

ネップ期国営工業における生産合理化

木 村 雅 則

はじめに

ソ連邦1920年代における経済政策の最重要課題はいうまでもなく工業近代化である。高度に発展した近代技術を取り入れることなしに社会主義建設もまたありえない、というのは政治指導者達の共通認識であった。「社会主義とは電化プラスソヴェト権力である」（レーニン）とはその簡明な定式化である。L. D. トロツキーも「アメリカの技術はソヴェトの社会体制と結びつけば社会主義だけでなく共産主義も夢ではない。ともあれ各人が能力に応じて働き、必要に応じて受け取るような生活条件への一歩ではある」と述べた（26年1月末の繊維労組モスクワ県大会での報告）¹⁾。

「わが国の経営者の海外の技術や仕事のやり方への入れ込みは至極健全な現象と言わねばならない。我々にとり最も危険なのはソビエト的高慢の道である。我々は我々の敵から学ばねばならない」（F. E. ジェルジンスキー）²⁾。

フォーディズムは「労働力の極度の搾取ではない。労働には一定のリズムがあり、動作

の一定の合法則性がある。中央労働研究所の方式もそこに眼目がある」（25年11月の第7回金属労組大会でのジェルジンスキー発言）³⁾。トムスキーもまたフォーディズムを美化している（24年12月初めのモスクワ工場委代表者会議での報告）⁴⁾。

だが後発国への技術移転は容易なことではない。最新の機械設備を据え付け、その操作方法を習得すれば、実現できるというものではない。産業発展の歴史が示すように不用意に外部的近代技術の移入を進めれば『生理的拒絶反応』を起こして挫折するか、激しい摩擦抵抗を引き起こして混乱を齎す。

新しい生産方式を受け入れうる主体的かつ客体的条件が整えられねばならない。インフラなどの整備と労働者や技術者の主体的適応努力によって徐々に伝統的労働様式を新しいそれに置き換えていくか、受け入れ側の状況に新技術を適合させていくか、それとも伝統的労働様式と近代的それとを共存させていくか。いずれにせよそれにはそれ相応の熟成の期間を要する⁵⁾。

果たしてネップ期ロシアの経済的基盤と制度的枠組みの下で工業近代化の課題は速やか

(2009年12月28日受理.)

に実現しえたであろうか⁶⁾。結論を先取りすれば工業近代化は思うように進展せず、懸案の実現は中途半端なものに留まった。そのことはまた20年代末の上からの強引な超工業化の引き金ともなったのである。

では何故、ネップ期において近代技術の移植はさほど成功しなかったのであろうか。以下、合理化方針とその実施過程、及びその不十分性の原因を探ることにしよう。

＜ 註 ＞

- 1) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i trgovli, 1926, №7, p.1.
- 2) Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1925, №253: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 November 1925, №253: Sistema i Organizatsiia, 1926, №1-2, pp.2-5.
- 3) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 November 1925, №267.
- 4) Trud, 5 December 1924, №277.
- 5) こうした問題についてはとりあえず小林達也『技術移転 歴史からの考察・アメリカと日本』文真堂, 1981; 中岡哲郎『日本近代技術の形成』朝日新聞社, 2006. 作業職場の類型については山本潔『日本における

職場の技術・労働史』東京大学出版会, 1994参照.

- 6) これまで生産現場における具体的な合理化実施に関する研究は少ない。綿工業については Ward, Chris, Russia'n cotton workers and the New Economic Policy: Shop-floor culture and policy 1921-1929, Cambridge University Press, 1990 があるが、労働関係に軸点を置いたものである。5ヵ年計画期については Schults, Kurt Stephan, The American factor in Soviet industrialization: Fordism and the First Five-Year Plan, 1928-1932, Ph. D. The Ohio State University, 1992 を参照.

1. 生産合理化政策と合理化機関の活動

工業近代化の方向性はまずもって西欧の最新技術の取り込みである。「我々の合理化活動における出発点はわが国の工業のアメリカ化である。フォーディズムないし工業のアメリカ化への移行と共に有資格労働者を非有資格労働者に代えていかねばならない」(最高国民経済会議・工業合理化部長 Z. L. レーデル)¹⁾。「新企業はアメリカの組織原理によってのみ建設しうる」(技師 A. S. バインツバイグ)²⁾。

25年11月上旬の全連邦生産合理化代表者会議は概ね、合理化面での実践的活動は海外とりわけアメリカの経験を最大限利用して行うという方向性を確認した³⁾。

具体的には工場内部プロセスについては

テーラー方式に、工場全体の生産の組織化についてはフォード方式に、経営活動管理の組織化についてはアンリ・ファヨールに学ぶ (A. ノリジェ) ことである⁴⁾。

実際、労働の科学的管理を主導したガスチェフが直接、フォードに教えを請うたこともある。例えば、書簡(28年6月9日付)を送り、合理化にとり次のどれが重要かと尋ねた。第1は速度、第2は「互換性のある」部品の正確さ、第3は企業が原料をもつ独立のコンビナートとなり、部品の生産は個々の生産者に分散化すること「内製化」。因みに回答は1と2であった⁵⁾。

ガスチェフはまた生産改造問題のテーゼで企業の管理形態に言及し、手工業タイプのユニバーサルな管理形態から、operator「一元的職務遂行」システム(ライン組織)へ、更にそれは系統的に funktsioner「職能別組

織」に改組さるべきであると主張した。これもアメリカの経営システムに倣ったものである⁶⁾。

無論、フォーディズムやテーラー主義に対する批判も根強いが⁷⁾、政策への影響力は弱まる。合理化運動はガスチェフらに率いられた中央労働研究所が主導し⁸⁾、それを労農監督部が後押しするという形をとった⁹⁾。

では合理化をいかに実施していくか。

「現場の人間に生産合理化問題を委ねると利害が対立し、混乱を齎す。中立的機関が行うべきである。その1つが生産組織化ビューローである。そこで労働の組織化、管理技術や生産手段の組織化問題を検討する」(S. I. コロレフ, P. E. バラン)¹⁰⁾。

23年7月に『時間』連盟が設立され、1年後にNOT(労働の科学的組織化)連盟に改組された。広範な大衆的アジテーション・プロパガンダを経て、多くのNOT細胞が設立され、連盟の機関となっていった。そのイニシアチヴを執ったのは非常にしばしば地方労農監督部である。NOT細胞は24年4月1日に500を数え、そのメンバーは約2万人であった。25年4月1日にはそれぞれ800、2万5千人に増える(うち20%が生産組織である)。メンバーのうち40%は党員及びコムソモール員である。更に連盟には属さない生産サークルなどのNOT活動の組織も少なくない¹¹⁾。

24年には一部の工場でNOT細胞により労働時間利用の効率化などが進められた¹²⁾。幾つかの工場ではNOT細胞、生産サークルによる大衆的合理化活動の試みもあるがさしたる成果はない¹³⁾。

25年2月、総経済管理局・工業組織部で工業代表者との協議会が開催され、トラスト本部に合理化の一般的指導のため特別組織ビューローを設け、企業には計画・配分

ビューローを設置する方針を採択した。但し、全ソ労働組合中央評議会が「合理化活動は生産協議会を通して地道に行えばよい、特別な生産合理化ビューローの必要性はない」と反対したため、「ビューローの活動は生産委との完全なコンタクトの下、行う」という文言を付け加えた¹⁴⁾。

25年7月には北西州工業ビューローが企業への回章で企業長直属の生産合理化特別ビューローの設立を求めた¹⁵⁾。

こうして設立された合理化機関はだがその形態も不統一で内容的にも不十分であった。企業レベルの合理化活動は往々、生産そのものからは遊離し、理論的偏向を持つ。現場ではなく「カードやダイアグラムによって」生産を合理化しようとしている(ある労働者通信員)。一部企業を除いては成果は少ない。レニングラード機械トラストの工場の『合理化ビューロー』、『NOTビューロー』などの活動は多くの場合、調査、分析活動にとどまり、日常の生産過程と充分結びついていない。『エレクトロシーラ』工場では『合理化ビューロー』を設立したが、成果は作業時間測定に留まる。『バルチック』工場では配分ビューローが設立されたが、生産が極めて多様なため製造ノルマを作成するのは困難である。仕事の評価はマスチュールの手に残されている。賃率やノルマ化の問題は技術記録部の機能と結びついていたため技術ノルマ化部が創設された。ここでは日常的な賃率活動とノルマ作成の仕事を厳格に区分し、ノルマ係はその仕事に専念する。作成されたノルマは徐々に職場に導入される。仕事の配分は価格計算-配分部における事前的価格計算と結びついている。それは注文の価格計算の際、各職場の賃金総額を定める。職場管理部は定められた賃金総額の枠内で、団体協約に応じて独立に賃金を配分する。そのためマス

表 1-1 初期の生産合理化機関の活動

	トラストまたは工場		名称	主な活動	備考
1	中央紙トラスト	カルーガ工場	記録 - 原価計算 ビューロー	機械の記録, 作業時間測定	
2	中央地域電機トラスト	ハリコフ工場	オルグビューロー	NOT 方式による合理化活動	
3	ドン国営たばこ工場		NOT 細胞	封帯の大きさを指示等々	NOT の計画により工場学校設立
4	セレドスキー工場グループ		NOT 細胞	作業時間測定	
5	モスクワ綿トラスト	本部	合理化ビューロー	合理化活動の指導	26年7月設立
		第1更紗捺染工場	合理化細胞	労働密度強化	
6	カムヴォリトラスト		オルグビューロー	生産合理化, 標準化, 生産計画化	24年12月設立
7	ズラトウストフ機械工場 (ウラル)		生産合理化トロイカ	在庫整理, 品質管理, 休止や欠勤の記録, 技術改善	地区党委のイニシアチヴ
8	セメントトラスト	E 工場, V 工場	NOT ビューロー	原材料, 燃料支出節約, 労働コスト引下げ	24年4月設立
9	AMO 工場		技術委員会	職場毎の仕事の正しい配分, 作業のタイムスケジュール作成	
10	機械製造工場合同	P 鉱業管区	NOT ビューロー	合理化活動. スタッフ50名 (うち技師11名)	23年8月に労働部・技術的ノルマ課として発足. 24年5月に改称.

出所: 1. Trud, 28 January 1925, №22.

2. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1925, №114.

3. Ekonomicheskaiia zhizn', 19 September 1925, №214.

4. Ekonomicheskaiia zhizn', 1 October 1925, №224.

5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 October 1926, №259.

6. Kamvol'nyi trest v 1924-25operatsionnom godu. Otchet pravleniia. M., 1925, pp.86-7.

7. Ekonomicheskaiia zhizn', 16 July 1927, №159.

8. Predpriiatie, 1925, №1, pp.41.

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

10. Predpriiatie, 1925, №9, pp.41-2.

チェールによる仕事の評価はごく慎重に行われている¹⁶⁾.

ロシア共和国のトラストでは生産合理化活動はあまり進展していない。トラストの大部分で生産部のもとに設置された細胞が合理化を指導する。一部トラストは賃率 - ノルマ化ビューローが担う。少数のトラストのみが中央労働研究所, オルグ - ステーションなどの専門的組織の助けを借りて活動を行う。最高国民経済会議・地方機関の指導も十分でな

い¹⁷⁾.

25年末でもわずかな企業のみが人材を集め, 活動形態や組織構造を模索し始めたに留まる¹⁸⁾。工場での生産方法改善の合理化活動は系統的, 計画的性格をもっていない¹⁹⁾。

繊維工業の合理化活動は比較的早くから進められた。24年初め, 繊維労組中央委員会の下に NOT 発起ソヴェトが設けられ, 以後, 工場での NOT サークル, NOT 細胞, 次いでは合理化ビューローが設置されていく²⁰⁾。

26年5月に第1回全連邦繊維工業合理化大会が開催され、設備の仕様書作成、品質の技術的コントロールの組織化、製品標準化、工場専門化、合理化ビューロー設置などを検討した²¹⁾。

とはいえ27年6月の繊維工業合理化代表者会議の議論からすればトラストや企業の合理化部のスタッフは通常、極めて少なく1-2人であり、単一のセンターもない。合理化部の働き手と企業の技術者との相互関係も調節されていない²²⁾。

紙工業では26年1月の第3回紙工業代表者大会において『紙オルグ』の設置が認められた。これは紙工業の生産改善を助成し、各企業の合理化活動を纏め、情報交換することを目的としたビューローである²³⁾。27年11月、木材紙総管理局には木材調達、浮送の機械化及び合理化特別ビューローが設立された。試験所も設けられた²⁴⁾。

ドンウーゴリでは26年6月10日の命令により計画ビューロー規程が作成された。これは合理化機関として設立される。生産を研究し、その合理化方法を検討する。業務機構は持たない。ブラソフ鉱山管理部のA炭坑の計画ビューローはやっと27年1月末に活動を開始した²⁵⁾。

金属工業は比較的、合理化活動が活発である。

『ロシア・ディーゼル』工場では25年に配分・計画ビューローが実際に生産を『掌握』し、それにより類似規格の量産体制を整備しえた。『赤いプチロフ』工場では配分ビューローが設立され、最も合理的な作業方式が研究された。それと平行してトラクター製造の組織化が始まった²⁶⁾。

26年にも多くの工場で計画・配分機関が組織化され、組立作業を簡素化したり、設備の仕様書作成を手掛けた²⁷⁾。レニングラード機

械トラストの工場では配分ビューローが非常に大きな役割を演じた。工場に必要な原材料の全ての支給命令書は専ら配分ビューローが供給部に出す。

モスクワの『赤いファーケル』機械工場も注文配分ビューローを設置し、生産計画化の準備活動を行った²⁸⁾。

ソルモヴォ工場にはいくつかの合理化細胞が併存する。まずはNOTビューローであり分権化の観点から工場管理スキームを検討する、といった組織問題を扱う。注文・計画化ビューローは職場や各部門毎に設置され注文遂行上の職場間の調整や半製品在庫圧縮などを検討する。予算及び分析ビューローは製品原価の分析を行う。設備合理化部は設備の合理的利用を目指す。工場技術監督部（27年初めに設置）は品質や注文主への引渡しを監督し、中間的業務においても検品係や収納係のスタッフをもつ²⁹⁾。

27年には党中央委員会が生産合理化に本腰を入れ始める。

27年3月24日の中央委員会決定は生産の機械化、工場専門化、熱エネルギー効率化、コンベアー・システム、工場内輸送機械化、改善、企業における大規模な分業、労働者への大量の機械装置提供、全労働過程のより良い組織化、大量生産及び類似規格の製品の量産化、製品標準化といった合理化方針を打ち出し、また企業における労働時間のより完全な利用と労働規律強化のために正当事由なき欠勤日数は月3日を限度とした³⁰⁾。

それと共にスベツの消極性、保守性に対する批判が強まってくる。

27年5月初めのNOT働き手の会議でのL. Ia. シュフガルテール（最高国民経済会議・生産合理化及び標準化部長）報告によれば、工業全体であらゆるものを合わせても合

理化細胞は200ほどしかなく、しかも企業で合理化に従事する者の資格が低く、その提案した措置が極めて拙劣であることが少なくない。合理化への抵抗もある。例えば、電機工業の工場の1つで2人のマスチュールが受け取った2台の自動機械の組み立てを妨害し、組立は2か月も遅れた。ある印刷所では本綴じ職場組織化の優れた計画を立てたが合理化機関がそれによる労働者削減を恐れたが故に実現しなかったことがある³¹⁾。27年7月の商工業連合ソヴェトの組織－生産セクツィアでも同様の指摘がなされた。

トラストや企業の合理化機関の名称は多様（合理化ビューロー、オルグビューロー、NOT ビューローなど）である。一部はすでに数年活動しているにも拘らず、それらの地位は大部分の場合明確さを欠く。とくに企業の他の部課との相互関係においてそうである。組織的にバラツキが大きく、あるものは工場長に直属し、別のもは技術指導者の下にある。多くの企業では合理化細胞のメンバーは一人のみであるが、なかには20－30人の細胞もある。合理化ビューローの遂行する機能も極めて多様である。供給や注文その他の問題に係わっているビューローもある。一部は海外でも評判の教育の仕事で知られている。だが往々、ビューローは労働者大衆から遊離している。多くの場合、弱体で当該企業の他の働き手との結びつきが全く無い。そもそも最高国民経済会議の機関は科学－生産問題への関心が薄い。

しばしば企業での合理化活動の実施に際して保守性や個人的性格の判断、これまでの慣行へのこだわりがある。業務的働き手はしばしば合理化細胞の提案を『彼らの内部的仕事への介入』と見做す³²⁾。

レニングラード工業でも合理化活動を専門の合理化ビューローが行う場合もあれば、ト

ラストや企業の各部長からなる委員会や常設会議が行う場合や管理機構の各勤務員の直接的任務とする場合もある。企業の圧倒的大部分は最小摩擦抵抗ラインを進む。管理部の個々の代表または平の技師が合理化活動を行うか、監視する任務を引き受ける。合理化ビューローは21を数えたが、その権能、働き手の資格、企業での比重は様々である。1－2人の実習生から成るものもある。種々の業務機関から委託された課題を遂行するビューローもある³³⁾。

27年6月下旬のレニングラード経営者－技術者協議会でも同様の議論がなされた。合理化の働き手が報告の要求に追われ本来の仕事が出来なかったり、「生産過程改善の仕事を犠牲にして正確な円や正方形を使った見栄えの良いスキームを描くことに入れ込み過ぎている」。合理化に対し経営者－技術者が旧式的であることが多い。職場長は合理化担当者を職場に入れることを渋り、マスチュールもまたかれらの仕事の欠陥を暴かれるのを懼れて合理化活動に抵抗する。何らかの欠陥の除去の必要性を指摘した技師たちがそのために戒告を受けた事例も知られている³⁴⁾。

同じ頃開催されたモスクワ工業の経営者－技術者協議会でも生産合理化への取り組みが論議された³⁵⁾。

生産合理化の指導も難しい。最高国民経済会議の下に科学－技術ソヴェトがあり、それらの課題はコンサルテーション、専門鑑定、最新の技術的成果の研究、標準化問題の検討である。しかし地方における実践的合理化活動の指導は困難である。

専門の合理化細胞の状況は厳しい。レニングラードでは担当者は職場技師から必要な援助を得られないだけでなく、陰伏的な、かなりは感情的な反発に出会う。技術的な後進性

や閉鎖性だけでなく何よりも技術者が忙しすぎることによる。工場の合理化部の法的地位はまったく不明確である。最も先進的な企業ですら合理化部のスタッフはごく限られており、人員削減のときは真っ先に削減される。給与も低く、経験ある技術的働き手を集められない。

企業では生産担当技師と合理化担当技師が2つの独立した敵対的陣営として対峙する。「専門家は生産において見られる不備を批判する勇氣ある振舞いに対する技師長や経営者からの叱責を恐れる。公然たる迫害はない。しかしもっと悪いことに機会があればかなりあからさまに技師や技手の大胆な振舞いに対して意趣返しをする」(技師・技手ビューロー金属部書記 K の談話)³⁶⁾。

概して技術的働き手は生産合理化に対し保守的であり、積極的参加は少ない。科学技術ソヴェトはトラストや企業の活動から遊離していたようだ³⁷⁾。

生産・合理化経験の交換も少ない。レニングラード機械トラストが技術的ノルマ化の困難な局面における蓄積された経験を利用するために自己の勤務員を『赤いソルモヴォ』、コロムナ、ハリコフ蒸気機関車製造工場その他に派遣したり、国営電機トラストがドイツの『総合電機会社』と、造船トラストがレニングラード機械トラストとの技術援助協定を締結するといった例はあるが、多くはない³⁸⁾。

表面的には合理化活動は広がりを見せた。

26年[10月]には178であった合理化機関(うちトラストのそれは78、工場では100)は27年10月1日には277に増大した(うちトラストのそれは81、工場では179)。ことに繊維工業では32から72に、土石工業では13から27に、化学工業では4から23に増大した[28年4月1日のデータは表Ⅰ-2]。

だが内実は大きな進展はない。なお多くのトラストや工場ではそのための専門の機関が設けられず、あるいは別の機関(トラストの生産技術部や工場の労働経済部、賃率・ノルマ化ビューローなど)が従事した³⁹⁾。

合理化機関があったとしてもその形態やメンバーはバラツキが大きく[表Ⅰ-3を参照]、活動は大部分、システムも計画もなく、場当たりのであった。ドンバスの大規模な鉱山管理部では技師長の合理化担当補佐が合理化活動に携わっていた。比較的進んだ金属工業や繊維工業でも決して合理化機関は十分でない。繊維トラストの多くでは業務部門の代表者から選ばれたビューローまたは委員会が担当する。一部は生産部の特別委員会に関係の生産担当者、労組その他が参加して合理化活動を指導する。こうしたシステムは実践的ではない。他の工業部門は推して知るべしである⁴⁰⁾。

ヒムウーゴリの工場では合理化細胞は設立されたがメンバーは1人であることが多く、それへの指導はほとんどない。上級技術者がしばしば合理化担当者の仕事を自分の職権の侵害と看做す⁴¹⁾。

労農監督部人民委員部調査資料によれば農業機械生産では合理化細胞設立の指令は実現されていない。企業には合理化専門の機関はないか、あっても(例えば、ウクライナ農業機械トラストの工場にはオルグビューローがある)不安定で臨時的性格をもち、工場管理部全体のシステムでは正式の組織でなく、十分な権威がない。合理化面での企業の指導はトラストからも上級経済機関からもない。指導は精々報告や計画の送付の要求に留まり、しかもそれらは提出後、評価を受けない。企業は合理化の方法や方向付けの具体的指令は受取っていない。企業は大部分の場合、合理化のモーメントには十分な注意を向けない。

表 1-2 合理化組織（1928年 4 月 1 日）

	工業部門	全連邦		共和国		合計	
		トラスト	企業	トラスト	企業	トラスト	企業
1	金属	12	42	7	20	19	62
2	電機	1	15	—	—	1	15
3	木工	—	—	2	—	2	—
4	燃料・鉱業	3	6	2	4	5	10
5	土石	—	—	7	14	7	14
6	化学	1	4	6	10	7	14
7	皮革	—	—	4	16	4	16
8	マッチ	—	—	1	—	1	—
9	紙	—	—	1	—	1	—
10	印刷	1	—	3	—	4	—
11	繊維	9	50	5	14	14	64
12	縫製	—	—	2	9	2	9
13	食品	1	—	4	6	5	6
14	建設	—	—	—	1	—	1
	計	28	117	44	94	72	211

出所：Torgovo-promyshlennaiia gazeta, 3 August 1928, No.179.

企業は最小摩擦抵抗の途を進んで、主たる関心は職場拡張や設備改造と関連する資本建設に向ける。それらの計画も科学技術機関の専門鑑定を受けておらず、一部は技術的素養に欠ける⁴²⁾。

「一般にこの時期の合理化活動はその性急さ、クスターリの性格、表面的アプローチによって特徴づけられる。しばしば真摯さも深みも欠き、手っ取り早く安易な成果を求める。往々、生産担当の技術者には保守的の元素がある」。何より技術者が不足し、慢性的に仕事過多であった。だから多くのトラストは大学を卒業したばかりの数人の若い専門家からなる合理化細胞を組織化してお茶を濁してきた⁴³⁾。

ところでこの合理化活動の組織化においては労農監督部が大きな役割を果たした⁴⁴⁾。

「労農監督人民委員部はこの面〔合理化〕での自己の役割をもっぱら国民経済の全ての部門における運動の組織者と考える」（25年11月上旬の全連邦生産合理化代表者会議における V. V. クイプシエフ演説）⁴⁵⁾。

26年 4 月、労農監督部の NOT ソヴェト総会が開催され、合理化活動が総括された。クイプシエフ報告によれば、管理技術の合理化は当初、主に労農監督部の仕事であった。その後、他の国家機関も参加する。生産合理化面ではことに繊維工業で標準化、設備利用や作業の合理化の実践的措置を提起した。更に全ての合理化機関の活動の調査のため

表 1-3 代表的生産合理化機関

トラスト	傘下企業	名称	設立時期	スタッフ
南部鉄鋼トラスト 本部	本部	オルグビューロー及び生産合理化グループ (技術科学部・生産課)	26年	7
	S コンビナート	オルグビューロー	27年	1
	S 工場	生産合理化部	27年	18
	M コンビナート	オルグビューロー及び生産合理化課	27年	9
	R コンビナート	オルグビューロー	27年	4
	PL 工場	オルグビューロー及び生産合理化部	27年	20
	K 工場	オルグビューロー及び合理化研究部	27年	6
	T 冶金工場	生産合理化課	27年	2
	M 工場	オルグビューロー	27年	4
	K 冶金工場	オルグビューロー	27年	4
機械製造工場合同	D 工場	オルグビューロー	27年	4
	本部	中央合理化ビューロー	27年 5 月	4
	KS 工場	NOT ビューロー		12
		機械設備合理化部		46
	P 工場	合理化ビューロー		18
	P 鉞業管区	NOT ビューロー		33
ウクライナ農業機 械トラスト	M 工場	合理化ビューロー		3
	本部	合理化課		3
第 1 綿トラスト	全ての工場	合理化課	27年	
	本部	計画-コントロール部が合理化ビューロー に改組		5 (技師 は 1)
	第 1 工場	合理化ビューロー	26-27年	3
	F 工場			2
	KT 工場	合理化委員会		6
	N 工場			5
	N 織布工場	合理化委員会		2
	I 工場			5
第 2 綿トラスト	V 工場	合理化技師		
	本部	合理化ビューロー、28年に独立の合理化部 を設置.		8
	うち 8 工場	合理化ビューロー	うち 5 工場は26/27年度	
第 3 綿トラスト	O 工場	合理化委員会		
	本部	合理化ビューロー	28年	4
	Go 工場	合理化ビューロー		1
	D 工場	合理化ビューロー		5
	Iu 工場	合理化全権委員		3
	S 工場	合理化委員会		
	PP 工場	合理化委員会		
	I 工場	合理化ビューロー		3
	P 工場	合理化ビューロー		3
	N 綿紡績工場No.1	合理化部		4
	N 綿紡績工場No.2	技術ノルマ化及び合理化ビューロー		4
	N 織物工場No.1	合理化ビューロー		3 [5]
	PD 工場	合理化ビューロー		5
	L 工場	計画化及び合理化ビューロー		2
	B 工場	計画化及び合理化ビューロー		
イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク綿ト ラスト	GI 織物工場	合理化ビューロー	28年	5
		合理化部		13
レニングラード織 維	本部	合理化部	うち 5 工場は27年	18
	KZ 工場	合理化ビューロー		6
	KN 工場	合理化ビューロー		7
	Kh 工場	合理化部		7
	A 工場	合理化グループ		3
	KT 工場	合理化技師		3
	Zh 工場	合理化技手		
ウラジミルトラス ト	本部	合理化部		7
	工場	合理化ビューロー設立は未完了		
第 1 羊毛トラスト	本部	合理化課	28年	8
粗羅紗トラスト	本部	合理化セクツィア、28年に合理化ビュー ローに改組	27年	5
	工場	人材不足で設立されていない		
混紡トラスト		生産部の中の合理化係	28年	1
	工場	大工場では特別合理化機関設置		

出典：Sistema i Organizatsiia, 1928, No.3, pp.46-7: Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1928, No.11, p.21.

NOT ソヴェト・ビューローの設立が提起され⁴⁶⁾、5月中旬にこのビューローの会議が開催された⁴⁷⁾。

28年1月には労農監督人民委員部で合理化担当者、経営者、科学技術及び社会的組織の代表者が参加する協議会が開催され、企業における合理化実施状況を検討した⁴⁸⁾。

その1月26日の会議（モスクワの大工場の生産委員会や協議会の代表の多くも参加）では最高国民経済会議との対立が顕在化する。

討議では一方で、技術者の合理化に対する抵抗または保守主義が非難された。「合理化機関が提案するあれこれの合理化措置が技術者の抵抗に遭うことがあるが、それはそれらの措置が不適合または実践的に適当でないわけではなくて、専門的にそれに従事している合理化担当者よりも多少とも上にあると考えている働き手の『自尊心を傷つける』ためであることが多い」。「技術者やマスチュールからの抵抗は彼らが容易に脱却できない根強い伝統的考え方や習慣による」。ある者は技術者の一部の保守主義をあれこれの措置を実施する際のリスクの懼れで説明する。「多くの賢明な措置の実施は時々、通常、調査の形で行なわれるいずれかの仕事を巡って生ずる『騒ぎ』の懼れの故遅れる」。

他方、経済機関の側からは「労農監督部が」「合理化の課題にしばしば純行政的方法でアプローチする」、「個々の企業や個々の工業部門の特殊性を考慮しない」、といった訴えが出された。

大きな論点は2つある。1つは直ちにアメリカの技術を導入し、旧いものを壊し、新しいものに代えるか、それとも現有の設備に適合した合理化措置か、という問題である（ロシア共和国最高国民経済会議議長S. S. ロボフによる纏め）。最高国民経済会議は原則として後者の立場に立つ。

もう一つは誰が合理化活動を指導するかという問題である。一方からは労農監督部人民委員部の下に合理化ソヴェトまたは特別科学-技術コントーラを設置し、その指導で個々の人民委員部の合理化部が活動する考えが提起された。

ロシア共和国最高国民経済会議の代表たちは合理化特別中央機関の設立の観点には与しない。そうした機関は現実から遊離する、と反駁する。彼らは27年8月の合理化活動の組織形態に関する自らの指令を踏襲する。つまり合理化の実施は企業レベルでは現場技術者及び合理化ビューローが責任を負い、トラストや人民委員会議では生産-技術部が、最高国民経済会議では管理局及びロシア共和国最高国民経済会議幹部会の合理化委員会が負う。各企業では技術者のうちから合理化活動の統合のために全面的にあるいは部分的に他の仕事を開放された働き手を充てる。大企業では必要な場合、特別合理化ビューロー（技術部長所属）を設ける。それは調査、指導を行なう。合理化の全ての措置は企業の技術者により実施される。生産技術工程の合理化問題の検討は主に職場の技術者が行なう。合理化の最重要問題は工場管理部の技術協議会の審議にかけられる。要するに現場の技術者に委ねるということである⁴⁹⁾。

こうした対抗関係は28年後半に大きな転機を迎える。

28年8月1日の最高国民経済会議命令は合理化活動が量的にも質的にもなお不十分であることを認め、総管理局、トラスト、大企業が常設の合理化ビューローを設置することを求めた⁵⁰⁾。

それに応えて多くの繊維トラストや大工場は合理化機関を設置した⁵¹⁾。第1羊毛トラストでは1928/29年度にトラスト本部及び工場

毎に特別合理化ビューローが設置され、生産の技術的管理の研究を行った⁵²⁾。モスクワ皮革トラストでは28年10月1日には合理化ビューローは2-3の企業にしかなかったが、29年6月1日には全ての企業で設立され、働き手は12人（うち3人が兼職）であった。11月1日には20人（兼職1人）に増えた⁵³⁾。アニリントラストは本部と各工場に合理化ビューローを設置した。但し、働き手は不足していた⁵⁴⁾、中央陶磁器トラストは28年10月、本部に合理化ビューローを、12月には全工場に工場合理化ビューローを設置した。工場のビューローのスタッフは年度初めの2

人から年度末には18人に増えた⁵⁵⁾。ほとんど合理化方法も欧米の経験の適用も見られなかった砂糖トラストでも28年後半には9の工場で合理化部や合理化拠点を設けた。29年1月には本部会が合理化活動年次計画を承認した⁵⁶⁾、等々。

同じ頃、中央統制委員会第3回総会は工業にとっての主たる課題は汎用的生産方式から類似規格の量産及び大量生産への移行であり、流れ作業による生産の組織化であることを決議した⁵⁷⁾。

こうして強引な近代技術移転への道が一挙に開かれていく。

＜ 註 ＞

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244.
- 2) Ekonomicheskaja zhizn', 11 November 1925, №257. 化学労組中央委員会でも「木材化学工業の抜本的再編のため欧米の経験の全面的利用が必要である」と表明された (Ekonomicheskaja zhizn', 10 April 1926, №82).
- 3) Ekonomicheskaja zhizn', 5 November 1925, №253; 6 November 1925, №254; 7 November 1925, №255; 10 November 1925, №256; 11 November 1925, №257; 12 November 1925, №258: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 November 1925, №253; 6 November 1925, №254; 7 November 1925, №255; 10 November 1925, №256: Sistema i Organizatsiia, 1926, №1-2, pp.2-5.
- 4) Sistema i Organizatsiia, 1926, №7, p.2. 但し、皮肉なことにファヨールはその経営改革論で公営企業を強く批判したのだが。
- 5) Organizatsiia Truda, 1928, №2, pp.56-7. フォード社から中央労働研究所への回答は第3の要因には触れなかった。
- 6) Organizatsiia Truda, 1929, №1, p.11.
- 7) エルマンスキーの最適性理論「効率最大化ではなく最適化を目指す」が代表的である (エルマンスキー, J.『科学的工場組織の理論—合理化の理論と実際』高山洋吉訳,

東学社, 1938)。レーニンはそのメンシェビキ的傾向に注意を促しながらも一定の評価は与えていたようだ (Lenin, V. I., Polnoe Sobranie Sochineniia, 5th edn, T.33, p.515)。

「フォード方式よりも良い標準化の例を何千も知っている。フォード方式は人を機械に変える。そのイニシアチヴを抑え、人を死んだ歯車に変える」(27年1月中旬の実務クラブにおけるアメリカ人技師クーバーの報告。Izvestiia, 19 January 1927, №15.)。Ars. ミハイロフもいう。ソ連における労働の科学的組織化運動のテーラー主義やフォード主義との「本質的違いは人間労働の社会的及び組織的優位である」(Vestnik Truda, 1927, №8, p.59.)。

- 8) 中央労働研究所は『いい加減さや曖昧さを。仕事の文化やプロレタリアートの新しいあり方をめざして』のスローガンを掲げて設立された。中央労働研究所規程はやっと26年10月6日に全ソ労働組合中央評議会幹部会により承認された。それによれば研究所は「種々の現代的労働組織化形態、その合理化システム及びプロレタリアートの生産的教育形態を研究する」。所長のもとに中央労働研究所ソヴェト、幹部会、株式会社《Ustanovka》(労働力や生産指導者の養成、企業における仕事の目標設定を行う)

- が置かれる。ソヴェトのメンバーは中央労働研究所幹部会、全ソ労働組合中央評議会幹部会、全ソ労働組合中央評議会文化部、鉱業、金属労組中央委員会、労働人民委員部各代表である。(Vestnik Truda, 1927, No 11, p.88-102).
- 9) 初期の NOT 運動とそれを巡る議論については木村雅則『ネップ期国营工業の構造と行動』, 御茶ノ水書房, 1995, 第 5 章 2 節.
 - 10) Predpriiatie, 1926, No12, p.23.
 - 11) Ekonomicheskaiia zhizn', 9 August 1925, No 180: Pravda, 13 August 1925, No183.
 - 12) Pravda, 20 January 1925, No16: Trud, 21 January 1925, No17.
 - 13) Pravda, 20 January 1925, No16.
 - 14) Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1925, No45; 25 February 1925, No46: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 February 1925, No45; 25 February 1925, No46. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 March 1925, No 69.
 - 15) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 July 1925, No158.
 - 16) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, No 111. 工場における技術 - ノルマ化ビューローや計画配分ビューローの意義については Izvestiia, 15 October 1927, No237.
 - 17) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 November 1925, No254; 27 November 1925, No 271. ウクライナ工業では25年 4 月 1 日, トラストや企業において生産合理化に従事するオルグ・ビューローは18を数えた。だが, それらの活動は弱い (Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, No.4, pp.50-51)
 - 18) Ekonomicheskaiia zhizn', 16 January 1926, No13.
 - 19) Predpriiatie, 1926, No12, p.23.
 - 20) Predpriiatie, 1927, No1, pp.2-3; No10, p.11.
 - 21) Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, No 113; 22 May 1926, No116; 25 May 1926, No 118; 27 May 1926, No120: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, No 112; 19 May 1926, No112; 20 May 1926, No 113; 21 May 1926, No114; 22 May 1926, No 115; 23 May 1926, No116; 25 May 1926, No 117; 27 May 1926, No119: Pravda, 26 May 1926, No119: Izvestiia, 20 May 1926, No114: Sistema i Organizatsiia, 1927, No1, pp.2-3: Predpriiatie, 1927, No10, p.11.
 - 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 June 1927, No129; 19 June 1927, No136: Sistema i Organizatsiia, 1927, No7, p.50.
 - 23) Ekonomicheskaiia zhizn', 13 January 1926, No10: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 January 1926, No10.
 - 24) Sistema i Organizatsiia, 1928, No11-12, p.69.
 - 25) Vestnik Donuglia, 1927, No6, p.10.
 - 26) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1925, No 111.
 - 27) Ekonomicheskaiia zhizn', 26 September 1926, No222: Trud, 28 September 1926, No 223.
 - 28) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, No160.
 - 29) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 July 1927, No158.
 - 30) KPSS v resoliutsiiaakh i resheniakh s'ezdov, konferentsii i plenumov TsK. M., 1970. pp.454-461: Ekonomicheskaiia zhizn', 25 March 1927, No68: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1927, No68.
 - 31) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1927, No98.
 - 32) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1927, No151; 8 July 1927, No152; 21 July 1927, No163: Izvestiia, 15 July 1927, No159. 最高国民経済会議のデータでは27年 7 月 1 日に全連邦, 共和国, 地方工業全体で合理化細胞は250, うち企業やトラストに229, 最高国民経済会議機関に21ある。全連邦的意義の企業では84が設立され, 地方及び共和国的意義の企業では54, 全連邦トラストでは44, 地方及び共和国トラストでは47細胞がある。
- 最高国民経済会議・科学技術管理局は組織的整備のためトラストや企業の合理化ビューロー典型規程を作成した。最高国民経済会議案によると合理化細胞は決して業務活動はしない。当該企業の欠陥を調査し, それらをなくす処方箋を作成し, 合理化措置を実施する際に工場の相応の部課を指導し, それらの遂行を監督する。ここで

- 合理化活動を行うために企業に専門の組織を設置すべきか、設置するとすれば誰の管轄に置かれるべきか、という問題がある。もし、技術指導者の下に置かれるとすれば、部下が上司の誤りを糾すのは困難であろう。逆に技術者から完全に独立した組織だとすれば、生産の実情から遊離し、具体的な成果を望めない。セクツィアは専門の合理化機関を設立し、合理化の指導、計画化、方法の検討を行うことを認めた。合理化活動そのものは技術者がその責任において実施し、合理化機関は技術部長の下に置くものとした。但し、企業の管理-技術者が合理化機関の措置に応じない場合はトラストへ抗告する権限をもつ。
- 33) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1927, No142.
 - 34) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1927, No145.
 - 35) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 July 1927, No 147; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1927, No147; Trud, 2 July 1927, No147.
 - 36) Trud, 23 July 1927, No165.
 - 37) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1927, No139; 25 June 1927, No141; 28 June 1927, No143; Izvestiia, 26 June 1927, No143. 『エレクトロシーラ』工場では合理化と係わる全ての問題を審議するために『合理化ソヴェト』を設けた。各部長の12名より構成され、議長は工場長である (Ekonomicheskaiia zhizn', 16 March 1928, No64).
 - 38) Izvestiia, 21 August 1927, No190.
 - 39) Sistema i Organizatsiia, 1927, No7, pp.13-5; No11-12, pp.67-8. 南部機械トラストなどは専門の合理化機関がまだない。人材が不足している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, No196).
 - 27年11月、木材紙総管理局には木材調達、浮送の機械化及び合理化特別ビューローが設立された。試験所も設けられた (Sistema i Organizatsiia, 1928, No11-12, p.69).
 - 40) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, No179.
 - 41) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, No153.
 - 42) Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, No 110; Izvestiia, 15 May 1928, No111.
 - 43) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, No179.
 - 44) レーニンは1923年3月に書かれた論文 (『量より質』) で大機械工業を発展させるため最大限の節約により資金を捻出することを訴え、その面での労農監督部の意義を強調している (Lenin, V. I. Polnoe Sobranie Sochineniia, 5th edn, T.45, pp.389-406).
 - 45) Ekonomicheskaiia zhizn', 5 November 1925, No253.
 - 46) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1926, No 92; 23 April 1926, No93; 24 April 1926, No 94; 27 April 1926, No96; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 April 1926, No92; 23 April 1926, No93; 24 April 1926, No94; 25 April 1926, No95; Izvestiia, 23 April 1926, No93; 20 May 1926, No110.
 - 繊維工業の合理化面での労農監督部の助成については Izvestiia, 20 May 1926, No 110; Ekonomicheskaiia zhizn', 25 May 1926, No118; Pravda, 26 May 1926, No119.
 - 47) Ekonomicheskaiia zhizn', 20 May 1926, No 114.
 - 48) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1928, No19; Pravda, 22 January 1928, No19; Izvestiia, 22 January 1928, No19.
 - 49) Ekonomicheskaiia zhizn', 28 January 1928, No24; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 January 1928, No24; Pravda, 28 January 1928, No24; Izvestiia, 28 January 1928, No 24.
 - 50) Ekonomicheskaiia zhizn', 3 August 1928, No 179; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, No179; Pravda, 3 August 1928, No179; Trud, 3 August 1928, No179.
 - 51) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, No11, p.21.
 - 52) RGAE, fond 7722, op.1, d.906, l.19.
 - 53) Otchet o rabote tresta "Moskoz" za 1928-29 operatsionnyi god. M., 1929, p.13.
 - 54) Otchet o deiatel'nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god. M., 1929, p.9.
 - 55) Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god. M.,

1929, p.28.

56) Kratkii obzor deiatel'nosti Sakharotresta za 1928g. i vyvody pravleniia po balansu na 1 Ian. 1929 g., M., 1929, pp.116-7.

57) Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September

1928, No211 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 September 1928, No211 : Pravda, 11 September 1928, No211 : Izvestiia, 11 September 1928, No211.

