

ネップ期における合板トラストの企業統治

木 村 雅 則

序

本稿はソ連邦ネップ期における企業統治の特殊な有り様を合板トラストを対象として説明しようとしたケース・スタディである。

ネップ期の企業経営は重大な難問を抱えていた。企業のトップマネジメントは党員が掌握していたにも拘らず、彼らはほとんど経営の知識も経験も持ち合わせてはいなかった。経営には疎い党員経営者がいかにして企業を統治しえたのか（当時、党員＝経営者は「企業のコミッサー」と呼ばれた）。後の時代ならば指令経済のもとで高等技術教育を受けた工学系の専門家が管理運営マニュアルに従って行動すればさしあたり足りた（無論、その場合でも実際には課題実現のためには具体的状況に即した適応能力が要求されたのではあるが）。だが、ネップ期には特殊な市場環境のもとで党員経営者は与えられた詳細なマニュアルもなくそれなりの自律性をもって活動せねばならなかった（職務規程そのものはかなりリジッドで細かいが、現実の企業経営はテクニカルに操作できるものではあるまい）。とりあえずは旧専門家に経営を委ねざ

るを得ないとはいえ、白紙委任するわけにはいかない。価値規準や行動規範、動機を共有していたわけではない専門家が社会的に合目的な活動をしているかどうかを傍からモニタリング、評価、コントロールすることは容易なことではない。しかも問題は単に経営効率を追求し、経済合理的判断を下すことだけに止まらない。企業は国家機関との垂直的ヒエラルキー関係に置かれていたから、必ずしも合理的とはいえない上級機関の方針、指令をたとえ表面的なりと実現せねばならなかった。そのためにはかなり厳しい制約条件のもとで柔軟な適応能力、処理＝実行能力を発揮せねばならない。これは往々経営上の合理性と齟齬をきたす。加えてかなりは硬直的な権限＝領域区分により個別化された諸組織間の水平的な交渉関係も一筋縄ではいかない。これは単なる give & take や利益合成では処理されえない。時には意地の張り合いから非和解的対立ともなる。これをいかに調整するかは中々に難しい。とりわけ艱苦少なからぬのが労使関係である。ともかくも党は表向きには「労働者の利益の代弁者」なのであるから、党員経営者は労働者集団に対し露骨には

経営上の利益を対置できない．経営の安定のためにも双方の利益の融和を模索せねばならなかった．こうしたアポリアはいかに切り抜かれたのであろうか．以下，諸会議議事録や往復文書を検討しつつ幾分なりと実態に迫ってみたい．

合板工業の復興

戦前のロシアには49の合板工場があり，製造量は年産175千立法メートルの水準に達していた．大戦，内戦を経てネップ初期には半ば壊れた27の工場が残っていた．1922年にこれらの工場は幾つかのトラストに統合された．合板工業の復興過程は第1表のようである．木工工業の中では回復は比較的順調である．

合板トラストは22年1月12日に最高国民経済会議幹部会によりその規程（『合板工業管理部規程』）が承認され，木材総委員会

TsULP より9工場が移譲されて同年2月に設立され，営業を開始した¹⁾．22年中に更に県国民経済会議より4工場が移譲され，第1年度は13工場を抱えていた．その後，整理集中が進む．弱体の4工場が解散され，2工場は地方機関に委譲されると共に比較的大きく優良な企業には資本投資が行われ復興が図られた．更に1927/28年度には新工場の建設が開始される．ヴィテブスク工場の建設が完了し，ボヴォルジェ工場建設に着手し，上流ヴォルガ合板工場の建設が計画された²⁾．

この合板トラストはソ連邦の合板工業のほぼ半分のシェアを占める連邦的意義の企業合同である．財務危機に苦しみながらも〔後述〕，合板トラストの生産活動のパフォーマンスは少なくとも数字の上では比較的良好であった．1923/24年度以降は順調な回復を遂げたと言ってよい．計画遂行率も100%を超えた．

第1表 木工工業の復興

年 次	操業工場数	製 材 量 (千立法メートル)	製 造 高 (戦前価格千ルーブリ)	生産的労働者数 (平均在籍数)
1923 / 24	440	4 ,002	65 ,967	43 ,928
1924 / 25	402	4 ,905	87 ,923	46 ,504
1925 / 26	435	5 ,667	99 ,730	53 ,730 (50 ,648)
1926 / 27		7 ,525	125 ,937 (133 ,156)	(61 ,454)
1927 / 28		8 ,041	(154 ,597)	(66 ,814)

注記：木工トラストのデータ．年次により集計対象が幾分異なる．() 内は直接，比較可能な数値

合板工業の生産活動

年 次	操業工場数	製 造 量 (立法メートル)	常用労働者数 (年平均在籍数)	労働者の賃金水準 (ルーブリ)
1922 / 23	15	22 ,995	1 ,374	
1923 / 24	20	49 ,877	2 ,413	29 .7 (24年10月)
1924 / 25	19	69 ,615	2 ,996	39 .5 (25年9月)
1925 / 26	21	102 ,488	3 ,509* (2 ,607)	44 .52
1926 / 27	32	133 ,923	(3 ,271)	51 .82
1927 / 28	39	161 ,307	(3 ,747)	58 .66

* この数字は作業員を含む

合板トラストの生産活動

年 次	操業工場数 (通 年)	製造量 (立 法メートル)	生産計画遂 行率 (%)	資本投資 (千ループリ)	常用労働者数 (期末在籍数)	労働者の賃金 水準 (ループリ)
1922年*	10**	2,750	96		752 (10月)	
22 / 23	12	9,210	95.64		1365 (8 月)	16.64
23 / 24	9	24,982	118.9		1572	28.51
24 / 25	9	32,751	104.3	392	1664	33.90
25 / 26	9	48,757	108.6	580		43.44
26 / 27	9	66,551		880		48.24
27 / 28***	8	80,000				

* 2月～9月

** 中断含む

*** 計画

注記：合板トラストの企業の職員数は22年10月103人，23年8月120人．

出典：Lesopromyshlennoe delo, 1923 年, 17-8, p. 42, 44; 24 年, 11-12, p. 9; 23-24, p. 42; 27 年, 1, p. 20; 27 年, 10, p. 29; Russkaia Promyshlennost' v 1923 godu, M., 1924, ch. , p. 588; Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, p. 502-4; Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, p. 689-708; Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. , p. 422-431; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. , p. 231-5; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M.-L., 1930, ch. , p. 279-283

製品販売は1923 / 24年度までは生産量を大きく下回っていたが，1924 / 25年度には好転する．輸出も22年より徐々に再開され，23年2月には合板トラストが独自に海外市場に進出できるようになった³⁾．その後，輸出は停滞するが，1926 / 27年度の伸びは著しい (第2表) ．とはいえ戦前には製品の60%は輸出されていたから⁴⁾，失地の回復には程遠い．

第2表 合板トラストの製品実現 (立法メートル)

年 次	国内市場	輸 出
1922年	387	780
1922 / 23年度	4,145	2,799
1923 / 24年度	11,234	6,487
1924 / 25年度	26,057	7,984
1925 / 26年度	32,914	7,734
1926 / 27年度	39,000	18,000

出典：Lesopromyshlennoe delo, 1927 年 10 月, 10, p. 29; 22 年は RGAE, fond8145, op. 1, d. 6, l. 8

合板トラストの組織構成

合板トラストは合板工場の他，アリブミン工場や機械製作所，製材所などの補助企業，木材調達地区，商業機構から構成される．トラストは本部機構をもち，レニングラード，ザカフカースには全権委員機構がある．

トラスト本部機構は第3表のようである．24年1月1日にはスタッフは66名であり，うち党員は2名に過ぎなかったが，その後，人員も党員比率も増加する．27年4月5日には本部職員は86名となった．うち党員12名，候補2名，コムソモール員4名であり，他に預かり中及び審査中各1名いる．店舗・倉庫の従業員は16名であり，うち党員は3名，候補は2名である．他に建設ビューロー 3名 (臨時) ，未成年枠は2名であった⁵⁾．

主力工場の25年9月現在の人員は第4表のようである．従業員2千人にも満たない，連邦トラストの中では比較的小規模なトラストである．

第3表 トラスト本部機構

	24年 1月 1日				25年 1月 1日				25年 9月15日		
	人員 数	うち 党員	モ ー ル 員 ソ	自 * 労働者 出	人員 数	うち 党員	モ ー ル 員 ソ	自 * 労働者 出	人員 数	うち 党員	モ ー ル 員 ソ
本 部 会	3	2		1	3	2		1	3	2	
総 務 部	15				21	1	3		22	2	3
技術 生産部	6				9				17	2	
商 業 部	7				18	4*		4	14	2	
経 理 部	25				30						
木材 調達部	4				7				6	1	
労働 部	3				3				3	1	
化 学 部	3				2						
計	66	2		1	93	7	3	5			

* うち2名は登用者

* * 労働者出自の者はいずれも党員・非党員で労働者出自の者はいない。

他にレニングラード全権委員事務所に24年 1月 1日11名の職員（うち党員は0 ）、25年 1月 1日 4名（党員1 ）。他の地域の全権委員事務所については不明。

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 156-7 及び d. 4, l. 204

第4表 トラストの主要加盟工場（25年 9月15日現在）

	労働者	うち党員	コ ム ソ モ ー ル 員	職 員	うち党員	コ ム ソ モ ー ル 員
1 レニングラード工場	152	39	25	22	9	
2 ウスチ イジョール工場	160	21	19	19	1	
3 スターコ ルースキー工場	126	29	21	25	5	1
4 パルフィノ工場	289	35	45	30	6	-
5 マントゥロフ工場	315	24	78	28	3	2
6 ノヴァートル工場	165	5	13	17	3	1
7 ネリドフスキー工場	5	4	-	4	1	
8 アンドレーエフ工場	7	-		4	1	
9 チェルヌィシンスキー工場	6	4		3	-	
10 ノヴォ ミリャチンスク工場	11	-		3	1	
11 ベレゾフ工場	3	-		1	-	
12 モスクワアリブミン工場	89	8	4	9	1	-
13 ハリコフアリブミン工場	14	3		1		
14 オレンブルグアリブミン工場	14	3		1		
オレンブルグ工場	15	2	7		-	-

木材調達地区の労働者，職員は季節的である。

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 4, l. 205 ~ 208

従業員の給与レヴェルから組織の階層構造を探ってみよう。

1924 / 25年度，合板トラストの労働者の平均月給与は36ルーブリ91コペイカ，工場職員の平均給与は91ルーブリ34コペイカ，本部職

員の平均給与は131ルーブリ80コペイカであった⁶⁾。労・職，工場と本部の給与格差は厳然としてある。

時期は少し後になるが，トラスト本部職員の給与水準は第5表のようである。給与の職

種間格差はかなり大きい。

見習い、作業員を除く職員の最低給与は下級文書取扱い事務員の57ルーブリ88コペイカ、最高額は生産部長の400ルーブリである。格差は約1:6.9である。専門管理職の給与は本部会議長のそれを大幅に上回る。同じ職種内の格差で最も大きいのは2級経理系の125ルーブリから180ルーブリである。44%の幅がある。経験年数などによる差であろう。

非党員と党員の給与格差は例えば、本部会

員で360ルーブリと225ルーブリである。非党員の方がかなり高く、格差は1:1.6である。この時期には一応、こういう形で政治的理念が配慮されていた。

但しこれは基本給であり、プレミアム、フリンジベネフィット等は別であるから、実際の格差は更に大きいと思われる。

このように機能的な階層構造はあるが、この時期には、社会的流動性は高く、階層の固定化は見られない。

第5表 トラスト本部の職員給与水準（27年4月、月俸給 ルーブリ）

部署	職種	党派性	俸給
本部会	議長	党員	225
	本部会員	党員	225
	本部会員	非党員	360
	本部会員候補	党員	225
総務部	部長	非党員	220
	部長代理及び本部会書記	党員候補	175 .87
	人事課長	非党員	101 .37
	文書取扱い事務 文書保管係	非党員	75 .21
	下級文書取扱い事務員	コムソモール員	57 .22
往復文書ビューロー	上級タイピスト	非党員	81 .75
	タイピスト	非党員	75 .21
作業員	御者		63 .95
	文書使い		40 .88
	清掃係		41 .83
法律ビューロー	上級法律顧問	非党員	275
	法律顧問		225
生産部	部長	非党員	400
	部長代理	非党員	300
	合板技師、賃率 ノルマ化ビューロー長	非党員	300
	合板生産指導員、注文配分課長		225
	技術課長、技師、機械技師		360
	建設技師		200
	技師、機械技師、熱工学技術者		250
	技手		175
	技術的計算係、統計		101 .37
資材供給部	部長	非党員	250
	部長補佐	党員	151 .11
	供給技手	非党員	136
	エージェント	非党員	89 .92
原価計算ビューロー	ビューロー長		200

統計ビューロー	ビューロー長		200
労働経済部	スベツ エコノミスト	党员	175 87
木材調達部	部長		325
	部長代理		270
	上級林業担当, 調査課長		250
	専門林業担当		200
	監督員 監査員		176
	森林査定員		115
商業部	部長	非党员	325
	国内商業課長	非党员	225
	同課長補佐		150
	輸出課長		225
	同課長補佐		140
	関税計算係		135
	商業エージェント		160
	会計		101 37
経理部	部長	非党员	360
	部長代理	党员	225
	1 級経理係		220
	2 級経理係		125 ~ 180
	経理係補佐		101 37
	出納係		101 37
	アルテリシク [業務請負人]		121 64 ~ 136 85
	事務員見習い		35 97
建設ビューロー	ビューロー長		350
	技師		225
	技師 機械技師		250
	技手		150 ~ 170
	技手 設計士		150
	技手 製図工		125
モスクワ店	店長	非党员	113 90
	店長補佐		85
	倉庫長		105 40
	倉庫会計		71 40
	倉庫労働者		72 35

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 43-45

合板トラストの諸会議

時期的にも限られた資料しかないが、諸会議のプロトコールから意思決定の有様をみておこう。

まずはトラスト本部会会議である。本部会は最高国民経済会議 トラスト 工場の関係の結節環をなし、少なくとも公式的にはトラ

ストの最高意思決定機関である。これには本部会員の他に随時、議題に関係する部署の幹部が出席する。工場と直接係わる問題の場合は工場代表が参加する。従ってトラストの経営幹部会議ともいうべきものである。月1～2回しか開催されないが(但し、審議は長く2日に亘ることもある)、集約的な重要問題が検討される。細かな問題は技術協議会⁷⁾,

各種委員会で審議され、本部会会議で最終決定される。本部会での審議を経て、一方で予算、計画、資本投資、融資などについて最高

国民経済会議に対して要請が行われると共に、他方で工場に対しかかなり具体的な指示が出される。

第6表 合板トラスト本部会・会議議事録（1927年2月～7月）

期 日	出 席 者	議 事 内 容
5 2月 10 - 11日	本部会員3名 各部より9名	<p>1. トラストの1925/26年度年次報告及び総バランス承認（利潤1,832,040ルーブリ）</p> <p>2. 本部会議長のノヴァートル工場への出張報告 a 報告を受け、ノヴァートル工場での技術協議会の議事録を全体として承認。 b 北ドヴィナ木材調達地区の活動は木材調達開始前の組織的活動についても、現在の作業密度についても不十分。 c 木材調達部は地区の木材調達機構の働き手カードルの改善に重大な関心を向け、計画課題の完全遂行のため木材調達を全力で強化し、地区の全ての活動に対する厳しいコントロールを確立すべき。 d ノヴァートル工場の本年2月からの操業を了承。但し大量の原料の搬入までは一時的に1交代で、3mmの合板のみを製造。 e 工場の1交代制の操業と関連する問題についての措置を承認。 f ノヴァートル工場を修理のため本年5月15日から6月15日まで休止予定。 g 工場と調達地区の活動の完全な結びつきのためにそれらを一つの機構に統合すべき。 h 北ドヴィナ県党委員会により工場長及び木材地区長に登用された同志Fを本年2月10日付けで承認、同日付で同志Z及びTを専門により補佐に任命。 i 本部経理部長は至急、工場と地区の統合に伴う経理部の組織構造を検討すること。</p> <p>3. 本部会議長のレニングラード出張報告を受け、2月5 - 6日の合同技術協議会議事録を基本的に承認。 A. レニングラードアルブミン工場について。 生産部は法律係と共同でレニングラード県公営事業部が将来、屠殺場の所在地を移す場合の県公営事業部との相互関係における契約変更問題を検討すること。 生産部は屠殺場の現所在地での営業期間についてレニングラード県公営事業部に問い合わせること。 生産部は必要量のアルブミン製造と並んで分離 保存された血液製造増強に関心を向けること。 生産部は法律係と共同でレニングラードアルブミン工場の住宅運営からトラストが手を引く問題を検討すること。 生産部は木材調達部と共同でレニングラードアルブミン工場に対し生産のために必要量の薪を特別確保すること。 レニングラードの全権委員は屠殺場からの生産のための血液の質量共に完全な入荷に対するプレミアムシステムを構築すること。 B. レニングラード合板工場及び木材地区について。 生産部はレニングラード地域の工場における400立方サージェントの追加的荷馬車輸送分原料の加工問題を検討すること。 工場での原料受け入れ手続きを正確化し、木材調達地区により調達された原料は直接、工場に受入れられ、他の組織から調達または購入された原料は木材調達地区を通して工場に受入れられるようにする。 レニングラード合板工場には100立方サージェントの乾燥薪の恒常的在庫を持つ必要。</p>

<p>冷間貼り合せ部門は2階に移す。</p> <p>生産部は他の工場の修理休止に伴い、早急にレニングラード工場の修理休止の最終期限を定めること。</p> <p>修理についての報告書がかなり嵩張り、最高国民経済会議からのこの問題のきちんとした指示がないため生産部は現在行われている修理報告の基本的及び補助的フォーマットに関する全ての詳しい資料を集め、最高国民経済会議にこの問題についての報告を行い、十全の指示を仰ぐこと。</p> <p>商業担当のレニングラード全権委員は早急に厚合板の高級木材による貼りなおしのコスト計算を行い、同時に確定注文の範囲でその実現の可能性を明らかにすること。</p> <p>レニングラードにおける管理部の統合については27年2月6 - 7日の技術協議会の決定を了承。その場合、レニングラード全権委員には統合案の作成の際に独立の単位として残っているウスチ イジョール合板工場をそのスキームには含めないこと。</p> <p>レニングラード全権委員は本案の本部会への提出を急ぐこと。</p> <p>生産部は原料搬出コスト削減や業務上の便宜のため早急に2つのヴァリアントで木材引上げコンヴェア設置システムを検討すること。現場の条件、仕事の便宜、その経済性に従ってトンネル式または空気式。</p> <p>レニングラード工場の新しいカッター設置場所建設要請に応え、生産部は所見及び相応の指示を工場に与えること。</p>	<p>4. 木工労組中央委員会との団体協約の基本条項（労組と合意された案）承認</p> <p>5. 新定価承認：27年2月15日より第3品種、厚さ3, 4, 5及び6mmの薄合板につき工場発駅渡し1㎡のトラスト卸販売価格を135ルーブリとする。</p> <p>彫りこみ合板は彫りこみの程度に応じて1㎡当り155ルーブリないしそれ以上。</p> <p>小売販売に対しては販売増進のため卸定価に次のような上乗せを行う：モスクワやレニングラードに対しては1㎡当り20ルーブリ、他の地域に対しては商業部作成のスキームに従って比例的に行う。</p> <p>48×41以下のサイズの合板は卸も小売も1㎡当り10ルーブリ安くする。</p> <p>6. 生産部作成のベニヤ板や合板のスタンダード案承認。これらスタンダードは生産部からの実践的指導の下、早急に工場で実施する。</p> <p>合板包装スタンダード案も生産部が本部会の指示に従って早急に仕上げること。</p> <p>7. 工場設備</p> <p>a ネリドヴォ工場での新規ボイラー設置。</p> <p>b ノヴォ ミリャチンスキー工場からスターロ ルースキー工場へ蒸気動力設備を移動。</p> <p>c チェルヌィシンスキー合板工場のベニヤ スライサーが極度に老朽化したため、パルフィノスキー工場からベニヤ スライサー『メリット』を移動。</p> <p>d マントウロフスキー工場に輸入設備が設置されると電力が足りなくなるため、生産部は早急に発電機の必要な能力問題の解決のため工場の現有電気設備の完全操業の詳細な計算を行うこと。</p> <p>e 『ピロン』社設計の乾燥機を初めてソ連邦で設置したこと、その設置のためにわが国には完全に通曉した専門家のいないこと、及び『ピロン』社の最近の通知によるとこの乾燥機の設置は同社の組立工の指導の下でのみ完全な責任を負うと言っていることを考慮し、最高国民経済会議に同社の組立工の招聘を要請する。</p> <p>8. ネリドヴォ工場管理部はネリドヴォ駅に合板倉庫を建てる権利を得る賃貸契約を早急に締結すること。</p> <p>生産部は法律係と共同で上記問題のしかるべき手続きを監督すること。</p>
--	--

	<p>9. スターロ ルースキー工場の労働者への食品受け入れのため当工場の労働者クラブに場所を設ける.</p> <p>10. スターロ ルースキー工場での昇降機設置問題は新たに設置された輸入空気圧プレスの操業結果が明らかになり, アルハンゲリスクでの『シリヴァヌス』乾燥機取得の妥当性が検討されるまでは保留.</p> <p>11. 建設ビューロー長の報告を受ける: ヴィテプスク工場建設活動の状況 a ベニヤ スライサー部門の地階建設予算10,500ルーブリを承認. b 蒸気管敷設案承認: 60mmの口径とする. 第2のボイラー設置後, さらに蒸気管を加えるため100mmの予備孔のある箱を設置. 27年10月1日から換気装置や蒸気暖房を設置する必要性を考慮し, 生産部は建設ビューローと共同で燃料バランスを点検し, 今後設置さるべき第2のボイラーの能力を明らかにすること. c 提出された報告書に従い, ヴィテプスク工場の主棟を鉄で被覆することを承認.</p> <p>12. 建設ビューロー長の報告を受ける: ポヴォルジェ工場の建設準備活動 a アメリカ市場でこの工場のため購入する可能性があり, それがヨーロッパの設備と比較して非常に高価であるため生産部は直ちにアメリカ製設備の正確な価格を明らかにし, 最高国民経済会議に相応の報告を行うこと. b 建設ビューローは必要な建設資材の調達と取得を開始する許可に関する相応の要請を最高国民経済会議に対して行うこと. c 現在はポヴォルジェ工場の一般的な計画草案以外には提出できないことを最高国民経済会議に伝える. 詳細な作業設計図は作業の個々の段階の準備次第, 最高国民経済会議に承認のため提出する予定.</p> <p>13. 技師 Veinberg 報告を受ける: 鉄道貨車に合板を張り付ける試み モスクワ カザン鉄道のペロフスキー製作所の試みは順調. 貨車製造の新しいシステムにも合板工業の販売にも展望与える. 張り付けた貨車の定められた半年の試用期間中に生産部技術係はカザン鉄道と緊密に協力して貨車使用を共同点検し, ありうべき欠陥, 故障及び必要な修正を確認すること. モスクワ カザン鉄道に2台目の貨車の張り付けと一般的な貨物輸送におけるその使用を求める. その場合, 粗石やレンガのようなバラ積み貨物の輸送にも適用すること. 好結果の場合には運輸人民委員部に対して共和国の鉄道全線で貨車の合板張りを提起すること. モスクワ カザン鉄道で行われた客車の合板張りの試みも成功. 生産部技術係は同鉄道とその試みを広げる交渉を続けること.</p> <p>14. 以前に承認された木材調達計画を変更し一部工場の活動を修正したうえ, 次のように定める. コストロマ木材調達地区につきマントゥロフスキー工場のために4,550立法サージェンから4,950立法サージェンの加工用原料を調達. スモレンスク木材調達地区につきネリドヴォ工場, ヴィテプスク工場のために6,950立法サージェンの加工用原料などを調達. 他に薪調達.</p> <p>15. 経常的問題 a 技師Gの方法による糸巻き製造の実験実施委員会任命. 26年8月18日の国営工業中央管理局の委員会の決定プロトコルに従い糸巻き 梭トラストのサヴィンスキー工場及び合板トラストのスターロ ルースキー工場における技師Gの方法によるフィンランド式糸巻き製造実験の最終的 point 点検のため委員会設立: メンバーは合板トラスト本部会員(議長), 木材紙総管理局の代表, 合板トラストの技師, 糸巻き 梭トラストの技師, レニングラード木工トラストの技師. 技師G自身も参加. 実験結果は相応の調書で確認. b 本部会員候補への旅費支給. c 合板トラストの在イギリス代表として2月1日付でVを承認, 前任者は事務引継ぎ後, 本部に召喚.</p>
--	--

<p>6 3月 8 - 9日</p>	<p>本部会員 4 名 各部より15名</p>	<p>1．本部会員の海外派遣報告 a トラストの輸出政策 多くの自己代表部を開設し合板を西欧市場に浸透させ、徐々に新しい市場を開拓する を正しく妥当と認める． b 輸出目標は30,000立法メートル． c 承認されたトラストのロンドン定価に基づきラトヴィア、ドイツ、イタリアのため輸出係が作成した販売定価を承認． d 本年度、ブローカー会社を通ずる販売のための手数料をベニヤ板3%，茶箱用材4%とする． e 国外市場の合板品質向上要求のため（それは販売価格を10%上昇させるが、設備老朽化の現状では不可能）最高国民経済会議に対し工場の設備改造向け特別資金割当てを要請．投資総額は700千ルーブリ以下．これは今後2年間の売上げ増によってカバーしうる． f 高級合板は国外市場で価格及び消化能力において優位性をもつ．しかしトラストには高級材質の合板の生産をしかるべく行うための設備が無い．生産部は上記e項の要請に加え、相応の新規ベニヤスライサーその他機械設置の必要性に関する報告書を作成すること． 生産部はP工場での高級材質のスライス合板生産実験を続けること、商業部はそのために然るべき品質のオーク材を3ワゴン入手すること． g イタリア市場での活動の現況に鑑みイタリア商業代表部の機構での活動について本部会員Aがミラノで商業代表部と締結した暫定協定を承認． h ミラノのトラスト代表部の臨時通訳 通信員任命を承認． i レニングラード港閉鎖と関連するローマでのトランジット業務拡張のため発送係補佐職に臨時勤務員を採用することを承認． j フィンランド社の代表との交渉結果により、またトラスト代表が招待を受けたため本部会員及び生産部長をフィンランドの合板生産の調査に派遣．</p> <p>2．中央アジアへの出張報告 a 報告に基づき中央アジアにおけるトラストの独立の代表部を存続させ、そこで小売商業を速やかに発展させるのが妥当であると確認． b 木材シンジケートの提案 中央アジアにおけるトラストの全ての業務をシンジケートに移譲 を却下． c 中央アジアにおける小売商業組織化に関する同志セミナーの命令を承認．セミナー作成の訓令及び予算を承認．商業部はそれらを点検し、必要な場合は訂正すること． それらの検討は4月1日までに終え、タシュケント市の小売店を開業すること．次いで第2の小売店を中央アジアの適当な地点に開業する．同時に商業部は店長職の相応の候補を探すこと．</p> <p>3．中央紙トラストとの暫定協定の条件でネリドヴォ駅に合板倉庫建設のための土地を賃借することを承認． ネリドヴォ工場管理部は本部会承認の予算枠で直ちに倉庫建設に着手すること． 本部法律課は今後この賃借契約を適当に延長すること．現在の協定より不利でない条件で．</p> <p>4．レニングラード地区における木材調達計画を加工用材8,000立法サージェンまで引上げ．生産部と木材調達部はしかるべく計画引上げの手続きを行い、必要な場合には然るべき機関に要請する．</p> <p>5．設備目録作成 a 生産部は他のトラストから目録作成の資料を受取り、そうした資料を詳細に調べること． b トラストの年次報告に関する最高国民経済会議の決定に基づき、この3年の工場の固定資本復興とその間の修理活動計画を考慮して、目録作成を急ぐべき． c 生産部はオルグメタルのような多くの大組織または相応の研究所とトラスト工場での目録作成について交渉すること．それらがこの活動を実施で</p>
----------------------------	-----------------------------	--

