

1930年代におけるスターリン経済体制の『制度的進化』

木村 雅 則

1. 危機と統合化

一般に全体主義は危機や閉塞状況、階級対立、階層間対立の激化に対するありうべき、だが最も不幸な社会の適応パターンの1つ、と考えられる¹⁾。危機への対応を誤れば、いずこかで全体主義的国家が成立する、あるいは現存の全体主義的国家がなお存続しうる可能性も否定できない。

スターリン体制の成立の背景も基本的には同様の面をもつ。

革命後のロシア経済社会を構成する社会的エレメントは過去の歴史から受け継がれたそれと移入されたそれから成る。これらはいわば「社会的遺伝子」と見做しうる。ネップ期社会はパターナリズム、共同体的原理（これらはロシア社会の伝統的要素である）、組織的動員主義（これは党活動から受け継ぐ）、階層間協調主義、近代合理主義（これらは移入された要素である）をエレメントとして組成された多元的体制であり、階層間協調主義が基軸的位置にあった。

そうした体制の下でそこそこ経済復興の道を歩んでいたが、20年代後半には対外的緊張

の高まるなか²⁾、大量失業や食糧不足といった危機、混迷が深まる。ネップ期の状況からしてそうした危機、閉塞状況への適応パターンには基本的に次の4つがあり得たし、実際にあった。

第1には、市場経済的環境を前提した資金供与などの公的機関による経済的支援。但し、これは後遺症が残る可能性が高い。

1927年7～8月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会においてピャタコフは工業労働者の失業急増を危機と捉え、財政融資、信用による工業の急拡張を基本とした提案を行っている。他に私的セクターへの増税、富農からの穀物在庫の借入とその輸出、下からの節約政策強化による資金捻出、工業の内部蓄積を損なわぬ限りでの大衆消費財価格の引下げ、人材選別、世界経済とのより正しい相互関係（閉鎖的な一国社会主義建設に反対）などの政策を提起した³⁾。

これに対し当時主流派であった右派は危機感も少なく、市場均衡を重視していた。危機に対して無策であった。例えば、同総会における1927/28年度統制数字に関するルイコフ報告をみよ⁴⁾。

(2009年12月28日受理。)

第2は痛み分け。これは経済団体、労組その他の中間組織を軸としたコーポラティズムの考えに裏付けられている。

例えば、ワーク・シェアリングである。7時間労働日の導入問題は1927年10月の中央委員会及び中央統制委員会合同総会で討議されるが、まだ積極的ではない⁵⁾。27年11月3日の労組中央委員会代表者会議において全ソ労働組合中央評議会・賃率 - 経済部の基本方針が提案された。7時間労働日実施によりまづもって就業労働者数を増大し、失業を軽減する。その代わり合理化や労働密度強化を受け入れる。但し、達成された賃金水準は維持する⁶⁾。中央執行委員会採択のマニフェストも同様の方針であった。但し、工業品コスト引下げ政策を妨げないことが付記された⁷⁾。ゴスプラン統計 - 経済セクツィア議長のS. G. ストルミリンも労働日短縮の最大の目的は失業の縮小であると考えていた⁸⁾。最高国民経済会議は27年11月18日、7時間労働日実施に関する命令を交付した。但し、厳密に中央集権的に計画に従って実施するよう釘を刺した⁹⁾。

だが、1928年にも大きな進展は見られない。労組は最高国民経済会議が実施を遅らせていると非難し、経済機関は労働生産性が伸びないため性急な移行に難色を示した¹⁰⁾。結局、1927/28年度は10万人程の工業労働者が短縮労働日に移行したに留まった¹¹⁾。失業問題の解決は先送りされた。

第3は地域コミュニティの発展とそれらのネットワークの形成。

1924/25年度、国営工業の製造高中、地方工業の比重は25.8%であったが（ロシア共和国のデータ。実際にはもっと多い）、1927/28年度（全連邦のデータ）には28.7%となった。ネップ期には一貫してその比重は高まっている。地方工業の就業労働者数はロシア共

和国で25年4月1日に33万人、1926/27年度には平均45.5万人に増加した。その成長率は国営工業の平均をはるかに凌駕していた。概して規模も小さく、設備も老朽化していたが、地域市場圏にしっかりと根付き、「無条件の活力をもち」、「その発展は我が国経済の官僚主義的歪曲を無力化または除去しうる」（G. ツィペロヴィッチ）ものと期待されていた。だが、ネップ期末には有力地方企業は中央のシンジケートに取り込まれ、その自律性を失っていった¹²⁾。

第4が強権的統合化。

これは領導主義と他者依存性、パラノイアとスキゾフレーニアの不幸な結合の結果として生じうる。閉塞状況における自己喪失感と期待幻視は往々にして節操なき蛮力に摺り寄る。政策手段としては行政的手法が有力となる。

歴史是最悪の選択肢に流路を開いた。

閉鎖化が進み、工業化のための合理化、蓄積圧力が強まる中、ネップ期後半には階層間の対立が激化する。労組と経営者層の基盤も弱かったため、その対立を利用し、青年層を取り込んだ党アパラチキがヘゲモニーを握り、更に1928年末から30年初めにかけて党アパラチキ（労農監督部が多い）は経済機関や労組の上部に入り込み実権を握った。党は指導党から統治党へ変質する。それと共にパターナリズムは強権的領導主義に、近代合理主義は社会的合理主義に変異し、組織的動員主義は統治メカニズムに組み込まれた。他のエレメントは押し退けられ、あるいは潜在化した¹³⁾。1, 2, 3の選択肢の可能性は奪われたのである。

1920年代末以降、スターリン派を中心とした党アパラチキが国家機構の実権を掌握し、原初的で些か粗暴な行政的指令経済体制の基

本的枠組みを築いた。その上で統治党は社会を自己の望むように作り変えるべく大攻勢を仕掛けた。社会の社会主義的改造という無謀ではあるが、当時の時代情勢では一定の現実性をもって一部勢力の心を捉え得た大義を掲げていた。

この超工業化の強圧的攻勢はどのように行われ、如何なる結果を生じたのか。果たして移入された近代技術や機能主義的経営方式はソ連工業に定着したであろうか。経済の計画化や高い経済成長率という外観にも拘らず、労働者の実質的生活水準は向上せず、それどころか餓えに苦しむといったような危機的状況に陥ったのは何故か。そしてまた権力基盤がすでに固まったはずの30年代後半において

敢て大テロルに走り、より強権的体制が作り出されたのかは何故か。こうした問題に何がしかの解答を導き出したい、と思う。

まずは初期スターリン経済体制の制度的特質を検討しよう。次いで指令経済に内在する欠陥に対するスターリン体制の対応、超工業化戦略の強行過程、一時的軌道修正及びその後の再度の急拡張の実態を分析する。更にそうした強権的政策に対し下位組織及びそのメンバーはどのように適応しようとしたか、そして権力者の戦略的行動と下位の適応行動を通じて30年代末にはどのような制度的配置に変態したか、これらの問題を適応進化の過程として考察していこう。

≪ 註 ≫

- 1) 歴史学研究会編『必死の代案』参照。
- 2) 実際、国際緊張のなかで指導者の間では迫りくる戦争という危機意識があった。他方、内務人民委員部の一部では戦争にはなるまいという認識もあった。
- 3) RGASPI (Russian State Archive of Social and Political History) Fond 17, Opis 2, d. 317-1, ll. 9-13.
- 4) RGASPI, Fond 17, Opis 2, d. 317-2, ll. 4-8.
- 5) RGASPI, Fond 17, Opis 2, d. 329, l.7, 9.
- 6) Ekonomicheskaiia zhizn', 4 November 1927, No.253.: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 November 1927, No.253.: Trud, 4 November 1927, No.253.
- 7) Vestnik Truda, 1927, No.11, p.70.
- 8) Pravda, 1 November 1927, No.: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 7 December 1927, No.280.
- 9) Pravda, 19 November 1927, No.265.: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 19 November 1927, No.265.
- 10) Trud, 22 June 1928, No.143; 23 June 1928, No.144; 27 June 1928, No.147.
- 11) Ekonomicheskaiia zhizn', 15 November 1928, No.265.: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 22 November 1928, No.271.
- 12) 木村雅則 (1995), 288~304頁。
- 13) Kimura (2007).

II. 初期スターリン経済体制の制度的配置

1929年から30年にかけて形成された経済体制は統治党の一元的支配に基づく行政的指令経済である。党組織のネットワークがあらゆる領域に張り巡らされ（地方党組織、党細胞、党フラクション）、それらは直接、間接

に経済活動に影響を及ぼす。

その制度的配置は次のようである。

①垂直的機能的ヒエラルキー（階層組織）¹⁾と党によるコントロール。

指令経済システムにおいては情報と意思決定は国家機関に集中され、詳細に作成された計画に従って経済が運営される。それは経済

過程を市場の気紛れな意思に委ねることなく、国家意思を各経済ユニットが実行し、景気変動や不均衡を齎さずに速やかに経済発展を遂げるべきシステムであった。『見えざる神の手』は統治党の『見える手』に代わった。

そこには逸脱すれば自らの首を絞める複雑な相互依存関係が埋め込まれ、その結節点（資金や資材の最終的配分権、幹部人事権）を党機構が掌握する²⁾。

例えば、書記局はノーメンクラトゥラ・システムを通して政府幹部人事をコントロールした。また中央委員会の部門別セクターを通して直接、人民委員部と交渉しえた。33年には特定の人民委員部の内部に政治管理部を設けた³⁾。

30年代には地方党機関も経済機関の活動に積極的に関与した。党にとってとりわけ重要な経済機能は工場間で製品や半完成品の移動を促進することであった。例えば、モスクワ州党委ビューローは重工業人民委員部との間で、別の工場から特殊鋼が供給されるよう斡旋していた。

場合によって計画の立案にも加わった。例えば、ミティシチ工場での地下鉄車両の製造ではモスクワ州党委の書記が州執行委員会フラクション、トラスト代表と共に計画を検討することを委任された。党ビューローは企業長に代わってトラストや人民委員部とも交渉した。例えば、モスクワ州党委ビューローは重工業人民委員部・機械総管理局に対し、モスクワ電機工場に技師を送ることを要請した⁴⁾。

②共同利益なき硬質の集団主義と偽善及び不信の制度化による社会的統合。

社会の統合には他律的な道具立てを要した。統合のための重要な道具立てがカンパニ

アや偽善と不信の制度化である。カンパニア主義または組織的動員主義は党活動から継承されたものである。コムソモール運動やピオネール運動もその一端である⁵⁾。

偽善の制度化とはプロパガンダ、ナショナリズムを含むイデオロギーの注入、刷り込みである。学校教育では「読み書き能力の十分でない者に断片的、図式的観念を植え付けた」。生徒に世界や社会のイデオロギー的絵空事を教えた⁶⁾。無論、新聞、出版の役割は大きい。20年代末には出版部数は13年の2倍になった。壁新聞、労働者・農民通信員運動も組織された「自発性」として意義をもった⁷⁾。

映画もプロパガンダの重要な手段と考えられていたが、20年代にはソビエト映画はプロパガンダとしては役立たなかった。芸術的価値を失った30年代にその道具となった⁸⁾。こうして大衆動員や教化の「レーニン・スターリン主義的方式」はプロパガンダ国家の本質的相貌となった⁹⁾。

不信の制度化は労農監督部や合同国家政治保安部に代表される。労農監督人民委員部は20年代末には政策決定にも大きな影響力を及ぼす最も強力な国家機構の1つとなっていた¹⁰⁾。外国人コンサルタントや専門家も加わる。

労農監督人民委員部は監視だけでなく、具体的な政策提言も行い、資源動員カンパニアを組織した。企業の在庫を調査して、それを解放させたり、合理化措置を提起した¹¹⁾。29年には労農監督部が経済計画や政策準備のイニシアチヴをとった¹²⁾。その長であったオルジョニキツェが30年11月に最高国民経済会議議長となると、直ちに2名の副議長と11名の幹部会員を任命したが、そのうち8名は中央統制委員会または労農監督人民委員部職員、2名は党書記、1名は合同国家政治保安

部職員であった。以後、国営工業とりわけ重工業はオルジョニキツェの『一大封土』となる。更に31年までに労農監督人民委員部職員は多くの国家機構の長となった。労農監督人民委員部自体はその後、弱体化し、34年には歴史的使命を終える。そのコントロール機能は党統制委と国家統制委に移譲し、政策形成上の責任は34年に生産部門別に改組された書記局に移譲した¹³⁾。

③抵抗力なき「雇用官僚制」、労組の国家機関化。

20年代末には労組はその相対的に独自の基盤を失い、事実上、国家機関化していく。例えば、28年11月3日公布の全ソ労働組合中央評議会と最高国民経済会議の1928/29年度団体協約カンパニアに関する共同指令書は次のように訴える。「賃金面での団体協約の課題は労働の正しいノルマ化により（科学的データや作業時間測定に基づき）労働生産性においても賃金においても工業財務計画遂行を保証するように『成り行き』『自然増』を調節することである」（正しくノルマが設定されないと賃金水準が計画を大幅に上回り、労働生産性の伸びに不相応となる、というわけだ）。

更に29年1月22日には次のような最高国民経済会議と全ソ労働組合中央評議会の全ての労組組織及び経済機関への共同指令書が公布される。「団体協約に加え、1年を通ずる製造ノルマと出来高単価改定の手続きと期間に問する追加協定を締結する」、「ノルマと単価の改定は賃金と労働生産性に関する統制数字の遂行を無条件に保証するように行われるべきである」。初めに計画課題ありき。こうしてノルマは一定の限度内ではあれ、計画課題の従属変数となる。

こうした方針に基づき労組は経済機関と協

力して労働者を些か主意主義的な労働生産性向上カンパニアに動員していくことになる¹⁴⁾。

④労働手段体系として物化された技術¹⁵⁾及び機能主義的経営（主に移植されたもの）と労働力の組織的動員の外在的接合。

党アパラチキ、特に労農監督人民委員部主導の「工業の改造は最も進んだ資本主義国の経験をモデル化した」ものである¹⁶⁾。「生産、計画化、管理面での科学的合理的方法の一層の」普及が進められた¹⁷⁾。

29年4月の第16回党協議会決議は企業の管理システムにおける構成部分の正確な機能区分、及び「純粋な執行の各モーメントにおける各人の特定の作業工程に対するディクタトゥーラを」支持した¹⁸⁾。

「テーラー主義は20年代末の『ブレークスルー』オブティズムの政治において一定の役割を果たした¹⁹⁾。それは労働過程の細分化された分業システムだけではなく、経営面にも適用された。「機能主義的経営」である。経営の機能主義原則とは経営権限の広範な分業と意思決定の計画部への集中である。これは第1次5ヵ年計画期に大部分のソビエト経営者により持て囃された²⁰⁾。

経営の機能主義的システムにおいては工場は最高国民経済会議及び合同の相応の機能部門によりコントロールされ、管理は多くの専門機能に分割される。このシステムは単独管理原理と抵触する²¹⁾。工場においても職場の管理者から企業内部計画化の専門的オフィスに権限が移される。オフィスへの情報提供などを別とすれば職長の仕事は書面の指図に示された作業を労働者に指示することに限定される。作業手続きは「工業技術的計画化」部で決められ、作業結果のスタンダードは賃率・ノルマ化ビューローで決められ、個々の職

場への仕事の日々の割当は配分及びスケジュール化ビューローで決められた。職長は労働者に追加インセンティブを提供するファンドを持たない。労働者の技能の等級付、懲罰は工場・労務部の手にある。機械の保全、工具の整備、設計図や取り付け具の保管、提供も同様に専門の部署が設けられ、イノベーションは合理化ビューローの責任であり、生産の全ての工程での品質管理は品質検査部の所轄である²²⁾。職場レベルでは経営の「機能主義」の導入は総合的職長を多くの専門化された指導員や監督者に置き換えることになる²³⁾。

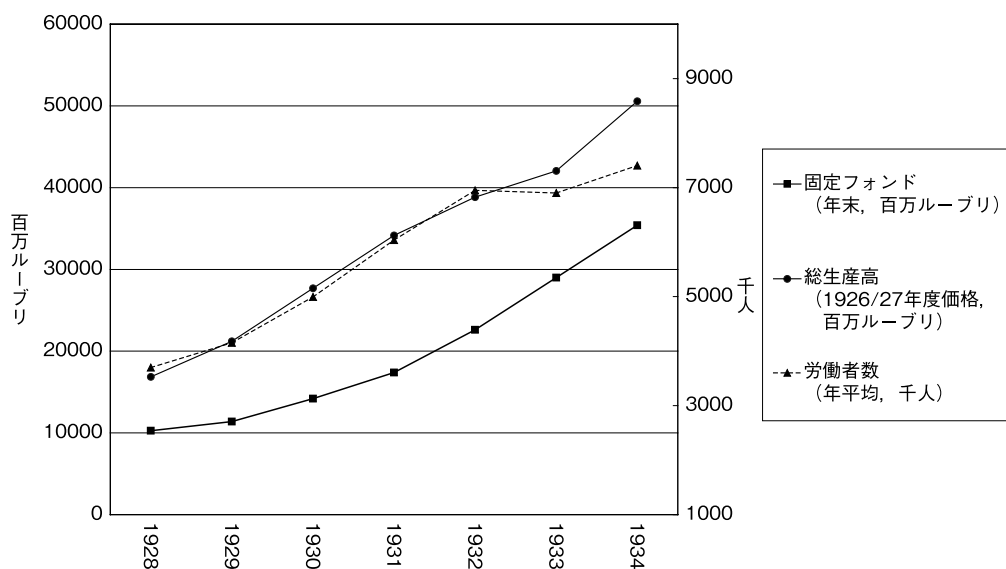
1920年代に比較的早くから科学的労働組織化が謳われ、それに基づく技術的ノルマ化も実践されてはいた。だがそれはさして進展を見なかった。それを実現する客観的条件も主体的条件も充分整ってはいなかった。途上国に一般的な技術移転は本来、労働主体自身の多かれ少なかれ長期の適応過程を経て定着し

ていくものであろう。だがその熟成の時を待つことなく、閉鎖化と高圧力化のもと性急且つ強引な最新生産様式の移植が試みられたのである。

その直接的結果は生産現場から遊離した技術者が模倣し、悟性的に作り上げた「科学的」労働様式と組織的動員主義との外在的接合であった。つまり外挿的にセッティングされたフォードシステムもどきの生産機構に経験の浅く未熟練または速成的な半熟練労働者を大量に押し込み、非効率な労働力利用及び資源浪費は厭わず、ともかくも一定の生産結果が残れば良しとする外観的には資本集約型だが、内実は粗放的な大量労働投入型の生産体制にならざるを得ない。そのことは30年代前半の資本装備と労働力の並行的外延的拡張に示される²⁴⁾。

⑤ 基層部分の共同体的諸関係の潜在化、沈殿。

第II-1図 大工業の基本指標



出所：Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936, p. 3 : Strumirin, S. G., Ocherki ekonomicheskoi istorii Rossii i SSSR, M., 1966, p. 495.

但し、生活のあらゆる部に根強く残る。実際、後にみるように職場において生産コレクターフやコミュニンのような組織が自然発生的に形成された。

以上が20年代末から30年代初めにかけて生成してくる初期スターリン経済体制の制度的配置図である。

≪ 註 ≫

- 1) 工業管理機構については Zaleski (1980), pp.92-3 参照。*「機能的」とは単なる静態的組織構造ではなく構成要素が相互に作用し合いながら、活動するシステムである。
32年頃の管理機構では例えば、木材工業人民委員部の下に地域別木材調達総管理局(6)があり、総管理局はトラスト(『ホズラスチョット』組織。31を数えた)を管轄する。トラストの下に伐採ユニットや加工ユニットがある。木材工業人民委員部は他に紙セルロース総管理局、木材化学総管理局、家具総管理局、『木材輸出』を管轄する。34年にはマッチ工業もここに移管された(Rees (1997), p.125)。
- 2) いみじくもスターリンは言う。「我々はロープで彼(ゴリキーのこと。政治的資本として利用価値があった)を党に縛り付ける」(ラジンスキー, E『赤いツァーリ〜スターリン, 封印された生涯』, 工藤精一郎訳, 日本放送出版協会, 1996, 上巻, 423頁)。
- 3) Rees, ed. (1997), p.26.
- 4) 下斗米伸夫, (1994), 179頁。地方党機関の企業経営への介入については Conyng-ham, 1973, pp.40-41; Hoover, 1931, p.11.
- 5) Kenez (1985), chap.8.
- 6) Sotsiokul' turnyi oblik, pp.193,202.
- 7) Kenez (1985), pp.238, 243.
- 8) *ibid.*, p.196.
- 9) *ibid.*, p.251
- 10) Rees (1987), p.68; Shearer (1996), p.77.
- 11) Rees (1987), p.186; Shearer (1996), pp.90-101.
- 12) Davies (1989), pp.237-240.
- 13) Rees (1987), pp.219, 222, 231; Gregory, ed. (2001), p.54.
- 14) 木村雅則 (2006), 195頁。労組の無力化については Daniels, R. V. ed., *The Stalin Revolution: Foundation of Soviet Totalitarianism*. Second ed., Lexington, 1972. pp.72; Bettleheim, 1978, p.236.
- 15) 中岡哲郎『技術を考える13章』, 日本評論社, 1979. 49頁.
- 16) Rees (1987), p.188.
- 17) KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.4, p.232. 「科学を習得し、科学に基づいて経済を管理する」(スターリン全集, 11巻, 91頁)。
- 18) KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.4, pp.231-2.
- 19) Andrlé (1988), p.94.
- 20) *ibid.*, p.87.
- 21) Kuromiya (1990), pp.155-7.
- 22) Andrlé (1988), p.158.
- 23) *ibid.*, p.87. 26年から職長の権限は機能的経営構造の導入によって制限されていた(*ibid.*, p.156)。
- 24) 木村雅則 (2005), 199頁。

III. 行政的指令経済に内在する諸問題

それでは垂直的機能的ヒエラルキーの制度は経済システムとしてどのような問題を孕んでいるであろうか。周知のように O. E. ウィリアムソンによる包括的な階層組織の制度的

分析や青木昌彦の比較制度研究がある。それらに踏まえやや抽象的な議論から始めよう。

青木に従って階層組織の原基形態すなわち垂直的情報結合の原初モードを設定する。組織はタスク単位たる T_1 — T_2 から構成されるものとする。これは T_1 の意思決定によつ

て統一される機能的ヒエラルキーであり、関連する諸活動を別々のタスク単位にモジュール化し、上下関係によりツリー構造に配置するものである。

T_1 のみがシステム環境をモニターし、自己の選択変数を適合させ、意思決定を下位タスク単位に伝達する。 T_2 はオペレーショナルなタスクを行い、そのタスク単位内における観察と意思決定上の選択はカプセル化する¹⁾。ここではタスクは細部に分解され、各構成単位は部分タスクの実行に専念する。それらの活動は外部的にコントロールされる。更に下位タスク単位はそれ自身が機能的ヒエラルキーを内包しうる。あるいは別の単位と水平的に結合しうる。それにより機能的ヒエラルキーは多層化され、複合化されていく。

ここではD 上部機関—M 企業の管理者・経営者—W 従業員の単純な3層構造図式で考えてみよう。Dはその意思決定権限の一部及び実行をMに委譲する。さらにMは同様にWにその意思決定権限の一部及び実行を委譲する。だがシステムを担うのはモノではなくヒトである以上、そこに人間の要素が入る。担い手は主体性、意識性をもった存在なのである。実際、Dはそれ自身の目標があり（例えば、成長の最大化、強大な国家建設）、それ独自の行動パターンをもつ（権威主義、温情主義など）。下位機構の担い手は報酬、地位、名誉、コミットメントといった目標があり、機会主義、順応主義、出世主義といった独自の行動パターンをもちうる。

企業の管理者や経営者は二重的立場にある。一方で上部機関に対してはその意思遂行のエージェントであるが、他方でWに対してはプリンシパルとなる。WはMの課したタスクをまたそれ自身のモチベーションに従い実行する。やはり報酬、義務感、コミットメントといった動機をもち、それらの満足

度を充足できれば、タスク遂行に努めるであろう²⁾。

さて垂直的機能的階層組織は構成単位間の情報の非共有、分有（カプセル化）、従ってまた情報の偏在もしくは非対称性、利益の非共有、重要な意思決定の上位単位への集中によって特徴づけられる。そうした垂直的統合は不可避に様々な限界を伴う。

まずはシステム全体の利益または合理性と部分集団にとってのそれが一致しない可能性がある。部分目標の追求は内部機会主義に道を開く。

次いで組織の環境情報及び組織成員についての情報の不完全さである。上部機関の決定は下位の提供する情報に依存するが、その情報にバイアスが生じうる。下位が自己利益に誘導的な情報提供または自己防衛的それ（上司が望むような情報のみを提供）を行うからである。

また内部組織は増殖する傾向がある（状況の複雑性への対応、また部下の満足度を高めるため地位を作り出す、といったこと）。階層構造の拡大に伴い官僚主義的偏狭性が強まり、既存プログラムへの固執（一旦、ビルトインされたシステムはたとえ、より効率的な代替的システムがあってもそれを代え難い、あるいは不効率な内部調達の温存）や惰性が強まる（不確実な環境への1つの適応パターンではあるが）。それと共に下位からのコントロールを受ける程度が弱まる。管理範囲が有限である以上、組織が大規模で権威主義的であるほどトップの意思決定は主意主義的となりうる。

更に内部取引は少数主体間の交渉関係となるから、主体間の競争が制限され、代替的選択肢から遮断され、「ちまちまとした交渉」を余儀なくされる。情報の非対称性がある場合は機会主義の温床となる。

組織内の事前調整は本来、技術的分離の不可能性に伴う困難（当該取引のみ単独で抽出しても経済合理的に決定できない、精確な帰属計算が出来ないからである。例えば、設備投資、雇用契約、原料調達契約の間には互いに密接な関連性がある。他の条件が等しければの仮定の下、最適解がありうるが、部分解に留まる）を克服するために必要とされるはずだが、組織内部門が分割され、協調性に欠け、偏狭となっていれば調整は手間取る。

組織メンバーの精神的関与も影響する。組織内の特有の公正観念又は集団内規範、仲間意識、自尊心、妬みといった非金銭的相互作用も合理的経済計算を妨げる（この作用も分離困難である³⁾。

組織は諸個人の期待が似たようなものに収束するため不確実性を減らすとも言えるが、逆に誤謬が相乗的に広がり、あるいは誤謬が有耶無耶にされ取り返しがつかなくなる可能性もある。これらが「組織の失敗」である。

ここでの重要な問題はプリンシパル・エージェント関係とパトロン・クライアント関係に集約される。前者の問題は経済主体が個人主義＝自律性志向である場合に生じ、後者はパターンリズム＝他律性志向のである場合に生じる。更に強権―抵抗関係が加わることもある。

経済主体の限界合理性や情報の不完備、情報の非対称性を前提し、それぞれが利己的行動をとるとすればいわゆるエージェント問題が生ずる。つまりプリンシパルたるDは指令を細部まで精確に規定できない以上、その実行をかなりはエージェントたる下部の裁

量に委ねざるを得ない。エージェントがそれ自身の利益を追求して行動するとすればプリンシパルの思惑とは異なった結果が生じうる。従って、プリンシパルの側に立つ者はインセンティブ・システム（報酬、プロモーション）とモニタリング・システム（監視、脅し）によって下位の怠り、非協力、機会主義を極力抑え込み、努力や協力を最大限引き出すシステムを設計せねばならない⁴⁾。

とはいえエージェントは不正直戦略をとるとは限らない。場合により正直／不正直、協力／非協力のいずれかをとりうる。仮に正直、協力戦略を採ったとしても、なお問題は無くならない。

まずは、そもそもプリンシパル自身が非合理的な、実現不能なタスクを与える可能性がある。（エージェント理論ではこのことは捨象されている）。そのタスクを何としても実現しようとするれば、様々な無理、軋轢が生起する。

更にエージェントが他者依存的であれば、そして強権的体制に生きる場合は往々、そうせざるを得ないのだが、クライアントリズム問題が生ずる。限定された範囲ではあれ権力を有する者はパトロンとなりうる。パトロンは部下に服従を要求すると共に自己への取り込みを図り、クライアントは忠誠と引き換えにその庇護を求め、そのことは必ずしもレント・シーキングに繋がるわけではないが⁵⁾、間違いなく経済のアンバランス、資源配分の歪みを増長する⁶⁾。

このような行政的指令経済に内在する問題に対して体制側はどのように対処したのか、あるいは対応しきれなかったのか、

＜ 註 ＞

1) 青木昌彦(2001),第4章:木村雅則(2004)。

2) Gregoryは「公正賃金」仮説を支持しているが(Gregory, 2004, pp.84-95),それは所

得が期待しうる適正な水準をかなり下回れば意欲を削ぐという意味以上ではない。労働の動機は外発的なそればかりではあるまい。もし要素分解できるとすれば、金銭要素としてはおそらく長期に安定的に所得が上昇していく場合に最も努力水準を引き出せるであろう。cf. スターリン時代の労働の動機については Sotsiokul' turnyi oblik, pp.70-88: Rezhimnye liudi, p.99.