II. 生産合理化の実施

1. 具体的実施状況

生産合理化は大きく5つの道がある。

第一に、生産標準化と工場専門化、生産部門の合理的配置

第二に、機械化、新鋭設備設置

第三に、労働力の効率的利用、分業や労働密度強化

第四に、原材料や燃料の支出節約

第五に、工場内輸送合理化：コンベアーシステムなど¹⁾。

だがその実現は容易くはない。

26年半ばの時点で流れ作業の構想は徐々に生産に浸透し始めているが²⁾、多くの場合プリミティブな形態である。試験的にでも実施されている所では生産期間短縮や脱熟練の傾向を示してはいる。とはいえ生産全体に適用されている所では十分な事前の検討がなく、上面だけの実施に留まっているし、生産の特定部面だけに適用されている場合には他の工程の作業能力と不調和で実験の域を出ない(技師I. M. ベスプロズヴァンニー)³⁾。

主要トラストの合理化の事例はII-1表のようである。コンベアーシステムまたはそれに類似したシステム導入は全体としてさほど多くはない。繊維、縫製、履物、農業機械、電機、タバコなどの工業部門が目立つ。

28年1月1日現在、流れ作業を部分的に実施したか、実施予定の工場数と製品種類はII-2表のようである。

表に挙げられた事例以外にコンベアーやエレベーターを設置した有力企業には合板トラ

スト、ウクライナ・タバコトラスト、ドンタバコ工場などがある⁴⁾。

部門別に事例をみておこう。

繊維工業においては生産システムの大きな改革は見られない。3織機制、3面制への移行など労働密度の強化に留まる。

V. ヤセネフは20年代半ばの労働生産性向上や生産合理化面の活動を以下のように纏めている。

A. 労働生産性向上面

1. 2及び3面制
2. 3及び4織機制
3. 2台の粗紡機操作
4. 麻打ち工の2台制への移行
5. 8時間労働日の完全利用(作業時間測定)
6. 直接出来高制への移行
7. 補助企業のホテルラッシュョットへの移行。それと関連する出来高制への移行など。

B. 設備合理化面

1. リング精紡機の回転数を[1時間?]900から1000へ引上げ
2. 織機の打つ回数を1分、220から230ないしそれ以上に引上げ
3. リング紡績機に分離器設置
4. 粗紡糸や緯糸の機械への供給の機械化
5. 製品引渡し方法簡素化
6. 工場での同種織物製造導入(専門化)など⁵⁾。

代表的綿トラストの合理化実施状況は次のようである。

イヴァノヴォ繊維トラストの工場では生産合理化や原価引き下げは必ずしもうまくいっ

表Ⅱ－１ 生産合理化の実施状況

工業部門	企業	実施時期	新しい生産方式	結果
1 石炭	ドンウーゴリ	27年	採炭機械化 コールカッターの平均機数数は1925／26年度上半期70台、1926／27年度上半期には176台、コンベアーはそれぞれ8から25に増加、他に1926／27年度上半期にはスクレーパー（掘上機）5台、ワインチン6台操業。	石炭原価は20%低下、但し、地上作業の機械化は遅れているため成果は少ない。
2 石油	アゼルバイジャン石油トラスト	25年	掘前は掘鑿平（ロッド）方式からロータリー方式やワイヤー方式へシフト、採油方式では深度ポンプ普及、1923／24年度坑井の10%、1924／25年度54%、27年5月には68%、動力は蒸気から電力に比重を移す。	坑井当たり労働者数は30人から25人に減少、労働生産性は24%上昇、掘削費低下、25年初め、1500人の労働者、3交代制で月産350千ルーブリであったのが、27年夏には660人の労働者、1交代制で月産670千ルーブリ、原価は12%減、また4人で行っていたバーナーの網の引き伸ばし作業は1人で済む。
3 金属	非鉄トラストの「金属ラング」工場	27年	はんだ付け部門と製品組立部門で流れ作業実施、プレス機輸入。	成果なし
4 機械	『赤いソルモヴォ』工場	27年初め	機械製作を個人出来高制からブリガー方式に変える。	成果なし
5 機械	モスクワ機械トラストの「プレス」工場	26年	ブリキ缶製造の工程を機械化、一部ではコンベアー導入、一部では専用のテーブールを置き、生産の各要素メント毎に集める、幾つかの職場では製品移動のため落しし桶を利用、その後、火災に遇うが復興し、流れ作業方式も再開。	労働生産性は27年に戦前比で20%強高まった。
6 機械	モスクワ機械トラストのK工場	27年	自動機械組立：8の基本的作業と29の補助的作業に分解され、コンベアーを使って組立。	月産110台（27年5月）から125台に引上げ、労働者1人当たり日産高は27年1月の2ルーブリ58コペイカ（戦前ルーブリ）から6月には4ルーブリ97コペイカに上昇。
7 機械	レンズグラーズ機械トラストの「赤いブチロフ」工場	25年初め	旋盤をターレット旋盤に代える、1人の労働者が同時に2台を扱う。	労働力は12人に対し1人で済む、原価は大幅引下げ。
8 機械	レンズグラーズ機械トラストの「赤いブチロフ」工場	26年	トラクター組立：発動機と車体の2つの組立ラインを設け、仕掛品を特殊な台車に載せて移動させ、部品や装置を付け加える。	組立時間短縮（13時間）
9 機械	モスクワ中型機械トラストのS工場	27年	早上計算機：作業は7つの組立グループに分割し、流れ作業で製造、コンロ製造はブリガー方式から単位作業（一まとまりの作業）方式に移行した。	生産性は大幅向上（コンロ月産1500から6000）。
10 機械	南部機械トラストのハロフ素と機回車工場	27年	トラクターを台車に載せて組立。	製造量が少なくな成果なし。
11 機械	ゴムザのブローフィンテン工場	27年	大型貨車製造職場でコンベアー設置（10月1日に完成予定）、全ての基本的作業は組架に沿って設置された機械によって遂行。	
12 機械	モスクワ機械トラストのクリモフ工場	27年	繊維機械製造で流れ作業導入。	労働者1人当たり日産高は27年1月、2ルーブリ58コペイカ（戦前ルーブリ）から6月には4ルーブリ97コペイカ。
13 機械	モスクワ機械トラスト	28年	鋳物部門では指示カードにより生産工程の細目を規定、また成型機導入、機械製作部門では単純なキャリアを使って流れ作業で機械を組立。	労働コスト低下、組立時間短縮。
14 農業機械	ウクライナ農業機械トラストの「鎌と鋤」工場	26年	馬車の組立：長いベルトコンベアーを設置し、両側に労働者が座ってそれぞれ生産工程を担当、ハローや刈り取り機製造でもコンベアーシステムを導入。	組立時間短縮、ハロー製造の生産性は17～27%向上、27年のデータでは30.8%の上昇、不良品率低下、コストは29%低下、刈り取り機の生産性は147%増。
15 農業機械	ウクライナ農業機械トラストの「鎌と鋤」工場	26年	鋳物部門で分業進展。	生産性向上。
16 農業機械	ウクライナ農業機械トラスト	28年	主に組立や染色部門でコンベアーによる組立方式を広範に適用。	生産性向上（工場により25%～45%）、半製品在庫減。
17 農業機械	リュベレツキー工場	28年	3台のベルトコンベアー設置	原価は約6%低下。
18 電気	中央地域電機トラスト	25年	電灯生産を部分的に機械化、絶縁体の研ぎ上げや枠取り付けを従来の垂直的機械から水平的機械に代える。	絶縁体の生産性は400～600%上昇。
19 電機	弱電トラストのK工場	26年初め	静止台において労働者グループが積算電力計を連続組立方式で製作（U字型の台に労働者が並び、両側から作業する）。	日産100個から240個に引上げ
20 電機	弱電トラストのKZ工場	26年	電話のベル製造、装置部分は独立の場所で行うが、染色から乾燥の工程は鎖のコンベアーで加熱槽を通して、コイル巻きや組立はベルトコンベアーを使う。	まだ試験段階だが、労働者の資格等級は引下げる。
21 電機	国营電機トラストの「スヴェトラナ」電灯工場	26年	半製品を別々の職場で製造していたが、作業グループシステム採用、労働者グループが一つの机に座り、各人が加工を加えた半製品を順次、隣に手渡して仕上げていく連続的製造方式、その後、コンベアーシステム導入。	製造時間は2～3日から30分～1時間に短縮、不良品は半減。
22 電機	国营電機トラストの「エレクトロシラ」工場	26年	電気モーターなど；流れ作業方式で大量生産組織化、スイッチ、ヒューズなどの大量生産のためコンベアーシステム導入、但し、本来のコンベアーではなく、移動テーブル。	生産期間は6ヶ月から75日に短縮、原価は15%低下。

23	電機	国営電機トラスの「エレクトロニク」工場	27年	ソケット製造：コンベアで組立、7つの工場の11人で分担、品質に対してはプリガードが運営責任。	生産期間短縮（3～4週間から3～4日に）、月産15～20千個から70～80千個に引上げ、原価は25～30%低下。
24	電機	国営電機トラスの第2電工工場	27年	コンベアシステム導入。	手労働に比し生産性は4倍増、破損による損失減少。
25	電機	国営電機トラスのデミナモ工場	27年	機械製作部門（市電モーター、タービン発電機など）で流れ作業システム実施。	
26	電機	国営電機トラスのハコフ電機工場	28年	電気モーター：2台のベルトコンベアを設置し流れ作業により製造	必要な人員はほぼ半減、生産期間半減。
27	電機	国営電機トラスの「エレクトロニクス」工場	28年	電気モーター製造：3台のベルトコンベア設置。	労働コスト削減。
28	電機	モスクワの電話・電信工場	27年	ラジオセットの組み立て：流れ作業方式、組み立ては12の基本的モジュールに分解され、12人のプリガードが組み立てる。コンベアは採用せず。	当初日産150～200台であったが、500台に増加。
29	化学	ゴムのトラスの「赤いゴムのエレクトロニクス」工場	25年	オーバージュエーズの張り付け（膠づけ）は一人の婦人労働者が16の異なる作業を行っていたが、8人が分担し、それぞれ2つの作業のみを行う、流れ作業によって製作、工場内輸送合理化。	労働生産性：労働者1人当たり日産15足から18足に上昇、26年には更に22足に増加。
30	化学	ゴムのトラス	27年以降	工場内輸送の機械化とコンベアシステムへの移行、オーバージュエーズ製造：8工程からさらに36工程に細分化、靴底のオーバージュエーズへの prikatoika（貼付付け）の機械化。	労働者1人当たり日産37足
31	化学	油脂トラス	27年	石鹸の包装：プリガード方式の分業	作業は8%速くなる。
32	化学	油脂トラス	27年	石鹸・香水工場における化粧石鹸製造は完全に機械化され流れ作業導入、木工場は機械化されほぼ流れ作業で製造。	石鹸生産の労働生産性は100%上昇。
33	化学	北部化学トラスの「肥料」工場	27年	原料乾燥からふるい分け、加硫などを機械化し、容器での分解反応を経て『成熟』後、細分化して、製品をベルトコンベアで倉庫まで運ぶ。	労働者数は減って、製造量は倍増した。
34	土石	クレーンクリスタルコンベナート	27年	2工場でコンベア設置	労働コスト60%低下
35	土石	中央陶磁器トラスのP工場	27年	陶磁器材料製造部門で海外発注の設備を設置し、流れ作業方式を導入。	生産性40%上昇の見込み。
36	土石	モスクワリカトラスの第2レンガ工場	27年	コンベアシステム導入。	手労働に比して生産性は25%上昇。
38	繊維	オレホヴォエ工場	25年	梳綿機のための自動供給器、染色のための自動染し釜、自動織機などを海外注文、自前の発電所建設、工場内輸送のための鉄軌道建設。	変速の場合、糸の切断の数は全工程に均等に配分され、全体の切断数はほぼ半減する。
39	繊維	赤いフレクソネン綿トラスト	25年	紡績駆動のため変速の自動モーター装備。	製造品目大幅削減
40	繊維	第1亜麻トラスト、第2亜麻トラスト	25年	梳麻部門と紡績部門を分離し、大規模な梳麻部門を設け、自動織機ベタリングを装備、紡績工場で室内乾燥室設置、工場の専門化と大規模化、仕上げ部門（漂泊所など）集中。	工場の休止を減らし、紡糸在庫を圧縮、生産における原料や半製品の運送をなくす。
41	繊維	カムヴォリトラスト	1924/25年度	トラスト本部に計画・配分ビューロー設置、織布工場についての注文配分を行い、織布部門と紡績部門の活動の調整を行った。各工場では機械の仕様書作成、機械の合理化配置、同種機械を同じ場所に集中、機械の速度引上げの均等化、織物製造の個人記録導入、工場内部輸送を機械化した（トロリゴを製作し、鉄軌道を敷設、昇降機設置）。	製品単位当たり労働コスト40%減
42	繊維	レニングラードのメリヤス工場	27年、3月	ジャケット製作：従来の3工程を8工程に分割、ベルトコンベアシステム導入。	日産125タースから170タースに引き上げ。
43	繊維	モスクワメリヤストラストの「10月革命」記念工場	27年	縫製部門でコンベア導入（サスペンダー縫製）、1人で縫っていたのを7つの工程に分ける。	年度初めと比し生産性は60%上昇。
44	繊維	モスクワメリヤストラストの第6工場	27年	プリガードを組織し、完全な流れ作業で活動。	260千ルーブリの流動資本を解放。
45	繊維	イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト	27年	連続的漂泊プロセス組織化。	同量の製造に必要な労働力は51%減った、染色ミスや裁断損も減った。但し、連結機械では品目の変更は困難、標準的な少数の品目の製造の場合にのみ成果。
46	繊維	イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストの新工場	27年	フォード式ベルトコンベアに代わる複合的な運動機械ユニット（幾つかの生産プロセスを同時に行うように複数の機械を連結）、まず更紗捺染部門で採用、ここでは振り掛け、幅出し、露出し、計測機械を連結し、製品が順に組み立てられるまで一貫生産。	人員削減、裁断屑減少、但し、複合機械では品目変更が困難。
47	繊維	イヴァノヴォ綿維トラストの更紗捺染工場	27年	漂泊部門で部分的に流れ作業導入、仕上げ部門ではベルトコンベア方式に代えて2つの複合仕上げ機設置（露出し機などを経過）、乾燥プロセス合理化。	倉庫管理者数を減らし、工場間注文配分、既製品の各部分の標準化や材料受け入れの際の品質検査容易、裁断コスト減。
48	縫製	モスクワ縫製トラスト	25年以降	工場内に設置し、材料のための倉庫をもっていたが、中央裁断所設置、織布の場の1人を導入（裁断結束のため）、炭火アイロンをガスアイロンや蒸気プレスに代えて、同期的アイロン（取縮結束のため）、1925/26年度末には38の縫製グループが再編成された。	

49	縫製	モスクワ縫製トラスト	25年秋	ボタン穴を作るためアメリカの専用自動機械設置。その暮のかかり縫いのための機械導入。分業深化：コスチューム縫製過程を112工程、男物外套のそれは72工程、白布のそれは34工程に分別。	生産期間短縮。
50	縫製	モスクワ縫製トラスト コミンテカン名称工場	27年	更に工程を細分化。例えば、底つき平帽子製造は331工程に分別。うち14工程はコンベアーシステムによる。かなりの補助労働者を採用して生産的労働者は補助的仕事から解放。またガス乾燥機を蒸気室に代える。厚紙切断や裏面縫いつけなどの機械化。	生産期間短縮（16日から4～5日へ）。コスト削減。半製品在庫は33日分から4～5日分に減少。
51	縫製	モスクワ縫製トラスト 第5工場	26年夏	製品種類別生産グループ組織。流れ作業方式導入。	衣服の生産期間は $\frac{1}{10}$ 近くに短縮。縫製原価（諸掛り含み）は40%減。
52	縫製	レニングラード縫製トラスト V工場	27年初め	本来のコンベアーシステムではない流れ作業方式導入。	労働生産性は133%増。生産過程での半製品滞留が大幅に減った。
53	縫製	レニングラード縫製トラスト 『赤い労働者』工場	27年	流れ作業方式適用。コンベアーなし。	生産期間は18日から5～7日に短縮。労働生産性は45～80%上昇。
54	縫製	レニングラード縫製トラスト 『赤いハイルス』工場	27年	コンベアーシステム採用	製品単位当たり労働コスト27%減。労働時間30%減。労働規律向上（実動時間33%増）。
55	皮革	レニングラード皮革トラストの Skorokhod工場	26年	多くの工程を機械化。ブリガード方式導入。半製品の各工程間の連続的引渡しのため半ベルトコンベアシステム導入（扱う機械の種類により労働者間の距離が狭いところでは半渡しし、広い所では移動ベルトないしは木箱を利用）。	生産期間は24日から17日に短縮。長靴用半製品の縫製に限れば12日から3日に短縮し、作業面積も縮小した。
56	皮革	レニングラード皮革トラストの Skorokhod工場	27年	工場独自の構造の軌道車（トロツコ）による仕掛り品の移動（少し傾斜があって自重で動く）。仕掛り品を載せたトロツコが来るまで労働者は自分の机に引き寄せ作業を行い、作業が終わるとトロツコを戻し、次の労働者に送る。	履物生産期間短縮。毎分、1人の労働者の手元にある履物数は20足から4足に減った。
57	皮革	レニングラード皮革トラストの Skorokhod工場	28年	種々の部門での流れ作業方式を漸次的導入縮く。緑革付き靴の縫製部門で組織された実験グループの流れ作業方式への移行完了。	労働者の手元におかれる半製品が1／5に減った。生産期間も6日から1日に短縮された。労働生産性は16%上昇。
58	皮革	モスクワ皮革トラストの『ハリコシェーン』の工場	25～26年	コンベアーシステム導入。裁断工程は多くの最も単純な作業に分解された。労働者はブリガードに分けられ、各ブリガードは一つの型や半製品種類に専門化。	25年には労働者1人当り日産2.5足であったが、26年には4足。生産期間は21日から11日に短縮。但し、休止時間が増加。裁断部門からの材料供給が円滑でないため。
59	皮革	モスクワ皮革トラストの工場	27年	機械化：多くの皮革工場で小型クロム革引き伸ばしの水圧プレス、ローラー機、皮革の下組織層除去機。平削り機設置。履物工場では裁断機。半製品部門ではコンベアー設置。	履物工場で生産性はほぼ50%上昇
60	紙	中央紙トラスト	1924/25年度	紙及び半製品生産では基本的過程は全体として自動化。セルローズ溶融過程のスピードアップ	主要な製紙集合機械の作業の正確な配分。製紙機械の運転速度が速まる。設備単位当たりの労働削減。
61	紙	中央紙トラスト	27年	全面的に流れ作業方式を実施することはできない。一部工場で手労働で行われていた工程が機械化された所で行われた。	労働者の需要は30%減。
62	印刷	モスクワ印刷トラスト	25年	製紙部門の工場で電動換気扇設置。中央新聞印刷所でトンネルを設け倉庫から印刷部門まででロール紙を軌道車で運搬。本報じ部門で通常の糊のための鉄タンクの代わりに電気加熱器設置。	乾燥の遅れによる作業体止は20%減。運搬の際の紙の破損減少。雨天時の心配なし。人員削減。本報じの時間短縮。
63	食品	レニングラードのUタバコ工場	27年初め	広範なコンベアー及びエレベーター網を工場内に張り巡らし、半製品、部品の移送を自動化。	数万ルーブリの節約と労働生産性上昇
64	食品	ウクライナタバコトラストの№1工場	27年	タバコの糊まき部門でコンベアー導入。また乾燥機の能力を高めた。設備の故障に備えて補足のスクラップコンベアーを設置。	刻み作業を迅速化。乾燥機のノーマルな稼働を維持。
65	食品	レニングラードタバコトラスト	27年	ローラー式ベルトコンベアー。貨物エレベーターなどを設置。吸い口の穴あけ改善など。	生産性向上のほか、パピロス充填の均等化など
66	食品	モスクワ農産物加工トラストのタバコ工場	26年	選別部門でコンベアーに移行。	品質管理が容易となった。1年後に労働生産性は31%上昇。
67	食品	モスクワ農産物加工トラストのタバコ工場	27年	タバコ部門から包装部門へパピロスをベルトコンベアーで運ぶ。紙筒へのタバコ詰め機。帯封機導入。	人員の10%削減
68	食品	砂糖トラストのB精糖工場	27年	乾燥ステーション拡張。細断のためベルトコンベアー設置。工場内輸送のため使軽便鉄道敷設（馬匹牽引）。エレベーター設置。	生産性向上。燃料。労働力支出効率化
69	食品	ドン国営タバコ工場	28年	部分的にベルトコンベアー導入：タバコの葉をちぎってコンベアーに載せ、刻み機に送る。刻みの新鋭機械設置	コスト引下げ。生産性3倍増。

出所

1 Torgovo-promyshlenniaia gazeta. 5 July 1927, No.149; 12 July 1927, No.155; 22 July 1927, No.164; 4 September 1927, No.201; 2 October 1927, No.225; Ekonomicheskaiia zhizn', 27 August 1927, No.194; Trud, 14 December 1927, No.285.

- 2 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 October 1925, No230 : Trud, 14 February 1926, No37 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 27 August 1927, No194 : Neftianoe khaziastvo, 1926, No1, p.155 ; No2, p.308 : Neftianoi biulleten' , 1927, No8, pp.5-6.
- 3 Ekonomicheskaiia zhizn' , 12 August 1927, No182 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 October 1927, No233.
- 4 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, No27.
- 5 Ekonomicheskaiia zhizn' , 30 January 1927, No24 : 11 September 1927, No207 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1927, No100 : 24 May 1927, No115.
- 6 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 July 1927, No162 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, No176.
- 7 Pravda, 25 January 1925, No19.
- 8 Ekonomicheskaiia zhizn' , 6 February 1927, No30 : 28 August 1927, No195 : Predpriiatie, 1926, No7 , p.84.
- 9 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 April 1927, No74.
- 10 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 May 1927, No119.
- 11 Ekonomicheskaiia zhizn' , 2 August 1927, No173.
- 12 Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, No176.
- 13 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 April 1928, No86.
- 14 Ekonomicheskaiia zhizn' , 30 January 1927, No24 : 6 February 1927, No30 : 17 June 1927, No134 : 12 August 1927, No182 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1927, No105 : 28 May 1927, No119 : Pravda, 6 April 1927, No77 : 28 December 1927, No297 : Predpriiatie, 1927, No6, pp.77-9.
- 15 Ekonomicheskaiia zhizn' , 19 June 1927, No136.
- 16 Pravda, 6 April 1927, No77 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 April 1928, No87 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 19 August 1928, No187 : Sistema i Organizatsiia, 1928, No4, pp.44-5.
- 17 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 May 1928, No118.
- 18 Kratkii obzor deiatel' nosti za 1922-25g., E.T.Ts.R., M., 1925, p.103.
- 19 Izvestiia, 18 February 1926, No40 : Predpriiatie, 1926, No7 , pp.84-6.
- 20 Predpriiatie, 1926, No7 , pp.87-8.
- 21 Ekonomicheskaiia zhizn' , 30 January 1927, No24 : 21 April 1927, No90 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 May 1927, No115 : 29 June 1927, No144 : 12 November 1927, No259.
- 22 Pravda, 18 June 1926, No138 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 1 February 1927, No25 : 5 August 1927, No176 : 7 August 1927, No178 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927, No73 : 17 April 1927, No87 : Sistema i Organizatsiia, 1927, No11-12, pp.20-24 : Predpriiatie, 1926, No11, pp.25-7.
- 23 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, No122 : 28 August 1927, No195 : 25 September 1927, No219 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 17 April 1927, No87 : 12 June 1927, No131 : 7 August 1927, No178 : 28 August 1927, No195.
- 24 Ekonomicheskaiia zhizn' , 12 August 1927, No182.
- 25 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1927, No219.
- 26 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1928, No158 : Otchet o deiatel' nosti Moskovskikh zavodov khimicheskoi gruppy "GET'a" za 1927-28 operatsionnyi god. M., 1929, p.13.
- 27 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 August 1928, No189 : Sistema i Organizatsiia, 1928, No9-10, pp.66-9.
- 28 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1927, No133.
- 29 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 June 1925, No132 : 1 October 1926, No225 : 29 October 1926, No249 : Ekonomicheskaiia zhizn' , 21 August 1926, No191 : 5 September 1926, No204 : Sistema i Organizatsiia, 1927, No1, p.61.
- 30 Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, No176 : 14 March 1928, No62 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, No136 : Otchet o deiatel' nosti Anilintresta za 1928-29 operatsionnyi god. M., 1929, pp.10.
- 31 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1927, No126.
- 32 Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, No176.
- 33 Ekonomicheskaiia zhizn' , 5 August 1927, No176.
- 34 Ekonomicheskaiia zhizn' , 2 August 1927, No173.

- 35 Ekonomicheskaja zhizn' , 7 August 1927, №176.
- 36 Ekonomicheskaja zhizn' , 14 August 1927, №184.
- 38 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1925, №262 : Orekhovo-Zuevskii gosudarstvennyi trest khlopchato-bumazhnykh fabrik. Otchet za per-
voe polugodie 1924-25 operatsionnyi god. M., 1925, p.24.
- 39 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261.
- 40 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 November 1925, №271 ; 29 November 1925, №273.
- 41 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261 : Trud, 14 February 1926, №37 : Kamvol'nyi trest v 1924-25 operatsionnom godu. Otchet
pravleniia. M., 1925, pp.86-110 : Khoziaistvo i Upravlenie, 1925, №8, pp.28-43.
- 42 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1927, №109.
- 43 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 44 Ekonomicheskaja zhizn' , 11 September 1927, №207.
- 45 Izvestiia, 9 March 1927, №56 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, №63.
- 46 Izvestiia, 13 May 1927, №106 : Ekonomicheskaja zhizn' , 11 June 1927, №130 : Sistema i Organizatsiia, 19, №, pp.30-33.
- 47 Sistema i Organizatsiia, 1927, №11-12, pp.26-9 : Pravda, 13 May 1927, №106 : 11 June 1927, №130.
- 48 Izvestiia, 3 February 1925, №27 ; 10 February 1925, №33 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275 : "Moskvoshvei", Desiat' let raboty,
M., 1928, pp.24-33, 44.
- 49 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 October 1925, №239 ; 31 March 1927, №72 : Trud, 13 October 1926, №236 : "Moskvoshvei", Desiat' let raboty. M.,
1928, pp.40-46.
- 50 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27 : Ekonomicheskaja zhizn' , 30 January 1927, №24 ; 11 March 1927, №58 ; 30 September 1927, №223.
- 51 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1927, №242.
- 52 Ekonomicheskaja zhizn' , 3 March 1927, №51.
- 53 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1927, №70.
- 54 Ekonomicheskaja zhizn' , 7 December 1927, №279 : Sistema i Organizatsiia, 1927, №3, pp.25-9.
- 55 Trud, 9 September 1926, №207 ; 13 May 1927, №106 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1926, №269 : Ek-
onomicheskaja zhizn' , 3 March 1927, №51 ; 14 April 1927, №84 : Trud, 13 May 1927, №106 : Predpriatie, 1926, №7, pp.86-7.
- 56 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 June 1927, №123 : 23 August 1927, №190 : Ekonomicheskaja zhizn' , 28 August 1927, №195.
- 57 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1928, №146.
- 58 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1927, №23 ; 27 February 1927, №48 ; 18 March 1927, №63 ; 12 June 1927, №131 ; 2 August 1927, №173 : Trud, 27 February 1927, №48 : Izvestiia, 9
March 1927, №56.
- 59 Ekonomicheskaja zhizn' , 14 July 1927, №157.
- 60 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1925, №261.
- 61 Ekonomicheskaja zhizn' , 7 August 1927, №176.
- 62 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 December 1925, №284.
- 63 Ekonomicheskaja zhizn' , 3 March 1927, №51 : Trud, 30 March 1927, №71.
- 64 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 65 Ekonomicheskaja zhizn' , 3 March 1927, №51 ; 12 August 1927, №182 : Trud, 30 March 1927, №71 : Pishchevaia promyshlennost' , 1928, №7, pp.281-2 ; №
12, pp.461-2.
- 66 Ekonomicheskaja zhizn' , 11 September 1927, №207.
- 67 Pishchevaia promyshlennost' , 1927, №9-10, p.314 : Deiatel'nost' Mossel' proma v 1927/28g. M., 1929, pp.9-10.
- 68 Ekonomicheskaja zhizn' , 18 January 1927, №15.
- 69 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1928, №152 : Pishchevaia promyshlennost' , 1928, №12, p.461.

表II－2 流れ作業を部分的に実施したか、実施予定の工場数と製品種類（28年1月1日）

工業部門	工場数	製品種類
金属	21	トラクター、トラック、貨車の組立、修理。繊維機械、農具、石油コンロとランプ、分離器
電機	10	モーター、電灯、電話機、ラジオ、計算機
化学	4	過リン酸石灰、オーバーシューズ、石鹼
土石	1	レンガ
皮革	6	履物
縫製とメリヤス	13	既製服、靴下

注記：最高国民経済会議調査資料

出所：Sistema i Organizatsiia, 1927, №11-12, pp.88-9.

ていない。トラストには合理化ビューローがあり、トラスト機構のスペツは『優れた計画』を作成した。だがトラスト本部会はコスト削減のために合理化ビューローを『カットした』。作成された全ての計画は紙上に留まった。

更紗部門では成果がある。新イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク織物工場では仕上げユニット装置が設置され生産過程を速め、製造量を高め、商品輸送を減らした。染料処方や商品仕上げ方法も少なからず新機軸がある。その結果、加工コストは低下し、織物の品質も改善され、戦前水準に達している。紡績、織布部門は成果が少ない。かなりは設備老朽化の所為である（一部工場では織機は60年使用）。

機械職場の合理化は進んでいない。高資格の労働者が石油コンロの修繕に当たったり、食器や家具の製造、修理に携わる⁶⁾。

第2綿トラストは1926／27年度、1927／28年度に加工方法の改善、生産の標準化などを行っているが、合理化活動はあまり進展していない⁷⁾。

第3綿トラストは1926／27年度に清掃ブリガードの組織化、機械の速度の均斉化、紡糸

輸送、しわ伸ばしの機械化、などを行い、1927／28年度にも同様の合理化を行っている。概して比較的マイナーな合理化といつてよい⁸⁾。

縫製工業では〔25年に〕初めて半製品（軍需用品）の機械間移動のためコンベアーが設置され、流れ作業が導入されたが⁹⁾、その後も個別事情に合わせたシステムが考案されている。

レニングラード縫製トラストでは1925／26年度、まずセクツィア方式〔職場間分業〕を実施し、次いでブリガード方式を実施してまずまずの成果を挙げた。その後、フォード式コンベアーシステムを採用する。それにより生産期間が短縮した。例えば、外套製作時間は9時間20分から7時間35分に短縮した。生産性は工場により25－33%上昇した。但し、古参労働者の新しい労働方式への不信があった¹⁰⁾。

同トラストの主力工場では27年春に下着、上着、作業衣の流れ作業システム組織化を完了した。最初の試みは『赤い婦人労働者』工場で3ヶ月超掛かった。白布の1種類毎に新しいシステムに徐々に移した。新システム以

前はいわゆる『一括』方式が採られていた。各労働者には特定の縫製作業を遂行するべく一度に1日か2日、または3日分の材料の一包みが渡された。分業は行われていたが9工程だけであった。しかもそれぞれの作業の後、モノは倉庫に戻された。生産期間は平均、18日であった。流れ作業システムはまったくコンベアーなしに行われている。当初、コンベアーを使おうとしたが、モノが軽く、それは余分だとわかった。工程数は約40に増えた（製作されるルバシュカの型に従って）。全ての工程は『ベルト』に沿って順次流れていく。労働者は直線的に並んで座り、各自の作業を終えるとモノを隣に渡していく。労働者の間に箱（『桶』）が置かれ、各労働者は作業工程を終わったモノをそこに入れる。生産期間は18日から5～7日に短縮され、労働生産性は種類にもよるが45～80%上昇した。製作費用も平均、35%低下した。

『赤い縫製工』工場では新システムの適用により労働生産性は50～60%上昇し、加工コストは25%低下した。

欠点もある。縫製部門では適用できるが、他の部門（裁断、洗濯、アイロンかけ）では適用できない。また新システムは製品標準化を必要とするが、型はよく変更される。最大の問題は欠勤が多いことである。それに対応するためには多くの工程を知る有資格労働者の予備を確保せねばならない。どの部署が空いても対処できるように。加えて原材料の供給が円滑でないため、かなりの原材料在庫を保有せねばならない。少しでも供給の遅れがあるとベルト全体を止めねばならない。旧方式の場合は労働者を別の仕事に移せばよかったが、新方式では労働者は極めて限定された作業しか知らないためその移動ができない。

『赤い帆』工場は作業衣を製作するが、個々の組織の個別的注文に合わせねばなら

ず、『ベルト』全体を作り替えねばならない。

ヴォロダルスキー名称工場は高級品を製作しており、緻密な加工が要求され、頻繁な型の変更がある¹¹⁾。そこですぐには新システムに移行せず、まず生産のセクツィア方式から始め、次に作業を幾つかの操作に分けるブリガードを組織した。その後に個々の製品の製作過程の分析や作業時間測定の後新システムを導入した。本来のベルト・コンベアーシステムではないが、最終仕上げまで半製品が一方方向に移動する連続作業方式である¹²⁾。

『赤いパルス』工場ではコンベアーシステムが採用された。作業にはリズムが出来て、労働規律が向上した。15人の労働者を選んで労働日を観察したデータによれば、コンベアー導入以前は7時間40分（休憩時間20分含む）の労働日のうちお喋りに26分、歩き回ることや喫煙に49分、補助的仕事に50分、指令受取に7分〔原文不鮮明〕ほどを費やしていた。これに対しコンベアー導入後はそれぞれ6分、23分、28分及び15秒に大幅減少した。その結果、実動時間は5時間16分から7時間1分に増加した¹³⁾。

モスクワ縫製トラストの第5工場では26年夏に従来の pachkovaia システム（一括システム）や中間倉庫を止め、流れ作業を導入した。製品種類毎の生産グループが組織され、工程は最大限、細分化されて、各個の動作について作業時間が正確に測定された。工程と仕事場は流れ作業の原理によって配置される。労働者は作業の速さや資格によって選ばれ、各労働者は3以下の同種工程を担当する。作業においては1時間毎に休けいを入れる。各グループには予備人員を置き、欠勤に備える。また品質の点検のため指導員・検査員のスタッフを置いた¹⁴⁾。

皮革工業は大部分の工場で手工業的性格が

強い¹⁵⁾。[1927/28年度まで] 企業における合理化活動はなべて場当たりのものであり、生産技術面の合理化はごく少ない (V. プレスラフ)¹⁶⁾。皮革工業の6トラストと42企業の調査によれば、生産技術面も原材料支出ノルマもバラツキ大きく、互いの経験交流もない¹⁷⁾。

とはいえレニングラード皮革トラストの Skorokhod [足が速い、という意] 工場は比較的早くから生産合理化を進めていた。

26年までは工場は多くの部門に分かれており (裁断、縫製など)、1人の労働者は幾つもの作業を行い、手元に20~50足の履物を抱えていた。25年10月には履物の生産期間は平均28.8日であった。手作業によるつり込み (革を靴型に張る) は1人の労働者が行っていた。

合理化は次のように実施された。履物生産は3グループに分割 (ねじ止め靴、縁革靴、サンダル) し、裁断及び型抜き部門は共通とする。まず、ねじ止め靴の型へのつり込みを6つの工程に分け、仕掛け品を順次手渡していく。サンダルのつり込みも同様に10工程に分割する。

流れ作業への移行は漸次行われた。

第1段階は労働者に引き渡す単位を50足でなく同じサイズと幅の25足としたことである。それだけでも労働生産性は10-15%上昇した。

第2段階はブリガード方式である。縫製ブリガードが組織され、そこでは機械が一貫した工程の順序に配置された。製造されるモノはコンベアーなしで手渡しされる。これで更に労働生産性は20%高まり、縫製期間は6日から1~1.5日に短縮された。ねじ止め靴の仕上げ-包装ブリガードも組織された。これは90人が従事し、うち30人は機械操作を行う。

第3段階はコンベアーの採用である。この場合、作業の1動作は約5秒掛かる。10分間

にブリガード全体で20足の履物が通過する (旧来の方式では12時間を要した)。

こうした合理化措置により Skorokhod 工場の皮革履物の生産期間は24年の41.9日から26年10月には16.5日、27年6月には11.5日に短縮した。別のI工場でも1926/27年度に13.7日から8日に短縮した。生産的労働者一人当りの8時間労働日の製造量は1925/26年度の3.88足から27年6月には4.87足に上昇した¹⁸⁾。

更に1927/28年度に入り生産組織再編が行われた。全工場は12の小さなホールに分けられ、それぞれが特定の品目のみを生産する。戦前254あった品目数を67に減らし、型も56から34に減らした。履物の生産期間は1913年には24日であったが、11日に短縮された¹⁹⁾。

28年半ばには縁革付き靴の縫製部門で組織された実験グループの流れ作業方式への移行が完了した。必要とされる裁断済み革は上の階の裁断部門からトロツコに入れられてリフトで降ろされる。それらはリフトから最寄りのテーブルに運搬され、そこで縁革、靴底革、上張りの3つに仕分けされて、それぞれの3つの受取所に送られ、そこでこれら半製品の加工が始まる。各受取所からは長いテーブルがあり、そこに相応の機械が置かれている。各テーブルでは12人から16人の労働者が働く。縁革と上張りについては材料は労働者自身が手渡していく。作業は単純でスピードは速い。靴底革の加工はより複雑でスピードは遅い。ここでは材料は箱に入れられ (4足分ずつ)、テーブルの中央にあるベルトコンベアーによって隣の人に移される。各テーブルの他方の端はコンベアーの左側にある全体の仕分け所につながる。縁革はそこに残り、靴底革と上張りは箱に入れられてベルトコンベアーでこれらを接合する機械に送られ、表出し、縫いあげ、上張り嵌め込みなどを行

う。それらが終わると仕分け所に戻されて縁革と接合される²⁰⁾。

モスクワ皮革トラストの『バリコミュニン』履物工場においては従来、1組の半製品の作業に5日以上掛かっていた。仕掛け品の入った大量の箱が置いてあり、各労働者は自分の分が終わると仕事を探しに行く。数十箱ずつで仕事を中断し、置き換えていた。

合理化は次のように行われた。半製品部門では5つのブリガードが組織された(男物半製品、婦人物半製品、児童用半製品、サンダル、リンネルの準備部門)。労働者と設備は生産工程に従って一列に配置され、半製品の逆送はなくなる。作業は完全に細分化され、各労働者は1つの作業だけを行う。それにより生産期間は6日から2日に短縮された。裁断部門では製品、靴型の引渡し、マスケールの呼び出し、補助作業のために旗による合図のシステムが導入された。労働者が旗を揚げると、補助労働者はそれをシグナルとして裁断工のあれこれの要求を遂行する。その結果、裁断工は補助的作業で中断されることなくその基本的作業に集中できる。

つり込み部門では工程は細分化され各労働者は1つの作業のみに従事する。靴の踵をつける作業は機械化され、また嵌まった釘を打ちつける際、専用のフックが用いられた。

仕上げ部門では踵の艶出しはブリガード毎に分割され、それにより生産期間は3日から1日に短縮された。履物を縁革付け部門からつり込み部門へ、次いでそこから仕上げ部門へ搬送し(従来はトロッコを使っていた)、更に完成品を倉庫に搬送するためにコンベアーが設置された。こうした新たな労働の組織化によって工場全体で生産期間は平均21日から11日に短縮された²¹⁾。

また多くの皮革工場で欧米の既存の技術的成果が利用された。水に漬けて柔らかくする

作業や石灰処理を同じドラムで平行に行ったり、革なめし工程では水圧プレスを採用して乾燥を機械化し、天干しの時間をなくすか、短縮した。その結果、一部工場では生産期間は4～6ヶ月から18～24日に短縮された²²⁾。

1928/29年度には更に多くの履物工場で種々のコンベアーを採用して、流れ作業方式で生産を再構築した²³⁾。

ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場では従来、オーバーシューズの貼り合わせ(膠付け)は最初から最後まで一人のオーバーシューズ工によって行われていた。NOT ビューローはこの作業に厳格な分業を導入し、同時に作業条件の合理化を図った。この作業を16工程に分解し、8人の女工(専門アルテリ)の間で配分する(「8人組」と呼ばれた)。以前のように一人一人が工具のワンセット(10個)を持つ必要はなく、各人が1つか多くとも2つを持てば済む。不良品は製品が仕上がってからではなく、仕事の初めに気が付く。しかも各女工の前に看板が掲げられ、そこに不良品が生じる生産上の最も弱い所が示される。これは女工の集中力を高める。仕事台も1.5メートル短くされ、座って仕事ができる。以前は8時間立ちづめであった。また膠の塗布はベンジンを含み、有害性が高い。そこで専用の作業所が設けられ、換気装置がつけられた。それによってベンジガスによる有害性が40%減少した。

ただ1つの問題がある。果たして古参の婦人労働者が新しい方式に適応できるかという点である。慣性や習慣の力は大きいからである。実際、これまで10～20年ないしそれ以上この工場で働いてきた女工の生産性は新しい作業方法では40%も落ちた。伝統の抵抗力は強く、ほぼ3週間は従来の製造水準すら維持

できなかった。

そこでNOT ビューローが実験所にオーバーシューズ貼り合わせの経験のない新規の婦人労働者を採用し、マニュアルを学ばせると、2ヶ月後には旧来の古参労働者のノルマを超えた。3.5ヶ月後には1人当たり平均日産22足となった（旧来の方式では平均17足）。また旧来の方式では『のろま』とされていた（生産性が低かった）婦人労働者を新方式で働かせるとその生産性は古参女工のそれを超えた。不良品率も減り、疲労度も少なくなつて病欠率も1%以下となつた。欠勤率も減つた。

1926/27年度には工場の第2オーバーシューズ部が新方式に完全移行する。タイヤ部門も機械化される²⁴⁾。

次いで手作業で行っていたならしを機械化した。だがある作業だけを機械化すると混乱が生じる。8人の従事する1つのテーブルは日産240足であるのに対し、ならし機の能力は1000足である。両者の生産性が不相応となる。そこで工場管理部は2つのテーブルを1つにして14人のメンバーのいわゆるコンビナート（統合体）を組織した。そうするとコンビナートの生産性は日産496～512足となつた。

更に1927/28年度初めに実験的にオーバーシューズ貼りつけのコンベアーシステムへの移行を試みた。貼り付けを14の作業に細分化した上で、長さ35メートルのコンベアーを設置し（1分4メートルの速度）、その両側にそれぞれ27人の労働者が並ぶ（合わせて54人）。右側の者が左足のオーバーシューズを製作し、左側の者が右足のオーバーシューズを貼り付ける。コンベアーでの作業の指導は配分係が行う（半製品を供給し、すぐに記録する）。その結果、28年半ばには7時間労働日（10分の休けいが4回）で2000足を製造し

た。8人組システムでは労働者1人当たり日産31.5足であったが、コンベアーシステムでは37足に高まつた。配分所の数も8人組の場合に比して $\frac{1}{8}$ となつた²⁵⁾。

だが、こうしてタイヤやオーバーシューズ部門では成果を上げたとはいえ、その他の部門は半クスターリ的狀態にある。またトラスト工場間ですら秘密主義が無くなっていない。そのことは生産過程の全面的研究を妨げている。オーバーシューズ生産の機械化の進行も遅い²⁶⁾。

その後も生産組織化や資本建設面の重大な欠陥はなくなっていない。ことにオーバーシューズ生産合理化の成果が十分活かされておらず、原価引下げも不十分であつた²⁷⁾。1927/28年度第4四半期初めには、オーバーシューズ部門で大きな混乱があり、かなりの製造不足、不良品急増、材料の破損、何千時間もの休止や超過勤務が生じた。7月には輸出向けに活動していたオーバーシューズ部門の一部が個人注文システムへの移行することになり、それに伴い型番が83から137に増え、これまで製造していなかった羅紗製短靴の種類も加わつた。同時に2つの製作所で半コンベアーシステムへの移行が行われた。準備は休暇中に行われるはずであつた。だが8,500人のオーバーシューズ女工が仕事に戻るまでに海外から受け取つた新規機械の据え付けは間に合わなかつた。工場内部輸送のためには8のターンテーブルが設置されねばならなかつたが、現場の条件が考慮されなかつたために動かせなかつた。種々の器具も不足していた。補助労働者の配置面やオーバーシューズ貼りつけのための台の提供面で多くの組織的失敗があつた。仕事は滞つた。労働者は自ら必要な番手を求めて駆けずり回り、火事場の態をなす。3千時間超の超過勤務を要し、休止時間も3千時間を超える。工場の

臨時統制委に原因調査を依頼するとオーバーシューズ部門の技術者が作業システムの変更の準備に十分、注意を払わなかったためである、という²⁸⁾。性急な機械化が混乱を齎した。

陶磁器工業の生産は半クスターリ的であり、機械化工程は少ない。20年代半ばには中央陶磁器トラストで研磨機の一部を複動式自動機械に代え、工程数を減らしたり、圧縮空気により煤払いを行うといった比較的マイナーな合理化が行われるに留まった²⁹⁾。だが1928/29年度には150千ルーブリに上る合理化投資が行われ、窯の連続操業、燃料の窯への連続供給、染色された製品の焼成の時間を短縮し、回数を減らす、原料やうわ薬の成分変更、分業、工場内輸送合理化などが実施された³⁰⁾。

木材工業では官庁主導で輸送方式の改善が試みられたことがある。例えば、27年春、木材紙総管理局は最高国民経済会議の関係各代表と共同でリフトの設置について検討した。これは狭軌鉄道より数分の1のコストで済む。最高国民経済会議は労働国防会議に対しその建設に10百万ルーブリを計上することを提案した。また製材と他の生産とのコンビネーションも検討された。実際、ドヴィノ木材トラストの工場は扇を製造し、一部は輸出している。一部トラストは製材屑を利用して箱や包装用詰め物の生産を組織化している³¹⁾。

ツェントロプロビゾール（栓、絶縁板などコルク製品を製造）の合理化の試みもある。

〔27年〕まずは原料となる樹脂に対する事前の選別を採用した。また西欧で最新の方式は樹脂の蒸気処理方式であるが、これはロシアの気候には合わなかった。極寒の故に水分が均等にならないのである。そこで水浸方式を

採用した。その方が均等になりコストも低かった。

従来のクスターリ的伝統的製造方法では材料の配合から製品の焙焼温度までマスケールの個人的経験に依存していたが、自動機械を導入し（コンベアーの設置など）、生産の標準化を行い、焙焼工程の恒常的コントロールのために炉に高温計を設置したり、計器の開発に着手した³²⁾。

モスクワ木工トラストは分業や大量生産により生産期間を短縮した。例えば、椅子の生産期間は1923/24年度に1.5日であったが、1927/28年度には0.5日となった³³⁾。

金属工業における合理化は以下のような例がある。

まずは品種別生産や流れ作業ないしは半流れ作業の試み。

モスクワ機械トラストでは1927/28年度には部分的ではあるが多くの工場で同種製品の量産化が進展した。一部工場では同種製品の注文が増加し（織機、運び台など）、流れ作業方式での生産組織化の可能性を与えた³⁴⁾。

ウクライナ農業機械トラストの一部工場はコンベアーを採用した。刈り取り機の組立てでは手による場合は1人当たり日に平均3台を組立てたのに対し、コンベアーでは4.7台に増えた。播種機では手による組立てでは4～7等級の57人のブリガードで日産2000台に対し、コンベアーでは4等級の15人のブリガードで2500台となった。『メーデー』工場の極めてプリミティブなコンベアーでも導入後は1交替当り25～30台から80台に増大した。

ゴムザのトヴェリ工場では20トン貨車の製造で流れ作業導入後、1台あたりの組立て時間は53時間短縮された。同時に4台の貨車の組立てに従事する労働者数は120人から80人に減った。

『赤いソルモヴォ』工場（ゴムザ）では27年初めに多くの職場でブリガード（作業グループ）方式に移行した。製作は手作業による。但し、この方式では仕事上、労働者間の競い合いがなく、ブリガード参加者のそれぞれは仕事を自分の隣人に押付けようとする。小型品の製作では最も否定的な結果が出た。部品製造や旋盤部門では個人出来高制の方が生産性が高い。この方式が成果を挙げるのは強い肉体労働を要する大型品の製作においてのみである³⁵⁾。

また一部では万能型工作機械が専用機械へ代替された。

例えば、プチロフ工場のトラクター部門で行われた工作機械の専用化により加工を正確化し、部品の互換性を高めた。それによりトラクターの組立てコストを30%引下げ得た。

工具面では検査用計器、強度の高い切断具の導入、工具の標準化が進んだ。例えば、『赤い星』工場では従来の炭素含有鋼の代わりに『自硬鋼』の廃物から帯鋸の研磨用鋸を製造するようになってから、8時間の作業で22～24個を使っていたのが、16時間の連続作業で1個に減った。

カールマルクス工場の新しい鋳物職場では成型機を導入し、生産の効率的組織化を行った。その結果、部品の成型コストが減少した。例えば、軸受けは手の場合、25コペイカ掛かっていたのが9.5コペイカに低下した。

非鉄部門では新しい浮選（選鉱）方法が採用された（アラギル工場）。銅鋳物部門では電炉が導入された（『赤いヴィボルジェツ』工場）。それにより旧式炉よりも労働環境が大幅に改善され、労働生産性は500%上昇した³⁶⁾。

設備の配置の改善もある。冶金工業のある工場では圧延職場で設備の計画的配置が導入された。27年半ば、注文は小口化しており頻

繁な段取り替えが要求されていた。そこで注文に合わせた4半期毎の配置に移行した。それにより休止の無駄を省こうとした。4台の圧延機のデータによれば休止率は7.59～19.58%から5.7～18.0%に低下した。マルチン鋼職場もそれに合わせ計画化し、ボルトー大釘職場も4半期計画によって工作機械を配置した。それと共に技術的コントロールビューローが製品や半製品の技術的要件を作成し、検収制度が導入され、職場内部の工程毎の検収を組織化した³⁷⁾。

生産管理の合理化が進められた所もある。

プチロフ工場のトラクター部門に配分ビューローが設立され、生産管理のマスチュールシステムから機能主義的システムへの移行が決定された。これは純生産機能から生産設計、価格決定、配分 - 記録、検査の機能を分離するものである。配分ビューローの課題は生産の技術的設計、装備や特殊工具の設計図作成、製造ノルマや評価及びその許容範囲を定め、仕事の配分、生産の記録、及び製品の受け入れを行う。こうした生産管理の機能主義的システムの優位性は次のことにある。互換性のある部品を組み立てるため仕上げや擦り合わせは必要としなくなる。1台の組立は40時間で済み、月50台を組み立てるには10人いれば足りる。生産マスチュールは本来的でない仕事から解放され、生産の指導に専念できる。アルテリ又はブリガードの必要性はほとんどなくなり、個人的労働に依存し、高い資格を要しない（Iu. オストロフスキー）³⁸⁾。

モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場や『ボレツ』工場では配分ビューローを設置し、マスチュールを事務的仕事から解放し、生産活動に専念させた。労働力の合理的な配分のため資材渡しブリガードを設

けたり、鋳物工場では従来、8－9等級の鋳物工が行っていた鋳枠を空にする作業を4等級の補助労働者の仕事とした。それにより鋳型工の生産性は18%上昇した³⁹⁾。

こうした合理化はしかしなお部分的なものにとどまった。

石炭工業では戦前、採炭は大規模なアルテリによって行われた（時に75～100人）。これら同郷関係に基づくアルテリには様々な資格の労働者が参加した。何らかの専門化は見られなかった。アルテリの長となるアルテリシクは典型的な親方－請負人であった〔内部請負制〕。そうしたプリミティヴなアルテリはなお広範に残存した⁴⁰⁾。

20年代半ばでもドンバスにおける石炭採掘作業は主にアルテリ方式で行われていた。アルテリメンバー構成は多様で12～15人から70～80人である。これは従来のような掘削作業と発破作業の統合が残っているためである。例えば、Snezhnianskii 鉱山管理部には水平坑道の発破、石炭の破碎、運び出しを行うアルテリもあれば、採炭作業労働者からのみ成

るアルテリもある。同じ鉱山の第9炭坑では無煙炭企業の大部分と同じく全ての石炭労働者が炭層のカット入れ、破碎から搬出まで合わせて行う典型的なアルテリがある⁴¹⁾。その場合、生産過程のいずれかの部分で作業が滞れば、アルテリ全体の生産性が落ちる⁴²⁾。

ドンウーゴリの合理化は次のように進められた。

まずは採炭機械化。その推移は表Ⅱ－3のようである。

採炭機械化は重量コールカッターによるものが多い。重量機械は1926／27年度に平均224.8台が操業しており、1927／28年度には平均348.9台に増大した。採炭量はそれぞれ2,896千トン、4,822千トン、1台当たりの月平均生産性はそれぞれ1,074トン、1,152トンである（無煙炭含み）。軽量機械の操業台数は1926／27年度に平均21.7台、1927／28年度には平均62.4台に増大した。採炭量はそれぞれ42千トン、202千トン、1台当たりの月平均生産性はそれぞれ178トン、270トンである⁴³⁾。コールピックはまだ普及していない。

搬送もほぼそれに並行して機械化された

表Ⅱ－3 採炭の機械化率

	機械化採炭量	採炭量中比重
1922／23年度	200千トン	3.00%
1923／24年度	271千トン	3.06%
1924／25年度	508千トン	5.66%
1925／26年度	1,169千トン	7.83%
1926／27年度	2,943千トン	15.70%
1927／28年度	5,024千トン	22.90%

出所：Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol' nogo Treستا o deiatel' nosti za operatsionnyi 1923-24 god, pp.19-20；Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol' nogo Treستا o deiatel' nosti za 1924-25 operatsionnyi god, p.20；Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol' nogo Treستا o deiatel' nosti za 1925-26 operatsionnyi god, p.18；Otchet o deiatel' nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu. 1930, p.17；Khoziaistvo Donbassa, 1925, №7-8, pp.55-6；Vestnik Donuglia, 1928, №47, p.1；№49, p.33；Gornyi zhurnal, 1925, №10, p.879。

表Ⅱ－４ 運搬の機械化

	1925/26年度	1926/27年度			1927/28年度		
	搬送量 (千トン)	搬送量 (千トン)	比重 (%)	期末台数	搬送量 (千トン)	比重 (%)	期末台数
コンベア	81	333	9.3	30	860	12.2	88
削土機	82	497	13.9	84	978	13.9	184
ウィンチ	86	50	1.4		47	0.7	
鉄板*	946	1,871	52.2		3,434	48.8	
坑内車両**		833	23.2		1,725	24.4	

*鉄製のシュート（鉱石を滑降させる装置）

**坑内車両は傾斜の少ない大きな炭層で適用される。電気機関車も年度末には15台を数えた。

出所：Otchet Donetskogo Gosudarstvennogo Kamennougol' nogo Treستا o deiatel' nosti za 1925-26 operatsionnyi god, pp.20-22: Otchet o deiatel' nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, p.20.

