

ISSN 2188-7942

# 奈良経営学雑誌

第1巻

Nara  
Management  
Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014

## 発刊の辞

2014 年 6 月 22 日

マネジメント論あるいは経営学の新しい地平を切り開くことを念じて、オンラインジャーナル『奈良経営学雑誌』を刊行する。

NGOMS 代表

宮坂 純一

《論 説》

1900年代前半ロシア管理論の再評価を巡って：承前

— コリツキーの所説の検討 —

宮坂 純一

- 1 解 題
- 2 ロシアにおけるマネジメント科学の誕生から華々しい発達の時代へ
- 3 マネジメント科学の危機
- 4 小括

1 解 題

サンクトペテルブルグ大学ビジネススクール『ロシアマネジメントジャーナル』に掲載されたコリツキー（Корицкий, Э.Б.）（Korickij, E.B.）の論文「1900年代前半のロシアに於けるマネジメント科学の発達」（Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг.）（2005年）<sup>(1)</sup>は、現在の欧米の研究者によって刊行されている管理史分野の文献には、マネジメント科学の発達に重大な貢献をしたロシアの研究者について言及されていない、という趣旨の「遺憾の意を表する」文章から始まっている。

コリツキーは、ソビエト時代からソビエト管理史研究者としてキャリアを積み重ねてきた研究者であり、体制転換後のいまも、過去の資料を積極的に掘り起こすなど、ロシアにおいて1900年代に続けられた管理研究の歩みの解明を自己の課題として、研究を継続している。

この領域でよく引用されている彼の仕事をあげておくと、以下のものがある。

Корицкий, Э. Б., У истоков НОТ, ЭКО, 1981, № 5.

Корицкий, Э. Б., Школа Витке, ЭКО, 1981, № 5.

Корицкий, Э. Б., Лавриков, Ю. А., *Проблемы развития теории управления социалистическим производством*, Изд-во ленинградского университета, 1982.

Корицкий, Э. Б., Теоретико-методологические проблемы хозяйственного управления в советской экономической литературе 20-х, *Экономические науки*, 1983, №12.

Корицкий, Э. Б., Развитие марксистско-ленинской теории управления общественным производством в советской экономической литературе 20-80-х годов (методологический аспект), Дис....докт.экон. наук., Л., 1986.

Корицкий, Э. Б., Лавриков, Ю. А., Омаров, А. М., *Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник*, Экономика, 1990.

Корицкий, Э. Б., Васюков, А. И., Нинциева, Г. В., *Основные течения российской экономической мысли в 20-30-е годы XX столетия: Очерки. Ч.1.*, СПб., 1993.

Корицкий, Э. Б., Васюков, А. И., Нинциева, Г. В., *Основные течения российской экономической мысли в 20-30-е годы XX столетия: Очерки. Ч.3.*, СПб., 1994.

Корицкий, Э. Б., Васюков, А. И., Нинциева, Г. В., *Основные течения российской экономической мысли в 20-30-е годы XX столетия: Очерки. Ч.4.*, СПб., 1995.

Корицкий, Э. Б., Шетов, В. Х., *Каким быть управлению: воззрения российских экономистов 20-х годов*, Нальчик, 1995.

Корицкий, Э. Б., Сохов, А. А., *Централизованное управление и хозяйственная свобода: концепции российских концепции российских экономистов 20-50-х годов*, Нальчик, 1997.

Корицкий, Э. И., Нинциева, Г. В., Шетов, В. Х., *Научный менеджмент, Российская история*, СПб., 1999.

コリツキーはこれまでに多数の業績を残しているが、それらのなかから体制転換前後の時期を代表する著作をあげるとすれば、例えば、次の2点がある。いずれも共著であるが、関連する論文等を読むと、実質的には彼が執筆したと思われる。

Лавриков, Ю. А., Корицкий, Э. Б., *Проблемы развития теории управления социалистическим производством*, Изд-во ленинградского университета, 1982. (ラーフリコフ & コリツキー著『社会主義生産管理論の発達の諸問題』)

Корицкий, Э. Б., Нинциева, Г. В. & Шетов, В. Х., *Научный менеджмент: Российская история: Учебное пособие для вузов Серия*, Питер, 1999 (コリツキー、ニンツェヴァ、シェトフ著『科学的マネジメント：ロシアの歴史』)<sup>(2)</sup>

前者については、筆者は過去に翻訳紹介したことがある（宮坂純一訳『ソビエト管理論

の基礎』杉山書店、1984年)。その筆者にとって最大の関心は、社会主義という時代の制約を受けていた時期の、過去の、特に、1920年代以降の管理思想や実践に対する、彼の評価スタンスと、いま資本主義の時代を生きている現在の彼の評価スタンスの間に、違いがあるのかについて検討することにある。このような問題意識を持つ身にとって、上記の文献はこれ以上のものは存在しないであろうと思われる格好の資料である。

今後、本稿を含めて、幾つかの論攷において、コリツキー以外の研究者によって公刊されたロシアの管理論史関連の単行本や各種の論文、特に、学位論文を参照する形で、前述の問題意識を解き明かす予定であるが、とりあえず本稿では、冒頭に紹介したコリツキー論文の概略を紹介・検討し、問題の所在を明確にすることを目的としている。

以下の行論では、コリツキー論文の内容を、他の資料で補いながら、紹介するという形で、論述していくことになるが、その場合、コリツキー論文の引用箇所については、原則として、逐一該当ページ数を示していない。但し、必要に応じて、(c.・)として表記している箇所もある。また、筆者(宮坂)の解釈に関しては、宮坂純一『ソビエト労務管理論——ソ連邦における科学的労働組織(HOT)の研究』千倉書房(1977年)等で利用した資料に依拠して、文中注の様式で挿入している。

## 2 ロシアにおけるマネジメント科学の誕生から華々しい発達の時代へ

ロシアのマネジメント科学を現在の視点から振り返ると、その誕生は20世紀初頭に求められる。これがコリツキーの基本的な認識であり、ロシアのマネジメント科学の発達の流れは下記のような5段階に区分される(c.128.)。

- 1) 1900年から1910年代：マネジメント科学誕生の時期
- 2) 1920年代：世界的水準でマネジメント科学が華々しく発達した時期
- 3) 1930年から1950年代：危機と停滞の時期
- 4) 1960年から1980年代：復活の時期
- 5) 1990年以降現在迄：欧米と「肩を並べる」レベルへ発達を遂げている時期。

ロシアの経営学史上、1920年代は、通説として、科学的労働組織(научная организация труда : HOT)の時代として知られてきた。これが通説である<sup>(3)</sup>。その科学的労働組織とマネジメント科学(наука о менеджменте)との違いはどこにあるのであろうか。

コリツキーに拠れば、これらの科学は、現在の視点では、相異なるものであるが、管理概念が生まれ発達を遂げる初期の時代には組織についての知識体系として分かちがたいものであった。

コリツキーは更に大凡次のように続けている。科学的労働組織はF.Taylorの「科学的管理」の翻訳である。それはロシア語に文字通り翻訳すると научное управление となるが、例えば、ド

イツで「合理化」という概念のもとで新しい科学分野が普及したように、ロシアでは「労働の科学的組織（化）：科学的労働組織」として知られるようになり、通常は、HOT<sup>ノット</sup>という略称で使われてきた。コリツキーの表現を借りると、本来の科学的労働組織と管理科学はあたかもシヤム双生児のような科学的知識の2つの体系である。それらが分離したのは1960年代であり、それ以前は、HOTと管理（マネジメント）は概念的にも同義である。