	<p>きない場合は個々の組織や専門家のコンペを行うこと。その場合、生産部は然るべき官庁に全ての活動を同時的に且つより迅速に実施するため多くのグループが目録作成に参加する必要性を伝えること。</p> <p>交渉結果は本部会に承認を求めること。</p> <p>それと同時に生産部は自己作業機構設置や全ての目録作成の活動方式に関する問題を早急に検討すること。</p> <p>d 直ちに板剥ぎカッターのカatalogを作成すること。そのために600ルーブリを割当て。</p> <p>e 目録作成に関する同志Nの報告書とその見積り50,000ルーブリを承認。</p> <p>f 生産部は最高国民経済会議に目録作成のためトラストへの特別貸付交付を要請すること。</p>
	<p>6. 技術課長報告：1926 / 27年度の工場の修理への見積り予算承認</p> <p>レニングラード合板工場は49,916ルーブリ、他に1925 / 26年度クレジットにより25,430ルーブリ、予算項目外で9,526ルーブリ（トラストの流動資金からの交付を最高国民経済会議に要請）。</p> <p>パルフィノスク工場は61,123ルーブリ、1925 / 26年度クレジットにより23,221ルーブリ、予算項目外で12,577ルーブリ（保険料の節約により）。</p> <p>マントゥロフ工場は9,304ルーブリ、1925 / 26年度クレジットにより12,597ルーブリ、予算項目外で試験所に1,486ルーブリ（節約と他の予算項目の削減分による）及び防火設備に16,569ルーブリ（保険料を減らして）。</p> <p>ノヴォ ミリヤチンスク工場は6,643ルーブリ。</p> <p>『ノヴァートル』工場は9,596ルーブリ、予算項目外で297ルーブリ（他の項目の節約により）。</p> <p>ネリドフスキー工場は10,873ルーブリ。</p> <p>ヴィテプスク工場は36,680ルーブリ。建設部はこの予算による活動を2つの順位をつけて遂行すること。承認された予算項目の枠内の活動を優先的にに行い、電気設備のそれは第2順位で他の項目の活動の削減により行う。</p>
	<p>7. 技術課長報告：労働者福利厚生フوندによる建設計画</p> <p>a 1925 / 26年度の利潤から定められた手続きにより210,741ルーブリを労働者福利厚生フوندに控除する。</p> <p>配分は木工労組中央委員会との合意により、75%（185千ルーブリ）は住宅建設に振り向け、25%はトラストの労働者、職員の福利に充てる。</p> <p>近く中央協同組合銀行から住宅建設向け50千ルーブリの特別クレジットを受取るため、合わせて198千ルーブリが住宅建設に充てられる（4工場に割当て）。</p> <p>b 該当工場は3月15日までに本部会に全ての住宅建設予算を提出すること。5月2日には各級機関に提出、承認すること。</p> <p>c 生産部は最高国民経済会議、中央住宅組合その他の組織に住宅建設のプレミアム [優れた?] 案を通知すること。</p>
	<p>8. 本部会議長報告</p> <p>a 本部の2月26日及び3月4日のポヴォルジェ工場についての技術協議会プロトコール承認。</p> <p>b 建設ビューローは最高国民経済会議への提出のため最終案の検討を急ぐこと。</p> <p>c 問題の重要性に鑑み、全ての資料を最高国民経済会議に適宜提出するため、また計画の原則的解決の遅れを考慮して建設ビューローは主要資料を4月1日に提出する許可を最高国民経済会議に求めること。残りは建設の各段階の準備が終わり次第提出。</p>
	<p>9. 技術課長報告：技師グリゴリエフの工作機械修理予算975ルーブリ承認</p>
	<p>10. トラストの上級法律顧問報告：レニングラード合板工場での箱不足問題調査結果。</p> <p>調査はレニングラード県検事に移す。</p>

7 3月 30, 31日	本部会員 4, 31日の会議は 各部より10人 参加	<p>1. 本部会議長のヴィテブスク工場及びレニングラードへの出張報告 3月22日のヴィテブスク工場に関する本部の技術協議会プロトコル及び本部会議長の現地での上記協議会の発展のために行った命令を承認.</p> <p>2. 建設ビューロー長, 技師 B 報告 a ボヴォルジェ合板工場の年産16 - 18千立法メートルのマスタープラン, 個別諸計画, 予算, 同工場の経済計算を3月29日の技術協議会プロトコルに従って修正の上, 承認. b 承認された工場全体の予算額は1 570千ルーブリ, うち建造物510千ルーブリ, 生産設備742 500ルーブリ, 補助設備317 500ルーブリ. c この工場で特殊な高級材質の彫刻合板生産を主力生産の関連分野として設けることを必要と認め, 最高国民経済会議に対しこの生産の立ち上げとそのための建設及び設備追加に総額250千ルーブリの追加クレジット割当てを要請する. d 本館の基本デザイン承認. e 最高国民経済会議に対しこの工場の名称を『ジェルジンスキー記念 3 ボヴォルジェ合板工場』とすることを要請. f 工場の計画の全面的助言を得るため, また輸入設備の点検, 買付けのためアメリカに本部会議長と生産部技師を派遣することを必要と認め, 再度最高国民経済会議に要請.</p> <p>3. 生産部長のレニングラード工場及びマントウロフ工場への出張報告 a 両工場の状態と活動についての報告を受ける. b M工場のボイラーの裂け目溶接の全ての措置を承認. 溶接後, 生産部長を当工場に派遣し, 点検, テストを行う. c 各工場の蒸気設備がほとんど老朽化していることを考慮し, 生産部は早急にその施設の特別調査を終え, 詳細な報告と漸次的な取替えに関する所見を本部会に提出すること.</p> <p>4. 生産部長報告: 輸入設備の状態 輸入設備の状態の公式文書に基づき生産部と法律課はソ連邦ドイツ商業代表部に対し設備の内容上の不相応や入荷の遅れによりトラストが蒙った損失の補償請求権呈示のしかるべき報告を提出すること.</p> <p>5. 木材調達部長のザイリメンスキー木材調達地区への出張報告 木材調達部長報告と3月9日のザイリメンスキー木材調達地区における技術協議会の原料1 000立方サージェントのレニングラード地区への移譲に関するプロトコル承認. 木材調達部長の命令承認 鉄道の原料のP工場への引渡しを100立方サージェント削減, Z地区の薪配分. 3月12日技術協議会のプロトコルにおけるP工場にある針葉樹原料を春の流水や洪水から保全する措置の項目を承認.</p> <p>6. 1926 / 27年度資本活動見積り予算 スターロ ルースキー工場: 予算項目に規定された活動について51 204ルーブリ承認. 蒸気室建設予算9 432ルーブリのうち4 823ルーブリ承認, 残りは工場管理部が細目提出まで暫定的に確保. ウスチ工場: 予算項目に規定された活動について30 508ルーブリ承認. チェルヌィシンスキー工場: 予算項目に規定された活動について3 535ルーブリ承認. ネリドフスキー工場: 予算項目に規定された活動について追加的に送られてきた生産予算14 028ルーブリ承認. マントウロフ工場: 予算項目に規定された活動について追加的に送られてきた生産予算5 205ルーブリ承認. 汲み上げ所のポンプ修理は他の予算項目の活動の削減や節約により行う. 生産部はレニングラード, マントウロフ, チェルヌィシンスキー, ノヴォミリャチンスキー工場に対し工場管理部と工場技術課の責任において1926 / 27年度予算項目に規定された活動についての全ての未送付予算を4月15日までに提出することを要求する.</p>
--------------------	-------------------------------------	---

		<p>7. 技術課長報告：1926 / 27年度の建設及び修理活動の修正された予算項目承認 生産部は操業工場の新建設や修理の予算項目についての全ての問題を最高国民経済会議と解明した上で4月10日までに最終的予算項目を作成すること。</p> <p>8. 本部会員L報告：モスクワ公営事業部とのアリブミン工場賃貸契約 生産部と法律課が作成した賃貸契約案を承認し、モスクワ公営事業部との合意のため提出。</p> <p>9. 木材調達部長代理報告 a 1926 / 27年度の合板原料の調達費用見積り 地区の予算に基づき作成。そこには標本抽出された伐採証による伐採料、官庁連合委員会の限界評価による調達及び搬出費用が含まれ残りの費用部分は前年報告データにより修正 承認。 b 薪の調達費用見積り承認。 c 木材調達は浮送費用見積りを作成すること。</p> <p>10. 上級営林職員報告：27年の森林地帯調査予算審議</p> <p>11. 木材調達部長報告 3月1日より地区長及びその補佐の各地区巡回の際の宿泊費の代わりに俸給への定額付加給を定める：地区により月60～100ルーブリ。</p> <p>12. 経常問題 a 木工労組中央委員会との合意によりスターロ ルースキー工場に対し工場付属『子供の家』の維持に労働者福利厚生ファンドより毎月100ルーブリを交付。3月1日より年度末まで。 b プレス機械の旧アンドレーエフ工場からノヴォ ミリャチンスキー工場への移転：生産部は移転に対するカルーガ県執行委の請求権の如何を明らかにすること。合板の品質向上の面からこの移譲は妥当であると認める。生産部は2,500ルーブリの枠内で予算を作成し、最高国民経済会議に対し流動資金により移動や据付費用支出を行うことを要請する。 c 蒸気垂直機械のマントゥロフ工場からスターロ ルースキー工場への移転：スターロ ルースキー工場に設置さるべき機械の必要な能力がはっきりするまでは保留。 d パルフィノ工場優秀労働者、職員コンクール実施に100ルーブリ割当て（提案は150ルーブリ）。 e レニングラードの輸出課送係の業務量が増大したため港湾倉庫長職を4月1日より増員。 f 個人的希望によりノヴァートル工場長補佐を4月1日付で解任。</p>
8 5月3日	本部会員4, 各部より13, 工場より3	<p>1. 本部会議長グローモフのレニングラード出張報告 本部会議長の全ての命令を承認。 レニングラード工場に土地の4つの区画を確保する問題については今の所賃貸使用とする（12年、年5千ルーブリの賃貸料）。法律ビューローはいずれこの区画を特別用地としてトラストに譲渡する措置を採ること。 レニングラード工場でのポンプ及びそのアキュムレーター据付を承認。生産部はそれらの入手の手続きを採り、最高国民経済会議にその入手の必要性に関する報告を行うこと。現有ポンプと並んで設置する。レニングラード工場は早急にポンプ据付予算を作成すること。 木材調達部及びレニングラード木材調達地区は鉄道路線近傍の森林地帯を調査し、ウスチ イジョール及びレニングラード工場への鉄道用原料を次年度より大量に供給する可能性を明らかにすること。 木材調達は工場のための全ての原料を生産部との合意の後のみ行うこと。 レニングラード公営事業部長とのレニングラードアリブミン工場賃貸契約更新の事前交渉は検討課題とする。</p> <p>2. 本部会員D報告：パルフィノ工場とスターロ ルースキー工場の活動</p>

調査

* スターロ ルースキー工場

工場管理部は切れ端原料の大量の提供は許容しないこと、蒸気室設置活動を急ぐこと、アメリカ製乾燥機の作業を観察し、そのより合理的で速やかな修理措置を採ること、与えられた指導書に基づき、空圧プレス機の作業を詳細に観察すること、ガルモシュカの第2乾燥プレスの修理を急ぐこと、仕分け部門の整序措置を採ること、切断機据付を急ぐこと、航空機向け及び輸出向け発送命令書遂行や茶用箱注文の期限の遂行の措置を採り、その場合、不良品を全力を挙げて減らすこと、合板切断の質的改善、

生産部は予備カッターを注文し、砥ぎ機を置くこと、

断固たる欠勤対策、品質向上に特別の関心を向けること、

生産指導強化のためレニングラード全権委員事務所の検査係に上級合板マステールKを、補佐にマステール補佐Mを任命する、

生産部は賃率 ノルマ化ビューローの活動指導を強化すること、工場人員点検と適正化、原価引下げのあらゆる措置を採ること、蒸気機関装置の問題は特別技術協議会で決める、

* パルフィノ工場

生産部は5月1日までに varil'nyi bassin [膠製造槽?] 改造作業日程表を作成し、工場管理部は改造された bassin について本部会に通知すること、

生産部は1週間以内に現行鉄道引込線の改修問題について所見を2つのヴァリエント(現行の軌道幅のままとするか、軌道を広くし自動牽引車を置く)について改修費用見積りと共に提出すること、

工場管理部は断固たる欠勤対策を採ること、必需品を購入するため労働者がスターラヤルシ市に行かねばならない事が欠勤に影響していることを考慮し(地元の協同組合を通ずる供給が不充分)、工場管理部は協同組合理事会に供給を充実するよう働きかけ、協同組合が相応の措置を採らない場合にはノヴォトレストルグとその支部を開設するよう交渉すること、必需品の供給問題が片付くまでは労働者総会において毎週の休日をずらす問題を提起し、その後にしかるべき機関と折衝すること、

生産部は技師 lu の計算に基づき1週間以内に動力装置[費用]を算定すること、

6月15日まで修理のため工場を休止する、

膠補給機械化問題は予定されている膠攪拌機の移転及び改造と絡めて決める、

現在、工場賃率 ノルマ化ビューローの活動は軌道に乗ったことを確認する、

生産部は工場賃率 ノルマ化ビューローの指導を強化すること、

同志 L は出来るだけ短期間に出荷命令書遂行の状況を最終的に解明し、この問題についての工場管理部と商業部の情報の食い違いの原因を確かめること、航空機用出荷命令書や輸出入出荷命令書の遂行に留意すること、

工場は張り合わせていないベニヤと機械の被覆物の隙間に切れ端のはまり込む原因を除去すること(凹凸などの原因となる)、

生産部は全ての工場に対する不良品ノルマを作成する、

生産部は工場管理部にカッター改作の指示を出す、

生産部は全ての工場について安全技術の状態を点検する、

3. 本部会員 D 報告: 技師 G の方法による糸巻き用材及び糸巻き製造実験実施委員会の活動

委員会の得たデータに基づき作業プレスと全生産工程の計画化に着手する(以下、細かな技術的指示)。

4. 1927/28年度トラストの生産及び木材調達活動の目標計画

以下の修正を加えて採択: ウスチ イジョール工場に対しては合板1立法メートル当り原料支出は計画の92立方フィートから90立方フィートに引き下げ、ネリドフスキー工場に対しては83から85に引上げる、チェルヌイシ

<p>ンスキー工場は1927 / 28年度計画からは外す。ノヴァートル工場の活動計画は暫定的に採択。生産部と木材調達部は工業財務計画作成時までこの工場の今後の活動条件を分析する。</p> <p>損害引当分を除き、1927 / 28年度原料調達のための伐採申請は全体で43 039立方サージェントとすべき。</p>
<p>5. 保温合板の生産と販売</p> <p>ノヴォ ミリャチンスキー工場での生産の組織化が可能と認める。但し、80千平方メートルの受注があることとその勘定で原料調達や設備入手の準備的投資のために15千ルーブリの'avance'を受取ることを条件とする。</p> <p>生産部は生産の原価計算を行うこと、工場管理部は現地で必要な燃料（泥炭）を得る問題を検討すること。</p> <p>全ての問題がはっきりしてから商業部は上記条件で納入契約を締結すること。</p>
<p>6. アメリカのスタンダードによる合板製造</p> <p>生産部は商業部と共同で1週間以内にアメリカ製に準じて標準的要件を作成し、そのスタンダードに従って合板試作を行うこと。</p>
<p>7. 工場の保険</p> <p>生産部は経理部や法律ビューローと共にいずれかの工場の代表的評価額を算定し、このタイプについての土台額を計算し、それを控除した額に基づき全ての工場の保険を掛ける。</p>
<p>8. 報告簡素化</p> <p>工場から経理係りを呼び、記帳、報告の形式やそれらの削減、簡素化を具体的に検討するという提案に同意。</p> <p>経理部は1週間以内に新しいフォーマットと経理機構の定員を提出すること。</p>
<p>9. 建設ビューロー長報告：ヴィテブスク工場への出張と当工場での設備据付についての技術協議会のプロトコール承認</p> <p>技術協議会は技術面の変更を決定。</p>
<p>10. ヴィテブスク工場ベニヤスライス部門の天井の板張りと塗装及び屋根の塗装予算</p> <p>ベニヤスライス部門の天井の板張りと塗装及び屋根の塗装については2,160ルーブリの予算承認。</p> <p>屋根の塗装予算2千ルーブリは暫定的に承認。建設ビューローは費用削減のため見直すこと。</p> <p>ヴィテブスク工場建設活動は終わるため5月1日より建設ビューロー経費はボヴォルジェ工場建設用クレジットに含める。</p>
<p>11. 27年の森林地帯調査予算の見直し</p> <p>予算15,500ルーブリ承認。</p> <p>同志 Sh は1週間以内に活動日程表と働き手リストを提出すること。調査機構の人員については木材調達部が労働経済部と調整すること。</p>
<p>12. 生産部長のネリドフスキー工場とマントゥロフ工場への出張報告</p> <p>* マントゥロフ工場</p> <p>生産部は工場の設備増設の詳細な計画と採光を考慮したそのレイアウトを作成し、提出すること。廃物の輸送問題を検討する。他に水道敷設、プレス機サイズ、修理期間など。</p> <p>* ネリドフスキー工場</p> <p>原料基盤が大きくないことを考慮し、生産部は最小限の資金支出の修理を計画すること。当座修理と航空機用ベニヤと生産計画遂行に必要な追加設備に限定。新ボイラー、濾過槽設置。</p>
<p>13. レニングラード工場の設備目録作成</p> <p>生産部提出の目録作成計画承認。生産部は10月1日までに最高国民経済会議に提出する予算見積りを作成すること。流動資金から充当する。</p>
<p>14. ヴィテブスク工場長任命</p>

		<p>15. 経常問題</p> <p>a ウスチ イジョール工場での型削り盤設置。生産部は予算を提出すること。</p> <p>b ウスチ イジョールでの乾燥プレス設置。次年度工業財務計画に含める。</p> <p>c 輸入計画。</p> <p>総額2,175,650ルーブリの最終的設備輸入計画承認。</p> <p>d 5 工場での乾式貼付け設備増設予算見積り承認。総額1,214,100ルーブリ。</p> <p>e パルフィノ工場とスターロ ルースキー工場での火力〔熱エネルギー〕バランス。</p> <p>生産部は技師 lu 提出のバランスに基づき 2 週間以内にその運営の整序問題を検討すること。</p> <p>技師 lu の結論を考慮し、本年度の修理期間に項目リストに挙げられた修理について工場に相応の指示を出し、それについて 1 週間以内に本部会に伝える。</p> <p>新しいモーターその他の設備の設置は次年度工業財務計画に加える。</p> <p>生産部はパルフィノ工場のため150kw の発電機の早急の入手措置を採ること。</p> <p>f 労働者福利厚生ファンド配分。</p> <p>木工労組提案のファンド配分に合意。4 月29日付け同中央委員会書簡にある提案に従って工場毎の配分、利用を調整する。</p> <p>g 木工労組中央委員会訓令に従った節約に対する管理 技術者へのプレミアム。</p> <p>パルフィノ工場について節約に対するプレミアムは1,137ルーブリ承認（受取る権利を認めたのは合板マスチェール、同補佐、原料取引所長）。ノヴァートル工場には615ルーブリ（工場長、合板マスチェール、同補佐、機械技師、同補佐）。</p> <p>マントゥロフ工場には3,530ルーブリ（工場長、取引所長、技師、合板マスチェール、同補佐、技術課長）。</p> <p>プレミアムは俸給月額を超えない。</p> <p>プレミアム残高を保育所その他の公共施設に使う問題を検討する。</p> <p>h アルゼンチン市場での合板販売価格：ロンドン価格に運賃差を加算。</p> <p>i 節補修合板は大ブリテン市場では売れないため、別の海外市場を開拓する。</p> <p>j 合板家屋建設。</p> <p>試験的に 2 棟建設。建設ビューローは 1 週間以内に最低予算を提出すること。</p> <p>k ロシア共和国法務人民委員部報告による人民委員会議決定：職務上の公金費消、犯罪的非経済性との闘いについて。</p> <p>決定を実行する。法律課はこの決定を相応の訓令を添えてトラストの全ての企業に送付する。</p> <p>l ヴィテブスク地区での浮送木材搬送コンヴェア設置。</p> <p>営業費の勘定で設置。建設ビューローは建設計画と詳しい予算を 8 月15日までに提出すること。</p> <p>m 合板トラスト中央アジア代表部の文書：ピオネール隊維持の100ルーブリ控除に関する党細胞及び木工労組の決定。</p> <p>申請却下</p> <p>n 供給課の追加任務</p> <p>本部用度の仕事</p> <p>本部の電話料金、照明料金支払い。</p> <p>営業用支出が予算項目に相応しているかを監視。</p>
9 5月19日	本部より10, レニングラード 全権委員代理	<p>1. ボヴォルジェ合板工場建設の準備活動</p> <p>請負方式で行うのが妥当。請負に出せない活動のみ自己経営方式で行う。</p> <p>同志 B は直ちに大建設組織と請負交渉を行うこと。交渉は 1 週間以内に終えること。建設ビューローは早急に本部会に作業日程表を提出し、建設組</p>

織との交渉を終え次第，1 週間以内に周到な財務計画を提出すること．作業開始に必要な資材買付け準備を行う．
建設ビューロー運営予算31,181ルーブリと定員12名を承認．建設現場の建設事務所運営予算16,672ルーブリ承認．

2．夏の薪調達
木材調達部はそれが可能な所では木材調達組織と薪調達や伐採地清掃の引継ぎ交渉を開始すること．
トラストによる薪調達は直接には第4 四半期に鉄道地区でのみ行う．
木材調達部は調達計画を提出し，商業部に予定薪調達量を通知すること．
商業部は上記薪量を予約販売する措置を採る．

3．バルフィノ工場及びマントゥロフ工場の製材部門の充分な操業のための木材の申請
トラストの輸出業務発展のため次年度より両工場の製材部門操業を必要と考える．木材調達部に提出された製材部門向け原料調達申請を承認．
製材部門操業に係わる費用に対する木材調達部の見積りを訂正し，木材紙総管理局に提出するため完全な財務計画を出す．

4．国内市場での販売及び輸出予約による積出し
売れ残った上質合板のアメリカ及びアルゼンチン市場への積出しを強化する．
商業部はアメリカトルグと最大限の合板販売問題について交渉すること．
輸出向け積出し実績を23千立法メートルとする．
商業部は国内市場での合板の消化及び新しい分野への合板適用に最大限のイニシアチブを発揮すること（貨車，格納庫，家屋）．
そのため商業部に商業専門の技師 専門家を増員すべき．新しい買手を開拓し，これまでトラストの活動の弱かった地域に手を広げる．商業部は2 週間以内に本年度の販売計画遂行のため採った全ての措置を本部会に伝える．

5．トラストの財務状態と第3 四半期末及び第4 四半期の展望
合板価格引下げやトラストの流動資金補充についての最高国民経済会議承認の財務計画不履行に伴う厳しい財務状態のため最高国民経済会議に8 % 債買入れの猶予を要請する．
トラストの財務状態の逼迫を打開するため商品担保銀行信用増額を要請する．
支払いの一部を次年度第1 四半期に繰り越すように住宅建設活動の実行計画を立てる．

6．トラストの北カフカース代表部のドンスナブトルグ [ドン地方商業機関] への移譲問題
トラストにとりより有利な条件で契約を締結することを前提として移譲は妥当と考える．トルグ側がロストフの店舗の即時解散要求を取下げ，同種で同品質の合板に対しトラストと競争する組織の価格引下げが偶然的または一時的である場合には契約破棄の権利を行使しないという条件．

7．国内市場での商業定価（卸及び小売）承認．
6月1日より実施

8．ヤロスラブリのトラスト商業代表部をヤロスラブリ県トルグへ移譲する．提案された契約案は受入れうる．

9．試験所の設備予算12,200ルーブリ承認．活動計画は5 項を除き承認．設備完備にとり不足する資金は次年度工業財務計画に含める．

10．1925 / 26年度の工場の資本修理執行予算承認
レニングラード工場：67,598ルーブリは全額承認，27,996ルーブリは説明書提出まで暫定的に承認
チェルヌィシンスキー工場：13,550ルーブリ承認
ノヴォ ミリャチンスク工場：14,054ルーブリは全額承認6,310ルーブリは暫定承認