[表Ⅱ－４]．積み込みの機械化は進んでいない。1926/27年度には497千トン、1927/28年度は418千トンに留まった。選炭はほぼ半分が機械化されている。

機械化は無論、傾斜、地盤の固さ、炭層の幅など自然的条件に左右され、制約は大きい。

1927/28年度でもなお大部分は手労働によって採掘されていた。ドンウーゴリの全ての炭坑で機械化採掘5,024千トンに対し、手による採掘は16,922千トンである⁴⁴⁾。

次いでアルテリ分割またはアルテリ内分業の試みがある。

一部炭鉱では資格の同一性に基づくアルテリの分割が実施された。モスクワ炭鉱では生産性が30～40%上昇した所もある⁴⁵⁾。ドンバスの一部鉱山管理部はいわゆるアルテリ内分業を実施しようとした。採炭坑夫なりトロッコ係なりそれぞれの作業と収入をリンクできるようにするものである。例えば、Donetsko-Grushevskii 鉱山管理部の全ての炭坑はそうした方式に移行した。カット入れ係は容易に分離できる。それによりアルテリ組織が解体されるわけではなく、アルテリ長は主に自己

のアルテリの作業の記録に従事する。Grishinskii 鉱山管理部では当初、個々のメンバーの作業も分割しようとした。そのためグループ毎のリーダー（アルテリシク）の制度を設けた。結局この方式は成果がなかった。

次の方式は従来のアルテリを維持しながら作業と賃金の記録は個々の資格により区分するものである。採炭坑夫の賃金と搬出夫の賃金等々は別個に計算された。そのため車両不足その他の原因によりトロッコ係の収入が低いとしてもそれは旧アルテリのように採炭坑夫の収入には影響しない。この試みは広範に適用されるようになり、25年中にほぼ全ての炭坑で実施された。

『メーデー』鉱山管理部などでは石炭アルテリが資格毎（トロッコ係、採炭坑夫、搬出夫）のアルテリに分けられた。採炭坑夫の仕事は各人の作業面積を考慮しつつ記録は各アルテリの産出量に応じて行われる。トロッコ係の仕事は貨車を正確に考慮して記録された。それにより生産性が33%向上した。

だがこの方式は作業の科学的分析なしに実施された。系統的な作業時間測定が始まったのはやっと25年2月であった。また分離され

たトロッコ係は11等級ではなく9等級にランクされ、且つ有害性に対する30%の上乗せは加えられなかった。そのため彼らの給与は低下し、紛争が起きた。採炭坑夫も連帯してこれに同調した。その結果、彼らの資格は引上げられた。搬出の仕事にはより資格の低い新規の労働者を募集した。彼らは9等級にランクされ、有害性に対する30%の手当ではつかない。既存の労働者は労働生産性向上に応じたプレミアム導入により従来の給与を確保する⁴⁶⁾。

その後は27年にブリャンスク及びカヂエフスキー鉱山管理部で石炭アルテリ分割の試みがある⁴⁷⁾。ブデノフスキー鉱山管理部では合理化計画に従い、ドンウーゴリ労働経済部指導員Oの指導のもと、アルテリ分割の試みを実施した⁴⁸⁾。

だが多くの鉱山管理部でアルテリ分割の短期間の試みが不成功に終わって以降、ほとんど従来の労働のアルテリ組織に戻った。但し、『メーデー』鉱山のM炭坑の長壁式切羽の1つでその方式が進められ、一定の成果を上げた⁴⁹⁾。

更に作業指図書 nariad 方式や『組長報告』による労働者への給与払い方式の見直しの試みがある⁵⁰⁾。

作業指図書方式では労働者は各交替班の仕事の開始に際し、作業に就く前に鉱山の作業指令所に出頭し、そこで何をどのように仕事をすべきかを指示するタスクを受取る。そうした手続きは各交替班の仕事の前に1時間半から2時間掛かる。狭い所に時には何百人も密集し、喧騒の極みとなる。労働者は忙しく動き回り、早く作業指図書を受取ろうと焦る。鉱山長もあたふたしている。労働者が採掘現場（切羽）についてからもらった作業指図書が違っていることが判るといったことも

よくある。それでは仕事にならない。その準備がないのだから。

そこで多くの企業が作業命令書方式を止め、その代りに出勤のスケジュール制を導入するようになった。その場合、2週間か1ヶ月かの期間について事前に何所で、何時、どの労働者が働くべきかを決めておく。これは無論、厳しい規律を必要とし、決まった日に、決まった交替班に出勤する義務を負う。個人的自由の制限を口にする者もいたようだが、意欲のある労働者はこの方式に同意する。作業指図書方式のもとでは労働者はしばしば2-3日毎に仕事が変わるが、スケジュール制は労働者の特定の種類の仕事への専任化と緊密に結びついている⁵¹⁾。

例えば、クラスナドン鉱山管理部は27年10-11月に炭坑への出勤の日程表システムを導入した⁵²⁾。中央グリシンスキー鉱山管理部の炭坑（斜度は12°-14°である）では炭坑技術者が各組の担当作業区について翌月の詳細な月間作業計画を作成する。各労働者の職種を厳格に定め、職種別配置は炭坑に与えられた定員に応じて厳密に行い、予定採炭量、職種別必要労働力などを指示する。

炭坑長は計画を承認後、週毎の人員配置を定める。配置リストは1通が労働者への周知のために掲示され、1通はカンテラ置き場に渡される。カンテラ置き場には次の交替組で働くべき労働者の番号が掲示される。労働者にカンテラを引渡した後に置き場は2通の報告書を作成する。そこで出退勤を記録する。

1通は炭坑の記録係に渡され、1通は炭坑の技術者に渡される。こうしたシステムでは労働者はカンテラを受け取ってから作業指令所には寄らずに直接、炭坑に降り、作業場所に行く。そこで各労働者は自分の組長から作業指令を受け取り、その遂行に着手する。いずれかの作業区の交替組で職種による過不足が

生じた場合には組長が調整し、各個の仕事を
変更する。作業区の組長は交替組の開始前に
自分の作業区の技手の所に行き、あれこれの
命令を受け取り、その交替組の構成メンバー
の変更についての情報（新規労働者の受け入
れや古参労働者の退職により変更）を得る。
次いで組長は交替組が炭坑に降りる前に炭坑
に降りて、作業場所に行く。そこで前交替組
の組長と会い、作業状況の報告を受けてから
開始される交替組の労働者に作業指令を与え
る。交替組の終わる前に次の交替組の組長に
引き継ぎをする。終了した交替組の組長は炭
坑から出た後、技手に作業報告を行う⁵³⁾。

こうした方式は28年末にはドンバスのかな
りの炭坑に広がった。但し、現場での実施に
際しては歪曲され、効果がなくなっている、
という⁵⁴⁾。

給与制度の改革も試みられた。

従来、多くの鉱業企業で採用されている労
働者給与制度では賃金計算の基準になるのは
『組長報告』である。つまり当該月に毎日、
誰が働いたかを報告し、月末にこれら報告に
より各労働者の賃金を計算する。これは遅延
なしには済まない。蓋し、労働者グループと
組長の間で食い違いがあり、それが基で係争
が起ころうるからである。問題は大部分の場
合、食い違いのあった交替班が『合意』
naidennyi を表明することで決着する。だが
当該月の計算は既に完了しているから、これ
ら『合意交替班勤務時間』は翌月に持ち越さ
れる。翌月には『報告済交替班勤務時間』と
なる。

一部でこの制度の見直しが行われ、労働計
算及び給与の個人的システムへの移行が進め
られる。

この改革は大部分の場合、いわゆる交替班
による決済の伝票（小切手）システム（order
システム）に至る。このシステムの本質は各

交替班の仕事が終われば各労働者に直ちに特
別小切手を支給し（これには働いた交替班、
及びこの交替班につき労働者がいくら受取る
べきかを記載）、月末には労働者がそれらに
従い賃金を受取る、というものである⁵⁵⁾。

ドンウーゴリの報告書は1927／28年度の主
たる合理化措置を以下のように纏めている
[炭坑総数は約260]。

1. 労働者の出勤の日程表化（作業指令書シ
ステム廃止）は82炭坑で実施
2. 石炭アルテリの分割（個人出来高制への
移行）は137炭坑で実施
3. 発破作業におけるアルテリ分化は15炭坑
で実施
4. 地下作業の交代組毎の受け入れの伝票シ
ステム導入—労働者の作業場滞在時間を記
録—は10炭坑で実施
5. 地下作業の組織化と関連する異なった資
格の労働者の炭坑への異時的降下の組織化
[空き時間を減らすため]は137炭坑で実
施
6. 機械化切羽での[1昼夜]サイクル作業
の組織化は5炭坑で実施
7. 作業現場への地下採掘労働者の輸送の機
械化は2炭坑で実施
8. 燃料の鉄道貨車への積み込み合理化⁵⁶⁾。

[28年秋]、ドンウーゴリの炭坑の40%超
で石炭労働者は3交替制、間接要員は2交替
制に移行した。日程表システムは炭坑の30－
40%をカバーし、作業指図書システムは10
－15%の炭坑で廃止された。異なった資格の
労働者の現場への異時的降下は約60%の炭坑
が実施し、作業場アルテリの分割は60～70%
が実施した。

しかし、実施された合理化措置が十分な成
果を上げたわけではない。6時間労働日への
移行の結果、1組当たりの労働生産性は2－

3%低下した⁵⁷⁾。既にみたようにアルテリ分割を試みたほとんどの炭坑は旧来の方式に戻ざるを得なかった。

石油工業では表Ⅱ－5、6に見られるように採油においても、掘削においても機械化が進んだ⁵⁸⁾。

だが機械化は生産合理化の充分条件ではな

い。アゼルバイジャン石油トラストではベラーを深度ポンプに代えたにも拘らず採油はなお大部分、汲油によって行われる。だから汲油労働者の生産性がバクー地区の採油業務を左右している。ところが汲油労働者はその任務の遂行に忠実とはとても言えない場合がある。彼らは夜間の監視が緩いのを良いことに、しばしば仕事をサボり、仲間にちょっか

表Ⅱ－5 採油方式（採油中比重%）

採油方式	1923／24年度	1924／25年度	1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
自噴	19.1	27.1	29	32.4	40.4
汲みだし	50.6	37.8	24	13.7	6.4
コンプレッサー	22.6	17.5	16.5	19.5	18.6
深度ポンプ	4.5	15.4	28.3	32.7	33.4
その他	2.9	2.2	2.2	1.7	1.2
採油総量（千トン）	5,939	6,963	8,210	10,167	11,508

注記：4地域のデータ（バクー、グローズヌイ、ウラル－エンバ、クバン－チェルノモージェ）
出所：Neftianoe khazialstvo, 1926, No2, p.311；No11-12, p.819；1929, No1, 付表

表Ⅱ－6 掘削方式（千メートル）

	1923／24年度	1924／25年度	1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
バクー					
ドリルパイプ方式	19.9	45.5	32.8	18.7	5.5
ワイヤー方式	—	9.4	41.8	50.2	36.6
ロータリー方式	26.8	67.1	127.1	181.9	213.3
タービン方式	—	—	1.3	4.5	6.7
計	76.7	122	203	255.3	262.1
うち探査	—	10.4	18.8	34.2	30.6
グローズヌイ					
ワイヤー方式	35.3	48.3	55.4	67.3	39.1
ロータリー方式	5.2	8.8	18	37.1	35.8
タービン方式	—	—	—	—	0.5
計	40.5	57	73.3	104.4	75.4

注記：両地区で全連邦の90%以上を占める。グローズヌイ地区の探査は純粹のそれのみ。
出所：Neftianoe khazialstvo, 1926, No2, p.315；1929, No1, 付表

いを出す。特に問題なのは昼間に坑井の近くで喫煙することである。それだけでなく当直交替時にもボーリングが停止する。交替する汲油労働者は交替組の勤務終了より5-10分早く引上げられると心得ている。次の交替組も同じ位遅れる。当直の交替は1昼夜4回あり、休止もある。

汲油用ドラムではブレーキブロックが緩くなると汲油労働者は至極当然のように大工を探しに行く。見つけるのに丸一時間は掛かる。正当なものも含め、こうして1日に2-3時間、労働時間の10-12%は失われる。

深度ポンプについても同様の問題がある。しばしば新しいポンプを丁寧に扱わない。新しいポンプが1昼夜休止することもある。台からボルトが外れるからである。ポンプが壊れる場合はもっと悪い。ポンプは製作所に送られ、何日も使えない。ポンプ系の規律も低い⁵⁹⁾。機械化によって採油労働者数は確かに減ったが、掘削労働者数は増えている⁶⁰⁾。

こうして機械化は必ずしも所期の成果をもたらさない。

2. 合理化活動の問題点

このように20年代に進められた合理化活動は確かに一定の進展をみせ、約90の企業で流れ作業方式が導入された。しかし概して経済機関は消極的であり、最高国民経済会議からの指導も弱かった。特に古参専門家は合理化活動に対して懐疑的であったから十分な権威のない若い技術者がそれを指導せざるを得なかった⁶¹⁾。

ロシア共和国農監督部の調査によれば、28年半ばでも合理化活動はなお組織的に整備されていない。合理化の全体的計画は大部分のトラストにはない。計画が作成されても必ずしも実施されない。合理化措置の実施は場当たり的である。企業の経験交換も進んでい

ない⁶²⁾。それ故「合理化面の成果は誇れるものではない」(N. レフチェンコ)⁶³⁾。

何故か。

「その基本的前提を欠く」からである(28年5月の流れ作業組織化問題特別代表者会議)⁶⁴⁾。

流れ作業方式の採用には多くの準備活動が必要となる。作業の正しい分割、同時に加工すべき単位数の削減、製品標準化、補助材料、工具の正しい供給、並んで配置されている各労働者の調査などである。最高国民経済会議・合理化及び標準化部の上級技師L. M. リポヴェツキーによると、しばしば企業ではフォード方式の外面のみを適用する志向がみられる。作業の配分は旧来のやり方のままで、ラインの計算が全くなく、多くのコンベアーを設置することがある。

ある農業機械工場は組立のための大規模なコンベアーを設置した。しかし、正しい計算や作業の再編を必要とせず、コンベアーは運転できなかった。

別の工場では組立について正しく計算を行い、機械的コンベアーなしに正しい作業の割り振りだけで日産160単位から300に引き上げた。だが準備職場や機械職場の活動が十分確保されなかったために、その良き試みも止めざるを得なかった。

多くの工場ではコンベアーが設置されても、労働者は従来の自分の仕事場所に座っており、ベルトコンベアーは彼らの傍らをゆっくりと通過し、時折、半製品が運ばれてくる。各労働者は他の労働者とは関係なく半製品を加工する。しばしば一部労働者が全く仕事のないことがある。他方で半製品を大量に溜め込んだ労働者が加工次第それらを一個ずつコンベアーに投げ入れる。

あるいはそもそも必要でない所にコンベアーを置くこともある。例えば、一部工場で

は上の階から下の階に製品を降ろすために電気モーターで動かすコンベアーを設置し始めた。それは電力を使わなくとも重力を利用すれば可能であるのに⁶⁵⁾。

「どこでもフォード方式が適用されるわけではない」。「各工程のバランス、一連の機械設備のバランスのとれた配置」が前提となる(N. F. チャルノフスキー)⁶⁶⁾。

だが、企業やトラストのレヴェルで合理化活動の計画が欠如している。党中央委員会回状の指摘によれば[27年春]、生産単位の合理化における個々の部分の調整が不十分であった。実際、1925/26年度の合理化活動実施に関する最高国民経済会議への提出報告のうち事前に詳細に検討された計画に言及しているのはわずかである。

そのため技術体系のアンバランスが存在するのである。

南部鉄鋼トラストでは NOT ビューローがペンや鉛筆すら記帳している。だが車軸部門の圧縮空気タイヤのための強力なコンプレッサーがあるにも拘らず、その職場ではリベットが手で接合されている。誰もそれを機械に代えようとはしない⁶⁷⁾。

L. シュフガリテールはややシニカルに言う。「わが国では工業技術の最新成果への関心と非常に遅れた仕事のやり方とが見事に共存している。コンベアーや60気圧の蒸気ボイラーや最新式の工作機械への入れ込み(しばしば他の国で使われていないそれすら)は多くの企業が生産管理の廃れた組織形態や手工業的仕事を維持するのを妨げない。比較的最近、モスクワのある繊維工場の調査の際、漂泊部門の加熱酸化漂泊プロセスにおいて温度を温度計の代わりにマスチュールの肘のような『計』器で計っていた。

レニングラード繊維トラストの1925/26年度合理化活動報告によると次のような『成

果』があった。『包装工場で婦人労働者の舌による正札の貼り付けが廃止された』『やっていた!』。「技術的ノルマ化面でも科学的方法を適用し、有資格の専門家(ノルマ設定係)を置く工場もあるが、他の多くの企業ではノルマ設定がごくプリミティブな方法から無縁ではなく、評価を定めるのはマスチュールの『裁量』による」⁶⁸⁾。

「コンベアーは流れ作業方式で採用されるが、その不可欠な構成部分ではない。機械間及び労働者間で仕事が連続することと工場内部輸送や機械化と混同すべきではない。例えば、工業用繊維トラストの工場における生産の個々のモーメントの機械化とコンベアーの部分的採用による成果を流れ作業とは言えない。ゴムトラストの『赤いバガティリ』工場では原材料、半製品の工場内輸送に多くのコンベアーを設置したがこれも完全な流れ作業の導入ではない。中央紙トラストの古い工場では一部で流れ作業は中断し、その間の仕事は手作業で行われる⁶⁹⁾。ロストフ・ナ・ドヌーのミコヤン名称履物工場では23台のコンベアーがあるが、労働者は通常、履物を機械から機械まで手で運ぶ。コンベアーのベルトは事実上、工場の『流行の』飾りとなっている」⁷⁰⁾。

こうして「ある種のコンベアーシステム・フェティシズム」が生み出されている。しばしば必要でない所で適用された⁷¹⁾。

部分的な合理化がかえって損失を齎すこともある。

24年、生産協議会で梭の送り出し装置その他資材の使用過多が指摘されたため、工場管理部はそれらの節約を始めた。織布工場では副マスチュールに梭の送り出し装置の節約に対しプレミアムが与えられた。副マスチュールはその課題に熱心に取り組み、多くは数ヶ月の間に200-300ずつ節約し、出来るだけ取

り替えないようにした。その結果、糸切れが頻発し、織工はその繕いに追われ、織機の休止により大きな損失を伴った（イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト・S工場）⁷²⁾。

同様に第1綿トラストのN-F工場では副マスチュールにたいし原材料支出削減に対するプレミアムを導入した所、副マスチュールは織機の部品節約のために受け取った新しい部品を織工に渡さず、使い古しのそれを補修して使ったり、その使用期間を引き延ばした⁷³⁾。

生産合理化を妨げている重大要因は供給問題である。

例えば、『パリ・コミューン』履物工場ではコンベアー・システム採用後、半年間で休止数は8倍に増えた。これは半製品の引渡しを整序されず加工過程のテンポに追いつかないためである⁷⁴⁾。ノヴォロシースキーセメントトラストのスレート工場では2台の新しい装置が設置されたが、原料供給の不調のためその稼働率は40-45%に留まった（改造前は80-90%）⁷⁵⁾。

人材の不足や技術者の保守性も阻害要因である。

国営電機トラストの『エレクトリク』工場では据え付け具、スイッチ、ヒューズなどの大量生産のためコンベアーを設置した。工場内輸送も機械化された。だが有資格技術者の不足以外にも技術者の新しいことに対する保守主義がみられる。しばしば最も高資格で経験ある技師が新しいことに懐疑的である⁷⁶⁾。

Mytishchinskii 工場では「合理化活動のために」工業財務計画では規定されていなかった10-15千ルーブリの支出が必要となった時にトラストはその割当の承認を拒否した。予定された活動の実施に支障を来すことは明らかであったが、トラストには必要な資金の支出に対する責任を負うよりも客観的条件を口

実に現実の損失を正当化する方が容易であったようだ（28年6月の最高国民経済会議協議会でのL. シュフガリテールの発言）⁷⁷⁾。

多くの工場が意識的に合理化活動を行わない。当該企業に機械装置がある所ですらそれを適用しないことがある（モスクワ農業機械トラスト）⁷⁸⁾。一部経済機関は合理化活動を最少摩擦抵抗路線で進めてきた⁷⁹⁾。

だが、単に、技術者や労働者の保守主義というだけの問題ではない。技術者が働く環境が彼らにリスク・テッキング行動を躊躇わせる。

最高国民経済会議・石炭工業管理局の技師スコルトはドンバスの視察後、次のように語った。「技師や技手の間に新しいことへの恐れ、責任の恐れがある。たとえ、あれこれの措置が大きな成果を齎すとしてもである。例えば、『パリコミューン』鉱山管理部で機械が設置された。設置後、ちょっとしたミスのあることが分かった。それは5分もあれば直せるものであった。ところが、様々な組織がやってくる。何故、起こったか執拗に尋ねられた。そうしたことが如何に技師長を困惑させるか想像してみたまえ」。

また前D鉱山管理部の長I（現ルガンスク統制委）によれば、コールカッター設置の際に、「我々は数ヶ月も多くの異議申立てや問い合わせを受けた。炭坑で落盤があったが、新方式の所為ではないか、と。党委の代表が炭坑にやってきて全く正常とわかる。労組もやってきた。何も問題は見つからない。次いで鉱山監督官が、更には管区の代表者、労働監督官等々がやってくる」。そうした状況で働かねばならない、ということである。

ドンウーゴリの最大級鉱山管理部Gorlovkaの著名な党員-経営者レフチェンコはその書簡で述べる。「鉱山の全ての長、鉱業活動の長、技師長は裁判にかけられている。

しかもそれぞれが2 - 3の事件に関わっており、中には5つの事件に関わっている者もいる。管区裁判所の各出張定例裁判の被告席には必ずと言っていいほど我々の鉱山の長が座っている。因みに裁判所は1つの有罪判決も下してはいないのだ。いつも裁判にかけられているという雰囲気は技術者に重苦しい気分とここから逃れようとする志向を生み出している。その結果、ドンバスで最も厳しく危険な炭坑で3ヶ月も管理者がいない、という事態となった。我々は何十人も技師と交渉をしたが、誰も我々の所には働きにこない。

技術者が『被取り調べ人』として働かねばならないという状況はGorlovkaだけではない。ドンバスの多くの地域（Chistiakovo, Golubavka など）でみられる⁸⁰⁾。これはシャフティ事件よりも1年近くも前のことである。

ソヴェト体制で「技術思想の脈動の高まりが遂行される仕事への責任性の大幅な低下を伴う」というパラドックスが存在する（L. フヴォストフスキー）⁸¹⁾。

党組織や労組組織も含めた職場セクト主義もある。

ナヒチェヴァンの石炭工場の管理者のカウスマリ（金属労働者出身）は石炭成型機のための充填機械を発明した。それを使えば手労働から解放され、労働力も大幅に節約できる。北カフカース労農監督部任命の特別委（労組、国民経済会議、有力技術者代表から成る）はこの発明を有益と認めて承認した。だが、石炭工場管理部はとんでもない引き延ばしにかかった。

労働者の間ではこの発明により人員整理が行われ、労働者が路頭に迷うという噂が流れた。工場の管理部、労組、党細胞はそうした意識にのっかった。カウスマリに対する攻撃は彼の周辺から始まった。彼の補佐と優秀な

マスチュールの一人が理由もなく解雇された。その後はカウスマリの言明によると次のような顛末となった。発明者の解雇理由を見出すために見習いに挽いた種子に全てを混ぜて捏ねさせた。このサボタージュ作戦の結果、発明者自身が整理された。解雇理由は噴飯ものである。『あれこれの生産的問題の偏屈な決定の故』、解雇された。

ここで最も重大なのは党組織や労組組織の行為である。ナヒチェヴァンの党や労組組織はカウスマリの解雇を承認した。つまり最少摩擦抵抗の道を進んだのである。中央統制委員会はこの事件を審理し、北カフカース統制委に責任者を処罰し、カウスマリを同工場に復職させるか、それが難しい場合はその発明を適用しうる別の工場で任用することを勧告した。こうしたケースは例外ではない、という⁸²⁾。

そして何よりも労働者の主体的要因が大きい。

国営電機トラストの第2電灯工場（モスクワ）では合理化実施の過程で新方式に対する労働者やマスチュールからの否定的態度や保守主義に遭遇する⁸³⁾。

油脂トラストの膠工場では機械化され生産はほぼ流れ作業方式で組織された。だがこの工場の機械は労働者がそれらの構造を知らないためにしばしば停止する。それ故、工場は時々、この生産方式を止めざるを得ない⁸⁴⁾。

モスクワ縫製トラストの第10工場でコンベアーシステムが導入され（最初はチェーン方式）、生産期間は7 - 8日から3 - 4日に短縮されたが、欠勤が多く成果は少ない⁸⁵⁾。

「生産規律なしにいかなるいかなる組織化も合理化も機械化もありえない」（Z. ゴーリン）ことは言うまでもない⁸⁶⁾。「フォーディズムは規律ある忍耐力のあるプロレタリアートのいる所でのみ可能である」（S. アント

ロポフ)⁸⁷⁾。

I. A. カン (教授) はフォード方式の無批判的な適用を戒め、ソ連の実情に応じて具体化することを説く⁸⁸⁾。

第1模範印刷所・マスチュールのタラソフも述べる。「生産の組織化や合理化の考えをわが国の条件や我々の仕事に近づけねばならない。アメリカ方式を全面的に我々の所に適用することは出来ない」⁸⁹⁾。

だから、一部の縫製工場、履物工場、ゴム工場オーバーシューズ部門、電機工場、農業機械工場などのように実情に合わせて工夫しつつ、新技術を取り込もうと努力した所では一定の成果を挙げたのである。

技師 A. バインツバイグの言葉を聞こう。

「テーラー主義は1880年代より徐々にアメリカ工業で定着してきた。これはフォードの工場で最も明確な形で表現された。テーラーからフォードまで35年が経過し、それから更に10-12年経って」、ロシアでも採用され始めたが、27年半ばの時点で「完全にテーラー方式に基づいて組織されたのは1工場だけである (レニングラードの現マックス・ゲリツ

名称精密機械工場)。それ以外の工場では [テーラー方式やフォード方式を導入したとしても] その原理の一部が適用されたにすぎない」。「だがフォードの流れ作業方式の背後で何が行われたか、現在のアメリカの工場が如何に組織されたかを我々はまだ全く知らない。ドイツでは戦後、アメリカの生産方式を学ぶだけでなく、ドイツの事情に応じて集めた資料を系統的に研究し、必要な働き手を養成し、その方式をそれ用に改造された工場で行い、成果を挙げた」。「ロシアもそれに倣うべきである。経営者や技師などの働き手を海外に派遣し、学習させ、戻ってきたグループが学習センターとなるべきである」。「我々は海外で実施された合理化方法を学ぶだけでなく、わが国の実情に合わせて資料を分析し、それらの方法に基づいて働き手カードルを養成すべきである」⁹⁰⁾。

だが国内情勢の激動と閉鎖化の下でそうした長たらしい正道はほとんど閉ざされていくのである。

以下、生産合理化の各条件についてより詳しく検討することにしよう。

＜ 註 ＞

1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1927, №181.

2) ソ連の工場では斑的ではあるがすでに生産におけるフォーディズムの要素をもつ (技師 A.S. バインツバイグ) (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 February 1926, №39)

3) Predpriiatie, 1926, №7, p.89.

4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 August 1927, №181.

5) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1925, №40-41, p.2. cf. Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1925, №26-27, pp.28-9.

6) Ekonomicheskaiia zhizn', 14 December 1927, №285.

7) Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g. M., 1929, pp.60-62.

8) Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1926-27 operatsionnyi god, pp. 5-9; Kratkii otchet pravleniia 3-go khlopchato-bumazhnogo tresta o rabote za 1927-28 operatsionnyi god, pp.17-9.

9) "Moskvoshvei", Desiat' let raboty, M., 1928, pp.24, 28.

10) Trud, 31 October 1926, №252.

11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 March 1927, №70. cf. Trud, 9 March 1927, №56.

12) Ekonomicheskaiia zhizn', 3 March 1927, №51.

- 13) Sistema i Organizatsiia, 1927, №3, p.28.
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 October 1927, №242.
- 15) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 October 1925, №242.
- 16) Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i trgovli, 1928, №11-12, p.537.
- 17) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 December 1928, №299: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 December 1928, №299.
- 18) Ekonomicheskaiia zhizn', 28 August 1927, №195: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1927, №190: Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i trgovli, 1927, №11, p.438-440.
- 19) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1928, №14.
- 20) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 June 1928, №146
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1927, №114: Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1927, №131.
- 22) Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i trgovli, 1928, №10, p.464. Москв皮革トラストの報告書によると1927/28年度, コンベアーシステムの導入や乾燥の機械化により履物の生産期間は24日から17日に短縮され, 皮革のそれは57日から46日に短縮された (Rabota tresta "Moskzh" za 1927-28 operatsionnyi god. M., 1929, pp.14, 23.).
- 23) Kozhevennaia Promyshlennost' za 1928-29 g. M., 1930, p.25.
- 24) Ekonomicheskaiia zhizn', 21 August 1926, №191; 5 September 1926, №204: 15 June 1927, №132: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 October 1926, №249.
- 25) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.
- 26) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 February 1928, №41: Izvestiia, 18 February 1928, №41.
- 27) Ekonomicheskaiia zhizn', 18 March 1928, №66: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66; 6 May 1928, №104.
- 28) Ekonomicheskaiia zhizn', 28 July 1928, №174.
- 29) Otchet o deiatel'nosti tresta za 1924-1925 god, Tsentral'nyi Farfortrest, M., 1926, pp.16-8.
- 30) Otchet o deiatel'nosti Tsentral'nyi "Farfortrest" za 1928-29 operatsionnyi god, pp.28-33.
- 31) Ekonomicheskaiia zhizn', 6 April 1927, №77.
- 32) Lesopromyshlennoe delo, 1927, №10, pp.31-3.
- 33) Otchet o khoziaistvennoi deiatel'nosti tresta "MOSDREV" za 1928/29 oper. god. M., 1929, pp.51-8.
- 34) Kratkii otchet za 1927-28 g. Moskovskogo Mashinotresta i perspektivy na 1928-29 g. M., 1929, p.6.
- 35) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1927, №27.
- 36) Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, pp.281-3. 南部鉄鋼トラストでは技術的ノルマ化に基づく労働過程自身の合理化はまだ非常に少ない。リープクネヒト工場は例外で多くの職場で労働過程の合理化を実施した (Iuzhnyi metallurgicheskii trest "Iugostal". Itogi deiatel'nosti za 1927-28 operatsionnyi god. Kharikov, 1929, p.117). 農業機械生産は比較的, 合理化が進んでいたが, それも極めて不十分であった. (Ekonomicheskaiia zhizn', 13 May 1928, №110: Izvestiia, 15 May 1928, №111). ドイツ人技師ボペリマンによるリュベレットキー工場における製造品目の集中とロープ式コンベアー・システム導入の提案がある (Ekonomicheskaiia zhizn', 23 May 1928, №118).
- 37) Predpriiatie, 1927, №8, pp.18-21.
- 38) Predpriiatie, 1926, №9, pp.77-82.
- 39) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 July 1927, №167; 27 July 1927, №168.
- 40) Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp.29-30.
- 41) Sistema i Organizatsiia, 1925, №12, pp.31-2: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.
- 42) Trud, 11 December 1925, №283.
- 43) Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu. 1930, pp.17-8.

- 44) Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, pp.20-22.
- 45) Sistema i Organizatsiia, 1925, No12, pp.29-30.
- 46) Sistema i Organizatsiia, 1925, No12, pp.31-2: Khoziaistvo Donbassa, 1925, No5-6, pp.28-31; No5-6, p.79; No13-14, pp.50-52: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, No 143.
- 47) Vestnik Donuglia, 1927, No22, p.10.
- 48) Vestnik Donuglia, 1928, No30, p.21.
- 49) Vestnik Donuglia, 1928, No36, p.20.
- 50) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 July 1928, No173.
- 51) Trud, 14 June 1928, No136; 28 December 1928, No300. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1927, No164; 4 August 1927, No175.
- 52) Vestnik Donuglia, 1928, No30, p.19-20. 出勤日程表システムはまだ普及してはいないが、実施された所では出勤率が向上した (Vestnik Donuglia, 1928, No34, pp.13-5). 早くはゴルロフ鉱山管理部での作業指令書システム見直しの試みがある (Vestnik Donuglia, 1927, No21, pp.15-8).
- 53) Vestnik Donuglia, 1928, No31, pp.5-6.
- 54) Trud, 28 December 1928, No300.
- 55) Trud, 14 June 1928, No136; 28 December 1928, No300. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 July 1927, No164; 4 August 1927, No175. 伝票システムによる賃金記帳は海外では広範に採用されているが、ソ連ではまだ普及していない (Vestnik Donuglia, 1928, No45-46, pp.26, 51). * アメリカの近代的経営の先例についてはオットー・マイヤー、ロバート・C・ポスト編、小林達也訳、『大量生産の社会史』、東洋経済新報社、1984、167頁。
- 56) Otchet o deiatel'nosti Donuglia v 1927-28 operatsionnom godu, p.50.
- 57) Vestnik Donuglia, 1928, No45-46, pp.26-7.
- 58) 石油工業では古い衝撃ロッドボーリングからロータリーボーリングに急速に移行している。アメリカでは後者が支配的である (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 July 1925, No151).
- 59) Neftianoi biulleten', 1926, No12, p.4.
- 60) 4 地域で採油労働者は25年10月1日、25,163人、26年10月1日、22,176人、27年10月1日、16,165人、28年10月1日、15,423人、掘削労働者はそれぞれ11,311人、14,543人、12,926人、13,337人である (Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. -L, 1927, ch.II, p.37: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch.II, p.211).
- 61) Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1928, No284: Sistema i Organizatsiia, 1928, No11-12, p.1.
- 62) Ekonomicheskaiia zhizn', 20 June 1928, No 141; 15 September 1928, No215: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 July 1928, No153. 同じトラストの内部ですらある工場の成果は別の工場に伝えられない。例えば、モスクワ皮革トラストのB工場では縁縫いは機械化されたが、別の工場では手作業のままである。一部では合理化措置は生産協議会での事前の審議なしに工場長の執務室からの命令により導入された。そのため重要で無条件に有用な改善に対し労働者大衆が消極的である。
- 63) Vestnik Donuglia, 1928, No43, p.1.
- 64) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1928, No113; 22 May 1928, No117; 23 May 1928, No118; 24 May 1928, No119; 26 May 1928, No121: Pravda, 24 May 1928, No119.
- 65) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1927, No63.
- 66) Metall, 1927, No6, pp.61-4.
- 67) Izvestiia, 18 April 1926, No89.
- 68) Pravda, 6 April 1927, No77. 例えば、製糖工場の砂糖破碎 kolka を合理化しても、砂糖の工場内配送が機械化されているか、少なくとも分業が導入されている工場では生産性が高く、破碎部門の配置がまずく、管理部が生産合理化に熱心でない工場では低い。それ故、砂糖労組中央委員会は砂糖トラストに工場内配送の全面的機械化を提案した。それは製造ノルマや評価も整序するであろう。実際、低い製造ノルマはBL工場のように分業も機械化もないところでみられる。オデッサのBy工場では分業は導

入されているがやはりノルマは低い。工場内配送の機械化されているM工場では製造ノルマは高く、日50プードである (Trud, 15 July 1927, №158)。

- 69) Ekonomicheskaja zhizn', 19 August 1927, №187.
- 70) Izvestiia, 24 December 1927, №295.
- 71) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.
- 72) Trud, 9 January 1925, №4.
- 73) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.
- 74) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
- 75) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
- 76) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 April 1927, №87. だが海外へ派遣して戻ってくると最も頑固な保守主義者が有能な生産合理化の働き手となる。労働者も当初はコンベアアの操業に懐疑的だが、成果が明らかになるにつれて反対しなくなる (ibid.)。

金属工業では生産合理化や技術的ノルマ化の指導員コースを設けた。技師、技手、たたき上げが受講する。理論学習だけでなく、工場で実習を行う。だが教員が量的にも質的にも不十分であり、また派遣先の企

業は必ずしも協力的でなく、データ提供を拒否する場合もある (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1927, №146)。

- 77) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 June 1928, №138.
- 78) Pravda, 6 April 1927, №77.
- 79) Vestnik Truda, 1928, №3-4, p.30.
- 80) Pravda, 8 May 1927, №102.
- 81) Predpriiatie, 1928, №6, p.11.
- 82) Pravda, 17 April 1927, №87.
- 83) Ekonomicheskaja zhizn', 12 August 1927, №182.
- 84) Ekonomicheskaja zhizn', 5 August 1927, №176.
- 85) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 February 1927, №48.
- 86) Biulleten' Donuglia, 1926, №12, pp.7-8.
- 87) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №33-34, p.3.
- 88) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 January 1928, №25; Trud, 31 January 1928, №26.
- 89) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244.
- 90) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 July 1927, №155.

Ⅲ. 海外からの直接的技術移転

機械化については海外への依存度が高い。機械設備輸入のデータをみておこう。

1924/25年度、生産組織の輸入設備の申請は45.5百万ルーブリであった。1925/26年度は25年10月初め現在、300百万ルーブリ強である。最高国民経済会議は審査のうえ、270百万ルーブリに削減した¹⁾。1925/26年度以降の輸入実績は表Ⅲ-1のようである。

金属製品の輸入額は1927/28年度には1925/26年度の155%となった(輸入総額は122%)。なかでも工業用機械設備の伸びが著しい。

但し、繊維機械については国産化が進ん

だ。戦前には年平均でイギリスから約10百万ルーブリを輸入し、ドイツからは約3.5百万ルーブリを輸入した。国産は約4.5百万ルーブリであった。1924/25年度には繊維機械の国内生産は約10百万ルーブリ、1925/26年度、12百万ルーブリ、1926/27年度、19百万ルーブリに増大した²⁾。

外資の導入は大きな規模ではない。生産利権は1926/27年度には65件を数えたが(33年にはわずか6件に減った)、その投資総額は27年に58百万ルーブリに留まった。これは社会化セクターの工業資本の0.57%であり、雇用された労働者は工業労働者総数の0.7%に過ぎなかった。製造高中の比重は1926/27年

表Ⅲ－１ 金属製品輸入（ヨーロッパ国境の税関データ）

	1925／26年度		1926／27年度		1927／28年度	
	数量（千トン）	価額（百万ループリ）	数量（千トン）	価額（百万ループリ）	数量（千トン）	価額（百万ループリ）
輸入総量・総額	1352.6	673.7	1630.5	623.8	1751.8	820.1
うち金属輸入 （）内％	305.1 (22.5)	215.8 (32.0)	374.3 (22.9)	234.2 (37.5)	580.1 (33.1)	343.9 (41.9)
うち金属製品	192	176.7	209.8	178.8	351	273.4
うち工業用機械、装置	44.7	60.1	74.7	81.9	97.6	113.4

出所：Vestnik metallopromyshlennosti, 1929, №6, p.233-5.

度に、0.5％、1927／28年度に0.6％であった。但し、鉱業に限定すれば3％になる。鉱山開発などではかなりの役割を果たした。合弁企業は主に貿易の分野で設立された（運輸合弁や林業合弁もある）。貿易額中の比重は1925／26年度に3％ほどであった。1926／27年度から1928／29年度の間に大部分の商業合弁は解散され、30年には貿易組織の全面的再編に伴い事実上、商業合弁は中止された³⁾。

外資にとっての投資環境は劣悪で、外資規制も強かった。利権申請の $\frac{2}{3}$ は国内工業との競合の虞の故に却下された⁴⁾。

技術援助協定は25年には6件に過ぎなかったが、26年に22、27年には70に増加した⁵⁾。これらはそれ相応の意義はあったと言える。

レニングラード機械トラスト、ドンウーゴリ、国営電機トラスト等の大トラストは外国企業と技術援助契約を結び、何百人のソ連の技師は海外での生産のあり方を学び、多くの外国人技師がソ連の企業で働く。

国営電機トラストは26年2月にドイツのAEG〔総合電機会社〕と技術援助協定を締結した。契約によると国営電機トラストはこの会社の生産面の全ての成果を利用し、設計図を受取り、全ての発明、パテント、実験成

果その他を国営電機トラストの工場に適用する可能性を持つ。AEGは国営電機トラストの要求により自己の技手をその工場に従業員教育のため派遣する義務を追う。他に国営電機トラストは自己の働き手をAEGの工場に派遣する権利をもつ。その工場の職場、部門、設計計算ビューロー、試験所で直接、働くためである。ベルリンにトラストの出先機関を設置し、海外派遣者を指導、援助した。但し、AEGとの契約は電機製造に限定され、また語学など準備不足もあって成果は乏しい。

ゴムザは世界企業アウグスブルグ機械製造工場との技術援助契約があり、ドイツ企業Borzikとの契約では技術的指示、設計図を受取る。また冷凍装置の部品を納入する。

〔ゴムザと〕K社との貨車、建設事業での機械化塗装に関する利権契約がある。また技師を現地に派遣し、実際の生産過程のあり方を学ぶ。

ガラス・ストロイはヨーロッパやアメリカの企業から機械化ガラス工場や炉の設計図を幾つか取得した。アメリカの建設会社シムプレクスとは定期的連絡を取り、その会社を通して設備や機械の部品を注文した。ガラス・ストロイでは3人の外国人技師が働き、助言

を受ける。但し、ソ連に来る専門家は狭い専門の技術者である。またガラス・ストロイは25年以降、技師を派遣したが期間が短すぎる（2－3ヶ月）。ドイツに特別支部を設け、海外の経験、設計の詳細な研究と設備の合理的な選別と受け入れ等を行う⁶⁾。

南部機械トラストはレニングラード機械製造トラストと共にドイツのZ社と技術援助契約を締結した。この契約で南部機械トラストは大型船舶用エンジンの設計図を受取り、その製造に着手した。他に補助装置なども。またこの契約によりZ社に毎年2人の技師を送る権利をもつ⁷⁾。

鉱業における技術援助、交流も多い。

カリトラストはドイツのG社と第2鉱山開鑿の契約を締結した⁸⁾。南部鉱業トラストのクリヴォイログ地区の鉱山設計には『スチュアート』社のアメリカ人技師グループが積極的に参加した。またトラストのスペツをアメリカに派遣し、アメリカの技術を自己の鉄鉱山の条件に適用する。技師の別のグループはドイツ、チェコ、スエーデンに派遣された。マンガン鉱選鉱方法や最新設備の知識を

得るためである。[26－27年に] 南部鉱業トラストは多くの設備を導入した。これは海外へ派遣された技師により技術的に調整され、受け入れられた。

南部鉄鋼トラストの鉱山では外国の技術援助はない。アメリカの会社との協定案が作成されたこともあったが、ウクライナ最高国民経済会議が承認しなかった。鉱山の技術者の海外派遣もうまくいかなかった⁹⁾。

ドンウーゴリは24年10月初め、イギリスとアメリカに調査団を派遣した。その委員会は簡素で低コストのアメリカシステムに従ってドンバスの採炭を機械化することを勧告した¹⁰⁾。アゼルバイジャン石油トラストはバクー採油所から9人の労働者をアメリカに派遣した。フォードシステムを学ぶためである¹¹⁾。

28年夏に最高国民経済会議・総監査部が外国との技術援助協定を調査した結果、概ね有益との結論を出した¹²⁾。とはいえ、いうなれば及び腰の技術交流であったから、工業近代化への貢献度は高くない¹³⁾。

＜ 註 ＞

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 October 1925, №229.

イギリスへの繊維工場設備注文に際し、イギリスの銀行はソ連への与信に難色を示したが、フランスやドイツの会社との競争から折れた。25年秋までにイギリスに24－27百万ルーブリを発注した。アメリカもソ連に信用を与えなかった。そのため市場でアメリカがほぼ独占的な設備以外は発注しなかった。ところがソ連がヨーロッパの工業から受け取った信用は実はアメリカの資金である。AEGなどはソ連に信用を与えると共に、モルガンまたは他のアメリカの銀行から信用を受け取っていた。これはドーズプランの実施と関連している。

- 2) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i tor-

govli, 1928, №8, pp.11-12. 1925／26年度、初めて自動織機の製作に着手した（2,315台の計画）。『軍事工業』、レニングラード機械トラスト、モスクワ機械トラスト、イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク県国民経済会議が製作に携わったが、26年春でも3台の試作品以外、引渡されていない（予定では2－3月に250台製作）。繊維シンジケート・コントーラの要請により国営工業中央管理局はそれら工場に原因究明の特別委を派遣した（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 June 1926, №130）。

- 3) Kossoi A. I., Gosudarstvennyi kapitalizm v uslobiakh stroitel'stva sotsializma, M., 1975, pp.139-155; Dongarov A. G., Inostrannyi kapital v Rossii i SSSR, M., 1990, pp.89-

120. 1928年2月現在、連邦的意義及び共和国的意義の利権は技術援助協定も含み114件である (Industrializatsiia Sovetskogo Soiuz, M., 1999, Chast' II, pp.227-233).

- 4) Dongarov, op. cit., pp.121-140.
- 5) Kossoi, op. cit., pp.161-4. 技術援助協定については Shpotov B.M., Amerikanskii faktor v industrial'nom razvitii SSSR, 1920-1930-e gody, M., 2009, pp.16-21.
- 6) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 March 1928, No.59. 国営電機トラストと AEG 社との技術援助協定については Ekonomicheskaiia zhizn', 1 February 1927, No.25; 24 July 1928, No.170; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 April 1927, No.90: Otchet o deiatel'nosti Moskovskikh zavodov khimich-eskoi gruppy "GET'a" za 1926-27 operatsionnyi god. M., 1927, p.13. 27年初めまでに国営電機トラストの60人の働き手が AEG 社の技術ビューローや工場で学んだ。一部は半年以上、そこで働く (ibid.).

ゴムザの『赤いソルモヴォ』工場とドイツのアウトスブルグ機械製造工場との契約は強力なディーゼル機関の製造と共に工場

への技術供与や工場の技師のドイツでの研修及び相談や指導のためのドイツ社の技師の招聘を織り込んでいた。しかし工場はその可能性を利用しなかった。ドイツ社が派遣した技師をソルモヴォ工場で4年以上働かせるという誓約書を要求してきたからである (Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1926, No.107.).

- 7) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 March 1928, No.68.
- 8) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, No.66.
- 9) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 March 1928, No.68.
- 10) Ekonomicheskaiia zhizn', 1 March 1925, No.50.
- 11) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1927, No.26.
- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1928, No.194.
- 13) サットン は技術移転を過大評価していると思われる。See Sutton A.C., Western Technology and Soviet Economic Development, 1917 to 1930, Stanford, 1968.

