来の信用政策といえるようなものはなかった。というよりは実行できなかった。信用政策は基本的には限られた資金の経済生活の必要度に応じた配分に留まった。

ネップ期における通貨改革がドイツのようなショック療法ではなく、従来の減価通貨と新たに創出された安定通貨がしばらくの間パラレルに流通し、徐々に安定通貨が定着していく漸進的方策が採られたのと同様に信用改革も漸進的に進行した。市場経済的環境のもとでのネップ的信用政策への転換もかなり遅れた。

1925年3月末の労働国防会議でのG.ソコリニコフ演説は訴える。「1924/25年度第3四半期のゴスバンクの信用計画は信用政策における一定の転換を具体化するものであった。つまり従来の確定信用割当方法を止めることに道を開いた。割当方式は通貨が最終的に強固となるまでは信用計画において支配的であったが、通貨はすでに充分安定化した。この転換は時宜を得ている。但し、最大限慎重に漸次的に実施せねばならない。新しい方式では定められた割当を超えて手形が割引かれる可能性を与える。信用インフレの危険性は配慮されるべきだが、デフレ政策は有害である」²。

ゴスバンク理事会議長のトゥマーノフも第3四半期の信用計画では第2四半期よりも信用額を37%増やし、顧客のクレジット引合いに対してはその信用能力について幾分なりと重大な疑義がない限り充足すると述べた³。

6月下旬のゴスバンク支店長大会はA.A.ブリュム報告により次のように決議した。「諸銀行を個々の顧客へのクレジットの固定的な割当としての信用計画によって拘束する試みは断乎、斥けられるべきである。それは信用機関に運用上の弾力性を失わせ、顧客への信用規律向上の働きかけを無意義化させるものである」⁴。

またZ.S.カツェネレンバウム報告により割引政策に関するテーゼを採択した。ソビエト経済の状況では割引政策による信用需要調節やバンクノート発行調節の機能は信用機関とその顧客との複雑な相互関係に規定され、困難を伴う。それでもゴスバンクは妥当な利率を定める努力をすべきである。「従来、ゴスバンクはその割引率の問題を諸掛りの観点からアプローチしてきた。だが、現在はわが国の貨幣市場の成長や世界市場との結びつきの強化につれ、割引率を世界市場と一定程度、相応させる課題が登場する。つまり外貨を導入出来るほどの水準だが、搾取されるほど高くない水準とする」⁵。

G.L.ナグレールも9月末のプロムバンク支店長大会での報告において割引率は「非経済的に運営されている企業を人為的に維持するほど低過ぎず、外資導入を促す程度には高い水準に」維持すべきだと述べた。この時期にはなお外資への期待は薄らいでいない。

N.D.シーリンは通貨安定化と共に、今後、信用規模は「計画配分ではなく」商業的原理に基づいて割引政策により調節されるべきである、と主張した⁶。

こうして「ゴスバンクの最初の数年はその信用はかなりの程度、財政的性格をもっていたが、今では言葉の完全な意味において銀行の信用、更に言えば発券銀行の信用となった。[それに伴い] 貨幣流通の課題と信用需要充足を結びつけることがゴスバンクの政策の中心に置かれた。以前はゴスバンクの活動がこの基本線から逸脱しがちであったとすれば、4年目にはゴスバンクはしばしば、ロシアの寓話にある悩めるイワン王子となった。『右に行かば馬を失い、左に行かば己が命を失う』」[つまり、通貨価値の安定か、経済発展のための信用需要の充足かのジレンマ]。そこからの脱却は発券以外に資金源を求めることにある⁷。

1924/25年度第4四半期は通貨量が大幅に増大した。穀価は高止まりし、農工価格差や卸・小売価格差も広がった。商品飢饉も強まる。その状況で穀物調達にはかなり過剰貸付が行われた。他方、銀行への大幅な資金流入し、レザーブを蓄積することなく（例えば、プロムバンクの平均現金準備は第4四半期にかなり減った）それら資金は広範な貸付に回った⁸。

1925年秋には預金、当座勘定が減少し（景況の反映だけでなく、工業が遊休資金を資本建設に注ぎ込んだためである）、発券可能性の極めて制約されたため急激な信用引締め政策に転じた。

銀行委は 1925/26 年度第 1 四半期の貸付削減方針を採った⁹。工業への新規貸付は主に新規の預金、当座勘定を振り向ける。バンクノートの新規発行は慎重でなければならない。『商品により多く、貨幣はより少なく』というのが当時の財務人民委員部機関紙の論調であった¹⁰。

ゴスバンク本部会は 12 月半ば、秋の景況に基づき国民経済の予定された拡張テンポを支持しないことを決定し、穀物融資計画を縮小する、輸入計画は削減する、外貨準備補強のため二義的農産物の輸出を促進する、新規発券は貨幣流通量と商品取引量が完全に照応するまでは許容しない、割引 - 貸付業務の拡大は預金等資金流入に応じてのみ行う、各経済部門へのクレジット需要充足には厳格な優先順位を定める、などの方針を決めた¹¹。

貿易銀行は国内商業への貸付は全面的に縮小したが、輸出入業務についてはさほど断乎たる立場は採らなかった。むしろ輸出融資の方向に信用を再配分した。プロムバンクは当座勘定や預金の増加が当初計画を大幅に下回ったため、それに応じて意識的に貸付業務を抑えた。

全露協同組合銀行議長の A.I. シュヴェツォフは均衡発展の観点から信用政策の修正を求める。「わが国の計画経済においてはイニシアチヴや成長圧力は非常にしばしば現実的可能性を超えて進み、それらに対する思慮深い態度なくしては経済的野蛮にもみえる措置を余儀なくする」。そうなる前に信用の一時的縮小によって過熱を抑えることができよう。但し、その修正は銀行の顧客の間で均等的に分かたねばならぬ。場合によって一種の最少摩擦抵抗ラインを進む危険性があるからである。つまり「弱い環である」協同組合への信用に皺寄せがいくのではないかと懸念する¹²。

電化銀行は景況からして現金販売増の可能性があり、短期信用は削減したが、電化計画に影響しないように長期信用は縮小しなかった。相互信用組合はゴスバンクの商業ラインでの信用縮小の指令を遂行した。特に不足商品への商品担保貸付は停止した。中小工業やクスターリへの手形業務は続けた¹³。

A. デーゼンはこうしたジグザグ的な信用政策を批判した。「通貨の購買力の安定性（それを理由にしばしば信用収縮が行われる）は何よりも現実的な銀行資金源に基づいて成長する生産や商取引の需要を充足する一貫した信用政策によってのみ保障される。顧客の神経過敏や苛立ちを徒に刺激すれば財務困難をいや増し、銀行自身にも当座勘定の減少という形で跳ねかえってくる」¹⁴。

1925/26 年度第 2 四半期の信用計画作成にあたりゴスプランは国民経済ことに工業への信用拡張を志向し、発券拡大も厭わない。

これに対しゴスバンクは貨幣制度安定化を優先し、発券を抑制し、出来る限り貨幣流通量の収縮を目指した。両者の対立は 4 半期中のありうべき当座勘定増分の利用にもみられる。ゴスプランはそれを計画に加え、新規割引 - 貸付増に充てた。ゴスバンクはそれを計画に含めることは避け、他の収入項目が不足する場合のレザーブとすべきだと考える¹⁵。

この期のゴスバンクの信用政策のアウトラインは、第 1 に信用計画は貨幣流通量の増加なしに遂行し、第 2 に国民経済の信用需要は主に信用の再配分によって充足する、つまり商業組織へのクレジットを減らし、生産組織へのそれを増やすことである。銀行の資金源としての当座勘定は信用計画では規定しないが、未カヴァーの不足額 15 百万ルーブリの形でそれを見込む。実際に当座勘定の増大がその額を超えれば、労働国防会議の指令に従ってその分を最も重要な国民経済部門及び業務への貸付を増やす。例えば、金属工業へのクレジットは 17 百万ルーブリ、総綿花委員会には 11 百万ルーブリ、皮革工業には 10 百万ルーブリ以上、石炭工業には 2 百万ルーブリ増額し、木材工業には 6 百万ルーブリの新規クレジットを開設した、等々。他方、繊維工業、砂糖工業などのように一時的な比較的軽微な困難を自力で克服できる部門には幾分貸付を圧縮した。「ゴスバンクは自己の恣意でデフレ政策を行っているのではない」。近い将来の不確定要素が大きいため（穀物業務からの資金還流や当座勘定の状態が不透明）一定の予備を確保せざるを得ない。「そうした危惧が杞憂に終わり、遊休資金が蓄積されることになれば」貸付増大も可能となろう（A.A. ブリュム）¹⁶。

このようにゴスバンクの信用政策の根幹は何よりも通貨価値の安定化であった。それはまた「表面からは捉え難い」国民経済全体の均衡の反映であると考えられた。

「信用政策の基本は最大限節約の法則である」。「インフレーション対策として採られた『法定』価格やジェルジンスキーの純行政的命令はなんらかの目に見える成果を挙げ得ない。最もラジ

カルな根本的方策は貨幣流通規模の縮小である」(S.G.チャルフシヤン)。

「わが国にある信用保護主義はつねにインフレーションの危険性を伴う」(A.A.ソコロフ)¹⁷。

工業は無論、こうした政策に抵抗した。「引き締め政策は工業発展を妨げ、必要な均衡を壊す」(A.I.シュテルン)¹⁸。工業貸付計画は最高国民経済会議の合意なしに削減された。それにより一部地域で生産が縮小し、一部工業部門は財務状態が悪化した¹⁹。「インフレーション懸念は根拠がない。最少摩擦抵抗路線による流通からの貨幣引き上げ志向は貸付収縮を結果した」²⁰。「銀行は『引き締め』イデオロギーに囚われている」(I.ヌシーモフ)²¹。

財務機関側は反論する。工業の財務状態の悪化は信用引き締め政策に原因があるわけでない。実際、最も財務が逼迫しているのは金属工業であるが、むしろそれらの銀行債務は増大している。皮革工業の財務状態は資本投資の拡張や原料調達の厳しい条件によるものである。反対に銀行債務の減った繊維工業の財務は良好である²²。そうである以上、慎重な発券政策や『分別ある』貸付〔方針〕²³を譲る謂れはない。

ではゴスバンクによる信用機関の活動の調節は機能したのであろうか²⁴。確かに既にみたように特殊銀行のゴスバンクへの依存度は戦前に比し、顕著に高まった。戦前、商業銀行のバランス中、ゴスバンクでの再割引や再担保の比重は6%であったが、1920年代末には特殊銀行のバランス中比重は7.5%に上昇した。特殊銀行の割引・貸付業務中、ゴスバンクへの債務の比重はプロムバンクや貿易銀行が13-14%、全ロ協同組合銀行が21%に達していた。ゴスバンクでの借入需要は戦前よりずっと多い。その限りではゴスバンクの調節的役割は強まった²⁵。

だが、1925/26年度第2四半期に見られるようにゴスバンクが特殊銀行へのクレジットを抑制したにも拘らず、それらは当座勘定の増大を利用して割引・貸付業務を計画の350%に拡張した。非現金決済の拡大もまたゴスバンクへの依存度を低めた²⁶。ゴスバンクの信用機関への働きかけは必ずしも所期の効果を齎していなかった。

1926/27年度に入り、全体的な商品の需給関係は大きな転換が生じた。政府は工業品の大幅な不足を見込んでいた(財務人民委員部の推定では378百万ルーブリの不足。ゴスプランのヴァリエーションでは369百万ルーブリ)。ところがその見込みは外れた。一方で住民の有効需要は予期されたより少なかった。都市住民については緊縮政策や家賃上昇などの影響がある。農村住民については農工価格バランスが農民に不利であった。そこで信用面から商業組織に対し工業品価格引き下げ圧力を加えることが要請された。「第2四半期の信用政策の最重要課題は商業へのしかるべき貸付政策及び貨幣量の季節的収縮によって市場を健全化すること」であった(Ia.クーペルマン)。

労働国防会議は1927年2月16日、物価引下げに関する決定を行った。

クレジット配分上、価格引下げ指令を完全に遂行した商業組織を優先する。遂行しなかった組織は特典や優位性を失う。銀行は商業組織を2つのグループに分け、制限措置または奨励措置を適用する。奨励措置としては信用期間延長、価格の大幅引下げによって財務状態が悪化した組織へのクレジット増額、利子率や手数料の引下げがある。制限措置としては信用リミットの部分的削減、商品担保信用停止、新規クレジット交付停止、更には以前に特別当座勘定により開設されたクレジットの償還勧告がある。例えば、低品質の商品在庫が累積している場合には商品担保貸付を停止、処分を促すといった措置である²⁷。

財務人民委員部は1927年4月29日回章で信用機関に対し同様に価格を引下げた企業に対し信用期限延長、返済猶予を行い、定められた価格やマージンに違反した企業にはクレジット削減や、場合によって閉鎖することを勧告した²⁸。7月初め、ロシア共和国財務人民委員部も商業人民委員部や最高国民経済会議と共に同様の勧告を行った²⁹。

そうした信用政策は地方で適用された。ゴスバンク・イルクーツク支部はチェレムホフスキー及びウソリスキー中央労働者協同組合は系統的に商品の限界価格を引き上げたり、売れ行きの悪い商品のみ価格引下げを行ったため、そうした欠陥を除去するまでは上記組織への手形振出し信用を半分に削減した。クリムではゴスバンク支店が政府指令を遂行しないものには信用を閉鎖するために企業における価格引下げ調査のカンパニアを実施した。オリョールではゴスバンク支部は価格を引き下げなかった消費協同組合の手形割引受け入れを停止した。ムロームでも指令違反者に対する信用削減が適用された。ここでは適宜、価格を引き下げた地区ソユースには信用特典が与えられた。ウラリスクでは商業費を削減せず、高いマージンを維持した全て

の組織に対しクレジットを閉鎖した³⁰。

商業人民委員部はやはり特別回章を公布し、全ての供給企業に対し国営商業や協同組合と締結される契約において取引相手が定められた価格やマージンに違反した場合には商業信用の縮小や場合によっては停止する条項を織り込むことを勧告した³¹。

白ロシア商業人民委員部の小売価格引下げ委員会も奨励的商業貸付の方針を出した。銀行信用開設に際し、当該商業組織の信用能力だけでなく、その諸掛りやマージン面での活動を考慮する。商業人民委員部が商業組織の商業規則違反を確認した時は銀行ソヴェトに伝え、貸付面での然るべき措置を採る。緊縮政策において成果のある組織への奨励的貸付は銀行ソヴェトの留保する資金残高により行いうる。これは私的商業資本にも適用する³²。

とはいえこうした措置は商業組織だけでなく、信用機関自身の抵抗も招いた。何故なら各信用機関にとってはその顧客の収益性が高く、良好な財務状態にあることが利益となり、制限的措置を取った結果、信用機関自身の活動を困難にすることもありうるからである³³。

また、先の労働国防会議決定においては早急に工業と商業におけるノーマルな季節的商品在庫の形成と秋の収穫実現に備えた商品ファンドの準備に着手することを勧告し、銀行も相応の措置を実施した（1927 年春には手形信用や商品担保信用が増大した）。にも拘らず、全ての売れ行きの良い商品は販売され、流動性のある商品在庫形成はほとんどなく、商品在庫形成のための貸付は結局、かなりは売れ行きの悪い非流動的商品の在庫形成を賈しただけであった³⁴。商業組織への信用による働きかけ、誘導政策の実効性は疑わしい。それ故、財務コントロールの強化が要請された。

だが財務人民委員部の信用面の調節的役割も十分展開できなかった。その通貨管理局の機能は銀行活動の監督に留まった。既述のように 1924 年夏に銀行委が設立され、利子政策の調整、手形規律向上措置、顧客の債務情報交換、小切手引受といった問題を審議した。とはいえそれは大きな役割は果たし得ず、銀行委の決定の多くは信用機関によって実施されなかった。その活動は 4 半期信用計画の作成が中心となっていく³⁵。

その後、コントロール強化の方向性を打ち出す。1927 年 12 月 8 日、連邦銀行委は開設されたクレジットの顧客による利用に対する銀行からの監督強化を指示した。これには事前コントロールと事後的コントロールがある。前者は顧客の経営状態の調査に基づくものであり、後者は交付された資金が実際に課題通りに使われたかのチェックである。コントロールの主たる、且つ基本的な方法は信用を受ける組織と取引相手との決済関係の把握である。蓋し、決済は当該部門及び当該組織への貸付が行われる銀行に集中されているからである³⁶。

結局、信用機構全体としての資金の厳しい数量的規制とその支出のコントロールがそれなりの効果を期待できた。

その後も財務指導者は経済均衡の維持や公債による蓄積の観点から通貨価値安定化政策を前面に押し出す。「我々は国民経済のノーマルな発展段階に入った」。これまで「長いこと通貨政策の利益を信用政策の犠牲にしてきた。現在はそれはできないし、してはならない。蓋し、今や内国信用の問題はますます大きな意義をもちつつあり、その発展はわが国の貨幣流通の状態に完全に依存するからである」³⁷。

ノーマルな発展段階においては「ルーブリは一般的な蓄蔵手段とならねばならず、信用政策はその購買力向上に資するものでなければならない」（S.クズネツォフ）³⁸。

「チェルヴォネツの購買力が高まれば、貯蓄はますます貨幣形態をとることになろう」。そうすれば公債への投資も増える（A.ブリュム）³⁹。

L.ユロフスキーは訴える。1926 年春から秋にかけて発券は少なかった。「この方針を一貫して継続すれば、国民経済に必要な均衡は回復されたはずである」。ところが 1927 年夏より状況は悪化し、発券が急増した。1927/28 年度第 1 四半期の信用計画作成の際には工業企業や商業組織の困難な財務状況が顕在化し、計画機関は信用システムの財源の範囲をはるかに超えるような申請を審議せねばならなかった。信用計画（約 150 百万ルーブリの発券含む）は多くの財政支出を遅らせたり、国家財政による銀行資金の補強を見込んで作成された。そこで再び、経済均衡回復のための措置が必要となった。「次の 10 年は通貨改革実施の際、考えられていた貨幣

システムの磐石化〔の時期〕とならねばならぬ」⁴⁰。

1927年11月の中央委員会及び中央統制委員会総会採択の国民経済5ヵ年計画作成に関する指令もこうした方向性を追認した。「貨幣流通及び信用面ではチェルヴォネツの購買力を一貫して高める必要性に基づいて計画を立てねばならない。紙幣発行は商品取引の成長によって規定される大きさに限定されるべきである」⁴¹。

1927/28年度第1四半期の発券量は比較的控えめであった。当初見込まれたように穀物調達過程が進まず、資金需要は予定より少なかった⁴²。

第2四半期には均衡の達成のために貨幣量を150 - 170百万ルーブリ縮小するという課題が提起された⁴³。この目標は特に信用 - 貨幣政策面での抑制的措置なしに達成された。貨幣量の縮小は自生的であり、季節的調達の終了により余剰貨幣が引き上げられた。また農村での税、保険料徴収強化や国債消化が影響した⁴⁴。

第3四半期以降は情勢は変わった。資本投資が活発化し、農産物予約買付けも広がる。前年度以上に過剰な貸付が行われ、それは通貨増発を伴った⁴⁵。「信用 - 貨幣政策の過度のリベリズム」に対して警鐘が鳴らされた⁴⁶。

他方で、信用政策に対し最高国民経済会議を始めとする官庁が様々な影響力を行使した。例えば、トラストが最高国民経済会議に資金面の支援を求め、官庁指導者が信用機関に圧力をかける、といったことである。

1924年11月4日付け国営工業中央管理局議長ピャタコフのアニリントラスト宛書簡（写しを金融財政部へ）は次のように述べている。

11月4日のゴスプランの信用計画審議の際、私はアニリントラストへの1,400千ルーブリの貸付問題を提起した。だがアニリントラストはゴスバンク本店ではなく、モスクワ支店で貸付を受けることが分かった。銀行からの原則的反対はないが、本店の信用計画には入らず、モスクワ支店のそれに入る。貴下は直ちにモスクワ支店と1924/25年度第1四半期の貸付交渉を行うこと。もし貴下が満足する結果が得られない場合は当方に伝えられたい。それは短期間に処理されねばならない⁴⁷。

11月10日付けトラスト議長のピャタコフへの回答は次のようである。ゴスバンク本店のシェルに会って、1,400千ルーブリの貸付問題について打診したが、ゴスバンク資金からのアニリントラストへのクレジット増額をにべもなく拒否された。止むを得ず非常的措置としてモスクワ支店へ現行のクレジット350千ルーブリを500千ルーブリに引上げるよう求めた。それもモスクワ支店の当座勘定にその余裕資金があるという条件付きである。これはトラストを極めて厳しい状態に置く。

そこでピャタコフに対し労働国防会議での審議に際し、全面的支援を要請した⁴⁸。

その後、ゴスバンクとの交渉で500千ルーブリの信用枠を確保した。

11月12日、労働国防会議の1924/25年度第1四半期のゴスバンクの信用計画に関する決定によりモスクワ支店でアニリントラストへの500千ルーブリの信用枠を保証するというゴスバンクの言質をとった⁴⁹。

砂糖トラストも同様である。

1927年2月17日付け砂糖トラスト本部財務経済部長の農産物加工総管理局宛書簡は削減されたクレジットの回復支援を訴えている。

ゴスバンクが最高国民経済会議承認の信用計画において砂糖トラストへの貸付を削減したため、最高国民経済会議にクレジット回復の措置を要請した。プロムバンクの手形振出し信用はノーマルであり⁵⁰、その面での問題はない、という。

そうしたことから、貸付を巡る最高国民経済会議とゴスバンクの闘いがある。例えば、1925/26年度第4四半期、最高国民経済会議がロシア共和国木材工業の財務危機を打開するため銀行信用の増大を求めたのに対しゴスバンクは財務状態の悪化は過度の計画拡張によるものであり、信用拡張は出来ないと応じた。但し、個別的な直接貸付の可能性の含みはもたせた。

最高国民経済会議はこの危機は洪水、浮送の遅れ、伐採料引上げ、木材市場の不振などの客観的原因によるものであり、銀行信用の引上げがなければ巨額の貸金債務を余儀なくされる、と説得に努める。もし銀行の合意がなければ労働国防会議に持ち込むと牽制もする⁵¹。

ゴスバンクはヴォルガカスピ木材トラストへの 1.6 百万ルーブリの貸付は可能と考えたが、しかし 1926/27 年度の財政割当による返済の保証を求めた。これには財務人民委員部が応じない⁵²。

1927 年 4 月、ロシア共和国ゴスプラン幹部会は木材工業発展の助成のため次のような決定を行った。

木材調達、ことに最初の段階では銀行信用の保証となる材料がないため商品担保貸付と並んで目的貸付も認める（自己資金でカバーできない部分）。また市況の厳しい時期に木材の実現や予約販売を促す措置として大口消費者と締結される予約販売契約を保証とする貸付も必要である。これは商品担保形態で行われ、徐々に購買者手形に代えていくものである。また貸付期間は平均 4 ヶ月とするが 6 ヶ月までの延長も出来る。更に木材シンジケートに対し、年次商業計画の遂行に必要なノルマまでリミットの範囲内で手形振出のクレジット開設も認めた⁵³。

国家機関の政策的関与は大きい。

1924 年末、労農監督人民委員部コレギアはプロムバンク理事会へ次の提案を行った。協同組合への貸付に投下された資金は漸次引上げること、また顧客の間の信用規律を高める措置を採り、国営工業の減価償却ファンドのプロムバンクへの集中問題の解決を急ぐことを要請した⁵⁴。

最高国民経済会議はゴスバンクとプロムバンクの関係へ介入した。

1926 年夏、ゴスバンクがプロムバンクに対し、再割引枠を削減した時に、最高国民経済会議幹部会はプロムバンク理事会及び労働国防会議に対し労働国防会議承認の信用計画通りの再割引額とすることを要請した〔前述〕⁵⁵。

利率への干渉もある。

1927 年 4 月には最高国民経済会議幹部会が再割引率を 6.5%に引下げを要求した⁵⁶。

1927 年 7 月にはモスクワ労農監督部がゴスバンクモスクワ支店、モスクワ市立銀行、モスクワ農業銀行に対し、更に利率を引下げを勧告した。ゴスバンクに対しては割引利率を更に 1%引下げを勧告した⁵⁷。

最高国民経済会議がそうした国営工業の利益代弁だけでなく、所轄官庁としてマクロ的な意味でのハードな予算制約に直面して企業に節度ある投資を義務づけることもある。1926 年 1 月 18 日付け国営工業中央管理局が管轄下にある全ての全連邦企業本部会へ送った極秘指令は次のように指示した。

「1925/26 年度第 2 四半期の銀行信用制約のため、また第 2 四半期の予算や公債による建設融資が最高国民経済会議提案をやや下回るため、加えて近い将来、資本活動計画の更なる幾分の削減が予定されるため、国営工業中央管理局本部会は 1925/26 年度第 2 四半期における資本投資の加速や計画超過を決して許容できない。

更に財務困難を避けるため資本投資の慎重さや少々の抑制も必要である。〔但し〕当座の生産と関連する資本投資はすでに引下げられた計画より削減すべきではない。上記指令の遂行に対する責任は全面的に且つ個人的に企業本部会が負う」⁵⁸。

こうして予想される融資抑制や予算緊縮に対し、慎重な投資や計画遂行を指示すると共に企業本部会にその責任を負わせた。

1926 年 1 月 28 日付けの同じ国営工業中央管理局本部会の指令は管轄下にある全ての全連邦トラスト及び企業に対し自発的な節約、自己財源強化を促すと共に、必要な場合は財務困難回避の措置を採る用意があることを伝えた。

「1925/26 年度第 2 四半期の財務状態は非常に逼迫することが予想される。第 2 四半期の信用計画はまだ上級政府機関によって承認されていないが、間違いなく工業の信用要求は、それが最高国民経済会議が申請した額であっても全面的には充足されないであろう。その場合、工業信用の主たる部分は原料調達に振り向けられるであろう。そのように削減された信用計画ですら銀行の当座勘定が第 2 四半期に縮小しないこと、そればかりか大幅に増大することを前提している。それが見込めなければ信用計画の実現は覚束ない。

こうした場合、工業の課題の 1 つはその財源の強化である。そこで企業に提案する。

i) 資本活動に最大限慎重たること、それらはごく必要なものに限定すること。

ii) 全ての他の支出を最大限節約すること。

iii) 四半期中、工業の財源を強化し、最大限、銀行に集中すること。

銀行から激しい信用圧縮がある場合、銀行に働きかけてその緩和に努める。銀行信用の圧縮がある場合、また財政や経済復興債により予定された資金が交付されなかったり、遅れる場合は全て、直ちに国営工業中央管理局本部会に伝えること。適宜、通知される場合にのみ国営工業中央管理局は起こりうべき深刻な財務困難を避け、工業への不均等な貸付や融資をなくすのに必要な措置を採りうる」⁵⁹。これは保佐的性格が強い。

最高国民経済会議のトラスト、シンジケートへの与信削減勧告もある。

1927年11月23日付最高国民経済会議の砂糖トラスト、石油シンジケート、全連邦冶金シンジケート、非鉄トラスト、ゴムトラスト、プロダシリカートへの回章は次の措置を求めた。

「現在の緊縮財政と関連して、また1927年10月7日付労働国防会議決定——製品取引上の与信の厳しい縮小の必要性について——に従い、最高国民経済会議は工業とその商業的取引相手との決済条件の然るべき見直しを行うことを必要と考える。

決済条件の見直しにより以下のように債務を減らすことを勧告する。砂糖トラストは6百万ルーブリの債務減／与信期間6日短縮、石油シンジケートは3百万ルーブリ減、全連邦冶金シンジケートは2百万ルーブリ減、非鉄トラストは1百万ルーブリ減、ゴムトラストは3百万ルーブリ減／与信期間4日短縮、プロダシリカート（建設資材について）1百万ルーブリ減。

商業人民委員部は現在、最高国民経済会議提起の問題を検討中である。それとは別に、一方で、貴下の組織の業務 - 経済的課題に応じて、他方で、個別事情に応じて貴下が直接、取引相手に上記の方向で取引条件を変更する提案を行うのが望ましい」⁶⁰。かなり立ち入った指導である。

1928年3月31日、最高国民経済会議の連邦共和国最高国民経済会議、総管理局、総委員会宛秘密回章『政府指令——1927/28年度の銀行信用はリミット330百万ルーブリを超えない——の遂行について』は厳重注意を促す（写しを連邦シンジケート、トラストに送付）。

「1926/27年度には多くの企業が資本活動や原価面の計画に違反した。それと関連して銀行貸付や当座勘定増加の指令にも違反した。工業の銀行債務は計画をほぼ70百万ルーブリ上回り、当座勘定は計画では約50百万ルーブリの増加であったが、実績はほぼ40百万ルーブリ減少した。

1927/28年度第3四半期の多くのトラストの申請も同様の傾向がある。それぞれの個人的責任において貸付や当座勘定の動向を定期的に点検し、計画違反を許容しないこと」⁶¹。

つまり、財務規律を促す行政指導である。

当時、こうした信用上の行政的調節手段が大きな役割を果たしていたのは間違いない。信用政策はこのような国家機関の諸力の合成、または兼ね合いにおいて決まってくる。

ところで国家機関の政策的関与が最も直接的に顕れるのは言うまでもなく信用計画作成面である。そこで最後に信用計画とその遂行について考察しよう。

¹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №1, p. 7.

² Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1925, №77 : Finansovaia gazeta, 4 April 1925, №77.

³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 April 1925, №77.

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1925, №148.

⁵ Finansovaia gazeta, 23 June 1925, №139.

⁶ Vestnik finansov, 1925, №6, pp. 29-37. 物価指数の動向をみながら利子率を変更する、という。

⁷ Finansovaia gazeta, 17 November 1925, №261.

⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 February 1926, №33.

第4四半期の過剰貸付については Vestnik finansov, 1926, №4, pp. 27 - 34 参照。

⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1925, №273.

¹⁰ Finansovaia gazeta, 8 October 1925, №229 ; 10 October 1925, №231.

¹¹ Finansovaia gazeta, 15 1925, №285 ; 16 1925, №286 : Ekonomicheskaiia zhizn', 9 December 1925, №281.

¹² Ekonomicheskaiia zhizn', 6 December 1925, №279.

¹³ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 December 1925, №280.

-
- 14 Ekonomicheskaiia zhizn', 10 February 1926, №33.
15 Ekonomicheskaiia zhizn', 25 March 1926, №68.
16 Ekonomicheskaiia zhizn', 25 February 1926, №46 ; 25 March 1926, №68.
17 Finansovaia gazeta, 14 February 1926, №37.
18 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 February 1926, №26.
19 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 February 1926, №26 ; , 2 March 1926, №50.
20 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1926, №131.
21 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1926, №33.
22 Vestnik finansov, 1926, №7, pp. 28 - 30 : Ekonomicheskaiia zhizn', 4 July 1926, №151 : Finansovaia gazeta, 13 July 1926, №158.
23 Finansovaia gazeta, 15 May 1926, №110 ; 20 May 1926, №140 ; 5 August 1926, №178.
24 A.A.ブリュムによればゴスバンクの課題は信用の計画化ではなく, 信用機関の活動の調節である (Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1926, №294).
25 Vestnik finansov, 192, №5 - 6, pp. 11 - 14.
26 Vestnik finansov, 192, №5 - 6, pp. 8 - 9.
27 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №5, p. 40 ; №11, p. 1.
28 Vestnik finansov, ofitsial'nyi otдел, 1927, №31.
29 Ekonomicheskaiia zhizn', 7 July 1927, №151.
30 Izvestiia, 22 July 1927, №165.
31 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №11, p. 2.
32 Pravda, 8 August 1926, №180.
33 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №11, p. 1.
34 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №5, pp. 40 - 41.
35 Vestnik finansov, 1926, №5 - 6, p. 9.
36 Kredit i khoziaistvo, 1928, №1, pp. 5 - 10.
37 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №38, p. 5.
38 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №42, p. 5.
39 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №45, p. 5.
40 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №45, pp. 3 - 4. cf. Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №45, p. 2.
41 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №48, p. 2 : KPSS, T. 4, p. 44.
42 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №11, p. 2.
43 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №6, p. 2 ; №5, pp. 1 - 2.
44 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №11, p. 2 ; №18, p. 3.
45 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №35, pp. 2 - 3.
46 Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №26, p. 1.
47 RGAE, fond 2029, op. 1, d. 97, l. 30.
48 ibid., l. 31.
49 ibid., l. 45, 56.
50 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 17.
51 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 September 1926, №207.
52 Finansovaia gazeta, 21 September 1926, №217.
53 Lesopromyshlennoe delo, 1927, №5, p. 8.
54 Trud, 10 December 1924, №281.
55 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 September 1926, №205.
56 Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, №92.
57 Ekonomicheskaiia zhizn', 10 July 1927, №154.
労働監督部の財務問題への関与については Collis, Nathen Edward, op. cit., p. 206.
58 RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 26, l. 3.
59 RGAE, fond 8145, op. 1a, d. 26, l. 1 - 2.
60 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 189.
61 RGAE, fond 7724, op. 3, d. 8, l. 101 - 1.

8. 信用計画

1923 年秋以降、ゴスバンクやその他の信用機関における調節及び計画原理は漸次的に強化されていく。1924 年末には中央の諸銀行は 4 半期信用計画を作成し始めた。だが実際は計画からの乖離は大きい。「銀行はそれ自身の性格からして調節され計画化された国家経済と全国民経済の自然発生性との間の境界にある」からである (A.A.デーゼン)¹。

信用計画作成において銀行と工業の相互関係は次のようになる。トラストはそれぞれ 4 半期毎の財務計画を作成する。その赤字は原則として銀行貸付の増大によってカバーされる。これらクレジットの申請は全て、銀行且つ当該国民経済部門の管轄機関に持ち込まれる。連邦工業は国営工業中央管理局に、共和国及び地方工業ならばそれぞれの国営工業管理局に持ち込み、一定のモニタリング *kontrol'* を受けて工業全体の信用計画が作成される。他に工業の一般的な調節機関たる総経済管理局もこれら申請に関わる。二重のモニタリングを受けた上で申請は銀行委、ゴスプラン及び労働国防会議に持ち込まれる。

これらとはパラレルに銀行自身が将来の景況の一般的判断に基づいて自己の信用計画を作成し、同様のルートを経る。銀行の顧客を統合する人民委員部ことに最高国民経済会議と銀行との間に見解の対立がある場合には労働国防会議が最終決定を行う²。

信用計画化については論争がある³。

主たる論点は計画が義務的な指令性格をもつか、それとも目標に留まるか、目標としてもどこまで具体化するかという問題である。またそれと関連するが、信用計画の作成に工業及びその管轄官庁が参加すべきか、また国民経済部門別の具体的な計画を立てるか、一般的指針か、という問題である。

A.A. ブリュムは信用計画化に比較的、積極的である。計画と実際とのズレがあり、銀行の活動過程において修正を加えざるをえないとしても「計画は現実がその模様を織り込む素描にはなりうる」⁴。1925 年 5 月の財務人民委員部・経済研究所での報告においては「信用業における計画原理はソヴェトの状況では無条件に必要である」、「信用計画は目標としての性格を持ち、経済部門毎、特定の使途毎、業務毎に作成さるべきである」と述べる⁵。

L. ソコロフスキーは明確な信用計画＝目標論である。「この変動期には信用計画は目標としての意義しかもちえず、確定的指令ではありえない。このことは必ずしも自明ではなく信用計画が一種の予算に転化する危険性に直面している」。そのことは信用計画に必要な弾力性を失わせ、ゴスバンクの発券活動を不健全な状況に置く。「信用計画は予算ではなく、銀行の指導者は主計官ではない」⁶。

A.A.デーゼンは少なくとも過渡期における信用計画については懐疑的である。「発券規模は通貨相場の安定性維持と関連する限界が存在する。事前に発券額を定めることは不可能である。ある期間の信用計画の遂行を実現するためにはクレジット不足分を追加発券で補い、銀行資金が過剰の場合、予定された発券量を削減するしかないが、この方法は発券政策の弾力性を失わせる」。「信用計画は目標である以上、その範囲内で銀行は一定の裁量権をもつ。その面で企業との内部対立の根がある。企業にとっては計画遂行の至上命題から申請の一定のフェティシズムに至る」。かくして「現行のシステムは銀行の活動に一定の官僚主義のエレメントを持ち込む。銀行は個々の顧客に向き合うより景況ファンタジーに耽る」⁷。

信用計画の必要性については見解が分かれ、中には確定信用計画の支持者もいたようだが、大勢は信用計画は財政性格の予算表ではなく、あくまで目標とすることで固まる。信用計画には比較的控えめな役割を与えるに留まった。「過剰信用を抑え、殺到するクレジット要求を一定の組織的チャネルに導き入れるため」にある⁸。

要するに一種の交通整理をしようというわけだ。

同年 6 月のゴスバンク支店長大会においても信用計画に関するブリュム報告に基づき討議され、一応の方向性が出された。「信用計画の作成やその遂行はしばしば銀行と顧客の苛烈な争いなしにはやってはいけない」。多くの欠陥を抱えているにも拘らず、「信用計画は銀行の活動にとって大きな組織的意義をもつ」⁹。まずは当たり障りのない結論というべきか。

地方やトラスト、シンジケートの間では信用計画はしばしば予算表として理解されていたようだが¹⁰、積極的な見解として表明されているわけではない。ただ工業側がクレジット要求を義務づけたいと考えるは自然の成り行きであろう。最高国民経済会議幹部会は工業の信用計画と銀行のそれを緊密に結びつけ、事前に調整することを求めた。且つまたゴスバンクの下に、バンクや財務人民委員部以外に経済官庁、重要工業部門代表の参加する特別信用協議会や発券協議会の設置を提案した。これには財務人民委員部や銀行が難色を示した。信用計画がクレジット配分予算に転化することを恐れ、また計画作成の主導権が銀行ではなく、銀行の顧客側に移ることを懸念したのである¹¹。

この論争は1926年半ば、貨幣流通や信用についての統制数字を巡る対立として再燃する。財務官庁側の見解は凡そ次のようである。長期信用はともかく、短期信用に関して言えば、それは借方業務や発券に依存し、流通貨幣量はまた銀行自身の意思の外にある諸要因によって規定される¹²。国民経済の均衡は通貨価値の安定に反映するのである。工業側の求める発券や当座勘定による投資の急拡張はその均衡を破壊する¹³。銀行の顧客が信用計画に予定されたクレジットは必ず与えられるものとする傾向がある以上¹⁴、通貨安定のためには信用を統制数字によって拘束すべきではない。

そして1926年6月28日の労働国防会議及び人民委員会議の半年期景況に関する決定はチェルヴォネツの国内購買力の維持と金平価の無条件の支持を打ち出していた¹⁵。

1926年7月上旬の財務人民委員部・金融経済ビューローの協議会は貨幣流通や信用の統制数字は国民経済にとって有害であり、これは価格政策や信用政策面の一定の指針に代えられるべきであると決議した¹⁶。ゴスバンクは労働国防会議に4半期銀行貸付貸付の作成を止め、それらを銀行の信用予測や信用政策面の政府指令に代えることを提案した（実際、1926/27年度第2四半期、第3四半期には貸付計画の作成を停止した）¹⁷。

その後、最高国民経済会議が反攻に転じ、論争が続けられる。風向きは変わりつつあった。

1927年4月初め総経済管理局コレギアの会議（プロムバンク、商工業連連合ソヴェト、シンジケートソヴェト代表が参加）で報告者のP.I.ソロヴェイチクは銀行貸付計画化が原則的だけでなく、本質的、実践的意義をもつことを強調した。貸付の目標計画は国民経済全体の発展計画に応じて作成されねばならず、資金源の見込みや主要工業部門の貸付規模が明確化されねばならないと主張した。フーシュマンやG.ナグレルは信用計画の義務化を支持し、V.M.マンツェフは「短期信用は国民経済の計画的管理の基本ファクターの一つである。ゴスバンクの提案は事実上、短期貸付面での計画原理の消滅を齎す」と主張した。コレギアは報告者の提案を基本的に受け入れ、労働国防会議にしかるべき報告を行うことを決定した¹⁸。

これに対し、財務指導者たちは駁論する。「なお市場的相互関係が残る国民経済の自然発生的過程の掌握は困難である。国民経済内部の一定の資源の計画的配分に対する市場の自然発生性の反応を受容するエレメントが貨幣及び信用システムである」。「信用の計画化はそれへの対応を不可能にする」。「信用計画がなくとも」「貨幣流通や信用面での『動態係数』を正確化できれば、信用システムについての指令も緻密化できる」（M.ブロンスキー）¹⁹。

またこれまでの信用計画化の経験からすれば計画と実績の乖離は大きく、計画としての意味をなさないことが多い。例えば、金属工業は1925/26年度、新規クレジットを計画より28%上回って受け取ったにも拘らず、生産計画は10%未達成であった。皮革シンジケートは1926/27年度第1四半期の新規クレジットを24.5百万ルーブリ要求し、ゴスバンクは17百万ルーブリに抑えたが、シンジケートはその業務計画を遂行したばかりか、6.3百万ルーブリの原料を余分に調達した。他方、繊維工業、協同組合、ゴストルグは計画信用を全額利用しなかった。従って、信用計画は基本的指令及び上級国家機関の課題の表明として意義をもつ。計画は条件にして変わりがなければ達成できるものであり、経済状況に変化があれば改定されねばならない（F.K.ラデツキー）²⁰。

M.N.ソボレフによれば信用計画反対者の論拠は次の4点に纏められる〔反論するために整理したのだが〕。第1は予測不可能性であり、第2は経済世界が複雑であるため工業計画の過ちを修正する際は信用機関が計画に拘束されない方が良いという論点であり、第3は過去におけ

る計画化の失敗であり、第4は経済機関が信用計画を財政割当と同一視し、できるだけ多く得ようとする点である²¹。

計画支持者は第1、第3の点については「銀行の資金源の動態は計画経済の基盤や信用規律の強化につれて予見可能性が高まり」、精度も向上する（G.ナグルール）と反論する²²。第2の点は信用計画の作成の際に、幅をもたせてあるために弾力的運用が可能だという（ソロヴェイチク）。第4の点についてもこれは一方的な官庁的利益の問題ではなく、貸付計画を主要工業部門のクレジット需要と調整して作成することを義務づけるだけだと反駁する²³。

論議そのものだけ見れば、計画反対論に分がありそうだが、歴史は理よりも成り行きに従う。理は往々そうであるように警句として意味をもつ。

1926/27年度第4四半期には信用計画作成が再開されるが、以後、工業化の急展開と共に発券量は済し崩し的に計画を超過していった。

1926/27年度の統制数字では財務人民委員部は発券増、100百万ルーブリを提起し、ゴスプランは150百万ルーブリを採択した。だが年度末には337百万ルーブリに引き上げることが可能と認められた。

1927/28年度には財務人民委員部は当初、100百万ルーブリを計画し、次いで150百万ルーブリに修正した。ゴスプランは自己の統制数字でこれを200百万ルーブリに引き上げた。年度末には発券量は343百万ルーブリに達した。

1928/29年度には財務人民委員部は185百万ルーブリを提起した。この数字は1927/28年度の発券限度超過分を差し引いていない。これはゴスプランの5ヵ年計画で予定された数字に近く、工業からの要求に対し歩み寄ったものである。にも拘らずゴスプランの働き手は信用需要の観点からこの数字も受け入れず、300百万ルーブリへの引き上げを主張した。

財務人民委員部の観点からすれば発券計画の基礎に置かれるのは「商品流通世界における流通手段や支払手段の需要であって、企業の信用需要ではない。発券は企業の出納上の赤字カヴァーの手段と看做されてはならない」。それが資本投資への流動的資金の流用によって生じる場合にはことにそうである。

これに対しゴスプランの働き手の一人はもし財務人民委員部の数字が採択されたならば「全ての計画を変更せねばならなかった」、と強弁する²⁴。貨幣や信用は生産計画の従属変数となるのである。

論争は平行線を辿ったが、結局、状況からして財務人民委員部が押し切られた格好となった。信用計画は必要か、の論争は1928年9月8日付人民委員会議の短期信用の四半期計画に関する決定によって一応の決着が付く。

決定によれば計画は銀行委の一般的指示に基づいて各銀行が作成し、銀行委に提出し、集計される。銀行委は次四半期の短期信用の指令に関する決定案を各銀行の短期信用計画集計を資料として付して労働国防会議に提出して承認を求める。同時にそれらをゴスプランに送り、ゴスプランは所見を労働国防会議に提出する²⁵。

但し、1928年10月9日の人民委員会議決定により今後、労働国防会議や人民委員会議で審議される案件のリストを見直し、その項目を減らし、計画外貸付や融資の多くの案件は直接、財務機関において審議されることになる²⁶。

信用計画とその遂行過程について考察してみよう。残高の変化で示された計画と実績は表VI-1-52、53のようである。時によっては非常に大きな乖離がある。四半期途中での修正もままある²⁷。

1924/25年度第1四半期の計画は6銀行の本店のみをカヴァーするものであったが、実績は計画を大幅に下回った。1924年秋頃から商取引が活況となり、工業の財務状態が良好であったためである²⁸。

第2四半期の信用計画は銀行の支店も加えた包括的計画となった。ゴスバンクの提案により銀行委は第2四半期の新規発券を止める決定を行い、当座勘定の増加も見込まれていなかったから、計画作成は難航が予想された。だが銀行信用への需要はさほど大きくなかった²⁹。

表Ⅵ－１－５２ 経済部門別信用計画とその遂行

国営工業部門	1924／25年度								1924／25年		1925／26年度					
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		度		第1四半期		第2四半期		第3四半期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
燃料	8.2	2.4	0.4	-0.5	0.9	-1.0	3.5	13.3	16.7	17.9	10.2	2.0	2.8	2.6	2.3	0.1
鉱業	—	0.2	1.6	0.9	1.7	2.6	2.5	3.6	5.8	7.3	2.0	-1.6	0.8	0.5	4.4	4.4
金属	8.3	0.7	7.8	20.2	13.0	25.1	25.6	43.1	61.5	96.0	31.5	38.2	20.2	50.6	32.5	23.3
電機及び電力	-1.4	-1.1	5.4	2.8	3.3	14.6	6.7	15.7	14.8	35.5	12.0	2.0	8.7	10.1	8.5	5.9
化学	2.1	0.1	3.1	2.2	2.6	4.3	9.2	10.1	19.0	18.7	10.7	5.4	-0.5	6.1	3.0	2.0
土石	-0.1	-0.1	1.8	3.1	3.4	6.2	5.1	4.9	11.1	15.3	5.7	4.7	1.7	8.2	8.8	7.4
木材及び木工	7.2	5.4	5.0	10.3	1.4	4.7	-4.7	9.9	10.1	31.5	3.3	-6.6	10.2	11.2	16.1	12.1
紙	—	-1.1	1.2	1.5	0.2	1.8	1.0	2.6	4.2	6.6	0.3	-1.4	-0.1	2.0	3.8	3.5
繊維	37.4	31.3	19.6	39.4	42.7	42.0	31.9	9.4	113.9	104.4	105.5	25.5	9.1	-16.2	-38.6	-48.6
皮革	12.1	9.6	8.8	18.0	10.5	14.6	2.2	4.5	31.9	45.0	15.0	14.9	13.6	22.8	-9.0	-8.9
食品	16.6	17.7	-12.4	15.8	39.4	32.1	36.5	57.0	103.1	145.7	64.9	52.0	-10.6	-20.1	10.3	3.8
その他	2.1	-0.3	4.9	3.7	11.9	20.7	22.5	17.8	44.6	45.2	1.2	6.7	-0.6	13.3	1.8	-2.3
計	92.5	64.8	47.2	117.4	131.0	167.7	142.0	191.9	436.7	569.1	262.3	141.8	55.3	91.1	43.9	2.7
国営及び半官商業	24.6	9.7	10.2	21.0	17.2	13.0	27.5	21.7	108.7	94.6	21.6	41.8	-19.5	-5.3	-14.7	-13.4
運輸	0.5	-3.3	4.4	3.9	10.0	9.5	21.8	37.3	37.2	47.9	17.0	7.4	4.4	18.9	38.1	35.8
農業	—	—	—	2.1	—	0.7	—	1.2	0.1	4.1	—	0.5	—	0.1	—	-0.4
その他国家組織	-1.0	2.3	1.2	0.9	9.2	1.1	25.7	17.2	34.8	21.4	0.9	-3.9	-1.8	-3.7	-1.7	7.9
国営企業計	116.6	73.5	63.0	145.3	167.4	192.0	217.0	269.3	617.5	737.1	301.8	187.6	38.4	101.1	65.6	32.6
その他グループ	10.6	4.9	9.2	11.8	21.0	43.3	51.5	73.8	120.9	162.9	51.8	33.2	-13.8	-10.3	-13.2	-14.6
信用機関	7.6	—	13.5	20.9	29.9	42.4	44.1	70.1	101.4	139.7	24.4	34.9	-1.9	-6.2	-13.2	-1.7
総計	134.8	78.4	85.7	178.0	218.3	277.7	312.6	413.2	839.8	1039.7	378.0	255.7	22.7	84.6	39.2	16.3
予備及び地方工業																
	1925／26年度		1925／26年		1926／27年度				1926／27年		1927／28年度		1927／28			
	第4四半期		度		第1四半期		第4四半期		度		第1四半期		年度			
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
燃料	25.0	29.4	40.3	34.1	8.3	-7.0	17.5	19.9	17.6	31.1	1.0	14.9	27.8	39.9		
鉱業	1.6	9.5	8.8	12.8	-2.0	-3.5	2.4	2.7	-0.5	-2.1			1.9	7.5		
金属	31.3	44.7	115.5	156.8	-4.1	9.4	20.0	11.0	44.4	84.0	12.4	10.4	38.3	24.5		
電機及び電力	15.2	16.1	44.4	34.1	1.9	-5.4	8.5	27.0	-0.5	-0.3			11.0	1.7		
化学	4.7	10.9	17.9	24.4	0.7	-1.1	2.9	3.7	3.7	24.4	1.2	0.5	10.3	15.5		
土石	12.3	13.6	28.5	33.9	2.8	19.0	8.1	3.9	-6.4	19.7	3.5	5.1	4.6	-3.6		
木材及び木工	-0.6	15.7	29.0	32.4	2.5	3.6	4.3	1.4	22.3	55.6	6.3	5.5	10.0	42.2		
紙	4.1	3.5	8.1	7.6	-0.7	0.3	0.6	3.5	0.7	10.3	1.0	0.9	-0.3	1.2		
繊維	17.2	3.3	93.2	-36.0	44.5	34.6	-8.9	-33.1	61.0	57.7	56.7	56.3	148.6	218.4		
皮革	-11.2	-3.2	8.4	25.6	17.1	13.9	-13.2	-10.4	5.7	37.4	14.0	20.1	29.3	70.4		
食品	9.1	2.2	73.7	37.9	37.9	61.4	-6.4	-26.6	1.5	42.1	39.9	34.5	7.8	21.1		
その他	10.6	4.3	13.0	22.0	-1.3	-1.3	-8.4	19.4	—	14.6			3.2	9.4		
計	119.3	150.0	480.8	385.6	107.6	123.9	27.4	22.4	149.5	374.5	136.0	148.2	292.5	448.2		
国営及び半官商業	6.2	-13.8	-6.4	9.3	11.9	9.6	23.5	5.1			16.7	17.9				
運輸	28.0	44.7	87.5	106.8	0.2	8.7	19.2	9.6			10	1				
農業	-0.5	1.9	-0.5	2.3	—	1.7	—	-8.0								
その他国家組織	9.7	27.7	7.1	28.0	-5.0	-8.8	—	25.5								
国営企業計	162.7	210.5	568.5	532.0	114.7	135.1	70.1	54.6								
その他グループ	14.1	50.8	138.9	59.1	17.6	61.7	24.1	59.1								
信用機関	31.0	10.7	41.2	37.2	-0.3	4.4	20.3	42.9			21.7	8				
総計	207.8	272.0	748.6	628.3	132.0	201.2	114.5	156.6								
予備及び地方工業									75				43.2	42.4		

(百万ルーブリ)

注記: 1) 残高の変化を比較。

2) 6 銀行のデータ。1924／25年度第1四半期のみ 5 銀行本店のデータ。
 3) 1926／27年度は事実上、第1四半期と第4 四半期のみ計画化。
 4) 一部数値が合わない。
 5) 1926／27年度第4 四半期のその他グループには地方信用の項目を含めた。
 6) 1926／27年度と1927／28年度の予備及び地方工業は除く。1927／28年度第1四半期のデータはゴスバンクのみ。
 但し、合計数字が合わない。
 出所: Planovoe khaziaistvo, 1928.№3, pp. 320—337: Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №3, p. 145:
 Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p.108: Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №46, p.11:
 Ekonomicheskaja zhizn', 11 February 1928, №36.

表Ⅵ－1－5 3 主要銀行の業務種類別信用計画

業務種類	1 9 2 4 / 2 5 年度								1 9 2 4 / 2 5 年度		1 9 2 5 / 2 6 年度							
	第 1 四半期		第 2 四半期		第 3 四半期		第 4 四半期		計画	実績	第 1 四半期		第 2 四半期		第 3 四半期		第 4 四半期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績			計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
発券	75	74.1	—	-5.7	65	74.4	290	281.9	430	424.7	125	119.8	—	75.1	—	-4.7	120	134.4
当座勘定及び預金	76	66.4	63.4	145.5	59.6	57.9	204.4	301.6	492.5	661.3	324.3	-22.7	-8.5	46.3	24	-147.9	86.8	214.6
うち財務人民委員部	30	67.6	10	-17.3	—	3.9	49.7	137.8	89.7	247.2	140	14	—	35.9	22	-50.1	75	94.1
特別目的資金	11.7	-3.9	6.2	55.8	2.1	12.2	-0.9	-5.2	19.7	55.6	-0.5	31	5.5	12.3	3.8	44.3	4	-80.2
割引 - 貸付業務	118.7	68.3	76.5	178.4	214.3	268.5	369.3	410	865.5	1015.7	416	266.7	17.9	64.1	38	0.2	212.8	244.9
穀物業務	55	67.2	-14.7	-23.6	-65.8	-9.3	137	167.4	111.5	201.8	114	2	-25	2.6	-120	-11.23	87	48.5
特別目的資金からの貸付	3.1	-1.1	—	61.9	0.5	1.6	1	-0.8	3.8	60.9	—	16.5	—	25.1	—	44.4	—	-75.2

(百万ルーブリ)

業務種類	1 9 2 5 / 2 6 年度		1 9 2 6 / 2 7 年度				1 9 2 6 / 2 7 年度		1 9 2 7 / 2 8 年度							
	計画 実績		第 1 四半期		第 4 四半期		計画 実績		第 1 四半期		第 2 四半期		第 3 四半期		第 4 四半期	
			計画	実績	計画	実績			計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
発券	245	174.4	100	72.2	75	176.3	150	298.4	140	39.4	-150	-149.5	125	183	250	270
当座勘定及び預金	426.6	90.3	-9.1	72.2	35.1	-12	250	48.1	90	-18.1	99.8	149.8	-79	-83.9	-79	-83.9
うち財務人民委員部	237	93.9	—	-23	10	101.6	385	901.6	55	-38.5	75	148.2	0	-58.5	5	-83.3
特別目的資金	12.8	7.4	-0.9	98.7	26.6	66.5	385	901.6								
割引 - 貸付業務	684.7	575.9	132.8	190.1	114.5	149.8	482	769	274	214	29.6	136	222	291	162.5	210.5
穀物業務	56	-60.1	80	72.8	60	93.5	—	56.4	140	24.1	10	57.1	-95	-138.5	110	148.2
特別目的資金からの貸付	—	10.8	—	99.2	26.6	72.1	310	894.5								

(百万ルーブリ)

注記：1）残高の変化を比較。
 2）6 銀行のデータ。1924／25 年度第 1 四半期のみ 5 銀行本店のデータ。1927／28 年度は 5 銀行のデータ。1926／27 年度の計画値は統制数字。
 出所：Planovoe khaziaistvo, 1928.№3, pp. 320—337：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1928, №3, p. 144-5：Kredit i Khoziaistvo, 1928, №12, p.87.

1924 年末の最高国民経済会議・信用委では工業から 1924／25 年度第 2 四半期について銀行債務 104 百万ルーブリ増の申請が出され、委員会は 43.8 百万ルーブリの増額を認めた³⁰。続いて総経済管理局は第 2 四半期の工業貸付計画作成作業を行い、各工業部門の申請（116 百万ルーブリ）を審査し、新規クレジット総額を 44.6 百万ルーブリと定めた。金属工業や粗羊毛工業が多い。うち 40 百万ルーブリはシンジケートである。これは調達業務や販売不振見込みによる³¹。

下半期は信用拡張基調となる。
 第 3 四半期の工業貸付について 1925 年 3 月下旬に最高国民経済会議・信用委で審議されたが、工業の信用要求には寛大であった。例えば、金属工業の場合、金属総管理局は 9 百万ルーブリのクレジット増額を申請した（以前に労働国防会議の承認したそれは 5 百万ルーブリ）。これ

に対し総経済管理局・財務政策部は6百万ルーブリの増額に抑えたが、信用委は9百万ルーブリを受け入れた。但し、金属商業に対し特別貸付のある場合は見直すという留保はついた。

繊維工業ではシンジケートが16.5百万ルーブリのクレジット増額を申請したのに対し、国営工業中央管理局が14百万ルーブリに、財務政策部は8百万ルーブリに抑えようとした。財務政策部はシンジケートが製品在庫をトラストに移し、販売上の与信期間を短縮すれば削減できると主張し、シンジケートは商品流通路での十分な在庫形成が必要であり、買手への決済条件もこれ以上厳しくすることはできない、と反論した。

信用委はシンジケートの言い分を受け入れた。亜麻工業についても工業側の要求を呑んだ³²。最高国民経済会議はゴスプランと銀行委に対し約62百万ルーブリの工業生産組織（連邦工業及びロシア共和国とウクライナ共和国工業のみ）への銀行債務増額計画を提出した³³。

4月半ばにゴスプラン幹部会で審議されるが³⁴、経済官庁、銀行、ゴスプランの間の意見の違いは少なく、最高国民経済会議の工業向けクレジット申請は銀行によりほとんど異論なく受け入れられたようだ。最高国民経済会議自身が企業の申請を念入りに検討し、景況データとよく照らし合わせ、所謂『吹っ掛け』システムと闘った結果でもあるという³⁵。

ゴスバンクのトゥマーノフも「需要者の全ての信用要求はそれらの信用能力に重大な疑念がない限り、信用計画実現のもと完全に充足さるべきである」³⁶、と述べた。

束の間の蜜月か。この時点での国営工業向け信用リミット増額はシンジケートを含めると約128百万ルーブリであったから、最終決定とほぼ同じ数字である³⁷。

第4四半期の信用計画は収穫と関連する国民経済の急速な発展を見込む楽観的な展望の下に作成された³⁸。銀行委も「工業貸付に関しては企業の健全な申請は全て充足する」という方針を打ち出していた³⁹。

最高国民経済会議・信用委は7月初め、工業の短期貸付を137.6百万ルーブリ増額する計画を採択した⁴⁰。

続いて7月17日からゴスプランで審議が行われる。全銀行の当初案では117百万ルーブリであったが、銀行委はそれを136百万ルーブリに上方修正した。更にゴスプラン財政・金融セクツィアは151.9百万ルーブリに引き上げた⁴¹。

労働国防会議に持ち込まれる時点で開設クレジットに関する意見の不一致はほぼ解消されており、労働国防会議はゴスプラン採択案を承認した。但し、穀物や工芸作物の収穫規模が最終的に明らかとなる8月後半に再検討することにした⁴²。

その8月後半には綿花やビートなどの豊作や資本活動の準備のためクレジット需要が高まる。8月下旬のゴスプラン幹部会や労働国防会

議で追加クレジット問題が審議された⁴³。そこで諸官庁は138.5百万ルーブリの追加クレジットを要請し、ゴスプランはそれを69百万ルーブリに削減し、更に労働国防会議が44百万ルーブリに止めた〔ゴスバンクの他の銀行への支援を含めると47百万ルーブリ〕。その資金源として労働国防会議は25百万ルーブリの新規発券を認め、残りは次期クレジットの前倒しによった⁴⁴。

過剰貸付も懸念されたが⁴⁵、結局、ゴスバンクの貸付計画は資金の逼迫もなく、予定された発券枠も少し余して超過達成された。以前に交付された貸付の返済額も多く、穀物調達が進捗しなかったため遊休資金が当座勘定に滞留した。プロムバンクの1924/25年度信用計画の実績は表VI-1-54のようである。預金業務も貸付業務も実績は計画を大幅に上回った。他の銀行の貸付も概ね計画を上回った⁴⁶。

表VI-1-54 プロムバンクの1924/25年度
4半期割引-貸付計画遂行（銀行債務の増減）

部門	計画	実績
燃料	0.7	0.1
金属	19.9	43.3
鉱業	1.4	1.4
化学	4.4	6.5
土石	2.1	3.7
木材	-1.6	6.5
繊維	29.5	28.0
皮革	8.6	13.0
食品	22.5	26.4
電機	-1.4	-0.6
その他	1.3	11.9
工業計	83.4	140.2
運輸	0.9	2.3
純商業組織	1.9	10.1
その他組織	-1.1	4.6
協同組合	-2.3	0.2
私的顧客	2.4	6.2
信用機関	-0.9	2.4
不分明	-0.4	—
総計	88.7	166.0

（百万ルーブリ）

出所：Otchet trgovo-promyshlennogo banka SSSR za tretii
1924-1925 operatsionnyi god, M., 1926, p.170

1925／26年度に入ると信用収縮に転ずる。

第1四半期初めにはなお拡張傾向は続く。貨幣流通の状況は銀行券発行について慎重さを要するものとなっていたが（その点は最高国民経済会議側も認めている）、他方で原料調達、大衆消費財増産のための資金確保、輸出業務貸付の強化が求められていた。問題の複雑さから、正確な計画の準備は遅れた。

1925年10月上旬に最高国民経済会議・信用委は工業のクレジット申請を集計、点検した上、第1四半期の全工業の銀行債務増を287.5百万ルーブリと定めた（他に経済復興債による42.7百万ルーブリがある）。うち188百万ルーブリは原料調達向けである。金属工業については工業代表は43百万ルーブリ増を主張したが、信用委は31百万ルーブリ増に留めた。それ以外の部門では大きな見解の違いはなかった⁴⁷。

1925年10月中旬の銀行委の審議では銀行の計画と官庁の申請額の差は約90百万ルーブリであった。主に、綿花調達、砂糖工業などで食い違いがあった。ことに綿花調達では総綿花委員会が105百万ルーブリを要求したのに対し、ゴスバンクは調達地でのインフレーション懸念から65百万ルーブリとした（皮革調達及び輸入向けクレジットは6百万ルーブリ引下げ、砂糖トラストへのクレジットは10百万ルーブリ引下げ、等々）。

審議において互いに歩み寄ったが、なお溝は埋まらず、最終的決定は上級機関に持ち込まれる⁴⁸。

表VI-1-55 1925／26年度の工業への短期銀行貸付

	第2四半期				第3四半期					第4四半期		
	最高国民経済会議・信用協申請	最高国民経済会議の削減された申請	銀行案	ゴスプラン金融財政セクター案	最高国民経済会議・信用協議会	最高国民経済会議申請	ゴスバンク計画	6銀行案	ゴスプラン幹部会決定	工業の申請	銀行の計画	労働国防会議承認
燃料	*-0.4	*-0.4	4.3	2	3.5	3.5	2.4	3.4	*5.2	20	22.1	
金属	25~28	27.2	28	32	22.8	22.8	12	-8	22.9	32.2	9.9	
鉱業		-1	1.2	1.2	4.1	4.1	0.9	0.9	2.6	0.9	-	
電機	3.9	3	10.6	10.6	-0.1	-0.1	-	-0.3	-0.3	6.2	6.4	
電力					-	-	-	7.8	7.2			
化学	3	4.6	4	4	1.4	1.4	0.5	1.8	1	2.4	3.6	
シリカ	2	2.4	3.6	3.6	4.1	4.1	1.4	2.4	3.3	7.4	3.7	
木材及び木工	7	5.7	12	15.5	11.7	11.7	8.8	9.8	13.8	7.6	-6.7	
紙			0.3	0.3	3.2	3.2	1.2	1.2	3.2	2.7	2.1	
繊維	38.2	30.8	17.9	25	-26.3	-4.1	-54.4	-46.5	-39	11.9	7.6	
皮革	23	23.3	17.1	17.5	4.5	2.5	-11.5	-11.9	-10	-4.8	-12.5	
食品	**16	8.2	-10.5	9.3	18	19.1	-4.2	0.8	6.9	8.2	-4.6	
その他部門		1.2	-1	-1	3.2	2.4	-2.8	-3.9	-5.3	0.4	-1.5	
地方工業		15		-	15	10.8	-		6	11.2	10	
計	157	120.4	87.5	120	65.1	81.4	-45.7	-42.4	17.5	106.7	40.1	80
『留保分』除き		-		-		47.4	-		-	-	-	

（百万ルーブリ）

注記1）第2四半期のゴスプランの数字には電力、木材輸出、『木材倉庫』含む。

2）第3四半期のゴスプランの燃料工業の数字には薪調達向けクレジットを含む（これは最高国民経済会議の計画には含まれない）。

3）ゴスバンクは地方工業向けを別途計上せず、工業部門別に分けている。

4）マイナスは償還超過を示す。

*うち石炭工業は+3.6百万ルーブリ、石油工業は-4百万ルーブリ。**砂糖工業のみ。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 January 1926, №6；31 January 1926, №25；10 February 1926, №33；Ekonomicheskaja zhizn', 5 February 1926, №29；Finansovaja gazeta, 23 April 1926, №93；Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926, №15, p. 28；№20, p. 6；№28, p. 28.

銀行委が作成し、労働国防会議が採択した第1四半期信用計画（6銀行）では割引・貸付業務は328百万ルーブリの増加である。うち工業の債務増は228百万ルーブリである（シンジケート及び調達組織含む。経済復興債による貸付を含めれば約270百万ルーブリ）。これに対し当座勘定残高は324百万ルーブリの増加を見込み、銀行券発行枠は125百万ルーブリが許可された⁴⁹。

1925年10月下旬の Gosplan 金融財政セクツィアの審議では幾分の修正を加えて銀行委案が採択された⁵⁰。

続く Gosplan 幹部会での論議の焦点は成長加速か、通貨安定重視か、であった。V.G.グロマンは「9月の景況分析からすれば財務人民委員部の言うようなインフレーションの恐れは根拠がない。経済復興のため前期より多くの発券が必要ならば躊躇すべきではない」と主張した。

これに対しカーフェンガウス教授（最高国民経済会議）は「現在の物価上昇傾向はインフレーションの危険性を感じさせる。安定通貨は我々の政策の唯一の基礎である。その維持のためには発券制限や信用縮小に向けた断固たる措置にも怯むべきではない」と反駁し、Gosbank 議長のトゥマーノフも同調した。

バザロフやストリミリンは「安定通貨維持の利益は成長しつつあるわが国経済の需要充足問題の解決と緊密に結びついている。商品取引と貨幣発行の互いに補完し合うパラレルな成長はインフレーションの恐れを生じえない」と述べた。つまり商品生産も同時に増えれば銀行券増発は恐れるに足りないというわけだ。

議長 of G.M.クルジジャノフスキーは慎重論である。「経済復興は一義的課題ではあるが、その成功の保証は安定通貨維持の能力にある。だからその安定性動揺のあらゆる兆候にも警戒を怠ってはならない」。これは幹部会の基本方針である⁵¹。幹部会は第1四半期の発券枠を115百万ルーブリに抑え、国民経済への割引・貸付業務の増加額を321.8百万ルーブリと定めた。うち工業向けは229百万ルーブリである。全体として銀行委のヴァリエントは10百万ルーブリほど減額された⁵²。

だが、実情は予想を超えて悪化した。当座勘定の伸びは計画をはるかに下回り、発券枠も大部分、10月に使ってしまったため、11月に入ると Gosbank は信用計画縮小問題を提起した。11月19日、銀行委による信用計画の下方修正が行われる。当初計画を84百万ルーブリ縮小した（うち経済復興債によるそれは半減する）⁵³。

この信用削減措置は経営者の間に不安感を呼び起こした。11月下旬の商工業連合ソヴェトの会議ではソコリニコフ報告や Gosbank のブリュム報告に対し、工業側は貨幣流通の現状は信用計画を削減を要するほど深刻ではない、工業への貸付を減らせばかえって商品飢饉を激化させると反撥した。

トゥマーノフは事態は甘くはない、経営者は自己内部資金捻出に努力すべきだと応じた⁵⁴。

その後も論争は続くが⁵⁵、工業側の抵抗も虚しく、第1四半期の工業貸付は承認された計画262百万ルーブリに対し、実績は約140百万ルーブリに留まった。

1925/26年度第2四半期もインフレーション懸念は消えず、銀行信用はなお慎重さを要求された⁵⁶。

1926年1月上旬の最高国民経済会議・信用協議会で第2四半期の工業への短期銀行信用について審議された。まず工業のクレジット申請総額は275百万ルーブリ〔288百万ルーブリ〕であったが、国営工業中央管理局はこれを200百万ルーブリに抑え、更に財務政策部は予想される当座勘定、預金増に見合う151百万ルーブリに削減した。うち70百万ルーブリが原料調達貸付である。協議会は財務政策部案に合意した⁵⁷。〔表VI-1-55〕

1月中旬の銀行委は厳しい信用政策をとった。貨幣流通から72百万ルーブリを引き上げ〔その後、撤回〕、国民経済への貸付は専ら当座勘定、預金の増加により行うことを決定した。但し、工業生産の現行水準は落とさないように対処し、輸出組織への貸付は緩める。国営企業に対しては販売中現金比率を高め、製品の一部の私的商人への販売によって資金を確保することを求めた⁵⁸。

1月末の Gosplan 幹部会では Gosbank と Gosplan 金融財政セクツィアの見解が対立した。Gosbank によれば信用計画（6 銀行）作成に際し、貨幣システム強化のため流通貨幣の一部を引上げ、当座勘定の増加を見込んでいたが、景況からして多くを望めない。そこで流通貨幣の引上げ問題は撤回するが、国民経済への貸付は 59.8 百万ルーブリに抑えざるをえない。その場合、国営商業、協同組合その他からは資金を引き上げ、工業には 87.5 百万ルーブリの貸付を与える。

これに対し Gosplan 金融財政セクツィアは当座勘定についての Gosbank の極度のペシミズムを諫め、第 2 四半期の当座勘定の増加は 90 百万ルーブリと見込む。それに基づき、国民経済への貸付は 124.5 百万ルーブリを計画した。工業については他の経済部門からの資金引上げによって 120 百万ルーブリを確保する。最高国民経済会議やプロムバンク代表もこの見解に与した。

クルジジャン・フスキーは発券停止の必要性は認めたが、同時にデフレ政策にも断固反対した。貸付規模は当座勘定増加の計算に基づいて決める。第 2 四半期の貸付計画は Gosbank の最低ヴァリエントと金融財政セクツィアの最大ヴァリエントの平均となる。Gosplan 幹部会はこの提案に従い、金融財政セクツィアに計画改定を委任した。その作業のため Gosbank 議長シェインマンの提議により Gosbank、Gosplan、最高国民経済会議代表から成る臨時委員会を設置した⁵⁹。

労働国防会議は 2 月初め、Gosbank 案（Gosbank の工業への貸付増加は 27.7 百万ルーブリ）を最低ヴァリエントとして採択した。但し、Gosbank は 2 月末に 4 半期前半の信用計画遂行の中間報告を行わねばならず、もしその間に当座勘定の増加があれば、120 百万ルーブリまで拡張する⁶⁰。

労働国防会議は 3 月 10 日に Gosbank の報告を受け、信用景況の逆調と借方の安定的流入の欠如を確認した。しかし、最高国民経済会議は Gosbank の貸付縮小を非難し、工業企業の多くが信用申請の 60% しか充足されず、ことにウクライナ農業機械トラスト、製油、砂糖、木材工業などが苦境にあることを訴えた。そこで労働国防会議は Gosbank に最高国民経済会議の追加貸付申請の検討を求めた。4 月初めには追加交付を行う⁶¹。

第 2 四半期の実績は計画を約 35 百万ルーブリ超えた。上半期を通し、超過幅が大きいのは金属工業である。トラストの財務状態が恒常的に逼迫しており、大規模な固定資本復興活動と関連して信用需要が増えたためである。逆に繊維工業は計画を大幅に下回った。これは一部主要原料の調達不足によるところが大きい⁶²。

1925/26 年度第 3 四半期も引き締め基調である。やはり、信用収縮の可否を巡って論争がある⁶³。「信用計画問題へのアプローチは物質的過程つまり生産及び商品交換を司る組織や人物と貨幣-信用関係に関わる組織や人物とは異なる。後者が幅を利かしていれば、前者の声は小さい。その原因は『見かけ』上、貨幣-信用論者の方に風が吹いている所にある」（V. グローマン）⁶⁴。

とはいえこの時期の信用論争はさして激しいものではない。経済官庁の要求も自制的であったし、銀行側も妥協策を模索していた⁶⁵。

1926 年 4 月初めの最高国民経済会議・信用協議会において総経済管理局・財務政策部のヌシモフは第 3 四半期のクレジット財源を 130 - 140 百万ルーブリと推定し（ヴァリュータ・ファンド業務 30 百万ルーブリ、経済復興債 40 百万ルーブリ、預金増 55 - 60 百万ルーブリなどにより）、そこから運輸や農業協同組合などへの貸付を差し引き、工業への貸付は 60 - 70 百万ルーブリ程度に抑えることを提案した⁶⁶。協議会では工業の信用申請を大幅に削減して 65 百万ルーブリの貸付計画を立てる（各部門への貸付額から債務償還を差し引いた数字である）⁶⁷。

その後、Gosplan 幹部会の審議に持ち込まれるが、最高国民経済会議申請と Gosbank 案の開きは、100 百万ルーブリ近くになる。Gosbank の信用計画によれば第 3 四半期に工業の債務は Gosbank だけで約 46 百万ルーブリ減少する。同じ計画は特殊銀行のリミットの 21 百万ルーブリの削減を規定しており（うちプロムバンク 10 百万ルーブリ）、またそうした Gosbank の信用政策のもとでは特殊銀行の借方の多かれ少なかれ大幅な増大は見込み得ない以上、特殊銀行について工業の債務は良くて同水準である。だから Gosbank の計画が実行されれば、

上半期、工業の債務増加は 155 百万ルーブリ、第 3 四半期、マイナス 46 百万ルーブリとなり、3 つの四半期の増加は 109 百万ルーブリとなる。

これに対し最高国民経済会議の第 3 四半期銀行信用申請は 81.4 百万ルーブリである [先の数字に繊維シンジケートの在庫形成の貸付などの修正が加えられている]。但し、留保条件がつく。一つは繊維工業について繊維シンジケート及び綿工業の冬物織物の在庫が縮小できれば、信用需要は 22 百万ルーブリ減らしうる (申請に対し)。第 2 に第 3 四半期に工業は労働国防会議決定に基づき、ゴスバンクに 12 百万ルーブリの経済復興債を自己の債務の健全化のために引渡す。それらを考慮すると申請は 47.4 百万ルーブリまで引下げうる。

1926 年 4 月下旬のゴスプラン幹部会は双方のヴァリエントを審議し、第 3 四半期の債務の 10.3 百万ルーブリ引き上げを認めた。ほぼ中間的数値である。なお連邦ゴスプラン幹部会決定では工業貸付増加は 17.5 百万ルーブリとされているが、これには 7.2 百万ルーブリの電化への貸付が含まれる (これはエレクトロバンクの計画により行われる)。

両者の差が大きいのは金属工業の 10.8 百万ルーブリ、鉱業 (南部鉱業トラスト、ウラルアスベストなど) 3.2 百万ルーブリ、土石工業 (プロダシリカート、ウクライナシリカトラストなど) 2.7 百万ルーブリ、木材工業 2.9 百万ルーブリ (但し、地方工業の分を加えると相違はもっと大きい)、繊維工業 50.3 百万ルーブリ (うち最高国民経済会議と綿工業については 22 百万ルーブリ、総綿花委員会 21 百万ルーブリ)、皮革工業 14 百万ルーブリ (うち皮革シンジケート 10 百万ルーブリ)、食品工業 23.3 百万ルーブリ (うち砂糖 10 百万ルーブリ、酒醸造 12 百万ルーブリ) である。

ゴスプラン幹部会は金属その他一部工業部門については最高国民経済会議の申請を充足すべきと考えたが、繊維シンジケート、綿トラスト、皮革シンジケートについては認めず、総綿花委員会、ツェントロスピルト、砂糖トラストについてはクレジット要求を部分的に受け入れた⁶⁸。

労働国防会議はゴスバンク案を銀行の貸方業務計画の基本として採択した。但し、穀物業務や財務人民委員部の当座勘定についてはゴスプランの数字を受け入れた。だがその最終的承認は遅れた⁶⁹。

第 4 四半期は再び信用拡張傾向に転換する。

最高国民経済会議幹部会は 1926 年 7 月初めに工業貸付申請を労働国防会議に提出する。それによると第 4 四半期の貸付増は 129 百万ルーブリである。同時に多くのトラストについてリミットが 33.8 百万ルーブリ削減されたから、ネットでは 95.2 百万ルーブリの増加となる⁷⁰。その後、この数字は 127.7 百万ルーブリに引上げられ⁷¹、次いでは貨幣-信用面の困難な現状を考慮して 106.7 百万ルーブリに減らした⁷²。

これに対し銀行の計画は 40.1 百万ルーブリであった。かなりの開きがある。ことに金属工業での差が大きい⁷³。ゴスプラン幹部会での審議を経て、労働国防会議が約 80 百万ルーブリの工業貸付増を承認した。ほかに特殊銀行の 15 百万ルーブリの追加貸付 (主にプロムバンク) を計画した⁷⁴。工業貸付も国民経済全体のそれも実績は計画を大幅に超えた⁷⁵。

1926/27 年度第 1 四半期の信用状況は比較的良好である。

1926 年 10 月初め、総経済管理局コレギアにおいて工業の銀行貸付申請が審議された。財務-経済部計画によれば 113.5 百万ルーブリの債務増加となる。コレギアはこれに幾分修正を加えて 131 [132.8] 百万ルーブリ増の提出計画を採択し、銀行委及びゴスプランに提出した⁷⁶。

銀行委での審議過程では最高国民経済会議は申請を 126.3 百万ルーブリに減らした。うち約 120 百万ルーブリは季節的な原料調達信用である (国内綿花、皮革原料、ビート、薪調達など)。従って、信用の計画リミット増加の性格をもつのは約 6 百万ルーブリのみである。

これに対しゴスバンクは前年度第 1 四半期の銀行券増発の後遺症に懲りて、発券には慎重となり (「いわゆる計画発券はありえない」という)、信用計画は最高国民経済会議申請を約 20 百万ルーブリ下回った [107.6 百万ルーブリ]。

I. ヌシモフはこの差は皮革、タバコ、砂糖などの原料調達向けであるから、工業の原料不足の惧れを齎す。原料調達のために交付された資金はいずれゴスバンクに還流するのだからチェルヴォネツの安定性を脅かすことはない、と述べて最高国民経済会議案を擁護した⁷⁷。

信用計画の遂行は順調であった。国営工業への銀行貸付は最高国民経済会議申請額に近い⁷⁸。

工業の財務状態も緩和した。貨幣市場も平静であった⁷⁹。

第2四半期の工業への銀行貸付は1926年末に総経済管理局コレギアで検討され、43百万ルーブリの債務増の貸付案を立てた⁸⁰。銀行の顧客の提出したクレジット申請と銀行自身の予定したクレジットを比較すると従来の四半期信用計画作成の時ほど開きは大きくはなかった⁸¹。

とはいえ結局、最終的信用計画は作成されなかった。実際には第3四半期の国営工業の銀行債務は52百万ルーブリ増加した。従って工業のクレジット要求は十二分に満たされたことになる。但し、国民経済全体の銀行債務は18百万ルーブリの伸びに留まったから、非工業部門を犠牲にして充足されたのである。

第3四半期にも承認された信用計画はなかった。計画経済管理局が採択した計画によれば工業の短期貸付増は110百万ルーブリである⁸²。実際には国営工業の銀行債務増（6銀行）はその当初の申請をはるかに超えてほぼ190百万ルーブリに達し（国民経済全体では337百万ルーブリ増）、発券量も約130百万ルーブリ増えた。ことに多くの地域でゴスバンクは地方工業に貸し込んだ。これには銀行間競争が絡んでいる⁸³。

何故か。まずはゴスバンクの過度の信用リベラリズムがある。これは第4四半期初めまで続いた。当座修理、休暇手当などの季節的要因もある。より重要なことは住民の有効需要と実際の工業品供給との不整合、農産物調達価格と工業品市場価格とのアンバランス、労働生産性向上と賃金上昇の乖離、過度の資本建設投資とその生産効果ラグといった諸困難である。こうしたことから工業の財務が逼迫し、銀行信用による流動資金補強の必要性が生じた⁸⁴。

そこで第4四半期は行き過ぎ是正の課題が登場する。7月中旬の銀行委は第4四半期の発券はもっぱら収穫実現と関連する業務の融資のために行う。国営工業の資金需要については工業部門内のクレジット再配分により充足する（ことに地方工業から連邦工業へ）、短期資金を長期業務に投下しない、といった方針を打ち出す⁸⁵。

信用計画は7月初めの計画経済管理局コレギアで審議された。財務政策部作成の当初申請額は66.2百万ルーブリであったが、コレギアは5百万ルーブリ引上げ、工業の銀行債務増を71.2百万ルーブリと定めた⁸⁶。だが、不足商品販売について協同組合への与信期間を短縮した後に、申請を36百万ルーブリに引下げた。承認された信用計画では約34百万ルーブリとなる（最高国民経済会議管轄工業）⁸⁷。

第4四半期には信用政策はずっと慎重になった。銀行の顧客の財務状態も信用機関自身のそれも悪化し、当座勘定も現金準備も急減した⁸⁸。国営工業への銀行貸付残高は82百万ルーブリ減少した。但し、四半期初めに発券を75百万ルーブリに制限する決定を採択したにも拘らず、実際には発券高は約176百万ルーブリとなった⁸⁹。

1927/28年度第1四半期信用計画作成にあたり財務官庁の基本方針は次のようである。

「貨幣流通の安定性のためには発券及び信用政策はごく慎重でなければならない。絶対的に必要な経済機関の需要のみを経済機関自身に資金が決定的に不足している場合に限って充足する」。安定通貨の課題と信用需要充足の課題の対立は「幾分の妥協によって解決されるであろう」⁹⁰。

最高国民経済会議のクレジット申請も抑制的であった⁹¹。第1四半期は調達増加、建設、生産の拡張が続く時期であり、大きな投資を必要とするが、前年度下半期における発券拡張の後には広汎な銀行信用の余地は少ない。しかも工業は前年度からの多くの債務を抱えていた。

クレジット申請はシンジケートだけで200百万ルーブリを超える。その半分は季節的原料調達（綿花約44百万ルーブリ、ビート23百万、皮革14百万、その他）である。残り半分は全ての工業部門間で配分される（例えば、金属が約18百万ルーブリ、燃料が約5百万ルーブリ、繊維が約65百万ルーブリ、等々）。点検後、削減されるとしてもかなりの額となる。

商業人民委員部の原料調達には35 - 40百万ルーブリ、穀物調達には約90百万ルーブリが必要となる。

こうして銀行信用の必要額見込みは約300百万ルーブリとなった。ファンド業務に別途、必要と見込まれる10 - 15百万ルーブリについては、第1四半期に融資の勘定でゴスバンクが交付

した貸付の償還によりカバーされる。

資金源は当座勘定増分、自己蓄積及び利潤、財務人民委員部からの経済復興債償還による入金、運輸からの以前の割当ての償還、合わせて発券を除く収入は約 180 百万ルーブリである。何度となく宣言された指令——発券は季節的な調達のためにのみ行う——を考慮し、計画のカバーの為に必要な発券はほぼ 120 百万ルーブリに抑える。

他方、最高国民経済会議の財政融資申請はトラストの要求の削減を行った後、120 百万ルーブリとなった。財務人民委員部は自己の計画では 86 百万ルーブリのみを予定しているが、これは生産や建設の順調な過程の保証のためには不十分である（I.ヌシモフ）⁹²。

第 1 四半期には発券はもっぱら穀物調達向けとし、それ以外の需要は信用システムの他の資金源により充足する方針であったが、穀物調達カンパニアは遅れ、発券は計画規模を大きく下回った。但し、発券のうち約 20 百万ルーブリはそれ以外の国民経済部門に向かった。これは財務人民委員部やゴスバンクとの決済やその当座勘定積み増しについて引き受けた義務を果たし得なかったためである⁹³。ゴスバンクのみのデータではあるが、第 1 四半期の国民経済への貸付計画はほぼ 100%達成された。穀物調達融資は計画の 20%にも満たない⁹⁴。

第 2 四半期を前にしてソビエト経済は工業品不足と穀物調達の遅れに直面していた。これは住民の有効需要と工業品供給の不相応が原因であると考えられた。従って余剰の流通貨幣を引上げ、商品供給を増大し、貨幣・商品市場の健全化を推し進めねばならない⁹⁵。第 2 四半期の信用計画作成は遅れた。だが銀行委の計画とゴスプランのそれとの間で大きな食違いはなかった⁹⁶。

この信用計画は財政資金源の蓄積や財務人民委員部によるそのゴスバンクへの債務償還、通貨量縮小を前提に構築された。実際に財政資金は 150 百万ルーブリ蓄積された。この期の計画外穀物調達貸付は信用システムの他の資金源によってカバーされた。ゴスバンクの割引・貸付業務は減退するが、そのかなりは見かけ上のものである。つまり運輸人民委員部の債務 60 百万ルーブリは長期借り換えとなり、プロムバンクや電化銀行の改組に伴いそれらのゴスバンクへの債務が清算された結果、減った分がある⁹⁷。

第 2 四半期に貨幣量を 150 百万ルーブリ減らすという指令は完全に遂行された。割引・貸付業務は 75 百万ルーブリ減少した。他方、プロムバンク長期信用部の業務は大幅に増加した。長期貸付へのシフトが起きていた⁹⁸。

第 3 四半期も引き締め政策は継続された。1928 年 3 月末に銀行委は発券を最低限に抑え、貸付の主たる財源は穀物調達クレジットの還流分とする、貸付先は工業を優先する、という方針を打ち出した⁹⁹。最高国民経済会議幹部会は財務人民委員部へ 140.3 百万ルーブリの工業貸付を申請した（その後、141.1 百万ルーブリに修正）¹⁰⁰。

だが、第 3 四半期には穀物調達からかなりの資金が還流したにも拘らず、発券量の計画超過は予想以上に巨額であった。中央諸銀行は顧客の申請を比較的寛大に受け入れた¹⁰¹。国営工業はゴスバンクから約 170 百万ルーブリを受け取った（計画は 87.7 百万ルーブリ）。とくに繊維、木材、皮革工業で超過貸付が目立つ。主に原料調達融資である¹⁰²。

1928 年 7 月の銀行委は前期の割引・貸付業務や財政融資の大幅拡張に踏まえ、次のような方針を出す。まず財務人民委員部は 1 年に 50 百万ルーブリの予備を確保できるように、第 4 四半期の出納計画を実行する、またゴスバンクが国債市場調節のために投下した資金は返還する。保険機関もその銀行口座を安定的に維持する。工業への貸付は工業財務計画の範囲内とする。その拡張は商品在庫の増大の場合にのみ可能である。最高国民経済会議は季節的に緊要なクレジット需要を満たすため工業内部の資金再配分を行う、等々。労働国防会議はこの指令を承認する¹⁰³。

第 4 四半期信用計画は財務人民委員部の当座勘定が 5 百万ルーブリ増加し、商業的顧客の当座勘定は 35 百万ルーブリ減るという想定に基づいて作成された。

実際には国家財政の当座勘定は 80 百万ルーブリ減少し、反対に商業的顧客の当座勘定は 5 百万ルーブリ増えた。また種々の経済部門の物財計画の遂行とそれらの貸付計画の間の乖離は拡大した¹⁰⁴。

貸付も発券も計画を超過した。国家財政の方も広範に国民経済に融資した。その当座勘定は減

ったが、不足は発券で補った¹⁰⁵。

1927/28年度の工業への短期銀行貸付について工業部門別の計画と実績は表VI-1-56のようである。燃料工業での計画超過はドンウーゴリの年度末の手形保有の悪化や石油工業の財政への払込みのためである。土石工業の債務変更はプロムバンクへ移譲された11.6百万ルーブリを差し引いたためである。従ってそれを合わせれば計画と実績はほぼ一致する。一部では手形材料の不足が影響した。木材工業では特別決定によって多くの計画外クレジットが交付された。食品工業の計画不履行はタバコの調達不足が影響している。

計画と実績の乖離はかなり大きい。特に繊維や皮革工業の計画超過は顕著である。皮革工業の場合は基本的に皮革原料の計画調達が192百万ルーブリに上ったこと（計画では128百万ルーブリ。50%超過）、及び皮革シンジケートの取引高が410百万ルーブリと計画を19%上回った（計画345百万ルーブリ）ためである。調達は主に下半期に行われるため、返済は1928/29年度上半期となる。繊維工業は収益性は高いが、国庫への払い込みや長期信用銀行への出資や預金が多く、財務状態は厳しい。財政への控除面の計画は全体として15-16百万ルーブリ不履行である。また資本建設や在庫形成への支出は幾分超過し、原価引下げ計画は不履行であった。そのため巨額の短期信用を要すると共に、当座勘定が大幅に減少した。

表VI-1-56 1927/28年度工業短期銀行債務の増減(3銀行)

工業部門	計画	実績	乖離
燃料	27.8	36.5	8.7
金属	38.3	15.2	-23.1
鉱業	1.9	2.6	0.7
電化	11.0	2.6	-8.4
化学	10.3	1.0	-9.3
シリカ	4.6	13.5	8.9
木材	10.0	21.4	11.4
紙	-0.3	3.6	3.9
繊維	148.6	209.3	60.7
皮革	29.3	73.5	44.2
食品	7.8	-6.9	-14.7
その他	3.2	3.3	0.1
全連邦及び共和国工業計	292.5	375.6	83.1
地方計画化工業	43.2	42.4	-0.8
計画化工業総額	335.7	418.0	82.3

(百万ルーブリ)

出所: Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p.108.

表VI-1-57 生産の伸びと銀行債務の伸び

		1926/27年度	1927/28年度 上半期	1927/28年度 下半期
金属工業	生産の伸び率	28.7%	20.7%	21.0%
	銀行債務の伸び率	53.7%	30.5%	12.5%
繊維工業	生産の伸び率	16.3%	8.3%	12.0%
	銀行債務の伸び率	6.6%	39.1%	61.7%

(百万ルーブリ)

出所: Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p.110-112.

実際、繊維工業の生産の伸びと信用の伸びを比較してみると、1926/27年度には生産の伸びは信用のそれを上回ったが、1927/28年度には逆転した。

他方、金属は大幅不履行であった。金属工業は財政や長期信用銀行からの融資が多く、1927/28年度には財務が改善した。その結果、短期銀行信用に頼る必要が少なくなった。だから信

用の伸びは 1927/28 年度上半期までは生産の伸びを上回っていたが、1927/28 年度下半期には信用の伸びは生産のそれを下回った。もっとも 1925/26 年度及び 1926/27 年度には短期信用が長期に沈殿していた¹⁰⁶。

[表VI-1-57]

信用計画の作成とその遂行は以上のような経緯を辿った。計画といえるほど実効性のあるものではなかった。

ではネップ期において信用計画はいかなる意義をもっていたのであろうか。

一方で、実際には借方も貸方も計画の枠には収まらないとはいえ「信用計画は銀行にとっては借方がどうであろうと顧客の請求権を生み出す。信用機関にとり一定の拘束性をもつ」¹⁰⁷。

他方、信用機関の側からは顧客への貸付態度の拠り所とはなりうる。

その限りで信用計画は国民経済各部門の資金配分を巡る諸利害の調整の場となった。利害調整においては衡平性と重点性が重要なエレメントとなる。

信用配分には平準化メカニズムともいうべきものがある。これは重点部門を別とすれば工業部門間の配分が概ねそれらの比重に照応していることに端的に示される。地方工業における銀行貸付の地域別配分は端的にそのことを示す。各地域の地方工業の銀行債務残高に比重は生産計画における製造高に比重に見事に相応している。工業部門別配分にはそれほどの相関性はない¹⁰⁸。[表VI-1-58]

表VI-1-58 地方工業への銀行貸付の地域別配分(%%)

地域	製造高に比重 (1926/27 年度生産計画)	銀行債務に比重 (1926 年 10 月 1 日。報告データ)
中央工業地域	49.6	45.0
中央黒土地帯	3.9	3.4
北西部	10.8	12.1
北東部	0.6	0.6
シベリア	3.0	3.5
北カフカース	7.4	7.4
ダゲスタン共和国	0.9	1.0
中流ヴォルガ	4.9	4.8
下流ヴォルガ	4.9	4.3
西部	3.0	2.6
ヴァトカ - ヴェトルーガ	0.6	0.3
ウラル	8.9	11.0
クリミア	1.5	2.0
	100	100

出所：Mestnaia promyshlennost' i torgovlia, 1927, №2, p.34.

また既に見たように銀行は貸付に際し、当該組織の預金や資本参加とのバランスを配慮していた。あるいは 1927/28 年度、金属工業への貸付は工業財務計画を大幅に下回り、繊維や皮革工業などでは大きく上回ったが、それは次のような事情による。

1927/28 年度工業財務計画の審議の際に信用機関は計画で許容された個々の工業部門の資金源の人為的な再配分に注意を払った。これは工業の流動資金の一種の『平準化』(vyravniwanie. これは『工業財務計画』にある言葉である) によるものである。結果として繊維工業から生きた流動資金の一部が財政や長期信用部に引き上げられることになった。

こうした引き出しが行われた部門では財務状態の悪化を招いた。実際、繊維工業ことに繊維シンジケートはほぼ 1 年を通して資金逼迫を被った。そのため Gosbank はそれへの貸付の大幅超過を認めざるを得なかった [表VI-1-52]。

繊維工業への貸付が増えたのは従って、まずもって、財政や長期信用銀行への資金引き上げが過度の負担となったためであり、他に綿花播種面積が計画を超えて拡大したこと、予定より多く輸出業務に資金が注ぎ込まれたこと、商品在庫形成の指令といった要因が加わる¹⁰⁹。

それだけでなくネップ期の条件下では市場的要因もまた間接的にではあれ信用の計画的配分に影響する。すなわち通貨安定という金科玉条を守ろうとする限りは信用計画が作成されたとしても、貸付は国民経済全体の資金の需要や供給を反映せざるを得ない。

貸付額と預金額の動向を見てみれば図VI-1-5のようになる。見られるように貸付額、ことに国営工業への貸付額は全体の預金額との相関性が強い。とはいえ非工業グループへの貸付はそれ自身の預金との相関性は低い。また国営工業グループの預金は低迷し、その貸付との相関性はない。

これは何を意味するか。まずは国営工業への貸付は国民経済全体の資金供給を反映しており、その限りで市場経済的資金配分メカニズムが一定程度は作動していることを示している。また国営工業へは限られた資金が優先的に供給されており、国民経済内部の資金再配分が行われている。ここでは重点性の原理が働く。

無論、預金、当座勘定だけで経済復興期の投資資金需要を賄うことはできないから、財政資金を除けば、通貨発行に頼らざるを得ない。通貨発行高や通貨流通量の変動は図VI-1-6のようである¹¹⁰。

ネップ期の枠組みの中では比較的慎重な発券政策が採られていたことは間違いない。

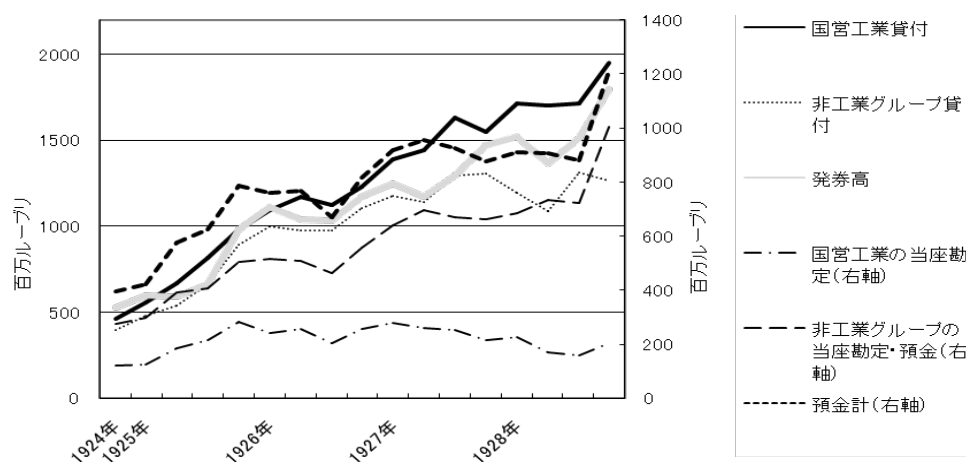
その枠組みが崩れると共に通貨流通量は累進的に増大し、インフレーション圧力が強まっていた。[図VI-1-7]

1928 年末には「ゴスバンクは従来の慎重な発券政策を放棄して、短期信用面での公然たる放任 *popustitel' nost'* に移行した」のである(M.ソボレフ)¹¹¹。

但し、これは幾分、事実と異なる。バンクノートとその他の通貨は流通領域を異にする。表面上はバンクノート発券には慎重であった。1927/28 年度下半期にバンクノート発行はさほど増えてはいない。その代りに国庫券などの発行は急増した。バンクノート（チェルヴォネツ・ルーブリ）の相場は維持しつつ、増大する現金需要は国庫券の増発によって賄おうとしたのである。

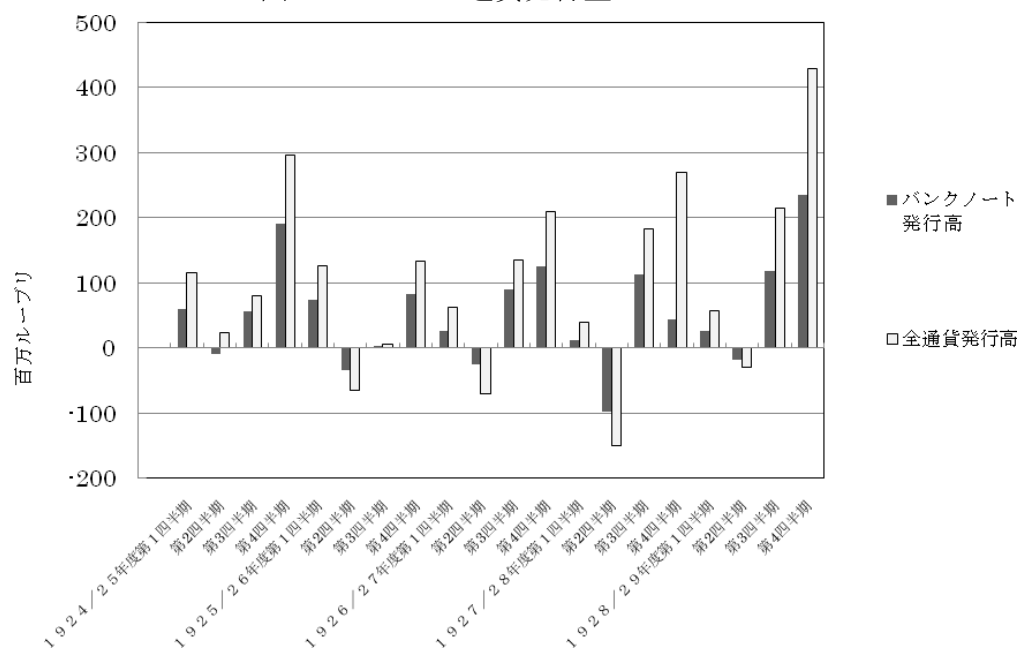
いずれにせよ、こうして通貨及び信用政策はその独立性を失っていった。

図VI-1-5 貸付と預金及び発券の動向



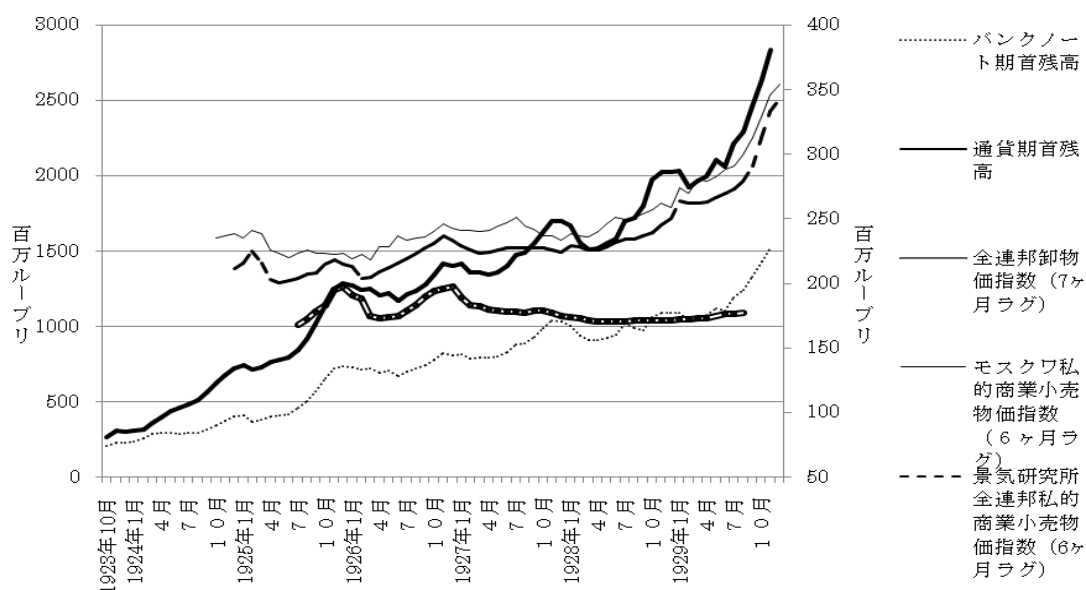
出所：Kredit i khoziaistvo, 1927-29, 各号。

図VI-1-6 通貨発行量



出所：Vestnik finansov, 1925 - 29, 各号。

図VI-1-7 通貨量と物価指数



註：1) その他通貨は国庫券、銀貨、銅貨、青銅貨。国庫証券（ボニィ）は26年8月に流通を止めた。
 2) 1927/28年度初めから財務人民委員部は流通貨幣額の計算方法を変更した。それまでは発行されゴスバンク出納部や財務人民委員部出納部に保有されていた貨幣は流通貨幣に含まれていたが、以降、除かれた。その分流通貨幣額は減る。[]内は旧計算方法。
 3) 卸物価指数は中央統計局及びゴスプラン。

* 全連邦私的商業小売物価指数（6ヶ月ラグ）と通貨量との相関係数は0.791

出所：Vestnik finansov, 1925-29, 各号；Kredit i khoziaistvo, 1929, №12。

物価は Ekonomicheskoe Obozrenie, 1925 - 29, 各号。Dinamika tsen sovetskovo khoziaistva, M., 1930, pp. 148 - 9.

¹ Kredit i khoziaistvo, 1925, №2, pp. 4 - 5.

² Kredit i khoziaistvo, 1925, №2, pp. 4 - 5.

信用計画作成手続きについては Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1925, №23 ; 26 March 1925, №69 ; 11 April 1925, №83 : Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1925, №83.

信用計画作成上の Gosbank の役割は強化された。24 年秋には特殊銀行は非常にしばしば銀行委その他の各級機関において Gosbank に対抗した統一戦線を組んで、それらの利益(その顧客の利益も)を主張していたが、その後、Gosbank の立場に異論を唱えることは少なくなった。事実上全ての銀行の信用計画は Gosbank が作成し、Gosplan に持ち込むようになる。これは通貨安定のために発券が制約され資金不足となり Gosbank の発言権が増したためである (Vestnik finansov, 1926, №1, pp.15 - 6)。

³ 信用計画に関する論争については Collins, Nathen Edward, op.cit., chap.4 参照。

⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1925, №114.

⁵ Finansovaia gazeta, 27 May 1925, №118 : Vestnik finansov, 1925, №6, p.220.

⁶ Finansovaia gazeta, 14 October 1924, №230.

⁷ Kredit i khoziaistvo, 1925, №2, pp.5 - 7.

⁸ Vestnik finansov, 1925, №6, p.223.

⁹ Finansovaia gazeta, 23 June 1925, №139.

¹⁰ Finansovaia gazeta, 4 February 1925, №28 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1925, №29.

¹¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 February 1925, №29 ; 21 February 1925, №43.

ロシア共和国 Gosplan の下での同様の官庁連合信用協議会の設立提案に対してもロシア共和国財務人民委員部は断固反対した (Finansovaia gazeta, 7 January 1926, №5 : Ekonomicheskaiia zhizn', 26 January 1926, №20)。

¹² Finansovaia gazeta, 2 June 1926, №125.

¹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1926, №127 : Finansovaia gazeta, 29 June 1926, №146.

¹⁴ Finansovaia gazeta, 22 May 1926, №116.

¹⁵ Finansovaia gazeta, 7 July 1926, №153.

¹⁶ Finansovaia gazeta, 11 July 1926, №157.

¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, №78.

¹⁸ ibid.

¹⁹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №18, pp.3 - 4.

²⁰ Vestnik finansov, 1927, №5, pp.51 - 2.

²¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 17 April 1927, №87. ソボレフ自身の反論は公式的で説得力はない。

²² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 April 1927, №83

²³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, №78.

²⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №43, pp.3 - 4.

²⁵ Izvestiia Narkomfina, 1928-29, №4, p.93 - 4 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №41, pp.21 - 22 : №45, p.1.

²⁶ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №45, p.2 : Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.88.

²⁷ 信用計画では発券や当座勘定の数字はただ非常に大きな留保条件付きで示され、計画の遂行過程において確定されていく (Finansovaia gazeta, 23 October 1926, №245)。

²⁸ Finansovaia gazeta, 25 October 1924, №240 : Ekonomicheskaiia zhizn', 28 June 1925, №145.

木材工業については信用需要は充足されなかった。1924/25 年度第 1 四半期, 13 のロシア共和国トラストについて商品担保信用の需要 2 百万ルーブリに対し、実際に受取ったのは 1,134 千ルーブリ、手形信用需要は 3,250 千ルーブリに対し、2,786 千ルーブリが充足された (Lesopromyshlennoe delo, 1925, №1 - 2, p.36 - 37)。

金属工業の 1924/25 年度銀行貸付について 24 年 10 月中旬の Gosplan 幹部会で審議された。金属総管理局は工業の申請を引き下げたうえで、年度末残高を 100 百万ルーブリまで増やすことを提案した (約 65 百万ルーブリの増加)。Gosplan 工業セクツィアはそれを 70 百万ルーブリまで引き下げ可能と考え、同金融財政セクツィアは 60 百万ルーブリに引き下げた。財務人民委員部は極度の資金逼迫を理由に 45 - 50 百万ルーブリ (その後 50 - 55 百万ルーブリ) への引下げを提案する。Gosbank 幹部会は 70 百万ルーブリと定めた。11 月下旬の労働国防会議決定はこれを 64 百万ルーブ

リ（25 百万ルーブリの増加リミット）に抑えた（Finansovaia gazeta,19 October 1924,No235 ; 12 November 1924,No253 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 January 1925,No23）。

²⁹ Kredit i khoziaistvo,1925,No1,p.41.

³⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,1 January 1925,No1 ; 3 January 1925,No2 ; 4 January 1925,No3 : Ekonomicheskaiia zhizn',1 January 1925,No1 ; 4 January 1925,No3.

³¹ Ekonomicheskaiia zhizn',9 January 1925,No7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1925,No7.

³² Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 March 1925,No69 ; 27 March 1925,No70 : Ekonomicheskaiia zhizn',26 March 1925,No69.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn',4 April 1925,No77.

³⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',14 April 1925,No85 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 April 1925,No85.

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 May 1925,No100 : Finansovaia gazeta,1925,No109.

³⁶ Finansovaia gazeta,4 April 1925,No77.

³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 May 1925,No100.

³⁸ Finansovaia gazeta,10 December 1925,No281.

³⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',21 July 1925,No164.

⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',4 July 1925,No150.

⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn',23 July 1925,No166 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,23 July 1925,No166.

⁴² Ekonomicheskaiia zhizn',12 August 1925,No182.

⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn',27 August 1925,No194 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1925,No194 : Finansovaia gazeta, 27 August 1925,No193.

⁴⁴ Finansovaia gazeta,3 September 1925,No199 ; 10 September 1925,No205:Ekonomicheskaiia zhizn',25 November 1925,No269.

⁴⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 September 1925,No221. S.キセリョフは「信用政策の明白な偏向」[商業組織偏重]があり、投機を助長していると断じた。

⁴⁶ Finansovaia gazeta,10 December 1925,No281.

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',26 September 1925,No220 ; 8 October 1925,No230 ; 16 October 1925,No237 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 October 1925,No228 ; 8 October 1925,No230 ; 11 October 1925,No233.

⁴⁸ Finansovaia gazeta, 22 October 1925,No241 ; 23 October 1925,No242 ; 24 October 1925,No243 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,23 October 1925,No243.

⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 December 1925,No275.

なお暫定的決定であったようだ（Ekonomicheskaiia zhizn',3 November 1925,No252）。

財務人民委員部のデータでは割引・貸付業務の増加額は 343.5 百万ルーブリである（Finansovaia gazeta,17 December 1925,No287）。

⁵⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,30 October 1925,No249. ゴスバンクの貸付業務を銀行委案より 27 百万ルーブリ引き上げた。

⁵¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1925,No249.

同様の議論が財務人民委員部の経済研究所で行われた（Finansovaia gazeta,28 October 1925, No246）。

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1925,No248 ; 29 October 1925,No249.

綿花カンパニア貸付に関しては銀行委案は 65 百万ルーブリ,ゴスプラン金融財政セクツィア案は 95 百万ルーブリ,同じく国内商業セクツィア案は 100 百万ルーブリであった。幹部会はこれを 75 百万ルーブリと定めた。但し、不足分は総綿花委員会が綿花栽培業者から受領証（ゴスバンク保証）により信用をうける。

⁵³ Ekonomicheskaiia zhizn',25 November 1925,No269 : Finansovaia gazeta,29 November 1925, No272 ; 17 December 1925,No287 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 November 1925,No273.

⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,24 November 1925,No268 : Finansovaia gazeta,24 November 1925,No267.

⁵⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,2 December 1925,No275 ; 18 December 1925,No289 ; 30 December 1925,No296 : Finansovaia gazeta,25 November 1925,No268 ; 12 December 1925,No283 ;

6 January 1926, №4 ; 27 January 1926, №21.

⁵⁶ Finansovaia gazeta, 10 January 1926, №8.

⁵⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 January 1926, №6 : Ekonomicheskaiia zhizn', 8 January 1926, №6 ; 9 January 1926, №7 : Trud, 9 January 1926, №7.

⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 21 January 1926, №17 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 January 1926, №17 : Finansovaia gazeta, 21 January 1926, №17.

G.ナグレル(プロムバンク)によると銀行委の作業委は当座勘定、預金の増加を 170 百万ルーブリと見込み、同時に財務人民委員部や Gosbank の主張により貨幣流通量を 40 百万ルーブリ縮小することを計画していた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 January 1926, №10)。

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 31 January 1926, №25 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 January 1926, №25 : Finansovaia gazeta, 31 January 1926, №25.

⁶⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1926, №33 : Ekonomicheskaiia zhizn', 21 February 1926, №43 ; 25 February 1926, №46 : Finansovaia gazeta, 21 February 1926, №43. 但し、特殊銀行の信用計画は労働国防会議では全く審議されていない。この間の論争の経緯については Finansovaia gazeta, 2 February 1926, №26 ; 5 March 1926, №53 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 February 1926, №33.

⁶¹ Finansovaia gazeta, 21 March 1926, №65 ; 23 April 1926, №93 : Kredit i khoziaistvo, 1926, №5 - 7, p.108.

⁶² Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №19, p.29.

⁶³ Finansovaia gazeta, 7 April 1926, №79 ; 8 April 1926, №80 ; 10 April 1926, №82 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1926, №91 など。

⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1926, №91.

⁶⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 November 1925, №252 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 October 1925, №233 : Finansovaia gazeta, 17 December 1925, №287.

