関西大学学術リポジトリ
Kansai University Institutional Repository

フルシチョフ再論 ： 1962年の党改革をめぐって

その他のタイトル	Ещё раз о Н. С. Хрущёве
著者	上島 武
雑誌名	關西大學商學論集
巻	47
号	2-3
ページ	363-377
発行年	2002-08-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00018946

フルシチョフ再論

——1962年の党改革をめぐって——

上島　武

はじめに

ソ連崩壊の原因や背景は，今なお単純に理解することはできないが，積年のソヴィエト官僚制の自己改革が遂に失敗したことを最大の理由とするのに大方の異論はないと思われる。ここにあらためて取り上げるのは，かかる自己改革の試みの一つであるとともに，その最大の失敗例とされてきた，フルシチョフによる地方共産党組織の「農工分割」である。だが，いかなる政策においてもそうであるように，その成否を決するのは動機や内容だけではない。政策の決定者と遂行者が，これを真剣に実行する用意をどこまで持っているか，また，対象者がこれに積極的に対応するだけの条件を有しているかが重要な役割を果たす。そしてこれらを最終的に決定するのは，政策の内容が客観的諸条件に一致していること，ここでの問題について言えば，党分割が当面の経済困難を真に解決する最適方策であったかどうか，さらには，それがソ連の一層の社会主義的進化，他ならぬソヴィエト官僚制の自己克服に確実な一歩を印しうるものだあったかどうかである。以下でわれわれはその一端をかいまみることによって，官僚制の自己改革がなにゆえ失敗に終わらざるを得なかったかを探ろうとするものである。

発　端

1962年3月5日，フルシチョフは中央委員会総会で報告に立った。演題は『共産主義建設の現段階と農業指導改善に関する党の任務』である。その主要部分はほぼ次の通りだった[1)]。

わが国には農業を一般的に指導する機関はある，いや，ありすぎるほどある。だが，一般的であって具体的ではない。コルホーズ，ソホーズにおける生産・調達・資材補給・土地利用の細目にわたってキメこまかい指導を行う機関は存在しない。実は，こういうものはソヴィエト権力誕生このかた存在したことがない。総じて農業はこれまで最も管理されることの少なかった部門である。農業省があるではないかと諸君は言うであろう。だがそれは帝政ロシアの農業省とあまり違わないのである。もったいぶった指令や回状を与えはするが，個々の，現場の生産にタッチすることはほとんどない。第一，両者の構成を見比べて見よ。各局・各部課の名前こそ多少ソヴィエト風に変えてはあるが　―　例えば昔，水利・治水委員会（гидрологический комитет）と言っていたものが今は水利経済総管理局（Главводхоз）という風に　―　やっていることは大体同じ，職務分掌も酷似している。今の役人は，昔の役人がニコライ二世の詔勅を熱心に書き写しているのとあまり変わらない，変わっているところがあるとすれば，昔は副大臣が3人しかいなかったが，今では13人から14人もいるということだ，一体これが十月と集団化を経験した国にふさわしいことか？

ここでフルシチョフは当然にもレーニンの文章を持ち出した。一つはかの有名な，ソヴィエト的機関はおかしいほど少ない，ほんのちょっとソヴィエトの香油をふりかけただけのツァーリズムからの借り物云々のくだり[2)]，もう一つ，「“法令による宣伝の時期”は去った，大衆は実務的・実

1）Н. С. Хрущёв, Строительство коммунизма в СССР и развитие сельского хозяйства, Том 6, стр.397-405.

践的活動を，経済活動と文化活動での実際的成果だけを理解し，評価するであろう」[3]，最後に「われわれには決議がうんとたまったので，誰もそれを通読しないだけでなく，集めてもいない，われわれが従事しなければならないのは実務であって決議ではない」[4]。指令は出すが，それが実行されているかどうか，実行されないとき，いかにして実行させるか，これらを知ることも為すこともできない機関は指導も管理もしていることにならない，これがフルシチョフの言いたいところである。彼は次のように語を継いだ。