- 3) ウィリアムソン, 第 1, 2, 7, 13章, 今井ほか, 1~4章.
- 4) プリンシパル-エージェント関係についてはグレゴリー『ソ連経済』, 234-5頁, Gregory (1990), pp.117-8. 上垣 彰,

IV. スターリン体制の対応

ではスターリン体制は垂直的機能的組織に内在するエージェンシー問題に対しどのように対応したのか。まずもって上からの行政的圧力強化により、次いでは監視、威嚇や処罰、あるいは物質的誘因、更には組織的動員＝カンパニアによって下位組織の怠り、非協力や機会主義を押さえ込み、努力や協力を最大限引き出そうとした。

上からの行政的圧力は次のようである。

「穀物調達面で行使された行政的圧力、党の全ての力のそれへの動員、通常の様子では許されないような下部機関の活動への積極的指導や介入が疑いない成果を挙げたことは否定できない。我々が穀物調達を増加したのは行政的圧力の結果である。国家意思は景況に抗し、プロレタリア国家が持つ全ての槓桿のおかげでこの景況を打破した。穀物調達の不調の原因の $\frac{2}{3}$ は自己の直接的課題を遂行しようとする意思をもたぬ下部機構のだらしなさ、消極性、怠慢によって説明されることは否定できない。国家意思が最も困難な部面で景況を打破したという歴史的事実を前にすれば、他の部面でも、ことに工業の活動面でこ

「企業・組織の経済学とロシア・東欧の市場経済化」。

*Berliner (1957) のいう所得（ボーナス）最大化仮説は成立しない。利得という意味では金銭的所得よりも地位に伴う特権の方が有益であろう。何よりスターリン期には機会主義的行動に伴うリスクはあまりにも大きい。A. ノーブもその仮説の妥当性に疑問を呈する (Nove, 1976, pp.95-6)。

- 5) cf. Khan, (2000), chap.2. ハンはレント・シーキングとの関連でクライエントリズムの問題を扱っている。
- 6) 実際、後に見るように経済部門間の発展の不均等は顕著である。

の国家意思が非常に大きな役割を演じうることも明らかである」(最高国民経済会議幹部会における V. クイビシエフの演説)¹⁾。

34年秋には綿花調達のためクイビシエフがタシケントに行き、圧力をかけた²⁾。

オルジョニキツゼは34-35年の鉄鋼企業における収益性ある活動や国家補助金からの解放のカンパニアやマケーエフ金属工場長クライネフの工場の完全なホズラスチョットへの移行提案を歓迎し、石炭工業でも旧い経営者を新しい人材に代え、新しいやり方で経営することを要求した。「石炭に我々が出来るる全てを与えよ、そのため君に私の名前で工場から石炭に必要な全てを受け取る権限を与える。出荷命令があろうとなかろうと後で手続きすればよい。労働者が足りなければ新規に採用し、補充せよ。だが問題はそこではない。テリニーたち(労働英雄)のように働けば、現在の労働者でも2倍与えうる」³⁾。

S. サルクス(37年よりドンバス石炭長)はオルジョニキツゼの指示に従い、「地上労働者を地下の仕事に移すなど採炭テンポ引上げのあらゆる措置を採っている。党、コムソモール組織も動員された。だがまだ指導カードの積極的参加がない。電線、ホースその

他が不足しているが石炭総管理局長代理、技師長のBは重工業人民委員部書記局長S（オルジョニキゼの補佐）を通して対処している」⁴⁾。

鉄道ではカガノヴィッチ主導で輸送量拡大が図られた⁵⁾。輸送量が減退しており冬に備え、蒸気機関車やトラックの修理のため圧力をかけた⁶⁾。

「ドネツ鉄道では機関士たちが新しいノルマが導入される35年10月1日を待たずにスピードアップを始めている。蒸気機関車の1日の平均走行距離は184kmから220kmに増加した。大きな困難は車両基地で蒸気機関車が到着した時に、次の機関車が適宜、用意されているように運行計画をたてることである。我々は特に冬の準備で圧力をかける。運輸人民委員部の幹部を地方、ことに荷積み量の急減した東部地方に派遣する。鉄道駅長の多くを叱責する」⁷⁾。

36年9月には、カガノヴィッチはモスクワ-ドンバス鉄道の状況が改善されないため、スターリンに指導部を有能な職務執行者functionaryに代えることを求めた⁸⁾。

次に怠りや非協力に対する監視を強め、場合によって弾圧する。

29年の専門家や経営者に対する反『破壊者』カンパニアは地方党、警察、国家組織により、合同国家政治保安部の手を借りて広範に行われた⁹⁾。

29-30年には国家及び経済機関の2百万人の職員のうち45.4万人を調査し、うち11%をパージした¹⁰⁾。その調査活動は徹底している。例えば、28年末から29年初めにかけてウクライナ重機工業が調査されたが、トータルで38の調査グループ（各グループ7-10人）が聞き取り調査や抜き打ち検査を行った。党、労組、コムソモール組織以外にも2千人

の労働者が参加したという¹¹⁾。

30年8月、スターリンは財務人民委員部とゴスバンクの機構を徹底的にパージすること、この機構から20-30人の破壊分子を、出納係り10名も含めて、必ず銃殺すること、食肉部門の破壊分子の全グループを銃殺し、それを新聞に発表することを提案している¹²⁾。

その後もパージは大規模に進められた¹³⁾。

労働者の怠りに対しては政府は厳しい法律によって処した。

29年3月政府布告により経営者は評価-紛争委員会の合意なしに規律違反で労働者を一方的に解雇できるようになった。労働者は事後的に評価-紛争委員会に訴えることが出来るが、その決定が最終的となる。

30年2月労働人民委員部布告により与えられた仕事を拒否した場合、一定期間、失業手当を受けられず、その間、職業紹介所のリストから除かれる。とはいえ厳しい労働力不足の下では罰則の適用や解雇は容易ではない¹⁴⁾。

スターリンは人は飴と鞭によってのみ動く、と考えていたようだ。

「一部の労働者は規律に従って誠実に働いているが、他の者（大多数）はいい加減に働き、『転職』し、しかも後者が前者と同様に配給を受け、休養や保険の特権を享受している。これは許しがたい。社会主義競争と突撃作業運動の現実的基盤を掘り崩すことになる」。それに対しては①基幹的な、最重要の地区（特別リスト）における労働者へ配給を集中する。②各企業に突撃労働者を配置し、彼らには食品、衣服、住居を優先的に供給する。③突撃労働者以外は2つのカテゴリーに分ける。その企業に1年以上働いている者と1年未満の者に分ける。前者には消費財と住居を2番目に優先して供給し、後者には3番

目に限定された量を供給する。他方、無断欠勤者へは厳罰をもって処し、真正の失業者のリストを作成し、提供された仕事を2度拒否した者は失業手当の権利を失う、等々を行う¹⁵⁾。

32年11月15日の法律は厳しく、一定の効果があった。「さぼり屋」(無断欠勤など)は自動的に解雇し、直ちに配給の権利と企業の住居を失う。それと共に、工場長に配給上の直接責任を負わす。工場は2つの供給グループに分けられ、第1グループは大企業中心で優先的供給を受ける。その閉鎖的配給ネットワークは工場経営者に直属する。残りは第2グループとされ、独立の配給ネットワークは存続するが、企業長の管轄となる。労働者やその家族への配給帳やクーポンの支給は職場の出勤係、経理係りなどによって行われ、通常の賃金支給の一部となる¹⁶⁾。この法律により無断欠勤は確かに激減し、流動性は低下した[後出の表Ⅵ-5参照]。

更に物質的誘因として累進的出来高制により労働インセンティブの個人化、差別化を図った。能動的な突撃労働者にはボーナス、衣料品、時計の提供、休息の家利用、工場食堂の専用席を用意した。但し、一部工場では特典を用意できず、あるいは全ての労働者が「特典」を得た¹⁷⁾。

垂直的取引ゲームも試みられた。

重工業人民委員部・供給部長の30年の報告は語る。「我々はしばしば、フォンドを全部は配分せず、試しに与えたフォンドと成果とを考量して、最終四半期に総管理局のニーズを決める。ある四半期にいずれかの総管理局に100ユニットを与え、別のそれには90を与える、次の四半期には逆のことでどうなるかをみる。我々はそれを『感覚』に基づいてやるのであって、特に根拠はない」。[いわ

ばハツタリをかけて] 上位機関は最適緊張計画を見出した。そうした試みを下からの恒常的な圧力が鳴り響く中で行った¹⁸⁾。

下からの圧力は突撃労働者運動、社会主義的競争、スタハノフ労働者運動を組織することによって動員された。それらの運動によって労働者の熱情を引き出し、労働生産性を高めるだけではなく突出的成果を引き出すことによって企業がその真の生産能力を隠蔽し、緩い目標に留めようとするのを牽制したのである。

突撃労働の最初の機能の1つは労働者を「対抗計画」への参加に動員することである。その対抗計画はしばしば社会主義競争協定に体现された。それにより「隠れたりザープ」あるいは彼らの職場や工場の未活用の可能性を見出した。例えば、AMO工場の30/31年の工場管理部の生産計画は6400台であったが、対抗計画は7900台に引上げた。対抗計画を実現するため労働者の改善案を履行する突撃デイ(「週間」「旬間」「月間」など)が立ち上げられた¹⁹⁾。

スタハノフ運動も労働生産性を引上げるだけでなく、任務を怠り、上級機関を出し抜いたり、あるいは上からの指令を自己の都合の良いように解釈してきた経営者、技術者を規律づけることを目的としてきた²⁰⁾。経済機関紙はスタハノフ運動を工業経営のルーティン、惰性、技術的沈滞に対する猛々しい異議申立てと位置付けた²¹⁾。

スタハノフ運動は本質上、現行経済管理メカニズム(計画目標設定、資源配分、党組織の機能の動員、プレスや警察の調査)を補充し、中間レベルの工業カードルへ圧力を行使する手段となった。総産出量と計画達成は企業のパフォーマンスの重要な基準だが、どのように達成したかは示されないから生産能

力を十分活用したかどうかは不明である。企業党組織は上級機関からの指示を引き受けるが、経営・技術者との日常的なコンタクトを通して、それらの効率性を鈍らせる相互利益関係を深める傾向がある。労組活動家も同様である。彼らはプレスや上級機関に職場の良さを示すことの重要性や遣り口を学んだ。警察は事あれば調査に乗り出すが、その技術的知識は限定的であり、また責任者を見出せという上からの圧力は事態の根底に辿り着くのを困難とした。

そこでスタハノフ運動は様々な形で圧力を行使した。まず、スタハノフ労働者の作り上げたレコードは生産能力が十分利用されていない証拠とみなし、それを口実に上級機関はノルマを上げた。次いで経営者や技師の仕事ぶりを判断する追加的基準ともなった。例えば、スタハノフ的方法の履行（タスクのコンビネーション、請負方式、スピードアップなど）、工場でのスタハノフ労働者の比率、スタハノフ期間中及びその後の生産指数などである。更に下からの批判の機会を広げた。それ故、スタハノフ運動は経営者や技術者にとりストレスや緊張の原因となった。とはいえ、37-38年に広がった政治的基準よりは好ましかったであろう²²⁾。

こうした方策が有効に実施されれば経営者の公然たる怠り、機会主義的行動はほぼ封殺されよう。そうすると経営者が一般的に採りうる行動は次のようなものになる。

「唯一の解決がある。推し進めることであり、何としても諸困難を克服することである。動揺して少しスローダウンさせるべきだという者がいれば、動揺していないものに代えねばならない」(ある地方指導者の言葉)²³⁾。

「工場管理部の観点からは我々はトラクター計画遂行のためには必要なことは何でも

せねばならない。労働者が必要ならば雇え。労働者がいなければ門の所で雇え。超過時間が必要ならば必要なだけ取れ。全てが与えられるべきである」(プチロフ工場のトラクター部門長の工場の金属労組評議会における発言)²⁴⁾。

「良い経営者はどんな手段を使っても、どんな犠牲を払ってでも仕事をやり遂げる」。何としても「事を組織し、要求された結果を作り出す」(オルジョニキツェ)。そのためには非公式のチャンネルにも向かう。システム自体が水平的取引を大目に見るし、且つ促しもする²⁵⁾。

資源が計画により振り向けられなくとも、臨機応変の才のある経営者自身が暗黙のルールや慣行に従って対処する²⁶⁾。大ブレイクスルーの後、省庁や地方当局がトラストやシンジケートに代わった。企業は今や何を生産し、誰に渡し、いかなる価格で売るかを命令される。生産者は出来るだけ権限を維持し、非合理的な命令から自らを守るためにより巧妙な方法で対応する²⁷⁾。

目標達成に対する予算制約はソフトである。

省庁や総管理局は投資のコスト評価を出したがるが、多くの投資事業はコストの数字なしに行われた。投資計画（通常は不変ルーブリで表示）が割り当てられたのち、各機関には種々の投資銀行を通して国家財政から資金を引き出す権限が与えられる。

投資銀行や財務人民委員部は支出の厳格なコントロールには消極的である。彼らは重要な国家事業を妨害したと非難されることを恐れた。引き出す額は投資計画の固定価格の数字に何らかの増をプラスするか、コスト削減をマイナスして決められる²⁸⁾。従って「何が何でも指令を実行する」行動に対し予

算面からの制約は少ない。

それでは、こうした体制の下で最大限成長と国家強大化戦略に従って強圧的な超工業化

が推し進められれば、システムはどのように作動し、いかなる結果を齎したであろうか。

◀ 註 ▶

- 1) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 4 February 1928, №30
- 2) 34年10月28日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.278).
- 3) 35年9月6日付オルジョニキツゼのS. サルキス (ドネツク州党委第1書記) 宛書簡 (Sovetskoe rukovodstvo, p.310).
- 4) 36年9月17日付のオルジョニキツゼ宛書簡 (Sovetskoe rukovodstvo, pp.349-50).
- 5) Davies, R. W and O. Khlevnyuk (2002), p.878.
- 6) 34年9月24日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.278).
- 7) 35年9月5日付カガノヴィッチのスターリン宛て書簡 (The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.306). 9月17日の書簡では旅客鉄道輸送の立て直しのため優れたオルガナイザーとしてスターリンに対しオルスキーを与えてほしいと要請した。その後任としてドネツ炭坑の食糧供給において手腕を発揮したカーメンスキーを推薦する (ibid., p.308).
- 8) ibid., pp.348-9.
- 9) Gregory, ed (2001), p.29.
- 10) Rees (1987), p.172; Davies (1989), p.118.
- 11) Shearer (1996), pp.86-9.
- 12) 『スターリン極秘書簡』, 262-3頁.
- 13) 33, 34年には約192万人の党員及び候補が
- ページされた。党員及び候補の過半である (Davies, 1996, pp.333-7.).
- 14) Filtzer (1986), pp.108-111. 他に優先的部門への労働力、技術者の重点配分を定めた決定がある。長期勤続者には教育コースへの優先的選抜、家族の優先的雇用、休息の家の利用などの特典が与えられと共に転職者の雇用を制限した。31年1月の労働手帳導入の試みは成功しなかった。38年まで持ち越される。
- 15) 『スターリン極秘書簡』(1930年9月8日付書簡), 290-292頁.
- 16) Filtzer (1986), p.99; Davies (1996), pp.405-6.
- 17) Filtzer (1986), pp.96-8. フィルツァーはこうした賃金差別化政策によって「凝集的な社会勢力としての労働者階級、階級としての自己意識の解体」や「労働者の生産点及び社会生活での原子化」が進行したという (Filtzer (1986), p.102).
- 18) Gregory (2004), p.171.
- 19) Straus (1998), p.146.
- 20) Siegelbaum (1988), p.6
- 21) ibid., p.82.
- 22) ibid., p.141-4.
- 23) Gregory (2004), p.80.
- 24) Straus (1998), p.83.
- 25) Gregory (2004), pp.164-5.
- 26) ibid., p.123.
- 27) ibid., p.127.
- 28) ibid., p.234.

V. 最初の超工業化戦略—第1次5カ年計画の遂行

ソビエト国家は29年に超工業化に向かって大きく舵を切った。その計画目標は経済合理性を超えた極めて野心的なものであった。「市場の法則は組織された人間の意志に譲ら

れた」のである (30年2月の Gosplan 報告)¹⁾。

初期工業化戦略は直截にして簡明である。

最新技術の資本設備を大規模に導入し、テーラー主義的機能的な管理システムの下で若い技術者や労働者を組織的に動員して、熱情と幻想に訴えて最大限の努力水準を引き出

す。そしてその積極的なメンバーを旧ブルジョア専門家に代えて工業指導者として登用し、体制の支柱とする²⁾。これがスターリン型最大限成長戦略のシナリオであった。そのため突撃労働者運動や社会主義的競争のキャンペーンを行い、強引に資本投資を拡大し、それ相応の準備なく大量の未熟練労働力を投入したのである。それが幻滅に変わるまでにして時間を要しなかったのだが。

固定ファンドは公式データで29年を100として30年には125、31年、153、32年、199、33年、255、34年には311と急増した³⁾。そのかなりは輸入設備であった。穀物、木材、石油などを輸出して、欧米から主に最新設備を輸入したのである。穀物輸出量は28年には9万トンに過ぎなかったが、30、31年にはそれぞれ500万トンに激増した。飢饉であった32、33年にすら大幅に減ったとはいえ輸出され、機械輸入代金に充てた⁴⁾。

労働過程には半熟練、不熟練の労働者が大量に投入され、労働者の熱情が動員された。27年夏頃から若い労働者の突撃ブリガードが登場してくるが、彼らは古参労働者、新しい未熟練労働者にも属さない若い献身的な労働者のグループであり、古い労働文化にも、農民文化にも批判的であった。29年1月の最高国民経済会議命令がそれを奨励した⁵⁾。

29年1 - 4月は社会主義競争の最初の段階である。計画の超過達成や期限前達成、原価引下げなどの任務引受けや契約が工場のコレクティブの間で締結された⁶⁾。

29年5月の中央委員会決定は工場の社会主義的競争を全面的に支持した。その課題は工業財務計画の遂行及び超過達成、原価引下げ、労働生産性向上、品質改善、規律強化などを競うことである⁷⁾。

突撃ブリガード運動は社会主義的競争の発

展の新たな段階として広がりを見せる。労働生産性向上を目指す。29年5月、モスクワの企業では約500の突撃ブリガードが組織化され、29年10月1日には2000超に増えた⁸⁾。

北西州では29年11月までに社会主義的競争（工場間及び工場内競争）に大部分の企業が参加した。

形態は多様で、突撃ブリガード、各種ブリガード、個人競争、自発的評価引下げなどがある⁹⁾。

対抗工業財務計画は30年4月、レニングラードのカール・マルクス工場（繊維機械）で始まる。それは与えられた計画を超える義務を引き受けた。その後、30年9月3日の中央委員会アッピールを経て、全国に拡大する¹⁰⁾。

交替組対抗計画は31年3月にマリウーポリ金属工場で提起され、31年末から32年初めにかけて広がる¹¹⁾。

31年初めにはホズラスチョット・ブリガードが誕生する。モスクワ工業では31年6月に826のブリガードが組織され、32年2月には3万を超える¹²⁾。

突撃ブリガード参加者比率は30年1月初め、表V-1のようである。比較的若い労働者の比率が高く、党员、コムソモール員の参加も目立つ。29年末から30年にかけて、古参労働者も参加し、不熟練労働者の参加も増大した¹³⁾。29年末の突撃労働者大会の代議員のほぼ半数は経験年数10年超の労働者であった¹⁴⁾。

突撃ブリガードの運動形態は以下のように推移した。

初期には合理化ブリガード、原料供給促進係ブリガード（直接、供給者の所に行って供給を確保する。最高国民経済会議に陳情する場合もある）、一貫作業ブリガード、支援ブリガード（ボトルネック、装置の故障などに

表V-1 主要工業部門での突撃ブリガードへの参加比率(%) (1930年1月)

	全労働者	成人		22歳以下		党員及び候補	コムソモール員及び候補	非党員
		男子	婦人	男子	女子			
金属	34	35	30	38	27	42	35	32
鉱業	26	26	24	30	17	30	31	25
繊維	28	23	31	28	37	28	38	27
化学	40	42	35	41	52	40	39	40
木工	29	22	42	31	44	30	39	28
紙	34	35	32	34	12	45	39	31
建設	35	37	19	36	20	47	45	34
皮革	33	34	28	40	35	38	38	30
印刷*	36	35	37	46	42	41	53	31
縫製	42	41	43	37	43	51	58	38
砂糖	30	29	33	36	24	40	40	28
食品	34	33	36	45	56	39	48	30
水運	32	33	25	29	29	45	35	29
通信	29	22	42	31	44	30	39	28
給食*	23	25	21	34	23	30	53	21

* レニングラードを除いた数字。

出典：Industrializatsia SSSR, 1929-1932 gg. Dokument i materialy. M., 1970. pp.504-5.

対処)などが組織された。規律問題にも対処した。特別突撃労働者裁判所を設け、反抗的な労働者を村八分にしたりする。

社会主義競争協定は経営者と労働者、工場間、職場間及びブリガード間の相互義務を定めるものである。一方で経営は必要な原材料、半製品、最新の装置を供給・維持する義務があり、他方で労働者は産出目標を達成し、コストを引下げ、不良品を減らし、労働規律を向上する義務を負う。こうして団体協約は双方義務の社会主義競争協定に転換した。更にその協定の履行を通して突撃ブリガードは仕事や給与について一定の自律性をもつホズラスチョット・ブリガードに進化していく。

党指導部はこれを突撃ブリガードの高次のブリガードとして全面的に奨励し始めた。32年7月の重工業人民委員部と全ソ労働組合中央評議会の決議はホズラスチョット・ブリガードの責任をリストアップする(生産割当の達成、規律、労働生産性やメンバーの技能向上など)と共にコスト節約分の20~60%のボーナスなどを規定した。これはメンバーの間で配分されるが、欠勤、過剰支出などがあるメンバーには支給せず、優良突撃労働者に回す。これはブリガード内の賃金差別化を進め、同時に突撃労働に伴う賃金fond上昇を抑える試みである¹⁵⁾。

更に29年から連続労働週(5日連続して働き、6日に1日休むといった方式)が広範に

導入され、連続操業に移行する。31年3月までに大工業の労働者の80%は連続操業に移行した。軽工業では50%未満である¹⁶⁾。

だが31年には熱情は消える¹⁷⁾。突撃労働者ブリガード自体は31年末までには重要性を失う。『ホズラスチョット・ブリガード』も、価格が恣意的で、供給も不安定であるため実際には実現困難であった。別の『統合ブリガード』も登場するが（これは生産ラインの異なった部分の間の調整を目的とする）、34年初めには再び「きつい計画」路線が採られたため、いずれも消える¹⁸⁾。

経営者、管理者も入れ替えが進む。

29-30年に工業管理機構はパージされ、若い専門家や労働者の経営職への登用が進む¹⁹⁾。29年半ばまでに14,500人の労働者が経営ポストに登用された。その75%は生産現場からの登用である²⁰⁾。30年に登用された者のうち22,362人のデータ（彼らが働いていた企業の従業員総数は185.8万人、うち工業は28.1%）をみてみよう。登用者の内訳は党员及び候補は65.7%、婦人が13%、22歳以下が8.7%である。勤務経験年数は3年未満が11.6%、3～5年が14.5%、5～10年が24.3%、10～16年が21.9%、15年超が27.7%であるから、大半は5年以上の経験者である。登用者の53.9%は突撃労働者であった²¹⁾。工場委メンバーも30年に突撃労働者に置き換えられた²²⁾。突撃労働者は30-32年、新規入党者の70～80%を占めた。青年労働者が多い²³⁾。

30年後半にもレニングラードの企業の多数の管理-技術者は解任され、若い技師やプラクチックに代わるが、経験不足であった²⁴⁾。

29年には工場長のうち高等教育を受けた者は10%未満であった。彼らは経営上、技師長や技術部長に依存せざるを得なかった²⁵⁾。

第1次5ヵ年計画期に現場の成人労働者を速成コースまたは中等技術教育（テフニクム）及び高等教育機関を通して管理職及び技術職に登用した（高等教育に進んだ者は30年代後半に着任）。33年11月には工業管理者、専門家の48万人のうち現場から昇進した労働者は10.5万人に上った。

このことは工業カードル内で世代間、階級間緊張を生み出した。新旧の対立だけではない。企業長と若いプラクチックは階級の背景や正規の教育を受けていないという面で共通性をもっていたが、学位はあるが狭い教育と経験不足の登用者とはそりが合わなかったようだ²⁶⁾。

超工業化戦略は党主導の下、こうした能動的党员経営者や突撃労働者たちを先頭に押し進められた。第1次5ヵ年計画は「何としても、あらゆる困難に抗して」実施されねばならなかった。形振り構わぬ結果重視の行動が要求されたのである²⁷⁾。

例えば、プチロフ工場においては29年から30年にかけて工場経営者・技術者と党組織の主導権争いがあり、党の勝利に終わる²⁸⁾。党委は工場管理部を攻撃し、躊躇せず十分な専門教育はないが、前向きの心と実践経験をもつ者を任命し、計画に応じて仕事を組織できる党员同志に代えた²⁹⁾。更に突撃ブリガードを組織される。31年9月までに635のブリガード（労働者の20%参加）を数えた。32年1月までには参加率は34%となる。ブリガードが党組織の支持のもと経営者に対し圧力を加え、強引に生産計画達成を目指した³⁰⁾。

スターリングラード・トラクター工場は29年7月に労働国防会議命令で建設が決定された。アメリカの技師の監督の下、建設活動を開始し、30年末に操業予定であった。操業には装置の技術レベルに見合う技能の労働者

が必要であったが、2月まで最高国民経済会議も労働人民委員部も何の準備もせず、慌てて人をかき集めねばならなかった。まずは7千人のコムソモール員を動員した。だが彼らは誰も特別の訓練を受けていない。工場には3050人の熟練労働者が必要であったが、4月半ばに用意できたのは700人強のみで、うち300人はアメリカ人である。その後も人材確保が儘ならぬまま30年6月に鳴り物入りで操業を開始した。だが、熟練労働力が足りないだけでなく、国内の製鋼所は高品質の鋼を供給できない。アメリカの専門家とソビエトの労働者や専門家との関係も悪化し、職場はカオスの状態となった。

31年4月末、オルジョニキッゼが工場を訪問し、極く基本的な改善提案をした、工場を奇麗にする、労働者や技術者の明確な任務を定める、職場に従業員以外のものを入れない、等々。その結果、4月には日産15台、12月には120台となった（目標は30/31年度第1四半期5千台）³¹⁾。

ニジニ・ノヴゴロド自動車工場は29年4月に最高国民経済会議が建設を決定した。決定後、緊急のプロジェクトのために地方党幹部は資源を探し、動員することに狂奔した。地方当局管轄下の企業は『自動車建設』が必要な資材を受け取れるようにそれらの計画を見直すよう指示された。地方当局は建設のスケジュールを守るために何度もその場しのぎの決定を出した。例えば、30年3月末、レンガ不足により建設活動停止の恐れがあった（すでに29年8月に機械製造総管理局はその不足を予測していたのだが）。この問題を『解決』するため地方執行委は州のシリカ工場から48百万個のレンガを徴発した。

中央からの圧力で『自動車建設』はコストも顧みず、アメリカから設計図も届いていないのに建設開始を決定した。アメリカの会社

に必要な情報を提供できず、『自動車建設』からの要求も絶えず変更されたため〔設計が〕遅れていた。建設の遅れの根は『自動車建設』と『金属建設』の間のつまらぬ争いにあった。それらの幹部たちは任務の遂行よりは互いに意趣返しをして、彼らの『文書上の小競り合いに』現を抜かした。30年9月初め、党中央委員会は39人の党、労組、コムソモールのスタッフを現地に送り込みんだが、一時的に活動が活発化したに留まった。31年9月10日にはオルジョニキッゼとその代理が現地を訪れ、それが決定打となった。11月1日には主要職場が完成の運びとなった。機器や特殊鋼が多く輸入され、他のセクターに対し優先的に供給されたのである。労働力の不足は深刻であったが、他の工場から引き抜いた。高い代価を払ってではあるが（ある工場のボスは労働者1人につき3710ルーブリを要求した）。そうこうしてやっと32年1月1日に操業を開始し、最初のソビエト製トラックを完成した。もっとも、その数ヶ月後には主組立ラインは他の職場からの部品がなく、閉鎖に追い込まれた³²⁾。

「即興が計画に代わった」のである³³⁾。

石炭工業は28年には採炭機械化率は欧米に大きく後れを取っており、20%以下であったが、30年9月、モロトフが現地調査を行った後、強制的な機械化が行われた。抵抗していた上級管理者が更迭され、炭坑管理部は機械を装備せざるを得なくなった。実際、32年には機械化率は62.6%に上昇し（ドンバスは70%を超える）、一挙に欧米水準に達した。しかも初めて国産機械が輸入機械を上回った³⁴⁾。

こうして強引な行政的圧力や下からの圧力のもと実施された超工業化はいかなる結果を齎したであろうか。

◀ 註 ▶

- 1) Davies (1989), p.478.
- 2) 5ヵ年計画は「労働者階級の広範な大衆の最大限の勤労意欲と創造的熱情に依拠して」進められる。それは労働組織化の新たな形態たる社会主義競争や突撃労働への大衆的移行に示される（30年6-7月の第16回党大会決議）（KPSS v resoliutsiiakh i resheniakh, T.4, p.442.）
 献身的な専門家、若い技師、技手及びことに生産協議会、臨時統制委員会や突撃ブリガードの活動の過程で抜擢された労働者のうちから組織者のカードを幹部ポストに登用する（ibid., T.4, p.443.）
 また大衆のコントロールを組織し、そこで実務能力を発揮した労働者を経営ポストに登用していく（ibid., T.4, p.235. cf. ibid., p.160.）
 30年1月13日の中央執行委員会及び人民委員会議決定によれば、労働者（ブラクチキ）及び若い専門家（中高等教育修了者）を指導的経営ポストに登用し、彼らを短期コースや通信教育で再教育する（Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.164-5.）
- 3) Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR, 1936, p.3.
- 4) ボッフア, 1980, 67-8頁：Davies, 1989, pp.520, 522；Davies, 1996, pp.534-5；Istoriia industrializatsii SSSR, 1971, pp.150-1；Istoriia industrializatsii SSSR, 1973, 42-4.
- 5) Kuromiya (1990), pp.114, 119. 28年6月、レニングラードの繊維工場で150人の若者の突撃労働者グループが組織化 規律向上などを目指す（Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona, p.367.）ももとは内戦期に登場した（Siegelbaum, 1988, p.40.）
- 6) Istoriia rabochikh Moskvyy, pp.203-4.
- 7) KPSS v resoliutsiiakh i resheniakh, T.4, p.264-6.
- 8) Istoriia rabochikh Moskvyy, pp.206-8.
- 9) Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona, pp.368-373. 例えば、『赤いトレウゴリニク』と『バガティリ』との競争協定は生産計画の100%遂行、原価の14%引下げ（政府委の課題は12%）、労働生産性の17%向上などを競った（ibid., p.374.）
- 10) Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona, p.390；Istoriia rabochikh Moskvyy, p.212.
- 11) Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona, p.394.
- 12) Istoriia rabochikh Moskvyy, pp.312-3.
- 13) Kuromiya (1990), p.126.
- 14) Andrle (1988), p.174.
- 15) Straus (1998), pp.146-155. ストラウスはこのブリガードを高く評価している。
 旧来のアルテリやギルドの労働ユニットなどに突撃労働者ブリガードが代わり、それらが慣行化されて安定的な機能的工場労働ブリガードに変わった。細分化された分業形態が33年から定着していく（ibid., p.138.）
 ブリガードのメンバー数もブリガード内の賃金配分も、場合によっては出来高レートやノルマも班長の裁量に委ねられた。経営側は単にタスクとそのタスクの達成に対する給与総額を定めることになる（ibid., p.155.）だが、単純に進化したわけではない。32年以降の変容の意味を考えるべきであろう。生産コミュニケーションやコレクチーフにもあまり言及していない（31年4月に7.2%がコミュニケーションやコレクチーフのメンバーであった.）
 なおアルテリは第1次5ヵ年計画期まで根強く残ったが、その後、影を潜めていく。農民的集団主義は30年代初めのソビエト社会の流砂化 pulverization や大衆的な技術的及び物質的条件の変化によって変質する（Siegelbaum, 1988, p.195.）
- 16) Filtzer (1986), pp.73-4；ノープ, 1982, 228頁。最初に28年、繊維工業で導入され29年に普及した。7時間3交替制、一部6時間4交替制で昼夜操業する。連続週については塩川（1984）、252-258頁。スライド（『滑り』）については一様でない。
- 17) Andrle (1988), p.110. アンドレは「旧来的な職場内秩序が復活していく」（ibid., p.186.）というが同じものの再現ではあるまい。
- 18) ibid., p.108.
- 19) Davies, 1989, p.123.

- 20) Conynghan, 1973, pp.38-9.
 21) Industrializatsia SSSR (1970), pp.530-1.
 22) Kuromiya (1990), pp.126, 196.
 23) *ibid.*, p.195
 24) Black, 1996, pp.330-340.
 25) Siegelbaum (1988), pp.27-30, 223.
 26) *ibid.* フィッツパトリックも同様の数字を挙げている。37年でも専門職の42%は正式の資格のない専門家（教員やたたき上げ）であった（Fitzpatrick, 1979, p.240.）
 27) Andrie, 1988, p.82.
 28) Black, 1996, Chapter 7.
 29) *ibid.*, pp.319-20.
 30) *ibid.*, pp.330-341. 30年代はブリガードがホズラスチョットの中心となったという（*ibid.*, p.354.）
 31) Schults (1992), pp.141-150.
 32) *ibid.*, pp.152-175.
 33) *ibid.*, p.177.
 34) Siegelbaum (1988), pp.55-6.

