

ネップ期国営工業の組織再編

木 村 雅 則

目次
序
第1章 産業構造と統合の論理
第2章 工業組織の構造
第3章 ネップ期工業管理の綻びと改善の試み
結語

序

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

そこで企業経営についてはとりあえずは旧経営者・専門家に依拠せざるをえず、それを外部からコントロールしていくしかなかった。そのために工場をトラスト及びシンジケートに統合し、経営の諸要素を纏め上げた上で、その要諦（とりわけ幹部人事、資金配

分、輸入財を含む戦略的物資割当て）を政権党が掌握するという形を採ることになった。他方で、組織された労働者集団を経営陣に対置し、労組機関、とりわけその上部組織が実質的に経営上の重要な意思決定にも関与しつつ企業は運営されていった。こうして垂直的ヒエラルキーと参加型経営を組み合わせ、それを党がその独自のイデオロギー・課題をもってコントロールするという特異な企業統治の形態が作り出された。ネップ期には工業経営上の重要問題は基本的にはそうした諸組織、諸集団（主にそれらの上部機関）の利害調整、妥協によって処理され、交渉が行き詰まるか、処理し切れない困難に突き当たると国家機関及び党機関が調停、裁定した。こうした企業統治のあり方を上からのコーポラティズムと特徴付けたい。

ネップ期の工業企業は様々な規制を受けながらも経営・業務面で一定の自律性をもって活動していた。それらは諸困難に直面すると往々、組織的再編を行った。ではどのような方向で組織を編成していったのであろうか。それらは自立化と対抗、協調、他者依存、同化の間で揺れ動きながら、現実には統合化の

(2006年11月10日受理。)

途を進んだ。そこにはいかなるメカニズムや論理が働いていたのであろうか。まずは組織編制を巡る工業組織の特有の行動様式、志向性や意思決定のあり方を解明したい。

次いではそうして形成された工業組織の構造を、主に工場とトラスト、トラストとシンジケートの相互関係を中心に考察しよう。

トラストは単なる工場の連合体ではなくより強固な企業合同として設立され、本社機能を有していた。トラストと工場とは基本的にはヒエラルキー的关系にあるといっていよいが、そのあり方は一様ではない。情報処理、意思決定や制御方式の違いによって異なりうる。果たしてネップ期の環境においてどのような相互関係が作り出されていたであろうか。そしてそれはいかなる方向に収斂していったのか。

シンジケートは主にトラストの共同出資組織であり、商業機能を代位し、利益代表や調整を行う。にも拘らず両者の利益は必ずしも共有されず、時に対立し、時に上部機関としてトラストの前に立ち現れる。そこではいかなるモーメントが働いたであろうか。いずれにせよ上部組織への依存関係を深めていったことは間違いない。

ネップ期後半には些か強引な工業化政策が推進され始める。それと共に従来の工業管理体制はソヴェト政権にとって桎梏となりつつあった。そこでネップ的枠組みは維持しつつ、工業機構再編が試みられる。一方では業務面で下位環たる工場に一定の自律性を付与するいわゆるホズラスチョット（独立採算制）への移行が実施され、他方で販売、供給、財務活動、更には計画、生産指導面での上部機関、シンジケートへの機能・権限の集中・強化が図られた。それと共にネップ期工業管理体制の中核をなしたトラストはその地位を低下させた。だが工場レベルのホズラ

スチョットは実質的には実現しなかった。それは何故か。そもそも公有制と垂直的ヒエラルキー体制の下での下位環への一定の権限委譲、イニシアチヴ付与は資源配分の効率化を促がすであろうか。その回答は否である。ネップ的枠内で強蓄積、高度成長を達成しようという試みは皮肉にもネップ的原理の根底的否定という意図せざる結果を齎すのである。

第1章 産業構造と統合の論理

ソヴェト政権樹立後の国有化過程を経て、ソ連邦領域の主要企業は国有化された。1927年には9000近い国営工業企業が存在した。その規模は第1表のようである。ネップ期には生産集中や企業の大規模化が進む。ソヴェト政権が分散化した企業を直接、管理することは困難であったから、国営工業企業の多くは企業合同たるトラストに統合された。それらの中枢を押さえることによって企業活動を統括しようとした。更に厳しい市場環境に直面したトラストは主として自発的に共同の商業組織たるシンジケートを設立するようになる。こうして統合して管理する企業体制が形成された。

22年9月、国営工業には430トラスト（4144企業、労働者数約977千人）が存在した。うち最高国民経済会議及び工業ビューロー管轄（中央及び州規模）トラストは172（2281企業、817千人）、県国民経済会議管轄トラストは258（1863企業、159千人）である。合わせて国営工業全体の労働者数（約1,111千人）の88%を占めた〔第2表〕¹⁾。従って1922／23年度初めにはトラスト化はほぼ完了したものとみてよいであろう。その後も更なるトラスト化、次いでは再編、統合が進展する。

23年初め、データのある380トラスト（この時には全体で465～470トラストに増えてい

第1表 国営工業企業規模

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

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

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

第2表 国営工業のトラスト（22年9月）

工業部門	最高国民経済会議及び工業 ビューロー管轄トラスト		県最高国民経済会議管轄トラ スト		国営工業全労働者数に対する比率%
	トラスト数	企 業 数	トラスト数	企 業 数	
電 機	6	45	13	59	100
縫 製	1	13	9	59	90
織 維	30	305	22	179	91
鉱業、石炭、石油	28	461	6	33	95
印 刷	2	18	22	180	77
化 学	18	198	16	73	84
紙	5	45	4	14	100
木 工	12	232	16	153	56
土 石	14	113	35	234	92
金 属	33	316	24	95	79
皮 革	5	35	44	264	85
食 品	18	490	47	520	86
計	172	2281[ママ]	258	1863	88

出典：Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, p.XI

る）についてみればその規模は第3表のようである²⁾。

26年5月1日には最高国民経済会議管轄のトラストは全連邦で357存在した（最高国民経済会議統計部のデータ）。その規模は第4表のようである。但し、ここには季節的生産の工業部門（砂糖と泥炭）、軍需工業、縫製、

化粧品、絹、印刷、木材化学、酒醸造、菓子部門、発電所や部門分類において『その他生産』に纏められている工業部門は省かれている。また地方の県国民経済会議ないし県地方経済部直轄の工場は含まれない。それらはトラスト非加盟国営工業である。更に他の人民委員部管轄のトラストや工業組織及び全ての

第3表 トラストの規模（23年初め）

就業労働者数による分類	トラスト数	労働者数	比重（％）	平均加盟企業数	1トラスト平均労働者数	1企業当り労働者数
1万人以上	20	375,864	44.7	14	18768	1316
5千～1万	21	146,210	17.1	13	6963	518
1千～5千	99	231,820	27.6	9	2342	216
5百～1千	70	48,663	5.8	8	691	82
5百人未満	170	37,610	4.5	7	221	38
計	380	839,673	100	9	2209	254

註：石炭及び石油工業除く

出典：Promyshlennaia Rossiia, 1923-24, M., 1924, p.3

第4表 トラストの規模（1926年5月1日）

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

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

注記：計算ミスは修正した

協同組合企業や利権企業も除く。

国営工業の労働者は1,905千人であり、うち上記357トラストの労働者は1,599千人、県国民経済会議管轄のトラスト非加盟工業労働者は57千人である。残りの工業部門就業者は従って30万人強ということになる。

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

過ぎない。

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

工業部門別では綿工業や金属工業がトラスト数でも労働者数でも最も多い。これら部門では大規模なトラストが競合する。石炭工業や紙工業などは1つのトラストが圧倒的シェアをもつガリバー型独占市場である。土石や木工工業は地域的に分散している〔第5

第5表 大トラストと中トラストの工業部門間配分（1926年5月1日）

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

出典：Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926年, №34, p. 16

第6表 地方トラストの規模

規模別（労働者数）別分類	トラスト数	工場数	1トラスト当り労働者数	1事業所当り労働者数
3千人超	42	228	5,854	1,080
1千～3千	65	281	1,767	408
5百～1千	60	199	710	282
5百人未満	330	509	193	102
計	497	1,211	1,057	434

注記：中央統計部データ 27年初め

出典：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月17日, №39

表]³⁾。

地方トラストは27年初めのデータ（中央統計部）で497の地方トラストが存在し（但し鉱業，酒醸造，印刷は除く），就業労働者数は525千人である。うち労働者3千人超のトラストは42を数える [第6表]⁴⁾。

シンジケートないしそれに準ずる組織は一部を除きトラストの財務・商業活動を調節する共同組織としてトラスト自身のイニシアチヴで設立され，最高国民経済会議が事後的に承認したものである⁵⁾。その組織形態は多様

第7表 工業製品販売におけるシンジケートの比重％

工業部門	1923／24年度	1924／25年度	1925／26年度	1926／27年度	1927／28年度
織 維	34.6	39.5	64.6	79.6	90.7
金 属	20.5	27.7	33.7	38.5	—
うち鉄鋼	—	—	—	96.7	100.0
機 械	—	—	—	—	35.0
石 油	98.2	98.9	99.0	98.0	98.0
皮 革	49.8	49.3	54.4	67.5	90.5
土 石	33.8	33.0	42.4	50.6	73.1
魚	—	45.8	74.0	83.8	84.0
塩	68.0	74.6	92.4	95.5	96.4
製油油脂	11.0	20.0	40.0	39.0	44.7
マッチ	—	—	11.9	24.6	91.0
マホルカ	13.2	31.8	37.0	42.3	73.0
澱粉糖蜜	—	72.0	81.0	90.0	98.5
カンズメ	—	—	—	71.5	93.0
木 材	—	—	—	35.0	68.0
化 学	—	—	—	—	64.0
建設資材	—	—	—	—	30.0
紙	—	—	—	—	50.7

註：木材工業のデータはロシア共和国シンジケート加盟トラスの製材に対する比率

出典：Kantrovich, V., Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.154 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.164

である。商業機構をもつ本来のシンジケートもあれば（繊維シンジケートなど）、カルテル的性格をもつコンヴェンツィアもあれば（澱粉糖蜜ビューローや基礎化学工業連合ソヴェトなど）、事実上、シンジケートやコンヴェンツィアの機能をもつ組織もある（『タバコ原料』、『金属倉庫』など）。塩、タバコ、石油、石炭の各シンジケートは強制加盟で上から組織された。他のシンジケートは任意加盟である。22年3月から28年1月までには計50が設立された。うちシンジケートは28、コンヴェンツィアが18である。その間に解散した組織もある（マッチシンジケートは一度解散したが、25年に再建⁶⁾。他に工業内部の利害調整組織として国営商工業連合ソヴェト、シンジケートソヴェトなどが存在する。工業製品販売中シンジケートのシェアの

推移は第7表のようである。

以下、工業部門別にその市場構造と組織編制の態様を考察する。

工業部門の市場構造には4つのタイプがある。

- ①純独占型（砂糖、絹工業）
- ②完全独占ではないが有力な企業が支配的地位にある一極集中またはガリバー型（石炭、紙）
- ③比較的少数の大規模な組織が並立する寡占型（繊維、石油、電機など）
- ④小規模分散型（食品、シリカ工業）

環境要因としては技術的要因を別とすれば需要条件（需要圧力の強さなど）や生産要素供給条件（不足の程度など）の違いがある。それぞれの環境の下で、ソヴェト企業はど

のように行動し、いかなる相互関係を作り出していくのか。そこには様々なゆらぎを伴いながら協調行動、同化行動、自立的行動、他者依存行動、あるいは求心的行動、遠心的行動や能動的行動、受動的行動やらが発現する。ネップ期にはいかなる行政パターンが強く現われ、その結果、どのような組織編制を行っていくのか。

統合化要因としては競争回避、安定化、補完、規模の経済、連結の利益、範囲の経済、利害調整、利益代表がある。統合形態としては水平統合、垂直統合、異種統合、ネットワークまたは緩やかな協調関係がある。いずれにせよこの時期には組織編制は必ずしも上からの行政的命令によるものではない。主には諸組織の行動の合成結果である。

部門別に考察してみよう

I - 1 綿工業

国営綿工業ではトラスト化過程はかなりは自然発生的に行われ22年初めにはほぼ完了していた。22年1月1日現在、18トラストが設立された。ロシア共和国内の214工場のうち153工場がトラストに加盟した。残りの工場は県国民経済会議の管轄である。1923/24年度には1トラスト増えて19トラストが活動する。うち12トラストは連邦トラストである。1924/25年度は159工場が操業し、うち91工場は12の連邦トラストに加盟していた。1925/26年度に177の工場が操業し、うち100工場が12の連邦トラストに統合されていた。その労働者や製造高に占める比重は80%超である。各トラストはいずれも労働者数1万人から3万人を擁する巨大組織である。なかでもイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストは9万人を超える。年度末には更なる統合が行われる。モスクワ綿トラストとセルプホフ綿トラストは合併して第一綿ト

ラストとなり、プレスネン綿トラストとエゴリエフ・ラーメンスコエ綿トラストは第二綿トラストに、ボゴロトスクーシェルコーヴィ綿トラストとオレホヴォーズーエヴァ綿トラストは第三綿トラストに、混紡織物トラストはオゼロ綿トラスト、エゴリエヴォ・織布合同と合併した（名称は「混紡織物トラスト」⁷⁾。再統合の意図は管理機構縮小、コスト節約、品目構成簡素化、設備利用の合理化である。乏しい蓄積のなかで合理化によって少しでも経済成長のための資金をひねり出そうとしたのである⁸⁾。少なくとも表面的にはかなりの成果があったようだ⁹⁾。

トラスト合併の幾つかのケースをみてみよう。

①ウラジミル県の綿工業は3つの独立の地域に分かれ、それらの内部的連関は欠けていた。その場合、コヴロフ地区はいつもイヴァノヴォ・ヴォズネセンスク地域への吸引力をもち、U・サビンスキー地区はオレホヴォーズーエヴォ地域への、アレクサンドロフ地区はモスクワ地域へのそれぞれ吸引力をもっていった¹⁰⁾。21年には3つのトラスト（コヴロフ、ウラジミル、アレクサンドロフ）が設立されたが、23年に後2者が統合されてウラジミル・アレクサンドロフトラストとなった¹¹⁾。

更に25年に入ってウラジミルトラストがウラジミル県党委への報告書においてウラジミル県単一綿トラスト設立案を提出した。これにはコヴロフトラストが反撥する。無闇に統合すれば管理機構が肥大化し、非効率となる。2つのトラストが存在する方が健全な競争を促すであろう、と主張する。本音は技術的にも経営上も比較的良好なコヴロフトラストが旧式の設備をもつウラジミルトラストを抱え込みたくない、という所であろう¹²⁾。だがウラジミル県当局は統合を支持した。

この問題は25年8月、国営工業中央管理局本部会で審議された。ウラジミール県執行委員会及び県プランの報告書によると資金がトラスト間に分散され、紡績や仕上げの新工場建設を妨げている。繊維管理部は調査の結果、単一トラスト設立（両トラストの他、グーセフコンビナートの一部工場も加える）に同意を与え、本部会はその最終的検討を特別委員会に委ねた（構成は繊維管理部、関係トラスト、労組中央委員会、ロシア共和国最高国民経済会議代表である）¹³⁾。この委員会の報告によれば、両トラストの設備や生産の不整合から、一方のトラストは過剰な紡糸を抱え、それを他県に搬出し、他方のトラストは紡糸が不足し、それを県外で購入する。また両トラストの統一的賃金政策の欠如から労働者は一方のトラストから他方への流出入を繰り返す。加えて火力設備は極度に老朽化しているため工場電化が緊要となるが、それは単一の経営組織の下でのみ速やかに行いうる。この報告を受けて国営工業中央管理局本部会は単一トラスト設立を認めた¹⁴⁾。続いて総経済管理局幹部会も同意し¹⁵⁾、更に最高国民経済会議幹部会を通して、労働国防会議に持ち込まれ、25年11月に承認を受けた。こうして強力なコンビナート型綿トラストが誕生した¹⁶⁾。これは補完的統合の性格をもっていた。

②1925／26年度末に党組織及び繊維労組中央の支持を得て進められた中央工業地域の6綿トラストの3大トラストへの統合は補完と共に規模の経済を目指した。

第1綿トラスト（モスクワ綿トラスト＋セルプホフ綿トラスト）は都市向け織物に特化し、第2綿トラスト（エゴリエフ－ラーメンスコエ綿トラスト＋赤いプレスネン綿トラスト）は農民向け織物に特化し、第3綿トラスト（ボゴロドスク－シェルコーヴィ綿トラスト＋オレホヴォ－ズーエヴォ綿トラスト）は

上着 odezhu - 白地織物グループに特化した。こうした統合によって製品標準化、品目数削減、資金や設備、資材の利用効率化、コスト削減を図った¹⁷⁾。それと共に紡糸の過不足を調整したり、一方の余った粗布を他方の工場で仕上げたり（第2綿トラスト）、一方の資金不足を他方が補った（第1綿トラスト）¹⁸⁾。

③モスクワ国民経済会議管轄の3つの綿トラスト（混紡トラスト、オゼロトラスト、エゴリエフ織物仕上げトラスト）の統合（「混紡織物トラスト」）も同様に規模の経済型及び補完型であった。準備部門と紡績部門の不整合を是正し、中央機構の職員を削減し、商業費、輸送費を切り詰め、資金の集中によって固定 фонд 復興を促し、2織機制から3織機制への移行も可能となる¹⁹⁾。

④27年に入って更に補完型の大型統合案件が登場するが、これは地方と連邦との利害対立の狭間で頓挫した。当時イヴァノヴォ繊維トラストは紡糸供給上、困難な状況に置かれていた。不足する500千プードの紡糸をモスクワから入手せざるを得ず、それは原価を4.5%押し上げていた。他方、ヤロスラブリ綿トラストには2つの紡績工場があり、モスクワに紡糸を供給していた。そこでイヴァノヴォ繊維トラストとヤロスラブリ綿トラストの統合問題がもち上がる。イヴァノヴォ－ヴォズネセンスク県執行委員会も繊維労組県支部もそれを支持した。ロシア共和国最高国民経済会議幹部会は27年4月20日、イヴァノヴォ繊維トラストとヤロスラブリ県の2紡績工場を統合して、共和国的意義のトラストを設立する方針を固め、ロシア共和国経済評議会及び連邦最高国民経済会議に提出した²⁰⁾。

だが連邦最高国民経済会議はヤロスラブリ綿トラストの工場のイヴァノヴォ繊維トラストへの移管に全連邦的立場から反対を表明し

た。ヤロスラブリ綿トラストはその紡績設備の状態からして全連邦的意義の全てのトラストに紡糸を与えるレザーブである。それはウクライナや白ロシアの工業にも紡糸を供給し、連邦各地のクスターリ工業への紡糸供給基地ともなっている。イヴァノヴォ繊維トラストの紡績設備の不足は新規紡績工場建設によって解消されうる、と断じた²¹⁾。

I - 2 羊毛工業

羊毛工業のトラスト化は21年9月に始まり、22年1 - 2月には大部分終えるが、実際に活動を開始したのは22年11 - 12月である。8つのトラスト（粗羊毛トラスト4、薄物羊毛3、カムヴォリ1。うち連邦トラストは6、共和国トラストは2）と1つのトラスト資格の工場（粗羊毛工業）が設立された。非加盟工場は地方経済機関に所属していた。1923/24年度から1925/26年度は工業組織上、大きな変化はない。1924/25年度には83工場が操業しており、うち56工場は連邦トラストに加盟していた（1925/26年度は76の操業工場中53が加盟）。羊毛工業の労働者中比重は84%（1925/26年度は81%）、製造高中比重は86%である²²⁾。

ネップ期後半には大規模な再編が日程に上る。25年3月初めの最高国民経済会議総経済管理局・工業組織部の協議会において羊毛工業再編の予備的検討が始まる。統合化には幾つかのヴァリエーションがあった。ロパーチン（総経済管理局繊維課長）によれば次の3つである。①カムヴォリトラストとモスクワラシャトラストは独立のトラストとして存続するが、粗羊毛トラスト（タムボフ、ウリヤノフスク、ペンザ）は一つのトラストに統合する。②ラシャ工業の全てのトラストを一つのトラストに統合する。③少なくとも商業機構は統合する。

繊維工業管理局のブラギンスキーや国営工業中央管理局代表は羊毛工業の全面統合には断乎反対した。薄物羊毛部門と粗ラシャ部門の分割は維持すべきと主張する。

労農監督人民委員部はカムヴォリ工業と薄物ラシャ工業の統合方針を打ち出す。粗羊毛工業も集中化する。とりあえずは単一の商業管理部を組織し、将来的には全羊毛工業を統合する、というものである。

財務人民委員部は生産及び商業面での全羊毛トラストの単一トラストへの統合を支持する。

繊維労組中央委員会は何より低廉の大衆向け織物である粗羊毛工業の優先的復興を望んだ²³⁾。粗羊毛工業は概して設備も貧弱で、半クスターリの工場も多い²⁴⁾。25年初め頃には極めて不安定な状態に陥り、手形不渡りを出し、大きな貸金債務を抱えていた²⁵⁾。粗羊毛トラストは不健全な競争に走り（コスト割れの価格で販売）、全ての品目について生産を拡げていた。各トラストは地方組織からの影響が過度に大きく、生産の利益を無視したり、修理への非合理的支出も目立つ²⁶⁾。その整備強化は切実な課題であった。粗羊毛トラストの整理統合については異論は少ない。

25年3月下旬の総経済管理局における羊毛工業代表者特別協議会は3つの粗羊毛トラスト（タムボフ、ウリヤノフスク、ペンザ）の合併を決定した（但しウリヤノフスクトラストとペンザトラストの代表は同意しなかった²⁷⁾。次いで総経済管理局コレギア、国営工業中央管理局本部会がこの決定に合意し、最高国民経済会議幹部会に持ち込む²⁸⁾。

だがゴスプラン工業セクツィアは慎重論であった。繊維労組中央委も時期尚早と考えた²⁹⁾。この問題の決着までにはなお2年近くを要した。

27年4月に最高国民経済会議幹部会は単一

粗ラシャトラスト設立を労働国防会議に要請する。財務状態強化、工場専門化により製造品目のパラレリズムをなくすこと、管理・商業費の削減を目的とする³⁰⁾。規模の経済、競争回避型である。

カムヴォリトラストとモスクワラシャトラストの統合問題はカムヴォリトラスト本部会が繊維総管理局に提起した。その動機は機構維持費削減、両者の投資を合わせれば大規模な資本活動が可能になること、統合により羊毛の仕分け、洗浄、梳毛の為の工場建設、薄物羊毛トラスト向けの中央綿紡績及び織布工場を設置してその費用を削減することである。他に屑糸利用などのメリットがあるという³¹⁾。一応規模の利益を目指したといえよう。実際は自己の紡績部門の弱さをカバーするためにモスクワラシャに擦り寄ったという所か³²⁾。モスクワラシャは統合に否定的であった。カムヴォリとラシャの生産は原料の品目についても、加工方法についても違いが大きすぎる。客層も異なる。ラシャの消費者は広範な労働者、農民大衆だが、カムヴォリは主に都市の職員層である。だからモスクワラシャの資源をカムヴォリ工業に注ぎ込むのは国民経済全体の観点からすれば適当ではない。統合によるコスト削減効果もさほど期待できない、と主張する³³⁾。モスクワラシャにとり統合のメリットはないというわけだ。

にも拘らず最高国民経済会議は両者の統合を進めた。競争回避のためである。薄物ラシャとカムヴォリは生産の性格上近く、あれこれの織物タイプは量的にのみ異なる。カムヴォリ経糸とラシャ横糸との必要な大きさでの結合は可能である。原料や流動資本の効率的に利用できる。そして薄物羊毛トラスト間の競争をなくすことによって国内牧羊業の順調な発展が見込める。最高国民経済会議幹部会は労働国防会議に両者の統合を要請した

(『第一国営羊毛トラスト』)³⁴⁾。27年6月には人民委員会議が統合を承認した³⁵⁾。こうして粗ラシャ取引高の83% (1927/28年度)、カムヴォリ及び薄物ラシャ取引高の77%を占める大トラストが誕生した³⁶⁾。

I - 3 亜麻工業

亜麻工業はいち早くトラスト化に着手しており、21年8月には第1亜麻本部が開業した。次いでヴァズニコフトラストとヤロスラヴリトラストが設立される。残りの一部はコンビナート型織物トラスト（イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラストなど）や県国民経済会議管轄トラストに加盟し、それ以外はトラスト非加盟または他の工業部門に属する。その後、亜麻工業の主要工場は第1亜麻本部と第2亜麻本部に統合され、それぞれ紡績工場と織布工場の集中化を進めた³⁷⁾。規模の経済を志向した。『亜麻ジュート』トラストは25年初めまでに大きな赤字や累積債務を抱え、モスクワソヴェトの提案によりモスクワ国民経済会議幹部会が解散を決定した。その工場の一部は工業用織物トラスト（2つの亜麻工場が加盟）に移譲された³⁸⁾。

1924/25年度には55工場が操業しており、うち39工場はコンビナート型を含む6連邦トラストに加盟していた（1925/26年度は60の操業工場中34が加盟）。亜麻工業の労働者中比重は75%（1925/26年度は72%）、製造高中比重は80%である（1925/26年度は75%）³⁹⁾。

その後、原料基地としての亜麻栽培業や亜麻の第1次加工業を発展させるため27年末の商工業連合ソヴェトの協議会で第1亜麻本部代表がロシア共和国人民委員会議の下に亜麻業発展助成特別ソヴェト設置を提案した。労働監督人民委員部議長は亜麻原料問題を解決するためには綿花総委員会タイプの組織を創

設することが必要だと主張した。これに対し繊維シンジケート代表は亜麻業の組織化はシンジケートを通して実現すべきだと陳べた。繊維労組中央委員会代表は協議機関ではなく亜麻業の全ての仕事を集中する亜麻第1次加工単一トラストの組織化を望んだ⁴⁰⁾。

統合化は更に進む。28年8月に繊維シンジケート本部会が全連邦亜麻合同案を提出し、10月初め最高国民経済会議幹部会が同意した。これはほぼ完結的なコンビナートであり、少ない技術者の有効利用、原料の合理的利用、工場専門化と効率的資本投資を目指していた⁴¹⁾。規模の経済及び連結の利益を目指した。実際の統合は1928/29年度に入ってからである⁴²⁾。

II 縫製工業

23年9月1日、国営縫製工業には76の工場（労働者19,609人）があり、うち50工場（労働者17,240人）が15のトラストないしトラスト資格の工場に組織されていた。なかでもモスクワ縫製トラストは16工場（労働者8,629人）を抱える最大トラストであった。次いでペトログラードトラスト（5工場、2,757人）、カザントラスト（5工場、1,300人）が大きい。他は全て労働者1千人に満たない⁴³⁾。22年6月にトラストの活動の調整のために全露縫製工業シンジケートが設立されるが（23年に株式会社に改組）、25年には解散し、その事業管理部が残務整理を行う⁴⁴⁾。

26年末、改めてレニングラード縫製トラストを含む18の縫製トラストや縫製労組中央委員会は縫製工業への原料・設備供給及び費用配分を行う合同機関（シンジケートもしくは縫製工業供給株式会社）設立問題を提起した。繊維シンジケートとの取引において縫製工業の利益を保証する総体契約を締結しうることからであり、皮革、部品、設備の供給につい

ても組織された強力な買手として登場しうること。また合同は工業の全ての要求を考慮して注文をトラスト間に配分しうること、というのがその論拠である。ところが56%のシェアをもつモスクワ縫製トラストは業務的機能をもつ合同機関は不要であり、単一の調節機関だけで足り、コンヴェンツィアカ、連合ソヴェトまたは調節機能をもつ管理局があればよい、と強弁した⁴⁵⁾。

この問題は27年1月中旬に最高国民経済会議・総経済管理局の商業政策及び価格部とコレギアで審議された。モスクワ縫製トラストを除く縫製トラスト代表者及び縫製労組中央委員会はこの株式会社の設立の必要性を主張し、ロシア共和国最高国民経済会議代表もそれを支持した。ことに地方に分散した小トラストにとって望ましいと陳べる。繊維シンジケートも繊維製品の買手の組織された登場を好感した。しかしモスクワ国民経済会議はモスクワ縫製トラストに歩調を合わせ、新たな組織形態に反対した。ここでは決着がつかず、ロシア共和国最高国民経済会議・縫製工業常設協議会に問題の検討を委ねられた⁴⁶⁾。

そこでの議論を踏まえて、27年2月9日の総経済管理局コレギアは縫製工業シンジケート設立を妥当と認めた。縫製トラストへの供給を引き受け、大口注文の受入れとそのトラスト間配分を行うものとした⁴⁷⁾。

ところが、5月上旬の Gosplan 幹部会は最高国民経済会議の設立案を検討した上、それを退け、モスクワ縫製トラストの縫製トラストコンヴェンツィアカ提案を支持した。縫製製品の販売は現在、シンジケート形態の創設を要しない、シンジケートの課題は供給に限定されるが、その供給の主要部分は織物であり（80%）、それはすでに繊維シンジケートに集中している、というのがその論拠である⁴⁸⁾。

第8表 食品工業の組織形態（1927年初め）

重 部 門	トラスト	食品コンビナート	工業コンビナート	自治工場	工 業 ト ル グ	経 済 機関数計	工 場 数
イースト		16		6	1	23	29
ビール	3	21	22	34	2	82	94
タバコ	5	2		3		10	28
マホルカ	1			9		10	15
製 油	26	3	9	20		58	139
カンズメ	2	7		4		13	25
澱粉・糖蜜	4	4		3		11	63
菓 子		8		4		12	18
ウオッカ醸造	22	2	13	22		59	284
砂 糖	1					1	166
魚	12					12	298
計	76	63	44	105	3	291	1159

出典：Ekonomicheskaja zhizn', 1927年1月19日, №15：Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1927年1月19日, №15：Pishchevaia promyshlennost', 1927, №1, p.5：砂糖工業については Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.488

Ⅲ 食品工業

砂糖、茶を除き食品工業は概して小規模で地方機関の管轄にある。27年初めでも労働者が1,000人を超える食品トラストは13にすぎない。トラストやコンビナートの多くは2－3の工場、労働者100－200人程度である。その組織形態も雑多である。〔8，9表参照〕。最高国民経済会議管轄の企業の他に農業人民委員部や商業人民委員部管轄の企業もある⁴⁹⁾。それらの調節のため食品各部門のシンジケートは比較的早くから設立されている（22年にタバコシンジケート，マホルカシンジケート，植物油シンジケート，澱粉糖蜜ビューローなどが組織された）⁵⁰⁾。食品工業のシンジケートはその活動内容において『ユニバーサル』であり，販売も調達も生産財供給も原料基地強化にも従事する。だが食品工業の特殊性からして一部を除き，原料調達や製品販売の全面的な集中は不可能である。トラストは地域的に分散しており，一部は原料地域に所在し，また現地市場でトラスト自身

第9表 製造高中セクター別シェア%%（ロシア共和国1926／27年度）

重 部 門	国 営	協同組合	私 営
イースト	85	5	10
ビール	50	25	26
タバコ	95	2	3
マホルカ	63.1	16	20.9
製 油	46.5	8	45.5
カンズメ	75	20	5
澱粉・糖蜜	55	35	10
菓 子	40	20	40
ウオッカ醸造	100		
砂 糖	100		
計	66	7	27

出典：Pishchevaia promyshlennost', 1927, № 7, p.194

の機構を通して販売も行⁵¹⁾。とりあえずはそのシンジケートの強化の方向である。27年初めには農産物加工総管理局が合同大型化方針を打ち出す⁵²⁾。

Ⅲ－１ マホルカ工業

24年10月1日、マホルカ工業の事業所は全連邦で176を数え、うち国営工業は24、協同組合18、私営134であった。1923／24年度にそれらの製造高中比重はそれぞれ68%、7%、25%であり、1工場当り労働者数はそれぞれ200－290人、40－80人、10人程度である。ウクライナでは地方経済部管轄工場のほか6工場が共和国トラストに加盟していたが、ロシア共和国のマホルカ工場は県国民経済会議や地方経済部 OMKh など地方機関の管轄にあった⁵³⁾。それらはかなり自律分散的傾向を示していた。24年8月には最高国民経済会議幹部会によってマホルカ工業集中化案が用意されていたが、25年1月初めのマホルカ工業工場長大会はなお強気であった。現有原料でも操業可能である。マホルカシンジケートの原料調達強化こそが必要である。シンジケートとウクライナマホルカトラストとのコンヴェンツィア協定と共同調達は完全に履行され、マホルカ工場とシンジケートの市場区分も行われた。それ故、3工場への生産集中には反対した⁵⁴⁾。

だがマホルカ工場の稼働率は低く1923／24年度には34%に過ぎず、1924／25年度に入っても平均42%であった。原料調達は計画の半分程度に過ぎず、コストも高く私営企業の競争圧力に晒された。環境悪化に直面して、2月上旬開催のマホルカ工業大会参加者は一転、挙って工業集中化に同意した。とはいえ地方では抵抗が大きかった。25年2月9日のロシア共和国最高国民経済会議幹部会は単一トラスト、3工場への集中を必要と認めたが、あくまで県執行委員会の合意を取り付けることを望み、関係県執行委員会協議会を召集した⁵⁵⁾。

その後、環境の好転と共に事態は再度転回する。26年6月のロシア共和国最高国民経済

会議でのマホルカ工業代表者協議会はそうした統合化に断乎反対した。トラスト設立問題が登場したのは主に前年の原料不足や播種面積の少なかった為であり、今はその懸念はなくなった。近くロシア共和国の地域区分の問題も片付く。仕事が軌道に乗っているときに壊すことはない、というわけだ⁵⁶⁾。その代りシンジケートの強化が目指された⁵⁷⁾。

26年7月末のロシア共和国最高国民経済会議幹部会は前年2月9日の自己の決定を時期尚早として撤回した。財務面から見れば地方の管轄に残す方が合理的であるという。それと同時に連邦最高国民経済会議に対しマホルカシンジケートをロシア共和国最高国民経済会議に移管することを要請した。シンジケート加盟工場はほとんどがロシア共和国に所在するためである⁵⁸⁾。

26年11月に今度はロシア共和国ゴスプランから統合化案が出される。これは原料市場が再び先鋭化する懼れがあったこと、及びマホルカ工業の目に余る「無定形状況」による。分散的で私営工業やウクライナマホルカトラストとの不健全な競争からより製造能力の高く、より安い原料で操業するロシア共和国の工場がウクライナトラストより製品価格が高くなるといった事態を招く。加えてロシア共和国のマホルカ工業の販売の非組織性の問題がある。連邦シンジケートのシェアは15%に過ぎず、地方マホルカ工業のシンジケートへの製品引渡しは市況に応じて揺れ動く。有利な市況では工場はシンジケートを通さず直接、自己の製品を販売しようとする。そこでロシア共和国ゴスプラン工業セクツィアはロシア共和国マホルカ工業の単一トラストへの統合案を提起し、同じく商業・協同組合セクツィアはより緩やかで弾力的な株式会社形態を提案した。これに対しロシア共和国最高国民経済会議はいずれの案にも反対し、ロシア

共和国シンジケート設立を求めた。連邦最高国民経済会議は現行連邦シンジケートを存続し、それにウクライナトラストを含めた全てのマホルカ企業を加盟させることを主張した。審議の結果、トラストへの統合は決着がつかなかったが、ロシア共和国 Gosplan 幹部会はシンジケートを共和国的意義の組織とし、その活動を「連邦の」調節機関と結びつけるという結論に至った⁵⁹⁾。この決定は受入れられず、その後、27年4月1日よりウクライナマホルカトラストが出資者として加入した。それによりマホルカシンジケートは名実共に全連邦シンジケートとなった⁶⁰⁾。1927／28年度にはマホルカの飽和状態を背景にシンジケート化は進み、国営マホルカ工業のシンジケート加盟比率は90%となった⁶¹⁾。

マホルカ工業の組織統合問題が再登場するのは27年11月である。ロシア共和国最高国民経済会議・農産物加工工業管理部はロシア共和国単一マホルカトラスト設立案を作成し、その後、農産物工業総管理局での官庁連合協議会が同様の決定を行い、連邦最高国民経済会議幹部会もロシア共和国最高国民経済会議に対しマホルカ工業管理の集中化を急ぐことを勧告した。だがロシア共和国最高国民経済会議内でも意見が分かれた⁶²⁾。結局、州規模のトラスト設立（中央黒土州、下流ヴォルガ州、北部州トラスト）に落ち着いた⁶³⁾。

このように概して遠心的傾向が強いが、環境悪化の場合は他者依存的となる。

Ⅲ－２ タバコ工業

1923／24年度、国営タバコ工業は12の工業合同（32工場うち操業工場26）を数え、うち5は共和国トラストないし自治工場、7は最高国民経済会議地方機関の管轄下にあった⁶⁴⁾。1925／26年度に国営工場数は50に増える。なお16の協同組合工場と58の私営工場が

存在するがそれらの製造量中比重は5%に満たない⁶⁵⁾。

24年初め頃、タバコ工業は厳しい状況にあった。大工場の稼働率は50%を下回り、大部分の都市や地区には複数のタバコトラストの支部や代表部があり、不健全な競争を繰り返していた。商業費は製品価格の30%にも上った。調達市場でも互いに競争し、原料価格は高騰した。22年5月にシンジケートが設立されたとはいえ5トラストのうち3トラストしか加盟しておらず、力を持ち得なかった。最高国民経済会議は24年2月にはタバコシンジケート解散と原料調達株式会社設立を決定していたが、実施に至らず、3月末には破局的事態となる。食品労組中央委員会は各官庁に事態の打開策を求めて働きかけたが、効果は薄い。トラスト再編中央委員会でタバコ工業再編問題が審議されたが、トラストは現状維持路線である。労組中央委員会と総経済管理局の働き手が単一トラスト案（5大工場に生産を集中し、競争をなくす）を提起したが、支持は得られなかった。

7月初めのシンジケート全権委員会議でシンジケート解散が決定されたが、トラストからはそれに代わる打開策が打ち出されなかった。シンジケート解散に際し、トラストが最も関心を寄せたのはシンジケート倉庫にある原料の入手であった。トラストは低価格でそれを分け合おうとした。労組中央委員会と国営工業中央管理局代表の介入によってのみシンジケートの資本のラズバザリヴァーニエ「ここでは散逸といった意味」を避けられた。最高国民経済会議の一部働き手から提起され最高国民経済会議幹部会の同意を得たタバコ独占案も合意には至らなかった⁶⁶⁾。

シンジケートに代わりタバコ工業連合ビューローが調節機関となるが実効性はない。その後再びタバコ企業間の競争が激化する

る。パピロスの品目は212まで増え、国営タバコ企業の代表部や代理店も急増した（26年10月1日に110、27年2月には135）。モスクワなどの中心地ではトラストは多くの明白に赤字の大規模な『宣伝用』店舗を維持している。トラストが価格割引を行っても商品流通網により吸い尽くされ消費者に届かない。パピロス在庫も26年10月の2,300百万本から、27年4月には4,800百万本に膨れ上がった。そうした状況を背景にシンジケート再建問題が浮上する。

27年4月上旬には農産物加工総管理局が最高国民経済会議議長にタバコシンジケート組織化を提起し、4月中旬の特別協議会（関係トラスト、連邦及びロシア共和国最高国民経済会議代表）で審議され、4月末の国営商業連合ソヴェトでも議論された。農産物加工総管理局、株式会社『タバコ原料』、食品労組中央委員会、ウクライナタバコトラスト、モスクワ農産物加工トラスト、ドン国営タバコ工場、クリムタバコ工場は設立を支持し、連邦最高国民経済会議の他、クリム中央国民経済会議、中央消費協同組合連合も同調したが、レニングラードタバコトラストとロシア共和国最高国民経済会議は時期尚早と考えた⁶⁷⁾。

27年5月13日、最高国民経済会議・工業経済管理局コレギアはタバコ工業の100%シンジケート化を認め⁶⁸⁾、6月中旬の国営タバコ工業代表者大会はシンジケート設立ビューローのメンバーを選任した。この時点ではロシア共和国最高国民経済会議幹部会も設立に同意した。ただレニングラードタバコトラストは依然、加盟を拒否していたため、その加盟問題は労働国防会議の決定に持ち込まれた⁶⁹⁾。9月に労働国防会議はシンジケート設立を許可した。だが設立は延期を余儀なくされた。最高国民経済会議幹部会によるとタバ

コ工業の財務状態からしてシンジケートのノーマルな活動に必要な流動資金（5百万ルーブリ）を手当できなかったからである⁷⁰⁾。そこで最高国民経済会議幹部会はタバコ工業の強制加入コンヴェンツィア設立を提案し、同時に労働国防会議に消費税の国庫への支払いの更なる1ヶ月猶予を求めた。12月初めに人民委員会議準備委員会はこの要請を却下し、シンジケート設立決定遂行を勧告した。タバコトラストはレニングラードトラストを除き、コンヴェンツィアに反対した。ウクライナ最高国民経済会議も市場のカオスをなくす保証もなく、また小規模なトラストの利益を擁護できないという同じ理由で反対した⁷¹⁾。S. オルロフはこのコンヴェンツィア構想を「弥縫策」に過ぎないと断じた。蓋しタバコ工業の困難は他ならぬトラスト間の激しい競争にある。トラストはほとんど協同組合システムは当てにせず、主に自己商業網に依拠して製品を販売しており、同じ都市で4－5ないしそれ以上のトラスト代表部が闘ぎ合う。パラレルな輸送はコストを高め、中味の同じ商品に異なった商標をつけられる。単なるコンヴェンツィアはこうした状況の打開には無力である。レニングラードトラストのような大トラスト（シェアは40%）がいずれかのトラストと結託すれば、ヘゲモニーを握りうる。そうすると他のトラストの利益が犠牲にされる可能性がある。タバコトラストの大部分はそれを恐れる。だからこそシンジケートの設立が必要なのだ、と主張する⁷²⁾。

結局、シンジケートの実際の開業は28年秋まで持ち越された⁷³⁾。

Ⅲ－3 カンズメ工業

1922／23年度に95のカンズメ工場が存在し、うち27工場は5つのカンズメトラストまたは合同に加盟していた。他に2工場がそれ

ぞれ地方食品トラストに加盟していた。非加盟工場の大部分は休止中であつた⁷⁴⁾。1927／28年度初めには53工場が存在し、うち27工場は最高国民経済会議の管轄であり、6工場は商業人民委員部、2工場は運輸人民委員部、3工場は農業人民委員部、10工場は農業協同組合、5工場が消費協同組合の管轄にあつた⁷⁵⁾。企業の活動の調整のため22年にコンヴェンツィアタイプの組織（協同組合企業も含める）を設け、23年にカンズメビューローを設置するが、錫の供給のような任務はこなしえても販売組織化や市場健全化などの課題には無力であつた。25年1月以降深まる販売危機や財務困難に直面してその対策を講ずるためカンズメビューローはビューロー加盟合同臨時代表者協議会を召集した〔時期は7月頃と思われる。協議会には中央消費協同組合連合や最高国民経済会議を含む14組織の代表が参加した〕。この協議会でシンジケート設立問題が審議され、オデッサ食品トラストを除く参加者は設立を支持し（中央消費協同組合連合は保留）、創立ビューローが選出された⁷⁶⁾。25年10月には連邦最高国民経済会議総経済管理局・商業政策部がシンジケート設立を提起し、総経済管理局コレギアが認めた⁷⁷⁾。12月に開催された第6回全連邦カンズメ工業全権委員大会はシンジケート設立を決定した（4回大会や5回大会ではその必要性は認めても具体化はしなかった）。国内外の販路を広げ、原料調達や設備投資のための資金を確保し、補助材料の品質改善や低廉化のために働きかけ、製品標準化や価格引下げを実施するためである。全権委員大会に引き続き設立大会が開催されシンジケート定款を採択し、本部会及び監査委員会を選出した⁷⁸⁾。26年1月に連邦カンズメシンジケートが設立される⁷⁹⁾。

ところがロシア共和国商業人民委員部は設

立に反対した。シンジケートは全てのカンズメ製品を実現できるわけではなく、かえってコストを高めるだけである。より合理的なのは人民委員部のもとにカンズメ工業委員会を設置し、それがトラストの商業活動を調節し、商業組織化や標準化などの仕事に従事することである⁸⁰⁾。ロシア共和国 Gosplan もそれに同調した。カンズメ工業の多様性からしてシンジケートより協同組合企業も含めたコンヴェンツィアが望ましい、という⁸¹⁾。26年9月のシンジケートソヴェト幹部会や12月の農産物加工総管理局のカンズメ工業代表者協議会もシンジケート存続・強化方針を確認する⁸²⁾。だが今度はそれを連邦最高国民経済会議の管轄とするか、ロシア共和国最高国民経済会議の管轄とするかの議論が持ち上がり、26年12月のシンジケートソヴェト幹部会で審議された⁸³⁾。これもシンジケートが全連邦市場の調節を課題とすることで落ち着く。1926／27年度初めにシンジケートには5トラストが加盟していたが、年度中に更に4トラストが加わり、シンジケート加盟工業のシェアは全カンズメ工業中36.6%に上昇した⁸⁴⁾。

27年4月召集の第7回全連邦カンズメ工業大会は更に既存トラストの大規模化、コンビナートの食品トラストからカンズメ工場を取り出して純カンズメトラストを創設する、協同組合、パイトルグ（商業合資会社）その他非製造業組織から国営トラストに移管するといった方針を打ち出す⁸⁵⁾。これに対して管区執行委員会、ツェントロソユース乾物部、食肉企業からの抵抗があつたが、ウクライナ、北カフカース、ウラル・シベリア地方で一定程度、統合は進展する⁸⁶⁾。

Ⅲ－4 菓子工業

1924／25年度、ロシア共和国には11の国営菓子工場があり、うち8工場は6の食品トラ

ストに加盟し、3工場は自治工場であった。ウクライナ共和国には5工場があり、3つのトラストに加盟していた（中央統計部記録。ここでのトラストは単独の菓子トラストではなくコンビナートタイプである）。これら企業は労働力数からみて国营菓子工業の88%、全菓子工業の46.8%を占める（25年7月1日のデータで就業者は17,696人、うち国营工業53%、協同組合31%、私営16%）。中でも最大のモスクワ農産物加工トラストはロシア共和国の国营菓子工場就業者の75%を占め、次いでレニングラード食品トラストが14%を占めた⁸⁷⁾。

この状況ではトラスト化やシンジケート化による組織再編は困難であった。そこで農産物加工総管理局はコンヴェンツィア設立を立案し、27年1月、菓子工業大会を召集した。大会はコンヴェンツィア設立を採択し、その定款を承認し、設立作業を引き受ける代表者を選んだ。コンヴェンツィアには最大級の企業が参加する。2月28日に最高国民経済会議幹部会が設立を承認し、その後開業した。コンヴェンツィアの下に化学技術ソヴェト、標準化ビューロー、原料ビューローが設けられ、その面で工業を指導する。さらに販売地域区分、単一定価、職場や支部における労働の統一的記録のための労働者や製品の単一呼称などの問題が検討されている⁸⁸⁾。

Ⅲ－5 製粉工業

製粉工業の管轄を巡って最高国民経済会議と商業人民委員部の対立がある。製粉工業の管理体制はその歴史的経緯からしてやや特異な形を採った。食糧人民委員部解散時点（24年5月）でその製粉部には595の製粉所が残っていた。製粉部解散後338が国内商業人民委員部に移管された（うちロシア共和国220、ウクライナ共和国118）。そのうちロシ

ア共和国の220は『フレバプロダクト』（穀物調達機関）の管轄となり、ウクライナ共和国の118はウクライナ製粉トラストに組織された。それ以外では1,561の製粉所が県国民経済会議や地方経済部の管轄下にあり、1,055は協同組合企業、5,016は賃貸企業であった⁸⁹⁾。

組織再編案は国内商業人民委員部から出されたようだ。その提案は製粉企業を連邦、共和国及び地方企業に分け、連邦の規模で国内商業人民委員部が管理するというものであった。25年4月上旬の最高国民経済会議・総経済管理局・工業組織部での製粉工業代表者協議会においてその案に対しメリストロイ（製粉所建設組織）代表や地方工業の代表者は断々固として反対した。穀物商業と製粉工業を一つに纏め、全連邦的に管理する理由はない。戦前の例から見てもそうである。『フレバプロダクト』の製粉所の仕事量は極めて少なく、その指導方式は旧態的な食糧人民委員部方式である。設備は至る所である製粉所から別の製粉所に移されており、解体的状態に追い込まれている。地方代表全体の定言的命題は州トラスト（及び県、共和国トラスト）の設立と全ての製粉工業を最高国民経済会議に移管することである⁹⁰⁾。それを受けて総経済管理局コレギアは最高国民経済会議幹部会に地方代表の意向を伝え、この問題を検討課題とすることを要請した⁹¹⁾。

25年4月下旬の国营商工業連合ソヴェト・組織セクツィアでも製粉工業の組織問題が討議された。ここでは国内商業人民委員部との対立が鮮明となる。国内商業人民委員部と『フレバプロダクト』は穀物商業と製粉業の切断とトラスト組織化に反対した。最高国民経済会議側は連邦の規模での工業管理は困難であり、共和国及び地方トラスト（ウクライナ製粉トラストの例に倣い）を設立し（既

に地方で14のトラストが設立されている), それと共にシンジケートタイプの統合機関を設けるべきだと主張した⁹²⁾.

同年6月の最高国民経済会議幹部会会議は製粉工業の監督の最高国民経済会議地方機関への集中を支持し⁹³⁾, 7月に最高国民経済会議幹部会は労働国防会議に対し製粉工業の計画的調節のため全ての国営製粉企業を最高国民経済会議に移管することを提案した⁹⁴⁾.

26年2月の総経済管理局コレギア会議ではA. M. ギンスブルグが州及び県レベルでの製粉トラストを組織化し, それらに独立の穀物調達権を付与する提案を行った. 全ての国営製粉工業は連邦共和国最高国民経済会議に移管し, 『フレヴァプロダクト』には30-40の有力な製粉所グループのみを残す. 同時に全連邦製粉シンジケートの設立を提起する. コレギアは概ねギンスブルグ報告に合意し, 工業組織部に対しシンジケート問題とシンジケート傘下製粉工業と国営穀物調達組織や協同組合との住民への製粉供給のためのコンヴェンツィア問題の検討を委任した⁹⁵⁾.

これに対し商業人民委員部は製粉工業の管理・調節の機能を最高国民経済会議機関から外し, 商業人民委員部機関に移すことを要請した. 労働国防会議は『フレヴァプロダクト』, 中央消費協同組合連合及び農業協同組合連合の製粉所の監督及び全製粉工業の一般的調節は商業人民委員部の任務とすることを決めた⁹⁶⁾. 11月には人民委員会が共和国的意義の国営製粉企業は連邦共和国商業人民委員部に, 地方的意義の企業はそれらの地方機関の管轄とすることを決定し, 中央執行委員会もそれを承認した⁹⁷⁾. おそらく原料供給との結びつき及び消費者との距離によるものであろう.

Ⅲ - 6 茶事業

茶市場は茶事業本部(トラスト)と中央消費協同組合連合による寡占状態であった. 茶事業本部は唯一の全連邦国営トラストであり, 1924/25年度に一つの菓子工場を含め9の主力企業をもっていた(22年初めの設立時は15工場であったが, 整理された). 販売市場のシェアは69%を占めた. 中央消費協同組合連合(1工場をもつ)は20%である. 他に小規模なクスターリ企業が活動しているがネグリジブルである⁹⁸⁾. 茶事業の集中問題は24年にゴスプランにより提起されたが, その時には立ち消えとなった. 26年に労働監督人民委員部による調査の後に再燃した⁹⁹⁾. これは官庁間の利害対立を孕んでいた.

26年5月末の食品工業管理局における関係組織の協議会では調達から生産活動までを茶事業本部に集中し, 中央消費協同組合連合には商業機能のみを残す統合案が承認された¹⁰⁰⁾. 国営工業中央管理局も資金の最大限の節約と固定資本の合理的利用, 茶輸入や生産の計画調節のために全ての茶生産を茶事業本部に集中することを決定した¹⁰¹⁾. 最高国民経済会議幹部会も茶の調達, 加工を茶事業本部に集中し, 中央消費協同組合連合との総体契約によって消費者協同組合システムに最大限供給することを労働国防会議に要請した¹⁰²⁾.

だが商業人民委員部及び財務人民委員部は中央消費協同組合連合への集中と茶事業本部解散を主張した. 中央消費協同組合連合は海外の協同組合や銀行との緊密な結びつきを利用して有利な条件で茶を買付けることができる. また商業費は茶事業本部よりはるかに少ないからである(1kg当り茶事業本部が40コペイカであるのに対し, 中央消費協同組合連合は18コペイカに過ぎない)¹⁰³⁾.

結局, 26年12月, 人民委員会会議は茶事業の中央消費協同組合連合への集中と茶事業本部

の解散を決定した。その論拠は次のようである。協同組合はすでに主要な商品流通システムとなっており、協同組合企業からの消費者への直接供給も可能である。また輸入のため海外信用が必要だが、その点で中央消費協同組合連合は有利な立場にある。更に茶事業から国家の資金を引き上げて、他の経済分野に回しうる¹⁰⁴⁾。

IV 紙工業

24年10月1日の時点で8の紙トラストが組織されていた（加盟工場42，労働者20,983人）。トラスト非加盟企業（県国民経済会議などの管轄）は35（労働者6,625人）である。トラストの工場当り平均労働者数は500人，非トラスト工場のそれは193人である。最大の中央紙トラストは9工場を擁し，労働者数は1万人を超えた（トラスト加盟工業での製品シェアは1924／25年度に約62%）。次いでレニングラード紙トラスト（7工場，2400人，同上シェアは14%），ボレスク紙トラスト（2工場，2400人，シェア8%），ウクライナ紙トラスト（7工場，1,800人，シェア6%），白ロシアトラスト（7工場，1,100人，シェア3%）の順である¹⁰⁵⁾。1つのトラストが労働者数の半数近くを占めるガリバー型の市場構造といってよい。

1924／25年度，1925／26年度は組織上の変化はほとんどなかったが，1926／27年度，1927／28年度には更にトラスト化が進んだ。1927／28年度には連邦トラスト2（但しうち一つは紙工場をもつ北西木材トラスト），共和国トラスト3，地方合同及び自治企業31，操業工場90を数えた¹⁰⁶⁾。

20年代前半の紙工業のトラストや企業の生産，販売は場当たりのであった。個々の品目の価格は企業長の胸三寸により決められた。例えば，包装紙価格は標準化されずプード当

り5～10ループリで取引された。他方，印刷紙は5ループリ60コペイカで販売せねばならない。新聞紙も出版所に4ループリ60コペイカで出荷することを義務づけられていた。ところが輪転機に掛からぬ余り紙が6ループリで売られている。新聞紙は固定価格が設定されているためその製造は25%縮小し，その分，より高い価格で売れる品目を増やす。価格が固定されている場合には正味量を4フント減らすといった対応を行う。しばしば，紙飢饉が見られる一方で，工場の地下室には紙が積み上げられている。中央紙トラストは一方で自己の工場での生産量を超える分は漂白セルロースの輸入を要求しつつ，他方で非漂白セルロースを他のトラストに販売する。その際，価格は定められておらず，中央紙トラストの食欲に依存する〔つまり，セルロースを漂白するより未漂白のそれを外部に売ったほうが利益が得られるというわけだ〕。

調達面も混沌としていた。トラストは網をコリチュギノ工場に注文して入手し，倉庫に『貯蔵』するが，その後同じ工場にそれを浮送用に販売する。紙の生産には海外製網を使う。更には専門家を確保する為，給与を吊り上げる。専門家は高い給与を求めてトラストを渡り歩く。幾つもの工場を擁するトラストに専門家が一人もいないこともよくある。

こうした状況を打開するためシンジケート設立問題は何度か提起されるが難航する。最大の中央紙トラスト指導者はいつも反対した。思い通りに営業出来なくなるからであろう。他のトラストや紙労組中央委員会はシンジケート設立に賛成した¹⁰⁷⁾。労組は賃金安定化を求め，弱小トラストは規制強化を望んだ。

その後，中央紙トラストが折れた。26年1月上旬の第3回紙工業代表者大会はシンジケート化を原則的に承認した。シンジケート

は全連邦的に製品販売を統合し、輸入紙の実現を行うものとされた。次いで紙工業連合ビューローはその組織形態を審議した¹⁰⁸⁾。加入については合意されたがシンジケートにどれだけ製品を引渡すかについては意見が分かれた（100%引渡すか、任意とするか、特定品目に限定するか、加盟組織の自己テリトリーでの実現の権利を与え、残余をシンジケートに引渡すか）¹⁰⁹⁾。

26年9月、最高国民経済会議・木材紙総委員会は紙の消費や販売の調節のために紙工業シンジケートの設立を認め、定款案作成のため設立ビューローの召集を求めた¹¹⁰⁾。紙工業連合ビューローの下に設立ビューローが設置され、定款案作成に当たる。26年末には最高国民経済会議幹部会も労働国防会議にシンジケート設立認可を求める報告を行った¹¹¹⁾。

27年1月の総経済管理局コレギア会議では意見が分かれた。トラストよりは官庁内・部局間の見解の相違が目立つ。木材紙総委員会報告は強制的シンジケート化を主張した（資本金11百万ルーブリ）。商業政策部は強制加入に反対しトラストの経済的利益に従って加入すべきと考えた。財務-経済部は加入義務化を支持したが、財務的観点から条件を付けた。シンジケート設立がトラストからの追加的資金提供を要せず、定款資本は5百万ルーブリ以下とし、かつシンジケートの商業費が中央紙トラストの費用を上回らないことである（シンジケートがトラストの商業網を引受けるからである）。紙工業組織ビューロー自身は強制加入に反対した。

A. M. ギンスブルグは100%のシンジケート化は不適当と判断した。とりあえずは輸入生産財の紙工業への供給をシンジケートに集中し、販売活動はペンディングとした。議長の V. M. マンツェフも強制的シンジケート

化に危疑を唱えた。中央紙トラストとレニングラード紙トラストが製品引渡しに合意し、輸入紙もシンジケートが販売する以上、シェアはすでに70%となる。また中央紙トラストの既存の商業網を引受けるため特に行政的圧力なしでも小トラストにとっては加入のメリットがある、と陳べる。

コレギアは全連邦紙シンジケート設立を妥当と認めた（紙工業連合ビューロー及び木材紙総委員会は一時、全露紙シンジケートに留めたが、ロシア共和国トラスト以外も加盟に賛意を示している為）。その基本的機能は紙工業製品と輸入紙の実現及び輸入原材料などのトラストへの供給である（国産品供給については継続審議とする）¹¹²⁾。

27年2月14日に紙シンジケート設立準備協議会が開催されトラスト、木材紙総委員会、紙工業連合ビューロー、紙労組中央委員会代表が参加し、シンジケート創立会議召集を決定した¹¹³⁾。27年6月にはシンジケート創立者会議が開かれ、創立ビューローを選出した¹¹⁴⁾。続く全連邦紙工業大会はシンジケート設立を歓迎し、多くのトラストは設立協定に調印した。但し、ウクライナトラストとレニングラードトラストは加入を保留した。レニングラード紙トラストはシンジケート化の積極的支持者であったのだが、思惑が少々違ったようだ。ウクライナトラストは加入に原則的に同意していたが、ウクライナ最高国民経済会議との調整が済んでいなかった¹¹⁵⁾。

27年10月には労働国防会議も設立を承認する¹¹⁶⁾。11月26日に全連邦紙シンジケート創立者総会が開催され、レニングラードトラストを除く主要10トラストが定款に調印した（シェア62.5%）¹¹⁷⁾。28年1月には営業の運びとなる¹¹⁸⁾。28年7月16日現在、加入トラスト及び自治企業は16を数えた。1927/28年度の製品中（紙及びカートン）シェアは

87.4%に上る¹¹⁹⁾。

こうした経緯はいかにもネップ期の組織的意思決定の特徴を示す。

V 化学工業

当時の化学工業は基礎化学、マッチ、染料、薬品、木材化学、油脂などの分野があるが、いずれも工場は小規模である。

V-1 基礎化学工業

1922/23年度に6トラスト(51工場、うち操業工場は36)が組織されており、年度末の労働者数は約16,800人であった。24年8月にそのうち3トラストが北部化学トラストに統合される。1925/26年度には43工場が操業し、うち最大級の16工場は4つの基礎化学トラストに加入し、残りは他の工業部門のトラストに加盟していた。基本的にはこの構造は1927/28年度まで変らない。化学シンジケートの設立は遅れ、27年5月である¹²⁰⁾。

北部化学トラスト統合は競争回避型である。北部と中央地域の基礎化学工業の統合問題は22年に化学労組中央委員会によって提起され、翌年にはウラル化学、ボンジュール及び燐酸肥料トラスト Fosfatotuk の単一トラストへの統合の合理性を主張した。その時点ではいずれも最高国民経済会議の相応の機関の支持を得られなかった。だが24年夏ごろよりそれらトラストの財務困難や南部化学トラストとの競争激化により統合が具体化する。25年3月に労働国防会議は北部化学トラスト創立を決定した¹²¹⁾。

26年10月にはモスクワソヴェトがモスクワ基礎化学トラストと圧縮ガストラストとの合併を決定し、ロシア共和国最高国民経済会議幹部会及び化学労組県支部も合意した。これは規模の経済を志向している¹²²⁾。更に28年1月、モスクワソヴェトのイニシアチヴでモ

スクワ基礎化学トラストは大型化学コンビナート設立案を作成し、化学総管理局コレギアも基本的に承認した¹²³⁾。

ヒムウーゴリ(石炭化学トラスト)については28年にそのガラス工場を分離して独立の共和国トラストを設立し、炭坑はドンウーゴリに移譲して、純粹の化学トラストに転化した¹²⁴⁾。企業専門化である。

化学シンジケート設立問題は22年の第1回全露基礎化学工業代表者大会において提起されるが、全体として不安定な経済状況のもと厳しい財務状態やトラスト自身の形式的不備から棚上げにされた。その代り基礎化学工業連合ビューローが設立された。その課題はトラストの商業活動の調節である。しかし充分機能せず、第3回定期大会ではより拘束力のある組織の設立が議論された。シンジケート支持者と連合ソヴェト支持者の間の論争があったが、最高国民経済会議幹部会は連合ソヴェト形態を承認した。1923/24年度末から1924/25年度初めにかけて供給過多の下、トラストの販売競争は激化し、商業取引の規制強化が試みられた。連合ソヴェトに大口注文のトラスト間配分、共通価格設定などの権限が付与され、監視体制も強化された。それには荷の重い課題を引き受けることになる¹²⁵⁾。そこで26年5月の化学工業連合ソヴェトにおいて改めてシンジケート問題を審議し、関係トラストから将来のシンジケートの活動計画を作成する委員会を選出した¹²⁶⁾。そうした準備作業を経て、27年1月の化学工業大会は全連邦化学工業シンジケートの必要性を認め、オルグビューローを選出した¹²⁷⁾。5月にはオルグビューローの最初の運営会議が開催され、設立の運びとなる¹²⁸⁾。化学労組中央委員会もトラストの慢性的な滞貨や財務危機を打開するため、シンジケートの速やかな設立を断固支持した¹²⁹⁾。その後、

各級機関の審議を経て、10月初め、労働国防会議が設立を承認した¹³⁰⁾。

V-2 マッチ工業

マッチ工業の圧倒的部分は機械化度が低く、クスターリ的であった¹³¹⁾。戦前、115の工場があったが、革命期を経て半数は半解体の状態であった。1922/23年度に61工場が操業し、うち30工場は6トラストに加盟していた。18工場は県国民経済会議管轄の管轄下であり、自治工場か地方工業プロムに組織されていた。残りは賃貸か私営または協同組合企業である。1926/27年度には赤字の故に7工場が閉鎖され、1927/28年度は3工場が閉鎖し、1工場が新規操業した。操業工場は27で、うち16がトラストに加入し、11は地方機関の管轄である。こうして比較的小規模なトラストが地域的に分散し、競合していた。マッチシンジケートは22年4月に設立されるが、トラストとシンジケートの対立から国内市場での製品実現権を失い、24年に解散の憂き目を見る。それに代わりマッチ工業調節ビューローが設置され、販売地域調節、利益代表、輸入原料調達や製品輸出の課題を負うが、充分機能しなかった¹³²⁾。改めて統合化方針が労組と最高国民経済会議から提起される。化学労組中央委員会は何よりもトラスト間の賃金不均等を解消するために全マッチ工業をシンジケートに統合すべきであると主張した¹³³⁾。最高国民経済会議はマッチの国内市場が飽和状態となっていたため、輸出強化に乗り出す。だが当時の世界市場はスウェーデンのシンジケートが独占的であったためそれとの競争力をつけるために生産集中や調節が必要となった¹³⁴⁾。最も強力な工場に生産を集中する単一トラスト構想も打ち出されたが¹³⁵⁾、地方の抵抗は大きかった。地方組織は地方的利益に基づいて赤字工場の休止に消

極的であった¹³⁶⁾。この部門の組織的統合の試みはいずれも不成功に終わった。

マッチシンジケートは25年1月に再興されるが、弱体で十分な権限も財務的影響力も持たず、27年半ばでも製品実現のシェアは10数%に留まった¹³⁷⁾。28年に入ると転回があるが、それは経済的諸力の合成的結果ではなく、上からの行政的措置であった。化学総管理局によってマッチ工業の調節や計画化のシンジケートへの権限委譲が行われた¹³⁸⁾。

V-3 染料工業

1923/24年度にアニリントラスト(9工場)、ラカークラスカ(5工場)、レニングラード染料トラスト(5工場)が圧倒的比重を占め、残りの工場は他の部門の合同に加盟していたり、地方機関の管轄下にある。他にクスターリや私営工場がある。そうした構造はその後大きな変化はない¹³⁹⁾。他の分野も同様の状況である。

26年12月には労農監督人民委員部及び化学労組中央委員会が最高国民経済会議幹部会に対し、現行の2つのラカー染料トラストを一つのトラストに統合する案を提起した。規模の経済と工場専門化、生産集中・合理化を目的とする¹⁴⁰⁾。労組は統合・大型化志向であった。

V-4 製油油脂工業

製油工業は23年10月初め14の製油トラストがあり、これには90工場が加盟していた。18工場は食品トラストやコンビナートに加入しており、21工場は一部は自治企業、一部は県国民経済会議の直轄であった。25年10月初めには82工場が12製油トラスト、30工場が食品トラストやコンビナートに加入し、14工場は一部は自治企業、一部は県国民経済会議の直轄であった。製油シンジケートは22年9月に

設立され17組織が加盟していた¹⁴¹⁾。

油脂工業（化粧品含め）では24年7月1日の時点で235工場が操業していた。うち45は国営工場（従業員5771人）、33は協同組合工場（1304人）、157が私営工場（962人）であった。大工場は6トラスト（自治工場やコンビナート含む、いずれも地方機関の管轄）に集中し、うち3組織は油脂シンジケート（22年7月に設立）に加入している¹⁴²⁾。

油脂シンジケートと植物油シンジケートはそれぞれ独自に活動していたが、両部門は原料調達や製造、販売において密接な関連性を有していた。そこで両者の統合問題が登場する。これは関連する部門の垂直的統合化である。

統合案は25年1月頃、主に財務的基盤強化を目的として提起されている¹⁴³⁾。本格的論議は同年5月初め最高国民経済会議・工業組織部の会議から始まる¹⁴⁴⁾。V. ボボフ（製油シンジケート議長）によれば、統合化の論拠は次のようである。まず第1に大トラスト自体が多くは製油部門と油脂部門を併せ持つコンビナートであり、それが別々のシンジケートに加入しているのは不合理である。第2に油脂加工工業の主要原料は植物油であり、第3に販売形態も消費者層も同様である。第4に両者の取扱い商品はかなりが重複する（石鹼など）。従って、両者が統合すれば植物油の規則的供給、生産向け販売拡大、垂直的生産サイクルの完結化が可能となろう、と論ずる¹⁴⁵⁾。

これには油脂シンジケート本部会議長A. エゴロフが真っ向から反対した。販売面からも生産面からも原料面からも統合のメリットはないと断じた¹⁴⁶⁾。より大きな製油シンジケートが、急速に地方に販路を広げていた油脂シンジケートを吸収しようとしたのである（1924／25年度に前者の取引高は後者

の4倍半であった。前者の販路の85%はモスクワに集中していたが、後者の販路の87%近くが地方であった¹⁴⁷⁾。

25年11月18日の最高国民経済会議・商業委員会でのD. O. レヴィン（最高国民経済会議・商業政策及び価格部）報告は活発な論議を呼んだ。報告によれば両工業の原料基地は共通であり、双方とも水素添加生産の故、緊密な結びつきが必要となる。両シンジケートの統合によって原料供給はより計画化され、原料市場における地位を強めうる。

油脂シンジケート本部会議長エゴロフは反駁する。その論拠は凡そ次のようである。両工業部門には何ら共通性はない。油脂工業は原料問題に直面しているが、それは植物油ではない。両者の統合は油脂工業を特定の原料に固着させることになる。市場における植物油の不足と農民の大きな需要を考慮すれば、その工業用原料としての消費は得策ではない。[大衆消費財としての] 石鹼の低廉化のためには最も安い原料を見出す[植物油以外に?] 自由裁量権を留保すべきである。[自立化の途を望んだ]

製油シンジケート議長ボボフは先の観点から統合化論を展開した。

最高国民経済会議内の見解も分かれた。工業組織部は統合に賛成したが、報告・監査部及び化学工業管理部は反対した。そこで妥協案としてシンジケートコンヴェンツィア（原料供給及び脂肪 salomass 価格調節を行う）設立案が提出された。だが化学労組と食品労組の中央委員会がいずれも即時の統合化を支持するという言明を出したこともあって、商業委員会は単一製油油脂シンジケート設立案に傾いた¹⁴⁸⁾。労組は一般に大型化、安定化を望む。

その後、ロシア共和国最高国民経済会議・工業プランから統合への異論が出された

第10表 木材工業の組織（1925／26年度）

	合 同 数	工 場 数	操業工場数	労働者数	1操業工場当り労働者数
全連邦トラスト	4	69	43	15,404	360
ロシア共和国の共和国トラスト	12	203	123	19,113	170
ウクライナ共和国トラスト	2	42	33	2,300	103
白ロシア共和国トラスト	1	18	18	1,841	70
地方トラスト	27	215	155	15,957	103
計	46	547	372	54,615	—

註：1．データは1925／26年度木材工業生産計画に含まれる企業のみについてである。
2．木材工場総数1,860，うち木材加盟工場は748，うち操業工場は361，残りは休止及び解散，残り1,112工場は153が県国民経済会議，中央国民経済会議，管区地方経済部の管轄，運輸人民委員部管轄が101，賃貸594，その他264である。
3．就業労働者数は工場のみ．他に木材調達，搬出，浮送に20万人以上が季節労働者として従事する。
4．24年9月30日の時点で半官利権会社は3（工場数8，労働者数4,566人である），他に利権会社1，木材工業株式会社2，自治企業4を数えた。
5．地方トラストはロシア共和国最高国民経済会議管轄の地方トラストのみ。
6．最大のトラストは北部木材トラストで，労働者数は25年10月1日現在，1万3千人以上である．労働者1千人以上のトラストは半官利権会社を除き，15に留まる。
出典：Lesopromyshlennoe delo. 1926年，No.1, p.3-4: Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, p.477-480: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, p.659

が，25年12月上旬の両シンジケート合同全権委員大会は統合を決定し，新シンジケート本部会を選出した（議長はV. A. ポポフ）．『油脂トラスト Zhirkost'』は唯一統合に反対し，油脂シンジケートからの脱退を表明した¹⁴⁹⁾．このシンジケートとトラストの対立については別途考察しよう．

VI 木材工業

木材工業では比較的小規模の企業が分散しており [10表]，慢性的な資金不足に苦しんでいた．それらは互いに激しい販売競争を行い，アヴァンスを受け取るため，明らかに不利な原価割れの価格で取引を締結した．『買手の所へお百度を踏む．その入り口には文字通り10人からの者が待つ』．これは企業の更なる虚血化を齎す．政府その他の機関から引渡された資金も使途通りに使われず，賃金や伐採料支払いの遅れが生じた．例えば，26年

12月には北部木材トラスト，ヴォルガーカスピ木材トラストの伐採料債務は10,300千ルーブリ超，賃金債務は520千ルーブリ超に上った．26年11月15日にロシア共和国経済評議会がロシア共和国ゴスプラン，最高国民経済会議，財務人民委員部に対し1926／27年度のロシア共和国工業融資ファンド配分の際に木材工業の流動資金を最大限補充することを求めたが，トラストが多数で分散していたため困難であった．調達についても同様に競争的で高コストであった（伐採地の入札方式もコストを高めた）¹⁵⁰⁾．そこで木材紙総管理局は木材工業の地域区分や再編問題を検討した．各地に木材紙コンビナートを創設する案も出された¹⁵¹⁾．またロシア共和国労農監督人民委員部・工業及び労働監督部の下に設置された特別委員会が木材トラスト大型化案を作成し，27年1月末，同労農監督人民委員部コレギアで審議された．例えば，北西州の2トラ

ストを一つに統合し、中央地域の3トラストを一つに統合する、等々。新しい合同で利用されえない木材工場は地方に委譲する。コレギアはロシア共和国最高国民経済会議にこの案の検討を要請した¹⁵²⁾。その後もトラスト大型化政策は続く¹⁵³⁾。

水平的統合と共に木材を原材料とする工業（紙、木工、木材化学など）との垂直的統合問題も登場する¹⁵⁴⁾。26年秋頃から、パラレルな木材調達機構の存在とそれらの原料資源獲得競争を背景に、原料と廃物の合理的利用（紙工業が大きな木を伐採したり、高級材を薪や枕木に使うようなことをなくす）、倉庫や輸送手段の共有を直接の動機として各地で木材紙コンビナート設立が提起される¹⁵⁵⁾。28年8月の木材ソヴェト幹部会ビューロー拡大会議も木材、紙、木材化学、マッチ工業の統合化問題を審議し、大部分の参加者は立法措置による速やかな解決を求めた¹⁵⁶⁾。1927/28年度にはコンビナートタイプを含めた6件の統合が成立する¹⁵⁷⁾。