⁶⁶ Finansovaia gazeta, 3 April 1926, №76 : Ekonomicheskaiia zhizn', 3 April 1926, №76 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 April 1926, №76. だが Gosbank 代表は Gosbank が全ての国民経済に貸付けうるのは 27 百万ルーブリに過ぎない、という。

⁶⁷ Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №14, p.29 ; №15, pp.28 - 30 : Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1926, №93 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 April 1926, №93. 例えば、金属工業の申請は 36.8 百万ルーブリのクレジット増であったが、金属総管理局は 28.9 百万ルーブリに減額し、信用協議会は 22-24 百万ルーブリに留めた。ゴムトラストの 4.5 百万ルーブリの申請は却下された、等々。

⁶⁸ Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №20, pp.5 - 6 : Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1926, №93 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 April 1926, №93 : Finansovaia gazeta, 23 April 1926, №93.

⁶⁹ Kredit i khoziaistvo, 1926, №5 - 7, p.111.

⁷⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 July 1926, №150 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1926, №150 ; 8 July 1926, №153.

⁷¹ Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №28, p.29.

⁷² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1926, №178.

⁷³ Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926, №28, pp.27 - 8.

⁷⁴ Finansovaia gazeta, 5 August 1926, №178.

⁷⁵ Finansovaia gazeta, 23 October 1926, №245

⁷⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 October 1926, №228 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 October 1926, №227 : Finansovaia gazeta, 3 October 1926, №228.

[]内の数字は Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1926, №234.

⁷⁷ Finansovaia gazeta, 8 October 1926, №232 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1926, №234.

⁷⁸ Izvestiia, 10 February 1927, №33.

⁷⁹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №3, pp.3 - 6.

⁸⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 January 1927, №1.

⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January 1927, №9.

-
- ⁸² Ekonomicheskaiia zhizn', 30 March 1927, №71 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1927, №71.
- ⁸³ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №15, p.1 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 August 1927, №173.
- ⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 July 1927, №167 : Ekonomicheskaiia zhizn', 2 September 1927, №199 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №40, pp.2 - 3.
- ⁸⁵ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №31, p.22.
- ⁸⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1927, №147 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1927, №147 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №40, pp.4 - 5.
- ⁸⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 August 1927, №187.
- ⁸⁸ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №40, p.3.
- ⁸⁹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №15, pp.1 - 2.
- ⁹⁰ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №41, p.2.
- ⁹¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 3 September 1927, №200.
- ⁹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 October 1927, №225.
- ⁹³ Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.86 : Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1928, №36 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №3, pp.3 - 4.
- ⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 11 February 1928, №36.
- ⁹⁵ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №51, pp.1 - 3 : 1928, №3, p.4.
- ⁹⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 January 1928, №15 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №3, p. 4.
- ⁹⁷ Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.86.
- ⁹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1928, №105.
- ⁹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1928, №75 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 March 1928, №74 : Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №17, p.20.
- ¹⁰⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 27 March 1928, №73 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 March 1928, №73 ; 18 April 1928, №90.
- ¹⁰¹ Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.86.
- ¹⁰² Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, №184.
- ¹⁰³ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №31, p.21 : Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1928, №169 ; 26 August 1928, №198.
- ¹⁰⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №45, p.2.
- ¹⁰⁵ Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.86 - 8.
- ¹⁰⁶ Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p.108 - 112
- ¹⁰⁷ Dezen, op.cit., pp.50 - 51.
- ¹⁰⁸ Mestnaia promyshlennost' i torgovlia, 1927, №2, pp.34, 36.
- ¹⁰⁹ Kredit i khoziaistvo, 1928, №8, p.31.
- 但し, K. ビックは工業の流動資金の『平準化』について異論を唱えている (Kredit i khoziaistvo, 1928, №9, pp.23 - 4)。
- ¹¹⁰ なお貨幣流通量の季節的変動は戦前とは大きく変化した。戦前は秋期のみ通貨量が増大したが、この数年は通貨量が収縮するのは第2 四半期のみで他の四半期では増大する。予約買付け政策の変更や農業生産へのアヴァンス拡大と関連する諸事情から発券は春にも増大した (Kredit i khoziaistvo, 1928, №12, p.86)。
- ¹¹¹ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №35, p.3.

小括

ネップ期には国営企業は資金利用面で一定の自律性をもっていた。多くはないとはいえそこそこの自己資金を確保しており、ことに売れ行きの良い製品を販売しうる綿工業などの部門はかなり資金的余裕があった。貨幣保有動機は乏しかったから拡張志向の工業組織は出来る限り自己流動資金を生産活動や資本投資に注ぎ込んだ。逆に資本投資用に受け取った資金を運転資金に振り向けることもある。また当時はかなり商業信用が発展しており、それを活用して、原材料だけでなく、資材や設備を購入できた。そうした活動の結果、資金繰りが厳しくなると銀行信用に頼った。銀行信用は企業の収支及び債権・債務関係のアンバランスのカヴァーの役割を果たした。

だからネップ期にもなお手形信用の比重が大きい。1927年10月1日には信用機関の割引・貸付業務の約40%を占め、1928年10月1日でもなお30%近い〔前掲表〕。1920年代末には目的信用の比重が増大していくが、この信用形態は銀行に顧客の資金利用に対するコントロール権を付与する。生産課題が優先され、債務保証が十分でない以上、それは銀行にとっては債権回収または流動化の有力な武器である。そのため手形信用あるいは商品担保貸付の形態であっても目的貸付の性格をもつことがある。

信用政策においては誘導的手法の実効性は弱い。行政的手法が併用されたが、それは必ずしも上からの指令ではない。国家諸機関が保佐的立場からそれぞれの管轄する工業組織、商業組織、信用組織、運輸、農業などの利益を纏め上げ、互いに調整したうえで妥協点を見出し、それに基づいて行政指導を行うものである。激しい闘ぎ合いもなしとはしないが、遅かれ早かれ許容範囲のいずれかに落ち着く。

信用計画作成も中央集権的な指令ではなく諸組織、諸集団の利害を調整し、妥協的資金配分を図る場であった。一応、それに準拠して銀行活動は進められるが、その内在する矛盾が齎す綻びは事後的に補完していくというプラグマチックな対応が採られたのである。

ともあれネップ期を通して通貨安定は最重要課題であり続けた¹。他方で、産業発展のための成長資金を確保せねばならない。これらの間にいかに折り合いをつけるかというのがネップ期金融政策のアルファでありベータであった。

だが1920年代後半からいや増す工業化圧力に伴い信用の集中化が進み、企業の信用面の自律性が失われていくと共に強引な資金動員が行われる。長期融資が急拡大するが、その資金源は本来の財政割当のほかに企業の自己資金の強制的預金や資本参加であった。事実上、工業の投資資金は財政資金化していくのである。ネップ的な資金配分メカニズムはやがて機能不全に陥いる。

ネップ期末の事態の暗転は信用制度においてもまた急であった。慎重な発券政策は済し崩し的に転換され、通貨発行量は投資の従属関数となる²。財政の信用システムとの緊密な関係は1927/28年度以降ますます深まり、全体の信用バランスにとり規定的要因となっていく³。〔表Ⅵ－1－17〕

ある銀行指導者の嘆き節を聞こう。1920年代末には「本来の信用性格の銀行の資金源（預金業務全体）は全く伸びなくなった。長期信用銀行の資金源はもっぱら財政割当であり、短期信用銀行の資金源はもっぱら銀行の発券となりつつある。ソ連邦の状況では国家セクターにおける貸付資本の自由な供給は今や全くない。銀行の活動における計画性原理の深化と共に銀行とその顧客の相互関係には次のモーメントが持ち込まれた。計画で採択された借方での変数は最小限の意義しかもちえず、採択された貸方での増加額は借方の計画遂行とは係わりない顧客の絶対的な要求の基礎となる」。「信用計画は顧客にとっては『自由憲章』となり、銀行にとっては制限憲法となった」。だからせめて「銀行は貸付資本流通の完全に責任ある組織者、統制者とならねばならぬ」（F.D.リプシッツ）⁴。

こうして信用機構は企業にとって与えられた資金利用のモニタリングとコントロールの制度となる。

¹ 15 回党協議会でリュコフは述べる。「通貨の安定は我々の経済の順調な発展の主要条件の一つである。工業投資の新たな資金源としての発券はその意義を失った」(XV konferentsiia Vsesoiuznoi Kommunisticheskoi Partii (b),p.109)。

² Atlas,Z.V. (1969) ,pp.251 - 3.

³ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,Nº45,p.2 : Kredit i khoziaistvo,1928,Nº12,p.88.

⁴ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1928,Nº45,pp.4 - 6.

第2章 投資活動

1. 国営工業の資本投資活動

ネップ期における国営工業全体の投資動向は概観しておこう。表Ⅵ－2－1～3にみられるように 1925/26 年度以降、資本投資は急拡大する。ことに生産財部門の拡張が著しい。とはいえ一部重点工業部門や電力を除いては各部門の資本投資中比重はさほど大きく変化したわけではない。結果としては比較的均整のとれた発展といってよい。おそらく部門間衡平原理が作用していたのであろう。ある部門が突出的に投資を増やすと工業組織間政治力学を始め幾つかの要因が働いて揺れ戻しが生じた。

投資内容も当初は資本修理が中心であったが、その後、既存企業の設備更新・拡張、次いで新建設の比重が高まる。それと共に各組織の投資拡張志向が顕在化する。過度の投資は各企業の財務状態を悪化させ、その後の投資縮小を余儀なくさせられた。

投資計画は上からのものでも下からのものでも杜撰で、何度も作り直され、承認も遅れた。業務年度半ばを過ぎてもなお最終案が承認されていないといったことも稀ではなかった。そのことは経済の大きな混乱と資源浪費を齎した。それに対しては様々なコントロールが加えられた。その中には行政的、社会的コントロール以外に財務的コントロールも含められる。行き過ぎや逸脱行動が多くは事後的に修正された。

表Ⅵ－2－1 工業部門別資本投資と完了済み建設

工業部門*	資本投資				完了建設			
	1924/25	1925/26	1926/27	1927/28	1924/25	1925/26	1926/27	1927/28
A グループ								
1. 石炭	26.8	75.6	141.2	136.2	22.0	37.9	93.9	105.6
2. 石油	98.1	136.0	174.0	189.9	88.6	110.9	168.8	136.3
3. 金属	70.0	145.3	203.3	282.2	41.2	110.5	167.7	217.9
4. 鉱業 Rudnaia	3.4	11.0	18.0	12.7	0.9	7.3	19.4	8.1
5. 発電所	12.1	29.7	78.7	163.3	10.0	21.3	52.9	86.8
6. 電機	6.2	12.7	19.2	22.6	5.2	9.6	17.8	20.7
7. 土石	4.0	10.0	14.8	28.0	3.0	6.4	11.8	17.6
8. 化学	12.6	32.5	42.2	57.0	12.7	24.8	29.7	51.1
9. 木材及び木材加工	8.6	11.7	18.6	25.3	8.4	10.2	13.6	20.4
10. 紙	6.6	16.0	25.1	23.3	4.6	8.9	10.0	12.7
11. その他(原文 Gornaia)	6.6	10.6	7.1	7.0	6.2	6.2	6.2	3.3
A グループ計	255.0	491.1	742.2	947.5	202.8	354.0	561.9**	680.5
B グループ								
1. 食品	47.2	46.0	37.5	60.2	44.4	47.7	35.8	54.1
うち砂糖	41.3	36.4	34.5	57.8	39.3	39.6	33.1	52.0
2. 繊維	61.6	110.7	132.3	150.6	51.0	78.5	107.8	132.2
3. 皮革, 履物	4.5	9.1	8.5	12.0	4.8	7.0	7.1	12.9
4. 化学	4.8	6.8	7.4	10.4	3.6	4.8	5.2	10.8
5. 土石	1.8	2.9	3.1	3.5	1.8	2.4	2.1	3.1
6. 印刷	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.2	0.5
7. 塩	1.1	1.3	0.8	1.1	0.1	0.9	1.5	1.0
8. その他	1.7	1.7	2.7	—	1.9	1.4	1.6	—
B グループ計	122.6**	178.8	192.6	238.2	147.3	143.0	161.3	266.6
総計	377.6	669.0	934.8	1185.7	310.8	497.0	723.2	895.1

(百万ルーブリ)

*全連邦トラスト及びロシア共和国とウクライナ共和国のトラスト。 **数字が合わない。

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1929, №10, p.121.

表Ⅵ-2-2 資本投資の内訳(全連邦工業)

	新建設	拡張と設備更新	資本修理	計
1924/25	258.1		62.8	320.9
1925/26	467.0		110.9	577.9
1926/27	116.8	620.9	101.4	839.1
1927/28	307.4	666.8	103.4	1,077.6

出所：Ekonomicheskoe Obozrenie, 1929, №10, p.123.

表Ⅵ-2-3 全工業の固定資本投資

	投資額	固定ファンド(年度末)
1925/26年度	1,001(1,003)	7,472
1926/27年度	1,333(1,333)	8,395
1927/28年度	1,734(1,679)	9,686
1928/29年度	2,304(3,654)	11,501

注記：単位は百万ルーブリ。1926/27年度価格。()内は各年度価格。

出所：Planovoe khaziazistvo, 1929, №9, p.272 - 3.

以下、部門別に考察しよう。

1) 石炭工業

石炭工業では1922年に既に設備の減耗は50%に達していた¹⁾。だが、1925/26年度までは見るべき資本投資はなかった。採炭量の約8割を占めるドンバスの資本建設への資金投下は1922/23年度、9.3百万ルーブリ、1923/24年度、29.9百万ルーブリ、1924/25年度、25.2百万ルーブリである²⁾。これは固定資本総額(再取得価額)の10%にも満たない。

1925/26年度に入ると本格的な資本投資が行われるようになる[表Ⅵ-2-4]。資本投資額は約80百万ルーブリに達し、うち資本修理は10.2%、改造・拡張は54.2%、住宅建設は27.9%である。新建設は7.7%に留まった³⁾。

1926/27年度の資本投資は大幅に伸びた。1927年10月上旬に鉱業燃料総管理局が最高国民経済会議幹部会付属常設建設協議会において行った報告によると、大規模な新規炭坑建設は革命前にはなかったような水準になった。ドンウーゴリ(ドネツ国営石炭トラスト)では24の強力な生産単位の掘削、追加設備、設備更新計画が作成された。それらのノーマルな年間生産量は650百万ブード、炭坑総工費は約170百万ルーブリである。

中小炭坑建設はすでに1925/26年度にかなり広範に行われ、ドンウーゴリでは1925/26年度末に83の中小炭坑(日産4.2千トンの燃料)が操業していた。

新規炭坑その他建設の設計の仕事の整序のためにトラストや最大級の企業のもとに設計ビューローが設置された。ドンウーゴリでは他に特別新建設管理部が設けられ、大規模な新規炭坑建設計画の作成やそれらの計画の実現の指導に従事した。また特別炭坑ビューローが設立され、請負方式で新規炭坑の掘削に当たった。トラスト管理部には鉱業の高資格専門家からなる技術ソヴェトが設けられた。鉱業の外国人専門家にも支援を求める。例えば、ドンウーゴリの新規炭坑の設計の為にアメリカの『スチュアート、ジェームス・クック&Co』、アレック・ガルシア、アメリカの技師ジョイ、ドイツの教授ゲイゼが招聘され、3つの大規模な炭坑の掘削そのものがドイツの会社ティセンに任された。モスクワ石炭やキゼルトラストなどのトラストも外国人専門家の技術援助を求めた。

住宅建設や生産装備建設も広範に行なわれた。一部は自己経営方式で、一部は請負方式による。ことにドンウーゴリは強力な組織、建設ビューローを設立した。それは請負方式で建設活動の大部分を行う。石炭トラストの企業への建設資材供給は企業やトラスト自身の調達機関を通して行われる。クズバストラストでのみ建設シーズンの初めにレンガが不足したが、その後、解消した。

新建設の技術-経済的記録は問題を抱える。各トラストは他のトラストとは別に記録を行い、集計量の作成や何らかの一般的結論を出すのを極めて困難とする。ことに新建設の個々の項目

についてあれこれの投資の妥当性や効率性を定める方法の検討は遅れた。そこで鉱業燃料総管理局は生産計画作成の新しいスキームを作成し、トラストに送った。そのスキームに基づき操業と資本建設との結びつきや資本活動の効率性を検討することになった。

1926/27年度の全連邦的意義の石炭工業における住宅建設は30,216千ルーブリであった。1925/26年度を30.4%上回る。但し、住宅面積の確保率は低い。ドンウーゴリで労働人民委員部のノルマの53%であり、キゼルトラストに至ってはノルマの38%に過ぎなかった。

安全技術への投資は4,333千ルーブリであり、前年度の346.4%になる。うちドンウーゴリは1925/26年度、1,135千ルーブリ、1926/27年度、3,580千ルーブリである⁴。

住宅建設を含めたデータではあるが、1926/27年度には資本修理の比重は6%に低下した。これは操業設備の改善を示す。これに対し新建設の比重は21%に急増した。既存企業の設備更新や拡張への投資は73%になる⁵。

1927/28年度の固定資本投資予算は前年度実績を16%ほど下回り、住宅建設を含め、123.6百万ルーブリであった。うち資本修理は3.4%、既存企業の拡張・改造投資は53.5%、新建設は43.1%である。実績はこれを6.7%上回って、131.6百万ルーブリとなった。但し、超過したのは拡張投資や資本修理であり、新建設はかなり割当額を下回った。これは計画や予算作成の遅れや、設備注文遂行の遅れなどが原因である。その結果、資本投資の構成比率は資本修理5.7%、拡張・改造投資55.7%、新建設38.6%と変化した。超過支出したのはドンウーゴリとモスクワ石炭トラストだけであった。それぞれ割当額を8%、10%超過した。他の中小トラストの支出は割当額の64.3%から98.3%に留まった。設備、資材の納入の遅れのほか、大量の地下水の影響があった⁶。

表VI-2-4 石炭工業の資本投資

	資本修理	拡張・改造	新建設	住宅建設	計
1925/26年度	8,064	42,889	6,054	22,107	79,114
1926/27年度	8,071	105,968	29,633	—	143,672
1927/28年度	7,441	73,264	50,870	—	131,575
うちドンウーゴリ					
1925/26年度	7,607	37,964	4,774	18,390	68,735
1926/27年度	6,882	90,821	26,506	—	124,209
1927/28年度	6,063	60,676	45,768	—	112,507

(千ルーブリ)

注記：1. 住宅建設は分離することが困難なため、他の項目に含まれる。

2. 別のデータでは1925/26年度の投資総額は90,407千ルーブリ (Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, pp. 15 - 6)。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 143; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 192.

最大企業のドンウーゴリについて主にトラストの報告書に基づきやや詳しく検討してみよう [最高国民経済会議の数値と異なる]。

1923/24年度の資本活動計画は1923年11月に上級機関により27,361千ルーブリが承認された。その後、1924年2月の新しい採炭及び財務計画の審議の際に21.0百万ルーブリに削減された。但し、賃金の第1等級が7ルーブリ20コペイカから8ルーブリに引き上げられたのに伴い、資金割当総額は23.43百万ルーブリとされた。更に計画の各項目を点検のうえ、ドンウーゴリは25,670千ルーブリの割当を申請した。しかし年度の半ば過ぎまで遂行率が低かったため、財務計画において22.5百万ルーブリまで引き下げられた。

実際の投資額は25,912千ルーブリであった(住宅建設含む)。うち新規活動は13,926千ルーブリ、資本修理は7,163千ルーブリ、固定資産取得、4,090千ルーブリ、休止工場維持費733千ルーブリである。これは財務計画のそれを15%上回る。結局、元のトラストの申請額を幾分超えることになる⁷。

1924/25年度は同水準に留まった。生産計画審議の際 Gosplan が承認した当初資本活動総額は22,490千ルーブリであった。但し、前年度から繰り越された建設(4,056千ルーブリ)と、

当年度に始まり次年度に完了する建設（5,396 千ルーブリ）を考慮すると、1924/25 年度に許可された資本活動への支出は 17,094 千ルーブリとなる。更に次年度の生産能力増強のため国営工業中央管理局本部により 6,816 千ルーブリが割当てられ、次いで生産計画の大幅引上げのため 1925/26 年度のクレジットの勘定で 5,480 千ルーブリが交付された。こうして許可された資本活動総額は 34,756 千ルーブリ、資金割当は 29,390 千ルーブリとなった。

だが、実際の支出は 24,181 千ルーブリであり、うち新規活動が 16,862 千ルーブリ、資本修理が 3,666 千ルーブリ、資産取得が 1,977 千ルーブリである。資金割当のうち 5,209 千ルーブリは未利用に終わった。これは追加割当の遅れや設備注文遂行の遅れによる。未利用クレジットの 3,805 千ルーブリは 1925/26 年度に繰り越された⁸。

1925/26 年度の資本活動の資金割当は当初 53,848 千ルーブリであったが、その後、71,248 千ルーブリに増額された。実績はそれを下回り 61,229 千ルーブリとなった。対象は基本計画（主力炭坑）が 44,447 千ルーブリ、小炭坑、10,335 千ルーブリ、新炭坑 6,447 千ルーブリである。また投資内訳は新規活動（新建設や拡張）が 52,195 千ルーブリ、資本修理が 8,656 千ルーブリ、その他となる⁹。

鉱業燃料総管理局によれば、資本活動への支出は 67,085 千ルーブリ、これに設備のために出費したアヴァンス（前渡）1,650 千ルーブリを加えれば、総額は 68,735 千ルーブリとなり、計画の 94% [96%?] である。概ね順調と評価している。但し、機械化投資は全体として計画課題を達成し得なかった。クレジット削減や輸入設備受取の遅れによる¹⁰。

1926/27 年度に工業計画により承認された資本活動割当は 92,693 千ルーブリである。その後、中央機関の多くの決定により変更され、最終的には 107,192 千ルーブリ（うち住宅建設は 25.9 百万ルーブリ）とされた。これに資本建設貸付利子その他を加えると 112,109 千ルーブリとなる。

実際の投資は 121,149 千ルーブリに上った。約 9 百万ルーブリの超過である。内訳は資本修理 26,317 千ルーブリ、生産拡張 79,784 千ルーブリ、生産合理化 16,726 千ルーブリであるが、これから 1925/26 年度分の設備投資 3,060 千ルーブリを差し引けば 121,149 千ルーブリである。トラストによれば超過支出は輸入設備の追加的費用の誤算、1925/26 年度に開始した住宅建設完了及び主力炭坑や追加炭坑の営業施設完了への割当の誤った設定によりほぼ説明がつく、という¹¹。だが、後にトラスト幹部は超過支出に対し、責任を問われることになる。

1927 年 10 月における鉱業燃料総管理局の中間総括によれば調査時点で大規模な新規炭坑建設には 16,981.1 千ルーブリ、中小炭坑建設には 13,784 千ルーブリ、補助企業管理部には 5.4 百万ルーブリ、安全活動には 3,150 千ルーブリ、その他の活動には 51,376.6 千ルーブリが割当てられた（ここではドンウーゴリの 1926/27 年度資本建設活動の計画課題は 105,692.6 千ルーブリとされる）。計画に含まれた 24 の炭坑のうち、19 が進行度は異にするが掘削、準備、設備、設備更新の実施段階にある。うち 3 はドイツの会社『ティッセン&Co』による請負方式で行われている。活動を開始していない炭坑や年度始めから 3 - 4 ヶ月して活動を始めた炭坑があるため、新規炭坑建設へのクレジットの 88.2% が利用されただけである。新規炭坑建設を妨げている事情は主に掘削のための現有設備の不足、海外や国内に発注した設備の受取期間が長いこと、有資格の技術者や有資格の掘削労働者の不足である。電力不足も影響した。

中小炭坑建設については 136 の最も経済的で技術的に優れた炭坑（石炭と無煙炭のノーマルな年間生産量 445 百万プード）が選別された。136 炭坑の掘削や設備の全費用額は 51 百万ルーブリであり、うち約 10.3 百万ルーブリは 1925/26 年度に支出され、1926/27 年度には 13,784 千ルーブリが割当てられた。活動の終了は 1928/29 年度となる。

機械化活動には 4,234 千ルーブリが割当てられた。だが 7 月 1 日現在で支出は 2,139.9 千ルーブリに留まった（割当ての 50.4%）。クレジット利用率が低いのは輸入品の大部分の入荷がやっと第 3 四半期末から始まったためである。トラストのデータでは上半期末、203 の機械 [コールカッター?] が操業し（一台あたり平均生産性は 1,183.3 トン）、搬送のため 29 台のコンベアが稼動していた¹²。

1927/28 年度は資金不足から資本活動計画は前年度実績をかなり下回った。当初、94.9 百万

ルーブリと定められた。その後、幾度も変更が加えられ、1928年4月初めに鉱業燃料総管理局が承認した最終的割当は105,550千ルーブリである。実際の支出はそれを10%ほど上回って、114,215千ルーブリとなる。但し、住宅建設は割当19.8百万ルーブリルーブリに対し、実績は17.2百万ルーブリに留まった。新炭坑については19百万ルーブリに対し、20.2百万ルーブリであった。他の分野での超過支出は多い。主力炭坑については割当53百万ルーブリに対し、支出は59.5百万ルーブリ、追加的炭坑はそれぞれ6.8百万ルーブリ、7.5百万ルーブリ、新規地上施設はそれぞれ20.4百万ルーブリ、23.7百万ルーブリ、発電所、コークス炉など補助施設はそれぞれ6百万ルーブリ、12百万ルーブリと大幅超過である¹³。

このように国営企業の投資活動には割当て枠の大幅な逸脱や活動の諸要素間のアンバランスが見られた。計画の作成、承認の遅れがそれに拍車を掛けた。

2) 石油工業

石油工業の資本投資は順調に伸びた。石油工業の自己資金は比較的潤沢であった。1923/24年度には償却資金控除は43.5百万ルーブリであったが、そのうち資本投資に支出されたのは20.3百万ルーブリに留まった¹⁴。

良好な財務状態を背景に1924/25年度には資本投資額は100百万ルーブリを超える。

1925/26年度には更に資本投資は前年比30%の伸びを示した。特に掘削は38%拡大し、補助設備を含めば、資本投資額の過半を占める。設備取得も45%の増加である。但し、住宅建設は前年を30%ほど下回った。

資本投資実績はバクーで予算割当を23%超過し、エムバでは100%も上回った。グローズヌイ地区のみは予算を6.5%下回った（パイプラインや石油精製工場）。これは輸入設備受取の遅れや一部納入業者の義務懈怠による¹⁵。

1926/27年度の資本投資は前年比22%の伸びをみせる（但し、計画を2%弱下回った）。なかでもグローズヌイ石油トラストは50%以上も増えた。アゼルバイジャン石油トラストの伸びは低いが、これは他のトラストに先行して投資を展開していたからでもある。資本投資のうちやはり掘削費用が半分を占めるが、工場建設やパイプライン敷設の拡張が著しい。探査費用も4.5倍である。パイプラインのうち最も大規模なのはグローズヌイとトゥアプセを結ぶそれである。総工費27.6百万ルーブリで、1924/25年度に1.6百万ルーブリ、1925/26年度に3.5百万ルーブリ、1926/27年度に7.68百万ルーブリが投下された（計画は8.8百万ルーブリ）。石油シンジケートについては14百万ルーブリ（うち海外2.3百万ルーブリ）が予定されていたが実績は約13百万ルーブリである¹⁶。

1927/28年度の資本活動計画は最終承認までかなりの時間が掛った。まずは5ヵ年目標計画に従い210.95百万ルーブリとされた。だがすでに1927/28年度統制数字作成時には実行不可能なことが判明し、184.2百万ルーブリに引き下げられた。それからまもなくして1927/28年度工業財務計画作成・実施カンパニアが開始された。このカンパニアはそれまでと同様、企業申請の計画と目標計画や統制数字の定められた枠及び全工業部門の財務的に可能な割当と関連する計画審議時点の課題との調整の性格を帯びた。ここでは企業の観点と鉱業燃料総管理局の観点が対峙する。企業の申請は合わせて230.2百万ルーブリ、鉱業燃料総管理局の提案は181.9百万ルーブリであった。両者の開きは48百万ルーブリを超える。結局、工業計画では194.7百万ルーブリを採択された¹⁷。

その後、208.6百万ルーブリ（アゼルバイジャン石油トラスト110.6百万ルーブリ、グローズヌイ石油トラスト67.8百万ルーブリ、エムバ石油トラスト8.2百万ルーブリ、石油シンジケート18.7百万ルーブリ）まで上方修正された。これは前年度実績を10%上回る。

実績は計画を1%弱超過した。この年はアゼルバイジャン石油トラストが前年比19.2%伸びたが、グローズヌイ石油トラストは4.7%の伸びに留まった。石油シンジケートの投資は前年水準である。バクーにおける最大の事業はバクーとバトゥームを結ぶパイプライン敷設である（総延長286km）。年内に80%を敷設した。またバトゥームの石油精製工場の建設にも着手した。グローズヌイでは1925/26年度に着手されたグローズヌイートゥアプセ間パイプライン（総

延長 618 k m) が 1928 年 10 月 1 日に完成した。ほかにトゥアプセの石油精製工場建設などがある。石油シンジケートの資本活動は造船や倉庫網などの建設である¹⁸。

表VI-2-5 石油工業の資本建設

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
資本修理		5,527	6,291	5,498
拡張及び改造		128,190	152,907	133,463
新建設		13,642	30,268	71,701
総額	107,752	147,359(139,879)	189,466(170,343)	210,662(193,343)

(千ルーブリ)

注記：1924/25 年度は 3 大トラストのデータ。1925/26 年度以降は石油シンジケートとクバン - チェルノモリエ石油トラストのデータが加わる。() 内は 3 大トラストのデータ。数値が異なる場合は新しい資料による。明らかな計算ミスは修正した。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 40: Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 168 - 9: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 219: Neftianoe khaziazstvo, 1929.No.1, p. 134 - 5.

こうして順調に資本投資が拡大したが、資本建設の内容は様々な問題を抱えていた。グローズヌイ石油トラストの資本建設のケースを見てみよう。

1926/27 年度には建設開始がほぼ 1 ヶ月遅れた。融資の問題ではなく、計画作成の遅れや建設資材不足による。建設において統一的な指導がなく、各工場にはそれぞれのコントーラがあり、互いに競争した。技術者の引き抜きも活発化し、技手の給与は月 170 ルーブリから 350 - 400 ルーブリに上昇した¹⁹。

地方建設統制委員会が行った調査によると新規機械及び管ボイラー工場《Krasnyi Molot》建設(予算は 2,410 千ルーブリ)の実態は次のようである。

トラストは 2 つの古い工場を統合して新工場を建設する計画をすでに 1926 年初めに立てていた。そこからこの計画の苦難の道が始まる。1926 年 5 月 20 日、トラストの技術委員会は《Krasnyi Molot》と《Kr. Proletarii》工場を統合し、且つ同時に《Krasnyi Molot》工場を拡張し、改造することが必要と考えた。

1927 年 4 月 5 日、技術委員会は再度工場の拡張、改造案を了承した。1927 年 5 月 14 日には、管区技官の下、技術協議会が 2 つの職場(パイプ及び鍛冶)の建設計画を審議し、トラストの防火班と調整のうえ管区消防署の指示に従って全ての防火措置を採ることを条件に計画を承認することを決定した。1927 年 5 月 25 日、同じく技術協議会は管区消防署の指示による防火措置を採って消防車庫建設計画を承認する。1927 年 8 月ボイラー職場計画は管区技官と合意された。

1928 年 1 月 6 日、計画は承認のため最高国民経済会議に送られた。建設費が 1 百万ルーブリを超えるためである。1928 年 3 月 9 日、鑄造及び溶銑炉職場と物財倉庫計画調整に関する管区技官とトラストの合同会議がもたれた。建設に対する管区技師の合意は現地での調査まで得られなかったが、建設はその前に始まっていた。1927/28 年度中にはこれら職場の建設はそれぞれ 40% 及び 80% 完成する予定であるのに、計画の承認が間に合わない。地方労働保安部とは 3 つの職場(コンプレッサー、ボイラー、鍛冶)の計画のみ合意を得た。労働部とは計画の調整が済んでいない。蓋し、双方が形式にこだわり、誰が誰の所に会議に行くべきか往復文書ですったもんだしたからである。

こうして工場の建設が始まり、承認された計画なしに建設は行われた。建物の建設は 1927 年 5 月に始まったが、計画が最高国民経済会議に送付されたのはやっと 1928 年 1 月であった。しかも最高国民経済会議が承認し、労働人民委員部と合意されたという何らの正式文書もない。管区技官からも建設の全体計画を承認するプロトコールがない。承認はしているのだが。こうしたことから行われつつある建設に多くの変更が加えられる。従って工事は期限に終わらず、費用も膨れ上がる。

計画自身も極めて杜撰であった。例えば、計画は突貫的掘削の大幅な拡大を見込んでいたが、実際にはトラストは 1926/27 年度からそれを止めていた。またすでに建設された職場は、自

自動車修理のような新しい需要のために改造せねばならない。これは計画では織り込まれていなかった。

そればかりかこの計画には建設資材供給計画が組まれていなかった。工事の過程で逐次資材申請を行った。工場建設の機械化も規定されていなかった。海外及び国内工場からの設備受取りのタイム・スケジュールもなかった。設備入手の報告書には受取りの正確な期限もなく、あるのは1926/27年度と1927/28年度の2年間の全ての設備の大雑把な購入予定だけである。将来の工場の生産 - 技術プロセスの展開の計画もない。工場の原材料需要も計算されていない。製造量も製品原価も明らかでない以上、工場の収益性も分からない。労働生産性も賃金コストも然りである。

こうしたことの帰結として建設の当初からレンガを始めとする資材不足に直面した。建設資材の供給は頻繁に遅れ、それらの供給の順番もない。設備受け取りの計画もない。計画では国内工場から309,820ルーブリの設備を、海外から460千ルーブリを受取る予定であったが、調達されたのは国内から9千ルーブリ、海外から357千ルーブリであった。他方で、海外での調達を急いだため工場倉庫には未利用輸入設備が474千ルーブリ分放置された。更に設備の一部は役に立たなくなった（例えば、旋盤16千ルーブリ）。鋳物工場のために購入された成型機24千ルーブリは金属鉱石トルグ（商業組織）の倉庫に送られた、つまり屑鉄となった。

トラストへの資金提供は多くの各級機関を経て最終的な形で届くのはしばしば業務年度の5月である。にも拘らず往々、トラストは交付されたクレジットを必ずしも利用しない。例えば、《Krasnyi Molot》工場の建設に1926/27年度580千ルーブリが交付されたが、利用したのは392千ルーブリ（67%）だけであった。利用されなかったのは建設への建設資材供給が間に合わず、作業設計図、部品が遅れたためである。

1926/27年度は表面上、建設シーズンが最も活発であった。「労働者は何かを建てるには建てた。だが誰もそれが何か知らなかった」。蓋し、建設（作業）計画が作成されたのはやっと建設シーズンの終わりだったからである。そのため徒に仕事を急ぎ、作業内容の悪化が生じた。例えば、アスファルト・ルーフィングで葺かれた屋根は張り直さねばならなかった。技術的条件に合わないからである。新しい棟の食堂では塗られた漆喰がはずされた。何故なら寒い時に塗られたからである。燃料タンクの基礎は沈下した。そのため全部運び移された。14の木製大梁は正しく作られなかったから、やり直しとなった、といった具合である²⁰。

アゼルバイジャン石油トラストでも似たような問題を抱えていた²¹。こうして莫大な資金と資材、労力が投入された、という事実だけが残った。

3) 金属工業

固定資本の復興活動は1922/23年度から始まる。その動向は表VI-2-6のようである。1922/23年度から1926/27年度までに新工場を除く資本投資総額は509百万ルーブリである（当座修理費用は別である）。うち資本修理は161百万ルーブリ、拡張改造は282百万ルーブリである。新工場建設は57.8百万ルーブリである²²。

1924/25年度には約80百万ルーブリの資本投資が行われるが、その半分近くは資本修理であった。既存設備の維持が中心となる²³。

資本活動は一応、年次計画に基づいて行われるが、その計画は事実上、あつてなきがごときものであった。1925/26年度の資本投資計画を例にとってみよう。まずは1925年7月末及び8月初めに金属トラストが総額254百万ルーブリの投資申請を行った（新工場は除く）。8月末には金属工業総管理局が212.1百万ルーブリの計画を承認した（これに28.5百万ルーブリの新工場建設が加わる）。融資額は流動資本補充を含め、139百万ルーブリである。最高国民経済会議での長たらしい審議の後、計画は229百万ルーブリに削減され、融資も減額された。11月末にはゴスプランの審議に持ち込まれ、融資額は124百万ルーブリに減らされた。

更に1925/26年度第1四半期の国民経済全体の景況悪化の影響で最高国民経済会議は建設規模の183.2百万ルーブリへの縮小を提案した。それに伴い全体の融資も104.5百万ルーブリに減額された。クレジット計画による設備輸入は35百万ルーブリとする。

結局、労働国防会議は1926年3月13日、国内の活動につき148.2百万ルーブリの建設計画を承認した。融資は104.5百万ルーブリに据え置き、設備輸入計画は29.1百万ルーブリとする。

しかし、余りに厳しすぎるため第3四半期初めには南部鉄鋼トラストやウラルについては建設計画を引き上げざるを得なかった。その後も各トラストは済し崩し的に資本活動を拡張していった²⁴。

最高国民経済会議報告書によれば実績は186.2百万ルーブリであった。新規大型設備の輸入計画が頓挫したため、国産設備に代替せねばならず、広範な改造の思惑は外れ、コストも上昇した。一部部門は限界的稼働率で操業しており、急速に摩耗する設備の維持のため資本修理費用が増えた²⁵。新工場建設については18.6百万ルーブリの割当てのうち実際に支出されたのは17.5百万ルーブリ（89%）に留まった²⁶。

1926/27年度の資本投資計画は1927年2月の時点で231百万ルーブリである。これに副次的な投資、23百万ルーブリを加え、254百万ルーブリが承認された²⁷。

実績は282百万ルーブリであった（うち連邦工業は82%）。その内訳は資本修理が50.7百万ルーブリ、既存工場の拡張・改造が170百万ルーブリ、新建設が30.3百万ルーブリ、住宅建設が28.2百万ルーブリであった²⁸。やはり資本建設に交付される資金割当ては活動遂行過程において大幅に変更された。予算規律は低い。超過支出のかなりは流動資金から振り向けられた²⁹。

こうして、1925/26年度の資本建設の年次計画及び1926/27年度のその多くも経済全体やその個々の部門の一般的な目標計画ではなく、かなりは当座の需要に基づき、工場やトラストの個々の申請の『貼り付け』によって作成された（G.グヴァハリヤ）³⁰。その計画も「もし下半期に外部からの資金流入が増加すれば、ゴムザ（国営機械製造工場合同）の資本活動の拡張を決定する」、といったルーズなものであった³¹。

1927/28年度資本投資は1928年1月に最高国民経済会議・計画経済管理局コレギアの採択した工業財務計画では281.5百万ルーブリが計上された。うち新建設は50.8百万ルーブリである³²。この計画では初めて予備が設けられ、弾力的対応を図った。

3月には人民委員会議決定に従い、資本建設総額は304.2百万ルーブリ、融資額は248.8百万ルーブリと定められた³³。更に5月上旬、最高国民経済会議幹部会は7百万ルーブリの予備の新建設への配分を承認した³⁴。

連邦工業に限れば、1927/28年度に許可された投資は236百万ルーブリである。けれども金属工業に与えられたクレジットは完全には利用されなかった。クレジット承認の遅れなどの財務的性格の問題だけでなく、保有している割当分も利用されずに残した。投資項目リストの絶えざる変更、計画や設計図の受取の遅れ、設備納入の遅延、ことに国営電機トラストの電気設備、レンガ、セメントなどの建設資材入荷の遅れなどが原因である。236百万ルーブリのうち、資本修理は34百万ルーブリ、拡張投資は165百万ルーブリであった³⁵。

金属工業の大宗をなす鉄鋼業では178百万ルーブリが投資された（連邦工業は135.1百万ルーブリ）。うち、資本修理は19百万ルーブリ、拡張は118百万ルーブリ、新工場は26百万ルーブリ、住宅建設は15百万ルーブリであった。資本修理が減って、拡張投資や新工場建設が急増した³⁶。

表VI-2-6 金属工業の資本投資内訳（%%）

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度 (計画)
資本修理	44	22	19.0	11.8
拡張・改造	20	53	60.3	51.2
新建設	4	10	10.7	20.0
住宅建設	23	15	10.0	8.7
予備	—	—	—	8.3
総額(百万ルーブリ)	80.47	179.45	282.0	303.9

出所：Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, p.228; Metall, 1928, №8-9, p.102; Izvestiia, 5 November 1927, №255; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 210 - 211.

個別トラストの投資行動は以下のである。

ゴムザ（機械製造工場合同）の 1925/26 年度の資本投資計画は金属総管理局により 4 度変更された。その最終ヴァリエントは当初案の 42%に過ぎなかった（6 百万ルーブリ。資金源は財政及び経済復興債である）。この最終案はやっと年度が終わる 2 週間前にトラストに通知された。

この時までにはトラストは当初計画に基づき建設を広範に展開していたので、この削減は大量の未完了活動を残し、そこに投下された資金は沈下した。資本活動へのクレジット（資金割当て）の利用はほぼ 100%であったが、その内訳は大きくズレる。新建設への支出は割当ての 61%に過ぎなかった。これはまず生産合理化や労働保全に係わる活動への超過支出による。割当てられた額（1.4 百万ルーブリ）の 131%を支出した。次いで資本修理への支出も許可された 1.6 百万ルーブリの 144%になった。全体としてトラストの投資の 30%は計画外活動である。資本修理の一部が当座修理に含められることもある。このことはまた原価計算にも影響した³⁷。

モスクワ機械トラストの場合は 1925/26 年度建設活動予算（モスクワ国民経済会議及び県プラン承認）1.45 百万ルーブリに対し、実際の支出は 1.42 百万ルーブリであったから、ほぼ完遂したように見えるが、そうではない。工場によっては 67%から 80%超過した所もあれば、逆に予算の 48%しか支出しなかった工場もある。集計上、帳尻を合わせたただけであった。

トラストは 1925/26 年度に 85 の建設案件を実施したが、そのうち計画に規定されていたのは 33 件のみである。実施件数の 55%は全く予算にはなく、計画に予定された 11 件は全く実施されなかった³⁸。

1927/28 年度、トラストは 6,650.6 千ルーブリ（うち資本建設 5,730.6 千ルーブリ、流動資金 920 千ルーブリ）の融資を要求したが、実際に交付されたのは 2,465 千ルーブリであった。うち資本建設向けは 1,565 千ルーブリ、流動資金投資は 900 千ルーブリである。実際の資本投資は 9,445 千ルーブリ（計画 8,720 千ルーブリ）であった。計画外資金源となったのが注文主のアヴァンスである。1927 年 10 月 1 日、アヴァンス額は 5,860 千ルーブリ、1928 年 10 月 1 日には 8,292 千ルーブリに膨れ上がった³⁹。

南部機械トラストも 1925/26 年度上半期、注文主から多くのアヴァンスを受け取り、手形振出も 10 百万ルーブリに上った。引き入れた余分の他人資金は資本活動の拡張、原材料在庫積み増しに充てられた⁴⁰。

自動車トラストの資本投資は 1924/25 年度、約 374 千ルーブリ（うち新建設、設備は 328.7 千ルーブリ、資本修理は 45.5 千ルーブリ）、1925/26 年度は 786 千ルーブリ（うち新投資は 774.6 千ルーブリ、資本修理は 101.8 千ルーブリ）である。トラストは赤字に苦しみ 1924/25 年度には、資本投資資金のうち直接の使途に使われたのは約 33%であった。残りは流動資産の補充に充てられた。1925/26 年度に資本建設のために利用した資金〔財政資金〕のうち 51%は計画外活動に使われた⁴¹。

1926/27 年度の資本投資額は 2,305 千ルーブリ、1927/28 年度は 4,429 千ルーブリに急増する。その資金源の大部分は外部資金である⁴²。

南部鉄鋼トラストは 1923/24 年度末には許可なく M 工場で圧延職場を、次いでは同じ工場の休止溶鉱炉を操業させ、生産を拡張した。そのことでトラスト本部会は戒告を受けた。

1924/25 年度初めにも、前年の販売危機後の金属需要急増を背景にほとんど自然発生的な生産増に走った。更に金属総管理局によって再度の生産拡張が行われた。1924/25 年度の資本投資額は約 20 百万ルーブリとなった⁴³。

1925/26 年度は金属飢饉の兆候と財務面の楽観的気分で始まった⁴⁴。1925 年 8 月の時点では豊作見込みから見通しは良好であった。当初の資本投資計画は 65.7 百万ルーブリであったが、まもなく 56 百万ルーブリに削減された。利潤予想は 40 百万ルーブリ、減価償却費控除は 16 百万ルーブリであったから 56 百万ルーブリの資本投資もカバーしうると考えた。しかし新規労働力は労働規律が低く、労働生産性も伸びなかった。資材価格も上昇し、収益性が低下した。財務は悪化し、外国製設備の輸入注文も遅れた。上半期末、最高国民経済会議はトラストの状況を調査のうえ、生産計画を 225 百万ルーブリ（販売価格）から 194 百万ルーブリに下方修正し、資本投資計画も 38 百万ルーブリに削減された。当初の予定に反してこれは経済復興債や補

助金でカバーすることになった。トラストは資材納入者にはアヴァンスを提供する一方、買手（50%は国営工業）には長期の与信をせねばならない。だが11月後半には金融引き締めから手形割引が困難となった。トラスト指導者は資金繰りに苦慮し、遅配も生じた。こうした事情により、生産実績は計画を15%下回った。それでも生産は前年比90%の伸びを示し、資本活動も国家融資を得て約41百万ルーブリ（トラスト報告書）を確保した⁴⁵。

次いで、改造期に入り、工場はホズラスチョットに移行した。1926/27年度の当初計画は控えめで64.7百万ルーブリであったが（計画は2百万ルーブリの赤字を見込んでいた）、その後、投資環境は改善する。コストも低下し、10百万ルーブリ以上の純益見込みとなった。資本投資割当ては86.8百万ルーブリに拡大する。国家融資40百万ルーブリに加え、利潤も償却費控除も資本活動に注ぎ込んだ。だが設備輸入計画が2割も実現できなかったこともあって、約70百万ルーブリの実績に留まった⁴⁶。

1927/28年度には更に資本投資が拡大する。当初、92百万ルーブリの割当てが承認されたが、1928年3月には132百万ルーブリまで引き上げられた。だが実際の投資は106百万ルーブリであった（うち操業できたのは67百万ルーブリ）。これは計画の80%に過ぎない。とはいえ、設置されていない輸入設備や資本建設における納入者へのアヴァンスなどを含めると計画の102%になる⁴⁷。

このように金属トラストの資本活動はかなり場当たりの行われた。

1927年に労農監督人民委員により行われた1925/26年度及び1926/27年度上半期における金属工業の資本建設調査報告は中々に辛辣である。

まずは建設の準備に計画性が欠如している。多くの場合、工場への原材料供給基地が確定されていない。鉱物資源の調査も全く不十分であった。例えば、クリボー・ログ工場では鉱石埋蔵量が不明確なまま建設が進められ、事後的に追加探査活動を行わねばならなかった。建設地の選定の不備がある。候補地が何度も変更されたり、地質上不適当な場所に建設された。

また工場の製品に対する需要の量的、質的問題の十分な検討なしに建設される。例えば、すでに建設されたチェリャビンスク工場では市場で極めて飽和状況にある品目の犁を150千本製造する計画がある。スヴェルドロフ工場では建設後も生産さるべき機械の型が決まらない。工場は『あらゆる機械』の生産を見込んで計画された。

建設活動においてトラストが受け取ったクレジットを予算に全く規定されていない活動に支出することがある。時々はそのトラストの流動資金強化に転用される。例えば、トレツキー工場では投資額の5/6が、南部ウラルトラストでは1/4が用途以外に支出された。

トラストの輸入設備への申請は大部分、実際に必要な額を大きく超えている。例えば、南部ウラルトラストの輸入設備への割当てはトラストの申請により200千ルーブリが承認されたが、後に95千ルーブリで十分なことが判明した。不要な労働者を呼び寄せたり、派遣するのに、また余分な費用が掛かる⁴⁸。

概して金属工業の資本活動は個々の生産種類の企業毎及び地域毎に必要な集中や専門化なしに行われている。工場では完結的生産工程を抱え込もうとする明確な志向がみられる。それぞれの工場が『小規模』な鋳物部門、電気溶解部門、特殊鋼生産や工具製作所などをもつ。レーニングラードではほとんど全ての工場が製鋼所を拡張したか、もしくは拡張予定である。工具生産も同様である。繊維機械製造も拡張的で16工場において維持が予定され、ディーゼル機関製造は8工場で展開された。そうした生産の分散は最高国民経済会議の金属工業発展5ヵ年計画でも受け入れられている⁴⁹。

これは設備の不足のため多くの工場がかなりの資金をここ数年間、無計画に資本投資してきたためでもある。5ヵ年計画は事後的にそれを認めざるを得なかった。

建設予算は通常、実情に不相応である。ゴムザの『プロフィンテルン』工場での大型貨車製造組織化の際、当初資本投資予算は3.5百万ルーブリであった（年産3,500台）。計画に多くの見落としがあり、3,500台の製造のために必要な投資は14百万ルーブリ超であることが判った⁵⁰。

トラストがプロフィンテルン工場での新たな大型貨車生産に踏み切った主たる動機はトラスト本部会決定によれば、第1に工場に空いている場所があること、第2に1925年の計画に規

定されたよりも有効な建物の面積があること、第3に現状より稼働率を高めうる動力装置があること、である。まことに場当たりの動機というべきか。その生産に必要な鋼鉄は、当初、既存の製鋼所の拡張により確保されるはずであった。ところが実際に大型貨車製造に着手してみるとその思惑は外れた。予定されていた建物の面積は大幅に拡張せねばならなかったし、電力も鋼鉄も不足した。発電機を緊急に海外注文せねばならぬし、新しい製鋼所を建設し、足りない分は他の工場から融通せねばならない。ソルモヴォ工場のディーゼル機関製造も同様であった⁵¹。

計画活動自体も重大な問題を抱える。

労農監督部の調査によれば1925/26年度には、そしてかなりは1926/27年度も金属工業全体及び個々のトラストや工場について資本建設年次計画が、金属工業発展の一般的な目標計画なしに、また圧倒的大部分のトラストや工場に発展目標計画がないという状況で作成された。そのためそれまでの年度にそれらの発展のためにかなりのエネルギーや資金を注ぎ込んだ生産が圧縮されたり、閉鎖されたりした。

例えば、プロフィンテルン工場は1924年と1925年に大量生産化を見込んで農業機械製造を始めた。そのために1925/26年度には鍛造工場を建設した。だがその後、この工場での農業機械生産を完全に整理することになった。同じ工場で1924年に年産1200台のトラクター製造を始めた。1925/26年度には更に600台の製造を予定していた。工場は専用の棟に他の工場から集めた工作機械を設置した。準備は90%済み、輸入設備の一部も据え付けられた。その後にトラクター生産は中止された。

多くの工場で大型貨車の製造が自然発生的に始まったが、次いではその一部を縮小し、他は（『赤いソルモヴォ』工場）完全に整理せざるを得なかった。これらの生産の計画化に費やされた資金、時間、エネルギーは無駄になった⁵²。

1925/26年度の資本建設計画は何度も変更された（ペトロフスキー記念工場では割当ては6回変更）。全連邦の1925/26年度全体計画が最終的に労働国防会議によって承認されたのは1926年2月26日であった。金属工業は半年間も承認された計画なしに建設を展開したことになる。トラスト毎のクレジット配分は更に遅れる。地方で承認されたクレジット配分の主要リストを受け取ったのは当該年度半ばをとうに過ぎた4月末である。その後の工場毎のクレジットの額も項目リストも何度か変更され、幾つかの活動は除外された。最終的な活動項目と割当額が確定したのは年度末である。

1926/27年度も同様の遅れがあった。クレジットが承認されたのは1927年2月18日である。6月半ばには工業のレザーブ再配分の勘定で32百万ルーブリが追加された。プチロフ工場の資本建設には2年間で約6百万ルーブリが注ぎこまれたが、これらの活動は工場改造の目標計画と結びついていなかった。『赤いソルモヴォ』工場も同様である。こうして投資計画は計画としての意義を失っていた。むしろ行われた活動の事後追認という意味合いが強い⁵³。

資本投資計画は共和国最高国民経済会議により金属総管理局との事前の合意なしに承認され、実施され始めている。このことはその後トラスト全体と個々の工場の割当ての大幅な乖離を齎す。資金の浪費を齎した必要な計画性の欠如を示す例となりうるのは1926/27年度に行われた建設シーズン半ばの工業の未配分予備による追加割当である。一部工場では資本投資額は2倍ないしそれ以上引き上げられた（ペトロフスキー記念工場では資本活動は2,628千ルーブリであり、100%の引き上げになる。レーニン記念工場では498千ルーブリ、120%引き上げられた、等々）。トラストや工場はそのための準備がなかったため性急な活動や資材調達に走った⁵⁴。

資本建設の計画化は中央からの十分な監督、指導がない。建設活動の整序のため、国立新金属工場設計所Giprometzが最高国民経済会議・金属総管理局のイニシアチヴで1926年2月に設立されるが、これは主に新工場設計に従事し、拡張や改造はカバーしない。オルグメタルOrgametallも設計組織としては弱体である⁵⁵。

通常、資本建設計画は活動に着手した後に作成され、審議と承認はさらに大幅に遅れる（『プロフィンテルン』工場、『赤いソルモヴォ』工場、ウクライナ繊維機械トラスト、等）。計画は工場では同時に経常的な生産に従事する工場の人間によって作られる。工場での計画化の組織的あり方は不十分である。しばしばその任務は専門の計画化細胞が担当するのではなく、いくつかの部に分割されている。資本建設への資材供給も非計画的に進行した。申請は杜撰で建設

過程との技術的結びつきを欠く。

実際の投資と割当て（クレジット）の乖離も大きい。鉄鋼部門に限れば 1925/26 年度、建設投資総額は割当ての約 88%であった。新建設では割当ての 77%しか支出されなかった。これに対し資本修理は 70%超過した。

建設への融資に問題がないとしても、建設における予算 - 金融規律は弱い。何度も項目リストの見直しや修正をしたにも拘らず、リストに規定されていない活動があった。あれこれの開設クレジットの勘定で当該クレジットとは全く関係のない投資が計上された。例えば、『赤いソルモヴォ』工場では合理化の勘定で住宅建設が行われた。ディーゼル機関設置向けクレジットの勘定で 60 千ルーブリのレンガ工場が建設された。同じクレジットで消防隊の宿舍建設に支出された 40 千ルーブリが計上され、工場学校の暖房設備が貨車製作所の屋根の修理の勘定に計上された。この工場では [1925/26 年度] 投資総額中 (3,033 千ルーブリ) 11%の割当外投資が行われ、26/27 下半期 [上半期?] には 18%となった。ジェルジンスキー記念工場、コンスタンチノフ工場はそれぞれ 25%、30%である。加えて当座修理と資本修理の区分も不分明である⁵⁶。

南部鉄鋼トラストの工場の資本建設計画は 1925/26 年度、6 回変更された。1926/27 年度も 4~5 回変更されたうえ、年度末に再び変更された。1928 年夏の建設も見込み計画や予算で始まっている。

投資活動の結果への個人的責任も曖昧である。各コンビナートの管理者は余りに頻繁に交替する。ある建設では 2~3 年の間に数人が交替した。最初の長は 2 番目が仕上げるが故に責任を負わない。2 番目は 1 番目の過ちに対し責任を負いたがらない。3 番目は前任者たちの誤って計画された建設を完成するだけだと言明して責任を全く否定する⁵⁷。

マケーエフスク・コンビナートでは新建設計画はしばしば建設が終わる頃になって完成・承認される。1928 年夏には溶鉱炉、送風機、発電機設置の活動が行われているが、資金不足と関連して多くの工事が凍結され、かなりの建設労働者が解雇された。

ジェルジンスキー及びブラウダ記念コンビナートでは年初、資本活動に対し 10.5 百万ルーブリが交付された。そのうち 5.5 百万ルーブリは輸入設備用である。残り 5 百万ルーブリは設備設置、住宅建設、安全技術などの活動を行うには明らかに不足した。始めた工事も縮小せざるを得なかった。ところが下半期に入って予期せず 6 百万ルーブリの追加クレジットを受取った。工場には全くその準備がなかった。設計図も用意されず、労働力や建設資材の予備もなく、慌てて高コストで調達するしかなかった。

イリイチ記念工場では年初、建設の見通しが不透明であった。下半期になってやっと建設のため 8 百万ルーブリを受取った。この割当ては予期せざるものであったため工場は資材を調達していなかった。建設に着手したのはやっと 5 月である。

スターリン冶金工場では 1927/28 年度上半期に資本活動のため 2 百万ルーブリしか受取られず、以前に始めた大型工事も縮小した。下半期に 6.5 百万ルーブリ受取ったが、設計も資材調達も間に合わなかった⁵⁸。

南部機械トラストの 1927/28 年度の資本建設計画も同様である。

トラスト据付 - 建設管理部長ユーリンによれば、トラスト本部会が項目リストを承認したのはやっと 4 月 25 日である。作業の規模や性質を正確に知らずに資材を調達するのはリスクを伴うが、作業リスト承認より前に据付 - 建設管理部はあえてリスクを覚悟で 10 百万ルーブリの調達を引き受けた。結果としてほぼ同額が承認されたのは僥倖としか言いようがない。資材、何よりも木材の問題が大きい。通常、木材は 3~4 年以上寝かせておかねばならないが、精々 2 年しか余裕はなかった。これは建築の質に影響する。セメントも足りない。有資格者労働者も足りない。他方、確保していた技師や技手は冬中、遊ばせておかねばならなかった。

同じく『10 月革命』記念ルガンスク蒸気機関車製造工場は 3 百万ルーブリの資本活動計画を立てた。しかし大幅に削減され、受取ったのは 1,015 千ルーブリに過ぎなかった。しかも承認が遅れ、資本建設への最終的割当てが承認されたのはやっと第 3 四半期末であった。だがこの工場の設備の磨耗率は 50%に達しており、猶予できないため、工場管理部はそれを俟たずに、予定の統制数字の範囲内で作業を始めた。ところが割当てが 3 分の 1 に削減されたために始めた作業の多くを停止せねばならなかった。7 月 1 日現在、作業は 806 千ルーブリ遂行されていたから、工場はどの作業を断念するか苦汁の選択を迫られた。作業は縮小されたにも拘らず、

資本活動への支出は 150～200 千ルーブリ超過することになる。

またその年、新規蒸気機関車工場の建設のために約 1.8 百万ルーブリが交付された。建設は前年から始まり、1927/28 年度は基礎工事である。海外注文の梁の入荷は遅れ、セメントも不足し、そのため基礎工事の一部は年内には終わらない。

コミンテルン記念ハリコフ蒸気機関車製造工場は蒸気機関車だけでなく、ディーゼル機関やトラクターも製造している。しかし準備段階の職場である鍛冶、鋳物部門が拡張されていないばかりか、復興もされていない。老朽化により故障も多い。1927/28 年度、工場は約 2 百万ルーブリの資本活動計画を立てた。しかし実際に受取ったのは 740 千ルーブリのみで、しかも大幅に遅れた。資本活動への割当てが分かってから、慌てて品質や価格を顧みず資材を買い急いだ。新たな活動計画を検討するために工場の全ての設計士を現に行っている仕事から外し、資本活動計画化に投入せざるをえなかった。準備を急ぎすぎれば誤りも免れない。労働規律の顕著な低下も資本活動実施を妨げた。タガンロク工具工場やトレツキー工場の工場長も同様に割当ての少なさや遅れを嘆く⁵⁹。

計画、設計、予算なき建設の顕著な例は南部鉄鋼トラストのケルチェンスキー冶金工場のケースである。

労農監督人民委員部調査によると工場の建設は南部鉄鋼トラストと金属総管理局の決定により 1925 年末に設計と予算作成を俟たずに始められた。1926 年半ばで作成されたのは大雑把な作業の項目リストだけであった。その場合、急いだため建設や既存設備の修理の仕事量は大幅に過少評価されており、建設費用は 20 百万ルーブリと定められた。その時には第 1 期工事は 1928 年 1 月 1 日には完了するはずであった（1928 年秋の段階でも工場管理部にも国立新金属工場設計所にも予算問題に対する真摯な取り組みは見られない）。実際、1927 年 5 月末に予算額は 26 百万ルーブリとされたのに同年 8 月には 32 百万ルーブリとなった。

設計作業が進むにつれてその額はますます増大し、南部鉄鋼トラスト本部会が 1928 年 6 月に定めた予算額は 66 百万ルーブリとなった。だがその数字も労農監督人民委員部によると確かなものではない。設計はまだ終わっていないのだから。

工場での設計作業は 1926 年に始まったが、中々、完結的な形では草案も最終案もできない。1928 年 5 月に工場管理部は設計図を国立新金属工場設計所に提出したが、技術ソヴェトの各セクツィアで審査してみるとおよそ完璧には程遠い。それでも同設計所は『概ね』提出された計画を承認することにした。1928 年まで全ての機関は原鉱石のままで製錬すると考えていたため計画された銑鉄費用は低く計算された。やっと 1928 年になって同設計所は原鉱石のままで製錬は難しく、予備的焼成の問題を検討すべきと考えた。工場への石炭供給の問題もなんら具体的な計画はなかった。

K 工場の製品費用はレール 1 トンが 1926 年 5 月 76 ルーブリ 86 コペイカ、1927 年 5 月、80 ルーブリ 52 コペイカ、1928 年 5 月、92 ルーブリ 72 コペイカ、1928 年 6 月、94 ルーブリ 55 コペイカ、資本利子を加えると 107 ルーブリ 36 コペイカであった（この最後の数字は 7 時間労働日を前提とした計算）。労農監督人民委員部によると最終的設計がなく、過少評価である。実際、工場の原価計算に幾分の修正を加えると資本利子を含めた原価は 113 - 5 ルーブリになる。他方、南部鉄鋼トラストの既存工場の平均価格は 101 ルーブリ 02 コペイカである。

また 1928 年 5 月までは建設の年次融資計画はなかった。1928 年 5 月に作成された融資計画も非現実的であった。過少評価された建設投資総額（39.3 百万ルーブリ）に基づいていたからである。こうした不手際から資材や設備の滞貨が多く、建設開始から調査時点までに受取った輸入設備のうち据え付けられたのは 17～20%に留まった。

南部鉄鋼トラストも金属総管理局も輸入許可証や注文の資金手当を得たが、それなくしては工場が操業できない装置の一部は南部鉄鋼トラスト本部会やその他機関での手続き渋滞のため許しがたいほど遅れて注文された。建設スケジュールはなく、仕事量は計画作成につれて変わる。その結果、第 1 溶鉱炉の操業は 1 年半先延ばしにされ、1 期工事が終わるのは 2 年半後である。

南部鉄鋼トラストは単に工場と上級機関の中間環に過ぎず、建設の管理もコントロールも出来ない。金属総管理局の指導といえは年次割当て額や仕事量の設定に留まる。K 工場の建設に対する技術的及び財務的コントロールは出来ない⁶⁰。

南部鉄鋼トラスト議長 S.ビルマン（当時のソ連邦で最も有力な経営者の 1 人である）は率直に

トラストや上級機関の失態を認める。

ビルマンによれば K 工場建設は以下のような経緯を辿った。

1926 年 5 月 18 日トラスト本部会は K 工場技術部長及びトラスト技術部長の報告により K 工場の一期分工事に直ちに着手することを妥当と認めた。修理、復興、建設活動や新規設備総額 15 百万ルーブリ、海外に発注さるべきコークス装置 3 百万ルーブリ、他に住宅建設 2 百万ルーブリ、合わせて 20 百万ルーブリとなる。

1926 年 6 月 12 日にはトラスト議長及び本部会員全員の署名により金属総管理局に同内容の報告書が提出された。この提案は各級機関で審議され、了承された（ゴスプラン金属セクツィア、金属総管理局本部会、国立新金属工場設計所・特別委員会及びその組織ビューロー）。

1927 年 2 月末～3 月初めに K 工場は労農監督人民委員部の委員会（監督部長及び 2 名の上級監督員）の調査を受けた。委員会と工場管理部、地方労組及び党組織代表との合同会議では項目毎の支出超過や過少支出が指摘されたが、その後間もなく明らかになるような建設費の跳ね上がりの可能性は認められなかった〔予見可能ではなかった〕。

1927 年 3 月、モスクワにおける金属総管理局金属部の協議会が K 工場長や技術部長参加のもと開催され、建設過程の問題が審議されたが、やはり建設費のありうべき上昇については言及されなかった。

1927 年 5 月 17 日 K 工場管理部はトラスト本部会に報告書を提出した。そこには建設費はすでに 18 百万ルーブリではなく 26 百万ルーブリと記されていた。住宅建設費の 2 百万ルーブリは別にして。多くの機関や委員会が当初予算の検討、点検時には気づかなかった『些事』も合わせれば差額は 8 百万ルーブリとなる。

1927 年 6 月 16 日、国立新金属工場設計所・本部会は全体の活動計画を了承し、多くの実践的コメントを与えたが、建設費増額については一言も触れなかった。8 月初め工場は最高国民経済会議議長付総監査部の調査を受けた。その所見によると一期分工事費は 18 百万ルーブリの見積りであったが、その後輸入設備額や輸送費などの上昇や工事規模拡張と関連して 26 百万ルーブリに引き上げられた。更にコークス炉の廃棄物利用のための化学工場建設の必要性が明らかとなり、第 3 ヴァリエントでは 32 百万ルーブリと見積もられた。

1927 年 8 月 18 日、工場管理部は直接、金属総管理局に報告書を提出した。そこには一期分工事費はすでに 26 百万ルーブリではなく、32 百万ルーブリと記されていた（上記化学工場建設費を含め）。住宅建設費 2 百万ルーブリを別にしてである。

1927 年 8 月 30 日にトラスト議長が工場を訪れ、これまでの全ての計算では工場操業時に必要な流動資金やソ連では初めてのトーマス式製鋼工場操業に伴う不可避な費用が全く看過されていたことを確認した。そうした見過ごし分は 8 百万ルーブリに上る。従って費用総額は 40 百万ルーブリに膨れ上がる。

新業務年度開始と共に工場の財務的苦難が始まる。1927/28 年度統制数字が予定していた工事費 13 百万ルーブリは徐々に削減され、結局 7 百万ルーブリとなる。これは全ての工事の凍結を意味する。上半期中、金属総管理局も南部鉄鋼トラスト本部会も建設が継続するのかどうか分らない。1928 年 3 月初めにはすでにこの工事の完全凍結が決まったようなものであった。他の地域から掻き集めた労働力も引き上げてもらうことになる。

ところが 3 月末に突然、人民委員会議決定によって融資が増額され、K 工場の工事額は 14 百万ルーブリまで引き上げられた。これならば工事を拡張できる。だが機構は解散し、計画も中断し、一部設備注文も解約されていた。

これと平行して工場では計画の作成が続いており、1928 年 2 月に作り直され、5 月に再び国立新金属工場設計所での審議のため提出された。同設計所は毎回多くの技術的欠陥を指摘し、大凡において計画を了承するが、多くの留保条件を付し、見直しのためそれらを工場管理部に差し戻した。計画の一部はまだ完了していないし、一部の計画はやっと作成を始めたばかりである。この決定によると新しい建設費は 39.3 百万ルーブリになる。

K 工場の実際の建設が始まってかなりの期間が経ってから経済セクツィアがその建設の経済的根拠に関する所見を出さねばならない。そうした状況では暫定的計画の審議が行われるべき事の判断ではなく、すでに行われたことの分析になる（国立新金属工場設計所・技術ソヴェト決定より）。

その 1 年半前の 1926 年 11 月 29 日に国立新金属工場設計所・組織ビューローは詳細な計画作

成の前に直ちに着手することが出来るし、妥当だと認めていた。

先の 39.3 百万ルーブリの建設費の決定の後にも同設計所の新たな決定は焼結工場の導入の妥当性を主張している（新たに 2.5 百万ルーブリを要す）。因みにケルチェンスキーの鉱石は焼結なしにそのまま精錬する方が良い。そればかりかまだ細部は煮詰まっていないし（なお多くの費用項目が看過されている）、7 時間労働日への移行も考慮されていない。建設の経済的有益さも怪しくなる。2 年間の工事で 1 期分の 35% しか遂行されていない。

それまでに南部鉄鋼トラスト本部会がこの工場に引渡した 17.8 百万ルーブリのうち（この工場の融資のために金属総管理局から受取ったのは全部で 10.9 百万ルーブリ）、12.2 百万ルーブリしか直接、資本活動に投資されていない（経理簿上）。しかもほぼ 1.6 百万ルーブリは輸入設備に体化し、まだ利用されていないし、2.7 百万ルーブリは物財在庫である。

これは『高い授業料』であった。工場管理部も上級機関も皆責任がある。点検した機関のどれも工場管理部の予算案に修正を加えなかった。技術面では国立新金属工場設計所が多く of 修正を加え、多くの委員会が工場を訪れたり、工場管理部と協議したにも拘らずである。

その責任を負うべき管理者も現場に落ち着いていないのだ。2 年半の間に工場長は 484 日、工場にはいなかった（つまり 50%）。技術部長は 380 日いなかった（36%）。彼らはハリコフの南部鉄鋼トラスト本部に出張し、モスクワの金属総管理局本部、レニングラードの国立新金属工場設計所、シムフェローポリの種々のクリムの組織、セヴァストポリの金属労組地区委へ出かけて報告を行う。また工場長は 177 日間海外出張に行く⁶¹。

ソ連最大級の企業の建設からして斯様な状況であった。無論、これは一人、企業経営者の問題だけではない。

5) 電機工業

電機工業における資本活動は 1924/25 年度に開始される。年度末には生産設備の能力は限界に達していたが、厳しい財務状態からして十分な修理や建設はできなかった⁶²。

1925/26 年度には資本活動が本格化する。電気総管理局は意欲的であり、21.6 百万ルーブリを提案したが、12.9 百万ルーブリに引き下げられた。実績は 12.5 百万ルーブリであった（計画の 96.5%）。但し、項目によって計画との乖離は大きい。新設備は計画の 110%，新建設は 104% であったのに対し、資本修理は 79.5%，住宅建設は 35% の達成率に過ぎなかった⁶³。

1926/27 年度の資本活動計画は 18 百万ルーブリである。実績は 17.2 百万ルーブリである。うち拡張投資が 62%，新建設が 23% を占める。

1927/28 年度の投資計画は 1926/27 年度の収益性の低下を反映してか控えめであった。電気総管理局の計画は 18.3 百万ルーブリ、統制数字は 15 百万ルーブリであった⁶⁴。だが実績は 20.3 百万ルーブリとなった。計画を 11% 近く超過した。[投資実績は下表]

表 VI-2-7 電機工業の資本投資

	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
資本修理	1,879	1,817	1,598
拡張・改造	4,130	10,675	10,690
新建設	6,064	3,927	7,768
住宅建設	419	823	288
計	12,495	17,242	20,344

(千ルーブリ)

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 151；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 259；Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 312；Ekonomicheskaja zhizn', 15 December 1927, № 290；14 December 1927, № 285；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 November 1927, № 253；11 November 1927, № 274。

電機トラストの投資行動は合理的とはいえない。例えば、国営電機トラストは 1925/26 年度、資本活動に 10.5 百万ルーブリを割当てられた。実際の支出は約 10.3 百万ルーブリであったから、全体としてはほぼ計画に近いとはいえ、資本修理は計画の 60%，住宅建設は 20% に過ぎず、逆に新設備や新建設は計画を 20% 超過した。なかでも P 電灯工場への 500 千ルーブリの投下は

充分な検討もされずに決定された。蓋し、トラストの既存の電灯工場は現行の面積でも機械化すれば供給能力は 35 百万個となるのである。

他方、1926/27 年度の市場の需要は精々 16 - 7 百万個である。また Z 工場が電灯用ガラスを完全に供給できる能力があるのに、R-L 工場の建設・設備（電灯用ガラス生産）に約 500 千ルーブリを投下した（トラスト監査委の見解）⁶⁵。

6) 化学工業

化学工業は部門の区分が難しい。主たる分野は基礎化学、コークスベンゾール、染料、薬品、ゴム、マッチ、油脂、肥料などである。計画上、ガラス陶磁器工業が含まれることもあるが⁶⁶、一応、別分類とする。

1925/26 年度の資本投資割当ては 60 百万ルーブリであった。うち 31 百万ルーブリは大規模な連邦工業である。その内訳は資本修理が 4 百万ルーブリ、既存企業の拡張・改造が 20 百万ルーブリ、新工場建設が 5 百万ルーブリ、住宅建設が 2 百万ルーブリである。だが実績は計画の 60%に過ぎなかった。とりわけ新工場建設は 5 百万ルーブリの計画に対し、1.8 百万ルーブリ（35%）に過ぎなかった。資本活動計画不履行は大トラストで目立つ⁶⁷。

1926/27 年度は改善されるが、それでも実績は計画をかなり下回った。資本投資計画 71.5 百万ルーブリ（新工場建設や改造が 87%を超える）に対し、実績見込みは 62 百万ルーブリであった（約 87%）。うち大規模工業については計画 38 百万ルーブリに対し、30 百万ルーブリである（80%）。基礎化学工業に限れば遂行率は 75.5%に低下する⁶⁸。1926/27 年度もかなりの資金が前年度から繰り越された活動に投下されたこと、設備注文の遅れ及び資材を必要以上に調達したためである。

1927/28 年度は 28 年 3 月の段階で資本建設への割当ては 80.5 百万ルーブリとされた（うち新工場建設は 13.7%）⁶⁹。実績は 76.8 百万ルーブリ（国営工業のデータ）であったから、計画に近い。しかし北部化学トラストやヒムウーゴリは 1926/27 年度と同様、計画外活動を行い、予算を超過支出した⁷⁰。

化学トラストの投資行動をみてみよう。

マッチ工業では白ロシアのミンスクとゴーメリのマッチトラストに 2 大工場建設計画が承認された。完成すれば、国内需要を完全に充足できるだけでなく輸出も可能となる。にも拘らずモレンスクのマッチ工場ではロシア共和国最高国民経済会議地方機関の支持のもと新しい棟が建設され、設備が海外に発注された。北部でも同様の状況がある。北西州トラストの本格的な建設活動と平行に一部地方機関は半クスターリの工場の拡張に資金を投下した。かくして地方機関にとっては『存在するものは全て有用である』⁷¹。

北部化学トラストは 1924/25 年度に国家財政から資本建設に 4.1 百万ルーブリを受け取った（住宅建設は別）。だが、年度内に支出されたのは 1.6 百万ルーブリ（39%）に過ぎなかった。しかもその 1 割ほどは計画外活動に利用された。

1925/26 年度は 12 百万ルーブリの計画に対し実績は 5.5 百万ルーブリ（約 45%）であった。

1926/27 年度には前年の残高も含め、資本建設用に 9.1 百万ルーブリの資金をもっていた。その一部は 1924/25 年度に始まった建設の継続に充てられ、残りは既存工場の拡張や新工場建設に振り向けられるはずであった。だが、実際にそのために支出されたのは 3.9 百万ルーブリ（財政割当ての 43%）である。他方、年度末には資材在庫を抱えていた。つまりトラストは国家財政から受け取った資金を不当に多くの商品在庫に投下した。厳しい財務状態のため建設向け割当てはトラストにより流動資金として広範に利用された。無論、計画承認の遅れ（最終的に承認されたのは 1926 年 6 月）、輸入設備の入荷が年末にずれ込んだこと、国内市場での設備注文遂行の遅れなどの要因も大きい⁷²。1926/27 年度は逆に資本活動上の超過支出があった⁷³。

最高国民経済会議総監査部資料によるとヒムウーゴリの S ソーダ工場が改造工事に着手したのは 1925/26 年度であるが、作業計画が作成されたのはやっと 1927 年 8 月であった。1928 年夏になっても承認されない。トラスト本部会は項目リストを頻繁に変更した。1926/27 年度には 7 回も変更した。工場はこうした変更には戸惑い、1926/27 年度末になって当該年度の資本

活動項目リストのうちどれを年次報告の作成に際し、基準とすべきかと照会したほどである。予算の承認は2～5か月遅れ、工場の設備注文は6ヶ月もトラスト本部会で滞った⁷⁴。

トラスト自身も同じ目に遇う。トラストの1926/27年度資本建設計画がウクライナ最高国民経済会議幹部会で最終的に承認されたのは1927年7月23日であった。1927/28年度計画は1927年11月8日、ウクライナ最高国民経済会議において17,350千ルーブリと定められた。この数字はウクライナ及びモスクワの種々の機関で5回、変更された。翌年1月初め、資本活動計画は最終的に承認された。にも拘らず、2月半ばに再び計画見直し問題が登場した⁷⁵。

ゴムトラストの資本活動は下表のようである。

表VI-2-8 ゴムトラストの資本活動

投資項目	1924/25年度		1925/26年度		1926/27年度		1927/28年度	
	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績
新建設	1,069.7	814.6		1,024.2	3945	4,139	6200	
新設備	2,272.0	414.5		2,895.6				
資本修理	1,854.6	1,200.6		1,638.3	780	999	850	
計	5,205.2	2,429.6	6,005	5,558.1	4,725	5,138	7,050	6,817
当座修理				2,646		2,039		

(千ルーブリ)

注記：1924/25年度の予算は基本予算と追加予算と合わせた数字。機械部と建設部の投資の合計。

出所：RGAE, fond 8125, op.1, d.112, l.4 - 6 ; d.156, l.47-50 ; d.220, l.21, 70. Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, ch. II, p. 317 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 299 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p.452 : Osnovnye itogi raboty "Rezinotresta" za 1926/27 god i perspektivy na 1927/28 god, pp.15 - 6.

1924/25年度は計画を大幅に下回った。建設資材不足などが原因である。

1925/26年度、当初計画は6,360千ルーブリであったが、これは最高国民経済会議・特別委により6,005千ルーブリに引下げられた。実績は7%強下回った⁷⁶。

不履行の主たる原因は活動計画と相応の設備注文遂行のズレにある。海外設備注文の困難の他、国内注文もままならなかった。例えば、国営電機トラストへの注油装置注文は17ヶ月も遅れ、いつ遂行されるかも未定であった。工場自身の問題もある。第1工場では管理部と請負人との間の私的協定のような職権乱用が暴露され、4ヶ月も作業が中断した。工場の技師は資材在庫を余分に抱え込み、それにより個人的責任を回避しようとする。また工場はトラストに建設計画と建設組織との請負契約とを同時に送りつけた。つまり、建設組織は既に契約によって活動に着手していたのだ。その後に、換気装置が加硫部門の排ガスを処理できないことが判明し、設置し直しに約400千ルーブリの余分な費用がかかった⁷⁷。

1926/27年度の資本活動計画は1926年11月日に工業ゴスプラン会議で5,200千ルーブリが承認されたが、その後、化学総管理局が4,725千ルーブリに引下げた。実績はそれを8.8%上回った⁷⁸。

1927/28年度資本投資計画は7百万ルーブリ〔最高国民経済会議報告では6.1百万ルーブリ〕であったが、実績は3.3%下回った⁷⁹。

ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場では優秀なスペツが時間の多くを資本活動申請の作文に使っている。新年度〔1927/28年度〕のための必要な資本投資の最初の計算は〔1927年〕7月19日に行なわれ、約12.3百万ルーブリが計上された。2週間と2日後には『トラストからの責任者の』個人的指示に応じてモスクワに新たな『修正された』計画化活動のヴァリエントが急送された。当初の数字より4.5百万ルーブリ割引かれて。

だが、工場に立ち寄ったトラスト議長がこの『責任者』の指示を破棄し、技師に5.7百万ルーブリの建設という自己の判断を押付けるまで5週間と掛からなかった。この議長案と言えども安泰ではなかった。1ヵ月半後には工場事務所から次の5.1百万ルーブリのヴァリエントが郵送された。

新年度にはまたトラストからの新しい風が吹く。前年度の全ての計画はご破算となりそれらの代わりに6番目として唯一且つ最終的なヴァリエントの作成が決定された。このトラストの命

令は 1 月 6 日に実行された。感覚的表現に訴えれば、『項目リスト』（正確な技術的名称）の各ヴァリエントは予算、説明書き、付録その他の重い包みである。どれだけの労力、時間が費やされたことか。だが残るのはただ朦朧である。疲れ果てるのはトラストも同じである。2 月の終わりとなっても、工場には結局のところ何を建設すべきなのかわからない。トラストから 6 番目のヴァリエントは戻ってこないし、7 番目の注文にも着手していない。蓋し、諸計画はなお詳細に検討されねばならないし、その後のみ生産者に仕事が引渡されうる。建設シーズンが迫っているというのに⁸⁰。

労農監督部の調査によるとゴムトラストの資本活動は生産拡大、合理化や諸掛り削減といった成果があるが、否定的モーメントも多い。資本活動の申請は過大で、十分な根拠がない。『赤いトレウゴリニク』工場の 1927/28 年度の申請は 12 百万ルーブリであったが、承認されたのは 4.3 百万ルーブリに過ぎない。工場は交付された資金を用途通りに支出しない。例えば、新しい施設のために割当てられた資金が全く予算に規定されていない活動または資本修理に支出される。資本活動の遂行期間も長く、建設活動の開始がしばしば〔冬まで間がない〕秋に設定される⁸¹。

1928/29 年度に資本活動に交付された資金は 11,835 千ルーブリであったが、実際に支出されたのは 9,732 千ルーブリであった。但し、未完了建設を含めれば計画を超える⁸²。

アニリントラストの投資内容は下表のようである。1925/26 年度から本格化する。新建設、新設備の比重が高い。

表 VI-2-9 アニリントラストの投資

	1 9 2 4 / 2 5 年度	1 9 2 5 / 2 6 年度	1 9 2 6 / 2 7 年度	1 9 2 7 / 2 8 年度	1 9 2 8 / 2 9 年度
投資	1,767.3 (1,953.7)	3,886.0 (4,765.0)	4,758.6 [4,388]	[5,400]	8,823
新建設、新設備	1,104 (1,261.6) 計画 2,351	3,536.5	4,097.6 [3,713]	6,233 [4,836] 計画 5,400	8,500
資本修理	662.6 (692.1) 計画 844	323.8	532.2 [465]	[314]	323
実験装置			128.7	176	
その他				663	
当座修理	600.4	796.1	981.8		
住宅建設			[210]	[250]	800
福利厚生ファンドによる投資		65.3			

(千ルーブリ)

注記：() 内は期首残高を含めた数字。トラスト報告書では資本修理としているが、事実上、資本投資に当たる。

出所：RGAE, fond 2029, op.1, d.168, l.61-2, 82 ; d.175, l.50, 74 ; d.185, l.87-8 : d.191, l.78.

出所：Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1926-27 operatsionnyi god, p.5, 7 : Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god, p.26.

[] 内は Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu , ch. II, p.478 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu , ch. II, p.418, 426.

ラカー染料トラストは 1924/25 年度、560 千ルーブリの資本投資を行った。うち新建設は 378 千ルーブリであった。1925/26 年度の計画は 1,540 千ルーブリである（うち拡張が 59%，新建設が 19%）。資金源は 1,340 千ルーブリが自己資金であり、残りは長期貸付による。実績は 1,461 千ルーブリであった。うち 44%が新建設である⁸³。

積極的に新建設を進めたようだが、その活動には重大な欠陥があった。多くの活動で計画も設計図もなく、作業日誌も記録されなかった。第 3 工場の場合には建設途中に操業できないことが判明したにも拘らず続行された。その建物は生産のためではなく会議場に使われたりする。亜鉛鍍金工場では労働人民委員部の承認した計画が全く守られず、耐え難い作業条件が生み出

された。床下の回収熱交換機の位置が高過ぎて、床温度が摂氏 65 度にもなった。あるいは 4 つの予定の転位漏斗が 6 つ取り付けられ、しかも大きすぎたため採光面積が 33% も減った。ごく初歩的なミスである。作業のやり直しのため多くの追加コストが掛かった⁸⁴。

1925/26 年度から 1926/27 年度第 3 四半期までの労農監督部の調査によれば、基礎化学及びアニリン染料工業の資本建設計画の多くは審議の段階で 7~9 か月遅れた。原案や施工図は性急に作成されるのに、設計や再設計は著しく遅れ、現実の建設活動に間に合わない。D 工場では 1924/25 年度に最初の割当てが行われ、1926 年には建物が完成したのに 1927 年 8 月になってもベータ・ナフトール生産の最終案が出来ていない。

資本建設は全体的な日程表なしに進められた。当初案の期限の違反は多くの場合、計画そのものの否定を結果した。實際上、建設は自然発生的に進行するか、短期的な課題で場当たりに調節された。操業期日は予定より大幅に遅れ、時には 8~20 ヶ月の遅れとなる。

建設が建設シーズンの半ばか、終わり頃に始まり、酷寒までの突貫工事となる。慌てて行われた追加支出はしばしば不生産的である。基幹職場と補助職場の拡張はアンバランスである。その結果、建設費用は予算 7 百万ルーブリに対し約 11 百万ルーブリ（報告データ）となる。資本投資係数の低下により製品原価も上昇する。ベータ・ナフトール生産では原価が予算を 90% 上回り、窒素生産では実に 170% 上回った⁸⁵。

1928 年 4 月末から開催された第 7 回化学労組全連邦大会における化学総管理局報告を巡る審議で発言者の多くが化学総管理局からの生産企業の活動へのコントロールの不十分な組織性を指摘した。

ウクライナ代表ヴェロフは中央機関を非難する。多くの工場はまだ本年度の計画をもっていない。責任は中央にある。建設の場合の大きな欠陥は頻繁なやり直しである。しばしば動力装置が基本的生産の必要に相応していない。例えば、マッチ工場《Pevput'》『革命の途』？は最新の技術で建設されたが、そこにそれ以前に 2 度も役に立たないために別の生産から移された蒸気機関が設置された。効率が悪く、コスト上昇要因となった。しばしば合理化の後に工場閉鎖問題が提起されることがある。75% 機械化された『Volna Revoliutsii 革命の波』工場がその例である。苦勞してやっとその活動の継続の必要性を示したが。

これに対しグラント（モスクワ）は各生産単位の活動の責任性を確立すべきであり、今のようにな上級機関を引合に出さないようにと牽制した。

労農監督部コレギアメンバーのローゼンゴリツ報告は双方を断罪する。「化学工業における建設の欠陥はかなりは中央と南部の不健全な競争の結果である。そのため拡大さるべきでなかった工業部門の拡張が起こった。計画化もうまくない。それにより建設上の超過支出が生じた。ことにウルシェリスキー工場では予定の 176 千ルーブリに対し 1,085 千ルーブリが支出された。不十分な調査活動や活動の日程表がないため建設の効果はさらに低下する。例えば、窒素 [工場] 建設では建設活動は海外設備の到着時まで完了せず、約 10 ヶ月間、野晒しとなっていた」。

労農監督部監督員ジリベルトによれば化学工業における建設の欠陥の主たる原因は主力職場と補助職場の発展のズレである。例えば、ドラガミロフスキー工場では主力職場は全て完了しているのに、補助職場の能力が追いつかない。燐酸肥料生産は硫酸装置が 1 年遅れたために操業できない⁸⁶。

経済単位間の投資活動の不整合はかように著しい。

7) 土石工業

建材工業では 1925/26 年度にかなり意欲的な資本投資計画を立てられた。大工業につき総額 39.3 百万ルーブリ（うちセメント工業は 11.3 百万ルーブリ、耐火材工業は 11.2 百万ルーブリ、レンガ工業は 16.9 百万ルーブリ）であった。だがこの計画は全体として 68.6% しか達成出来なかった（うちセメント工業は 68.9%, 耐火材工業は 53%, レンガ工業は 78.7%）。不履行の原因は資金の不完全な交付やその遅れ、設備輸入計画の大幅削減（3,133 千ルーブリからわずか 855 千ルーブリに減った）、トラストの大規模な建設活動への準備不足にある。そのため交付された資金は使途通りに支出されなかった。

例えば、中央セメントトラストは 3,692 千ルーブリの活動計画が承認されたが、1,602 千ルー

ブリしか履行できなかった。資本活動への実際の融資は 3,347 千ルーブリに達したが（計画は 3,692 千ルーブリ）、使途通りには利用されず、流動資金に投入された。

ウクライナ・シリカトラストの建設計画はセメント部門、2,592 千ルーブリ、陶器部門、8,775 千ルーブリであったが、遂行率はそれぞれ 72%、50%である。不履行の主たる原因は輸入設備入荷の遅れと一般的な貸付縮小である。ボルコンビナートも計画の 64%しか遂行できなかった（1,519 千ルーブリ）⁸⁷。

1926/27 年度のこれら 3 部門の資本建設計画は 35.0 百万ルーブリであった。実績は 27.5 百万ルーブリ（78.6%）に留まった⁸⁸。

1927/28 年度はセメントトラストの資本投資は倍増した（前年の 2,275 千ルーブリから 4,064 千ルーブリ）。ウクライナ・シリカトラストの資本投資額も 10.9 百万ルーブリに増大した。しかもそのうち 7.6 百万ルーブリが新建設であった。レンガ工業でも 24 の新工場が建設された（総額 7.6 百万ルーブリ）⁸⁹。

表VI-2-10 建材工業の資本投資

	1925/26年度			1926/27年度			1927/28年度（計画）		
	セメント工業	耐火材工業	レンガ工業	セメント工業	耐火材工業	レンガ工業	セメント工業	耐火材工業	レンガ工業
資本修理	6,138	4,954	11,370	2,087	1,498	1,645	1,890	621	1,472
改造・拡張				4,607	1,909	5,189	7,076	3,275	3,516
新活動	—	920	1,908	—	5,189	3,754	1,350	7,750	7,028
住宅建設	1,659	(1,269)	(2,100)	1,982	1,575	891	1,532	1,018	777
計	7,797	5,921	13,278	8,676	10,171	11,479	11,848	12,664	12,793

（千ルーブリ）

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 194；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 297 - 8,301.

ガラス-陶磁器工業は 1925/26 年度までにはほぼ全ての休止工場が操業を再開し、生産能力は限界に達していた。1925/26 年度は最初の大規模な固定資本投資の年である。ガラス工業では 15.7 百万ルーブリ（1926/27 年度の報告書では 14.4 百万ルーブリ）が投資された。そのうち 8.5 百万ルーブリは新建設であった。54%を占める。ほとんどが機械化工場の建設である。この建設はだが成功しなかった。仕事の新奇さだけでなく、しかるべき教育を受けた技術者や有資格労働者が不足していた。新しい工場の立地、規模、活動の順序は計画課題というより地方のイニシアチヴに依存しており、計画は充分練られず、活動の開始までに作業計画や予算が準備されず、建設費が高まった。

陶磁器工業の資本活動は 3.4 百万ルーブリ（同じく 3.9 百万ルーブリ）であった。この部門は修理や拡張が中心で新建設はネグリジブルである⁹⁰。

1926/27 年度には資本投資は前年比 9%ほど伸びる。やはりガラス工業は新建設が多く、陶磁器工業は既存工場の改造・拡張に集中していた⁹¹。

1927/28 年度にはガラス工業の資本投資計画は前年水準をやや超える 17 百万ルーブリに設定された。実績は 16%上回った。今回は失敗に懲りてか新建設よりも拡張投資にシフトした。陶磁器工業の計画は 4.2 百万ルーブリであったが実績はそれを幾分下回った。その半分近くが中央陶磁器トラストに予定された（1.9 百万ルーブリ）。トラストはそれを生産活動改善にとり最も有利な条件のある 3 工場に集中した⁹²。

表VI-2-11 ガラス - 陶磁器工業

	1925/26年度		1926/27年度		1927/28年度	
	ガラス工業	陶磁器工業	ガラス工業	陶磁器工業	ガラス工業	陶磁器工業
資本修理	2,530	983	1,712	713	1,719	450
拡張・改造	4,745	2,929	6,264	3,650	11,371	3,420
新工場	7,075	—	7,711	100	6,650	—
計	14,350	3,912	15,687	4463	19,740	3,870

（千ルーブリ）

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 345；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 438；Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp. 489 - 490.

表VI-2-12 中央陶磁器トラストの資本活動

1923/24 年度		1924/25 年度	1925/26 年度計画	
新建設	200.5	375.1	1,694.1	
設備	50.7	101.7		
資本修理	65.6	163.3	197.6	
計	316.9	*640.1	1,891.7	
当座修理	166.7	495.9	—	
		1927/28 年度	1928/29 年度	
既存工場		年度	計画	実績
拡張・改造	工場	1,452.2	1,420.4	**1,407.6
	住宅	508.5	218.0	301.6
資本修理	工場	319.4	265.3	384.3
	住宅	34.8	111.3	156.9
新工場		—	167.0	143.0
計		2,314.9	2,182.0	2,407.8

(千ルーブリ)

*うち住宅は 112.8 千ルーブリ。**うち最高国民経済会議命令による合理化活動 120.0 千ルーブリ。

出所: Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest, pp.19, 24-5: Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.p.16.

先の第 7 回化学労組全連邦大会における化学総管理局報告を巡る審議ではとりわけガラス工業が槍玉に挙げられた。

当座修理への大きな支出、資本建設の過剰支出、ある製品（ビン）の過剰生産と別の製品（窓ガラス）の激しい不足の並存などが指摘された。工場によっては食器在庫が 5 百万ルーブリにもなる。またガラス工業の多くの企業で商品の製造品目構成が絶えず変更されている。この製造品目構成の変更は化学総管理局の禁止に反して行われた。

労農監督部コレギアメンバーのローゼンゴリツ報告によるとガラス工業の建設が最もうまくいっていない。1925/26 年度建設計画の遂行は 60%に過ぎない。1926/27 年度は 80%だが計画外活動を考慮すれば遂行率はもっと低い。

不十分な調査活動や活動の日程表がないため建設の効果はさらに低下する。ガラス工業への資本投資は効果がない。製造高が減少し、労働生産性が低下し、原価が上昇しているのに労働力が増加していることすらある⁹³。

労農監督人民委員部の調査は新工場建設面の実情を暴く。

機械制ガラス工場の建設にほとんど同時に着手したため、技術者が分散化し、建設の経験を利用できなかった。プロダシリカートは機械化工場の設計を引き受けたが、その仕事を実際に知るスペツは 1 人ももたなかった。建設面でプロダシリカートの後を継いだ『ガラスストロイ』も機械化工場の建設の用意ができていなかった。設計や据付の狭い専門的仕事の代わりに実際には民生的施設や動力装置、水道その他の一般的建設に従事した。

『ダゲスタンの火』工場の建設期間は 12 ヶ月の計画に対し 17 ヶ月掛かった。製品原価は計画では 1 トン当たり 116 ルーブリであるのに対し 337 ルーブリにもなる。製造量は計画 8 千トンに対し約 4 千トンに過ぎない。他の工場でも同様である。その結果、1926/27 年度全機械化工場で欠損は 1 百万ルーブリを超えた。

建設費は予算を大幅に超過した。ウルシェリ工場は建設費予定 176 千ルーブリのところ、1,085 千ルーブリ掛けても完成に至っていない。同様にグーシ-フルスタリ工場は 3.9 百万ルーブリで建設を予定していたが、建設に着手した後に予算は 7.2 百万ルーブリに引き上げられた。

原料基地については建設開始から 5 ヶ月後にやっと思い至った。その場合、砂は沼地の下から採掘せねばならず、大きなコストが掛かる。5 つの完了した工場のうち 2 のみ（『ダゲスタンの火』工場とコンスタンチノフの工場）が操業しているが、ガラスの破損や不良品は多く、ノルマを大幅に超える。その後、操業率が改善し、破損や不良品率も幾分低下したようだ⁹⁴。

グーシ-フルスタリヌィの機械制ガラス工場の建設には多くの組織が参加した。工場計画化と建設活動の一部はガラスストロイが行い、一部の活動は国営工業ストロイが遂行し、前グシ

コンビナートの継承者たる中央地域ガラストラスト機構も直接、活動する。建設組織が多いため活動が調整されず少なからぬ不具合が生じた[船頭多くして舟、山に登るの伝]。水道、排水、全体設計、鉄道引込線はやり直したり、補足せねばならなかった。各組織はこれらの過ちに対し、他に責任を転嫁する。

トラストが一般的な監督を行なうが、ガラス工場機械化の経験はないのに、主人顔をしたいため、運営に悪影響しか及ぼさない。ガラスストロイとトラスト機構との関係は極度まで尖鋭化した。ガラスストロイの有力スベツの中にはトラストの一部スタッフとの話合いに応じない者がいる。消えることのない雑音、絶え間なき細々とした『摘発』があり、長い交渉の後、最高国民経済会議幹部会の仲裁でやっと締結されたガラスストロイとの契約も不履行に終わった。結局、化学総管理局は公式文書（最高国民経済会議議長宛）で建設の状態が破局的だと認めざるをえなかった⁹⁵。

8) 木材工業

林業の環境整備や木材調達の機械化も重大課題であったが、1920年代には見るべき成果はなかった。木工工業では資本建設は1923/24年度に始まったが、最初の数年は主に既存工場の改造や生産集中が行われた。新工場の建設も1924/25年度から始まり、1925/26年度と1926/27年度に28工場が建設された。

1925/26年度の連邦トラスト（輸出向けが多い）の資本投資は7.5百万ルーブリであった。うち新建設は計画では2,658千ルーブリであったが、実績は854千ルーブリ（32.5%）に留まった。計画、項目リスト、予算の作成、承認の遅れや地方労働保全機関の強硬な要求及び多くの組織的欠陥による。1926/27年度には新建設は拡大し、資本投資のうち47%を占めた。資本活動予算は計画の5,369千ルーブリを大きく上回り、9,037千ルーブリに上った。性急な計画化のため建設期間中に何度も欠陥が露呈した。1927/28年度の当初の工業財務計画は前年度実績を幾分下回ったが、投資実績は45.7百万ルーブリと、大幅に伸びた。特に拡張投資は計画を78%上回った。科学研究費（980千ルーブリ）や労働保全関係投資（945千ルーブリ）も計上された。

木材工業ではロシア共和国トラストの比重が大きい。1925/26年度の資本投資21.7百万ルーブリのうち、ロシア共和国は10.5百万ルーブリであった。ほぼ半分を占めた⁹⁶。1926/27年度は12.45百万ルーブリに増加する。その資金源の過半は財政資金であった⁹⁷。ロシア共和国の木材工業の当初、承認された1927/28年度資本建設計画は当初、12,370千ルーブリであったが、その後、国内の乾燥建設資材の需要増と関連して割当ては16,570千ルーブリに増えた。それに加えトラストの活動状況からして2,696千ルーブリの追加が緊要となった。こうして計画は19,266千ルーブリに引き上げられた。1928/29年度は更に60%以上の伸びを見込む。拡張志向に転じたのである⁹⁸。

表VI-2-13 木材工業の資本建設

	1924/25 年度	1925/26年度		1926/27年度		1927/28年度	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
資本修理		2,055	2,586	2,786	2,818	3,197	3,032
拡張及び改造		11,399	9,603	9,839	10,071	13,065	23,023
新建設		4,975	6,750	9,895	13,831	9,456	15,356
住宅建設		1,727	2,736	2,637	2,736	2,795	3,309
科学研究活動		—	—	—	—	—	980
総額	6,460	20,157	21,675	25,156	29,456	28,513	45,700

(千ルーブリ)

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ch. II, p. 426；Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, pp. 235 - 6；Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp. 284 - 5；Lesopromyshlennoe delo, 1926, №1, p.6; №12, pp.1 - 3.

モスクワ木工トラストは 1927/28 年度には資本投資計画 1,000 千ルーブリに対し、実績は 1,066.4 千ルーブリであり、計画を 6.5% 上回った程度である。だが、内訳をみると改造及び拡張投資は計画の 120.2% であるのに資本修理は計画の 30.9% に過ぎなかった⁹⁹。計画からの逸脱は極めて大きい。

1928/29 年度には資本投資計画 1,330 千ルーブリに対し、実績は 1,644.1 千ルーブリであった。予算を 23.6% も超過した¹⁰⁰。

9) 紙工業

1920 年代半ばには紙工業の固定資本の減耗は蒸気機関で 50%、その他設備で 30% に達していたが、復興活動は弱かった。1924/25 年度の利潤が多く、財務が好調であったことを背景に¹⁰¹、1925/26 年度には本格的な資本投資が計画された。当初案は 52.3 百万ルーブリであったが、その後、極度に財務が悪化し、新設備輸入問題が進捗せず、33 百万ルーブリに削減された。実績は 25.1 百万ルーブリ（見込み）であった¹⁰²。

1926/27 年度は 1924/25 年度、1925/26 年度に始まった資本建設活動の遂行に全力を注がねばならなかった。資本投資計画は 43.6 百万ルーブリであったが、実績は 87% に留まった。計画を下回ったのは主に輸入設備入荷の遅れによる。

1927/28 年度には販売は順調で、品不足となった。財務状態は好転した。資本投資計画は 35 百万ルーブリであったが、実績はそれを大幅に上回り、43.6 百万ルーブリに達した。この水準は計画作成に際し、工業が要求した額に近い。但し、住宅建設は計画の 56% に過ぎず、前年の 1/3 に過ぎなかった。[下表]

表 VI-2-14 紙工業の資本建設

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
	実績	計画	実績	計画
資本修理		22,429	3,365	2,500
拡張及び改造		11,399	17,864	14,700
新建設		22,403	22,353	18,700
住宅建設		1,727	(4,500)	
科学研究活動		—	—	—
総額	6,460	44,832	25,100	43,582

(千ルーブリ)

出所: Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 426; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 235 - 6; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 500; Bumazhnaia promyshlennost', 1926, №11, p. 655.

概して紙工業における資本建設は確定した計画なしに行われた。計画は絶えず変更され、何時までも最終的な形がとれない。各トラストは自分の力に応じて、自ら計画を作り、それに従って建設している。他の建設の経験に学び、交流することもない。建設計画は『性急に作成され、充分検討されていない』¹⁰³。

1924/25 年度の中央紙トラストにおける建設は自然発生的に計画もなく、本部会への通知もなく進行した。活動の 60% は全く予算なしに行われた。その結果、[予定していた] 多くの大規模な活動が (1,484 千ルーブリ) が未着工のままとなった。それとは別に建設クレジットは 45.5% 超えた。

1925/26 年度の資本活動は連邦工業プランにより 22 百万ルーブリと定められた。うち過半はバラフナ市の新紙コンビナート建設に向けられた。その建設案は大急ぎで作成されたが、その Gosplan での審議を俟たずに国営工業中央管理局及びトラストはその計画に従って調達に奔走し始めた。ところがトラストの投資計画は見直され、労働国防会議は 17.7 百万ルーブリのみを承認した (バラフナの建設は 8.5 百万ルーブリ)。トラストは進めていた調達活動を縮小できず (おそらく縮小しなかった)、資材は過剰となった。割当てに対する超過は全体で 54% (2,671 千ルーブリ) であった。にも拘らず本部会は何ら改善の措置を採らなかった。建設の第 1 年度が終わる頃になってもトラスト本部会は『最終的な全ての各級機関によって承認された

計画はなかった』が、『建設活動は事業に支障なく次年度に持ち越されよう』と嘯く。新聞紙の原価も当初1ト約117ルーブリと考えられていたが、結局182ルーブリを超えた。こうしてバラナ計画の質は『全く話にならない』。

1926/27年度は事業全体の予算がなく、割当てが大雑把過ぎたこと、荒っぽい見通しに基づく項目リストの作成、計画外活動の遂行のため超過は合わせて2,528千ルーブリ（37.5%）となった。それまでの年と同様、トラストには1926/27年度の建設活動の日程表もない。建設向けの物財供給計画もトラストにより作成されなかった。資材の期限や実際の消費の記録もなかった。余分に調達した資材の処分によりトラストは230千ルーブリの損失を蒙った。建設融資計画も作成されなかった。

トラストが1924年に設置した新建設委員会は事態を改善するものではなかった。例えば、オクローフ工場の拡張と関連する問題は事前に検討されず、無計画で必要な設計図もなしに進められた。そのことは工場拡張の終了期間の遅れとほぼ1.5百万ルーブリの工費膨張（最高国民経済会議採択の割当てを31%上回る）を齎した。オクローフ工場の強力な蒸気発電所の建物の設計図は建設が開始後1年経って、建物が完全に完了してから建設委員会・技術ソヴェトによって承認された。他の工場でも同様の無計画さがあつた¹⁰⁴。

ポレスク紙トラストの1925/26年度の承認された建設計画は1,013千ルーブリであつたが、その後、トラストにより1,814千ルーブリに引上げられた。資金源は当初、専らトラストの内部資金であつた。最高国民経済会議機関により承認された最初の建設計画は活動の過程で何度も変更、補足され、削減された。計画も予算も最高国民経済会議機関でしかるべく検討されなかった。その結果、早まって300千ルーブリが新しい建物に支出され、設備が間に合わなかった¹⁰⁵。

こうした状況から1927年10月初め、労働国防会議はゴスプラン報告と最高国民経済会議幹部会の説明を受けたうえで労農監督人民委員部に紙工業の新工場建設の調査を行うことを委任した¹⁰⁶。

主に、労農監督人民委員部の調査結果によってやや詳しく紙工業の新企業建設の状況をみておこう。

1925年半ば最高国民経済会議のOSVOK固定資本復興特別協議会は次の工場の建設を時を異にして承認した。①中央紙トラストのヴォルガ・コンビナート、②レニングラード紙トラストのシャシ・コンビナート、③カレリア自治共和国中央国民経済会議のコンドボガ工場、④ニジニ・ノブゴロド県国民経済会議のカートン工場。最高国民経済会議に提出された当初の目標計画ではこれら企業の総額は40.5百万ルーブリであつた。

建設は全てトラストや最高国民経済会議地方機関（北西州工業ビューロー、県国民経済会議、中央国民経済会議）のイニシアチヴによる。これらの組織は一種の競争心に駆られて、当時作成された新設計画にそれを加えるため、争って最高国民経済会議にあれこれの計画を提出しようとした。これらの計画は建設にとり必要な経済的裏付けやそのための費用の真剣に検討されたデータもなしに急いで作成された。例えば、最大のヴォルガコンビナートの建設（現在、約32百万ルーブリ）の当初案はトラストにより2-3週間で作成された。

中央でも事情は変わらない。OSVOKは各建設の根拠や紙工業の一般的発展計画との関連を詳細に審議、点検することなく、慌しく承認した。ヴォルガ・コンビナートやシャシ・コンビナートの計画承認に際して、原料の確保や立地面での疑問が出され、OSVOKは計画を提出したトラストに対し原料供給源の追加調査を行い、調査結果及び建設の作業計画をOSVOK・紙セクツィアの審議にかけ、それらの承認後にのみ建設に着手することを求めた。だが紙セクツィアも原料確保の点検面の任務を果たさなかった。シャシ・コンビナートについてはこの問題の解明は遅れ、北西州工業ビューローが原料確保を確認したのはすでに建設が進行していた1927年1月であつた。

またヴォルガ・コンビナートとニジニ・ノブゴロド県国民経済会議のカートン工場の建設は距離が6キロしか離れていない。承認時にその点に注意が向けられたが、しっかり吟味されなかった。その後、最高国民経済会議自身がこれら建設を統合すれば節約効果が大きいと認めた。

ヴォルガの建設では資材調達は1925年末に始まり、何らかの計画の承認前にすでに調達は進展し、1926年2-3月には中央紙トラストは建設組織に対し余分に調達された2.5百万ルーブリの資材の清算計画を提出することを求めた程である。資材に嵌まり込んだ資金を建設の他の

使途に使うためである。

コンドボガ工場の建設組織は建設計画の審議もないまま 1925 年秋に資材を調達した。工場の紙、パルプ部門の基礎工事はノルウェー製設備を予定して行なわれた。この計画はその後、却下された。

連邦やロシア共和国の最高国民経済会議の多数の各級機関での計画の審理には長い時間が掛かった。例えば、コンドボガ工場の当初案はロシア共和国最高国民経済会議で 1926 年 11 月に審議され、連邦最高国民経済会議により承認されたのは 4 ヶ月後である。シャシ・コンビナートの計画は 1926 年 4 月にロシア共和国最高国民経済会議に提出され、連邦最高国民経済会議で審議されたのはやっと 1926 年 10 月であったが、結局、時代遅れとされた。ヴォルガ・コンビナートの計画は最高国民経済会議に 1926 年 2 月に提出されたが、なんの決定もなされなかった。

1926 年 6 月に中央紙トラストは新しい計画の作成に着手したが、一部のみ最高国民経済会議で審議され、1927 年 11 月になっても審議は終わっていない。こうしたことから当初予定の建設額は約 40 百万ルーブリであったのが、65 百万ルーブリに急増した。中央で許可されない恣意的な予算引き上げもある。

多くの項目が建設組織により見逃され、建設の過程で、予算に加えられた。例えば、レニングラード紙トラストのシャシ・セルロース工場では紙生産にとって死活問題である水の供給や排水処理が『よりによって一番考慮されていなかった』。その結果、600 千ルーブリも超過支出となった。看過されていた支出はこれら建設全体で 7 百万ルーブリに上った。

同トラストは紙工場の当初生産計画の 2 倍に相応する蒸気機関装置を発注した。この装置は『許可された計画と不相応なばかりか、事業にとり許容できる価格での燃料の受取り可能性とも相応しない』（最高国民経済会議幹部会）。

コンドボガではそこに建設される水力発電所の能力が紙工場の見込まれるエネルギー需要に応じていない（ゴスプランの見解）。その建設の各部分の終了期間も調整されていない。

紙工業の全ての建設において建設期間と設備受取りの期間にズレがあり、建設された建物に設備が入るまで 1 年は掛かる。操業予定日も大幅に遅れた。例えば、B 新聞紙工場の操業は 1927 年 10 月の予定が 28 年 5 月以降となり、それも 50% だけである。

問題は建設がコンビナートの全ての部分について同時的にいわば『横並び』garmonicheskii の原則で行われている所にある。それは資金を分散化し、行われた投資からの効果を得る時期を先延ばしする¹⁰⁷。そうした所にも当時のトラストの投資行動の諸特徴が窺われる。

10) 繊維工業

繊維工業における資本活動を概観しておこう。その資本活動及び部門別資本投資の推移は表 VI-2-15 のようである。

繊維トラストの資本活動は 1922/23 年度、8 百万ルーブリ、1923/24 年度 34.5 百万ルーブリ、1924/25 年度 58 百万ルーブリである。この復興期の 3 年間は資本活動のうち資本修理が約 40%、住宅建設は 30% 超である。生産のノーマルな過程を保障するための種々の建設活動が多い。設備投資は 1925/26 年度までは少なく、未利用設備の一部を取り外し操業工場に移してきた。繊維工業はその資本投資によって操業設備の実際の摩損をカバー出来なかった。

1925/26 年度から設備投資が急増する。この年に初めて資本活動は事前に作成された計画に基づいて組織され、老朽化した設備の更新と生産過程合理化が行われた。設備の輸入は 1925/26 年度に 12 百万ルーブリ、1926/27 年度に 14 百万ルーブリである。同時に国内の繊維機械や部品の製造高も増大し、1926/27 年度には 22.3 百万ルーブリとなった。多くの新工場建設も始まった。拡大再生産の経路に入ったのである。

1927 年 10 月 1 日までの繊維工業の資本投資は綿花総委員会を除き 389.5 百万ルーブリである。トラストが建設協同組合に交付した労働者住宅建設向け貸付を含めると約 404.7 百万ルーブリとなる。その内訳は資本修理(住宅別)が 90 百万ルーブリ、設備更新及び現行工場拡張(住宅建設除く)が 197.3 百万ルーブリ、新工場が 37.4 百万ルーブリ、住宅建設(協同組合への貸付含み)が 80 百万ルーブリであった。

繊維工業の全部門で 1927/28 年度に開始された新工場及び建設計画中の総額は 150 百万ル

ーブリに上る。他に開始された新発電所がある（39.2 百万ルーブリ）。

更にトラストは現行工場のあらゆる拡張の可能性を利用した。例えば、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストは現有紡績工場で 180 千紡錘を増設し、トヴェル綿トラストは現有工場
で 77 千紡錘を追加的に設置した、等々¹⁰⁸。

表VI-2-15 繊維工業の資本投資

	1 9 2 2 / 2 3 年度	1 9 2 3 / 2 4 年度	1 9 2 4 / 2 5 年度	1 9 2 5 / 2 6 年度	1 9 2 6 / 2 7 年度	1 9 2 7 / 2 8 年度 (計画)
資本修理	5.0	14.0	23.0	31.8	29.1	24.9
改造・拡張	3.0	20.5	35.0	66.0	91.3	99.8
新工場	—	—	—	13.4	31.6	49.6
住宅建設	—	—	—	14.2	8.3	10.9
計	8.0	34.5	58.0	125.4	160.3	185.2

(百万ルーブリ)

出所：Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1927, №19-20, p. 21；1929, №6. p. 9.