VI. 第1次5ヵ年計画の諸結果

30年代の生産、投資、労働者数、生産性の動向は図VI-1. 2, 表VI-1のようである。見られるように投資は急増し、大工業の労働者数も第1次5ヵ年計画期には80%超増加した（計画は32%）¹⁾。にも拘らず、生産も国民所得もさほど伸びず、それどころか32年には深刻な経済危機に至った²⁾。一部ではすでに30年夏に経済危機の兆候があった³⁾。

国民所得中、蓄積ファンドの比重は28年には15%であったが、31年には40%に達していた⁴⁾。28-32年には資本装備はかなり増大したが、工業生産の増大はもっぱら就業者の大幅増加によって可能となった。この時期の成長は外延的性格をもっていた⁵⁾。

センサス工業の成長率中、28年には労働生産性向上の寄与度は95.5%、労働時間増は4.5%であった。29年にはそれぞれ67.9%、32.1%、30年には55.8%、44.2%となった。生産性の寄与度は顕著に低下した⁶⁾。労働生産性は32年には28年水準を下回っていた⁷⁾。

労働者の生活水準の低下は著しい。実質賃金水準は1927/28年度に13年の86%であったが⁸⁾、30年代前半はそれよりも大きく低下した。フィルツァーによれば37年でも実質賃金は28年の約60%に過ぎない。都市住民1人あ

たり購買力は28年の94%である（家族のうち稼得者は増えた）。その後38-39年にわずかに上昇したが、39-40年には再び18%低下した。34年12月に配給は部分的に統制が撤廃され、翌年9月には配給制が廃止されたが、これはまだ就業年齢に達していない子供のいる家族には辛いものとなった⁹⁾。大工業の労働者の名目賃金は上昇したが、物価の上昇はそれ以上であった。加えて強制貯蓄がある¹⁰⁾。

30年代前半の家族構成の変化は表VI-2のようである。急速に小家族化が進み、稼得者の比率が増えている。それにより実質賃金水準の低下をカバーしているのであろう。

労働者家族の食物消費水準は表VI-3のようである。ことに32-33年の落ち込みは悲惨である。30年代半ばでも動物性タンパク質の摂取量は28年を大幅に下回った。

住宅事情も厳しい。1人当たり居住面積は28年の中央値5m²から32年には実質2.6m²に半減した（衛生上最低限は8m²といわれる）。その後、幾分増大するが30年代末でも4m²以下である。これは26年よりも少なく、革命前に近い。国家の住宅政策は階級的差別政策である。スタハノフ労働者や党員労働者は設備の整った石造りの家に入る権利を得た。他方の極はバラックである。強制労働を考慮すれば工業労働者の少なくとも $\frac{1}{3}$ がバラックに住んでいた¹¹⁾。

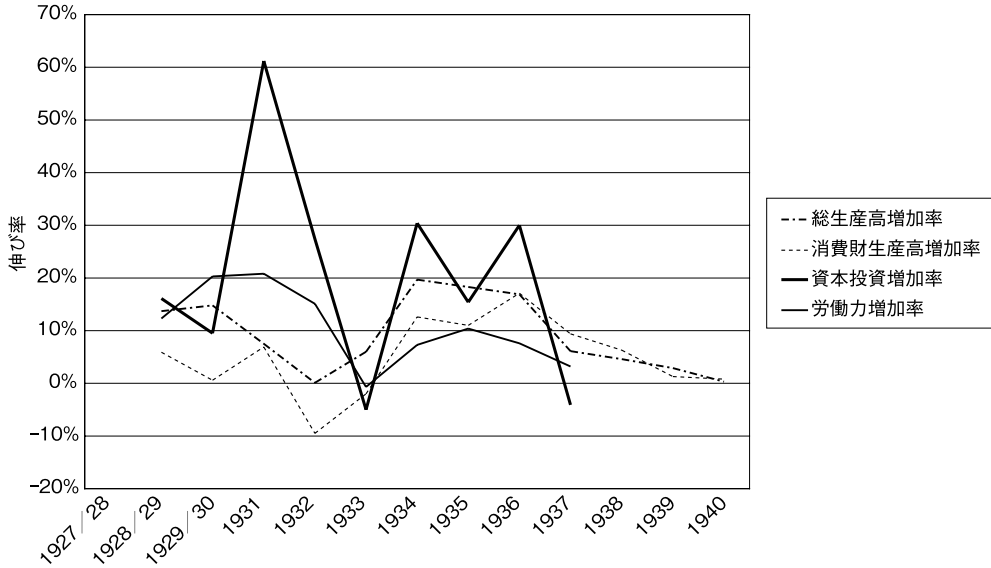
表VI-1 大工業の基本データ

	固定フ ォン ド(年 末、 百万 ルー プ り)	総生 産高 (1926/ 27年 度価 格、 百万 ルー プ り)	資本 投 資 (1926/ 27年 度価 格、 百万 ルー プ り)	労働 者 数 (年 平均 、 千人)	総生 産高 (1928 年価 格、 百万 ルー プ り、 Nutter の デー タ)	総生 産高 増 加 率	消費 財生 産 高 増 加 率	資本 投 資 増 加 率	労働 力 増 加 率
1927/28	10262	16860	7276	3699	5878				
1928/29	11389	21204	8451	4154	6681	13.7%	5.9%	16.1%	12.3%
1929/30	14199	27699	9250	4996	7667	14.8%	0.6%	9.5%	20.3%
1931	17376	34159	14914	6037	8239	7.5%	6.9%	61.2%	20.8%
1932	22615	38831	19000	6951	8249	0.1%	-9.5%	27.4%	15.1%
1933	28995	42041	18053	6901	8745	6.0%	-2.0%	-5.0%	-0.7%
1934	35391	50568	23540	7404	10471	19.7%	12.6%	30.4%	7.3%
1935		62129	27157	8177	12389	18.3%	11.0%	15.4%	10.4%
1936		80900	35311	8799	14484	16.9%	17.1%	30.0%	7.6%
1937		90200	32029	9079	15361	6.1%	9.4%	-4.1%	3.2%
1938					16061	4.6%	6.3%		
1939					16532	2.9%	1.3%		
1940					16583	0.3%	0.8%		

注記：Nutterのデータ以外は28年、29年、30年の数字。

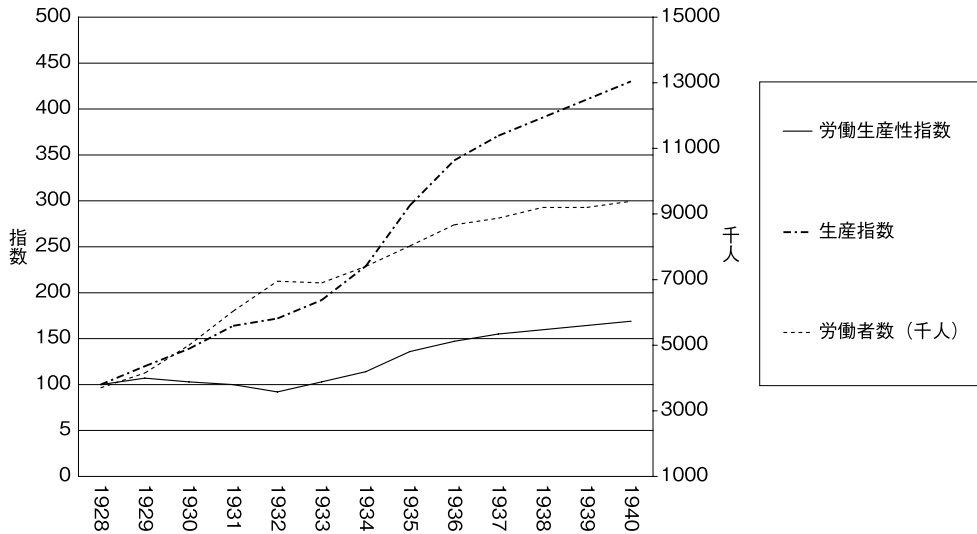
出所：Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR : Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936, p.3 : Strumirin, S. G., Ocherki ekonomicheskoi istorii Rossii i SSSR, M., 1966, p. 495 : Davies, R. W. and O. Khlevnyuk (2002), pp.868, 888 : Davies, R. W. (1999), pp. : Nutter (1962), pp.525-6 : cf. Jasny (1961), p.13.

図VI-1 1930年代の投資サイクル



出所：表VI-1に同じ。

図VI-2 大工業の労働生産性



注記：指数は1928 = 100

出典：Hodgman (1954), pp. 89, 113; Ekonomicheskaja istoriia: Ezhegodnik. 2003. M., 2004. p. 62.

表VI-2 ソビエト労働者階級の家族構成

	1927	1930	1932	1933	1934	1935
家族数	4.36	4.02	3.93	3.83	3.77	3.80
稼ぎ手	1.25	1.32	1.45	1.44	1.44	1.47
被扶養者	2.82	2.7	2.49	2.39	2.33	2.33

出典：Siegelbaum (1988), p.215.

表VI-3 30年代の家族持ち工場労働者の食生活

	1926年2月	1932年 第1四半期	1933年 第1四半期	1934年 上半期	1935年 上半期	1937年	1939年
黒パン	222	—	315	359	297	306	260
白パン	325	—	158	194	357	247	235
ジャガイモ	243	230	228	262	404	319	230
野菜	99	66	89	104	104	119	108
果物	18	6	3	5	5	—	—
肉	150	66	40	34	34	74	116
魚	28	29	24	28	36	28	35
牛乳	199	64	52	98	118	104	108
卵	5	0.5	0.2	1	1.5	4	7.5
茶	2	0.3	0.2	—	—	—	—

注記：①1人1日の消費量。単位はグラム。公共食堂を含む全ての食事。

②37年と38年はモスクワのデータ。月平均消費量を30で除して計算。明らかな誤植は修正。

出典：Osokina E. A., *Za fasadom 《stalinskogo izobillia》: Raspredelenie i rynek v snabzhenii naseleniia v gody industrializatsii. 1927-1941.* M., 1997, p.256; *Istoriia rabochikh Moskvy: 1917-1945 gg.* M., 1983, p.338.

こうして第1次5ヵ年計画の極めて野心的な発展戦略にも拘わらず、生産もさほど伸びず、労働者の生活水準も大幅に低下した。それは何故か。

それは何よりも、技術への楽観主義と主意主義にある¹²⁾。最新の設備を導入し、高度に細分化された分業システムを構築して、そこに未熟練であっても、ごく短期間、訓練して大量の労働者を投入すれば高い成長が可能であると考えていたふしがある。テーラー主義

の一面的理解である。無論、無媒介的な技術移転は容易には成功しない。

投資は急増したが、資本投資は労働生産性に反映しない。工業設備の多くは複雑なタイプであり、建設開始から操業まで懐妊期間が長い。大量投入された新規労働者は工業の技術や規律に慣れていない¹³⁾。

投資は概して、場当たり的で極めてアンバランスである。キー・プロジェクトへ集中するため既存の企業から資源を吸い上げた¹⁴⁾。

工業生産は少なくとも量的には拡大し、一部経営者や労働者のハードワークによって電力、機械などは増産され、車両用鉄鋼の品質向上も目覚ましい。だが粗鋼や圧延鋼は減少した。その主たる要因は新規平炉や圧延工場を期日に完成出来なかったことである。1931年には鉄鋼業における全ての建設努力は銑鉄工場に集中された。『全ては高炉に』のスローガンのもと、31/32年冬には平炉の建設者は最初の高炉の支援に移された。その結果、マグニトゴルスクの最初の高炉は33年7月まで操業を開始できなかった。クズネツクでは最初の高炉は32年9月に操業を開始し、アメリカから輸入された巨大な分塊圧延工場が最初の鋼鉄を生産したのは11月であった¹⁵⁾。

図VI-3に見られるような部門間の不均衡発展は重大なボトルネックを生み出す。実際に、ウクライナの鉄鋼業の不振はコークスや鉄鉱石の欠乏が原因であった。予備部品が不足して機械が修繕出来ない¹⁶⁾。資源の浪費も

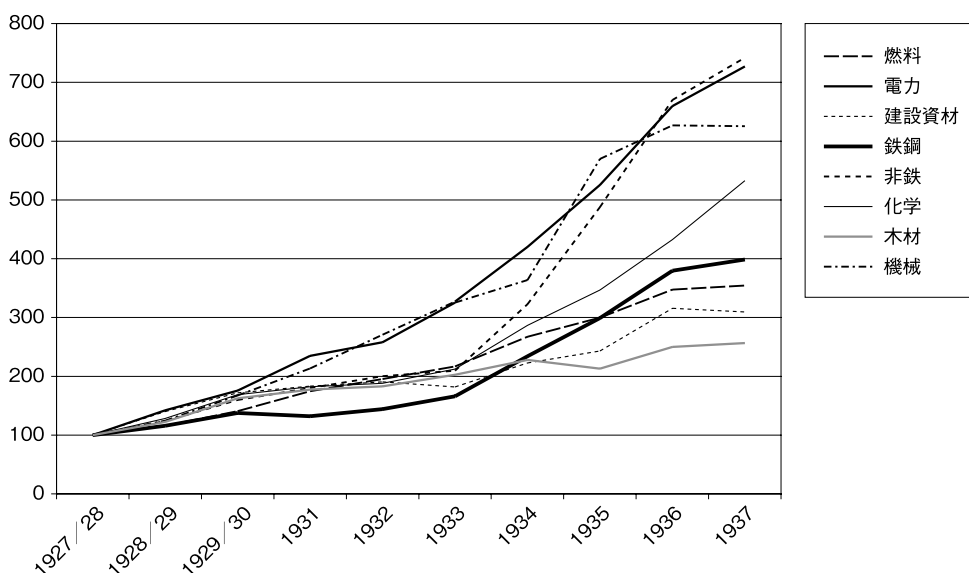
目立つ。30年代、例えば、マケーエフカ鉄鋼工場では圧延品1トンに対し、計画の1.5~2倍の鉄鋼を使った¹⁷⁾。

労働者だけでなく技術者も経験不足であった。例えば、ウラル-クズネツク合同では大部分の技師は生産経験のない若い世代であった。ギャップの一部はアメリカ人やドイツ人の技師や熟練労働者によって埋められたが、建設や操業開始の過程で彼らは若い熱情家や速やかな成果を要求する圧力の下にあったソビエト経営者とよく衝突した¹⁸⁾。

30年代初めの石炭工業の状況は初期スターリン経済体制の問題点を集約的に示す。

石炭工業では30年に急激な機械化が進行したにも拘らず労働者一人当たりの採炭量は30年から32年にかけて低下した。この機械化の時期は労働力が農村から大量に流入した時期と一致していた。主に住宅事情や食料事情から極めて流動性が高く、機械の扱いも粗雑

図VI-3 工業部門別成長格差 (1928=100)



注記：指数は1928=100。

出典：Hodgman(1954), pp. 236-7:cf. Jasny(1961),

で、労働規律も低かった。結局、32年になっても炭鉱の大部分は伝統的な作業割当方式に頼らざるを得なかった。作業割当は出勤してきた者の間で行う。高い流動性に対処するためには必要以上に労働者を抱え込まざるを得ないという悪循環に陥る¹⁹⁾。

石炭工業では20年代末から30年代初めにかけて坑夫の仕事は非常に細分化された。穴あけ係、発火係、コンヴェア操作係、トロッコ係、支柱係、充填係 loader、屋根係、土石除去係があり、それぞれが分離して順番にタスクを遂行する。これは伝統的アルテリ解体カンパニアの結果である（伝統的アルテリでは各メンバーは交替勤務の過程で異なったタスクを遂行していた）。職長と労働者との仲介者としてのアルテリ・リーダーを取り除くことで個人出来高制に適合させ、また労働者の養成は相対的に短期の訓練で済ませた。

だが過度の分業化は異なったタスク間の調整を困難とする。何より実働時間が少ない。例えば、33年11月に平均、7時間労働日に対し、実働は3時間程度であった。

32年末には中央委員会組織局直属の党オルグを現地に派遣し、また33年4月の中央委員会及び人民委員会議決議により管理機構を改組し、技術者をトラストのオフィスから移し、地下労働で働く党員を最大限増やそうとした。諸作業（切り込みと充填、あるいはカッターと支柱設置）を結合する試みもあったが、全体として改善は見られなかった。そうしたことが強引なスタハノフ運動に繋がる²⁰⁾。

繊維工業でも過度の分業の欠陥が指摘されている。

細かな分業に伴う問題は生産の適当な組織化によって解決できると考えられていた。だが生産の同期化や空き時間短縮には失敗した。また生産ラインの労働者に比して補助的

及び保全労働者が多い。ソ連の高炉や平炉は稼働能力係数においてアメリカより優れているのに、労働者数は3～5倍である。37年のゴスプランの覚書によれば、鉄鋼の生産的労働者1人1時間当たり産出量はアメリカが800kgであるのに対して559kgに留まった。これは労働の過度の細分化による。生産的労働者がちょっとした修理もできないし、装置のタイプによって保全ブリガードも分けられていた²¹⁾。

機械製造工業はことに難しい問題を抱える。

1930年夏の終わりまでに機械製造工業は労農監督部の大量生産及び中央集権的管理の方針で再編された²²⁾。

工場専門化政策にも拘らず、機械製造部門は冶金部門を抱えていた。32年でも工場のほぼ37%が彼ら自身の製鋼所をもっていた。また工具製造部門も維持し続けた。専門化されないままの古い主力工場（赤いソルモヴォ工場やブチロフ工場）は複数の専門化された生産合同の管轄下に置かれていた。工場の生産会議には複数の合同から監督員が出席した。それらの間の調整はほとんどない。合同は工場や職場を封土として扱う傾向がある²³⁾。32年でも機械職場は依然、汎用装置が支配的であった²⁴⁾。

機械製造工業での設備稼働率は低く、25～40%に留まった（20年代後半でも50%）。それは原材料供給の不安定さや工具受取のロスによる。また生産職場での労働者の機械に対する比率は第1次5ヵ年計画期に3倍増となった。非常に労働集約的である²⁵⁾。機械化は拡大しても標準化された機械実習は遅れていた。多くの汎用的な技能と熟練の機械工、取り付け工、指物工を必要とした。外国製の新しい機械の多くが仕様書がなかった。組立要員を用意できず、工具や計器も不足し

た²⁶⁾。

『赤いプロレタリア』工場の製作所は再建され、製造能力は増加したにも拘らず工場内の作業の多くは依然、手工業タイプのままであった。実際、生産過程がより複雑となるにつれ熟練機械工、取り付け工、据え付け工や工具、塗料製造労働者の需要は増大した²⁷⁾。経営者は中央の計画配分とは別に地方経済や労働市場とのインフォーマルな結びつきに多くを頼った。

32年の工業センサスによると、機械製造工場にある金属切断機の約25%は取り付け具がなかった。つまり、手で部品をもっていたということである。その役割を果たしていたのが一部は孤児たちであった。彼らは毎朝、工場の門に群がり、東の間の仕事で糊口をしのいだ。大規模な機械化にも拘らず、実際は機械の操作についても材料についても労働者の勘に頼らざるを得ないことが多い。多くの技師にとって職場はブラックボックスとなった²⁸⁾。当時のロシアの生産環境や主体的条件と近代的な技術との亀裂は広く且つ深い。

それ故、シュルツはソ連工業の構造的特色を「姿はアメリカだが中味はソビエト」と揶揄した²⁹⁾。技術移転は一般にその国の社会的、文化的諸条件や環境を無視して実現できるものではないのである。

更に過度の投資に伴い異常な労働力不足が生じた。

超工業化と集団化が強引に進められた第1次5ヵ年計画期には計画をはるかに超えて、雇用が増えた。

労働市場には新規労働者が大量流入し、労働者階級は希釈化された。年齢構成をみると26-29年には23歳以下は新規労働者の30%であったが、30年には70%に増加した。熟練労働者比率は低下し、多くは機械も扱えな

い³⁰⁾。

無謀な生産計画や建設計画を「何がなんでも」達成するために経営者は労働力をかき集めねばならず、労働力の需給ギャップは拡大して「労働飢饉」にまで至る。そうすると経営者は募集すればするほど転職率が高まり、ますます募集せねばならぬという砂地獄に陥る。文字通り「流砂社会」(M.Lewin)の様相を呈した。30年代初めには転職率が急激に高まり、欠勤も増えた(表VI-4)。30年代末でも勤続年数は概して短かい(表VI-5)。

ただ、流動性の高さは必ずしも規律の低さ、抵抗、物質的私欲によるわけではない。熟練労働者は地方の新工場のカードとなるため派遣された。職長、技手、一部は職場長や交替組長に登用された者も多い。また建設や鉱山は農民がまずそこで働き、次いでそこから製造業へ移るベルトコンベアと呼ばれていた。加えて原料不足や機械の故障などによる頻繁な休止や給与低下、職場における職場管理者と労働者との、及び既存労働者と新参者との間の紛争も影響した。流動性の高いのは何よりも住む所がない、食べる物がなかったためであり、企業が競って労働力を求めたからである³¹⁾。

厳しい労働法〔前出〕も逆効果であった。退職したくとも簡単に出来ないから、無断欠勤して辞めようとしたのである³²⁾。工場が「さぼり屋」や転職者を配給システムに残したり、工場住居に住まわせた。何百人もの「幽霊人員」を維持することもある。労働者たちが配給帳を得るためにだけ就職し、その後、辞めて、別の企業に行き、そこで第2の配給帳を受け取るといったこともあったようだ。または工場の1つの部門で解雇してから、すぐ別の部門で再雇用した。バクーでは解雇者の10%のみが配給カードを取り上げられた。出勤記録を改竄し、欠勤を遡って法定

表VI-4 工業労働者の転職率と欠勤（労働者1人当たり平均）

	転職率 (%)	在職期間 (月数)	病欠 (日数)	無断欠勤 (日数)
1926	101.2		16.1	7.86
1927	103.3			6.94
1928	92.4			5.72
1929	115.2	10.4		4.09
1930	152.4	7.9		4.49
1931	136.8	8.8		5.96
1932	135.3	8.9	11.9	5.96
1933	122.4	9.8	11.4	0.93
1934	96.7	12.4	11.68	0.67
1935	86.1	14.0	11.38	0.76
1936	87.5	13.7	13.83	0.93
1937			11.62	1.05

注記：①転職率は各年の労働力の平均退職率。

②26年の病欠日数は1925/26年度の数字。

出典：Postnikov S.P., Fel'dman M. A., Sotsiokul' turnyi oblik promyshlennykh rabochikh Rossii v 1900-1941gg. M., 2009, p.49; Filtzer, op.cit., pp.28, 52.

表VI-5 勤続年数

	重機工業労働者		大工業の技術者
	1939年11月1日	1940年11月1日	1939年11月1日
1年未満	35.8%	26.2%	22.3%
うち6ヶ月未満	23.8%	14.8%	12.2%
1～3年	24.6%	30.0%	27.2%
3～6年	21.1%	20.2%	22.4%
6年超	18.5%	23.6%	28.4%

出所：Istoriia industrializatsii SSSR, 1973, p.164, 217.

休暇に算入した。あるいは「さぼり屋」を譴責に留めた³³⁾。そうでもしなければ労働力を確保できず、また生命の危険に晒す。

また連続労働週への導入や連続操業への移行は装備の摩耗を加速させ、原材料、燃料、電力不足を招来した。修理は迅速に行わねばならず、その質は低い。労働力は増加したが、

休止は頻繁で、工場は予備労働者の確保に走る。労働者は決まった持場をもたず、労働者配置パターンはカオスとなる。労働者の20%はいつも休み、経営者はスライド人員の特別グループを組織せねばならなかった。彼らが装備の手入れを行う。そういう人員は定期的に装備があてがわれている時には必要なかっ

た。その後、連続操業システムは減少した。33年までには工業の大部分は3交替制を止めた³⁴⁾。

突撃労働者運動は表VI-6のように急激に参加者が増加し、31年半ばには60%を超える。だが30年代初め、特典を享受していたのは工業労働者の12%にすぎない。これは突撃労働者とされた労働者の3分の1にも満たない。党中央が突撃労働者を体制の支柱と考え、工業労働者の中に若い熱情的な労働者がいたことは確かだが、大半は形式上、突撃労働者に数えられているとしても、そうした地位の仮象性を認識している労働者大衆であった³⁵⁾。

労働者の社会主義的競争への参加比率も増大した。社会主義的競争協定への参加は30年初めに29%であったのが、31年1月までに65%に急増し、32年には68%、33年には71%となった。その形態は多様である。独立採算

(コスト計算)ブリガード、計画-業務グループ、交代組対抗計画ブリガード、あるいは「最良突撃労働者」競争、等々。しかしその量的拡張は多分に形式的であった。

ホズラスショット・ブリガードは33年に全労働者の35%が参加したが、34年には27%、35年には22%に減った。何より突撃労働者が増えても、それだけ特典を増やせるわけではない。ボーナスも支払えなくなる。また複数の労働者たちが1つの装置を扱う場合にはブリガードは有用かもしれないが、タスクが細分化、個別化され、報酬も個別化されればその意義を失う³⁶⁾。

工場の平の労働者、ことに古参労働者は突撃労働に敵意、反競争的感情をもっていた。あくせくして心身とも擦り減らした者もいる³⁷⁾。

30年にもなおストが発生している [表VI-7]。古参の、しばしば熟練労働者が異議申立てに積極的であった。イタリア式ストが多

表VI-6 突撃労働者の比率

1929年10月1日	10%
1929年12月	25%
1930年1月1日	26-29%
1930年3月1日	51%
1931年1月1日	57.80%
1931年6月1日	65.40%

出所：Kuromiya (1990), p.320.

表VI-7 労働紛争

ストライキ件数		スト参加者	損失日数×人数
1929年1-8月	174	15,707	15,536
1930年1-8月	147	11,833	13,279

出典：Trudovyi konfliktky v SSSR. 1930-1991. Sbornik statei i dokumentov, M, 2006, pp.41, 221-2.

い、最も積極的な労働者の逮捕と管理者の更迭で終わる。農民出身労働者は工業の秩序に慣れていないだけでなく、強制的集団化のトラウマ的经验による退嬰的気分がある³⁸⁾。

突撃労働者運動の展開のなかで意図せざる結果として国家への統合と労働者の『連帯性』の間の対抗関係が生成する。突撃労働者自身が29-30年、自然発生的に生産コレクティブやコミュニティを形成した。そこで集団的に働き、賃金総額を種々の方式で分けた。全ソ労働組合中央評議会の内部文書によれば3つのタイプがある。第1は同一または異なった技能の労働者が一緒になり労働時間に応じて賃金を分配する、第2は異なった技能の場合、等級に従って分配し、加補給は平等に分配する、第3は基本賃金と加補給を技能と実働時間に応じて分配する³⁹⁾。

生産コレクティブやコミュニティは主に現行の突撃ブリガードのメンバーからなる。黨員比率は高いが、コムソモール員は多くない。実際、メンバーの70%は25歳以上である。典型的にはコレクティブは同じ技能等級の労働者間で賃金をプールするか、等級を基準としてそれらを分かち合う。コミュニティは賃金を技能レベルや個人の産出とは係わりなく平等に、もしくは家族のニーズに応じて分け合う。

いずれのタイプも彼ら自身のリーダーを選出し、合理化措置を実施し、ローテーションを組んで仕事を分かち合う。その規則を破った者には罰金を科す(多くの点で伝統的なアルテリの再現)。

地方党も労組もそれを評価したが、中央当局は懐疑的であった。サンジカリズムや平等主義を望まなかった。実際に、当局はそうした集団主義を掘り崩すような賃金政策を実施した(等級間格差拡大、個人出来高制)⁴⁰⁾。

こうした生産コレクティブやコミュニティの

形成は国家の意図とは異なった生産単位の「自律的自己経営」の動きである。30年にレニングラードの突撃ブリガードの61%が彼ら自身の「経営機関」を選出した⁴¹⁾。各ブリガード内の集団的連帯性強め、内部の互助、コントロールを行う。伝統的生産秩序を維持し、熟練労働者が「自分の機械」をもち、交代組のパートナーと共有した。だが、連続操業導入と共にその秩序の維持は困難となる。熟練労働者は機械化された新方式の採用されていない所へ集団移動した⁴²⁾。工場内の秩序は混乱した。

31年には体制側は生産コミュニティの自発的活動に警戒心を示した⁴³⁾。集団的コントロールが工場内経営権力への挑戦となり、あるいは集団的抵抗に発展することを懸念したのである⁴⁴⁾。合同国家政治保安部やそのエージェントは工場を密着監視した⁴⁵⁾。工場内のヒエラルキー化を進め、単独経営を改めて強調した。集団的労働の組織化の経験、生産コミュニティを通ずる仕事の組織化は猛烈に批判した⁴⁶⁾。

それでも鉄鋼業では31年末、出来高制の60~70%は集団的支給であった。建設では労働者の80%は集団的に彼らのブリガードを通して支払われた⁴⁷⁾。

『適度』のノルマ達成は『労働者連帯』の証となっていたのである。ノルマ超過達成率は31年、平均38%、33年、23%、34年、21%と逡減した。スタハノフ運動開始後、再び上昇するが、25-8%程度である。34年までに資格も上昇し、熟練度も高まり、何より高効率の輸入技術を修得しているから少なからぬ生産性向上の余地を残している。頑張ってもノルマが改定されるから経験は働き手をして『中庸』を見出させたのである⁴⁸⁾。こうして突撃労働者運動も予期した成果は得られなかった。

◀ 註 ▶

- 1) Davies (1996), p.472.
- 2) ハーニンは企業のデータに基づき、また隠されたインフレーション（品質低下、品目構成、新製品導入）を考慮して28-41年の国民所得の年平均成長率は3.2%、生産固定フォンドの年平均増加率は5.3%、フォンド産出指数は0.77、資本装備と労働生産性の増加率の比は2.9、社会的生産物の原材料消費指数は1.25-1.3と計算した（Khanin, pp.85, 176-7.）。この年平均成長率は中央統計局の数字（13.9%）ばかりかCIAの推計値（6.1%）をも大きく下回っている（Harrison, 1993, p.147.）。但し、ハリソンによればハーニンは隠されたインフレーションと指数効果とを区別していない。長期的に国民所得などを比較する場合、価格上昇傾向のある部門（農業など）と技術進歩により価格の低下する部門があるとすれば、ことに産業構造の変化が激しい時期には後者の比重が高くなれば古い時期の価格で表示すれば伸び率は高くなり、新しい時期の価格で表示すれば、逆になる（*ibid.*, pp.157, 159.）。
- 3) ゴスバンク議長であったピヤタコフは30年7月19日付スターリン宛書簡で憂慮すべき財務状況を訴え、多くの具体的対策を提案したが（*Sovetskoe rukovodstvo*, pp.117-129.）、スターリンは信用せず、「財務妨害者」の影響下にあるとしてその解任を要求した。その後、財務危機は一層深刻化した。
- 4) Khanin, p.179. 別のデータでは国民所得中、蓄積フォンドの比重は28年価格で計算すると28年には16.9%（実質蓄積は14.4%）であったが、29年、20.5%（実質蓄積は16.9%）、30年は31.5%（実質蓄積は27.3%）である（Wheatcroft, S. G. and R. W. Davies, eds., 1985, p.66.）。
- 5) Khanin, p.148.
- 6) Wheatcroft, S. G. and R. W. Davies, eds. (1985), p.70.
- 7) Hodgman (1954), p.114.
- 8) Sotsiokul' turnyi oblik, p.65.
- 9) Filtzer (1986), pp.125-7.
- 10) Sotsiokul' turnyi oblik, pp.82-3. 1927/28年度の月額67.8ルーブリに対し、40年には340ルーブリに上昇した。約5倍である。このうちから強制的工業債が8.9%から14.5%徴収される。また小売物価指数はこの間3.8倍となった。実質賃金は1.2倍となった。これは13年の103.7%である。だが食品など家庭向け消費財のバスケットの価格でみればもっと上昇している。例えば、ウラルでは27年から39年に7.3倍の上昇である。従って実質賃金はもっと低い。
- 11) *ibid.*, pp.139-150.
- 12) 「改造期には技術が全てを決定する」。「ポリシェビキが奪取できないような要塞はない」（スターリン全集、13巻、63頁）。「国家意思が最も困難な部面で景況を打破した・・・この意思を強く持てば我々は計画を遂行しえたらばかりか超過達成しえたらあろう」（V. クイビィシェフ）（*Torgovopromyshlennaia gazeta*, 4 February 1928, No.30.）。「原価引下げは『客観的要因』に抗しても達成されねばならない」（*Torgovopromyshlennaia gazeta*, 6 March 1928, No 56 社説）。
- 13) Hodgman (1954), p.118.
- 14) Davies (1996), p.362.
- 15) *ibid.*, pp.280-2.
- 16) *ibid.*, pp.362-3.
- 17) Filter (1986), p.265.
- 18) Davies (1996), pp.364-5.
- 19) Siegelbaum (1988), pp.55-8.
- 20) Siegelbaum (1988), pp.58-62. アメリカでは典型的な分業は機械操作係と充填係 loader の分業である。前者は壁から壁へ移動して鉱層に切れ目を入れ、後者は穴をあけて爆薬を仕掛け、坑道を長くし、支柱を立て、時々は砕けた石炭をコンヴェアまたはトロッコに積む。発破係や支柱係の特別チームを導入する試みは坑夫の強い抵抗に遭った。30年代末には機械的充填装置が出現して坑夫の組は更に分割された。
- 21) Siegelbaum (1988), pp.288-9. cf. Berliner (1957), p.237.
- 22) Shearer (1988), p.157.

- 23) *ibid.*, pp.193-5.
- 24) *ibid.*, p.217
- 25) Shearer (1988)226-7: Shearer (1996), p.209.
- 26) Shearer (1988), pp.232-8.
- 27) *ibid.*, p.292.
- 28) Shearer (1996), pp.228-230.
- 29) Schults (1992), p.136.
- 30) Kuromiya (1990), pp.213-7.
- 31) Straus (1998), pp.94-108.
- 32) *ibid.*, p.108.
- 33) Filtzer (1986), pp.99, 113-5: Davies (1996), pp.405-6.
- 34) Filtzer (1986), pp.71-2.連続週については塩川 (1984), 252 - 258.
- 35) Sotsiokul' turnyi oblik, p.72.
- 36) Siegelbaum (1988), pp.48-52.
- 37) Filtzer (1986), p.77-8
- 38) *ibid.*, p.80, 86.
- 39) Filtzer (1986), p.103-4: Hoover, 1931, pp.257-8.
- 40) Siegelbaum (1988), pp.46-8. エレクトロザボード (電機工場) の例をみておこう。正式の操業開始は28年11月である。従業員は29年10月1日, 6,300人であったが, 31年10月1日には2万人を超える。初代赤色工場長はN. A. プルガーニン, 技術部長は非党員である (Zhuravlev and Mukhin, 2004, p.29.)。

30年代初め, 工場管理部は労働者の定着化を試みていたが超労働力不足のため成功しなかった。自己都合退職の原因で多いのは住宅事情である。32年には改善する。職場に繋ぎ止める配給カードシステムを導入した。多くの場合, 工場は有資格労働者を手離したくなくて, 必ずしも高い資格を要求されない仕事に留めた (*ibid.*, pp.36-7)。

29-30年に生産コミュニティや生産-生活

VII. 路線転換

31年6月のスターリン演説「新しい条件, 新しい課題」¹⁾を受けて, それ以降, 路線転換がなされていく。計画は下方修正され, 財務規律強化, 旧専門家復権が謳われた。労働者

コミュニティ (生活上の互助組織, 原則として労働者住宅で形成) が自発的に形成された。生産コミュニティは多様で労働者ブリガードに基づき形成され, 大部分の場合, ブリガードの最も意識的で比較的高資格のメンバーが自発的に結集した。ブリガードとはパラレルに存在したが, 次第に党委により「組織され」「方向づけられた」。例えば, 電気溶接工コミュニティの場合, メンバーは19人で, うち党員やコムソモール員は12人である。メンバーには働いた日数, 等級により支払われた。新しい職種のため通常のブリガードの典型的なノルマが適用されたため, 給与は他のブリガードより高い。またコミュニティ指導者の選出, 労働の組織化, 労働規律の維持, メンバーの受け入れなどにおいて一定の自律性を持ち, 規律は高く, 不良品も少ない。だが閉鎖的傾向があった。

31年の春から夏にかけて製造ノルマ, 評価の見直しを進め, 賃金は資格や等級に依存して決められ, 次いで個人出来高制が導入され, その面でコミュニティの魅力が失われた。何より高い資格のアクティブな労働者が職場を去った (一部は他の工場に移り, 一部は登用されたり, 教育に向かう) ことが大きい。31年秋以降, 消滅に向かう (*ibid.*, pp.69-75)。

- 41) Kuromiya (1990), p.180.
- 42) *ibid.*, pp.236-242.
- 43) Filtzer (1986), p.76.
- 44) *ibid.*, p.106.
- 45) Kuromiya (1990), pp.181-3.
- 46) Filtzer (1986), p.90 塩川 (1984), 第1章.
- 47) Filtzer (1986), p.103.
- 48) Zhuravlev and Mukhin (2004), p.97.