コリツキーはこのような立場でロシアのマネジメント（管理論）発展史の諸問題を論じている。

コリツキーは、ウラル管轄区やペルミ地方のルイシヴァ等々でHOT原則を適用しようとする動きが1904年頃にあったこと<sup>(4)</sup>に注目して、1900年から1910年代を、ロシアのマネジメント科学誕生の時期として位置づけている。この時期の活動はテイラーの考え方は未だ結びついてはいないが、したがって、そのような試みは体系的な性格のものではなくいわば自然発生的なものではあったが、ロシアにおいて労働を「科学的に」組織化しようとする試みが生まれた時期である。

コリツキーの論文では触れられていないが、テイラーの著作が翻訳（1909年）され紹介される以前に、例えば、ペテルブルグの技師セミョーノフ（Семенова,И.）—— 彼は後にテイラーの著作を知って熱心な崇拜者となり普及活動を展開した人物として有名である —— が自分の工場での労働組織の改善・合理化に取り組んでいたことはよく知られており<sup>(5)</sup>、世界的な規模で、類似の試みが同時期に出現していたことが容易に想像される。

そのロシアにおいて、1911-14年に、テイラーの発想を巡って議論が展開され、テイラーだけではなくギルブレスやガントなどの著作が次々と翻訳される等、「テイラー・ブーム」が起こった。コリツキーは、チェパルーヒン（Чепарухин,В.В.）の最新の研究<sup>(6)</sup>を引用して、当時の状況を次のように説明している（c.129.）。HOT領域の著名な研究者の一人がペテルブルグのサビン（Савин,Н.Н.）である。彼はテイラーと並んで西欧の文献にも登場する存在であり、1912年頃から、彼の教え子や仲間たちがHOT原則の導入・定着を目指して工場において実践活動を始めるようになっていた。第1次世界大戦前迄にテイラー・システムに則って組織化された工場は8工場に及び、HOT運動は盛り上がりを見せていた。しかし、この上昇ムードは、世界大戦、その後の革命と戦時共産主義政策によって水を差され、それ以降の推移を見ると、労働組織化の科学的原則が利用されたのは軍需生産の企業だけにとどまってしまった。

ロシアのマネジメント科学は、ネップ（新経済政策）（1921-25）への移行に伴って大きく転換した。ネップ時代はロシアの管理思想の進化の流れのなかで実り多き成果をうみだした最も「豊饒」であった。この時代が第2期である（1920年代）。

そしてこの時期にマネジメント科学の生成を強力に押し進める契機となったのが1921

年1月に開催された「第1回全露HOT会議」(Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства)である。実務家や研究者など多数が参加したと言われているが、コリツキーは、Богданов, А.А.(1882-1939)、Бехтерев, В.М.(?-?)、Ерманский, О.А.(1866-1941)、Струмилин, С.Г.(1877-1974)、Гастев, А.К.(1882-1941)の名前を挙げている。その会議で最大の論争となったがテイラーシステムの評価であり、更には、それと関連するが、HOTの研究手法、言い換えれば、HOTを固有の方法論的に根拠あるアプローチのもとで研究できるのか否か、が議論された。

テイラーシステムの評価をめぐる議論のなかで、テイラー主義と反テイラー主義の陣営の対立が鮮明になった。前者を代表したのが、Каннегиссер, И.С.(1860-?)、Несмеянов, В.А.(?-?)、Гредескул, Н.А.(?-?)等であり、彼らは、テイラーシステムとHOTを同一視し、テイラーの学説には原則的に誤りがないだけでなく、普遍的に、すなわち、すべての社会経済的条件のもとで完全に適用可能である、と主張した。それに対して、後者を代表したのがБехтерев, В.М.、Ерманский, О.А.、Ерманский, П.М.(1887-?)等である。彼らの見解に従えば、テイラーシステムとHOTを完全に同一視することは許し難いことであり、テイラーシステムは人間という有機体の限界を超えた労働強化を目指すものであり、人間主義(ヒューマニズム)の原則とロシアで誕生した新しい制度の価値観と両立しがたいものである。

第1回全露HOT会議は、結果的には、テイラーシステムとHOTの同一視は正しくない、との総括を表明している<sup>(7)</sup>。

第2の問題に関しては、会議はHOT概念自体は複雑であり多面的であるとの極めて深い理解を示し、HOTには(テイラーシステムに固有な)経済技術的側面だけではなく社会経済的及び精神生理学的側面がある、という立場を明確にした。コリツキーによれば、このような解釈がマネジメント問題分析に対する総合的アプローチへの基盤を作り上げたのであり、ロシアのマネジメント研究者によってテイラー学説が一步前進させられたのである(c.129.)(傍点原文)。

その意味で、第一回全露HOT会議は労働問題を幅広く議論したロシアだけではなく世界でも初めての試みであったが、ロシアに関していえば、その開催以降に、Гастев, А.К.、Витке, Н.А.(?-?)、Дунаевский, Ф.Р.(1887-1960)、Ерманский, П.М.、Керженцев, П.М.(1881-1940)、Розмирович, Е.Ф.(1886-1953)等が関与して、多数の研究所や研究機関等が創設され、ロシアで初めてマネジメント学派が形成されるに至った。代表的な研究機関をあげると、次のものが有名である。中央労働研究所(ЦИТ: Центральный институт труда)(所長 Гастев, А.К.)、カザンHOT研究所(КИНОТ: Казанский институт научной организации труда)(所長 Бурдянский, И.М.)、全ウクライナ労働研究所(ВСУИТ: Всеукраинский институт труда)(所長 Дунаевский, Ф.Р.)、タガンロクHOT研究所(ТИНОП: Таганрогский институт

научной организации производства (所長 Есманский, П.М.)、労働者農民監督部人民委員部  
 附属管理技術研究所 (ИТУ : Институт техники управления при НК РКИ) (所長 Розмирович, Е.Ф.)、レニングラード脳研究所附属労働研究所 (Лаборатория по изучению труда при  
 Институте мозга в Ленинграде (所長 Бехтерев, В.М.)、共産主義アカデミー附属НОТ部局  
 (Отдел НОТ при Коммунистической Академии (指導者 Ерманский, О.А.)、労働者農民監督部人民委員部  
 附属ノルマ化部局 (Отдел Нормализации при НК РКИ) (指導者 Витке, Н.А.)  
 等。

当時の科学研究所の基本的な課題はマネジメント領域に体系化された概念を構築すること  
 であった。だが同時に、研究対象 (現実の組織管理活動) が特殊であるために、研究者  
 たちは自分の研究室の中に閉じこもることができなかった。理論的研究と実践活動が密接  
 に結びついており、大多数の研究所は同時に合理化センターでもあり、附属機関としてコ  
 ンサルタント部局が設置され、科学研究の成果を生産に積極的に適用する活動を展開して  
 いた。今日でも、中央労働研究所の「ウスタノスカ」や管理技術研究所の「オルグストロ  
 イ」などのコンサルタント機関の合理化活動の経験は少なからざる関心を引きつけている。  
 しかし、その意義は、単に、科学から実践への「伝導ベルト」の機能を遂行することにあ  
 ったのではない。それらの機関は非常に多数の企業において管理方式や構造を合理化する  
 という実践活動に従事し、より一層の理論的普遍化に必要な貴重な情報を収集する役割を担  
 っていたのである。労働と生産管理の組織化の理論の発達は、ロシアでは、このように、  
 最初の段階から、経済運営の実践と密接に結びついていたのであり、1924年に開催され  
 た第2回全露НОТ会議は当時の方向を確認し、НОТを次のように理解するように提案  
 している。НОТは「科学の業績と労働生産性を高めている管理改善の実践を既存の労働  
 組織に持ち込む過程である (c.130.)」、と。