		<p>ウスチ イジョール工場：43,831ルーブリ承認 ノヴァートル工場：7,242ルーブリ承認 ネリドフスキー工場：31,282ルーブリ。正しく作成された執行予算が無かったにも拘らず実際に超過支出が判明しなかったため全額承認 マントゥロフ工場：35,450ルーブリ全額承認，36,053ルーブリは暫定承認 スターロ ルースキー工場：31,375ルーブリ，48,924ルーブリは暫定承認 パルフィノ工場：42,290ルーブリ全額承認，13,774ルーブリは工場から周到な説明があるまで暫定的に承認，そのため工場代表者を本部会に召喚。</p> <p>11．ヴィテブスク工場の設備予算承認 下水道3,637ルーブリ，生産設備据付や修理8,058ルーブリなど。</p> <p>12．マントゥロフ工場とネリドフスキー工場及び製作所修理の予算見積り承認 マントゥロフ工場：引込線修理6,725ルーブリ，生産用建物資本修理4,301ルーブリ ネリドフスキー工場：倉庫防壁など3,664ルーブリ 製作所：当座修理3千ルーブリに限定</p> <p>13．経常問題 記帳，報告簡素化問題の技術協議会プロトコール承認。経理部は早急に中央及び地方機構での人員削減に関する見解を出すこと。 本部会員の休暇承認。</p>
10 6月11日	本部会員3， 各部より5	<p>1．27年度資本建設統制数字 1927 / 28年度資本活動統制数字見積り4,200千ルーブリ承認 内訳：住宅建設を除く資本活動は3,800千ルーブリ，うち資本修理200千，設備改造と拡張1,800千，新工場1,800千。 住宅建設：200千ルーブリ。 安全技術及び労働保全への投資（最高国民経済会議と労働人民委員部の指示項目により）：200千ルーブリ。 資本活動総額のうち輸入を含む設備は1,860千ルーブリ，うち新工場1,000千。 前年度から繰越の未完了資本活動は400千ルーブリ，次年度繰越の未完了資本活動は300千ルーブリ 稼動資本活動総額は3,800千ルーブリ。</p> <p>2．1925 / 26年度から1926 / 27年度に繰り越された統制数字 レニングラード工場について89,500ルーブリ パルフィノ工場：124,200ルーブリ スターロ ルースキー工場：74,300ルーブリ マントゥロフ工場：31,000ルーブリ</p> <p>3．5月26日と5月31日の技術協議会プロトコール承認 生産部と建設ビューロー統合は妥当と考える。規程承認。 作成された技術 生産 建設部の人員構成は一つの職務（合板生産指導員補佐）を除き承認 本部に計画ビューロー設置。メンバーは生産，商業，木材調達各部と総経理部代表及び計画ビューロー専任書記（相応の専門家招聘）より構成 これらメンバーは最高国民経済会議指令に基づき計画ビューロー規程を作成すること。 本部会議長またはその代理は規程作成協議会を招集する。</p> <p>4．ヴェトルーガ木材調達地区設置 予定正職員数22名と臨時職員5名承認 木材調達は定員と予算を作成し，本部会の次回会議に提出し，伐採地または材木提供の準備活動を開始すること。 地区長にはLを任命。</p> <p>5．ノヴォ ミリャチンスク工場の原料在庫調査結果 良好な調査結果に鑑み，工場の設備を増設すべき。生産部と工場管理部は</p>

		<p>プレスの速やかな据付の措置を採ること．</p> <p>木材調達部と技術 生産部は貯水池での原料の保管可能性を調査し，2 週間以内にカルーガ木材調達地区の解散及びノヴォ ミリャチンスク工場付属木材調達地区設立問題を検討すること．</p> <p>6．ネリドフスキー工場についてのプレミアム1,178ルーブリを承認</p> <p>7． 9 工場で60×48のサイズの代わりに61×49の合板を製造する問題（国外市場では後者が要求されるため）: 技術 生産部は輸出向け及び国内向け合板を裁断前に選別する可能性と妥当性を検討すること</p> <p>8．同志 A との保温合板製造契約 A を保温合板製造の専門家として招聘する．契約案承認</p> <p>9．1927 / 28年度の工場操業計画 各部はこの問題を検討し，1 ヶ月以内に本部会の審議のため提出すること．</p> <p>10．ボヴォルジェ工場建設の主任技師として技師 生産工学専門家 O を任命．契約案承認．</p> <p>11．経常問題 ネリドフスキー木材調達地区の定員につき上級管理人職を減らし地区長補佐職を設ける．</p>
11 7月5日	本部会員 2， 各部より11， 工場より 1	<p>1．ボヴォルジェ工場建設入札委員会議長報告 入札は不成立．ボヴォルジェ工場建設の主任技師と建設課は直ちに建設組織と工場本棟建設請負の交渉に入ること．計画が木材紙総管理局により最終的に承認されるまでに請負に出されない場合には自己経営方式での活動に着手する．</p> <p>2．ボヴォルジェ工場建設の実施された準備活動に関する報告 建設資材調達の準備活動は正当．主任技師は現地へ出向いた際に工場本棟の円滑な建設にとり調達された資材が充分であるかどうかを調べる．</p> <p>3．ボヴォルジェ工場建設活動の組織化，活動の日程表及び主任技師のスタッフ承認 工場建設計画の期限を守り，期日に操業するため7月15日までに本棟建物建設に着手する．その時までには木材紙総管理局の計画承認を得る．建設課は最高国民経済会議による全ての修正を容れて，7月11日までに全ての計画，計算，予算を木材紙総管理局に提出する． 工場の最終的レイアウトのため委員会を設置する（メンバーは議長＝生産部長，主任技師，建設課長，技師 K）．委員会は木材紙総管理局による工場計画承認次第，現地に赴く． 主任技師は建設課より足りなかった資料を受け取ってから 1 週間以内に本棟の建設日程表を，1 ヶ月以内に全工場のそれを本部会に提出すること． ボヴォルジェ工場建設主任技師の予定スタッフは活動を自己経営方式で行うものとして52人を承認．スタッフ補充は建設活動の進展に応じて行う． 請負方式で行う場合は新たな削減されたスタッフを本部会に提出する． 主任技師は労働経済部と共に建設事務所の働き手のための俸給を定め，本部会に承認を求める．主任技師代理，経理主任を本部会の承認のもと任命する．</p> <p>4．ダーチャタイプの合板家屋建設 標準的合板家屋の設計と予算を承認．別荘地に 5 つの宣伝用家屋を建設．総務部がそのための土地を確保．建設課はダーチャトラストと家屋のスタンダードを調整する．</p> <p>5．ノヴァートル工場の今後の活動 工場にあてがわれた森林地帯を調査してみると，加工用材の品質は低く，運搬も不便．また資本建設や住宅建設に250千ルーブリ掛かる．それだけ掛けても原料の品質が低いので製品の品質を高めず，航空機用や輸出用の一級品を製造できないし，原価も引下げ得ず，消費中央地への輸送費も高い．工場の原料在庫の加工は地方組織に委譲するのが妥当．その旨，木材</p>

紙総管理局に要請する。

6. 本部会員 A のレニングラード及びスターロ ルースキー工場への出張報告

* レニングラード工場

生産部、商業及び木材調達部は国内外市場での販売を見込んで 1 ヶ月以内に高級品種合板の月産 70 立方 m の製造問題を組織的及び経済的側面から検討すること。成功の見込みがあれば工場の設備増設を次年度工業財務計画に含める。

手製箱用合板の実現が現行計画を 3,000 立方メートル上回る可能性があるため商業部及びレニングラード全権委員は相応の製作所と当方の合板で箱を作る協定をすること。卸価格から割引を行う。原料の受入れ、水中保管、搬出規則の整序、修正のため木材調達部及び生産部は地方の提案を考慮して 1 ヶ月以内に現行訓令を作り直すこと。

* スターロ ルースキー工場

生産部は椅子シート職場の不足する部品の補充リストを作成し、海外発注すること。

仕上げ鉋作業及び縁貼り合せ機が実験を繰り返してもうまくいかないため最高国民経済会議に対し海外からブッテンバルグ社の指導員を招聘する要請を行う。この機械の不具合を直し、我々の働き手を指導するため。

血液貯蔵所の安定性問題について生産部は早急に工場での上記貯蔵所建設の計画と予算を作成すること。この活動は流動資金により行い次年度工業財務計画に繰り入れる。

7. 同志 Ch へのアメリカ出張についての指図承認

基本的任務を終え次第、ワシントンのメジソン大学の合板生産コースの受講を許可。

8. 乾式貼り合わせのための工場の設備増設計画と予算

生産部は 8 月 1 日までに設備増強計画と予算を提出すること。この問題が緊要にも拘らず、まだ資金が交付されていない。本部会員 A は資金交付を急ぐため木材紙総管理局、最高国民経済会議・計画総管理局 VPU や動員総管理局で報告を行うこと。

9. ネリドフスキー工場及びチェルヌィシンスキー工場の工場長任命

ネリドフスキー工場長に現チェルヌィシンスキー工場長 Gulev を任命し、チェルヌィシンスキー工場長臨時代行に同志 Shatov を任命。

10. 上流ヴォルガ合板工場設計への資金割当て

設計は 28 年 1 月 1 日までに終えるべき。木材紙総管理局に設計のため本年度の建設向け割当てから 32,400 ルーブリを転用する許可を求める。この費用は次年度のこの使途への割当てからカバーする。

11. 1926 / 27 年度追加資本活動予算承認

レニングラード工場：水力ポンプや蓄圧機など 46,332 ルーブリ

バルフィノ工場：倉庫建設など 54,719 ルーブリ

ノヴォ ミリャチンスク工場：動力設備修理 544 ルーブリ

マントウロフ工場：膠圧延機修理 825 ルーブリ、蒸気部門施設許可。直ちに承認された予算により活動に着手。とりあえずは項目リストに従い承認されたクレジットの勘定で費用に充てるが、乾式貼り合せのための特別資金が交付されれば、そこから投資する。浮いたクレジット 7 千ルーブリは 1926 / 27 年度の他の資本活動に振り向ける。

チェルヌィシンスキー工場：狭軌鉄道建設 2,154 ルーブリ

ネリドフスキー工場：井戸 292 ルーブリ

12. 木工労組レニングラード県支部の文書と労働者住宅建設協同組合『木工労働者』の申請：レニングラード工場とウスチ イジョール工場の労働者住宅建設のため交付される労働者職員福利厚生ファンドのうちから長期貸付として資金供与。

5 月 2 日の本部会決定によって労組レニングラード県支部との合意により

	<p>労働者職員福利厚生ファンドから両工場の労働者住宅建設のため交付された27,865ルーブリは労働者住宅建設協同組合『木工労働者』に供与する。引渡し手続きは地方公営銀行を通して行い、引渡しの際にはトラストの労働者、職員に供与された資金に応じて住宅面積が確保される。</p>
	<p>13. 機密事項*</p> <p>技師 Ch 申請：任務遂行のためアメリカ滞在中の通訳への支払い及び商社または工場代表者との交際費のような偶発的費用許可。</p> <p>決定：許可。通訳への支払いは100ルーブリを限度とする。</p>
	<p>14. 経常問題</p> <p>アメリカへの出張費支払い</p>

出典：RGAE, fond8145, op. 1, d. 2a

* RGAE, fond8145, op. 1a, d. 27, l. 12

合板トラスト本部会会議の一部は議事内容によって非公開とされた。情報公開が円滑な業務の遂行を妨げると見られる場合に、その業務が完了するまで会議のプロトコールは機密扱いされた。断片的ではあるが次のような問題が審議された。当然出席者は限定される。

第7表 合板トラスト本部会非公開会議

期 日	出 席 者	議 事 内 容
24年 4月11日	本部会員2, 書記1	<p>1. この会議の内容は極秘とする。1923 / 24年度の調達と浮送が終了するまで会議のプロトコールは封印して保管する。</p> <p>2. 全権委員による組織費への支払い削減（本部会員Vの報告）：主にZ地区での調達が計画を大幅に超過したため組織費の削減を提案する。課題は5,900立方サージェントであったが、3月21日の電報で計画超過を禁止したにも拘らず、実績は15,100立法サージェン。こうした場合、組織費は大幅に削減される。また計画を超える原料については最大限の割引を行うべき。こうした措置は他の全権委員についても実施される。</p> <p>決定：a Vは調達、搬出及び浮送の全ての活動を点検して、大幅な調達増加に伴い、いかなる比率で組織費が増えたか、またどれだけ組織費を削減しうるかについて所見を出すこと。各調達地区の働き手に、早急に次のことを問い合わせること。調達、搬出について全ての債務は清算されたか、されていなければいくら債務があるか、どれだけ調達され、搬出され、浮送されたか、及び実際にいかなる平均価格で活動が行われたか。</p> <p>b Vは木材調達部の資料により各地区の最終的調達量、計画遂行率を点検すること。調達や浮送に対し、また組織費としてどれだけ支払いが必要となるかの詳細な計算を提出すること。</p> <p>3. 3月29日の監査委員会会議プロトコール</p> <p>決定： 調達、搬出上のわずかな債務は本部会の情報では現在、解消した。浮送のための資金、食糧飼料、浮送用具は完全に確保した</p> <p>浮送は Lovat' 及び Unzh' 河を除き、大部分均等割り方式で行う。Lovat' 及び Unzh' 河には本部の監督員を派遣し、浮送の監督にあたる。</p> <p>換算係数はレニングラードの代表者会議で決定された（トラストの木材調達部長が参加。本部会員Vは不在）。係数は2とされた（広葉樹原料1立法サージェンへの支払いは針葉樹原料の2立法サージェン分に等しい）。</p> <p>この係数には異議申し立てがあり、木材工業管理部で審議され、1とされた。</p> <p>4. 4月8日の監査委員会プロトコール</p> <p>木材調達について一部地域では農民アルテリと契約を締結した。他の地域</p>

		<p>では個々の働き手と個人的に契約を締結した． 搬送の距離は現場監督と雇用主が共同で定め、トラストの監督員と工場長が浮送や馬車による調達を点検した． シーズン中、本部や木材調達部の監督員によるコントロールは行われたし、現在も行っている． 受入れは工場管理部によって本部の訓令に従って行われているし、今後も行われるであろう．等々</p>
24年 4月23日	本部会員 2， 監査委 1	<p>1．本部会員 V の所見 [4月11日プロトコール 2 a]: 調達や浮送の費用・資金計算．全ての地区でこれら費用の削減の可能性がある． ザイリメンスキー地区：原料調達 15,100立法サージェン，全権委員機構維持費用 52 千ルーブリ，…… 決定：全権委員 V と締結された調達，搬出，浮送についての条件は既定の条件に相応している．組織費用は 42 千ルーブリに削減可能． レニングラード地区：調達 4,300立法サージェン，資金交付 12 千ルーブリ，組織費用 15.4 千ルーブリ，…… 決定：全権委員 V が全ての費用を明らかにし，この地区の出張から戻るまでは本部議長 G が 10 千ルーブリの資金交付を行う． ウニジェンスキー地区：調達 5 千立法サージェン，資金交付 71.3 千ルーブリ，組織費用 52.5 千ルーブリ，…… 決定：暫定的に 15 千ルーブリの資金交付を行う アンドレーエフ，チェルヌィシンスキー，ノヴォ ミリャチンスク，ノヴァートル，ネリドフスキー各工場の調達地区 決定：木材調達部長に調達，搬出量見込みや債務形成に関する情報提出を求める．それらデータを受取るまでは組織的の必要のための資金，文書の提供は行わない．</p>
24年 11月 6 日	本部会員 3， 書記 1	<p>1．S（非党员）採用問題についての本部会員 K の異見 決定：然るべき機関に S の職務上の資質を問い合わせる．回答があるまで 10月26日本部会決定は留保する．</p> <p>2．チェルヌィシンスキー合板工場長 K の報告書：この工場を本年度の操業工場に含める要請 決定：既定の方針に従って 1924 / 25 年度は休止とすべき．流動資金が不足しており，他の操業工場も全面稼働ではない．また現在，操業の工場の製品が市場で飽和する可能性がある．</p>
25年 4月 7 日	本部会員 3， 総務部長	<p>1．本部職員点検委員会活動結果 決定：20 名昇進</p> <p>2．党フラクビューローのマントウロフ工場書記の給与に関する決定 [トラストの負担とどうか] 決定：却下．他の工場のケースに鑑み，そうした費用の原価への影響が大きい</p>
27年 3月 2 日	本部会員 3， 木材紙総管理局動員ビューロー 1	<p>1．P 工場動員の課題 決定：動員の可能性を明らかにするため委員会を設立する．委員会はトラスト代表，トラスト技師，木材紙総管理局及び最高国民経済会議・計画総管理局 VPU 代表から構成される． 委員会は現地で次のことを解明する：筒状部品職場の操業と活動の可能性，その生産，操業にとつての保有設備の有用性，追加設備や設備改造の必要性，その実施期間，必要な資金量，休止の場合の維持費，職場のための発電所の状態，水の供給や排水． 委員会は活動のためタタル金属トラストからスベツを招聘する必要がある．最高国民経済会議にそのための命令を要請する．</p>

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 2, l. 1～7; op. 1a, d. 7, l. 32; op. 1a, d. 27, l. 6

このように非公開本部会会議で審議される　　くない問題とか，人事のデリケートな問題なのは木材調達政策のように手の内を知られた　　どである．

他に27年の非公開本部会会議は本部会議事への補足としてトラストや工場の幹部への医療扶助を審議している⁸⁾。

次いで合板トラスト党フラクションの会議内容をみてみよう。党フラクの組織構成や位置付けは必ずしも明確ではなかった。党細胞と区別できないような場合もあれば党中党的な場合もあった。

実際、合板トラスト党フラクションは当初、以下にも見られるようにトラスト全体の党細胞と同義(「トラストや工場で働く全ての党员」という。「党フラク総会」といった表現もある)と考えられていた。少人数の党フラクビューローが選出されて以降は、これが実質的に党フラクとして活動する。

『トラスト党フラクションビューロー』規程案によると[25年3月]その任務は次のようである。生産のあり方の改善,労働生産性向上,製品の品質改善,原価引下げを助

成,現場での管理部の党部分と非党员スペースの間,及び工場管理部,トラスト本部会と労組,党組織の間の正しくノーマルな相互関係の確立を助ける,工場及び本部での党员働き手の選別,任用を助成。まずもって現場に有能な党员をより責任ある仕事に登用することをめざす,トラストや工場で働く全ての党员をまとめ,工場党細胞やトラスト本部党細胞の経験を交換する,党フラクビューローは党员大会で選出され,党员大会に対し報告義務を負う⁹⁾。

このビューローの活動は本部に集中するようになり,結局,トラスト本部会党フラクとなる。

会議には党フラクビューローメンバーの他に問題によっては工場の党员メンバーや工場委党员メンバーが参加した。

会議は定期的ではなく,問題が起こった場合に開催される。開催回数も少ない。

第8表 合板トラスト党フラクション会議

期 日	出 席 者	議 事 内 容
24年 3月29日	合板工業働き手・党フラク会議 7名	(この会議は3月28日の代表者会議において設立された) 党フラクビューロー選出
2 6月29日	党 フ ラ ク ビューロー会 議 3名	1. トラスト本部の24年4 - 6月の活動報告(原料搬出,浮送準備,工場修理など) 特に賃金問題: チェルヴォネッツ計算への移行。 賃金は概ね期限通りに支払われているが,工場管理部が工場党細胞と合意の上,送られた資金を別のもっと緊要な目的のために使うケースもある。 そのため5 - 10日の遅配がある。 労働者への食料供給のため下級協同組合に賃金勘定での労働者信用を付与する。 文化啓蒙への費用計上。 党员同志を工場長補佐の職務に就けるため,最高国民経済会議・登録配員部や現場組織とのより緊密な結びつきの措置が採られた。 決定: 本部会の採った措置は妥当。 トラスト代表Kに対し,工場管理部が賃金支給に割当てられた資金を他の使途に流用することを禁ずる命令を出すことを勧告。 本部会は可能な範囲で下級労働者協同組合への貸付を増やすこと。ことに市の中心部から離れた工場に留意すること。 工場管理部の人的構成において党员の働き手を強化するよう努める。 2. アンドレーエフ合板工場管理部と同工場のコムソモール細胞との不正

		<p>常な関係 決定：この工場では工場長補佐に党員が任命されていること、またこの工場管理部の指導者の頻繁な交代が生産に有害な影響を与えていることに鑑み、新たに任命された工場長補佐 S はその現象の原因を示す手元の往復文書を調べ、その所見を付した資料をトラスト党フラクに提出すること。 トラスト代表 K は A 工場に出向き、不正常な関係の原因を調べ、党フラクビューローに報告すること。</p> <p>3. 経常問題 a アンドレーエフ合板工場の労働者、職員の工場の『赤い5月』への改称要請。 決定：要請がそのための期限を過ぎたこと、及び海外市場ですでにその名前が知られているため、却下。 b 略 c 木工労組ベリスキー郡支部党フラクの文書：P の工場長任命への異議申立て。 決定：労組党フラクの論拠に同意し、本部会に P を工場長補佐職に任命することを提案。 d スラボジンの申告：トラスト勤務員（非党員）S のソヴェト権力に対する不忠誠。 決定：S の同僚である L（党員）が観察し、それに基づいて党細胞ビューローがこの問題を決める。</p>
3 8月11日	3 名 + パル フィノ工場委 代表	<p>1. P 工場の状態とその労働条件 決定：集合住宅建設は原則として望ましい。財務的見地からそれが可能ならば、本部会にそれらの実施を勧告する。 労働者による木材運び出しは望ましい。本部会代表 K は技術 生産部を通してその方法の受入れの可能性、欠損の如何を点検し、それに従って工場管理部に指示を出すこと。 工場にある学校の場所は充分。本部会は寒い時期のノーマルな暖房の措置を採ること。また工場管理部に指示を出して読書の場所を出来る範囲で提供すること。</p> <p>2. スターロ ルースキー郡党委員会の文書：人事問題 決定：L は合板工業でかなり長く働き、しっかりした経験と知識をもつ。留任すべき。 工場長代理職は補佐職がある場合には不要。本部会に S を代理職から解任することを提案する。 郡委推薦の S、G 両名を調査し、その資格からして適任であれば、相応の職務で任用すべき。 遅配は恒常的ではなく、トラスト本部の構造上の問題による。 賃金債務は近日中に解消の見込み。</p>
4 8月13日	党 フ ラ ク ビューロー会 議 3 名 + A 工場 と N 工場代表 各 2 名	<p>1. G（党員）の申告：G とレニングラード工場長 S（党員）の間に生じた不正常な関係 決定：S の行動は誤り。現状でこの同志を工場に留めるのは不可能。本部会に解任を提案する。 労農監督部ヴォロダルスキー地区委に対しトラスト本部会の説明する理由により G を工場長補佐職から召還することを要請する。</p> <p>2. A 工場長 R の行動について（A 工場党細胞書記や工場長補佐の報告、ムローム地区党委その他地方組織の往復文書を資料として） 決定：活動上、現場組織との然るべきコンタクトや調整がない。本部会に R 解任を提案する。</p>
5 9月25日	8 名	<p>1. A 工場で起こった紛争 決定：8月13日の党フラク決定を確認。工場の休止と工場長 R 解任。</p> <p>2. U の申告：R 解任の党フラク決定の実施の遅れがある 決定：近く、本部会の党員メンバーに決定の早期実施を勧告する。</p>

6 11月26日	党 フ ラ ク ビューロー会 議 3 名	<p>1. N工場長文書：トラストの負担による労働者 Ia の治療を要請 決定：いかなる寄付も禁止する最高国民経済会議の指示に基づき、またトラストの財務困難を考慮して、却下。この問題は地方保険基金に要請すること。</p> <p>2. 工場党細胞の要請：A 工場の10人の労働者に職を与える 決定：操業工場の人員削減を考慮し、現時点では職を与えられない。その旨、細胞に通知する。</p> <p>3. L 報告：N工場への出張 決定：本部会に対し工場の活動の調査を行い、その結果に基づいて S の工場長職への任用の妥当性を判断することを要請。</p> <p>4. ノヴァートル工場の指導者について 決定：本部会に対し工場長補佐に党員を任命することを要請。</p>
7 12月27日	3 名	<p>Gからの12月24日付け書簡 決定：GのU工場長任命につきスターロ ルースキー及びレニングラード郡党委の合意があり、本人の同意があるため、Gを直ちに工場長職に採用するという本部会提案に合意する。</p>
25年 2月1日	トラスト及び 傘下企業代表 者生産協議会 党フラク会議	<p>1. 組織問題：生産協議会開催準備</p> <p>2. 協議会幹部会設立：協議会運営指導のため</p> <p>3. トラスト議長の参加要請にも拘らず木工労組北西州支部がレニングラード及びウスチ イジョール工場の工場委代表派遣を禁じた。 決定：労組中央委員会に通知し、州支部の行動の誤りを指摘すること。</p>
2月4日	同上会議。 トラストより 4, 企業より 27	<p>トラスト監査委報告：トラストの活動 決定：トラストの極度に逼迫した財務状態と大量の製品在庫を確認。製品在庫のうち輸出に適するはごく少ない。輸出や航空機用合板の製造に不適合な新工場の操業は妥当ではない。 またコストが非常に高いことを確認。生産的労働者の賃金コストは15%強に過ぎない。それ故、まずもって中央機構の諸掛りを最大限引下げ、補助労働者と間接労働者を最大限削減すべき。各職場で個別に製造ノルマを定め、全工場で直接出来高制へ移行すべき。 合板工場近辺の森林地域に限られ、合板工業に必要な広葉樹の木材の一部が薪として使われているため、本部会は然るべき機関に対し工場に特定の森林地域をあてがい、広葉樹を薪として伐採することを禁ずることを求めるべきである。 国内の家具生産拡大が高価な合板への大きな需要を生みだしているため、実験的にその用途にカレリア白樺を優先的に利用すべき。</p>
1 2月6日	5 名	<p>1. 党フラクビューロー活動報告：党フラクビューローの基本的活動は本部に集中</p> <p>2. 党フラク総会招集</p> <p>3. 活動計画及び組織形態</p> <p>4. ビューロー書記選出</p>
2 2月24日	2 名	<p>1. マントゥロフ工場党細胞書記の要請：党細胞及びコムソモール細胞書記の生産現場の仕事からの解放（専従化） 決定：細胞自身の裁量に委ねられる。</p> <p>2. チェルヌィシンスキー工場党細胞書記の文書：経理係り Z の解雇問題 決定：トラスト党フラクに書類がないため当該問題は同志 G（トラスト議長）の決定に委ねる。</p> <p>3. チェルヌィシンスキー工場党フラクのプロトコール 1 について 決定：当工場党細胞に何のために党フラクを設置したのか問い合わせる。工場での党組織の平行的な存在は妥当でない [フラクションの意味を理解していないようだ]。</p> <p>4. スターロ ルースキー工場党細胞書記申請：1 月の給与未払い 決定：L は至急、全ての工場への給与支払い用資金の送金状況を明らかに</p>

