

砂糖トラストの企業統治

木 村 雅 則

砂糖トラストの機構

ソ連邦，1920年代の砂糖工業において砂糖トラストという独占体が設立されるが，その地域的分散性及び農業との緊密な結びつきからしてやや特異な企業形態をとっていた．砂糖工場（『砂糖コンビナート』とも称せられるが，以下その内容からして企業と呼ぶ）は本来のビート - 粗糖工場の他に付属農場を持ち原料を内部供給する（農場数は1400超）．但し多くの原料は工場周辺の農家とビート播種契約を締結して，供給される．加えて製粉所，煉瓦工場，泥炭採掘所，アルコール工場（ビート絞り粕を原料）などの補助企業を抱える．一部は精糖工場も持つ．

1927 / 28年度には全連邦に188の砂糖企業があり，ウクライナ農業協同組合に賃貸されている12企業と地方機関の管轄にある（クバンとウズベキスタン）2企業を除き砂糖トラストの傘下にあった．精糖工場のうち17は砂糖企業に統合され，14の精糖工場は地域上，粗糖工場と結びつかず，独立にトラストに加盟している．

トラストは更に直轄の過磷酸石灰コンビ

ナート，2つの過磷酸石灰工場，1つの混成工場（過磷酸石灰工場と骨加工工場），1つの骨加工工場及び1つの燐鉱山を擁する．他に13の品種改良 - 苗床所，石灰岩採掘所，機械工場，製材所も加わる．

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

生産組織はウクライナを中心に広範に分散していたため，いわば方面管理体制が採られた．砂糖企業（工場）は地域ごとにまとめられて，地方支部が統括する．支部は6つあり，それぞれが数十の企業を統括した（ポドーリア支部が37企業，ウマニ33，キエフ32，ハリコフ30，クルスク18，東部13）．本部直属の企業もある（11）．トラストとその地方支部の活動をウクライナ共和国最高機関と調整するためにウクライナ全権代表部が設けられ，本部会員たるトラスト本部会ウクライナ全権委員がその長となった．同様にロシア共和国全権委員が設けられていた¹⁾．

トラスト機構の概念図は第1図のようであ

（2002年10月31日受理．）

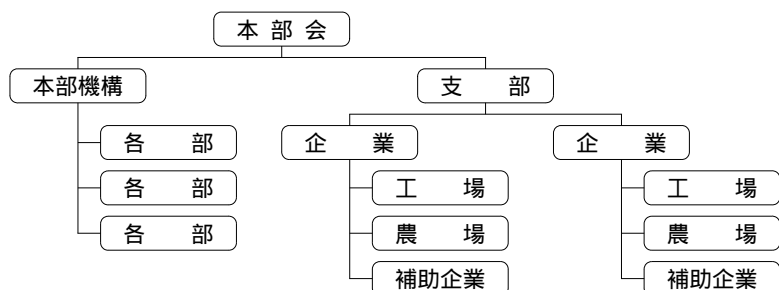


図1 砂糖トラスト組織図

る。

本部会は最高意思決定機関である。その下に本部機構、地方支部がある。25年の段階ではトラスト本部は業務 - 計画管理部、財務 - 販売管理部、品種改良 - 種子管理部があり、その下に各部が置かれていた。例えば、業務 - 計画管理部の下には経済部、農業部、技術部など、財務 - 販売管理部の下には販売部、監督部などがある。中央供給部、統計部、中央経理部、法律部、総務部などは一応、独立の部である。

その後改組され、1927年初めの本部機構は次のような部課から構成されていた。計画部、財務 - 経済部（賃率 - ノルマ化ビューロー、信用セクツィア、税務セクツィア、クレームセクツィア、運輸セクツィア、経済

課）、販売部、供給部、監督 - 監査部、法律部（ビューロー）、統計部、中央経理部、精糖部、総務部、労働部、編集 - 出版部、管理 - 技術ビューロー、オルグビューローがおかれ、他に全権委員機構をもつ²⁾。1927年10月1日現在のスタッフは総数519人、うち本部会員8人、役職者26人であった³⁾。

例えば、販売部は25年9月の改組時点で53名のスタッフがいた。その内訳は第1表のようである。労働部のスタッフは部長、エコノミスト（部長代理兼）、技術的ノルマ及び労働保全技師、農場について同じ仕事を行う農業技師、労働法についてのコンサルタント、教育課長、教育課監督員（実習係兼任）、書記、計算係、記録係 - 文書保管係の計10人であった⁴⁾。

第1表 販売部の構造とスタッフ（25年9月）

1 管理部	部長	1 名
	部長代理	1
	部長補佐	2
2 業務課	課長	部長代理が兼任
	課長補佐	2
	セクツィア長	7
	課専属書記	1
3 輸出入係	係長	1
	係長補佐	1
4 経済課	課長	1
	課長代理	1
	エコノミスト	3
	経理統計係	3
	見習い	1

5 信用係	係長	1
	係長補佐	1
	経理エコノミスト	1
6 予算係	係長	1
	係長補佐	1
7 書記部	書記	1
	商業通信員	2
	登録係り	1
	文書保管係り	2
	複写係り	1
8 記録課	課長	1
	課長代理	1
	上級経理係り	1
A 配分係	資材手配・検査係長・経理係り	1
	a 資材手配担当・経理係り補佐	2
	b 検査担当・経理係り	1
B 記録係	a 工場保有砂糖記録担当・経理係り	2
	b 支店、契約、輸入砂糖記録担当・経理係り	2
	経理係り補佐	1
	事務 - 通信員	1
	文書保管係り	1
	c 貨車輸送記録担当・経理係り	1
	d 搬送地点記録担当・経理係り	1
	e 輸送未着記録担当・経理係り補佐	1
	計	53名

出典：RGAE, fond 1576, op. 7, d. 18, l. 39-40

支部は方面管理機関として各々、100人以上のスタッフを擁し、経営上の一定の自立性を持ち、かなり大きな権限を付与されていた。

企業レベルでは経営上の最高責任者は企業長 administrator であり、その下に執行役員

たる工場長 director，農場長など及び工場管理部の幹部職員が配置される。企業長と工場長ではランクは前者が上だが給与は同水準である。企業長兼工場長という職もある。これは給与も高い。

第2表 砂糖トラストの管理機構及び商業機構人員数

		単位数	26年10月 1 日		27年10月 1 日	
			職 員	労働者・作業員	職 員	労働者・作業員
本部		1	600	34	558	37
ロシア共和国支部		2	323	24	221	20
ウクライナ共和国支部		4	811	63	571	49
商業支店	ロシア	8	697	240	335	75
	ウクライナ	4	347	39	174	11
	その他共和国	5	151	18	165	13
種子管理部		1	120	6	62	4
過燐酸石灰コンビナート		1	21	1	55	2

地方供給基地	6	40	9	221	16
石灰岩採掘管理部	1	-	-	8	-

出典：Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, , p. 487

1926 / 27年度中に全体として職員は3110人から2370人に、労働者・作業員は434人から227人に減少した。ことに支部の人員は1221人から861人に激減した。地方商業支店の大幅な減少は総体契約により販売業務のかなりを協同組合に移譲したからである⁵⁾。

砂糖工業全体の従業員数は1926年10月1日現在、職員26,411人、労働者201,020人、作業員12,255人である。労働者のうち3分の2は農業で働く。

労働者構成は常用労働者10.8%、季節労働

者23.5%、日雇労働者48.9%、派遣労働者16.8%であった(1925 / 26年度平均)。労働者数20万人を超える巨大組織ではあるが、大半は臨時雇用であり、ほとんどは農民である⁶⁾。

幹部職員の人的構成を見てみよう

最高国民経済会議・登録・配員監督員の調査結果では砂糖トラスト機構の党員比率は次のようである。

第3表 砂糖トラスト機構の党員比率

	27年1月1日	4月1日	7月1日	9月1日
全機構	13.4%	12.8%	17%	16.8%
うち中央機構幹部	20.3	21.7	28.3	
支店長	85.7		100	

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 15

党中央委員会組織配員部からの問合せに対する回答によると27年11月砂糖トラスト本部の中堅勤務員210人のうち党員は34人(16.2%)であった。出自は労働者10人、職員200

人である⁷⁾。

本部会員の構成は第4表のようである。27年11月でも7名中3名は非党員、高等教育修了者である。

第4表 砂糖トラスト本部会員

		27年1月1日	27年11月28日
本部会員総数		8	7
うち非党員		3	3
うち党員		5	4
党歴	05年まで入党	-	-
	6～17年入党	1	-
	17年以降	4	4
出自	労働者	1	1
	農民	1	-
	職員	6	6
学歴	初等教育	2	2
	中等教育	3	2
	高等教育	3	3
民族性	ロシア	1	1
	ウクライナ	3	2

	白ロシア	-	2
	ヨーロッパ	4	2

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 148, 150

管理 - 技術者の教育水準は第5図のようであり、技術者のほぼ半数はたたき上げであり、工場長及びその代理は高等教育修了者つまり専門家が多いが、補佐はたたき上げが過半である。専門家と党員管理者の2人3脚の構図を示す。

第5表 砂糖企業の管理 - 技術者の教育水準（27年1月1日）

	高等教育	中等教育	たたき上げ	計
技術者	475	517	905	1897
工場長及び工場長代理	123	67	37	227
工場長補佐	55	117	255	427

出典：Trud，1927年9月8日， 204

次に中堅管理者の学歴，出自，党派性，経歴などをみておこう。27年8月19日付最高国民経済会議・登録 - 配員部の回章に従って砂糖トラストは本部の中間管理職の経歴，勤務評定，人物評定を提出した。それらを纏めると第6表のようである。

第6表 砂糖トラスト役職者の個人情報（1927年10月1日現在）

I a. M. A.

現職	総務部長	学歴	中等教育
出自	職員	党派性	党員
経歴	24年11月14日 砂糖トラスト総務部長代理 25年4月5日 同総務部長		
評定	有能，創意あり，規律正しい，指導力あり		

K. A. B.

現職	経理部長	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党員
経歴	17年まで経験17年 18年 砂糖トラスト会計課長 22年 同州経理係 23年 同経理部長代理 26年10月20日 同経理部長		
評定	高資格，組織能力あり		

B. P. A.

現職	経理部長代理	学歴	中等教育・中退
出自	職員	党派性	非党員
経歴	17年まで経験22年 17年 砂糖工場本部経理課長 19年 果樹・菜園協同組合経理部長代理 20年 水運管理局料金徴収課経理係 21年 砂糖総管理局経理監督官 22年 砂糖トラスト地区経理係 23年 同キエフ支部財務 - 会計課長 26年 同予算課長代理 26年 同予算課長		

	26年 同監督 - 監査部監督員 27年 2月10日 同経理部長代理	
評定	理論的素養充分，実務能力あり，指導力弱いが適任	

B. I. L.

現職	経理部長補佐	学歴	初等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで経験17年 17年 B 砂糖工場経理係 19年 砂糖トラストキエフ支部経理係 24年 同本部経理指導員 27年 1月1日 同資料課長 (svod. p/o) 代理及び経理部長補佐		
評定	経験豊か，有資格，指導力あり		

L. M. I.

現職	経理部長補佐	学歴	中等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで経験 5 年 18年 S 砂糖工場経理係補佐 20年 砂糖トラストクルスク支部経理係補佐 24年 同本部監督部 Instr. 課長 26年 同経理部長代行 26年12月16日 経理部長補佐及び経常報告課長		
評定	経験豊か，有資格，管理能力高い		

T. F. M.

現職	労働部長	学歴	初等教育
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで13年の経験 17年 中央消費協同組合連合会計係，事務員，運輸課長 20年 Oゼムストヴォ供給部長 22年 ウラジヴォストーク県労働部長 25年 砂糖トラスト本部エコノミスト 27年 3月23日 同労働部経済ビューロー長		
評定	保留		

M. N. M.

現職	労働部長代理	学歴	中等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで 9 年の経験 18年 労働者協同組合の上級会計係及び指導員 19年 協同組合州ソユース県指導員 20年 K 県ソユース議長 20年 協同組合地区ソユース監督部長 21年 県ソユース議長代理 22年 協同組合組織代表 23年 砂糖トラストエコノミスト 24年 同専門鑑定課長 25年 同エコノミスト，経理係 25年 同労働経済ビューロー長 26年 5月1日 同エコノミスト，労働部長代理兼任		

評定	精力的，創意あり，忍耐力あり完全に適任だが，抽象的数字を弄ぶ傾向		
----	----------------------------------	--	--

K. B. I.

現職	管理 - 技術ビューロー長	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	18年 疎開病院の管理 - 経営活動 19年 タムボフ県国民経済会議・建設課統計係 20年 農学部管理 - 経営活動 21年 タムボフ農業大学理事 22年 農業大学科学研究員 23年 農業展覧会農業専門家 23年 砂糖トラスト標準化係 24年 同管理 - 技術オルグビューロー長		
評定	優秀な働き手，創意あり，管理能力弱い，熱中しやすい		

R. M. O.

現職	管理 - 技術ビューロー長代理	学歴	中等教育・中退
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで10年の経験 21年 ウクライナ労農監督人民委員部上級監督官 23年 連邦労農監督人民委員部上級監督官 24年 ロシア共和国労農監督人民委員部上級監督官 27年 4月22日 砂糖トラスト管理 - 技術オルグビューロー長代理		
評定	実務能力，適応力あり，意欲あり		

A. I a. A.

現職	統計部長	学歴	中等教育
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで25年の経験 18年 サマーラ県食糧統計課長 18年 サマーラ県国民経済会議幹部会員 20年 軍事管区臨時全権委員 21年 最高国民経済会議統計課長 23年 砂糖トラスト支部生産部長 25年 同統計部長		
評定	管理能力あり，任務はよくこなす		

K. A. B.

現職	統計部長代理	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで17年の経験 18年 タシケント市農業局農業課上級専門家 19 - 20年キエフの砂糖労組中央委員会統計ビューロー長及び代理 23年以降，現在まで上記統計ビューロー長代理と砂糖トラスト本部統計部長代理兼任		
評定	経験豊か，統計学の素養あり		

V. A. M.

現職	法律部長	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで8年の経験 18 - 19年ロシア南部・軍ソヴェト総務整理委員会法律顧問，モスクワの全露中央執行委員会・		

	編集出版部コレギアメンバー 19 - 24年連邦労働監督人民委員部農業部監督官，上級監督官，農業部長 24年 砂糖トラスト法律部長
評定	組織能力，指導力あり，実務能力あり

R. L. I.

現職	販売部長代理	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで16年の経験 17 - 19年セメント製造会社の販売代理人 20年 砂糖総管理局庶務課長代理 23年 同予算統制部長代理 23年より現在まで砂糖トラスト販売部長補佐		
評定	経験豊か，実務能力あり，市場の知識あり		

B. I. M.

現職	販売部長代理	学歴	高等教育（医学）
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年 地方の軍事革命委員会メンバー 19年 全ウクライナ中央執行委員会メンバー及びアジテーション・プロパガンダ人民委員代理 20年 第13軍・革命軍事ソヴェト特別全権委員及び臨時革命軍事司令官 21年 VOKhR 革命軍事ソヴェトメンバー 21 - 23年 ロシア共和国全権代表 23 - 26年 砂糖トラスト監査委員会議長 26年 同販売部エコノミスト 27年 同販売部課長代理 27年 同販売部長		
評定	教育は専門外，砂糖工業では5年勤務しその一般的知識は部分的には学習した．販売部長代理の職は削減するが，砂糖工業には残すべき		

M. B. I.

現職	販売部長補佐	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで22年の経験 17年より 『穀物製品』本部全権委員，食糧人民委員部製粉部，塩シンジケートニージニ・ノブゴロド州支店管理部代理人 27年 金属シンジケート組織 - 経済部長，同計画部長 27年1月1日 砂糖トラスト販売部長補佐		
評定	前ハリコフ大学非常勤講師，エコノミストであった．砂糖輸送計画作成の仕事は高く評価できる．これは最高国民経済会議科学技術ソヴェトや交通人民委員部の注目も浴びた．		

S. M. S.

現職	供給部長	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで22年の勤務経験 21年より 外務人民委員部南部戦線革命軍事ソヴェト，ラトヴィア人 IST メンバー，グルジア政府経済部長，ロシア共和国のザカフカジェゴストルブ本部の商業支部長代理，支部長 23年 砂糖トラスト供給部長		
評定	ソヴェト政権や党には忠実，今後，仕事を理解する努力が期待できる．		

S. M. B.

現職	供給部長代理	学歴	中等教育・中退
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで4年の経験 17年 サラトフ県食糧委員会議長代理 18年 同議長 19年 サラトフ単一消費者協同組協議長 21年 消費者協同組合サラトフ県ソユース代表 21年 共産主義アカデミー総務部長 25年2月1日 砂糖トラスト供給部長代理		
評定	経営や社会的活動の経験豊か、創意は特にないが、仕事はそつなくこなす。		

F. S. V.

現職	監督部長	学歴	初等教育
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで15年の経験 17年 金属労組ハリコフ地方ビューロー議長 20年 タガンログ冶金工場〔管理部〕コレギア議長 23年 S砂糖委員会管理者 24年 砂糖トラストキエフ支部長代理 25年 同クルスク支部長代理 26年 K砂糖工場管理者 27年 砂糖トラスト監督 - 監査部長		
評定	砂糖工業の知識はある、創意あり、しっかりした管理能力あり、生産現場の仕事を好む。		

B. S. P.

現職	精糖部長代理	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで27年砂糖工業で勤務 17年 T砂糖工場長補佐 18年 サマール県国民経済会議化学部 19年 ビール工場長 20年 消費者協同組合県ソユース技術部長、ソーダ工場長 22年 シベリア国営アルコール上級監督官及び全権委員 22年 Dガラス工場長 22年 M精糖工場長 25年 K精糖工場長 27年 砂糖トラスト精糖部長		
評定	砂糖工場勤務は40年を超える、精糖業の有力な古参専門家		

B. V. I.

現職	財務部長	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで13年の経験 17年 Sh農場の支配人、アルコール総管理局財務部長、砂糖総管理局ハリコフビューロー供給部長代理 22年 砂糖トラスト本部会員 27年 同財務部長		
評定	砂糖工業の知識豊富、特に財務面、創意あり、気配りもある。		

②①V. M. K.

現職	財務部長代理	学歴	中等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで29年の経験 18年 キエフ砂糖総管理局財務部長 22年 財務部長，予算委員会議長，管理 - 生産部長代理 27年 砂糖トラスト財務部長，財務部長代理		
評定	砂糖工業の財務や商業畑の責任ある職務で25年超働く，砂糖業の生き字引		

②②L. V. L.

現職	庶務課長代理	学歴	高等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで2年の経験 18年 食糧人民委員部出版部事務所長 23年 空軍科学編集者，同課報課長，F社経理係 24年 『電炉鋼』経理係，デルトルグ事務所長 25年 砂糖トラスト本部庶務課長代理及びアヴァンス委員会書記		
評定	創意発揮，実務能力良好，委任された仕事を正確に遂行		

②③K. D. T.

現職	計画部長代理	学歴	初等教育
出自	職員	党派性	非党员
経歴	17年まで12年の経験 18年 Kh 砂糖工場農民播種課長，農業部長補佐，農業部長 20年 砂糖労組ヴォロネジュ地区委員会労働経済部 21年 砂糖労組中央委員会幹部会員 27年 6月15日 砂糖トラスト本部計画部長代理		
評定	職務をよくこなす		

②④V. I. A.

現職	庶務課長	学歴	初等教育
出自	職員	党派性	党员
経歴	17年まで8年の経験 17年 法律委員会メンバー及び職場委員会書記 18年 B市の郡軍事委員会 19年 アストラハン・U地区司令部コミッサール 20年 革命特別法廷議長代理，クバン非常委員会メンバー 22年 クレムリン及びVTsIKの家の所長代理 23 - 24年 全露中央執行委員会区管理部相談係，死刑囚係，特務員 25年 ゴムトラスト管理 - 経営部長，モスクワ商業部長代理，ロシア農業銀行総務部長 27年 2月28日 砂糖トラスト庶務課長		
評定	適任		

以上の出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 180-181

②⑤S. S. F.

現職	支部長代理	学歴	-
出自	-	党派性	党员
経歴	革命前金属加工工，砂糖工場で働く。 17～26年労組活動，砂糖労組中央本部幹部会員 その後，砂糖トラスト・ボドーリア支部長代理		
評定	-		

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 25

支部長代理を除き、一覧表を作成すると第 7 表のようである。ここで職歴の「異」は異分野の経歴、「同一」は同じ組織の経歴、「同系」は同じ分野の経歴を表す。

第 7 表 砂糖トラスト本部中間管理職

	職 務	学 歴	出 自	党派性	職 歴
1	総務部長	中	職員	党	[異]
2	経理部長	高	職員	非	同一
3	経理部長代理	中・中退	職員	非	同系
4	経理部長補佐	初	職員	非	同一
5	経理部長補佐	中	職員	非	同一
6	労働部長	初	職員	党	異
7	労働部長代理	中	職員	非	異
8	管理技術ビューロー長	高	職員	非	異
9	管理技術ビューロー長代理	中・中退	職員	党	異
10	統計部長	中	職員	党	異
11	統計部長代理	高	職員	非	同系
12	法律部長	高	職員	非	異
13	販売部長代理	高	職員	非	同系
14	販売部長代理	高	職員	党	異
15	販売部長補佐	高	職員	非	異
16	供給部長	高	職員	非	異
17	供給部長代理	中・中退	職員	党	異
18	監督部長	初	職員	党	異
19	精糖部長代理	高	職員	非	同系
20	財務部長	高	職員	非	同系
21	財務部長代理	中	職員	非	同系
22	庶務課長代理	高	職員	非	異
23	計画部長代理	初	職員	非	同系
24	庶務課長	初	職員	党	異

出自は全て職員であり、24名中党員は 8 名である。高等教育を受けた者は11名を数え、そのほとんどは非党員である。党員管理職はすべて異なった分野の仕事を経験している。これに対し非党員管理職は多くが同系列の分野、もしくは同じ組織系統で昇進してきた。

人物評定欄を見ると主にどういう点で管理者が評価されていたかが判る。何よりも重視されたのは資格、知識、経験であり、実務能力、課題遂行能力である。次いで創意、意欲、規律、指導力、組織力が問われる。党員管理者は一般に知識、経験に欠けるため意欲、適応力や指導力に留意される。将来性、期待度を含みとしているわけだ。気配りのような人

の関係も問題となるが、最高幹部の場合ほどには重視されない。観念的傾向は最も嫌われた。トラスト本部会の評価では各部の部課長クラスの知識、経験は監督部や労働部を除き概ね満足のいく水準であったようだ。身内びいきを差し引かねばならぬであろうが、この時期には政治性はそのものとしては余り問題とならない。ソヴェト政権や党への忠誠心に言及したのは 1 件だけであった（供給部長のケース）。明確に敵対しない限りはとりあえず任務執行能力の実績または可能性により評価された⁸⁾。

一部重複するが最高国民経済会議・登録 -

配員監督員による調査結果と評定を加えておこう（第8表、第9表）。但し、ここで挙げられたのは点検を要する人物だけである。トラスト本部会の評定とのズレはかなり大きい。ことに党员グループの評価は厳しい。活動の初期にはとにかく人材をかき集めねばな

らなかったから、様々の経歴の持ち主が入り込んだ。27年の時点では合理化カンパニアと関連して人的構成の見直しが要求された。党派性だけでなく本当に職務に相応しい知識、経験や能力があるかどうかが問われた⁹⁾。

第8表 中間管理職の経歴と評定（集計時点は27年9月）

現 職	党 派 性	経 歴	評 定
中央供給部長 〔前表〕	非党员（21年まで社会革命党员）	21年より軍や外務人民委員部で働いた後（グルジア代表部で白軍アルヒーフ作成）、ゴストルグの経済部長、商業部長を経て、23年より砂糖トラスト勤務	本部会はNを除き有能な働き手と考えている。 しかし供給部で働く多くの党员の評価は芳しくない。赤字の契約を締結したり、供給の遅れ、納入された原材料の品質の悪さ（その場合私人から購入）などのミスがあり、指導能力にも疑問。細胞ビューローは更迭を主張。 監督員提案：本部会党フラクは供給部担当本部会員を通してその能力を点検すべき
販売部長代理 〔前表〕	17年より党员（01 - 17年はブント）	17～23年は医学教育及び党活動 23～26年は砂糖トラスト監査委員長	販売部担当本部会員の評価では医師よりエコノミストとしての能力がありその仕事は完全にこなした。 監督員提案：医師には党员が少ないことを考慮し、またトラストにとって掛け替えのない存在ではないため保健人民委員部に移すべき。細胞ビューローはこの提案に同意
管 理 - 技 術 ビューロー長 〔前表〕	非党员	24年から砂糖トラスト勤務 管理 - 技術の経験なし	本部会党フラクはこの分野での任用の妥当性を点検すべき
管 理 - 技 術 ビューロー上 級監督員	非党员	26年から砂糖トラスト勤務 管理 - 技術の経験なし	本部会党フラクはこの分野での任用の妥当性を点検すべき
登録課監督員	21年より党员	07～11年事務専門学校 12～14年会計係 鉄道の計量係を経て 19～26年軍隊で文書係、全権委員補佐、全権委員、支部書記	監督員としては無条件で知識なし。 この課の書記職に異動すべき
海外市場調査 エコノミスト		15～19年『カラヴァン』社の通信員 19～20年モスクワ国民経済会議金属部ストーブ器具セクツィア長 22～25年消費者協同組合の輸出入部長及び全権委員 25～26年ゴストルグの商品係及びエコノミスト	本部会員Nによると非常に適任（Nがゴストルグから呼んだ）。細胞ビューローは採用に反対した。 監督員提案：実際に行っている仕事はエコノミストというよりも運送人。本部会党フラクはエコノミストとしての彼の知識を点検すべき

運輸部エコノミスト		商業大学の第3学年修了事務員，食糧部記録課長，木材伐採部長補佐，運送部長を経て25年より砂糖トラスト勤務	この職務への任用の妥当性を点検すべき
中央契約係長	非党員	25年までは通信員	仕事は設備や原材料の輸入申請作成．勤務評定によると能力は低い．党員に代えるべき
商品倉庫長		穀物商業代理人として13年の経験 24～25年農業人民委員部林業担当全権委員 25年より砂糖トラスト勤務	倉庫で扱われる物資をもっとよく知る働き手に代えるべき
供給部繊維課長		経理係としての経験は7年，砂糖工場の全権委員3年半，中央供給部の種々の職務3年（クスター繊維企業で兼職），砂糖トラスト収納係として2年	本部の働き手の評価では職務はこなした だが別の資料ではトラストの企業への繊維材料のまづい供給があった．供給部の党員によると彼は他の者の助言で働く（繊維業界との結びつきがある）．より経験のある働き手を探すべき
市況問題エコノミスト		25年から砂糖トラスト勤務	以前の仕事や同僚の評価からすると十分な知識はない
計画部エコノミスト		22年までジャーナリスト．多くの海外の雑誌で働く 25～26年ベルリン商業代表部利権課のエコノミスト，要約作成者 26年より商業代表部発行の雑誌の編集員	党細胞ビューローや計画部の党員働き手の評価ではエコノミストとしての知識は疑わしい．本部会党フラクは知識を点検すべき
監督 - 監査部の3名の監督員	いずれも党員	以前は軍務	砂糖工業の知識なし．管理者の間では彼らの仕事ぶりには不満．より知識のある働き手に代えるべき

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 15～7

第9表 砂糖トラスト本部勤務の党員の個人情報（27年11月時点）

職 務	出 自	学 歴	職 歴	評 定
供給部計画課長	-	初等教育（技術系） 中退	金属加工工 旋盤工 運転手助手 運転手 検査官 取調官 トラスト供給部書記	最近，トラスト本部に着任．仕事への意欲あり．過失，揉め事なし
販売部地区支店長	職員	中等教育	労農監督部監督官 運輸消費者協同組合理事会書記 人民裁判官 魚シンジケート地区長補佐 モスクワ商品取引所ブローカー	仕事上の知識不十分，長い経験を積む必要がある

保険課長	職員	高等教育 中退	印刷所労働者 ハリコフ軍事管区書記 軍事教育大学学生 全露中央執行委員会学校教員 『国営保険』エージェント 砂糖トラスト支部長代理 同保険課長代理	革命前 5 年間の保険業の経験あり、 精力的、先を読める
運輸課長	職員	初等教育	事務職員 『製粉所機械製造』勤務 砂糖トラスト運輸課長代理	学習能力あり、創意 発揮
クレームビュー ロー長	職員	中等教育 中退	鉄道労働者 鉄道の請負人 鉄道の事務員 非常委員会全権委員 ウクライナマホルカトラスト全権委員 貴金属トラスト工場長	実行能力あり
税務課長	職員	中等教育 中退	事務員 軍政治指導員 書記 会計 部長補佐 総務部長補佐 砂糖トラスト支部の監査員	税務習得について 将来性あり
財務部業務 - 財務 セクツィア長 代理	職員	初等教育	労働者 - パトラーク 建設労働者 貨車製造労働者 食糧活動 食糧コミッサール 外務人民委員部の監視員 北部木材トラストの庶務課長代理	創意あり、仕事は こなす
財務部信用課長	職員	中等教育	ゴスバンク経理係 同経理課長 S 郡財務部長 労農監督部 S 郡支部長 S 郡執行委員会総務部長 財務人民委員部庶務課長 財務人民委員部国家ファンド部長 労働国防会議国家ファンド委員会事務 担当	意欲、創意あり。 1 ~ 2 年のうちに 砂糖事業の責任ある エコノミストとな ると期待できる。

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 149, 153

諸会議の内容
め)や本部会党フラクションの会議の議事録
を検討してみよう。但し、形式的問題や純技
トラストにおける本部会会議(非公開も含
術的問題(ことに農業)は省略する。

第10表 砂糖トラスト本部会会議プロトコール 1925年

日 付	出 席 者	議 題
101 8月11日	本部会員 4, 臨時 出席 2	1925年 1 月 1 日のトラスト決済バランスの説明書承認
102 8月11日	本部会員 4, 臨時 出席 4 (うち 2 は 労農監督部より)	トラスト報告及びトラスト管轄企業における生産記録(労農監督部 コンサルタント報告) 決定: 作業委員会設置(議長は本部会員, 副議長は労農監督部代表)

		<p>中央経理部勤務員による取引の詳細な総バランス作成の残りの仕事の遂行のため資金交付 決定：1750ルーブリ交付</p> <p>中央経理部幹部への一ヶ月休暇許可</p>
103 8月12日	本部会員4，砂糖 労組中央委員会 3，臨時出席12	<p>全連邦砂糖工業工場学校代表者会議の諸結果及び学校のあり方の改善のための必要な諸措置に関する報告 決定：残った生徒を地区の学校に割り振る可能性がある場合にのみ工場付属学校閉鎖を許容できると考える。 各工場学校に3及び4以下の職場を設置するという大会〔代表者会議？〕の決定に同意 工場学校入学は4年以上の教育を要件とする 異見（本部会員N）：砂糖工業では有資格労働力が非常に不足しているため4年の教育のある応募者が足りない場合は4年に満たない生徒も入学させるべき 職場に配置されない生徒の多いことや生徒の成績が思わしくない事に注意を向けるべき。教務課は相応の措置を採ること。 学校に専任の指導員をつけるべき 工場学校は全ての地区学校に実習所を設けるべき。そのための予算を本部会に提出すること 生徒の間に病気が蔓延している。この問題の調査のため労組代表の参加する医療委員会を設置すること。調査は2ヶ月間行う。教務課は医療調査計画を作成すること 労働経済ビューローは教務課と共同で砂糖工業における有資格労働力の償却問題を検討すること。その結果を本部会に提出すること 期限前に卒業した生徒は工場毎に配置されるべき。新規操業工場の労働力補充に際しては工場学校卒業生を充てること。 工場付属学校のうちDm. タラノフスキー学校は砂糖労組と全連邦農林労組の分離と関連して農業学校の必要性の問題が明らかとなるまでは残す ヤンコフスキー工場付属学校の今後については砂糖トラストハリコフ支部からの調査結果報告を受け取るまでは保留。但し26年1月1日までは最終的に解散されるべき 代表者会議経営及び教育採択テーゼ承認 学校の監査委員会規定承認 報告に従い、教務課に直ちにテーゼで提起された諸問題を砂糖労組中央委員会と共に検討に着手し、それを本部会の審議に提出することを提案 工場学校に有資格の教員を確保する必要性と関連して本当に優秀な働き手を集中するため教務課に対し特に工場学校の管理 - 教育職員給与ノルマ問題を検討することを提案 各支部に対し教務課を設置し、工場学校の指導、管理を強化することを提案</p> <p>ウクライナ農業協同組合との賃貸契約再開</p> <p>ビート豊作に伴い25 / 26年度にスヴェスキー工場操業 決定：国営工業中央管理局の以前の決定通りとする、つまり工場は25 / 27年度に操業。 本部会員Lに25 / 26年度のスヴェスキー工場操業の必要性に関する問題解明を委任、それについて本部会に報告すること</p>
104 8月13日	本部会員4，砂糖 労組中央委員会より3，臨時出席2	<p>ゴストルグ肉本部の8月7日付け文書と関連する2千頭の家畜飼育及びそのための小屋の提供について 決定：ゴストルグに当該問題のすべての交渉はトラスト支部と直接行うことを提案 ゴストルグにその提案がトラストには受け入れられないことを通知。トラストは小屋の建設は建設費が100%払い込まれることを条件</p>

		として行いうる
		アルタイへの委員会派遣
		新規粗糖，精糖工場操業，それらの製品増，課税基地開設，新規アルコール蒸留工場操業，ウクライナ地域区分および消費税業務煩雑化に伴う記帳，税担当の地区監査官及び検査員増員 決定：監査官を20名から23名に増員，事務員を5名から8名に増員，および新規操業精糖工場数に応じ検査員増員．給与は以前にそうした職務に定められた俸給額による
		『ポリシェビク』工場でのトラクター実習コースのために派遣された講師への報酬支給（400ルーブリ）
105 8月18日	本部会員3，砂糖 労組中央委員会より数名，監査委員会より1名，臨時出席8	砂糖労働者学生グループT，S，Kh，Aの要請：活動の成果を知るため砂糖トラストと農業人民委員部の試験所見学への550ルーブリの割当て 決定：却下
		技師N.P.E.（スメル中等専門学校教務課長）への扶助交付（総務部） 決定：国営工業中央管理局本部会に対し2か月分の給与の扶助交付要請
		ミハイロフ精糖工場の労働者及び職員により設立された住宅建設協同組合への工場敷地内の50デシャチンの建設用地提供及び設立された協同組合の財政基盤強化のための資金交付．労働者職員の申請は工場管理者及び砂糖労組チェルニゴフ地区委員会により支持された（計画管理部） 決定：トラスト本部会は農業人民委員部に対し50デシャチンの土地の住宅建設協同組合への引渡し要請を行うことを必要と考える 本決定はトラスト布告（1923年4月10日付け）28条に基づき最高国民経済会議・国営工業中央管理局に許可を求めるため提出 協同組合ファンド強化のための資金交付は却下
		1925 / 26年度の精糖増産と関連して精糖ビューローの事務員増員要請 決定：1人の事務員招聘許可
		予算編成，調整の手続きや期限及び支部予算部長協議会の日時 決定：業務 - 計画管理部への提案 9月1日までに予算編成のフォーマット作成や期限の調整のために予算部長協議会召集
		品種改良 - 種子管理部（種子 - 品種改良管理部）の品種改良所付属図書室への資金割当 決定：却下．業務 - 計画管理部は図書室補充の必要性を検討すること，次年度予算の必要額も含め．
		イースト及びグリセリン生産における糖蜜及びフィルタープレスの廃物の利用
		技師の追加報酬申請：却下
		最高国民経済会議・工業一般展示会場の場所賃貸料引上げ：却下
		焼失した Shch 砂糖工場について債務帳消し
		XI 販売部信用課スタッフ補充：経理係り - エコノミスト1名
		XII 24年度農業報告出版予算：編集 - 出版部の予算はすでに承認済みのためいかなる新規割当も却下
		XIII 砂糖トラスト管轄の土地に対する賃貸料を農業活動復興のために利用する問題 決定：業務 - 計画管理部は法律部と合意の上，しかるべき機関に要請すること．

106 8月19日	本部会員3，監査 委1，臨時出席14 名	XV P教授提案，バリの研究所での秋蒔きビート病害研究への割当（その後レニングラード試験所で実験を行う）：却下
		XVI Kコンビナート長個人勘定からの差引き：却下
		XVII K.Ia, U, M工場のビート播種拡大と修理及び鉄道引込み線でのK.Ia工場ビート受入れ所開設〔工場間ビート受入れの地域区分の問題〕 決定：K.Ia工場に25年はビート受入れ所を維持し，工場地域の村落からのビート受入れを許可．M及びU工場地域へのK.Ia工場の侵入，競争，計画活動阻害その他の揉め事を避けるため，また低コストの荷馬車輸送をより高コストの鉄道輸送に代えないため，今後は引込み線は閉鎖し，K.Ia工場はそのエリア内の地域で予約買付契約を行うこと，またM工場はPその他の村落との相互関係の調節を行うこと．
		XVIII トラスト出版部発行の地図帳の著作権料支払い
		XIX ビート株の播種面積拡大． 決定：業務 - 計画管理部が26年度生産計画として提出した播種面積8,066デシャチンを充分と認める
		XX コンビナート長への模範委任状の変更 決定：この問題は9月の本部会と支部長合同会議の審議に付す．模範委任状とは相容れない東部支部の出した委任状については業務 - 計画管理部が東部支部にその行為の誤りを指摘し，そうした委任状を破棄させること． 拡大委任状の交付が必要な場合には東部支部は本部会にそうした委任状の交付が必要な管理者名とその理由を知らせること．
		1925 / 26年度の砂糖の鉄道輸送 決定：トラスト議長 Kh は株式会社『運輸』と1925 / 26年度第1四半期，10,000ワゴン（見込み）の砂糖製品輸送請負の交渉を行うこと． 1ワゴン当り12ルーブリの料金で． 協定は9月5日までに成立させること．期限までに成約しない場合は自己運営方式で行う．運輸課は販売部と共同で必要な輸送計画，工場，基地への訓令，支出予算を作成すること．
		東部支部による軽自動車1台購入 決定：25年度予算の節約分による入手許可
		M及びKへの1ヶ月休暇許可
		財務 - 販売管理部報告：全ての種類の砂糖製品，生産段階にある砂糖，工場倉庫，基地倉庫にある砂糖，新収穫分のビート，役畜，工場店にある物資について保険をかける 決定：全ての種類の砂糖製品，精糖工場の生産段階にある砂糖には保険．粗糖工場の半製品には保険をかけない．工場及び基地倉庫の砂糖製品は総合保険証書により保険． 財務 - 販売管理部は国営保険から総合保険証書について最惠条件を獲得すること．今期収穫分のビート種子は原価により保険．役畜，用具及び工場店にある物資については保険はかけない．
		26年度農業建設用資金14,183,000ルーブリの支部間配分 ポドーリア支部，2,250千ルーブリ，ウマンスコエ，1,750千，キエフ，3,000千，ハリコフ，2,000千，クルスク，3,200千，東部，1,983千． 但し砂糖トラストの予算がしかるべき機関により承認されるまではこれらの数字は暫定的目標値とすること．
		砂糖工場での貯蓄金庫開設（総貯金局代表報告） 決定：原則的に合意
		I 賃貸砂糖工場の農業技術的狀態とB, Ch, A, I工場の地域区分 中央消費協同組合連合とのT蒸気製粉所賃貸契約締結

トルコでの砂糖工場建設
<p>建設労組とのウクライナ領域内の仕事についての総体協約締結 決定：ウクライナ全権委員はトラスト支部と建設労組中央委員会とのウクライナでの総体契約締結について調整すること</p>
<p>XI 25年 8月3 - 11日開催の技術協議会総括 支部毎のビート収穫見込み数字．それに基づき生産資材を追加注文． 決定：支部の農業部データに基づき収穫目標は35,753,666ペルコヴェツとする．供給部は追加資材の注文に際し，このデータに基づくこと，5%の予備を加える． ソ連邦鉄道本部に対しビート，燃料，石灰石の適時の移送，砂糖の工場からの搬送のためしかるべき措置を採ることを要請する必要性について． 当座修理や資本修理における活動の記録及び支部における労働経済ビューロー，工場における賃率 - ノルマ化ビューロー設立について 決定：各支部は支部の労働経済ビューローの活動改善やビューロー長の任命に重大な関心を向けること，また工場では賃率 - ノルマ化ビューローの仕事を遂行するしかるべき人物を任命し，その設立完了を急ぐこと．賃率 - ノルマ化ビューローの指導のためすでに賃率 - ノルマ化ビューローの仕事を知っている者を任用すること． 同時に本部会は労働経済ビューローの活動のあり方の改善に配慮すること． 本部業務 - 計画管理部は支部での労働経済ビューローの活動を軌道に乗せる任を負う労働経済の専門家カードルを選び出すこと． 各支部は必ず定められた期間に本部労働経済部に製作所における労働の記録，工場毎の修理 - 組立て据付作業の記録を送ること，そうした命令が遂行されない場合はその理由書を9月5日までに提出すること． 本部業務 - 計画管理部は支部を通して集めた労働記録資料に基づき建設規準集作成に着手する． 工場の当座修理や工場への修理及び生産資材の供給． 決定：供給部は以下のことに注意を向けること - 修理における部分的遅れ（主に資材受取りの遅れによる），工用具鋼鉄の品質の低さ，U支部の一部工場への申請と一致しない品種の燃料送付（火室の改装が必要となった），ドンバスから大量の粉塵を含む石炭が積出された，U支部の多くの工場に現地にあるのに石灰石が供給された，工場への検査用計器，実験用具，鑪その他の発送を急ぐこと． 次の修理シーズンに向けての資材注文 決定：業務 - 計画管理部は支部の詳細な申請を待たずに9月5日までに供給部に次年度の標準的ノルマによる工場修理に必要な資材量及び標準的資材の見込み申請を通知すること． セメントやシリカ製品の生産不足と関連して供給部は支部の申請を待たずにセメント，シャモット煉瓦，粘土及びボイラー用鉄，パイプは前もって発注するように計らうこと 支部機構の構造について 決定：支部は本部会決定に従い，化学ビューロー，燃料ビューロー，建設ビューロー設立を出来るだけ速やかに終え，スペツのしかるべきスタッフを揃えること 新規操業工場のための技術者，有資格労働者の養成と選別 決定：支部は現有工場技術者のうちからしかるべき人物を26年新規操業工場の工場長，機械技師，工場長補佐，熱工学技師，機械組立て据付技師の職に就けること．そのため教育水準の高い者を経験，実績を増やすために配置したり，熱工学技師その他を巡回化学技師として任用すること．</p>

		<p>工場長や上級化学技師の職務には経験、実績を考慮しつつ、高等教育、少なくとも中等教育を受けた者を任命するようにすること。</p> <p>26年操業予定工場の修理の準備</p> <p>決定：各支部は新規操業工場において直ちに工場調査、予算作成、修理準備に着手するため必要最小限のスタッフを揃えること</p> <p>砂糖生産期における適時の砂糖搬出と飼料用糖蜜実現</p> <p>決定：財務 - 販売管理部は企業の連続的操業のために砂糖を搬出する適時の措置を採ること [倉庫に溢れないため?]。</p> <p>糖蜜のための保管場所がないため Kh は 8 月 24 日までに国営工業中央管理局及び最高国民経済会議幹部会にアルコール蒸留問題を説明すること、これは糖蜜実現問題と関連している。</p> <p>砂糖工場向けの機械製造工場を特定し、それらの製品を砂糖工業のために特別確保すること。</p> <p>決定：国営工業中央管理局に砂糖工場設備向け製品の特別確保を要請</p> <p>砂糖工業向け機械製造工場間の注文配分</p> <p>決定：砂糖工場設備注文遂行の遅れを避けるため業務 - 計画管理部は機械製造工場が遂行しうる装置の種類と量を明らかにし、その注文を工場間に均等的に配分すること。供給部に契約締結を委任する。</p>
107 8月20日	本部会員 3，砂糖 労組中央委員会より 2，監査委員会 1，臨時出席 13	<p>ロシア共和国の砂糖工業地域におけるビート播種発展のための土地整備その他の促進</p> <p>決定：同志 M と I は Gosplan 幹部会におけるこの問題の会議で本部会の立場を説明すること</p> <p>ウクライナ政治局での砂糖工業に関する報告予定（9月18日）</p> <p>決定：業務 - 計画管理部は 9 月 4 日に本部会に予定の計画の報告を提出すること。財務 - 販売管理部その他の部よりそれに係わる部分の報告を要求する。</p> <p>Kh 工場操業について</p> <p>決定：6 月 2 日付本部会決定通りとする</p> <p>チェコスロバキアの展示会への代表者派遣：却下</p> <p>④標準化ビューローの活動について及び砂糖トラスト業務 - 計画管理部で 8 月 3 - 12 日に開催された支部技術部長と機械製造代表者の砂糖工場設備標準化問題協議会総括</p> <p>③日生産性 3,000, 5,000, 10,000 ペルコヴェツの砂糖工場及び砂糖工場用装置の模範計画</p> <p>決定：コンペその他のやり方で工場改造及び新工場のより良い計画を得る必要がある。</p> <p>業務 - 計画管理部は 9 月 1 日までに上記の必要な手段についての自己の提案を提出すること。工場装置については業務 - 計画管理部技術部作成の要領によりコンクールを行う。</p> <p>©キエフ総合技術高専その他の砂糖工業と係わりのある施設に集められた設計図のコピーへの資金割当て（1500 ループリ）：承認</p> <p>①標準化ビューローでの設計活動の組織化及び人員補充（設計技師 1，助手 1，設計士 2）：承認</p> <p>⑤標準化ビューローの近い将来の活動計画及び砂糖工場への供給物資カタログ出版：承認</p> <p>26年の設備更新その他のための機械製造工場への注文を 9 月 15 日までに出す</p> <p>決定：注文についての計画の処理や統制数字の承認が遅れており，注文不履行の虞があるため本部会議長出席の近日中の本部会会議で早急の発注問題を提起</p> <p>26年の T 工場操業についての委員会報告</p> <p>決定：業務 - 計画管理部は委員会の資料に基づき 8 月 28 日までに T 工場操業の妥当性について経済的論拠とその将来の展望を出すこと</p>