他方、市場調節や木材工業の利益代表のために22年から木材及び木工トラストソヴェトが設けられた。ソヴェトは市場調査、価格や品目構成の調整のためウクライナ市場や中央市場でコンヴェンツィア〔カルテル〕創設や諸官庁への働きかけを試みた¹⁵⁸⁾。

だが、「木材トラストソヴェトはその課題〔市場調節〕をこなしえない。運輸人民委員部のような大消費者は木材工業と総体契約を締結しようとしたが、木材トラストソヴェトは法人格をもたず、消費者は直接、トラストに向かわざるを得ない」(I. ラブロフ)。トラスト間競争も深刻化する¹⁵⁹⁾。

そこで25年夏には木材シンジケート設立問題が浮上する。とはいえ諸官庁、経済機関、労組の利害が錯綜して事態は混迷する。それらの間の妥協を模索しつつも、結局、済崩し

的な結果となる。

シンジケート設立は木材トラストソヴェト幹部会や最高国民経済会議幹部会などで審議された¹⁶⁰⁾。これを巡る大きな論点は2つある。一つはそもそもシンジケートを設立すべきか、という点、一つは全連邦シンジケートとするか、ロシア共和国シンジケートとするかという点である。これは木材輸出業務も集中するのか、という問題と絡む。木材トラストソヴェトや連邦最高国民経済会議・総経済管理局木材セクツィアは全連邦シンジケートとして、木材輸出業務も集中すべきであると主張する。これに対し国営工業中央管理局木材管理部は木材輸出トラストのシンジケートへの統合には断固反対した。海外市場における木材の実現は貿易独占と関連して相応の機関の指導により指導されねばならないという〔国営工業中央管理局は4つの全連邦トラストを管轄しており、これらトラストは輸出トラストである〕。

木材トラスト自身はどうかといえば、大トラストは設立に否定的である。その理由は3つある。第1に木材トラストは現在、保有木材の予約販売を強化している、第2にシンジケートの設立が直ちに全ての木材在庫のシンジケートへの移譲を伴うことを恐れる、第3に問題の決定は連邦最高国民経済会議の商業政策部によって数ヶ月、遅らされており、自らの結論を出しえない¹⁶¹⁾。木材トラストの利益表出はかなり露骨である。

この論点には木材トラストソヴェト議長代行のラブロフと最高国民経済会議・商業部長のL. ギトレルが反論を加えた。第1の点。実際には木材トラストの予約販売はかなり限定的であり、業務年度開始前に行われる通常の予約販売の水準を越えるものではない。第2の点。最高国民経済会議に提出された報告書からすると設立予定のシンジケートは木材

トラストの製品の50%以下しかカバーしない。現有木材在庫の即時引渡しなど問題にならない。ちなみにその大部分は予約販売済みである。第3の点、連邦最高国民経済会議・商業政策部が数ヶ月、決定を遅らせているというのは事実と反する。ロシア共和国最高国民経済会議がこの問題の決定を作成したのは8月3日であり、連邦最高国民経済会議幹部会宛報告書が提出されたのはやっと8月21日である¹⁶²⁾。自分の所為ではない、というわけだ。

問題は最高国民経済会議・総経済管理局・商業政策部及び価格部における協議会で検討され、トラストの大きな資金負担や在庫供出に対する懸念を配慮した設立案を立てる。シンジケートの資本金は2百万ルーブリとし、うち1百万ルーブリは『木材倉庫』の株式によりカバーされ、残りを26のトラストに割り当てる。だからトラストの負担は少なくて済む¹⁶³⁾。国営工業中央管理局・木材管理部は国内市場向けシンジケート創設は望ましいとしてもシンジケートの資本が少なく計画原理を徹底し得ない以上、個々のトラストがシンジケートの価格政策に反して市場に登場する可能性を排除できない、と懸念し、またシンジケートに木材輸出トラストが加入するとしてもそれらの国内市場での販売分のみ参加しようと釘を刺した¹⁶⁴⁾。妥協的であるが故にシンジケートの財務的基盤も権能も不十分なものに留まったようだ。この設立案は25年10月10日の総経済管理局コレギアに持ち込まれた。会議では木材トラストソヴェト、木工労組中央委員会、ロシア共和国最高国民経済会議・木材管理部がシンジケートを支持した。総経済管理局・財務部はシンジケートの財務的基盤が弱いことを理由に反対し、総経済管理局・工業組織部は国内市場向けだけでなく、国外市場向けのシンジケートも必要で

ある、そうでないと資金を分散化すると述べた。議論を纏めてコレギアは国内市場向けシンジケートの設立を認めた¹⁶⁵⁾。

シンジケート設立問題は10月22日、木工労組中央委員会でも議論された。討議では賛否両論に分かれた。反対したのは大木材トラストと木工労組北西地区委であり、賛成したのは木材トラストソヴェト、中小トラスト及び木工労組中央委員会であった。ヴォルガーカスピ木材トラスト議長はトラストが既に全ての製品を販売しており、販売強化のため特別な措置は必要としないと述べた。労組北西地区委議長は地元のトラストの利益を擁護してシンジケート化に反対した。そうでなくとも乏しいトラストの流動資金をシンジケートに注ぎ込むことは出来ないという。シンジケート構想にかつてのグラフキズムを重ね合わせた。

他方、シンジケート支持グループは何より不健全な競争に耽る一部トラストに圧力を加える必要性を強調した。但し、強制加入は求めない。労組中央委員会議長は木材市場の計画化や農村への商品流通ルートを敷設するためにシンジケートが必要だと主張する。討議の後、労組中央委員会はシンジケート設立を妥当と認める。但し、任意加盟制とし、とりあえず中央工業地帯やウクライナ中心に限定的に活動し、シンジケートの流動資産形成はトラストの負担ではなく、特別割当〔財政?〕によるものとした¹⁶⁶⁾。

ここでの対立構図は明白である。経営基盤の強固なトラストは自立化を求め、シンジケート設立の資金負担を回避しようとした。他方、弱体のトラストは他者依存傾向が強い。中央組織はダイナミックスよりも統一性や安定性を望んだ。中央は弱体組織を取り込み、独立的有力組織を抑えて統合しようとした。

翌日の木材トラスト代表者会議はシンジケート定款案を採択すると共に臨時組織ビューローを選出した。この定款案ではトラストによる独自の製品実現の余地を残した¹⁶⁷⁾。

26年1月にロシア共和国ゴスプランは国内商業向け木材シンジケートの設立を原則的に認めた。ロシア共和国の木材トラストは国内市場の80%のシェアを占めるためロシア共和国シンジケートとする。但し、連邦トラストや他の共和国のトラストの加盟権は付与し、シンジケートの利潤は加盟トラストの販売規模に比例して分配する¹⁶⁸⁾。ロシア共和国経済評議会はこれに同意した。

今度は木材シンジケートを連邦シンジケートとするか、ロシア共和国のそれとするかについて激しい論争を呼び起こした。人民委員会議財務-行政委においてロシア共和国経済評議会は伐採地や木材トラストの大部分がロシア共和国の領域内に所在するためロシア共和国シンジケートとすることを主張した。連邦最高国民経済会議はこれに猛反発した。企業が特定の共和国に所在するからといってその共和国に企業を固着させることは出来ない。ウクライナや中央アジアは商業活動の調節を最も必要としている。それは全連邦的課題である。また木材製品の大口消費者は大部分、連邦組織である（運輸人民委員部やドンウーグリなどの連邦トラスト）¹⁶⁹⁾。

26年3月19日の労働国防会議では連邦最高国民経済会議が全連邦木材シンジケート設立を提案し、ロシア共和国代表は反対した。論争は埒があかずレイコフの提案によりこの問題をゴスプランの追加検討課題とした。その場合、ロシア共和国シンジケートの存続を前提した全連邦シンジケートの組織的形態を見出す方向で検討することを求めた。双方を立てようとしたのである¹⁷⁰⁾。

労働国防会議の意向を受けて3月29日にゴスプラン商業セクツィアでこの問題が審議された。既にロシア共和国シンジケート設立に着手しているために問題は紛糾した。商業セクツィアや連邦人民委員部代表は連邦シンジケートが必要と考えた。ロシア共和国シンジケートは連邦全体の木材市場を調節できないし、輸出トラストの活動も掌握できない。連邦シンジケートと共和国シンジケートのパラレルな存在は許容できない、と論ずる。他方、ロシア共和国ゴスプラン、農業人民委員部及び木材トラストソヴェト代表は連邦シンジケートしか存在しなければ、ロシア共和国木材トラストの生産活動は過度に規制され、木材工業をロシア共和国の管轄から除くことになる、と反駁する。地域利害の表出も顕わである。会議の大勢はロシア共和国の影響力は連邦シンジケートにおけるロシア共和国トラストの圧倒的存在によって確保できるし、生産問題について連邦シンジケートとロシア共和国最高国民経済会議の利益調整は可能である、という所に落ち着く¹⁷¹⁾。

その後、労働国防会議は5月28日にゴスプランや最高国民経済会議の報告に基づき、全連邦木材シンジケートの設立を認め、ゴスプラン案を計画の基礎とすることを決定した。だがスミルノフがその決定について人民委員会議に異議申し立てを行ったため実施は延期された。何故かこの異議申し立ては長いこと審議されなかった¹⁷²⁾。

その間にロシア共和国経済評議会はロシア共和国木材シンジケートの開業準備を進めていた。26年4月20日には木材シンジケート全権委員総会が開催され、本部会が選出された（議長はロシア共和国最高国民経済会議・国営工業中央管理局木材管理部のラブロフ）¹⁷³⁾。9月にはロシア共和国経済評議会が財政資金（無利子貸付の形）による3百万

ルーブリの増資を決定する¹⁷⁴⁾。

だが依然、木材市場の非組織的な競争状況は改善されなかったために26年末のシンジケート全権委員会議はトラストとシンジケートのコンヴェンツィア協定（ノーマルな販売条件を定め、トラストとシンジケート間の市場区分を決める）に関する決定を採択した¹⁷⁵⁾。これは27年4月の臨時シンジケート全権委員会議採択の木材商業コンヴェンツィア設立案として具体化された。それによるとコンヴェンツィアは共通の決済条件やノーマルな品目構成を定める。販売交渉はコンヴェンツィアメンバーが独自に行うが、価格設定は商業人民委員部の定めた定価を基準とする。基準価格から外れる場合はコンヴェンツィアの合意を要する。コンヴェンツィア決定の遂行を保証するため各メンバーは協定に定められた木材の予定実現量に応じた保証手形を提出する。実務のため、中央ではビューローを、地方では当該市場に参加する諸組織の等数代表者委員会を設け、シンジケート本部とメンバー間の紛争を仲裁方式で解決する調停委員会を設置する¹⁷⁶⁾。このコンヴェンツィアが実施されたかどうかは定かではないが、その後も不正常な市場状況が改善されたわけではない。だから27年9月初め商業人民委員部は改めて全連邦木材シンジケート設立をゴスプラン、人民委員会議や労農監督人民委員部に要請している¹⁷⁷⁾。

1927／28年度に入ってからには木材シンジケートは商業人民委員部、最高国民経済会議などと共に販売市場及び生産地での単一販売価格、製品標準化、特殊品目の技術的要件などを作成している¹⁷⁸⁾。木材シンジケートはその後、活動規模を拡大していくが、ロシア共和国の枠内に留まり続けた。連邦全体の市場を掌握することは出来なかった。シンジケートが全連邦機関であることを言明したの

はやっと1928／29年度初めであった¹⁷⁹⁾。だがその時には既に新たな工業再編の動きが進行していた。

VII 塩工業

塩トラストはネップ期初めのトラスト設立時に自然発生的に生まれ、「多くのトラストは小人的性格をもつ」¹⁸⁰⁾。1922／23年度には8つのトラストが存在し、それらは全て塩シンジケートに加盟していた。塩販売危機を背景とした1923／24年度のトラスト再編カンパニアを通じて、うち7トラストは規模を縮小し、加盟製塩所の約 $\frac{2}{3}$ は解散するか、休止となった。1924／25年中には成長に転ずる。新トラストが設立され、国営トラスト数は11となった。うち9トラストはシンジケートに加盟した。非加盟の2トラストも特別契約方式で塩販売をシンジケートに委ねた。シンジケート加盟企業のシェアは90%近い。その他に多くの小企業が存在し、種々の地方国家機関の管轄下にある。それらは主に地方市場向けに活動する。最大のペルミ塩トラストでも労働者数は2,300人（1922／23年度平均）であり、それを含め千人を超えるのは3トラストのみである¹⁸¹⁾。

こうした塩企業の分散性は固定資本の有効利用を妨げ、流動資産の偏在を齎しているとして単一の全連邦塩トラスト設立構想が塩シンジケートから提起された¹⁸²⁾。主要トラストを一つの中央機関に統合すれば、生産合理化や資金の効率的利用が可能になるという。何故、かかる提案を行ったのかは定かでないが、協同組合の伸長とシンジケートの地盤低下に対する危機感が背景にあったようだ¹⁸³⁾。

26年4月5日のシンジケートソヴェト幹部会はこの設立案を検討した。意見は分かれ再検討課題とされた¹⁸⁴⁾。

その後、27年3月初めの塩トラスト全権委員会議は単一塩トラスト案を支持し、最高国民経済会議幹部会にその速やかな設立を要請した¹⁸⁵⁾。

5月の塩シンジケート全権委員大会¹⁸⁶⁾及び10月の臨時全権委員大会でもこの問題が討議された。シンジケートの他、塩トラスト、最高国民経済会議・鉱業燃料総管理局、商業人民委員部が設立を支持し、改めて上級機関に提起することを決定した¹⁸⁷⁾。

商業人民委員部は特に乗り気であった。その論拠をやや詳しく記せば次のようである。これまで何度も提起された製塩業の拡張や改造の問題は自己資金不足や地方財政からの割当て不足から進展がなかった。中央からの融資や技術的合理化指導面の助成が必要である。また最高国民経済会議のデータによれば昨年度、採取原価はトラストによっては承認された出荷価格を上回った。新価格設定の時点で引下げは主に商品流通網の負担で行なわれた。トラスト価格は引下げられなかったばかりか、引上げられたところもある。全塩工業の5%の利潤はトラストにより不均等に配分され、あるトラストは超過利潤があるが、別のトラストでは大幅な赤字となる。工業が塩販売から得られる資金の内部的再配分なしに赤字のトラストが価格を上げれば赤字トラストのサービスエリアたる多くの地域で塩価格上昇を齎すことになる。単一トラストが存在すれば出荷価格を壊すことなく工業に生産原価とノーマルな利潤を確保することが可能である¹⁸⁸⁾。商業人民委員部の意図は見易い。

塩シンジケート議長B. B. リップシッツも同調する。塩市場にとっての基本問題は消費地での十分な在庫形成であるが、総体契約・トランジットシステムのもとでシンジケート下部機構が縮小している。顧客は余分

な積換えや保管費用が掛からないように倉庫からの受け取りを避けるからである。それを打開するには単一商業定価を設定せねばならないが、これは単一生産価格の下でのみ実現可能である。だが「現状では黒字のトラストは赤字のトラストの欠損をカバーしながらない」。だからトラスト統合が必要となる¹⁸⁹⁾。これは有力な統合化の論理であるが、ネップの論理とは相容れない。

28年1月27日の最高国民経済会議計画経済管理局経済部での協議会では鉱業燃料総管理局のB. I. シュラインが単一塩トラスト設立の報告を行った。資本建設により生産能力を増強しないと塩が不足商品になる虞がある（現にシベリアでは塩供給の途絶が慢性的となっている）。この投資を独立の地方トラストが自力で行うのは難しい。トラストを統合する必要がある。この観点は商業人民委員部、商工業連合ソヴェト、鉱業労組中央委員会が支持した。だがロシア共和国最高国民経済会議代表シャピロは反対した。その見解によればロシア共和国の塩工業は需要超過よりもむしろ販売不足に苦しんでいる。単一トラストの設立は新しい資金を与えないばかりか、設立されれば例えわずかでも地方財政が現在、与えている塩トラストへの資金交付を失うことになる。直接的利益表出を隠さない¹⁹⁰⁾。リップシッツはこれを「官僚主義的オプチミズム」と断罪した¹⁹¹⁾。

協議会は単一トラストを必要とするだけの十分な材料はないと判断し（余分な組織を作り出すだけだという）、塩工業の計画規律及びシンジケートのトラストへの影響力強化を確認するに留まった¹⁹²⁾。

28年3月15日の最高国民経済会議計画経済管理局コレギアは結局、単一塩トラスト設立案を却下し、塩シンジケートの塩工業に対する調節作用強化方針をとった¹⁹³⁾。

続く3月下旬の第6回塩工業大会（塩シンジケート出資者大会）ではこのコレギア決定に対する賛否両論が表明された。一部トラスト代表はこの決定は鵠的だと詰る。これはシンジケートの商業機能の低下と協同組合による消費市場の掌握という事態にどう対処するか、という問題なのであり、「単一トラストか、然らざればシンジケート解散か」と息巻く。別のトラスト代表は総経済管理局の提案を受入れた。いま一つのグループは原則的には単一機関への移行を認めつつも、現実的には総経済管理局方針を採らざるを得ない、と述べた。結局、参加者は概ねシンジケート存続では一致したものの、明確な方針は出せずに終わった¹⁹⁴⁾。

シンジケート議長に再選されたリップシッツはこの大会を振り返り、組織面で実りなく、このままではシンジケートはジリ貧になると嘆く。単一トラスト構想が認められない以上、シンジケートの塩工業への影響力強化の明確な方針を打ち出すべきだと語った¹⁹⁵⁾。

4月初めの計画経済管理局コレギア決定はシンジケートの任務として塩工業の目標計画、年次総合工業財務計画、統制数字作成、その遂行のコントロール、生産合理化、資本建設指導、地方資金の資本建設への割当て監督、短期銀行クレジット及び決済集中、製品の品質監視、スタンダード作成、科学研究活動の組織化などを掲げた。シンジケートの権能はかなり大きくなろう。加えて塩市場調節のため搬送先地域での品種別単一出荷価格設定を決定した¹⁹⁶⁾。ここでは組織統合志向はシンジケート強化の形を採った。

VIII-1 陶磁器及びガラス工業

企業は極めて分散化し、且つ様々な機関に所属しており、しかも他の工業部門の企業と共にコンビナートに組み込まれていることが

多い。

1923/24年度には9のガラストラスト、3の陶磁器トラスト、2のガラス-陶磁器トラスト、3のコンビナート及び多くの自治工場が営業していた（操業工場総数はガラス工業が92、陶磁器工場が21）。シンジケート（プロダシリカート）には15のトラストやコンビナート（72工場）が加盟していた。1924/25年度にはガラス工業の操業工場数は119に増え、その56%はトラストやコンビナートに加盟していた。残りは地方機関に所属し、一部は賃貸されていた。陶磁器工業の操業工場数は変わらず、大半はトラストに加盟していた。最大のトラストはロシア共和国の中央陶磁器トラストであり、製造高の過半のシェアを占める。他に登録されていない約20のガラス工場と6の陶磁器工場があるが、総生産高の3-5%に留まる¹⁹⁷⁾。

このように企業が分散していたため（特にガラス工業）、それらによる自然発生的な固定資本復興投資やそれへの場当たりの融資が行われていた¹⁹⁸⁾。比較的早くから統合化の必要性が叫ばれてはいたが、その実行は困難であった。

25年には散発的な統合化の試みがあった。中央陶磁器トラストが規模の経済の観点から14工場統合案を提出した¹⁹⁹⁾。化学労組中央委員会も北西州の全ての地方ガラストラストを州的規模の単一トラストへ統合する方針を支持した²⁰⁰⁾。

25年末にはプロダシリカート本部会が現存の約50の企業合同を15トラストに整理統合し、次いで厳格な生産専門化原則に基づくガラス・陶磁器工業合同の設立に着手するという報告書を作成し、最高国民経済会議幹部会の審議に持ち込んだ²⁰¹⁾。

翌年には化学総管理局・ガラス-陶磁器セクツィアが工業組織再編案を提出する。それ

によればガラス工業企業の大部分を生産種別に4トラストに統合し、陶磁器工業は2つのトラストに統合する。それら6トラストのシェアは80-90%になるという。それによりとりわけ不足する高資格技術者の分散を防ぐことが意図された²⁰²⁾。

その後、陶磁器工業についてはロシア共和国最高国民経済会議が2トラスト案（共和国的意義の中央陶磁器トラストと地方的意義のシベリアトラスト）を提出し²⁰³⁾、27年8月、ロシア共和国経済評議会がそれに同意し、これらトラストの臨時本部会設立を最高国民経済会議に委ねた²⁰⁴⁾。27年11月の全連邦中央執行委員会幹部会ではそれらの設立を認めた²⁰⁵⁾。こうして1927/28年度には3大トラスト（2つの共和国トラストと1つの地方トラスト）が生産高の88%のシェアを占めるに至る²⁰⁶⁾。

ガラス工業については紆余曲折を経る。

労農監督人民委員部の調査によると（直接調査対象となったのは62の最大級工場。うち5工場は機械制。1926/27年度、窓ガラス生産60%、高級食器62%、ビン50%のシェアを占める）、ガラス工業の状況は次のようである。工場は分散的で、ロシア共和国にある111工場は47組織の間に配分され、80工場は種々のコンビナート、プロムトルグ（商工業会社）、鉄道管理局、職業紹介所などに所属する。ウクライナでも最大のコンスタンチノフ工場はヒムウーゴリの傘下にある。直接、共和国最高国民経済会議に所属するのは4単位のみで、残りは（60%超）地方工業である²⁰⁷⁾。

26年秋には化学総管理局が生産種別3大トラスト（または4トラスト）設立構想を提起したが、その後ロシア共和国最高国民経済会議はロシア共和国の地域毎の8トラスト案（生産種別でなく）を対置する。化学総管

理局は連邦最高国民経済会議幹部会の席で8トラスト案に与し、問題は上級政府機関の決定に移された。ところが当のロシア共和国最高国民経済会議が考えを改め、3トラスト案を打ち出す（大規模な共和国的意義のトラスト、北西州トラスト及び県連合トラスト）。この案はゴスプランや経済評議会でも反対に遭った²⁰⁸⁾。

27年4月、ロシア共和国経済評議会は最高国民経済会議にガラス工業再編案作成を委ねる。検討の際、当初は2つの独立のトラスト設立案が提起されたが、地方との審議の後に一大トラスト案が採択された。8月2日のロシア共和国最高国民経済会議幹部会では化学工業部長がゲーセフコンビナートとマリツォフコンビナートを解体してガラス工場を取り出し、地方企業と統合して1つの強大なガラストラストを設立する案を提起した。ブリャンスクとウラジミール県執行委員会の反対があったが、幹部会では提案に同意し、共和国的意義の『第1国営ガラストラスト』設立を決定した。但し、地方の利益を考慮し、トラストの利潤の一部は地方財政に控除するものとした²⁰⁹⁾。

この案がロシア共和国経済評議会・委員会に持ち込まれた。それに先立ちロシア共和国ゴスプラン幹部会では個々の共和国トラスト、地方トラスト及び自治企業から成る四大トラスト案（2つの共和国的意義のトラストとレニングラード州のトラスト及び北カフカーストラスト）が採択された。経済評議会の会議ではゴスプランが2つのガラストラスト案を提示した。

ロシア共和国最高国民経済会議・化学工業部長は24工場を統合する単一大トラスト案を対置した。2トラストより強力で、合理化や機械化が容易であり、技術者不足にも対処でき、管理費も削減しうる。但し、直ちに100%

統合するのではなく、まずは3トラストを統合し、次いでモスクワなど3県の工場を統合していく。5年間で6工場を閉鎖する、という。

化学労組中央委員会議長はゴスプラン案を支持した。最高国民経済会議案は一層大きな混乱を齎すと述べる。

商業人民委員部は最高国民経済会議案に現実性を見出した。

委員会議長のブリコフは議論を纏める。ゴスプラン案で統合を予定された工場のうち機械化実施と共に半数の工場が閉鎖される。地方ガラス工場のそれらからの除外に反対する地方の声も無視できない。ゴスプラン案を実施すればそうした除外は非常に多い。且つまたガラス工業は自己流動資本に乏しい。これに対し最高国民経済会議が引き受ける工場は少なくみえるが、そういって良ければ消化吸収し統合できる工場だけを引き受けるのである。小工場をすぐに閉鎖するためにだけ引き受けることは出来ない。但し、最高国民経済会議ヴァリエントでも次年度には5工場を閉鎖せねばならないが、委員会の多数派は最高国民経済会議案を支持した²¹⁰⁾。27年11月の全連邦中央執行委員会幹部会は共和國的意義の中央ガラストラスト設立を決定した²¹¹⁾。こうしてモスクワ、ウラジミル、ブリャンスク県の24工場を統合した中央ガラストラストが組織された。更にウラル州トラスト（州の6工場のうち4工場統合）、北カフカース地方トラスト（地方の全4工場統合）が設立される。

とはいえガラス工業の組織的統合はさほど進捗しなかった。そればかりか28年1月に出された人民委員会と労働国防会議のガラス販売のシンジケートへの集中指令もロシア共和国最高国民経済会議傘下のトラスト及び地方トラストによって遂行されず、経済評議会

がロシア共和国最高国民経済会議に対しこの決定の不履行に対し責任を負うトラスト指導者の訴追を勧告したほどである²¹²⁾。

28年4月下旬の労農監督人民委員部コレギアは先のガラス工業の調査に基づいて外国人技術者を広範に利用して完成した機械化工場のノーマルな生産組織化を行うこと、相応の効果を得てから経験を生かして新工場の建設に着手すること、最高国民経済会議に労働人民委員部や化学労組中央委員会と共同で社会保険料率や賃金加算分を見直し、引下げること、有害度に応じて賃率の確定的区分を行うこと（手工業生産や機械制生産及び労働者と職員の間で）、またボクロフスキー及びセルギエフ工場の操業のため資金の更なる支出の妥当性の問題についての労農監督人民委員部コレギア決定不履行の原因説明を労農監督人民委員部に提出すること、機械制工場での原価計算システムを見直し、正確化し、実際の原価をあきらかにすること、窓ガラスの暫定的係数や引き上げられた破損評価の適用を止めることを提案した。加えてガラス工場統合やトラスト大型化を進めるガラス工業管理再編に関する決定案（現行の60の小合同を8大トラストに整理）を労働国防会議の承認のため持ち込んだ²¹³⁾。

労働国防会議はこれらを受け、28年5月8日付け決定でガラス工場をコンビナートから分離してトラストに統合し、現行トラストも拡張すること、及び工場専門化に基づく生産集中化を勧告した²¹⁴⁾。それに従って最高国民経済会議はガラス工業健全化策を打ち出す²¹⁵⁾。

連邦労農監督人民委員部参与会員ロイゼンマン（28年8月の労働国防会議における報告）によればロシア共和国におけるガラス工業集中化の労働国防会議指令が遂行されなかったのは新たに設立されるトラストに追加

資金の割当てを要するからである。更にまた、ロシア共和国経済評議会の見解によればこの指令の遂行は労働国防会議指令が広大な領域に分散した企業を一つのトラストに統合することを求めたという事情によって難航した²¹⁶⁾。

28年5月末、化学総管理局は改めて最高国民経済会議幹部会にガラス工業トラストの大型化及び7トラストへの統合（ロシア共和国では生産種類別4トラスト、ウクライナ2トラスト、白ロシア1トラスト）を提案した²¹⁷⁾。労働国防会議はそれに基づく最高国民経済会議幹部会報告（ガラストラスト大型化とプロダシリカート強化）を受けて、ガラス・陶磁器工業管理改善のため特別委員会の設置を勧告した²¹⁸⁾。

それと同時に化学総管理局は手の焼けるガラス・陶磁器工業を自らの管轄から外し独立の総管理局ないし総委員会を設置することを提案した²¹⁹⁾。計画経済管理局コレギアはガラス・陶磁器工業の指導、調節のため総委員会の設置を決定した²²⁰⁾。

7月上旬の連邦最高国民経済会議幹部会は労働国防会議にガラス工業管理再編の必要性に関する報告を行った。それに踏まえロシア共和国最高国民経済会議提出の管理組織計画を承認し、ウクライナ共和国では2トラストを設立することを認めた²²¹⁾。

8月の会議で労働国防会議は以前に採択したガラス工業改組に関する自己の決定を怯むことなく直ちに実施することをロシア共和国最高国民経済会議に求めた²²²⁾。だが28年10月1日の時点では大型トラストは2つしか設立されなかった（北カフカースとウラル）。他の合同については各級機関での審議が長引いた。それに伴い企業の本ズラスチョットへの移行も遅れた²²³⁾。

こうした経緯を経て1925/26年度には15

あったガラス工業の共和国及び地方トラストは1927/28年度には12に減り（全連邦トラストではガラス工場は補助的企業である）、且つそれらのシェアは73.8%に上昇した（年度初め63.8%）²²⁴⁾。[11表]

Ⅷ－2 鉱物性建設資材工業

主力はセメント、耐火材、煉瓦工業である。いずれも小規模で分散的である。1925/26年度に操業セメント工場は29を数えた（労働者は約17千人）。うち17工場は2つのセメントトラストと2つのコンビナートに加盟し、その製造量中比重は89%である。残りの工場は別の部門のトラストに加入しているか、自治工場である。耐火材工業では70工場が登録され（労働者は約14千人）、うち17工場は5つの耐火材トラストに加盟し、その製造量中比重は48%である。38工場は18の金属トラストに加盟しており、その製造量中比重は40%である。煉瓦工業はことに分散的である。登録工場は860であり、労働者数は季節的変動が激しく4月は12千人であるが、夏期は6万人を越える。年度初めには大都市に36の煉瓦トラストないし建設資材トラストが設立されていたが、その製造量中比重は20%に留まった。その後、最高国民経済会議の地方煉瓦トラスト組織化指令により、最高国民経済会議地方機関の下に多くのトラストが設立された。860工場のうち320は他の国家機関の管轄下にあり、協同組合組織96、私営工場40である²²⁵⁾。

22年5月、土石工業の商業活動を統合するためプロダシリカートが設立されるが、22年11月に開催された建設工業大会は建設の利益には異質なガラス・陶磁器工業との結びつきから解放されることを望み、建設労組中央委員会の発起により建設資材工業の合同や企業の生産、商業、財務活動を調整のため常設の

第11表 ガラス陶磁器工業

	1926年9月末				1927年10月初め				1928年10月初め			
	ガラス工業		陶磁器工業		ガラス工業		陶磁器工業		ガラス工業		陶磁器工業	
	合同数	工場数	合同数	工場数	合同数	工場数	合同数	工場数	合同数	工場数	合同数	工場数
経済合同グループ												
全連邦トラスト	1	3	1	2	1	2	1	3	2	3	1	3
ロシア共和国・共和国トラスト	3	11	2	6	1	24	1	9	1	24	1	9
ウクライナ共和国・共和国トラスト	2	8	1	8	2	8	1	9	2	15	1	9
白ロシア共和国・共和国トラスト	1	8	—	—	1	8	—	—	1	7	—	—
地方ガラス陶磁器トラスト	9	47	2	5	8	39	1	3	8	45	1	3
最高国民経済会議所轄のその他組織*	31	43	2	2	31	45	4	4	23	29	5	5
最高国民経済会議に所属しない工場**	9	9	2	2	15	15	1	1	16	16	—	—
計	56	129	10	25	59	141	9	29	53	139	9	29

*地方工業コンビナート及びトラスト非加盟工場

**賃貸工場及び他の官庁の工場

註：計算ミスは修正

出典：Promyshlennost` SSSR v 1925/26 godu. M.-L, 1927. ch. II, p.339; Promyshlennost` SSSR v 1926/27 godu. M., 1928. ch. II, p.431; Promyshlennost` SSSR v 1927/28 godu .M. .1930, ch. II, p.482

建設資材工業ビューローの設立を決定し、23年2月、ビューロー規程が最高国民経済会議幹部会によって承認された²²⁶⁾。しかしビューローは販売や価格の調節には無力であった。26秋には建設資材シンジケート設立案が登場する。10月の最高国民経済会議・商業政策部などで審議され、工業の流動資金の増強、トラストの商業活動からの解放、注文のトラスト間配分のために設立すべきことが認められた²²⁷⁾。11月から12月にかけての最高国民経済会議・総経済管理局コレギア会議で設立が決定された²²⁸⁾。だが、トラストの思惑は必ずしも同じではない。27年1月のセメント工業代表者協議会で、多くのトラストは主に融資の便宜からシンジケートを支持した。建設資材販売の季節性も強い要因である。マリツェフコンビナート代表はその財務及び商業状態が順調であるため、シンジケート設立が利することはないと切り切る²²⁹⁾。ロシア共和国経済評議会の反対もあったようだが、最高国民経済会議幹部会は労働国防会

議に設立を要請し、27年7月には設立された。但し、定款承認は遅れた²³⁰⁾。

IX 皮革工業

皮革工場は小規模で地方に分散化していた。工場の集中、整理はネップ初期に急激に進んだ[12表]。その後も集中化は進められ、1工場当り労働者数は1927/28年度には1922/23年度初めの3倍になる。小企業の大部分は賃貸された。

皮革工業は主に地域毎のトラストを形成しており、1923/24年度に81のトラストを数え、うち連邦トラストは1、共和国トラストは10、地方トラストは70（自治企業含む）であった。このうち皮革シンジケートに加盟していたのは27トラストである²³¹⁾。

トラストの統合化、大型化は長く懸案となっていたが、中々進展しなかった。進展しなかったのは皮革工業が地域の利益と強く結びついていたからである。

統合を唱導したのは労農監督部である。25

第12表 皮革工業の組織

	合 同 数	1 合同当り平均労働者数	操業工場数	1 工場当り平均労働者数
1921年10月			1435	51
1922年10月			275	112
1923年10月			207	138
1924年10月	81		203	153
1925年10月			192	183
1926年10月	93	476	191	234
1927年10月	80	619	182	272
1927/28年度				313

註：1. 操業工場数は皮革工場と履物工場の合計

2. 合同は自治工場含む。

出典：Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.397-8:

Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.422-3: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.436-7:

Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. -L, 1927, ch. II, p.295:

Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.377:

Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.432-3

年2月の皮革労組中央委員会幹部会における最高国民経済会議、皮革シンジケート、皮革工業大トラストの合同会議で労農監督部は単一大皮革生産コンビナート構想を打ち出した。専ら地方的意義を持つ小トラストは除き、全皮革工業製品の70%を統合するという。会議は流石にそれには乗らず、現行合同の強化方針に留めた²³²⁾。その後、部分的な統合の試みはあったが（例えば、タガンロク皮革コンビナートと北カフカース皮革トラストを北カフカース皮革コンビナートに統合）、全面的再編には至らない。

27年初め、労農監督部は改めて統合の必要性を提起する。その論拠は次のようである。トラストが地方に分散しているため、各県執行委員会、管区執行委員会は自己の皮革工業を国内の原料資源を考慮せず、拡張する。例えば、モスクワ皮革トラストは1925/26年度、資本建設に2.7百万ルーブリを投資したが、これは計画で許可された額（1.5百万ルーブリ）を大幅に上回った。他の地域でも同様の現象がみられ、皮革工業全体として資本建設は承認された11.097千ルーブリに対し、20百万ルーブリに達した。ほぼ2倍の超過支出である。そのことは稼働率の低下を齎す。またトラスト間には原料供給上の依存関係がある。ことに履物トラストは十分な量のモストーヴィエやクロム皮革をもたない。例えば、モスクワ皮革トラストはニージェゴロド・ボゴロトスクトラストから原料を受取り、レニングラード皮革トラストはプスコフ皮革トラストから受取る。それらの統合によってより安く安定的な原料供給が見込める。小規模なトラストは原材料を合理的に利用できず、『原料を悪くするだけである』。更にまた充分な技術・管理者がいないため、彼らの流動性が高く定着しない。加えて流動資産が多くの小規模なトラストに分散化され有

効活用されていない。統合化はそうした問題を解決するであろう、という²³³⁾。

27年1月25日のロシア共和国労農監督人民委員部コレギアは皮革トラスト大型化問題を審議した。参加者のほとんどは大型化を支持したが、地方代表は地方財政の利益を考慮し、トラストは県合同の性格をもつべきだと主張した。

長い討議の後、コレギアは妥協的決定を行う。出来るだけトラスト内部で皮革、履物生産の完結的サイクルを作り出すように統合する。オスタシュコフトラストはトヴェルトラストと統合して共和国的意義のトラストとするが、その管理はトヴェル県執行委員会に全権委任する。モスクワ皮革トラストはニージェゴロド・ボゴロトスクトラストその他も県の企業と統合し、レニングラード皮革トラストはプスコフ皮革トラストと統合する。他にシベリアトラストへのノヴォシビルスク合同加入、中央黒土州単一トラスト、ウラル州単一トラスト設立を立案する。また地方の利益を保障するためトラストの利潤の一定割合を地方財政に計上する〔これは地方の懐柔策か〕。更にこうした観点からロシア共和国最高国民経済会議に対し、残りの皮革トラストの構成を見直すことを要請した²³⁴⁾。3月23日、皮革労組中央委員会総会で労農監督人民委員部代表は同主旨の提案を行った²³⁵⁾。

27年2月下旬の労農監督人民委員部の協議会には中央執行委員会メンバー、皮革工業と皮革労組中央委員会代表が参加した。大方は大型化を支持した。但し、最高国民経済会議皮革委員会は漸次的な集中化を求めた。そうでないといきなり多くの企業が閉鎖されることになる。協議会は連邦及び連邦共和国最高国民経済会議に対し1ヶ月以内に詳細な皮革工業大型化案を作成することを求めた²³⁶⁾。必要な所では県執行委員会との協定に基づい

て県連合トラストとする²³⁷⁾。地方の利益を配慮したのである。

27年3月下旬の皮革労組中央委員会総会で労働監督人民委員部はトラスト統合案を提示した。総会はトラストや企業の大型化は弱小企業や赤字企業及び品質の悪い製品を製造している企業を淘汰することになるが、労働者を配慮して大型化企業を拡張してからそれらの企業を閉鎖すべきである、と牽制した²³⁸⁾。

6月には最高国民経済会議・総皮革委員会は最高国民経済会議・幹部会に皮革工業集中及び大規模化案を提出する。その方針は一つの経済地域ないし行政地域の範囲で強力な経済単位を創設し、企業はコンビナートに統合し、収益性のある企業は残し、収益性のない企業は閉鎖するというものであった。具体的には既に行われているレニングラード皮革トラストとブスコフ皮革トラストの統合を別としてウラル州単一トラスト、中流ヴォルガ地域1、下流ヴォルガ地域1、中央黒土州1に集中する。中央工業地域における集中問題は地域区分の後に決定する。ウクライナの皮革工業は3グループに分ける。白ロシアとシベリアでは集中は実施された²³⁹⁾。

統合化にはなお県執行委員会からの異議申し立てがあったようだが、28年3月初旬のロシア共和国人民委員会議は地域別トラスト設立問題を審議し、原料の合理的利用、資本建設整序、品質改善、原価引下げ、工場専門化、履物工場との結びつきのため上流ヴォルガ及び中央黒土地域皮革・履物トラストの設立を最高国民経済会議に許可した。3月5日の全ソ中央執行委員会・幹部会はロシア共和国人民委員会議の当該決定を承認した²⁴⁰⁾。更にウクライナトラストへの統合が完了し、1928/29年度初めには中流ヴォルガ地域トラスト、下流ヴォルガ地域トラストが設立された。他に1927/28年度中には複数の工場

の1工場への統合が10件、既存のトラストへの工場の吸収が12件あった²⁴¹⁾。

皮革シンジケートへの統合強化は品不足を背景としていた。27年3月16日、労働国防会議は最大級皮革トラストたるウクライナ、ヴァトカ、ヤロスラヴリ、ニージェゴロド、ブスコフトラストには全製品を、モスクワトラストとレニングラードトラストにはその現有店舗を通ずる履物の小売分を除く全製品をシンジケートに引渡すことを義務づけた。モスクワ皮革トラストはその決定に従わず、モスクワ市場での皮革製品不足の下、その皮革製品の small 商業を止めないばかりか、増加させた。これは穀物調達地域への供給不足やトラスト小売店網を通ずる不足商品の非組織的なクスターリや私営企業への流出を考えれば由々しいことであった。そこで商業人民委員部は強行策に出る。28年2月15日にはモスクワ皮革トラストの小売網を解散し、労働国防会議決定不履行につきトラストの法的責任を問うことを決めた²⁴²⁾。

商業人民委員部自身は労働国防会議より強硬で、全ての皮革トラストに全製品をシンジケートに引渡すことを提案していた。最高国民経済会議幹部会は皮革製品販売の強制的シンジケート化には反対を表明した。皮革工業には地方執行委員会管轄の80近いトラストがある。大部分は中小規模である。それらは地方商業組織を通して現地で大衆消費財を容易に販売できる。トラスト所在地域外に搬出される製品部分についてはシンジケート化は望ましいし、皮革市場の調節や流通費用引下げのために必要であるが、地方の需要を充足する製品についてはシンジケートは必要ない。皮革シンジケートは通常の経済的働きかけの方法で大きな成果を得た。1926/27年度はトラスト加盟皮革工業の製品の63%を実現した(1927/28年度、85%、卸取引では95%)。

行政的性格の特別の措置は必要ない、と主張した²⁴³⁾。

X 印刷工業

印刷企業は小規模分散的であると共に所属機関が多様であった〔13表〕。地域的にはモスクワとレニングラードに50%が集中していた²⁴⁴⁾。

統合化の動きはまず『印刷』トラストの株式会社化である。この問題は25年11月初めのロシア共和国最高国民経済会議・国営工業管理局の協議会で官庁、経済組織、労組の代表が参加して討議された。積極的だったのは労組である。経営基盤強化を望んだのであろう。印刷労組中央委員会代表は株式会社化により資本集中や海外市場でのトラストの地歩を固めることが出来ると考えた。だが国立出版局は反対した。問題はトラストの流動資金の不足ではなく、この部門の調節センターの欠如にある、という。協議会は印刷工業に原材料、生産設備を供給する単一生産・商業機関の創設を必要と認めた。そうした機関となるのは連邦規模の株式会社であり、『印刷』トラストをその骨格とし、他の企業からも資本を引き入れる²⁴⁵⁾。同国営工業管理局はそれに同意し、同時に印刷工業への輸入商品供

給の株式会社設立を認めた²⁴⁶⁾。だがロシア共和国最高国民経済会議幹部会は『印刷』トラストの株式会社化は認めず、輸入商品供給の株式会社設立を支持した²⁴⁷⁾。

26年にはモスクワの印刷工業集中化方針が出される。競争回避型である。

26年12月上旬、ロシア共和国最高国民経済会議に集中計画検討委員会が設置された。工場専門化、設備の合理的利用により稼働率を高め、不健全な競争を除去するためである。モスクワ国民経済会議幹部会もモスクワ印刷工業の単一トラストへの統合を提案した。但し、出版・商業機能と生産機能は峻別し、新トラストは生産にのみ専念する²⁴⁸⁾。

更に27年7月にはロシア共和国最高国民経済会議により生産合理化のためモスクワ印刷トラストと印刷トラストの統合計画が提起される。加えて、印刷所間の競争をなくすため、全ての印刷所網を再編し、50%市場向けに活動する印刷所は印刷トラスト（複数）に移譲する²⁴⁹⁾。

XI 電機工業

電機工業の工場は22年9月の時点で中央地域電機トラスト、ペトログラード強電気トラスト（エリマシ）、弱電気トラスト、蓄電池

第13表 印刷工業（1924年11月1日）

所 属	企 業 数	労働者数	比 重 (%)	1 企業当り 労働者数
トラスト（県国民経済 会議，地方経済部）	118	16,525	27.8	140
諸官庁	304	15,109	25.3	50
出版社	104	19,727	33.0	190
其他国家機関	16	935	1.6	58
協同組合	76	5,166	8.7	68
私营	182	2,116	3.6	12
計	800	59,578	100	74

註：国立印刷所は除く

出典：Promyshlennost' SSSR v 1925 godu ,M., 1926, ch. II , p.738

トラストの4つのトラストによりほぼ統合された。残りは発電所を除けば、小工場である。トラストの管理は電気総管理局に集中し、それは同時にシンジケート機能も果していた²⁵⁰⁾。24年10月1日に操業工場は28、休止工場は4、労働者19,463人を数えた。内訳は中央地域電機トラスト7,557人、エリマシ6,090人、弱電気トラスト4,430人、蓄電池トラスト281人、カリチューギン工場電線部門411人、その他の自治工場694人であった²⁵¹⁾。

このような寡占的市場の下で当初、トラスト間の競争は歪な形をとった。不釣り合いに多くの資金が商業に投入され、注文獲得の『健全な競争』が注文遂行の遅れや決済条件の悪化を齎し、そうでなくとも厳しい工業の財務状態を一層悪化させた。そのためコンヴェンツィア創設やトラスト統合問題がもち上がる。コンヴェンツィアについては25年4月8日の最高国民経済会議幹部会が設立に同意し、正式手続きの運びとなったが、進捗しなかった。それは電気総管理局の当初案が電機製品輸入調整の他、販売地域区分、工場専門化、技術的経験交流などを含む広範な協定であり、トラストは受入れを拒んだ。強い規制を嫌ったのである。輸入調整を目的とした別のヴァリエントについても中央地域電機トラストは調印に応じたが、エリマシと弱電気トラストは調印を控えた²⁵²⁾。

25年2月には電気総管理局や国営工業中央管理局・金融財政部でモスクワの中央地域電機トラストとレニングラードの電機トラスト（エリマシ）の統合案が検討された。両者は同種の生産であり、注文主も同じである。一つのトラストに統合すれば仕事を均等的に配分し、生産性を高め、コストを削減しうる。競争は外国企業とすれば良いというのがその趣旨である²⁵³⁾。

この問題は各級機関での検討を経て、25年

6月には最高国民経済会議幹部会で審議された。エリマシ側から統合すればレニングラードの電機工業にあまり仕事が回ってこないのではないかという懸念が出されたが、幹部会は両者を単一国営電機トラスト（GET）に統合することを決め、その議長に中央地域電機トラスト議長ウハノフを任命した²⁵⁴⁾。ウハノフは翌月には、レニングラードに出かけ、統合の最終手続きを行う。電機工業の「統一戦線」を形成し、組織された単一の意思及び計画と結びつける、と意気込む²⁵⁵⁾。

7月に労働国防会議が単一トラスト設立を承認する²⁵⁶⁾。それにより資金利用を合理化し、生産のパラレリズムをなくし、欧米の最新技術を移転することを目論む²⁵⁷⁾。

実質的且つ形式的統合は25年10月1日である。工場専門化計画は部分的であれ、実行に移された。直流機械は全て『エレクトロシーラ』（レニングラード）に集中され、市電モーター及び制御器は『ディナモ』工場に集中される運びとなった²⁵⁸⁾。とはいえ統合の渋面もある。かの事務渋滞はなくなればかりか、かえって激増した。統合前は必要な資材は1日で受け取り得た。だが新しい記帳と支給方式のもとでは10日掛かる。図々しくすれば4－5日だが、それが精一杯の所である。書類の処理階梯と手続きが煩瑣化したのである²⁵⁹⁾。

ともあれこうして1926／27年度には電機工業はGET（19工場、労働者1万9千人）、弱電気トラスト（8工場、7千人）、蓄電池トラスト（3工場、4百人）の3トラストを中心に編成された²⁶⁰⁾。

27年夏にGETと非鉄トラストの間に電線販売の競合から軋轢があった。そこで電線コンヴェンツィアの試みがあったがこれも成果はなかった²⁶¹⁾。概してネップ期にはカルテル的調整方式の成功例は少ない。

XII 金属工業

金属工業の組織は極めて複雑である。その再編過程は1927／28年度まで続く。24年3月1日の時点で登録されていた国有工場は1,110であった。うち617は賃貸され、それらの多くは解散していた²⁶²⁾。操業工場数と労働者数の推移は13, 14表のようである。工場の集中化と大型化傾向がみられる。特に鉄鋼業は工場の規模が大きい。

ネップ初期に販売を組織化し、企業間競争を制限し、金属市場を調節するため幾つかのシンジケートが設立される。22年5月にはウラル金属工業の冶金シンジケート（ウラルメト）と農業機械シンジケート（セリマシ）が設立され、23年1月には中央地域の金属シンジケート（南部機械トラストも加入）が設立

された。更にそれらの活動を調整するために23年4月に金属シンジケートコンヴェンツィアが設けられた（南部鉄鋼トラストも加わる）²⁶³⁾。

1923／24年度における大きな組織的再編はトラストや工場が連邦企業、共和国企業、地方企業に区分されたことである。連邦企業には南部機械トラスト、南部鉄鋼トラスト、ゴムザなど最大級の企業や光学工場など特殊工場が含まれ、最高国民経済会議国営工業中央管理局の直轄となる。共和国企業には製錬鋳物トラストやウクライナ農業機械トラストなどが含まれ、各共和国の国営工業管理局の管轄である。残りは最高国民経済会議地方機関の管轄となる。中にはモスクワ機械トラストのような大企業もある。他に軍需関連の多

第13表 金属工業の操業工場数と労働者数

	操業工場数	操業工場の労働者数	1工場当り平均労働者数
1922年11月1日	418	246,700	614
1923年10月1日	325	273,700	842
1924年10月1日	333	326,400	980
1925年9月30日	388	434,587	1120
1925／26年度	418 (276)	493,385 (391,190)	1155 (1417)
1926／27年度	427 (276)	512,023 (421,958)	1199 (1529)
1927／28年度	409	556,915	1360

第14表 金属工業部門別操業工場数及び労働者数

	1925／26年度			1926／27年度		
	操業工場数	操業工場の労働者数	1工場当り平均労働者数	操業工場数	操業工場の労働者数	1工場当り平均労働者数
鉄鋼	84	181,486	2160	86	203,373	2364
非鉄	14	16,995	1213	13	15,062	1158
農業機械	54	30,854	571	52	32,258	620
金属加工及び機械	266	253,824	954	276	261,330	946

註：() 内は金属総管理局の計画のカヴァーする工場である。

出典：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.174; Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.122; Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. -L, 1927, ch. II, p.109; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.198; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.251

くの大工場が軍需工業総管理局の管轄下にある²⁶⁴⁾。1924/25年度には企業の専門化と集中化が更に進行する。例えば、ペルミトラストからパヴロフ工場が分離し、ゴルメト（鋳業金属トラスト）から鎌工場が分離して、それぞれ独立の経営単位として活動する。あるいはウラルの各トラストから農業機械工場を分離し、それらをウラル農業機械トラストに統合する。中央地域でも光学工場や製作所が統合されて1つの『光学機械トラスト』を設立する、等々²⁶⁵⁾。1925/26年度、1926/27年度も同様の過程が進む。例えば、ウラルの金属工業のほとんどは『ウラルメト』トラストに統合され、中央地域の小規模な農業機械トラストやリュベレツキー工場や鎌工場は『農業機械』トラストに統合された。新たに設立された中央地域金属トラスト（MTTsR）にはマリツェフコンビナート、製鍊鑄物トラスト、旧ケルチングコンビナートの工場が加わった、等々（これは規模の経済を追求している）。これらの再編は1927/28年度に入って一段落する²⁶⁶⁾。以下、金属工業の幾つかの統合問題の経緯を検討してみよう。

XII - 1 農業機械工業

農業機械工場は地方分散的であった。27年でもロシア共和国最高国民経済会議の管轄下に20の合同と工場があった。ウクライナでは集中化が進んでいた。25年初頭から中央農業機械トラスト設立問題が登場する。リュベレツキー工場がイニシアチヴをとったようだ。同工場管理部がトラスト設立案を作成して金属総管理局に提出し、承認され、金属総管理局は連邦最高国民経済会議幹部会に設立を要請する。26年に入って労農監督人民委員部もロシア共和国最高国民経済会議にその設立を提案し、更にロシア共和国経済評議会に持ち

込まれる²⁶⁷⁾。27年6月、ロシア共和国経済評議会は中央地域、東南、ウラル、シベリアに地域毎のトラストを設立する方針を打ち出す。手始めに中央地域農業機械トラストを設置する。それにより管理、技術上の指導集中、工場専門化、生産過程の合理化、製品標準化などを行いうる²⁶⁸⁾。ゴスプランもそれを承認した²⁶⁹⁾。規模の経済型であった。

また1926年には国営農業倉庫との活動上のパラレリズムをなくすために農業機械商業は国営農業倉庫に集中し、農業機械シンジケートは解散する²⁷⁰⁾。その全権委員会議で農業機械製造企業コンヴェンツィア設立案が登場する。金属総管理局によれば、これは業務機能はもたず、商業人民委員部の農業機械製造委員会その他の調節機関において利益代表を行う。金属労組中央委員会召集の関係組織及び工業企業代表者協議会はそれを受け入れる²⁷¹⁾。その後、コンヴェンツィア定款は最高国民経済会議によって承認された²⁷²⁾。

XII - 2 繊維機械工業

ここでも多数の企業が互いに競争し、且つ金属総管理局や軍需工業総管理局に管理が分割されていた。25年1月の繊維機械製造協議会において企業間の競争を除去し、計画化や融資の調節のため単一全権機関の創設が決議された²⁷³⁾。これには労組が同調する。25年2月の繊維労組と金属労組の大会で繊維機械製造の多様な組織を2つの中央機関に纏め上げる必要性を認めた。うち一つは全繊維工業への機械供給を統括し、もう一つは工場での機械製造の組織化を統括する。労組中央委員会の考えでは前者となり得るのは繊維シンジケートであり、後者の役割を果しうるのは金属総管理局の特別部である。両者の総体協定によって繊維工業と金属工業の相互関係は調節される²⁷⁴⁾。

これを受けて3月2日の最高国民経済会議幹部会は金属総管理局の下に繊維機械の生産・技術活動を統括する単一センター設立を決定した。この点では金属総管理局と軍需工業総管理局の間で既に合意は得られていたようだ。このセンターと繊維シンジケートの相互関係や係争の調整のため国営工業中央管理局・繊維機械製造配分ビューローは存続する。このビューローの任務には輸入と国内生産の調整が加わる²⁷⁵⁾。その後、繊維機械製造トラストないし株式会社設立案が検討されるか²⁷⁶⁾、具体化するのには28年に入ってからである。28年1月に最高国民経済会議ゴスパンクは労働国防会議に株式会社『繊維機械』設立許可を求めた²⁷⁷⁾。

XII - 3 重機工業

南部機械トラストとクラマトール工場の統合は不成立に終わった。クラマトール工場は25年11月の労働国防会議決定によってドンウーゴリから分離され、連邦トラストとして独立したものである。これは冶金工場とソ連邦で唯一の鉱山向け重機製造工場をもつ²⁷⁸⁾。南部機械トラスト本部会はこの工場を吸収してウクライナに巨大機械製造トラストを作り出すことを金属総管理局に提案した。原料供給基盤を確保し、完結的な重機トラストとなることを意図していた²⁷⁹⁾。

南部機械トラストとクラマトール工場及びドンウーゴリの補助企業（機械製造）の統合に関する特別委員会では南部機械トラスト、ドンウーゴリ、それにウクライナ機械トラストを加えた三つ巴の争いとなる。クラマトール工場とドンウーゴリの補助企業との統合問題は27年にも提起されていたが、南部機械トラストはクラマトール工場と共にドンウーゴリのG工場を吸収合併することを主張し、ウクライナ機械トラストもドンウーゴリの2

工場に食指を動かした。

ドンウーゴリは無論、補助企業の引渡しに反対した。これら工場は石炭工業向けに特化しているからである。南部機械トラストはこれに反駁する。かつて繊維機械について繊維工業が同じことを語っていたが、過度に製造を拡大する結果を招いた。アゼルバイジャン石油トラストも同様に石油工業向け機械製造工場を建設したが、その結果、ゴムザその他の仕事がなくなった。機械製造は専門化すべきである。ウクライナ機械トラストもまた中型機械製造のパラレリズムをなくすため2工場の併合を要求した。加えて新トラスト設立のヴァリエントもある。

ウクライナ最高国民経済会議副議長ムィシュコフは議論を纏めて、妥協的提案を行う。まずはドンウーゴリからの補助企業の引上げの必要性を原則的に認める。だがすぐというわけにはいかない。南部機械トラストとウクライナ機械トラストのいずれも受入れ準備は出来ていない。新しいトラスト創設も無理である。当面、ドンウーゴリの分解はないが、ドンウーゴリは補助企業の完全操業のためあらゆる措置を採るべきである。クラマトール工場もこの1年ないし2年は独立トラストとして存続する。この問題は5ヵ年計画で詳細に検討する。委員会はこの提案を採択した²⁸⁰⁾。

XII - 4 冶金工業

全連邦単一冶金シンジケート設立問題は工業部門の利益と地域的利益の対立が顕在化する。25年7月の段階ではウクライナ商工業連合ソヴェトにより単一金属シンジケート設立案が提起され、連邦国営商工業連合ソヴェト組織・生産セクツィア拡大会議で審議された。会議では金属シンジケート・コンヴェンツィアを含め時期尚早といった見解が大勢を

占めた²⁸¹⁾。そこで金属総管理局副議長 V. メジュラウクは単一冶金シンジケート設立と現行金属シンジケートの単一金属加工シンジケートへの改組構想を打ち出す²⁸²⁾。単一冶金シンジケートへの統合に対してはかなりの金属工業を抱えるウラル州国民経済会議が反撥したが、その設立準備ビューロー議長には皮肉にもウラルメト議長の A. V. オゼルスキーが選任された「腰掛的地位だから地元との繋がり薄いのか」²⁸³⁾。12月上旬のビューロー会議はシンジケート参加者として南部鉄鋼トラストやゴムザなど有力企業のほかウラルメト傘下の全トラストを加えた²⁸⁴⁾。

全連邦冶金シンジケート設立は連邦及び共和国最高国民経済会議が承認した²⁸⁵⁾。26年2月初旬の金属総管理局本部会と金属シンジケートコンヴェンツィア合同会議は全連邦冶金シンジケート設立準備ビューロー報告の基本規程を承認し、報告要旨、シンジケート定款案及び設立ビューローの全ての資料を最高国民経済会議商業委員会、共和国最高国民経済会議、州国民経済会議、金属労組中央委員会及び関係する金属トラスト本部会に送付し、受取日から2週間以内に所見を寄せることを要請し、期限に返答なき場合は採択された規程に合意したものと見做すことを決定した²⁸⁶⁾。

だが、ウラルメト合同の単一シンジケートへの加入問題を巡って意見が分かれた。3月下旬の特別委員会でこの問題が審議された（参加者は全連邦、ロシア共和国、ウクライナ共和国の各最高国民経済会議、金属労組中央委員会、ウラルのトラスト、ウラル州国民経済会議及びウラル州労評の代表）。委員会は多数決で次のような妥協的決定を採択した。ウラル冶金工業の特殊性を考慮し、その合同（ウラルメト）は存続する。ウラルのトラストはウラルメトを通して纏まって全連邦

シンジケートに加入するのが妥当である。ウラルメトはその全冶金製品を全連邦シンジケートに販売のため引渡す。但し、新シンジケートの販売の対象品目に入らない製品については商業権を留保し、傘下トラストへの補助材料、燃料その他の供給活動も行う。新シンジケート本部会においてウラルメトはウラル冶金工業の利益確保を保障するに足る代表者数をもつ。これに対しウラルの代表は異見を唱えている。ウラルメトは州シンジケート組織として存続する。価格、市場及び販売も調節面では全連邦冶金シンジケートに従うが、加盟はしない、というものである²⁸⁷⁾。4月11日のウラル労組評総会でもウラル州国民経済会議議長代理はシンジケートへの加入がウラル工業のアイデンティティ喪失を齎す懸念を表明している²⁸⁸⁾。

最高国民経済会議は金属労組中央委員会に協力を求める。26年4月初旬の金属労組中央委員会幹部会で最高国民経済会議幹部会員マンツェフは単一金属〔冶金〕シンジケート設立方針を説明し、同幹部会は最高国民経済会議の労働国防会議へのシンジケート創設要請を支持した²⁸⁹⁾。続く4月5日の最高国民経済会議商業委員会も金属総管理局提出の単一シンジケート設立案を了承し、労働国防会議にその承認を求める²⁹⁰⁾。ウクライナの諸組織もその速やかな設立を支持した²⁹¹⁾。

ロシア共和国最高国民経済会議はウラル金属工業の利益を擁護する。その技術・生産上の特殊条件からして地域的平準化はウラルの利益にはそぐわず、犠牲を強いる虞がある。ウラルメトはシンジケートの支店として加盟し、ウラル冶金工業への供給、販売、融資の機能は保持すべきである、と主張する²⁹²⁾。

それを受けて5月20日、ロシア共和国・経済評議会はウラルメトをシンジケートの支店に改組し、ウラルのトラストの州合同の機能

は留保し、ウラル州、シベリア、極東、中央アジアでの金属製品の排他的実現権を確保するという方針を出す。同時に地方の利益を守るため、シンジケートのメンバーの議決権は1組織当たり最大限²⁹²に制限し、シンジケート本部会にはロシア共和国最高国民経済会議代表がロシア共和国金属工業の議決権数に相当する議決権をもって加わることを求めた²⁹³。

この決定に対しシンジケート設立ビューローは最高国民経済会議幹部会や金属総管理局へ報告書を提出する。この地域的独占販売権を認めれば、連邦シンジケートは必要な統一性を失い、販売地域区分、価格政策、貸付その他の問題を錯雑化する。市場への計画供給は専ら全国的な観点から行うべきである、現状のウラルメト（モスクワに本部があり、700人の職員を抱える）は必要ない、地方的意義の合同で充分であると反論する²⁹⁴。

こうした対立を孕みながら、26年5月の労働国防会議の冶金シンジケート創設決定を受けて²⁹⁵、6月17日にシンジケート設立総会が開催され、年度末に設立された²⁹⁶。

ウラルメトの問題はいわば見切り発車ということになった。それをウラルのトラストの合同たる州ウラルメトに改組し、その合同がシンジケートに加入するということで凡そ合意を得られた²⁹⁷。27年6月に金属労組中央委員会幹部会においてウラル州国民経済会議が単一ウラル鉱業冶金トラスト設立（51工場を統合する大トラストである）を提案し、中央委員会はそれを支持した²⁹⁸。27年7月には設立の運びとなる²⁹⁹。

27年7月10日の総経済管理局コレギア会議ではシンジケートの定款が承認され、シンジケート創立者には南部鉄鋼トラスト、クラマトール工場、スターリングラード工場『赤い

10月』のほかウラルメトが加わった。ウラルメトはウラルの金属工業を統合するトラストであると同時にウラル州及びソ連邦のアジア地域の市場においては冶金シンジケートの代表者として登場する³⁰⁰。こうして一応は『羊も無傷、狼も満腹』の双方を立てた解決となった。27年9月末までには14トラストが加盟し、1927／28年度中に更に4企業が加わった³⁰¹。

冶金シンジケートの成立と共に従来の金属シンジケートは金属製品、機械類を扱うことになる。そこで金属シンジケートは専門的な機械シンジケートに改組された。各級機関の審議を経て27年6月に最高国民経済会議幹部会が労働国防会議に承認を求める³⁰²。27年4月11日には労働国防会議決定によって金属商品の倉庫業務や非トランジット業務を行なうために株式会社『金属倉庫』が設立された³⁰³。従ってシンジケートは主に商業計画化、市場調節、トランジット業務を行う上部機関となる³⁰⁴。

XII - 5 非鉄工業

27年に金属工業の働き手の間で非鉄シンジケート構想が持ち上がる。背景は非鉄製品の商業のカオスである。一部製品は滞貨があるのに、別の種類の製品は激しく不足していた。価格もバラツキが大きかった。非鉄商業問題のある会議で商業人民委員部の代表は「我々の過ちはこれまで非鉄シンジケートを設立しなかったことだ」と発言した、という³⁰⁵。夏には金属コンヴェンツィアがその準備活動に入った³⁰⁶。だが一部トラストは全面的シンジケート化に反対した。非鉄鉱業トラストは川下である非鉄加工トラストが圧倒的比重を占めるため自分たちの利益が守られないのではないかという懸念を表明した。

他方、国営電機トラストの一部働き手は電

線製品のシンジケート化に反対した。国営電機トラストの生産は電線に限定されず、電化の普及を主たる任務としている以上、トラストは全ての電線製品の完全に独立の処分権をもつべきだと主張した³⁰⁷⁾。本音は電線が不足商品で売行きの良いことにあろう。

金属コンヴェンツィアはこれらの見解に反論する。非鉄鉱業トラストの懸念についていえば、労働国防会議の非鉄採掘の全面的助成に関する特別決定があり、それらトラストの利益は確固として護られる。とりわけシンジケートによって流動資金が集中されれば非鉄冶金への融資が可能となる。加えて非鉄原料は輸入が多いため、シンジケートが輸入業務に計画性を実現すればかなりの節約が見込まれる。それにより浮いた資金は国内非鉄採掘投資に充てることができる。鼻先をくすぐったのである。また電線販売のシンジケート化は国営電機トラストの活動に悪影響を与えない。市場を調節し、需要充足は計画化しうる。国営電機トラストの製造できない品目も揃えられる。それに電化に寄与しうるのは国営電機トラストだけではなく非鉄工業の全ての企業である³⁰⁸⁾。諫めることも忘れない。

28年6月の計画経済管理局における審議を経て、8月31日の労働国防会議決定によって全連邦非鉄工業シンジケートが設立された。それには採取工業の5トラストと加工工業の9トラスト及び鉱石金属トルグが加盟した。製品が不足状況にあり優先配分の必要があること、商品標準化、在庫縮小、価格政策統一などの要請による³⁰⁹⁾。

XIII 石油工業

1923/24年度、石油工業にはアゼルバイジャン石油トラスト（12の採油所、精製工場などの独立経営単位を擁し、労働者は4万人）、グローズヌイ石油トラスト（11の経営

単位、労働者は9千人）、エムバ石油トラスト（ウラル・エムバ地区、労働者3千人）の全連邦トラストが存在した（正式承認は24年6月20日）。他に東南地方国民経済会議所属のクバン・チェルノモリーエ石油トラスト（労働者8百人）やトゥルケスタン共和国中央国民経済会議所属のトゥルケスタン燃料トラストに加盟しているフェルガナ地区などがある。寡占型市場といえよう。それらトラストの商業活動を引き受けるため連邦石油シンジケートが組織された（22年7月から開業するが、定款承認は24年5月9日である）³¹⁰⁾。その後、29年まで大きな組織構造の変化はないが、25年に鉱業労組中央委員会がクバン・チェルノモリーエ石油トラストの経営状態を調査した上でそのグローズヌイ石油トラストへの吸収合併を提案した。グローズヌイ石油トラストの財政力に頼ってクバン・チェルノモリーエ地区の石油業の経営基盤を安定させようというのが主な理由である。25年6月、国営工業中央管理局本部会はこの提案を受入れた。設備の速やかな復興や労働力の補充、地質調査が可能となると見込んだ。ところが総経済管理局コレギアはクバン・チェルノモリーエ地区をロシア共和国最高国民経済会議管轄の独立のトラストとして残すべきだと考えた³¹¹⁾。翌年2月初めロシア共和国ゴスプランも反対を表明した。2つの地域は距離的にも離れ、地層の条件も採油方法も異なり、単一的管理は難しいという³¹²⁾。理由は定かではないが部局間で意見が割れた。

結局、26年2月10日の労働国防会議決定は合併を認め、3月上旬のロシア共和国経済評議会もそれに従った。但し、次の条件をつける。クバン・チェルノモリーエ地区の企業は全連邦トラストにおける個別経営の権利で加入し、北カフカース地方執行委員会及び経済評議会承認の目標計画に従って発展させるこ

第15表 石炭工業の組織 操業炭坑数

	ドネツ 炭田	モスク ワ炭田	ウラル	西シベ リア	東シベリア 及び極東	中央ア ジア	カフ カース	計	労働者数 (操業工場)
1923年10月	489	26	125					640	192,550
1924年9月	238	12	84					334	184,588
1925年10月	211	11	20	18	31	4	6	301	158,414
1926年10月	381	16	23	20	30	5	8	483	192,927
1927年10月	416	18	22	20	26	8	7	517	223,515
1928年9月	354	15	20	20	27	7	7	450	232,868

註：26年以降の労働者数は各年度平均である。

出典：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.3: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.4: Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.134: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.180, 182

第16表 ドネツ炭鉱国営石炭工業本部の操業炭坑数

1920／21年度	959
1921年7月	687
1922年1月	288
1922年7月	267
1923年1月	200
1923年9月	179

出典：Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, II, p.2: Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.2-3

とを保証する³¹³⁾。これもまた妥協的決定である。26年4月1日よりクバン・チェルノモリーエ石油トラストの採油所はグローズヌイ石油トラストに吸収された。乏しい地方財政の下では必要な投資資金を確保できないからである³¹⁴⁾。その後、26年9月に単一石油トラスト構想も提起されるが、その時点では尚、早過ぎたようだ³¹⁵⁾。

XIV 石炭工業

石炭部門はドネツ炭田が圧倒的な比重をもつガリバー型市場構造である。炭坑数でも採炭量でも70%以上を占めた [15表]。ドンバスでは企業の主要部分は国営石炭工業管理部に統合されていた。21年にドンバスは9つの鉱業地域に分割され、それぞれの地域はまた

いくつかの連合体（多くの鉱山や炭坑を統合する）に分けられた。このような行政的組織構造はまもなく再編される。22年9月には4つの地区管理部、1つの連合体及び14の鉱山地区本部に分割された。その後、従来の全ての合同は徐々に解散していくと共に鉱山地区本部が増え、23年9月には33を数えた。その間、炭坑の急速な整理・集中化が進行した。ドンウーゴリの操業炭坑数は23年9月には1920／21年度の20%を切った³¹⁶⁾ [16表]。

1923／24年度、全連邦で38の合同（トラスト、コンビナート、自治企業など）が活動しており、うちドンバスは8（ドンウーゴリトラスト、ヒムウーゴリコンビナート、南部鉄鋼トラストなど。中でもドンウーゴリは労働者数が10万人を超える巨大トラストであ

第17表 ドネツ炭田の工業組織

	1923年10月			1924年 9 月			1925年 9 月		
	管理経営 単位	炭坑数	1 炭坑当 り労働者	管理経営 単位	炭坑数	1 炭坑当 り労働者	管理経営 単位	炭坑数	1 炭坑当 り労働者
ドンウーゴリ	32	179	566	32	162	721	27	137	820
ヒムウーゴリ	6	9	415	5	7	575		6	
南部鉄鋼トラ スト	3	34	680	3	33	800		28	
運輸炭鉱	7	11	504	7	11	560		9	
賃貸企業	196	256	37	17	25	50		31	
計	244	489	290	64	238	655		211	

出典：Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.4；Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.3

る)、モスクワ炭田2、ウラル4、西シベリア3、東シベリア19、等である。年度始めにこれら合同は311の管理経営単位（地区管理部及び鉱山地区本部）を抱えていた（操業炭坑数は641）。

生産集中と管理経営単位の大規模化は1923／24年度、1924／25年度も進んだ。但し、操業炭坑数の急減は主に賃貸企業の減少による。ドンバスについてみれば17表のようである。1925／26年度から操業炭坑数が増加に転じた。

石炭工業ではシンジケートタイプの統合は成功しなかった。22年6月に石炭シンジケートが設立されるが、23年4月14日には解散した。極めて短命であったのは義務的計画納入が多く、またドンウーゴリの支配力が強かったためである³¹⁷⁾。

経営効率化のため巨大組織となったドンウーゴリの分割論も登場するが、一体性を維持しつつ下位組織が独立採算制に移行する途を採った〔後述〕³¹⁸⁾。

XV 砂糖工業

砂糖トラストについては効率化のための分割論が登場する。この問題の背景には地域的対立があった。

1921年末、砂糖トラストが設立され、ソ連邦のほとんどの砂糖生産は統合された。その後、23年にトラスト解体問題が提起されたことがあるが、これには有力な経営者が反対した。砂糖工業の復興・拡張のためには中央集権的管理が必要だと考えられた。

だが25年初めに解体問題が再燃する。ウクライナ・ゴスプラン工業セクツィアは砂糖トラストを解散し、支部を独立のトラストに改組し、それぞれの共和国の最高国民経済会議の直轄とすることを主張した。25年5月27日及び7月初めのウクライナ中央統制委員会総会では個々のトラストへの分割と全連邦的意義のシンジケートによる統合が提起された。ウクライナ経済における砂糖工業の役割が大きく、これをウクライナの全ての機関や農業の発展と実践的に結びつけねばならぬというのがその理由である。この構想にはウクライナ最高国民経済会議、ロシア共和国ゴスプランが与した。

これに対し国営工業中央管理局・食品工業管理部、総経済管理局工業組織部、ロシア共和国最高国民経済会議、砂糖労組中央委員会、砂糖トラストが強く反対した。彼らは単一トラストを支持し、単一センターからの合理的計画化の必要性を訴えた。要するに中央

と地域的利害の対立であった³¹⁹⁾。25年10月上旬にも連邦ゴスプラン工業セクツィアが同様の提案を行う。最高国民経済会議は結論を留保した³²⁰⁾。

26年2月5日の最高国民経済会議の協議会（F. E. ジェルジンスキー議長）では両者の意見が真っ向から衝突した。討議後ジェルジンスキーは次のように総括した。現行の砂糖トラストの管理機構の欠陥は具体的な形で明確になってはいない。砂糖業が主にウクライナに集中しているという事情（砂糖生産中、ウクライナのシェアは約80%）はさして重要ではない。例えば、綿花業も中央アジアの共和国との関係が非常に深い。やはり全連邦的機関に統合されている。これは綿花業の管理や発展の必要に応ずるものである。トラストはそれを通して国家が計画を実行する機関である。無論、トラストは直接には経営体を管理できないが、経営体を指導する権限と責任は与えられる。但し、ウクライナ共和国はそのテリトリーにある企業において行われる事業に無関係ではありえない。従って、砂糖トラストとウクライナ最高国民経済会議との必要な組織的結びつきは作り出されねばならない³²¹⁾。