そして、コリツキーが極めて重要であると指摘していることは、当時の主要な研究所が  
 科学探究機能と合理化活動機能以外に、第3の重要な機能、すなわち、人員の養成という  
 機能を果たしていたことである。具体的に名前を挙げると、例えば、中央労働研究所、カ  
 ザンНОТ研究所、管理技術研究所等では、3タイプの活動 (科学探究活動、合理化活動、  
 教育活動) が有機的な結合のもとで行われていたのであり、コリツキーの表現を借りると、  
 「この絡み合いこそが 1920年代のロシアの組織管理思想の最大の功績のひとつである。  
 というのは、そこに、マネジメント科学形成メカニズムの本質が存在しているからである  
 (c.131.)」。

コリツキーはこれに関してグルシコフ (Глушков, В.М) らの著作<sup>(8)</sup> から、中央労働研究所の存  
 在に触れたドイツの学者モンロイの次のような言説を再引用している。「西欧社会でも、今日に  
 至るまで、研究機関と教育機関のこのような結合は存在していない」(c.131.)。



概括的な表現をすると、ネップという時代の「創造的な雰囲気」の中で、ロシアのマネジメント思想史において独特な位置を占める多種多彩な理論が「花開いた」のであった。以下、その代表的な概念をコリツキー論文に依拠して紹介すると、次のようになる。

#### ボグダーノフのサイバネティクス・アプローチ

コリツキーが何よりもまず注目しているのはあらゆる組織活動に固有な一般的原則を見つけ出そうと試みた「一般組織学的アプローチ」の存在である。これは学史的にはロシアだけではなく世界的にも初めてのものであり、ボグダーノフ（Богданов, А.А.）によって公式化された「組織形態学」（«тектологический» подход）アプローチがそのベースとなった。

組織形態学の本質は、自然、社会、経済にみられる、あらゆる組織化された過程には、ある種の共通の法則が存在する、という命題にある。これは第一回H O T会議で初めて報告されたものであり、彼は、組織科学の課題として、人類の巨大な組織的経験を体系化し、指導者を組織法則の知識で武装することを提起した。そして、彼は、組織の本質を分析したあとで、システムズアプローチの必要性を公式化し、システムとその要素の相互関連を新しい視点から考察し、組織化された全体は個々の部分の総体よりも大きなものであることを示すなど、多くの興味深い思想を展開させた。

ボグダーノフの主張を検討してわかることは、コリツキーに拠れば、彼の組織科学説が、サイバネティクス、システム論、組織理論等の現代の科学的な知識部門と深いレベルで同一線上にある（c.131.）、ということである。

ボグダーノフは「サイバネティクスの父」と呼ばれている。ただし、そのような評価は間違っていないが、そのレベルの評価にとどまることは「一面的」であり、ボグダーノフの思想は功罪併せ持つ存在である。

コリツキーは『ソビエト管理論の基礎』や Корицкий, Э.Б., “Организационные идеи А.А.Богданова и их резонанс. К 130-летию со дня рождения А.А. Богданова”, *Российский журнал менеджмента*, 1-2, 2003.において詳細なボグダーノフ論を展開している。別稿にて、詳しく検討する予定である。

しかし、コリツキーの評価を借りれば、ボグダーノフは、あらゆる組織過程には共通する法則が存在することを積極的に主張することによって、一種のフェティシズムに陥ることになった。共通の法則性を知ることは極めて重要ではあるが、同時に、現実には具体的なタイプの管理があることを認識することが必要であり、しかも、その認識は、それぞれの適切な客体そのものの存在及びその発達の法則についての研究を基礎としてあるいはその過程ではじめて可能なのである。

#### エスマンスキーの組織論的アプローチ

ボグダーノフの（一般的な組織法則が存在する、という）「一般組織科学」構想は当時の研究者たちに大きな影響を与えた。その代表者が、エスマンスキー（Есманский, П.М.）とケルジェンツェフ（Керженцев, П.М.）である。しかし、彼らは、ボグダーノフのグローバルなアプローチとは異なり、一般的な法則や原則の範囲を社会的領域に限定している。彼らは、組織科学の構築が必要であるというボグダーノフの考え方には共感していたが、その「一般理論的」という発想には、あまりにも抽象的であり経済運営管理の現実の諸問題との結びつきが弱いという理由で、同意しなかった。

エスマンスキーは、第一回HOT会議において、ボグダーノフに反対して、一般理論的アプローチひとつだけでは不十分である、と主張した。「我々は、更に、さまざまな領域に管理システムを定立し・・・そのシステムを実践においてそして生活において適用するための方法を与えなければならないのである」。「正しい組織は、個々の企業、工業部門だけではなく、経済全体、社会的管理機関、軍隊、労働組合、党、国のすべての機関において、いしずえとならなければならない」（c.132.）、と。これが応用組織科学の課題であり、エスマンスキーは、その応用科学と一般組織科学の関係を、測地学と幾何学あるいは電子工学と物理学の関係に擬えていた。

#### ケルジェンツェフの組織論的アプローチ

このような思考は、人間集団の指導に関するあらゆる活動に固有なユニバーサルな原則が存在する、と主張していた、ケルジェンツェフにも見いだすことができる。ケルジェンツェフは、コリツキーによれば、このアプローチに基づいて、組織経験をひとつの部門から他の部門へ移すことは可能であり有益である、との極めて重要な結論を提起していた。

エスマンスキーとケルジェンツェフは、人々の組織的活動には共通の合法則性が存在すると仮定していたのであり、コリツキーの表現を借りれば、「プラクシオロジー」の基本的発想を先んじて提起し、組織活動に適用していたのであった（c.132.）。

一般組織科学が提唱される中で、他方で、ロシアの組織管理思想の豊かさを示すものとして、精神生理学的アプローチ（психофизиологический подход）が提唱された。この学派の支持者たちは一般組織的法則という考え方に反対しなかったが、それを決して重要視することはなかった。というのはそれらの法則は、彼らの見解では、指導者の活動において決定的な存在ではなかったからである。すべての階層のマネジャーにとって重要なことは人間という有機体の機能についての精神生理学的法則を知ることである。これは労働力の効率的な利用に不可欠な知識であり、そのような知識の修得が伝統的な組織化及び管理を真に科学的なものへと「格上げ」と同時に、テイラー主義と「一線を画する」方法論であった。この立場はベフチェレフ（Бехтерев, В.М.）とエルマンズキー（Ерманский, О.А.）に代表される。

#### ベフチェレフの精神生理学的アプローチ

ベフチェレフはロシアの傑出した研究者の一人であるが、その彼の組織管理的主張は、

コリツキーの表現を借りれば、残念なことに、今日に至るまで、研究されてこなかった。科学的に組織された労働は、ヒトに最大の効率でエネルギーを支出することを教え、同時に、労働する有機体の可能性を考慮する試み以外のなにものでもない——これがベフチェレフの見解の根底にある思想である。