		<p>， ， 未消化休暇の補償，住宅購入前渡など</p> <p>XI チェルニゴフ県労農監督部委員会によるトラストのMコンビナート監査についての報告 決定：監査結果と関連してMコンビナートの状況の全面的調査のための委員会設置（業務 - 計画管理部と経理部代表）</p> <p>XII 最も熱心にライ麦種子積出しの課題を期限内に遂行した者へのプレミアム（クルスク支部 8 月13日付文書）：却下</p> <p>XIII 砂糖工場改称</p> <p>XIV 模範工場指名</p>
108 8 月24日	本部会員 3，全ソ農林労組中央委員会より 2，砂糖労組中央委員会 1，監査委員会 1，臨時出席 2	<p>農業における常用，季節，日雇い労働者の賃金引上げの可能性について 決定：25年の生産計画に基づきすでに作成された賃金決済表とパラレルに25年の確実となった収穫予想に基づき同じ決済を行い，同時に26年生産計画に基づく同じ決済を行う． 穀物とビートと別個の原価計算方式により賃金引上げの原価への影響を明らかにする． 日雇い労働者の最低賃金固定問題は別途検討し，3 日以内に本部会の審議にまわす． 総体的団体協約及び賃金引上げは工場の常用労働者と同様に農場の常用，季節労働者に適用される．</p>
109 8 月25日	本部会員 3，臨時出席 2	<p>1925 / 26年度精糖生産計画変更，粗糖生産の55百万ブードへの増産見込みと関連して今年度，精糖工場追加操業：承認</p> <p>8 月24日の予算委員会プロトコール（各精糖工場の当座修理，資本修理，設備投資等への追加割当額）承認</p> <p>国営工業中央管理局の 8 月18日付文書 レニングラード精糖工場の敷地の一部のレニングラード県執行委員会への移譲 決定：8 月23日付本部会決定 近くレニングラード工場操業の予定なしを確認．業務 - 計画管理部はその旨，国営工業中央管理局・砂糖工業部長に回答すること</p> <p>休暇願受理</p> <p>クルスク支部長代理報告書 穀物積出しの重労働を行った者の健康回復のため支部の裁量により 1 ヶ月分の給与支給許可 決定：支部の要請却下</p> <p>ウマニ支部の要請 現地住民に対しビートへの前渡の勘定で15,000ブードの冬蒔き小麦種子の支給：許可</p> <p>砂糖トラスト・オデッサ支店長ラスキンの25年 1 月 1 日～ 9 月 1 日の俸給支給願い / 法律部所見 / 決定：法律部の所見に同意 ウクライナ最高裁判所の 8 月 8 日付け決定 ラスキンへの刑事訴訟を打ち切り，密告者の責任を問う に踏まえ，ラスキンは砂糖工業における長い経歴をもつ（ことに革命期）誠実な幹部として評価し，この間の俸給を支給する． 24年12月に受取っていた俸給額，月300ルーブリ（基本給120ルーブリ + 専門給フォンドから180ルーブリ）を据置く． 1～3 月の専門給フォンドからの追加は上半期の専門給フォンド残高により， 4～9 月のそれは商業機構に定められた専門給フォンドの勘定による．</p> <p>ツェイントリン事件についての25年 4 月19日付ニジノブゴロド県裁判所刑事部文書と添付されたロシア共和国最高裁判所刑事再審コレギア決定の写し 犯罪要件を構成しないため訴訟は打ち切り，トラスト本部会にツェイントリンについて行政的処分を行うことを勧告 決定：トラスト本部会の25年 3 月 4 日付命令でツェイントリンは審理対象となった行為に対し砂糖トラスト・ニジノブゴロド支店長から</p>

		ウラル支店長代理に更迭されたことを県裁判所に伝える。																		
110 8月28日	本部会員2，砂糖 労組中央委員会より3，農林労組中 央委員会1，臨時 出席1	<p>農林労組中央委員会提案：砂糖トラスト農場での日雇い労働者の最低賃金，等級別賃金を確定，仕事は5等級に分類し，10時間労働日の平均賃金は50コペイカから1ルーブリとする。但し，農林労組中央委員 Sh は異見。</p> <p>決定：トラストの農場で見られる経済的条件が極めて多様であること，農業の仕事の大部分の厳しい季節性や時期的制約性を考慮すれば，本部会は賃金の時期による大きな変動は自由労働市場の諸条件からして不可避であることを確認する。トラストにとり義務的な比較的高い固定最低賃金がある場合には賃金のあらゆる変動は實際上，引上げの方向にのみ結果し，不可避に製品原価の大幅上昇を齎す。農産物の販売が原価ではなく，自由市場価格により行われる現状では農林労組提案の労働支払条件（それは市場で圧倒的な栽培業者＝農家のそれと比較して不釣り合いに高い）をまだ客観的条件からして赤字の段階を抜け出していないトラストの農場に適用することは全く耐え難い負担である，ことに砂糖トラスト栽培の畑作物のように労働集約性の高い場合そうである。しかも日雇い労働者のために最低賃金を定めたからといってその賃金での農業の労働力需要充足を保証するものではない。それ故，定められた最低賃金は間違いなく実際には自動的な賃金引上げを結果する。また義務的最低賃金が導入されれば当然，それに従って栽培業者もその〔日雇い労働者への〕支払いを修正する必要性に迫られる。それはそれでまた栽培業者のビートの単価の相対的引上げを齎す。こうした理由から最低賃金の確定は砂糖トラストの農業の発展を妨げるものとする。</p> <p>とはいえ賃金上昇の一般的傾向があり，またトラストにとっても農民の福祉向上は望ましいため，本年度のビート掘出し時期の例外的な一時的措置としてトラストの農業における日給の平均最低限を40コペイカと定めることは可能である。この額は地域によって異なるべき。賃率区分は次の5等級とする。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>等 級</th><th>係 数</th><th>10労働時間当り賃金</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>1.0</td><td>40コペイカ</td></tr> <tr> <td>2</td><td>1.25</td><td>50</td></tr> <tr> <td>3</td><td>1.50</td><td>60</td></tr> <tr> <td>4</td><td>1.75</td><td>70</td></tr> <tr> <td>5</td><td>2.0</td><td>80</td></tr> </tbody> </table> <p>勤労者の等級区分は24年4月21日農作業に対し締結された総体的団体協約に従う。但し，第1と第2グループは1つに統合し，5等級の本賃率表により区分される。</p>	等 級	係 数	10労働時間当り賃金	1	1.0	40コペイカ	2	1.25	50	3	1.50	60	4	1.75	70	5	2.0	80
等 級	係 数	10労働時間当り賃金																		
1	1.0	40コペイカ																		
2	1.25	50																		
3	1.50	60																		
4	1.75	70																		
5	2.0	80																		
111 9月1日	本部会員3，砂糖 労組中央委員会4，農林労組1， 監査委員会1，臨時 出席5	<p>工場及び農場の常用，季節労働者，職員の賃上げ</p> <p>決定：9月1日よりトラスト平均で第1等級13ルーブリまで賃上げ</p> <p>株式会社『ホズプロムコンビナート』の8月10日付文書：薪納入価格を全ての約定量に対しブード当り2コペイカ引上げ要請（24年12月22日の契約）</p> <p>決定：要請却下</p> <p>総務部に役職者登録係設置（25年8月17日付最高国民経済会議命令に基づき）</p> <p>決定：登録係を設置し，総務課のスタッフに係長職を加える。</p>																		
112 9月2日	本部会員4	<p>本年度の砂糖工場地域での臨時の村内耕地整理貸付への追加資金交付</p> <p>決定：50,000ルーブリ交付。クレジット交付やその支出手続きの指示は本部業務 - 計画管理部が行う。この割当勘定により至急，25,000ルーブリをハリコフのウクライナ全権本部の当座勘定に送金する。</p>																		

113 9月4日	本部会員 2	R 砂糖工場操業 決定：25年 7月28日付トラスト本部会決定を変更して，R 工場を26年に操業
		書記課長の 1 ヶ月の休暇願い：許可
		S 砂糖工場の25年操業 決定：25年 7月28日付本部会決定を確認．S 工場の25年操業は不可能．ハリコフ支部とクルスク支部はB 農業指導所にある余剰ビートを自己の操業工場の間で配分すること． 業務 - 計画管理部は直ちに本決定を両支部に通知すること．
114 9月9日	本部会員 2，臨時出席 1	業務 - 計画管理部農業部報告書：レニングラード近郊の D 村にある遺伝及び品種改良部での小麦種子研究のため品種改良 - 種子管理部へ 1,900ルーブリ支出 決定：許可．本部機構維持費の勘定による
115 9月10日	本部会員 2，レニングラード機械トラスト議長代理，砂糖トラスト供給部長及び補佐	レニングラード機械トラストとのボイラー納入（49台）契約締結の延期 納入者が1926 / 27年度カンパニアに間に合う据付のぎりぎりの期限を守る保証を拒否したため． 国営工業中央管理局での我々の要請に対し北西州工業ビューローからボイラーの製造に必要な資材の期限内納入を保証する旨，回答の電報があった． 機械トラスト代表の言明では南部鉄鋼トラストから必要な資材の納入の保証を得た場合に全量を約定期限に納入することを保証．資材を期限に受取れなければ，その分ボイラー納入が遅れるのは不可抗力とみなされるべきという． 北西州工業ビューローの提案 鉄の海外からの輸入は高コストとなる．また海外注文の成約は時間が掛かるため適時の鉄の受取りを保証しない． またボイラー製造工場調査委員会報告によると，本年度発注さるべきボイラーは97台であるが，砂糖トラスト熱工学協議会で認められた標準タイプは国内では72台しか製造できない．残りはその標準から大きくはずれることなしに製造されえない． 決定：国営工業中央管理局に要請 直ちに25台のボイラーの海外発注を許可すること．ボイラー注文はこれ以上猶予できないため南部鉄鋼トラストに対しレニングラード機械トラストへの必要量の鉄の出荷を保証するよう働きかけること．そうでなければこれら49台の海外発注を許可すること．
116 9月15日	本部会員 2	Kh - M精糖工場の工場長へのスベツフوندからの追加報酬変更
117 9月17日	本部会員 3	国立農業試験所昆虫学部門長の提案：海外（パリ）での研究への資金交付 決定：500ルーブリ割当て
118 9月22日	本部会員 4	東部支部の砂糖工場地域での臨時耕地整理とその準備のための資金交付 決定：25,000ルーブリ割当て．26年度予算による村内耕地整理用クレジットの勘定により．
119 9月23日	本部会員 3	販売部報告：販売部の構造と定員（53名）承認 [第 1 表]
		記録 - 検査部改組とその職務範囲の追加 決定： 記録 - 検査部は検査 - 税務部に改組．その記録課は販売部に移譲． 検査 - 税務部は本部機構規程にある任務の他，生産期における砂糖トラストの工場の製造された全製品の記録，各月 1 日と16日の工場及び基地の在庫調査を行う． 検査 - 税務部の定員は15名とする．
		販売部の監督課

		<p>決定： 監督課は販売部から分離して監督 - 監査部に改組する．監督 - 監査部は財務 - 販売管理部に所属． 定員は6名</p> <p>トラスト本部会員の権限 決定：砂糖トラスト定款（25年4月1日及び8月5日，労働国防会議承認）に規定された権能の遂行や文書署名を3名の本部会員に全権委任</p> <p>国営工業中央管理局の命令による出張中に死亡した農業技術者の家族への扶助 決定：国営工業中央管理局に対し年金支給許可まで扶助交付許可を要請</p>
120 9月24日	本部会員3	<p>業務 - 計画管理部報告：26年度の農業復興信用配分 決定：国営工業中央管理局による割当額25,380,000ルーブリのうち23,180,000ルーブリを支部間に配分．残りは調整のため本部の予備とする</p>
121 9月26日	本部会員3	<p>予算 - 原価計算課のプロトコール V 種子工場の予算によるビート種子の洗浄，乾燥，選別及び店舗や宿舍修理への割当て：承認</p>
122 10月2日	本部会員4，臨時出席6	<p>業務 - 計画管理部農業部の農民ビート播種ビューローについての報告：農業ソユースとの農民ビート播種面での相互関係に関する協定締結及び大ロシアでの26年度の栽培契約規定の最終的確定 決定： 農業ソユースと協同組合建設や農民ビート播種面での砂糖トラストや農業ソユースの権利，義務，相互関係の基本規定を確定する原則的性格の契約締結 ロシア共和国での26年度の栽培契約の基本規定の変更確認：引き渡された栽培業者のビート200kgに対し6ブードの搾りかすと5フントの糖蜜の現物支払い，混じり物のある場合，3%の割引，アヴァンスはデシャチン当り30ルーブリ，その他の条件は従来どおり</p> <p>キエフ総合技術高専へのトラクター供与（デモ目的）</p> <p>S技術学校へのクレジット交付：教育補助施設の設備や修理のため</p> <p>品種改良 - 種子管理部への資金交付許可（建物や装置の修理）</p> <p>品種改良 - 種子管理部の要請：土壌調査計画の最終的承認，そのために本部会が承認済みのクレジット14,000ルーブリを品種改良 - 種子管理部へ送金，交付されたクレジットでは不足のため3,000ルーブリを追加割当て 決定：要請は妥当と認める</p> <p>業務 - 計画管理部農業部の報告書：I試験所長への医療扶助 決定：最高国民経済会議に300ルーブリの扶助交付許可要請</p>
123 10月8日	本部会員6	<p>S機械製造工場長は9月に起きた火災に対し砂糖トラストの財務的支援要請 決定：この工場が砂糖工場に必要な設備を製造する最も有力な工場の1つであることに鑑み，以下の支援を決定． 供給部はS工場と遅滞なく総額2百万ルーブリの設備納入（引渡し期限は26年4月から8月）及び修理，復興活動（26年8月末までに）の契約を締結する．決済条件は25%アヴァンス，1,300,000ルーブリはアヴァンス交付日より1ヶ月経過後，7ヶ月間に各月均等に支払う，残りは契約遂行後．更に26年3，4月に27年度の砂糖工業用資材を発注する．この契約の調印後，トラストはS工場に300,000ルーブリのアヴァンスを支給</p>
124 10月17日	本部会員7	<p>財務 - 販売管理部長代理『国営ヴォルガ河汽船』への砂糖輸送委託．3,000ワゴンの範囲内で． 決定：工場から指定地点までの部分的輸送を『ヴォルガ河汽船』に委ねる．財務 - 販売管理部と供給部の運輸 - クレームビューローは協定</p>

		の細部を煮詰め、契約案を3日以内に承認のため本部会に提出すること
125 10月 9 - 16日 支部長との合同会議	本部会員と支部長18, 砂糖労組中央委員会6, 農林労組中央委員会2, 最高国民経済会議・監査委員会1	<p>各支部長報告：終了間近い農業カンパニアの中間総括及び開始された生産過程について。 決定：支部長報告やその資料に基づき一般の方針提起 A 農業面（略） B 技術面（略） C 供給面（略） D 報告 報告のあり方改善 経理部長は純事務の仕事から解放さるべき</p> <p>団体協約の履行 決定：支部への提案。一部の地方で団体協約不履行、ことに時々5 - 7日の遅配が見られるため、コンビナート長は団体協約の履行に真摯な態度を採ること</p> <p>砂糖工場におけるプレミアム 決定：粗糖及び精糖工場におけるプレミアムに関する訓令を修正のうえ承認。業務 - 計画管理部は訓令を砂糖労組中央委員会と調整すること</p> <p>財務 - 販売管理部報告：1925 / 26年度の砂糖販売計画 決定：販売目標は57百万ブード。うち砂糖トラストの機構を通して52百万ブード。 市場への供給量は前年より42%多いため生産の結果や第1四半期の販売実績が明らかとなるまでは輸入砂糖は見込まないこと。 東洋市場への輸出拡大の要。財務 - 販売管理部は競争可能な価格、品質、包装により3百万ブードの輸出計画を実現すること。 基本的流通環は協同組合、国営商業とする。それらが発展していない地域でのみ私的商業機構を利用。大きな協同組合とは総体契約を締結する。順調な財務計画の遂行のために銀行の商業機構も利用すべき。 砂糖トラストの自己商業機構は商品流通の全てのチャネル（全ての階梯の協同組合、様々な種類の国営商業、私的商業機構）を最大限利用するため強化すべき。但し、大口の顧客が自ら1925 / 26年度地域別販売計画を実現できる所では機構縮小。 顧客の信用能力調査活動を更に強化 工場倉庫の容量が限られているため財務 - 販売管理部は工場からの砂糖搬出強化の自ら可能なあらゆる措置を採ること。 角砂糖の普及措置 品質改善 商業機構の諸掛りの更なる削減 財務 - 販売管理部監督部による商業支店の活動の監督、指導強化 財務 - 販売管理部は支店の商業職員への農村での砂糖販売増加に対するプレミアム案を提出すること。</p> <p>計画委員会報告：砂糖工業復興計画 決定：基本的に採択。 ～ 略 財務面での修正：工業復興費用カヴァーの基本的源泉は償却資本ではなく利潤である。蓋し、この計画は本質上、復興ではなく、新しい技術的基盤の工業改造計画だからである。 砂糖工業復興ビューロー設立 国営工業中央管理局への要請：①復興計画に予定された新工場建設計画作成のコンペに海外の機械製造工場を参加させる。但し、計画案だけならば参加しないであろうから、その案を採用する場合には建設発注に対する最高国民経済会議その他の機関の原則的合意が必要。②</p>

126 10月20日	本部会員 6，砂糖 労組中央委員会 1，農林労組 1， 監査委員会 1，臨 時出席 8	海外から 2 人の技師 - 設計士を砂糖トラストに招聘するため最高国民 経済会議の合意が必要．◎最高国民経済会議の合意を得た上で海外使 節団のメンバーはこれらの件につき予備交渉を行うこと．
		土地問題
		海外出張の農業専門家の報告
		砂糖工業における専門家の地位 ③支部は本部会承認の工場長など上級管理者の権限区分の規程を断乎 実施すること．④その他の管理 - 技術者については支部がかねらの権 利，義務を厳格に定める訓令を定めること．◎工業一般の給与表とは 別に上級職への登用の選別や誘因を与えるに充分な内部的格差のある 専門家に対する砂糖工業独自の給与表を作成すべき．④専門家の給与 は勤務地の給与水準やその地方的特殊性を考慮すべき．支部は専門家 を砂糖工業に引き寄せる経済的方策についての意見を 1 ヶ月以内に提 出すること．◎専門家のための住宅事情整備．④専門家の子弟のトラ スト運営教育機関への入学上の優遇措置．⑧若い専門家の幹部登用． ⑥工場や農場での実習生確保
		経常的問題 管理者再教育コース：設立認める 農場の経済管理部：修正のうえ承認 砂糖工場への穀物供給 砂糖工場での食堂建設 支部の監査ビューロー設立 砂糖工業内部の実務的情報活動 『農民とのスムイチカ』フォンド（トラストの利潤の一部）配分： 業務 - 計画管理部は 1 ヶ月以内に支部間に配分．もっぱら生産的目的
		品種改良 - 種子管理部の 1925 / 26 年度スキーム及び定員案 決定：114 名のスキームと定員案承認．但し，品種改良 - 種子管理部 の統計ビューローの定員は 5 名に据置き．品種改良研究所は特別契約 により活動し，品種改良 - 種子管理部の定員には含まれない．
		砂糖トラストと V . U . O . C . (全ウクライナ支部協議会) との相互 関係に関する基本的規程と訓令案：承認
		T , I 種子センター移転
		機械化品種改良試験所建設調査のため技師と品種改良家を海外に派 遣
		品種改良家への試験所機械化の活動へのプレミアム
		本年度 S 精糖工場の操業 決定：1925 / 26 年度生産計画遂行の保証のためこの工場を予備から操 業工場に移す
		1925 / 26 年度アルコール蒸留生産計画 決定：本年度秋から操業するアルコール工場列举．それらの当座修理 や資本修理への資金割当てを行い，支部の申請に従って配分．業務 - 計画管理部は残りの 5 アルコール工場の生産計画を作成し国営工業中 央管理局にそれらの操業を要請すること
		砂糖トラストのアルコール工場への V 氏の方法の適用 決定：2 工場で試験的に適用．V 氏への報酬はその適用による節約分 の 10%．但し，上限設ける．
		会計機構の働き手養成のためエコノミスト - 見習いと実習生の定員 を確定 決定：エコノミスト - 見習いと 1 年実習生の研修制度設置（定員はそ れぞれ 43 名，40 名，職業学校，中等技術学校などの卒業生より募集）． 教育課と中央経理部は見習いや実習生の募集方式や彼らの合理的利用 計画を作成し労組中央委員会と調整のうえ，本部会に提出すること．

		本決定はウクライナ実習中央委員会との調整のため提出すること．
		Ⅶ製粉所の賃貸
		XI資産処分
		XIIオデッサ精糖工場のための鉄道支線建設 決定：そのための追加割当て15,800ルーブリ
		XIII砂糖値札：承認．ロシア語とウクライナ語で記載
127 10月21日	本部会員6，農林 労組，臨時出席 4	ウクライナ農業協同組合本部会員報告書：砂糖工業用資材の共同買 付け 決定：石灰石についてのみ合意．ウクライナ農業協同組合の合意があ る場合，供給部は相応の契約を締結すること 技師へのアヴァンス支給．その発明した計器に対し． 工場への追加割当て（予算委員会プロトコル）承認 東部支部の申請：25年9月1日からの賃金引上げや予定以上の収穫 に伴う追加割当て（予算委員会プロトコル）承認 煉瓦工場の1925 / 26年度生産計画 決定：現工場はそれらに隣接する砂糖工場の需要に応じて修理，復興 すべき．そのために必要な資金は支部が復興信用により割当てる．新 規煉瓦工場建設は延期．計画委員会は復興計画を勘案しつつこの問題 についての見解を本部会に提出すること
128 10月22日	本部会員5，臨時 出席4	供給部長の追加輸入問題についての報告書 ビート掘出しの遅れの解明委員会派遣 ボイラーの追加申請 決定：最高国民経済会議に25台のボイラー海外発注要請 精糖工場の予算期間 決定：業務 - 計画管理部の提案は時宜を得ていない ウクライナ全権委員の電報：ウクライナ政府の要求によるⅦ，Ⅷ工 場の操業とShch工場の建設について 決定：7月28日の本部会決定Ⅶ工場は26年度には操業しないを 変更せず．復興修理が複雑かつ大規模で，更なる技術的調査が必要で あること，また技術的条件から26年秋のビート掘出しには間に合わない ため． Ⅶ工場は27年には操業するため組織的活動は遅滞なく始めるべき． 業務 - 計画管理部は早急に追加調査を行い，修理，設備増強の正確な 予算を提出すること Ⅷ工場の操業は不許可．独自のビート播種地域を持たないため Shch工場の建設は残された時期がなく技術的条件からして実施で きない．この地域では小規模な工場しか設置できない．砂糖工場の合 理的建設は最も収益性の高い地域で行われるべき レーニン鍛冶工場との契約 決定：レーニン鍛冶工場へ発注予定の注文はキエフ金属トラストに移 す 業務 - 計画管理部報告：ウクライナ農業協同組合及び第2キエフ工 業企業群臨時管理部との協定 決定：業務 - 計画管理部の協定案承認．協定を承認のため国営工業中 央管理局に提出すること
129 10月23日 [原文30日]	本部会員6，砂糖 労組中央委員会 2，臨時出席7	海外出張報告 タムヴォフ消費者協同組合ソユースの債務問題 決定：ソユースの債務の43%帳消し（債権者協議会決定に従うもの） 提案却下．販売部はソユースから債務の全額支払いを要求すること． 最悪でも6ヶ月以内の分割払い

130 10月25日	本部会員 5	財務 - 販売管理部監督 - 監査部の増員 決定：部長，代理（上級監督員兼任），監督員 6，見習い 1 の 9 名
131 10月26日	本部会員 4	中央供給部定員（砂糖労組中央委員会と合意済み） 決定：定員111名．供給部は 7 日以内に供給部規程案を本部会に提出すること
132 10月26日	本部会員 5，最高 国民経済会議監査 委 1	運輸 - クレームビューローの財務 - 販売管理部（財務 - 販売管理部）への移管 決定：独立の運輸部設立は不適當．財務 - 販売管理部へ移管． 砂糖トラストのアルコール蒸留コンヴェンツィア（一種のカルテル）への加入 人事：Z を B 砂糖工場・企業長代理から『ポリシェヴィク』工場・企業長に昇任
133 11月 4 日	本部会員 5	本部経理部長報告：砂糖トラスト地区商業支店経理部長協議会の召集 決定：議事日程承認（12月10日召集）
134 11月 5 日	本部会員 5	トラスト本部での統計協議会 決定：協議会のメンバーと議事日程承認（11月23日召集）
135 11月 5 日	本部会員 6，臨時 出席 3 及び支部供 給部長	石灰岩鉱床探査委員会報告 決定：報告を検討課題とする．計画委は報告についての所見を出すこと．業務 - 計画管理部は11月15日までに教育課を通して有資格の採掘働き手養成問題を検討すること．
136 11月 9 日	本部会員 4	砂糖トラスト印刷所の調査，監査資料を検討し，解散決定．解散手続きと時期は総務部が定める
137 11月10日	本部会員 5，臨時 出席 7，最高国民 経済会議監査委 1	財務 - 販売管理部提案の監督部規程案：承認 リープクネヒト名称精糖工場への追加割当て 決定：株式会社『ロシアペルシャ砂糖』の150,000ブードの精糖追加注文のため工場の設備のため6,000ルーブリ割当て 今期のアルコール蒸留追加計画 決定：修理を終えて直ちに操業すべき 5 工場を決め，割当額を定める． 残り17工場は240日の生産予定で追加操業 業務 - 計画管理部は国営工業中央管理局に対し『国営アルコール』が速やかに契約を締結するよう働きかけること． 業務 - 計画管理部はアルコール蒸留のための糖蜜確保の指令を直ちに支部に出すこと 財務 - 販売管理部は工場の糖蜜在庫を調べ，実現の措置を採ること 13の工場でのビート受入れのあり方調査結果報告：一般に受入れ組織は掘建て小屋で事務仕事を行う，ビートの品定めがいい加減，「農村に面を向けよ」のスローガンを隠れ蓑にして明らかに品質基準を下回るビートの割引を避ける，受入れ文書の署名が安易でルーズ（『家庭的』態度）といった欠陥がある．他に支部によっては計量手続き渋滞，あらゆる口実をつけて説明もせずに受入れ価格の値引きを行う，受入れの監督不行き届き，などが見られる． 砂糖トラスト本部ウクライナ全権委員規程 決定：修正のうえ採択，国営工業中央管理局へ承認のため送付 工場での自動火災報知器設置 防火対策 合理化協議会に関する報告 経常的問題（略）
138 11月13日	本部会員 4	品種改良 - 種子管理部のための1924 / 25年度下半期のスベツfond追加割当て及び過燐酸石灰コンビナートのための 8 - 9 月のそれ（予備スベツfondより）．

		決定：計2,254ルーブリ80コペイカ割当て
139 11月14日	本部会員 5 , 臨時 出席 6	業務 - 計画管理部農業部報告：農民ビート播種面の活動の深化，正確化の措置（略）
140 11月16日	本部会員 4 , 臨時 出席 5	<p>業務 - 計画管理部農業部報告：各支部の農民ビート播種活動調査（略）</p> <p>業務 - 計画管理部農業部報告：農民ビート播種問題全ウクライナ及び全口協同組合協議会</p> <p>化学ビューロー報告：上旬のデータによる工場の活動の評定 操業開始の遅れ：予定された9月15日に一つの工場も操業できなかった．不利な気象条件やビート在庫が少ない場合はともかく10日分以上の在庫のある工場が遅れたのは準備不足．そうした工場を列挙． 決定：支部長はビート在庫を充分持ちながら操業の遅れた工場について12月15日までに本部会に十全の資料を提出すること 休止問題：修理の質によっては休止期間の長い工場がある 決定：東部支部長は12月15日までに一部工場の長期休止の原因解明の十全の資料を提出すること 生産性問題：戦前より大幅に低い工場を列挙 決定：支部長は支部の技術者によってそれら工場の生産性の低い原因を究明すること すべての支部の巡回化学技師の報告によると工場の生産性の低さの重大な原因の一つは今期生産のビートの中に大量に stolbyr' があったこと 決定：支部長は農業協議会への十全の説明を提出すること ビート保管問題 支部の個々の洗浄所の活動 蒸発所の活動 煮込みと結晶化 砂糖産出効率（生産中のロス） 燃料支出：支出の多い工場は熱工学技師を派遣して原因を究明すること 労働力問題：労働力支出の多い工場の調査 石灰石支出：支出の多い工場の調査 成果</p> <p>業務 - 計画管理部報告：支部でのビート掘出し及び深耕の調査結果 決定：支部管理部の活動批判．一部の支部は掘出しの期間を中央で定めたり，工場が独自に価格を決める権利を奪った．そうした中央集権は成果なく，そうした支部では価格が最も上昇し，活動の終了が最も遅かった．クルスク支部の指導者はビート掘出し開始を工場の操業に合わせて決めたり，織物によるプレミアムを禁止した．ハリコフ支部はビート掘出しの組織化において労働市場を調査し，配分する代わりに全ての地区で価格を統一しようとした．その結果，掘出し単価は非常に高くなった．</p> <p>合理化大会についての報告 決定：標準化ビューローの活動承認 業務 - 計画管理部は次期の砂糖工業の合理化案を作成し科学技術ソヴェトと調整のうえ本部会に提出すること</p> <p>追加割当て：キエフ支部は収穫増や賃金上昇と関連して9 - 12月に8,231,922ルーブリの追加割当て要請（10月10日付け予算委プロトコール） 決定：6,848,469ルーブリ承認</p> <p>追加割当て（予算委プロトコール） 決定：トゥーラ工場 89,117ルーブリ要請に対し同額承認 ウマニ支部 319,146ルーブリ要請に対し100,000ルーブリ承認</p>

		<p>過磷酸石灰コンピナート 2,008,316ルーブリ要請に対し1,223,693ルーブリ承認</p> <p>ミハイロフ精糖工場 1,450,050ルーブリ要請に対し649,272ルーブリ承認</p> <p>ボドーリア支部 2,133,058ルーブリ要請に対し同額承認</p> <p>ヴィンニツァ種子工場 110,024ルーブリ要請に対し同額承認</p> <p>品種改良 - 種子管理部 22,400ルーブリ要請に対し11,200ルーブリ承認</p> <p>ハリコフ支部 7,822,542ルーブリ要請に対し7,317,945ルーブリ承認</p>
141 11月17日	本部会員 5 , 臨時出席 5	<p>砂糖トラストの1925 / 26年度, 復興信用問題に関する最高国民経済会議の会議(11月16日)について報告</p> <p>決定: 砂糖労組と農林労組中央委員会代表を含む委員会を設置し, 1925 / 26年度砂糖トラスト生産計画実現の費用削減問題を詳細に検討する. 委員会の活動方針: 1925 / 26年度操業予定の工場数は変更しない, 農業における建設の重要性を考慮しつつ復興費用削減, 11月19日の本部会に2つのヴァリエーションの削減計画(4百万ルーブリ削減案と8百万ルーブリ削減案)を提出する.</p> <p>本部会員 A .S .B .の異見: 一部を除き削減に反対</p> <p>過磷酸石灰工場の生産計画(期限26年3月1日)</p> <p>決定: 25年8月1日から26年1月1日までの期間と26年1月1日から27年1月1日までの期間の生産計画に作り直す</p> <p>業務 - 計画管理部提出の過磷酸石灰コンピナート規程案: 承認</p> <p>業務 - 計画管理部提出の過磷酸石灰工場, 骨加工工場及び磷灰岩採掘場規程案: 承認</p> <p>T工場の26年度操業計画から除外</p> <p>決定: クルスク支部の調査によりT工場の26年度の操業は不可能と考える.</p> <p>クルスク支部長戒告: 生産計画をよく調べなかったため明らかに26年度に操業不可能な工場を計画に含めた.</p> <p>業務 - 計画管理部技術部は各支部の生産計画をより詳細に調べるべき</p> <p>P工場のレズニコフ方式調査委の活動結果</p> <p>決定: 調査結果に基づきレズニコフ方式(液汁の電気的精製)は今後実施しない</p> <p>クバンへの出張報告</p> <p>決定: 北カフカースでのビート播種の広範な可能性を認める. 品種改良 - 種子管理部は直ちにクバン砂糖工場附属品種改良所の状態を調べ, 緊密なコンタクトをとってその活動に直接, 参加すること</p> <p>砂糖トラストの国際農業研究所への団体加入</p> <p>財務部長に対しトラストの現金支払い命令書や手形裏書に本部会員を代理して署名する全権を付与</p> <p>計画委員会の課題と関連する石灰岩探査委員会追加予算</p> <p>決定: 1,600ルーブリ承認</p>
142 11月18日	本部会員 5	<p>25年10月27日付販売部報告書: ウクライナ合資会社 “Lapek ”(小売)への与信規模</p> <p>決定: 25年7月2日付労働国防会議の “Lapek ” 存続とそれへの財政的支援の必要性に関する決定及び “Lapek ” 本部改組のため, “Lapek ” に対し以前の猶予債務を含み1,140,000ルーブリ以下の砂糖販売信用を与える.</p> <p>ハリコフ支店は “Lapek ” 本部会と砂糖販売の年次契約を締結すること, “Lapek ” の各月の申請量やそれらの平均支払い期限とを組み合わせ, どの時点でも “Lapek ” の当方への債務総額が定められたり</p>

		<p>ミットを超えないようにすること。 契約には“Lapek”が自己の手形債務不履行や手形不渡りのある場合、“Lapek”の責任により契約は破棄され、砂糖トラストに契約不履行額の10%の違約金を支払うという保証条項を含める</p>
143 11月19日	本部会員5，臨時出席5	<p>技師P提案：乾燥したビート滓からの液汁搾り出し 決定：この試みがハリコフで行われたというLの言明を検討課題とする。海外出張の際，委員会がこの問題を調査すること</p> <p>1925 / 26年度砂糖トラスト復興信用削減委員会報告 決定：第1ヴァリアント（4百万ルーブリの削減）を可能と考え，それを最高国民経済会議に主張する。 A .S .B .の異見：トラック，軽自動車の削減に反対</p> <p>業務 - 計画管理部報告：建設協議会総括 決定：支部は直ちに建設ビューロー設置を完了すること 本部と支部において建設ビューローを技術部から分離し，業務 - 計画管理部の下に独立のビューローとする 建設協議会作成の本部，支部及び品種改良 - 種子管理部の建設ビューロー定員案承認（本部11名，支部計38名，品種改良 - 種子管理部8名） 協議会作成の建設ビューロー規程は業務 - 計画管理部が1週間以内に審議し，本部会に提出すること 各支部の建設進捗状況に関する建設ビューローの報告に基づき業務 - 計画管理部にその監督や遅れの原因の調査を求める。 優先的に行われるべき建設リスト承認 建設協議会の定めた設計図作成手続き承認 設計や設計図帳（標準的構造の設計図）作成への資金割当て（計50,000ルーブリ） 支部長は26年1月25日までに設計図作成計画を必ず遂行する措置を採ること。業務 - 計画管理部は建設協議会作成の建造物設計の基準を1ヶ月以内に審議し，計画委員会と調整すること。見解の対立がなければ承認し，そうでなければ本部会の最終決定を求めること。 建設基準は承認後，印刷して地方に発送 供給部は主要建設資材のありうべき供給規模を明らかにし，26年1月1日までに納入期限と共に支部に伝えること 本部と支部の供給部は建設資材調達面の活動を建設ビューローと調整すること 『工業建設』への加入問題：保留 ， 海外の建設視察</p> <p>4支部と6工場の労働経済ビューローの活動調査 決定：労働経済ビューローの活動の欠陥を除去する措置：本部労働経済ビューローと支部労働経済ビューローの間の緊密な結びつきを確立するため業務 - 計画管理部は労働経済ビューロー規程を見直すこと。業務 - 計画管理部は本部と支部の労働経済ビューローの次期活動計画を本部会に提出すること。支部は本来の仕事と関係のない一切の仕事は労働経済ビューローから外すこと。支部は1ヶ月以内に量的にも資格の面でも労働経済ビューローのスタッフを補充すること。業務 - 計画管理部と統計部は1ヶ月以内に統計部と経理部の労働や賃金の記録面での共同訓令を本部会に提出すること。 工場での出来高払い制や労働記録実施面の欠陥を除去するため支部は生産協議会で出来高払い制の意義を説明すること。また出来高払い制の有資格労働者に補助的仕事や雑役をさせないこと。支部は工場に出来高制または請負制で遂行される仕事の質のコントロールのための受入れ調書作成の必要性を指示すること。出来高制で機械的追加のやり方を適用しないこと。支部は作業時間測定，労働ノルマ，出来高評価の資料を収集し，整理して本部労働経済ビューローに提出すること。</p>

		<p>と、本部労働経済ビューローはそれらをまとめて整理、分析し、参考資料として支部に送付する。労働報告のフォーマット作成。工場賃率 - ノルマビューローの働き手養成の特別コース設置。業務 - 計画管理部は一部工場での労働力構成調査を行うこと。</p> <p>K砂糖コンビナート長。任命：承認</p>
144 11月20日	本部会員 5	<p>組織 - 経済部長の早急のスタッフ補充申請の理由説明 決定：一般経済課 3 名，業務 - 計画管理部事務局 1 名，予算 - 価格計算課 2 名を加える</p> <p>統計協議会での科学報告のための割当て 決定：225ルーブリ割当て</p>
144/ A 11月20日	本部会員 4	<p>中央農業銀行及びウクライナ農業銀行の株式取得 決定：トラストが『ビート播種』に振りだした手形（6 000 000ルーブリ）の割引や購買者手形の割引の信用開設のためそれぞれ500 000ルーブリずつ株式を取得。国営工業中央管理局にその旨要請。</p>
145 11月21日	本部会員 4	<p>非流動的ファンド実現委員会スタッフ増員要請 決定：仕事が多いため 3 ヶ月期限でビューローメンバー職（専任書記兼任）を設ける</p>
145/ A 11月23日	本部会員 6	<p>1925 / 26年度上半期支部機構へのスベツ・ファンド配分 決定：月に総額33 000ルーブリ配分</p> <p>1925 / 26年度上半期工場へのスベツ・ファンド配分 決定：業務 - 計画管理部は 3 日以内に以下の者の給与最高額と最低額を定めること 工場長，工場長代行，機械技師，上級化学技師，企業長，経理部長，農場長，品種改良所長，品種改良スベツ，アルコール工場長。作成された給与額は総務部に伝えること</p>
146 11月23日	本部会員 6，臨時出席 4	<p>供給部規程案：承認</p> <p>中央供給部の1925 / 26年度活動報告 決定：供給活動は前年と比して一定の成果 今期カンパニアの欠陥：資材需要判明が遅れ，契約締結が遅れた。中央供給部と支部の供給過程の情報交換不充分。現地市場で支部や個々の工場が競合。重複買付けのケースもある。調査 - 計画，監督活動が充分整備されず。 中央供給部はトラストの供給活動全体の指導を強化すること。中央供給部と支部の供給機構は有資格働き手のスタッフを充実すべき。中央供給部と支部は生産計画，予算の作成及び業務 - 計画管理部の供給物資の標準化，規格化の活動に積極的に参加すること。中央供給部と支部の機構の組織的統一化。短期間のうちに中央供給部と支部の生きた結びつきによって記録や供給計画の統一化の仕事をしかるべき水準に高めること。</p> <p>中央供給部の1926 / 27年度活動計画 提案された供給計画は全体として了承 中央供給部は資材の工場や農場への入荷日程を業務 - 計画管理部や財務 - 販売管理部と調整すべき。 農場への適時の修理資材供給のために支部の最終申請を待たずに，見込み需要に基づき発送に着手すること。キエフ支部，ウマニ支部，ボドーリア支部及び品種改良 - 種子管理部への供給にキエフ及びエカテリノスラフ市場を完全に利用するためこれらの支部代表から成る委員会を設立し（修理資材供給カンパニア中），買付けた資材を支部間で配分する。エカテリノスラフ基地は委員会に地方市場の景況を報告すると共に委員会議長の指示に従って計画外調達を行う。 中央供給部は総体契約締結に際し，支部が取引相手の倉庫から契約に添付された明細予定に記載されていない資材を受取る可能性を付け加えること。 中央供給部は買付け資材の品質に対する監督を強化すること</p>

		<p>トラストの供給機構は調達費用を予算で定められたノルマに合わせる責任を負う</p> <p>中央供給部や支部は取引締結に際し、調達資材の約定価格を取引相手の提出する価格計算の詳細な調査によって確かめる義務を持つ。取引相手が過大な要求を出す場合は必ず上級機関に報告する</p> <p>中央供給部は2週間以内に業務 - 計画管理部や財務 - 販売管理部と供給の統制数字及び供給予算作成の方法や書式を調整すること</p> <p>中央供給部と支部は在庫調査に基づき、資材注文に際しては工場や基地倉庫の在庫を充分考慮すること</p> <p>砂糖工業発展に伴うありうべき燃料供給の困難を考慮し、中央供給部は燃料供給5ヵ年計画を作成すること。等々。</p>
		11月4 - 12日、供給部で開催された支部代表との協議会の決議
		石灰岩層探査委員会への追加割当て 決定：2,680ルーブリの追加費用承認
		合資会社『フォンド実現』への書簡：在庫調査費用支払い 決定：実費のみ支払い
147 11月25日	本部会員6，臨時出席3	<p>総務部長報告書：総務部定員増 決定：25名増</p>
		<p>運輸 - クレームビューロー長報告書：定員増 決定：5名増</p>
		<p>販売部報告：記録 - 配分課管理職の定員増 決定：この課の仕事が複雑なため第2課長代理の職を加える</p>
148 11月27日	本部会員3，最高国民経済会議監査委1，砂糖労組中央委1，臨時出席3	<p>業務 - 計画管理部報告：ハリコフ支部の1アルコール工場（今期操業予定）の修理への追加割当て 決定：すでに割当てられた6,804ルーブリに加え，15,200ルーブリを追加割当て（申請通り）</p>
		<p>業務 - 計画管理部報告：ウマニ支部の5アルコール工場修理への追加割当て 決定：申請通り88,145ルーブリ割当て</p>
		<p>業務 - 計画管理部経済部報告：ヴィンニツァ及びオデッサの過磷酸石灰工場での硫酸不足と硫酸製造装置拡張の必要性 決定：供給部は最高国民経済会議に対しトラストの工場近在の硫酸工場の製品2百万プードの確保を要請すること。ヴィンニツァ及びオデッサの過磷酸石灰工場の硫酸部門の拡張を最高国民経済会議に要請すること（年産1.1百万プードから2.9百万プードへ）。許可を得次第業務 - 計画管理部はそれらの拡張計画を作成すること。それに伴い供給部は27年度，砂糖トラストを硫化鉄の計画消費者に含めるようにすること</p>
		<p>業務 - 計画管理部経済部報告 過磷酸石灰工場で骨製過磷酸石灰半製品の製造：必要と認める</p>
		<p>経常的問題 連合ソヴェト幹部会の書簡：プレハーノフ記念国民経済大学の財政的支援 L 砂糖工場・企業長人事承認 死亡退職者の家族への年金，一時金支給：保留 O 砂糖コンビナート長への療養費貸付</p>
149 12月1日	本部会員4，最高国民経済会議監査委1	<p>株式会社『工業出版』設立と創立大会への出席</p>
		<p>計画委員会報告：補助企業に関する最高国民経済会議監査委の問合せ</p>
		<p>25年度ポドーリア支部，Pコンビナート，精糖工場の設備，託児所への追加割当て 決定：精糖工場の申請は減額，他は申請額通り承認</p>