綿工業の資本投資は 1925/26 年度に 95 百万ルーブリであった。うち資本修理が 29.8%，拡張・改造が 58%であった。新建設は 12.2%に留まった。住宅建設はこれらに含まれるが、20%近い。これら資本活動はほとんど自己資金により行われた。計画遂行率は 89 - 90%であった。未達成はもっぱら連邦工業が負う。設備輸入計画の不履行の故である¹⁰⁹。

1926/27 年度の資本投資は前年比 25%の伸びである。資本修理の比重は 18.5%，拡張・改造が 54.8%に低下したのに対し、新建設は 21.3%に増えた。住宅建設は減った（比重は 5.4%）¹¹⁰。

1927/28 年度の資本投資総額はさほど伸びなかったが、新建設の比重は 30%に拡大した。資本修理と拡張・改造の比重はそれぞれ 13%，50%に縮小した。住宅建設は幾分増えて、比重は 7%になった。紡績部門と織布・仕上げ部門の不釣り合いから紡績部門強化の方向で工場建設が行われた。但し、それらの大部分は 1929/30 年度に完了するものである。一部は 1930/31 年度にずれ込む¹¹¹。

連邦羊毛トラストの資本投資は 1924/25 年度、8.5 百万ルーブリにすぎなかったが、1925/26 年度には 13 百万ルーブリに増加した（但し、1926/27 年度の報告書によると 5 トラストの帳簿データは 9.8 百万ルーブリ。生産技術報告によると 12.3 百万ルーブリ）。約 54%の伸びである。うち資本修理は 23%，残りが既存企業の拡張・改造である。新建設は計上されていない¹¹²。1926/27 年度には更に 16.6 百万ルーブリ（5 トラストの帳簿データ）に増えた。資本修理の比重は 19%に減った。新建設は依然ネグリジブルである（1927/28 年度の報告書では 1,202 千ルーブリ）¹¹³。

1927/28 年度は全連邦繊維シンジケート・羊毛工業管理部のデータによれば、連邦工業の資本投資は 18.3 百万ルーブリとなった（24%増）。うち資本修理の比重は 17%，拡張・改造は 53%である。新建設が 19%近い比重を占めた。住宅建設の比重は 10%に留まったが、一部は住宅協同組合に移譲された。労働安全対策にも 1 百万ルーブリが投下された。資本投資計画全体では 93%の達成率だが、新建設に関しては計画を 8～10%上回った。財源は主に減価償却控除や資本拡張特別ファンド、労働者福利厚生ファンドである。財政融資や長期貸付は羊毛加工工業建設の上で大きな役割を果たしていない¹¹⁴。

その他の繊維工業も 1925/26 年度以降、高い市況と良好な財務状態を背景に順調に資本投資を拡大していった。

繊維トラストの投資行動を見てみよう。

それらの建設活動は様々な問題を抱えていた。まずは建設活動への準備不足が目立つ。

レニングラード繊維トラストの 1925/26 年度の資本投資はほぼ 10 百万ルーブリであったが（最高国民経済会議の定めた資本建設総額は 7.1 百万ルーブリ）、建設機構が活動の開始時点で準備されておらず、活動が始まってから設置された。スタッフ編成を含めたその組織の整備に

手間取る。職業紹介所から送られてくる労働者の多くは資格が欠如していた。直接、現場で役に立つ労働者が足りず、仕事の段取りを壊し、労働生産性の低下を齎す。労働者の交代に伴うコストも高まる。

建設作業の機械化に必要な設備も周到に用意されなかった。概して、経済機関や資本活動の指導者は工業建設の機械化問題において保守性を発揮する。手労働の方が機械を採用するよりコストが低いと思い込んでいる。木材を 5 階に運ぶのにクレーンの助けを借りず、有資格労働者の力を使う¹¹⁵。

イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストの紡績工場では約 1 百万ルーブリが不生産的に支出された（工場の建物総額 4.5 百万ルーブリ）。建設活動が始まってから計画が作り直されることもある。計画規律は極めて低い。そのため計画外活動や計画からの逸脱があった。工場や個々の仕事によっては計画から 300% ないしそれ以上外れることもある¹¹⁶。

第 1 羊毛トラストの 1925/26 年度の S 工場拡張は最高国民経済会議・総監査部調査によれば設計でも、建設の全ての活動でも確固たる方針がなく、杜撰な計画であった。当初拡張案には建設の効率の経済計算がなかった。当初予算は 4.6 百万ルーブリであった。1927 年 1 月、すでに新たな生産棟や発電所の建物の建設が終わってから、トラストは新たな拡張ヴァリエントを提起した。設備を新しくして年産 1.7 百万メートルを見込んだ。予算は 6.2 百万ルーブリとなった。1 年後の 1928 年 1 月には予算 7.8 百万ルーブリの新たな最終案（年産 1.9 百万メートル。新しい機材、紡績棟の建設を要する）が最高国民経済会議に持ち込まれた。だが発電所の発電能力は 1.5 百万メートルほどの生産に対応するものでしかなかった。その発電所の予算も当初 879 千ルーブリであったのが、最終案は約 2 百万ルーブリに引上げられた¹¹⁷。

建設においてなおローカルな観点（個別トラストまたは地域）がなくなっていない。トラストには閉鎖的なコンビナートを作り出そうとする傾向がある。企業間の結びつきが不十分である。多くの場合、企業は国内にある休止しているがなお使用可能な設備を利用しようとししない。例えば、ウラジミル綿トラストは隣のイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県に日産 35 千反超の製造能力の設備があるのに自前で日産 16 千反の仕上げ工場の建設を始めた。イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストは 4 百万ルーブリかけて火力発電装置を建設し、まだ使える装置を廃棄しようとする。他のトラスト（亜麻本部など）の同様の装置は破局的であるのに。あるいは旧式の精紡機を新式に替え、旧式のそれは別のトラストに売却した。

また繊維工業の資金から繊維生産の課題とは直接、関係のない企業の建設への支出が許容された。イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストでは大規模なレンガ工場や木工工場に 3 百万ルーブリ超が投下された（しかも、この事業は計画を最高国民経済会議の審議に付すことなく行われた）。

計画活動も問題が多い。

1925/26 年度の建設計画は何度も変更され、最高国民経済会議が最終的に承認したのは年度末であり、建設シーズンが終わってからの場合もあった。最高国民経済会議のトラストに対する細々とした後見もなくなならない。トラストの各工場のごく細かなことまで計画項目に含めた。トラストもまた工場の資本活動の申請に同様の手続きを採り、申請や予算の審議に数ヶ月掛かる。[口出しが多く、時間が掛かるにも拘らず、出来上がった計画、予算は杜撰であるのだが]

こうして 1 年間、繊維工場建設その他の資本活動は承認された計画なしに、各トラスト本部と最高国民経済会議の『合意』によって行われた。

一見奇妙なことに、全体としては連邦繊維工業の 1925/26 年度計画の達成率は 100.4% であった（計画 104,661 千ルーブリに対し実績は 105,020 千ルーブリ）。ところが、トラストや工場レベルでみると乖離率は非常に大きい。例えば、タムボフ羊毛トラストの資本活動は計画の 59.8% であり、モスクワ羅紗トラストのそれは 118% であった。工場別に見れば 30% から 324% の開きがある。帳尻を合わせたのである。

建設過程も混乱を伴う。

まずは設計の仕方にバラツキがある。トラストが自前の設計ビューローをもつ場合もあれば、請負人に委ねる場合もある。シンジケートの設計ビューローに発注する工場もある、等々。

建設地の調査が設計の前でなく、やっと工事直前に行われたこともある。その選択も輸送条

件、地質条件などを充分考慮せず行われる。設計図の検討も通常、数ヶ月、ないしそれ以上掛かる。また予定された輸入設備の発注やクレジット交付が1年以上も遅れたり、貸付期間が設備納入期日と整合しないことがある。

建設方式もトラストにより様々である。例えば、カムヴォリトラストは請負方式であり、イヴァノヴォ-ヴォズネSENSク綿トラストは自己経営方式であり、ウラジミル綿トラストやレニングラード繊維トラストは混合方式である（つまり資材は自分で調達して、あとは建設会社に任せる）。請負方式ではトラストは本来的でない仕事から解放されるが、直接、建設活動を監督できない。自己経営方式は自前の建設組織を設けるため、コストが高くなる。混合方式では成果が見られたようだ。

建設上の予算規律も弱い。

そもそも建設活動の規模が正確に定められなかったとはいえ、多くの場合、活動規模や費用は建設が開始されてから大幅に引き上げられた。例えばチフリス・ラシャ工場の建設額は承認後に2.5百万ルーブリから5百万ルーブリに引き上げられた。カムヴォリトラストのある工場の実際の建設費は予算を30%超えた。連邦工業全体で予算割当には含まれない計画外投資が5.5百万ルーブリに上った¹¹⁸。

超過支出の例は多い。

イヴァノヴォ繊維トラストの1925/26年度建設計画は1,724千ルーブリであった。その後、トラストはロシア共和国最高国民経済会議機関のしかるべき承認なしに3,413千ルーブリに引き上げた。こうして最高国民経済会議承認計画を98%も超過した。その資金カヴァーはもっぱらトラストの流動資金によった。工場改造計画や予算の提出はやっと1927年3月である。労農監督部の調査に基づき、経済評議会は県国民経済会議幹部会及びトラスト本部会を戒告処分とした¹¹⁹。

モスクワ羅紗トラストは1925/26年度、資本活動に4.7百万ルーブリを投下した。次年度の活動の勘定により交付されたアヴァンスと合わせると5.5百万ルーブリになる。うち計画外活動は980千ルーブリである。建設それ自体は計画の95%であったが、設備については43%超過した¹²⁰。

上級機関の承認を待たずに工場の建設を開始した例もある[1927年?時期不詳]。

ビクーニャ織りトラストの指導者は大規模なコンビナート（紡績、織布、染色などの一貫生産）の建設を計画した。建設費は20百万ルーブリであった。上級機関は時期尚早として承認しなかった。そこでトラストはモスクワ国民経済会議に屑糸を原料とする紡績工場建設を提案した。モスクワ国民経済会議はそれを検討したうえ妥当と認め、6.7百万ルーブリの予算を認めた。だが実はトラストは主に通常の綿花を原料として紡糸を製造することを意図していた。だからモスクワソヴェトやモスクワ国民経済会議幹部会の思惑とは異なってイギリス型紡績工場を建設するつもりでいた。最終的審議と承認のために持ち込んだ繊維工業NTS（科学技術ソヴェト）はそれを退け、短い綿花や屑を原料とする工場の建設計画に作り替えることを提案した。

トラストの指導者は自己の計画をモスクワ国民経済会議幹部会に提出したが、他の機関での最終的承認を待たずに計画の実施を急いだ。この工場の建設には11.7百万ルーブリ掛った。それに対しモスクワ国民経済会議が許可したクレジットは6.7百万ルーブリであった¹²¹。

資本投資活動における計画のあり方、計画、予算規律の低さを物語っている。

11) 皮革工業

シンジケート加盟皮革工業では1924年10月1までの2年間に固定資本の復興・拡張に約4.9百万ルーブリが投資された。1924/25年度の固定資本投資は約10百万ルーブリに増えた。これは固定資本（再取得価額）の12%に相当する。1925/26年度には労働国防会議が全ての国営工業に対し14,576千ルーブリの資本投資を許可した（1926年3月14日の労働国防会議決定では12,035千ルーブリ。工業計画では13,550千ルーブリであった）。実績は55%の大幅超過となった。これは資材高騰のほかに、多くのトラストが事前に承認された計画なしに、財務や原料の制約を超えて投資拡張に走ったためである。皮革履物商品への旺盛な需要と収益性の高さを背景にトラスト間で建設競争や皮革工業における自己の比重を最大限、且つ速やかに高め

ようとする争いが生み出された。地方当局もそれを支持し、大トラストには皮革シンジケートからの財務的支援もあった。その結果、固定 - 流動比率がアンバランスとなった。流動資産の一部が固定資産に沈殿したのである。原料供給（ことに大型皮革）も追いつかず、稼働率も低下した（75～80%）¹²²。

そのため 1926/27 年度の資本投資計画は大幅に下方修正された。トラスト提案ですら前年実績の半分ほどの 11,910 千ルーブリであったが、最高国民経済会議・工業プランはそれを 8,910 千ルーブリに引下げた。実績はだが、これを 90% 近く上回った。これは前年度に大トラストが展開した建設の継続に費用を要したからである。

他方で、中小トラストは老朽化した設備のもと生産テンポを維持するためには計画に規定されない追加投資を必要とした。そのため各共和国政府はトラストに対し労働国防会議が承認した割当を超えて追加投資を許可した（これはその後、調整を経て連邦政府によってサンクションを得た）。なかでもロシア共和国政府は 1925/26 年度には 12,902 千ルーブリの資本活動リミットを設け（労働国防会議は 11,097 千ルーブリを許可）、1926/27 年度には労働国防会議の許可した 6,740 千ルーブリに対し、9,867 千ルーブリのリミットを設けた（ロシア共和国の皮革工業への資本投資は連邦全体の約 75% を占める）。他の共和国でも同様の現象がみられた。

それと共に大部分の場合そうであるが、計画に含まれない対象まで建設が広がったこと、建設過程における計画変更、生産方法の変更、建設資材や設備の予期せざる価格上昇により実際の投資費用は予算を大幅に超過した。但し、前年と違って中央での事前の審議なしに始められた新建設はなかった¹²³。

1927/28 年度は再び拡張基調に転ずる。工業財務計画により資本建設は 20,425 千ルーブリと定められたが、その後、最高国民経済会議幹部会は 8,040 千ルーブリの追加投資を許可した。新工場建設は前年の倍以上である。実績はほぼ計画通りであるが、結果としてそうなっただけのようだ。計画の承認が遅れ、一部は建設シーズンの初めに最終的計画が確保されなかった。そのため多くの活動、ことに鞣革剤抽出工場の建設などは次年度に持ち越された。また有資格労働者や上級技術者の不足に苦しみ、建設資材の不足と高騰に悩まされた¹²⁴。

表 VI-2-16 シンジケート加盟皮革工業の資本投資

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
資本修理		3,338	2,190	2,611
拡張・改造		11,064	11,432	17,253
新建設		8,208	3,262	8,760
計	10,000	22,610	16,884	28,624
計画		14,576	8,910	28,380
計画遂行率		155.1%	189.5%	100.9%

(千ルーブリ)

注記：住宅建設はトラストによって必ずしも計上されない。労働者福利厚生ファンドの資金は地域によって一般公営事業・住宅ファンドに組み込まれているからである。

出所：Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 305 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 391 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 391 : Sinditsirovannaia Kozhevennaia Promyshlennost' za 1924-25 g., p.18.

皮革工業の資本建設も多くの欠陥を抱えていた。

1925～27 年の資本建設は多く自然発生的に行なわれた。概して新建設は建設計画や予算の十分な検討なしに行なわれた。ウクライナ皮革トラストでは資本建設は全体的計画なしに実施された。その場合、計画ヴァリエントは毎回変更され、予算は作成されなかった。トラストは最高国民経済会議の許可なしに独断で建設を始めることがある。一部トラストは自己の資本建設を合法化するために種々のトリックを弄した。

例えば、モスクワ皮革トラストは〔1924 年に〕最高国民経済会議の許可なく年産皮革 300 千枚の大工場を建設し始めた。建設が終わってから、トラスト長は最高国民経済会議・皮革委員会の所に工場建設許可を求めに来た。委員会は建設案、計画、予算その他の資料提出を要求したが、時すでに遅し、である。アストラハン、タガンログその他の都市でも同じことがあった。

しばしば新工場の建設が古い現有工場の資本修理の名目で行なわれた。

これは例外ではなく、かなりのトラストは建設がすでに 2/3 ほど終わってから自己の建設案や予算を提出した。最高国民経済会議が検討し、承認した計画や予算に従って工場の建設が始まった場合ですらトラストはほとんどが許可された資本活動の枠を超えた。例えば、ウズベキスタンで最高国民経済会議承認の計画に従って製造能力、大型皮革 40 千枚、小型皮革 70 千枚の工場が建設される。その場合、最高国民経済会議の指令によると新工場の操業の後は旧いタシケント工場（大型皮革 20 千枚）は休止さるべきであった。ところがその後、ウズベキスタンでは大型皮革 130 千枚の製造能力のある工場が操業され、旧いタシケント工場も改造され、拡張された。セミパラチンスクでは建設は半分も終わっていないのに承認された予算 500 千ルーブリを使い果たした。モスクワ皮革トラストも同様である。傘下の『赤い納入者』工場について当初予算を大幅超過支出した、等々。

一部ではトラストは始めた建設を資金不足のため完遂できなかった。例えば、ウクライナ皮革トラストは資本建設を順番に行なう代わりに同時に各工場の改造を始めた。そのため多くの工場で資本建設は終わらなかった。

資本建設が自然発生的に行なわれたため皮革工業各亜部門が不均等に発展した。靴革底部門は過度に拡張したのに対し、モストーヴィエ工場はほとんど建設されず、農民用履物や馬具部門も不充足であった。

資本建設の重要な欠陥の 1 つは流動資本の一部の固定資本への汲み移しである。国営皮革工業は資本投資のために交付された資金の規模を超えて固定資本投資を行なった。その超過分は實際上、流動資金により行なわれたのである¹²⁵。これも例外的なことではない。

12) 食品工業

食品工業では 1923/24 年度及び 1924/25 年度はみるべき資本投資なく、主に資本修理が行われた。1925/26 年度の資本活動は 67.6 百万ルーブリ、1926/27 年度は 64.6 百万ルーブリであった。1927/28 年度は 82.6 百万ルーブリ（統制数字）、1928/29 年度は 102 百万ルーブリ（統制数字）である。

表VI-2-17 食品工業の資本投資

	資本修理	生産能力増強投資	新建設	住宅建設	計
砂糖工業以外の食品工業					
1925/26 年度	4,998	8,491	3,403	1,813	18,705
1926/27 年度	9,833	19,233	6,501	1,856	37,423
1927/28 年度	7,362	22,699	7,880	1,651	39,592
1928/29 年度	8,154	22,219	15,650	2,991	49,014
砂糖工業					
1925/26 年度	5,791	22,277	—	3,572	31,640
1926/27 年度	7,663	16,214	864	2,400	27,141
1927/28 年度	7,264	31,032	5,773	4,611	48,680
1928/29 年度	11,584	30,716	5,850	5,100	53,250

（千ルーブリ）

注記；1925/26年度の安全技術や労働保全への投資は生産能力増強投資に含め、1927/28年度と1928/29年度の科学研究費は新建設に含めた。数字は最も新しい資料による。1928/29年度の数字は統制数字による。

出所：Pishchevaia promyshlennost', 1927, № 8, p.231 - 3 ; 1928, № 3, p.113 ; 1928, № 8, p.298.

1925/26 年度の食品工業の資本活動は最高国民経済会議採択の計画 63 百万ルーブリに対し、約 50 百万ルーブリであった。他の工業部門と同様に完成された計画もなく、組織的、技術的準備もなかった。建設資材市場は投機的状況で資材の入手は困難であった。加えて見積予算は建設の可能性に不相応であった。その結果、計画は 80% しか達成されなかった。

1924/25 年度も 1925/26 年度も主要設備は生産の急速な伸びにも拘らず完全操業ではなく、

かなり多くの企業が休止していた。だから 1925/26 年度の資本活動では資本修理（固定資本の減耗分の回復）の比重が高かったのである。

1926/27 年度の資本活動は統制数字では 46.6 百万ルーブリであったが、工業が提出し、最高国民経済会議が承認した計画では 52.4 百万ルーブリに引き上げられた。更にその後、上方修正された。実際の支出は全体として計画（58.8 百万ルーブリ）を約 10% 上回ったが、部門によっては 100% の乖離率である。工場によっては 900% 以上のこともある。

これは最高国民経済会議が食品工業における資本活動の緊要な必要性を過少評価したことを別とすれば、地方機関が自己の財政でそれらの管轄工業の資本投資の当初案より大きな可能性を見出したためである。

前年度よりは計画面、組織的 - 技術的準備において改善が見られたようであり、建設資材市場や機械供給も整序された、という。[新規] 資本投資は重点部分に集中され、弱い所も部分的にせよ設備更新や改造を完了した。1926/27 年度には休止企業のかかりが操業を始め、設備の予備は減少した。1925/26 年度には資本投資の 51% を占めた資本修理の比重は 26% に低下し、その代わり技術改善を含む生産能力増強や合理化投資は 32% から 52% に上昇し、新建設も 11% から 14% に比重を高めた。住宅建設は 6% から 8% に増え、安全技術や労働保全への投資も 209 千ルーブリから 1,798 千ルーブリに急増した。

資本投資の資金源は 1925/26 年度には財政割当てや長期信用が最も多く 36% を占め、次いで償却資金などの工業内部資金が 30% であった。特徴的なのは流動資本からの充当がかなりあったことである（10% 以上）。このことはそれだけでなくも厳しい流動資金の逼迫を強めた。1926/27 年度には工業内部資金が 68% を超え、財政割当てや長期信用は 20% 強に留まった。流動資本からの充当はなくなった¹²⁶。

1927/28 年度の資本投資は統制数字では 76.46 百万ルーブリであったが、工業財務計画では 82.6 百万ルーブリに引き上げられた。これは主にロシア共和国やウクライナ共和国の地方工業の要求や必要性による。ことに新投資の比重は 1926/27 年度の 11.3% から 19.4% に急増した¹²⁷。

砂糖工業では砂糖トラスト報告によれば粗糖及び精糖工場、補助企業、ソホーズ合わせた資本投資額は 1923 年 10 月 1 日より 1924 年末までに約 24 百万ルーブリ、1925 年は約 44 百万ルーブリである。資本修理と既存工場の改造・拡張が中心である [砂糖工業の場合、その季節性から原則として暦上の年度で運営される。但し、通常の経済年度で考える場合もある]。1926 年には固定資本の減耗は 48.16% まで進み、その稼働率は 87.7% であった（1925 年は 79.6%）。ぎりぎりの所で操業していた。だが、資本投資は抑えられた。生産過剰が原因である。1926 年の資本復興活動は約 34 百万ルーブリであるが、うち 4 百万ルーブリは前年から繰り越された債務の償還であり、正味は 30 百万ルーブリである。それでも計画を 5.5 百万ルーブリ上回った。年初には減価償却ファンドはゼロであり、年末には 13 百万ルーブリの積立残高を計上しているから、少なくとも計算上では償却控除は前年の債務をカバーし、当該年の更新投資をしてなお余りあったということになる¹²⁸。

1927 年度の資本投資も伸びない。1927 年 3 月に 19.3 百万ルーブリの割当てが承認された。うち 0.3 百万ルーブリは 1926/27 年度粗糖生産カンパニア中の燃料節約による。6 月初めに 4 百万ルーブリの追加割当てがあり、7 月末に 3.4 百万ルーブリの追加割当てが加わった。他に国営保険からの支払いを含め合計 27,182 千ルーブリとなった。これに対し、資本投資実績は 34,483 千ルーブリに上った。前年度の支出を加えると 38 百万ルーブリとなる。うち 4,539 千ルーブリは古い固定資産の利用やその処分により得た資金である。割当てを 30% ほど超過した¹²⁹。

1928 年の資本投資は大幅に拡張する。1927 年 8 月の農産物加工総管理局、砂糖労組中央委員会、砂糖トラスト本部会代表からなる特別委で資本投資割当て配分案が審議された。計画では 55.5 百万ルーブリであったが、委員会は 14 百万ルーブリの追加割当てを提起した（うち農業 7 百万ルーブリ、住宅建設 1 百万ルーブリ、新工場建設 6 百万ルーブリ）。砂糖労組中央委員会幹部会は砂糖工業の固定資本の磨耗は当初価値の 46.6% に達しており、資本投資は 69.5 百万ルーブリまで引上げられるべきであると主張していた¹³⁰。

更に砂糖トラストは 9 月に 2 つの新工場建設問題を提起した。最高国民経済会議幹部会はそれに原則的に反対しなかった。但し、1927/28 年度の資本活動計画は融資面からはトラスト内

部資金による以外に建設を見込んでいない、この問題はトラストの工業財務計画の審議の際に最終的に解決されるべきであると答えた。

その後、トラストは最高国民経済会議と合意のうえ、4.5 百万ルーブリの内部資金動員を計画した。トラスト本部会は最高国民経済会議の統制数字による割当てに加え、余分な原材料在庫として存在する死蔵資本を生きた資本に転化し、新工場建設に振り向けることにしたのである¹³¹。

だが、その後は紆余曲折を経る。当初の統制数字による割当て額 55.3 百万ルーブリは 44,274 千ルーブリに減額され、次いで 49,281 千ルーブリに増額された。資本投資実績は 57.9 百万ルーブリである。うち 6.1 百万ルーブリは内部資金の動員（節約分）である¹³²。

資本建設の杜撰さを示す極め付きはシベリアにおける工場建設のケースである。西シベリアでの砂糖工場建設の構想は 1922 年からあった。計画委員会は厳しい気候条件から懐疑的ではあった。

1925 年の第 2 特別委員会の派遣後、建設問題が具体化された。シベリアで工業用ビート播種の試みを行う決定がなされた。その実験のために 1926 年に農業技師 L がシベリアに派遣され、23,500 ルーブリが割当てられた。その実験は失敗に終わった。収穫量は少なく、多くが枯れた。L の然るべき説明はなく、原因は不明である。だが、シベリア地方執行委員会が執拗に主張したため 1927 年にも実験を続け、やはり 23,500 ルーブリ [23,210 ルーブリ] が割当てられた。1927 年 2 月 24 日のトラスト本部会会議によると最高国民経済会議はシベリアでの砂糖工場建設を決定し、それに基づき本部計画部が日程計画を作成することになった。

1927 年 6 月には確認のため砂糖専門の農業技師 P を派遣した。P は 1926 年の不成功の原因を究明し、1927 年も成功の見込みはないと予測した。土壌は不適合で、労働力も不足していた。トラスト本部会は P の報告に基づき工場建設を断念した。その決定を伝えると共にシベリア地方執行委員会に対しシベリア全権委員 L の更迭と新任人事への同意を求めた。L はトラストの信頼を裏切った。履歴には中等、高等教育を受けたとされていたが、不実記載であった。職務に必要な経験もなかった¹³³。

当時の資本建設の実状の一端を示す事例ではある。専門家ならずとも結果が予想できそうな計画であるが、それだけ工場建設について現地の地方当局の権限が強いということであろう。

¹ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L,1927,ch. II ,p.15.

² Vestnik Donuglia,1927,№23 - 24,p.3 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1928,№54.

³ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,p.192.

⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,8 October 1927,№230

⁵ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,p.191.

⁶ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,M.,1928,ch. II ,pp.142 - 4 :

Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,pp.191 - 3.

⁷ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god,pp.36,58.

⁸ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god,pp.61 - 3.

⁹ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god,pp. 58 - 61.

¹⁰ Vestnik Donuglia,1927,№14,p.19.

¹¹ Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu,1928,pp. 7 - 10 及び巻末付表。

¹² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1927,№230.

¹³ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu ,pp.57,80 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 July 1927,№155 ; 11 December 1927,№284 ;

Ekonomicheskaja zhizn',11 December 1927,№283 : Vestnik Donuglia,1928,№28,p.17 ; 1928,№45 - 46,p.14.

-
- ¹⁴ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,ch. II ,p.63.
- ¹⁵ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,ch. II ,pp. 40 - 1.
- ¹⁶ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II ,pp. 168 - 170 : Neftianoe Khazaistvo, 1928. №1,p.126 - 7.
- ¹⁷ Neftianoi biulleten',1927,№20,p.2 : Neftianoe khazaistvo,1928,№8,pp.276 - 7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1928,№78.
- ¹⁸ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,pp.219 - 221.
建設の詳しい項目については Neftianoi biulleten',1928,№22,p.10 - 11.
- ¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 October 1927,№225.
- ²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',10 July 1928,№158.
- ²¹ Ekonomicheskaiia zhizn',1 May 1927,№97 ; 11 September 1927,№207 ; 31 July 1928,№176 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 August 1927,№180 : Pravda,11 September 1927,№207
- ²² Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy,pp.223,228,236,265.
- ²³ 1924/25 年度の金属各部門の資本投資については Metallopromyshlennost' SSSR v 1924/25 operats. godu ,pp.126 - 211.
- ²⁴ Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy,M.,1928,p.229 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 March 1926,№64.
- ²⁵ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L,1927,ch. II ,pp.119 - 121 : Ekonomicheskaiia zhizn',27 September 1927,№220.
- ²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,14 December 1926,№289 ; 25 January 1927,№19.
- ²⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',27 November 1926,№275 ; 11 February 1927,№34 ; 18 February 1927,№40 ; 27 September 1927,№220 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926,№274 ; 18 February 1927,№40 : Izvestiia,26 November 1926,№274 ; 10 March 1927,№57.
- ²⁸ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,M.,1928,ch. II ,pp. 210 - 1.
- ²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn',13 October 1927,№234 ; 28 December 1927,№295.
- ³⁰ Pravda,6 September 1927,№202.
- ³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 March 1926,№64.
- ³² Ekonomicheskaiia zhizn',20 January 1928,№17 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1928,№17.
- ³³ Torgovo-promyshlennaia gazeta,29 March 1928,№75.
- ³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 May 1928,№109.
- ³⁵ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,pp. 264 - 5.
- ³⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 October 1928,№251.
- ³⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 August 1927,№178.
- ³⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta,21 October 1926,№242.
後の報告では 1,385 千ルーブリ支出 (Torgovo-promyshlennaia gazeta,19 January 1927,№15)。
- ³⁹ Kratkii otchet za 1927-28 g. : Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g.,pp.1,2,13,19.
- ⁴⁰ Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 May 1926,№119.
- ⁴¹ RGAE,fond 2352,op.1, d.289,l.118—9、144、612 ; d.336,l.660 - 662 : Ekonomicheskaiia zhizn',6 May 1927,№100 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926,№112 ; 27 May 1927,№118.1925/26 年度の補助金 3,250 千ルーブリのうち資本投資向けは 700 千ルーブリ、流動資産の補充に 2,550 千ルーブリが充てられた。
- ⁴² RGAE,fond 2352,op.1,d.453,l.77 - 9.
- ⁴³ Ugol' i zhelezo,1927,№26,pp.13 - 4.
- ⁴⁴ Ugol' i zhelezo,1927,№26,p.14.
- ⁴⁵ Ugol' i zhelezo,1926,№14,pp.88 - 95 : Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal' ".Itogi deiatel'nosti za 1925-26operatsionnyi god.,pp. x iv — x x i ,46.
- ⁴⁶ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal' ".Itogi deiatel'nosti za 1926-27operatsionnyi god.,pp. x iii - x iv,121 - 3 : Ugol' i zhelezo,1927,№26,p.14 - 16 : Ekonomicheskaiia zhizn',24 September 1927,№218 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,24 September 1927,№218 : Pravda,25 September 1927,№219.

⁴⁷ Iuzhnyi metallurgicheskii trest “Iugostal”. Itogi deiatel’nosti za 1927-28 operatsionnyi god., pp.161 - 3, 206 - 7.

⁴⁸ Ekonomicheskaiia zhizn’, 30 April 1927, №96 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927, №96 : Pravda, 30 April 1927, №96.

⁴⁹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №7-8, pp.106 - 7 : Ekonomicheskaiia zhizn’, 27 August 1927, №194 ; 28 December 1927, №295 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1927, №194 : Pravda, 27 August 1927, №194.

⁵⁰ Pravda, 6 September 1927, №202.

⁵¹ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №7-8, p p.107 - 8.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 September 1927, №198.

⁵³ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №7-8, p p.115 - 6 : Pravda, 6 September 1927, №202 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926, №274.

⁵⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 September 1927, №198. レニングラード造船トラストの工場もトラスト本部会による計画承認を俟たず建設を開始していた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 January 1927, №15)。

⁵⁵ Pravda, 15 March 1927, №60 ; 6 September 1927, №202.

計画化の実態を示す例を挙げておこう。スターリングラードのトラクター工場は年間製造能力 1 万台とする計画を立てたが、その算出方式は次のようである。1925/26 年度の播種面積が 13 年より 30% 減り、家畜も 30% 減った。そこから算術計算により 10 年で播種面積を回復するためには 1 万台必要だ、というものである。またクリボイ-ログ冶金工場の建設完了はドニエプロフスクの水力発電所の完成と時期がほぼ一致するにも拘らず工場は全く無関係に計画を立て、自己発電所を建設する。

⁵⁶ Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №7-8, p p.115 - 120 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 September 1927, №198.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn’, 3 July 1928, №152 ; 5 July 1928, №154 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1928, №152.

⁵⁸ Ekonomicheskaiia zhizn’, 5 July 1928, №154.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn’, 16 August 1928, №189.

⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn’, 15 November 1928, №265.

⁶¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 June 1928, №142.

⁶² Promyshlennost’ SSSR v 1925 godu , M., 1926, ch. II, pp.201 - 3.

工業計画では 資本修理と新建設は 2.6 百万ルーブリであった (Finansovaia gazeta, 17 June 1925, №134)。

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn’, 11 November 1926, №261 ; 15 December 1926, №261 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1926, №274.

⁶⁴ Ekonomicheskaiia zhizn’, 14 December 1927, №285 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 December 1927, №285.

⁶⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 November 1926, №253.

⁶⁶ 例えば、化学プラン作成の 1927/28 年度統制数字の化学工業資本建設計画にはガラス・陶磁器工業も含まれる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 July 1927, №149)。

⁶⁷ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1928, №5 - 6, p.197.

1925/26 年度の当初計画では資本投資総額は 71 百万ルーブリであった。うち 40% は新建設であったから、かなり意欲的な計画である。その資金源は半分近くが外部資金である (Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1925, №2, pp.165 - 7) 。

最高国民経済会議報告書によれば基礎化学工業の 4 大トラストについて承認された資本活動計画は 25.3 百万ルーブリであった。繰り越された活動も含めると 29.5 百万ルーブリである。実際に支出されたのは 29.3 百万ルーブリであり 100% に近い。けれども約 5.7 百万ルーブリは前年度未完了の活動部分であり、設備注文遂行の遅れ、設備輸入計画の削減があり、また資材を実際の必要量を超えて調達した (Promyshlennost’ SSSR v 1925/26 godu , ch. II, pp.209 - 210)。

ヒムウーゴリの場合は建設資材高騰、賃金上昇、計画外活動によって計画を 30% 近く上回った (Ekonomicheskaiia zhizn’, 21 September 1926, №217) 。

⁶⁸ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1928, №5 - 6, p.198.

-
- ⁶⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 March 1928, №67 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 October 1928, №254.
- ⁷⁰ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p. 374.
- ⁷¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 April 1926, №86 : Ekonomicheskaiia zhizn', 14 May 1926, №86.
- ⁷² Ekonomicheskaiia zhizn', 1 May 1927, №97 : Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1928, №5 - 6, p. 197.
- ⁷³ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1928, №1 - 4, p. 82.
- ⁷⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1928, №160.
- ⁷⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 February 1928, №50.
- ⁷⁶ Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, ch. II, p. 317. なお最高国民経済会議報告では実績は 4,900 千ルーブリ（うち拡張・改造が 2,030 千ルーブリ, 資本修理が 2,870 千ルーブリ）に留まる。おそらくこの数字には未完了部分が含まれていない。
- ⁷⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926, №243.
- ⁷⁸ RGAE, fond 8125, op. 1, d. 220, l. 70.
- ⁷⁹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 452.
- ⁸⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 26 February 1928, №49.
- ⁸¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 10 March 1928, №60.
- ⁸² Osnovnye itogi raboty "Rezinotresta" za 1928/29 god i perspektivy na 1929/30 god, pp. 27 - 8.
- ⁸³ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 225.
- ⁸⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1926, №248.
- ⁸⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 9 February 1928, №34 ; 2 March 1928, №53 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 February 1928, №34 : Pravda, 9 February 1928, №34 ; 2 March 1928, №53 : Izvestiia, 9 February 1928, №34 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №28, st. 259.
- ⁸⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 May 1928, №101 ; 4 May 1928, №102.
- ⁸⁷ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, pp. 193 - 5.
- ⁸⁸ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 297 - 8.
モスクワシリカトラストの建設計画のもたつきについては Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1928, №134.
- ⁸⁹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp. 357 - 9.
- ⁹⁰ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 345.
- ⁹¹ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 438 - 9.
- ⁹² Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp. 489 - 90.
- ⁹³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 May 1928, №101 ; 4 May 1928, №102.
- ⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 April 1928, №100.
セルギエフビン工場の建設は予算を 400% 超過した（2 百万ルーブリ）。操業は 1 年遅れたが、操業後も生産性が低く、原価も予算をはるかに上回り、最初の 6 ヶ月で 500 千ルーブリの赤字を計上した。ポクロフスキービン工場も同様の理由で 27 年 1 月から 7 月までに 200 千ルーブリの赤字を計上している（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1928, №25 : Pravda, 29 January 1928, №25 : Izvestiia, 29 January 1928, №25）。
- ⁹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 March 1928, №54 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №27, st. 250.
労農監督部はガラス工業を種々のコンビナートやプロムトルグの管轄から外し、専門の管理機関を創設することを提案している（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1928, №102）。
- ⁹⁶ Promyshlennost' SSR v 1925/26 godu, ch. II, p. 426 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, pp. 235 - 6 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp. 284 - 5 ; Lesopromyshlennoe delo, 1926, №1, p. 6; №12, p. 1-3 ; 1927, №11, pp. 33 - 4 ; 1928, №10, p. 44 : Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1927, №153 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1927, №147 ; 9 July 1927, №153.
- ⁹⁷ Lesopromyshlennoe delo, 1928, №4, p. 42 : Lesnoe khoziaistvo, 1928, №1, pp. 59 - 60.
- ⁹⁸ Lesopromyshlennoe delo, 1928, №7, pp. 35 - 6 ; №9, pp. 17 - 8.
- ⁹⁹ Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "Mosdrev" za 1927/28 oper. god, p. 77.

- ¹⁰⁰ Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta Mosdrev za 1928/29 oper. god,p.32.
- ¹⁰¹ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L,1927,ch. II ,pp.730,734 - 5.
- ¹⁰² Bumazhnaia promyshlennost',1926,No9,p.463 ; No11,pp.654 - 5. 最高国民経済会議報告書では資本活動への割当ては 44.8 百万ルーブリである。
- ¹⁰³ Ekonomicheskaiia zhizn',2 June 1927,No123.
- ¹⁰⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 October 1926,No 245 ; 7 April 1928,No83 : Ekonomicheskaiia zhizn',19 November 1926,No268 ; 2 June 1927,No123 : Finansovaia gazeta,25 August 1926,No194.
- ¹⁰⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta,20 October 1926,No241.
- ¹⁰⁶ Lesopromyshlennoe delo,1927,No12,p.36 : Ekonomicheskaiia zhizn',6 October 1927,No228 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 October 1927,No228.
- ¹⁰⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',2 June 1927,No123 ; 8 December 1927,No280.
建設された企業の製品原価も当初案を大幅に上回るだけでなく,輸入製品の原価をも上回った。例えば,ヴォルガ・コンビナートの新聞紙 1 トンの原価は当初案では 129 ルーブリ 71 コペイカであったが,その後の計算では約 170 ルーブリとなった。輸入新聞紙の海外渡し原価は約 140 ルーブリである。シャシ・セルロース工場では当初セルロース 1 トンの原価は 95 ルーブリ 02 コペイカであったが,その後のデータでは約 150 ルーブリ (8%の資本利子含め) となった。輸入セルロースは海外渡しで 110 ルーブリである。
- ¹⁰⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1927,No261 : Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1927,No19-20,pp.21 - 6: Planovoe khaziatstvo,1926,No2,pp. 138 - 142.
- ¹⁰⁹ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,p.248.
- ¹¹⁰ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,p.319.
- ¹¹¹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,p.387.
- ¹¹² Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,pp. 263 - 4.
- ¹¹³ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp. 332 - 3.
- ¹¹⁴ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp. 401 - 2.
- ¹¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1926, No248 ; 23 March 1927, No66.
- ¹¹⁶ Pravda, 26 August 1927,No193.
- ¹¹⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1928,No131.
1928/29 年度の資本活動は 14.8 百万ルーブリに急増する (RGAE,fond 7722,op.1,d.906,l.13)。
- ¹¹⁸ Khoziaistvo i upravlenie,1927,No7 - 8,pp.86 - 100 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta,26 August 1927,No193 : Ekonomicheskaiia zhizn',26 August 1927,No193.
繊維工業における建設事業を行うため 26 年に株式会社『繊維ストロイ』が設立されたが,計画の処理・承認手続き,発注先との契約手続きや高い建設費などの問題はさほど改善されなかった
(Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 September 1928,No223 : Ekonomicheskaiia zhizn',25 September 1928,No223)。
- ¹¹⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 November 1926,No253 ; 5 June 1927,No125 : Ekonomicheskaiia zhizn',5 June 1927,No125.
- ¹²⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',5 February 1927,No29.
- ¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn',12 July 1928,No160 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, No196.
- ¹²² Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,pp.305 - 6 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1926,No7,pp.3 - 4 ; 1927,No12,p.480 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,22 June 1927,No138.
- ¹²³ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II , p.306 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.390 - 1 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata,1926,No7,pp.3 - 4 ; 1927,No12,pp.479 - 481 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,27 November 1926,No274.
- ¹²⁴ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II , pp.443 - 4 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1928,No4,pp.118 - 9,139.
- ¹²⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 January 1928,No14 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1926,No7,pp.3 - 4 ; 1927,No12,p.481.
レニングラード皮革トラストの計画超過については Torgovo-promyshlennaia gazeta,25 January 1927,No19,ウクライナ皮革トラストの財務的可能性や原料供給に不相応な投資については

Ekonomicheskaiia zhizn', 5 June 1927, №125.

¹²⁶ Pishchevaia promyshlennost', 1927, № 3, pp. 67 - 8; № 8, pp. 231 - 2; 1928, № 3, p. 113; 1928, № 7, p. 241; № 8, p. 298: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 October 1928, №232

¹²⁷ Pishchevaia promyshlennost', 1928, № 3, p. 113; № 8, p. 298.

¹²⁸ Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god, p. v.

最高国民経済会議のデータはかなり数値が異なる。25 年度に資本活動は 49,212 千ルーブリ（うち資本修理 6,553 千ルーブリ, 新建設 13,194 千ルーブリ, 設備拡張 24,251 千ルーブリ, 住宅建設 5,214 千ルーブリ）であり, 26 年度には, 40,119 千ルーブリ（うち資本修理 6,294 千ルーブリ, 新建設 8,220 千ルーブリ, 設備拡張 21,933 千ルーブリ, 住宅建設 3,672 千ルーブリ）である（Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, II, p. 497）。

¹²⁹ Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god, pp. 48, 52.

最高国民経済会議のデータでは 27 年度の資本投資実績は 36,422 千ルーブリ（うち資本修理は 5,836.8 千ルーブリ, 新建設や設備拡張は 30,574.4 千ルーブリ）である。Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 549.

¹³⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 August 1927, №186: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 August 1927, №186.

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1927, №253 によると 1926/27 年度の資本投資は 26.7 百万ルーブリ, 1927/28 年度の統制数字によると資本投資は 48.5 百万ルーブリである。

¹³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 September 1927; 7 October 1927.

¹³² Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god i vyvody pravleniia po balansu na 1/ I 1929g., pp. 11 - 12.

¹³³ 砂糖トラスト本部会議長のシベリア地方執行委員会への書簡〔日付不詳。27 年秋〕による (RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 112-3)。

2. 工業組織の投資活動の特性とそのコントロール

工業組織の投資活動を総括しておこう。

ネップ期、ことにその後半期には活発な投資が行われ、少なくとも外観的には顕著な工業の発展がみられた。だが、そこには様々な問題点が内在していた。

まずは資本活動の非計画性である。

1925/26年度の国営大工業の資本投資計画は意欲的であり、電力を除き820百万ルーブリにも上った（これには外国信用による設備受取の暫定的許可を含む）。前年度実績（385百万ルーブリ）の2倍を超える。更にその後、42.8百万ルーブリの追加投資が許可され総額873.9百万ルーブリとなった。この計画は実施過程で大きく修正を余儀なくされた。74百万ルーブリの資材注文は実現されず、次年度に繰り越され、設備輸入計画も34百万ルーブリが未遂行となった。そのことが大きな原因となって投資計画の実績は811百万ルーブリに留まった（92.7%）。そもそも過大な計画に無理があったのである¹。

すでに1925年秋頃から過剰投資、計画超過、使途とは異なった支出や計画外支出に対する非難の声が大きくなっていた。財務人民委員部のシュレイフェルは「何が何でも建設しようという熱狂的気分」が蔓延し、「多くの官庁や地方が経済的に充分裏付けのない大きな[投資]申請を出す」。その一部は「直ちにアルヒーフ送り」[お蔵行き]の代物である。審議さるべきそれも我々の可能性を3倍も上回る」と嘆く²。1926年1月18日付国営工業中央管理局の極秘指令は全ての全連邦企業本部会に対し慎重な資本投資を求めている[前章の7節]³。

1925/26年度、最高国民経済会議は原料供給の不確実且つ最大限の可能性に基づいて綿工業の生産計画を作成したが、必要な原料が受取れないことが判明しても惰性で拡張を続けた。その結果、余分な労働者を抱え込み、休止設備が増えた⁴。

とりわけイヴァノヴォ・ヴォズネSENSク綿トラストは国営工業中央管理局・繊維管理部の警告すら無視して独断で新工場建設計画をほぼ60%拡大した。その跳ね上がり行動の直接的結果は計画により定められた建設費の超過支出である（22百万ルーブリに対し現金支出だけで41百万ルーブリ。発注分を加えると55百万ルーブリ）。実際に建設は行ったとはいえ、「身の程を弁えて」いなかった。そのためトラストの財務状態は悪化し、建設資材の調達を急いだため木材市場などの投機を助長した⁵。羊毛トラストでも同様の拡張志向が見られた⁶。

最高国民経済会議・特別委員会の調査によると1925/26年度に繊維トラストの超過支出は支出額の10%、化学工業は10.4%、砂糖トラストは21%、エムバ石油トラストは17.3%、等々である。計画外活動は前年度よりも減ったが、なお連邦繊維工業（18トラスト）で支出額の4.8%を占める。化学工業では6%、鉄鋼では30%以上が使途以外に支出された、等々⁷。

1926/27年度計画は当初、前年度の反動でやや控えめに予備を含め947百万ルーブリとされたが、その後989.9百万ルーブリに引き上げられた。実績はこれも大幅に超えて1,067.8百万ルーブリとなった（107.9%）。1925/26年度と1926/27年度の実績を合わせれば、計画はほぼ100%の達成率（貨幣表示）であるが、部門別にみれば乖離は大きい。

繊維工業では1925/26年度に計画超過は10%、1926/27年度には30%に達する。木材工業では計画外活動はそれぞれ17%、30%である。化学工業も1926/27年度、総額では100%近いが数量的には15%が計画外活動である。但し、ドンウーゴリでは新規炭坑建設は2年間で計画課題の50%ほどしか実現できなかった。土石工業もかなり計画を下回った⁸。

1926/27年度の工業の計画超過は他の多くの資本建設面の支出を考慮するとともに多い。計画規律の欠如は地方工業、共和国工業だけでなくかなりは連邦工業にもある。連邦工業における計画超過は主に2つの原因による。第1は現有工場についての計画外活動（繊維、一部は金属、石炭）、第2は承認された建設計画の費用が計画より上昇したことである。ことに後者が重大である⁹。

モスクワ工業もまた過剰な投資を行った。モスクワ国民経済会議での第1回モスクワ工業トラスト経理部長協議会での報告によると1926/27年度、多くのトラストの資本投資は計画を大幅に超えた（混紡トラスト：計画は2.4百万ルーブリ、実際の支出は4.9百万ルーブリ。モスクワメリヤス：計画1.6百万ルーブリ、実績3.6百万ルーブリ。モスクワ皮革とモスクワ農

産物加工：計画を 50%超過。モスクワ毛皮工業：計画 165 千ルーブリ、実績 547 千ルーブリ）。

他方で、一部トラストは資本投資計画を遂行しなかった（機械トラスト：計画 7.5 百万ルーブリに対し実績 6.5 百万ルーブリ。工業用織物：計画 2.1 百万ルーブリに対し 1 百万ルーブリ。TEZhE（油脂及び骨加工トラスト）：計画 3.2 百万ルーブリに対し 2.5 百万ルーブリ）。結局、モスクワ国民経済会議管轄工業の資本投資の超過総額は 4 百万ルーブリ（約 12%）となった¹⁰。

1927/28 年度の資本投資計画は 1928 年 2 月の時点で 1,193.5 百万ルーブリであったが（最高国民経済会議の工業財務計画）、実績は 1,424 百万ルーブリとこれまた大幅な超過であった。

最高国民経済会議の労働国防会議への報告データによると 1928 年 5 月 1 日時点で連邦工業のリミット（予算）超過建設案件 264 のうち（計画化及び調査段階を除く）、計画〔作業計画？〕承認のうえ実施されているのは 90 件、提出されたが未承認のまま実施されているのが 109 件、提出されずに行われているのが 39 件であった。石炭工業の工業財務計画には 49 の項目別リミット超過活動が計上されていたが、うち承認された計画をもつのは 15%のみであった。22 については計画作成すら終わっていない。石油工業では 25 のリミット超過事業のうち 21 は然るべく承認された計画なしに実施されていた。金属工業では工業財務計画に含まれた 53 のリミット超過事業のうち承認された計画〔作業概要〕をもつのは 45%のみである。繊維工業では計画作成も終わらずに実施された建設はないが、未承認計画により実施されているのは 36%である。計画なきリミット超過建設を行っていない工業部門は木材と食品のみである¹¹。

非計画的建設の大きな原因は『火急性』や『突貫性』であった¹²。状況はその場凌ぎ的な対応を余儀なくされていた。

企業が一種の『出し抜き』行動に走ることがある。たとえ少ない資金割当てであったとしても一旦、建設を始めてしまっただけで、既成事実化すれば、継続するため否応なく上部機関が資金手当をせざるを得ないようにするのである¹³。

多くの経済機関は新建設、現存企業の重大な改造の上級機関への『申請』方式を非常に良く理解しており、それらの価額はいわゆる『一般的見積り』（最終的設計ばかりか暫定的な設計スケッチにすぎない）に基づいて計算された。始められた仕事は止められないであろうと見込んでそうするのである。

例えば、既述のケルチェンスキー冶金工場の（1920 年代後半の）復興投資は当初、18 百万ルーブリであったが、その後、約 32 百万ルーブリとなった。その時点でもなお設計が最終的に完了していない。うち約 6.6 百万ルーブリは当初予算では見逃されていたものであり、3.8 百万ルーブリは輸入設備の輸送費や関税であった。多くの活動は費用が過少評価されていた（約 3.6 百万ルーブリ）。

ゴムザの『プロフィンテルン』工場の大型貨車部門の建設は当初約 3.5 百万ルーブリの投資とされたが（3,500 台）、その後、6,000 台に拡大され、投資総額は 16.7 百万ルーブリとなる。ところが以前の計画通り 3,500 台に留める場合も動力装置の能力不足や全く新しい製鋼所の建設の必要性のために投資総額は 14 百万ルーブリを超える。

ドンウーゴリの新規コークス装置は当初 7.4 百万ルーブリとされたが、その後、約 20 百万ルーブリに引き上げられた。当初予算では多くの活動が見過ごされ、輸入設備の関税や運賃、利子が考慮されず、設備価額も 1 百万ルーブリ高かった。機械製造工業の多くの活動は何ヶ月も最終的に承認された設計なしに行なわれている。石油工業も全く同様である¹⁴。これは単純な計算ミスではない。

過剰投資のもと資材供給が計画遂行上、大きなネックとなる。絶対的に不足しているだけでなく、人為的に不足を激化する。資材の配分に多くの官庁、組織が従事し、同じ官庁の地方機関すら『確保』、『再配分』を行い、互いに競合する。ほとんどの資材申請は通常、実際の必要より 30~40%過大評価されている。ゴムトラストの化学総管理局や金属シンジケートへの申請などは 300%も過大評価されていたという。そのため不足を一層深刻化させ過剰在庫、出荷価格違反、余分な再輸送などを結果する¹⁵。

設備などの注文遂行も大幅に遅れる。工場はその生産能力に不相応な注文を受け入れ、注文主もまた技術的要件や設計図の提出を遅らせ、途中で変更したりする。注文の際の前渡方式も

供給側トラストが能力を超えた受注を行う誘因となる。例えば、レニングラード機械トラストは契約調印時に注文額の 25% を、注文遂行のための主要原料調達時にまた 25% を支払う。つまり製造に着手する前に 50% を受け取るのである。しかも注文が遅れても注文主から延滞利子や違約金を請求されることは少ない。なぜなら仲裁手続きは煩瑣で時間が掛かり、またそのことで『関係』を損ないたくないからである¹⁶。

設備輸入の困難と共に計画不履行の主因の 1 つをなす。

比較的ハードな予算制約にも拘らず、何故、過剰な投資が可能であったか。それは流動資金の長期投資への注ぎ込みによる。商業信用も活用する。

工業は 1924/25 年度末及び 1925/26 年度初め、自己の流動資金を資本活動に投下した。そのことは現金準備を逼迫させ、銀行の当座勘定から自己の貨幣を引き出さざるを得なくなる¹⁷。

1925/26 年度、多くの綿トラストは遊休資金を持ち、資本活動を加速した。その結果、トラストの現金準備は約 10 百万ルーブリ縮小した。その一方で銀行貸付への要求を大幅に引き上げた¹⁸。

1926/27 年度、資本建設上の超過支出を工業は自己蓄積分（自己蓄積分は計画より約 65 百万ルーブリ多かった）やその他の内部資金源によってカバーした。言い換えれば流動資産強化に向かうべき資金が資本活動に利用された。それに伴い一部トラスト、ことに地方トラストは自己の現金準備を減らし、運転資金のために銀行債務を増やしたりする。また多くのトラストは手形振出しを増やし、それによって自己の財務状態を苦しくした。しかも工業は自己の物財供給合理化面で計画課題を遂行出来ず、この超過支出は第 3 者との決済項目の節約によっては半分しか補償できなかった。

実際、こうした計画からの逸脱の結果、工業は自己の現金準備を大幅に減らした（40 百万ルーブリ。計画では 55 百万ルーブリ増加のはずであったが）。銀行信用も計画を 70 百万ルーブリ上回った¹⁹。

「最高国民経済会議〔工業〕は一貫して短期信用の一部を資本建設投資に流用している」²⁰。

特別官庁連合委（ゴスバンクの働き手が積極的に参加）による大トラストのバランス・シート分析によれば 1927 年 10 月 1 日現在、国営工業の資本建設に嵌まり込んだ流動資産は 250 百万ルーブリに上る。

建設活動では請負人や納入者との決済で広範に商業信用を利用した。銀行から計画で規定された建設費用を現金で受け取りながら、企業はほぼ全額を手形で支払った。言うなれば企業はその取引相手に短期信用リミットを探す負担を転嫁した（手形割引のため）。

その後も短期資金の資本建設への直接的嵌まり込みは建設上の短期手形の割引の形で続く²¹。

外延的な拡張傾向には主体的要因もある。経営者は概して新技術導入には消極的である。リスクの少ない途を選好し、リスク回避行動をとる。

「外国人専門家が建設活動や設備取り付け指導や教育その他のため招聘されたが、時々わが国の専門家からの予期せざる妨害に出会う。すでにわが国の専門家からの非友好的な猜疑心の強い態度のために外国人技師が仕事を辞めた幾つかの例がある。わが国の専門家のかなりの部分は伝統や技術的保守主義に支配されている。外国の技術の過小評価はこのためである」²²。

労組の圧力のもと、技術的に廃れた工場の操業を始めることもある²³。

責任回避の口実探しにも暇がない。これはまた悪循環に陥る。建設機関は融資の遅れや、不均等な融資に対し、融資機関を非難し、融資機関は建設の準備不足、使途通りに資金を使わないと断罪する²⁴。設備納入についても全く同様である。

また各部門の生産及び投資行動に見られたように企業は関連する様々な生産分野を抱え込み、閉鎖的完結的生産体制を作り出そうとする傾向があった。安定化機制が働く。万が一に備えた『保険行動』も強い²⁵。トラストの専門家による建設の計画化は彼らの個人的責任からの自己防衛のため往々、建設（設備）の〔結果〕を確実に得ようとして予備を増大する傾向がある。これも余分な資材買い付けに繋がる²⁶。

加えて横並び志向がある。「大部分の場合、トラストは受け取った資本建設向け資金を均等と

はいえなくとも必ず全ての傘下企業に割当てる。」「資金を一種の『平等主義』の原則に従って配分する」²⁷。これは工業管理機関についても言える。ネップ期ロシア的『護送船団方式』というべきか。そのことはまた投資資金の効率的配分を損ない、拡散的配分を齎す。

問題はそれだけではない。

計画規律に欠けるといっても、そもそも計画自身が状況の変化に合わせて頻繁に改定されたのだから、計画としての意義はもちえない。「投資活動やクレジットの項目リストは指令 - 計画的性格を失い、単に行われた支出の記録となった」(G.グヴァハリヤ)²⁸と揶揄されたほどである。計画の最終的承認はしばしば大幅に遅れた。

計画規律の厳格化を求める前に工業建設における計画化自身の問題も問わねばなるまい。計画作成において著しい数の上級機関の口出しや後見は煩わしいほどだが、にも拘らず実効的な監督や指導はない。「建設において要求し、指示し、統制する『主人』は多いが、本当の主人がいない」²⁹。報告の要求は多く、建設計画の審議には気の遠くなるような時間が掛かる³⁰。その間に計画は上方あるいは下方に彷徨う³¹。

1925/26 年度資本投資計画が最終的に承認されたのはやっと 1926 年 3 月である³²。1926/27 年度の計画は 1927 年 1 月に最高国民経済会議幹部会が予備 30 百万ルーブリを含め 947 百万ルーブリを採択し、ほぼ同じ水準で 2 月に人民委員会議決定により承認されるが³³、その後、追加された。1927/28 年度の工業財務計画の最終的承認も 1928 年 3 月であった³⁴。ここでは計画がその実践的意義を失うばかりか、むしろ攪乱要因となる。

中央機関の計画作成指示そのものもまことに大雑把なものである。国営工業中央管理局食品工業管理局は 1926 年 5 月 7 日、砂糖トラスト本部会に対し 1926/27 年度の砂糖工業資本投資の統制数字を通知した(第 1 ヴァリエント 40 百万ルーブリ、第 2 ヴァリエント 50 百万ルーブリ)。これは限度額とし、5 月 20 日までに両ヴァリエントの計画を作成し、提出することを求めた³⁵。

既にみたように計画のなかにはトラストの申請を単に『貼り合わせた』だけのものもある。「連邦工業の計画のかなりは個々の工業部門の与えるものの集計に過ぎない」。V.クイビシエフは「我々の計画化の最も重大な欠陥は明確な目的志向性の欠如である」、と苛立つ³⁶。政府指導者が歯がゆい思いをしていたことは想像に難くない³⁷。尤も逆(客観的要因を軽視した目的論)が正しいわけではないが。

計画自身が密閉されたキャビネットで作成され、広汎な社会的検討を受けないとすれば、当然にも計画を構成する諸要素の不整合が生じうる。そのことが時々悲惨な結果を齎す。

例えば、ある工場は活動の必要条件として良質の水が傍になければならないにも拘らず、その水の無い場所に建設された[例えば、前出の紙工場の例]³⁸。

ことに労働保全面で深刻である。労働保全に係わる建設部分は労働人民委員部機関と調整した計画により行われることになっているが、最高国民経済会議副議長セレブロフスキーによると[建設] 120 単位のうち 50 のみが承認された計画により建設された。労働人民委員部予備審査ビューローに計画が持ち込まれるのは工場の建物がすでに全部または一部建設された後である。

例えば、ブリャンスク市の『プロフィンテルン』工場の大型貨車部門の建築計画は(建築額は約 3.5 百万ルーブリ)建設活動が行われてからビューローに合意のため提出された。モスクワのカリーニン記念ダニローフ綿紡績工場拡張計画も建設活動が開始されてからビューローに提出された。127 千紡錘のイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿紡績工場は労働人民委員部に計画を提出せずに建設された。弱電機トラストのレニングラードの計測器工場の暖房、換気装置計画のビューローにおける審議の際に、換気装置案の労働人民委員部への提出前に工場全体の還流式換気装置が据付けられていたことが判明した。機械配置の不備がある。間隔が広すぎたり、採光上、位置が悪い。衛生面の不備もある。例えば、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク紡績工場の計画では手洗いは主棟の端にしかない、等々³⁹。

こうした投資活動の不正常、乱脈に対しては様々な規制が試みられた。

まずは行政的コントロール。

その先鋒が労農監督部である。上級政府機関の委任により労農監督人民委員部は資本建設における欠陥除去の措置を検討する。労農監督部はこの仕事に有力なスペツを加えた。また労農監

督部の個々の調査グループも参加する⁴⁰。調査のうへ、最高国民経済会議も含めた経済機関に批判を加え、改善策を提案する。

金属工業の例を見てみよう。

労農監督人民委員部は1925/26年度と1926/27年度上半期の金属工業の資本活動調査結果に基づき、1927年4月に最高国民経済会議に対し工場計画化の指導の統合、計画作成や審理の迅速化、建設過程の監督強化を提案し、更に労働国防会議に金属工場建設整序の決定案を持ち込んだ⁴¹。

労農監督部の批判に対しては経済官庁や労組からの経営者、技術者弁護論がある。1927年5月上旬に開催された最高国民経済会議幹部会の会議では金属総管理局、金属労組中央委員会の代表と労農監督部代表が対立した。

金属総管理局代表は労農監督部の働き手が新工場の設計や建設を正しく評価していないことを難じた。例えば、金属加工企業の設計はまだ最新の方法を知らない時に着手した。その後、海外の技術の最新成果を取り入れるために作り直さねばならなかったのである。

同じ管理局のS.A.フレニコフも反撥する。計画作成におけるパラレリズムは労農監督部の働き手が考えるようには必ずしも悪いことではない。むしろ競いあうことによって創造的考えを引き出すことが出来る。また労農監督部の調査方法やその結論はスペツの活動にとって好ましくない環境を作り出す。彼等の氣力を削ぐことになりかねない。

これに対し、オルグメタルのアリペロヴィチは技術者の現状を嘆く。技師は技術的責任を自ら引き受けるのを避ける。あらゆる種類の計算や権威によって自らを再保険しようとする。

M.L.ルヒモヴィチも同調する。スペツへの批判を避けるべきではない。わが国のスペツは自らを過信している。外国人技術者をもっと建設活動に引き入れるべきである。とはいえ労農監督部も問題の核心には迫っていない。つまりその調査は資本建設用資金がいかなるチャンネルで流れていくか、それら割当てが分散化していないか、といった問題に答えていない。加えて労農監督部の中央と地方の下部働き手の間に張り合いが存在する、と牽制する。

V.I.メジュラウク（金属総管理局長）は計画化の不備は認めたが、その主たる原因を建設の複雑さや新奇さに求めた。労農監督部の提案には難色を示した。

金属労組中央委員会のS.G.ロビンソンは労農監督部の調査には多くの不正確さがあり、その働き手が金属総管理局の直面する困難性を過少評価していると批判した。けれども建設計画化が極めて遅々としていたことは確かであり、それは国立新金属工場設計所が工場と充分緊密に結びついておらず、それと係わる全ての問題が執務室の静けさのなかで決められることに起因する。このドニエプロストロイに劣らぬ大きな事業への関心を高め、社会的コントロールを組織すべきである、と述べた。

労農監督部のグヴァハリヤはひとまず鉾を引く。「現在は資金が正しく支出されたかどうかを判断することは出来ない。蓋し、新建設の効果は未知だからである」。

V.V.クイビシェフは例によって調停人として登場する。「今後の新建設について労農監督部と金属総管理局の間に見解の相違はない。論争はただ過去の活動の評価についてだけある」。係争問題の検討のため委員会の設置を提案し、幹部会が採択した⁴²。

1927年5月中旬の労働国防会議では労農監督人民委員部のコサレフが同様の調査報告を行い、建設テンポの極度の遅さやその不十分な技術的 - 経済的基礎づけを断罪した。

メジュラウクはこれに対し、技術的 - 経済的基礎づけをしっかりと行ったが故に計画を変更したのだと反論した。労働国防会議はほぼ労農監督部提案に基づいて、最高国民経済会議に建設活動整序の勧告を行った⁴³。

その後、労働国防会議の12月の会議で改めて労農監督人民委員部代表グヴァハリヤが金属工業の資本建設調査の総括を行った。

報告によると資本建設の主たる欠陥は次のようである。

建設に交付された資金割当てが毎年、活動遂行過程において大幅に変更を受けた。その場合、資本修理を行なう資金は増額され、新建設に交付された資金は削減された。資本活動の年次計画は目標計画と充分結びついておらず、後者の影響は個々の企業の年次計画作成や実現にほとんどみられない。

冶金工場を調査すると資本活動の計画化に然るべき注意が向けられていない。その仕事は分散

化している。金属工業計画化の組織である国立新金属工場設計所は拡張や改造の大規模な活動すらカバーしておらず、主に新工場計画化に従事している。計画規律や中央集中化の欠如は現有工場の改造の一部活動がその規模や費用からして新工場建設の活動を大幅に超えていることから分かる。

最高国民経済会議には資金が主にどこに振り向けられるか——新工場の建設か、古い工場の改造か——について充分明確な方針がない。労農監督人民委員部は資本建設向けの資金の主たる部分は新工場の建設に振り向けられるべきと考える。

建設資材や設備の供給も不満足な状況である。入荷の遅れ、品質の低さ、合理的建設の要求に応じていない。輸入設備の入手も極めて不正常である。1925/26年度に一部工場は工作機械を古いカタログによって選んだが、1926/27年度には工場は最新技術の設備を注文しようとした。だがそれらは工場の一般的技術水準に合わず、充分合理的に利用できない。

この報告に踏まえ労働国防会議は最高国民経済会議に対し10 - 15カ年の金属工業発展総体計画に基づき5カ年計画を緻密化することを勧告した。また完結の生産工程を作り出そうとする個々の合同や企業の誤った傾向を認め、最高国民経済会議が今後、個々の企業の資本活動の計画を厳格な専門化の観点から且つ個々の生産種類の集中の必要性を考慮して承認し、鋳型生産や工具生産の集中、専門化を進めることを要請した。

更に中央機関に合同設計細胞を設置し、それらの活動に工場技術者を参加させること、活動の質に対する指導者の個人的責任を導入し、建設コントーラや建設組織は活動の質や適宜の遂行に対し物質的責任を負うようにすべきこと、契約違反は早急に審理し、責任者は司法上、行政上の責任を問うこと、建設に交付された資金の計画的な完全な、適宜の利用の措置を採ること、個々のトラストや活動についての建設を口実とした重大な逸脱を許容しないこと、当座修理の勘定で資本的性格の活動に回したり、あるいは逆のことがないように監督を強化することを求めた。加えて連邦最高国民経済会議と連邦共和国最高国民経済会議の資本活動展開面での活動の不調和に注意を促した⁴⁴。

1928年11月には労農監督人民委員部コレギアは最高国民経済会議に対し、1929年1月1日までは既述のケルチェンスキー冶金工場の最終計画、予算、作業日程を用意する全ての措置を採ること、1929年2月1日までに労働国防会議にK工場の最終計画、予算、作業日程、燃料確保の措置、その製品の計画原価について報告すること、1929年4月1日までに第1溶鉱炉を操業し、1930年4月1日までに1期工事を終え、工場全体を操業するために必要な全ての措置を採るべきこと、最終計画の作成に際しては最大限建設費用を引き下げる措置を検討し、工場への必要な石炭供給の現実的な計画を立てることを勧告した⁴⁵。

紙工業の場合は次のようである。

既述の建設問題は重大な事件に発展した。1927年12月に労農監督人民委員部が労働国防会議に資本建設整序や計画規律強化の多くの措置を盛り込んだ決定案を提出した⁴⁶。

それを受けた紙工業新規資本建設の調査に関する1928年1月18日付け労働国防会議決定(労働国防会議副議長 Ia.ルズターク、人民委員会及び労働国防会議総務部長 N.ゴルブーノフ署名)は以下のように述べる。

紙工業の新工場建設(中央紙トラストのヴォルガ・コンビナート、レニングラード紙トラストのシャシスキーコンビナート、B ボール紙工場(ニジニ・ノヴゴロド)、コンドポジュスカヤ紙工場)において多くの過ちがあり、建設や操業の遅れ、当初予算や計算と比し建設費膨張(40,500千ルーブリから65,300千ルーブリ)及び新企業の製品原価上昇を齎した。それは一人、企業だけの責任ではなく経済官庁の責任でもある。

建設計画化のあり方から始まり、個々の欠陥の事例を列挙した上で連邦最高国民経済会議への提案を行った。

a) 1928年3月15日までに紙工業の建設中の新工場の生産能力とその価額を最終的に定め労働国防会議に相応の報告書と共に提出すること。

b) 今後、新建設の計画草案は1927年11月23日中央執行委員会及び人民委員会が承認した連邦最高国民経済会議、連邦共和国最高国民経済会議、それらの地方機関及びそれらの管轄の企業、組織により行なわれる工業建設案承認手続きに関する規程(Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1927, No.66, st. 672)に正しく従い承認のため提出すること、計画

草案が定められた手続きにより承認されるまでは建設活動を開始しないこと、この手続きを守らなかった者は責任を問う。計画草案の承認前には準備活動のみ（土地整備、資材調達など）が相応の最高国民経済会議の許可により許される。

c) 新建設の経済的根拠（立地、資本投資の効率、原価計算の妥当性）は詳細に検討すること。

d) 新建設の際の計画規律強化、その実施が承認された計画に厳密に相応していることを絶えず監督すること、承認された計画で定められた能力からの事前の許可なき逸脱は許されない。変更する場合は必ず連邦及び連邦共和国の最高国民経済会議幹部会の許可を得て、事後的に労働国防会議ないし経済評議会に承認のため提出する。

加えて最高国民経済会議に対し財務人民委員部と合意の上、新企業の製品の価格計算の際の償却控除や資本への定率加算分の統一ノルマを作成し、ゴスプランを通して労働国防会議の承認を得ることを求めた。

更に上記の過ちに対し行政処分を下した。

まず、最高国民経済会議前副議長 G.A.ピャタコフ及び最高国民経済会議幹部会員 A.N.ドルゴフを戒告処分とする。その罪状は計画承認前に企業の建設の開始を許容し、1925/26 年度の工業 - 財務計画に紙工業の新規建設への割当てを加えたこと、及び技術面から不適當で経済的に不利益なボール紙工場（ニジニ・ノヴゴロド県国民経済会議）の独立の建設を許容したことである。

前最高国民経済会議国営工業中央管理局長代理 S.D.シェイン（中央執行委員会）及び前最高国民経済会議工業 - 計画管理局議長 A.A.バフマノフは計画承認前の紙工業建設に反対し、技術的準備不足を警告したとはいえ、ソヴェトの幹部働き手、優れた専門家としてもっと断乎、建設阻止に努力し、その反対意見を最高国民経済会議議長や政府に伝えるべきであった。そのため両名をやはり戒告とする。

加えて最高国民経済会議に対し、前中央紙トラスト本部会議長 V.I.ヤコブレフを行政上の戒告処分（*v prikaz*）とすることを求めた。最高国民経済会議による承認前にヴォルガ・コンビナートの建設を開始したためである。

同じくカレリア自治共和国中央国民経済会議副議長 P.P.オッカーマンを最高国民経済会議による計画承認前に新聞紙工場建設を開始したため、及び設備の海外発注の長期的遅れのため、またレニングラード紙トラスト本部会議長 L.A.ブティルキンを最高国民経済会議による計画承認前のセルロース工場建設開始のためいずれも行政上の戒告処分とする。

この他にも連邦及びロシア共和国の最高国民経済会議に対し、最高国民経済会議からの紙工業建設実施の監督の弱さや不十分なコントロール及びこの建設予算作成のまずさに対する責任者を確定し、彼らを懲戒処分とすることを勧告した⁴⁷。

それを受けて最高国民経済会議は総監査部調査によって中央紙トラストの企業における非計画的建設を確認し、最高国民経済会議命令 No.558（1928 年 4 月 5 日）で経営者への警告を発すると共に、責任者の処分を行った。

トラスト本部会議長カントールは 1927 年 5 月の時点でトラストの技術機構や建設について多くの許容できない現象を確認しながら、欠陥を除去する充分且つ精力的措置を採らなかった。厳罰に処すべき所としながらも、多くの客観的状況とトラストの仕事に就いて日が浅いことを考慮して厳重戒告に留めた。但し、3 ヶ月以内に確認された欠陥の解消に必要な措置を実施することを要求した。

中央紙トラスト本部会員ニキーチンは技術部の活動を指導していたが、資本建設に必要な規律や計画性を根付かせるための措置を採らず、正当な理由なく資本建設計画を同じトラストの計画部の作成した資料と擦り合わせることを怠ったため、最高国民経済会議幹部会決定によって解雇された。

木材紙総管理局長補佐カストラ及び木材紙総管理局紙部長ベリスキーはトラストの資本建設における混乱を知りつつ、それらを除去し、トラストのその任務に相応しくない働き手を更迭させるような然るべき措置を採らなかったため、最高国民経済会議幹部会決定により 4 月 1 日付けで解任された。

更に木材紙総管理局長がトラスト議長と共に相応の組織の参加のもとトラスト人事刷新を行うことを求めた⁴⁸。

こうして建設活動の欠陥に対し経営者、専門家には非常に厳しい処分が下された。行政的コントロールである。ここでは党機構＝労農監督部と経済官庁や工業組織の専門家層との関わり合い

があったのかもしれない。

最高国民経済会議も監督強化を進めた⁴⁹。

1928年3月17日、最高国民経済会議議長クイヴィシエフの連邦共和国最高国民経済会議、総管理局、連邦トラスト、シンジケート議長宛至急秘密回章は1927/28年度第3四半期融資計画に際し、嚴重注意を促す。「多くのトラストの申請は資本活動の規模においても融資、貸付要求も計画に対して過大である。人民委員会議の1928年3月6日の1927/28年度の包括的工業財務計画に関する決定を再確認すること。連邦トラストやその傘下企業の指導者の個人的責任において計画で承認された資本建設への支出を超えず、計画外建設を許容しないこと、また短期信用や流動資金の資本建設への計画外投資を行わないこと。連邦共和国最高国民経済会議は地方工業もリミットを越えないよう注意を払うこと（1926/27年度には超過があった）」⁵⁰。

石炭工業の例。

最高国民経済会議はドンウーゴリの1926/27年度及び1927/28年度第1四半期における資本活動の状況に危機感をもち、総監査部に調査委員会を設置した。その任務は現地でのトラストの資本活動の点検（原価計算や信用計画も含め）と計画超過の原因究明を行い、1927/28年度のドンウーゴリの財務計画を見直すことである。

実際、1926/27年度、建設クレジット〔割当て〕は40%近くが使途通りに利用されず、信用計画に規定された活動の30%は開始されなかった。他方、全投資の9%はクレジット外活動であり、分散的クレジットでは平均30%の、中央集中的クレジットでは10%の超過支出があった。予算規律が低いのは資本活動計画の不備、不適当な設計、それらの受取の遅れ、設備や資材入荷の遅れなどによる。

トラスト中央機構の計画化の活動は現地との然るべき組織的結びつきなしに行われた。その不整合の結果、一部活動計画は建設過程において変更を余儀なくされ、それは余分な出費や時間の無駄を齎した。建設活動それ自身も同じ鉱山管理部において複数の組織がパラレルに行った⁵¹。

トラスト本部や建設ビューロー（トラストの建設活動はビューローに委譲）と現地の鉱山管理部の遊離の故に多くの鉱山管理部で定められたクレジットからの大幅な逸脱がみられた（超過にせよ未利用にせよ）。本来、現場レヴェルでの変更は中央機構に伝え、サンクションを受けねばならないが、その手続きを採らない場合がある。クレジット枠からの逸脱のほかにいわゆる“beskreditnye”活動（計画外の地区技官への通知なきそれ）もかなりある。当初計画の不備や最終的承認の遅れの所為でもある。建設については地区技官が監督権限をもつが、なお強くはなかった⁵²。

建設ビューローにも問題がある。原価計算なしに活動を行い、技術的監督やコントロールが欠如していた。それだけでなく実際には予算を500千ルーブリ超過していたにも拘らず、帳簿操作によって1百万ルーブリ以上の『節約』を捻り出し、その節約に対し、一部の『建設者』に90千ルーブリのプレミアムを支給した、という⁵³。

この調査に基づいて最高国民経済会議幹部会はドンウーゴリ本部会へ以下のような資本建設整序措置を提案した（1928年4月30日付け書簡）。

1926/27年度末に未完了資本活動においてドンウーゴリは約80百万ルーブリを不動化した（この4年間の資本投資の34%超、1926/27年度の投資の71%）。これらの不動化資金の速やかで出来るだけ完全な開放に着手すべきである。今後、資本活動計画自身の不十分な検討の結果である信用及び予算規律違反を避けるためドンウーゴリは早急に1927/28年度資本活動計画の現実性を点検すること、その際、トラストの財務状態の逼迫度を考慮すること、また計画の作成の期限や正しさを守るため組織的措置を採ること、計画作成に際して輸入は最大制限し、大規模な施設は出来るだけ慎重たること、新規コークス炉価額を定める際にあったような計算違いをなくすこと（労働国防会議にコークス炉建設許可を求めた時にそれらの価額を7百万ルーブリと計算したが、27年9月には16.7百万ルーブリとなった。鉱業燃料総管理局のその後のデータでは25百万ルーブリに近い）を求めた。

そもそもドンウーゴリは計画や予算の事前の作成なき資本活動は行なってはならない、コークス炉のような大規模なものはことにそうである。新規炭坑建設は計画速やかに正確化さるべきである。この2年間で炭坑の無思慮な起工の結果、資金の無益な投資の多くのケースがあった。

ドンウーゴリに全ての追加的な炭坑の資本投資の結果を点検し、不生産的投資の大きさを明らかにし、その責任者を確認し、彼らに対し相応の処分を下すことを勧告する。

1927/28年度の機械化活動計画は見直さねばならない。まずもってすでにカッティングを機械化しながら、残りの工程が機械化されていない企業において採炭の全工程を機械化すべき[効率上]である。ドンウーゴリはこれまでカッティングの機械化に関心を集中してきた。これは片手落ちである。発電所建設も遅らさないこと。また労災件数が増えているにも拘らず、ドンウーゴリは安全技術の活動に必要な関心を向けてこなかった。トラストは1927/28年度の安全技術計画を正確に遂行すべきである⁵⁴。

尤も中央機関による計画承認や追加割当ての遅れのため、資材や労働力を事前に確保できず、それらの需要の多い建設シーズン中に調達せざるを得ずコストの上昇を招いた面もある⁵⁵。中央の責任も認めたのである。

監督強化と共に計画、予算、作業工程承認前の建設、計画違反及び職務懈怠の責任者に対する刑事罰を含めた責任追及が厳しさを増した⁵⁶。とはいえ承認された計画なき事業を資本活動計画に含めることを禁じた諸決定は必ずしも実効的ではない⁵⁷。

行政的コントロールと並ぶ、いま1つの方式が財務的コントロールである。

まずは1927年夏に人民委員会議決定はプロムバンクの長期信用部に建設に対する財務コントロールの任務を課した。しかしこれは掛け声だけに留まった⁵⁸。最高国民経済会議は1927年末、工業建設融資を無償と要返済に分ける方式を検討した。要返済の融資は経済機関に建設に着手する前に事前の調査、計算を行う誘因を与える。

科学技術機関の利用や行政的働きかけ以外に、大型建設への経済的コントロール強化——資金利用のそれを打ち出した⁵⁹。

労働国防会議・建設委員会も建設融資整序を図る。「全ての種類の建設は生産計画と共に生産計画に基づき全ての資金源の可能な入金を考慮した財務計画をもたねばならない。資金交付の日程は生産計画遂行の日程と厳格に相応して定められるべきである」。「資金交付は銀行を通して行なうのが最も望ましい。建設への全ての割当てはその性格と係わりなく国庫方式でなく銀行を通じて行なうべきである。国庫方式で資金交付される建設の連続性のために国庫信用の期限は2年とする」。

「財務人民委員部（連邦及び連邦共和国）は信用計画の正しい遂行について銀行の活動への監督を強化する。ゴスプランは1928/29年度より不足の建設資材を製造する工業（連邦、共和国、地方、クスターリ）への必要な融資額を規定する。諸官庁には建設への割当てからの控除によって（但し、その2%以下）専門的活動のために建設コントーラの流動資本を形成する権利を与えられる」。

経済的コントロールの重視は、他方での行政的統制の簡素化、集約化を伴う。

「現在はコントロールの数が多すぎるため、監督機関の数を減らすべきである。最も望ましいのは地方及び住宅建設の監督は建設コントロール管理部（県その他の技師の管理部）が負い、その他の種類の建設に対しては相応の官庁のコントロール機関が負う。労農監督人民委員部は主に官庁の建設に対するコントロールのあり方に関心を向けるべきである。個々の建設の調査は必要な場合にのみ行なう」⁶⁰。

次いで過度に特惠的な融資条件が建設の経済性を損なっている点に目を向ける。1928年2月の労働国防会議決定は労農監督部が行った調査・分析に基づいてゴスプラン、最高国民経済会議及び財務人民委員部に対し資本活動の実効的効率性を高めるため建設に投下された資本に対する一定の利子率導入問題の検討を勧告した⁶¹。

更に1928年5月の労働国防会議・建設委員会は建設コントーラの財務状態整序の措置を計画した。

「請負方式で活動する建設コントーラをその管轄に置く全ての国家機関、組織は11月1日までに建設コントーラの定款資本を労働国防会議の定めた限度内とする。建設コントーラ及び発注者は契約締結に際し当該の建設対象についての入金及び活動計画のノーマルな遂行期間を規定する。締結された契約及び融資計画の範囲内で発注者は適宜の融資に対し、建設組織は資金の建設上の必要への合目的利用に対し責任を負う。コントーラは契約額の25%以上を、発注者

から現金でアヴァンスを受取る。建設コントーラの勘定書は受け入れ文書に基づき、月に 1 - 2 回支払われる。勘定書の支払いは勘定書の額の 75%以上、現金で行う、勘定書支払いのための手形は 2.5 ヶ月以内の期限とする。

コントーラにはゴスバンクで発注者の手形割引による短期信用を与える。この信用枠は納入された建設資材に対する決済の際に使われない全ての手形の適宜の実現を完全に保証するために与えられる。建設コントーラの手形振出は実際にそれらが払い込まれた定款資本の額に限定される」⁶²。

商工業連合ソヴェト会議において M.I.ビルブラエルは資本建設コントロールにおける銀行の役割を強調している。ここでは現代的な企業統治理論（3 段階のモニタリング）に繋がるような見解が開陳されている。

一般に財務的コントロールには 3 つの形態がある。事前コントロール、建設過程における経過（同時進行的 contemporary）コントロール及び事後的コントロールである。

事前コントロールとは「予算策定において」建設の財務 - 経済的方针を点検し、当該建設の一般的妥当性や根拠付けについて専門鑑定を受けることである。ここでは監督官庁及び計画機関が大きな役割を果たす。銀行は事前コントロール機能を引き受けられないし、またその権利もない。

銀行のコントロールは貸付の手続きが行われ、貨幣が交付され、それらの建設への支出が始まった時に始まる。建設の予算ないしは計画に何らかの欠陥を見つけたならば、銀行は貸付の停止を要請できる。言い換えれば銀行は貸付手続き次第、本領を発揮しうる。銀行は経済機関を『鞭打ち』、正しく建設を行なわせる任務がある。銀行は自己のコントロールの基礎に建設報告を置く。報告の点検の他、建設報告のあり方を实地調査する。銀行の検査員はしかし、現場であれこれの問題を決める監督者ではありえない。ただ銀行に報告し、銀行の方はまた自分なりの措置を採る⁶³。

最高国民経済会議幹部会の決定により 1928/29 年度よりトラストは建設の四半期財務計画を長期信用銀行に提出することを義務づけられた⁶⁴。実際、長期信用銀行は多くの工業部門で資金支出状態の調査を行った⁶⁵。

事後的コントロールは無論、投資活動の結果に対する資金面のサンクションである。

ネップ期の状況の中で財務的コントロールがどこまで実効性を持ちえたかは疑わしい。また行政的コントロールとどのように折り合いを付けるかも難しい。とはいえ、上からの協調主義の下、こうしたコントロールを通して、工業組織の行き過ぎた逸脱的投資行動は一定程度是正され、そこそこバランスのとれた工業発展が実現したのかもしれない。

¹ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu ,ch. I ,pp.88 - 90.

² Ekonomicheskaja zhizn',22 October 1925,No242.

³ RGAE,fond 8145,op.1a,d.26,l.3.

⁴ Khoziaistvo i upravlenie,1926,No7 - 8,p.5.

⁵ Izvestiia,28 May 1926,No121 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,13 August 1926,No183 : Khoziaistvo i upravlenie,1926,No7 - 8,p.8.

⁶ Khoziaistvo i upravlenie,1926,No7 - 8,p.8 - 9.

⁷ Ekonomicheskaja zhizn',7 April 1927,No78 : Khoziaistvo i upravlenie,1927,No52,p.10.

⁸ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu ,ch. I ,pp.88 - 90 : Predpriiatie,1927,No7,pp.6 - 7.

⁹ Ekonomicheskaja zhizn',2 February 1928,No53 (社説).

¹⁰ Torgovo-promyshlennaja gazeta,2 March 1928,No53.

¹¹ Ekonomicheskaja zhizn',26 June 1928,No146 : 29 July 1928,No175.

¹² Predpriiatie,1927,No7,p.7.

¹³ Finansovaja gazeta,24 November 1925,No267 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,11 June 1926,No130.

¹⁴ Ekonomicheskaja zhizn',18 December 1927,No289. cf.Ekonomicheskaja zhizn',10 December

1927, №282

¹⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1928, №267.

¹⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 November 1928, №255 : Khoziaistvo i upravlenie, 1926, №7 - 8, p.11.

¹⁷ Kredit i khoziaistvo, 1926, №4, p.69.

¹⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 January 1926, №13.

¹⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №53 (社説) .

²⁰ Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1928, №40, p.4.

38 の全連邦トラストについて 149 百万ルーブリの流動資金が資本建設に沈下した。ことに燃料、金属、繊維工業で多い。電機、紙、化学工業でもそうした傾向が見られる (Ekonomicheskaiia zhizn', 28 June 1928, №148)。

²¹ Kredit i khoziaistvo, 1928, №10, pp.58 - 61.cf. Kredit i khoziaistvo, 1929, №3, p.23.

同時にそれに対応してトラストの手形振出や流動資産補充のための短期信用要求が増える。遂行された資本活動の大きさや実際の建設上の支出が、そのために財政や銀行から交付された資金を大幅に下回ることがある。資金繰りが苦しくなった企業がそれら資金の多くを原料調達などの経常費に回し、短期信用要求の未充足分の補填に使うからである。

²² Trud, 20 July 1927, №162. cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 15 July 1927, №158.

²³ Ekonomicheskaiia zhizn', 23 February 1927, №44 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 February 1927, №44 : Izvestiia, 23 February 1927, №44.

²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 February 1928, №33.

²⁵ Ekonomicheskoe Obozrenie, 1929, №5, p.71.

²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 October 1926, №242.

²⁷ Trud, 22 April 1927, №91.

²⁸ Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №7 - 8, p.115.

²⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 22 June 1927, №138.

³⁰ 例えば、レニングラード木工トラストの糸巻き工場の建設計画は 13 の各級機関の審議を経た。ニジニ-ノブゴロドの工場の場合は実に 16 の階梯を経た (Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №4 - 5, p.84 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 November 1926, №267)。

³¹ 農業機械建設計画決定の経緯は特徴的である。先ず 1926 年 6 月に提出された計画は 10.2 百万ルーブリであった。8 月には 7.4 百万ルーブリに削減され、9 月初めには 3.4 百万ルーブリに激減したと思えば同じ 9 月に 7 百万ルーブリに引き上げられ、次いでは 4.5 百万ルーブリに、10 月には 10.8 百万ルーブリに変更され、27 年 1 月にやっと 6 百万ルーブリに落ち着く。とはいえ 2 月の時点でこの数字を採択したのは金属総管理局のみであった (Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №4 - 5, p.83)。

³² Pravda, 10 December 1926, №286.

³³ Ekonomicheskaiia zhizn', 12 January ; 19 February ; 20 February 1927, : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 January ; 19 February ; 20 February 1927, №9.

³⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, №153.

³⁵ RGAE, fond 1576, op.6, d.62, l.94 - 5.

³⁶ Trud, 20 July 1927, №162.

³⁷ 1926 年秋には、建設における欠陥に対し直接の建設者だけでなく、計画立案専門家の責任性も「社会的批判の砲火に曝せ」という論調の新聞記事が現れる。

「党は社会主義建設の成功のため広範な自己批判、優秀な執行者だけでなく建設の創意ある参加者たる自己の専門家養成、指導者や執行者の厳しい責任性の方針を打ち立てた。だがその場合、直接の執行者以外の計画立案専門家、エコノミスト、財務専門家の責任はどうなるのか」。

例えば、南部化学トラスト《ヒムウーゴリ》は 1925/26 年度の暫定計画に年産 50 千トンの磷酸肥料工場建設を加えた。相応の機関のサンクションを得て海外の標準的設備の購入交渉を行った。その結果、何十年の磷酸肥料工場建設の実績のある幾つかの有名な世界的会社が建設費総額 400 千ルーブリを掛け、8 - 9 ヶ月で操業させることを保証した。その 1 つの会社の計画に従って工場の土台が作られた。「だが調節機関の計画立案専門家、エコノミスト、財務専門家の判断で建設は四半期毎引き延ばされ、いまだ土台しかない。その遅れのため、1927/28 年度は 2 百万金ルーブリの磷酸肥料を輸入せざるを得なかった。我々のシステムでは責任を負うのは執行者たるトラストの働き手や技手-建設担当者である。最高国民経済会議、財務人民委員部、ゴスプランの計画立案専門家、エコ

ノミストたちは彼らが出した所見に対し道義的及び政治的責任すら負わない。その結果、直接の執行者である建設担当者はしばしばこの責任を懼れ、幾分たりとイニシアチヴを発揮しようとはしない。他方、計画機関に居座る同じ専門家は『良心の呵責もなく』、なんら責任なしに計画を何十万ルーブリと削減したり、上乘せする。機構の上級環の専門家も責任を問い、広範な批判の砲火に曝すべきである」(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 June 1926, №130)。

³⁸ Trud, 20 July 1927, №162.

³⁹ Trud, 18 September 1927, №213.

⁴⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 February 1928, №50. 建設に対する科学技術的判断からの指導強化と監督の系統化であり、何より責任の所在を明確にすることを意図した。

⁴¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 30 April 1927, №96 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927, №96 : Pravda, 30 April 1927, №96.

⁴² Ekonomicheskaiia zhizn', 7 May 1927, №101 ; 11 May 1927, №104 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 May 1927, №104 : Pravda, 11 May 1927, №104 ; Izvestiia, 12 May 1927, №106 : Trud, 11 May 1927, №104.

⁴³ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 June 1927, №124 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1927, №124 : Trud, 4 June 1927, №124.

⁴⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 28 December 1927, №295.

⁴⁵ Ekonomicheskaiia zhizn', 15 November 1928, №265.

⁴⁶ Ekonomicheskaiia zhizn', 8 December 1927, №280.

⁴⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1928, №17 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 January 1928, №17 : Pravda, 20 January 1928, №17 : Izvestiia, 20 January 1928, №17 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №7, st. 62.

⁴⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1928, №83 : Pravda, 7 April 1928, №83.

⁴⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1928, №76.

⁵⁰ RGAE, fond 7724, op. 3, d. 8, l. 96 - 9.

⁵¹ Ekonomicheskaiia zhizn', 13 January 1928, №11 : Vestnik Donuglia, 1928, №31, p. 23 - 4.

⁵² Vestnik Donuglia, 1928, №27, pp. 1 - 2 ; №30, pp. 5 - 6.

1927/28 年度上半期にも同様の状況である (Vestnik Donuglia, 1928, №38, p. 2)。

⁵³ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1928, №120.

⁵⁴ Ekonomicheskaiia zhizn', 4 May 1928, №102 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1928, №105

⁵⁵ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, p. 80 : Vestnik Donuglia, 1928, №39, p. 6.

⁵⁶ Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №12, st. 102 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 February 1928 ; 18 May 1928 ; 24 May 1928.

⁵⁷ Ekonomicheskaiia zhizn', 29 July 1928, №175. 工業及び電力の資本建設整序措置については Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №33, st. 297 など。

⁵⁸ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1928, №23.

⁵⁹ Ekonomicheskaiia zhizn', 18 December 1927, №289.

⁶⁰ Ekonomicheskaiia zhizn', 20 January 1928, №17.

最高国民経済会議もその方針に沿った建設融資整序案を採択している (Ekonomicheskaiia zhizn', 9 March 1928, №59 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1928, №59)。

⁶¹ Khoziaistvo i upravlenie, 1928, №21, p. 4.

⁶² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1928, №118.

⁶³ Ekonomicheskaiia zhizn', 14 March 1928, №62. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 March 1928

⁶⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1928, №265.

⁶⁵ Kredit i khoziaistvo, 1929, №4, pp. 13 - 16.

第3章 国営工業の財務状態

1. 概観

ネップ期国営工業の財務構造を概観しておこう。
工業資本の構造は戦前と比べれば大きく変化した。無論、体制の変化だけではなく、革命、内戦時の経済の解体状況の影響でもある。

まず、流動資産対固定資産比率を比較すると1913年（株式会社のみ）には62:38であったのが、1923年（連邦工業）には37.3:62.7に、1924年（連邦及び共和国工業）には44.7:55.3となった。流動資産の比率は異常に低い。固定資産が老朽化、破損し、稼働率は低い以上、ある意味当然ではあるのだが、工業資本の有機的構成の変化はほとんどないのだから資産構造の劣化がある。しかも流動資産の中には利用、処分困難な非流動的資産が多い。

この流動資産の構成を見れば〔表Ⅵ-3-1, 2, 3〕, 戦前と比べ、圧倒的に製品、原材料、燃料などの物財在庫が多い。現金準備や流動債権の当座資産の比重は極めて少なく、財務的な脆弱性を示している。それをカバーする自己資金と他人資金の構成をみれば戦前に比し、他人資金比率が低い。これは財務基盤が固いためではなく、信用機構の弱さによる。貨幣資産が少ないということは、運転資金において他人資金への依存度が高いことを意味する。1920年代半ばには物的資産の比率が減って、財務状態の改善が見られたが、その後、再び悪化した。他人資金比率も高まった。

表Ⅵ-3-1 国営工業の流動資産

	1923/10/1	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
流動資産(百万ルーブリ)	2,525	2,970	3,817	4,623	5,237	*5,738
次年度商品化製品に対する比率(%)	119	82	68	72	73	72-73
自己流動資産(百万ルーブリ)	2,258	2,203	2,443	2,738	2,826	*2,963
次年度商品化製品に対する比率(%)	107	61	43	42	40	38

表Ⅵ-3-2 製品1ルーブリに対する流動資産(コペイカ)

	1923/10/1	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
	報告データ				見込みデータ
生産手段在庫	62.2	40.8	29.4	33.3	32.1
製品在庫	40.6	23.9	17.4	18	17.9
現金と当座勘定	2.8	3.4	5	4.2	3.1
有価証券	1	2.8	2.9	3.5	5.1
債務者勘定(商業信用除く)	10.5	9.6	11.5	11.1	12.1
その他	1.9	1.5	1.8	1.9	1.7
計	119	82	68	72	72
うち自己資金	107	61	43	43	40
借入資金	12	21	25	29	32

*計画値。出所: Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1927, №285; 15 December 1927, №286: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 6-7 November 1927, №255-6.

バランス・シートの上ではネップ期には自己資本の比重は高いのだが、国営工業において自己資本という場合、その意味は明確ではない。ある種形容矛盾の所もある。国家の資産がこれこれの分、各企業に委ねられたというにすぎない。資産自体は国家に帰属する以上、処分権や使用権がどこまで企業に認められるかという権能範囲の問題である。固定資産の場合には処分権は無論、極めて限定される。不要となった資産の処分や移譲などに限られる。流動資産の処分権はあるが、それもさほど自由とはいえない

表Ⅵ-3-3 原材料在庫の総生産高に対する比率(%)

工業部門	ソ連邦	イギリス
石炭及び石油工業	26.0	18.0
金属	54.0	26.0
化学	37.0	18.4
電機	83.3	37.4
紙	43.5	26.0

注記: 時期は1925/26年度と思われる。
出所: Pravda, 21 June 1927, №137.

い。少なくとも形態変換しつつもその資産価値を維持する義務を負う。使用権については原則、ほぼ裁量権が認められよう。自己資本とはそのような意味である。これに対し、他人資金は処分権が限定され、時には使用権も制約される。使途指定の場合も多いからである。

問題は「わが国の企業はこれまでまだ国家により彼らに委譲された資本が贈与ではないことを理解していない」(M.I.ビルブラエル) ことにある²。

表VI-3-4 国営工業の投資財源

	1922/ 23年度	1923/ 24年度	1924/ 25年度	1925/ 26年度	1926/ 27年度	1927/ 28年度*	1927/ 28年度**
利潤	146	214	521	676	696	812	830
欠損	50	84	63	66	41	69	60
純益	96	130	458	610	655	743	770
減価償却	145	170	277	360	420	440	415
内部蓄積合計	241	300	735	970	1,075	1,183	1,185
外部資金 ***							
財政融資 ¹⁾	140	111	125	315	528	655	634
国庫への控除	10	66	169	259	425	418	430
残高	130	44	-44	66	97	237	204
中央公営銀行	—	—	9	25	55	72	72
短期銀行信用増分 ²⁾	155	294	445	240	340	485	389
現金準備及び当座勘定の減少分						45	45
非商業信用 ³⁾	55	153	110	166	73	—	—
蓄積と外部資金合計	581	791	1,255	1,467	1,640	2,022	1,895
資本活動 ⁴⁾	120	209	385	811	990	1,390	1,391
流動資産	461	582	870	656	650	632	504

(百万ルーブリ)

注記：1) 財政融資には地方財政、長期信用部など含む。

2) 短期銀行信用増分は銀行統計による。1924/25年度から最高国民経済会議管轄外の工業の10-12%を除く。

3) 主に税、社会保険などの特惠的（繰延べ）債務

4) 砂糖トラストの定款資本への繰込み、53百万ルーブリを含み（消費税債務）、軍事工業除く。

*1928/29年度統制数字における暫定値(最高国民経済会議管轄の全工業)。

**連邦工業、共和国工業の報告データに基づく実績見込み。計画は1,798百万ルーブリであったから、いずれにせよ計画を大幅に上回った。

***設備に対する外国信用除く。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6-7 November 1927, №255 - 6 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, pp. 57 - 72 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. I, pp. 146 - 7 : Vestnik finansov, 1929, №2, pp. 47, 51より作成。

資金源泉は内部資金と外部資金がある。自己資金は利潤からの内部留保、減価償却資金その他積立金からなる。外部融資は財政融資、銀行信用、商業信用から成る。

自己蓄積についてみれば、連邦工業について1926/27年度に純益は商品生産高の14.9%、償却償却費を含め、24.3%であった。1927/28年度にはそれぞれ13.8%、22.3%に低下した³。他方、利潤から国庫への控除は急激に増加した。内部留保は少なくなる。[表VI-3-4]

利潤の処分権の制約については石油工業から不満が表明されている。新しいトラスト法によれば、利潤の80%ほどが国庫に納付される。また1928年2月の上級機関の決定によりこれらの払込みを次業務年度中に行うことが義務づけられた。「工業の内部蓄積を真面目に考えていない。今後は収益性のあるトラストは収益性のないトラストに対し優位性をもたない」ということだ(E.クーミン)⁴。

財政融資は、そして長期信用も大体においてそうなのだが、企業自身にはその利用の上で裁

量の余地の少ない資金である。実際には予算項目やその枠から逸脱することはあっても基本的にはその用途は外部から指定されている。多くは資本投資に使われたが、一部は赤字の補填や流動資産の補充に充てられた。ここでは重点性（国家にとっての重要性）、補完性（劣悪な経営状態への挺入れ）の原理が作用し、一部は衡平の原理（部門間バランス重視、実質的には管轄官庁間バランス）が働く。その限りでは量的調整が行われる。

工業にとり商業信用は設備や原材料などの注文に際し、与えられる。恒常的に利用できる限り投資の有力な資金調達手段となる。それも時に行き過ぎる。既述のように工業のほとんどの部門で手形発行が多く、「書き合い手形の大量の流れ」があった⁵。

短期銀行信用も無論、重要な資金調達手段である。1923/24年度から1927/28年度にかけて貸付残高は5倍ほどに増大した。その資金供給源の半分は預金であるが、大半は非工業グループの預金である。国民経済内の資金再配分が行われていた。残りは一部の国庫資金を除けば、ゴスバンクの発券である。一般には原材料調達など運転資金の補充のために利用されるが、銀行貸付の伸びと生産拡大との対応関係は少ない。国庫への納付や貸金支払いのつなぎ資金となったり、過剰な資本投資により資金繰りが苦しくなって銀行からの借入が増えることもある。繊維工業の場合は収益性が高いのに国庫への払い込みや長期信用銀行への出資や拘束的預金が多く、財務状態が厳しくなるとやはり銀行信用に頼った⁶。財務状態が良好であれば、銀行への債務は減る。補完的役割が強い。「経営者はなお非常にしばしば銀行を『国庫の錢箱』と考えている」⁷。困った時の銀行頼み、である。

長期銀行信用は資本投資において重要な役割を果たすようになる。その主力であるプロムバンク長期信用部、次いでそれを受け継いだ長期信用銀行による融資は1925/26年度には16.9百万ルーブリに過ぎなかったが、1926/27年度には68百万ルーブリ、1927/28年度には160百万ルーブリに上った⁸。その資金交付の79%は資本建設、29%は流動資産補充向けである⁹。1927/28年度の融資の資金源は約140百万ルーブリが工業部門内再配分である。うち63百万ルーブリは利潤からの無償控除であり、77百万ルーブリは義務的な長期預金である。残りは銀行の自己資金である。燃料、金属工業などは圧倒的に受取超過であり、繊維、食品工業などは圧倒的に支払い超過である。従って、この長期銀行信用は事実上、第2の財政融資といえた。

工業の財務状態の時期的変遷を追ってみよう。

1923/24年度前半は工業の財務状態は著しく脆弱であった。物的資産は多くとも（中味は問わない）、貨幣資産や流動債権・債務の項目は少なく、資産は非流動的であった。流動資産が少ないというよりはデフォルメされていた。1923/24年度後半より貨幣制度が立て直され、販売危機が解消されていくと共に流動資産の構成が改善され、物的資産の比重も低下していった。利潤や減価償却費も幾分なりと計上するようになるが、金属や石炭などの重工業は多くの財政融資を受け、主に赤字補填や流動資産補充に充てた。

1924/25年度には通貨改革を経て信用システムが強化され、生産も拡張されて設備の稼働率や物財在庫の利用率が高まる。信用機関が短縮され、手形業務も増大し、資本の回転が速くなった。下半期には抑制されていた需要の発現から商品飢饉の様相すら呈した。一部工業では原材料在庫や製品在庫が急減した。資本投資も拡大し始める。この時期にはその主たる資金源は自己蓄積であった。利潤と減価償却資金の合計額は固定資本投資額を上回った¹⁰。

1925/26年度は高揚した気分で始まる。商品不足のもと生産が大幅に拡張され、自己流動資金も含め資本の回転は一層速まった。工業の財務状態の改善から銀行信用への依存度は低下した。資本投資については既にみたように意欲的な、というよりは些か経済的合理性を欠く情緒的な計画が立てられた。新規資金は長期の資本投資に向かった。財政融資、経済復興債による融資、長期信用部や中央公営銀行のそれは前年度の3倍強に激増した。流動資金のかなりも資本建設に投入された。自己蓄積は見込みを大きく下回ったために下半期には工業は財務困難に陥った。最も財務状態が逼迫したのは最も多く資本投資を行った金属などの工業部門である。だからそれら部門の銀行貸付要求が強まったのである。繊維工業などは収益性も高く、無理な投資には走らなかったために財務は良好であった¹¹。

結果として1925/26年度、工業は計画を超えて448百万ルーブリの物財を蓄積した。他方、現金準備は14百万ルーブリ減少した¹²。

1926/27年度は前年度の投資過熱への反省の年であった。「1926/27年度の工業財務計画の基本的指令はその流動資産の全体的健全化であり、且つそれらに大きな運用上の弾力性と景気変動（正しい経済運営の場合でも不可避なそれ）に対する安定性を与えることである」（R.S. ゴルドン）。だから流動性の高い資産を増やし、銀行や財政との相互関係を正常化せねばならなかった¹³。実際、最初の数ヶ月は極めて慎重であった。資材や設備の納入契約や新規の活動の開始についてもそうであった。当初の資本投資計画は控えめなものであった。だがそれも長続きはしなかった。第1四半期の市況、主に信用状態に促されて資本建設計画は引き上げられ、精力的な投資活動を始めることになる。最初の3つの4半期には工業への信用拡張（信用リベリズム）が見られたが、第4四半期には引き締めに転ずる¹⁴。

工業の収益性は伸びない。石炭工業は価格の大幅引き下げや未完了建設への資本の沈殿が影響し、木材工業は前年の原料高騰がマイナス要因となった。化学工業は不利な価格に加え、経営の質的指標の低下や不合理な資本活動の結果、収益性は低い。土石工業は新規操業の機械化工場の欠損が大きい。紙工業は原料価格の上昇と紙の輸入割当ての削減が響いた。砂糖と製油工業は原料不作による打撃をともに受けた。

繊維工業に関しては価格引下げにも拘らず原価を削減し、品目構成を改善したため収益性は向上し、石油工業は噴井の操業増大など生産上の成果により収益性が高まったが¹⁵、全体として工業の出荷高に対する利潤と減価償却の比率は低下した¹⁶。

そうした状況で資本活動上の超過支出があり、8%債や銀行株などへの投資が増え、財務状態は逼迫した。1926/27年度も政府は多くの大企業の財務健全化のために資金を計上し、同時に工業に対しその現金準備を55百万ルーブリ以上増強する指令を与えた。だが、1927年7月1日現在、現金及び当座勘定の増加は20 - 25百万ルーブリに留まった¹⁷。

他方で、物的流動資産は増大した。工業は1925/26年度、計画で規定された生産手段在庫の増加88百万ルーブリに対し、486百万ルーブリ増加し、1926/27年度には87百万ルーブリに対し170百万ルーブリほど増加した。自己流動資本の比重も低下した¹⁸。

1927/28年度は流動資本健全化と資本建設の高水準の維持を両立するという課題が課せられていた。原価引下げや流動資本利用面の質的指標では一定の向上が見られたとはいえ、工業全体の財務状態の安定化や財政や信用システムとの相互関係の改善は達成できなかった。

ゴルドンによれば財務的安定性の弱化的主たる原因は第1に、資本建設における当初の課題の引上げと計画外資本活動、第2に、原料の追加調達、第3に、収益見込が外れたことである。主に繊維や皮革工業で利潤が予想を下回り、当座勘定が急減し、銀行信用リミットを超過した。利潤からの控除義務も充分果せなかった。それまで流動債権は大幅に流動負債を上回っていたが、その超過分幅も縮小した。

重工業は融資が多く、利潤も幾分増加したため、財務状態はさほど悪化せず、資本活動は当初の予定を超え、計画外活動もあった。但し、石炭工業は原価に関する指令を遂行せず、資本活動も計画を超過した。石炭、石油、冶金工業は絶対的にも自己流動資本を減少させた¹⁹。

このように、結局、国営工業の財務基盤は脆弱で不安定性を脱することは出来なかった。だから環境のわずかな変化にも過敏な反応をみせたのである。過敏性金欠症候群とでも言おうか。

¹ Vestnik finansov, 1926, №3, pp. 140 - 1.

² Finansovaia gazeta, 23 June 1925, №139.

³ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. I, p. 149.

⁴ Neftianoi biulleten', 1928, №5, p. 2.

⁵ Pravda, 9 July 1927, №153.

⁶ Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p. 108-112.

⁷ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 October 1926, №227.

⁸ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. I, p. 152.

⁹ Kredit i Khoziaistvo, 1928, №11, p. 112.

-
- ¹⁰ 以上,Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. I ,pp.51 - 74.
- ¹¹ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. I ,pp.8 - 10,25 - 8 : Vestnik finansov, 1926, №7, pp.27-30 : Ekonomicheskaiia zhizn',14 July 1926 ; 11 September 1926 ; 4 December 1926.
- ¹² Ekonomicheskaiia zhizn',30 April 1927,№171 社説。
- ¹³ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ,ch. I ,pp. 57.
- ¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 October 1927,№224.
- ¹⁵ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. I ,pp.68 - 9.
- ¹⁶ 1924/25 年度,20.2%,1925/26 年度,17.4%,1926/27 年度,16.7% (Ekonomicheskaiia zhizn',8 October 1927,№230)。
- ¹⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',30 July 1927,№171.
- ¹⁸ 不良債権〔債務者勘定〕の存在もある。例えば,南部鉄鋼トラストで 17 百万ルーブリ超,うち約 8 百万ルーブリは全くの不良債権としてトラストは削除を主張した (Ekonomicheskaiia zhizn',14 December 1927,№285 ; 15 December 1927,№286)。
- ¹⁹ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu , ch. I ,pp.139 - 141.