このような機関は表面的なつじつま合わせに満足し，「同志諸君，さらに前進しよう」などと叫んで事たれりとしている。一例をあげようか。ソホーズは，それなりに法的自治を享受するコルホーズと異なってレッキとした国有企業である。国の指導と威令が十分行き届いて当然というものだろう。ところが，あれほど口を酸っぱくしてその弊害を説き，決議までして廃棄したはずの牧草輪作方式をまだ公然と行っているソホーズがある。これは指導の欠如というより成り行きまかせ（самотек）であり，無秩序と言うべきではなかろうか。また調達機関は総目標額の達成で満足し，もっと子細に点検すればもっと多くの，2倍から3倍，いや5倍もの調達が可能かもしれないのに，みすみすその可能性を自分から排除している。それというのも，彼らは個々のコルホーズやソホーズに，その現場へ足を運ばないからである。ときどき優秀な企業や劣悪な企業の名をあげることはあるが，長期にわたって目標を達成しない企業があっても，それを野放しにしたままである。現場へおもむけ，生産に介入せよ，生産高・調達高を個別に決定し，その実現を保証せよ，これがフルシチョフの結論だった。

どう見てもこれは「コルホーズの生活とコルホーズ指導のあらゆる細部

2）『レーニン全集』第36巻，716ページ.

3）同上，679ページ.

4）同上，第32巻，459ページ.

に立ち入らなければならない」(スターリン)[5] の再現である。表現上の一致もさることながら，論理上のそれがヨリ重要であろう。フルシチョフは次のように言うのである。元来コルホーズはその定款によって広範な自治権を賦与されていた。しかし長期間にわたり，何を，どれだけ生産しなければならないかをわれわれが決定していた。現在では農業計画化方式の変更に伴い，このようなことはなくなって，国家への調達品目と数量だけが決定されている。だが実際には，今でも地方行政機関がコルホーズの人事に介入し，都市からコルホーズ議長を派遣したり，その給料を国庫から支払うことさえある。このように，国家とコルホーズとの関係を単に相互不干渉に帰着させるのは誤りである。そうだとすれば，コルホーズ生活の最も重要な領域である生産にも国家が介入するのは当然ではないか……。

「だが実際には」，「このように」，「そうだとすれば」の連なりに対しては，フルシチョフが与えたのとは正反対の命題を与えなければならない。すなわち，コルホーズ自治は今なお不当に侵害されている，もっと相互不干渉の領域を拡大して，生産・調達目標をコルホーズ自身の利益と責任において達成するような保証を見いだすべきである，と。前者の論理がスターリン主義のそれであり，後者は非スターリン化の論理である。そしてフルシチョフ自身，1953年から1958年までは，或いは一部1961年まで基本的にこの論理の上に立ち，部分的にはそれを実現もしていたのである。それがここに至って明白な逆転を示したのは何故であろうか。第1に，彼はこれを必ずしも逆転とは見なしていない。非スターリン化の論理が自覚的にしっかりと身についていないからである。第2に彼は，この逆転を官僚主義批判，スターリン批判，レーニンへの復帰の文脈に置こうとしている。そしてこれがいかに逆説的に見えようと，この点に関する限り彼の意図は明白であり，現実的ですらある。彼は，農村の現場へ足を運ぶ政府の役人が往事と異なって本当に農業と農民を知り，農民を助けることがで

5)『スターリン全集』第13巻，246-247ページ

き，結果的に国家に有益な結果をもたらすと信じていた。それを国家ができないのであれば党がやる，すなわち，農業党の創出が彼の提案だった。

経　過

3月総会後，フルシチョフは党の農工分割，農業党の創設に向けた構想を深めるとともに，地方党組織との協議を進めた。3月27日には中央委員会ロシア・ビューローの会議に出席，『農業管理の改組を組織的に推進しよう』と題して演説した[6]。この会議には各道・州党の第一書記クラスも出席している。6月27日に開かれたロシア共和国コルホーズ・ソホーズ生産管理局活動家会議では，当管理局の一層の強化を訴えた[7]。この手法は1958年のMTC改組時と同様，中央での同意を得る前に，或いはそれを得るべくあらかじめ地方レヴェルでの同意を取り付けるというフルシチョフ独特の手法とも見られる。そして，11月中央委員会を間近に控えた9月10日，彼は中央委員会幹部会に『党の工業および農業指導の改組について』と題する覚書を送った。その大要は以下の通りである[8]。