		<p>すること．</p> <p>５．労組中央委員会党フラク文書：Uを農村での任務のため動員することに異議申立て 決定：Uを監督者の仕事から外すのは妥当でない．党細胞ビューローに問題の見直しを要請する．</p>
3 3月17日	4名	<p>１．チェルヌィシンスキー工場長Kの申請：工場休止に伴うKの処遇 決定：この工場は暫定的に３ヶ月生産計画に含まれる．次年度からの工場操業再開が予定されており，また今年度は修理を行うことが予定されているため，Kの解任は今後の工場の活動に悪影響を与える．党郡委に留任を要請する．</p> <p>２．ネリドフスキー工場長Soの申請：工場休止に伴うSoの処遇 決定：スターロ ルースキー工場長Seの指示 工場スタッフの党員の働き手による補充 に従い，SoをSeの裁量により同工場で任用するのが望ましい．</p> <p>３．スターロ ルースキー工場長Seによる労働者解雇の説明 決定：Se自身の説明により問題は落ち着いたと考える．</p> <p>４．スターロ ルースキー工場党細胞書記の申請：２月後半の労働者への給与未払い 決定：当工場の労働者，職員の賃金用に送られた資金は工場管理部が社会保険，輸送その他の費用に支出した．そのため賃金債務が生じた．そうした状況は不正常と考え，工場長に対し賃金用に送られた資金を用途通り支出するように厳しく指示する． 本部会はこの工場の賃金債務を速やかに解消する措置を採ること．</p> <p>５．木工労組ベリスキー郡支部党フラク文書：ネリドフスキー工場の操業再開問題の回答を急ぐこと 決定：トラスト本部会の説明によれば天候不良（これは現在，解消）に伴い工場エリア内の原料調達が不透明であり，またトラスト生産協議会党フラク決定によるとすでに操業している工場を犠牲とする休止工場操業再開は認められないため，本年度の操業再開は妥当でない． その旨，労組支部党フラクに伝えること．</p> <p>６．スターロ ルースキー郡党委会議プロトコール 25抜粋：プロバガンダへの資金交付 決定：了承．</p> <p>７．マントゥロフ工場長文書：工場内の運動場建設許可 決定：本部会の決定に委ねる．</p>
4 25年 3月27日	3名	<p>１．ウスチ イジョール工場の党員構成 決定：工場長として党員Gを派遣する．その技術面の補佐として技師Lがいるため． 今後，この工場にBが党員働き手として留まるのは是認できない．トラスト本部会にBをトラストの別の操業工場の一つで任用することを要請する．</p>
27年 4月9日 ？	2名	<p>１．バルフィノ工場管理部の申請 決定：工場長Zhと工場管理部との相互関係が先鋭化したため，Zhを解任し，工場長職の候補が見つかるまで臨時代行にChを任命する．この件は現場の党及び労組組織と調整し，トラスト本部会を通して処理すること．</p> <p>２．チェルヌィシンスキー工場長人事 決定：工場長に前レニングラード工場長Eを任命する．現場の党及び労組組織とは調整済み．</p> <p>３．バルフィノ工場ブラグ増設 決定：俟約体制実施と関連して増設への750千ルーブリの支出は是認できない．開始された建設の中止について木工労組中央委員会党フラク及び労</p>

		<p>組組織と折衝すること。 トラスト本部による1926 / 27年度の小規模な建設について交渉すること。</p> <p>4 . Sk のトラストにおける任用 決定：L [商業部] を海外代表部の一つに派遣するため，Sk を商業部で任用する</p> <p>5 . Se の処遇 決定：Se をラトヴィアの代表部で任用できない場合，ザカフカースまたはトルケスタンのトラスト代表者として任命するのが適當</p> <p>6 . 海外市場での合板商業 決定：海外での商業が厳しいため，本部会に対し自己の海外機構を創設するか，Lesbel [白ロシア木材トラスト] と海外市場への共同参入のコンヴェンツィア [カルテル] を結ぶことを勧告。</p>
4月22日	3名	<p>1 . ヴィテプスク工場長承認 決定：ヴィテプスク管区党委と合意された党员 Sh を工場長として承認。</p> <p>2 . マスチェール補佐の異動 決定：パルフィノ工場の合板マスチェール補佐を現場組織と合意の上，ヴィテプスク工場マスチェール補佐として承認</p> <p>3 . ネリドフスキー工場の管理 技術者の状態に関する報告 決定：当工場には確固たる管理方針がないことを確認。これは工場長Aの病氣や優柔不断な性格のためである。それが工場の活動の悪化を助長する。またこの工場は輸出向けや航空機向け合板に特化すべき工場の一つであることに鑑み，Aの解任が必要と考える。但し，Aは仕事を通して合板工業の活動について知り，製品の知識もあるため休暇を与えたうえ，商業的性格の仕事で任用するためトラスト本部に送る。ネリドフスキー工場の重要性を考慮し現チェルヌィシンスキー工場長G（党员）を工場長に任ずる。 [その異動があるまで] ネリドフスキー工場で働く技術担当機械技師Pは任務をこなしてはいないが，生産の知識はあるため工場長臨時代行に任命する。 Lはネリドフスキー工場の機械技師Tを解任し，優秀な機械技師候補を見つける措置を採ること。 現工場長Aは工場管理の確固たる方針を採らなかったこと，また工場の働き手の評価について，ことに機械技師Tの評価の際，しかるべき注意を払わなかったため戒告とする。</p> <p>4 . チェルヌィシンスキー工場及びノヴォ ミリャチンスク工場の技術者について 決定：個人的要望によりチェルヌィシンスキー工場のマスチェール補佐Mはノヴォ ミリャチンスク工場の同じ職務に移す。ノヴォ ミリャチンスク工場のマスチェール補佐Lはチェルヌィシンスキー工場の同じ職務に移す。 党员働き手の全ての異動は相応の党組織と調整すること</p>

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 11, d. 15, d. 16, d. 38 より作成

党フラクは公けの組織に対していわば影の存在ではあるが，本来，政治的組織である党が経済，労働，行政，文化など社会のあらゆる分野にアプローチし，モニタリングやコントロールを行い，且つ指導的人材を育てるために設けられた。なかでもおそらく最も不得手な分野が経済・経営であった。それだけに

経営幹部組織における党フラクの意義は大きかった。

合板トラストの党フラクの会議ではみられるように議題は人事問題が多い。人事権は組織を掌握する最大の武器だからである。

数は少ないが経営にとって枢要な問題も検討・決定されている。なによりも諸組織，諸

集団の間で利害が対立した場合に表沙汰にならぬように紛争を処理したり、裁定を行う（人事は最も重大な争点となる）。問題によっては上部組織への要請を行う。こうしたことは組織の運営、意思決定メカニズムにおいて要諦的意義をもつようになるのである。

この時期には党フラクは社会的機能や利害を異にする諸組織・集団間（党細胞や工場委も含み）の調整及び表の組織では行き届かない部面、または発生した綻びを事後的に補完する役割に留まっており、上部機関の指令の伝導装置ではない。「経営する党」となるにはなお転回の契機を要した（それはまたネッブを否定する契機でもある）。

合板トラスト・工場の人事

トラスト幹部人事への国家機関、党機関の影響力は無論大きい。ネッブ期にはトラストなど経済機関の重要人事は国家機関が任免し、党機関が承認する、あるいは事前及び事後的に通知するという形で行われる。12回党大会以降はそうした重要職務に党員を就ける方針の徹底が図られる¹⁰⁾。

最高国民経済会議・行政財務管理局 AFU は合板トラストについて党員が就くべき重要職務いわゆる ノーメンクラツィアを次のように定めた（25年5月19日）。

本部会議長 1，本部会員 2，総務部長，部長代理，法律顧問各 1，生産部長，部長代理，商業部長，部長補佐，木材調達部長，部長代理，経理部長，部長代理各 1，6 工場の工場長¹¹⁾。

とはいえ第 1 表にみるように25年9月現在でもなおその要求は満たしていない。これは合板トラストに限らなかったようだ。おそらく党員に実務的能力のある人材が不足していたためであろう。

最高国民経済会議副議長の24年10月4日付

けトラスト，シンジケート党員議長及び本部会員宛秘密回章は苛立ちを隠さない。「かつて国家機関及び企業の指導者には本部会書記，総務部長，秘書を党員に代える必要性を伝えた。にも拘らず多くの経済機関はこれまでその勧告を実現していないだけでなく，一部トラスト，シンジケートは種々の方法で上記職務を非党員に代えようとしているという情報がある。例えば，総務部長の見かけの廃止，総務部の書記部への改組，書記職の廃止等々」。そこで少々強硬な態度を採る。「全てのトラスト，シンジケート本部会は1ヶ月以内にこの決定を実施し，上記職務を党員に代えること。期限に実行されない場合には経済機関の責任ある代表者は処罰する」¹²⁾。

更に最高国民経済会議は経済機関の人事構成の点検を試みる。25年1月31日付けの全てのトラスト，シンジケート，株式会社議長宛極秘回章は経済合同，企業の幹部構成や中級技術者に関する情報の提出を求めた¹³⁾。

合板トラストは最高国民経済会議の25年3月23日付け命令に従ってトラスト本部勤務員職務適性問題委員会を設置した。委員会は議長，本部会員 L，細胞書記，木工労組中央委員会代表，総務部長，職場委議長より構成された。委員会はトラスト本部の1人1人について職務が資格に相応しているかどうか，社会的有用性があるかを点検した¹⁴⁾。

それに先立ち，トラスト本部会は3月19日付け木工労組中央委員会宛書簡でこの委員会への代表の推薦を求めている。折り返し労組中央委員会は3月26日書簡で B（党員）を指名してきた¹⁵⁾。

25年9月の時点で合板トラストの管理者の構成は第9表のようである。大体において，経験年数の長く，比較的高学歴の非党員スベツが実務を担い，党員は要職を占めるが数は少ない。党員管理者には労働者の出自が多

い．主力工場の工場長は大部分，党員であることが多い．非党員が工場長の場合は代理または補佐が党員である．

第9表 合板トラスト幹部経歴（25年9月15日現在）

職 名	出 自	党派性	専 門	経験年数	入社時期	学 歴
本部会議長	労	党員			23年11月	
本部会員	農	党			24 .8	
本部会員	農	非党員			24 .10	
総務部						
総務部長	官吏	非	管理	10年	-	高・中退
本部会書記	農	党		-	25 .9	中・中退
法律顧問	農	非	法律	21		高
庶務課長	農	党				中・中退
生産部						
部長	市民	非	技師	25		高
部長代理	下層市民	非	技師	9		高
アリブミン生産部長	下層市民	非	化学技師	-		初・独学
労働課						
課長	労	党	管理	?		中・中退
課長代理	下層市民	非	技師	31		高
木材調達部						
部長	下層市民	非	林業	20		初
部長代理	市民	非	林業	29		高
商業部						
部長	一代名誉市民	非	エコノミスト	?		高
国内販売課長	農	非	商業・経理	8		中・中退
輸出課長	農	非	商業・経理	5		中
小売課長	労	党				中・独学
供給課長	農	非	技手	15		n.a.
経理部						
部長	下層市民	非	経理	14		高
部長代理	農	党	管理 経営 経理	10		中・中退
1 工場長	職	19年入党	経理，林業	それぞれ10，7年	24 .4	高
工場長補佐	労	19年入党	金属フライス工	5	24 .12	中
技術部長	職	非	技師	22	25 .1	高
2 工場長	労	20年入党	金属労働者	6	25 .1	中
3 工場長	労	17年入党	機械技師	10	24 .12	中・中退
工場長補佐	職	非	技師	20	25 .2	高
工場長補佐	労	21年入党	なし		25 .8	初
4 工場長	職	17年入党	合板，林業	35	25 .2	中・中退
工場長代理	職	非	法律，木工	-，9 5	25 .1	高
技術部長	労	非	蒸気装置，電機	16，7	24 .10	中
5 工場長	職	非	木材調達加工	24	24 .10	初
工場長補佐	労	20年入党	皮革，木工	9	24 .10	中・中退
6 工場長	職	非	合板，林業	34	24 .12	独学

工場長代理	労	19年入党	製本	-	24 .12	初
7 工場長	職	20年入党	事務	10 5	24 6	初
8 工場長	労	17年入党	旋盤工	28	24 .10	初
9 工場長代行	職	非	合板マスチェール	12	25 6	中・中退
10工場長代行	職？	非	会計	26	25 5	中
11工場長	労	非	金属加工	25	22 4	中・中退
12工場長	労	17年入党	金属労働者	4	24 .10	初
13工場長	職	非	アリブミン生産	2 5	25 3	中
14工場長	職	非	管理，事務	7	22 3	中
15レニングラード木材調達地区長	職	非	林業	4	24 9	中
同地区長補佐	職	非	建設．林業	12 ,5	25 5	高・中退
16ザイリメンスク木材調達地区長	職	17年入党	旋盤工，林業	8 ,6	24 8	中・中退
17コストロマ木材調達地区長	職	非	木材調達，浮送	8	25 8	初
18スモレンスク木材調達地区長	職	非	製材	15	不明	初
19ブレンスコカルーガ木材調達地区長	職	非	木材調達	8	25 7	初
20第 1 機械，製材，製作所長	職	非	合板	19	24 4	初
同所長代理	労	18年入党	木工	13	24 .11	初

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 4, l. 205 ~ 208

なお学歴のうち高は高等教育，中は中等教育，初は初等教育の略である．

やや詳しく幹部の経歴をみてみよう．

S. K. Stiazhkin 現職：トラスト・アリブミン生産部長（25年現在）

時 期	職 歴
1898年～ 1898 - 1902年 02 - 16年	アリブミン生産の分野で働く モスクワ工場のマスチェール モスクワ工場長及び化学技師 ハリコフ工場長 モスクワ工場長
16 - 18年 18 - 22年 22年 -	モスクワ及びレニングラード所在の第 7 アリブミン工場の管理部長 モスクワアリブミン工場長 合板トラスト本部会員 トラスト・アリブミン生産部長

A. S. Stiazhkin（上記人物の息子） 現職：モスクワアリブミン工場長代理（25年現在）

時 期	職 歴
1919年～ 22年 [24年？] 10月 1 日～	モスクワアリブミン工場で働く 合板トラスト設立時よりモスクワアリブミン工場長 工場管理部党員化のため工場長代理

以上 RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 16

I. A. Laptev (木材, 合板事業のたたき上げスペツ)

時 期	職 歴
1922年	ノヴォ ミリャチンスク工場長 合板トラスト本部・生産部監督員 バルフィノ工場長 レニングラード全権委員事務所の商業部長 レニングラード全権委員事務所改組のため解職
25年9月	

以上 RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 20

N. Ia. Gulev 現職：ネリドフスキー工場長（27年現在）

1899年生 出自：労働者

時 期	職 歴	教育・社会活動暦
1912年～	D工場・食器受入れ係 倉庫長 事務員 鉄道管理部の経理係補佐	2年制国民学校 ギムナジウム4年コース修了
1917年 1918年～ 1919年 1920年～ 1924 - 25年 1926年8月	特別共産主義パルチザン部隊に参加 責任ある管理 - 経営職務 [職場不詳] チェルヌィシンスキー工場長	労組加入 社会的活動 (選出) 11月入党 ソヴェト党学校修了

P. M. Pal'nikov チェルヌィシンスキー工場長候補

1890年生 出自：農民

時期	職歴	教育・社会活動暦
1903年～ 1904年 1905年～ 1913～16年 1916年 1917年 1918年～ 1920年～ 1922年 1925年9月 1926年11月	見習い 次いでレナ金鋸製作所の金属加工工補佐 工場を転々として旋盤工及び金属加工工 次いで蒸気船及び鉄道の運転手 再び旋盤工及び運転手 赤軍軍事委 赤軍パルチザン部隊に軍事コミッサールとして参加 その後、病気で動員解除 ネリドフスキー合板工場の機械技師	4年制市立学校卒 軍務：軍管区マスチェール 入党、労組加入。ソヴェトでも社会的活動 党除籍 (病気の故) 再入党

この候補は27年5月に合板トラスト本部が推薦したが、党組織が反対したため降ろされた。
以上の出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 75, 77

みられるように非党員スペツは同じ分野、
同じ組織で長く働き、内部で工場長なり、部
長なりの幹部に昇進していく。他方、党員幹
部は社会活動を含む様々な分野の仕事を経験

している。異動も激しい。専門知識・経験に
は欠けるから、自ずと専門家に頼らざるを得
ない。

また当時、人材不足の状況で主に若手党員

が比較的短期間に管理職に抜擢されていた。いわゆる登用者である。

例えば、マントウロフ工場の24年1月1日～25年1月1日の登用者はマスチェル補佐1，製作所庶務課長1，倉庫長2，工場事務所本務部長1の計5名、いずれも党員である¹⁶⁾。

パルフィノ工場では1925/26年度に3人の

労働者が登用された。うち2人は上級剥ぎ取り工 otdelenie，1人はマスチェル補佐である¹⁷⁾。

トラスト本部職員の登用者は第9表のようである。大体において（，を除き）入社後，1～2年で管理職に就いている。従ってやはり経験に乏しく，そのことに起因する問題も起こる〔後述〕。

第9表 本部登用者リスト（1926～27年 人名はイニシャルのみに留める）

	時 期	経 歴
D .I .I a	1924年2月 1926年9月～	入社：商業エージェント モスクワの小売店長 トラスト代表として輸出業務のためイタリアに派遣
K .A .P	1925年3月 1927年1月～	入社：エコノミスト 労働経済部長 労働経済部長代理 トラストの北カフカース代表兼ロストフ・ナ・ドヌー店長代行
I .D .G	1925年2月	入社：本部書記 総務部長 本部会書記 経理部長代理
G .B .D	1925年2月 1927年2月	入社：総務部庶務課長 技術供給部長代理
U .I .S	1926年6月 1927年2月	入社：店舗の臨時販売員 店長補佐 ウクライナ及びクリム全権委員代理兼ハリコフの店長
I .P .I	1925年12月 1926年8月 1927年	入社：学生 実習生（技手） 学位を得てウスチ イジョール工場・賃率 ノルマ化ビューロー 技師 赤軍
M .M .A	1922年2月 1927年	入社：文書使い 事務員 職場委員会・書記に選出
K .P .S	1922年4月 1927年	入社：文書使い 事務員 下級文書係に登用
V .M .V	27年3月2日 27年3月26日	定員外で店長補佐 トラスト中央アジア代表兼タシケントの店長
I .I .I a	1924年～ 1925年2月 1925年10月 1927年4月	職場委・下級書記 定員外で商業部・商業エージェント 店長 商業部小売販売部長
K h .V .S	1926年2月 1927年2月	店長 機械製作部長

RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 39-40

当時の経営幹部にはどんな資質が要求されていたのであろうか。

25年9月に本部会が最高国民経済会議・行政財務管理局・登録配員部に提出した管理者の査定（第10表）からある程度窺うことが出来る。レニングラード支部幹部の査定も付け加えておく（第11表）。

第10表 管理者の査定

S .G .I .A .	現 職	ウスチ イジョール工場長
	党派性	党员
	経 歴	24年3月15日～25年1月7日 パルフィノ工場長代理 25年1月より現職
	評 定	管理者かつ組織者として能力発揮 欠陥は工場管理部の技術者と折り合っていく能力に欠ける。労組や党組織とはうまくいっているが、確固たる独立の方針は出せない。本部会は度々方針を修正せねばならない。
S .M .S .	現 職	スターコ ルースキー工場長
	党派性	党员
	経 歴	23年～24年1月1日 スターコ ルースキー工場の機械技師 24年1月1日～24年12月16日 同工場長補佐 24年12月 現職 その後、店長〔降格？〕
	評 定	管理能力は充分でない。 党及び労組組織とはうまくいっているが、充分確固たる方針は出せない。
Z h .A .D .	現 職	パルフィノ工場長
	党派性	非党员
	経 歴	旧工場共同所有者
	評 定	生産の知識は多いが、管理者としては相対的に弱い。仕事で特別の能力は発揮していない。党及び労組組織とは慎重に付き合う。やや自主性に乏しい。ソヴェト政権に対しては様々な事情から受容的。
S .I .I .	現 職	トラストのレニングラード全権委員、レニングラード工場長兼任
	党派性	党员
	経 歴	
	評 定	仕事はこなす。商業的センスもある。創意あり、有能。唯一の欠点は過度の自立性。その方針が計画やトラスト本部会提案と齟齬することがある。 党及び労組組織とは友好的。
I .D .G .	現 職	経理部長代理
	党派性	党员
	経 歴	24年2月よりトラスト庶務課長及び本部会書記
	評 定	真面目で思慮深い。職務はこなす。 現在、高等教育就学中。登用は学習を妨げるため当分控える。 党及び労組組織との相互関係は完全にノーマル。
K .V .G .	現 職	マントゥロフ工場長
	党派性	非党员スベツ
	経 歴	
	評 定	優秀な管理者、組織者。生産性向上に充分努力した。党及び労組組織との関係はノーマル。 政治的性格は不明。
Z .P .M .	現 職	ノヴァートル工場長

	党派性	非党員スベツ
	経 歴	
	評 定	非常に誠実な働き手、工場の生産において組織者としては可、 党及び労組組織とはコンタクトをとって働く、 ソヴェト権力には同調的、
Sh .A .Ia .	現 職	経理部長
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	仕事を良く知っているが、秀でた資質はない、 党及び労組組織とはうまくいっている、 ソヴェト権力には同調的、
S . S . K .	現 職	アリブミン生産部長
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	実務は良く知っているが、理論水準は高くない、生産改善にはイニシ アチヴを発揮した、社会的意識は遅れている、 党及び労組組織とは争いを避ける、 ソヴェト権力には外見上は寛容だが、内心は明らかでない、
S . M . P .	現 職	国内商業部長
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	組織能力に優れている、精力的、仕事については知識がある、党及び 労組組織との紛争または悶着はない、 ソヴェト権力には同調的、
L . A . S .	現 職	商業部長
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	精力的、企業家的精神あり、仕事の知識はある、トラストの商業機構 は改善、向上した、 党及び労組組織とはノーマルに付き合う、 ソヴェト権力には忠実、
K . V . A .	現 職	？
	党派性	非党員
	経 歴	経験ある技師
	評 定	合板生産を良く知る、イニシアチヴは弱い、職務執行タイプ、定めら れた方針通りに働く、新しいことは持ち込まない、 現場党及び労組組織との悶着なし、 ソヴェト政権には忠実、
N .G .G .	現 職	？
	党派性	非党員
	経 歴	経験の長い技師、トラスト勤務は最近
	評 定	管理者能力なし、生産指導者としては優秀、特に独自性は発揮せず、 職務執行能力あり、 ソヴェト政権には忠実、
L .K .E .	現 職	法律顧問
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	仕事は知る、特に新しいことには手を出さない、職務執行能力あり、 党及び労組組織とはうまくいっている、

		ソヴェト政権には忠実．
A .M .N .	現 職	庶務課長
	党派性	非党員
	経 歴	
	評 定	創意あり．職務執行能力あり．管理者としては可．組織能力に秀でる．本部機構の活動，構造の改善に尽力．党及び労組組織との関係には心を配っている．ソヴェト政権には同調的．
M .	現 職	監査委員
	党派性	党員
	経 歴	25年 4 月 庶務課長及び本部会書記 監査委員に登用
	評 定	管理者の心得はある．部下を使う能力あり．仕事は能力に完全に合っている．党及び労組組織との相互関係は完全にノーマル．

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 60-75

RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 56

第11表 合板トラスト・レニングラード支部幹部の実務的評定（26年12月現在）

Z h .I .S .	現 職	レニングラード商業部門担当全権委員代理（トラスト本部会任命）
	専 門	専門は商業，特に木材商業
	経 歴	ギムナジウム 8 学年，検定試験合格 25年12月よりトラストのトルキスタン代表 トルキスタン市場の調査を行いトラストの製品の販売を組織化 26年 8 月よりレニングラード全権委員のもと商業部長
	評 定	科学的問題に関心あり．前向きな人物で政治的，経済的見識あり，事務所の改組に積極的に参加．優秀な指導者，管理者，執行者である．様々な機関，組織，人物との相互関係良好．職務に適任．留任が望ましい
S .I .I .	現 職	レニングラード全権委員（県党委との合意により任命）
	専 門	主たる専門は経理及び林業
	経 歴	革命まで種々の組織で経理係として働く 革命後，最高国民経済会議ラインで勤務 トラストに勤務する直前の職務は『カルーガ木材』議長 24年 4 月現職
	評 定	教養ある人物，非常に前向きで科学的分野に関心ある．指導者，管理者，執行者として適任．その個人的イニシアチヴで本部会承認のもと，事務所を改組し，レニングラードの専門的商業機構を組織し，順調に本部の課題を遂行した．経営，労組，党組織との紛争なし．交渉能力あり．北西州での合板販売拡大，トラストの現地工場への融資の課題は完全に遂行された．不利益な取引なし．働き手カードルは適任者が選別された．機構改善も促した．経験，知識からして職務に適任．現在，市場調査，販売組織化のためトラストのカフカース及びザカフカース全権委員に任命された．
B .P .N .	現 職	レニングラード代表部全権委員（トラストの任命）
	党派性	党員
	経 歴	メンデレーエフ名称学校及び軍事アカデミー第 1 コース修了． 16年までレニングラード合板工場で労働者として働く 16年～軍務

		18年～赤軍幹部 24年12月～レニングラード工場長補佐 次いで同工場長
	評 定	科学的問題に関心あり． 仕事はこなす．種々の組織，個人との相互関係ことにスペツとのそれはノーマル． 職務に適任．留任が望ましい
Zh .N .Ia	現 職	レニングラード木材調達地区長（トラスト本部会任命）
	専 門	木材調達のスペツ，たたき上げ
	経 歴	技術専門学校修了 24年 4 月 レニングラード地区木材調達監督員
	評 定	科学的問題に関心あり．政治的，経済的見識は可．精力的働き手，職務規律あり．機関，組織との相互関係はノーマル． 職務に適任．留任が望ましい

この評定は26年11月12日付け党中央委員会北西州ビューローの提出要請に応え，12月18日，トラスト本部会党フラクが送付したものである．

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 10-22

専門知識・経験が必要とされるのは当然であるが，何よりも組織内の諸集団をまとめ，それらとうまく折り合っていくことが要求された．コミュニケーション能力，調整能力が重視されるのである．次いで職務遂行能力，誠実さ，意欲を求められる．言われたことしかししないのも困るが余り自主性を発揮されてもまずいというのが本音であろうか．ソヴェト政権への忠誠も求められるが，敵対的でなければさほど問題とはされなかったようだ．

実際の人事の有り様をみてみよう．

一応，トラスト本部会員の任免権は所轄官庁にある．実際に合板トラスト本部会員Vは24年10月1日付け最高国民経済会議命令で解任された．但し，刑事事件で逮捕されたため，実際に職を離れたのは24年7月24日である．同じく本部会員Kは24年10月31日付け最高国民経済会議命令により解任された．

工場長，その代理，補佐の任免権は法律上，トラスト本部会にある．だが人事問題は以下にみるように様々な組織が絡む．

工場長の交代は非常に頻繁である．24年1月1日から25年1月1日のわずか1年の間に

レニングラード工場長は2回，ウスチイジョール工場長は2回，パルフィノ工場長は2回，スターロ ルースキー工場長は3回，マントウロフ工場長は3回，ノヴァートル工場長は2回，ネリドフスキー工場長は2回，アンドレーエフ工場長は3回，ノヴォミリャチンスク工場長は3回，チェルヌィシンスキー工場長は2回，モスクワアリブミン工場長は2回それぞれ交代した（他の工場では交代はない）^{18）}．