26年6月15日の最高国民経済会議総経済管理局コレギア会議では砂糖トラストと連邦共和国政府との相互関係が審議され、確認された。それによると砂糖工業発展の目標計画、年次生産計画、財務・信用計画はトラスト本部会がまず連邦最高国民経済会議に提出し、同時に写しを共和国最高国民経済会議に送付し所見を求める。連邦最高国民経済会議はこれら計画の審議の後、共和国最高国民経済会議を通して、共和国経済評議会に予備的審議のために送り、次いでそれらの所見と共に労働国防会議に提出し、最終的承認を求める。また栽培業者ビートの価格は連邦最高国民経

済会議の提案に基づき共和国経済評議会が定める。合意が成立しない場合は問題は労働国防会議に移される。その決定までは価格は実施されない。この会議でロシア共和国及びウクライナ共和国の全権代表部の規程が承認された。代表部はトラスト本部や地方支部と各共和国政府機関との活動の調整のために設立され、全権委員には本部会と共和国政府との合意により砂糖トラスト本部会員のうちから任命される³²²⁾。27年3月10日の最高国民経済会議幹部会は砂糖トラストを全連邦的意義の単一トラストとして残し、関係共和国との結びつき強化のためそれらの代表者をトラスト本部会員候補に登用し、彼らがロシア共和国及びウクライナ共和国におけるトラストの全権委員としての役割を果たすことを決定した³²³⁾。こうして共和国政府との利害調整は一応、ルール化された。

XVII 工業コンビナート

当時の工業管理は基本的に垂直的であったが、それとは異質な工業組織もあった。工業コンビナートは地域内の異なった産業部門が結びついた複合的事業体である。マリツェフコンビナート（本部はブリャンスク県に所在、22年10月開業）はその一つである。このコンビナートは金属工場、陶器工場、クリスタル工場、ガラス工場、セメント工場、スレート工場に加え、商業機構、林業、鉱山その他から構成され、それらは狭軌鉄道によって結びつけられていた。他に休止工場を抱える。組織の肥大化により管理は難しく、経営状態は悪化していた（生産性低く、不効率でコストが高い、等々）³²⁴⁾。そこでコンビナート再編問題が登場する³²⁵⁾。

長い間の調査、検討の後、1月中旬、国営工業中央管理局と金属総管理局本部の合同会議において調査委員会の報告に基づき再編問

題が審議された。その結果、解体は不適当だが、25年5月1日までに改組し、工場を金属、ガラス陶磁器、建設資材の3グループに分け、それぞれが独立採算制に移行するという一応の結論が出された³²⁶⁾。

これには産別労組の利害対立が絡んでいた。化学労組中央委員会代表はコンビナートを解体し、ガラス陶磁器工場グループを分離したほうが効率的経営が可能になると強く主張した。建設労組中央委員会もセメント工場を分離してセメントトラストに統合すべきであると述べる。これに対し金属労組中央委員会はコンビナートとしての一体性の維持を求めた³²⁷⁾。この問題では金属労組中央委員会は金属総管理局と足並みを揃えていた³²⁸⁾。

25年2月中旬の全ソ労働組合中央評議会幹部会会議では見解が分かれたが、その決定は最高国民経済会議の労組代表メンバーに対し分割の必要性を主張する指令を与えた³²⁹⁾。そこで改めて、最高国民経済会議幹部会で審議され、国営工業中央管理局と金属総管理局の共同決定が再確認された³³⁰⁾。

更に5月中旬にこの問題は最高国民経済会議・総経済管理局コレギアで議題となり、工業組織部が報告を行った。工業組織部はこのコンビナートは何十年も前から歴史的に形成されてきたものであり、製品生産と原料、燃料調達を地域的に結びつけ、製品の多様性は季節変動をカバーして安定した収入を確保できる、といった有利性を論拠として、少なくとも現時点での分割には反対した。労組側の反論はあったがコレギアは分割論を退けた。共通の本部は維持しつつ、3つの工場グループはホズラスチョットに基づきそれぞれが完結的記帳と独立の予算をもつ。本部は金属総管理局の所属とする。改組は7月1日までに完了させるという決定を行った³³¹⁾。

26年2月にもロシア共和国最高国民経済会

議幹部会でグーセフコンビナート、クリンツォフコンビナート、ボロヴィチコンビナートの分割問題が審議されたが、いずれも分割不適当と判断された。グーセフコンビナートは繊維工業とシリカ工業を統合するが、両者の調達と販売が季節的に交替し、流動資金の有効利用が可能となる。クリンツォフコンビナートはラシャ、大麻、皮革工業を統合しており、ラシャの販売期に皮革と大麻の調達を行い、ラシャの実現が終わると他の販売シーズンが始まる。こうしたコンビネーションから財務困難を免れうる「補完性をもつ」。ボロヴィチコンビナートは原料採掘から建材製造までの垂直的統合であり、原料を安価に安定的に確保できるからである³³²⁾。

他にコンビナート型の南部鉄鋼トラストの分割論も提起されたが、立ち消えとなった³³³⁾。単一トラストを維持しつつ、支部や企業により広範な権限を付与するという形で一応の決着はついた。

こうしてネップ期には工業組織編成は主として統合化の途を進んだ。

各工業部門の市場構造と編制態様及びその理由を纏めてみれば次のようになる。但し、編制態様については代表的なそれ、統合理由については最も有力な動機に絞った。

以上の考察から幾つかの傾向が浮かび上がってくる。

第1に一般的傾向としては統合化志向が強い。経営効率化のための分割論は影が薄かった。

第2に組織問題に関してはことに各組織（官庁及びその部局、企業及びその合同、労組）の直接的利害表出が顕わであり、多かれ少なかれ妥協的な決定が行われた。利害調整は手間どり、時に設立案が立ち消えになることもあった。

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

第3に市場構造と編制態様との関連について言えば、概ね寡占の場合は、シンジケート化は比較的容易であり、ガリバー型の場合は困難である。ガリバー型の場合は有力企業の発言力が強く、より緩やかなコンヴェンツィアタイプになり易い。分散型の場合は規模の経済の観点から統合化が進むことが多いが、地域の利益が絡む場合は難航する。また分散型の場合、全体的な利害調整が難しいため、上からの統合圧力が加えられることにもなる。第4に統合の動機は一般的な利益代表や利益調整を除けば、競争回避が多い。安定化を求めたのである。規模の経済は少なくないが、この時期には特に強い内発的な動機とはいえない。次いで補完、連結の利益である。第5に概して経営基盤のしっかりした強い企

業は統合化に消極的であり、弱体の企業は他者依存傾向を示し、統合化を支持した。また労組はその地盤の安定化を志向して大規模化や組織統合を支持した。同様に環境が有利な場合は企業は分散化傾向を示し、厳しい状況では統合化を求めた。

第6に特にネップ期末にはそういう傾向が強くなるが、企業ごとに有力な企業が自立化志向を顕わにして統合に抵抗する場合には上級機関は弱者を糾合し、労組を取り込んでそれに対峙させ、統合化を進めた。いみじくもF. E. ジェルジンスキーは第7回金属労組大会において当時の統合化の論理を次のように言い表した。「我々はより強いもの〔工場〕がより弱いものを助けるように工場をトラストに統合する」³³⁴⁾。

◀ 註 ▶

- 1) Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, p.X-XI
- 2) Promyshlennaia Rossiia, 1923-24, M., 1924, p.3
- 3) Vestnik promyshlennosti, trgovli i transporta, 1926年, №34, p. 12-16
- 4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月17日, №39
- 5) Sindikaty i gosudarstvennaia trgovlia, pod red., A.Troianovskogo, M., 1923, p.20
- 6) Kantrovich, V., Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.108-110: Sindikat, Po materialam Soveta Sindikatov, pod red., N.G. Shliara, M., 1924, p.5-6
- 7) Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, p.251: Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V.S.N.Kh., M., 1924, ch. II, p.227-8: Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.347: Promyshlennost' SSSR v 1924/25 operationnom godu, T. 2, M., 1926, p.70: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.349: Promyshlennost' SSSR v 1925/26 operationnom godu, T. 2, M., 1927, p.68: Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. II, p.235: Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.312
- 8) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli, 1926, №27-28, pp1-2; Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月26日, 7月16日; 8月20日; 9月9日; Torgovo-promyshlennaia-gazeta, 1926年6月24日; 6月25日; 7月15日; 7月18日; 8月3日; 9月3日
- 9) Izvestiia tekstil'noi promyshlennosti i trgovli, 1928, №1, pp.32-3 [以下, ITと略記する]; Ekonomicheskaiia zhizn', 16. 11. 1926
- 10) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年7月9日, №154
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月13日, №259
- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年7月9日, №154: IT, 1925, №24-25, P. 13
- 13) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年8月22

- 日, №190 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月21日, №189 : cf. Izvestiia, 1925年8月23日, №191
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年9月5日, №202 : IT, 1925, №32 – 33, p.16
 - 15) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年9月27日, №221
 - 16) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年11月5日, №253 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月6日, №254 : Izvestiia, 1925年11月14日, №260
 - 17) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月17日, №161 ; 8月12日, №182
 - 18) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月3日, №201
 - 19) Pravda, 1926年6月27日, №145 ; 8月20日, №190 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月17日, №161 ; 8月26日, №194 ; 9月9日, №206 : IT, 1926, №25 – 26, p.15 ; №27 – 28, p.1 – 2
 - 20) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月22日, №91 ; 4月27日, №93 ; 5月10日, №103
 - 21) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年5月14日, №107
 - 22) Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, p.269 – 271 : Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.247 : Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.362 : Promyshlennost' SSSR v 1924 / 25 operatsionnom godu, T. 2, M., 1926, p.72 – 3 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.366 : Promyshlennost' SSSR v 1925 / 26 operatsionnom godu, T. 2, M., 1927, 70 : Promyshlennost' SSSR v 1926 / 27 godu, M., 1928, ch. II, p.325
 - 23) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月3日, №51 ; 3月4日, №52 ; 3月24日, №67 ; 3月25日, №68
 - 24) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月22日, №66
 - 25) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月28日, №195
 - 26) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年8月25日, №192 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月25日, №192
 - 27) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年4月1日, №74 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月1日, №74 : IT, 1925, №12, p. 8
 - 28) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年4月9日, №81 ; 5月7日, №102 ; 6月25日, №142 ; 7月10日, №155 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年5月7日, №102 ; 6月25日, №142 ; 7月10日, №155 : IT, 1925, №24 – 25, pp. 11 – 12
 - 29) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年8月25日, №192 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月25日, №192 : IT, 1925, №24 – 25, p. 11 ; №50 – 51 – 52, pp. 9 – 10 ; 1926, №9, p. 6
 - 30) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月19日, №88 ; 6月18日, №135
 - 31) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月26日, №274 ; 12月30日, №301
 - 32) 実際, カムヴォリトラストの案はモスクワラシャから最も薄い品目の紡糸を製造する5工場を分離してカムヴォリトラストに統合し, 残りの13工場は粗羊毛単一トラストに加えるというものであった (Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月24日, №67) .
 - 33) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月21日, №295 ; 1927年1月18日, №14 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月21日, №295
 - 34) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年5月31日, №121 ; 6月4日, №124 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月31日, №121
 - 35) Izvestiia, 1927年6月25日, №142
 - 36) Promyshlennost' SSSR v 1927 / 28 godu, M., 1930, ch. II, p.393
 - 37) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月24日, №92 ; 5月14日, №108 ; 1928年4月21日, №93
 - 38) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年5月22日, №115 ; 7月14日, №158
 - 39) Russkaia promyshlennost' v 1922 godu, M., 1923, p.279 : Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.263 :

- Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.375 : Promyshlennost' SSSR v 1924/25 operatsionnom godu, T. 2, M., 1926, p.74-5 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 operatsionnom godu, T. 2, M., 1927, p.76-7 : IT, 1927, № 19-20, pp. 18-19
- 40) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月1日, №1 : IT, 1928, №1, p. 28
- 41) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月29日, №200 ; 10月4日, №231 : IT, 1928, №11, p. 11
- 42) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.408
- 43) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.205-6
- 44) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年12月20日, №291
- 45) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月18日, №293 ; 1927年1月22日, №18 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月5日, №3 ; 1月6日, №4 ; 1月22日, №18 ; 1月28日, №18
- 46) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月22日, №18 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月21日, №17 ; 1月22日, №18
- 47) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月10日, №33
- 48) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年5月8日, №102
- 49) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月8日, №80 ; 1927年1月19日, №15 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月19日, №15 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, №1, p. 4-7
- 50) Sindikat, Po materialam Soveta Sindikatov, Pod red., N. G. Shliara, M., 1924, p.5-6
- 51) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月25日, №19
- 52) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月19日, №15 ; 1月22日, №18 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月19日, №15
- 53) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.586-8 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.523
- 54) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月3日, №2
- 55) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月12日, №35
- 56) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年6月13日, №132
- 57) ロシア共和国 Gosplan 幹部会 (25年11月) や最高国民経済会議商業委 (26年7月) などでの議論 Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月10日, №232 ; 11月26日, №270 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年10月25日, №269 ; 1926年7月4日, №151
- 58) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月30日, №172
- 59) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月11日, №261 ; 11月26日, №274 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月6日, №256 ; 1927年1月6日, №4 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, №4, p.107-8
- 60) Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.471 商業人民委員部もウクライナマホルカ工業の商品のウクライナ外市場での販売をシンジケートに移譲することを認めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月9日, №128).
- 61) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月15日, №163 ; 10月16日, №241
- 62) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年11月11日, №257 ; 1928年1月5日, №4
- 63) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.521
- 64) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.576 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.514
- 65) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. -L, 1927, ch. II, p.349
- 66) Trud, 1924年8月15日, №184
- 67) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月8日, №79 ; 4月20日, №89 ; 4月29日, №95 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月21日, №90 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, №7, p.221

- 68) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 5 月 14 日, №107 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 5 月14日, №107
- 69) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 6 月 17 日, №134 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, №7, p.221
- 70) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 10月14日, №235
- 71) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 12月 1 日, №275 : 1928年 1 月18日, №15
- 72) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 3 月 16 日, №64
- 73) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月 5 日, №181
- 74) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.544 – 5
- 75) Pishchevaia promyshlennost', 1928, №1, p.13
- 76) Pishchevaia promyshlennost', 1925, №6 – 7, p.269 – 270
- 77) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年10月18 日, №239 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月22日, №242
- 78) Pishchevaia promyshlennost', 1925, №11 – 12, p.504 – 6 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年12月12日, №284 ; 12月17日, №288
- 79) Pishchevaia promyshlennost', 1926, №9 – 10, p.338
- 80) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 6 月 20 日, №140
- 81) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月 9 日, №207
- 82) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月 5 日, №204 ; Ekonomicheskaiia zhizn', 1926 年12月22日, №296 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月22日, №296
- 83) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月24日, №297
- 84) Pishchevaia promyshlennost', 1927, №7, p.220 – 1 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 2 月24日, №47
- 85) Pishchevaia promyshlennost', 1927, №4, p.125
- 86) Pishchevaia promyshlennost', 1928, №1, p.12 – 4 ; №5, p.173 – 4
- 87) Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.611 – 2
- 88) Pishchevaia promyshlennost', 1927, №3, p.90 – 91
- 89) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 10月22日, №242
- 90) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 4 月 8 日, №84 ; 4 月 12 日, №80 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 4 月 8 日, №80 ; 4 月12日, №84
- 91) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 4 月 15 日, №86
- 92) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 4 月26日, №94
- 93) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 6 月 20 日, №138 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 6 月20日, №138
- 94) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 7 月 23 日, №166
- 95) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 2 月 24 日, №45 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 2 月24日, №45
- 96) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 7 月 4 日, №151
- 97) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月23 日, №271
- 98) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.662 – 3 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.598
- 99) Izvestiia, 1926年 8 月25日, №194
- 100) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 6 月 1 日, №123
- 101) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 7 月 14 日, №159
- 102) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月 3 日, №280 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月 3 日, №279
- 103) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月 9 日, №285 ; 12月14日, №289
- 104) Izvestiia, 1926年12月30日, №302 : Pishchevaia promyshlennost', 1927, № 5, p.139 – 141 統合による資金利用の国民経済的効率化という成果はあったようだ。自己資金の回転率は高まり、国庫収入も増えた。
- 105) Bumazhnaia promyshlennost', 1924 年,

- №12, p.682; 1926 年, №2-3, p.91: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.719
- 106) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.495
- 107) Trud, 1924年9月25日, №218
- 108) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年1月8日, №6; 1月10日, №8; 1月12日, №8 但し, 主唱者たるレニングラード紙トラストの考えはニュアンスを異にした。シンジケートは輸入紙販売の他は地方トラストの自己地域外の販売を委譲し, 輸入原材料をトラストとの任意協定により供給する。
- 109) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月7日, №55: Bumazhnaia promyshlennost', 1926年, №1, p.5-9; №2-3, p.88-94; №7-8, p.370-375
- 110) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月11日, №208
- 111) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月7日, №230; 1927年1月1日, №1
- 112) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月21日, №17; 1月27日, №21 1月中旬の第12回紙工業連合ビューロー総会はオルグビューロー採択のシンジケート設立の諸原則を承認し, オルグビューローに3月1日までに最終的な設立協議会を召集することを勧告した (Bumazhnaia promyshlennost', 1927年, №1, p.51).
- 113) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月15日, №37
- 114) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月8日, №127
- 115) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月16日, №133: Pravda, 1927年6月17日, №134
- 116) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月15日, №236: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年11月24日, №169
- 117) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年12月3日, №276: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年12月3日, №277
- 118) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月17日, №14
- 119) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.495
- 120) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.317-8: Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.286: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.289: Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. II, p.202: Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.302: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.366
- 121) Trud, 1925年3月25日, №68: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月7日, №55
- 122) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月26日, №247: Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1926年, №14, p.1152
- 123) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月17日, №14
- 124) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月3日, №128
- 125) Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1926年, №16, p.1276-7 [以下, KhP と略記]
- 126) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年5月27日, №120: KhP, 1926, №8, p.659-660; №9, p.761
- 127) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月25日, №117: Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月27日, №117
- 128) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月26日, №19: Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月26日, №20: KhP, 1927, №5 p.132
- 129) Trud, 1927年7月30日, №171: KhP, 1927, №6-7, p.556
- 130) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月4日, №226: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年10月4日, №226: KhP, 1927, №8, pp.669-670; №12, pp.816-8
- 131) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年4月12日, №84: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月12日, №84
- 132) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II,

- p.459 : Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.560-1 :
Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.472 :
Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. II, p. 321 :
Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.402 :
Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.455
- 133) Trud, 1924年9月9日, №204 25年7月に OSVOK マッチセクツィアも統合案を提出する (Ekonomicheskaja zhizn', 1925年7月29日, №171).
- 134) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年4月12日, №84 ; 1926年10月17日, №240 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月12日, №84 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926年, №32, p.6-10
- 135) Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926年, №34, p. 5-7 : Ekonomicheskaja zhizn', 1926年10月17日, №240 マッチシンジケートも単一トラスト案を支持した. 強力な組織を望んだ (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月28日, №22).
- 136) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年10月2日, №227 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月3日, №227 ロシア共和国最高国民経済会議幹部会は統合に反対した. マッチトラストの地方機関から中央への移管と小工場の閉鎖を懼れた. シンジケートへの販売集中は支持した (Ekonomicheskaja zhizn', 1926年4月28日, №97).
- 137) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月17日, №134
- 138) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年2月26日, №49
- 139) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.323, 330 1926/27年度年初にはラカー染料工業で36の操業工場が登録されており, うち12工場が2トラストに加盟していた. その後一部工場は休止または閉鎖され, 1927/28年度には28工場に減少する (Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.418 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.470).
- 140) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月16日, №291 : KhP, 1927, №5, p. 437
- 141) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.621-3 :
Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.534-6
- 142) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.460
- 143) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年1月20日, №16
- 144) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年5月6日, №101
- 145) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月11日, №233 M. プラートマンは技術面から統合を擁護する. 当時, 石鹼の製造は水素により硬化処理したひまわり油に依存していたという (Pishchevaia promyshlennost', 1925, №6-7, p.260-1).
- 146) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月18日, №239
- 147) Kantrovich, V., Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.153, 159
- 148) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年11月19日, №264 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月19日, №264
エゴロフの説については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年12月8日, №280参照 (油脂シンジケート全権委員大会での報告).
- 149) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年12月10日, №282 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年12月10日, №282 化学総管理局コレギアは両者の統合の主たる目的が大油脂工場への原料確保であることを認めた (Zhurnal Khimicheskoi Promyshlennosti, 1926年, №14, p. 1154-5).
最高国民経済会議中央委員会は統合後, シンジケートの諸掛り削減などの成果を確認している. スタッフはほぼ完全に維持された (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月27日, №119). Zhirkost'は28年7月の時点でも非加盟のままである

- (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月15日, №163).
- 150) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №1-2, p.19-20 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月30日, №24
- 151) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月21日, №295 25年から26年にかけて北部木材トラストや南部ウラル木材トラストについてはトラスト分割問題が登場した。特に北部木材トラストについては企業の活動の拡大と共に生産管理が難しくなったために中核企業のみを残し, 他は分離し, 同時に生産単位により独立性を付与する方向で改組が検討された。また生産現場に近づくため本部をモスクワからアルハンゲリスクに移転することになった (Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年4月16日, №87; 1926年1月21日, №17 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年4月16日, №87; 1926年3月17日, №62)。南部ウラル木材トラストについてはロシア共和国最高国民経済会議幹部会が分割反対を表明している (Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月28日, №97)。
- 152) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月1日, №25
- 153) 27年1月の木材トラストソヴェト幹部会拡大会議及び3月の木材トラストソヴェト総会での討議 (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月15日, №12 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年3月27日, №69)。労農監督人民委員部も木材トラストの調査に基づいてトラスト大型化を提案している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月30日, №24; 2月1日, №25)。27年7月にロシア共和国最高国民経済会議幹部会において木材紙総管理局は現有の61のトラスト及び経営単位を51に減らす方針を出した。トラスト代表の一部と木工労組中央委員会は慎重論であったが (大型化の結果, 一部トラストが原料を確保できなくなることを懼れた), 基本的には統合化方針が受入れられる。但し, 修正は加える (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月13日, №156; 8月10日, №180 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年8月9日, №179; 8月10日, №180)。
- 154) 工業組織の垂直的統合に先立ち, 統合的な国家工業管理機関が設立された。25年秋の最高国民経済会議総経済管理局・工業組織部における紙, 木材, マッチ工業の特別委員会設置案や木材, 紙, 木材化学, マッチ工業総管理局設置案の検討に続き, 26年には木材紙総管理局が設立された (Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年9月26日, №220; 10月30日, №249; 10月31日, №250 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月5日, №203)。
- 155) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月13日, №263; 12月17日, №292; 12月21日, №295 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月9日, №284; 12月18日, №292; 12月23日, №296 : Lesopromyshlennoe delo, 192年, №8, p.8-9 紙工業連合ソヴェトは異なった工業部門を一つの管理部に統合することに反対した。木材の最大限利用のためには別の方法がある (例えば, 木材調達機構のみ一つにする), という。
- 156) Lesopromyshlennoe delo, 1928年, №9, p.46-7 : Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch., p.273
- 157) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch., p.273
- 158) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月6日, №4; 1月14日, №11; 3月12日, №59; 3月27日, №70; 3月28日, №71 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月6日, №4; 2月21日, №43; 3月28日, №71 : Lesopromyshlennoe delo, 1925年, №4, p.7-8, 25-6 など
- 159) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月23日, №191
- 160) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年7月18日, №162 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年7月18日, №162; 8月5日, №177; 8月8日, №179; 8月28日, №195 : Lesopromyshlennoe delo, 1925年, №8, p.1-3
- 161) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年8月29日, №196 国営工業中央管理局木材管理部の見解については Torgovo-promyshlen-

- naia gazeta, 1925年10月10日, №232
- 162) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年9月5日, №202
- 163) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年9月9日, №205; 10月7日, №229: Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年9月25日, №219
- 164) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月10日, №232
- 165) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月11日, №233 木材輸出シンジケート設立については木材輸出中央ビューロー及び木材トラストソヴエトが検討している (Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年10月21日, №241; 11月17日, №262: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月21日, №241).
- 166) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月23日, №243 同じ時に北西州工業ビューロー幹部会はシンジケート設立問題を審議し, 原則的に反対しないが北西州のトラストの加盟は認めないことを決めた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月23日, №243).
- 167) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月24日, №244
- 168) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年1月14日, №11: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年1月27日, №21
- 169) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月27日, №48: Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月3日, №51
- 170) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年3月27日, №70: Izvestiia, 1926年3月27日, №70
- 171) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月30日, №72: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年3月30日, №72
- 172) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月10日, №234
- 173) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年4月21日, №91
- 174) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月10日, №234 この増資分については26年末のシンジケート全権委員会議で商業人民委員部がその出資分として算入する提案を行った。商業人民委員部が支配的パイを握ろうというのである。これにはトラストも最高国民経済会議も挙って反対した。ロシア共和国最高国民経済会議に支配的パイを確保する点ではメンバー全員が一致した。同じ理由で農業人民委員部・木材調達部の他の経済機関と同等の条件での加入も却下された (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月31日, №301: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月4日, №2: Lesopromyshlennoe delo, 1927年, №1, p.5-6; №2, p.33 cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月11日, №8).
- 175) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月4日, №2: Lesopromyshlennoe delo, 1927年, №1, p.5-6
- 176) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月28日, №94: Lesopromyshlennoe delo, 1927年, №5, p.25
- 177) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年9月8日, №204
- 178) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年3月10日, №60 cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月6日, №202
- 179) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.273
- 180) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月2日, №50: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月20日, №265
- 181) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V. S. N. Kh., M., 1924, ch. II, p.119, 135: Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.147: Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.668
- 182) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月2日, №50: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月20日, №265 他に海外市場への参入の積極的条件を作り出すという論点があるが積極的理由付けにはなるまい。その後シンジケートは26年12月に最高国民経済会議幹部会にこの問題を提起した (Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月18日, №293: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月30日, №300).
- 183) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年

- 3月25日, №72
- 184) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月6日, №78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年4月6日, №78 塩シンジケート議長が設立案を最高国民経済会議に提出したが無の礫だったという (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月18日, №162).
- 185) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年3月4日, №52
- 186) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年5月18日, №110 ; 5月20日, №112 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月18日, №110 : Trud, 1927年5月18日, №110
- 187) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月13日, №234 ; 10月14日, №235 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年10月13日, №234
- 188) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月20日, №17
- 189) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年2月10日, №35
- 190) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年1月28日, №24
- 191) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年2月10日, №35
- 192) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年1月28日, №24
- 193) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年3月16日, №64 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年3月15日, №63 ; 3月16日, №64
- 194) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年3月29日, №75
- 195) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月11日, №86
- 196) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月3日, №79
- 197) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.546 - 7, 550 : Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.503
- 198) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年12月22日, №292
- 199) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年10月29日, №248
- 200) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年8月6日, №178
- 201) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年12月22日, №292
- 202) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月5日, №281 27年1月のガラス工業代表者会議はロシア共和国で8 - 9トラストに統合すべきという決定を採択する (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月16日, №13 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月18日, №14).
- 203) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月17日, №87 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月27日, №93 : Pravda, 1927年4月28日, №94
- 204) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年8月28日, №195 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年8月28日, №195 他にロシア共和国経済評議会や化学総管理局は工場専門化とコスト引下げを目的として一種のコンビナートである国営電機トラストから陶磁器 - ガラス工場を分離して単一陶磁器トラストに移譲することを決定した。これには国営電機トラスト議長が反撥した。これら工場はもっぱら電灯のためのフラスコやプラグを生産しており, しかもわざわざ国営電機トラストが新設した工場もある。分離されれば電灯生産に支障をきたす, という (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月16日, №211 ; 9月28日, №221 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月27日, №246 ; 11月22日, №266).
- 205) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年11月16日, №262
- 206) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.483
- 207) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月29日, №100 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月29日, №100 : Pravda, 1928年4月29日, №100 : Izvestiia, 1928年4月29日, №100
- 208) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月15日, №210 ロシア共和国最高国民経済会議幹部会の北西州ガラストラスト設立に関する決定については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年8月23日, №190 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年9月2日, №199

- 209) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 8 月 3 日, №174 ; 9 月 2 日, №199 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 8 月 3 日, №174 ; 8 月23日, №190
- 210) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 9 月15日, №210 ゴスプラン案については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 9 月 9 日, №205 : Pravda, 1927年 9 月 9 日, №205
- 211) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 11月16日, №262
- 212) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 3 月16日, №64
- 213) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 4 月29 日, №100 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 4 月29日, №100 : Pravda, 1928年 4 月29日, №100 : Izvestiia, 1928年 4 月29日, №100 ;
- 214) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 5 月16 日, №112 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 5 月16日, №112 : Pravda, 1928年 5 月16日, №112 : Izvestiia, 1928年 5 月16日, №112 : Sobranie zakonov i rasporiazhenii S.S.S.R., 1928, №27, st.250
- 215) Pravda, 1928年 5 月25日, №120
- 216) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月15日, №188
- 217) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 6 月 1 日, №126
- 218) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月 3 日, №152
- 219) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 2 月26日, №49 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 5 月30日, №124
- 220) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 6 月17日, №139
- 221) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月 6 日, №155
- 222) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月15日, №188
- 223) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月14 日, №240
- 224) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.483
- 225) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. II, p.179-180, 184, 192
- 226) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V.S.N.Kh., M., 1924, ch. II, p.565
- 227) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月16 日, №239 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月27日, №247
- 228) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月18日, №266 ; 12月 1 日, №277 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月19日, №268 ; 12月39日, №280
- 229) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 1 月26 日, №20
- 230) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 2 月 1 日, №25 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 2 月 1 日, №25 ; 9 月22日, №216 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.287
- 231) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.422 最も大きいのはレニングラード皮革トラスト (24年10月1日現在, 10工場, 労働者4742人, 職員499人) であり, 次いでモスクワ皮革トラスト (11工場, 労働者3377人, 職員373人) である (Vestnik Kozhevennovo Sindikata, 1925, №3-4, p.136-7). また26年1月1日現在, シンジケートには28トラストが加盟していた (ibid, 1926, №2-3, p.116-7).
- 232) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 2 月18 日, №40
- 233) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1 月14日, №11 ; 1 月26日, №20 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 3 月24日, №67 : Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №1-2, p.15-18 実際, モスクワの『パスタフシク』工場はその建設に3百万ルーブリ支出したのに, 稼働率は30%であった. またレニングラード皮革トラストは多くの小工場を賃借りしたが, それらを休止状態の下におくという特殊目的の為である [競争回避のため]. こうしてこのトラストの消費者は自分の懐からそれらもまた『生存を望む』皮革履物工場の『鏝』に対し『代償』を払わねばならなかった, という (Pravda, 1927年 4 月 1 日, №73).
- 1925/26年度に皮革工業における自然発生的な資本建設は20-23百万ルーブリに

- 上った（計画は12-13百万ルーブリ）。これは皮革トラストの生きた流動資産をほとんど吸収したという。流動資産の不足をカバーするため無理やり資本回転を速めねばならず、それは品質の悪化を伴った（なめしの不十分な持ちの悪い製品を出荷）。またトラストの管理機構維持費は1925/26年度、約10百万ルーブリに達していた（80トラスト）。これは製品価額の3.5%になる。更には大トラストと小トラストの間の賃金格差が大きく、前者の賃金は後者の2-3倍であった。にも拘らず小トラストの製品中労働コストは大トラストより多い（*Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1927年5月12日, №105）。
- 234) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年1月26日, №20
- 235) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1927年3月24日, №67
- 236) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年2月27日, №48
- 237) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年3月31日, №72；4月2日, №74：Trud, 1927年3月31日, №72：Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月3日, №75
3月下旬の労農監督人民委員部コレギアは、最高国民経済会議に対し、現行84トラストを20-25に整理し、優良工場に集中することを提案した。
- 238) Trud, 1927年3月27日, №69
- 239) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年6月18日, №135：Trud, 1927年6月18日, №135 8月上旬のロシア共和国最高国民経済会議・幹部会決定は更なる統合を認める（*Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1927年8月11日, №181：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年8月11日, №181）。28年3月に総皮革委員会は最高国民経済会議・幹部会に改めて皮革トラストの地域区分と大規模化案を提出している（*Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1928年3月21日, №68）。
- 240) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1928年3月8日, №58
- 241) *Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu*, M., 1930, ch. II, p.432-3
- 242) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1928年2月1日, №27；2月2日, №28
- 243) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年11月23日, №268
- 244) *Promyshlennost' SSSR v 1925 godu*, M., 1926, ch. II, p.738
- 245) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1925年11月3日, №252
- 246) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1925年12月1日, №274
- 247) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1925年12月10日, №282
- 248) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1926年12月8日, №283
- 249) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1927年7月27日, №168
- 250) *Russkaiia promyshlennost' v 1922 godu*, M., 1923, p.168-169
- 251) *Promyshlennost' SSSR v 1924 godu*, M., 1925, ch., p.233-4
- 252) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1925年5月27日, №119：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年6月27日, №144
- 253) *Ekonomicheskaiia zhizn'*, 1925年2月20日, №42：Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月7日, №31
- 254) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1925年6月27日, №144
- 255) Pravda, 1925年7月16日, №160：Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年7月18日, №162
- 256) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1925年7月21日, №164
- 257) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1925年8月19日, №187
- 258) *Torgovo-promyshlennaia gazeta*, 1925年10月21日, №241 その後、GETの同じ場所に所在しながら独立の管理部をもつ4工場の統合も行われた（モスクワ）。これはバウマン地区統制委-労農監督部のイニシアチヴで決定され、工場連合協議会（工場長、経理係、管理職員、供給係、党細胞書記、工場委員長参加）ではほぼ一致して了承された（Pravda, 1927年12月31日, №300）。
- 259) Pravda, 1925年11月18日, №263
- 260) *Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu*, M.,

- 1928, ch. II, p.252
- 261) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年8月30日, №196 28年夏には電気総管理局が電気シンジケート設立を提起している (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月8日, №182).
- 262) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.173-4
- 263) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V.S.N.Kh., M., 1924, ch. II, p.167-8; V. Kantrovich, Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.108
- 264) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.172; Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.120
- 265) Promyshlennost' SSSR v 1925 godu, M., 1926, ch. II, p.121-2
- 266) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. II, p.98-9; Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch. II, p.197-8; Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.250 中央地域金属トラストについては Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年5月22日, №114; 7月24日, №166
- 267) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月4日, №3; 3月18日, №63; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月18日, №63; 7月12日, №157; 7月30日, №172; 8月21日, №190; 12月5日, №278; 1926年7月30日, №172; 1926年8月21日, №190; Izvestiia, 1926年4月20日, №90
- 268) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月10日, №129; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月10日, №129
- 269) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月25日, №116 27年4月に金属コンヴェンツィア・農業機械製造ビューロー総会も設立を支持した (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月14日, №84)
- 270) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. II, p.99; Kantrovich, op. cit., p.110
- 271) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月31日, №173; 11月2日, №252; 11月19日, №267; 11月24日, №272; Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月2日, №253
- 272) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月7日, №203
- 273) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月29日, №23; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月29日, №23
- 274) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年2月26日, №47
- 275) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月4日, №52; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月4日, №52
- 276) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年11月1日, №251; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月4日, №126
- 277) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年1月12日, №10
- 278) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年1月26日, №20; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年3月18日, №63 だがこの時に連邦中央執行委員会幹部会はこの工場のトラストとしての設立の正式手続きを保留し, 人民委員会にトラストに関する現行法規 (現行ではトラストは一定の労働者数の複数の企業を統合することになっている) の改定を求めた. この決定は工場を不安定な状態においた. 注文主は製造に長期間を要する重機の発注を躊躇し, 銀行は工場への長期貸付を控える. 最高国民経済会議はその現状に踏まえ, 中央執行委員会に対し, 即時承認を要請した.
- 279) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月19日, №91
- 280) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月20日, №141
- 281) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年7月18日, №162; Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年7月21日, №164
- 282) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月5日, №253; Biulleten' konrentsii Metallosindikatsii 1925, №11, p.11 [以下BKMと略記]. TsATOと金属シンジケートの統合については ibid., p.45-50
- 283) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年11月26日, №270; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月26日, №270

- 284) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年12月10日, №282
- 285) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月26日, №69
- 286) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月5日, №29 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月4日, №28 ; 2月5日, №29
 シンジケート設立準備ビューロー議長はシンジケートの強化のため金属販売を厳格に集中するだけでなく, 原材料の供給にも手を広げ, 冶金トラスト以外に, 機械トラストも加盟させることを提案した. 金属総管理局本部隊はその基本的方向性を受入れた
- 287) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月26日, №69 : Vestnik promyshlennosti, torgovli i transporta, 1926年, №13, p. 25
- 288) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月13日, №84
 S. ヴェイツマンはウラル冶金業の独自組織の効率性 (工場は生産に専念し, ウラルメトは商業, 供給業務を集中しており, 他の地域に比して商業のために計上される資本が相対的に少ない) を強調している (Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年5月8日, №104).
- 289) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月4日, №77 ; 4月8日, №80
- 290) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月6日, №78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年4月6日, №78 ; 4月10日, №82
- 291) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月22日, №115
- 292) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月30日, №99
- 293) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年5月27日, №120 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月27日, №119 : Trud, 1926年5月28日, №121
- 294) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月16日, №136 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月16日, №135
- 295) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月25日, №117
- 296) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月18日, №138 ; 6月19日, №139 ; 6月20日, №140 ; 9月12日, №209 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月18日, №137 ; 6月19日, №138 ; 6月20日, №139 : Pravda, 1926年6月18日, №138 : Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L, 1927, ch. II, p.99 : BKM, 1925 - 26, №8 - 9, p. 7 - 11, 122 - 124
- 297) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月27日, №145 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月27日, №144
- 298) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月26日, №142 ; 6月29日, №144
- 299) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年7月7日, №151 ; 7月19日, №161 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月7日, №151 ; 7月19日, №161 : Sabranie Zakonov, 1927, №65, st. 658 [以下SZと略記]
- 300) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年7月11日, №157 : Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch., p.211
- 301) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.266
- 302) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月5日, №29 ; 2月20日, №42 ; 1927年2月5日, №29 ; 2月6日, №30 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月12日, №133 ; 7月16日, №161 ; 7月29日, №172 ; 1927年6月11日, №130 : Metall, 1927, №5, p. 103 - 4 ; 1928, №1, p. 57 - 62
- 303) Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, ch., p.212
- 304) 但し金属コンヴェンツィアや金属倉庫不要論もある. 金属総管理局が強化され, シンジケートが存在する以上意義はないという (Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 51 - 6). それへの反論は Metall, 1927, №6, p. 11 - 14
- 305) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月21日, №113 ; 7月27日, №168
- 306) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月3日, №200 : Metall, 1928, №3 - 4, p. 178 - 187
- 307) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月16日, №211
- 308) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年

- 9月16日, №211
- 309) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月15日, №137; 9月15日, №215: Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, ch. II, p.266-7
- 310) Promyshlennost' SSSR v 1924 godu, M., 1925, ch. II, p.40,52
- 311) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月15日, №236
- 312) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月3日, №27
- 313) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月6日, №54
- 314) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. II, p.23
- 315) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年9月4日, №203; 9月11日, №209; 9月15日, №212: Neftianoi biulleten', 1926, №18, pp.7-9 cf. Neptianoe khoziaistvo, 1926, №8, pp.163-167
- 316) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V.S.N.Kh., M., 1924, ch. II, p.2-4
- 317) Russkaia promyshlennost' v 1923 godu, Ezhegodnik V.S.N.Kh., M., 1924, ch. II, p.27-8
- 318) Trud, 1924年11月16日, №261: Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年2月21日, №43: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月26日, №194など
- 319) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月10日; 3月11日; 5月30日; 7月3日: Ekonomicheskaiia zhizh', 1925年10月29日; 26年1月31日; 26年2月5日: Izvestiia, 1925年5月30日 26年1月11日のウクライナ経済評議会の労働国防会議宛報告書はウクライナ政府の砂糖トラストへの影響力の必要性を強調している (Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年2月7日).
- 320) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月9日, №231
- 321) Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年2月6日: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月6日
- 322) Izvestiia, 1926年6月16日, №136
- 323) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年3月12日, №59
- 324) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月15日, №12: Trud, 1925年1月15日, №12: Promyshlennaia Rossiia, 1923-24, M., 1924, p.151
- 325) コンビナート分割の試みはすでに革命期初めにもあった. 同種工場グループを複数のグラフィキが管理していたが, 成功せず, 元に戻した経緯がある (Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月21日, №65).
- 326) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月15日, №12: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月15日, №12: Trud, 1925年1月15日, №12
- 327) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月15日, №12: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月15日, №12: Trud, 1925年1月11日, №9; 2月4日, №28
- 328) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月18日, №63: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月18日, №63
- 329) Trud, 1925年2月18日, №40
- 330) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年2月26日, №47
- 331) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年5月13日, №107: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年5月13日, №107; 6月13日, №132
- 332) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月19日, №41: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月19日, №41
26年6月にもマリツェフコンビナート分割論が登場するが, ロシア共和国最高国民経済会議国営工業管理局は無条件に拒けた (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月25日, №142). 逆に27年7月にはマリツェフコンビナートと鑄物トラストの工場から構成される新たな中央地域冶金トラスト設立問題がもち上がる. 連続的生産を目的としていた. ロシア共和国最高国民経済会議は加盟する工場をリストアップし, 金属労組中央委員会が統合を支持した (Trud, 1927年7月27日, №168).
- 333) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年1月7日, №5; 3月4日, №52; 1926年7月3日, №150: Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月4日, №52; 1926年4月13日, №84: Pravda, 1926年7月3日, №150
- 334) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年11月21日, №266

第2章 工業組織の構造

I トラスト

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

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

幾つかのトラスト本部についてその組織構造を見ておこう。

①第3綿トラスト（27年3月）

本部会の下に総務部、技術経済部、財務商業部が置かれる。本部会員は6名、財務商業担当の本部会員を除き党員である。総務部は事務課、庶務課、法律ビューローから構成され、定員は37名である。技術 - 経済部は生産課、機械建設課、計画 - 統計課、労働経済課から構成され、定員は39名である。財務 - 商業部は供給課、商品課、財務課、泥炭課に39名が配置され、組織系統上ここに所属する総経理部が75名を抱える。職員総数は196名である²⁾。

②第2綿トラスト（26年）

本部会員は6名、本部機構は①管理 - 経営部（一般事務課、トラスト経営課、工場経営課から構成）、②計画部（統計 - 経済ビューロー、合理化ビューロー、計画ビューロー）、③生産 - 技術部（生産課、機械 - 建設課）、④労働経済部（労働課、賃率 - ノルマ化ビューロー）、⑤商業部（供給課、商品課、財務 - 予算課、燃料課）、⑥総経理部（予算 - 監査課、財務 - 予算課、一般経理課）、⑦法律ビューローからなる。職員総数は247名である。ほぼ最高国民経済会議の模範組織図に相応しているが、労農監督人民委員部の調査によれば部署が過度に細分化され、活動のパラレリズムがあり、任務の不明な部課もある³⁾。

③南部鉄鋼トラスト（26年）

本部会員は5名、議長はトラストの活動の一般的指導を行い、その代理は財務担当、他のメンバーはそれぞれ、労働及び ekonomika [経済分析と思われる]、生産、商業を担当する。本部機構は①総務部（組織 - 監督課、管理 - 経営課、庶務課、法律ビューロー、情報ビューローから構成）22名、②技術 - 生産部（統計 - 経済ビューロー、合理化ビューロー、計画ビューロー）39名、③商業部（販売課、原材料課、木材課、生産資材供給課、食料供給課）114名、④輸送部17名、⑤労働経済部（賃金課、賃率 - ノルマ化ビューロー、法律課）7名、⑥経理部51名、職員総数282名である。この他に文書使い、掃除夫など補助人員が27名いる⁴⁾。

④電機トラスト（エリマシ）（25年初め）

本部会は5名、中央本部は3つの部分から構成される。①商業部（中央技術 - 建設ビューロー、中央業務 - 商業ビューロー、書記課、一般経理課、地区 - 支部課、ガラス - 陶磁器課）164名、②技術 - 生産部（生産 - 技術課、軍需調達課、労働及び作業時間測定課、技術

文書及び図書課) 19名, ③総務部(庶務課, 総経理部, 供給課, 統制・監査課, 法律ビューロー, 運輸課) 113名である⁵⁾。

⑤ドンウーゴリ(ドネツ石炭トラスト)

トラスト中央機構—鉦山地区本部—鉦山の3層構造をもつ。鉦山は下位生産単位であり通常一つの炭坑, 鉄道支線, 積出所, 製作所, 労働者宿舎などで構成される。鉦山地区本部はそれらを地域的に統合する方面企業といえる。28年初めに鉦山地区本部は27を数えた。加盟炭坑数は1から28までバラツキは大きい。ドンウーゴリはそれらを統括する企業合同であり, 強力な中央機構をもつ集権的組織であった⁶⁾。

II 工場組織

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

23年4月10日のトラスト布告は事業所及びそれらの長の法的権限の基礎すら規定しておらず, それらの自律性の可能な限度も定められていない。反対にそれらの法的権限の境界そのものもトラスト本部会の裁量に全面的に委ねられた。言い換えれば工場の法的能力と行為能力はトラストの裁量に依存していた。

25年12月31日のロシア共和国最高国民経済会議回章—共和国及び地方事業所のための特別規程—は一見, 工場の一定の独立性を規定しているように見えるが, 実際は空文化している。この規程によれば, トラストと事業所の相互関係は注文システムにより規定される。トラスト本部会と事業所長は双方の合意によって製品販売について品質, 価格, 納入

期限の条件を定め, 及び原材料納入についても同様の条件を定め, 互いに義務を引き受ける。トラストが中央集中方式によって供給を行い得ない原材料については事業所が独自に調達する。製品の一部は事業所長に実現の権限を与え, 流動資産や利潤の一部は事業所長の処分権に委ねる。事業所自身の損益勘定がわかるような記帳を行う。

ところがロシア共和国労農監督人民委員部の行った多くの共和国及び地方企業の調査によれば, 実際には工場長の活動の独立性について何らの保障も与えられていない。工場長の法的権限の限度は依然としてトラストの特別委任状によって定められているからである。この委任状は本質上, 事業所やそれらの長の権限を定める基本文書である。その結果, 事業所によりその長は全く異なった権限をもつ。ある場合は全く独立性をもたず, 別の場合はかなり広汎な独立性をもつ⁷⁾。

工場の機構を概観しておこう。

①モスクワ機械トラストの『赤いプロレタリア』工場(27年2月)

工場には14の職場があり, 生産的労働者561名, 補助労働者383名, 間接要員20名, 下級作業員32名が働いていた。職場職員は49名(職場長及びその補佐6, マスチュール21, 上級技術者3[技師], 下級技術者2[技手], 事務員13, その他4)である。工場管理部は総経理部33名, 生産部20名, 技術部20名, 総務部, 人事課, 経済課が8名, 設備ビューロー5名, ディーゼル建造ビューロー11名, コントロール[品質管理]部10名, 供給部及び資材倉庫8名, 総数118名(部課長13, マスチュール1, 上級技術者24, 下級技術者25, 会計24, 事務員24, その他7)である⁸⁾。

②モスクワの『赤いバガティリ』ゴム工場 24年10月の改組で工場管理は生産部, 機械

部、営業 - 物財部、財務 - 会計部、総務部の5つの部に分けられた。その後、生産合理化の常設機関として労働の科学的組織化ビューローが創設され、次いで財務 - 会計部から経理部が分離され、また工場の発送業務の迅速化と弾力化のため営業 - 物財部から『製品部』が分離・独立した。25年1月には生産部では技師の間で任務分担が行われ、一部は各製作所グループ（例えば、オーバーシューズ部門関連）を直接指導する。生産ビューローの下に生産技術記録・特別計算課を設ける。賃率 - ノルマ化ビューロー設立も日程に上る。また独立の原材料買付けのため営業 - 物財部特別課を設け、倉庫課を置く。更に勤務員人選のため『特別労働者職員雇用の照会ビューロー』が設置された⁹⁾。

③第3綿トラストN工場

これは織布、紡績、更紗捺染、ニット、機械工場などを統合し、労働者24,575人、職員1,234人（26年10月）を擁する巨大工場群である。

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

各傘下工場には工場長補佐を置き、工場長交付の委任状に基づき工場長の権限で働く。これらが生産活動を行う。中には事務所、生産部、合理化ビューロー、賃率 - ノルマ化ビューローなどを置く工場がある¹⁰⁾。

④『赤いソルモヴォ』工場 [工場グループと いうべきである] (25年4月)

工場は生産の基本グループ毎に多くの部門に分けられた（蒸気機関車製作、貨車製造、冶金など）。各部の長はその部門の活動の技術的及び経営的側面について完全な責任を負う。工場管理部は原材料を定められた価格で与え、製品をやはり事前に定められた価格で

受取る。価格は4半期毎に改定される。その価格と実際の原価との差額は各部の借方もしくは貸方に記入され、管理 - 技術者のプレミアム算定材料となる。部門間調整、品質管理、価値その他のコントロールは工場管理部が少数の専門家グループ [検査員制度] を通して行う¹¹⁾。「一般指導やコントロールの中央集権化と業務活動の分権化」を意図していた¹²⁾。一種の職場ホズラスショットといってよい。

だがこのシステムは成功しなかったようだ。例えば、検査員制度は上手く機能せず、職場はガラクタで溢れた。職場の指導者は頻繁に代わり（年に4 - 5人）、下級技術者 - マスチュールの間では縁故主義が蔓延り、そのため仕事の不合理な配分が行われていた。配分ビューロー長はその仕事を等閑にしておき職場に何があり、誰がどんな仕事をしているか知らない、といった状況であった¹³⁾。

⑤ウクライナ農業機械トラストのハリコフ工場『鎌と槌』(25年)

工場の司令塔となるのが生産 - 計画ビューローである。職場毎の注文配分、倉庫の資材の職場への供給その他、工場の活動を計画化する。全ての職場が多かれ少なかれ均等に稼動するように注文を配分する。他に機械部、賃率 - ノルマ化ビューロー、品質検査制度、合理化活動を助成する特別組織ビューロー、生産改善ビューローがある。最高国民経済会議はこの工場を模範工場と呼んだが、機構は肥大化していたようだ¹⁴⁾。

⑥レニングラードの『エレクトリク』工場
この工場にも司令塔というべき配分ビューローがあり職場毎の仕事の配分を司り、必要な資材の注文も出す。新規注文の際、遂行期間を決め、必要な労働力を定め、製造期間や品質を監視する。ビューローは注文主と交渉したり、トラストから材料などを執拗に強請

る。ビューローの直接の課題は職場を資材、設計図、鋳型、鋳物などの自己供給のような仕事から解放することにあったが、成功せず、廃止された。その原因はビューローが仕事の評価やノルマ化のような本来的でないことに手を出したり、ビューロー長が1年に4度も代わり、技手も不慣れであったこと、そして何よりも他の部署ことに資材部や設計部が妨害したことにある。だが、間もなく別の上部機関が作り出される¹⁵⁾。

⑦ペトロフスキー記念工場（ドニエプロペトロフク）

ここにも中央注文統制 - 処理ビューローがあり同様の役割を果たしていたが、注文の工場内部処理には8の写しと10以上の署名が必要であった。このシステムは「工場内官僚制」として批判された¹⁶⁾。

Ⅲ トラストと工場との相互関係

V. フローニンによればトラストと工場のヒエラルキー関係を前提とした工場管理には3つの形態がありうる。

一つはホズラスチョット制であり、工場は自己流動資本、完結的バランスを持ち、トラストとは契約関係にある。この形態は公認されていないが、一部工場は採用している。

一つは承認された計画、予算の範囲で工場管理が工場長に完全に委任される。事前に定められた独立の調達及び財務業務の権限をもつ。

一つは従属型である。工場はトラストの各機能部によって管理され、その許可なしには何

らの措置も行うことが出来ない¹⁷⁾。

その分類に踏まえ、次のようにタイプ分けをしよう。

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

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

第3のタイプは一方に権限・情報が集中され、下位組織は上位組織の意思決定の単なる遂行者である。これをR3タイプとする。

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

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

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

ネップ期、ことに20年代中葉まで多かったのはR3ないしそれに準ずるタイプである。

「現行の企業とトラストの相互関係の基本的特徴は後者の前者の全活動に対する立ち入った後見である」。「トラスト本部は企業を指導するのでなく、管理する」(A. シェヴァトフ)¹⁸⁾。「企業は自己の利潤も赤字も知らない。全てトラストに集中している」¹⁹⁾。

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

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

計画の中央集権化それ自身は現場の自立的で具体的且つ明敏なイニシアチヴを排除しないが、実際には工業財務計画作成において企業の自立性やイニシアチヴは抑え込まれ、計

画化方式により中央から生産を全般に亘り把握しようとする志向が見られる。企業長や企業の技術者の参加なしに工業財務計画や予算が作成され、資本投資や合理化措置が立案される。それ故、それらはしばしば企業の生産・技術的及び経済的可能性に不相応で、非現実的となり、往々にして承認された計画が遂行過程において変更を蒙る。例えば、第1更紗捺染工場(旧ツィンデリ工場)の1926/27年度生産計画は8500反であったが、業務年度開始後、9500反に引上げられた。『赤い繊維労働者』工場ではトラストの作成した工業財務計画は1926/27年度に入って数ヶ月の間に5回も変更された。工場は自分で作成した4半期生産計画に従って操業せざるを得ない。フルンゼ工場は生産計画における織物の品目構成の度重なる見直しから頻繁な織機の段取り替えや休止を余儀なくされた。合理化措置もままならない。例えば、デゲーニンスキー化学工場では2つの小規模な貯蔵槽を設置すれば硫酸保管費を年、20-25千ルーブリ節約できるが(設置費用は30千ルーブリ以下)、トラストは認めなかった。第1更紗捺染工場では生産委員会提案の合理化措置(染色用自動濾過器設置)のためコンプレッサーが必要となったが、予算項目に計上されていなかったために許可されなかった。トラストも新しい機械の入手は最高国民経済会議のサンクションなしには出来ない。

融資面も同様である。交付された資金の支出はその都度、申請によってのみ行いうる。厳しい予算規律が要求され、それに規定されていない緊急の支出はたとえ小口であっても特別の許可なしには行い得ない。許可なき予算項目の移動も禁止される。例えば、デゲーニンスキー化学工場ではトラストから賃金支給総額ではなく各労働者職員への支給の個人リスト提出を要求された。もっとも詳細な資

金支出報告を要求されるにも拘らず、実際に点検されるわけではない（モスチャジャルト機械工場や旧ツィンデリ工場）。

調達・供給機能はトラストに集中されるが、企業のニーズに目が行き届かない。トラストは供給組織と企業の参加なしに総体契約を締結する。企業は供給の規則性や期限、また供給の質や在庫量の適正化に関与できない。例えば、『解放労働』工場では供給の集中化が大量の利用できない原材料在庫の累積を齎した。補助材料の4半期の需要は80千ルーブリだが、トラストは114千ルーブリ送ってきた。建設資材の需要44千ルーブリに対し送ってきたのは83千ルーブリである。スコラプスコフスキー化学工場では資金交付の遅れによって工場の調達する材料供給の中断が起きた。26年の1、2月、1週間半の間、籠が入手できなかったため硫酸の製造が中止された。

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

トラストと労組の包括的団体協約はしばしば企業の参加なしに、また企業での協約案の事前の審議なしに締結された。そうすると現場の実情は顧慮されない²⁰⁾。

レニングラードの多くのトラストでは往々赤色工場長が然るべき『規程』を持たないだけでなく、委任状すら持たないケースがある。そこでは全ては上からの裁量に、あるいは企業長の精力や執拗さに依存している。

『ロシアディーゼル』工場ではトラストからの何らの訓令もなく、委任状もない。トラストが受注しても工場の利益は考慮されない。契約のテキストはトラストの執務室の静けさの中で作成され、そこには工場に不利益な条項もある。工場への原材料や工具の供給につ

いて技術的に正確な合意はない。工場はあれこれの物資を自らのため購入する権利を持たない。真空管工場では工場への正しい供給がないため事前の原価計算は意義を失う。トラストはなお官僚的習性を残す。時々、企業の可能性を考慮せず、委任状にある企業長の権限すら、活動の過程で侵害する²¹⁾。

「木工工業のトラストは本質上、トラストというより大企業である。そこに工場の個々の業務の全ての指導が集中している。工場長は単に中継階梯に過ぎない。そうした状況ではそのイニシアチヴを発揮する余地はない」（M. チュブラコフ）²²⁾。

ハルツウリン木工工場長はトラストの日常的なコントロールと後見の下にあり、工場の生産においてはトラスト本部会が決定的役割を果たす。1926/27年度工業財務計画の作成には工場長は参加せず、独立の買付け権は500ルーブリ以下の小口に限られた。それも実際には行使できない。蓋し相応のアヴァンスをもたず、その都度トラストに貨幣を求めねばならない²³⁾。

モスクワ縫製トラストの各工場は専門化され、中央集権的に管理された。工場長はトラスト本部会のサンクションなしに生地 of 1メーターも裁断する権限を持たない²⁴⁾。ドネツ石炭トラストも過度に集権化され、鉦山地区本部の権限や独立性は不十分であった²⁵⁾。

油脂トラストの『自由』工場・工場長には定められた額の範囲で独自に支出を行う権利がない。現行では工場管理部は善き事〔合理化〕をこっそりとやらねばならない。50%の節約をするために3-4千ルーブリの資金が必要となり、然るべき各級機関に提起するのだが、その回答は資本修理であれ、設備改造であれ「予算には規定されていない」、である²⁶⁾。

アニリントラストの『赤い光』工場には

「ほとんど毎日のようにトラストの『ボス』がやって来て労働者を叱り、運ぶ際に故意に煉瓦を壊したから裁判にかけると脅す」²⁷⁾

[ゴムトラストの]『赤いトレウゴリニク』工場には27年6月29日のトラスト布告に対応した『工場管理規程』はない。企業長の委任状は不明瞭である。1927/28年度の工場の生産計画はトラストが工場を参加させずに作成した。その場合、トラストは毎月のように計画の新しいヴァリエーションをつくる。労農監督部人民委員部が27年12月に作成したばかりの調査資料によると『トラストからの指導は工場の直接管理の形をとっており、工場の働き手の活動をスポイルする』。トラストに座っている働き手はレニングラードに出張する何千もの口実を思いつく。例えば、『工場が実際に計画を遂行しているか』を確認するため、往復文書で点検できることがわかっているのに、1926/27年度にはトラストの訪問は127回に及ぶ。工場での滞在はきっかり750人×日となる。彼らは座っているだけならばまだ良いが、とにかく上司だ。企業長を無視し、管理のあらゆる手続きを無視して、あらゆる活動面の命令を出す。こうして無責任の環が閉じられる²⁸⁾。

印刷トラストの染料工場ではトラストの働き手が工場にいるのは代表者会議の時のみである。生産計画は工場との合意なしにトラストが作成する。工場管理部は工場でイニシアチブを発揮する可能性をもたない。トラストからの過度の後見ゆえに工場はトラストの許可なしに処方を変更できない。他方、トラストは工場の実状を知らない²⁹⁾。

トヴェル綿トラストのP工場（綿花受取りから完成品製造までの一貫コンビナート）の場合はトラストの計画機能は限定的である。例えば、工場へ供給される綿花の量も上級機関が決める。製品実現面でもトラストは

純仲介機能を果たすにすぎず、年一回、シンジケートとの契約に調印するだけである。その代り最高国民経済会議各部の細かな介入傾向がある。例えば、工場は金属加工所の窓（760ルーブリ）、日除け（800ルーブリ）、更衣室設置（1,200ルーブリ）などの予算や設計図を最高国民経済会議に送らねばならなかった。最高国民経済会議からの異議がなければ、仕事を進め、最高国民経済会議がそれらに責任を負うと考えられた。下部の働き手の責任性は弱まる。他方、トラストのコントロール機能は過度に大きい。投資予算も全て例外なくトラストにより審査される。とはいえ工場の全てのデータを点検、統制できるわけではないから、実際は純形式的官僚主義的コントロール及びスタンプ押しに留まる。つまりトラストは事実上、最高国民経済会議のエージェントになっていた。トラスト及び最高国民経済会議への提出書類は年次報告が57、半年期報告32、4半期報告57、毎月の報告79、半月期報告3、毎日のそれが4である。「書類が現実には代わろうとしている」（ジェルジンスキー）。『不信のシステム』である³⁰⁾。

26年秋の改組前の南部鉄鋼トラストもこのタイプに属していた。工場は本部から年度初めに生産課題を受取り、その後は本部に貨幣受取りや原料供給の定期的申請を提出した。計画は本部が作成し、企業は本部に対し何らの計画義務をもたない。本部は計画遂行につき上級機関に対し全面的に責任を負う。本部機構は工場の活動を細かな業務まで直接、管理しようとした。企業の活動の成否の指標は製造量であった。予算価格によって工場との相互関係を調節するが、トラストと工場の互いの供給はコンヴェンツィアの商業価格に基づいて行う代わりにトラストが予算価格を押

付ける。これは恣意的で実際原価を上回ることもあれば、下回ることもある。こうした狭い生産者の心理の帰結は本部と工場間の官僚主義的相互関係、軋轢、不要またはノーマルな消費量を超える商品、原材料在庫や絶えざる財務困難であった³¹⁾。

砂糖トラストの機構には上から下まで官僚主義的な計画化が存在する。計画、予算その他は各級機関（支部から本部、最高国民経済会議の5つの各級機関、ゴスプラン、労働国防会議まで）により点検され、特殊な『削減欲』が蔓延している。つまり、全ての数字は各機関により削られた。その結果、活動は計画にも、予算にもよらず行われる。それ故、原材料や資金の申請は削減を見越して過大に行われ、原材料滞貨や資金の浪費を齎す。工場の権限・責任が乏しいため節約カンパニアも歪なものになり易い。例えば、ある工場は錫鍍金工が亡くなった際に新規採用しないことによって節約した。あるいは化学者を解雇した後、その化学者を日雇いとして採用したこともある（26年9月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議におけるトラスト議長報告³²⁾。

こうして「企業長の権限は紙上に留まっている。その結果、企業長は良くて手代であり、悪ければトラスト管理部の文書使いである」³³⁾。

27年6月の新トラスト布告後、少なくとも表面上はR2a、R2bタイプが増える。

R2a型の代表は第3綿トラストである。

新トラスト布告後作成された第3綿トラスト加盟工場規程（27年10月）は次のようである。加盟工場は単一の企業としてトラスト本部会の一般的管理下に置かれる。生産企業の直接的管理は企業長が行う。企業長はトラスト本部会が任免し、特別委任状に基づいて単独責任方式で活動する。技術及び商業担当の

企業長補佐と経理部長は企業長が任免し、経理部長の任免はトラスト本部会が承認する。企業長及び補佐の任期は1年以上3年以内とする。企業長の報酬は本部会が定める。補佐の報酬は本部会の定めた基準の範囲内で企業長が定める。トラスト本部会には企業長と特別個人雇用契約を締結する権限が付与され、企業長には補佐と同様の契約を締結する権限が付与される³⁴⁾。

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

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

採択された工業財務計画に従い本部会は製品の製造と定められた原価による引渡しを義務づける注文・出荷命令を与え、企業が遂行する。工業財務計画の遂行のため本部会は企業長と共に企業に必要な資金及び物資をルーブリ表示で定める。その場合、在庫ノルマや与信の大きさも定める。トラストは特別日程表（供給の量、質、期限を定める）に従い実際の原価で原料、半製品、燃料、生産資材を

供給する。それらの受入れは企業の責任で行い、要件を充たさない製品の受け入れに伴う欠損は企業が負う。それらの納入の遅れや品質の低さにより生じた全ての損失は本部の負担とする。

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

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

各企業は本部会承認のフォーマットや訓令に従い独自の会計をもち、バランス作成、原価計算を行う。企業長は本部会に定期的活動報告を提出し、在庫調査を行う。予算原価に対する節約の一部は企業長の処分任せ、労働国防会議の28年6月14日決定に定められた手続きにより所定の目的に支出しうる。経営活動の最終結果はトラストの決算バランスや年次報告の承認の際に定められ、その時に企業と本部との間の節約や超過支出の最終決済が行われる。

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

企業長は本部の誤った活動について本部会に通知のうえ連邦最高国民経済会議に異議申

し立てを行う権利を持つ。但し、本部会の命令の遂行を妨げない³⁵⁾。

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

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

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

渡した場合はその分を本部バランスに組み入れる。但し、本部の工場に対する財務的義務は免除されない³⁶⁾。

26年秋の改組後の南部鉄鋼トラストも同様である。トラスト本部はその活動を計画の審議や承認、及び企業の報告に基づく企業活動の結果と承認された計画の遂行の調査に限定する。本部は個々の企業が提出した計画に基づいてトラストの計画を作成する。工場はトラストに製品を出荷すると共に、原材料などの注文を行う。供給面でも生産計画のための原材料注文の正しさに対する全責任は企業にある。本部は財務計画に従ってクレジットを開設し、原材料注文と積出された製品に対する決済を行なう。但し、出荷価格全額ではなく暫定決済価格による。これは本部会承認の工場の生産財務計画により定められたものであり、工場原価から償却控除を差引いて計算する。計画で規定された利潤と償却控除は本部に入金され、特別計画により企業の資本活動に交付される。工場には商業－財務機構が創設され、記帳を行ない、原価計算書や経理バランスを作成する。誘因システムが広範に適用され、本部は何よりも計画で規定されていなかった節約や資源動員を行なった企業に資本活動拡大の許可を与える³⁷⁾。

『再生繊維』のR混紡工場はR3からR2aタイプに移行した。

従来はトラスト代表が1年に1度、工場にやってきて報告を行うが、無駄話に現を抜かした挙句引上げる。次にはトラストから誰かがやってきても労働者は罵り、報告者から出るのは汗ばかりである。「空約束は椅子のようなもので、しばらくは人を繋ぎとめてもすぐに見捨てられる」。その後、トラスト本部会のメンバーが一新された。本部会員は織物

工場の代表と共に工場にやってくる。報告を行うと共に話し合い、集会で労働者に説明し、加えて自ら工場の活動を知る。集会では共通の言葉を見出しえた。それまで1,500千ルーブリ以上の赤字であったのが、新本部会のもとで黒字に転じた³⁸⁾。

レニングラード皮革トラストの履物工場『スコラホード』の工場長は最高国民経済会議公布の模範委任状よりずっと大きな権限を享受し、かなりの独立性をもっていた。生産－財務計画の作成に直接参加し、機械部品その他の独立の買付けやアヴァンスのために400千ルーブリを保有していた³⁹⁾。

レニングラード繊維トラストは企業との関係に気をを使う。しばしば赤色企業長と協議会をもち、生産上の多くの緊要な諸問題の解決において彼等の要望を容れる⁴⁰⁾。

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

次にR2bタイプをみてみよう。

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

ラストの実際の利潤は知らない。工場管理部がトラストに提出した原価計算がどうなるかも知らない。情報は共有されない。

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

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

トラストに提出される膨大な報告の他、地方ソヴェト機関からのありとあらゆる資料提出の要求をこなさねばならない。県国民経済会議の要求は比較的少ないが、いつも実務的である。県労農監督人民委員部や県統計部は様々な問合せをどっさりと持ち込む。職場レベルまで多くの報告を提出せねばならぬため職場の人々の時間も多く取られる⁴¹⁾。

『赤いヴィボルジェツ』工場長（非鉄トラスト）によれば工場がホズラスチョットに移行した後も、実際には工場長の義務や責任だけが高まって、権利はごく制限された。しかも以前には生得権と見做されていた工場管理部の権限をもカットされた。工場管理部は従来、レニングラードの工業から独自に注文を受取る権利を持っていたが、今では小口の注文であっても必ずトラスト本部（モスクワ）またはレニングラード支部を通して処理せねばならなくなった。逆に、かつては純形

式的理由から遂行出来なかったレニングラード工業の何らかの注文が工場の繁忙期に無理やり押付けられた。他方、小額の補助材料ですら独自に入手する権利を失った。例えば、圧力計購入のためレニングラード支部と本部との交渉には3ヶ月掛かった。

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

工場製品価格について、従来はトラストがその裁量で決めてきた。それらはしばしば実際の工場原価に照応しない。26年10月には工場管理部も参加して原価計算に取り組み、作成した原価に関する資料は承認のためモスクワに送られたが、何ら音沙汰がない。万事こんな具合である⁴²⁾。協議は全く形式に留まった。

アニリントラストでは予算や予定された活動リストの削減は工場管理部との合意なしに行われる。技術者へのプレミアムも計画され、団体協約への追加協定も調印されたが、実施されていない⁴³⁾。

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

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

工場は自らの活動が赤字か黒字か判断できない。工場はトラストから原料を出荷価格で受取り、自己の製品はトラストに原価で引渡す。トラストの出荷価格の調整や注文システムの導入にはトラスト本部会は乗り気ではない⁴⁴⁾。

製錬鋳物トラストは一部工場に工場管理部との合意なしに生産計画を与えた。工場の予算や原材料申請は『目分量で』削減される。トラストと工場の往復文書はごく官僚主義的性格をもつ⁴⁵⁾。

リュベレツキー農業機械製造工場はトラストの権利で活動するが、職場の予算勘定へ移行した。職場長は予算の範囲内で自律的に行動する。但し、労働力ノルマ、原料、燃料、蒸気、水、電力などの支出ノルマが定められた。予算枠を超える原材料注文の場合は専ら工場長の許可により支給する。職場間資源配分の調節は工場管理部が行う⁴⁶⁾。

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

オデッサ造船工場は25年1月1日より独立のバランスに移行し、6月1日より完全な独

立採算制に移行した。受注も行う。各工場指導者は任務を明確に分担した。管理－技術者へのプレミアムシステムも導入した（課題達成、原材料燃料節約に対し基本給の40～100%の範囲で）⁴⁷⁾。

モスクワ木工トラストの第2工場は26年の段階ですでに広範な経営権をもつ。工場長はトラストからの委任状に基づき活動する。トラストは工場の年次予算及び生産計画を承認し、また必要原材料を工場に供給する義務を引き受けるが、もし、有利な条件が呈示されれば工場は自ら購入できる。トラストからは主に量産型標準品の注文を受取る。それ以外に工場自身も受注を行い、契約も締結する。工場の遂行する注文の大部分は直接、注文主から受取るか、入札による。工場は注文主にクレジットを開設し、トラストと信用能力問題を調整する。但し、工場には手形振出権はなく、トラストを通して信用を受取る。工場が受取った購買者手形は実現のためトラストに引渡す。貸金フォンドはトラストからも受取るが、工場自身が注文遂行により受取る資金で確保する⁴⁸⁾。

モスクワ印刷トラストはホズラスチョットが最も進んでいると言われた。印刷所は自己の出納部をもち、独自に資金を取り扱い、直接、注文を受け入れる。トラストが紙と燃料は供給するが、副次的原材料は印刷所が調達する。資本修理や大口投資はトラストが行い、必要な場合はトラストが印刷所から資金を引上げる。そのO工場は製品を原価に10%の利潤を加えてトラストに引渡す。この利潤はあくまで会計上の数字で、そのまま処分できるわけではないが、自己の活動の収益性を高める誘因となりうる⁴⁹⁾。

モスクワ機械トラストでは全ての加盟工場が事実上、ホズラスチョットの全ての権利を享受する。実際、『赤いプロレタリア』工場

はトラスト本部会から与えられた委任状により資産の売買，原料調達，受注の権利を有する。トラストは工場の生産計画，財務予算を承認し，基本的原料供給を引き受ける。工場管理部は必要な原材料をトラストと同じ価格で入手する可能性があれば自ら購入する権限をもつ。トラスト交付のクレジットの枠内で原材料や工具在庫形成を行いうる。但し，取引の限度額は15千ルーブリ，購入価格は取引所価格を超えない。工場は10千ルーブリ以下の製品販売取引を行いうる。工場が引き受けた注文の遂行期間と方式は事前にトラストと調整する。原価計算は工場管理部が行う。工場への融資は四半期予算による⁵⁰⁾。

レニングラード機械製造トラストは26年半ばの時点で工場との関係はほぼ完全なホズラスチョットに近かったという（『ロシアディーゼル』工場・赤色工場長の見解）。主要原料（金属）供給はトラストが行い，補助材料供給は直接，工場が行う。注文は大部分，工場が受け入れる。供給についてトラストと工場の特別契約はないが，トラスト承認の工場の生産計画には納入さるべき原材料とそれらの価格が指示されている。バランスは工場管理部が独自に作成し，工場の利潤も計上される。トラストは原材料の工場間移送には強制力を行使しうる（他の工場が不利益という理由で鑄造品などの供給を拒否する場合など⁵¹⁾。

モスクワ中型金属製品トラストの場合はR1型というよりは結果的に工場が自律分散的となったものである。このトラストはモスクワ機械トラスト非加盟だが，国家的意義をもつ中小工場を集めて22年に設立された。当初はR3型であり，全面的に工場を管理しようとした。ところが実際には工場に原材料その他を充分供給できず（予定の80%ではなく，30%しか供給出来なかった），貨幣も適

宜に提供できなかった。そのため注文遂行も大幅に遅れた。そのことから工場管理部の自律志向を呼び起こした。工場は貨幣も手形もトラストに引渡そうとせず，出来るだけ長く自分の所に留めておこうとする。P工場では倉庫に製品在庫があるのに労働者を集め，夜間交代制を実施した。工場の生産協議会でそのことを指摘されると，工場長は「やりたいことをやるのだ」と嘯いた。トラストはおずおずと工場に提案した。「あなた方の賃金を引下げてもらえないだろうか」。他の工場でも同様で，労働者を集めては，減らし，再び集める。こうして加入工場は活動上，全く自律的であり，自分で注文を取って，手付けを受取り，注文主と決済した。原材料その他の納入契約も独自に締結した。トラストには指導性も責任性もないという⁵²⁾。