の大衆的プロモーションや動員が停止された²⁾。連続労働週や個人的責任性の欠如に対して批判が加えられ, ガスチエフ主導の経営の機能的システムも祖上にのせられ, いずれも廃止されていく³⁾。

31年6月の中央委員会の企業長, 党, 労組

機関への指示はブルジョア専門家の復権と若い専門家の権威・地位を高める方向性を打ち出した。ことに若い専門家の創意、熱意、イニシアチブに対してはボーナス、榮譽をもって報いることを求めた。他方、彼らのミスは工場及びユニットの指導者によってのみ技術的、経済的分析を受ける。また以前に強制労働の処罰を受けた専門家はその仕事によって社会主義建設への献身を証明されれば、その罰は無効となり、勤務歴から抹消された⁴⁾。

32年11月の法令、布告で経営者は解雇権や配給上の強い権限を得た。33年初めからは出来高歩合や製造ノルマの決定を経営の専決事項とした。31年8月の法令では経営者は住居、食堂などで特権的待遇を得た⁵⁾。

32年1月末から2月上旬の17回党協議会決議は賃金差別化、「労働過程の直接組織者」としてのマスチュール、班長 - 指導者の権限を高めること、新旧の技術者に最大限の配慮、関心を向けること、ホズラスチョット、契約規律強化を求めた⁶⁾。

機能的経営システムは大きな転機を迎える。32年には石炭生産の不振に対し、党主導で改革を進めた。大きな権限をもつ党オルガナイザー機構を立ち上げ、幹部人事を刷新し、管理の「機能的」システム（管理は炭鉱全体を掌る専門的部門に集中）を「生産システム」（ここでは管理者、技術者はオフィスの経営ポストから生産現場に移され、投資、計画及び労務管理は全て各炭坑管理部の責任となる）に代えた。5月にはドンバスへの優先的食糧供給を実施し、住宅事情も改善した⁷⁾。

33年4月の人民委員会及び中央委員会のドンバス石炭工業の活動に関する決定は炭坑管理部における不要な機能別部課や職務をなくし、炭坑の指導はエリア - 生産原則に基づき行う、カードルの定着化のため住宅確保、

家事援助、個人菜園提供を行う、累進出来高制の累進性を高める、機械装置保全や作業の連続性に対するプレミアムを上げる、といった方針を打ち出した⁸⁾。

鉄鋼業でも同様に党の直接介入により、技術者が生産現場に移され、管理の機能的システムは廃止された。非鉄工業では33年上半期に生産が前年同期を下回ったため、33年10月には人民委員会議が銅精錬業への食糧配給を石炭工業レベルに上げると共に、石炭工業型管理を導入した。

鉄道では33年3月の政治局極秘決定が『意識的な鉄の規律』を確立するため鉄道における政治部設置を要求した⁹⁾。

重工業は他の経済部門に先駆け、33年3月には回復し始めた。但し、それは党コントロールの強化や管理機構の改革よりは優先的配給や食堂での食事に依るところが大きい。配給のコントロールは労働規律や生産性向上にとり経営の手にある有力な武器ではあった¹⁰⁾。

33年8月21日、人民委員会及び党中央委員会布告によりもともと工場本部の中にあった機能の多くが職場レベルに分権化された¹¹⁾。1934年3月の中央執行委員会及び人民委員会議決定「ソヴェト機関及び経済建設における組織的措置」は次のように指示した。経済機関における機能主義的システム（職能分散制）を廃止し、下位の生産環から人民委員部に至るまで生産 - 地域原則により再構築する。人民委員部は生産総管理局ないし生産 - 地域管理局を設置し、それらが管轄する組織の指導の全ての問題について責任を負い、権限をもつ。経済機関の指導者は経営や技術の働き手の選別、配置につき個人的指導の責任を負う。その場合、技術カードルのかかりは事務から生産に移す。下位組織への命令は

減らし、生きた指導、支援に代える¹²⁾。

こうした機能主義の公式の否認は生産ラインの経営者の権限を高めた。これは20年代半ばに始まった生産の工学的管理の方向性に逆行した¹³⁾。30年代半ばにはラインの管理部の権限が拡大した。大きな製作所の職場は生産村の様相となった。職長などのライン管理者の数は生産的労働者の数より増大した¹⁴⁾。[表Ⅶ－1]

33年9月の中央執行委員会及び人民委員会議の若い専門家の任用改善に関する決定は技術者を生産現場に降ろそうとした。「第1次5ヵ年計画期に国民経済のため172千人の上級資格専門家と308千人の中級資格専門家を養成した。だが依然、生産現場では専門家は不足した。高等教育修了者の多くは生産現場ではなく、管理機構で働く方を好む。青年のかなりは工場学校から労働者大学予備校やテフニクムに進み、次いで高等教育や大学院に進学する」。

そこで高等教育やテフニクム修了者に5年間、生産現場で働くことを義務づけた。「中高等教育修了の全ての若い専門家は最優秀成績者を除き（5%以下）、必ず下級管理 - 技術者（マスケール、副マスケール、交替組技師その他）の職に就く。中高等教育修了後、管理機構（人民委員部、総管理局、合同、

トラスト）で働き、生産現場の経験のない者の半数以上は企業に派遣し、5年以上、専門に従って働く」ことを求めた¹⁵⁾。

とはいえ、シーゲルバウムによれば、この決定はあまり実現されなかったようだ。職長の大多数は依然、専門の教育を受けなかった労働者のランクから取り立てられた。職長の大多数は依然、教育水準は低い。33年11月現在、職長の77%は第1次5ヵ年計画期に労働者から取り立てられたが、中等教育修了は5.8%、高等教育修了は2.1%に留まった¹⁶⁾。

それでも多くの経営カードルは、ことに重工業では職場でかってない権限と中央当局に対する自律性をもった¹⁷⁾。こうして、1932-35年に経営方式は機能主義原則からライン原則へ転換した¹⁸⁾。権限の「機能的」構造を規定したテーラー主義の「科学的経営」哲学は「きつい工業化」戦略の遂行が要求するダイナミズムには不適合であった¹⁹⁾。実際、労働力の確保や生産財供給の質的、量的不安定さ、与えられる課題の突然の変更といった状況に対しては現場管理者が大きな役割を演じざるを得ない。不測の事態への臨機応変の対応を要求されるのである。例えば、原材料の品質が悪い、生産技師の見込んだとは異なった設備を使う方が良い、といった事態に柔軟に対処せねばならなかった²⁰⁾。状況依存

表Ⅶ－1 工業カードル

	1930年4月	1933年11月	増加率 (%)
企業長及び補佐	8,507	16,926	199.0
職場長、課長その他スタッフ	56,385	197,569	350.4
科学研究所員	4,605	13,714	297.8
職長及び副職長	20,814	83,846	402.8
計	90,761	312,055	343.8

注記：30年の合計数字は合わない。

出典：Siegelbaum (1988), p.24.

的マネジメントである。但し、機能主義的経営がなくなったわけではない²¹⁾。

「技術」重視から「カードル」重視への政

策転換はこうした状況を背景としていた。労働者の技能養成は、技術者の養成と共に緊要な課題となった。

＜ 註 ＞

- 1) スターリン全集, 13巻, 72-98頁。
- 2) Kuromiya (1990), p.266. 30年夏にはすでにスターリンは現場労働者の管理職への登用に否定的であった。「我々はしばしば創意に富んだ労働者を生産現場から引き抜いて事務室に送り込み, そこで彼らを慣れない環境で死ぬほど退屈させ, 労働者カードルを墮落させてしまう」「現場労働者を生産ライン以外に登用することは原則禁止する。登用は職長補佐か職長か職場長などに限定する」(『スターリン極秘書簡』(1930年9月8日付書簡), 290-292頁)。そして, 31年5月25日付け人民委員会議及び中央委員会決議は地方の党, ソヴェト, その他の組織が進めている運動への現場労働者の動員を全面的に禁止した(同上, 292頁注)。
- 3) Siegelbaum (1988), pp.31-2.
- 4) *ibid.*, p.27-8.
- 5) *ibid.*, p.29. 主力工業企業や新建設地の技師, 経営者は専用店の特別ネットワークを利用出来た。32年には全国で700の技師, 経営者向け専用配給所があったという(Fitzpatrick, 1999, p.97)。34年には, ニコポリ鉄鋼工場で経営者に庭つき, 5部屋, 冷蔵庫つきの家, 運転手つき乗用車, 馬と馬丁, 家政婦などが提供された(Filtzer, 1986, p.101)。38年の非公式政治局決議は特権の濫用を戒めているほどである。例えば, 部屋数は7-8を超えないことなどを指示した(Fitzpatrick, 1999, p.106)。他方, ノルマ係, 時間記録係, 職長, 副職長など下級管理者はそうしたステータスや特権を享受できなかった(Siegelbaum, 1988, p.29)。
- 6) KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.5, pp.29-30.
- 7) Davies (1996), pp.381-7. 「従来の機能主義的経営は経営機能を細分化し, 狭い専門の管理者が地上の管理部から炭坑の作業区を指導するものである」(KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.5, pp.93-4)。
- 8) KPSS v resoliutsiakh i resheniakh, T.5, pp.93-96. ドンバス炭坑の再編については塩川(1991)第8章。
- 9) Davies (1996), pp.388-90.
- 10) *ibid.*, pp.405-6: 企業は配給券分配, 住宅管理, 店舗設置, 農場との契約など行う(Shearer, 1996, pp.225-7)。
- 11) Shearer (1988), p.309.
- 12) Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, p.469.
- 13) Shearer (1988), pp.304-5.
- 14) Shearer (1988), pp.332-4: Shearer (1996), pp.215-224.
- 15) Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.436-7.
- 16) Siegelbaum (1988), p.29-30.
- 17) *ibid.*, pp.29-30.
- 18) Andrle (1988), p.76.
- 19) *ibid.*, p.158.
- 20) *ibid.*, p.160.
- 21) 体制は集团的出来高制に否定的であったが, 35年末, ゴーリキー自動車工場では包括的で委細な管理-経営システムと共に大規模に集团的出来高制が導入された。明らかにフォードのデトロイト工場から移入されたものである。反外国カンパニアの最高潮の時ではあるが, 依然, 機能主義的経営構造の企業もあった(Andrle, 1988, p.192)。

VIII. 労働者及び技術者の養成

まずは労働者の技能養成。

工場学校は第1次5ヵ年計画期には労働者養成の主軸をなした。それには2年間の大量の職業教育プログラム(3-4等級), 2年

半から3年の総合的技術労働者養成プログラム（5-6等級）及び3～4年のマッシュェル助手養成プログラムの3つのコースがあり、1928/29年度には2年プログラムが23%、3年プログラムが68.8%、4年プログラムが8.2%であった。1930/31年度には2年プログラムが36.5%、3年プログラムが62.5%を占めた¹⁾。

表Ⅷ-1に見られるように32年までは生徒数も急増して、100万人の大台に近付いた。だが激増する労働力需要には追いつかない。

33年9月の中央執行委員会及び人民委員会議決定「工場学校について」は学習期間は2年から6ヶ月に短縮した（但し、最も高資格の労働者グループは1年）。カリキュラムの80%は実習、20%は直接、専門職種と関連する理論学習とする。入学年齢は15-6歳以上とした。主に7年制学校修了者である。突撃労働者の子弟を優先する。また工場学校修了

者がテクニクムや大学に進む慣行を禁止し、3年以上は生産現場で働くことを義務づけた²⁾。

だがその後、急減した。35年には再び期間が1年～1年半から2年に延長されるが、もはや工場学校は労働者養成の主流ではなくなった。38、39年には卒業生は16万人にも満たなかった³⁾。

また第1次5ヵ年計画期にいわゆるブリガード見習い制と結合して夜間学校が急増した。これは新規労働者の職業訓練及び既存労働者を新しい機械・装置の操作や労働組織の方法について再訓練するために設置された。同時に全ての労働者に4年制の初等教育相当の教育を行うものである。30年夏には労働者教育合同と補足的労働者教育が設立され、31年には生産総合技術コース、工場技術クラスが設けられた⁴⁾。

表Ⅷ-1 工場学校

	学校数	生徒数 (千人)	卒業数 (千人)
1928	1814	178.3	
1929	2519	272.6	
1930	2711	323.1	
1931	3265	584.7	
1932	3970	975.0	
1933	3900	958.9	
1934	1974	355.8	273.9
1935	1712	246.3	
1938			159.5
1939			

注) 年初のデータ。卒業数は年内の数字。

出典：Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1934, p.406; Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1935, p.616; Sotsialisticheskoe stroitel' stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936, p.578; Straus (1998), pp.113, 116-7.

大量的且つ促成的 OJT も急拡大した。

第1次5ヵ年計画期中に個人 - プリガード見習制から始まったが、その後、技術的最低限コースに進化し、次いでスタハノフ・コースに進化した。最後に第3次5ヵ年計画期には単純に生産 - 訓練コースと呼ばれるようになった。これらは3～6ヶ月の短期速成コースであり、新規労働者の半数はこうした方式で訓練された。

32年6月の労働国防会議布告は「技術ミニマム」のマスターを要求される職種（機械装置の操作、あるいは責任ある仕事または危険な仕事）を定めることを経済機関に義務づけた。

その後、36年1月には国家技能試験が導入され、100万人超の労働者が受験し、約90%が合格した。合格者の一部には直ちにより大きな責任と高い賃金ランクが与えられた。その試験のため様々な技術サークル、コースが設けられ、労働者の多くが参加した。37年に

は工業と建設で129.2万人が技術ミニマム・コースを卒業し、51.8万人が入学した。更に進んだ社会主義的労働マステール・コース、スタハノフ・コースや第2技術ミニマムコースなどが設置された⁵⁾。その結果、労働者の資格は確かに向上した。「表Ⅷ - 2, 3」

こうした教育制度を通して第1次5ヵ年計画期には200万人の労働者が何らかの技能を身につけた。うち30万人は工場学校で、75万人は中央労働研究所方式で、残りはOJTで養成された⁶⁾。機械化と細分化された分業の進展に応じて、多くの労働者が短期の教育・訓練によってごく狭い技能を身につけ、配置されていったのである。

ソ連の労働者の一般教育水準は29年の労組センサスでは3.5学年レベル（ゴスプランの専門家推計では1.75 - 2学年レベル）であった。その労働者教育政策は一般教養教育のカリキュラムの狭さや裏付けの弱さ、そ

表Ⅷ - 2 大工業の労働者の資格 (%)

年次	労働者数 (千人)	有資格労働者	半資格労働者	無資格労働者
1927	2,553.10	40.7	33.8	25.5
1934	4,993.10	41.4	39.3	19.3

出所：Istoriia industrializatsii SSSR. 1933-1937gg. : Dokumenty i materialy, M., 1971, p.475.

表Ⅷ - 3 自動車工業労働者の資格区分 (%)

	無資格	半資格	有資格	高資格
1929*	29.3	40.9	19.7	5.3
1931	49.5	33.1	14.4	3.0
1937	26.1	48.0	20.3	5.6
1938	18.4	42.6	29.1	9.9

*1929年半ばの金属加工及び機械工業（モスクワ）の労働者の標本抽出データ。

出典：Straus (1997), p.195; Rashin, A. G., Sostav fabrichno-zavodskogo proletariata SSSR. M., 1930, p.80.

のカンパニア的性格や突貫作業的性格によって特徴づけられる⁷⁾。資金節約のため学校教育の充実よりも社会的団体に依拠した文盲一掃カンパニアを優先させた。それを担った啓蒙団は自己献身的で熱情はあったが、その教育水準は低かった（ウラル州ではメンバーの80%が初等教育であった）。学校教育自体もイデオロギーの刷り込み方式である。

学校教育を受けた労働者の比率は1918年のセンサスでは47.9%であったのが、29年には78.3%に上昇した。ところが33年には全工業労働者の半分に留まった（しかも最も水準の低い木材、石炭、鉱業は含まれていない）。これは農村からの新規労働者の大量流入による。

工業労働者は初等教育（4年以下）が支配的である。30年代にソ連市民の7.78%、国民経済の労働者の8.4%、大工業労働者のほぼ10%が7年制以上の教育を受けた。18年と比すれば5倍であるが、欧米水準からは大幅に遅れた⁸⁾。〔表Ⅷ-4〕

他方、若い労働者の学校教育の水準は高

まった。34年に新規に工場に就職した青年労働者のうち7年教育を受けたのは9.7%、5-7年が70%、初等教育（4年以下）は20.3%であった（1926/27年度にはそれぞれ3.2%、51.6%、45.2%であった⁹⁾。

36年には15歳から28歳までの青年労働者全体の教育水準は2-3年が19.9%、4年が25.1%、5-6年が27.4%、7年が26.3%、8-9年が1.3%である。15-20歳の教育水準は21-28歳より高い¹⁰⁾。〔表Ⅷ-5〕

青年労働者の41.4%は教育を続けた。11.4%は成人学校で、8.6%は工場学校で、3.9%は労働者大学予備校で、2.7%はテフニクムの通信教育や夜間部で、1.5%は大学の通信教育や夜間部で学んだ。ことに大都市では進学志向は強い¹¹⁾。

成人学校の生徒数は28年の12.3万人から31年には27.7万人に増えたが、35年には20.6万人に減った。33-34年に政府は学校に資金を割当てず、労組や地方政府の負担となったからである¹²⁾。

その後、増大し、39年には5-10年の成人

表Ⅷ-4 国民経済労働者の一般教育水準（1939年の全連邦センサス資料）

経済部門	労働者数 (千人)	比率 (%)					
		文盲	7 学年 以 上	高等教育	成人学校 在 学	テフニク ム 在 学	大学在学
金属	3800	2	15.2	0.04	0.2	0.3	0.06
鉱業	569	10.4	4.4	0.3	0.1	0.9	0.01
木工	671	5.5	6.2	0.03	0.1	0.2	0.01
繊維	749	9.5	5.6	0.013	0.1	0.1	0.01
縫製	397	5	7.6	0.14	—	—	—
皮革	104	7.5	4.5	0.01	0.2	0.1	—
木材調達と製材	582	15.7	3.7	0.16	0.1	0.1	—
農業労働者	2394	14.3	1.7	0.038	0.14	0.006	0.002

出典：Sotsiokul' turnyi oblik, p.199.

表Ⅷ－5 青年労働者の技術訓練と教育（1936年1月15日）

	機械製造	冶金	石炭	繊維	計	スタハノフ 労働者	コムソ モール員
文盲	0.4	1.3	2.4	0.5	1.0	0.5	0.1
初等教育中途	13.5	21.4	26.3	13.1	20.7	17.7	11.4
初等教育	39.2	40.4	45.6	43.6	41.4	40.6	38.6
中等教育中途	43.5	34.5	24.5	40.0	34.6	38.4	46.6
中等教育以上	3.4	2.4	1.2	2.8	2.3	2.8	3.3

注記：モスクワなど9つの工業センターのデータ。

出典：Siegelbaum (1988), p.175.

学校に87万人が学んでいた。うち半数が労働者であった。但し、卒業した者は少ない。39年に7年制のそれを卒業したのは7万人に留まった¹³⁾。

中等技術教育は30年代に入って急激に伸びた。

29年に中等技術教育を終えた労働者は8千人である。これは中級技術者総数の20%を占めた。30年代にテクニクムは大幅に増加した。32年末には3509校、学生数72.4万人、1939-40には3733校、学生数94.5万人となった¹⁴⁾。第1次及び第2次5ヵ年計画期に修学を終えた23.3万人の技手のうち労働者はほぼ半数を占めた（12万人）¹⁵⁾。

高等教育への進学は30年代初めは労働者が優先されていたが、大きく軌道修正した。高等技術教育への入学ルール変更し、厳しい試験を課す。また狭い専門教育を目指す。労働者へのクォータは高いが、彼らが入学要件〔学力〕を充足しない場合は他の学生を入れる¹⁶⁾。32年8月、社会的クォータは廃止され、重工業の工科大学で入試が再導入された。高等教育選抜において社会的出自は問われなくなり、その代わり学力が重視された。工場学校は高等教育への主たるチャンネルではなくな

り、職業学校の1つとなった。他方、32-33年に中等教育が再構築され、8-10学年の生徒数は急増した¹⁷⁾。

1919-28年には労働者大学予備校は4.7万人超の労働者、農民を教育した（うち労働者は $\frac{2}{3}$ 程度）。うち3.7万人が大学に進学したが、卒業し得たのは5千人のみである。29年の時点で国民経済全体で高等教育の労働者は7千人であった。

第1次5ヵ年計画期に大学の学生数は17.7万人から50.4万人に急増した（技術系が60%）。うち労働者は25万人である。労働者大学予備校は1928/29年度に122校、学生数は約5万人、1932/33年には1025校、学生数は34万人となった。32~35年に大学生のうち労働者大学予備校出身は30~50%である。

第1次5ヵ年計画期の工科大学卒業生（専門家）は17万人であった。28年に学生の社会的構成中、労働者は25%であったから、卒業生の中で労働者は4.25万人以下と推定される。従って33年の段階では高等教育の労働者は先の7千人と合わせ5万人弱となる。これは32年の工業労働者総数の0.7%である。

第1次5ヵ年計画期の大学入学者の延べ人数63.1万人に対し、第2次5ヵ年計画期の専門家卒業生は37万人である。うち労働者は25%とすれば（労働者で卒業できる者は少な

い) 33-37年にはほぼ9万人の労働者が高等教育を修了したことになる。18-37年では14万人となる。これは37年の工業労働者数の1.5%以下である¹⁸⁾。絶対数は増えたとはいえず、労働者の高等教育への道は広くはない。

学生の党員比率は高く、31年に高等工業技術教育の学生の58%超は党員またはコムソモール員であった(28年には38%)¹⁹⁾。

35年には階級別優先性を廃止した。30年代後半から、高等技術教育における学生の出自の公表を止めた²⁰⁾。32/33年には高等教育の学生のうち労働者は50.3%を占めていたが、38年1月1日には、高等教育の学生の出自はホワイトカラー、専門家が42.2%(人口比率では17%)、労働者が33.9%(同26%)、農民21.6%となった²¹⁾。

更に労働者大学予備校は30年代末から40年代初めにかけて解散した。40年10月から教育は有料化され、奨学金基金を削減し、成績優秀者のみに限定した。これは労働者やその子弟に高等教育への門戸を狭めた²²⁾。

こうして教育は2つのトラックに移った。

1つは10年の中等教育からテクニクムや大学へのコースであり、経営者、技術者の道を進む。

1つは7年制学校から工場学校へのコースである。これは初等教育と混合的中等職業教育であり、工場労働者となるか、技手とな

る。工場学校の卒業生の一部が高等教育に進むことはあっても一般的ではない²³⁾。教育により階層的に振り分けられていくのである。

33年11月1日現在、指導的職員と専門家は推定125~150万人(うち幹部職員は38万人)である。家族も含め3~4百万人となる。うち86.1万人の調査によると労働者の出自は30%(うち22%は中等教育、11%が高等教育)である。但し、工業企業の管理職、専門職に限れば49%が労働者の出自である。労農監督部でも多い。人民委員部の上級ポストでは稀である²⁴⁾。

41年の調査によれば、第1次5ヵ年計画期に工科大学を卒業した17万人のうち89%が指導的カードルとなった。第2次5ヵ年計画期の卒業生37万人のうち72%が指導的カードルとなった(比率が低いのは卒業後まだ経験が浅いためである。徴兵や大学院進学もある)²⁵⁾。30年代にはこうして工科大学卒業生が工業の指導者となった。

他方、工業生活のなかった農民出身の労働者の流入、社会主義的競争や突撃ブリガードにより労働者の10-15%ほどは社会的上昇を経験したが、大部分の労働者大衆にはその道は閉ざされていた²⁶⁾。階層的固定化が進行した。フィッツパトリックの社会的対流理論は30年代の労働者の大多数にはあまり当てはまらない。

＜ 註 ＞

1) Straus (1998), pp.116-7. 工場学校は28年10月から学習期間が短縮され、2年が圧倒的になった。一般教養科目は典型的な3年制に比して半減した。33年からはカリキュラムから人文社会科学系は全く削除された。40年10月に作られた国家労働予備軍システムも同様である。工場学校は工場教育学校に改編され、理論的課業は消えた。(Sot-

siokul' turnyi oblik, pp.202-3).

2) Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.439-440.

3) Straus (1998), pp.116-7.

4) ibid., pp.117-120.

5) Straus (1998), pp.126-7. 31年9月及び32年8月に中央委員会はずっとリジッドな職業訓練カリキュラムに代えた。実習には重点

をおかず、定義の機械的記憶に重点を置いた。中には噴飯もののそれもある。「計画化の目的は角や表面から金属の層を取り除くこと」と教えられていた。生産の管理を引き受けるのではなく、命令に従い、規律や規則に服する労働者の義務が強調された。37年から53年まで労働のテーマはもはやソ連の一般学校教育でいかなる部分も占めなかった (Filtzer, 1986, p.90)。社会主義労働マッシュール・コースは学習期間2-3年で教養科目の学習も含む (Istoriia rabochikh Moskvyy, p.335.)。

- 6) Fitzpatrick (1979), p.200.
- 7) Sotsiokul' turnyi oblik, pp.192-3.
- 8) *ibid.*, p.211.
- 9) *ibid.*, pp.193-4.
- 10) *ibid.*, p.205.
- 11) *ibid.*, p.206.
- 12) *ibid.*, p.195.
- 13) *ibid.*, p.202.
- 14) Straus (1998), *op. cit.*, p.120.
- 15) Sotsiokul' turnyi oblik, p.210.
- 16) Bailes, p.178.
- 17) Fitzpatrick (1979), pp.213-236.
- 18) Sotsiokul' turnyi oblik, *op. cit.*, pp.207-10. 32 / 33年の高等教育の学生のうち10万人 (総数の20%) は現場労働者からの登用者 (工場学校-労働者大学予科のルート) であり、学生の過半は労働者の子弟であった

IX. 再拡張とスタハノフ運動

深刻な経済危機の後、一時、比較的穏健な路線に転換した¹⁾。第2次5ヵ年計画期に入ってしばらくは経済発展は比較的順調であった。33年以降、確かに生産性は向上した。それは第1次5ヵ年計画期に建設された新工場や設備が稼働し始め、また工業労働者が彼らの仕事に慣れ始めたからである²⁾。ジャスニーは34-36年を「好調の3年」と呼んだ³⁾。労働者の生活も幾分改善された⁴⁾。 [前掲図VI-1, 表VI-2]

だがそれもつかの間、再び急拡張路線に回

(Davies (1996), pp.448-9.)。学生のドロップアウト率は高い。28-33年には $\frac{2}{3}$ 、34-41年には45%である (Bailes, p.188)。その中ではおそらく労働者出身者が多いであろう。

- 19) Bailes, p.198.
- 20) *ibid.*, p.196. 33-34年には労働者の出自は63% (28年には38%) であるが、38-39年には44%に減った。
- 21) Fitzpatrick (1979), pp.235-6.
- 22) Sotsiokul' turnyi oblik, p.208-9. 39年1月の時点で大学生数は67万人である。その他に通信教育を受けている者が21万人以上いた (*ibid.*, p.209)。
- 23) Straus (1998), pp.112-3. 30年代、都市青年に関していえば、7年制学校を終えて1-2年の工場教育学校で職業教育を受け、工場の仕事に割り当てられる、というのが通常のルートである (*ibid.*, p.181.)。
- 24) Davies (1996), pp.448-452. フィッツパトリックによれば33年11月、工業の管理-技術者48.4万人のうち、10.5万人は労働者出身である。37年に専門職の42%は正式の資格のない専門家 (教員やたたき上げ) であった (Fitzpatrick (1979), p.240; Siegelbaum, 1988, p.27)。
- 25) Fitzpatrick (1979), p.245.
- 26) Filtzer (1986), p.255.

帰する。スターリンの主張で35年の資本投資計画は Gosplan 提案の190億ルーブリから273億ルーブリに引上げられる⁵⁾。

党員経営者は積極的に工業の回復に取り組んだ。

石炭工業では K. ペトロフ (29年入党の労働者) が33年に党中央委員会により中央イルミノ炭坑に派遣され、その立て直しを図り、産出量引上げに努めた。彼は600人程の坑夫に手紙を送り、何が問題かと問うた。炭坑の売店で行列に時間が掛かるという不平に込め、優秀な突撃労働者210人への必需品配達

を手配した。

また各シフトの前に坑夫が仕事の割当を待っている時にアジテーション活動を指揮した。

この炭坑では35年前半、日平均採炭量は900～950トンであったが、これに対し日産1000～1100トンの目標を設定した。35年8月23日、党委は計画達成の手段として優秀採炭夫コンテストの開始を決定した。同月29日、ペトロフはスタハノフを訪れ、チャレンジを求めた。翌日、十分なセッティングをした上で、スタハノフは国産の空気つるはしを使って、深夜から5時間45分掘り続け、102トン（通常、8人の交替組で52トン、一人当たり6.5トンのノルマに対し）を掘り出した。その間、圧縮空気や木材を供給し続けた。交替組は彼が1つの鉱脈だけでなく、8つのそれで切り出せるように協力した。翌朝、ペトロフは緊急集会を開き、世界記録達成を宣言した。その時からスタハノフ運動の大々的なカンパニアが始まった⁹⁾。

木材工業では35年のゴリキー地方の木材調達計画はゴスプランが木材工業人民委員部との合意の上、25百万立方メートルと決めた。この地方のトラストはこの目標を非現実的と考えた。トラストは直接、木材工業人民委員部に異議申し立てをする代わりに地方ソヴェトや党機関の支持を取り付けた。地方党委書記Sはゴスプランのメジュラウク宛て電報で23百万立方メートルへの引下げを求めた。トラストの技術的弱さや木材貯蔵地と河との距離、河が浮送のため充分整備されていないこと、馬の不足がその理由であった。

34年10月、Sと執行委員会議長Kはモロトフへの共同書簡で調達計画の22.7百万立方メートルへの引下げを提案した。その際、木材関連工業への装備供給「があれば何とかなること」を示唆した。11月の政府委員会は削

減提案を却下したが、同時に木材工業人民委員部に対し50台のトラクターをトラストに供給することを求めた⁷⁾。

34年の工業用木材運搬計画達成率は95%に留まっていた。木材調達の危機が国民経済の他の部門にとって重大なボトルネックとなっていた一方で、木材輸出は伸び続けていた。

これに対し中央政府は34年11月から35年1月にかけて対策を講じた。政治局は重工業人民委員部から木材工業人民委員部への装備供給を承認した。また機械使用の指数改善、機械オペレーターの賃金引上げ、運搬や製材の有資格労働者や技術者の拡充に関する木材工業人民委員部の決定を承認した⁸⁾。木材工業人民委員ロボフはオルジョニキツェに働きかけて木材工業への機械、装備供給増加に努め（実際、以前には農業人民委員部やソホーズ人民委員部に割当てられていた500台の追加トラクターが木材工業に振り向けられた）、積極的にスタハノフ運動を展開し、35年には調達計画を完全に達成し、工場部門では生産計画を超過達成した。36年1月にはロボフはレーニン賞を授賞した⁹⁾。

35年秋にはスタハノフ運動を通して下からの生産拡張圧力が掛かる¹⁰⁾。

スタハノフ運動には3つの効果がある、という。1つは圧力効果であり、既述のように経営に対し下から生産拡大圧力をかける。1つはシンボル効果である。世界のリーダーたることを示し、来るべき時代のシンボルとなる。1つは社会化効果である。農村出身労働者の社会化の重要な構成要素となった。彼らの社会的行動パターンの形成を助ける¹¹⁾。

スタハノフ労働者の比率は表IX-1のようである。その比率は拡大した。

スタハノフ労働者の資格は高いノルマ達成率によって得られる。企業はカンパニアに依

表IX-1 工業におけるスタハノフ労働者と突撃労働者の割合（％）

	スタハノフ労働者	突撃労働者	計
1936年9月	22.0	23.0	45.0
1938年1月1日	24.9	18.9	43.8
1938年7月1日	34.4	18.5	47.6
1939年10月1日	34.4	18.6	53.0
1940年7月1日	33.7	17.4	51.1

出所：Siegelbaum (1988), p.280; Istoriia industrializatsii SSSR. 1933-1937gg. : Dokumenty i materialy, M., 《Nauka》, 1971, p.366.