近年，経済規模の巨大化と複雑化に伴い，経済指導の困難性が増大している。一般的スローガンの提示に留まることなく，実際の知識を基礎にした日常的・機動的な指導が求められている。しかるに現状は，いたずらにスローガンを振り回すに過ぎないカンパニア主義が顕著である。しかもカンパニアの方向が工業面に向けられている時は農業面がおろそかになり，逆の場合は逆となる。この原因は経済指導に携わる幹部の不足とか，その資質の低さに因るものとは考えられず，もっぱら，指導組織の形態に因るものである。たとえば現在の州党には単一の党委員会が置かれ，それが経済の全部門を指導することになっている。部門別の担当者はいても，カン

6）Н. С. Хрущёв, указ. соч. Том 7, стр.5-19.

7）Там же, стр.46-91.

8）Там же, стр.163-177.

パニアの方向いかんによってはその能力を常時発揮することが困難である。第一書記をどの分野に精通する人物にするかもしばしば悩みの種となる。そこで単一組織を工業指導組織と農業指導組織とに分割するならば，かかる困難や悩みは解消に向かうこととなる，何よりも，日常的で具体的な指導が，つまり時々のスローガン如何に関係なく，また，専門を異にする幹部の配置状況に関わりなく可能となる。

深い分析を試みるまでもなく，ここには「病状」に対する誤った処方があるように思われる。まず，カンパニア主義が現場の具体的指導の妨げになっているというのであれば，改めるべきはカンパニア主義そのものであろう。彼自身，3月総会でそれを「詔勅の書き写し」と喝破していたではないか。部門別の指導組織がないから指導が行き届かない？　しかし，各級党組織には部門別の（経済以外にもイデオロギー，文化・教育，福祉・医療その他）担当部局が置かれていたはずである。フルシチョフの意図は，そのうちの農業，工業関係部局だけに特別の地位と権限を与えればすむことであるとも考えられる。そうするかわりに彼は党組織全体を二分割し，農業と工業およびそれぞれに関連する企業や組織に勤務する党員をいずれかに所属させようとする。そればかりか，経済以外の企業・組織についても，それが都市（都市近郊）型か農村型であるかによってどちらかに配属するとまで言うのである。さすがにそのいずれにも属し得ない領域（例えばイデオロギー部局）は従来通りとするのではあるが。もとより真の問題は，党の経済指導が不首尾である真の原因如何ということであろう。当然，問題は二重である。何よりも党が生産の現場・当事者から遊離するに至った背景は何であるか。逆に見て，現場指導をも党が行わなければならないほどに農民が自発性を発揮しないのは何故であるか。これらは結局，小手先の（近視眼的と言ってもよい）組織改革ではなく，党のありかた全体に関わる問題ではないのか，これらについては後に言及しよう。

フルシチョフ提案に対する中央幹部の態度はどうであったろうか。ホーティナー（Chotiner）が幹部会（以前および後の政治局）内の色分けを試

みている[9]。それによると，この間キューバ危機への対応に没頭していたミコヤンを除き，いわゆるフルシチョフ派はブレジネフ，キリレンコ，ポドゴルヌィ，ポリャンスキーの4名。あとの6名，すなわちスースロフ，シュヴェルニク，クーシネン，コズロフ，コスイギン，ウォローノフは様々な理由で反対，もしくは消極的であった。まずコスイギンには，当時リーベルマンが提起した市場型経済改革を支持する立場から，フルシチョフ案はこれに逆行する企業統制強化に連なるとの懸念があった。他の反対論はこれと正反対の立場から為された。まずスースロフは，党の理論・イデオロギー方面の最高責任者として，これを第二義的地位におとしめるのは許せなかった。同じくシュヴェルニク，クーシネンはオールドボリシェヴィキの代表をもってみずから任じ，分割案を党の伝統的組織原則の乱暴な侵犯であると見なした。シュヴェルニクは当時，党中央統制委員会議長であり，フルシチョフが同時に進めていた党・国家合同統制委員会構想に反対していた。また，労働組合のボスとして，党指導強化の名において組合独自の役割が犠牲にされるのではないかと心おだやかではなかった。一時フルシチョフ後継者の最右翼と見なされたこともあるコズロフの反対論は明快かつ強力だった。彼によれば，党の任務はイデオロギー的説得によって大衆の共感を獲得することであり，政府の機能を党が奪い取ってはならないと論じた。