とはいえネップ期の状況で真に企業の自律性が許容され，ホズラスチョットが実現されたかは疑問である。後に見るようにネップ期後半の企業の独立採算制移行も実質的意義を持ち得なかった。垂直的ヒエラルキーの亜種か，擬似契約関係とでも言うべきものであった。

トラストの介入は大きい，肝心のトラストの工場への技術指導は弱い。

①非鉄トラストの《赤いヴィボルジェツ》

工場

技術指導についてトラスト本部から幾分なりと重要な援助があったとはいえない。27年まではトラスト本部技術部はあれこれの問題について種々の問合せをしてきただけである。工場では大規模な建設が行われ，科学・技術的性格の多くの問題に直面してきたが，トラスト本部技術部はあれこれの作業が終わってから予算を点検したに留まった。資本建設計画の技術的側面の検討や新しい設備のタイプ

の選択に何ら関与しなかった。工場の生産活動やその改造はトラストとは係わりなく行われた。トラストは設備の注文交渉は行ったが自分では全ての事情に通じているわけではないので、工場が必要なものを受取れなかったことがある。

28年には幾分指導は強化された。レニングラードにやってきたトラストの技術部長と共に資本活動の項目リストが検討され、作業の手順が定められた。次年度の年次計画は工場管理部がトラストと共同で検討した。トラストは指導強化の方針を採った。だが本当の意味での技術援助はまだない。原価引下げや生産性向上などのアドバイスに留まる。

②中央国営ガラストラストのB工場

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

破損や不良品の減少についてもトラストからの援助はない（窓ガラスで18%超。他の工場では8%）。同種工場でも装入物の構成が

工場により異なる。ある工場ではアルカリの含有量が12%、他は13%とか14%である。これを1%でも減らせば年10千ルーブリ超の節約となる[不良品が減って?]. だがトラストの援助はない。

③モスクワ機械トラストの『プロレタリア労働』工場

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

ある文書は書類のナンバーのない書簡、電報、電話の送付は禁止するという。別の文書は工場管理部の代表者が委任状を持って労働部会に出席することを要求する。あるいは磨かれた木製筒の販売許可である。道路舗装のやり方、工場長、代理、技術指導者の任務配分、トラスト本部会員の間の指令配分、防火措置等々の回状は一杯ある。だが注文の期限内未遂行のような重大問題についての回状は次のようなごく一般的なフレーズに留める。

「最も精力的な措置を採れ……。遂行期限のコントロール、監督を強化せよ。行政的処分の措置を採れ……。報告を提出せよ」。予算課題超過に関する回状も同じく「早急の措置を採れ……。工場長は一般工場費、職場費用削減問題にもっと関心を向けよ」。具体的にどうせよとは指示しない。工場では自力で全ての生産-技術的活動をやらねばならぬ（工場の技師長L談）。

④羊毛トラスト『解放労働』工場

トラストからの紙の上の指導は充分である。トラストはあらゆる種類の問題についてたくさん、頻繁に工場に回状や命令を書き送ってくる。

だが工場は技術面では自力で活動している。工場の改造、合理化措置は誰も点検せ

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

生産指導上のトラストの役割は通常、工場が原価の構成要素について定めた数字の削減にとどまる。これらの削減はしばしば機械的である。トラストはどんな生産条件であるか、設備がどんな状態であるかといったことをあまり考慮しない（工場長 K 談）⁵³⁾。

⑤レニングラード紙トラストの G 紙工場
ここ数年の工場改造、拡張活動においてトラストの援助は単に視察のみである。全ての計画は工場が自力で作成し、トラスト本部会に承認のため提出した。あれこれの修正を加えた上、計画は各級機関に持ち込まれる。ここから企業への後見が始まり、企業は計画に盛りこまれた諸原則や構想を主張する可能性を失う。トラストは統制数字を作成し、生産計画や報告の点検は出来ても、トラストの働き手が定期的に工場を訪問することは出来ず、工場の実状を把握できない。

指導機関が活動を妨げることもある。換気のような簡単な問題に調節機関が細かく口を挟む。老朽化した蒸気機関を強力なモーターを取り替える必要があった時に工場の働き手は蒸気機関の価格を良く知っていたから、十分な理由がなければ取っておこうと決めた。だが工場の技術者への不信の所為か特別委員会に老朽化した蒸気機関の状態の調査が委任され、長いこと審議され、決定は必要もなく引き延ばされた⁵⁴⁾。

⑥ドンウーゴリ・ペトロフ鉱山地区本部
鉱山地区本部や炭坑の活動へのドンウーゴリ

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

⑦小金物トラストの蹄鉄－釘工場（レニングラード）

工場があれこれの「技術的」問題でアドバイスを求めても、そうした支援は稀で、ごく緊急の場合に限られる。

⑧ゴムトラストの『赤いトレウゴリニク』工場

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

次のようなこともあった。トラストの代表者が工場にやってきて工場の働き手と実施された措置、提案、展望などについて話し合う。その後しばらくすると中央から当該問題について一体何が行われたのかといった類の問合せが殺到する「全く理解されてなかったということ」。工場幹部によればトラスト機構には仕事を知る経験あるスペツが少なすぎる⁵⁵⁾。

⑨ゴムザのトヴェリ工場

トラストからの技術指導が弱く工場はほとん

ど全ての問題を自力で解決せねばならなかった。例えば、流れ作業による貨車組立の構想は工場生まれ、工場の働き手の力で実現された⁵⁶⁾。

⑩国営電機トラストの『エレクトロシーラ』工場

トラストからの技術的指導はない。変圧器についてトラストは製造停止を決定したが、工場は構わず生産を続けた。その後、トラスト本部会はその増産計画を工場に押付ける⁵⁷⁾。

⑪馬車製造中央本部 TSUPVOZ の荷馬車 - 貨車製造工場

トラストからの具体的な技術指導はなく、工場の全ての資本建設計画は自力で作成する。トラストの代表が工場を訪問するのは稀で、3ヶ月に一回程度である⁵⁸⁾。

こうしてネップ期の工場と工場の相互関係は大部分、情報や利益を共有しない垂直的ヒエラルキー型あるいはインセンティブによる外在的コントロール型であった。そうしたトラストと工場の相互関係からして様々な問題が生じた〔後述〕。

IV シンジケートとトラストの相互関係

シンジケートないしそれに準ずる組織は一部を除きトラストの財務・商業活動を調節する共同出資組織としてトラスト自身のイニシアチヴで設立され、最高国民経済会議が事後的に承認したものである⁵⁹⁾。その組織形態は多様である。商業機構をもつ本来のシンシンジケートもあれば、カルテル的性格をもつコンヴェンツィアもあり（澱粉糖蜜ビューローや基礎化学工業連合ソヴェトなど）、事実上、シンジケートやコンヴェンツィアの機能をもつ組織もある（『タバコ原料』、『金属倉庫』など）。塩、タバコ、石油、石炭の各シンジケートは強制加盟で上から組織された。他のシンジケートは任意加盟である⁶⁰⁾。他に

工業内部の利害調整組織として国営商工業連合ソヴェト、シンジケートソヴェトなどが存在する。

これら組織の主たる課題は加盟組織の販売、調達地域区分や注文配分、合理的な販売や調達条件設定、出荷または調達価格設定、市場の需要に応じた製品の品目構成とその加盟者間生産配分、市場調査などである。本来のシンジケートは国内外市場で共同の販売ないし調達を行う機関をもつ。シンジケートやトラストの商業活動のために補助企業をもつ場合もある⁶¹⁾。

だが実際にはシンジケートはトラストの生産を含めた様々な活動分野に介入していた。25年5月最高国民経済会議・総経済管理局工業組織部の調査報告によればほとんど全てのシンジケートはトラストの生産活動に影響力を及ぼしていた。

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

マッチシンジケートは技術・生産課を設け、生産機械化や化学的問題を検討する。

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

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

農業機械シンジケートには技術部があり、トラストに技術的助言を与える。機械の商標の設定や工場専門化実施に参加し、加盟工場に設備や金属を供給する⁶²⁾。

プロダシリカートの工業ビューローは加盟トラストに対し機械化、生産計画の調整、品目構成設定、製品のノルマ化、標準化、価格計算について支援を行う。シリカ工業機械化の特別委員会も設けた⁶³⁾。

セリマシ（農業機械シンジケート）はメンバーとの契約による決済、製品の受け入れ、生産への融資を加盟者たるトラストの状態を考慮して行った。必要な場合、シンジケートは手形の期限前買受けを行い、契約を超えた財務援助を与えた⁶⁴⁾。後見的役割を果たしていた。

塩シンジケート議長リプシッツは不満を込めて語る。シンジケートは何よりも価格引下げや品質向上に関心を持つ。しかし規程上ではこうした要因に影響力を行使する権限はない。塩シンジケートの場合は塩工業の実現を100%集中しているが、定款によればトラストとの関係は確定商業契約に基づいて構築され、シンジケートの生産、合理化、機械化、コスト引下げ、品質へのいかなる影響力も排除されている。全てのこれらの問題は相応の共和国、州、県国民経済会議に集中され、シンジケートとは関係なく決められる。生産上の経験交換もない。とはいえ生産価格の大幅引下げはシンジケートの『非合法』の介入に負う所がある。一方で、市場が価格引下げを要求し、他方で、トラストがシンジケートに融資を求めれば、シンジケートは現行定款に反して製塩所の生産活動への容喙を融資の条件とする。イルクーツク工場、クリム塩トラスト、イレツキー工場などでそうしたケースがあった。また製油輸出に際し、製油の塩処理用に出荷された塩の品質問題を提起したこともある。スラヴァンスキー製塩所は正しい生産工程に対する監督に冷淡であり、化学的に純化されたはずの上質塩に不純物が多かったからである。但し、この介入は多分に状況

依存的であり、系統的ではない⁶⁵⁾。

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

例えば、塩シンジケート本部会員は最高国民経済会議が任命する⁶⁶⁾。石油シンジケート本部会は定款によると本部会6名のうち半数のみ石油トラスト代表であり、議長とその2名の代理は最高国民経済会議が任命する。株主総会と同等の権限をもつはずのトラスト全権委員会は実際にはその権限を行使しない⁶⁷⁾。

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

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

「シンジケートはトラスト自身のコーポレーションであり、派生物である。シンジケートの本質や活動からして組織的に切り離しえない。にも拘らずシンジケートは独立の法人格をもつ。この矛盾はシンジケートが労働国防会議の課した計画指令や課題を実現する計画機関として登場した時にはことに先鋭化した。[形式上] シンジケートとトラストの間には契約関係があるが、典型契約や総体契約は本質上、契約ではなく、全てのトラストに義務的な一般的規則のネクサスである」(V. キシネムスキー)⁶⁸⁾。

シンジケートはトラストの共同出資会社で

あるにも拘らず両者が対立することもある⁶⁹⁾。

製油・油脂シンジケートと油脂骨加工トラスト（モスクワ国民経済会議管轄）との対立は地域的利害と絡んで深刻であった。モスクワソヴェト幹部会によればシンジケートの誤った活動の所為でひまわり油を住民に供給できなくなり、5千人の労働者を抱える油脂骨加工トラストの工場を閉鎖の危機に追い込んだという。

これに対しシンジケート本部会は反論する。モスクワソヴェトが言う通りであれば、責任を取ることに吝かではないが、シンジケートが油脂骨加工トラストと活動を調整しようとした多くの試みにも拘らず、油脂骨加工トラストと他の製油及び油脂工業との統一の方針を見出せず、その結果、すべての計画及び調節機関における限りない諸問題の審議、往復文書、報告書そして上級政府機関の決定の遂行のかってない遅れが生じたのである。多くの場合はそもそも不履行であった。シンジケートは労農監督人民委員部に油脂骨加工トラストへの供給の途絶の実際の原因の解明と現在の不正常な状況に終止符を打つことを求めた⁷⁰⁾。

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

なくすべきだと考える⁷¹⁾。

農産物加工管理局長によれば、製油・油脂工場は向日葵が豊作であったにも拘らず、原料を確保できなかったのは多くの主要原料地域において地方執行委員会が油脂用種子の搬出を禁止したからである。地元の製油工場が完全操業できないことを恐れた。シンジケート加盟工業はシンジケートと原料納入総体契約を締結した。非加盟工業では主要部分は現地市場で調達し、一部はシンジケートとの総体契約により受取った。油脂骨加工トラストの大工場のみが計画的集中方式で原料供給を受けることを望まず、原料納入契約を締結しなかった⁷²⁾。

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

化学労組モスクワ県支部もモスクワ油脂工業の原料危機の原因を油脂骨加工トラストとシンジケートの意思疎通欠如に求め、労農監督人民委員部に問題検討を委ねた⁷³⁾。

これに対しモスクワ国民経済会議はシンジケートが油脂骨加工トラストに呈示した厳しい決済条件にも原因があると考えた。以前、綿花総委員会がトラストに供給した綿実油の決済条件は成約時の10%の現金支払いと貨物引換証副本に対する10%現金、80%75日手形支払いであったが、製油油脂シンジケートは供給額の90%の現金払いを要求した。問題はシンジケートが油脂骨加工トラストを除く全ての油脂トラストを統合していることにある。シンジケートは自己の活動の軌道に油脂骨加工トラストを引き入れようとしたが成功しなかった。そこでトラストに対し『経済的働きかけ』措置「厳しい決済条件と言う制裁」を採ろうとした。シンジケートのその執拗さは一定程度は油脂骨加工トラストが自己

の製品をシンジケートより低い価格で販売していることによる（高級石鹸など）。シンジケートは27年秋にトラストと蠟燭購入契約の交渉を行ったが、不成立に終わった。シンジケートはトラストより高い価格で売る権利を要求し、トラストが合意しなかったからである⁷⁴⁾。論議は平行線を辿って噛み合わない。

その後も相互関係の改善はみられない。

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

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

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

労組は当然、全体としての安定的共存を望む。化学労組中央委員会の見解によれば本質上、この問題は2つの地域、モスクワとレニングラードの争いである。モスクワの油脂工業については資本建設の大きな投資が工業発展の基盤を与えている。レニングラードその他の地域では油脂工場は必要な資金の欠如のために発展していない。またモスクワの油脂工場は完全操業だが、レニングラードの工場の操業率は60%である。油脂工業の統合が妥当なことは疑いない。だから全油脂工業の油脂シンジケート加盟方針に変わりはない。

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

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

モスクワ国民経済会議幹部会も油脂骨加工トラストの油脂シンジケートとの活動の経験からトラストはシンジケート加入に慎重にな

らざるを得ない、という。香水・化粧品や化粧石鹸の販売面ではシンジケート化は全く妥当でない。これら製品やその商業は油脂シンジケートには相応しくない。

またかつてモスクワ国民経済会議の工業が香水や化粧品のような特殊な商品の商業機構を国営商業や協同組合に移譲した時、市場掌握の意味で否定的結果を齎した。油脂シンジケートはすでに整備されていた活動を壊し、販売を妨げただけであった。洗濯石鹸、膠、蠟燭のような家庭用品（油脂骨加工トラストの製造の25%を占める）のシンジケート化は原則的に受入れられる。但し、不健全な競争を避けるため全ての同種トラストがそれら商品を100%油脂シンジケートに引渡すこと、及びシンジケートがトラストに相当量の原料を与えることを条件とする。そうした条件でのみ油脂シンジケートに加入できる、と主張する「香水や化粧品のような特殊な商品はトラストが商業を行う？」⁷⁵⁾。

その後、対立は相手をデマゴグ呼ばわりするまで高じ⁷⁶⁾、28年10月には最高国民経済会議幹部会が業を煮やして責任者の嚴重戒告を検討するに到る⁷⁷⁾。

Torgovo-promyshlennaia gazeta 紙編集部はトラスト及びモスクワ国民経済会議を名指しで非難した。1年に亘る油脂骨加工トラストの上級機関決定の頑固なサボタージュはわが国の経営者がなお最も基本的な国家規律を身に付けていないことを示す。1年の間、油脂骨加工トラストは政府決定を遂行せず、何としても上級機関により誤りとされた立場に固執しようとした。何としても『自己の』トラストを庇うべきと考えるモスクワ国民経済会議の立場はことに目を引く。モスクワ国民経済会議はその所属工業に中央機関の指令を実施させようとする代わりにそのトラストが今後も勝手に計画規律に違反できるようにあ

りとあらゆる理屈を探し出そうとしている。最高国民経済会議がこの事件を持ち込んだ労農監督部は意識的に計画規律を壊した働き手に活を入れる手を見出すに違いない。油脂骨加工トラストのようなトラスト中心的『志士』は然るべき学習を受けるべきである。同時に労農監督部はモスクワ国民経済会議の特殊戦術にも評価を下すものと考え⁷⁸⁾。こうして工業組織間の軋轢の解決は外部の労農監督人民委員部に求められた。

マッチシンジケートは25年1月に再興されるが、弱体で充分な権限も財務的影響力も持たず、27年半ばでも製品実現のシェアは低い水準に留まった〔7表〕⁷⁹⁾。シンジケートの販売独占志向に対するトラストの抵抗は強い。販売不振を背景にトラストの販売地域区分協定違反も目立つようになる。27年4月上旬の総経済管理局コレギアでその商業政策部は販売地域区分をシンジケートへの販売集中に代えることを提案した。有力トラストたる北西州マッチトラストは販売地域区分にもシンジケート化強化にも反対した。いずれも非加盟工業やクスターリとの争いにおいて技術的に強力なトラストの地位を弱めるものだという。財務・経済部もこれに与した。マッチ市場のそうした『自由』が一部企業の倒産を齎すとしてもそれは特に悪いことではない。どの道、最高国民経済会議は最も活力のあるトラストの選別や工業集中問題に直面せざるを得ないと強弁する。

総経済管理局コレギアはその見解には与しなかった。企業の選別や集中化は「自然淘汰ではなく」計画的方式で行われねばならない。マッチ市場組織化のためにシンジケートを通ずる製品販売を強化する。そのためにシンジケートの資金補強を要請する。同時に滞貨を抱えるマッチトラストに対し長期商品担

保貸付交付の必要性を認めた⁸⁰⁾。後見的立場に立とうとした。

28年に入ると転回があるが、それは経済的諸力の合成的結果ではなく、上からの行政的措置であった。化学総管理局によってマッチ工業の調節や計画化のシンジケートへの権限委譲が行われた⁸¹⁾。

金属シンジケートと出資者たるトラストの相互関係は労農監督部の調査によると不正常であった。両者の契約が受入れがたい内容であったり、契約が双方によって履行されない⁸²⁾。

ウクライナ農業機械トラストは分離主義的行動を行った。1926年、トラストはロシア共和国内で農業機械シンジケートを通さず、国营農業倉庫と約25百万ルーブリの（全製品の約50%）農具予約販売契約に調印した。シンジケートの取扱い品目からウクライナ工場の製品がなくなればロシア共和国の工場の製品販売は困難となる。そこでシンジケートは最高国民経済会議幹部会に早急な事態の打開を要請した⁸³⁾。

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

27年2月金属シンジケート全権委員会議は本部会に産業用機器シンジケート定款の作成と相応の各級機関を通してその承認を求めることを委任した。シンジケートの臨時本部会は出資者に対しそれらの製品の委託販売に移行することを提案した。しかしトラストは必要な流動資本をもたず、それに同意しなかった。

労働国防会議の委員会はこの問題を審議し、トラストに今年度〔1927／28年度〕より

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

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

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

アルマトラスト本部会議長は言う。「取付部品 armatura は大量生産の製品ではない。消費者の個別的な要求に応じて生産を行う。全製品をシンジケートに引渡せば、トラストは消費者から切り離される。現在は製品の44%をシンジケートに引渡している。シンジケー

ト本部会が我々に企業の順調な活動と正しい融資を保証するならば、100%の引渡しに反対しない」。モスクワ機械トラストでの聞き取りからも同様の答えがかえってきた。「シンジケートへの製品引渡しに反対しないが、企業の順調な活動を保証して欲しい。シンジケートが販売を保証し、適宜の融資を保証するならば、全製品の引渡しに反対しない」⁸⁴⁾。

金属シンジケートコンヴェンツィアの場合も26年夏頃、多くのメンバーは緊縮政策を口実に加盟費支払いを拒否し始めた⁸⁵⁾。

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

中央陶磁器トラストのシンジケートへの引渡率は高いが、シンジケートの義務履行は滞り、決済の遅れや原料供給の不備がある。トラストが引渡した製品についてシンジケートは20～30%の現金を受取る条件で実現するが、トラストとの決済はかなり長期の手形で行う。トラスト側はシンジケートに60日期限の商業信用を与え、シンジケートより半月分のアヴァンスを受取る。他方、ウクライナ陶磁器トラストはシンジケートに10日信用を与え、1か月分のアヴァンスを受取る。ノヴゴロド陶磁器トラストの製品は外観も品質も中

央陶磁器トラストより劣るのにシンジケートから契約以上にアヴァンスを受取った（4か月分）。トラスト議長は差別的決済条件が適用された、と憤る。

モスクワガラス陶磁器トラストは独占的タイプのピンを製造しているが、シンジケートには20%しか引渡さない。トラストの決済は2 - 3ヶ月遅れた。26年6月、最高国民経済会議価格ビューローがピン価格を100本7ルーブリ50コペイカから8ルーブリ75コペイカに上げたが、その差額の支払いが滞る。原料のソーダはトラストならばトン当たり72ルーブリで入手できるのにシンジケートは93ルーブリを提案する。

トラストはガラス嵌め所を閉鎖し、シンジケートに移譲したが、しばらくしてシンジケートの手に負えず、受け容れた注文と共に返還してきた。シンジケートは全く生産の条件を顧慮せず、第1種の製品のみを要求してきた。しかしガラス炉の通常の操業では第1種の製造は約30%に過ぎず、残りは第2、3種である。それらの実現も引き受けるべきであろうと詰る。その後もシンジケートとトラスト間の契約締結の遅れを非難している⁸⁶⁾。

27年6月、労働国防会議は半白及びボヘミアンガラスの完全なシンジケート化を決定したが、1年経っても進展していない。ウラルガラス工業は自己の製品の販売のシンジケート化を望まず、スヴェルドロフ、チュメニ、クルガンスク、クルグールの工業コンビナート、スモレンスクガラストラストは独自の商業活動を行っている。

28年4月20日の労働国防会議の第2の決定は半白ガラス及びボヘミアンガラスの販売のシンジケート化を求めた。この決定は強硬で、工業企業により独自に締結された窓ガラス実現の全ての契約を破棄した。そればかりか労働国防会議はその決定に従わない者を裁

判にかけることを決めた。こうした決定にも拘らず、スヴェルドロフ、チュメニ、クルガンスクの工業コンビナートは依然、シンジケートへの自己の製品の引渡しを避け続けている。夏頃にやっとこれらコンビナートを代表してウラル国営トルグがプロダシリカートと年度末までに60ワゴンのガラスを引渡し交渉に入った。

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

その後、トラストとシンジケートの係争は全製品のシンジケート化よりは品目構成を巡る問題に移った。トラストは市場の要求に左右されずに生産を行うことを望み、シンジケートが彼らの全ての商品を引き受けることを主張する。他方、シンジケートは生産調節の自己の権限を行使することを望み、トラストに市場に受入れられる品目構成での製造に移行するタスクを出す⁸⁷⁾。同床異夢というわけだ。

28年5月のプロダシリカート全権委員会ではトラスト（特に地方トラストなど）からのシンジケート批判が相次いだ。

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

ヴォルガ工業トルグ代表曰く、「シンジケートの活動におけるより重要な原則的決定について我々に伝えることすら必要とは思っていない。私が日常的活動における指導のた

めに本部会の決定を送付してくれるように頼んだ時、シンジケート本部会は自己の決定は誰にも送らないと答えた」。

中央ガラストラスト議長も続く。「シンジケート自身が契約義務に違反している。契約によるとシンジケートは我々の全製品を引き受ける義務がある。だがシンジケートは契約に違反して製品の受け入れを大幅に減らした。しかもそのことを事前にトラスト本部会と交渉することなく、一片の文書で伝えてきた。

シンジケートが製品に対するアヴァンス交付を止め、積出された商品に対する確定決済システムに移行したため、トラストは厳しい状況に追い込まれた。そうした硬直的財務政策はシンジケートには良くても、トラストは良くない。自己の厳しい財務状況から脱却するためにトラストはあらゆる策を弄し、非合法な手すら使わざるをえなかった。多くのトラストは自己の製品を抵当に入れた。そうする権限はないのだが」。

発言者の多くは品目による工場専門化を支持した。この点でシンジケートの政策は必ずしも一貫していない。1年の間にシンジケートは数度品目構成を変更した。工場は労働者を削減したり、新たに採用したりせねばならず、そのため不良品や破損が増大した。工場が生産計画または品目構成変更を拒否した時、シンジケートは彼らに言った。『やりたくないなら、工場を閉鎖してもらっていいですよ』。

中央陶磁器トラストのビャルコフスキーはシンジケートシステムに疑問を投げかける。

「工業はこれまでシンジケートの商業政策になんの影響も与えていない。工場の倉庫はシンジケートの倉庫となるべきである。工場は製品をシンジケートの注文に従って製造し、シンジケートがそれを受入れ、貨幣を支払

う。[だが] 伝聞によれば、シンジケートが市場の大きさを良く知らない。その結果、工場に滞貨が生じる」。

化学総管理局代表は諫める。「シンジケートを何も与えずにそこから資金を引き出すことができる金箱とみなすべきではない。トラストが良質の商品をシンジケートが発注した品目構成と量で納入すれば、シンジケートの活動は改善される」⁸⁸⁾。

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

シンジケートは充分、ガラス工場の特殊な活動条件を考慮しておらず、工業の利益を確固として擁護しているとはいえない。例えば、ツェントロスピルトとの契約においてガラス工場は4ヶ月も製品を倉庫に保管せねばならなかった。シンジケートが抑圧的措置を採ることもある。例えば、契約を無視したシンジケートが受入れるべき商品量の恣意的設定や計画課題を超えて製造された商品の受け入れ拒否などである。製品が振分けられないままであったり、出荷命令書交付が完全に停止されたことすらあった(28年5月)。トラストは契約規律強化、生産計画超過分の受け入れ、製品在庫の実現、各4半期開始2ヶ月

前の発注に関する労働国防会議指令の遂行、工場倉庫渡しでの受け入れ、規則的な製品積出しを1928/29年度契約に含めることを要請した⁸⁹⁾。情報も利益も共有されない。

一部繊維トラストはシンジケートを通さず独立に製品を実現する。モスクワソヴェト幹部会は労働国防会議に対し次の問題を提起することを決定した。繊維商業における予約注文システムに関する労働国防会議決定の第一項はモスクワソヴェト管轄の繊維トラストに対し自己の製品をモスクワの消費者協同組合へ直接、販売することを許可するものと解釈する。

これに対して商業人民委員部はモスクワソヴェトに書簡を送り、モスクワソヴェトの決定を実施すれば、労働国防会議の承認した二重定価システム(シンジケートとトラストの決済価格とシンジケートと商業組織との決済価格)への移行を困難だと伝えた。前者は実際の生産原価とノーマルな利潤に基づき、後者は大衆消費財の出荷価格の最大限の引下げの原則に基づく。この二重定価の適用は全てのトラストが製品を全面的にシンジケートに引渡す場合にのみ可能である。その場合、ある品目の商品[大衆財]を赤字または少ない利潤で販売しても別の品目を高い価格で販売してカバーできる。またシンジケートを通さないトラスト製品の部分的実現はシンジケートに商業定価を維持する可能性を失わせる。それゆえ商業人民委員部はモスクワソヴェトに対しそれが採択したモスクワのトラストが製品の一部を実現のためモスクワの商業組織に直接、引渡しうるという決定の見直しを要請した⁹⁰⁾。

他方、繊維シンジケート(前繊維総管理局)はトラストや企業の技術・生産活動に充分な関心を向けない。トラストにはシンジ

ケートからの技術的問題解決の援助がない。計画に関心を集中し、技術指導の経常的活動は行わない。

シンジケートの働き手は企業の活動から遊離しており、この4年間で繊維総管理局の代表の1人がトラストの工場を訪れたのは一回だけである。この数ヶ月のシンジケートとの往復文書をみても生産の技術指導に関するものは1つもない。技術的問題は全て自力で解決せねばならない。化学技術管理部NTUに技術的援助を求めても成果が得られない（第2亜麻本部トラスト議長 A. M. オレチョフ談）⁹¹⁾。

皮革シンジケート監査委資料によるとシンジケートはトラストから遊離していた。シンジケートはトラストから報告、価格計算の適宜の発送の然るべき措置を採らず、またトラストに対し生産合理化の相応の圧力を加えなかった。シンジケートのトラストへの原料供給に際し、4ヶ月の信用を与えたが、協同組合や私人はもっと有利な条件で販売していた⁹²⁾。

ロシア共和国労農監督人民委員部の調査によれば皮革シンジケートとトラストの決済は不正確で充分トラストの利益が守られていない。シンジケートは原料の調達価格を概算で定め、5ヶ月も経ってから正確な勘定書を送ってくる⁹³⁾。

一方ではシンジケートがトラストを搬送計画や定められた価格を守らないといって責め、他方でトラストはシンジケートへの不満を募らせる。ニージェゴロド-ボゴロド皮革トラスト議長によればシンジケートは全シンジケート加盟工業の見解を反映していない。皮革工業の最重要問題が皮革工業の積極的参加なしに処理される。原料問題も、定価問題もしかり。固定資本復興問題もしかりであ

る。例えば、このトラストのクロム革は他のトラストより品質が高い。消費者はより高い価格を支払う用意がある。だがシンジケートはそれを他のトラストのクロム革などフィートもの製品〔品質が低い〕と抱き合わせて販売する。フィートもの製品の需要は30%しか充足されていないのにそのシンジケート在庫は急増している（25年1月、約70万フィートから同年8月には250万フィート。この在庫にはニージェゴロド-ボゴロド皮革トラストの製品はない）。これは品質が悪いためである。それに対しこのトラストの製品は11月まで予約販売済みである。にも拘らずシンジケートはクロム革生産拡張への資金交付を拒否した。皮革製品の単一定価も廃止すべきである。工場により生産条件も原料も同じではない。半クスターリの生産も多い。従って品質も違い、品種毎の産出率も、原価も異なる。そうした場合、単一定格制は不可避に品質低下を齎しうる。あるトラストの高価値の製品を他のトラストの低価値の製品と同列に置くからである。皮革原料の標準化問題も生産者たるトラストの積極的参加なしに調達者中心に検討されている。概してシンジケートの決定は深く検討されているようにはみえない。シンジケートの活動は皮革労組中央委員会の一般的な経済活動とは違うのだから〔責任は負わない〕、シンジケート本部会は全シンジケート加盟工業に対してもっと責任を負わねばならない。

これに対しシンジケート側が反撥する。他のトラストは工業品の標準価格を『必要悪』として受入れているのに、ニージェゴロド-ボゴロド皮革トラストは国内商業人民委員部の価格の下での利潤には満足できず、自分の製品を投機市場で単一定価より高く販売したいのだ。標準価格政策は工業にとっても利益である。それによって原価の60%を占める原

料の標準価格も維持できるからである。「シンジケートの倉庫にはニージェゴロド - ボゴロド皮革トラストのフィートもの商品はない」という言い草は国家調節機関や広範な市場の消費者に対する侮蔑のように聞こえる。一級品の標準的要件を充たしているならば、どのトラストの製品も同一価格であるべきだ。充たしていなければ二級品の価格となる。生産のローカルな条件の差は販売に際しては考慮されない。個別定価を定める権利を与えよというのは投機的価格で販売するのを合法化せよということだ。その要求は中央調節機関が商品をそれを必要としている地域に振り向ける可能性を失わせる。スタンダードについてはシンジケートが作成した案を全てのトラストに送り、その意見も聞いた。その作成や審理にはトラストの働き手も参加している。ニージェゴロド - ボゴロド皮革トラストはシンジケート全権委員大会で義務づけられた定期報告すらシンジケートに送ってこない⁹⁴⁾。

些か感情的な感じもするが、ここにはシンジケート - トラスト関係の本質が示されている。各トラストは同一価格を甘受せよという標準化の論理と単一価格制の場合は品質低下を伴うという市場的論理は確かに相容れない。

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

これに対しヴォルガ木材トラスト本部会員はシンジケートが納入契約遂行の遅れに対する責任を負わないと詰る。だからトラストは独自に繊維シンジケートと浮送用具やロープ

の納入契約を締結せざるを得なかった。その場合の入手価格の差額はシンジケートが支払うべきである。シンジケートの契約不履行の所為なのだから、トラストは必要な資材を規則的に且つ市況とは係わりなく受取る保証を要求した。シンジケートは十分な経験も力もないのだから供給の集中化は漸次的に行うべきである。

ヴォルガ - カスピ木材トラストによれば1927/28年度トラストの資材需要の30%しかシンジケートは充足しえていない。その部分についてすらトラストに赤字を齎した。ことに1500本の鋸は工場に必要な部品なしに送られてきたため、3ヶ月も使用できなかった。しかもシンジケートが納入したロープは繊維シンジケート価格に加え、2%の手数料を徴収する。シンジケートが次年度の設備輸入についても任務を遂行できるかどうか信用できない。シンジケートは契約遂行の責任回避を目論んでいる⁹⁵⁾。

かように相互不信は根深いものがある。

28年3月の全連邦冶金シンジケート第2回全権委員会議ではトラストのシンジケートへの不満表明が出された。市場調査に十分な注意が向けられていない。シンジケートが実際の市場のニーズを知らないためシンジケートがトラストに出す要求が頻繁に変わる。南部鉄鋼トラスト代表によると冶金シンジケートがある時は厚物鉄板製造停止を要求したかと思うと、それからほどなくして、まさにその商品の増産を要求し始めた。同様の現象が中型鉄、鑄鉄その他にも見られた⁹⁶⁾。

28年5月の最高国民経済会議商業政策部の協議会でモスクワ機械トラストの製品の冶金シンジケートや機械シンジケートを通ずる販売について審議された。ここでも双方の言い分は噛み合わない。

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

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

協議会はシンジケート化への原則的反対はないため最終決定は最高国民経済会議幹部会に持ち込むことを決めた。機械シンジケート参加についてもトラストに交渉を続け、意見の一致を見ない場合は最高国民経済会議の最終決定に委ねることを求めた⁹⁷⁾。交渉はこうして結局、国家機関に頼ることになる。

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

このシンジケートとトラストの必ずしも明瞭ならざる相互関係は結局、シンジケートの行政機関化によって決着がついた。その先鞭

をつけたのが繊維シンジケートの繊維総管理局の統合である。

V 国家機関と企業

V-1 最高国民経済会議

工業の監督官庁はいうまでもなく最高国民経済会議及びその地方機関である。17年12月に設立され、工業を直接の管理するが、ネップ期に入って指導、調節機関となる。

ネップ期前半の最高国民経済会議機構は大きく2つの構成部分から成り立っていた。一つは国営工業中央管理局であり、国営大工業中心の業務的指導機関である。その下に金属、鉱業、繊維、化学などの工業部門別管理部や総経理部、人員登録配員部、金融財政部、報告監査部といった部課がある。いま一つは総経済管理局であり、工業を含めた経済全体の調節機関である。その下に工業プラン、建設プラン、法律部、燃料部、中央統計部、労働経済部、財務及び商業政策部といった部課がある⁹⁸⁾。

だがこれら2つの機構は最高国民経済会議幹部会によって「純粹に機械的に結びついているだけ」で、機能上、「互いにオーヴァーラップしていた」(I. カシオール)⁹⁹⁾。

26年にはこの最高国民経済会議機構は全面的に改組される。3月にG. L. ピャタコフ起草の改組案が提出され、最高国民経済会議幹部会が基本的に承認する。その骨子は現行の国営工業中央管理局を廃止し、工業部門別総管理局を創設する。管轄の範囲を連邦工業以外にも広げ、権限を高め、指導を強化しようとした。同時に現行の固定資本復興特別協議会 OSVOK 及び工業プランの代わりに計画-報告管理局を設け、計画機能も強め、会計-監査管理局を新設して監査機能を集中する。更に科学-技術管理局を設けて、その面の指導強化を図る¹⁰⁰⁾。国営工業中央管理局

は連邦企業の活動の『集約』と整序という歴史的使命を果し終えた、という¹⁰¹⁾。

各労組中央委員会はそれぞれの工業部門の総管理局創設を支持した。一つの工業部門全体の統合に利益を見出した¹⁰²⁾。

ゴスプラン幹部会は最高国民経済会議の工業人民委員部への改称を提案した。エネルギー総管理局の創設は歓迎したが、総経済管理局と計画・報告管理局の同等的並存は統一性を損なうとして反対した。また「最高国民経済会議の」業務計画は「ゴスプランの」基本計画に従属すべきである、と牽制した¹⁰³⁾。

26年8月、最高国民経済会議議長V. クイビシェフは連邦人民委員会において改組に関する報告を行った。これは既にジェルジンスキーが提起した「ピャタコフ起草の」3つの基本ライン（一つは工業計画化機能強化であり、一つは個別工業部門指導のより広範な掌握であり、いま一つは経常的な工業政策の諸問題を掌る調節機関の権能拡大）を踏襲し、幾分修正を加えたものであった。計画・報告管理局は計画管理局とし、調節や報告機能は他の管理局に移譲する。また総経済管理局の権能を拡大し、その中に財務・経済部を設ける、等々である。

討議ではゴスプランや労農監督人民委員部が基本的に同意した。人民委員会議はクイビシェフ報告のスキームに従い最高国民経済会議中央機構の改組を行うことを認めた。但し、人員は削減し、機構維持費を減らすことを義務づけた¹⁰⁴⁾。

その決定に踏まえ9月4日付けクイビシェフ指令が公布された。それによると連邦最高国民経済会議は次のように改組される。最高国民経済会議の指導は幹部会及び最高ソヴェトが行う。幹部会の下に行政・執行及びサービス部門として行政・財務管理部（書記、組織部、財務部など）を設け、各種委員会（商

業及び原料問題委員会や価格ビューローなどを置く。中央機構は次の部局から構成される。計画管理局、総経済管理局、金属総管理局、電機総管理局、軍事工業管理局、繊維総管理局、化学総管理局、木材紙総管理局、農産物加工総管理局、鉱業燃料総管理局及び総管理局と同等の皮革工業委員会、印刷工業委員会、報告・監査管理局、及び科学・技術管理局（前科学・技術部）である。それに伴い国営工業中央管理局、最高測地管理局、OSVOKなどは廃止する¹⁰⁵⁾。

最高国民経済会議幹部会は22名から11名（議長と3名の代理含め）に縮小し、それを支えるものとして85名からなる最高ソヴェトが設けられた。そのメンバーとなるのは幹部会員、個人的に参加する者（G. I. ピャタコフ、P. I. スダコフ、L. D. トロツキー、工業銀行のV. N. クサンドロフ、労働人民委員部のF. G. ノア）を除き、シンジケート及びトラスト代表16名、有力工業企業指導者10名、労組代表10名、科学技術者7名、共和国及び州の最高国民経済会議機関代表12名、最高国民経済会議幹部（総管理局長など）14名である。この中には14名の非党員が含まれ¹⁰⁶⁾、実務的には枢要な役割を果たしている。幹部会員は他の人民委員部コレギアと同様、人民委員会議が任命し、最高ソヴェトメンバーの承認を受ける。最高国民経済会議機構の定員は2,895人に減った¹⁰⁷⁾。

ロシア共和国最高国民経済会議も同様に改組され、定員も555名から478名に削減された¹⁰⁸⁾。

だが、最高国民経済会議の権能拡大は揺り戻しを伴った。早くも26年12月には連邦中央執行委員会幹部会においてクイビシェフは計画活動の更なる最高国民経済会議への集中と共に工業の下部機関の権限拡大、最高国民経済会議機構簡素化の方向でのシステム見直し

を提起した¹⁰⁹⁾。27年5月の第1回最高国民経済会議生産協議会でも機構簡素化問題が審議された。会議や審議数を減らし、担当者の責任性を高めようという¹¹⁰⁾。

27年夏の労農監督人民委員部による最高国民経済会議調査結果は次のようである。まずは官庁間の活動のパラレリズムや相互干渉がある。最高国民経済会議は他の人民委員部所轄の活動も掌握しようとしている。例えば、計画経済管理局は工業の統制数字や工業財務計画などだけでなく、農業、鉄道その他の5ヵ年目標計画も作成する。こうしてゴスプランの活動と抵触する。商業人民委員部の活動とも同様にパラレリズムがみられる。両機構は共に小売価格インデックスを作成し、シンジケートの活動を調節する。最高国民経済会議内部でも活動の重複がある。計画経済管理局は部門別総管理局が十分にこなさうる業務ですら自己に集中しようとする。総管理局もまたトラストに委譲さるべき活動を抱えている。にも拘らず総管理局の経済的指導は弱い。トラストの財務的、経済的実情からして何が必要かを正しく分析する代わりにしばしば割当てその他の要求の際に彼らを擁護する。指導ではなく後見である。実際、電機総管理局は1925/26年度の国営電機トラストの粗利益を5-6百万ルーブリと見込んでいたが、実際には18.8百万ルーブリを計上した。企業の活動を全く把握していないのである。更に総管理局は連邦企業の範囲を超えて自己の影響力を拡げようとする。その場合、工業調節の共和国機関を通り越す。そのため多くの連合ビューロー、連合ソヴェトまたはコンヴェンツィアが設立される。27年6月1日、それら組織を合わせると人員は3531人に上った。他に科学技術管理局や研究所で5743人が働く。こうして全体として機構が肥大化した¹¹¹⁾。

最高国民経済会議幹部会も充分調節機関として機能していない。27年1-6月の間〔原文は5ヶ月間という〕に275の問題が処理されたが、そのうち実際に幹部会の会議で報告されたのは24のみである。残りは実務レベルの予備会議のプロトコールにより事後承認の形で処理された。案件のうち原則的及び組織的性格の多かれ少なかれ重大なそれは49件(17.9%)、仲裁委員会へのクレームは29件、不要な資産の廃棄処分及び売却(大部分小口)が94件、種々の小さな組織問題は32件、その他雑多な細かな問題は71件であった。幹部会ではこの5ヶ月間、景況、計画化方法や実施の基本問題、工業の財務状態その他の報告は一つもなかったのである¹¹²⁾。

こうした状況に対し最高国民経済会議幹部会は権限の一部を総管理局に委譲した¹¹³⁾。労農監督人民委員部も最高国民経済会議が工業計画化や調節の基本問題に関心を集中し、人員を2千人に縮小すると共に総管理局は連邦トラストについてのみ業務機能を残し、権限の一部(新工場、工場改造・拡張計画作成など)はトラストなどに委譲することを提案した¹¹⁴⁾。

最高国民経済会議機構における党の影響力を党員比率からみてみよう。23年4月に連邦及びロシア共和国最高国民経済会議の勤務員は2,550人であり、うち党員は130人(4.9%)であった。24年には勤務員は3,450人に増え、党員も338人(9.8%)に急増した。管理職に限れば党員比率は18.4%である。階梯が下がるほど党員比率も下がる。幹部会員については党員は90.9%を占めるが、管理局長及び補佐では46.5%、部長では13.8%となる。ことに種々の分野の専門家(科学者は除く)については719人中、党員は40人(5.6%)に過ぎなかった。ことに技師やエコノミストには少ない¹¹⁵⁾。

その後、党員比率は大幅に高まる。29年10月1日現在、連邦最高国民経済会議の勤務員は2,832人、うち党員は645人（22.8%）、コムソモール員は106人であった。管理職421人中、党員は191人（45.4%）、専門家1,189人中、党員は258人（21.7%）、コムソモール員12人であった。

連邦共和国最高国民経済会議の勤務員は1,344人、うち党員は268人（19.9%）、コムソモール員は73人であった。管理職206人中、党員は104人（50.5%）、専門家544人中、党員は91人（16.7%）、コムソモール員14人であった¹¹⁶⁾。党によるヘゲモニーはほぼ確立したといってよい。

総管理局の経緯をみておこう。

皮革総管理局は22年4月、管理機関としては解散され、皮革工業の調節は中央生産管理局・皮革セクツィアに移譲された。次いで最高国民経済会議に皮革工業委員会が設置され、計画化と調節の課題を担う¹¹⁷⁾。

燃料総管理局は21年4月に、鉱業総管理局は23年夏に設立されるが、これらは鉱業管理局に改組され、全連邦鉱業・燃料工業を管理する。他方、全鉱業・燃料工業全体の調節は総経済管理局・鉱業部及び燃料部に移譲され、両者はしばらく平行に活動した。エネルギー総管理局とするか、鉱業総管理局とするかの議論があったが（前者は最高国民経済会議幹部会が提案し、ゴスプランが支持した。後者は鉱業労組中央委員会が提案した）、26年夏には鉱業・燃料総管理局が設立される。規模は小さく人員は150人にも満たない¹¹⁸⁾。

化学総管理局は21年秋に設立されるが、22年4月には中央生産管理局・化学セクツィアに改組される。23年春には国営工業中央管理局・化学管理部が設立される。25年の合同化

学委員会設立を経て、26年秋に化学工業総管理局が登場する¹¹⁹⁾。

繊維工業では19年秋に大企業は繊維企業総管理局に集中され、小企業（連合本部加入）は地方国民経済会議に移管された。ネップ期に入り、まず比較的原料を確保できた亜麻工業の独立採算制移行が決定され、21年秋には綿工業や羊毛工業の移行準備が慌しく始まった。小企業連合本部の地方国民経済会議への移管は停止され、新しい方式での管理のため繊維総管理局から委任状が交付された。

市場的環境の下で新しく設立された繊維トラストの市場行動と繊維総管理局の計画活動を結びつける試みは成功しなかった。トラストは生産面では繊維総管理局の管轄下にあるが、その他の分野では最高国民経済会議の他の部局に依存した（財務、労働力、原料供給）。そこで全国営工業の管理を一つの機関に統合する構想が生まれ、国営工業中央管理局が誕生した。しかし、この機関も任務を全うしえず、新しい繊維総管理局が繊維工業の中央計画・調節機関として再生した¹²⁰⁾。28年には、繊維総管理局は解散し、その権能は繊維シンジケートに移譲された¹²¹⁾。

農産物加工及び食品工業では工業国有化の時から多数の食品総委員会（製粉、砂糖、タバコ等々）が管理機関に転化し、全食品工業の国有化を実施した。21年にこれらは砂糖とアルコールを除き、農産物加工総管理局に統合され、その生産セクツィアとなった。この改組と同時に食品工業の圧倒的部分は地方機関に移管され、ごく限られた工業経営のみが総管理局の直轄となった。総管理局は直轄企業をトラスト化し、地方工業のトラスト化の一般的指導を行った。23年に食品工業の国有化過程が一段落すると共に農産物加工総管理局は解散し、全食品工業の指導は最高国民経済会議・中央工業管理局の食品セクツィアに

集中された。24年の最高国民経済会議改組により連邦工業を管理する国営工業中央管理局に食品管理部を設け、3つの連邦トラストをその管轄とした。残りの工業の調節は総経済管理局に委ねた。26年秋の改組で再び農産物加工総管理局が設立され、食品11部門を纏める¹²²⁾。

木材・紙工業では22年にそれまでの木材総委員会は木材工業中央管理部に改組され、次いで木材工業管理部に改称された。24年にこの管理部は解散し、木材工業の管理は共和国最高国民経済会議と連邦最高国民経済会議の間で分担され、一般的監督は最高国民経済会議幹部会の木材セクツィアに集中された。26年には再び木材紙総管理局が設立され、紙工業管理も統合された¹²³⁾。

国営金属工業総管理局は21年に設立され、以後28年まで基本的に大きな変化はない。27年には金属総管理局は83のトラスト、シンジケート、独立工場を管轄していた。うち連邦組織は30である。その仕事量の20%以上は共和国及び地方トラストや工場に係わるものである¹²⁴⁾。その指導性は低下したようだ。金属総管理局は『確認機関』に過ぎない、ことに非鉄部門では金属総管理局は全く指導していない、金属工業の資本建設の規模は大きくなり、これまでのような指導は出来なくなった、といった声がある¹²⁵⁾。28年秋には工業管理強化のため金属総管理局は3つの独立の部門別総管理局に分割される〔後述〕。

V - 2 国家機関の企業活動への介入

ネップ期において党＝国家機関はかなりは場当たりのであるとはいえカンパニア政策、直接規制、行政指導、誘導政策など多様な政策を展開した。ここでは国家機関の直接規制、行政指導を中心に企業活動への介入の態様を考察する。

金属総管理局本部会議のプロトコール（25年11月から26年3月）からすると扱った課題は生産計画、年次報告、組織問題、トラスト幹部人事、非流動的資産の処分、設備購入や譲渡、出資、融資、貸付保証、金属配分、修理契約、利潤配分、欠勤問題、職業技術教育、その他である。なかでも多いのが計画、組織問題、人事、融資、非流動的資産の処分である。そうした面からトラストの活動を規制した¹²⁶⁾。例えば金属総管理局本部において国営非鉄トラストの流動資金の5百万ルーブリ引上げ、それを非鉄ファンド委員会に移譲することを決め、その詳細な検討を特別委員会（官庁、労組、トラスト代表）に委ねた（25年10月）¹²⁷⁾。

木材紙総管理局と中央紙トラストとの往復文書を内容をみると（27年10月－28年8月）、融資、新建設、輸入、製品品質、幹部人事、合理化、若手技術者の海外派遣、余剰労働力、給与体系、遅配など多岐に亘り、かつ具体的である。ことに人事問題が多い¹²⁸⁾。

繊維工業では3織機制や3面制は繊維管理部の圧力の下、導入された¹²⁹⁾。また茶事業本部によるロンドン取引所での茶買付けの実践的措置について国営工業中央管理局本部において食品工業管理部が財政セクツィア及び食品労組中央委員会と共同で検討された（25年9月）¹³⁰⁾、等々。

とはいえ真に必要な指導は疎かにされた。その人材も欠いた。中央陶磁器トラストは化学総管理局や化学管理部から企業の活動の技術的問題についてほとんど何らの指示も受け取っていない。化学総管理局には陶磁器工業全体に対し1人のスペツシカいない。1人では多様な問題の技術指導は無理である。トラストが直属している化学管理部も実際には指導できない。1927／28年度、化学管理部の代表が現場を視察するためトラストの工場に出

かけたのは1度だけである（本部会議長 I.

S. ビャルコフスキー談）¹³¹⁾。

ヴォルガカスピ木材トラストには木材紙管理局からの技術指導はそもそもない。高資格専門家による個々の技術的問題についての助言のようなものが最も必要だが、実際にはない。木材紙管理局には強力な技術的機構の創設が必要である（トラスト本部会議長 G. G. ゲルベカの報告）¹³²⁾。

一般的な指令や間接的規制は余り実効性を伴わなかった。また外観上企業経営が問題なく営まれている限りは通常、国家機関の干渉は余りみられない。だが大幅な課題の未達成とか、大きな赤字や債務、あるいは紛争が生じるような場合は国家機関の直接的介入がある。どのような事態が生じた場合に、いかなる指令、指示が出されたかを、みてみよう。

	時 期	企 業	国家機関	直面した事態	提案・指令内容	備 考
1	25年2月	モスクワの繊維トラスト	最高国民経済会議 国営工業中央管理局・繊維管理部	モスクワの繊維トラストがゴムトラストの繊維製品注文の受入れと遂行を停止。大衆市場向けとは異なった品質、品目を要求されるため。	ゴムトラストの注文を繊維トラスト間に強制的に割当て	その後、繊維トラストはゴム工業の注文をまずまず遂行
2	25年初め	木材トラスト	中央官庁連合伐採委員会及び県伐採委	1924／25年度の生産のための伐採フォンド（伐採地）が公開入札方式でも編入方式*でも確保できない。後者の場合は農業人民委員部・木材機関が配分するが、木材トラストの計画を大幅に下回る伐採地を提示。他の経済機関との係争が生じやすく、その解決には時間が掛かる。また優良な伐採地が県木材部により抑えられていることがあった。前者の場合はことに鉄道周辺地などに需要者が集中するため、工場に近い伐採地を得る可能性が少なくなる。	これら委員会の介入によってのみ伐採地を確保しえた。	*24年12月5日の全ソ中央執行委員会及び人民委員会議決定により伐採地は企業への森林地編入または競争入札により宛がわれる
3	25年5月	南部鉄鋼トラスト	金属総管理局本部会	報告の不備 過大な賃金諸掛り しばしば注文遂行上、契約期限不履行が見られる	報告整序、賃金諸掛り正常化、1923／24年度の償却費は7.5百万ルーブリ以上とする、バランスの主要項目が不明なため利潤の6百万ルーブリは留保すべき。操業工場の設備更新計画提出を急ぐこと、また商業活動と生産計画遂行の曆上	

					の期日を合わせるこ と	
4	25年 6 月中旬	南部鉄鋼 トラスト	金属総管 理局本部 会	レンガ、耐火材不足 コークス不足 住宅建設遅れ	直ちにP及びSレ ンガ工場の操業に着 手すること。D及び B工場の拡張を急 ぎ、それらの耐火材 部門の完全操業を行 う。コークス生産拡 大のためS工場に 新規コークス炉建 設、またK工場の コークス炉操業やマ ケーエフスクでの56 のコークス炉の並列 設備建設を検討す る。D-Iu工場の修 理・拡充計画作成や 旧P工場での形鋼 圧延機操業を行うこ と。2工場での住宅 建設を進める	
5	25年10 月	モスクワ 機械トラ スト	金属総管 理局本部 会	圧延部門の能力不足で中央 で市場に放出された古鉄を 利用できず、南部に流れる	『鎌と槌』工場の圧 延部門拡張案承認。 古鉄をそこで利用、 南部に発送すべきで ない。工場の改造・ 拡張のため1,448千 ルーブリ交付	
6	25年10 月	繊維工業	総経済管 理局コレ ギア	屑糸不足により市場が投機 的となっているため、それ を原料とするピクーニャ風 織物 Vigon'トラストなど はコスト上昇に苦しむ（他 方、製品は規制価格で出 荷）	屑糸は繊維シンジ ケートに全て引渡 し、シンジケートが 消費者の間に配分 （市場への組織的介 入）。	A. M. ギン スブルグはそ の場合、小工 業やクスター リの需要が満 たされないた めに反対
7	25年11 月	南部鉄鋼 トラスト	金属総管 理局本部 会	1925／26年度第1四半期は コークス供給の不足や耐火 材の品質低下その他の理由 で生産計画は10%未達成の 恐れ	第1四半期の消費者 への発送は予定通り 行う。半製品の不足 は梁や鋼材の製造削 減及びマルチン鋼半 製品増産によりカ ヴァーする。マンガ ン鉄を増産する（溶 鉱炉の1つをその製 錬に使う）。直ちに グルジア最高国民経 済会議とマンガン鉱 石買付け契約交渉に 入る。銑鉄不足を考 慮し、そのマルチン	ハリコフで11 月中旬開催さ れた協議会で は在庫を減ら して対処する ことを決定

					鋼への支出を5%削減。その代り古鉄を溶解炉に添加。	
8	25年11月	南部鉄鋼トラスト	金属総管理局本部会	D工場での貨車製造組織化	26年1月1日までに工場管理部をコンビナート形態に改組(貨車工場と冶金工場から構成)。その設備調査に1,100千ルーブリ割当て	2週間以内に完全な設備改造予算を提出すること
9	26年1月	ドンウーゴリ	国営工業中央管理局・鉱業管理部	中央地域繊維工業の燃料危機	ドンウーゴリに緊急支給命令：1月の基本予定量を超えて、国営工業中央管理局管轄工業予備のうちから415ワゴン積出す	国営工業中央管理局・繊維管理部の要請による
10	26年1月	ロシア共和国木材トラスト	ロシア共和国最高国民経済会議幹部会	合意方式でゴムザの木材注文を木材トラストの間で配分出来ない。	注文を強制的方式で木材トラスト間に割当て	
11	26年2月	南部鉄鋼トラスト	金属総管理局本部会	コークス供給不足などによる生産計画縮小の恐れ	旧D工場の溶鉱炉をコークス供給に応じて期限に操業する。K工場の溶鉱炉は4月1日までに操業する。M工場の溶鉱炉操業を急ぐこと。現有契約を改訂して決済条件や納入期間を新しい市況に合わせる。また4月1日までに各工場の原材料在庫の内容を明らかにし、工場間移送や不要分の実現を行う。各工場の必要最小限の流動資産を定める。	政府に要請：鉄鋼工業の資本活動計画並びにそれに應ずる融資を削減しないことまた国営工業中央管理局・鉱業管理部に対しドンウーゴリが67百万プードのコークス(当初申請分)を出荷するよう働きかけることを要請
12	26年3月	南部鉄鋼トラスト	最高国民経済会議・調査委員会(メジュラウク議長)	生産計画は大幅未達成。コークス供給不足などによる生産計画縮小	調査の上、1925/26年度鉄鉄生産計画を91.23百万プードまで引下げ(以前に承認されたその95%)。鉄鋼生産は87.3百万プード(同じく89%)	
	5月		労働国防会議	1925/26年度上半期はほぼ22百万ルーブリの赤字、労働生産性上昇21%、賃金上	トラストへの割当てを17.5百万ルーブリから20百万ルーブリ	4,5月は健全化の兆し企業の独立採算制

				昇41%、製品原価は計画を29%上回る。	に引上げ。ゴスパンクの長期商品貸付（3.5百万ルーブリ）継続	への移行予定（トラスト本部会報告）。
13	26年 8月	イヴァノヴォ・ヴォズネセンスク綿トラスト	最高国民経済会議・国営工業中央管理局本部会	燃料費用の異常な増大、工場の木材在庫過多、薪の工場間の不均等な配分、その非合理的利用、各工場の不良品率高い、欠勤増、トラストの供給機構の責任による生産の中断、計画、予算や建設活動契約承認の際の経営的アプローチの欠如	繊維管理部はトラスト本部会と共に次の措置を行う：供給活動を一つの部に統合、倉庫や生産における原材料の統一的記録導入、トラストの機構再編、在庫の再点検と原価計算正確化	亜麻工場分離案も検討
14	27年 9月	機械シンジケート	金属総管理局	多くの製品の販売収縮、一部製品の滞貨により財務困難 但し必要な品揃えがないため、一部製品は不足、また大都市では在庫多いが、地方では品不足	売行きの悪い商品については追加的な価格引下げを行う、シンジケートは支店に対し倉庫在庫の断固たる削減の指示を出すこと、製品納入者たるシンジケートメンバーに対し長期（6ヶ月期限）の手形を受取ることを義務付け、委託販売を組織化し、手形振出しから徐々に購買者手形による決済に移行すること [文字通り手取り足取りという感じ]	金属総管理局は金属製品の小売価格調節手続きに関する労働国防会議への報告作成に着手した
15	28年 4月	ドンウーゴリ	最高国民経済会議幹部会	1926／27年度の資本活動において約80百万ルーブリを不動化。	1927／28年度計画の作成の期限や正しさを守るため組織的措置を採ること、計画作成に際しては輸入は最大制限し、大規模な施設は出来るだけ慎重たること、新規コークス炉価額を定める際にあったような計算違いをなくすこと。採炭の全工程の機械化	最高国民経済会議総監査部が行ったドンウーゴリ調査に基づく
16	28年 5月	機械製造工業及びドンウーゴリ	最高国民経済会議幹部会・機械製造委	コールカッター製造について当初、クラマトール工場ないしレニングラード機械トラストでの製造を予定していたが、前者は重量機械に特化すべきであり、後者	ドンウーゴリの補助工場で製造すべき	機械シンジケートは補助工場での生産を疑問視、ニコラエフ工場またはウクラ

				は主たる需要者たるドネツ石炭工業から遠いため、ドンウーゴリの補助工場での生産を考える		イナ機械トラストの工場での生産を提起
17	28年 6月	紙工業	労働国防会議	1927／28年度生産計画不履行（紙で6％、カートンで17％）。その主たる原因は海外への設備発注の遅れ、注文の頻繁変更・修正にある。国内及び海外の工場が設備納入・組立期限を守らず、企業の活動も計画性に欠ける	監督官庁たる最高国民経済会議への指示：分散している紙工業を独立のトラストを統合し、且つ現行トラストを大型化する。機械を最大限専門化し、紙品目を削減	最高国民経済会議報告に基づく
18	28年 7月	プロダシリカート	化学総管理局	1926／27年度のシンジケートの活動：トラストのシンジケートへの債務超過、シンジケートが自己資金を持たないため銀行からの借入によりトラストに前渡し。その資金の多くはトラストにより計画外資本建設に投下された。市場の要求に生産が適合できないためシンジケート倉庫の在庫累積、実現計画は12％未達成。その結果、3百万ルーブリの補助金を受けながら27年末には厳しい財務危機に陥った。	消費者協同組合とのより緊密な取引関係を構築し、商業活動中、総体契約の比重を高める。オープンアカウント縮小、顧客との決済条件改善等々	ゴスバンクもシンジケートに対し懲罰的措置を採った

出典

1. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月24日, №45
2. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年3月22日, №66
3. Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年5月31日, №122；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年5月31日, №122
4. Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年6月19日, №137；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年6月19日, №137
5. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月17日, №238
6. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年10月18日, №239
7. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月27日, №271；12月2日, №275
8. Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年12月1日, №274
9. Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年1月6日, №4
10. Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年1月29日, №23
11. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月12日, №35
12. Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年3月28日, №71；5月25日, №118
13. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月3日, №175
14. Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年9月17日, №212；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年9月16日, №211
15. Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月4日, №102
16. Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月24日, №119
17. Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月8日, №131；Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月8日, №131
18. Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年7月5日, №154

このように企業において異常事態が生じた場合には、懲罰も含めた具体的な行政的措置がなされる。時には強行手段にも訴えた。企業自身も自ら解決の努力をするより国家機関に委ねることが多い。コンテイングメントな対応（不測事態即応型介入）といってよい。

経済官庁によるモニタリングの他に労農監督人民委員部によるモニタリングが行われた。それはネップ期後半にはますます強まる。労農監督人民委員部の勧告は企業に対してだけでなく、官庁に対しても行われた。その存在感は昂まる。

概ね一般的な指導といってよいが、中にはかなり立ち入った提案もある。代表的な例のみ挙げておこう。

①モスクワ機械トラスト（25年7月）

欠陥：製品滞貨、多くの資金が非流動的な原材料や半製品在庫に投下された。

提案：より特惠的決済条件を与えて売行きの悪い商品の実現を拡大する。トラストと工場の相互決済改善（取引の性格とは係わりない一律3%の仲介手数料システムの代わりに工場出荷価格に対する上乗せを導入）¹³³⁾。

②タムボフ羅紗トラスト（25年7月）

欠陥：労働者冗員、ボイラー経営不備、副次的企業（レンガ、製材工場）への支出過多、遅配、諸税未納、滞貨、小売市場の赤字、高コストなど。

最高国民経済会議への提案：より高級の紡糸を低品目に移すことやその逆は許容できない。不良品率引き下げ、コスト引下げのため再生用廃棄物利用拡大、補助企業解散、人員整理、本部会維持費削減、販売拡張のためけば立て商品を増産し、その分トリコットや民需用羅紗を減産する、卸・小売店網の拡張は詳細な市場調査の後にのみ行

う、原料供給整序、国内羊毛標準化。

また繊維シンジケート標準化委に対し粗羅紗品目の標準化措置の検討を委任する¹³⁴⁾。

③カムヴォリトラスト（25年8月）

欠陥：不良品や屑のノルマが作成されていない、原材料在庫過多、織物の実現が生産から遅れており滞貨齎す、シンジケートへの出荷を減らし、自己の小売店での販売増やす、商業諸掛り高く、35%になることもある（国内商業人民委員部の定めた15%を大幅に超える）。

労農監督部・繊維セクツィアへの提案：織布設備を工場間に配置替えし、幅やシステムにおいて同タイプの織機は集中する。同時に製造品目を工場毎に専門化する。また製造される紡糸番手の監視を義務付け、屑糸比率を引き下げる。最も売行きの良い季節的織物品目はシーズンの最盛期より1-2ヶ月早く生産されるように計画を立てる。低廉の織物は増産する。トラストは全ての工場で海外羊毛、紡糸などの試験所の検査に基づいた収納手続きを導入すべき。製品については品質検査を行う。原料在庫の限界ノルマを定める。国家機関の原料納入者の数は最小限に減らす。

販売面では最近組織された株式会社『カムヴォリ販売』はモスクワ支部を商業部・業務課に改組し、そこに卸商業を集中する。トラストの他都市支部店舗にはモスクワの中央基地倉庫から供給する。自己小売商業は縮小し、可能な所では協同組合に移譲する[この提案にはトラストは反発した]。滞貨品目は定価を引き下げても処分する、卸定価の作成に際しては原価に対する差別的上乗せ率を定める（低廉品はより低い上乗せ率とする）。生産の拡張は実際の需要に合わせて慎重に行う。

最高国民経済会議への提案：一時、新規紡績

工場建設は棚上げにすべき、及び2工場での新規織布部門の建設も延期すべき¹³⁵⁾。

④モスクワ木工トラスト（25年8月）

欠陥：需要充足率低い。クスターリからの激しい競争に晒されている（それらは8時間労働に縛られず、各種諸掛りも免れている）。トラストの生産活動は計画性に乏しい。80%は偶発的な注文方式による。そのため休止が30%になる。

提案：生産集中、合理化、機械化、大衆消費財の標準化¹³⁶⁾。

⑤マリツォフトラストのL工場（主に牽引機関車製造）（26年4月）

欠陥：生産活動や原材料供給の非計画性、工作機械（単品生産）やボルト、ナット、リベットなどは内製で効率が悪い。工場管理部の関心は専ら量的拡大に向けられ、品質や生産改善へは目がいかない。

最高国民経済会議への提案：いずれ牽引機関車の製作は他の新鋭設備の工場に移すべき。工作機械の単品生産は止め、外注すべき。牽引機関車の買い手へ与信すべき¹³⁷⁾。

⑥南部機械トラスト（26年5月）

欠陥：トラストの財務破綻

労働国防会議の委任によりその原因を調査¹³⁸⁾。

⑦モスクワ中型金属製品トラスト（26年11月のモスクワ労農監督部の調査・勧告）

欠陥：工場は専門化されず、それぞれ分散的に活動していた。トラストには指導性も責任性もなく、生産も受注も、原材料調達も計画性に欠けていた。26年初めには財務的に破綻した。

提案：工場を専門化し、品目数を削減する（家庭用品の品目40、サイズ98であったのをそれぞれ8,27に減らす、等々）。この品目構成で要求されるノーマルな原材料リストを作成し、それらの限界在庫率を定め

る。完全な受注高のデータを作成し（これまで作成していない）、遂行期間の見直しを行う。同時にトラスト管理部と共同でトラストや工場の組織構造を整備し、各構成部分の規程、権利・義務に関する訓令を定める。更に計画ビューローを設置し、供給や注文決済の中央集中化を図る。

措置実施結果：1924／25年度にはトラストは350千ルーブリの赤字であったが、1925／26年度上半期には大凡130千ルーブリの黒字に転じた¹³⁹⁾。

⑧国営電機トラスト（27年3月）

欠陥：機構肥大化（最高国民経済会議の定めたノルマを超える人員）、出張費多い（1925／26年度に本部で111千ルーブリ、ネットの給与の14%）、事務用品への支出過多（102千ルーブリ）。スベツのため必要性を考慮しない住宅、家具の購入。商業面では前渡を得るため注文を追い求め、工場に期限に遂行できないような要求を出す。その結果、違約金や延滞利子の支払いが多くなる。他方、売行きが悪い品目の滞貨（製品在庫がノルマの2倍となる所もある）。杜撰な価格政策（上乗せは最高国民経済会議の定めた30%に対し52%、利潤も計画の9%に対し実際は27%）。原材料在庫過多（26年10月1日、年間消費量45百万ルーブリに対し63.2百万ルーブリ）。手付け金を含めた外部資金多い。その結果、資本回転率が低く、1.08（1.5がノーマル）。

トラスト本部会への提案

i. 最大限の人員削減と機構簡素化。そのために電気総管理局、金属労組及び化学労組中央委員会、労農監督部代表から成る委員会設置。

ii. 出張、広告、事務用品の費用削減、勤務員のための住宅や家具調度購入は原則として止める。必要な場合はその都度、最高国

民経済会議の許可を求める。

- iii. トラスト支部や企業の活動へのコントロールや監督強化。
- iv. 原材料収納の技術的要件正確化。
- v. 納入者との取引を見直し、トラストに不利な条件は変更する。外国商社と締結された契約上の権利をトラストが行使するよう厳格に監視。
- vi. 工場への生産課題及び計画はいずれにせよ生産年度の開始までには（及び各四半期初めに）渡されること。
工場には今後強制的かつ遂行不可能な課題は出さないこと、同時に電気製品標準化を進める。
- vii. 生産の技術的記録（設備の仕様書作成、労働力、原材料、燃料支出など）強化、エネルギー支出削減、生産コントロールを整序、休止を減らす。
- viii. 価格計算正確化。
- ix. 新規受注は生産、供給、財務的可能性を厳密に考慮して行う。期限を越えた注文について顧客との関係を正常化するため現有注文を見直す。
- x. 商業費を削減し、最高国民経済会議・工業プランの定めたノルマに近づける。
- xi. 製品倉庫監督強化。実際に受入れ文書によるもののみを工場製品とする。
- xii. 最高国民経済会議の定めた限界マージンを遵守。ノーマルな総利潤率から逸脱しないこと。
- xiii. 製品の品質管理。
- xiv. 引き続き債務者勘定を減らすこと。不良債権は処分する。労働者職員との前渡上の清算を進める、現行債務を返済するための前渡は止める（26年6月4日のトラスト決定）。取引相手との決済はトラストの出納部で行う。
- xv. 企業の独立採算性に移行する。物財の回

転を速める為である。

- xvi. 26年10月1日のバランス承認に際し、延滞利子や違約金のための保証された6.2百万ルーブリの予備を許容しないこと。

最高国民経済会議幹部会は次のことに関心をむけること。

- i. トラスト製品の販売価格に対する厳格なコントロール。
- ii. 注文履行の慢性的な遅れ。
- iii. 国営工業中央管理局のモスクワでのガラス工場建設許可に対する安易な態度（トラストにはすでに2つのガラス工場がある）。
- iv. 国産原材料の契約により定められた当初価格を納入者が引き上げないようにすること、またそれらの品質向上。
- v. 資本回転の遅さ。
- vi. 電気総管理局からのトラストのコントロールや指導強化¹⁴⁰⁾。

⑨ヴォルガ・オカ木材トラスト（27年5月）
欠陥：1926／27年度上半期、トラストの財務予算の収入部分は56.4%しか遂行できず、出納上の赤字は4百万ルーブリ、貸金債務は26年5月15日現在、660千ルーブリ（勤労者1人当たり30ルーブリ以上）に上る。浮送活動にたいするゴスバンク貸付はその用途以外に使われた。木材調達プランの遂行率は64%、それに伴い製材計画も縮小、購買者から前渡を受け取ろうとして、明らかに遂行できない高級品販売契約を締結した（供給可能性を超える）。他方、流動性の低い製品在庫が累積した。トラストの管理機構維持費は高い。高資格勤務員が多いが、その資格と従事する職務は不相応である。縁故採用が蔓延る。報告や記録は杜撰である。

ロシア共和国労農監督人民委員部コレギア決定：本部会員の即時解任、非経済性ことに

賃金債務については責任者を党及びソヴェートの司法機関に送る。部課長5名解任（ロシア共和国最高国民経済会議は5月23日命令により本部会議長解任）。

ロシア共和国最高国民経済会議への提案：本トラスト、上流ヴォルガ木材トラスト、コストロマトラストを統合する¹⁴¹⁾。

⑩国立出版所（27年6月）

欠陥：機構肥大，部課多く，機能的にパラレリズムがある。人員はモスクワの中央管理部だけで26年1月1日，1,094人，27年1月1日，1,148人（定員外や臨時雇い除く）。人的構成の流動性も高い。従業員平均1500人で25年は採用1315人，解雇1138人，26年はそれぞれ692人，633人。しかも同じ者が何度も採用と解雇を繰り返すケースがいくつか見られた。その度に解雇手当を支給する（26年の解雇手当は100千ルーブリに上った）。

需要を考慮せず出版するが（稼働率は78%，しかも19%は部外的注文），コストが高い。特に諸掛りが大きい。その結果，高価で売れず，滞貨となり，その後は屑として重さで叩き売られる。それが出版総額の30%を超える。粗利益は多く，25年，原価の65%，26年，67%を占めるが，高い諸掛り，商業費や欠損のカヴァーで吸収され，26年は3百万ルーブリ以上の赤字となる。

更に必要もないのに紙工場などに投資した。それ故，財務状態も逼迫し，銀行債務は26年1月1日，13.6百万ルーブリから27年1月1日，18.5百万ルーブリに増加した。

提案：教育人民委員部からの指導強化，経営改善。印刷事業委員会には出版事業健全化を勧告。所長解任¹⁴²⁾。

⑪国営鋳物トラスト（鋳物製品，セメントな

ど）（27年7月）

欠陥：生産計画は市場の需要との結びつきがなく，膨大な滞貨が生じた。例えば，セメント在庫は27年6月1日に600千樽であった（月間製造量26千樽）。27年5月にセメント1樽の原価は8ルーブリ52コペイカであったが，販売価格は5ルーブリ75コペイカ～6ルーブリ50コペイカである。

トラスト全体で不良品率は高く15.4%になる。労働者数は計画を12.4%上回り，資本活動も非経済的であった。その結果，財務困難に陥った。

トラストへの提案：品目構成見直し，製品をスタンダードに近づける，R工場のエナメル食器職場を閉鎖し，その生産はトラストの他の工場に移す。労働者の責任による不良品に関しては労働法典83条を適用する。

ロシア共和国最高国民経済会議への提案：セメント工場の操業を28年3月1日まで休止する。赤字のためトラストに1百万ルーブリの貸付交付を急ぐ¹⁴³⁾。

⑫ゴムザ（機械製造工場合同）（27年9月）

欠陥：中央機構肥大ことに事務系。

提案：部課を12から8に減らす。各部のセクツィアへの分割及びその管理職を廃止。中央機構の定員を現行の335人から266人とする。トラスト本部会は工場レベルの構造，人員調査を行う¹⁴⁴⁾。