じてスタハノフ労働者を増やすため高い達成率を目指す。35年末の超過達成率は高いが多分に意図的である。企業管理部は容易にノルマが達成できるようにした。年次計画期の終わり頃に労働者からそういうやり方で超過努力を「買おう」とした。多くのノルマが旧く、ノルマ達成の数字はあからさまな誤魔化しがある。すでにストックとなっている製品を当期産出に含めたり、超過勤務で行われた仕事を正規の労働時間に算入したりした。上級党、国家機関もそれを黙認する¹²⁾。

新ノルマが導入されるが一般的指針としては普通の労働者大衆が達成できる平均である。但し、部門によって異なる。例えば、石炭工業は36年2月にノルマは22～27.5%引上げられた。しかし、1月の超過達成率は50-58%であったから、実績よりは大幅に下回った。これは計画未達成に対する一種の保険であった。自動車・トラクター部門のノルマは改定前2か月の生産性の平均レベルに基づき、手労働の時間を基準に計算された。それでも36年春と37年春のノルマ改定によりスタハノフ労働者の比率は低下した¹³⁾。

そこで36年半ば以降、スタハノフ運動の出現によりほとんど消えていた突撃労働者を復活させ、スタハノフ労働者と非スタハノフ労働者の間に挿入した。これはスタハノフ労働

者の予備軍と位置付けられた。報酬を段階化し、スタハノフ労働者のプレステージを高めようとしたのである。それらの基準は工場により異なった。コロムナ工場では突撃労働者は110%のノルマ達成が基準となり、スタハノフ労働者は150%が基準となった。他に高い品質や技術習得を資格条件に加える所もある。

ところでノルマの達成は本人の努力以外に様々な条件に依存する。良い機械が宛がわれるか、豊富な鉱脈か、等々。そうすると仕事を割り当てる者、つまり職長が権力を揮うことになるが、一部の者を優遇すれば他の労働者の不満、反発を買う。機械の酷使も避けねばならない。諸要求のバランスをとることは難しい¹⁴⁾。

生産組織におけるイノベーションも試みられた。石炭工業では従来、各交替組が炭坑に入る前に仕事場や課業を割り当てる方式が支配的であったが、作業の異なった局面の均等性を維持し、空き時間を減らすスケジュール方式が立ち上げられた。要するに「炭坑を工場のように活動させよう」というわけだ。だが現場の状況（鉱脈の厚さや曲がりなど）を正確に規定することは不可能であり、無理にスケジュールに合わせればかえって困難を増す。結局、38年11月、石炭総管理局は伝統的

な職務当番表システムの組織化を指示した。

更に採炭などの循環作業法が提起された。この場合、作業の開始（切り込み）から最後の作業（搬出）までのサイクルの数が生産性の尺度となる。各ピットには月間のサイクル数のノルマが与えられる。経営側はどう対処したか。一部課長はサイクル数ノルマを達成するためにカットの深さを減らすことを命じた。あるいは単純に労働者を追加した。またはカットさるべき面の長さを減らした。その結果、サイクル数は増えたが産出量は低下した。この方式も放棄された。

異なった職種のコンビネーションや複数の機械の同時的作業（例えば、1人の労働者が研磨機とフライス削り機を扱う）は主に金属工業で始まった。軍隊への動員に伴う労働力不足への対処でもある。エルマンスキーはこれを「人々の意識性における職人的メンタリティの特異な復活」と呼んだ。重機製造人民委員部の企業では40年に複数機械操作工は労働者総数の約3%、生産的労働者の5~6%を占めた。だがこれは産出ノルマ達成という課題とは齟齬する。工業管理機関にとっては痛し痒しであり、労働者にとってもノルマ達成が難しくなるため躊躇いがあった¹⁵⁾。

36年1月以降、スタハノフ・シフトから『スタハノフ期間』（スタハノフ旬間や月間など）へと進展する。その場当たり性は再び突貫作業を招来した。それは機械も人も過度の摩耗を齎し、故障や事故が増え、そのことは通常、産出の以前のレベルへの逆戻り、またはそれ以下への低下を伴った¹⁶⁾。

36年秋、数ヶ月の中断の後、『スタハノフ期間』が再登場すると共に、新しい組織形態が現れる（スタハノフ・ブリガード、統合ブリガード、スタハノフ学校）。実際は、第1次5ヵ年計画期の先例とさほど変わりはない。レコードマニアは消えた。

スタハノフ・ブリガードのメンバーは平均、10~15人、統合ブリガードは通常、50人超である。以前のそれはスタッフをブリガード・メンバーから選び、その長は管理の仕事に専念した。後のそれは作業班長と助手を含み、その全てが生産的任務を続けた。作業班長は、ある場合は「公共的精神をもったオルガナイザー」と呼ばれた。技術的過程をチェックし、配送機関からの引渡しを指示し、トラブルが生じた時には企業長を含む管理者と交渉する権限をもっていた。リーダーの選任手続きは依然、明確なルールはない。スタハノフ学校はフォーマルな制度ではなく、短期のOJTコースである。主に指導的スタハノフ労働者が講師を務め、実習を指導した¹⁷⁾。

ソビエト的工業化は熟練労働者層、青年労働者、農民出身労働者の間の緊張を高めたが、熟練労働者は機械化の進展と新たな半熟練及び不熟練労働者の巨大な流入に呑み込まれ、その存在基盤を失っていった。突撃労働者やスタハノフ労働者は主に後2者から生まれた¹⁸⁾。スタハノフ労働者は比較的若く、経験の浅い、半熟練の労働者に多い。第2次5ヵ年計画期の短期訓練コースの普及は農民出身労働者にも技能習得の広い可能性を与えた。国家技能試験を優でパスした比率はスタハノフ労働者の間で高い。スタハノフ労働者か否かについて公教育のレベルによる有意の差はない。党員比率も高いわけではない。もっともスタハノフ労働者となれば入党のチャンスは増える¹⁹⁾。従って意欲のある若い農民出自の労働者がスタハノフ労働者の主流といえよう。

体制側はスタハノフ労働者に体制内コントロールの役割を与えようとしていた。同志裁判所、検察補助グループ、38-39年の労働規律強化カンパニアへの参加（当局に情報提

供)の他、臨時統制委、生産協議会、生産アクティブ協議会、機械点検ブリガードへの積極的参加が期待された。ことに37-38年はそうである²⁰⁾。

企業もまたスタハノフ労働者をトルカチとして利用した。

例えば、モロトフ自動車工場長がスタハノフ労働者をモスクワに送って総管理局長から鉄鋼を10日以内に引渡すという約束を取り付けた²¹⁾。ニコポーリの鉄鋼工場建設に雇われていたスタハノフ労働者はオルジョニキッゼに手紙を書き、4台のフライス削り機と350トンのセメントを引き出した。鋼管総管理局と企業長はスタハノフ労働者の数人のブリガードを必要な原材料を入手するために近隣の工場に派遣した。こうした現象は例外ではない²²⁾。

こうしたスタハノフ運動はだが様々な問題点を抱えていた。

スタハノフ運動は仕事の個人化、レコードへのドライブによりボトルネック、未完了生産を増大させ、生産連鎖における異なった環の間のバランスを壊した²³⁾。

36年、農産物生産が減少する一方で石炭、石油、木材の産出が伸び悩んだ。36年春にはスタハノフ運動の圧力は緩和したが、36年半

ばにはボトルネックが顕になる。燃料や原料の生産の停滞が他の部門の発展を妨げた²⁴⁾。

37年初めまでに危機は鉄鋼、非鉄、セメントに広がる。運輸への深刻な影響もある。生産性の部分的突出は部門間のインバランスや供給困難を増長させ、機械の故障や事故を多発させた。〔前掲表VI-3〕〔表IX-2〕

スタハノフ運動の後遺症が最も鮮明に現れたのが木材工業である。

木材工業は35年には調達計画を完全に達成し、工場部門では生産計画を超過達成した。だが、その代償は大きかった。36年の深刻な渇水は河川輸送の量を減らし、木材浮送に打撃を与えた。これは主要河川交通路の岸の過剰伐採から〔岸に近い方が木材搬出量を増やせるからである〕水路の浸食、沈泥が進み排水に甚大な影響を与え、春の雪解水の流れが加速する一方で、夏季の水位の低下を齎したのである²⁵⁾。その結果、36年の実績は期待を大きく裏切ることになった。

一方で森林保護、水利保全の対策が講じられると共に他方で木材工業人民委員部やトラストへの攻撃が始まった。ロボフは解任されて、北部地方党委のイワノフが後を継いだ。

37年は更に危機的状況となった。木材調達計画は大幅に引上げられたが、実績は計画の

表IX-2 スタハノフ運動と事故

時期	第1グループの事故(大きな事故)	第2グループの事故(比較的小さな事故)
1935年月平均	5801	14358
9月	5061	15313
10月	6589	18357
11月	7145	19870
12月	7682	22833

出典：Davies, R. W and O. Khlevnyuk. "Stakhanovism and the Soviet Economy", Europe-Asia Studies, Vol.54, No6, 2002, p.902.

68%に留まった。木材工業人民委員部指導部や総管理局長は解任され、国防工業人民委員部で働いていたルイジェフが後任となる。家具トラスのカルジェフによれば（後に逮捕された）「木材工業人民委員部の旧指導部は破壊者であったにせよ」「事業を運営する術を心得ていたが、新指導部は木材工業について何も知らない」。38年も改善は見られなかった²⁶⁾。

結局、機械化が進まなかった反面で、囚人労働への依存が高まった。38-39年には52.5万人が動員された（推計。うちグラークから36万人、特別居住区から16.5万人）²⁷⁾。36年夏以降、木材工業副人民委員には内務人民委員部の上級職員が任命され、木材工業と内務人民委員部との緊密な関係が築かれた²⁸⁾。

スタハノフ労働者の高い生産性はセクション間、セクション内及び職場内のインバランスを増大させた。石炭工業では採炭夫がたくさん石炭を掘っても、他の全てのセクション（片付け、支柱、運び上げなど）は調整されず、度々、足を引っ張り合った²⁹⁾。無理な生産拡張は労働災害を引き起こす。例えば、36年5月、チェリヤビンスク付近の炭坑事故で支柱が壊れ、最優秀スタハノフ・ブリガードが生き埋めとなった。6人の経営者が「破壊者」として断罪され、反サボタージュ・カンパニアが展開される³⁰⁾。

ゴークキー自動車工場では計画が量的に達成されていないだけでなく、部品の多くが不良品であるのに組立ラインに乗せられている。その結果、エンジン、クラッチ、トランスミッション及び後部車軸に大きな欠陥が生じ、モスクワでの自動車事故多発の原因となった³¹⁾。

こうしてスタハノフ運動は結局、不均衡と行き過ぎを齎した³²⁾。

労働者や下級管理者の不満も募る。

スタハノフ労働者にはヒエラルキー的ステイタス、差別的報酬が与えられるが、スタハノフを支えた支柱係を始め特別交替組に編制された労働者たちの貢献は無視される³³⁾。スタハノフ方式の適用の結果として労働者の技能低下や降格があった。多くの労働者の間で不安の原因となっている。補助労働者も疎外感がある³⁴⁾。

ヴォロシーロフグレード蒸気機関車工場ではスタハノフ労働者は工具または材料を必要とすると小さな旗を揚げる。そうすると職長または特別『当番』が必要なものを探し、望むものをもって来る。職長は下働きのように感ずる。職長や技術者は指導的スタハノフ労働者よりずっと給与は低いが責任は重い³⁵⁾。

36年以降の工業のスローダウンの原因は外国からの技術輸入の途絶、軍隊への動員、軍事費の負担が大きいが、それ以上にスタハノフ運動の後遺症がある³⁶⁾。スタハノフ運動は高い計画目標受け入れにしばしば消極的であった経営者や技術者に新技術、新生産方式導入などを強いるものである。スタハノフ運動は労働組織化を巡り、経営者と労働者の間の紛争を齎す。すでに35年末から36年初めに労働条件は劣悪であった。

更にスタハノフ運動は賃金フォンドを大幅に増やし、増大する軍事費に直面してよりコスト意識の高まっていた政府をして36年春及び37年5月に工業とMTSにおける労働ノルマの再度の大幅引上げ（14~50%）を強いた。工業労働者のかなり（9.6~44.9%）は新しいノルマを達成できなかった。そのことは労働者の間に新しいノルマの導入に責任を負う経営者、技術者に対する悪感情を高めた³⁷⁾。

党指導者や企業経営者、技術者は大きなジレンマを抱えていた。

ノルマ超過達成を誇示せねばならない。ノルマを上げればスタハノフ運動のインパクトを減退させるが、逆にノルマを抑え、給与が激増すれば、企業の賃金ファンドを枯渇させる。一時的に運転資本から転用しても解決にはならぬ³⁸⁾ [そのため価格を陰で引上げて資金を得る必要がある]。

一方で、適当な品目構成の見直し、原材料引渡し、修理、仕事のルーティンなしに少数の個人ないしブリガードによる突出的産出量の増大があれば、滞貨、ボトルネックを齎し、ついには閉鎖に至る。例えば、キーロフ工場では月の前半はスタハノフ方式でブレイキ付属品を大量に生産したが、後半には原材料が供給されなかったために製造を中止した。

他方で、スタハノフ労働者の圧力を拒否すれば、サボタージュとして非難される恐れがある。

前述の炭坑の例がある。10人の労働者が亡くなった落盤事故で一人の技師は銃殺、他は1～10年の懲役の刑を受けた。それ以上のリスクを避けるため炭坑幹部は落盤の起きた場所での爆薬の使用を禁じたが、それに対しても「保守主義」、「旧套墨守」のレッテルを貼られた³⁹⁾。

ある工場の技術者によれば、「我々は工業におけるアナーキーと内戦の時代の只中にいた。私はモスクワからの指令と下からの疑惑、よりタフな課業と低下する規律の間の板挟みとなっていた。サボタージュを見張っている地方党や内務人民委員部の職員をやり過ぎしながら、多くの緊急の命令遂行に苦慮した」(ニコポリ鉄管工場の技師)。

有力指導者の庇護を頼みに出来ない場合は、別の戦略に頼らねばならない。価値で計られた命令と物量単位で表されたそれとを巧妙に遣り繰りした。帳簿の「粉飾」は上位機

関の眼を眩ますテクニックであった。どの戦略を選択し、またそれが成功するか否かは多くの要因に依存した。地方党や警察の幹部、トラストや総管理局の担当者との関係、地理的位置、企業の国家的重要性、等々である⁴⁰⁾。

管理者たちは指導的労働者に支払う金を探し、特別商品やサービスを提供し、そして仕事に繋ぎ止めるために狂奔した。そうした遣り繰りは時々、上級機関の知るところとなる。ことに工場がその生産計画を達成できない時には、

石炭トラストでは37年2月、経営者は労働者を引き寄せ、または引き留めるために坑夫の収入を引上げねばならなかった。その結果、流動性が高まり、混乱を齎した。37年、38年は労働力安定化のためにトラスト及びそれ以下のレベルの管理者は総管理局にノルマ引下げの許可を求めた。石炭総管理局は積極的にそれに応じた。ドンバスの経営者は非常に多くのケースで出来高評価を引上げ、ノルマを引下げた。2つの織物トラストの管理者は38年にノルマを引下げさせるため軽工業人民委員部に少なくとも38の要請を行った。幾つかのケースでは変更が許可された。全てこうしたことは工業において下から上へ虚偽情報を伝えるという大量的現象の広まりの中で起こった。生産において互いに欺き、「よく働かず、良く報告せよ」というのが経営者たちの一般的立場である⁴¹⁾ [少なくとも中央当局はそう考えた]。

テロルはこうした状況を背景に広がった。

36年7月末の中央委員会の地方党委への極秘書簡は「トロツキストを全て根絶やしにせよ」と命じた。

党幹部や高位の技術者が逮捕の対象である。平の労働者の犠牲者は少ない。モスクワのある工場のデータではページの犠牲者はほとんど20年代初め以前の入党者である。彼ら

に代わった38年の新しいメンバーは若手、しばしば20代である。多くは労働者出身で新たに教育を受けた専門家及びスタハノフ労働者である。工場長、技師から職長まで代わった⁴²⁾。

重工業でテロルが最も吹き荒れた。30年代の機械工業の指導層の構成は表Ⅸ-3のようである。小市民層、農民の出自、高学歴の者が多いが、企業長については労働者出身が圧倒的である。党員比率は高い。革命前に働き始めた者の割合も多い⁴³⁾。解任された者は40歳代以上、高学歴、非労働者層が多い。党員の比率は半分をやや下回るほどである [表Ⅸ

- 4]。

体制に必要であったのは従順で機械的に命令を実行する執行者であり、高等教育を受けた専門家であった。だが、新しい指導者は結局、「古い腐った指導」の政策を続けている。ミコヤンは嘆く。「今のところ、我々は組織者も、経営者ももたない。いるのは非経営者である」⁴⁴⁾。

36-38年のパージで有能な経済職員ほとんどが排除された。新しい世代は経済に疎かった。それでもトップの決定の是正には努めた⁴⁵⁾。

表Ⅸ-3 30年代の機械製造人民委員部システムの指導的働き手 (%)

	出自				教育水準					年齢				党派性		勤務開始時期		
	農民	労働者	小市民	その他	高等教育	高等教育中退	中等教育	中等教育中退	初等教育	50代以上	40代	30代	20代	党員*	非党員	17年以前	18-29年	30年以上
人民委員部	29	24	32	15	74	9	9	3	5	9	50	38	3	77 (9)	23	41	56	3
総管理局	32	20	37	11	58	15	19	3	5	18	50	28	4	62 (9)	38	64	28	8
トラスト、コントラ	31	20	42	7	56	9	29	4	2	15	41	43	1	57 (2)	43	54	37	9
工場	36	25	33	6	66	7	13	3	11	12	40	46	2	69 (7)	31	54	40	6

* () 内は革命前の党歴

出典：Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy (20-30-e gody). M.1992, pp.224-5.

表Ⅸ-4 1937-38年にパージされた者の社会-人口学的相貌 (%)

出自				教育水準					年齢		党派性	
農民	労働者	小市民	その他	高等教育	高等教育中退	中等教育	中等教育中退	未修了及び独学	40代以上	30代	党員	非党員
28	19	45	8	62	11	12	7	8	69	31	47	53

*その他は貴族、商人、名譽市民

注記：機械製造人民委員部システムの働き手140名のデータ。工場の働き手が多い。

出典：Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy, op.cit., p.230.

37年から工業化ドライブは失速する。

広範な労働規律低下，学卒技術者の生産からの逃亡といった事態に直面して中央当局は工業管理者・技術者との協力を強めた。要するに以前の状態に戻った。工業カードルのリーダーシップを称揚し，経営権力は回復した。それは職長，班長まで広がった。38年秋に始まり39年まで職場での厳格なヒエラルキーや規律を確立する努力が続いた⁴⁶⁾。

スタハノフ労働者の昇進は工業における大パージの前に始まった。37年半ばにスタハノフ労働者の下級管理者への異動は最高潮に達する。モスクワ自動車工場では37年初めにスタハノフ労働者4,675人のうち523人(11.2%)が昇進した。うち職長が162人，班長が128人，技手，ノルマ係が123人，整備係が102人，課長は8人であった。これは例外ではない。その後，スタハノフ労働者中，昇進組の比率は低下し，38年初めに4.5%，39年初めには3.0%になった⁴⁷⁾。

ソビエト工業の複雑なヒエラルキーにおいてスタハノフ労働者は概して高い技能レベルの労働者と下級技術者の中間に位置した(副職長といったところ)⁴⁸⁾。指導的スタハノフ労働者はパージ期を通して中下級経営職に移動した。工場長，トラスト長になった者もいるが，それは高等教育に進んだからである⁴⁹⁾。

昇進した労働者の圧倒的大部分は正規の専門教育を受けてはいなかった。36年1月，重工業人民委員部は技術ミニマムコースの補完としてスタハノフ・コース(技術ミニマム試

験にパスした者に対し)とより進んだ社会主義者労働マスチュール・コース(期間は2年間超で国語，数学，物理などを学ぶ。7年制の一般教育に相当する)を設けた。36年に前者は38万人超，後者は12万人(37年には50万人)が入学した⁵⁰⁾。

工業アカデミーは27年に最初のそれが開設された。カリキュラムは科学，技術重視の一般教育である。ほぼテクニクムまたは中等職業教育(FZU)に相当する。学生のほとんどは労働者出身であり，卒業生は中級レベルの経営ポストに進んだ。39年までに22のアカデミーが設立され，学生数は8千人を超えた。36年に初めて現場労働者または指導員が多く入学した。とはいえ重工業人民委員部運営のアカデミーでは500人中，40人であった。全てスタハノフ労働者であるが，スタハノフ労働者昇進組のなかではアカデミー卒業生は少ない⁵¹⁾。

他方，職長，課長その他の中下級管理者であった者は工業ヒエラルキーを上向移動し，より責任ある地位に昇進すると共に，高等技術教育修了者が流入を続け，一部は大パージによって空いた地位に就いた⁵²⁾。

大パージの後，イノベーションは技術者に依拠するようになり，個々の力より，調整された集団的組織に依存する傾向が強まった。その分，スタハノフ運動は意義を減じた。更に39年初めに，累進的出来高制は縮小した。最初に機械製造で，次いで石炭，繊維その他で減った⁵³⁾。このように状況変化と適応行動を通して戦略シフトが生じたのである。

≪ 註 ≫

1) Davies, 1996, p.133: 34年11月の中央執行委員会及び人民委員会議決定によれば第2次5ヵ年計画の年平均成長率は16.5%であった。しかも消費財部門の成長率の方が高い(Resheniia partii i pravitel'stva, T.2,

p.490)。

2) Hodgman, p.118: Davies (1996), pp.409-13.

3) Jasny (1961), Chap.6.

4) 労働者個人菜園も増えた。32-3年の労組センサスによれば農業と結びついた労働者

- の比率は29年の平均25%から16-8%まで低下した(工業労働者は倍増したが)塩川(1985), 236-242頁。だが, 新しい労働者層を除けば「古い」労働者の約半数は当局のあらゆる圧力にも拘らず土地所有者であり続けた。32-3年の飢饉から国家の土地政策の修正を余儀なくされた。33年12月の中央委員会組織局決定は「労働者の少しの菜園を持ちたいという希望に応じて」労働者個人菜園の拡張を認めた(1家族当たり $\frac{1}{8}$ ~ $\frac{1}{4}$ ヘクタール)。34年にはソ連全体で労働者, 職員の約250万の家族が個人菜園をもっていた。42年には500万に増える(Sotsiokul' turnyi oblik, op. cit., pp.117-9)。
- 5) Rees (1997), p.118.
 - 6) Siegelbaum (1988), pp.63, 67-71.
 - 7) Rees (1997), pp.133-4; Gregory, ed. (2001), p.23.
 - 8) Rees (1997), pp.134-7.
 - 9) *ibid.*, pp.135-7.
 - 10) *ibid.*, p.118.
 - 11) Siegelbaum(1988), p.148.
 - 12) *ibid.*, pp.155-7.
 - 13) Siegelbaum(1988),pp.159-161; Filtzer(1986), pp.189-190.
 - 14) Siegelbaum (1988), pp.163-8.
 - 15) Siegelbaum (1988), pp.283-8; Istoriia rabochikh Moskvyy, pp.314, 317-8.
「中央が効率的と考える誘因システムを試みても, 実情を知らないために現場の人々が良かれと思うこととは齟齬する」(A. ノーブ, 107-8頁)。
 - 16) Siegelbaum (1988), p.108.
 - 17) *ibid.*, pp.123-6.
 - 18) *ibid.*, p.169.
 - 19) *ibid.*, pp.170-6.
 - 20) *ibid.*, pp.204-8, 293.
 - 21) *ibid.*, p.131.
 - 22) *ibid.*, p.208.
 - 23) Filtzer (1986), p.205.
 - 24) Getty and Manning, eds. (1993), pp.116-7, 127-8, 151.
 - 25) Rees (1997), p.138.
 - 26) *ibid.*, pp.138-144.
 - 27) *ibid.*, p.146.
 - 28) *ibid.*, pp.139,142.
 - 29) Siegelbaum (1988), p.104.
 - 30) Getty and Manning, eds. (1993), p.151.
 - 31) The Stalin-Kaganovich Correspondence, pp.368-9 (36年10月12日付, カガノヴィッチのスターリン宛て書簡)。
 - 32) Davies, R.W and O.Khlevnyuk (2002).
 - 33) Siegelbaum (1988), p.64.
 - 34) *ibid.*, pp.198-9.
 - 35) Getty and Manning, eds. (1993), p.148.
 - 36) *ibid.*, p.137.軍事費については *ibid.*, pp.132, 134.
 - 37) *ibid.*, 1993, pp.138-9. 労働現場の様子は次のようである。スタハノフ労働者はシフト開始後, 30分ぐらいまではどんな仕事を行うのか知らない。仕事が始まっても構造的ボトルネックの故, 生産停止が頻発する。多くの経営者はそのボトルネックを直接的介入方式で克服しようとしたが, それはそれで激しい諍いの原因となった(Andrie, 1988, p.186.)。
 - 38) Siegelbaum (1988), p.89.
 - 39) *ibid.*, pp.86-7.
 - 40) Siegelbaum (1988), pp.112-3. 「36年初めの最初の過剰反応が収まった後, 経営者や労働者は最悪の圧力から自らを遮断する方策を見出した」(Filtzer (1986), p.206)。
 - 41) Getty and Manning, eds. (1993), pp.153-4.
 - 42) *ibid.*, 1993, pp.163-7 (モスクワ党アルヒーフに依拠している)。
 - 43) Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy, pp.223-5.
 - 44) *ibid.*, pp.228, 234-6.
 - 45) Gregory, ed., (2001), p.76.
 - 46) Siegelbaum (1988), pp.265-6: Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.752-7: Istoriia rabochikh Moskvyy, p.308.
 - 47) Siegelbaum (1988), pp.271-2.
 - 48) *ibid.*, p.244.
 - 49) Filtzer (1986), p.186.
 - 50) Siegelbaum (1988), p.269-70: Istoriia rabochikh Moskvyy, p.335.
 - 51) Siegelbaum (1988), pp.268-9
 - 52) Siegelbaum (1988), p.303.
 - 53) *ibid.*, p.292.

X. 必死の適応行動

こうした強権的な国家権力による上からの圧力と動員された下からの圧力に直面して、経済組織はどのように対応したであろうか。

一般的には工業組織は次のように行動する。

行政的計画は互いに不整合であるだけでなく、往々、実行不能である。命令を出す上級機関もその事実を知っており、通常、そこそこで妥協する。幾つかの計画指標は他より優先順位は高い。とはいえ全ての指標は一応、絶対的であり上級機関によって不満足を示す鞭として使われうる。そうした状況では企業経営者はそのもてどんな手段を使っても指標を達成しようと努める。人的及び政治的影響力は重要な役割を果たし、またその義務不履行の危険性を交渉レバーとして使う。抑えられたはずの個人的利益やグループの利益が計画目標決定のプロセスを通して再現する。上級機関は期待する以上の目標を要求し、実行者は実際の必要より多くの資源を要求する。こうして計画が承認する均衡点は種々の圧力グループの影響力の交点にある。整合性を要求する諸条件に応ずる点ではない¹⁾。

他方、上位機関の諸決定は一定程度は下位組織により影響を受ける。上級管理者たちは経済危機に伴う党指導部の経済政策修正において重要な役割を果たした。また指導的スタッフ、経営者、専門家は国家や計画に対するその義務を果たすために「準経営者」たかねばならなかった。一定の範囲内で彼らは系統的に公のルールの網を潜り、トルカチを利用した。

労働者大衆も全能の政権に対する適応行動を通してシステム作動に影響を与えた。ノルマを上げ過ぎるか、規律を強化すれば、仕事から離脱する²⁾。

より詳しく検討しよう。

上級機関の独善的指令と官僚主義的偏狭さに対する下部組織の対応はまずもって垂直的交渉であり、情報操作であり、余力の確保である。中央集権的体制の下では省庁が中央と情報を共有しないのと全く同様に総管理局も互いに、そしてまた大臣とも共有しなかった³⁾。この経済体制における1つの不変的なことは情報がほとんどもっぱら生産者自身によって提供され、情報を隠したり歪めたりすることである。ゴスプランと工業省庁は情報を巡りぶつかる。省庁は締め切りを過ぎてから統制数字を提出する、等々⁴⁾。

計画のための闘いがある。省庁や企業経営者は出来る限りインプットを得て、アウトプット目標を達成し、部下から良い結果を引き出そうとする。そのため交渉、脅し、請願、弁明、嘆願が渦巻く。部下はその福利の最大化を目指す。給与、ボーナス、特典、昇進など、そして30年代末にはことにそうだが、弾圧を免れることが重要である。上司は部下を計画達成が不可能な状況に置かないようにした上で、最小限のフォンドから産出量の最大化を図る。省庁も企業経営者も低い生産目標と高いインプットを求めて根回しに走る⁵⁾。

だが、「誤魔化し」や「欺き」は大きなリスクを伴う。そうすると経営者が採りうる有力な対応策は外部ユニットに供給を命令できるパトロンに「投資」することである。パトロンは国家機構や党機構にいる⁶⁾。

パトロン－クライアント関係が最も鮮明に現れたのが重工業である。

31年に深刻化する経済危機と関連して、専門家への態度は軟化し、党組織や合同国家政治保安部の経営への過度の介入は抑制された。それにより経済機関は一定程度、自律性を高めた。とはいえ経営者の権限は限定され

ており、上位の政治指導者の支持を必要とした⁷⁾。

31年12月、政治局が最終的に最高国民経済会議を3つの人民委員部（重工業、軽工業、木材工業）に分割する決議を採択し、オルジョニキツゼが重工業人民委員に就任して以降、ことに経営者たちのクライエンテリズムの傾向が強まる。

第1次5ヵ年計画期に実現不可能な計画を突撃運動や党の行政的な強圧によって遂行しようという試みは想像を絶する混乱を齎した。このことは企業や工業人民委員部の指導者の肩に重くのしかかった。経営者たちは弾圧の恐れにも拘らず、度々、計画の負担を軽くしようと試みた。生産計画の最初の修正はオルジョニキツゼのイニシアチヴで行われた。31年10月、オルジョニキツゼは旧知の冶金技師Tを召喚し、その助けを借りて32年の鉄鋼計画縮小を準備した。その提案は実際の成果は生まなかったが、32年の危機の更なる深化が経営者たちの抵抗を強めた⁸⁾。

例えば、32年9月、鉄鋼合同の管理者は重工業人民委員代理Gに対し33年における新冶金工場建設を停止し、資源を進行中の建設に集中することを求めた。同年11月のGのオルジョニキツゼ宛て書簡も優先的建設事業への集中が既存企業への供給不足を齎し、生産破綻の恐れがあると訴えた⁹⁾。

第2次5ヵ年計画及び33年における工業生産の成長率引下げは33年1月に採択された。これは疑いなく計画負担を軽減したい諸部門からの圧力の結果である。だが、他方で工業人民委員部は資本投資の削減には反対した。重工業人民委員部は他の部門と同様、現有資源やストックを費消し、資本建設のリミットを引上げようとした¹⁰⁾。

企業長や技術者はスタハノフ運動の圧力が高まった時、それに抗することは出来なかつ

たが、その運動に伴う賃金問題（賃金総額が膨張する恐れがあるためそれを抑える必要がある）と関連して賃金fond配分上の権限拡大を試みた。経営者たちはこうした努力において人民委員部指導部からの明確な支持を得た¹¹⁾。

経済危機時の経営上の「失敗」は「破壊者との闘い」の強化を伴ったが、重工業人民委員部の指導者は経営者の集団を出来るだけ守ろうとした。例えば、33年8月、オルジョニキツゼは政治局において（スターリンは休暇中で不在）重工業人民委員部や農業人民委員部に対する誤った告発を点検する決定を取り付けてスターリンの不興を買った。33年12月には、プライベートハッシュ企業合同建設の挫折の責任問題で政治局は重工業人民委員部の働き手グループへの弾圧措置を取り下げ、行政処分とした。この決定にはオルジョニキツゼの働きかけがあった。34年夏、重工業人民委員部はウラル機械工場の大量逮捕を阻止した、等々。こうした事件でスターリンらとの確執があった¹²⁾。

36年末及び37年初めの経済危機の時にもオルジョニキツゼは重工業を抑圧から逸らそうとしてきた。その死後、パトロンを失った重工業は大量的パージを受け、それにより人民委員部のほとんどの指導的働き手は抹殺された¹³⁾。

カガノヴィチですら運輸人民委員に任命されると、国家全体の利益より運輸向け投資財源の引上げに努め、モロトフと対立した¹⁴⁾。

軽工業人民委員リュビーモフは「その隊列（傘下組織）が統一した戦線で登場すること、監査委其の他に別々にいかないこと、つまり、我々は同じボートに乗っており、助け合わばならない」と論じた。