2. 各工業部門の財務状態

1) 石炭工業

石炭工業の財務状態は何よりも非常な流動資金不足によって特徴づけられる。当時のバランス・シートでみる限り流動資産対固定資産比率は非常に低い。流動資産額を物的流動資産（棚卸資産）、貨幣資産、債務者勘定（流動債権）の合計額とすると1924年10月1日には約87%（139百万ルーブリに対し159百万ルーブリ）であるが、ここでは固定資産が戦前価格で計算されているため、再取得価格で計算し直せば（とりあえず1926年10月1日のバランス・シートで計上された評価不足分72.8百万ルーブリを加える）、60%に過ぎない。しかも流動性の低い資産が多い。1年後には資本活動が行われると共に棚卸資産は減少したため41%に低下する（流動資産は109.5百万ルーブリ。固定資産は190.6百万ルーブリ+72.8百万ルーブリ）。

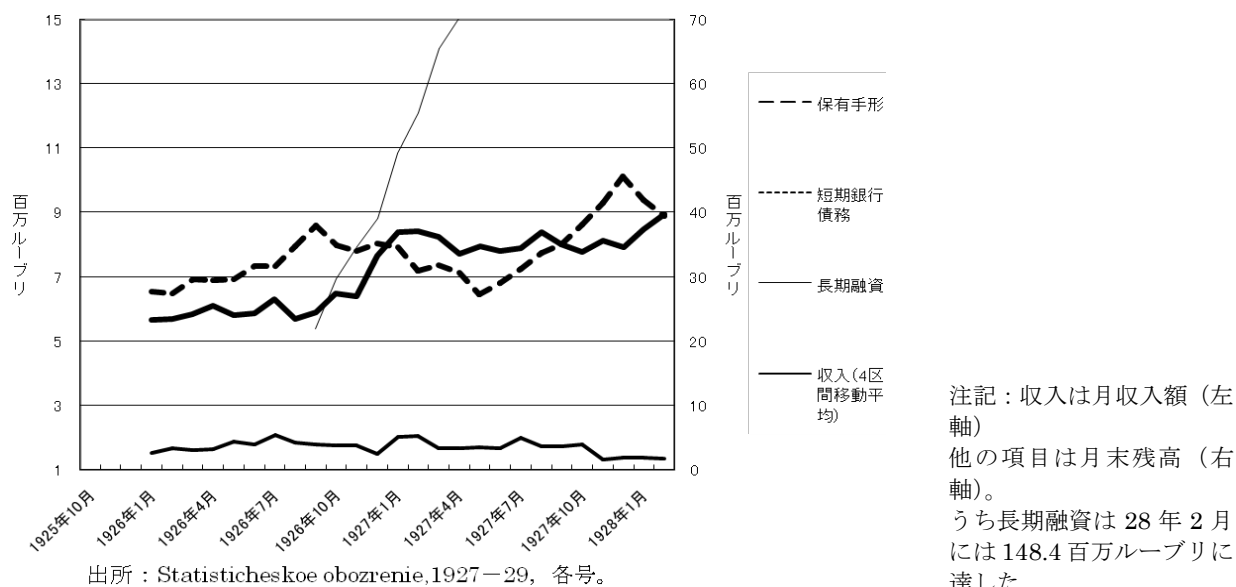
1926年10月1日には43%強となる。他方、自己流動資本は減価償却額を加えても1924年10月1日には61.8百万ルーブリに過ぎなかったから、大きく他人資金に依存せざるを得ない。

ことに1923/24年度から1924/25年度第3四半期にかけて燃料市場は販売危機を蒙っていたから、消費者には特惠的な決済条件を与えざるを得ず、手形比率が高く、しかも長期であった。それ故、トラストには保有手形が累積した。

その後市況が好転し1925年10月1日には自己流動資本は77.8百万ルーブリに増えた。幾分改善されたとはいえ、依然厳しいことには変わりがない。1925年10月1日現在の外部資金は銀行債務36.7百万ルーブリ、財務人民委員部の補助金と貸付が23.1百万ルーブリ、オープン・アカウントによる債務が14.8百万ルーブリ、手形債務が5百万ルーブリである。1926年10月1日には財務人民委員部の補助金と貸付が66.5百万ルーブリ、経済復興債が5.7百万ルーブリ、銀行の短期貸付が40百万ルーブリ、長期貸付が6.3百万ルーブリ、手形債務が15.8百万ルーブリ、その他債権者勘定（オープン・アカウントなど）が32.9百万ルーブリである。財政資金にシフトした。1926/27年度にもトラストの債務は118.2百万ルーブリ増えた。そのうち補助金が52.7%を、銀行の長期貸付が29.2%を占めた¹。

[図Ⅳ-3-1, 2. 表Ⅵ-3-6, 7]

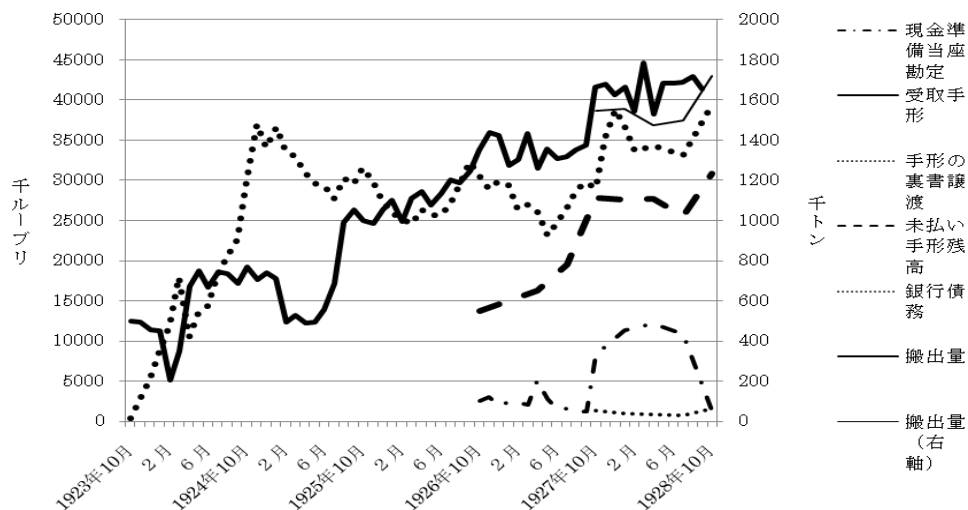
図Ⅳ-3-1 石炭工業の財務状態



1927/28年度には前年度からの莫大な資本投資を反映して財務困難は深まる。流動資産対固定資産比率は1927年10月1日には32.6%，1928年10月1日には27%に低下した。しかも流動資産中、流動性の低い有価証券の比重が12%に高まり、これは工業の財務を圧迫した。自己資本は収益性の低さから増えず、外部資金依存度は一層強まる。石炭トラストの流動債務の

流動債権に対する超過分は 1927 年 10 月 1 日の 105.7 百万ルーブリから 1928 年 10 月 1 日には 136.6 百万ルーブリに増大した。こうした財務危機に対し政府は救済措置を採らざるを得なくなった。人民委員会議と労働国防会議は 1928 年 8 月 7 日の決定で財政や経済復興債による債務を無償化した²。工業の拡張投資を国家財政が補完したのである。

図VI-3-2 ドンウーゴリの財務状態



注記：1) 搬出量や在庫は石炭、無煙炭、コークス含む。

2) 銀行債務は推計値を含む。石炭工業全体の銀行債務をドンウーゴリの比重(約85%として)で計算。

出所：Vestnik Donuglia, 1926, №10-11, p.15 ; 1927, №6, p. 25 ; 1928, №49, p. 33 ほか。

以下、最大トラストのドンウーゴリについてやや詳しく考察してみよう。

1923/24 年度、トラストの財務計画(ゴスプラン承認)は収支いずれも 10%ほど上回った。生産も販売も伸びたが、大きな問題点を抱えていた。第 1 に生産の規模と市場容量との大きな開きである。自己消費を除いたネットの採炭量 457 百万プード(グロスでは 542 百万プード)に対し、実際の需要は 410 百万プードに留まった。石炭在庫は適正水準を 43 百万プードを超えた、という。そのため 8 百万ルーブリ近い追加資金を要した。第 2 に資材在庫が不正常に増大した。額にして 5-6 百万ルーブリ過多となった。これは過剰調達の結果だけでなく、在庫調査の不備(未記録の資材の判明、あるいはその逆)、不十分な利用の結果でもある。第 3 に売掛債権(オープン・アカウント)の異常な増大が見られた。年初に 11.6 百万ルーブリであったその残高は年度末には 26.6 百万ルーブリに膨れ上がった。1923/24 年度の決済条件がトラストにとり非常に不利であったためである。トラストは積出月からやっと 3 ヶ月目に買手からカバーを受取った。第 4 に資本活動の計画超過がある。1923 年 11 月に中央により承認された当初計画は 27.4 百万ルーブリであったが、その後、1924 年 2 月には 23.4 百万ルーブリに、1924 年 7 月には鉱業管理局によって 22.5 百万ルーブリに削減された[財務状態に規定される]。だが実績は 25.9 百万ルーブリに上った。こうしたことから 14-18 百万ルーブリの資金が沈殿し、財務困難に陥る。ドンウーゴリは補助金やゴスバンクの無担保貸付に頼った³。

1924/25 年度に入っても財務困難は続く。生産計画も資本活動計画も慎重であった⁴。石炭市場の全般的不振から売上も伸びない。遅配も生じ、流動債務の支払いも多い。下半期は幾分好転し、貸金債務は減少し、協同組合への債務(これは貸金分として支給されたタロン[引換券]のそれ)はなくなったが、年度末にも遅配は完全には解消されなかった。1925 年 7 月には鉱業管理局が財務状態緩和措置を要請し、国営工業中央管理局は貸付返済猶予や支払いの次年度への繰越、次年度補助金勘定でのアヴァンス交付を認めた。1924/25 年度中に手形の期限延長は 5.4 百万ルーブリに上り、資金融通が出来次第、支払った。銀行への無担保貸付債務も 1924 年 10 月 1 日の 8.2 百万ルーブリから 1925 年 4 月 1 日には 10.6 百万ルーブリに増えた。期末には 6 百万ルーブリに減少する。購買者手形割引も上半期はそれらを担保とした生産-目的信用の形を採った(額面の 75%)。年度半ば過ぎから直接の手形割引となる⁵。下半期には財務状

態は改善に向かった。

1925/26 年度には拡張に大きく舵を切った。基本財務計画は 1926 年 1 月に労働国防会議によって承認されたが、その後、追加、修正され、最終的計画では総収入は 253 百万ルーブリとなった（当初計画は 224 百万ルーブリ）。実績はこれを大きく上回り、316 百万ルーブリである（表 VI-3-5）。ことに貸金、調達に 20 百万ルーブリ以上超過した。資本活動は計画を下回った（73 百万ルーブリの計画に対し 64 百万ルーブリ）。これは財務困難が影響している。鉄道や金属工業からの入金が遅れた。予定では鉄道との決済条件は 75% 現金、残り手形のはずであったが、慢性的な支払いの遅れがあった。計画消費者の未払い債務は累積し、1925 年 10 月には 864 千ルーブリであった残高は 1926 年 6 月には 3.2 百万ルーブリ近い。中でも南部機械トラストの債務は 1926 年 3 月には 1.6 百万ルーブリに上った。その償還に着手したのはやっと 7 月である。設定された銀行債務リミット（年度初めの残高リミットは 29 百万ルーブリ。うち 93.3% は手形割引、6.6% が購買者手形担保特別当座勘定、0.1% が単名手形担保特別当座勘定）は超過した。年度内の貸付額は 101.7 百万ルーブリ、償還は 102 百万ルーブリである。残高は年度初めの 30.8 百万ルーブリから年度末には 30.5 百万ルーブリに微減した。単名手形振出は 37.9 百万ルーブリ、うち 3.8 百万ルーブリは外貨建てである。年度中の入金総額は 218.7 百万ルーブリ、うち手形が 117.2 百万ルーブリ（うち年内の支払い、裏書譲渡が 109.6 百万ルーブリ）、現金が 85.5 百万ルーブリ、オープン・アカウントによるクレジットが 16.1 百万ルーブリであった。

これに対し支出総額は 297 百万ルーブリである。鉱山管理部は資金を求めて各所に電報を打ちまくった。出納上の赤字は財政融資、貸付などによってカバーされた。主に資本投資の分である（資本投資の資金源のうち自己蓄積は減価償却費の 10.6 百万ルーブリだけであったから残りは財政融資や長期貸付に依存した）⁶。それでも足りず 1926 年 6 月には中央執行委員会、次いで労働国防会議決定によって財政融資は基本計画の 43.3 百万ルーブリから 50.7 百万ルーブリに引き上げられた⁷。不足分は事後的に財政によって補完されたのである。

1926/27 年度には財務状態は比較的安定していた。上半期には資金の逼迫はなく、資材や設備の在庫を積み増した。だが 4 月以降は顕著に財務状態が悪化した。資本活動が計画を大幅に超えて行われたからである。年度末の固定資産、未完了資本活動、修理は 393 百万ルーブリであるのに対し、自己資本は 371.5 百万ルーブリであったから、自己資本が不動化し、更に他人資金の 21.5 百万ルーブリが不動化したことになる。1926/27 年度に資本建設のため交付された外部資金は 75.2 百万ルーブリ、減価償却資金は 18.8 百万ルーブリであったが、実際の投資は 133 百万ルーブリを超えた。差額は流動資産から充当された。このことがバランス・シートに反映している。貸付を除いた流動債務に対する生きた流動資産の比率は年度初めの 214% から 112% に急低下した⁸。このように良好な財務状態は投資の拡大を齎すと共にそれが行き過ぎて再び、財務困難に陥るというパターンをとった。

1927 年 9 月下旬にはトラスト本部会は財務危機に対処するため各鉱山に多くの指示を出した。そのうち主要なものは資本活動を当初計画より 50% 削減し、調達その他活動の一時停止、凍結し、人員整理することである。そうした措置にも拘らず、期限の債務の支払いが間に合わず、多くの支払い債務は 1927/28 年度第 1 四半期に持ち越された⁹。

1927/28 年度第 1 四半期はそのことからごく必要な費用や調達も停止せざるを得ず、資本活動を圧迫した。続く第 2 四半期も融資状況からして第 1 四半期に受け取った短期貸付の償還に資金を充てざるを得ず、ノーマルな活動の展開や下半期の建設シーズンの準備が犠牲にされた¹⁰。

最高国民経済会議幹部会は 1928 年 5 月初め、トラストの財務状態の逼迫度を考慮して資本活動計画を見直すことを勧告した¹¹。これにはトラスト側が反発する。「燃料需要は年々増加しているのに採掘準備への割当てはそのために捻出しうる資金残高によって画される規模で行われ、我々の直面する課題には程遠い」¹²。

財務逼迫に苦しむ鉱業管理部は 4 月以降、財政、予算上、計画からの逸脱が大きくなった。資金供給システムは計画融資から必要な時に、必要なだけ貨幣を要求する申請システムに代わった。その場合、申請には実際の資金需要だけでなく、保険的要素も加える。つまり予備を含ませた。そのことは一層、財務状態を先鋭化させる。更に下半期には上級機関が鉱業燃料管理局の資本活動当初案（94.9 百万ルーブリ）を 105.5 百万ルーブリ強に引き上げた。国家融資（長期貸付含み）も 84.6 百万ルーブリから 91.6 百万ルーブリに増額された¹³。資本活動実績は 114

百万ルーブリである。そのことはバランス・シートに反映する。1927年10月1日、貸方の流動資産 111.6 百万ルーブリに対し借方の借入資金は 108.6 百万ルーブリであったから、辛うじて前者が上回ったが、年度末には後者が 9 百万ルーブリ上回った。他方、1 年間の受取手形は 146.6 百万ルーブリ、うち支払われたのが 136.9 百万ルーブリ、裏書譲渡されたのが 5.6 百万ルーブリであったから、受取手形残高は 4 百万ルーブリほど増えた。また 1928 年 10 月 1 日、固定資産の増加 96.3 百万ルーブリに対し、資本金、国家融資、外国信用の残高は 90.2 百万ルーブリであったから差額は流動資産からカバーされた¹⁴。結局、厳しい財務状態のもと、資本活動は前年をかなり下回ったのである。

表Ⅵ-3-5 ドンウーゴリの収支

収入	1923/24 年度	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度
期首現金準備, 手形保有残高	2.2	1.9	14.7	9.2	
売上	71.6	98.9	176.0	198.2	226.6
期首流動債権支払	5.5	42.3	25.8	11.0	
次年度分前渡	5.4	2.4	6.8	8.3	
経常収入計	82.5	143.6	208.6(218.7)	217.5	
補助金	19.7	15	48.7	47.5	57.8
長期貸付		12.7	8	28.7	33.8
銀行貸付	4.4				
その他収入	5.5	22.4	26.1	13.4	
総額	114.3	187	306.1(316.8)	307.1	
うち次年度繰越		26.1	32.3		
支出					
賃金	39.8	63.8	94.1	123.2	
税その他			18.9	11.3	
調達	16.3	29.8	80.1	72.2	
資本活動	21.8	11.5	26.5	52.0	
債務支払い	10.5	55.7	37.2	22.2	
その他費用	23.9	19.9	40.4	18.1	
支出総額	112.3	180.7	297.2	298.8	
期末現金準備, 手形保有残高	1.9	6.3	16.1	8.4	
純欠損			3.5		
計	114.3	187	316.8	307.2	
うち次年度繰越		17.6	42.8		
資本投資総額	25.9	29.4	64.4	133.7	114.2

(百万ルーブリ)

注記：調達には設備取得が含まれる。

銀行貸付は担保なき債務。手形割引は重複するので収支表には計上されない。減価償却費も同様の理由で計上されない。

()内は 1925/26 年度報告書の pp. 206 - 7 のデータ。

出所：Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god, pp. 202 - 3 : Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god, pp. 232 - 252 :

Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god, pp. 192 - 209 : Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu, 1928, pp. 1 - 6 : Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu. 1930, pp. 57, 110, 129 - 130.

表Ⅵ-3-6 ドンウーゴリのバランス・シート

貸方	1923/10/1	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
I 固定資産		240*	240	307.4	404.2	500.5
II 流動資産						
資材	30.2	34.6	23.5	33	34.4	27
未完了調達・生産		1.1	1	2.4	2.3	1.9
製品・半製品	10.3	23.7	10.7	6.6	8.7	7.6
貨幣資産	12.3	1.7	2.6	2.5	0.9	1.3
有価証券	9	0.8		3.2	0.2	0.2
受取手形、証書	2	19.5	30.6	38.8	38.5	42.9
債務者勘定	25.6	41.2	23.8	29.4	23.5	23.7
その他		0.6	1.9	2.6	3.1	2.4
小計		123.2	94.1	118.5	111.6	108
III 不動的流動資産						
株式・出資金・政府債		3.5	4	4.4	6	3.6
長期信用銀行への預金	—	—	—	—	—	0.8
不渡手形・不良債権		3.1	1.5	2.2	6.2	3.6
その他		0.8	—	—	0.4	—
欠損			1.1	6.7	—	6.4
小計			5.5	6.6	12.6	14.4
総計			340.6	439.3	528.5	623
借方		1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
I 資本金とファンド						
定款資本			219.3	236.5	236.8	346.1
償却資本		6.5	17.3	20.5	17.9	32.3
準備金・拡張資本		3	19.3	16.1	2.7	6.7
福利厚生ファンドその他					1.6	2.5
予備					0.4	0.3
計					259.4	338.7
II 長期貸付と財政融資						
財政融資	13.7		11.1	59.8	107.6	50.4
長期貸付			—	7.2	33.1	66.6
計				67	140.7	117
III 債権者勘定						
内国貨手形	0.2	18.7	4.3	13.7	17.3	16.2
外貨手形					10.6	14.7
裏書手形					1.4	1.7
手形割引			22.5	29.7	29	39.4
短期銀行貸付	0.4	56	21.8	9.4		
オープン・アカウント		32.6**	14.2	27.6	50.3	45.1
計	18.1		62.8	80.4	108.6	117
その他		2.6	0.2	1.4	6.5	0.3
利潤		2.5	—	6.6	13.3	—
総計			340.6	439.3	528.6	623

(百万ルーブリ)

*1924/25 年度の資本投資は減耗分をカバーする程度であるから、24 年 10 月 1 日の固定資産額は 25 年 10 月 1 日とほぼ同額と推定しておく。 **貸付、手形振出以外の債権者勘定。

出 所 : Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Trešta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god, pp. 180 - 1, 186 : Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Trešta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god, p. 253 : Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Trešta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god, p. 240 : Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu, 1928., 付表 : Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu.1930, pp. 121 - 133.

2) 石油工業

1923/24 年度には前年の国家の貸付はなくなり、石油工業にとり国内外市場での売上がほとんど唯一の資金源となった。商業活動はほぼ石油シンジケートに統合されていたから石油トラストの活動はそれからの入金に依存する。

シンジケートは厳しい市況に直面して買手により広汎な与信をせざるを得ず、現金収入は少なく、手形保有が増えた。当時の信用能力からして手形割引は容易ではなかった。シンジケートの財務困難は自動的にトラストに転嫁される。上半期は減価紙幣や運輸人民委員部の大きな債務の為シンジケートは十分な資金をもたず、トラストは引渡した商品に対し受取不足となった。下半期も運輸人民委員部からの予定の入金やアヴァンス（前渡）がなく、手形も支払われなかった。国内市場での実現は急減し、私的買手には信用で販売せざるを得なかった。加えて外貨の実現も困難であった。アゼルバイジャン石油トラストは4百万ルーブリの赤字を計上し、他のトラストも利潤はなかった。シンジケートは自己流動資産のかなりを不動化しており、自己資金では与信を拡大できず、トラストのクレジット利用もごく限定的であった。石油工業の銀行債務は1924年夏になってやっと幾分増えた¹⁵。

[表VI-3-7. 図IV-3-3]

表VI-3-7 石油工業の財務状態

	1923/24 年度	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度*
売上収入	107.7	187.3	225.5	277.5	246.1
受取手形(割引)	41.6(40.1)	65.7(13.0)	(9)	(29)	
利潤	-4	31.6	55.6	79.1	60.6
減価償却	43.5(期首残高)	55.7	73.5	73.8	
国庫への支払い**		12.7	25.6	80.6	139
貸付返済			3.2	6	
財政融資	—	—	—	17.3	36.2
長期貸付***	—	—	—	17.5	59.1
銀行信用増	4.8		19.8	22.3	18.5
流動債務の流動債権 に対する差額増分			25.8	9.7	11.9
現金準備増分		2.9	3.5	-3.6	
物財在庫増		0.5	5.6	9.7	-9.2
資本活動	20.3	107.8	139.6	174.1	193.3

(百万ルーブリ)

注記：3トラストのデータ。

*利潤と資本投資以外は財務計画のデータ。

**国庫への支払いには税以外に定率控除（レント）含む。

***長期信用部の貸付や中央公営銀行の貸付

出所：Gorno-toplivnaia promyshlennost' v 1926/27 g. (po dannym godovykh otchetov trestov), red.A.P.Chubarov, M., 1929, pp. 186 - 196, 277 - 289 : Neftianoe khaziazstvo, 1925.No10, p. 641 - 7 ; 1928, No1, p. 134 ; 1928.No8, pp. 11 - 2 : Promyshlennost' SSSR v 1924 godu , M., 1925, ch. II, pp. 60 - 64 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu , M., 1930, ch. II, p. 221.

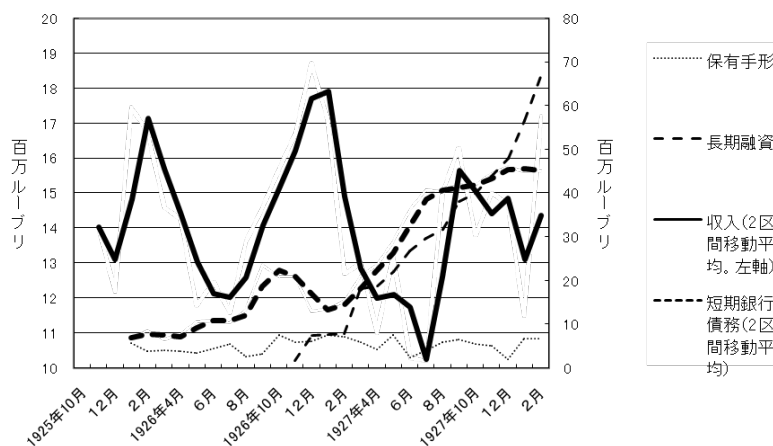
1924/25 年度にはシンジケートの取引高は前年比 28.5%伸び、実現額は 242.5 百万ルーブリとなる。これは計画を 18.7%上回った。特に輸出の伸びは 80%である。

受取手形は 1923/24 年度の 41.6 百万ルーブリ（うち割引かれたのは 40.1 百万ルーブリ）に対し、65.7 百万ルーブリに増えた（うち割引かれたのは 13 百万ルーブリに過ぎない）。年度末の手形残高は割引手形も含めて 20 百万ルーブリ（年初 10.5 百万ルーブリ）であったから手形の支払いは順調であったことになる。これに対しオープン・アカウントによる買手の債務残高は 9.4%の増加（年初の 10.5 百万ルーブリから年末は 36 百万ルーブリ）に過ぎなかった。

これは買手との決済関係の健全化を示す。シンジケートの支払手形残高は石油トラストへの手形債務を別として年初の 2.3 百万ルーブリから年末には 3.7 百万ルーブリに増えたが、その比重は少ない。こうした事情から石油シンジケートの財務状態はトラストへの自己の債務を遂行して余りあるほどになった。実際、現金準備は年初の 2.3 百万ルーブリから年末には 9 百万ルーブリに増えた。石油トラストも国家財政による補助金に頼らず済んだ¹⁶。

図VI-3-3 石油工業の財務状態（月收入と月末残高）

1925/26 年度はシンジケートの販売量は 16.4%伸びた（うち国内市場は 18.2%増、国外は 10.2%増）¹⁷。石油工業の利潤と減価償却費を合わせた自己蓄積は約 130 百万ルーブリに上った。資本投資は「国家の錢箱の助けなしに」凡そ自己資金でカバーできた。見込みデータではあるが資本投資資金のうち 65 百万ルーブリは減価償却資金、38 百万ルーブリはトラスト留保の利潤の一部、6 百万ルーブリは古い資産の利用、5 百万ルーブリは〔休止設備の〕操業、7 百万ルーブリは納入者への債務増分、残りが銀行その他短期信用によりカバーされた¹⁸。



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号。

1926/27 年度は収益性が更に高まったが、製品価格は低く、何よりも国庫への支払いが急増した（80 百万ルーブリ）。銀行債務、手形振出、債権者勘定が大きく伸びた。この年度には債務者勘定が 48.4 百万ルーブリ増えたが、債権者勘定は財務人民委員部への債務を除き 73.9 百万ルーブリ増大した。年初にはトラストの債務は債務者勘定により 93%カバーできたが、年末には 82%に減った。

資本投資は自己蓄積だけではカバーしきれず、財政割当てにかなりを頼った。全体として財務状態は逼迫していた¹⁹。これはかなりはトラスト自身の行動による。1926/27 年度の石油トラストの財務計画は生産計画と同時に作成されたが、その後、バクーでもグロズヌイでも採油量が予想を大きく上回った。その採油水準を維持するためには掘削が必要であり、精製、輸送問題も処理せねばならない。資金支出は承認された財務計画を大幅に超えざるを得ない²⁰。それ故、その後トラストは財務困難を訴え、銀行信用なりの資金手当てを求めた²¹。

アゼルバイジャン石油トラストは資本活動に 91.5 百万ルーブリを必要としたが、うち 76 百万ルーブリは自己蓄積を充当できた。不足分のうち 4 百万ルーブリは原材料や設備在庫を縮小してカバーするが、残りは補助金や銀行信用に頼らねばならない。

グロズヌイ石油トラストでは 69 百万ルーブリの資本投資が行われた。これに対し減価償却費は 17 百万ルーブリに過ぎず、利潤は 28 百万ルーブリ計上されたが、国庫への支払いは 30.2 百万ルーブリである。55 百万ルーブリほどが不足した。財務人民委員部からの長期信用（20.4 百万ルーブリ）と流動資産の縮小分（4 百万ルーブリ）を加えても 30 百万ルーブリ以上不足する。これは短期信用に頼らざるを得ない²²。

1927/28 年度には販売量は 19%伸びた（国内 13%、国外 33.9%）。しかし国内市場の石油燃料価格が幾分低下し、世界石油市場の景況悪化のために、シンジケートからトラストへの資金提供は 6%しか増えず、利潤も伸び悩んだ。その分、財政融資や長期信用が急増し、銀行及び手形債務も増加した²³。収益性は比較的高いのに外部資金依存度は上昇した。

相変わらず生産及び財務計画作成・実施過程はもたつく。アゼルバイジャン石油トラスト議長 M.V.バリノフによると 1927/28 年度中に 10 ほどの財務計画が作成されたが、そのどれも実行できなかった。1 年を通して確定された財務計画はなかった。トラストの当座の財務的道

筋は鉱業燃料総管理局承認の 4 半期財務計画によって指し示された。これらの『小さな計画』を巡っても、毎回必ず、大きな年次計画を巡るそれと同じ争いが繰り返された。それでも生産計画はほぼ達成され、新建設は割当ての枠内で行われた²⁴。

石油シンジケートとトラストの決済関係をみておこう。国内市場向けの商品は財務計画で定められた確定価格によりトラストから受け入れられる。輸出向けは大部分、委託方式で引き受けられ、一部は確定価格で購入される。国内向け商品に対する決済は通常のように定められた期限に支払う形ではなく、1 年を通して引き渡された商品額の勘定で売上をシンジケート自身の諸経費を差し引いてトラストに渡す形を採る。輸出の委託商品についてはシンジケートに海外から入金があり次第、売上価格により同じく諸経費を差し引いてトラストに渡される。

国内商業の決済としてシンジケートが自己の手形をトラストに振り出すこともある。これはゴスバンクにおけるトラストの割引リミットの範囲で、トラストの割引材料の必要に応じて振り出される。また輸出業務についてシンジケートが国内で商品担保貸付などの形で受け取ったクレジットはトラストに搬出された、または搬出予定の商品の期限前支払いとして引き渡される。

1927/28 年度には国内業務の決済で 220 百万ルーブリがトラストに支払われたが、うち手形振出は 17.8 百万ルーブリ（8%）であった。輸出業務の決済でトラストに支払われたのは 96.6 百万ルーブリであった。国内業務では 1928 年 10 月 1 日、シンジケートのトラストへの債務は 78.2 百万ルーブリ、トラストのアヴァンス上のシンジケートへの債務は 64.8 百万ルーブリ、シンジケートのネットの債務は 13.4 百万ルーブリであった。国外業務についてはそれぞれ 22.0 百万ルーブリ、11.9 百万ルーブリ、10.0 百万ルーブリであった。但し、商品担保貸付は除く²⁵。

3) 金属工業

1920 年代半ば以降、金属工業の自己蓄積はそこそこ増えているのだが、外部資金への依存度は急激に高まった。流動資産についても他人資金は増えているが、自己流動資産は大幅に減った。それが資本活動に嵌まり込んでいたためである²⁶。

1923/24 年度はほぼ半数の工場が休止し、流動資金は乏しかった。販売は上半期には製造を 17% 下回った。その後、下半期には販売が 10% 上回るようになる。だが、価格は大幅に低下し、取引条件も金属工業にとって厳しく、上半期に連邦トラストの販売取引で現金比率は 63.7% であったのが（信用取引は 31.1%，商品交換 5.2%）、28.1% に低下した（信用取引は 66%，商品交換 5.9%）。その結果、ネットの欠損を計上し、遅配を余儀なくされた。従って、他人資金に大きく依存せざるをえなかった。国家から 34.2 百万ルーブリの補助金を受け、うち約 5 百万ルーブリは欠損カバーに、4 百万ルーブリは休止工場維持に、10 百万ルーブリは流動資産補強に充当された。更に銀行債務も 1923 年 10 月 1 日の 3.7 百万ルーブリから 1924 年 9 月 1 日には 20 百万ルーブリを超えた²⁷。

1924/25 年度には財務は健全化する。年初に貸金債務は清算された。良好な市況を背景に稼働率も高まり、労働生産性も上昇してネットの純益に転じた。現金準備は 1924 年 10 月 1 日の 7.7 百万ルーブリから 1925 年 9 月 1 日には 20 百万ルーブリを超えた。他方、物的流動資産在庫は年初にはほぼ 8 ヶ月分であったのが、年度末には 4.5 ヶ月分に減少した。うち製品在庫は 1.7 ヶ月分から 1 ヶ月分に縮小した。オープン・アカウントでの買手への与信期間も年初の 2.4 か月から 1.4 か月に短縮された。振出手形は 27.7 百万ルーブリ増えた。購買者手形（手形呈示）ではなお 2~3% 近い不渡りが発生したが、振出手形について不渡りはなく、支払い猶予も稀であった。他人資金依存体質は変わらないとしても、補助金中、赤字補填や流動資産補強、工場休止維持に充てられるものは 30% に減った。こうしたトラストや工場の財務状態の改善により大きな資本活動を行えたのである²⁸。

[表 VI-3-8, 9. 図 VI-3-4]

表VI-3-8 連邦金属工業の流動資産

	25年10月1日	1925/26年度	26年10月1日	1926/27年度	27年10月1日
商品製造高		569		737	
総流動資産	470	517	571	602	642
うち他人資金	197	284	369	410	450
自己流動資産	272	239	207	199	192

(百万ルーブリ)

注記：1925/26年度と1926/27年度の流動資産は年度平均。

出所：Vestnik metallopromyshlennosti, 1928, №12, p.107.

表VI-3-9 金属工業の財務状態

	1923/24年度	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度**
利潤	21.3	51.3	48.5	54.4	74.3
欠損	28.8	19.0	25.2	32.1	12.0
純益	-7.4	32.3	23.3	22.3	62.3
減価償却	25.9	48.6	59.2	71.1	81.6
自己蓄積計	18.5	80.9	82.5	93.4	143.9
各種控除	16.7	40.9	44.1	54.1	69.7
残高	1.8	40.0	38.4	39.3	74.2
融資	33.8	45.5	117.1	211.3	261.6
うち資本活動向け	16.5	30.7	88.5	133.1	200.9
流動資産向け	17.2	14.8	28.7	78.2	60.6
銀行債務増分		69.7	119.2	7.2	6.9
流動債権と流動負債 の差額増分		11.5	84.2	11.3	22.2
物的流動資産増分*		70.0	165.6	18.5	37.1
現金準備増分		27.6	-11.3	3.0	-2.5
資本投資	37.4	80.5	179.5	249.0	310.0

(百万ルーブリ)

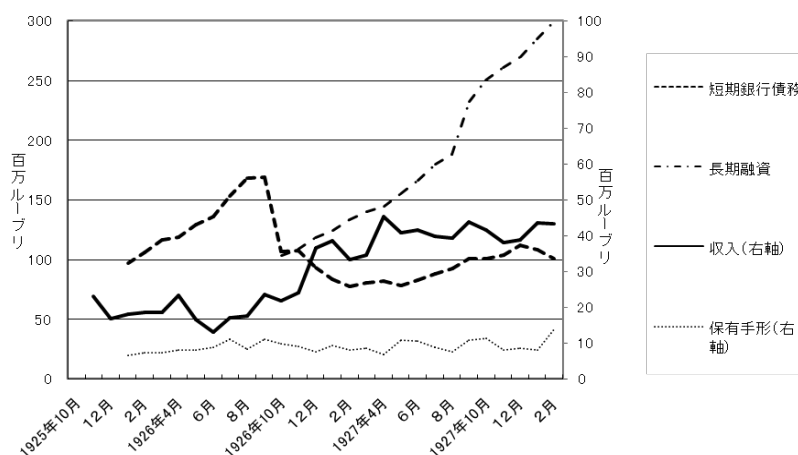
*非流動的資産除く。**連邦工業実績見込み。減価償却や控除額は計画値。

出所：Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, M., 1928, pp.363-412 ; Metall, 1927, №6, pp. 26-40 ; 1928, №8-9, pp. 101-121 ; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, pp. 264-272.

図VI-3-4 金属工業の財務状態

1925/26年度に入り第1四半期はなお金属トラストの財務状態は良好であった。年間製造高のほとんどは予約販売され、全ての大口の買手からアヴァンスの入金があった。

ところが第2四半期から財務状態は悪化し、年末まで逼迫した状態が続く。実現は増えたが（総体契約を除く販売取引は前年比1.4%の微増に留まった）、その収入中、現金比率は1924/25年度第4四半期の51%から1925/26年度には41%に低下した。他方、収入に対する猶予できない賃金や手形支払いの比率は1924/25



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号。

年度第4四半期の61%から1925/26年度第4四半期には76%に上昇した。トラストによっては自己の債務を期限に履行しえず、遅配も生じた。シンジケートなどは買手との決済条件を変更し、与信期間の短縮や現金払い比率引き上げを試みたが、財務改善には役立たなかった。何故なら工業が全体として厳しい財務状態であるため、他の工業部門も厳しい決済条件を提示した（生産財の納入について）からである。出荷価格は従来水準に留まるなかで原価は大幅に上昇した。その結果、利潤は減少し、赤字が増え、流動資金の大量を吸収した。その分、銀行債務が倍増した。

その主因の一つは1925/26年度半ばにおける工業全体の生産及び建設計画の削減である。そのため年度前半の調達業務の規模と実際の計画遂行の不相応を齎した。物的流動資産は計画では22百万ルーブリ縮小するはずであったが（非流動的資産を70百万ルーブリ処分し、生産的物財在庫を48.8百万ルーブリ増やす予定であった）、実際には急増した。手形振出やオープン・アカウントでの与信も大幅に増えた（手形振出は1925/26年度中、シンジケートを除き60百万ルーブリ増えた）。多くのトラストの財務は逼迫し、長期銀行貸付や国家融資への要請が強まった²⁹。

1926/27年度の状況は好転する。商品グループの出荷高は前年比28.5%伸びた。取引の決済条件も改善し、現金比率は前年度の41%から52%に上昇した。販売上の与信期間（加重平均）も前年度の62日から49日に短縮した。他方、調達上の受信期間（加重平均）は前年度の77日から92日に長期化した。その結果、財務状態は健全化した。自己蓄積も増えて国家融資と合わせ、285百万ルーブリの資本投資を行った（表のデータでは249百万ルーブリ）。現金準備は同水準である。物的流動資産については前年度における過度の在庫積み増しの後に、その水準はノルマに近づいた³⁰。

但し、金属工業のうち大型機械製造、その性格からして中型機械製造に近い複雑なそれ及び精密機械については特に資本回転が遅い。1925/26年度、自己及び他人流動資産の回転期間はそれぞれ21, 18, 17ヶ月であった。1926/27年度には幾分速くなるが、それでも18, 16, 14ヶ月である。戦前は6~8ヶ月であったから倍近い。

その原因は次のようである。まずは重機工業や中型機械工業の多くでなお死蔵流動資本がある（仕掛品の累積や現在までより活動的な流動資本に転化されない資材）。第2に、工業組織の経営者には物財供給上のあらゆる事態に備える予備的動機による在庫蓄積の心理がある。第3に、最も重要な原因だが、大中工業の大部分で見られる生産の垂直的統合志向がある。各企業（工場）は最初から最後までその生産に必要な全てを自己の内部で生産しようとする。金属工業の多くの生産重部門ではほとんどの工場があらゆる種類の鋳物職場、鍛冶職場や工具部門を抱え、非常に多くの場合、付属品生産も行う。因みにドイツの工作機械製造、自動車、航空機や大型機械製造工業では大部分は水平的構造をもち、鍛造や鋳造は専門工場に集中し、加工工場は出来上がった半製品を受取る。第4に、工場の計画、主に生産計画化が未整備である。多くの工業部門で未完成生産は報告年度末に次年度生産課題の50 - 70%にもなる³¹。

1927/28年度は更に純益が増える。資本活動向け融資も200百万ルーブリとなり、資本投資は300百万ルーブリを超えた。製品在庫はわずかに減って、原材料、燃料在庫は幾分増大した³²。

主要トラストについてみてみよう。

南部鉄鋼トラストの資本投資とその資金源の推移や財務構造は表VI-3-10, 11, 図IV-3-5のようである。1923/24年度の販売危機後、1924/25年度初めには金属需要が急増する。ほとんど自然発生的に生産を拡張した。1924/25年度の商業利潤は19百万ルーブリを計上し、減価償却と合わせ内部蓄積は30百万ルーブリを超えた。国家融資は14.5百万ルーブリに留まったが、資本投資は20百万ルーブリとなった。

1925/26年度の財務状況は厳しいものとなる。第1四半期には生産及び実現計画は45百万ルーブリであり、それに応じて支出計画も作成された。だが実績は生産高40百万ルーブリ強に対し、出荷高は38百万ルーブリであった。支出面は賃金にせよ、調達にせよ減らせなかったから、財務困難に陥った。トラストの買手の50%は工業トラストであり、うち40%は金属加工工業であるが、それらは十分な流動資金をもたない。上級機関の指示によりトラストの他、国営商業や協同組合に対してもかなりの手形信用を与えねばならなかった。契約によれば実現総額の

70%超が手形である。6ヶ月手形も少なくない。にも拘らず1925年11月、銀行による信用引き締めが始まり、手形割引リミットは引下げられていった。充分なリミットが回復されるのはやっと第4四半期であった。

表VI-3-10 南部鉄鋼トラストの収支

		1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
収入	実現, 流動債権、前渡	199.8	286.2	323.4
	その他	7.2	4.9	
	計	207.0	291.1	323.4
	うち現金	62.4	164.8 ¹⁾	215.0
	購買者手形	135.2	97.9	99.0
	相互決済	9.4	17.7	9.4
	現金比率	31.3%	56.6%	66.5%
支出	調達	93.9	119.3	346.8 ²⁾
	賃金	114.6	147.1	
	自己手形の支払い	72.0	104.1	107.7
	租税公課	5.2	25.9	28.0 ³⁾
	冶金シンジケートへの出資, 手数料	4.1	6.9	42.3
	輸送費	25.7	32.2	— ⁴⁾
	貸付償還	5.7	7.4	— ⁴⁾
	その他*	19.5	28.7	39.2
	計	340.6	471.7	526.4
	うち現金	225.3	317.3	398.1
	単名手形(振出手形)	89.8	117.2	119.1
	受取手形(裏書譲渡)	12.9	10.3	0.5
	相互決済	9.4	17.7	9.4
	受取手形保有高	3.2	9.1	—
出納赤字		162.8	152.6	183.1
その カヴァ ー	補助金, 経済復興債	19.4	32.9	74.9
	長期信用部貸付	—	8.5	
	中央公営銀行貸付	8.8	9.9	7.0
	手形割引	119.0	89.0	100.7 ⁵⁾
	銀行短期貸付	9.0	2.9	—
	現金準備より支出	4.9	3.8	—
	その他**	1.8	5.6	1.6

(百万ルーブリ)

注記: 1) 現金収入から国家融資、貸付、現金準備減を差し引いた数字。

2) 工場への交付, 調達コントーラやモスクワ支店の支出及びシンジケートの供給への支払い。

3) 国庫への控除含む。

4) これらは他の項目に含まれる。

5) ほとんどは手形担保特別当座勘定の形式をとる。

* 受取手形, 不渡り, 赤字手形支払い, 有価証券取得, 利払いなど。1926/27年度については関税, 輸入設備, 本部維持費, 経済復興債担保アヴァンス5百万ルーブリの償還など。

** 金属総管理局の固定資本復興貸付, 経済復興債クーポン, 未償還割引手形担保アヴァンスなど。誤差含む。

出所: Iuzhnyi metallurgicheskii trest “Tugostal”. Itogi deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god.

Kharikov, 1927, pp. 144-150: Iuzhnyi metallurgicheskii trest “Tugostal”. Itogi deiatel'nosti za

1926-27 operatsionnyi god. Kharikov, 1928, pp. 272-279: Iuzhnyi metallurgicheskii trest

“Tugostal”. Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god. Kharikov, 1929, pp. 284-8.

表VI-3-11 南部鉄鋼トラストの財務状態

	1923/24 年度	1924/25 年度	1925/26 年度	1926/27 年度	1927/28 年度工業 財務計画	1927/28 年度
商業的利潤	10.0	19.2	12.0	16.1	39.0	39.3
減価償却費	5.7	10.9	12.7	15.5	18.0	18.2
内部蓄積	15.7	30.1	24.7	31.6	57.0	57.5
各種控除						21.4
残高						36.1
国家融資	7.4	14.5	35.4	49.6	55.0	81.9
資本投資	11.7	20.1	43.1	70.6	92.0	***134.9
銀行債務増減				-32.2		**4.0
物的流動資産増減		7.6	20.2	-9.4		-6.8
現金準備増減			-4.9	-0.6		-0.4
流動負債(銀行債務除く)の流動債 権の差額増減			*18.2	-1.4		*12

(百万ルーブリ)

*振出手形残高の増減。

**銀行業務はゴスバンクに集中。

***輸入設備や準備活動も含めた数字。それらを除くと 106.1 百万ルーブリ。

出所: Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1923-24 operatsionnyi god.

Kharikov, 1925: Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi

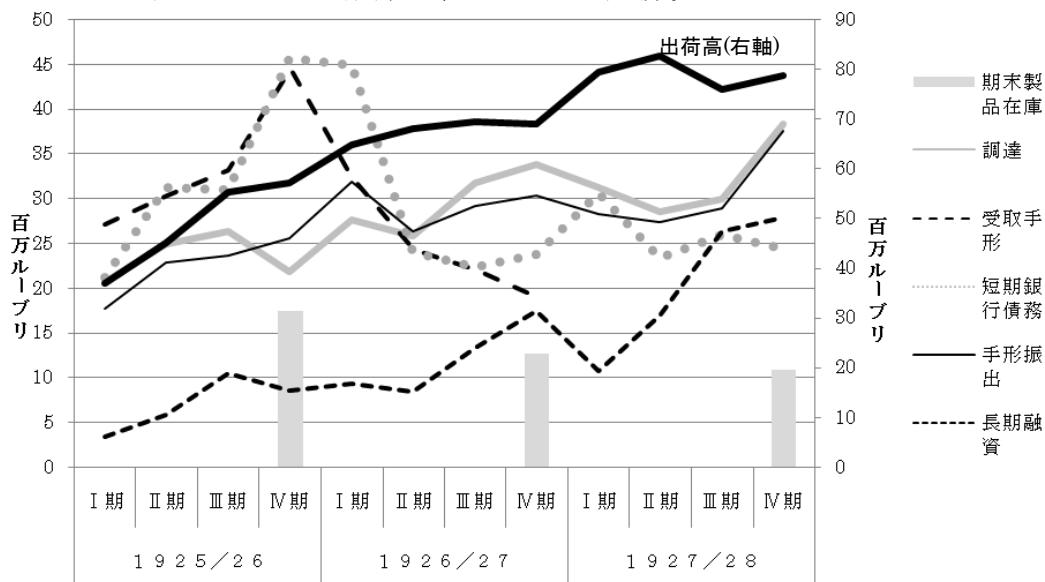
god. Kharikov, 1927, pp. 144-5: Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za

1926-27 operatsionnyi god. Kharikov, 1928, p. 279, 300 - 303: Iuzhnyi metallurgicheskii

trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god. Kharikov, 1929, pp. 162-3, 287, 310:

Metall, 1928, №1, p. 80; 1929, №2, pp. 123 - 5.

図VI-3-5 南部鉄鋼トラストの財務状態



註: 1) 全てフローの値である。

2) 1925/26年度の短期貸付は手形割引に商品担保貸付とゴスバンクの短期貸付を加えた数字。1927/28年度の短期貸付はゴスバンクのみのデータである。

3) 長期融資は財政融資, 長期信用部貸付などを含む。

出所: Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1925-

26 operatsionnyi god. Kharikov, 1927, pp. 146 - 151: Iuzhnyi metallurgicheskii

trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1926-27 operatsionnyi god. Kharikov, 1928,

pp. 272 - 9, 286 - 7: Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti

za 1927-28 operatsionnyi god. Kharikov, 1929, pp. 279, 286 - 9.

他方、多くの納入者（ウクライナ・シリカトラスト、南部機械トラスト、木材納入者など）は流動資金不足から厳しい決済条件を出す。手形のアヴァンスだけでなく現金のそれを求め、現金払い比率が引上げられ、信用期間短縮も要求する。ウクライナ・シリカトラストには年度初めに1百万ルーブリの現金を交付せねばならず、木材納入者には年間納入額の40%の前渡（アヴァンス）を現金で交付せねばならなかった。南部機械トラストとは最高国民経済会議の仲裁の結果、四半期納入額の10%のアヴァンスを現金で交付するという契約を締結せねばならなかった。

更に現金収入の主たる源泉である運輸人民委員部の支払いが11月から遅れ始め、時にはその債務は4百万ルーブリを超えた。追い討ちをかけるようにトラスト製品の輸送上、貨車提供の遅れがあった。その結果、上半期に製品の工場在庫が累積した。1926年3月には3.5百万ルーブリの商品担保貸付の要請を余儀なくされた。これは長たらしい交渉と上級機関の多くの決定を経て何とか決着した。国家融資額引き上げ要請は早くから提起されたが具体的成果はなかった。財務状態は悪化の一途を辿り、賃金は問題が起こる度に国家注文委、金属総管理局、最高国民経済会議の非常的介入によって支払いを確保した。時には労働国防会議すら登場する。3月には金属総管理局本部会がトラストの調査を決定し、それに基づき工業財務計画を下方修正した（出荷額を220百万ルーブリから194百万ルーブリに削減）。現行出荷価格は据え置かれ、原価は当初計画を16%上回ったから、当初35百万ルーブリを見込んだ利潤は12百万ルーブリを切った。国家融資額の大幅引き上げも望み薄であった以上、資本活動は大幅に縮小せざるを得なかった³³。

1926/27年度には財務状態は安定する。販売額は前年比39%伸び、売上代金中、現金比率は前年の31%から、56%以上に高まった。生産合理化や諸掛り削減によって原価を引き下げ、2百万ルーブリの欠損の予定であったが純益を計上できた。もともと過剰ではあったとはいえ物的流動資産は縮小され、その回転は速くなった（1925/26年度には年2.3回であったが、1926/27年度には2.8回である）。買手や注文主の債務はかなり減った。主に不良債権や種々の債務者勘定を欠損処理したためである。他方、単名手形振出は大幅に増えた。これらは輸入、納入上及び中央公営銀行や長期信用部の貸付の保証として振り出された。資本活動計画の拡張とも関連している。その分、オープン・アカウントの債務は減った。国家融資や長期貸付は資本活動の追加許可と関連して工業財務計画より4.5百万ルーブリ増加した³⁴。

1927年10月の金属労組全ウクライナ委員会総会において南部鉄鋼本部会議長S.P.ビルマンは南部鉄鋼トラストの活動を誇らしげに総括した。

「1926/27年度はトラストの活動の転換点である。トラストは初めて全ての減価償却ファンドその他積立金を資本活動に移しただけでなく、自己資金からかなりを動員できた。工場の独立採算制への移行は企業の計画超過達成、市場への製品の最大限の積出し、保有物財在庫圧縮への直接的利益関心を生み出した。この年度は赤字の代わりに約12百万ルーブリの黒字を見込む（実際は10.8百万ルーブリ）。当初承認された56.6百万ルーブリの資本投資計画はトラストにより自己資金を源泉として79百万ルーブリに拡大された。すでに約63百万ルーブリが支出され、他に4百万ルーブリが関税支払いに、6百万ルーブリが原材料調達に支出された。海外には一年間に26百万ルーブリの設備が発注され、うち4百万ルーブリの設備は実際に入荷し、設置されている」³⁵。

1927/28年度には製品販売は主に冶金シンジケートを通して行われる。出荷高の伸びは約17%に留まったが、売上代金中、現金比率は66%に高まり、純益も39百万ルーブリを計上した。財務状態は更に改善され、資本建設計画も当初の92百万ルーブリから110百万ルーブリに上方修正され、更に1928年3月の最終案では132百万ルーブリに引き上げられた。生産計画は全体として100%強達成し、原価引き下げも目標の6.5%に対し7%を実現した。計画には規定されていなかった追加投資も内部資金源の動員（製品、原材料在庫圧縮）によりカバーできた³⁶。実際、物的流動資産の回転は年3.3回に速まった。

だがトラスト報告書は「非常な財務逼迫」を嘆いてみせる。業務上の財務計画は収支ともほぼ100%遂行しているが、現行の決済条件では手形振出による資金の引き入れはすでに限界に達している。国家融資は遅れがある。銀行信用も不確定性が強く、且つ厳しい。ゴスバンクは

手形割引についてはリミットを 26 百万ルーブリと定め、1 年間それを維持した。だが単名手形勘定については削減された。トラストの自己流動資金は乏しく、それすら株式、出資金などの非流動的資産に投下された、と語る。

確かに現金準備は 1927 年 10 月 1 日には 439 千ルーブリまで減少し、更に年度末には完全に底をついた（残高は 15 千ルーブリ）。

これに対してゴスバンクは単名手形勘定による自由信用を設けて、そこから必要に応じて引き出せるようにした。その枠は 6 百万ルーブリ以上あったから、それがレザーブとしての役割を果たしていた。いずれにせよトラストは「財務的にはぎりぎりの所まで」活動を拡張していたのである³⁷。

ゴムザ（機械製造工場合同）は 1927/28 年度まではトラストの財務状態は慢性的に逼迫していた。これはまずは計画注文、特に運輸人民委員部の機関車、貨車注文（1925/26 年度に製造高の 45%，1926/27 年度は 56%を占める）における原価と出荷価格の逆算による³⁸。また基本的及び補助的原材料、半製品、未完了生産が過大なためである。1925/26 年度末にはそうした資産に 35 百万ルーブリが沈殿していた³⁹。1925/26 年度に物的流動資産は 62.7 百万ルーブリから 84.4 百万ルーブリに増えた。その回転は極めて遅く、年初残高は製造高に対しほぼ 10 ヶ月分である⁴⁰。現行の『半社会保障的』融資や生産財供給方式は工場が流動資本の回転を速める誘因をもたないのである。各工場は中断なく活動するためにトラストから出来るだけ多くの物財を受取ろうと志向する⁴¹。

1926/27 年度には製造高が 51%伸び、物的流動資産は微減であったから少なからず改善を見たが、依然、財務状況は厳しい⁴²。現金準備も減った。国家融資は 17.7 百万ルーブリであり、銀行債務は約 3 百万ルーブリ増加した⁴³。[表VI-3-15, 16]

表VI-3-15 ゴムザの1925/26年度上半期の国家融資

		資本投資	流動資金補充	休止費用	計
第1四半期	財政割当	133.9	330.4	114.7	579.0
	借入	1,399.3	—	—	1,399.3
	計	1,533.1	330.4	114.7	1,978.3
第2四半期	財政割当	—	120.3	130.1	250.4
	借入	1,992.5	—	—	1,992.5
	計	1,992.5	120.3	130.1	2,242.9

（千ルーブリ）

出所：RGAE,fond 4086,op.1,d.1743,l.180.

表VI-3-16 ゴムザの銀行及び財務人民委員部への債務（1926年4月1日）

	手形割引	特別当座勘定	貸付	
			銀行資金	財務人民委員部特別資金
ゴスバンク	9,285.9	5,008.9	—	—
プロムバンク	3,154.7	53.5	2,300.0	—
モスクワ市営銀行	140.0	—	—	—
中央公営銀行(住宅建設向)	—	902.1	1,227.6	—
電化銀行	541.7	—	669.5	—
財務人民委員部	135.3	—	—	5,889.0
計	13,122.4	6,099.8	4,197.1	5,889.0

（千ルーブリ）

出所：RGAE, fond 4086, op.1,d.1743,l.224.

1927/28 年度には好転する。生産高は 19.9%の伸びである。生産計画で、計画注文の比率は更に上昇したが、運輸人民委員部注文の再決済によりその赤字分をカバーし、また労働国防会議決定により次年度納入分につきアヴァンスを受取った。前年度は製品販売代金やアヴァン

スの入金額 94 百万ルーブリのうち現金比率は 41%であったが、1927/28 年度には入金額 121.4 百万ルーブリのうち現金比率は 64.6%に上昇した。未完了生産はことに造船や大型機械製造において増えたが、製品、半製品在庫は同水準で、原材料、燃料在庫は幾分減った。生きた物的流動資産の回転期間は短縮された。売上 115.4 百万ルーブリに対し、実現された製品の工場原価総額は 112.6 百万ルーブリ、積出し費用、本部費用、利払いを加えると 116.9 百万ルーブリ（見込）であったから、赤字は 1.5 百万ルーブリとなる（その他の欠損を含めると 4.3 百万ルーブリ）。これに対し国家融資計画は 13.2 百万ルーブリである。こうして財務は安定化し、資本投資も 17.3 百万ルーブリに増加した⁴⁴。

表 VI-3-17 自動車トラストのバランス・シート

	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
貸方					
固定資産		9,318	10,922	11,829	13,840
予備設備、未完了建設ほか			998	1,321	2,748
流動資産					
原材料、燃料	3,604	3,864	3,663	3,282	5,394
未完了調達・生産	1,584	2,850	2,258	2,453	3,682
半製品	355	906	1,890	1,907	1,576
製品	982	1,193	1,697	1,471	1,695
貨幣資産	195	310	38	139	538
有価証券、株式、出資金	240	280	334	345	192
受取手形、証書	158	153	525	1,218	1,617
債務者勘定	798	1,833	1,131	1,362	2,244
その他	33	328	337	295	342
定款資本減			1,279		
欠損		2,613	2,006	3,093	
総計		23,648	27,081	28,713	33,868
借方					
I 資本金とファンド					
定款資本		12,828	12,828	14,598	19,725
償却資本		278	1,042	582	82
各種引当金		2,100	535	136	77
借入	456	1,607	755	906	1,785
補助金		3,000	3,250	8,225	1,500
長期借入				92	3,683
振出手形			534	941	1,428
手形割引			162	438	170
裏書債務			74	358	1,018
債権者勘定	407	1,422	1,554	1,157	3,174
未払い税債務など	95	38	384	712	164
その他			18		
固定資本評価調整分			3,369		
定款資本増		2,375	2,577	568	799
利潤					265
総計		23,648	27,081	28,713	33,868

千ルーブリ

注記：1924/25 年度のバランス・シート総額は暫定値。1926/27 年度のバランス・シートは承認されたそれ。1927/28 年度の補助金は地方財政。裏書債務には引受け外を含む。

出所：RGAE, fond 2352, op.1, d.289, l.12, 112, 120, 188;d.336, l.1 - 12;d.398, l.16 - 22;d.453, l.18 - 20, 70 - 71.

自動車トラストの財務状態も厳しかった。そのバランス・シートは表VI-3-17のようである。外部資金への依存度が高い。1924/25年度に2,612.5千ルーブリの大幅な欠損を計上した。これに対し補助金は3千ルーブリである。投資資金の大部分は流動資産補充に充てられた。

1925/26年度も売上高は製造高を大幅に下回り、1,538.6千ルーブリの欠損であった（各種引当金を除けば466.7千ルーブリ）。補助金は3,250千ルーブリが交付された。そのうち2,550千ルーブリは流動資産の補充に、資本投資には700千ルーブリが充てられた。投資額はほぼそれに相当する⁴⁵。

1926/27年度は製造高は9,889千ルーブリ（原価）に増大する（前年比23.7%増）。僅かながら純益も計上した（204千ルーブリ）。補助金も8,225千ルーブリに急増したが、資本投資は1,515千ルーブリに留まった。それまでと同様、主に流動資産補充に充てられたのである⁴⁶。

1927/28年度は資本投資も4百万ルーブリを超える。その資金源は次表のようである。依然、外部資金の比重は高い。但し、補助金から長期借入にシフトした。

表VI-3-17 自動車トラストの資本投資の資金源（1927/28年度）

内部資金		外部資金	
建設資材在庫減	19.5	地方財政	1,000
減価償却資金	822.9	中央公営事業銀行	135
利潤（予備ファンド含む）	341.7	地方長期信用部（市営銀行）	2,505
		プロムバンク長期信用部	200
計	1,184.1	計	3,840

単位：千ルーブリ

出所：RGAE, fond 2352, op.1, d.453, l. 77 - 79.

モスクワ機械トラストは1927/28年度の投資資金として6,650.6千ルーブリを要求したが、実際に交付されたのは2,465千ルーブリであった（うち資本建設向けが1,565千ルーブリ、流動資産投資が900千ルーブリである。資金不足を埋めた計画外資金源は注文主のアヴァンスである。1927年10月1日、アヴァンス残高は5,860千ルーブリ、1928年10月1日、8,292千ルーブリに上った。製品実現の決済条件は1927/28年度、現金40.4%、信用59.5%、商品交換0.1%（1926/27年度はそれぞれ46.2%、53.5%、0.3%）であったのに対し、納入者との決済条件は現金19.5%、手形79.5%、商品交換1%であった⁴⁷。

1928/29年度、トラストは8.3百万ルーブリの融資を求めたが、実際に交付されたのは約6.8百万ルーブリであった（うち流動資産補強向けは1.76百万ルーブリ、資本投資向けは5百万ルーブリ）。流動資金の不足分は注文主からのアヴァンスでカバーした。買手のアヴァンスは1929年1月1日、10.6百万ルーブリに上った。他方、納入者へのそれは3百万ルーブリに留まった。買手との決済では信用比率は48.5%であるのに対し、納入者との決済では77.4%であった⁴⁸。

4) 電機工業

電機工業の財務状況は図VI-3-6のようである。販売収入の減少する時には銀行信用は増える。手形保有高は低位で減少傾向にある。長期融資もさほど伸びない。収益性が高いためである。

1920年代半ばはかなり財務状態が厳しかった。

例えば、エリマシトラストは労農監督人民委員部レニングラード支部監査委の企業活動調査によれば流動資金不足に苦しんでいた。流動資本のかなりは非流動的資産であった。1925年2月の時点で流動資本は約19百万ルーブリを計上していたが、非流動的資産を除くと実質流動資本は約12百万ルーブリに過ぎなかった。1924/25年度予算では支出は39,959千ルーブリ、収入は26,760千ルーブリであったから出納上の赤字は11,209千ルーブリとなる。そのカバーは注文主からのアヴァンスが2,650千ルーブリ、洪水に伴う赤字のカバーのための受取済みの補助金や長期貸付が975千ルーブリであり、従って最終的な税法上の赤字は7,584千ルーブリ

である。

トラストは多くの資金を電灯生産のために支出した。電灯工場《スヴェトラナ》は改造、拡張された。新ガス工場が建設され、内製のガラス工場も加わった。その資金の大部分はトラストのファンドから捻出された。またヴォルホフストロイ向け大型タービン発電機製造注文のかなりや Z 発電所のタービン発電機の全注文もエレクトロシーラ工場が受注した。

ロシアではそれほど強力な発電機を製造したことがないため工場を大幅に改造せねばならなかった。更に高圧電流用磁器の製造のためにも陶磁器工場を改造せねばならず、大きな資金が必要となった。財務困難にも拘らず生産を拡大したのは上級国家機関や注文主の要求による⁴⁹。

図VI-3-6 電機工業の財務状態（月收入と月末残高）

1925 年初めのトラストの財務状態悪化の原因は商品の販売においても確定注文の遂行においても現金入金比率が低下したからである（強電気トラスト間の顧客獲得競争の結果、過度に特惠的支払い条件を与えた）。決済は大部分の場合、手形で行われ、銀行の貸方業務の縮小の故に手形の割引は最低限まで減少した。しかもトラストの保有手形の中には手形振出人の信用度の低さのため割引不可能なものがある（公営事業部の地方商業機関、県及び郡執行委の商業部など）。実際、多くの手形振出人が不渡りを出した。多くの協同組合やその連合組織、工業企業でも同じことがある。不渡りはなくとも手形限度額を超えて振り出した企業の手形も割引されない。

ことに地方では住宅組合、協同組合のかなり（タムボフ消費者協同組合、カルーガ県協同組合連合など）、地方経済機関（白ロシア公営事業部、ミンスク市経済委、トゥーラ発電所、ドンバストルグなど）、絹本部の商工業企業、タシケント皮革トラスト、トヴェル縫製トラスト、黒海-アゾフ汽船、小金物トラスト、ペンザ羅紗トラスト、ドンウーゴリの手形、南部鉄鋼トラストの裏書手形などは割引されない。そうした手形を 300 千ルーブリも抱え込む。

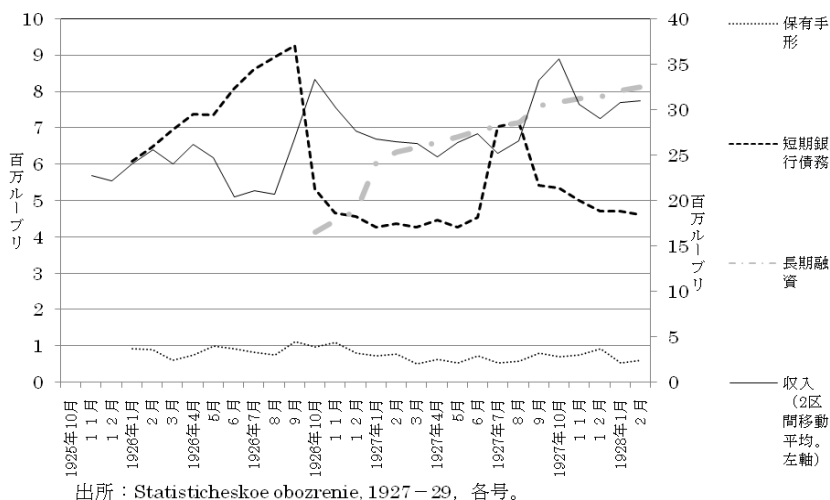
更にヴォルホフ・ストロイなどの注文主はトラストの決済に際し、現金又は短期債務証券の代わりに巨額の支払保証書を交付した。これら証券の期限は 9 ヶ月から 10 ヶ月にもなる。これら証券の割引は極めて困難である。

資金不足からトラストは一層、銀行信用に頼らざるを得ない。1925 年 2 月 1 日現在の銀行信用残高は 4,540 千ルーブリ（うち手形割引 1,407 千ルーブリ、手形担保オンコール 729 千ルーブリ、長期貸付 2,339 千ルーブリ、短期貸付 65 千ルーブリ）であり、トラストの手形振出上の債務は 4,300 千ルーブリであった。だが手形の延長、書換えは難しく、銀行は期限到来の手形の支払いを要求した。こうして 1925 年 2 月、2,700 千ルーブリの賃金、社会保険、短期貸付の債務償還が困難となる（財務計画上）。

財務困難は危機的である。手形の残りの部分の延長や書換えを行うため、一部なりとも自己の手形の支払いを行わねばならないが、その資金もない。トラストは 2 月 15 日、自己の手形の不渡りを出さざるをえなかった。

次いで 2 月 20 日にはトラスト本部会は北西州工業ビューローに手形債務だけでなく、商品担保特別当座勘定その他の銀行貸付及びオープンアカウントについてもトラストと銀行及び国家機関との決済の調整措置問題の審議を申請した〔一種の和議申請〕。

本部会はこの調整はただ全ての債務についての支払い猶予、長期延払いによってのみ可能という。蓋し、トラストが近い将来、入手しうる資金は生産の中断を避けるために工場への供給に使わねばならないからである。



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号。

トラスト本部会が受け入れうる条件は以下のようである。

- i) トラストが 1925 年 2 月 20 日までに振り出した手形の額面の 10%は期日に支払い、残りはそれぞれ等分で 12 ヶ月、15 ヶ月、18 ヶ月期限の新規の手形を振り出す。
- ii) 2 月 20 日までの全てのオープンアカウントについても 2 ヶ月以内に 10%を支払い、残高は同様の仕方で手形を振り出す。
- iii) 上記の方式を全ての種類の銀行債務に適用する。
- iv) 2 月 20 日以降に行われる全ての取引や業務については定められた期限に決済する義務を引き受ける。

トラスト本部会は北西州工業ビューローにトラストと債権者との会議の招集、会議の進行、最も妥当な合意形成への助力を求めた。

この要請を受けて北西州工業ビューロー幹部会はいち早く 2 月 21 日に債権者会議を招集した。債権者はゴスバンク、プロムバンク、エレクトロバンク、ロスコムバンク、公営事業銀行、県財務部、県社会保険部、『機械建設』、弱電気トラストなど 22 である。この会議で予備的な取り決めが行われ、トラストの財務状態の調査のために 5 名の債権者から成る委員会が設立された。

それとは別にトラストは上記出納赤字のカヴァーのため政府に 3 百万ルーブリの補助金を要請した。それにより電線工場の生産を縮小せず、エレクトロシーラ工場の多くの注文遂行を早め、トラストの信用能力を回復する可能性を与えるという。

監査委はトラストの財務逼迫はかなりの流動資産の犠牲で固定資本を増やしたことにあり、と結論した。但し、投資目的の正当性は認めた⁵⁰。

その後、中央地域電機トラストとの統合後（国営電機トラスト）、利潤も増え、財務状態は改善した⁵¹。それに伴い、投資も拡大する。1927/28 年度には再び、財務困難に陥るが、今度は急拡張〔前述〕に伴う自己流動資産不足が原因である⁵²。

5) 化学工業

化学工業では銀行資金への依存度は概して高い。他の工業部門と同様、販売とは逆の動きをする。振出手形も多い。保有手形額は無論、販売と連動する。

〔表Ⅳ－3－19, 図Ⅵ－3－7〕

既述のように化学工業は多様である。大きくは 3 グループに分けられる。第 1 のグループは染料を除く生産財化学工業であり、基礎化学、コークスベンゾール、木材化学などの分野が含まれる。第 2 は染料部門であり、大きくアニリン染料とラッカー染料に分かれる。第 3 は大衆消費財化学工業であり、ゴム、油脂、マッチなどが含まれる。

第 1 グループは装置型であり、流動資産対固定資産比率が低い。資本の回転は遅く、大規模な資本投資を要する。財務的には脆弱で、レザーブなしに活動し、他人資金依存度が高い。販売が幾分なりと不振となったり、貸付が遅れるとたちどころに財務危機に陥る可能性がある。

第 2 グループは資本の回転は速く、流動資金運用の余地が大きく、収益性が高い。他人資金への依存度は第 3 グループより高く、流動資金中他人資金の比重は高くなる傾向がある。

第 3 グループは概して財務的には良好である。自己資金比率が高い。流動資金が過剰気味ともいえる。

流動資金中の自己 - 他人資金比率は第 1 グループで 1924 年 10 月 1 日に 66:34 であったのが、1926 年 10 月 1 日には 30:70 となった。第 2 グループはそれぞれ 70:30 から 47:53 である。いずれも大きく他人資金依存度を高めた。第 3 グループも 75:25 から 64:33 と他人資金の比率は増大したがそれほどではない。自己資金の豊富さを物語っている⁵³。その後もそうした傾向は続く。1926/27 年度に化学工業平均で 46%であった自己資金比率は 1927/28 年度には 35.3%に低下した。

シンジケート加盟工業に限れば、この比率はそれぞれ 22.6%と 19.2%である。因みに工業全体ではそれぞれ 38.8%と 33.2%であったから化学工業が特に低いというわけではないが(但し、シンジケート加盟の大企業では極端に低い)、その落ち込み方が激しい⁵⁴。

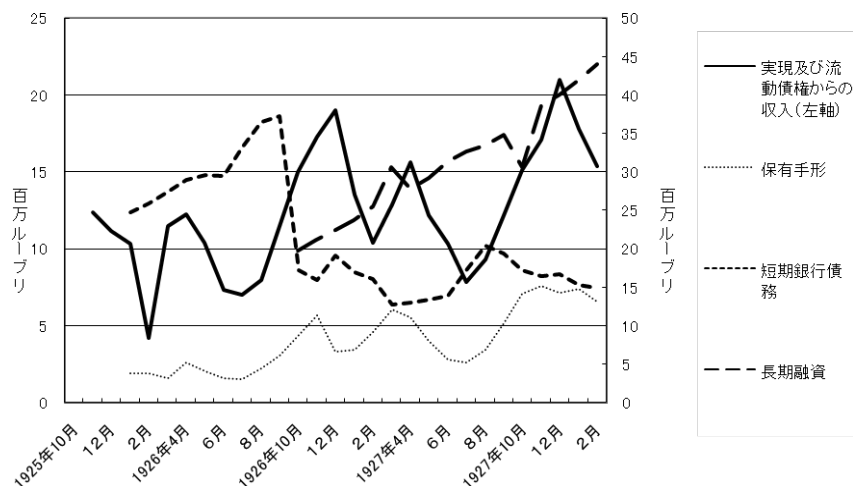
表Ⅵ－3－19 化学工業のバランス・シート

	第1グループ			第2グループ			第3グループ			全化学工業			8大トラスト	
貸方	1924 10/1	1925 10/1	1926 10/1	1924 10/1	1925 10/1	1926 10/1	1924 10/1	1925 10/1	1926 10/1	1924 10/1	1925 10/1	1926 10/1	1927 10/1	1928 10/1
I 固定資産	107.9	120.8	141.8	18.6	22	29.8	127.5	140.8	146.1	253	283.6	317.6		
II 流動資産														
原材料、半製品	19.7	17.3	22	5.4	8	11.4	38.8	50.7	51.5	63.9	76.1	85		
製品	11.4	9.5	10.9	3.3	3.2	4.6	32.2	36.2	39.5	46.9	48.9	54.9	19	11.1
貨幣資産	0.6	2.6	2.5	0.3	1	0.8	3.5	12.1	7.4	4.4	15.7	10.7	1.4	3.3
各種ファンド(有価証券など)	1.1	4.6	4.1	0.2	0.7	1.3	1.9	4.9	8.4	3.2	10.2	13.8	7.7	17.4
債務者勘定	17.7	22	32.3	4.1	7.8	12.4	29.3	51.4	70.7	51.1	81.2	115.4	56	54.6
その他	1.1	2.2	3.6	0.08	0.5	0.4	1.7	2.2	2.4	2.9	4.9	6.4		
小計	51.6	58.2	75.4	13.3	21.2	30.9	107.4	157.6	179.8	172.4	237	286.2		
III 欠損	2.5	3.3	2.6	—	—	—	0.8	0.6	0.6	—	—	—		
借方														
I 自己資本														
定款資本(固定資本)	108.7	105.8	102.3	18	18.1	18.7	122.8	126.6	119.2	249.5	250.5	240.2		
自己流動資金	35.8	30.6	23.5	9	12.7	14.4	80.7	106	115.1	125.5	149.3	153		
II 借入資金														
財政融資、長期信用	0.4	6.8	22.9	—	0.9	3.4	0.7	0.9	3.1	1.1	8.7	29.4		
銀行債務	5	7.5	19	2.1	2.2	4.7	3.1	16.7	19	10.2	26.4	43.5	32.1	26
債権者勘定	13.3	23.3	35.5	2.3	6.3	11.7	24.3	35.5	46.4	39.9	65.2	93.5	90.2	89.4
小計	54.5	68.2	100.9	13.4	22.1	34.2	108.8	159.1	183.6	176.7	249.6	319.4		
III 利潤	1.1	2.7	1.5	2.4	6.6	9.1	4.2	27.8	29.9	7.7	38	40.4		
製造高	41.9	68.6	94.3	25.5	35.1	43.7	137.4	182.4	212				122.5	153.1

注記：製造高は当該年度価格。

出所：Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1927, №5, p. 409-419 より作成。Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1929, №12, p. 861.

図Ⅵ－3－7 化学工業の財務状態（月收入と月末残高）



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927-29, 各号。

生産財化学工業はことに財務状態が不安定であった⁵⁵。化学工業の財務は一般に消費者のアヴァンスに依存する。生産財化学工業の買手への債務（前渡のこと）は1924年10月1日に約3百万ルーブリであったが、2年後には24百万ルーブリに急増した（消費財部門では約1百万ル

ーブリから 9 百万ルーブリに増大)。これは状況によっては不安定要因となる。消費側がアヴァンスを削減すれば忽ち行き詰まる恐れがある。また装置型工業であるからその老朽化と共に多くの資本投資が必要となるが、自己蓄積が乏しく、外部資金に多くを期待できない状況で、あえて投資を拡大すれば自己流動資金を食い潰すことになる。

実際、基礎化学工業では 1924/25～1925/26 年度に製造高は 83%伸びたのに流動資産は 37%も減少した⁵⁶。1925/26 年度、南部化学トラスト（1923 年 3 月にヒムウーゴリとガラスソーダトラストが統合して設立）の資本投資の資金源 18.3 百万ルーブリのうち、自己蓄積（利潤と減価償却）が 7.3 百万ルーブリ、外部資金（国家融資、経済復興債、長期信用）が 8.7 百万ルーブリであった。不足分の 2.3 百万ルーブリは自己流動資金を転用した。同様に北部化学トラストの資金源 9.5 百万ルーブリのうち自己蓄積（利潤と減価償却）が約 2 百万ルーブリ、外部資金（国家融資、経済復興債、長期信用）が 8.5 百万ルーブリであった。不足分の 1.2 百万ルーブリはやはり自己流動資金を転用した⁵⁷。

ヒムウーゴリについて財務状態と投資の関連を見てみよう。

1923/24 年度にはトラストの販売高は製造高を上回るようになるが 1924 年の夏ごろ、トラストの出納赤字は約 4 百万ルーブリに達していた。厳しい財務状況のため 1924/25 年度の生産計画や資本修理計画は縮小された。1924/25 年度中にトラストは信用業務をトラスト本部に集中し、財務関係を整備したうえで、ゴスバンクと 3 百万ルーブリの貸付の総体契約を締結した。固定資産も流動資産も増加した。資本活動への大きな投資やかなりの減価償却控除を行った上になお 400 千ルーブリ近い純益を上げた。財務の改善のため 1925/26 年度の資本投資拡張計画は大胆な計画となった⁵⁸。だが 1925/26 年度には製造も販売も大きく伸びたにも拘らず財務状態は悪化した。トラストは当初採択された計画（生産は 50 百万ルーブリ、資本建設は 22.6 百万ルーブリ）に従って第 1 四半期の調達活動を拡大したが、第 3 四半期にそれぞれ 43 百万ルーブリ、15.9 百万ルーブリに削減された。だが始めた活動を容易に縮小出来るものではない。またトラストへの財政割当ても遅れた。トラストは建設の資金カヴァーに自己の流動資金を注ぎ込まざるを得なかった（1 年間で 20.3 百万ルーブリ）。加えて製造計画の未達成や売上不足のため収入計画は約 18%下回った。利潤も計画では 3.6 百万ルーブリであったが、1 百万ルーブリに留まった。これは工場原価が予算を上回ったからである⁵⁹。その結果、財務困難に陥った。そのことは次年度の生産活動に悪影響を与え、製造高は減退した。

1926/27 年度にも同様に資本投資上の超過支出、資材の過剰調達が行われ、自己流動資金縮小が続いた⁶⁰。

染料工業グループ。

ラカー染料トラストは 1924/25 年度、自己流動資本は少なく、銀行信用への依存度が高い。資金の増強は銀行貸付や自己手形振出による⁶¹。

アニリントラストは 1923/24 年度、収益性はあったが、財務状態は厳しく、銀行借入は急増した。1923 年 10 月には 8 千ルーブリであった手形割引は 1924 年 9 月には 460 千ルーブリとなった。他に 1924 年 6 月には 170 千ルーブリの商品担保貸付に頼らざるを得なかった。これは売れる製品種類の偏りによるところが大きい⁶²。その後も銀行信用は増加した。

1924/25 年度第 1 四半期に手形割引不足のため大きな財務困難を蒙った。1924 年 12 月 10 日付けトラスト本部会の国営工業中央管理局・資本管理部宛書簡（写しを財務・予算部へ）によれば、プロムバンクは第 1 四半期、トラストに 600 千ルーブリの手形を割引くはずであったが 154.8 千ルーブリしか割引けなかった。しかも割引により得た資金は主にプロムバンクの商品担保貸付の償還に充てられた。更に当座勘定からの資金交付も遅れた。

事態打開のためトラストはモスクワ市営銀行と交渉し、銀行は 500 千ルーブリのリミットの手形信用開設に合意した。見返りにトラストは 1925 年 5 月までの割賦で銀行の株式を購入する。そのための 75 千ルーブリの交付を要請する。また製品の一部は現金による小口販売（1000 ルーブリ未満）を行う。有色染料の販売条件は 25%現金、75%は 60～75 日期限の手形とする。主力染料（硫化黒色染料）については現行通り全額 3 ヶ月手形で販売する。競争圧力があるためである⁶³。

アニリントラストの1924/25年度報告によれば1924年12月31日、プロムバンクの決定により与えられた長期貸付は800千ルーブリであったが、実際に受け取ったのは、1925年8、9月に200千ルーブリである。財務人民委員部貸付も500千ルーブリを予定していたが、実際に受け取ったのは400千ルーブリであった⁶⁴。

その後はまずまず、順調な財務状態といえる。1927/28年度にはしかし、内部資金が減って、長期貸付が増えた。

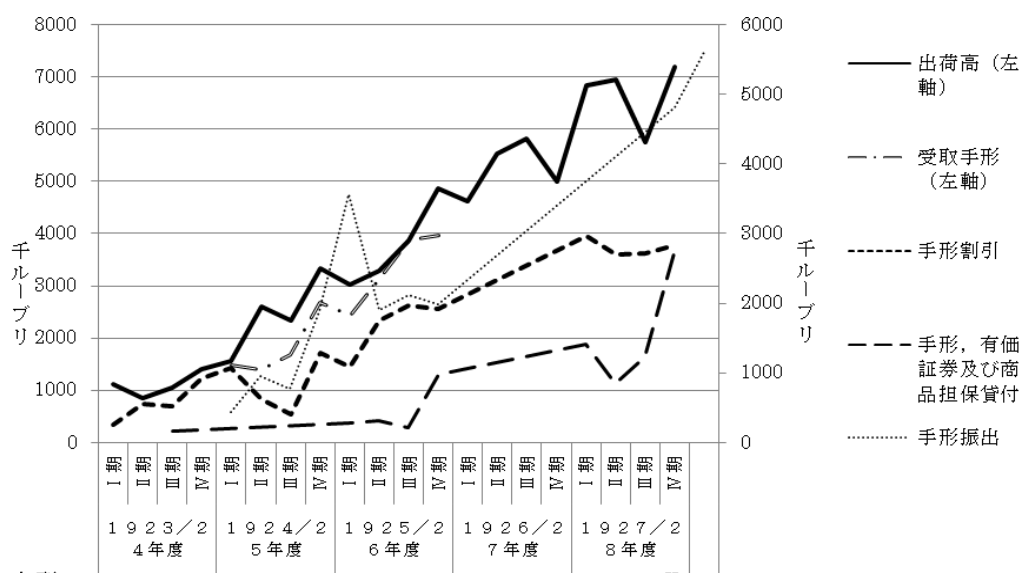
[図VI-3-8, 表VI-3-20, 21]

消費財化学工業は概して財務状態は良好である。ことにゴムトラストは1923年の販売危機後、一時減産を余儀なくされたが、以後、好転する。1925/26年度は、利潤が多く、大きな資本活動を行った。その結果、当座勘定が減少した⁶⁵。それ以降も、順調に販売や収益を伸ばし、銀行信用にさして依存せずに営業できた。

そのことはバランス・シートにも示される。

[表VI-3-22]

図VI-3-8 アニリントラストの財務状態



出所：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, pp. 121, 337 ;
Promyshlennost' SSSR v 1924/25 operatsionnom godu, T. 2, M., 1926, p. 91 ;
RGAE, fond 2092, op. 1, d. 175, l. 161-4, 175-8 ; op. 1, d. 191, l. 90 ; op. 1, d. 191, l. 64-5,
79-82 ; Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1928, №19, p. 1095 ; №23-24,
p. 1399.

表VI-3-20 アニリントラストの財務状態

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
実現	9,861	18,037 [16,152]	21,393 [19,938]	28,123
投資	1,767.3	3,886.0	4,758.6	[5,400]
資金源				
長期貸付	600 (計画 1300)		1625	4,100
政府補助金	625			
シンジケートの貸付	217.8			
内部資金	1,315.3		3,133	1,150
うち減価償却資金	690.3		795	

(千ルーブリ)

出所：RGAE, fond 2029, op. 1, d. 168, l. 61-2, 82 ; d. 175, l. 50, 74 ; d. 185, l. 87-8 ; d. 191, l. 78.

[]内は Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p. 418, 426 ; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, p. 478.

表Ⅵ－３－２１ アニリントラストのバランス・シート

	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
貸方				
固定資産	4,827	6,262	13,941	25,415
予備設備	454	688	855	
固定資産評価不足	3,244	3,235		
未完了建設	527	2,703	2,392	
資本修理	134	144		
流動資産				
原材料、燃料	2,651	4,530	5,676	7,882
未完了調達・生産	250	555	357	
半製品	572	182	1,484	
製品	1,314	1,767	2,214	
貨幣資産(当座勘定含む)	474	272	79	1,973
有価証券、株式、出資金	35	164	826	
受取手形、証書	1,881	2,754	2,639	2,664
プロムバンク預金、住宅建設貸付			423	704
債務者勘定	1,705	2,252	3,275	2,580
うち納入者、請負人への前渡	1,060	1,492	2,033	
買手、注文主への前渡	558	526	690	
その他	366	334	2	323
総計	18,438	27,575	34,885	41,896
借方				
I 資本金とファンド				
定款資本	7,250	7,250	7,250	16,166
償却資本	188	493	384	
予備資本	87	431	1,346	
特別資本	625	625		
福利厚生ファンドその他	49	204	1,001	1,276
各種引当金		28	50	
借入	420	1,414	786	3,173
長期借入	996	2,000	4,825	8,325
振出手形	2,046	3,710	4,422	4,467
手形割引	989	1,191	1,858	
裏書債務		392	214	
債権者勘定	1,230	2,158	3,577	2,798
うち労働者、職員	104	184	233	
納入者、請負人	329	326	1,097	
買手、注文主	25	288	1,372	
税未払いなど	739	1,360	875	
その他		18	27	
固定資本評価調整分	3,244	3,235		
定款資本増	87	751	5,108	
利潤	1,718	4,076	4,038	5,676
総計	18,438	27,575	34,885	41,896

(千ルーブリ)

注記: 1. 総計の数字と合わない。

2. 貸方のその他の項目は次年度支出、福利厚生ファンド支出など。

3. 借り方の長期借入は長期信用部の他、財務人民委員部貸付、繊維シンジケートの修理貸付。

4. 1926/27年度の利潤には過年度分 314 千ルーブリを含む。

出所: RGAE, fond 2029, op. 1, d. 175, l. 21-6; op. 1, d. 185, l. 11-3; op. 1, d. 19184-5.

表Ⅵ-3-22 ゴムトラストのバランス・シート

貸方	1924/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
固定資産	80.7	81.9	66.7	64.2	70.3
予備設備		1.6	2.3	2.5	3
未完了建設ほか	0.5	1.4	3.2	5.1	4.6
流動資産					
原材料、燃料	21.8	29.7	26.8	23.7	22.3
未完了調達・生産		4.4	4.5	3.7	3.6
半製品	3.3			1.0	
製品	24.6	20.4	22.2	16.0	20.4
貨幣資産	2.4	7.5	3.6	3.0	5.4
有価証券、株式、出資金	1.1	2.3	3.2	9.2	12.0
長期預金			1.8	7.4	17.3
受取手形、証書		15.1	20.5	21.3	18.4
債務者勘定	11.9	6.1	11.8	12.1	15.2
定款資本減		2.2	10.2		
その他	0.5	1.7	1.4	1.6	2.4
総計	146.8	174.3	178.2	170.8	194.8
借方					
I 資本金とファンド					
定款資本	87.7	87.7	87.7	111.2	120.4
償却資本	9.5	12.1	13.9	4.2	6.9
予備資本	1.4	1.8	6.0	9.9	8.7
福利厚生ファンドその他	0.4	0.4	2.1	4.4	5.2
各種引当金		0.5	2.1		
借入		5.2	0.6	1.2	
振出手形		1.0	0.7	1.1	1.4
手形割引			2.8		
裏書債務		2.5	3.3	3.0	10.6
債権者勘定	9.0	6.1	11.7	12.2	
その他		0.1	0.2	0.2	0.2
固定資本評価調整分	36.8	36.8	27.5		
定款資本増					
利潤	2.0	20.1	19.6	23.3	41.4
総計	146.8	174.3	178.2	170.8	194.8

(百万ルーブリ)

出所:RGAE,fond 8125,op.1,d.156,l.14-21;d.220,l.103 :Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II,p. 469 :Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II,p. 453:Torgovo-promyshlennaia gazeta,18 September 1928、№217:Ekonomicheskaja zhizn', 30 January 1929、№24.

6) 土石工業

ネップ期前半、ガラス陶磁器工業は財務的に弱体であった。一部トラストは流動資本をもたない。流動資産の固定資本への汲み移しがあった。将来の生産拡大を見込んでアヴァンス方式で受け取った資金や銀行短期信用その他が固定資本に投下されたケースもある⁶⁶。

中央陶磁器トラストは当初、貨幣も銀行の当座勘定も割引適格手形ももたず、1924年3月までは外部からの資金引き入れもごく少なかった。その後、増加する。まずは手形割引、次いで手形振出を始める⁶⁷。

1924/25年度の流動資産の状態は下表のようである。財務状態は改善した。商業業務上の受取手形は1923/24年度3,722.4千ルーブリ、1924/25年度7,905.7千ルーブリであった。うち割引は6,167.2千ルーブリが割引かれ、特別当座勘定の担保としたのは508.7千ルーブリである。定められたクレジット枠の利用はゴスバンクで151%、プロムバンクで108%、モスクワ市営銀行で106%、等々である⁶⁸。

他方、手形振出は1923/24年度トラストの受信期間は40日、与信期間は55日であった。1924

／25年度はそれぞれ 63 日、67 日である。 自己流動資産の回転は 1923／24 年度 2.41、1924／25 年度 3.85 と改善した⁶⁹。

[表VI－3－24]

表VI－3－23 中央陶磁器トラストの流動資産

自己流動資産		1924 年 9 月 30 日	25 年 9 月 30 日
流動資本		2,330.6	2,611.6
償却資本		477.5	916.6
労働者福利厚生ファンド		—	8.0
不良債権引当金		94.7	81.5
利潤		8.7	270.4
計		2,911.5	3,888.1
		24 年 10 月 1 日	25 年 10 月 1 日
債務者勘定	受取手形その他債務証書	282.9	544.6
	債務者勘定	518.7	508.6
	計	801.6	1,053.2
債権者勘定	借入	204.1	372.8
	振出手形	456.5	879.0
	債権者勘定	1,108.3	1,267.7
	計	1,768.9	2,519.5
	債権者勘定超過	967.3	1,466.3

(千ルーブリ)

出所：Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest, p.58 - 9.

表VI－3－24 中央陶磁器トラストの自己手形振出

	1 9 2 3 / 2 4 年度	1 9 2 4 / 2 5 年度
第 1 四半期	6.8	523.4
第 2 四半期	368.6	943.5
第 3 四半期	376.2	834.3
第 4 四半期	311.8	958.0
計	1,063.4	3,259.3

(千ルーブリ)

出所：Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest, p.60.

1925／26 年度計画では資本投資の資金源は減価償却資金 196 千ルーブリ、1924／25 年度と 1925／26 年度の利潤 313 千ルーブリに加え、エレクトロバンクからの貸付 182 千ルーブリ、工業復興債から絶縁体工場向けの融資 900 千ルーブリがある⁷⁰。1925／26 年度の借入れは合計 2,520 千ルーブリとなる。

1926／27 年度、借入資金は平均 5,400 千ルーブリである。国家融資からは 1,500 千ルーブリを受けとり、うち 565 千ルーブリは流動資産強化に充て、残りは資本建設や住宅建設に向けられた⁷¹。

1927／28 年度にはトラストの純益は 1,308 千ルーブリに増加する。実現高の 4.9%である。1928／29 年度には約 3 百万ルーブリ、実現高の 11%となる。しかも 1928／29 年度は価格引下げ（平均 1.7%）により 415 千ルーブリ売上高が減っているにも拘らずである。他人資金依存度は大幅に減った。[表VI－3－25]

債務者勘定残高は年度初めの 2,430 千ルーブリから年度末は 4,738 千ルーブリに増大した（前渡し）。これは納入者との決済条件の悪化による（ことに燃料）。トラストは工場に原料や燃料を確保するため多くの貨幣を前払いせねばならなかった。納入者のトラストへの債務は 1928／29 年度に 1,616 千ルーブリ増加した（計画では 337 千ルーブリ減少の予定）。またプロダシリカートとの決済の遅れもあった。財務状態はそのため逼迫し、トラストの内部資金源動員の思惑は外れた。しかしトラストの流動資金の構成は改善し、回転が速くなった。利潤が増えたためである⁷²。

表VI－3－25 中央陶磁器トラストの1928／29年度流動資産

	自己資金		長期債務		短期債務		総額
	金額	%	金額	%	金額	%	
年初	4,801	35.2	2,832	20.8	5,995	44.0	13,628
年末	7,773	57.2	1,816	13.4	3,962	29.4	13,551

(千ルーブリ)

出所：Otchet o deiatel'nosti "Tsentral'nyi Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.p.81.

7) 木材工業

木材工業は当初より慢性的な自己流動資金不足に苦しんでいた。外部資金に頼らざるを得ない体質を持っていた。表VI－3－26に見られるように自己資金比率は30%前後である。他の工業部門は概ね60 - 70%であるから異常に低い（但し、砂糖工業は木材工業より低く20%程度である）。木材工業は調達、浮送の期間だけでなく原木の乾燥などに時間がかかり、その回転期間は非常に長い。調達活動は通常、12月に始まり春まで続く。同時に浮送路や鉄道まで搬出する。航行が可能となると共に大部分は工場に輸送され、一部は翌冬まで輸送基地で貯蔵される。従って多くは8 - 10ヶ月たってから原料は工場に入荷し、冬季に加工される。次の航路開通と共に輸出される⁷³。元々、銀行信用には馴染まぬ性格をもっていた。

木材工業はかなりは大口の消費者の与信に依存していた。主に総体契約や予約取引によるアヴァンスである。だが、それは当然、市況に左右され、ひとたび、販売不振となると忽ち財務困難に追い込まれる。そのことはまた滞貨を齎し、生産活動を妨げる⁷⁴。従っていかに中央機関と交渉して〔垂直的交渉〕、外部資金を引き出すかが死活問題であった。

第4回全連邦木材及び木材加工工業大会（1926年2月1日から6日まで開催）におけるI.V. ガレツキー報告によれば1924年10月1日、木材工業の自己 - 他人資金比率は30 : 70であった（戦前の木材工業では凡そ40 : 60）。債権者勘定の債務者勘定に対する比率は221%に達する。連邦トラストについてみれば物的及び貨幣流動資産総額は65.3百万ルーブリ、債務者勘定（売掛債権など）は20.6百万ルーブリ、合計85.9百万ルーブリである。それに対して債権者勘定は64.3百万ルーブリであったから、自己流動資金は21.6百万ルーブリとなる。債権者勘定は銀行信用のほか、商業組織からの受信、農民や労働者への賃金債務、財務人民委員部への債務（伐採料）などがある。債務者勘定は主に木材輸出トラストで増加した。買手への長期信用に合意せざるを得ないためである。

この状況に踏まえ報告者は主張する。木材工業は不足する資金を銀行で受取ったと言われるが、銀行は貨幣を与えず、生産計画を彼らに都合の良いように作り変えることを要求する。ノーマルな流動資本はdotirovanie〔補助金〕によって形成されねばならないことを確認すべきである。その場合、収益性のあるトラストにとってのみ有利子たりうる。銀行融資は木材工業の財務計画と現実的に結び付ねばならない⁷⁵。

この提案を受けて大会は同趣旨の決議を行う⁷⁶。

親方日の丸の発想というべきか。

1924／25年度、売上は25%以上伸びるが、依然、財務状態は逼迫していた。買手に広範な与信をせねばならず、銀行への依存度が高まる⁷⁷。連邦トラストに関しては国内市場の業務拡大により輸出業務の赤字の一部をカバーできたが、前年度の商業の赤字を引きずり、また資本改造に自己の流動資産を投入したため、やはり厳しい⁷⁸。

1925／26年度は当初、国民経済全体で大規模な建設計画が立てられたため、活況を呈したが、その後、計画の下方修正と共に木材市況は冷え込んだ。また伐採地の競争入札制を導入したため伐採料が跳ね上がった（工業財務計画では19百万ルーブリであったのが、42百万ルーブリとなった）。原料高騰に伴う価格引き上げも不振に輪をかけた⁷⁹。30トラストのデータで薪や原木の販売を除く工場製品の販売高は191.5百万ルーブリであったが、これは製造高を14百万ル

ーブリ下回った。製材在庫は 80%も増えた。しかも商品は長期信用で販売せねばならないため財務状態は一層厳しい。上半期に販売できても、入金が始まるのはやっと建設や浮送の最盛期である。それゆえ、他人資金への依存が強まる。銀行債務は増えなかったが（1926 年 10 月 1 日には 65 百万ルーブリ）、手形債務は年度始めの 9 百万ルーブリから年度末には 21 百万ルーブリに増えた（連邦トラストとロシア共和国の共和国的意義のトラストのみ）。何より財政融資が急増した⁸⁰。

ロシア共和国の 11 トラストについてみれば 1926 年 10 月 1 日、流動資産中、自己資本は 13.3%、長期資金を加えても 24.9%であった。残りは短期債務である。これに対し戦前（1912 年 1 月 1 日）の 50 企業のデータではそれぞれ 24.6%、38.5%であったから自己資金比率が極めて低いことがわかる⁸¹。

表VI-3-26 木材工業の財務構造（%）

		1924 年 10 月 1 日	1925 年 10 月 1 日	1926 年 10 月 1 日	1927 年 10 月 1 日	1928 年 10 月 1 日
流動資金中自己資金比率		29.6 (25.3)	26	17	35	35.5
他 人 資 金 内 訳	融資	7.4 (6)	7.8	26.2	29.2	28.8
	銀行信用	40.6 (58.5)	92.2	26.7	27.3	25.7
	商業信用	52 (35.5)			46.4	45.1
債権者勘定／債務者勘定		221 (305)			153	137

注記：年度により調査対象が異なるため絶対値は比較出来ない。比率のみを示す。それでも凡その財務状況は把握できよう。ここで融資は財政資金＋長期貸付（長期信用部）である。商業信用には手形債務、債権者勘定その他を含む。

出所：24 年は Lesopromyshlennoe delo, 1926, №3, p.2 - 3。カッコ内は連邦工業。25 年、26 年は Torgovopromyshlennaya gazeta, 5 February 1927 : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, ch. II, p.432（財務部データ）：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, ch. II, p.239 - 40（中央統計部の定期財務統計データ、33 トラスト）。銀行信用や商業信用の比率は筆者推計値。27 年、28 年は Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, ch. II, pp.290 - 292（連邦及びロシア共和国木材トラストのデータ）。自己資金比率が急増したのは国家融資分の一部が自己資本に組み入れられたからである。

1926／27 年度は総体契約を含めた販売高は 11%の伸びであったが、実際の出荷高は 29%増えた。また伐採地の計画供給方式を導入したため伐採料は 20%引き下げられた。だが、依然、流動資金不足に苦しんでいた。他人資金の流入は一層進む。

33 トラストのデータでみると財政融資や長期信用部の貸付残高は年度始めの 59 百万ルーブリから年度末には 98 百万ルーブリに増えた。特に連邦トラストはそのうちの 63%強を占める。銀行債務は同じく 80 百万ルーブリから 108 百万ルーブリに、振出手形は 32 百万ルーブリから 42 百万ルーブリに増えた。中でも長期資金は自己資金に近い性格をもつため、これを含めると流動資産中、自己資金の比重は上昇した。例えば、ロシア共和国国営木材工業では 26%から 36%に高まった⁸²。財政資金の注入で息を継いだのである。

1927／28 年度には販売は前年比 21%伸びた。次年度製造分の予約販売も増大した。それまで一貫して自己資本不足は木材工業の弱点であったが、この年にはそれまで受け取ったかなりの資金（財政融資や長期貸付）が定款資本に組み入れられた。財政資金や銀行資金の注入も一層進む。25 トラストのデータで長期信用部を含む財政融資は年度始めの 99 百万ルーブリから年度末には 125 百万ルーブリに増え、銀行短期債務も 19 百万ルーブリ増えた。赤字も減った。大規模な資本投資も行われた⁸³。

こうしてネップ期後半には外部資金への依存度が急激に高まる。それだけに国家機関の規制力は一層強くなる。

8) 紙工業

紙工業は 1923/24 年度から市況は好調であった。販売の決済条件は 50%以上現金である。戦前には紙在庫水準は 4 ヶ月であったが、2 ヶ月分に減った。特に商取引の 2/3 を集中する中央紙トラストは高収益を上げた（利潤は 6 百万ルーブリ）。但し、収益の 1/3 は輸入紙業務によるものである。高い市況から次年度の紙生産は 50%以上の増産を目指した⁸⁴。

図VI-3-9 紙工業の財務状態



注記：製造は紙生産量。
1923/24 年度の販売高（輸入品含む）は 7 トラストのデータ（シェアは 88%）。1924/25 年度以降の販売高はトラストの自己製品。輸入品含まず。

出典：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,M.,1925,ch. II,pp. 521,530 - 1 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II,p. 727,732,735 : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L.,1927,ch. II,pp. 456 - 458 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu ,M.,1928,ch. II,pp. 448 - 9,451 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II,pp. 499,502 : 銀行債務は Kredit i khoziaistvo,1927 - 29 各号。

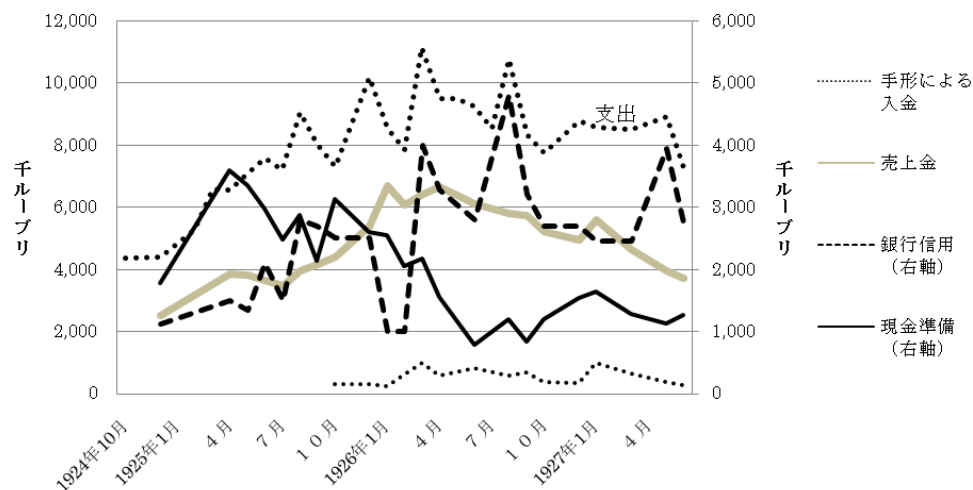
1924/25 年度も好調を持続する。紙は製造の 97%を実現した。販売条件も依然 50%近い現金比率である。財務は良好で、概ね自己資金比率が高く、クレジット需要は少ない。固定資産額が借方の固定資本を大幅に上回っているのはトラスト設立以降の旺盛な設備更新投資を示す。これは外部資金の助けを借りずに利潤を資金源として行われた⁸⁵。このことは次年度の意欲的な資本投資計画に繋がる。

1925/26 年度は当初は良好であった財務状態が悪化し始める。販売は鈍化し、ことに下半期には絶対的にも消費は減少した。他方、大規模な建設投資が行われ、しかもその進行中に計画が下方修正されたために余剰資材が生じた。その結果、年度初めには 6 百万ルーブリ以上あった現金準備が夏には 1 百万ルーブリ近くに減った。他方、銀行債務残高は 9 百万ルーブリからほぼ倍増した。販売の決済条件は相変わらず厳しかったが（信用は平均、注文額の 50%以下、期限は 3 ヶ月以下、手付は 25%）、年度末には緩和された。大きな未払いも生じた（出版所の 1 百万ルーブリの未払い）⁸⁶。中央紙トラストは 1925/26 年度初めにかなりの当座勘定をもっていったが、その後資本活動に利用した。資本活動はほとんど外部からの資金流入なしに行われた⁸⁷。1925/26 年度下半期には販売の減退と資本投資拡張の結果、財務状態が逼迫した。

1926/27 年度も市況は軟調である。7 トラストの自己製品の販売は 4%の伸びに留まった。大規模な資本活動と関連して幾分、財務状態は逼迫する。現金準備が 1 - 2 百万ルーブリの水準である一方、銀行短期債務は年度初めの 16 百万ルーブリから年度末には 26 百万ルーブリ以上に増えた。何よりそれまで少なかった長期債務（長期信用部貸付含む）が年度初めの 5 百万ルーブリから年度末には約 16 百万ルーブリ以上に急増した⁸⁸。

1927/28 年度には紙市場は再び強含みに転ずる。利潤は 20 百万ルーブリ以上を計上した。そのかなりが国庫に納付されたが、大部分は増資に向けられた。財務状態は安定化し、資本投資は大きく計画を上回った。中央紙トラストの銀行債務は幾分減ったが、長期貸付は増えた⁸⁹。中央紙トラストの出納計画も同様の傾向を示す。

図VI-3-10 中央紙トラストの出納計画（フロー）



注記：売上は中央及び支部含む。また前渡による入金含む。26年3月は第2ヴァリアント。千ループリ未満切捨て。その他は関税還付、8%債実現、余剰在庫実現など。
出所：RGAE,fond3705,op.1,d.32；d.916.

9) 繊維工業

繊維工業はネップ期に入って比較的早く回復した。だが1920年代前半は繊維工業の流動資産中、物的資産の比重が高く、貨幣資産の比重が少ない。しかも流動資産の構成は流動性が低い。その回転も遅かった。

それでも販売危機後、繊維製品の売行きが順調に伸びていくと共に現金準備（当座勘定含む）は増え、流動資産の回転も速まった。1923/24年度には平均して0.84回であったのが、1924/25年度には1.03に上昇した⁹⁰。連邦綿工業に限れば1.42である（戦前には1909-10年のデータで回転率は2.4であった）。戦前（1911-12年）の繊維工業（株式会社）では流動資産中、自己資産比率は39%であり、広範に信用を利用していたが、ネップ期には逆転し、自己流動資産比率は70%前後となった。

売上収入の増加から他人資金に依存せずに操業した、ともいえるが、なお復興段階にあり、基本的には稼働率の引上げや流動資本投資によって生産を拡大できたのである⁹¹。

[表VI-3-27, 28]

1920年代後半の繊維工業の財務状態の推移は図VI-3-11のようである。収入が減少し、財務的に困難となると銀行債務が増えた。長期借入の水準は非常に低い。

連邦繊維工業は1924/25年度に110百万ループリ以上の純益を計上し、減価償却費を合わせると、180百万ループリ近い自己蓄積を行った。多くの控除や与信超過にも拘らず資本投資は十分、自己資金で賄いえた。

[表VI-3-29]

ことに綿工業は良好な景況を背景に財務は大幅に改善された。そのことは何よりも現金準備の急増に示される。物的流動資産は減り、製造高に対する流動資産の比率は前年の106%（自己流動資産は77%）から94%（70%）に低下した。なお流動性の低い資産（機械設備予備、シンジケートやブロムバンクなどへの出資）も多く抱えていたとはいえ、流動資産の回転期間は確実に速くなった。流動資金の余裕度は高まり、蓄積された自己資金のかなりは資本活動や固定資産の補充に支出された⁹²。

例えば、モスクワ綿トラストでは需要が旺盛で1924/25年度上半期、需要の55~60%しか充足できない状況であった。財務は安定化し、動化流動資産は18百万ループリから22百万ループリに増えた。銀行信用は必要とせず、また現金での購入可能性からより低コストで生産財を入手できた。良好な財務状態からして工場設備の技術的改善に注意を向けえた。工場の電化

を行い、機械を発注し、鉄道引込み線も建設した⁹³。

イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿トラストは1924/25年度、28百万ルーブリの利潤を計上した（財務人民委員部の計算では41百万ルーブリ）。1925年にかなり野心的な3ヵ年資本投資計画（総額85百万ルーブリ、うち新工場百万ルーブリ）を立てた。資金手当てには特別の困難はなく、ほぼ減価償却費などの内部蓄積で可能となった。ごく一部を流動資産取り崩しによった⁹⁴。

表VI-3-27 シンジケート加盟繊維工業の流動資産

流動資産	1923/10/1	1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1926/4/1
物的流動資産	532.7	539.1	534.3	523.5	588.4
貨幣資産	20.8	63.1	99.3		136.2
うち現金・当座勘定	5.2	23.3	44.5		
計	553.5	602.2	633.6		
債務者勘定	162.8	248.0	295.6		398.8
債権者勘定	106.4	254.9	272.2		324.7
差額	56.4	-6.9	23.4		
自己資金比率(%)	85.2	70.7		70.2	71.6

(百万ルーブリ)

出所：Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №3, pp. 3-4；№25-26, p. 8；1927, №4, pp. 8-9.

表VI-3-28 連邦繊維工業の財務状態

	1924/25年度	1925/26年度	1926/27年度	1927/28年度
自己蓄積	148.0	265.5	318.2	300.8
各種控除	43.2	96.3	184.4	244.2
残高	104.8	169.2	133.8	56.6
売上高利潤率(%)	10.5	14.1	15.5	13.0
売上高に対する流動資産比率(%)	45	39	36	29
物的流動資産期末残高	431.0	431.3	448.7	443.1
現金準備期末残高*	90.0	85.0	65.1	22.7
銀行債務	54.6	32.1	37.0	70.0
資本投資	78.0	105.6	111.6	126.9

(百万ルーブリ)

注記：1) 自己蓄積は主に純益+減価償却。2) 控除は国庫への支払いや出資など。

*シンジケートその他も含めた繊維工業全体のデータ。

出典：Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №11, p. 3；№12, pp. 1-4；Torgovo - promyshlennaia gazeta, 27 September 1927, №220.

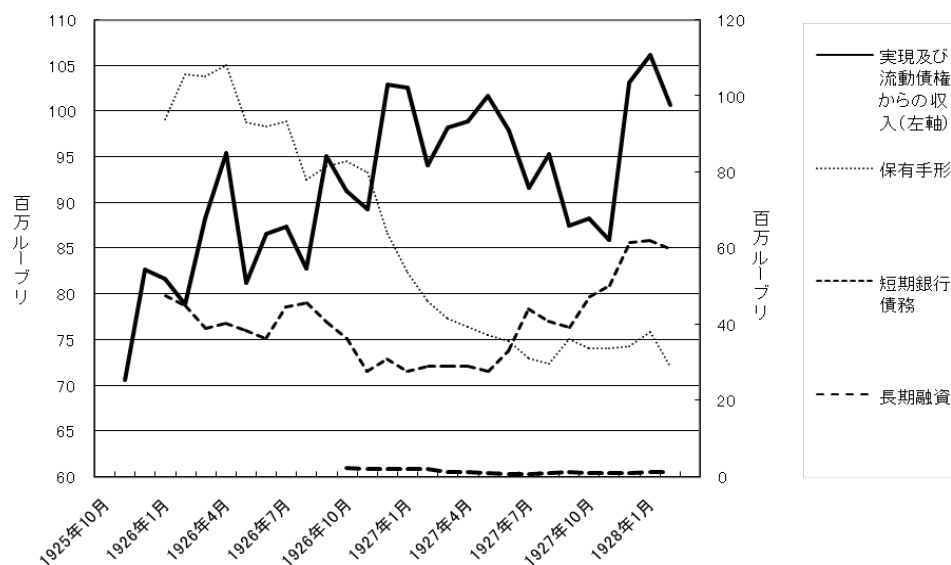
表VI-3-29 全国営繊維工業の自己蓄積

	1924/25年度		1925/26年度	
	利潤	減価償却	利潤	減価償却
綿工業	126.2	56.4	174.9	77.7
羊毛工業	17.4	6.8	49.2	8.7
亜麻工業	-4.7	7.4	14.3	10.1
大麻工業	0.7	1.3	6.1	2.1
絹工業	0.9	0.6	4.3	0.9
計	140.5	72.5	248.8	99.5

(百万ルーブリ)

出所：Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1927, №15-18, pp. 5-6.