短期的交代の原因は必ずしも明らかではないが，大体は同じトラスト内部の異動である．他の傘下工場の工場長の横滑り（順当な場合はより規模の大きな工場への異動）か，工場長代理または補佐からの昇格が多い．党员の場合は外部または異分野からのいわばヘリコプター人事がある．

工場長人事には地方党委，労組地方支部，現場党及び労組組織との調整，了解が必要となる．場合によっては折衝が長引く．

25年秋のスターロ ルースキー工場長及びマントウロフ工場長代理人事

スターロ ルースキー工場長 Semenov は

かねてから工場長職を辞し、学習を継続することを求めている。合板トラスト本部会党フラクはその希望を認め、レニングラード工場へ異動することにした。そこで勤務しながら自ら知識を深めることが出来る。その後任として現マントゥロフ工場長代理 Bezborodov（党员）を推薦し、スターロ ルースキー郡党委に打診した。Bはトラストに2年間勤務し、合板生産の知識があり、優れた個人的資質をもち、その任を完全にこなしうると請合った（25年10月24日付郡党委書記宛トラスト本部会党フラク書簡）。

同時にその異動によって空席となるマントゥロフ工場長代理職に現ノヴァートル工場長代理 Murgin（19年入党）を充てることを決め、その旨、本人に就任要請した（トラスト本部会のM宛書簡。日付不詳）。

この人事案件は現場の党組織及び労組組織との調整の後、カルーガ県党委に同意を求めた（トラスト本部会党フラクの県党委宛書簡。写しを木工労組県支部へ。日付不詳）。

だがコストロマ県党委はBをマントゥロフ工場長代理職から外し、Mに交代することに難色を示した（25年11月14日の県党委ビューロー会議）。[カルーガ県党委の態度は知りうる資料がないが、支持されなかったようだ]

こうして往復文書のやり取り、交渉は成功せず、Bは現職に留任された。そのためトラスト本部会党フラクはBの代わりに Kazar-zhevskii をスターロ ルースキー工場またはパルフィノ工場の工場長補佐職に推薦し、事前折衝のため両工場に送った。Kは17年より合板生産に従事し、20年に入党した。この2年間は合板マスチュールの職に就き、正規の合板マスチュールの任をこなした。管理職に相応しく、政治面も問題なく、工場の他の幹部職員と共に生産を整序し、規律を強化できると考えた。そこで党フラクはスターロ

ルースキー郡党委に対しKとの面接を求め、その判断を仰いだ（25年12月18日付郡党委宛党フラク書簡）。同日、トラスト本部会はスターロ ルースキー工場長 Silin に書簡でK任命の意向を伝え、Kに対し工場に関する情報提供の便宜を図ること及びその任命についての所見を求めた¹⁹⁾。

その結果は詳らかではないが、トラスト本部会及びその党フラクと党地方組織の人事を巡る関係はわかる。

なお、このマントゥロフ工場長代理職Bについては26年11月にトラスト本部会がその経験を買ひ、改めて新設のヴィテプスク工場長に抜擢しようとした。やはり、現場組織の抵抗に遭っている[既述]。

工場細胞書記の工場長への任用

ウスチ イジョール工場長 Golubev の後任人事について当初、合板トラスト本部会は木工労組と交渉していた。労組側は労組出納係Aを候補として推薦した（26年4月28日付けトラスト・レニングラード全権委員の本部会宛書簡）。この候補は本部会によって受入れられなかったようだ。

26年5月11日付け合板トラスト本部会の党中央委員会ビューロー登録配員部宛電信はスターロ ルースキー工場細胞書記 Khlychin をウスチ イジョール工場長に任命することを要請した。翌々日の党中央委員会ビューロー登録配員部宛書簡で本部会は改めてこの人事の進行への助力を求めた。Khは忍耐強い若者で工場での仕事の間に充分、生産の知識を習得したという。

この人事についてレニングラード全権委員はトラスト本部会議長代理より、党ラインで調整することを委任された。26年7月20日付けトラスト本部会宛レニングラード全権委員の書簡によると事は順調に進んだようだ。そ

の時点で党郡委、県委、中央委員会ビューローの合意を得た。[元々] Kh は中央委員会ビューローが彼の所属していたノヴゴロド県委から呼んだのである。

またレニングラード郡党委は前任者 Golubev の今後の任用のためその仕事ぶりを知ることを希望している。全権委員は7月25日の郡委ビューロー会議で G が工場活動報告を行うことを伝え、工場の状況を正確に知るためにトラスト本部会議長の出席を要請した²⁰⁾。

27年のチェルヌィシンスキー工場長人事

この人事は難航した。27年春、ネリドフスキー工場長であった Artiuk は健康問題を理由にかねてから南部の工場の一つへ移ることを要望していた。トラストはそれを受け入れ、A の職を解き、休暇を与えた後に南部の工場に異動することを約束した。A の後任には現チェルヌィシンスキー工場長 Gulev (党员) を充てることを決め、更に G の後任としてネリドフスキー工場の機械技師である Pal'nikov (党员) を登用方式で任命することにした。

トラスト本部会は27年5月2日付けのブリャンスク県党委、スモレンスク県党委及び木工労組スモレンスク県支部、同じくブリャンスク県支部宛書簡でそれぞれこの人事異動の承諾を求めた。

だが Gulev については異論が無かったが、Pal'nikov の任命は全く同意が得られなかった。P の仕事ぶりは評判が良くなかった。ネリドフスキー工場の機械職場の活動がうまくいっておらず、休止が多く、同じ仕事を何度もやり直さざるをえないのは P の注意力が散漫で、知識が乏しい所為だと言われた (27年2月7日受付の合板トラスト宛ネリドフス

キー工場長書簡) 。 [あるいは P の評価、処遇を巡って工場長 Artiuk とトラストの間で対立があったのかも知れない]

27年5月23日付けトラスト本部会宛ブリャンスク県党委組織部長書簡は P に任命への不同意を表明した。県党委自身が候補を用意していた。この書簡に先立つ5月16日付けの木工労組ブリャンスク県支部議長の合板トラスト本部会党员メンバー宛書簡は県党委の候補がいることを理由に P 任命に同意しない、と伝えた。

P 任命の反対に遭ったトラスト本部会はその代りに Pokrovskii を推薦し、勤務カードを添えて、改めて意向を問うた (5月27日付ブリャンスク県党委宛トラスト本部会書簡。写しを木工労組ブリャンスク県支部に送付) 。

6月1日付けトラスト本部会宛ブリャンスク県党委書簡はやはりトラスト推薦人事に反対し、この勤務カードを返却した。チェルヌィシンスキー工場長には県党委が完全に相応しい同志を推薦している、という。

5月31日付け木工労組ブリャンスク県支部党フラク書記のトラスト本部会党员メンバー宛書簡はトラストの候補への不同意を伝えると共に、県党委との合意により自らの候補として Ivanov を推薦した。トラスト側との最終的交渉のために I を送る用意があるという。

トラスト本部会も頑なであった。6月9日付けブリャンスク県党委宛書簡で再度、最初の候補である P をもちだした。P は大工場の機械技師であり、合板生産の知識が深く、無条件で昇進に値する。P については全面的に審議した。県党委は P 反対の論拠を何ら示していない。

経営者として I についてはトラストは何も知らない以上、I には合意できない。本部会は P の任命を主張すると共に県党委に対し P

拒否の理由説明を求めた。

6月14日付け木工労組ブリャンスク県支部党フラク書記のトラスト本部会宛書簡（写しをブリャンスク県党委に送付）はP不同意を再々度、確認し、自分たちの候補Iにあくまで固執する意向を伝えた。Iの木工工場の経営能力についてはトラストの労働経済部長に報告済みであるという。

その後、事態は幾分、転回をみせる。6月末、Iの人事が難航したため、業を煮やした県党委と労組県支部は、Iを別の要職に任用した。その代りに県党委は木工労組県支部党フラクとの合意のうえ別の候補Shatovを立ててきた。Shは17年からの党员で、23年までは民警、チェカーの管理部門で働いていた。23年からは『プロフィンテルン』工場で建設職場の監督員、評価 紛争委員会議長、工場委員会議長代理として働く。25年からはUPB議長に就任した。この人事問題は労組県支部議長 Meshkov とトラスト本部会員 Lesun とが合意した、という（6月30日付けトラスト議長宛木工労組ブリャンスク県支部書記書簡及び7月2日付けトラスト本部会党フラク宛ブリャンスク県党委組織部長書簡）。

どうやら地方党委と労組県支部双方を相手に回してトラスト本部会側が折れたようである。本部会はShとの面談に応じ（7月7日付けブリャンスク県党委宛トラスト本部会書簡）、7月5日のトラスト本部会会議はGulevのネリドフスキー工場長就任と共にShのチェルヌィシンスキー工場長臨時代行任命を決定した²¹⁾ [別表 プロトコール 11. 臨時代行とした所がせめてもの抵抗であらうか]。

ここにはもう一つの問題があった。実はこの人事は労働者の経営幹部登用を巡るトラストと地方党組織の対立を孕んでいたのである。労働者の幹部登用もままならぬことが多

い。

Artiuk（党员で労働者 登用者である）のネリドフスキー工場長解任は必ずしも健康問題だけではなくトラスト本部会がその能力が低いと判断したからであった。いずれ南部のもっと軽度の仕事へ異動することは可能だが、今は空ポストがない。郡党委からAの能力に関する評価を覆す何らかのデータがあれば伝えられたい、という（27年8月初旬のベリスキー郡党委宛トラスト本部会書簡²²⁾）。

無論、地方党委は反撥した。27年8月16日付けベリスキー郡党委のモレンスク県党委への書簡（写しを合板トラスト党フラクへ送付）によると、工場長Aの解任の際に県党委は合板トラストに他の工場への異動の可能性を打診した。Aは健康が勝れないために幾度となく退職を申し出ており、県党委とトラスト党フラクはAをどこか [気候の良い] 南の方で任用することで合意していたのである。

Aの能力や創意ある活動のお陰で工場はその基盤が強化され、労働生産性も向上した。トラストの指導者ですら彼を評価した。弱点もあることはある。それは時々、限度を超えて『やり過ぎる』ことである。だがそれは大したことではない。我々の合意の後、トラストからの『逆戻し』があった。当初、トラスト側は新任工場長Gulev赴任の後に、Aの南部での任用には反対しないが、現時点では空ポストがないと言っていた。郡党委がトラスト党フラクに対し、南部での仕事がないならば、Aの解任には反対すると言明すると、今度はトラスト党フラクはAの能力が低い、もし郡党委がAの能力の低さについて異論があるならば、その旨、党フラクに伝えられたいと答えた。Aを南部で任用できるとしても今ではない、ということになる。何よりもトラスト党フラクの労働者 登用者へのそうした態度が許容できない。

郡党委の主張点は次のことにある。まず、これは登用者に限らず、工場長一般について言えることだが、トラストはAが工場長の任務をこなし得るように教え込む措置を採らなかった。次にAの能力の低さの間接証明法に反対する。つまり『低い』ということは何によっても確認されていないが、郡党委が反駁しないということが、それが正しいことを示す、ということになる。最後に、一方で、工場長として能力が低いといいながら、他方で南部の仕事で任用できるというのは矛盾している。以上により登用者についてのこうした決定に反対せざるをえない。Gの工場長採用には反対しないが、Aを南部の工場の1つに工場長として派遣することを要求する²³⁾。

トラストは専門的能力を重視し、地方党組織は労働者 登用者である工場長（党員）に対するトラスト側の不誠実な態度を非難した。こうして見てくるとどうやらこの対立図式は一見したよりも根深いものがある。

なかにはトラスト本部会が地方党委に候補推薦を要請する場合もある。

チェルヌィシンスキー工場長人事

25年6月1日ジズドリンスキー郡党委宛合板トラスト本部会党フラク書簡（写しを木工労組小地区委へ）によるとチェルヌィシンスキー工場長 Kuprin の解任に反対しない。新年度の操業を控え、後任に合板生産の知識のある党員を探す努力をする。郡党委に適当な人材がいれば打ち合わせ、了解のため送ることを求めた²⁴⁾。

だが党組織が一方的に幹部人事を押付けてきたこともある。これにはトラストが抵抗した。

パルフィノ工場長代理の人事

スターロ ルースキー郡党委は自己の候補

として「最も適任である」Mikhailov を推薦し、26年9月29日付け郡党委書記の合板トラスト党フラク宛書簡は「生産のために」その速やかな承認を求めてきた。

トラスト党フラクはこの問題を「保留」した（10月5日付け郡党委宛書簡）。トラスト自身は党員で前P工場長補佐であった Shukst を予定していた。「Sh はイギリスにトラスト代表として派遣中であり、帰国後、任命するつもりであった。Sh はパルフィノでの仕事でその優秀さを示した。帰国が決まり次第、回答する」²⁵⁾。

レニングラード全権委員人事

27年7月25日付け党中央委員会北西州ビューロー・組織配員部は合板トラスト本部会議長 Gromov 宛書簡で Serebrov をトラスト北西州支店全権委員候補として承認することを伝える。「所轄官庁を通ずるS任命手続きを要請する。[前任者]Bの処遇は仕事の引継ぎ次第、我々に委任されたい」。

だがトラスト側はすでに別の候補を用意しており、党組織との個人的接衝を行うと共に翌日付のトラスト議長回答で改めて全権委員任命については事業の利益のためにトラストと調整することを求めた。

「Sの任命は妥当でないばかりか有害である」と考える。彼はこの仕事には消極的であり、単に党規律に従って就くだけである。彼はトラストの仕事を全く知らないし、ゼロから学ばねばならないと言っている」。

トラスト議長は再度、Danilov を推し、その任命について審議を要請した。彼は度量衡検定局で働いており、林業に詳しく、こうした仕事を希望している。もしDの異動に支障があれば、現スターロ ルースキー工場長 Silin を推薦する。同時に前任者Bを生産の仕事で任用するためトラストに留めることを

提案した。

続いて合板トラスト本部党フラクが8月8日及び8月31日付党中央委員会北西州ビューロー宛書簡で後押しをする。

特に8月31日付書簡ではトラストがSを受け入れられない別の、そして決定的事情を付け加えた。それまで全権委員の技術担当代理であった Budushkin が現在、職務を離れたのである。そうすると[専門知識のない]Serebrov は途方にくれることになる。だからSの任命は彼にとっても、トラストにとっても全く許容できない。事業にとって取り返しのつかないことになる。

この点を任命問題の決定に際し、しっかりと留意することを要望した。

更に、新たな候補として現ヴィテブスク工場長 Shukot (党員) を推薦する。彼は以前パルフィノ工場に勤務し、ロンドンではトラストの商業部門の代表として働いていた²⁶⁾。

あくまでも経験のある、既知の勤務員の中から選びたかったのである。

ザカフカース全権委員人事

27年7月21日付けザカフカース地方党委・組織配員部長の合板トラスト本部会宛書簡によると、「5月12日、地方党委との合意なしにザカフカース全権委員 Serebriakov が解任され、代わってK (非党員) が就任した。この職務は地方党委のノームクラトゥーラに含まれる。その異動、任命は地方党委・組織配員部に通知し、その合意の上でのみ行われる。S 召還の理由を伝えられたい。

今後、ザカフカースの幹部職員の独断の異動は許容されない。地方党委登録職務に派遣される働き手は事前の調整なしには承認されない。合板トラストのザカフカース全権委員職には現地の党員働き手を推薦する用意がある²⁷⁾。

実はSは6月3日に収賄の嫌疑で合同国家政治保安部によって逮捕されていた。7月31日付トラスト本部会の回答は次のようである。「Sは合同国家政治保安部の提案により解任され、現在、取調べ中である。そのためSの事件が片付くまで全権委員職の交代問題は保留とする²⁸⁾。

労組党フラクションの工場長補佐人事への介入例

24年4月2日の報告で木工労組ベリスキー郡支部党フラクはネリドフスキー工場長補佐職に木材工業の知識のある幹部党員を就けることを要請した。党フラクは合板工業発展の重要性を考慮して労組本部メンバーの Radoovich (鉄道燃料部の責任ある職務に従事していた) を就ける異動人事を進めた。この人事は4月16日にトラスト本部会も了承した。ところが新任の工場長 Solodukhin が着任すると、前工場長Mが補佐及び代理に任命され、Rはネリドフスキー駅の倉庫長に配転された (トラスト本部会の命令であるとして) 。

そこで労組党フラクはトラスト本部会に対し、Rの工場長補佐留任を求めた。工場長Sの決定はたとえ本部会の命令であっても Kudriashev の言明に反し、24年3月25日の党代表者会議の決定に反すると主張した (24年6月14日付け木工労組ベリスキー郡支部党フラク・ビューロー書記のトラスト本部会議長宛書簡による) 。

これを受けて24年6月29日のトラスト党フラク会議は労組党フラクの言い分に同意し、トラスト本部会に対しRを工場長補佐に任命する提案を行うことを決定した²⁹⁾。

工場幹部人事を巡ってトラストが労組側と対立したケースもある。

ネリドフスキー工場長補佐人事

25年秋、合板トラストはネリドフスキー工場長補佐として Sharendo を送ってきたが、木工労組ベリスキー郡支部役員会党フラクはそれに異議を唱えた。25年10月6日の党フラクビューロー会議（党フラクメンバー5名出席）における Ginzburg 報告によると Sh は非党員で合板生産の専門家ではない。この任命は誤りである。工場管理部には党員 S がいるが、管理機構にはスペツが必要である。団体協約の規定によればトラストは管理職候補については事前に労組組織と調整せねばならず、この件はその違反である。

この報告に基づき会議は次のような決定を行った。トラストは直ちに Sh を N 工場から召還すべきである。木工労組中央委員会党フラクに対しトラストのこの誤った行動に注意を促す。工場管理機構には少なくとも1人のスペツが必要である。

この決定に従って25年10月12日付け書簡で郡支部党フラクはトラスト本部会党フラクに（写しを木工労組中央委員会党フラクへ送付）Sh の N 工場からの召還を要請した。

トラスト本部会党フラクは同月17日の木工労組 B 郡支部党フラク宛書簡で反論した。「Sh の任命は（ここでは同志とある）たまたま郡支部との折衝がなかっただけで意図的に団体協約に違反したわけではない。

Sh は精力的で実務的な働き手である。この同志は合板事業のスペツではないが、その任には恥じない者と考ええる。そもそもソヴェト連邦内には合板生産のスペツは事実上いない。わが国の経験あるスペツの乏しい人材は利用され尽くしている。専門家は今後、実地訓練や林業大学専門学部創設により養成されるが、それはまだ始まったばかりですぐには働き手を得ることは出来ない。生じた悶着に遺憾を表明し、郡支部党フラクにこの問題の調整と Sh 任命に関する決定の見直しを要請

する」³⁰⁾。

要は人材不足に問題があったわけだ。トラストはこの Sh を高く評価していたようであり「あるいは他に人がいない？」、後にチェルヌィシンスキー工場長に就けた。

ヴィテブスク新工場人事

26年にヴィテブスク工場が新設され、合板トラスト本部会は工場長の人選を行ない、マントゥロフ工場長補佐 Bezorodov を候補に選び、26年11月3日付け本人宛トラスト本部会の書簡で打診した。

「貴下の M 工場での活動実績を考慮し、ヴィテブスク工場長職を提案する。貴下の同意があれば、この異動について現場組織と折衝する必要がある。貴下並びに現場組織の意向を伝えられたい」。

それに対する本人からの回答（26年11月10日）によると「異動に異論はないが、現場組織は絶対反対を表明している [M 工場への残留を望む]。貴下の指示を待つ」³¹⁾。

トラスト本部会の思うようには人事は運べないようだ。

次に解任または更迭のケースをみてみよう。

工場長更迭は通常、経営責任を問うためである。

合板トラストは24年秋、パルフィノ工場における製品の品質悪下の原因の一端を工場管理部のだらしなさに求め、その更迭を決めた。なかでもその工場長補佐 Golubev をより小規模なウスチ イジョール工場の工場長に異動した [降格か？]。

この人事問題については24年12月1日のスターロ ルースキー郡党委書記局会議で審議された。トラスト代表は G に大きな工場を任せることに懸念を表明したが、大勢は G やマ

スチールの異動に反対であった。それよりもトラストが任務に不相応なマスチェールを送ってきたこと、賃金遅配の解消、工場管理部と労働者の関係の調整や郡党委からのコントロール強化などが問題とされた。

結局この会議はG問題を保留とした。

その後、トラストの主張が通ったようである。25年1月にGはウスチ イジョール工場長に移った³²⁾。

工場という組織をまとめられなければ、工場長は解任される。

モスクワアリブミン工場のSmirnovのケースはその典型である。25年11月13日の合板トラスト本部会党フラク会議におけるAkhmatov 報告によるとSの管理下にあった工場では大部分の場合、必要な文書が見出せず、年次報告も作成されなかった。そうした状況では操業は事実上、不可能である。労働者はSの独裁に憤っていた。生産に対しても、管理部との関係についても労働者達には全く荒んだ気分が満ちていた。工場では完全なアナキー、カオスが支配していた。

そこでAkhmatov が中心となって技術スペツ、事務員そして労働者の一部が再建に取り組み、事務所を正常化した。Aは生産向上、工場幹部選別の断乎たる措置を採ることを提案した。

党フラク会議はSがその職務に不適任であると認め、ロゴジュスコ シモノフスキ地区党委に対しSの召還を要請した。

更に、党フラクはAがアリブミン生産のスペツであり、この分野でかなりの管理 - 技術経験をもち、この工場の健全化に尽力したことを評価し、しかるべき党、労組組織と調整した上で工場長に任命することを決定した。

それと共にAに対し工場の管理 技術者及び労働者の現メンバーの仕事の能力や適性を

明らかにすることを委任した。この問題について早急に工場委、屠殺場の合同党組織及び工場委党フラクと話し合っ^て1週間後に本部会党フラク会議を招集する。そこには市屠殺場合同党組織、工場党コレクチーフ及び工場委党フラク代表を招き、Aが実施済み及び今後実施予定の健全化措置について報告する³³⁾。

工場党細胞が工場長代理解任を要求することもある。

1924年夏、スターロ ルースキー工場の党細胞から工場長代理（補佐）解任要求が出された。

スターロ ルースキー工場の党細胞専任書記はスターロ ルースキー郡党委宛書簡〔日付不詳 24年7月頃〕で工場長代理〔別の書簡では補佐〕Sokolov（党員）を断罪した。この工場で操業が計画よりも1ヵ月半遅れたのはSが工場長Golubev 逮捕の時からトラストのサンクションなしにレニングラード、モスクワなどへ出張したためである。現場に居て修理を指導していれば計画通り6月から操業できたであろう。出張しなくとも現地で調達できた資材（小歯車）の注文に行った。しかも実は個人的目的であった。資材は機械トラストで注文したが発送の遅れを見過ごした。製品も役に立たなくなった。これは刑事責任を問うべきであり、調査のための委員会を送る必要がある。

これを受けてスターロ ルースキー郡党委専任書記はノヴゴロド県党委宛書簡で（写しを国家政治保安部、合板トラスト党フラクへ送付。トラストが受取ったのは24年7月21日）生産を知らず無能な管理者たるSの解任を要求した（以前にも要求したようだ）。更にトラスト自体からも除くべきであると主張した。

24年8月5日付けノヴゴロド県党委宛書簡で（写しを合板トラスト党フラクへ）スターロ ルースキー郡党委専任書記は改めて無用な厄介者としてSの解任を主張した。

なおこの人物は1918～22年にモスクワの協同組合の勤務員であり、議長や理事会員も勤めた。本人都合で退職している³⁴⁾。

現場組織との軋轢の故に工場長から降格されたケースもある。

チェルヌィシンスキー工場では25年当時、工場長 Markevich を中心に経理係 Z、労組全権委員 G、倉庫係 V によって伏魔殿のような状況が作り出されていたという。そのため工場長は更迭された。26年1月6日付けジズドリンスキー郡党委宛書簡で合板トラスト本部党フラクは次のように工場の健全化措置を採ることを要請した。すでに工場長とその代理の後任人事は決まっている。Zは経理係として有能であり、そもそも経験ある工場経理係が足りないため、他の工場に移す。前工場長 M の異動の可能性も排除しない。GとVについては提出された資料（ことに25年12月11日の Ch 工場党細胞ビューロープロトコール）に基づいて解雇する³⁵⁾。

その翌々日の Ch 工場長 Sharendo 宛トラスト本部会書簡は前工場長 M の降格人事を提案した。M の在任中、現場組織や一部は労働者、職員との間にも軋轢が発生した。これは今後の工場の活動に影響する可能性がある。そこで本部会は M をノヴォ ミリャチンスク工場の合板マスチェール職に異動することが妥当であると考え、[その代り]休止されたノヴァートル工場の古参マスチェール T を Ch 工場に転属することを提案し、工場長 S の所見と同意を求めた³⁶⁾。

外部からの工場長解任要請に対してトラス

ト側が経済組織運営上の観点から抵抗することもしない。

旧ブルジョア工場長について最高国民経済会議が解任を要求したが、トラスト本部会が擁護したケースがある。

最高国民経済会議・報告監査部 ORO は監査委のウスチ イジョール工場委調査報告（24年12月23日）及び25年1月8日提出資料に基づき工場長 Zhakov A. D. の解任を要求した（25年2月4日付け国営工業中央管理局・本部会員 Iulin 宛書簡）。

調査資料によると Zh の管理 経営活動には多くの不正常が見出された。まずは1923 / 24年度下半期の買付け及び引き渡された請負仕事のうち国営組織、協同組合が59.6%であるのに対し、私人は40.4%を占め、その比重が高い。そればかりか24年10月1日現在、国営組織との取引ではその債務額は取引高の85%であるのに対し、私人との取引では1.6%に過ぎなかった。つまりほとんど現金で支払われた。

また出納簿からすると、[24年]4 - 5月には貨幣がなく、期限通りに貨物の引き取りが出来なかったために、貨車停止に対し3,395ルーブリを支払った、という。その4 - 5月に私人 A には2,200ルーブリ支払った。A との契約では請負仕事引渡しの際に25%のアヴァンス、仕事の完了と現地での納入の際に25%、残り50%はテスト後に支払うことになっていた。監査委報告には仕事の開始時期も、終了時期も示されてはいなかったが、経理資料によると A には仕事の完了前に88%が支払われた。契約に反し、履行されていない仕事に支払いが行われたことが貨幣不足と貨車停止に伴う損失を齎したのである。