⑬国立印刷局 Goznak（27年9月）

欠陥：管理の構造はその生産及び経営の可能性に不相応。工場には当該生産全体に対し責任を負う者がいない。工場の個々の部分は国立印刷局管理部の相応の課に直属する。何らかの問題の解決のためには工場の働き手は直接に管理部にお伺いを立てねばならない。25年10月1日から27年4月1日に生産的労働者は20%削減，補助労働者は6%削減され，会計・事務機構も10%削減

されたが工場のそれだけである。管理部のスタッフは351人から350人に減っただけである。

職員の出自は管理 - 技術者及び会計 - 事務員総数744人のうち貴族、名誉市民、商人、官吏は239人であり、労働者は4人に過ぎない。党員は48人、管理部自体では党員は8人しかいない（長はエヌキッセ）。機構の労働者化の要がある。

また国立印刷局は種々の国家有価証券製造の独占者であり、外部注文は5.4%に過ぎない。

対処：この件につき中央統制委員会メンバーのノビコフが労農監督部調査結果をまず党細胞集会で、次いで国立印刷局のモスクワの工場総会で報告した。生産上の成果も認めるが、資金の不合理な支出やエヌキッセと第一工場の労働者組織との不正常な相互関係を確認した。エヌキッセの責任を問う。今後彼の責任で社会的組織と衝突する場合は労農監督部が国立印刷局の指導者から解任する問題を提起せざるを得ないことを警告する¹⁴⁵⁾。

⑭国営ミシン（28年7月）

労農監督人民委員部コレギア決定「かなり具体的に指示している」

成果はあるが（製造高増、工場原価幾分減など）、多くの大きな欠陥がある。組織面では機構肥大、スタッフの過度の流動性（1925／26年度本部で177人採用、94人解雇、1926／27年度137人採用、138人解雇）、それに伴う解雇手当、赴任手当過多、誤った商業網配置、不要な州支店や基地倉庫設置、商業費及び管理費は販売価額の11%。資金の非経済的支出（1926／27年度商業機構へのプレミアム353千ルーブリ、出張費100千ルーブリ、等々）。

生産面では不良品多く、品質管理不充分、

資材在庫多く、資金の非経済的支出、人員過剰、高コスト、生産や資産の記録不備、誤った価格計算、技術 - ノルマ化の不備、縫製工業のための機械製造措置を採らない、等々。

提案

1) 組織面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

- i 生産の基本的指導は直接、企業（工場）に集中すべき、トラストには企業との結びつき及びそれらの活動の監督のための小規模な細胞を残す。
- ii 中央機構の人員削減：1ヶ月以内に150人とする。28年12月1日には122人とする。財務部と経理部は統合する。
- iii 州支店は解散し、地方組織との結びつきや集荷所の活動の監督のために全権委員や監督員をレニングラード、ハリコフ、ロストフ、タシケント、ノボシビルスク、スベルドロフスクに一人ずつ残す。モスクワやレニングラードの基地倉庫は解散し、集荷所や代理店への供給は直接、生産場所から行う。
- iv 商業人民委員部と共同で商業網の地域区分を見直し大センターでそれを縮小し、消費者に接近する措置を採る。協同組合とのノーマルな相互関係を確立し、その商業網を製品実現ことに農村消費者へのサービスのために最大限利用する措置を採るべき。
- v 中央及び地方の商業機構にトラストによる製品実現の専門家を補強すること、その分現従業員は削減する。商業担当者の技術的指導の組織化。修理 - 組立所において全ての品目について消費者への技術的サービスをを行うこと。機械技師の人員を充実させること。彼らの

ために製造ノルマを定め、修理・修繕の料金を定める。

トラスト本部会に対する提案：

- i 中央及び地方において労組組織を管理職への働き手の人選に参加させること。全ての機構で職員の内部昇進方式による空きポスト補充を行うこと。
- ii 機構の合理化や維持費引下げ、消費者へのサービス向上面での職員の大衆的インシアチヴや自主的活動展開の然るべき条件を作り出すこと、その活動において経済委員会や経済協議会の全ての望ましい提案には適宜、応え、利用すること。

2) 商業面

最高国民経済会議、商業人民委員部及びトラスト本部会への提案：

- i マージンは1ヶ月以内に見直し、全ての商品について引下げる。実施状況について労農監督人民委員部に通知すること。
- ii ミシン、自転車、編機、映写機、無線受信装置の割賦販売については労働者、農民個人や社会的組織の最もそれらを必要としているグループを優先すること。彼らの信用能力を考慮して。
- iii 信用に対する高利率は断乎、止め、今後は割賦販売の際は最低利率を定め、労働者、職員、農民のうち恵まれない買手には未払い分について信用への引下げられた利率に応ずる割引を与えること〔弱者保護を強調している〕。

トラスト本部会への提案：

- i 工業との契約は計画方式で締結し、契約においては消費者への供給のための部品の用意、工場の原価計算を知る権利、製品の品質への責任性を約定すること。
- ii 需要や調節機関の指令に応じた地域別商品搬送計画を定めること。その場合季節性や充足状況 *komplektnost*、を考慮し、好

ましからざる転送は避けること。

- iii デポ（集荷所）を通ずるラジオセットの商業を行うこと、それらに必要な品目構成を保証する。協同組合網を最大限利用すること、商業人民委員部の指示に従いそれと商業地域を区分する。農村地域のための無線設備申請を優先的に充足すること。
- iv K 工場の製品の抱き合わせ販売を直ちに止めること。
- v シベリアでの映写装置販売問題を『キノ-シベリア』や『ソヴェトキノ』と調整すること。それを『キノ-シベリア』に任せる方向で。

3) 財務面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

- i 買付け商品の納入者との決済やアヴァンス方式の見直し。外部の流通での資金の長期で不生産的な滞留は避ける。
- ii 基本的及び補助的原材料の過大な在庫を28年10月1日には金属総管理局の定めたりミットまで削減すること。6ヶ月以内に死蔵資本となっている非流動的及び流動性の低い資材や製品を清算すること。
- iii 割賦上の買手の債務動向をチェックし、等閑にされている買手への割賦債務徴収に特別の関心を向けること。
- iv 調査により示された1926/27年度の工場やトラストのバランスの誤りは断乎除去する措置を採り、1927/28年度のバランス作成に際しては相応の修正を行うこと。
- v デポの記録や報告システムを簡素化し、その会計機構をトラストの財務会計部その他の部へのパラレルな情報提出から解放すること。デポの活動の全記録は財務会計に集中すること。同志ボリヤンのグループは報告簡素化や削減の相応の指示を出すこと。

vi 支出削減の政府指令を無条件で遂行すること。

4) 生産面

最高国民経済会議及びトラスト本部会への提案：

- i K 工場の活動の改善，低コスト化の全ての必要な措置を採ること。市場が必要としている手縫い針を製造し，工場の収益性を高める
- ii ミシン需要が完全には充足されておらず，またミシンのかなりは農村で販売されるため出来るだけ多く，速やかに増産を急ぐこと。そのため早急に工場設備の最大限の利用可能性を調べ，2交代制への移行を急ぎ，加えて至急3交代制への移行可能性の問題を検討すること。同時にミシンのタイプの統一，自前の木工品生産の妥当性，特に事務機のそれを検討すること。
- iii 1928/29年度から工場で縫製工業の需要を充足するだけの工業用のミシン及びそれらの部品の生産組織化に着手すること。
- iv 主力生産拡張の必要性のため1928/29年度より工場での副次的製品（アイロン）の生産中止が妥当であると考え。それらは他の工場で製造。工場はミシン生産に集中。

トラスト本部会への提案：

- i 1928/29年度には自然的摩損をカバーするため売行きの良いミシン部品製造強化の措置を採ること。
- ii 生産合理化に格別の注意を向けること，殊に鑄造部門の運搬の機械化，乾燥機仕事量や作業改善，蒸気機関や発電所の経済的運営，より低価格の原材料利用等々。
- iii 不良品減少のあらゆる措置を採り，不良品の大きさや原因を確認し，主要部品の不良に係わる費用を調査し，更に全ての不良部品に係わる費用調査の措置を採ること。

iv 品質管理を整序する。部品間の摺り合せに格別の注意を向け，製品の塗装，研磨改善，機械の自動テスト，製品検査係の出来高給廃止。

v 労働経済部の活動の指導改善：賃金と労働生産性の正しい比率を定める。工場設備目録作成を1928/29年度中に終える，等々。

vi 資本投資の計画，予算の詳細な検討，殊に輸入設備について。項目リストからの逸脱，リミット外投資，自己資金による実施，投資額の高騰を避ける。

vii 原材料の支出ノルマを正確化，生産の特殊条件を考慮して原材料，半製品，仕掛品をノーマルな水準まで引き下げ。

viii 厳格な職場予算を定め，それらの遂行を監視。一般工場費用削減の政府指令を無条件に遂行すること。

ix 調査により確認された計画部と生産準備部の生産部との遊離に起因する諸欠陥に注意を向け，トラストは工場管理部や生産協議会と共同で28年9月1日までにこれらの欠陥の除去，計画部と生産準備部の独立の存続の可否及び全工場機構簡素化について検討すること。工場統計記録整序の措置を採ること。

x トラストと工場管理部の28年10月1日からの2交代制への移行に伴い労働者数と職員数の比率がノーマルとなり，現在過剰な工場職員は完全に利用されるであろうという言明を検討課題とする。

xi 工場の生産及び物財記録を整序し，原価計算見積りを作成し，原価計算報告の技術的分析を行う。そのデータにより原価引下げ措置を採る。

xii 工場への必要な工具，ゲージを供給するための措置を採る。

xiii 工場管理部の賃率 - ノルマ課長が任務に

不適任であるため更迭するとの言明を検討課題とする〔課長人事も労農監督部の了解が必要か?〕

5) コントロールセクションの提起したポドーリア工場を独立の経営単位として分離し、国営ミシントラストを商業株式会社に改組するという問題を重要視し、これを最高国民経済会議、トラスト本部会、工場管理部及び金属労組中央委員会の十分な検討に移す。期限は6ヶ月とする。

6) コントロールセクションは本決定実施(29年3月1日を期限)を点検すること¹⁴⁶⁾。

⑮全連邦冶金シンジケート(28年9月)

欠陥：注文遂行の慢性の長期的な遅れ(3ヶ月からそれ以上)、また供給の不均等性。銑鉄の工場在庫過少(生産者側工場で1927/28年度に5~25日分、戦前は70~75日、消費者側工場でもノーマルな水準の1/2から1/3)。金属価格が実際の工業の費用に不相応となり、品目構成が市場の要求に合わなくなる。しばしば売行きの良い製品の出荷を減らし、消費者があまり必要としない製品を増産する。

提案：冶金工場の倉庫での恒常的な在庫形成。シンジケートの下に特別品目構成ビューローを設立し、商業及び生産組織の代表者が参加して事前に市場の要求に合わせた品目構成とする。地方での仕分け基地設置。29年1月1日より金属製品の品質、サイズ、型に応じた価格への割増 *priplata* の新しいノルマ導入。本部会は技術的可能性に応じて漸次、出荷命令書とフォンドのシステムを止め、メンバーとの4半期協定に変える(各ユニットの種類やサイズ、製造時期を決める)。同時にシンジケート支店と工場との直接的取引方式を検討する。シンジケート支店の権限を拡大する。

商業人民委員部や最高国民経済会議への勧告：シンジケートへの加盟促す。ウラルメトにとりストーブ用鑄鉄の出荷価格が赤字のため、それを見直し他のトラストの価格と均等化し、原価引下げを図る¹⁴⁷⁾。

⑯ガラス工業(62の最大級工場の調査結果に基づく)

欠陥：ガラス工業指導上の共和国最高国民経済会議や化学総管理局の役割は単に工業財務計画の審議に留まり、しかも大幅に遅れる。ガラス工業調節上、最高国民経済会議とプロダシリカートとの系統的結びつきはなかった。その結果、プロダシリカートの政策は不健全な性格を帯び、不足商品に対し工場に広範な融資を行った。その場合、国営工業だけでなく、私有工場にもアヴァンスを出した。

海外でのパテントや機械の買付けにおける不正常もある。24年8月、最高国民経済会議は化学総管理局やプロダシリカート、ヒムウーゴリの代表者からなる委員会をガラス工業機械化のため機械や設備を買付けに海外に派遣した。イギリスでフルコ機械のパテントを200千ルーブリ払って購入した。だがこのパテントは委員会が来る前に全露協同組合商会在D工場のために550千ルーブリ払って入手していた。しかもこの機械の特許期限は13年に終わっていたことが、購入の2週間後に判明した。アメリカでグラアマの2つの機械のパテントを900千ルーブリで購入した。だがアメリカでもこれら機械は試作段階である。機械が到着してから2年超経ったが、利用されていない。

新工場建設面でも機械化ガラス工場の建設にほとんど同時に着手したため、技術者が分散化し、建設の経験を利用できなかった。プロダシリカートは機械化工場の設計

を引き受けたが、その仕事を実際に知るスタッフは1人もいなかった。建設面でプロダシリカートの後を継いだガラスストロイも機械化工場の建設の用意ができていなかった。設計や据付の狭い専門的仕事の代わりに実際には民生的施設や動力装置、水道その他の一般的建設に従事した。

また『ダゲスタンの火』工場の建設期間は12ヶ月の計画に対し17ヶ月掛かった。製品原価は計画では1トン当たり116ルーブリに対し337ルーブリ、製造量は8千トンに対し約4千トンであった。他の工場でも同様である。その結果、1926/27年度全機械化工場で欠損は1百万ルーブリ超となった。未完了工場についてはウルシェリ工場は計画では建設費が176千ルーブリの所、すでに1085千ルーブリ掛かった。住宅建設に更に250千ルーブリ必要である。ゲーシ・フルスタリ工場は3.9百万ルーブリで建設を予定していたが、建設に着手した後に予算は7.2百万ルーブリに引き上げられた。すでに3,312千ルーブリ支出したが、完了のためには更に5百万ルーブリの支出が必要となる。原料基地については建設開始から5ヵ月後にやっと思い至った。その場合、砂は沼地の下から採掘せねばならず、大きなコストが掛かる。

5つの完了した工場のうち2のみ（『ダゲスタンの火』工場とコンスタンチノフの工場）が操業している。しかもガラスの破損や不良品は多く、ノルマを大幅に超える。その後、操業率改善、破損や不良品率も幾分低下した。

労農監督人民委員部の結論：外国人技術者を広範に利用して完了した機械化工場のノーマルな生産組織化の必要がある。相応の効果を得てから経験を生かして新工場の建設に着手すべきである。

最高国民経済会議への勧告：労働人民委員部や化学労組中央委員会と共同で社会保険料率や賃金加算分を見直し、引下げること、有害度に応じて賃率の確定的区分を行うこと（手工業生産や機械制生産及び労働者と職員の間で）。最高国民経済会議はボクロフスキー及びセルギエフ工場操業のため資金の更なる支出に関する労農監督人民委員部コレギア決定不履行の原因説明を労農監督人民委員部に提出すること。機械制工場での原価計算システムを見直し、正確化し、実際の原価を明らかにすること、窓ガラスの暫定的係数や引き上げられた破損評価の適用を止めること。

ほかに労農監督部コレギアはガラス工場統合やトラスト大型化を進めるガラス工業管理再編に関する決定案を労働国防会議の承認のため持ち込んだ¹⁴⁸⁾。

このように労農監督部によって経営不備に対するモニタリングが行われ、事後的対処が指示された。かなり立ち入った指示もある。最高国民経済会議への発言力も強まっている。

更に費用の予算大幅超過や契約調印の遅れなどに対して経営者が処分されるケースが多くなる（経済犯罪に対する処罰は別とする）。その代表例みておこう。

①南部機械トラスト

非現実的生産・財務計画、流動資金の誤った配分、指導の弱さなどにより1925/26年度上半期に財務的に破綻し、26年4月1日に9,699千ルーブリの手形不渡りを出し、国庫、南部鉄鋼トラスト及びドンウーゴリその他に多大な損害を与えた。

26年7月、労働国防会議は労農監督人民委員部の調査結果に基づいて南部機械トラスト議長、その代理及び技術・生産部長を規律裁

判にかけることを決定した。同時に労働国防会議の特別決定に定められた条件によりトラストに6百万ルーブリの長期貸付を与える。その一部は補助金方式とし、26年10月1日のバランス承認の際に財務人民委員部との合意により定められた分はトラストの流動資産に組み入れる。更に最高国民経済会議にトラストの加盟事業体に最大限の経営上の独立性を与える措置を取ることを勧告した¹⁴⁹⁾。

②アニリントラスト，コークスベンゾール，北部木材トラスト

指令違反（管理機構維持の予算割当て超過）のため26年10月，最高国民経済会議命令によりそれらの本部会が譴責処分を受けた¹⁵⁰⁾。

③バランス・シート未提出の39企業

最高国民経済会議管轄の企業のバランス・シートの財務人民委員部への提出は大幅に遅れた。自己の業務年度を27年10月1日に終わり、28年1月1日までに提出義務のある117工業企業のうち1月17日現在、定められた全ての添付資料をつけてバランス・シート提出したのは25企業、36企業は説明書や報告を付けずバランス・シートを提出した。残り56企業はバランス・シートをその日までに提出しなかった。17企業はそれらの要請により延期され、1月15日及び2月1日に提出することが認められた。

こうした大幅な遅れからバランス・シートの審議、承認は遅れ、1927/28年度バランス・シートカンパニアの全計画は崩れ、工業利潤からの財政への控除の入金が滞る懼れがあるため、財務人民委員部はモスクワ県裁判所検事にバランス・シート未提出で且つ猶予されていない39企業のリストを送付した。管理部の報告公表規則違反に対し司法上の責任を問うためである¹⁵¹⁾。

④中央紙トラスト

最高国民経済会議総監査部の調査資料によると1924/25年度の建設は自然発生的に計画もなく、本部会への通知もなく進行した。活動の60%は全く予算なしに行われた。その結果、多くの大規模な活動が（1,484千ルーブリ）が未着工のままとなった。それとは別に建設クレジットは45.5%超えた。1925/26年度は割当てに対する超過は全体で54%（2,671千ルーブリ）であった。にも拘らず本部会は1925/26年度も1926/27年度も何ら改善の措置を採らなかった。1926/27年度は事業全体の予算がなく、割当てでも大雑把過ぎた。荒っぽい見込みに基づく項目リストが作成され、計画外活動の遂行のため割当て超過は合わせて2,528千ルーブリ（37.5%）に上った。

大規模な建設の4年目に入ったにも拘らず、建設についての相応の報告も建設活動の日程表もない。建設向けの物財供給計画もトラストにより作成されなかった。資材の期限や実際の消費の記録もなかった。余分に調達した資材の実現からトラストは230千ルーブリの損失を蒙った。建設融資計画も作成されなかった。

トラストにより24年に設置された新建設委員会は事態を改善するものではなかった。例えば、オクーロフ工場の拡張と関連する問題は事前に検討されず、無計画で必要な設計図もなしに進められた。そのことは工場拡張の終了期間の遅れとほぼ1.5百万ルーブリのコスト上昇（最高国民経済会議採択の割当てを31%上回る）を齎した。オクーロフ工場の強力な蒸気発電所の建物の設計図は建設委員会技術ソヴェトにより建設が開始されてから1年経って、建物が完成してから承認された。他の工場でも同様の無計画さがあった。

これに対し28年4月の最高国民経済会議命令はトラスト議長を嚴重戒告とし、3ヶ月以

内に欠陥除去に必要な措置を採ることを勧告した。厳罰に処さなかったのは多くの客観的状況とトラストの仕事に就いて日が浅いことを考慮したものである。技術部担当本部会員は解雇された。資本建設に必要な規律や計画性を根付かせる措置を採らず、トラスト計画部の作成した資本建設諸計画の調整を不当に怠ったためである。

木材紙総管理局長補佐及び同総管理局紙部長は解任された。トラストの資本建設面の大きな混乱を知りつつ、建設整序やその任務に相応しくないトラストの働き手更迭の然るべき措置を採らなかったためである。木材紙総管理局長はトラスト代表と共に相応の組織の参加のもとトラストの人的構成を見直すことが求められた¹⁵²⁾。

⑤合板トラスト

最高国民経済会議総監査部の調査によるとボヴォルジェ合板工場の建設は詳細に作成された計画なく行われ、細部まで計画されている所もその一部は不完全で、施工図も充分用意されず、当初予算と実際の費用との乖離が大きく、投資効率は低下した。作業期間が申請と実際とは食違い、トラスト機構と建設機構の間の不正常的な相互関係があった、等々のため28年6月、最高国民経済会議命令により合板トラスト議長及び本部会員は戒告処分を受けた¹⁵³⁾。

⑥セメントトラスト

28年7月、ロシア共和国最高国民経済会議

幹部会はCh工場操業の際の300千ルーブリの国家資金の合目的でない費消に対しトラスト本部会を譴責処分とした。

同じく、プロダシリカートとの窓ガラス販売契約調印の遅れに対し、モスクワガラス陶磁器トラスト長及びディレクター、タタールシリカトラスト・ディレクター、B工場長、P工場長（いずれも党員）を嚴重戒告とした¹⁵⁴⁾。

⑦第1羊毛トラスト

最高国民経済会議総監査部によるS工場における建設の調査の結果、その非経済性が発覚した。建設費は当初の4.5百万ルーブリから8百万ルーブリに膨張していた。28年8月、最高国民経済会議幹部会はトラスト議長、本部会員、管理・生産部長などを嚴重戒告とした¹⁵⁵⁾。

⑧繊維シンジケート

ピクーニャ風織物Vigon'トラスト・K工場の杜撰な建設計画に対して、28年10月の最高国民経済会議命令によってシンジケート本部会員候補、資本活動課長などが処分された¹⁵⁶⁾。

ネップ期後半には国家機関と企業との関係は厳しいものとなった。

こうしてネップ期には国家機関は主に異常事態をシグナルとして企業の状態の事後的なモニタリングを行い、経営に介入し、行政的措置やサンクションをもって対処した。

＜ 註 ＞

- 1) SU, 1923, №29, st.336: Torgovo-promyshlennaya gazeta, 1926年5月15日, №109; 9月18日, №1214: Ekonomicheskaya zhizn', 1926年10月6日, №230
- 2) RGAE, fond7783, op.1, d.126, l.1-19
- 3) GARF, fond374, op.8, d.1091, l.5, d.1057, l.1-2
- 4) GARF, fond374, op.8, d.452, l.215-234

- 5) GARF, fond374, op.8, d.487, l.9-10
- 6) Vestnik Donuglia, 1928年, №34, p. 1-2; №35, p. 5; №37, p. 1-5
- 7) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 45-6
- 8) GARF, fond7952, op.3, d.80, l.49-51
- 9) Ekonomicheskaya zhizn', 1925年7月2日,

- №148
- 10) RGAE, fond7783, op.1, d.110, l.50, d.12, l.1, 43-57
 - 11) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年6月3日, №123
 - 12) Ekonomicheskaja zhizn', 1927年9月7日, №204
 - 13) Trud, 1927年5月13日, №106
 - 14) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年6月20日, №138
 - 15) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年7月23日, №166
 - 16) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年4月27日, №98
 - 17) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月14日, №289
 - 18) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 27-8. ゴムゲでは中央本部の委員会や全権委員たる技師が各工場を訪問して調査し、対策を検討する (RGAE, fond4086, op.1, d. 418)
 - 19) Trud, 1924年12月14日, №285 赤色企業長モスクワ県大会でのコロレフ報告
 - 20) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 28-34
 - 21) Trud, 1924年12月16日, №286
 - 22) Lesopromyshlennoe delo, 1927年, №.9, p. 1
 - 23) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 46
 - 24) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年4月9日, №81
 - 25) Vestnik Donuglia, 1928年, №36, p. 27-8
 - 26) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年6月27日, №144
 - 27) Pravda, 1925年8月23日, №191
 - 28) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年2月1日, №27
 - 29) Ekonomicheskaja zhizn', 1929年1月29日, №23
 - 30) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月19日, №267
 - 31) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年8月27日, №194; 1927年1月17日, №14
 - 32) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年9月28日, 9月29日, 10月3日
 - 33) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年1月6日, №5; 1月12日, №10 28年1月上旬のモスクワ経営者協議会での発言
 - 34) RGAE, fond7783, op.1, d.110, l.14-15
 - 35) RGAE, fond7783, op.1, d.110, l.111-112 これは27年12月の第3綿トラスト本部会と傘下工場、機械工場及び泥炭採掘所との相互関係に関する規程である。28年7月下旬のトラスト本部会は工場長との調整のうえ最終的規程案を近日中の本部会拡大会議に提出し、本部各部や企業は28年10月1日からの実施を目指して直ちに準備活動に入ることを選定した。
 - 36) RGAE, fond7783, op.1, d.110, l.108-110
 - 37) Ekonomicheskaja zhizn', 1927年1月17日, №14
 - 38) Pravda, 1925年6月5日, №126
 - 39) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №3, p. 46
 - 40) Trud, 1924年12月16日, №286
 - 41) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年6月27日, №144
 - 42) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月9日, №285
 - 43) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年6月27日, №144
 - 44) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年6月27日, №144
 - 45) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年8月13日, №184
 - 46) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月13日, №183
 - 47) Ekonomicheskaja zhizn', 1925年7月25日, №168
 - 48) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月20日, №189
 - 49) Predpriiatie, 1926年, №11, p. 10-12
 - 50) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月21日, №187
 - 51) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月8日, №179; Predpriiatie, 1926年, №11, p. 10 27年2月には『赤いプチロフ』工場管理部もそうした方向でトラストとの交渉を終えた (Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1927年2月23日, №44)。
 - 52) Trud, 1925年10月9日, №231; Ek-

- onomicheskaiia zhizn', 1926年11月30日, №277
- 53) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月27日, №173
- 54) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月27日, №173
- 55) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月9日, №183
- 56) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月9日, №183
- 57) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月10日, №184
- 58) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月24日, №176
- 59) Sindikaty i gosudarstvennaia torgovlia, pod red., A. Troianovskogo, M., 1923, p.20
- 60) V. Kantrovich, Sovetskie Sindikaty, M., 1928, p.108-110: Sindikat, Po materialam Soveta Sindikatov, Pod red., N. G. Shliara, M., 1924, p.5-6: Iu. K. Avdakov i V. V. Borodin, Proizvodstvennye ob"edineniia i ikh rol' v organizatsii upravleniia sovetskoi prmyshlennost'iu (1917-1932gg.), M., 1973, p.
- 61) シンジケート規程についてはSZ, 1928, №16, st.129: Gosudarstvennoe predpriatie: sistemicheskii sbornik deistvuiushchego zakonodatel'stva i vedomstvennykh rasporiazhenii, M., 1929, pp.112-128: Tsiperovich G., Sindikaty i tresty, L., 1927, p.440 生産活動の調整を定款で明記しているのは縫製と塩工業のシンジケートのみである (Sindikaty i gosudarstvennaia torgovlia, Pod red., A. Troianovskogo, M., 1923, p.21).
- 62) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年5月14日, №108
- 63) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年5月14日, №108; 7月12日, №157
- 64) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月3日, №253 但し, これはセリマシ解散に際し, 加盟者とシンジケートの協定をそのまま国営農業倉庫に移譲することに対する有力加盟トラストや工場の異議申立ての論拠として言われたことであるから, 額面通りには受取れない. そういう面もあったことは確かであったろう.
- 65) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月16日, №133
- 66) Sindikaty i gosudarstvennaia torgovlia, Pod red., A. Troianovskogo, M., 1923, p.126
- 67) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月4日, №2
- 68) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月17日, №39
- 69) Iu. K. Avdakov i V. V. Borodin, Proizvodstvennye ob"edineniia i ikh rol' v organizatsii upravleniia sovetskoi prmyshlennost'iu (1917-1932gg.), M., 1973, p.108-112 マホルカシンジケートとトラストの関係については ibid., pp. 124-6
- 70) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年10月23日, №243
- 71) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年10月23日, №243
- 72) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月27日, №246
- 73) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月27日, №246
- 74) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年10月25日, №244
- 75) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月26日, №121
- 76) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月22日, №143
- 77) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月28日, №252
- 78) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月26日, №121
- 79) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月17日, №134
- 80) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月6日, №77 因みにロシア共和国商業人民委員部はマッチシンジケートのロシア共和国各地における商業機構設置要請を拒めた. 協同組合や国営商業が強固である地域ではシンジケートの商業機構は必要ないと考え (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年11月27日, №272). Avdakov i Borodin, op. cit., p.110-111
- 81) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年2月26日, №49
- 82) Trud, 1925年1月6日, №4

- 83) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 6 月24日, №142
- 84) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月11日, №159
- 85) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月24日, №220
- 86) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 7 月27日, №170 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 8 月 1 日, №174 ; 1928年 2 月10日, №35
- 87) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月11日, №159
- 88) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 5 月18日, №115
- 89) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月27日, №225
- 90) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 10月 9 日, №231
- 91) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月27日, №173
- 92) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 1 月13日, №10
- 93) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年 1 月 3 日, № 2
- 94) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 9 月10日, №206 ; 9 月26日, №220 ; 9 月30日, №223
- 95) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月16日, №216
- 96) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 3 月10日, №60
- 97) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 5 月23日, №118
- 98) V. Z. Drobizhev, Glavnyi shtab sotsialisticheskoi promyshlennosti, M., 1966, p.193
- 99) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 4 月15日, №86
- 100) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 3 月21日, №65 : Pravda, 1926年 3 月21日, №65 : Izvestiia, 1926年 3 月21日, №65 26年の最高国民経済会議改組については F. V. Samokhvalov, Sovety narodnogo Khoziaistva v 1917 - 1932 gg., M., 1964, pp.196 - 199
- 101) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月23日, №219
- 102) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 3 月30日, №72
- 103) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 6 月26日, №144 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 6 月26日, №144 : Pravda, 1926年 6 月26日, №144 : Izvestiia, 1926年 6 月26日, №144
- 104) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8 月26日, №194 ; 8 月28日, №196 : Ekonomicheskaiia zhizn', 198月28日, №196 : Izvestiia, 198月28日, №196 : Finansovaia gazeta, 198月28日, №196
- 105) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月 5 日, №204 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 9 月 5 日, №203
- 106) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 9 月 17 日, № 213 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 9 月15日, №212 ; 9 月16日, №213 尚 9 月15日付けEkonomicheskaiia zhizn'紙の報道は正確ではないようだ.
- 107) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, № 9 - 10, p. 54
- 108) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 10月 2 日, №226 ; 10月21日, №242 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月21日, №243
- 109) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月18日, №293 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月18日, №292
- 110) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 5 月12日, №105 ; 5 月13日, №106 ; 5 月14日, №107
- 111) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 7 月16日, №159 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 197月16日, №159 : Trud, 197月16日, № 159
- 112) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, № 9 - 10, p. 52 - 54
- 113) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 8 月10日, №180
- 114) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 8 月14日, №184 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 8 月14日, №184 : Pravda, 1927年 8 月17日, №185
- 115) Rukovodiashchie kadry R. K. P. i ikh raspredelenie, M. i L., 1925, p.74-7 : E. G.

- Gimpel'son, Sovetskie uprav'lentsy. 20 - e
gody, M., 2001, p. 108 18年には最高国民
経済会議の指導者, 技術者, 下級管理職の
うち党員は4.6%, 22年には4.3%であった
(V. Z. Drobizhev, Glavnyi shtab sotsialis-
ticheskoi promyshlennosti, M., 1966, pp.230
-1, 241-2).
- 116) Kadry gosudarstvennogo i kooperativnogo
apparata SSSR. Gosplan SSSR. M., 1930,
p.114, 126
- 117) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295
- 118) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295 ; 3月11日, №58 :
Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月18
日, №40 ; 5月12日, №107 : Trud, 1926
年1月24日, №19
- 119) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295
- 120) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295 繊維総管理局の規
程, 構造については Torgovo-promyshlen-
naia gazeta, 1926年10月7日, №230 ; 12
月21日, №294
- 121) Pravda, 1928年1月21日, №18 : Ek-
onomicheskaiia zhizn', 1928年1月21日,
№18; 1月31日, №26; Torgovo-promyshlen-
naia gazeta, 1928年1月21日, №18
- 122) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295
- 123) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
12月24 - 25日, №295
- 124) Khoziaistvo i Upravlenie, 1927年, №7 -
8, p. 36 - 47 労農監督人民委員部はトラ
ストへの後見を減らすことを提案していた
- 125) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月31日,
№125
- 126) GARF, fond374, op.8, d.441, l.66-143
- 127) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年
10月17日, №238
- 128) RGAE, fond3705, op.4, d.51
- 129) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年9月14日,
№211
- 130) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年9月30日,
№223 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,
1925年9月30日, №223
- 131) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年
7月31日, №176
- 132) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年
7月25日, №171 26年に国営工業中央管
理局・木材工業管理部のスタッフは10名に
過ぎなかった. 化学工業管理部13名, 食品
工業管理部14名, 紙工業管理部にいたって
はわずか3名であった (Samokhvalov, op.
cit., p.196)
- 133) Trud, 1926年7月3日, №149
- 134) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年1月13日,
№10 ; 8月9日, №180
- 135) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年8月25日,
№192
- 136) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年9月2日,
№199
- 137) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月16日,
№87
- 138) Khoziaistvo i Upravlenie, 1926年, №6, p
41 - 55
- 139) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年11月30日,
№277
- 140) Pravda, 1927年3月20日, №64 ; 3月27
日, №69 なおその後人員整理や本部費用
削減, 財務などについては一定の成果が
あったようだ (Torgovo-promyshlennaia
gazeta, 1927年9月7日, №203).
- 141) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月1日,
№122 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,
1927年6月1日, №122
- 142) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月23日,
№139 : Trud, 1927年6月23日, №139 : Iz-
vestiia, 1927年6月23日, №139 : 27年6
月23日, №140
- 143) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年7月23日,
№163 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,
1927年7月19日, №161
- 144) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年
9月10日, №206
- 145) Pravda, 1927年9月27日, №220
- 146) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年7月8日,
№157 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,
1928年7月8日, №157 : Izvestiia, 1928
年7月8日, №157 : Trud, 1927年7月8
日, №157 cf. Ekonomicheskaiia zhizn',
1928年5月20日, №116

- 147) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年 9月 6日, №207 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年 9月 6日, №207 その後, 更に注文遂行の遅れを減らすために 4 半期別出荷の月別出荷への移行, 延滞利子引上げなどを提案した (Ekonomicheskaja zhizn', 1928年11月 2日, №256 ; 11月 3日, №257).
- 148) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年 4月29日, №100 : Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年 4月29日, №100 : Pravda, 1928年 4月29日, №100 : Izvestiia, 1928年 4月29日, №100 : SZ, 1928, №27, st. 270. ゴムトラストについては SZ, 1928, №27, ST. 259
- 149) Khoziaistvo i Upravlenie, 1926年, №6, pp. 41 - 55 :

- Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年 7月29日, №171
- 150) Izvestiia, 1926年10月20日, №242
- 151) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年 1月22日, №19
- 152) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年 4月 7日, №83 : SZ, 1928, №7, st. 62
- 153) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年 6月12日, №134
- 154) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年 7月 6日, №155
- 155) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年 8月22日, №194
- 156) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1928年 10月17日, №242

第 3 章 ネップ期工業管理体制改革の試み

I ネップ期工業管理体制の綻び

ネップ期の工業管理の基本的スキームは工場—トラスト—シンジケート—国家工業管理機関であった。その法的体系化が23年のトラスト布告である。だがトラスト布告に示されたネップ期工業管理体制は26年には綻びを見せ始める。それは急速な工業化の要請にとって23年体制が桎梏になりつつあったからである。その機構や経営集団の行動様式が資本投資拡大, 生産合理化, 生産性向上にとって抵抗要因と思われたのである。

その欠陥は何よりもまず機構の肥大化, 非効率性と意思決定の遅さにあった。工業組織自身も官僚機構に変質しつつあった。モスクワ労農監督部計画外監査部が行ったモスクワの経済組織 (トラスト, 商業組織, 銀行を含む17組織) を対象とした調査によれば全ての組織で『雑然とした無秩序なスタッフ増員』がみられた。[1925/26年度上半期に] 工業グループは平均14%増加し, 商業グループ,

協同組合グループ, 銀行グループはそれぞれ29%, 13~79%, 14~28%増加した。ことに管理者層は工業グループで20%, 協同組合グループで100%, 銀行グループで30%増えた¹⁾。

同様の結果が労農監督人民委員部・コントロール及び実行点検委員会が行った経済組織の調査でも見られる。調査組織では半年間に職員総数は15.5%増加し, とりわけ管理者層は50%も増えた。職員への給与も膨れ上がる。その給与には法律や団体協約に規定されていない『隠された給与』も多い。朝食, 茶の提供, 自宅電話料金, 新聞の支払い, 「病気の時」, 「石油コンロが爆発した時」, 「休息の家で盗難にあった時」等々の扶助, 住宅や家具の提供 (勤務員の持ち家を買って上げて, それを別の勤務員に無償貸与したり, 本部会員のために高級家具を購入するといったこともある), などである。規定給与であっても, それらが拡大適用される。例えば, 『賞与』を文書使いや守衛に支給したり, 専門給を非専門家が受取る。スペツの『大量生産』もみられる。一部組織では職員の50%が専門家である。こうした『膿』は組織の中に依怙

聾聵を生み出し、機構の中に敵意や分裂を持ち込む²⁾。

ウラル州国民経済会議のアンドロニコフは中々に辛辣である。「わが国の全機構には上から下まで不信のシステムが染み込んでいた。職場は工場長に自己の計画を提出するが、賃金、労働力、原材料、燃料その他について予備を持とうとする。これらの予備が職場に平穏な活動を保障する。工場もトラストに自己の予算を提出するが、同じ理由で予備を持とうとする。トラストもまた下位組織の志向性を繰り返す。最高国民経済会議では逆のベクトルが働く。全ての組織を厳しいリミットに収めようとする」³⁾。

最高国民経済会議各部のトラストに対する細々とした世話焼きがある。例えば、勤務員への前渡の停止命令があり（1人当り16ルーブリ強）、不要な設備の処分の許可にも大変な努力を要する（レニングラード機械トラスト議長 M）⁴⁾。「しばしば最高国民経済会議の訓令は詳しく細かい。トラストや企業はごく些細な事まで噛み砕いて説明せねばならない、年端のゆかぬ幼児と考えられているように見える」（国営電機トラスト本部会議長代理 F）⁵⁾。

企業の活動にはありとあらゆる機関からのコントロールがある。例えば、造船トラスト本部会員 V は北部造船所で故障があり、至急そこに駆けつけねばならぬ時に突然、労農監督部の委員会が現れ、管理機構の人員整理の不首尾についての説明を求められ、トラストに留めおかれた。丸1日造船所に行けなかった。しかも翌日も労農監督部との会議のプロトコルの作成に潰された⁶⁾。

トラストは管理機構改善を行うのに必要な権限や独立性をもたない。仕事に不適任の働き手を解雇するとあらゆる所から問合せがく

る。なかには検事もいる。そんな優秀なスペツをよく解任したな、等々と言ってくる（レニングラード繊維トラスト議長 M）⁷⁾。

トラストと中央調節機関との交渉は非常な事務渋滞を伴う。報告提出義務のある機関の数は限がない。レニングラード紙トラストの場合で言えば北西州工業ビューロー、ロシア共和国最高国民経済会議、連邦最高国民経済会議、ロシア共和国経済評議会、労働国防会議、更には紙工業連合ビューロー等々である⁸⁾。その工業財務計画の審理は次のような各級機関を経た。トラストの各部及びそれと平行に監査委、北西州工業ビューロー各部、同幹部会、ロシア共和国最高国民経済会議・国営工業管理局、ロシア共和国最高国民経済会議・木材紙管理局及び建設管理局、ロシア共和国最高国民経済会議・工業プラン、ロシア共和国最高国民経済会議幹部会、ロシア共和国 Gosplan、ロシア共和国経済評議会、連邦 Gosplan、連邦最高国民経済会議・木材紙総管理局及び建設管理局、連邦最高国民経済会議・工業プラン、連邦最高国民経済会議幹部会、最後に労働国防会議⁹⁾。この場合、最高国民経済会議の業務各部はそれまでに行われた仕事に満足せず、しばしば北西州工業ビューローの諸結論を全く考慮しない。

トラストの幹部職員が何ヶ月も最高国民経済会議の廊下をうろつき、中央の各種機関において自己の計画の説明に時間と精力を費やす（これは北西州工業ビューローでも何週間も行ってきたことだが）。これらの『押し屋』の粘りにも拘らず計画の審理は中々進まない¹⁰⁾。

北部糖蜜トラストは中央機構の問題解決における生きた結びつきの欠如や時間の長さを訴えた。例えば、ヴォルガでのとうもろこし工場建設は以前に連邦最高国民経済会議、ロ

シア共和国最高国民経済会議、経済評議会、連邦ゴスプラン、労働国防会議によって採択された。それでも最終的解決には至らず、再びロシア共和国最高国民経済会議で審議されている。その結果、建設シーズンは過ぎ、始められた工場建設は中断された¹¹⁾。

計画の承認は概して大幅に遅れる。例えば、レニングラード紙トラストの1925／26年度輸入計画は26年5月にほぼ15%削減の上、承認された。しかしこの時までには輸入計画はすでになんが実現されていた。これは生産の中断からトラストを救う唯一の途であった。けだし上半期に輸入計画の完全充足を見込んだ工業計画が採択されていたからである。

建設計画については建設管理局の活動は「無限を抱擁する」[実現できぬことに取り組む]方針を貫く。トラストは管理局で細かなことも一々争わねばならなかった。ところで管理局側担当者である技師はそれまで偶々炭坑で働いていた。彼は炭坑には受入れられても、紙工業にはそぐわない基準で建設計画を批判した。移動式仮設小屋を参考に各階の床組みを考えようとさえした。こうしたことの処理のためにトラスト議長は年に24回もモスクワに出張せねばならなかった。その中には非常に長期の出張もある。幹部職員も絶えず出かける。OSVOK やら、総経済管理局やら、紙セクツィア幹部会等々へ通う¹²⁾。

垂直的且つ外在的ヒエラルキーは『書類の海』を齎す。モスクワ羅紗トラストでは1925／26年度上半期に受取り書類は3万、発信書類は1万5千であった。日に300件となる。カムヴォリトラストは同数、オレホヴォーゾーエヴォ綿トラストは日に500、年123千、ゴムザは日に600強、年175千となる。他の大規模な経済機関も似たり寄ったりである¹³⁾。

そうした指令系統があるにも拘らず実際には上級機関は企業を実効的に管理し、指導できているわけではない。

最高国民経済会議の工業に対する関係は主に種々の問題についてのコンサルタントであり、様々な細かな問題の後見人である。だが自己の機構の肥大化の故に最高国民経済会議は十分なイニシアチヴを発揮できず、事態が最高国民経済会議を通さず進展することがある。例えば、塩シンジケートは24年にシンジケート傘下塩工業の全製品のシンジケートへの集中問題を最高国民経済会議に提起した。最高国民経済会議の方針は当初、曖昧であったが、次いでトラストに独立の商業を維持する方向に傾いた。にも拘らず、客観的条件からしてシンジケートに塩販売を集中することになった¹⁴⁾。

上級機関は企業における儉約問題についても形式的な『上から見下す』態度をとる。機構縮小の要求を出す企業がそれを実行するのを助けるためには何も行わない。そればかりか反対に報告の要求を増やして活動を妨げる（イジョール工場）¹⁵⁾。

最高国民経済会議が第1四半期にあったトラストの欠陥を正す指令を出すのは4、5ヶ月先である。その間にトラストは自分でなんとかする。最高国民経済会議の機構はトラストを管理するものと観念されているが、実際には放たらかしにされる（合板トラスト議長）¹⁶⁾。

利潤の再配分についてもかなりは機械的に行われる。例えば、モスクワ国民経済会議は収益性の低い企業にも高い企業にも同じ控除をおこなった。そればかりか十分な理由もなしに営業状態の悪い企業が収益性のある企業より多く控除を受取るといったケースもあった（ピクーニャ風織物 Vigon'トラスト・マルコフ名称工場長）¹⁷⁾。

総じて「口出しはするが、指導はない」。

官僚主義は国家機関だけではない。シンジケートとトラストの関係についても同様のことがある。例えば、繊維シンジケート・技術コントローラはトラストの問合せに対する回答に時には何ヶ月も掛かる。わずかばかりの補助材料の受取りに多くの時間が掛かる。他方、それらは市場に現にある。クスターリがシンジケートでは埒が明かないといって直接、トラストに材料の売り引合いを持ち込むこともある。供給の総体契約には問合せへの回答は3週間後に行うという条項を含めている(エゴリエフラーメンスコエ綿トラスト議長代理E)¹⁸⁾。

広範な地方機構をもつ多くの経済組織(繊維シンジケート、砂糖トラスト、ゴスバンクなど)は管理の『3階梯システム』(本部—地方支店—支部)を採用している。本部が直接、支部を指導できないからだが、そのために必ずしも位階的機構が必要となるわけではない。文書のやり取りを増やすだけである¹⁹⁾。

トラストの合議制も事実上の無責任体制に転化する虞がある。実際に本部会の個々のメンバーがあれこれの決定に対し、意識的に自らの責任を解除しようとしたケースがある。例えば、自己の異見を提出することによってあたかも本部会の見解には不同意であるように示そうとした²⁰⁾。

トラストと工場との関係も国家機関とトラストの関係のミニチュアである。

ある工場に工作機械が必要となり、長いこと探してやっと国営店で見つけた。しかし工場は独立に買付けを行う権限を持たず、トラストと時間を掛けて交渉せねばならなかった。その場合、書類は最も緊要なものですら

トラストの各部署毎に4日以上掛かって処理された。その挙句、トラストが買付けに必要なアヴァンスを交付した時には当該機械はとっくに売られていた²¹⁾。

非鉄トラストの《赤いヴィボルジェット》工場は同じレニングラードの隣接する工場から受注する場合でもモスクワ本部と調整せねばならず、この調整にしばしば3ヶ月は掛かる。注文主が痺れを切らして自力で何とか対処し、注文をキャンセルしてから出荷命令書が届くといったことがある²²⁾。

輸入設備注文もトラスト本部を通して行うが、これには膨大な時間の浪費を伴う。例えば、ブリケットプレスは工場が24年にトラスト本部会に注文を要請した(工場に大量にある銅の削り屑を煉瓦状に固めるため)。それが実際にドイツに注文されたのは26年8月26日である。機械がないまま手作業や古い油圧プレスを利用して時間をかけてブリケット化を進めた。機械が到着したのは27年5月であったが、その時にはすでに仕事は終わっていた。この外国製プレスは28千ルーブリ以上掛かったが利用されない²³⁾。

モスクワ縫製トラストは全ての工場のための中央集中裁断計画を作成した。それに伴い次のような問題が生じた。従来、洋服裏地裁断の際、様々な端切れが出るが、それらを利用してズボンのポケットのような小物をこしらえてきた。集中化されてからは各端切れは荷札を縫い付けられて中央倉庫に送られ、そこで襷褌切れとしてブード単位で売られる。何故態々、そんなことをするのかと問えば、「正しい記録のために必要だ」と答える。また毛皮襟は他の材料と同じように中央工場から受取るが、その大部分はサイズが合わない。サイズを合わせる為に多くの時間をとられ、縫製のための時間が足りなくなり、現行ノルマでは賃金が受取れなくなる。良質の外

套に腐った襟が与えられることがある。労働者は縫わずに買手から貨幣を受取るまでは持つようにする。あるいは婦人用上着の型や主要な材料を送ってくるがしばしば何らかの小さな付属品（レースなど）がないため製作が滞る。管理－技術者はそれを求めて何週間も奔走せねばならない。市場では国家機関の所にそれらは余っており、その入手について生産委は生産部長に煩く言い、生産部長は中央に訴えるが、回答はこうだ。「それは君たちの仕事ではない。そのままでやることだ」²⁴⁾。

馬車製造中央本部 TSUPVOZ は26年5月、貨車製造工場にそれが不用と考えた50ワゴンの圧延品の販売を命令した。工場には50ワゴンもなかった。それでも15ワゴンの鉄製品と8－9ワゴンの資材を販売した。その中には貨車製造計画遂行に極めて必要な鋼鉄スプリングがあった²⁵⁾。

絹トラストには頑固な後見志向がある。その『プロレタリア労働』紡績工場の企画の大部分は受入れられない。工場で電力供給の中断があった時、労働者は自力でディーゼル機関を操業させようとした。だがトラストは「ディーゼルの組立も良いが石油や材料は受取れませんよ」と回答してきた。労働者は繭の切断のための機械を組み立てた。そのテストのためにわずかの資金が必要であったが、トラストは長いことそれを送ってこなかった。工場への石油供給も止められた。工場はディーゼル機関の一部の操業を停止せざるを得ず、モスクワ水力発電所の電力に頼った。これは自前の電力より75%高くつく。トラストは工場のため請負人と薪納入契約を締結した。この契約では1サージェン当り17ルーブリである。工場は9ルーブリで納入する良い請負人を知っているのに、工場のエージェントがトラストの商業部長にその責任を追及するといって脅さなかったならば、薪の輸送は

トラストの請負人に任されたであろう。トラストは工場の指導者たる技師Lを疎んじてその異動を打診してきた。トラストは明らかに彼を騒ぎを起こす張本人と考えている²⁶⁾。

トラストと工場の間で利益相反がある。モルゼ工場は旧『ラジオ放送』よりP2型のラジオ受信機をトラスト〔弱電気トラスト〕を通して受注した。トラストによる注文引渡しの際、受信機の前価は20ルーブリと定められた。この工場はその前価を当初19ルーブリ、次いで16.50ルーブリに下げた。ところがトラストはそれを自己の店舗で50ルーブリ以上の価格で販売した。トラストの働き手は『ラジオ放送』の注文価格より安くは売れない、と説明した。それほど高い利潤を計上するのにトラストは団体協約で約束された労働者クラブのための定率控除を切り詰めようとした²⁷⁾。

国営電機トラスト職員協議会でトラスト議長は工場の原材料在庫を抱え込もうとする『やらずぶったぐり』主義や製品の品質の低さや注文遂行の遅れを非難する。他方、工場はトラストによる供給の中央集中システムが工場の需要を充足せず、それが注文遂行の遅れの原因だと反撥する²⁸⁾。

レニングラードの工場からのトラスト本部会批判がある。供給が中央集中化されているが故に一方で工場には大量の原材料の滞貨があるのに、他方ですぐにも必要なそれが足りない。例えば、『エレクトロシーラ』工場には当面全く必要もない多くの絶縁材料はあるが、わずか200gの針金が得られず、そのため何ヶ月も注文主に製品を引渡せない。国営電機トラストの工場は次四半期開始の2ヶ月前までに原材料の4半期申請書を作成せねばならぬが、それらの入荷は無秩序で、申請から何ヶ月も経ってからである。だから『やら

ずぶったぐり』も起こる。注文処理も長たらく、形式主義に苦しむ。それが活動テンポを遅らせ、コストを高める²⁹⁾。

旧ツインデリ第1更紗捺染工場の敷地内の住宅のそばにパイプがある。これは危険であるため撤去しようと決めた。工場とトラストとの、及びトラストとシンジケートとの往復文書が始まる。最後にシンジケートが撤去を許可した。だが工場管理部は更にトラストに予算を提出せねばならず、その承認を得ねばならない。許可までに1ヵ月半、予算承認まで数ヶ月掛かった³⁰⁾。

モスクワ農産物加工トラストのパバエフ菓子工場ではトラストの1925/26年度資本活動計画が4度変更され、最終的に承認されたのが8月であったため、調達された資材の一部が不要になった³¹⁾。

レニングラードの『コミンテルン』工場ではトラストから何らかの注文について回答を得るには最低7日掛かる。こうした例は限らない。

取引に問題が生じてでも水平的交渉によって解決されない。レニングラードの『カールマルクス』工場では計画方式で小金物トラスト Tremass に工場のためのボルトが注文されたが期限に納入されず、受取った時には品質に問題があった。ボルトの納期や品質問題の調整のため国営工業中央管理局がレニングラードに派遣した特別委員会の介入が必要となった³²⁾。

品目構成を巡るカムヴォリトラストと第3紡績工場の対立がある。工場管理部は製造される紡糸の品目構成の安定性を志向する。これは不可避にトラストの課題とぶつかる。トラストは毎月のように計画を変更する。それは紡糸番手の段取り替えを要し、機械の休止を伴い、紡績工の仕事が滞る。これまで製造

品目の25%は恒常的だが、残りは絶えず変更される。トラストは市場の需要の変化によるという。必要な原料が不足する場合も計画の変更を余儀なくされる³³⁾。

情報が共有されないため、他の工場の経験を活かせない。

国営電機トラストのモスクワ工場の1つが技師をレニングラードに派遣した。最も模範的な工場を視察しその組織的及び技術的改善を見習うためである。その技師が《赤いヴィボルジェツ》工場を訪れた時に生産部長は必要な資料の提供を断固拒否した。工場が加盟している非鉄トラスト本部会の特別許可を要するという。技師はこの『秘密主義』に憤った。直後に非鉄トラスト議長のイヴァノフが弁明する。「この生産部長の態度は正しい。最高国民経済会議命令によれば種々の資料の引渡しは最高国民経済会議総管理局の了解を取り付ける必要がある。この工場は重要な国家注文を遂行している」。モスクワでの事前の同意を取り付けるべきであった³⁴⁾。南部機械トラストでも工場間の経験交流が出来ない³⁵⁾。

「トラストはありとあらゆる細々したことに介入するが、全体としての工場の活動は掌握せず、しばしば計画機関ではなく単にケチ付けの統制者にすぎない。人員削減はトラストの圧力のもと、実際の活動を調べることもなく極めて非合理的に行われる」。報告についても同様である。例えば、国営電機トラスト労働経済部は傘下企業に月毎、等級毎、労働者のカテゴリー毎の時間当たり平均賃金の作成を命じた。この作成のために各企業はほぼ3週間を取られた。しかもそれから得られた調査結果は極めて疑わしいものであった。

工場の経理は一応、独立に処理されるが、

それを指導するのは工場管理部ではなく、トラスト経理部である。それは非弾力的であり、工場へのサービスにはそぐわない。

組織によっては賃率・ノルマ化ビューローは技術管理部の管轄から外され、生産的に正しい方向には進まず、むしろ賃金の配分に従事している。原価計算機構が正しく機能しないだけでなく、管理部はそれらから受取った数字を分析しようとしない。それらは通常3-4ヶ月遅れる。職場管理部はなんら資料を受取らない。管理は単純な監視に基づく³⁶⁾。

トラストの過度の後見は時に工場側の出し抜き行動を誘発する。トラストの細かな後見を避けるため工場は奥の手を使う。「トラスト本部に無数の報告資料を送りつけ、机に縛り付けて処理に忙殺させるようにする。[その間]我々は平穏でいられる」(モスクワメリヤスの工場長)³⁷⁾。

工場管理部は自らを全体の官僚制度の一環とのみ感ずる。そこでは主たる関心は指令の正確な遂行と諸問題の各級機関との調整手腕に集中される³⁸⁾。

工場管理部やトラストの働き手は徐々にイニシアチヴを発揮することなく上からの指令を遂行する生気のない無責任な官吏に転化しつつある(V. I. メジュラウク)³⁹⁾。トラストは本部会の意思を無批判的に遂行する自主性のない消極的な者から管理・技術者を選任する(V. ボブロフ)⁴⁰⁾。

生産現場の技師は自分の時間の大部分を自己監視的な正当化の書類で防衛することに費やす。何よりも自己の過ちを恐れる。不信の環境や失敗を一つ一つ論うような状況は彼らの自発性を殺ぎ、彼らを官吏にする。

生産現場の技師は事実上、『説得係長』に転化し、実際には皆が必要悪として慣れており誰も驚かない『畑の案山子』の役割を果た

している。

中級技術者も不正常な地位に置かれ、技師は生産において彼らに依拠できない。マスケールは一所懸命働く十分なインセンティブをもたない。生産上の成果に物質的な利害関係がないのである⁴¹⁾。

カードルの流動性は異常に高い。26年には工業部門に約700のトラスト、16千の企業があり、工業幹部は2万人ほどであった。彼らは専門性のある「知的資本を蓄積」していたが、ユニバーサルな管理者ではない。だが今日は繊維工場を管理し、明日はドンバスの鉱山を管理する。職場を代わる毎に改めて学習せねばならない。戦前は当該の働き手はできるだけ長く同じ職場で働こうと努めた。そのため個々の機械や個々の労働者をよく知っていた。現在は工業幹部のそうした定着性はない。1年を超えて同じ企業に留まる企業長は稀である。トラスト内の工場間異動、工場からトラストへ、トラストからシンジケートへ、更にはある工業部門から別の工業部門に移るのが一般的な現象である。

繊維トラストを指導していた働き手が半年後には石油シンジケート州支店長となり、次いで2ヵ月後には南部鉄鋼トラストのコンビナートの1つを管理している。彼らは工業の指揮官ではなく、彷徨えるオランダ人である。そうした状況ではディレクタンティズムや皮相性が生み出され、無責任性と結びつく。高いポストに就いていて「経営に」失敗した働き手が必ずまた責任あるポストに就く、兎も角も監査委員会メンバー以上の地位には就く、という慣行が根付いている。トラストやシンジケートの定款や工場長規程によると工場指導者の任期は1年であるが、実際にはこの条項は紙上のものとなっている⁴²⁾。組織の長が代わるとスタッフも入れ替わる。そうするとその分野で働き手の積み上げた経

験は意義を失う。始から学び直さねばならない⁴³⁾。

トラスト議長、赤色企業長、技師長が3年間、その地位に留まるトラストや工場は少ない。工業幹部は頻繁に交替する。仕事に通曉した幹部が解職され、新任が来るが、彼らは新しい仕事を知らうとするよりも、通常は前任者を罵り始める。そして前任者がやったことと正反対の事を始める。こうした政策の過程で事態は良くて『安定化』、大部分の場合は悪化する。

現在、トラスト本部会は単に責任ある任務を解かれた者から構成されている。企業指導者の交替が早過ぎて、その在職期間中に委ねられた仕事を知ることも出来ない。次のようなケースもある。あるトラストの幹部が海外の事業のあり方を研究に行く。帰国して、いざその成果を活かそうとする時には彼らはすでに当該組織には在籍していない。企業でも同じことがある。企業心や独立心の旺盛な赤色企業長は企業には残らない。職場のスペツも同じく頻繁に交替する⁴⁴⁾。

外国人スペツの目には工場経営は次のように映る。

「工場管理部には権限が不足しており、且つ責任を引き受けることを忌避している」(レニングラードの『スコラホード』工場で働く技師 B)。

ガラス工場で建設に従事する技術者は余りに頻繁に交替しすぎる。ある技師がやっと仕事に慣れ、外国人スペツとの仕事上の意思疎通が確立されたかと思えば、何らかのわけの分からぬ理由によって任務から外されるか、あるいは別の職場に移される。新人が来る度に始めから仕事上の関係を作り上げねばならず、共通の言葉を見出す努力をせねばならない。西欧では指導者と実行者の間に一定のコンタクトが確立され、約束の期限での遂行は

守られる。技術においては、ことに建設では指導者にとり部下が課題を期限に遂行するかどうか信じる事が出来ない存在であるならば真の成果は期待できない。ロシアではまさにそうした現実直面している。

仕事上、充分明白な権限区分がなく、パラレリズムが多すぎる。同じ仕事が二度、時には三度遂行される。実行者にとって仕事内容が明確でないためである。労働時間の不合理な利用が目立つ。ことにスペツについて言える。事業の組織的欠陥の故に3人の技師が数日間、ボルトやら桶やらを求めて奔走する。作業員には任せられない。しかもこれらの小物がやっと見つかった時には技師は直接の任務とは関係のない仕事をしていた。無数の書類や設計図の作成に追われていた(『ガラス建設』の技師 K)。

仕事上のパラレリズムにより、同じ問題の限らない摺り合せが必要となる。合議制への拘りがある。これは機構の弾力性を失わせる。アメリカでは技師の経験や知識は一定の資本として評価される。専門外のことを行うことはまずない。ソ連では技師の仕事はしばしば専門外のことに振り向けられる(技師 R)⁴⁵⁾。

II 26年の工業管理改組方針

26年に入って、工業の内部蓄積強化を目指す節約体制カンパニアと共に工業管理機構の改善・効率化が日程に上り始める。

連邦人民委員会議は最高国民経済会議に対し26年5月15日までにトラスト布告改訂草案を提出することを指令し、4月初旬には改訂委員会が設置された。基本軸は国家機関による価格規制や計画搬送などにより企業の活動が制約を受ける中で「商業的採算の原理と国家計画指導の原理の両立」(A. M. ギンスブルグ)が可能かという問題であった⁴⁶⁾。

4月5日の会議ではギンスブルグの提案によりトラストは「最高国民経済会議や労働国防会議の計画課題に応じ、工業管理の現行法規に従って、商業採算方式で工業事業所を運営する独立の経営単位」と定義された。その場合、委員会はこの商業採算の概念にホズラスチョット（独立採算制）と区別して利潤追求のモメントを含めた⁴⁷⁾。4月12日の会議で論争になったのはトラストの資産処分権である。一部メンバーは所有権とすべきと考えたが、大勢は労働国防会議や最高国民経済会議に帰属する最終的処分権と定款で定められた手続きの範囲内でのそれを区別する方向に傾いた⁴⁸⁾。その後、定款資本の定義などが議論された⁴⁹⁾。26年5月には最高国民経済会議総経済管理局の委員会が暫定的新布告案の作成を終える⁵⁰⁾。ギンスブルグの纏めによると重要な変更点は次のようである。

まずはトラストの概念規定に係わるものである。国营工業管理の基本原則として『商業採算性』は維持するが、計画原理と結合せねばならない。それ故、トラストが最高国民経済会議及び労働国防会議承認の計画に従い自己の生産及び財務・商業活動を行うことを義務づける項目を入れる。それと共に「トラストは利潤追求を目的として活動する」という文言は削除する。目的ではなく活動方法である。価格は原価に平均利潤を加えて定められる。労働国防会議決定による製品の強制的割当分についてもこれは保証される。また定款資本における固定資本と流動資本の区分はなくす。定款資本はトラスト設立時に国家から委譲された資産の評価額とみなされる。その変更はトラスト定款変更によってのみ可能である。トラストの固定資本に対するトラストの処分権が制限されるのは、その譲渡がトラストの活動の経済的基盤を壊す可能性があるからである。それよりもトラストの資産の財

政的形成と非財政的形成の区別を明確にする。それは重大な政策実施に際し最高国民経済会議にトラスト資産の再配分に関するより広範な権限を与えるためである。長期貸付ファンド組織化と関連して借入面の最高国民経済会議の権限も強化される。但し、長期借入方式は簡素化する。国庫はトラストの債務について責任を負わないと同時にトラストも国庫の債務に責任を負わない。利潤配分方式も変更される。現行布告では全ての利潤は一定の控除の後、国庫収入となっていた。新布告では利潤はまずもって赤字をカバーし、企業活動の拡張を確保する控除を行う。ついでに付け加えれば現行布告ではローマ法から定式を借用して「トラスト本部会は『善良な家長』の注意をもって任務を遂行する」[善管注意義務]とあるが「パターンリズムの匂いのある表現」、これを「トラストは『必要な配慮と注意』をもって活動する義務がある」と修正する⁵¹⁾。

その後も論議は続く。

いま一つの係争問題はトラストの監査委の存在意義である。実際には無用な瘤のような存在になっていた。

26年5月中旬の経営者協議会ではトラスト代表から布告における監査委の権利・義務について非難が集中した。例えば、アゼルバイジャン石油トラスト代表は監査委の権限は広すぎて本部会の活動にブレーキを掛けている、ことに監査委による本部会員の非公式の個人的評定を出す権限は有害である、と述べた。逆にゴムザ代表は監査委の権威と活動の質を高めるべきだと主張した。E. I. クヴィリングは次のように議論を纏める。監査委の活動は強化すべきだが、それは最高国民経済会議がトラストを信用していないからではなく、監査が管理の重要な機能の1つだからである。その場合、雰囲気は健全化すべきであ

り、監査委が本部会の上に立つかのような誤った観念を払拭する規定とすべきである⁵²⁾。そのしばらく後に総経済管理局コレギアは布告の当該箇所「最高国民経済会議はトラストの経常的な管理及び業務活動を監督するが、直接、それには介入しない」と明記する決定を行った⁵³⁾。更にコレギアはトラスト資産の取用はもっぱら定款の変更によって行いうる、1年超の銀行信用は最高国民経済会議の許可を要する、といった規定を加えた⁵⁴⁾。

27年1月25日の最高国民経済会議協議会では財務人民委員部やゴスバンクからの修正提案があった。財務人民委員部は布告の導入部には「国营企業」の一般規定のみを与えるべきだと提案したが、退けられ、総経済管理局法律部布告案通り、「国营工業企業」の完全な定義を与えることにした。また財務人民委員部とゴスバンクはトラスト資産の無償取用に対する国庫の追加責任を記すことを提案し、これは基本的に受入れられた⁵⁵⁾。

更にはトラスト布告案にはトラスト加盟事業所の権限を規定する項目が追加されることになる（後述）⁵⁶⁾。

トラスト布告案と同時に工業組織の具体的改組が検討される。

26年4月、国民経済会議協議会（連邦最高国民経済会議幹部会、連邦共和国最高国民経済会議、工業ビューロー及び大県国民経済会議拡大会議）においてF. E. ジェルジンスキーはトラストのコストの無駄や機構肥大化などの問題点を指摘したうえで、「現在のようにな国家及び経済が単一の有機体である時は計画規律がトラストの政策と実践のアルファでありオメガとならねばならない」と述べた。まずは計画性の強化である。

ジェルジンスキーの提案により倹約体制実行委員会、計画審議階梯削減委員会、工業管

理改組委員会、地方トラスト布告改訂委員会が立ち上げられた。

倹約体制実施に係わる組織面の改革については工業における集団的管理の無責任性のシステムから信頼に基づく単独管理＝単独責任性のシステムへの移行、トラストから商業機能は外し、シンジケートに移譲し、企業の技術者の権利・義務、責任性を明確化する、生産に必要なでない支出を行うトラスト本部会は裁判にかける、といった方向性を打ち出す⁵⁷⁾。

この他にこの協議会では工業の商業政策、財務状態、固定資本再生産、目標計画と工業建設などの問題が審議され、それと関連してシンジケートの地位強化や最高国民経済会議改組が検討された。G. L. ピャタコフは新規工業建設の課題が前面に出てくる以上は工業の連邦と非連邦への相対的分割は意義を失う、工業の全体としての計画化や調節を可能とするためには連邦最高国民経済会議は共和国工業や地方工業とも関係を持たざるを得ない、連邦工業を管理すると共に当該工業部門全体を調節しうる中央の機関をもつべきである、と述べた。ジェルジンスキーは例によってより融和的な表現を使って、これを「連邦企業が地方に近づくと同時に地方工業が中央に近づく」「管理と指導のジンテーゼ」と呼んだ。直接管理は出来ないが中央からの指導、調節、調整、計画化は強化するのである。

地方からはシンジケートの独占志向や新たなグラフキズム、地方の地位低下を懸念する声が上がったが、協議会は反対1の圧倒的多数で改組案を承認した⁵⁸⁾。

26年7月の最高国民経済会議幹部職員協議会では組織を構成する担い手の働くインセンティブが問題とされた。ジェルジンスキーは「組織フェティシズム」を排し、中央集権的

責任性つまり無責任体制を各人全ての責任性、いうなれば帰属責任性に代えることを主張した。

ここで興味深い議論は管理上、外的誘因つまり飴と鞭をどう捉えるかという点である。一部指導者はその要因を強調する。「人間性は報酬の一定の誘因を必要とする」(ミハイロフ)。「上級管理者〔党員?〕は質の低い人材〔旧専門家?〕を扱わねばならない。彼らを働かせるのは給与引上げによってのみ可能である」(タマリン)。ジェルジンスキーは彼らに反論する。「ソヴェト工業は仕事に打ち込む多数の働き手をもつ。だが〔現状では〕彼らを上手く利用できない」⁵⁹⁾。外的誘因よりも『組織的不信のシステム』を廃し、『信頼・責任』のシステムを打ち立てることが大切だという⁶⁰⁾。

後に A. B. シュテルンも述べる。「最も深い問題は活動に参加する管理・技術者の誘因が不十分なことである。それも物質的誘因だけでなく、組織・技術的誘因である。工場長が実際に工場の主人となる状況を作り出すべきである。……現行の管理の中央集権化は主に現場の働き手への不信に基づいている」⁶¹⁾。

26年11月16日の最高国民経済会議の工業管理システム改善特別委員会では下位組織への権限委譲が議論された。曰く「総管理局はトラストにより独立性を与え、トラストはまた企業の権限を拡大すべきである」(ギンスブルグ)。曰く「各級機関はそれぞれ自己の権限の50%を下位機関に譲るべきである」(コシオール)。但し「厳格な計画の集中化と管理の分権化」を両立させる(メジュラウク)⁶²⁾。

ジェルジンスキーは『わが国の経済問題』と題した未公表演説で次のように論ずる。「我々はこれまで平均値を利用してきた。南

部鉄鋼トラストのような巨大な有機体では平均とは抽象であり、絶対的に何も語らない。

この平均が基準であったため我々は誰に問合せ、誰に要求するかを知らない」。企業がホズラスチョットに移行するとしても「集権制の優位点は維持される。一方で責任性、供給、貸付融資については中央集中化し、他方では構成単位〔企業〕にこの中央集中的仕事に参加し、助けることができるように独立性を与える」⁶³⁾。つまり集権制と矛盾しない分権化というわけである。

最高国民経済会議の機関紙社説も同様の趣旨である。

「計画的な組織された経済では中央集権制の原則は揺ぎ無い」。但し、細かな介入ではなく経済単位の『最大限の独立性』と結びつけ、行政的方法ではなく主に経済的調節によって基本的利益の統一性の途に方向付ける。その調節のファクターは最小限ではあるが、決定的要因とする(固定資本の部門間配分、価格政策、蓄積、幹部人事など)⁶⁴⁾。

26年11月27日の最高国民経済会議拡大協議会(シンジケート、トラスト代表参加)において A. M. ギンスブルグ報告はネップ導入以降の工業管理の些か彼岸的な総括を行う。

ソヴェト経済システムは2つの対立的原理の結合に基づいて管理される。この結合は過渡期経済には全く不可避である。2つの原理の結合は計画指導機関と業務遂行機関との明確な分業を要求する。24年まではまさにこの機能区分原則が工業管理の基礎に置かれた。24年以降の国民経済の状況はこの原則を揺るがした。尖鋭的な商品不足、時には過少生産恐慌に紛うそれが現出し、激しい資本不足の下でそれらの集権的配分の必要性に迫られた。工業企業の指導者のかなりは彼らに委ねられた業務単位に対する私営経済的アプローチ偏向を示し、満足できる報告や価格計

算も欠如し、そして工業指導者の多くは生産拡大やコスト引下げの重要課題を遂行しうる能力を発揮できなかった。

そうしたことから工業業務機関に対する積極的な中央集権的指導を余儀なくされた。そこではかなりの程度、調節活動と業務活動の境界は消えた。それ自身では健全な原理である工業指導における計画的モーメントの強化は、しかしながら徐々に官僚主義的規制のシステムに変質した。経済機関の活動のほとんど全ての側面はありとあらゆるノルマと命令によって雁字搦めにされた。監督機関、調節機関、計画機関、調整機関、監査機関の数は異常に膨れ上がり、しかもこれら機関は同じ問題についてパラレルに活動する。それと同時に生産組織と市場との切断が生ずる。市場的諸関係は指令的配分に席を譲る。取引相手、供給や販売の形態や方法、決済条件の選択は極度に制限された。シンジケートが非常に多様な活動計画をもつ半強制的なグラフキに転化する虞がある。初級生産単位の自律性という高唱された原理はトラスト自身がその独立性のかなりを失ったが故に実現されなかった。多くの場合、行政的規制が経済的調節に取って代わった。[客観的状況から中央集権的管理は止むを得なかったというのである]

ところがこの3年の間に状況は変化してきた。商品飢饉はその先鋭さをかなり失い、品目構成、品質、価格の問題が前面に出てくるようになる。

他方、経済改造過程が始まり、新建設のための資本、クレジットの配分、貿易独占と並ぶ生産リミットの設定、指導者人事などの戦略的中枢を国家機関が掌握する。これらは国家の手に経済活動調節の掛け替えのない武器を与える。そのことは細かな規制を余分で有害なものとする。

現在、工業の直面する主要な課題は生産コスト及び取引コスト引下げ、現有資本のより良い利用、蓄積強化である。これらの課題は全ての働き手の活動の直接的結果への積極的関心なしには果たしえない。工業の構造は最大限、簡素化し、低コスト化する。運営上の弾力性が必要であり、生産単位には承認された計画の範囲内で経常的活動における相応の独立性を確保する。合議制の適用は更に縮小する。官庁は経常的な管理、業務活動への介入は控え、一般的指導に留める。工業の単一の指導者は最高国民経済会議たるべきであって、他の人民委員部は工業の活動に介入すべきではない。

現行の事業所—トラスト—シンジケートのスキームは維持する。トラストを解散してそれらの機能を事業所やシンジケートに移譲する方策は妥当ではない。一方で過度の分散化を、他方で、肥大化した独占組織を齎す。

下位生産細胞の独立的販売、供給及び金融面の権限は拡大する。事業所の活動の基本的条件に係わるトラストの措置は全て企業長との合意により行う。出荷命令—注文システムは出来るだけ広範に実施する。そこでは価格、品質、引渡し期限などを定める。事業所はそれぞれのバランスや独自の原価計算書をもつ。企業長の権限は必ず委任状により規定され、出来るだけ個人契約に基づく。管理—技術者には委任された事業を指導する現実的可能性を与えるべきである。