テイラー主義やフォード主義と異なり、ロシアの精神生理学派は、労働力の担い手、言い換えれば、複雑なバイオ的存在としての働き手を、その考え方の中心に置いていた。それ故に、ベフチェレフの立場では、テイラーシステムの最大の欠陥は、それが機械や設備の極めて合理的な利用方法を開発し、その手法を極めて非合理的な存在である生きた人間に適用したことにある。ベフチェレフの文章を引用すると、テイラーシステムは、「作業のメカニズム」を組織し「生産を高めるために、労働者の手から、奨励手段によって可能な限りのエネルギーを引き出したが、他方で、人間という機械が消耗することに余り配慮せず、それが長期的に続き人間という機械そのものやその健康に不都合な影響を及ぼすことになった時の状態を科学的に回復する手段を講じなかった」(c.133.)。

ベフチェレフは「ヒト・マシン」はユニークである、とのテーゼを提示し、「勤労者の肉体的な健康を害することなくそして特に重要な道徳的関心を損ねることなく、労働自体の出来るだけ多大な生産性を上げるためには」生産において労働を合目的にそしてより慎重に利用することが必要である (c.133.)、と強調した。ベフチェレフによれば、このテーゼは、企業、工場等において誰が雇い主であるのか、私的所有主なのか、国家なのか、に関わりなく、生産と管理の科学的組織において重要視しなければならないことを公式化したものなのであり、雇い主はすべて「勤労者の個性という特別な価値」を認めなければならないのである。

#### エルマンスキーの精神生理学的アプローチ

労働と管理の科学的組織化の領域で傑出した役割を果たした精神生理学的学派のもうひとりの代表者がエルマンスキーである。

一般的な組織法則の存在を認めるボグダーノフの「組織形態学」はエルマンスキーの見解に一定の影響を与え、エルマンスキーは、本質的には、合理的な組織をすべてのエネルギーと生産要素を最良な形で最適に利用する理論をとして定義し、ボグダーノフの考え方を踏襲し、積極的な選択の原則と組織量の法則を公式化した。

しかしながら、エルマンスキーの立場からいえば、それらの法則や原則はたとえ重要であったとしても補助的な性格のものである。労働と管理の最も主要な原則は最適化原則であり、単位支出当たり出来るだけ多くの結果を得るかあるいは出来るだけ少量のエネルギーで単位当たりの結果を生み出すことにその本質がある。この原則は常に生産の組織者の視野に入れておかなければならないものである。なぜならば、そこに「HOTのすべてパワーがある」からである。最適化原則に違反して諸々の力を利用することは、エルマンスキーの言葉を借りれば、活動の非科学的な組織化である。というのは、すべての種類のエ

エネルギーの浪費をもたらすかあるいはそれらの不十分に利用につながるからである。

エルマンスキーは、テイラーシステムを詳細に分析し、テイラーシステムはこの最適化原則を無視しているがために、それをHOTと同一視することは出来ない(c.134.)、との結論に達したのである。

エルマンスキーは、科学的組織が、生産のすべての要因（技術設備、その合理配置、技術的過程とその合理化、労働力、管理機関の合目的的組織、等）を含む、幅広い概念である、という点では、テイラーと同意見であった。しかしながら、彼は、人間の労働が、資本の有機的構成の高度化と関連して、生産要因体系のなかで量的にわずかな位置を占めるようになったとしても、それはあくまでも生産生活の基盤であり続ける、と強調している。ヒトという要因の位置づけが、テイラーとエルマンスキーでは、コリツキーによれば、全く違っていたのである。テイラーにとっては、労働者は指図書の課題を盲目的に遂行する単なる「歯車」であったが、エルマンスキーにとっては、「意識的な歯車」であり、更には、**「社会生活全体の」**参加者であった(c.134.)。

エルマンスキー概念は、当時、厳しい批判を受けたが、コリツキーは、その積極的な側面には同意せざるを得ない、と述べている(c.134.)。例えば、エネルギー最適原則を科学的組織の主要なそして普遍的な原則として説明したことに対して批判が加えられたことは仕方ないであろうし、**ブツ的**生産要因と**人的**生産要因を科学的根拠のもとでバランスさせなければならないというそれ自体としては進歩的な考え方が、エルマンスキーにあっては、社会的経済的契機や心理的契機等々が無視され、生理学的側面の中に埋没させられている。

しかし同時に、そのような批判がエルマンスキーの疑いなく興味深い積極的な命題を捨て去り忘れさせてしまった。それは、コリツキーに拠れば、ノーマルな仕事を保障し、過労のような状態を排除する、管理・生産的構造の構築に、管理思想の眼を向けたことである(c.134.)。

1920年代には、マネジメントの精神生理学的アスペクト以外にも、管理の精神工学的な(психотехнический)諸問題も積極的に研究されていた。Шпильрейн,И.Н.(1891-?)、Дунаевский,Ф.Р.、Кекчев,К.Р.(1893-1948)、Юровский,М.А.(?-?)がその代表的な研究者であるが、1930年代に入って、これらの興味深い流れは非難の対象となり、壊滅してしまった。

#### **ガスチェフの組織技術的アプローチ**

当時のロシアではマネジメント問題が多彩な視点から分析されたが、そのなかにおいて組織技術的アプローチは重要な位置を占めていた。このアプローチは、原則として、実際に生産に関わっていた技術者たちによって公式化されたものであり、一般組織的アプローチとは異なり、より「世俗的な」(c.135.)性格を帯びており、テイラー、フォード、ガント等の古典的発想と少なからざる類似点を持っていた。この流れの形成に貢献したのは、Гастев, А.К.、Розмирович,Е.Ф.、Дрезен,Э.К.(1892-?)、Бызов,Л.А.(1886-?)、Рудаков,М. П.(1891-?)等であるが、なかでも中央労働研究所の所長であったガスチェフの存在が際立つ

ている。ガストチェフ派といわれている人々には、БабинКорень,Б. В.(?-?)、Бернштейн,Н.А.(?-?)、Бружес, А.П.(1887-?)、Журавлев,М.Р.(1900-?)、Журавский,А.Ф.(?-?)、Кутейщиков,Ф.А.(?-?)、Левитов,Н.Д.(1890-?)、Хлебников,Д.Н.(?-?)等がいる。

ガストチェフは、一般組織的アプローチや精神生理学的アプローチとは異なり、西欧の基本的なマネジメント学派の発想に敬意を払い、発達した諸国で蓄積されてきた理論的業績と実践的経験の考慮を欠くならば、ロシアの組織管理的思想が成功裏に発達することはないだろう、と考えていた。中央労働研究所とフォード社には人的交流があったことも一因してか、ガストチェフの概念とテイラーやフォードの考え方を比較すると、多くの命題に類似点があることが分かっている。特に、ガストチェフそしてテイラー及びフォードは、作業速度を最大に速め労働密度を最大にするために時間的にも空間的にもすべての生産要素を前もって計算し準備する必要がある、との考えを強調している。ガストチェフの学説が、エルマンスキー、ケルジェンツェフ、ブルジャンスキーから、「ブルジョア的搾取のリファインされた残忍性」として、厳しく非難されたのは決して偶然ではなかったのである。