150 12月3日	本部会員3，臨時出席1	業務 - 計画管理部農業部報告：農業協同組合のためのビート播種地域での農業技術改良措置への控除引上げ 決定：3 %への引上げ
151 12月4日	本部会員3，臨時出席1	教育課報告：地区学校の実習所の設備への資金割当て 決定：26年度予算により12,981ルーブリ割当て 業務 - 計画管理部報告により労働経済ビューロー・コンサルタント職追加
152 12月5日	本部会員4	1925 / 26年度上半期スベツフォンドの割当て 決定：工場，企業のスベツの給与のため総額104,095ルーブリを支部間に割当て
153 12月7日	本部会員4	1925 / 26年度上半期トラスト本部スベツへのスベツフォンド配分 決定：31,035ルーブリ配分（財務 - 販売管理部30名，業務 - 計画管理部44名，統計部9名，供給部20名，中央経理部12名，法律部5名，総務部2名，組織ビューロー1名）。他に欠員分（27名）6,280ルーブリを含めスベツフォンド総額は37,315ルーブリ
154 12月8日	本部会員3，臨時出席3	工場倉庫収納量不足と関連する砂糖搬出問題委員会報告 決定：業務 - 計画管理部，財務 - 販売管理部は対応策を講じること 国営工業中央管理局経理部長の永年勤務祝辞 工場統計係りの出張手当て引上げ ロシア東洋商業会議所の赤字補填への割当て要請の文書 技手の出張中の病気療養費申請
155 12月14日	本部会員3	1925 / 26年度上半期本部直属工場，化学技術試験所，石灰岩採掘所のためのスベツフォンド配分 決定：総額11,470ルーブリ
156 12月16日	本部会員3	農民グループ（ハリコフ管区，クルスク県の5名）の申請：鉄道引込み線でのビート受入れ所を残すこと及び引込み線地域でのビート播種展望 決定：受入れ所残す。ハリコフ支部とクルスク支部は本部代表と引込み線開業問題と引込み線周辺の村落の地域区分を調整すること。
157 12月16日	本部会員3，臨時出席1	業務 - 計画管理部報告：標準化ビューロースタッフ増員 決定：技師1と臨時見習い2を加える 業務 - 計画管理部報告：化学ビューロースタッフ増員 決定：常勤技師1と2ヶ月期限の見習い加える 10名の俸給決定 死亡した化学ビューロー長の家族への年金許可
158 12月16日	本部会員3 臨時出席1	農業部と教育課の報告書：TSKhAの砂糖労働者＝学生の実習計画承認 業務 - 計画管理部報告に基づきP工場のキエフ支部からウマニ支部への移管 經濟部技師の俸給
159 12月18日	本部会員4	25年5月26日及び9月10日付けVUPLとの契約による薪納入の価格引上げ等一部条件変更 / 中央供給部の所見添付 / 決定： 労賃高騰による薪調達，搬出費用の上昇を考慮して，中央供給部に薪価格引上げを許可。 VUPLの薪受入れを工場ではなく発送地で行うという要請は却下。 支払い手続き変更には同意。 VUPLによる手形割引の便宜のために6ヶ月期限の手形を105日期限とする。但しVUPLはその期限中に一旦，自己の資金で買取り，その代わりに105日期限の新たな手形を受取る。その債務の履行はVUPLが保証手形を出すことによって保証する。手形の割引費用は双方の折半とする。ウクライナ経済評議会のウクライナにおける木材調達地域配分に関する決定によると，契約添付の作業指図書に列挙された森林割当

		地のうち砂糖工場の分は本年度は VUPL に宛がわれていないためそれらの工場への新引渡しは免除する
160 12月18日	本部会員 4 臨時出席 1	最高国民経済会議による 8 百万ルーブリの削減に伴う復興信用配分案 決定：43 433 667ルーブリを配分する
161 12月20日	本部会員 5	課長補佐他 3 名の俸給決定
		ハリコフ支部長代理の退職願受理
		P 工場・企業長解任（東部支部の指令による）
		同上企業長任命
162 12月23日	本部会員 5，臨時 出席16	財務 - 販売管理部報告：下部機構管理部の有資格者養成 決定：養成のため販売部に 3 つの見習い職，監督部に 2 つの研修員職 を設ける
		中央供給部報告：1926 / 27年度の供給過程 決定：供給上，厳しい情勢であることを認める．中央供給部は12 月31日までに種々の資材，設備納入の契約を締結し，まだ遂行してい ない国家機関に働きかける国営工業中央管理局幹部会への要請の報告 書を作成すること．中央供給部は12月24日までに国営工業中央管理 局への報告書を作成し輸入計画承認や輸入許可証交付の更なる遅れが 砂糖工業を危機的状況に陥れる恐れがあることを伝える，中央供給 部は供給の状況と納入の正確な日程を支部に伝えること，本部会の 特別決定なしに予算の統制数字の枠を超えた買付けは許容されない， 中央供給部の予算と本部会の与えた統制数字が合わないため業務 - 計画管理部，財務 - 販売管理部，中央供給部代表から成る委員会を設 置し，予算を項目別に調整して26年 1 月15日までに提出すること， 市場での資材不足のため，また重複買付けを避けるため，26年 2 月 1 日までに最終的に中央集中的及び分散的供給方式で買付けられる物資 を中央供給部と支部供給部の間で比例的に配分すること．中央供給部 は自己の監督機構を通してその実施を監視し，毎月本部会に報告する こと，中央供給部は締結された契約の実現過程の 2 週間ごとの報告 を作成し，全ての本部会員に提出し，支部に発送すること，業務 - 計画管理部は 1 ヶ月以内に復興活動縮小による予算削減の指示を中央 供給部に出すこと
163 12月29日	本部会員 5，臨時 出席 1	ハリコフ支部の25年のビート収穫増に伴う25年11月 - 12月 の 2,770 510ルーブリの予算追加申請（予算委プロトコール） 決定：2 639 929ルーブリ承認
		ポドーリア支部の追加申請：栽培業者への深耕のためのアヴァンス 及び団体協約による賃率引上げに伴う工場での 7 月 - 9 月の追加賃金 （合わせて297 926ルーブリ） 決定：満額承認
		キエフ支部申請：43%の生産増見込みのため季節労働者への追加賃 金及び賃金加算分（737 280ルーブリ） 決定：満額承認
		Sh 精糖工場の託児所年次予算（10 903ルーブリ） 決定：4 332ルーブリ承認
		東部支部のビート収穫増に伴う追加申請（3 449 593ルーブリ） 決定：3 128 447ルーブリ承認
		クルスク支部の追加申請：25年の生産や賃金増（8 171 313ルーブ リ） 決定：6 720 927ルーブリ承認
		東部支部の N - P 工場追加操業予算（1 281 789ルーブリ） 決定：1 268 108ルーブリ承認
		キエフ支部予算：工場の託児所維持（6 577ルーブリ） 決定：満額承認

164 12月30日	本部会員 5 , 臨時出席 9 , 監査委 1	品種改良 - 種子管理部の苗床にある春蒔き純良種子保有量とその配分計画
		I 及び T 品種改良所の移管
		機密事項
		業務 - 計画管理部報告：建設計画優先順位変更 決定：25年11月30日の建設協議会プロトコールに基づき作成された26年度モデル建設第一順位の計画と予算作成の課題とノルマは本部生産部と中央計画部提案の変更を容れて承認
		26年のシベリアでの実験的播種へのビート種子支給 決定：農業人民委員部シベリア全権委員及び極東全権委員に300ブードずつ無償支給
		オデッサ化学塩トラストの請求権（係争問題）：砂糖トラストに移管された過磷酸石灰及び骨加工工場に対する決済額は当初、77,501ルーブリであったが、委員会が82,009ルーブリに変更 決定：各項目について点検し、受入れた資産の決済は完了済みと考える
		同上工場の1923 / 24年度追加償却及び1924 / 25年度の資本修理に対する資産償却フォンドの決済についての砂糖トラストの請求権（係争問題） 決定：後者については砂糖トラストが幾分譲歩
		砂糖トラストの技術監督組合への加入問題
		精糖工場でのNの遠心分離機利用協定
165 12月31日	本部会員 5 , 臨時出席 2	クルスク支部長の出張
		課長らの俸給決定
		中央経理部の追加職員 決定：商品課経理 - 指導員職加える
		中央供給部追加職員 決定：倉庫 - 記録 - 資材課アルテリシク加える
		不要資産処分
		Mコンピナート長の退職願い Mコンピナート長任命

出典：RGAE, fond 1576, op. 7, d. 18

第11表 砂糖トラスト本部会会議プロトコール 27年

日 付	出 席 者	議 事
1 1月11日	本部会員 5 , 臨時出席 1	27年の砂糖工業における科学研究活動指導コレギアの予算 決定：170,000ルーブリ承認
2 1月11日	本部会員 5 , 臨時出席 3	1926 / 27年度精糖計画削減 決定：輸出や国内消費の減退を考慮し、1926 / 27年度計画（29百万ブード）は5百万ブード削減する。うち4百万ブードは直ちに削減し工場間に削減量を割当てる、1百万ブードについては価格引下げに伴う1月の販売状況及び粗糖入荷量を見て決定する。角砂糖の実現が困難なためまずその品目を削減する。日生産性の低下を避けるためキュービックは増産。新方式への改造のため精糖部に40,000ルーブリ割当て
3 1月12日	本部会員 4	技師 L へのプレミアム 決定：24年～26年の砂糖工場の燃料支出節約に対し1千ルーブリのプレミアム支給 経理部長補佐 B 俸給 経理部長補佐 L 俸給

		計画部技師 S 俸給
		配転に伴う俸給引下げ
4 1月12日	本部会員 4	計画部報告：南西鉄道本部の Zh 支線建設契約 決定：27年 1 月 6 日付最高国民経済会議工業プラン幹部会決定（砂糖トラストに支線建設への300,000ルーブリ出資許可）に従い、南西鉄道本部に現金75,000ルーブリ、手形225,000ルーブリ払込み。ウマニ支部が契約条件の履行を監視
5 1月12日	本部会員 5	ヴィンニツァグループ砂糖労働者多店舗協同組合の要請：労働者信用による砂糖トラストへの債務の分割払い 決定：協同組合の厳しい財務状況を考慮し、ポドーリアにおける砂糖協同組合の特別の役割や砂糖労組中央委員会の要請に踏まえ、約70千ルーブリの債務を3年の分割払い（手形）とする 同じ協同組合の申請：利子加算分と労働者信用業務上の費用差引き
6 1月14日	本部会員 4	ポドーリア支部の27年資本投資への追加割当て 決定：農家の仮小屋建設に本部の予備より50,000ルーブリ割当て
7 1月17日	本部会員 5	生産設備標準化活動への割当て 決定：計画部に27年の資本投資につき調査及び新工場案作成へ割当てられた200,000ルーブリのうち3,500ルーブリの使用を許可
8 1月20日	本部会員 5	スモレンスク支店存続問題 決定：販売量が少なく、諸掛りが多く、また中央執行委員会決定によりそのサービスエリアの一部が離脱し、一層販売量が減ったため、独立の単位としては支店存続は妥当でない。残ったサービスエリアはモスクワ支店に移管する
9 1月20日	本部会員 6	株式会社『オルグストロイ』への資本参加 決定：最高国民経済会議の許可と最高国民経済会議議長の管轄トラストのそれへの参加要望に基づき15株（15,000ルーブリ）を取得する。同時に最高国民経済会議にその分の27年度砂糖トラスト予算への追加割当て問題を提起 26年11月23日付最高国民経済会議幹部会プロトコル抜粋（株式会社『燃料と力』の増資） 決定：27年予算により25,000ルーブリの追加出資
10 1月21日	本部会員 5	技師 - エコノミスト B の俸給 技手 D の俸給 赤軍動員解除によりトラスト本部勤務となった3名の俸給 決定：しかるべき職務に配置されるまで暫定的俸給を定める
11 1月21日	本部会員 6	試験所の偏光計試作への割当て 溶液の色判定機試作への割当て 出張とそれへの割当て
12 1月26日	本部会員 6	計画部報告：T 及び B 砂糖工場改造予算承認 決定：T 工場の予算1,669,019ルーブリ承認及びB 工場の予算1,711,353ルーブリ承認。改造完了期限は27年10月1日、2月15日までにポドーリア支部は機械製造工場への発注手続きを完了し、海外追加注文リストを本部会に提出すること。計画部は計画を全ての必要資料と共に最高国民経済会議の承認のため提出すること
13 1月27日	本部会員 5	砂糖工業の管理者（赤色企業長）再教育規程案承認
14 1月27日	本部会員 6	農業経済科学研究所との契約案（25年に行われた農民調査結果解明）承認
15 1月27日	本部会員 5	精糖工場の倉庫飽和による砂糖保管の危機的状況 決定：工場倉庫に納まらない余分の精糖は直ちに商業支店基地倉庫に運び出すこと。但しこの措置は地方での追加的保管費用、滞貨、基地倉庫から

		別の地域への再移送費用を余儀なくされる虞がある。
16 2月2日	本部会員 6	商業委決定：精糖用鉄製容器の1月26日の入札と1月29日の本入札 決定：トラストにとり価格も条件も不利であるため承認せず
17 2月3日	本部会員 6， 臨時出席 1 (税務課長)	税務課報告：財務人民委員部の現行システム見直し計画と関連する砂糖消費税加算と徴収の新システム 決定：新システムテーゼ了承．税務課長は財務人民委員部と予備交渉を行い，合意された新方式案を本部会会議に提出すること
18 2月3日	本部会員 6	T農業アカデミー付属農業経済研究所の行った農民ビート播種経営調査の際の超過支出 決定：超過支出は計画委の予算により認める
19 2月3日	本部会員 5	装軌トラクター建造発展展望と工業や大規模農業への適用についての金属総管理局の協議会に関する報告 決定：装軌トラクターはトラストの農場にとっては高価で非合理的．重燃料を使う新型のトラクターや自動鋤（ブラウ）のテストに関する自己の決定を確認
19 / a 2月3日	本部会員 7， 臨時出席 17， 監査委 2，農 産物加工総管 理局 1	品種改良 - 種子管理部活動規模調査のため本部会が派遣した委員会の報告 決定：委員会の結論及びその報告についての品種改良 - 種子管理部科学ソヴェトの決定を今後の品種改良 - 種子管理部の活動の指針とする． 品種改良事業整備，品種改良所の統廃合，品種改良 - 種子管理部の実施する管理系統単一化を支持，品種改良所スタッフは26年1月1日には1,200人であったが，27年1月1日には890人となった．品種改良 - 種子管理部の中央機構スタッフは本年3月1日より76人とする．
20 2月4日	本部会員 6	モスクワ精糖工場の宿舍の4,5階を砂糖工場管理者，専門家コース聴講生用寮に改造 決定：計画部作成の改造案承認．本部の資本活動リザーブより14,600ルーブリ割当て
21 2月4日	本部会員 6	発明委の1月12 - 4日プロトコールの1 - 15項承認：発明への追加割当て
22 2月4日	本部会員 5	砂糖トラスト試験所の分析有料化問題 決定：27年1月1日より有料化
23 2月4日	本部会員 6	本部会員の全権：職務執行及び書類署名
24 2月5日	本部会員 6， 臨時出席 2	27年度Bソースとの栽培契約の修正と補足 決定：ソースの風袋ぐるみ価格でのビート支払いへの移行要請却下，工場が栽培業者からビートを受入れる時の現地での係争問題解決方式は26年契約の条項を継承，27年度契約には工場の責任において秤の相当量を完全に確保するという条項は入れない．ただ，工場管理部が出来るだけ多くの秤を確保するため全力を尽くすという指示は可能，協同組合への控除引上げ要請は却下 同ソースの資本金補充 決定：財務経済部はそのために必要な額を定め，最高国民経済会議に相当額の無利子貸付を提起すること 賃貸工場への過燐酸石灰供給 レンタル所設置への『スムイチカ』フォンドからの控除資金は協同組合に移譲
24 / a 2月5日	本部会員 6， 臨時出席 1	品種改良 - 種子管理部規程（26年12月4日本部会会議承認）変更 支部の農場は品種改良 - 種子管理部の活動に必要な情報を直接，品種改良 - 種子管理部に提出すること（ビート種子在庫，播種等々） 27年度の品種改良 - 種子管理部機構支出予算 決定：625,227ルーブリ承認

24 / b 2月7日	本部会員 7	27年1月21日のウクライナ支部長協議会プロトコール
		技師 - 技手セクツィア報告：砂糖工業の働き手の経済的地位
		27年度の協同組合との栽培契約締結 決定：本部会員 B は直ちに最高国民経済会議に協同組合による契約調印の遅れを通知し、労働国防会議を通して調印を急がせることを要請
		ウクライナ共和国財務人民委員部との決済 決定：[財務人民委員部への] 債務2 5百万ルーブリをツェントロスピルトから砂糖トラストに支払われるべき額のうちから購買者手形により払い込む
		D のウクライナ全権委員代理への任命 決定：形式的理由から任命できない。本部会員 N にその出張中、全権委員の職務を臨時に代行させる権限を付与
		東部支部改組 決定：この問題の審議はソ連邦及びロシア共和国最高国民経済会議代表とトラスト本部の幹部職員を招いて本部会議で行う
		Z 教授による輸出用粗糖製造のための20工場の改造提案 決定：計画部に持込む
		27年度研修コースに派遣さるべき管理者メンバー
25 2月10日	本部会員 6	計画部報告：標準化 - 設計活動への割当て 決定：新工場の調査，計画作成に19 500ルーブリ割当て。不足する場合は計画部長が本部会に追加割当てを請求すること
26 2月14日	本部会員 6	株式会社『ウクライナフレバ』の提案：ウクライナの砂糖工場の農場で27年に収穫されたうち全ての余剰商品穀物を買付け 決定：提案は基本的に受入れられる。その取引条件を定める（価格は取引所価格に基づき時期により15%及び10%を上乗せ，取引調印に際しアヴァンス，残額は貨物引渡し証書副本に対し75%現金，25%30日期限手形等々）。財務経済部はそれに基づき成約すること
27 2月14日	本部会員 6	トルクメン支店解散。そのサービスエリアは中央アジア支店に編入
28 2月14日	本部会員 5	砂糖トラストの工場に1925 / 26年度アルコール蒸留期間に製造されたアルコール価格を財務人民委員部の委員会で調整
29 2月14日	本部会員 6	27年ロシア共和国の砂糖工場エリアでの村落内土地整理実施のため農業機関に融資 決定：500 000ルーブリ割当て。本部財務経済部は本部会員 = ロシア共和国全権委員の命令により送金を行い，全権委員と共に資金支出を監視する
30 2月17日	本部会員 6	計画部報告：M - P 電力コンビナート（『カール・リープクネヒト』工場の火力発電所を改造して余分のエネルギーを販売）設立 決定：原則的に妥当と認める。計画部は『農村電力建設』と共同で検討し，具体案を作成すること
31 2月17日	本部会員 6	計画部報告書：計画部により解散が予定されている工場の設備を最高国民経済会議がそれらの完全な解散を裁可するまでにウマニ，ボドーリア，クルスク支部の操業工場に移送する許可 決定：許可。設備が急速に磨耗し，使い物にならなくなる危険があるため
31 / a 2月17日	本部会員 6， 臨時出席 1	27年度過燐酸石灰コンビナートの生産計画 決定：4600千ブードの生産計画承認
32 2月18日	本部会員 6	1927 / 28年度の砂糖搬送計画 決定：計画作成に2 000ルーブリ割当て。その期限の遂行は販売部長代理 M が指導し，責任を負う。M は本部勤務員 4 名をその仕事に充て，また自己の裁量によって外部から働き手を任用できる。
33 2月18日	本部会員 6	本部各部の27年度第 1 四半期活動計画：承認

34 2月18日	本部会員 6 , 臨時出席 1	<p>監督 - 監査部のハリコフ支部調査とその報告についての支部の説明 決定： 25年から繰り越された穀物買付け上のゴスバンクへの債務問題（約154千ルーブリ） 財務経済部は早急にゴスバンクとの決済を終えること。合意が得られない場合は裁判に移す。</p> <p>相互扶助基金の債務 支部は3ヶ月以内に徴収すること。</p> <p>22年のハリコフ労働者協同組合及びS単一消費者協同組合への砂糖貸付 23年5月29日のウクライナ経済評議会決定と26年5月18日のウクライナ人民委員部会議のAFKの確認に従いこれら貸付は協同組合のものとなった。これらの額は不良債権勘定に移される[処理済?]</p> <p>スベツフوندについての情報 支部は工場から四半期毎の報告を受け、期末に使途通り利用されなかった残高が次期に支出されないよう監視すること。</p> <p>支部の予算超過支出 現管理部の責任はないが、本部会承認の予算枠を超えないよう努めること。</p> <p>執行予算の提出</p>
35 2月18日	本部会員 6	<p>経済課報告：福利厚生ファンドから計上された資金（パトラークの家建設向け55,892ルーブリ）の配分 決定： 3つの支部に配分。うち5,892ルーブリは予備とする</p>
36 2月19日	本部会員 6	22年6月24日の契約に従い、国有ファンドからのロシア共和国砂糖工場への土地割当てに対するロシア共和国農業人民委員部との決済を行う。
37 2月22日	本部会員 6	<p>計画部報告：最高国民経済会議指令に従い前期生産で見込まれる燃料節約分により300千ルーブリを27年の工場のエネルギー経営合理化活動のため前倒し割当てを行う 決定：統計部データによると燃料節約は約370千ルーブリ。うち300千ルーブリを各支部に砂糖工場のエネルギー経営改善のため（器具や設備）割当てる。</p>
38 2月23日	本部会員 6	<p>K砂糖工場の2名（党員）の解雇問題説明委員会の結論 決定：委員会の結論に完全に合意。キエフ支部長はそれを1ヶ月以内に実施すること</p> <p>全トラクター実験コンテスト委員会の27年1月29日付け書簡：トラクターの農業での使用テストへの割当て 決定：予算がないため割当て不可能</p>
39 2月23日	本部会員 6	<p>27年のグルジアでのビート播種計画と予算 決定：計画承認。16千ルーブリの予算と支出の日程計画承認。 本部勘定の支出予算承認</p>
40 2月24日	本部会員 6	<p>シベリアにおけるビート播種実験の組織者である農業技師Lの報告：西シベリアB管区での砂糖企業組織化 決定：27年の活動に23,210ルーブリ割当て。最高国民経済会議のシベリアにおける砂糖工場建設決定に基づき計画部は日程表を作成すること この試みは結局失敗する。6章参照。</p>
41 2月24日	本部会員 7	<p>ウクライナ全権委員報告：キエフNOTステーションの農林労組からウクライナ農業人民委員部への移管案 決定：ウクライナ全権委員は農林労組の移管要請を支持すること。またトラスト本部労働経済部指示のテーマによるステーションの活動に13千ルーブリ割当て</p>
41 / a 2月25日	本部会員 6 , 臨時出席 1	<p>海外出張報告書 決定：輸入国でのビート種子販売組織化の計画的活動が必要。最高国民経済会議にビート種子の収穫に影響されない規則的な海外販売の裁可を要請。輸出業務のため販売部輸出課に専門職を加える。その職に農業技師Dを任命</p>
42 2月26日	本部会員 6	<p>砂糖工場装置コンテストへの出品評価委員会議長のコンテスト結果報告 決定：委員会提案に従い、各出品にプレミアム支給</p>

43 2月26日	本部会員 3	労働者発明助成に関する回状 決定： 27年 1月24日付回状破棄． 地方には最高国民経済会議及び全ソ労働組合中央評議会公布の労働者発明，改良助成ファンド規程を基準とすることを提案． 計画部はこの問題についての砂糖工業の実情に合わせた具体的な訓令を作成し，最高国民経済会議と調整すること
44 2月26日	本部会員 5	工場倉庫建設，修理への資金配分 決定：精糖工場の倉庫建設に1140千ルーブリ，粗糖工場の倉庫修理に100千ルーブリを追加交付，精糖部は計画部と共同で倉庫の型や構造を定め，最終的予算と必要資材量を明らかにし，供給部に申請すること，精糖工場倉庫建設の監督は精糖部が行い，粗糖工場倉庫の修理はそれぞれの支部が監督する．
45 2月28日	本部会員 6	農業機械シンジケートの清算委員会から売り引合いのある農具買付け
46 2月28日	本部会員 5， 臨時出席 2	レニングラード支店長報告：レニングラード精糖工場と近日中のレニングラード県委の国有化建築物リストを審議する会議について（この工場についても検討） 決定：労農監督部の労働国防会議への賠償輸出問題の提起と関連して（これはレニングラード精糖工場の復興の必要性に係わる），労働国防会議の決定までは工場解散を保留
47 3月2日	本部会員 6	経済課報告：ウクライナ全権委員が提案し，Bスピルカ（ビート栽培協同組合連合．スピルカはソユースと同義）と合意した27年度栽培契約への修正と補足 決定：秤に関する条項は「必要な秤の量は栽培業者が砂糖工場と合意して定める」とする〔プロトコール 24修正〕 ウクライナ全権委員報告：協同組合は採択されたレンタル所資産処分方式に反対．レンタル所資産は営業期間中に協同組合の資金により増えたため． 決定：「レンタル所解散の場合，トラストの資金で取得した資産の処分代金はトラストに返却する」とする〔プロトコール 24修正〕
48 3月3日	本部会員 4	27年度の本部職業教育予算及び経済課報告：トラスト運営の職業学校 決定：職業教育予算692 972ルーブリ承認
49 3月4日	本部会員 6， 臨時出席 1	本部監督 - 監査部の事務職廃止 決定：事務職を廃止し，代わりに監督員見習職を設ける（本部予備人員として）
50 3月4日	本部会員 5 ほか多数	他の出席者：農産物加工総管理局 1，ロシア共和国最高国民経済会議代表 1，砂糖労組中央委員会 2，監査委 1，臨時出席，東部支部の専門家を含め20名以上 議題：東部支部とクルスク支部の統合 決定： 直ちに東部支部をヴォロネジュ市に移転すべき 移転時期は27年 3月15日
51 3月7日	本部会員 4	販売部スタッフの職務変更
52 3月7日	本部会員 4	本部経理部長代理俸給定める
53 3月7日	本部会員 4	ハリコフ支部27年度予算審議の予算プロトコール（27年 3月3日） 決定：支部機構維持のクレジットのほか以下の割当てを承認． 予算項目55 599 019ルーブリ，予算外項目34 671 695ルーブリ，追加請求160 950ルーブリ，復興投資2 256 886ルーブリ
54 3月7日	本部会員 6	設計 - 標準化課技師俸給定める

55 3月8日	本部会員 4	農業技師，計画部技手，販売部長補佐，販売部エコノミスト，保険課泥炭技師俸給
55 / a 3月8日	本部会員 4， 臨時出席 4	財務経済部報告：S 機械製作所存続問題 決定：ノーマルな稼働が不可能で収益性がないため操業はやめる．ハリコフ支部はウクライナ全権委員を通して1ヶ月以内にウクライナ共和国最高国民経済会議とこれら製作所の移譲先を調整すること 本部会員Nの異見あり 株式会社『運搬装置』への資本参加 決定：最高国民経済会議の許可により（27年3月2日付農産物加工総管理局書簡）50千ルーブリの株式取得
56 3月9日	本部会員 4	砂糖トラストの石灰岩滞貨調査委員会の報告や資料の点検に関する報告と最高国民経済会議 SRUPR 委員会の所見 決定：調査委員会の活動においてトラスト交付資金の支出や報告提出上の多くの誤りを確認．余分に受取った分は返済する．しかし委員会メンバーに悪意はないこと，委員会の活動の成果は大きかったことを考慮し，本部会は戒告処分に止めうると考える．但し，本件の書類が検察当局に渡されたためこの問題の決定は保留とする．
57 3月9日	本部会員 4	27年1月 - 3月の本部専門家間のスベツフォンド配分 決定：各人の俸給定める
58 3月10日	本部会員 5， 臨時出席 1	27年度管理者再教育予算 決定：51,632ルーブリ承認
59 3月10日	本部会員 4	調査活動への割当て 決定：8,000ルーブリを割当て，砂糖工業科学 - 技術ソヴェトに引渡す
60 3月10日	本部会員 4	1927 / 28年度カンパニアにおける円錐形砂糖の生産計画 決定：1,200千ブード生産．その生産のため4工場指定．そのペルシャへの1927 / 28年度初めの搬出を確保するため Ch 工場では27年8月1日までに生産を開始すること．販売部は期限に Ch 工場に必要な粗糖在庫を確保すること．精糖部と販売部はこの砂糖の型と品質の標準を定める．供給部は必要な包装材料の工場への供給を手配する．計画部と精糖部は3月10日までにこの砂糖の生産のため工場の設備改造の計画と予算を本部会に提出すること．
61 3月11日	本部会員 5， 臨時出席 1	ウクライナ全権委員任命の22年から25年12月31日までのウクライナ農業協同組合との決済調整のための委員会の活動総括 決定：支部はこの委員会の決定に基づき全ての経理記帳を行うこと
62 3月11日	本部会員 6	2月15日の予算委員会プロトコール：27年度の過燐酸石灰コンビナート予算審議 決定：予算に基づき生産計画と原価計算を採択， コンビナートの資本投資に1250千ルーブリ割当て， コンビナート管理部維持，原料調達，商業費予算承認， 予算による投資総額は7,281,580ルーブリ（資本投資含め），ここから原材料，燃料在庫と過年度投資940,394ルーブリを差引いて，財務計画による割当総額は6,341,186ルーブリ（コンビナートによる製品の直接の実現額を含む）
63 3月11日	本部会員 4	労働者住宅建設協同組合『砂糖労働者』加入のL 砂糖工場労働者，職員の要請：L 工場敷地の国有フォンドの土地を協同組合に個人住宅建設地として割当てる 決定：この土地は工業上の意義はないため，クルスク支部は県土地管理部に割当てを要請すること
63 / a 3月11日	本部会員 5， 臨時出席 9	トラスト本部の目標計画に従い解散さるべき砂糖工場の調査委員会の活動結果 決定：22工場についてそれぞれ検討．解散，休止 = 保存，継続を決める．トラストのウクライナ及びロシア共和国全権委員は計画部と共にウクライ

		ナ及びロシア共和国の中央機関と工場解散及びそれに伴う残務整理について調整の上、最高国民経済会議にしかるべき要請をすること。支部及び計画部は解散する工場の資産の最善の利用計画を作成すること
64 3月14日	本部会員 5 , 臨時出席 1	26年11月11日～12月2日に開催された砂糖トラスト経理係協議会の資料及び会計項目の名称変更 決定：協議会決定承認
65 3月14日	本部会員 4	計画部報告：L工場までの鉄道引込み線建設 決定：建設は必要。トラストの財務状況を考慮して27年度には87 A24ルーブリ割当て。うち一部はこの工場の予算を節約により、50,000ルーブリは資本活動への割当てによる。但し、ブリヤンスク県プランから50,000ルーブリを追加的に受取ることを条件とし、合わせて100千ルーブリは3年期限の貸付とする。またレールの確保を条件とする。 建設案は最高国民経済会議の承認を求めること
66 3月14日	本部会員 4	ウマニ支部の問題提起（2月24日付書簡）：ビート支払いの勘定で協同組合に11月及び12月期限の長期手形振出し。協同組合が栽培業者に農具供給の便宜を図るため。 決定：手形振出し許可。但しビートの予約買付けが行われた、または播種された面積1デシャチン当り25ルーブリ以下、手形割引は協同組合負担、納入されたビートの最終決済は現金の代わりに28年3月15日及び4月15日期限の手形で行う、その手形割引はトラスト負担。
66 / a 3月14日	本部会員 5	砂糖工場での個人住宅建設への貸付 決定：財務経済部は5日以内に砂糖労組中央委員会にトラスト本部会との合意の上、全ソ労働組合中央評議会の当該問題の決定に従って、住宅建設ファンドから砂糖工場での個人住宅建設への貸付のため計上することを提起すること。 B スピルカに対しビート協同組合網の組織的強化のための資金割当て 決定：125千ルーブリを割当て、但し27年度工業財務計画による支出総額は上げない。 原料費用を上昇させないため支部は協同組合網が充分強化された所では特に農民ビート播種機構を縮小または廃止することによって原料諸掛りを削減すること。 ウクライナ全権委員は協同組合による割当て資金の支出を監視すること B ソユースへの固定資本用長期貸付 決定：財務経済部は砂糖トラスト本部会保証の長期貸付について農業銀行と交渉を進めること
67 3月15日	本部会員 4	販売部報告：砂糖トラストの下部商業網人員削減 決定：販売部への指令を遂行し、商業網人員を26年10月1日の1910から27年2月1日には1197に、27年4月1日には970に削減することを確認。 販売部は今後も商業機構簡素化、人員削減に努めること
67 / a 3月15日	本部会員 5	ウクライナ農業協同組合による砂糖工場賃貸典型契約の一部条項変更提案（2月28日付文書） 決定：いずれも却下 砂糖工業発展5ヵ年計画（28-32年） 決定：砂糖は年産74百万ブードから116百万ブードに引上げ。そのために28年に10の新工場建設必要。それらの建設はことに最初の1～2年は外国の機械製造工場の援助を得て行うべき。計画部は2週間以内に32/33年度までの砂糖工業発展展望の報告書を作成する
68 3月16日	本部会員 4	ハリコフ支部 Sh 工場ヘクルスク支部休止工場の農場を移譲してそのビートを利用 決定：両工場の農場管理部を Sh 工場に統合
68 / a 3月16日	本部会員 5 , 臨時出席 3	トラスト供給機構の組織と構造 決定：組織及び構造案承認

		供給部への提案：ハリコフ供給支店設立，7月1日までに支部の供給部を廃止，中央供給部は供給や注文処理の新しい方式に関する指導書を工場や支部に送付すること等々．
69 3月17日	本部会員 4	キエフ支部報告書：工場への引込み線再建とそれへの4千ルーブリの追加割当て 決定：支部の予備より4千ルーブリ以下の追加割当て許可
70 3月19日	本部会員 4	発明委員会の決定 決定：委員会のプロトコール（2月18日及び3月7日）承認． 発明への割当総額2,805ルーブリ
71 3月19日	本部会員 4	27年度の本部機構維持予算 決定：総額3,227,690ルーブリ承認
71/a 3月19日	本部会員 4	2月14日に締結された税務課監査員との労働契約を新規契約に代え毎月の出張費を減額
72 3月21日	本部会員 4	組織 - 経済部報告：労働者，職員の福利厚生ファンド配分 決定：25年のトラスト報告承認の際に控除された3,301,621ルーブリを配分．75%は住宅建設向け
73 3月21日	本部会員 4	財務課クレジットセクツィア長職を加える
74 3月21日	本部会員 4	25年及び26年の修理期に砂糖工場で捨てられたボイラーの材料のテスト．各部品の消耗度を確かめるため．
75 3月22日	本部会員 4	財務経済部のスタッフに部長代理職を加える
76 3月22日	本部会員 4	砂糖労組中央委員会提案：労働者，職員福利厚生ファンドから労組に支払われるべき分の割当て 決定：砂糖工場での住宅建設に支出される1,337,156ルーブリのうち1,203,156ルーブリはこの建設シーズンに行われるトラストの住宅建設投資のカヴァーに振向けられる． 残額134千ルーブリは中央公営事業及び住宅建設銀行に引渡され，住宅協同組合に貸付られる． サナトリア，保養所，休暇の家に75千ルーブリ（労組中央委員会に引渡されたうえ支出）． 孤児院に30千ルーブリ（労組中央委員会に引渡されたうえ支出）． 託児所に55千ルーブリ 文化的目的に前年の未利用残高を含め206,516ルーブリ（クラブ建設や設備） 食堂や洗濯室に85千ルーブリ
77 3月23日	本部会員 4	3月2日の予算セクツィア・プロトコール：キエフ支部の27年度予算審議 決定：農場については復興活動を除く予算による29,148,416ルーブリ，予算外3,144,736ルーブリの要求に対し，項目毎に点検のうえそれぞれ28,865,705ルーブリ，3,144,736ルーブリを採択． 粗糖工場については復興活動を除く予算による17,799,870ルーブリ，予算外26,352,223ルーブリの要求に対し，項目毎に点検のうえそれぞれ17,568,863ルーブリ，26,352,223ルーブリを採択．
78 3月25日	本部会員 4， 臨時参加 3	ウクライナ全権委員とウクライナ共和国労働人民委員部の協定案：27年度の農場のための季節労働者募集 決定：承認
79 3月26日	本部会員 4， 臨時参加 1	管理職，専門職7名の俸給決定
80 3月26日	本部会員 5	計画部報告：ハリコフ支部のK工場（ウクライナ農業協同組合に賃貸）への鉄道引込み線建設 決定：建設は経済的に妥当．K砂糖工場の提案 建設を賃貸工場の一般的償却控除により行う は却下．ウクライナ農業協同組合に対し次の

		<p>条件で建設に合意．引込み線の長さや仕事量は更に減らすこと，最終計画はトラストと事前に合意し，最高国民経済会議の承認を得ること，建設はウクライナ農業協同組合の負担で行う，計画や予算の変更はトラストの事前の合意を要する，賃貸期限の終了時（31年1月1日）にウクライナ農業協同組合は引込み線を完全な状態でトラストに引渡す，引込み線建設への投資額のうち未償還分はトラストが支払う，但し160千ルーブリを超えない．ウクライナ農業協同組合はK工場のためのビート播種拡大について26年5月21日の賃貸契約に規定された手続きを守ること，計画部はこれら条件に基づきウクライナ農業協同組合と交渉すること</p>
81 3月26日	本部会員 4	<p>3月14 - 15日の砂糖トラスト全支部代表者会議（労働市場地域区分と価格政策の問題）プロトコール 決定：プロトコールにある労働力募集措置を全体として了承．ウクライナ全権委員と本部労働経済ビューローは各共和国労働人民委員部と早急にその措置を調整すること</p>
82 3月26日	本部会員 5	<p>キエフ支部の要請：『技師組合』方式の諸要素のテストを完了するため800ルーブリ割当て</p>
83 3月28日	本部会員 5， 臨時参加 1	<p>キエフ支部によるウクライナ農業協同組合への2砂糖工場賃貸の公証人保証契約承認 『地区ゴスボダリスピルカ』はR砂糖工場の賃借継続を拒否し，その権利をウクライナ農業協同組合に移譲．</p>
84 3月29日	本部会員 6， 臨時参加 1	<p>アルコール醸造工場でのカスの分離と利用</p>
85 3月29日	本部会員 6	<p>3月19日の予算セクツィアプロトコール：ポドーリア支部の27年度予算審議 決定：農場については復興活動を除く予算による28 812 252ルーブリ，予算外4 617 782ルーブリの要求に対し，項目毎に点検のうえそれぞれ28 584 952ルーブリ，4 617 782ルーブリを採択． 36の操業粗糖工場については復興活動を除く予算による18 155 830ルーブリ，予算外27 394 713ルーブリの要求に対し，項目毎に点検のうえそれぞれ18 124 451ルーブリ，27 394 713ルーブリを採択． 休止工場の予算については予算による139 380ルーブリ，予算外64 939ルーブリの要求に対し，それぞれ138 941ルーブリ，64 939ルーブリを採択．他に引込み線，製粉所，絞りかす乾燥の予算を含め支部の要求総額：予算による47 773 320ルーブリ，予算外32 751 365ルーブリに対し，それぞれ47 514 202ルーブリ，32 751 365ルーブリを採択．</p>
86 3月29日	本部会員 5， 臨時参加 1	<p>監督 - 監査部の監査員との労働契約締結 決定：出張費を含めた俸給を定める</p>
87 3月30日	本部会員 5	<p>アルコール醸造工場での熱利用とP工場でのそのための実験 決定：アルコールセクツィアは工場の各施設について実際の燃料支出を調べ，P工場での実験を行うこと</p>
88 3月30日	本部会員 6	<p>原料が充分確保されていない工場で27年度生産計画を達成するための措置決定：54の工場で次の措置を行う． 栽培業者へのアヴァンスをデシャチン当り50ルーブリまで引上げ アヴァンスは契約締結時に50%，間引き後に50%支給 道路や橋の修繕に500千ルーブリ割当て 弱体の栽培業者と2 - 3年の長期契約を締結し同時にデシャチン当り75 - 100ルーブリのアヴァンスを支給（総額1 500千ルーブリ） 工場から8ヴェルスタを超える地域で栽培業者に絞りかすを自由に糖蜜と交換 ビート播種経営での家畜飼育のためビート協同組合に1百万ルーブリの短期貸付割当てを最高国民経済会議に要請 支部は早急に農民ビート播種の働き手の構成を見直し，新たな農業の人材を引き入れて彼らの資格を高めること，農民ビート播種担当者は必ず下</p>

		<p>級協同組合と共にビート予約買付けに積極的に参加すること</p> <p>支部は本部がレンタル所、トラクター基地、養馬場設置のために工場に割当てた2千ループリの利用を急ぐこと。最高国民経済会議に対してビート協同組合と共にレンタル所網設置のため1百万ループリ交付を要請すること</p> <p>栽培業者との決済はビートの工場への引渡し次第行う。</p> <p>協同組合と共にビート予約買付けカンパニア強化、優良な栽培業者へのプレミアム支給（仕事の質やビート面積に対し、工場当り20件、総額1千ループリ以下、トラスト全体で100千ループリ）、最高国民経済会議に資金割当て要請、これらの措置は地方当局や農業協同組合地方センターと調整すること、ウクライナ及びロシア共和国の全権委員は相応の中央機関でビート、ジャガイモ、ひまわりその他競合する作物の予約買付けについて地域区分や価格調節を行うこと、等々。</p>
89 4月1日	本部会員5	<p>砂糖トラスト商業支店規程と支店長への一般的訓令</p> <p>決定：規程も訓令も承認、販売部は直ちに実施すること。</p> <p>商業支店の支出予算決定方式（取引高に対する定率で定める）は27年10月1日より実施、但し、支部によっては販売部にその裁量でそれより早く適用する権利を与える。</p>
90 4月2日	本部会員6	<p>M精糖生産集中に伴うチェルカッシ砂糖工場のM精糖部門の改造、拡張</p> <p>決定：M精糖部門の建設、設備のための予算400千ループリ承認。チェルカッシ工場は最終計画を作成し、各級機関の承認を求めること、改造の遂行過程は精糖部が一般的監督を行う</p>
91 4月4日	本部会員5	<p>経済部報告書：ウクライナ農業協同組合との賃貸契約第4項変更</p>
92 4月4日	本部会員4	<p>ヴァトカ支店解散</p> <p>決定：独自の販売量は少なく、そのサービス・エリアの協同組合の安定的な財務的、組織的狀態を考慮し、この支店を代理店に改組し、そのエリアをニジノブゴロド支店へ組入れる。</p>
93 4月5日	本部会員5	<p>品種改良 - 種子管理部の要請：ヴィンニツァ種子工場の17年に焼けた建物の煉瓦の壁の取り壊し</p> <p>決定：許可</p>
94 4月5日	本部会員5	<p>キエフでの科学 - 技術協議会の開催日と熱工学代表者会議のそれへの組み込み</p> <p>決定：開催日は5月2日とする。各工場からの派遣は工場長、熱工学技手、合理化機械技師55名を予定。</p>
95 4月4日?	本部会員6	<p>精糖生産問題全連邦科学 - 技術協議会の議事追加</p> <p>決定：各セクツィアの議事日程承認</p>
96 4月5日	本部会員4	<p>財務経済部報告書：熱警報機設置予定工場数削減と AKOMET との契約中止</p> <p>決定：『国営保険』総本部が熱警報機設置への貸付償還の第1回分支払い猶予を拒否し、またトラストの他の資金源もないため、一部工場への設置は控える。</p> <p>中央供給部は2工場への引渡し完了次第、AKOMET との納入契約は中止すること。決済は1927 / 28年度の生産の終了時に全ての工場の警報機が調整され、欠陥があれば直すことが保証されるように行う。</p>
97 4月6日	本部会員4、 販売部長代理、 運輸クレーム課長	<p>運輸クレーム課改組</p> <p>決定：クレームビューローをもつ運輸課の規程は提案通り承認。</p> <p>運輸課定員は9名。クレームビューローは必要に応じて運賃係りと文書保管係りのスタッフを定め、独立採算性に移行する。その給与は本部の予算から除き、本部出納部に入金する請求額から定率控除されるfondより支払われる。このfondが貯まるまではアヴァンスとして給与を支払う。</p>

98 4月7日	本部会員 4	財務 - 業務セクツィア長と保険課長の業務文書：トラスト本部出納部の保証保険への移行と『国営保険』総本部とのトラストの全ての組織のための保証保険の総体協定締結 決定：保険総額は業務文書データに従い2,250,000ルーブリとする。
98 / a 4月7日	本部会員 4 , 臨時出席 1	第2回科学 - 農業技術協議会総括
99 4月7日	本部会員 4 , 臨時出席 1	ウクライナ共和国国内にあるトラストの一部補助企業をこの共和国の相応の地方執行委員会に移管 決定：各支部は移管に着手すること
100 4月8日	本部会員 3	ハリコフ支部文書：非流動的資産の地方農業及びその他の社会的組織への移譲
101 4月9日	本部会員 3	発明委員会に提出された発明の専門鑑定への支払い 決定：1件当たり10~25ルーブリ 発明委員会議長の技師 L を解任。設計 - 標準化課の仕事が忙しいため、委員会書記の技師 T が議長代行
102 4月9日	本部会員 3	本部統制委員会プロトコール（3月18日、3月24日）承認
103 4月11日	本部会員 3	中央供給部提案：石灰岩採掘管理部の定員と予算 決定：提案承認。管理部は7名、管理部維持予算は23,980ルーブリ 各採掘所の人員と予算（資本活動など）許可
104 4月11日	本部会員 4	計画部経済課技師 R の俸給決定
105 4月11日	本部会員 4	発明委員会プロトコール承認：機械試作への184ルーブリ割当て
106 4月12日	本部会員 3	財務経済部報告：労働経済ビューローの独立の労働部への改組 決定：最高国民経済会議承認の砂糖工業管理の基本規程を適用し、また26年11月10日の最高国民経済会議命令に従い労働経済ビューローは財務経済部から分離し独立の労働部に改組する。教育係は財務経済部から分離し労働部に含める。 労働部の構造と機能は最高国民経済会議命令に際し公布された『トラストの労働経済部規程』及び砂糖トラスト本部会承認の『労働部の活動に関する訓令』により定められる。 『労働部の活動に関する訓令』への補足 決定：団体協約による賃金変更問題検討において労働部は財務 - 経済部・経済課と調整する
107 4月12日	本部会員 3	農産物加工総管理局提案：27年春と28年春に5,000トンの硫安買付け 決定：買付け必要。供給部は『コークスベンゾール』と価格や決済方式の交渉を行うこと。27年度は本部に窒素肥料用300千ルーブリの予算があり、それを超える場合は28年度の割当てを充てる。
108 4月12日	本部会員 3 , 臨時参加 3	税務課報告：財務人民委員部提案の砂糖への消費税加算と支払い方式 決定：提案は受入れ
109 4月13日	本部会員 3 , 臨時参加 1	科学研究所ビート研究室が本部会と締結した契約により農民ビート播種経営における収支記帳を行う 栽培業者のうちからビート農民アクティブを作り出し、農業技術者たる支部、砂糖工場、協同組合の農民ビート播種の働き手のうちからビート経営での収支記帳の監督 - 助手のグループを組織する 全ウクライナ及び全ロシアの優良ビート栽培業者や優良ビート協同組合のコンクール
110 4月13日	本部会員 4	予算セクツィアプロトコール：クルスク支部27年度予算 農業予算：復興投資を除き予算項目で28,301,243ルーブリ、予算外項目で4,181,110ルーブリ要求（追加分含め）。