監査委報告によると Zh は4学年制学校 [初等] を修了しただけの専門教育も一般教育もないヤロスラヴリの旧工場所有者であっ

た．生産については表面的知識しかなく，現在の条件で工場を管理する能力はない．

個人的資質からすると典型的な工場主的心性の持主であり，労働者への信頼も尊敬もない．ことに労組，党組織に対しそうであった．

加えて Zh の実の兄弟がトラストの技術生産部長であった．兄弟の 1 人が工場長，1 人がトラスト幹部というのは許容できない．以上の理由から報告監査部はトラストに対し Zh の解任を求めたのである．

25 年 2 月 6 日，最高国民経済会議・国営工業中央管理局書記事務ビューローは本部会員 lu の決定に従ってこの報告書を合板トラス

トに送った．

だがトラスト本部会は工場との往復文書を通じて事実を確認すると共にこの命令に抵抗した．

25 年 5 月 29 日付け国営工業中央管理局宛書簡でトラスト本部会は次のように反論した（写しを報告監査部及び木工労組中央委員会へ送付）．

報告監査部の依拠した資料を点検した結果，事実と食い違っている．

まず 1923 / 24 年度の取引相手別の買付けと引渡された請負仕事の合計額と債務額は次のようである．

	監査委データ	トラスト経理本部のデータ
買付けと引渡された請負仕事の総額	35,377ルーブリ	41,676ルーブリ
うち国営組織，協同組合	21,085ルーブリ	11,926ルーブリ
私人	14,292ルーブリ	29,750ルーブリ
国営組織，協同組合の債務（10月1日現在）	17,927ルーブリ	9,063ルーブリ
私人の債務	235ルーブリ	4,672ルーブリ

従って，私人の比重は 40.4% ではなく，59.94% であった．この場合，私人に引渡された仕事は工場から鉄道駅への製品輸送，駅からの資材搬入，鍛冶，金属加工，桶製造，建物のコーキングその他であって，これらは国営組織や協同組合に委託するのはほとんど不可能である．こうしたものがほぼ 60% を占める．また私人の債務も取引高の 1.6% ではなく，17.24% である[それにしても私人の比重が高く，有利なことは変わらないが]．

貨車の停止も A に現金を支払って貨幣が不足したためではなく，鉄道の駅長が貨車引渡しを拒否したためである．鉄道当局との長く粘り強い交渉によって貨物の買取が可能となった．

A との取引は蒸気発電機の回転子の電線巻き直しである．契約は 3 月 10 日に調印され，

仕事は 4 月半ばに完了した．そのテストは A とは係わりのない事情によって 2 ヶ月遅れた．支払いも遅れた．工場側の契約違反である．

Zh の個人的資質は確かに旧い工場主のそれである．しかし長い経験があり，現在の合板生産の条件でもとりあえずは比較的有效である．この部門にはほとんどスペツがいいることを考慮すればことにそうである．しかもこの工場の製品原価はトラスト平均を下回る．Zh に限らず，新しい仕事のやり方を習得しない者はいずれ別の者に代えていく努力は続けるが，それには時間が掛かり，また適当な時機が必要である．

Zh については現在，その活動を党員の工場長補佐がしっかり監督する措置を採った．然るべき時期に彼を Zh に代える．

Zh と血縁関係にある者については最近の本部会命令で技術 生産部長の職から外し、監督員に任命した。それにより血縁関係に伴うありうべき弊害を除去しうる。

以上によりトラスト本部会は Zh に対する刑事訴追も即時解雇も現時点では充分な理由が無いと考える³⁷⁾。

結局、Zh はウスチ イジョール工場長職からは外されたが(25年1月に同じトラストのパルフィノ工場の工場長代理であった Semenov-Golubev I. A. が就任する)、パルフィノ工場の工場長に納まった。妥協的解決というべきか、それともトラスト本部会の二枚腰というべきか。

工場の火災に際し、工場長補佐(非党員)が職務怠慢の故に処分された時、トラスト本部会が処分減軽を求めたことがある。

24年8月7 - 8日にレニングラード合板工場で火災があった。合同国家政治保安部経済課がその原因究明に当たった。結局、直接の原因は不明であったが、とにかく遅配があり、労働者がストライキを声明したこともある。委員会の指示した措置を守らず、労働者の規律の乱れを許容した、等の職務怠慢があった、という結論を出し、(10月8日)工場長補佐 Emelin S. S. (非党員)を処分することにした[放火かもしれないが、断定は出来ない。とにかく誰かの責任を問わねばならないということか]。

この最終決定は10月18日、トラスト本部会に伝えられた。

トラスト本部会は同日付の国営工業中央管理局・木材工業管理部宛書簡で E を弁護し、処分の軽減を求めた。

書簡によると工場火災について次の調査事実が判明した。工場に喫煙室がなく、労働者が場所を構わず喫煙することもあり、また通

行証なしに余所者が工場に入り込みえた。火災は漏電からも起こりえたし、解雇された労働者の放火もありうる。出火原因は不明であり、E の職務怠慢も明らかではない。また火災発生時点では防火体制は整備されていた。E の命令で迅速な措置が採られ、火災は速やかに消えた。それ故、トラスト本部会は木材工業管理部に対し E を戒告に留めることを要請する。

同日付合同国家政治保安部レニングラード軍管区全権代表部宛のトラスト本部会書簡は Emelin 事件に関する最終的決定は木材工業管理部に執行のため提出したと伝える。

24年11月20日付けトラスト本部会への回答で木材工業管理部は E の処分に反対せず、処分形態はトラスト本部会の裁量に委ねた。

結局、トラスト本部会は E を嚴重戒告とすることを決定し、12月3日付合同国家政治保安部レニングラード軍管区全権代表部宛書簡でその旨を伝えた。

同日の合板トラスト・レニングラード全権委員宛トラスト本部会書簡でレニングラード軍管区合同国家政治保安部全権代表部の24年10月1日付け決定及び最高国民経済会議・国営工業中央管理局の24年11月20日付け命令に従って E を職務怠慢の故に(防火対策を採らなかった)嚴重戒告とすることを命じた³⁸⁾。

とはいえ嚴重戒告を受けた E はその後、パルフィノ工場長職に就き、更に26年7月にはトラスト本部会によってチェルヌィシンスキー工場長に推薦された。パルフィノ工場で工場長の任務は完全にこなしたと評価された³⁹⁾。

同様の問題がスモレンスク[ネリドフスキー]調達地区長人事についてもあった。

27年3月23日付け木材紙総管理局の合板トラスト本部会宛書簡(写しを薪木材調達中央

官庁連合委員会及びスモレンスク県執行委員会幹部会に送付)は2月25日、スモレンスク県執行委員会幹部会決定に従いスモレンスク地区長 Zhits が商業委員会の価格の系統的違反の咎で解任を要求してきた。

そこで後任に Zakharov (非党员) が任命された。ところがその後[事実誤認を理由に]スモレンスク県執行委員会幹部会の Zh 解任決定は破棄された。そうすると当然 Z の立場は微妙となり、その活動にとって穏やかならざる状況が生み出された。

27年7月6日付け Z のトラスト本部会宛書簡は今後の活動についての不安を表明してきた。翌日の Z 宛書簡で本部会は仕事のノーマルな条件を保証する全面的な支持を約束した。

それと共に本部会は7月9日付け木工労組スモレンスク県支部宛書簡で(写しをスモレンスク県党委に送付) Z のノーマルな活動条件を作り出すための可能な援助を要請した⁴⁰⁾[この解任決定破棄はスモレンスク県執行委員会組織部にとっては了承済みの件ではなかった。決定不履行について理由説明を求めている(27年5月24日付けベリスキー郡執行委員会宛書簡及び6月16日付け合板トラスト本部会宛書簡⁴¹⁾]

ところがその直後、木工労組ベリスキー郡支部は Z の任命に重大な異議申し立てを行った。27年7月16日付ホルムスク郡党委宛木工労組スモレンスク県支部・ベリスキー郡支部党フラク書簡及び7月26日付合板トラスト本部会宛木工労組スモレンスク県支部・ベリスキー郡支部書簡によると Z は革命前、プスコフ県ホルムスク郡の有力な商人 木材工業家であり、幾つかの所領をもつ地主であった。1921 - 22年にホルムスク郡で反革命徒党の破壊活動があった時に Z は彼らと関係をもった。革命の最初の数年、Z は労働者や農民に

よる過去の搾取や欺きに対する制裁を恐れ、知り合いのクラークの家に隠れていた。

その後、友人の木材工業家 A や E の伝で木材調達組織の幹部職に就いた。次いでホルムスク郡で最初は河川清掃や木造貨物船建造の現場監督になり、最後に合板トラストのホルムスク支店長に納まった。そこで Z は補佐として旧有力木材工業家や自分の親戚などを集め、彼らと組んで明らかに反ソヴェ特的行動を採っている。同時に種々の怪しげな仕事にも手を付けている。Z は何度が取調べを受け、検察当局に訴追されており、なお1件は司法機関で違法と見做されている。

労働者、農民、労組とは紛争が絶えない(団体協約不履行、労働法違反、賃金不払い、労組員失業者不採用等々)。その結果、トラストのホルムスク支店は住民の間で権威を失い、地方当局は Z を反ソヴェト分子として隔離する措置を採らざるを得なかった。そのため Z は解任された。

以上により郡支部は Z の即時解任を要求した。

これに対しトラスト本部会は8月4日付け木工労組スモレンスク県支部宛書簡(写しを同ベリスキー郡支部へ送付)で真っ向から反論し、Z を強く擁護した。Z は24年以来、トラストに勤務し、現在まで誠実で実行力ある働き手である。その勤務期間中、何ら悶着はなかった。Z はホルムスク郡の Z 地区で働いていたが、労働者組織からの苦情も訴えも無かった。労組の情報は然るべき機関を通して詳細に点検されるべきである。事実が確認されるまでは何らかの措置を採るべきではないと主張した。

その主張に基づきトラスト本部会は8月9日付け合同国家政治保安部プスコフ県支部宛書簡で Z が「本当に危険な人物かどうか」の調査を依頼した。その際、Z はトラストでの

勤務中、誠実に働き、労働者、現場組織との悶着はなかったこと、Zは林業の有力なスペツであり、そうしたスペツは少ないこと、ホルムスク郡で木材調達の仕事をしていた時に合同国家政治保安部からの問合せは無かったことを言い添えた。

この依頼への回答は1ヶ月近く経ってもなく、9月5日付け書簡で回答を催促した⁴²⁾。

この調査の結果は不明だが、トラストが事業運営のために旧ブルジョア専門家に頼らざるを得ない状況はよくわかる。

トラスト本部のスタッフはすでに見たように要所には党員を配置しながら、経験年数の長く比較的高学歴の非党員スペツが実務を担う、という構造であった。

トラスト本部職員も異動はかなり激しい。25年1月1日～5月20日の間に22名が解雇された。その理由は次のようである。

職 務 怠 慢	2 名
人 員 整 理	8
臨 時 採 用	1
本 人 都 合	1
肅清 chistka	4

5名は判読できない

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 33

人員整理や肅清が理由の過半を占める。この時期には組織的改編の激しいこと、また企業運営のために専門知識、能力のある人材をその質を吟味する余裕も無くかき集めねばならなかったためであろう。

非党員スペツの採用はトラストと上部機関との間で係争問題となることもある。

25年1月5日、合板トラスト本部会は航空機用合板製造のスペツとしてB（非党員）を採用した。この人事にトラスト監査委が異議申立てを行った（25年2月18日付けトラスト本部会宛監査委書簡。写しを最高国民経済会議・報告 監査部へ送付）。履歴によるとBは

1913年までネリドフスキー工場で働き、13年から製材 合板製作所の所有者となった。Bは22年から24年にかけてトラスト本部で合板を購入した。マントゥロフ工場の工場委の往復文書によると抜き打ち検査の結果、Bの受取った合板はマントゥロフ工場のそれであることがわかった。ところが積出された合板の品種も量も勘定書に合わない。監査委の資料ではBはトラストの第2品種の合板を航空機用合板と偽ってデュクス工場に再販売した。Bがいつどこで航空機用合板製造の専門を身につけたか不明であるし、そもそもその作り方を知っているかどうかもわからない。監査委はBの採用は妥当でないと考える。

この文書の写しを受取った木材工業管理局は25年2月28日付けトラスト本部会宛書簡で本部会の説明を求めた。

トラスト本部会は同日付けトラスト監査委宛書簡（写しを木材工業管理局及び国営工業中央管理局・報告 監査部に送付）で次のように答えた。通常の合板生産のスペツも少ないが、航空機用合板製造のスペツはほとんど絶対的にいない。この分野で一定の経験を持つ者を呼び寄せる必要があった。Bは航空機用合板製造において特別の技術的素養はないが、かなりの経験をもつ人物である。本部会は一時的に彼を航空機用合板製造の監督のため招聘する必要があると考える⁴³⁾。

全ての道は専門家の絶対的不足に通じているように見える。いささか胡散臭い人物でも企業運営にとっては利用せざるをえない。毒も使いようで薬になる、というわけだ。

この点で27年には転機を迎えつつあった。まずは27年春に経済機関の党員層増強方針が出される。

27年5月18日付け書簡で党モスクワ委員会組織配員部は合板トラストに対し、その方針

の実行状況報告を求めてきた。

5月23日付け回答によると、党モスクワ委員会の指令に従い、党ソコリニキ地区委・配員部協議会（4月5日）の決定に基づき、3月1日から5月中旬までに本部職員16人を採用したが、うち党員は12人であった。残り4人は党員の中にはいないスペツである。その結果、党員比率は14%から18.4%〔原文17.5%〕に上昇した（125人中23人⁴⁴⁾。

同じ頃、合同国家政治保安部によるトラスト勤務員の逮捕事件が相次ぐようになる。

27年5月15日、技師Gが私的納入者からの収賄で逮捕された。

6月3日には前レニングラード全権委員 Serebriakov が店長や請負人からの収賄で逮捕された。

6月7日合同国家政治保安部 MVO 決定によりトラストの技師・機械技師K（非党員）が刑事罰を受け解任された。

27年6月10日、トラスト勤務員 Sh が逮捕された。7月13日付け合同国家政治保安部宛書簡でトラスト本部会は Sh が輸出や国内市場の受注の重要な仕事を行っていることを訴え、その事件処理の進行具合を問い合わせた⁴⁵⁾。

「シャフトイ事件」より9ヶ月ほど前のことである。

工場管理職人事はトラスト本部会の承認のもと、工場長が決定する。だが実際にはトラストはかなり立ち入った介入も行う。トラスト本部会の工場長宛書簡よりその有り様をみてみよう。

トラストによる工場のスペツ採用勧告の例がある。

スターロ ルースキー工場・技師人事に関し、トラスト本部会は工場長に次のような指示を出した。「貴工場に送られた技師Tはそ

の経歴からして工場の機械部門の運営に適任と思われる。我々には現場でのTの実務能力はわからないため、技師Lからの仕事の引継ぎ以降、Tの仕事ぶりを確認しその情報を提供することを求める。その場合、Tの創造的な仕事のための健全な環境作りに尽力されたい。もしTが技師Lよりもしっかりしており有能であれば彼を工場に在任させる。何らかの懸念があれば直ちに本部会と相談されたい。必要ならば報告と事態説明のためモスクワにこられたい」（26年2月4日付け書簡⁴⁶⁾。

27年8月31日付けスターロ ルースキー工場長宛本部会書簡は工場で計画遂行状況の悪化、基本的生産活動が疎かになっているといった欠陥が露呈したため、工場の活動改善のため、トラストの前生産部勤務員 Sh の採用を勧告した。Shはトラスト本部会とは係わりの無い事情によりモスクワを離れたが、生産や報告について良く知る非常に有能なスペツであるためトラストの企業の1つに就職することに異存はない、という⁴⁷⁾。

マスチェールの配転希望を受け、トラスト本部会が差配したことがある。試用期間を置いた採用を工場に提案している。

チェルヌィシンスキー工場・合板マスチェールM（党員）からトラストの他の工場への配転希望があったためトラスト本部会は審議の上、レニングラード工場の合板マスチェール補佐職をあてがった。本部会は26年7月29日付けレニングラード工場長宛書簡で以下のように提案した。「給与は据置き月135ルーブリとする。この配転は試用的である。本部会は前にも再度、より大きな工場で経験ある真面目な合板マスチェールの指導の下、その仕事ぶりを点検することを予定して

いた。Mは平均的資格の湿式膠づけのマスチェールである。「MがGの指導の下、マスチェール及び管理者としての知識や経験を積み、委託された仕事を責任をもって遺漏無く遂行するよう監督する。試用期間は3ヶ月を予定している」⁴⁸⁾。

この人物は25年にトラスト本部会が木工労組中央委員会と調整して合板マスチェールとして招き（当時は非党員）、チェルヌィシンスキー工場の操業開始まで工場長代行として派遣した者である。工場操業後はマスチェールとして工場に残った⁴⁹⁾。

機械技師の任用についてもトラストがとりあえず派遣した上で、課題を与え、その仕事をみて本採用とするかどうかを決める、いわゆる解雇権留保付きの採用という形をとった。

27年5月6日付けネリドフスキー工場宛トラスト本部会の書簡によるとトラストはこの工場に機械技師 Troshin を派遣し、その1ヶ月の仕事振りを見て所見を出すように求めた。工場は1ヶ月後、その評定をトラストに送りTを優秀な働き手と評価した。ところが工場側はしばらくして最初の所見を覆し、否定的評価を出した。このことは本部会を当惑させた。これではTに限らず、まともに働く雰囲気を作り出しえない。トラストの生産部長Nが工場を訪れ事態を確認した。新しい機械技師をすぐには手配できないため、トラストは工場に対し、Tが生産的に働きうる環境を整え、改めてTの働きぶりの評価を出すことを勧告した。

トラストは同日、T本人に対してもTに任されたボイラーの仕上げの仕事に不満を表明し、自分の有用性を示すような仕事に直ちに切り掛かることを提案した。そのため6月1日までの猶予を与え、それまでに期待に応じ

られない場合は解雇すると伝えた⁵⁰⁾。

木材調達地区長についても同様の配員措置を採った。

26年1月18日付マントウロフ工場長宛トラスト本部会党フラク書簡はコストロマ調達地区長にL（党員）を任命することを通知し、この人事を現場党組織と調整することを要請した。また2ヶ月間、Lの仕事ぶりを観察し、その適性について所見を出すことを求めた⁵¹⁾。

当時、適材適所を得ることは中々に難しいことであった。トラストがとりあえず人材を派遣し、試用期間を置いて、最終的に採用を決める方式をとらざるをえなかったようだ。

工場職員による身勝手な他の工場職員（経理）の引き抜きに対してはトラストが黙っていない。

ウスチ イジョール工場の経理係Zは電報でチェルヌィシンスキー工場の経理係補佐Sに対し月120ルーブリの俸給でU工場の出納係の職に移ることを提案した。トラスト本部会は厳しく戒めた。「会計係を別の工場から引き抜くことは許容できないし、ましてU工場はレニングラード地区に所在し、会計・出納係に優秀な働き手を見出すことはさして困難ではない。この点で地方の事情は厳しく、まともな工場報告を出すことも難しい」。本部会はZを戒告処分とした（26年3月6日付け書簡⁵²⁾。

工場でのマスチェールの飲酒事件に対しトラストが介入することもあった。

トラスト本部会はパルフィノ工場で勤務時間中に2人のマスチェールMとGが飲酒していた事態を重大視し、25年12月15日付け工場長 Zakov 宛書簡で「工場の活動の範囲内で

この悪弊を根絶するためいかなる措置を採ることも辞さない」と通告した。

だが事態は本部会の思惑を超えて進んだ。26年4月23日付け本部会宛書簡でP工場長は不良品率が従来の15%から26年2月には6%にも上昇したのはマスチェールMの所為だと考え、Mを解任し、後任に補佐Gを推薦することを伝えた。

トラストは慌てた。トラスト本部会議長代理 Lesun の5月3日付けP工場長宛書簡はマスチェールM問題がそこまで先鋭化していることに驚きを隠さず、「事態を正常化すべきだとしても、Mの更迭は工場に壊滅的影響を与えかねない」と窘め、職員の相互関係の不正常をなくす努力をし、その結果を報告するよう勧告した。そして近日中に本部会員の1人が工場を訪れ、調査することを伝えた。

どうやら工場側の強硬姿勢は見掛け倒しか、牽制に過ぎなかったようだ。この問題はうやむやになった。

ところがしばらくして状況は全く変わっていないことが明らかになった。「本部会に届いた報告によると、マスチェールMはまたも酔って出勤しており、最近の技術協議会でも飲んでいた」。工場長代理が「その個人的責任において再度酔って出勤したり、会議で酔っていたら直ちに解職することを警告し、嚴重戒告に処すことを提案する」。本部会は工場長及びその代理を「これまで断乎たる措置を採らなかったこと及びMの行状について公式の報告がなかったことを理由に」戒告処分とした（26年7月17日付けP工場長代理宛本部会書簡⁵³⁾。

工場スタッフの解雇も工場長のフリーハンドではない。

工場からの技師解雇要請にトラスト本部会が条件付きで同意を与えたことがある。

ウスチ イジョール工場から技師Aの解雇要請があった。それに対する26年7月24日付け本部会の回答は次のようである。「技師Aについてはその工場管理部への招聘に際し本部会が完全な自由を与えたことを記さねばならない。機械技師Bが修理の仕事をこなしうると判断するのであれば技師Aの解雇になんら異存はない。だが全ての執行予算は全ての活動について完了されねばならないし、それぞれの仕事のためにはしかるべき受入れ調書を作成せねばならないことを申し添えておく。上記の全てが揃い、Bまたは工場管理部が全ての予算及び執行予算遂行の責任を負うならば、直ちにAを解雇できる。そうでなければ仕事を既定の期間に仕上げる厳格な命令を出さねばならない。その後に解雇を行う⁵⁴⁾。

工場の技師任用の自由を認めながら、事業の運営に支障が無い限りという条件を付けた。やんわりと牽制している。

また27年2月にパルフィノ工場長は2交代制への移行に伴い、3人の合板マスチェール補佐のうち1人が不用になったとして、本部会にトラストの別の工場への異動を求めている（2月7日付合板トラスト本部会宛パルフィノ工場長書簡）。合意は得られなかったようであり、3月23日付書簡で再度、本部会にそのマスチェール補佐の解任要求を出している。彼なしでやっていける、という。個人的経緯があったのかも知れない⁵⁵⁾。

工場幹部（非党员）の不当解雇に対しトラスト本部会が咎めたこともある。

ノヴォ ミリャチンスク工場は27年6月20日付け書簡でトラスト本部会に工場幹部の解雇を通知した。これに対し6月22日付け本部会の工場長S宛書簡は遺憾を表明した。書簡

によるとGは永年、誠実に働き、戒告も警告も受けたことは無い。その評価は党、労組組織も確認している。評価 紛争委員会の決定も無かった。意見が分かれたためであるという。

工場長は解雇が国家政治保安部の要求により行われたというが、確認されていない。工場長がトラスト本部を訪れた際にそのことを仄めかしたため、事件の調査を要求したが、その調査結果を受取ってはいない。未確認情報ではあるが、Gは彼の地位に代わりたいたい者による中傷を受けたという。

本部会は至急、Gの活動についての資料提出と、誰がどんな理由で解雇を要求したかの情報を求めた。評価 紛争委員会の審理でGに有利な決定が出れば、その費用は工場長の個人負担とする。

7月6日付け工場長宛書簡で本部会は改めて叱責している。国家政治保安部の命令によるGの解雇は労組からの紛争や請求権の事由が無かったという方式〔紛争外手続き?〕で実施すべきであった。工場長の書簡によるとGの活動に対して戒告処分はなかったし、解雇の警告も行わなかった。しかも然るべき手続きで評価 紛争委員会において審理されなかった。そのため工場長の責任を問うた⁵⁶⁾。

他にも工場管理部による安易なスペツ解雇をトラスト側が戒めるケースは多かったようだ。

例えば、27年8月5日付けの合板トラスト本部会党フラク宛マントゥロフ工場長書簡は、〔工場〕党細胞ビューローのスペツ解任決定を伝え、指示を仰いできた。これに対し、8月9日付け本部会書簡は次のように回答した。「ただでさえスペツが少ないのに工場がスペツの利用について正しいアプローチをしていない。大した理由も無いのにスペツ

を異動（解任）する。伝えられた事実はスペツ達を解任するような深刻な問題ではない。彼らは〔酒を〕飲んではいなかったし、仕事の上では絶対的に非はない」。従って、工場長に対し「スペツ達の仕事にとりノーマルな環境を作りだすあらゆる措置を採り、今後これらの問題にもっと真摯で慎重な態度を採るよう強く勧告する」⁵⁷⁾。

なかにはトラスト本部会が工場の勤務員の仕事量まで立ち入った指示を与えることもある。

例えば、27年8月25日マントゥロフ工場長宛トラスト本部会書簡はその賃率 ノルマ化ビューロー長Kが直接の任務以外の仕事に追われていないか、またKがその仕事に適任かどうかを問い合わせた。もし別の仕事を行っているならば賃率 ノルマ化ビューローの範囲を超える任務から解放することを断乎勧告した。これは9月15日までに年次報告を提出する必要性のためである。

9月2日付け工場長補佐の書簡は建設シーズンの時期にはKが部分的に任務外の仕事も行っていたが、現在は全ての余分な仕事から解放され、賃率 ノルマ化ビューローの活動は改善される見込みであると回答した⁵⁸⁾。

こうしてトラストは工場長人事のみならず、工場の管理・技術者の人事にもかなり立ち入って介入した。

合板トラストの内部関係

企業管理部とスペツの関係はこの時期には宥和的である。トラストや工場の管理部はすでに人事問題で見たように、専門家の絶対的不足のもとでスペツへの強い依存関係に置かれていた。個人的問題があっても多少のことには目をつぶり、場合によっては党組織や労組から任用に対する疑問・反対があってもス

ベツを擁護し、うやむやにするか、押し切ろうとした。企業の運営にとってスベツの知識・経験・専門能力は不可欠な条件である。企業管理部が任された経済組織の活動のパフォーマンスに直接、責任を負う以上、それもある限度までは止むを得ないことであった。党员管理者にとってブルジョア出自の専門家はいわば必要悪といえた。

そのことが工場長が専門知識に欠ける党员管理者を冷遇するという形で現れることもある。

実際、それが原因で工場長と工場長補佐（党员）との軋轢を齎したケースがある。

アプロフ名称合板工場の工場長補佐G（党员）はヴォロダリスキー地区（アルハンゲリスク県）党委に次のような訴えをした〔日付不詳、24年8月8日の会議で報告されているため8月初旬と思われる〕。

トラスト全権委員、アプロフ工場長であるSは6月21日付けの同工場党コレクティブ専門オルガナイザーに対し、Gが任務に不適任であり、早急に工場から転出すべき旨の書付を渡した。