図VI-3-11 繊維工業の財務状態



出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927 - 29, 各号。

1925/26年度の繊維市況も好調を持続する。綿工業だけでなくそれまで不振であった粗羅紗、亜麻、大麻工業も急激に財務を改善した。羊毛トラストや亜麻トラストは需要が大きく、信用期間が短縮し、現金比率も増大した。そのためいずれも銀行債務が大幅に減った。綿工業は同一の水準を維持したが、繊維工業全体としては期首の85.5百万ループリから期末には67.7百万ループリに減った。他方、それらの当座勘定残高は50.7百万ループリから57.3百万ループリに増加した⁹⁵。

連邦繊維工業の1925/26年度純益は194百万ループリ（共和国及び地方工業やシンジケート、原料会社も含めると282百万ループリ）を計上した。これに減価償却費76百万ループリを加えて自己蓄積は約270百万ループリである。ここから国庫への控除、所得税、8%債取得、長期信用部への出資その他約90百万ループリを差し引くと残余は180百万ループリとなる。

この自己資金は次のように投下される。まず物的流動資産が15百万ループリ増加する。一方で、燃料、補助材料、修理・建設資材、半製品在庫が65.3百万ループリ増えた。特に建設資材の増加（23.6百万ループリ）が著しい。他方、原料が10百万ループリ減り、製品在庫は32.7百万ループリ減った。この減少は全連邦繊維シンジケートへの製品在庫移譲による。加えて商品流通面の与信純増が45.5百万ループリある。更に固定資本に105.6百万ループリが投資され、株式、出資金に7.1百万ループリが投入された。残りが現金及び当座勘定の増分（11.1百万ループリ）となる⁹⁶。

1925/26年度、繊維トラストの財務状態は概ね、良好であり、一部は銀行信用に頼らずに済んだ。資本投資も主に自己資金によった⁹⁷。

1926/27年度はほぼ同様の状況であるが、自己蓄積からの各種控除の比率は高まる。1927/28年度には収益性はやや低下し、控除額は自己蓄積の80%を占めるようになり、残余は56百万ループリに減った。その分、銀行債務が急増する⁹⁸。

綿工業についてみてみよう。

1925/26年度には自己蓄積が計画を大幅に上回った。これは原価が平均2%低下したためである。燃料支出ノルマ低下、設備単位当たり労働力コストの比重低下や機械の生産性の幾分の向上の成果もあったが、これらは間接部門その他の人員過剰、紡糸番手の上昇、賃金fond引き上げや平準化fondの存在によって吸収された。原価低下の主たる理由は原料にある。その価格低下の影響もあるが、主には品目構成の変化や品質の悪化による。1925/26年度下半期に綿工業は綿花1プード当たり綿布製造を162メートルから170メートルに増やしたが、その場合、一部企業は番手の引き上げを利用して長くした。品目構成の大幅な変更（重量の織物の製造を減らした）だけでなく、多くの商品の絶対的な品質の悪化が見られた。

物的流動資産については原材料、半製品在庫は 23 百万ルーブリ減少したが、建設資材や燃料在庫は増えた (22 百万ルーブリ増)。これは過剰な調達や建設活動計画の縮小による。製品在庫は 12.6 百万ルーブリ減少したが、実現の増加だけでなくシンジケート及び一部は協同組合への製品倉庫移譲による。商品流通面の債務者勘定 (与信) は高い市況を反映して相対的に縮小した。他方、綿工業への原材料、燃料や資材供給上の受信は縮小し、アヴァンスも増えた。それでもトラストの財務状態は安定的であった。銀行信用の増加はなく、控除義務はほぼ果たし、資本投資も増えた (予備設備含め 98.7 百万ルーブリ)。収益性が高く、物的流動資産が幾分減ったからである⁹⁹。

但し、赤いプレスネントラストの場合は 1925/26 年度の資本投資計画は 9 百万ルーブリであったが、実績はそれを下回った。財務的困難による。1924/25 年度に 1,500 千ルーブリあった当座勘定は 300 千ルーブリに減少した。その原因は第 1 に 1924/25 年度に新規工場を操業させたため、これら工場に必要な流動資本を確保しなければならなかったことである。第 2 にトラストの流動資産の一部は種々の過剰な原材料として不動化されていた。トラストがほとんど絶対的に予備をもたずに中断なく操業できたのはプロムバンクの支持による。特別協定を締結して貸付を受けた。また繊維シンジケートとの決済条件の弾力化もそれに与って力あった¹⁰⁰。

1926/27 年度には収益は多かったが、各種控除が計画を 50 百万ルーブリも上回った。国庫への払込みだけでなく、長期信用部への出資、長期預金や原料組織、建設会社、商業組織、プロムバンクの株式取得、出資も大きい。それらを除いた自己蓄積の残余は 83.4 百万ルーブリに留まった。更に原料などの生産的物財在庫も 14.9 百万ルーブリ増えた。

これに対し、貨幣資産は 5.8 百万ルーブリ減り、製品在庫も 6.1 百万ルーブリ減って、商品流通面への資金投下 (債務者勘定増分と債権者勘定増分の差額) が 14.6 百万ルーブリ減少した。加えて銀行信用が幾分増えた。その結果、辛うじて 96 百万ルーブリの固定資本投資が可能となった¹⁰¹。

1927/28 年度には利潤は伸び悩む。これは出荷価格の低下や品質面の向上、及び収益性の低い紡糸の比重の増加などによる。債務者勘定、その他の貸方は急増した。同時に債権者勘定も急増した。これはトラストにより引き渡された製品についてもトラストへの与信についても全ての決済がシンジケートに集中化されたためである。繊維シンジケートは繊維トラストの信用業務も供給業務も集中した。流動資産の余裕度はそれほど高くないが、資本投資はかなりの水準である。原材料、半製品在庫は減少した。これは流動資本の利用効率化を示す。現金準備も大幅に減少し、銀行債務も大きな伸びを示した。やや無理をして資本投資を拡大したのであろう¹⁰²。

繊維トラストはシンジケートに対し大幅な与信超過であった。販売や生産財供給を全面的にシンジケートに移譲しつつ、信用面からシンジケートを支えてきたのである。但し、トラストの銀行債務が増大したことを考慮すれば、実際にシンジケートに投下されたトラストの自己流動資金は多くはない。

こうして繊維工業は全体として順調に発展を遂げてきたように見えるが、内実は必ずしも経済効率の観点からして良好とはいえない。繊維工業は安易な道を選んだ。価格引き下げ指令に対しては生産過程の合理化、労働生産性向上、規模の経済、諸掛りや管理費削減その他に努める代わりに、品目構成の『軽量化』つまり品質の悪化によって対処した。また 1926/27 年度の統制数字では原価を平均 1.5%引き下げる目標が掲げられたが、繊維トラスト、主に綿トラストはそれを 4-5%高める計画を立てた。つまり利潤の絶対的数字を低めることによって課題を実現しようと考えた¹⁰³。このように最少摩擦抵抗の道を進んだのである。

[主要トラストのバランス・シートは表 VI-3-30, 31, 32]

表VI-3-30 第2綿トラストのバランス・シート

貸方	1926/10/1	1927/10/1	1928/10/1
固定資産	135.8	137.8	—
予備設備、未完了建設ほか	5.8	10.5	
流動資産			
原材料、燃料	19.3	27.4	26.0
未完了調達・生産	9.7	10.0	10.0
半製品	9.5	7.7	7.8
製品	0.3	0.2	1.8
貨幣資産	3.5	1.4	0.7
有価証券、株式、出資金	5.9	8.3	10.1
長期預金	0.9	2.1	5.3
受取手形、証書	13.6	5.2	1.6
債務者勘定	19.1	20.0	17.6
その他	5.0	0.7	2.0
総計	231.9	231.2	82.9
借方			
I 資本金とファンド			
定款資本	92.3	171.0	
償却資本	18.5	11.0	
予備資本	4.5	6.8	
福利厚生ファンドその他	2.2	2.6	
各種引当金	1.6	0.6	
借入	0.5	0.2	0.5
振出手形	13.8	3.5	0.5
手形割引	4.9	1.3	7.0
裏書債務	0.4	0.8	
債権者勘定	10.4	10.9	10.5
その他	0.0	0.1	0.0
固定資本評価調整分	69.7	—	—
定款資本増	1.9		
利潤	6.6	22.5	12.0
総計	231.9	231.2	
自己流動資金		66.2	61.0
うち生きた流動資金		53.2	46.0

(百万ルーブリ)

注記：26年10月1日のバランス・シートの総額は合わない。

出所：RGAE, fond 7724, op.1, d.19, l.9 - 13; op.1, d.29, l.62 - 3: 'Ekonomicheskaja zhizn', 22 January 1929, №18.

表Ⅵ－3－31 モスクワ羅紗トラストのバランス・シート

	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
貸方			
固定資産	32,151	33,804	36,547
予備設備、未完了建設ほか	2,926	4,110	4,575
流動資産			
原材料、燃料	10,657	12,025	14,493
未完了調達・生産	3,247	2,716	3,036
半製品	2,572	3,156	2,497
製品	4,004	1,151	670
貨幣資産	4,440	3,881	892
有価証券、株式、出資金	4,970	6,612	10,015
長期預金		208	1,967
受取手形、証書	10,804	9,716	425
債務者勘定	7,470	7,308	18,698
その他	512	544	498
総計	83,753	85,230	94,313
借方			
I 資本金とファンド			
定款資本	32,000	32,000	51,801
償却資本	5,713	6,055	1,769
予備資本	4,217	5,327	7,841
特別資本	1,698	1,698	
福利厚生ファンドその他	2,535	3,010	5,695
各種引当金	554	890	237
借入	1,147	95	
振出手形	5,347	1,617	34
手形割引	2,947		
裏書債務		2,079	
債権者勘定	7,390	5,038	8,416
その他		118	116
固定資本評価調整分	15,889	15,215	
定款資本増	78		
利潤	4,239	12,087	18,403
総計	83,753	85,230	94,313

(千ルーブリ)

注記：特別資本は生産設備改善ファンド。アルヒーフのデータと新聞公表データとの差は主に固定資本評価調整分の差。

出所：RGAE, fond7722, op.1, d.40, l.23 - 51 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 December 1926, №298 ; 12 September 1928, №212 : Ekonomicheskaja zhizn', 17 January 1929, №14.

表VI-3-32 カムヴォリトラストのバランス・シート

	1925/10/1	1925/10/1	1926/10/1	1927/10/1
貸方				
固定資産		41,725	44,666	43,590
予備設備、未完了建設ほか		1,506	3,179	6,404
流動資産				
原材料、燃料	14,357	10,517	11,375	14,325
未完了調達・生産	17,888	8,503	5,660	5,915
半製品		8,492	10,470	8,750
製品	10,626	10,920	869	722
貨幣資産	1,590	2,038	7,371	5,710
有価証券、株式、出資金	2,777	6,729	9,278	15,469
長期預金			1,110	4,484
受取手形、証書	14,729	15,042	8,298	545
債務者勘定		6,596	15,522	25,520
その他	655	837	310	409
総計	62,622	112,905	118,108	131,842
借方				
I 資本金とファンド				
定款資本		56,000	56,000	77,605
償却資本	3,601	4,836	6,279	3,099
予備資本	803	1,672	3,502	7,597
福利厚生ファンドその他	962	1,457	2,426	4,154
各種引当金		440	1,133	1,030
借入		3,406		96
振出手形	17,498	6,090	479	1,369
手形割引		4,331		
債権者勘定		5,208	7,109	11,706
その他			136	216
固定資本評価調整分		19,997	19,535	
定款資本増		270	57	
利潤	4,257	8,549	21,454	24,968
総計	27,121	112,256	118,108	131,842

千ルーブリ

出所: RGAE, fond7722, op.1, d.481: Kamvol'nyi trest v 1924 - 25 operatsionnom godu. Otchet pravleniia. M., 1925, pp.176-9: Kamvol'nyi trest v 1924 - 25 operatsionnom godu. M., 1925, p.155: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 January 1927, №8: Ekonomicheskaja zhizn', 17 January 1929, №14.

10) 皮革工業

1923/24 年度は販売不振であった。国営皮革工業（19 トラスト）の実現は 107 百万ルーブリであったが、これは製造高（履物生産その他で使われる分を除き）の 85%に過ぎなかった。未実現在庫は 13 百万ルーブリに上った。ほぼ 2 ヶ月分である。卸販売のうちシンジケートの比重は 43%に上昇するが、充分販売を拡大出来たわけではない。トラストの販売取引の決済条件は第 1 四半期には現金が 50%であったが、その後、10%台に落ちる。1924 年 9 月の価格引き下げもトラストの財務悪化に影響した。そのため外部資金に依存さざるを得ない。年度内にシンジケートが受け取ったクレジットは 46.3 百万ルーブリ、償還は 34.9 百万ルーブリであった。期末に債務残高は 18.2 百万ルーブリに増えた。トラスト（11 組織）が受け取ったクレジットは 25.8 百万ルーブリ、償還は 20.7 百万ルーブリ、期末残高は 7.2 百万ルーブリとなった。これは調達の進行に応じて変動した。トラストのシンジケートへの債務も期首の 7.6 百万ルーブリか

ら期末には 16.3 百万ルーブリに倍増した¹⁰⁴。

1924/25 年度は財務健全化に向かう。トラストの製造高 203.3 百万ルーブリに対し、外部への出荷は 204.2 百万ルーブリであった。0.5%製造を上回った。卸販売中シンジケートへの出荷は 51.4%に増えた。それを背景に資本投資も前年度の 4 百万ルーブリから 12 百万ルーブリに急増した。減価償却費などの自己資金では足りないため、一部トラストには国家財政、地方財政、地方工業ファンドより資金が交付された。1925 年 10 月 1 日現在、3.2 百万ルーブリを計上している。

流動資産の状態を見てみよう。20 トラストのバランス・シートについてみれば 1925 年 10 月 1 日の流動資産は総額 134.7 百万ルーブリ（原材料在庫など物的流動資産、貨幣資産、流動債権）である。ここから出資金、不良債権など不動的部分 20.7 百万ルーブリを除けば、動流動資産は 114 百万ルーブリである。うち生産部面にあるのは 82 百万ルーブリ、流通部面にあるのは 32 百万ルーブリである。これに対し生きた自己資金は 59.4 百万ルーブリ、他人資金は 54.6 百万ルーブリである。他人資金への依存度は 48%と高い。ことに生産部面の流動資産のうち 22.6 百万ルーブリしか自己資金でカバーできないのは不安定要因となる。

別の 16 トラストのバランス・シートによれば流動資産中、他人資金の比重は期首の 40.7%から期末には 49.4%に上昇した。他人資金で多いのは銀行貸付（主に手形割引）であり、次いで手形振出である。オープン・アカウント上の債務は比重が低下した¹⁰⁵。[表VI-3-33]

1925/26 年度の皮革トラストの製造高 287.9 百万ルーブリに対し、外部への出荷はそれを 2 百万ルーブリ上回った。需要は旺盛でシンジケートと 54 トラストの販売高は 326 百万ルーブリに達した。前年比、42.6%の伸びである。だが財務状態は更に尖鋭化する。その原因は行過ぎた資本投資にある。通常の資金源だけでは足らず、流動資産に食い込んだ。加えて原料価格の上昇や工業にとり不利な信用状況が財務困難に拍車をかけた。

前年と同様、流動資本の不足を補うために広範に他人資金を取り込んだ。28 トラストのバランス・シートによれば不動資産を除いた生きた流動資産は期首に 152.9 百万ルーブリであったが、うち 56.2%が他人資金であった。期末には他人資金比率は更に 66%に上昇する。この間、債務者勘定は 57.4 百万ルーブリから 70.7 百万ルーブリに増えたが、債権者勘定はその伸びをはるかに上回って 87.4 百万ルーブリから 125.8 百万ルーブリに膨れ上がった。この急激な債権者勘定の増大は資金の極度の逼迫を示す。

この年度には資本投資への沈殿を含め、23.8 百万ルーブリの資金が不動化されたという。28 トラストのうち 7 トラストは赤字（1.1 百万ルーブリ）であったが、残りのトラストは 18.6 百万ルーブリの利潤を計上した。前年より収益性は幾分低下したとはいえ、なお高水準といつてよい。但し、それは流動資産の充実には繋がらなかった¹⁰⁶。

その財務困難が尾を引いて、1926/27 年度にはやや成長は鈍化した。65 トラストの製造高 360.5 百万ルーブリに対し、販売高は 358.1 百万ルーブリであった。前年比、15.4%の伸びであるが、0.7%ほど製造を下回った。販売高は増えたが、流動資本の一部が資本投資に向けられたり、原料価格の上昇、製品価格低下があったため財務状態は厳しさを増した。資本投資計画も半減した。現金準備は年度初めの 3.5 百万ルーブリから年度末には 2 百万ルーブリに減少した。他方、銀行の短期信用債務は 17.4 百万ルーブリ増加し、債権者勘定も 23.7 百万ルーブリ増えた。それに対し、債務者勘定は 14.9 百万ルーブリの増加に留まった。物的流動資産は年度初めの 112.2 百万ルーブリから年度末には 134.1 百万ルーブリに増えたが、そのバランス・シート上の比重は 38%から 37%に減った¹⁰⁷。

1927/28 年度は再び上昇基調となる。国営皮革工業の出荷高は 478.6 百万ルーブリに増えた。前年比 21.9%の伸びである。市況は好調で皮革・履物商品の不足が顕著となった。卸価格は 2.4%低下したが、小売価格は 2%上昇した。資本投資も大規模に行われた¹⁰⁸。

表Ⅵ-3-33 シンジケート加盟皮革工業(20 トラスト)のバランス・シート

貸方	1924/10/1	1925/4/1	1925/10/1	1925/10/1*	1926/10/1*
I 固定資産	40.7	44.7	44.6	54.5	73.3(96.4) ***
II 流動資産					
原材料	22.2	34.9	40.8		
半製品	24.4	29.7	32.5		
製品	17.7	20.2	12.9		
小計	64.3	84.8	86.2		112.9
現金準備	2.3	3.3	4.7	5.1	3.8
有価証券, 株式など	4.6	6.4	8.2	9.1	12.2
小計	6.9	9.7	12.9	14.2	16
債務者勘定					
うちオープン・アカウント	18.7	28.6	22.5	26.1	29.2
債務証書	12.7	18.9	26.9	31.3	41.5
小計	31.4	47.5	49.4	57.4	70.7
うち不良債権及び不渡り				3.8	3.3
III その他	0.9	2.1	8.7		3.9
IV 欠損	3.6	3.9	3.4	4.7	4.8
総計	147.9	191.7	205.4	260.5	304.7
借方					
I 資本金とファンド					
固定資本	36.7	38.2	36.2		64.1
流動資本	56.6	58.4	55.5		62.1
減価償却ファンド	5.8	7.4	9		12.1
準備金	1.6	1.9	2.6		6
福利厚生ファンド	0.5	0.7	0.8		2.1
特別ファンド及び予備	2.6	3.4	3.8		5.7
小計	103.8	110	107.9	141	153.4
II 債権者勘定					
うちオープン・アカウント	12.6	19.6	17	21	26.7
債務証書	14.7	29.7	28.5	32.5	50.6
銀行	10	20.6	29.4	32.6	44.5****
長期貸付及び補助金	—	—	—	1.3	4
小計	37.3	70	74.9	87.4	125.8
III その他	0.4	0.3	8		8.2
IV 利潤**	6.3	11.4	14.7		18.6
総計	147.9	191.7	205.4	260.5	304.7
純益	2.7	7.5	11.3		13.8
当期の純益	2.7	8.5	14.4		17.5
売上高利潤率%					7.1

(百万ルーブリ)

注記：*28 トラストのデータ

**利潤には過年度分含む。

*** () 内は再取得価額

****うち手形割引額は 36.4 百万ルーブリ。

出所：Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1926, №8 - 9, p. 59 ; 1927, №6 - 7, pp. 212 - 4 .

11) 食品工業

食品工業は概して販売も順調で、収益性も高いのだが、財務困難に悩まされていた。食品工業の圧倒的大部分はホズラスチョット移行期に流動資金不足に苦しみ、借入依存度が高い。1926年10月1日のバランス・シートで流動資産中借入資金の比重は平均70%であった。流動資産のうち不動的部分（有価証券、出資証券、株式）を除けば、74%に上昇する（砂糖工業除き）。借入資本の主要な構成部分は銀行信用と消費税資金（国庫に支払うまで手元に置かれる）である。商業信用は比較的少ない。

1925/26年度には市況が良好であったため、とりあえず財務的脆弱性は問題化しなかった。販売は順調であり、利潤率は製造高（工場原価）に対し9.5%に上った。販売の際のアヴァンス（これは未実現手形保有額をかなり上回った）、オープン・アカウントによる買手の与信、製品在庫圧縮（精々、年間販売高の4~6%）により流動資金不足は緩和された。更に消費税支払い上の優遇により手元資金が増えた。消費増大のため冬期に消費税の入金支払いは上回った¹⁰⁹。

1926/27年度初めにはそうした有利な要因は後退した。食品が不足商品から過剰商品に転化すると共に財務は悪化した。商品在庫が増加し、商業機関からの与信期間が長期化し、決済バランスは工業に不利になった。販売の際の割引幅が大きくなり、工業の蓄積分が削られた。製造高比利潤率は7.3%に縮小した。消費税資金のうち手元に残る部分も減った。

このため1926/27年度の工業財務計画では経営内部資金動員の重要指令が出されたが、出納赤字は拡大し、銀行貸付が増えた¹¹⁰。

表VI-3-33 食品工業の資本投資の資金源

	償却ファンド	予備資本その他内部資金源	次年度への繰越債務	財政割当て及び長期信用	流動資本から固定資本への資金流入	計
1925/26年度	6,404		4,863	7,601	2,230	21,098
	30.4%		23.0%	36.0%	10.6%	
1926/27年度	35,632	6,041	6,938	12,305	—	60,916
	58.5%	9.9%	11.4%	20.2%	—	

（千ルーブリ）

出典：Pishchevaia promyshlennost', 1927, №3, p. 67 - 8.

注記；1925/26年度は缶詰、澱粉 - 糖蜜、煙草、マホルカ、酒醸造、製油工業のみのデータ。

タバコ工業は1924/25年度には大きな利潤を上げたにも拘らず（約8百万ルーブリ）、その財務状態は非常に逼迫していた。5大トラストについてみれば製造高は前年より倍増したものの、自己流動資本は同水準に留まった（12百万ルーブリ）。その流動資金の大部分は原料在庫（1年3ヶ月分）に嵌まり込んでいた。原料調達のための銀行貸付も増えた。販売の決済条件も厳しく、12 - 15%の現金、残り45 - 60 - 90日、ないしそれ以上の期間の信用であった¹¹¹。

レニングラードタバコトラストは1923/24年度には1.5百万ルーブリの赤字であったが、1924/25年度には2百万ルーブリの黒字に転じた。だがそれ以降も慢性的な資金不足に苦しむ。その原因の一つは資本活動が計画を超過して行われたこと、一つは自己流動資金を原料在庫に全て投下し（1年以上）、死蔵資本化していたことにある。但し、トラスト本部会議長によればタバコは発酵のため寝かせておく必要があるため製品の品質を犠牲にすることなしに10 - 12ヶ月の在庫を減らすことは出来ない、という。

更に製品販売の決済条件の悪化が財務逼迫に輪をかけた。現金比率は40%であったのが、その後25%に引き下げられた。同時に与信期間も長期化し、トラストの受け取る購買者手形の期限は2ヶ月から3ヶ月に伸びた¹¹²。

1927年10月1日にはタバコ工業の自己流動資金は18.5百万ルーブリ、外部資金は71百万ルーブリであった。これには短期銀行信用及び消費税資金を含む。消費税の支払いは市場への出荷時点から4ヶ月の猶予が与えられていた。自己 - 他人比率は1:4である。他方、取引高は消費税を含め250百万ルーブリ（小売取引は300百万ルーブリ）である。

1926/27 年度、タバコ工業の債務者勘定は前年を 2.3 百万ルーブリ上回り、同時に繰越し製品在庫は 2.5 百万ルーブリ増大した（工場原価で）。それだけ生きた資金が運転資金から引上げられたことになる。債務も累積し、1927 年 10 月 1 日、タバコ工業の消費税未払い債務は 8.5 百万ルーブリ、銀行への未カヴァー債務は 6.8 百万ルーブリ、合計 15 百万ルーブリ超に上った¹¹³。

こうした財務悪化はかなりの程度、トラスト自身に問題があった。A.タマリンによればタバコ市場組織化における何らかの計画原理や工業自身の商業機構の調節が欠けていた。タバコ工業は協同組合システムを当てにしてこなかった。販売の中央集中的機関がないためトラストは自己の商業支部の大量的開設の道を進んだ。1927 年 7 月 1 日に支部数は 150、職員数は 3,000 名を数える。大都市ではタバコトラストの 5 - 6 の商業代表部がある。これら支部は市場で激しく競争していた。第 3 四半期の原価計算報告資料によると 1,000 本のパピロス当り商業費は平均 60 コペイカであるが、うち『独立的』費用は 7 - 8 コペイカのみである。

消費者を獲得するためタバコ工業は無数の商標を作った。商標は 500 超を数えた。1 年間に 300 超の新しいパピロス商標は生み出された。けれども各トラストにある消費税対象の基本的品目は 6 に過ぎない。全体でも 60 - 70 で充分である。商標は違っても中味は同じことが多い。

商業人民委員部が商品流通網のための正札からの限界割引を 16%と定めたにも拘らず、トラストは実際には 17 - 18%ないしそれ以上割引いた。その大部分は私的商業資本を利ただけである。更にトラストは商品流通網に多くの追加的特典を与えた。前年、買手への平均与信期間は 60 - 75 日であったが、80 - 90 日に延びた。公式に登録された大口取引の中には 120 日信用や 150 日信用すらある。

タバコ工業の利潤は 1925/26 年度の約 6.5 百万ルーブリに対し、1926/27 年度は 3.5 百万ルーブリ（見込み）に留まった。しかも外観の包装は相変わらず派手なのに、品質は酷く悪化した。そればかりか千本入りの箱で実際には重量が表示より 5 - 10%少ないといったことがある〔それで損失を取り戻す〕¹¹⁴。

最高国民経済会議は 1928 年 10 月 1 日時点のタバコ工業の赤字を 7 百万ルーブリ以上と見込み、財務健全化のため 10 百万ルーブリ以上の消費税支払い猶予を労働国防会議に求めたが、財務人民委員部の反対に遭った。財務状態悪化の原因はトラスト間競争や過度の製品在庫蓄積によるものである、トラストはその現実的可能性に不相応に生産を拡張し、その結果、製品滞貨を生み出し、長期信用による販売を余儀なくされた、というのが反対の論拠である¹¹⁵。

茶管理部は 1923 年秋以降、取引高を急激に伸ばし、収益性も非常に高かった。1923/24 年度に 23.5 百万ルーブリであった販売高は 1924/25 年度には 54.8 百万ルーブリ（砂糖の委託販売を加えると 64.8 百万ルーブリ）、1925/26 年度には 85.4 百万ルーブリ（砂糖の委託販売を加えると 102.4 百万ルーブリ）に伸び、利潤は 1924/25 年度に 6.3 百万ルーブリ、1925/26 年度に 19.7 百万ルーブリを計上した¹¹⁶。尤も労農監督人民委員部の調査によるとこの利潤は独占的立場を利用した高価格政策によるものである。工場原価への上乗せは 50%ないしそれ以上になった。なかには低・中級品を包装で誤魔化して高級品として販売したこともあった¹¹⁷。

その収益性の高さは資本投資の拡大には結びつかない。1924/25 年度の資本修理への投資は 100 千ルーブリに過ぎない。1926/27 年度に入っても茶工業の資本投資は 900 千ルーブリに留まった。それもほとんどが資本修理と住宅建設である。このトラストの場合は資本構成中固定資産の比重は少なく（1925 年 10 月 1 日のバランス・シートで固定資産は 6.6 百万ルーブリ）、また稼働率が非常に低かったから（1924/25 年度に 32.3%）、生産拡大は当座修理や資本修理を除けば流動資本投資によって十分可能であった¹¹⁸。従って、財務状態が良好、というよりは資金過剰であった。実際、現金準備は 1925 年 10 月 1 日の 3.3 百万ルーブリから 1926 年 10 月 1 日には 12.8 百万ルーブリに激増した。但し、それは中国市場でほとんど原料を調達出来なかったためでもある。1924/25 年度には物財在庫は大幅に増大した。1925/26 年度には原料在庫は幾分減少したが、製品、補助材料在庫は増大した。債権者勘定は 1925/26 年度中に 5.3 百万ルーブリ減って、債務者勘定は 3.2 百万ルーブリ増えた。当時の国営工業としては珍しく自己資金比率が高かった¹¹⁹。資金の効率的運用というよりは結果的に資金が余ったという所である。

砂糖工業についてはやや詳しく見てみよう。砂糖トラストの財務状態は図VI-3-12、表VI-3-34、35、36のようである。

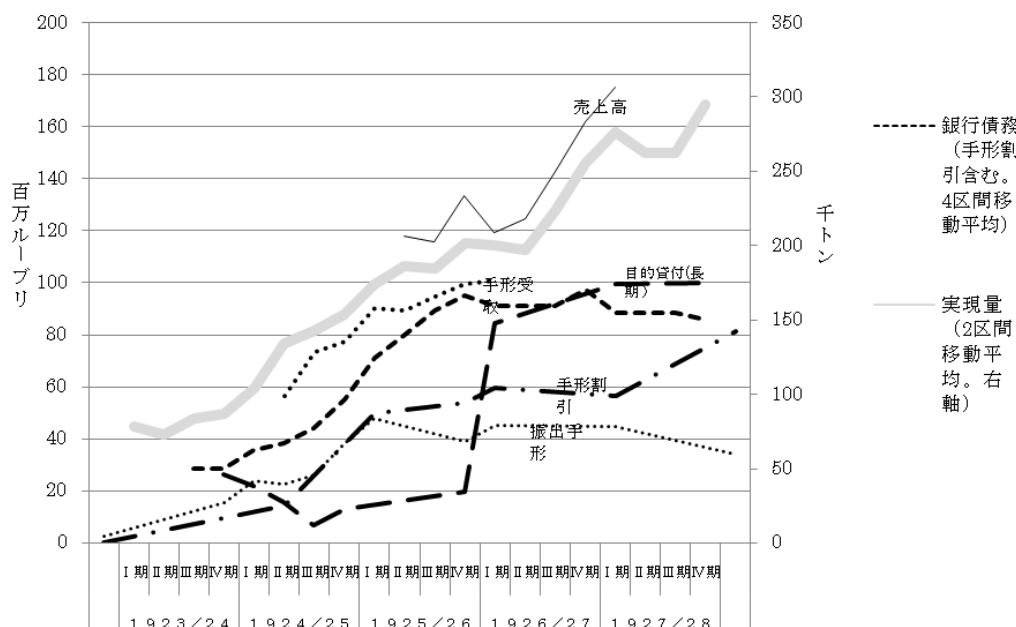
砂糖生産の季節的特殊性や資本回転の長期性からしてその資金フローも特殊である。ビートへの支払いは現金比率が高く、他方、製品販売に際してはかなりの与信をせねばならない¹²⁰。流動資金は乏しく、常に資金はビート栽培、調達、生産、製品販売の過程を後追いした。従って、手形割引や商品担保貸付など外部信用への依存度が非常に高い。

1924年、トラストの販売収入は計画を上回り、15.2百万ルーブリの利潤を計上した。だが財務状態は慢性的に逼迫していた。出納上の赤字の大きな原因は客観的要因だけでなく地方組織の財務規律の低さにもある。トラスト支部は割当てを超えて支出した(1925年1月1日現在、10.9百万ルーブリ)。一部支部は計画外でかなりの資金を鉄道支線の建設や蒸気機関車の購入に充てた。貸金債務も発生した¹²¹。時々財務的困難から一般的販売方針を逸脱した(銀行への大口販売や私的商人の利用)。オープン・アカウントによる販売はほとんどなく、手形でカバーされた(割引ができるため)。与信期間は実際の砂糖の回転〔流通〕期間とほぼ等しい。都市向けは30日、農村向けは45日、辺境地は60~90日である。手付けは原則20%とした(前年には一部の支部は50%の手付けを取った)。生きた流動資産は乏しく最高国民経済会議やゴスプランは砂糖に対する消費税債務(24年10月1日現在約39百万ルーブリ)をトラストの流動資産に組み入れることを認めた¹²²。

極度の財務的困難のために次年度生産分の広範な予約販売カンパニアを行った。スポット販売は支払いが現物か貨物引換証に対し行われるが、定期取引〔予約販売〕は取引締結の際に割引材料となる手形及び手付けを受取る。この手形は最も資金を必要とする時に現物取引とは係わりなく利用できる。また顧客確保の面でも予約販売は意義がある。長期の契約により市況の変化や競争相手に提示する有利な条件に左右されずに取引を維持できるからである。

1924年10月-12月期は最も活発な予約販売カンパニア期である。この時期には財務逼迫が最も厳しく、貸貸砂糖工業との競争が最も激しい。その後、砂糖トラストの財務状態が緩和するにつれて予約販売の意義は低下する¹²³。〔表VI-3-36〕

図VI-3-12 砂糖トラストの財務状態



出所： Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p. 581; Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. - L, 1927, ch. II, p. 392; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p. 499; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p. 558; Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god, M., 1928, pp. 38, 204 - 8; Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god, M., 1930, pp. 20 - 29, 185; Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g.i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian.1929 g., M., 1929, pp. 71, 76 - 7.

表VI-3-34 砂糖トラストの支部、代表部、本部の手形入金（業務資料による）

1924/25年度	支部の予約販売	本部の予約販売	計	直物販売
I 期	45,777*	9845	55,622	20,248
II 期	12,198	4,027	16,226	29,408
III 期	24,250	8,241	32,491	29,103
IV 期	21,795	6,001	27,796	33,332
計	104,022	28,115	132,137	112,092

(単位千ルーブリ 千ルーブリ未満切捨て)

*これには 10 月 1 日までに行われた予約販売からの入金手形 399 千ルーブリ含む。

出所：RGAE,fond1576,op. 6,d. 11,l. 29 - 30.

表VI-3-35 砂糖トラストの収支

	1925 年	1926 年	1927 年
収入			
売上（現金，委託手形，オープンアカウント）	229.3	178	247.6
購買者手形割引	237.1	332	453.4
過年度債権支払い ¹⁾	65.9	69.6	58.9
次年度予約販売アヴァンス	—	27.6	32.1
銀行貸付	47.5	40.4	41.4*
経済復興債	5.1	16.7	8.4
栽培業者の農業税利用 ²⁾	5.8	—	7.7
その他収入	1.2	0.8	2.4
計	591.9	765.1	810.5
うち年度内現金収入	549	749.5	774.9
次年度への繰越（与信）	43	15.3	76.9
現金準備増分	3.6	-0.9	6.8
キャッシュフロー計	545.4	750.4	768.2
支出			
債務支払い ³⁾	115.4	215.7	180.4
銀行貸付償還	6.9	105.1	
原材料燃料調達	153.5	120.8	154.7
賃金	93.6	110	113.6
消費税	107.9	197.8	287.6
その他税	30.3	35.4	29.2
輸入砂糖支払い	89.1	—	—
その他 ⁴⁾	67.7	95.3	151.6
資本投資	31.1	34.3	37.2
計	695.5	914.4	954.3
うち年度内現金払い	545.4	750.4	768.2
次年度への繰越（受信）	150.1	164	186.1

(百万ルーブリ)

注記：1) 期首に存在する債務者勘定（手形及びオープンアカウント）の支払い。

2) 税金納付までの期間利用できる。

3) 消費税，貸付や債権者勘定（手形及びオープンアカウント）の債務支払い，生産完了費用。

4) 輸送費，商業費，納入者へのアヴァンスなど。

*長期信用含む

出典：Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1925 god, M., 1927, pp. 19 - 21 :

Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god, M., 1928, pp. 43 - 6 :

Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god, M., 1930, pp. 31 - 3.

表VI-3-36 砂糖トラストの流動資産

貸方	1925/1/1	1926/1/1	1927/1/1	1928/1/1	1929/1/1
貨幣資産	7.7	11.2	10.2	17.1	7.1
製品・半製品在庫	118.4	237.4	259.5	263.3	257.2
原材料・燃料在庫	37.7	34.6	48.3	42.5	42.9
債務者勘定	63.7	76.6	64.1	101.7	99.8
不動的流動資産	4.6	4.8	7.6	14.9	20.7
その他	14.9	17.3	24.6	30.8	35.2
計	247	382	414.3	470.3	463
借方					
自己流動資本			134.8	139.9	134.7
内部留保及び労働者 福利厚生ファンド	77.4	95	41.7	38.1	81.8
長期信用		5.1	31.6	46.6	46.7
銀行信用	33.4	50.1	37.4	31.7	2.3
債権者勘定	64.9	115	97.2	105.9	85.7
税	71.3	112	70.9	104	100.7
その他	—	5	0.6	4.1	5.9
計	247	382	414.3	470.3	463
手形割引（別途計上）	16.9	50	59.7	56.5	81.3

(百万ルーブリ)

出所：Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1925 god, M., 1927, p. 18 :
Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god, M., 1928, pp. 31, 34 :
Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god, M., 1930, pp. 25 - 29 :
Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g.i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian.1929 g.,
M., 1929, pp. 72, 76.

1925 年には収支共、計画を上回った。ビートも穀物類も豊作で支出が増大し、生産計画も引上げられた。生産は一挙に 135%増大した（前年の 25 百万プードに対し 59 百万プード）。流動資金は相変わらず乏しかったから、外部信用を吸収せざるを得なかった。販売はそこまでは伸びなかったため（475 百万ルーブリ）、製品在庫は倍増した（年初の約 120 百万ルーブリから 1926 年 1 月 1 日には約 240 百万ルーブリ）。従って、債務が急増した。1925 年中の手形割引、特別当座勘定、貸付は総額 345 百万ルーブリである。償還額は 290 百万ルーブリであったから、残高は 59 百万ルーブリ増えた。また地方の財務規律も低く、年間割当てを 13%超過する資金支出があった。1925 年 11 月にはゴスバンクの信用の急収縮が追い討ちをかけ、支出超過分をカバーしえず、1925 年 10 月 - 12 月には出納赤字は 47 百万ルーブリになる（計画は 7 百万ルーブリ）。消費税その他の税の未払いも約 44 百万ルーブリに上った¹²⁴。

その付けは 1926 年に持ち越される。債務支払い（消費税や銀行信用）が急増した。消費税不払いのため砂糖が差し押さえられたこともある。これはトラストの財務を圧迫した。販売は前年より 21%伸びたが、販売計画は 9%下回った。これは小売商業網の未発展にもよる。何より前年からの砂糖在庫負担が大きい。賃金債務も生じた。40 百万ルーブリの利潤を計上したにも拘らず財務困難に陥ったのである。そのため大幅な生産計画の下方修正が行われる。1926 年 3 月末、労働国防会議により 65 百万プードの生産計画が承認され、夏にはその計画やビート収穫予想に基づき資材の大部分が発注された。だがその時になって粗糖生産は 55 百万プードに削減され、加えてビート不作の影響で 49 百万プードに縮小された。その結果、大量に発注された資材は滞貨となった。更にまた資本投資計画も縮小された（当初の 38 百万ルーブリから 32 百万ルーブリ）。それも建設資材発注後であった。工場へ既に入荷済みのものもある。だから資本建設の過剰支出（5.5 百万ルーブリ）や、材料や燃料への過剰支出は必ずしも工場や支部の予算規律の低さだけに帰することはできない。

1926 年 11 月末、労働国防会議は特別委員会調査に基づきトラスト財務健全化措置を採った。消費税債務 53 百万ルーブリをトラストの流動資本に組み入れ、国家財政より 10 百万ルーブリ

を流動資本補強に割当てた。また 1926 年の利潤のうち、国庫に控除されるべき 5 百万ルーブリをトラストに留保し、1927 年の予備資本として取得さるべき有価証券の額を 1 百万ルーブリ減らした。事後的な補完策である。だが財務状況を改善するには足りなかった¹²⁵。

1927 年にはそれでも流動資産健全化が進んだ。労働者、職員、農民への債務は解消した。非流動的フォンドは 10 百万ルーブリから 1,070 千ルーブリに減少した。報告義務者の債務も急減し、債務者及び債権者勘定もかなり健全化した。但し、1926/27 年度には供給計画は更なる生産規模の拡張を見込んで作成されたために余分な資材の一層の滞貨を結果した。補助材料の在庫は約 40.5 百万ルーブリに上り、ビート種子は半年分在庫を 13.8 百万ルーブリ超えた。

流動資産健全化を齎したのは主に供給の再編及び整序による。1926 年末までは砂糖工業の広範囲の下部組織への供給は官僚主義的中央集権制のもと、一部は見込需要に基づき、一部は支部や企業の無責任な過大な申請（彼らは供給上の不調に万全の備えをしようとした）に基づくシステムにより行なわれた。そのため滞貨や本部と支部による二重調達、何百万ルーブリの流動資産を結果した。

供給活動の再編により中央供給部には供給全体の計画指導と総体契約により定められる物財のみ（取引相手の大部分は独占的工業部門）の調達が留保された。調達業務の残りの全ての部分は分権化された。支部の下に地区供給コントーラが設置され、生産財コントーラとして活動する。同時にトラストの基地倉庫網も設置された。これらは物財を企業に近づけ、企業が余分な原材料を自己の倉庫に抱えなくとも済むようにする（総体契約の部分を除き、いずれ企業の〔生産財の〕確定注文に移行する）。企業管理部は注文の妥当性や予算との兼ね合いについて全面的に責任を負う。

総体契約の在り方自身も大きく変わった。契約遂行のかかなりの部分は下部に移され、生産者と直接消費者を近づける。総体契約には砂糖トラストが 25% の範囲で注文を増やしたり、減らしたりする条項が含まれている。だから計画性と共に弾力的に対応し、滞貨を避ける可能性を併せ持つ。繰越し在庫は工場平均で 50~100 千ルーブリに留める（以前は数十万ルーブリに上った）。労働国防会議の指令では滞貨〔非流動的フォンド〕の 12 百万ルーブリを実現するはずであったが、超過達成した（14.5 百万ルーブリ）。

企業の滞貨清算を急ぐため砂糖トラスト本部会のイニシアで企業に全ての余分な資材を詳細に調査する委員会を設置した。それらの委員会は余剰資材が 7,720 千ルーブリあることを調べた。トラストに企業は当期のカンパニアでこれら資材を 1 百万ルーブリ利用し、残りは『金属倉庫』及び『鉍石金属トルグ』に販売した。こうした努力により季節的な性格の資金困難を除けば財務は健全化された¹²⁶。

確かに 1927 年の収入実績は計画を大幅に上回った。ビート収穫の低減や償却費の上昇から原価が高まり、利潤は大きく計画を下回ったが（約 25 百万ルーブリ）、資本投資は逆に計画を 13 百万ルーブリ以上超過した。バランス・シートでみても現金準備は年初（残高は 10 百万ルーブリ）から 6.8 百万ルーブリ増えた。借入資金も増えてその流動資金中比重は 55% から 58% 近くに高まった。他方、製品在庫はほぼ同水準を保ち、原材料、燃料在庫は 6 百万ルーブリほど減った。こうしてみると投資を規定するのは収益性そのものよりも財務状態の余裕度ということになる。

1928 年の製造実績は数量で前年の 91.6% に留まった。これに対し、国内販売量は前年比 14.3%、輸出は 25% の伸びを示した。財務状態は概ねノーマルであった。利潤は 77 百万ルーブリを計上し、減価償却 30 百万ルーブリと合わせると内部蓄積は 107 百万ルーブリとなる。そのため長期信用は同水準であったが、短期信用残高（振出手形など流動債務、手形割引、銀行貸付）は 245.7 百万ルーブリから 200 百万ルーブリを切るまでに減少した。他方、資本投資は約 58 百万ルーブリに増加した。製品在庫や原材料在庫はさほど変化がないが、貨幣資産は 17 百万ルーブリから 7 百万ルーブリに著減した。自己資金が資本投資に注ぎ込まれたのである¹²⁷。

やや強引な拡張志向が強まった。

¹ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,M.,1925,ch. II, pp.36 - 7 : Promyshlennost' SSSR v 1925

-
- godu ,M.,1926,ch. II ,pp.30 - 31 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,M.,1928,ch. II ,pp.150 - 1
- ² Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II ,pp.198 - 200.
- ³ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god, pp.193-7 : Khoziaistvo Donbassa, 1925, №9-10, pp.49 - 58 : Ekonomicheskaiia zhizn',6 March 1925,№54 ; 20 March 1925,№64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 March 1925,№64 : Finansovaia gazeta, 6 March 1925,№54 ; 20 March 1925,№64 : Pravda,21 March 1925,№65.
- ⁴ Finansovaia gazeta,23 November 1924,№263 : Khoziaistvo Donbassa,1925,№9-10, p.59.
25 年 3 月にゴスプランが採択し,労働国防会議が承認した計画ではグロスの採炭量が 564 百万ブード,実現が 480 百万ブード,資本活動の規模は 17 百万ルーブリであった。
- ⁵ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god,p.231:Ekonomicheskaiia zhizn',3 June 1925,№124;22 July 1925,№165;4 September 1925,№201:Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1925,№165;4 September 1925,№201.
- ⁶ Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god,pp.192-207: Vestnik Donuglia,1927,№13,pp.2 - 3; №14,pp.18 - 20: Biulleten' Donuglia,1926,№17,pp.3 - 4.
- ⁷ Ekonomicheskaiia zhizn',13 June 1926,№134:Torgovo-promyshlennaia gazeta,13 June 1926, №133.
- ⁸ Otchetnye dannye o deiatel'nosti Donuglia v 1926-27 operatsionnom godu,pp.1 - 6 : Ekonomicheskaiia zhizn',21 February 1928,№44.
- ⁹ Vestnik Donuglia,1927,№39,pp.1 - 2.
- ¹⁰ Vestnik Donuglia,1928,№45 - 46, pp.13 - 4.
- ¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn',4 May 1928,№102.
- ¹² Vestnik Donuglia,1928,№39, pp.1 - 2.
- ¹³ Vestnik Donuglia,1928,№41, pp.3 - 4 ; №45—46, pp.13 - 4.
- ¹⁴ Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu,pp.122 - 133.
- ¹⁵ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu,ch. II , pp.61 - 3.
- ¹⁶ Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II , pp.60 - 61.
- ¹⁷ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,p.42.
- ¹⁸ Ekonomicheskaiia zhizn',16 October 1926,№239 : Neftianoe khaziaistvo,1927.№7,p.129.
- ¹⁹ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.170 - 1 : Neftianoe khaziaistvo,1927,№7,p.127 - 131.
- ²⁰ Neftianoi biulleten',1927,№5,p.1.
- ²¹ Neftianoi biulleten',1927,№8,pp.4 - 5 ; №15,p.10.
- ²² Neftianoi biulleten',1927,№23,pp.2 - 6 ; Neftianoi biulleten',1928,№15,p.11.
- ²³ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,p.220 : Neftianoi biulleten',1928,№20,p.4.
- ²⁴ Neftianoi biulleten',1928,№22,p.2 - 3.
- ²⁵ Neftianaia torgovlia SSSR v 1927-28 operatsionnom godu,pp.221 - 231.
- ²⁶ Vestnik metallopromyshlennosti,1928,№12,pp.106 - 9.
- ²⁷ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,ch. II ,pp.200 - 217.
- ²⁸ Metallopromyshlennost' SSSR v 1924/25 operats. godu,pp.67 - 84 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II ,pp.172 - 6 : Ekonomicheskoe Obozrenie,1926,№1,pp.114 - 6.
- ²⁹ Promyshlennost' SSSR v 1925 - 26 godu,ch. II ,pp.123 - 8 : Ekonomicheskoe Obozrenie, 1926, №11,pp.130 - 131.
- ³⁰ Metall,1928,№3 - 4,pp.105 - 121 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.217 - 9.
- ³¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 April 1928,№79.
- ³² Metall,1928,№8 - 9,pp.101 - 116 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp.270 - 272.
- ³³ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal".Itogi deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god,pp. x vii - x x i : Ugol' i zhelezo,1926,№14,pp.88 - 95.
- ³⁴ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal".Itogi deiatel'nosti za 1926-27operatsionnyi god,

pp.297 - 9.

³⁵ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1927, №233.

³⁶ Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Tugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god, pp.7 - 10.

³⁷ ibid., pp.261 - 285.

³⁸ Metall, 1929, №1, pp.101 - 3.

³⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 August 1927, №178.

⁴⁰ Metall, 1928, №2, pp.108 - 9.

⁴¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 January 1927, №3.

⁴² Metall, 1928, №2, pp.100 - 1, 108 - 9.

⁴³ Metall, 1928, №2, pp.108 - 9 ; 1928, №7, pp.109, 115 ; 1929, №1, p.104.

⁴⁴ Metall, 1929, №1, pp.96 - 109.

⁴⁵ RGAE, fond 2352, op.1, d.289, l.118 - 9, 144, 612; d.336, l.660 - 662 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, №112.

⁴⁶ RGAE, fond 2352, op.1, d.398, l.109, 252 - 3.

同じ史料の d.453 では資本投資は 2,305 千ルーブリ。

⁴⁷ Kratkii otchet za 1927-28 g. Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g., pp.12 - 13.

⁴⁸ Moskovskii "Mashinotrest" za pervye dva goda piatiletki, pp.31 - 2.

⁴⁹ GARF, fond 374, op.8, d.487, l.12 - 14 : Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p. 209 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 September 1926, №206.

⁵⁰ GARF, fond 374, op.8, d.487, l.14-15a.

トラストの投資は共和国の工業の海外依存をなくし、国内市場の需要を自らの工業で充足すべく意図していた。技術力や生産可能性の集中の成果は確認した。

⁵¹ Promyshlennost' SSSR v 1926 / 27 godu, ch. II, pp. 262 - 3 : Khoziaistvo i upravlenie, 1927, №1 - 2, p.59.

⁵² Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 August 1928, №182 ; 31 October 1928, №254 :

Ekonomicheskaiia zhizn', 4 August 1928, №175.

⁵³ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1927, №5, p.418.

⁵⁴ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1929, №12, p.860.

⁵⁵ 1924/25 年度になってもなお厳しい。固定資産の 28% は休止工場の資産であり、それだけでなくとも乏しい流動資産の約 13% は非流動的資産であった。債権者勘定は大幅に債務者勘定を上回っていた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1925, №79 : Ekonomicheskaiia zhizn', 7 April 1925, №79 : Finansovaia gazeta, 4 January 1925, №3)。

⁵⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 August 1927, №193.

⁵⁷ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1927, №4, p.310.

⁵⁸ Ugol' i zhelezo, 1926, №5, pp.124 - 7 ; №6, pp.92 - 3 ; №14, p.102.

⁵⁹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 October 1926, №240.

⁶⁰ Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti, 1928, №1 - 4, p.82 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, pp. 310 - 1 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1927, №189 ; 26 January 1928, №22.

⁶¹ Gostrest "Lakokraska" za 1924-25 perats. god, M., 1926, p.12.

⁶² Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, pp.336 - 7.

⁶³ RGAE, fond 2029, op.1, d.97, l.87.

⁶⁴ RGAE, fond 2029, op.1, d.168, l.62.

⁶⁵ Vestnik finansov, 1927, №3, p.38.

⁶⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 October 1926, №235. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1926, №181.

建材工業も外部資金への依存度が高かった。レンガ工業では [1924/25 年度] 資本投資の 45% は国家財政と経済復興債により、残りは注文主のアヴァンスや銀行信用によった (Ekonomicheskaiia zhizn', 24 November 1925, №268)。

⁶⁷ Otchet o deiatel'nosti za pervyi operatsionnyi god. Tsentral'nyi Farfortrest, M., 1924 g. p.105.

⁶⁸ Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god. Tsentral'nyi Farfortrest, pp.59 - 60.

⁶⁹ ibid.,p.60.

⁷⁰ ibid.,p.26.

⁷¹ Kratkii otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1926-27 operatsionnyi god. M., 1927,p.16.

⁷² Otchet o deiatel'nosti "Tsentral'nyi Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.p.70 - 80.

⁷³ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu,ch. II ,p.499

⁷⁴ 木材工業の財務困難に関する記事は多いが,とりあえず Ekonomicheskaiia zhizn',15 September 1926 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 February 1927 : Lesopromyshlennoe delo,1926,No2,p.20 ; 1926,No3,pp. 1 - 4 など。

⁷⁵ Lesopromyshlennoe delo,1926,No2,p.20 ; No3,p.2 ; 1928,No3,p.8.

13のロシア共和国トラストについてみれば1924年10月1日の債務は15.5百万ルーブリであった。うち伐採料が25.2%, 社会保険3%, 税1%, 銀行信用16.1% (貸付), 振出手形及びオープン勘定18.8%, 財務人民委員部への債務9.3% (未払込み利潤及び燃料総管理局ファンドについて), 賃金4.6%, その他債権者勘定22%である。このように過半は旧債務 (以前の伐採料, 税未払い, 燃料総管理局ファンドなど) である。

ソヴェト臨時幹部会のダニシェフスキーも銀行への不満を表明する。銀行は輸出木材工業を国内的意義のトラストよりも優遇した。銀行信用のトラスト間配分についてみれば,24年10月1日の木材工業の銀行債務は約50百万ルーブリであるが,うち国内的意義のトラストは7.8百万ルーブリであった。またプロムバンクの株式資本への参加または借方に比例した貸付の方針は誤りである。むしろ逆比例すべきである。ただ問題は貸付ではなく,木材工業への融資,及び信用費用引下げ (例えば,北部木材トラストでは標準品の原価の10 - 11%になる) である (Lesopromyshlennoe delo,1925,No1 - 2,p.32 - 37)。

⁷⁶ Lesopromyshlennoe delo,1926,No3,p.26 - 29:Finansovaia gazeta,7 February 1926,No31.

⁷⁷ Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II ,pp.714 - 5 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 April 1925,No84.

⁷⁸ Lesopromyshlennoe delo,1926,No1,p.25.

⁷⁹ Lesopromyshlennoe delo,1926,No12,p.5 : Ekonomicheskaiia zhizn',9 September 1926,No207,15 September 1926,No212 ; 1 October 1926,No226 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,9 September 1926,No206 ; September 21 September 1926,No216.

⁸⁰ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,pp.429-33 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,5 February 1927,No29.

⁸¹ Lesopromyshlennoe delo,1927,No7 - 8,p.10.

⁸² Lesnoe khoziaistvo,1928,No1,p.61 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.238 - 241 : Ekonomicheskaiia zhizn',16 June 1927,No133.

⁸³ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp. 286,290 - 2.

⁸⁴ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu,ch. II ,pp.530 - 1 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II ,p.734 : Ekonomicheskaiia zhizn',5 February 1925,No29. 24年10月には73%であった信用販売比率は25年9月には45%に低下した。その分資金的な余裕があり,クレジットの需要は少ない。

⁸⁵ Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II ,pp.732 - 4.

⁸⁶ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,pp.455 - 8 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 September 1926,No209 : Finansovaia gazeta,25 August 1926,No194.

⁸⁷ Finansovaia gazeta,15 July 1926,No160.

⁸⁸ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.449 - 453.

⁸⁹ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,p.451 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp.502 - 5 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,12 September 1926,No209 ; 17 September 1926,No213.

⁹⁰ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli,1926,No33 - 34,p.8.

⁹¹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli,1925,No38 - 39,pp.9 - 10 ; 1927,No4,pp.8 - 9.

⁹² Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli,1926,No25 - 26,pp.6 - 9.

ここでは19のシンジケート加盟綿トラストのバランス・シートに基づいて分析している。それによ

ると 1924/25 年度の利潤は 124 百万ルーブリ,減価償却は 97 百万ルーブリになる。これは過大評価のように思われる。cf.Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II ,pp.359—361 :

Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 December 1925,№277 : Ekonomicheskoe Obozrenie,1926,№4,pp.52 - 61 : Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1926,№20,pp.2 - 3 ; №21,pp. 5 - 8.

⁹³ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1925,№15 - 16,p.28 : Ekonomicheskaiia zhizn',8 May 1925,№103.

⁹⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',4 July 1925,№150 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1925,№150 : Finansovaia gazeta,137 June 1926,№137.

⁹⁵ Sotsialisticheskoe khoziaistvo,1926, №6,pp.177 - 8.

⁹⁶ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1927,№15-18,pp. 5 - 7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 September 1927,№220.

⁹⁷ Finansovaia gazeta,16 October 1926,№239 : Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1927,№2,p.8.

⁹⁸ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1928,№12,pp.1 - 4.

⁹⁹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1927,№1,pp.2 - 6.

¹⁰⁰ Ekonomicheskaiia zhizn',8 June 1926,№130 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,3 July 1926,№149 ; 7 November 1926,№257 : Finansovaia gazeta,16 October 1926,№239.

¹⁰¹ Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1928,№12,p.9 - 11.

¹⁰² Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp.390 - 392.

¹⁰³ Finansy i narodnoe khoziaistvo,1927,№44,pp.7-8:Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №1, pp.177 - 180. 綿や羊毛織物を軽量化したり,木綿の経糸を使用したり,純毛品が減った。

¹⁰⁴ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu,ch. II ,pp.439,446 - 7.

¹⁰⁵ Promyshlennost' SSSR v 1925 godu,ch. II ,pp.446-459 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1926,№8 - 9,pp.50 - 55 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,7 April 1926,№79.

¹⁰⁶ Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II ,pp.306-310 : Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1927,№6 - 7,pp.213 - 4.

¹⁰⁷ Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,ch. II ,pp.388 - 392.

¹⁰⁸ Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu,ch. II ,pp.444 - 5.

¹⁰⁹ Pishchevaia promyshlennost',1927, № 9 - 10,pp.257 - 8.

¹¹⁰ Pishchevaia promyshlennost',1927, № 9 - 10,pp.258 - 9.

¹¹¹ Ekonomicheskaiia zhizn',3 July 1926,№150 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1926,№150.

¹¹² Pravda,4 August 1926,№177 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 September 1926,№222.

¹¹³Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 November 1927, №268 : Pishchevaia promyshlennost', 1928, № 5,p.190.

¹¹⁴ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 November 1927,№268.

¹¹⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',13 July 1928,№161:Torgovo-promyshlennaia gazeta,28 July 1928,№174.

¹¹⁶ Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,M.,1925,ch. II ,p.670.
:Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II ,pp.607 - 9:Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L,1927,ch. II ,p.445 : Ekonomicheskaiia zhizn',2 February 1926,№26 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 February 1926,№26 : Pishchevaia promyshlennost',1927, № 4,p.124.

¹¹⁷ Finansovaia gazeta, 15 August 1926,№176 : Izvestiia,25 August 1926,№194.

¹¹⁸ Pishchevaia promyshlennost',1927, № 3,p.68 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II ,pp.604 - 5,608 - 9 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,10 April 1927,№81

¹¹⁹ Pishchevaia promyshlennost',1927, № 4,p.124.

¹²⁰ 25 年の販売上の決済条件はアヴァンス 12.7%,現金 22.2%,手形 55.1%,オープン・アカウント 10%である。26年にはそれぞれ8.2%,18.1%,55.7%,18%であった。27年にはトルグに対しては25%現金,75%信用,協同組合に対しては 20%手形による手付,80%信用であった (Ekonomicheskie itogi

deiatel'nosti Sakharotresta za 1925 god,M.,1927,p.120 : Ekonomicheskii itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god,M.,1928,p.211 : Ekonomicheskii itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god,M.,1930,p.189)。

¹²¹ Ekonomicheskaiia zhizn',13 February 1925,№36 ; 25 March 1925,№68.

¹²² Otchet Prableniia Sakharotresta o proizvodstvennoi kampanii 1924 g.,M., 1925,pp.52 - 7

¹²³ RGAE,fond1576,op.6,d.11,l.29 - 30 (25 年 12 月 30 日付最高国民経済会議監査委員トラスト財務販売管理部長書簡) . 因みに 1924/25 年度砂糖実現から受取った手形総額は 244 百万ルーブリである。うち 132 百万ルーブリは地方の予約販売である (54.5%)。

¹²⁴ Ekonomicheskaiia zhizn',24 January 1926,№19 ; 5 March 1926,№53 ; 6 March 1926,№54 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 31 January 1926,№25 : Ekonomicheskii itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1925 god,pp.120 - 122 : Ekonomicheskii itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god,pp. iv,28 - 9.

¹²⁵ Ekonomicheskaiia zhizn',5 June 1926,№128 ; 1 July 1926,№148 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 November 1926,№267 ; 29 July 1927,№170 : Ekonomicheskii itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god,pp. iv - v,29 - 34 : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu,ch. II,p.373.

¹²⁶ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 July 1927,№170 ; 26 November 1927,№271.

¹²⁷ Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g.i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian.1929 g.,pp.52,66 - 8,72 - 83.

第4章 流動資産調整メカニズム

一般的に資源配分メカニズムには価格調整と数量的調整がある。前者は価格の変動を通して需要・供給を調整するものであり、自由市場において作動する。後者は価格が硬直的な場合の需給の調整原理である。指令経済運営の基本ツールでもある。

だがネップ期の経済体制の下では、価格メカニズムは限定的にしか機能せず、かといって指令による量的調節も十全に機能していたわけではなかった。

ネップ期には、国有制を前提しながらも、企業には一定の自律性が与えられ、一応はホズラスチョット（独立採算制）に基づいて企業が運営されていた。とはいえ価格は硬直的であり、収益性は必ずしも優先的な活動基準ではない。資本市場も存在しない。他方、ネップ期には確かに国営セクターの経済における比重は大きかったとはいえ、国家機関は企業活動を有効に制御しうる程の能力を持ち合わせていなかった。経済運営はかなりの程度、個別経済主体に委ねざるを得ない。

そうした状況において如何にして企業活動、とりわけ投資活動は全体として調節されうるのか。ネップ期においてともかくも経済が急速に回復し、それなりにバランスのとれた発展が実現されていた以上、そこには何らかの資源配分メカニズムが働いていたに違いない。

そこでこれまで考察してきたネップ期の国営工業の投資行動と各工業部門の財務状況との関連性を検討しよう。その上でネップ期経済の資源配分にとって重要な役割を果たした特有の調整メカニズムを明らかにしよう。

第2章でみた資本投資と第3章で考察した工業組織の財務状態に関するデータを一つの表に纏めてみた。[章末の表VI-4-1] 一部データは新しく付け加えた。比較分析する主要項目は販売高、利潤、資本投資額、期首流動資産額、現金準備、流動債権と流動債務である。データは必ずしも系統的ではなく、多くは断片的で、正確さも欠ける。それでもそれらデータに基づいて凡その傾向は検出できよう。

では工業の投資活動はどのような要因によって強く規定されているであろうか。

ごく一般的には投資資金について次のように考えられる。まず自己流動資金は利潤（欠損分を差し引いた純益）、減価償却資金、その他の収入からなる。このうちから税など国庫への支払い、社会保険料や他の組織への出資（例えば、シンジケート、原料組織、プロムバンクへの出資、預け金）、各種の義務的な特別フォンド、積立金、引当金その他を控除したものがネットの自己資金である。ここから原材料、燃料、製品・半製品在庫、建設資材在庫など物的流動資産の増分と債務者勘定（流動債権）と債権者勘定（流動負債。銀行信用含む）の増分の差額を差し引けば、資本投資にも振り向けることが出来る処分可能資金となる。投資に向かわなければ貨幣準備を積み上げる。必要な場合にはこれに財政融資や長期貸付が加わり、それらが赤字補填（ことに貸金債務支払い）や流動資産増強に充当されない限りでは資本投資に使われる。

数式化すれば次のような恒等式が成り立つ（主要工業部門の財務状態に関する章を参照）。

$$(P+R-D) + F = \Delta G + \Delta M + (\Delta C - \Delta L) + I$$

ここで P: 純益, R: 減価償却資金, D: 各種控除, G: 物的流動資産, M: 貨幣準備, C: 流動債権, L: 流動負債, I: 資本投資, F: 融資である。

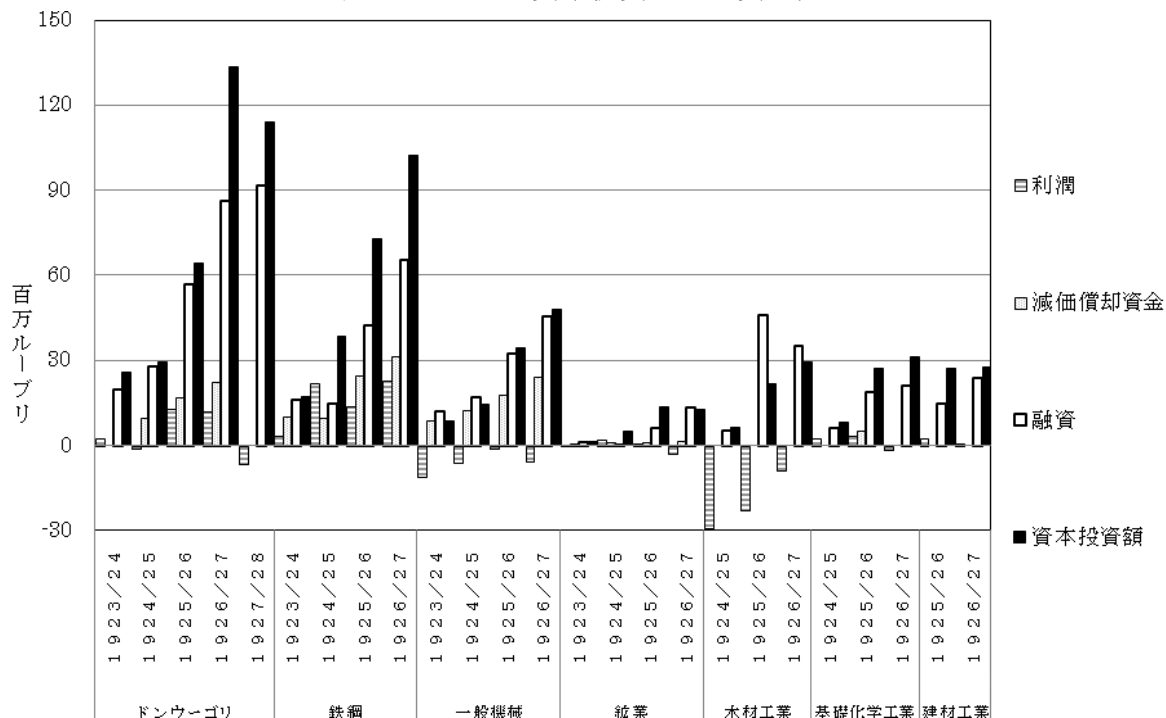
工業組織の投資を規定する主要要因は次の4つが挙げられる。

第1に収益性、第2に販売動向、第3に外部からの融資、第4に企業自身の財務状態である。その他にも将来の見通し、拡張志向などの要因が働くであろうが、数量的に確定はできない。

まず、投資と外部融資との関連を検討してみよう。なお資料の制約もあり、投資活動の水準は比較的数値を特定しやすい固定資本投資額によって判断する。大きな技術革新がなく、資本の有機的構成にさほど変化がないとすれば、投資水準は固定資本投資によって代表させることができる。

重工業の一部部門は財政資金への依存度が非常に高い。石炭、金属、鉱業、基礎化学、木材、建材工業について財政融資額と資本投資額を比較してみると図VI-4-1のようである。見られるようにこれら工業部門の資本投資はいずれも財政融資によって強く規定されている。他に長期信用が加わる。一部は自己蓄積により投資が行われているが、いずれにせよこれら工業部門の資本投資は財政融資と長期信用によって大部分、説明がつく。

図VI-4-1 資本投資とその資金源



注記：融資額は財政融資＋長期信用。1925/26年度は経済復興債による融資含む。1926/27年度の土石工業への融資はガラス陶磁器部門と区分されていないが、大部分は建材工業（レンガ、セメント、耐火材）向けである。

出所：表VI-4-1に同じ。

次いでこれら部門を除いて、資本投資と収益性との関連を検討してみよう（以下、表VI-4-1より計算）。今度は資本投資の絶対額ではなく、期首固定資産額に対する資本投資比率と前期売上高利潤率とを対応させてみると、相関係数は0.34である。さほど強い相関関係はない。但し、石油、陶磁器、電機、染料、マホルカなど収益性の高い工業部門に限ってみれば、前期売上高利潤率との相関係数は高い。主に自己蓄積によって資本投資を行ったからである。

実際、グローブヌイ石油トラストの財務-経済政策はIu.マクシモヴィッチによれば次のようである。第1に経常費や資本投資には自己資金と銀行信用を利用する。第2に国家からの長期借入は最小限に留め、財政割当ては受け入れない。第3にトラストの全利潤は資本投資に振り向ける。第4にトラストの流動資金は供給条件に対応できる範囲で必要最低限とする。第5に新しい資金は最大限の経済的効果を保証する生産部門や建設に投資する。最後に企業（工場）には最大限の経営上の自立性を与えることを付け加える¹。

収益性のある企業合同は外部からの規制を避け、出来る限り自己蓄積に基づいて、最大限、資本投資を拡大しようというのである。

前期売上高利潤率の代わりに当期利潤率と資本投資水準を対応させれば、その相関係数は幾分低下して0.29である。当時の状況からして企業が当期の収益の一部をそのまま資本投資に注ぎ込むということはある。

続いて販売の伸びと投資水準の関係をみてみよう。前期販売伸び率と資本投資水準との相関係

数は 0.162 に過ぎず、売れ行きの伸びそれ自身は投資の強い規定要因ではない。

ところがこの販売伸び率を流動資産の状態と組み合わせてみると俄然、相関係数は高くなる。

そこで次に財務状態と資本投資を関連付けてみよう。ここで財務状態とは資金の利用可能性と言い換えてもよい。流動資産がどのような状態にあるのか、不動化されているか、流動性が高いか、キャッシュ・フローはタイトか、自己資金の裁量的処分は可能か、銀行信用や商業信用は容易に利用できるのか、といった問題である。蓋し、「トラストの活動のパフォーマンスを評価する最重要要因の一つは流動資産の利用である」(N.ペロツェルコフスキー)²。

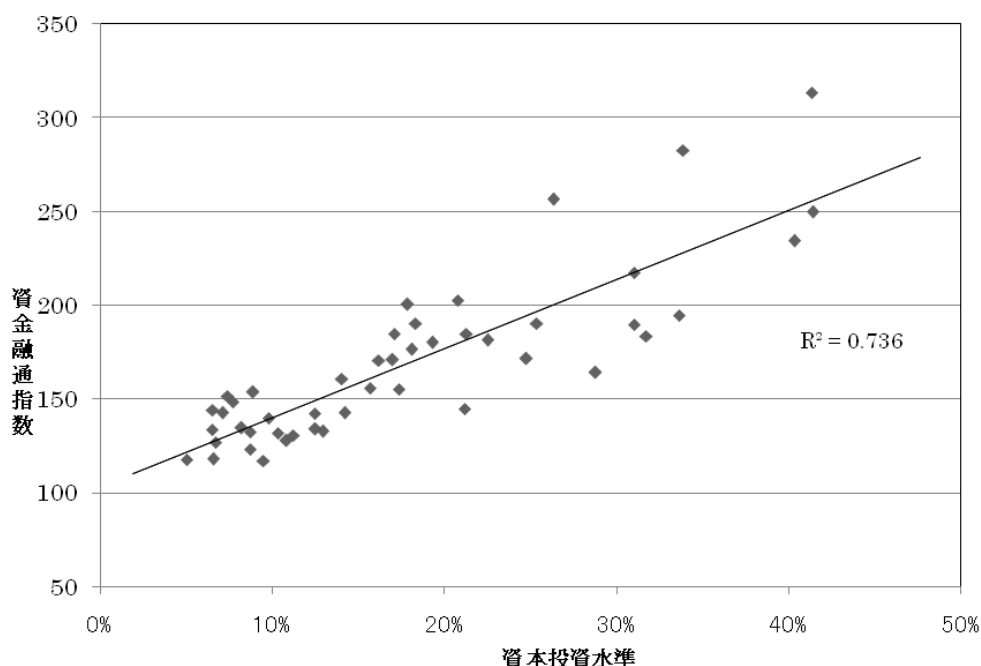
財務状態を判断するために、前期販売伸び率、利潤と流動債務の合計から流動債権を差し引いた数値、現金準備の当座資産に対する比率を考慮する。

ここで流動資産の逼迫度ないしは余裕度を示す数式を考えてみる。それは収入の変化や与信・受信の比率、流動資産の流動性によって規定される。但し、流動債務・債権はいずれも商業的それに限定する(判別できる限り)。製品市況が順風で与信が少なく、生産財市況が有利で受信が多い場合は、資金的余裕が生じる。逆の場合は逆である。これを資金融通度 Fa と名付けよう。そうすると計算式は次のように表せる。

$$Fa = S_{t-1} / S_{t-2} * \{1 + (P_{t-1} + L - C) / A\} (1 + M / A)$$

ここで S は販売高、 P は利潤、 A は流動資産、 L 、 C 、 M 、 A はそれぞれ流動債務、流動債権、現金準備、流動資産、の期首残高とする。自己資金の大きさは P によって代表させる。 $L - C$ は受信超過または与信超過の程度を示し、 M / A は流動資産の流動性の高さの指標と考える。 Fa と資本投資水準の関連性を示せば図VI-4-2のようになる。但し、財政依存型重工業部門や国庫への消費税債務が多く(これは非商業的債務である)、事実上、国庫からその分、融資を受けていることになる砂糖、タバコ工業、茶産業は除く。

図VI-4-3 資本投資と資金融通指数の相関関係



出所；表VI-4-1より作成

みられるように両者には非常に強い相関性が認められる。 R^2 値は 0.736 になる。それ故、ネッ プ期国営工業の投資活動は流動資産余裕度の大きさによって強く規定されていたといえる。

纏めれば投資関数は $I_t = f(Fa, B) + r$ となる。

ここで B は外部融資、 r は残差である。

残差はどんな要因が含まれるか。偶発的な要因を別とすればこうした時期には経済政策及びカンパニア（生産性向上、原価引下げ）、計画及び予算の作成への外部からの干渉の程度、承認の時期の影響が大きい。生産財の供給状況や信用コストも重要である。将来の見通しは経営者が腰掛け的地位である以上は大きな要因にはなりえないが、安定志向や拡張志向といった経営者マインドは規定要因となる。無論、資金的能力を超えた拡張はいずれ流動資産を逼迫させ投資を縮小させることにはなるが。

ネップ期国営工業において企業が実際にどれだけ資本投資を行うかは将来の見通しや収益性の高さよりも、流動資産の状態に大きく依存する。何故なら、ネップ期、ことに初期の国営工業の財務基盤は極めて脆弱であったから、経常的活動において、絶えず事業継続に必要な資金の確保を迫られていた。資本投資を行うためには外部融資を別とすれば流動資金にそれだけの余裕がなければならない。

何故、慢性的な資金不足に悩まされていたのか。理由は4つある。第1にそもそも開業時に十分な貨幣資産を保有していなかった。且つまた当時の多くの経営者は資金運用に疎く、その機会も少ない。これは過去の現物経済や減価紙幣、販売危機の負の遺産といつてよい。第2に通貨安定化が至上命題となっていたから、資金供給面で引き締め政策を採らざるを得なかった。緊縮財政に加え、信用機関も信用供与に慎重であった。企業の返済能力も危うい状況にあった。第3に生産財の入手が不確定であったために、それら在庫を余分に確保しておく必要性があった。そのうえでなお流動資金に余裕がある時には、資本投資に回し得た。

第4に、そしておそらく最も重要な要因であろうが、国営工業にとって資金をそのものとして保有する動機が乏しいことである。余裕資金をもつことは当時の国営企業にとってほとんどメリットはない。それどころか逆に資金提供を削減される口実になる³。だから企業を維持・拡張するためには余った資金はことごとく固定資本なり物財在庫の投資に注ぎ込み、資金不足を嘆いて見せるのが得策である⁴。

実際、これまで現金準備を蓄えた企業はそれを促すよりも逆行的作用を受けてきた。つまり、銀行貸付は大幅に削減され、あらゆる種類の国庫への控除が増え、計画に定められた融資が抑制されてきたのである。逆に「現金準備をもたず厳しい状況に陥った企業はしばしば財務的支持を得てきた。言い換えれば、劣等企業が拙い経営のゆえにご褒美があるというわけだ」⁵。

このことは上級機関も認識していた。1926年4月、財務人民委員部は取引における貨幣の流通速度調査のためトラストに以下の問題について報告を求めた。

- ①最近、トラストの活動において次のような現象が認められるか。
 - i. 現金準備や当座勘定において現金の規模の縮小の傾向があるか。
 - ii. それと関連して、遊休資金を商品ないし外貨資産に変える傾向はあるか。
- ②もしそうした傾向があれば遊休資金残高のチェルヴォネツ貨での保有を望まない理由。
 - i. 必要な商品在庫を早めに貯めこむ志向か。将来、それらの商品が市場から消える懼れによるか。
 - ii. 将来の物価高騰のリスクか。
- ③遊休資金を縮小しようとする志向がある場合、どんな資産、商品を手に入しようとしているか。
- ④トラストの見解ではどんな原因がこの現象に大きな影響を与えているか。商品の欠乏か、それともそれらの価格上昇か。

出来るだけ具体的に回答されたい。このアンケートは公表されない。

この財務人民委員部のアンケートに対して砂糖トラストは次のように回答した（1926年4月27日受付）。

「トラストは自己流動資金の欠如や信用収縮のため最大限、現金を受取ろうとする。貨幣は少しでもあれば直ちに生産の経常的支出や種々の累積債務の償還に充てる。原材料調達は現在、工業計画により規定された消費や供給組織の生産可能性に応じて行っている。計画の縮小により当該注文で余分となった原材料は契約で削減している。その場合、トラストは余分となった原材料の販売も辞さない」⁶。

率直な回答というべきである。

実際、既に見てきたように各工業組織の現金準備比率は極端に少ない。一時的に増えたとしてもすぐ何らかの形で投下された。

従って、企業の投資活動にとって処分可能な資金状況は重要なファクターとなりうる。それを示す流動資産の融通度は自己資金蓄積、保有資産の流動性、外部から提供される資金の大きさ及びそれらの処分の容易さ、商品市況による財務への影響、生産財の入手可能性などによって規定される。

もし自己の製品が需要超過であれば、価格は硬直的であっても、売上が増大し、製品在庫が減少すると共に取引の決済条件が変化する。つまり、現金比率が高まり、信用期間が短縮され、且つ価格割引幅が少なくなるか、割増がつく。更に買手からのアヴァンスも増える。したがって、現金収入は増大し、流動資金に余裕が生まれる。供給超過の場合は逆に現金比率が低下し、信用期間が長期化し、価格の割引幅が大きくなる。現金収入は減る。

他方、生産財の購入者としては市況が不利な場合は支払い条件が悪化する。現金比率が高まり、信用期間が短縮され、且つ価格割引幅が少なくなるか、割増がつく。更に売り手へのアヴァンスも要求される。現金支払いが多くなって、流動資金は逼迫する。市況が自己に有利となれば、現金支払いは少なくなって、資金的に余裕ができる。

こうして販売市場が需要超過であれば、流動資金に余裕が生じ、資本投資に振り向けることができるのであり、供給能力を増大しうる。生産財市場が有利であればそれを促進し、逆であれば抑制する。反対に、市場が供給超過であれば、財務状態が逼迫して投資は抑制され、供給能力は減る。

このようにネップ期の社会的セクターの企業は価格によってではなく、主に流動資産のバランスの変化を通して需要・供給の調整を行っていた。これを流動資産調整メカニズムと名付けよう。

資本投資とその資金手当が計画化され、上級機関の許可を得て行われるとしても、先に見たように投資計画は工業の財務状態など状況の変化に依存して頻繁に修正された。従って資本投資は強い外部からの逆行的作用が働かない限り、事実上、流動資産の融通度の関数となる。

こうしたメカニズムの存在について、当時、S.M.キセリョフは『ソヴェト国民経済の景況における信用の役割』と題する論文で次のように語っていた。

いずれかの生産部門が過剰生産となるとその流動資産を逼迫させる。つまり債務が増加し、預金が減少する。同時に製品在庫が増える。反対に過少生産となると製品在庫が減少し、流動資本の回転が速くなる。同時に債務が減り、預金が増える。このことは生産計画の修正を指示する。こうして流動資産の状態は過程の平準化を促す。キセリョフはそこで銀行信用に重要な役割を与える。「信用〔制度〕は〔資金の蓄積と再配分の〕仲介者であり、社会化セクターの全ての遊休資金を運用しつつ、この平準化に寄与する」⁷。

このようにネップ期には価格調整メカニズムでもなく、数量調整メカニズムでもない、第3の流動資産調整メカニズムが資源配分のレギュレーターとして作動していた。それは現実にはどこもなく、歪なものであったとはいえ、流動資産の状態は確かに企業の投資活動の重要な規定要因となり、また過剰投資の修正要因となっていた。この流動資産調整メカニズムに踏まえれば一方で、過剰投資を抑えつつ、効率的な資源配分を達成し、他方で完全雇用を実現できる経済政策の筋道も見えてくるかもしれない⁸。

何より潜在的成長率が高く、資本が不足している時代には金融政策が有効である。ネップ期はまさしくそうした状況にあった。

従って余剰資金を吸収し、不足資金を供給する金融手段を主とし、財政によって補完される政策は最善ではなくとも有力な完全雇用政策の1つとなりうる。

¹ Neftianoe khaziaistvo, 1926, №9, p. 328.

² Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1927, №285 ; 15 December 1927, №286.

³ 企業の収益性は決して流動資金が十分であることを意味しない。自己の利潤のうちから年々の控除や拡張資本及び減価償却資金の長期貸付銀行への拘束性預金を課せられる。そうした企業はまた銀行信用需要を充足されない (Kredit i khoziaistvo, 1928, №10, pp. 58 - 61) 。

4 「国営工業はその財務困難を誇張する。それによりクレジット引下げを予防する。また銀行の当座勘定への預け入れを回避しようとする」(Vestnik finansov,1926,№7, p.26)。

5 Ekonomicheskaja zhizn',30 July 1927,№171 社説。

6 RGAE,fond1576,op.6,d.24,l.48 - 49.

7 Planovoe khoziaistvo, 1928 №1, pp.140 - 1.

8 ブルスは市場社会主義における資本市場の活用を考えている (Brus,Wlodzimierz and Laski,Kazimierz (1989))。

表VI－４－１ 国営工業の財務状態

	工業部門	トラスト	年度	販売高	販売伸び率(前期比)	利潤	売上高利潤率%	期首固定資本額	資本投資額	資本投資の固定資産に対する比率%	資金融通指数	期首流動資産	期首当座資産	現金準備	債務者勘定	債権者勘定	長期信用・財政融資	税債務
a13	石炭工業	ドンウーゴリ	1923／24年度	111.5		0.5	0.4%											
a14			1924／25年度	116.6	104.5	-4.4	-3.8%	237	26.8	11.3%		138.9	75.6	6.9	68.7	87.9	6	
a15			1925／26年度	195.2	167	9.3	4.8%	268	75.6	28.2%		109.5	68.1	8.1	60	80.1	23.1	
a16			1926／27年度	249.8	128	9.2	3.7%	329	141.2	42.9%		137.7	85.6	3.1	82.5	166.9	72.8	
a17			1927／28年度	292.9	117	-9	-3.1%	469.2	136.2	29.0%		145	85.9	1.9	84	306.8	172	
a18			1928／29年度					585.7				158.5	104.3	2.4	85.5	397.2	259.5	
a23			1923／24年度	80.3		2.5	3.1%		25.9			95.5	1.2	1.2		74.6		
a24			1924／25年度	98.9	123.2	-1.1	-1.1%	240	19.4	8.1%		121.7	62.4	1.7	60.7	107.4		
a25			1925／26年度	176	178	12.9	7.3%	240.1	64.4	26.8%		88.4	57	2.6	54.4	62.8	11.1	
a26			1926／27年度	198	112.5	12	6.1%	280.9	133.7	47.6%		84.5	27.5	2.5	25	147.4	67	4.4
a27			1927／28年度	227	114.6	-6.4	-2.8%	404.2	114.2	28.3%		111.6	62.9	0.9	62	249.3	140.7	10.9
a28			1928／29年度					500.5				108	67.9	1.3	66.6	234	117	
b13	石油工業	アズネフチ	1923／24年度	189.8		-4	-2.1%		20.3								1.7	
b14			1924／25年度	251.4	132.5	31.6	12.6%		107.8									
b15			1925／26年度	337.7	134.3	55.6	16.5%	649.3	137.4	21.2%	144.8	218	124.2	7.9	77.3	57.6	18.1	
b16			1926／27年度	394.5	116.8	79.1	20.1%	758	170.5	22.5%	181.4	262.6	156.7	11.4	105.9	127.7	14.2	17
b17			1927／28年度	460.3	116.7	60.6	13.2%	781.7	193.3	24.7%	171.5	328.8	227	7.8	172.5	236.2	23.9	35.3
b24			1924／25年度			7			74.35			165.3		3.3	70.5	42.2		
b25			1925／26年度	[141.2]	135.2	24.8	17.6%	509.9	91.3	17.9%		144.1	83.3	4.6	52.9	48.3	15.9	
b26			1926／27年度	[178]	126.1	39.6	22.2%	572.8	97.7	17.1%	184.7	129.6	67.1	4.4	62.7	79.5	12.8	12
b27			1927／28年度					554.0	117.7	21.2%	184.8	163.1	106.1	4.9	101.2	130.5	13.6	30
b34		グローズネフチ	1924／25年度			23.4			23.7			51.5		1.2	16	9.2		
b35			1925／26年度	70.9	175.6	28.4	40.1%	121.3	42.3	34.9%		46.3	22.8	2.2	20.6	6.7	1.1	
b36			1926／27年度	84.9	119.7	36.4	42.9%	162.6	67.3	41.4%	249.7	75.1	42.9	6.4	36.5	31.4	0.5	4.4
b37			1927／28年度					197.6	66.3	33.6%	194.5	98.9	65.9	2.4	63.5	85	10.2	14.3
c13	鋳業		1923／24年度	9.8		0.3	3.1%		1.3									
c14			1924／25年度	20.2	206.1	2	9.9%	22.6	4.8	21.2%		13.7	2.7	0.1	2.6	1.6	0.8	
c15			1925／26年度	33.5	166	0.6	1.8%	33.7	13.7	40.7%		19.6	7.9	1.8	6.1	5.2	2	

c16			1926／ 27年度	42.3	126	-3.8	-9.0%	42.5	12.6	29.6%		19.8	9.1	0.2	8.9	13.1	2	
c17			1927／ 28年度	45.5	108			53.5	14.5	27.1%		18.8	12	0.2	11.8	15.2	11.9	
c25		ウラル 石綿	1925／ 26年度	3.7		-0.2		4.5				2.3	1.04	0.04	1.1	1.3	0.5	
c26			1926／ 27年度	5	135.6	0.04		7.5	3.3	45.2%		3.2	1.05	0.05	1.2	3.5	2.2	0.2
c27			1927／ 28年度					10.6				3.4	1.3	0.3	1.1	4.5	2.1	0.1
d03		金属工業 全体	1923／ 24年度	337.8					37.4								58.4	
do4			1924／ 25年度	576.9	170.7			719.5	80.5	11.2%							84.1	
d05			1925／ 26年度	877.7	152.1	10.8	1.2%	1266.5	179.5	14.2%							199.7	
d06			1926／ 27年度	1145	130.4	28	2.4%	1356.5 [1018.1]	249	18.4%							367.8 [258]	
d07			1927／ 28年度	1380.7	120.5	27	2.0%	1599.4 [1183]	310 [236]	19.4%							[446]	
d14		鉄鋼	1924／ 25年度	[269]	137	19.2	-7.1%	500	38.6	7.7%		255.2	76.8	2.6	74.2	66.1	31.1	
d15			1925／ 26年度	384.6	143	12.6	3.3%	552.2	72.9	13.2%		299	123.1	15.3	107.8	126.1	89.3	
d16			1926／ 27年度	495	128.7	11.1	2.2%	562.7	102.3	18.2%		370.4	164.7	6.5	158.2	235.6	155.4	
d17			1927／ 28年度	520.6	107.1			691.7	116.7	16.9%		346.3	148.5	8.8	139.7	224.2		
d18		南部 鉄鋼ト ラスト	1923／ 24年度	[69]		10	14.50 %		11.7									
d18			1924／ 25年度	[150]	217.4	19.2	12.8%		20			105.5			36.6	47.2		
d18			1925／ 26年度	199.8	181	12	6.7%	240	43	17.9%		147.8	57.5	7	50.5	68.9		
d18			1926／ 27年度	286.2	139	16	6.5%	309.8	70.6	22.8%		198.1	86.9	2.2	84.7	126.3		
d18			1927／ 28年度	323.4	117	39.3	12.1%	368	106	28.8%		159.2	54.3	1.6	52.7	103.9		
d23		非鉄	1923／ 24年度			3.7			2.86								1.7	
d24			1924／ 25年度	[32]		6	18.8%	45	6.9	15.3%		38.2	10.5	0.5	10	7.9	2.1	
d25			1925／ 26年度	75.6		7.5	9.9%	56.8	7.7	13.6%		63.5	16.6	1.6	15	18.1	18.8	
d26			1926／ 27年度	77.6	102.6	6.9	8.9%	86.9	12.1	13.9%		74.7	25.1	3.6	21.5	33.6	36	
d27			1927／ 28年度	102..8	133.6			114.7	26.9	23.5%		70.6	26.5	3.6	22.9	35.6		
d33		一般機械	1923／ 24年度			-10.3			8.5								21.4	
d34			1924／ 25年度	[140]	182	-5.1	-3.6%	343	14.3	4.2%		236.7	49	1.6	47.4	58.3	26.56	
d35			1925／ 26年度	260.3 [190.4]		-2.3	-0.9%	368.2	34.5	9.4%		291.7	82.8	7.7	75.1	113.2	60.6	
d36			1926／ 27年度	[256.8]		3.4		393.7	47.8	12.1%		397.7	121.7	8.5	113.2	212.5	101	
d37			1927／ 28年度	[343.3]				440.5	53.8	12.2%		411.6	127.1	7.3	119.8	223.4		
d38		ゴ ム ザ	1923／ 24年度	[40]		-7.9	-19.8 %		3.5									
d38			1924／ 25年度	[52]		-4.5	-8.7%		6.2			78.5		0.1	16.9	34.5		
d38			1925／ 26年度	[76]		-4	-0.3%	97	10.8	11.1%		68.5	14.6	2.5	12.1	29.2		
d38			1926／ 27年度	[94]				110	14.5	13.2%		95.1	15.4	2.3	13.1	52.6		
d38			1927／ 28年度	121.5*		-4.3	-3.5%	130	17.3	13.3%		98.4	16	1.2	14.8	61.2		
d39		モスク ワ 機 械トラ スト	1923／ 24年度	18.8		0.7	2.9%	28	0.84			14	1.34	0.04	1.3	5.1		
d39			1924／ 25年度	35.6		2	5.6%	29	1.5			18.6	3.25	0.15	3.1	8.3		
d39			1925／ 26年度	*38.6				32.6	4.08			25.7	7.4	1	6.4	9.7		
d39			1926／ 27年度	63.1				36.1	6.82									

d39			1927／ 28年度	74.7	118.5	3.8	5.0%	41.5	9.4	22.9%		27.1						
d43	造船		1923／ 24年度	[23.5]		-3.5	-14.9 %		0.99								1.9	
d44			1924／ 25年度	[22.6]		-4.9	-21.7 %	32.4	2.64	3.7%		14.7	3.4	0.1	3.3	7.9	4.96	
d45			1925／ 26年度	40.2 [39]		-7.1	-18.0 %	111.1	3.8	3.4%		43.7	11.5	0.3	11.2	22.2	4.36	
d46			1926／ 27年度	[42]		-8.9	-21.0 %	104.2	3.9	3.7%		66.6	13.6	0.4	13.2	47.7	8.7	
d47			1927／ 28年度	[39]				108.4	4	3.7%		74	15.3	0.6	14.7	54.6		
d53	小型金属 製品		1923／ 24年度			-1											0.26	
d54			1924／ 25年度	[42]		11	26.0%	76	2	2.6%		52.7	17.5	0.8	16.7	23.1	2.1	
d55			1925／ 26年度	73 [54.4]		11	20.0%	84.8	12.5	14.7%		83.1	35.2	3.7	31.5	44.3	1.2	
d56			1926／ 27年度	[71]	130.5	10.6	15.0%	103.5	13.8	13.3%		118.1	48.1	2.5	45.6	78.7	5.3	
d57			1927／ 28年度	[87.7]	123.8			117.7	2.2	1.9%		141.9	65.8	3.9	61.9	101.2		
d58		モスク ワ小 型機 械トラ スト	1926／ 27年度	10.9					0.7									
d59			1927／ 28年度	16.9	155.0			*5.3	1.6				3.1		3.1	7.2		
d63	農業機械		1923／ 24年度	23		-1	-4.3%		2.1								6.3	
d64			1924／ 25年度	43.3	188.3	-2.4	-5.5%	51	4.3	8.4%		43.8	16.9	0.6	16.3	18	10.9	
d65			1925／ 26年度	72	166.3	-6.1	-8.5%	56.6	12.5	22.1%		72.6	39.4	3.5	35.9	45.6	11.3	
d66			1926／ 27年度	91.9	127.6	-3.7	-4.0%	62.9	9.8	15.6%		104.6	57.3	0.9	56.4	87	28.7	
d67			1927／ 28年度	126.3	137.4			72	8.8	12.2%		118.8	67.1	1.2	65.9	92		
d74	自動車	自 動 車トラ スト	1924／ 25年度			-2.6			0.37							0.9		
d75			1925／ 26年度	6.0		-2.0	-33.3 %		0.88			11.4		0.3	2.0	3.0	3.0	
d76			1926／ 27年度	9.7	161.7	-3.1	-32.0 %	11.9	2.3	19.3%		12.9		0.04	1.7	3.1	3.3	0.4
d77			1927／ 28年度	11.6	119.6	0.3	2.6%	13.1	4.4	33.6%		12.2		0.1	2.6	1.4	8.2	0.7
e14	電機		1924／ 25年度	84.7		9.4	11.1%		6.2			108.8	24.4	1	22.9	38.3	1.7	
e15			1925／ 26年度	104.9	124	19.5	18.6%		12.5			192.4	42.2	3.4	42.2	65.6	5.7	
e16			1926／ 27年度	124.8	119	9.4	7.5%	95.1	17.2	18.1%	176.4	184.4	60.6	2.7	50.8	105.4	?	
e17			1927／ 28年度	154.2	123			110.9	20.3	18.3%	190.4	151.2	71.3	4.2	58.8	133.6	19.9	
e24		国 営 電機トラ スト	1924／ 25年度	76.5		8.1	3.1%											
e25			1925／ 26年度	89.6	117	13.2	22.5%	72.8	10.3	14.1%		104.5	30.1	2	28.6	43.4		
e26			1926／ 27年度	104	117	10.4	10.0%	76.6	13	17.0%	171.0	113.3	42.4	1.8	40.6	77.1	12.1	1.2
e27			1927／ 28年度	131.6	127			89.7	14.5	16.2%	170.7	138	48.1	2.2	45.9	95.7	19.3	7.4
e34		弱 電 気トラ スト	1924／ 25年度	10.3								21.1	2.9	0.1	2.7	7.9		
e35			1925／ 26年度	17.4	169	0.3	1.7%		2			23	5.5	1.3	4.2	12.9	0.5	
e36			1926／ 27年度	22.8	130	1.3	5.7%	16.2			250.4	35.9	8	0.9	7.1	22.8		
e37			1927／ 28年度	28.7	126													
e44		畜 電 気トラ スト	1924／ 25年度	2.2		-0.9	-40.9 %					1.8	0.7	0.03	0.6	0.4		
e45			1925／ 26年度	2.6	117	0.37	14.2%	1.7	0.07	4.1%		2.6	0.86	0.07	0.79	1.06		
e46			1926／ 27年度	4.4	171	0.45	10.2%	1.85				1.88	0.78	0.2	0.58	1.04		
e47			1927／ 28年度	6.5	146			2.4				4.46	2.01	0.6	1.41	1.96		

g14	ガラス - 陶磁器		1924／ 25年度	49.55		6.7											
g15			1925／ 26年度	104.8	211.5			18.3			57.2	30.8		26.5	34.0	2.4	
g16			1926／ 27年度	115.9	110.6	0.5	0.4%		20.15								
g17			1927／ 28年度	146.0	126.0	5.6	3.8%	74.6	23.6	31.6%		84.1	40.9	1	40.8	85.9	14.6
g18			1928／ 29年度					87				67.6	23.3	0.8	22.5	70.5	29.9
g23		中 央 陶 磁 器 ト ラ ス ト	1923／ 24年度	4.3		0.008	0.2%	8.8	0.3	3.4%		3.7					
g24			1924／ 25年度	9.6	223.3	0.3	3.1%	9.5	0.64	6.7%		4.1	0.84	0.04	0.8	1.8	
g25			1925／ 26年度					11.3	1.9			6.6	3.1	0.2	2.9	4.4	
g26			1926／ 27年度	[13.9]													
g27			1927／ 28年度	26.5		1.3	4.9%		2.3								
g28			1928／ 29年度	31.6	119.2	3	11.0%		2.4			7.5		0.03	2.4	8.8	2.8
g36	建設資材		1926／ 27年度			2.6			14.8								
g37			1927／ 28年度	91.1		0.9	1.0%	117.9	28	23.7%		83.5	36.5	1.4	35.1	99.4	35.8
			1928／ 29年度					147				77.2	40.3	3.3	32.4	113.5	63
g45		セメン ト ト ラ ス ト	1925／ 26年度					26.1	1.6	6.1%		8	4	0.4	3.6	3.5	
g46			1926／ 27年度			1.16			2.3								
g47			1927／ 28年度			0.37			4.1								
h14	基礎化学		1924／ 25年度	34.2	140.2	2.7		107.9	8.8	8.2%		51.6	18.3	0.6	17.7	18.3	0.4
h15			1925／ 26年度	51.8	151.5	1.5		120.8	29.3	24.3%		58.2	24.6	2.6	22	30.8	6.8
h16			1926／ 27年度	59.8	115.5			141.8	31.2	22.0%		75.4	34.8	2.5	32.3	37.4	22.9
h17			1927／ 28年度	76.3	127.5											52.6	
h23		ヒムウ ーゴリ	1923／ 24年度	18.1		0.7	3.9%	29.4	2.4	8.2%							
h24			1924／ 25年度	24.9	137.6	0.4	1.6%		4.1								
h25			1925／ 26年度	37.8	151.8	1	2.6%		15.9			21.9					
h26			1926／ 27年度			-2			11.8*			28.4					
h34		北 部 化学ト ラスト	1924／ 25年度	8.6	108.9	-1.4	-16.3 %		3.1			12.9	2.6	0.2	2.3	8.1	
h35			1925／ 26年度	13.1	152.3	1.1	8.4%	25.5	9.4	36.9%		16	5.7	0.5	5.2	8.3	
h36			1926／ 27年度	17.2	131.3			28.2	12.5 *	44.3%		17.9	0.3	0.3			
h37			1927／ 28年度						13.9*			19.1					
h48	染料	アニリ ン ト ラ ス ト	1923／ 24年度	4.5		0.1	2.2%		0.44								
h48			1924／ 25年度	9.9	220	1.7	17.2%		1.8			5.1		0.06	1.6	2.4	
h48			1925／ 26年度	16.2	163.6	4.1	25.3%	9.2	3.8	41.3%	313.3	8.9	4.1	0.5	3.6	5	1
h48			1926／ 27年度	19.9	122.8	4	22.1%	13	4.4	33.8%	282.8	12.5	5.4	0.3	5.0	9.5	2
h48			1927／ 28年度	28.1	141.1	5.7	20.3%	17.2	5.4	31.0%	217.3	17	7.2	0.1	5.9	14.8	4.8
h53		ラカー 染料ト ラスト	1923／ 24年度	6.6		1	15%		0.15								
h54			1924／ 25年度	12.7	192.4	1.9	15.0%		0.6			5.5		0.15	1.5	1.4	
h55			1925／ 26年度	18.1	142.5 2	1.7	9.4%	5.7	1.5	26.3%	256.6	7.9	2.86	0.26	2.6	3	
h56			1926／ 27年度	26.4	145.9				2.6								
h57			1927／ 28年度	39	147.5				2.5								

h64	ゴム	ゴムト ラスト	1924／ 25年度	88.7		4.8	5.4%		4.8			65.1	14.2	2.3	11.9	9		
h65			1925／ 26年度	129.4	145.9	16.4	12.7%		4.85			82	23	6.3	21.1	13.4	2.6	1.7
h66			1926／ 27年度	146.1	112.9	23.3	15.9%	72	4.7	6.5%	144.2	93.9	41	3.6	32.4	17.4		5.9
h67			1927／ 28年度	169.2	115.8	41.4	24.5%	71.8	6.8	9.5%	117.0	97.3	69.0	3.0	33.4	17.5		6.9
h68			1928／ 29年度	217.0	128.3			77.9	9.7	12.5%	142.2	114.6	68.3	5.4	33.6	12		
h74	マツチ	1924／ 25年度	32.2	177.9	0.4	1.2%	7.5				10.1	5.6	0.4	5.2	7.5			
h75		1925／ 26年度	40.8	126.7	1.3	3.2%	7.7	3.1	40.3%	234.4	13.3	8.4	1	7.4	10			
h76		1926／ 27年度	47.9	117.4				4										
h85	油脂	1925／ 26年度	75.1	150.8	11.1	14.8%	19.1	2.8	14.7%									
h86		1926／ 27年度	99.2	132.1	12.4	12.5%		3										
i13	木材工業*		1923／ 24年度	125		-6.5	-5.2%											
i14			1924／ 25年度	161	128.8	-25	-15.5 %	127	6.5	5.1%		84.9	36.3		36.3	74.5		
i15			1925／ 26年度	238	147.8	-20	-8.4%	104	21.7	20.9%		211.4	82.9	5.3	77.6	126.7	5	
i16			1926／ 27年度	270	111	-9	-19.3 %	122	29.5	24.2%		391.9	130.7	6.9	123.8	215.4	26.2	
i17			1927／ 28年度	327	121	-14	-4.3%	163	45.7	28.0%		460	180.3	7.5	172.8	256.4	35.3	
i36		モスク ワ　ホ エトラ スト	1926／ 27年度	8.6	92.5				0.25						3.5	6.2		
i37			1927／ 28年度	11.6	134.9	0.1		4.37	1.07	24.5%					3.3	5.2		
i38			1928／ 29年度	14.5	124.7	0.6		5.2	1.64	31.5%		8.9		0.1	4.4	7	1.4	
j14	紙工業		1924／ 25年度	84.4				6.5								1.7		
j15			1925／ 26年度	94.1	111.5	25.3	16.7%	116.7	25.1	28.5%		77.5	29.6	6.7	22.9	27.3	1.1	
j16			1926／ 27年度	97.8	103.9	29.3	16.5%	124.9	35.9	28.7%	164.2	98.5	36.3	2.7	33.6	51	7.3	
j17			1927／ 28年度	105.3	107.6	20.1	19.1%	137.6	43.6	31.7%	183.4	119.4	56	1.5	48.7	108.1	21.7	
j24		中央 紙トラ スト	1924／ 25年度	76.9 (35.6)		15.2					21.2	10.5	0.9	9	9.3			
j25			1925／ 26年度	95.2 (52.5)	123.8	14.4	18.7%	63.7	16.7	26.2%		51.5	13.3	3.9	8.9	10.3		
j26			1926／ 27年度	85.1 (36.3)	90.5	12.3	15.2%	79.3	15.3	19.3%	180.2	51		1.5	22	28.7	2.9	
j35		レーン グラード 紙トラ ラスト	1925／ 26年度			3.7		12	4.8	40.0%		11.9	6.2	0.9	5.3	4.8		
j36	1926／ 27年度						17.5				15.6	6.8	0.3	6.5	10			
k13	綿工業		1923／ 24年度	557.9		52.5	9.4%		26.2									
k14			1924／ 25年度	842.7	151	115.5	13.7%		48.6			699.9	233.1	20.6	212.5	212		
k15			1925／ 26年度	1131.2	134.2	118.5	13.1%	1614.9	95.4	6.0%		782.6	335.8	43.7	292.1	241.1		
k16			1926／ 27年度	1301.4	115	171.4	14.6%	1629.2 [1044.0]	120.0	7.4%	151.6	624.8	303.7	35.7	268	192.2		
k17			1927／ 28年度	1430.2	109.9	120.4	8.4%	1674.0 [1085.5]	128.8	7.7%	148.5	574	246.6	30.9	215.7	173.7		
k18			1928／ 29年度					「1146.5 」			129.7	676.2	360.1	8.9	351	341.8		
		第1綿 トラ スト	1926／ 27年度			4.2		122.8	7	5.7%		57.6	27.7	1.2	23.1	24.4		
k37			1927／ 28年度	116.0		10.3	8.85%		7.6						18.5	10.4		
	第2綿 トラ スト	1925／ 26年度	134.3		6.6	4.9%												
		1926／ 27年度	157.5	117.3	21.8	13.8%	141.6	11.7	8.3%		71.9	42.8	3.5	32.7	29.6		4.4	
		1927／ 28年度			12.0		148.3	14.5	9.8%	139.8	81.0	36.7	1.4	24.2	16.3		3.9	

k24		ポゴロ ドスク ・ショ ルコヴ オ綿ト ラスト	1924／ 25年度	66.4		5.3	8.0%				41		0.5	11.2	18.1		
k25			1925／ 26年度	85.9	129.4	10.7	12.5%	103.9	2.7	2.6%		45.6	16.5	1.6	14.9	18.7	
k54			1924／ 25年度	69		2.9(上 半期)	8%	48.2				41.7	13.8	0.25	13.6	9.7	
k55			1925／ 26年度	90.5	131.2	17.8	19.7%		2.7								
k65			1925／ 26年度	176.4	130.3	25.7			5.4								
k66			1926／ 27年度	193.6	115.0	33.6	17.3%	205.7	13.3	6.5%	133.8	125.1			50.2	27.9	
k67			1927／ 28年度	204.1	105.4	27.2	13.3%	210	13.76	6.6%	117.9	128.4			43.4	13	
k68			1928／ 29年度	221	108.3	35.2	15.9%		16.2								
k43			1923／ 24年度	45.3		6.2											
k44			1924／ 25年度	85.1	187.9							48.4	13.7	1	11	13.7	
k45			1925／ 26年度						10			57.1	20.9	2.1			
i13	羊毛工業 全体		1923／ 24年度	180.2		9.3	5.2%		5.2						38.1	27.4	
i14			1924／ 25年度	228.0	126.5	17.1	8.3%		9.1			172.5	67.8		55	64.7	
i15			1925／ 26年度	257.5	112.9	45.1	19.4%	[214.3]	15.1	7.1%	142.5	166.1	83.5	9	58.4	52.7	
i16			1926／ 27年度	275.1	106.3	50.5	18.4%	116.4 [217.2]	18.8	8.2%	134.6	159	98.5	16.1	60	28	
i17			1927／ 28年度	316.3	115.3	39.5	12.5%	124.8 [229.0]	24.8	10.8%	127.8	171.9	61.8	9.6	61.8	35.1	
i18			1928／ 29年度					135			139.4	172.7	74.5	2.8	58.0	51.2	
i24	カムヴォリ 工業		1924／ 25年度	77.3		12.5	16.2%	40.0	3.73	9.3%		65.2	17.8	1.6	17.8	20.7	
i25			1925／ 26年度	101.6	131.4	21.4	21.1%	43.2	4.17	9.7%		62	23.6	2.1	21.6	19.0	2
i26			1926／ 27年度	102.1	100.5	21.7	21.3%	47.8	6.7	14.0%	160.6	59.6	31.2	7.4	23.8	7.6	3.4
i27			1927／ 28年度					50.0				61.4	31.7	5.7	26	13.1	3.6
i34	羅紗工業		1924／ 25年度	98.3 [61]	141.2	2						47.4	23.2	2.65	20.1	15.8	
i35			1925／ 26年度	110.6	112.5	12.1	10.9%	35.1	5.5	15.7%	155.7	48.2	27.7	4.4	18.3	16.8	1.3
i36			1926／ 27年度	114.1	103.2	17.5	15.3%	37.9	3.9	10.3%	131.8	46.8	27.7	3.9	17	8.7	1.9
	粗羊毛工 業		1924／ 25年度	57.1	161.8	0.15	0.3%					34.9	9.5	0.2	8.8	17.3	
			1925／ 26年度	65.7	115.1	1.2	1.8%					27.5	12	1.4	10.1	8.1	
i46			1926／ 27年度	83.2	126.6	9.6	11.5%										
i47			1927／ 28年度			5.4		32.3	5.6	17.3%	155.1	45.2	29.3	3	16.6	13.7	
i48			1928／ 29年度					35.6				413	157	1.5	6.5	13.6	
m1 4	亜麻工業		1924／ 25年度	115.1	129.6	-3.8	-3.3%		5.3			68.9		0.5	14.6	19.2	
m1 5			1925／ 26年度	137.2	119.2	12.7	10.7%	[203.4]	10	5.0%	117.6	70.9	25.7	1.6	25.7	21.5	2.2
			1926／ 27年度	156.2	113.8	14.7	8.6%	106.9 [204.9]	13.8	6.7%	127.1	80.1	31.1	2.1	31.1	21.5	
m1 7			1927／ 28年度	153.6	98.3	7.4	4.8%	113 [214.6]	18.8	8.7%	123.2	76.9	29.2	1.6	29.2	19.1	
m1 8			1928／ 29年度					123			104.9	70.9	25	3.2	25	19.1	
n15	大麻・ジュ ート工業		1925／ 26年度	44.7	145		14.9%	36.5	3.3	9.3%		32.5	23	0.9	20.4	24	
n16			1926／ 27年度	53.4	119.5			38.1	3.8	10.7%		46.2	27.3		22.2	31.2	
n17			1927／ 28年度	59.7	111.8			40.1	7.1	17.7%		41.2	23.1		18.5	22.2	
o14	絹	絹トラ スト	1924／ 25年度	9.3		0.8	1.0%		0.2			14.9		0.06	2.9	3.8	

o15	工業		1925／ 26年度	21.5		3.2	14.8%	38.9 [23.7]	1.6	4.2%		13.8	2.5	0.4	2.1	3.8		0.8	
o16			1926／ 27年度	27.9	129.8	5.2	19.9%	39.1 [23.9]	3.8	9.9%		18.1	9.2	0.3	8.9	5		1.2	
o17			1927／ 28年度	38.2	136.6			40.1 [24.9]	5.7	14.2%	142.6	25.5	13.7	0.2	13.5	10.6		1.2	
p14	縫製・ メリヤ ス	モスク ワ縫 製トラ スト	1924／ 25年度	23.5	97.5	欠損		6.2	0.5	8.1%									
p15			1925／ 26年度	45.3	192.8	1.9	4.2%	6.2	0.6	9.7%									
p16			1926／ 27年度	59.3	130.9	2.2	3.7%	6.2	1.14	18.4%									
p17			1927／ 28年度	110.6	186.5	8	7.2%	6.2	1.08	17.4%									
r13	皮革工業		1923／ 24年度	134		2.2	1.6%	57.8	3.9	6.7%		99.5	19.7	0.8	17.6	18.2	4.3		
r14			1924／ 25年度	198	147.8	10.8	5.5%	63.2	12	19.0%		102.6	40.9	2.4	33.5	40.8	1.3		
r15			1925／ 26年度	314.3	143	18.3	5.8%	73.0	22.6	31.0%	189.7	160.9	68.1	4.5	54.2	83.4	4		
r16			1926／ 27年度	392.5	124.9	14.4	3.7%	94.8	16.9	17.8%	200.5	192.4	72.8	3.6	67.4	121.5	5.8		
r17			1927／ 28年度	478.6	121.9			112.9	28.6	25.3%	190.2	185.7	59.3	2.1	82.2	161.7	11.1		
r25			モスク ワ皮 革	1925／ 26年度	37	144	3	8.1%	9.4	1.5	16.0%		17.1			4.7	10.4		
r26				1926／ 27年度	45	121.6	1.8	4.0%	10.6	2.2	20.8%	202.5	21.9			5.3	11.2		
r27				1927／ 28年度	64	142.2	4.4	6.9%		3.8									
r28				1928／ 29年度	63	98.4				3									
s14	食品	砂糖ト ラスト	1924年 度			15.2	9.6%		23.6								3.5		
s15			1925年 度	435.4		33	7.6%	356	44	12.4%		227.5	76	7.7	63.7	169.6		71.3	
s16			1926年 度	525.0	120.6	40	7.6%	391	37	9.5%		359.9	118.7	5.7	98.5	344.6	5.1	117.4	
s17			1927年 度	660.5	125.8	24.8	3.8%	418	34.5	8.3%		382.1	145	10.3	129.8	355.8	74.8	78	
s18			1928年 度	748.2	113.3	77.2	10.3%	438	57.9	13.2%		424.6	191.6	17.1	166.5	437.6	99.6	145.2	
s23		茶 管 理部	1923／ 24年度	23.5		6.6	28.0%		0.2										
s24			1924／ 25年度	54.7	232.8	6.3	12.0%					16.5	3.7	1.3	2.4	1.5			
s25			1925／ 26年度	85.4	156.1	19.7	23.0%	6.5	0.1	2.0%		27.7	15.3	3.3	12	12.3		2.9	
s26			1926／ 27年度	105	123			6.6	0.9	14.0%		34.2	25.3	12.8	12.5	12.2		6.9	
s27			1927／ 28年度	108.5	103.3														
s54	マホルカ		1924／ 25年度	12.2		0.7	5.7%		0.8			8.8	3.9		3.9	2.6			
s55			1925／ 26年度	19.4	159	1.9	9.8%		0.9			11.9	8.6	1.8	6.8	6.7		2.3	
s56			1926／ 27年度	28.7	148	1	3.5%	12.4	1.1	8.9%	153.8	18.7	12	1.8	9.5	11.3		6.9	
s57			1927／ 28年度	35.9	125.1	3.4	9.5%	13.8	1.2	8.7%	132.6	27.3	14.6	0.4	14.2	19		9	
s58			1928／ 29年度					14.5				25.5	7.8	0.8	7	23.6		？	
s63	タバコ		1923／ 24年度	78.3		-1.1	-1.4%		0.2										
s64			1924／ 25年度	139.2		3.4	2.4%		2.1			41.1	22.1		22.1	27.3			
s65			1925／ 26年度	196.4	140.4	6.9	3.5%		3.8			68.1	43.4	3.8	39.6	45.1		23.8	
s66			1926／ 27年度	217.8	111.4	5.2	2.4%	30.2	3.9	12.9%	132.8	91.3	56.1	1.7	54.4	75.1		34.1	
s67			1927／ 28年度	259.5	119.2	1.8	0.7%	33.1	3.7	11.2%	130.6	104	56	1.6	49.4	68.8		8.5	
s68			1928／ 29年度									121.3	74.1	2	67.1	80			
s84	製油		1924／ 25年度	40.6		5.2	12.8%												

s85		1925／ 26年度	58.3	143.5	4.5	7.7%		4.7			33.8	16.5	2.6	13.9	20.7		
s86		1926／ 27年度	47.4	81.3	8	16.9%		6.3									
s87		1927／ 28年度	74.1	156.4	11.4	15.4%	56.1	7	12.5%	134.0	61.1	26.1	4.9	21.2	45.3	5.6	
s88		1928／ 29年度					62				57.6	24.3	2.7	21.6	37.3	6.55	

注記: a14 固定資本額は再取得価額

b15 固定資本額と資本投資額は3トラストのデータ。

b24 販売伸び率は比較可能なデータによる。

d06 []内は連邦トラスト。

d39 *計画値。

d59 *27年7月1日。

e24 統合前の2トラストの合計。

g25 資本投資額は計画値。

g26 販売額は9カ月のデータから推計。

g37 販売額は11トラストのデータ。

h14 投資、財務に関しては基礎化学、コークスベンゾール、木材化学の部門のデータ。

h23 南部化学トラストとして統合

h34 財務は25年4月1日のデータ。

h66.67 資産融通指数は税債務を除いた数字で計算。

j14 販売高はトラスト製品のみ。

j24()内は輸入品。

j26 債務者勘定と現金準備は推計値。

k15 繊維工業の固定資本価額と資本投資額は全繊維工業のデータ。[]内は Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli, 1929, №6 のデータ。

[]内は全連邦工業。

k46 モスクワ綿トラストとセルブホフ綿トラストの合計数字。

k55 プレスネン綿トラストとエゴリエフ-ラーメンスコエ綿トラストの統合

k65 統合前の2トラスト(ボゴロドスク-ショルコヴォ綿トラストとオレホヴォ-ズーエヴォ綿トラスト)の合計データによる。

l24 財務はカムヴォリトラストのデータ。

l34 財務はモスクワ羅紗トラストのデータ。[]内はトラストの販売額。

l36 1926/27年度にカムヴォリトラストとモスクワ羅紗トラストの資本投資は合わせて10.6百万ルーブリ。

m15 現金準備及び税債務は2トラストのデータ。

n15 売上高利潤率は大麻工業のみ。

o14 1924/25年度までは需要は抑えられていた。年度末から価格引下げや経済復興を反映して販売が急増する。

o15 シンジケートへの商業網の全面的引渡しに伴い製品在庫は3.7百万ルーブリ減った。

o16 原料納入者への前渡しが多い。

o17 1927/28年度は減価償却資金残高が1百万ルーブリ減った。

p14 赤字は商業網拡大のため。固定資産額のデータは見いだせなかったためとりあえずトラスト設立時の定款資本(固定資本)の額とする。

r13 シンジケート加盟工業。

r16 長期信用。

s55 財務人民委員部への債務

s56 固定資産額は再取得額推計値。資金融通指数は税債務を除いた数字で計算。

s57 税債務は推定値。

s58 税債務不明。

s66 資金融通指数は税債務を除いた数字で計算。

出所: 記号のないものは工業部門全体に亘る資料。

Promyshlennost' SSSR v 1924 godu ,M.,1925,ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1924/25 operatsionnom godu ,T. 2, M,1926.

Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M.,1926,ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1925/26 operatsionnom godu ,T. 2, M,1927.

Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu ,M.-L,1927,ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu,M.,1928,ch. II.

Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu ,M.,1930,ch. II.

Torgovo-promyshlennaia gazeta 各号

Ekonomicheskaiia zhizn' 各号。

Finansovaia gazeta 各号。

Ekonomicheskoe Obozrenie, 1925 - 29 各号。

Finansovye voprosy soiuiznoi promyshlennosti i trgovli,Po balansam i otchetam gosudarstv.khozorganov i kooperatsii za 1926/27 g.,M.,1928,pp.82 - 4.

Svodnyi balans obshchesoiuznoi promyshlennosti na 1-e oktiabria 1924 g.,M. i L.,1925

Trifonov,N.S.,Finansovoe polozhenie obshchesoiuznoi promyshlennosti(po dannym balansov na I/X-24 g. i I/X-25 g.),M. i L.,1927

a2 Vestnik Donuglia, 1926 - 28,各号。

a2 Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1924-25 operatsionnyi god. izd.Donugolia

- a2 Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za 1925-26 operatsionnyi god. izd.Donugolia
- a2 Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol'nogo Tresta o deiatel'nosti za operatsionnyi 1923-24 god. izd.Donugolia
- a2 Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu.izd.Donugolia,1930.
- b Neftianoe khaziaistvo,1925-28,各号。
- b Neftianoi biulleten',1925-28,各号。
- b2 1924/25年度と1925/26年度の販売伸び率は搬出量の伸び率。Neftianoe khaziaistvo,1926, №2 付表; 1927,№2 付表。
- b2 Gornyi zhurnal,1925,№.10, pp.883-889.
- b2 Godovye itogi Groznenskoi Neftianoi Promyshlennosti za 1924-25 operatsionnyi god i perspektivy na 1925-1926 operatsionnyi god. G.Groznyi, 1925
- b2 Godovye itogi Groznenskoi Neftianoi Promyshlennosti za 1925-26 operatsionnyi god i perspektivy na 1926-1927 operatsionnyi god. G.Groznyi, 1926
- b2 Itogi deiatel'nosti"Groznefti" za 1926-27 oper. god i programmye predlozheniia na 1927-1928 oper. god. G.Groznyi, 1927
- b2 Itogi Azerbaizhanskoi Neftianoi Promyshlennosti za 1926/27 god i Perspektivy 1927/28 goda,Baku,1927.
- b2 Gorno-toplivnaia promyshlennost' v 1926/27 g.(po dannym godovykh otchetov trestov),red.A.P.Chubarov,M.,1929
- c Gornyi zhurnal,1928,№.5:№.6
- d Metallopromyshlennost' SSSR v 1924/25 operats. godu,pod red.V.I.Mezhlauk,M.-L.,1925.
- d Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy,M.,1928.
- d Metall,1925-1929 各号。
- d Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M.,1924
- d Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal" .Itogi deiatel'nosti za 1923-24operatsionnyi god. Kharikov,1925.
- d Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal" .Itogi deiatel'nosti za 1925-26operatsionnyi god. Kharikov,1927.
- d Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal" .Itogi deiatel'nosti za 1926-27operatsionnyi god. Kharikov,1928.
- d Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal" .Itogi deiatel'nosti za 1927-28operatsionnyi god. Kharikov,1929.
- d3 Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M.,1925
- d3 Moskovskii mashinostroitel'nyi trest.M.,1926
- d3 Kratkii otchet za 1927-28 g.Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g. .M.,1929
- d3 Moskovskii "Mashinotrest"za pervye dva goda piatiletki,M.,1929
- d5 Kratkii otchet—obzor obshchego khoda rabot tresta "Mossredprom" v 1926-27 operatsionnom godu,M. , 1927
- d5 Kratkii otchet—obzor obshchego khoda rabot tresta "Mossredprom" za 1927-28 operatsionnom god,M. , 1929.
- d7 RGAE,fond 2352,op.1,d.289, 336, 398,453.
- e Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, №.6, pp. 224—8; 1928, №.5,pp. 194 - 7.
- e2 Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1926-27 operatsionnyi god . M.,1927,pp.9-10.
- e2 Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1927-28 operatsionnyi god . M.,1929,pp.10.19.
- e2 Khoziaistvo i Upravlenie, 1927, №.1 - 2,p.59.
- g Kratkii otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1926-27 operatsionnyi god.M.,1927.
- g Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god,Tsentral'nyi Farfortrest,M.,1926 g.
- g Otchet o deiatel'nosti za pervyi operatsionnyi god,Tsentral'nyi Farfortrest,M.,1924 g.
- g Otchet o deiatel'nosti "Tsentral'nyi Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god.M.,1929.
- h Zhurnal khimicheskoi promyshlennosti,1925—29 各号:Ugol' i zhelezo,1926 各号。
- h Osnovnye itogi raboty "Rezinotresta" za 1926/27 god i perspektivy na 1927/28 god,M.,1927.
- h Osnovnye itogi raboty "Rezinotresta" za 1928/29 god i perspektivy na 1929/30 god,M.,1929.
- h RGAE,fond 8125,op.1,d.112, 156, 220
- h RGAE,fond 2029,op.1,d.168,175, 185, 191
- h Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1926-27 operatsionnyi god.M.,1927.pp.5、7 : Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god.M.,1929,p.26.
- h Gostrest"Lakokraska" za 1924-25 perats.god,M.,1926.
- i Itogi raboty Mosdreva za 1922/23-1926/27 g.g.,M.,1927.
- i Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "MOSDREV" za 1927/28 oper. god.M.,1929.
- i Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "MOSDREV" za 1928/29 oper. god.M.,1929.
- i Lesnoe khoziaistvo, 1925-28,各号
- i Lesopromyshlennoe delo,1925-28,各号。
- j RGAE,fond 3705,op.1,d.154 ; d.192.
- j Bumazhnaia promyshlennost', 1925 - 29 各号
- k Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli,1925 - 29 各号。
- k Pervii gosudarstvennyi khlopchato-bumazhnyi trest.Tezisy k dokladu pravleniia na 4-i shirokoi proizvodstvennoi konferentsii rabochikh o rabote treste za 1927-28g.M.,1928
- k Otchet o deiatel'nosti Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1926-27 g. M. , 1928.
- k Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g. M. , 1929.
- k RGAE,fond 7724,op.1,d19;d.29.
- k Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1926-27 operatsionnyi god.
- k Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1927-28 operatsionnyi god.
- k Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1928-29 operatsionnyi god. 1929.
- k Orekhovo-Zuevskii gosudarstvennnii trest khlopchato-bumazhnykh fabrik. Otchet za pervoe polugodie 1924-25 operatsionnyi god. M. , 1925.
- k Kratkii otchet pravleniia Orekhovo-Zuevskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik o deiatel'nosti v 1925-26 g. M. , 1926.
- k Otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik:O deiatel'nosti v 1924-25 g. M. ,

1925.

k Kratkii otchet pravleniia Bogorodsko-Shchelkovskogo tresta khlopchato-bumazhnykh fabrik. O deiatel'nosti za 1925-26 g. i perspektivakh na 1926-27g.. M. , 1926.

l Kamvol'nyi trest v 1924-25 operatsionnom godu. M. , 1925.

l Kamvol'nyi trest v 1924-25 operatsionnom godu. Otchet pravleniia. M. , 1925.

l RGAE,fond 7722,op.1,d.40, 4 3, 44, 481, 487, 892.

l3 Gosudarstvennyi trest grubyykh sukon. Biulleten' o rabote tresta za II, III, IV kvartal 1927/28g.M.,[1928],p.26.

l3 Gosudarstvennyi trest grubyykh sukon. Otchetnye dannye o rabote tresta za 1927/28g.M.,[1928], pp.37-8,57.

m1 Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli,1929,No.6, pp.8 - 9.

p Desiat' let raboty,"Moskvoshvei",M.,1928.

r1 Sinditsirovannaia Kozhevennaia Promyshlennost' za 1924-25 g.M.,1926,pp.15-31,72.

r1 Sinditsirovannaia Kozhevennaia Promyshlennost' za 1924-25 g.Prilozhenie,M.,1926,pp.297-8.

r1 Kozhevennaia Promyshlennost' za 1928-29 g.M.,1930,pp.174-7.

r1 Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli,1925-29 各号。

r1 Rabota tresta "Moskozh" za 1926 - 27 god. M. , 1927.

r1 Rabota tresta "Moskozh" za 1927 - 28 operatsionnyi god. M. , 1929.

r1 Otchet.o rabote tresta "Moskozh" za 1928-29operatsionnyi god. M.,1929

r1 Vestnik Kozhevennovo Sindikata,1925,No.5.

s Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1925 god,M.,1927.

s Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1926 god,M.,1928.

s Ekonomicheskie itogi deiatel'nosti Sakharotresta za 1927 god,M.,1930.

s Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g.i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian.1929 g.,M.,1929.

終章 ネップ期経済体制からスターリン経済体制へ

序

ネップ体制は 1920 年代後半には対外的緊張の高まるなか¹、大量失業や食糧不足といった危機、混迷に陥っていく。ネップ期の状況からしてそうした危機、閉塞状況の打開の道は幾つかありえた。

基本的には次の 4 つである。

第 1 には、市場経済的環境を前提した積極的な拡張的金融財政政策。但し、これは後遺症が残る可能性が高い。

1927 年 7 月末から 8 月上旬に開催された党中央委員会及び中央統制委員会合同総会においてピャタコフは工業労働者の失業急増を危機と捉え、それへの対策として財政融資、信用による工業の急拡張を基本とした提案を行っている。資金源として信用のほか、私的セクターへの増税、富農からの穀物在庫の借入とその輸出、下からの緊縮政策強化による資金捻出を挙げている。加えて工業の内部蓄積を損なわぬ限りでの大衆消費財価格の引下げ、人材の正しい選別、世界経済とのより正しい相互関係（閉鎖的な一国社会主義建設に反対）などの政策を提起した²。

これに対し当時、党の主流派であった右派は危機感も少なく、市場均衡を重視していた。危機に対して無策であったといえる。同総会においてリュコフは語る。「我々の基本課題は市場均衡、工業品価格引下げを維持しながら工業面では大規模な資本活動の拡張により、また全システムの合理化実施により社会主義建設を確保する」。「国民経済的均衡、何よりも市場均衡の維持に立脚した建設拡張政策」を遂行する（同総会での 1927/28 年度統制数字に関するリュコフ報告をみよ）³。

第 2 は痛み分け。これは経済団体、労組その他の中間組織を軸としたコーポラティズム的考えに裏付けられている。

例えば、ワーク・シェアリングである。7 時間労働日の導入問題は 1927 年 10 月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会で討議されるが、まだ積極的ではない⁴。1927 年 11 月 3 日の労組中央委員会代表者会議において全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部の次のような基本方針が提案された。7 時間労働日実施によりまずもって就業労働者数を増大し、失業を軽減する。その代わり合理化や労働密度強化を受け入れる。達成された賃金水準は維持する⁵。

中央執行委員会採択のマニフェストも同様の方針であった。但し、工業品コスト引下げ政策を妨げないことが付記された⁶。ゴスプラン統計 - 経済セクツィア議長の S.G. ストルミリンも労働日短縮の最大の目的は失業の縮小であると考えていた⁷。

最高国民経済会議は 1927 年 11 月 18 日、7 時間労働日実施に関する命令を公布した。但し、厳密に中央集権的に計画に従って実施するよう釘を刺した⁸。

だが、1928 年にも大きな進展は見られない。労組は最高国民経済会議が実施を遅らせていると非難し、経済機関は労働生産性が伸びないため性急な移行に難色を示した⁹。結局、1927/28 年度は 10 万人程の工業労働者が短縮労働日に移行したに留まった¹⁰。失業問題の解決は先送りされた。

第 3 は地域経済の発展とそれらのネットワークの形成。

1924/25 年度、国営工業の製造高中、地方工業の比重は 25.8% であったが（ロシア共和国のデータ。実際にはもっと多い）、1927/28 年度（全連邦のデータ）には 28.7% となった。ネップ期には一貫してその比重は高まっている。地方工業の就業労働者数はロシア共和国で 1925 年 4 月 1 日に 33 万人、1926/27 年度には平均 45.5 万人に増加した。「地方国営工業企業の大部分はもっぱら地方の資金により地方のイニシアチヴで操業し、発展する」（P. ボグダーノフ）¹¹。「地方クスターリ及び小工業の発展なしには人々の工業品需要の充足も余剰労働力の利用問題も解決されない」¹²。その成長率は国営工業の平均をはるかに凌駕していた。概して規模も小さく、設備も老朽化していたが、地域市場圏にしっかりと根付き、「無条件の活力をもち」、「その発展

は我が国経済の官僚主義的歪曲を無力化または除去しうる」(G.ツィペロヴィッチ)ものと期待されていた。だが、ネップ期末には有力地方企業は中央のシンジケートに取り込まれ、その自律性を失っていった¹³。

第4が強権的統合化。これは領導主義と他者依存性の不幸な結合の結果として生じうる。閉塞状況における自己喪失感と期待幻視は往々にして節操なき蛮力に摺り寄る。

歴史は最悪の選択肢に流路を開いた。如何にしてか。

以下、その体制転換の過程を考察することにしよう。

¹ 実際、国際緊張のなかで指導者の間では迫りくる戦争という危機意識はあった。27年7月末からの中央委員会及び中央統制委員会合同総会においてピャタコフは語る。「戦争の危険性は我々の前に紛れもない事実として立ち現れた」(RGASPI,fond 17,op.2,d.317/2,l.10)。

27年10月21-23日の中央委員会及び中央統制委員会合同総会ではミコヤンが語る。「基本的困難は我々が戦争前の時期にあるということだ」(RGASPI,fond 17,op.2,d.329,l.5)。15回党大会でヴォロシーロフは「ありうべき攻撃への備え」を強調した(XV s“ezd Vsesoiuznoi Kommunisticheskoi Partii (b), p.980)。他方、内務人民委員部の一部には戦争にはなるまいという認識もあった。

² RGASPI,Fond 17,op. 2,d.317/1,l.9 - 13. cf. プレオブラジェンスキー, E.A. (1967)。

³ RGASPI,fond 17,op.2,d.317/2,l.4.

ルィコフには大量失業に対する危機感はない。「工業労働者の失業はたいしたことはない。農村から都市への人口流入が問題である。解決は農村の生活水準を向上させ、都市との格差をなくすことにある」(27年7月末からの中央委員会及び中央統制委員会合同総会。RGASPI,fond 17,op.2,d.317 - 227年12月の第15回党大会の報告でも同様である)。ルズタークやアンドレーエフも「失業問題は危機と言えるようなものではない」という(RGASPI,fond 17, op.2, d.317 - 2,l.15,20)。

⁴ RGASPI, Fond 17,op. 2 ,d.329,l.7,9.

⁵ Ekonomicheskaja zhizn', 4 November 1927,Nº253. : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 4 November 1927,Nº253. : Trud,4 November 1927,Nº253.

⁶ Vestnik Truda,1927,Nº11,p.70.

⁷ Pravda,1 November 1927,Nº : Torgovo-promyshlennaja gazeta,7 December 1927,Nº280.

⁸ Pravda,19 November 1927,Nº265 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,19 November 1927,Nº265.

⁹ Trud,22 June 1928,Nº143 ; 23 June 1928,Nº144 ; 27 June 1928,Nº147.

¹⁰ Ekonomicheskaja zhizn',15 November 1928,Nº265 : Torgovo-promyshlennaja gazeta,22 November 1928,Nº271.

¹¹ Pravda,16 May 1925,Nº110.

¹² Ekonomicheskaja zhizn', 16 May 1925,Nº110 社説。

¹³ 木村雅則 (1995b) ,288 - 304 頁。

A.パンキンは地方工業に期待を掛ける「農村に深く根付いた小工業の発展が必要である。それは失業者を吸収し、労働力を育む。工業化にとっては有資格労働者や技術者の生き生きとした透徹した創造性が肝要である。工業化は単なる機械化ではなく人材の問題なのである」(Ekonomicheskaja zhizn',15 April 1927,Nº85)

「地方工業は国営大工業よりずっと急速に成長している。基本的には望ましいことだが、原料や建設資材を巡って競争する懼れがある」(28年2月のゴスプラン幹部会での最高国民経済会議・計画-経済管理局のゾロタレフ発言)(Torgovo-promyshlennaja gazeta,22 February 1928,Nº45)。

地方小工業の発展や地域的市場圏については奥田 央『ソヴェト経済政策史』参照。

1. ネット体制の崩壊

(1) 体制移行の要因

経済体制転換の素因は無論、体制に内在する脆弱性やその構成要素間の不整合であり、体制自身の抱える矛盾である。だがその発現にはいくつかのファクターが作用する。

ソヴェト・ロシアにおいては内戦期に閉鎖的、というよりは逃げ場のない対峙状況及び臨界的な高圧力状況の下で前衛主義（エリートによる領導）とプラグマティズム（端的には目的が手段を正当化する）が前面化し、有り得たであろう他のエレメントは後景に退く。それらエレメントは中央集権的動員・配分システムと結合して戦時共産主義体制を結果する。統合化、増幅のメカニズムが働くのである。この体制はだが持続可能性 *sustainability* を持ち得なかった。

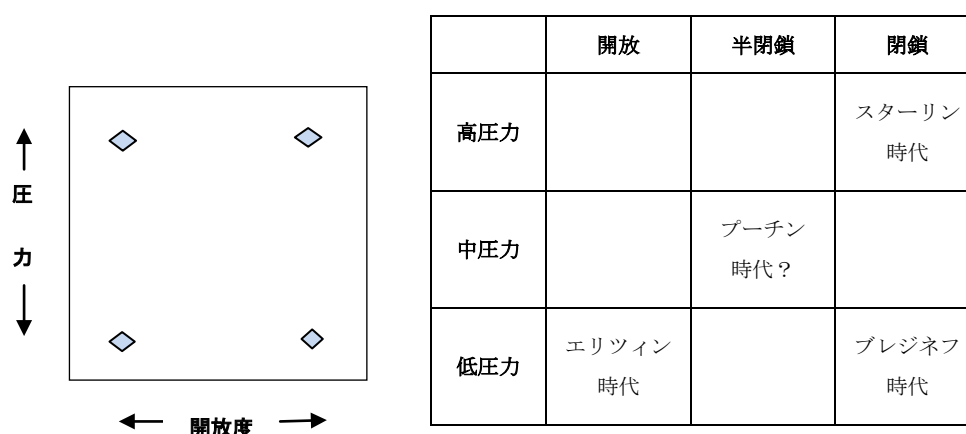
ネット期社会は一定の開放化と圧力緩和の下、多様なエレメントが顕在化した結果、出現する。1920年代後半には再び閉鎖化、高圧力化が進む。とくに1926年の14ヶ国による金融封鎖、1927年のイギリスなどとの国交断絶、戦争の危機の昂進にみられる急激な国際環境の悪化により国民経済は閉鎖化していく¹。その閉塞的環境のもと14回党大会以降の本格的な工業化路線の加速が企業、労働者への圧力を強める。閉鎖化や高圧力化が体制転換を促す作用因となったことは間違いない²。

そこでまずもって閉鎖化／開放化並びに圧力変化を体制移行の規定要因として挙げたい。ここで閉鎖性・開放性とはモノ・カネの流通、資本・労働移動、情報交換における自由度、管理、規制の程度を意味する。これはシステムの統合化または発散化を促しうる。

圧力とは人をつき動かす強迫的観念の形成に作用する力の度合いを意味し、内発的な競争圧力や外的な強制圧力がある。社会状態の緊張・弛緩の程度を示す³。全体のパイの相対的過少状況のもとで非協調的関係にあれば高圧力となりうる。圧力の変化は社会的エレメントの発現やシステム作動に対し抑制的または促進的に作用する。

開放化または閉鎖化及び圧力変化の結果として現出した時代状況を閉鎖性の程度と圧力状態の2要因の組み合わせとして表わせば図Ⅶ－1のようになる。

図Ⅶ－1 開放度と圧力



出所：筆者作成

スターリン経済体制は閉鎖化と高圧力化の極限に登場する。その後、圧力は次第に低下して、ブレジネフ時代には閉鎖・低圧力社会となる。体制の安定化は社会的対流現象を減少させ、テクノクラート支配や「位階制的職種階層構造」（中山弘正）を定着させる⁴。だがペレストロイ

カ期の一定の開放化と圧力低下の同時的生起はソ連体制とは異質なエレメントを顕在化すると共に社会の籐を外しソ連邦解体に至った。ポスト・ペレストロイカ期には脱圧力のもと一挙に開放化され、金銭欲やら権力欲やら有象無象が這いずり出る。その後、再び閉鎖化と圧力強化の途を歩みつつあるように見える。因みに開放体制の下、高圧力となれば市場主義的経済システムは暴走し、柄にもなくそれに追従すれば迷走する。

いま一つの要因は社会諸集団の勢力配置の変化である。これは諸集団の勢力バランス、合従連衡、分断、統合などの在り様によって示される。

都市に限定してネップ期の社会階層の編成を概観すれば、主たる組織的勢力は次の4グループにまとめられる。

A グループ：党アパラチキ。党機構を直接担う書記や組織部員である。正確な人数は不明だが、1920年代末には10万人前後と推定される⁵。

B グループ：経済官庁や工業管理機構の管理者や専門家。彼らは非党员専門家＋赤色経営者・管理者から構成される。両者は必ずしも利益を共有しているわけではないが、後者が経済的パフォーマンスを重視する限りは前者に依存せざるをえない関係にある。1920年代末、工業の管理・技術者（工場、トラスト、シンジケート）は12万人超、経済官庁の管理職、専門職スタッフが約12万人であった。党员比率は20%前後である⁶。

C グループ：労組に組織された成人労働者。労組を基盤とする党员層も一応、彼らの利益を代弁する立場にある。1928年7月には労組員は1100万人を数えた。うちセンサス工業企業の労働者は290万人、工業労働者中党员比率は11.9%である⁷。

D グループ：コムソモールに組織された青年層。コムソモール員は1928年末に200万人を超えた。青年層の半数を組織していた。うち党员は約10%であった⁸。

農民層は人口中、圧倒的比重を占めながらも、ソビエト期にその利益を表出し、直接、政策に影響を与えうる組織的勢力にはなりえなかった。『労農同盟』なるものは農民層に対する融和、懐柔政策ではあっても組織された労働者集団と農民集団との対等な協調体制ではない。

これら社会階層は決して均質的ではないが、内面的にせよ、打算的にせよそれぞれの利害、価値規範を共有する。従ってまた政策目標＝課題、政策手段（目的—手段体系）において異なった選好メニューをもつ。何を選好するかは各社会集団がどの社会的エレメントをより強く保持しているか、に因る。一般的な課題を別とすれば政策目標には資源の効率的配分、資源の重点配分、成長、拡張、安定、安寧、協和、互惠、平等、公正などの選択可能メニューがあり、政策手段については行政的政策、カンパニア政策、調整政策、補完政策、誘導的政策などのメニューがある。

一般的な傾向として各グループの選好メニューを挙げれば、以下のようになる。

A グループは高成長、重点的資源配分、公正（実際には結果の平等または上からの平等）などを優先的課題とし、行政的手法、カンパニア政策を選好する。

B グループは資源の効率的配分、安定成長などを優先的課題とし、誘導政策、行政的手法、調整、補完政策を選好する。

C グループは雇用安定、厚生水準向上を伴う成長、協和、平等などを優先的課題とし、調整、補完政策、カンパニア政策を選好する。

D グループは高成長と雇用創出を優先的課題とし、カンパニア政策を選好する。

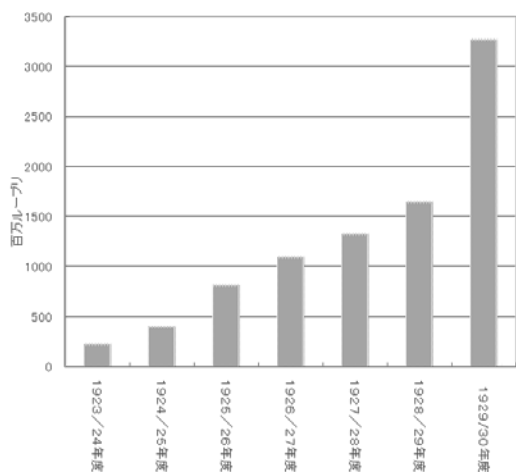
ネップ期社会はこれらのグループの危ういバランスの上に成り立っていた。これら階層の相互関係が変化していけば、経済体制を特徴づける支配的エレメントの組成は変わりうる。

実際、ネップ期後半には社会階層間の亀裂が深まり、勢力配置は急転回していった。

(2) ネップ期経済体制の解体過程

1920年代後半には閉鎖化が進み、圧力が上昇していく。外資に頼らず工業化を進めるために内部蓄積強化策が採られる。均衡論的発想に基づくデフレ政策（マクロ的にハードな予算制約）のもと、上からの緊縮政策、合理化政策がやや強引に追求される。「蓄積は何よりも最大限の原価引下げによる」（最高国民経済会議議長代理メジュラウク）⁹。

図Ⅶ-2 資本投資（最高国民経済会議管轄工業）



出所: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. I, p. 59;
Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, p. 57;
Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. I, p. 14;
Davies (1998), p. 490

まず物価動向は工業品についてはデフレ傾向が顕著であった（第Ⅵ編第5章）。工業企業に価格引下げの強い圧力が加えられたからである。1928/29年度には上昇傾向に転ずる。

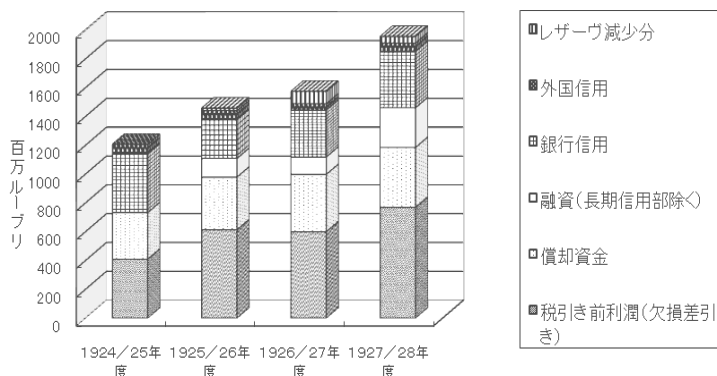
工業の資本投資の推移と資金源の内訳は第Ⅵ編第1章でみた。1927/28年度に国民経済会議管轄工業の総生産高に対する資本投資額の比率は約13%であった¹⁰。1929/30年度には激増する。工業の国庫への支払いを利潤に含めれば工業内部資金の比重が高い。外資は無論のこと、工業外部からの資金流入も多くはない。銀行信用は長期信用部のそれを別とすれば大部分短期であるから、基本的には運転資金として使われる（かなりは固定資本にサンクする）。

[図Ⅶ-2, 3]

経済機関は内部蓄積強化とコスト大幅削減の要請に対し、概して短期的視野から、最少摩擦抵抗路線に従って行動する。大きな努力を伴う生産合理化、改善、組織改革よりも見かけ上のコストを削減する安易な方策を採る傾向が強い¹¹。経済機関は可能な範囲で常用労働者を低コストの臨時労働者に『置き換え』た。その結果、工業生産の増大と比例して就業者が増えると共に失業者も平行して増えた。工業有資格労働者ですら1928年後半までは生産の伸び以上に失業が増える（一部の技能労働者に関していえば、私企業で働いていた可能性がある）。雇用が増えたとしても、その増分中、臨時雇用が圧倒的に多く、他方、解雇者中、有資格労働者や比較的経験年数の長い者が少なくない〔第Ⅳ編第1章〕。労働者の流動性の高さはこの臨時採用比率の高さと順相関の関係にある¹²。このことは常用労働者が非正規労働者により置き換えられたが故に失業者が増大したことを意味する。そのため労組員失業者が増大し、労組を弱体化させた。

技術者についても即戦力ではない新卒者の採用は避ける。そうした近視眼的対応は若年技術者の失業を増やす。また労働面で法的に保護され、コストの掛かる未成年者の雇用も敬遠される¹³。教育面で

図Ⅶ-3 国営工業の投資資金源



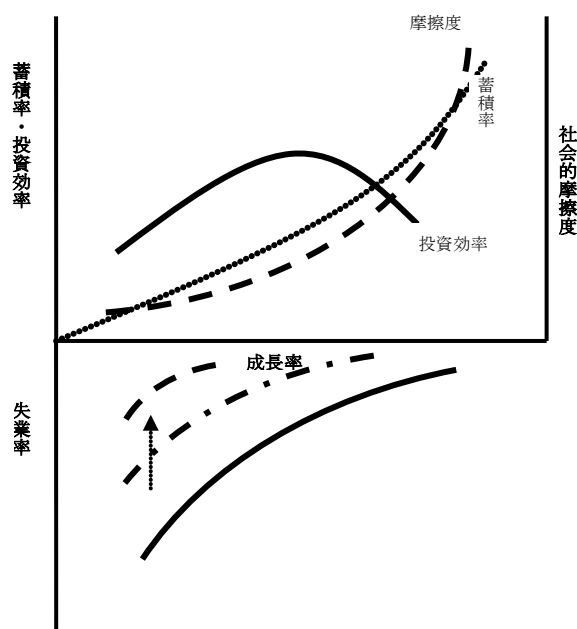
出所: Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. I, p. 8, 68, 70, 72; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. I, p. 146, 149より推計。

も教育費用を節約するため工業にとって負担の重く時間も要する工場学校などの労働者養成制度は縮小され、速成的方式が選好される。高等教育も含め教育が実用化・効率化され、一般教養は軽視されて技術偏重の教育となる¹⁴。そのことは仕事もなく、教育も受けられない若年失業者の大量を生み出すと共に将来に亘り、深く大きな禍根を残した¹⁵。

失業は深刻である。1927/28 年度には労組員失業率は 20%を超え、製造業でも増えた。これはとりわけ労使対立を深刻化させた。未成年失業者も増大しているが、彼らは必ずしも登録されないから実状は数字以上に悲惨である。無業未成年者は百数十万人に達していた。18 歳以上の若年失業者も多い¹⁶。技術者、専門職の失業も約 20%である。そのかなりが新規学卒者であった¹⁷。このことは新旧専門家の敵意醸成の素因を作り出す。

1928 年には深まりつつあった社会的断層のズレが激震を引き起こす（シャフティ事件はその前震である）。新旧世代対立や労使関係の悪化を背景に党アパラチキが青年層を取り込み（高成長という目標では両者は一致する）¹⁸、労組の受容の下、まずは些か非合理的な工業化加速路線に対して陰に陽に抵抗していた旧専門家に打撃を与え、その基盤、影響力を弱めた¹⁹。次いで労組が大量の労組員失業に直面して自己保身的対応をとったことにより（見習い賃金の抑制、未成年枠制限に与する、など）、青年層との対立が激化する。党アパラチキと青年層とのデファクト

図Ⅶ－４ 失業、成長率と社会的摩擦



出所：筆者作成

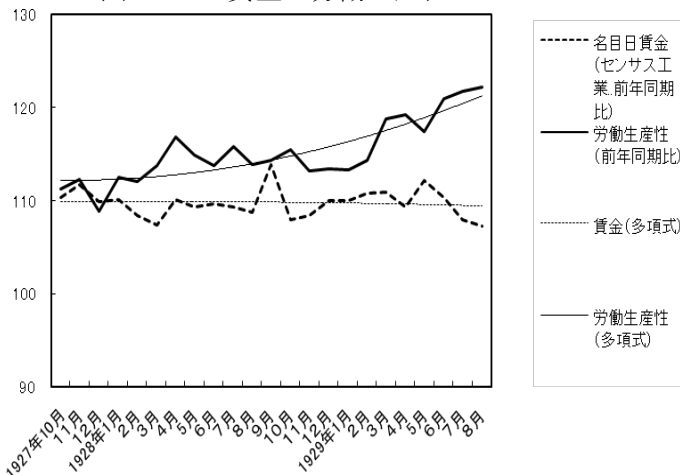
ト結託のもと労組への攻撃が強まり²⁰、労組は社会的勢力として後退する（1928 年 11 月 3 日公布の全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の 1928/29 年度団体協約カンパニアに関する共同指令書に示された工業計画実現を労使合意に優先させる方針や青年層への譲歩²¹。第 8 回労組大会での労組主流派敗北）。抵抗力なき雇用官僚制への道が掃き清められる²²。

このような社会諸階層の分断と対抗関係の中で、勢力バランスは崩れ、党アパラチキ主導のもと強引な統合化が進行する〔党アパラチキが経済機関や労組上層部に送り込まれ²³、青年層の積極的登用が進められる〕。その結果、安定を重視した、厚生水準の低下なき成長路線は放棄され、経済合理性を無視した超工業化路線が採択される。

こうして大量失業は超高度成長、強蓄積を呼び起こし、それは社会的摩擦の急拡大に繋がった。失業率と成長率、蓄積率、投資効率及びそれらと社会的摩擦の大きさの関係は図Ⅶ－４のように表わせるであろう。ここで投資効率は追加投資 1 単位当たり限界産出量を示す。投資額に対する産出量の伸び率と考えて良い。一般にある水準までは高まるがそれを超えれば逓減する。蓄積率はとりあえず付加価値に占める投資額とする。通常、蓄積率が高まるにつれて社会的摩擦あるいは軋轢は大きくなる。その場合、内部蓄積によるか外部資金に依存するかによってその程度は異なる。摩擦の大きさは何よりも賃金抑制や強迫的な労働生産性向上ドライブに示される。実際、1928/29 年度にはそれまでとは異なって賃金上昇率と労働生産性の伸びの乖離が目立つようになった〔図Ⅶ－５〕。

農産物調達面でも都市食料需要の急増や輸出の必要性から強権的農産物調達が実行される。行政的非常措置が採られ、コムソモールを先鋒とする調達のための組織的動員も行われる。1927 年の穀物調達で適用された一時的な非常措置の表面的成功が党の行政的政策への自信を強めたことも確かであろう²⁴。

図Ⅶ－５ 賃金と労働生産性



出所：Biulleten`kon` iunkturnovo instituta, 1928-29, 各号
：Promyshlennost` SSSR v 1927/28, M., 1930, I, p.84, 86

まずもって失業率を低める別の政策もありえたであろうが [例えば、7 時間労働日カンパニア], ソビエト政権は強引な急成長の途を選んだ。それによってその後、実質賃金の大幅低下などの一層の犠牲が強いられるようになる²⁵。

かかる過程を経てネップ期社会を構成した諸エレメントは閉鎖化と高圧力の下、融合、統合化され、あるいは押し込められ、新たな社会構造を生み出した。

まずはグロテスクな強権的領導主義または啓蒙的専制主義（パターナリズムの進化形態）が前面化し²⁶、共同利益なき硬質の集団主義が支配的となる。組織的動員主義（上からの大衆動員、カンパニアを手段とする）は統治メカニズムの一環として包摂される（時に当局の思惑を超えて進展する）。近代合理主義は道具的側面のみ取り込まれ社会工学的統治・制御に資する。社会的合理主義ともいふべきものに変質するのである。コーポラティズムはその社会的基盤を失い、実質的に消滅する。共同体的諸関係は押さえ込まれ、底辺に沈潜化する。

こうしてネップ体制は崩壊していった。

¹ この時期には直接の国防予算はさほど多くはない。20 年代後半に国家予算の 10~12%である（第 6 編、第 1 章の 6）。因みに 1927/28 年度の国防予算は住民 1 人当たりでは 5 ルーブリ 50 コペイカであった。当時のイギリスのその 22%、フランスの 42%である（Finansy i narodnoe khoziaistvo, 1927, №42, p.15）。

² 多くの研究が示しているように閉鎖化と高圧力化の極限である戦争状況はシステムの統合、変容を齎し、それが戦後の経済体制に継承される（例えば、河村哲二『パックス・アメリカナの形成』東洋経済新報社、1995）。

³ 社会学的にみればストレスに伴う病理現象の発生率などが指標となろう。

⁴ Azrael, J.R. (1966) ; Bailes K.E. (1978) ; Roney Don K. (1989) , 中山弘正 (1976) など参照。

⁵ 1922 年の標本調査では党員のうち党機構で働く者の比重は 9.2%であった（Uchet i Raspredelenie rabotnikov, M., 1923, p.15）。1927 年党センサスでは党員数は 1,144 千人を数えるが（28 年 7 月 1 日には 1,418 千人）、管理職にある党員（369 千人）のデータに限れば党機構に配置されている者は 7.5%である（Kommunisty v sostave apparata gosuchrezhdanii i obshchestvennykh organizatsii, M., 1929, p.18 : Vsesoiuznaia partiinaia perepisc' 1927g., 5-i vypusk, M., 1927 : Ekonomicheskaja zhizn', 26 October 1928, №250 : Roney, op.cit., p.162）。中央委員会では党アパラチキの比重は高い。28 年 4 月から 29 年 4 月の中央委員会メンバー（正会員 70 名、候補 48 名）のうち 52 名を占める（Kak lomali NEP, T.1~5, M., 2000）。37 年にスターリンは党の上級幹部は 3~4 千名、中級幹部、3~4 万名、下級幹部、10~15 万名である、と述べている（ヴォスレンスキー, M. S. (1981) 『ノーメンクラトゥーラ』, 119 頁）。

⁶ 第 2 編第 1 章。L. ミンツによれば 28 年 1 月 1 日現在の工業の管理 - 技術者カードルは 9 万人を超える（Statisticheskoe obozrenie, 1928, №8, p.41）。

⁷ 下斗米 (1982), 262, 284 - 5 頁 : V.K.P(b) v tsifrakh, vyp. IX, M., 1929, p.44.

⁸ 松井 (1999), 142 - 150 頁。

⁹ バウマン地区党委主催の経営者集会での発言（Ekonomicheskaja zhizn', 31 October 1928, №214 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 31 October 1928, №214）。

¹⁰ Carr(1971),pp.947,953.

¹¹「緊縮政策のスローガンはしばしば見せかけの削減になっている。その場合、削減されるのは最も容易で一見した所、最も抵抗の少ないと思われる部分である」(Ekonomicheskaja zhizn',6 June 1926,№129 社説)。

¹² Voprosy Truda,1929,№8,p.50 ; Statistika truda,1928,№1 - 2,p.18 - 21;1929,№2 - 3,p.20, 29 ; №4,p.9 - 10.

¹³ 本稿第4編1章。

¹⁴ 「じっくり教育している余裕はない」(Kak lomali NEP,T.2,p.553. 28年7月の党中央委総会でセレブロフスキー発言)。スクリプニクは28年11月の党中央委総会で連邦予算中、教育人民委員部の予算の比重は1925/26年度に4.1%であったのが、1927/28年度には2.6%に低下したと嘆いた(Kak lomali NEP,T.3,p.161)。

教養とは詰まるところ他者と理解し合えるということであろうから、このことは非和解的対立の観念的素因になりうる。

¹⁵ 実際、工業において未成年枠で働く労働者は1926年初めに133千人、27年初めに139.7千人、28年初めに122.6千人であった(Komsomol'skaja pravda,27 November 1928,№275)。

1930年中に激増する(Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR,p.515)。ネップ期後半、青年層が労働面でも教育面でも極めて厳しい状況に置かれていたことは間違いない。

¹⁶ 1927年1月1日、未成年者のうち働いておらず、教育も受けていない者は1,375.5千人を数えた。これは未成年者(14 - 17歳)総数の55%である。18 - 22歳の青年層の失業率は19.8%である(Komsomol'skaja pravda,16 May 1928,№112)。

¹⁷ Ekonomicheskaja zhizn', 10 May 1928,№107.

1万人超の専門家失業者が職業紹介所に登録されていた。

¹⁸ この頃にオルジョニキゼは新旧スペツの衝突を認めたと見え、若い赤色スペツに広く門戸を開くことを約束している(Pravda,28 March 1928,№74)。

他方、コムソモール幹部の1人は疎外感を吐露する。「労組も労働人民委員部も経営者も党中央委員会なしには我々と話をつけようとしな。我々は党中央委員会の助けを待つ」(Komsomol'skaja pravda,27 October 1928,№251)。

またコムソモールは工業計画案の採択に際し、ゴスプランや最高国民経済会議の案よりも高い成長率の政府案を支持した(Komsomol'skaja pravda,25 March 1928,№72 ; 26 November 1928,№260)。

¹⁹ シャフティ事件の真相がどうであろうと(権力によるでっち上げの可能性は非常に高いが)、それが利用され、裁判所の判断が受入れられる社会的素地があったことは事実であろう(中嶋,1999,第4章)。

²⁰ 28年4月の中央委員会及び中央統制委員会合同でアンドレーエフは経営者を断罪すると共に労組を威嚇する。「労組はプロレタリア国家において大衆を社会主義建設に動員する最重要の槓桿である。同志トムスキーはこのことを肝に銘じるべきである」(Kak lomali NEP,T.1,pp. 191 - 2)。

²¹ Ekonomicheskaja zhizn',3 November 1928,№257 : Trud, 3 November 1928,№257。団体協約は工業計画に従属させられ、契約としての意義を失う。

28年12月の第8回労組大会ではコムソモール代表の批判を受けて、その決議が修正された。テーゼ28項の「工場学校は経済機関に移管する」という文言を削除し、工場学校委が活動を続け、そこで最終的に決めることにした。また29項に「現行の工場学校網を強化、集中し、設備を改善し、理論学習を行う」という文言を追加した。ひとまずはこうした形でその場を収めた(Vos'moi S'ezd Professional'nykh Soiuzov SSSR,pp.530 - 531)。

²² 以上、塩川(1984,1985,1991)、下斗米(1982)、木村(2005a)。

²³ Gosudarstvennaia Vlast' SSSR. Bysshie Organi i Upravleniia i ikh Rukovoditeli, 1923 - 1991 : Sovet Narodnykh Komissarov SSSR. Sovet Ministrov SSSR. Kabinet Ministrov SSSR. 1923 - 1991における指導者の経歴を見よ。

²⁴ 溪内,前掲書。

²⁵ Davies(1998)。

²⁶ 例えば、25年4月の党中央委員会組織局でのスターリン演説はそうした思考様式を示す。「コムソモール活動家は農民に対し、具体的事実をもって社会主義以外に救いの道はないことを説得すべきである」((スターリン全集,大月書店,第7巻,93 - 4頁)。

2. 初期スターリン経済体制の制度的配置

1920年代末以降、スターリン派を中心とした党アパラチキが国家機構の実権を掌握し、原初的で些か粗暴な行政的指令経済体制の基本的枠組みを築いた。その上で統治党は社会を自己の望むように作り変えるべく大攻勢を仕掛けた。社会の社会主義的改造という無謀ではあるが、当時の時代情勢では一定の現実性をもって一部勢力の心を捉え得た大義を掲げていた。

この超工業化の強圧的攻勢はどのように行われ、如何なる結果を生じたのか。果たして移入された近代技術や機能主義的経営方式はソ連工業に定着したであろうか。経済の計画化や高い経済成長率という外観にも拘らず、労働者の実質的生活水準は向上せず、それどころか餓えに苦しむといったような危機的状況に陥ったのは何故か。そしてまた権力基盤がすでに固まったはずの1930年代後半において敢て大テロルに走り、より強権的体制が作り出されたのかは何故か。こうした問題に何がしかの解答を導き出したい、と思う。

まずは初期スターリン経済体制の制度的特質を検討しよう。次いで指令経済に内在する欠陥に対する体制側の対応、超工業化戦略の強行過程、一時的軌道修正及びその後の再度の急拡張の実態を分析する。更にそうした強権的政策に対し下位組織及びそのメンバーはどのように適応しようとしたか、そして権力者の戦略的行動と下位の適応行動を通じて1930年代末にはどのような制度的配置に変態したか、これらの問題を適応進化の過程として考察していこう。

1929年から1930年にかけて形成された統治党の一元的支配に基づく行政的指令経済の制度的配置は次のようである。

①垂直的機能的ヒエラルキー（階層組織）¹と党によるコントロール。

指令経済システムにおいては情報と意思決定は国家機関に集中され、詳細に作成された計画に従って経済が運営される。それは経済過程を市場の気紛れな意思に委ねることなく、国家意思を各経済ユニットが実行し、景気変動や不均衡を齎さずに速やかに経済発展を遂げるべきシステムであった。『見えざる神の手』は統治党の『見える手』に代わった。党組織のネットワークがあらゆる領域に張り巡らされ（地方党組織、党細胞、党フラクション）、それらは直接、間接に経済活動に影響を及ぼす。

そこには逸脱すれば自らの首を絞める複雑な相互依存関係が埋め込まれ、その結節点（資金や資材の最終的配分権、幹部人事権）を党機構が掌握する²。

例えば、書記局はノーメンクラトゥラ・システムを通して経済機関、国家機関幹部人事をコントロールした。また中央委員会の部門別セクターを通して直接、人民委員部と交渉しえた。1933年には特定の人民委員部の内部に政治管理部を設けた³。

1930年代、地方党機関も経済機関の活動に積極的に関与した。党にとってとりわけ重要な経済機能は工場間で製品や半完成品の移動を促進することであった。例えば、モスクワ州党委ビューローは重工業人民委員部との間で、別の工場から特殊鋼が供給されるよう斡旋していた。

場合によって計画の立案にも加わった。例えば、ミティシチ工場における地下鉄車両の製造ではモスクワ州党委の書記が州執行委員会党フラクション、トラスト代表と共に計画を検討することを委任された。党ビューローは企業長に代わってトラストや人民委員部とも交渉した。実際に、モスクワ州党委ビューローは重工業人民委員部・機械総管理局に対し、モスクワ電機工場に技師を送ることを要請した⁴。

②共同利益なき硬質の集団主義と偽善及び不信の制度化による社会的統合。

社会の統合には他律的な道具立てを要した。統合のための重要な道具立てがカンパニアや偽善と不信の制度化である。カンパニア主義または組織的動員主義は党活動から継承されたものである。コムソモール運動やピオネール運動もその一端である⁵。

偽善の制度化とはプロパガンダ、ナショナリズムを含むイデオロギーの注入、刷り込みである。

学校教育では「読み書き能力の十分でない者に断片的、図式的観念を植え付けた」。「生徒に世界や社会のイデオロギー的絵空事を教えた」⁶。無論、新聞、出版の役割は大きい。1920年代末には出版部数は1913年の2倍になった。壁新聞、労働者－農民通信員運動も組織された「自発性」として意義をもった⁷。

映画もプロパガンダの重要な手段と考えられていたが、1920年代にはソビエト映画はプロパガンダとしては役立たなかった。芸術的価値を失った1930年代にその道具となった⁸。こうして大衆動員や教化の「レーニン－スターリン主義的方式」はプロパガンダ国家の本質的相貌となった⁹。

不信の制度化は労農監督部や合同国家政治保安部に代表される。労農監督人民委員部は1920年代末には政策決定にも大きな影響力を及ぼす最も強力な国家機構の1つとなっていた¹⁰。外国人コンサルタントや専門家も加わる。

労農監督人民委員部は監視だけでなく、具体的な政策提言も行い、資源動員カンパニアを組織した。企業の在庫を調査して、それを解放させたり、合理化措置を提起した¹¹。1929年には労農監督部が経済計画や政策準備のイニシアチヴをとった¹²。その長であったオルジョニキツェが1930年11月に最高国民経済会議議長となると、直ちに2名の副議長と11名の幹部会員を任命したが、そのうち8名は中央統制委員会または労農監督人民委員部職員、2名は党書記、1名は合同国家政治保安部職員であった。以後、国営工業とりわけ重工業はオルジョニキツェの『一大封土』となる。更に1931年までに労農監督人民委員部職員は多くの国家機構の長となった。労農監督人民委員部自体はその後、弱体化し、1934年には歴史的使命を終える。そのコントロール機能は党統制委と国家統制委に移譲し、政策形成上の責任は1934年に生産部門別に改組された書記局に移譲した¹³。

③抵抗力なき「雇用官僚制」¹⁴。労組の国家機関化。

人材は基本的には国家により配置されるようになり、本来の労働市場は形骸化する。また1920年代末には労組はその相対的に独自の基盤を失い、事実上、国家機関化していく。

労組は労働者の利益を表出し、擁護する組織ではなく、経済機関と協力して国家の計画を遂行し、労働者を労働生産性向上カンパニアに動員していく伝導装置となっていく¹⁵。

④労働手段体系として物化された技術¹⁶及び機能主義的経営（主に移植されたもの）と労働力の組織的動員の外在的接合。

党アパラチキ、特に労農監督人民委員部主導の「工業の改造は最も進んだ資本主義国の経験をモデル化した」ものである¹⁷。「生産、計画化、管理面での科学的合理的方法の一層の」普及が進められた¹⁸。

1929年4月の第16回党協議会決議は企業の管理システムにおける構成部分の正確な機能区分、及び「純粋な執行の各モーメントにおける各人の特定の作業工程に対するディクタトゥーラを」支持した¹⁹。

「テーラー主義は1920年代末の『ブレイクスルー』オプティズムの政治において一定の役割を果たした」²⁰。それは労働過程の細分化された分業システムだけではなく、経営面にも適用された。「機能主義的経営」である。経営の機能主義原則とは経営権限の広範な分業と意思決定の計画部への集中である。これは第1次5ヵ年計画期に大部分のソビエト経営者により持て囃された²¹。

経営の機能主義的システムにおいては工場は最高国民経済会議及び合同の相応の機能部門によりコントロールされ、管理は多くの専門機能に分割される。このシステムは単独管理原理と抵触する²²。工場においても職場の管理者から企業内部計画化の専門的オフィスに権限が移される。オフィスへの情報提供などを別とすれば職長の仕事は書面の指図に示された作業を労働者に指示することに限定される。作業手続きは「工業技術的計画化」部で決められ、作業結果のスタンダードは賃率－ノルマ化ビューローで決められ、個々の職場への仕事の日々の割当は配

分及びスケジュール化ビューローで決められた。職長は労働者に追加インセンティブを提供するフンドを持たない。労働者の技能の等級付、懲罰は工場・労務部の手にある。機械の保全、工具の整備、設計図や取り付け具の保管、提供も同様に専門の部署が設けられ、イノベーションは合理化ビューローの責任であり、生産の全ての工程での品質管理は品質検査部の所轄である²³。職場レベルでは経営の「機能主義」の導入は総合的職長を多くの専門化された指導員や監督者に置き換えることになる²⁴。

1920年代に比較的早くから科学的労働組織化が謳われ、それに基づく技術的ノルマ化も実践されてはいた。だがそれはさして進展を見なかった。それを実現する客観的条件も主体的条件も充分整ってはいなかった。途上国に一般的な技術移転は本来、労働主体自身の多かれ少なかれ長期の適応過程を経て定着していくものである。だがその熟成の時を待つことなく、閉鎖化と高圧力化のもと性急且つ強引な最新生産様式の移植が試みられたのである。

その直接的結果は生産現場から遊離した技術者が模倣し、悟性的に作り上げた「科学的」労働様式と組織的動員主義との外在的接合であった。つまり外挿的にセッティングされたフォードシステムもどきの生産機構に経験の浅く未熟練または速成的な半熟練労働者を大量に押し込み、非効率な労働力利用及び資源浪費は厭わず、ともかくも一定の生産結果が残れば良しとする外観的には資本集約型だが、内実は粗放的な大量労働投入型の生産体制にならざるを得ない。そのことは1930年代前半の資本装備と労働力の並行的外延的拡張に示される²⁵。

こうした畸形的で強行的な工業近代化からは労働過程それ自身において培われるべき労働者の主体性や連帯性も作り出しえなかった。共同体意識は沈潜していたにせよ自ら能動的に獲得した意識性ではない。パトスやロゴスは持ち合わせてもエートスには欠けた。主体的意識的労働者階級の未形成を結果したのである。

⑤基層部分の共同体的諸関係は潜在化、沈殿する。但し、生活のあらゆる部面に根強く残る。実際、後にみるように職場において生産コレクティブやコミュニンのような組織が自然発生的に形成された。

以上が1920年代末から30年代初めにかけて生成してくる初期スターリン経済体制の制度的配置図である。

¹ 工業管理機構については Zaleski(1980),pp.92 - 3 参照。

* 「機能的」とは単なる静態的組織構造ではなく構成要素が相互に作用し合いながら活動することを意味する。

32年頃の管理機構では例えば、木材工業人民委員部の下に地域別木材調達総管理局(6)があり、総管理局はトラスト(ホズラスチョット組織。31を数えた)を管轄する。トラストの下に伐採ユニットや加工ユニットがある。木材工業人民委員部は他に紙セルロース総管理局、木材化学総管理局、家具総管理局、『木材輸出』を管轄する。34年にはマッチ工業もここに移管された(Rees(1997),p.125)。

² いみじくもスターリンは言う。「我々はロープで彼[ゴリキーのこと。政治的資本として利用価値があった]を党に縛り付ける」(ラジンスキー,E『赤いツァーリ〜スターリン、封印された生涯』,工藤精一郎訳,日本放送出版協会,1996,上巻,423頁)。

なお、党フラクションは共産党が指導党から統治党に変質すると共に意義を失っていく。34年には党员グループに改称された(KPSS v resoliutsiakh i resheniakh,T.5,p.171)。

³ Rees,ed.(1997),p.26.

⁴ 下斗米伸夫(1994),179頁。

地方党機関の企業経営への介入については Conyngham(1973),pp.40 - 41 : Hoover,1931,p.11.

⁵ Kenez(1985),chap.8.

⁶ Sotsiokul'turnyi oblik,pp.193,202.

⁷ Kenez(1985),pp.238,243.

-
- ⁸ Kenez(1985),p.196.
⁹ Kenez(1985),p.251
¹⁰ Rees(1987),p.68 : Shearer (1996) ,p.77.
¹¹ Rees(1987),p.186 : Shearer (1996) ,pp.90 - 101.
¹² Davies (1989) ,pp.237 - 240.
¹³ Rees(1987),pp.219,222,231 : Gregory(ed.) (2001) ,p.54.
¹⁴ 雇用官僚制 *Employing Bureaucracy* という言葉はジャコヴィが内部労働市場を示すものとして使っている (ジャコヴィ,S.M.『雇用官僚制』増補改訂版,荒又重雄ほか訳,北海道大学刊行会,2005)。ここでは国家による人材配置や「位階的職種階層構造」を示すものとして用いる。
¹⁵ 木村雅則 (2006) ,195 頁。労組の無力化については Daniels,R.V.ed.,*The Stalin Revolution : Foundation of Soviet Totalitarianism*.Second ed.,Lexington,1972.pp.72 : Bettelheim,1978,p.236.
¹⁶ 中岡哲郎『技術を考える 13 章』,日本評論社,1979.49 頁。
¹⁷ Rees(1987),p.188.
¹⁸ KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.4,p.232.
「科学を習得し,科学に基づいて経済を管理する」(スターリン全集,11 巻,91 頁)。
¹⁹ KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.4,pp.231 - 2.
²⁰ Andrle(1988),p.94.
²¹ *ibid.*,p.87.
²² Kuromiya (1990) ,pp.155 - 7.
²³ Andrle(1988),p.158.
²⁴ *ibid.*,p.87.
²⁶ 年から職長の権限は機能的経営構造の導入によって制限されていた (*ibid.*,p.156)。
²⁵ 木村雅則 (2005) ,199 頁。

3. 行政的指令経済に内在する諸問題

それでは垂直的機能的ヒエラルキーの制度は経済システムとしてどのような問題を孕んでいるであろうか。周知のように O.E.ウィリアムソンによる包括的な階層組織の制度的分析や青木昌彦の比較制度研究がある。それらに踏まえ、やや抽象的な議論から始めよう。

青木に従って階層組織の原基形態すなわち垂直的情報結合の原初的模式を設定する。組織はタスク単位たる T_1 — T_2 から構成されるものとする。これは T_1 の意思決定によって統一される機能的ヒエラルキーであり、関連する諸活動を別々のタスク単位にモジュール化し、上下関係によりツリー構造に配置するものである。

T_1 のみがシステム環境をモニターし、自己の選択変数を適合させ、意思決定を下位タスク単位に伝達する。 T_2 はオペレーショナルなタスクを行い、そのタスク単位内における観察と意思決定上の選択はカプセル化（情報の非共有）する¹。ここではタスクは細部に分解され、各構成単位は部分タスクの実行に専念する。それらの活動は外部的にコントロールされる。更に下位タスク単位はそれ自身が機能的ヒエラルキーを内包しうる。あるいは別の単位と水平的に結合しうる。それにより機能的ヒエラルキーは多層化され、複合化されていく。

ここでは上部機関 D —企業の管理者・経営者 M —従業員 W の単純な 3 層構図式で考えてみよう。 D は情報を集中し、意思決定権を掌握するが、その権限の一部及び実行を M に委譲する。さらに M は同様に W にその意思決定権限の一部及び実行を委譲する。だがシステムを担うのはモノではなくヒトである以上、そこには人間的要素が入りうる。担い手はそれぞれの主体性、意識性をもった存在なのである。実際、 D はそれ自身の目標があり（例えば、成長の最大化、強大な国家建設）、それ独自の行動パターンをもつ（権威主義、温情主義など）。下位機構の担い手は報酬、地位、名誉、コミットメントといった目標があり、機会主義、順応主義、出世主義といった独自の行動パターンをもちうる。

企業の管理者・経営者は二重的立場にある。一方で上部機関に対してはタスク遂行のエージェントであるが、他方で W に対してはプリンシパルとなる。 W は M の課したタスクをそれ自身のモチベーションに従い実行する。やはり報酬、義務感、コミットメントといった動機をもち、それらの満足度を充足できれば、タスク遂行に努めるであろう²。

さて垂直的機能的階層組織は構成単位間の情報の分有、従ってまた情報の偏在もしくは非対称性、利益の非共有、重要な意思決定の上位単位への集中によって特徴づけられる。そうした垂直的統合は不可避に様々な欠陥を伴う。

まずはシステム全体の利益または合理性と部分集団にとってのそれが一致しない可能性がある。部分目標の追求は内部機会主義に道を開く。

次いで組織の環境情報及び組織成員についての情報の不完全さである。上部機関の決定は下位の提供する情報に依存するが、その情報にバイアスが生じうる。下位が自己利益に誘導的な情報提供または自己防衛的それ（上司が望むような情報のみを提供）を行うからである。

また内部組織は増殖する傾向がある（状況の複雑性への対応、また部下の満足度を高めるため地位を作り出す、といったこと）。階層構造の拡大に伴い官僚主義的偏狭性が強まり、既存プログラムへの固執（一旦、ビルトインされたシステムは例え、より効率的な代替的システムがあってもそれを代え難い、あるいは不効率な内部調達の高コスト）や惰性が強まる（不確実な環境への 1 つの適応パターンではあるが）。それと共に下位からのコントロールを受ける程度が弱まる。管理範囲が有限である以上、組織が大規模で、トップが権威主義的であるほどその意思決定は主意主義的となりうる。

更に内部取引は少数主体間の交渉関係となるから、多数主体間の競争が制限され、代替的選択肢から遮断され、「ちまちまとした交渉」を余儀なくされる。情報の非対称性がある場合は機会主義の温床となる。

技術的分離の不可能性に伴う困難（当該取引のみ単独で抽出しても経済合理的に決定できな

い。精確な帰属計算が出来ないからである。例えば、設備投資、雇用契約、原料調達契約の間には互いに密接な関連性がある。他の条件が等しければ仮定の下では、最適解がありえても、部分解に留まる）を克服するためには本来、組織内の事前調整が必要とされるが、組織内部門が分割され、協調性に欠け、偏狭となっていれば調整は手間取る。

組織メンバーの精神的関与も影響する。組織内の特有の公正観念又は集団内規範、仲間意識、自尊心、妬みといった非金銭的相互作用も合理的経済計算を妨げる（この作用も分離困難である）³。

組織は諸個人の期待が似たようなものに収束するため不確実性を減らすとも言えるが、逆に誤謬が相乗的に広がり、あるいは誤謬が有耶無耶にされ取り返しがつかなくなる可能性もある。これらが「組織の失敗」である。

ここでの枢要な問題はプリンシパル - エージェント関係とパトロン - クライアント関係に集約される。前者の問題は経済主体が個人主義＝自律性志向である場合に生じ、後者はパターナリズム＝他律性志向である場合に生じる。更に強権 - 抵抗関係が加わる。

経済主体の限界合理性や情報の不完備、情報の非対称性を前提し、それぞれが利己的行動をとるとすればいわゆるエージェンシー問題が生ずる。つまりプリンシパルたる D は指令を細部まで精確に規定できない以上、その実行をかなりはエージェントたる下部の裁量に委ねざるを得ない。エージェントがそれ自身の利益を追求して行動するとすればプリンシパルの思惑とは異なった結果が生じうる。従って、プリンシパルの側に立つ者はインセンティブ・システム（報酬、プロモーション）とモニタリング・システム（監視、脅し）によって下位の怠り、非協力、機会主義を極力抑え込み、努力や協力を最大限引き出すシステムを設計せねばならない⁴。

とはいえエージェントは不正直戦略を採るとは限らない。主客の状況により正直／不正直、協力／非協力のいずれかを採りうる。仮に正直、協力戦略を採ったとしても、なお問題は無くならない。

まずは、そもそもプリンシパル自身が非合理的な、実現不能なタスクを与える可能性がある（エージェンシー理論ではこのことは捨象されている）。そのタスクを何としても実現しようとするれば、様々な無理、軋轢が生起する。

更にエージェントが他者依存的であるとすれば、そして強権的体制に生きる場合は往々、そうせざるを得ないのだが、クライエントリズム問題が生ずる。限定された範囲ではあれ権力を有する者はパトロンとなりうる。パトロンは部下に服従を要求すると共に自己への取り込みを図り、クライアントは忠誠と引き換えにその庇護を求める⁵。そのことは必ずしもレント・シーキングに繋がるわけではないが⁶、間違いなく経済のアンバランス、資源配分の歪みを増長する⁷。

このような行政的指令経済に内在する問題に対して体制側はどのように対処したのか、あるいは対応しきれなかったのか。

¹ 青木昌彦（2001）,第4章：木村雅則（2004）。

² Gregory は「公正賃金」仮説を支持しているが（Gregory(2004),pp.84 - 95）,それは所得が期待しうる適正な水準をかなり下回れば意欲を削ぐという意味以上ではない。労働の動機は外発的なそればかりではあるまい。金銭要素に限れば、おそらく長期に安定的に所得が上昇していく場合に最も努力水準を引き出せるであろう。

cf.スターリン時代の労働の動機については Sotsiokul'turnyi oblik,pp.70 - 88 : Rezhimnye liudi, p.99.

³ ウィリアムソン（1980）,第1,2,7,13章,今井ほか（1982）,1～4章。

⁴ プリンシパル-エージェント関係についてはグレゴリー『ソ連経済』,234 - 5頁,Gregory（1990）,pp.117 - 8. 上垣彰,「企業・組織の経済学とロシア・東欧の市場経済化」。

*Berliner(1957)のいう所得（ボーナス）最大化仮説は成立しない。利得という意味では金銭的所得よりも地位に伴う特権の方が有益であろう。何よりスターリン期には機会主義的行動に伴うリスクはあまりにも大きい。A.ノーブもその仮説の妥当性に疑問を呈する（Nove,1976,pp.95）⁶

⁵ cf. Ister Dzh（2010）。Ister は革命期の地下活動以来の人脈を詳しく検討している。

⁶ cf.Khan,（2000）,chap.2. ハンはレント・シーキングとの関連でクライエンテリズムの問題を扱っている。

⁷ 例えば、レニングラード党組織の指導者であったキーロフはその人脈を利用して、地方に不足する物資や労働力の融通を要請した（Ister Dzh,2010,p.110）。

他方、地方当局も同様のことを行う。こうして資源配分拠点の周りに『パトロン-クライアント』関係に基づく政策実現チームが形成される（ibid.,p.199）。実際、後に見るように経済部門間の発展の不均衡は顕著である。

4. スターリン体制の対応

スターリン体制は垂直的機能的組織に内在するエージェンシー問題に対し、まずもって上からの行政的圧力強化により、次いでは監視、威嚇や処罰、更には物質的誘因、及び組織的動員＝カンパニアによって下位組織の怠り、非協力や機会主義を押さえ込み、努力や協力を最大限引き出そうとした。

上からの行政的圧力は次のようである。

「穀物調達面で行使された行政的圧力、党の全ての力のそれへの動員、通常のやり方では許されないような下部機関の活動への積極的指導や介入が疑いない成果を挙げたことは否定できない。我々が穀物調達を増加したのは行政的圧力の結果である。国家意思は景況に抗し、プロレタリア国家が持つ全ての槓桿のおかげでこの景況を打破した。穀物調達の不調の原因の 2/3 は自己の直接的課題を遂行しようとする意思をもたぬ下部機構のだらしなさ、消極性、怠慢によって説明されることは否定できない。国家意思が最も困難な部面で景況を打破したという歴史的事実を前にすれば、他の部面でも、ことに工業の活動面でこの国家意思が非常に大きな役割を演じうることも明らかである」(最高国民経済会議幹部会におけるクイビシシェフの演説)¹。

例えば、1934 年秋には綿花調達のためクイビシシェフがタシケントに行き、圧力をかけた²。オルジョニキツゼは 1934～35 年の鉄鋼企業における収益性ある活動や国家補助金からの解放のカンパニアやマケーエフ金属工場長クライネフの工場の完全なホズラスチョットへの移行提案を歓迎し、石炭工業でも旧い経営者を新しい人材に代え、新しいやり方で経営することを要求した。「石炭に我々が出来る全てを与えよ、そのため君に私の名前で工場から石炭に必要な全てを受け取る権限を与える。出荷命令があろうとなかろうと後で手続きすればよい。労働者が足りなければ新規に採用し、補充せよ。だが問題はそこではない。テリニーたち（労働英雄）のように働けば、現在の労働者でも 2 倍与えうる」³。

S.サルキス（1937 年よりドンバス石炭長）はオルジョニキツゼの指示に従い、「地上労働者を地下の仕事に移すなど採炭テンポ引上げのあらゆる措置を採っている。党、コムソモール組織も動員された。だがまだ指導カードルの積極的参加がない。電線、ホースその他が不足しているが石炭総管理局長代理、技師長の B は重工業人民委員部書記局長 S（オルジョニキツゼの補佐）を通して対処している」⁴。

鉄道ではカガノヴィッチ主導で輸送量拡大が図られた⁵。輸送量が減退しており冬に備え、蒸気機関車やトラックの修理のため圧力をかけた⁶。

「ドネツ鉄道では機関士たちが新しいノルマが導入される 1935 年 10 月 1 日を待たずにスピードアップを始めている。蒸気機関車の 1 日の平均走行距離は 184 km から 220 km に増加した。大きな困難は車両基地で蒸気機関車が到着した時に、次の機関車が適宜、用意されているように運行計画を立てることである。我々は特に冬の準備で圧力をかける。運輸人民委員部の幹部を地方、ことに荷積み量の急減した東部地方に派遣する。鉄道駅長の多くを叱責する」⁷。

1936 年 9 月には、カガノヴィッチはモスクワ - ドンバス鉄道の状況が改善されないため、スターリンに指導部を有能な職務執行者 **functionary** に代えることを求めた⁸、等々。

次に怠りや非協力に対する監視を強め、場合によって弾圧する。

1929 年の専門家や経営者に対する反『破壊者』カンパニアは地方党、警察、国家組織により、合同国家政治保安部の手を借りて広範に行われた⁹。

1929～30 年には国家及び経済機関の 2 百万人の職員のうち 45.4 万人を調査し、うち 11% をパージした¹⁰。その調査活動は徹底している。例えば、1928 年末から 29 年初めにかけてウクライナ重機工業が調査されたが、トータルで 38 の調査グループ（各グループ 7～10 名）が聞き取り調査や抜き打ち検査を行った。党、労組、コムソモール組織以外にも 2 千人の労働者が参加したという¹¹。

1930 年 8 月、スターリンは財務人民委員部と Gosbank の機構を徹底的にパージすること、この機構から 20～30 人の破壊分子を、出納係り 10 名も含めて、必ず銃殺すること、食肉部門の破壊分子の全グループを銃殺し、それを新聞に発表することを提案している¹²。
その後もパージは大規模に進められた¹³。

労働者の怠りに対しては政府は厳しい法律によって処した。
1929 年 3 月政府布告により経営者は評価 - 紛争委員会の合意なしに規律違反で労働者を一方的に解雇できる。労働者は事後的に評価 - 紛争委員会に訴えることが出来るが、その決定が最終的となる。

1930 年 2 月労働人民委員部布告によれば、提供された仕事を拒否した場合、一定期間、失業手当を受けられず、その間、職業紹介所のリストから除かれる。とはいえ厳しい労働力不足の下では罰則の適用や解雇は容易ではない¹⁴。

スターリンは人は飴と鞭によってのみ動く、と考えていたようだ。「一部の労働者は規律に従って誠実に働いているが、他の者（大多数）はいい加減に働き、『転職』し、しかも後者が前者と同様に配給を受け、休養や保険の特権を享受している。これは許しがたい。社会主義競争と突撃作業運動の現実的基盤を掘り崩すことになる」。それに対しては①基幹的な、最重要の地区（特別リスト）における労働者への配給を集中する。②各企業に突撃労働者を配置し、彼らには食品、衣服、住居を優先的に供給する。③突撃労働者以外は 2 つのカテゴリーに分ける。その企業に 1 年以上働いている者と 1 年未満の者に分ける。前者には消費財と住居を 2 番目に優先して供給し、後者には 3 番目に限定された量を供給する。他方、無断欠勤者へは厳罰をもって処し、真正の失業者のリストを作成し、提供された仕事を 2 度拒否した者は失業手当での権利を失う、等々を行う¹⁵。

1932 年 11 月 15 日の法律は厳しく、一定の効果があつた。「さぼり屋」（無断欠勤など）は自動的に解雇し、直ちに配給の権利と企業の住居を失う。それと共に、工場長に配給上の直接責任を負わす。工場は 2 つの供給グループに分けられ、第 1 グループは大企業中心で優先的供給を受ける。その閉鎖的配給ネットワークは工場経営者に直属する。残りは第 2 グループとされ、独立の配給ネットワークは存続するが、企業長の管轄となる。労働者やその家族への配給帳やクーポンの支給は職場の出勤係、経理係りなどによって行われ、通常の賃金支給の一部となる¹⁶。この法律により無断欠勤は確かに激減し、流動性は低下した〔後出の表Ⅶ－5 参照〕。

更に物質的誘因として累進的出来高制により労働インセンティブの個人化、差別化を図った。能動的な突撃労働者にはボーナス、衣料品、時計の提供、休息の家利用、工場食堂の専用席を用意した。但し、一部工場では特典を用意できず、あるいは全ての労働者が「特典」を得た¹⁷。

垂直的取引ゲームも試みられた。

重工業人民委員部・供給部長の 1930 年の報告は語る。「我々はしばしば、フォンドを全部は配分せず、昨日にどれだけ我々が与えたかをみて、最終四半期に総管理局のニーズを決める。ある四半期にある総管理局には 100 ユニットを与え、別のそれには 90 を与える、次の四半期には逆のことをしてどうなるかをみる。我々はそれを『感覚』に基づいてやるのであって、特に根拠はない」。[いわばハッタリをかけて]上位機関は最適緊張計画を見出した。そうした試みを下からの恒常的な圧力が鳴り響く中で行った¹⁸。

下からの圧力は突撃労働者運動、社会主義的競争、スタハノフ労働者運動を組織することによって動員された。それらの運動によって労働者の熱情を引き出し、労働生産性を高めるだけでなく突出的成果を引き出すことによって企業がその真の生産能力を隠蔽し、緩い目標に留めようとするのを牽制したのである。

突撃労働の最初の機能の 1 つは労働者を「対抗計画」に動員することである。その対抗計画はしばしば社会主義競争協定に体现された。それにより「隠れたリザーブ」あるいは彼らの職

場や工場の未活用の可能性を見出した。例えば、AMO 工場の 1930/31 年の工場管理部の生産計画は 6400 台であったが、対抗計画は 7900 台に上げた。対抗計画を実現するため労働者の改善案を履行する突撃デー（「週間」「旬間」「月間」など）が立ち上げられた¹⁹。

スタハノフ運動も労働生産性を上げることだけでなく、任務を怠り、上級機関を出し抜いたり、あるいは上からの指令を自己の都合の良ように解釈してきた経営者、技術者を規律づけることを目的としてきた²⁰。経済機関紙はスタハノフ運動を工業経営のルーティン、惰性、技術的沈滞に対する猛々しい異議申立てと位置付けた²¹。

スタハノフ運動は本質上、現行経済管理メカニズム（計画目標設定、資源配分、党組織の機能の動員、プレスや警察の調査）を補完し、中間レベルの工業カードルへ圧力を行行使する手段となった。総産出量と計画達成は企業のパフォーマンスの重要な基準だが、どのように達成したかは示されないから生産能力を十分活用したかどうかは不明である。企業党組織は上級機関からの指示を引き受けるが、経営・技術者との日常的なコンタクトを通して、それらの効率性を鈍らせる利益共有関係を深める傾向がある。労組活動家も同様である。彼らはプレスや上級機関に職場の良好さを示すことの重要性や遣り口を学んだ。警察は事あれば調査に乗り出すが、その技術的知識は限定的であり、また責任者を見出せという上からの圧力は事態の根底に迫り着くのを困難とした。

そこでスタハノフ運動は様々な形で圧力を行行使した。まず、スタハノフ労働者の作り上げたレコードは生産能力が十分利用されていない証拠とみなし、それを口実に上級機関はノルマを上げた。次いで経営者や技師の仕事ぶりを判断する追加的基準ともなった。例えば、スタハノフ的方法の履行（タスクのコンビネーション、請負方式、スピードアップなど）、工場でのスタハノフ労働者の比率、スタハノフ期間中及びその後の生産指数などである。更に下からの批判の機会を広げた。それ故、スタハノフ運動は経営者や技術者にとりストレスや緊張の原因となった。それでも 1937 - 38 年に広がった政治的基準よりはまだマシであったろう²²。

こうした方策が有効に実施されれば経営者の公然たる怠り、機会主義的行動はほぼ封殺されよう。そうすると経営者が一般的に採りうる行動は次のようなものになる。

「唯一の解決がある。推し進めることであり、何としても諸困難を克服することである。動揺して少しスローダウンさせるべきだという者がいれば、動揺していないものに代えねばならない」（ある地方指導者の言葉）²³。

「工場管理部の観点からは我々はトラクター計画遂行のためには必要なことは何でもせねばならない。労働者が必要ならば雇え。労働者がいなければ門の所で雇え。超過時間が必要ならば必要なだけ取れ。全てが与えられるべきである」（プチロフ工場・トラクター部門長の工場の金属労組評議会における発言）²⁴。

「良い経営者はどんな手段を使っても、どんな犠牲を払ってでも仕事をやり遂げる」。何としても「事を組織し、要求された結果を作り出す」（オルジョニキゼ）。そのためには非公式のチャンネルにも向かう。システム自体が水平的取引を大目に見るし、且つ促しもする²⁵。

資源が計画によって振り向けられなくとも、臨機応変の才のある経営者自身が暗黙のルールや慣行に従って対処する²⁶。大ブレークスルーの後、省庁や地方当局がトラストやシンジケートに代わった。企業は今や何を生産し、誰に渡し、いかなる価格で売るかを命令される。生産者は出来るだけ権限を維持し、非合理的な命令から自らを守るためにより巧妙な方法で対応する²⁷。

目標達成に対する予算制約はソフトである。

省庁や総管理局は投資のコスト評価を出したがらず、多くの投資事業はコストの数字なしに行われた。投資計画（通常は不変ルーブリで表示）が割り当てられたのち、各機関には種々の投資銀行を通して国家財政から資金を引き出す権限が与えられる。

投資銀行や財務人民委員部は支出の厳格なコントロールには消極的である。彼らは枢要な国家事業を妨害したと非難されることを恐れた。引き出す額は投資計画の固定価格の数字に何ら

かのコスト増をプラスするか、コスト削減をマイナスして決められる²⁸。それ故、「何が何でも指令を実行する」行動に対し予算面からの制約は少ない。

それでは、こうした体制の下で最大限成長と国家強大化戦略に従って強圧的な超工業化が推し進められれば、システムはどのように作動し、いかなる結果を齎したであろうか。

¹ Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1928, №30.

² 34 年 10 月 28 日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.278)。

³ 35 年 9 月 6 日付オルジョニキツェの S.サルキス (ドネツク州党委第 1 書記) 宛書簡 (Sovetskoe rukovodstvo, p.310)。

⁴ 36 年 9 月 17 日付のオルジョニキツェ宛書簡 (Sovetskoe rukovodstvo, pp.349 - 50)。

⁵ Davies, R.W and O.Khlevnyuk (2002) , p.878.

⁶ 34 年 9 月 24 日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.278)。

⁷ 35 年 9 月 5 日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.306)。9 月 17 日の書簡では旅客鉄道輸送の立て直しのため優れたオルガナイザーとしてオルスキーを与えてほしいとスターリンに対し要請した。その後任としてドネツ炭坑の食糧供給において手腕を発揮したカーメンスキーを推薦する (ibid., p.308)。

⁸ ibid., pp.348 - 9.

⁹ Gregory, ed (2001) , p.29.

¹⁰ Rees(1987), p.172 : Davies(1989), p.118.

¹¹ Shearer (1996) , pp.86 - 9.

¹² 『スターリン極秘書簡』, 262 - 3 頁。

¹³ 33, 34 年には約 192 万人の党員及び候補がパージされた。党員及び候補の過半である (Davies (1996) , pp.333 - 7)。

¹⁴ Filtzer (1986) , pp.108 - 111。他に優先的部門への労働力、技術者の重点配分を定めた決定がある。長期勤続者には教育コースへの優先的選抜、家族の優先的雇用、休息の家の利用などの特典を与えると共に転職者の雇用を制限した。31 年 1 月の労働手帳導入の試みは成功しなかった。38 年まで持ち越される。

¹⁵ 『スターリン極秘書簡』(1930 年 9 月 8 日付書簡) , 290 - 292 頁。

¹⁶ Filtzer (1986) , p.99 : Davies (1996) , pp.405 - 6。尤も工場が「さぼり屋」や転職者を配給システムに残したり、何百人もの「幽霊人員」を維持することもある。労働者たちが配給帳を得るためにだけ就職し、その後、辞めて、別の企業に行き、そこで第 2 の配給帳を受け取るといったこともあったようだ。そうしたことをしなければ生き残れない状況ではあった。

¹⁷ Filtzer (1986) , pp.96 - 8。フィルツァーはこうした賃金差別化政策によって「凝集的社会勢力としての労働者階級、階級としての自己意識解体」や「労働者の生産点及び社会生活での原子化」が進行したという (Filtzer (1986) , p.102)。

¹⁸ Gregory, (2004) , p.171.

¹⁹ Straus (1998) , p.146.

²⁰ Siegelbaum(1988), p.6

²¹ ibid., p.82.

²² ibid., p.141 - 4.

²³ Gregory, (2004) , p.80.

²⁴ Straus (1998) , p.83.

²⁵ Gregory (2004) , pp.164 - 5.

²⁶ ibid., p.123.

²⁷ ibid., p.127.

²⁸ ibid., p.234.

5. 最初の超工業化戦略——第1次5ヵ年計画の遂行

ソビエト国家は1929年には超工業化に向かって大きく舵を切った。その計画目標は経済合理性を超えた極めて野心的なものであった。「市場の法則は組織された人間の意思に譲られた」のである（1930年2月のゴスプラン報告）¹。

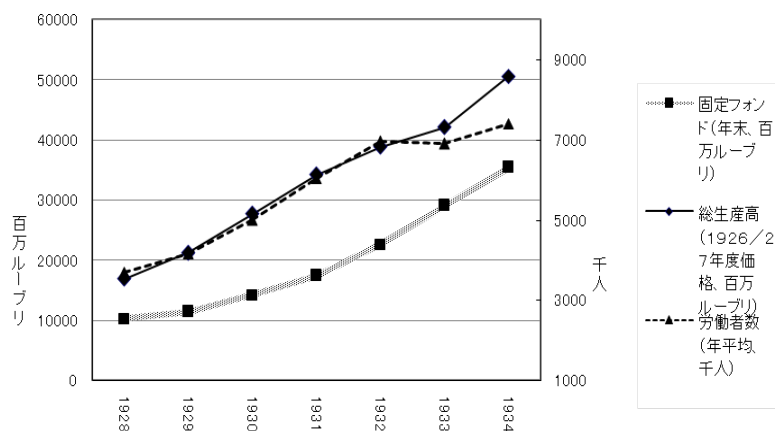
初期工業化戦略は直截にして簡明である。

最新技術の資本設備を大規模に導入し、テーラー主義的機能的管理システムの下で若い技術者や労働者を組織的に動員して、熱情と幻想に訴えて最大限の努力水準を引き出す。そしてその積極的なメンバーを旧ブルジョア専門家に代えて工業指導者として登用し、体制の支柱とする²。これがスターリン型最大限成長戦略のシナリオであった。そのため突撃労働者運動や社会主義的競争のカンパニアを行い、強引に資本投資を拡大し、それ相応の準備なく大量の未熟練労働力を投入したのである。それが幻滅に変わるまでにさして時間を要しなかったのだが。

固定fondは公式データで1929年を100として1930年には125、1931年、153、1932年、199、1933年、255、1934年には311と急増した³。そのかなりは輸入設備であった。穀物、木材、石油などを輸出して、欧米から主に最新設備を輸入したのである。穀物輸出量は1928年には9万トに過ぎなかったが、1930、1931年にはそれぞれ500万トに激増した。飢饉であった1932、1933年にすら大幅に減ったとはいえ輸出され、機械輸入代金に充てた⁴。

[図VII-6]

図VII-6 大工業の基本指標



出所：Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936, p. 3; Strumirin, S.G., Ocherki ekonomicheskoi istorii Rossii i SSSR, M., 1966, p. 495.

労働過程には半熟練、不熟練の労働者が大量に投入され、労働者の熱情が動員された。1927年夏頃から若い労働者の突撃ブリガーダが登場してくるが、彼らは古参労働者、新しい未熟練労働者にも属さない若い献身的な労働者のグループであり、古い労働文化にも、農民文化にも批判的であった。1929年1月の最高国民経済会議命令がそれを奨励した⁵。

1929年1-4月は社会主義競争の最初の段階である。計

画の超過達成や期限前達成、原価引下げなどの任務や契約が工場のコレクチーフの間で締結された⁶。

1929年5月の中央委員会決定は工場の社会主義的競争を全面的に支持した。その課題は工業財務計画の遂行及び超過達成、原価引下げ、労働生産性向上、品質改善、規律強化などを競うことである⁷。

突撃ブリガーダ運動は競争の発展の新たな段階として広がりを見せる。労働生産性向上を目指す。1929年5月、モスクワの企業では約500の突撃ブリガーダが組織化され、1929年10月1日には2000超に増えた⁸。

北西州では1929年11月までに社会主義競争（工場間及び工場内競争）に大部分の企業が参加した。形態は多様で、突撃ブリガーダ、各種ブリガーダ、個人競争、自発的評価引下げなど

がある⁹。

対抗工業財務計画は 1930 年 4 月、レニングラードのカール・マルクス工場（繊維機械）で始まる。それは与えられた計画を超える義務を引き受けた。その後、1930 年 9 月 3 日の中央委員会アペールを経て、全国に広がる¹⁰。

交替組対抗計画は 1931 年 3 月にマリウーポリ金属工場で提起され、1931 年末から 32 年初めにかけて広がる¹¹。

1931 年初めにはホズラスチョット・ブリガーダが誕生する。モスクワ工業では 1931 年 6 月に 826 のブリガーダが組織され、1932 年 2 月には 3 万を超える¹²。

突撃ブリガーダ参加者比率は 1930 年 1 月初め、表Ⅶ－1 のようである。比較的若い労働者の比率が高く、党员、コムソモール員の参加も目立つ。1929 年末から 1930 年にかけて、古参労働者も参加し、不熟練労働者の参加も増大した¹³。1929 年末の突撃労働者大会の代議員のほぼ半数は経験年数 10 年超の労働者であった¹⁴。

表Ⅶ－1 主要工業部門での突撃ブリガーダへの参加比率(%) (1930 年 1 月)

	全労働者	成人		22 歳以下		党员及び候補	コムソモール員及び候補	非党员
		男子	婦人	男子	女子			
金属	34	35	30	38	27	42	35	32
鉱業	26	26	24	30	17	30	31	25
繊維	28	23	31	28	37	28	38	27
化学	40	42	35	41	52	40	39	40
木工	29	22	42	31	44	30	39	28
紙	34	35	32	34	12	45	39	31
建設	35	37	19	36	20	47	45	34
皮革	33	34	28	40	35	38	38	30
印刷 *	36	35	37	46	42	41	53	31
縫製	42	41	43	37	43	51	58	38
砂糖	30	29	33	36	24	40	40	28
食品	34	33	36	45	56	39	48	30
水運	32	33	25	29	29	45	35	29
通信	29	22	42	31	44	30	39	28
給食 *	23	25	21	34	23	30	53	21

* レニングラードを除いた数字。

出所：Industrializatsia SSSR, 1929-1932 gg. Dokument i materialy.M., 1970.pp.504-5.

突撃ブリガーダの運動形態は以下のように推移した。

初期には合理化ブリガーダ、原料供給促進係ブリガーダ（直接、供給者の所に行って供給を確保する。最高国民経済会議に陳情する場合もある）、一貫作業ブリガーダ、支援ブリガーダ（ボトルネック、装置の故障などに対処）などが組織された。規律問題にも対処した。特別突撃労働者裁判所を設け、反抗的な労働者を村八分にしたりする。

社会主義競争協定は経営者と労働者、工場間、職場間及びブリガーダ間の相互義務を定めるものである。一方で経営は必要な原材料、半製品、最新の装置を供給・維持する義務があり、他方で、労働者は産出目標を達成し、コストを引下げ、不良品を減らし、労働規律を向上する義務を負う。こうして団体協約は双務的な社会主義競争協定に転換した。更にその協定の履行を通して突撃ブリガーダは仕事や給与について一定の自律性をもつホズラスチョット・ブリガーダに進化していく。

党指導部はこれを突撃ブリガーダの高次のブリガーダとして全面的に奨励し始めた。1932 年 7 月の重工業人民委員部と全ソ労働組合中央評議会の決議はホズラスチョット・ブリガーダの責任をリストアップする（生産割当の達成、規律、労働生産性やメンバーの技能向上など）と共にコスト節約分の 20～60% のボーナスなどを規定した。これはメンバーの間で配分されるが、

欠勤、過剰支出などがあるメンバーには支給せず、優良突撃労働者に回す。これはブリガーダ内の賃金差別化を進め、同時に突撃労働に伴う賃金fond上昇を抑える試みである¹⁵。

更に 1929 年から連続労働週（5 日連続して働き、6 日に 1 日休むといった方式）が広範に導入され、連続操業に移行する。1931 年 3 月までに大工業の労働者の 80%は連続操業に移行した。軽工業では 50%未満である¹⁶。

だが 1931 年には熱情は消える¹⁷。突撃労働者ブリガーダ自体は 1931 年末までには重要性を失う。『ホズラスチョット・ブリガーダ』も、価格が恣意的で、供給も不安定であるため実際には実現困難であった。別の『統合ブリガーダ』も登場するが（これは生産ラインの異なった部分の間の調整を目的とする）、1934 年初めには再び「きつい計画」路線が採られたため、いずれも消える¹⁸。

経営者、管理者も入れ替えが進む。

1929/30 年に工業管理機構ではページが行われ、若い専門家や労働者の経営職への登用が進む¹⁹。1929 年半ばまでに 14,500 人の労働者が経営ポストに登用された。その 75%は生産現場からの登用である²⁰。1930 年に登用された者のうち 22,362 人のデータ（彼らが働いていた企業の従業員総数は 185.8 万人、うち工業は 28.1%）をみてみよう。

登用者の内訳は党員及び候補は 65.7%、婦人が 13%、22 歳以下が 8.7%である。勤務経験年数は 3 年未満が 11.6%、3～5 年が 14.5%、5～10 年が 24.3%、10～16 年が 21.9%、15 年超が 27.7%であるから、大半は 5 年以上の経験者である。登用者の 53.9%は突撃労働者であった²¹。工場委メンバーも 1930 年に突撃労働者に置き換えられた²²。突撃労働者は 1930 - 32 年、新規入党者の 70～80%を占めた。青年労働者が多い²³。

1930 年後半にもレニングラードの企業の多数の管理 - 技術者は解任され、若い技師やプラクチックに代わるが、経験不足であった²⁴。

1929 年には工場長のうち高等教育を受けた者は 10%未満であった。彼らは経営上、技師長や技術部長に依存せざるを得なかった²⁵。

第 1 次 5 カ年計画期に現場の成人労働者を速成コースまたは中等技術教育（テフニクム）及び高等教育機関を通して管理職及び技術職に登用した（高等教育に進んだ者は 1930 年代後半に着任）。1933 年 11 月には工業管理者、専門家の 48 万人のうち現場から昇進した労働者は 10.5 万人に上った。

このことは工業カードル内で世代間、階級間緊張を生み出した。新旧の対立だけではない。企業長と若いプラクチックは階級的背景や正規の教育を受けていないという面で共通性をもっていたが、学位はあるが狭い教育と経験不足の登用者とはそりが合わなかったようだ²⁶。

超工業化戦略は党主導の下、こうした能動的党員経営者や突撃労働者たちを先頭に押し進められた。第 1 次 5 カ年計画は「何としても、あらゆる困難に抗して」実施されねばならなかった。形振り構わぬ結果重視の行動が要求されたのである²⁷。

例えば、プチロフ工場においては 1929 年から 1930 年にかけて工場経営者・技術者と党組織の主導権争いがあり、党の勝利に終わる²⁸。党委は工場管理部を攻撃し、躊躇せず十分な専門教育はないが、前向きの心と実践経験をもち、計画に応じて仕事を組織できる党員同志に代えた²⁹。更に突撃ブリガーダを組織される。1931 年 9 月までに 635 のブリガーダ（労働者の 20%参加）を数えた。1932 年 1 月までには参加率は 34%となる。ブリガーダが党組織の支持のもと経営者に対し圧力を加え、強引に生産計画達成を目指した³⁰。

スターリングラード・トラクター工場は 1929 年 7 月に労働国防会議命令で建設が決定された。アメリカの技師の監督の下、建設活動を開始し、1930 年末に操業予定であった。操業には装置の技術レベルに見合う技能の労働者が必要であったが、2 月まで最高国民経済会議も労働人民委員部も何の準備もせず、慌てて人をかき集めねばならなかった。まずは 7 千人のコムソモール員を動員した。だが彼らは誰も特別の訓練を受けていない。工場には 3,050 人の熟練

労働者が必要であったが、4 月半ばに用意できたのは 700 人強のみで、うち 300 人はアメリカ人である。その後も人材確保が儘ならぬまま 1930 年 6 月に鳴り物入りで操業を開始した。だが、熟練労働力が足りないだけでなく、国内の製鋼所は高品質の鋼を供給できない。アメリカの専門家とソビエトの労働者や専門家との関係も悪化し、職場はカオスの状態となった。

1931 年 4 月末、オルジョニキツェが工場を訪問し、極く基本的な改善提案をした、工場を奇麗にする、労働者や技術者の明確な任務を定める、職場に従業員以外のものを入れない、等々。その結果、4 月には日産 15 台、12 月には 120 台となった（目標は 1930/31 年度第 1 四半期 5 千台）³¹。

ニジニ-ノヴゴロド自動車工場は 1929 年 4 月に最高国民経済会議が建設を決定した。決定後、緊急のプロジェクトのために地方党幹部は資源を探し、動員することに狂奔した。地方当局管轄下の企業は『自動車建設』が必要な資材を受け取れるようにそれらの計画を見直すことを指示された。地方当局は建設のスケジュールを守るために何度もその場しのぎの決定を出した。

例えば、1930 年 3 月末、レンガ不足により建設活動停止の恐れがあった（すでに 1929 年 8 月に機械製造総管理局はその不足を予測していたのだが）。この問題を『解決』するため地方執行委は州のシリカ工場から 48 百万個のレンガを徴発した。

中央からの圧力で『自動車建設』はコストも顧みず、アメリカから設計図も届いていないのに建設開始を決定した。アメリカの会社に必要な情報を提供できず、『自動車建設』からの要求も絶えず変更されたため〔設計が〕遅れていた。建設の遅れの根は『自動車建設』と『金属建設』の間のつまらぬ争いにあった。それらの幹部たちは任務の遂行よりも互いに意趣返しをして、彼らの『文書上の小競り合いに』現を抜かした。1930 年 9 月初め、党中央委員会は 39 名の党、労組、コムソモールのスタッフを現地に送り込みんだが、一時的に活動が活発化したに留まった。1931 年 9 月 10 日にはオルジョニキツェとその代理が現地を訪れ、それが決定打となった。11 月 1 日には主要職場が完成の運びとなった。機器や特殊鋼が多く輸入され、他のセクターに対し優先的に供給されたのである。労働力の不足は深刻であったが、他の工場から引き抜いた。高い代価を払ってではあるが（ある工場のボスは労働者 1 人につき 3,710 ルーブリを要求した）。そうこうしてやっと 1932 年 1 月 1 日に操業を開始し、最初のソビエト製トラックを完成した。尤も、その数ヶ月後には主組立ラインは他の職場からの部品供給がなく、閉鎖に追い込まれた³²。

「即興が計画に代わった」のである³³。

石炭工業は 1928 年には採炭機械化率は欧米に大きく後れを取っており、20%以下であったが、1930 年 9 月、モロトフが現地調査を行った後、強制的な機械化が行われた。抵抗していた上級管理者が更迭され、炭坑管理部は機械を装備せざるを得なくなった。実際、1932 年には機械化率は 62.6%に上昇し（ドンバスは 70%を超える）、一挙に欧米水準に達した。しかも初めて国産機械が輸入機械を上回った³⁴。

こうして強引な行政的圧力や下からの圧力のもと実施された超工業化はいかなる結果を齎したであろうか。

¹ Davies (1989) ,p.478.

² 30 年 6 - 7 月の第 16 回党大会決議によれば 5 ヶ年計画は「労働者階級の広範な大衆の最大限の勤労意欲と創造的熱情に依拠して」進められる。それは労働組織化の新たな形態たる社会主義競争や突撃労働への大量的移行に示される (KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.4,p.442)。献身的な専門家、若い技師、技手及びことに生産協議会、臨時統制委員会や突撃ブリガダの活動の過程で抜擢された労働者のうちから組織者のカードルを幹部ポストに登用する(ibid.,T.4,p.443.)。また大衆的コントロールを組織し、そこで実務能力を発揮した労働者を経営ポストに登用していく(ibid.,T.4,p.235.cf. ibid.,p.160.)。

30 年 1 月 13 日の中央執行委員会及び人民委員会議決定によれば労働者（プラクチキ）及び若い専門家（中高等教育修了者）を指導的経営ポストに登用し、彼らを短期コースや通信教育で再教育す

る (Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,pp.164 - 5)。

³ Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR,1936,p.3.

⁴ ボッフア(1980),67 - 8 頁 : Davies,1989,pp.520,522 : Davies(1996),pp.534 - 5 : Istoriia industrializatsii SSSR,1971,pp.150 - 1 : Istoriia industrializatsii SSSR,1973,pp. 42 - 4.

⁵ Kuromiya (1990) , pp.114,119. 28 年 6 月,レニングラードの繊維工場で 150 人の若者の突撃労働者グループが組織化され, 規律向上などを旨とする (Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona ,p.367)。もともとは内戦期に登場した (Siegelbaum(1988),p.40)。

⁶ Istoriia rabochikh Moskvyy ,pp.203 - 4.

⁷ KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.4,p.264 - 6.

⁸ Istoriia rabochikh Moskvyy ,pp.206 - 8.

⁹ Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona ,pp.368 - 373. 例えば、『赤いトレウゴリニク』と『バガティリ』との競争協定は生産計画の 100%遂行,原価の 14%引下げ (政府委の課題は 12%) ,労働生産性の 17%向上などを競った (ibid.,p.374)。

¹⁰ Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona ,p.390 : Istoriia rabochikh Moskvyy,p.212.

¹¹ Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona ,p.394.

¹² Istoriia rabochikh Moskvyy ,pp.312 - 3.

¹³ Kuromiya (1990) ,p.126.

¹⁴ Andrlé(1988),p.174.

¹⁵ Straus (1998) , pp.146 - 155. ストラウスはこのブリガーダを評価している。

「旧来のアルテリやギルド的労働ユニットなどに突撃労働者ブリガーダが代わり,それらが慣行化されて安定的な機能的工場労働ブリガーダに変わった。細分化された分業形態が 33 年から定着していく」(Straus (1998) p.138)。ブリガーダのメンバー数もブリガーダ内の賃金配分も,場合によっては出来高レートやノルマも班長の裁量に委ねられた。経営側は単にタスクとそのタスクの達成に対する給与総額を定めることになる (Straus (1998) p.155)。だが,単純に進化したわけではない。32 年以降の変容の意味を考えるべきであろう。生産コミュニケーションやコレクティブにもあまり言及していない (31 年 4 月に 7.2%がコミュニケーションやコレクティブのメンバーであった)。

なおアルテリは第 1 次 5 ヶ年計画期まで根強く残ったが,その後,影を潜めていく。農民的集団主義は 30 年代初めのソビエト社会の流砂化 pulverization や大量的な技術的及び物質的条件の変化によって変質する (Siegelbaum,1988, p.195)。

¹⁶ Filtzer (1986) , pp.73 - 4 : ノーブ (1982) ,228 頁。最初に 28 年に繊維工業で導入され, 29 年に普及した。7 時間 3 交替制,一部 6 時間 4 交替制で昼夜操業する。連続週については塩川(1984), 252 - 258 頁参照。スライド (『滑り』) については一様でない。

¹⁷ Andrlé(1988),p.110. アンドレは「旧来的な職場内秩序が復活していく」(ibid.,p.186) と述べているが、同じものの再現ではあるまい。

¹⁸ ibid.,p.108.

¹⁹ Davies(1989),p.123.

²⁰ Conynghan(1973),pp.38 - 9.

²¹ Industrializatsia SSSR (1970) ,pp.530 - 1.

²² Kuromiya (1990) ,pp.126,196.

²³ ibid.,p.195

²⁴ Black,1996,pp.330 - 340.

²⁵ Siegelbaum(1988), pp.27 - 30,223.

²⁶ ibid. フィッツパトリックも同様の数字を挙げている。37 年でも専門職の 42%は正式の資格のない専門家 (教員やたたき上げ) であった (Fitzpatrick(1979),p.240)。

²⁷ Andrlé(1988),p.82.

²⁸ Black(1996),Chapter 7.

²⁹ ibid.,pp.319 - 20.

³⁰ ibid.,pp.330 - 341. 30 年代はブリガーダがホズラスショットの中心となったという (ibid.,p.354)。

³¹ Schults (1992) ,pp.141 - 150.

³² ibid.,pp.152 - 175.

³³ ibid.,p.177.

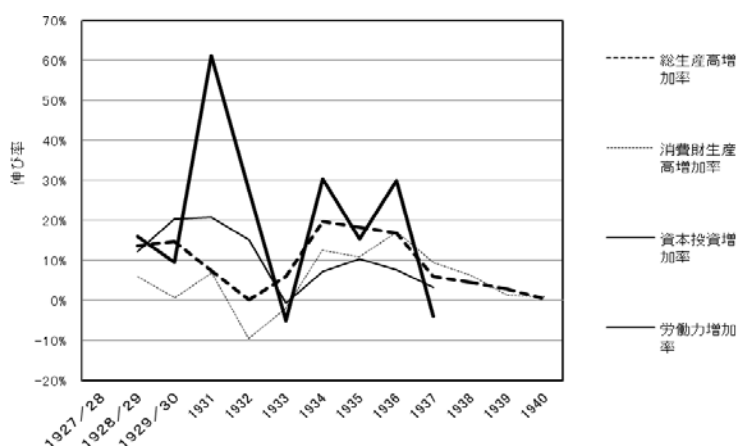
³⁴ Siegelbaum(1988),pp.55 - 6.

6. 第1次5ヵ年計画の諸結果

1930年代の生産、投資、労働者数、生産性の動向は図Ⅶ－1、2のようである。見られるように投資は急増し、大工業の労働者数も第1次5ヵ年計画期には80%超増加した(計画は32%)¹。にも拘らず、生産も国民所得もさほど伸びず、それどころか1932年には深刻な経済危機に至った²。一部ではすでに1930年夏に経済危機の兆候があった³。国民所得中、蓄積ファンドの比重は1928年には15%であったが、1931年には40%に達していた⁴。1928 - 1932年には資本装備はかなり増大したが、工業生産の増大はもっぱら就業者の大幅増加によって可能となった。この時期の成長は外延的性格をもっていた⁵。

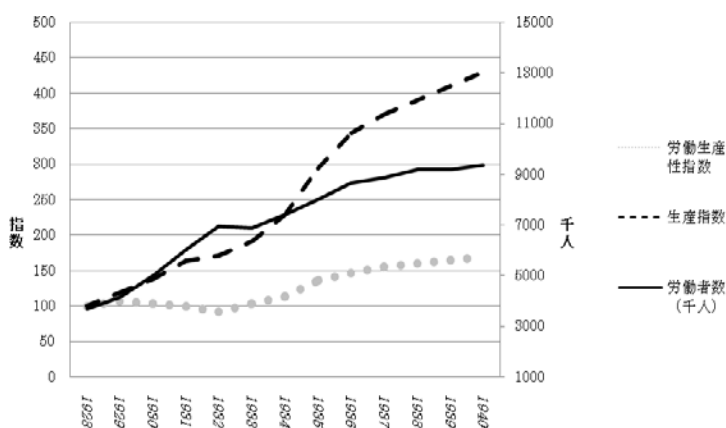
センサス工業の成長率中、1928年には労働生産性向上の寄与度は95.5%、労働時間増は4.5%であった。1929年にはそれぞれ67.9%、32.1%、1930年には55.8%、44.2%となった。生産性の寄与度は顕著に低下した⁶。労働生産性は1932年には1928年水準を下回っていた⁷。

図Ⅶ－7 1930年代の投資サイクル



出 所 : Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936, p.3; Strumirin, S.G., Ocherki ekonomicheskoi istorii Rossii i SSSR, M., 1966, p.495; Davies, R.W. and O.Khlevnyuk. (2002), pp.868, 888; Davies, R.W. (1999) :Nutter (1962), pp.525-6; cf.Jasny (1961), p.13.

図Ⅶ－8 大工業の労働生産性



注記: 指数は1928=100

出所: Hodgman (1954), pp.89, 113; Ekonomicheskaiia istoria-Ezhegodnik.2003.M.-2004.p.62.

労働者の生活水準の低下は著しい。実質賃金水準は1927/28年度に1913年の86%であったが⁸、1930年代前半はそれよりも大きく低下した。フィルツァーによれば1937年でも実質賃金は1928年の約60%に過ぎない。都市住民1人あたり購買力は1928年の94%である(家族のうち稼得者は増えた)。その後1938 - 39年にわずかに上昇したが、1939 - 40年には再び18%低下した。

1934年12月に配給は部分的に統制が撤廃され、翌年9月には配給制が廃止されたが、これはまだ就業年齢に達していない子供のいる家族には辛いものとなった⁹。

大工業の労働者の名目賃金は上昇したが、物価の上昇はそれ以上であった。加えて強制貯蓄がある¹⁰。

1930年代前半の家族構成の変化は表Ⅶ－2のようである。急速に小家族化がむと共稼得者の比率が増えている。それにより実質賃金水準の低下をカバーしていたのであろう。

労働者家族の食物消費水準は表Ⅶ－3のようである。ことに1932 - 33年の落ち込みは悲惨である。1930年代半ばでも動物性タンパク質の摂取量は1928年を大幅に下回った。

住宅事情も厳しい。1人当たり居住面積は1928年の中央値5m²から1932年には実質2.6m²に半

減した（衛生上最低限は 8m²といわれる）。その後、幾分増大するが 1930 年代末でも 4m²以下である。これは 1926 年よりも少なく、革命前に近い。国家の住宅政策は階級的差別政策である。スタハノフ労働者や党員労働者は設備の整った石造りの家に入る権利を得た。他方の極はバラックである。強制労働を考慮すれば工業労働者の少なくとも 1/3 がバラックに住んでいた¹¹。

表Ⅳ－2 ソビエト労働者階級の家族構成(平均人数)

	1927	1930	1932	1933	1934	1935
家族数	4.36	4.02	3.93	3.83	3.77	3.80
稼ぎ手	1.25	1.32	1.45	1.44	1.44	1.47
被扶養者	2.82	2.7	2.49	2.39	2.33	2.33

出所：Siegelbaum(1988), p.215.

表Ⅳ－2 1930年代の家族持ち工場労働者の食生活

	1926 年 2 月	1932 年 第1四半期	1933 年 第1四半期	1934 年 上半期	1935 年 上半期	1937 年	1939 年
黒パン	222	—	315	359	297	306	260
白パン	325	—	158	194	357	247	235
ジャガイモ	243	230	228	262	404	319	230
野菜	99	66	89	104	104	119	108
果物	18	6	3	5	5	—	—
肉	150	66	40	34	34	74	116
魚	28	29	24	28	36	28	35
牛乳	199	64	52	98	118	104	108
卵	5	0.5	0.2	1	1.5	4	7.5
茶	2	0.3	0.2	—	—	—	—

注記：1) 1 人 1 日の消費量。単位はグラム。公共食堂を含む全ての食事。

2) 37 年と 38 年はモスクワのデータ。月平均消費量を 30 で除して計算。明らかな誤植は修正。

出所：Osokina E.A., Za fasadom 《stalinskogo izobiliia》:Raspredelenie i rynek v snabzhenii naseleniia v gody industrializatsii.1927-1941.M., 1997, p.256 : Istoriia rabochikh Moskvyy:1917-1945 gg., M., 1983, p.338.