		<p>決定：各項目を検討のうえ、それぞれ28,292,377ルーブリ、4,181,110ルーブリを割当て。</p> <p>粗糖工場及び補助企業の予算：復興投資を除き予算項目で14,565,114ルーブリ、予算外項目で22,040,322ルーブリ要求（追加分含め）。</p> <p>決定：各項目を検討のうえ、それぞれ14,521,102ルーブリ、22,040,322ルーブリを割当て。</p>
111 4月13日	本部会員 3	<p>予算セクツィアプロトコール：ハリコフ支部追加予算</p> <p>決定：本予算に10,342ルーブリ追加割当て</p>
112 4月13日	本部会員 3	<p>経理係り、セクツィア長の俸給決定</p>
113 4月15日	本部会員 4、 臨時参加 2	<p>28 - 32年の 5 ヶ年計画・精糖生産の目標計画含み。</p>
114 4月16日	本部会員 5、 臨時参加 2、 砂糖労組中央 委員会 1	<p>S 製作所の地方経済組織への移譲及び製作所の労働者、職員の報告書：その解散に遺憾表明</p> <p>決定：27年3月8日の本部会の製作所移譲に関する決定確認。移譲した組織にはトラストとの契約により流動資金融資、また他の生産組織と同等の条件でS 製作所への発注助成</p> <p>移譲不可能の場合は28年1月1日までの砂糖トラストの注文遂行が可能な限度まで最大限縮小。</p> <p>キエフ金属トラストへの追加アヴァンス（前渡し）</p> <p>決定：極度に厳しい財務状態のため注文額の25%の追加アヴァンスを行いうる。但し27年5月1日までの砂糖トラストの発注分の全ては現行の総体契約の条件で遂行。ウマニ支部の火室注文も総体契約に含まれる。キエフ金属トラストが呈示する引渡された設備に対する勘定書からは支給されたアヴァンスの勘定で75%を差引く。</p> <p>Kh 砂糖工場の土地でのビート掘出しや運搬についての農民や労働者への未払い債務（25年秋にKソユースが支払うはずであったが、解散したため未払い）の支払い</p> <p>決定：ウクライナ全権委員はウクライナ政府より例外として砂糖トラストの資金より支払いを行う指令を得ること、その指令を受取り次第、ウクライナ共和国労農監督人民委員部と共に支払い手続き、期限、額を定めること、その結果は本部会に報告すること</p> <p>クルスク支部とグルーホフトラストとの3,000台の工場用鉄製ベッド納入取引</p> <p>決定：中央供給部はこの取引の経済的妥当性を点検し、結果を1週間以内に本部会に報告すること</p>
114/a 4月18日	本部会員 7	<p>キエフ、ハリコフ、パドーリア支部での管理者協議会総括</p> <p>決定：ウクライナ全権委員は全ての支部の協議会の資料を検討して管理者協議会の決定から導き出される決定案を承認のため本部会に提出すること。ことに最高国民経済会議承認の砂糖工業管理規程への補足案。</p> <p>本部会員 Kh は1ヶ月以内に全ての支部について工場による私人からの供給物資買付けに関する協議会決定を集計し、私人との活動方式に関する詳細な指令を作成し、工場に伝えること</p> <p>キエフやハリコフの供給支店での企業長や支部代表者参加の供給問題協議会を年に2回開催すべき</p> <p>本年9月に2 - 3の支部の幾つかのコンビナートで砂糖工業管理規程適用の態様を明らかにするため標本調査を行う</p> <p>ウクライナ共和国指令機関への同志Nのアップील 砂糖工業新管理規程で示された砂糖企業長の新しい活動スタイルや大きな責任性と関連して彼らを支援するため下部組織への回章公布 を了承</p> <p>農業銀行のクレジットからのビート播種農家への貸付方式</p> <p>決定：基本規程案了承</p> <p>第10回全ウクライナソヴェト大会の砂糖工業に関する決定</p>

		<p>砂糖工場の原料基地拡大，資本活動の更なる強化，新工場建設を必要と認め，（1926 / 27年度に砂糖工業の生産や資本活動が幾分縮小していることに踏まえ）ウクライナ政府を通して連邦政府に1927 / 28年度からの砂糖工業拡大への資金交付増を提起 決定：計画部はこの決定を最高国民経済会議に伝えること</p> <p>27年4月5日のウクライナ共和国経済評議会決定：砂糖トラストへのビート種子輸出独占権付与と輸出促進のためトラストの特別代表者の海外派遣 決定：本部会員Nを本年夏に海外派遣．Nは品種改良 - 種子管理部と共にウクライナ共和国農業人民委員部による種子輸出証明書交付手続きを定めること</p> <p>ウクライナ全権委員の予算による27年度2,776ルーブリの追加割当て</p> <p>28年度のビート播種農民への農業税上の特典 決定：財務経済部は早急に最高国民経済会議に相応の要請を行うこと</p> <p>砂糖工業の原料問題検討手続き 決定：農民ビート播種がウクライナに集中していることを考慮し，その発展のための措置やウクライナの協同組合，農業人民委員部，農業銀行との協定，契約締結と関連する全ての問題の検討は本部会員たるウクライナ全権委員が責任を負う．その機構に農業技師を一人補充することを許可． ロシア共和国の農民ビート播種発展と係わる全ての問題は本部会員たるロシア共和国全権委員が責任を負うが，ウクライナ全権委員と合意の上である． 財務経済部と計画部は農民ビート播種と係わる全ての原則的問題をウクライナ全権委員のそれらについての所見のある場合のみ許可のため本部会に持ち込みうる．同様に種々の組織と事前の合意交渉を行わねばならない． ウクライナ全権委員は全ての原則的問題について本部会の承認を求めねばならないが，緊急の場合は本部会議長と合意のうえ実施．</p> <p>B企業長人事 決定：Zが退職したためRを企業長として承認．ハリコフ支部はZを支部内で任用すること</p> <p>東部支部長代理任命 決定：Nは砂糖労組ハリコフ支部議長Dを東部支部長代理職に任用する可能性をさぐり，労組中央委員会とこの問題を調整すること</p> <p>27年度の個人建設〔住宅？〕への追加割当て 決定：計画部は最高国民経済会議でのこの問題の処理を急ぐこと</p> <p>XI農業ソース要請：ロシア共和国でのビート協同組合網強化の組織的目的のため100,000ルーブリの無償割当て 決定：40,000ルーブリ割当て可能．但し27年度工業財務計画の支出総額は引上げない．</p>
115 4月19日	本部会員4， 臨時参加1	<p>ウマニ支部予算による管理機構維持への追加割当て 決定：予算承認の際，社会保険の労働者建設ファンドへの払い込みに対する1.2%の目的上乗せが考慮されていなかったため賃金総額256,920ルーブリより3,083ルーブリ追加割当て（申請通り） 財務経済部・税務課のスタッフに税務専門職加える</p>
116 4月20日	本部会員6	<p>4月11日予算委員会プロトコル：27年度品種改良 - 種子管理部予算審議 決定：予算支出4,406,816ルーブリ，予算外項目561,868ルーブリの申請に対し，暫定的に同額割当て</p>
117 4月22日	本部会員5	<p>本部会議長報告：農業機械製造工場の計画的移動の必要性 決定：28年春までに3100本の施肥・播種兼用機必要</p>
118 4月26日	本部会員5	<p>D工場での1927 / 28年度実験計画承認</p>

119 4月26日	本部会員 5 , 臨時参加 1	ウクライナ教育人民委員部要請(キエフ支部支持): 壊れた 2 台のトラクターの B 農業テフニクムへの移管
120 4月27日	本部会員 4 ~ 5	最高国民経済会議幹部会決定に従いクバンの新砂糖工場建設組織ビューロー設置 決定: 組織ビューローの活動(建設地調査, 設計図作成その他)への資金手当てや活動指針 計画部人員の若干の変更: 職名変更 計画部の専門家へのスベツフوندからの追加俸給
121 4月28日	本部会員 5 , 臨時参加 1	ウマニ支部長の26年度管理機構維持予算の超過支出(77 585ルーブリ) 決定: この支部の予算の最終的承認が26年 5 月であったこと, 超過支出の圧倒的大部分が倏約体制の積極的カンパニアの前であったこと, 生産計画の大幅拡大, 6 工場の追加操業を考慮し, 超過支出認容
122 4月28日	本部会員 5	予算委員会プロトコール: 精糖工場の予算による資金割当て承認
123 4月28日	本部会員 6	経済課報告: 27年の製糖集中 決定: G 工場は27年度操業しない. Ch 工場と S 工場は播種カンパニア終了次第, 検討
124 4月29日	本部会員 5	人事 G を東部支部長職から解任し, ポドーリア支部長代理 S を任命 東部支部長代理に S 任命 財務経済部・予算セクツィア経理係りの俸給決定 監督 - 監査部監督員の俸給を定めた 3 月29日付本部会プロトコール破棄
124/ a 4月29日	本部会員 4 , 臨時参加 2	S 修理 - 機械製作所の調査結果と今後の措置(4月16日付本部会決定による) 決定: 調査委員会の結論に合意, 工場アクティブの間にも異論がないことを確認. 注文は完了したため直ちに労働力を削減, 残すのは最も資格の高い100人. 播種機製造完了後直ちに3つの職場を閉鎖する. 本決定を労組中央委員会と調整のうえ, ハリコフ支部に相応の命令を出す
125 4月30日	本部会員 5	農産物加工総管理局 4 月13日付文書: 砂糖工場管理者の再教育コース学習計画
126 5月4日	本部会員 5 , 臨時参加 2	スベツフONDと係わる全ての問題の本部労働部への委譲 決定: スベツフONDの各機構, 生産単位間配分, その支出や残高の記録, それと係わる全ての問題の検討は労働部に委ねる. 労働部はスベツフONDの全ての活動を総務部と調整する. スベツフONDの本部機構の専門家間配分と彼らとの労働契約手続きは総務部が行う
126/ a 5月4日	本部会員 3 , 臨時参加 3	トラストモスクワ支店の顧客との決済点検委員会報告 決定: 24年の支店設立時から27年の本部から離れた場所への移転時まで独自の商業政策も手形割引も行わなかった. その間, 販売部の一般的業務監督や監督員の個々の調査によっても支店管理部によるトラストの一般的商業政策違反はなかった. 但し支店管理部の購買者手形評価面の形式的態度はある. 個々の手形振出人の信用能力は調べず, もっぱら裏書人の信用能力を当てにした. 販売部は全ての商業支店に説明すること: 25年10月30日付財務人民委員部の商業業務上の相互信用組合による単名手形振出し禁止に関する見解に従い, 個々の手形振出し人の支払能力を確かめる必要性. モスクワ支店は必ず清算委を通して第1モスクワ相互信用組合やモスクワ建設相互信用組合から彼らの債務を徴収する措置を採ること. 農業技師のアメリカ出張のアヴァンス勘定
127 5月5日	本部会員 3	庶務課長補佐, 運輸課長補佐, 総務部長代理(アヴァンス委員会書記兼任), 労働部記録係長, 監督 - 監査部監督員の俸給 決定: は16等級, 他は17等級

128 5月6日	本部会員 4	<p>4月21日付予算セクツィアプロトコール：キエフ支部の27年度予算への追加申請 決定：休止工場維持，アルコール醸造工場，宿舍備品，診療所維持，特別医療扶助について予算項目で577,886ルーブリ，予算外項目で337,326ルーブリ追加割当て． 460,020ルーブリの偶発的費用（不測の事態に備えた準備金）は3月23日付本部会決定に従い却下．こうした費用はその都度，申請すること．</p> <p>S コンピナートの異議申立て：3月11日付本部会決定でコンピナートから3つの職務が削除された問題．それについての財務経済部と統計部の所見． 決定：3つの職務復活．それに伴いコンピナートの27年度予算に4,488ルーブリ追加</p> <p>品種改良 - 種子管理部追加予算（東部支部から移譲された種苗場や砂糖工場の維持） 決定：予算項目と予算外を合わせ申請通り402,616ルーブリ承認</p>
129 5月7日	本部会員 4	<p>砂糖トラストの過燐酸石灰コンピナートの製造計画に加え，北部化学トラストから過燐酸石灰買付けの必要性 決定：28年度クレジットにより24,500トンを買付け．</p>
130 5月9日	本部会員 3	<p>株式会社『シャルク』の要請：ベルシャでの砂糖実現が客観的に困難であるため，285千ルーブリ，60日期限の手形支払い猶予 決定：ベルシャ市場での実現困難は認める．『シャルク』の手形の60%は約定期限に支払われるが，『シャルク』が『ロシアベルシャ砂糖』の清算委から受取るべき額は本年5月に支払われるべき手形額を大幅に上回るために285千ルーブリ，60日期限の手形支払い猶予は可能</p>
131 5月10日	本部会員 3	<p>財務経済部保険課のスタッフに課長代理職を加える 決定：それを認める代わりに財務経済部は本部会員Nの裁量でその職務の1つを廃止すること</p>
132 5月12日	本部会員 4	<p>4月22日付予算セクツィアプロトコール：ウマニ支部の27年度予算点検 決定： 農業予算 復興費を除く予算項目28,777,778ルーブリ，予算外3,443,805ルーブリの要求額に対してそれぞれ28,689,214ルーブリ，3,443,805ルーブリ割当て． 削減された額は88,564ルーブリ．内訳：i 栽培業者ビートの項目で運転手雇用，栽培業者のための研修，相談所設置の費用．これらは協同組合の負担とすべき．ii 栽培業者のためのプロパガンダ印刷費減額．大衆向け書物への割当てがあるため．iii 労働経済ビューローの所見に従い，団体協約の賃率に対する上乗せは除く． 更に支部への勧告：団体協約に従って見習い枠を10%から7%に削減すべき，工場や種苗場ビート加工に要する労働力量や種苗場ビートの害虫対策費は過大評価，財務計画の収入部分に菜園や林業から見込まれる全売り上げを記入すべき，不適格の去勢牛肥育の予算額つまりこの項目の追加割当ては資本投資計画で規定された復興費用の人為的引上げである．常雇警備員の休暇時の〔非常勤〕警備員雇用の費用は不当に過大，この項目の割当ては支部の説明があるまでは暫定的に行われる．部屋の修理，光熱費，賃料，作業衣などの費用計算も過大，これらの費用は団体協約の枠内に収めるべき．概して耕地1デシャチン当たり全ての諸掛りは73ルーブリ40コペイカと支部の中で最も多い（トラスト平均59ルーブリ84コペイカ） 粗糖工場予算 復興費を除く予算項目19,248,547ルーブリ，予算外26,885,213ルーブリの要求額に対してそれぞれ19,173,442ルーブリ，26,885,213ルーブリを割当て． 削減された額は88,564ルーブリ．内訳：i 団体協約による給与を超えた分，ii ボイラー係コース設置費用（本部教育課は7,065ルーブリと見積もったが9,450ルーブリを要求），iii 特別医療扶助は団体協約によると砂糖</p>

		<p>トラストの負担ではなくなるため、6月1日までの分に削減。 休止工場維持予算 申請通り136,693ルーブリ承認 引込み線予算 申請通り308,663ルーブリ承認</p>
133 5月13日	本部会員 4	<p>4月30日付予算セクツィアプロトコール：東部支部の27年度予算 決定： 農業予算 復興費を除く予算項目14,022,496ルーブリ、予算外2,407,495ルーブリの 要求額に対してそれぞれ13,796,865ルーブリ、2,407,495ルーブリ割当て。 削減された額は225,631ルーブリ。内訳： i 28年度ビートについての栽培 業者へのアヴァンス削減（申請では1デシャチン当り10ルーブリで計算さ れたが、7ルーブリ50コペイカで計算） ii 28年度の組織された協同組合の 項目削減、アヴァンス割当て総額の6%で計算、 iii 勤労者の菜園の鋤起こ しやハロー掛け項目は団体協約に基づき削減、 iv 社会保険料の賃金加算分 は労働経済ビューローの見解に従い計算、 v 村落内土地整備費削減、これ は本部の予算による、 vi 宿舍の設備項目は過大、必要な資金の詳細な計算 が提出されるまでは暫定的に60千ルーブリ割当て、 vii 備品補充項目は復興 的性格をもたないごく緊急のものに限定 そのほか農業担当者の資格向上や種々の営業用物資の割当ては暫定的に 行う。支部はこれら項目について然るべき計算に基づく説明を提出すること。 不適格家畜の肥育費用は財務計画に記入すべき、蓋しこの項目の追加割 当ては資本投資計画で規定された復興費用の人為的引上げである。 粗糖工場予算 復興費を除く予算項目6,407,782ルーブリ、予算外9,506,036ルーブリの要 求額に対してそれぞれ6,363,740ルーブリ、9,506,036ルーブリを割当て。 削減された額は44,042ルーブリ。内訳： i 菜園の鋤起こしやハロー掛けコ ストは団体協約により砂糖トラストの負担とならない、 ii 特別医療扶助は 6月1日までの分に削減、 iii 診療所維持費や学校維持費も6月1日までの 分に削減、 iv Z工場の工場学校維持費項目については経常的費用は本部の 予算により、資本投資への要求額は支部の復興用一般的割当ての分であ る。 支部への勧告：炊事場、製パン所、宿舍の費用や文化施設維持費用は厳 格に団体協約の条件を遵守すべき、予算上諸掛りは25、26年と比して増加 している、ことに一般費用は1工場平均32,251ルーブリ（25年29,316ルー ブリ、26年28,300ルーブリ）。 休止工場維持予算 申請通り9,713ルーブリ承認 引込み線予算 申請通り173,788ルーブリ承認 補助企業予算 復興投資を除く申請は予算により225,962ルーブリ、予算外7,431ルー ブリ、暫定的に承認。蓋し補助企業の製品（木材、煉瓦など）は農業や工場 の業務予算に計上されており（補助企業に割当てれば二重のクレジットと なる）、他方で、支部の予算データとその財務計画を比較してみると製品 入荷は必要な調達総額から除外されているという財務計画の付帯条項は確 認されていない。この予算額は財務計画から除外されねばならない。その 点について支部の説明を求める。</p>
134 5月13日	本部会員 5	<p>労働部報告：農林労組についての福利厚生ファンド配分 決定： 住宅建設への割当て：1,030,106ルーブリ、 サナトリア - 保養所及び休暇の家64,673ルーブリ、 託児所64,673ルーブリ、 文化目的97,011ルーブリ、</p>

		食堂及び洗濯室97,011ルーブリ， ウクライナの協同組合への貸付（とりあえず全連邦協同組合銀行のウクライナ支部に預金．そこからトラストの農場にサービスする消費者協同組合に6ヶ月の短期貸付）20,000ルーブリ 具体的な地域配分，組織間配分は労組組織と共に行う
135 5月14日	本部会員4， 臨時出席1	塔の内張りや取付けの公開入札委員会のプロトコール 決定：入札は法的に不備
136 5月14日	本部会員3	キエフ市の編集出版支部解散（高コスト，全ての出版計画はモスクワで遂行できる）
137 5月14日	本部会員5	計画部改組 決定：計画部合理化課に財務経済部の経済課，アルコール醸造及び予算セクツィアを加え1つの課＝業務計画課とする．その人員は26名．計画部の設計－標準化課と経済課は存続
138 5月17日	本部会員5， については 臨時出席1	財務経済部提出の砂糖トラストの出納及び商品業務の保証保険の総体協定案 決定：トラスト本部会と国営保険総本部が締結する協定案了承 財務部財務－業務課に上級経理員職加える
139 5月19日	本部会員5	4月14日付アヴァンス委員会のNOT キエフ試験所長報告による決定 決定：11,096ルーブリの支出承認
140 5月19日	本部会員6	本部経理部長報告：本年度の報告カンパニアの経過と26年度の年次報告やバランス作成の状況 決定：良好と認める
141 5月20日	本部会員7	27年度の予約買付け総括と28年度の農民ビート播種に係わる必要な措置
141/a 5月20日	本部会員6	5月14日付本部統制委員会プロトコール：資本投資監督 決定：本部予備からのKアルコール工場への割当て問題の会議プロトコール承認 支部長代理人事 決定：砂糖労組中央委員会提案のハリコフ支部長代理とポドーリア支部長代理人事に合意 砂糖工業科学研究所への100千ルーブリ割当て原則的に可能
142 5月21日	本部会員5	レニングラード支店の販売部から供給部への移管及び支店の定員 決定：支店は現在主に供給機能を遂行．6月1日より供給部に移管．人員は10名 レニングラード供給支店の下に物財基地倉庫開設．人員2名
143 5月23日	本部会員5	ヴォロネジュ県ソユース要請：R消費者協同組合から砂糖トラストへの債務16,458ルーブリの抹消．この債務はR砂糖工場の労働者への信用のために24年に砂糖トラストが種々の商品を提供したことにより生みだされた．その労働者信用の結果，協同組合には不良債権が形成された．その他の事情とも相俟って協同組合は現在厳しい財務状態にある． 決定：消費者協同組合の厳しい財務状態とその一因が労働者信用による不良債権の累積にあることを考慮し，うち7千ルーブリの債務は抹消，残りは27年10月より2年期限の分割払い． 但し県ソユースがR消費者協同組合の財務健全化措置を行うことを条件とする．県ソユースの[R消費者協同組合への]債権9,145ルーブリのうち5千ルーブリを抹消し，残りは分割払いとし，更に3千ルーブリの長期貸付を与えること
144 5月24日	本部会員6	第1回計画部協議会（4月1－7日開催．支部計画委専任書記出席）総括 168の操業工場（うち15は協同組合へ賃貸，2は地方国民経済会議管轄） 調査：25工場は稼働率が低すぎる，うち4工場は回復の見込みなし．17工場は稼働率過多の傾向，うち7工場は28年度拡張予定）調査

		<p>決定：計画部協議会決定承認．計画部は調査資料を受取り次第，28年度に拡張さるべき工場の最終リストを本部会に提出すること</p> <p>操業予定の14の休止工場．うち4工場は28年度に操業予定 決定：計画部は28年度に操業さるべき工場の最終リストを本部会に提出すること</p> <p>見込みのない21の休止工場について協議会は解散を予定，うち5工場の解散はトラスト本部会がウクライナ共和国最高国民経済会議と合意，1工場の解散はまだロシア共和国最高国民経済会議と合意されず，3工場の解散は連邦最高国民経済会議の承認を要する，8工場の解散については更なる調査を予定，トラスト本部会とウクライナ共和国最高国民経済会議が暫定休止とした4工場について協議会は解散すべきと考える． 決定： について計画部は農産物加工総管理局に許可を要請すること， についてトラスト全権委員はロシア共和国最高国民経済会議との調整を急ぐこと， について追加調査を承認，4工場のうち3工場については3月11日の本部会決定通りとし，1工場は支部の調査に基づき計画部が操業か解散かを判断し本部会に報告する</p> <p>連邦最高国民経済会議が解散を許可した34工場についてはその資産の完全利用を図ること及び解散に必要な資金の割当てをトラスト本部会に提起する</p> <p>新工場の優先的建設地の選択：49の候補地があり，うち21は27年度に調査 決定：調査地を1つ加える</p>
145 5月25日	本部会員5， については 臨時出席1	<p>発明委員会の活動方式と割当て資金の配分</p> <p>本部会議長報告：地区供給及び調達支店模範規程第15項の変更．中央経理部基本規程と齟齬するため． 決定：「地区供給及び調達支店は執行予算，報告，バランス・シートを作成し，執行予算や諸報告は中央供給部に，バランス・シートと経理報告は中央経理部に提出する」と変更</p> <p>トラスト本部帳簿上の不良債権解明委員会プロトコール（5月11日付）承認</p> <p>法律部長報告：砂糖トラスト・ジトミール代理店の手工業協同組合『コンピナート』への安易な与信事件 事件の概要：25年9月，代理店長Mは『コンピナート』に砂糖を販売し，その協同組合の手形（額面7,192ルーブリ，手工業協同組合『テヒゾストロイ』の裏書）を受取った．その手形は期限に支払われず，26年1月2日に不渡りとなり，6月1日に取立てのためにモスクワの本部に送られた（不渡りから5ヵ月も経ってから）．トラスト本部は取立て執行令状を受取った．だがその執行過程において手形振出人も裏書人も信用能力のない組織であるだけでなく，搜索不可能であることが判明した． 4月22日付のボドーリア支部への問合せ文書によると取引締結時点で代理店には『コンピナート』の信用能力に関する情報はなく，代理店の業務記録にこの取引はなかった． 本部会員Nの提案により責任者の刑事責任を問うためにヴィンニツァ管区検事にこの事件を通知した． 決定：ボドーリア支店長を手形支払い延滞につき戒告（この手形は新しい期限延長の手形と交換されており，とりあえずトラストに損失を与えてはいない）</p>
146 5月26日	本部会員5	<p>計画部報告：K砂糖工場への引込み線建設（本部会の3月26日の会議のプロトコール） 決定：決定を一部変更して，次の条件でウクライナ農業協同組合に対し引込み線建設に合意 31年1月1日に建設に投資された資本（484,065ルーブリ）の未償還分262,000ルーブリを支払い，一切の設備，用具と共に完全な状態でトラストに引渡す</p>

		<p>品種改良 - 種子管理部の申請：ハリコフ農業試験所の27年度のビート品種改良の費用のため30千ルーブリを追加割当て（2月7日の本部会決定によりこの費用が除外され、品種改良 - 種子管理部はこの資金交付の5月6日本部会決定を遂行できないため）</p> <p>決定：4月4日付農産物加工総管理局決定（4月15日最高国民経済会議副議長承認）に基づきハリコフ州農業試験所へ30千ルーブリ割当て</p>
147 5月26日	本部会員7， 砂糖労組中央 委員会3	<p>バクー商業支店とチフリス支店を1つのザカフカース支店に統合</p> <p>砂糖労組全連邦大会の通知</p> <p>砂糖工業125周年記念</p> <p>トラスト本部機構合理化</p> <p>決定：27年4月26日付本部会議長と最高国民経済会議委員会議長署名のプロトコール及び5月18日付農産物加工総管理局プロトコールを27年6月1日までに必ず実施することを確認。本部機構についてのその実施は総務部長が責任を負う。総務部長の個人的責任において現行定員を超える勤務員の採用はその都度本部会の特別決定により行うことを改めて確認</p> <p>本部会員の休暇</p> <p>本部会の活動</p> <p>『イラン自動車』の株式取得</p> <p>決定：ベルシャでの自動車輸送発展のため25株（75千ルーブリ）取得</p> <p>スベツフوندからの最寄のアパートへの支出〔専門家の住居費〕</p> <p>決定：スベツフONDからの支払増不可能</p>
148 5月30日	本部会員8， 臨時出席23， 農産物加工総 管理局1	<p>総経理部提出の27年1月1日の砂糖工業の報告とバランス</p> <p>決定：詳細な検討のため委員会設置</p> <p>種子用ビートと優良種子播種面積縮小：次回に持越し</p> <p>G工場は27年度には操業しない。</p> <p>決定：計画部は直ちに相応の指令をキエフ支部に出すこと</p>
149 5月31日	本部会員4	<p>27年4 - 7月のスベツフONDの本部専門家間配分</p> <p>決定：各人の俸給を定める。総額49,385ルーブリ</p>
150 5月31日	本部会員5， 臨時出席16	<p>最高国民経済会議提案：砂糖トラストによる北部化学トラストからの過燐酸石灰2,3百万プード，硫酸14千トンの追加入手</p> <p>決定：提案された分のうち1,5百万プードの過燐酸石灰の買付けについてはすでに合意。</p> <p>供給部はトラストに受入れられる積出し期限で更に800千プード買付けを行うこと。</p> <p>供給部は直ちに最高国民経済会議に対し鉱物性肥料保管所建設のために必要な資金を最高国民経済会議のリザーブのうちから追加的に割当てる問題を提起すること</p> <p>本部会員 Kh はただちにゴスバンクに対し過燐酸石灰買付けの際の貸付条件を明らかにし，受入れられない条件の場合は本部会名で最高国民経済会議幹部会宛報告書を作成すること</p> <p>計画部農業技師 T の見解によると硫酸を異なった土壌や地域に適用した場合の効果はまだはっきりしていないため9千トンの硫酸の追加買付けは保留</p> <p>種子用ビート播種面積縮小</p> <p>労働国防会議の原料に関する決定案：本部会員 N は修正，補足のうえ最高国民経済会議に提出すること</p> <p>28年度資本投資統制数字</p> <p>決定：計画部や支部は28年度工業財務計画作成の際に固定資本の乏しい農場への最大限の割当て，個人住宅建設への幾分の資金計上，原料確保が十分でない工場で地方組織からの相応の投資がある場合は道路建設への優先的割当て，肉商業組織からの商業用去勢牛畜舎建設への最大限の資金提供</p>

		を配慮すること。 計画部は7日以内に機械製造工場による砂糖トラスト資本活動遂行を保証する方策を提出すること
151 6月5日?	本部会員4	クルスク支部の要請： 抽出機バッテリーの工場間移転 P工場への100馬力のディーゼル機関入手のための25千ルーブリ割当て（現有ディーゼル機関の故障のため） 決定：現有ディーゼル機関が老朽化し修理もままならぬため新品購入に25千ルーブリ割当て
151/ a 6月5日	本部会員6， 臨時出席1	第8回全連邦砂糖工業労働者大会の報告案と結論：補足のうえ了承 機械製造工場5ヵ年発展計画による砂糖工業の「機械」需要充足の可能性 決定：現在の砂糖工業を主たる顧客とする機械製造工場による需要充足は約50%に過ぎない，それら工場への大幅な固定資本追加投資なしにその生産能力向上は望めない。砂糖工業向け機械製造トラスト設立の要。本部会員Nは2日以内に最高国民経済会議幹部会への報告書を作成し，本部会議長は最高国民経済会議幹部会を通してこの問題を金属総管理局に提起する。砂糖工業の財務状態は極度に逼迫しているためこのトラストに株主として出資することは出来ないが，発注の際のアヴァンスは増やすことが出来る。国内工場が外国の技術を良く知るために幾つかの工場の建設の注文は必ず外国の会社に出すべきである
152 6月9日	本部会員5， 臨時出席1	余剰資材の調査と実現 決定：各支部及び中央供給部に特別調査委員会を設置。委員会予算15千ルーブリ承認
152/ a 6月 10 - 11日 支部長との合同会議	本部会員5， 支部長6，砂糖 労組中央委員 会2，農林 労組中央委員 会2，農産物 加工総管理局 1，臨時出席 26	キエフ，クルスク，ハリコフ支部長及びキエフ支店長報告：組織問題 決定：工業管理面の新しい方式実施に関する報告を受ける。本部各部や支部に更なる改善を求める（例えば，往復文書の量や内容の調査） 支部による5ヵ年目標計画作成手続き 決定：支部計画委への予算措置 40千ルーブリを追加割当て 農民ビート播種発展問題：支部長の今期カンパニアの予約買付け結果や播種過程に関する報告 決定：計画を下回った支部（クルスク，東部支部）は原因調査と具体的対策（その予算と共に）を本部会に提出すること。 トラストのロシア共和国全権委員はロシア共和国農業人民委員部や農業協同組合にその状況を伝え，注意を喚起すること。ちなみに本部会はこれら地域での農民ビート播種の発展強化の現実的措置の1つは独自のビート協同組合設立と考える。 計画未遂行の工場について各支部はこれら工場でのビート播種促進の具体案を提出すること。 支部長は貧農を28年度のビート播種に参加させる支援策を立てること。 28年度の協同組合との契約条件は前年を踏襲するという全ウクライナ経済協議会の決定に同意する。 28年の農民ビート価格は平均して27年水準に留めるべき。但し工場の原料確保のため地域によっては農業協同組合との合意により現行価格からの乖離も認める。 協同組合との総体契約締結手続きは前年を踏襲すべきであり Gosplan 決定（協同組合とのビート納入中央契約締結）に対し異議申立てを行うことを最高国民経済会議に要請する。蓋し工業管理分権化の方針に反するため。 農民ビート播種発展強化措置の1つは農民ビートへの農業税特典の布告であり，本部会議長はその適宜の実施を政府機関に働きかけること。 最高国民経済会議に要請：Gosplan や労働国防会議に対し28年度の農業信用協同組合の信用計画（ウクライナ共和国及びロシア共和国）にトラスト本部会が算定した規模の農家への短期及び長期貸付用特別資金を含め

		<p>る必要性を主張すること ブリャクソユースへの300千ルーブリの長期貸付交付問題（28年度統制数字による工業資金から）を最高国民経済会議と調整すること． 本カンパニアで一部工場がビート過多となる可能性があるため各支部は隣接支部の工場の余剰ビートの移送計画を作成すること 各支部は工場に本年のカンパニアでは出来るだけ早期に操業する措置を採る指示を与えること．</p> <p>道路建設への追加資金割当て 決定：本部会議長は受取った追加資金が本年度中に利用できるように早急に最高国民経済会議幹部会に提起すること</p> <p>砂糖工業の現在の財務状態 決定：本年秋の財務逼迫が見込まれるため工場の操業を早め，9月には製造を終えて商業組織から出来るだけアヴァンスを受取るようにすること．供給部は余剰の非流動的資材を速やかに実現する措置を採ること．販売部は規則的入金条件を作り出すため協同組合その他の商業組織と適宜の総体契約締結を予定すること．支部は地方資金の利用に努める．</p> <p>ウクライナ共和国農業人民委員部の農民への穀物種子の特恵的支給案 決定：次の修正を加える 「ウクライナ全権委員は砂糖トラストの農場の農業税免除に関する政府決定の実施に努力する」</p> <p>最高国民経済会議から追加的に受取った27年度資本建設用資金4百万ルーブリの割当て 決定：本年度の収穫良好見込みのため仮小屋や倉庫建設，道路修繕，秤購入その他の追加費用，またK工場の資本修理を終えるため最高国民経済会議に追加割当て要請</p> <p>予算書式や作成手続き変更：書式簡素化</p> <p>28年度統計報告計画：9月にそのための支部統計部代表者との協議会召集</p> <p>防火措置</p> <p>XI 糖分含有量によるビート受入れ</p> <p>XII ベルヂチェフ管区執行委提案：ウマニ支部の一部工場のポドーリア支部への移譲 決定：妥当でない</p> <p>XIII クルスク支部K農場のハリコフ支部 Sh 工場への移譲 決定：3月15日本部会決定を変更してK農場管理部はクルスク支部の管轄に残す</p> <p>XIV 支部長の休暇許可</p> <p>XV G工場の操業問題（操業せず） 決定：計画部は早急に最高国民経済会議でこの問題の承認を求めること</p> <p>XVI 監査や調査の手続き</p>
153 6月14日	本部会員4， 臨時出席1	<p>27年1月1日～10月1日の商業支店の専門家間のスベツフوند配分</p> <p>27年1 - 10月の商業支店間スベツフوند配分：支店長の裁量により幹部職員の間で配分</p>
154 6月15日	本部会員6	<p>労農監督人民委員部の27年報告削減提案と関連する全ての種類の報告見直し委員会の活動結果及び4月2日付労農監督部における協議会プロトコル</p> <p>決定：残すべき書類を決める</p>
154/a 6月16日	本部会員4， 臨時出席12	<p>27年1月1日砂糖トラストの報告とバランス・シート委員会</p> <p>決定： バランス・シート</p> <p>最高国民経済会議への要請：バランス・シートの「定款資本増加」項目51 615 485ルーブリを定款資本に加える．</p> <p>26年度に住宅建設のための974 021ルーブリを福利厚生フوندから定</p>

		<p>款資本に移す．26年度にトラストが自己の流動資金から住宅建設に投資した3,672,107ループリに含まれるため．</p> <p>26年度利潤から4,259,080ループリを不良債権に伴う損失引当金勘定に入れることを要請．</p> <p>また販売部はトラストの商業活動上の債務者勘定の増加の故，オープンアカウントや未完了決済のそれを減らす措置を採ること．</p> <p>財務問題</p> <p>26年11月26日付労働国防会議決定に従ったトラスト流動資産健全化措置（支払い猶予の消費税債務を26年カンパニアのためにトラストの流動資本へ繰入）は実質的意義はなく，10百万ループリの国家財政からの長期貸付による現金準備の増加は極めて不充分．</p> <p>流動資金の補充のためにはトラストは非計画的信用源に頼らざるを得なかった．つまりブロムバンク，農業銀行やその下級網での手形振出し信用．こうした信用は規模からいっても，条件からしてもノーマルなものではない．</p> <p>26年を通して種子，原材料，燃料在庫は増加し，流動資産は不動化した．26年12月の精糖価格引下げから現金準備は減少．</p> <p>財務安定化のためには次の措置が必要：ノーマルな銀行信用によってカバーされない部分について長期貸付による流動資金の補充，物的在庫縮小，中央集中決済方式による消費税支払いの調整及び消費税支払い期限を砂糖出荷日から4ヶ月に延長，労働国防会議の工業貸付方式に関する決定に従いゴスバンクに要請：砂糖工業の全てのクレジットをそのシステムに集中して生産課題の順調な遂行に必要な規模で砂糖工業における資金回転の性格に応じた形態や期限を定めること</p> <p>粗糖原価</p> <p>工場原価は前年より10.8%上昇．その原因は主にビート不作に伴う原料価格騰貴と原料不足による工場の操業日数減．また長期に休止していた工場（技術的，経済的能力指標が低い）の操業も費用上昇要因．他に賃金上昇．</p> <p>農業</p> <p>24年に比して26年の農業の赤字増加（収穫状況の他，土地の賃貸料導入，農業税率引上げ，償却ファンドへの控除引上げ）</p> <p>販売</p> <p>販売部は27年の商業費を取引高の1%未満とすること（商業機構合理化や協同組合を通ずる商業業務の拡大などによって）．</p> <p>倉庫容量不足のため支部は工場倉庫を直接の使途通り利用すること．</p> <p>供給</p> <p>原材料在庫増．</p> <p>原材料予算について工場の過大な要求，工場技術者が原材料や設備の注文に対し杜撰な態度を採り，しばしば発注した注文を取り止めたり，変更した．在庫調査資料が不正確．</p> <p>中央供給部への提案：在庫の状態を詳しく調査し，それらを市場価格で再評価し，生産で利用するか実現する．調達計画は財務的可能性と調整すること．トラストの供給機構再編：供給支店設立，資材需要明確化とそれと予算との調整は工場管理部の責任とする．</p> <p>粗糖工場</p> <p>全ての支部は傘下工場のうち最も遅れた，赤字の工場を選び出し，それらの全面的調査計画を作成し，本部監督 - 監査部や計画部と調整し，本年度に本部監督 - 監査部代表と共に調査を行うこと</p> <p>補助企業</p> <p>精糖工場</p> <p>26年度本部予算の遂行</p>
155 6月17日	本部会員4， 臨時出席21	<p>K - P精糖工場休止問題（工場管理部報告）</p> <p>決定：6月17日より休止．精糖部は必要最小限の人員を残して3週間以内に労働者，職員を削減する．削減は相応の労組，党組織と調整して行う．退</p>

職一時金は給与の3か月分、労働者職員総会で解散理由を説明すること。
ポドーリア支部とウクライナ農業協同組合との賃貸工場における復興活動への予算超過費用の分担
キエフ支部による私人への製粉所賃貸契約承認
計画部報告：品種改良 - 種子管理部の品種改良所の存続問題 決定：存続、但し品種改良 - 種子管理部の目標計画承認まではそれへの新規投資は保留
計画部報告：東部支部T工場復興予定と関連するT種苗場の活動 決定：品種改良 - 種子管理部は東部支部長の合意なしに種苗場に手を加えないこと
砂糖労組中央委員会要請：出版への貸付
品種改良 - 種子管理部要請：品種改良所の一部建造物の処分
品種改良 - 種子管理部要請：品種改良所の古い建造物の撤去
ハリコフ支部要請：工場の厩舎の移管
計画部報告：L工場への鉄道引込み線建設 決定：ハリコフ支部へ建設許可
XI クルスク、東部、ハリコフ支部間での労働力募集問題調節 決定：労働部は当該問題の詳細な回状を3日以内に作成し提出すること
XII 保険課報告：トラスト企業における防火対策
XIII 労働部要請：労働問題、社会保険、労働法典に関する教科書入手資金割当て
XIV 労働部報告：K - K農業学校の存続問題、ヴォロネジュ県執行委員会が地方財政による負担を拒否したため。 決定：県執行委員会及びロシア共和国教育人民委員部に対しそのテフニクムへの改組と地方予算または教育人民委員部予算による維持
XV 労働部報告：ボイラー系の労働組織化と彼らの教育
XVI 労働部報告：アルコール醸造工場の技術者再教育と研鑽 決定：28年度に短期コース設置（定員約75人、期間45日）。 資金は28年度本部の職業技術教育予算による
XVII 労働部報告：Sテフニクムの砂糖トラスト財政への移行 決定：ウクライナ共和国教育人民委員部での工業大学への1%控除配分官庁連合委員会プロトコール17に基づき砂糖トラストウクライナ全権委員Nは早急にウクライナ共和国教育人民委員部及び人民委員会に対しSテフニクムを27年10月1日よりウクライナ共和国教育人民委員部予算に加えることを要請。テフニクムの教育のあり方やテフニクム修了専門家の砂糖工業への補充にトラスト本部会の影響力を確保するためNはウクライナ共和国教育人民委員部と相応の協定を締結すること。その場合毎年テフニクムに補助金を出すことも考える。
XVIII NOT キエフ農業試験所への13千ルーブリ割当て
XX 労働部定員
XX S 機械製作所視察：その予算や工業財務計画提出と関連して
XXI D 供給支店定員 決定：10名の定員承認
XXII 非流動的資産実現過程報告
XXIII 株式会社『金属倉庫』への出資 決定：500千ルーブリのパイ取得、但しトラストの全ての余剰金属資材を引受け、砂糖工場所在地にトラストの指示でその商業網を拡げること。この決定の承認を最高国民経済会議に求める
XXIV 株式会社『ケナフ』の要請：トラストによるその株式の追加取得（100千ルーブリ）

		決定：保留
		ⅩⅦ Ⅴ供給基地のⅤ砂糖工場への移転 決定：供給部はウマニ支部長と合意のうえ移転を行う
		ⅩⅦ Ⅲつのサブ基地開設 決定：供給部に許可
		ⅩⅦ Ⅱつの供給基地の定員（各11）承認
		ⅩⅧ アヴァンス報告承認
		ⅩⅨ ヴァトカ及びベンザ商業支店改組 決定：旧ヴァトカ支店の販売機構のニジニノブゴロド支店への統合に対する地方組織の反対を考慮し、ロシア共和国商業人民委員部工業品管理局でのこの問題の協議会の決定に同意。4月4日の本部会決定を変更し、旧ヴァトカ支店の販売機構は北部支店に統合する。 ベンザ商業支店の出張所の大幅縮小とその結果として販売量の少なさの故、独立の支店としては解散し、サマラ支店に統合
		ⅩⅩ ウクライナ農業協同組合の要求：トラストとの賃貸契約の一部条項変更
		ⅩⅩ ビート成長過程や収穫状況の定期的監視のための訓令案
155/ a 6月17日	本部会員 5	設計 - 標準化課報告：工場周辺地域に電力を供給する砂糖 - 電力コンビナート計画作成臨時委員会設置
155/ b 6月17日	本部会員 4	本部会員 N の権限：職務遂行や書類署名
155/ c 6月18日	本部会員 3	第2回全連邦科学技術協議会総括（研究活動について） 決定：協議会決議を一部修正、付記のうえ承認
156 6月20日	本部会員 2 , 臨時出席 1	労働部定員（10人）決定
157 6月23日	本部会員 2	各支部の計画委員会への資金割当て（70千ルーブリ、うち40千ルーブリは本部維持予算により、30千ルーブリは資本投資割当て分による） NOT キエフ試験所への割当て13千ルーブリをトラスト本部予算に追加
158 6月24日	本部会員 2	* 予算委員会プロトコール（6月18日付）：ポドーリア支部追加予算と申請の審議 P コンビナートの27年度予算 決定：農場と砂糖工場を合わせて予算項目で1,072,853ルーブリ、予算外項目で650,951ルーブリを採択 I コンビナート27年度予算 決定：I 砂糖工場は27年度に操業しないため、予算見直し ポドーリア支部の土地整理第4地区指導員への追加予算 決定：申請通り16,857ルーブリ承認 偶発的及び臨時費用への追加予算161,535ルーブリ 決定：却下。支部の予算は細かく定められており、幾つかの『雑費用』項目がある。しかも工場や支部管理部にはクレジットを予算のある項目から別の項目に移す権限が与えられている * 予算委員会プロトコール（6月16日付）：27年度基本予算への追加割当て 教育課業務文書 61に従いボイラー係教育コース設置に追加割当て 決定：クルスク支部に5,845ルーブリ、キエフ支部に6,705ルーブリ割当て M コンビナートに同上コース設置のため229ルーブリ割当て 発明委員会決定承認：試作等への割当て 統制委員会プロトコール（6月23日付）：27/28年度アルコール醸造期の醸造工場の資本投資のトラスト支部間配分 決定：統制委員会採択の配分案（600千ルーブリ）承認 予算委員会プロトコール：精糖工場予算による資金割当て承認 , , , , , , 各支部の文書：工場の古くなった家屋の解体許可