だが、任務不適任とは事実無根であり、SのGに対する態度は同志的ではない。4月にSがトラストによってこの工場に派遣されてきた時、Gには話すことなく、Emelin（非党员で革命前の文官であった）とのみ相談しており、あからさまに党员労働者であるGよりもEを重用した。数日経ってもSは一言も話さず、ただ引渡しのために置き場の点検を命じただけであった。

S着任の当初、工場に合板トラスト議長が訪問した時もGは無視された。議長やE、Sの間でどんな話が交わされたかは知らないが、議長とSが〔モスクワへ？〕発ってからすぐにEは我が物顔でGを見下すようになり、丸太の一本一本を見て不良品をチェック

する仕事をさせた。こんなことは工場長補佐の仕事ではない。Eは党员たちをおしゃべりしか出来ないと嘲っていた。

6月1日、Sはレニングラードに戻った。その3日後、自己の工場での代理にはEを充て、トラスト事務所についての代理にはP（非党员）を任命した。Gが自分の任務は何かと聞くと、『どのみち仕事にはならんだろう』と答えた。6月21日までそんな具合であった。

Eは相変わらず、Gを見下し、もっぱら取引所の仕事をさせた。SはGにはなんの命令も出さず、何かを相談しようとする『うるさい、忙しい』と言う。その挙句が上記の書付であった。

ついにGは地区党委に事態の調査を依頼するに及んだ⁵⁹。真偽の所は確認できないが、専門知識のない党员管理者が工場経営において疎外される事態が生じていたことは確かであろう。

工場管理部と労組の関係も時に先鋭化する。

賃金債務問題はその重大原因となりうる。24年夏にアンドレーエフ工場の遅配が常態化する。合板トラスト本部会は24年8月22日文書で債務は解消したと伝えてきたが、24年9月10日付の木工労組ムローム地区支部の合板トラスト本部会宛書簡によるとなお賃金債務は10千ルーブリを超えており、再び賃金支給が遅れ始めている。支部は改めて債務の最終的清算のあらゆる措置を採ることを要請した。

このことと関連して工場長の責任問題が生じ、〔本部会〕党フラクはA工場長Rostovtsev解任決定を行った。ところがその決定は何故か執行されなかった。支部はその理由説明を求めた。

更にその後起こった同工場の33名の労働者の解雇問題が労組と経営側の対立を一層深刻化させ、ムローム地区支部は工場長Rとトラスト本部会の専横、縁故主義について上部組織に訴えた(24年12月1日文書)。この問題は24年12月14日の木工労組ウラジミール県支部幹部会会議で審議され、工場長やトラスト本部会の依拠する資料も検討の上、地区支部の言い分を支持した⁶⁰⁾。

この工場では工場管理部とコムソモール細胞との間にも悶着が生じている[24年6月29日合板トラスト党フラク会議]。

労組中央は工場管理部と労組地方支部との対立に対しては中立的または仲裁の立場を採ることが多い。やはり24年夏に起きた木工労組ムローム地区支部による工場管理部事務員Nの解任[要求]問題に際し、次のような書簡を合板トラスト本部会に送っている(24年7月18日付け木工労組中央委員会幹部会員・労働経済部長代理発信。写しを木工労組ムローム地区支部、合板トラスト監査委へ送付)。

「この問題は工場管理部が労組との然るべき関係を確立していないことを示しており、こうした頻繁な軋轢は企業の正しい活動を阻害する、と考える。企業の指導者の中にある官僚主義や労組の合法的要求を等閑視しがちな形式主義は経営者の活動と労組の活動の調整を妨げる。

他方、労組中央委員会は自己の地方組織が労組の採った方針から逸脱する場合、常にその活動を正すものである。中央委員会はA工場管理部と労組との軋轢の原因を調べ、相互関係を根本的に審議するため委員会を任命する(中央委員会代表[議長]、トラスト本部会、監査委各代表1より構成)」⁶¹⁾。

工場党細胞と企業経営との関係をみておこう。

工場党細胞も工場の健全な状態の維持に密接な利害関係を持つ以上、無論、工場経営に無関心ではいられない。専門的判断ではないにせよコミットの程度は大きい。断片的であるが工場党細胞の会議内容からある程度その関係が窺える。

工場長は工場党細胞の会議で工場の状況について報告を行い、党細胞は工場長に対して一定の指示を与える。

スターロ ルースキー工場党フラク[党細胞のことと思われる]ビューロー会議(25年3月28日)の議題、決定は次のようである。議題1. 工場長 Semenov 報告: 工場の状態

頻繁な工場休止、原料供給の遅れ、超過勤務(月3,500ルーブリになる)、古参労働者による仕事の進め方の問題(仕事や労働者の能力の記録が無い)、各職場の生産性などが討議された。

決定: a 工場長は細かなことから解放され、主たる問題について確固たる指導を行うべき
b 古参スタッフの見直し: 彼らの仕事にシステムを導入し、彼らに対する指導を行う
c 超過勤務のないように仕事を整理すべき
d 種々の組織の仕事を調べ、その仕事の調整を行う
e 生産手段の生産性の高さや作業速度を調べ、労働能力ある者の最大限の選別を行う⁶²⁾。

工場経営上の欠陥などが指摘され、工場幹部の責任を追及することもあるようだ。ただ、ここにみられるように一般的指示に留まる。

スターロ ルースキー工場党定期会議(25年4月2日 ビューローメンバー7, 党全権委員及び細胞メンバー11が出席)

議題：工場の労働者への穀物供給

決定：穀物価格上昇（ライ麦粉 1 ブード 3 ルーブリになる）及び市場の品不足のためトラスト本部会と次のことを交渉する。トラストが協同組合に融資し、労働者のために麦粉を確保すること。スターロ ルースキー市に 4 ワゴンのライ麦を緊急供給すること⁶³⁾。

トラストに対しては党細胞は一種の圧力団体となる。

スターロ ルースキー工場党細胞ビューロー会議（25年 4 月 2 日 ビューローメンバー 6，細胞メンバー 6 出席）

議題 1．合板トラスト本部会員 Lesun 報告により 1924 / 25 年度上半期の工場の状態が審議された。

工場長 Semenov は討議でかなり率直に発言している。これまでの製造ノルマは「労働者からの」圧力の下で定められた。労働者は種々の作業部門での生産性向上の可能性を否定した。その可能性が明らかとなった所ではノルマを見直すべきである。またスベツの権威を崩してはならない。彼らの積極性を殺ぐ事になる、と言う。

討議の結果、次のような決定がなされた。

a 不均等な製造ノルマ，遅配，経理の遅れその他の不正常が指摘された。スタッフを見直し，夏期には人員削減や配転を行う。

b 可能な所では製造ノルマを引上げ，広範な出来高制を導入する。

c そうした労働強化は良好な財務条件及び必要資材の規則的供給の下でのみ可能である。

d 会計，経理の不備がある。工場長 S は相應の資格のある働き手を探し出すこと。

e 労働規律向上。

f スベツとの同志的関係を作り出すこと。

g 集团的労働へ党員及び非党員のアクティブな生産者の集中作業班 intensifikator を導入

することは妥当でない。

h 工場管理部はこの 2 ヶ月のうちに第 3 交代組解散に着手すること，乾燥機の生産性を向上させる，など。

議題 2．工場学校について（略）⁶⁴⁾。

ここでは工場経営者と工場党細胞は共同歩調をとっている。

同ビューロー会議（25年 6 月 20 日 ビューローメンバー 8，細胞メンバー 8 出席）

1．工場の休止と修理（工場長 Semenov 報告）

決定：「トラスト案のように」2 - 3 ヶ月休止して退職手当を支払い，有資格労働力は残す場合，トラストには一時的にわずかな財務的息継ぎを与えるかもしれないが，実際の損失は大きい。蓋し，新しい原料を最大限利用して加工する時期や夏の乾燥期を逸することになる（夏期は事前に暖めなくとも板に加工出来るから燃料，蒸気を節約できる）。またこの所，生産性が向上し，原価も引下げつつあるのに「一旦長く休止すれば」操業再開の時にその回復が困難となる。しかも 600 人の失業者を出すことになり，党細胞ビューローは彼らの厳しい生活状況を許容できない。従って工場を 1 ヶ月以上休止することは出来ない。工場の夏期の休止に反対する。労組及び党機関を通して早急の措置を採ること。生産性向上や原価引下げのため 2 台目のアメリカ製乾燥機を設置すべき⁶⁵⁾。

ここでは財務的視点からするトラストの長期休止案に対し，工場党細胞が組織維持の観点から抵抗したのである。この決定は 6 月 23 日，トラスト本部会に通知された。

パルフィノ工場党細胞会議（25年 4 月 14 日 細胞メンバー 11 名中 8 名出席）

合板トラスト本部会員 Lesun 報告（1924

／25年度上半期の工場の状態）が行われ、スペツの任用問題やその能力評価（労働者がその能力を評価しないスペツもいる）、工場管理部メンバーの労働者への態度、労働者の加補給見直し（多すぎる）、乾燥プレス設置、工場細胞とトラスト本部会議員グループとの連絡などの問題が討議された。

本部会員Lは労働者のスペツに対する誤った態度や見方があること、賃金はすでに戦前水準を上回っていることを指摘し、細胞メンバーが本部会の古参議員の方針や指示に従うことを希望した。

討議の後、次の決議を行った。

a 生産は顕著に改善したことを確認し、今後生産強化、品質向上、コスト引下げに全力を挙げる。

b 人員過多、低い製造ノルマと関連して加補給が極めて多い（基本給の167%ないしそれ以上になることがある）。早急に点検し、新しいノルマ、評価を実施すること。

c トラスト党フラクは工場下級細胞と緊密な関係をもつこと、トラスト本部会議員メンバーに対しトラスト及び他の工場の状態について月1回は書面で情報を与えることを要請する⁶⁶⁾。

ここでは党細胞と経営との利益共有やトラスト党フラクと工場党細胞のやや疎遠な関係といった傾向が見られる。

次に工場で何らかの問題が発生した場合、いかなる組織回路で、どのように処理されるかを見てみよう。

一つは遅配問題への対応である。

25年初め、スターロ ルースキー工場などで労働者への遅配問題が生じた。工場党細胞や工場委が党ラインで対処を要請した。

25年2月17日付け合板トラスト本部会宛スターロ ルースキー工場党細胞書記書簡（写

しをスターロ ルースキー郡党委へ）は労働者の窮状を訴えた。「2月前半の賃金は50%しか支払われていない。労働者の間に不満がある。協同組合には麦粉もない。党及び労組の活動は徐々に弱化し、規律も低下した。25年の作業衣も支給されていない。いつ支給されるかも分からない。24年分の支給も終わっていない。解雇される労働者は手当支払いを要求している。党細胞や工場委の採った措置も何の助けにもならない。生産代表者会議でトラストは3月〔2月？〕からの規則的な賃金送金を約束したがまだ言葉だけに留まっている」。

そこで党細胞と工場委は早急の賃金債務解消と3月1日からの作業衣送付を要請した⁶⁷⁾。

2月21日のスターロ ルースキー郡党委書記局会議は1ヵ月半の賃金遅配に関する同工場・工場委Mの報告を受け、県党委へ速やかな労働者への賃金支給を要請する電報を打つことを決定し、同時に木工労組中央委員会及びトラスト党フラクと交渉することを決めた⁶⁸⁾。

合板トラストの賃金債務問題は25年3月19日の党中央委員会及び中央統制委員会賃金小委員会で審議された。

この会議では次のことが確認された。合板トラストの賃金債務は3工場（労働者数1,200人）合わせて31千ルーブリである（ほぼ20日の遅れ）。その責任は全面的にトラスト本部会にある。蓋し本部会自身が賃金債務はないと最高国民経済会議に伝えたからである。そこでトラスト本部会に対し6日以内に債務を解消し、その遂行を委員会に伝えることを勧告した⁶⁹⁾。

3月25日付け中央統制委員会賃金小委員会宛トラスト本部会書簡（写しを木工労組中央委員会、木材工業管理局、監査委へ送付）は

2月分賃金債務清算のためスターロ ルースキー工場に16千ルーブリ、パルフィノ工場へ20千ルーブリを送金し、2月分賃金債務は解消したと伝えた⁷⁰⁾。

更に4月7日付け中央統制委員会賃金小委員会宛トラスト本部会書簡(写しを木工労組中央委員会へ)は4月1日までに工場の賃金を全額支払うことを約束した。

木材調達上の賃金(農民への支払い)についても最近の送金で住民への債務は全面的に解消しただけでなく、浮送準備及び開始の支払いも可能である。トラスト本部[職員]の給与は今後、補助金の全額交付があれば遅配は生じない見込みであると伝えた⁷¹⁾。

にも拘らず遅配は解消されなかった。工場では遅配のため労働者の不満や工場委、工場管理部への不信が生まれている。トラスト本部会は3ヶ月前に支払いを約束したが守られていない。そこで25年6月12日付けの工場委及び工場党細胞のトラスト党フラク宛書簡は賃金債務(延滞利子も含め)清算を要請した(一度6月2日に要請したが、成果がなかったようだ)。また24年分の作業委支給債務の清算も要請した。清算されない場合、労働者の主張に従い[人民裁判所]労働部に訴える、という。

6月23日付け工場委のトラスト本部会宛書簡も同様の要請を行った。

6月29日のトラスト本部会の回答は財務逼迫の状況を訴え、弁明に努めた⁷²⁾。

こうして工場で賃金遅配のような問題が生じた時、工場委や工場党細胞のような現場組織がトラスト本部会に交渉するが、それが拉致が明かない場合、一方では党ラインで地方党組織(郡党委、県党委など)に伝え、最終的には党中央に訴えて、他方では労組ラインで地方支部、それを経て労組中央に訴え、それぞれ中央機関から経済機関、組織に働きか

ける、という形をとるのである。紛争処理方式に頼るのは出来るだけ避けようとする。

次に工場休止問題。

合板トラストはネリドフスキー工場の1924/25年度の休止を決めていた。だが同時に同じトラストの決定によって25年1月に工場を修理し、そのために約23千ルーブリを支出した。しかも工場から3~5ヴェルスタの所に十分な原料供給地を持ち、この冬はことに有利な条件であった。木工労組ベリスキー郡支部党フラクは3度に渉り、トラストに工場休止の非合理性を訴えた。2月11日の党フラク会議で、トラストに対し4回目のN工場操業の断乎たる要請を行うことを決めた。党フラクはモスクワに自己の代表Gを派遣し、トラスト議長Gromovや労組中央委員会労働経済部長Sと交渉し、2月14日にスターロ ルースキー工場の生産計画を削減した上で、N工場を操業させる合意に達した。

だがその後もN工場への原料搬出開始の決定は与えられなかった。

労組郡支部党フラクは3月5日の会議でトラスト党フラクに対し、5度目の工場操業と2月14日決定実施の働きかけを要請した(3月6日付木工労組中央委員会宛木工労組ベリスキー郡支部党フラク書記書簡。写しをトラスト党フラクへ)。

25年[3月]チェルヌィシンスキー工場長Kuprin(党員)はトラストの工場休止決定に対し合板トラスト党フラクに見直しを要請する報告書を提出している。郡党委、県党委、木工労組にも同様の要請を行った⁷³⁾。

こうして工場休止に反対する労組なり、党員工場長なりは労組ラインの党フラク、経済機関ラインの党フラクを通して、トップとの交渉(トラスト議長や労組中央)に持ち込み、妥協的解決を見出そうとしたのである

(この場合は操業中のS工場の計画を削減して、N工場を操業させる、という形の解決)。

合板トラスト・工場と地方党组织・中央機関

地方党组织もまたその所轄地域の工場、ま

たは経済組織の状況に利害関心をもち、それを監督、保佐する立場に立っていた。しばしば工場の活動を支援したり、その運営に介入した。合板トラストと傘下工場に関連する地方党组织の会議の議事内容をみておこう。

第11表 地方党组织の会議

会 議 名	時 期	議 題
スターロ ルースキー郡党委書記局会議	24年 12月 1 日	<p>1. バルフィノ工場管理者の人事異動 決定：合意。但し工場長補佐人事は保留</p> <p>2. 合板トラストの財務状態（トラスト報告に基づく）。 決定：トラスト党フラクに対し賃金債務の速やかな支払いを要請。</p> <p>3. 賃金債務問題 決定：12月 4 日を過ぎても支給が遅れるならば県党委に電報を送り、党中央委員会北西州ビューローを通して対策を採る</p> <p>4. 合板トラストに係わる決定についてトラスト党フラクとの相互情報交換を確立する</p>
スターロ ルースキー郡党委書記局会議	25年 2 月21日	<p>スターロ ルースキー工場・工場委員長Mの報告：労働者の賃金遅配 決定：県党委へ速やかな賃金支給要請 木工労組中央委員会及びトラスト党フラクと交渉すること</p>
スターロ ルースキー郡党委会議	25年 5 月 5 - 6 日	<p>1. 郡保健部のトラスト党フラクへの要請 バルフィノ合板工場における病院建設への木材提供 を支持</p> <p>2. 略</p> <p>3. 人事 合板トラストスターロ ルースキー工場党細胞書記 M. I. を郡党委監督員に登用する。 その後任に工場委員長として党员労働者から M. A. を登用する。党細胞書記には Kh を推薦。 郡党委の第 2 監督員には P を任命。 組織部は後任人事を進めること。 合板トラストに対し党細胞書記給与の資金交付を要請する。 スターロ ルースキー工場の場合、工場委給与に準ずる。</p>
スターロ ルースキー郡党委ビューロー会議	25年 6 月 2 日	<p>1. バルフィノ工場管理部報告 決定：工場管理部への提案 更なる労働生産性向上をめざし、燃料、原料支出を削減し、コストを引下げること。工場管理部は工場の資本修理や設備のための適宜の資金交付要請の全ての措置を採ること。郡党委ビューローはその要請を合板トラスト党フラクを通して支持する</p> <p>第 1 品種の合板生産拡大 労働者の住宅事情改善策を検討すること：宿舍の修理、増設 当面の修理は出来るだけ迅速に行うこと トラスト本部会に対し労働者協同組合との適宜の決済を行うよう要請すること 労働者に対する職員比率を出来るだけ低めること</p>
スターロ ルー	25年	1. スターロ ルースキー工場管理部報告

スキー郡党委 ビューロー会議	6月9日	<p>決定</p> <p>トラスト本部会は工場管理部に対し技術者の選別、種々の資材入手において大きなイニシアチヴと独立性を与えること</p> <p>工場管理部が経常的費用をカヴァーするためゴスバンク地方支店で貸付を受けられるようにすること</p> <p>原価引下げは主に諸掛り削減、燃料支出削減、原料の合理的利用、生産装置及び生産資材の改善や更なる労働生産性向上により行うべき。賃金引下げによる原価引下げは望ましくない</p> <p>この所、生産委の活動が落ち込んでいる。工場管理部の党员メンバーは工場委と共同でそれらの活性化の措置を採ること</p> <p>欠勤が依然多いため工場長 S は工場委と共同でこの不正常な現象をなくす措置を採ること。社会保険基金は病気を口実に欠勤しないよう留意すること</p> <p>原料在庫が多いことを考慮し、必要な修理を行うためには1ヶ月の工場休止が妥当。その間に労働者に定期休暇を与える。トラスト本部会が予定しているようなそれ以上長い休止は好ましくない。</p> <p>トラスト党フラクへの要請：現場組織、何よりも保険基金に対する債務解消を急ぐこと</p>
ジズドリンス スキー郡党委 ビューロー会議	25年 7月3日	<p>合板トラスト党フラク文書：Markevich（非党员）を暫定的にチェルヌィシンスキー工場長に任命する</p> <p>決定：暫定的任用に合意</p>
スターロル スキー郡党委 ビューロー会議	26年 9月14日	<p>1. スターロルスキー工場党员メンバー報告：工場の資本修理と状態について</p> <p>まず成果の確認</p> <p>生産設備、建設面及び蒸気機関の修理は順調</p> <p>修理後、生産は整序、合理化。</p> <p>それと共に次の欠陥を指摘</p> <p>工場の修理活動は事前に職場生産協議会で充分、検討されなかった。</p> <p>修理中の労働力の利用は充分合理的でない。</p> <p>工場修理予算過大。そのため工場の技術者は濫費</p> <p>俟約体制実施の活動は生産協議会の活動と充分結びついておらず、労働者が俟約体制実施に参加する可能性を与えない。</p> <p>管理 技術者の生産協議会の活動への参加は不充分であり、また職場委の一部メンバーは管理者の生産協議会の活動への参加について気配りを欠く。工場管理部による生産協議会の決定の実施は進んでいないし、労働者に生産協議会の活動結果が充分知らされていない。</p> <p>無断欠勤率が高い（1.08%）</p> <p>以上に踏まえ次のように提案する</p> <p>今後、工場の合理化、設備、修理の活動には計画性を導入すべき。事前に生産協議会で検討できるようにすること</p> <p>今後の俟約体制実施は生産協議会の活動と結びつけて計画的に行うべき。広汎な労働者大衆を引き入れ、成果については労働者に定期的に報告する。</p> <p>工場管理部の党员メンバーは党細胞、職場委党フラクションと共同で管理 技術者を生産協議会の活動に引き入れる活動を行うこと。生産協議会の目的、課題を説明し、一部同志の管理者に対する気配りを欠く態度をなくし、同志的關係を作り出すこと。</p>

		<p>無断欠勤を完全になくし飲酒との断乎たる闘いを行い、その活動に広汎な労働者大衆を引き入れ、『通報』で高い欠勤率を公示する。工場に医者がいないため工場の医療施設に医師を常置させるよう郡執行委員会党フラクと交渉する。</p> <p>工場管理部党员メンバーは広葉樹木を合板製造に利用する問題の検討に着手すること。</p> <p>生産協議会で8時間労働日の完全利用問題の検討に着手すること。その活動に広汎な労働者大衆を参加させる。</p>
ジズドリンスキー郡党委ビューロー会議	27年 1月28日	<p>チェルヌィシンスキー工場管理部党员メンバー報告：俟約体制実施、生産合理化、原価引下げ、労働規律向上面での郡党委の指令遂行について</p> <p>決定：この分野での党员メンバーの活動の成果を確認し、その強化、深化のため次の措置を提案する</p> <p>工場へ家畜の血の円滑な供給を行うこと。モスクワ屠殺場から血を受取れない場合はブリャンスク県国民経済会議党フラクと交渉してその屠殺場からの供給を図ること</p> <p>合板の最大限の切り取り分増加のあらゆる措置を採ること。無用な切り屑の発生を抑える。</p> <p>工場管理部党员メンバーは郡執行委員会党フラクと交渉して製造された合板の切落とし分を幼稚園設立のために利用すること。</p> <p>トラスト本部会党フラクは現在、工場の暖房のために使われている円筒状切れ端の合理的利用を考えること。これらは石炭工業で建材として利用できる。</p> <p>工場管理部党员メンバーは適宜の工場への原料供給に配慮すること。企業の活動の中断を避けるため。</p> <p>現行の工場別原料調達コントローラは余分である。トラスト本部会党フラクは工場管理部と共に木材調達コントローラの統合問題を図ること。</p> <p>工場管理部党员メンバーは内規を見直し、労働規律向上の措置を採ること。</p> <p>焼けた[工場]クラブの建設のため木材を供給する問題を郡執行委員会党フラクと検討すること。</p>
スパス デメンスキー郡党委会議	27年 1月4日	<p>ノヴォ ミリャチンスク工場の状態について (Murgin 報告)：Mが解任されて以降 [役職不明。前党员工場長か?]、工場では飲酒が増加した。合板マスチュールにも飲酒がみられる。そのことが労働生産性に悪影響を及ぼしている</p> <p>決定：Mへの提案</p> <p>工場管理部に出向き、合板トラストにその代表者を情況説明のため派遣する要請を行うよう働きかけること</p>
北ドヴィノ県党委ビューロー会議	27年 2月1日	<p>ノヴァートル工場長人事</p> <p>決定：工場長及び木材調達コントローラ長に Fedulkin 推薦</p>
スターオ ルースキー郡党委ビューロー会議	27年 2月3日	パルフィノ工場・労働者協同組合の状態
ノヴゴロド県党委会議	27年 2月9日	生産代表者会議 [県レヴェル] 総括：一般的な欠陥の指摘と今後の方針
ソコロニキ地区党委配員部協議会	27年 4月5日	<p>合板トラストのスタッフ (店舗、倉庫含め) について (Gromov 報告)</p> <p>決定：党员比率 (14%) は不十分。トラスト機構の党员比率を20 - 25%に高めること。トラスト本部会作成の職務に不相応な非党员の働き手を党员に代える計画は了承。</p> <p>党员の昇進、幹部職への登用については高い計画性が保持さ</p>

		れるべき。 勤務員の解雇、採用の全ての問題は厳格に党、労組、経済組織と調整すること。 本提案の実施期間は2ヶ月とする
ロゴジュスコ シモホフスキー 地区党委会議	27年 6月6日	アリプミン工場長補佐人事 決定：労組県支部党フラク及びトラスト党フラク提案（工場長補佐に Shchikovich を任命する）に合意

出典：RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 4；d. 16, l. 13, 43-44, 47；d. 37, l. 1, 24-28, 40, 58, 67, 73

断片的資料ではあるが、人事を中心に地方党組織がどの程度介入していたかはある程度わかる。純経営問題については主にトラスト党フラクや工場管理部党员メンバーを通して、より一般的問題については工場党細胞、労組支部党フラク、工場委や職場委の党フラクを通して検討、交渉され、指示が与えられる。地方行政と係わる問題については行政機関（県・郡）党フラクと交渉する。無論、表面的観察しか出来ないであろうし、大体は一般的指示を出すに留まらざるをえない。但し、経済活動が目に見えて悪化したり、労使紛争が激化するような事態になれば、本格的な介入も行われる。実際、郡党委、地区党レベルでは、かなり立ち入った指示が出されている。

いずれにせよこうして企業に対するいわば横からの後見・保佐の環が加わる。この場合は所轄する地域社会の安定が最大の判断基準となる。

次にトラストと中央機関の関係をみておこう。

中央機関が経済組織に対し強い影響力を行使するのはとりあえずトップ人事と財務問題である。ここでは財務問題について考察してみる。

最高国民経済会議と傘下トラスト、企業との関係は後の時代ほどではないにせよすでにかなり垂直的な機能的ヒエラルキーがビルトインされている。そのことは次の最高国民経

済会議の極秘指令にも示されている。

マクロ的な意味でのハードな予算制約に直面して26年1月18日付け国营工業中央管理局指令は管轄下にある全ての全連邦企業本部会へ節度ある投資を義務づけた。

「1925 / 26年度第2四半期の銀行信用制約のため、また第2四半期の予算や公債による建設融資が最高国民経済会議提案をやや下回るため、加えて近い将来、資本活動計画の更なる幾分の削減が予定されるため、国营工業中央管理局本部会は1925 / 26年度第2四半期における資本投資の加速や計画超過を決して許容できない。