しかし、そのような厳しい批判は、コリツキーによれば、正当なものではなく、ガストチェフの概念は、西欧の理論と類似しているが、独特な「人間的な視点」が組み込まれているという点で、深いところで相違している。ガストチェフの概念の根底に横たわっているのは人的要因の役割を決定的に重要視する「労働過程の社会化」概念である。ガストチェフ学派は、組織それ自体を基本的に注目するテイラー主義及び輝かしい生産技術を重視するフォード主義とは異なり、それらの意義を過小評価することなく、重心を人的要因に移し理論を構築していった。彼らは、「本質的には、世界の組織管理文献で初めて、生産過程において人的要因が決定的な役割を果たすことを根拠づけ、全体として成功するか否の大部分は人的要因に掛かっている、と指摘したのである。

1920年代当時の科学的管理システムに対する西欧の科学的取り組みの最終的目的地は、不変的な作業基準を設定し、その「硬直した」ノルマを労働者に適用することであり、この場合、そのノルマは必ずしも理解される必要はない、と考えられていた。これに対して、ガストチェフは異なった問題の立て方をしていった。論じられるべきことは、彼の見解によると、ノルマは先験的に決められるものであるとか労働者はすべての新しいノルマに対して社会的に保守的であるとかといったことではなく、絶えず改善されている作業に労働者が心理的にも生理的にも適応できる能力をつくりだすこと論じなければならないのであり、それが作業を促進する技能に反映するのである、と。中央労働研究所方式は、ノルマや基準の変更に関して個人的なイニシアティブを自由に発揮する幅広い範囲と可能性があることを前提にしていたのであった。このようなやり方は、ガストチェフたちによって、「個々の労働者や生産参加者にある種の組織・労働的ウイルス（организационно-трудова́я бацилла）を」独自に「接種すること」として見なされたのであり、それは「労働に焦点を合わせたもの」という名前で知られていた。ガストチェフは、我々の方法は、「労働者大衆を積

極的な存在に変えることを目的とした、アクティブな方式である」(c.136.)、と誇らしげに論じている。

更に言えば、ガスチェフは、職場や企業の作業組織の諸問題に主として注意を向けていたテイラーやフォードと異なり、個々の作業域を念頭に置いていた。企業の第一次的な細胞のラジカルな再構成をベースにして初めて、職場、企業そしてより高次のレベルの合理的な組織モデルの構築に進むことができるのであり、このような科学的探求は「個々の作業域で労働者がおこなう動作・作業のマイクロ分析から全体としての企業のマクロ分析へ」として公式化され、「狭い基盤の」方法論という名前で知られている。その本質は、労働と管理の科学的組織化に関するすべての活動は、執行者や指導者を含めて、個々のヒトの労働の整理から始めなければならない、という考え方であった。

ガスチェフは、コリツキーの評価に従えば、管理の諸問題に、作業域の視点からアプローチし、得られた結果をより規模の大きな対象（企業、部門、国民経済）に拡げていった。彼は、職場から企業全体まですべての現場で個々の労働者によって遂行されている一連の機能を明らかにすることによって、このアプローチが有益であることを論証した。それは、「計画－基本方針の決定－実施－コントロール－記帳－分析－総括……－計画－基本方針の決定……」という一種の連続体からなる諸機能である。ガスチェフに拠れば、「工作機械の管理の方式が最も複雑な設備の管理方式を決める」のであり、「この労働領域で試験に合格したものは、容易に、職場の管理、企業の管理そして国家の管理においても試験に合格する」(c.137.)のである。

ガスチェフは、一面で、生産過程と管理過程にはある種の共通性があることを明らかにし、そのプラクセオロギー的思考方を様々なタイプの活動に押し広げると同時に、他面で、工作機械を管理する労働者と企業を管理する指導者の労働を同一視し、結果として、そのテーゼの絶対化という状況をうみだすことを避けることができず、管理過程固有の複雑さを単純化しているとの批判を浴びることになる。そしてこのような誤解は理論の上だけではなく、実践的にも非常に大きな不幸を生みだしていった。

ガスチェフの概念は、コリツキーの評価に拠れば、人的な要因を労働組織の中心に置いたものであり、上述のような誤解を与えたにもかかわらず、世界的に見ても、マネジメント領域の科学的思想に独自の位置を占めている。

コリツキーは『ソビエト管理論の基礎』において、ガスチェフは自己の立場（労働と管理の科学）を「システム科学」と命名した、と記述し、次のように評価している。これは総合という問題を解決できなかったが、総合的な「全く新しい」（経済学でもない心理学でもない等）科学についての問題提起であり、歴史的な意義を持っていた、と<sup>(9)</sup>。

#### ロズミロヴィッチの組織技術論的アプローチ

ガスチェフ派と近い立場にいたのが管理技術研究所の所長の職に就いていたロズミロヴィッチとその研究員たち（Рудаков,М.П.(1891-?)、Дрезен,Э.К.(1892-?)、Бызов,Л.А.(1886-?)等）である。この、当時極めて権威があった、学派の基本的な方法論的前提は、生産過程と管理過程には共通の特色が存在する、という命題である。生産過程と管理過程は、第1に、同一の要素から構成され、第2に、生産機関と管理機関は同一の原則に依拠している、と。このような概念は管理の「生産的解釈」と名付けられている。ロズミロヴィッチに拠れば、管理は「働くヒトの労働を生産あるいは管理機関において方向付けそして指導するという純粋に技術的な性格の過程であり、それは、ヒトとモノの総体に対して、一定の範疇の人々によって、一連のテクニカルな手法の助けを借りて、おこなわれる」（c.137.）。ロズミロヴィッチたちは、この過程を、原則的には、本来の生産過程からなんら区別されないものとして見なしていたのであり、管理過程が生産過程と類似している以上、管理過程も正確に計算し計画することが可能なのである。したがって、管理を個々の作業に分解し、それらの作業の流れと所要時間を設定し、時間的にそして空間的に研究し測定するならば、管理過程の進展を前もって計算し機械化し、ヒトの管理に関する労働を個々の企業規模でも国全体の規模でも自動化することができることになる。

「生産的解釈」学派はこのような命題を発展させて、機械化は時の流れと共に進展し、やがて完全な機械化がヒトの指導に関する労働を余分なものとし、「ヒトの管理システム」は「モノの管理システム」に取って代われ、管理は「特別な種類の人々の特別な機能」としては消失するであろう（c.138.）、と指摘した。

ロズミロヴィッチたちは、コリツキーの言葉を借りれば、管理の構造・機能、その改善の諸形態等のマネジメントの具体的な諸問題の研究に貢献したが、そこには、管理の「わびしい」未来が展望されている。このようなロズミロヴィッチたちのアプローチはすでに1930年代の初頭に非難の対象となり、「有害な理論」という烙印を押されていた。コリツキーは、このような評価は、彼らが予言した通り全面的なコンピュータ化の時代に突入した今日、改めて検討されるべきであろう、と総括している（c.138.）。

#### ヴィトケの社会心理学的アプローチ

ロシアの管理思想を振り返ると、1920年代には、組織—技術論的なアプローチだけでなく、マネジメントの諸問題分析に対する社会的アプローチ（социальный подход）も公式化されていた。この学派の代表者はヴィトケ（Витке,Н.А.）（?-?）であり、Улицкий, Я.С.(189-1956)、Добрынин,В.В.(?-?)、Стрельбицкий,С.Д.(1875-?)等がその流れに属していた。彼らは、コリツキーの表現を借りると、後になってアメリカの「人間関係論」学派によって公式化された命題に、多くの点で、類似したアイデアをすでに提起していたのであり、ロシアの学者のプライオリティを容易に手放さいためにもそれらのロシアに固有の経験に正当に言及しなければならない存在である（c.138-139.）。ヴィトケたちのアプローチは、本質的には、管理過程の「生産的解釈」の対極にあるものであり、その根底には、管