こうして第 1 次 5 カ年計画の極めて野心的な発展戦略にも拘わらず、生産もさほど伸びず、労働者の生活水準も大幅に低下した。何故か。

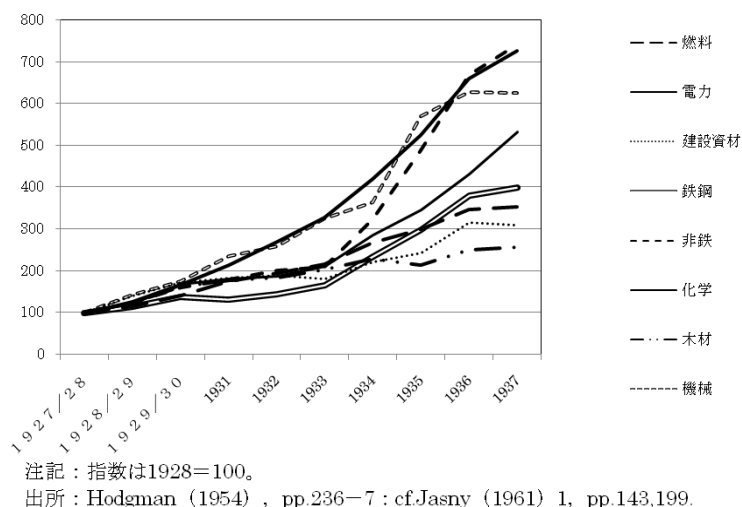
それは何よりも、技術への楽観主義と主意主義にある¹²。最新の設備を導入し、高度に細分化された分業システムを構築して、そこに未熟練であっても、ごく短期間、訓練して大量の労働者を投入すれば高い成長が可能であると考えていたふしがある。テーラー主義の一面的理解である。無論、無媒介的な技術移転は簡単には成功しない。

投資は急増したが、資本投資は労働生産性に反映しない。工業設備の多くは複雑なタイプであり、建設開始から操業まで懐妊期間が長い。大量投入された新規労働者は工業の技術や規律に慣れていない¹³。

投資は概して、場当たり的で極めてアンバランスである。キー・プロジェクトへ集中するため既存の企業から資源を吸い上げた¹⁴。工業生産は少なくとも量的には拡大し、一部経営者や労働者のハードワークによって電力、機械などは増産され、車両用鉄鋼の品質向上も目覚ましい。だが粗鋼や圧延鋼は減少した。その主たる要因は新規平炉や圧延工場を期日に完成出来なかったことである。1931 年には鉄鋼業における全ての建設努力は銑鉄工場に集中された。『全ては高炉に』のスローガンのもとに。1931/32 年冬には平炉の建設者は最初の高炉の支援に移された。その結果、マグニトゴルスクの最初の平炉は 1933 年 7 月まで操業を開始できなかった。クズネツクでは最初の平炉は 1932 年 9 月に操業を開始し、アメリカから輸入された巨大な分

塊圧延工場が最初の鋼鉄を生産したのは11月であった¹⁵。

図VII-9 工業部門間成長格差



図VII-9に見られるような部門間の不均衡発展は重大なボトルネックを生み出す。実際に、ウクライナの鉄鋼業の不振はコークスや鉄鉱石の欠乏が原因であった。予備部品が不足して機械が修繕出来ない¹⁶。資源の浪費も目立つ。1930年代、例えば、マケーエフカ鉄鋼工場では圧延品1トンに対し、計画の1.5~2倍の鉄鋼を使った¹⁷。

労働者だけでなく技術者も経験不足であった。例えば、ウラル-クズネツク合同では大部分

の技師は生産経験のない若い世代であった。ギャップの一部はアメリカ人やドイツ人の技師や熟練労働者によって埋められたが、建設や操業開始の過程で彼らは若い熱情家や速やかな成果を要求する圧力の下にあったソビエト経営者とよく衝突した¹⁸。

1930年代初めの石炭工業の状況は初期スターリン経済体制の問題点を集約的に示す。石炭工業では1930年に急激な機械化が進行したにも拘らず労働者一人当たりの採炭量は1930年から1932年にかけて低下した。この機械化の時期は労働力が農村から大量に流入した時期と一致していた。主に住宅事情や食料事情から極めて流動性が高く、機械の扱いも粗雑で、労働規律も低かった。結局、1932年になっても炭鉱の大部分は伝統的な作業割当方式に頼らざるを得なかった。作業割当は出勤してきた者の間で行う。高い流動性に対処するためには必要以上に労働者を抱え込まざるを得ないという悪循環に陥る¹⁹。

石炭工業では1920年代末から30年代初めにかけて坑夫の仕事は非常に細分化された。穴あけ係、発火係、コンベア操作係、トロッコ係、支柱係、充填係 loader、屋根係、土石除去係があり、それぞれが分離して順番にタスクを遂行する。これは伝統的アルテリ解体カンパニアの結果である（伝統的アルテリでは各メンバーは交替勤務の過程で異なったタスクを遂行していた）。職長と労働者の間の仲介者としてのアルテリ・リーダーを取り除くことで個人出来高制に適合させ、また労働者の養成は相対的に短期の訓練で済ませた。

だが過度の分業化は異なったタスク間の調整を困難とする。何より実働時間が少ない。例えば、1933年11月に、7時間労働日に対し、実働は平均3時間程度であった。

1932年末には中央委員会組織局直属の党オルグを現地に派遣し、また1933年4月の中央委員会及び人民委員会議決議により管理機構を改組し、技術者をトラストのオフィスから移し、地下労働で働く党員を最大限増やそうとした。諸作業（切り込みと充填、あるいはカッターと支柱設置）を結合する試みもあったが、全体として改善は見られなかった。そうしたことが強引なスタハノフ運動に繋がる²⁰。

繊維工業でも過度の分業の欠陥が指摘されている。

細かな分業に伴う問題は生産の適当な組織化によって解決できると考えられていた。だが生産の同期化や空き時間短縮には失敗した。また生産ラインの労働者に比して補助的及び保全労働者が多い。

金属工業ではソ連の高炉や平炉は稼働能力係数においてアメリカより優れているのに、労働者数は3~5倍である。1937年のゴスプランの覚書によれば、鉄鋼の生産的労働者1人1時間当

たり産出量はアメリカが 800kg であるのに対して 559kg に留まった。これは労働の過度の細分化による。生産的労働者がちょっとした修理もできないし、装置のタイプによって保全ブリガーダも分けられていた²¹。

機械製造工業はことに難しい問題を抱える。

1930 年夏の終わりまでに機械製造工業は労農監督部の大量生産及び中央集権的管理の方針で再編された²²。

工場専門化政策にも拘らず、機械製造部門は冶金部門を抱えていた。1932 年でも工場のほぼ 37% が彼ら自身の製鋼所をもっていた。また工具製造部門も維持し続けた。専門化されないままの古い主力工場（赤いソルモヴォ工場やプチロフ工場）は複数の専門化された生産合同の管轄下に置かれていた。工場の生産会議には複数の合同から監督員が出席した。それらの間の調整はほとんどない。合同は工場や職場を封土として扱う傾向がある²³。1932 年でも機械職場は依然、汎用装置が支配的であった²⁴。

機械製造工業での設備稼働率は低く、25～40% に留まった（1920 年代後半でも 50%）。それは原材料供給の不安定さや工具受取のロスによる。また生産職場での労働者の機械に対する比率は第 1 次 5 ヶ年計画期に 3 倍増となった。非常に労働集約的である²⁵。機械化は拡大しても標準化された機械実習は遅れていた。多くの汎用的な技能と熟練の機械工、取り付け工、指物工を必要とした。外国製の新しい機械の多くは仕様書がなかった。組立要員を用意できず、工具や計器も不足した²⁶。

『赤いプロレタリア』工場の製作所は再建され、製造能力は増加したにも拘らず工場内の作業の多くは依然、手工業タイプのままであった。実際、生産過程がより複雑となるにつれ熟練機械工、取り付け工、据え付け工や工具及び塗料製造労働者の需要は増大した²⁷。経営者は中央の計画配分とは別に地方経済や労働市場とのインフォーマルな結びつきに多くを頼った。

1932 年の工業センサスによると、機械製造工場にある金属切断機の約 25% は取り付け具がなかった。つまり、手で部品をもっていたということである。その役割を果たしていたのが一部は孤児たちであった。彼らは毎朝、工場の門に群がり、束の間の仕事で糊口を凌いだ。大規模な機械化にも拘らず、実際は機械の操作についても材料についても労働者の勘に頼らざるを得ないことが多い。多くの技師にとって職場はブラックボックスとなった²⁸。当時のロシアの生産環境や主体的条件と近代的な技術との亀裂は広く且つ深い。

それ故、シュルツはソ連工業の構造的特色を「姿はアメリカだが中味はソビエト」と揶揄した²⁹。技術移転は一般にその国の社会的、文化的諸条件や環境を無視して実現できるものではないのである。

更に過度の投資に伴い異常な労働力不足が生じた。

超工業化と集団化が強引に進められた第 1 次 5 ヶ年計画期には計画をはるかに超えて、雇用が増えた。

労働市場には新規労働者が大量流入し、労働者階級は希釈化された。年齢構成をみると 1926 - 29 年には 23 歳以下は新規労働者の 30% であったが、1930 年には 70% に増加した。熟練労働者比率は低下し、多くは機械も扱えない³⁰。

無謀な生産計画や建設計画を「何がなんでも」達成するために経営者は労働力をかき集めねばならず、労働力の需給ギャップは拡大して「労働飢饉」にまで至る。そうすると経営者は募集すればするほど転職率が高まり、ますます募集せねばならぬという砂地獄に陥る。文字通り「流砂社会」（M.Lewin）の様相を呈した。〔表Ⅶ－4，5〕

ただ、流動性の高さは必ずしも規律の低さ、抵抗、物質的私欲によるわけではない。熟練労働者は地方の新工場のカードルとなるため派遣された。職長、技手、一部は職場長や交替組長に登用された者も多い。また建設や鉱山は農民がまずそこで働き、次いでそこから製造業へ移るベルトコンベアと呼ばれていた。加えて原料不足や機械の故障などによる頻繁な休止や給与低下、職場における職場管理者と労働者との、及び既存労働者と新参者との間の紛争も影響し

た。流動性の高いのは何よりも住む所がない，食べる物がなかったためであり，企業が競って労働力を求めたからである³¹。

厳しい労働法[前出]も逆効果であった。退職したくとも簡単に出来ないから，無断欠勤して辞めようとしたのである³²。工場が「さぼり屋」や転職者を配給システムに残したり，工場住居に住まわせた。何百人もの「幽霊人員」を維持することもある。労働者たちが配給帳を得るためにだけ就職し，その後，辞めて，別の企業に行き，そこで第 2 の配給帳を受け取るといったこともあったようだ。あるいは工場の 1 つの部門で解雇してから，すぐ別の部門で再雇用した。バクーでは解雇者の 10%のみが配給カードを取り上げられた。出勤記録を改竄し，欠勤を遡って法定休暇に算入した。あるいは「さぼり屋」を譴責に留めた³³。そうでもしなければ労働力を確保できず，また生命の危険に晒す。

また連続労働週の導入や連続操業への移行は装備の摩耗を加速させ，原材料，燃料，電力不足を招来した。修理は迅速に行わねばならず，その質は低い。労働力は増加したが，休止は頻繁で，工場は予備労働者の確保に走る。労働者は決まった持場をもたず，労働者配置パターンはカオスとなる。労働者の 20%はいつも休み，経営者はスライド人員の特別グループを組織せねばならなかった。彼らが装備の手入れを行う。そういう人員は規則的に装備が宛がわれている時には必要なかった。その後，連続操業システムは減少した。1933 年までには工業の大部分は 3 交替制を止めた³⁴。

表Ⅶ－4 工業労働者の転職率と欠勤(労働者 1 人当たり平均)

	転職率(%)	在職期間(月数)	病欠(日数)	無断欠勤(日数)
1926	101.2		16.1	7.86
1927	103.3			6.94
1928	92.4			5.72
1929	115.2	10.4		4.09
1930	152.4	7.9		4.49
1931	136.8	8.8		5.96
1932	135.3	8.9	11.9	5.96
1933	122.4	9.8	11.4	0.93
1934	96.7	12.4	11.68	0.67
1935	86.1	14.0	11.38	0.76
1936	87.5	13.7	13.83	0.93
1937			11.62	1.05

注記：①転職率は各年の労働力の平均退職率。

②26 年の病欠日数は 1 9 2 5 / 2 6 年度の数字。

出所：Postnikov S.P., Fel'dman M.A., Sotsiukul'turnyi oblik promyshlennykh rabochikh Rossii v 1900-1941gg..M., 2009, p.49; Filtzer, op.cit., pp.28, 52.

表Ⅶ－5 勤続年数

	重機工業労働者		大工業の技術者
	1939 年 11 月 1 日	1940 年 11 月 1 日	1939 年 11 月 1 日
1 年未満	35.8%	26.2%	22.3%
うち 6 ヶ月未満	23.8%	14.8%	12.2%
1～3 年	24.6%	30.0%	27.2%
3～6 年	21.1%	20.2%	22.4%
6 年超	18.5%	23.6%	28.4%

出所：Istoriia industrializatsii SSSR, 1973, p.164, 217.

突撃労働者運動は表Ⅶ－6 のように急激に参加者が増加し，1931 年半ばには 60%を超える。だが 30 年代初め，特典を享受していたのは工業労働者の 12%にすぎない。これは突撃労働者

とされた労働者の3分の1にも満たない。党中央が突撃労働者を体制の支柱と考え、工業労働者の中に若い熱情的な労働者がいたことは確かだが、大半は形式上、突撃労働者に数えられているとしても、そうした地位の仮象性を認識している労働者大衆であった³⁵。

労働者の社会主義的競争への参加比率も増大した。社会主義的競争協定への参加は1930年初めに29%であったのが、1931年1月までに65%に急増し、1932年には68%、1933年には71%となった。その形態は多様である。ホズラスチョット（独立採算＝コスト計算）ブリガーダ、計画・業務グループ、交代組対抗計画ブリガーダ、あるいは「最良突撃労働者」競争、等々。しかしその量的拡張は多分に形式的であった。

ホズラスチョット・ブリガーダは1933年に全労働者の35%が参加したが、1934年には27%、1935年には22%に減った。何より突撃労働者が増えても、それだけ特典を増やせるわけではない。ボーナスも支払えなくなる。また複数の労働者たちが1つの装置を扱う場合にはブリガーダは有用かもしれないが、タスクが細分化、個別化され、報酬も個別化されればその意義を失う³⁶。

工場の平の労働者、ことに古参労働者は突撃労働への敵意、反競争的感情をもっていた。あくせくして心身とも擦り減らした者もいる³⁷。

1930年は流動性が強まり、欠勤も増加した〔表Ⅶ－4〕。1930年にもなおストが発生している〔表Ⅶ－7〕。古参の、しばしば熟練労働者が異議申立てに積極的であった。イタリア式スト

が多い。これらは最も積極的な労働者の逮捕と管理者の更迭で終わる。農民出身労働者の方は工業の秩序に慣れていないだけでなく、強制的集団化のトラウマ的経験による退嬰的気分がある³⁸。

突撃労働者運動の展開のなかで意図せざる結果として国家への統合と労働者の『連帯性』の間の対抗関係が生成する。突撃労働者自身が1929-30年、自然発生的に生産コレクチーフやコミューンを形成した。そこで集団的に働き、賃金総額を種々の方式で分けた。全ソ労働組合中央評議会の内部文書によれば3つのタイプがある。第1は同一または異なった技能の労働者が一緒になり労働時間に応じて賃金を分配し、第2は異なった技能の場合、等級に従って分配し、加補給は平等に分配する、第3は基本賃金と加補給を技能と実働時間に応じて分配する³⁹。

生産コレクチーフやコミューンは主に現行の突撃ブリガーダのメンバーからなる。党員比率は高いが、コムソモール員は多くない。実際、メンバーの70%は25歳以上である。典型的にはコレクチーフは同じ技能等級の労働者の間で賃金をプールするか、等級を基準としてそれらを分かち合う。コミューンは賃金を技能レベルや個人の産出とは係わりなく平等に、もしくは家族のニーズに応じて分け合う。

いずれのタイプも彼ら自身のリーダーを選出し、合理化措置を実施し、ローテーションを組んで仕事を分かち合う。その規則を破った者には罰金を科す（多くの点で伝統的なアルテリの再現）。

地方党も労組もそれを評価したが、中央当局は懐疑的であった。サンジカリズムや平等主義を望まなかった。実際に、当局はそうした集団主義を掘り崩すような賃金政策を実施した（等級間格差拡大、個人出来高制）⁴⁰。

こうした生産コレクチーフやコミューンの形成は国家の意図とは異なった生産単位の「自律的自己経営」の動きである。1930年にレニングラードの突撃ブリガーダの61%が彼ら自身の

表Ⅶ－6 突撃労働者の比率

1929年10月1日	10%
1929年12月	25%
1930年1月1日	26-29%
1930年3月1日	51%
1931年1月1日	57.80%
1931年6月1日	65.40%

出所: Kuromiya(1990)., p.320.

表Ⅶ－7 労働紛争

	ストライキ件数	スト参加者	損失日数×人数
1929年1-8月	174	15, 707	15, 536
1930年1-8月	147	11, 833	13, 279

出所: Trudovyi konfliktky v SSSR.1930-1991.Sbornik statei i dokumentov, M, 2006, pp. 41, 221 - 2.

「経営機関」を選出した⁴¹。各ブリガダ内の集団的連帯性強め、内部の共助、コントロールを行う。伝統的生産秩序を維持し、熟練労働者が「自分の機械」をもち、交代組のパートナーと共有した。だが、連続操業導入と共にその秩序の維持は困難となる。熟練労働者は機械化された新方式の採用されていない所へ集団移動した⁴²。工場内の秩序は混乱した。

1931 年には体制側は生産コミュニティの自発的活動に警戒心を示した⁴³。集団的コントロールが工場内経営権力への挑戦となり、あるいは集団的抵抗に発展することを懸念したのである⁴⁴。合同国家政治保安部やそのエージェントは工場を密着監視した⁴⁵。工場内のヒエラルキー化を進め、単独経営を改めて強調した。集団的労働の組織化の経験、生産コミュニティを通ずる仕事の組織化は猛烈に批判した⁴⁶。

それでも鉄鋼業では 1931 年末、出来高制の 60～70%は集団的支給であった。建設では労働者の 80%は集団的に彼らのブリガダを通して支払われた⁴⁷。

『適度』のノルマ達成は『労働者連帯』の証となっていた。ノルマ超過達成率は 1931 年、平均 38%, 1933 年, 23%, 1934 年, 21%と逡減した。スタハノフ運動開始後、再び上昇するが、25～8%程度である。1934 年までに資格も上昇し、熟練度も高まり、何より高能率の輸入技術を修得しているから少なからぬ生産性向上の余地を残している。頑張ってもノルマが改定されるから経験は働き手をして『中庸』を見出させたのである⁴⁸。こうして突撃労働者運動も予期した成果は得られなかった。

¹ Davies(1996),p.472.

² ハーニン企業データの基づき、また隠されたインフレーション（品質低下、品目構成、新製品導入）を考慮して 28 年の国民所得の年平均成長率は 3.2%、生産固定ファンドの年平均増加率は 5.3%、ファンド産出指数は 0.77、資本装備と労働生産性の増加率の比は 2.9、社会的生産物の原材料消費指数は 1.25 - 1.3 と計算した（Khanin, pp. 85,176 - 7.）。

この年平均成長率は中央統計局の数字（13.9%）ばかりか CIA の推計値（6.1%）をも大きく下回っている（Harrison(1993),p.147.）。

但し、ハリソンによればハーニンは隠されたインフレーションと指数効果とを区別していない。長期的に国民所得などを比較する場合、価格上昇傾向のある部門（農業など）と技術進歩により価格の低下する部門があるとすれば、ことに産業構造の変化が激しい時期には後者の比重が高くなるであろうから古い時期の価格で表示すると伸び率は高くなり、新しい時期の価格で表示すると、逆になる（ibid., pp.157,159.）。

³ ゴスバンク議長であったピャタコフは 30 年 7 月 19 日付スターリン宛書簡で憂慮すべき財務状況を訴え、多くの具体的対策を提案したが（Sovetskoe rukovodstvo, pp.117 - 129.）,スターリンは信用せず、「財務妨害者」の影響下にあるとしてその解任を要求した。その後、財務危機は一層深刻化した。

⁴ Khanin, p.179.

別のデータでは国民所得中、蓄積ファンドの比重は 28 年価格で計算すると 28 年には 16.9%（実質蓄積は 14.4%）であったが、29 年、20.5%（実質蓄積は 16.9%）,30 年は 31.5%（実質蓄積は 27.3%）である（Wheatcroft, S.G. and R.W.Davies, eds.(1985), p.66.）。

⁵ Khanin, p.148.

⁶ Wheatcroft, S.G. and R.W.Davies, eds.(1985), p.70.

⁷ Hodgman, p.114.

⁸ Sotsikul'turnyi oblik, p.65.

⁹ Filtzer (1986), pp.125 - 7.

¹⁰ Sotsikul'turnyi oblik, pp.82 - 3.

1927/28 年度の月額 67.8 ルーブリに対し、40 年には 340 ルーブリに上昇した。約 5 倍である。このうちから強制的工業債が 8.9%から 14.5%徴収される。また小売物価指数はこの間 3.8 倍となり、実質賃金は 1.2 倍となった。これは 13 年の 103.7%である。だが食品など家庭向け消費財のバスケットの価格でみればもっと物価は上昇している。例えば、ウラルでは 27 年から 39 年に 7.3 倍の上昇である。従って実質賃金はもっと低い。

¹¹ ibid., pp.139 - 150.

12 「改造期には技術が全てを決定する」。「ポリシェビキが奪取できないような要塞はない」(スターリン全集,13 巻,63 頁)。

原価引下げは『客観的要因』に抗しても達成されねばならない(Torgovo-promyshlennaia gazeta,6 March 1928,№56 社説)。

13 Hodgman (1954) ,p.118.

14 Davies (1996) ,p.362.

15 ibid.,pp.280 - 2.

16 ibid.,pp.362 - 3.

17 Filter,p.265.

18 Davies (1996) ,pp.364 - 5.

19 Siegelbaum(1988), pp.55 - 8.

20 Siegelbaum(1988), pp.58 - 62.

*アメリカでは典型的な分業は機械操作係と充填係 loader の分業である。前者は壁から壁へ移動して鉱層に切れ目を入れ、後者は穴をあけて爆薬を仕掛け、坑道を長くし、支柱を立て、時々砕けた石炭をコンベアまたはトロッコに積む。発破係や支柱係の特別チームを導入する試みは坑夫の強い抵抗に遭った。30 年代末には機械的充填装置が出現して坑夫の組は更に分割された。

21 Siegelbaum(1988), pp.288 - 9. cf.Berliner(1957), p. 237.

22 Shearer (1988) ,p.157.

23 ibid.,pp.193 - 5.

24 ibid.,p.217

25 Shearer (1988) 226 - 7;Shearer (1996) ,p.209.

26 Shearer (1988) ,pp.232 - 8.

27 ibid.,p.292.

28 Shearer (1996) ,pp.228 - 230.

29 Schults (1992) ,p.136.

30 Kuromiya (1990) ,pp.213 - 7.

31 Straus (1998) , pp.94 - 108.

32 ibid., p. 108.

33 Filtzer (1986) ,pp.99,113 - 5 : Davies (1996) ,pp.405 - 6.

34 Filtzer (1986) , pp.71 - 2. 連続週については塩川 (1984) ,252 - 258.

35 Sotsiokul'turnyi oblik, p.72.

36 Siegelbaum(1988), pp.48 - 52.

37 Filtzer (1986) ,p.77 - 8.

38 ibid.,p.80,86.

39 Filtzer (1986) ,p.103 - 4 : Hoover(1931),pp.257 - 8.

40 Siegelbaum(1988), pp.46 - 8.

エレクトロザボード(電機工場)の例をみておこう。正式の操業開始は 28 年 11 月である。従業員は 29 年 10 月 1 日,6,300 名であったが,31 年 10 月 1 日には 2 万名を超える。初代赤色工場長は N.A.ブルガーニン、技術部長は非党員である (Zhuravlev and Mukhin(2004),p.29.)。

30 年代初め、工場管理部は労働者の定着化を試みていたが超労働力不足のため成功しなかった。自己都合退職の原因で多いのは住宅事情である。32 年には改善する。職場に繋ぎ止める配給カードシステムを導入した。多くの場合、工場は有資格労働者を手離したくなくて、必ずしも高い資格を要求されない仕事に留めた (ibid.,pp.36 - 7)。

29 - 30 年に生産コミュン、生産-生活コミュン(生活上の互助組織。原則として労働者住宅で形成)が自発的に形成された。生産コミュンは多様で労働者ブリガーダに基づき形成され、大部分の場合、ブリガーダの最も意識的で比較的高資格のメンバーが自発的に結集した。ブリガーダとはパラレルに存在したが、次第に党委により「組織され」「方向づけられた」。例えば、電気溶接工コミュンの場合、メンバーは 19 名で、うち党員やコムソモール員は 12 名である。メンバーには働いた日数、等級により支払われた。新しい職種のため通常のブリガーダの典型的なノルマが適用されたため、給与は他のブリガーダより高い。またコミュン指導者の選出、労働の組織化、労働規律の維持、メンバーの受け入れなどにおいて一定の自律性を持ち、規律は高く、不良品も少ない。だが閉鎖的傾向があった。

31年の春から夏にかけて製造ノルマ,評価の見直しを進め,賃金は資格や等級に依存して決められ,次いで個人出来高制が導入され,その面でコミュニケーションの魅力が失われた。何より高い資格のアクティブな労働者が職場を去った(一部は他の工場に移り,一部は登用されたり,教育に向かう)ことが大きい。31年秋以降,消滅に向かう (ibid.,pp.69 - 75)。

⁴¹ Kuromiya (1990) ,p.180.

⁴² ibid.,pp.236 - 242.

⁴³ Filtzer (1986) , p.76.

⁴⁴ ibid., p.106.

⁴⁵ Kuromiya (1990) ,pp.181 - 3.

⁴⁶ Filtzer (1986) , p.90 塩川 (1984) ,第1章。

⁴⁷ Filtzer (1986) ,p.103.

⁴⁸ Zhuravlev and Mukhin ,p.97.

7. 路線転換

1931年6月のスターリン演説「新しい条件，新しい課題」¹を受けて1931年夏頃には正式に路線転換がなされた。計画は下方修正され，財務規律強化，旧専門家復権が謳われた。労働者の大衆的プロモーションや動員が停止された²。連続労働週や個人的責任性の欠如に対して批判が加えられ，ガスチェフ主導の経営の機能的システムも俎上にのせられ，いずれも廃止された³。

1931年6月の中央委員会の企業長，党，労組機関への指示はブルジョア専門家の復権と若い専門家の権威・地位を高める方向性を打ち出した。ことに若い専門家の創意，熱意，イニシアチヴに対してはボーナス，榮譽をもって報いることを求めた。他方，彼らのミスは工場及びユニットの指導者によってのみ技術的，経済的分析を受ける。また以前に強制労働の処罰を受けた専門家はその仕事によって社会主義建設への献身を証明されれば，その罰は無効となり，勤務歴から抹消された⁴。

1932年11月の法令，布告で経営者は解雇権や配給上の強い権限をもった。1933年初めからは出来高歩合や製造ノルマの決定を経営の専決事項とした。1931年8月の法令では経営者は住居，食堂などで特権的待遇を得た⁵。

1932年1月末から2月上旬の17回党協議会決議は賃金差別化，「労働過程の直接組織者」としてのマスチェル，班長 - 指導者の権限を高めること，新旧の技術者に最大限の配慮，関心を向けること，ホズラスチョット，契約規律強化を求めた⁶。

機能的経営システムは大きな転機を迎える。1932年には石炭生産の不振に対し，党主導で改革を進めた。大きな権限をもつ党オルガナイザー機構を立ち上げ，幹部人事を刷新し，管理の「機能的」システム（管理は炭鉱全体を掌る専門的部門に集中）を「生産システム」（そこでは管理者，技術者はオフィスの経営ポストから生産現場に移され，投資，計画及び労務管理は全て各炭坑管理部の責任となる）に代えた。5月にはドンバスへの優先的食糧供給を実施し，住宅事情も改善した⁷。

1933年4月の人民委員会議及び中央委員会のドンバス石炭工業の活動に関する決定は炭坑管理部における不要な機能別部課や職務をなくし，炭坑の指導はエリア - 生産原則に基づき行う，カードルの定着化のため住宅確保，家事援助，個人菜園提供を行う，累進出来高制の累進性を高める，機械装置保全や作業の連続性に対するプレミアムを上げる，といった方針を打ち出した⁸。

鉄鋼業でも同様に党の直接介入により，技術者が生産現場に移され，管理の機能的システムは廃止された。非鉄工業では1933年上半期に生産が前年同期を下回ったため，1933年10月には人民委員会議が銅精錬業への食糧配給を石炭工業レベルに引上げると共に，石炭工業型管理を導入した。

鉄道では1933年3月の政治局極秘決定が『意識的な鉄の規律』を確立するため鉄道における政治部設置を要求した⁹。

重工業は他の経済部門に先駆け，1933年3月には回復し始めた。但し，それは党コントロールの強化や管理機構の改革よりは優先的配給や食堂での食事に依るところが大きい。配給のコントロールは労働規律や生産性向上にとり経営の手にある有力な武器ではあった¹⁰。

1933年8月21日，人民委員会議及び党中央委員会布告によりもともと工場本部の中にあった機能の多くが職場レベルに分権化された¹¹。

1934年3月の中央執行委員会及び人民委員会議決定『ソヴェト機関及び経済建設における組織的措置』は次のように指示した。

経済機関における機能主義的システム（職能分散制）を廃止し，下位の生産環から人民委員部に至るまで生産 - 地域原則により再構築する。人民委員部は生産総管理局ないし生産 - 地域管理局を設置し，それらが管轄する組織の指導の全ての問題について責任を負い，権限をもつ。

経済機関の指導者は経営や技術の働き手の選別、配置につき個人的指導の責任を負う。その場合、技術カードルのかなりは事務から生産に移す。下位組織への命令は減らし、生きた指導、支援に代える¹²。

こうした機能主義の公式の否認は生産ラインの経営者の権限を高めた。これは1920年代半ばに始まった生産の工学的管理の方向性に逆行した¹³。

1930年代半ばにはラインの管理部の権限が拡大した。大きな製作所の職場は生産村の様相となった。職長などのライン管理者の数は生産的労働者の数より増大した¹⁴。

[表Ⅶ－8]

Ⅶ－8 工業カードル

	1930年4月	1933年11月	増加率(%)
企業長及び補佐	8,507	16,926	199.0
職場長、課長その他スタッフ	56,385	197,569	350.4
科学研究所員	4,605	13,714	297.8
職長及び副職長	20,814	83,846	402.8
計	90,761	312,055	343.8

注記:30年の合計数字は合わない。

出所:Siegelbaum(1988), p. 24.

1933年9月の中央執行委員会及び人民委員会議の若い専門家の任用改善に関する決定は技術者を生産現場に降ろそうとした。「第1次5ヵ年計画期に国民経済のため172千人の上級資格専門家と308千人の中級資格専門家を養成した。だが依然、生産現場では専門家は不足した。高等教育修了者の多くは生産現場ではなく、管理機構で働く方を好む。青年のかなりは工場学校から労働者大学予備校やテクニクに進み、次いで高等教育や大学院に進学する」。

そこで高等教育やテクニク修了者に5年間、生産現場で働くことを義務づけた。「中高等教育修了の全ての若い専門家は最優秀成績者を除き(5%以下)、必ず下級管理-技術者(マスチュエル、副マスチュエル、交替組技師その他)の職に就く。中高等教育修了後、管理機構(人民委員部、総管理局、合同、トラスト)で働き、生産現場の経験のない者の半数以上は企業に派遣し、5年以上、専門に従って働く」ことを求めた¹⁵。

とはいえ、シーゲルバウムによれば、この決定はあまり実現されなかったようだ。職長の大多数は依然、専門の教育を受けなかった労働者のランクから取り立てられた。職長の大多数は相変わらず、教育水準が低い。1933年11月現在、職長の77%は第1次5ヵ年計画期に労働者から取り立てられたが、中等教育修了は5.8%、高等教育修了は2.1%に留まった¹⁶。それでも多くの経営カードルは、ことに重工業では職場でかってない権限と中央当局に対する自律性をもった¹⁷。

こうして、1932-35年に経営方式は機能主義原則からライン原則へ転換した¹⁸。権限の「機能的」構造を規定したテーラー主義の「科学的経営」哲学は「きつい工業化」戦略の遂行が要求するダイナミズムには不適合であった¹⁹。

実際、労働力の確保や生産財供給の質的、量的不安定さ、与えられる課題の突然の変更といった状況に対しては現場管理者が大きな役割を演じざるを得ない。不測の事態への臨機応変の対応を要求されるのである。例えば、原材料の品質が悪い、生産技師の見込んだのとは異なった設備を使う方が良い、といった事態に柔軟に対処せねばならなかった²⁰。状況依存的マネジメントである。但し、機能主義的経営がなくなったわけではない²¹。

「技術」重視から「カードル」重視に至る政策はこうした状況を背景としていた。労働者の技能養成は、技術者の養成と共に緊要な課題となった。

¹ スターリン全集,13巻,72-98頁。

² Kuromiya (1990), p.266.

30年夏にはすでにスターリンは現場労働者の管理職への登用に否定的であった。「我々はしばしば創意に富んだ労働者を生産現場から引き抜いて事務室に送り込み,そこで彼らを慣れない環境で死ぬほど退屈させ,労働者カードルを墮落させてしまう」。「現場労働者を生産ライン以外に登用することは原則禁止する。登用は職長補佐か職長か職場長などに限定する」(『スターリン極秘書簡』(1930

年 9 月 8 日付書簡),290 - 292 頁)。そして,31 年 5 月 25 日付け人民委員会議及び中央委員会決議は地方の党,ソヴェト,その他の組織が進めている運動への現場労働者の動員を全面的に禁止した(同上,292 頁注)。

³ Siegelbaum(1988), pp.31 - 2.

⁴ *ibid.*,p.27 - 8 .

⁵ *ibid.*, p.29.

主力工業企業や新建設地の技師,経営者は専用店の特別ネットワークを利用出来た。32 年には全国で 700 の技師,経営者向け専用配給所があったという (Fitzpatick(1999),p.97)。34 年には,ニコポリ鉄鋼工場では経営者に庭つき,5 部屋,冷蔵庫つきの家,運転手つき乗用車,馬と馬丁,家政婦などが提供された (Filtzer(1986),p.101)。

38 年の未公表政治局決議は特権の濫用を戒めているほどである。例えば,部屋数は 7~8 を超えないこと (Fitzpatick(1999),p.106)。他方,ノルマ係,時間記録係,職長,副職長など下級管理者はそうしたステイタスや特権を享受できなかった (Siegelbaum(1988), p.29)。

⁶ KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.5,pp.29 - 30.

⁷ Davies (1996) ,pp.381 - 7.

従来の機能主義的経営は経営機能を細分化し,狭い専門の管理者が地上の管理部から炭坑の作業区を指導するものである (KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.5,pp.93 - 4)。

⁸ KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh,T.5,pp.93 - 96.

ドンバス炭坑の再編については塩川 (1991) 第 8 章。

⁹ Davies (1996) ,pp.388 - 90.

¹⁰ *ibid.*,pp.405 - 6.

企業は配給券分配,住宅管理,店舗設置,農場との契約など行う (Shearer(1996),pp.225 - 7)。

¹¹ Shearer (1988) ,p.309.

¹² Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,p.469.

¹³ Shearer (1988) ,pp.304 - 5.

¹⁴ Shearer (1988) ,pp.332 - 4 : Shearer (1996) ,pp.215 - 224.

¹⁵ Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,pp.436 - 7.

¹⁶ Siegelbaum(1988),p.29 - 30.

¹⁷ *ibid.*,pp.29 - 30.

¹⁸ Andrle(1988),p.76.

¹⁹ *ibid.*,p.158.

²⁰ *ibid.*,p.160.

²¹ 体制は集团的出来高制に否定的であったが,35 年末,ゴーリキー自動車工場では包括的で委細な管理 - 経営システムと共に大規模に集团的出来高制が導入された。明らかにフォードのデトロイト工場から移入されたものである。反外国カンパニアの最高潮の時ではあるが。

依然,機能主義的経営構造の企業もあった(Andrle (1988) ,p.192.)。

8. 労働者及び技術者の養成

まずは労働者の技能養成。

工場学校は第1次5ヵ年計画期には労働者養成の主軸をなした。それには2年間の大量的職業教育プログラム(3-4等級)、2年半から3年の総合的技術労働者養成プログラム(5-6等級)及び3-4年のマスチェル助手養成プログラムの3つのコースがあり、1928/29年度には2年プログラムが23%、3年プログラムが68.8%、4年プログラムが8.2%であった。1930/31年度には2年プログラムが36.5%、3年プログラムが62.5%を占めた¹。

表Ⅶ-9 工場学校

	学校数	生徒数(千人)	卒業数(千人)
1928	1814	178.3	
1929	2519	272.6	
1930	2711	323.1	
1931	3265	584.7	
1932	3970	975.0	
1933	3900	958.9	
1934	1974	355.8	273.9
1935	1712	246.3	
1938			159.5
1939			

注記:年初のデータ。卒業数は年内の数字。

出所:Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR:

Statisticheskii ezhegodnik. M., 1934, p.406:

Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR:Statisticheskii

ezhegodnik. M., 1935, p.616:Sotsialisticheskoe

stroitel'stvo SSSR:Statisticheskii ezhegodnik. M.,

1936, p.578:Straus(1998), pp.113, 116-7.

表Ⅶ-9に見られるように1932年までは生徒数も急増して、100万人の万台に近付いた。だが激増する労働力需要には追いつかない。

1933年9月の中央執行委員会及び人民委員会議決定「工場学校について」は学習期間を2年から6ヶ月に短縮した(但し、最も高資格の労働者グループは1年)。カリキュラムの80%は実習、20%は直接、専門職種と関連する理論学習とする。入学年齢は15-6歳以上とした。主に7年制学校修了者である。突撃労働者の子弟を優先する。また工場学校修了者がテクニクムや大学に進む慣行を禁止し、3年以上は生産現場で働くことを義務づけた²。

だがその後、急減した。1935年には再び期間が1年~1年半から2年に延長されるが、もはや工場学校は労働者養成の主流ではなくなった。1938、39年には卒業生は16万人にも満たなかった³。

また第1次5ヵ年計画期にいわゆるブリガーダ見習い制と結合して夜間学校が急増した。これは新規労働者の職業訓練のため及び既存労働者を新しい機械・装置の操作や労働組織の方法について再訓練するために設置された。同時に全ての労働者に4年制の初等教育相当の教育を行うものである。1930年夏には労働者教育合同と補足的労働者教育が設立され、1931年には生産総合技術コース、工場技術クラスが設けられた⁴。

大量的且つ促成的OJTも急拡大した。

第1次5ヵ年計画期中に個人-ブリガーダ見習制から始まり、その後、技術的最低限コースに進化し、次いでスタハノフ・コースに進化した。最後に第3次5ヵ年計画期には単純に生産-訓練コースと呼ばれるようになった。それらは1930年代半ばからの新たな資格試験(技能実力試験)と並んで発展した。これらは3~6ヶ月の短期速成コースであり、新規労働者の半数はこうした方式で訓練された。

1932年6月の労働国防会議布告は「技術ミニマム」のマスターを要求される職種(機械装置の操作、あるいは責任ある仕事または危険な仕事)を定めることを経済機関に義務づけた。

その後、1936年1月には国家技能試験が導入され、100万人超の労働者が受験し、約90%が合格した。合格者の一部には直ちにより大きな責任と高い賃金ランクが与えられた。その試験のため様々な技術サークル、コースが設けられ、労働者の多くが参加した。1937年には工業と建設で129.2万人が技術ミニマム・コースを卒業し、51.8万人が入学した。更に進んだ社会主義的労働マスチェル・コース、スタハノフ・コースや第2技術ミニマムコースなどが設置さ

れた⁵。その結果、労働者の資格は確かに向上した。〔表Ⅶ－10，11〕

こうした教育制度を通して第1次5ヵ年計画期には200万人の労働者が何らかの技能を身につけた。うち30万人は工場学校、中央労働研究所方式で75万人、残りはOJTで養成された⁶。機械化と細分化された分業の進展に応じて、多くの労働者が短期の教育・訓練によってごく狭い技能を身につけ、配置されていったのである。

表Ⅶ－10 大工業の労働者の資格(%)

年次	労働者数 (千人)	有資格労働 者(%)	半資格労働 者(%)	無資格労働 者(%)
1927	2,553.1	40.7	33.8	25.5
1934	4,993.1	41.4	39.3	19.3

出所：Istoriia industrializatsii SSSR. 1933-1937gg. : Dokumenty i materialy, M., 1971, p.475.

表Ⅶ－11 自動車工業労働者の資格区分(%)

	無資格	半資格	有資格	高資格
1929*	29.3	40.9	19.7	5.3
1931	49.5	33.1	14.4	3.0
1937	26.1	48.0	20.3	5.6
1938	18.4	42.6	29.1	9.9

*1929年半ばの金属加工及び機械工業(モスクワ)の労働者の標本抽出データ。

出典：Straus(1997), p.195; Rashin, A.G., Sostav fabrichno-zavodskogo proletariata SSSR, M., 1930, p.80.

学校教育を受けた労働者の比率は1918年のセンサスでは47.9%であったのが、1929年には78.3%に上昇した。ところが1933年には全工業労働者の半分に留まった(しかも最も水準の低い木材、石炭、鉱業は含まれていない)。これは農村からの新規労働者の大量流入による。工業労働者は初等教育が支配的である。1930年代にソ連市民の7.78%、国民経済の労働者の8.4%、大工業労働者のほぼ10%が7年制以上の教育を受けた。1918年と比すれば5倍であるが、欧米水準からは大幅に遅れた⁸。〔表Ⅶ－12〕

他方、若い労働者の学校教育の水準は高まった。1934年に新規に工場に就職した青年労働者のうち7年教育を受けたのは9.7%、5-7年が70%、初等教育(4年以下)は20.3%であった(1926/27年度にはそれぞれ3.2%、51.6%、45.2%であった)⁹。

1936年には15歳から28歳までの青年労働者全体の教育水準は2-3年が19.9%、4年が25.1%、5-6年が27.4%、7年が26.3%、8-9年が1.3%である。15-20歳の教育水準は21-28歳より高い¹⁰。〔表Ⅶ－13〕

表Ⅶ－12 国民経済労働者の一般教育水準(1939年の全連邦センサス資料)

経済部門	労働者数 (千人)	比率(%)					
		文盲	7学年以上	高等教育	成人学校 在学	テクニク 在学	大学在学
金属	3800	2	15.2	0.04	0.2	0.3	0.06
鉱業	569	10.4	4.4	0.3	0.1	0.9	0.01
木工	671	5.5	6.2	0.03	0.1	0.2	0.01
繊維	749	9.5	5.6	0.013	0.1	0.1	0.01
縫製	397	5	7.6	0.14	—	—	—
皮革	104	7.5	4.5	0.01	0.2	0.1	—
木材調達と製材	582	15.7	3.7	0.16	0.1	0.1	—
農業労働者	2394	14.3	1.7	0.038	0.14	0.006	0.002

出所：Sotsiokul'turnyi oblik, p.199.

ソ連の労働者の一般教育水準は1929年の労組センサスでは3.5学年レベル(ゴスプランの専門家の推計では1.75-2学年レベル)であった。政府の労働者教育の政策は一般教養教育のカリキュラムの狭さや裏付けの弱さ、そのカンパニア的性格や突貫作業的性格によって特徴づけられる⁷。資金節約のため学校教育の充実よりも社会的団体に依拠した文盲一掃カンパニアを優先させた。それを担った啓蒙団は自己献身的で熱情はあったが、その教育水準は低かった(ウラル州ではメンバーの80%が初等教育であった)。学校教育自体もイデオロギーの刷り込み方式である。

表Ⅶ－13 青年労働者の技術訓練と教育(%%)(1936年1月15日)

	機械製造	冶金	石炭	繊維	計	スタハノフ 労働者	コムソモ ール員
文盲	0.4	1.3	2.4	0.5	1.0	0.5	0.1
初等教育中途	13.5	21.4	26.3	13.1	20.7	17.7	11.4
初等学校	39.2	40.4	45.6	43.6	41.4	40.6	38.6
中等教育中途	43.5	34.5	24.5	40.0	34.6	38.4	46.6
中等教育以上	3.4	2.4	1.2	2.8	2.3	2.8	3.3
	100	100	100	100	100	100	100

注記：モスクワなど9つの工業センターのデータ。

出所：Siegelbaum(1988), p. 175.

青年労働者の41.4%は教育を続けた。11.4%は成人学校で、8.6%は工場学校で、3.9%は労働者大学予備校で、2.7%はテフニクムの通信教育や夜間部で、1.5%は大学の通信教育や夜間部で学んだ。ことに大都市では進学志向は強い¹¹。

成人学校の生徒数は1928年の12.3万人から1931年には27.7万人に増えたが、1935年には20.6万人に減った。1933 - 34年に政府は成人学校に資金を割当てず、労組や地方政府の負担となったからである¹²。

その後、増大し1939年には5 - 10年の成人学校に87万人が学んでいた。うち半数が労働者であった。但し、卒業した者は少ない。1939年に7年制のそれを卒業したのは7万人に留まった¹³。

中等技術教育は1930年代に入って急激に伸びた。

1929年に中等技術教育を終えた労働者は8千人である。これは中級技術者総数の20%を占めた。テフニクムは大幅に増加した。1932年末には3509校、学生数72.4万人、1939 - 40年には3733校、学生数94.5万人となった¹⁴。第1次及び第2次5ヵ年計画期に修学を終えた23.3万人の技手のうち労働者はほぼ半数を占めた(12万人)¹⁵。

高等教育への進学は1930年代初めは労働者が優先されていたが、大きく軌道修正した。高等技術教育への入学ルールを変更し、厳しい試験を課す。また狭い専門教育を目指す。労働者へのクォータは高いが、彼らが入学要件〔学力〕を充足しない場合は他の学生を入れる¹⁶。1932年8月、社会的クォータは廃止され、重工業の工科大学で入試が再導入された。高等教育選抜において社会的出自は問われなくなり、その代わり学力が重視された。工場学校は高等教育への主たるチャネルではなくなり、職業学校の1つとなった。他方、1932 - 33年に中等教育が再構築され、8 - 10学年の生徒数は急増した¹⁷。

1919 - 28年には労働者大学予備校は4.7万人超の労働者、農民を教育した(うち労働者は2/3程度)。うち3.7万人が大学に進学したが、卒業し得たのは5千人のみである。1929年の時点で国民経済全体で高等教育の労働者は7千人であった。

第1次5ヵ年計画期に大学の学生数は17.7万人から50.4万人に急増した(技術系が60%)。うち労働者は25万人である。労働者大学予備校は1928/29年度に122校、学生数は約5万人、1932/33年には1025校、学生数は34万人となった。1932 - 35年に大学生のうち労働者大学予備校出身は30～50%である。

第1次5ヵ年計画期の工科大学卒業生(専門家)は17万人であった。1928年に学生の社会的構成中、労働者は25%であったから、卒業生の中で労働者は4.25万人以下と推定される。従って1933年の段階では高等教育の労働者は先の7千人と合わせ5万人弱となる。これは1932年の工業労働者総数の0.7%に留まる。

第1次5ヵ年計画期の大学入学者の延べ人数63.1万人に対し、第2次5ヵ年計画期の専門家卒業生は37万人である。うち労働者は25%とすれば(労働者で卒業できる者は少ない)、1933

- 37 年にはほぼ 9 万人の労働者が高等教育を修了したことになる。1918 - 37 年では 14 万人となる。これは 1937 年の工業労働者数の 1.5% 以下である¹⁸。絶対数は増えたとはいえ、依然、労働者の高等教育への道は広くはない。

学生の党員比率は高く、1931 年に高等工業技術教育の学生の 58% 超は党員またはコムソモール員であった（1928 年には 38%）¹⁹。

1935 年には階級別優先性を廃止した。1930 年代後半から、高等技術教育における学生の出自の公表を止めた²⁰。1932/33 年には高等教育の学生のうち労働者は 50.3% を占めていたが、1938 年 1 月 1 日には、高等教育の学生の出自はホワイトカラー、専門家が 42.2%（人口比率では 17%）、労働者が 33.9%（同 26%）、農民 21.6% となった²¹。

更に労働者大学予備校は 1930 年代末から 1940 年代初めにかけて解散した。1940 年 10 月から教育は有料化され、奨学金基金を削減し、成績優秀者のみに限定した。これは労働者やその子弟に高等教育への門戸を狭めた²²。

こうして教育は 2 つのトラックに移った。

1 つは 10 年の中等教育からテクニクムや大学へのコースであり、経営者、技術者の道を進む。1 つは 7 年制学校から工場学校へのコースである。これは初等教育と混合的中等職業教育であり、工場労働者となるか、技手となる。工場学校の卒業生の一部が高等教育に進むことはあっても一般的ではない²³。教育により階層的に振り分けられていくのである。

1933 年 11 月 1 日現在、指導的職員と専門家は推定 125~150 万人（うち幹部職員は 38 万人）である。家族も含め 3~4 百万人となる。うち 86.1 万人の調査によると労働者の出自は 30%（うち 22% は中等教育、11% が高等教育）である。但し、工業企業の管理職、専門職に限れば 49% が労働者の出自である。労農監督部でも多い。人民委員部の上級ポストでは稀である²⁴。

1941 年の調査によれば、第 1 次 5 ヶ年計画期に工科大学を卒業した 17 万人のうち 89% が指導的カードルとなった。第 2 次 5 ヶ年計画期には 37 万人が卒業し、72% が指導的カードルとなった（比率が低いのは卒業後まだ経験が浅いためである。徴兵や大学院進学もある）²⁵。1930 年代にはこうして工科大学卒業生が工業の指導者となった。

他方、工業生活のなかった農民出身の労働者の流入、社会主義的競争や突撃ブリガダにより労働者の 10~15% ほどは社会的上昇を経験したが、大部分の労働者大衆にはその道は閉ざされていた²⁶。階層的固定化が進行した。フィッツパトリックの社会的対流理論は 1930 年代の労働者の大多数にはあまり当てはまらない。

¹ Straus (1998) , pp.116 - 7.

工場学校は 28 年 10 月から学習期間が短縮され、2 年が圧倒的になった。一般教養科目は典型的な 3 年制に比して半減した。33 年からはカリキュラムから人文社会科学系は全く削除された。40 年 10 月に作られた国家労働予備軍システムも同様である。工場学校は工場教育学校に改編され、理論的課業は消えた。(Sotsiokul'turnyi oblik, pp.202 - 3)。

² Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, pp.439 - 440.

³ Straus (1998) , pp.116 - 7.

⁴ ibid., pp.117 - 120.

⁵ Straus (1998) , pp.126 - 7.

31 年 9 月及び 32 年 8 月に中央委員会はずっとリジッドな職業訓練カリキュラムに代えた。実習には重点をおかず、定義の機械的記憶に重点を置いた。中には噴飯もののそれもある。「計画化の目的は角や表面から金属の層を取り除くこと」と教えられていた。生産の管理を引き受けるのではなく、命令に従い、規律や規則に服する労働者の義務が強調された。37 年から 53 年まで労働のテーマはもはやソ連の一般学校教育でいかなる部分も占めなかった (Filtzer (1986) , p.90)。

社会主義労働マスケル・コースは学習期間 2 - 3 年で教養科目の学習も含む (Istoriia rabochikh Moskv, p.335.)。

⁶ Fitzpatrick (1979) , p.200.

⁷ Sotsiokul'turnyi oblik, pp.192 - 3.

⁸ ibid., p.211.

⁹ ibid., pp.193 - 4.

¹⁰ ibid., p.205.

¹¹ ibid., p.206.

¹² ibid., p.195.

¹³ ibid.,p.202.

¹⁴ Straus (1998) ,op.cit.,p.120.

¹⁵ Sotsiokul'turnyi oblik, p.210.

¹⁶ Bailes, p.178.

¹⁷ Fitzpatrick (1979) ,pp.213 - 236.

¹⁸ Sotsiokul'turnyi oblik,op.cit.,pp.207 - 10.

1932/33 年, 高等教育の学生のうち 10 万人 (総数の 20%) は現場労働者からの登用者 (工場学校 - 労働者大学予科のルート) であり, 学生の過半は労働者の子弟であった (Davies (1996) ,pp. 448 - 9.)。学生のドロップアウト率が高い。28 - 33 年には 2/3, 34 - 41 年には 45% である (Bailes,p.188)。その中ではおそらく労働者出身者が多いであろう。

¹⁹ Bailes, p.198.

²⁰ ibid., p.196. 33 - 34 年には労働者の出自は 63% (28 年には 38%) であるが, 38 - 39 年には 44% に減った。

²¹ Fitzpatrick (1979) ,pp.235 - 6.

²² Sotsiokul'turnyi oblik, p.208 - 9.

39 年 1 月の時点で大学生数は 67 万人である。その他に通信教育を受けている者が 21 万人以上いた (ibid.,p.209) 。

²³ Straus (1998) , pp.112 - 3.

30 年代, 都市青年に関していえば, 7 年制学校を終えて 1 - 2 年の工場教育学校で職業教育を受け, 工場の仕事に割り当てられる, というのが通常のルートである (ibid., p.181) 。

²⁴ Davies (1996) ,pp.448 - 452.

フィッツパトリックによれば 33 年 11 月, 工業の管理-技術者 48.4 万人のうち, 10.5 万人は労働者出身である。37 年に専門職の 42% は正式の資格のない専門家 (教員やたたき上げ) であった (Fitzpatrick (1979) ,p.240 : Siegelbaum (1988) ,p.27)。

²⁵ Fitzpatrick (1979) ,p.245.

²⁶ Filtzer (1986) ,p.255.

9. 再拡張とスタハノフ運動

深刻な経済危機の後、一時、比較的穏健な路線に転換した¹。第2次5ヵ年計画期に入っればらくは経済発展は比較的順調であった。1933年以降、確かに生産性は向上した。それは第1次5ヵ年計画期に建設された新工場や設備が稼働し始め、また工業労働者が彼らの仕事に慣れ始めたからである²。ジャスニーは1934～36年を「好調の3年」と呼んだ³。労働者の生活も幾分改善された⁴。[前掲図Ⅶ－8、表Ⅶ－3]

だがそれもつかの間、再び急拡張路線に回帰する。スターリンの主張で1935年の資本投資計画はゴスプラン提案の190億ルーブリから273億ルーブリに引き上げられる⁵。

党員経営者は積極的に回復を図る。

石炭工業ではK.ペトロフ（29年入党の労働者）が1933年に党中央委員会により中央イルミノ炭坑に派遣され、その立て直しを図り、産出量引上げに努めた。彼は600人程の坑夫に手紙を送り、何が問題かと問うた。炭坑の売店での行列に時間が掛かるという不平に応え、優秀な突撃労働者210人への必需品配達を手配した。

また各シフトの前に坑夫が仕事の割当を待っている時にアジテーション活動を指揮した。この炭坑では35年前半、日平均採炭量は900～950トンであったが、これに対し日産1000～1100トンの目標を設定した。1935年8月23日、党委は計画達成の手段として優秀採炭夫コンテストの開始を決定した。同月29日、ペトロフはスタハノフを訪れ、チャレンジを求めた。翌日、十分なセッティングをした上で、スタハノフは国産の空気つるはしを使って、深夜から5時間45分掘り続け、102トン（通常、8人の交替組で52トン、一人当たり6.5トンのノルマに対し）を掘り出した。その間、圧縮空気や木材を供給し続けた。交替組は彼が1つの鉱脈だけでなく、8つのそれで切り出せるように協力した。翌朝、ペトロフは緊急集会を開き、世界記録達成を宣言した。その時からスタハノフ運動の大々的なカンパニアが始まった⁶。

木材工業では1935年のゴーリキー地方の木材調達計画はゴスプランが木材工業人民委員部との合意の上、25百万立方メートルと決めた。この地方のトラストはこの目標を非現実と考えた。トラストは直接、木材工業人民委員部に異議申し立てをする代わりに地方ソヴェトや党機関の支持を取り付けた。地方党委書記Sはゴスプランのメジュラウク宛て電信で23百万立方メートルへの引下げを求めた。トラストの技術的弱さや木材貯蔵地と河との距離、河が浮送のため充分整備されていないこと、馬の不足がその理由であった。

1934年10月、Sと執行委員会議長Kはモロトフへの共同書簡で調達計画の22.7百万立方メートルへの引下げを提案した。その際、木材関連工業への装備供給「があれば何とかなること」を示唆した。11月の政府委員会は削減提案を却下したが、同時に木材工業人民委員部に対し50台のトラクターをトラストに供給することを求めた⁷。

1934年の工業用木材運搬計画は95%の達成率に留まっていた。木材調達の危機が国民経済の他の部門にとって重大なボトルネックとなっていた一方で、木材輸出は伸び続けていた。

これに対し中央政府は1934年11月から1935年1月にかけて対策を講じた。政治局は重工業人民委員部から木材工業人民委員部への装備供給を承認した。また機械使用の指数改善、機械オペレーターの賃金引上げ、運搬や製材の有資格労働者や技術者の拡充に関する木材工業人民委員部の決定を承認した⁸。木材工業人民委員ロボフはオルジョニキゼに働きかけて木材工業への機械、装備供給増加に努め（実際、以前には農業人民委員部やソホーズ人民委員部に割当てられていた500台の追加トラクターが木材工業に振り向けられた）、積極的にスタハノフ運動を展開し、1935年には調達計画を完全に達成し、工場部門では生産計画を超過達成した。1936年1月にはロボフはレーニン賞を授賞した⁹。

1935年秋にはスタハノフ運動を通して下からの生産拡張圧力が掛かる¹⁰。

スタハノフ運動には 3 つの効果がある、という。1 つは圧力効果であり、既述のように経営に対し下から生産拡大圧力をかける。1 つはシンボル効果である。世界のリーダーたることを示し、来るべき時代のシンボルとなる。1 つは社会化効果である。農村出身労働者の社会化の重要な構成要素となった。彼らの社会的行動パターン形成を助ける¹¹。

スタハノフ労働者の比率は表Ⅶ－14 のようである。

その比率は拡大した。

スタハノフ労働者の資格は高いノルマ達成率によって得られる。企業はカンパニアに応じてスタハノフ労働者を増やすため高い達成率を目指す。

1935 年末の超過達成率は高いが、多分に人為的である。企業管理部は容易にノルマ

が達成できるようにした。年次計画期の終わり頃に労働者からそういうやり方で超過努力を「買おう」とした。多くのノルマが旧く、ノルマ達成の数字はあからさまな誤魔化しがある。すでにストックとなっている製品を当期産出に含めたり、超過勤務で行われた仕事を正規の労働時間に算入したりした。上級党機関、国家機関もそれを黙認する¹²。

新ノルマが導入されるが一般的指針としては普通の労働者大衆が達成できる平均である。但し、部門によって異なる。例えば、石炭工業は 1936 年 2 月にノルマは 22～27.5% 引上げられた。しかし、1 月の超過達成率は 50 - 58% であったから、実績よりは大幅に下回った。これは計画未達成に対する一種の保険であった。自動車・トラクター部門のノルマは改定前 2 か月の生産性の平均レベルに基づき、手労働の時間を基準に計算された。それでも 1936 年春と 1937 年春のノルマ改定によりスタハノフ労働者の比率は低下した¹³。

そこで 1936 年半ば以降、スタハノフ運動の出現によりほとんど消えていた突撃労働者を復活させ、スタハノフ労働者と非スタハノフ労働者の間に挿入した。これはスタハノフ労働者の予備軍と位置付けられた。報酬を段階化し、スタハノフ労働者のプレステージを高めようとしたのである。それらの基準は工場により異なった。コロムナ工場では突撃労働者は 110% のノルマ達成が基準となり、スタハノフ労働者は 150% が基準となった。他に高い品質や技術習得を資格条件に加える所もある。

ところでノルマの達成は本人の努力以外に様々な条件に依存する。良い機械が宛がわれるか、豊富な鉱脈か、等々。そうすると仕事を割り当てる者、つまり職長が権力を揮うことになるが、一部の者を優遇すれば他の労働者の不満、反発を買う。機械の酷使も避けねばならない。諸要求のバランスをとることは難しい¹⁴。

生産組織におけるイノベーションも試みられた。石炭工業では従来、各交替組が炭坑に入る前に仕事場や課業を割り当てる方式が支配的であったが、作業の異なった局面の均等性を維持し、空き時間を減らすスケジュール方式が立ち上げられた。要するに「炭坑を工場のように活動させよう」というわけだ。だが現場の状況（鉱脈の厚さや曲がりなど）を正確に規定することは不可能であり、無理にスケジュールに合わせればかえって困難を増す。結局、1938 年 11 月、石炭総管理局は伝統的な職務当番表システムの組織化を指示した。

更に採炭などの循環作業法が提起された。この場合、作業の開始（切り込み）から最後の作業（搬出）までのサイクルの数が生産性の尺度となる。各ピットには月間のサイクル数のノルマが与えられる。経営側はどう対処したか。一部課長はサイクル数ノルマを達成するためにカットの深さを減らすことを命じた。あるいは単純に労働者を追加した。またはカットさるべき面の長さを減らした。その結果、サイクル数は増えたが産出量は低下した。この方式も放棄された。

表Ⅶ－14 工業のスタハノフ労働者と突撃労働者の割合(%)

	スタハノフ労働者	突撃労働者	計
1936 年 9 月	22.0	23.0	45.0
1938 年 1 月 1 日	24.9	18.9	43.8
1938 年 7 月 1 日	34.4	18.5	47.6
1939 年 10 月 1 日	34.4	18.6	53.0
1940 年 7 月 1 日	33.7	17.4	51.1

出所: Siegelbaum (1988), p.280; Istoriia industrializatsii SSSR.

1933-1937gg. : Dokumenty i materialy, M., 《Nauka》, 1971, p.366.

異なった職種のコンビネーションや複数の機械の同時的作業（1 人の労働者が研磨機とフライス削り機を扱う）は主に金属工業で始まった。軍隊への動員に伴う労働力不足への対処でもある。エルマンスキーはこれを「人々の意識性における職人的メンタリティの特異な復活」と呼んだ。重機製造人民委員部の企業では 1940 年に複数機械操作工は労働者総数の約 3%, 生産的労働者の 5 - 6%を占めた。だがこれは産出ノルマ達成という課題とは齟齬する。工業管理機関にとっては痛し痒しであり、労働者にとってもノルマ達成が難しくなるため躊躇いがあった¹⁵。

1936 年 1 月以降、スタハノフ・シフトから『スタハノフ期間』（スタハノフ旬間や月間など）へと進展する。その場当たり性は再び突貫作業を招来した。それは機械も人も過度の摩耗を齎し、故障や事故が増え、そのことは通常、産出の以前のレベルへの逆戻り、またはそれ以下への低下を伴った¹⁶。

1936 年秋、数ヶ月の中断の後、『スタハノフ期間』が再登場すると共に、新しい組織形態が現れる（スタハノフ・ブリガーダ、統合ブリガーダ、スタハノフ学校）。実際は、第 1 次 5 カ年計画期の先例とさほど変わりはない。レコードマニアは消えた。

スタハノフ・ブリガーダのメンバーは平均、10~15 名、統合ブリガーダは通常、50 名超である。以前のそれはスタッフをブリガーダ・メンバーから選び、その長は管理の仕事に専念した。後のそれは作業班長と助手を含み、その全てが生産的任務を続けた。作業班長は、ある場合は「公共的精神をもったオルガナイザー」と呼ばれた。技術的過程をチェックし、配送機関からの引渡しを指示し、トラブルが生じた時には企業長を含む管理者と交渉する権限をもっていた。リーダーの選任手続きは依然、明確なルールはない。スタハノフ学校はフォーマルな制度ではなく、短期の OJT コースである。主に指導的スタハノフ労働者が講師を務め、実習を指導した¹⁷。

ソビエト的工業化は熟練労働者層、青年労働者、農民出身労働者の間の緊張を高めたが、熟練労働者は機械化の進展と新たな半熟練及び不熟練労働者の巨大な流入に呑み込まれ、その存在基盤を失っていった。突撃労働者やスタハノフ労働者は主に後 2 者から生まれた¹⁸。スタハノフ労働者は比較的若く、経験の浅い、半熟練の労働者に多い。第 2 次 5 カ年計画期の短期訓練コースの普及は農民出身労働者にも技能習得の広い可能性を与えた。国家技能試験を優でパスした比率はスタハノフ労働者の間で高い。スタハノフ労働者か否かについて公教育のレベルによる有意の差はない。党员比率も高いわけではない。尤もスタハノフ労働者となれば入党のチャンスは増える¹⁹。従って意欲のある若い農民出自の労働者がスタハノフ労働者の主流といえよう。

体制側はスタハノフ労働者に体制内コントロールの役割を与えようとしていた。同志裁判所、検察補助グループ、1938 - 39 年の労働規律強化カンパニアへの参加（当局に情報提供）の他、臨時統制委、生産協議会、生産アクティブ協議会、機械点検ブリガーダへの積極的参加が期待された。ことに 1937 - 38 年はそうである²⁰。

企業もまたスタハノフ労働者をトルカチとして利用した。例えば、モロトフ自動車工場長がスタハノフ労働者をモスクワに送って総管理局長から鉄鋼を 10 日以内に引渡すという約束を取り付けた²¹。ニコポーリの鉄鋼工場建設に雇われていたスタハノフ労働者はオルジョニキゼに手紙を書き、4 台のフライス削り機と 350 トンのセメントを引き出した。鋼管総管理局と企業長はスタハノフ労働者の数名のブリガーダを必要な原材料を入手するために近隣の工場に派遣した。こうした現象は例外ではない²²。

こうしたスタハノフ運動はだが様々な問題点を抱えていた。スタハノフ運動は仕事の個人化、レコードへのドライブによりボトルネック、未完了生産を増大させ、生産連鎖における異なった環の間のバランスを壊した²³。

1936 年、農産物生産が減少する一方で石炭、石油、木材の産出が伸び悩んだ。1936 年春にはスタハノフ運動の圧力は緩和したが、1936 年半ばにはボトルネックが顕になる。燃料や原料

の生産の停滞が他の部門の発展を妨げた²⁴。1937年初めまでに危機は鉄鋼、非鉄、セメントに広がる。運輸への深刻な影響もある。生産性の部分的突出は部門間のインバランスや供給困難を増長させ、機械の故障や事故を多発させた。[前掲図Ⅶ－9] [表Ⅶ－15]

スタハノフ運動の後遺症が最も鮮明に現れたのが木材工業である。

木材工業は1935年には調達計画を完全に達成し、工場部門では生産計画を超過達成した。だが、その代償は大きかった。1936年の深刻な渇水は河川輸送の量を減らし、木材浮送に打撃を与えた。これは主要河川交通路の岸の過剰伐採から「岸に近い方が木材搬出量を増やせるからである」水路の浸食、沈泥が進み排水に甚大な影響を与え、春の雪解水の流れが加速する一方で、夏季の水位の低下を齎したのである²⁵。その結果、1936年の実績は期待を大きく裏切ることになった。

一方で森林保護、水利保全の対策が講じられると共に他方で木材工業人民委員部やトラストへの攻撃が始まった。ロボフは解任されて、北部地方党委のイワノフが後を継いだ。

1937年は更に危機的状況となった。木材調達計画は大幅に引上げられたが、実績は計画の68%に留まった。木材工業人民委員部指導部や総管理局長は解任され、国防工業人民委員部で働いていたリュージェフが後任となる。家具トラストのカルジェフによれば（後に逮捕された）「木材工業人民委員部の旧指導部は破壊者であったにせよ」「事業を運営する術を心得ていたが、新指導部は木材工業について何も知らない」。1938年も改善は見られなかった²⁶。

結局、機械化が進まなかった反面で、囚人労働への依存が高まった。1938 - 39年には52.5万人が動員された（推計。うちグラークから36万人、特別居住区から16.5万人）²⁷。1936年夏以降、木材工業副人民委員には内務人民委員部の上級職員が任命され、木材工業と内務人民委員部との緊密な関係が築かれた²⁸。

スタハノフ労働者の高い生産性はセクション間、セクション内及び職場内のインバランスを増大させた。採炭夫がたくさんの石炭を掘っても、他の全てのセクション（片付け、支柱、運び上げなど）は調整されず、度々、足を引っ張り合った²⁹。また無理な生産拡大が事故を引き起こす。例えば、1936年5月、チェリャビンスク付近の炭坑では事故で支柱が壊れ、最優秀スタハノフ・ブリガーダが生き埋めとなった。6人の管理者が「破壊者」として断罪された³⁰。

ゴーリキー自動車工場では計画が量的に達成されていないだけでなく、部品の多くが不良品であるのに組立ラインに乗せられている。その結果、エンジン、クラッチ、トランスミッション及び後部車軸に大きな欠陥が生じ、モスクワでの自動車事故多発の原因となった³¹。

こうしてスタハノフ運動は結局、不均衡と行き過ぎを齎した³²。

労働者や下級管理者の不満も募る。

スタハノフ労働者にはヒエラルキー的ステイタス、差別的報酬が与えられるが、スタハノフを支えた支柱係を始め特別交替組に編制された労働者たちの貢献は無視される³³。スタハノフ方式の適用の結果として労働者の技能低下や降格があった。それは多くの労働者の間で不安の原因となっている。補助労働者も疎外感がある³⁴。

ヴォロシーロフグレード蒸気機関車工場ではスタハノフ労働者は工具または材料を必要とすると小さな旗を掲げる。そうすると職長または特別『当番』が必要なものを探し、望むものをもって来る。職長は下働きのように感ずる。職長や技術者は指導的スタハノフ労働者よりずっ

表Ⅹ－2 スタハノフ運動と事故

時期	第1グループの事故 (大きな事故)	第2グループの事故 (比較的小さな事故)
1935 年月平均	5,801	14,358
9 月	5,061	15,313
10 月	6,589	18,357
11 月	7,145	19,870
12 月	7,682	22,833

出所: Davies, R.W and O.Khlevnyuk. "Stakhanovism and the Soviet Economy", Europe-Asia Studies, Vol.54, №6, 2002, p.902.

と給与は低いが責任は重い³⁵。

1936年以降の工業のスローダウンの原因は外国からの技術輸入の途絶、軍隊への動員、軍事費の負担が大きい、それ以上にスタハノフ運動の後遺症がある³⁶。スタハノフ運動は高い計画目標受け入れにしばしば消極的であった経営者や技術者に新技術、新生産方式導入などを強いるものである。スタハノフ運動は労働組織化を巡り、経営者と労働者の間の紛争を齎す。すでに1935年末から36年初めに労働条件は劣悪であった。

更にスタハノフ運動は賃金フォンドを大幅に増やし、増大する軍事費に直面してよりコスト意識の高まっていた政府をして1936年春及び1937年5月に工業とMTSにおける労働ノルマの再度の大幅引上げ（14～50%）を強いた。工業労働者のかなり（9.6～44.9%）は新しいノルマを達成できなかった。そのことは労働者の間に新しいノルマの導入に責任を負う経営者、技術者に対する悪感情を高めた³⁷。

党指導者や企業経営者、技術者は大きなジレンマを抱えていた。まずはノルマ超過達成を誇示せねばならない。ノルマを上げればスタハノフ運動のインパクトを減退させるが、逆にノルマを抑え、給与が激増すれば、企業の賃金フォンドを枯渇させる。一時的に運転資本から転用しても解決にはならぬ³⁸ [そのため価格を陰で引上げて資金を得る必要がある]。

一方で、適当な品目構成の見直し、原材料引渡し、修理、仕事のルーティンなしに少数の個人ないしブリガダによる突出的産出量の増大があれば、滞貨、ボトルネックを齎し、ついには閉鎖に至る。例えば、キエフ工場では月の前半はスタハノフ方式でプレーキ付属品を大量に生産したが、後半には原材料が供給されなかったために製造を中止した。

他方で、スタハノフ労働者の圧力を拒否すれば、サボタージュとして非難される恐れがある。前出の炭坑の例がある。6人の技術者が準備不足のまま、スタハノフ坑夫グループに地下労働をさせ、10人の労働者が落盤事故で亡くなった。技術部長補佐は銃殺、他は1～10年の懲役の刑を受け、反サボタージュ・カンパニアが展開される。それ以上のリスクを避けるため炭坑幹部は落盤の起きた場所での爆薬の使用を禁じたが、それに対しても「保守主義」、「旧套墨守」のレッテルが貼られた³⁹。

工場の技術者は苦悩する。

「我々は工業におけるアナーキーと内戦の時代の只中にいた。私はモスクワからの指令と下からの疑惑、よりタフな課業と低下する規律の間の板挟みとなっていた。サボタージュを見張っていた地方党や内務人民委員部の職員をやり過ぎしながら、多くの緊急の命令遂行に苦慮した」（ニコポリ・鉄管工場の技師）。

有力指導者の庇護を頼みに出来ない場合は、別の戦略に頼らねばならない。価値で計られた命令と物量単位で表されたそれとを巧妙に遣り繰りした。帳簿の「粉飾」は上位機関の眼を眩ますテクニックであった。どの戦略を選択し、またそれが成功するか否かは多くの要因に依存した。地方党や警察の幹部、トラストや総管理局の担当者との関係、地理的位置、企業の国家的重要性、等々⁴⁰。

管理者たちは指導的労働者に支払う金を探し、特別商品やサービスを提供し、そして仕事に繋ぎ止めるために狂奔した。そうした遣り繰りは時々、上級機関の知るところとなる。ことに工場がその生産計画を達成できない時には。

石炭トラストでは1937年2月、経営者は労働者を引き寄せ、または引き留めるために坑夫の収入を上げねばならなかった。その結果、流動性が高まり、混乱を齎した。1937年、1938年は労働力安定化のためにトラスト及びそれ以下のレヴェルの管理者は総管理局にノルマ引下げの許可を求めた。石炭総管理局は積極的にそれに応じた。ドンバスの経営者は非常に多くのケースで出来高評価を引上げ、ノルマを引下げた。2つの織物トラストの管理者は1938年にノルマを引下げさせるため軽工業人民委員部に少なくとも38の要請を行った。幾つかのケースで

は変更が許可された。全てこうしたことは工業において下から上へ虚偽情報を伝えるという大量の現象の広まりの中で起こった。生産において互いに欺き、「よく働かず、良く報告せよ」というのが経営者たちの一般的立場である⁴¹[少なくとも中央当局はそう考えた]。

テロルはこうした状況を背景に広がった。

1936年7月末の中央委員会の地方党委への極秘書簡は「トロツキストを全て根絶やしにせよ」と命じた。

党幹部や高位の技術者が逮捕の対象である。平の労働者の犠牲者は少ない。モスクワのある工場のデータではパージの犠牲者はほとんど1920年代初め以前の入党者である。彼らに代わった1938年の新しいメンバーは若手、しばしば20代である。多くは労働者出身で新たに教育を受けた専門家及びスタハノフ労働者である。工場長、技師から職長まで代わった⁴²。

重工業でテロルが最も吹き荒れた。1930年代の機械工業の指導層の構成は表Ⅶ－16のようである。小市民層、農民の出自、高学歴の者が多いが、企業長については労働者出身が圧倒的である。党员比率は高い。革命前に働き始めた者の割合も多い⁴³。解任された者は40歳代以上、高学歴、非労働者層が多い。党员の比率は半分をやや下回るほどである[表Ⅶ－17]。

表Ⅸ－3 1930年代の機械製造人民委員部システムの指導的働き手(%%)

	出自				教育水準					年齢				党派性		勤務開始時期		
	農民	労働者	小市民	その他	高等教育	高等教育中退	中等教育	中等教育中退	初等教育	五〇代以上	四〇代	三〇代	二〇代	党员*	非党员	一八年以前	一八年から二八年	三〇年以降
人民委員部	29	24	32	15	74	9	9	3	5	9	50	38	3	77(9)	23	41	56	3
総管理局	32	20	37	11	58	15	19	3	5	18	50	28	4	62(9)	38	64	28	8
トラスト、コントローラ	31	20	42	7	56	9	29	4	2	15	41	43	1	57(2)	43	54	37	9
工場	36	25	33	6	66	7	13	3	11	12	40	46	2	69(7)	31	54	40	6

*()内は革命前の党歴

出典：Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy (20-30-e gody).M.1992, pp.224-5.

表Ⅶ－17 1937-38年にパージされた者の社会-人口学的相貌(%%)

出自				教育水準					年齢		党派性	
農民	労働者	小市民	その他	高等教育	高等教育中退	中等教育	中等教育中退	未修了及び独学	40代以上	30代	党员	非党员
28	19	45	8	62	11	12	7	8	69	31	47	53

*その他は貴族、商人、名誉市民

注記：機械製造人民委員部システムの働き手140名のデータ。工場の働き手が多い。

出所：Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy (20 - 30-e gody).M., 1992, p.230.

体制に必要であったのは従順で機械的に命令を実行する執行者であり、高等教育を受けた専門家であった。だが、新しい指導者は結局、「古い腐った指導」の政策を続けている。ミコヤンは嘆く。「今のところ、我々は組織者も、経営者ももたない。いるのは非経営者である」⁴⁴。

1936～38年のパージで有能な経済職員のほとんどが排除された。新しい世代は経済に疎かった。それでもトップの決定の修正には努めた⁴⁵。

1937 年から工業化ドライブは失速する。

広範な労働規律低下、学卒技術者の生産からの逃亡といった事態に直面して中央当局は工業管理者・技術者との協力を強めた。要するに以前の状態に戻った。工業カードルのリーダーシップを称揚し、経営権力は回復した。それは職長、班長まで広がった。1938 年秋に始まり 1939 年まで職場での厳格なヒエラルキーや規律を確立する努力が続いた⁴⁶。

スタハノフ労働者の昇進は工業における大パージの前に始まった。1937 年半ばにスタハノフ労働者の下級管理者への異動は最高潮に達する。モスクワ自動車工場では 1937 年初めにスタハノフ労働者 4,675 人のうち 523 人 (11.2%) が昇進した。うち職長が 162 人、班長が 128 人、技手、ノルマ係が 123 人、整備係が 102 人、課長は 8 人であった。これは例外ではない。その後、スタハノフ労働者中、昇進組の比率は低下し、1938 年初めに 4.5%, 1939 年初めには 3.0% になった⁴⁷。

ソビエト工業の複雑なヒエラルキーにおいてスタハノフ労働者は概して高い技能レベルの労働者と下級技術者の中間に位置した (副職長といったところ) ⁴⁸。指導的スタハノフ労働者はパージ期を通して中下級管理職に移動した。工場長、トラスト長になった者もいるが、それは高等教育に進んだからである⁴⁹。

昇進した労働者の圧倒的大部分は正規の専門教育を受けてはいなかった。それ故、既述のように一定の技術教育が用意される。重工業人民委員部は技術ミニムムコースの補完としてスタハノフ・コース (技術ミニムム試験にパスした者に対し) とより進んだ社会主義者労働マスケル・コース (期間は 2 年間超で国語、数学、物理などを学ぶ。7 年制の一般教育に相当する) を設けた。1936 年に前者には 38 万人超、後者には 12 万人 (1937 年には 50 万人) が入学した⁵⁰。

工業アカデミーは 1927 年に最初のそれが開設された [第 1 編 171 頁参照]。カリキュラムは科学、技術重視の一般教育である。ほぼテクニクまたは中等職業教育 (FZU) に相当する。学生のほとんどは労働者出身であり、卒業生は中級レベルの経営ポストに進んだ。1939 年までに 22 のアカデミーが設立され、学生数は 8 千名を超えた。1936 年に初めて現場労働者または指導員が多く入学した。とはいえ重工業人民委員部運営のアカデミーでは 500 人中、40 人であった。全てスタハノフ労働者であるが、スタハノフ労働者昇進組のなかではアカデミー卒業生は少ない⁵¹。

他方、職長、課長その他の中下級管理者であった者は工業ヒエラルキーを上向移動し、より責任ある地位に昇進すると共に、高等技術教育修了者が流入を続け、一部は大パージによって空いた地位に就いた⁵²。

大パージの後、イノベーションは技術者に依拠するようになり、個々の力より、組織化された集団に依存する傾向が強まった。その分、スタハノフ運動は意義を減じた。更に 1939 年初めに、累進的出来高制は縮小した。最初に機械製造で、次いで石炭、繊維その他で減った⁵³。

このように状況変化と適応行動を通して戦略シフトが生じたのである。

¹ Davies (1996) ,p.133.

34 年 11 月の中央執行委員会及び人民委員会議決定によれば第 2 次 5 ヶ年計画の年平均成長率は 16.5% であった。しかも消費財部門の成長率の方が高い (Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,p.490)。

² Hodgman, p.118 : Davies (1996) ,pp.409 - 13.

³ Jasny (1961) ,Chap.6.

⁴ 労働者個人菜園も増えた。32 - 3 年の労組センサスによれば農業と結びついた労働者の比率は 29 年の平均 25% から 16 - 8% まで低下した [工業労働者は倍増したが] (塩川 (1985) ,236 - 242 頁)。だが、新しい労働者層を除けば「古い」労働者の約半数は当局のあらゆる圧力にも拘らず土地所有者であり続けた。32 - 3 年の飢饉から国家の土地政策の修正を余儀なくされた。33 年 12 月の中央委

員会組織局決定は「労働者の少しの菜園を持ちたいという希望に応じて」労働者個人菜園の拡張を認めた（1家族当たり 1/8〜1/4 ヘクタール）。34 年にはソ連全体で労働者、職員の約 250 万の家族が個人菜園をもっていた。42 年には 500 万に増える（Sotsiokul'turnyi oblik, op.cit., pp.117 - 9）。

⁵ Rees (1997) ,p.118.

⁶ Siegelbaum(1988), pp.63,67 - 71.

⁷ Rees (1997) ,pp.133 - 4 : Gregory, ed. (2001) ,p.23.

⁸ Rees (1997) ,pp.134 - 7.

⁹ ibid.,pp.135 - 7.

¹⁰ ibid.,p.118.

¹¹ Siegelbaum(1988), p.148.

¹² ibid., pp.155 - 7.

¹³ Siegelbaum(1988), pp.159 - 161 : Filtzer (1986) ,pp.189 - 190.

¹⁴ Siegelbaum(1988), pp.163 - 8.

¹⁵ Siegelbaum(1988), pp.283 - 8 : Istoriia rabochikh Moskvyy,pp.314,317 - 8.

「中央が効率的と考える誘因システムを試みても、実情を知らないために現場の人々が良かれと思うこととは齟齬する」（A.ノープ,107 - 8 頁）。

¹⁶ Siegelbaum(1988), p.108.

¹⁷ ibid., pp.123 - 6.

¹⁸ ibid., p.169.

¹⁹ ibid., pp.170 - 6.

²⁰ ibid., pp.204 - 8,293.

²¹ ibid., p.131.

²² ibid., p.208.

²³ Filtzer (1986) ,p.205.

²⁴ Getty and Manning, eds. (1993) , pp.116 - 7,127 - 8, 151.

²⁵ Rees (1997) ,p.138.

²⁶ ibid.,pp.138 - 144.

²⁷ ibid.,p.146.

²⁸ ibid.,pp.139,142.

²⁹ Siegelbaum(1988), p.104.

³⁰ Getty and Manning,eds. (1993) ,p. 151.

³¹ 36 年 10 月 12 日付。カガノヴィッチのスターリン宛て書簡（The Stalin-Kaganovich Correspondence,pp.368 - 9）。

³² Davies,R.W and O.Khlevnyuk (2002) .

³³ Siegelbaum(1988), p.64 : Getty and Manning,eds. (1993) ,p. 151.

³⁴ Siegelbaum(1988),pp.198 - 9.

³⁵ Getty and Manning(eds.),1993, p.148.

³⁶ ibid., p.137.軍事費については ibid.,pp.132,134.

³⁷ ibid.,1993, pp.138 - 9.

労働現場の様子は次のようである。スタハノフ労働者はシフト開始後,30 分ぐらいまではどんな仕事を行うのか知らない。仕事が始まっても構造的ボトルネックの故,生産停止が頻発する。多くの経営者はそのボトルネックを直接的介入方式で克服しようとしたが,それはそれで激しい諍いの原因となった(Andrle,1988,p.186.)。

³⁸ Siegelbaum(1988), p.89.

³⁹ Siegelbaum(1988), pp.86 - 7.

⁴⁰ Siegelbaum(1988), pp.112 - 3.

「36 年初めの最初の過剰反応が収まった後,経営者や労働者は最悪の圧力から自らを遮断する方策を見出した」（Filtzer (1986) , p.206）。

⁴¹ Getty and Manning(eds.),1993, , pp.153 - 4.

⁴² ibid.,1993, pp.163 - 7(モスクワ党アルヒーフによる)。

⁴³ Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy,pp.223 - 5.

⁴⁴ ibid.,pp.228,234 - 6.

-
- ⁴⁵ Gregory,ed.,(2001),p.76.
- ⁴⁶ Siegelbaum(1988), pp.265 - 6 : Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,pp.752 - 7 : Istoriia rabochikh Moskvyy,p.308.
- ⁴⁷ Siegelbaum(1988), pp.271 - 2.
- ⁴⁸ ibid., p.244.
- ⁴⁹ Filtzer (1986) , p.186.
- ⁵⁰ Siegelbaum(1988), p.269 - 70 : Istoriia rabochikh Moskvyy,p.335.
- ⁵¹ Siegelbaum(1988), pp.268 - 9.
- ⁵² Siegelbaum(1988),p.303.
- ⁵³ ibid., p.292.

10. 必死の適応行動

こうした強権的な国家権力による上からの圧力と動員された下からの圧力に直面して、経済諸組織はどのように対応したであろうか。

一般的には工業組織は次のように行動する。

行政的計画は互いに不整合であるだけでなく、往々、実行不能である。命令を出す上級機関もその事実を知っており、通常、そこそこで妥協する。幾つかの計画指標は他より優先順位は高い。とはいえ全ての指標は一応、絶対的であり上級機関によって不満足を示す鞭として使われる。そうした状況では企業経営者はそのもてどんな手段を使っても指標を達成しようと努める[少なくとも達成をみせかけようとする]。人的及び政治的影響力は重要な役割を果たし、またその義務不履行の危険性を交渉レバーとして使う。抑えられたはずの個人的利益やグループの利益が計画目標決定のプロセスを通して再現する。上級機関は期待する以上の目標を要求し、実行者は実際の必要より多くの資源を要求する。こうして計画が承認する均衡点は種々の圧力グループの影響力の交点にある。整合性を要求する諸条件に応ずる点ではない¹。

他方、上位機関の諸決定は一定程度は下位組織により影響を受ける。上級管理者たちは経済危機に伴う党指導部の経済政策修正において重要な役割を果たした。また指導的スタッフ、経営者、専門家は国家や計画に対するその義務を果たすために「準経営者」たねばならなかった。一定の範囲内で彼らは系統的に公のルールの網を潜り、トルカチを利用した。労働者大衆も全能の政権に対する適応行動を通してシステム作動に影響を与えた。ノルマを上げ過ぎるか、規律を強化すれば、仕事から離脱する²。

より詳しく検討しよう。

上部機関の独善的指令と官僚主義的偏狭さに対する下部組織の対応はまずもって垂直的交渉であり、情報操作であり、余力の確保である。中央集権的体制の下では省庁が中央当局と情報を共有しないのと全く同様に総管理局も互いに、そしてまた大臣とも共有しなかった³。この経済体制における1つの不変的なことは情報がほとんどもっぱら生産者自身によって提供され、情報を隠したり歪めたりすることである。ゴスプランと工業省庁は情報を巡りぶつかる。省庁は締め切りを過ぎてから統制数字を提出する、等々⁴。

計画のための闘いがある。省庁や企業経営者は出来る限りインプットを得て、アウトプット目標を達成し、部下から良い結果を引き出そうとする。そのため交渉、脅し、請願、弁明、嘆願が渦巻く。部下はその福利の最大化を目指す。給与、ボーナス、特典、昇進など、そして1930年代末にはことにそうだが、弾圧を免れることが重要である。上司は部下を計画達成が不可能な状況に置かないようにした上で、最小限のフォンドから産出量の最大化を図る。省庁も企業経営者も低い生産目標と多くのインプットを求めて根回しに走る⁵。

だが、「誤魔化し」や「欺き」は大きなリスクを伴う。そうすると経営者が採りうる有力な対応策は外部ユニットに供給を命令できるパトロンに「投資」することである。パトロンは国家機構や党機構にいる⁶。

パトロン-クライアント関係が最も鮮明に現れたのが重工業である。

1931年には深刻化する経済危機と関連して、専門家への態度は軟化し、党組織や合同国家政治保安部の経営への過度の介入は抑制された。それにより経済機関は一定程度、自律性を高めた。とはいえ経営者の権限は限定されており、上位の政治指導者の支持を必要とした⁷。

1931年12月、政治局が最終的に最高国民経済会議を3つの人民委員部（重工業、軽工業、木材工業）に分割する決議を採択し、オルジョニキツェが重工業人民委員に就任して以降、ことに経営者たちのクライエントリズムの傾向が強まる。

第1次5ヵ年計画期に実現不可能な計画を突撃運動や行政的な党の強圧によって遂行しようという試みは想像を絶する混乱を齎した。このことは企業や工業人民委員部の指導者の肩に重

くのしかかった。経営者たちは弾圧の恐れにも拘らず、度々、計画の負担を軽くしようと試みた。生産計画の最初の修正はオルジョニキツェのイニシアチヴで行われた。1931年10月、オルジョニキツェは旧知の冶金技師 T を召喚し、その助けを借りて 1932 年の鉄鋼計画縮小を準備した。その提案は実際の成果は生まなかったが、1932 年の危機の更なる深化が経営者たちの抵抗を強めた⁸。

例えば、1932 年 9 月、鉄鋼合同の管理者は重工業人民委員代理 G に対し 1933 年における新冶金工場建設を停止し、資源を進行中の建設に集中することを求めた。同年 11 月の G のオルジョニキツェ宛て書簡も優先的建設事業への集中が既存企業への供給不足を齎し、生産破綻の恐れがあると訴えた⁹。

第 2 次 5 カ年計画及び 1933 年における工業生産の成長率引下げ案は 1933 年 1 月に採択された。これは疑いなく計画負担を軽減したい諸部門からの圧力の結果である。だが、他方で工業人民委員部は資本投資の削減には反対した。重工業人民委員部は他の部門と同様、現有資源やストックを費消し、資本建設のリミットを引上げようとした¹⁰。

企業長や技術者はスタハノフ運動の圧力が高まった時、それに抗することは出来なかったが、その運動に伴う賃金問題（賃金総額が膨張する恐れがあるためそれを抑える必要がある）と関連して賃金フンド配分上の権限拡大を試みた。経営者たちはこうした努力において人民委員部指導部からの明確な支持を得た¹¹。

経済危機時の経営上の「失敗」は「破壊者との闘い」の強化を伴ったが、重工業人民委員部の指導者は経営者の集団を出来るだけ守ろうとした。例えば、1933 年 8 月、オルジョニキツェは政治局において（スターリンは休暇中で不在）重工業人民委員部や農業人民委員部に対する誤った告発を点検する決定を取り付けてスターリンの不興を買った。1933 年 12 月には、プライベートハッシュ企業合同建設の挫折の責任問題で政治局は重工業人民委員部の働き手グループへの弾圧措置を取り下げ、行政処分とした。この決定にはオルジョニキツェの働きかけがあった。1934 年夏、重工業人民委員部はウラル機械工場の大量逮捕を阻止した、等々。こうした事件でスターリンらとの確執があった¹²。

1936 年末及び 1937 年初めの経済危機の時にもオルジョニキツェは重工業を抑圧から逸らそうとしてきた。その死後、パトロンを失った重工業は大量的パージを受け、それにより人民委員部のほとんどの指導的働き手は抹殺された¹³。

カガノヴィチですら運輸人民委員に任命されると、国家全体の利益より運輸向け投資財源の引上げに努め、モロトフと対立した¹⁴。

軽工業人民委員リュビーモフは「その隊列（傘下組織）が統一した戦線で登場すること、監査委その他に別々にいかないこと、つまり、我々は同じボートに乗っており、助け合わばならない」と諭した。

大臣や総管理局長はタスクや資材の規則的配分に従事しており、その管轄内でどこかに不足が生じれば、ある企業がそれを補填することを命じられた。例えば、重工業人民委員部は「提供者達」にルガンスク蒸気機関車工場への供給を増やすことを命じた。マリウーポリ鉄鋼工場にはハリコフ造船所への資材引渡しを増やすよう命じた。もっともそのことは各総管理局の間に余所余所しさがあることを妨げない。例えば、1937 年第 2 四半期、金属総管理局は特殊鋼総管理局と鉄鋼の産出や引渡しを巡って争った¹⁵。

パトロン - クライアント関係の頂点に立つ者は工業管理機構を分割、細分化しようとした。実際、1930 年代に工業省や総管理局が増殖した。何故か。「自己中心の」独裁者が権力を固めるため、働き手の忠誠をベネフィット（速やかな昇進など）の提供により買う必要があった。高位の地位が限られていると見返りを提供できない。そこで新たな省庁、総管理局を作り出して地位を捻出する。但し、その結果、省庁が独自の権力基盤をもつようになればそれは叩く。1935 年に人民委員会議が重工業人民委員部それ自身の独立の供給機関を創設する要請を却下したのは、それが「コントロールできない」省庁帝国を作り出すことを恐れたからである¹⁶。オルジョニキツェ自身もその指令違反には厳しく対処した¹⁷。

総管理局も企業のパトロンとなる。オルジョニキツェは 1934 年 9 月の重工業人民委員部の会議で不満を表明する。「総管理局は厳格な監督者というよりは企業連合になっている。彼らは出来るだけ多く得て、また出来るだけ少なく生産計画を与えるべく企業にとっての請願者として行動している」¹⁸。

1920 年代後半、南部鉄鋼トラスト議長ビルマン——Io.V.コシオール（最高国民経済会議幹部会）——金属総管理局長 V.I.メジュラウク（1924 - 31 年在職。その後 Gosplan 第 1 副議長）はいわゆる南部派を形成していた。

また機械製造工場合同（ゴムザ）議長であった A.F.トロコンツェフは金属総管理局長となる（1931 年？）とゴムザの赤いプロフィンテルン工場長 K.P.ポルテンコをモスクワに呼び、自分の代理とした。これは中央派と呼ばれた。

レニングラード機械トラストの M.S.ミハイロフは最高国民経済会議における S.S.ロヴォフのロシア共和国指導部と緊密に結びついた。これは北部派を形成する。

ウラルグループは他の地域に比し影響力が弱かったが、1928 年のウラル機械トラスト設立後、勢力面のアンバランスの修正を試みた¹⁹。

総管理局が経営者を処罰するふりをすることもある。

1933 年 7 月、マケーエフスク工場の熔鋳炉の 1 つが壊れた。金属総管理局による事故調査の上、熔鋳炉部長と技師が責任を問われた。部長は解雇され、より小規模な工場に左遷された。但し、工場が 6 ヶ月計画を達成したら復職させることを約束した。技師はまだ新参者であったので技師代理に降格し、20%の減俸処分とした。彼もまた熔鋳炉を 1 ヶ月以内に修理すれば復職させるとの確約を得た。他の責任者は厳重戒告に留めた。工場長は巧みに下位レベルのスケープゴートに非難の矛先を向けることが出来た。非難を受け入れ、過失を認めるのを拒否したスケープゴートはチーム・プレーヤーではないと看做される。

また重工業人民委員代理のマカロフはある炭鋳を調査し、計画未達成の原因を特定し、責任者を非難し、改善策を示唆したうえで、処罰した。一部炭坑長を裁判所に送り、他は解雇したが、状況をすぐに立て直すことを請け合った経営者は留任させた。幸い、ほとんどの炭坑長は「破壊者」の烙印が押されるのを免れた²⁰。

地方党書記もパトロンとなった。1937 年 2 - 3 月の中央委員会総会でスターリンとジダーノフは下級党書記による中央の党統制から自由なローカルグループ形成の試みを非難した²¹。

1934 年には統制機構が改組され国家統制委と党統制委が設立され、それぞれが地方代表部をもつようになるが、中央機関の使者が党のオルガナイザーや政治部の長であり、内務人民委員部のスタッフであったとしても、彼らが監督する地方の利益とは容易に結びつきうる。地方当局がfondや設備をより多く要求し、彼らの企業の特権事情を強調する場合はことにそうである²²。

経営者もまた従業員に対してはパトロンの立場に立ちうる。

『槌と鎌』工場の赤色工場長ステパノフは工場長に就任した 1925 年には彼自身が鉄鋼生産の技術や労働組織を知らず、工場管理部も「ガタガタ」であった。また団体協約により出来高レートを工場全体で 13%引下げることになっていたから、職場も陰湿な空気が満ちていた。

再建のために何をしたか。まずは工場党委の支持を取り付けた²³。その上でカードルとして学卒の若い技術者を集めた。また工場内の輸送が壊滅的であったため、鉄道の管理者と交渉してその若い技師を雇った。但し、その管理者には見返りに「モスクワのアパート」を提供したのだが。

現場では職場監督者や部下のライン管理者よりも労組の職場代議員が権限をもっていた。そこで彼らの何人かを経営チームに加えて味方につけた。だがうまくいかないと、若い技師たちを海外に派遣し、訓練したうえで、登用していった。1930 年までには彼らは大部分の職場で指導的地位に就いた。困難な技術的問題を処理する場合は指示をフォローし、必要な時には機

転を利かせる能力のある人材を雇って彼らを助けた。新しい人間と古参の間を取り持ち、所謂スベツ迫害も回避した。

生産ラインについてはブラクチキを中下級管理職に登用した。大部分は革命前の労働経験をもつ古参労働者である。班長はセクションないし職区の下に専門化されたブリガーダ・グループの長となる。職長は現場から登用される。現場では教科書的知識は役に立たぬ。職長の多くは時間の大部分を労働ブリガーダのための物資や装備の入手に費やした。1925年の時点では職場に党员職長がいなかった。これはやり難い。そこで古参マスチュエルに金を払って党员労働者を訓練するように頼み、次いで彼らを他の交替組に入れた。彼らはマスチュエルや職場長となった。このようにして再建し、更には工場拡張に成功した。工場党委も赤色工場長のコントロール下に置かれる。単独管理を確立した。

ステパノフは釘やボルトといった小金物の製造工場を機械製造工業の一翼を担うような大工場へ発展させようとした。その点でオルジョニキツゼと太いパイプをもちえた。そのことは工場の発展に大いに寄与した。大テロルの時期に彼の経営チームの大部分は解任されたが、彼自身は1938年4月まで解任されず、退職後も総管理局の職に就いた²⁴。

AMO 工場（後のスターリン自動車工場）の赤色工場長リハチェフは1926年末に就任した。在任期間は異例に長い。ステパノフとは違って工場党組織の指導者に頼ることはなかったが、オルジョニキツゼとは近しかった。

やはり、古参労働者や旧専門家の登用は少なく、その経営チームのほとんどは工学系大学の卒業生であり、現場の経験なしに初めから技師職に就いた。彼らを欧米の代表的自動車工場で研修させ、彼らのほとんどは第1次5ヵ年計画期には職場主任技師や職場長の職に就いていた。そうした若い専門家に依拠して企業を運営した。人を見る目はあったようだ。大ページからその経営チームを守れなかったが、彼自身は1939年まで務め、一旦、中型機械製造人民委員となるが、1年後には工場長に返り咲き、1950年まで在職した²⁵。

彼らは成功した赤色工場長の代表例である。彼らの生産戦略は「階級闘争」（旧スベツの迫害）から「社会契約」にシフトした。そして工場労働者ことに新参者に対する態度も非難から訓練にシフトした。脅しでは労働者を纏められない。この点で赤色工場長は労働者と体制の間に架橋したのである²⁶。

ステパノフやリハチェフのような赤色企業長は経済管理局における彼らのコネを利用し、建設トラストとのコネを作り、住宅需要に応じられない地方政府を通さず、労働者用住宅、店舗、場合によっては学校を建設するための資材や労働力を入手しようとした²⁷。

更に労働力不足を背景に、経営者と労働者の間で複雑なネットワークが形成された。1933年頃から労働者への譲歩（製造ノルマを低めたり、非合法的賃金増し）がソビエトの生産組織に根付いた。厳しい労働法をかわすよう労働者を助けるといった狎れ合いが定着する²⁸。

工業経営にとって最大の制約は厳しい計画と供給の不規則性である。そこから偽りの情報、意図的なストックの隠蔽、秘かな積み上げその他の「欺き」を余儀なくされる。

西部地域では経営者がノルマ引上げを出来高レートを高めることによってカバーし、期末の突貫作業時には品質コントロールを甘くし、強制的な超過勤務を突撃労働と見せかける、等々といった方策を採った。そうした慣行によって経営者と労働者の相互利益に覆われた「家族的巢」が出来上がっていった²⁹。

公式にはノルマは指導的または突撃労働者のパフォーマンスの時間研究や動作研究に基づき決められる。だがそうした科学的手続きは時間が掛かるだけでなく、スタッフや他のラインマネージャーが労働者と共有していた暗黙の了解を壊す恐れがある。結局、科学的ノルマは修正が加えられた後に実施される。その結果、より低い経験的産出ノルマ（現行の産出水準の職長の観察に基づくそれである）がクロノメーターで測定したそれより支配的となる。技術的に基礎づけられたノルマがあるとしても経営者は労働者をシフトさせたり、ノルマの枠内で累進的に引上げられた出来高レートを適用することによってカバーした³⁰。

賃金は原則として技能水準に従い分けられた 8 等級なりの賃率表により定められている。だが各等級の内部には何百もの異なった賃率があり、その裁量的運用の余地は大きかった。例えば、1933 年のクラコフ工場の調査によれば、供給の遅れや財務的運営の不備から月間産出量の 70~80%は月の最後の 5 - 6 日間に集中する(突貫作業)。未遂行注文残高を片付けるためには超過勤務に頼らざるを得ない。非合法的な超過勤務を隠すため翌月初めの振り替え休日でカバーする。それはまた生産の休止に繋がるが、休止期間はメンテナンスまたは調整の時間に充てる。その間の賃金は支払われる。だから超過勤務をしても標準的な 7 時間労働日で働いたものとして記録される。それによってノルマ達成の計算や給与計算は歪められ、長時間労働は労働生産性を低め、不良品も多くなる。こうした状況は他の多くの工場と大差ない、という。

紛争や労組の不満、転職率の上昇を避けるために経営側は出来高評価を高めたり、食料配給を増やしたり、超過勤務手当を当日に現金で支払う、といった対応をせねばならない³¹。

賃金操作には様々な遣り口がある。賃金便覧に記載されたそれより高い等級にランクする、特別「ボーナス」支給、虚偽の出来高制(ノルマ未達成の場合、時間給ベースで支払う。事実上の集団的出来高制の復活)、遂行していない仕事への支払い、経営者と労働者が累進的ボーナス制度を巧妙に利用(達成度計算の際、休み時間を含めない、仕事を過大評価する、など)、不良品や休止への非合法的な支払い、といったことである³²。

作業指図書 *nariad(work order)* [職長または職場長が署名し、賃金支払いのための証明となる] の偽造もある。例えば、修理を増やして、賃金を増やす。ある建設現場では雪かきの仕事量はシベリア中の雪がそこに降ったほどであった³³。

これは個人的汚職や衝動的行動というよりはソビエト的生産の全体的システム内部から生じる圧力に対する経営者や労働者によるしごく当然な適応行動として現れた³⁴。

上からのノルマ引上げ圧力に対し、経営者たちは職場においてそのインパクトを和らげるため多くの譲歩をせざるを得なかった。計画引上げ、新しい技術ないし生産ライン導入に不可避に伴うであろう不確実性を考慮し、それらを回避しようとした。

第 1 次 5 ヶ年計画期ですら低い労働ノルマを許容し、あるいは積極的に低めようとした工業企業が少なくない。1930 年代後半にも新しい装備を導入したのにノルマを据え置いた。経営者は労働者が十分稼げないと感じた時にはノルマを引き下げたのである。1940 年にも大鉄鋼工場は労働日延長に対する補償としてノルマ引下げに動いた。

そうした過程の累積的結果として 1939 年までに産出ノルマと企業の計画産出量との重大なギャップが生じた。多くの部門で全ての労働者がノルマを上回っているのに工場全体の産出量は計画を大幅に下回った³⁵。

総じてソビエト企業では報酬は非常に大きな程度、労働者とその賃金を統制しうる者との個人的関係を通して確立されたメカニズムに依存している。1930 年代には職長や職場監督者は彼らの生産目標を達成するため、労働者の協力を得なければならぬ大きな圧力の下にあった³⁶。職場管理者は職場の関係を壊さないために多くの欠勤を超過勤務の代休など正当事由ある欠勤に分類した。1933 年以降、確かに無断欠勤は急減したが(前掲表 VI-5)、他方で正当事由ある欠勤が増大した。結局、欠勤数はさほど減ってはいない³⁷。

規律違反者の処分についても同様である。

1934 年に工業労働者の 22.3%はサボりのため解雇された。1935 年には 19%、1936 年には 17%である。多くの労働者はなお解雇されるために意図的にさぼった。但し、無断欠勤者が全て処分されたことを意味しない。「サボリ屋」のかなりは処分を免れた。また解雇されることは必ずしも失業することを意味せず、工場を去ることすら意味しない。1930 年代初めには企業のあるセクツィアで解雇されても、すぐ別のセクツィアで採用された。大きな合同では同じ合同の別の工場で容易に職を見出した。1936 年前半、解雇された労働者の 1/3 超は職を維持した。裁判所も 1937 年及び 1938 年には比較的寛容であった。不当解雇で告訴した労働者の 60%ほどは勝訴した。但し、1938 年 12 月の法律施行以降は勝訴はずっと難しくなった³⁸。

法律適用逃れは通常、経営者と司法職員との間の暗黙または積極的な協力に依存する。労働者と経営者は必ずしも利益を共有しないが、労働力確保のためにやはり協力あるいは狎れ合い関係がある（経営側の濫用なしではないが）。「サボリ屋」を解雇する代わりに軽い罰則を科す。虚偽の休みの事後的「合法化」や遅刻の「許可」を行う。出勤した労働者が欠勤者の名札を掛け、それを黙認する。数ヶ月前に退職した「サボリ屋」を解雇し、本当の「サボリ屋」を残した。解雇した「サボリ屋」を再雇用する。労組も「非合法的な」社会保障給付を行う。工場医が診断書を乱発し、工場管理部もそれを要求する。

経営側が労働者を解雇し、次いで評価 - 紛争委員会に異議申し立てをさせ、「解雇」撤回の決定をする。「サボリ屋」や転職者を裁判に掛けるのが避けられない場合には経営者はしばしば代表者を弁護のため送った。例えば、「被告」がスタハノフ労働者であり、「社会運動」に恒常的に参加していると証言した。経営者は労働者の協力を得るためには不効率な労働の組織化を黙認し、また労働者を逮捕や強制労働から守るためには杜撰な出退勤記録も許容せざるを得なかった³⁹。1933年からの無断欠勤の急減はそうした脈絡で考えねばなるまい。

大テロルはこうしたパトロン - クライアント関係を根こそぎすることを意図していたのである（1人のパトロンを除き）⁴⁰。

だがテロルの嵐がひとまず去った後も管理者＝経営者の新世代は前任者と同じような行動をせざるを得なかった。計画指令を歪め、下位メンバーと妥協した。そうしたシステムは強靱であった⁴¹。

次いでは水平的な計画外取引である。

原材料、装備の供給に対するコントロールは省や総管理局に高度に集中されているが、企業は自己供給のための生産に従事する。品不足の時期には供給者が配分上の権限を有し、しばしば進んで工場のトルカチと取引する。企業は稀少な原材料や装備を備蓄し、あるいは彼ら自身の生産物とバーターしようとする⁴²。

「我々は物資を次いで、我々が必要とするものとバーター出来る様に買い上げる」。「企業は閉鎖寸前まで待たねばならない。その時になって供給要求が充足されるであろう。それもいずれか他の工場からもってくることによってであるが。今度はその工場が解体の危機に直面することになる」（エレクトロザボードの供給部長）⁴³

1936年には軍事費負担の増大に伴う財政逼迫から工業部門は補助金を打ち切られるか、大幅削減され、工業人民委員部・総管理局は独立採算を余儀なくされた。1936年7月の中央執行委員会及び人民委員会議決定は工業人民委員部・総管理局に販売及び供給契約締結、自己流動資金保有、銀行口座開設の権限を付与した。中央からの配分が減った分、彼ら自身で供給を行う権限が与えられた⁴⁴。

工業部門間の水平的取引は広範に展開されていたはずだが、人民委員部間の正式な交渉は少ない。例えば、1934年5、6月に軽工業人民委員部と重工業人民委員部の往復文書は10にも満たない。非公式の交渉が多い。省庁間の紛争は直接、政治局や人民委員会議に持ち込まねばならない。軽工業人民委員部が設備の引渡しについて重工業人民委員部と合意できない時はスターリンやモロトフに訴えた。

1934年、軽工業人民委員部・バトゥリン化学工場は第1四半期までに2台の空気ポンプを供給されるはずであったが、供給先工場は9月までの引き延ばしを求めてきた。そこで6月、軽工業人民委員リュビーモフはオルジョニキゼに書簡を送り、別の工場からの引渡しを要請した。その工場は重工業にも必要な硫酸セルロースを生産していたから、見返りは期待できた⁴⁵。

少々如何わしい取引もある。

自動車やトラックについては廃車または紛失車両のセカンドマーケットがある。例えば、スターリングラードでは1933年初めに2000台の乗用車とトラックが登録され、1933年中に500台が修理不能（廃車）となり、220台が紛失した。1年だけで車両の40%近くが非公式取引のブラックホールに消えたことになる。ある者は中古車（廃車とされた）を買い、修理した。あ

るいは廃車証明を「購入」し、部品から車を組み立てた。あるいはあるユーザーに宛がわれた自動車が鉄道職員の「過失」で別のルートに向かった。自動車のような厳しく統制された物資でもそうなのだから、他の製品は推して知るべしであろう⁴⁶。

水平的取引には人が要る。

金属工業総管理局の金属供給部の報告によれば、「実際には、全ての実践的目的のために供給エージェントの大きなスタッフ[トルカチ]をもつ企業が資源の配分を決めている」。但し、金属工業総管理局は下部のトラストや企業による計画外資材の入手には猛然と反対した。1937年8月27日の金属工業総管理局の報告は『鉄鋼供給』社が許可なしに自己の裁量で金属を配分したことに憤慨している。

こうしたインフォーマルな取引に伴う費用は半端ではない。トルカチの費用は他の費用項目に隠された。計画引渡しについてすらトルカチにボーナスが支払われた。約定の資材を供給者に送らせるためにこそ努力が必要であった⁴⁷。

こうした行動はコース言うところの取引費用、それも見えない費用を要する。交渉相手を見出し、交渉をオファーし、価格その他の条件について駆け引きし、契約条件が遵守されているか監視せねばならないのである。1930年代でもすでに供給機関は資材を[計画に従ってではなく]「歴史的経験に基づいて」配分していた⁴⁸。

それではこうした非公式の水平的取引に対する資金手当てはどのように行われたのであろうか。

その支払いは現金、バーター及び非公式のクレジット（企業間信用）による。企業間信用は計画外水平的取引に対し財務的に対応するものである⁴⁹。1930年と1931年の信用改革によりゴスバンクによる銀行信用は独占化され、商業信用は禁止された。承認された信用計画に基づき信用リミットを設定した。特殊なケースのみ補完的クレジットを供給した。主に生産よりも商業を促進するためである。ゴスバンクは積極的に取引をモニターする。更に企業に自身の運転資本を供与し、独立採算とする。不渡り手続きの規程もあった。但し、その結果どうなるかは規定されなかった⁵⁰。

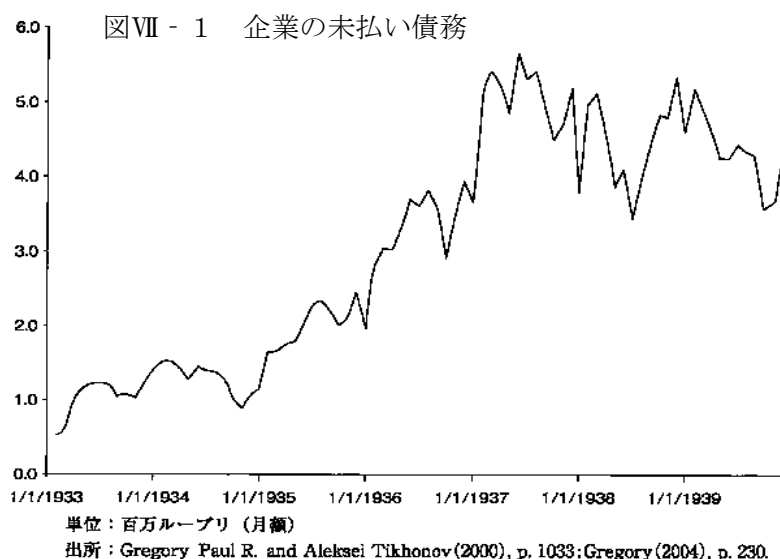
信用改革の意図は企業へのハードな予算制約により機会主義的行動を抑え込むことであつたろう。だが、実際には商業信用は根強く残った。矛盾する規則が承認された。一部は全面禁止、他は許容した。そもそも手形の郵送や支払いを遅らす、といったことは規制できない。中央の指令の裏をかく屈折的対応であるかもしれないが、生産企業にとってそれなくしては計画を遂行しえない不可欠な資金的手段に違いない⁵¹。生産企業はゴスバンクのクレジットへのアクセスを欠き、彼らの取引を行うためには主に商業信用に頼らねばならなかった。企業が期限通りに支払えなければ、中央銀行が望むと望まざるとに係わりなく与信されたことになる。企業が不払いとなれば、結局、最後の貸し手としてゴスバンクが責任をとられる。生産者の方が省庁も含め、ゴスバンクより債権債務関係に必要な情報をもっていた。また商業信用は非標準品の生産のような通常とは異なる状況に対応できた。企業がゴスバンクのクレジットより商業信用を選好する場合がある。銀行信用の場合、財務内容の提示や責任を要求されるからである。加えて IOU で支払う場合は取引税を免れる。1936年の内部調査によると企業は商業信用を投入資材を貯め込み、手持ち資金を確保し、また財務的能力のなさを隠すために使った⁵²。

過大なクレジット（銀行信用も含め）は不払いも増大させる。未払い額は1934～39年の間に27%増加した。但し、1937年がピークでGDPの約2%程度である。[図Ⅶ－1]

破産に関する法律もあつたが（2度の不払いで破産宣告）、工業官庁は、そして中央当局も企業の閉鎖によって計画産出量を犠牲にするより救済する方を選ぶ⁵³。

財務人民委員部によれば、1936年1月1日現在、送り状を伴わないか、全く注文されていない引渡し人宛て未払い手形は全ての企業の原材料、石炭、中間財の16%になる。産業諸省はそうした無規律には寛容である。「未払いは我々が甘受せねばならぬ日常的な相貌となった」。「商業信用の所為で口座から口座への、健全な組織から不健全な組織への資源の再配分がある」。

とはいえ「当局が誰か責任者を押さえようとすれば何も起こらない」（ゴスバンク議長の 1938 年報告）。



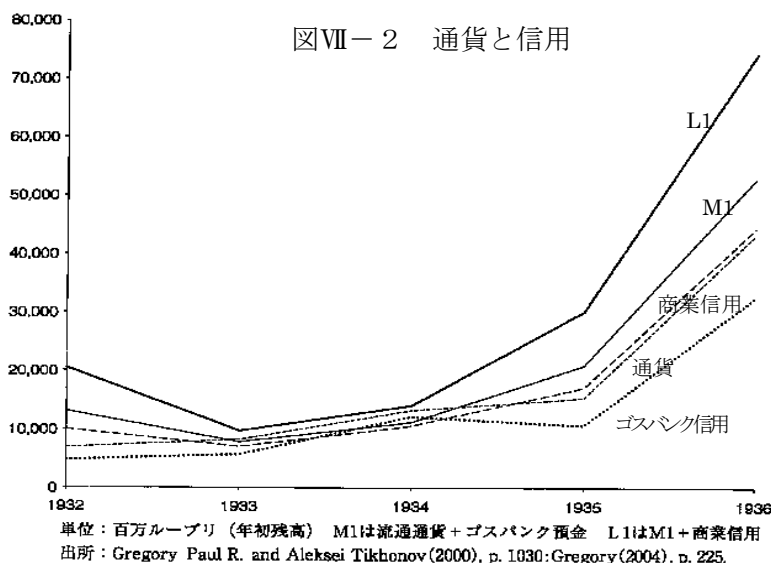
また未払い金が同じ省内または地域内で相殺される限り、清算は関係組織内の黒字企業から赤字企業への資金源の入れ替えに過ぎない。そうでなければ差額の資金手当てがゴスバンクに要求される。ゴスバンクの 1937 年報告によると年末にゴスバンクは供給者の未納クレジットや未払い手形の人為的な償却を遂行した。その限りで、ゴスバンクは最後の貸し手の役割を果たした。1930 年代末までにほとんどの決済は地方または省庁の決済組織をとおして行われた。

1939 年にゴスバンクにより 108 の相互決済ビューローが設立されたが清算業務の 11% を処理したに過ぎない。実質的に中央の取引に対するコントロールは失われていた⁵⁴。

現金はどうやって手に入れるのか。

企業はゴスバンクに 2 つの当座勘定をもつ。1 つはそこから従業員に支払う現金を引き出すものであり、1 つは原材料、税その他の支払いのための「銀行貨幣」口座である。理論上、資金は銀行の許可のもとでのみ支出され、用途は決まっている。だが、もし企業が計画課題のための十分な資金をもたなければ、省庁により、あるいは国家財政を通して用意された補助金を受け取る⁵⁵。

生産者は彼らの製品に対し競合する買手がいれば価格を引上げる。生産財は各人民委員部の供給機関（『鉄鋼供給』、『化学供給』、『羊毛供給』など）により配分されるが、それらは事実上、売り手独占である。それらは総体契約の交渉ののち、個別の消費者とはローカル契約を締結する。契約では価格、引渡し時期、品目構成、品質が定められる。だが公定価格が価格便覧で公表されているにも拘らず、しばしばそれが抜けているか、設定されていない。あるいは設定価格が無視される。例えば、特殊機械の買手である化学工場は供給者から契約価格より 50% 高いインヴォイスを呈示された。買手はジレンマに立たされる。「もし我々が支払わなければ」、売り手は「支払いたくなければ貴下の次の注文は再考せざるを得ない」と言う⁵⁶。



価格引き上げ分は「銀行貨幣」口座の残高を増やす。銀行口座から現金引き出し勘定への移転は原則、出来ないはずだが、実際にはソビエト期を通して生産者は銀行貨幣を現金に移し得たし、実際に広範に移した。銀行貨幣や信用の増加は現金増を伴った⁵⁷。1932～36 年に GDP は精々 50% 増加しただけだが、貨幣は 2 倍もしくは 3 倍にもなった。[図Ⅶ-2]

更にソビエト工業はアウトルキー的性格を強めた。企業は出来るだけ自身の原料、設備、輸送手段を抱え込もうとした。実際、ソ連企業は総合的で、機械製造企業は自身の金属を生産し、金属製造工場は自身の機械を生産した⁵⁸。

繊維工業でも専門化が進んでいない。織機の筈や綜紵などの付属品が各工場内で内製されている。軽工業人民委員部はそれを工場から取り上げ、専門のトラスト（付属品製造）を設立したが、工場は納得しない（1933年9月20日付、カガノヴィッチのスターリン宛て書簡）⁵⁹。

一部の能動的な赤色工場長は工場自身の菜園、ソホーズなどの食料（食糧）供給基地を確保した。またコルホーズ支援体制のネットワークを構築し、農繁期には余分な労働力をトラクターの修理などに派遣し、見返りとして工場のために菜園を確保する。例えば、1933年初めにAMO工場は5つのコルホーズ（畜産、野菜など）の直接管理を引き受けた。他の大工場にもこうしたシステムは広がった。工場従業員専用協同組合や店舗、工場食堂も設けられた。消費財配分の2段階システムは多くが工場のイニシアチヴによって自然発生的に展開し、事後的に体制によって追認された⁶⁰。

こうしてインフォーマルなシステムはそれなくしては維持できない不可欠な要素としてスターリン経済体制に組み込まれたのである。

¹ Zaleski (1980), pp.489 - 90. 例えば、質的指標よりも量的指標を優先する。「質の無視はそうではなければ不可能な生産目標に応ずる最も手っ取り早い方法であった」。ガラス工業は1929/30年度に窓ガラスを極端に薄くして計画を達成した。繊維工業では一部工場の産出量の25～50%が不良品であった。履物も同様である。スターリングラードの『赤い10月』工場の高級鉄板の60%は欠陥品であった。品質が予測できないため金属製品の設計者は重量や圧力余力を増やすことによって対処した。単純な製品でもしばしば表面の厚さや重量の過度のマージンが際立っている（Filtzer (1986), pp.38 - 9）。

² Davies, (1996), pp.462 - 3. cf. Gregory, ed. (2001), pp.61 - 80.