159 6月25日	本部会員 2	ウマニ支部要請（6月6日付）：1工場当り平均15千ルーブリの当座修理追加割当て 決定：支部の生産計画引上げを考慮し，1工場平均10千ルーブリ，計310千ルーブリを追加割当て．支部にはその裁量で工場間に配分する権限を付与する クルスク支部の要請：27年度の当座修理に180千ルーブリの追加割当て（6月1日の申請） 決定：1工場平均5千ルーブリ，合計80千ルーブリ割当て
160 6月27日	本部会員 2	* 発明委員会決定報告 決定：リフト，抽出機改造などへの割当て * 各支部の古い建造物の撤去，解体，処分の要請

出典：RGAE, fond 1576, op 7., d. 85

第12表 砂糖トラスト本部会非公開会議 1926年

日 付	出席者	議 事
1 1月9日	本部会員 5	ロシア東洋商業会議所要請（書簡）：1925 / 26年度予算の支出超過カヴァーのため21千ルーブリ割当て 同会議所党フラクション会議プロトコール，国営工業中央管理局本部会会議プロトコール 20（割当て承認）添付 決定：2千ルーブリ割当て
2 1月11日	本部会員 3	25年の未消化休暇への補償支払い
3 1月13日	本部会員 4	支援協会ビューローへの割当て
4 1月23日	本部会員ほか 12名	1926 / 27年度第2四半期の砂糖工業の財務状態と展望 25年度の財務計画遂行の中間総括
5 2月7日	本部会員 4	クルスク支部長 lu 解職願い 決定：その願い出により支部長職を解き，より責任ある仕事で任用するため本部に派遣 農民ビート播種促進措置への追加貸付要請（27年2 - 4月償還）
6 2月17日	本部会員他 8 名	財務 - 販売管理部報告：26年度の精糖計画変更 決定：精糖計画を3.6百万ブード縮小 18の精糖工場への提案：加工費用や品目構成を考慮し，計画を縮小すべき精糖工場リストを提出すること 業務 - 計画管理部は1週間以内に精糖工場操業問題を検討し，本部会に所見を提出すること 業務 - 計画管理部と財務 - 販売管理部は本部会の許可なしに支出されえない1200千ブードの粗糖の本部リザーブを確認し，粗糖が26年8月1日まで確保される粗糖工場リストを確認すること 精糖ビューローは上記の量の粗糖加工のため8月1日からの操業に備えて精糖工場をリストアップすること 精糖化計画の変更について国営工業中央管理局に報告すること
7 2月20日	本部会員 5， 本部幹部職員 2，最高国民 経済会議監査 委1，外国部 1，国営工業 中央管理局 1	『ロシアペルシャ砂糖』の活動：過度の高価格政策，慎重さを欠く進出により赤字を齎した． 最高国民経済会議外国部のペルシャにおける砂糖輸出の新たな活動方法 東部支部の3工場の活動報告 決定：東部支部はA支線での75千ペルコヴェツのビートの腐朽の原因を然るべき機関を通して調査し，責任者を裁判にかけること．調査結果は本部会に報告すること．支部は残る操業工場でのビート保存に全力を尽くすこと．腐朽の原因の全面的解明のため監査員 K と農業技師 B を現地に派遣する．両名は10日以内に本部会に報告すること

8 3月4日	本部会員 5	クルスク支部とクルスク県党委の要請：K 企業長 P の病気療養のため休暇延長と物質的援助を求める 決定：休暇の 5 月 1 日までの延長と 200 ルーブリの扶助支給
9 3月13日	本部会員 4， 最高国民経済 会議監査委 1	議長報告：砂糖トラストの財務的展望 最高国民経済会議監査委 プロトコール 7：クルスク支部供給部の調査結果 決定：本部会員 Kh は中央供給部の監督機構を通してその活動の全ての不 正常を調査すること クルスク，ウマニ，東部支部長代理人 決定：前 2 者承認．K の東部支部長代理職での任用については本部会員 B が相応の組織と合意すること
10 3月24日	本部会員 7	K 精糖工場企業長 T の療養のために支出された 271 ルーブリのカヴァー 決定：26 年度の扶助ファンドより支給 カール・リーブクネヒト名称工場長上級補佐 I への医療扶助支給願い 決定：100 ルーブリの扶助支給
11 3月24日	本部会員 7	労働国防会議決定：砂糖トラストの活動と各共和国政府との調整 決定：ウクライナ全権委員は労働国防会議決定に基づき活動の調整手続き 問題の処理を急ぐこと 農業労働者の日給 決定：農林労組中央委員会と国家最低賃金による支給を調整すること ウクライナでの土地の一部の農村への移譲 管理者任命についての指令 決定：ウクライナ全権委員は工場管理者候補承認手続きの変更 支部長候 補はウクライナ全権委員を通して直接，労組中央本部や党中央委員会と調 整する 然るべき機関で提起すること 工場管理者人事 決定：ウクライナ全権委員への指示 工場管理者人事異動は支部長の見解 を考慮すること．大量的人事異動は行わないこと． 賃貸業者による工場建設 決定：OSVOK 幹部会の決定に従い，ウクライナ農業協同組合への新工場 建設の権利付与に反対 K 及び S の砂糖工業における任用 決定：ウクライナ全権委員は然るべき機関に K の本部への派遣問題を提起 すること．S については品種改良 - 種子管理部長代理への任命が適当と考 える．P にその同意を求めること． 技師技手セクツィアハリコフ細胞の農業技師 P に関する決定 決定：ウクライナ全権委員は砂糖労組中央本部に対しこの決定の破棄を求 めること
12 4月10日	本部会員 8， キエフ支部 長，最高国民 経済会議監査 委 1，砂糖労 組中央委員会 3，技師技手 セクツィア 1	S 機械製造工場について 決定：ウクライナ全権委員はウクライナ政府に対し砂糖工業専門の機械製 造工場設置を提起すること．同時に業務 - 計画管理部はこの問題を最高国 民経済会議に提起すること キエフ支部長のスベツ解雇の理由説明 決定： 支部の技術部長 E と農業部長 Sh の解任に際し，支部長に気配り が欠け，労組組織との事前の調整がなかったため，支部長を戒告． 両人の解職とトラスト本部への派遣は妥当． 両人の今後の処遇については本部業務 - 計画管理部が直接，彼らと交渉 すること
13 4月15日	本部会員 7， 臨時出席 1	財務 - 販売管理部報告：トルコ政府への 8 千トンの精糖販売問題

14 4月16日	本部会員	オデッサ合資会社『オデッサトルグ』の砂糖トラストへの債務
15 4月16日	本部会員 6 , 臨時出席 3	ほかに最高国民経済会議監査委 1 ,『ロシアペルシャ砂糖』 2 , 最高国民経済会議外国部 1 出席 『ロシアペルシャ砂糖』のトラスト本部会決定への反論
16 4月22日	本部会員 6	アメリカでのビート種子処分
17 5月15日	本部会員 6	ハリコフ支部の要請：25年度のビート予約買付けについて K - G ソユースとの相互関係調整許可
18 5月23日	本部会員 6	ウクライナの砂糖工場の土地ファンド見直し活動総括
20 6月1日	本部会員 5 , 臨時出席 1	26年 5 月25日本部会議長命令で設立された使途報告義務支出点検委員会の報告
21 6月5日	本部会員 6 , 砂糖労組中央委員会 1	本部の各部門の仕事量や機能見直し委員会の活動 決定：本部各部の生産的機能や責任性を最大限、工場や支部に委譲するという委員会の方針を支持 本部の監督、監査機能の正しい実現のために、また全面的な経営コントロールのために本部に単一の監督、監査機構を設ける。生産技術の監督は支部に集中する 機構合理化の活動を砂糖工業の下部に広げる 本部に計画 - 財務 - 経済部を設置し、計画 - 経済原理を強化。中央供給部の機構を簡素化し、支部や工場に権限委譲
22 6月5日	本部会員 7 , 監査委 1	砂糖工業の国有ファンドからの土地収用 ビート栽培協同組合の中央機構設立 財務部申請：ボドーリア支部及びウマニ支部への賃金債務カヴァーのための 1 百万ルーブリ送金及びこの問題の調節措置を採ること
23 6月23日	本部会員	砂糖トラストで開催された最高国民経済会議監査委プロトコール：使途報告義務費用の会計整備
24 6月25日	本部会員	トルコへの砂糖306千ブード輸出取引遂行
25 7月10日	本部会員	東部支部のヴォロネジュ市への移転
26 7月15日	本部会員 4 , 臨時出席 1	財務 - 販売管理部長代理 N のトルコへの出張報告 決定：トルコ市場の調査、進出の必要。最高国民経済会議に対し砂糖トラストに海外市場への独立の参加権を与えることを要請
27 8月23日	本部会員 3	27年度のビート栽培契約締結について協同組合との見解の不一致 ウクライナでの土地開発計画 一部地域での再計算ミスによる農民の代金受取り不足（24年度分） K 企業長代理任命 決定：候補 B 承認
28 8月27日	本部会員 3	D - M のアメリカ派遣：アメリカでのビート種子販売組織化の条件調査
29 9月4日	本部会員 3	23年 6 月～24年 2 月に本部勤務員に至急の出来高仕事のために支給された資金 10 275ルーブリを本部の一般諸掛りとして計上
30 9月16日	本部会員 4	委員会の海外出張アヴァンス
31 10月4日	本部会員 5	業務拡大と関連して販売部輸出課の職務を追加（書記）
32 10月7日	本部会員 4	F のベルリン出張報告

33 10月30日	本部会員 7， 支部長 7，砂糖 労組中央委員 会 3，農林 労組中央委員 会 1，最高国 民経済会議監 査委 1	<p>砂糖トラストによる団体協約遂行 決定： 支部管理者は団体協約遂行義務に留意し，支部の労働経済ビューローを通してその遂行の恒常的点検を行うこと 支部長は工場管理部の団体協約不履行のケースを調べ，それを速やかに除去し，責任者を処罰すること 砂糖トラストの企業管理部にとり労組大会の決定はそれが合意され，あるいは工場管理部ないし支部長から異論がない限りは義務的と看做されるべき</p> <p>本部労働経済ビューローにより提案された砂糖労組中央委員会との新規団体協約に対する修正及び砂糖労組中央委員会提案：新規団体協約は従来のそれを基本とする．但し特別に約定される賃金については幾分修正する． 決定：労組提案に踏まえ，従来の団体協約を基調として次のような修正を加える． 解雇手当の項：「予告または解雇手当の義務」とする ノルマ不履行の場合の等級降格 降格でなく賃金の 3 分の 2 への引下げ 労組員や市民としての一般的義務を果たす場合の欠勤日の支払い：現行法に従って制限 照明の項：無償の電灯支給制限 公共サービスに代わる補償：給与の一定率でなく，確定額とする 医療援助の項：削除 休暇の家への控除，患者の無償移送の項：削除 死亡退職者の家族への扶助の項：削除 企業の負担による洗濯室，食堂設置 福利厚生ファンドによる 労働保全の項：トラストの財務状態に応じて見直し，労働人民委員部及び最高国民経済会議回章に基づいて具体化する 職業技術教育の項：この項目はすべて団体協約から削除．団体協約の期間を超える義務であり，個別協定を締結する 文化活動の項：1 ¼ % の控除を定め，文化施設の設置，維持サービスその他の全ての義務は削除</p> <p>職権乱用との闘い 決定： そのために特別な機構を設置する必要はない．監督員が工場を巡回したり，支部長，代理その他が見回る，といった実質的点検を行う 企業長は職権乱用に対し最大限の責任を負い，3 ヶ月に一回以上はコンビナート全体の実質的点検を行う．その結果は支部長個人が報告する 全ての対策は支部長に集約する 職権乱用事件は然るべき司法機関に引渡し，公表する．労組，生産協議会，新聞その他の関心を高めること</p> <p>日給労働者の給与調節 中央からの給与調節は絶対的に許容されない 工場での賃金調節には農林労組・地区委が参加する 現場での調節形態は農林労組中央委員会と追って検討する 農林労組中央委員会と共同で常用，季節，日雇労働者について説明する指令を地方に出すべき</p> <p>経済課長について 決定：支部長は工場に経済部長メンバー刷新に関する厳格な指令を出すこと．そのため工場は専門の農業大学卒業生の経済部への採用を進めること．将来，経済部長職に登用するために．</p> <p>支部のスペツ給与 決定：支部長は共同で支部ごとに調整されたスペツ給を作成し，本部会に承認を求めること</p> <p>養成コースを修了した管理者の配置 決定：原則として自己の支部に配置されるが，工場に戻れば 1 ヶ月の休暇</p>
--------------	--	---

		<p>が与えられる</p> <p>26年度のビート加工 決定：本部会員 B は国家政治保安部の地方機関がトラストの工場や支部についてのあらゆる問合せを止めるよう要請する合同国家政治保安部宛報告書を作成すること</p> <p>資料作成への1,500ルーブリ割当て</p> <p>ハリコフの農業大学を修了しウクライナ党中央委員会により砂糖工業に配置される10人の学生に対する給与勘定でのアヴァンス支給 決定：ウクライナ党中央委員会オルグビューローのこれら学生の砂糖工業への派遣命令がある場合にのみ支給</p>
34 12月4日	本部会員 6	<p>砂糖工業科学研究所設立 決定：最高国民経済会議科学技術管理局へこの本部会決定の承認を求める</p>
35 12月6日	本部会員 5	<p>法律ビューロー長報告：党員勤務員の横領事件（749ルーブリ） 決定：刑事訴追しない、民事訴訟の事由ともならない、この額はトラスト本部の損金扱いとする</p>
36 12月13日	本部会員 5， 臨時出席 1	P ビートソユースの活動と今後について
37 12月22日	本部会員 6	N 定期市でトルコ商人に販売された 8 ワゴンの砂糖の清算

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18

第13表 砂糖トラスト本部会非公開会議 1927年

日 付	出席者	議 事 内 容
1 2月7日	本部会員 6	<p>ウクライナ支部長協議会（27年1月21日）プロトコール修正</p> <p>ウクライナ全権委員 N の報告によるウクライナ共和国指令機関の決議 決定：指令機関の全ての決定はトラストにとり義務的である ウクライナ全権委員はこの決定の実施を保証する多くの措置を検討すること、それらを1ヶ月以内に本部会に提出する。 大規模農業合理化に対する監督を農業人民委員部に委任する項目については5ヵ年計画の次元でのみ調整可能と考える。Nはこの問題をウクライナの相応の機関と調整すること</p> <p>全ウクライナ中央執行委員会及びウクライナ共和国人民委員会議決定案：ソホーズの農業技術的活動について 決定：ウクライナ全権委員はこの問題についての最近の指令機関の決定と関連して決定案に修正を加えること、ウクライナの相応の機関と調整する。</p>
2 2月19日	本部会員 6， 臨時出席者 2，最高国民 経済会議農産 物加工総管理 局 1，監査委 1	<p>ペルシャでの1926 / 27年度砂糖販売計画案：承認</p> <p>ペルシャでの砂糖トラスト機構の諸掛り</p> <p>トラストのペルシャでの商業網案 決定：ペルシャ全権委員，管理部，代理店，積換え所の設置許可</p> <p>ペルシャ全権委員の販売価格操作上の権限 決定：3%の範囲内で可 以上の問題は1月20日，1月29日のトラスト本部販売部の協議会で審議された。</p>
3 3月24日	本部会員 4， 臨時出席者 1	<p>ハリコフ支部 Kh 砂糖工場と K - G ソユースとの25年度ビート予約買付けについての決着 決定：労農監督部調査により判明した新しい事情のためウクライナ全権委員にこの事件の調査を委任、ことにソユースの現地農民のビート掘出しや運搬の部分的遂行に対する債務額を正確に算出すること</p>

4 4月3日	本部会員4， 臨時出席者3	<p>1927 / 28年度精糖カンパニアにおける精糖生産の集中計画 決定：政府機関の1927 / 28年度生産計画における製品原価の5 %引下げ指令と関連して，更なる原価引下げのため次の措置を採る</p> <p>最も収益性が高く，設備が良好でより新しい企業に精糖生産を集中し，最大限の操業を行う．1927 / 28年度の生産計画（28百万ブードから30百万ブードに引上げ）遂行は11工場でおこなう（1926 / 27年度15工場操業）．</p> <p>生産の開始時期と終了時期は粗糖工場が近くにある粗糖 - 精糖工場で10月5日 6月15日，純精糖工場で10月10日 6月15日とする．平均操業期間は240日．但しD工場は科学 - 研究及び実験工場としてカンパニアの期間は180日，200日．</p> <p>工場の順調な操業のために11操業工場の当座及び資本修理のきめ細かい実施に最大限の関心を向けること．そのため当座修理の割当てを20千ループリ引上げ，換気装置設置や注ぎ分け所及び冷蔵所の冷却に75千ループリの資本投資を行う</p> <p>工場近辺の労働市場調査を行い，春期に減少する労働者に徐々に代える労働力を明らかにする．そのため相応の機関と連絡関係をもち，まずもって有資格労働者の記録を行う</p> <p>資本投資について解放された資金は生産合理化に振向ける．最大限の効果を挙げ，出来るだけ短期間で投下資金を回収できるようにする．</p> <p>生産計画の30百万ブードへの引上げと関連して10の操業予定工場のほかに1工場を予備とし，その修理を行い，袋その他の必要な物資を確保する．</p> <p>最高国民経済会議での生産集中問題の速やかな決定のため相応の機関に要請すること</p> <p>問題の決定までは4つの閉鎖予定工場の資材調達や倉庫建設は控える</p> <p>砂糖労組中央委員会に生産集中問題についての見解を求める</p> <p>精糖部長 Kh は砂糖労組中央委員会と有資格労働力の利用方式や削減される常用労働者の規模を検討すること</p>
5 5月4日	本部会員3， 臨時出席者2	<p>1926 / 27年度下半期の砂糖販売展望及び在庫量を輸出を含めた期末の需要に合わせること</p> <p>決定：販売部の計算した1926 / 27年度下半期の国内市場の砂糖需要（29,730千ブード）は現実的である．4,030千ブードの繰越在庫は新生産分入荷まで市場の均衡を維持するために必要な最小限である</p> <p>現有の粗糖在庫は国内外市場の全体の需要には不足</p> <p>市場への供給中断をなくすために販売部が計画した措置 第3四半期は工場の粗糖在庫を出来るだけ維持し，第4四半期に振向けるため個々の地域の需要を厳密に計算，また軟らかい品目の販売促進のため追加割当てと信用期間延長 を了承</p> <p>計画部は粗糖工場の早期操業の可能性を検討すること</p> <p>最高国民経済会議と商業人民委員部に7月までに3百万ブードの粗糖輸入を要請すること</p>
6 5月10日	本部会員6， 臨時出席者1 （経済課）	<p>経済課報告：ポドーリア支部のI砂糖工場の状況と27年度の操業の妥当性 この工場は賃貸業者からトラストの管轄に移った（事業を継続出来なくなったため）．支部は工場を操業枠に含めたが古いタイプの企業で技術的状态も悪く生産能力は低い．操業のためにはかなりの投資を必要とする．資本投資委員会の決定によると工場についての資本投資69千ループリ，経営設備取得15千ループリ，農業復興65千ループリの計149千ループリである．この工場の原料基地は近隣の工場と競合する．支部作成の27年度計画によれば操業日数は61日だが，その場合，近隣の有力工場へのビート供給は不十分となり，操業日数も少なくなる．I工場は燃料効率も悪い．そこで経済課は次のように提案する．I工場は本年度には操業しない．ビート収穫分は近隣の工場で加工する．資本投資は行わない．但し農業復興投資は認める．計画部はI工場を調査し，今後の処遇を決定する．播種カンパニアの前またはその実施期に工場の閉鎖を行うことは農民の播種に悪影響するため，カンパニアの終わるまでは公表しない．</p>

		決定：いずれも承認 このプロトコール写しを砂糖労組中央委員会，農林労組中央委員会，農産物加工総管理局に送付
5月13日	本部会員5， 臨時出席者2	トラスト本部中央経理部機構合理化 決定：農産物加工総管理局委員会の提案に従い中央経理部定員を27年9月1日までに28名削減（140名となる） 人員削減は7月と8月に半分ずつ行う。 総経理部は10月1日までに更なる機構縮小のため中央経理部合理化案を提出すること
5月22日	本部会員4	販売部長Rへの債務について 決定：トラスト本部会は24年にハリコフから招聘した同志Rに住居を提供する同意をしたが，撤回する．その代わりに650ルーブリの貨幣を出す．それは本部の負担とする．
7 5月26日	本部会員7	27年度の砂糖輸入 決定：本年度の砂糖輸入の必要性を再確認．最高国民経済会議幹部会への報告書を提出する． それと同時に販売部は輸入許可が下りなかった場合に備える措置に関する報告を次回の本部会会議までに用意すること 砂糖労組中央委員会〔輸入反対と思われる〕に輸入の必要性問題を再審議することを要請．その旨全ソ労働組合中央評議会に伝える 商業人民委員部にもこの問題の詳細な情報を与えること 計画部は販売部と共同で工場の一部の早期操業問題を検討し，その結果を1ヶ月以内に本部会に報告すること 精糖部は販売部と共同で黄色砂糖の使用問題を検討すること
8 6月18日	本部会員4， 臨時出席者1	大学生への奨学金支給再開：1925年まで4年間トラスト本部会は砂糖労組中央委員会と合意の上大学生に奨学金を支給したが（卒業後，砂糖工業で働く義務），25年11月31日の人民委員会議布告で支給が停止された．27年2月17日の人民委員会議布告で再開が認められた． 決定：27年2月17日の人民委員会議布告及び4月8日の人民委員会議決定に基づきモスクワの大学生へのトラスト本部による奨学金支給再開 6月24日付砂糖労組中央委員会のトラスト本部宛書簡は労組員で現在，高等教育機関で学んでいる者への奨学金の額は25年と同額とするという修正を求めた
9 7月3日	本部会員3	ビート種子の輸出価格 決定：フランス市場を除き，輸出価格は外貨に換算して収益性があると認める 販売部は海外で許容範囲の価格で販売すること．海外の半官会社との競争のため価格引下げも可 フランスへの輸出はたとえ赤字であってもその市場でわが国のビート種子を知ってもらうために行う 輸出上の赤字はトラストに必要な物資の輸入でカバーする．それについて商業人民委員部に要請すること
10 8月16日	本部会員3	委員会の海外派遣 決定：予算承認
11 8月23日	本部会員4	本部会員Nの海外出張 決定：予算承認
12 8月29日	本部会員3	クルスク支部要請：R郡農民委員会への1426ルーブリ返還（R砂糖工場がビート積出しに対し農民に支払うべき額のうちR郡農民委に渡されなかった分） 決定：クルスク支部に支払い許可
13 9月6日	本部会員3， 臨時出席者6	販売部報告：世界のビート種子バランスと輸出の可能性 決定：近日中に200千ブードのビート種子輸出ファンド創設 計画部は直ちにV種子工場での27年収穫の全ての有用な種子及び26年収

		<p>穫の優良種子の浄化に着手すること</p> <p>販売部報告：ビート種子輸出措置 決定：商業人民委員部への輸出要請 ヨーロッパ諸国への輸出は極めて困難であるため本部会員Nは直ちに海外に出張すること</p> <p>ウクライナ共和国ゴスプランやウクライナ経済評議会の砂糖トラスト解体問題についての報告書 決定：報告書写しを全ての本部会員に送付</p>
14 9月12日	本部会員	<p>4人の品種改良家の海外出張 決定：予算承認</p>
15 10月8日	本部会員3， 臨時出席者2	<p>砂糖工場における軍事的防衛の組織化 決定：ポドーリア支部の国境付近の15工場，ウamani支部の国境付近の14工場，ほかに4工場でのみ軍事的防衛を組織化．その防衛の指導のためにトラスト本部に特別の機構は設けない．指導は現行の本部動員ビューローに委ねる．この問題について最高国民経済会議に然るべき要請を行う</p>
16 10月14日	本部会員3	<p>本部会員候補Bの本部会における決議権付与 決定：Bの最高国民経済会議による承認まで本部会員と同等の権限で決議権を付与</p>
16 / a 10月28日	本部会員5	<p>本部会員Nの要請：海外出張の際の通訳のための追加割当て 決定：最高国民経済会議外国部や財務人民委員部特別ヴァリュータ協議会に要請</p>
17 11月？日 (上旬)	本部会員4， 臨時出席者4	<p>本部機構の活動における欠陥と本部会員からの指導及び計画部の若干の改組に関する報告 決定：報告を検討課題とする 近く計画部から設計 - 標準化課を分離し，独立の標準化 - 建設部を設立する問題を検討 当該問題について本部会員は1週間以内に自己の見解を提出 同志Fは本部会議長の指令にも拘らず監督 - 監査部メンバーの資格向上に充分な力を注がなかったと考える． 支部と本部間の余分な往復文書をなくすための措置 本部会の決定した問題について原則的な異論がある場合を除いて支部は往復文書を出さない，等 28年1月1日以降支部は前もって次の四半期の活動計画を提出すること 28年度1 - 3月期の活動計画は27年12月20日までに必ず提出すること． 28年1月より月毎の本部会命令集を発行</p> <p>砂糖労組との新規賃率協定 27年11月1日より労働者のための賃率表導入 決定：新規賃率協定採択．定められた賃率水準は28年度の包括的団体協約に自動的に組入れ</p>
18 11月9日	本部会員3， 臨時出席者6	<p>統計部長葬儀 決定：葬儀費用は本部の負担とする</p>
19 11月18日	本部会員3	<p>海外でのビート種子販売組織化措置：そのために外国人スベツ招聘．その予算その他 決定：本部会への個人的報告まで承認保留</p> <p>トルコ商業代表部の書簡：費用支出 決定：本部と代表部との折衝がまだ行われていないし，そのための資金もないため採決保留</p>
20 11月22日	本部会員4	<p>10月6日付商業人民委員部命令：1927 / 28年度の輸出は総額28百万ルーブリ (7百万ブード) 決定：その指令を遂行する 販売部は品質に配慮し，工場管理部は最上の品質，良好な風袋，清潔な</p>

		貨車につききめ細かな監督を怠らないこと 販売部は最高国民経済会議を通して相応の機関にヨーロッパ市場での砂糖輸出に伴う赤字の補填問題を要請すること：1926 / 27年度の赤字は6百万ルーブリで、これまでに補填されていない
21 12月15日	本部会員 5	死亡退職者の家族への個人年金確定までの扶助支給 決定：砂糖工業への貢献を考慮し古参ポリシェビキ協会と共に人民委員会議に毎月の賃金分の扶助支給を要請

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 59

第14表 砂糖トラスト本部会党フラクション会議プロトコール 1926年

日 付	出 席 者	議 事 内 容
1 1月8日	本部会員 4	<p>ウクライナ党中央委政治局決定及び中央統制委員会決議 砂糖工業の土地問題 に関する報告 決定：同志Nは中央委の委員会で次のことを行う 土地は砂糖トラストに残すことを断乎主張 ウクライナの相応のソヴェト機関に対しタバコ、ひまわりその他の個々の作物について地域的調整を要求する ビート価格安定化措置の一つとして26年に価格上昇やビート予約買付け破綻の危険性がことに高い地域における農民のビート播種への特別貸付を要請 農家のビート耕地安定化のためその地域で穀類価格を低下させるような商品及び穀物供給政策を採る必要性を訴える</p> <p>ウクライナ支部長協議会のプロトコール（25年12月29日） 決定：消費税の超過分による農民ビート播種貸付のための特別ファンド創設にかかわる項目を除きプロトコール承認 ビート栽培協同組合問題において本部会の見解を発表する際、同志Nは労農監督部人民委員部の決定を考慮すること</p> <p>ウクライナ農業協同組合のビート価格政策 決定：ウクライナ農業協同組合によるビート価格引上げは政府決定違反であり、多くの地域で予約買付けを混乱させるためNはウクライナ党中央委員会に対しウクライナ農業協同組合の決定破棄を要請すること。同時にウクライナ農業協同組合の賃貸の見直しを提起すること</p> <p>ウクライナ全権委員の栽培業者との契約不履行に関する政府指令の未遂行を巡る本部会決定（本部会会議プロトコール 140） 決定：本決定は全権委員同志Nに関わるものではなく、もっぱらその補佐であるDに関わるもの</p> <p>管理者再教育コース 決定：26年3月1日よりコース開設</p> <p>支部長人事 決定：Nは然るべき党機関に対し同志Tをクルスク支部長に推薦すること。 党機関が拒否する場合は同志KhまたはKを推薦</p>
2 1月21日	本部会員と支部長13名	<p>ウクライナ党中央委政治局の委員会決定：砂糖トラストの土地問題 決定：支部長やとりわけウクライナ全権委員はこの決定を相応の党機関における全面的アジェーションやプロパガンダのために利用すること</p> <p>疎開計画 決定：ウクライナの支部長は必ず彼らの個人的責任において本部会指定の書式においてウクライナ全権委員に26年2月1日までに提出すること</p> <p>ウクライナ党中央委員会の工場管理者メンバー見直しに関する決定 決定：この決定は周到なものではないため、Nは断乎異議申し立てを行うこと。但し砂糖工業における無能な管理者の部分的入替えや労働者、農民の管理活動への登用については反対しない。その場合、登用は特に詳細に</p>

		<p>検討され、候補者はその都度、支部長や企業長と調整されねばならない</p> <p>ウクライナ農業協同組合のビート価格政策に関する報告 決定：了承</p> <p>砂糖労組中央委員会との団体協約締結に関する報告 決定：了承 業務 - 計画管理部は団体協約履行と関連して賃金その他の原則的問題が生じる場合、その都度、支部、ウクライナ全権委員、品種改良 - 種子管理部に伝えること</p>
3 1月23日	本部会員 4， 支部長 5	<p>第 2 四半期の砂糖工業の財務状態と27年 1 月 1 日までの展望及び最高国民経済会議承認の生産・財務計画の実行 決定： 第 2 四半期の砂糖トラストの財務計画による赤字は68百万ルーブリ。しかもそれは銀行が全ての保有手形を割引く場合である。その68百万ルーブリの赤字のうち 6 百万ルーブリは支出を第 3 四半期に繰越し、62 百万ルーブリはゴスバンクが再度の貸付を行うことによってカバーできる。</p> <p>その場合にはトラストは税債務をカバーし、播種カンパニアと係わる全ての支出を行い、以前に貸付けられた35百万ルーブリを返済できる 27年 1 月 1 日までの赤字見込みは81百万ルーブリ。うち26年10月 1 日の時点で50百万ルーブリ、10 - 12月に31百万ルーブリ。 わが国の財政状態からすれば 期の赤字も年間の赤字も財政割当てないし銀行貸付によりカバーできる 本年は好収穫と関連して約60百万ブードの砂糖が生産される。賃貸企業での生産 5 百万ブードと合わせ約65百万ブードである。これは国内需要も予定の輸出も充足しうる。 とはいえ本年度の生産計画は収穫見込みに基づきほぼ前年度と同じ水準の生産量を計画している。この計画は最低限と見做される。つまり未達成であれば輸入を余儀なくされる 上記赤字の全面的かつ適宜のカバーが不可能であれば砂糖工業は計画未遂の虞が生じる。その場合、トラストの予算の60%は労働者や農民への支払いであるため多くの望ましくない政治的困難や生産や復興活動のコスト上昇が生じうる そこで最高国民経済会議に対し要請：砂糖工業の財務問題の早急の解決。砂糖工業の特殊な条件からして月毎、四半期毎の生産の変更に不可能であるため年間の生産及び財務計画の早期確定を必要とする。</p> <p>支部の下での生産協議会 決定：開催日は支部により 3 月の 5 日または15日、25日とする。議題は25年の支部の活動総括、26年の生産計画、砂糖工業復興計画、労組の経済活動と生産協議会の活動、出来高制とプレミアムシステムの総括、労働保全問題。</p>
4 4月15日	本部会員 3， クルスク支部長，砂糖労組中央委，技師 技 手 セ ク ツィア 1	<p>人事に関するクルスク支部長 T の説明：一部スペツの解雇や勤務員（複数）のウマニ支部からクルスク支部への異動について 決定： 本部会は再三、砂糖工業についての命令、本部会決定、個々の回状（砂糖労組中央委員会と合意）や本部会議長の個人的書簡において過剰な必要性のない、且つ又労組機関との合意のない幹部の異動は許容されないという指示を行ってきた。これらは余分な諸掛りを齎すだけでなく、機構の活動を混乱させる 本部会はもし地方でこれらの指令や回状の不遵守があるとすれば、それに責任を負うのは経済機関の長たる者だけではなく、任命や配転に関する合意の要求を充分果たしていない地方労組機関にもあると考える。 労組中央委員会への要請：自己の地方機関に対し全ての任免、配転の合意性に関する訓令の遵守を厳しく監視し、要求するよう指示すること 今後、職務の厳格な区分が必要であり、職務からの解任は工場管理部、支部長及び本部会の権限であり、その不遵守に対しては然るべき人物が責任を負う。業務 - 計画管理部は砂糖労組中央委員会と共に相応の回状を作</p>

	<p>成すること</p> <p>クルスク支部への数人のスペツの配転については本部会との合意の上、正しく行われたこと、そしてそれが機構刷新の必要上行われたものであることを認める</p> <p>ウマニ支部やその傘下工場から多くの働き手がTによって不当にクルスクに配転された。しかしT自身が誤りを認めたため、問題は解消されたと考える。</p> <p>支部長Tへの提案：県党委の決定が正しいと考えるスペツについては委員会の決定を変更すること</p> <p>Tの申請 技師Eの解雇についての命令は彼自身に変更する を了承</p> <p>クルスク支部長代理のTはウマニ支部からクルスク支部への配転の際にみられた多くの非倫理的行為の故にその職を解任。今後、彼を砂糖工業では任用できないと考える。本部会議長は本部会会議を通してその決定を行うこと</p> <p>クルスク支部長は支部長代理に余分に与えられた資金を徴収すること。彼の事件に関する全ての資料は居住地の県統制委員会に引渡すこと</p>
--	--

RGAE, fond 1576, op. 6, d. 19

第15表 砂糖トラスト本部会党フラクション会議プロトコール 1927年

日 付	出席者	議 事 内 容
1 3月16日	本部会員 5	本部会員 B（逮捕された）の家族への給与支給 決定：逮捕の日から 2 ヶ月間は家族に全額支給
2 3月24日	本部会員 3	技師 Sh の海外の精糖生産に関する著作の出版 同志 L の中央アジア支店長職への任命について [トラスト] 細胞ビューローとの見解不一致 決定：ビューローの見解には同意しない。L を支店長として承認
4 6月11日	本部会員 5	本部会の活動について 決定：今後、毎週、金曜午後 2 時の定期的会議の他に月一回のメンバー全員の本部会会議を開く 監督 - 監査部長人事 決定：同志 K [前任者] は監督 - 監査部長職務代行として残す N は砂糖工業の働き手の中からその仕事に相応しい同志を探し、その氏名と略歴を本部会議長に伝えること 企業長への手当て 決定：本年度は全ての企業長メンバーに俸給 1 ヶ月分の手当てを支給する。総務部長は直ちに最高国民経済会議に対しそのための追加資金の許可を求めること。本部会議長 A は個人的にこの問題を最高国民経済会議幹部会に提起すること 労農監督人民委員部による品種改良 - 種子管理部の活動調査 決定：調査の結果、P の品種改良 - 種子管理部長職留任が不可能と判明した場合には、現在品種改良 - 種子管理部長代理の L を推薦すること N の海外派遣：ビート種子販売のため
5 9月23日	本部会員 4、 合同国家政治 保安部 1	ウクライナ全権委員報告：砂糖工業の働き手の人的構成の調査結果に関するウクライナ共和国国家政治保安部報告に基づく党中央統制委員会の決定について 決定：ウクライナ共和国国家政治保安部が計画した上級管理 - 技術者についての諸措置（異動や解雇）の実施は高資格の働き手が不足しているため多くの困難や損失を齎す。もしそれが生産期間に始まれば一層そうである。そのため猶予できない場合を除き、その実施は生産の終了後とするようにウクライナ共和国国家政治保安部に指示することを合同国家政治保安部に要請 砂糖工業の高資格スペツ・カードルは少ないため、本部会党フラクはこ

		<p>の Kategorii の Specs の個人的リストをウクライナ全権委員の参加の下、再度詳細に点検する</p> <p>下級職については支部長が国家政治保安部の地方組織と共同で計画した措置を実施するのが望ましい。</p> <p>以上について同席した合同国家政治保安部の Ts からの異論表明はなし</p>
		<p>ウクライナ全権委員報告：ウクライナ共和国最高規律裁判所のポドーリア支部長 G の事件についての決定</p> <p>決定：同志 G を正式に支部長職から解任する</p> <p>但し G の長年の貢献を考慮し（直接、生産で 25 年働き、幹部職 10 年）、今後、砂糖工業の然るべき職務に任用することを切望する。それ故、本部会議長 A は中央統制委員会議長オルジョニキツェとこの問題について話し合うこと</p>
		<p>同志 L の品種改良 - 種子管理部長任命</p> <p>決定：候補 L は党中央委員会及び農林労組中央本部と話し合いの後、承認</p> <p>ウクライナ全権委員は党員の農業技術者を品種改良 - 種子管理部長補佐職の候補として農林労組中央本部に打診すること</p>
		<p>キエフ供給支店長 E 解任に関する申請</p> <p>決定：E に同意を求める</p> <p>ポドーリア支部長 M に対し E を D 企業長として任用することを提案</p> <p>キエフ供給支店長には同志 S（現東部支部長代理）を推薦。N は S に打診すること</p>
		<p>支部長人事</p> <p>決定：キエフ支部長 G、ハリコフ支部長 K、クルスク支部長 T は留任。ウマニ支部長 S は転勤を希望。生産終了後、配転。</p> <p>東部支部長は議長 A が工場への出張から戻った後に決める。</p> <p>ポドーリア支部長には 2 人の候補を予定。</p> <p>以上について本部会からも党及び労組機関からも異論はない</p>
		<p>海外出張から戻った技師 Zh の処遇</p> <p>決定：本部会会議で Zh の出張報告を行う</p> <p>Zh は計画部の常勤の仕事に任用、砂糖工業の科学技術ソヴェトの仕事兼任。</p>
		<p>農業大学修了の党員の砂糖工業での任用</p> <p>決定：砂糖工業の経営での任用は極めて望ましい。</p> <p>議長 A はこれら学生グループが大学での更なる生産的学習を終えるために追加補助を支給する問題（その後、砂糖工業の現場で働くことを義務付ける）を党中央委員会と折衝すること</p>
		<p>砂糖輸出に伴うトラストの損失補填：9 月 15 日付本部会への販売部報告によると予算原価と海外の取引所の平均価格との差に伴う 1926 / 27 年度の赤字見込みは 6,177 千ルーブリ。1927 / 28 年度の輸出計画（粗糖及び精糖 7 千ワゴン）でも同様の赤字が予想される</p> <p>決定：N は最高国民経済会議や商業人民委員部に対し輸出に伴う損失を原価ではなく出荷価格に基づいて計算する問題を提起すること</p> <p>砂糖トラストに対し輸出に伴う欠損を補填するか、相当額の設備輸入を許可するかの措置を行わない場合には然るべき機関にヨーロッパへの砂糖輸出の是非を問う問題を提起する。</p>
6 12月15日	本部会員 2 , 臨時出席 2	<p>幹部人事</p> <p>決定：最高国民経済会議・登録配員部決定（27 年 10 月 1 日の協議会）に従い、販売部長代理 B（党員）、管理技術ビューロー監督員 S（非党員）、記録課長監督員 Z（党員）、供給部長 S（非党員）を解任する</p> <p>運輸課エコノミスト K（非党員）、市場調査エコノミスト E（非党員）、管理技術ビューロー長 K（非党員）、中央契約係長 B（非党員）は留任すべき</p> <p>エコノミスト Kh、繊維セクツィア長 F、倉庫長 K は当該分野の知識の</p>

		ある党員に変えるべき 監督・監査部の3名には完全にこなしうる任務を与えた〔配転〕
7 12月24日	本部会員 4	<p>ウクライナ支部長協議会報告：ウクライナ共和国国家政治保安部による砂糖トラストのウクライナ4支部の人的構成見直し．</p> <p>この協議会では国家政治保安部が労組組織の代表者と共同で再度5日間かけて何らかの理由により解任または配転さるべき者のリストを詳細に点検し、幾分絞って302人のリストを作成した．このリストは支部長の異論がない限りは合意済みと考える．</p> <p>決定：本部会員Lが28年1月5日にハリコフに発つためDと共に27年9月23日の党フラク決定を補足するためBやZと話し合うこと</p> <p>半年から1年の間に徐々にウクライナ共和国国家政治保安部の計画した措置を実施すること．猶予できない場合を除き、今期生産の終了後に実施．</p> <p>解雇や配転はそれぞれについて現場の党及び労組組織と調整すること．ことに犯罪的行為が確認されていない所では．</p> <p>ウクライナ共和国国家政治保安部に労働人民委員部の各級機関で解雇問題を事前に調整することを要請．解雇の際の労働紛争や余分な費用を避けるために．</p> <p>工場での極度の住宅危機を考慮してウクライナ共和国人民委員会議に要請：現行法規の例外として新しいスベツのために住居の速やかな明け渡しを保障する指令を出すこと</p> <p>Dが支部長に対し農業協議会で計画された措置を支部や本部で実施を始めるのを禁止する命令を出したことを了承．Dはこの問題について次の指令を出すこと</p>

出典：RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60

砂糖トラスト本部会会議はかなり頻繁に開催された．この会議には随時必要に応じて本部や支部の幹部職員が出席する．問題によっては関係する官庁や労組代表者も出席する．個々の幹部職員の給与、休暇など細かな問題も審議される．多いのは人事、組織問題、計画、予算、農業・商業・財務方針決定、労使中央交渉、資産管理・処分などの問題である．本部会はいわば寄せ集めの事業体である砂糖工業を一つの自律的組織として纏め上げる指導的環であり、利益代表に基づく外部機関との交渉、内部利害調整、下位生産・商業組織のモニタリングや活動のオリエンテーリングなどの役割が肝要である．概して農業面では利益誘導的政策が重視され¹⁰⁾、工業内部の組織体間及び集団間調整面では衡平（例えば、資金や資材の均等的配分）、補完に重きが置かれた．加えて国营セクターの組織として国家の政策への対応・具体化が要求される．経済組織そのものとしてのパフォーマンス

と共に、上から設定された社会的課題の実現が経営評価の指標となる．議事内容を一瞥すれば27年には25年と比して最高国民経済会議を始とする国家機関との関係がより緊密になっていることが分かる（25年には会議が月平均13回開催されたが、議事への最高国民経済会議、国营工業中央総管理局、農産物加工総管理局などの登場回数は月約7回であり、27年は月平均26回開催され、登場回数は約11回である．労働国防会議、財務人民委員部など政府機関の登場回数は25年の月1回から27年には月約6回に急増した）．

本部会党フラク会議は定期的ではなく、事態即応的に開催される．人事問題が多いが、経営上のデリケートな問題も審議される．経営問題それ自体の決定に直接、係わることは少ないが、トラストと国家機関、党、労組との調整においては重要な役割を果たす．

本部会会議での審議は概ね各部が準備した報告に基づいて行われる．例えば、26年度の

精糖計画変更問題は次のようである。

当初計画は32百万ブードであったが、需要予測に基づいて修正されることになった。まず26年2月4日にトラスト本部販売部の委員会が開催された（出席者は販売部長代理、精糖ビューロー長代理、販売部長補佐、業務課長補佐、登録課長代理、販売課書記）。

26年10月15日までの粗糖消費量は33,050千ブード、26年11月15日までの精糖消費量は29,950千ブードと計算し、25年10月1日現在の精糖在庫1,650千ブードを除き、3,650千ブード削減する。但し、その縮小の原価への悪影響や次期シーズンの精糖需要増大が正確に計算されていないことを考慮し、2.4百万ブードの削減とする。

翌2月5日の本部販売部での会議（出席は財務・販売管理部長代理、販売部長代理、販売部長補佐、業務課長補佐、登録課長代理、供給部書記）は委員会の提案に合意した。

2月17日のトラスト本部会非公開会議（8名出席）は精糖計画の3.6百万ブード削減を決定した。この決定は最高国民経済会議国営工業中央管理局に報告され、砂糖労組中央委員会には2月27日付書簡で通知された¹¹⁾。

同様に支部の予算は本部予算セクツィアが検討後、本部会会議に提出された。そこで微調整のうえ正式に承認される。プロトコールに見られるように要求額削減は少なく、特に予算外項目は要求通り認められるケースが多い。

本部会会議の他に、全体的な会議として砂糖トラスト支部長協議会がもたれた。そこで審議対象は例えば、次のような問題である。

27年1月21日の協議会の議題は ビート栽培地域での馬車用道路修理、砂糖工場による農民への援助の記録、協同組合による農

業技術の正しい利用への砂糖工場の参加、慢性的に原料が不足している工場への原料積出し措置、倭約体制ことに諸掛り削減、砂糖労働者協同組合や農業協同組合への砂糖出荷、農家の電力利用、組織された協同組合による26年度の6%農業技術援助資金の正しい利用、27年度の協同組合との契約、農村内土地開発、最も貧しいビート栽培農民の援助のために交付されるクレジットの利用、労働力雇用、予算作成、農業協議会報告フォーマット、生産計画と管区プランとの調整、ビート栽培地域での適合作物、更なるビート栽培農民の社会的調査である¹²⁾。