理活動の主要な本質はヒトのエネルギーを一定の目的に向けて組織化し方向付けることである、という命題がある。

現代のアドミニストレータは、ヴィトケに拠れば、「なによりもまず、組織システムにおけるその位置に規定された、社会的技師あるいは技術者であり、人間関係の作り手である」。ヴィトケは、組織を構成するヒトを「複雑な機械の歯車」として考察することを強く拒否した。組織的管理的活動の本質は、労働過程で生まれる人間関係を認識し覚え、生産集団のなかに集団的な協力の体系並びに適切な社会心理的雰囲気をつくりだし、いわゆる蜂の巣箱の精神を涵養することにある、と考えられた。「生産過程をいかに正確に計画し、職務機能をいかに詳細に制定しようとも、最高に機械化して調整しても、それ自体では、効果的な組織をつくり出すことはできない。ヒトの意思に逆らってあるいはヒトの意思が存在しないならば、社会・労働的自動化作用は生まれないのであり、社会・労働的組織を創出することはできない。器官（機関）は命を欠いたものとなる」(c.139.)、と。

このような思考様式を再評価することは、コリツキーの言葉を借りれば、難しいことではない。ヴィトケたちは、主として管理の組織技術的側面を重要視し、その社会的本質が重大な役割を果たしていることに注目してこなかった、古典的なマネジメント学派に、初めて、本格的に挑戦したのであった(c.139.)。

指導者の力はたとえどんなに優秀な技術者になったとしてもそこからでてくるものではない。指導者はなによりもまず「人々の積極性の水先案内人」にならなければならないのである。社会的アプローチの提唱者たちはこのような理解を共有しており、例えば、ウリツキー（Улицкий, Я.С.）は、集団のすべてのメンバーを提起された目的達成に向けてひとつのしかも共通の志向につなぎ合わせ、すべての構造環の活動を調整し、遂行中の活動の重要性と必要性を全員に納得させることができる、指導者の総括的なポートレイトを描き出すことに成功したのであった。そして、これらのロシアの学者たちによって提示された多くの命題が正しかったことが、コリツキーに従えば、後になってホーソン実験によって証明されるに至ったのである(c.139.)。

しかしながら、ロシアでは、ヴィトケたちは理解されず、厳しい批判にさらされた。特に、ロズミロヴィッチの批判は激しく、彼女は、社会的アプローチを、徹底的に闘わなければならない「反動的なたわごと」として決めつけた。この社会的な管理構想は嵐のような「えせ科学的批判」の中でまもなく姿を消し、そのために、ロシアの管理科学は半世紀以上に亘って西欧の科学的マネジメントから取り残されることになってしまった。

#### ドゥナエフスキーのプラクセオロジー的アプローチ

1920年代のロシアの管理思想の最大クラスの業績のひとつと見なされるべきものは全ウクライナ労働研究所（通称、ハリコフ労働研究所）の所長ドゥナエフスキーによって公式化された総合的アプローチである。

ドゥナエフスキーの科学的信条は「総合性」であり、彼は、すでに1923年に、自己の



方法論的立場を確立し、「不完全な」アプローチと「統合」（あるいは、総合的）アプローチの可能性について重要な結論に達していた。それらの相違は、当時の表現を使えば、「あるひとつの薬がすべての病気にあたかも万能薬のごとく効力を持っていると主張するズブの素人ないしは狂信者と、病人の全体的な観察と個人的な特質の考慮に基づいて治療法を処方する科学的な教育を受けた医師の相違」のようなものである。主要なことは「組織化された全体を把握すること」であり、「そのことを欠くならば、組織のいかなる部分的な問題も解決されないのである」（c.139-140.）。コリツキーに拠れば、「組織化された全体を把握すること」を、この時代に、アピールしたことが大きな理論的業績である。

またコリツキーは、ドゥナエフスキーが、彼が組織と管理の科学について構想するなかで、指導という技術の本質的な役割を認めていたことに注目している。「実践によって正当化された意思決定を蓄積しそれらを体系化し普遍化しそしてそのようにして得られた指図をアドミニストレータに提供することは、進むべきひとつの途であり、意思決定の過程が大衆化している場合には、かなり多くのことを保障してくれる」と、ドゥナエフスキーが述べていた(c.140.)、と。しかしコリツキーに拠れば、ドゥナエフスキーが状況法を過大評価することはなかった。というのは、状況の総体が繰り返されることは希であり（一定の状況はしばしば繰り返されることがあるが）、それ故に、ある状況下では所与の決定が成功するかもしれないが、他の状況のもとでは破壊的なものとなるかもしれない、と正しく述べているからである。すでに 1920 年代に、西欧の学界に先駆けて、未完成であったかもしれないが、マネジメント科学の最も重要なアプローチのひとつである「状況的（コンティンジェンシー）アプローチが、ロシアにおいて、研究されていた——これがコリツキーの評価である。

コリツキーは、更に、ドゥナエフスキーの管理思想を特徴づけるものとして「管理容量」という視点に着目し、その「管理容量」概念に言及している。

ドゥナエフスキーは、一定の人数の人間を直接に指導できる能力を「管理容量」というコトバで概念化した。これは、もちろん、当該指導者の能力あるいはその資質・性格によって変化するが、その変動は、ドゥナエフスキーによれば、全体として、取るに足りないものである。というのは、「誰もあまりに多数のヒトの仕事を直接には指導できないからである」。人間の能力には限界があるがために、社会的生産の増加と複雑化そして管理される領域と人数の増大とともに、中央の管理機関と下級アドミニストレータの間に、中央の「管理容量」の超過を補うことを任務とする機関が存在することになるが、そのような指導者機関の中間環は、破滅的に、膨大し、そして、巨大なハイアラキーが生まれる。中間環が絶えず拡大し続けるという問題は益々辛辣な問題となり、中央機関と地方機関の間に「官僚制」というもやが濃くたちこめ、これが、必然的に、管理効率、したがって、管理対象の機能化に否定的な影響を与える。

ドゥナエフスキーはこの中間環問題の解決をどのように思索したのか。彼によれば、可

能性として解決には2つの基本的な方法がある。新しいタイプの中間環を構築するか、あるいは中間環を必要最小限度まで削減するか、である(c.140.)。

第1の途は、人員を詳細に選考し、新しい計画化と刺激化の方式を適用することであり、言い換えれば、管理の社会—経済的側面の改善である。これは、しかしながら、非常に重要ではあるが、「中間環」の問題をそれ自体では解決することができない。

第2の途は、技術の助けを借りて「管理容量」の拡大を目指すこと、管理の技術的側面の改善を目指すことである。個々の施策の効果を素早くそして正確に追跡できるように、ヒトの思索を準備するすべての機械的な作業を機械に任せる——これが核心的な課題である。