IV. 標準化

ソ連邦が革命後、受け継いだ工業の多くは製品種類や規格が極めて多様であった。そのことは大量生産や機械化による生産性向上や生産コスト引下げにとり大きな障害となっていた。

そのため標準化が緊要の課題として浮上する。「テーラー主義は一種の生産スタンダードである」(M. ラピロフ スコプロ)¹⁾。また企業経営者にとって規格化は、往々、彼らに向けられる過度の要求やクレームを避けるために必要であった²⁾。

標準化活動はある場合には関係する消費組織や商業機関が行い、別の場合には工業合同や企業が独自に行い、あるいは工業部門毎の科学-技術ソヴェトが行っていた。

最高国民経済会議・総経済管理局には工業標準化ビューローが設けられ、工業全体の観点から標準化活動の一般的コントロール、指導、調整に携わってはいたが、不十分であった³⁾。

25年2月初旬の最高国民経済会議幹部会で標準化活動の指導、統合のため労働国防会議付属標準化委員会案が承認され、労農監督人民委員部の合意の上、労働国防会議に同委員会の規程を持ち込むことになった⁴⁾。

同月22日に最高国民経済会議が召集した工業の働き手協議会はその設置を支持した⁵⁾。25年5月上旬の中央統制委員会総会においても標準化問題が提起され、労働国防会議付属標準化委員会などの設置も承認された⁶⁾。「中央統制委員会が標準化に関わるかなり技術的な問題が審議されることを奇異に感じる向き

があるかもしれないが、現在のソ連邦の経済問題の『核心』は我々が進めば進むほど技術問題がますます前面に突き出てくる所にある」(G. クルーミン)⁷⁾。

標準化は繊維、皮革、木材、紙、化学、石油、建設資材、電機などの工業で進展した。一部は金属工業でも試みられたが、困難は大きい⁸⁾。「標準化活動においては消費者の利益を守りつつ、生産に譲歩せざるを得ない。そうした妥協の必要性によって同種スタンダードのかなり数が説明される」(F. キレヴィツ)⁹⁾。

「だが、燕が1羽来ても春にはならないように「一部商品」の標準化も市場で流通する商品の標準化の焦眉の問題を解決はしない」¹⁰⁾。

最高国民経済会議・生産合理化及び標準化部は25年11月の時点で233の規格(10の工業部門、29の生産種類)を作成中もしくは作成済みであった。完了したのは19である。26年3月の時点では489の規格(11の工業部門、26の生産種類)を作成中もしくは作成済みであった。完了したのは25である¹¹⁾。489の規格の内訳は電機工業112、化学128、タバコ4、皮革21、繊維10、石油4、紙8、木材104、土石12等々である¹²⁾。

労働国防会議付属標準化委員会第1回総会が開催されたのはかなり遅れて26年3月25日である。そこで1つの全連邦規格を承認した¹³⁾。

第2回総会は26年7月16日に開催され、4つの規格を承認した¹⁴⁾。

最高国民経済会議幹部会は1925/26年度に40超の規格を承認し、うち約30は全連邦規格として労働国防会議・標準化委に持ち込まれた。26年末には500超の規格が検討され、うち80超が作成を完了し、36が工業への適用のため承認された。圧延金属製品、螺子、レン

ガ、セメント、自動車用タイヤ、石鹼、マッチ、化学品の酸、綿織物、植物油などである¹⁵⁾。

労働国防会議標準化委第3回総会は27年2月14日に開催され、最高国民経済会議・標準化及び合理化部提出の綿花、印刷紙の規格を審議、承認した。委員会には約5千の海外の規格が集められており、それらを基準としていた¹⁶⁾。

27年6月24日、労働国防会議標準化委は27年6月1日までに承認された90の全連邦規格を公表した(勧告リストを含む)。うち化学工業は20である¹⁷⁾。1928年末までに公表された全連邦スタンダードは370である(これは国営工業の製造高でみれば約30%を占める)¹⁸⁾。因みに、アメリカ、ドイツでは25年秋の報告によれば規格は3,839(23の生産種類)である¹⁹⁾。

主要工業部門の標準化の進展は表Ⅳ-1のようである。一応、品目数は大幅に減った。だが質的には問題が多い²⁰⁾。

繊維工業は従来、織布工場は多様な設備をもち、織物生産は汎用的であった。各工場はあれこれの品目を製造し、他の工場と競争してきた。しばしば定められた品目を他の工場とは異なった名称で与える。使用する紡糸を幾分少なくしたり、より細い番手の紡糸を使ったり、幅を狭めたりすることによって。紡績工場や仕上げ機構も同様である。例えば、イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラストは22年10月より標準化に着手した。織物品目は22年9月の231品目から24年10月には59に減った。25年10月も同数であるが、織機数が増えたため同じ品目を製造する織機数は24年10月の404台から593台に増えた。紡績工場では22年9月に経糸の番手数は9、緯糸の番手数17であったのが、24年4月にはそれぞ

表Ⅳ－１ 品目数の整理

部門	組織	種類	戦前	1923／24年度	1924／25年度	1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
1 綿工業		織物		2,626		1087	349	187
2	モスクワ綿トラスト	製品		118	27			
3	オレホヴォーズエヴォ綿トラスト	粗布		57	18			
4	エゴリエフーラーメンスコエ綿トラスト	粗布			80	36		
5	イヴェノヴォーヴォズネセンスク綿トラスト	農民向け織物			46	18		
6 羊毛工業	モスクワ羅紗トラスト（後に第1羊毛トラストリヤ工場）	粗布	*787	134	59		51	
		製品及び粗布	1000超	270	34			
7	カムヴォリトラスト（第1羊毛トラストカムヴォリ工場）	絹糸	700	250	113	48	24	23
		製品及び粗布				95		
8 亜麻工業		絹糸番手			27	20		
		織物			168	109	56	
9 木材・紙	中央紙トラスト	製品		2,740				214
		織物			1500	780	154	
		印刷紙及び文房用紙		20	8			
		形鋼の型数	22				10	
		形鋼のサイズ数	3,366				740	
		棒鋼の型数	169				54	
10 冶金工業		棒鋼のサイズ数	2,165				196	
		鋼板の厚さとサイズ	200				92	
		円筒鉄の口径	151			45		
		山形鋼	239			46		
		帯鉄	106			74		
11 農業機械	ウクライナ農業機械トラスト	全品目	850		117		98	
		1本犁	**172		10			
12	「鎌と鋤」工場	播種機	**125		14			
13 皮革工業	Skorokhod 工場	農業機械	120			28		12
		履物	400		254		111	

* 1921／22年度のデータ。

** 1919年の数字。

出所：1. Predpriatie, 1927, №10, p.13；Izvestiia, 28 August 1928, №199.

2. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1925, №289.

3, 4. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1926, №175.

5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 August 1927, №194；47 February 1928, №47；Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p.31.

6, 7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 October 1925, №237；5 December 1925, №278；13 December 1925, №285；7 April 1926, №79；Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p.31；Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1928, №12, p.19；RGAE, fond7722, op.1, d.892, l.29.

8. Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p.31.

9. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1925, №292.

10. Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, p.290；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1926, №295；29 January 1927, №23.

11. Predpriatie, 1927, №6, p.75；Sistema i Organizatsiia, 1926, №11-12, p.31.

12. Ekonomicheskaiia zhizn', 24 January 1928, №20.

13. Vestnik kozhevennoi promyshlennosti i torgovli, 1927, №11, p.438.

表Ⅳ－２ 金属製品の規格数

	1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度(5月まで)
金属総管理局・標準化ビューロー公表の規格案	16	88	39
労働国防会議・標準化委員会承認規格	—	9	38

出所：Sistema i Organizatsiia, 1928, №4, p.35.

れ3, 7に減った。但し、ピクーニャ織などの織物向け特殊品目は別である（そうした特殊品目は全体の約4%に過ぎない²¹⁾。

綿工業では綿粗布は標準化の前は358品種であったが、標準化後は93のみが残った。綿経糸番手は37のうち15が残り、緯糸番手は35のうち19が残った。生産の約75%は標準品でカバーした。亜麻工業では3グループの織物（厚手、薄物、ジャカード）は2740品目のうち214が残った。羊毛工業では薄物羅紗が103品目から41に、粗羅紗は103から16に減った²²⁾。

但し、28年夏の段階で労働国防会議標準化委が承認した繊維についての全連邦規格は綿花、4種類の羊毛、生糸、大麻ロープ、細紐など10のみである。そのほか、6つの規格が承認段階にある。それには粗羅紗、純毛織物を含み、品質規格もある²³⁾。

金属工業では1923／24年度より標準化機関が設置され始める。金属総管理局・標準化ビューローのほか金属工業コンヴェンツィアの標準化セクツィア、農業機械標準化委があり、一部大トラスト、大工場には標準化細胞が設けられた。これら全ての細胞は最高国民経済会議・合理化及び標準化部に統括される²⁴⁾。

労働国防会議・標準化委は26年12月に金属総管理局・標準化ビューローが公表した規格のうち最初の2つ（螺子の口径とねじ山）を

承認した。27年中に26年と27年に公表されたものから38が標準化委に持ち込まれ、26が承認された（ボルトやナット類など²⁵⁾。

戦前に規格化が進まなかったのは工場がそれぞれ独立的で互いに競争していたからである。20年代にはほぼ全ての冶金トラストは全連邦冶金シンジケートに統合され、1926／27年度からは金属注文は主に新しい規格でシンジケートを通して受け入れるようになった²⁶⁾。

機械部品の全連邦規格（34）には118の標準的数値が含まれる（1^{ミリ}から500^{ミリ}）。金属加工機械（旋盤など）は戦前に比して大幅に増加し、量産化も幾分進んだ。全く同種の工作機械は戦前は1年に3～12台が生産されただけだが、20年代後半には16～30台となった²⁷⁾。

規格数は表Ⅳ－2のように増えた。

だが実際には機械の標準化は困難である。ゴムザの『コロムナ』工場では部品は多様で50万超を数える²⁸⁾。モスクワ機械トラストの『プレス』工場では打ち型が多様で、2万個を超える。打ち型の標準化は注文主からの抵抗に遭う。注文主はしばしば、ブリキ缶のわずかな口径の変更にも同意しない²⁹⁾。

農業機械や農具の標準化も進んでいない。28年春まで農業機械、農具受け入れのための技術的要件が作成されなかった。受け入れは消費者によりそれぞれに行われた。新しい機械のテストの一般的指導を行い農業上の技術的質を定める機関もない。多くの農業機械製

造工場で限界寸法も適用されていない³⁰⁾。

こうして製品も原料も半製品も標準化や工場の専門化はさして進まなかった。注文主が遂行できないような要求を出すだけでなく（多様で少量注文）、納入側も実際の合理化によってではなく生産コストの少ない品目を増やすことによって原価を引下げたり、収益性を高めようとする。それにより品質が悪化したり、化学構成が必要とするものとは異なっていたり、口径が合わないために余分な

加工を要する、等々の問題が生じる³¹⁾。

「織物の幅の規格は最低限であり、それで出荷せねばならぬというわけではない。もし強度を犠牲にして商品を『幅を広げる』とすれば、それは品質を犠牲にして利潤を余分に得ようとするためであって標準化の要求するものではない」（繊維工業中央科学技術ソヴェト議長 A.I. フェドートフ³²⁾）。詰まる所、「作成された規格は市場の要求と工業の利益との妥協である」（フェドートフ³³⁾。

≪ 註 ≫

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1926, № 161.
- 2) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 August 1925, № 195.
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 January 1925, № 2.
- 4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 February 1925, № 30.
- 5) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 February 1925, № 44; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 February 1925, № 44.
- 6) Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1925, № 103; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 May 1925, № 103; Pravda, 8 May 1925, № 103; 9 May 1925, № 104; Izvestiia, 8 May 1925, № 103; 9 May 1925, № 104.
- 7) Ekonomicheskaiia zhizn', 8 May 1925, № 103. 標準化機関の組織図については Sistema i Organizatsiia, 1926, № 11-12, p. 30. ウクライナ最高国民経済会議は全ての大企業に標準化ビューローの設立を義務付けた。
- 8) Ekonomicheskaiia zhizn', 9 July 1925, № 154; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 August 1925, № 176.
- 9) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 September 1925, № 199; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 September 1925, № 199.
- 10) Ekonomicheskaiia zhizn', 5 January 1928, № 4.
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1926, № 67.
- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, № 68.
- 13) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1926, № 68; Ekonomicheskaiia zhizn', 25 March 1926, № 68; 26 March 1926, № 69; 28 March 1926, № 71; Finansovaia gazeta, 25 March 1926, № 68.
- 14) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 July 1926, № 160; 17 July 1926, № 162; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 July 1926, № 160; 17 July 1926, № 161.
- 15) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 December 1926, № 295; 29 January 1927, № 23; 11 May 1927, № 104. 全連邦マッチ規格は27年3月に承認され、労働国防会議決定によれば28年1月1日より導入される（Sistema i Organizatsiia, 1928, № 4, p. 37）。
- 16) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 February 1927, № 37; 16 February 1927, № 38; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 February 1927, № 37; 16 February 1927, № 38. 28年7月、労働国防会議・標準化委員会に工業セクツィアを設ける案をゴスプランが提起したが、労農監督部は反対した（Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1928, № 169）。
- 17) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 July 1927, № 156; 5 August 1927, № 176.
- 18) Ekonomicheskaiia zhizn', 7 December 1928, № 284; Sistema i Organizatsiia, 1928, № 11-

12. p.1. 別の資料では28年 8 月に約300の全連邦工業規格をもつ (Izvestiia, 28 August 1928, No199). 28年11月には約340となる (Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1928, No262).
- 19) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1926, No67.
- 20) Ekonomicheskaiia zhizn', 11 November 1928, No262.
- 21) Sistema i Organizatsiia, 1926, No1-2, pp.67-8.
- 22) Sistema i Organizatsiia, 1926, No11-12, p.32: Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1928, No8, p.15. 26年半ばに綿工業では経糸番手は12が残り、緯糸番手は18が残った。綿織物については25年 5 月 1 日、定価承認の際に商業人民委員部が全てのトラストで1,221品目を確定した (24年 3 月 1 日には2,715品目)。繊維製品全体で26年10月 1 日より定価に残されたのは4000品目から1500に減った (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 11 May 1927, No104)
- 23) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1928, No8, p.15.
- 24) Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, M., 1928, p.287. 例
- えば、『圧力計』工場 (モスクワ) では生産技術部が部品の標準化活動を行った。バルブとそのカバーの型を23に整理し、部品に互換性をもたせ、同じ工具が全てのタイプに使えるようにした。従来は機械装置の部分は15の異なった大きさがあったが、2種類に整理した (Ekonomicheskaiia zhizn', 3 December 1925, No276).
- 25) Vestnik metallopromyshlennosti, 1928, No1, p.243-4.
- 26) Metallopromyshlennost' SSSR za 10 let i ee blizhaishie perspektivy, p.291.
- 27) ibid., pp.297-8, 305.
- 28) Ekonomicheskaiia zhizn', 11 August 1925, No181; 29 September 1925, No222.
- 29) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 May 1927, No100.
- 30) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 May 1928, No113; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 May 1928, No113.
- 31) Predpriiatie, 1929, No3, pp.15-6.
- 32) Ekonomicheskaiia zhizn', 16 February 1928, No40.
- 33) Ekonomicheskaiia zhizn', 21 April 1928, No93.

V. 設備の利用

生産合理化の1つの課題は設備の効率的利用である。

そのために最高国民経済会議・科学技術管理局・生産合理化及び標準化部は設備の仕様書のための『カード－パスポート』作成を試みた。これは機械の基本データを纏めたものである。それによって当該機械で製作するのにどんな部品が適当か、材料の引渡し方法はいずれが最も有利か、などを定めることができる。それは又、労働者が構造を知るのを助け、無資格労働者でも機械を扱う可能性を与える。加えて、技術者の高い流動性の下でも機械の必要な部品の再調査の費用が少なくなる。生産合理化及び標準化部は手始めに金属

加工、繊維、印刷工業のための『カード－パスポート』を作成した¹⁾。

この措置の意義は金属工業の一部の企業によって認識され、実際的な成果も出している。南部鉄鋼トラストの工場では設備のパスポート化により労働生産性も向上した。例えば、パイプ切断職場では43%上昇し、ルガンスク蒸気機関車製造工場車輪部門では設備の最初のテストや調査により40%上昇した。

このパスポートにより設備の生産－技術的特性や最大限の能力を明らかにし、それに応じて機械毎に個々の仕事を正しく配分し、労働者の製造ノルマを技術的に根拠付けることができるからである。

モスクワ機械トラストではパスポート化に基づき切断速度が高まり、より正確に機械の

時間を定め、従って労働者の製造ノルマ自身も正確化できた。電機、繊維、化学などの工業部門でも成果があった、という。

更に不生産的休止との闘いにおいて役立つ。正しい休止の分類に基づき休止の原因を詳細に分析し（職場間の仕事の調整不足、工場内部輸送や倉庫経営の非組織性、計画化の欠陥などの内部要因と原材料納入の不足や遅れ、それらの品質、外部からのエネルギー供給、市場の季節的要求による段取り替えなどの外部要因及び偶発的要因）、その除去の措置を採ること、設備に対する計画的、系統的監視や手入れの組織化—故障対策や計画的修理を行うことを意図していた²⁾。

だが工場の休止は非常に多い。

第1羊毛トラストや第2綿トラストの工場の休止率とその原因は表V-1、2のようである。減少傾向はあるが、高い水準である。休止の原因は労働者の欠勤、機械の老朽化に伴う故障、修理、原材料、エネルギー不足が多い。

イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラストのV-S紡績工場では3交替制への移行（28年2月にはほぼ全面的に移行）の後、紡錘の生産性は第1四半期よりほぼ6%低下した。但し、平均番手は引上げられた。不良品率は前年12月より15%高い。これはもっぱら新規労働者の資格が低いためである。だが休止問題はもっと深刻である。通常、休止は5%強であるが、28年2月には約18%に激増した。その原因の内訳は発動機の故障が8.64%、労働力の不足によるものが5.22%、機械の点検や整備が1.44%である³⁾。

同じトラストの織物工場の平均休止率は1926/27年度には3.67%であり、うち清掃や修理など技術的に必要なそれは0.89%、故障など予期できない事情は0.72%であった。残

りの2.15%の大部分はしかるべき生産の組織化により除去できるものである。とくに人手不足による休止は1.71%を占めた。1927/28年度第1四半期、織機の休止は4.10%に増大した。うち2%が人手不足によるものである。

27年9月、工場はトラストから新規労働者は採用するなという絶対的命令を受け取った。減少分は労働強化により補えという。工場側は臨時労働者すら採用できないとすれば、織機の大量的休止を招くと訴えたが（新たに操業した工場に大量に労働者が流出した分は労働強化だけでは補えない）、トラストは問答無用で指令遂行を要求した。一部工場はこの不合理な指令に逆らったが、より従順な工場では3~5か月間、何十もの織機が休止した。生産協議会その他の会議で労働者は幾度となく「何故、職業紹介所に何千人もぶらぶらしている時に2~3ヶ月も120台もの織機が休止しているのか」、と問うた。答えは決まって「労働を強化しよう」であった。1927/28年度第2四半期にやっと正常化した⁴⁾。

第1亜麻本部の織物工場では休止率は28年前半に平均10%にも達した。コストロマ合同工場（3工場）では1927/28年度第1四半期に労働者の欠勤が原因の休止は4.77%、段取り替えは1.4%、糸切断は1.04%、材料不足は1.46%であった⁵⁾。

混紡トラストのオゼロ・グループの工場では27年に10回も段取り替えがあった。それもトラストやシンジケートの指示により火急に行われ、織機の実生産性は低下した⁶⁾。

南部鉄鋼トラストの工場は1927/28年度第1四半期、休止が多い。職場により25.5~43.5%に上る。労働規律の低さや労働日の不十分な利用のほか、設備の老朽化が大きな原因である。また多くの組織的不整合がなお除

表V-1 第1羊毛トラストの工場の休止率とその原因

紡績部門		1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度	1928／29年度
休止率 (%)		7.18	5.6	4.85	4.41
休止 の原因 (%)	エネルギー不足	0.58	0.52	0.38	0.31
	修理及び破損			1.06	0.94
	粗紡糸不足	0.96	0.1	0.44	0.38
	労働者不足 [欠勤]	0.87	0.48	0.54	0.49
	段取り替え			0.38	0.41
	機械点検及び部品交換			0.38	0.31
	補助材料不足			0.09	0.03
	機械清掃及び塗油			0.38	
	その他			0.94	0.73
織布部門		1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度	1928／29年度
休止率 (%)		10.4	6.43	7.25	4.74
休止 の原因 (%)	エネルギー不足	2.14	0.21	0.18	0.18
	修理			1.28	0.95
	経糸切断			0.25	0.3
	撚り合わせ			1.5	0.76
	紡糸不足	1.3	0.33	0.57	0.3
	補助材料不足			0.01	—
	労働者不足	3.01	1.63	1.59	0.79
	段取り替え			0.91	0.59
	調整			0.39	0.34
	清掃			0.41	0.31
	その他			0.16	0.22

注記：1925／26年度は統合前の両トラスト（モスクワ羅紗トラストとカムヴォリトラスト統合）のデータ。

出所：RGAE, fond 7722, op.1, d.892, l.15-6 ; op.1, d.906, l.15. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 July 1928, №165.

去されていない⁷⁾。

このように設備休止は機械老朽化に伴う修理、点検、労働者の欠勤、エネルギーや原材料の供給不足、その品質の低さ及び製品の多

様性に伴う段取り替えの多さが主たる原因である。そのことは生産合理化の実施を妨げる大きな要因となった。

表V-2 第2綿トラストの工場の休止率とその原因

紡績部門		1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
休止率 (%)		5.38	4.53	4.49
休止の原因 (%)	エネルギー不足	0.8	0.72	0.33
	ベルトやロープ切断		0.59	0.79
	修理	1.15	0.88	0.91
	粗紡糸不足	0.41	0.2	0.2
	労働者不足 [欠勤]		0.11	0.36
	段取り替え	0.1	0.06	0.1
	乳児の哺乳		0.01	0.05
	機械点検		0.46	0.67
	材料不足		—	0.08
	機械清掃	1.37	1.08	0.84
	その他		0.42	0.1
織布部門		1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
休止率 (%)		4.07	3.13	2.74
休止の原因 (%)	エネルギー不足	0.47	0.31	0.26
	修理	0.37	0.37	0.38
	原料不足	0.34	0.03	0.04
	労働者不足	0.69	0.49	0.46
	段取り替え		0.4	0.47
	乳児の哺乳	0.77	0.7	0.65
	清掃	0.43	0.36	0.15
	その他		0.47	0.33

出所：RGAE, fond 7724, op.1, d.29, l.12, 18, 26-27: Otchet o deiatel'nosti Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1926-27 g. M., 1928, p.5: Otchet pravleniia Vtorogo Gosudarstvennogo Khlopchato-Bumazhnogo Tresta za 1927-28 g. M., 1929, pp.8, 19-20.

≪ 註 ≫

- 1) Pravda, 2 June 1927, №123. 繊維工業での機械設備のカード式記録の作成はソ連が初めての試みである。アメリカでのドイツでも繊維工業ではない (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 December 1927, №287).
- 2) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 January 1928, №10.
- 3) Ekonomicheskaiia zhizn', 11 April 1928, №86.
- 4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 July 1928, №158.
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 June 1928, №136.
- 6) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March

VI. 供給問題

ネップ期の工業企業にとって供給問題は慢性的なネックとなっていた。

「不正常に長い注文遂行の遅れは疫病的性格をもっている」¹⁾「工業への供給は大変調[直訳は馬跳び、目まぐるしい変化の意]をきたしている。パンデミックに転じた」²⁾。疫病というよりは宿痼というべきか。

企業休止の圧倒的部分は納入者たるトラストや工場が引き受けた義務を遂行しなかったためである。1-2年の遅れは日常的現象である。納入される原材料、用具の品質の低さは更に深刻である。機織り機用ベルトは本来、1.5-2ヵ月はずれはもつはずだが、実際には3-4日で切れることがある(混紡トラストの工場)。糸巻きは2回で使い物にならなくなる。繊維工場自身もそれらの品質改善について納入工場に積極的支援を与えない。

サラトフ・マホルカ工場は製品1単位当たり原料30-32kgを使う。規準量は26.7kgであるが、原料の水分が過度に多いためである。

コリチュギノ工場の電線職場への原材料供給が不規則であるため職場は1週間に2-3回はもたもたと働き、次いで数日で1週間分を大急ぎでやり遂げねばならない。

また同種企業の間で製品単位当たり主要原料の支出の差が大きい。第1綿トラストの工場では10%の差があり、レニングラードタバコトラストの工場では40%もの差がある。概して原材料の生産-技術的消費ノルマがまだない。

更に只でさえ足りない原料が粗末に扱われる。レニングラードのある大工場では高価な

原料が手を拭くために使われる。第2綿トラストの『10月』工場では天井の埃がずっと払われず、塵が紡糸の上に落ち、品質を損なう。モスクワ羅紗トラストのI工場の職場では到る所に羊毛が散らばり、足で踏みつけられる。ゴミ捨て場にはしばしば[再利用可能な]副産物が捨てられている(A. ハヴィン)³⁾。

まず繊維工業の状況をみてみよう。1925/26年度第1四半期はことに工業への生産財供給が滞った。

セルプホフ綿トラストの紡織工場ではしばしばトラストからの注文が工場に供給される綿花の品質に相応しないケースがあった。企業に送られてくるのは短繊維綿花だが、トラストが要求したのは長繊維綿花の細い番手の紡糸であった。その結果、特異な『シェーレ』が生じた。その後、改善された、という。

ロシア綿花の欠陥の1つは誤った梱包である。往々、1つの梱に2-3種類の綿花が入っている。これは綿織工場に責任がある。仕分けがぞんざいである。機械をある品種に合わせるが、加工の過程で綿花の中に全く不相応な撚り合わせ品目が混じっていることがある。改善後は3か所で検査し、正確な品目を示す新しいラベルを貼付するようになった⁴⁾。

燃料供給も不足した。25年11月、トラストは[ドンウーゴリに]150ワゴンの無煙炭の申請を出した(月間消費量は約190ワゴン)。その後、ドンウーゴリはトラストの合意を得て、35ワゴンまで削減した。但し、不足分は12月に補充する。だが12月22日までに受け取ったのは18ワゴンの貨物引換証副本のみで

ある。無煙炭在庫は縮小し、良くて1月25日までしかもたない。トラストは燃料危機が緩和するまでZ工場を薪に代えた⁵⁾。

繊維シンジケートのトラストへの供給は杜撰である。1925/26年度第1四半期に各種の鉄を30ワゴン引渡す予定であったが、2月になっても引渡しは30%以下である。しかもそのサイズはトラストの要求に合わない。トラストの工場が必要としたのは $\frac{5}{6}$ 〜1インチまでの条鉄であったが、送られてきたのは2インチ強の棒鉄であった。それでは小規模な当座修理はかなわず、設備の休止を齎す。トラストは種々の小金物企業にそれを求めようとしたが、それらは繊維シンジケートとの総体契約を口実に供給を拒絶した。そこでトラストや工場はエージェントの特別スタッフを各地に派遣し、わずかなりとネジ、ボルト、ナットなどを入手しようと奔走した。国家机关から小口の鉄をもぎ取るためには大きな諸掛りが掛かる。輸送費とエージェントへの支払いは鉄価額の70%にもなる。私的市場での高価格での買付けにも頼らざるを得ない⁶⁾。

繊維シンジケートはシンジケート加盟トラストへの基礎化学工業品の供給契約において、トラストが独自に調達した場合には買付け額の50%の罰金を科す権利を規定している。ところが、供給は順調ではない。オレホヴォーザーエヴォ綿トラストへ10月、11月に納入さるべき酢酸の引渡しは約定量の約14%に過ぎない。苛性ソーダは96トンのうち60トンが1か月遅れで出荷された、等々⁷⁾。モスクワ羅紗トラストについても同様である⁸⁾。

ボゴロトーシェルコーヴィ綿トラストのケース。

糸巻き一梭トラストは綿トラストの木工製品申請を50%削減したが、納入は大幅に遅れた。1924/25年度には注文は50%しか遂行されなかった。カルドーレントトラストもクス

ターリより納入に時間が掛かり、価格も高い⁹⁾。

またトラストはクズバス AIK に200トンのコークスを申し込んだが、鉱業管理局がその引き合いを支持したにも拘らず、クズバスは拒否した。コークスがウラルメトに特別確保されているというのがその理由である¹⁰⁾。

イヴァノヴォーヴォズネセンスク綿トラストは1925/26年度の建設シーズンに新工場建設や当座修理のため木材トラストに2百万立法フィートの丸太と同量の製材を申し込んだが、彼らはそもそも現物を持たないか、更なる値上がりを期待して売り控えた。木材倉庫は4百万立法フィートまでの販売に合意したが、最初の分の出荷前に納入額の60%の手付（手形及び現金）を支払わねばならなかった¹¹⁾。ウラジミル綿トラストは24年4-10月に金属工場に紡錘を発注した。遂行期限は6-7ヶ月とされた。だが多くの金属工場は26年1月末でも、なお紡錘の引渡しに着手していない¹²⁾。

イズマイロヴォ紡績工場では糸巻一梭トラストから入荷する梭はほぼ50%が不良品である。品質が悪いのは輸入材の代わりに国産の硬質材を使っているからである¹³⁾。

澱粉糖蜜シンジケートは原料不足のため繊維シンジケートとの「澱粉」納入契約を遂行できず（2百万ルーブリの前渡にも拘らず）、市場で買って納入した¹⁴⁾。

亜麻工業も厳しい。

第2亜麻本部は25年秋、国内商業人民委員部により風袋の4.6百万枚の増産、織物の2.4百万メートルの増産を命令された。そのため11月15日より5工場が2交替制で操業することになっていた。労働者も集めた。生産拡大には300千ブードの亜麻の追加が必要とされた。だが11月16日を過ぎても確保されていない。そこで工場長に対し生産拡張を12月1日

まで猶予する指示が出された¹⁵⁾。

その後も供給問題は深刻な問題であり続ける。

亜麻工業では27年2月、原料在庫はノーマルな水準を大きく下回った。第1亜麻本部の原料在庫は26年2月1日は545千ブードであったのが、27年2月1日には276千ブードに激減した。操業の中断を避け、ありうべき赤字を予防するため亜麻本部工場長協議会は更なる生産拡張の停止と労働者の自然減による漸次的縮小を決定した。また亜麻支出削減のため品目構成を見直し、半亜麻織布生産を増やす。原料不足緩和のため梳いた亜麻や紡糸を少しでも買い集める。

3月下旬の商工業連合ソヴェトも1927/28年度冬の大量的工場休止を避けるため、事前に亜麻工業生産の計画的縮小を行うことを勧告した。

4月には原料不足の最終的規模が判明する。第1亜麻本部の本年度の亜麻入荷見込みは1,328千ブードに留まった。これは計画を375千ブード下回る。品目構成も期待を裏切った。そこで第1亜麻本部は紡績工場の27年10月1日の原料在庫を2ヵ月水準に維持するために（操業を中断しないよう）活動を縮小する必要に迫られた。そのため1926/27年度の残りの時期は法定休暇を延長するか、5日労働週に移行せねばならない。4月下旬の生産協議会ではこの点で見解が分かれた。一部は前者を支持した。5日労働週とすると稼得を減らさないために出勤日の生産性を高める、と述べる。他の者は反論する。生産性が急に高まるとは思えない、蓋し、『2日休んだからと言って労働者に4本の手は生えてこない』（ある婦人労働者の言葉）のだから、それにトラストの財務状態からして休暇手当は期待できない〔これが本音か〕¹⁶⁾。

翌年にも原料危機は解消されない。そこで

28年春、繊維シンジケートと繊維労組中央委員会は夏期の法定休暇を20～35日延長することで合意した。その場合、最初の1ヶ月は基本給のみを支給する。それを超えれば（あるいはあれこれの企業で同時に休止していなければ）労働週を短縮し、平均給与の半額を支給する¹⁷⁾。

大麻工業も原料危機に晒される。ことにレニングラード大麻トラストは26年2月1日、大麻在庫は8日分に過ぎず、稼働率は30－40%に留まった。亜麻大麻委員会は最も重要で優良な設備を持つ企業を支持するため工業内部で原料を再配分することを主張し（まずもってレニングラード大麻トラストと網製造トラストに優先的に配分する）、最高国民経済会議・原料協議会総会も了承した¹⁸⁾。だが網製造トラストは20千ブードの大麻が優先的に引渡されるはずであったのが、鉄道の貨車の手当てが付かず、受け取れなかった¹⁹⁾。その後も原料危機は解消されない²⁰⁾。

次に縫製工業。

レニングラード縫製トラストでは28年1月、繊維シンジケートによる綿織物納入は予定の50%に過ぎなかったが、他方、亜麻織物搬送計画は超過達成された。供給の不確実性から「可能な時は」ノルマを超えて受け入れざるを得ない。レニングラード縫製トラストは原料に3百万ルーブリ超の資金を投下した（20日分）。計画的供給が見込まれれば、在庫は10日分で済む。材料供給の非計画性からしばしば裏地を全く合わない生地へ代えることがある。低廉品に時々、高価な裏地をつける、あるいはその逆がある²¹⁾。

1927/28年度第4四半期の羊毛織物の需要は1,148千メートルであったが、繊維シンジケートはその申請を削減し、883千メートルを出荷した。縫製工業ビューローの追加出荷

の要請は商業人民委員部により却下された。工場倉庫の織物在庫は28年夏、2日分まで減った²²⁾。

皮革工業

皮革シンジケートは25年秋、モスクワ屠殺場で大型皮革必要量の30～40%しか入手しえなかった。モスクワ皮革トラストの工場では原料は3日～1ヶ月分しか確保できていない（ノーマルな在庫は2ヶ月）。機械部品についても同様である。機械トラストには長いことその供給を要請していたが、機械部品の生産を避けるか、受け入れられないような大口注文を提案してくる²³⁾。

皮革シンジケート及び総経済管理局・皮革セクツィアのデータによると1925／26年度第1四半期の原料供給状況は厳しかった。地方工業やクスターリの急速な発展から皮革原料の需要は高まり、それらは製品の標準価格に規制されないため高い価格でも原料を購入できた。また国営工業への調達融資も不十分であった。原料調達計画遂行率は大型皮革で81.5%、小型皮革で96.4%である。さほど低くはないが、調達された原料の多くが調達地域に留まり、小さな調達所に分散されていた。その結果、多くのトラストの原料需要が充足されなかった。

他方、皮革トラストのシンジケートへの製品引渡しも滞った。両者が締結した契約の遂行率は平均して靴底革が95%、粗革が45%、モストーヴィエが65%、クロム革が75－80%、履物が80%であった²⁴⁾。

ドネツ鉄道管理局がタガンログ皮革コンビナートへの貨車引渡しを50%削減したことも影響した。そのため南部、北部諸地域の工場への靴底革の供給が滞った。加えて釘の不足が深刻であった。皮革シンジケートは25年夏に『プロレタリア労働』工場に2千プードの

釘の注文を出したが、国内の工場に必要な鉄を見出せず、注文は遂行されなかった。ところがそうした鉄はヴァトカ管区ないしウラルで製造され得たのである²⁵⁾。

26年4月20日のシンジケート加盟皮革工業全権委員大会での報告によれば1925／26年度上半期の皮革原料調達計画の遂行率も81%に留まった。シンジケートはコンヴェンツィア（カルテルの一種）の限界価格の制約のもと、それに拘束されない私人やクスターリと競争せねばならない。シンジケート本部会は原料調達を最大限集中すると共に、海外の低品種原料の輸入増によって国内市場の原料価格低下を促すべきであると主張した。それだけでなく皮革シンジケート監査委報告によるとシンジケート支部の活動が中央の規制に服していない。限界価格からの逸脱や集荷業者への場当たりのなアヴァンスがみられる。支部への製品供給も明確な計画なしに行われ、しばしば最寄りのトラストとの結びつきの程度に依存している²⁶⁾。

26年5月の最高国民経済会議・原料協議会はこの問題への対応策を検討した。

協議会は原料のトラストへの搬送におけるシンジケートの主要調達者への妨害行為（シンジケートは調達した原料の地域間移送を禁止した）を牽制すると共に、シンジケートや主要調達者が最高国民経済会議の生産計画に定められていない工場へ供給するのを規制した。原料の搬出は地方トラストに第3四半期中は2ヵ月在庫が、第4四半期中には1ヶ月在庫がある場合にのみ行うことを指示した。私的調達者との闘いのために私営及びクスターリ工業への輸入なめし革剤の出荷を禁止し、それらへの銀行による原料調達融資を中止し、それらへの税特典も見直す。また原料のクスターリによる再販売に対する監視を強化し、皮革工場の賃貸も中止する。相互信用

組合による原料調達も規制し、それらがコンヴェンツィアに加盟している場合にのみ原料調達を許容するといった方針が打ち出された²⁷⁾。

原材料供給の困難は26年末まで続く。小型皮革の不足のほか、クロム革生産はクロム塩の欠乏により拡大が出来ない。クロム塩は北部化学トラストが独占的生産者であるが、そのかなりを私営皮革生産に供給している。オデッサやクバンの私営工場もクロム塩を生産しているが、もっぱら私営皮革生産向けである²⁸⁾。28年に入っても原料面の困難は改善されない²⁹⁾。

このことは無論、履物生産に影響する。『パリ・コミュン』履物工場はコンペアー・システム採用後、半年間に休止数は8倍に増えた。これは半製品の引渡しが整序されず加工過程のテンポに追いつかないためである³⁰⁾。レニングラードの『プロレタリアの勝利』履物工場は1927/28年度第1四半期、裏張りの不足から長靴30千足が計画未遂行となった³¹⁾。

金属工業

ゴムザ（機械製造工場合同）では27年8月に560トンの溝形鋼納入注文が遂行されるはずであったが、実際に期限に引渡されたのは298.8トンであった。鉄板は400トンのうち91トンに過ぎない。遅れが7ヶ月にも及ぶ時がある。運輸人民委員部に蒸気機関車が期限に引渡せなかったのは『労働旗』工場が圧力計を納入出来ず、非鉄トラストが相応のサイズの銅管を納入出来なかったからである。貨車用木材についても木材トラストやシンジケートへの高額のアヴァンスにも拘らず期限に約定量を受け取れなかった。例えば、上流ヴォルガ木材トラストは約定量の38%しか引渡さなかった³²⁾。

ゴムザの『赤いソルモヴォ』工場は1925/26年度に66台の蒸気機関車を受注した。だが上半期には1台も製造出来なかった。ボイラー用鉄を受け取れなかったからである。また木材がなく車輪製造に遅れが生じた。

1924/25年度には工場は自前で木材を調達していたが、1925/26年度はトラストの命令によって調達を縮小し、苦境に陥った。木材トラストが木材価格の上昇を口実にゴムザと締結した契約の遂行を拒否したのである。強制的に供給された時には量は不十分であり、質も約定条件には不相応であった。工場はよく寝かされた木材の十分な在庫を持たないため、生木を人為的に乾燥させざるを得ず、木材の一部はひび割れ、不良品となる。

他方、製品の受け入れ条件は厳しい。蒸気機関車は運輸人民委員部やモスクワ市鉄道の検収員によって受け入れられる。技術部長の言明によると注文主にとり2つの価格がある。1つは事務的 *tekhnicheskii* 受け入れと工場の保証の条件のもとでのノーマルな価格である。いま1つは運輸人民委員部の検収員によるそれであり、遂行期間も長く、価格は「事実上」倍近く高くなる。戦前のように一個のサンプルに限定せず、1つずつ検査され、車輛の踏み段の被せ板のような『重要な』部分も点検される。検収員は現場で起きた問題を単独で決めることを望まず、運輸人民委員部との長たらしい往復文書をやりとりする。木材トラストの方は運輸人民委員部との約定条件を考慮することはないから、工場には余分な節のあるため使えない被せ板が溜まる³³⁾。

レニングラード造船トラストは1927/28年度第1四半期、原料不足に苦しんだ。ことに銅板注文は44%しか充足されなかった。合板など木材も激しく不足した。そのため計画遂行が難しくなった³⁴⁾。

ウラル銅トラストの工場はウラル州国民経済会議の命令により1925／26年度よりドンウーゴリを通ずるコークス供給に移行することになった。ところがウラル銅トラスト本部会はこの決定に対し異議申立てを行った。何故か、ドンバスのコークスは品質が高く、鉄鋼精練に適している。銅精練は低品質のクズネットのコークスで行いうるからである〔低コスト〕。また南部のコークスの輸送は穀物輸送と重なり、供給上大きな困難があるとすれば精練停止の恐れがある。そこで本部会は金属総管理局に対しトラスト工場はAIKのシベリアのコークス供給に移すことを要請した。要するに燃料の低コストと安定供給を求めたのである³⁵⁾。

馬車製作中央本部は1925／26年度下半期、98の原材料納入契約を締結した（総額2,133千ルーブリ）。うち26年10月1日期限は732千ルーブリであった。残りは1926／27年度中に納入する。実際に26年10月1日までに納入されたのは432千ルーブリ（59%）であった（1925／26年度を通して67%）。主要な『未納入者』たる金属シンジケートは30～40%である。そうした状況ではノルマの4倍なりと在庫を持たねばならない。

国営ミシントラストの場合は1925／26年度に納入を約束された原材料のうち実際に納入されたのは74%である。

尤も、『立腹の』馬車製作中央本部自身が予約販売についてきちんと納入しなかった。例えば、カザフスタン国営農業倉庫には納入を30%減らし、ウズベキスタン国営農業倉庫には50%強減らした。しかも減らした分すら77%しか納入しなかった。

ミシントラストもある取引は44%しか納入せず、残りも「トラストがそれらの破棄を要請した」。トラストの自己の義務に対する極めて『安易な』態度がある。だからすでに契

約調印の時点で当事者は不安に駆られている³⁶⁾。

電機工業

27年4月初めの北西州工業ビューロー幹部会拡大会議での弱電気トラスト議長報告によると、主要納入者たる国営電機トラストの納入の遅れから弱電気トラストには1.5百万ルーブリの半製品の滞貨が形成された。注文主への違約金は数万ルーブリに上る。ことに26年、エナメル銅線の納入が遅れた。そのため組立工場は一時的な操業停止に追い込まれた。約定量は25kgであったが、26年5月までに引渡されたのは4kgに過ぎなかった。しかもそのうち60～70%は不良品であった。そのため早急に海外から輸入せねばならなかった。また新しく建設されたスヴェルドロフ電話局は完成後9か月も営業できなかった。国営電機トラストが期限通りバッテリーを納入しなかったためである。

品質向上のため納入者への働きかけも行われた。例えば、真空管の製造では不良品率は40～50%に上った。そこで国営電機トラストのD工場に圧力が加えられた。弱電気トラストの専門家が派遣され、ガラス分析のため高資格専門家が招聘された。その結果、不良品率は20%以下に低下した（これは当時、海外でもノーマルな数字である）³⁷⁾。

その他の工業

26年、砂糖トラストはヒムウーゴリその他と燐酸肥料生産用の硫酸納入の総体契約を締結したが、どの組織も引き受けた義務を守らず、約定期限に引渡さない。燐酸肥料工場の計画遂行に支障が出る。そこでトラスト本部会は約定全量（26年10月1日までの分）の速やかな引渡しの措置を採ることを決定した。最高国民経済会議に対し買い付けた硫酸の適

宜の供給につき実際的方法〔強引な措置〕を見出す必要性を提起した³⁸⁾。

モスクワの印刷所『赤いプロレタリア』では植字用金属が不足して、印刷所の休止の惧れが出てきた。職場を活動させるためだけに、全く進行しておらず印刷工程に入っていない植字済みの分を解版し始める。その最初の犠牲がマルクス主義サークル向け選集であった。これは国立出版局の責任でまる1年も放って置かれた。他の植字済みだが印刷されていない多くの書物がその憂き目に遭うことになる。出版局に送られても中々校正に戻ってこない。国立出版局の運営がうまくいっていないのだ。印刷所には仕事の円滑な進行のために出版局の『トルカチ』が屯しているにも拘らずである³⁹⁾。

ノヴォロシースキーセメントトラストのスレート工場では2台の新しい装置が設置されたが、原料供給の不調のためその稼働率は40～45%に留まった（改造前は80～90%）⁴⁰⁾。

製油工業は原料不足のため27年4月1日にはシンジケート加盟企業の半数は操業停止した⁴¹⁾。レニングラード油脂トラストでは28年3月1日の植物油在庫は200トン（4日分）に過ぎない（ノーマルな在庫水準は2000～2500トン以上）。綿実油も約600トンの受け取り不足である⁴²⁾。油脂トラストも原料供給の不足から工場操業停止の危機に直面した。製油油脂シンジケートとの契約では28年6月1日現在、825トンの受取不足、総棉花委員会との契約では1295トンの受取不足である⁴³⁾。

ロシア共和国労農監督部の調査によると油脂トラストへの供給困難の主たる原因はロシア共和国最高国民経済会議の計画化の不備であり、ロシア共和国最高国民経済会議と連邦最高国民経済会議の活動の不整合にある。油脂トラストの生産計画は何度も変更された末に28年4月28日に労働者の大幅削減を要する

ような水準に抑えて承認された。他方、レニングラード油脂トラストの計画は拡張され、外部から労働者を吸収し、且つ設備を改造し、新設備を輸入した。最終的には油脂トラストの化粧石鹸製造計画は多くの変更の後、13百万ダースまで引上げられたのだがロシア共和国最高国民経済会議はそのために油脂の追加量が必要となることを看過した。そこで連邦労農監督人民委員部コレギアはロシア共和国最高国民経済会議に対し工場の円滑な操業を保障しうる量の油脂の手配を指示した⁴⁴⁾。

供給不調の原因のかなりは供給組織にある。契約規律が低く、消費者のニーズを事前に把握する能力に欠ける、等⁴⁵⁾。その底には『生産者主権』がある。

例えば、包装紙は売り手市場である。中央紙トラストはモスクワ羅紗トラストへの納入契約締結を拒否した。モスクワ羅紗トラストが長たらしい奔走の末にカマーウラル紙木材トラストで4ワゴンの包装紙を見出した時、そのトラストの全権委員は契約に違約金条項を含めるのを拒否した。契約締結の際にトラストは取引相手から25～40%もの前渡しを受け取るのにである。結局、必要な紙の入手を断念せざるを得ない⁴⁶⁾。

売り手市場の下での企業の態度を示すのが次の『繊維機械』傘下企業の書簡である。

これは1928/29年度第1四半期に期限通り機械を受け取れなかった注文主が釈明を求めたことに対する回答である。「……注文不履行の原因は説明を要しない。機械受け取りを望むならば、全く時宜を弁えぬ、余りにも執拗な催促には注意されたい」⁴⁷⁾。

砂糖トラスト本部会は1926/27年度の製糖シーズンの開始に合わせ、レニングラード機械トラストに計49台のボイラーの注文を出し

た。レニングラード機械トラストは南部鉄鋼トラストやイジョール工場からの鉄やパイプの納入の保証がないため基本的契約期間に対し2か月の特恵的期間が与えられれば受注に合意するという。砂糖トラスト本部会は金属総管理局に対しボイラーの期限内納入を促すよう要請した⁴⁸⁾。

石油工業への資材納入者の多くは一部品目の受注を拒否する。注文の遂行も大幅に遅れる。アズネフチでは1924/25年度に期限切れは注文総額の20%を超えた。1925/26年度第1四半期は40.5%である。その後、顕著に改善した。

グローズヌイ石油トラストでは注文遂行の遅れは3ヶ月から2年になる。そのため石油トラストは資材を即興的に入手せざるを得ない。納入製品の品質は悪く、不良品も多いが、決済条件は厳しい。ことに金属、電機工業がそうである。一部納入者は契約締結の際、違約金条項削除を要求する⁴⁹⁾。国营工業中央管理局本部会はこうした事態に対し、一方で石油トラストが金属総管理局や納入トラストと共同で品質保証の技術的要件システムを構築すること、他方で石油トラストには不必要な注文で金属工業の仕事を増やさないことを勧告した⁵⁰⁾。

プロダシリカート（土石工業のシンジケート）は中央陶磁器トラストに対しトラストが拒否したにも拘らず、ウラルのスパアの納入を続け、在庫が膨れ上がった⁵¹⁾。

最高国民経済会議・総監督部の資料によると、1927/28年度第1四半期、北部化学トラストや南部化学トラストはそれらの生産計画を超える量を予約販売した⁵²⁾。当然、契約は遂行できない。

弱電気トラストは無線アンプ用の増圧ランプ用ガラス製フラスコを年、600千本需要していた。1925/26年度の受信機増産と関連し

て1百万本が必要となる。これらは中央地域電機トラストのZ工場とエリマシトラストのDG工場でのみ製造される。このうち前者は注文遂行期間につき極めて杜撰であり、また受け入れ難い高価格をつける。最初の50千本の注文は1本、26コペイカである。トラストは必要に迫られて、この価格に合意せねばならなかった。第2の注文は長い執拗な交渉の末に21コペイカを受け入れ、この価格で出荷が続けられた。

ところが規模においてより小さく設備の貧弱なDG工場はこのフラスコを1本、12コペイカで（同じ大きさで同じ品質）販売した。ただ技術的に全需要を充足できない⁵³⁾。

ウラルメトはプレス用薄鉄板の弱電気トラストへの納入契約は事前調査（技師が派遣された）で技術的要件を充たしていることが確認されたにも拘らず、履行を渋り、非鉄トラストも真鍮の納入契約を約定の期限に履行せず、弱電気トラストは一部製品の製造を停止するか、縮小せざるを得なかった。電気総管理局は金属総管理局に対しこの問題について注意を促した⁵⁴⁾。

レニングラード染料トラストは27年11月5日、ゴムトラストへの600トンの一酸化鉛の納入契約を締結し、91.5千ルーブリのアヴァンスが払い込まれたが、28年1月現在、遂行していない。納入者は品質や技術的要件につき責任をもって受注するのは避ける。品不足を背景に納入者たるトラストはしばしば供給問題を専ら自己の狭い利益の観点から決める⁵⁵⁾。

だが消費者（注文主）側にも問題がある。供給活動を合理化後の企業の複雑化した要求に適合しえず、企業内の半製品の計画的移動も整備できない。そもそも企業には独立の供給活動の経験に乏しい⁵⁶⁾。

同じ用途で同じような使用条件の同じ機器が注文主によって（例えば、通信人民委員部と運輸人民委員部）別の仕様が要求される。

工場の組織的問題もある。『黎明』工場では設計ビューローは生産部との合意なしに設計図を出した。その結果、生産面の混乱を生じた。例えば、電話機に200のねじが使われ、全てサイズが異なっていた。あるいは磁石式電話機のための電磁石は工場の各階に分散した12の製作部で作っていた。その後、1つの製作所に集中され、一方の端から原材料が入り、他方の端から完成品が出てくる〔配置にされた〕⁵⁷⁾。

石炭工業ではコールカッターの国内工場への発注に際し、機種選択はあっさりと片付き、重量タイプ『シスカリ』に決まった。発注先はゴルロフスキー機械製造工場か、ハリコフの『坑夫の光』工場かを選択せねばならない。いずれもドンウーゴリの管轄下にある。G工場はコールカッター生産のために1,100千ルーブリを必要とするが、とりあえず62千ルーブリを投資すれば、1928/29年度に50台を製造すると約束した。ハリコフ工場は712千ルーブリを必要とした。コールカッター用設備の一部は既に工場にあるためG工場よりコストは少なくて済む。すでに発注された追加設備を購入するため、本年度中に50千ルーブリを受け取れば、翌年から毎月、12台を製造できる、という。

ここでドンウーゴリ補助企業管理部はあらゆる観点から深く検討していずれかの工場を決める代わりに最少摩擦抵抗路線を採った。つまり両工場にコールカッターを発注した。時間が経てばどちらがより安く、品質が良いか判明するというわけだ。ハリコフ工場の生産代表者会議はドンウーゴリ本部会議長及び最高国民経済会議・機械製造委に公開書簡を送って直ちに問題を調査し、白黒をつけるこ