ミコヤン不在のもとで劣勢に立たされたフルシチョフが，公然たる反逆に遭遇することなく自説を押し通すことができた理由は定かでない。キューバ危機のまっただ中で，また，ますます激しさを増していた中ソ論争の中で党首領の立場を損傷することにためらいがあったのかもしれない。他方，最高指導者に反対することは党への反逆にほかならないとの「中央集権主義」が彼らを呪縛していたとも，或いは単に，今はフルシチョフを除くのは適当でないとの思惑があったとも考えられる。いずれに

9）Bahbara Ann Chotiner, Khrushchev's Party Reform, Coalition Building and Institutional Innovation, Greenwood Press, 1984. pp.92-100.

せよフルシチョフは強気であった。彼は先の覚書で最終決定は翌年に持ち越してもよいと述べていたが，実際には11月の中央委員会に提案し，決定させるに至った。

11月総会でのフルシチョフ報告，その党分割に関する部分にとりたてて新味はない。ただ，提案はあくまで党の主要任務を経済指導に置くものであり，イデオロギー・文化活動などをこれに従属させるものである旨を公然と語るとともに，それが22回大会採択の新綱領の精神であり，共産主義建設の大目標にそうものでもあると繰り返し強調した[10)]。一方，討論もおおむね低調だった。発言者総数51名のうち，幹部会員はフルシチョフ案への反対者と目されたウォローノフと，これはフルシチョフ派と目されたポドゴルヌィの二人だけであり，他は各会議の司会役を務めるに留まった。そのウォローノフは，提案がマルクス・レーニン主義における内容と形態の弁証法を創造的に発展させたものと評価した[11)]。或いはこのような抽象的表現によって提案の空虚さを暗示したかったのかもしれない。ポドゴルヌィも提案の積極的意義を具体的に述べることなく，それがスターリン個人崇拝期の悪習を絶ち，大衆の創造性を発揮させる上で大きな役割を果たすと述べるのみであった[12)]。中央委員会書記のデミチェフは，現在の党幹部の中には個人崇拝期に成長し，行政的手法に慣れてイニシァチヴを発揮しないものが多いと述べたが[13)]，これも或いは，フルシチョフ案への反対はスターリン主義への復帰を画策するものであるとの論法で，これを押さえこもうとしたのかもしれない。

かくして，討論は低調かつ抽象的とならざるを得なかった。発言者の多数は共和国党第一書記と閣僚クラスが占め，提案に対する積極的反対はもちろんだが，積極的支持もほとんど聞かれなかった。もっぱら管轄内の最

---

10) Н. С. Хрущёв, указ. соч. Том 7, стр.323-324.

11) Пленум ЦК КПСС, 19-23 ноября 1962г., стр.101.

12) Там же, стр.114.

13) Там же, стр.133.

近における実績を誇示するか，若干の問題点を披瀝するにとどまった。生産現場からの発言者9名，うち農業従事者4名も同じことだった。僅かに某ソホーズの畜産係が，播種・収穫期に車で視察にやってくる党幹部は多いが，収穫実績がどうなったかに関心を寄せる者はいない，多分工業を指導していたのだろうと述べて場内を沸かせたのが目につくくらいである[14]。むろんこれとて党分割がなければ克服できぬ状況とは言えない。そして決定は例によって満場一致であった。曰く，「現行の国民経済指導の組織形態は，かつては積極的な役割を果たしたが，今日では，工業と農業のあらゆる部門とヨリ計画的・具体的に取り組むことや，現在の欠陥を取り除くために適時・効果的な措置を講じることを不可能とし，経済指導における大言壮語とキャンペーン主義を生み出し，党幹部の正しい配置や，その知識・経験の効果的な活用を妨げている。これらの欠陥を克服して国民経済指導を改善するためには，党の指導機関を上から下まで生産原則に基づいた構成に移行させる必要がある」[15]。