大臣や総管理局長はタスクや資材の規則的配分に従事しており、その管轄内でどこかに

不足が生じれば、ある企業がそれを補填することを命じられた。例えば、重工業人民委員部は「提供者達」にルガンスク蒸気機関車工場への供給を増やすことを命じた。マリウーポリ鉄鋼工場にはハリコフ造船所への資材引渡しを増やすよう命じた。もっともそのことは各総管理局の間に余所余所しきがあることを妨げない。例えば、37年第2四半期、金属総管理局は特殊鋼総管理局と鉄鋼の産出や引渡しを巡って争った¹⁵⁾。

パトロン—クライアント関係の頂点に立つ者は工業管理機構を分割、細分化しようとした。実際、30年代に工業省や総管理局が増殖した。何故か。「自己中心の」独裁者が権力を固め、働き手の忠誠をベネフィット（速やかな昇進など）の提供により買う必要があった。高位の地位が限られていると見返りを提供できない。そこで新たな省庁、総管理局を作り出して地位を捻出する。但し、その結果、省庁が独自の権力基盤をもつようになればそれは叩く。35年に人民委員会議が重工業人民委員部のそれ自身の独立の供給機関を創設する要請を却下したのは、それが「コントロールできない」省庁帝国を作り出すことを恐れたからである¹⁶⁾。オルジョニキゼ自身もその指令違反には厳しく対処した¹⁷⁾。

総管理局も企業のパトロンとなる。オルジョニキゼは34年9月の重工業人民委員部の会議で不満を表明する。「総管理局は厳格な監督者というよりは企業連合になっている。彼らは出来るだけ多く得て、また出来るだけ少なく生産計画を与えるべく企業にとっての請願者として行動している」¹⁸⁾。

20年代後半、南部鉄鋼トラスト議長ビルマン—Io. V. コシオール（最高国民経済会議幹部会）—金属総管理局長V. I. メジュラウク（24—31年在職。その後 Gosplan 第1

副議長）はいわゆる南部派を形成していた。

また機械製造工場合同（ゴムザ）議長であったA. F. トロコツェフは金属総管理局長となる（31年？）とゴムザの赤いプロフィテルン工場長K. P. ボルテンコをモスクワに呼び、自分の代理とした。これは中央派と呼ばれた。

レニングラード機械トラストのM. S. ミハイロフは最高国民経済会議におけるS. S. ロヴォフのロシア共和国指導部と緊密に結びついた。これは北部派を形成する。

ウラルグループは他の地域に比し影響力が弱かったが、28年のウラル機械トラスト設立後、勢力面のアンバランスの修正を試みた¹⁹⁾。

総管理局が経営者を処罰するふりをすることもある。

33年7月、マケーエフスク工場の熔鋳炉の1つが壊れた。金属総管理局による事故の調査の上、熔鋳炉部長と技師が責任を問われた。部長は解雇され、より小規模な工場に左遷された。但し、工場が6ヶ月計画を達成したら復職させることを約束した。技師はまだ新参者であったので技師代理に降格し、20%の減俸処分とした。彼もまた熔鋳炉を1ヶ月以内に修理すれば復職させるとの確約を得た。他の責任者は嚴重戒告に留めた。工場長は巧みに下位レヴェルのスケープゴートに非難の矛先を向けることが出来た。非難を受け入れ、過失を認めるのを拒否したスケープゴートはチーム・プレイヤーではないと看做される。

また重工業人民委員代理のマカロフはある炭鋳を調査し、計画未達成の原因を特定し、責任者を非難し、改善策を示唆したうえで、処罰した。一部炭坑長を裁判所に送り、他は解雇したが、状況をすぐに立て直すことを請け合った経営者は留任させた。幸い、ほとんどの炭坑長は「破壊者」の烙印が押されるの

を免れた²⁰⁾。

地方党書記もパトロンとなった。37年2-3月の中央委員会総会でスターリンとジダノフは下級党書記による中央の党統制から自由なローカルグループ形成の試みを非難した²¹⁾。

34年には統制機構が改組され国家統制委と党統制委が設立され、それぞれが地方代表部をもつようになるが、中央機関の使用者が党のオルガナイザーや政治部の長であり、内務人民委員部のスタッフであったとしても、彼らが監督する地方の利益とは容易に結びつきうる。地方当局がfondや装備をより多く要求し、彼らの企業の特殊事情を強調する場合はことにそうである²²⁾。

経営者もまた従業員に対してはパトロンの立場に立ちうる。

『槌と鎌』工場の赤色工場長ステパノフは工場長に就任した25年には彼自身が鉄鋼生産の技術や労働組織を知らず、工場管理部も「ガタガタ」であった。また団体協約により出来高レートを工場全体で13%引下げるようになっていたから、職場も険悪な空気が満ちていた。再建のために何をしたか。まずは工場党委の支持を取り付けた²³⁾。その上でカードルとして学卒の若い技術者を集めた。また工場内の輸送が壊滅的であったため、鉄道の管理者と交渉して若い技師を雇った。但し、その管理者には見返りに「モスクワのアパート」を提供したのだが。

現場では職場監督者や部下のライン管理者よりも労組の職場代議員が権限をもっていた。そこで彼らの何人かを経営チームに加えて味方につけた。だがうまくいかないため、若い技師たちを海外に派遣し、訓練したうえで、登用していった。30年までには彼らは大部分の職場で指導的地位に就いた。困難な技

術的問題を処理する場合は指示をフォローし、必要な時には機転を利かせる能力のある人材を雇って彼らを助けた。新しい人間と古参の間を取り持ち、所謂スベツ迫害も回避した。

生産ラインについてはプラクチキを中下級管理職に登用した。大部分は革命前の労働経験をもつ既存労働者である。班長はセクションないし職区の下に専門化されたブリガード・グループの長となる。職長は現場から登用される。現場では教科書的知識は役に立たない。職長の多くは時間の大部分を労働ブリガードのための物資や装備の入手に費やした。25年の時点では職場に党員職長がいなかった。これはやり難い。そこで古参マスケールに金を払って党員労働者を訓練することを頼み、次いで他の交替組に彼らを入れた。彼らはマスケールや職場長となった。このようにして再建し、更には工場拡張に成功した。工場党委も赤色工場長のコントロール下に置かれる。単独管理を確立した。

ステパノフは釘やボルトといった小金物の製造工場を機械製造工業の一翼を担うような大工場へ発展させようとした。その点でオルジョニキッセと太いパイプをもちえた。そのことは工場の発展に寄与した。大テロルの時期に彼の経営チームの大部分は解任されたが、彼自身は38年4月まで解任されず、退職後も総管理局の職に就いた²⁴⁾。

AMO工場（後のスターリン自動車工場）の赤色工場長リハチエフは26年末に就任した。在任期間は異例に長い。ステパノフとは違って工場党組織の指導者に頼ることはなかったが、オルジョニキッセとは近しかった。

やはり、古参労働者や旧専門家の登用は少なく、その経営チームのほとんどは工学系大学の卒業生であり、現場の経験なしに初めか

ら技師職に就いた。彼らを欧米の代表的自動車工場で研修させ、彼らのほとんどは第1次5ヵ年計画期には職場主任技師や職場長の職に就いていた。そうした若い専門家に依拠して企業を運営した。人を見る目はあったようだ。大パーズからその経営チームを守れなかったが、彼自身は39年まで務め、一旦、中型機械製造人民委員となるが、1年後には工場長に返り咲き、50年まで在職した²⁵⁾。

彼らは成功した赤色工場長の代表例である。彼らの生産戦略は「階級闘争」(旧スパツの迫害)から「社会契約」にシフトした。そして工場労働者ことに新参者に対する態度も非難から訓練にシフトした。脅しで労働者を纏められない。この点で赤色工場長は労働者と体制の間に架橋したのである²⁶⁾。

ステパノフやりハチェフのような赤色企業長は経済管理局における彼らのコネを利用し、建設トラスととのコネを作り、住宅需要に応じられない地方政府を通さず、労働者用住宅、店舗、場合によっては学校を建設するための資材や労働力を入手しようとした²⁷⁾。

更に労働力不足を背景に、経営者と労働者の中で複雑なネットワークが形成された。33年頃から労働者への譲歩(製造ノルマを低めたり、非合法的賃金水増し)がソビエトの生産組織に根付いた。厳しい労働法をかわすよう労働者を助けるといったなれ合いが定着する²⁸⁾。

西部地域では経営者がノルマ引上げを出来高レートを高めることによってカバーし、期末の突貫作業時には品質コントロールを甘くし、強制的な超過勤務を突撃労働と見せかける、等々といった方策を採った。そうした慣行によって経営者と労働者の相互利益に覆われた「家族的巢」が出来上がっていった²⁹⁾。

公式にはノルマは指導的または突撃労働者のパフォーマンスの時間研究や動作研究に基

づき決められる。だがそうした科学的手続きは時間が掛かるだけでなく、スタッフや他のラインマネージャーが労働者と共有していた暗黙の了解を壊す恐れがある。結局、科学的ノルマは修正が加えられた後に実施される。その結果、より低い経験的産出ノルマ(現行の産出水準の職長の観察に基づくそれである)がクロノメーターで測定したそれより支配的となる。技術的に基礎づけられたノルマがあるとしても経営者は労働者をシフトさせたり、ノルマの枠内で累進的に引上げられた出来高レートを適用することによってカバーした³⁰⁾。

賃金は原則として技能水準に従い分けられた8等級なりの賃率表により定められている。だが各等級の内部には何百もの異なった賃率があり、その裁量的運用の余地は大きかった。例えば、33年のクラコフ工場の調査によれば、供給の遅れや財務的運営の不備から月間産出量の70-80%は月の最後の5-6日間に集中する(突貫作業)。未遂行注文残高を片付けるためには超過勤務に頼らざるを得ない。非合法的な超過勤務を隠すため翌月初めの振り替え休日によってカバーする。それはまた生産の休止に繋がるが、その時間はメンテナンスまたは調整に充てる。その間の賃金は支払われる。だから超過勤務をしても標準的な7時間労働日で働いたものとして記録される。それによってノルマ達成の計算や給与計算は歪められ、長時間労働は労働生産性を低め、不良品も多くなる。こうした状況は他の多くの工場と大差ない。

紛争や労組の不満、転職率の上昇を避けるために経営側は出来高評価を高めたり、食料配給を増やしたり、超過勤務手当を当日に現金で支払う、といった対応をせねばならない³¹⁾。

賃金操作には様々な遣り口がある。賃金便

覧に記載されたそれより高い等級にランクする、特別「ボーナス」支給、虚偽の出来高制（ノルマ未達成の場合、時間給ベースで支払う、事実上の集団的出来高制の復活）、遂行していない仕事への支払い、経営者と労働者が累進的ボーナス制度を巧妙に利用（達成度計算の際、休み時間を含めない、仕事を過大評価する、など）、不良品や休止への非合法的な支払い、といったことである³²⁾。

これは個人的汚職や衝動的行動というよりはソビエト的生産の全体的システム内部から生じる圧力に対する経営者や労働者によるしごく当然な適応行動として現れた³³⁾。

上からのノルマ引上げ圧力に対し、経営者たちは職場においてそのインパクトを和らげるため多くの譲歩をせざるを得なかった。計画引上げ、新しい技術ないし生産ライン導入に不可避に伴うであろう不確実性を考慮し、それらを回避しようとした。

第1次5ヵ年計画期ですら低い労働ノルマを許容し、あるいは積極的に低めようとした工業企業が少なくない。30年代後半にも新しい装備を導入したのにノルマを据え置いた。経営者は労働者が十分稼げないと感じた時にはノルマを引き下げたのである。40年にも大鉄鋼工場は労働日延長に対する補償としてノルマ引下げに動いた。

そうした過程の累積的結果として39年までに産出ノルマと企業の計画産出量との重大なギャップが生じた。多くの部門で全ての労働者がノルマを上回っているのに工場全体の産出量は計画を大幅に下回った³⁴⁾。

作業指図書 *nariad* (work order) (職長または職場長が署名し、賃金支払いのための証明となる) の偽造もある。例えば、修理を増やして、賃金を増やす。ある建設現場では雪かきの仕事量はシベリア中の雪がそこに降ったほどであった³⁵⁾。

総じてソビエト企業では報酬は非常に大きな程度、労働者とその賃金を統制しうる者との個人的関係を通して確立されたメカニズムに依存している。30年代には職長や職場監督者は彼らの生産目標を達成するため、労働者の協力を得なければならぬ大きな圧力の下にあった³⁶⁾。職場管理者は職場の関係を壊さないために多くの欠勤を超過勤務の代休など正当事由ある欠勤に分類した。33年以降、確かに無断欠勤は急減したが（前掲表VI-5）、他方で正当事由ある欠勤が増大した。結局、欠勤数はさほど減ってはいない³⁷⁾。

規律違反者の処分についても同様である。

34年に工業労働者の22.3%はサボりのため解雇された。35年には19%、36年には17%である。多くの労働者はなお解雇されるために意図的にさぼった。但し、無断欠勤者が全て処分されたことを意味しない。「サボリ屋」のかなりは処分を免れた。また解雇されることは必ずしも失業することを意味せず、工場を去ることすら意味しない。30年代初めには企業のあるセクツィアで解雇されても、すぐ別のセクツィアで採用された。大きな合同では同じ合同の別の工場で容易に職を見出した。36年前半、解雇された労働者の $\frac{1}{3}$ 超は職を維持した。裁判所も37年及び38年には比較的寛容であった。不当解雇で告訴した労働者の60%ほどは勝訴した。但し、38年12月の法律施行以降は勝訴はずっと難しくなった³⁸⁾。

法律適用逃れは通常、経営者と司法職員の間で暗黙または積極的な協力を依存する。労働者と経営者は必ずしも利益を共有しないが、労働力確保のためにやはり協力あるいはなれ合い関係がある（経営側の濫用なしではないが）。「サボリ屋」を解雇する代わりに軽い罰則を科す。虚偽の休みの事後的「合法化」や遅刻の「許可」を行う。出勤した労働者が欠勤者の名札を掛け、それを黙認する。

数ヶ月前に退職した「サボリ屋」を解雇し、本当の「サボリ屋」を残した。解雇した「サボリ屋」を再雇用する。労組も「非合法的」社会保障給付を行う。工場医が診断書を乱発し、工場管理部もそれを要求する。

経営側が労働者を解雇し、次いで評価-紛争委員会に異議申し立てをさせ、「解雇」撤回の決定をする。「サボリ屋」や転職者を裁判に掛けるのが避けられない場合には経営者はしばしば代表者を弁護のため送った。例えば、「被告」がスタハノフ労働者であり、「社会運動」に恒常的に参加していると証言した。経営者は労働者の協力を得るためには不効率な労働の組織化を黙認し、また労働者を逮捕や強制労働から守るためには杜撰な出退勤記録も許容せざるを得なかった³⁹⁾。33年からの無断欠勤の急減はそうした脈絡で考えねばなるまい。

大テロルはこうしたパトロン-クライアント関係を根こそぎすることを意図していたのである（1人のパトロンを除き）⁴⁰⁾。だがその後も管理者=経営者の新世代は前任者と同じような行動をせざるを得なかった。計画指令を歪め、下位メンバーと妥協した。そうしたシステムは強靱であった⁴¹⁾。

次いでは水平的な計画外取引である。

原材料、装備の供給に対するコントロールは省や総管理局に高度に集中されているが、企業は自己供給のための生産に従事する。品不足の時期には供給者が配分上の権限を有し、しばしば進んで工場のトルカチと取引する。企業は稀少な原材料や装備を備蓄し、あるいは彼ら自身の生産物とバーターしようとする⁴²⁾。

「我々は物資を次いで、我々が必要とするものとバーター出来る様に買い上げる」。企業は閉鎖寸前まで待たねばならない。その時

になって供給要求が充足されるであろう。それもいずれか他の工場からもってくることによってであるが。今度はその工場が解体の危機に直面することになる」（エレクトロザボードの供給部長）⁴³⁾

36年には軍事費負担の増大に伴う財政逼迫から工業部門は補助金を打ち切られるか、大幅削減され、工業人民委員部・総管理局は独立採算を余儀なくされた。36年7月の中央執行委員会及び人民委員会議決定は工業人民委員部・総管理局に販売及び供給契約締結、自己流動資金保有、銀行口座開設の権限を付与した。中央からの配分が減った分、彼ら自身で供給を行う権限が与えられた⁴⁴⁾。

工業部門間の水平的取引は広範に展開されていたはずだが、人民委員部間の正式な交渉は少ない。例えば、34年5、6月に軽工業人民委員部と重工業人民委員部の往復文書は10にも満たない。非公式の交渉が多い。省庁間の紛争は直接、政治局や人民委員会議に持ち込まねばならない。軽工業人民委員部が設備の引渡しについて重工業人民委員部と合意できない時はスターリンやモロトフらに訴えた。

34年、軽工業人民委員部・バトゥリン化学工場は第1四半期までに2台の空気ポンプを供給されるはずであったが、供給先工場は9月までの引き延ばしを求めてきた。そこで6月、軽工業人民委員リュビーモフはオルジョニキツェに書簡を送り、別の工場からの引渡しを要請した。その工場は重工業にも必要な硫酸セルロースを生産していたから、見返りは期待できた⁴⁵⁾。

少々如何わしい取引もある。

自動車やトラックについては廃車または紛失車両のセカンドマーケットがある。例えば、スターリングラードでは33年初めに2000台の乗用車とトラックが登録され、33年中に

500台が修理不能（廃車）となり、220台が紛失した。1年だけで車両の40%近くが非公式取引のブラックホールに消えたことになる。ある者は中古車（廃車とされた）を買い、修理した。あるいは廃車証明を「購入」し、部品から車を組み立てた。あるいはあるユーザーに宛がわれた自動車が鉄道職員の「過失」で別のルートに向かった。自動車のような厳しく統制された物資でもそうなのだから、他の製品は推して知るべしであろう⁴⁶⁾。

水平的取引には人が要る。

金属工業総管理局の金属供給部の報告によれば、「実際には、全ての実践的目的のために供給エージェントの大きなスタッフ〔トルカチ〕をもつ企業が資源の配分を決めている」。但し、金属工業総管理局は下部のトラストや企業による計画外資材の入手には猛然と反対した。37年8月27日の金属工業総管理局の報告は『鉄鋼供給』社が許可なしに自己の裁量で金属を配分したことに憤慨している。

こうしたインフォーマルな取引に伴う費用は半端ではない。トルカチの費用は他の費用項目に隠された。計画引渡しについてすらトルカチにボーナスが支払われた。約定の資材を供給者に送らせるためにこそ努力が必要であった⁴⁷⁾。

こうした行動はコース言うところの取引費用、それも見えない費用を要する。交渉相手を見出し、交渉をオファーし、価格その他の条件について駆け引きし、契約条件が遵守されているか監視せねばならないのである。30年代でもすでに供給機関は資材を「計画に従ってではなく」「歴史的経験に基づいて」配分していた⁴⁸⁾。

それではこうした非公式の水平的取引に対する資金手当てはどのように行われたのであ

ろうか。

その支払いは現金、バーター及び非公式のクレジット（企業間信用）による。企業間信用は計画外水平的取引に対し財務的に対応するものである⁴⁹⁾。

30年と31年の信用改革によりゴスバンクによる銀行信用は独占化され、商業信用は禁止された。承認された信用計画に基づき信用リミットを設定した。特殊なケースのみ補完的クレジットを供給した。主に生産よりも商業を促進するためである。ゴスバンクは積極的に取引をモニターする。更に企業に自身の運転資本を供与し、独立採算とする。不渡り手続きの規程もあった。但し、その結果どうなるかは規定されなかった⁵⁰⁾。

改革の意図は企業へのハードな予算制約により機会主義的行動を抑え込むことであつたらう。だが、実際には商業信用は根強く残った。矛盾する規則が承認された。一部は全面禁止、他は許容した。そもそも手形の郵送や支払いを遅らす、といったことは規制できない。中央の指令の裏をかく屈折的対応であるかもしれないが、生産企業にとってそれなくしては計画を遂行しえない不可欠な資金的手段に違いない⁵¹⁾。生産企業はゴスバンクのクレジットへのアクセスを欠き、彼らの取引を行うためには主に商業信用に頼らねばならなかった。企業が期限通りに支払えなければ、中央銀行が望むと望まざるとに係わりなく与信されたことになる。企業が不払いとなれば、結局、最後の貸し手としてゴスバンクが責任をとらされる。生産者の方が省庁も含め、ゴスバンクより債権債務関係に必要な情報をもっていた。また商業信用は非標準品の生産のような通常とは異なる状況に対応できた。企業がゴスバンクのクレジットより商業信用を嗜好する場合がある。銀行信用の場合、財務内容の提示や責任を要求されるから

である。加えて IOU で支払う場合は取引税を免れる。36年の内部調査によると企業は商業信用を投入資材を貯め込み、手持ち資金を確保し、また財務的能力のなさを隠すために使った⁵²⁾。

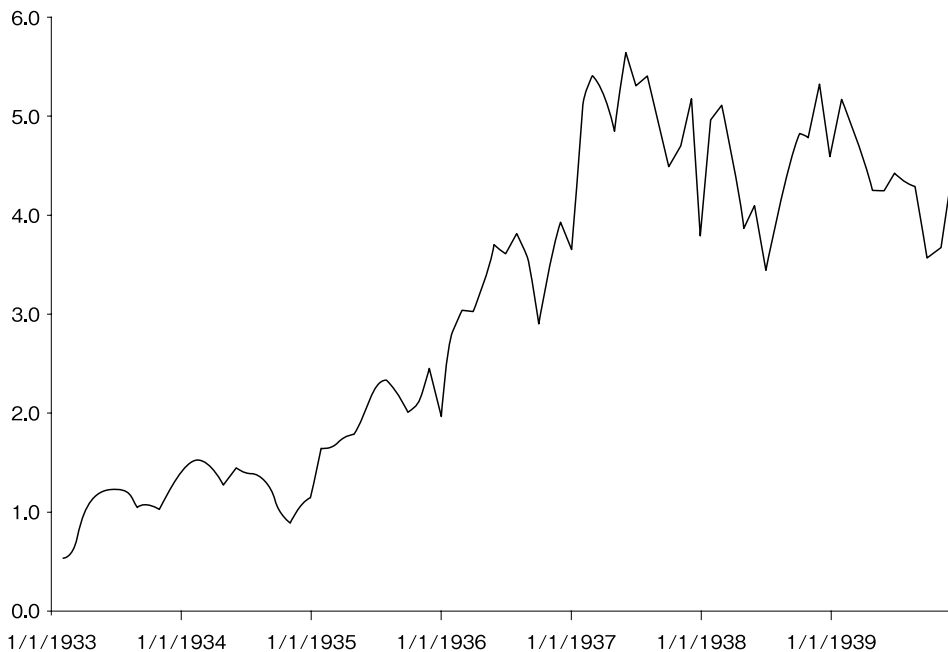
過大なクレジット（銀行信用も含め）は不払いも増大させる。未払額は34～39年の間に27%増加した [図 X-1]。但し、37年がピークで GDP の約 2% 程度である。破産に関する法律もあったが（2度の不払いで破産宣告）、工業官庁は、そして中央当局も企業の閉鎖によって計画産出量を犠牲にするより救済する方を選ぶ⁵³⁾。

財務人民委員部によれば、36年1月1日現在、送り状を伴わないか、全く注文されていない引渡し人宛て未払い手形は全ての企業の原材料、石炭、中間財の16%になる。産業諸省はそうした無規律には寛容である。「未払

いは我々が甘受せねばならぬ日常的な相貌となった」。 「商業信用の所為で口座から口座への、健全な組織から不健全な組織への資源の再配分がある」。 とはいえ「当局が誰か責任者を押さえようとすれば何も起こらない」（ Gosbank 議長の38年報告）。

また未払い金と同じ省内または地域内で相殺される限り、清算は関係組織内の黒字企業から赤字企業への資金源の入れ替えに過ぎない。そうでなければ差額の資金手当てが Gosbank に要求される。 Gosbank の37年報告によると年末に Gosbank は供給者の未納クレジットや未払い手形の人為的な償却を遂行した。その限りで、 Gosbank は最後の貸し手の役割を果たした。30年代末までにほとんどの決済は地方または省庁の決済組織をとおして行われた。39年に Gosbank により108の相互決済ビューローが設立されたが清算業

図 X-1 企業の未払い債務



単位：百万ルーブリ（月額）

出所：Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), p. 1033; Gregory (2004), p. 230.

務の11%を処理したに過ぎない。実質的に中央の取引に対するコントロールは失われていた⁵⁴⁾。

現金はどうやって手に入れるのか。

企業はゴスバンクに2つの当座勘定をもつ。1つはそこから従業員に支払う現金を引き出すものであり、1つは原材料、税その他の支払いのための「銀行貨幣」口座である。理論上、資金は銀行の許可のもとでのみ支出され、用途は決まっている。だが、もし企業が計画課題のための十分な資金をもたなければ、省庁により、あるいは国家財政を通して用意された補助金を受け取る⁵⁵⁾。

生産者は彼らの製品に対し競合する買手がいれば価格を引上げる。生産財は各人民委員部の供給機関（『鉄鋼供給』、『化学供給』、『羊毛供給』など）により配分されるが、それらは事実上、売り手独占である。それらは総体契約の交渉ののち、個別の消費者とはローカル契約を締結する。契約では価格、引渡し時期、品目構成、品質が定められる。だが公定価格が価格便覧で公表されているにも拘らず、しばしばそれが抜けているか、設定されていない。あるいは設定価格が無視される。例えば、特殊機械の買手である化学工場は供給者から契約価格より50%高いインボイスを呈示された。買手はジレンマに立たされる。もし我々が支払わなければ、売り手は「支払いたくなければ貴下の次の注文は再考せざるを得ない」と言う⁵⁶⁾。

価格引き上げ分は「銀行貨幣」口座の残高を増やす。銀行口座から現金引き出し勘定への移転は原則、出来ないはずだが、実際にはソビエト期を通して生産者は銀行貨幣を現金に移し得たし、実際に広範に移した。銀行貨幣や信用の増加は現金増を伴った⁵⁷⁾。32~36

年にGDPは精々50%増加しただけだが、貨幣は2倍もしくは3倍にもなった。[図X-2]

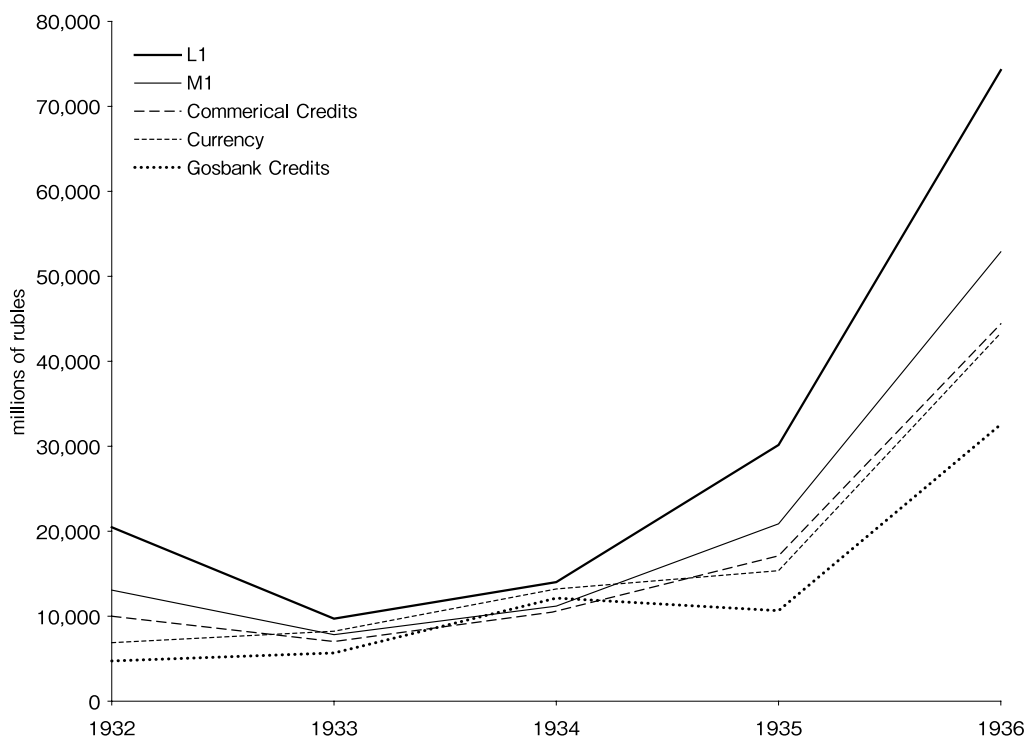
更にソビエト工業はアウトルキエ的性格を強めた。企業は出来るだけ自身の原料、設備、輸送手段を抱え込もうとした。実際、ソ連企業は総合的で、機械製造企業は自身の金属を生産し、金属製造工場は自身の機械を生産した⁵⁸⁾。

繊維工業では専門化が進んでいない。織機の篋や綜統などの付属品が各工場内で製されている。軽工業人民委員部はそれを工場から取り上げ、専門のトラスト（付属品製造）を設立したが、工場は納得しない（33年9月20日付、カガノヴィッチのスターリン宛て書簡⁵⁹⁾。

一部の能動的な赤色工場長は工場自身の菜園、ソホーズなどの食料（食糧）供給基地を確保した。またコルホーズ支援体制のネットワークを構築し、農繁期には余分な労働力をトラクターの修理などに派遣し、見返りとして工場のために菜園を確保する。例えば、33年初めにAMO工場は5つのコルホーズ（畜産、野菜など）の直接管理を引き受けた。他の大工場にもこうしたシステムは広がった。工場従業員専用協同組合や店舗、工場食堂も設けられた。消費財配分の2段階システムは多くが工場のイニシアチヴによって自然発生的に展開し、事後的に体制によって追認された⁶⁰⁾。

こうしてインフォーマルなシステムはそれなくしては維持できない不可欠な要素としてスターリン経済体制に組み込まれたのである。

図 X-2 通貨と信用



単位：百万ルーブリ（年初残高） M1は流通通貨+ゴスバンク預金 L1はM1+商業信用
出所：Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov(2000), p. 1030; Gregory(2004). p. 225.

≪ 註 ≫

- 1) Zaleski (1980), pp.489-90. 例えば、質的指標よりも量的指標を優先する。「質の無視はそうでなければ不可能な生産目標に応ずる最も手っ取り早い方法であった」。ガラス工業は1929/30年度に窓ガラスを極端に薄くして計画を達成した。繊維工業では一部工場の産出量の25~50%が不良品であった。履物も同様である。スターリングラードの『赤い10月』工場の高級鉄板の60%は欠陥品であった。品質が予測できないため金属製品の設計者は重量や圧力余力を増やすことによって対処した。単純な製品でもしばしば表面の厚さや重量の過度のマージンが際立っている (Filtzer (1986), pp.38-9).
- 2) Davies, (1996), pp.462-3. cf. Gregory, ed. (2001), pp.61-80.
- 3) Gregory (2004), p.164-5.
- 4) Gregory (2004), pp.140-3: Gregory (1990), Chap.4.
- 5) Gregory, (2004), p.169.
- 6) *ibid.*, p.178.
- 7) Rees (1997), pp.96-103.
- 8) *ibid.*, p.105.
- 9) *ibid.*, p.106.
- 10) *ibid.*, p.107.
- 11) *ibid.*, p.119. だが、35年12月の中央委員会総会ではそうした問題は議論されず、ただスタハノフ運動完遂の方針を固めた。強硬派政治指導部により押し切られたのである。
- 12) Rees(1997), pp.113-6. The Stalin-Kaganovich Correspondence, 196, 318-9. 「オルジョニキツェやキーロフのような人はかつての反対派だけでなく、いわゆるサボタージュ組織者の技師までも自分の保護下においてい

- た」(ポッフア, 1980, 164頁).
- 13) Rees (1997), pp.121-3.
 - 14) Gregory, ed. (2001), pp.22,24.
 - 15) Gregory (2004), pp.173-4.
 - 16) *ibid.*, pp.178, 181-2
 - 17) Rees (1997), p.117.
 - 18) Gregory (2004), pp.170-1.
 - 19) Shearer (1996), pp.44-6
 - 20) Gregory (2004), pp.167-8.
 - 21) Conyngham (1973), p.46.
 - 22) Siegelbaum (1988), p.33. *29年の中央委員会総会では地方や工業部門の代表たちが右派批判の枕言葉のあと, それぞれの利益のため投資拡大を求めた (Kak lomali NEP. stenogrammy plenumov TsK VKP(b) 1928-1929gg., M., 2000).
 - 23) 党委書記及びその補佐とステパノフは工場党委をページし, 次いで地区党委をページした. 更に市党委, 州党委 (カガノヴィチの指導下にあった) においてスターリン派に繋がっていく. この3名は16回党大会で工場からの代表となった (Straus, 1998, pp.254-5).
 - 24) Straus (1998), pp.146-257. 32年には不良品が多かったが, 以後, 技術水準向上の措置が採られたようだ (下斗米, 前掲書, 182 - 3頁).
 - 25) Straus (1998), pp.258-262.
 - 26) *ibid.*, p.262.
 - 27) *ibid.*, p.218.
 - 28) Filtzer (1986), pp.117-9.
 - 29) Siegelbaum (1988), p.35.
 - 30) *ibid.*, pp.36-7.
 - 31) Filtzer (1986), pp.210-12.
 - 32) *ibid.*, pp.212-222.
 - 33) *ibid.*, p.212.
 - 34) *ibid.*, pp.222-8.
 - 35) Berliner (1957), pp.173-4,178.
 - 36) Filtzer (1986), p.232
 - 37) Andrlé, 1988, pp.132-7.
 - 38) Filtzer (1986), pp.136-140.
 - 39) *ibid.*, pp.236-243.
 - 40) パトロンやクライアントとなることは危険を伴う. スターリンは部下が彼ら自身の配下を拡大させることには神経質であった. 例えば, エジヨフやヤゴダのクライアントたちはパトロンの失脚と共にほとんどが消えた (Fitzpatrick, 1999, pp.113-4).
 - 41) Filtzer (1986), p.130.
 - 42) Zaleski (1980), pp.483-7.
 - 43) Filtzer (1986), p.37.
 - 44) Getty and Manning, eds. (1993), p.140: Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.601-2.
 - 45) Gregory (2004), pp.175-7.
 - 46) *ibid.*, pp.147-8.
 - 47) *ibid.*, p.177.
 - 48) *ibid.*, p.248.
 - 49) *ibid.*, p.215-6.
 - 50) Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), pp.1022-6: Arnold (1937), Chap. XII, XIII.: Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.166-173, 243-6, 255-8, 293-300, 362-4, 367-8, 587-8.
 - 51) Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), pp.1025-27.
 - 52) Gregory (2004), p.226-8.
 - 53) *ibid.*, p.229.
 - 54) Gregory Paul R. and Aleksei Tikhonov (2000), pp.1032-4. Arnold も商業信用, 未払い金, 貨幣代用物に言及しているが, 単なるエラーとしてである.
 - 55) Gregory (2004), p.218.
 - 56) *ibid.*, pp.219-20.
 - 57) *ibid.*, p.220-1. 企業は財務上の独立採算にも価格にもあまり関心がなかった (*ibid.*, p.218).
 - 58) Gregory (2004), p.178. 36年7月には重工業の工場で廃物から大衆消費財を生産することが許可された (Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.599-601).
 - 59) The Stalin-Kaganovich Correspondence, p.217.
 - 60) Straus (1998), pp.226-8.