³ Gregory (2004), p.164 - 5.

⁴ Gregory (2004), pp.140 - 3 : Gregory (1990), Chap.4.

⁵ Gregory, (2004), p.169.

⁶ Gregory, (2004), p.178. cf. Ister Dzh., Sovetskoe gosudarstvennoe stroitel'stvo, 2010.

⁷ Rees (1997), pp.96 - 103.

⁸ ibid., p.105.

⁹ ibid., p.106.

¹⁰ ibid., p.107.

¹¹ ibid., p.119. だが、1935年12月の中央委員会総会ではそうした問題は議論されず、ただスタハノフ運動完遂の方針を固めた。強硬派政治指導部により押し切られたのである。

¹² Rees (1997), pp.113 - 6. The Stalin-Kaganovich Correspondence, 196, 318 - 9.

「オルジョニキゼやキーロフのような人はかつての反対派だけでなく、いわゆるサボタージュ組織者の技師までも自分の保護下においていた」（ボッフア, 164頁）。

¹³ Rees (1997), pp.121 - 3.

¹⁴ Gregory, ed. (2001), pp.22, 24.

¹⁵ Gregory (2004), pp.173 - 4.

¹⁶ ibid., pp. 178, 181 - 2

¹⁷ Rees (1997), p.117.

¹⁸ Gregory, (2004) pp.170 - 1.

¹⁹ Shearer (1996), pp.44 - 6.

²⁰ Gregory, (2004), pp.167 - 8.

²¹ Conyngham (1973), p.46.

²² Siegelbaum (1988), p.33.

例えば、1929年の中央委員会総会では地方や工業部門の代表たちが右派批判の枕言葉のあと、それぞれの利益のため投資拡大を求めた（Kak lomali NEP.stenogrammy plenumov TsK VKP(b) 1928 -

1929 gg.,M.,2000)。

²³ 党委書記及びその補佐とステパノフは工場党委をパージし,次いで地区党委をパージした。更に市党委,州党委(カガノヴィチの指導下にあった)においてスターリン派に繋がっていく。この3名は16回党大会で工場からの代表となった (Straus,1998,pp.254 - 5)。

²⁴ Straus (1998) , pp.146 - 257.

³² 年には不良品が多かったが,以後,技術水準向上の措置が採られたようだ(下斗米(1994) ,182 - 3頁)。

²⁵ Straus (1998) , pp.258 - 262.

²⁶ ibid., p.262.

²⁷ ibid.,op.cit.,p.218.

²⁸ Filtzer (1986) , pp.117 - 9.

²⁹ Siegelbaum(1988), p.35.

³⁰ ibid.,pp.36 - 7.

³¹ Filtzer (1986) ,pp.210 - 12.

³² ibid., pp.212 - 222.

³³ Berliner(1957), pp.173 - 4,178.

³⁴ Filtzer (1986) , p.212.

³⁵ ibid.,pp.222 - 8.

³⁶ ibid., p.232.

³⁷ Andrlé (1988) ,pp.132 - 7.

³⁸ Filtzer (1986) , pp.136 - 140.

³⁹ ibid., pp.236 - 243.

⁴⁰ パトロンやクライアントとなることは危険を伴う。スターリンは部下が彼ら自身の配下を拡大させることには神経質であった。例えば,エジョフやヤゴダのクライアントたちはパトロンの失脚と共にほとんどが消えた (Fitzpatrick (1999) ,pp.113 - 4)。

⁴¹ Filtzer (1986) , p.130.

⁴² Zaleski (1980) ,pp.483 - 7.

⁴³ Filtzer (1986) ,p.37.

⁴⁴ Getty and Manning(eds.),1993,p.140 : Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,pp.601 - 2.

⁴⁵ Gregory (2004) ,pp.175 - 7.

⁴⁶ ibid.,pp.147 - 8.

⁴⁷ ibid.,p.177.

⁴⁸ ibid.,p.248.

⁴⁹ ibid.,p.215 - 6.

⁵⁰ Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), pp.1022 - 6 : Arnold (1937) ,Chap. X II, X III : Resheniia partii i pravitel'stva,T.2,pp.166 - 173,243 - 6,255 - 8,293 - 300,362 - 4,367 - 8,587 - 8.

⁵¹ Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), pp.1025 - 27.

⁵² Gregory (2004) ,pp.226 - 8.

⁵³ ibid.,p.229.

⁵⁴ Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000),pp.1032 - 4. Arnold も商業信用,未払い金,貨幣代用物に言及しているが,単なるエラーとしてである。

⁵⁵ Gregory (2004) ,p.218.

⁵⁶ ibid.,pp.219 - 20.

⁵⁷ ibid.,p.220 - 1. 企業は財務上の独立採算にも価格にもあまり関心がなかった (ibid.,p.218)。

⁵⁸ Gregory (2004) ,p.178. 1936年7月には重工業の工場で廃物から大衆消費財を生産することが許可された (Resheniia partii i pravitel'stva,T.2, pp.599 - 601)。

⁵⁹ The Stalin - Kaganovich Correspondence,p.217.

⁶⁰ Straus (1998) ,pp.226 - 8.

11. 30年代末に成立する体制の制度的配置

スターリン体制初期の制度的配置は 30 年代の超工業化とそれへの社会諸勢力の適応行動を通じて以下のように変態した。一部のエレメントは変異し、一部は一層強化されて、深く根付いた。

1) 統治党の一元的支配に基づく行政的指令経済体制は基本的に変わらないが、一層の権力集中が進み、個人独裁が強化された¹。

政治局ですら次第に集団的意思決定機関としての役割を低下し、開催回数は減少し、しかも形骸化した。スターリンも書記局や政治局の会議にすらあまり出席しなくなった。その代わり人とはよく会った。狭い指導者の仲間うちで重要事項を決定した²。

2) コントロール強化や過酷な労働規制。

偽善と不信の制度化は更に深まる。1934 年には労働監督人民委員部に代わって党統制委と国家統制委が設けられたが、1940 年には新たな、より強力な国家統制人民委員部が設置される³。また内務人民委員部は人員を大幅増強した⁴。保安機関の生産レベルでの介入も強まる。内務人民委員部は大工場に常駐の職員を置き（スペツ部）、管理 - 技術者を監視した⁵。

大テロルが静まった 1938 年末から 1939 年初めには労働規律を高める新たなカンパニアが始まった⁶。

1938 年 12 月 20 日の人民委員会議布告はソ連邦の全ての企業及び組織に労働手帳を強制的に導入した。

1939 年 1 月～40 年 7 月までの諸法律で遅刻や低品質、飲酒に対し厳罰が科せられ、週 7 日労働（8 時間労働日の 8 日労働週）が実施された。自己都合退職は即労働者住宅退去となった。1940 年には 330 万人の労働者が処分され、うち 180 万人は通常勤務を続けながら、6 ヶ月未満の矯正労働を科せられた。32.2 万人は 2～4 ヶ月投獄された⁷。

3) 工業管理における部門別省庁体制の確立と生産ライン・システムの定着。

権威主義的行政的計画システムの実情は次のようである。

タスクや資源はヒエラルキーのチャンネルを通して基礎的経済単位に割当てられる。だが実際には無数の計画があり、絶えず変更される。実施されてからも事後的に調整される⁸。しかも経済ユニットが受け取る多くの命令は必ずしも互いに整合的でない。多くの経営上の成果の基準は企業に一定の選択の余地を残す。

それだけではない。上級機関からの指令と技術的及び経済的制約との間の齟齬が生じるのは企業レベルであり、指令の実行可能性が確定するのは実行レベルである。中央レベルで集計された計画指標は下位レベルへ行くほど細目化されるが、企業に課される指標の数と自律性の程度は順相関の関係にある。指標の数が増えるほど中間階梯や企業の権限範囲は広がる。経済ユニットはまたそれぞれの利益をもち、その実質的な権限（企業の生産能力に関する情報提供）により計画に影響を与える⁹。

こうした経済体制は中央集権的計画経済というよりは集権的に経営される経済である。上級機関は成長戦略と資源の優先的重点配分は定めるが、実践的諸問題を全て扱うことはできない。具体的経営面の意思決定は下位に分割・委譲される。不確実且つ不安定な環境において強引な成長戦略を実行するためには各部門がある程度は自律的に運営していかざるを得ない。それ故、「経営の計画に対する優位」が存在する¹⁰。

すでにみたように 1934 年には経済機関における機能主義的システム（職能分散制）が廃止され、下位の生産環から人民委員部に至るまで生産 - 地域原則により再構築された¹¹。

1932 年に最高国民経済会議が工業部門別人民委員部（省）に分割されて以降¹²、人民委員部の細分化が進んだ。1939 年までに 34 の人民委員部が設けられ、うち 24 が経済人民委員部であ

った。1947年には59の省が創設され、うち50が経済省であった。それらの下に亜部門別総管理局が置かれた。人民委員部ないし総管理局はスターリンの死までそこに所属するトラストや企業の計画、供給、生産及び販売活動の基本的な調整者、ディレクターとして行動した¹³。

こうして省—総管理局—（合同、トラスト）—企業という部門別省庁制が確立する¹⁴。その下では党の企業家的役割は減退したが、計画作成やその遂行に対するコントロール機能は強まった。1939年には主要な工場は党オルグを通して中央委員会の監督下に置かれた（党オルグは地方党委が選任するが、中央へ直接、報告する義務がある）¹⁵。

企業の生産現場でも同様に機能主義的方式は生産ライン方式に席を譲らざるを得なかった。1940年5月の人民委員会議及び中央委員会決定は重機工業におけるマスチェルの役割を高めた。職場長はマスチェルに生産課題を与え、課題遂行のための賃金ファンドを定める権限をもつ。職場管理部の全ての命令はマスチェルが労働者に伝え、その遂行に対し責任を負う。職場長の承認を得て、労働者を採用、解雇しうる。規律違反者の処分を行い、労働者の等級を定め、製造ノルマや評価の見直しを行う。部下の賃金ファンドの2%のプレミアムファンドを設け、高い生産指標、模範的労働、期限内課題遂行を奨励する。その任務は労働者の配置、仕事の指図書への労働者への交付、工具、原材料の確保、作業場を巡回し、製造技術工程、安全技術規則の順守を点検すること、品質確保や設備の利用の監督、製品の技術的検査部への引渡し、交替組みの受け入れ、引き継ぎなどである。

マスチェルは技師、技手、高資格労働者から任命する。技術教育を受けていない者の場合は企業の審査委の試験を経てから採用する。マスチェルの任免、異動は職場長の提案により企業長が行う。マスチェルの賃金は有資格労働者の平均賃金を上回るように定める（上級マスチェルで月600 - 1100ルーブリ、マスチェルで500 - 900ルーブリ）。他にプレミアム給を導入する（月間生産計画の超過達成、賃金ファンド節約などに対し）¹⁶。こうした方式は實際上、ソビエト工業に普及した¹⁷。

1934年にはアメリカの工場の経営機能は高度に集中化していたが、ソビエトでは各工場の段階まで管理ははるかに分権化していた¹⁸。その後もソ連の典型的な工場はかなりの範囲まで半独立の職場から成り立っており、スタッフ部門は各職場単位で職場監督者の下にあった。それ故、またソ連の経営者の昇進ルートは生産ラインから始まる¹⁹。

4) 階層構成の質的变化。

まずはソビエト的「標準的労働者」の形成。

国民経済全体の労働者、職員は1928年に約1,160万人であったが、1932年には2,280万人（計画では1933年10月1日に1,580万人）に倍増し、1940年には3,120万人となった²⁰。

労働者の構成をみると青年層が急増した。1930年1月1日、大工業では22歳以下の労働者は77万人であった。見習を含めた労働者総数の24.7%である。1935年7月には約200万人に増えた。労働者総数の34.1%を占めた。[下表]

表Ⅶ－18 労働者構成(%%)

婦人労働者の比重	1928/10/1	1929	1931/10/1	1933/7	1939	1940	1950
国民経済全体	24.6	27.0	28.9	33.7	43.0	38.0	47.0
うち工業	—	28.0	—	—	—	41.0	45.0
	—	1929/1/1	1932/7/1	1933/1/1	1934/1/1	1935/7/1	
大工業・肉体労働者	—	28.5	35.1	35.6	36.9	39.8	
ホワイトカラー	—	12.4	30.1	36.9	39.9	44.3	
23歳未満の労働者の比重	—	1930	1931	1932	1933		
大工業	—	24.7	32.8	38.5	41.3		

注記：大戦中は婦人労働者の比率は50%を超えた。

出所：Conquest Robert ed., Industrial Workers in the U.S.S.R., New York, 1967, p.134; Straus, (1998), p. 73; Filtzer, (1986) p.66; Davies R.W., Mark Harrison, S.G. Wheatcroft ed. (1994) The economic transformation of the Soviet Union, Cambridge University Press, pp.283 - 4.

婦人労働者も工業労働者中比重は 20 年代末の 28%から 30 年代末には 40%を超えた。青年労働者や婦人労働者の多くはまた農村からの移住者であった。

第 1 次 5 ヶ年計画期の新規労働者 1,250 万人のうち約 850 万人は農村出身であった。第 2 次 5 ヶ年計画期でも新規労働者中、約 50%である²¹。〔表Ⅶ－19〕

表Ⅶ－19 労働者の出自中、農民の比率(%)

	冶金工業	ドンバス石炭工業
1928/29	46.6	61.5*
1930	50.3	
1931	62.2	70.6
1932	62.1	61.9

*1929 年の数字。

出所：Straus, (1998) p.77: 塩川伸明, 『スターリン体制下の労働者階級』東大出版会、1985、240 頁。但し、数字は同じデータ・ソースのものを採った。

1929 年には工業労働者の平均勤続年数は 12 年であり、革命前に働き始めた者が多く、半数以上は肉体労働者の子弟であった。1930 年 1 月 1 日には 23 歳未満の工業労働者中比重が 24.7%であったのが、1933 年 1 月 1 日には 41.3%に増えた。1931 年の新規採用のうち 23 歳未満は 62.4%であった。新規採用のうち農村出身者は 1931 - 33 年には 60%であった。1932 - 33 年には工業労働者の平均勤続年数は 6 年となった²²。

第 2 次 5 ヶ年計画期には新規労働者の 54%ほどが農民であった。新規採用のうち工場学校卒業生が 140 万人、主婦その他都市の人的資源が 100 万人、農村からの募集が 250 万人である²³。

1932 - 33 年以降、新しい局面が展開する。第 1 世代の突撃労働者に代わり、第 2 世代の突撃労働者が登場する。まず突撃労働者英雄（個人的英雄）、次いで優秀労働者、更にスタハノフ労働者である。第 1 世代が生粋の労働者であるのに対し、第 2 世代は経験も浅く、しばしば非労働者の出自である。何より記録破りである。養成方法も異なる。速成的な技術教育によって新しい技術や労働組織に適応した。また第 1 世代が多く中間管理職以上に昇進していったのに対し、第 2 世代は基本的に生産現場に留まった²⁴。スタハノフ労働者はそのもっとも有名な 500 人についてみれば、60.7%は農村出身者であり、ほぼ半数は労働経験年数が 3 - 4 年であった²⁵。

1930 年代から 1940 年にかけて未成年者労働の規制が緩和された。1922 年の労働法は 18 歳未満の重労働、地下労働を禁止し、重量制限、労働時間制限を設け、超過勤務や夜間労働も禁止していた。1930 年代にはそうした規制は緩和された。1940 年には 16, 17 歳は成人と対等となった²⁶。1939 年までには婦人労働保護、規制も撤廃された²⁷。

1940 年には 14 - 17 歳の労働力が徴募された。年々、80 - 100 万人を 2 年間の訓練コースに入れる。その主たる供給源はコルホーズであり、コルホーズ員 100 人に対し、2 人の男子を割当てた。コースを終えると更に 4 年間、国営企業で働く義務がある。その間、兵役は免れる。また工業省庁には技術者、熟練労働者に労働契約期間後も従来の職場で働き続けることを命令する権限が与えられ、強制的に別の企業に移すこともできた²⁸。

工業化ドライブ前、農民労働者、青年労働者、婦人は仕事の領域も制限され、昇進の機会にも恵まれなかった。経験年数による差別、非正規雇用と正規雇用の格差があった。

だが超工業化に伴う圧倒的な労働力不足のもとで彼らは融合された。出自、年齢、経験、性による差別はなくなり、ノルマ達成率と教育、訓練による職種、ランク、給与額によってのみ区別された。ストラウスはこれを「ステイタス革命」と呼んだ²⁹。言うなれば「国家の下での平等」が実現したのである。

賃金格差は大きい。1939 年 10 月 1 日のデータによれば大工業の労働者の平均月収は約 300 ルーブリであるが、46.7%は 300 ルーブリ未満である。300～500 ルーブリが 33%、500～600 ルーブリが 8%、600 ルーブリ以上が 12.3%を占めた。最も高給なのは軍需大工場の労働者である〔おそらく 500 ルーブリ以上〕。次いで重工業で、370～450 ルーブリ、3 番目は軽工業で 260～290 ルーブリ、最後が特別居住区の労働者や囚人で、労働者の平均給与は 200～250 ルーブリである。注目すべきは特別居住区の労働者の給与は軽工業の労働者の給与水準とあまり変わらない点である³⁰。

こうして国家の下に平等で、ノルマ達成率と等級によってのみ差別される「ソビエト標準的

労働者」層が形成された。

但し、そのことは国家規格に合わぬ者はパージされるか、周辺＝マージナル労働力化することによって成り立つ。

1930年代後半の弾圧が辛酸を極めたのは周知の通りである³¹。囚人労働は1930年代初め、最初に大規模に適用された。全面的利用の公式の表明は1938年12月20日の人民委員会議布告である。強制労働は1950年代半ばまで続く³²。

1935年1月23日現在、内務人民委員部の収容所人員は輸送中も含め、74万人であった。うち9万人超は労働不適格及び病気で利用できなかった³³。グラーク・システムのピークは1950年で、収容者は労働人口の約10%を占めた³⁴。

それと共に支配エリート層が形成される。

第1次5ヵ年計画の失敗から、党中央は技術者重視に転換する。1931年6月10日の中央委員会秘密回章は技術者の権威を高めた。党組織の経営への介入も抑える³⁵。

生産技術者の工業経営者への登用は1930年代初めから多くなっていった。1936-38年のパージ以降も続いた。生産における結びつきは旧い学校の結びつきと同様にキャリアパターンにおいて益々重要となった。工業経営者と生産技術者は利益共有の故に連合するようになった〔御都合主義的ではあるが〕。共に計画目標の遂行に対し報酬、地位を確保できる。但し、目標不履行の場合はスケープゴートを必要とした³⁶。

1930年から1935年の間に経営者の権威は高まった³⁷。1930年代央、企業長と未熟練労働者の給与格差は1:15～1:20に開いた。なかには1:80もある（ボーナス含み）³⁸。

1926年には工業経営者は約2万人であった。うち5千人はいわゆる赤色企業長である。1928年から1938-39年にかけて急増し、約9万5千人になった。この間に旧専門家を含め多くの経営者がパージされ、代わりに工科大学出の経営者が採用された（工科大学卒業生は1928年には16,500人であったが、1932年には114,500人に増えた）³⁹。1934-6年には主要官庁の長の60～65%、企業の技師長の90%以上は工科大学卒であった。部門管理者（部課長）ではその比率は55%から80%に上昇した⁴⁰。

旧いスタイルの経営者はパージでいなくなり、技術専門家の多くは生産に戻った⁴¹。彼らに1930-37年卒業の若い党員専門家が代わった。学卒の専門家は重工業の最も重要なセクターで上級職に就いた（トラスト、総管理局）。

工場レベルでは、工場長、職場長、職長は大部分がたたき上げである。技術者は無論、高等教育を受けた者が多い⁴²。1937年までに上からの行政的圧力で多くのたたき上げは教育を受けるか、熟練労働者に格下げされた⁴³。

表Ⅶ－19 工場の管理-技術者の教育水準(%%)(1941年1月1日)

	高等教育	高等教育中退	中等教育	たたき上げ
工場長	14.9(12.2)	3.0	5.9	76.5
技師長及び技術部長	52.2(49.0)	3.6	17.9	26.3
工場管理部技師	57.5(49.6)	5.3	16.3	20.9
職場長	22.1(20.3)	2.4	14.9	60.6
副職場長	31.5(29.6)	2.6	18.8	47.1
職場技師	60.2(53.7)	3.9	13.0	22.9
職長	3.0(2.9)	0.7	7.5	88.8
全体	18.4(15.4)	2.7	18.7	60.2

注記：() 内は工学系。

出所：Bailes(1978), p.290.

1930年代、企業長の在職期間は短く、平均3年であったが、1938年以降、様相は激変する。1953年には企業長の過半は10年超、同じポストに在職していた。階層的同質化も進む⁴⁴。

表Ⅶ-20に見られるように時代が進めば工業経営者の出自も職員の比重が高くなり、高学歴化し、同じ組織や同じ系列で昇進してくるケースが一般的となってくる⁴⁵。

表Ⅶ-20 企業幹部となった経営者のキャリア

① 20年代の経営者

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業以外の経歴(管理職昇進前)
1	繊維	代	34	9	同系	労	高	軽工業	後	29	
2	金属	長	35	10	同系	職	高	工科	前	23	
3	電機	本	27	0	異	職	中			22	保,
4	機械	長	36	3	同一	労	高	技術	前	22	行
5	繊維	議	24	0	異	労	初			17	党, 警
6	建設	技	33	15	同系	技	高	交通	前	非	
7	建設	技	32	8	同系	職	高	技術	並	20	行
8	食品	議	34	0	異	官	中			25	保
9	電力	技	33	9	同一	小	高	電気	前	43	
10	雑貨	長	33	0	異	小	中			20	党
11	食品	長	34	20	同系	労	中			26	労
12	金属	技	32	6	同系	農	高	冶金	前	26	
13	金属	技	28	4	同系	労	高	鉱業	前	23	コム
14	食品	代	26	3	同系	労	中	農工	並	24	
15	機械	長	30	0	異	農	高	電機	前	21	保、労
16	繊維	長	35	16	同系	労	中		並	29	
17	金属	長	35	12	同系	軍	高	工科	前	18	
18	金属	議	30	0	異	教	高	文、法	前	27	行、司、
19	化学	長	22	3	同一	労	高	化学	後	20	保、労
20	造船	技	29	5	同系	農	高	造船	前	23	労
21	商業	管	31	0	異	労	高	商業	前	21	コム、行
22	機械	長	28	3	同一	労	高	交通技	前	29	
23	繊維	代	27	4	同一	労	高	工業	後	25	コム
24	建設	技	28	5	同系	小	高	技術	前	36	
25	繊維	技	20	3	同一	労	高	繊維	後	22	
26	金融	専	23	2	同一	技	高	経済	前	38	
27	商業	議	28	5	同一	農	高	商業	後	19	行、党
28	金融	代	27	0	異	教	高	経済	前	19	党、行
29	商業	代	34	8	同系	農	高	経済	並	20	
30	農業	代	26	4	同系	教	高	農業	前	43	保
31	建設	議	36	0	異	農	高	建設	後	23	行, 商業
32	建設	管	25	3	同一	労	高	建設	後	22	
33	金融	管	34	6	同系	労	高	経済	並	22	労、行
34	金属	長	30	4	同系	小	高	鉱業	前	17	党
35	食品	長	30	6	同系	農	初			18	行, 保、党
36	機械	技	28	11	同系	労	高	機械	前	37	
37	機械	長	27	9	同系	職	高	機械	後	22	
38	商業	管	25	6	同一	労	高	経済	後	25	行
39	繊維	長	24	3	同一	労	高	繊維	後	26	
40	建設	技	29	6	同系	労	高	建設	前	28	

② 30年代の経営者キャリア

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業分野以外の経歴 (管理職昇進前)
1	機械	補	29	0	異	労	高	工業, 経	並	20	警、行
2	機械	長	37	8	同一	労	高	機械	前	24	
3	造船	技	37	8	同系	小	高	造船	前	21	
4	機械	長	32	2	同系	労	高	金属	前	21	コム、労
5	紙	長	28	10	同系	労	中	木材技	並	21	労
6	金属	長	33	5	同系	農	高	金属, 経	前	21	党、労
7	金属	長	40	3	同一	農	高	工業	前	20	保、党
8	機械	長	29	14	同系	労	高	工学	並	22	
9	機械	長	33	16	同一	労	高	工業	並	29	
10	機械	長	38	11	同系	労	高	機械	前	29	党
11	機械	長	38	17	同系	労	高	機械	前	29	
12	金属	長	42	17	同系	技	高	金属	前	35	
13	木材	議	39	17	同系	小	高	木材技	前	30	
14	機械	長	30	4	同一	労	高	機械	前	19	
15	機械	長	40	11	同系	農	高	機械	前	23	行
16	機械	長	36	0	異	労	高	技術	前	25	労、党、行
17	化学	長	37	17	同系	労	高	化学	並	35	
18	木材	長	26	5	同系	農	高	木材技	後	25	
19	電機	長	40	3	同系	労	高	機械	前	29	
20	金属	長	40	5	同一	労	高	金属	前	20	
21	機械	管	31	7	同一	労	高	水運	中	23	
22	機械	長	34	14	同系	農	高	工業	並	23	
23	機械	長	48	23	同系	職	高	機械	前	44	行
24	機械	長	33	2	同一	労	高	機械	前	20	党
25	機械	長	31	12	同一	職	高	機械	並	24	
26	機械	長	32	11	同系	専	高	技術	並	29	

③ ポストスターリン時代の経営者キャリア

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業分野以外の経歴 (管理職昇進前)
1	機械	総	43	25	同一	労	高	電機	並	21	
2	機械	長	33	8	同一	職	高	機械	前	29	
3	機械	長	42	18	同系	農	高	機械	前	29	党
4	造船	技	35	11	同一	職	高	造船	前	27	
5	繊維	技	34	7	同系	農	高	繊維	前	27	行
6	機械	技	25	4	同系	職	高	技術	前	25	
7	繊維	長	33	7	同一	職	高	繊維	前	24	労
8	機械	長	32	9	同系	職	高	機械	前	30	
9	金属	長	40	16	同一	職	高	冶金	前	29	
10	鉱業	専	28	1	同一	職	高	鉱, 化学	前	26	
11	機械	専	30	6	同一	教	高	技術	前	25	
12	機械	総	42	20	同系	農	高	技術	前	26	
13	繊維	長	36	11	同系	職	高	繊維	前	25	
14	金属	長	37	16	同一	職	高	金属	並	23	
15	機械	長	47	23	同系	職	高	技術	前	31	
16	化学	長	31	7	同一	職	高	技術	前	25	
17	機械	総	39	16	同一	職	高	技術	前	26	

18	電機	長	33	9	同一	職	高	機械	並	31	
19	土石	長	33	0	異	労	高	農業	後	24	党
20	機械	長	35	12	同一	職	高	技術	前	28	
21	電機	総	36	15	同一	職	高	石化	並	25	
22	化学	長	38	13	同一	労	高	化学	前	27	党
23	機械	総	43	25	同一	小	高	技術	並	25	
24	機械	長	38	14	同一	労	高	技術	前	27	
25	鉱業	長	33	12	同系	農	高	鉱業	中	20	
26	機械	総	42	21	同一	労	高	技術	並	27	
27	機械	長	30	5	同一	労	高	機械	前	27	
28	機械	長	41	16	同一	農	高	機械	前	29	労
29	電機	総	41	18	同系	職	高	物理	前	34	
30	鉱業	代	31	9	同系	職	高	鉱業	前	25	
31	鉱業	長	33	14	同一	農	高	鉱業	並	22	党
32	機械	長	33	10	同一	労	高	機械	前	25	党
33	鉱業	長	34	12	同系	労	高	鉱業	前	23	

注記：職名については次の略号を用いる。長=工場長、代=工場長代理、補=工場長補佐、議=トラスト本部会議長またはトラスト長、本=トラスト本部会員、総=生産合同長、技=技師長または技術部長クラス、管=上級管理職、専=上級専門職である。名称が異なる場合は相当職に分類した。ネップ期の経営者については1930年頃までに就いた経営体内の最高職位である。到達年齢は当該管理職に何歳で就いたかを表す。昇進ルートの「同一」は同じ組織での内部昇進を示す。「同系」は同じ産業分野の他の組織からの転出を示す。「異」は異分野からの飛躍抜擢を意味する。言うなればヘリコプター人事である。出自については労=労働者、農=農民、職=職員、技=技術者、官=官吏、軍=士官、教=教員、専=技術者以外の専門職、小=小市民である。但し、30年代以降は技術者、専門職、官吏、士官、教員等の細かな分類はなくなり職員に一括される。学歴については初=初等教育、中=中等教育、高=高等教育である。教育時期は就職前に高等教育を修了したか(=前)、働きながら高等教育を受けたか(=並)、勤務を中断して高等教育を受けたか(=中)、管理職に就いた後に受けたか(=後)を示す。経営者となる前の職業経験の略号は党=党活動、労=労組活動、行=行政職経験、保=保安機関勤務、警=民警、司=司法機関勤務、コム=コムソモール活動である。軍務は除く。

出所: Gosudarstbennaia Vlast' SSSR, Bysshie Organi i Upravleniia i ikh Rukovoditeli, 1923-1991, M., 1999; Sovet Narodnykh Komissarov SSSR. Sovet Ministrov SSSR. Kabinet Ministrov SSSR. 1923-1991, M., 1999 より該当経歴を選び出した。

党との相互浸透も進行した。

生産専門家は地方党オルガナイザーへの依存度を高める。企業長や技術者は重大な生産上の決定を工場党書記と分かとうとした。党幹部職員は概してそうした責任には及び腰だが、それでも生産問題（希少資源の配分や労働力動員など）を解決するために党チャネルを利用した。

工場経営者は一般に黨員であり、しばしば地方党ビューローのメンバーでもあったが、彼らは黨員としてより、専門家として生産活動に取り組んでいた。『赤』よりは『企業長』となっていた。1930年代後半、党アパラチキは古参の赤色企業長を激しく攻撃した⁴⁶。

党は工業幹部人事への影響力を行使する一方で技術者の入党を進めた。工業における党の影響力のため大工場には特別党オルガナイザー（中央委員会に直接、報告義務）を設けた。大パーージ後の1930年代末にこうしたやり方が広まった。党は通常、技師をこのポストに就けた（生産を知り、工場の管理者に誤魔化されない）。

1938年末、内務人民委員部も多くの技術者を募集し始めた。管理-技術者を監視するため技術的知識が要るからである。1930年代後半のパーージ後、初めて大量に技術者が警察機構にも入り込んだ⁴⁷。

1930年以降、インテリゲンツィアの入党が増大したが、同時に労働者黨員のホワイトカラー・ポストへの移動も増える⁴⁸。1929年にはインテリゲンツィアまたはホワイトカラーは入党者の1.7%に過ぎなかったが、1936年11月から1939年3月までの入党者の43.8%となった。労働者のそれ（41%）を上回った⁴⁹。更に1939-41年には新入党者の約70%は管理-技術インテリゲンツィアであった⁵⁰。

こうしてスターリン体制の支配エリートは技術インテリゲンツィアから引き出されつつあつ

た⁵¹。

赤色工場長の多くはゼネラリストであったが、大パージ後の経営エリートは特定の生産部門のスペシャリストである。ポスト・スターリン時代には経営エリートが凝集力のあるグループとして登場する（ブルガーニン、マレンコフなど）⁵²。

5) パトロン - クライアント関係のネットワークの再編

「パトロニッジは稀少な製品を配分する重要なメカニズムの 1 つである」。パトロン - クライアント関係は「ソビエト社会に普遍的」となっていた。特別のコネのない通常の人々にとって最もありうるパトロンはその上司または地方党書記である⁵³。

工場管理部にとっても良好な人的関係を作り上げることは最重要原則である。計画目標設定などは交渉能力に依存し、交渉過程は人的ファクターによって大きく影響される。コンタクトのある企業は他の企業の犠牲でより低い目標を得られる（一応は省庁の課題の枠内で）。だから、新しい計画が承認され、年次報告が上級機関に提出される 12 月と 1 月にはモスクワ往復の列車は工場長、経理部長、計画部長などの役員で溢れる。とはいえ、省がある企業を苦境から救うために他の企業の余剰資源を徴発する権限を行使できるとしても、その企業がそれを計画不履行の口実として使うかもしれないから、省の裁量権も限度はある⁵⁴。

省庁もまたその管轄下の企業のパフォーマンスによって評価される。だから計画達成のため企業の非合法的な活動を大目に見る。会計検査は精々、2〜3 年に一回だけである。ある経理部長が企業内の職権乱用に目をつぶらず、省に訴え、会計監査をさせたことがある。だが、訴えた経理部長は譴責され、職権乱用を認めた工場管理部は戒告に留まった。

省は企業に対し、[言質を問われないよう] 仄めかすだけである[非合法的な活動を許容するか否か]。企業はその意を汲んで行動する⁵⁵。

大パージ後、省庁官僚やトラスト、企業の幹部は同質化した。企業長と技師長が同窓であることが多い。その繋がりが省のレヴェルまで続く。仲間内でプロモートする。こうして企業を包含した省全体の『利益サークル』が形成される。但し、省自身が監督責任を問われそうな時にはコントロールを強める。それ自体不安定な関係ではあった。だから「工場は省が欺かれることに利益がある場合には、まず間違いなく省を欺くことができる」⁵⁶。

工場党委は企業の活動の合法性を監視するが、同時に企業の良好なパフォーマンスが上部組織からみた党書記の評価基準となる。従って、やはり首にロープを掛け合う関係が生まれる。仮に党書記が工場内の不祥事を摘発して党内ランクが上がっても、次の職場では周りの者が警戒して彼をつんば棧敷に置く。もしチェックが入れば企業長もろとも党書記の首が飛ぶ。

地方党委も管轄地域の企業のパフォーマンスに利害関係をもつが、その在り方は工場党委とは異なる。その地域のある工場で故障が起きた時、通常の行政チャネルでは時間が掛かる場合には、地方党が関与する。工場長が党書記と話をつけ、党書記は地方党書記の所に行って、別の工場の党書記をそこで修理できるかどうか調べるために呼ぶ。その党書記は最初は工場長の所には行かず、直接、職場に赴き、対処できるか調べる。何とかなると判れば、そこで技師長を呼び、指示する。技師長が難色を示してもすでに調査済みだから否応もないというわけだ。

こうして工場管理部は直ちに修復を必要とする時は地方党組織を通して他の工場からの支援を得る⁵⁷。

1937 - 8 年の恐るべき大テロルは多くの経営者、技術者を抹消し（有能ではあったが、スターリン体制には不適合であった。いわば「負の淘汰」である）、再びソ連社会を大混乱とカオスに陥れた。だが、結局、彼らが作り上げたシステム自体は破壊されなかった。新しい経営者は前世代と同じことをした。patron-client ネットワークの人格的基盤のうえに構築された硬直的であるが頑強なシステムは生き残った⁵⁸。獲得形質は遺伝しない。

6) インフォーマル経済。

スターリン経済体制における企業の裏行動はベルリナーらの研究が示す通りであろう。

経営者にとって企業の良きパフォーマンスはプレミアムを齎し、キャリア形成にも有利である。だが、絶えず、不確実性や達成困難なタスクを課せられるリスクが付きまとう。だから出来るだけ余力を確保し、高い目標を設定されないように適度のパフォーマンスとするのが得策であろう⁵⁹。

その安全を確保するため一方でインプットの水増し請求をする。企業が上から達成不可能な課題を受け取ると、上級機関に対し遂行できないような資材要求を出す。そうすると上級機関は計画を引下げることがよくある。上級機関は下部に関する情報が不十分だから、そうした「はったり」手法が有効となる。また引渡される資材の品質の不確実性から不必要に高いグレードのそれを要求する⁶⁰。

また同じ理由で資材を退蔵する。供給の中央集権的システムの不効率の故に、時々、総管理局の命令で必要以上に資材が出荷されたり、輸送の最低限ユニットがあるため小口注文が出来ないといった事情がその源泉となる⁶¹。

他の企業 B から人材を引き抜く時、どうするか。A 企業長は地区党委の所に行く。地区党委の工業委書記は B に当該労働者を出すように命令した。B 企業は党委の許可の書き付けがある場合にのみ同意するという。何故なら、B が計画を達成できない場合にはこの書面を示し、地区党委がカードル確保を妨害したと言うことができる。最終的には地区党委が A 企業に B 企業と話をつけるように言う。

余剰資材についても同様である。

他方、下位ユニットには必要以上のアウトプットを求める。そうするとあるユニットが計画未達成でも全体として計画の達成が可能となる⁶²。

国家はそれ自身の選好関数（優先順位）をもち、企業経営者はそれに適合せねばならない。だが、どれが優先度が高いか分かり難い場合もある。何が優先されるかに絶えず気を配る必要がある。党＝政府発表の『行間を読む』能力が要求される。また企業はよく予期せざる命令を受け取る。常駐の人民委員部代表者すら事前に知らない。政府有力者が命令の遂行をチェックすることもある⁶³。だから経営者はアンテナを張り巡らし、神経を研ぎ澄ましていなければならない。

一般的には複数の指令があれば量的目標の達成が優先される。品目構成の操作は計画未達成の恐れのある場合の帳尻合わせの常套手段である。楽に生産できる品目を超過達成し、別の品目は未達成でも総製造高で達成する。例えば、1939 年、建設機械総管理局の企業の品目別目標達成率は次のようであった。11 品目は 50%未満、10 品目は 50～75%、15 品目は 75～100%、16 品目は 100%超であった⁶⁴。だから、広いレンジの品目を生産する企業の方が有利となる。

計画品目構成からの逸脱に対するサンクションがあり、契約違反の場合は民事裁判で訴えられるが、多くの場合、顧客側が敗訴する。仮に罰金を受けてもプレミアムでカバーできる。但し、機械や自動車工業などでは品目構成は重要な目標であるから、未達成の場合、責任者は解任されるケースが多い⁶⁵。

計画の量的達成が優先課題とすれば設備のメンテナンスは疎かにされがちである。だが、ソ連の鉄鋼工場はアメリカの同等の工場よりメンテナンス要員は 4 倍もいる。これは直接生産に回されるのである。あるいは工場の試験所がテストモデルではなく、生産計画の一部をなす有蓋貨車を製造する（コロムナ工場）。こうしたことは品質低下や故障増大などにつけを回すことになる⁶⁶。但し、1940 年 7 月布告により標準を下回る品質の製品を生産した場合、国家反逆罪（5～8 年の自由剥奪）が適用された。それなりの効果はあったようだ⁶⁷。

計画達成に関して単なる水増しは例外的である。最も一般的な形態の 1 つは翌月の産出から当該月の産出高の一部として『借り入れ』することである。時には当該期間中の生産高を過少申告することもある。時々には意図的に計画を未達成とする。年に 1, 2 回起こりうる。これは計画が厳しいと思わせ、コミッサールが企業に圧力を加えているという印象を与えるためである。コミッサールも余りに低い計画を課していると思われることを恐れる。常駐の人民委員部代表者も同様である⁶⁸。コミッサールも企業のステークホルダーとなっていたのである。

水平的取引は定着した。

例えば、ある建設プロジェクトが大量のセメントをもっていたが、鉄が十分確保されなかったために放置された。別のそれは逆にセメントが不足した。それらを互いに交換する。また第2次大戦前、消費財は一般的交換手段となっていた⁶⁹。

厳しい規制もあった。1941年2月最高国民経済会議幹部会布告は非合法的な資材交換を禁じた。しかし、抜け道がある。設備のリース、あるいは他の企業に修理に出す、という形をとる。1955年5月の政府布告によりこの1941年法は廃止された。更に余剰資源の再配分手続きを簡素化した⁷⁰。

取引の仲介者がブラートとトルカチである。

ブラートは長期的な信頼関係に基づく人的繋がりであり、財貨交換においてとりわけ重要である。不合格品の販路ともなりうる⁷¹。トルカチは企業に必要な物資の入手などインフォーマルな業務に寄与する人物である（文字通りのエージェントである）。企業の様々な職員（購買部長またはその代理など）になる。大企業は専従のトルカチを抱えている。『供給エージェント』『全権委員』等々の名称をもつ。時には『コンサルタント』といった肩書をもつ。彼らは文字通り走り回り（血縁、地縁、その他あらゆる伝手を利用する）、時間のほとんどを『市場』に費やす。収入は成功報酬の手数料である。例えば、コムテルン工場の購買部は実質4人だけで運営されている。残りの職員はモスクワに行く。特別のミッションをもち、そこに長く留まる（1939年の報道）。

重要企業の所にはそうした代理人が集まる。例えば、マグニトゴルスク合同には1940年に一時、11の総管理局や人民委員部の常駐の代理人がいた。3ヶ月間にこの工場には120人のエージェントが許可証をもってやってきた。これには許可証をもたぬ非公式の代理人は含まれない。

トルカチの成功の基礎はブラートである。そのためのギフト、もてなしがある。その資金源は企業のフォンド、プレミアムその他である。資金捻出は無論、経理系の腕に掛かっている⁷²。

こうして非公式経済は行政的指令経済を支える不可欠の基盤となった。

7) 共同体的諸関係は深層に潜み続ける。激動の時代を経ても、このことに変わりはない。

「制度的進化」の過程を纏めよう。

1920年代末から1930年代初めにかけて成立した初期スターリン経済体制は垂直的機能的ヒエラルキーと党によるコントロール、硬質の集団主義や偽善と不信の制度化による社会統合、労組の国家機関化、欧米の近代技術や機能主義的経営方式の移植を主要な制度的要素とする指令経済体制であった。

その制度的枠組みの下で、なお技術的基盤も商品配分機構も脆弱なまま、必要な知識や技能を持つ技術者や労働者も不十分なまま、社会の社会主義的改造のため合理性を全く欠く最大限成長戦略を強行すればどうなるか。下位がそれを忠実に実行しようとするれば、資源や労働力を無理やり掻き集めねばならず、そうすればそうする程、ますます資源や労働力は不足し、その不足に備えてまた余分に資源を確保せねばならず、不足が更に不足を生むという悪循環に陥る。そのことは資源配分の異常な歪みと不足下の過剰という逆説を齎す。加えて下位は権力者の気まぐれに振り回される。上部の与えるタスクは頻繁に変更されるのである。

こうした不安定且つ不確実な環境の下ではタスクや供給の規則性や安定性、生産規律を前提する機能主義的経営は不可能である。生産現場は変化する状況に応じた柔軟且つ即興的な対処によってタスク遂行を図らねばならない。現場管理者は状況即応的な運営を余儀なくされる。原材料や人材が足りない時にどうするか。原材料の質が悪い時にどうするか。機械が不具合の時はどうするか。そこが「腕の見せ所なのである」。従って生産現場に一定の自律性が与えられたライン方式に修正ないし回帰せざるを得なかったのである。

スターリン経済体制はそれ故、中央集権的計画経済というよりも外延的拡張と場当たりの重点投資を基調とした資源浪費型（無論、人的資源も含め）経済であった⁷³。垂直統合型の一元的シ

システムは統治党の『見える手』に導かれ、誤謬の相乗効果、情報伝達、処理、意思決定の遅れや歪み、慣性の法則によって猪突し、そして意図せざる結果としてカオスに至る。飢饉も含む極限的危機に対する対応として体制は戦略を修正するが、同時に統制システム強化、再編を進める。事後的軌道修正の後には、再びパラノイアよろしく行き過ぎた拡張を繰り返す。数年単位で一種の投資サイクル、というよりは急拡張と調整、躁と鬱の交互的現出が認められる。

ではタスク未達成がその地位ばかりか、生命すら脅かされるという状況において下位組織やその成員はいかに対応したか。

まずは公然、非公然の垂直的交渉や情報操作である。必要な資材を余分に確保し、余裕のあるタスクを得るため下位は上位へ提供する情報を加工する。次いでパトロン-クライアント関係のネットワークの構築である。下位は忠誠と引き換えに上位者に庇護を求め、身を守る。その繋がりにはソビエト社会に広く深く根付いた。権力者にとってそれは一元的支配を揺るがしかねない由々しい事態であったに違いない。1930年代後半の大テロルはこのパトロン-クライアント関係のネットワークを根絶やしにしようとしたものである⁷⁴。それも成功しなかった。

更に企業活動が中央集中配分、垂直的取引だけに依存できない以上、広範な水平的取引、及びそれと関連する企業間信用が大規模に展開される。また組織内部で出来るだけ必要な供給物資を確保し（原材料、部品、食料など）、不確実性に備えねばならない。アウタルキー的傾向を強める。

それと共に見せ掛け行動が一般化する。体制側が報酬を「支払うふりをするなら、我々も働くふりをする」（P.グREGORY）のである。あるいは組織成員を守るために処罰するふりをするといったいわば組織的「防衛機制」が働く。加えてリスク・責任回避行動も常態化する、等々。そうしたインフォーマルなシステムや擬態的行動パターンは単なる補完に留まらず、それなくしては自らを維持できない不可欠な要素として経済体制に組み込まれていった⁷⁵。

こうして超工業化及び農業集団化の強圧的攻勢はすざましい社会的摩擦を生みだし、逃げ場のない壁の中で激動の状況に直面した社会諸グループは自分たちを守るために必死に対応策を模索する。それは收拾のつかない大混乱という予期せざる結果を齎す。思い通りにならぬ体制派がそれに対し懐柔、取り込みを図る一方で更なる抑圧、統合強化の政策を行う。社会諸グループはまたそれへの対処に迫られる。多分に受動的ではあれ創発的行動である。そうした強引な政策、計画の実行、その破綻、それに対する能動的且つ受動的な創発的行動、更にまた統治システムの再構築といった過程のうちに幾つかの制度、手法、行動パターンは生き残り、あるいは形は変えて再生産され、他のそれは押し退けられるか、潜在化する。同時に社会諸グループは分解、分断され、国家規格を逸脱すれば物理的に抹殺されるか、そうでなくとも、拘囚される。

こうした権力者の戦略的行動と下位組織、メンバーの適応行動の相互作用を通じて 30 年代末までには部門別省庁体制と生産ライン・システムが根幹をなす行政的指令経済を軸としインフォーマルな準市場経済や収容所経済により支えられた経済体制が確立する。これはスターリン経済体制のほぼ完成態といってよい。

¹ 個人独裁強化については Gregory,ed.(2001),p.67.

政策決定過程については富田（1996）,第 2 章。

² Gregory,ed.(2001),p.47 : Rees,ed.(1997),pp.11 - 2. その代わり,人とはよく会った。

³ Rees(1987),pp.219,222,231 : Gregory(ed.) (2001) ,p.54.

⁴ 内務人民委員部の治安部隊は 37 年の 27 万名から 39 年には 36 万名超に増えた。うち 7 割近くが 20 - 24 歳である。彼らは予備軍である。他方,職員は 8 万 3 千名を数えた。但し,彼らの教育水準は低く,中高等教育修了は 3 割にも満たない (Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy, p.213)。

⁵ Bailes,pp.328 - 331.

⁶ Getty and Manning, eds. (1993) , p.156.

⁷ Gregory (2004) , pp.106 - 7 : Filtzer (1986) , pp.233 - 4 : Sotsiokul'turnyi oblik, pp.85 - 6 : Rezhimnye liudi v SSSR, pp.99 - 100 : Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, pp.662 - 4; pp.757 - 8. * 1956 年 4 月には無断欠勤者や仕事の離脱者への厳罰を定めた布告を廃止した (Berliner (1957) , p.171)。

⁸ Zaleski (1980) , pp.483 - 4.

例えば, 32 年第 1 四半期の乗用車引渡し計画 (モロトフ委員会が決定) では 301 台であったが, 実際の引渡しは 242 台に減った。中央官庁向けはほとんど計画通りだが, 地方向けは大幅削減された。生産者は「計画事後市場」において最終的配分を修正した (Gregory, 2004, p.147.)。

⁹ Zaleski (1980) , pp.483 - 7. 例えば, 53 年に中央の定めた指標は 9,490 を数え, 工業製品のリストは 2 千万に上った。

¹⁰ ibid., pp.484 - 5.

¹¹ Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, p.469.

¹² ibid., T.2, p.370.

¹³ Conyngham (1973) , pp.49 - 50.

リーズによれば 1941 年末までに工業省は 22 を数えた (Rees, ed. (1997) , p.24)。1940 年 3 月末の人民委員会議及び中央委員会決定はドンバス石炭工業のエリア - 生産原則の徹底を求めると共にその管理構造の再編 (従来の石炭人民委員部 - 総管理局 - コンビナート - トラスト - 炭坑の組織系統から総管理局を省き, 人民委員部に炭鉱別生産部や技術部を設ける) を指令した (Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, pp.732 - 741.)。

¹⁴ Venediktov A.V. (1961) , Tom III, razdel III : 笹川儀三郎 (1972) , 259 - 287 頁 : ノーブ (1982) , p.316 頁。 .

¹⁵ Conyngham (1973) , pp.56 - 8.

¹⁶ Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, pp.752 - 7.

必ずしも順調ではなかったようだが, 生産現場におけるマスチェルの地位は高まった (Istoriia industrializatsii SSSR, 1973, pp.196 - 9, 280 - 4)。

¹⁷ Istoriia rabochikh Moskvyy, p.308.

¹⁸ グラニック, 1969, 278 頁。

¹⁹ 同上, 100, 278 - 9, 293 頁。アメリカの最高経営者が現場の仕事を経験する例は少ない。

²⁰ Straus (1998) , pp.94.

²¹ ibid., pp.69 - 77.

²² Davies (1996) , pp.443 - 4.

²³ Straus (1998) , p.201.

²⁴ Straus (1998) , pp.156 - 169; Andrie, 1988, p.35.

²⁵ Sotsiokul'turnyi oblik, op.cit., p.77, 87.

「突撃労働者」は当初, 出自 (クラークなどは排除) , 社会的活動への参加, 勤続年数 (最低 1 年) , 規律記録, 夜間学校への出席なども要件とされた (Andrie, 1988, pp.105 - 7) 。だがスタハノフ労働者運動では出自は問われない, 「外国に倣え」の否定, 官僚主義批判 (経営者, 管理者に対し, 記録破りで圧力をかける) , テーラー主義批判によって特徴づけられる。但し, 分業の深化の否定ではない (ibid., pp.182 - 4)。

²⁶ Conquest Robert ed. (1967) , pp.142 - 4.

²⁷ ibid., pp.136 - 9.

²⁸ Filtzer (1986) , pp.145 - 7.

1940 年 10 月 2 日の最高ソヴェト幹部会命令 : 国家労働予備 (Resheniia partii i pravitel'stva, T.2, pp.757 - 8)。

1940 年 10 月 19 日の最高ソヴェト幹部会命令 : 技師, 技手, マスチェル, 職員, 有資格労働者の企業, 組織間異動義務 (ibid., pp.777 - 9)。

労働予備システム [職業教育学校] の生徒はほとんど農民の出自である (Fitzpatrick (1979) , p.237)。

²⁹ Straus (1998) , p.187 - 197.

ストラウスはアメリカの工場における人種統合にアナロジーしてこれを「階級包含」, 「パラレルな社会 - 階級統合」と呼んだ (ibid., p.27.)。だが階級的連帯性や主体性とは程遠い。比較的均質な「大衆労働者化」であり, 「白け統合」であろう。

「ロシアの都市が半農村的,半農民的相貌をもつ」(ibid., p.231) ことは実感できる。

アンドレは労働ユニットにおいて労働者,職長,生産スペツ,経営者の間の妥協を通して労働者の間の新たな連帯性が生まれ,「日々の公正労働」と「日々の公正賃金」の交渉を通ずるバランスを目指す偶発的な労働者アイデンティティを獲得した,という (Andrle,1988,Chap.4)。

³⁰ Sotsiokul'turnyi oblik, pp.79 - 80.

ネップ期には賃金の平準化傾向は続いていた。13年には工業の賃金の最低と最高の差は2.1であったが,1923/24年度には1.9,1925/26年度には1.6であった。(Sotsiokul'turnyi oblik, p.63)。

平均賃金の2倍超の賃金を受け取る労働者の比率は14年が9.7%,24年が6.7%,28年が5.8%である (ibid.,p.67.)。

³¹ フレヴニューク (1998) : Getty and Manning,eds. (1993) , Kip Dzh.,Litvin A.,Epokha Iosifa Stalina v Rossii:Sovremennaiia istoriografiia.Izd.2-e,M.,2009.Glava 11.

³² Gregory, (2004) ,pp.106 - 7 : 岡田 (1991) ,第3章。

³³ Industrializatsia Sovetskogo Soiuz,pp.130 - 1.

³⁴ Rezhimnye liudi,p.100.

³⁵ Bailes, pp.151 - 2.

³⁶ ibid., pp.269 - 70.

³⁷ Lampert, p.130.

³⁸ ibid., p.141.

³⁹ Skilling et al.(1971) ,pp.177 - 9.

⁴⁰ ibid., pp.181.

⁴¹ Bailes, pp.282,287.

⁴² ibid., pp.288 - 291.重工業は社会的上昇のメインストリートであった (ibid., p.208)。

⁴³ ibid., p.307.

⁴⁴ Skilling et al.(1971), pp.179,182,192.

⁴⁵ 木村 (2001)。

⁴⁶ Bailes, pp.226 - 7.

⁴⁷ ibid.,pp.328 - 331.

⁴⁸ Rigby,pp.199 - 200.

⁴⁹ Rigby,p.223.

新しい世代の経営者や技師はしばらく生産技術者のポストで働いてから入党した。入党は保身の手段であり,政治へのコミットメントはない。30年代のページの対象は多く政治的活動の経歴を持つ者である。30年代央の新しい技術インテリゲンツィアは広い意味でテクニシャン (技術屋) であり,しばしば,最も基本的な歴史的事実も知らない,官僚的アパシーもあった (Lampert, pp.73,147,155) という。

⁵⁰ Bailes, p.335.

⁵¹ ibid., p.413.

ロウニーは20年代からすでにテクノストラクチャー (専門家集団) が形成され,ペレストロイカ期までテクノクラシーへの移行が続いたとみる。30年代に多大の犠牲を払ったとはいえ,スターリンもその過程には抗しえなかった,という (Rowney,pp.207 - 8.)。

⁵² Azrael, pp.121 - 2,126. テクノクラートは政策決定に参画する志向性をもつ。政治的,イデオロギー的には中立または無関心だが,国民経済の成長や国家の強大化には関与した。

⁵³ Fitzpatrick,1999,pp.109 - 111.

⁵⁴ Berliner(1957), pp.224 - 6,258 - 9.

⁵⁵ ibid.,pp.248 - 259.

ソビエト経済生活においては臆病で勤勉すぎるスタッフを辞職に追い込む傾向がある (ibid.,pp.46 - 7.)。

⁵⁶ ibid.,pp.259 - 262.

⁵⁷ ibid.,pp.268 - 270.

⁵⁸ Straus (1998) , pp.263 - 4.

⁵⁹ Berliner(1957), pp.47 - 81.

⁶⁰ ibid.,pp.76 - 95.

⁶¹ ibid., pp.99 - 101.

-
- ⁶² ibid.,pp.106 - 7.
- ⁶³ Berliner(1957),pp.200 - 6 : Zaleski (1980) ,pp.503 - 4.
- ⁶⁴ Berliner(1957), pp.114 - 6.
- ⁶⁵ ibid., pp.130 - 4.
- ⁶⁶ ibid.,pp.233 - 7.
- ⁶⁷ Berliner(1957), pp.153 - 4 : Rezhimnye liudi v SSSR,p.100.
- ⁶⁸ Berliner(1957),pp.161 - 5.
- ⁶⁹ Berliner(1957),pp.108 - 9 : Zaleski (1980) ,pp.486 - 7.
- ⁷⁰ Berliner(1957), pp.110 - 3.
- ⁷¹ Berliner(1957), pp.191 - 4 : Fitzpatick (1999) ,pp.62 - 6.
- ブラ- トは基本的には互惠の関係である。
- ⁷² Berliner(1957), p.207 - 215.
- ⁷³ Khanin (1991) ,p.177 : Nove (1976) ,p.175.
- ⁷⁴ モロトフも有力なパトロンの1人となっていた (Fitzpatrick (1999) ,p.111)。モロトフ自身、一時は身の危険を覚悟した,と回顧している (『スターリン極秘書簡』,vi - vii頁)。だがさすがにモロトフやカガノヴィチのような忠実で有能な片腕を切るのは憚られたであろう。
- ⁷⁵ こうしたシステムはポスト・スターリン時代における圧力低下のもと定着していく。

《参考文献》

(本文中, ロシア語文献の引用に際してはローマン化した)

I. ロシア語文献

文書館史料 (Архив)

ГАРФ(Государственный архив Российской Федерации),Ф. 374, 7952 .

РГАСПИ(Российский государственный архив социально-политической истории),
Ф. 17, 53 .

РГАЭ(Российский государственный архив экономики),Ф. 719, 1576, 1637, 2092, 2352,
3342, 3705, 4086, 4089, 5715, 7722, 7724, 7770, 7986, 8125, 8145.

ЦАОПИМ(Центральный архив общественно-политической истории Москвы),Ф. 100.

法令集

Бюллетень Финансового и Хозяйственного Законодательства.

Директивы КПСС и Советского Правительства по хозяйственным вопросам.М.,1957.

КПСС в резолюциях и решениях съездов,конференции и пленумов ЦК.М.,1970-1971.

Сборник декретов,постановлений,распоряжений и приказов по народному хозяйству.

Собрание законов и распоряжений Рабочего-Крестьянского Правительства СССР.

新聞

Известия

Комсомольская правда

Правда

Торговые известия

Торгово-промышленная газета

Труд

Финансовая газета

Экономическая жизнь

雑誌

Бюллетень Донугля

Бюллетень конвенции металлосиндикатов

Бюллетень центрального статистического управления СССР

Бюллетень ЦКК и НКРКИ

Большевик

Бумажная промышленность

Вестник Донугля

Вестник финансов, официальный отдел

Вестник финансов

Вестник Инженеров

Вестник кожевенной промышленности и торговли

Вестник Кожевенного Синдиката

Вестник металлопромышленности

Вестник промышленности,торговли и транспорта

Вестник труда

Вопросы истории
 Вопросы торговли
 Вопросы труда
 Горный журнал
 Ежемесячный статистический бюллетень
 Жизнь рабочей школы
 Журнал химической промышленности
 Известия Наркомфина
 Известия текстильной промышленности и торговли
 Инженерный труд
 Исторический архив
 Исторические записки
 Кредит и хозяйство
 Лесное хозяйство
 Лесопромышленное дело
 Местная промышленность и торговля
 Металл
 Нефтяное хозяйство
 Нефтяной бюллетень.
 Организация Труда
 Пищевая промышленность
 Плановое хозяйство
 Предприятие
 Пути индустриализации
 Система и Организация
 Советская торговля
 Социалистическое хозяйство
 Статистическое обозрение
 Статистика труда
 Уголь и железо
 Финансы и народное хозяйство
 Хозяйство Донбасса
 Хозяйство и управление
 Экономический бюллетень конъюнктурного института (1928 г. № 5 - 6 より
 Бюллетень конъюнктурного института に改称)
 Экономическое обозрение
 Экономическое строительство

報告書

3-е Всесоюзное Собрание ответственных работников Е.Т.Ц.Р. М.,1925.
 Всесоюзный Текстильный Синдикат и текстильная промышленность в 1924-1925 г.
 М.,1926. Часть I, II.
 Всесоюзный Текстильный Синдикат за 1923-1924 г. М.,1925.
 Всесоюзный Текстильный Синдикат в 1925-1926 г. М. и Л.,1927.
 Всесоюзный Текстильный Синдикат в 1926-27 г. М.,1928.
 Всесоюзный Текстильный Синдикат в 1927-28 г. М.,1929.
 Всеукраинская производственная конференция рабочих металлистов заводов

Югостали (28 июня - 5 июля 1928 года). Стенографический отчет. Харьков, 1928.

Деятельность Моссельпрома в 1927/28 г. М., 1929.

Деятельность Моссельпрома в 1928/29 году и перспективы работ на 1929/30 год. М., 1929.

Десять лет работы. «Москвошвей». М., 1928.

Достижения и недочеты текстильной промышленности. М., 1926.

Годовые итоги Грозненской Нефтяной Промышленности за 1924-25 операционный год и перспективы на 1925-1926 операционный год. Г. Грозный, 1925.

Годовые итоги Грозненской Нефтяной Промышленности за 1925-26 операционный год и перспективы на 1926-1927 операционный год. Г. Грозный, 1926.

Гострест «Лакокраска» за 1924-25 операц. год. М., 1926.

Государственный банк СССР, 1923-1924 год, 3-й год деятельности. М., 1925.

Государственный банк СССР, 1924-1925 год, 4-й год деятельности. М., 1926.

Государственный банк СССР, 1925-1926 год, 5-й год деятельности. М., 1927.

Государственный банк СССР, 1926-1927 год, 6-й год деятельности. М., 1928.

Государственный банк СССР, 1927-1928 год, 7-й год деятельности. М., 1929.

Государственный трест грубых сукон. Бюллетень о работе треста за II, III, IV квартал 1927/28 г. М. [1928].

Государственный трест грубых сукон. Отчетные данные о работе треста за 1927/28 г. М. [1928].

Итоги деятельности «Грознефти» за 1926-27 опер. год и программы предложения на 1927-1928 опер. год. Г. Грозный, 1927.

Итоги Азербайджанской Нефтяной Промышленности за 1926/27 год и Перспективы 1927/28 года. Баку, 1927.

Итоги и перспективы треста «Пестроткань», Статистико-экономический обзор за 1923/24 и 1924/25 гг. М., 1925.

Итоги работы Иваново-Вознесенского государственного треста за 1924-25 опер. год. Иваново-Вознесенск, 1926.

Итоги работы Мосдрева за 1922/23-1926/27 г.г. М., 1927.

Итоги работы треста «Уралмет» за 1927-28 г. и перспективы на 1928-29 г. Свердловск, 1929.

Итоги работы Уральского Горнозаводского Синдиката «Уралмет» за 1923-24 операционный год. М., 1925.

Итоги работы Уральского Горнозаводского Синдиката «Уралмет» за 1924-25 операционный год. М., 1925.

Камвольный трест в 1924-25 операционном году. М., 1925.

Камвольный трест в 1924-25 операционном году: Отчет правления. М., 1925.

Краткий обзор деятельности за 1922-25 г. , Е. Т. Ц. Р. М., 1925.

Краткий обзор деятельности Сахаротреста за 1928 г. и выводы правления по балансу на 1 Ян. 1929 г. М., 1929.

Краткий отчет о деятельности Центральный «Фарфортрест» за 1926-27 операционный год. М., 1927.

Краткий отчет правления 3-го хлопчатобумажного треста о работе за 1926-27 операционный год.

Краткий отчет правления 3-го хлопчатобумажного треста о работе за 1927-28 операционный год.

Краткий отчет правления 3-го хлопчатобумажного треста о работе за 1928-29

операционный год. 1929.

Краткий отчет правления Богородско-Щелковского треста хлопчатобумажных фабрик. О деятельности за 1925-26 г. и перспективах на 1926-27 г. М., 1926.

Краткий отчет правления Орехово-Зуевского треста хлопчатобумажных фабрик о деятельности в 1925-26 г. М., 1926.

Краткий отчет за 1927-28 г. Московского Машинотреста и перспективы на 1928-29 г. М., 1929.

Краткий отчет — обзор общего хода работ треста «Моссредпром» в 1926-27 операционном году. М., 1927.

Краткий отчет — обзор общего хода работ треста «Моссредпром» за 1927-28 операционный год. М., 1929.

«Металлосиндикат». Годовой отчет за 1924-25 г. М., 1926.

«Москвошвей». Десять лет работы. М., 1928.

Материалы по итогам работы треста «Москвошвей» за первую пятилетку (1928/29-32/33 г.) и 1932 год. М., 1933.

Материалы по работе Уральского Горно-металлургического Треста «Уралмет» за первое полугодие 1927-28 года. Свердловск, 1928.

Материалы производственной конференции по тресту «Москож». М., 1925.

Металлосиндикат в 1923-24 году. М., 1924.

Металлосиндикат в 1925/26 г. М., 1927.

Московский машино-строительный трест. М., 1924.

Московский машино-строительный трест. М., 1925.

Московский машино-строительный трест. М., 1926.

Московский «Машинотрест» за первые два года пятилетки. М., 1929.

Моссельпром в 1924-25 году. Обзор деятельности по данным Статистико-Экономич. Бюро Моссельпром. М., 1925.

Обзор деятельности Красно-Пресненского хлопчатобумажного треста за 1924-25 опер. год. Рыбинск, 1926.

О работе треста «Москож» за 1926-27 операционный год. М., 1927.

Орехово-Зуевский государственный трест хлопчатобумажных фабрик. Отчет за первое полугодие 1924-25 опер. года. М., 1925.

Основные итоги работы «Резинотреста» за 1926/27 год и перспективы на 1927/28 год. М., 1927.

Основные итоги работы «Резинотреста» за 1928/29 год и перспективы на 1929/30 год. М., 1929.

Отчет синдиката за 1925-26 год. «Продасиликат». М. и Л., 1927.

Отчет за 1924-25 гг. «Ленинградтекстиль». Л., 1925.

Отчет 1-й широкой производственной конференции рабочих треста, состоявшейся 23 и 24-го Сент. 1925 г.. Правление Егорьевско-Раменского Гос. Хлопчатобумажного Треста. М., 1925.

Отчет банка долгосрочного кредитования промышленности и электростроительства СССР за 1927-28 операционный год. М., 1929.

Отчет Донецкого Государственного Каменноугольного Треста о деятельности за 1924-25 операционный год. изд. Донуголя.

Отчет Донецкого Государственного Каменноугольного Треста о деятельности за 1925-26 операционный год. изд. Донуголя.

Отчет Донецкого Государственного Каменноугольного Треста о деятельности за

операционный 1923-24 год. изд.Донуголя.

Отчет о деятельности синдиката за время с 1-го Мая 1922 г. по 1-е Октября 1923. «Продасиликат». М.,1924.

Отчет о деятельности синдиката за время с 1-го Октября 1924 г. по 1-ое Октября 1925. «Продасиликат». М.,1926.

Отчет о деятельности треста за 1924-1925 год. Центральный Фарфортрест. М.,1926 г.

Отчет о деятельности за первый операционный год. Центральный Фарфортрест. М.,1924 г.

Отчет о деятельности Анилтреста за 1926-27 операционный год. М.,1927.

Отчет о деятельности «Анилтреста» за 1928-29 операционный год. М.,1929.

Отчет о деятельности Донугля в 1927-28 операционном году.изд. Донуголя,1930.

Отчет о деятельности Московских заводов химической группы «ГЕТ'а» за 1926-27 операционный год. М.,1927.

Отчет о деятельности Московских заводов химической группы «ГЕТ'а» за 1927-28 операционный год. М.,1929.

Отчет о деятельности Первого Льноправлеия за 1924-25 год. М.,1926.

Отчет о деятельности «Центральный Фарфортрест» за 1928-29 операционный год. М.,1929.

Отчет о деятельности Всероссийского Текстильного Синдиката за 1923 год. М.,1924.

Отчет о деятельности Второго Государственного Хлопчато-Бумажного Треста за 1926-27 г. М. , 1928.

Отчет о хозяйственной деятельности треста «Мосдрев» за 1927/28 опер. год. М.,1929.

Отчет о хозяйственной деятельности треста «Мосдрев» за 1928/29 опер. год. М.,1929.

Отчет по операциям Синдиката с 1-го Марта по 31-е Декабря 1922 года. Всероссийский Текстильный Синдикат.М.,1923.

Отчет по операциям Синдиката с 1-го Октября 1924 г.по 1-е Октября 1925 г. Всесоюзный Текстильный Синдикат. М.,1926.

Отчет Правления Сахаротреста о производственной кампании 1924 г. М.,1925.

Отчет правления Богородско-Щелковского треста хлопчато-бумажных фабрик:О деятельности в 1924-25 г. М.,1925.

Отчет правления Второго Государственного Хлопчато-Бумажного Треста за 1927-28 г. М.,1929.

Отчет торгово-промышленного банка СССР за второй 1923-1924 операционный год. М.,1925.

Отчет торгово-промышленного банка СССР за третий 1924-1925 операционный год. М.,1926.

Отчет торгово-промышленного банка СССР за четвертый 1925-1926 операционный год. М.,1927.

Отчет торгово-промышленного банка СССР за пятый 1926/27 операционный год. М.,1928.

Отчет за 1927-28 год. «Продасиликат».М.,1929.

Отчет о работе треста «Москож» за 1928-29 операционный год. М.,1929.

Отчетные данные о деятельности Донугля в 1926-27 операционном году.изд. Донуголя,1928.

Первый государственный хлопчато-бумажный трест. Тезисы к докладу правления на 4-й широкой производственной конференции рабочих о работе тресте за 1927-28 г. М.,1928.

Правление Егорьевско-Раменского Гос.Хлопчато-Бумажного Треста . Отчет 1-й Широкой производственной конференции рабочих треста состоявшейся 23 и 24-го Сент. 1925 г. М.,1925.

Работа треста «Москож» за 1926-27 год. М.,1927.

Работа треста «Москож» за 1927-28 операционный год. М.,1929.

Работа треста «Мосполиграф» за 1924-25 г. М.,1926.

Работа треста «Пестроткань» в 1925-26 хоз. году и План на 1926-27 хоз.год. Статистико-экономический обзор. М.,1926.

Стенографический отчет 2-го партийно-производственного совещания Южного Metallургического Треста «Югосталь». Екатеринослав,1925.

Стенографический отчет производственного совещания 27-29-го Апреля 1927 г.(1-ое Льноправление),Кострома,1927.

Стенографический отчет производственного совещания 28-го Июня - 2-го Июля 1926 г.(1-ое Льноправление). М.,1926.

Стенографический отчет производственной конференции Красно-Пресненского хлопчато-бумажного треста состоявшейся 28 и 29 ноября 1925 г. Рыбинск,1926.

Стенографический отчет производственной конференции по Серпуховскому хлопчато-бумажному тресту за 1924-25 г. М.,1925.

«Уралмет».Результаты работы в 1927-28 году. Свердловск,1928.

Экономические итоги деятельности Сахаротреста за 1925 год. М.,1927.

Экономические итоги деятельности Сахаротреста за 1926 год. М.,1928.

Экономические итоги деятельности Сахаротреста за 1927 год. М.,1930.

Южный металлургический трест «Югосталь». Итоги деятельности за 1923-24 операционный год. Харьков,1925.

Южный металлургический трест «Югосталь». Итоги деятельности за 1925-26 операционный год. Харьков,1927.

Южный металлургический трест «Югосталь». Итоги деятельности за 1926-27 операционный год. Харьков,1928.

Южный металлургический трест «Югосталь». Итоги деятельности за 1927-28 операционный год. Харьков,1929.

その他のロシア語文献

XIV съезд Всесоюзной Коммунистической Партии (б), 18-31 декабря 1925 г. : стенографический отчет. М.,1926.

XV конференция Всесоюзной Коммунистической Партии (б), 26 октября-3 ноября 1926 г. : стенографический отчет.М. и Л.,1927 .

XV съезд Всесоюзной Коммунистической Партии (б) , декабр 1927 года : стенографический отчет. М. , 1961-1962.

Андреевский Г.В. Повседневная жизнь : Москвы в сталинскую эпоху 1920-1930е годы.М.,2008.

Андреевский Г.В. Повседневная жизнь : Москвы в сталинскую эпоху 1930-1940е годы.М.,2008.

Атлас,З.В. Социалистическая денежная система.М.,1969.

Авдаков Ю.К.и Бородин В.В. Производственные объединения и их роль в организации управления советской промышленностью (1917-1932гг.).М.,1973.

Блюм,А.А. История кредитных учреждений и современное состояние кредитной системы в СССР. М.,1929.

- Богданов, П.А.* Администратор и специалист в советской промышленности. М.-Л., 1926.
- Богомолова, Е.В.* Управление советской экономикой в 20-е годы : опыт регулирования и самоорганизации. М., 1993.
- Бухарин Н.И.* Избранные произведения. М., 1990.
- Бухарин Н.И.* Путь к социализму. Избранные произведения. Новосибирск, 1990.
- В.К.П(б) в цифрах, вып. IX. М., 1929.
- Варзар В.В.* ред. Банковский Справочник : Все кредитные учреждения Союза С.С.Р. М., 1926.
- Васькина Л.И.* Рабочий класс СССР накануне социалистической индустриализации. М., 1981.
- Все союзная партийная перепись 1927 г. М., 1927.
- Верхотуров Д.Н.* Сталин. Экономическая революция. М., 2006.
- Внутренняя торговля Союза ССР за X лет. М., 1928.
- Восьмой Съезд Профессиональных Союзов СССР (10-24 Дек. 1928г.). Пленумы и Секций. Полный стенографический отчет. М., 1929.
- Дезен, А.А.* Система банковского кредитования. М., 1925.
- Динамика цен советского хозяйства. М., 1930.
- Донгаров А.Г.* Иностраный капитал в России и СССР. М., 1990.
- Достижения и недочеты текстильной промышленности. М., 1926.
- Дробижев В.З.* Главный штаб социалистической промышленности. М., 1966.
- Гимпельсон Е.Г.* НЭП. Новая экономическая политика Ленина-Сталина. Проблема и уроки. М., 2004.
- Гимпельсон Е.Г.* Советские управленцы. 20-е годы. М., 2001.
- Гиндина Я. ред.* Коллективы безработных как форма борьбы с безработицей. М., 1926.
- Гинзбург А. и Березанский Л.* Первый опыт работы временных контрольных комиссии. М., 1927.
- Гинзбург А.М.* Очерки промышленной экономики. М. и Л., 1930.
- Горно-топливная промышленность в 1926/27 г. (по данным годовых отчетов трестов), ред. А.П. Чубаров. М., 1929.
- Государственное предприятие : систематический сборник действующего законодательства и ведомственных распоряжений. М., 1929.
- Грик, Н.А.* Советская экономическая политика в 1921-1933. Томск, 2002.
- Гухман, Б.А.* Производительность труда и заработная плата в промышленности СССР. М., 1930.
- Журавлев С.В., Мухин М.Ю.* Крепость социализма : Повседневность и мотивация труда на советском предприятии, 1928-1938 гг. М., 2004.
- Заленин И. Е.* Сталинская «революция сверху» после «великого перелома». 1930-1939. М., 2006.
- Звездин З.К.* От плана ГОЭЛРО к плану первой пятилетки. М., 1979.
- Ильюхов А.* Как платили большевики. Политики Советской власти в сфере оплаты труда в 1917-1941 гг. М., 2010.
- Индустриализация Северо-Западного района в годы первой пятилетки (1929-1932 гг.). Ленинград, 1967.
- Индустриализация Советского Союза. Новые документ. Новые факты. Новые подходы. Часть II. М., 1999.
- Индустриализация СССР, 1926-1928 гг. : Документы и материалы. М., 1969.

Индустриализация СССР, 1929-1932 гг. : Документы и материалы. М., 1970.

Инженерно-технические кадры промышленности. Материалы Сектора Труда, Рационализаций и себестоимости ПТЕУ ВСНХ СССР. М., 1930.

Исаев А. Происхождение и характер безработицы в СССР. М., 1926.

Истер Дж. Совесткое государственное строительство : Система личных связей и самоидентификация элиты в Советской России. (История сталинизма). М.: РОССПЭН, 2010.

История индустриализации СССР. 1933-1937 гг. : Документы и материалы. М., «Наука», 1971.

История индустриализации СССР. 1938-1941 гг. : Документы и материалы. М., «Наука», 1973.

История рабочих Москвы : 1917-1945 гг. М., 1983.

Кадры государственного и кооперативного аппарата СССР. Госплан СССР. М., 1930.

Как ломали НЭП. Стенограммы пленумов ЦК ВКП(б) 1928-1929 гг. М., 2000.

Кантрович, В. Советские Синдикаты. М., 1928.

Каценеленбаум, З. С. Индустриализация хозяйства и задачи кредита в СССР. М.-Л., 1928.

Кип Дж., Литвин А. Эпоха Иосифа Сталина в России : Современная историография. Изд. 2-е. М., 2009.

Кирьянов, Ю.И., Розенберг, В., Сахаров, А.Н. ред. Трудовые конфликты в Советской России, 1918-1929 гг. М., 1998.

Коммунисты в составе аппарата госучреждений и общественных организаций. М., 1929.

Контрольные цифры народного хозяйства СССР на 1928/1929 год. М., 1929.

Контрольные цифры промышленности на 1929/1930 год. М., 1930.

Концентрация фабрично-заводской и трестированной цензовой промышленности (По материалам годовичного обследования 1925/26 г. и последующих лет) . М., 1929.

Коссой А.И. Государственный капитализм в условиях строительства социализма. М., 1975.

Кожевенная Промышленность за 1928-29 г. М., 1930.

Крумин Г.И. ред. Экономическая политика СССР. М., 1929.

Куйбышев, В.В. Избранные произведения. М., 1988, Т.1,

Ленин, В.И. Полное Собрание Сочинений. 5-е изд. М., 1958-70.

Люттов Л.Н. Обреченная реформа . Промышленность России в эпоху НЭПа, Ульяновск, 2002.

Лившиц, Ф.Д. Банки Союза ССР. М., 1925.

Материалы к критике гипотез. книга 1. О работе ОСВОКа в 1925 г. М. и Л., 1926.

Металлопромышленность СССР в 1924/25 операц. году, под ред. В.И. Межлаук. М.-Л., 1925.

Металлопромышленность СССР за 10 лет и ее ближайшие перспективы. М., 1928.

Народное хозяйство СССР в 1923-24 г. Обзор Конъюнктурного Совета Госплана. М., 1925.

Нефтяная торговля СССР в 1927-28 операционном году. М., 1929.

Николин А. О внутренней торговле. М. и Л., 1928.

Основные фонды цензовой промышленности СССР к началу 1928-29 г. М., 1930

Основные капиталы цензовой промышленности (По материалам годовичного обследования за 1925/26 г.) . М., 1929.

- Осокина Е.А.* За фасадом «сталинского изобилия» : Распределение и рынок в снабжении населения в годы индустриализации. 1927-1941. М.,1997.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26-1929/30 гг. выпуск III . Производство и потребление промышленных товаров. М. и Л.,1928.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26-1929/30 гг. по пятилетним гипотезам. выпуск VI. Территориальная организация промышленности . М. и Л.,1927.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26-1929/30 гг. Выпуск I . Перспективы развития промышленности в связи с перспективами развития народного хозяйства. М. и Л.,1927.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26-1929/30 гг. Выпуск IV . Изменение мощности основного капитала. М. и Л.,1927.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26-1929/30 гг. Выпуск V . Финансовые перспективы развития промышленности . М. и Л.,1927.
- Перспективы развития промышленности на 1925/26- 1929/30 гг. Выпуск VII. Перспективы развития сельско-хозяйственной сырьевой базы. М. и Л.,1927.
- Питерские рабочие и «Диктатура Пролетарята» ,Октябрь 1917-1929. Сборник документов. Санкт-Петербург,2000.
- Плеханов А.М.* ВЧК-ОГПУ : Отечественные государственной безопасности в годы новой экономической политики.1921-1928. М.2006.
- Постников С.П.,Фельдман М.А.* Социокультурный облик промышленных рабочих России в 1900-1941 гг. М.,2009.
- Промышленная Россия,1923-24. М.,1924.
- Промышленность и народное хозяйство. Сборник статей. Под ред. А.М.Гинзбурга, Е.И.Квирина , С.П. Середы. М.,1927.
- Промышленность СССР в 1924 году. М.,1925.
- Промышленность СССР в 1924/25 операционном году. Т. 2. М.,1926.
- Промышленность СССР в 1925 году. М.,1926.
- Промышленность СССР в 1925/26 операционном году . Т. 2, М.,1927.
- Промышленность СССР в 1925/26 году. М.-Л.,1927.
- Промышленность СССР в 1926/27 году. М.,1928.
- Промышленность СССР в 1927/28 году . М.,1930.
- Протоколы президиума Госплана за 1921-1922 годы. М.,1979.
- Р.К.П(б) в цифрах. Вып.IV. М.,1925.
- Рашин,А.Г.* Состав фабрично-заводского пролетариата СССР. М.,1930.
- Рашин,А.Г.* Заработная плата за восстановительный период хозяйства СССР. М.,1927.
- Режимные люди в СССР. М., 2009.
- Рогачевская Л. С.* Ликвидация безработицы в СССР, 1917-1930 гг. М.,1973.
- Розенфельд Я. С.* Промышленная политика СССР. М.,1926.
- Руководящие кадры Р.К.П. и их распределение. М.и Л.,1925.
- Русская промышленность в 1922 году. М.,1923.
- Русская промышленность в 1923 году . Ежегодник В.С.Н.Х. М.,1924.
- Рыков А.И.* Избранные произведения. М.,1990.
- Самохвалов Ф.В.* Советы народного хзяйства в 1917-1932 гг. М.,1964
- Седьмой Съезд Профессиональных Союзов СССР(6-18 Дек. 1926г.). Пленумы и Секций. Полный стенографический отчет. М.,1927.

- Синдикат. По материалам Совета Синдикатов. Под ред., Н.Г.Шляра. М., 1924.
- Синдикатская система СССР. Материалы Совета Синдикатов. М., 1928.
- Синдикаты и государственная торговля. Под ред., А.Трояновского. М., 1923.
- Синдикаты СССР в цифрах и диаграммах за пятилет 1923/24-1927/28. М., 1928.
- Синдицированная Кожевенная Промышленность за 1924-25 г. М., 1926.
- Синдицированная Кожевенная Промышленность за 1924-25 г. Приложение. М., 1926.
- Соколов, А.К.* Рабочий класс и революционные изменения в социальной структуре общества. М., 1987.
- Социалистическое строительство СССР: Статистический ежегодник. М., 1934.
- Социалистическое строительство СССР: Статистический ежегодник. М., 1935.
- Социалистическое строительство СССР: Статистический ежегодник. М., 1936.
- Советское руководство. Переписка. 1928-1941. М., 1999.
- Статистический ежегодник [НКФ] за 1924-25 год. М., 1927.
- Стенограммы заседаний Политбюро ЦК РКП(б)-ВКП(б), 1923-1938 гг. В трех томах. М., РОССПЭН, 2007.
- Стопаня, М. ред.* Трудовые конфликты. Практическое руководство. М., 1925.
- Струмилин, С.Г.* На плановом фронте. М., 1980.
- Струмилин, С.Г.* История черной металлургии в СССР. М., 1967.
- Струмилин, С.Г.* Избранные произведения, Том I. Статистика и экономика. М., 1963.
- Струмилин, С.Г.* Очерки экономической истории России и СССР. М., 1966.
- Струмилин, С.Г.* Проблемы экономики труда. М., 1982.
- Сводный баланс общесоюзной промышленности на 1-е октября 1924 г. М. и Л., 1925.
- Трифонов, Н. С.* Финансовое положение общесоюзной промышленности (по данным балансов на I/X-24 г. и I/X-25 г.). М. и Л., 1927.
- Труд в СССР 1924-26 гг., Диаграммы. М., 1926.
- Труд в СССР, Справочник 1926-1930. М., 1930.
- Труд в СССР, Статистический справочник за 1924-1925. М., 1926.
- Труд в СССР, Статистико-экономический обзор. Под ред. А.Г.Рашина. М., 1924.
- Трудовые конфликты в СССР. 1930-1991. Сборник статей и документов. М., 2006.
- Трудовые конфликты в советской России. 1918-1929. Сборник статей и документов. М., 1998.
- Учет и Распределение работников. По материалам Учетно-Распределительного Отдела. М., 1923.
- Фабрично-заводская промышленности Союза ССР и его экономических районов. Выпуск I. Общая экономическая, социальная и технико-экономическая характеристика союзной промышленности (По материалам годового обследования за 1925/26 г.). М., 1929.
- Финансовые вопросы союзной промышленности и торговли. По балансам и отчетам государств, хозорганов и коопераций за 1926/27 г. М., 1928.
- Фомин, П.У.* Горный горнозаводский промышленность юга России. Харьков, 1923.
- Формирование административно-командной системы (20-30-е годы). М. 1992.
- Ханин Г.И.* Динамика экономического развития СССР. Новосибирск, 1991.
- Хлевнюк О.В.* Хозяин. Сталин и утверждение сталинской диктатуры. М., 2010.
- Циперович Г.* Синдикаты и тресты. Л., 1927.
- Шпотов Б.М.* Американский фактор в индустриальном развитии СССР. 1920-1930-е годы. М., 2009.
- Экономическая жизнь СССР. Глав. ред. С.Г. Струмилин. М., 1961.

Экономическая история:Ежегодник.2002. М.,2003.
Экономическая история:Ежегодник.2003. М.,2004.
Экономическая история:Обозрение.Выпуск 4. М.,2000.

II. 欧文文献

欧文雑誌

Soviet Studies (1993よりEurope-Asia Studies)
Slavic Review

その他文献

- Andrle, Vladimir (1988). Workers in Stalin's Russia : industrialization and social change in a planned economy, Sussex; Hertfordshire; New York.
- Arnold, A.Z. (1937). Banks, Credit and Money in Soviet Russia, New York.
- Azrael, J.R. (1966). Managerial power and Soviet politics, Cambridge, Massachusetts.
- Bailes, K.E. (1978). Technology and Society under Lenin and Stalin, Princeton.
- Bandelin, Oscar J. (2002). Return to the NEP: The false promise of Leninsm and the Failure of Perestroika, Westport, Connecticut, London.
- Berliner, Joseph S. (1957). Factory and Manager in the USSR, Cambridge: Harvard university press.
- Bettlheim, Charles (1978). Class struggles in the USSR (translated by Brian Pearce), Second period: 1923-1930. Sussex.
- Brus, Wlodzimierz and Laski, Kazimierz (1989). From Marx to the market, Oxford.
- Brus, Wlodzimierz (1972). The Market in a Socialist economy, London, Boston.
- Carr, E.H. (1958). Socialism in one country 1924-1926, Macmillan.
- Carr, E.H. (1954). The interregnum 1923-1924, Macmillan.
- Carr, E.H. and Davies R.W. (1969). Foundations of a planned economy 1926-1929, Macmillan.
- Chase, William J. (1987). Workers, society, and the Soviet state : Labor and Life in Moscow 1918-1929, University of Illinois Press.
- Conquest, Robert (ed.). (1967). Industrial Workers in the U.S.S.R., New York.
- Conyngham W.J. (1973). Industrial Management in the Soviet Union, Stanford.
- Daniels, R.V., ed. (1972). The Stalin Revolution: Foundation of Soviet Totalitarianism. Second ed., Lexington.
- Davies R.W. (ed.). (1990). From tsarism to the new economic policy : continuity and change in the economy of the USSR, Macmillan, University of Birmingham.
- Davies R.W. (1980). The Socialist offensive : the collectivisation of Soviet agriculture 1929-1930, Harvard University Press.
- Davies R.W., Harrison M. and Wheatcroft S.G. (eds). (1994). The economic transformation of the Soviet Union, Cambridge University Press.
- Davies, R.W. (1996). Crisis and Progress in the Soviet economy 1931-1933, Macmillan.
- Davies, R.W. (1989). The Soviet economy in turmoil 1929-1930, Macmillan.

- Davies, R.W. (1958) .The development of the Soviet budgetary system , Cambridge University Press.
- Davies,R.W and Khlevnyuk O. (2002) . "Stakhanovism and the Soviet Economy" , Europe-Asia Studies,Vol.54,№6,2002.
- Davies,R.W. (1999) ."Why Was There a Soviet Investment Cycle in 1933-37?","Information and Decision Making in the Soviet Economic Bureaucracy" ,University of Warwick Summer Workshop,July 16,1999.
- Davies,R.W. (1996) .Crisis and Progress in the Soviet economy 1931-1933,Macmillan.
- Davies,R.W.,Kosheleva, L. P.; Khlevnyuk, Oleg V. and Rogovaya, L.A.(eds). (2003). The Stalin-Kaganovich Correspondence 1931-1936 ; Russian documents translated by Steven Shabad,New Haven ; London : Yale University Press.
- Feinstein,C.H.(ed.). (1967). Socialism,Capialism and Economic Growth,Cambridge.
- Filtzer,Donald (1986) . Soviet workers and Stalinist indusrialization,London.
- Fitzpatrick,S, Rabinowitch A. and Stites,R. (1991) .Russia in the era of NEP,Bloomington and Indanapolis:Indiana University Press.
- Fitzpatrick, S (1979) . Education and social mobility in the Soviet Union 1921-1934 , Cambridge University Press.
- Fitzpatrick, S (1999) . Everyday Stalinism : ordinary life in extraordinary times.Soviet Russia in the 1930s, Oxford.
- Getty,J.A.and Manning R.T. (eds). (1993).Stalinist terror:new perspectives, Cambridge University Press.
- Gregory P. R. and Tikhonov A. (2000) .Central Planning and Unintended Consequences: Creating the Soviet Financial System 1930–1939,The Journal of Economic History (2000), 60 : 1017-1040 ,Cambridge University Press.
- Gregory,P. R.(ed.). (2001).Behind the façade of Stalin's command economy : Evidence from the Soviet State and Party archives,Stanford,California.
- Gregory,P. R. (2004) .The Political Economy of Stalinism : Evidence from the Soviet Secret Archives,Cambridge.
- Harrison,M. (1993) ."Soviet Economic Growth Since 1928 : The Alternative Statistics of G.I.Khanin".Europe-Asia Studies,Vol.45,№1,1993.
- Hodgman, D.R. (1954) . Soviet Industrial Production 1928-1951,Cambridge.
- Hoover,C.B. (1931) . The Economic Life of Soviet Russia, New York.
- Skilling, H. G. and Griffiths F.(eds.). (1971) . Interest Groups in Soviet Politics , Princeton, N.J. Princeton University Press.
- Jasny,Naum (1961) . Soviet Industrialization 1928-1952,Chicago.
- Kenez,Peter (1985) . The birth of the propaganda state,Cambridge.
- Kimura, M. (1996) . ‘Investment of Local State Industry under the Soviet New Economic Policy’ , Research Bulletin, publishshed by Matsumoto Dental College№24、 1996.
- Kimura, M. (2008) . ‘Characteristics of the NEP Economic System and Its Collapse’ , The Matsumoto Dental Uiversity Research Bulletin, №38、 2008.
- Kuromiya, Hiroaki. (1990) . Stalin's Industrial Revolution: Politics and Workers 1928-1932, Cambridge University Press、 (first ed.,1988) .
- Lampert,Nichoras (1979) . The Technical intelligentsia and the soviet state,London.
- Mirski,Michal (1984) . The Mixed Econmy NEP and its Lot(Translated from Polish by Roger A,Clarke),Copenhagen.
- Nutter,G.W. (1962) .Growth of Industrial Production in the Soviet Union,Princeton,New Jersey.

- Pethybridge, Roger (1974) . The Social Prelude to Stalinism, London: Macmillan Press LTD.
- Rees, E.A. (ed.). (1997). Decision Making in the Stalinist Command Economy, 1932-37. London.
- Rees, E.A. (1987) . State control in Soviet Russia, New York.
- Reiman, Michael (1987) . The Birth of Stalinism: The USSR on the Eve of the "Second Revolution" (Translated by George Saunders), Bloomington • Indianapolis.
- Rigby, T.H. (1968) . Communist Party Membership in the U.S.S.R. 1917-1967, Princeton : Princeton university press.
- Roney Don K. (1989) . Transition to technocracy, Ithaca and London.
- Siegelbaum, L.H. (1988) . Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR, Cambridge.
- Skilling, H.G. and Griffiths Franklyn, ed. (1971) . Interest Groups in Soviet Politics, Princeton.
- Solomon, S.G. (ed.). (1983) . Pluralism in the Soviet Union: Essays in Honour of H. Gordon Skilling, London.
- Sorenson, Jay B. (1969) . The Life and Death of Soviet Trade Unionism 1917-1928, New York.
- Straus Kenneth (1998) . Factory and Community in Stalin's Russia: The Making of an industrial Working Class , Pittsburgh.
- Taniuchi, Yuzuru (1981) . A Note on the Ural-Siberian Method, Soviet Studies, Vol. 33, No. 4 (Oct., 1981).
- Ward, Chris (1990) . Russia's cotton workers and the New Economic Policy: Shop-floor culture and policy 1921-1929, Cambridge University Press.
- Wheatcroft, S.G. and Davies R.W. (eds.) (1985). Materials for a balance of the Soviet national economy, Cambridge
- Zaleski, E. (1971). Planning for Economic Growth in the Soviet Union 1918-1932 , Paris, 1962. English edition.
- Zaleski, E. (1980) Stalinist Planning for Economic Growth in the Soviet Union 1933-1952, London.

Dissertation(Ph.D.Papers)

- Ashin, Paul (1986). The Politics of wages in Leningrad, 1921-1929, Ph.D. Stanford University.
- Black, Thomas Clayton (1996). Manufacturing Communists: "Krasnyi Putilovets" and the Politics of Soviet industrialization, 1923-1932, Ph.D. Indiana University.
- Boettke, Peter Joseph (1989). The political economy of Soviet Socialism, Ph.D. George Mason University.
- Collins, Nathan Edward (2002). Gosbank 1921-1927: banking, political economy, and the Soviet state during NEP, Ph.D. University of Pennsylvania.
- Hatch, John Brinley (1985). Labor and Politics in NEP Russia: Workers, Trade unions, and the Communist Party in Moscow, 1921-1926, Ph.D. University of California, Irvine.
- Langsam., David E. (1973). Pressure group politics in nep Russia : the case of the trade unions , Ph.D. Princeton University.
- Monty, C.S. (2004). Moscow is Far Away: Stalin's Party Inspectors and the Politics of Personnel During the New Economic Policy, 1921-1928, University of California, Los Angeles.
- Patenaude, Bertrand Mark (1987). Bolshevism in retreat: The transition to the New Economic Policy, 1920-1922 (Volumes I and II), Ph.D. Stanford University.

- Schults, Kurt Stephan (1992). The American factor in Soviet industrialization: Fordism and the First Five-Year Plan, 1928-1932, Ph.D. The Ohio State University.
- Sedik, David James (1991). The formation and demise of market socialism under the Soviet New Economic Policy, Ph.D. University of California, Berkeley.
- Shearer, David Randall (1988). Rationalization and reconstruction in the Soviet machine building industry, 1926-1934, Ph.D. University of Pennsylvania.

Ⅲ. 邦語文献 (翻訳含む)

- 青木昌彦 (1992) 『日本経済の制度分析』 永易浩一訳, 筑摩書房。
- 青木昌彦 (1995) 『経済システムの進化と多元性』 東洋経済新報社。
- 青木昌彦, 奥野正寛編著 (1996) 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会。
- 青木昌彦 (2001) 『比較制度分析に向けて』 瀧澤弘和・谷口和弘訳, NTT出版。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部経済の経済学』, 東洋経済新報社。
- 岩田昌征 (1975) 『社会主義の経済システム』 新評論。
- (1983) 『現代社会主義の新地平』 日本評論社。
- (1985) 『凡人達の社会主義』 筑摩書房。
- ウィリアムソン, O.E. (1980) 『市場と企業組織』 浅沼万里, 岩崎晃訳, 日本評論社。
- 上垣彰 (1996) 「企業・組織の経済学とロシア・東欧の市場経済化」 (河村哲二編『制度と組織の経済学』, 日本評論社)。
- エルマンスキー, J. (1938) 『科学的工場組織の理論—合理化の理論と実際』 高山洋吉訳, 東学社。
- 岡田裕之 (1991) 『ソヴェト的生産様式の成立』, 法政大学出版会。
- 奥田 央 (1980) 『ソヴェト経済政策史』 東京大学出版会。
- (1990) 『コルホーズの成立過程』 岩波書店。
- カー, E.H. (1967-71) 『ボリシェヴィキ革命』 宇高基輔訳, みすず書房。
- (1979) 『ロシア革命』 塩川伸明訳, 岩波書店。
- (1969) 『ロシア革命の考察』 南塚信吾訳, みすず書房。
- (1974-77) 『一国社会主義』 南塚信吾訳, みすず書房。
- 上島 武 (1977) 『ソビエト経済史序説』 青木書店。
- 橘川武朗・島田昌和編 (2008) 『進化の経営史』, 有斐閣。
- 木村英亮 (1991) 『ソ連の歴史』 山川出版。
- 木村雅則 (1992) 「経済主体の行動様式と多元的システム」 山口重克編『市場システムの理論』, 御茶の水書房。
- (1995a) 『ネップ期国営工業の構造と行動』 御茶の水書房、1995「ロシア「資本主義」の現実と可能性」 杉浦克己・高橋洋児編著『市場社会論の構想』 社会評論社。
- (1995b) 「ロシア「資本主義」の現実と可能性」 杉浦克己・高橋洋児編著『市場社会論の構想』 社会評論社。
- (1999) 「ネップ期の企業統治—第三綿トラストのケース・スタディー」 『松本歯科大学紀要』 第 27 号。
- (2000) 「繊維シンジケートの組織構造」 『松本歯科大学紀要』 第 28 号。
- (2001) 「ネップ期における経営者人事とキャリア・パターン」 『松本歯科大学紀要』 第 29 号。
- (2002) 「ソ連邦ネップ期における長期商業取引」 『松本歯科大学紀要』 第 30 号。
- (2003) 「砂糖トラストの企業統治」 『松本歯科大学紀要』 第 31 号。
- (2004a) 「ネップ期における合板トラストの企業統治」 『松本歯科大学紀要』 第 32 号。
- (2004b) 「青木『比較制度分析』の検討」 『松本歯科大学紀要』 第 32 号。

- (2005) 「ネップ期後半の労働市場」『松本歯科大学紀要』第 33 号。
- (2006a) 「ネップ期後半の労使関係」『松本歯科大学紀要』第 34 号。
- (2006b) 「ネップ期経済体制の特質とその解体過程」『比較経済研究』第 43 巻第 1 号。
- (2007) 「ネップ期国営工業の組織再編」『松本歯科大学紀要』第 35 号。
- (2008) 「ネップ期における国営工業の資本投資と企業財務」『松本歯科大学紀要』第 36 号。
- (2009) 「ネップ期の国営工業と信用制度」『松本歯科大学紀要』第 37 号。
- (2010a) 「スターリン体制の制度的配置と再生産メカニズム」『比較経済研究』第 47 巻第 1 号。
- (2010b) 「ネップ期国営工業における生産合理化」『松本歯科大学紀要』第 38 号。
- (2010c) 「1930 年代におけるスターリン経済体制の『制度的進化』」『松本歯科大学紀要』第 38 号。
- 久保敬治 (1995) 『労働協約の研究』、有斐閣。
- グラニック, D. (1969) 『ソ連の経営者—アメリカ経営者との比較』菊池敏夫・藤井寿夫訳, ペリカン社。
- グレゴリー, P.R., スチュアート, R. C. (1987) 『ソ連経済：構造と展望』[第 3 版]吉田靖彦訳, 教育社。
- コーエン, S.F. (1979) 『ブハーリンとボリシェヴィキ革命』未来社。
- コース, ロナルド H. (1992) 『企業・市場・法』, 宮沢健一ほか訳, 東洋経済新報社。
- 小林達也 (1981) 『技術移転 歴史からの考察・アメリカと日本』文真堂。
- コルナイ, J. (1983) 『反均衡と不足の経済学』, 盛田常夫・門脇延行編訳, 日本評論社。
- コルナイ, J. (1975) 『反均衡の経済学』, 岩城博司・岩城淳子訳, 日本経済新聞社。
- サーヴィス, R. (2005) 『ロシア革命』中嶋毅訳, 岩波書店。
- 笹川儀三郎 (1972) 『ソビエト工業管理史論』ミネルヴァ書房。
- 塩川伸明 (1991) 『ソヴェト社会政策史研究』東大出版会。
- (1985) 『スターリン体制下の労働者階級』東大出版会。
- (1984) 『「社会主義国家」と労働者階級』岩波書店。
- (1991) 『ソヴェト社会政策史研究』東大出版会。
- (1993) 『終焉の中のソ連史』朝日選書。
- (1999) 『現存した社会主義』勁草書房。
- (1994) 『ソ連とは何だったか』勁草書房。
- 下斗米伸夫 (1982) 『ソビエト政治と労働組合』東大出版会。
- (1994) 『スターリンと都市モスクワ』岩波書店。
- ジャコヴィ, S.M. (2005) 『雇用官僚制』増補改訂版, 荒又重雄ほか訳, 北海道大学刊行会。
- スターリン, I.V. 『スターリン全集』スターリン全集刊行会訳, 大月書店, 復刻版 1980。
- 栖原学 (1979) 『ソ連過渡期経済論争』、時潮社。
- 溪内 謙, 荒田 洋編 (1982) 『ネップからスターリン時代へ』木鐸社。
- 溪内 謙 (1970-86) 『スターリン政治体制の成立』全 4 部, 岩波書店。
- (1978) 『現代社会主義の省察』岩波書店。
- (2004) 『上からの革命：スターリン主義の源流』岩波書店。
- ダニエルズ, R.V. (1967) 『ロシア共産党党内闘争史』現代思潮社。
- 辻義昌 (1981) 『ロシア革命と労使関係の展開』御茶の水書房。
- テーラー, F.W. (1969) 『科学的管理法』上野陽一訳、編、産業能率短期大学出版部 (原著は 1903 年)。
- デイヴィス, R.W. (1990) 『ペレストロイカと歴史像の転換』富田、下斗米、永綱他訳, 岩波書店。

- デイヴィス, R.W. (1998) 『現代ロシアの歴史論争』 内田健二・中嶋毅訳, 岩波書店。
- 富田武 (1996) 『スターリニズムの統治構造』, 岩波書店。
- 中岡哲郎 (1979) 『技術を考える 13 章』 日本評論社。
- 中岡哲郎 (2006) 『日本近代技術の形成』 朝日新聞社。
- 中嶋毅 (1999) 『テクノクラートと革命権力』, 岩波書店。
- 中山弘正 (1976) 『現代ソヴェト農業』 東京大学出版会。
- ノーヴ, A. (1982) 『ソ連経済史』 石井、奥田、村上ほか訳、岩波書店。
- ハウンシュエル, D.A. (1998) 『アメリカン・システムから大量生産へ』 和田和夫ほか訳、名大出版会。
- 原暉之他編 (1995) 『スラブの経済』, 弘文堂。
- ファヨール, H. (1972) 『産業ならびに一般の管理』 佐々木恒男訳、未来社。
- ブキャナン, J.M ほか (1979) 『ケインズ財政の破綻』 水野正一ほか訳, 日本経済新聞社。
- フレヴニューク, O. (1998) 『スターリンの大テロル』 富田武訳、岩波書店。
- フレヴニューク, O. (1995) 「30 年代のソ連—発展のヴァリエント」 『ロシア史研究』 №56, 1995.
- プレオブラジェンスキー, E.A. (1967) 『新しい経済』 現代思潮社。
- ヴォスレンスキー, M.S. (1981) 『ノーメンクラトゥーラ』 佐久間穆・船戸満之訳, 中央公論社。
- ボッフア, G. (1979-80) 『ソ連邦史』, 大月書店。
- 松井康浩 (1999) 『ソ連政治秩序と青年組織：コムソモールの実像と青年労働者の社会的相貌 1917-1929』、九州大学出版会。
- マイヤー, O.、ポスト, R.C. (1984) 『大量生産の社会史』 小林達也訳、東洋経済新報社。
- マラフエーエフ, A.N. (1968) 『ソ連価格形成史』 岸本重陳訳, 竹内書店。
- メドヴェーデフ, R. (1973-74) 『共産主義とは何か』 上・下, 三一書房。
- 山本潔 (1994) 『日本における職場の技術・労働史』 東京大学出版会。
- リー, L.T.他編 (1996) 『スターリン極秘書簡』 岡田良之助/萩原直一訳, 大月書店。
- 歴史学研究会編 (1995) 『必死の代案—期待と危機の 20 年』, 東大出版会。

後記

1995 年に前著『ネップ期国営工業の構造と行動—1920 年代前半の市場経済導入の試み』（御茶の水書房）を上梓して以来、16 年有余の歳月が流れた。その間、研究スタイルも問題意識も大きく変わった。

ソ連のアルヒーフ史料のかなりが開示されたため、秋か冬に 1 ヶ月ほどモスクワの文書庫を訪れるのが私のソビエト史研究にとって年中行事となった。黴臭いタイプ刷り文書（議事録や往復文書）は企業経営の実態解明にとっての豊穡な湖であった。十分に解明できたかはともかく、ここから得た史実は本研究の重要部分をなす。

またネップ期経済システムの比較制度分析という課題に体制移行の進化論的アプローチの分析が加わった。ネップ体制の本質を明らかにするにはそのシステムの特徴だけでなく、体制移行または転換の論理の解明が不可欠だと思えたのである。

誤解の無いように急いで言い添えておかねばならないが、体制移行は体制の内部矛盾の自己展開として進むと考えているわけでは毛頭ない。ネップ体制に内部矛盾があり、それは体制の脆弱性や危機の素因であったことは間違いないが、ネップ体制それ自身の矛盾から必然的にスターリン体制へ移行したというわけでは決してない。経済的危機を打開する別の道もありえたのである。歴史がどの道を選択するかは主客の様々な要因によって規定される。

またネップ体制が指令経済に特徴的な諸要素を胚胎していたことも事実ではあるが、そうした要素が次第に発展してスターリン体制に移行したというわけでもない。

ネップ期社会に内在していた様々なエレメントが環境の変化とそれに対する適応行動を通じて、あるエレメントは潜在化し、後景に退き、あるエレメントは顕在化し、または強化され、あるいは変容したのである。体制移行とはそのようなものと考えたい。

それと同時にほとんど意識下といってよいが、私の研究の底に流れる変わらぬものがある。それは職人的労働者への思い入れである。職人的労働者とは伝統的生産様式における『職人』という意味ではなく、もっと広い意味でのそれ、つまり仕事を全体として見通すことができ、仕事に誇りを持ち、行われた仕事に対し、責任を負うことが出来る、そういう労働者である。今で言えば、危険に晒されながら原発の現場に踏み留まって、命懸けで事故に対処しようとした技術者や労働者にその現の姿をみる。

彼らこそが労働の尊厳を護り、人の世を豊かにする礎となる。良き世とは労苦がそれ相応に報いら

れる社会であろう。

だが資本主義は彼らを踏みつけこそすれ、大切には遇してこなかった。労働者国家を標榜したソビエト体制もまた彼らを幸せにはしなかった。歴史は辛辣なシニシズムを好む。

チャーチルの言葉を振って言えば、資本主義は最悪の経済制度である。けれども、社会主義はそれよりも優れた制度というわけではなく、それを超える経済制度も今の所なく、また出現の予兆もない。結局の所、種々の経済システムを組み合わせ、互いに調整、補完しつつ、それぞれが暴走しないように、制御していく仕組みを考えていくしかないと思うのである。そのためには制御しきれず、忌まわしい事態に至った歴史の反省が肝要となる。その反省に立って危険な個所に、この先注意の立て札を1つ1つ掛けていかねばならない。ネップ期経済の研究がそうした地道な作業へのささやかな貢献となることを願う。

このような地味な研究は今の世では日の目を見ることは難しいであろう。このまま埋もれてしまったかもしれない研究に対し博士論文審査の機会を与えて下さったのが、奥田央教授（東大）であった。年齢こそ私よりも幾分若い、ソビエト史研究の尊敬すべき先達であった。氏の卓越した業績と真摯な学問への態度は敬服に値するものである。氏こそが職人的精神労働者の鑑であろうと思念する。

主査を務めて戴いた奥田教授、及び副査としてこの長たらく退屈な論文の審査を快く引き受けて戴いた森建資教授（東大）、竹野内真樹教授（東大）、上垣彰教授（西南学院大学）、鈴木義一教授（東京外語大）の先生方に対し、改めて深く感謝の念を表したい。

この研究が、例え、拙いものであれ、論文として纏められるまでには非常に多くの方々の助力、厚情を得ることができた。その方々の名を全て挙げることは控えるが、山口重克先生と中山弘正先生については特に謝意を示したい。山口先生にとって私は言うなれば不肖の押しかけ弟子であった。先生の寛容さに甘えて事実上の指導教官を引き受けて戴き、いろいろと面倒をおかけした。中山先生には絶えず励ましを受け、挫けそうになる所を先生のお陰で持ち堪え、何とかネップ期研究を続けてこられた。先生方のご高恩にほとんど報いることは出来ていないが、この博士論文の公開がせめてもの恩返しとなれどと念じている。

また資料収集については松本歯科大学図書館の優れた司書、中越晴彦氏、塩原則子氏に大変お世話になった。記して感謝するものである。

最後に、私の研究生活を明るく支えてくれた家族に感謝したい。

2012 年春