結　果

フルシチョフの党分割はその後も厳しい評価を受けてきた。一例として，当時反体制活動家だったメドヴェージェフ兄弟の言葉を引く。「この措置が工業にどんな影響を及ぼしたかは言い難いが，農業がこれによって大きく痛めつけられたのは確実である。農業党委員会には資金も人材も不足しており，農村地域による都市からの人材補給需要が増大した。ところが，都市の工業労働者や事務職員を季節労働者として徴募する権限が農業委員会にはなかった。その一方で，農業に対する責任から解放された州の工業党委員会は何千人ものブルーカラー，ホワイトカラーを干し草刈り

14) Там же, стр.279.

15) КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК, Том 8, стр.388.

や，ジャガイモ掘り，野菜の収穫などに貸してやる気になれなかった。ところが，この旧来からの労働支援なしに農業生産目標を達成することは不可能だったのである。こうして多くの農作物が農場でむなしく朽ち果てていった」[16]。

これに類する技術的困難（それは農工分割の逆効果とも言うべきものである），そして組織的混乱は容易に想像できるし，事実，多くのことが語られてきた。それはフルシチョフ政権末期の数多い失政の典型とされ，やがて彼の失脚を準備することとなる。著名な政治学者のブルラツキーも次のように語っている。「この構想をフルシチョフに“つかませた”のは一体だれだったのか。私が本能的に信じていることであるが，これは悪意なしにやられたことではない。フルシチョフの権威を党指導者の間で最終的に失墜させるために行われたのである」[17]。

しかし一方で次のような「積極的」結果も報告されている。いずれもフルシチョフ失脚以前のものであるから，そこに例の「水増し」や「おもねり」があるかもしれないが，単に無視することもできない。例えば，あまたのコルホーズ・ソホーズ積年の悩みは適切な資材補給が保証されなかったことである，だが州農業党委員会の出現により，事態は若干の改善を示した。彼らは自らに与えられた権限を利用して最も必要とされる資材，とりわけ肥料の優先的配分を行政当局にかけあい，成功を収めた。以前は資材供給を嘆願する立場であったのが，今や決定者の立場に昇格したのである[18]。また新機関は生産組織や分配領域にも幾つかの創意を持ち込んだ。農民の技術教育・訓練制度，そして出来高制の導入，農業技師や畜産技師の管理職への登用，その他その他[19]。農業企業における経営技術を高める

16）Roy A. Medvedev, Zhores A. Medvedev, Khrushchev : The Years in Power, Columbia Univ. Press, 1976, p.154.

17）アレクサンドル・ボービン，ロイ・メドベージェフ他，『フルシチョフを語る』プログレス出版所，1990年，29ページ．

18）Chotiner, op. cit, pp.219-220.

のにも彼らは積極的だった。独立採算性の強化，作業班（ブリガーダ）の導入，土地・設備の利用についても以前は地区党が担当していたのにかわって，よりレヴェルの高い州党が口を出し始める。農村党組織はこの分野でも，指令を受け取る立場から発する立場に変わった[20]。

これらは結局，直接生産者に対する党の介入と干渉を強めたに過ぎず，本来かれらのものであるべき真のイニシァティヴを押しつぶすことになったのであろうか。また，せいぜい親身のトルカーチを増やしたに過ぎなかったろうか。そうとも言い切れない事例もある。例えば工業・建設の分野でも，新技術の導入に不熱心だった企業をたきつけ，先進的実例の宣伝と普及に熱を入れたのは工業党であった。その際，ソフナルホーズ，研究機関，労働組合までを運動に引き込み，適切な手段を，いわば非公式なルート（つまり，公式の経済行政機関でない）を通じて採用し，目的を達した。もちろん，地域セクショナリズムは十分に発揮された。しかし，地方独自の経済開発プランは地方工業党の手によって作成され，多くの関連組織と専門家がこれに動員された。彼らは地方の主人公になりはじめた。さらに進んで彼らは地域間・企業間分業および協業の組織化にものりだした。製品の規格化・標準化までが彼らの問題となることもあった，その他その他[21]。