27年8月初めの支部長協議会決議は 資本修理、当座修理の支出が多過ぎること、資本建設は多くのソホーズで非合理的に行われた。その結果、資本建設は6.5百万ルーブリの超過支出、27年1月1日の原材料在庫は17百万ルーブリ過多、不良債権は2.6百万ルーブリであることを確認している¹³⁾。

27年9月5日の砂糖トラスト商業支店長協議会では本部会員N報告に基づき、精糖生産はもっぱら協同組合やトラスト支店の申請によること、商業支店は自己の地域に一連の常任の通信員網を持ち、彼らが市況を知らせることなどを決めた¹⁴⁾。

27年12月のウクライナ支部長協議会ではウクライナの支部人事が審議された。ウクライナ共和国国家政治保安部により作成された砂糖トラストウクライナ4支部の解任もしくは異動さるべき者のリストが協議会で国家政治保安部や労組組織代表と共に5日間に亘って詳細に検討され、302人がリストアップされた〔内容は後に詳述〕¹⁵⁾。

こうして支部レベルの具体的な問題はとりあえず支部長協議会で集約されて、本部会会議に上程された。

トラスト内部諸集団の関係

企業内部の諸集団の歯車は噛み合わない．ことに管理部と専門家の関係はぎこちない．合わないジグソーパズルを無理やり貼り付けた感がある．準備不足のまま異質な要素を一つの組織に押し込めたためかもしれない．

トラスト本部会は労組中央と共に再三、工場管理 - 技術者の権限区分、スペツの給与や生活条件の改善（子弟の教育の便宜など）を地方に指示するが、地域的分散性の故か、ままならないようであった¹⁶⁾．

26年3月の全連邦砂糖工業技師大会では経営者が社会的活動に従事するスペツを白眼視するケースが報告された．しばしば経営者が技師の実務的提案に耳を貸さず、「一度中央で承認された修理について批判することは君たちの仕事ではない」とのたまう¹⁷⁾．

9月の砂糖工業技師 - 技手セクツィア中央ビューロー総会も管理 - 経営機関と技師や技術的働き手との不正常な関係の存在を認めた．8月に工場長代理、下級工場長補佐、化学技師、機械技師の人員整理や給与削減があった¹⁸⁾．

同じ月の全連邦砂糖労組代表者会議でもハリコフ支部で最古参の働き手が仕事から外されたケースが語られた．代わりに別の者を入れたかったからという．古参の工場長 Sh も明らかに生産から追い出された．S 地区では技師 - 技手セクツィアの書記が社会的活動の故に解雇されかけたが、刊行物によるキャンペーンがそれを留めさせた¹⁹⁾．

27年1月の砂糖労組技師技手セクツィア全ウクライナ代表者会議は工場での化学技師や機械技師の大量整理を批判した．一方で、古参スペツが死亡し、多くが病気になるのに、他方で、職業紹介所に砂糖スペツの失業者が現れる．このままでは働き手の若い

カードルを失うことになる．かつて労組は生産活動には適しくなくなった障害者のスペツに彼らにも可能な執務室の仕事を按配したこともあるのだが、現在はスペツの地位は不安定である．砂糖労組技師技手セクツィア中央ビューローは経済機関の下に工業のスペツ配置を調節する特別の組織を創設し、彼らを解雇や人員整理の不安から解放し、また工場のスペツの確定定員を定めるべきであると考えた²⁰⁾．

管理部は技術者のうち自分に都合の悪い労組活動家を解雇したり、配転したりする．しばしば労働者もその対象となる．労組が抗議しても、管理部はより陰湿になるだけである．働き手をすぐには追い出さず、たえず難癖をつけて自分で出て行かざるをえない状態に追い込む．

別の面もある．スペツ（専門家）が労働者に対し粗野で冷淡な態度を採ったり、逆にスペツが労働者に迎合することがある．工場長の生産上の指導が拙く〔労働者が働かないが〕、労働者には『誤魔化して良く見せかける』、『内輪いじめ』のような現象すらある．つまり上級スペツが下級スペツを迫害する．例えば、一部のスペツ、主に古参のスペツは報告に『少し粉飾を凝らして』問題を糊塗しようとする傾向があるが、社会的意識のあるスペツがそうした遣り口に異議を唱え、それが原因で古参スペツと新しいスペツの間に亀裂が入る（27年6月初旬の全連邦砂糖労組大会の報告より²¹⁾）．

その後も管理 - 技術者の高い流動性、無意味な配転、不当解雇、管理部によるスペツ迫害が消えることはなかった²²⁾．

両者の関係を端的に示すのが不当解雇事件である．やや詳しく考察してみよう．

まず砂糖トラストキエフ支部におけるスペツ解雇のケース．

26年3月、キエフ支部で5人のスペツ（支部の技術部長E，農業部長Sh，土地開発ビューロー長代理K，補助企業及び賃貸企業部長補佐職G，地区技師F）が解雇された。いずれも長い経歴の持ち主である。解雇は労組との合意なしに行われ、事後的に砂糖労組技師 - 技手セクツィアキエフ管区ビューローに通知され、ビューローは解雇に同意したという。砂糖労組技師 - 技手セクツィア中央ビューローは調査に乗り出した。中央ビューロー幹部会の審議では、解雇理由（仕事への計画的且つ経済的態度の欠如）はキエフ管区ビューローの全てのメンバーによって否定された。

解雇されたスペツの一人Eの説明では3月22日に支部長ゴリヂンに呼び出され、2人の代理同席の下、解雇を言い渡された。Eはその権威で部下のイニシアチヴを抑えつけ、ゴリヂンと他の技師との間に壁をつくらうとし、また仕事ぶりが過度に保守的であると非難された。Eはその非難を全面否定した。仕事は集団的に行ったし、権威を笠に着たことはない、と反駁した。Shも3月23日に呼び出され、同様に農業技術機構刷新（計画性や組織性の欠如のため）を理由に解雇を言い渡された。Kの解雇理由は『人員整理』であったが、Kが去ったあとにその職務に別の働き手が任命された。

技師 - 技手セクツィア中央ビューローは解雇命令撤回を要求すると共に事実究明のために砂糖トラスト、労組中央委員会、技師 - 技手セクツィア中央ビューロー代表から成る委員会の設置を求めた²³⁾。

キエフ支部長ゴリヂンの言い分を聞こう（26年4月10日付トラスト本部会への書簡）。

Kの解雇はビューローの仕事量が減少したためである。人員は足りているため代理職を廃止した。解雇問題は技師技手評議会地方

ビューローと調整済みである。Gの解雇も同じく人員整理による。補佐なしに部長一人で仕事は可能である。Fは職務に不適任。現場で権威がなく、実務能力に欠ける。

E [についてはいささか感情的である。ゴリヂンによれば] Eは活動の経済的側面に關心がなく、機構や活動スタイルの見直しや官僚主義根絶について話し合っても「仰るとおりです、だが私的資本主義的経済の下ではそれ [改善策] は可能かもしれませんが、ソヴェトの実状では出来ないでしょう」とそっけない。ゴリヂンはここに「機構改善の可能性に対する絶対的な不信」を見出し、その「非社会性」「反ソヴェト性」を断罪した。Shの管理能力も疑わしい。部下に極めて甘く、機構を掌握できない。

ゴリヂンの指摘する農業部や技術部の主たる欠陥は次のようである。キエフ支部はいわばEやShの世襲領地となっていて、諸会議でほとんど批判が出ない [かれらがいては改革が出来ない]。なんらかの結託グループが存在する。それは実務的な結びつきではなく、私情に基づくものである。EはFが不適任であることには同意しても解雇にはしり込みする。総じて、支部機構には極度の家族主義と人的コネクションが根付いている。加えて、活動の経済的側面への関心の絶対的欠如、活動への絶対的に非計画的アプローチがある。

同じ支部長の砂糖トラスト本部会、砂糖労組中央委員会党フラク、砂糖労組中央本部党フラク、砂糖トラストウクライナ全権委員宛書簡（26年4月?日）でゴリヂンは二者択一を迫った。「ShとEの造る境界壁の中から私が去るか、それとも全てのシステムを変え、この壁を壊すか。蓋し、これらの人々と共に働くことは出来ないのだから²⁴⁾」。

ゴリヂンは党管区委書記と事前に話し合

い、管区委とは完全に見解が一致したというが、実際にはかなり大きなずれがあった。

3月31日の管区党委ビューロー会議では次のような決議案が提出された。

こうしたいざこざは今後あってはならない。Kの解雇は人員整理方針に従いその職が廃止されたためであり、了承する。地区技師Fの解雇については反対しないが、その高い資格や豊富な経験を考慮してキエフ支部のいずれかの工場長の職を与えること。部長補佐Gの解雇も了承するが、別の工場での任用が望ましい。

農業部長に新人を登用することには異論はないが、Shの極めて高い資格を考慮し、キエフ支部の農業における別の仕事に必ず任用すること。(同志SはShの解雇について異見をもつ。解雇は誤り、農業の観点からは不適当で有害)Eは特別に高い資格と豊かな経験の故、トラストレベルで任用するのが妥当である²⁵⁾。

労組、技師 - 技手評議会の異議申し立てもあって、この事件は国家上級機関で問題となった。

最高国民経済会議はスベツ解雇の理由説明を求めてきた。

4月10日の砂糖トラスト本部会はゴリヂンを召喚して非公開会議を開き、この問題に一応の決着をつけた。EとShの解任とトラスト本部への派遣には同意したが、その際の気配りの欠如や事前に労組組織との調整(折衝)がなかったことに対し支部長を戒告処分とした²⁶⁾。

4月15日付の最高国民経済会議食品工業管理局宛のトラスト本部会議長書簡(写しを最高国民経済会議幹部会スベツの地位調節委員会へ送付)はその決定に踏まえ次のように釈明した。土地開発ビューロー長代理K(農業技師)の解雇はビューローの仕事量著減に伴

う人員整理であり、Gの解雇も同じ理由である。補助及び賃貸企業部長Z(技師)は補佐なしで充分仕事をこなしうる。地区技師Fは現場従業員の間で経営面でも管理面でもまったく権威のない働き手として解雇された。加えて絶対的に非社会的である。Fにはa工場長職を提案したが「私はあなた方の工場委とは働くことが出来ない」と断ってきた。地区技師の任務は技術的指導以外に労組との紛争処理や生産協議会の活動の監視もある。支部の他の仕事に移すことは望めない。技術部長Eと農業部長Shは解任する。キエフ支部の機構には極端な家族主義や濃密な人的結びつきが存在し、これは諸問題への実務的、客観的、批判的アプローチにとり有害であり、多くの欠陥、非経済性その他を齎す。彼らは支部機構の同じ職務に長く居座り続け、保守的であらゆる新しいことやカンパニア(出来高制、俟約体制その他)に懐疑的であった。刷新のためには人員の交代が必要であった。とはいえ彼らは砂糖工業の仕事に絶対的に役立つスベツには違いないため(キエフ支部では彼らの惰性や保守性のため余り役に立たぬが)トラスト本部の責任あるスタッフとして処遇する。

ゴリヂンの行為は本質的には正しい。但し彼らの解雇と本部への異動は気配りを欠いた。本部会に要請のうえ、EやShの合意の下で行うべきであった。また技師 - 技手評議会にこの問題について打診すらしなかった。この点で本部会はゴリヂンを戒告処分とした。こうしたケースは他にはクルスク支部の農業技師の解任と本部会の合意による東部支部への異動があるだけである²⁷⁾。[稀なことだと言いたいわけだ]

労組中央委員会はトラスト本部会の決定に納得せず、問題を連邦最高国民経済会議の審議に移し、改めて解雇撤回を求めた。

5月18日の最高国民経済会議・協議会（特別委員会）は審議の上、砂糖トラストにおける管理部とスペツの相互関係が整序されておらず、経済的合理性を欠く頻繁なスペツの異動があることを認めた。そして技術者配置の権限は経済機関にあるとしても個々の支部長の恣意の可能性を除去するため転勤は本部会に通知し、労組との合意により行うことを確認した。

キエフ支部長ゴリヂンの非は認めるが、ゴリヂンに対する戒告は解雇されたスペツに精神的満足は与えたと考える。そこでトラスト本部会に対し解雇されたスペツをトラストの別の任務で任用することを求め、他方で労組中央委員会に対しこの問題に対する決定の見直しを要請した。更にトラスト本部会が全ての解雇者リストを見直し、更にトラストと労組代表から成り、最高国民経済会議が参加する委員会を設置し、経済的合理性に基づくスペツ配置計画を作成することを決定した²⁸⁾。そのゴリヂンもまもなく支部長を解任された[次章参照]。

次に砂糖トラストクルスク支部におけるスペツの解雇や配転のケース。

キエフの事件から数週間後、今度はクルスク支部で同様の事件が起きた。支部長代理のTrが技師Eを『予算の非経済的作成、粗野な態度、職員への非ソヴェ特的対応、無神経さ』の咎で解雇した。ところがクルスク支部の技師・技手部が行った調査によるといづれの事実も確認されなかった。支部長Tは非経済性に関する非難以外はどれも確認していないという。その非経済性についても砂糖労組中央委員会が派遣した特別委は事実無根と断定した。反対にEの経営活動は無条件に正しいと認められた。そこで労組中央委員会はトラスト本部会に解雇命令撤回とEの地位保全

を提案した²⁹⁾。

4月15日のトラスト本部会党フラクション会議は支部長TによるEの解雇命令の変更を了承し、支部長代理Trはウマニ支部からクルスク支部への異動の際の多くの非倫理的行為の故にその職を解き、今後砂糖工業で任用しないこと、浪費資金の徴収、Trの事件の全ての資料を県統制委員会に引渡すことを決めた³⁰⁾。

その後、労組中央委員会とトラスト本部会の間でEの解雇命令撤回とTr解任が合意された。それと同時に労組中央委員会とトラスト本部会は共同で特別回状を作成し、トラスト支部にスペツの非計画的転勤や解雇を止め、経営上、合理的である場合にのみ技師・技手セクツィア及びトラスト本部会と合意して人事異動を行うことを勧告した³¹⁾。

不当解雇はその後も後を絶たない。

26年7月、キエフ支部の専任農業技師Pは公私混同で戒告を受け、解雇された。PはTrud紙編集部に事件の調査を依頼してきた。編集部の各級機関への働きかけの結果、復職し、約6ヶ月の非自発的欠勤に対する金銭的補償も得た。不当な戒告も撤回された。PはS砂糖コンビナートの同等の仕事に派遣された。ところがしばらくしてその職務が廃止されたという通知があって、再び失職した。

27年1月、K砂糖工場の上級化学技師Kと上級火力技手Pは工場管理部によって『生産外の仕事への怠慢と狭い専門の故に』解雇された。だが彼らの最高国民経済会議への訴えによれば実際の解雇理由は砂糖産出や燃料支出を誤魔化す報告の作成を拒否したためであるという。最高国民経済会議はトラストに対し砂糖労組中央委員会及び最高国民経済会議代表参加の下、直ちに調査することを求め

た³²⁾。

26年10月、東部支部の燃料ビューロー長の技師R（1年超在職）は休暇を終えて戻ると『緊縮政策のため』整理された。支部長自身ビューローの活動を模範的であると評価し、技術部長（技師）が強く留任を要求したにも拘らず。

同じ東部支部のB工場の機械技師Shは27年1月にその職務が27年度予算に入っていないことを理由に解雇された。砂糖労組ヴォロネジュ地区委はこうした人員整理に異議申し立てを行った。地区委は言う。有資格の働き手をこのように粗末に扱ってはならない、同志Shは砂糖の生産シーズンが終わったらどれか別の仕事で任用すべきである、としてその復職を求めた。実際、機械技師補佐や化学技師補佐の職は砂糖工業では革命期に作られた。彼らは製造期間が終わっても材料の分析やビート育成などの別の仕事がある。ウマニ支部だけは製造期間後も彼らを整理しないが、他の支部は右から左に整理しているという³³⁾。

27年5月にもK工場で新たに5人のスペツの解雇があった。最高国民経済会議幹部会は砂糖トラストや砂糖労組中央委員会に対し、注意を促し、K工場から解雇されたスペツを他の企業で任用することを勧告した³⁴⁾。[いずれも元の職場への復帰ではない]

このように党員経営者を中心とした管理部と専門家の対立関係はかなり深刻であり、しばしば経済的に非合理的な行動に走らせる。その場合、最高国民経済会議は経済的合理性を代弁する形で、労組は一応、従業員の利益を擁護する形で、党組織は社会的安定の維持を一義的課題として対立に介入する。そして出来るだけ穏便に、当事者または関係機関をそれぞれ立てるような解決を見出そうと努める。このような制御装置の作動により企業は

かろうじて迷走を免れる。

経営と労組との相互関係についてはやや事情が異なる。従業員の利益を代表する労組と経済的課題を実現する任務を負う経営側が対立するのは当然であるが、その対立関係の中味はいささか特異である。つまりより優先的な共同利益を前提した、そして相手の採りうる手をあらかじめ知悉した上での争いもしくは駆引きである。すでに見たように人的にも経営者と労組幹部は相互浸透している。敷かれたレールを逸脱することはないという了解のもと、利益代表を取り纏う形の『対立』となるのである。但し、権力近傍においては往々そうであるが、事が沽券、面子に触れる場合は簡単には収まらないこともある。

人員削減問題は無論、重大な利害対立を孕む。

例えば、砂糖トラストの鉱山での大量人員整理に対して労組党フラクが抵抗した。

26年6月17日の鉱業労組党フラク会議においてトラストで働く切り出し労働者約150人の削減問題が審議され、大量削減反対が決議された。次期の計画の下で2ヶ月もしないうちに人手を集めねばならず、解雇手当も馬鹿にならぬ。加えて、当該地域がルーマニアとの国境に近く、ベッサラビア人労働者が多く政治的問題がある。害のない部分的削減に留めるべきである、という³⁵⁾。『害のない人員削減』とは妥協的解決の表象そのものである。

砂糖トラスト本部でも労組党フラクが人員削減、超過勤務に反対姿勢を示した。

トラスト職場委フラク会議（26年11月3日）での審議³⁶⁾。

党員の解雇問題

26年11月にBが職場委にやってきて人事係により解雇通告を受けたと訴えた。

決定：解雇に断乎反対

超過勤務

決定：本部会党フラクが商業課中央契約セク
ティアであったような隠れた超過勤務を許容
しないよう注意を促す。職場委に通知せず、
労働保全監督部の事前の許可なき超過勤務は
中止することを本部会党フラクに提案する。
緊急の場合は現行法規に則って行うこと。

社会保険控除未払い及び労組組織維持費未
払い

決定：トラスト管理部は直ちに支払い命令を
出すこと

勤務員削減：同意せず

26年秋には緊縮政策と関連して現場で経営
と労組、というよりは労働者大衆との対立が
深まった。

26年9月下旬の砂糖労組全連邦代表者会議
において砂糖トラスト報告は『歪んだ緊縮政
策』の例を指摘した。例えば、人員削減を実
施した後、すぐに新規労働者を雇う。但し、
臨時労働者として、あるいはとりあえず必要
のない原材料に20万ルーブリ以上投下し、
そのために賃金遅配となることがある。

労組中央委員会幹部会員 Ts も述べる。
ヴォロネジュ地区では管理部も、党、労組機
関も集会で労働者に歯に衣着せず言明する。
緊縮政策とは労働者の犠牲によって実施さる
べきものである、人員削減や等級引下げその
他を伴う、と。トラスト支部には特別委が設
置され、工場を回って緊縮政策が実施される
が、しばしば純形式的に行われた。多くの場
所で団体協約違反が見られた。作業委支給停
止、労働者宿舍修理拒否、労働者から薪の輸
送費を徴収する、等々。ある経営者は節約の
ため労働者宿舍での週一回の南京虫駆除剤の
散布を禁止した。その言い分がふるってい
る。「そうしたければ〔労働者が自分で〕南

京虫を駆除すれば良い。私には南京虫は刺さ
らないし、私に任された生産も妨げない」³⁷⁾。

大衆の不満が高まれば、馴れ合いでは済ま
なくなる。

生産現場では視野の狭さの故に対立が比較
的露骨に顕在化することがある。赤いプレス
ネン砂糖工場の管理局と工場委の間で軋轢が
あった。26年10月22日の砂糖労組モスクワ本
部党フラクション会議でその問題が取り上げ
られた。会議には党フラクメンバー6名の
他、モスクワ県労組評議会、砂糖労組中央委
員会、党赤いプレスネン地区委、工場党細胞
の各1名、工場管理部2名が参加した。

会議は最初から波乱含みであった。工場管
理部側は現在の工場委メンバーでは一緒に
やって行けないと言って、工場委の期限前改
選を要求した。直接の切っ掛けは管理部がウ
クライナから3人の専門家（機械技師、経理
係、精製工）を招聘したことである。工場委
側は古参の働き手を辞めさせて、紹介所も通
さず新しい働き手を入れ、工場を『ウクライ
ナ化』させるものと反発した。管理部は生産
協議会の場で修理がうまくいっていないと労
働者を非難したり、団体協約の未成年枠募集
に関する項目の破棄を主張した。「未成年枠
を募集するよりも浮浪者に9千ルーブリくれ
てやった方がまし」と発言して、労働者の受
けを狙った。これは政治的に定見がないと言
う。管理部側は工場委議長 R が党員の企業長
を工場委党フラクの会議に呼ばず、そこで精
製工の解雇問題を審議したことを憤った（工
場委議長は単に党細胞ビューローと合同の会
議で新しい精製工が必要かどうかの意見交換
を行っただけと弁明する）。採用問題につい
ては工場委と合意したはずだが、R は合意し
ていないと言い張り、生産協議会の場で機械
技師などに無駄な金を使ったと言いがかりを

つけた。工場委は労組的性格に欠け、全ての問題についてキチンと説明できないし、説明する場合も管理部について悪い印象を与えようとする。Rの態度が粗野だと誹る。面子に係わる事だけに対立の根は深い。

党細胞ビューローも労組県支部も両者の不和を知らなかった。細胞書記によるとまず地区委の指導者が彼のところに来て、次いで企業長が、最後に工場委議長が来て、正式に細胞ビューローで審議することを決めた。

この会議の結末は次のようである。工場委も管理部も実践活動で誤りがあり、不和を齎した。この不和は工場組織の正しい指導の下で容易に除去しうる。細かな争いを除けば企業のノーマルな活動は完全に可能である。工場委の期限前の改選は適当でない。定期の改選では工場委メンバーの強化を行う³⁸⁾。

こうして労組党フラクが仲裁して、一応痛み分けて終わった。当時の紛争処理の典型的あり方を示している。

スペツの給与を巡るトラスト本部と労組中央の対立はまさに面子をかけた争いであった。

26年5月8日付砂糖トラスト本部宛宛砂糖労組中央委員会議長書簡は「26年4月28日付トラスト総務部命令で同意なしに労組中央委員会名を使った」ことに対し以下のように抗議した。

その命令には「砂糖労組中央委員会その他により集められた砂糖トラスト企業の管理・技術者への給与に関するアンケートの審理に際して」とある。そしてそこから超過支払額の取立て〔返却〕の結論が引き出されている。

それでは労組中央委員会がスペツの給与削減のための情報を集めたことになる。そうした遣り方は労組中央委員会をスペツを含む組

合員の利益の擁護機関ではなく、トラストの補助機関とするものである。かかる態度は明らかに労組中央委員会を挑発するものであり、断乎抗議する。

我々が集めた資料はスペツのための新給与体系導入と関連して給与上の混乱をなくするためのものである。貴下に検討のために引渡した上記資料に基づき貴下が独自の措置を策定するのを妨げるものではなくないが、この決定は労組中央委員会の名において自らの拙い経営を糊塗することに他ならない。また集められた資料はそれぞれの個別事例において検討されねばならないのに、貴下の命令はあたかも過度に支給されたものとして取立て、あるいは何か『強欲な』作為として労働者世論の裁判にかけけることを要求している。そうした遣り方はスペツ迫害を促すなど多くの悪影響を齎す。

超過支払い分の取立てなるものは全く根拠がない。蓋し、工場長自身が俸給を支払っているわけでも、定めているわけでもない。これは支部や企業長が行う。従って工場長は合法的に給与を受取ったのであり、裁判で取り戻すことは出来ない。貴下の指令に違反した企業長に対する貴下の対処は別問題である。

以上より次のように結論する。

第1に決定の最初の部分では労組中央委員会を挑発している。

第2に退職や休日に対し支払われた報酬の返済要求は法律的に根拠がない。蓋し、スペツとの個人契約は適宜、締結されなかったし、工場長たちはこれら支払いを企業長と合意の上、行ったのである。

第3に『強欲者』を世論の裁判にかけるという貴下の遣り方はスペツ迫害となる虞がある。

従って労組中央委員会は貴下の命令の破棄を求める。そうでない場合、当方は労組機関

を通して然るべき指令を出し、上級機関に訴えることも辞さない³⁹⁾。

こうした問題となると語調は極めて厳しい。

とはいえトラストと労組中央は一般的には共同歩調をとることが多い。第2章にみたように労組代表は時々、本部会会議に参加して、労働プロパー以外の問題の審議にも加わった。25年下半期には65回の会議中、知りえた限りで17回に参加した。26年の本部会非公開会議には37回中3回に出席した。但し、27年上半期の会議には160回中、4回に過ぎないし、27年の非公開会議(21回)には一度も参加していない。状況の変化を暗示しているのかも知れない。

他方、労組の会議にもトラスト代表が参加している。例えば、25年2月中旬、砂糖労組中央委員会拡大協議会(地区委参加)において砂糖トラスト報告は25年度の生産計画遂行は消費税債務40百万ルーブリのトラスト流動ファンドへの組入れによってのみ可能であると述べて労組の助力を要請した。協議会はその要請を支持した⁴⁰⁾。

賃上げ問題は概して折衷的仲裁裁定となる。

1924/25年度団体協約更新に際し、労組は第1等級の賃金を9ルーブリから10ルーブリへ引上げることを主張した。他の労組より賃金水準が低く、他方、労働生産性が上昇しているというのが論拠である。

トラストは同意せず、労働生産性の上昇は大規模な生産設備更新による所が大きい、また労働者に無償の公共サービスを与えており、一人当たり14ルーブリ掛かっている、これは追加賃金費用であると反論した。連邦労働人民委員部の仲裁裁判は間を取って9ルーブリ50コペイカへの引上げを決定した。こう

した解決は双方にとって織り込み済みであろう⁴¹⁾。

1925/26年度団体協約更新に際しては労組は第1等級の賃金を13ルーブリから15ルーブリへの引上げ、団体協約を季節労働者及び臨時労働者にも適用することを要求した。トラストはそのいずれにも反対した。砂糖工業の臨時労働者の需要の時期は農繁期と一致する。この時期には日雇い労働者の雇用条件は自由市場のそれに従わざるを得ない。団体協約に縛られれば労働力を確保できない。また25年9月に給与は37%引上げられており、すでに戦前水準に達している。これ以上の賃金引上げには応じられない、と反撥した。

公共サービスの無償供与についても両者は対立した。トラストはその廃止を求め、労組はその分の賃金引上げなしに廃止は出来ないと抵抗した。この問題は合意が成立し労組の言い分が通った⁴²⁾。

賃金を巡る係争問題について26年1月18日、労働人民委員部が任命した仲裁員はやはり間を取って1月1日より1ルーブリ(第1等級)引上げることを決定した⁴³⁾。

だが客観的にみて安易な賃金引上げは許容できない状況となったため党はその撤回を求めたようだ。26年2月17日に党中央統制委員会は賃上げ決定について現地の労働者が知っているか、不満があるかどうかなどについてトラストに問い合わせている(砂糖トラスト本部会議長の中央統制委員会幹部会員K宛書簡より)。

26年3月24日砂糖労組第3回総会党フラク会議で砂糖トラスト本部会との団体協約更新問題が審議されたが、その場でトラスト本部会議長が個人的会話のなかで仲裁なしでも第1等級に対し50コペイカの引上げに同意すると明言したかどうかが問題となった。その点について党フラクビューロー書記は4月8日

付書簡で本部会議長に対し説明を求めた。

本部会議長は4月15日付党フラクビューロー宛返信で次のように釈明した。総会の時に3人の中央委員会メンバーK, S, Aと話をした。話題は労組中央委員会からの賃上げ要求は誤りではないかということであった。Sは中央委員会もトラスト本部会も誤りである、本部会は賃率協議会の場で断乎、賃上げに反対であると言明すべきだった、と言った。だが実際には本部会員Bが賃上げは不可能だと発言した。中央委員会は賃上げに反対しなかったが、労組の観点からはそれは正しい。蓋し、その当時は党には賃上げに関する確固たる決定はななかったのだから。またSは「協定で1月1日からの〔経済的〕成果があれば賃上げは可能だとの一札を入れておくべきだった」というが、当時は誰も見通しがこんなに変わる〔状況が悪化する〕とは判らなかった。協約に調印した時には50コペイカか1ルーブリの追加で仲裁を求めるようなことはないと思っていた。仲裁なしでも50コペイカ上げるかのように言ったというのは意識的な嘘かごく単純な誤解だと思っている⁴⁴⁾。

真偽は明らかではないが、トラストの経済状態悪化からして団体協約更新時に予定していた賃上げが不可能になったこと、それをめぐって経済機関の党员グループと労組機関の党员グループが同じ土俵で駆引きする様はわかる。

賃金及び社会保険債務問題は現場で解決困難な場合は現地の労組から党のネットワークを通して、トラスト本部会に打開を要請し、労組中央から政府機関に働きかける。

26年春に砂糖トラスト東部支部の3つの工場で労働者への賃金及び社会保険債務が発生した。砂糖労組地区委が幾度となく支部に訴

えたが、実質的成果がない。県労組評党フラクからの報告に基づき党ヴォロネジュ県委組織部はトラスト本部会党フラクションにこれら債務解消の措置を採ることを要請した(26年4月3日付書簡。トラスト本部会の回答は4月8日⁴⁵⁾)。

賃金債務は当時、東部支部に留まらず、トラストと労組との係争問題であった。トラストの賃金債務は26年4月の時点で3百万ルーブリに達しており、全ソ労働組合中央評議会幹部会は最高国民経済会議議長にトラストに対し早急の債務清算を促すよう要請した⁴⁶⁾。

福利厚生ファンド配分に関する回状手続きの遅れに対し26年4月30日付砂糖トラスト議長宛書簡で砂糖労組中央委員会議長が苦言を呈したこともある。

4月17日、トラストは労組中央委員会に福利厚生ファンドの25%のトラスト商業支部間の配分案を伝えた。翌18日、中央委員会は交付手続きを定めた支部宛回状案をトラスト本部会の署名のため送った。しかし現在までこの回状案は署名されていない。トラストからこの回状への本質的異論がないにも拘らず、中央委員会は直ちに手続きを済ますことを要求した。

5月12日受付の回答でトラスト本部会議長は釈明した。遅れの事実は認める。これは一部は時期的に本部会と支部長との協議会と重なったからである。今後、こうしたことのないよう然るべき措置を採るためその都度、トラスト議長への通知を求める⁴⁷⁾。

まずは穏やかな対応である。

妥協的途も模索される。公共サービス有料化はコスト削減の上でトラストにとり長いこと懸案であった。27年10月6日付党中央統制委員会幹部会ビューロー長代理宛トラスト本部会議長書簡(中央統制委員会からの賃金以外の公共サービス提供義務に関する説明

要請への回答の一部)を読むと、その嘆息が聞こえてくる。

これまで砂糖工業の企業は労働者、職員への無償の公共サービスを提供してきた。建造物の償却も含めると賃金の26%になる。本来、『無償』というのはおかしい。トラスト本部会は再三、その有料化問題にアプローチしてきた。

しかし労組からの大きな抵抗に遭い、また有料化がそれはそれで機械的に賃金諸掛りや加算分を引上げることと考慮してその実施を見送ってきた。28年度の団体協約更新に際しては一部企業で実験的に公共サービス有料化を規定する条項を入れる予定であり、29年度には全面的解決を目指す。

だが実施は極めて困難である。砂糖工場の労働者、ことに職員はずっと『無償』公共サービス、良好な住宅面積ノルマ、菜園用土地その他を享受してきた。有料化すれば住宅面積を狭め、燃料支出その他を削減せざるを得ない。また企業ではしばしば公共サービス面で職員は労働者よりもずっと好条件であった。現地では職員の特権的グループとしての観念は中々なくなる。また有資格の働き手(管理者、技術者)の不足のため住宅の好条件の要求を飲まざるを得ない。一部では都市の文化的恵みを楽しむことができないことの補償でもある⁴⁸⁾。事を荒立てることは出来ない。1925/26年度の団体協約更新に際してもそうであったように[前述]、さしあたり妥協せざるをえない、ということになる。

こうして砂糖トラストという寄せ集めで作られた巨大な筏は管理部と非党員専門家の本質的対立を幾重もの網で押し込めつつ、労使諸集団は対立を波上に留めてともかくも面は同じ方向を向いて進んでいった。

砂糖トラストの管理 - 技術者人事

とりあえずトラストの最高幹部たる本部会員の人事権は最高国民経済会議にある。本部管理者や支部長の人事権はトラスト本部会にあり、支部長は支部管理者を任免し、支部は企業長を任免する、等々。だが実際の人事は現場諸組織も含め、様々な組織の推薦、提案により行われ、それらの利害関係、思惑が交錯する。時には長い交渉を要し、あからさまな対立も顕在化する。

以下、人事は具体的にどのように行われたかを見てみよう。とくにどんな組織が関与、介入し、いかなる経過を辿るかを考察する。

まずは国家機関、経済機関に登録・配員部があり、互いに調整して人事を司る。

例えば、27年秋に最高国民経済会議・登録配員部は砂糖トラスト中間管理者層の調査を行った。9月7日の監督員の調査結果報告は従業員及び幹部の党員比率の上昇、各部課への党員の着実な浸透を確認すると共に(章参照)、十数人の幹部について知識、経験、能力からしてその職務に適任かどうかの点検を要請した。

27年10月1日の最高国民経済会議登録配員部協議会(登録配員部長及び補佐、同監督員、砂糖トラスト議長、党細胞書記が参加)はその報告に基づき次のようにトラスト本部会党フラクションに提案した。更なる党員層増大の措置を採ること、中央供給部長S(非党員)、販売部長代理B(党員)、市場調査エコノミストI、運輸部エコノミストK、計画部エコノミストK(非党員)についてはその職務での任用の妥当性を検討すること、

管理技術ビューロー長K(非党員)、管理技術ビューローエコノミストS(非党員)、登録課監督員Z(党員)、中央契約係長B(非党員)、商品倉庫長K(非党員)、供給部繊維

課長F（非党员）、市況問題エコノミストKh（非党员）はより知識のある働き手に代えること、監督-監査部の監督員M、I、Kの3名（いずれも党员）は配転し、より砂糖工業を知る働き手に代える。指導的メンバーの資格向上面で登録配員部協議会の計画した諸措置を実施すること。

この提案に踏まえ、12月15日の砂糖トラスト党フラクション非公開会議は次のように決定した。販売部長代理、管理技術ビューロー監督員、登録課監督員、供給部長は解任する。運輸部エコノミスト、市場調査エコノミスト、管理技術ビューロー長、中央契約係長は留任が妥当と考える。市況問題エコノミスト、繊維課長、倉庫長は当該分野の知識ある党员に代えるのが妥当である。監督-監査部の3名には彼らが完全にこなしうる職務を与えた。この会議のプロトコールは12月17日に最高国民経済会議登録配員部に送付された⁴⁹⁾。

無論、党も直接、間接に介入する。具体的には党の組織-配員部または登録-配員部が人事にたずさわる。ノームクラトゥーラに入る重要職はことに影響力が強い。例えば、26年8月6日の党中央委員会書記局会議は砂糖工場の働き手再編の一般の方針を次のように定めた。

工場管理者としてウクライナ人ことに国境付近の働き手を登用する。原則として働き手の補充は砂糖工場の労働者や労組員から行い、この分野の知識のない働き手を砂糖工業に振向けることは避ける。

中央委員会のノームクラトゥーラに経済的に強力で、政治的に最も重要な工場を含める。組織-配員部はトラストとその工場リストを調整すること。それと共に組織-配員部とトラスト全権委員は中央委員会のノームクラトゥーラに含められた企業長、企業長補

佐の職務を漸次、より良い働き手カードルに代えていくこと、その交代は工場の業務に支障のないように行うこと。党管区委は砂糖工場の党员管理者が農民の社会活動への参加に関心を持つようにすること⁵⁰⁾。

実際のトラスト管理機関による人事の在り様を見てみよう。

例えば、砂糖トラスト・ニジノヴゴロド支店における不適当な人事異動とそれに伴う資金浪費が告発されたことがあった（26年8月24日付合同国家政治保安部経済管理部の最高国民経済会議行政財務管理局への通知。写しはトラスト本部会に送付された）。

トラスト本部会は最高国民経済会議行政財務管理局への釈明（9月末。受付は10月1日）のなかで次のように述べた。支店の指導者は50%党员化した。主に支店長またはその代理である。通常は現場組織により推薦される。無論、候補者は本部会と調整される。けれどもこの場合、個人的資質は一定程度保証されとしても、商業的経験や知識が欠しいという事実は否めない。それ故、非党员スペツの選別が一層大きな意義を持つ。彼等は党员の権威をあいまいにしてはならないが、党员同志に自分の知識を分かすべきであり、そうした複雑な全ての事情に気配りせねばならぬ。

更に個別に異動事由を説明する。Meはニジノヴゴロド商業エージェントとしての『支店の仕事がないためではなく』、管理部とそりが合わないために解雇された。また前ニジノヴゴロド支店長Tは現場組織との軋轢があり、支店長として十分な融通性や経験知識がないため解任された。ウラジミール市の支所長の職を提案したが本人が受入れなかったため自己都合で退職した。Tの更迭もMaの支店長職への任命も党ニジノヴゴロ

ド県委への通知及び合意の下行われた⁵¹⁾。

支店長のような人事では協調性は大きな要因である。ニジノヴゴロド支店長の更迭理由として本部会議長が挙げたのは仕事の条件が新しくなったこと及び現場の諸組織との協調が不十分であったことである⁵²⁾。

当時の管理職に何が要求されており、非党员スベツがどういう状況に置かれていたかは良く分かる。知識経験だけでなく、党员指導者や現場組織と折り合い、気を配ることが必要であった。

別の解雇問題では管理者の資質が問われた。

26年7月29日、砂糖トラストの上級商品係P（砂糖労組員、非党员）は人員整理によって解雇された。経験年数30年、供給部で上級商品係及び倉庫資材記録課長代理の職にあった。9月3日付労組中央委員会宛書簡でPはトラストへの復職を要請した（それ以前に6月25日の命令で俟約体制のため人員整理があり、50人の勤務員とその家族が路頭に迷うことになり、26年8月1日、職場委を通して砂糖労組中央委員会に彼らの擁護を求めている）。

10月6日受付のトラスト本部会の説明によると解雇理由は職務怠慢である。Pは供給部に勤務し、最初は買付け、発送の仕事が委ねられた。しかし活動状況について報告を求めると何も答えられない。製造に時間の掛かる原材料の注文が行われず、工場が調達するためには英雄的努力を要し、そのため余分な支払いを余儀なくされた。その後Pは商品係・収納係の職に移った。それもこなせず、仕事は遅い。彼の職務に入らない仕事はいつも拒否した。給与に見合う、職務に入る仕事しかないという。最後にPは資材倉庫係の事務的仕事を任された。そこでも保守性、あら探し好み、つまらない形式主義の故に、話し合い

で解決できるような問題でも勤務員に証明書を要求し、電話で済む用事に公式文書を要求した、等々。要するにPは典型的な小役人であり、仕事上、Pと接した勤務員と一緒に働くのを拒否した⁵³⁾。

トラスト管理部がどんな基準で人事を行っていたかは一応わかる。

採用はことに高い資格や特別の責任を要求される職務を除き原則として職業紹介所（職業斡旋ビューロー）を通して行われるが、正式のルート以外に様々な伝を求めて就職口を探すこともある。

まずは他の経済組織からの依頼例がある。例えば、26年8月の『フレバプロダクト』本部会の砂糖トラスト本部会議長宛書簡は解任せざるをえなくなった非党员で古参の商業職員Vの採用を打診してきた。厳しい家庭の事情からニジノヴゴロドを離れて他の地域で働くことが出来ない。彼は水運業務全権委員として働いてきたが、その職は廃止された。他の空きポストはない。「事業のためにも、家族の安心のためにも」砂糖トラストによるニジノヴゴロドでの任用を求めた⁵⁴⁾。

多くの経済組織は互いに就職を依頼したり、候補者の人物評定を求めたりする〔 章参照 』⁵⁵⁾。

縁故採用となることもある。例えば、砂糖トラストオデッサ支店で縁故採用事件が起きた。内部告発によりオデッサ市評議会労農監督部委員会は調査を行い、27年3月9日の統制委員会・労農監督部オデッサ管区苦情ビューロー会議に支店長、支店長代理、経理部長を召喚して審議した。その結果、2人の会計系の採用において前支店長Chによる職業斡旋ビューローを通さない縁故採用、それへの経理部長の関与及び斡旋ビューローへの事後的登録のなかった事実を確認した。

ビューローはChを戒告処分にすると共にトラスト支部管理部に対し今後こうしたことのないよう戒めた。

それを受けて4月初旬のトラスト本部会の全支店管理部への秘密回状は縁故採用を無条件で永久に止めることを勧告し、そうした事実が発覚すれば然るべき措置を採らざるを得ないと警告した⁵⁶⁾。

個人的依頼もあるが、多いのは党組織への就職依頼のケースである。例えば、就職依頼に対し、トラスト党細胞ビューローが本部会党フラクにトラスト機関での任用を要請することがあった(26年10月26日の会議⁵⁷⁾)。

実際に地方党組織の提案が大きい。

トラストと党組織の往復文書により当時の党組織による人事介入の具体的有り方を見よう。党組織の発言力は強いが、必ずしも横車が通ったわけではない。

企業長人事

党员Dは25年5月9日にO砂糖工場(ウクライナのB管区)に企業長として就任した。だが多くの非共産主義的行為の故に党管区委により25年11月20日に解雇された。25年12月12日に解雇手当は全額受取った。26年1月1日党委はDをPOMDETの専任書記に任命した(月給は129ルーブリ。これはB管区では幹部の給与水準)。26年8月1日までそこで働いた後、Dは党管区委にキエフの組織への派遣を強く要求した。党管区委は同意し、Dをキエフ管区に派遣した(キエフには約600人の党员失業者がいるのに)。Dはそこで自分の責任で数ヶ月を失業者として過ごした。B管区統制委員会が裁判所の決定までは仕事を離れないように説得したにも拘らず、その失業期間についてDはO工場に自己及び親族のための補償の支給を要求し、トラスト本部会議長の命令によって失業扶助を含め832ルーブリが支払われた。労働者はこのことを

知って不満を表明した。O工場はB管区統制委員会・労農監督部に対しその支払いは非法であると訴え、認められた。27年6月2日付B管区党統制委員会のトラスト本部会議長宛書簡は支払いの不当性を追及し、然るべき措置を求めた。しかし6月の時点ではトラスト本部会議長はその支払いは正当であると考えていた(6月14日受付トラスト本部会議長のB管区統制委員会宛書簡⁵⁸⁾)。

ヴォロネジュ県N郡O工場の企業長の処遇
26年2月22日N郡党委幹部会会議でO企業長K(党员候補)の申請 モスクワ市の砂糖工場管理者再教育8ヶ月コースへの出張許可を審議し、次のように決定した。異論なし。K不在の間、代理のShがその任務を代行する。それと同時にトラストによる砂糖工場の管理者メンバー再編成の可能性を考慮して、同志Kがコース修了後、必ずO工場に戻ることをトラスト党フラクションに要請する。蓋し、Kは工場周辺の地域を知悉しており、農民の間でも、工場の労働者、職員の間でも管理者として大きな権威を持ち、工場管理部の全活動を現場の党、ソヴェト、労組組織と緊密なコンタクトをとって行うことが出来るからである。

この決定に基づき郡党委は3月16日付トラスト党フラクション宛書簡でKのO工場への復帰の保証を要請し、同時にヴォロネジュ県党委にもその支持を求めた⁵⁹⁾。

退職した支店長Kの人事

Kは中央統制委員会メンバーのShが個人的に電話で推薦し、砂糖トラスト西部州支店長に就任した。その後Kは退職した。中央統制委員会はKの砂糖トラストでの任用を打診してきたが、トラスト本部会議長は断った。本部機構の空きポストはなく、地方でも任用できない(26年6月1日付中央統制委員会書記宛書簡⁶⁰⁾)。

支部長人事（労組党フラクによる推薦のケース）

26年7月26日の砂糖労組中央委員会幹部会党フラクションビューロー会議は以下の決定をした。

キエフ支部長にはゴリチンが解任され、また同志ゲーデがキエフで働くことに合意したため、またKやTからの異論もないため、ゲーデを推す。ハリコフ支部長にはKを推す。中央本部党フラクは党中央委員会にその旨、要請する。同志Sを東部支部長代理に、同志Khをハリコフ支部長代理にそれぞれ推す⁶¹⁾。