とを要請した⁵⁸⁾。

また情報の問題がある。

レニングラードの繊維工業企業の調査によると一部工場は地元で繊維工業のために製造される供給物資について余りにも知らなさすぎる。例えば、リング精紡機の心棒やリングの注文をウクライナトラストの工場やクスターリに出したが、それらはレニングラードのエンゲルス記念工場やトゥーラの武器工場ですでに以前から順調に大量生産されているのである。

そこで労農監督部・生産合理化グループに対し生産財供給照会ビューロー設置の提案がなされた。ビューローは生産財についてそれらがどこで製造され、価格はいくらかといった情報を提供する⁵⁹⁾。

最高国民経済会議・総監査局の調査によると南部機械トラストの工場への年次原材料供給計画作成に際し、トラスト本部会は工場がその保有する原材料をどれだけ利用しているかを点検していない。調達コントーラもまた納入者による注文の実際の遂行を監視していない⁶⁰⁾。

更に流通システムの問題がある。

中央陶磁器トラストでは原料供給上、中間階段が多い。例えば、主要原料の1つであるchasoviarskaia粘土はトラストが申請しても入荷は遅々として進まない。蓋し、採掘地から企業への流通が過度に複雑化しているからである。ウクライナシリカ・トラストが採掘しているが、それは建設シンジケートに引渡され、そのシンジケートはそれをプロダシリカートに再販売し、次いでトラストに供給される。従ってコストを高める。またこの原料にはスタンダードがなく、品質のバラツキが大きい⁶¹⁾。

繊維シンジケートの技術コントーラを通ず

る繊維トラストの材料注文はその手続き終了まで原則として最低13の段階を経る。この場合、技術コントーラの機能は基本的に繊維トラストと納入トラストの往復文書の遣り取りである。トラストの最初の引き合いの時点から最終的な発注まで10～12ヶ月ないしそれ以上掛かる。例えば、カムヴォリトラストのある工場のジャカル紋織機用鎖の注文は25年1月23日に始まり12月3日まで掛かった。供給物資の一部はいずれかのトラストに指定されている場合ですら一旦、モスクワのコントーラの倉庫に運び込まれ、そこで数ヶ月滞留し、次いで目的地に発送される⁶²⁾。

モスクワ羅紗トラストの中央集中的供給システムにおいてはしばしば次のようなケースがある。工場の長たらしい要求の後にトラストが伝えてくる。「薦は見いだせなかった。工場は自分で購入してよい」。供給の複雑なシステムから工場に出される支給命令書の多くが非現実的となる。工場にしかるべき商品の存在が通知され、そのための支給命令書が出されるが、その商品はすでに売却済みということがある。供給面の工場のエージェントは主務である原材料を受け取るためだけでなく様々な調整や工場の申請の処理の迅速化のために利用される、という⁶³⁾。

レニングラードの『プロレタリアの勝利』履物工場は以前、工場は必要な材料を直接、生産者から受け取っていたが、シンジケートのいずれかの基地倉庫で受け取るようになった。そこでは様々なトラストや企業の製品が混ぜ合わされて工場の要求は必ずしも充足されない⁶⁴⁾。

油脂トラスト（モスクワ）の『ステオル』工場は油脂不足のため12日間、操業を停止した。1925/26年度まではトラストは原料を独立に調達し、供給の途絶はなかった。26年に商業人民委員部の主張によりトラストは独立

の調達権を失い、『フレバプロダクト』やゴスバンクと2百万プードの油原料の納入契約を締結した。だがこれらの調達者が与えたのは400千プードのみであった。製油工場は操業停止せざるを得なかった。トラストは27年5月から相応の機関に独立の調達権付与を要請し始めたが、拒否された。8月31日、商業人民委員部のコンヴェンツィア・ビューローの決定により主要調達者に対しトラストとの1.5百万プードの油原料の納入契約締結が委任された。だが9月10日、この供給方式は変更された。モスクワの石鹼工業向け種子納入は製油油脂シンジケートの任務となった。

けれどもシンジケートは油脂トラストへの供給を引き受けるのを拒否した。9月15日、農産物加工総管理局は改めて商業人民委員部に主要調達者が調達を行うことを要請したが、商業人民委員部は受け入れなかった。トラスト本部会は工場休止の切迫した危険を顧慮して労農監督部に助力を求めた。

更なる交渉の結果、商業人民委員部はフレバプロダクト、フレバツェントル、ツェントロソユースに対し油脂トラストに250千プードの油原料を出荷する命令を出した。だが10月現在、トラストはその原料の貨物引換証副本を1つも受け取ってはいない。そのためトラストは計画を縮小せざるを得なかった。石鹼工業への原料供給問題は10月19日のモスクワソヴェト幹部会で審議され、モスクワソヴェトは人民委員会議に対しモスクワの工業組織に油用種子を現地で独立に調達する権利を与える要請を行った⁶⁵⁾。

このように工業への生産財供給は極めて不安定であり、量的に不足するだけでなく質的にも問題が多かった。そのため経営者や技術者は供給条件の偶発的变化に即応的に対処し

ていく「状況依存的」運営を余儀なくされる。

例えば、石鹼工業は1928／29年度の計画達成には170千トンの植物油を必要としていたが、130千トンの入荷しか見込めず、他の油脂（石油からの合成油脂など）で代用する方法を検討せざるを得なかった。化学総管理局はコレギア拡大会議を招集し、石鹼工場の労働者アクティブ、企業長、研究所代表その他有力専門家を呼んで対策を練った⁶⁶⁾。

原料の品質の悪さからしばしば代用品が使われることになる。真鍮（銅と亜鉛の合金）の製造に一部、亜鉛の代わりに錫が使われる、といったことである。そうした場合、技術者の能力やイニシアチヴに大きく依存することになる（北西州工業ビューロー幹部会員Tsの発言）⁶⁷⁾

このような事情は供給の安定性を前提条件とする近代的生産方式及び機能主義的経営方式の採用を著しく阻害した。

≪ 註 ≫

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925, №272.
- 2) Trud, 14 March 1926, №60.
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1927, №122.
- 4) Ekonomicheskaiia zhizn', 13 December 1925, №285.
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 January 1926, №7.
- 6) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1926, №49.
- 7) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 December 1925, №274.
- 8) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275.
- 9) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 December 1925, №275. 但し、これについてはカルドーレントラスト議長からの反論がある。トラストはボゴロトーシェルコーヴィ綿トラストからボビンの注文を受けたが、期限が短すぎたり、これまで製造したことがないような特殊な種類であった。成約自身が消費者によって遅らされることもある（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 December 1925, №279）。
- 10) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1926, №11.
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 December 1925, №287.
- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, №24.
- 13) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.
- 14) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №28. 澱粉糖蜜工業自身の原料危機については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 March 1928, №58.
- 15) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1925, №263.
- 16) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1927, №41; Ekonomicheskaiia zhizn', 29 March 1927, №70; 28 April 1927, №94. *原料の品質も悪いから、原料当たり紡糸産出量も減る（Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 February 1928, №29）。
- 17) Ekonomicheskaiia zhizn', 3 June 1928, №128.
- 18) Ekonomicheskaiia zhizn', 7 February 1926, №31; 19 February 1926, №41; 23 February 1926, №44.
- 19) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 February 1926, №49.
- 20) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 March 1927, №44.
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 February 1928, №48.
- 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196.
- 23) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 November 1925, №272.
- 24) Ekonomicheskaiia zhizn', 14 January 1926, №11; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 16 January 1926, №13.
- 25) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 January 1926,

- №14.
- 26) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 April 1926, № 92.
 - 27) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1926, №115. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 July 1926, №149.
 - 28) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 December 1926, №285.
 - 29) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 April 1928, №79.
 - 30) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
 - 31) Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1928, №19.
 - 32) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.
 - 33) Ekonomicheskaiia zhizn', 12 May 1926, № 107.
 - 34) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 January 1928, №12.
 - 35) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1925, №219; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 September 1925, №219.
 - 36) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 January 1927, №19.
 - 37) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.
 - 38) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 November 1926, №262.
 - 39) Pravda, 6 March 1926, №54.
 - 40) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
 - 41) Ekonomicheskaiia zhizn', 24 May 1927, № 115.
 - 42) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 March 1928, №66.
 - 43) Ekonomicheskaiia zhizn', 14 June 1928, № 136; 21 June 1928, №142.
 - 44) Ekonomicheskaiia zhizn', 19 October 1928, №244; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 October 1928, №236.
 - 45) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160.
 - 46) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 January 1926, №24.
 - 47) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1929, №18.
 - 48) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 October 1925, №234.
 - 49) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 May 1926, №117.
 - 50) Ekonomicheskaiia zhizn', 4 June 1926, № 127.
 - 51) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 June 1926, №146.
 - 52) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 February 1928, №28.
 - 53) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 September 1925, №203.
 - 54) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 September 1925, №220.
 - 55) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 January 1928, №19.
 - 56) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 July 1927, №160. 但し、それなりの対応をしている企業もある。例えば、ハリコフ機関車製作工場は職場・計画 - 運営ビューローを設け、原料や工具を直接、職場にリンクし、中間生産価値を36%引下げ、原材料在庫を50%圧縮し得た
 - 57) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.
 - 58) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 July 1928, № 171.
 - 59) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 January 1928, №23.
 - 60) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 April 1928, №88.
 - 61) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1928, №13.
 - 62) Pravda, 4 June 1926, №127.
 - 63) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 December 1926, №292.
 - 64) Ekonomicheskaiia zhizn', 19 January 1928, №19.
 - 65) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 September 1927, №219; 21 October 1927, №241.
 - 66) Ekonomicheskaiia zhizn', 17 November 1928, №267; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 November 1928, №267.
 - 67) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April 1927, №76.

VII. 近代的経営方式とマスチェール

伝統的な生産様式においては職場は自律分散的な生産ユニットであり、そこにおいてマスチェールは生産現場の全体を統括する直接的指導者であった。労働者の採用、解雇、配置転換から、評価、ノルマの設定、原材料の発注、それらの入荷の按配、注文の職場内配分、作業の段取り、作業の監督、製品の受け入れ、給与計算などに至るまで直接、管理していた。部門によって状況は異なるとはいえ、生産現場におけるマスチェールの役割は絶大であったといえる。

ここでは「生産の全ての技術的指導（注文の職場内配分、注文遂行の順序、遂行期限の監督その他）はマスチェールの手にあった。マスチェールは言葉の完全な意味において職場の主人であった」¹⁾。

戦前はマスチェールのカードルは労働者の間から企業における仕事の養成期間を経て補充された。これらマスチェールは大部分、理論的素養はなく、保守主義、ルーティン性によって特徴付けられる²⁾。

だが、革命後、近代的経営方式の導入が図られ、工場は職能別生産管理機構に移行していく。代表的な工場管理のスキームを見ておこう。

例えば、カムヴォリトラストのモニンスキー織布工場管理部は1. 生産 - 技術部、2. 経理部、3. 管理 - 経営部、4. 事務部から構成され、諮問機関として工場長のもとに技術ソヴェト（全ての部課長が参加）が設置されていた。

経理部や事務部以外は幾分、説明を要する。生産 - 技術部の部長は技術指導員であり、その任務は生産、仕事配分の記録、修理の一般的指導である。この部にはa 生産課、b 統計課、c 生産記録ビューロー、d 賃率 -

ノルマ化ビューロー、e 機械課がある。うちa 生産課は古参マスチェールが長となり、生産過程の一般的監督と指導、計画遂行上の仕事の配分を行う。その下に当座機械修理、紡糸準備、織機毎の仕事の配分を掌る機関がある。うち新設の機関である配分ビューローは全ての生産について配分の仕事を行う。織機に対し仕事と織工を定め、準備部門の労働者を機械に配置し、経糸の捻り合わせ、経糸や緯糸の選定といった作業の調節、誤りの監視、労働時間の完全利用の監視その他を行う。c 生産記録ビューローは仕事、労働力や原材料支出を記録し、管理する。d 賃率 - ノルマ化ビューローは技術指導員に直属する。労働生産性に影響を与える全ての要因を解明し、労働過程の流れ、設備の生産性、休止の原因、仕事のやり方、製品単位当たり労働コストを研究し、製造ノルマ、給与支払い、定員、作業方法、稼働の程度、生産プロセスを定める。e 機械課は機械技師が長であり、蒸気機関、電気装置の監督、設備修理、上下水道、暖房その他を担当する。管理 - 経営部は各部の指導、庶務仕事を掌る。その下に建設課、庶務課、供給課が置かれる³⁾。

機械トラストの生産管理スキームは次のようである。

トラストの技術 - 生産部の下に生産部、書記、技術部が置かれ、生産部のもとにノルマ化ビューロー、生産調節課、価格計算課、計画・経済課が置かれる。計画・経済課の下には指導組織ビューロー、統計係などがある。書記の下には監督課、技術情報課、庶務課が置かれる。技術部の下には工場再設計ビューロー、合理化課、設備課、建設課、換気ビューローがある⁴⁾。

その傘下の『赤いプロレタリア』工場管理部の構成（27年2月1日）は経理部、庶務、人事課、経済課のほか生産部、技術部、機械

設備ビューロー、ディーゼル製造ビューロー、統制部〔品質管理〕、供給部及び資材倉庫が設けられている⁵⁾。

またゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場では従来、全ての職場事務所は技師またはマスチュールの直接の管轄下にあったが、経理本部の直轄下に置かれた。厳しく規格化されたフォーマットにより原材料などの記録が行われる⁶⁾。

それに伴いマスチュールの地位は大きく変わる。

評価活動は（生産の性格に応じて）程度の違いはあるがマスチュールの手を離れ評価・紛争委員会のものとなった。転任、配置替え、解雇は〔人事課以外に〕工場委が最も積極的に参加する活動の1つである。管理者の労働者に対する態度の問題―粗野、専横、その他は下級党細胞を通さずには処理されない。純生産的面でも生産協議会は労働者大衆の創造的エネルギーをマスチュールや工場管理部の支援やコントロールのために喚起する。マスチュールの権利・義務の範囲は狭まった。マスチュールは生産において単に監督者及び技術的指導者となる。

作業時間測定が行われ、正確に評価や製造ノルマが定めうる所、あるいは仕事の性格が定型である所、例えば、皮革工場や鋳物工場などではマスチュールには仕事の質や生産過程を監督する役割のみが残る⁷⁾。

最高国民経済会議総経済管理局・労働経済部作成の生産マスチュールの権利及び義務規程によれば、マスチュールは工場の生産部長により任免される。職場長に提案し、工場長の承認を得た上で決められる。マスチュールは職場長及びその補佐の下で彼らに委任された生産部分の範囲で仕事を指導する。マスチュールは仕事を機械設備及び労働者毎に配

分し、雇用条件の枠内で労働者の配置転換を行う。また製造ノルマ、仕事の評価や労働者の資格を定める賃率・ノルマ化ビューローの活動に参加する⁸⁾。

ウクライナ共和国労農監督人民委員部資料によれば金属工業におけるマスチュールの権利・義務は次のようである。資材の確保は任務に入らない（例えば、スターリンスク工場では熔鉱炉職場のマスチュールが銑鉄運搬に必要な蒸気機関車の『確保』に多くの時間を割いていた）。事務の監督・指導も入らない。設備の状態の点検や故障への対処は工場の機械技師の仕事である。但し、設備の欠陥に気付いた時は速やかに職場長に報告する。労災対策も任務外である。但し、安全規則について労働者に伝える義務はある。

品質に対する責任はマスチュールだけでなく交代技師、職場長、職場長補佐も負う。

主たる任務は（全てではないが）①労働者を指導し、仕事のやり方や装置の扱い方を日常的に教える、②生産過程の正常な進行や連続性を監視する、③労働規律の維持、④職場における労働力の配置である⁹⁾。

『蒸気機関車製造』工場では注文を職場で引き受ける時、マスチュールはすでに注文の全ての細目について作成されたノルマと共に受け取る。次いでマスチュールは事務所の職員に資材請求書や労働者への作業指令書を書くよう命令する。但し、氏名や注文の細目遂行の指示は記入しない。実際に仕事に着手する際にマスチュールは作業指令書を手渡し、そこに労働者は自分の氏名を書き込む。労働者に対しては丸1日の最低限の仕事が指示される。こうした方式により仕事の引渡しと関連する余分な煩労や休止が縮小される。その後、マスチュールは仕事の遂行を監督し、労働者から出来上がった物を受け入れ、検収員に引渡す。検収員はそれを更なる加工のため

に別の職場に回すか、倉庫に送る。検査収納制度が導入されるまでは不良品率は25%もあったが、5%未満に減った。それも大部分の場合、材料の質が原因である、という。

この工場ではマスチェールが出勤簿をつけたり、給与計算に携わることはない。それらは出勤記録係の仕事である。評価の作成は賃率・ノルマ化ビューローの仕事であり、異議のある時は評価・紛争委員会に持ち込まれる。マスチェールはその会議で必要とあれば専門的鑑定者となる¹⁰⁾。この限りではマスチェールは機能的職長の役割を果たしている。

国営電機トラストのハリコフ電機工場では生産コントーラの設立と共にマスチェールの役割は指導と工作機械間の仕事の配分となった。職場の管理つまり原材料の発注、それらの入荷の按配、月毎の注文配分その他は生産コントーラに集中された¹¹⁾。

I. M. バロノフは企業の伝統的管理から技術者の職能分業に基づく生産管理システムへの移行の成功例として国営電機トラストの工場を挙げている。

1. 技術指導の職務と事務・準備的職務を区分する。
2. 仕事の準備（原材料を倉庫から出し、機械に運ぶまで）の任務は専門機関に宛がう。製造所に支給命令書を出し、注文の遂行期間を指示する。
3. 技術的ノルマ化の際に前提された設備や労働者の資格を実際の作業遂行において堅持する。
4. 機械の滞りなき稼働。
5. シリーズ生産（同種製品量産）における半製品の順調な流れ、生産工程におけるノルマ化された作業方式の確保。
6. ノルマ設定はマスチェールから技術的ノルマ化機関に移譲する。

こうした措置の結果、不良品率は減少し、半製品は不足なく引渡し、配分ビューローの導入によりマスチェールは現場の指導に専念できた、と誇らしげに語る¹²⁾。

ここではマスチェールの基本的仕事は「設備、工具の合理的利用を監督し、機械毎に仕事を振り分け、職場の規律を監視し、製品の品質に責任を負う、といったことである」（バルチック工場・技術部長S）¹³⁾。近代的生産様式の下ではマスチェールは技術的計画化の仕事からできるだけ解放され、事務的な仕事からも解放され、スタッフの作成した作業計画の実行に集中するのである¹⁴⁾。

粗ラシャ工業の職場にはマスチェール、マスチェール補佐、副マスチェールがいる。マスチェール補佐は交替要員でありマスチェール不在の時、代わりに働く。あるいは資本修理を掌る。副マスチェールの任務は様々だが、装置副マスチェールの例をとれば、彼らは4～5の装置を担当し、小規模な修理や調整、ベルトの縫合、パイプの清掃を行う。休止の記録も行っていた。但し、この仕事は利害関係が絡むため副マスチェールに任せるのは適当でないようだ。

新しい生産方式のもとでは追加的任務が加わる。①技術的に可能なノルマで定められた課業 *rezhim* や製品規格（スタンダード）の実現の監視と「未達成の場合の」対応、②同じく生産の組織化の正確な実施の監視と対応、③労働者の時間通りの出退勤の監視と彼らに宛がわれた機械での作業の監視、④自分の組または班の労働者の作業過程において気付いた不良品の除去措置、⑤定められた補給の正確な遂行の監視、⑥休止をなくすように監視する、である¹⁵⁾。

とはいえ実際にはテーラー主義的工場経営方式の適用は容易いことではない。

「革命後に工場組織において行われた多くの新機軸（賃率・ノルマ化ビューローなど）はマスチュールから彼らに不相応な機能の多くを取り上げ、その関心を何らかの主要なモーメントに集中するか、活動の一般的な指導ないしは実務的指示に集中すべきであったかもしれない」。だが現実の状況からしてそうした権限区分はほとんど実施されず、マスチュールは相変わらず多くの副次的仕事も引き受けねばならなかった。

マスチュールへのアンケートによればマスチュールはなお職場の『全ての』仕事を掌っている。まだ彼らがどんな仕事にエネルギー、知識、経験を集中すべきかの正確な観念がない。マスチュールは職場の全ての仕事の監督を行い、労働力の配分を指導し、仕事の手順を定め、資材の適宜の受取、記帳、設備や工具の調子を監視し、仕事のやり方を労働者に教え、そして最終的に製品の期限通りの製造や品質に責任を負う。

だが、その地位、権限は明確ではない。多くの企業でマスチュールと並んで職場長がいる。彼らの間での正確な権限区分はない。職場長はマスチュールの直属の上司であるが、マスチュールに決まった活動計画を与えないことが非常に多い（その計画に従って主たる仕事と副次的仕事を分け、仕事の時間的空間的配分を行うのだが）。活動は通常、成り行き任せで進行する。マスチュールにはしばしば工場の生産計画だけでなく、彼らの働く職場の生産計画すら知らされていない。一部職場長は7ヶ月も活動計画の共同審議のためにマスチュールを集めていない。職場で遂行される予定の活動についての指示のためでもそうである。労働力選別の際、マスチュールの指摘（適性の見定め）に充分な関心を寄せず、「工場管理部や工場組織はマスチュールが不適任と考える労働者の受け入れを主張す

る」（プレス工場）。

マスチュールと賃率・ノルマ化ビューローとの相互関係も不明確である。賃率・ノルマ化ビューローが評価の作成にマスチュールを呼ばない場合もある。しかも賃率・ノルマ化ビューローから評価をしっかりと実施していないと非難される。

マスチュールと労組の関係も「職場で起こる揉め事で社会的組織がマスチュールの側に立つのは稀である。マスチュールだけが非難される。〔労働者に対し〕強硬で厳しいからと言って非難され、甘く言いなりになっていると言っては非難される。責任のあることでも、責任のないことでも非難される」（マスチュールのトロシュキン）。そのため悶着が頻発し、マスチュールの権威失墜を齎す。

要するにやるべきことは多いのに明確な権限はない。そうした状況ではマスチュールは製品原価引下げに努めるよりは『成り行き』に任せ、往々『労働者に迎合』することにもなる。

だから「我々はまだ活動の特定の機能を委ねるテーラーのタイプのマスチュールを持たない」（S. ガイスチュール）¹⁶⁾。

マスチュール自身の見解を聞こう。状況は職場により異なる。

『赤いファークル』工場・金物組立職場（モスクワ）ではマスチュールの権利・義務は訓令により定められている。仕事を準備し、個々のブリガードの間で配分し、仕事の進行を監督する。旋盤職場への仕事の引渡しに責任を負う。工場や職場の生産計画は知っている。工場管理部はマスチュール特別会議で相応の報告を行う。直接に労働力を選別しないが、職業紹介所から送られてくる労働者のテストに際しては意見を述べる。それを参考にして賃率・ノルマ化ビューローが最終的な評価を出す（マスチュールのペロフの言）。

ディナモ工場（モスクワ）の旋盤職場ではマスチュールには月のプログラムが与えられ、それが職場で遂行されなければマスチュールのプレミアムが減る。職場の活動上、マスチュールには完全なイニシアチヴが付与される。全ての細かな変更は自分の責任で行う。比較的大きな提案をする場合は事前に相応の工場組織で検討され、その承認を俟って実行する。マスチュールには企業全体の具体的な計画は知らされていない。

労働者の採用はマスチュールによるテストと仕事ぶりの所見を出した後に行われる。労働者の解雇ないし配転についても同様である。職場内部の配転についてはマスチュールに完全な裁量権が与えられている。賃率・ノルマ化ビューローでもオルグビューローでも合理化ビューローでも系統的な活動は行われていない。マスチュールも時々、問題によっては審議に呼ばれる。マスチュールが提起した生産の改善や変更に係わる技術的性格の問題は装置部で検討された後、工場管理部に持ち込まれる（マスチュールのコロレフ）。

ドンバスの M コンビナート・機械製作所では職場長はマスチュールに何ら具体的指示のない抽象的な課題を与える。そうした場合、マスチュールは職場長の相応の指示を仰ぐべきなのだが、その技術的無知からか、あるいはその権威の失墜を恐れてか自己のリスクと保険で計画を実行し始める。その結果、失敗し、マスチュールが責めを負う。

次のようなこともしばしばある。マスチュールが仕事のための設計図を受け取る。その際、仕事の緊急性について厳しく言い含められる。マスチュールは設計図を一瞥して倉庫に必要な資材の無いことが判る。だが職場長は『とりあえず出来ることをしてくれ』と命ずる。仕事の大部分がすでに遂行されてから『現にある資材に合わせる』命令を受け

取る。仕事は成功せず、再びマスチュールの責に帰せられる（マスチュールのスシュコ）。

ゴムトラスト第3工場では評価の設定に際しては必ずと言っていいほど『ゴタゴタ』や『執拗な駆け引き』が起こる。紛争委は事件を『痛み分け』で処理し、マスチュールが提案した評価はほとんど顧みられない。職場ではマスチュールが労働力を自己の裁量で配置するが、労働力の採用や解雇については決定権はない。工場管理部は個人的資質や能力だけでなく、家族状況や年齢その他を考慮する（マスチュールのピラシエヴィッチ）¹⁷⁾。

「現在、圧倒的大部分の企業でマスチュールはどこからその義務が始まり、どこで終わるか知らない。マスチュールは全てに対し責任を負うが、しばしば何に対しても責任を持たない」。「計画の欠如、然るべき準備の欠如から職場のマスチュールは本来の仕事以外に係わる。原材料、設計図、支給命令書、請求書のために奔走し、他の職場からの期限通りの半製品入荷に気を配る。マスチュールがノルマ設定の任務を負わせられる場合には更に多くの時間が労働者との駆け引きに費やされる」。そうすると「労働者に課業を与え、指導し、仕事の進行やその質に対する監督といった本来の仕事は疎かにされる」（マスチュール K）¹⁸⁾。

金属仕上げ部門や旋盤部門などでは仕事は極めて多様で標準化は困難である。そこではマスチュールはあれこれの製作に要する時間を目分量で定める。その場合、駆け引きやコンフリクトが不可避となり、『最良と恨み』の土壌が醸成される。

モスクワ更紗・捺染工場ではマスチュールが作業衣を配分する。そこから至る所で些細な、だが疑いなくマスチュールの権威に影響する不満や紛争が生ずる。（Iu. ヴォルジャンニク）¹⁹⁾。

『赤いアクサイ』工場（農業機械）の刈り取り機組立職場には3人のマスチュールがいる。うち2人は技師である。その1人はもっぱら事務を行う。作業の記録や作業指令書の作成などである。その場合、出来高払いの仕事は調べることなく労働者の言葉通りに記録する。実際、1日に115～120人の労働者が行ったことを全て調べることは不可能である。別のマスチュール＝技師は雑役労働者の仕事や部品の受取を監督する。これは班長レベルの仕事である。3人目のマスチュール（たたき上げ）はそれに相応しい仕事を行う。刈り取り機を点検し、工作機械を監視する、等々。

鍛冶職場には140人の労働者と3人のマスチュールがいる。うち1人（技師）は事務仕事を行い、もう一人（たたき上げ）は機械設備を監視し、3番目は問題が発生すればその場で対処する。マスチュールの『事務偏向』があり、マスチュールの任務は明確に権限区分されていない²⁰⁾。

「配分ビューローがない企業ではマスチュールは何らかの仕事の遂行のために自分で機械や相応の資格の労働者を選び出さねばならない。仕事の段取りを工場・技術部が決めない場合には自分でやらねばならない。また相応の装置の見取り図を作り、仕事のやり方の合理化のための実践的指示を出さねばならない」（Promet 工場長 K）²¹⁾。

少なくとも「25年末までは工業の発展は古参マスチュールの存在によって確保された」（繊維工業管理部長代理ブラギンスキー）²²⁾。

とはいえマスチュールの生産的仕事量は多くない。

レニングラードの『電気装置』工場ではマスチュールは生産を犠牲にして種々の管理・経営の任務や純事務の仕事を抱える。彼らは支給命令書の配布、就労カードの仕事開始と終了の記入を行い、書類を書き、計算し、休

止の記録を行い、それらの原因を書き入れ、資材をそれらの受入れ、引渡しに参加する、等々。

そのため仕事の監督、それらの正しい遂行、製品の品質に悪影響を与える。仕事の過程で労働者はなんらかの問題が発生すればそれを解決せねばならぬ。マスチュールが近くにいればそれには2～3分で済む。だがそこにマスチュールはおらず、事務所にいる。事務所のマスチュールの所まで行って現場に呼ぶ。そうすると10分か20分かは失われる²³⁾。

『何でも屋的マスチュール』がいる。極めて多様な任務を抱え込みすぎてマスチュールが技術指導に費やせるのが労働時間の5%、ないしそれ以下という所もある。評価を出したり、事務（ことにカードに労働時間を記入）に没頭し、それが労働者、従って生産管理の主要な武器と思っている。労働者はマスチュールから『直接に』施しを期待し、マスチュールは時間及び出来高条件について『魔法を使う』。労働者の『機嫌を損なわない』労働時間の記入を組み合わせるのである²⁴⁾。

『パリコミュン』履物工場におけるマスチュールの仕事量の調査によると半製品部門のマスチュールは1日の大部分を不良品の裁断革を良質なそれに交換するため裁断部門に『通うこと』に費やす。靴踵部門のマスチュールは職場の仕事の進行を監督する代わりに自分で履物の修繕を行う。労働時間の $\frac{3}{4}$ はそのために費消される。仕上げ部門のマスチュールは他の部門の責任によるわずかな不良品がある場合でもそこに駆けつけて原因を究明する。ウェルト（細革）部門のマスチュールは自ら機械の修理に携わる。『機械組立工が来るのを待つ間に遅れが出る』ためである²⁵⁾。

今やマスチュールの立場は非常に微妙であ

る。

一方で生産現場でのマスチェールの役割は依然、大きい。「確固たる規律なしには健全なる生産オルガニズムを構築できない。マスチェールの全ての正当な命令を厳格に遵守することは各製作所にとり基本的且つ最も本質的な要件である」(バルチック工場長 K)²⁶⁾。

赤いプチロフ工場のマスチェール、バクーリンは述べる。「仕事場では全てはマスチェールに掛かっている。問題はマスチェールが自分の仕事しか知らないことにある。仕事場で行われていることを全体として知らねばならない。仕事場にはそれぞれ数人のマスチェールがいるが、技師が不在のため仕事が停止することがある」²⁷⁾。

マスチェールと労働者の間の旧来の関係も残っている。多くの企業で労働者はマスチェールを解雇したり、高い等級に移したりできる管理者と考える。下部労組細胞はこの問題にほとんど関心を向けてこなかった。労働者の遅れた部分は工場委を避け、マスチェールの所に行き、等級の引上げやより実入りの良い仕事を『頼み込む』²⁸⁾。

革命後、マスチェールはそれまでの特権を失ったにも拘らず労働者には隠れた、時々は公然たる反感がある。工場委など工場の社会的組織のマスチェールへの態度も過去の名残が見られる (A. シェインマン)²⁹⁾。

P. サルティコフによれば、赤いプチロフ工場には2種類のマスチェールがいる。マスチェール『貴族』とマスチェール-直接生産者である。前者が多数派を占める。かれらには礼儀正しく接しなければならず、問題があるとフルネームで呼んでから、話しを始めねばならない。問題が小さなことであれば、彼は言う。『ちょっと待っている。そっちに行くが、今は暇がない』。本当にマスチェールの忠言や支援が必要とする場合はこうだ。

『自分で考えよ。そして私に報告せよ』。労働者がよく考えてから結論を出すと、吟味して採り上げた上で言う。『私がお前に以前、そう提案したじゃないか』。評価引下げカンパニアが行われた際に労働者がマスチェールに評価の低さについて哀訴しても『私は何も知らない、それは評価ビューローの仕事で私には関係ない』、と素っ気無い。こうしたマスチェールの大部分は古き良き時代に上司に阿ね、盲目的にその命令を遂行する能力を買われて登用された者である。

後者は現場の労働者で生産上の貢献の故にマスチェールに任命された者である。彼らは管理者であると共に生産における古参同志である。共に働き、共に生産改善に努める。残念ながら彼らは少数派である³⁰⁾。

他方で、管理-技術者はマスチェールを重視しない。その管理権限は少ない。

『赤いトレウゴリニク』工場の製作所のマスチェールによれば、「革命前には技師長は製作所を週1回は立ち寄っていた。現場の状態が判る。マスチェールも注意深く監督することを知っていた」。

だが今では「この1年半、工場の技術部長は一度も製作所に立ち寄ったことがない」。マスチェールの活動については技術部長は課長その他の技師の評価によって判断する。工場にはなお上司に服従する古い伝統が払拭されていない。技師はマスチェールを見下しており、対等の同志とは看做さない。工場に新たに着任した技師は当初マスチェールに同志的態度で接するが、しばらく経つと彼らもやはり旧套的雰囲気にも染まる。そうした状況ではマスチェールはイニシアチヴを発揮する余地がない。マスチェールの権限も不明確である。ある製作所では課長によって何らかの権限が与えられるが、別の製作所では与えられない。マスチェールの権限は課長のさじ加減

次第である³¹⁾。

炭鉱の坑夫長（組長）は工場のマスチューールに相当する。ドンパスには数千人を数える。坑夫長は炭坑における全ての作業の組織者であり、鉱山の上級技術者の決定の伝達者である。課題遂行を監督し、遂行された仕事を受け入れる。鉱山技師、技師は炭坑全体の一般的指導を行う。だが彼らは余り坑夫長に関心を向けず、往々、その意見を無視する。ツァーリ期に存在していた技術者と坑夫長との古い垣根は今もある。炭坑では作業条件は頻繁に変化するため経験や創意を要し、技術者と坑夫長との集団的創造的活動が必要となるのだが³²⁾。

『パリ・コミュニケーション』工場ではマスチューールは新しい労働者が来ると現場に連れて行って、自分でいかに働くべきか、どういうやり方が必要とされるかの指示を与える。その後は新しい労働者の仕事を監督する。マスチューール補佐もそれに参加させる。以前から働いている労働者についてはマスチューールはあまり関心を向けない。かれらは自分で出来るというわけだ。その期待はしばしば外れる。評価にはマスチューールは関与しない。また工場長のカビネットからマスチューールを通さぬ職場の仕事の指令が頻繁にある。マスチューールの管理権限は概して少ない（工場の労働者通信員 V. G.）³³⁾。第2亜麻本部の工場で働く副マスチューールは彼らに委任された織機一式に対し責任「権限も」を負わなかった³⁴⁾。

モスクワ県化学マスチューール代表者会議での発言によるとマスチューールの長年の経験は必ずしも技術者から評価されていない。マスチューールの指摘はしばしば無視される³⁵⁾。

マスチューールの仕事への支持もない。マスチューールは職場の指導者である。その職場の全てのの疾患を解明し、治す。だがマス

チューールはそうした仕事で支持を得ないことが多い。怠慢や欠勤に対し労働者を引き締めようとする一部労働者の目には『やり過ぎのスペツ』と映り、『旧体制の』マスチューールに対する攻撃が始まる。例えば、B ケーブル工場で婦人労働者がしばしば持ち場を離れ、その時に機械が不良品を出すので注意すると、婦人労働者を手洗い所にも行かせない粗野な管理者として壁新聞で叩かれる。ことに農村から出てきたばかりの若い労働者のマスチューールへの態度が悪い。暴力や刃物で脅かされることもある³⁶⁾。

金属マスチューール協議会（26年11月30日）でも同様の意見が出された。「工場委は必ずしもマスチューールを支持しない。労組全権委員はしばしばマスチューールに不当な要求を突きつけ、マスチューールの見解をあまり考慮しない」（ツヴェトコフ）³⁷⁾。

だからマスチューールは労働者が自分に敵対しないように、且つまた生産が等閑にならないように頑張らねばならない。「そこが腕の見せ所である」（ある古参労働者の言）³⁸⁾。多くのマスチューールは全体のトーンに『調子を合わせ』、専ら『敵を作らないため』に労働者に宥和的である。「現在までなおマスチューールは板挟みの状況にあり、多くの点で自己の任務に対し形式的な態度をとっている」（Iu. ドニエプロフスキー）³⁹⁾。

『パリコミュニケーション』履物工場長はマスチューールの消極性を嘆く。「マスチューールは労働者とのどんな争いでも工場長の所に当事者を引っ張ってくる。自力で紛争を解決できる場合でもである。一方でマスチューールは自己の地位を不安定だ感じており、他方で問題のあれこれの独自の決定に対する責任を取りたがらない」⁴⁰⁾。『赤いヴィボルグ』工場ではマスチューールは労働者との関係を損なうこ

とを懼れて意識的に賃率・ノルマ化活動から離れていた⁴¹⁾。

25年10月下旬のマスチェール代表者会議では新しい生産様式でのマスチェールの役割について議論が交わされた。議論の要諦はマスチェールの仕事が曖昧で、余りに多くの任務を負わされてきたためその本来の仕事が疎かとなっている、だからその権能範囲を明確化しなければならない、という点にある。現状ではマスチェールはその役割の不透明さから全ての者から―労働者から、工場委から、党細胞から、そして工場管理部から―何かといえば罵られる対象となっている。だが『皆が罵れば、それはつまり自分が正しいということだ』⁴²⁾。

26年6月中旬のモスクワ県金属マスチェール代表者会議でも同じ主旨の議論が行われた。「マスチェールは二重的地位にある。技術者の大部分はマスチェールを上からの課業の遂行者と見ており、他方、労働者の一部は対立的利益の持ち主と考える」。「マスチェールは労働者と管理部の間の緩衝器たることを止めるべきである」。「マスチェールにはよって立つ基盤がない。管理部はマスチェールを労働者と看做し、労働者は管理者と看做す」。「マスチェールの権利を取り戻せ」。「マスチェール独自の組織を作れ」、といった発言があった。

新旧マスチェールの相互関係もギクシャクしている。新参のマスチェールは言う。「我々、若い者はまだ技術的知識や経験に乏しく、うまくいかないことが多いが、我々が学ぶべき古参は我々に対して必ずしも好意的ではない」。

こうした討議を経て会議はマスチェールの権利・義務を明確化すべきことやその資格、技術的知識向上の必要性を決議した⁴³⁾。「わ

が国のマスチェールは大部分、理論的知識のない労働者出身である。今は知識のあるマスチェールが必要である」(26年11月の金属マスチェール協議会でのガイステール発言)⁴⁴⁾。

27年3月末の金属マスチェール代表者会議でも不満が表明される。

マスチェールは板挟みとなっている。管理部は抑えつけ、労働者は怒る。労働者がノルマを達成できず、給与が低下する時、彼らはマスチェールに食ってかかる。だがマスチェールはノルマ作成に参加していない。賃率・ノルマ化ビューローはマスチェールを考慮しない。

多くの古参スベツはマスチェールの技術的指摘を省みない。生産の実際を知らず、あれこれの問題を抽象的に理論的に決定する。彼らの一部は疑いなく保守的である。彼らはマスチェールに言う、『私の言う通りにしろ。君より良く知っているのだから』。

『鎌と槌』工場のマスチェールMが技師に彼の計画した鉄道支線について傾斜が大きすぎるため貨車が転倒すると指摘したが、無視され、建設が始まった。案の定、建設はやり直さねばならなかった⁴⁵⁾。

大きな欠陥はもとよりマスチェールの手には負えぬが、小さな不具合ですら対処は難しい。上級技術者や管理部は協力的ではない。工場委もその仕事を助けるよりも『罵る』方を好む。

26年2月にはマスチェールの権利・義務を規定する最高国民経済会議の命令が公布されているのだが、この代表者会議で初めて知ったマスチェールもいる。この命令はほとんどどこでも実施されていなかったのだ⁴⁶⁾。

金属労組レニングラード地区委員長Lはマスチェールの立場に理解を示す。「マスチェールが技師、労働者、労組組織との板挟

みとなっていると言われるが、これは一定程度、真実である。その義務を明確化すべきである。『マスチェールは労働者との相互関係において中間的道を見出さねばならぬ、『圧力をかける』だけでもいけないし、労働者に擦り寄ってもいけない』。

マスチェールも訴える。

事務はマスチェールから多くの時間を奪い、生産を監督する時間がない。消毒用に支給される乳液を記録し、工具を支給し、製造量の毎日の報告書を作成せねばならない。その他に毎月、報告を要求される。マスチェールは原価計算に関与しないが、原価が高いとって責められる。生産経験のない技師が送られてくるが、彼らの過ちの尻拭いはマスチェールがさせられる⁴⁷⁾。

このようにネップ期には職場管理者空位時代とも言えるような状況が作り出されていた。

そこでマスチェールや技師の役割分担や権限の明確化が緊要となる。最高国民経済会議は28年に改めてマスチェール規程や技師規程を公布した。

まずマスチェール規程。

1. マスチェールは職場（製作所）における生産の特定部門の技術的指導者である。
2. 規程により付与された職務の範囲内ではマスチェールの命令はその部下にとり義務となる。
3. マスチェールは専任技師の直接の指導の下、働く。
4. マスチェールが技師の命令に不服である場合、その遂行は継続しつつその旨、生産部長に伝える。
- 5, 6. 略
7. マスチェールは品質に責任を負う。
- 8, 9, 10. 略
11. マスチェールは有資格労働者をテスト

し、評価する。マスチェールのサンクションなしに有資格労働者は仕事に就けない⁴⁸⁾。

これに対し技師は全工場規模での特定の生産部門の指導者である。

金属加工部門の専任技師の規程は以下のようである。

1. 技師は全工場規模の冷間金属加工の幹部指導者であり、指導員である。規程で定められた権限内の全ての命令は全ての工場従業員の義務となる。
2. 生産部長に直属する。
5. 生産技術ビューロー作成のカードに従い、生産の全工程を監督する。
8. 職場技術者の解雇、配転は生産部長に上申する。
9. 金属加工職場製造の半製品の品質に関して全責任を負う。不良品が判明した場合は原因を究明し対策を採る⁴⁹⁾。

とはいえそれを実施できる状況にはなかった。

実際、1928年にも職場生産管理の改善はみられない。

職場長は管理業務も生産の準備も生産ラインの運営も合理化措置計画の作成もそれらの実施も背負わされている。生産ラインの計画化も現場の活動も区別されていない。マスチェールは相変わらず全ての問題について昔ながらの労働者の個々のグループの指導者のままであり、修理、仕事の割り振り、監督その他の仕事が区分されていない。働き手はばらばらに分散しており、仕事を集中し、深めることが出来ない。このことは指導者の仕事を過多にし、本来でない仕事を負わせることになる⁵⁰⁾。

『赤いヴィボルグ』工場では職場での事務員削減のためマスチェールに事務的仕事が負

わされた。そのため多くのマスチェールが生産上の勘を失っており、もっと資格の低い労働者でも気づくようなことを見過ごしたりする⁵¹⁾。

マスチェール・カードルことに冶金マスチェールは通常、長い経験をもち、職階の全ての階梯を経てきた労働者（雑役工からの10－15－20年の勤労歴をもつ）から補充される。原則として技術教育は受けず、読み書き能力も高くないことが多い⁵²⁾。

有資格マスチェールが不足しており、一部ガラス工場では何か月も経験あるガラス製造工を見出せない。温度測定 of 単純な器具を扱える人材がないため、それを注文出来ない工場がある。多くの冶金工場で不良品が多いが、これは技師が経験のある助手のいないために注ぎ分けを全て監視出来ないからである⁵³⁾。

フルンゼ紡織工場では労働規律がますます低下し、同時に生産における副マスチェールの権威が低下している。労働者は副マスチェールを全く考慮せず、その指示を遂行しない。そのくせ事あるごとに社会的組織において副マスチェールを訴える。工場委は非常にしばしばそうした訴えをよく検討せずに副マスチェールに相当の圧力を加える。多くのマスチェールはゴタゴタを避けるために労働規律遵守に消極的となっている⁵⁴⁾。

工場管理部はマスチェールの役割を正に評価しない。多くの工場管理部は自己の基本的なそしてほとんど唯一の支えはスペツと考えている。しばしば企業長とマスチェールの間には越え難い壁として職場長—原則として技師—が立っている。党員—企業長は技術者の卒業証書により自分を過ちから守る。党員—企業長が技術者の事実上の囚われ人となっている場合がある⁵⁵⁾。

『エレクトリク』工場では最高国民経済会

議の模範規程に基づくマスチェールの権利・義務規程が採択されたが死文化している。例えば、マスチェールの命令はマスチェールを通さず破棄されないという条文の違反は常態化している。またマスチェールには労働者選別の権限が付与されているが、実際には職場の労働力を生産の要求に応じて配置することは出来ない。マスチェールには旧いタイプのマスチェールと登用マスチェールの2つのタイプがある。前者の権威は彼が長いこと評価を定めることに依存してきた。その切り札をなくすと共にその基盤を失った。後者は管理の経験がなく、自分を登用してくれた者への恩義を感じている。このモーメントがその活動を、より正確には不活動を規定する（悶着を避け、管理能力を骨抜きにする）⁵⁶⁾。

登用マスチェールの資格向上も進んでいない。しかるべき技術的指導や教育が欠如しているため登用マスチェールはしばしば仕事にどのように関わるか、仕事をどう配分するかを知らない。

『赤いトレウゴリニク』工場には27年春、358人のマスチェールがいたが（うち142人が登用マスチェール）、その教育水準は低い。中等教育を受けた者は28人、技術教育を受けた者は27人に過ぎない⁵⁷⁾。その後、登用者が増える。大きな職場では職場長はマスチェールや副マスチェールを通して管理する。この場合、党員登用者と非党員マスチェールとは態度が異なる。非党員ことに古参マスチェールに対してはずっと厳しい態度を採る。多くの技師は登用者への迫害者の汚名を着せられないように必要な要求を出すのを控える。そこから規律が低下する。実践上、職場長は労働者党員とし、彼らの代理は技師とすることによって問題を解決している⁵⁸⁾。

企業では非常にしばしばマスチェールの意義が過小評価され、その生産における権威は

必ずしも守られない。党コレクチーフも労組もマスチュールとの活動や彼らの養成に充分な関心を向けない。「我々には関係ない」と

いった態度が非常に多い⁵⁹⁾。

こうした状況のまま、上からの工業技術の近代化が推し進められた。

≪ 註 ≫

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1927, №247.
- 2) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.
- 3) Sistema i Organizatsiia, 1925, №2, pp.57-59.
- 4) GARF, fond 374, op.8, d.520, l.69.
- 5) GARF, fond 7952, op.3, d.80, l.51.
- 6) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 October 1925, №236.
- 7) Trud, 13 November 1924, №258.
- 8) Ekonomicheskaiia zhizn', 21 February 1926, №43.
- 9) Predpriatie, 1927, №5, pp.13-4. 労農監督部委員会はそのためにはマスチュールに自己の裁量で労働者を解雇、処罰、奨励したりする権限を付与すべき、と主張する。
- 10) Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1925, №157.
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 October 1927, №247.
- 12) Predpriatie, 1928, №6, pp.13-4.
- 13) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.
- 14) テーラー, F. W. 『科学的管理法』上野陽一訳, 編, 産業能率短期大学出版部, 1969, 3章(原著は1903年)。テーラーは更に作業準備, 作業の指導と監督, 検査, 修繕などの任務を分担する「機能的職長」を構想している(120~123頁)。
- 15) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i torgovli, 1929, №10, p.611.
- 16) Predpriatie, 1926, №12, pp.13-5.
- 17) Predpriatie, 1926, №12, pp.16-22.
- 18) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.
- 19) Trud, 13 November 1924, №258.
- 20) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 August 1925, №185.
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.
- 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 May 1926, №109.
- 23) Ekonomicheskaiia zhizn', 31 December 1927, №298. cf. Predpriatie, 1925, №6, pp.19-21. その後, この工場ではマスチュールを経営-事務仕事から開放し, その全労働日を仕事の指導や労働者への指示に充てる最初の試みが実施されている。管理-経営活動のためには然るべき教育を受けた専門の働き手をあてた。この改革は工場で行われた管理再編の措置と結びついていた。スタッフの『膨張』はなかった。その影響で不良品は減った。例えば, ある製作所では改革の最初の月に不合格製品は60%超減り, 翌月には85%減った。
- 24) Ekonomicheskaiia zhizn', 7 May 1926, №103.
- 25) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 July 1927, №164.
- 26) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 September 1925, №213.
- 27) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1925, №140.
- 28) Trud, 4 December 1925, №277.
- 29) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 January 1925, №12.
- 30) Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1925, №179.
- 31) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 December 1926, №293.
- 32) Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1925, №247.
- 33) Ekonomicheskaiia zhizn', 12 July 1925, №157.
- 34) Trud, 20 November 1926, №269.
- 35) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 June 1927, №126.
- 36) Pravda, 25 November 1926, №273.
- 37) Predpriatie, 1926, №12, pp.16-22.
- 38) Trud, 13 November 1924, №258.