トラストの基本的課題は互いに依存関係にある事業所の生産活動を纏め上げることであり、資本活動の実施、生産専門化とその具体化、新生産の組織化、販売や供給、融資の組織化（それが個々の事業所により行われない限りは）である。

トラストはシンジケートの活動への直接的影響力を保持し、シンジケートはその活動を

基本的に販売と供給及びそれに伴う財務機能に限定する。新建設はシンジケートの課題に含めるべきではない。トラストがそれを行い得ない場合には建設のための新組織を設立する。シンジケートの生産への参加は生産の全体的規模、品目構成及び補助企業の組織化（それが独立の組織として分離する必要があるほどの規模でない場合）に留める。

信用計画の現行システムは見直す。但し、銀行組織の信用政策と統制数字で定められる一般的生産、商業政策及び工業の生産計画は調和さるべきである。

工業の順調な活動の必要条件は工業指導者の「地位の」一定の安定性の確保である。指導的管理・技術者の権利は厳密に定められる⁶⁵⁾。

こうした方針は一部の指導者には齒痒かったようだ。例えば、L. サブソヴィッチはトラスト解体、事業所の完全なホズラスチョットとシンジケートと工場との契約関係を主張した。だがトラストやシンジケートの代表の多くは事業所の独立性拡大を一般的には受入れたが、トラスト解体は支持しなかった。この会議では「共通の言葉は見出せず」結論は次回に持ち越された⁶⁶⁾。

26年11月30日の2回目の会議も進展はない。トラスト解体や企業の徹底したホズラスチョットのようなラジカルな方針は排して、現行の管理スキームは基本的に維持し、その皮袋に新しい酒を盛るように努めるというのが一応の結論であった⁶⁷⁾。

同じ頃、労農監督人民委員部のS. オルジョニキツェも人民委員会議への報告書で上級管理機関の簡素化、下位機関への権限及び責任性委譲の方針を支持している（中央統制委員会幹部会承認済み⁶⁸⁾）。

工業部門についてみれば金属工業はいち早

く工場のホズラスチョットへの移行を決めている。26年6月に労働国防会議のホズラスチョット原則に基づく金属工業の全てのトラストの改組決定に従い、金属総管理局は訓令を作成した。それによると工場にはホズラスチョットへの移行に際し、独立の資本分与を予定している。その場合工場への融資はトラストによって生産上の成果に即して行われる⁶⁹⁾。

8月下旬には金属総管理局が全ての金属トラストに対する工場のホズラスチョット移行のアップールを作成した。それによるとトラストは金属総管理局の一般的課題に基づいて工場に次年度の生産目標を与える。工場はそれに従って具体的な生産及び財務計画を作成する。トラスト本部会は工場管理部と共同で承認された計画遂行に必要な工場の流動資産を定める。全ての製品の販売はトラストを通して行う。出荷された製品に対しトラストは工場と毎月、暫定的決済を行い、4半期ごとに最終決済を行う。決済価格は工場原価に基づく（償却費は除く）。資本修理、新建設、休止工場維持、住宅建設費用及び製品原価に含まれない他の費用はトラストが交付する特別クレジットにより工場が支払う。工場はトラストの定めた期限と形式により独立の記帳、報告を行う。団体協約、賃金協定締結、労働条件の一般的問題の解決は工場管理部参加のもとトラストが行う⁷⁰⁾。

27年1月上旬、化学総管理局の工業改組委員会はトラストと企業、トラストとシンジケートの相互関係に関する多くの規程を作成した。それによると企業はホズラスチョット方式に移行し、トラストのシンジケートへの加入は義務化する⁷¹⁾。

1月8日の木材紙総管理局における木材、紙トラスト、社会的組織、労組の代表者会議も企業のホズラスチョットへの移行を原則的

に支持した⁷²⁾、等々。

Ⅲ 経営者の工場のホズラスチョットへの態度

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

中には赤色工場長コロレフのようなトラスト不要論者もいるが⁷³⁾、そこまで極端でなくとも極めて積極的な見解もある。例えば、非鉄トラストの『赤いヴィボルジュッツ』工場管理部がトラスト本部会に提出したホズラスチョットへの移行規程案は次のようである。工場管理部はトラスト交付の全面的委任状に基づいて工場管理の責任を引き受ける。工場は原材料燃料その他を自ら調達し、製品実現や受注も行い、借入、手形振出などの権限も与えられる。所轄官庁との直接交渉、輸入許可証や外貨を受取る可能性も保証される。工場の生産活動は工場管理部がトラスト本部会と共に作成する年次生産計画に従って進められる。計画の変更はトラストと工場双方の合意によってのみ可能である。工場管理部との事前の合意なき注文条件や技術的条件の変更、注文の破棄、変更は許容されない。トラストの課題により工場が製造した製品の売上金はトラスト帳簿の工場勘定の貸方に記入され、その支出はその都度工場管理部の合意を得て行いいう。注文により直接、工場出納部に入金する資金は工場管理部が自己の裁量で利用する。トラストへの報告も中央機関の命令による期限、形式には従う義務があるが、トラストのそれには従う義務はない。先述のR1タイプである。Torgovo-promyshlennaia

gazeta 編集部のコメントによればこの案は「トラストの経営上の役割をほとんど無にする」ものである⁷⁴⁾。

モスクワの大繊維工場の1つであるフルンゼ名称工場長も完全なホズラスチョットとトラストとの純契約関係（トラストが定められた価格で企業に発注し、他方、トラストは企業への必要な原材料の供給義務を負う）への移行を支持した⁷⁵⁾。但し、工場は「承認された工業計画の範囲内で裁量的運営」を行う⁷⁶⁾。

非鉄トラストの『金属ランプ』工場・技術部長は信用、手形業務その他の工場への委譲も含めたホズラスチョット制を考えている⁷⁷⁾。赤色工場長のF. ソロヴィエフは「今後の工業発展でものを言うのは工場への独立性付与である。復興し、強化した工場はトラストの形態を採り始めている」とホズラスチョット移行に期待を込めた⁷⁸⁾。

多くはそこまで自立化を望んでいるわけではない。26年9月から12月にかけての赤色企業長クラブの会議でも慎重論が大勢を占めた。例えば、油脂トラストの機械工場長は「企業長に権限が与えられてもそれを楽しむ能力がない」。「企業が本来の仕事より商業活動に従事するならば活動上、重大な困難を蒙る可能性がある」と懸念する⁷⁹⁾。L 金属工場長も経験に基づいて「工場が商業及び財務活動に従事せねばならないとすれば本来の生産的任務が疎かになる」と語る。モスクワ機械トラスト・『赤いプロレタリア』工場長は「トラストの課題は企業への商業的及び財務的サービスであり、工場管理部の課題は純生産的なそれである」と割り切る。レニングラード大麻トラスト・R 亜麻ジュート紡績工場の赤色工場長は語る。「トラストの基本的指令の範囲内でホズラスチョットを実施す

る」。「工場の直接の実現は機構の分散化や諸掛り増大を齎すだけである。生産に専念すべきである」⁸⁰⁾。『鎌と槌』工場長や赤色企業長クラブ・化学・皮革セクツィアビューローも同様の見解である。工場がホズラスチョット制に移行する場合の資金確保の不安も大きい（モスクワ機械トラストの工場長）⁸¹⁾。大方の見解は工場の権限は拡大するとしても、根本的改革の必要はない、という所である⁸²⁾。

赤色工場長クラブ議長の N. V. アルハンゲリスキーは『管理とは予見なり』という金言を思い起こさせて⁸³⁾、過度の自立志向を戒めている。「分権化構想に入れ込み過ぎて展望を見失ってはならない。工場のホズラスチョットへの移行は企業の責任性の明確化以外の何物でもない」。「全責任のトラストから企業への転嫁及びその逆は無条件に排除されねばならない」。あくまで計画－業務課題の範囲内での資源運用の自由度であることを強調している⁸⁴⁾。ある経営者は「トラストの商業及び組織・生産活動の単一性の完全な維持と保障の下での企業長への大きなイニシアチヴの付与」に留める（S. K.）⁸⁵⁾。M. グロスマンも承認された生産計画、予算の枠内での工場の独立性享受とトラストとの契約関係を求める⁸⁶⁾。D. シャピロは原材料調達面では中央集中を最小限に留めるとしても工場への「販売権付与には慎重」である。「全ての商業採算はトラストが留保し、工場管理部には工場内部の経営の独立採算を委ねる」と述べた⁸⁷⁾。

全く消極的な工場経営者もいる。レニングラード機械トラスト議長 M によれば『赤いブチロフ』工場その他金属工場にトラスト内部でのホズラスチョット移行を提案したが、彼らは拒否した⁸⁸⁾。トラストがあれば「自分で注文を探さなくとも済むし、基本原材料の調達もやってくれる」（『赤いブチロフ』工場

長）、というのが本音であろうか⁸⁹⁾。

ネヴァ造船工場長も否定的である。現状では稼働率は低く、標準化された生産もなく、赤字体質である。燃料や原材料の中央集散的供給方式は避けられない。今のままでも工場は月15千ルーブリ未満の原材料や工具の買付権はもち、10千ルーブリ未満の小口注文は受けられる。現行方式を廃止するほど造船トラストとの関係はまずくない、と慎ましい⁹⁰⁾。

モスクワ皮革トラストの『赤いパスタブシク』工場長も経営権拡大を望まない。23年以降、トラストと工場はほぼ契約関係にあり、工場はトラストに定められた価格（原価）で出荷するが、その場合トラストから資金を受取れない時には製品の一部を独自に販売する権利をもっていた。ところが工業が回復し、計画原理が強化されると共に企業自身による製品販売を許容する可能性はなくなった。

「工場にとり必要なことは円滑な原料供給、賃金支払い用資金の遅滞なき受取り、予算に規定されない当座の支出向けの一定資金、トラストが計画方式で供給できない一部材料の入手であるが、そうした条件はすでにある」。率直というべきか。

同じトラストの B 工場長はトラストが工場への原料や資金の供給が順調である以上、工場の完全なホズラスチョットへの移行は必要ないと述べる。ただ工場の製品を原価で受け入れ、工場への原料供給は出荷価格で行う決済方式には不満を表明した。これでは生産の収益性を判断できないため、注文システムに代えることを求めた⁹¹⁾。

モスクワメリヤスの T 染色工場長は完全な独立採算制へ移行すれば工場間の競争が激化すると懸念する。また工場自身の商業、調達機構が必要になる⁹²⁾。リスク負担回避的立場である。

だからまた経営が安定し、財務に不安がな

ければ現状維持志向である。モスクワ農産物加工トラストのチョコレート工場長は製品への需要は安定的で商業も順調なため、財務困難はない、菓子工場にとり経営権の問題は特に実践的意義を持たない、と述べる⁹³⁾。

トラスト指導者は表向き工場への独立性付与に賛意を示しているが、概して生産システムの下位環の自立化に対し積極的ではなかった。企業が独立のバランスをもつようなホズラスチョット制には反対した。あくまで承認された計画の枠内での自主性である⁹⁴⁾。「より良いことは良いことには有害である」[過ぎたるは及ばざるがごとし]とのたまう(Al. フェドートフ)⁹⁵⁾。

茶事業本部議長は企業の独立のホズラスチョットへの移行は不可能と考える。原料は95%が輸入であるし、トラストへの販売集中は決定的優位性をもつ。それにより流通費を節約できる。生産の一般的指導はトラスト生産部に集中し、工場は承認された生産計画遂行に専念すべきである。工場長には労働力利用面の独立性が与えられている。但し、監査委はそれに異を唱えホズラスチョット移行の必要性を説いている⁹⁶⁾。

木材工業は一般に流動資産不足のため移行は困難であった⁹⁷⁾。ドヴィノ木材トラストなどは乏しい流動資金の分散化を懼れて工場のホズラスチョットに否定的であった⁹⁸⁾。木工トラスト副議長も各工場に流動資金を与えたり、製品実現の権限を与えることは許容出来ない、と断ずる⁹⁹⁾。同様にヴォルガ・オカ木材トラストも現状では妥当でないと判断した。規模も小さく、流動資金が不足していた¹⁰⁰⁾。

印刷トラスト議長も工場のホズラスチョットへの移行はただでさえ制約された流動資金の分散化を齎すとして反対した。工場に供給

を委譲すると人員を増やす。また内部決済のために更なる銀行借入が必要となる。とはいえ2つの機械化工場はホズラスチョットへの移行を計画している。これら工場は赤字でトラストが支えねばならないからである。但し、ホズラスチョットへの移行とは係わりなく全ての工場の損益バランスは開示されるべきである¹⁰¹⁾。

国営電機トラスト本部会は基本的に現状維持説である。工場に特別の流動資本を計上することは不適當である。どんな形であれ資本の分散はトラストの一般的経営課題にとり有害である。それよりも各工場管理部とトラストとの緊密な有機的結びつきを確保するべきである¹⁰²⁾。モスクワ基礎化学トラスト議長も経営基盤が強固でない限り移行は難しいと考える¹⁰³⁾。モスクワ石炭トラスト議長は鉱山地区本部のホズラスチョット移行は時期尚早と考えた¹⁰⁴⁾。マリツェフコンビナート本部会副議長もトラストと工場の現行の相互関係維持説である¹⁰⁵⁾。

多くのトラストは限定的なホズラスチョットへの移行論である。

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

え一部企業は必ずしもこのシステムへの移行を好感しない。従来のシステムは弱点を隠す可能性があるからである¹⁰⁶⁾。

モスクワラシャトラスト本部会は大工場に限りホズラスチョットへの移行を支持した。作成された工業財務計画の範囲内において、工場長は大きな自律性を付与される。原材料、燃料の支出ノルマは正確に定める。小口の供給は工場自身が行う¹⁰⁷⁾。

27年1月上旬の繊維トラスト代表者協議会でも同様に参加者は工場に大きな独立性を与える必要性は認めたが、事業所のホズラスチョットへの移行については大部分は否定的であった。「計画経済は事業所のホズラスチョットを排除する。承認された計画の範囲内で工場管理部は独立に調達活動を行う」¹⁰⁸⁾。

27年初め中央紙トラスト工場管理者協議会においてトラストは次のような改組案を開陳した。企業はトラストに製品を定められた価格（例えば、工場渡販売価格から25%割引く）で引渡すと共にトラストから一定額の貨幣、原材料、燃料を受取る。各事業所は独立の完結的バランスと損益勘定をもつ。利潤の一定部分はコレクチーフの生産上の成果に対するプレミアムfond創設に充てる。資本活動は直接、トラストが行うが、年々の償却fondの15%は工場の裁量的支出に委ねる。商業活動はトラストに集中する。企業の市場への進出はたとえわずかであろうと紙市場の現況では許容されない。原材料や燃料の調達はトラストと企業の契約によりトラストの中央供給機構が行う。工場管理者の間でこの提案に対する原則的反論はなかった¹⁰⁹⁾。

その直後、トラストや労組代表との協議会において紙工場のホズラスチョットへの移行の基本的モーメントが確認された。それによると移行は27年4月1日までに完了する。工

場は契約に基づいてトラストに製品を引渡す。基本原料や鉱物性燃料はトラストが全面的に行う。現地調達、季節的調達、薪燃料調達は直接、工場が行う。工場には当座修理、一部資本修理を行う権利が与えられる。27年10月1日の時点で工場に存在する原材料、燃料は工場の流動資産と見做す。1927/28年度より流動資産の利用につき工場はトラストに対し4%支払う。原価引下げにより得られる利益はプレミアムfondとして計上し、労働者福利厚生や管理・技術者や労働者の活動の成果に対するプレミアムに充てる¹¹⁰⁾。

ゴムトラストの工場のホズラスチョット移行の動機はエネルギー支出の節約や職場レベルの製品滞貨解消である。例えば、第1工場の一部職場では3か月分の製品在庫を抱えていた。生産不足の時の予備fondとなっていたのである。トラストが工場から製品を実際原価で取得する場合にはその滞貨はなくなるであろうと考えた¹¹¹⁾。そこでトラストは企業への流動資本の計上なき年次予算方式の暫定的ホズラスチョットへ移行する措置を採った。手形振出や銀行借入の権利や製品実現権は全面的にトラストが留保する。資本活動の規模はトラストの提案により総管理局が承認する。その場合、トラストは工場管理部に資本修理向け割当ての25%をその裁量で支出する権利を与える。こうした条件設定によってトラストの計画指導を維持しつつ工場の経営上の独立性やイニシアチヴを保障できると考えた¹¹²⁾。

北部化学トラストは工場の部分的ホズラスチョットに移行する。従来の方式では工場は受取った資源の最大限利用に関心がなく、工場管理部は多くの計画外活動を行ってコストを高め、トラストの工業・財務計画を壊した。労働力の過剰な引き入れもある。だが傘下企業の多様性からして完全なホズラス

チョットへの移行はできない。トラストの流動フォンドも乏しく工場に分与できない。また多くの赤字企業を抱えていた。そこでトラストは自己の企業への供給の年間予算システムの導入を計画した（従来は申請方式）。最低限の流動フォンドを定め、年次計画により工場に資金及び物財を供給し、生産計画遂行に応じて融資を行う¹¹³⁾。

アセトメチルトラスト本部会は工場管理部の権限を拡大する決定を行った。それによると工場予算は製品原価総額に基づいて作成され、トラストは工場による生産計画遂行に応じて資金、原材料等を供給する義務を負う。製品の実現は専らトラストの任務とする¹¹⁴⁾。アニリントラスト議長もほぼ同様の考えである。大企業の本ズラスチョット移行は認めた¹¹⁵⁾。

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

ユニークなのは賃率規定である。団体協約締結に際し、トラストは第1等級賃率の三つのヴァリエント（15ルーブリ50コペイカ、15ルーブリ、13ルーブリ）を設定する。第1のヴァリエントは無欠損の工場に適用され、第3のそれは赤字企業（生産計画未達成、製品

単価当り原価が計画を上回る、原料、燃料の過剰支出などの場合）に適用される。それにより工場に引き受けた義務の正確な遂行を促そうとした¹¹⁶⁾。だが生産成果がプレミアムでなく基本賃金に係わる場合は問題が生じよう。

上流ヴォルガ木材トラスト本部会の考えでは企業の本ズラスチョットへの移行は何よりも生産活動について工場管理部に大きな独立性を付与し、且つその活動に対する大きな責任性を分担させるためである。これまで非常にしばしば工場はトラストの陰に隠れ、自己の活動の拙い結果を原料供給の不備や融資の遅れ、トラストの過度の規制の所為にしてきた。そこで工場には生産面で独立性を与え、原料供給も工場に委譲し、工場管理部自身が伐採すべき森林区も確保された。だが商業活動はトラストに集中し、工場への融資はトラスト本部会承認の工業財務計画に基づいて行う。工場に何がしかの流動資本を計上する必要は全くない、と断ずる¹¹⁷⁾。

合板トラスト議長によれば企業長への信認は高めるべきであるが、企業長の法的地位は書面の委任状によってではなく彼等の専門知識や経験によらねばならない。本ズラスチョットへの移行に際し流動資金を工場に分与することは有害である。トラストによる保有資本の運用可能性を失わせる。また事業所のバランスに損益を計上することは出来ない。工場の活動が損益によって左右されるからである。つまり工場が「例え必要性があっても」赤字の注文を拒否することになる¹¹⁸⁾。

同じトラストの本部会員 A は優秀な管理・技術者をもつより大きな工場の本ズラスチョット移行は支持した。A の構想によれば工場管理部は自己の工業財務計画を作成し、トラスト本部会が承認する。それに基づいてトラストは工場と製品引渡しや融資に関

する協定を締結する。製品の5～10%は工場に地方市場での実現のために留保されるが、実現の多くを工場に委ねるのはトラストの商業政策を壊す。小工場のホズラスチョットへの移行は無理である¹¹⁹⁾。北部木材トラスト議長も大企業についてはホズラスチョットへの移行を妥当と認めている¹²⁰⁾。

これに対し絹トラスト本部会員 Ch は工場ホズラスチョットへの移行を積極的に支持した。現状では企業の長はコスト意識がない。トラストが経営全一体として全てをカバーしてくれると当て込んでいるからである¹²¹⁾。ペルミ鋳工業トラストも同様の見解を示す¹²²⁾。ラカー染料トラスト議長は受注や財務活動の工場への委譲も考えた¹²³⁾。

赤いプレスネン綿トラスト副議長は工場のホズラスチョットへの移行を妥当と認めた。工場は独立のバランスをもち、損益計算も可能となる。工場は定められた価格でトラストの製品を引渡す。現行のシステムではトラストが工場に原材料などを供給するが、過大支出を免れない。けだし工場はしばしばその申請に当面、必要でないものも含めるからである¹²⁴⁾。これが移行の主たる動機である。

26年12月の実務クラブにおける経営者集会で多くのトラストやシンジケート代表は企業の独立バランスをもつホズラスチョットへの移行には反対した。中にはすでに工場長は充分な権限をもっており、その拡大の必要はないと言う者もいる¹²⁵⁾。

商工業連合ソヴェトの最高国民経済会議への覚書によれば「現行のトラストによる融資システム（財務計画による）は受容可能であり、その面で根本的変更はすべきではない」。「連合ソヴェトは工業管理部に額の多寡は問わず自己の名での手形振出権を付与する

ことは望ましくないと考える。蓋し、ごく小額であっても手形カバー上の些細なしくじりがトラストにとり深刻な結果を齎すからである」¹²⁶⁾。

官庁による過剰な後見については経営者自身にも問題があるようだ。ゴムトラスト『赤いトレウゴリニク』工場長 A. ヤーネンは悔悟する。23年4月のトラスト布告によってトラストや企業の指導者は工業経営上の権限と責任を与えられたにも拘らず経営者たちは布告に従って自律性を発揮する代わりに怯懦に囚われて、最高国民経済会議幹部会やその各機関にありとあらゆる要請を持ち込み本質上、必要でない許可まで求めた。それに伴う様々な回章と訓令の氾濫は経営者に責任性や権限を失わせた¹²⁷⁾。

最高国民経済会議機関紙社説は経営者の保守主義に不満を表明している。「トラストの一部働き手は自己の権限拡大や最高国民経済会議からの過剰な後見から解放されるのを志向しながら、他方、事業所の権限拡大には決然と反対している。その面では『全てはうまくいっている』とみる。これはウルトラセクト主義的観点である」¹²⁸⁾。

IV 工場のホズラスチョット導入の試み

一部トラストは実際に工場のホズラスチョット導入を試みた。ゴムザ、南部鉄鋼トラスト、モスクワ機械トラスト、レニングラード機械トラスト、非鉄トラスト、第1綿トラスト、ドンウーゴリなどの実施準備状況を見てみよう。

①ゴムザ

1923/24年度末には工場の全面的ホズラスチョット移行準備に着手していた¹²⁹⁾。トラスト本部会はトラストと工場の相互関係に関する訓令を作成し、これは工場管理部及びト

ラスト本部会と工場長の合同協議会で詳しく審議された。その結果、工場は独立のバランスをもち、固定資本及び流動資本を計上されることになった。

だが実施は遅れた。1924／25年度及び1925／26年度上半期には原料不足や計画性の欠如（能力を超える過大な生産計画）から注文不履行が累積し（26年4月1日現在、受注額の17%が期限に履行されなかった）、それに伴い財務困難に陥った。供給や財務面で工場が全面的にラスト本部に依存せざるをえない状況では工場は言葉の完全な意味において注文遂行に対し責任を負えないのである。

その後状況は改善し始め、ホズラスチョット移行が具体的に日程に上る。26年6月のラスト本部会と工場長合同協議会は各工場に対し、生産計画遂行を保障する流動資本の大きさ及びそれらの生産種類別及び工場別回転期間を定め、実際に工場のホズラスチョットに移行する¹³⁰⁾。工場は主要原料をラストから事前に約定された価格で受取る。計画注文を除き、工場は自己の製品をやはり事前に定められた価格でラストに引渡す。工場は小口注文は独立に受入れる権利をもつ（M工場の場合、年100千ルーブリ未満）。但し、その受注が基本計画遂行を妨げないことを条件とする¹³¹⁾。

27年1月のラスト本部会と工場長合同協議会は細部の仕上げに取り掛かる。協議会は次のような措置を必要と認めた。工場は各四半期の直前にラスト供給部と調達すべき原材料の品目、数量、価格、買付け先を交渉する。工場が独立に原材料を調達する場合は自己の委任状の範囲内でその支払いに手形を振出す。支払い期限はラストが承認する。

ラストは注文から受取る全ての前渡を工場の勘定に移す。資本活動、新建設、住宅建設のためにラストに交付される資金は工場

の勘定に算入される。ラストは工場との決済を工場による勘定書の定期的提出に基づいて行う。決済は現金及び購買者手形によるが、後者の場合、ラストは信用機関の相応のリミットを工場に引渡す。

ラストは余分な原材料の工場間移送ないしそれらの販売の権利を留保する。但し、工場が余剰物資及び非流動的物資を直接、実現することを妨げない¹³²⁾。

②非鉄ラスト

従来は厳しい集権体制をとっており、工場にはラストの監督員が配置され、ラスト商業部は工場に自己の注文受付所をもっていた。26年6月から工場のホズラスチョット移行準備を始めた。工場は独立のバランスをもち、在庫調査や物財再評価に基づいて固定資本及び流動資本が計上される。工場には生産の成果に直接、対応して資金が提供される。約定の品質以下では工場は出荷できない。

7月のラスト本部会と工場長の合同会議では工場は性急な移行には難色を示したようだ。工場には隠された流動資産があつて、それによって多くの費用をカバーしてきた。ホズラスチョット移行によってそれは不可能となる¹³³⁾。ラストが積極的であったのはここいらに理由があるのかもしれない。

ラスト本部会の承認した移行に関する『規程』によれば年度初めにラスト本部会は工場管理部と共同で予定された計画遂行に必要な工場の流動資産を工場在庫ノルマを考慮して定める。工場の引渡した製品に対してはラストは生産計画作成時に決められた工場原価に従い毎月、決済を行う。基本的な原料、設備、燃料の供給はラストの調達機関が行い、小口のそれは工場自身が行う。工場は定期的報告、バランスを提出し、一般的計画化、工場の生産活動や経営活動及び資金利用に対するコントロールはラスト本部会が

留保する¹³⁴⁾。

③アゼルバイジャン石油トラスト

25年2月、トラスト調査に踏まえた労農監督人民委員部コレギアの決定に基づき、最高国民経済会議・国営工業中央管理局はトラストに管理部改組を含む経営改善指令を行った。改組方針の骨子はトラストの経営・管理の統一性を厳守しつつ、構成メンバーたる個別経営体をホズラスチョットに移行させることである。主力企業はトラスト長交付の委任状に基づいて活動を行い、委ねられた資産の保全や経営に対し、法的責任を負う。各企業に対し承認された月間計画に従って支払われるべき資金は企業の当座勘定に振り込まれ、資金の引き出しは企業幹部が署名し、経理係の確認した小切手により行われる¹³⁵⁾。だが後にみるように実際には改革は進展しなかった。

④第1綿トラスト

26年秋に本格的取組みを開始した。11月27日には加盟工場の全ての工場長を召集し、移行規程を審議、採択した。その要旨は次のようである。工場の流動フォンドを確定する。工場の製品引渡しは注文システム（価格、品質、納入期限、違約金を約定）へ移行する。トラストは基本原料、燃料を供給し、工場は全ての補助材料を独自に購入する。工場の経営、生産、財務その他の全ての業務に対する完全な責任性を定める。トラストの介入なしに上級管理・技術者を選任する権限を工場長に与える。工場は自己の完結的バランスをもち、複式簿記による報告や価格計算を行う権限を与えられる。工場はトラストの統制数字に基づきその工業計画及び生産計画を作成する。この規程に従い、27年2月初めまず4工場と移行に関する協定に調印した¹³⁶⁾。これは一定の成果があったようだ。

⑤ドンウーゴリ

このトラストは全ての鉱山地区本部が自己の固定及び流動資本をもつ完全なホズラスチョット移行（この場合、トラストはシンジケートの役割を果たす）を計画していたが、その後、より穏やかな改組となった。事業所に調達業務、手形振出、流動資本の処分権を与えるものではなく、生産計画と予算原価に基づくホズラスチョット制である。

その予算原価と実際の原価の差額が事業所に留保され、生産改善やプレミアムに使われる。調達活動は従来のように『申請』と『予算』方式ではなく、生産計画に従って各事業所にはクレジットが開設され、その枠内でトラストはもっぱら事業所の注文に基づいて調達を行う（現地の原材料を除き）¹³⁷⁾。

26年10月1日より鉱山地区本部は商業採算制に移行し、自己のバランスをもち、独自の会計と原価計算を行う¹³⁸⁾。鉱山地区本部規程が作成され形式上、鉱山地区本部はかなりの独立性を得た¹³⁹⁾。

本格的な改組は28年に入ってからである。その方向性は次のようである。トラストの中央機構には計画、調節、監督機能のみを残し、鉱山地区本部は固定資本や流動資本を委譲され、完全に完結的な経営・生産単位となる。発展目標を指針とし、厳密に作成された計画に従い活動し、その計画遂行を基本指標についてトラストに報告する。鉱山地区本部もまた一次的基本単位である炭坑を細かな後見から解放し、ホズラスチョットに移す。炭坑は一定の生産・経営計画が与えられ、その遂行上のイニシアチヴをもつ¹⁴⁰⁾。

28年5月下旬、ドンウーゴリ本部会は新しい管理システムの基本規程を作成し、鉱山長や鉱山委員会に労働者組織や現場の管理・技術者と審議するために送付した。その概要は次のようである。下位経営単位である鉱山（炭坑）に最大限の権限を与える。地域毎に

複数の鉱山を統合する鉱山地区本部は国営工業トラスト法に従って完結的企業としての権限を付与する。トラストの中央機構は計画、統制及びトラストの全製品の販売を組織する機能を果たす。鉱山の活動の直接的管理は鉱山地区本部長が任免する炭坑長ないし鉱山長（原則として労働者・登用者）に委ねられる。鉱山地区本部長は鉱山の生産・技術及び管理・経営活動の正しい指導につき完全な単独責任を負う。鉱山長の下に技術指導者を置く。その任免は炭坑長が鉱山地区本部長との合意の上行う。業務年度開始直前に鉱山地区本部は鉱山長と共同で資本活動を含めた生産計画を作成する。同時に鉱山が引渡す製品の原価を定める。年度初めには鉱山に対する物財及び貨幣のリミットを定め、その枠内で鉱山長には自由に運営する権利を付与され、従業員を採用・解雇権をもつ。また鉱山地区本部の中央基地からその要求により資材を受取ることが出来ると共に現地市場での資材調達に対し資金が交付される（工業財務計画に規定された範囲で交付され、報告義務がある）。予算に対する原価引下げによる節約分の一部は鉱山長が最高国民経済会議の許可を得て生産改善や労働者の福利厚生に支出できる。鉱山の活動に欠陥があったり、生産計画違反があった場合には鉱山地区本部が鉱山の活動に介入できる。

鉱山地区本部は幾つかの鉱山を統合する企業として生産・技術及び経理の完結的報告とバランス作成を行い、ホズラスチョットで活動する。年度初めにトラストは鉱山地区本部と共同で当該鉱山地区本部の生産計画を作成し、引渡すべき製品の原価や決済価格を定める。製品販売は原則としてトラストにより中央集中方式で行われるが、鉱山地区本部にも現地市場での販売権が付与される。トラストの内部決済部に置かれた鉱山地区本部の当座

勘定に積出された製品に対し支払われるべき貨幣が払い込まれる。これら資金の処分権は専ら鉱山地区本部長に属する。年度初めにトラストは鉱山地区本部と共同で後者に必要な流動資金とクレジットの大きさを定める。

資本修理については年度初めトラストが鉱山地区本部と共に生産維持に必要な総額を定め償却ファンドから交付される。鉱山地区本部長は項目リストを提出することなく自己の責任においてこの資金を支出し、事後的に報告を行う。新規投資については業務年度開始までに項目リストをトラストに提出する。工業財務計画で定められた期間にトラスト内部決済部の鉱山地区本部当座勘定に資本活動に必要な資金が振り込まれ、その利用は鉱山地区本部に委ねられる。

資材や設備の調達はトラスト中央調達機構と鉱山地区本部の取引関係として行われ、注文・納入に対する双務的物質的責任を負う。中央機構より有利に調達できる場合には鉱山地区本部に独自の調達権が与えられる。鉱山地区本部には工業財務計画に定められたリミットの枠内でトラスト名で手形を振出す権限も付与される。但し、輸入資材、設備は必ず中央機構を通して調達する。

新炭坑や設備改造の設計は最高国民経済会議に設立された国立炭坑設計事務所に移譲され、トラストには中規模計画のための設計ビューローのみを残す。建設ビューローは独立営業所とする¹⁴¹⁾。

こうしてかなりの分権化が意図されたとはいえ当初の方針よりは大幅に後退した（販売、供給や財務、大規模投資は中央機構に集中）。要諦は掌握した上での分権化であった。

⑥南部鉄鋼トラスト

トラストは26年10月1日からホズラスチョットに移行した。S. P. ビルマンによ

れば移行は2段階で行われる。まずは1926／27年度に一種の過渡的形態が導入される。その基本はトラスト本部が積出される製品価額と企業に交付される資金総額の間に直接的関係を定めたことである。26年10月1日からの資金交付はすでに供給方式ではなく実際に積出された製品への支払い方式で行なわれた。但し、本部会承認の工場の生産財務計画により定められた暫定決済価格による。これは工場原価から償却控除を差引いて計算する。計画で規定された利潤と償却控除は本部に入金され、特別計画により企業の資本活動に交付される。これらの「自己」蓄積資金及び信用業務や財政融資による外部資金を資金源とする。

ここでは工場がまずもって独自に自己の生産計画や財務計画を作成せねばならなかった。これは改革の本質的モメントの一つでもある。1926／27年度に本部はすでに個々の企業が提出した計画に基づいてトラストの計画を作成した。供給面でも生産計画のための原材料注文の正しさに対する全責任は企業に移った。それまで存在した供給部の廃止に伴い調達コントーラが設立され、企業の取引相手として独立採算制に基づき活動し、企業の注文を遂行する。その支払いは本部が財務計画に従って交付するクレジットにより及び積出された製品に対する決済として行われる。本部は細かな口出しは止め、その役割は一方で、計画の審議や承認、他方で、企業の報告に基づく企業の活動の結果や承認された計画の遂行の調査に限定した。

調節機能と業務機能の区分原則の明確な実施のために本部は商業管理部という名の特別機構を設けて残された全ての業務機能（販売、財務その他）を委ねた。これは独立採算制で自己の流動資金、完結的バランス、経理部その他をもつ。

更に本部と企業の間官僚主義的、機械的相互関係を直接的、人的関係、信頼と責任の体制に代えようと努めた。誘因システムが広範に適用された。本部は何よりも計画で規定されていなかった節約や資源動員を行なった企業に資本活動拡大の許可を与えようとした。

工場には商業－財務機構が創設され、記帳も正式に行なう。各企業は報告月経過後25日には原価計算書を、30日目には経理バランスを用意できた。もっとも経営上の弾力性には欠ける。1926／27年度は支出予算を優先的に履行し、それを収入計画に合わせようと配慮しなかった。そのため工場はここそこで生じた赤字のカヴァーを本部に求める必要に迫られた。これは授業料であるが、まだなくなっていない。

改革はそれなりの成果はあったようだ。まずは企業の報告の遅れがなくなった。南部鉄鋼トラスト本部が1924／25年度年次報告を中央に提出したのは7月15日、つまり業務年度終了後9ヵ月半。これに対し1925／26年度報告は3月1日に、1926／27年度報告は2月1日頃に提出できた。本部機構も簡素化され、低コスト化した。26年夏には945人、現時点では550人。本部機構維持費も1926／27年度には前年比で19%減り、製品原価も2.8%低下した。

トラストの資金回転も速まった〔下表 単位千ルーブリ〕。

	24年 10月1日	25年 10月1日	26年 10月1日	27年 10月1日
原材料在庫	39,004	46,901	57,616	51,500
未完了生産、半製品及び製品在庫	28,405	28,150	36,851	32,583
計	67,409	75,051	94,467	84,083
年間製造高100に対し	-	35	32	24

こうして内部資金源の一部を固定資本拡張に回しえた。1926／27年度後半には当初計画より18百万ルーブリ多く資本活動を行う課題を採択しえた。

1927／28年度からは次の段階となる。積出される全出荷価額は企業に入金され、直接、買手（シンジケート）と決済する。販売面においてトラストには総体契約締結や四半期計画策定のみが残る。その実現は悉く企業に委譲される。トラストの商業管理部は売上げ取立ての役割を果す。企業は直接、蓄積分を承認された工業財務計画に従って資本投資に振り向ける。トラスト本部は工業財務計画に企業への補助または控除を定める〔企業間再配分〕。調達コントローラは企業の機関に転化し、企業の全権委員に対し報告義務がある。固定資本や流動資本は企業間に配分される。二重決済（商業管理部と企業との暫定決済価格による決済とシンジケートとの出荷価格による決済）の代わりに単一決済を残す。こうして活動は簡素化され、完全なホズラスチョットが目指された。とはいえ「これらの課題を実現する上でトラストが克服すべき困難は大きい」ことは認識されていた¹⁴²⁾。

ほかに国営電機トラストが27年夏に一部工場ホズラスチョット移行を計画した。これはかなり大胆な改組案である。トラストの本部機構は簡素化し、工場の計画指導を強化する。調達の大部分は工場に移管し、トラスト供給部の機能は縮小して、輸入商品や一部基本的物資の供給のみを残す。倉庫在庫も相応の工場に移す、といったものである¹⁴³⁾。とはいえ実際には中央集権的管理体制が変わったわけではない。

では労組は工場ホズラスチョット移行についてどのように考えていたのだろうか。

26年12月に行われた労組へのアンケートによれば繊維労組中央委員会は工場ホズラスチョットへの移行を支持し、建設労組中央委員会は企業が生産計画の範囲内で生産管理面の全ての権限を持つこと、印刷労組中央委員会はトラスト大型化、食品労組中央委員会は工場長へ独立の活動を委任し、より大きな責任を負わせること、砂糖労組中央委員会は工場へのトラストからの余分な後見をなくすこと、木工労組中央委員会はトラスト大型化、商業機能からの解放、企業の権限拡大をそれぞれ支持した。皮革労組中央委員会はトラストを大型化し、シンジケートは販売・調達業務も生産・技術指導も行う（これまで皮革工業全体の調節機関がないため）こと、工場の自己流動資本を計上する完全なホズラスチョットへの移行は時期尚早だが、細かな後見は止め、半年または年次予算の範囲で独立に行動することを求める¹⁴⁴⁾。鉱業労組中央委員会は企業に対し一定の流動資金を確保し、トラストの工場への供給について工場は品質、納期に対するコントロール権をもつべきである、と主張する。金属労組中央委員会は一般的には下位機関への権限委譲、機能面での分権化、計画面での集権化を支持する¹⁴⁵⁾。但し、連邦共和国への権限の過剰な委譲には否定的である¹⁴⁶⁾。

全ソ労働組合中央評議会のトルストピャトフは工場長への幹部人事権を付与すべきであるが、事業所ホズラスチョットは賃金費用が中央で締結される団体協約によって規定されるため困難である、と述べた¹⁴⁷⁾。賃金確保を懸念したのである。

27年4月初旬の紙工業技師大会は工業管理下位環の権利・義務を拡張し、トラストは一般的指導に留めることを求めた。トラストの大型化は支持した¹⁴⁸⁾。

概して言えば、組織統合には乗り気である

が、工場のホズラスチョット移行にはさほど積極的とはいえない。

V 27年の工業管理改組案

こうした一部トラスト、とりわけ金属トラストの試みに踏まえて最高国民経済会議は工業管理改組案を打ち出す。27年2月15日の労組中央委員会代表者会議でV. V. クイビシシェフは最高国民経済会議作成の工業管理改組案を報告した。それによると工場には業務上の大きな独立性が付与される。金属工業における企業とトラストの契約原理に基づく活動は所期の成果を挙げた。この方式を拡張する。但し工場に法人格や資産の完全な処分権を与えることは出来ない。工場の製品は予め約定された決済条件でトラストに引渡される。賃金については企業にかなりの権限を与える。工場は工業財務計画の作成に積極的に参加する。トラストは法人格を持つ。その活動は総管理局の承認した工業財務計画に従って行う。トラストは与えた指令から大幅な逸脱が認められるまでは傘下企業の業務活動に介入しない〔事後的モニタリング〕。総管理局は個々の工業部門の管理及び調節機関である。トラスト監査委や最高国民経済会議の監査管理局の代わりに最高国民経済会議議長や総管理局の下に小グループの専任監査官を置き、トラストの活動を定期的に点検する。

労組中央委員会代表はこうした最高国民経済会議案が及び腰であることに不満を表明した。地方機関への不信やそれらの権利の拡大への恐れが感じられる、企業長の権限も正確ではない、という。とはいえ会議は基本的には最高国民経済会議案を了承した¹⁴⁹⁾。

27年2月中旬の最高国民経済会議党細胞公開会議及びロシア共和国最高国民経済会議第1回総会（2月16-18日）でも最高国民経済会議の改革案が討議された。議論は個別企業

への業務活動上の大きな独立性付与と監査委の問題に集中した。監査委存続問題については意見が分かれたが、改組の基本方針と報告簡素化は了承された。トラスト大型化も議論されたが、これについては既にロシア共和国最高国民経済会議が企業の統合・集中案を作成済みであった。

総会は次のような決議を採択した。まず資本活動計画作成の際、10%以上の予備を計上する。最高国民経済会議はトラストの活動を計画及び指令によって指導する。トラストがこの指令から逸脱する場合のみ介入する。工場には業務上の大きな独立性を付与し、工場とトラストの相互関係はトラスト内部ホズラスチョットの原則に基づく。個々の企業は一定の資金運用の権限を与えられ、独立の記帳を行い、バランスをもつ。企業への供給とトラストへの製品引渡しは当該時期に事前に約定された調達価格及び生産価格により行われる。統計上、経理上の報告は50%削減する。監査委は解散する¹⁵⁰⁾。

同じ頃、工業管理改組協議会が統制数字は基本指標に限定し、審理階梯を減らし、また景況の変化に備え充分なレザーブを確保することを決めた¹⁵¹⁾。

27年2月18-25日の最高国民経済会議総会でV. V. クイビシシェフ報告はそれまでの方針を踏襲した改革案を提起した。

改革は現行の工業組織スキームの枠内で行われる。その原理は計画の集権化と業務機能の分権化、工場に面を向けよ、である。しかし工場に法人格を与えるのは経済状況を混乱させ、計画化を困難にする。工場はトラスト本部（唯一の法人格をもち、トラストの全ての資産の処分権者である）の委任状に基づき大きな権限が与えられる。

トラストと工場の関係は出荷命令・注文システムに基づき構築される。引渡された製品

に対する決済は定められた暫定 uslovnyi 価格により行われる。工場には暫定価格に対する節約から得られた暫定利潤が留保される。この利潤の一部は生産改善のために事業所の保有分となる。事業所は自己のバランスと暫定損益勘定をもつ。

また事業所はトラストと相応の労組の間で締結された一般的団体協約に基づいてローカル協定を締結する権限が与えられる。

工業財務計画や工場管理部予算はトラスト本部会が事業所長と共同で定める。トラストは細かな後見から事業所を解放し、それに生産計画遂行上、イニシアチヴ発揮の広範な可能性を与える。事業所長はトラスト本部会の誤った行動につき最高国民経済会議に対し異議申し立てを行う権限をもつ。但し、命令の遂行は停止しない。

トラストの組織的かつ法的構造に関しては特に新しい権限を加えることはない。トラストと最高国民経済会議機関との相互関係は信頼関係に基づいて構築される。法律上は資産の取得、譲渡及び設備移転面の権限拡大のみを必要とする。

シンジケートは多くの欠陥があるとはいえ工業の販売や調達活動を組織する制度としては概ねその任務を全うしている。シンジケートはトラストの任意加盟組織であるが、原則として連邦最高国民経済会議の直接的管轄下に置かれる。

工業管理は垂直的にのみ構築することは出来ない。連邦共和国最高国民経済会議に大きな権限を与え、共和国工業の管理は専らその任務とする。

全ての計画活動は政府承認の統制数字に基づいて行われる。統制数字は一般的指令のみを与え、基本的指標に留める。その一般的指令に基づきトラストが工業財務計画を作成する。その場合、連邦最高国民経済会議は工業

部門別及び共和国別の総工業財務計画のみを承認し、労働国防会議の承認に持ち込むのは工業全体の工業財務計画のみとする。報告も簡素化する。

管理の下位環に大きな権限を与え、且つそれらに大きな責任を負わせることは遂行の点検やコントロールの強化を伴う。コントロールは工業指導における最重要機能となるべきである。但し、コントロールの多重性や統制機関過多はなくす。トラスト監査委や最高国民経済会議・報告・監査管理局は解散し、最高国民経済会議幹部会や総管理局の下に小規模な監査機関を設置する¹⁵²⁾。

この報告を巡り活発な議論が展開された。かなり率直な意見表明があった。主要な論点を纏めてみよう。

最大の争点は企業長の権限であった。多くの企業長は工場管理部と労組機関との不正常な相互関係を訴えた。例えば、『バガティリ』工場ではある労働者がウォッカを販売していることが摘発された。密売の罪で解雇された。だが労使紛争となり、その結果、彼を復職させざるを得なくなった。この男は何度も密売を繰り返した後に（累犯）、やっと内規により解雇された。工場長には犯罪を犯した労働者を解雇する権限もない、というわけだ。『赤いプチロフ』工場長は「工場委代表よりも労組中央委員会と話し合う方がずっと楽」だと本心を吐露する。それ故、工場と現場労組とのローカル協定について多くの工場長やトラストの働き手は否定的であった。そうした権限は同じトラスト内部での労働条件の不統一を齎すという。

それに対して労組出身の最高国民経済会議メンバーはローカル協定締結の権限付与を支持した。全ソ労働組合中央評議会・賃率－経済部長は言う。「多くの企業長がローカル協定締結の権利に反対しているのは労働者大衆

から離れようとする官僚主義的性向と見做さざるを得ない。わが国の企業長の一部は『しつこい』労組機関から逃れようとするだけを考えている。彼らはわが国の状況では別の活動スタイルが必要なことを全く看過してアメリカ的活動スタイルを目指している。我々は組織や労働者教育における労組の役割を強化せねばならない。そのためにはローカル協定が必要である」。

より大きな権限を要求する者もある。事業所に自己の製品の販売や必要な原材料を購入する権利を付与せよ、と主張する者もいれば（『プロレタリア織物』工場、イジョフ工場長）、独自のバランスや利潤やフォンドの処分権、手形振出権、当座勘定開設など財務的独立を主張する者もある（最高国民経済会議幹部会員アヴァネソフ、グレヴィチ、ウラル州国民経済会議のクラピヴィチ）。工場の管理・技術者の任免権を与えよ、と言う者はかなり多い（フルンゼ名称工場長、『赤い繊維労働者』工場、レニングラード機械トラスト、全ソ労働組合中央評議会のトルストピャトフ）。企業長に人事権がない場合、技術者がトラストからの指示を口実に企業長の命令を実行しない場合があるからである。

他方、企業長への権限委譲に消極的な者もある。これはトラスト指導者に多いが、工場長の中にもいる。カムヴォリトラスト代表は事業所の独立の販売、調達権に反対した。ゴムザや北カフカース地方国民経済会議の代表は工場の規模や状況に依存すると述べた。ドンバス鉱山地区本部のアバクーモフは独自の財務的業務の事業所への委譲に反対した。その場合、貨幣の支出は必ずしも合理的に行われない、という。マケーエフコンビナート代表やウラル州国民経済会議のアンドロニコフも同意見である。『赤いプチロフ』工場長は技術指導者や経理部長はトラストが工場長の

合意のもと任命すべきだ、と考える。モスクワラシャトラスト代表や北カフカース地方国民経済会議も任免権付与に反対した。

ギンスブルグはこうした点で保守的である。トラストと工場の関係は商業的でなく、部分の全体への所属の関係であることを確認せねばならない。原材料や燃料の基本部分の供給はトラストが留保する。事業所が得た節約分の一部を工場の処分権に残すという提案は受入れられない。工場は全体〔の一部〕として融資を受ける。生産改善の誘因は工場指導者へのプレミアムにより与えられる、と主張した。

タイビィシェフはやや柔軟である。事情によっては（現地市場の状況）工場の独立の販売・調達権も付与しうる、と認め、またトラストと工場の決済価格の設定も原価を基準とする考えに理解を示した。

国家機関からの細々とした規制、繁文縟礼やパラレリズムを無くすことに関しては異論はない。労組代表のシュワルツは興味深い逸話を紹介している。ウクライナである技手に質問した。「アメリカではいつでもまず考えるが、わが国ではしばしば先に行動してから考えるのは何故か」。それに対する回答は一言、「考える暇がない」。工業の働き手は報告の仕事を抱え込み、余分で誤ってセッティングされた計画作成などに追われる。

『事業所』という言葉も工業の多くの働き手には不満であった。この概念は革命前の工業定款から借用されたものであって、現場の働き手には理解できない。別のチームに代えるべきだという。

こうした議論を経て一部は妥協的決定が行われる。

総会の各種委員会はテーゼの一部を修正する。まずトラスト本部会が事業所長に与える委任状について、工場長に労働者、職員の解

雇権を付与する条項が加えられた。達成された節約分の一部を事業所に留保する条項では「定められた価格」でなく予算原価に変更された。

資本活動の審議に際しては最高国民経済会議による現有事業所の資本修理、設備増設、改造の許可が大きな争点となったが、長い審議の後、委員会は最高国民経済会議は当該トラストの資本修理総額のみを承認し、その枠内での個々の項目はトラスト自身が決めることを決定した。設備改造・増設は大規模であるか、技術的に複雑である場合のみ項目リストを最高国民経済会議で審議する。

シンジケートについてはそれがいかなる形にせよ生産活動に従事してはならない、という条項を付け加えた。

トラストの出荷価格については一般原則としてトラストは原価プラス一定率の利潤を基準として価格を定める、という条項を採択した。

他に業務年度の開始を1月1日とする、『事業所』というタームは『企業』に代える、トラストは『生産企業合同』（トラスト）の名称を採用する、工業の注文配分委員会を設置することを決めた。

委員会で合意を得られなかった項目については総会で決定され、工業管理システムに関するテーゼに結実する¹⁵³⁾。

最高国民経済会議総会採択の工業管理システムに関するテーゼは大略、次のようである。

I. 一般的規程 略

II. 企業にはトラスト本部会の委任状に基づいて多くの権限を付与し、従来よりも大きな独立性を享受しうる。企業長の権限にはトラストの定めた範囲内での独自の調達、販売、受注、発注、トラスト名での当座勘定開設、手形割引、製品担保借入などが含まれる。ト

ラストと企業の財務的相互関係は出荷命令・注文方式に基づく。資本活動は企業長参加のもと、トラスト本部会が定め、そのコントロールの下で実行する。中小規模の修理、設備設置はトラスト承認の予算内で企業長が行う。企業長はトラスト本部の誤った、不当な行動についてトラスト本部会に通知の上、最高国民経済会議に異議申し立てを行う権利を持つ。但し、トラスト本部会の命令の執行は停止しない。企業長はトラスト本部会が任命する。技術担当及び商業担当の補佐は企業長が任命する。経理部長は企業長の推薦によりトラストが承認する。

III. トラスト

トラストは工業管理システムの基本的単位であり、最高国民経済会議承認の計画遂行の計画的且つ弾力的指導のための相応の権限をもつ。最高国民経済会議は計画の策定、その遂行の点検、トラストの活動の評価、監督などを行う。業務上の介入は最小限に留める（固定資本の全体的処分、トラスト本部会人事、原則的問題の指導、最高国民経済会議指令からの逸脱が明らかに国家利益を侵害する場合の干渉）。トラストは最高国民経済会議から受取った統制数字に基づいて工業財務計画を作成する。

IV. シンジケート

シンジケートとトラストの関係は確定勘定での契約関係ないし委託関係により律せられる。シンジケートは国家がそれにより工業製品の国内への供給計画を実現する組織である。

V. 連邦最高国民経済会議と連邦共和国最高国民経済会議

全国国民経済発展のため後者へより大きな権限を付与する。

VI. 工業財務計画の作成と承認手続き

労働国防会議が統制数字を決定し、それに

に基づいて連邦最高国民経済会議が指令を出し、連邦共和国最高国民経済会議、連邦トラスト及び共和国トラストが工業財務計画を作成する。連邦最高国民経済会議はそれらを集計して工業全体の総工業財務計画を作成し（工業部門別、共和国別を含め）、ゴスプランを通して労働国防会議に承認を求める。経済年度初めの時点で政府が不承認の場合、トラストは連邦最高国民経済会議及び連邦共和国最高国民経済会議承認の計画により活動に着手する。

Ⅶ. 報告簡素化 略

Ⅷ. 遂行の点検とコントロール

工業管理の下位環への大きな権限付与と委任された事業への大きな責任性の故、上位機関による点検機能は強化される。工業機関へのコントロール機能は最高国民経済会議機関と労農監督人民委員部のみが有する。最高国民経済会議の報告 - 監査管理局は改組して小規模な監査 - 監督機構とする（スタッフは高資格エコノミストや技術者）。トラストの監査委は解散する。株式会社、シンジケート、合資会社のそれは残す。

Ⅸ. 最高国民経済会議の構造

今後の検討課題とする。

X. 労組と工業管理

工業管理機関と労組の相互関係は本質的改革を要しない¹⁵⁴⁾。

結局、これは「根本的な改革ではなく、修正」に留まった。企業には法人格は与えられず、法人格のあるのは依然、トラストに限られ、一定の範囲で企業に自主性が許容された¹⁵⁵⁾。先にみた R2a タイプである。

このテーゼと関連してトラスト新布告案では企業長の権利・義務が拡大された。中でも重要なのは企業への一定額の流動資本の委託である。この額は毎年、工業財務計画に基づ

いて見直される。またトラストへの製品引渡しやトラストからの原材料供給は契約関係として行う。副次的材料の調達や小規模な修理、設備設置はトラスト承認の予算内で独自に行いうる（細目リストの提出なしに）、等々¹⁵⁶⁾。

最高国民経済会議幹部会は27年5月下旬、人民委員会に以上のような内容を組み込んだ布告案を提出し¹⁵⁷⁾、更に6月上旬に布告改訂に関する報告を行った¹⁵⁸⁾。6月7日の人民委員会会議はトラスト新規程案を審議した。ここでは改めて建設や大規模投資の厳格な集権化（最高国民経済会議の所轄事項とする）と業務面のトラストの自立性、及び工場長の権限拡大が確認された。諸官庁との審議において最大の対立点となったのは利潤配分である。これは利害調整の主戦場であった。結局この問題は次のように決着した。まず利潤より所得税及びそれへの地方付加税を控除し、残りの10%は予備資本、10%は労働者職員福利厚生ファンド、10%は国家長期貸付ファンド、25%は企業拡張ファンド（その半分は上記長期貸付機関の預金とし、残りはトラストが留保）、及び0.25%以下を奨励報酬ファンドに充てる。残りは国庫収入となる。但し、その一部を労働国防会議など然るべき機関の決定により特別資本として計上できる¹⁵⁹⁾。審議に踏まえ人民委員会が作成した法案は6月29日の中央執行委員会幹部会により審議、承認され、7月5日には新トラスト規程が公布された¹⁶⁰⁾。

Izvestiia 社説によればこの新規程は業務機関の機能拡大と計画面での中央集権強化の原則に基づき作成された。改造期には計画性のモーメントが決定的意義をもつ。トラストは自己製品の実現面では商業人民委員部が定め労働国防会議が承認した一定地域への定められた品目構成での商品搬送計画により制約

される。まったく同様に法的手続きで定められた工業と協同組合の総体契約は商業採算の諸原則からの重大な逸脱である。けだし商業採算の諸原則は他の条件が等しければ協同組合組織を優先することを意味しており、義務的ではない。そして現在トラストは実際上商業採算において最も基本的な自己の販売価格を自由に定める権利を失っている。新規程ではトラストの『利潤追求』の活動に関する規定は除かれて、トラストは『計画課題に応ずる商業採算原理に基づいて』活動すると定められている。

所轄官庁の役割は計画・調節活動、一般的指導、一般的監督に限定され、トラストは全く独立に業務及び管理活動を行う。トラストの財産権は大幅に拡大した。ことにトラスト本部会には老朽化したまたは不要となった設備、建造物の独立の処分権が与えられた。これまではトラストの固定資本に含まれる資産の処分は労働国防会議の許可によってのみ行いえた。また承認された工業財務計画に基づいて独立に設備増設、改造、資本修理を行う権利を持つ。トラストの権限も増大したがそれ以上にトラストを構成する企業の権限（従ってまた責任も）も拡大した。企業長には企業の全業務の指導、任された資産の独立の処分が委ねられた。そのためにトラストは全ての必要な業務を行う委任状を交付せねばならない。例えば、当該企業についてトラスト名で当座勘定を開設、手形振出し、割引企業の製品担保の借入れ、供給・販売業務、売買・請負・納入・輸送その他の契約締結、老朽化したまたは不用となった設備、建造物の処分等々を行う。同時に企業長のトラストへの報告期限、形式が定められ、任された資産の保全や経営状態に対する刑事的、民事的、経営規律の責任が定められた。また生産コスト引下げのインセンティブも与える。企業の

活動の結果得られた節約分（事前の原価計算に基づく原価と実際の原価の差）の一定部分の処分は企業長に委ねる。但し、品質は落とさないことを必須条件とする¹⁶¹⁾。

後に28年7月14日労働国防会議決定は国营工業企業による原価引下げに伴う節約分の支出手続きを定めた。燃料節約、不良品減、諸掛り削減、設備のより合理的利用、休止の減少その他による予算原価と実際の原価の差を節約分とする。工場の活動と係わりのない事情による節約（税、賃率、調達価格など）はこれに含めない。節約分のうちどれだけを工場長の処分に委ねるかはトラスト本部会が工場長と共同で定める（25～50%の範囲内）。工場長に与えられる節約分の75%以上は合理化に支出する。残りは労働条件改善や福利厚生に充てる。工場長は工場委とその支出計画について交渉する¹⁶²⁾。

Khr. バフチサライツェフはこの新トラスト布告を「生産企業のイニシアチヴや活動性向上に明確な基盤を与えるものとして」高く評価した。この「27年6月29日という日は歴史的記念日として記憶されねばならない」¹⁶³⁾。とはいえそれが幻滅に変わるのにさほど歳月を要しなかった。

VI 新トラスト布告の実施状況

新トラスト布告の実施は遅々としていた。トラスト新規程（27年6月29日承認）は企業長に経理部長を除く側近の選任権などの権限を付与したにも拘らず、「残念ながら企業長はこの権利をほんのわずかし行使しなかった。最高国民経済会議決定が実施されたトラストですらそうであった」。トラストが直接、工場の技術指導者を任命することも稀ではない。そうした技術者は企業長の命令を義務的とは考えない。悶着も起こりうる。

注文・出荷命令システムも多くのトラスト

で実施されていない。この面ではどこにもトラストと企業との間に明確な相互関係は確立していない。製品の確かな契約価格はなく、原材料供給の確定期限も価格もない。詳細なノルマが導入されている場合も大体において遵守されていない。要するにそれらには重大な意義が認められていない（P. ドルジュニン）¹⁶⁴⁾。

労農監督人民委員部コレギアでの報告によれば新規程の実施状況は以下のようである。

第1 国営羊毛トラスト、第2、第3 綿トラストの調査によるとこのシステムは実現されていない。トラスト本部会は工場との相互関係の新システムに自己の機構を適合させなかった。第1 羊毛トラストと第2 綿トラストは予備的形式性格のそれも含め新規程実施のため何ら措置を採らなかった。第3 綿トラストは『生産企業特別規程』の作成と工場への送付に留めたが、その場合注文 - 支給命令書のシステムを歪め、それを工業財務計画と同一化した。しかもその特別規程も実施されていない。

程度は異にすれトラストは加盟工場に対する細かな後見を行っており、中でも羊毛トラストの工場の業務活動への介入は図抜けており、トラスト本部会やその部の工場に対する後見はそれらの活動の全ての面に及ぶ。例えば、個々の工場に対する内規はトラスト自身が工場の参加なしに作成し、従って、しかるべく現場の条件を考慮していない。賃率 - ノルマ化ビューロー長や経理部長に至るまで工場の勤務員の採用、解雇はトラストの承認を要する。トラストは工場の個々の勤務員の俸給額まで定める権限を持っていた。工場はごく少数の労働者グループ（2 人までの）に対してすら評価を定める権限を失っていた。トラストは古くなったり役に立たなくなった資産の譲渡における工場の権限を大幅に制限し

た。幾つかの点で第1 羊毛トラストは新規程公布前の時期と比較して工場の権限を狭めさせた。第2、第3 綿トラストはそこまでは制限しない。

コレギアは調査結果を審議し、4 人委員会に規程がいかん遂行されているか、最高国民経済会議がその遂行のために何を行ったのかに関する正確な解明及び具体的対策を委任した¹⁶⁵⁾。

その後労農監督部は更に13トラストの調査を行ったが、新しい規程は北部化学トラストと国営電機トラストしか実施していないことが確認された。但し、それらも最高国民経済会議の模範規程からはかなり逸脱している。ことに注文 - 発注命令書システムにおいてそうである。非鉄トラストや機械トラストは多くの規程実施の準備活動を行ったとはいえ、この活動は布告の基本原則を必ずしもはっきりとは反映していない。アニリントラスト、モスクワ基礎化学、ラカークラスカ、絹トラスト、粗ラシャトラスト、ウクライナ農業機械トラスト、北カフカース皮革コンビナート、イヴァノヴォ - ヴォズネセンスク繊維トラスト及びイヴァノヴォ繊維はトラスト新規程も最高国民経済会議模範規程も全く実施していなかった。

トラストからの企業の業務への介入は多かれ少なかれ全てのトラストで見られるが、絹トラストや粗ラシャトラストで顕著である¹⁶⁶⁾。

繊維工業の経済機関は事実上、新トラスト布告を履行していない。その場合、ほとんどは工業に立ちはだかる大きな客観的諸困難の所為にする（28年5 月中旬の最高国民経済会議での協議会における最高国民経済会議行政財務管理局報告）¹⁶⁷⁾。

レニングラードの特別委員会の行った17工

場の管理構造の調査によると企業管理の単一のシステム、単一の原理はない。多くの企業で労働経済部がなく、あっても総務部に含まれていたり、あるいは生産部長管轄の賃率・ノルマ化ビューローがある。多くの企業で統計係が経理部または生産部に所属している。統計係は独立で、何らかの圧力を受けない方がよい。労働経済部に所属し、技術部長の直接指導の下に活動すべき安全技術係が何故か機械技師主任の配下にある。合理化部がしばしば生産部に所属する。調査企業のうちエレクトロシエラ、ポリシェビク工場を除き、独立の経済分析の部（生産・経済部、オルグビューロー）がない¹⁶⁸⁾。

労農監督人民委員部レニングラード支部特別委の調査によると州人民委員会議などの上級機関が必ずしもトラスト布告実施の速やかな措置を採っていない。レニングラード繊維トラストでは形式上、新しい規程に移行しただけで3月1日に承認された組織スキームは徹底せず、部によって管理方式が異なる。トラストと上位機関との関係は不正常である。建設計画の処理は12階梯を経る。『赤い旗』工場の計画の承認には12ヶ月掛かった。トラストの工業財務計画は2度作り替えられ、繊維総管理局に届いたのは大幅に遅れ、27年11月22日である〔1927／28年度計画？〕。項目リストも6つ削減された〔それまで削減されたことはなかった〕。供給面ではシンジケートに過度に集中され、供給中断もある。レニングラードの工場の製品をトラストはシンジケートを通してのみ受取る。トラスト傘下企業はなお新規規程に移行していない。移行案があるだけで、しかもその一部項目は模範規程から逸脱している。

皮革トラストでは1927／28年度工業財務計画は企業の十分な参加なしに作成された。技術部長や経理部長の任命はトラストが行って

いる。支給命令・注文のシステムはない。企業の古くなった建物の譲渡や解体はトラストの許可を要する。トラストへの製品引渡しは原価による。節約によって得られた資金の配分問題は抜け落ちている。建物や倉庫の賃借契約はトラスト本部で締結される。これは模範委任状に反する。企業の方も彼等の直接の権能に属する事柄について頻繁にトラストに伺いを立てる。ことに計画外原料の供給についてそうである。

機械トラストにも支給命令・注文システムがない。紙トラストには唯一このシステムがあるが（正確な訓令はない）、それでも工場長の権限は制限されている¹⁶⁹⁾。

ロシア共和国の地方労農監督部の資料によれば地方でも共和国でも新布告は実際にはさほど、適用されていない。ロシア共和国最高国民経済会議も実施を急ぐ十分な措置を採ってこなかった。布告公布後5ヶ月経っても連邦最高国民経済会議の相応の回状を確認する2つの回状を出すに留まった。やっと28年5月24日、連邦最高国民経済会議及び連邦労農監督人民委員部コレギア決定発表の後にロシア共和国最高国民経済会議幹部会は予備会議でトラストがどこまで規程を実施しているかを点検するために特別委員会を設けた。

法律によるとトラスト定款は3ヶ月以内に最高国民経済会議により承認されるはずである。けれども自己の定款及び規程案を提出した28の共和国トラストのうち最高国民経済会議が審議したのは12のみであり、しかも最高国民経済会議の機構が受取ってから4－5ヶ月も経ってからである。残りの16の案は27年10月には提出されていたにも拘らず28年半ばまで全く進展がない。

一部の経済機関はこの重要法規を無視した。例えば、北カフカース地方労農監督部に

よると「工場やトラストの権限拡大に関する政府決定はこの地方の大部分の企業においてこれまで実施されていない」。

その端的な例が中央地域機械トラストのリュヂノフ工場である。工場はその権限の制限の故、トラスト本部会に2つの番小屋（これらの評価額はバランスではそれぞれ1ルーブリと4ルーブリ）の譲渡許可を求めざるを得なかった。トラストは要請の『審議』の後にこれら『建物』の取壊しを許可した。ちなみにこうした『原則的』問題の立ち入った『審議』には1.5－2ヶ月掛かった。このトラストでは工場への会計係りの『供給』すら行われている。他にトラストは報告提出についての最高国民経済会議指令にも違反した。定められた四半期報告の提出の代わりにトラストは毎月の経理報告提出を要求し、更に8つの種々の報告書を追加した。四半期資材請求書は278頁にもなる。毎月の主要資材管理表でも40頁になる¹⁷⁰⁾。

28年2月初め、ウクライナ最高国民経済会議幹部会はトラストが個々の企業の独立採算制への移行に関する指令をいかに遂行しているかの点検に着手した。南部機械トラストやウクライナ皮革トラストなどを除き、関心は低い。これまで独立採算制への移行規程（最高国民経済会議が移行の模範規程を作成）の実施についてトラストからの問合せはない。一部トラストはまだ良く知らないはずだが、これは大部分の企業やトラストが工業管理システムの予定された再編に対し重大な関心を向けていないことを物語る。企業の保守性はおお克服されていない。最高国民経済会議の委員会にニコラエフ工場の代表が参加した時の報告は『独立採算制への移行などたいしたことではない』と語る。これまで点検した企業のなかでは南部機械トラストのハリコフ蒸

気機関車工場、ウクライナ農業機械トラストの『コミューナル』工場、ヒムウーゴリのドンソーダのみが独立採算制問題を充分検討している。

多くのトラストは財務困難の故、独立採算制への移行に消極的である。しばしば企業は原材料を抱え込み過ぎ、多くの場合、稼働できる限りは生産に走り、倉庫には大量の売行きが悪い製品が滞貨となり、それに対して何ら責任を負わない。また企業には多くの非流動的財や未利用資産が溜まっている。独立採算制への移行がそうした状況を打開したケースもある。実際、南部機械トラストだけで独立採算制導入後、企業は四半期の間に原材料への申請を1百万ルーブリ減らし、それにより自己流動資金を増やし、調達の一部を自己資金で行なうことを予定している。南部機械トラストは納入契約を締結し、企業はトラストの支給命令によって原材料を受取り、納入者との決済は直接、企業が行なう。幹部会は他のトラストにもこうした方式を勧める。また職場予算を導入しない企業及び企業を独立採算制に移行しないトラスト本部会には管理-技術者へのプレミアム（利潤の0.25%）を禁止することも辞さない¹⁷¹⁾。

第1回ウラル州工業企業赤色工場長大会（スヴェルドロフ）における地方報告によるとウラルのどの工業部門でも完全にはトラスト布告が実施されていない。企業は相変わらず没个性的である。ホズラスチョットはユニークにも企業長の最小の権利、最大の責任と理解された。蓋し、企業の幹部はトラスト本部会か地方調節及び計画機関により任命される。技術指導者、企業長補佐、経理部長そして部長ですらトラスト本部会により任命され、ほとんど企業長への打診すらない。ごく小さな合理化措置ですらトラストの許可の後にのみ実施された。達成された節約による資

金すら企業に支出する権利があるとはいえない。なるほどウラルメトの企業に関する『規程』には節約の一部は企業長が独自に支出できるとある。だがその部分の大きさやこの節約分の正確な支出項目はトラスト本部会により承認される。実際には企業からの要請があってもそうした許可は1つもなかった。

各企業は原則として自己のバランス・シートをもつ。だが損益勘定はトラストに属する。企業長の権利は大部分の場合、彼らに交付される委任状に定められているとはいえず、実際にはその委任状を行使する可能性を持たない様な状況におかれている。だから企業に関する規程もバランス・シートも委任状も紙上に留まる。

その後、ことに党中央委員会総会の後に改善の兆しがみられた。ウラルメトは経理部長を除く工場管理部の全メンバーの独自の選別に対する企業長の権限を宣言した。更にウラルメトは実際にホズラスチョットを拡張し、企業長に冶金シンジケートを通ずる直接の買付け権を付与した。各企業に毎四半期与えられるリミットに基づいて、節約分の処分については未定である。大会ではウラルの企業の大部分がホズラスチョットや企業長の権限を誤って理解していることが確認された¹⁷²⁾。

個別企業についてみてみよう。工場長たちは以下のように言明している。

①アニリントラスト・D工場長

トラスト法は工場が原価引下げから得た節約分の一定部分は工場長にその裁量で合理化活動に支出するため控除されることを規定している。ところがトラスト本部会はこの問題は最高国民経済会議・計画経済管理局がまだ審議していないといって、この規定部分を実施していない。

工場は何百万ルーブリの利潤を挙げなが

ら、数万ルーブリを合理化活動に投下できないでいる。工場は小口の合理化投資すら実行できない。その資金をもたないし、予算では通常、これらの費用が真っ先に削減される。工場はこれまで自己の固定資本から不要になった資産を、たとえその価値が数百ルーブリであっても廃棄処分にはできない。そうした場合、工場はトラストに問い合わせねばならず、トラストはまた最高国民経済会議に問い合わせねばならない。最近、工場で古い木造の建物（約1.5千ルーブリ相当）を撤去する必要があった。新しい建築のため場所を空けねばならなかったためである。問題の折衝には1ヶ月掛かり、やっとその後に工場は撤去の許可を得た。トラストと工場の相互関係はとくに不正常と言うわけではないが、上級技術者や経理係任命問題は未解決である。トラストはそれが自分の所轄だと考える¹⁷³⁾。

②第2綿トラスト・スヴェルドロフ名称工場長

トラスト本部会はこの1年間に現状で可能な範囲で工場に独立性を与えてきた。工場は粗布や燃料を除き、繊維シンジケートと相應の契約を結んで、必要なものを全て独自に供給する。ほかに工場は自己の経常的な活動で10千ルーブリまでは独立の買付けができる。概して言えば、供給面では工場は必要な額の資金を独自に運用、処分する十分な可能性をもつ。

〔28年〕1月にトラスト本部会は工場長の権利義務を定める委任状を作成した。この委任状により形式上、工場長は完全に業務上の独立性をもつ。だが実際にはトラストが工場の業務上の独立性を狭めようとする志向がみられる。その場合、トラストはあれこれの問題についての最高国民経済会議のその時々指令を執行するためにそうせざるを得なかった。そもそも1年の間にクレジットや計画そ

の他の〔裁量的〕削減がある以上、工場の完全な独立性はない。

工場が生産合理化による節約や原価引下げによって得られた資金を1コペイカも自由に出来ないがためにトラストと工場の間で悶着が生ずる。工場が得る節約分は全てトラストの共通の釜に入れ、各企業が得た節約の大きさは関係なく配分する。

最高国民経済会議の現行規程では鑑定委員会により認められた発明に対するプレミアムは企業長によってのみ承認されるはずだが、トラスト本部会は500ルーブリを超えるプレミアムはトラストが承認すべきであると考え¹⁷⁴⁾。

③モスセリプロム『赤い10月』工場長

最高国民経済会議の命令（27年10月4日）により企業の模範規程が導入された。これは企業へ実質的な経営上の独立性を与えるものである。規程の条項によるとトラスト本部会は業務年度の初めに企業長と共同で企業に必要な資金と物財を定めることになっている。年度初めに作成される特別命令で供給の量、質、期日を正確に規定し、供給の遅れまたは不足に伴う生産上の損失はトラストの負担とされるべきである。過剰な供給の場合もその保管に伴う費用はトラストの負担とする。他方、企業の方もトラストに対し多くの義務を負い、工場が節約によって得た資金からそれらの遂行に対し責任をもつ。

これに基づき予算原価を作成し、トラスト本部会承認後、トラストが企業に出す注文の基準となり、その原価に応じて決済を行う。規程のこの条項が最も重要な意味をもつ。だがまだそれは実施されていない。工場は規程のこの部分の実施を求めたが、音沙汰がない¹⁷⁵⁾。