ハリコフ支部K精糖工場・工場長人事

26年8月14日付砂糖トラスト本部会議長宛書簡で党S管区委はK工場が経済的にも政治的にも重要であるため（生産期には約5千人の農民が働く）、工場長は党员とすべき、少なくとも代理は党员とすべきことを要請した。

それに応えて、8月27日付トラスト本部会議長の管区委宛書簡は企業長補佐として党员が任命されたことを伝えた⁶²⁾。

サマーラ支店長人事

サマーラ支店長の党员Sは党サマーラ県委によって県トルグに召還されることになったため、県委は党中央委員会組織配員部に対し代わりの支店長としてSt（17年より党员となった労働者で3年間は党活動）を推薦した（26年8月10日付書簡）。党中央委員会組織配員部は8月26日付書簡でトラスト本部会党フラクションの見解を問い質した。折り返しの書簡でトラスト本部会はSの県トルグへの召還決定に遺憾を表明した。サマーラ支店の年間取引高は16百万ルーブリに達しており経験、知識のある働き手を必要とする。Sはトラストでの1年8ヶ月の勤務で完全に知識を習得したところである。他の組織への転任は

望ましくない⁶³⁾。

トヴェル支店長人事

26年10月6日付党中央委員会・登録配員部宛書簡でトラスト本部会議長は登録配員部がトヴェル支店長職に送ってきた党トヴェル県委推薦のBを断った。トヴェル支店長の管理のような複雑な仕事には経験知識が乏しい。但しBを砂糖トラストで任用するのを望むならば、トヴェル支店のR代理店の長として受入れる用意があるという⁶⁴⁾。

他にトヴェリ支店の代理店への改組に伴い支店長のNをヤロスラヴリ支店長に転任する件について党トヴェリ県委及び党ヤロスラヴリ県委に合意を求めた事例（26年12月16日付本部会議長の党トヴェリ県委宛書簡）やニジニノヴゴロド支店での頻繁な遠隔地への幹部人事異動について党B地区委から反対があり（必要な人材は現地にあり、異動には余分な費用が掛かるという）、党県委が地区委の見解を支持したという事例がある⁶⁵⁾。

トラスト販売部員人事

党员からの就職要請に対しトラスト党細胞が経済性の観点からトラストを牽制することもあった。

党员Sが砂糖トラストに販売部就職を依頼した（26年10月2日付書簡）。その申請について26年10月5日の砂糖トラスト党細胞ビューロー会議は次の決定を行った。人員削減と平行して新たな職務を作るのは望ましくない。本部会のそうした人事政策が人員膨張を齎すのではないかという危惧を表明する。本部会党フラクは一旦承認された定員を固守する方針を採り、厳格に必要な性を検討することなし人員増は許容しないこと。Sの今後の任用については最高国民経済会議ラインで監査委と調整する⁶⁶⁾。

砂糖トラスト販売部長人事

販売部で働く党员3名からトラスト党細胞

に次の申請があった。販売部には半年以上も指導者がいない。本部会が何故かくも部長人事を遅らせているのかは分からない。現時点では事実上、販売部の活動は課長のT（本務課長及び業務課長）が統括している。この事実は非党員の働き手も認めている。そこでTを販売部長に任命することを要請する。Tの理論的素養、実践経験からして適任であるだけでなく、販売部の勤務員の中で得ているシンパシーがこの仕事をこなす何よりの保証となる。但し、T本人はこの提案を固辞しており、本部会は自ら人選を行っていると思われる。

26年10月5日の砂糖トラスト党細胞ビューロー会議はこれを受けて、販売部長のかくも長期の不在に本部会党フラクの注意を促す、党細胞ビューローは販売部の党員の申請を考慮して自らも本部会党フラクにTの部長任命を勧告することを決定した⁶⁷⁾。

砂糖トラスト・ニジニノヴゴロド支店長代理職

26年11月26日、党B地区委書記局会議は支店長の販売面の十分な経験及び支店の直接的業務の少ないことを考慮し、また代理R氏が商業の専門家ではないため、代理職（俸給250ルーブリ）の廃止を決議する。

党ニジニノヴゴロド県委・組織部はこの決定を支持し、26年12月20日付トラスト本部会党フラクション宛書簡で廃止を求めた。

しかし、トラスト本部会は現状では支店長Mだけでは支部の管理は無理と考え、代理職の廃止に抵抗した（27年1月3日受付の党県委宛本部会書簡）。

1月27日付トラスト本部会党フラク宛党ニジニノヴゴロド県委書簡は再度、廃止を要請した。Mは単独で仕事をこなさず、損害は与えないという。更に3月31日受付のトラスト本部会党フラク宛党ニジニノヴゴロド県委組織

部、登録配員部書簡は非党員の支店長代理Rの解任を要求した。

その結果、トラスト本部会はついに折れて、数ヶ月以内に代理職を廃止することを約束した（4月1日受付の党県委宛トラスト本部会員Nの書簡⁶⁸⁾）。

砂糖トラストキエフ支店長人事

27年2月21日付トラスト本部会議長宛書簡で党キエフ管区委組織指導部、登録配員部はキエフ供給支店長に党员G推薦してきた。指導的経営活動で豊富な経験を持つという。Gは17年までは政治活動に専念し、労働者代議員評議会議長となる。18-19年には最高国民経済会議で蒸気機関車修理及び貨車製造工場の供給全権委員として働く、19-23年には市民、労組、軍事食糧機関の幹部、23-27年はウクライナ製粉トラストの幹部であった。

トラスト本部会議長は異例に早く翌日に返事を出した。議長は個人的にKと支店長就任の合意をした、これはキエフの組織には既定事実である。従って、Gは受入れられない⁶⁹⁾。

砂糖トラスト・セヴァストープリ代理店長人事

27年3月30日付砂糖トラスト本部会書記課宛トラストクリーム支店長書簡は述べる。

K-a（非党员）は代理店長を解任する。支店の指示に反し、私人へ定められたリミットを超えて与信。支払い能力を考慮しなかったために結局、不渡りとなった。その活動で砂糖トラストの信用を落した。本人都合の退職とする。

その後任は党セヴァストープリ地区委推薦のM（党员）を任命する。以前、国家政治保安部や海軍の経理職として働く。読み書き能力は良好であり、1ヶ月の勤務からすると仕事ぶりは真面目である⁷⁰⁾。

精糖工場長補佐の解雇

K精糖工場長のトラスト本部精糖部への申

請〔日付不詳だが27年5月頃〕によると

本年度の当座修理及び資本修理の規模が小さかったこと、またこれら修理への割当てが少なかったことと関連してこの工場では生産が終了してから常用労働者、職員を668名から235名に削減した。その際、無論、価値の低い働き手を優先的に削減した。その中に党员のGもいた。削減リストは長いこと工場の党及び労組組織により審議された。その場合、Gの削減は両組織で一致して決定された。Gはトラスト本部会により25年に工場長補佐として送られてきた。工場での2年間の勤務でGは全く役に立たぬ働き手であったが、本部会が送ってきた党员であるが故にのみ解雇しなかった。ここに赴任する前に4つの工場でしばらく働いていたが、それらの工場長の言葉ではやはり価値の低い働き手として解雇された。

解雇されたGはその後、党S管区委の口利きで砂糖トラスト本部会党フラクに就職を求めるが、今度はにべもない。トラストには全く空きポストはないためGの砂糖工業における任用は出来ないと撥ね付けられた(27年5月20日付党S管区委宛トラスト本部会党フラク書簡⁷¹⁾。

農業技師転勤

砂糖トラスト東部支部のヴォロネジュへの移転の際、専門家のかなりの部分はそこに赴任するのを拒否した。そのため東部支部のスペツメンバーは弱体化した。東部支部の活動能力を高めるためトラスト本部会はポドーリア支部の農業部長であった農業技師Bの東部支部への転勤を決め、支部長Sにポドーリア支部長と折衝することを委任した。だがBはポドーリア支部から解任され、ヴォロネジュ県党統制委員会・労農監督部の異議申し立てによって東部支部にも採用されないという。トラスト本部会はヴォロネジュ県党統制委員

会・労農監督部議長に対し異議申し立ての取下げとBの就任を要請した(27年7月9日付書簡)。それへの回答で県統制委員会議長は縁故採用の懸念を表明した。Bの問題は労農監督部コレギアでも県統制委員会でも一度も審議されたことはない。県統制委員会全権委員や党細胞が招聘に反対したため東部支部長Sは統制委員会議長に助言を求めに来た。Sとの話合いからBが以前Sの働いていた地区や支店から呼ばれたことが分かった。議長はSに対し仲間を引き抜いたりすべきではない、別の者を探すべきだ、縁故採用や引き抜きの謂れを避けるためにはBのヴォロネジュへの転勤は適当ではない、と諫めた。

だがトラスト本部会議長は7月21日(受付日)の県統制委員会宛書簡で改めてヴォロネジュでの農業機構強化のためBの転勤への支持を求めた⁷²⁾。

砂糖トラスト品種改良・種子管理部長人事

27年8月13日付トラスト本部会党フラク宛書簡で党キエフ管区委組織配員部は解任さるべきPの代わりに品種改良・種子管理部長としてBを推薦してきた。Bは17年来の党员で、高等教育を受け、経営活動指導の十分な経験がある。革命以来、常に党などの責任ある地位に就き、次いで国内商業人民委員部の全権委員、管区国内商業会議長、クレジットビューロー長、ゴスバンクキエフ中央代理店長を歴任してきたという。

これを受けてトラスト本部会議長はトラストウクライナ全権委員にBの任用の妥当性をより詳細に明らかにすることとその所見を求めた(8月20日受付の書簡⁷³⁾。

砂糖トラストスモレンスク代理店長人事

27年11月9日付党スモレンスク県委文書は代理店長P(非党员)の更迭を要求し(すでに10月25日に党県委は党员Gの推薦を決めている)、11月12日付トラスト本部会員Nの決

定はモスクワ支店長 L に代理店の活動や欠陥（非経済性や浪費）について説明書を出し、P を解任し、党県委推薦の代理店長職候補について交渉することを提案した。

どうやら当初は非経済性や浪費などの理由で党県委は P の解任を求めたようだが、その事実は確認出来なかったようだ。振り上げたこぶしを仕舞いかねて、今度は政治的モメントを持ち出す。

11月23日付トラスト本部会党フラク宛スモレンスク県統制委員会の書簡は浪費などの確認は措いたうえで代理店の指導者としての多くの政治的モメントのため党員を登用すべきと述べた。

11月30日付トラスト本部会員 N 宛モスクワ州商業支店長 L の書簡のよと結局、P は本人の願い出により12月1日より退職し、党県委の決定に従い党員 G を任命することになった。従って、P の更迭はあくまで代理店長を党員とする必要によるものであって、党県委の書簡にあるような P の非経済性の要因は消滅する。実際、26年秋にはすでに労農監督部の調査が行われていた〔その時に浪費の事実は確認出来なかったわけだ⁷⁴⁾〕。

こうして一応、三方まるく収まったということになる。

こうして党組織は依頼の形でか、直接介入の形でかはともかく深く人事に関与した。但し、経済組織の意向を全く無視して押し通すことは出来なかった⁷⁵⁾。

国家政治保安部が関与した例を見てみよう。

工場長補佐及び経理係補佐人事

27年2月19日、ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部委員会はグルーホフ管区 M 精糖工場（この工場は本部直属）の工場長補佐 S 及び経理係 R を後方撓乱の恐れのある人

物として解任すべきことを決定した。

それに基づき2月22日付ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部長補佐の砂糖トラストウクライナ全権委員代理宛書簡は両名の解任を要請し、その結果の通知を求めた。但しこれら人物がトラストにとり極めて必要であればグルーホフ管区外での彼らの任用の可能性や希望を聞くという。

ウクライナ全権委員はトラスト本部会にこの決定を伝え、トラスト本部会議長は3月16日付 M 精糖企業長宛書簡で両名解雇の手続きを行うことを勧告した。そして工場長補佐には技師 O（現トゥーラ精糖工場長）と B（現 Sh 精糖工場長上級補佐）を指名した。

解任された S の処遇については本部会員 L が6月18日付書簡でウクライナ共和国合同国家政治保安部に別の工場での任用を打診した。

随分遅れてではあるが、10月6日付ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部代理の回答は S の採用に異論なしと伝えた。但し M 工場は除く⁷⁶⁾。

工場長解任

27年8月27日付砂糖トラスト本部会議長宛書簡で合同国家政治保安部経済管理部は次のように伝えた。クルスク支部『カール・リープクネヒト』名称砂糖工場で工場長として働く T（イギリス国籍）は過去に党細胞の決定により職務怠慢によりハリコフ管区イワノフ名称企業長の職から解任されたことがある。現在、T はその職権を利用して労働者に対する全面的な権威を作り出そうとし、党員管理者の権威を落とし込めることも辞さない。そのため T を解任し、一般に任用そのものも控える必要があると考える。

それに対する9月8日受付の返答でトラスト本部会は T の工場長解任には同意したが、B 精糖工場で技術的働き手 精糖工として任

用する許可を求めた。蓋し、当該部門のスペツは非常に不足し、最近では機械技師の職に専門的な技術的知識のない単なるたたき上げで、しかも経験の浅い者を就けねばならない。その他の職務も同様である。

精糖部の人員は16名だがうちスペツはモスクワに3名、キエフに3名だけである。彼らは本部の課題により働く。彼らをモスクワに移したり、別の者に代えることは不可能である。Tを全く砂糖工業から外すとただでさえ少ないスペツカードルが更に減る。Tは砂糖工業で27年も働いている。

9月24日付トラスト本部会員Lの『カール・リープクネヒト』名称砂糖工場・企業長宛書簡はTを工場長から解任し、別の工場の精糖工として任用する旨を伝えた。Tの後任として現K工場長のCh(党員)を任命する予定である。Chは砂糖工業の分野で約20年

働いており、事業をよく知り、真面目でしっかりした働き手である。工場長に適任と考える。企業長に対しChの任命問題を非公式に然るべき労組組織や関係者と折衝し、何時、この異動を行うのが適当かを早急に伝えることを求めた⁷⁷⁾。

砂糖トラストのウクライナの支部人事

これは経済組織の人事に国家政治保安部が密接に係わった事例である。27年にウクライナ共和国国家政治保安部は砂糖トラストウクライナ4支部の人的構成を点検し、解任もしくは異動さるべき者のリストを作成した。これは12月のウクライナ支部長協議会で国家政治保安部や労組組織代表と共に5日間に亘って詳細に検討され、幾分削減されて、302人がリストアップされた。うち189人は下級職である。その内訳は以下のようなものである。

職 務	処 遇	Kh 支部	P 支部	U 支部	K 支部	計
企 業 長	解任	2	4	2	-	8
	予定された職への就任を許容しない	1	-	-	1	2
	解任問題を現場の管区党委や国家政治保安部と調整	1	2	1	-	4
	解任し別の工場で任用	-	2	-	-	2
	管区党委が監察、警告	-	1	1	-	2
工 場 長	解任	2	2	3	1	8
	条件が整い次第解任	-	5	2	1	8
	下級職に移す	1	1	-	-	2
	ロシア共和国に移す	1	-	-	-	1
	配転	1	2	-	-	3
総 務 部 長	解任	6	8	2	4	20
	条件が整い次第解任	-	2	2	2	6
	解任問題を現場で国家政治保安部と調整	-	2	-	-	2
	試験所に異動	-	2	-	-	2
工場経理部長	解任	4	3	4	2	13
	条件が整い次第解任	1	3	1	2	7
	試験所に異動	-	-	-	1	1
上級化学技師	解任	-	2	-	-	2
	条件が整い次第解任	-	-	-	1	1
	後方へ配転	-	1	-	1	2

支 部 幹 部	解任	-	9	3	1	13
	条件が整い次第解任	1	-	2	-	3
	配転	-	1	-	-	1
酒釀造工場長	解任	-	-	1	-	1
小 計		21	52	24	16	113
工場下級職	解雇	33	97	38	21	189
合 計		54	149	62	37	302

12月24日の砂糖トラスト本部会党フラクションはウクライナ共和国国家政治保安部の諸措置を基本的に受入れるが、活動に支障のないように生産期間終了後、半年から1年の時間をかけてじっくりと実施すること、解雇や配転はその都度、現場の党組織、労組組織と調整して行うことを確認し、国家政治保安部には労働紛争や余分な支出を避けるため、労働人民委員部のラインで解雇問題を事前に調整することを要請した。この会議のプロトコールは同日、合同国家政治保安部経済管理部、ウクライナ共和国国家政治保安部、ロシア共和国労農監督人民委員部、砂糖労組中央委員会に送付された⁷⁸⁾。

こうして人事において国家政治保安部の露骨な干渉も目立ってくる⁷⁹⁾。

27年になるとスベツが逮捕されるケースも増えてくるが⁸⁰⁾、必ずしも有罪の確証があるわけではない。それに対しては労組だけでなく、経済機関も彼らを擁護する立場に立つようになる。

S 砂糖工場の粗糖工場長Nと精糖工場長T及びソホーズ長Aは非経済的経営の廉で解任され、公開裁判にかけられることになった。3名は27年3月31日付砂糖労組中央委員会宛書簡で無実を主張し、助力を要請した。罪状は賃金や修理費において25年度予算を超過支出したことである。しかし、この間顕著に生産性は向上し、3名は砂糖工業の発展に寄与してきた。ことにTは労働英雄に選ばれたほ

どである、と訴えた。

砂糖労組中央委員会は4月12日、ハリコフ国民経済会議に電報を打って、裁判中止を要請した。

トラスト本部会と砂糖労組中央委員会はウクライナ政府に対し、地方機関の公開裁判決定の破棄を求め、そうした決定はスベツ一般の活動に否定的影響を及ぼすと警告した。4月14日付トラスト本部会議長代理の書簡で農産物加工総管理局に対しても地方機関決定破棄の助力を要請した⁸¹⁾。

27年8月3日付トラスト本部会議長の合同国家政治保安部議長、ウクライナ共和国法務人民委員、ロシア共和国法務人民委員宛書簡（写しを最高国民経済会議へ）は次のように訴えた。

最近、ウクライナやロシア共和国で砂糖工場のスベツの解任、起訴、逮捕が相次いだ。その結果、スベツが現在、リスクを伴うあれこれの措置の実施やその後の形式的責任を懼れる雰囲気を作り出された。蓋し、諸々の措置はその妥当性を示す実践的結果をすぐには引き出せないのが常だからである。スベツの仕事への極めて消極的態度や高い流動性が余儀なくされる。ことに農業技術者がそうである。例えば、農業技師の半数は一つの所に1年ほどしか勤めていない。そういう状況では無論、勤務地の特殊性やエレメント（土壌、気候、土地への肥料の影響、播種や収穫時期）を全て把握出来ないし、経営の改善のためにあれこれの実践的科学的結論を導き出す

ことも出来ない。スペツは現在、何らかの過失に対する責任よりも確証された罪状の提示なき不当逮捕、解任、起訴を恐れている。

そこでトラスト本部会は砂糖工業の特殊性に基づき、ことにスペツの確保が充分でないこと（とりわけ高等教育修了者が足りない）を考慮し、国家政治保安部、裁判所、検事局はスペツの逮捕、解任その他の場合、必ずその措置を企業長と調整することを要請する。企業長はトラストの政治的代表であり、ほぼ100%党员である。企業長はコンビナート（工場及び農場）に対し責任を負う以上、そこで働くスペツに対しても責任を負う。検事局や国家政治保安部に全く明白にスペツの罪状を示す資料があれば、逮捕に同意するし、逆に逮捕は必要でないことを示す調査資料、情報も提供する。これらのことでより客観的になる。逮捕のための逮捕は望まない⁸²⁾。

ここには当時の経営者の苦渋が滲み出ている。

8月11日付トラスト宛のロシア共和国法務人民委員部コレギアメンバー及び法務人民委員部所属検事の書簡及び8月26日付トラスト本部会議長宛ウクライナ共和国法務人民委員及び検事総長の書簡はいずれも司法、捜査機関がスペツの逮捕について砂糖企業長と調整するという提案は斥けた。しかし不当な刑事訴追や逮捕を避けるためそれぞれの地方機関に対し点検なりの指示を出すことを約束し、より注意深く、慎重な態度を採るよう訓令を出した⁸³⁾。

27年8月にもハリコフ支部 Sh 砂糖工場の農業部長 P（非党员）が農民に意図的に品質の低い播種材料を支給した廉で逮捕されるとの報を受け、支部長と企業長はウクライナ共和国国家政治保安部に出向いてグルホフ合同国家政治保安部の執行の一時停止を求めた。ウクライナ共和国国家政治保安部経済管理部

はもし審理の進行上執行しないことが可能ならばそうすると約束した（27年8月13日付砂糖トラスト本部会議長宛ハリコフ支部長書簡⁸⁴⁾）。

こうして国家保安機関の強まる締付け、オーバープレzenss に対し、経済機関や労組機関が公然または隠然と反対する、あるいは抵抗せざるを得ない構図が立ち上がってくるのである。

経営モニタリングまたは介入

人事以外にも外部組織が様々な形でトラストの経営問題に介入した。そうした社会的規制、制約下でトラストは何とか固有の経済的課題を果たし、そつなく身を処していかなければならなかった。

商業面では国内商業人民委員部商業監督部によるモニタリングがある。例えば、26年1月、ペンザ県の S 地区ソユースが砂糖トラスト地方代理店から受取った7.5ワゴンの砂糖のうちほぼ30%は未精製で、低品質であることに注意を促した⁸⁵⁾。

最高国民経済会議・食品工業管理局も同様のモニタリングを行なう。26年7月7日砂糖トラスト財務状態検討クィビシエフ委員会のプロトコールに基づき7月19日付砂糖トラスト本部会宛食品工業管理局書簡は7月の砂糖実現過程、8、9月の販売見込み、第4四半期の砂糖実現を16.5百万プードまで引上げる方策について8月1日までに報告することを求めた。

8月2日付食品工業管理局宛書簡でトラスト本部会員 B は次のように回答した。8月1日までに正確な数字は提出できない[当然であろう]。7月前半の実績に基づき7月の販売は5500 - 5600ワゴンと推定する。8月の計画は5555ワゴン、9月の計画は5161ワゴンである。第4四半期の実現増の為、6月29日の

支部への指令で地方に販売強化の可能な全ての措置を採ることを断乎指示した。一般的措置としては顧客に直接会い、販売条件、引渡し条件を個別に説明することを勧めた。

更に7月14日、全ての支店に電報で砂糖の義務的販売量を確定することを指令した。7月24日には回状を送り、上記措置の理由を客観的に説明し、この問題に関する全ての指令を無条件で遂行すべきことを確認した。加えて砂糖の買付けが約定量を超えた組織に対し支店が契約上のそれとは別に追加的な特別割引を定めたことがある⁸⁶⁾。

いかにもお役所的になってきた感がある。

また農産物加工総管理局がトラストの財務政策の是正を指示することもある(26年9月30日付の砂糖トラスト本部会宛書簡)。

書簡によると当時、割引材料の不足と関連して経済合同がしばしば商品担保貸付や目的信用の形で必要なクレジットを得ようとしていた。これは健全な財務政策の観点からは望ましくない。次年度は出来るだけ商業手形保有を増やし、商品担保貸付や目的信用は原則として避けることを勧告する⁸⁷⁾。

時に労組機関の立ち入った関与もある。例えば、26年1月付砂糖労組中央委員会の砂糖トラスト本部会宛書簡はK精糖工場の企業長と工場長との不正な相互関係の是正措置を問合せた⁸⁸⁾。

ビート価格引上げ問題においては官庁内の見解のずれがあった。

27年1月12日付砂糖トラストの最高国民経済会議議長宛文書でウクライナ右岸地方におけるビート価格のベルコヴェツ当り10コペイカ引上げの承認を求めた。同日の最高国民経済会議議長回答は左岸地方との条件の均等化のため了承した。

ところが農産物加工総管理局は1月15日付トラスト本部会宛書簡でこの引上げは最高国

民経済会議とも農産物加工総管理局とも合意されておらず、この引上げは許容できないと述べ、26年水準に据置くことを要求した。実際、最高国民経済会議原料セクツィアでビート価格問題が審議された時、トラスト代表Nは本部会の名において従来水準に維持する必要性を主張したはずだ。もし平均価格に上乘せする上級機関の命令がある場合は一律でなく、ビートの供給が著しく少なく、砂糖産出が重量でこの5年間のトラスト平均を13.5%上回る工場で行うべきである(右岸地方全体で平均10コペイカ以下とする)という。

これに対してトラスト本部会議長は1月12日の最高国民経済会議議長書簡を送付して回答に代えた⁸⁹⁾。

労農監督部や党機関の指導、統制は無論大きい。

まずは一般的な経営上の指針を提起する。

25年3月5日の労農監督人民委員部コレギア会議は砂糖工業調査に基づき次の提案をした。これまで農業ビート栽培の組織化は仲介者に委ねられ、彼らは最大の特恵的な権利を享受してきた(アヴァンスその他の特権、中央の訓令の違反まで含めて)。それら賃借業者の農民に対する関係は奴隸主的であり、高利貸的であった。自己の事業のために協同組合の看板を利用したこともしばしばある。農民のビート栽培助成の最も望ましい形態は協同組合、コレクチーフ、農業アルテリである。1925/26年度は大栽培業者または私的仲介者との予約契約は全く止めるべきである。

また砂糖トラストは過燐酸石灰の独占的消費者であるが(25年の播種カンパニアの消費量250万ブードのうち200万ブード)、生産者の利益を考慮しない。その注文は場当たりので時期によって注文量の変動が激しい(24年5月1500千ルーブリ発注、6月300千ルー

ブリ，7月800千ルーブリ，8月500千ルーブリ）。また輸入許可を得たため，安い海外製品を発注した（国内でブード当り7コペイカに対し，海外は32コペイカ）。国内価格が高いのは企業の稼働率が低いためであり，そのことは農家への普及を妨げる。トラストは今後，その消費量を明確化し，国内工場に適宜注文を割り振ること，また輸入計画から過燐酸石灰を除く労働国防会議決定を考慮すべきである⁹⁰⁾。

政治的配慮から農民援助を要請することもある。27年4月9日ウクライナ党中央統制委員会書記局会議決定は次のような砂糖生産やビート予約買付けにおける貧農支援策を打ち出した⁹¹⁾。

貧しい及び弱体の農家に無償で農具を供給するためレンタル所を設置すること

貧農にビート運搬の便宜を図るため特別資金を計上

馬なし農家の鋤起こしのため各工場に資金を計上し各機関と調整すること

労働者の採用は必ず全連邦農林労組やKNSと共同して行い，貧農を優先して採用すること

全てこれらの措置はOZOやRZO〔地区農業部？〕の下に設立される予定のビート協議会と調整すること。

地方党組織の介入はより具体的である。

まずは給与支給問題。ヴィンニツァ管区監督部の砂糖トラスト・ポドーリア支部の調査資料によると最高国民経済会議スベツフوند特別委交付の資金によるトラスト・ポドーリア支部の専門家への支払いは1925/26年度上半期に予定された配分を毎月2,045ルーブリ超過した。給与水準は中央政府の定めた最大限を超える。この不正常はポドーリア支部によればトラスト本部会によるポドーリア支

部への割当てが間に合わず，専門給を定めるのが遅れたためであるという。25年10月1日に政府が定めたスベツフوندや専門給は12月5日に伝えられ，26年4月1日に定められたものは6月に伝えられた。つまり3ヶ月遅れた。党中央統制委員会はトラスト本部会にこうした不正常な現象をなくす早急の措置を採ることを勧告した（26年6月17日付書簡）。

これに対しトラスト本部会は自らには責任がないと抗弁する。蓋し砂糖工業のためのスベツフوندは25年11月20日に最高国民経済会議のスベツフوند委員会（トラスト代表もいた）により定められ，本部会は通知を待たず，委員会の結論に従って12月5日にスベツフوندを割当てた。

下半期のスベツフوند割当ては行っていない。26年4月3日の最高国民経済会議命令でスベツフوندは全工業に対し据置かれたのであり，本部会は4月14日の支部宛回状でそれを確認した。従って本部会に非はない。割当ての遅れは我々への必要な資金交付の遅延による（26年6月22日付党中央統制委員会宛トラスト本部会書簡⁹²⁾）。

また党員管理者の給与格差が存在していた。当然ともいえるがその解消が党機関に要請された。砂糖トラストの企業長が異なった俸給を受取っているのは，砂糖工場が様々な県，管区または郡に所在し，それぞれの党員給与限度額が異なっているからである。この問題は党員企業長により協議会で提起され，本部会に然るべき党機関に対しその均等化を求めることを委ねた。

ウクライナではキエフ管区の砂糖工場の企業長は月182ルーブリを受取り，そこから15-20ヴェルスタしか離れていないB管区の工場の企業長は147ルーブリ受取る。ところが後者は全く同じ仕事をしているか，時には仕事が多い。そこでウクライナ共和国全権委員

はウクライナ党中央委員会に対し全ての企業長の給与をキエフ管区の党員給与限度額182ルーブリに均等化する問題を提起するようトラスト本部会に委任した（27年3月24日付ウクライナ共和国全権委員のウクライナ党中央統制委員会宛書簡）。

ロシア共和国でも格差は大きい。東部支部では企業長（15名）の給与（基本給与と手当）は158ルーブリから235ルーブリの幅があった（172ルーブリが圧倒的に多いが）。代理（5名）は158ルーブリがほとんどだが、最高は225ルーブリであった。補佐（2名）は139ルーブリと154ルーブリであった。クルスク支部では企業長（22名）は143ルーブリから187ルーブリ、代理は128ルーブリから157ルーブリの間であった。

それ故トラスト本部会党フラクションは27年4月29日受付党中央委員会宛書簡でウクライナ以外の工場でも企業長の給与をキエフ支部の工場を受取る党員給与限度額に合わせて均等化することを要請した。それと共に地方党委が地方の党員給与限度額との差の控除によってこの給与を引き下げないことを付け加えた⁹³⁾。

党地方委が支部に対し何らかの業務命令またはその変更を求めることがある。

党G管区委がクルスク支部によるSh工場へのビート配分命令見直しを要請（26年5月11日受取りのトラスト党フラク宛書簡）したり、滞貨のため工場からの砂糖の積出し命令を要請（26年12月14日受取りのトラスト党フラク宛党G管区委の書簡）した。12月16日までに回答がなければ党中央委員会に問題を提起するという⁹⁴⁾。脅しを含めた強引な介入ではある。

組織問題への関与もある。モルダヴィア自

治共和国にある石材・石灰採掘所の単一本部設置問題については地域的にみて政治的にデリケートな問題を抱えるため26年5月31日の鉱業労組党フラクは単一の管理部への統合に反対し、党モルダヴィア州委も反対したようだ。7月27日の州委宛トラスト本部会書簡はその見解を考慮する姿勢を示した⁹⁵⁾。

他にも地方党組織の経営モニタリングの例は多い⁹⁶⁾。

農民との決済の遅れは重大な問題であった。これは政治的性格の問題を伴うため様々な組織が関与した。

25年7月9日付国営工業中央管理局回章は第1に全ての全連邦企業はあらゆる契約や活動で農民への債務を許容しない断乎たる措置を採ること、第2に早急にその決済状況を点検し、決済調節のために採った措置を報告することを指令した⁹⁷⁾。

それを受けて砂糖トラスト本部会は7月16日支部長に対し採った措置の結果報告を求めた。支部からの回答は10月半ばまで掛かった。その報告に基づき、トラスト総務部長は12月8日付本部会宛書簡で農民との決済は順調であり何ら債務はないと伝えた。

12月9日付トラスト本部会議長代理文書は国営工業中央管理局に対し農民との決済遅延債務はないと報告した。財務計画に従ってトラストが遅滞なく資金を受取り、計画方式で支部への資金交付が滞りなく行われれば、農民への債務は生じない、という。

ところがそれから1ヶ月も経たないうちに最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長の書簡（26年1月7日付）はビートに対する農民への未払いが約8百万ルーブリあると伝えてきた。政治的判断からも支払いをこれ以上引延ばせないため、直ちに6百万ルーブリの貸付を交付することを要請した（2百

万ループリは入金分から支部に送金できる)。

26年1月12日付砂糖トラスト本部会宛書簡で国営工業中央管理局本部会は財務人民委員部に8百万ループリの貸付を要請し、労働国防会議議長に対しても最高国民経済会議幹部会名で同じ申請を行ったと返答した。それと共にトラスト本部会が12月9日の文書で農民への遅延債務はないと誤った情報を伝えてきたことに警告を発した。その結果、労農監督人民委員部の誤解を招いた、という。

1月20日受付の国営工業中央管理局本部会宛書簡でトラスト本部会は弁明する。遅延債務がないのは26年12月1日現在のデータである。支払い困難は12月後半から始まった。だから「誤った報告」という非難の撤回を求める⁹⁸⁾。

決済遅延問題は農民の不満を高める。

クルスク県の農民Gの人民委員会議議長ルイコフ宛書簡(『農民新聞』署名)は窮状を訴える。我々の村では毎日のように騒擾がある。B工場ではビート掘出し、搬出に対する賃金支払いが遅れ、9月に行われた労働に対し翌年の1月20日にやっと支払われた、等々。そのため農業税を支払えず、その延滞利子が増える。工場は延滞利子の支払いを拒否する。延滞利子を要求するなら賃金は支払わない、という。こんなことになるなら我々は次年度はビートの播種も掘出しもしない。加えて工場から延滞利子を要求出来るかどうか返答を求めた。

人民委員会議の回答は否定的であった。砂糖工場は農業税支払いの遅れに課せられる延滞利子を払うことはない。蓋し農業税は賃金からではなく農業収入から徴収されるものだからである。とはいえ砂糖工場の不払いに対しては訴訟を起こすことが出来る。他方、人民委員会議はこの農民の書簡の写しを砂糖トラスト議長に送付し(26年2月22日受付)。

トラストの注意を喚起した。

2月23日受付の最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長の書簡は改めて赤字カヴァーの早急の措置を要請した。労働者や農民への賃金不払いが慢性的現象となれば『農民の間に不満が起き、政府や党の行う農民とのスムイチカに極めて有害な影響を及ぼす』(財務人民委員部の文書の一節)からである⁹⁹⁾。

他にも2年近く支払いが滞ったケースがある。

25年9月1日、砂糖トラストクルスク支部のR砂糖工場はR郡農民委員会とビート積出し契約を締結した。ところが工場は決済の際に2,853ループリを支払うべきところを鉄道貨車への支払い分1,426ループリを差引いて支払った[おそらく工場側の勘違い]。そのため農民委員会は27年8月まで農民への支払いが出来なかった。そこで委員会は県党委や県執行委員会に全額支払いへの支援を求めた。県党委や県執行委員会は政治的判断から(現地農民の不満を高め、工場と農民の相互関係に悪影響を齎す恐れ)農民委員会を支持した。支部は27年8月12日付トラスト本部会宛書簡でR郡農民委員会への1,426ループリ返還を求めた。8月29日のトラスト本部会非公開会議は支部の訴えを認め、支払いを許可した¹⁰⁰⁾。

事態が深刻化すると合同国家政治保安部が収拾に乗り出す。

26年2月6日付合同国家政治保安部の砂糖トラスト本部会議長宛書簡によるとハリコフ、キエフ管区やクルスク県などの工場で遅配に対する労働者の不満や引渡したビートの決済の遅れに対する栽培農民の不満が見られた。農民が支払いを要求して支部を取り囲むといったケースもあった。こうしたことは次年度のビート予約買付けにとって重大な懸念

要因となる。合同国家政治保安部経済管理部はトラストに対し相応の対処を要請した¹⁰¹⁾。

トラスト本部会議長はそれについて、2月16日付書簡で回答した。ウクライナ地域にある支部毎の前年度のビートに対する栽培業者との決済は済んだ。それ以外の様々な仕事に対する農民との決済及びクルスク支部における栽培業者との決済はまだ終わっていない。労働者の賃金については1月分の債務が残っている。それら債務をカバーする資金がないため、最高国民経済会議や労働国防会議に通知した。いずれも状況を知っている¹⁰²⁾。

春にも同様の問題が生じた。

合同国家政治保安部情報部の最高国民経済会議議長らへの書簡によると砂糖トラストクルスク支部の労働者への賃金債務や栽培農民への債務は1,567千ルーブリになる。賃金不払いのためこれら工場で働く労働者、ことに農民は興奮状態にある。毎日、労働者は工場事務所を取り囲み、カネの支払いを要求する。R工場では棒をもった農民の群れが事務所に侵入し、経理部長や工場長に殴りかかろうとする。その時、工場に居合わせた県検事が何とか群集を宥めた。支部には資金がない。再三、本部会に問い合わせたが、本部にも資金がない、現地で何とかしろ、という¹⁰³⁾。

トラスト本部会はクルスク支部の賃金債務及び農民への債務は1,600千ルーブリ、その他の項目を合わせて2,284千ルーブリと算定し、6月5日には1百万ルーブリ、6月15日には1,200千ルーブリをクルスク支部に送金した。債務はカバーされた、という(6月29日付最高国民経済会議議長宛トラスト議長書簡)。更に6月30日に600千ルーブリ、7月5日に1,100千ルーブリ送金し、これらの資金で全ての種類の債務を全額カバーしよう求めた(7月8日付合同国家政治保安部宛

トラスト本部会議長書簡)¹⁰⁴⁾。

国家政治保安部の存在感はいや増す。

26年7月17日付砂糖トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡によると砂糖トラストクルスク支部の調査の結果、経営上の不経済が摘発された。

クルスク支部長に本部会がウマニ支部から送ったTが着任して以来、Tは様々な口実をつけて、種々の資格の職員30人をクルスク支部に移した。その中にはTと一緒にウマニ支部からやってきたものがある。彼らの資格は現地の人材で間に合うものであり、[現有人員]解雇の必要はない。移ってきた者の中にはTの仲の良い友人がいたし、何人かは親戚であった。彼らの移動のために10千ルーブリ超掛かった。企業長代理のTrは3ヶ月その職で働いた後再びウマニ支部に戻る予定になっている。

クルスク支部の砂糖工場ではまた独自の職員の異動が見られる。工場間の異動だけでなく、別の支部への異動もある。例えば、B工場からウマニ支部へ7人が派遣され、その代わり別の者がウマニ支部から送られてくる。

砂糖工場の農業は凡そ30千ルーブリの赤字であり、加えて土地賃借料が1,343千ルーブリある。B工場の前工場長Tsは前年任命された時に5人の職員を連れて転勤してきた。2千ルーブリの転勤費が支給された。その後、Tsはキエフ県の砂糖工場長に異動したが、やはり同じ職員を引き連れていった¹⁰⁵⁾。

職権濫用疑惑事件があった。

26年8月31日付砂糖トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡によると赤いプレスネン精糖工場は26年7月に私営会社から電機モーターを買付けたが、同じモーターは以前から工場にありそれらは不必要な

ものとして、私人に叩き売ったという。トラスト本部監督 - 監査部は調査のため監督員を派遣した。その調査によると事実経過は次のようであった。

7月12日にアルテリ『電機工業』がこの工場に電気モーターの売り引合を出した。本部供給部の7月22日付業務命令書は工場に必要なならば工場管理部の責任で購入することに異論なしと伝えた。更に供給部は照会に対し工場が必要とするモーターは「国営セクターの市場にも私的市場にもない」と返事した。そこで工場はそのモーターを購入した。

在庫調査の上、23年10月1日、25年1月1日、26年1月1日の在庫目録を点検した所、言われるモーターは全て現物〔古くなり使い物にならない〕があった。つまり売却されていなかったのである。また工場の勤続19年の店舗係で党員候補のMに問い合わせると電気モーターを叩き売りした事実はないという。

この報告に基づき9月16日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡でトラスト本部会議長は職権乱用は事実無根と述べた¹⁰⁶⁾。

26年7月には砂糖トラスト品種改良 - 種子管理部の不正な活動が摘発された。

種子 - 品種改良管理部の26年度予算は26年1月26日にトラスト本部会により最終的に承認され、翌月、品種改良 - 種子管理部に企業ごとに割当てられた。予算は一般業務費用、家畜と用具の回復、建設より成る。

2月7日、本部会は貨幣を賃金用だけ送付すると電報で種子 - 品種改良管理部に通知した。だから復興活動を削減せざるを得ない。ところが、種子 - 品種改良管理部の建設ビューローは1月から活動を100%行ってきた。建設資材は入手したし、技術的監督機構もすでに現地にある。3月、建設活動の資金は本部会により削減され、それと関連して予

算も建設計画も見直された。4月も本部会により資金が削減された。品種改良 - 種子管理部が始めた活動は規模こそ縮小したが続けた。契約を締結し、技術的監督への俸給を支払い、労働者を採用した、等々。5月半ば本部会は次の電報を送ってきた。「貨幣がない。融資は出来ない。なんとかしろ」。こうした状況では生産的活動は不可能である(26年7月31日付トラスト本部会議長宛合同国家政治保安部経済管理部書簡)。

26年9月17日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡でトラスト本部会は釈明した。予算削減はトラスト全体で行われた。もっぱら一般的な財政状態の結果である。品種改良 - 種子管理部の復興に対する当初予算は1,850千ルーブリであったが、最終的に1,138,200ルーブリに減額された¹⁰⁷⁾。トラスト自身とは係わりのない事情によるというわけだ。

ビート絞り粕の実現の非弾力性など経営上の不備を断罪されることもある。

26年10月4日付合同国家政治保安部経済管理部の砂糖トラスト本部会議長宛書簡(写しを最高国民経済会議・行政財務管理局へ送付)はトラストの経営上の欠陥を指摘すると共に前年のビート絞り粕で新年度初めに実現されなかった量を伝えるよう要請した。

トラストの工場はビート絞り粕のかなりの在庫を持ち、工場敷地内で腐らせ、その搬出に大きな費用が掛かる。例えば、ハリコフ支部のU工場では管理部が農村住民に受入れられうる価格までビート絞り粕の価格を引下げるのを望まず、大量のそれが腐った。N工場では一旦定めた価格に固執し(1ブード3コペイカ)、適宜引下げられなかったため300千ブードのビート絞り粕が残った。その後、シーズンが過ぎて価格は1コペイカに低下し

た．ことにL工場では過剰なビート絞り粕が1百万ブードもあり，農民はそれをブード当り3コペイカで買う用意があったのに4コペイカを要求した．腐ったその運び出しだけでも15千ルーブリ掛かっている．他の工場でも同様である．

工場への供給面でも様々な欠陥があった．例えば，O工場に40千個の煉瓦が送られたが，30％は破損していた．Z工場に20ワゴンの鉱物性燃料が届いたが60％は不純物であった．a工場に25千枚の袋が送付されたがまったく使用に堪えなかった．ウマニ支部では工場へパイプが供給されたが，サイズが注文と合わなかったり，そもそも注文していないものであったりする，等々．

トラスト本部会は10月11日受付の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡で次のように返答した．トラスト本部経理部はビート絞り粕の記録を行っていない．そのデータは工場に集中している．前年のかつてない豊作のためビート絞り粕の大量の在庫があることは確かである．貴下の報告にある事実は調査し非経済的管理者の責任を問う．なおこうしたケースにおいては貴下の地方機関が直接，トラスト支部長に注意を喚起し，直ちに調査を要求することが極めて妥当である．その方が往復文書を減らし，迅速な成果を得られると考える．供給上の不備については調査し，追ってお伝えする．

それと同時に同日付のキエフ支部長及びハリコフ支部長宛書簡で早急に調査し，責任の所在を明らかにすることを指示した．また12月10日付キエフ支部長宛書簡でトラスト本部会はビート絞り粕を引下げた価格で実現する指令の遂行報告を求め，12月20日付トラスト本部会議長宛キエフ支部総務部長書簡は4月に1ブードの原価3コペイカの所，2コペイカに引下げ，5月1日より更に1コペイカで

販売し始めたことを伝えた．

10月11日付文書への追申として10月16日受付のトラスト本部会の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡は供給上の不備について以下のように報告した．

袋については供給側工場に50枚を見本として支部に送ることを求め，支部にはスベツの委員会の設置と袋の詳細な点検及びその証書作成を命じた．委員会は砂糖トラスト，ウクライナ繊維トラスト，商品取引所専門鑑定員及び管区国家政治保安部代表より構成される．証書によると点検した袋は契約の技術的条件に合致した．

パイプについては25年秋にとりあえず暫定的なパイプ申請を行った．当時，パイプは全連邦的に不足していたため，入手できない虞があったのである．その後，支部から正確な明細を受取り，申請を修正した．ところが，一部は当初の申請に従って製造されたパイプが発送されてしまった．条件に合わないパイプは別の工場で利用される．

トラストが受取ったドネツ燃料の品質問題は再三，国营工業中央管理局に訴えた．26年3月の最高国民経済会議幹部会の回答によると全連邦的に燃料が不足しているため低品質の石炭を使用せざるを得ないという．トラストはドンウーゴリと共に石炭選別のための特別委員会をドンバスに派遣した．なお不純度は60％ではなく，もっと低い¹⁰⁸⁾．

砂糖トラストシベリア支店の活動上の不備も追及された．

26年10月18日付合同国家政治保安部経済管理部の書簡はトラスト本部会に次の事実を伝えた．

シベリア支店はわずかな製品在庫しか持たず，総体契約の遂行すら難しい．再三，本部会に支部の申請不履行の理由を問い合わせた

が、回答を得られなかった、という。クラスノダール地区では26年5月6日の6ワゴンの粗糖申請の後、やっと9月2日に積出された。8月17日の申請分は報告時点まで積出されていない。出荷命令もない。

またシベリア支店長Bは非経済的運営を行っている。2月に幾つかの市砂糖売場を設けたが、その後閉鎖した。7月1日の支店の不良債権は34千ルーブリになる。不渡り手形もある。