- 39) Trud, 23 August 1925, №191.
- 40) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 June 1926, №144.
- 41) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 February 1927, №25.
- 42) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 October 1925, №244; Ekonomicheskaiia zhizn', 25 October 1925, №245; Pravda, 27 October 1925, №246.
- 43) Trud, 12 June 1926, №133; 13 June 1926, №134; 8 August 1926, №180; Ekonomicheskaiia zhizn', 12 June 1926, №133; 13 June 1926, №134; 15 June 1926, №135: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1926, №133; 15 June 1926, №135. 同年6月下旬に開催された化学工業マステール代表者会議でもマステールの抱える同様の悩みが吐露された (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 June 1926, №142): スターリングラードの金属電機マステール協議会でも「マステールは工場管理部と労働者の緩衝器であり、板挟みとなっている」という発言があった。(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 December 1926, №279). 履物工場でも同様である (Ekonomicheskaiia zhizn', 29 December 1928, №301).
- 44) Predpriiatie, 1926, №12, pp.16-22.
- 45) Trud, 31 March 1927, №72.
- 46) Pravda, 2 April 1927, №74.
- 47) 27年5月のレニングラードの金属マステール代表者会議より (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1927, №106: Trud, 13 May 1927, №106).
- 48) Predpriiatie, 1928, №6, pp.14.
- 49) Predpriiatie, 1928, №6, p.15.
- 50) Sistema i Organizatsiia, 1928, №11-12, p.36.
- 51) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1928, №213.
- 52) Predpriiatie, 1928, №8, pp.9-10.
- 53) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, №196.
- 54) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 September 1928, №214.
- 55) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 April 1928, №91 社説.
- 56) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 September 1928, №213.
- 57) Ekonomicheskaiia zhizn', 14 April 1927, №84.
- 58) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 15 November 1928, №265.
- 59) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 9 December 1928, №286.

VIII. 合理化と労働者

ネップ期労使関係は基本的に労使協調路線 (大衆の基盤は脆弱な上からのそれであるが) であったから、「西欧のように合理化に伴う容赦ない首切りはない。我々は労働力削減には慎重に対処すべきである。余剰労働者は現行企業の拡張や新工場建設で利用する」

(27年4月28日、赤色企業長とアクティブの協議会での最高国民経済会議副議長セプロフスキー報告)¹⁾。

「生産合理化が原因で解雇される労働者には新規工場や工場拡張による労働力雇用に際し、採用の優先権が与えられる」(27年3月の党中央委員会決定)²⁾。

27年には以下のような状況であった。

『赤いプチロフ』工場では夏と秋に余剰人員が生じたが、大量解雇はなかった。工場労働者の自然減をカバーする以外に一部労働者は同じ企業の他の製作部へ移され、あるいは同じトラストの別の企業に移された。労組は同じ合同ないし同じ工場で利用可能な限りは解雇を許容しないという方針である。

『赤いトレウゴリニク』工場では補助労働者の余剰問題が生じた。従来、工場自身が機械の部品を製造していたが、専門工場で製造するようになったからである。そこで低い資格の労働者は他の仕事に移され、有資格労働者の一部は長期休暇 (有給) が与えられた。

金属労組レニングラード地区委議長によれ

ば労働力余剰の原因はしばしば生産計画が年度半ばで変更されることにある。工場管理部は将来の計画変更を予期して労働者を仕事から外さない。

エゴロフ記念工場は貨車製造計画で決められていたタイプが変更され、その準備をしていなかったために余剰が生じた。それ以外に過度の超過勤務や縁故採用が余剰の原因となっている。労組はこうした現象と闘うが経営者からの圧力は大きく、時に譲歩せざるを得ない。人員削減が必要によるものであれば労組は反対しない、という³⁾。

第1綿トラスト、第3綿トラスト、モスクワ羅紗トラスト、第1亜麻本部、国営電機トラスト、アズネフチなどは生産合理化に伴う余剰労働力の他の工場での利用や生産拡張により吸収した。

レニングラード機械トラストは工場内及び工場間配転によって対処した。第2綿トラスト、タムボフ羅紗トラストなどは新規採用を控え、余剰人員は労働者の自然減により解消した⁴⁾。

ウラジミル綿トラストでは紡績工場で労働密度強化により634人が余剰となるが、うち592人は生産拡張予定のL新紡績工場へ移す。解雇は免れる。織布工場でも同じく790人が余剰となるが[同じトラストの]3工場で生産が拡張され、そこに472人を移す。トラスト本部会は繊維労組ウラジミル県支部と余剰労働者の他の工場への配転について交渉に入り原則的合意を得た。

第2綿トラストでは多くの工場で労働強化を行った。例えば、D工場では織工の担当自動織機は10台から15台に増え、紡績工も4面制に移行した。余剰となった労働者は生産を拡張する他の工場で吸収できる。大量解雇は生じない。現場労組組織とは原則的に合意し、問題は繊維労組県支部に持ち込まれた。

『混紡織物』トラストの工場でも約600人が余剰となるが（うち50人は機械部門や間接部門）、次年度の生産拡大で吸収しうる⁵⁾。

モスクワ皮革トラストでは合理化に伴い50人の余剰労働力が生じたが（労働者総数約5千人）、彼らは他の職場に配転される。別の仕事に移るのを希望しない者は解雇される⁶⁾。

アズネフチの採油所では採油の機械化（ベラー式から深度ポンプ式）により2千人の余剰労働力が形成された。ここでは新しい採油所や拡張される補助企業（機械工場、製作所など）に配転された。レニングラードの国営電機トラストの企業でも余剰労働力は同じトラストの他の企業の間で配分された。例えば電灯工場『スベトラナ』の150人の婦人労働者がそうである。新工場『プロジェクトール』、『トランスフォルマトール』の労働者もほぼ国営電機トラストの他の工場の労働者から補充された。

モスクワ機械トラストの工場では合理化後、600人超が余剰労働者となったが、かれらのかなりの部分は同じトラストの他の工場やモスクワ国民経済会議の工場に配置された⁷⁾。

モスクワ職業紹介所のデータによるとモスクワ印刷トラストの企業では印刷所の集中や専門化と関連して543人の余剰労働力が形成されたが、うち447人はトラストの他の企業に再配分された。混紡トラストやVigon'トラストの数百人の余剰労働者が再教育や他の企業への配置により利用されている。モスクワの他のトラストでは一般的な生産計画拡大によって合理化は労働力削減を齎さなかった。こうして4月～8月、合理化による人員削減は約200人に留まり、その一部は職業紹介所により就職した。但し、職員はこの間、モスクワで2500人が削減された。

下部労組機関は出来るだけ労働力削減を避けようとする。時々はそのことで経済機関と衝突するが、非常にしばしば労組は成果を得ている。例えば、絹トラストや馬車製造中央本部その他の一部企業で労組の主張により余剰労働者を資格替えしたり、別の仕事に移したり、超過勤務を減らしたり、より長期の休暇を導入したり、工場からの自然減で空いた職務への新規採用を抑えた。ここそこで短縮労働週が導入されている⁸⁾。

合理化しても労働者数が増えた工場もある。例えば、モスクワ縫製トラストの工場では流れ作業に移行し、1925／26年度は生産が73%増大した。だが労働者数も23%増加した。ウクライナタバコトラストは合理化により生産が63%増大したが、労働者数も30%増加した⁹⁾。

だが、どこでも上手くいっているわけではない。

合理化の結果生じた冗員を処理できず、企業の負担となっている例も多い。例えば、ウクライナ農業機械トラストでは合理化の結果、27年前半に労働力の約8%が冗員となったが、それをどう処理すべきかを知らない¹⁰⁾。合理化に伴う必要な資格の低下に対し、資格替えが十分な規模で行われていないため労働力余剰問題に直面した。

一般的には生産拡張や自然減により対処するが、場合によっては生産内部での利用可能性を考慮せず人員削減に走ることもある¹¹⁾。

国営電機トラストでは合理化に伴う労働力の再編成や賃率見直しと関連して労組組織との間に紛争が生じた。これら紛争はしばしば長期化し、そのため幾つかの合理化措置の実施は大幅に延期された。時には8－9か月遅れた¹²⁾。

全ソ労働組合中央評議会での協議会では些

かえげつないケースが紹介されている。ある工場管理部は退職手当支払い増大を避けるため無資格及び低資格労働者を解雇し、有資格労働者を低い等級に移した。無資格労働者は『役に立たぬ者』として解雇しうる。従って、生産合理化による解雇の場合のあらゆる補償が失われる¹³⁾。

多くの場合余剰労働者の他の企業への配転はまったく別の仕事への移動を伴う。

技術革新のある所では問題は深刻である。例えばガラス工場ではリンチ（ビン生産）やフルコの機械導入とともに古い資格は意義を失い全く新しい資格が登場する（機械操作など）。無資格及び有資格の手労働は消え、以前の資格とはまったく異質な新しい有資格労働者の問題が現れる。新しい有資格労働者の数は少なく、残りの労働者大衆は有資格ではなく、等級も下がる。

他の企業への配置換えに際しては有資格労働者は優先権を持つが、組合員であることも考慮される。これは一部は労組の圧力によって実行される。多くの場合、より低い資格の仕事に移る労働者にはしばらくは従来の給与が保証される。

企業内に余剰労働者を抱える一部経済機関にとっては余剰労働力が時々、そこでの合理化実施を妨げる。第1綿トラストの企業では27年7月1日の余剰労働力総数は2,900人であった（労働者総数39千人）。セルプホフの工場ではとくに多い。そのためこれらの企業で十分な労働密度強化を実施することが出来なかった¹⁴⁾。

その後、経済機関は余剰人員に対しより強硬な姿勢を採るようになる。

28年4月25日付け繊維シンジケート生産管理部の綿トラスト宛書簡は連邦綿トラストの余剰労働者は49.5千人に上るため（27年秋に

行った最高国民経済会議の調査による)、トラストに対し余剰労働力を明らかにし、削減に着手すること、正確な余剰人員の規模を明らかにし、その処理方法を検討し、28年5月15日までに資料と処理計画を提出すること、を求めた¹⁵⁾。

だが第2綿トラストは期日に提案しなかったため、28年6月19日、繊維シンジケート生産管理部は改めて第2綿トラスト本部会に資料提出を要請した¹⁶⁾。

6月22日付け第2綿トラストの回答によればトラストの6工場で余剰人員は1,438人(うち紡績工場503人、織布工場935人)であり、うち664人は生産の拡張(3工場のデータ)により吸収する。自然減は430人(3工場)。1929/30年度に未利用で残るのは344人(3工場)である。余剰は最大限の労働密度強化、つまり3-4織機制や3-4面制への移行を考慮して計算された。6面制や6織機制への移行は考えない。未利用人員の一部は労働能力喪失者に移すが、できる限りは他の工場に移す¹⁷⁾。

第2綿トラストの1927/28年度のトラスト活動報告によれば、実際の冗員は27年10月1日、3,189人、28年10月1日、2,337人である。うち478人は自己の生産で任用可能であるが、残り、1,859人は削減せねばならない¹⁸⁾。

1928/29年度は少なくとも繊維工業に関しても言えば、余剰人員問題は深刻ではない。

1928/29年度の主要綿トラストの余剰人員と自然減は表Ⅷ-1のようである。余剰人員はイヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラストを除き、ほぼ自然減によって解消できる。

第1羊毛トラストの28年10月1日現在の労働者、職員総数は34,534人であり、1928/29年度工業計画に必要な人員は33,361人であるから、余剰人員は1,133人となる。これは自然減、内規違反による解雇、古参労働者の年金生活入りなどによって年度末までに解消した。29年10月1日、労働者、職員総数は33,228人となった¹⁹⁾。

合理化の実施によるノルマ引上げや労働強化への労組の抵抗もある。

表Ⅷ-1 トラストの余剰人員と自然減

	28年10月1日現在の労働者数	1928/29年度工業計画の平均労働者数	1928/29年度の余剰人員	自然減 (1.5%として)
ウラジミル綿トラスト	40,803	39,488	1,315(3.2%)	1,800
イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク綿トラスト	103,240	97,000	6240(6%)	4,500
レニングラード繊維トラスト	55,126	52,755	2,871(5.2%)	2,580
第1綿トラスト	41,481	40,767	714(-1.7%)	1,181
第2綿トラスト	55,632	55,337	295(-0.5%)	455
第3綿トラスト	61,908	58,773	3,135(5.1%)	2,700
トヴェル綿トラスト	36,417	35,788	629(-1.7%)	1,014
ヤロスラブリ綿トラスト	11,514	13,085	—	—

出所：RGAE, fond7770, op.7, d.91, l.31.

26年、繊維労組は4織機制への移行に反対した。ヤロスラヴリトラストのように労働者が要求している場合でも、また経営者がその順調な移行を保障する措置を採っている場合もそうである²⁰⁾。

バスクムチャク塩トラストでの作業時間測定によると採塩や精製の基本的労働者の労働日の実働は60-65%、塩の掻き分けに従事する労働者では実働は29%以下であった。生産協議会やノルマ化セクツィアは改善を求めた。鉱業労組の現場組織や地区委はこのデータに納得せず、労組代表参加のもと改めて測定を行うことを主張した（実際にはこの調査には地区委メンバーの1人が参加していたのだが）。労組代表や医療専門家により再度、測定が実施されたが、結果は同じであった。だが労組は今回も労働密度強化に抵抗した。労組下部組織は作業時間測定に対する懐疑的態度を払拭しきれず、一部メンバーはその言葉自体に嫌悪感を示す²¹⁾。

B砂糖工場（オデッサ）では26年11月4日、工場管理部と砂糖トラスト本部会代表との協議会において従来、1フントの精糖を16個の角砂糖に切り分けていたのを12個に減らす決定をした「仕事は楽になる」。それに応じて切断工女の製造ノルマを25ブードから30ブードに引上げる必要がある。そうすれば切断コストは18%低下する。

11月30日、[砂糖トラスト] オデッサ管区緊縮政策委は12個への移行を必要と認め、その実施を勧告した。工場委もこの措置に合意したが、同時にこの条件で工女が実際にどれだけ製造できるか調査するまではノルマを据え置くことを主張した。管理部はノルマ引上げを主張して譲らず、12月中、係争が続いた。結局、12個への移行は実現され、ノルマは据え置かれた。

27年1月、ビートの播種不足から精糖製造

計画は300千ブード縮小され、生産は計画より5週間早く終えねばならなかった。その状況でノルマが30ブードに引上げられれば、70人の工女が解雇されるか、4日労働週を導入を余儀なくされる。そうした事情から、ノルマは引上げられず、出来高払い制の下では人為的な賃金引上げを齎した²²⁾。

ジノヴィエフ記念自動車工場では賃率-ノルマ化ビューローの活動は生産的労働者や下級技術者からの支持が少なく、マスチュールは労働者からの非難を恐れてノルマ化活動に参加しない。労働者は作業時間測定に協力的でない。評価やノルマ設定と係わる紛争が多い。例えば、変速装置組立の評価は短期間に何度も変更され、追加的な作業時間測定を行わねばならなかった²³⁾。

モスクワメリヤストラストの工場では労働者や技術者からの賃率-ノルマ化ビューローの活動への支持が得られない。マスチュールは労働者との関係を損なうことを望まずノルマ化活動に参加しない²⁴⁾。ドンウーゴリでは一部労組組織は合理化の実施において技術者に協力しない²⁵⁾。

労組側の言い分も一理ある。

建設労組中央委員会は建設資材工業における余剰労働力は生産合理化の結果というよりは無秩序な労働者採用の結果である、と難じた。実際に一部経済機関は必要のない時に労働者を募集し、生産合理化や生産計画変更、市場の混乱などを口実に解雇し始める。例えば、セメント工業は通常、生産計画を上半期は30-40%のみ遂行し、残りは下半期に遂行する。だが1926/27年度は下半期の生産計画は上半期の水準に留まった。労働者削減の理由はありえないと思われるのだが、ポリシェビク工場で370人、コミューナル工場で300人を削減した。しかも彼らは削減の2-3週間前に採用したばかりであった²⁶⁾。

27年9月、トヴェル綿トラストの工場における工場党細胞、労組機関、経営者の代表者会議（『トレウゴリニク』会議）において労組代表が経営者の労組非難（「手続き渋滞がある」）にこたえて言う。「合理化は必要には違いないが歴史的に最短の期間がある。経営者には『歴史』の概念が抜け落ち、『最短』の概念のみが残された。そこから経営者諸君は労働強化により出来るだけ多くの蓄積を目指して圧力を加える」²⁷⁾。

対立というよりは意思疎通を欠いたケースもある。

イヴァノヴォ繊維トラストの工場では合理化が机上で行なわれている感がある。労働者大衆は合理化のあらゆる活動から疎外され、生産協議会では合理化問題は審議されないし、労働者に説明もされない。だから労働者は無条件に有益な措置にも好意的でない。下部労組、党組織はしばしば労働者と管理部の間で紛争が生じてからやっと合理化措置について知る。党細胞や工場委員会は勿論、そうした場合には合理化活動で管理部を助けることは出来ない²⁸⁾。

モスクワ農産物加工トラストの『赤い10月』工場では合理化は労働者の頭越しに技師や管理者の執務室から進められた。パンの包装部門で工場長の命令で実験的に20人の婦人労働者がコンベアーシステムに移行したが、上手いかなかった。それまで1%にも満たなかった不良品率が25%に上昇し、日産2,000～2,100袋が1,500～1,600袋に減った²⁹⁾。

また工場管理部が重大な合理化措置を実施しながら、広汎な労働者大衆ばかりか平の技師、技術者も事前の審議に参加させないことがある。当初は労働者、主に高資格労働者からの不信や時には隠然とした、時には公然のかなり強い抵抗に出会わざるを得なかった。

有資格労働者やマスチュールはしばしば一定程度は特権的な自己の地位に対する直接的脅威とみた。低資格労働者や中位の資格の労働者は大量解雇を懼れた。

だが実際には連続流れ作業への移行と共に生産における高資格労働者の役割はむしろ高まった。賃金も上昇し、労働者の圧倒的大部分からの新しい生産方法への不信感はなくなった、という³⁰⁾。

このように往々、合理化活動は労組の然るべき参加なしに、労働者大衆から遊離して行われてきた³¹⁾。

合理化と労働者の技能との関連をみてみよう。一般的には生産合理化に伴い労働者に必要な技能は低下する。

「合理化が行われた企業で有資格労働者が低資格労働者によって排除される。倹約政策の結果、時々、8～9等級の労働者が3等級の仕事をせねばならない事態が生み出されている」（27年6月の金属労組中央委員会総会での討議より）³²⁾。

レニングラード皮革トラストの履物工場では男物編み上げ靴のつり込みは10工程に分割され、低資格労働者にも可能になった。例えば、黒く染める、磨くといった作業には2週間も学習すれば足りる。

レニングラード縫製トラストでは流れ作業によりジャケットの製作は12工程から78の工程に細分化され、ズボンの製作は6工程から49工程に細分化された。その結果、有資格労働者の比率は80%から30～40%に低下した。

ウクライナタバコトラストの諸工場では作業が単純化され、職業紹介所から採用した全く資格のない労働者でも1～1.5か月実習すれば、仕事をこなしえた（積む、貼りつける、等々）。他方、機械技師や仕分け係は長期の養成期間を要した³³⁾。

『鎌と槌』工場では従来、風選具の組立に6～8等級の労働者を使っていたが、コンベアーシステム導入後は労働者の資格は3～4等級に低下した。『赤い星』工場では滑車の研磨を旋盤による研削に代えた後、労働者の資格は従来の6～7等級から3等級に低下した³⁴⁾。

ウクライナ農業機械トラストでは機械化や流れ作業導入により半資格グループ（3～4～5等級）の比率は1924/25年度の55%から1925/26年度の66%に増大し、平均等級係数は1923/24年度の5.23、1924/25年度、4.82、1925/26年度、4.78に低下した。

国営電機トラストでは自動化されたターニングミルが操業し始めると7～8等級の労働者の代わりに4～5等級の労働者を配置するようになった。電灯工場では自動機械の導入と共に作業は単純化され、従来の5等級ではなく3等級の労働者でも完全に仕事をこなしうる。

レニングラード蓄電池工場では放射線写真用ランプの組立の仕事は流れ作業により6～9等級から3～5等級に低下した。

レニングラードの『エレクトロシーラ』工場では電気モーターの製作は流れ作業により単純化され、4等級の労働者でも可能となった。但し、より高価な工作機械の扱いは保全上の懸念から5等級とされた。各労働者は1～3工程を遂行する。数工程の時もある。それと共に9等級の高資格労働者（工具係や班長）が仕事の指導、作業の連続性、工具の正しい供給などの監視のため必要となる。

レニングラード機械トラストでは強力な蒸気及び水力タービンや高圧ボイラーその他の単品注文を遂行する工場では7等級の労働者の比重は45%であるが、織機などの大量生産を行う工場では約10%に留まる。

南部機械トラストではその生産の多様性や

性格からして流れ作業はさほど進展しておらず、3～5等級の労働者は特に増えていない。

合理化と共に消えていく職種もあれば、新たに現われる職種もある。

金属加工工業では有資格の汎用的手工業的労働者や汎用的機械操作係は専門化された工作機械操作工や組立工、据え付け工に代わった。

冶金工業では熔鉱炉までの原料運搬を機械化（電気機関車を使う）したため雑役工が必要でなくなった。冶金の基本的職種は変わらない。

石炭工業ではコールカッターによる機械的採炭が普及し、採炭坑夫、採削夫、破碎夫などの主要地下労働職種が減り、その代わり、オペレーターの数が増大した³⁵⁾。

多くの工場で半資格グループが増え、有資格グループが減ったが、他方で、高資格の労働者の需要が高まったり、新しい職種も登場する。一般に大量生産は品質管理や各部品の同定のために検収係、検査員の需要が高まる（部品の標準化、互換性の故、精確化、限界サイズによる受け入れが必要となる。組立は嵌め合わせ、すり合わせを要しなくなる）。機械工場では単純な旋盤からターレット旋盤に代わった時、より高資格の労働者を必要とした。ガラス工場では旧来の半クスターリの作業方式から最新の機械システム（外国製）に移行し、ガラス吹き工やガラス製造工は徐々に消え、代わって有資格の機械オペレーターの需要が増大した。中央陶磁器トラストでは彩色工や研磨工に代わって皿製作、牛乳入れ、噴霧の新しい職種が現れた。

第2綿トラストでは紡績の更なる機械化に伴い取り外し、清掃、据え付け、撚り合わせの職種が登場する。第2亜麻本部では糸巻き機械による作業の際、紡糸の準備は専門の勞

働者（打って柔らかくする）に委ねられる。イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク綿トラストでは一部作業は補助労働者に任せられると共に新しい職種（糸の除去、装置清掃、緯糸運搬、織機からの製品の運び出し）が登場する。

そうした職種の労働者の不足は生産合理化を妨げる。

最新設備のガラス工場が当初、成功しなかったのは主に、それらを操作する充分経験を積んだ者がいなかったためである。合板トラストもリブ膠付け機、平削り機の設置に際し、同様の困難を蒙った³⁶⁾。それ故、合理化の成功のためには専門的な高資格労働者の養成が急務となる。

労働強化や合理化の労働者の健康や精神状態への影響もある。

『労働』工場では生産のフォーディズム化は労働者の神経をすり減らし、その健康を急速に蝕みつつある（縫製労組生産会議での討議より）³⁷⁾。

「データはないが、一部で行き過ぎのあることは確かである」。モスクワ縫製トラストの第1工場の診療所の医師によると労働者の過度の疲れがあり、神経症もみられる。この工場の労働者は1927/28年度、一致して自己のイニシアチヴで、且つ自己の負担で夏の定期休暇を2週間から3週間に延ばすことを決定した。この工場の指導者は中央執行委員会の宣言に先駆けて、7時間労働日の導入を提起した。レニングラードの『赤いパルス』工場でも同様の現象がある³⁸⁾。

モスクワ縫製トラストの第5工場やレニングラードの『パルス』工場ではベルト・コンベアー導入後、数ヶ月は疲労度や罹患率が高まった。それに対し、『赤いバガティリ』工場では適性測定心理学を応用して働き手の大

量的選別を行い、『5人組』が作られた。生産性は大幅に高まった。経済-技術的計算だけでなく、衛生、生理、心理学、生体力学（作業上、疲労の少ない環境の設定など）の観点から検討されねばならない³⁹⁾。

伝統の力も大きい。

例えば、イヴァノヴォ - ヴォズネSENSク綿トラストのタイコフ繊維コンビナート（紡績、織布、更紗）では合理化は進んでいない。紡績部門では設備改造も労働密度強化も行なわれていない。織布部門でも3織機制は2,013台のうち63台のみである（トロイカは21）。労働者は失業者のいることを配慮し、また彼らの子弟が大きくなって同じ工場で働くことを望む。賃金を上げて一部が失職するよりも現行賃金で全員が働く方を選好する。ある織工（女）が3織機制で働くことに合意しても数日後には同僚の圧力で止めるといったケースが何十とある。誰も自分の2台の織機を譲りたがらない。

ここには乳児をもつ婦人労働者が多い。労働法典や団体協約によると母親の義務を果たすために労働時間中、2回、30分の休憩を取ることができる。だが授乳を行う婦人労働者の大部分は工場から5-8-10ヴェルスタ離れた所に住んでいるから休憩時間中に家に帰ることはできない。そこで彼女らは1時間少なく働くという一種の慣行が定められた。だが実際には次のようなことになる。婦人労働者は遠い農村から知り合いと一緒に工場に通う。1人では退屈で、また危険である。だから1時間は工場の門で待機するか、早退しても隣人の仕事が終わるまで待つ。それならば働かせても良いのかもしれないが、工場管理部は律儀に団体協約を守り、予備労働者や職業紹介所への求人に頼る⁴⁰⁾。

このように労組や技術者、労働者の消極

性，余剰人員問題，高資格労働者の不足，伝統的關係などの要因によって生産合理化の進

展は抑えられた。

≪ 註 ≫

- 1) Ekonomicheskaja zhizn', 30 April 1927, No. 96: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 April 1927, No. 96.
- 2) Ekonomicheskaja zhizn', 25 March 1927, No. 68: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 March 1927, No. 68.
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, No. 78.
- 4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 June 1927, No. 139; 7 July 1927, No. 151; 20 July 1927, No. 162: Ekonomicheskaja zhizn', 7 July 1927, No. 151.
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 July 1927, No. 151.
- 6) Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, No. 157.
- 7) Trud, 6 August 1927, No. 177.
- 8) Trud, 29 November 1927, No. 272.
- 9) Predpriiatie, 1927, No. 6, pp. 6-7.
- 10) Predpriiatie, 1927, No. 6, pp. 6-7.
- 11) Trud, 3 October 1928, No. 230.
- 12) Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, No. 157.
- 13) Trud, 29 November 1927, No. 272.
- 14) Trud, 6 August 1927, No. 177.
- 15) RGAE, fond 7724, op. 3, d. 8, l. 177.
- 16) RGAE, fond 7724, op. 3, d. 8, l. 176.
- 17) RGAE, fond 7724, op. 3, d. 8, l. 174.
- 18) RGAE, fond 7724, op. 1, d. 29, l. 46.
- 19) RGAE, fond 7722, op. 1, d. 906, l. 7.
- 20) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli, 1926, No. 27-28, p. 10.
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927, No. 53.
- 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 30 March 1927, No. 71.
- 23) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1927, No. 73.
- 24) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 27 May 1927, No. 118.
- 25) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1928, No. 187.
- 26) Ekonomicheskaja zhizn', 14 July 1927, No. 157.
- 27) Ekonomicheskaja zhizn', 15 September 1927, No. 210.
- 28) Ekonomicheskaja zhizn', 14 December 1927, No. 285.
- 29) Trud, 27 April 1928, No. 98.
- 30) Izvestiia, 24 December 1927, No. 295.
- 31) Vestnik Truda, 1928, No. 3-4, p. 30.
- 32) Trud, 30 June 1927, No. 145.
- 33) Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, No. 12, pp. 56-60: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1927, No. 190.
- 34) Trud, 3 October 1928, No. 230.
- 35) Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, No. 12, pp. 56-60: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 23 August 1927, No. 190.
- 36) Ekonomicheskoe Obozrenie, 1927, No. 12, pp. 59-62.
- 37) Ekonomicheskaja zhizn', 3 November 1926, No. 254.
- 38) Izvestiia, 24 December 1927, No. 295.
- 39) Trud, 26 May 1928, No. 125.
- 40) Ekonomicheskaja zhizn', 4 October 1927, No. 226.

IX. 労働力利用

生産合理化の不徹底は労働力利用の不効率性に示される。それについては作業時間測定データによって知ることが出来る。

ドンウーゴリでは作業時間測定は1924/25年度から始まっているが，実践的成果は乏しい。1924/25年度に7,000の観察数を数え，1925/26年度には12,000に増えた。1925/26年度，採炭坑夫は非生産的業務に労働時間の

22.8%を費やし、トロッコ係は35.0%、支柱係は11.0%、掘削係は10.0%を費やした¹⁾。

詳しくは表Ⅸ－1のようである。但し、数値の大きなズレがある。1926／27年度のドンウーゴリの全ての鉱山管理部についての作業時間測定と1927／28年度の機械化された長壁式切羽における作業時間測定のデータは表Ⅸ－2、3のようである。

石炭労働者の6時間労働日実施の試みは28年4月、チスチャコフ鉱山管理部の一部炭坑で始まった²⁾。その後、広がる。

ドンウーゴリの18鉱山管理部の労働者(11,870人)の調査によれば、6時間労働日移行へのカンパニアの前は勤務時間〔実質の拘束時間〕は加重平均で6時間54分であったが、カンパニアの後、5時間59分となった。但し、鉱山管理部や炭坑により炭坑滞在時間は5時間から7時間20分までバラツキは大きい。5時間40分から6時間20分の間にほぼ半数が集中している。

とはいえ地下労働者の勤務時間の正確な記録は難しい。現行のドンバスのカンテラ置き場での番号札システムは役に立たず、ドンバスで最も普及している昇降の際の記録システムもぞんざいで不正確である。シェルビノフスキー及びゴルロフ鉱山管理部ではより合理化な方法が採用された。そこでは〔現場〕監督者が労働者の就業を確認し、支給指図書に現場での滞在時間を記入する。それも換気用の斜坑や連結坑道があれば定かではない³⁾。

鉱業も同様の状態である。

南部鉱業トラストでの1925／26年度の精密観察記録によれば地下機械掘削では生産的支出は8時間交替で労働時間の21%、機械化採取場で22.7%、採取所での運び出しで26.5%になる。車両の待機に最も時間を取られる。車両が不足しているだけでなく、配車上の不備が大きい。また支柱用の木材を探し

たり、届けるのに時間が掛かる。また発破の後、ガスが抜けるまで待つ時間もある⁴⁾。

金属工業の状況はどうか。

最高国民経済会議・総監督部の金属工業の企業調査によるとナジェジンスキー工場では圧延職場の生産規模は加熱炉による鑄塊産出規模に依存しており、職場の労働者は3－4時間は懸命に加熱した鑄塊を作り出すが、残りの時間は無為に過ごし、止むをえざる休止に対し相応の給与を受け取る。こうした場合、無制限の出来高払い制より期限決め給与システムのほうが良い。スターリンスク工場のマルチン鋼炉職場では労働者はスラッグのところで労働時間の42.5%休み、ペトロフ名称工場では同じ労働者が87%休み、スターリンスク工場の溶鉱炉職場では荷役人夫が労働時間の75%休み、ペトロフ名称工場のそれは52%となる⁵⁾。ペトロフスキー金属工場の労働者の作業時間の内訳は表Ⅸ－4のようである。

多くの場合、生産運営の責任を負う技手はその労働時間の $\frac{1}{3}$ しかその基本的課題に使っていない。鉄道の製作所では多くの職種で損失時間は30～60%になる。休止、材料待ち、部品探し、補助的仕事等々のためである⁶⁾。

造船工場では直接の生産的労働に費やされるのは平均6時間未満である。未利用労働時間は作業種類により19～35.7%になる。休止の原因はブリガードの間の労働者の誤った配置(労働者によっては相応の仕事がないことがあった)、起重機を適宜利用できない、労働者が資材を探しに行く、等々である⁷⁾。

レニングラード造船トラスト議長によればトラストは丸1年、一定のシーズンにのみ必要とする労働者を抱えていなければならない(ペンキ塗装工、リベット工、型つけ工など)⁸⁾。それだけ有効労働時間は少なくなる。

表IX-1 石炭工業における精密観察記録

	不生産的支出		炭坑滞在時間	
	1924／25年度	1925／26年度	1924／25年度	1925／26年度
採炭夫	29分	34分	データなし	
カット入れ係	14分	14分		
ピックによる採炭係	40分	1時間51分		
トロッコ係	2時間16分	2時間29分		
運搬夫	1時間32分	1時間33分		
馬方	1時間59分	2時間37分	7時間37分	7時間33分
支柱係	45分	57分	6時間35分	6時間39分
掘削係	27分	41分	5時間38分	5時間30分
片付け係	46分	1時間12分	6時間43分	6時間32分
かき出し係	—	2時間02分	—	7時間04分

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.

表IX-2 1926／27年度のドンウーゴリの全ての鉱山管理部についての作業時間測定（時間）

第1グループ	労働日*	基本作業	補助作業	休止1	休止2	昇降	休憩
採炭夫	6	3 : 26	1 : 01	0 : 04	0 : 19	0 : 40	0 : 42
カット入れ係	6	3 : 28	0 : 45	0 : 03	0 : 20	0 : 49	1 : 06
コールカッター係	6	1 : 31	2 : 43	0 : 21	0 : 59	0 : 33	0 : 11
支柱係	8	2 : 03	2 : 00	0 : 07	0 : 46	0 : 42	0 : 36
掘削係	8	2 : 17	1 : 22	0 : 05	0 : 32	0 : 39	0 : 45
第2グループ							
ピックによる採炭係	6	2 : 17	1 : 48	0 : 14	1 : 18	0 : 38	1 : 15
運搬夫	6	3 : 47	0 : 38	0 : 05	1 : 35	0 : 24	0 : 37
トロッコ係	8	2 : 59	0 : 35	0 : 19	2 : 35	0 : 35	0 : 19
馬方	8	2 : 16	1 : 30	0 : 13	2 : 52	0 : 29	0 : 08
コンベアー係	6	2 : 32	0 : 41	0 : 02	3 : 32	0 : 34	0 : 03
スクレーパー係	6	2 : 53	0.51	0 : 24	2 : 30	0 : 35	0 : 02

注記：測定カードは4,357。単位は時間。

労働日は団体協約で定められた労働時間。地下労働は原則6時間である。

休止1は不可避なそれ。休止2は避けるもの。

出所：Vestnik Donuglia, 1928, №31, pp.7-8.

表Ⅸ－３ ドンウーゴリの機械化された長壁式切羽における作業時間測定 [1927/28年度]

先山（コールピックによる採炭）		作業時間	比率%
主たる作業	石炭の破碎	1 : 50	29
	付着物やボタの片づけ	0 : 10	2.4
	切羽から石炭を出す	0 : 28	7.2
補助的作業	屑炭の運び出し	1 : 30	23.5
	コンベアーへの積み込み	0 : 50	13.1
	休けい	0 : 20	
	その他必要な休止	0 : 10	
	切羽の拡張	0 : 36	9.5
	発破孔を開ける	0 : 38	10
	石炭やボタを燃やす	0 : 20	5.3
現地の事情	作業場までの移動	1 : 08	
計		8 : 00	100

積み出し坑夫		作業時間	比率%
主たる作業	ショベルですくいコンベアーに積み込む	2 : 40	55.6
	付着物やボタの除去	0 : 40	
補助的作業	休けい	0 : 26	
	木材を運び補強	0 : 20	5.5
	その他必要な休止	0 : 24	
	屑炭の運び出し	1 : 50	30.6
	燃やす	0 : 30	8.3
現地の事情	作業場までの移動	1 : 10	
計		8 : 00	100

出所：Vestnik Donuglia, 1928, №48, p.20.

繊維工業における労働時間利用率も低い。ある大紡績工場の1924/25年度の労働時間損失率は表Ⅸ－5のようである。ウクライナ繊維トラスト・オデッサ・ジュート工場の織工の作業時間の内訳は表Ⅸ－6に示される。このように労働時間の30%強が不生産的に支出されたのである⁹⁾。

F. クティシニコフは更に労働者の「エネ

ルギーの喪失」という興味深い調査をしている。これは要するに最適な労働環境の下で発揮されうる労働者の全エネルギーに対して、実際には能率の低下や不良品率の増大などによってどれだけ失われているかという推計である。それによると補助的労働への支出によって7.4%、休憩なき労働によって12.0%、照明の悪さによって10.0%、無理な姿勢に

表IX－4 ペトロフスキー金属工場（エカテリノスラフ）における労働者の作業時間内訳（％）

機械職場の労働者	
実際の作業時間	75.21
労働者の理由なき不在	5.42
仕事の早い切り上げ	3.74
開始の遅れ	2.22
仕事がない，電力，クレーンがない	5.42
研磨	2.91
工具受け取り	1.88
その他	6.2
鋳物職場の鋳物工	
実際の作業時間	41.48%
待ち時間	18.08
欠勤・休止	40.44

注記：25年10－12月のデータ。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1926, №79.

表IX－5 紡績工場の労働時間損失率（％）

欠勤	13.07
止むを得ざる休止＊	3.14
私事	12
遅刻と早退	2.43
計	30.61

＊止むを得ざる休止とは副マシユールを待つ，原材料を待つといった組織－技術的原因による休止である。

注記：全ての資格の労働者の平均。休日を除く総労働日（313日）に対する比率％

出所：Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i torgovli, 1926, №16, p.3.

表IX－6 ウクライナ繊維トラスト・オデッサ・ジュート工場の織工の作業時間記録（％）

直接の生産的作業	68.85
仕事の段取り	0.66
引渡し	1.53
機械修理	1.97
仕事の空き	0.45
不良品製造	3.15
糸巻きの設定	0.13
経糸切断	14.82
その他	9.43

注記：1925／26年度第1四半期と思われる。

出所：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, №78.

よって10.0%, 合わせて39.4%が無駄に支出されているという。

2ないし3交替制の普及によって休憩なき労働が広範に広がっていた。休憩を入れると仕事の終わるのが遅くなり、概して労働者の住宅は遠いため早く仕事を終わりたいからである。だが休憩なき労働は能率を低下させる。実際、交替組の労働時間の最後の2時間は製造量が約12%低下している。実験によれば50分に10分の休憩を入れると同じ8時間労働日でも製造量は4~7%増加する。照明も重要である。照明が改善されると不良品率が20~35%減少した。また腰を曲げたり、立っているよりも座っている方がエネルギーの喪失が少なかった。従って労働環境を改善することによって労働生産性を高める余地は非常に大きいのである¹⁰⁾。[エルマンスキー理論と関連?]

その後、F. クティシコフは更に厳しい結論を引き出している。労農監督人民委員部や繊維労組中央委員会などのデータに基づき労働力の非合理的利用によって1年に270日分(1年313労働日として86%)の労働者のエネルギーが失われている、と推計する。うち65%は生産の欠陥によるものである(18%は企業とは直接、関係のない理由による)¹¹⁾。

その他の例を加えておこう。

北カフカース地方のミコヤン記念履物工場では1926/27年度上半期に縫製部門では多くの業務で労働日の未利用は57%にもなる。サンダル底革切断では生産上の理由の休止は6.7%, 個人的理由によるそれは25.9%に上った。第1国営皮革工場の乾燥業務では未利用は60%に達する。第5国営皮革工場の皮革の石灰処理では個人的休止は19%, 始業時間の遅れや早い終業は23%である¹²⁾。

バスクムチャク塩トラストでの作業時間測定によると採塩と精製の基本的労働者の労働日の実働は60~65%に過ぎず、塩の掻き分けに従事する労働者に至っては実働は29%以下であった¹³⁾。

砂糖工場についてみれば27年、アメリカの工場では1,000メートルツェントネル(ツェントネルは100kg)当たり労働力の総支出は17.4人×日であるが、ソビエトの工場では91.59人×日である¹⁴⁾。実に5倍超の労働力を要した。

このように労働力の有効利用率は非常に低かった。それは機械の頻繁な故障、原材料の供給制約、生産システムの欠陥などの客観的条件にも規定されるが、何よりも労働規律の低さが重大であった。

＜ 註 ＞

1) Gornyi zhurnal, 1927, №12, p.716. cf. Biulleten' Donuglia, 1926, №6, pp.12-3. 1924/25年度、ドンウーゴリには従業員の個々のカテゴリーの労働に対する約千の作業時間測定が行われた。1925/26年度にはこれらの測定の数に12千に増加した。1926/27年度にはさらに多い。測定員数は1925/26年度平均75人から1926/27年度には170人に増加した(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 November 1927, №259.)。別のデータでは採炭坑夫や採鋇夫の労働日の有効利用率は70~77.5%, トロッコ係、馬方

などの補助的労働者は37.5~51%である(Pravda, 10 February 1927, №33)。

2) Vestnik Donuglia, 1928, №41, p.9.

3) Vestnik Donuglia, 1928, №45-46, pp.25-6.

4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 28 June 1927, №143.

5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 November 1927, №264.

6) Izvestiia, 14 July 1926, №159.

7) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 14 August 1927, №184.

8) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 April

1927, №76.

- 9) 織布副マステールの有効作業時間は59%に過ぎない (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, №78).
- 10) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i tor-govli, 1926, №17, pp.2-3.
- 11) Izvestiia tekstil' noi promyshlennosti i tor-govli, 1926, №41-42, p.3. cf. Pravda, 16 Sep-

tember 1926, №

- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1927, №191.
- 13) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 5 March 1927, №53.
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 May 1928, №102.

X. 労働規律

1. 労働規律の現状

ネップ期工業における最大の難問は労働規律であった。労働規律の低さはまずもって無断欠勤の多さに示される。[表X-1]

個別に見てみよう。まずはドネツ炭坑。

ドネツ国営石炭トラストとルール炭坑の労働者の欠勤日数を比較すると表X-2のようである。

ドンウーゴリの方が休暇が多いのは国家体制や労働法の違いによる。ソ連では休暇に国家的、社会的義務(大会、協議会)などが含まれる。ドイツの方が病欠が多いがこれは健康状態を示すのではなく、休暇が少ないのを病欠でカバーしているからである。ドンウーゴリでの休止はデータがない。無断欠勤は圧倒的にドンウーゴリの方が多い。労働規律の低さを物語るが、流動性の高さの反映でもある¹⁾。

『鎌と槌』工場(モスクワ)では26年3月の欠勤率は13%に達していた²⁾。ある職場では昼休み終了の気笛後に仕事を始めたのは労働者の50%にも満たない。残りの機械は労働者がおらず、空回りしていた。汽笛が鳴って15分してから機械は完全に稼働し始めた³⁾。

ハリコフ蒸気機関車工場では若者が金具を規格に合わせて削る。それが孔にうまく入らないと、ハンマーで叩き込む。何度もそんなことをすればそのうち手で孔に押し込める。

蓋し、それ自身が摩耗し、また孔も幾分かは広がるからである。彼らはともかく作って受け入れ係りに引渡せばよいのだ。熱間職場では旋盤工グループ(勤続年数は短い)が注文遂行期限が差し迫っているのを見越して、注文遂行とは係わりなく7-10ルーブリの給与保障を求めた。工場管理部がそれに応じないとみるや直ちに退職して仕事を放棄した。そのため注文は期限に遂行されず、工場は違約金を支払わされた⁴⁾。

スターリングラードの『赤い10月』工場では欠勤常習者が3ヶ月間に8-15回も戒告を受けながらズル休みを続けるという多くのケースがある。契約によれば3日続けて欠勤する場合、解雇できるが、2日まで休んで、3日目は出勤するというのが通例である⁵⁾。

ポドーリヤ・ミシン工場では労働者は出勤するとまずお茶を飲み、昼食や終業のベルの前に手を洗うのが習慣となっていた。それで1人当たり、約45分は失う⁶⁾。

ある工場では金属仕上げ工が仕事場で自分のために鋏を作ったり、ギターを作ったりする(イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク県)⁷⁾。

『カウチューク』工場では人員整理から自らを守る有効な手段は前借りであるとの考えが根付いていた。その結果、労働者のうち最も放埒な部分を抱え込むことになった。解雇すれば以前に支給された前借り分を失うことになる。労働者からの管理部への直接的脅しもある。2度も警告を受けた労働者が酔って

表X-1 工業労働者の出勤、休止、欠勤（登録労働者1人当り日数）

	実働	休止	休日	欠勤				
				社会的活動	定期休暇	病欠， 出産	正当事由のある 欠勤	無断欠勤
1913年	276.4					5.2		4.6
1920／21年度								
1922／23年度	262.40	1.80	59.80	1.60	12.30	13.70	3.80	9.60
1923／24年度	262.51	1.27	60.34	1.48	13.15	14.44	3.45	9.32
1924／25年度	262.13	0.89	61.79	1.57	14.05	15.07	2.30	7.20
1925／26年度	259.78	1.87	61.18	1.56	14.02	16.12	2.43	8.04
1926／27年度	262.07	1.63	61.59	1.49	14.14	14.84	2.01	7.23
1927／28年度	263.87	1.69	61.65	1.62	14.18	15.04	1.91	6.04
うち第1 四半期	69.20	0.30	15.49	0.38	0.92	3.71	0.40	1.60
第2 四半期	69.83	0.16	13.98	0.33	0.62	4.11	0.40	1.57
第3 四半期	62.93	0.25	17.56	0.36	4.45	3.55	0.51	1.39
第4 四半期	61.91	0.98	14.62	0.55	8.19	3.67	0.60	1.48

注記：正当事由の欠勤は家族の問題，労働者信用上の手続き，裁判所への証人としての出頭，などである（Voprosy Truda, 1928, №6, p.108）.

出典：Statistika truda, 1925, №1, p.8; 1927, №7, p.14; 1929, №1, pp.11, 14.; Postnikov S. P., Fel'dman M. A., Sotsiokul' turnyi oblik promyshlennyykh rabovichkh Rossii v 1900-1941gg., M., 2009, pp.37,49; Filtzer, op. cit., pp.28. 戦前のデータは Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1927, №180.

表X-2 ドンウーゴリとルール炭坑の欠勤日数の比較

	ドンウーゴリ		ルール炭坑	
	1924／25年度	1925／26年度	1925年	1926年
年労働日数	248.6	257.6	270	276
休暇日数	18.5	11	6.4	7.1
病欠日数	11.6	12.6	20.4	20.8
正当事由ある欠勤	1.4	1.6	4	4
無断欠勤日数	30.1	32.2	4	4
休止	—	—	10	7.3
休日	54.8	50	54.2	49.8
計	365	365	365	365

出所：Gornyi zhurnal, 1927, №9, p.572; №12, p.716.