ドゥナエフスキーはマネジメントの技術的側面の役割を決して過大に評価しなかったし、「中間環」問題を「ばらばらの」対応で処理できるとは考えていなかった。機械は、彼の適切な表現に拠れば、「思考の電気雑役夫」であり、それによって決してヒトが不必要になるわけではない。機械は「脳から雑役を解放し・・・脳に指導者の仕事を要求する」のであり、その意味で、「管理容量」を押し広げる「理知的な増幅器」である(c.141.)。ドゥナエフスキーはまさにこの点に管理技術の真の歴史的意義を見出し、工業化と管理の自動化を執拗にアピールしたのであった。

コリツキーの評価に従えば、管理を総合的に把握することが唯一のあり得べき出口である、とドゥナエフスキーは想定していた。最高水準のコンピュータ化を駆使し多様な社会経済的及び心理的方式を組み合わせて「中間環」を少なくすることに成功した先進工業国の経験はこのロシアの研究者が考えていた方向の正しさを証明することになった——これがコリツキーの総括である(c.141.)。

### 3 マネジメント科学の危機

1930-50年代に、ロシアのマネジメント科学は、一転して、衰退し凋落した。これは、コリツキーに拠れば、当時の文献を見れば明らかな事実であり、組織管理問題に対するアプローチの多様性は回復できぬほど失われ、学派は壊滅状態になり、優秀な研究者が非難され妨害され弾圧された。その結果、その30年間は、ロシアの管理思想史上、マネジメントの理論と実践を豊かにするものを何も生み出せなかったのであり、欧米の新たな息吹（テイラー、フォード、ファヨール、ウェバー等の「古典」学派に代わり、欧米で新たに構築されていた、メイヨー、フォレット、レスリスバーガー、更には、マズロー、バーナード、ハーズバーグ、等々の理論）にも反応することはなかった(c.141.)。ロシアにおける科学としてのマネジメントの「悲劇的な」衰退の原因はどこにあったのか？

コリツキーは、その原因として、ネップからの撤退と結びついた、「総転換」をあげて

いる。1920年代の終わりから1930年代の初めにうまれた市場経済制度から命令・行政システムへの移行が経済の組織と管理の領域に主観主義や専横をうみだしそれらを合法化し、管理科学はもっぱら「ブルジョア的な虚構」として決めつけられてしまった、と。世界的に見ても独自の業績を誇ったH O T研究所は閉鎖され、管理問題を巡る創造的な議論は中断され、省庁や企業に附置されていた科学・合理化機関は解散されてしまった。

ただし、このような忌まわしい時代においても、コリツキーの言葉を借りると、管理科学発達の「芽」を完全に摘み取ることはできなかった(c.142-143.)。1931年に重工業人民委員部に創設された生産組織及び工業管理の中央研究所(Центральный научно-исследовательский институт организации производства и управления промышленностью Наркомтяжпрома : ЦИО) (以下、中央研究所と略す)の存在がそれを象徴している。その中央研究所は、大量生産・流れ作業生産、発送、工場内計画等の諸問題の研究を行い、類似の活動が、モスクワやレニングラードの大学、工業幹部養成アカデミーそして幾つかの企業でも実施された。コリツキーが繰り返し強調していることは、この時期の研究には部門別に特化しているという「新しい」特色があることであり、更には、応用研究としての性格が顕著であり、研究から一般理論的側面が消失してしまった(c.142.)。

中央研究所を指導した人物として、カッツェンボーゲン(Каценбоген,Б.Я.)、コルニツキー(Корницкий,К.Я.)、レヴィン(Левин,Н.А.)等が有名であり、彼らは独自の考え方を公式化した。彼らの命題では、H O T、管理そして合理化と言ったタームに替わって、「生産組織(生産の組織化)」概念が、それまでのすべての概念の代わりを務めることができるとの理解のもとで、使われている。コリツキーはそれを「組織・生産的」概念と命名している(c.141-142.)。

1930年の生産組織論の対象は、当時の文献(コルニツキー論文)から拾えば(c.142.)、「全体としての直接的な生産過程」である。そして、その科学の内容は3つの大きな問題群からなっている。

- 1) 労働組織化の諸問題
- 2) 生産手段の協業の組織化の諸問題
- 3) 生産管理の組織化の諸問題。

また、カッツェンボーゲンは次のように考えていた。生産の組織化は、第1に、社会的生産を管理している客観的法則(経済的法則)、そして第2に、テクノロジーが生産に適用している自然科学的法則の科学的認識に基づかなければならない、と。

「組織・生産的」解釈の新しさは、コリツキーに拠れば、それが、組織管理的領域が客観的な経済法則に依存していることを明快に指摘し、それらを軽視するならば、科学的マネジメントは、たとえ効率的なものになろうと望んでも叶わないし、また正当化されないだろう、と想定したことにあつた。ここから、必然的に、それらの法則の作用メカニズムを研究し、そこから得られた知見を管理の実践において考慮しなければならない、という

ことになる。しかしこのアイデアは「豊かな」意図レベルのものにとどまってしまった。というのは、行政システムが絶対的な存在に転化し、経済法則の「生息」環境そのものである市場を強制的に変える途を選択したからである。そのために、ネップにおいて、完全ではなかったが、回復した市場が、急速に、破壊されてしまった。市場関係の崩壊とともに、例えば、需要と供給の法則、価格形成の法則等が作用しなくなり、また独立採算制が市場から切り離され工場内計画実現の手段として見なされてしまった。コリツキーに従えば、これらが、全体として、中央集中的な管理システムに「理論的な根拠」を与え、指令計画原理が強固なものとなり、マネジメント科学は「不要な」存在になっていったのである(c.142.)。

ロシアの管理思想の危機は、1950年代の終わり頃から1960年代の初頭にかけて、コリツキーの言葉を引用すれば、「幸いにも」克服された。コリツキーはその要因(c.143.)として、なによりもまず、社会政治的風土の変化をあげている。スターリンの弾圧からフルシチョフの「雪解け」へと時代は変化し、科学的探求と議論の条件が作りだされた、と。「雪解け」は、一方で、マネジメント関連の文献に接する可能性を拡げ、研究者の知的活動を大きく拡大した。同時に他方で、客観的な変化として、生産規模が拡大し、経済運営活動の諸関連が増加し、そのために管理過程が複雑なものに転化し、管理システムの組織に対する新しいアプローチが要求された。このような状況が「管理ブーム」を生み出したのであった。

#### 4 小 活

コリツキー論文の紹介を終えて強く感じるのは、彼がロシアのマネジメント科学発達の流れに与えた1920年代の位置づけと1930-50年代の評価の「落差」の深さである。

ロシアの1920年代は管理への様々なアプローチが生まれた時代であり、その時期に、「世界に先駆けて」という表現が使われるほど、独創的な管理概念が公式化されたと評価されている。例えば、

- 1) あらゆる種の管理（自然、社会、技術）には共通の特色が存在していると仮定し、特別な科学（組織科学）を提唱し、その対象・法則・基本的範疇を定義し、あらゆる組織過程に固有な原則を見つけ出そうと試み、今日、サイバネティックスや組織論の「父」と呼ばれているボクダーノフに代表される、「組織・サイバネティックス」学派、
- 2) ヒトの管理の特殊性に理解を示し、テイラー・システムを、ソビエトの経験を踏まえて、やり直すようにアピールすると同時に、科学的原則は、単に「人間の経済的活動あるいは生産に対してだけではなく、あらゆる組織活動一般に」も適用可能である、との前提に立って、人間集団のあらゆる管理の一般的特質を研究した、ケルジェンツェフ