これらのイニシァティヴは本来，労働者・農民，そして彼らを援助する現場のインテリゲンチャのものでなければならない。だが，そのイニシァティヴを抑圧してきたのは他ならぬソヴィエト官僚制である。労働者・農民はイニシァティヴをどう発揮すべきかを学ぶ前に，イニシァティヴの発揮は自らの事業ではない旨を長年にあたって叩き込まれてきた。彼らにイニシァティヴを発揮させるべく，自信を与え，自己教育の機会を与えるにはどうしたらよいか。そしてそれは誰の任務で誰の仕事であるか。党であ

19) *Ibid.* pp.221-222.
20) *Ibid.* pp.227-229.
21) *Ibid.* pp.255-263.

る，というのがフルシチョフの考えだった。国家の任務であったものを党が奪い，奪ったものを人民と分かち合い，やがて人民の手に委ねる，フルシチョフはこう考えて，少なくとも本能的にそう考えていたのではないだろうか。次にこの問題を検討する。

評　価

あらためて注目すべきは，フルシチョフが党指導を語って国家指導を語っていないことである。彼はソフナルホーズその他国家系統の管理機構を改廃するとは言わず，新綱領の路線に従う経済行政機構の漸次縮小についても語ってはいない。それどころか，彼は11月総会で科学・技術政策と国家計画の強化を訴えている。これが集権論者に対する宥和策であるとの解釈[22] も成り立つ。しかしながらフルシチョフの頭の中で優位を占めているのは明らかに党であって，国家系列の機関ではない。しかも9月覚書の時点から彼は，党分割が管理機構の人員・費用を共に縮小する効果をもつと言っている。綱領の精神は生きているのである。そうすると党の分割はコズロフが警戒したとおり，国家機能の党による簒奪を意味したであろう。その限りで，フルシチョフは往年の対マレンコフ闘争を続けていたことになる。それは国家に簒奪された権力を党に返還する過程，または少なくともその一小段階であり，1953年以来，フルシチョフのイニシァティヴによって進められてきた非スターリン化の文脈にそうものであった。

このことがフルシチョフによってそれと意識されていたかどうかは定かでない。その自覚は明快な形をとっておらず，多少ともそれに近い表現を与えられた時も，すぐさまそれに矛盾するような言動を伴ったからである。むしろフルシチョフを直接に突き動かしたのは救い難く官僚化した行政機構の鈍重さであり，その旧態依然たる無能力であったろう。折角のソ

22) *Ibid.* p.126.

フナルホーズも，中央の官僚主義を地方へ伝播させただけではなかったか。しかもこれを叱咤すべき党は，形の上だけ指導性を保持すると言いつつ，むしろ行政機構と安易な共生を維持しているに過ぎない。ここでは当時の次のような指摘が妥当である。「党のアパラーチキはこれまで経済管理と統制に従事していたにもかかわらず，多くの場合，直接の責任を負わなかった。つまり責任を負わない監視＝目付役として振る舞うことを選び，責任を政府・ソヴィエト・経済諸機関にかぶせる道を取ったのである」[23)]。この状態にこの論者が言うように「党アパラーチキ官僚に対する政府官僚の不満と敵意」が伴っていたかどうかは疑問である。個々のケースにそういう状況はあったかもしれないが，党と国家は既に十分癒着しており，それが積年のソヴィエト官僚制の一大特徴となっていたのである。もとよりここで重要なのはそのこと自体ではない。創意を発揮せず，責任をとらず，不首尾のなすりあいは党・国家機構の双方であまねく行われていた。そして相互の間でも行われていた。双方ともソヴィエト官僚制に身を委ねていたのである。スケイプゴート，すなわち粛清の論理は双方を傷つけもしたが，それを逃れ得た安住者には少なからぬ便益を享受せしめたはずである。

だからフルシチョフがこの腫物を切開しようとして，まず党のスタイルを変えようとしたのは健康かつ妥当な発想である。先にも述べた通り，目標はあくまで党のスタイル，より正しくはその機能の変革であるべきだった。労働者に命令し，処罰し，常時監視を怠らぬ存在，あるいはこれらすら実際に，まして効果的に実践できず，ただ実践するフリをするのみの官僚的存在から，労働者を鼓舞し，自覚を持たせ，率先して政治的・経済的課題を実践するのを助ける存在となる，それが本来の任務であったろう。この脱皮を成し遂げるのに，党の組織変更，いわんや党の農工分割が最適であったなどとはとうてい言えない。求められているのは党の経済機関化

23）原子林二郎「問題の多い経済管理改革」『世界週報』1962年12月18日号.