作業場の技師を口汚なく罵った。技師は作業場にこれなくなった⁸⁾。

ゴムトラスト第1工場では25年10月から26年2月の間に処分対象となった違反行為は1438件が記録された。欠勤や遅刻の他、酔って出勤したのが317、勤務時間中のマスケールの侮辱が29、仕事での喧嘩が4、フーリガン行為が11件である。実際はずっと多い。技術者は紛争を恐れて処分しない⁹⁾。

紡績工場（『赤い10月』工場）では労働者は綿花を大切に扱っていない。綿花を無造作に放り投げ、それで履物や手を拭く。また管理者たちは勤務時間内に出来る仕事でも超過勤務を与える。超過勤務は毎月、800 - 1000時間にもなる（26年5月）¹⁰⁾。

レニングラード縫製トラストでも同様に労働者の工具や原材料の扱いが丁寧ではない。織布が作業台の下に抛り出されていたり、足で踏みつけられたりする。尤も扱いが丁寧でないのは労働者ばかりではない。工場管理部は絹裏地の非常に美しく縫い合わされた婦人外套を荷馬車でじゃが芋袋と一緒に店に発送した（26年10月）¹¹⁾。

職員の労働規律も低い。

26年7月初めの種々のソヴェト機関（官庁、工業銀行、シンジケート含む）の調査（調査人員3万人）によると遅刻比率は28%、遅刻時間の平均は20分であった¹²⁾。

モスクワ労農監督部の発起で27年4月1日に24組織（油脂及び骨加工トラスト、モスクワ農産物加工トラスト、モスクワ国民教育部など）の調査が行われた。調査当日に勤務員10,666人のうち1,285人（12%）が遅刻した。しかもこれは内規で定められた5 - 10分の猶予を過ぎてから出勤した者である。遅刻時間は1人平均12.5分である。加うるに調査日は給料日であったからいつもより早く出勤している。

調査日の遅刻件数が月のそれを超える場合がある。例えば、農産物加工トラストでは5月の遅刻は29人（延べ4時間21分）であったが、調査日だけで90人（延べ27時間26分）である。ゴスバンクでは4月は遅刻はなかったことになっている。だが調査日には526人中、125人が遅刻した（延べ19時間）。これはいかにこれまで正確な遅刻の記録がなかったかを示す。各組織のデータは実情を反映して

いない。出勤記録義務のない者も多い。モスクワ消費協同組合連合では勤務員1420人のうち372人、農産物加工トラストでは515人のうち224人、モスクワ印刷トラストでは109人中33人になる、等々。その大部分は出勤記録免除の必要性は全くない。

また勤務員は出勤してもすぐには仕事に取り掛からない。新聞や本を読んだり、お喋りをしている。仕事に取り掛かるのは15-20分後、ないしそれ以降である。勤務時間中も仕事に集中していない。農産物加工トラストでは出退勤記録係り自身が出勤として記録させるために見逃す。ここでは午後3時（事実上、終業の1時間半前）には仕事を片付け、三々五々家路に就く。

調査された24組織のうち4はいかなるコントロールの形態もない。混紡トラストでは27年3月1日の本部会決定により従来のコントロール方式が『勤務員の意識性が高まったため』不要とされた。遅刻数も記録されず、罰金も科せられなかった。だが調査日には26%の勤務員が遅刻した。

他の機関では名簿記入方式や札方式によりコントロールが行われているが実効性は少ない（チェックが始業時ではなく勤務時間中に行われたり、札を数人分まとめて掛けたりする）。多くの組織で内規がないか、あっても労組や労働監督部により承認されていない。その適用も厳しくはない（遅刻常習者に対する解雇は非常に稀である）¹³⁾。

その後のロシア共和国労働監督部による27の官庁とトラストなどの組織の調査よれば調査日〔28年半ば〕に職員の12%が遅刻した。ことに最高国民経済会議では36%に達した¹⁴⁾。

病欠のかなりもまた実質的には無断欠勤である。病気休暇証明書さえあれば病欠と認め

られた。労働人民委員部の地方への回章によると医療管理委が十分な根拠もなく一時的労働能力喪失の休暇証明書を交付するケースがみられる¹⁵⁾。

ソルモヴォ保険基金の調査によると病欠者の25%のみが実際に病気または怪我であった。残りは所在が不明である。農村に行ったか、自分の経営で働く¹⁶⁾。

ドニエプロペトロフスクの工場では26年夏、医療管理委への申し出の半分は仮病である。また替え玉を送ってくるケースも増えた¹⁷⁾。イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストの織布工場でも同様である¹⁸⁾。

労働者の圧力で医師が病気休暇証明書を交付するケースもある¹⁹⁾。

ルィビンスク陶磁器工場では医療従事者への労働者からのフーリガンの行為がある。医師が偽の診断書を書かなかったために医師を鉄砲をもって追いかけたり、その住まいにレンガをばら撒いたりした。工場委も医療労組も保健部もそれに対し何らの措置も採らなかった。調査委や工場代議員会がフーリガンに対し解雇を含む断固たる措置を採ることを求め、やっと解職された²⁰⁾。

26年5月、『マヤク』工場の労働者Bが怒鳴り声をあげて休暇を要求し、中央医療管理委員会の部屋に押し入って議長にインク瓶を投げつけた。この労働者は人民裁判で2か月の自由剥奪の判決を受けた²¹⁾。

緊縮政策との関連もある。労働者が健康を害して自分の本来の仕事ができないが、より軽い労働は出来る場合がある。以前には工場管理部は従来の稼ぎとの差額を支払うことをケチらなかったが、緊縮政策実施後は就労不能証明書を取りにやらせ、社会保険から手当を支給させた。その結果、統計上、「病欠が増えた」²²⁾。〔表X-1参照〕

超過勤務の多さは欠勤数の増加の因とも果ともなった。『赤いボガティリ』ゴム工場（モスクワ）ではその生産面の連関からしてある職場の休止は別の職場の休止をもたらす。だから労働者が欠勤するとその日の計画を完全に遂行するためには超過勤務をせざるを得ない。1926／27年度には超過勤務時間は3万時間近い。その約60％は欠勤の結果である。超過勤務は男子工が主である裁断、剥ぎ取りs'emochnoi、圧延で最も多い。塗装のような『婦人』職場では少ない。超過勤務対策として予備ブリガードを導入した。15人のグループを編成し（最も規律の高い労働者から構成）、様々な職場の仕事を学び、その後に欠勤した労働者に代わる。また最も『常習的な』欠勤者から構成された欠勤対策特別委を設け、生産協議会や職場毎に欠勤や不良品率などのデータを提示した²³⁾。

鉱業では超過勤務は労働時間全体の25～35％を占める。労働者は平日及び休日に超過勤務で働いて、自分の休みは労働日に移す²⁴⁾。

ウクライナ工業全体で超過勤務時間の比率は表X－3のようである。冶金工業その他では修理活動を超過勤務で行わねばならぬ。南部鉄鋼トラストでは1925／26年度上半期に全労働時間の12％が超過勤務であった。超勤手当てを得るために平日は欠勤するのであ

る²⁵⁾。

企業は欠勤に備え、多くの予備人員を用意せねばならない。

例えば、南部鉄鋼トラスト・エカテリノスラフ工場グループ 欠勤が多く、全ての職場はそれに備え『特別予備要員』（約10％）をもつ²⁶⁾。

モスクワ農産物加工トラストでも欠勤が多いため労働者総数の5～8％の予備人員を持たねばならない²⁷⁾。

予備労働者はどこにでも移せるように確保されてはいるが、労働者が拒否することがある。それに対し処分するとマスチュールは評価・紛争委員会または工場委に引っ張っていかれ、厳しい措置は採れない（モスクワ繊維技師代表者会議でのトリョフゴルナヤ織物工場マスチュールの発言）²⁸⁾。

欠勤の多さはまた他の労働者の賃金にも影響する。レニングラード工業ではことにコンベアー・システム導入の企業で欠勤常習者と一緒に働く労働者の賃金への打撃が大きい²⁹⁾。

そうした状況では「我国の企業の『フォーディズム化』などとても覚束無い」。「我々は時間を日や時で計り、より短い時間単位は無視する」³⁰⁾。

表X－3 [ウクライナ] 全工業での超過勤務時間比率（％）

1925／26年度第1 四半期	6.3
第2 四半期	7.8
第3 四半期	5.3
第4 四半期	5.4
1926／27年度第1 四半期	4.0
第2 四半期	4.4
第3 四半期	3.6

出所：Voprosy Truda, 1928, №2, p.125.

それでは労働規律の低さの原因はどこにあるのか。

有資格であるかどうかよりも勤続年数との関係が強い。例えば、綿工業や石油工業は勤続年数が比較的長く、欠勤率は相対的に低い。金属工業や石炭工業は比較的短く、欠勤率は高い。だから流動性の高さや労働規律の低さの相関関係が強い。〔表X-4、5、6、図X-1〕

アゼルバイジャン石油トラストでは掘削マスチュールは古参労働者であり労働規律は高い。1925-26年に掘削拡張のため新規労働者を主に近隣農村やボヴォルジェから募集した。彼らは古参労働者のように生産を大切に思わない。労働規律の低さは掘削作業の進行にことに悪影響を与える。油井掘削の開始時には労働者の超過勤務は100%ないしそれ以上になる。それが1ヶ月から2ヵ月続く。油層に達すれば掘削テンポは鈍化する。それに応じて賃金も低下する。そうすると労働者達は医師の所へ行って脅したり、侮辱的言辞を弄したりして診断書を書かせる。病欠の時に

は平均賃金が支給されるからである³¹⁾。

スターリンスクの鉱工業では古参カードルはノルマ以上に働き、無断欠勤や仮病は例外的である。スターリンスク・コンビナートの調査によると病院で診療を受けた者の割合は勤続10年超は10%に過ぎない。2-3年の者は25%、数ヶ月以下の場合65%である³²⁾。レニングラードでも同様である³³⁾。

イヴァノヴォ-ヴォズネセンスク県の繊維労働者の25年前半のデータによれば無断欠勤は紡績工や織布工より更紗捺染工で多い。彼らは資格も給与も低く、且つ婦人が少ない。概して婦人の方が無断欠勤は少ない³⁴⁾。

一般的には有資格労働者の方が流動性は低い。だが、有資格の稼ぎの多い出来高労働者の間では時間給労働者よりも無断欠勤が多い。すぐ収入を取り戻せるからである³⁵⁾。

有資格労働者の労働規律も高くない。職業紹介所にいないカテゴリーの労働者（紡績工、鍛冶工、旋盤工）の間で労働規律低下が認められる。彼らは他の工場で容易に仕事が見つかるため解雇を恐れていない。給与の高

表X-4 工業労働者の流動性と欠勤

年度	転職率	在職期間	無断欠勤
1923	101.9	11.8	9.8
1924	98.5	12.2	8.8
1925	89.1	13.5	7.43
1926	101.2	11.9	7.86
1927	103.3	11.6	6.94
1928	92.4	13.0	5.72
1929	115.2	10.4	4.09
1930	152.4	7.9	4.49
1931	136.8	8.8	5.96

注記：1) 転職率は労働者1人当たり年間平均退職率。

2) 在職期間は月、無断欠勤は日数。

出典：Filtzer, op. cit., pp.28, 52.

表 X—5 労働規律と転職率

部門	年次	年平均転職率 (%)	無断欠勤日数 (1年間)
石炭	1925	124.6	30.93
	1926	161.4	30.26
	1927	156.3	28.46
	1928	132	24.06
石油	1925	51.5	5.48
	1926	47.4	5
	1927	41.6	3.83
	1928	42	2.94
化学	1925	73.5	4.29
	1926	103.2	4.39
	1927	100.9	3.08
	1928	107.3	2.36
鉄鋼	1925	73.5	9.37
	1926	75.9	8.89
	1927	90.9	6.85
	1928	69.6	5.81
機械	1925	60.4	6.4
	1926	61.5	6.38
	1927	54.4	5.08
	1928	62.4	4.33
綿工業	1925	35.9	3.07
	1926	30.6	2.67
	1927	32	2.27
	1928	31.2	1.7

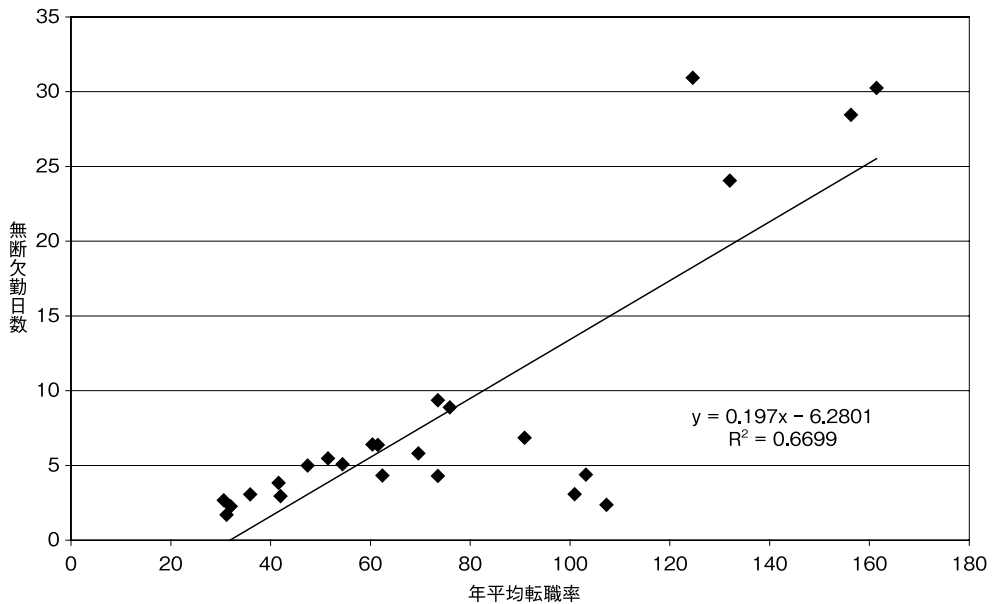
注記：出典：Trud v SSSR, M., 1936 : Filtzer, 1986, p.28.

表 X — 6 有資格労働者比率と労働規律

部門	有資格労働者比率 (27年)	無断欠勤日数 (1926／27年度)	無断欠勤日数 (1927／28年度)
土石	28.3	7.42	5.9
石油	30.2	5	3.83
鉄鋼	37	7.14	6.05
塩	18.2	5.44	4.41
非鉄	43.4	6.77	5.64
金属加工	42.2	5.45	4.35
機械	51.1	5.23	4.64
木工	18.5	5.11	3.75
化学	24.7	3.1	2.41
食品	18.1	2.96	2.61
皮革	47.8	3.12	2.7
綿工業	46.7	2.37	1.83
羊毛工業	44.6	1.81	1.42
亜麻工業	33.5	3.44	2.68
絹	57.3	3.88	4.27
縫製	63.9	4.24	3.84
紙	22.1	1.9	1.56
印刷	59.8	2.78	2.55
石炭	46.5	29.51	25.19
工業平均	40.5	7.23	6.04
うち男子	43.9		
婦人	32.6		

出所：Statistika truda, 1929, №1, pp.12-4 ; №2-3, p.19.

図X－1 労働規律と転職率



出所は表X－5に同じ。

いこともあって飲酒が増えている³⁶⁾。『工業用織物』トラストでも給与のより高い有資格労働者の方がよく休む³⁷⁾。キエフでは高資格労働者、高給の出来高労働者の間で欠勤が多い。1つは会議への出席などの社会的義務による。また管理部が一部労働者グループについては家庭の事情（家族の病氣、旅行など）による欠勤には寛容である³⁸⁾。

経営者も現場労働組織も欠勤や労働規律低下との闘いで弱腰である³⁹⁾。

ウラルのチューソフスカや金属工場のマルチン鋼炉部門では管理部や技術者はあまり職場を見回らず、仕事を監督しない。圧延部門ではマスチュールは1人を除き、仕事や労働者を監督する代わりに箒をもって通路を掃いている。労働者は監視されていると感じず、さぼる⁴⁰⁾。

オレホヴォーズエヴォ綿トラストのD工場の現行内規は24年から実施されている

が、大部分は廃れた。半年の間に労働者のあらゆる違反行為は失効した。最大の問題はマスチュールや管理部への不服従である。反抗、乱暴その他の重大な違反行為があっても解雇できない。マスチュールは労働者を配転させるのに非常に苦勞する。配転の際、マスチュールは主に生産の利益ではなく、交渉を要するか、不快なことがあるかどうかにより判断する⁴¹⁾。

同じトラストの『プロレタリア独裁』工場でも管理部や技術者には労働生産性や労働規律向上に対する幾分の意欲低下が見られる。労組や社会的組織もしっかり、管理部を支持せず、25年夏に労働生産性向上カンパニアは完了したものと考える。労働規律向上のあらゆる措置は紛争をもたらし、管理部の權威を落とし込める。例えば、ある紡績所で6人の荷役労働者が常習的な職務不履行により解雇された。労組や労働部の支持にも拘らず、人民裁判所労働セクツィアはこれらの労働者職

場復帰とほぼ6カ月分の給与支払いを決定した。欠勤率は職場によっては25%にもなる。病院の休暇証明書の受け取りは容易である。酔った労働者が工場から外出して病院にいて休暇証明書を受け取る。その場合労働者は何らの治療も受けず、しばしば私用で出かけさえした。保険基金は家宅捜査の権限を持たなかった。工場管理部の療養所の活動と工場内秩序を結び付けようとするあらゆる試みは斥けられた。

極めて不正常的なことは労働者がマスチュールを訴えたとマスチュールは工場委員会に呼ばれ、それは客観的審理をする代わりに労組スタンスでマスチュールに対応する。その結果マスチュールは彼に内規により与えられた働きかけのわずかな権利すら拒否される。専門家はあらゆる専門外の任務に多くの時間を割かねばならず生産にはわずかの時間しか残らない。多くの専門家は自らを『渉外主任』と呼ぶ。

不良品に対する給与差し引きはない。評価・紛争委員会における審理の煩雑さの故に、労働法典に基づいて差し引きを行うことは不可能である。管理部は技術的に根拠のある不良品評価を提起したが、半年も労組はその実施を許容しない。それなくしては品質改善カンパニアの実施は不可能である。労組組織は給食労働者が交替に際し30分早く仕事をするのを禁止した。工場管理部はこれらの余分の30分に対し1.5倍の給与を支払うことに合意し、労働者も自発的にその仕事に同意したが、形式的理由からこの問題は積極的解決を見出さなかった⁴²⁾。

『赤いプチロフ』工場で32年間働いてきた古参労働者党员Aの声を聞こう（25年1月の中央統制委員会総会での発言）。この工場では検品係が一度も圧延を見たこともない青二才である場合がある。生産サークルはある

が手探りの状況で計画もない。技術者は以前はそれなりのことをしていたが、いまは意気阻喪している。労働者を怒らせれば壁新聞で叩かれる。A自身は壁新聞に載ったことはないが、党コレクチーフに引っ張っていかれたことはある。

「労働者が座ったままで仕事をしない、そこでこっ酷く叱ってみたまえ。彼はコレクチーフに駆け込んで訴え、そして呼び出される。『君は古参党员であり、古参労働者であるのに、搾取するのか』。私は反論する。『搾取じゃない。時間一杯働かねばならないのだ。8時間労働ならば、その分、私に預けてくれ』。『現在、問題なのは、10人の経験ある労働者に対し、未経験者が15人もいることだ。ここでは教えることが重要であって、非難することではない』⁴³⁾。

南部鉄鋼トラストの工場では下級管理者が最も遅れた労働者の圧力の下にあり、しばしば最少摩擦抵抗路線を進む。例えば、機械職場のマスチュールが2人の労働者と仕事を放棄しビールを飲みに行った。技術者の間でも規律違反がある。スターリン工場の第4熔鉱炉で装入物が変わったが、検量員、班長、当直技師は黒板も見ずに前日の装入物を投入した。その結果、熔鉱炉の全工程が滞った。ことは彼らの配転で済まされた。彼らはプレミアムすら失わなかった⁴⁴⁾。

ウラルの多くの工場では悪質な無断欠勤者を見せしめのため解雇し始めた。だが、労働力は余っているわけでなく、実際にはしばしば、職場間異動や配置転換に落ち着く⁴⁵⁾。

飲酒が工場管理部の『庇護の下』蔓延っている事例もある⁴⁶⁾。『赤いトレウゴリニク』工場では警備員が酔った労働者を工場に入れて、マスチュールは『騒ぎ』の起こらないように彼らに外出許可証を交付していた⁴⁷⁾。

あるいは生産工程の再編に伴う生産の中断

がある。また多くの企業は計画改定と関連してかなりは突発的に生産を縮小することがある。労働規律も乱れるが、場合によっては労働者が『無断欠勤する』ほうが、管理部にとって都合のいい時もある⁴⁸⁾。

労組もまた規律違反に対し強い態度は採らない。

工場委や評価・紛争委員会はしばしば欠勤者や労働規律違反者に対し過度に甘い態度をとる⁴⁹⁾。

トリョフゴルナヤ織物工場（モスクワ）では解雇規則が適用されない。工場委は消極的で一度も無断欠勤問題の総会を招集しない。アル中の無断欠勤者の公開裁判も行わない⁵⁰⁾。

第2亜麻本部の企業で飲酒による欠勤が急増した。3回戒告した後に解雇できるはずだが、実際には戒告すら難しい。工場委がしばしば労働者手帳に無断欠勤に対する戒告を記入するのを妨害する⁵¹⁾。

ボゴロドスクーシェルコーヴィ綿トラストのS工場では工場委が当直勤務の時間に持ち場を離れ、宿舎に飲みに行った機械技師や当直の時に飲んでいた電気技師などを職場復帰させた⁵²⁾。

モスクワメリヤストラスト・バウマン工場紡糸部では屑糸はほぼ $\frac{1}{6}$ もある。マステュールの全ての指示は若い働き手の大いなる悪意にぶつかる。現場組織の主張により〔1925／26年度〕第1四半期には適用された処分手段が第2四半期には廃止された。専ら教育活動に移行すべきだという⁵³⁾。

モスクワ皮革トラスト・Zクロム革工場長によれば悪質な欠勤者には戒告、嚴重戒告そして比較的稀だが解雇をもって処する。だが労組の抵抗に遭う。勤務時間中に工場委の所に通うことが多く、工場管理部が生産に影響

しない時間帯にしてほしいと主張したが、労組は同意しなかった⁵⁴⁾。

『カウチューク』工場の工場労組組織は規律向上の全ての活動は管理者だけによって行われることを望み、傍観者的態度をとろうとする。25年にある職場の指導者は労働者が暇を弄ばないように仕事を按配するために6ヶ月も交渉せねばならなかった。17人の人員削減が計画された時には1ヶ月半も工場委や労組との交渉に費やせねばならなかった。彼らはその削減が大量的であり、許容できないと言明した。その間、削減予定者は工場をうろつき、他の労働者に悪影響を及ぼした⁵⁵⁾。

飲酒との関連は無論大きい。

中央統計局の調査資料によれば無断欠勤の50－60%は飲酒を原因とする。月曜はことに欠勤が多い⁵⁶⁾。〔表X－7、8〕

一般に休日（飲酒する）の翌日は出勤しても労働生産性が低下し、不良品率も増大する⁵⁷⁾。モスクワ労農監督部調査によれば給料日の翌日や宗教的祭日はことに無断欠勤が多い。コロムナ工場では給料受取の後は欠勤が倍増する⁵⁸⁾。だからモスクワの金属工場の例では週半ばに給与を受け取るより、土曜に受け取る方が次の仕事日の無断欠勤は大幅に少ない⁵⁹⁾。

ドンバスの工業労働者の無断欠勤は月曜や土曜が多い。家の仕事をするために自分の村に帰るのである。またドンバスの労働者の多くは革命前からそうだが、給料日の後に飲む習慣が根付いている。給料日とその翌日、翌々日、労働者住宅地では何十人、何百人もの婦人たちが給料の残りなりと手に入れるために髪振り乱して街を走り回る光景に出くわす⁶⁰⁾。

月曜の無断欠勤が多いのは飲酒というよりは仕事における慣性の中断の心理的影響であ

表 X - 7 曜日による欠勤率（登録労働者数に対する比率）の差

	年次	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	週平均
病欠（出産含む）	男子	1925	4.28	4.23	4.34	4.36	4.45	4.48
		1926	5.15	5.22	5.28	5.36	5.41	5.52
	婦人	1925	4.14	4.08	4.12	4.15	4.20	4.25
		1926	4.70	4.61	4.62	4.66	4.76	4.87
正当事由ある欠勤	男子	1925	1.12	0.92	0.86	0.87	0.90	0.97
		1926	1.05	0.93	0.91	0.83	0.90	1.02
	婦人	1925	0.81	0.55	0.45	0.42	0.45	0.55
		1926	0.53	0.41	0.33	0.33	0.34	0.43
無断欠勤	男子	1925	3.09	2.16	2.05	1.96	1.91	2.17
		1926	3.89	2.82	2.61	2.45	2.26	2.60
	婦人	1925	1.60	1.12	0.99	0.96	1.00	1.11
		1926	1.58	1.11	0.97	0.95	0.93	1.10

注記：調査期間は25年2月7 - 21日と26年2月6 - 20日。調査対象は25年が563千人の工場労働者（繊維、金属、皮革、印刷工業）、26年は711千人。
出所：Statisticheskoe obozrenie, 1927, №4, pp.48-51, 55.

表 X - 8 欠勤率—給料日と欠勤の関係

		月曜		その他の曜日		全労働日	
		給料日後	それ以外	給料日後	それ以外	給料日後	それ以外
男子	1925	12.24	11.27	11.12	10.15	11.56	10.28
	1926	14.14	13.02	12.86	12.08	13.19	12.15
	2年平均	13.32	12.25	11.96	11.20	12.57	11.34
	1925	10.80	9.97	9.34	9.20	9.53	9.31
婦人	1926	10.81	10.40	9.73	9.77	10.14	9.86
	2年平均	10.81	10.20	9.46	9.44	9.85	9.64

出所：表 X - 7 と同じ。

ろうという。飲酒はそれを助長する。概して男子は婦人よりも無断欠勤はずっと多いが、婦人でも月曜は欠勤率が高い。また男子は給料日後の欠勤率が高くなるが、婦人では差はない。これは飲酒の影響が大きい⁶¹⁾。

だが飲酒だけではない。工業部門による差がかなりある。無断欠勤の少ない工業部門の労働者が酒を飲まないわけではない。

生活条件との関係も強い。

ロシア共和国労農監督人民委員部の調査（約100社調査）によれば1925／26年度には欠勤は13年の2.3倍、病欠は3.1倍となった。欠勤の主たる原因は飲酒以外に宗教上の祭日、農村への帰郷などがある。賃金が高くなるほど欠勤が多くなる傾向もある〔酒が買える、齷齪しない〕。

いわゆる正当な事由ある欠勤についても何が正当かの判断は職場管理部の裁量に委ねられるが、職場により正当事由の基準が異なったり、依怙最良が蔓延ったりする。時々2週間にもなる休暇許可証を与える。旧暦の宗教上の祭日と一致する正当事由の欠勤の増加は極めて特徴的である。

労組組織、役所（生死、結婚などの届け）、子供の学校、託児所、保育所などの用事で時間的に勤務時間中に出かけねばならぬ場合もある（休日に受け付けてくれない）。社会的組織での活動に伴う欠勤もある。これは大部分の場合、有資格労働者である。病欠も増加している。仮病も多いが、労災、厳しい労働条件、衛生環境、住宅事情などの影響も大きい。

労農監督人民委員部は無断欠勤処分強化（1ヵ月に正当な事由なく3日欠勤した場合、労働契約を破棄）、文化啓蒙活動の強化のほか、役所などの営業時間を勤務時間外に移す、工場委などの活動は勤務時間外とす

る、初期医療体制充実、衛生条件改善などの措置を提案した⁶²⁾。

また大衆消費財の商業組織（国営店や協同組合）が休日に営業しておらず、その営業時間も労働者の自由時間と合わない。労働者が服の1枚を買うために3回も半日、歩き回らねばならなかったことがある⁶³⁾。ことに婦人労働者はそうであるが、家事のために仕事をサボることがある⁶⁴⁾。副業もある。労働者が病欠の時ですら自宅で副業に精を出すこともある。工場での仕事より稼ぎが良ければ、副業を選ぶ。病欠の多いグループは無断欠勤も多い⁶⁵⁾。それもまた生活の厳しさの所為である。

ウクライナの石炭工業、冶金工業、鉱業の住宅事情は極端に厳しい。26年10月1日の鉱業労働者のデータで労働者の23%は近くの農村に住まざるを得ない。ハリコフ蒸気機関車工場の多くの労働者は夜の11時に村の家に帰り、食料を用意してからすぐに12時の列車で戻る。車中で睡眠をとるのだ。だから彼らは夏でも毛皮の帽子を携えている。枕代わりにするのである⁶⁶⁾。そうした生活の継続は難しい。

一般に農村出身者の比率と無断欠勤の多さは順相関の関係にある。〔表X-9〕

旧暦の宗教的祭日による欠勤は農村との結びつきの強い企業でことに多い。そうした欠勤はモスクワシリカートの工場では総欠勤日の23%を占める。70%になる企業もある（鑄鉄合金トラスト）。

多くの工業地域で宗教的祭日には欠勤率が急増した。中央陶磁器トラストや北ヴァトカ鉱業管区の一部工場などは旧暦のクリスマスには仕事をせず、その分、別の休日に仕事をせざるを得なかった⁶⁷⁾。

ムイチシェンスキー貨車製造工場では多く

表 X-9 農村出身者比率と労働規律

	農村出身者比率 (%)	無断欠勤日数
石炭工業	54.0	32.7
冶金工業	42.3	11.3
皮革工業	17.6	4.6

注記：1925／26年度，ウクライナのデータ。

出典：Voprosy Truda, 1928, No2, p.123.

の労働者は農村との結びつきがあり，工場管理部の許可なしに農作業に戻る．欠勤の多いのは無資格労働者である．雑役工は頻繁に代わる．そのため「一部職場は通り抜けできる中庭に転化している」⁶⁸⁾。

モスクワ機械トラストの労働者の農村との結びつきは強い．農繁期に多くの労働者は朝4時から野外で働き，疲れ果てて工場に来る．午前中は仕事にならない⁶⁹⁾．工業用織物トラストの工場でも労働者が農作業から戻ってくるがまともに働けず，機械の傍らで寝る．重労働の後の休息と心得ている⁷⁰⁾。

モスクワ石炭トラストでも26年夏に労働規律は大幅に低下した．大量の労働者が終業時間よりずっと前に地上に出てくる．農作業に出るためである．多くの場合，手加減して働く．農作業に余力を取っておくためである⁷¹⁾。

ヴァズニコフ地区の亜麻工場の労働者の過半は半農民的エレメントである．夏には農家に戻る．残った者でも工場を転々とする．解雇は欠勤に対する罰にはならない．工場間の浮動を促すだけである．新入りを教育しても数ヶ月後にはもっと有利な仕事を見つけて出ていく⁷²⁾。

2. 労働規律向上の試みと労使関係

規律向上措置も試みられた。

内戦時，労働規律は低かった．諸工場で内規が現れ始めたのは23年である．それらは労働者に衝撃を与えないように漸次的に導入された．だが一部では性急に実施された．数分遅刻すると工場長に呼ばれ，説諭に待ち時間も合わせて半時間は掛かる．『エレクトリク』工場（レニングラード）がそうであった．工場長自身が通用門に立ち，遅刻者にその理由を訊く．遅刻の故に解雇された例もあった．従業員はコレクチーフに管理部を訴える．部外者に呼び出されて約20分も持ち場を離れた件で職場責任者は工場管理部に報告書を提出し，評価 - 紛争委員会の審議に持ち込まれ，内規に従って作業停止として記録することを決定した，等々．25年夏，この工場では自己都合退職が多かった⁷³⁾。

レニングラード木工トラストは工場毎の確定定員を定める仕事も行った [1924／25年度第1四半期の頃と思われる]．労働日の正確な遵守（始業の合図があってから5分経ったら門を閉める），機械注油（自動注油でない場合）の正確な時間を定める，小さな機械修理は勤務時間外に行う，労働者自身の責任による休止には給与を支払わない，といったことが主たる休止及び欠勤対策である．更に工場の大部分で戦前のノルマ，労働日を450分とし，鋸台の理論的製材能力に基づいてノルマを見直した．出来高給労働者は77%になった⁷⁴⁾。

25年9月には全ソ労働組合中央評議会承認の工業企業内規が公表される。

始業または交替組の交替は2回の気笛により知らせる。1度目は始業の数分前、2度目は始業時に鳴る。終業の5分前に機械や工具の片づけのための合図がある。出勤すると労働者には各自に必要な工具、作業衣、安全用具が支給される。あらゆる仕事は作業指図書に従って遂行される。そこには機械、製品数量、出来高評価その他が指示されている。機械が損傷ないし破損した場合には、労働者は直ちに作業を中止し、発生した事態について届け出る義務がある。その場合の休止は団体協約に従って支払われる。工具の供給の遅れに責任のある者や機械が破損しても作業を停止しなかった労働者は処分の対象となる。労働者は彼に言い渡された評価で仕事を遂行する義務がある。その評価に合意しない場合であっても仕事の拒否は許容されない。労働者が許容された不良品率を超えた場合は処分の対象となりうる。

賃金の支給は労働時間中に作業工程を乱すことなく行われる。実労働日数や時間数は作業場で労働者が点検できるように掲示された表に記入される。その誤りが判明した時には労働者は直ちに出勤記録係りに申し出る。賃金支給前の特定の期日に労働者は自己の賃金勘定簿を提出し、その代わりに特別パスを受け取る。賃金勘定簿は賃金額を記入のうえ、支給日前日に返却される。誤りに気付いた場合には職場管理部に申し出る。

内規違反に対する処分は3段階ある。第1は職場ないし支部に公示される戒告、第2は工場に公示される戒告である。これは工場委に通知して行う。労組地区委ないし副区委に通知されることもある。第3が解雇。解雇は評価・紛争委員会の合意により行う。処分表に定められた手続きでの解雇は解雇手当なしに、また2週間の予告なしに行う。月に3回、許可なく持ち場を離れた場合や3日以上

連続して無断欠勤した場合は解雇される、というものである⁷⁵⁾。だが成果は乏しい⁷⁶⁾。

26年半ば頃から厳しくなる。

26年6月初め、労働人民委員部と全ソ労働組合中央評議会の労働法改定委員会は現行法規（3日連続の無断欠勤及び月6回の無断欠勤が解雇事由となる）を改め、連続でなくとも月3回、正当な事由なく欠勤した場合は解雇事由とすることを提案した。また労働人民委員部の協議会は企業内規案及び懲罰表を審議し、飲酒、遅刻、職務怠慢、職場内秩序紊亂に対する処罰の厳格化を計画した。

更に最高国民経済会議・労働経済部は「雇用主は被雇用者が3日連続して、ないし月3日、正当な事由なしに欠勤した場合、労働契約を破棄する権限をもち、この場合、評価・紛争委員会の事前の合意なしに行いうる」という修正案を提出した⁷⁷⁾。

最高国民経済会議幹部会の処分表案（財務人民委員部案への補足）によれば月3回の無断不在、月6回以上の無断欠勤または3日連続の欠勤、及び仕事の拒否が結果として多数の従業員の作業停止を齎し、又は機械ないし原材料の損傷を齎した場合は「自動的に」解雇（退職手当なし、2週間前の予告なし）処分とする。また戒告や解雇の他に6ヶ月間、低い給与の仕事に移す処分も行う。これは労働者の作業停止や工具の供給の遅れ、機械、装置その他の資産の破損に対し適用される⁷⁸⁾。

労働人民委員部の無断欠勤、仮病対策案は次のようである。

酩酊により、もしくは酩酊に伴う行動により一時的に労働不能となった場合、扶助を受け取るための自傷、医師の指示を意図的に守らなかった場合、保険基金からの扶助支給は行わないか、停止する。欺瞞または濫用に

よって扶助を受け取った者、または保険基金に住所、給与その他について誤った情報を与えた者は刑事上、民事上の責任を問われる。

最高国民経済会議はこの案に同意し、同時に独自の仮病対策案を提案した⁷⁹⁾。

病気療養中の給与についての最高国民経済会議案では14日未満の療養期間中は常用労働者には平均給与の $\frac{2}{3}$ を支給し、季節労働者には基本給の $\frac{2}{3}$ を支給する、とされた⁸⁰⁾。

総経済管理局・労働経済部作成の企業内規案は次のようである。定められた始業時に10分遅れて職場、事務所に出勤した労働者、職員は工場管理部の特別命令のない限り仕事に就けない。遅刻は無断欠勤と看做される。故意の機械破損や原材料や製品のぞんざいな扱いは解雇される。労働者の責任による不良品は給与の $\frac{1}{3}$ を差し引く。また低い資格の仕事への異動もありうる。故意の不良品、管理部の許可なき工具、器具その他の企業外持ち出し、再三の酒気帯び出勤、企業へのアルコール飲料持ち込み、管理部への侮辱的行為その他も解雇の対象となる。こうした規程は労組とも合意された⁸¹⁾。

繊維工業ではこれに先立ち同様の内規案が作成された⁸²⁾。26年6月初旬の綿トラスト労働部協議会では不良品への支払い引下げ〔現行では $\frac{1}{3}$ カット〕、良品へのプレミアム導入などが提案された。その評価は点数制とする。また繊維企業の内規修正案も提起された。現行では3回の戒告の後に解雇とされるが、2回の戒告の後に解雇とする。

だが規律違反との闘いは労組の抵抗のため非常に困難である、という⁸³⁾。

総経済管理局・労働経済部作成の石炭工業処分表案も中々に厳しい。月3日を越える無断欠勤は解雇とする。トロッコの積載不足対策として0.03〔立方〕サージェンの不足の場合はトロッコ係りの給与の $\frac{1}{4}$ を差し引く。

0.05サージェンの場合は $\frac{1}{2}$ を差し引く。それを超える場合は給与を支給しない。機械、装置その他の設備、資産の破損に対しては解雇、また利益目的の通行証、作業指図書、商標、病気証明書その他の文書の偽造や他人への譲渡は解雇処分とし、採炭坑夫の誤った、または杜撰な坑内支保に対しては当該交替組は歩合給の30%を失う。住宅部の許可証なき工場住宅の勝手な使用は解雇の対象とされ、機械技師、ボイラー係り、巻き上げ籠係り、連続作業の機械装置係り及び消防その他の安全作業に当たる労働者については交替組が来る前に持ち場を離れた場合、理由の如何を問わず解雇とする⁸⁴⁾。

金属及び電機工業の企業内規案は総経済管理局・労働経済部とモスクワのトラスト代表者と共同で作成された。最も重要な規定は定められた最高不良品率を超えた場合は給与は支払われない、ことである。それが管理部の責任による場合は行政処分を行う。勤務時間中の集会、読書、新聞配布、組合費徴収、診療所利用などは禁ずる。内規違反に対する処分は戒告（職場に掲示）、降級、解雇の3段階とする。遅刻または早退については最初の2回は警告、3回目と4回目は降級処分、5回以上は解雇処分とする。無断欠勤に対しては1日は警告、2～4日ないし連続3日は降級処分、4日超は解雇とする。仮病は1回目は降級、再犯は解雇とし、故意の休止引延しは降級、解雇とする。但し、違反には6ヶ月の消滅期間を設ける⁸⁵⁾。

26年夏、中央紙トラスト労働部によれば工場では労働者800人以上の人員整理が行われ（常用労働者11,000人）、それにより労働密度が強化された。また欠勤対策として現行内規の処分表適用を厳格化した。労組による労働規律維持の活動も促す⁸⁶⁾。

党中央委も本腰を入れて労働規律強化に乗り出した。

27年3月24日、中央委員会決定は生産合理化方針と関連して企業における労働時間のより完全な利用と労働規律強化を指令した。特に正当事由なき欠勤日数は月3日を限度とした⁸⁷⁾。

それに先立ち27年3月の人民委員会議は次の決定を行っている。

勤務時間外に外来診療所のサービスを提供する。勤務時間内の診療に対しては原則、保険基金から支払われない。飲酒に伴い一時的労働不能（3日以下）となった場合（殴り合い、負傷など）や治療のために与えられた休暇をそれ以外に利用した場合には保険基金は扶助を支給しないか、停止する⁸⁸⁾。

27年8月労農監督人民委員部提案では月3日の無断欠勤の場合、経済機関に労働契約破棄の権利を与える。正当な欠勤事由を正確に定め、それら欠勤の許可期間を制限する。始業、終業、休憩の「慣行的な」特恵的時間を最小限とする。遅刻は必ず記録し（多くの企業でまだ整序されていない）、遅刻や早退の時間は給与を支払わない。役所の業務時間を労働者の勤務時間外に移す。消費者協同組合は労働者地域で必要な商品を描える。労組は会議を勤務時間外に設定する⁸⁹⁾。

27年9月最高国民経済会議幹部会の下部組織への回章も同様の提案を行っている。他に機械組立、修理の際の特恵的期間を廃止し、機械休止を齎すような欠勤に対しては即刻解雇を含む厳罰をもって処することを求めている⁹⁰⁾。

1926/27年度の9企業の調査によれば、欠勤や遅刻に対する処分は大部分、戒告、解雇予告戒告、解雇の3段階である。後2者の2段階もある。5段階もある（職場レベルの戒

告、企業レベルの戒告、解雇予告戒告、解雇、予告解雇）。原則として管理部は雑役工や中位資格の労働者にはしっかりと適用したが、高資格労働者は不足しているため必ずしも処分しない。一部企業は欠勤に対し降格処分を行ったが、これは違法となる⁹¹⁾。

ウクライナ工業でもほとんど全てのトラストで3段階処分システム（戒告、解雇予告ないしより低い給与の仕事への異動、解雇）が導入された。また1925/26年度下半期から内規を厳格に適用し始めた⁹²⁾。

個々の企業の労働規律向上策は表X-10のようである。必ずしも実効性があったわけではないが、一部ではそれなりの効果があったようだ。例えば、アニリントラストでは1927/28年度に無断欠勤が減った〔表X-11〕。但し、他方で管理部許可の休みや病欠は増えているから、額面通りには受け取れない。

内規を巡り労使対立が深まった。「労働者の利益擁護と生産の利益との正しい中間値を見出す」（デドフカヤ織物工場の技師）のは難しい⁹³⁾。

26年6月29日から7月8日にかけて開催された第1回全連邦労働部及び賃率・ノルマ化ビューロー〔トラスト労働部及び技術・ノルマ・ビューロー〕大会では対立が鮮明となる。

I. A. クラバーリ報告（賃金と労働生産性について）に関する討議では地方代表者から労組組織は必ずしも労働生産性向上の戦いにおいて経済機関を援助しない、労組は無断欠勤との戦いを道徳的・教育的性格の方法で行なうことを選好し、他方、経営者は行政的方法を選好する、といった意見が出された。

ことにクラバーリの短期病欠の際の労働者への賃金減額提案は激しい論議を呼び起こした。多くの地方代表者は強硬意見である。たとえばロシア共和国代表のレオノフは無断欠

表X-10 企業レベルの労働規律強化措置

	企業名	時期	実施措置	備考
1	モスクワ皮革トラストの『バリ・コミュニケーション』工場	26年春	内規違反に対する4段階の処分を定めた(戒告, 嚴重戒告, 解雇予告付き戒告, 解雇)処分表導入。団体協約によると職務怠慢により生じた不良品には支払われない。また悪質な怠慢に対しては給与からの差し引きをいう。	評価・紛争委員会の抵抗によりほとんど実施されない。評価・紛争委員会に不良品の原因や差し引きの大きさを定めることが委ねられるからである。
2	『鎌と槌』工場(モスクワ)	26年春	広範かつ精力的な説得カンパニア。次いで職場管理部に労働者大衆を漸次登用して刷新を図り、且つそれに解雇権行使の全権を与えた。また鋳物部門では20人の鋳物傷取り作業グループがあったが、このグループを2-3人のブリガードに分割し、各人の責任で働かせた。	成果は大きい。欠勤率は1923/24年度の10.83%から1926/27年度の7.02%に顕著に低下した。うち無断欠勤は1924/25年度の2%, 1925/26年度の2.71%から、1926/27年度には1.66%である。
3	“Skorokhod”工場(レーニングラードの履物工場)	26年春	生産合理化により人員削減の可能性をしめし、有資格だが規律の低い労働者を補助的作業に移した。また一部部門ではブリガード方式を導入した。	欠勤常習者は緊張感を高めた。ブリガード方式ではキチンと仕事に出ないとブリガード自身がはみ出し者を排除しようとする。多くの労働者は気持ちを引き締めざるを得ない。
4	オレホヴォーゾーエヴォ綿トラスト	26年半ば	資格の低い、また労働規律の低い労働者を大量解雇した。	直ちに規律や労働生産性向上の効果があつた。
5	イヴァノヴォーヴォズネセンスク綿トラストの織布工場	26年秋	自宅訪問の医療コントロールを導入。従来は20-30分程度の遅刻や早退を黙認していたが、15分の遅刻は仕事に就けないようにした。	機械や原材料の扱いが丁寧になり、屑の率は1%未満となった。織機の清掃は仕事前に行うようになった。
6	機械製造工場合同の『赤いソルモヴォ』工場	26年半ば	6月1日より15分早い退社の特典を廃止した。解雇者も増えた。欠勤者はしばしば優良機械から悪い機械に移された。病気休暇証明書に『過度のアルコール摂取による』欠勤のチェック項目を入れた。そのチェックがあれば給与は支払われない。	
7	非鉄トラストの工場	26年半ば	遅刻者に厳しく対処し、仕事に就かせないようにした。	工場委は遅刻問題を評価・紛争委員会に提起し、上級労組機関に持ち込んでいたが、工場委も立場を変え、労働規律は向上した。
8	モスクワ機械トラスト	26年半ば	解雇が増え、等級降格などの懲罰措置を強化し、工場委や党細胞が広範な教育カンパニアを展開した。	仕事場の雰囲気は大幅に改善され、飲酒も減った。
9	ウクライナ紙トラスト	26年半ば	欠勤減の強化カンパニア実施	労働生産性向上。
10	アニリントラスト	26年半ば	反省のない大酒飲みや欠勤常習者に対する公開裁判を行い、場合によって解雇した。また欠勤者、遅刻者のリストを職場に掲示。	
11	アニリントラスト	27年	内規違反に対する処分表導入	無断欠勤は減少。労働者はより頻繁に欠勤の公式の許可を求めるようになった。工場にとっても休みの『合法化』は突然休まれるより都合がよい。但し、27年12月には無断欠勤が増えた。これは工場管理部がクリスマスの休暇化を奨励できないと考え、許可を渋ったから。
12	ヒムウーゴリ	26年半ば	新たな内規を導入。内規違反に対しては遅滞なく実施した。戒告及び解雇の警告の後、工場に3日間、無断でいなかった場合は解雇となる。	

13	レニングラード 繊維トラスト	26年 半ば	欠勤対策委設置し、病欠届をきちんと調べ、処 分を厳格化した。	
14	『赤いトレウゴ リニク』工場	26年 夏	無断欠勤者の氏名を職場に掲示したり、降級し た。20分超の遅刻者は昼まで工場に入れない。 労働者に特別カードを持たせそこに欠勤、遅 刻、労働規律違反を記録した。	その結果、夏以降、無断欠勤も遅刻も大 幅に減った。
15	ドンウーゴリの 一部鉱山管理部	27年 春	欠勤減少に対するプレミアムを定めた。	当初は顕著な効果があったが、プレミア ムが企業全体に交付され、個々の労働者 ではないことがわかると自己の義務に対 して消極的となった。
16	モスクワ縫製ト ラスト№1工場	27年 夏	遅刻者はコンペアーに就けず、補助的仕事（給 与は低い）に移す。遅刻や欠勤を正確に記録。 職場に欠勤者のリストを掲示、外出許可の交付 を必要最小限に制限、生産協議会で欠勤問題を 大衆的に討議する。	
17	『鎌と槌』工場 (モスクワ)	28年 初め	生産協議会の活動や欠勤者の個人的記録システ ム導入。(無断欠勤率の高いのは無資格労働者 が多く働いている倉庫部門)	無断欠勤率は1925/26年度の2.71%から 1926/27年度には1.66%に減少した。
18	モスクワ機械ト ラスト	28年 初め	新しい内規を導入した。従来は3日超連続また は1ヶ月6日超の欠勤で解雇となったが、3日 連続または1ヶ月3日の無断欠勤で解雇。2度 酔って出勤した場合も解雇。	
19	ゴムトラスト	28年 初め	内規違反の処分は1回目、戒告、続いて警告の 上、給与の低い仕事に移す。更に一時的解雇、 解雇と続く。	キチンと実施されている工場では無断欠 勤は減った。
20	赤いブチロフ工 場のマルチン銅 炉職場	28年 夏	欠勤を減らすために悪質な欠勤者は1ヶ月間、 雑役工として働かせた。	効果あり。
21	ルィコフ鉱業コ ンビナート	28年 夏	一部鉱山で出勤日程表を導入し、出勤率の高い 採炭坑夫やトロツコ係りへのプレミアムを支 給。	労組はこのプレミアム導入には反対。
22	レニングラード 繊維トラスト	28年 秋	繊維労組と共同で10月中、『欠勤数の少なさ』 を競う工場のコンクールを開催。	

- 出所： 1. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1926, №74.
2. Ekonomicheskaiia zhizn', 19 May 1926, №113; 24 February 1928, №47.
3. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 June 1926, №123.
4. Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1926, №272.
6. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1926, №129; 16 June 1926, №135.
7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 29 June 1926, №145.
8. Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
9. Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
10. Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
11. Ekonomicheskaiia zhizn', 1 March 1928, №52.
12. Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, №147.
13. Ekonomicheskaiia zhizn', 1 July 1926, №148.
14. Ekonomicheskaiia zhizn', 10 October 1926, №234.
15. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 March 1927, №67.
16. Ekonomicheskaiia zhizn', 21 July 1927, №163.
17. Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1928, №47.
18. Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1928, №47.
19. Ekonomicheskaiia zhizn', 1 March 1928, №52.
20. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 August 1928, №178.
21. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 September 1928, №207.
22. Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1928, №252.

表X-11 アニリントラストの欠勤率

	1926／27年度	1927／28年度
社会的，市民的義務，派遣	0.37	0.8
定期休暇及び追加休暇	7.48	6.5
病欠	4.09	4.23
管理部許可	0.33	0.45
無断欠勤	0.79	0.54
計	13.06	12.52

出所：RGAE, fond 2092, op.1, d.191, l.26.