更に財務困難を避けるため資本投資の慎重さや少々の抑制も必要である。[但し]当座の生産と関連する資本投資はすでに引下げられた計画より削減すべきではない。

上記指令の遂行に対する責任は全面的に且つ個人的に企業本部会が負う⁷⁴⁾。

こうして予想される予算緊縮や融資抑制に対し、慎重な投資や計画遂行を指示すると共に企業本部会にその責任を負わせた。

他方、26年1月28日付けの同じ国营工業中央管理局本部会指令は管轄下にある全ての全連邦トラスト及び企業に対し自発的な節約、自己財源強化を促すと共に、必要な場合は財務困難回避の措置を採る用意があることを伝えた。

「1925 / 26年度第2四半期の財務状態は非常に逼迫することが予想される。第2四半期の信用計画はまだ上級政府機関によって承認

されていないが、間違いなく工業の信用要求は、それが最高国民経済会議が申請した額であって全面的には充足されないであろう。その場合、工業信用の主たる部分は原料調達に振り向けられるであろう。そのように削減された信用計画ですら銀行の当座勘定が第2四半期に縮小しないこと、そればかりか大幅に増大することを前提している。それが見込めなければ信用計画の実現は覚束ない。

こうした場合、工業の課題の1つはその財源の強化である。そこで企業に提案する。

資本活動に最大限慎重たること、それらはごく必要なものに限定すること。

全ての他の支出を最大限節約すること。

四半期中、工業の財源を強化し、最大限、銀行に集中すること。

銀行から激しい信用圧縮がある場合、銀行に働きかけてその緩和に努める。そうした場合、及び財政や経済復興債により予定された資金が交付されなかったり、遅れる場合は全て、直ちに国営工業中央管理局本部会に伝えること。適宜、通知される場合にのみ国営工業中央管理局は起こりうべき深刻な財務困難を避け、工業への不均等な貸付や融資をなくすのに必要な措置を採りうる」⁷⁵⁾。

実効性はともかくこうした一方の締め付けと他方の庇護に示される国家機関と工業組織

の垂直的関係のなかで企業はどのように行動し、直面する諸困難に対処していったのか。

木材工業は当初より慢性的な自己流動資金不足に苦しんでいた。外部資金に頼らざるを得ない体質を持っていた。第12表に見られるように自己資金比率は30%前後である。他の工業部門は概ね60 - 70%であるから異常に低い(但し砂糖工業は木材工業より低く20%程度である)。また木材工業は木材調達や浮送、乾燥の必要などのため資本の回転期間が長く、銀行信用には馴染まぬ性格をもっていたからそれもままならない。木材工業はかなりは大口の消費者の与信に依存していた。主に総体契約や予約取引についてのアヴァンスである。だが、それは当然、市況に左右され、ひとたび、販売不振となると忽ち財務困難に追い込まれる。そのことはまた滞貨を齎し、生産活動を妨げる⁷⁶⁾。従っていかに中央機関と交渉して[垂直的交渉]、外部資金を引き出すかが死活問題であった。実際、例えば、26年2月上旬の全連邦木材及び木材加工工業大会の決議は国家補助や銀行信用の自動延長を要求している⁷⁷⁾。ネップ期後半には国家資金への依存度が急激に高まる。それだけに国家機関の規制力は一層強くなる。

第12表 木材工業の財務構造（％）

		1924年 10月 1 日	1925年 10月 1 日	1926年 10月 1 日	1927年 10月 1 日	1928年 10月 1 日
流動資金中自己資金比率		29.6 (25.3) %	26	17	35	35.5
他 人 資 金 内 訳	融 資	7.4 (6) %	7.8	26.2	29.2	28.8
	銀行信用	40.6 (58.5) %	92.2	26.7	73.8	27.3
	商業信用	52 (35.5) %	65.5	46.4	45.1	39.5
債権者勘定 / 債務者勘定		221 (305) %			153	137

注記：年度により調査対象が異なるため絶対値は比較出来ない。比率のみを示す。それでも凡その財務状況は把握できよう。ここで融資は財政資金＋長期貸付（長期信用部）である。商業信用には手形債務、債権者勘定その他を含む。

出典：24年は Lesopromyshlennoe delo, 1926年 3 月, 3, p. 2-3. カッコ内は連邦工業。

25年, 26年は Torgovo-promyshlennaya gazeta, 1927年 2 月 5 日: Promyshlennost' SSSR v 1925 / 26 godu, M. -L., 1927, ch. , p. 432 (財務部データ): Promyshlennost' SSSR v 1926 / 27 godu, M., 1928, ch. , p. 239-40 (中央統計部の定期財務統計データ, 33トラスト)。銀行信用や商業信用の比率は筆者推計値。

27年, 28年は Promyshlennost' SSSR v 1927 / 28 godu, M. -L., 1930, ch. , p. 290-292 (連邦及びロシア共和国木材トラストのデータ)。自己資金比率が急増したのは国家融資分の一部が自己資本に組入れられたからである。

合板トラストと最高国民経済会議との財務問題を巡る交渉は次のような経緯を辿った。

トラストは1923 / 24年度まで深刻な財務困難に苦しんだ。トラスト設立時、極めて乏しい流動資産しか受取れず（600千[金？]ルーブリ）、うち50％は原料や生産資材であり、残り50％は古い合板在庫であった。これらを使い切するのに時間は掛からず、外部資金に頼らざるを得ない状態であった⁷⁸⁾。国内外市場の製品実現もままならず1924年秋には貸金債務が累積し（1 - 1.5ヶ月分）、労働者の不満も昂じて党中央の注目する所となった。第13表に見られるように1923 / 24年度中に原材料、製品在庫が累積し、貨幣資産は激減した。他方、銀行債務が大幅に増加すると共に労働者・職員への貸金債務も24年10月 1 日には156.5千ルーブリに達した。他の債務も合わせれば、累積債務は420千ルーブリに上った。

トラストの弁明によると財務困難と貸金遅配の原因は次のようである。1923年の国内市場の回復に加え、上級機関の輸出業務拡大の一般的指令及び株式会社 Arkos との納入契

約締結と関連して1923 / 24年度生産計画は2倍以上に引上げられた（22 / 23年度の9,630立法メートルから21千立法メートル）。それに伴い一方で、大規模な資本修理を、他方で原料調達の大きな投資を必要とした。Arkos との契約によるクレジットも期待できたし（50千ポンドのクレジット）、 Gosbank からの信用の速やかな回転も見込まれていたが（トラストの要請に応じ、1923 / 24年度中に1700千ルーブリ）、その後予期せぬ事態に直面した。第1にポンドの暴落により為替差損が莫大となり、合板価格が高騰した。第2に海外市況が極めて厳しくなり、加えて商業機構の非組織性が顕在化した、第3に大手ブローカー会社からの圧力によって海外市場への参入が妨害された。こうして、海外倉庫、港湾、工場に大きな滞貨が生じた（約4千立法メートル）。加えて国内市場も期待はずれに終わり、ことにニージェゴロド定期市で数千立法メートルの合板が滞貨となった。他方、すでに見たようにトラストには自己流動資金が極めて乏しかった。以上の結果、トラストは財務困難に陥った。

自己流動資金引上げの必要性は以前から認められていた。24年7月2日の国営工業中央管理局本部会会議において合板トラストの22/23年度報告やバランス・シートの審議の際にトラストの流動資本を1百万ルーブリへ引上げを要請する決定が行われた。最高国民経済会議幹部会や Gosplan 幹部会はこの要請を積極的に支持した。だが労働国防会議での審議は遅れた。

これには別の事情が絡む。貿易人民委員部の主張によりトラストはロンドンの Arkos 社と海外市場での合板販売の総体契約を締結せねばならなかった。合板が小口でもっぱら委託で販売されたときには Arkos は遅れがあったとはいえそれを消化した。総体契約締結に伴い24年1月からトラストは数千立法メートルの単位で合板を送り始めた。ところが2月からトラストの1～2千立法メートルの良質の合板がA社の倉庫に滞留するのが常態となった。6月1日にはA社の倉庫及びトラストの工場に3,150千立法メートルの滞貨が形成された（A社自身の要請で海外市況が改善するまで工場からの発送を停止していた）。これは価額では約300千ルーブリであり、トラストの流動資本にほぼ相当する。

同時にトラストは同じA社を通して3千立法メートルの特殊合板の注文を受けた（納入期日は6～8月）。その適宜の遂行のために技術的に可能な全てのことを行わねばならな

かった。更には8月から生産能力増強に取り掛かっている。これは直ぐには市場で吸収されない。

海外市場での実現が思わしくないため、トラストは本部会議長Gを主たる販売地に派遣し市場調査を行った。成果は少なく、合板販売組織化の憂鬱な状況を確認するに留まった。唯一ロンドンでなしえたことは契約条件の幾分の緩和であった。総体契約に関するトラストの訴えは貿易人民委員部の一定の抵抗もあってまだ解決をみていない。

このようにしてトラストは財務的悪循環に陥った。もっぱらトラストとA社との相互関係が原因である。つまり輸出拡大を当てにして、投資を行ったが、思惑がはずれ資金が逼迫する。A社からのクレジットを当てにしており、また輸出実績に基づき銀行からの借入も見込んでいたが、それも受けられず、財務危機に陥る。A社はロンドンに所在するためそれとの財務関係の調整には数日ではなく、数週間かかり円滑には進まない。

こうした事情から当面の最も重要な課題である航空機用合板生産（軍事と関連している）もまた実現が困難となる。それ故、財務危機打開のため改めて自己流動資金強化を党中央に訴えた（24年10月14日付け党中央委員会書記局ビューロー宛合板トラスト本部会議長書簡及び24年11月15日付け中央統制委員会宛合板トラスト本部会議長書簡より⁷⁹⁾）。

第13表 合板トラストのバランス・シート（千ルーブリ）

貸 方	23年10月1日	24年10月1日
固定資産	3 024.5	2 372.1
未完了建設及び資本修理	6.8	43.7
原材料・燃料	903.9	1 538.4
製品	726.9	1 712.7
貨幣資産		
現金及び当座勘定	40.7	9.9
有価証券、出資金、株式	9.8	17.7

使途報告義務付き前借金	10.9	29.9
債務者勘定		
労働者・職員への前渡し金	2.3	15.3
納入者・請負人への前渡し金	14.0	21.8
購買者	50.9	131.9
受取手形	20.0	282.0
その他の債務者勘定	153.3	496.3
次年度支出	102.1	64.1
1922 / 23年度欠損	277.4	277.4
計	5,144.4	7,013.8
借方	23年10月1日	24年10月1日
定款資本	3,502.2	2,699.0
償却資本	188.4	85.5
借入及びクレジット（銀行への債務）	611.3	2,080.2
振出手形	31.7	207.2
債権者勘定		
労働者・職員	31.8	156.5
納入者・請負人	29.2	67.5
購買者の前渡し金	44.7	93.2
その他の債権者勘定	684.9	1,534.2
1923 / 24年度利潤	-	40.1
計	5,144.4	7,013.8

注記：24年の受取手形には21.8千ルーブリの不渡り手形を含み、その他の債務者勘定には9.5千ルーブリの不良債権、6.1千ルーブリの担保を含む。

出典：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月17日；6月28日

この事態に対してトラスト自身もそれなりに対処しようとした。トラスト〔本部〕党フランクと工場管理部党员メンバーは24年10月8日、共同で委員会を設置し、トラストの財務状態を解明し、対策を講じた。委員会の調査によるとトラスト本部が緊急に支払わねばならないのは労働者の賃金328千ルーブリ、社会保険債務80千ルーブリ、満期手形（ゴスバンクへの手形を除き）100千ルーブリであった。委員会は工場の操業停止を避けるためには次の非常措置を直ちに実施すべきであるという結論を出した。150千ルーブリの手形信用開設、債務者への圧力、社会保険の支払い猶予（11月1日まで）、200千ルーブリの商品担保信用を即時開設、ゴスバンクへの手形支払い猶予（280千ルーブリ）、トラスト本部会は10月20日までに今後のノーマルな生産活動のための具体的措置を検討する

こと⁸⁰⁾。

いささか他人頼みの弥縫策のように思えるが、党员管理者の経営感覚はこのようなものである。事後補完的対応になりがちである。ともかくもトラストはこうした方策を中央機関に働きかけることになる。

この問題の処理は中央レベルでは次のような経過を辿った。まず前述のように24年7月2日の国営工業中央管理局の会議はトラストの財務状態の厳しさを確認した上で、労働国防会議に対しトラストの流動資本を1百万ルーブリ引上げる要請を行う決定をした。最高国民経済会議幹部会はその要請を強く支持した。ゴスプラン幹部会は24年10月30日でこの問題を審議し、この額を上積みしてトラストの流動資本を1,100千ルーブリ増強する労働国防会議決定案を承認した。

この決定案は以下のようである。

1. 財務人民委員部及び最高国民経済会議は24年10月3日の労働国防会議決定によって最高国民経済会議に分与されたファンド〔これは様々なトラストの非流動的ファンド実現から得られたものである〕から充当して合板トラストの流動資本を1,100千ルーブリ増強する。

2. ゴスバンクは25年2月から返済予定のトラストのゴスバンクへの債務の支払いを繰り延べし、1924/25年度第1,第2四半期に380千ルーブリの新規貸付を行うこと。

3. 財務人民委員部は170千ルーブリの伐採料債務の支払いを1924/25年度第2四半期まで猶予すること。

4. 最高国民経済会議はトラストに与えられた流動資本の規模に正確に応じる生産計画を定めること(11月初めの合板トラスト宛ゴスプラン総務部長、幹部会書記の書簡⁸¹⁾。

かなり遅れて24年11月19日の労働国防会議はゴスプランの提出した決定案を修正のうえ採択した。上記第2項のうち「返済繰越提案」はゴスバンクの反対にあって削除された。第3項は次のように修正された。「合板トラストの財務状態緩和のため財務人民委員部と最高国民経済会議の合意により行われた輸入信用について〔国庫資金により交付〕、最高国民経済会議にすでに与えられた支払い猶予に加え、最高国民経済会議の国庫への支払いを更に170千ルーブリ猶予する。その分、最高国民経済会議は合板トラストに追加的クレジットを開設する。新たな支払い期限は財務人民委員部が最高国民経済会議と合意のうえ定める」⁸²⁾。

ともあれこうして合板トラストは財務上、一息つくことが出来た。

1924/25年度は国内外の市況は比較的堅調であった。当期製造分だけでなく、期首に抱えていた製品在庫の一部も捌けた。海外市場

ではもっぱら注文によって活動していた⁸³⁾。

にも拘らずトラストの財務はあまり改善されなかった。1924/25年度に非流動的資産実現のファンドから補助金として500千ルーブリを受取った。また最高国民経済会議総経済管理局外国部INOから貸付の形で630千ルーブリを得た(利子は年率6%)。手形割引信用についてはあまり困難はなかったようだが、それでも財務逼迫は年度末まで続いた。8,9月分のゴスバンクへの支払いは滞った。

トラスト本部会は厳しい財務状態を考慮して、1925/26年度工業計画提出の際、国营工業中央管理局に対し、流動資本増強のためすでに交付された1,600千ルーブリ(1,100千ルーブリ+500千ルーブリ)に加え、1,200千ルーブリの追加補助金を要請した。国营工業中央管理局はこれを500千ルーブリに削減した。25年10月の労働国防会議・トラスト調査委員会はこれを更に400千ルーブリに減額した。ノーマルな活動のために必要であると認めたぎりぎりの額である⁸⁴⁾。

1925/26年度上半期、市場は需要超過状況となる。品不足も現出した。製品の多くは契約により予約販売された。それによる手付けも受取り、一応、財務危機は脱した⁸⁵⁾〔但し、下半期には再び販売不振に陥る〕。

こうしてトラストは直轄の中央機関たる最高国民経済会議の助けを借りて、財務の建て直しにともかくも成功した。他者依存的行動様式ではある。ここでは垂直的ヒエラルキーにおいて下位組織は窮状を誇張して援助をより多く引き出そうとし、上部組織は限度まで切り詰めようとする。垂直的交渉関係である。

だが最高国民経済会議とトラストとの関係は必ずしも穏やかではない。合板トラスト議長Gromanは26年央の工業管理再編を巡る

議論において苛立ちを隠さない。「最高国民経済会議がトラストの欠陥を正す指令を出すには4, 5ヶ月は掛かる。トラストに流動資金増強のために1,100千ルーブリが割当てられたが、その後、これら資金は〔補助金ではなく〕長期貸付であったことが判明した。トラストは最高国民経済会議に流動資本に組み入れることを要請したが数ヶ月経っても回答が無い」。「最高国民経済会議がトラストを管理するものと考えられているが、実際は外っておかれる」、それならば「トラストにはもっと独立性を与えるべきである」⁸⁶⁾と主張する。

このことは同様にトラストと傘下工場の関係についてもいえる。M. Chubrikov は言う。「企業にはディレクターがいらないと言われるが一面では正しい。……木工工業のトラストは本質上、まだトラストではなくむしろ大企業である。そこに工場の個々の業務の全ての指導が集中している。工場長は単に中間階梯に過ぎない。そうした状況では工場のイニシアチヴを発揮する可能性はない。工場長により独立性を付与し、それと共に大きな責任性を負わすべきである。無論、独立採算性はその完全な意味ではまだ木工工業の状況に適用されえないが、部分的には導入すべきである」⁸⁷⁾。いずこも管理と被管理との懸隔は小さくない。

結語

ネップ期国营工業においては垂直的機能的ヒエラルキーと水平的関係とが並存、混在していた。両者が互いに相容れない異質性をもつだけでなく、そのそれぞれが矛盾、両義性を孕んでいた。

外在的な機能的ヒエラルキーにおいては管理するものとされるもの、決定権をもつ上部と決定を受けとる下部の隔壁は大きい。下部

組織は「もっと独立性を与えよ」というが、実の所あまり与えられても困る。自主性は当然、責任を伴うからである。身の保全是他者任せの方が安心だ。上部組織は指令を遂行するというが、従順に従うだけではことは進まない。下部組織のある程度の創意工夫がないと計画・指令も実行されないのである。細部まで指示したり、全ての面に亘り容喙することは不可能であり、あらゆることに責任を負いたくないし、また負えない。絶えず責任逃れの途を用意しておかねばならない。垂直的組織関係に宿命的なアンビバレンスである。

水平的諸関係もまた内在的矛盾から無縁ではない。水平的交渉は経済主体の自立性を前提するが、即自的な自律性に基づく水平的関係においては各主体の利害は直接的に対立する。とりわけ組織が公有制を前提し、形式的な権限体系に枠付けられ、往々そうであるように権益領域が交錯している場合、合意形成、妥協は容易ではない。必ずしも経済的利益の合成によっては問題が処理されないからである。交渉は滞ったり、決裂したりする。仮に合意・契約が成立しても遵守されとは限らない。従って自立の主体であるためには自律性の反省規定つまり共律が要請される。

ネップ期にはそのアンビバレンスを仕分け、絡み合った麻を断ち切る一つの方策が見出される。

それは各個別経営レヴェルの実務の方針策定者、実行者及び責任を負う者（執行役員といえよう）と de facto 指導者、監督者（党の送り込んだ取締役といえよう）とを切り分け、また公の組織の名において直接、交渉する者と調整者とを切り分け、二重化したうえで、企業を運営していくことである。

具体的にはそれは本来、経営とは異質な思考、価値基準、行動様式をもつ政治的組織たる党の企業経営への関与の潜在化、言い換え

れば企業経営における党の黒衣化である。上部機関の指令遂行も含め実際の企業運営はとりあえず表の経営組織に委ねられる。党組織は直接にはコミットしない。経営組織の党フラクションはいわば影の存在として内側から企業経営をモニタリング、コントロールし、国家や党の利益、社会的安定の観点から企業の具体的活動が許容されるかどうかを判断する。国家の課題や党の方針と齟齬しない限りは干渉しない。

また具体的な水平的交渉は表の組織ないしその公のエージェントが一定程度自立的に行うが、場合によって交渉は党フラクが背後で調整する。外部組織との交渉だけでなく、組織内部諸集団の関係、主に労使関係の調整が重要である。各経済主体にとっては交渉関係の根回しを行う拠り所となる。

上部機関の指令の遂行については表の執行組織及びその任に当たる者が公に責任を負う。一般従業員の不満も表の経営者に向けられる。もし指令遂行に失敗するか、企業内部の紛争が生起すれば表の顔が責任をとり、地位または部署を異動する。その経営者人事では党フラクが大きな役割を果たす。影はとりあえずそのこと自身では責任は問われない。但

し党組織内部の成員の相互関係や党組織の系列関係における問題は残るが少なくとも表面化はしない。

このようにネップ期の企業経営においては党フラクションが水面下で組織内部から経営のモニタリングやコントロールを行うと共に組織、集団間交渉の根回しを行う。党フラクは影のレギュレーター、コーディネーターとして経営にコミットするのである。

とはいえ、政治的活動を生業とする党員に馴染む遣り口は行政的手法や組織の動員方式である。これらは社会的合理主義、他律性といった社会的エレメントに裏打ちされている。党フラクションの判断もそうしたバイアスを含まざるを得ない。従ってありうべき企業経営の選択肢の範囲は自ずから制約される。いずれ旧スベツに代わり専門技術教育を受けた党員＝経営者が実質的にも意思決定の行使者として立ち現われるようになるが、テクノクラートよりも党アパラーチキに主導権がある限り、直接そうした手法に頼ることになる。これは容易く主意主義と結びつくる。

こうしてネップ体制は自らを掘り崩す途を掃き清めていったのである。

＜ 註 ＞

- 1) Lesopromyshlennoe delo, 1927年10月, 10, p. 28; Ekonomicheskaja zhizn', 1923年2月9日; 6月5日; Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1922年6月8日; Izvestiia, 1924年3月20日
- 2) Lesopromyshlennoe delo, 1927年1月, 1, p. 20; 1月, 1, p. 28-30
合板トラストの再編は23年9月3日の最高国民経済会議・トラスト再編中央委員会で

審議された(Ekonomicheskaja zhizn', 1923年9月5日)。1923/24年度の生産計画では操業工場数は11から6に削減され、操業工場の稼働率は32%から65%に引上げることが意図された(Lesopromyshlennoe delo, 1923年, 23-4, p. 43)。

28年には合板トラストは解散し、ドヴィノ木材トラスト、ノブゴロド木工トラストと統合されて『合板 ドヴィノ 木材』に改組

- された (Promyshlennost' SSSR v 1927 / 28 godu, M., 1930, ch. , p. 273).
- 3) Ekonomicheskaya zhizn', 1924年 9月19日
 - 4) Lesopromyshlennoe delo, 1927年 1月 , 1, p. 20
 - 5) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 40. 別のデータでは27年 5月中旬に本部職員125人中党員は23名であった (RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 58)
 - 6) RGAE, fond8145, op. 1, d. 6, l. 6
 - 7) 例えば, 25年11月25 - 29日に開催された合板トラスト拡大技術協議会には工場やトラスト中央機構の幹部約50人が参加した。議題は純実務的であり, 生産合理化, 原材料, 燃料, 労働力支出係数, 原価引下げ, 記録・報告のあり方, 欠勤, 休止の調査, 原料調達の技術的条件, 商業面では受注状況, 支給命令書の遂行などである (Lesopromyshlennoe delo, 1925年12月, 12, p. 30-31).
 - 8) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 27, l. 1, 7, 10
 - 9) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 23
 - 10) Rukovodiashchie kadry R. K. P. i ikh rasprederenie, izd. 3, M. i L., 1925, p. 18-21
 - 11) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 4, l. 110-111
 - 12) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 2
 - 13) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 151
 - 14) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 94-6
 - 15) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 22
 - 16) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 157
 - 17) Lesopromyshlennoe delo, 1926年 12月 , 12, p. 18
 - 18) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 157
 - 19) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 4, 6, 26, 27, 39
 - 20) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 74-6
 - 21) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 56, 76-79, 81-2, 87-93, 99-101, 112
 - 22) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 112
 - 23) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 70
 - 24) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 13, l. 7
 - 25) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 2-3
 - 26) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 63-6
 - 27) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 61
 - 28) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 37, 62
 - 29) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 69, 71
 - 30) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 1 ~ 3
 - 31) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 3, 10
 - 32) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 4
 - 33) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 21
 - 34) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 99, 101-4
 - 35) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 45
 - 36) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 51
 - 37) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 10, l. 70-87
 - 38) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 3-9
 - 39) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 85
 - 40) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 21, 49, 51
 - 41) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 63, 69
 - 42) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 106-110, 114
 - 43) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 18-21
 - 44) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 57, 58, 73
 - 45) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 33, 34, 37, 52
 - 46) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 50
 - 47) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 56
 - 48) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 87
 - 49) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 7, l. 40
 - 50) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 19-20
- なお27年 2月 7日受付の合板トラスト本部宛ネリドフスキー工場長書簡はTが「無条件に適任」であると報告している (RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 56).
- 51) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 47
 - 52) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 54
 - 53) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 36, 64, 66, 83
 - 54) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 21, l. 85
 - 55) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 17-8
 - 56) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 39-44, 47-48
 - 57) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 37, l. 104-5
 - 58) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 33, l. 54, 60
 - 59) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 97
 - 60) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 47, 106
 - 61) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 52
 - 62) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 34
 - 63) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 37
 - 64) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 13, l. 5
 - 65) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 13, l. 12-3
 - 66) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 13, l. 1
 - 67) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 3, 12
 - 68) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 13 [重複]
 - 69) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 5, l. 16

- 70) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 5, l. 15
- 71) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 5, l. 21
- 72) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 13, l. 11, 14, 15
- 73) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 16, l. 14, 17
- 74) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 26, l. 3
- 75) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 26, l. 1-2
- 76) 木材工業の財務困難に関する記事は多いが、とりあえず Ekonomicheskaja zhizn', 1926年9月15日 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月5日 : Lesopromyshlennoe delo, 1926年2月, 2, p. 20 ; 26年3月, 3, 1-4 など。
- 77) Lesopromyshlennoe delo, 1926年2月, 2, p. 26-9
- 78) Lesopromyshlennoe delo, 1927年1月, 1, p. 20
- 79) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 5, l. 1-5
- 80) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 15, l. 1-2
- 81) RGAE, fond8145, op. 1a, d. 5, l. 18-9
- 82) ibid., l. 20
- 83) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年5月5日 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月30日 ; 7月14日など
- 84) RGAE, fond8145, op. 1, d. 6, l. 13
- 85) ibid., l. 13 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年3月16日
- 86) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年7月11日
- 87) Lesopromyshlennoe delo, 1927年9月, 9, p.1