これにはモスセリプロムトラスト長が釈明している。模範規程の13、14、15項その他に

含まれる原則的モメントはトラストがすでに27年10月1日から実施した。上記項目にあるトラストと企業の相互決済システムは次のようである。トラストは自己の企業に原材料を実際の調達価格で中央供給機構の維持費を加えずに供給する。供給は全ての企業に対し当該原材料の原価に基づく平均価格で行う。距離その他の工場による条件の違いは考慮されない。長期の調達業務の場合には不可避であるが、原価に基づく暫定出荷価格と最終的に明らかとなった価格との差はトラストが各四半期末に修正する。技術的性格の種々の原因に基づく（文書受取りの遅れその他）費用の微調整は最終的に企業の四半期報告において確定され、企業ではなくトラストのバランス・シートに計上される。

企業は各四半期にトラストに製品をとりあえずその前の四半期で明らかとなった工場原価による価格で出荷する。それと当期の実際の原価との差は企業の勘定に計上され、そのバランス・シートにも反映される。

1926/27年度第1四半期のバランス・シートには前年第4四半期の工場価格と当該年度第1四半期の価格差である198,304ルーブリの利潤が計上されているし、第2四半期には同じく第1四半期と第2四半期の価格差である127,363ルーブリの利潤が計上されている。だからトラストが工場の原価引下げのイニシアチヴを妨げているという工場長Zの言い分は納得がいかない¹⁷⁶⁾。実際の所は不明だが、トラストと工場の間で意思疎通が欠けていることは確かだ。

④馬車製造中央本部のエゴロフ名称貨車製造工場長（レニングラード）

布告交付後も企業の状況は変わっていない。これまで資本活動の面で工場は手足を縛られてきた。リミットの範囲内でも運用の自由はなかった。最近ではむしろトラストはそ

の要求を強め、自分で作業命令書交付を引き受けるほどである。設備のうち工場がトラストを通さず入手できるものが何か明確でない。工場は空気ハンドドリルは入手できるが、ボール盤はトラスト抜きで購入できない。工場はこれまで自己の予算をもたないから原価ではなく、販売価格で記録せざるを得ない。自己の工業財務計画作成の際に、前年度どのように活動したかの観念をもちえず、やっと翌年半ばにトラストが総バランスを作成し終わってから知りうる。工場があれこれの事情から現金でなく手形で支払う場合、トラストは直ちに干渉し、説明を求める¹⁷⁷⁾。

⑤第1更紗・捺染工場長（旧ツインデリ）

トラスト本部会は企業に大きな権限を付与する方針を採っているが、なお多くの問題は片付いていない。例えば、トラスト本部会は工場に手形信用の利用権を与えない。交付された委任状により工場長は一定額までは独立に買付けを行う権利をもつが、それは現金でしか支払えない、工場にとってもっと有利な条件でつまり手形で取引を締結できる時に、現行規則では手形振出の権利をもたない。手形信用を利用するためには取引締結時にトラストに手形振出を要請せねばならない。

またプレミアムについてもトラストの定めた規則によると工場長は発明に対して100ルーブリ未満の額しかプレミアムを交付できない。プレミアムがもっと高額になるとトラストが定める。ところがトラスト布告によると制限なくプレミアムを定めるのは工場長固有の権利である。またトラスト本部会は本部の技師に対し工場を訪問した時、工場長を通さず直接、工場の技術者に指示を出す権限を与えている¹⁷⁸⁾。

⑥レニングラード紙トラスト G 工場長

新トラスト法公布以前にも中小の修理については承認された予算の範囲で事前の項目リ

スト提出なしに必要な活動を行う独立性を享受していた。工場はまた自己自身のバランスをもつ。しかし工場の独立性はこれらに限定されていた。その他についてはトラストの後見は大きい。合理化措置の実施はしばしばトラストの生産・技術部の介入によって妨げられた。例えば、ボイラーの石炭から石油燃料への切替が必要となった。この問題を一番知っているのは工場の技術者のはずだが、トラストの生産・技術部は改造案の作成を外部の技師に委任した。その結果、実際には役に立たぬプランを受取った。その失敗の後のみ工場の技師の作成した案が採用された。

工場長はこれまで布告で規定されたよりもずっと少ない権限しかもっていない。トラストとの契約により工場長は労働者、職員の採用、解雇の権限をもつ。経理部長、技師長、より正確には技術部長は除く。契約にはトラスト名での銀行での当座勘定開設、手形振出その他は全くない。小さな納屋ですら、自己の裁量で解体する権限はない。この点で幾分の自由はあっても限られている。必要な資産譲渡は出来ない。

工場長が締結できる法律行為、契約は5千ルーブリ未満であり、建設、修理活動の引渡しもこの額に制限される。工場の入札できる額は1万ルーブリ以下である。

以前、工場長であったカーニン名称工場では大きな運営の自由があった。この工場では100千ルーブリまで手形に署名する権限をもっていた。25千ルーブリまで契約は独立に締結しえた。トラスト本部会の同意があればその額を超えることも可能であった¹⁷⁹⁾。かえって裁量の余地は狭まった。

⑦レニングラード繊維トラスト K 紡績・ニット工場長

工場長への技術者の任命、解雇の独立の権限付与はなお話合いの段階である。トラスト

はこの権限の工場長への委譲について原則的に同意したが、実際にはトラストとの合意の後にのみ、これらの問題は工場長が決定する。紛争は一度もなかったが。

今の所、全ての節約分はトラスト全体の釜に入る。トラストからは委任状を2年前に渡された。この委任状ではほとんど全てがトラストの許可によってのみ行われる。ただ中小の修理はトラスト承認の予算の範囲内で工場が独自に行えるようになった。以前は予算の処理は3ヶ月ないしそれ以上かかったが、今はずっと短くなった。とはいえ建設部などはなお経常的な業務活動へ介入しようとしている¹⁸⁰⁾。

同じトラストの『ソヴェトの星』工場でも工場長の権限は新布告前に作られた委任状により規定されている。工場長は労働者職員の採用解雇につき権限をその補佐に委譲できない。相変わらず予算の範囲内で事前の項目リストなしに中小規模の修理を行う権限はない。数千ルーブリの修理はトラスト本部会のサンクションによってのみ可能である。300ルーブリ未満の買付けのみ自由に行いうる¹⁸¹⁾。

⑧ゴムザ『プロフィンテルン』工場長

管理・技術者の任免について工場管理部には完全な独立性が与えられた。全ての当座修理についても独立に行う。トラストは投資総額のみを定める。資本活動への割当ては問題がある。しばしば資本活動の大きさは生産課題のそれに不相应である。資本活動の規模や生産計画を定める場合は工場の要求があまり考慮されない。小規模な合理化措置の実施について、工場は完全に独立的であるが、投資を要する措置についてはそうではない。これらの措置に関するトラストや他の上級機関との折衝は時間が掛かりすぎる。

原価引下げに伴う節約分を工場は受取れな

い。それはトラストが厳格過ぎる原価を定めているためである。予算原価は工場と話し合って定められていない¹⁸²⁾。

⑨モスクワ中型金属製品トラストのプレスネンスキー工場

多くの活動部面でトラストからの余分な後見に出遭い、必要な独立性をもたない。供給面では幾分、分権化されたとはいえ、依然集権度は高過ぎる。例えば、トラストは工場にロジンの混じった塩化アンモニウムを送ってきた。この混合は生産には許されない。トラストが工場の事情に通じていないのである。ことに工場長の独立性が制限されているのは生産改善や合理化への投資である。工場には特別合理化フォンドはなく、工場が受取る節約分のうちからの控除も行われていない。それらの投資は1年分予算の項目リストにより行われる¹⁸³⁾。

トラストについてみてみよう。

モスクワ基礎化学トラストでは28年半ばでも工場規程が作られていない。管理・技術者の雇用、解雇についてトラストは不法に工場長の権限を制限している。工場長には自己の直接の補佐を採用、解雇することが禁じられた。例えば、ラカー、染料の搬送のため技術指導員を選任する必要のあった時、人選をして、任命したのは工場長ではなく、トラスト長であった。その俸給を決めるのもトラスト長だ。Ch工場でも同様であった。

マスチュール解雇についてS工場とトラスト本部会の間に長たらしく頻繁な往復文書が続いた。工場長はマスチュールが出来の悪い生産者であると確信して、その解雇を要求した。だがトラストは反対した。そしてトラストの主張を通した。そればかりかトラストは工場長にこのマスチュールの仕事に『妨害を加えないよう』命令書を送った。工場の内

規すら工場長でなくトラストの執務室に座る者が作成するとすれば、何をか況や、である。

アニリントラストでは注文－支給命令書のシステムは実施されていない。完全な無責任体制がある。工場の工業財務計画システムすら導入されていない。相変わらず古いシステムが支配している。

中央地域金属トラストのL工場がコンプレッサー室の老朽化した示度固定装置を取り外す必要に迫られた。それは精々1ルーブリ程度のものであり、直ぐに出来そうなものだが、現行規則では工場はトラストに要請せねばならない。この件はトラストで決定が出るまで2ヶ月掛かった。供給面で厳しい中央集権制は工場の手足を縛る。17の資材グループのうち工場が独自に購入できるのは掃除用ぼろ切れと紐のみである。やっとこの1月に事務用ペンと鉛筆が加わった。工場がテレピン油を入手する場合、トラストのプリャンスク支店が工場のためにゴーメリの私営業者からキログラム当たり52コペイカで4,019kg購入する。他方、工場が近辺で自ら購入すれば39コペイカで済む。工場の働き手の採用、解雇も同様。工場の採算の異議申し立てにも拘らず、トラストは会計係ですら送ってくる。彼らの給与も事前に定められている。

こうした細かな後見の故に無責任の雰囲気やしばしばトラストのボスに対するまさに敵意が支配している¹⁸⁴⁾。

27年7月のドンウーゴリ鉱山長及び技師長協議会の討議によれば、ドンウーゴリが鉱山地区本部の権限拡大の方針を採ったにも拘らず、真面目に独立採算制実施に取り組んだのは10の地区本部のみであった(27のうち)。その場合、多くの鉱山地区本部は全く計画なしに場当たりに労働者募集を行った。その結

果、人員は20－30%増えたのに採炭量の増加は15－20%に留まった。管理－経営費も膨張した¹⁸⁵⁾。

28年に入って、新たな改組が試みられる。シャフティ地区の3つの鉱山地区本部の統合に着手すると共に下位生産単位により独立性を与え、管理機構を簡素化する。地区本部長はトラスト本部会が任命し、その単独責任において、運営する。管理部の技術部長、商業部長、経理部長は地区本部長がトラスト本部会の承認を得て、任命する。トラスト本部会は鉱山地区本部に統制数字を与え、その範囲内で管理部は独自に資本活動計画を作成する。調達は管理部の注文方式で行う¹⁸⁶⁾。

だが鉱山地区本部の働き手だけでなく、場合によっては鉱山地区本部長自身も改組の意義を理解しておらず、工業財務計画や改組の破綻の恐れや綻びの要素を過小評価している。鉱山地区本部にはトラスト供給部を通ずる納入者との注文によって資材や設備が供給されるが、1927/28年度、建設資材注文の主要部分が入手できたのは建設資材市場が最も逼迫している第3四半期待つから第4四半期初めであった。これはノーマルな活動を妨げた。財務面でもトラストが計画をぎりぎりの所で作成するため、鉱山地区本部の原価上昇をカバーできない。経営カードルの不足も深刻であった¹⁸⁷⁾。

また相変わらず鉱山地区本部は下位生産単位である炭坑を「管理」している。鉱山地区本部と炭坑の機構上のパラレリズムもなくなっていない¹⁸⁸⁾。こうして「当初、[改組]計画は厳格な分権化原理で構築されたが、その後、集権化の方向に大きく舵を切った」¹⁸⁹⁾。

南部鉄鋼トラストは既述のように比較的早く工場のホズラスチョット移行を実施したは

ずなのだが、やはりその成果は芳しいものではない。やや詳しく見てみよう。

そのルィコフ名称工場（ドンバスのエナキエヴォ）は統制数字作成の活動を27年3月から開始し、4月1日には終わり、審議のためトラストに提出した。トラスト本部会は第1ヴァリエントを承認せず、製造高引上げを要求した。

4月末、工場は本部会に製造高20,913千ルーブリの新たな統制数字ヴァリエントを提出した。トラストはこのヴァリエントを承認した。

7月半ば工場は統制数字に基づいて年次工業財務計画を作成し、本部会に承認のため提出した。本部会はこの計画を承認せず、その引上げを要求した。同時に工場に対し計画で予定された生産的投資の引下げを提案してきた。その場合、計画引上げと生産的投資ノルマ引下げの根拠は示されなかった。

27年7月22日、工場はトラストの全ての要求を考慮して新しい計画を作成し、トラストに送った。それにも拘らず、8月初めに工場はトラストから工業財務計画の最終ヴァリエントに多くの修正を加える命令を受取った。その数日後には更に本部会はそれまでの修正を変更し生産計画を24,527千ルーブリに引上げる命令を送ってきた。

工場管理部はそうした手続き渋滞や際限のない計画修正に異議を唱え始めた。計画は改定されず、27年8月から28年2月までの全期間、工業財務計画構築のための基本点の最終確認をめぐりトラストとの往復文書や協議会が続いた。この期間中にトラストは工場に生産バランスの新たなヴァリエントを提案した。これは多くの誤りのため工場は遂行できなかった。

28年1月半ば修正された生産バランスに基づいて工場は30,136千ルーブリ（ネット）の

新しい工業財務計画ヴァリエントを作成し、南部鉄鋼トラストに送付した。2月末、トラストから最終ヴァリエントより3%原価を引下げる新たな基準に基づいて工業財務計画を作り直す命令を受取った。

こうして工場は27年3月から28年3月まで工業工場計画なしで活動している。このことは生産に悪影響をもたらす¹⁹⁰。

この記事については南部鉄鋼トラスト本部会議長S. ビルマンはEkonomicheskaja zhizn'編集部への書簡で事実を認めている。ビルマンは最高国民経済会議への報告書においてトラストの1927/28年度工業財務計画の作成と処理の経緯説明を行った。トラストの企業の独立採算性移行前には工業財務計画は企業の積極的参加なしにトラスト本部機構が直接、作成していた。独立採算性移行後、12工場は計画作成に2ヶ月掛かり、トラストがそれらを審理し、集計するのにやはり2ヶ月、最高国民経済会議機構がそれを審理するのに、本部で審議するのと同じ時間を要する。

[27年] 2月末、南部鉄鋼トラスト本部機構は1927/28年度の工業財務計画の作成に着手し、その12企業の工業財務計画の集計は8月末に終わった。それに基づき、工場に暫定的な工業財務計画が与えられた。その場合、トラスト本部会は資本活動やその融資規模についてこれらの計画がよって立つ前提が正しいという確信はない。

この時点から中央に提出すべき工業財務計画の基になる最高国民経済会議の統制数字の手続渋滞が始まった。それら統制数字を文字通り、1日千秋の思いで待ち望んだ。

やっと10月22日、つまり業務年度の最初の月も下旬になって正式の統制数字を受取った。それから全力を挙げ、急いで工業財務計画の作り直しを行い、11月10日に南部鉄鋼ト

ラスト本部会は正式の工業財務計画を提出した。ここから計画処理の最も苦難の時期が始まる。金属総管理局の各部が最高国民経済会議代表者の下、この計画の審議に着手する。これらのフォーマットでは予見されない問題が浴びせられる。

南部鉄鋼トラスト幹部のモスクワへの『移住』が始まる。『諸問題に答える』ため南部鉄鋼トラストの機構のほとんど全ての指導的働き手が順次、モスクワに行かねばならなかった。平均して1ヶ月間にトラスト本部の14-15人の働き手、主に部長がモスクワに滞在した。これら働き手の出張の直接的費用だけで8千ルーブリ掛かる。

最高国民経済会議、金属総管理局、財務人民委員部の官吏は文字通り競って次々に新しい問題を出してきた。メトプラン（金属計画部）自身や小委員会の新しい会議のたびに次々と『解明さるべき』新たなモーメントが登場する。当座修理への補助材料支出を0.75%減らすか0.50%減らすかで激論が交わされる。トラストは丸1年、工業財務計画作成に係わり、丸1年計画なしで活動するといっても過言ではない。

こうした困難の原因としてビルマンは次の6点を挙げている。①信頼の原理の全き欠如、②そもそも計画について誤った理解がある。計画が概算的な予測ではなく、[厳密な] 数学的課題とみなされる。③フォーマットの膨張、審議の官僚主義的手続き、こうした複雑な書式ですら予見できない追加的問題の多いこと、④計画承認の遅れ、⑤業務年度に限った計画作成、⑥融資計画の系統的な不履行、遂行されたとしても遅れて定められている。企業を指導する経営者は計画に『保険的』予備を忍び込ませようとし、上部機関はこれら予備を取り上げようとする¹⁹¹⁾。

ハリコフのB. バンクメンコは労農監督部

の最近のトラスト工場調査に基づきTorgovo-promyshlennaia gazeta 編集部に実状を書き送ってきた。

工場との相互関係についてトラスト本部会は本格的なホズラスチョットの正しい方針を立てた。実際には真のホズラスチョット実施のためにトラストの宣言や回状以外には何もなされなかった。個々の工場のために流動資本の大きさをきちんと定めたことを除き。

工場とトラストの相互関係においては依然旧来のシステムに特徴的なモーメント—工場の管理権能への細かな干渉—が支配的であった。販売や供給面では一層の歪みがみられる。工場の取引相手としてトラストにより組織された調達コントーラは事実上、契約義務の責任を負わず、調達コントーラを通さず供給され、工場財政の負担となる。調達コントーラは工場に与えた損失に対しても物質的な責任を負わず、工場にとり有利な条件で供給を組織する誘因を失っている。現実の工場の生産高〔計算〕はそれらの承認後1年の間に何度もトラストにより作り直される。1926/27年度と1927/28年度の生産課題は5回から12回変更された。その結果、工場は生産の合理的組織化に必要な確定的計画枠をもたず、生産の最終結果に対し責任を感じない。

工場の経営上の独立性拡大指令の最たる違反はトラストが定めた生産報告システムにみられる。この部面で本部会の役割は工場の活動を逐一細かく且つ不必要に後見するものとなる。〔工場のトラストに対する〕原価計算報告の数はむしろ膨れ上がった（1925/26年度、173、1926/27年度、199、1927/28年度、234）。その量は圧延職場だけで112ヶ月の原価計算であり、しかも1ヶ月の原価計算4部だけで1ブードを超える。

資本建設の面では逆行的な工場の権能の圧縮がみられる。全ての活動について中小の資

本修理も含め（その額とは係わりなく）、項目リストを承認のため本部会に提出する。従って工場に付与されたトラストに承認のため項目リストを提出することなく資本修理を行う権利は実現されていない。

資本活動の計画化自身の不安定性もある。例えば、リュコフコンビナートについて資本建設計画は1926／27年度中に12回変更され、最終的に承認されたのはやっと年度が終わってからである。1927／28年度もリュコフ工場について上半期中に8度作り直され、28年4月末になっても仕上げられていなかった。マリウーポリ工場も同様であった。

設計面ではトラストの役割は工場の作業計画の変更や修正なしに承認するだけに留まる。この活動面ではトラストからの技術的援助はなく、事実上全く独立に活動した。輸入設備の一部は工場に彼らの申請なしに、また彼らの必要性や利用の技術的可能性を充分考慮することなく（本部会のイニシアチヴで）送られてきた。輸入設備の一部はその据付のために必要な設計図なしに届いた。

こうしたことの結果、26年と27年中にリュコフ工場のために受取った総額1,674千ルーブリのうち28年4月までに利用されたのは6％に過ぎない。残りの94％は1年経っても利用されないままである。

設計、資本建設、生産指導の面では「肝心の」トラストからの工場への技術援助はなく、他方、工場の細々とした口出しを行い、意味もない詳細な報告で苦しめる。

工場管理部の個々の部署の任務の明確な区分はなく、それらの責任の境界も曖昧で、経営上の独立性も不十分である。各職場は予算方式に移っておらず、まだ萌芽的段階である。マリウーポリ工場でのみ職場は職場予算に移行した。職場はまだ職場予算の枠内での完全な経営上の独立性をもたない。職場予算

は今の所、確定計画枠でも、職場の生産課題遂行に必要な資金の正確な予算でもない。工場内計画化は職場の枠に留まり、職場内部の構成部分の間の生産課題の配分までは深められていない。それと関連して相変わらず生産可能性の計算ミスがある。

職場のスタッフの任務は汎用的で、その責任は明確化されていない。実際の仕事量を明らかにするためのアンケートで一部の職場長は原価の引下げは彼らの任務には入っていないと記した（！）。別の職場長たちは職場の活動の技術係数改善や職場の製品の品質向上は職場長のタスクには係わりないと考える。機械技師長の任務の範囲は異なった専門知識を要する多様な課題の総体である。つまり、1つはエネルギー経営の指導であり、熱工学担当者、機械技師、電気技手の狭い専門を必要とし、1つは修理活動の管理であり、生産工程の知識の他、建設の専門知識を要する。その結果、修理・機械職場の活動調節の主たる課題を犠牲にして生産の様々な分野に関心を分散させることになった。

合理化活動は工場では3つの基本的な細胞によって提起される。すなわちオルグビューロー、熱工学ビューロー、賃率・ノルマ化ビューローである。これらの活動は互いに結びついていない。オルグビューローは管理技術の狭い分野で活動し、生産合理化問題には係わりない。熱工学ビューローはエネルギー経営面の実状を確認する標本調査を行うが、それらの現象の基礎にある要因の解明まで深めることはない。技術的ノルマ化は現実に生じた主に紛争性格の個別的問題の解決に追われている。賃率・ノルマ化ビューローの活動の重点は製造ノルマによって裏付けられていない出来高評価の設定にある。実際のノルマ設定は『目分量』または（良くて）マスチェールや職場評価係りの経験に基づいて行

われた。合理化の名目で更新的な通常の修理活動のような活動が行われ、報告では合理化の成果とされた。合理化の指標は曖昧である。工場には詳細な報告の仕事が負わせられるが、トラストの機構はその分析から何ら実践的結論を引き出せない¹⁹²⁾。

これにはS. ビルマン（トラスト長）の弁明がある。バンクメンコはこの2年間の南部鉄鋼トラストにおける工場管理部の活動のシステムやそれらの活動への態度、企業とトラストの相互関係の変化を看過している。

実際、ウクライナ共和国労農監督人民委員代理マイオロフは正式の会議の場で南部鉄鋼トラストは自己の企業のホズラスチョットへの移行について大きな活動を行った、と発言している。1926/27年度より南部鉄鋼トラストの企業は独自に自己の工業財務計画を作成し、それらを承認のため本部会に提出している。優れた計画がすぐ出来るわけではないが、すでに南部鉄鋼トラストの工業財務計画は企業が作成し、本部会が点検した独自の工業財務計画の集計である。こうしてトラストは初めて1926/27年度に多かれ少なかれ現実的な工業財務計画を作成した。これは10%超過達成された（前年の生産計画は15%未達成）。1927/28年度の実績計画は正確化し、上半期は102%遂行した。

決済上の相互関係も前進した。1926/27年度までは企業に対しそれらの生産物やそれらの実現とは全く関係なく、貨幣や資材が交付された。本部会は毎月、何らかの抽象的予算を作成し、企業に送った。当然のように実際とは合わない。供給部が存在し、自己の裁量で合わせて16,000品目の資材の供給計画を作成した。この分野で決定的要因は企業が毎日のようにあれこれの資材、もしくは資金が至急送られなければ休止の虞があると訴えるヒステリックな電報であった。

改革後は企業と本部会との相互関係は次のように調節される。年次工業財務計画のほかにはトラスト本部商業管理部は各四半期の開始前に企業と四半期中に必要とされ且つ発送可能な製品とそれらの現金及び資材による決済方法を交渉する。現金については各月の開始前にこうして締結された協定の枠内で各企業に相応の銀行支部で信用状が開設され、その信用状の範囲で企業は1ヶ月間自由に貨幣を受取ることが出来る。

資材による決済の場合は企業に対し相当額のクレジットが企業の裁量により新設のコントーラまたはモスクワ代表部、あるいは冶金シンジケートの調達機構ないしはその他の組織において開設される。調達コントーラはそこに商業管理部により開設され、企業との協定のより約定された企業のクレジットに基づいてクレジットの範囲で企業の注文を引受け、遂行する。注文の妥当性や物財在庫の状態については全面的に企業が責任を負う。

ここで本部商業管理部は企業の上部機関ではなく、企業との商業業務を行う一種の銀行またはシンジケートであり、それ自身が独自のバランス、報告、流動資産をもち、完全にホズラスチョットで活動する。これが調達コントーラを監督する。

計画について頻繁な変更があったというのが、ホズラスチョット規程は26年6月に作成され、やっとその後工業財務計画の第1案作成に着手した。それには3ヶ月は掛かる。けれどもトラストは9月初めに金属総管理局に自己の工業財務計画を提出せねばならなかった。だから本部会は企業の工業財務計画を受取る前に見込みデータに基づいて全体の工業財務計画を作成し、提出せねばならなかった。企業の工業財務計画を作り変えねばならなかったが、それは多くの不正確さによる修正だけでなく、トラストの工業財務計画

が金属総管理局において受けた改作の結果でもある。

その場合、企業の生産計画もそれらの融資計画もトラスト本部会は一度も変更していない。自分ではまだ最終的な工業財務計画を持っていなかったにも拘らず、変ったのは原価引下げの課題（これはやっと第2四半期に受取った）や管理費用引下げ課題及び資本活動計画だけである。

資本活動計画は工業財務計画承認後の6月に、クイビシエフの訪問後、拡張された。その時に独立採算化により15百万ルーブリの内部資金源を動員できることが判った。

1927/28年度には企業はすでに27年7月に工業財務計画を提出し、本部会の暫定的承認を得た。けれどもトラスト本部会は27年10月22日になって中央から統制数字を受取った。これらに基づいて企業の計画に幾分の修正をせねばならなかった。その場合、生産課題はまったく変更されていない。変更されたのはやはり原価削減の課題のみであり、それに伴う自己蓄積の課題である。これら統制数字に基づくトラストの工業財務計画は中央で審議され、そこで新たな変更をうけた（原価の引下げ幅は6.5%から8%に変わった）。そこでトラスト本部会は再度、企業の工業財務計画のこの部分の変更を余儀なくされた。

トラストの資本活動計画については上半期中に上からの削減を受けた。ところが4月初めに人民委員会議決定により操業企業について16百万ルーブリ引上げられた。

生産課題については四半期ごとに生産可能性や市場の需要に応じて修正される。資本活動計画も四半期ごとに修正される。最高国民経済会議が承認する工業財務計画は四半期別に区分されていない。その資金源の1つは国家融資（1927/28年度は南部鉄鋼トラストに対し78百万ルーブリ）であるが、その動向に

資本活動も依存する。

ホズラスチョットへの即時の移行は難しい。改革は一步一步行わざるを得ない。26年10月1日よりホズラスチョットの中間的形態が導入された。これは製品に対し工場の営業原価（つまり償却費は除く）+利潤で支払う。償却控除は本部に入金し、それらから中央ファンドを創設し、国家融資と合わせて、個別に資本活動に資金を交付する。

27年10月1日よりホズラスチョットは深化し、製品の支払いは全販売価額により行われる。利潤や償却控除は工場管理部に入金する。それらが承認された資本活動量をカバー出来るかどうかに応じて、企業には補助金が交付されたり、控除の一定額が引取られる。輸入設備についてはその大部分の注文はホズラスチョットへの移行前に行われた。

職場の予算制については5工場で移行し、または移行に着手した。残りの工場では準備活動中である。何もしていないわけでない。

実際にトラストの活動は成果がある。1927/28年度上半期の生産計画は102%遂行し、原価も7%引下げた。トラストの機構も企業のホズラスチョット移行前にスタッフは945人であったが調達コントーラも含め582人に減った¹⁹³⁾。問題は過渡的困難を別とすれば主に国家機関の側にあるというわけだ。

B. バンクメンコはビルマンへの再反論を試みる。依然としてトラストによる工場の細かな後見や工場の管理権能への干渉が支配的である。例えば、細部に亘る報告の要求がある。またトラストにおける計画化のあり方も合理的でなく、ホズラスチョットにそぐわない。ビルマンはトラストの計画は「企業が独自に作成した工業財務計画の集計」というが、1927/28年度の計画は工場の計算に基づいていない。蓋し、工業財務計画作成の最終的指令（27年5月21日）は統制数字準備のそ

れまでの活動とは全く関係なく与えられたのである。1927／28年度の計画では統制数字と工業財務計画とは乖離していた。結局1927／28年度の工業財務計画は全く企業の参加なしに作成された¹⁹⁴⁾。

事実は定かではないが、意思疎通を欠き、ホズラスショットへの移行が極めて困難であったことはよく判る。

トラスト本部会の加盟工場への書簡によると28年前半に「憂慮すべき兆候」が現出する。生産低下と同時に就業労働者数が増加したり、原材料在庫水準が高止まりする。工業財務計画により資本活動向け資金は全額交付されたが、資本活動そのものは計画課題を下回った。設備の故障が頻発している。これは老朽化だけではなく、ぞんざいな扱いも影響している。労働規律の低下も顕著である¹⁹⁵⁾。

砂糖トラストでは26年半ばトラスト本部会で管理機構改組案が作成されるが、その基本的方向は下位生産単位への権限委譲である。トラスト議長のカルマノヴィチによると従来の管理機構の集権制の下では工場は細かくトラスト支部により干渉され、工場指導部は単なる執事に転化している。その結果、工場倉庫の原材料滞貨や燃料、労働力の浪費、修理・建設その他への無分別な資金支出が生じた。工場には最大限の権限を付与し、同時に最大限の責任を負わすべきである。支部には主にコントロールと監督の機能を留保し、本部は生産面では計画・復興機能のみを残し、販売、財務は集中すべきである¹⁹⁶⁾。

この案は労農監督人民委員部の肝いりである。トラスト地方機関の独立性や責任性を高めると共に本部、支部、支店の大幅な人員削減を要求した¹⁹⁷⁾。

トラスト本部会の規程案は26年7月22日の食品工業管理部会議や7月31日の砂糖トラス

ト技師・技手評議会の委員会において批判を受けた。「トラスト本部が全連邦トラストの中央機関である以上、その任務の本質からして経常的な経営・技術及び生産・業務機能の一定の最低限を外すことはできない」という¹⁹⁸⁾。

改組問題は26年9月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議でも議論された。トラスト議長は改めて集権的管理体制の欠陥を指摘した。工場の権限・責任が乏しいため儉約カンパニアも歪なものになり易い。例えば、ある工場は錫鍍金工が亡くなった際に新規採用しないことによって節約した。あるいは化学者を解雇した後、その化学者を日雇いとして採用したこともある。

現在の機構には上から下まで官僚主義的な計画化が存在する。計画、予算その他は各級機関（支部から本部、最高国民経済会議の5つの各級機関、ゴスプラン、労働国防会議まで）により点検され、特殊な『削減欲』が蔓延している。つまり、全ての数字は各機関により削られた。その結果、活動は計画にも、予算にもよらず行われる。それ故、原材料や資金の申請は削減を見越して過大に行われ、原材料滞貨や資金の浪費を齎す。トラスト議長は管理機構の根本的改組を訴えた。最高国民経済会議議長もその主張に完全に同意した。

討議では技師・技手評議会中央ビューローがこの改組案を時期尚早と主張した以外はほとんどの参加者がトラストの改組方針を支持した¹⁹⁹⁾。

26年10月の砂糖トラスト本部会と支部長合同会議では改組案の基本規程は全体として承認されたが、工場への資材供給方式は論争問題となった。一部の発言者は工場への供給円滑化のため中央供給部の存続、従って中央集中方式を必要と考えたが、反対も多かった。

また工場管理のコレギアシステム廃止も幾分、疑問が呈せられたが参加者の大部分は改組案の単独責任制を支持した²⁰⁰⁾。

資材供給については現行の供給方式を維持しつつそれを工場に近づけることが決定された。つまり、支部毎に供給基地が組織され、工場が余分な在庫を持たず必要な量と品目の資材を受取れるようにする。その場合中央集中的調達資材は依然、トラストが供給し、分散的調達資材は工場が通常の商業方式で供給基地に注文する。一部資材は工場が現地市場で調達する²⁰¹⁾。

27年2月23日最高国民経済会議議長代理承認の砂糖トラスト管理の新規程は次のようである。まず砂糖企業は完結的且つ独立の管理・生産及び報告単位であり、下位生産細胞たる本来の工場（粗糖工場や精糖工場など）と農場、補助企業から構成される。それら企業は地域的に支部に統合され、方面管理体制がとられる。モスクワのトラスト本部は依然として全連邦の砂糖工業管理の中央機構であり、それらの計画指導、一般的業務指導、確定注文に基づく工場への生産財供給の組織化、製品の中央集中的販売、トラストの全資本の管理その他が委ねられる。支部長はトラスト本部会により任免され、彼らに手交された委任状及び工業財務計画の枠内で独立に活動する。支部は直接にそのテリトリーにある企業の活動を指導する。企業長は支部により任命され、単独責任方式で企業を管理する。企業長は全ての生産に対する指導、監督を任務とするが、業務活動そのものは直属の技術指導者たる工場長、農場長その他が行う。工場管理部には承認された予算に対し達成しえた節約分の一部が留保される。その資金は生産機械化、合理化及び労働者の福利厚生に支出されう。控除の比率は最高国民経済会議承認のうえ、トラストが特別訓令で定め

る²⁰²⁾。

しかし所期の成果は収められなかったようだ。労農監督人民委員部調査グループの報告によれば、砂糖トラストの企業には経営上の独立性は与えられなかった。最高国民経済会議機関はその配分機能に立ち入った後見や介入を行った。トラスト支部は本部からの遠心的傾向を示し、企業に近い生産管理部の代わりに『半トラスト』となった。同時に企業のイニシアチヴや自立性を抑えつけた。労農監督人民委員部コレギアは支部の権限の一部を企業に移し、トラスト本部による企業の指導を強化することを求めた²⁰³⁾。

28年5月上旬の砂糖工場管理者協議会でトラスト本部会議長アダモヴィチは改組方針を纏める。「基本的業務・生産機能はトラスト本部が実現し、新トラスト規程を積極的に実施する」。工場管理者の技術・業務上の権限・責任を高め（例えば、修理向けクレジットの処分権をもつ）、トラスト支部は工場に密着したトラストの指導機構となる²⁰⁴⁾。これもかけ声倒れに終わった。

このように下位生産単位のホテル・スチット移行は進捗しなかった。

では不履行の原因はどこにあるのか。

P. ドルジニンによれば客体的原因と主体的原因がある。まずは製品市場や原料市場の不安定性による所が大きい。トラストは引き受けた義務を遂行できない。価格でも期限についても、注文・出荷命令についてもそうである。企業も全く同様の状況に置かれており、その所為で生産計画が遂行できないこともある。そうした場合、全ての責は工場長が負う。それ故、権利をもっと少なく、責任ももっと少なくというスローガンが出てくるのも止むをえない、と一定の理解を示す。だが、それだけではない。トラスト指導者の間

ではなお工場長の実務能力に対する不信感が払拭されていない。無論、自己の権利を行使できない工場長にも責任はある。昨日は工場長が企業の行政的管理に甘んじていたとすれば、今日は指導が必要となり、明日は専門家の報告を鵜呑みにせず、企業で何が行われているかを自ら分析し、場合によっては専門家の提案を批判的に点検し、修正する能力が要求されるのである²⁰⁵⁾。それこそが真のホズラスチョット実施に必要なエレメントであったに違いない。

労農監督人民委員部は主体的要因を強調する。トラスト規程が実施されない基本的原因は最高国民経済会議がその実施の監督に充分積極的でなかったためである。最高国民経済会議はこれまで決定実施の点検・調査を一度も行わなかった。トラストは新規規程実施を避けているし、工場からも新規規程で与えられた権限の委譲を積極的にトラストに求めない。労働者大衆だけでなく工場やトラストの指導的勤務員ですらしばしばトラスト新規規程の内容を知らない。時にはその存在自身にすら気がつかなかった²⁰⁶⁾。

Ia. ヤコブレフによれば多くの場合、トラストの長は工場についての一連の特権や何らかの権限（これらは新しい法律が彼らから剥ぎ取る）を手放したくないトラストの技術者に取り込まれている〔言いなりになっている〕²⁰⁷⁾。

労農監督部によるとトラストの異常な保守主義や惰性から規程を実施したがない。労農監督人民委員部コレギアでのこの問題の審議において（グロスマン報告）トラスト指導者は異口同音に現行法規を『どうこう言う』つもりはないが、彼らの工業部門の特殊性からして実施できないという。

トラスト代表者によっては技術者の任免権を工場に委譲することは『とんでもないこと

だ』と言い放つ者がいる。別の者は工場長自身が上からのスベツ任命に反対しないし、今のままでよい、と言っているという。実際、大量的トラスト布告不履行があるにも拘らず、企業長がそれを労農監督人民委員部に訴えてきた例はない²⁰⁸⁾。

だから工場長自身にも問題はある。

中央陶磁器トラストの工場は何らかの問題の解決に際しトラストに責任を取らせようとする。多くの場合、工場は技術的アドバイスや助成を必要としているというよりは単にあれこれの新機軸に対する責任を免れようとしている。工場の鉱業部門で分業措置を実施せねばならなかった時にトラスト代表は個人的に工場に出かけて自分で実施せねばならなかった。工場には独自にこの課題を遂行する有資格技術者がいたにも拘らず、企業及びことにその技術者が責任を引き受けるのを避けるからである。工場に付与された権限は完全に行使されていない（本部会議長 I. S. ビャルコフスキー談）²⁰⁹⁾。

非鉄トラスト本部会議長 T. A. ゲナークによれば企業のホズラスチョットへの移行規程はすでに前年、トラスト本部会と企業長が承認したにも拘らず、まだ完全には実施されていない。基本原因は工場管理部自身がこの方向性で充分積極的に活動せず、少なくとも今までの所その実施を特に急いではいない所にある。これまで工場管理部は年次工業財務計画作成や四半期計画の作成、提出において全く惰性的であった。彼らは四半期計画をあらゆる景況の変化を考慮して作成しなかった。問題はごく単純に処理された。年次計画が4つに分けられたのである。第3四半期からやっとトラスト本部会の主張により工場は四半期工業財務計画を立て、本部会の審議、承認のため提出されるようになった。

企業のホズラスチョットへの移行の不可欠

な部分の1つは職場の独自の予算への移行である。少なくとも四半期毎に生産課題、労働者数、賃金、原価その他を定める。だがそれは実施されなかった。下半期から実施に着手した。

外部からの製品注文受け入れや調達業務における企業の権限については非鉄工業の特殊な条件を考慮すべきである。原料は大部分輸入品であり、トラストへ集中する必要がある。金属バランスを壊さないように外部からの注文受け入れは禁止される。補助材料供給は工場が独自に行いうる。場合によってはトラストの調達部のサービスに頼る。他の面では企業のホズラスチョット移行布告は、実現している、という²¹⁰⁾。

一部では成果もあったようだ。「国営電機トラストや北部化学トラストでは最高国民経済会議の模範規程公布を俟たずに布告の実施に着手した。なお上記規程からの重大な逸脱もあったが（これらは後に正された）、大事なのは始めたということだ。これらのトラストではすでに注文・支給命令書 *nariad* のシステムが実施され始めた。労働問題においては企業に完全な独立性が与えられた。ノルマや評価の設定、内規、労働者発明者へのプレミアム等々の面ではなんらトラストからの後見は感じられない。

注文・支給命令書のシステムの導入にあたり、両トラストは自己の企業に確定課題を与えた。そこでトラストへの製品引渡し条件、トラストによる供給、融資の方式を規定した。予算原価に対する節約の一部は規程に従って企業に留保され、生産合理化に使われる。この節約分の支出の目的や手続きに関する労働国防会議訓令がないにも拘らず、北部化学トラストはすでに第1四半期の入金分を自己の2企業に交付した。これらにより生産

活動改善、合理化活動活発化、古い作業方法見直し、現場のイニシアチブ発揮が可能となった。企業の責任性明確化により労働規律が向上し、労働者の工場の生産への参加意識が高まった」。

「やれば出来る」。だから経営者が不履行を何か別の要因の所為にするのは「官僚主義的言い訳」に過ぎないと Ia. ヤコブレフは断罪した²¹¹⁾。

とはいえその国営電機トラストでも問題なしとしない。

ここでは工場とトラストは契約関係にあり、工場は計画に従って然るべき品質の製品を生産する義務を負う。トラストは工場に必要な流動資金を計上し、価格は経済年度の初めに工場に発注する際に約定される。工場への供給はトラストが工場との契約によるのみ、工場と合意された価格により行う。これらは事実上、既に実行されている。但し、賃金の期限通りの支給についてはトラストに責任がある。トラストは工場に対しこの義務を引き受けることを提案したが、工場は全てこの責任を引き受けることを憂慮した。

供給面でも大幅に分権化が行われた。トラストには輸入商品と大口の原料調達ののみが残された。次年度は金属や燃料も含めてそうした物資の品目は更に削減された。だがその実行は多くの困難を伴う。ドンウーゴリは個々の企業との契約締結に反対する。トラストと取引関係をもつのを望み、それと総体契約を締結した。工場は自分の供給機構の弱体性を理由にトラストの供給機構のサービスを利用する方を望む。工場への流動資金計上も不十分であった。トラストで工場に対し当座勘定を開設することが予定されており、製品引渡しに応じて資金を受取ることになっていた。流動資金が少なく、またトラストの財務も逼迫している場合、工場への手形振出権付

与は大きな困難をもたらす。わずかでも各工場のリミットを超過すれば全体としては大きな額となり、トラスト全体の財務に影響し、計画の破綻にも繋がる。国営電機トラストは今の所は最大工場の一つで手形振出しを行っている。うまくいけば他の工場にもこの試みを広げる心積もりではいる²¹²⁾。

だが28年10月末に開催された国営電機トラスト生産代表者会議では電気総管理局やトラストへの批判が相次いだ。ディナモ工場は工場専門化計画により市電用モーター月産200台の課題が与えられたが、それだけの市場はない。またトラストはディナモ工場と『エレクトロシーラ』工場（いずれもレニングラード）での変圧器生産を中止し、『エレクトロザボード』（モスクワ）に集中した。だがレニングラードの工場の方が経験豊富でコストも低い。モスクワ電線工場ではトラスト本部会の命令により針金部門のための新しい棟の建設が開始された。だが建物が完全に完成してから、本部会は新しい棟が別の職場のために必要であったことに気づいた。その結果、建物は壊され、新たに建て直された²¹³⁾。どちらもどっち、という所か。

もう一つ別の問題がある。モスクワガラス陶磁器トラストによればトラストが黒字企業も赤字企業も抱える以上、後者の活動はかなりはトラストの資金提供によって支えられる。もし工場がホズラスチョットに移行すれば黒字企業はその利潤を赤字企業に振り向けることに同意しないであろうから、それを援助する別の形態を見出さねばならない²¹⁴⁾。これは先の統合化の論理と絡んで、中々重大な問題を孕んでいる。

シンジケートとトラストの関係も影響する。

第2綿トラストの工場は28年10月1日から完全なホズラスチョットに移行する運びとなった。だがその点でトラストにおいて重大な懸念が生じている。問題はトラストと繊維シンジケートの間の不正常な相互関係にある。シンジケートと繊維総管理局の統合後、トラストはホズラスチョット組織から財政依存型組織に転化しているかのような状況が生み出された。シンジケートは毎月、トラストの予算や信用計画を工場毎のそれすら含め収支の細かな項目を、詳しく立ち入り審議する。その場合、クレジットの削減は主にトラスト毎に工場による独自の資金支出を抑えることによって行う。他方、工場やトラストのシンジケート自身への支払いはまず減らされない。工場の業務上の独立性はシンジケートからのコントロールや企業が独自に支出できる資金の絶えざる削減により大きく制限される。例えば、第4四半期にトラストはシンジケートに予算を提出したが、物財供給面の工場の独立の支出は約400千ルーブリであった。これはシンジケートを通して中央集約的に供給されない物資を工場が購入するための資金であり、それも最低限度額であった。しかしシンジケートはこれを6千ルーブリ未満に抑えた²¹⁵⁾。

中央陶磁器トラストでもプロダシリカートが協同組合と取引する限り、トラストにはどの工場がどんな製品を製造すべきか分からず、企業ホズラスチョットへの移行を妨げているという²¹⁶⁾。

最高国民経済会議や労農監督人民委員部はこの状況に苛立つ。

28年5月11日の最高国民経済会議命令は多くのトラストがなお27年6月29日のトラスト法や27年10月4日回章の求めたことを実行していないため、全ての連邦トラストに対し直

ちに傘下の生産企業規程を作成し、承認すること、総管理局に対しトラストが規程実施の措置を採るよう指導すること、及び総監査部が調査に際し本命令の遂行の程度を点検することを勧告した²¹⁷⁾。

28年5月21日の労農監督人民委員部及び最高国民経済会議決定は既に見た第1羊毛トラスト、第1及び第2綿トラストの調査に基づいてこれらトラストに対し直ちにトラスト規程その他が工場に付与した工場の権限を制限する全てのトラスト本部会及び各部の回状や命令を廃棄し、新規規程を10月1日から実施すべく準備に取り掛かることを勧告した²¹⁸⁾。

労農監督人民委員部はこうした決定が布告を遂行しないトラストに対する最後通告と考え、今後布告不履行が判明したら問題を司法機関に移すことを調査グループ指導者グロスマンに提案した。

更に労農監督人民委員部コレギアは最高国民経済会議幹部会に25のトラストを名指しして、本部会議長に対しトラスト規程や27年10月4日付け最高国民経済会議命令を遂行しないことは絶対許容できない旨指示することを勧告した。

また工場の生産協議会に対し全ソ労働組合中央評議会及び労農監督人民委員部名で特別書簡を出し、企業でのトラスト布告実施に関する問題の詳細な検討の必要性和法律違反のケースは全て遅滞なく労農監督部に通知するよう訴えることを決定した²¹⁹⁾。

労組中央もこの点で協力を約束した。トラストの中央集権は企業における労組活動を妨げると考えた²²⁰⁾。労使の關係に楔を入れた形になる。

これを受けて28年7月20日の最高国民経済会議命令はトラスト関連法規や企業の模範規程の早急の実施を断固として要求した。実施を引き延ばすものは容赦なく処罰する。実施

上、上級指導者（本部会議長）の責任性も強化する。解任や裁判も辞さない。不履行に対しては労農監督部地方機関が調査する、と強硬姿勢をみせる²²¹⁾。経営者層への攻勢や政策実施における最高国民経済会議と労農監督部の連携が目立つ。

こうした威嚇は効果があったであろうか。

積極的にこの指令に応えたのは繊維シンジケートであった。トラストに実施を勧告したり、訓令を作成したり、経営者協議会を召集しつたり、その訓令を審議して、トラストに送付した。繊維トラストの中でいち早く新規規程に移行したのは第1綿トラストである。トラスト本部会は工場長と任意原理に基づき双務的契約を締結し、双方の権利・義務を定め、各工場には月毎の手形リミットを決めた。第2綿トラストも企業規程を作成し、工場に送った。9月1日には次年度の出荷命令・注文を受取る。第3綿トラストも企業規程を作成し、工場長に送り、工場長協議会で全ての係争問題を最終的に調整する運びとなった。

だがバラシンスキー工場長によればトラストは工場のホズラスチョットの移行に非常に形式的な態度を採っているという。例えば、トラストは工場には必要ないのに15千トンの泥炭を受取るよう提案してきた。単に泥炭場に保管場所がないからである。

粗ラシャトラストや第1亜麻本部はなお及び腰である。最高国民経済会議、労農監督人民委員部、繊維シンジケートに対し、原料不足や原価引下げの確固たる指令の下では工場に独立性を与えることは出来ないという報告書を送ってくる。シンジケートの執拗な要求の後にやっと企業規程を提出したが、その中味は大幅に後退していた。

モスクワ機械トラストも企業規程を作成し

ていない。モスクワ国民経済会議から訓令が送られてこないからだという²²²⁾。

モスクワ印刷トラストはモスクワの企業に現金支払いの条件で製品実現権を与え、市外企業には商業代表部の権利を与えた。モスクワ農産物加工トラストは工場に一定の流動資本を与え、トラストの定めた範囲内での製品実現権を付与した。予算外支出についてはトラストの許可を要する²²³⁾。アニリントラストは本部会と企業長との協議会において企業長への委任状を承認した。企業長にはリミット内の手形振出権も与えられるが、振出の過程自身はトラスト本部に委任される。建設活動遂行手続きを定める権利は本部会に与えられる²²⁴⁾。他にもトラスト規程実施点検に関する記事は多いが、グリゴリエフによれば実際上はなお企業への上級機関からの過度の後見がある。繊維工場はまだ不要な資産をたとえ小額のものであっても独自に処分する権限を持たない。しかもトラストだけでなくシンジケートの許可も得なければならない。シンジケートはどんな条件で販売すべきかの指示も出す²²⁵⁾。

レニングラードのトラストの大部分は企業規程を作成した。但し、項目によっては模範規程からかなり逸脱するものもあった。一部トラストは工場に対し手形振出権や製品の独立の実現権を拒否した。原料不足や計画活動への支障を懸念した²²⁶⁾。

レニングラード繊維トラストは傘下工場に1928年10月1日からのトラストとの新しい相互関係の移行に関する規程を送った。それによると工場長には大きな権限が付与され責任を負わされる。工場長は50千ルーブリまでの手形を振出す権限をもち、事前の項目リスト提出なしに中小規模の当座修理及び資本修理を行いうる。新業務年度開始3ヶ月前までにトラストは工場に次年度の生産の目標課題

(統制数字)を与え、工場はそれに基づき、自己の生産可能性に踏まえて詳細な工業財務計画と製品の予算原価を作成する。トラストは工場に注文・出荷命令書を与え、そこに数量、品質、品目構成、遂行及び引渡し期限を定める。他方、トラストの方は原材料、燃料の価格、品質、供給期限を定める。

トラストは工業財務計画を変更しうるが必ず工場長と事前に審議せねばならない。現行では工場の製品は実際の原価によりトラストに出荷するが、新業務年度からは予め定められた価格によりトラストに出荷し、実際の原価との差額の節約分は工場の資金となり自らの必要のために支出できる。工場管理部が引き受けた義務は各個の職場に掛かってくる。定められた予算原価からの乖離がどの生産工程で生じたか、どんな原因かを正確に解明し、相応の措置を採らねばならない²²⁷⁾。先のR2a型である。だが工場には販売権や製品担保借入の権利は与えられていない。レニングラードの主要トラストは一応工場のホズラスチョットに移行するが、形式的であるか、販売や借入の権限は付与されないことが多い²²⁸⁾。

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

これまでウクライナ共和国内の全てのトラ

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

トラストの技術部は相変わらず彼らが工場の技術面を指導すると考えている。現実には些か違う。工場長は暗黙に自分の技師を通じて企業の技術面の指導を掌握している。技術部は依然、威圧的な問合せを行い、『改善』や『規正化』その他の指示を出し続けている（南部鉄鋼トラスト生産技術部指令の現場への指示たる『具体化』については最も『際立っている』）。

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

トラスト労働経済部の企業『指導』の空し

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

供給面でも同様である。

トラストは従来のように、企業に供給しており（南部鉄鋼トラストを除き）、それが企業に齎した欠損に対し何ら物質的責任を負わない。これは明らかに27年10月4日の最高国民経済会議の工業企業規程15条の違反であるが、トラストは欠損に対する補償の権利を工場に与えることに断乎異を唱え、より良き組織を通じて調達する権利を工場に渡すことに反対している（南部鉄鋼トラストの調達コントローラは1927／28年度上半期に数万ルーブリの違約金を受取ったが、それらを工場に引渡さなかった。ちなみに調達コントローラの前年度の利益はトラストの商業管理部の収入となった）。

ウクライナ農業機械トラスト本部会議長でウクライナ共和国最高国民経済会議幹部会員であるザルィヴァイコが農業機械工場への供給の調達コントローラ創設提案は反ソヴェットのどと嘯いた、のはいかにもというところだ。

ヴェルトマンはこうした事実からトラストの技術－生産部を解散し、トラストの活動は技術指導、監督にとどめ、労働経済部も計画、記録機能を除き、指導監督にとどめる、トラストの本部は単一の強力な計画部となるべき（生産、財務、労働、資本建設の計画化）だと主張する²²⁹⁾。

28年10月の時点でモスクワ縫製トラスト、レニングラード紙トラスト、国営電機トラスト、レニングラード繊維トラスト、モスクワ皮革トラスト、中央陶磁器トラスト、油脂及

び骨加工トラスト、ゴムザ、非鉄トラストの工場、『鎌と槌』工場、『マルキスト』皮革工場、ハリコフ電気工場、トリョフゴルナヤ織物工場、『赤い納入者』皮革工場、モスクワ昇降設備工場などでトラストと企業の契約関係、財務面、調達面の自主性付与などで一定の前進があったようだ。しかし、原材料供給などの諸困難、不確実性が企業の計画活動を妨げている。トラストはまた総管理局の業務上の干渉を嘆く。もっとトラストの権限を拡大せよという。そうでなければ企業にも権限を委譲できない²³⁰⁾。

ハリコフ蒸気機関車工場長によればトラストと工場の契約関係は確立されていない。工場が作成した原価はまずトラストが削減し、その後上級計画機関により削減される。それも実現出来ないようなレヴェルまで削減される。そうすると赤字となって節約分は得られない。機械製造総管理局は工場から予算を提出させ、細かくクレジットを配分する。そのため工場もトラストも自己の判断で割当て分を運用できない。工場が資本活動計画を立てても、トラストや総管理局が大幅に削減する（本年度は工場原案の1/4以下）²³¹⁾。

1928／29年度第1四半期半ばの最高国民経済会議・総監査部の11トラストの調査によれば第1綿トラストのみ28年10月1日までにホズラスチョット移行の指令を完全に実施した。

アゼルバイジャン石油トラスト、グローズヌイ石油トラスト、ゴムトラスト、第1亜麻トラスト、ウラジミル綿トラストはトラスト布告や27年10月4日の最高国民経済会議指令を何も実施していない。ウラルメト、電気通信トラスト、国営電機トラスト、北部化学トラスト、中央紙トラストはそれなりの措置は行ったが、ホズラスチョットは実現されていない。

一応全てのトラストは企業のホズラスチョットへの移行『規程』を作成した。そのものとして『模範規程』から逸脱しているものは少ない。それでも企業の独立性を抑えようとする傾向がある。とくに中央集権的傾向のあるトラストやホズラスチョット問題について最も保守的な企業を抱えるトラストはそうである（アゼルバイジャン石油トラスト、グローズヌイ石油トラスト、中央紙トラスト、ウラジミル綿トラスト）。例えば、ウラジミル綿トラストでは生産部長、機械技師や経理部長の報酬決定についての企業長権限の故なき制限がある。

ウラルメト、第1亜麻トラスト、ゴムトラストを除き、職場のホズラスチョットについて検討していない。

出荷命令・注文書はアゼルバイジャン石油トラストやゴムトラストの企業には全く交付されていない。また電機通信トラストなどは決済価格は項目別予算価格計算に基づいて定められていない。全体の生産予算に従って定められた。

企業への供給についてはトラストの大部分は混成的システムを採用していた。主要原材料、輸入品、不足品については中央集中的システムが、補助材料については分散的システムが採られた。アゼルバイジャン石油トラストとグローズヌイ石油トラストのみが全面的に中央集中方式である。

流動資金について検討し、その大きさを定めたのはウラルメト、第1亜麻トラスト、国営電機トラスト、中央紙トラストのみである。節約分の記録が行われたのはゴムトラストと国営電機トラストのみであり、他はまだ準備段階であった。

資金融通は全てのトラストで行われているが、製品に対する決済方式ではなく企業の資金需要に応じてである。石油トラストではそ

もそも引渡される製品に対する決済方式がまだ作られていない。綿トラストでは余分な物的資産の償還システムは定められていない。中央紙トラストでは形式上、引渡される製品に対する決済方式を定めてはいるが、実際は必要に応じてである。トラストが流動資金に不足すると支給額は支払われるべき額を下回る。これは『過去の債務』を口実としているが実際には債務はない。企業はそれを知りつつ反対はしない。こうしたことはホズラスチョットの考えそのものに不信を抱くことになる²³²⁾。

ウクライナ最高国民経済会議の調査によると28年10月1日現在でもウクライナ工業企業ではホズラスチョットは実現されていない²³³⁾。

28年10月5日の企業長、トラスト職員及び諸経済組織の代表者会議ではかなり煮詰まった議論がみられる。マトローゾフ（北部化学トラスト）報告の骨子は次のようである。現行の工業管理4階梯システムは揺ぎ無いが、それぞれの環の権限は明確にせねばならない。まずもって生産企業の独立採算性を実現するためには、企業に流動資金、企業の個別計画及び企業長の権限が与えられねばならないが、いずれもない。トラストはこの点で些か保守的であり、企業長自身も地方で見られるように独立採算性を拒否している。これはトラスト自身が企業に委譲出来る権限をもたないためであり、企業長にとっても現状ではホズラスチョットはただ責任を余分に増やすだけである。トラストと企業の相互関係は今の所、大部分は指令、命令によって定められているが、最も合理的な形態は両者の契約関係である。生産計画が作成されるまではトラストと企業は対等な交渉当事者であり、当事者間の仲裁の可能性も排除しない。だが一旦

工業財務計画が承認されるや双方の関係はそれによって拘束される。トラスト本部会は企業長に企業管理上の完全な委任状を出す。最高国民経済会議の模範委任状は見直し、企業への手形振出権などの権限を付与すべきである。

概ね企業長やトラスト代表はこの方針を原則的に支持した。ただ赤色企業長のロストフスキーは正面から異論を唱えた。かれは繊維工業の経験に基づき、現状では企業は生産課題をシンジケートから受取るし、シンジケートが企業に供給し、融資する、製品も直接、シンジケートに引渡す、だからトラストは存在意義を失っており、解体すべきだと論ずる。他の企業長はこうした『最大限』方針には与しなかった。現状認識にはさほど違いがないとしても、その原因はグラフキからのトラストへの干渉にあるとみた。「トラストは中間的などっちつかずの状況にある」（オシンキン）。モスクワメリヤスのクレイネルによれば繊維シンジケートがグラフキとなってからトラストとシンジケートの契約関係は指令や官僚的『統制』に置き換えられ、トラストはほとんどの権限を失い、委譲したくとも委譲すべきものがない。

それでもトラストの有する部分的な固定資本の処分権は企業長に与えうるし（現在は壊れた塀の解体や不用なトイレの片付けといった『複雑な』仕事は上級機関の許可なしに行えない）、『外部世界との』取引関係の権限も企業に与えうる（現状では隣接工場と共通のパイプラインを敷設する際にトラスト本部会を通して交渉せねばならない。また稼働率の低い仕上げ工場が客もち粗布の加工を引き受けられない）。

企業長やトラスト代表の共通の綱領はしたがってトラストの業務活動へのシンジケートやグラフキの介入の可能性を制限して、もっ

とトラストや企業に権限を与えよ、である。シンジケート解散の極論も出された。

アゼルバイジャン石油トラストのフローロフは別の問題を提起した。労働国防会議決定によると計画原価と実際の原価の差分は企業長が使うことができるが、しかしこれは原価引下げを過少評価した計画〔人為的に計画原価を膨らませる〕を作成する誘因になりうる、と陳べた。他のトラスト代表も同意見である。他方、トラストやグラフキは計画作成の際にもっと圧力を加えるであろう。結局の所、現在よりもっと大きな要求や計画圧縮を齎す。ロートシュテイン（第1亜麻本部）は付け加える。誠実に計画原価を作成し、必死に計画を遂行した企業長は一定の余裕をもって計画を作成した企業長より受取る資金は少ない、ということになる²³⁴⁾。

当時の経営者達は指令経済の問題点を理解していたのだ。しかもそれを公然と明言していた。とはいえ、この会議では回答は得られなかった。

この根本的問題はひとまず棚上げした上で28年10月23日には最高国民経済会議リャボヴォル委員会テーゼが提出された。このテーゼは行政的調節が優勢となりつつある現状においてトラストや企業の経営上の責任性や独立性を高め、それらの間の権利・義務を明確に区分することを意図していた（シンジケートとの関係については後述）²³⁵⁾。だが最高国民経済会議・機械製造総管理局のF. ポルチェンコによれば、企業指導者の自発性を喚起するはずにも拘らず、企業長の権利・義務の規定はごく慎重であり、ほとんどの業務活動は本部会の事前の合意、許可を要した。企業はトラストからの指令、統制数字に従って工業財務計画を作成せねばならぬが、大部分の指令は一般的過ぎるか、『思いつきの』である。輸入リミット、融資規模、原価引下げ

幅といった重要な指令を受取らないまま作成するから計画は非現実的である（G. ラーキン）²³⁶⁾。

実際、トラストや企業の地位が高まったわけではない。官庁、とりわけ最高国民経済会議の役割は一般的な監督、指導、計画・調節活動に限定されたとはいえ、経営戦略の決定権も公定出荷価格設定も掌握していた。かえって経営面では従来の方がトラスト経営陣の自由度は高かったのである。資産面の権利が拡張されたといっても、「老朽化または不用となった」その処分権であり、施設や設備の賃貸権である。設備投資のための特別資本が計上されるとしても、それはむしろ最高国民経済会議の資本再配分機能を強化するものである。監査委が廃止されても最高国民経済会議や労働監督人民委員部の調査、監査は強まったのである。

こうして企業のホズラスチョット移行という面では工業管理機構の改革は進捗しなかったが別の面では確かな変化が起こっていた。

それはシンジケートの権限強化とトラストの地位低下である。一部部門ではトラストの大型化もみられる。

シンジケートの役割、地位は重大な係争問題となった。28年2月29日に中央執行委員会及び人民委員会議決定により『国営シンジケート規程』が採択されるが、これはそれまでに形成された制度の事後承認の性格をもっていた²³⁷⁾。しかも皮肉なことにこれら規程はすでに現実がその規程内容と変わりつつある時に制定されたのである。

Ⅶ 28年シンジケート論争とその帰結

27年2月の最高国民経済会議総会の事業所、トラスト及びシンジケートの相互関係に関する委員会の決定によればシンジケートはトラストの任意加盟組織であり、専ら製品実

現や供給の商業機能を果たす。シンジケートはいかなる形にせよトラストの生産活動に介入してはならない。生産合同には最大限の業務上の独立性と最大限の責任性を付与する。シンジケートは工業品供給の計画・調節原理を実現すべき国営工業と市場の結節環である²³⁸⁾。

最高国民経済会議のシンジケート規程案もその生産活動の可能性を排除している²³⁹⁾。

28年2月29日採択の国営シンジケート規程そのものもとくに大きな変更はない。

だが現実には工業化の進展過程でシンジケートはその権限を強めていた。実際、27年春頃から経営者ことにトラストの働き手の間で一部シンジケートの『帝国主義的』政策への非難の声が聞かれるようになった。シンジケートはあれこれの工業部門で、あれやこれやの口実で製品販売の独占化を志向しており、そうした政策は実質的に強制的シンジケート化に繋がる。労働国防会議の商品流通網合理化委員会がモスクワ皮革トラストなど主要9皮革トラストに対しその製品を100%シンジケートに引渡すことを命じたこともあった。この時点では最高国民経済会議はその決定に異議申し立てを行った。シンジケートへの強制的販売移譲は不可避にシンジケートのみならず、トラストの機構も官僚主義化させる。蓋しトラストは販売を保障され、品質向上の十分な誘因を失い、市場から全く切断されて消費者の要求に弾力的に適合することが出来ない。皮革トラストは自己の製品のかなりを現地市場で販売せねばならない以上、ことにそうである、と論じた²⁴⁰⁾。

だが27年6月上旬、最高国民経済会議幹部会が人民委員会議に対し行ったトラスト及びシンジケート布告変更に関する追加報告はややニュアンスを異にしている。これまでのシンジケートの成果を確認しつつも、総体契約

システムの成功から幾分修正を要すると述べる。なによりもシンジケートは生産品目構成を実際の市場の需要に適合させねばならず、そのためには注文システムを拡大し、生産専門化や製品標準化に影響力を行使すべきである。市場向け品目構成の収益性を保証する単一商業定価も特別の意義をもつ。シンジケートの任意加盟制は維持しつつも、工業及び市場への計画的働きかけのため可能な限り販売及び調達をシンジケートに集中せねばならない²⁴¹⁾。こうしてシンジケート強化路線にやや傾斜した。その動機は少なくとも名目的にはシンジケートへの機能・権限集中による計画原理強化である。その嚆矢が既にみた繊維シンジケートと繊維総管理局の統合であった。繊維シンジケートと繊維総管理局の統合問題は27年夏頃に労働監督人民委員部や繊維総管理局の一部から提起された²⁴²⁾。最高国民経済会議、経営者、労組はこれに反対した。

27年10月の繊維労組中央委員会総会で最高国民経済会議副議長M. L. ルヒモヴィッチは次のような報告を行った。全連邦繊維シンジケートの強化とともにこの一年、全連邦繊維シンジケートと繊維総管理局の活動において幾分の不協和音がみられた。国民経済全体において大きな位置を占める繊維工業の管理をいかに構築するかの問題について工業、トラスト、労組の働き手の参加する多くの協議会がもたれた。協議会において最高国民経済会議は繊維総管理局の役割はシンジケートの活動への影響も含め繊維工業全体の管理、計画化、調節を行うことにあり、シンジケートは製品販売、工業融資、原材料供給に従事する機関として維持さるべきであると論じた。労働監督人民委員部の一部働き手が主張するシンジケートは解散すべきとの見解は誤りと考える。他方、生産計画確定、固定資本改造

問題の許可その他は繊維総管理局に留保されるべきである。これらの問題を全連邦繊維シンジケートの決定に移すことは最高国民経済会議の繊維工業への影響力を減ずることである。

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

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

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

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

エレーミン（繊維シンジケート副議長）は全連邦繊維シンジケートと繊維総管理局の統合は国内単一トラストの創設と看做す。だが

わが国の経済にはそのための前提はない。そうしたトラストが創設されれば管理の分権化は困難であり、それは事実上、旧きグラフィズムの再現となろう。

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

総会は労組中央委員会に対し繊維工業管理規程作成に積極的に参加し、全連邦繊維シンジケートの機能正確化と工業及び国民経済全体のシステムにおける繊維総管理局の役割強化の方向でこの問題を速やかに解決することを要請した²⁴³⁾。この時点では労組と経営者の見解は一致していた。

だがその後、事態は転回をみせる。

28年1月、最高国民経済会議幹部会は繊維総管理局の解散とその権能の繊維シンジケートへの移譲を決定した。最高国民経済会議幹部会の採択した繊維工業管理の新形態に関する最終決定によれば繊維シンジケートは連邦繊維工業に対しては管理及び調節機関であり、共和国及び地方企業に対しては調節及び計画化機関である。繊維シンジケートの管轄にはトラストと並んで綿花総委員会を除く全ての原料組織が入った²⁴⁴⁾。

エレーミンは宗旨変えた。統合支持の理由を述べる。繊維シンジケートの強化につれてその本来の業務 - 経営活動の枠を超えた問題を処理せざるを得なくなった。生産合理化、織物標準化、原材料供給集中、生産計画作成などへのより積極的な参加である。そこで計画 - 調節活動を工業や市場の現実的問題に近づけ、供給活動と販売活動を一層結びつけねばならない。そのために計画 - 調節機関たる繊維総管理局と商業組織たる繊維シンジケートの統合が必要となった。「行政的働きかけと経済的働きかけを結びつける」のであ

る。[些かこじつけ臭い]

とはいえ急いで次のことを付け加えた。そうした「繊維シンジケートの改組と機能拡大はシンジケートをグラフキに転化し、その活動を官僚主義化する幾分の危険性を孕む。シンジケートが自己の経営・業務機能をかくも集中するとトラストの経営上のイニシアチブを抑えこむ恐れもある」。だから計画原理深化の下での最高国民経済会議との結びつきとトラストの経営上の独立性を保障する組織スキームが見いだされねばならない²⁴⁵⁾。

同月、繊維シンジケート経済委員会でのA. M. フーシュマン報告も同様の趣旨である。この統合は単に形式的ではなく、一定程度はシンジケートの活動方針も変える。シンジケートの現行の活動では萌芽的性格をもつに過ぎない多くの課題に対する責任を負う。やっと現在、繊維工業の業務・商業活動と生産を調節し、結びつける構想を実現しうる客観的条件が作り出された。とはいえ新しいシンジケートが一つの機構に全ての経営・業務機能と計画・調節機能を統合すると、それが巨大な官僚的機構に転化するのではないかという懸念がある。また大きな課題だけでなく、細かな、しかし企業にとっては重大な問題にも注意を向ける必要がある。そのため次のような組織的スキームを考える。

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

シンジケート本部には生産管理部を設置

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

新シンジケートの傘下組織への影響力行使はシンジケートの資本参加や指導者任命を通して行なう。地方工業や共和国工業についてはもっぱら計画指導を行い、自己の所見を出し、最高国民経済会議幹部会の承認を求め²⁴⁶⁾。

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

綿花総委員会の所属問題についても重大な対立があった。報告者と多くの発言者は原料供給が管理されるトラストへの経済的働きかけの最重要な方法の一つである以上、綿花総委員会は繊維シンジケートに所属すべきと考える。また原料面での相応の措置なしに原価引下げや品質向上の課題は実現されえない。

綿花総委員会議長ママエフはこれに反駁した。原料組織は原料の生産だけでなく、農業技術的措置にも従事する。原料消費者たる繊維シンジケートに所属することは出来ない。

その場合、繊維工業の利益が綿花業の利益に優越する危険性が生じうる。

V. V. クイビシェフは「遠心的傾向」を排し、綿花総委員会が繊維シンジケートに所属すべきという委員会の見解に与した。但し、慎重を期しまだ十分に検討されていないことを実施すべきではないと戒めた。そこでクイビシェフの提案により幹部会は綿花総委員会と繊維シンジケートの相互関係の問題は保留とし、4ヵ月後に再審議する決定をした。それまでは綿花総委員会は最高国民経済会議幹部会の下に総管理局の資格で存続する。

そのほかの点は委員会提案通りに採択した。繊維シンジケートは連邦繊維工業に対しては管理及び調節機関であり、共和国及び地方企業に対しては調節及び計画化機関となる。繊維シンジケートの管轄にはトラストと並んで綿花総委員会を除く全ての原料組織が入る。繊維シンジケートとトラストの商業的相互関係は契約性格をもつ²⁴⁷⁾。

この限りではなお指導者の観念からネップのエレメントが消えたわけではない。

28年5月上旬の繊維シンジケート全権委員会はこの統合を「繊維シンジケートへの業務機能と管理・調節機能の統合」であり、「生産管理を高度化する最初の試み（調節や管理の行政的方式を徐々に業務・計画機能に代える）」として評価した。それと共に傘下企業の代表機関として繊維シンジケートソヴェトを選出した（53名。その構成はトラスト議長、シンジケート子会社や繊維工業関連会社議長、工場長8、現場労働者6、技術者6であり、他にゴスプラン、商業人民委員部、ゴスバンク及び繊維労組中央委員会代表が加わる。議長には最高国民経済会議幹部会議員マンツェフが選出された²⁴⁸⁾）。エレーミンによればシンジケートの共同出資組織としての性格を維持するためであり、その経営上、業務上

の決定はシンジケート本部会を拘束する²⁴⁹⁾。とはいえその内実はやがて形骸化しているように思われる。

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

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

それを示すのが第1綿トラストのケースであった。すでに1926/27年度にトラストは工場のホズラスチョット移行に着手した。工場長には補佐を含む技術管理者の選任の権限が与えられ、定められた品目の範囲で独自供給の権利が付与された、等々。一部工場の活動は協定システムに移行した。1927/28年度にはこのシステムは幾分深められ、生産体制の確立した全ての工場に拡張された。

だがこのシステムの実施はトラストとは係わりのない多くの事情によって困難となった。問題は次のことにある。協定（発注命令

書 nariad - 注文) は 2 面的な証書であって、工場からの定められた価格、約定期限での決められた量、品質、品目構成の製品の製造、引渡しを規定しているだけでなく、流動フォンドの他に相応の期限に定められた資金を与え、必要な物資つまり一定の品質の原材料、燃料、半製品を約定価格で供給することも規定している。トラストがその義務に違反する場合には工場がトラストに引渡すべき製品の予算価格をその分修正せねばならない。

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

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

財務問題も同様である。シンジケートは全体の工業財務計画に基づいて繊維工業への融資を行うから、トラストはシンジケートから然るべき期間に製品に対して相当額を受取るわけではなく、信用計画により、いうなれば予算方式で資金を供給される。これは頻繁にトラストの実際の需要を十分に考慮せずに削減される。そうするとトラストは企業への義務を果たせない²⁵⁰⁾。

Gr. ザックスはそうした状態に危機感を募らせる。「現在、繊維シンジケートは繊維工業全体を絶対的に『掌握』しようとしている。その後見はトラストの活動の全てに及ばされ、トラストに温室 [但し、温かいとは限らない] のような状況を約束する。仕事へのあらゆる関心、創造性、イニシアチブは徐々になくなっている。一方で、『完全な工業財務計画とトラストの独立性』があり、他方で、事後的通知による『貴下』抜きの『貴下』勘定の支払い [シンジケートがトラストを無視して事後的承認のみで支払う]、トラスト抜きの自己の組織との契約、等々がある」²⁵¹⁾。

28年6月の中央執行委及び人民委員会議決定(繊維工業管理システム再編)により連邦繊維工業の計画化や調節及び連邦繊維トラストや繊維製品販売、原料、設備供給組織の管理・指導についての繊維総管理局の権能、且つ、それら組織の販売、調達、財務活動をまとめる機能は「最高国民経済会議の一つの機関たる」繊維シンジケートに統合された²⁵²⁾。こうして繊維工業においてシンジケートの行政機関化の先鞭がつけられた。