勤者との戦いは戒告や道徳的説得だけでは出来ない、内規を改訂し厳しく実施すべきであると主張した。

ムーリンは仮病には基本給の $\frac{2}{3}$ でも甘い、解雇も含むごく厳しい措置を採るべきだと息巻く。仮病との戦いの場合、彼らが別の工場に行けないような雰囲気を作り出さなければならない、一部の企業では労働者が病気の診断書を受け取りながら、企業で働き保険基金からも工場からも賃金を受け取っていた、あるいはマッチ工場の一つでは労働者達が順番に病気になる事を取り決めていた、という。

北西州工業ビューロー代表のゴートマンによればレニングラードでは7日以内の病欠の場合給与の $\frac{2}{3}$ のみが支払われるというやり方が定められていた。その措置の結果、病欠は減り始めた。だがその措置が廃止されると欠勤率は徐々に増え始めた。

ウクライナ代表のスパフは短期の病欠の場合の賃金減額案には懸念を示した。本当に病気の人を犠牲にして仮病と戦う事は出来ない。工場自体での社会的同志的統制・監督を確立し、病気は工場診療所を通して、また工場委員会メンバー立ち会ひの下、工場医師を通して認め、加えて仮病の者には懲罰措置を強化すべきである、と述べる。

全ソ労組中央評議会を代表するギンスブル

グ演説の要旨は次のようである。「問題は、現在我国の経営者がパラレルに進行する生産合理化措置なしに新たな個人的労働強度の上昇が可能であると考えている事にある。賃金水準が平均を大幅に下回っている場合、一部では賃金の機械的引き上げをすべきである。またノルマが実際に技術的可能性に不相応の場合、労組はその改訂に反対しないが、賃金引下げを意味する全面的なノルマ改訂は許容できない。また仮病も真正の病気も共に処分する事はできない。仮病の者は解雇してもよいが、保険基金所属の医師が休暇証明書を出す規則を確立すべきである。経営者に労働者解雇の権利が与えられたが、彼らはその権利を労組の肩に転嫁した。労組はそうした分業に断乎反対する」。

クラブーリは賃金や労働生産性調節問題において経済機関と労組の間に原則的対立はない、と取り繕うとしたが、この大会での労使の対立点は明白である。経済機関の代表者は内規違反の労働者に対する労組による懲罰の必要性を主張し、労組は拒否した。労組は経済機関による降格処分にも反対した。本質上、罰金にあたる、という。経済機関は仮病との闘いのために一時的な労働能力喪失の場合、保険基金支給の扶助引下げを求めたが、労組は仮病以外の労働者が被害を受けるとし

て難色を示した。

また経済機関はこの大会で改めて賃金調節の通常の契約方式から中央集中的及び一元的規制への移行を試みた（最高国民経済会議が全ての工業種類に一般的な典型団体協約及び各部門の典型団体協約を發布する）。これには労組が「労使」「双方の現実的契約性のモーメント」を失わせるものとして強く反撥した。労組の交渉権限を留保したかったのである。更に経済機関側が評価・紛争委員会を専ら、紛争処理機関とすることを求めたのに対し、労組は製造ノルマや出来高評価もその機能に残すことを主張した。労働者の責任によらない休止の際の基本給による支払い（平均給与ではなく）や製造ノルマの全面的見直しの提案も労組により受け入れられなかった（個々のケースは別として）。

大会は概ね経済機関提案を受け入れたが、労使の対立関係は深まった⁹⁴⁾。

27年4月に開催第された1亜麻トラストの工場の生産協議会では率直な意見が出された。

本部会議長の報告によれば、労組は労働者に非常に甘い。例えば、ある婦人労働者が酔って出勤し、茶を沸かしていた時に自分の手を熱湯で火傷した。調書が作成され、原因が記される。管理部は酔っていたのが原因だと言ひ、労組代表は単に年寄りで手が震えただけだと主張する。本人に問い質す。「どうして火傷したのかね」。労働者が答える。「まあ、ほんの半ピンほど飲んだんだけんど」。本人が飲んだことを認めたのに労組代表は彼女に言い聞かせた。「違うよね。酔っちゃいないよね」。

労働者がマスチュールを殴ったケースでは労組活動家は次のように強弁する。「どうってことはないよ。そもそも「マスチュールが」そうさせたということじゃないか」。

労働者が「マスチュールに」椅子を投げつけたこともある。幸い、当たりはしなかった。労組活動家は言う。「別に何もなかったってことだ。だって当たらなかつたんだから。何で労働者を裁くのかね」。

企業指導部も弱腰である。「我々はマスチュールまたは技師が労働者と紛争になった場合、彼を別の工場に移す」。

労組側も「労組が労働規律上の教育活動に成功していないことは認めるが、工場管理部も5-6日の無断欠勤を黙許している」、と難詰する⁹⁵⁾。

D工場長によれば副マスチュールが定時より15分前に退社しようとした時、工場長は出勤記録係りにその不許可を命じた。そうすると副マスチュールの全交代組がストを起こす。「出勤記録係りをとっとと追い出せ」と息巻く。党細胞も工場委もそこにいる。そのため一時的にせよ記録係りを職務から外さねばならなかった⁹⁶⁾。

コストロマ工場の織工女Oの解雇問題はかなり深刻であった。トラスト本部会員DによるとOは何度も不良品を出した（工場側のデータでは47%もある）。評価・紛争委員会は4度、戒告にした。工場長によれば2月だけで5度、処罰帳に記録された。Oの念書も添えてある。そのため解雇処分を受けた。この問題は仲裁裁判に持ち込まれた。繊維労組県支部は労働法典第83条「無断欠勤」による処分を除き、戒告はなく、また「念書」は強要されたものだという。労組側はこの問題を役に立たぬ働き手であるOの擁護ではなく、解雇規則違反、つまり内規違反ではなく労働契約違反の観点から争おうとした。結局、Oは職場に戻った⁹⁷⁾。

27年8月の南部鉄鋼技師協議会（ハリコフ）では労働規律に関し討議された。その議

論を纏めてみよう。

労働規律の低さの主たる原因は労働者の流動性の高さである。幾つかの工場のマルチン鋼職場では5ヶ月で労働者は3回入れ替わった。職場指導者は頻繁な採用や表面的にでも新規労働者を教えることにかなりの時間を割かねばならない。職業紹介所での不完全な労働力選別システムに問題もある。しばしば重労働の仕事に非力の労働者が送られてくる。子供のこともある。職業紹介所での労働力選別に工場管理部自身が参加する条件を作り出すべきである。職場長の労働者解雇面での権限が不十分であることも生産規律に悪影響を与える。ある冶金工場のマルチン鋼職場では時を異にするが全労働者の80%が労働規律違反に関連する過失で戒告を受けた。スターリンスク工場のある技師によれば低い労働規律のゆえに生産の25%が失われている。

技師協議会は次のような決議を行った。労組は南部鉄鋼の金属工場のマルチン鋼、ベッセマー鋼、耐火材職場における欠勤の増大に注意を向けるべきである。これらの職場の労働者の30%も欠勤している。欠勤のために有資格労働者を無資格労働者に代えざるを得ず、品質低下や設備破損、原価上昇、生産発展テンポ鈍化を齎す。そこで労組に対し、欠勤対策のアジテーションを行い、欠勤のない

労働者へのプレミアムを支持することを要請する⁹⁸⁾。

この「労働規律に関する南部鉄鋼の技師の見解」に対しては労組（金属労組全ウクライナ委員会のG. ゲイ）からの反論がある。まずは無断欠勤率のデータを提出してさして酷くはない、低下傾向すらある、と反証を試みる。〔表X-12〕

南部鉄鋼トラストの欠勤率が相対的に高い原因は極めて厳しい住宅事情にある。ことに無資格労働者がそうである。住宅がないため夏季は野外で寝たり、冬季はマルチン鋼炉の傍で寝たり、片道25-30ヴェルスタの道のりを帰る。定着は困難である。住居の確保された有資格労働者の流動性は低い。

また超過勤務が多く、しばしば日曜やその他の毎週の休日にも行われる。労働者は法定の休暇を得られず、連続的な仕事で疲れ、無断欠勤のような非合法の休みをとる。技師協議会はこうした問題を看過している。

協議会の見解では管理部に個人的な選別や選考による解雇、採用権を付与することが「規律向上」のためにも必要というがこれはわが国の社会・政治的状态の下では不適切な手段である。職業紹介所の活動は修正し、生産の要求と結び付けるべきだが、労働者採用・解雇面での職場長の権限が十分でない、

表X-12 無断欠勤率（％）

	1925／26年度	1926／27年度		
	第4 四半期	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期
南部鉄鋼トラスト	3.60%	2.8	2.8	2.6
南部機械トラスト		1.8	1.9	1.8
ウクライナ農業機械トラスト		1.4	1.3	1.3
国営電機トラスト		1.8	1.6	1.7

注記：金属労組全ウクライナ委員会提出のデータ。

出所：Trud, 11 September 1927, No201.

などというのは言語道断である。労働規律により生産の25%が失われたという言説は絶対に根拠がない⁹⁹⁾。

要するに問題は客観的な条件にあり、管理部の人事上の権限強化により対処すべきではない、というわけだ。

こうした労使対立は1928年に一層の激しさをもって再現する。

南部鉄鋼トラストにおける生産性や労働規律低下について工業側はその基本原因は作業テンポの急減、労働者による設備の雑な扱い、管理・技術者の命令が大量的、恒常的に遂行されないこと、現場でのフーリガン行為、欠勤増大、自己批判の歪曲〔管理者への意趣返し〕、管理部や技術者への侮辱や暴行が咎めを受けないこと、労組が規律違反を黙認し、また労組が生産指導者の管理活動へ介入することにあるとした¹⁰⁰⁾。そのコンスタチノフ冶金工場では労組代表が管理・技術、生産機能を引き受け始めている。しばしば労組全権委員が職場長の命令に介入し、それらを破棄しようと試みる¹⁰¹⁾。

それに対し金属労組全ウクライナ委員会が反駁する。

労組下部組織の活動に欠陥なしとしないとしても管理・技術者にも問題がある。無断欠勤も増えてはいない。何よりも現場の労働条件が劣悪である。故障や休止が大幅に増大しているのに管理・技術者は責任をとろうとしない。工場〔の管理者〕の流動性は高く、一部の企業は文字通り通り抜けできる中庭になっている¹⁰²⁾。労組に罪を擦り付けている¹⁰³⁾。

工業側は再反論する。

故障は確かに多い。だが何故増えたか。老朽化だけではない。修理への投資は巨額である。技術者の指導も注意力も悪化したことも確かだ。だがそれは内部規律の低下と係わ

る。労働者からの技術者の命令に対する直接的抵抗もある。無断退出も増えている。工場管理者の更迭の否定的影響もある。そしてその責任はかなりは労組にある¹⁰⁴⁾。

論争は平行線を辿る。

機械製造工場合同の大部分の企業では内規は旧来のままである。それらの変更は労組組織からの抵抗に遭った。トラストの新しい模範内規導入の試みも地方労組組織からの反対に遭った。労組中央委員会からの指令がないことを口実にする。だが労働人民委員部も、全ソ労働組合中央評議会も最高国民経済会議も承認していた¹⁰⁵⁾。

ドンウーゴリ・ゴルロフ鉱山管理部では労組活動家は労働者が7日続けて休んでもその処分を巡って経営者と度を越えていがみ合った¹⁰⁶⁾。

こうしてネップ期の上からの『労使協調』路線は経済危機を前に破綻しつつあった。

3. シャフトイ事件以降の労働規律

シャフトイ事件以後、労働規律は一層低下した。

28年8月のモスクワの経営者協議会におけるモスクワ国民経済会議議長の報告によればほとんど全てのトラストで労働規律の低下がみられる¹⁰⁷⁾。

ドンウーゴリでは解雇された労働者がすぐに紹介所を通して同じ炭坑にやってくる。前日に解雇されたばかりの労働者の採用を労組が主張することがある。稀な例外を除き、労働者は欠勤届けを出さない。労組は生産協議会などで欠勤対策の社会的働きかけを行うが、大部分の場合、確固たる方針を貫くことはない。ある鉱山管理部では発火掛の不注意で爆破されていない発破孔のみが残された。工具の窃盗もある。ペトロフカでは労働者の住居を捜査した所、89個のスコップが見つ

かった。ドンウーゴリ鉱山管理部の対応は弱腰である。3月から5月までに評価・紛争委員会を通さず解決された紛争件数は47から76に増えた。一部炭坑ではそもそも欠勤に対して処分表は適用されていない。ある技術者は言う。「我々は処分表の適用には否定的である。何故なら労組からの抵抗でそれは望ましい効果を与えず、労働者の間の反発を齎すだけだからである」。

人民予審判事が管理部の代表を呼んで労働者の申請に従って支払うよう勧告することもある。概して諸組織からの経営者への圧力は大きい。鉱山管理部・労働経済部が不当な労働者の要求に対して抵抗すると往々『現況の無理解』と評価される¹⁰⁸⁾。

ドンウーゴリ本部会議長 G. I. ロモフは嘆く。

1927／28年度第3四半期、生産指標は急激に悪化した。採炭計画遂行率は第1四半期102%、第2四半期99.2%であったのが、第3四半期には90.2%に急落し、労働生産性も第3四半期に計画を6.7%下回った。ことに4月は11%下回った。燃料1トン当たり原価は第1四半期に計画の99%であったのが、第2四半期に計画ノルマを3.8%上回り、第3四半期には6.2%上回った。

「この数ヶ月、炭坑では労働規律はひどく低下した。その本質的原因の1つは技術者がシャフトイ裁判後、茫然となり、氣力を失い、極めて消極的となったことである」。技術者はあらゆる責任性を懼れる様になり、万が一に備えてありとあらゆる文書で自分を護ろうとするようになった。

技師・技術者の流動性も急激に高まった。炭坑長の在任期間は1～3ヶ月が28%、3～6ヶ月が8%、6ヶ月から1年が19%、1年以上が45%である。つまり55%は1年未満であった。炭坑管理部の技師長はもっと悪くそ

れぞれ26%、14%、19%、1年以上が41%であるから、1年未満は59%にもなる。

原価上昇の要因の1つはやはりぶったくり主義である。つまり出来高評価引上げの大衆的要求や過年度の超過勤務、夜間勤務手当その他支払いの訴え、等々がある。ロシア共和国ではこの種の訴訟有効期間の問題は片がついていたが（給与問題では6ヶ月と定められた[時効?])、ウクライナでは未解決である。こうしたことではドンウーゴリ自身は無力であり、上級機関の相応の指示が必要となる。

労働者の企業の資産への極めてぞんざいな態度が目立つ。それはしばしば酔って出勤する結果でもある。労働規律の向上には処分表の厳格な適用が必要であり、鉱業労組もそれを支持しているが、その実施者である技術者は処分表の適用に懐疑的となっていた。蓋し、労働者が処分問題を持ち込む等数代表機関が頻繁に処分を軽減したり、時には破棄したりするからである¹⁰⁹⁾。

ドンバスでは28年末、スベツ迫害が再発した。

R 鉱山管理部・第6炭坑ではある労働者が勤務中の技手を殴った。だが炭鉱委員長は労働者は神経症であり処分は出来ないと言明した。技手は退職した。

同じ炭坑で労働者が技手を罵倒し、評価・紛争委員会は解雇を決定したが、労働部は復職させた。

第19炭坑では労働者が禁止されている場所で喫煙し、評価・紛争委員会が2度解雇を決定した。だが、労働部がやはり復職させた。復職に当たっては全ての欠勤日の支払いを決めた。

ペトロフ鉱山管理部・第2炭坑では11月半ばに労働者が鉱山技師で炭坑長補佐の頭をビンで2度殴った。労働者は解雇され、社会的

組織の決定により裁判に掛けられた。だが労組組織からの圧力があって、炭坑長補佐はこの管理部からの異動を求めた。また同じ管理部でノルマ設定に従事している技手の1人が労組地区委の総会で厳しい労働ノルマを定めているからといって譴責された。

B 鉾山管理部の第6炭坑で技術者が労働者と内規不遵守について話し合っている時に労働者は評価上乘せ、またはノルマ引下げを要求した。口論が極まって労働者が技術者を斧で殴ろうとして思いとどまった。労働者は解雇されたが（団体協約第3条に従い）、労働裁判所は「意図しただけでは暴行に当たらず、犯罪要件は構成しないとして復職させ、欠勤日の支払いも行う」ことを決定した。

他の鉾山管理部でも同様の事件がある。

Shch 鉾山管理部では生産協議会で工業財務計画を討議している時に労働者が技手を罵った。報告者は工業財務計画を討議すべきであって、技手を罵るべきではないと言ったが、労組代表Aはいつでも技手を批判してもよい、何故なら工業財務計画は彼らに依存するのだから、と応じた。

Sh 鉾山管理部の『プロレタリア独裁』炭坑では労働者Kが無給休暇を要求し、炭坑長がそれを拒否した時、『怒り狂って周りの者、皆に悪態をついた』。彼は解雇されたが、炭鉾委は復職を決めた。彼の提出した証明書によるとノイローゼであったからである。ここでは組長は労組を恐れ、労働者との紛争を出来るだけ少なくしようとする。蓋し、『我々の労組は労働者から組長の誰それに対する訴えを受け取るとすぐに大衆討議に掛けようとする』からである。

第1炭坑では12月上旬、坑内に降りる時に労働者が柵を壊し始めた。これは2度目であった。炭坑長は止めさせようとした。やっと1人の労働者を取り押さえた。その労働者

は喚いたり、脅したりした。近くに炭鉾委員長が立っていたが、見て見ぬふりをしていた。炭坑長は労働者を拘束し、解雇するように命じ、炭鉾委員長もそれに同意した。しかし翌日には解雇についての団体協約第3条の変更問題を提起した¹¹⁰⁾。

泥炭工業では労働力の高い流動性と有資格労働者不足を背景に収賄、飲酒、組長への暴力などが蔓延る¹¹¹⁾。グローズヌイ石油トラストでは採油所の労働規律が低下したが管理部自身がそれを隠す¹¹²⁾。

南部鉾業トラストの労働規律の低下は顕著である。27年10月の平均出勤日数は23.2日であったが、28年5月には21日に減った。病欠は10月の0.2%から5月には2.2%に急増した。

技術者の生産上の積極性も低下した。シャフトイ裁判は広範な労働者大衆の間で技師たちの信用を失墜させた。技術者の命令の遂行を拒否するケースもみられた。ジェルジンスキー名称鉾山では芝生造成のような問題で集会が開かれ、造成するかしないかが審議された。

こうした現象を背景にして技術者は最小摩擦抵抗路線を進む傾向を示し、処分の適用は減り、出来るだけ責任を引き受けないようにした。その好例がある。鉾山の1つでポンプが壊れた。ただ取り替えればいいだけだが、技師長はポンプ室に鍵をかけ、15名からなる委員会を召集し、委員会がポンプを点検してから新しいものに取り替えた。その間、炭坑は水の供給が少なく暖房されなかった。

労組組織もやらずぶったくり主義や規律低下と積極的に戦おうとしなかった。例えば、チュバロフ鉾山の石詰め工Bがノルマを果たさなかった時に労組はノルマ引き下げを主張した。ところが石詰め工はそのノルマも果たせず、賃金は低いままであった。その理由

は極めて単純で、再三仕事で寝ていたのである。

労組組織の代表何かがしが時々、管理機能を引き受けることがある。「私が命令した」、「私が禁ずる」などというのも稀ではない。技師－技術者の必要最小限の権威も損なう¹¹³⁾。

28年12月上旬開催の鉄鉱石地区管理者協議会は南部鉄業トラスト本部会に対し労働監督部や労組の許容できない寛大さについてしかるべき組織的対処を求めた。無断欠勤、窃盗、飲酒その他により解雇された労働者が労働監督部の決定により復職することがある。しかも欠勤期間の給与支払いを要求する。例えば、第2地区の労働監督員は解雇されたボーリング作業員 Kh の訴えを調査し、Kh が区長 K に『粗暴な態度』を採ったことは認めつつも、Kh の復職を決定した。事件はクリヴォログ管区第2地区の人民予審判事に移された。更なる調査と区長 K の刑事責任を問うためである（Kh の欠勤日の給与支払いと関連して鉱石の原価を故意に修正したため）。

こうして現地の労組や労働機関は『労働の保護』を恣意的に解釈して規律違反で解雇された労働者の復職を求めた¹¹⁴⁾。

鉄鋼業の生産テンポがことに1927／28年度第3四半期に鈍化したことから金属総管理局長のメジュラウは金属工業の全てのトラストに書簡を送り、技術的監督の弱化、設備の扱いが雑であること、活動の欠陥を正す適宜の措置を採っていないことを指弾し、対処を求めた¹¹⁵⁾。

南部鉄鋼トラスト本部会議長 S. ビルマンによると圧延部門における労働生産性の低下の原因は休止数の増加である。第1四半期には就業時間の21.8%、第3四半期には25.5%

が休止した。その一部は組織的欠陥やいわゆる生産上の手違い、ことに電力不足による。スタッフの統率力がないため作業台が1時間も休止した。また故障の多いことにもよる。トラストの工場では4月に故障記録は18件、5月22件、6月28件にもなる。設備の老朽化だけでなく、技術者や労働者のだらしなさや内規不遵守などによる。現行の休止期間中の給与システムのもとでは連続的作業に関心をもたない。休止が多くとも操業時に精力的に働けば、高い平均給与を得られるからである。また夏期休暇中に資格の低い追加労働力を雇うが、休暇が終わっても必ずしも削減できず、余剰労働力となる。

労働者の流動性は過度に高い。スターリン鉱山では月148%が入れ替わり、一部は5ヵ月半働いた後に労働者が休暇と退職手当の権利を得る。これは一定程度、頻繁な職場の変更の誘因となる。鉱山を退職した労働者が休暇と退職手当を得た後、しばらくして同じ鉱山管理部の仕事に戻るといったことがよくある。

指導的経営者の流動性も高い。優良な工場の1つ（コミンテルン記念工場）の状態が工場長交替後、顕著に悪化した。マケエーフスクも頻繁な工場長の交替によりうまくいっていない。

工業幹部の流動性問題は自己批判のスローガンの歪曲により更にややこしくなる。カッコつき自己批判が個人的な意趣返しとなったり、経営者を落とし込める手段となったりすることも少なくない。本部会が党員幹部の1人のそうした事件に介入した。スペツの無気力、責任の恐れ、指導メンバーの弱気が退廃的状态を齎すこともある。

鉱山ではガスが6%となればちょっとしたランプの不具合でも大惨事となりうる。それでも労働者が勝手に仕事に行く。そこでは地

層が軟らかく、稼ぎが多くなるからである¹¹⁶⁾。

南部鉄鋼トラストの鉱山でも1927/28年度第3四半期、労働規律は顕著に低下した。組長の命令が守られない。組長や技手は労働者の仕事を指導せず、むしろ彼らに追従する¹¹⁷⁾。

同じくマリウーポリ工場では無断欠勤の常習者が労働経済部の命令により解雇されたが、評価・紛争委員会がそれを破棄し、戒告に留めた。あるいはマスチュールに通知せず勝手に持ち場を離れたり、任された仕事を拒否したため労働者に戒告を通告したが評価・紛争委員会はそれを破棄した。逆に欠勤常習者が解雇を通告され評価・紛争委員会もそれを承認したが、労働経済部が職務命令書により再び仕事に就けた。現場での自己批判も歪曲される。労働者の一部は自己批判の名の下に技術者に意趣返しを行った¹¹⁸⁾。

南部鉄鋼トラストの工場においては欠勤が多く、大量の予備労働者を確保せねばならぬが、彼らは通常、資格が低く、仕事をこなせず工具、機械、材料を損なう。そのため休止や不良品が増大した。

生産現場での無規律は目に余る。勤務時間中にチェスをしていたり、新聞を読んでいたりと、劇場の切符を求めに行く、等々。更には超過勤務手当をもっと得るために故意に機械や工具を壊す。ジェルジンスキー工場ではそうにして金属加工ブリガードが3ヶ月圧延の仕事から離脱した。同じ工場で故障の結果、全職場が休止し、仕事が全面的に再開したのは翌日の夕方であった。故障はポンプ所の機械操作係が当直の時に眠り込んでいたため起こった。管理部、技術者、党及び労組からの労働規律への関心が低い¹¹⁹⁾。

同じトラストのリュコフ記念工場（労働者約1万人）での27年10月1日から28年12月1

日までの処分件数は12千を数えた。ジェルジンスキー記念工場（平均労働者数約14千人）では処分件数は38千を超える。実に労働者1人当たり2.8件ということになる。しかも処分件数は増大傾向にある（例えば、マリウーポリ工場では1927/28年度第3四半期に1,454件、第4四半期には2,987件であった）。違反で最も多いのは無断欠勤である。だが、劣らず重大なのは技術者への不服従、勤務中の居眠り、企業でのフーリガン行為及び一般的な無規律や怠業である。ある工場では機械操作係やその助手が作中に居眠りして揚水所が止まり、それが工場の完全休止に繋がった。あるボイラー製作工とその助手の仕事ぶりの抜き打ち調査をしてみると（6月の3日間）、8時間労働日のうち実動時間は3時間20分から4時間であった¹²⁰⁾。

南部機械トラスト本部会議長 I. S. ドツェンコによると「1927/28年度第3四半期」無断欠勤が急増し、労働者による仕事の拒否のケースもが増えた。労働者の責任による休止も増加した。この数ヶ月、南部機械トラストの工場では労働者の責任による労働時間の損失は平均、約8%、工場管理部の責任による休止は10%になった。そのなかには原材料引渡しの遅れによる休止がある。

28年夏のデータによるとハリコフ蒸気機関車製造工場では労働日の有効利用率は77%以下、10月革命名称ルガンスク蒸気機関車製造工場では76%、トレツキー工場では71%、アンドレ・マルタ名称工場では74%、タガンロク工場では91%、等々である。1927/28年度Ⅰ～Ⅲ期、労働生産性は計画を5.7%下回った。生産における管理・技術者の積極性も低下し、技師や技手は何らかの責任ある決定を引き受けるのを全く避ける¹²¹⁾。

同じころ南部化学トラストの企業では労働

規律の大幅低下が見られた。ドネツソーダ工場では無断欠勤は1927／28年度第1四半期、第2四半期、労働者の在籍数の0.29%に過ぎなかったが、6月には0.73%に上昇した。非機械化ガラス工場『プロレタリア』では無断欠勤は3月、1.85%、5月1.96%、6月2.32%と増えた。

隠された形の労働規律低下もある。第3四半期には労働条件や生活条件改善から通常、病気は減るのだが、病欠が増加した。ドネツソーダ工場では病欠は第2四半期3.41%、5－6月4.05%になる。他の企業でもそうした現象はみられた。26年の標本調査によると病欠の労働者のうち35%は野外で働いていたから、病欠の相当数は事実上、無断欠勤である¹²²⁾。

『赤いヴィボルジェツ』工場（レニングラード）でも夏期に無断欠勤が増えた。

労働規律は益々悪化した。通常、職場で仕事が始まるのは10分遅れである。昼食休憩は規程では15分〔!〕だが、実際は25分である。終業10分前には手洗い、意味のない出入り、おしゃべりなどが始まる。圧延職場では30分も前から仕事をしなくなる。

かなりは職場管理部に責任がある。技師やマスチュールは労働規律違反者に対し一定の権限をもつがしばしばそれを行使しない。登用者のマスチュールは大部分、労働者仲間との良い関係を保とうとして、しばしば生産の利益を犠牲にする。マスチュールは労働者のグループのなかに明白な怠慢があっても、あえて注意したり、工場委員会または管理部に知らせようとはしない。

職場管理部は出来れば余分な任務は避ける。職場のあれこれのごたごたを別の職場に転嫁しようとする志向もみられる。技術者が与えられた指導の権利を行使しないのは工場組織〔労組〕からの指示があるかどうか定か

でないためである。むしろ時々、それからの抵抗がある。例えば、鋳物職場ではマスチュールの一人が定時より2時間半前に溶鉱炉労働グループが仕事を止めるのを許容した。工場委員会はこのマスチュールの解雇を許さず、戒告に留めざるを得なかった。数ヵ月後にこのマスチュールの責任で大量に鋳物の不良品が出た。今度も工場委員会はマスチュールの解雇に同意せず、平の労働者への降格に留まった¹²³⁾。

赤いプチロフ工場では内規違反による解雇は1926／27年度に解雇者中、20%であった（486人）が、1927／28年度に入って急増し、第3四半期には解雇者中58%に上った（第1四半期241人、第2四半期263人、第3四半期302人）¹²⁴⁾。職場管理部は労働者が2－3日続けて休んでも当該職種の不足を理由に正当事由の欠勤とする。実際は正当事由ではない。機械職場ではことに『奨励』システムが強固に定着している。全ての他の高資格労働者よりサボりが多い¹²⁵⁾。

経営者は非常にしばしばその完全な権利があっても労働規律違反者を解雇しない。例えば、『赤いプチロフ』工場の鍛冶職場では無断欠勤者が解雇されていない。紹介所に代わりの鍛冶工がいなかったためである¹²⁶⁾。

解雇は『不足』職種の場合、有効な対策ではない。例えば、ミュール精紡工は不足しているため紹介所は飲酒の故解雇した同じ人物を送ってくる。また管理部による労働者の処分はほとんどの場合、工場委の異議申立てを受ける。呑んでくれのマスチュールの配転について工場委の合意を取り付けることすら容易ではない¹²⁷⁾。

いわゆるピコフシーナ問題は象徴的な事件であった。

履物工場《Skorokhod》（レニングラード

皮革トラスト)で無断欠勤, [仕事中の] 飲酒, 無断退出, 酷い仕事ぶりに対して解雇された労働者ブニコフがマスチュールのステパーノフ(登用者)を射殺した。それまでも1人の技手と2人のマスチュールに対する殺人未遂があった。マスチュールは7回の戒告を行い, その後に解雇を決定した。評価-紛争委員会及び労働部も承認した(ブニコフが再審請求をしていた)処分である。ブニコフに限らない。この工場の労働者グループが12時(昼食休憩)ではなく, 10時50分に仕事を止める。マスチュールは一時解雇処分とする。労組全権委員がすぐに怒鳴り込んでくる。『何の権利があって解雇するんだ』。事は評価-紛争委員会に持ち込まれ, 決定が出される。『解雇は正当だが, 罪を犯した者の長い生産経験を考慮して彼らを留任すべきである』¹²⁸⁾。

件のブニコフは流石に皮革労組中央委員会幹部会で除名処分とされた。それと共に文化-啓蒙活動強化を訴えた¹²⁹⁾。

この問題はしかし根が深い。単なるフリーガン問題ではない。生産現場での労使関係に係わる。この工場では工場委が管理に介入し, 管理部もそれを黙認していた。例えば, 工場の裁断部は若い技師をマスチュール補佐として任用することになっていたが, 『工場委が承認しない』(管理部は技師の任命権をもち工場委の『承認』を要しないが)。結局, 技師-技手セクツィアは喧嘩両成敗的決定を下し, 係争問題は工場委から労組本部に移された。28年1月の皮革労組本部幹部会は『生産には新しい技術者を加えることが望ましい。従って工場委に対し, 彼らの適切な任用には反対しないよう提案する』決定を行っていた¹³⁰⁾。

『赤いトレウゴリニク』工場(ゴムトラスト)では電流が切れた時, 加硫装置には15ワ

ゴンのオーバーシューズがあった。これらは少しでも処理が遅れれば劣化する恐れがあった。技術者が労働者に加硫装置のカヴァーを手で開けるように求めた。だが労働者たちは自分たちの仕事ではないと言って拒否した。そこでカヴァーは技師やマスチュールによって開けられた。労働者解雇問題の提起は職場労組組織の支持を得られず, それにより管理部の命令はすぐ実行しなくともよいという状況が正当化された。

ドレズネンスキー繊維工場の技師-技手ソヴェト議長は語る。「最近, ある無断欠勤者を内規に従い解雇しなければならなかったが, 彼は私を『制裁』で脅した。私は企業長の所に行き, 解雇しないように頼まざるを得なかった。私は農村に住み1人で通っているから人目につかず暴行される」。「機械技師が言う。もし職務を遂行して殺されたら家族が食べていけるように企業が生活保障してくれ」¹³¹⁾。技術者は身の危険すら感じていた。

労働規律に関する全ソ労働組合中央評議会・委員会の調査結果によればシャフティ事件以降, 技術者の茫然自失傾向がある。ルヒモヴィッチ記念炭坑では労働者が2ヵ月も休んでから仕事に現れても管理部は何事もなかったかのように何らの措置も採らなかった。『10月革命』炭坑では技術者は酷い仕事であっても労働者から黙って受け入れる。技術者の流動性も極めて高い。

技術者が労働規律を向上させようと思っても労組からも経済機関からも支持がない。多くの場合, 職場での飲酒, 居眠り, 命令不履行, 内規違反に対し, 労働者を処分したり, 止めさせようと思っても炭鉱委や工場委は反対する。技術者が管理機能を労組機関に押しつけようとすることもある(例えば, 酔って職場に現れたら管理部ではなく, 労組が職場

に入れないようにすべきと考える)。逆に労働者を正しく擁護しても経済機関が『追従主義』と看做すこともある¹³²⁾。

このように企業の経営活動にとっては容易ならざる環境であった。それ故、最高国民経済会議機関紙の1928年12月各号は労組への労働規律強化の強い要請を行っている。

1928／29年度にも労働規律の向上はみられない。羊毛トラストと皮革トラストの例を挙げておこう。

第1羊毛トラストにおける1928／29年度の労働規律違反件数は表X-13のようである。このうち戒告処分は13,054件、解雇は992件である。29年10月1日の労働者、職員総数は33,228人であったから¹³³⁾、1年間で従業員の約42%が処分されたことになる。1927／28年

度には半年で約7千人が処分されたから、ほぼ同水準といってよい。うち半数近くが無断欠勤である。無断欠勤が多いため予備労働者を抱えておかねばならない。そのことは労働生産性に悪影響を与える。彼らは機械から機械へ渡り歩くことになり、また大部分の場合、完全に休んだ者の代わりにはならず、設備の休止を齎す¹³⁴⁾。

モスクワ皮革トラストでは1928／29年度に規律違反による処分は労働者数9,375人に対し、10,922件であった。酒気帯び出勤はさほど多くはないが、飲酒による無断欠勤は大量的現象である。技術者、管理者の規律違反には必ずしも有効な対抗措置がない¹³⁵⁾。[表X-14]

こうして労働規律が主客の事情によって改善されないままに工業近代化は進められて

表X-13 第1羊毛トラストにおける労働規律違反件数（1928／29年度）

事由	件数
フーリガン	131
酒気帯び出勤	848
勤務怠慢	1,896
侮辱、非礼	229
管理・技術者の命令不履行、仕事の拒否など	879
勤務中飲酒	48
勤務中の居眠り	154
無断退出	744
飲酒の上、喧嘩	33
設備、備品の破損	113
無断欠勤	6,406
工場内喫煙	280
窃盗	220
商品の破損	81
その他	1984
計	14,046

出所：RGAE, fond7722, op.1, d. 906, l.10.

表X-14 モスクワ皮革トラストにおける労働規律違反件数（1928／29年度）

事由	件数
遅刻、無断退出	862
無断欠勤	7,019
仕事の拒否	644
不良品	705
酒気帯び出勤	337
その他	1,355
計	10,922

出所：Otchet.o rabote tresta “Moskoz” za 1928-29operatsionnyi god. M., 1929, p.8.

いった。

≪ 註 ≫

- 1) Gornyi zhurnal, 1927, No9, p.573.
- 2) Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926, No 113.
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1926, No79.
- 4) Pravda, 17 July 1926, No162.
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1926, No115.
- 6) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926, No114.
- 7) Ekonomicheskaja zhizn', 29 May 1926, No 122.
- 8) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926, No114.
- 9) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 May 1926, No106.
- 10) Ekonomicheskaja zhizn', 7 May 1926, No 103.
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 October 1926, No246.
- 12) Voprosy Truda, 1926, No10, pp.4-6.
- 13) Voprosy Truda, 1927, No7, pp.117-9.
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 June 1928, No145.
- 15) Ekonomicheskaja zhizn', 22 May 1926, No 115.
- 16) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1926, No41.
- 17) Pravda, 21 August 1926, No191.
- 18) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 November 1926, No272.
- 19) Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926, No 113; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 June 1926, No125; 10 June 1926, No131.
- 20) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1926, No107.
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 17 June 1926, No136.
- 22) Trud, 27 July 1926, No170.
- 23) Ekonomicheskaja zhizn', 24 February 1928, No47.
- 24) Ekonomicheskaja zhizn', 4 June 1926, No 127.
- 25) Voprosy Truda, 1928, No2, pp.122-3. 1926/27年度には4 - 5 %台に減った。全ての職場で42時間休暇を実施し、設備の連続作業のため交替要員を導入したためである (Voprosy Truda, 1928, No2, pp.124-5)。
- 26) Ekonomicheskaja zhizn', 18 May 1926, No 112.
- 27) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 June 1926, No126.
- 28) Trud, 5 June 1926, No128.
- 29) Trud, 10 February 1928, No35.
- 30) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 February 1926, No41.
- 31) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 April 1926, No78.
- 32) Trud, 27 July 1926, No170.
- 33) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 6 August 1926, No178.
- 34) Vestnik Truda, 1926, No9, p.128.
- 35) Trud, 27 July 1926, No170.
- 36) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 May 1926, No118.
- 37) Pravda, 7 July 1926, No162.
- 38) Trud, 26 September 1926, No222.
- 39) Ekonomicheskaja zhizn', 19 May 1926, No 113.
- 40) Pravda, 20 January 1926, No16.
- 41) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 April 1926, No74.
- 42) Torgovo-promyshlennaia-gazeta, 30 March 1926, No72.
- 43) Trud, 27 January 1925, No21.
- 44) Pravda, 25 May 1926, No118.
- 45) Ekonomicheskaja zhizn', 18 February 1926, No40.
- 46) Izvestiia, 2 June 1926, No125.
- 47) Ekonomicheskaja zhizn', 10 October 1926, No234; Trud, 10 October 1926, No234.
- 48) Trud, 27 July 1926, No170.
- 49) Ekonomicheskaja zhizn', 8 July 1927, No 152.
- 50) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 13 May 1926, No107.

- 51) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, No112.
- 52) Ekonomicheskaiia zhizn', 21 May 1926, No 115.
- 53) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 May 1926, No115.
- 54) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 May 1926, No113.
- 55) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 May 1926, No114.
- 56) Ekonomicheskaiia zhizn', 6 May 1927, No 100: Trud, 7 May 1927, No101. モスクワ労働監督人民委員部の調査（12工場調査）によっても主たる理由は飲酒である（Izvestiia, 5 February 1927, No29: Trud, 5 February 1927, No29: Pravda, 26 February 1927, No47）.
- 57) Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, No 92.
- 58) Trud, 14 November 1928, No264.
- 59) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 20 April 1927, No89.
- 60) Voprosy Truda, 1928, No7-8, p.249.
- 61) Statisticheskoe obozrenie, 1927, No4, pp.48-57: Trud, 7 July 1928, No156.
- 62) Koziastvo i Upravlenie, 1927, No3, pp.57-59: Izvestiia, 5 February 1927, No29; 7 April 1927, No79: Pravda, 26 February 1927, No 47; 7 April 1927, No78: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 April 1927, No78: Trud, 5 February 1927, No29; 9 April 1927, No80. 宗教上の祭日のほか、協同組合スターリンスク鉱山では流動性が高い主たる原因は厳しい生活－文化条件にある（住宅危機、学校がない、浴場がない、等々）。厳しい気候条件や冶金工場が近いことも影響した（Voprosy Truda, 1928, No7-8, p.251）.
- 63) Trud, 10 July 1926, No156.
- 64) Trud, 27 July 1926, No170.
- 65) Trud, 27 July 1926, No170.
- 66) Voprosy Truda, 1928, No2, pp.122-3.
- 67) Ekonomicheskaiia zhizn', 23 April 1927, No 92.
- 68) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 8 June 1926, No129.
- 69) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 June 1926, No132.
- 70) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 September 1926, No202.
- 71) Ekonomicheskaiia zhizn', 30 June 1926, No 147.
- 72) Ekonomicheskaiia zhizn', 16 July 1926, No 161.
- 73) Ekonomicheskaiia zhizn', 20 August 1925, No188.
- 74) Lesopromyshlennoe delo, 1925, No5-6, p.41
- 75) Trud, 25 September 1925, No219; 21 February 1926, No43.
- 76) 例えば、1926/27年度の9企業の調査によれば、9企業のうち7は職場毎の給与受け取り方式であり、そのための行列は時間のロスとなる。2が封筒方式である。これはロスがない（Voprosy Truda, 1928, No6, p.109）.
- 77) Ekonomicheskaiia zhizn', 2 June 1926, No 125.
- 78) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 July 1926, No148.
- 79) Trud, 1 August 1926, No175.
- 80) Trud, 1 August 1926, No175. V, ルブツォフはこれではより長期の病欠にする誘因〔全額支給〕を与えると批判した（Trud, 6 August 1926, No179）.
- 81) Trud, 5 August 1926, No178.
- 82) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 July 1926, No167.
- 83) Ekonomicheskaiia zhizn', 4 June 1926, No 127. 繊維トラスト代表者会議採択の内規違反の処分表については（Trud, 26 October 1926, No247）.
- 84) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 18 July 1926, No162.
- 85) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 26 September 1926, No221: Trud, 26 September 1926, No221: Izvestiia, 26 September 1926, No222.
- 86) RGAE, fond3705, op.1, d.267. リストNoはなし.
- 87) KPSS v resoliutsiakh i resheniiakh s'ezdov, konferentsii i plenumov TsK. M., 1970, pp.454-461.
- 88) Trud, 8 March 1927, No55: Torgovo-

- promyshlennaia gazeta, 8 March 1927, No 55.
- 89) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1927, No180.
- 90) Ekonomicheskaiia zhizn', 14 September 1927, No209.
- 91) Voprosy Truda, 1928, No6, p.110. レニングラードの化学工業は化学労組の合意を得て、厳しい内規を導入した。解雇のためには1回の警告つき処分でよくなる (Ekonomicheskaiia zhizn', 28 October 1928, No 252).
- 92) Voprosy Truda, 1928, No2, pp.125-6.
- 93) Trud, 5 June 1926, No128. ドンウーゴリ労働部は労組に無断欠勤を公定休暇に算入することを提案したが、合意を得られなかった。労組は教育的性格の措置を主張した (Ekonomicheskaiia zhizn', 1 July 1926, No 148).
- 94) Ekonomicheskaiia zhizn', 29 June 1926, No 146; 30 June 1926, No147; 1 July 1926, No 148; 2 July 1926, No149; 9 July 1926, No155; 10 July 1926, No156; 11 July 1926, No157; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1 July 1926, No148; Izvestiia, 1 July 1926, No148; 14 July 1926, No159; Trud, 1 July 1926, No 148; 14 July 1926, No159; Pravda, 2 July 1926, No149; Predpriiatie, 1926, No.7 pp.12-6; Sistema i Organizatsiia, 1926, No6, pp.67-8; Voprosy Truda, 1926, No8-9, pp.9-14.
- 95) Stenograficheskii otchet prouzhvodstvennogo soveshcheniia 27-29-go Aprelia 1927 g. (I-oe L'nopravlenie), Kostroma, 1927, pp.58-63.
- 96) ibid., pp.76-7.
- 97) ibid., pp.89-97.
- 98) Trud, 27 August 1927, No194.
- 99) Trud, 11 September 1927, No201.
- 100) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年の8 - 9月号.
- 101) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 September 1928, No205.
- 102) Trud, 7 September 1928, No208.
- 103) Trud, 9 September 1928, No210社説.
- 104) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 12 September 1928, No212.
- 105) Ekonomicheskaiia zhizn', 24 February 1928, No47.
- 106) Ekonomicheskaiia zhizn', 4 September 1928, No205.
- 107) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 25 August 1928, No197.
- 108) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 3 August 1928, No179.
- 109) Ekonomicheskaiia zhizn', 8 August 1928, No182.
- 110) Ekonomicheskaiia zhizn', 25 December 1928, No299.
- 111) Izvestiia, 24 August 1928, No196.
- 112) Ekonomicheskaiia zhizn', 13 September 1928, No213.
- 113) Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, No184.
- 114) Ekonomicheskaiia zhizn', 19 December 1928, No294.
- 115) Ekonomicheskaiia zhizn', 5 August 1928, No181.
- 116) Ekonomicheskaiia zhizn', 10 August 1928, No184.
- 117) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 10 August 1928, No184.
- 118) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 24 August 1928, No196.
- 119) Ekonomicheskaiia zhizn', 11 September 1928, No211.
- 120) Ekonomicheskaiia zhizn', 22 December 1928, No297. 南部鉄鋼トラスのメーカーエフスク・コンビナートでは7月上旬の調査によればボイラー職場の労働者は8時間労働日のうち3時間20分から4時間しか働いていなかった。登用システム自体が多くの場合、変質しており、あれこれのグループに都合の良い人物を選ぶ (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 August 1928, No 174).
- 冶金業ではカードル労働者の比率が少なくなった。例えば、ペトロフ及びレーニン記念工場では経験年数5年超の労働者は16%に過ぎない。45%は農村に住んでいた。農村との結びつきが強い労働者が多くになっている。そのことが規律低下に影響している。リュコフ記念工場では早退の

- 71.3%が農民部分である (Ekonomicheskaja zhizn', 22 December 1928, No.297).
- 121) Ekonomicheskaja zhizn', 8 August 1928, No.182.
- 122) Ekonomicheskaja zhizn', 8 August 1928, No.182. 製造ノルマ不履行や仕事へのずぼらな態度はかなりは新規団体協約に基づいて行われた等級替えや出来高評価見直しへの反動である。トラストの労働規律低下への対応策は労働法《E》第47条適用（3日間の無断欠勤は解雇）や欠勤者に代わるための予備ブリガード創設である。
- 123) Ekonomicheskaja zhizn', 8 August 1928, No.182.
- 124) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 21 August 1928, No.193.
- 125) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 2 August 1928, No.178.
- 126) Ekonomicheskaja zhizn', 28 October 1928, No.252.
- 127) Ekonomicheskaja zhizn', 18 August 1928,

- No.191.
- 128) Ekonomicheskaja zhizn', 22 November 1928, No.271.
- 129) Ekonomicheskaja zhizn', 1 December 1928, No.279.
- 130) Ekonomicheskaja zhizn', 22 November 1928, No.271.
- 131) Predpriiatie, 1929, No.3, p.25
- 132) Trud, 5 December 1928, No.282. 化学総管理局長 A. I. ユーリンによれば管理-技術者のイニシアチブ低下の原因は管理-技術者の一部によるシャフトイ裁判の本質の誤った理解にある。「技術者はもう間違えることはできない」と言う。もう1つは1部地方での自己批判の俗悪化傾向である (Ekonomicheskaja zhizn', 10 August 1928, No.184).
- 133) RGAE, fond7722, op.1, d. 906, l.7.
- 134) ibid., l.9-10
- 135) Otchet o rabote tresta "Moskoz" za 1928-29 operatsionnyi god, p.8.

結 語

ネップ期の工業近代化は極めて困難な状況の中で進められねばならなかった。設備の破壊、老朽化は甚だしく、海外からの機械輸入、技術援助も制約された。生産者主権や契約規律の低さ、流通機構の未整備から、原材料、燃料や機械部品の供給が円滑でなく、しばしば途絶した。製品の標準化、部品の互換性、生産部面間の連関性も極めて不十分であった。

近代的経営方式の導入が図られたが、上記要因を含めたその前提条件を欠いた。不安定な生産環境からして実質的には生産活動は現場の管理者の柔軟な対応能力やイニシアチブに委ねざるを得なかったにも拘らず、マスケールの権限は弱く、その地位は不安定であった。

大衆的基盤の脆弱な上からの協調主義的労

使関係もまた近代化の阻害要因であった。積極的に労使が協力して生産合理化を進める代わりに、経営側も労組側も労働者の反撥を惧れ、最少摩擦抵抗路線を進み、新機軸導入や合理化には消極的とならざるを得なかった。労働規律の低さは決定的であった。近代生産技術の要求する規則性、速度、工程間連動性に到底応えうるものではなかった。

縫製、履物、農業機械、電機などの一部工場では一定の成果を挙げたが、それらは比較的単純な構造の製品の分野であり、且つまた現場の状況に合わせた漸進的改良であった。概して言えば、この時期のロシア工業には連続的な流れ作業による大量生産方式よりは同種製品の半流れ作業が一定の適合性をもっていた。

いずれにせよ、こうしてネップ期には工業近代化は極めて不十分なものに留まった。

だが、閉鎖化と内外の圧力が強まる

中、1929年以降、産業的基盤が脆弱なままで統治党主導の強引な超工業化の道を進むことになる。

「ボリシェビキとはどんな障害も乗り越える者である」(G. ロモフ)¹⁾。「党は極めて速やかに多くの障害を克服し、徐去する。党は多くの場合、一見徐去出来ないように見える障害を取り除く革命的方法を採りうる。生産計画遂行のための党の動員は経営者が全面的に歓迎すべき偉大な助力である。各管区党委は生産計画がどのように遂行されるかを知らねばならず、活動において一定の困難や欠陥が

認められる場合には支援せねばならない」²⁾。

ソビエト政権は工業における後進性を可及的速やかに克服するために大規模な近代技術の外在的な移植を試みた。つまり欧米から輸入された最新の機械設備に未熟練、ないし速成的な半熟練労働者を大量投入し、経営者、技術者、労働者の熱気を鼓舞することによって工業近代化を達成しようとした。ソビエトの工業化は従って労働手段体系として物化された近代技術と組織的動員主義とのアマルガムであった。

≪ 註 ≫

1) Vestnik Donuglia, 1928, №38 (6月), p.3.

2) Vestnik Donuglia, 1928, №48 (11月), p.2.