Ⅱ. 30年代末に成立する体制の制度的配置

スターリン体制初期の制度的配置は30年代の超工業化とそれへの社会諸勢力の適応行動を通じて以下のように変態した。一部のエレメントは変異し、一部は一層強化されて、深く根付いた。

①更なる権力集中。

統治党の一元的支配に基づく行政的指令経済体制は基本的に変わらないが、一層の権力集中が進み、個人独裁が強化された¹⁾。

政治局ですら次第に集団的意思決定機関としての役割を低下し、開催回数は減少し、しかも形骸化した。スターリンも書記局や政治局の会議にすらあまり出席しなくなった。その代わり人とはよく会った。狭い指導者の仲間うちで重要事項を決定した²⁾。

②コントロール強化や過酷な労働規制。

偽善と不信の制度化は更に深まる。34年には労農監督人民委員部に代わって党統制委と国家統制委が設けられたが、40年には新たな、より強力な国家統制人民委員部が設置される³⁾。また内務人民委員部は人員を大幅増強した⁴⁾。保安機関の生産レベルでの介入も強まる。内務人民委員部は大工場に常駐の職員を置き（スパツ部）、管理-技術者を監視した⁵⁾。

大テロルが静まった38年末から39年初めには労働規律を高める新たなカンパニアが始まった⁶⁾。

1938年12月20日の人民委員会議布告はソ連邦の全ての企業及び組織に労働手帳を強制的に導入した。

39年1月～40年7月までの諸法律で遅刻や低品質、飲酒に対し厳罰が科せられ、週7日労働（8時間労働日の8日労働週）が実施された。自己都合退職は即労働者住宅退去と

なった。40年には330百万人の労働者が処分され、うち180万人は通常勤務を続けながら、6ヶ月未満の矯正労働を科せられた。

32.2万人は2～4ヶ月投獄された⁷⁾。

③工業管理における部門別省庁体制の確立と生産ライン・システムの定着。

権威主義的行政的計画システムの実情は次のようである。

タスクや資源はヒエラルキーのチャネルを通して基礎的経済単位に割当てられる。だが実際には無数の計画があり、絶えず変更される。実施されてから事後的に調整される⁸⁾。しかも経済ユニットが受け取る多くの命令は必ずしも整合的でない。多くの経営上の成果の基準は企業に一定の選択の余地を残す。それだけではない。上級機関からの指令と技術的及び経済的制約との間の齟齬が生じるのは企業レベルであり、指令の実行可能性が確定するのは実行レベルである。中央レベルで集計された計画指標は下位レベルへ行くほど細目化されるが、企業に課される指標の数と自律性の程度は順相関の関係にある。指標の数が増えるほど中間階梯や企業の権限範囲は広がる。経済ユニットはまたそれぞれの利益をもち、その実質的な権限（企業の生産能力に関する情報提供）により計画に影響を与える⁹⁾。

こうした経済体制は中央集権的計画経済というよりは「集権的に経営される経済」である。上級機関は成長戦略と資源の優先的重点配分は定めるが、実践的諸問題を全て扱うことはできない。具体的経営面の意思決定は下位に分割・委譲される。不確実且つ不安定な環境において強引な成長戦略を実行するためには各部門がある程度は自律的に運営しているかざるを得ない。それ故、「経営の計画に対する優位」が存在する¹⁰⁾。

すでにみたように34年には経済機関におけ

る機能主義的システム（職能分散制）が廃止され、下位の生産環から人民委員部に至るまで生産－地域原則により再構築された¹¹⁾。

32年に最高国民経済会議が工業部門別人民委員部（省）に分割されて以降¹²⁾、人民委員部の細分化が進んだ。39年までに34の人民委員部が設けられ、うち24が経済人民委員部であった。47年には59の省が創設され、うち50が経済省であった。それらの下に重部門別総管理局が置かれた。人民委員部ないし総管理局はスターリンの死までそこに所属するトラストや企業の計画、供給、生産及び販売活動の基本的な調整者、ディレクターとして行動した¹³⁾。

こうして省－総管理局－（合同、トラスト）－企業という部門別省庁制が確立する¹⁴⁾。その下では党の企業家的役割は減退したが、計画作成やその遂行に対するコントロール機能は強まった。39年には主要な工場は党オルグを通して中央委員会の監督下に置かれた（党オルグは地方党委が選任するが、中央へ直接、報告する義務がある¹⁵⁾）。

企業の生産現場でも同様に機能主義的方式は生産ライン方式に席を譲らざるを得なかった。40年5月の人民委員会議及び中央委員会決定は重機工業におけるマステールの役割を高めた。職場長はマステールに生産課題を与え、課題遂行のための賃金ファンドを定める権限をもつ。職場管理部の全ての命令はマステールが労働者に伝え、その遂行に対し責任を負う。職場長の承認を得て、労働者を採用、解雇しうる。規律違反者の処分を行い、労働者の等級を定め、製造ノルマや評価の見直しを行う。部下の賃金ファンドの2%のプレミアムファンドを設け、高い生産指標、模範的労働、期限内課題遂行を奨励する。その任務は労働者の配置、仕事指図書 of 労働者への交付、工具、原材料の確保、作業

場を巡回し、製造技術工程、安全技術規則の順守を点検すること、品質確保や設備の利用の監督、製品の技術的検査部への引渡し、交替組の受け入れ、引き継ぎなどである。

マステールは技師、技手、高資格労働者から任命する。技術教育を受けていない者の場合は企業の審査委の試験を経てから採用する。マステールの任免、異動は職場長の提案により企業長が行う。マステールの賃金は有資格労働者の平均賃金を上回るように定める（上級マステールで月600～1100ルーブリ、マステールで500～900ルーブリ）。他にプレミアム給を導入する（月間生産計画の超過達成、賃金ファンド節約などに対し¹⁶⁾。こうした決定は実際上、ソビエト工業に普及した¹⁷⁾。

34年にはアメリカの工場の経営機能は高度に集中化していたが、ソビエトでは各工場の段階まで管理ははるかに分権化していた¹⁸⁾。その後もソ連の典型的な工場はかなりの範囲まで半独立の職場から成り立っており、スタッフ部門は各職場単位で職場監督者の下にあった。それ故またソ連の経営者の昇進ルートは生産ラインから始まる¹⁹⁾。

④階層構成の質的变化。

まずはソビエト的「標準的労働者」の形成。

国民経済全体の労働者、職員は28年に約1160万人であったが、32年には2280万人（計画では33年10月1日に1580万人）に倍増し、40年には3120万人となった²⁰⁾。

労働者の構成をみると青年層が急増した。30年1月1日、大工業では22歳以下の労働者は77万人であった。見習を含めた労働者総数の24.7%である。35年7月には約200万人に増えた。労働者総数の34.1%を占めた。

[表Ⅺ－1]

婦人労働者も工業労働者中比重は20年代末

表 XI-1 労働者構成（％）

婦人労働者	.1928/10/1	1929	1931/10/1	1933.7	1939	1940	1950
国民経済全体	24.6	27.0	28.9	33.7	43.0	38.0	47.0
うち工業	—	28.0	—	—	—	41.0	45.0
婦人労働者	—	.1929/1/1	.1932/7/1	.1933/1/1	.1934/1/1	.1935/7/1	
大工業・肉体労働者	—	28.5	35.1	35.6	36.9	39.8	
ホワイトカラー	—	12.4	30.1	36.9	39.9	44.3	
23歳未満の労働者	—	1930	1931	1932	1933		
大工業	—	24.7	32.8	38.5	41.3		

注記：大戦中は婦人労働者の比率は50%を超えた。

出典：Conquest Robert ed., *Industrial Workers in the U.S.S.R.*, New York, 1967, p.134；Straus, (1998), p.73；Filtzer, (1986) p.66；Davies R.W., Mark Harrison, S.G. Wheatcroft ed. (1994), *The economic transformation of the Soviet Union*, Cambridge University Press, pp.283-4.

の28%から30年代末には40%を超えた。青年労働者や婦人労働者の多くはまた農村からの移住者であった。

第1次5ヵ年計画期の新規労働者1250万人のうち約850万人は農村出身であった。第2次5ヵ年計画期でも新規労働者中、約50%である²¹⁾。〔表 XI-2〕

29年には工業労働者の平均勤続年数は12年であり、革命前に働き始めた者が多く、半数以上は肉体労働者の子弟であった。30年1月1日には23歳未満の工業労働者中比重が24.7%であったのが、33年1月1日には41.3%に増えた。31年の新規採用のうち23歳

未満は62.4%であった。新規採用のうち農村出身者は31～33年には60%であった。32-33年には工業労働者の平均勤続年数は6年となった²²⁾。

第2次5ヵ年計画期には新規労働者の54%ほどが農民であった。新規採用のうち工場学校卒業生が140万人、主婦その他都市の人的資源が100万人、農村からの募集が250万人である²³⁾。

32-33年以降、新しい局面が展開する。第1世代の突撃労働者に代わり、第2世代の突撃労働者が登場する。まず突撃労働者英雄（個人的英雄）、次いで優秀労働者、更にス

表 XI-2 労働者の出自中、農民の比率（％）

	冶金工業	ドンバス石炭工業
1928/29	46.6	61.5*
1930	50.3	
1931	62.2	70.6
1932	62.1	61.9

*1929年の数字。

出典：Straus, (1998) p.77；塩川伸明, 『スターリン体制下の労働者階級』東大出版会, 1985, 240頁。但し、数字は同じデータ・ソースのものを使った。

タハノフ労働者である。第1世代が生粋の労働者であるのに対し、第2世代は経験も浅く、しばしば非労働者の出自である。何より記録破りである。養成方法も異なる。速成的な技術教育によって新しい技術や労働組織に適応した。また第1世代が多く中間管理職以上に昇進していったのに対し、第2世代は基本的に生産現場に留まった²⁴⁾。スタハノフ労働者はそのもっとも有名な500人についてみれば、60.7%は農村出身者であり、ほぼ半数は労働経験年数が3-4年であった²⁵⁾。

30年代から40年にかけて未成年者労働の規制が緩和された。22年の労働法は18歳未満の重労働、地下労働を禁止し、重量制限、労働時間制限を設け、超過勤務や夜間労働も禁止していた。30年代にはそうした規制は緩和された。40年には16、17歳は成人と対等となった²⁶⁾。

39年までには婦人労働保護、規制も撤廃された²⁷⁾。

40年には14-17歳の労働力が徴募された。年々、80-100万人を2年間の訓練コースに入れる。その主たる供給源はコルホーズであり、コルホーズ員100人に対し、2人の男子を割当てた。コースを終えると更に4年間、国営企業で働く義務がある。その間、兵役は免れる。また工業省庁には技術者、熟練労働者に労働契約期間後も従来の職場で働き続けることを命令する権限が与えられ、強制的に別の企業に移すこともできた²⁸⁾。

工業化ドライブ前、農民労働者、青年、婦人はほとんど社会的上昇の余地はなかった。仕事の領域も制限され、昇進の機会にも恵まれなかった。経験年数による差別、非正規雇用と正規雇用の格差があった。

だが超工業化に伴う圧倒的な労働力不足のもとで彼らは融合された。出自、年齢、経験、性による差別はなくなり、ノルマ達成率

と教育、訓練による職種、ランク、給与額によってのみ区別された。ストラウスはこれを「ステイタス革命」と呼んだ²⁹⁾。言うなれば「国家の下での平等」が実現したのである。

賃金格差は大きい。39年10月1日のデータによれば大工業の労働者の平均月収は約300ルーブリであるが、46.7%は300ルーブリ未満である。300~500ルーブリが33%、500~600ルーブリが8%、600ルーブリ以上が12.3%を占めた。最も高給なのは軍需大工場の労働者である[おそらく500ルーブリ以上]。次いで重工業で、370~450ルーブリ、3番目は軽工業で260~290ルーブリ、最後が特別居住区の労働者や囚人で、労働者の平均給与は200~250ルーブリである。注目すべきは特別居住区の労働者の給与は軽工業の労働者の給与水準とあまり変わらない点である³⁰⁾。

こうして国家の下に平等で、ノルマ達成率と等級によってのみ差別される「ソビエト標準的労働者」層が形成された。

但し、そのことは国家規格に合わぬ者はパージされるか、周辺=マージナル労働力化することによって成り立つ。

30年代後半の弾圧が辛酸を極めたのは周知の通りである³¹⁾。囚人労働は30年代初め、最初に大規模に適用された。全面的利用の公式の表明は1938年12月20日の人民委員会議布告である。強制労働は50年代半ばまで続く³²⁾。

35年1月23日現在、内務人民委員部の収容所人員は輸送中も含め、74万人であった。うち9万人超は労働不適格及び病気で利用できなかった³³⁾。グラーク・システムのピークは50年で、収容者は労働人口の約10%を占めた³⁴⁾。

それと共に支配エリート層が形成される。

第1次5ヵ年計画の失敗から、党中央は技術者重視に転換する。31年6月10日の中央委

員会秘密回章は技術者の権威を高めた。党組織の経営への介入も抑える³⁵⁾。

生産技術者の工業経営者への登用は30年代初めから多くなっていった。36-8年のパーズ以降も続いた。生産における結びつきは古い学校の結びつきと同様にキャリアパターンにおいて益々重要となった。工業経営者と生産技術者は利益共有の故に連合するようになった〔御都合主義的ではあるが〕。共に計画目標の遂行に対し報酬、地位を確保できる。但し、目標不履行の場合はスケープゴートを必要とした³⁶⁾。

30年から35年の間に経営者の権威は高まった³⁷⁾。30年代央、企業長と未熟練労働者の給与格差は1:5、1:20から1:80（ボーナス含み）に開いた³⁸⁾。

26年には工業経営者は約2万人であった。うち5千人はいわゆる赤色企業長である。28年から38-39年にかけて急増し、約9万5千人になった。この間に旧専門家を含め多くの経営者がパーズされ、代わりに工科大学出の経営者が採用された（工科大学卒業生は28年には16,500人であったが、32年には114,500人に増えた³⁹⁾。34-6年には主要官庁の長

の60~65%、企業の技師長の90%以上は工科大学卒であった。企業長レベルでは24~36%である。部門管理者（部課長）ではその比率は55%から80%に上昇した⁴⁰⁾。

30年代後半のパーズは主に工業経営者を対象にした。古いスタイルの経営者はパーズでいなくなった。技術専門家の多くは生産に戻った⁴¹⁾。彼らに30-37年卒業の若い党員専門家が代わった。学卒の専門家は重工業の最も重要なセクターで上級職に就いた（トラスト、総管理局）。工場レベルでは、工場長、職場長、職長は大部分がたたき上げである⁴²⁾

〔表Ⅶ-3〕。37年までに上からの行政的圧力で多くのたたき上げは教育を受けるか、熟練労働者に格下げされた⁴³⁾。

30年代、企業長の在職期間は短く、平均3年であったが、38年以降、様相は激変する。53年には企業長の過半は10年超、同じポストに在職していた。階層的同質化も進む⁴⁴⁾。

表Ⅶ-4に見られるように時代が進めば工業経営者の出自も職員の比重が高くなり、高学歴化し、同じ組織や同じ系列で昇進していくケースが一般的となってくる⁴⁵⁾。

表 XI-3 工場の管理 - 技術者の教育水準（%%）（1941年1月1日）

	高等教育	高等教育中退	中等教育	たたき上げ
工場長	14.9	3.0	5.9	76.5
技師長及び技術部長	52.2	3.6	17.9	26.3
工場管理部技師	57.5	5.3	16.3	20.9
職場長	22.1	2.4	14.9	60.6
副職場長	31.5	2.6	18.8	47.1
職場技師	60.2	3.9	13.0	22.9
職長	3.0	0.7	7.5	88.8
全体	18.4	2.7	18.7	60.2

出典：Bailes (1978), p.290.

表 XI-4-① 20年代に企業幹部となった経営者のキャリア分類表

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業以外の経歴
1	繊維	代	34	9	同系	労	高	軽工業	後	29	
2	金属	長	35	10	同系	職	高	工科	前	23	
3	電機	本	27	0	異	職	中			22	保
4	機械	長	36	3	同一	労	高	技術	前	22	行
5	繊維	議	24	0	異	労	初			17	党, 警
6	建設	技	33	15	同系	技	高	交通	前	非	
7	建設	技	32	8	同系	職	高	技術	並	20	行
8	食品	議	34	0	異	官	中			25	保
9	電力	技	33	9	同一	小	高	電気	前	43	
10	雑貨	長	33	0	異	小	中			20	党
11	食品	長	34	20	同系	労	中			26	労
12	金属	技	32	6	同系	農	高	冶金	前	26	
13	金属	技	28	4	同系	労	高	鋳業	前	23	コム
14	食品	代	26	3	同系	労	中	農工	並	24	
15	機械	長	30	0	異	農	高	電機	前	21	保, 労
16	繊維	長	35	16	同系	労	中		並	29	
17	金属	長	35	12	同系	軍	高	工科	前	18	
18	金属	議	30	0	異	教	高	文, 法	前	27	行, 司
19	化学	長	22	3	同一	労	高	化学	後	20	保, 労
20	造船	技	29	5	同系	農	高	造船	前	23	労
21	商業	管	31	0	異	労	高	商業	前	21	コム, 行
22	機械	長	28	3	同一	労	高	交通技	前	29	
23	繊維	代	27	4	同一	労	高	工業	後	25	コム
24	建設	技	28	5	同系	小	高	技術	前	36	
25	繊維	技	20	3	同一	労	高	繊維	後	22	
26	金融	専	23	2	同一	技	高	経済	前	38	
27	商業	議	28	5	同一	農	高	商業	後	19	行, 党
28	金融	代	27	0	異	教	高	経済	前	19	党, 行
29	商業	代	34	8	同系	農	高	経済	並	20	
30	農業	代	26	4	同系	教	高	農業	前	43	保
31	建設	議	36	0	異	農	高	建設	後	23	行, 商業
32	建設	管	25	3	同一	労	高	建設	後	22	
33	金融	管	34	6	同系	労	高	経済	並	22	労, 行
34	金属	長	30	4	同系	小	高	鋳業	前	17	党
35	食品	長	30	6	同系	農	初			18	行, 保, 党
36	機械	技	28	11	同系	労	高	機械	前	37	
37	機械	長	27	9	同系	職	高	機械	後	22	
38	商業	管	25	6	同一	労	高	経済	後	25	行
39	繊維	長	24	3	同一	労	高	繊維	後	26	
40	建設	技	29	6	同系	労	高	建設	前	28	

表 XI-4-② 30年代の経営者キャリア分類表

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業以外の経歴
1	機械	補	29	0	異	労	高	工業, 経	並	20	警, 行
2	機械	長	37	8	同一	労	高	機械	前	24	
3	造船	技	37	8	同系	小	高	造船	前	21	
4	機械	長	32	2	同系	労	高	金属	前	21	コム, 労
5	紙	長	28	10	同系	労	中	木材技	並	21	労
6	金属	長	33	5	同系	農	高	金属, 経	前	21	党, 労
7	金属	長	40	3	同一	農	高	工業	前	20	保, 党
8	機械	長	29	14	同系	労	高	工学	並	22	
9	機械	長	33	16	同一	労	高	工業	並	29	
10	機械	長	38	11	同系	労	高	機械	前	29	党
11	機械	長	38	17	同系	労	高	機械	前	29	
12	金属	長	42	17	同系	技	高	金属	前	35	
13	木材	議	39	17	同系	小	高	木材技	前	30	
14	機械	長	30	4	同一	労	高	機械	前	19	
15	機械	長	40	11	同系	農	高	機械	前	23	行
16	機械	長	36	0	異	労	高	技術	前	25	労, 党, 行
17	化学	長	37	17	同系	労	高	化学	並	35	
18	木材	長	26	5	同系	農	高	木材技	後	25	
19	電機	長	40	3	同系	労	高	機械	前	29	
20	金属	長	40	5	同一	労	高	金属	前	20	
21	機械	管	31	7	同一	労	高	水運	中	23	
22	機械	長	34	14	同系	農	高	工業	並	23	
23	機械	長	48	23	同系	職	高	機械	前	44	行
24	機械	長	33	2	同一	労	高	機械	前	20	党
25	機械	長	31	12	同一	職	高	機械	並	24	
26	機械	長	32	11	同系	専	高	技術	並	29	

表 XI-4-③ ポストスターリン時代の経営者キャリア分類

	分野	職名	到達年齢	経験年数	昇進ルート	出自	学歴	専攻	教育時期	入党年齢	工業以外の経歴
1	機械	総	43	25	同一	労	高	電機	並	21	
2	機械	長	33	8	同一	職	高	機械	前	29	
3	機械	長	42	18	同系	農	高	機械	前	29	党
4	造船	技	35	11	同一	職	高	造船	前	27	
5	繊維	技	34	7	同系	農	高	繊維	前	27	行
6	機械	技	25	4	同系	職	高	技術	前	25	
7	繊維	長	33	7	同一	職	高	繊維	前	24	労
8	機械	長	32	9	同系	職	高	機械	前	30	
9	金属	長	40	16	同一	職	高	冶金	前	29	

10	鉱業	専	28	1	同一	職	高	鉱, 化学	前	26	
11	機械	専	30	6	同一	教	高	技術	前	25	
12	機械	総	42	20	同系	農	高	技術	前	26	
13	繊維	長	36	11	同系	職	高	繊維	前	25	
14	金属	長	37	16	同一	職	高	金属	並	23	
15	機械	長	47	23	同系	職	高	技術	前	31	
16	化学	長	31	7	同一	職	高	技術	前	25	
17	機械	総	39	16	同一	職	高	技術	前	26	
18	電機	長	33	9	同一	職	高	機械	並	31	
19	土石	長	33	0	異	労	高	農業	後	24	党
20	機械	長	35	12	同一	職	高	技術	前	28	
21	電機	総	36	15	同一	職	高	石化	並	25	
22	化学	長	38	13	同一	労	高	化学	前	27	党
23	機械	総	43	25	同一	小	高	技術	並	25	
24	機械	長	38	14	同一	労	高	技術	前	27	
25	鉱業	長	33	12	同系	農	高	鉱業	中	20	
26	機械	総	42	21	同一	労	高	技術	並	27	
27	機械	長	30	5	同一	労	高	機械	前	27	
28	機械	長	41	16	同一	農	高	機械	前	29	労
29	電機	総	41	18	同系	職	高	物理	前	34	
30	鉱業	代	31	9	同系	職	高	鉱業	前	25	
31	鉱業	長	33	14	同一	農	高	鉱業	並	22	党
32	機械	長	33	10	同一	労	高	機械	前	25	党
33	鉱業	長	34	12	同系	労	高	鉱業	前	23	

注記：職名については次の略号を用いる。長=工場長，代=工場長代理，補=工場長補佐，議=トラスト本部会議長またはトラスト長，本=トラスト本部会員，総=生産合同長，技=技師長または技術部長クラス，管=上級管理職，専=上級専門職である。名称が異なる場合は相当職に分類した。ネップ期の経営者については1930年頃までに就いた経営体内の最高職位である。到達年齢は当該管理職に何歳で就いたかを表す。昇進ルートの「同一」は同じ組織での内部昇進を示す。「同系」は同じ産業分野の他の組織からの転出を示す。「異」は異分野からの飛躍抜擢を意味する。言うなればヘリコプター人事である。出自については労=労働者，農=農民，職=職員，技=技術者，官=官吏，軍=士官，教=教員，専=技術者以外の専門職，小=小市民である。但し，30年代以降は技術者，専門職，官吏，士官，教員等の細かな分類はなくなり職員に一括される。学歴については初=初等教育，中=中等教育，高=高等教育である。教育時期は就職前に高等教育を修了したか(=前)，働きながら高等教育を受けたか(=並)，勤務を中断して高等教育を受けたか(=中)，管理職に就いた後に受けたか(=後)を示す。経営者となる前の職業経験の略号は党=党活動，労=労組活動，行=行政職経験，保=保安機関勤務，警=民警，司=司法機関勤務，コム=コムソモール活動である。軍務は除く。

出所：Gosudarstbennaia Vlast' SSSR, Bysshie Organi i Upravleniia i ikh Rukovoditeli, 1923-1991, M., 1999; Sovet Narodnykh Komissarov SSSR. Sovet Ministrov SSSR. Kabinet Ministrov SSSR. 1923-1991, M., 1999 より該当経歴を選び出した。なお本表は木村(2000)に掲載されたものだが，酷い印刷ミスを見落としたため再掲することにした。

党との相互浸透も進行した。

生産専門家は地方党オルガナイザーへの依存度を高める。企業長や技術者は重大な生産上の決定を工場党書記と分かとうとした。党幹部職員は概してそうした責任には及び腰だが、それでも生産問題（希少資源の配分や労働力動員など）を解決するために党チャンネルを利用した。

工場経営者は一般に党員であり、しばしば地方党ビューローのメンバーでもあったが、彼らは党員としてより専門家として生産活動に取り組んでいた。『赤』よりは『企業長』となっていた。30年代後半、党アパラチキはそうした古参の赤色企業長を激しく攻撃した⁴⁶⁾。

党は工業幹部人事への影響力を行使する一方で技術者の入党を進めた。工業における党の影響力のため大工場には特別党オルガナイザー（中央委員会に直接、報告義務）を設けた。大パージ後の30年代末にこうしたやり方が広まった。党は通常、技師をこのポストに就けた（生産を知り、工場の管理者に誤魔化されない）。

38年末、内務人民委員部も多くの技術者を募集し始めた。管理-技術者を監視するため技術的知識が要るからである。30年代後半のパージ後、初めて大量に技術者が警察機構にも入り込んだ⁴⁷⁾。

30年以降、インテリゲンツィアの入党が増大したが、同時に労働者党員のホワイトカラー・ポストへの移動も増える⁴⁸⁾。29年にはインテリゲンツィアまたはホワイトカラーは入党者の1.7%に過ぎなかったが、36年11月から39年3月までの入党者の43.8%となった。労働者のそれ（41%）を上回った⁴⁹⁾。更に39~41年には新入入党者の約70%は管理-技術インテリゲンツィアであった⁵⁰⁾。

こうしてスターリン体制の支配エリートは

技術インテリゲンツィアから引き出されつつあった⁵¹⁾。

赤色工場長の多くはゼネラリストであったが、大パージ後の経営エリートは特定の生産部門のスペシャリストである。ポスト・スターリン時代には経営エリートが凝集力のあるグループとして登場する（ブルガーニン、マレンコフなど）⁵²⁾。

⑤パトロン-クライアント関係のネットワークの再編

「パトロニッジは稀少な製品を配分する重要なメカニズムの1つである」。パトロン-クライアント関係は「ソビエト社会に普遍的」となっていた。特別のコネのない通常の人々にとって最もありうるパトロンはその上司または地方党書記である⁵³⁾。

工場管理部にとっても良好な人的関係を作り上げることは最重要原則である。計画目標設定などは交渉能力に依存し、交渉過程は人的ファクターによって大きく影響される。コンタクトのある企業は他の企業の犠牲でより低い目標を得られる（一応は省庁の課題の枠内で）。だから、新しい計画が承認され、年次報告が上級機関に提出される12月と1月にはモスクワ往復の列車は工場長、経理部長、計画部長などの役員で溢れる。とはいえ、省がある企業を苦境から救うために他の企業の余剰資源を徴発する権限を行使できるとしても、その企業がそれを計画不履行の口実として使うかもしれないから、省の裁量権も限度はある⁵⁴⁾。

省庁もまたその管轄下の企業のパフォーマンスによって評価される。だから計画達成のため企業の非合法的な活動を大目に見る。会計検査は精々、2~3年に一回だけである。ある経理部長が企業内の職権乱用に目をつぶらず、省に訴え、会計監査をさせたことがあ

乱用を認めた工場管理部は戒告に留まった。

省は企業に対し、[言質を問われないよう] 仄めかすだけである [非合法的活動を許容するか否か]。企業はその意を汲んで行動する⁵⁵⁾。

大パージ後、省庁官僚やトラスト、企業の幹部は同質化した。企業長と技師長が同窓であることが多い。その繋がりが省のレベルまで続く。仲間内でプロモートする。こうして企業を包含した省全体の『利益サークル』が形成される。但し、省自身が監督責任を問われそうな時にはコントロールを強める。それ自体不安定な関係ではあった。だから「工場は省が欺かれることに利益がある場合には、まず間違いなく省を欺くことができる」⁵⁶⁾。

工場党委は企業の活動の合法性を監視するが、同時に企業の良好なパフォーマンスが上部組織からみた党書記の評価基準となる。従ってやはり首にロープを掛け合う関係が生まれる。仮に党書記が工場内の不祥事を摘発して党内ランクが上がっても、次の職場では周りの者が警戒して彼をつんぼ棧敷に置く。もしチェックが入れば企業長もろとも党書記の首が飛ぶ。

地方党委も管轄地域の企業のパフォーマンスに利害関係をもつが、その有り方は工場党委とは異なる。その地域のある工場で故障が起きた時、通常の行政チャネルでは時間が掛かる時、地方党が関与する。工場長が党書記と話をつけ、党書記は地方党書記の所に行って、別の工場の党書記をそこで修理できるかどうか調べるために呼ぶ。その党書記は最初は工場長の所には行かず、直接、職場に赴き、対処できるか調べる。何とかなると判れば、そこで技師長を呼び、指示する。技師長が難色を示してもすでに調査済みだから否応もないというわけだ。こうして工場管理部は

直ちに修復を必要とする時は地方党組織を通して他の工場からの支援を得る⁵⁷⁾。

37-8年の恐るべき大テロルは多くの経営者、技術者を抹消し(有能ではあったが、スターリン体制には不適合であった。いわば「負の淘汰」である)、再びソ連社会を大混乱とカオスに陥れた。だが、結局、彼らが作り上げたシステム自体は破壊されなかった。新しい経営者は前世代と同じことをした。patron-client ネットワークの人格的基盤のうえに構築された硬直的であるが頑強なシステムは生き残った⁵⁸⁾。獲得形質は遺伝しない。

⑥インフォーマル経済

スターリン経済体制における企業の裏行動はベルリナーらの研究が示す通りであろう。

経営者にとって良きパフォーマンスはプレミアムを齎し、キャリア形成にも有利である。だが、絶えず、不確実性や達成困難なタスクを課せられるリスクが付きまとう。だから出来るだけ余力を確保し、高い目標を設定されないように適度のパフォーマンスとするのが得策であろう⁵⁹⁾。