こうした報告を受けて、トラスト本部会は監督部長にシベリア支店の財務状態の説明を求め、また本部会員Bには支店の砂糖積出し申請遂行の遅れの調査を委任した¹⁰⁹⁾。

こうしてトラストの経営活動はトラスト自身の監査機関以外に、実に様々な機関(諸官庁、党機関、労組、国家政治保安部など)によるモニタリングを受ける。それらの機関が体現する利害や基準は必ずしも整合せず、中には非合理的な干渉や規制もある。それらを巧みにかわすのはトラスト経営者の棹捌きに委ねられる。

26年ともなると国家政治保安部機関が存在感を増す。経営の様々な問題に介入するようになる。そのことは経済組織の活動を強く制約した。

経営問題の意思決定過程

具体的な経営問題についていかなる組織が関与し、どのような要因が働いて意思決定されたかを検討しよう。ここでは幾つかの重要問題を取り上げる。

・財政支援

財政問題は直接、上級国家機関に持ち込まれた。

26年1月19日及び1月21日受付の最高国民経済会議議長代理宛トラスト本部会議長書簡

は訴える。トラストの流動資金不足についてはすでに25年3月26日及び4月15日の労働国防会議決定により認められている。1925/26年度、ビートの収穫も穀物の収穫も計画を超え、追加支出を必要とした(前年の25百万プードに対し約60百万プード)。他方、財務計画で定められたクレジットは15百万ルーブリ削減された。その結果、26年1月1日の出納上の赤字は57,455千ルーブリとなった(財務計画では7,717千ルーブリ)。但し栽培業者への手形振出や未完了生産上の賃金を1月に繰延べしたため47,471千ルーブリとなる。うち消費税未払いは21,229千ルーブリ、12月の土地税[sbor]500千ルーブリ、輸入砂糖関税3,150千ルーブリ、平衡税及び所得税1,545千ルーブリ、ソホーズの農業税1,500千ルーブリ、砂糖輸入についてゴスバンクへの債務1百万ルーブリ、栽培業者への未払い10,300千ルーブリ、掘出し、搬送への支払い及び12月前半の賃金8,246千ルーブリである。全てこれらは第2四半期にカバーされるべきものである。従って第2四半期の支出は221,629千ルーブリに膨れ上がる(財務計画では157,346千ルーブリ)。そうすると4月1日の赤字は現有手形割引後、68,047千ルーブリとなる。

こうした事情は栽培業者との決済のため最高国民経済会議が6百万ルーブリの貸付を要請したことと関連して政府機関で取り上げられた。労働国防会議は26年1月15日の会議で砂糖トラストの財務状態の調査のためV.M.スミルノフを議長とする委員会を設置した。にも拘らず労働国防会議の1月18日の会議では消費税支払い期限の短縮(現行では砂糖出荷日から3ヶ月以内に支払うが、2ヶ月以内)が決定された。それにより赤字は15百万ルーブリ増加する。最高国民経済会議は人民委員会にこの決定の異議申立てを行った。

加えてトラストの利潤からの2百万ルーブリの国庫への控除が決定された。これも最高国民経済会議が人民委員会議に異議申立てを行った。

更に同じ1月18日に労働人民委員部がトラストと砂糖労組中央委員会との賃金に関する係争問題（トラスト側は極度に厳しい財務状態のために賃金上げが不可能と考えた）について仲裁員を任命し、27年1月1日より賃金を1ルーブリ（第1等級）引上げることを決定した。これもまた赤字を4 - 5百万ルーブリ増やす。

そればかりか財務人民委員部は消費税未納を理由に工場や基地にある砂糖を差押さえ、新たに出荷される砂糖は事前に消費税を支払わない限り搬出を禁じた。こうした措置は販売収入減、市場への供給不足、工場倉庫の滞貨、アヴァンス不足による播種カンパニア破綻を齎す。

そこで最高国民経済会議に対し 砂糖差押さえ、事前の消費税支払い解除、早急に第2四半期の赤字カヴァーの資金を探すこと、

トラストの赤字カヴァーのための労働国防会議決定実施を急ぐことを要請した¹¹⁰⁾。

26年11月26日の労働国防会議は労農監督人民委員部の砂糖トラストの流動資金及び砂糖輸出入措置に関する報告（第6議題）に基づき以下の決定を行った。

最高国民経済会議への提案：砂糖トラストが27年10月1日までには余剰資材を総額23百万ルーブリ以上実現するように働きかけること

1925 / 26年度利潤のうち5百万ルーブリの国庫への払込み及び1百万ルーブリの8%債応募を免除する

26年度予算により最高国民経済会議に与えられた工業融資資金のうちから砂糖トラストの流動資金に10百万ルーブリ計上

1926 / 27年度予算により工業への割当てを引上げる。歳入部分については砂糖トラストは53百万ルーブリの消費税債務償還を行う。但しその歳入増加分は砂糖トラストの流動資金拡大に振向ける¹¹¹⁾。

こうしてトラストの流動資本は名目上63百万ルーブリ増加したが、うち53百万ルーブリは消費税上の債務を縮小しただけで、事実上トラストの運転資金とはならず、すでに流動資金であったものを合法化しただけである。残りの10百万ルーブリはトラストのカッスを補充すべきものであったが、財務を改善するには足りなかった¹¹²⁾。それ故トラストは流動資金の補充のためには非計画的信用源（プロムバンク等での手形振出し信用）に頼らざるを得なかった〔第11表、27年6月16日の本部会会議〕。

• 不良債権処理問題

砂糖トラストが債権者の一人となっているウクライナ『売店』の債務支払い猶予問題は紛糾した。

26年5月20日のウクライナ『売店』債権者総会は債務支払い猶予を決定した。ところが5月22日付砂糖トラストウクライナ全権委員のウクライナ共和国最高国民経済会議幹部会宛の書簡でトラスト本部会が手形支払い猶予に合意できない旨伝えた。トラスト自身が厳しい財務状態にあり、ウクライナ『売店』が前年、慢性的に債務を抱えていたにも拘らず『売店』に387千ルーブリ出資した。『売店』のトラストへの債務は約1百万ルーブリで、うち70%の支払いは16ヶ月猶予し、残り30%は長期、無利子貸付にするとすれば、『売店』に出荷することは自分の負担で『売店』を維持することになる。これは不可能である。

このトラストの方針にはロシア共和国経済評議会が猛反発する（7月3日付最高国民経

済会議議長宛書簡)。5月24日、ウクライナ共和国経済評議会は債務猶予を承認し、6月3日の人民委員会議行政財務委員会決定により全連邦的機関での最終的承認の段階にある。トラストが債務猶予を受入れないとすれば『売店』健全化の一般的決定を壊す。砂糖トラストがこの決定を実施するよう断乎働きかけることを要請した。

だが、砂糖トラストは抵抗した。7月17日受付の最高国民経済会議議長宛書簡によると『売店』が猶予された債務の代わりに新規に振出す手形(既存債務の70%)は良くて50%しか銀行で割引されない。従って全債務の65%はトラストの全く不十分な流動資本の負担で長期に猶予されねばならない。その負担には耐えられない¹¹³⁾。

• 土地賃貸料

土地賃貸料免除問題はトラスト、労組、ソホーズ、最高国民経済会議連合と財務人民委員部、県執行委枢軸の争いとなった。

26年12月30日の党中央委員会政治局決定によりソホーズは土地賃貸料を免除された。だが財務人民委員部はこの決定は砂糖トラストには適用されないと解釈した。そこで27年2月1日付農産物加工総管理局宛書簡で砂糖トラスト本部会議長はこの『自由な解釈』の撤回を求めた。労農監督人民委員部や農林労組中央委員会にも同様の趣旨の書簡を送り、決定にはトラストを除外する規定はなく、製品費用を高めることになる、と訴えた。ソホーズ建設問題委員会議長や農林労組中央委員会議長もトラストの見解を支持した。

2月8日付党中央委員会書記局宛最高国民経済会議幹部会書簡はトラスト議長の委任により、財務人民委員部への撤回の指示を要請した。だが、3月になってもなお、財務人民委員部や県執行委の地方機関は断乎、賃貸料の支払いを要求しており、改めて最高国民経

済会議議長に党中央委員会への問題の迅速な解決の働きかけを求めた。

27年5月28日には最高国民経済会議幹部会は労働国防会議にトラストへの1927/28年度からの土地賃貸料免除を要請した。10月2日には最高国民経済会議議長と農産物加工総管理局長が今度は人民委員会議に再度、免除を求めた¹¹⁴⁾。

• 工場建設と地方当局

シベリアでの砂糖工場建設は地方当局の強い影響力を示す。

砂糖トラスト本部会議長のシベリア地方執行委員会への書簡[27年秋、日付不詳]によると次のような経緯を辿った。

西シベリアでの砂糖工場建設の構想は22年からあった。計画委員会では厳しい気候条件から懐疑的であった。25年の第2特別委員会の派遣後、建設問題が具体化された。シベリアで工業用ビート播種の試みを行う決定がなされた。その実験のために26年に農業技師Lがシベリアに派遣され、23,500ルーブリが割当てられた。その実験は失敗に終わった。収穫量は少なく、多くが枯れた。Lの然るべき説明はなく、原因は不明である。だが、シベリア地方執行委員会が執拗に主張したため27年にも実験を続け、やはり23,500ルーブリ[23,210ルーブリ]が割当てられた。27年2月24日のトラスト本部会議によると最高国民経済会議はシベリアでの砂糖工場建設を決定し、それに基づき本部計画部が日程計画を作成することになった[第11表]。

27年6月には確認のため砂糖専門の農業技師Pを派遣した。Pは26年の不成功の原因を究明し、27年も成功の見込みはないと予想した。土壌は不適合で、労働力も不足していた。

トラスト本部会はPの報告に基づき工場建設を断念した。その決定を伝えると共にシベリア地方執行委員会に対しシベリア全権委員

Lの更迭と新規任命への同意を求めた。Lはトラストの信頼を裏切った。履歴には高等、中等教育を受けたとされていたが、不実記載であった。職務に必要な経験もなかった¹¹⁵⁾。

- 支部の場所移転

党県委の要求に対し経済機関の支部が抵抗したケースがある。

党クルスク県委ビューローは砂糖トラストクルスク支部に対しその場所を地区ソユースに譲ることを絶対的に要求した。クルスク支部長Tは支部の活動の莫大な損失なしにはその要求を実行出来ないと訴えたが聞き入れられなかった。27年11月1日受付の党クルスク県委宛書簡でトラスト本部会は党県委のトラスト支部に対する不当な圧力に断乎抗議し、その撤回を求めた。それと同時に党県委がこうした要求をするならば支部をノーマルな活動条件のある別の都市に移転することを考えざるを得ないと警告した¹¹⁶⁾。鎧を袖の下にちらつかして党機関と交渉したわけである。

- トラスト分割問題

砂糖トラスト分割問題は地域的対立を孕んでいた。

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。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局、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¹¹⁷⁾。

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纏めた。現行の砂糖トラストの管理機構の欠陥は具体的な形では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¹¹⁸⁾。

その後、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。

- トラスト改組

上記方針に基づき、更に26年半ばに砂糖トラストの改組が検討される。

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、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、全権委員には砂糖トラスト本部会員が本部会と共和国政府との合意により任命される¹¹⁹⁾。こうして共和国政府との利害調整は一応、制度化された。

トラストの管理機構については本部会で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現行の管理機構の集権制の下では工場は細部まで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、財務業務に集中

すべきである¹²⁰⁾。

この案は労農監督人民委員部の肝いりである。それはトラスト地方機関の独立性や責任性を高めることと共に本部、支部、支店の大幅な人員削減を要求した¹²¹⁾。

トラスト本部会の規程案は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¹²²⁾。

改組問題は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・責任が乏しいため緊縮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¹²³⁾。

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にも幾分、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¹²⁴⁾。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¹²⁵⁾。

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。まず砂糖工場（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へ、トラストが特別訓令で定める¹²⁶⁾。

この改組を通して工場には大幅な権限委譲が行われたが、中間環としての支部はその意義を低下していった。事実、1926/27年度には支部の人員が最も削減された〔表1〕。こうして一方でトラスト中央と企業の結びつきが強まると共に他方で本部会会議に見られるようにトラストと官庁との関係はより緊密になった。1927/28年度には一層その傾向が強まる。トラストと企業の関係は予算の承認システムから製品の注文・価格システムに変わり、資材供給もトラスト本部技術コントーラとの契約システムに変わり、少なくとも表面上、自律性を高めた。だがそれまで業務上のセンターであった支部にはトラスト本部の委任による監督・監査機能及びコンサルタント機能のみが残された。事実上トラスト中央及び官庁の集権的管理が強化されたのである¹²⁷⁾。

トラスト本部機構の改組も進行する。27年4月26日最高国民経済会議農産物加工総管理局の委員会と砂糖トラスト本部会の合同会議は委員会のトラスト機構合理化活動報告を受け、次のように決定した。

1. 販売部

27年4月12日のトラスト商業網、販売部スタッフ、地方機構見直し委員会プロトコールは販売部担当本部会員と完全に調整、出された結論は承認。販売部の人員は4月22日時点で7名削減、5月15日までに更に2名削減提案

販売部は4半期に一回、支店、代理店網の見直しを行うこと

販売部の2支店の更なる解散を検討課題と

する

2. 財務 - 経済部

生産に関する全ての経済的資料は経済課に集中する。予算セクツィアは計画部に移譲する。

トラスト本部会提案：最高国民経済会議は砂糖トラストに関するあらゆる経済的分析はもっぱら1年単位で行い、実務的でない問合せはなす体制を確立すること

労働課は28年1月1日までに賃率ノルマビューロー網の見直しを行うこと

アルコール醸造工場を除き補助企業の全ての活動は支部に委譲すること。過燐酸石灰コンピナートの活動の計画面の監督は本部計画部が負う

1ヶ月以内に財務 - 経済部の業務セクツィアを5単位縮小可能

信用セクツィアは2名削減

税務課は28名から23名に削減

本部会員Nはクレームセクツィアの全てのクレーム処理の仕事をクレジットビューローに移譲する案件についての所見を提出すること

クレームセクツィアが独立採算制へ移行し、運賃算定係の給与はトラストがクレーム呈示により鉄道から受取った資金で支払うため、セクツィアの人員削減問題は決着したものと考える

運輸セクツィアは9名から5名に削減

3. 供給部

5名の定員削減可能

農産物加工総管理局の委員会の見解　モスクワほか3資材倉庫，キエフほか2供給支店の定員問題について異論なし　を了承

4. 総務部

タイピストほか17名削減

最高国民経済会議・行政財務管理局に対しトラスト機構における専門家，管理者の登録

に関する仕事をなくすことを提案：それにより更に2名削減可能

5. 編集・出版部

3名を残す。但し部長は兼任

6. 監督 - 監査部

最高国民経済会議・監査委廃止を考慮すれば，人員削減は不適當。但し働き手の構成は見直し，最大限，有資格の働き手を確保すべき，ことに生産の監督面。

7. 法律部

ビューロー長は合理化報告を提出すること

8. 管理技術ビューロー

ビューローの仕事量や人員について農産物加工総管理局の委員会とトラスト本部会の間で合意は成立していない。委員会は定員を2名とするが，本部会はオルグビューローの人員削減は不適當と考える。事務合理化以外にも販売部や供給部の業務記録の合理化も行うため。

9. 統計部

定員は22名から16名に削減

10. 精糖部

部長が出張から戻るまでスタッフの審議は保留

11. 総経理部

部長は5月5日までに機構合理化案を提出すること

12. 本部の働き手の予備：原則として予備は設けない¹²⁸⁾。

こうして本部改組は実務部門を縮小して，監督，計画部門を強化する方向で行なわれた。

・工場拡張

過燐酸石灰工場の硫酸装置拡張問題は軍事的配慮が絡んでいたため非常に難航した。

ヴィンニツァ及びオデッサの過燐酸石灰工場の硫酸装置拡張問題は化学総管理局，農産物加工総管理局，技術 - 経済ソヴェト，基礎

科学，最高国民経済会議工業プランが支持したが，革命軍事評議会が国防的観点から強硬に反対した¹²⁹⁾。

27年3月4日付海軍人民委員部及び革命軍事評議会議長の最高国民経済会議議長宛書簡によると反対の論拠は次のようである。硫酸工場は戦時には爆薬製造に利用されうる。その装置のシステムと地理的配置を考慮せねばならない。ヴィンニツァは国境に近く戦略的配置からして極めて不都合である。また他の地域（北部）にある工場の稼働率が低く，経済的にも好ましくない。

3月11日付砂糖トラスト本部会議長書簡は最高国民経済会議議長に対し革命軍事評議会に建設許可を説得するよう要請し，同日付トラストウクライナ全権委員書簡はウクライナ共和国人民委員会議議長に農業発展のために問題解決の助力を頼んだ。

一旦は砂糖トラストも現地にヴィンニツァの工場拡張の中止を伝えたが（オデッサの工場拡張は計画を進める），事態は転回する[おそらく経済機関の主導で]。

4月21日に最高国民経済会議召集の協議会が開催された。軍事化学管理局供給部長，労農赤軍司令部2，化学総管理局1，砂糖トラスト2，農産物加工総管理局1の各代表が出席した。

この協議会で化学総管理局を始とする経済機関は軍事官庁の説得に努めた。北部のボンジュージュ工場は解体的状態で操業していない。これに対しヴィンニツァのCh工場もK工場も完全操業である。だから，ヴィンニツァの工場を拡張の方が効率的であり，それに伴う硫酸価値低下や肥料供給増による利益を北部の軍事転用可能な生産施設に投資しうる。有事の時には設備を疎開することも可能である，と主張した。討議の結果，軍事官庁が折れ，以下の妥協的決定をおこなった。

経済的観点からヴィンニツァの過燐酸石灰工場に新規硫酸工場を建設することは望ましい。この建設は北部の化学工場の利益を損なうことはない。北部地域へビート播種用の過燐酸肥料を供給しうる。この工場は軍事目的では利用されえない。だがその建設から得られる経済的利益によって安全ゾーン[つまり，国境から離れた地域]に軍事転用可能な生産能力の予備を作りだしうる。その場合には国防準備にとり損失はない。

こうしてヴィンニツァでの硫酸生産拡張にゴーサインが出たため，砂糖トラスト本部会は1927/28年度の工業財務計画に750千ルーブリの資本投資を計上した¹³⁰⁾。軍事官庁の発言権が昂じつつあった状況で必死に経済機関側が経済的利益の観点からぎりぎり許容しうる対応策を図ったことは良く分かる。ここには当時の意思決定の典型的あり方が示されている。

・生産集中

1927/28年度精糖生産集中問題も大きな係争問題となった。

1927/28年度に精糖価格がブード当り80コペイカ引下げられたため27年4月3日の砂糖トラスト本部会非公開会議[第13表]は原価引下げの措置の一つとして操業精糖工場を当初計画の15から11工場へ削減する案を採択した。休止されるべき4工場（モスクワ，トゥーラ，オデッサ，サマーラの工場）を選ぶ際には設備の老朽化や粗糖工場からの距離が考慮された。

これは反対論も多かった。27年5月4日の最高国民経済会議計画経済管理局の会議でウクライナ共和国及びロシア共和国最高国民経済会議代表と砂糖労組中央委員会代表が参加してトラスト案の論拠が審議された。会議では追加投資による原価引下げ案が出され，また11工場の精糖生産では必要量が確保されな

いのではないかという懸念が表明された。計画経済管理局コレギアは特別委を設置し、トラストの論拠の妥当性や問題となっている4工場の精糖生産原価の点検を委任した¹³¹⁾。

ことに砂糖労組中央委員会はこの『合理化及び集中』に「純実践的観点から断乎反対」した。トラスト案によるとD実験工場を除き10工場に精糖生産が集中されるが、その場合、生産期間は240 - 250日に長期化し（戦前は平均210 - 218日）、3交代の連続生産となる。生産期間が長くなるため5月に生産を終えるには生産開始は9月中旬とせねばならぬが、粗糖在庫が足りないため不可能である。逆にもし精糖生産が夏季にずれ込むとすれば極めて厳しい生産条件となる。高温多湿のため製品を冷ますために時間が掛かり、労働能率も大幅に低下する。夏季の仕事には給与を2倍支払わねばならず、労災や病氣も増大する。溶けるため製品の消失率は5%に上昇する（通常は1.2%）。しかもトラストは28年に2工場、29年に1工場の操業を予定している。それら工場は破損が激しく、再開のためには大きな資金を必要とする。他方、閉鎖予定の工場はこの数年、資本修理を行ってきた。またトラストの原価計算には休止工場維持費は入っていない。なによりも閉鎖予定工場には生粋の労働者が多い（従業員6720人のうち67.3%が労働者で、32.7%が農民）。それ故、現行工場の稼働率を高め、作業の合理化を図ることに力を注ぐべきである¹³²⁾。

これらの議論に踏まえ、最高国民経済会議幹部会会議（27年6月7日？）は次のような妥協的決定を下した。

1927/28年度は実験的D工場を除き、14工場のうち12工場に粗糖の精糖化を行う。

他の工場より高コストのためK工場（モスクワ）及びトゥーラ工場は相応の諸組織と調整のうえ閉鎖する。

オデッサ工場とP工場（サマール県）は残す。ウクライナ共和国最高国民経済会議によると前者はオデッサ県執行委員会により多くの特典が与えられており、南西鉄道はオデッサに搬入される粗糖の運賃引下げを行う。後者はこの地方の唯一の工場であるためである。

こうして休止は4工場でなく2工場とすることになった。

9月5日の砂糖トラスト宛農産物加工総管理局書簡は1927/28年度に非収益性その他の理由で閉鎖さるべき企業についての報告を要請した。

9月13日受付のトラスト計画部長代理の回答によると粗糖工場のうちI工場は収益性がなく、原料が充分確保されないために操業しない。精糖工場では上記K工場を操業しない。収益性がなく、大規模な改造を必要とするからである。またキエフ支部のG工場は1928/29年度には操業を止める。原料を損益分岐点まで確保できないからである¹³³⁾。

工場の操業、休止を決めるにあたり、トラストは一応、原料確保の可能性、効率、収益性を基準と考え、労組は労働者の維持、労働条件悪化回避の観点を強調する。最高国民経済会議はコストの他に地域的利益も配慮しつつ妥協的解決を模索した。

結語

ネップ期にみられる異質な要素を無理やり嵌め込んだような企業組織の運営、統治は中々に難しい。この時期には一元的な経済合理性によって弱者を切り捨てることは勿論、国家的利益にとって不要な要素を排除する社会的合理主義も徹底していたわけではない。濃密な人間関係を粉々に砕く悪魔の碾き臼も、全てを無機質に押し固めるモンスターのローラーもビルトインされてはいなかった。

異質な諸要素も許容する、限定的ではあれ寛容さをもつ半開放的社会ではあった。だがそうした場合、管轄省庁や取引相手をも含めたステークホルダーたる諸集団が相互理解に欠け、目に見えぬ隔壁が作り出されているとすれば、非和解的対立や囚人のジレンマの状況もしくは総竦みの状況に陥りやすい。そこでそれを回避、打開するために協議、調停・仲裁、指導・監督の様々な社会的装置が工夫されねばならなかった。

トラスト本部会を頂点とする企業管理部はそれに委任された資産や組織を一定期間はともかくも瑕疵なく維持・運営する任務を持ち、他方、国家のエージェントとして必ずしも互いに整合しない様々な社会的課題を実行せねばならない。

労組は一応、従業員集団の利益を代弁するが、企業管理部との利益共有、相互浸透を前提すれば、いわば納得ずくの対抗関係が形成される。むしろ従業員集団内部にかなり深刻な対立要因を抱えていた。

最高国民経済会議及びその工業部門別管理局はそれぞれのスコープ、レベルに応じて所轄分野の利益に基づく限定的合理性の観点から工業管理に介入し、調整を図る。財務官庁は財務的健全性の観点から（当時はまだ健全財政への拘りが強い）その権限を行使する。商業官庁は消費者組織や商業組織の利益代表というよりは自ら物財配分の監督・管理者として登場することが多い。

党機関は張り巡らされた強力なネットワークをもち、概ね社会的安定性の観点からその指導力、影響力を発動する。更には党とは一応距離を置いた形で国家保安機関が逸脱行為の抑止装置として機能する。時には「疑わしきは罰する」行動もとる。それに対しては諸組織が連合して抵抗する場面も現出する。

こうした制御装置や規制関係の下、工業組織はそれを構成するステークホルダー諸集団の相互作用を通して、妥協的途を模索しながら、ある程度は枠づけられた水域を進む。人事や賃金にせよ、財務問題、組織問題にせよ、建設や生産計画の決定にせよ、工業組織の意思決定は必ずしも連続的でない可能な選択肢の中から、まずは関係組織が互いに許容できる範囲を絞り、次いでその中からその時の事情において最も抵抗の少ない解の組合せを選び取る集合的行為である。これは双方の満足度を最大化するものではなく、不満足度を最小化する解である。従って利益合成というよりは妥協可能範囲または許容可能な選択肢の中での相互譲歩である¹³⁴⁾。そうした意味でネップ期の企業統治は幾重もの社会的ネットワークにより保佐、後見された妥協と裁定の制度化といえよう。とはいえこれまで見てきたことから明らかなように工業組織の構成諸要素の納まり具合は落ち着かず、どこちない。持続可能な安定的システムには程遠い。かくしてネップ期国营工業の在り様は未完の多元的システムであった。

＜ 註 ＞

1) Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, , p. 543 : RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 214-219. ウクライナ全権委員規程は

RGAE, fond 1576, op. 7, d. 18, l. 82-83. ちなみに1914年にはロシアに240の砂糖工場があった。戦時の16年には砂糖市場調節のた

めにツェントロサーハル（砂糖買付保証中央ビューロー）が設立された。18年5月2日に砂糖工業国有化が布告され、21年末にトラストが設立された（Pishchevaia promyshlennost', 1927, No. 11, pp. 332-3）

2) RGAE, fond 1576, op. 7, d. 85, l. 74-76, 230-234

3) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 178

4) RGAE, fond 1576, op. 7, d. 85, l. 272

5) Promyshlennost' SSSR v 1926/27 godu, M., 1928, , p. 487

6) Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M. -L., 1927, , p. 373

7) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 146

別のデータでは中堅勤務員の党員比率は27年10月1日14.5%にとどまった（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 177）。党員のうち57%は幹部であった（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 15）

8) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 176 ~ 8, 180, 181

9) その他の人物評定例

経理係

26年2月23日ゴストルグ登録配員部の砂糖トラストへの採用予定者K（かつてトラストで勤務していた）の勤務評定，人物評定を問い合わせる。

2月27日受付の回答

K（非党員）は約3年間，砂糖トラスト中央経理部の倉庫資材記録セクツィア及び運輸セクツィアに勤務。勤務期間中，彼には会計的性格の別の任務が委任された。その間Kは知識豊富な極めて実務能力のある優れた経理係であった。委任された仕事はいつも注意深く正確に遂行した。

（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 19-20）

上級経理係

26年4月3日付労農監督人民委員部は砂糖トラスト本部会にGの勤務態度，個人的創意，同僚との関係，労組活動への姿勢，誠実さ，責任ある仕事を任せられるか等について照会してきた。

4月10日の回答

G（非党員）はトラスト本部で販売部の上級経理係として23年5月26日～25年8月23日まで勤務。任務の遂行は誠実である。

会計や報告の仕事ではイニシアチヴを発揮した。同僚との関係は完全にノーマルである。砂糖労組員であり，労組活動への関心はある。総会では議題の審議に積極的に参加した。誠実で忠誠心のある働き手で責任ある仕事を任せられる（バランス・シート作成，帳簿の専門鑑定，監査等々）。だが管理者的仕事には不適任である。蓋し，その性格の優しさから部下に対し確固たる労働規律を作り出すのに必要な厳しさは足りない。

（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 39-40）

炭坑長

26年4月5日付全口農業ソース登録配員部の砂糖トラスト本部会員（財務販売管理部長）N宛書簡はVの実務面，政治面の評定を照会してきた。

4月12日の回答

本部会員NはBとは1918年以来，協同組合活動での知己である。VはS炭坑長であった。Vは協同組合活動や経営活動一般で豊かな経験を持ち，実務面では疑いなく有益である。政治面でもソヴェト政権への忠誠心がある。

（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 43-44）

監督員

26年8月19日の最高国民経済会議登録配員部からの問い合わせに対する砂糖トラスト本部会議長の人物評定の例：トラストの監督員R。その勤務期間中，キャビネットの仕事では能力を発揮した。しかし彼の立案はいつも抽象的すぎて現実性に欠ける。思考にまとまりがない。極端に人付き合いが悪い。実務の仕事には向いていない。

（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 123）

エコノミスト

26年8月7日

トラスト本部供給部で22～26年に監督員や部長代理として勤務してきたDを商業人民委員部工業品及び原料管理局食品部のエコノミストとして任用。異動の了解と実務的且つ政治的評定を求める。

8月17日の回答：異動に支障なし。Dは誠実で実務能力あるソヴェト政権に忠実な働き手。

（商業人民委員部登録配員部の砂糖トラスト

- ト本部会書記宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 112-4)
- 供給部セクツィア長
26年 8 月
- シンジケート幹部職に応募してきたトラスト供給部鉄, パイプ等セクツィア長 Sh (非党员) について問合せ .
- 9 月 11 日の回答 : 供給部改組と関連してセクツィア長職が技手に改称され俸給が引下げられたため本人都合で退職 . 実務経験は豊富で, 知識もある . 仕事は幾分遅いがこなす .
- (全連邦冶金シンジケート管理 - 経営部長の砂糖トラスト宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 132-3)
- 統計課長
26年 12 月 6 日
- トラスト統計部工業統計課長 R の中央統計局での任用のため実務及び政治面の評定問合せ .
- (中央統計局登録配員部の砂糖トラスト本部会宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 193-4)
- 10) 例えば, 砂糖トラスト本部会会議 (26年 3 月 24 日プロトコール 34) は 26 年度のビート予約買付けを進めるため次のように決定した . 状況からして 26 年度の生産計画の完遂は難しい . 予約買付け強化のため最高国民経済会議に対し夏物織物の出荷を要請する (1 デシャチン当り 20 アルシンの計算) . 織物はアヴァンス勘定で農業協同組合に引渡し, 協同組合がビート播種農民に配分する . 財務販売管理部は栽培業者へのアヴァンスの速やかな支給のため早急に最高国民経済会議に対し砂糖トラストの信用計画で規定された貸付をゴスバンクから受取れるように要請すること 業務 - 計画管理部は 26 年にビート播種農民に単一農業税引下げの特典を与えるよう最高国民経済会議に要請すること (RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 56) .
- 26 年 8 月 1 日の本部会会議 (同上 1 . 162) でも同様にウクライナ全権委員 N の申請によりビート栽培地域の実状とビート価格政策を審議した .
- 11) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 33-9
- 12) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 59, l. 3 ~ 8
- 13) Ekonomicheskaja zhizn', 1927 年 8 月 5 日, 176 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927 年 8 月 5 日, 176
- 14) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927 年 9 月 16 日, 211
- 15) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 19
- 16) Ekonomicheskaja zhizn', 1925 年 11 月 6 日, 254
- 17) Trud, 1926 年 3 月 18 日, 63
- 18) Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 9 月 24 日 : Trud, 1926 年 9 月 24 日 : Izvestiia, 1926 年 9 月 24 日
- 19) Trud, 1926 年 9 月 24 日, 224
- 20) Trud, 1927 年 2 月 13 日, 36
- 21) Trud, 1927 年 6 月 4 日 ; 6 月 5 日 ; 6 月 7 日 cf. 27 年 5 月の第 3 回砂糖労組技師技手セクツィア中央ビューロー総会 (Trud, 1927 年 5 月 22 日, 113)
- 22) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927 年 10 月 20 日, 240
- 23) Trud, 1926 年 4 月 3 日 ; 4 月 11 日 ; 4 月 18 日 : Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 4 月 18 日
- 24) 以上 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 73, 78 ~ 80
- 25) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 77
- 26) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 69
- 27) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 75-6 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926 年 4 月 21 日 : Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 4 月 18 日 26 年 4 月 20 日付最高国民経済会議食品工業管理局上級ディレクターのトラスト本部会宛書簡はスベツ解雇問題の本部会員 Kh やウクライナ全権委員 N の特別見解についての追加資料を要求した (RGAE, fond 1576, op. 6, d. 18, l. 81) .
- 28) Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 5 月 19 日 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926 年 5 月 19 日 : Trud, 1926 年 5 月 19 日
- 29) Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 6 月 23 日, 141
- 30) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 19, l. 7
- 31) Ekonomicheskaja zhizn', 1926 年 6 月 23 日 : 7 月 3 日 . クルスク支部の人事問題に関する 26 年 5 - 6 月の支部とトラスト本部

- 会との往復文書については RGAE, fond 1576, op. 6, d. 19, l. 9-22.
- 32) Trud, 1927年 1 月14日, 11
- 33) Trud, 1927年 2 月13日, 36
- 34) Pravda, 1927年 5 月22日, 114
- 35) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 26
- 36) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 62
- 37) Trud, 1926年 9 月30日, 225 : Ekonomicheskaja zhizn', 1926年10月 1 日, 226
- 38) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 54-57
- 39) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 51
- 40) Trud, 1925年 2 月20日, 42
- 41) Trud, 1925年 1 月30日, 24 : Ekonomicheskaja zhizn', 1925年 3 月 6 日, 54
- 42) Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年 12月30日 ; 26年 1 月 3 日
- 43) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 25
- 44) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 2-3, 19-20
- 45) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 15-17
- 46) Ekonomicheskaja zhizn', 1926年 4 月17日 : Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年 4 月10日
- 47) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 52-53
- 48) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 92-93
- 49) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 13 ~ 18
- 50) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 29
- 51) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 63-68
- 52) 県執行委員会の問い合わせに対する回答 (26年 5 月28日) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 65
- 53) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 150-158
- 54) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 126
- 55) 学生は現場で実習を行った後, その評定を参考にして配置されたようだ. 労働人民委員部の指令によりトラストキエフ支部で実習をおこなった工業専門学校修了者 5 名の勤務評定を労農監督部に提出した (26年 1 月 8 日付砂糖トラスト本部会員の労農監督人民委員部口ストフ・ナ・ドヌー管区支部宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 2).
- 56) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 28-29
- 57) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 60
- 58) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 59-65
- 59) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 11-12

- 60) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 21-22
- 61) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 28
- 62) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 32-33
- 63) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 34-36
- 64) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 48
- 65) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 66-67
- 66) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 50-52
- 67) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 49
- 68) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 1-3, 8, 26-27
- 69) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 17-19
- 70) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 43-44
- 71) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 53, 55
- 72) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 80-82
- 73) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 87-88
- 74) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 144, 156-157
- 75) 他に党の介入例または了解を求めた例を挙げておこう.

クルスク支部 K 工場の企業長 P の病気療養のためクルスク郡党委は26年 2 月23日付のクルスク支部長 (党員) に休暇延長と金銭扶助を求めた. クルスク支部長はトラスト本部会宛書簡 (同日付) でトラスト本部会にその旨要請した. 本部会は 3 月 4 日の非公開会議で休暇の 5 月 1 日までの延長と 200ルーブリの扶助を認めた. [第12表]

27年 1 月20日

K 精糖企業長 D を解職し, その後任は代理の P とし, D は同じ工場の工場長として残す, という要請があった. 本部会の異論はない. 但しその実施は生産終了後とする. その同意を求める (砂糖トラスト本部会の党 S 管区委, 砂糖労組 S 地区委宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 5).

27年 1 月28日

T 精糖企業長人事.

S (党員) 任命の同意を求める. 党中央委の評価は良好.

党委は同意 (砂糖トラスト本部会党フラクの党トゥーラ県委宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 14-15).

27年 2 月23日

ヴォロネジュ支店長及びその代理への住宅提供要請

(砂糖トラスト本部会の党ヴォロネジュ県委宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 16).

27年3月8日
トゥーラ支店解散に伴い支店長Gをトラ
スト本部で任用する打診
(砂糖トラスト本部会党フラクの党モスク
ワ県宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d.
62, l. 23)

27年3月15日
K工場の人員削減問題・一部製品の製造
は生産期間の終わるまでは一時的に継続
(砂糖トラスト本部会の党S管区委宛書
簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 24)

27年3月30日
砂糖トラスト本部会党フラクと砂糖労組
中央委員会党フラクが共同でC(党員, 現
砂糖トラスト・ポドーリア支部長代理)を
東部支部長に推薦
(砂糖トラスト本部会議長, 砂糖労組中央
委員会議長の党ヴォロネジュ県宛書簡
RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 25)

27年4月14日
精糖企業長の評定問合せに対する回答
(砂糖トラスト本部会員, 精糖部長の党赤
いプレスネン地区宛書簡 RGAE, fond
1576, op. 6, d. 62, l. 30-31)

27年4月
支店長赴任手当て前渡
(砂糖トラスト本部会党フラクの党スモレ
ンスク県宛書簡 RGAE, fond 1576, op.
6, d. 62, l. 33-34)

27年6月党委推薦の供給配分基地長任命
に異論なし
(砂糖トラスト本部会員の党ヴォロネジュ
県宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62,
l. 72)

27年8月
2つの休止精糖工場長へのZ(党員, 現
モスクワ精糖企業長)任命の了承求める
(砂糖トラスト本部会議長, 総務部長の党モ
スクワ県宛書簡・党赤いプレスネン地
区委・登録配員部に写しを送付 RGAE,
fond 1576, op. 6, d. 62, l. 86, 89)

27年9月
トラストはウクライナ共和国合同国家政
治保安部経済管理部文書に従いSとR(非
党員)解任命令をM精糖工場に出した。
(砂糖トラスト総務部長のウクライナ中央

統制委員会苦情ビューロー宛書簡 RGAE,
fond 1576, op. 6, d. 62, l. 91)
76) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 5-7, 17, 30
77) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 22-23
78) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 60, l. 19~23
79) その他の人事介入例

27年2月19日
Ch(非党員)のトラスト中央アジア商
業支店長代理任命につき了解を求める(砂
糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部
経済管理部宛書簡 RGAE, fond 1576, op.
6, d. 66, l. 3)

27年4月18日
F(非党員)のトラスト本部での更なる
任用について了解を求める(砂糖トラスト
本部総務部長の合同国家政治保安部経済管
理部宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66,
l. 11)

27年4月6日
職務違反につき勤務員(精糖部長, 精糖
部長代理, 精糖部技師, 経理部長, 会計
係, 供給部エージェント, 出納係, 他2
名)の解任を求める(合同国家政治保安部
経済管理部の砂糖トラスト本部会議長宛書
簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 12)

27年10月21日
本部労働経済ビューローエコノミストK
の経歴報告・捜査対象リストに加えられた
(砂糖トラスト本部総務部長の合同国家政
治保安部経済管理部第2部宛書簡 RGAE,
fond 1576, op. 6, d. 66, l. 3)

80) 例えば, 次のような贈収賄事件がある。
26年7月, トラスト東部支部の供給部長
Gがカラス麦の販売に際し賄賂を受取っ
た。9月には同人及び支部長代理の技師P
が長靴注文に際し, 注文額の5%の賄賂
を要求した(Torgovo-promyshlennaia ga-
zeta, 1927年6月10日, 129; Izvestiia,
1927年6月10日, 130)。

10月初め合同国家政治保安部はトラスト
供給部及び精糖ビューローのスペツ - 技師
グループを納入業者からの収賄容疑で逮捕
した。禁錮刑に処せられた(Torgovo-pro-
myshlennaia gazeta, 1927年9月23日; 10
月11日; Izvestiia, 1927年10月12日)。

81) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 51-54

- 82) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 18
 83) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 24, 26
 84) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 84-85
 85) Izvestiia, 1926年1月9日, 7
 86) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 120-121
 87) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 216
 88) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 9-10, 13
 89) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 1-3
 90) Izvestiia, 1925年3月20日, 64
 91) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 52
 92) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 24-25
 93) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 37-45
- ちなみに工場党細胞専従書記の給与に触れておこう。それまでは党細胞専従書記の給与規定はなく、経済機関の負担となっていたが、27年4月18日付ウクライナ党中央委員会のトラストウクライナ共和国全権委員への書簡は「ウクライナ党中央委員会はメンバー40人以上の党細胞の専従1人に対し給与のためのクレジットを割当て」と説明し、以後これが基準となる。5月19日付党中央委員会財政部長のトラスト本部会党フラクションへの書簡も細胞書記の給与はもっぱら党資金で支払われることを確認した。但し細胞書記が企業の機構のあれこれの仕事をしている場合は企業定員に算入する（6月30日付本部会員Nの支部、工場などへの回状 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 46-49, 58, 74）。
- 94) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 59-65
 95) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 22, l. 23-27
 96) その他のケース。27年1月3日、『S機械製造』は砂糖トラストに注文を期限に遂行せず。品質も悪い。その原因究明要請（党S管区委の砂糖トラスト本部会宛書簡。砂糖トラストハリコフ支部、ハリコフ金属トラスト、R企業長、同工場党細胞ビューロー、同工場・工場委ビューローに送付 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 4）。
- 27年4月、ビート予約買付けカンパニアの不満足な状況に対し対策を勧告（党ヴォロネジュ県委の砂糖トラスト本部会議長宛書簡。農業協同組合ソヴェト党フラクに送付 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 35-36）。
- 27年12月、オデッサ精糖工場・工場委党フラクの情報による労働者信用の保証書問

題

- （砂糖トラスト本部会党フラクの党レーニンスキー地区委（オデッサ管区）宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 158-9）。
- 97) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 16
 98) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 1, 9-12, 15, 17-23
 99) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 54-57
 100) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 59, l. 79-83
- タムボフ県の同様の事件がある。モスクワ労農監督部・計画外監督部監督官の調査によるとG砂糖工場では農民への債務は64,378ルーブリある。トラスト東部支部からの送金の遅れによる。早急に債務清算の措置を採ることを勧告した（26年6月28日付砂糖トラスト本部会宛労農監督人民委員部書簡）。
- 6月30日付労農監督人民委員部宛トラスト本部会議長書簡は東部支部の賃金や農民への債務（4月1日現在、405千ルーブリ）カヴァーのため4月15日、支部に500千ルーブリ送金したと伝えた（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 24, l. 88-90）。
- 101) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 15
 102) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 14
 103) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 40
 104) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 39, 44
 105) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 45-47
 106) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 49-52
 107) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 52-53
 108) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 71-77, 87-88
 109) RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 81-83
- 他に26年、合同国家政治保安部経済管理部による資材の品質の悪さ、砂糖の品質悪化、ビート収穫不備についてモニタリングがある（RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 20-38）。
- トゥーラ精糖工場の砂糖在庫累積問題：保管状態が充分でないため、トラストは現地調査のため精糖部長派遣（27年4月6日付砂糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部経済管理部宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 10）。
- キエフにおける品種改良 - 種子管理部の活動調査（27年4月18日付砂糖トラスト本部会員の合同国家政治保安部経済管理部長

- 宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 15-6)
- トルコへ輸出した砂糖の品質・品質の悪い砂糖を製造した工場を知らせること(27年9月, 合同国家政治保安部経済管理部長補佐の砂糖トラスト本部会議長宛書簡 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 66, l. 27-8)
- 110)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 7, 24-25
- 111)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 21, l. 97
- 112)Promyshlennost' SSSR v 1925/26 godu, M.-L., 1927, ch. , p. 373
- 113)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 11, l. 113-115
- 114)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 6-8, 13-14, 25, 93, 182
- 115)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 112-3
- 116)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 62, l. 142
- 117)Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1925年2月10日; 3月11日; 7月3日: Ekonomicheskaiia zhizn', 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 zhizn', 1926年2月7日)。
- 118)Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年2月6日: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年2月6日
- 119)Izvestiia, 1926年6月16日, 136
- 120)26年6月5日のトラスト本部会非公開会議における本部機構合理化の議題参照[12表]。cf. Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年6月20日, 140: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年7月16日, 160
- 121)Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年8月28日: Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年8月28日: Trud, 1926年8月28日
- 122)Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年8月29日, 198
- 123)Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年9月28日, 9月29日, 10月3日
- 124)Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1926年10月27日, Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月29日。トラスト本部会の改組については Ekonomicheskaiia zhizn', 1926年10月6日, 10月16日
- 125)Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年1月12日: Ekonomicheskaiia zhizn', 1927年1月20日
- 126)Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年2月25日, 46
- 127)Promyshlennost' SSSR v 1927/28 godu, M., 1930, , p. 543-4
- 128)RGAE, fond 1576, op. 6, d. 59, l. 44~46. cf. Torgovo-promyshlennaia gazeta, 1927年5月11日, 104: Pishchevaia promyshlennost', 1927, 5, p. 157-8. その後の改組については27年5月26日トラスト本部会会議における本部機構合理化の議題及び27年11月?日トラスト本部会非公開会議における本部機構一部改組の議題参照[いずれも前出]。
- 129)26年11月18日労働国防会議決定により全ての人民委員部及びそれらの管轄組織は国境から500km以内の地域での大規模な建設問題は事前に海軍人民委員部と調整することが義務づけられた(RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 50)。
- 130)以上, RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 16, 31-35, 39-41, 55-56, 78-79, 88-92, 99
- 131)Pravda, 1927年5月25日, 116
- 132)Trud, 1927年5月29日, 120
- 133)以上 RGAE, fond 1576, op. 6, d. 50, l. 94, 170
- 134)この妥協, 相互譲歩についてはとりあえず次の3つのパターンがある。第1は同一要件について量的に調整する(賃金, 価格など), 第2は複数の条件について一方は譲り, 他方は要求を通す(組織問題, 取引条件など), 第3は受け容れうる新しい条件を設定する(工場拡張など)。