28年1月20日の最高国民経済会議計画経済管理局コレギア会議ではシンジケート論争が展開される。

論争の切っ掛けはシンジケートの総体的商業財務計画である。そこでシンジケートに対し今年度の最低利潤が定められた。商業政策部代表ツェリケル報告によれば、これはシンジケートが悉く利潤を失うようになる第1歩である。

財務人民委員部や最高国民経済会議財務部代表はこの方針に反対した。シンジケートが利潤を受取る権利を失うことは商業組織としてのシンジケートの換骨奪胎である。またそ

れはシンジケートをもっぱら財政融資に移行させることになる。

A. L. ソコロフスキーはより原則的ディメンションで問題を提起した。シンジケートの基本的機能である市場の組織化〔の任務〕はすでに現在、悉く協同組合に移った。だから国民経済のシステム全体においてシンジケートの役割の変化が生じている。シンジケートは計画・配分及び決済機関となっている。シンジケートが市場から離れるほど自己保存本能からしてますます工業との癒着、その管理、工業の財務経営管掌の方向に押しやる。シンジケートの利潤はこれまでなおシンジケートの従来の経営の面を保っている。それは事業の経済的運営の誘因として必要である。こうして利潤問題は本質上、シンジケートが市場的組織か、あるいは工業の商業機構及びその調節機関か、という問題に至る。

シンジケートの代表の見解は分かれる。一方で、エゼルスキー（冶金シンジケート）はシンジケートはトラストの集中化された商業機構であるべきと考える。それらの本質は市場を組織化する機能にある。利潤は必ずしも必要なものではない。蓋し、シンジケートはトラストの仲買人として活動しうるからである。

ガブリロフ（化学シンジケート）はシンジケートの活動における調節の要因の強化には賛成だが、これら機能に市場機能を対置することには反対した。工業の調節は経営・商業活動の方法を通して実現さるべきであり、それと共に市場組織化はシンジケートにとり絶対欠かせない課題である。蓋し、協同組合が成長しても大小工業や公営経済の市場にはサービスできないのだから。しかも穀物調達の経験が示すように広範な消費市場すらなお充分には組織されていない²⁵³⁾。

塩シンジケート議長の V. リプシッツも生

産過程面での指導及びコントロールの権限をシンジケートに付与すべきと主張している。

実際、26年の一部トラストの生産価格の大幅引下げはシンジケートの『非合法的』介入による所が大きい（イルクーツク工場、イレツキートラスト、クリムトラストなど）。市場が執拗に価格引下げを要求し、トラストがシンジケートに融資を求めるとすれば、シンジケートはその現行定款に反して製塩所の生産活動への介入を融資の要件とせざるを得ない。但し、これは状況依存的であり、系統的ではなかった。現状ではシンジケートは生産上の欠陥を除去する何らかの実定的権限をもたない²⁵⁴⁾。

皮革シンジケートは28年より多くのトラストの倉庫経営を引き受け、注文遂行のために選別された品目構成で原材料を供給する義務を引き受けた。他方、予約注文システム（皮革シンジケート以外に繊維、機械、冶金の各シンジケートが採用）によりシンジケートは生産の品目構成を定めるにあたり決定的役割を果たし、トラストや工場の専門化にも影響力を行使した。また一部シンジケートは二重定価システム導入に着手し、それによってシンジケートは巨大な利潤再配分者に転化した。シンジケートの自己の工業部門との融合は出資者との財務的相互関係についても進行している。この点で特徴的な試みは銀行がシンジケートと共同で行った信用のシンジケートへの集中やシンジケート内部の手形割引中止の試みである。ある工業部門ではゴスバンクとの契約によりトラストへの貸付はシンジケートの単名手形担保でのみ行いうる。シンジケートは全ての保有する購買者手形を提出し、自己の手形振出は銀行の監督下におく。繊維シンジケートではトラストとの非現金決済を導入し、銀行はシンジケートの債務の純残高分のみを貸付けうる。金属シンジケート

も同様の形態を予定している。製油油脂工業では工業への銀行信用の圧倒的部分はシンジケートを通して行われる。皮革及び繊維シンジケートはトラストによる原料に対する支払い期限の再配分システムを採用した（原料買付けの大部分は秋期に集中するが、それを毎月均等に支払う）²⁵⁵⁾。

28年夏、最高国民経済会議幹部会は1928／29年度のシンジケートシステムの統制数字において更なるシンジケート化を目指す。そのため予約注文拡大、二重定価制普及、生産への影響力増大、銀行信用のシンジケートへの集中などの方針を定めた²⁵⁶⁾。

シンジケートのオーヴァープレゼンスに対するトラストの反撥は強い。最高国民経済会議第4回総会に向けたコシオール・テーゼはシンジケートのグラフキズムの傾向を非難し、シンジケートはあくまでトラストの商業組織であって、トラストとシンジケートの相互関係は自由な契約関係に基づくべきだと主張している²⁵⁷⁾。

28年9月の国営商工業連合ソヴェト・工業セクツィアにおいて報告を行ったマトローゾフ（北部化学トラスト議長）は危機感を吐露する。シンジケートはますますトラスト自身の機関から指令及び調節機関に転化している。トラストの多くの機能（供給ばかりか、財務やトラストの名での契約締結など）はシンジケートによって掌握され、建設機能からも切断されている。これでは管理、商業、計画などの機能が麻痺し、トラストの責任感がなくなってしまう²⁵⁸⁾。第1亜麻本部のアシュマリンも「現状ではトラストは意思なき執行者に過ぎない」と不満を露わにする²⁵⁹⁾。

シンジケートに関する論争は新聞紙上を賑わす。

C. ビルマン（南部鉄鋼トラスト議長＝最高国民経済会議ウクライナ委員会議長）は

「シンジケートは官僚主義的上部構造になろうとしている」、「行政機関への転化傾向」があると批判した²⁶⁰⁾。それに対しM. アヴィロムは市場における計画性の強化を官僚的といっているだけである、シンジケートはトラストの機関であるだけでなく、何より国家の機関なのだと反撥する。但し、シンジケートの働き手のなかの一部にシンジケートには本来的ではない機能を掌握しようとする志向があることは認める²⁶¹⁾。

冶金シンジケート本部会議長代理のジャリコフは生産と消費の不均衡の現状ではシンジケートの生産への影響を強化すべきであり、シンジケートは市場の需要に関するデータを伝えて生産計画の作成に参加すべきであると主張する。紙シンジケートのF. コマルは「基本的環は企業であり、それに大きな独立性、権限、責任性を付与すればトラストは独立の経営主体としての意義を失う。トラストは基本的環ではなく直接の生産者（企業）と市場での再配分者（シンジケート）との結節環たるべきである」、と語る²⁶²⁾。

繊維シンジケートの繊維総管理局との統合についても意見が分かれる。繊維シンジケート本部会議長キレヴィッツは無論それを擁護する。「一部経営者がその試みを不成功という場合、実際のデータには基づいていない。トラスト指導者の中にあたかもシンジケートが行政的圧力を加えているかのように言う者がいるが、事実無根である。一部働き手の政府決定に対する原則的対立はこの試みのノーマルな実施を妨げる」²⁶³⁾。コマルも「グラフクとシンジケートの漸次的融合は正しい途である。グラフクは余分な環である」と述べる²⁶⁴⁾。

繊維トラストの多くは統合に反対した。「繊維シンジケートがグラフクとなって以来、トラストとシンジケートの契約関係は

『統制』に置き換えられ、トラストはほとんどの権限を喪った」(モスクワメリヤストラストのクレイネル)²⁶⁵⁾。それにより「トラストのイニシアチヴは弱化した」。「余分な行政機関化である」(第2綿トラスト本部会議長)²⁶⁶⁾。これは「行政及び調節機能と業務機能という相容れないものの統合である。實際上、行政的原理と商業原理が衝突する場合、繊維シンジケートは得てして商業的弾力性ではなく最小摩擦抵抗路線に従いトラストに対する純行政的圧力に頼る。こうしてシンジケートの活動には以前にはあった社会性のエレメントが欠け落ちる。またトラストの不利益な契約に対する異議申し立ては繊維シンジケートの命令権によって退けられる。今やトラストとシンジケートの係争の審判者はシンジケート自身である。シンジケートへの融資の集中は厳しい財政融資の枠を超えられず、トラストの財務上及び業務上の独立性を圧迫する」(第1綿トラスト議長ネホロシェフ)²⁶⁷⁾。「統合は工業に極めて有害な影響を与えた。商業機能と行政機能を一つの機関に混ぜ合わせるものである。粗ラシャトラストは幾度となくグラフクとしての繊維シンジケートの直接的圧力の下、シンジケートとしての繊維シンジケートと契約を締結せねばならなかった。例えば、トラストが株式会社『羊毛』(ほとんど独占的な原料納入者)と契約を締結することを決めた時に、繊維シンジケートはトラストにシンジケートを通してこの契約を締結することを提案してきたが、トラストはそれを斥けた。だが繊維シンジケートは契約に調印することを命令した。繊維シンジケートは供給機能を引き受けようとした。繊維シンジケートが綿花総委員会や『羊毛』を自らの勢力下に置こうとする試みは周知のように失敗に帰した」(粗ラシャトラスト本部会議長ゴロヴォイ)²⁶⁸⁾。シンジ

ケートも必ずしも総管理局との統合を望んでいるわけではない(前述の皮革シンジケートや塩シンジケートなどがそうである。シンジケート自ら調節機能を引き受けようというのである)。ザクスは「繊維シンジケート改組はそれにグラフクの性格と形態を付与するものであり、工業発展の障害となる」と断じた²⁶⁹⁾。

ところが亜麻本部議長マトヴェーエフはこの統合を好感している。それにより二重の管轄関係が解消し、「パラレリズムがなくなった。トラスト間競争よりも原材料の中央集権的配分の方がより弱いトラストには都合が良い。また財務面でも多くの[弱い]トラストは銀行から融資を受けられない。シンジケートの御蔭でノーマルな財務的支持が得られる。シンジケートの手へのかなりの資金の集中は分散化している場合には不可能な資金運用の可能性を与えた」。『現在、確立された繊維工業指導システムは旧いシステムよりずっと良い』²⁷⁰⁾。絹トラストのフランクフルトも状況肯定的である。「シンジケートもトラストに対する強い影響力は妥当である。後戻りは許されない」²⁷¹⁾。要するに強いトラストは強いシンジケートを望まないが弱いトラストはそれを求めた。他者依存性が強まるのである。

28年11月中旬に開催された繊維労組中央委員会総会ではトラストからシンジケートへの非難が集中した。「トラスト布告は実施されていない。布告の正確な意味ではトラストは完結的な単位であり、ホズラスチョットに基づき経営を行いうる。だが現在、トラストはシンジケート作成の予算で活動している。シンジケートはトラストを犠牲にして商業的目的のためにその管理機能を行使している」(第2綿トラスト議長)。「工場の独立性のもとではトラストのホズラスチョットなど問題

にならない。トラストは無条件でシンジケートの提案を実行せねばならない。ことに計画化の面でそうである」(第1綿トラスト議長)。繊維総管理局と全連邦繊維シンジケートの統合を容認していた絹トラストのフランクフルトも「統合の成果はまだない。これまで繊維工業の全ての問題は集団的に解決されてきた。現在、繊維工業の管理では共同性の欠片すら消えた。シンジケートソヴェトも活動を止めた」と嘆く。第3綿トラスト議長のフォローオフはシニカルに語る。「工業管理の第3の環としてのトラストの解散を支持する。トラストは商業も供給もしていない。現時点でトラストの解散が問題とならないとすればトラストの大型化を提起すべきである。現在、トラストはしばしば利潤を自己の裁量で支出する。モスクワメリヤストラストが紡糸の不足している時に海外でメリヤス工場を丸ごと買収するような現象は許容できない」。

労組中央委員会メンバーのブラギンスキーやヴォロノフは改革に反対はしなかったが、急がず慎重に進めることを望んだ。「トラストもシンジケートも工業管理の十分な権限を持たない。シンジケートは最高国民経済会議の業務部の役割を果たしているだけである」と述べる。

報告者の繊維シンジケート副議長ヴォロビエフは「企業長はトラストの意思の遂行者であったが、今や企業の主人である」、と一応、企業長を持ち上げつつ、シンジケートやトラストの権利・義務について次のように語る。「シンジケートは供給、販売機能、工業部門全体の計画、管理を留保する。トラストは企業の管理指導、技術援助、原価引下げ、企業専門化、計画遂行の監督、与えられた権限内での資本建設活動に携わる。シンジケートはトラストに対し工業の計画遂行上必要な全てを与えることを保証する」²⁷²⁾。なんと強

大な組織であろうか [!?]

28年10月8-12日のシンジケートソヴェト拡大幹部会では第4回最高国民経済会議総会に先立ち工業システムにおけるシンジケートの役割が議論された。

ここでは報告者(最高国民経済会議・委員会議長及び石油シンジケート議長代理のリュボヴォル)及びトラスト代表の見解とシンジケート側の見解が、任意加盟制などを巡り真っ向から対立した。

リュボヴォル報告の骨子は次のようである。現行の総管理局—シンジケート—トラスト—企業の4階梯システムは維持される。その基軸はトラストである。シンジケートに工業調節の機能を負わせるべきではない。蓋し業務機能と調節機能の混同はシンジケートに商業的弾力性への誘因を失わせ、行政的調節機関に変質させるものだからである。シンジケートとトラストの相互関係は販売面でも供給面でも任意制原理に基づいて構築されるべきである。

トラスト代表はシンジケートの政策がトラストやグラフキを飲み込もうとするものであり、そうしたシンジケートの『拡張主義』やグラフキ的傾向はトラストのホズラスチョットの基盤を掘り崩す、と難詰する。最高国民経済会議・商業政策部のオフニャンスキーもシンジケートへの銀行信用集中や予算融資化に懸念を表明した。

これに対しシンジケート側の主張は以下のようである。「委員会報告の基本的誤りは工業管理システムの変化(シンジケート化の進展、消費協同組合との総体契約、農業協同組合との原料納入総体契約、予約買付けの広範な発展)を充分考慮していないことである」。委員会の方針ではかえって業務上の調節を「総管理局からの調節に逆戻りさせるこ

とになる」(シンジケートソヴェートのホドロフ)。

「生産に関するデータからするとトラストは合理化や生産の利益の名の下にしばしば供給超過の商品を製造しようとしている」。シンジケートによる正常化作用が必要である。ほぼ販売がシンジケート化されている状態で任意制など問題にならない。シンジケートの生産への影響は強化されるべきである」(化学シンジケートのガヴリーロフ)。

シンジケートはトラストの意思の単なる執行者ではなく「工業が市場に働きかける最高国民経済会議の機関たるべきである。シンジケートがその任務を果たすためには生産の方向性に影響力を行使せねばならない」。ガラス陶磁器製品の62%は協同組合との総体契約に基づきシンジケートが実現しており、窓ガラスの販売は商業人民委員部が調節している。「そうした状況ではシンジケートがトラストとの相互関係を自発的な商業的利益の合成方式によってのみ構築するのは不可能である。シンジケートが引き受けた義務の多くは工業に転嫁せざるをえない」。「トラストはシンジケートが不足商品の受入れには積極的だが、供給超過商品の受入れには消極的だと非難するが、それはシンジケートが生産を市場の最も要求する需要を充足するように方向づけているのだということを理解していない」

「シンジケートはニーズのある品目構成や品質の商品を製造するために業務・調節的方法によって工業に働きかける必要があると考えているのにトラストは最高国民経済会議や労働監督人民委員部を含む様々な機関に訴えてその影響力を遮断しようとする」(プロダシリカート本部会議長グラノフスキー)。「最高国民経済会議・総管理局による国家調節は近い将来シンジケートによる業務的調節に代えられるべきである」。「トラストは原料、半製

品供給や製品実現、融資の煩わしさから解放されて、生産合理化、原価引下げなどの生産的モーメントに集中すべきである」(皮革シンジケート本部会議長代理チェムキン) [些か牽強か]。「工業指導は現実の活動から切断された総管理局にはできない。工業指導の権限は今後、シンジケートに付与されるべきである」(塩シンジケート本部会議長リブシツ)。繊維シンジケートのボエフは最も強硬に任意制に反対した。「計画経済の諸条件に反する」という。冶金シンジケートや石油シンジケートのみは任意制を擁護した。

シンジケートソヴェート拡大幹部会はリャボヴォル委員会のテーゼを斥け、シンジケートソヴェート幹部会ビューロー作成のテーゼを採択した。その提案の骨子は次のようである。シンジケートは生産及び市場への働きかけの武器である。業務環としてのシンジケートの役割の強化はホズラスチョットのエレメントの大きな誘因や生産と消費の間の相互作用を促す経済的調節のためシンジケートをよりよく活用する可能性を与える。トラストとシンジケートの相互関係は単一方向性ではありえない。任意方式もあれば、強制加盟もある。それは各部門の条件やシンジケートの課題による。工業システムの基本環は企業—トラスト—シンジケートであり、シンジケートは当該工業部門の販売及び供給であると共に個々のトラストと部門全体の利益調整の組織的形態である。シンジケート機能の実現はトラストとシンジケートのホズラスチョットの利益を保障する契約関係に基づく。シンジケートによる生産への働きかけの経済的梃子は注文システム、定価システム、供給組織化、信用集中その他である。最高国民経済会議と商業人民委員部による行政的調節の二重システムは工業組織の工業人民委員部への一元的管轄に代える。シンジケートの全商業

活動の厳格な行政的調節はシンジケートの計画の一般的調節に代える。シンジケート商業網の拡大により地方市場や下部商業組織との結びつきを改善する²⁷³⁾。

28年10月半ばには最高国民経済会議幹部会 は状況の変化に応じたシンジケート定款改訂に着手する。とりわけ財務面の権限強化が図られる。シンジケートにそのメンバーへの短期信用特別資本を計上し、トラストの流動資金再配分の権限を付与しようとした²⁷⁴⁾。

これに対し最高国民経済会議・商業政策部は10月18日に最高国民経済会議幹部会に改めてテーゼを提出する。その主旨は次のようである。シンジケートは徐々に工業の行政的調節の武器に転化しつつある。その業務活動は商業人民委員部からの包括的な行政的働きかけに従わされ、市場との生きた結びつきを失い、シンジケートは工業との相互関係を調節機関の多様な決定を遂行すべく定めねばならない。シンジケートが受ける行政的働きかけは自動的にトラストに転嫁され、しばしばソヴェトの生産運営への有害な容喙となる。そうした状況でシンジケートの一部の生産調節におけるその地位を強化しようとする傾向とトラスト側のシンジケートの生産へのあらゆる影響を除去しようとする傾向とが衝突する(極端な形ではシンジケートのグラフク化とシンジケートをトラストの単なる商業部とする傾向の対立)。いずれも現実の要求にはそぐわない。シンジケートとトラストの間の計画活動と業務活動の権限区分が必要となる。つまり、シンジケートは調達市場及び販売市場においてシンジケート加盟工業の業務・経営上の運営機能を果たし、トラストは生産の直接指導や生産組織化に係わる権利・義務を最大限維持する。生産品目構成は契約・商業方式で定められ、それに伴う係争問題は最高国民経済会議の仲裁で解決される。シンジ

ケートとトラストの財務的關係は予算融資ではなく、販売、調達、供給の契約条件により定められる。短期銀行信用はシンジケートに集中する。シンジケートとトラストの相互関係は商業契約や全権委員会議決定により調節される。その場合、シンジケートには最高国民経済会議機関の計画活動への積極的参加が保障される²⁷⁵⁾。この基本線は既述の10月23日公表の最高国民経済会議リヤボヴォル委員会テーゼに具体化された²⁷⁶⁾。このテーゼはある意味では強まる行政的権力に対する経済官庁内実務官僚の抵抗であったのかもしれない。

ここで国家及び党官僚層や経営者諸集団の間にどのような力関係の変化と闘ぎ合いがあったのかは定かではないが、ともかくそれらの間に一方での管理、規制強化のモメントと、それに対する抵抗モメントが働き、利害の調整を通して妥協的決定がなされたのは間違いない。この時期にはなおブルエリズムと集団間利害調整メカニズムは残存していた。

以上のような議論は第4回最高国民経済会議総会に持ち込まれる。この総会における主たる論点の一つは労働規律と労働生産性問題である。ここでは経済機関と労組の対抗関係が浮かび上がる。いま一つの論点が工業組織及びカードル問題である。

報告者のI. V. コシオールは改組のエッセンスを簡潔に纏める。「優良企業と劣等企業の『共通の釜』とならないように保守主義の経営者と闘う」。経営者の抵抗を排して企業におけるホズラスチョットを実現し、経済効率を高めようというわけだが、事はそう簡単ではない。

討議において同じ土俵の上ではあれトラスト、シンジケート、経済官庁の利益が対峙

し、交錯する。トラスト代表のほとんどは企業の本ズラスチョットへの移行のためにトラストは現在よりももっと実質的権限を持つべきだと主張した。

南部鉄鋼トラストのビルマン（最高国民経済会議ウクライナ委員会）は現状ではトラストが総管理局からの細々とした世話焼きを受け、銀行、シンジケートその他への恒常的な依存関係に置かれており、寧ろ「トラストが本ズラスチョットに移行すべきである」と述べる。シンジケートは本質上、商業をしていない、不足商品を販売しているだけである。「最近、シンジケートは傘下トラストに対する主人に転化し、トラストの活動をコントロールし、それに介入しようとする志向が見られる。シンジケートはトラストにとって代わろうとするのではなく、市場に関心を向けよ」と詰る。それだけでなくしばしば統制機関の側からトラスト本部を全く管理機能や業務機能のない抽象的な計画機関に転化しようとする試みもある。この点で特徴的な例は本年度、ウクライナ共和国労働監督人民委員部の行った南部鉄鋼トラスト本部と企業の組織構造調査結果報告である。それはトラストの生産 - 技術部、労働経済部、商業 - 財務部を廃止し、本部機構としては計画部と小規模な監査部のみを残すことを提案した。だが総管理局は広く所在する企業を管理するより多くの同種企業を統合した少数のトラストと結びつくことによってのみ調節機能は果しうる、と提案に反撥する。

金属労組中央委員会サブツォフも最高国民経済会議機構からの干渉に遺憾を表明している。南部鉄鋼トラストが統制数字準備のために懸命に働いているときに、突然最高国民経済会議幹部会員の1人がトラスト解体案を出してきたという。[行政機関とシンジケートの間には何やら別個に進んで共にトラストを

打つ、戦術でもあったのか]

繊維トラスト代表のコロートキーやゴローヴィによれば繊維シンジケートは現在、繊維種類別の独占的トラスト設立方針を採っており、同時にシンジケート内に繊維種類別管理部が設置された。今後、トラストとこれら管理部は統合され、繊維工業全体の管理は地区管理部と地方全権委員を通して行うことになる。ほとんどの繊維工業代表はそうしたグラフキ的管理スキームに断固反対する。もっともコンドラチェフやフローロフのようにシンジケートと共同歩調をとり、供給のシンジケートへの集中を支持する者もいる。

これに対し、紙シンジケートのコナルはシンジケートの総管理局への改組を支持した。総管理局を廃止すれば最高国民経済会議は工業を行政的方法ではなく、実務的方法で管理する機関に転化する。そうすると最高国民経済会議は『トラストのトラスト』となる。

化学シンジケートのガブリーロフはシンジケート活動の全ての基本的問題を最高国民経済会議の裁量に委ねるべきではない、と報告者に噛み付いた。

シンジケートソヴェト議長のマンツェフはシンジケートのグラフキ化にもトラスト解体にも反対した。シンジケートは品目構成や製造期間に関与して生産への影響力を強め、市場や生産の組織化の基本的梃子となるべきだと主張する。

ミハイロフ（レニングラード機械トラスト）は量産型部門の100%シンジケート化は認めるが、そうでないボイラー製造や発電機製造のような機械製造部門のシンジケート化は不可能であると考え。ところが機械シンジケートはトラストと注文主との長期取引関係を構築する必要性を考慮せず、この部門もシンジケート化しようとした。シンジケート全権委員会がそうした方向性に反対した

時、シンジケート本部会はサボタージュを試みた（辞職願いを出す）。結局、最高国民経済会議を通してのみ本部会を説き伏せることが出来た²⁷⁷⁾。

経営者の異動の激しさや地位の不安定さについては金属労組中央委員会のシュヴァルツや機械製造総管理局のボルチェンコが語る。解任される場合もその理由が判らない。執拗に要求してやっと説明が得られる。余りに積極的過ぎたというのである。こうして経営者は実務的であるだけでなく、外交官とならねばならない。経営者は『協和』出来ず、『順応』出来ないが故に解任される。絹トラストのフランクフルトによれば、[激しい異動は]企業長の能力が低いからではなく、そもそもそうした容喙がシステム化されているからである。

マトローゾフによればSh工場長は1年に27回も些細なことで責任（刑事及び民事）を問われた。B工場長は8ヶ月で28回も責任を問われた。うち27回は裁判にならなかった。蓋し、何ら犯罪要件を構成しなかったからである。裁判となったのは防火対策を怠ったことである。金額にして200ルーブリのことであった。スベツもこうした『怯えた犬』の態である²⁷⁸⁾。これでは経営者が自発性を発揮するのは覚束ない。経営者の不安定な地位や在任の短期性がその事なかれ主義や他者依存的行動を強く規定したことは言うまでもない。

この最高国民経済会議総会は28年10月20日に開催が予定されていたが、何故か11月16－24日の党中央委員会総会の後に持ち越された。何らかの社会的勢力関係の変化があったことを予想させる。

実際、総会后、コシオール・テーゼは重要点で修正された。コシオール・テーゼではシンジケートにはトラストの商業機能のみを認

めていたが、修正テーゼでは次のように変更された。トラストとシンジケートの相互関係はあくまで商業採算制に基づくが、シンジケートは「独占的に販売機能を実行し」、「工業への原料供給におけるシンジケートの影響力を強化」する。生産への働きかけの梃子たる注文システム、定価システムその他は最高国民経済会議承認の生産計画の範囲内でグラフキのコントロールの下に実現する。当該工業部門の生産計画化や調節機能はグラフキの大権をなすが、そうした機能をシンジケートへ部分的または全面的に委譲することもありうる。但し、最高国民経済会議自身のみが行いうる。シンジケートにはトラストの報告や計画を受取る権限が付与される。こうして幾分、慎重ではあるが、シンジケートの権限や地位の強化が認められた²⁷⁹⁾。

シンジケートへの権限集中とその行政機関化の過程は繊維以外の工業部門でも進行していた。

マッチ及びガラス・陶磁器工業管理の再編が行われた。化学総管理局はマッチ工業の調節をマッチシンジケートに委譲し、ガラス・陶磁器工業総管理局を創設することに賛成した。かつて化学委員会の設立に際し、これら部門の管理問題は当時、予定されていた工業管理の再編まで暫定的に処理され、とりあえず化学工業に含めておかれた。

調節及び計画化の機能はマッチシンジケートに委譲される。またこの工業は全てロシア共和国に集中している以上、ロシア共和国最高国民経済会議の管轄に移すのが適当である。ガラス・陶磁器工業は経営組織形態が全く化学工業とは異なっているし、特殊な問題を抱える。プロダシリカートはガラス・陶磁器工業の計画化、調節機能を果たすには充分組織化されていない。だから独立の小規模な

総管理局がより適当である。ガラス - 陶磁器工業のかなりがロシア共和国に所在する以上、この総管理局はロシア共和国最高国民経済会議と共同とすべきである²⁸⁰⁾。

28年5月、化学総管理局のマッチ工業再編委はマッチシンジケートに調節及び生産計画化の機能を付与した²⁸¹⁾。更に同年6月、計画経済管理局コレギアはシンジケートの権限拡大を認めた。工場所在地域での現地販売分を除き100%マッチ販売をシンジケートに集中し、全ての輸入材料と国内外の設備供給も集中する。年次統制数字、目標計画、輸出注文のトラスト間割当計画を作成し、品質改善措置を検討し、トラストへの技術援助を行う²⁸²⁾。

化学シンジケートは染料トラストと1928/29年度よりトラストの製品（20百万ルーブリ）を全てシンジケートに引渡す合意を得た。トラストにとってこれは市況とは係わりなく製品を完全に販売でき、それにより3週間分の製品に相当する資金を流通から引上げ生産拡大に投入できる²⁸³⁾。

29年にはシンジケートは更に管理組織として強化される²⁸⁴⁾。こうして工業の商業組織は換骨奪胎されて調節機能と管理機能を併せ持つ行政機関に転化した。

VIII 総管理局の改組

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

金属総管理局の改組は28年4月頃から本格的な改組が論議され始める²⁸⁵⁾。ここでは経済官庁、経営者、労組の利害が絡み合う。

28年4月上旬、金属労組中央委員会幹部会と金属総管理局コレギア及び大金属トラスト

との拡大会議で金属総管理局長 V. I. メジュラウクは金属総管理局改組案について報告した。参加者の一部は改組に反対し、現金属総管理局により大きな権限を与えれば良いと言う。他は複数の部門別総管理局を支持した²⁸⁶⁾。

28年4月下旬の金属労組技師 - 技術者セクツィア中央ソヴェト第2回定期会議における S.A. フレニコフ報告によれば金属総管理局改組について極端な2つの見解を除けば（金属工業人民委員部に改組するという見解と金属総管理局を解体し、その全ての部を最高国民経済会議・計画 - 経済管理局に移譲する見解）、3つのヴァリエントがある。

第1ヴァリエントは3つの総管理局（鉄鋼、非鉄、金属加工）を設立し、それらを計画 - 経済管理局に統合する案。

第2ヴァリエントは3つの総管理局を設立すると共に金属ブランを最高国民経済会議幹部会の下に設けてそれが3つの部門別総管理局を調整する案。

報告者によると第1ヴァリエントは個々の金属工業部門を金属工業全体から切り離す危険性を秘めている。第2ヴァリエントでは個々の管理局の全体的指導は最高国民経済会議幹部会の下に機関が負うため、結局、最高国民経済会議幹部会が金属工業の活動を指導することになる。

第3ヴァリエントは現行の金属総管理局の生産部を3つの管理部（鉄鋼、非鉄、金属加工）に改組する案である。その場合、同時に新規金属工場建設の指導のため建設管理部を設置する。金属総管理局には一般的指導を留保する。

各管理部の課題はトラスト本部会の組織、金属工業合同の工業財務計画の審議、それら計画遂行の監督、相応のシンジケートを通ずる製品販売の組織化、現存企業の資本活動の

規模の決定、労働問題やトラスト融資問題調節その他である。建設管理部の課題は建設組織化機能、新工場の建設監督、多くの専門的建設コントローラ設立である²⁸⁷⁾。

T. ゲナークは第1, 第2ヴァリエント(その一つは金属総管理局の代わりに3つか, 4つの部門別総管理局を創設する案, もう一つは金属総管理局は単一体として『金属プラン』の形で残し, 同じく幾つかの総管理局を創設する案)のいずれも斥けた。金属工業各部門は緊密に結びついており, また現状でも金属工業計画の各級機関での処理には約半年かかる。『金属計画』創設は屋上屋を架すだけである。金属総管理局の管理スキームは現状のままとし, 質的改善をめざすべきである。金属総管理局コレギアメンバーがそれぞれグループ毎の部を主管し, 一定の独立性をもってその工業グループの問題総体を処理する。また各部には有資格の働き手を質量的に補強することを望んだ²⁸⁸⁾。

このように経済官僚は工業管理の強化という点では一致しているとはいえ, 改組の中味については意見が分かれた。

金属総管理局の代表は従来の金属総管理局は残し, それを強化し, その下に3つの管理局(総管理局ではなく単なる管理局)を設置する方針である。

金属総管理局長補佐 D. F. ブドニャクの見解では最高国民経済会議幹部会に直属する金属工業の各部門別の複数の総管理局設立は妥当ではない。現在ある金属工業の単一性を弱める。現行の各部の権限, 機能を拡張して, 管理部に改組し, 最高国民経済会議幹部会ではなく全金属工業の総管理局の直属とすべきである。これら管理部は相応の部門の計画化や調節だけでなく, トラストの管理を行なう。実効的コントロールによってトラストによる生産計画遂行や財務規律遵守を監視す

る。金属総管理局にはその管轄の管理部の活動の一般的計画化, 調節の機能のみを残す。個々の部門間の活動のより緊密な調整のために個々の管理部長は同時に金属総管理局コレギアのメンバーとなるべきである²⁸⁹⁾。

メジュラウクもほぼ同様の意見である。計画面では集権制を強化し, 機能面は分権化する。現行の技術 - 生産部は部門別管理部に改組する。トラストや工場は専門化を進める。例えば, 南部鉄鋼トラストの一部機械工場は南部機械トラストに移譲し, ゴムザも冶金工場を他に移譲する。建設機能はトラストから出来るだけ外し, 専門の建設管理局を創設する²⁹⁰⁾。

経営者は多く部門別管理局設立には反対し, グラフメタルの権限拡大, 強化を主張したが, その意図は国家機関からの管理強化を牽制し, トラストへ権限を委譲することにある。

国営ミシントラスト議長 E. I. エフィーモフによれば金属総管理局が資本建設においてトラストに与える実質的助力は不充分である。トラストの問合せへの対応や計画, 報告の承認は遅い。金属総管理局に技術者が質量共に乏しいためである。現行の金属総管理局の各部を相応の金属工業各部門を計画, 調節するだけでなくもっとトラストの活動を指導できる管理局に改組すべきであり, 管理局規程によりそれらの義務と責任の範囲を正確に定め, 計画及び調節機関として, その力に余るまたは所管でない全てはトラスト本部会に委譲するのが望ましい²⁹¹⁾。

株式会社《オルグ - メタル》議長 E. M. アリペロヴィチによればグラフメタルは自己の業務活動で縛られ, 最高国民経済会議の機能部からの然るべきヴィザなしにはごく小額の支出すら行ない得ないことがある。グラフメタルを3 - 4の個々の管理局に分けること

は妥当でない。わが国の工場の現状からして明確に専門を分けることができない（コンビナートの）。むしろ、グラフメタルの権利、義務、責任を拡大すべきである²⁹²⁾。

ゴムザ本部会議長 V. I. クリツィンも第3ヴァリエントに与する²⁹³⁾。ウラルメト議長 A. オゼルスキーその他も単一の金属総管理局の存続支持者である²⁹⁴⁾。

中央地域金属トラスト本部会議長ドゥベツツはより強硬である。「この2年間、グラフメタルは管理機能の縮小とそれらのトラストや企業への委譲、調節や計画化機能への集中の方向で進んできた。この方針の批判はその正しさを損なうものである。グラフメタル自身も新建設や企業改造における欠陥に対する個人的責任を定めることを志向して3-4の総管理局を作るべしというような誤った結論を出す。だが、執行や管理の機能はトラストや企業に属すべきものであって、その個人的責任は1つであろうと4つであろうとグラフィキに持ち込むものではない」。部門別セクターにより権威のある働き手を増員し、各セクターの義務・責任の範囲を明確化すべきであり、計画、調節機関に属さない機能は下位のトラスト、企業に委譲することを主張する²⁹⁵⁾。

『赤いプロレタリア』工場長（工作機械）

I. M. スチェパノフは金属工業の技術的指導を全面的に強化するように管理システムを変えるよう求める。これまで金属総管理局は工作機械製造工場の専門化面でほとんど何もしていない。多くの工場で重複が多い。工作機械生産のための技術的要件を定めていないため工場は自分でこれら要件を作らねばならない。普通の部品のスタンダードもない。生産改造面では工場は金属加工科学・技術ソヴェトの援助を受けている。それは定期的に調査を行い、あれこれの措置の妥当性に関し

て所見を出す。だが科学・技術ソヴェトとの恒常的組織的結びつきは感じられない。だから金属総管理局の技術指導強化が何より必要なのである²⁹⁶⁾。

モスクワ機械トラストはモスクワ国民経済会議に直属し、金属総管理局はその建設計画を承認し、生産計画を調整するだけであった。金属総管理局は地方的意義のトラストにはあまり関与しないし、関与するとしてもしばしばそれらトラストの活動にとってマイナスである。例えば、金属総管理局はモスクワ機械トラストの全製品の機械シンジケートへの引渡しを要求する。トラストにとり決済条件が厳しいにも拘らず、トラストへの供給面も同様である。現在は鉱石金属トルグを通して供給される。かつては80%は自分で供給しており、そのための自己の機構もあったが、金属総管理局の直々の主張で解散した。ところがトルグによる供給は思わしくない。4月に1,000トンの古鉄をトラストに引渡すはずであったが、180トンのみである。残りは5月に引渡すと約束したが、いまだ展望がない。

ここでは2重所属の問題がある。モスクワ国民経済会議がトラストに工場内輸送用具の生産を提案する、だが金属総管理局はその生産を行うべきではないと考える。

それ故、本部会議長 I. R. ブルダチェフは1つの総管理局の代わりに3つないし4つの管理局を作ることはトラストを管轄する階梯が増えるだけであり、望ましくない。金属工業の一般的指導は1つの機関に残し、システムを簡素化し、多くの機能を直接、トラストに委譲すべきである、と陳べる²⁹⁷⁾。

ハリコフの M. ロモフによれば金属総管理局は依然、何らかの細かい活動を項目リストに含めたり、除くことをトラストに義務づけ、特定の注文主への小口の製品の生産の命

令すら金属総管理局から受取っている。金属総管理局には業務（年次）計画（生産、資本建設、年次報告）においてより大きな権限を付与し、トラストには多くの業務、経常的機能を委譲すべきである²⁹⁸⁾。

但し、非鉄のような比較的軽視されてきた部門の経営者は独自の管理局の設立を望んだ。アルタイ多金属トラスト本部会議長 N. S. ハリトネンコは言う。新工場建設や現有企業改造の課題は全金属工業指導機関の抜本的改組なくして解決できない。とくに非鉄は鉄鋼と比して蔑ろにされてきた嫌いがある。現在、非鉄の新企業建設や選鉱の最新の方法利用と関連して、非鉄工業管理、計画化、調節の専門のグラフク創設が必要である。このトラストは鉱業企業と選鉱及び冶金企業を抱えるが、これらを鉱業総管理局と金属総管理局に管轄を分割することは妥当でない。非鉄総管理局の管轄とすべきである²⁹⁹⁾。[やはり、金属工業内部の利害対立が背景にあるようだ] 但し、トラストの業務活動には介入しないという条件をつける。また現行の金属工業科学技術ソヴェトは相応の総管理局に移管さるべきである³⁰⁰⁾。

積極的な複数の独立の総管理局への改組論者は A. ゴリツマン（労農監督人民委員部）、サヴツォフ（金属労組中央委員会）、V. ザセツキーらである³⁰¹⁾。

鉱業労組中央委員会はすでに前年に冶金工業及び鉱業の再編問題を提起している。その時に労組は金属総管理局のかわりに工業部門数により複数の総管理局を創設することを提案した。非鉄に関する問題は特に重要であった。蓋し、機械製造の拡張にとり非鉄供給は緊要であった。現有の工場や鉱山では全く不十分であり、新企業の建設を加速する必要があった。だが金属総管理局内部ですらこの問

題に十分な関心が払われなかった。それ故、鉱業労組中央委員会は最高国民経済会議幹部会直属の非鉄総管理局の創設及び非鉄シンジケート設立案を提起したのである。それと共に非鉄工業への融資は財政方式に移行する。更に、金属加工工業管理局と冶金総管理局を分出し、冶金コンビナートと結びついていない鉱業企業は金属総管理局から鉱業燃料総管理局に移すべきである、と提案する³⁰²⁾。

28年10月下旬の金属労組中央委員会総会で中央委員会の見解を代表してサヴツォフが発言した。現在は生産を拡張するだけでなく、一層複雑な機械を製造せねばならない。単一の総管理局を残すことは現在、機械製造職場でみられる不正常な状態を助長するであろう。中央委員会は単一の総管理局は必要ないと考える。3つの管理局を創設し現行の金属総管理局が持っているより多くの権利・義務を与える。3つの総管理局の活動を結びつけるために最高国民経済会議・計画経済管理局のもとに計画細胞を創設する。それで充分である。建設を別個の組織とすることについては経営者との間に意見の違いはない。国立金属工業新工場設計研究所はホズラスチョットに移行さるべきと考える。経済的調査はその管轄から外し、総管理局のいずれかに移すことにより、国民経済システム全体の中での金属工業の利益を実現するために最高国民経済会議幹部会のもとに金属工業ソヴェトを創設する。

この点については金属総管理局長代理ブドニャクの反論がある。計画経済管理局の下で計画細胞は実際には金属工業を指導することは出来ないであろう。そうした機関は機能的管理局の下に創設するわけにはいかない。金属工業の統制数字を作成できないし、その状態を監視できない。管理局には広範な権限が必要だが、単一の意味、個々の管理局の活動

の統一的分析も必要であり、それは総管理局を維持する場合にのみ可能である。そうでなければ資金の組織化も正しい方向付けも、輸入のような重要な問題の決定もできない。

金属労組中央委員会議長レブセは上記中央委員会の見解に与し、更に補足する。単一管理もいいが、金属工業のような複雑な問題の場合は集団的管理（ソヴェト）の方がより好ましい。ソヴェトに各管理局のコレギアメンバーないし数人ずつの代表が入る³⁰³。

金属労組中央委員会・幹部会員のほとんどは金属工業の資本建設の規模が大きくなり、金属総管理局はこれまでのような指導は出来なくなった、と述べる。ウラルのネメシャエフによると現行の金属総管理局は『確認機関』に過ぎない。ことに非鉄部門では全く指導していない。

幹部会員のうち単一の金属総管理局を残すことを擁護するのは技師セクツィア代表のチュルトフとグリーンカ（マリウーポリ）及び金属倉庫代表である。金属総管理局がなくなれば金属工業における正しい資金配分は壊れる。根本的変革より、金属総管理局の働き手が提案するような部分的改組に同調した。

討議の結果、ほぼ満場一致で（グリーンカは反対）、3つの総管理局創設を支持した³⁰⁴。

労組はその基盤の安定化のために管理機関強化を望んだのである。

技術者は概して経営者と歩調を合わせた。金属労組技師 - 技術者セクツィア中央ソヴェト第2回定期会議は金属総管理局を維持しつつ、工業部門別の4つの管理局を設ける方針を支持した³⁰⁵。

党員の間では見解が分かれた。最高国民経済会議幹部会党フラクションで金属総管理局改組問題が討議されたが、その内容は非公開とされた。議長のクイビシェフも態度を表明

しなかった³⁰⁶。5月下旬の金属労組中央委員会総会における討議で最高国民経済会議党フラク採択の決定について触れられた。そこには特段、政治的秘秘はないにも拘らず公開されなかった。ブドニャクによるとフラクの中でこの問題についての見解の一致がないためである³⁰⁷。

5月上旬の金属総管理局党アクティブ公開会議でメジュラウクが内部構造再編の方向性について報告した。討議は低調であった。農業機械管理局や中型機械管理局の創設案もあれば、多数の管理局創設は指導を困難化する、という見解もある。提案された改組スキームが金属工業人民委員部化を齎すという懸念も出された。経済畑の党員と党アパラチキ出身官僚の間で確執があったことが窺われる。意見も纏まらなかった³⁰⁸。

28年6月末、労働国防会議は最高国民経済会議副議長ルヒモヴィチの金属工業管理再編に関する報告を受けた後に最高国民経済会議幹部会に対し金属総管理局を3つの独立の総管理局に分割することを認めた³⁰⁹。その決定を受けて7月2日の金属総管理局コレギア会議はその準備活動に直ちに着手することを決定した³¹⁰。

その準備作業を経て9月初旬、最高国民経済会議は金属総管理局を3つの（鉄鋼、機械製造、非鉄）総管理局に改組する命令を発した³¹¹。鉄鋼総管理局と非鉄総管理局の下には当該部門のトラスト及び大口消費者代表者の常設協議会を設け、金属配分や価格設定を行う。ちなみに鉄鋼総管理局長は党アパラチキ出身のF.I. ロカツコフである。スタッフも236人（これまでの金属総管理局、専門技術セクツィア、金属コンヴェンツィア含め）から385人に増員された³¹²。他の工業部門でも同様の改組が進む。

こうして事実上、総管理局の調節・指導監

督機関から個別工業部門管理機関への転換が始まった³¹³⁾。この過程は29 - 30年の再編においてひとまず一段落する。

29年12月5日「工業管理改組」(党中央委員会決定)は生産企業を工業管理体系における基礎的環として位置付け、企業合同たるシンジケートへ権限を集中して総管理局を廃止し、シンジケートを中間環とする工業管理体制とする(ここではシンジケートの国家管理機関化である)。トラストは技術面の指導の

みを行い調達・販売の機能は持たない。最高国民経済会議は監督官庁化とした。しかしそれもつかの間で30年中ごろから合同の分割・廃止は進行する。

32年10月以降、合同の廃止は急速に進行し、トラストも改組・分割・廃止される。最高国民経済会議は工業部門別人民委員部に転化し、その内部に亜部門別総管理局が形成される。こうして総管理局 - (トラスト) - 企業という部門別省庁制が確立する³¹⁴⁾。

＜ 註 ＞

- 1) Izvestiia, 1926年6月18日, №138
- 2) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年7月10日, №156
- 3) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月22日, №43; Izvestiia, 1927年2月22日, №43
- 4) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月18日, №162
- 5) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月17日, №161
- 6) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月18日, №266
- 7) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月18日, №266
- 8) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月5日, №177
- 9) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月18日, №266
- 10) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月26日, №273
- 11) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月9日, №154
- 12) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月5日, №177
- 13) Izvestiia, 1926年10月29日, №250
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月18日, №162
- 15) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月18日, №266
- 16) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月11日, №156
- 17) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月1日, №277
- 18) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月18日, №162
- 19) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年7月27日, №170
- 20) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月23日, №271; 11月24日, №272
- 21) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月18日, №265
- 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月19日, №15
- 23) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月27日, №147
- 24) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年4月9日, №81; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月27日, №144
- 25) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月3日, №75
- 26) Pravda, 1926年10月7日, №231
- 27) Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年7月30日, №172
- 28) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月21日, №114
- 29) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月20日, №42
- 30) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月24日, №298
- 31) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月30日, №301
- 32) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年

- 11月18日, №266
- 33) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 6 月25日, №142
- 34) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 5 月26日, №118 ; 5 月27日, №119
- 35) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 6 月19日, №140
- 36) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月17日, №265
- 37) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 10月 9 日, №232
- 38) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月 1 日, №277
- 39) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月 7 日, №282
- 40) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月21日, №91
- 41) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月17日, №265
- 42) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月18日, №266
- 43) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 7 月10日, №155 ; 7 月11日, №156
- 44) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月17日, №265
- 45) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 11月16日, №264
- 46) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月 4 日, №77
- 47) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 4 月 6 日, №78 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月 6 日, №78 V. ボプロフによればホズラスチョットはトラストの自律性や責任性に留まる (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月21日, №91).
- 48) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 4 月13日, №84 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月13日, №84
- 49) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 4 月20日, №90 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月20日, №90 ; 26年 4 月22日, №92
- 50) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 5 月12日, №107
- 51) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 5 月12日, №106 なお利潤配分方式についてはずでに25年11月初めに最高国民経済会議幹部会から改正案が出されている (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年11月 6 日, №254).
- 52) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 5 月13日, №108 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 5 月13日, №107 6 月上旬の布告改訂委はそれを受けて条文を「監査委はトラスト本部会に個々の欠陥を指摘し, それらが本部会により正されない場合のみ最高国民経済会議に報告する」と修正した。「告げ口的性格」を排除するためである (Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 6 月 6 日, №129 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 6 月 6 日, №129). 監査委についてはその後も議論が続く. 27年 1 月の最高国民経済会議協議会 (トラスト代表も参加) では意見が分かれた. 最高国民経済会議報告 - 監査部はトラストやシンジケートの監査委を解散しトラストのコントロールや監査を行う工業部門別セクツィアの設立を提案し, トラストの監査委はその存続を支持し, 総管理局は監査及びコントロール機能のグラフキへの移譲を主張した (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 1 月 8 日, №6). オルジョニキツェは27年 1 月中旬のモスクワ県党代表者会議においてトラストの下での監査委の存在は不適當であると結論した. これはトラストの働き手自身が認めているという (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 1 月12日, №9 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1 月12日, №9). 結局, 後に見るように監査委に関する章はトラスト布告案から省かれた.
- 53) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 5 月20日, №113
- 54) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 5 月22日, №116 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 5 月22日, №115 ; 5 月23日, №116
- 55) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 1 月26日, №20 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1 月26日, №20
- 56) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 5 月28日, №121
- 57) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年 4 月14日, №85 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,

- 1926年4月14日, №85
- 58) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年4月15日, №86; 4月16日, №87; 4月17日, №88: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年4月15日, №86; 4月16日, №87; 4月17日, №88 他にそれまで区別されていた目標計画作成と年次計画を統合すべく単一計画管理局設立案が審議された。
- 59) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年7月10日, №155; 7月10日, №155: Ekonomicheskaja zhizn', 1926年7月10日, №156: Izvestiia, 1926年7月10日, №156
- 60) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月18日, №266
- 61) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月28日, №275: Pravda, 1926年11月28日, №276 ある工場の技師長は言う。「技師はただ物質的報酬のためだけに働いていではなく、自分の仕事や工場への愛情からも働いていることを忘れるべきでない。技術者をより大切に扱い、工場から工場へ[安易に]移すべきではない」(Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月2日, №278)。
- 62) Pravda, 1926年11月18日, №267: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月17日, №265
- 63) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年10月1日, №225
- 64) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月18日, №266
- 65) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月28日, №275: Pravda, 1926年11月28日, №276
- 66) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月28日, №275: Pravda, 1926年11月28日, №276 サブソヴィッチのトラスト解体論については Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年11月25日, №272参照。
- 67) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月1日, №277: Trud, 1926年12月1日, №278
- 68) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月3日, №280: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月3日, №279
- 69) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年6月30日, №147
- 70) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月28日, №196: Ekonomicheskaja zhizn', 1926年8月28日, №197: Izvestiia, 1926年8月29日, №198
- 71) Ekonomicheskaja zhizn', 1927年1月7日, №5: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1927年1月6日, №4
- 72) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1927年1月9日, №7
- 73) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月16日, №290 工場が計画を作成し、トラストは単に署名してそのまま次の機関にまわすだけである。注文主も直接、企業に問い合わせるのを好む。その方が注文の速やかな遂行を保証する。
- 74) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月28日, №196 他にモスクワラシャトラストのI工場長はトラストには商業機能のみを残すことを主張した。これはトラスト解体論に近い(Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年10月9日, №232)。
- 75) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月17日, №186
- 76) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年10月9日, №232
- 77) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年9月2日, №200
- 78) Vestnik Donuglia, 1927年, №3, p. 66
- 79) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年9月30日, №224
- 80) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年8月17日, №186
- 81) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月11日, №286; 12月19日, №293: Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月19日, №294
- 82) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年12月15日, №290: Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月15日, №289
- 83) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年12月1日, №277
- 84) Torgovo-promyshlennaja gazeta, 1926年10月9日, №232: Predpriatie, 1926年, №12, p. 6-7 なおアルハンゲリスキーはここでトラストや工場役員人事における

- 承継性〔内部昇進〕の必要性を陳べている。
- 85) Vestnik Donuglia, 1926年, №7, p. 97 – 8
 - 86) Vestnik Donuglia, 1926年, №12, p. 7 – 9 ; 1927年, №1, p. 11 – 3
 - 87) Vestnik Donuglia, 1926年, №11, p. 10 – 14
 - 88) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月3日, №279
 - 89) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月16日, №290
 - 90) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月10日, №180
 - 91) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月21日, №190
 - 92) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月20日, №189
 - 93) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月20日, №189
 - 94) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月15日, №290 ; 12月19日, №294 ; 12月22日, №296 ; 12月23日, №297 ; 12月24日, №298 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 12月15日, №289 ; 12月22日, №295 ; 1927年2月10日, №33
 - 95) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月9日, №285
 - 96) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月14日, №184
 - 97) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月9日, №7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月9日, №7
 - 98) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月24日, №192
 - 99) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月19日, №294 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月19日, №293
 - 100) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月18日, №187
 - 101) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月14日, №184
 - 102) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月13日, №183
 - 103) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月18日, №187
 - 104) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 9月2日, №200
 - 105) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月28日, №196
 - 106) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月17日, №186
 - 107) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月8日, №170 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年9月5日, №204 実際 1926/27年度初めより各工場の生産 - 財務計画や予算原価作成のシステムに移行した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年11月30日, №276).
 - 108) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1月11日, №8
 - 109) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1月7日, №5 ; 27年1月8日, №6 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月8日, №6 : Bumazhnaia promyshlennost', 1927年, №5, p. 52 – 56
 - 110) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月9日, №7 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月9日, №7 A. ニキーチンは流動資産に対しトラストに利子を払い、且つその利子を製品原価に含めるのだから (トラストが戻すことになる), 工場には流動資産を効率的に利用する誘因とはならない。それより各工場にノーマルな流動資本を定め、それを上回る分について利子を払い、それを下回ればトラストが利子を支払う方式を提案した (Bumazhnaia promyshlennost', 1927年, №1, p. 7 – 9).
 - 111) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月8日, №179
 - 112) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 1月30日, №24
 - 113) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月13日, №183
 - 114) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月18日, №187 26年5月にはすでにトムスキー名称工場がホズラスチョットに移行していたのだが、原料不足で頓挫した。
 - 115) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月21日, №190
 - 116) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 8月14日, №184 : Predpriiatie, 1926年, №11, p. 11

- 117) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月17日, №186
- 118) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月19日, №294 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月19日, №293
- 119) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月18日, №187
- 120) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月17日, №186
- 121) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月24日, №192
- 122) Pravda, 1926年11月4日, №255
- 123) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月2日, №200
- 124) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月10日, №180
- 125) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月15日, №290 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月15日, №289
- 126) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月17日, №39
- 127) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月16日, №13
- 128) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月11日, №286
- 129) Trud, 1924年10月1日, №223
- 130) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年6月25日, №142 ; 7月8日, №153 ; 7月23日, №166 : RGAE. fond 4086, op.1. d. 418 l. 128 - 9 : Metall, 1928, №2, pp. 100 - 110
- 131) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月13日, №183
- 132) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月25日, №19 4月の工場長協議会でもこの問題を煮詰める (Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月12日, №82).
- 133) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月7日, №152 ; 8月10日, №180
- 134) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月5日, №228
- 135) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月11日, №34 ; 3月3日, №51 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1925年3月3日, №51
- 136) Trud, 1926年12月2日, №279 : Pravda, 1926年12月8日, №284 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月4日, №28 : Izvestiia, 1927年2月6日, №30
- 137) Pravda, 1926年8月26日, №196 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年12月11日, №286 : Vestnik Donuglia, 1926年, №12, p. 1 - 4
- 138) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年12月9日, №285
- 139) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月24日, №45
- 140) Vestnik Donuglia, 1928年, №34, p. 1 - 2 ; №35, p. 5 - 11
- 141) Vestnik Donuglia, 1928年, №37, p. 1 - 5, 8 - 11 ; №38, p. 3 - 12 ; №42, p. 1 - 5
- 142) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月17日, №14 : Metall, 1927, №1 - 4, pp. 83 - 87 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年, 10月12日, №233 1926/27年度のトラストのパフォーマンスは良好である。鉄鋼生産計画は109%, 圧延品生産計画は113%遂行した。利潤も150万ルーブリを計上し、資本物資も前年の43万ルーブリから71万ルーブリに増大した (Metall, 1928, №1, pp. 73, 80)
- 143) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年7月2日, №147 また、25年の石油トラストの経営単位のプロダクト移行の試みについては Neftianoi biulleten', 1925, №5, pp. 3 - 4, 11 - 15 : Neftianoe khoziaistvo, 1925, №3, pp. 419 - 432 ; №4, pp. 566 - 575など参照。
- 144) Trud, 1926年12月30日, №301 ; 12月31日, №302
- 145) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月8日, №105 ; 5月9日, №106 V. メジュラウクの見解
- 146) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月16日, №38 : Trud, 1927年2月16日, №38
- 147) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月18日, №40
- 148) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年4月5日, №76
- 149) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月16日, №38 : Trud, 1927年2月16日, №38
- 150) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月17日,

- №39 ; 2月18日, №40 : 2月19日, №41 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月17日, №39 ; 2月18日, №40 : Izvestiia, 1927年2月17日, №39
- 151) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月15日, №37 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月15日, №37 : Izvestiia, 1927年2月16日, №38
- 152) Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月20日, №42 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月20日, №42
- 153) 以上, Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年2月20日, №42 ; 2月23日, №44 ; 2月24日, №45 ; 2月26日, №47 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月20日, №42 ; 2月22日, №43 ; 2月23日, №44 ; 2月24日, №45 ; 2月26日, №47 : Izvestiia, 1927年2月22日, №43 ; 2月23日, №44 ; 2月26日, №47 ; 2月27日, №48 3月中旬のロシア共和国最高国民経済会議党細胞ビューロー公開会議は最高国民経済会議改革案を追認した (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年3月16日, №58).
- 154) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年3月20日, №64 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年3月20日, №64 : Izvestiia, 1927年3月20日, №65
- 155) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年3月20日, №64社説
- 156) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年4月29日, №95ゴンチャロフ論文など参照.
- 157) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月25日, №116
- 158) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月7日, №126 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月7日, №126 : Iu. K. Avdakov i V. V. Borodin, Proizvodstvennye ob" edineniia i ikh rol' v organizatsii upravleniia sovetskoi prmyshlennost'iu (1917 – 1932 gg.), M., 1973, p. 61
- 159) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年6月9日, №128
- 160) SZ, 1927, №39, st. 391, 392 : Gosudarstvennoe predpriatie ; sistematicheskii sbornik deistvuiushchego zakonodatel'stva i vedomstvennykh rasporyazhenii, M., 1929, pp.1-17 : Izvestiia, 1927年6月30日, №146 : A. V. Venediktov, Organizatsiia gosudarstvennoi promyshlennosti v SSSR, M., 1961, Tom III, pp.263-7
- 161) Izvestiia, 1927年7月5日, №150
- 162) SZ, 1928, №42, st. 384 Trud, 1928年7月18日, №165
- 163) Vestnik Donuglia, 1927年, №7, p. 14 – 5
- 164) Vestnik Donuglia, 1928年, №6, p. 20
- 165) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月25日, №96
- 166) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月21日, №142 cf. Samokhvalov, op. cit., P. 216
- 167) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月17日, №113 ; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月17日, №113
- 168) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月11日, №108 委員会は工業企業管理の模範組織図を作成すべきであると結論した. とくに生産の商業的管理者を設けるべきである. エレクトロシーラ工場の好例がある. その標準的機械製造部では流れ作業システムによる生産は整備され, 円滑に必要な原材料その他が供給されている. 商業指導者の役割が大きい.
- 169) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月8日, №131
- 170) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月22日, №143
- 171) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年3月24日, №71
- 172) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月19日, №115
- 173) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月10日, №107
- 174) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月10日, №107
- 175) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月11日, №108
- 176) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月30日, №124
- 177) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月13日, №110
- 178) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月16日, №112
- 179) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年

- 5月16日, №112
- 180) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月17日, №113
- 181) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月15日, №111
- 182) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月17日, №113 合理化措置についての工場長の権限も(新布告30条)その行使は実際には難しい(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月15日, №111).
- 183) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月12日, №109
- 184) Pravda, 1928年6月20日, №141
- 185) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年7月23日, №165; 7月25日, №166; 7月26日, №167; 7月27日, №168; 7月29日, №170: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年7月23日, №165; 7月25日, №166; 7月26日, №167; 7月27日, №168
- 186) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月11日, №86; 5月10日, №107; 5月29日, №123
- 187) Vestnik Donuglia, 1928年, №44, p. 3-5
- 188) Vestnik Donuglia, 1928年, №47, p. 3-7; №49, p. 29-30
- 189) Vestnik Donuglia, 1928年, №38, p. 11
- 190) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月13日, №110
- 191) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月31日, №125 ビルマンは計画原理の官僚主義的歪曲は正の方策として一定の限度内での計画活動の分権化, トラストや企業に経営上の幾分の自由度を与えることを提起している.
- 192) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月1日, №126
- 193) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月17日, №137
- 194) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月13日, №161
- 195) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月20日, №167
- 196) 26年6月5日のトラスト本部会非公開会議(Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年6月20日, №140: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月16日, №160). 7月12日の
- トラスト技術協議会で本部会員リュブチェンコは工場長支援のため地方指導員機構強化を提案した. 各指導員が数工場を担当して(最大5工場)工場長に指示を与える. また工場の経験交流のため定期的に工場長協議会を開く(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月13日, №157).
- 197) Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年8月28日: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月28日: Trud, 1926年8月28日
- 198) Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年8月29日, №198
- 199) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月28日, 9月29日, 10月3日
- 200) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月27日, Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年10月29日. トラスト本部会の改組案については Ekonomicheskaiia zhizh', 1926年10月6日, 10月16日
- 201) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月12日: Ekonomicheskaiia zhizh', 1927年1月20日
- 202) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月25日, №46
- 203) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年3月20日, №67: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年3月20日, №67
- 204) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月5日, №103; 5月6日, №104; 5月9日, №106; 5月10日, №107; 5月11日, №108
- 205) Vestnik Donuglia, 1928年, №6, p. 20
- 206) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月25日, №96
- 207) Pravda, 1928年6月20日, №141
- 208) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月20日, №141: Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月21日, №142
- 209) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月31日, №176
- 210) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月19日, №115
- 211) Pravda, 1928年6月20日, №141
- 212) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月3日, №179
- 213) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月31日,

- № 254 ; 11 月 2 日 , № 256 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月31日, №254 ; 11月 1 日, №255 ; 11月 2 日, №256
- 214) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月 9 日, №210
- 215) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月 3 日, №179
- 216) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月 9 日, №210
- 217) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 5 月12日, №109
- 218) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 5 月23日, №118 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 5 月23日, №118 : Pravda, 1928年 5 月23日, №118
- 219) Pravda, 1928年 6 月20日, №141 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 6 月20日, №141 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 6 月21日, №142
- 220) Trud, 1928年 6 月22日, №143
- 221) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 7 月21日, №168
- 222) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月19日, №192
- 223) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月15日, №215
- 224) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月 9 日, №210
- 225) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月 5 日, №206 ; 9 月 6 日, №207
- 226) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月 1 日, №203
- 227) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 8 月30日, №201
- 228) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 9 月13日, №213
- 229) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 8 月12日, №186 但し, 編集部は筆者の結論には疑問を呈している.
- 230) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月25日, №249 ; 10月27日, №251 ; 10月28日, №252
- 231) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月27日, №251
- 232) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 12月28日, №300
- 233) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 11月 1 日, №255
- 234) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月25日, №234
- 235) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 10月23日, №247
- 236) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 11月15日, №265
- 237) Gosudarstvennoe predpriatie : sistematicheskii sbornik deistvuiushchego zakonodatel'stva i vedomstvennykh rasporiazhenii, M., 1929, pp.112-128 : SZ, 1928, № 16, st.129
- 238) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 2 月26日, №47 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 2 月24日, №45 ; 2 月26日, №47 ; 2 月27日, №48 : Izvestiia, 1927年 2 月26日, №47 : A. V. Venediktov, Organizatsiia gosudarstvennoi promyshlennosti v SSSR, M., 1961, Tom III, pp.280-6
- 239) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 4 月21日, №90
- 240) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 5 月 4 日, №98
- 241) Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年 6 月 7 日, №126 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 6 月 7 日, №126
- 242) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 10月30日, №249 27年夏, 労農監督部人民委員部の調査委は繊維シンジケートの多くの機能を取りあげ, 繊維管理局を強化することを勧告した. これに対し人民委員会議長と代理との協議会は繊維管理局の解散と繊維シンジケート強化を提案した (Drobizhev, op. cit., p. 203-4).
- 243) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年 10月30日, №249
- 244) Pravda, 1928年 1 月 21 日, № 18 : Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 1 月21日, №18 ; 1 月31日, №26 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 1 月21日, №18
- 245) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 1 月12日, №10 ; 1 月21日, №18
- 246) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年 1 月20日, №17
- 247) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年 1 月21日, №18 : Torgovo-promyshlennaia gazeta,

- 1928年1月21日, №18; 2月7日, №32
縫製工業と繊維シンジケートの関係も対立を孕む。28年8月の繊維シンジケート本部会における縫製ビューロー報告は「縫製工業はシンジケートを自己の利益の擁護者としえない」と述べた(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月30日, №201)。
- 248) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月4日, №102; 5月5日, №103; 5月6日, №104: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月5日, №103; 5月6日, №104
- 249) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月12日, №10
- 250) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月24日, №145 I. ネホロシェフ(第1綿トラスト)やM. ボレタエフは次のような方式を提案する。トラストにも工場にも実質的自立性を付与し, 工業財務計画の承認と平行にその計画で定められた数値に従ってトラストがシンジケートと製品販売や必要な供給物資, 資金受取りの契約(発注命令書 nariad - 注文)を締結するようにすべきである。これら契約に基づきトラストは自己の企業と同じく協定(発注命令書 - 注文)を締結する。トラストに係わる原因による計画からの逸脱には責任を負うが, シンジケートのトラストに対する義務不履行に起因する逸脱については責任はシンジケートにある。トラストは帳簿にトラストが原因ではなく生じた工業財務計画からの様々な逸脱を貨幣表示で記入する特別勘定を設ける。これらはトラストによる工業財務計画の遂行報告に際して考慮される。
- 251) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月19日, №140
- 252) SZ, 1928, №38, st. 350, なお総綿花委は最高国民経済会議の直轄とする。Cf. Samokhvalov, op. cit., p. 200
- 253) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年1月15日, №13; 1月21日, №18: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年1月21日, №18
- 254) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年6月16日, №133
- 255) Izvestiia, 1928年8月3日, №179 著者のV. カントロヴィッチはこの傾向を肯定的に捉えている。いずれそれぞれの工業部門の単一コンツェルンに生産及び商業機能が統合されるであろうと予想する。
- 256) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年7月11日, №159: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月13日, №161; 9月13日, №213 8月4日の最高国民経済会議幹部会決定は全てのマッチ販売をシンジケートに集中し, 輸入材料, 輸入紙の供給, 輸入注文のトラスト間割当て, 合理化や資本建設問題のコンサルタントなどもシンジケートに委ね, 銀行貸付も集中した(Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月11日, №237)。
- 257) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年9月28日, №226
- 258) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年9月23日, №222; 10月4日, №231
- 259) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年9月23日, №222
- 260) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年6月20日, №141
- 261) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月17日, №241; 10月16日, №242
- 262) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月18日, №243: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月18日, №243
- 263) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月16日, №241
- 264) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月8日, №243
- 265) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月7日, №234
- 266) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月17日, №242
- 267) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月18日, №243: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月18日, №243
- 268) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月17日, №242
- 269) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月12日, №238
- 270) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月17日, №242
- 271) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年

- 9月23日, №222
- 272) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年11月16日, №266
- 273) 以上, Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月10日, №236; 10月12日, №238; 10月14日, №240; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月10日, №236; 10月12日, №238; 10月14日, №240; 10月18日, №243
- 274) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月16日, №241
- 275) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年10月19日, №244; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月19日, №244
- 276) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月23日, №247
- 277) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年11月28日, №276; 11月29日, №277; 11月30日, №278; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年11月29日, №277; 11月30日, №278; Pravda, 1928年11月30日, №278
- 278) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年11月30日, №278; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年11月30日, №278; Pravda, 1928年11月30日, №278
- 279) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年12月6日, №283
- 280) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年2月26日, №49
- 281) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月17日, №113 ロシア共和国最高国民経済会議はむしろマッチシンジケートを解散して, 協同組合に国内市場での販売を委ねることを主張した.
- 282) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年6月15日, №137
- 283) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年10月19日, №244
- 284) Ekonomicheskoe Obozrenie, 19年, №, p. 13-24
- 285) 総管理局改組問題は26年8月に労働国防会議指令と関連して金属総管理局本部会自身が提起した. 工業調節面での計画原理強化のため総管理局の業務機能は縮小し, 経済的監督に代える. 同時にトラストにはより業務上の独立性を付与し, 責任性を高める, という方針であった (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月19日, №188). 次いでは金属総管理局冶金部長から総管理局の権限強化方針が出される (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月22日, №18).
- 286) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月5日, №81; Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年4月5日, №81
- 287) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月28日, №99 M. オシュヴィンツェフは金属工業人民委員部に改組するという見解である (Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月11日, №108).
- 288) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月14日, №89
- 289) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月7日, №83
- 290) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月8日, №105; 5月9日, №106 メリストロイ本部会議長B. O. カガンは建設はトラスト自身が行なうより, 独立の建設コントーラ《メタルストロイ》を創設して行なうべきだと主張している (Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月8日, №84).
- 291) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月15日, №111
- 292) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月7日, №83
- 293) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月7日, №83; 4月11日, №86
- 294) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月27日, №122
- 295) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月8日, №84
- 296) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月7日, №83
- 297) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月15日, №111
- 298) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月14日, №89
- 299) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年4月8日, №84
- 300) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月15日, №111
- 301) Ekonomicheskaiia zhizn', 1928年5月27日,

- №122 ゴリツマンの見解は Ekonomicheskaja zhizn', 1928年5月6日, №104, サヴツォフ (金属労組中央委員会) の見解は Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月11日, №108参照. M. ミハイロフは3つの独立の管理局への分割を支持した. 但し, 完全な独立ではなく最高国民経済会議議長代理が3つの管理局長となり, 金属工業全体の利害を調整し, 上級機関に対し, 利益を代表する (Ekonomicheskaja zhizn', 1928年4月24日, №95).
- 302) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年4月7日, №83
- 303) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月30日, №124
- 304) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年5月31日, №125
- 305) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年4月28日, №99: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月5日, №103
- 306) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年5月6日, №104
- 307) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年5月31日, №125
- 308) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年5月10日, №107: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年5月10日, №107 メジュラウクの見解については Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年5月8日, №105: 5月9日, №106
- 309) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月1日, №151: Vestnik Metallopromyshlennosti, 1928, №9-10, pp. 279-282
- 310) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年7月3日, №152; 7月7日, №156; 7月28日, №174: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年7月3日, №152
- 311) Ekonomicheskaja zhizn', 1928年9月4日, №205
- 312) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1928年8月16日, №189
- 313) 実際, 総管理局の企業管理や指導上の所轄事項は, 幹部人事, 資金配分, 原価計算など広範かつ具体的である (Vestnik metallopromyshlennosti, 1928, №9-10, pp. 280-281)
- 314) Iu. K. Avdakov i V. V. Borodin, Proizvodstvennye ob"edineniia i ikh rol' v organizatsii upravleniia sovetsskoi promyshlennosti' iu (1917-1932gg.), M., 1973, Glava IV: V. Z. Drobizhev, Glavnyi shtab sotsialisticheskoi promyshlennosti, M., 1966, pp. 205-213; A. V. Venediktov, 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

結 語

ネップ期初期には基本的に工場—トラスト—シンジケート—国家機関の4層構造の工業管理体制が形成されるが, その後更なる統合化が進む. これは必ずしも上から政策的に押し進められただけではない. 工業企業自身の内発的行動の結果でもある. 一般的には生産集中や統合化によって規模の経済, 補完, 連結の利益などを実現し, 経済効率, 競争力を高めるといのが大きな動機といえようが, ネップ期には競争回避, 利害調整の動機が強い. 安定化, 共存を求めたのである. 統合に

よって構成企業の活動条件は標準化され, 組織内部において資源再配分が行われ, それを通じて全体として安定的に維持していこうとした. だから強固な経営基盤を持つ企業は統合化に抵抗した. また効率化のための巨大組織の分割も進まなかった.

企業とその合同たるトラストの相互関係は諸組織・諸集団の自律性, 共律性, 他律性や利己, 協調, 権力志向が絡み合って多様である. 情報の共有, 非共有, 情報処理の集中, 分散, 意思決定への参加, 制御方式の如何によって様々な態様がありうる. 情報が共有され, 内部協調体制が確立している場合には企業経営上のパフォーマンスは高いが, そうし

た例は多くない。多いのは情報処理が集中され、利益を共有しない垂直的ヒエラルキー型あるいはそれに準じたインセンティブによる外在的コントロール型であった。トラストとシンジケートの関係も他者依存性が高まり、権限が集中されると共に外在的なものとなっていく。こうした工業組織と同じくヒエラルキー型に組織された労組との対抗と協調、相互譲歩を通じて工業の運営は行われていった。この時期には国家機関の介入はさほど実効的ではなかったが、何らかの困難、異常事態に対しては事後的モニタリング、行政的措置、サンクションをもって対処した。

ネップ期後半には、急進的工業化の戦略的課題に応えるため、経済効率向上、内部蓄積強化を目的とした工業管理体制の改組が試みられた。その基調は戦略的意思決定の集権化と業務活動の分権化であった。では資産の国有化（公有化）、スタッフの企業への非帰属性、非定着性と垂直的ヒエラルキー型管理体制の下で、それを構成する下位環に限定的な裁量的決定権限やインセンティブが与えられた場合に、果たして経済活性化、高成長を促すであろうか。

この体制においては構成組織・集団間で情報や利益は共有されず、下位環は上位環がどのような決定を出すかは事前には分からず、上位環は生産現場の実情を知らない。ここで指令＝課題とその遂行へのインセンティブが与えられる場合、容易に遂行且つ対処できるようにするため下位機関では予備的行動、秘匿行動、欺き行動が強まる。他方、上位機関では不信に基づく吹っかけ行動、コントロールや監視行動が強まる。それは資源の浪費や監視コストの上昇を伴う。

ネップ期産業官僚制の下でのインセンティブの付与は効率化を齎さず、かえって非効率な資源配分を結果したのである。非効率性や硬直化を正すために再度の組織再編（再統合、人事刷新）を余儀なくされるが、それはまた新たな資源配分の歪みを齎す。そうした過程の帰結は工業自身の共同組織によるシンジケートの国家管理機関化であった。

こうして工業組織の相互依存関係が紡ぎ出され、束ね上げられて、工業諸組織、諸集団に対置され、逸脱すれば自らの首を絞めるような構造的メカニズムが形成されていった。上からのコーポラティズムをエッセンスとしたネップ的企業統治の終焉である。