その安全を確保するため一方でインプットの確保のため水増し請求をする。企業が上から達成不可能な課題を受け取ると、上級機関に対し遂行できないような資材要求を出す。そうすると上級機関は計画を引下げることがよくある。上級機関は下部に関する情報が不十分だから、そうした「はったり」手法が有効となる。また引渡される資材の品質の不確実性から不必要に高いグレードのそれを要求する⁶⁰⁾。

また同じ理由で資材を退蔵する。供給の中央集権的システムの不効率の故に、時々、総管理局の命令で必要以上に資材が出荷されたり、輸送の最低限ユニットがあるため小口注文が出来ないといった事情がその源泉となる⁶¹⁾。

他の企業Bから人材を引き抜く時、どうするか。A企業長は地区党委の所に行く。地区党委の工業委書記はBに当該労働者を出すように命令した。B企業は党委の許可の書き付けがある場合にのみ同意するという。何故なら、Bが計画を達成できない場合にはこの書面を示し、地区党委がカードル確保を妨害したということができる。最終的には地区党委がA企業にB企業と話をつけるように言う。余剰資材についても同様である。

他方、下位ユニットには必要以上のアウトプットを求める。そうするとあるユニットが計画未達成でも全体として計画の達成が可能となる⁶²⁾。

国家はそれ自身の選好関数（優先順位）をもち、企業経営者はそれに適合せねばならない。だが、どれが優先度が高いか分かり難い場合もある。何が優先されるかに絶えず気を配る必要がある。党＝政府発表の『行間を読む』能力が要求される。また企業はよく予期せざる命令を受け取る。常駐の人民委員部代表者すら事前に知らない。政府有力者が命令の遂行をチェックすることもある⁶³⁾。だから経営者はアンテナを張り巡らし、神経を研ぎ澄ましていなければならない。

一般的には複数の指令があれば量的目標の達成が優先される。品目構成の操作は計画未達成の恐れのある場合の帳尻合わせの常套手段である。楽に生産できる品目を超過達成し、別の品目は未達成でも総製造高で達成する。例えば、39年、建設機械総管理局の企業の品目別目標達成率は次のようであった。11品目は50%未満、10品目は50～75%、15品目は75～100%、16品目は100%超であった⁶⁴⁾。だから、広いレンジの品目を生産する企業の方が有利となる。

計画品目構成からの逸脱に対するサンクションがあり、契約違反の場合は民事裁判で

訴えられるが、多くの場合、顧客側が敗訴する。仮に罰金を受けてもプレミアムでカバーできる。但し、機械や自動車工業などでは品目構成は重要な目標であるから、未達成の場合、責任者は解任されるケースが多い⁶⁵⁾。

計画の量的達成が優先課題とすれば設備のメンテナンスは疎かにされがちである。だが、ソ連の鉄鋼工場はアメリカの同等の工場よりメンテナンス要員は4倍もいる。これは直接生産に回されるのである。あるいは工場の試験所がテストモデルではなく、生産計画の一部をなす有蓋貨車を製造する（コラムナ工場）。こうしたことは品質低下や故障増大などのつけを回すことになる⁶⁶⁾。但し、40年7月布告により標準を下回る品質の製品を生産した場合、国家反逆罪（5～8年の自由剥奪）が適用された。それなりの効果はあったようだ⁶⁷⁾。

計画達成に関して単なる水増しは例外的である。最も一般的な形態の1つは翌月の産出から当該月の産出高の一部として『借り入れ』することである。時には当該期間中の生産高を過少申告することもある。時々には意図的に計画を未達成とする。年に1、2回起こりうる。これは計画が厳しいと思わせ、コミッサールが企業に圧力を加えているという印象を与えるためである。コミッサールも余りに低い計画を課していると思われることを恐れる。常駐の人民委員部代表者も同様である⁶⁸⁾。コミッサールも企業のステークホルダーとなっていたのである。

水平的取引は定着した。

例えば、ある建設プロジェクトが大量のセメントをもっていたが、鉄が十分確保されなかったために放置された。別のそれは逆にセメントが不足した。それらを互いに交換す

る。また第2次大戦前、消費財は一般的交換手段となっていた⁶⁹⁾。

厳しい規制もあった。41年2月最高国民経済会議幹部会布告は非合法的な資材交換を禁じた。しかし、抜け道がある。設備のリース、あるいは他の企業に修理に出す、という形をとる。55年5月の政府布告によりこの41年法は廃止された。更に余剰資源の再配分手続きを簡素化した⁷⁰⁾。

取引の仲介者がブラートとトルカチである。

ブラートは長期的な信頼関係に基づく人的繋がりであり、財貨交換においてとりわけ重要である。不合格品の販路ともなりうる⁷¹⁾。

トルカチは企業に必要な物資の入手などインフォーマルな業務に寄与する人物である(文字通りのエージェントである)。企業の様々な職員(購買部長またはその代理など)になる。大企業は専従のトルカチを抱えている。

『供給エージェント』『全権委員』等々の名称をもつ。時には『コンサルタント』といった肩書をもつ。彼らは文字通り走り回り(血縁、地縁、その他あらゆる伝手を利用する)、時間のほとんどを『市場』に費やす。

収入は成功報酬の手数料である。例えば、コミンテルン工場の購買部は実質4人だけで運営されている。残りの職員はモスクワに行く。特別のミッションをもち、そこに長く留まる(39年の報道)。

重要企業の所にはそうした代理人が集まる。例えば、マグニトゴルスク合同には40年に一時、11の総管理局や人民委員部の常駐の代理人がいた。3ヶ月間にこの工場には120人のエージェントが許可証をもってやってきた。これには許可証をもたぬ非公式の代理人は含まれない。

トルカチの成功の基礎はブラートである。そのためのギフト、もてなしがある。その資金源は企業のファンド、プレミアムその他である。資金捻出は無論、経理系の腕に掛かっている⁷²⁾。

こうして非公式経済は行政的指令経済を支える不可欠の基盤となった。

⑦ 共同体的諸関係。

これはソビエト社会の深層に潜み続ける。激動の時代を経ても、このことには変わりはない。

◀ 註 ▶

1) 個人独裁強化については Gregory, ed. (2001), p.67. 政策決定過程については富田(1996), 第2章。

2) Gregory, ed. (2001), p.47; Rees, ed. (1997), pp.11-2. その代わり, 人とはよく会った。

3) Rees (1987), pp.219, 222, 231; Gregory ed. (2001), p.54.

4) 内務人民委員部の治安部隊は37年の27万人から39年には36万人超に増えた。うち7割近くが20-24歳である。彼らは予備軍である。他方、職員は8万3千人を数えた。但し、彼らの教育水準は低く、中等教育修了は3割にも満たない (Formirovanie administrativno-komandnoi sistemy, p.213)。

5) Bailes (1978), pp.328-331.

6) Getty and Manning, eds. (1993), p.156.

7) Gregory (2004), pp.106-7; Filtzer (1986), pp.233-4; Sotsiokul' turnyi oblik, pp.85-6; Rezhimnye liudi v SSSR, pp.99-101; Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.662-4; pp.757-8. *56年4月には無断欠勤者や仕事の離脱者への厳罰を定めた布告を廃止した (Berliner, 1957, p.171)。

8) Zaleski (1980), pp.483-4. 例えば, 32年第1四半期の乗用車引渡し計画 (モロトフ委員会が決定) では301台であったが, 実際の引渡しは242台に減った。中央官庁向けはほとんど計画通りだが, 地方向けは大幅削減された。生産者は「計画事後市場」において最終的配分を修正した (Gregory, 2004,

- p.147.)
- 9) Zaleski (1980), pp.483-7. 例えば、53年に中央の定めた指標は9490を数え、これに対し工業製品のリストは2千万に上った。
 - 10) *ibid.*, pp.484-5.
 - 11) Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, p.469.
 - 12) *ibid.*, T.2, p.370.
 - 13) Conyngham (1973), pp.49-50. リーズによれば41年末までに工業省は22を数えた (Rees, ed., 1997, p.24). 1940年3月末の人民委員会議及び中央委員会決定はドンバス石炭工業のエリアー生産原則の徹底を求めると共にその管理構造の再編 (従来の石炭人民委員部—総管理局—コンビナート—トラスト—炭坑から総管理局を省き、人民委員部に炭鉱別生産部や技術部を設ける) を指令した (Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.732-741.)
 - 14) Venediktov A. V., Organizatsiia gosudarstvennoi promyshlennosti v SSSR, M., 1961, Tom III, razdel III : 笹川儀三郎『ソビエト工業管理史論』ミネルヴァ書房, 1972, 259-287頁; ノープ (1982), 316頁.
 - 15) Conyngham (1973), pp.56-8.
 - 16) Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.752-7. 必ずしも順調ではなかったようだが、生産現場におけるマステュールの地位は高まった (Istoriia industrializatsii SSSR, 1973, pp.196-9, 280-4).
 - 17) Istoriia rabochikh Moskvyy, p.308.
 - 18) グラニック (1969), 278頁.
 - 19) 同上, 100, 278-9, 293頁. アメリカの最高経営者が現場の仕事を経験する例は少ない.
 - 20) Straus (1998), pp.94.
 - 21) *ibid.*, pp.69-77.
 - 22) Davies (1996), pp.443-4.
 - 23) Straus (1998), p.201.
 - 24) Straus (1998), pp.156-169; Andrle 1988, p.35.
 - 25) Sotsiokul' turnyi oblik, op.cit., p.77, 87. 「突撃労働者」は当初、出自 (クラークなどは排除), 社会的活動への参加, 勤続年数 (最低1年), 規律記録, 夜間学校への出席なども要件とされた (Andrle, 1988, pp.105-7) だがスタハノフ労働者運動では出自は問われない, 外国に倣えてではないこと, 官僚主義批判 (経営者, 管理者に対し, 記録破りで圧力をかける), テーラー主義批判によって特徴づけられる. 但し, 分業の深化の否定ではない (*ibid.*, pp.182-4).
 - 26) Conquest Robert ed. (1967), pp.142-4.
 - 27) *ibid.*, pp.136-9.
 - 28) Filtzer (1986), pp.145-7 : 40年10月2日の最高ソヴェト幹部会命令 : 国家労働予備 (Resheniia partii i pravitel' stva, T.2, pp.757-8) : 40年10月19日の最高ソヴェト幹部会命令 : 技師, 技手, マステュール, 職員, 有資格労働者の企業, 組織間異動義務 (*ibid.*, pp.777-9). 労働予備システム [職業教育学校] の生徒はほとんど農民の出自である (Fitzpatrick (1979), p.237).
 - 29) Straus (1998), p.187-197. ストラウスはアメリカの工場における人種統合にアナロジーしてこれを「階級包含」, 「パラレルな社会—階級統合」と呼んだ (*ibid.*, p.27). だが階級的連帯性や主体性とは程遠い. 比較的均質な「大衆労働者化」であり, 「白け統合」であろう. 「ロシアの都市が半農村的, 半農民的相貌をもつ」 (*ibid.*, p.231) ことは実感できる.
 - アンドレは労働ユニットにおいて労働者, 職長, 生産スペツ, 経営者の間の妥協を通して労働者間の新たな連帯性が生まれ, 「日々の公正労働」と「日々の公正賃金」の交渉を通ずるバランスを目指す偶発的な労働者アイデンティティを獲得した, という (Andrle, 1988, Chap.4).
 - 30) Sotsiokul' turnyi oblik, pp.79-80. ネット期には賃金の平準化傾向は続いていた. 13年には工業の賃金の最低と最高の差は2.1, 1923/24年度には1.9, 1925/26年度には1.6であった. (Sotsiokul' turnyi oblik, p.63) 平均賃金の2倍超の賃金を受け取る労働者の比率は14年が9.7%, 24年が6.7%, 28年が5.8%である. (*ibid.*, p.67.)
 - 31) フレヴニューク, 1998 : Getty and Manning, eds. (1993) : Kip Dzh., Litvin A., Epokha Iosifa Stalina v Rossii : Sovremennaia istoriografiia. Izd. 2-e, M., 2009. Glava 11.
 - 32) Gregory, (2004), pp.106-7 : 岡田 (1991),

第3章.

- 33) Industrializatsia Sovetskogo Soiuzu, pp.130-131.
- 34) Rezhimnye liudi, p.100.
- 35) Bailes (1978), pp.151-2.
- 36) ibid., pp.269-70.
- 37) Lampert (1979), p.130.
- 38) ibid., p.141.
- 39) Skilling et al. (1971), pp.177-9.
- 40) ibid., pp.181.
- 41) Bailes (1978), pp.282, 287.
- 42) ibid., pp.288-291. 重工業は社会的上昇のメインストリートであった (ibid., p.208).
- 43) ibid., p.307.
- 44) Skilling et al. (1971), pp.179, 182, 192.
- 45) 木村 (2001).
- 46) Bailes (1978), pp.226-7.
- 47) ibid., pp.328-331.
- 48) Rigby (1968), pp.199-200.
- 49) ibid., p.223. 新しい世代の経営者や技師はしばらく生産技術者のポストで働いてから入党した。入党は保身的手段であり、政治へのコミットメントはない。30年代のバージの対象は多く政治的活動の経歴を持つ者である。30年代末の新しい技術インテリゲンツィアは広い意味でテクニシャン (技術屋) であり、しばしば、最も基本的な歴史的事実も知らない、官僚的アパシーもあった (Lampert, 1979, pp.73, 147, 155) という。
- 50) Bailes (1978), p.335.
- 51) ibid., p.413. ロウニーは20年代からすでにテクノストラクチャー (専門家集団) が形成され、ベレストロイカ期までテクノクラシーへの移行が続いたとみる。30年代に多大の犠牲を払ったとはいえ、スターリンもその過程には抗しえなかった、という (Rowney, pp.207-8).
- 52) Azrael (1966), pp.121-2, 126. テクノクラートは政策決定に参画する志向性をもつ。政治的、イデオロギー的には中立または無関心だが、国民経済の成長や国家の強大化には関与した。
- 53) Fitzpatrick (1999), pp.109-111.
- 54) Berliner (1957), pp.224-6, 258-9.
- 55) ibid., pp.248-259. ソビエト経済生活において臆病で勤勉すぎるスタッフを辞職に追い込む傾向がある (ibid., pp.46-7).
- 56) ibid., pp.259-262.
- 57) ibid., pp.268-270.
- 58) Straus (1998), pp.263-4.
- 59) Berliner (1957), pp.47-81.
- 60) ibid., pp.76-95.
- 61) ibid., pp.99-101.
- 62) ibid., pp.106-7.
- 63) Berliner (1957), pp.200-6; Zaleski (1980), pp.503-4.
- 64) Berliner (1957), pp.114-6.
- 65) ibid., pp.130-4.
- 66) ibid., pp.233-7.
- 67) Berliner (1957), pp.153-4; Rezhimnye liudi v SSSR, p.100.
- 68) Berliner (1957), pp.161-5.
- 69) Berliner (1957), pp.108-9; Zaleski (1980), pp.486-7.
- 70) Berliner (1957), pp.110-3.
- 71) Berliner (1957), pp.191-4; Fitzpatrick (1999), pp.62-6. プラートは基本的には互恵的關係である..
- 72) Berliner (1957), p.207-215.

結 語

1920年代末から30年代初めにかけて成立した初期スターリン経済体制は垂直的機能的ヒエラルキーと党によるコントロール、硬質の集団主義や偽善と不信の制度化による社会統合、労組の国家機関化、欧米の近代技術や機能主義的経営方式の移植を主要な制度的要素

とする指令経済体制であった。

その制度的枠組みの下で、なお技術的基盤も商品配分機構も脆弱なまま、必要な知識や技能を持つ技術者や労働者も不十分なまま、社会の社会主義的改造のため合理性を全く欠く最大限成長戦略を強行すればどうなるか。下位組織がそれを忠実に実行しようとするれば、資源や労働力を無理やり掻き集めねばな

らず、そうすればそうする程、ますます資源や労働力は不足し、その不足に備えてまた余分に資源を確保せねばならず、不足が更に不足を生むという悪循環に陥る。そのことは資源配分の異常な歪みと不足下の過剰という逆説を齎す。加えて下位は権力者の気まぐれに振り回される。上部の与えるタスクは頻繁に変更されるのである。

こうした不安定且つ不確実な環境の下ではタスクや供給の規則性や安定性、生産規律を前提する機能主義的経営は不可能である。生産現場は変化する状況に応じた柔軟且つ即興的な対処によってタスク遂行を図らねばならない。現場管理者は状況即応的な運営を余儀なくされる。原材料や人材が足りない時にどうするか。原材料の質が悪い時にどうするか。機械が不具合の時はどうするか。そこが「腕の見せ所などである」。従って生産現場に一定の自律性が与えられたライン方式に修正ないし回帰せざるを得なかったのである。

スターリン経済体制はそれ故、中央集権的計画経済というよりも外延的拡張と場当たりの重点投資を基調とした資源浪費型（無論、人的資源も含め）経済であった¹⁾。垂直統合型の一元的システムは統治党の『見える手』に導かれ、誤謬の相乗効果、情報伝達、処理、意思決定の遅れや歪み、慣性の法則によって猪突し、そして意図せざる結果としてカオスに至る。飢饉も含む極限的危機に対する対応として体制は戦略を修正するが、同時に統制システム強化、再編を進める。事後的軌道修正の後には、再びパラノイアよろしく行き過ぎた拡張を繰り返す。数年単位で一種の投資サイクル、というよりは急拡張と調整、躁と鬱の交互的現出が認められる。

ではそのタスク未達成がその地位ばかりか、生命すら脅かされるという状況において下位組織やその成員はいかに対応したか。

まずは公然、非公然の垂直的交渉や情報操作である。必要な資材を余分に確保し、余裕のあるタスクを得るため下位は上位へ提供する情報を加工する。次いでパトロンクライアント関係のネットワークの構築である。下位は忠誠と引き換えに上位者に庇護を求め、身を守る。その繋がりにはソビエト社会に広く深く根付いた。権力者にとってそれは一元的支配を揺るがしかねない由々しい事態であったに違いない。30年代後半の大テロはこのパトロンクライアント関係のネットワークを根こそぎしようとしたものである²⁾。

更に企業活動が中央集中配分、垂直的取引だけに依存できない以上、広範な水平的取引、及びそれと関連する企業間信用が大規模に展開される。また組織内部で出来るだけ必要な供給物資を確保し（原材料、部品、食料など）、不確実性に備えねばならない。アウトルキ的傾向を強める。

それと共に見せ掛け行動が一般化する。体制側が報酬を「支払うふりをするなら、我々も働くふりをする」（P. グレゴリー）のである。あるいは組織成員を守るために処罰するふりをするといったいわば組織的「防衛機制」が働く。加えてリスク・責任回避行動も常態化する、等々。そうしたインフォーマルなシステムや擬態的行動パターンは単なる補完に留まらず、それなくしては自らを維持できない不可欠な要素として経済体制に組み込まれていった³⁾。

こうして超工業化及び農業集団化の強圧的攻勢はすぎましい社会的摩擦を生みだし、逃げ場のない壁の中で激動の状況に直面した社会諸グループは自分たちを守るために必死に対応策を模索する。それは収拾のつかない大混乱という予期せざる結果を齎す。思い通りにならぬ体制派がそれに対し懐柔、取り込みを図る一方で更なる抑圧、統合強化の政策を

行う。社会諸グループはまたそれへの対処に追われる。多分に受動的ではあれ創発的行動である。そうした強引な政策、計画の実行、その破綻、それに対する能動的且つ受動的な創発的行動、更にまた統治システムの再構築といった過程のうちに幾つかの制度、手法、行動パターンは生き残り、あるいは形は変えて再生産され、他のそれは押し退けられるか、潜在化する。同時に社会諸グループは分解、分断され、物理的に抹殺されなくとも、

押し固められるか、拘偏される。

こうした権力者の戦略的行動と下位組織、メンバーの適応行動の相互作用を通じて30年代末までには部門別省庁体制と生産ライン・システムが根幹をなす行政的指令経済を軸としインフォーマルな準市場経済や収容所経済により支えられた経済体制が確立する。これはスターリン経済体制のほぼ完成態といってよい。

＜ 註 ＞

- 1) Khanin (1991), p.177; Nove (1976), p.175.
- 2) モロトフも有力なパトロンの1人となっていた (Fitzpatrick, 1999, p.111). モロトフ自身、一時は身の危険を覚悟した、と回顧している (『スターリン極秘書簡』, vi-vii

頁)。だがさすがにモロトフやカガノヴィチのような忠実で有能な片腕を切るのは憚られたであろう。

- 3) こうしたシステムはポスト・スターリン時代における圧力低下のもと定着していく。

(付記) 本稿は2009年6月6日の比較経済体
制学会における報告草稿を加筆、訂正したも
のである。『比較経済研究』第47巻第1号に

掲載された論文『スターリン体制の制度的配
置と再生産メカニズム』は本稿のダイジェス
ト版といえる。

《参考文献》

邦語文献

青木昌彦『比較制度分析に向けて』瀧澤弘和・谷口和弘訳, NTT出版, 2001.
青木昌彦『日本経済の制度分析』永易浩一訳, 筑摩書房, 1992.
青木昌彦『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社, 1995.
青木昌彦, 奥野正寛編著『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会, 1996.
今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部経済の経済学』, 東洋経済新報社, 1982.
上垣彰「企業・組織の経済学とロシア・東欧の市場経済化」(河村哲二編『制度と組織の経済学』, 日本評論社, 1996).
ウィリアムソン, O. E. 『市場と企業組織』,

浅沼萬里, 岩崎晃訳, 日本評論社, 1980.
岡田裕之『ソヴェト的生産様式の成立』, 法政大学出版会, 1991.
橘川武朗・島田昌和編『進化の経営史』, 有斐閣, 2008. 第1, 2章.
木村雅則「青木『比較制度分析』の検討」『松本歯科大学紀要』第32号, 2004.
木村雅則「ネップ期後半の労使関係」『松本歯科大学紀要』第34号, 2006.
木村雅則「ネップ期における経営者人事とキャリア・パターン」『松本歯科大学紀要』第29号, 2001.
木村雅則「ロシア「資本主義」の現実と可能性」(杉浦克己・高橋洋児編著『市場社会論の構想』, 社会評論社, 1995).
コース, ロナルド H. 『企業・市場・法』, 宮沢健一ほか訳, 東洋経済新報社, 1992.

グラニック, D. 『ソ連の経営者—アメリカ経営者との比較』 菊池敏夫・藤井寿夫訳, ペリカン社, 1969.

グレゴリー, P. R. スチュアート, R. C. 『ソ連経済: 構造と展望』 [第3版] 吉田靖彦訳, 教育社, 1987.

塩川伸明 『ソヴェト社会政策史研究』, 東大出版会, 1991.

塩川伸明 『スターリン体制下の労働者階級』, 東大出版会, 1985.

塩川伸明 『「社会主義国家」と労働者階級』, 岩波書店, 1984.

塩川伸明 『ソヴェト社会政策史研究』, 東大出版会, 1991.

塩川伸明 『終焉の中のソ連史』, 朝日選書, 1993.

塩川伸明 『現存した社会主義』, 勁草書房, 1999.

塩川伸明 『ソ連とは何だったか』, 勁草書房, 1994.

下斗米伸夫 『スターリンと都市モスクワ』, 岩波書店, 1994.

『スターリン全集』 (1980) スターリン全集刊行会訳, 大月書店, 復刻版.

富田武 『スターリニズムの統治構造』, 岩波書店, 1996.

ノーヴ, A. 『ソ連経済史』 石井, 奥田, 村上ほか訳, 岩波書店, 1982.

フレヴニューク, O. 『スターリンの大テロル』 富田武訳, 岩波書店, 1998.

フレヴニューク, O. 「30年代のソ連—発展のヴァリエーション」 『ロシア史研究』 №56, 1995.

ボッフア, G. 『ソ連邦史』, 大月書店, 1979—80.

リー, L. T. 他編 『スターリン極秘書簡』 岡田良之助/萩原直一訳, 大月書店, 1996.

歴史学研究会編 『必死の代案—期待と危機の

20年』, 東大出版会, 1995.

欧語文献

Andrle Vladimir, *Workers in Stalin's Russia: industrialization and social change in a planned economy*, Sussex; Hertfordshire; New York, 1988.

Arnold, A. Z., *Banks, Credit and Money in Soviet Russia*, New York, 1937.

Azrael, J. R., *Managerial power and Soviet politics*, Cambridge, Massachusetts, 1966.

Bailes K. E. *Technology and Society under Lenin and Stalin*, Princeton, 1978.

Berliner, Joseph S., *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge: Harvard university press, 1957.

Bettlheim, Charles, *Class struggles in the USSR* (translated by Brian Pearce), Second period: 1923-1930, Sussex, 1978.

Carr, E. H. and R. W. Davies, *Foundations of a planned economy, 1926-1929*, Macmillan, 1969.

Conquest Robert ed., *Industrial Workers in the U. S. S. R.*, New York, 1967.

Conyngham W. J., *Industrial Management in the Soviet Union*, Stanford, 1973.

Daniels, R. V. ed., *The Stalin Revolution: Foundation of Soviet Totalitarianism*. Second ed., Lexington, 1972.

Davies R. W. (ed.), *From tsarism to the new economic policy: continuity and change in the economy of the USSR*, 1990.

Davies R. W., *The Soviet collective farm, 1929-1930*, Harvard University Press, 1980. -- (Industrialisation of Soviet Russia; v. 2).

Davies R. W., Mark Harrison, S. G. Wheatcroft ed. (1994) *The economic transformation of the Soviet Union*, Cambridge University

- Press.
- Davies, R. W and O. Khlevnyuk. "Stakhanovism and the Soviet Economy", *Europe-Asia Studies*, Vol.54, No6, 2002.
- Davies, R.W., "Why Was There a Soviet Investment Cycle in 1933-37?", "Information and Decision Making in the Soviet Economic Bureaucracy," University of Warwick Summer Workshop, July 16, 1999.
- Davies, R. W., *Crisis and Progress in the Soviet economy, 1931-1933*, Macmillan, 1996.
- Davies, R. W., *The Soviet economy in turmoil, 1929-1930*, Macmillan, 1989.
- Economicheskaiia istoriia: Obozreniie. Vypusk 4. M., 2000.
- Economicheskaiia istoriia: Ezhegodnik. 2002. M., 2003.
- Economicheskaiia istoriia: Ezhegodnik. 2003. M., 2004.
- Filtzer, Donald, *Soviet workers and Stalinist industrialization*, London, 1986.
- Fitzpatrick, Sheila, *Education and social mobility in the Soviet Union, 1921-1934*, Cambridge University Press, 1979. – (Soviet and East European studies) (Studies of the Russian Institute).
- Fitzpatrick, Sheila, *Everyday Stalinism: ordinary life in extraordinary times. Soviet Russia in the 1930s*.1999, Oxford.
- Formirovanie administrativno - komandnoi sistemy (20-30-e gody). Sbornik statei. M., 1992.
- Getty, J. A. and R.T. Manning (eds), *Stalinist terror: new perspectives*. Cambridge University Press, 1993.
- Gregory Paul R. and Tikhonov Aleksei, "Central Planning and Unintended Consequences: Creating the Soviet Financial System, 1930-1939", *The Journal of Economic History* (2000), 60, Cambridge University Press.
- Gregory, Paul R. (ed.), *Behind the façade of Stalin's command economy: Evidence from the Soviet State and Party archives*, Stanford, California, 2001.
- Gregory, Paul R. *Restructuring the Soviet economic bureaucracy*, Cambridge, 1990.
- Gregory, Paul R. *The Political Economy of Stalinism: Evidence from the Soviet Secret Archives*, Cambridge, 2004.
- Harrison, M. "Soviet Economic Growth Since 1928: The Alternative Statistics of G. I. Khanin". *Europe-Asia Studies*, Vol.45, No1, 1993.
- Hodgman, D. R, *Soviet Industrial Production 1928-1951*, Cambridge, 1954.
- Hoover, C. B., *The Economic Life of Soviet Russia*. New York, 1931.
- Industrializatsia SSSR, 1929-1932 gg. Dokument i materialy. M., 1970.
- Istoriia industrializatsii SSSR. 1933-1937gg.: Dokumenty i materialy, M., 1971.
- Istoriia industrializatsii SSSR. 1938-1941gg.: Dokumenty i materialy, M., 1973.
- Industrializatsia Severo-Zapadnogo raiona v gody pervoi piatiletki (1929-1932gg.). Leninograd, 1967.
- Industrializatsiia Sovetskogo Soiuza: Novye dokumenty, Novye fakty, Novye podkhody, Chast' II, M., 1999.
- Istoriia rabochikh Moskvyy: 1917-1945 gg., M., 1983.
- Jasny, Naum, *Soviet Industrialization 1928-1952*, Chicago, 1961.
- Kenez, Peter, *The birth of the propaganda state*, Cambridge, 1985.

- Khan, M. H., Rents, rent-seeking and economic development: theory and evidence in Asia., Cambridge, 2000.
- Kimura, Masanori, "Characteristics of the NEP Economic System and Its Collaps", The Matsumoto Dental University research bulletin, №36, pp.7-28, 2007.
- KPSS v resoliutsiiakh i resheniiakh s'ezdov, konferentsii i plenumov TsK. M., 1970.
- Kuromiya, Hiroaki., Stalin's Industrial Revolution: Politics and Workers, 1928-1932. Cambridge University Press, 1990.
- Lampert Nichoras, The Technical intelligentsia and the soviet state, London, 1979.
- Nove, A., The Soviet economic system. 2nd ed., London, 1976.
- Nutter, G. W., Growth of Industrial Production in the Soviet Union, Princeton, New Jersey, 1962.
- Pethybridge, Roger, The Social Prelude to Stalinism, London: Macmillan Press LTD. 1974.
- Postnikov S. P., Fel'dman M. A., Sotsiokul'turnyi oblik promyshlennykh rabochikh Rossii v 1900-1941gg.M., 2009.
- Rees, E. A. (ed.), Decision Making in the Stalinist Command Economy, 1932-37. London, 1997.
- Rees, E. A., State control in Soviet Russia, New York, 1987.
- Reiman, Michael, The Birth of Stalinism: The USSR on the Eve of the "Second Revolution" (Translated by George Saunders), Bloomington · Indianapolis, 1987.
- Resheniia partii i pravitel'stva po khoziaistvennym voprosam. M., 1967.
- Rezhimnye liudi v SSSR. M., 2009.
- Rigby, T. H., Communist Party Membership in the U. S. S. R. 1917-1967, Pinceton university press, 1968.
- Roney Don K, Transition to technocracy, Ithaca and London, 1989.
- Shearer, David R., Industry, state, and society in Stalin's Russia, 1926-1934, Cornell University Press, Ithaca and London, 1996.
- Siegelbaum, Lewis H., Stakhanovism and the Politics of Productivity in the USSR, 1935-1941, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- Skilling, H. Gordon and Franklyn Griffiths (eds.), Interest Groups in Soviet Politics, Princeton Univ. Press, 1971.
- Sokolov, A. K. Rabochii klass i revoliutsionnye izmeneniia v sotsial'noi strukture obshchestva. M., 1987.
- Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1934.
- Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1935.
- Sotsialisticheskoe stroitel'stvo SSSR: Statisticheskii ezhegodnik. M., 1936.
- Straus, Kenneth, Factory and Community in Stalin's Russia: The Making of an Industrial Working Class (Pitt Series in Russian and East European Studies), : Pittsburgh, 1998.
- Trudovyi konflikty v SSSR. 1930-1991. Sbornik statei i dokumentov, M, 2006.
- Wheatcroft, S. G. and R.W. Davies (eds.), Materials for a balance of the Soviet national economy. Cambridge, 1985.
- Zaleski, E., Planning for Economic Growth in the Soviet Union, 1918-1932, Paris, 1962, English edition, 1971.
- Zaleski, E., Stalinist Planning for Economic Growth in the Soviet Union, 1933-1952, London, 1980.

Zhuravlev S. V., Mukhin M.Iu., *Krepost' sotsializma : Povsednevnost' i motivatsiia truda na sovetskom predpriatii, 1928-1938 gg.*, M., 2004.

Kip Dzh., Litvin A., *Epokha Iosifa Stalina v Rossii : Sovremennaia istoriografiia. Izd. 2-e*, M., 2009.

Andreevskii G. V., *Povsednevnaia zhizn' : Moskvy v stalinskuiu epokhu 1920-1930e gody*. M., 2008.

Dissertation (Ph.D.Papers)

Black, Thomas Clayton, *Manufacturing Communists : "Krasnyi Putilovets" and the Politics of Soviet industrialization, 1923-1932*, Ph. D.

Indiana University, 1996.

Monty, C. S., *Moscow is Far Away : Stalin's Party Inspectors and the Politics of Personnel During the New Economic Policy, 1921-1928*, University of California, Los Angeles, 2004.

Schults, Kurt Stephan, *The American factor in Soviet industrialization : Fordism and the First Five-Year Plan, 1928-1932*, Ph. D. The Ohio State University, 1992.

Shearer, David Randall, *Rationalization and reconstruction in the Soviet machine building industry, 1926-1934* Ph. D. University of Pennsylvania, 1988.