ではなく，実に本来の政治機関化だったのである。

とは言え，彼の脳裏にこの脱皮の必要に関する認識がなかったとは言えない。彼は11月総会における党分割に関する報告の中でも次のように述べた。不適当な幹部を配置し，取り返しのつかぬ事態を生じてはじめて更迭に踏み切るという悪習を打破しなければならない。新機軸への意欲を失いながらも「余人をもって代え難し」の評価を受けている幹部がゴロゴロいるではないか[24]。また，同総会でのもう一つの重要テーマ「技術政策指導の集権化と経済建設管理の改善」に関する部分では，自動車生産部門における技術革新の遅れに言及し，何でも国産品を礼賛して外国技術を排斥するのは個人崇拝の時期の特徴である，関係機関は事態を改善するよりも責任のなすりあいに終始している[25]。ここでフルシチョフは計画化と管理における大衆の参加，というより大衆との協力の必要性について語り出す。彼は昔ドンバスで経験したことを振り返って，ノルマの引き上げなどでは常に労働者仲間と話し合って決定したものだ，今は完全に官僚化し，上からの指令一本できめている，労働者の中で仕事をするのが党である，行政官・官僚としてでなく，仲間として労働者のところへ行き，ノルマは相談して決定せよ，これが本当の生産性向上の闘いなのだ[26]。

フルシチョフがここで単に回顧談を繰り広げているだけであるとか，かつてスターリンに揶揄された古い「ナロードニキ」的活動家のスタイルを，彼独特の大言壮語ぶりとともに露呈しているだけだと見ることも可能である。しかし一方で彼が真剣に官僚制の欠陥を意識し，その克服を彼なりにまじめに訴えていると見ることもできる。彼はさらに語を継いで，そもそも決定は人々によって理解される必要がある，だから決定を下す前に人々と相談しなければならない，そうしてこそ決定が実行されるのである，しかるに彼ら官僚ときたら，自分だけが正しい決定を下し，他の者は

24) Н. С. Хрущёв, указ. соч. Том 7, стр.334.

25) Там же, стр.340-341.

26) Там же, стр.376-377.

ただイエス，イエスと従っているだけでよいと考えている，これこそ個人崇拝の遺物に他ならない，云々[27]。

極論すれば，これはほとんど「反官僚革命」の呼びかけである。とは言え，それはあくまで官僚への呼びかけであり，呼びかける当人もまた，官僚制の絶頂にあって政治的特権（独断的決定権の独占，真の党内論争の否認，大衆の政治的発言の忌避，その他）を保持したままである。呼びかけられた人々が，直接の呼びかけを受けない労働者はなおさらのこと，さしたる感銘を覚えることはなかった。双方が彼の呼びかけにこたえるためには，官僚制の政治的・経済的特権を放棄しなければならなかったろう。そうする気が官僚機構にも，その最高指導者にもないことは誰にも見抜かれていたことだろう。

にもかかわらず，11月総会の諸決定は官僚集団にとって一つの脅威ではあった。党分割について言えば，前節末尾に述べたような遠大な可能性を洞察してのことではなかったであろうが，少なくとも長く安住してきた組織の「引っ掻き回し」[28]に不安を覚え，また直ちに露呈した実際的な不首尾に自らの権威失墜の可能性を予期した者も少なくなかった。さらに，同総会が決定したもう一つの決定，すなわち単一の党・国家統制委員会の設置には，そこに多大の「骨抜き」がされていたにもかかわらず，少なからぬ党幹部が危機感を抱いたに相違ない。そして双方とも，フルシチョフ失脚後ただちに旧に復すこととなった。そしてソ連は長い憂鬱な停滞の季節を迎えるのである。

27）Там же, стр.380.

28）アイザック・ドイッチャー，山西英一訳『現代の共産主義』番町書房，昭和49年，160ページ.