- (「あらゆる組織活動」概念)、
- 3) ボクダーノフの所説が実践の要求から切り離されていることを鋭く批判し、個々の人間の(その人物が執行者であるのか指導者であるのかに関わりなく)労働に注目し、生産過程における動作研究、精神生理学、運動エネルギー論などを重要視し、熟練の向上(熟練労働者を養成する教育訓練方式の確立)をめざし、管理の観点からアプローチし、得られた結論を企業の管理にそして国家の管理へと広げていった、「狭い基盤の方法論」に依拠した、ガスチェフ、
  - 4) 生産過程と管理過程には共通の特質が存在しているとの命題から出発し、管理の組織・技術的問題の解決を自己の課題としたが、結局は、ヒトの管理の特殊性を忘却し、管理をもっぱら技術の問題として公認してしまった、ロズミロヴィチをはじめとする、管理技術研究所の人々(管理過程の生産的解釈)、
  - 5) 管理の理論的研究における抽象化の必要性を認め、管理の特別な機能(すなわち、アドミニストレーション)に注目したが、その本質を生産集団において最適な社会-心理的雰囲気をつくりだすことにもとめ、結局は、管理を管理者の主観的な意思的活動としてみなした、ヴィトケ(生産管理の「社会-労働的」概念)、
  - 6) 組織の「管理容足」に注目し、結局は組織技術的アスペクトの研究に閉じこもり、管理への経済的アプローチの意義を過少評価してしまったが、管理への総合的アプローチを宣言した、ハリコフ労働研究所所長ドウナエフスキー(「管理容量」概念)、
- が、その代表である。

コリツキーは、20年代を今日の視点からあらためて評価して、「20年代のソビエト管理思想は生産管理という複雑な社会現象に極めてエネルギーに反応し、極めてオリジナリティあふれる概念を作成していた、と結論づけている。言い換えれば、この時代の管理思想は多面的な管理問題に関して多くの理論的解釈をうみだしたのであり、管理への最も重要なアプローチ、すなわち、サイバネティックス・アプローチ(ボグターノフ)、組織論的アプローチ(ケルジェンツェフ)、プラクシオロギー的アプローチ(ドウナエフスキー)、組織技術論的アプローチ(ロズミロヴィチ)、社会心理学的アプローチ(ヴィトケ)等々が生まれ、後年ロシアでそれらが発達する土台が作りだされたのである。

本稿の文脈で言えば、問題は、冒頭で述べたように、「再」評価の視点であり、特に、ソビエト時代のそれと市場転換後の時代に生きる人々の視点の「異同」である。次稿以降の論功において、本稿で概観するにとどめた学派のなかから幾つかのアプローチを取りあげ、それがどのような「意味合いで」評価されているのか、を整理する。

コリツキー論文で掲載されている「参考文献」一覧

Адамецки, К. (1972), *О науке организации*, М.: Экономика.

- Бехтерев, В. М. (1921), Рациональное использование человеческой энергии в труде. В сб.: *Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20–27 января 1921 г.*, Вып. 1, М.
- Богданов, А. А. (1921), *Очерки всеобщей организационной науки*, Самара.
- Витке, Н. А. (1925), *Организация управления и индустриальное развитие*, М.: НК РКИ СССР.
- Вознесенский, Н. А. (1979), *Избранные произведения. 1931–1947*, М.: Экономика.
- Гастев, А. К. (1973), *Трудовые установки*, М.: Экономика.
- Глушков, В. М., Добров, Г. М., Терещенко, В. И. (1974), *Беседы об управлении*, М.: Экономика.
- Государственный институт техники управления, (1928), М.: НК РКИ СССР.
- Дунаевский, Ф. Р. (1925), Об индустриализации в управленческой работе, *Производство, труд, управление* 4 (6).
- Дунаевский, Ф. Р. (1928), Комплексность в организации. В сб.: *Труды Всеукраинского института труда. Вып. 2*, Харьков; 3–92.
- Ерманский, О. А. (1921), Труд и отдых. Проблема усталости. В сб.: *Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20–27 января 1921 г. Вып. 1*. М.
- Есманский, П. М. (1920), *Научные основы организаторского дела*, Таганрог.
- Ишлондский, И. Е. (1925), ЦИТ и граница, *Организация труда* (4–5).
- Каценбоген, Б. Я. (1936), К вопросу о теории социалистической организации производства, *Организация управления* (3).
- Керженцев, П. М. (1968), *Принципы организации*, М.: Экономика.
- Корицкий, Э. Б. (2003), Организационные идеи А. А. Богданова и их резонанс, *Российский журнал менеджмента*, 1 (2): 127–140.
- Корницкий, К. Я. (1935), Три года работы ЦИО, *Организация управления* (1).
- НОТ и РКИ: Беседа с наркомом РКИ В. В. Куйбышевым. 1965. В сб.: Щербаня А. Н. (ред.). *Научная организация труда и управления*, М.: Экономика.
- Позиция Харьковского института труда относительно организации труда. 1923. В сб.: *Труды Всеукраинского института труда. Вып. 1*, Харьков; 3–12.
- Попов, Г. Х. (1974), *Проблемы теории управления*, М.: Экономика.
- Розмирович, Е. Ф. (1925), Современное состояние и перспективы работ оргбюро в государственных учреждениях, *Техника управления* (4).
- Розмирович, Е. Ф. (1926), Основные положения по рационализации аппарата государственного управления, *Техника управления* (7).
- Розмирович, Е. Ф. (1926), *НОТ, РКИ и партия*, М.: НК РКИ СССР.
- Рудаков, М. П. (1924), Учетноплановая система управления. М.: *Вопросы труда. Система и*

организация (12),1925.

*Труды Всеукраинского института труда. Вып. 2, 1928. Харьков.*

*Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20–27 января 1921 г. Вып. 1, 1921. М.*

*У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи, 1990. Л.: Издво ЛГУ.*

Улицкий, Я.С. (1924), *Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами*, Киев.

Чепарухин, В.В. (2003), Эмигрантские воспоминания Н. Н. Савина, В сб.: Черняев В. Ю. (ред.), *Зарубежная Россия. 1917–1939. Книга 2. СПб.*, Лики России.

Юровская, М.А. (1923), Проблема умственной одаренности у взрослых и определение пригодности к умственному труду, В сб.: *Вопросы психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда. Сб. первый*. Казань.

Munsterberg, H. (1913), *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston.

#### 注記

- (1) Корицкий, Э. Б., “ Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг. ”, *Российский журнал менеджмента*, 2005, 3-1.
- (2) <http://manager.archive-knig.ru/2111-nauchnyy-menedzhment-rossiyskaya-istoriya-uchebnoe-posobie-dlya-vuzov-seriya.html> から入手 (アクセス 2013/08/08)
- (3) НОТについては、宮坂純一『ソビエト労務管理論 — ソ連邦における科学的労働組織 (НОТ) の研究』千倉書房、1977 年他、次の論功を参照されたい。片岡信之「ソ連邦における科学的労働組織 (НОТ) 運動の再興」『龍谷大学経済学論集』9(2/3)、1969；陶山計介「「科学的管理」批判と効率・人格・民主主義 - エルマンスキーのテイラー・システム研究を素材にして -」『経済論叢』124(1-2)、1979；加藤志津子「ソ連における НОТ の導入とテイラー・システム-近年の研究動向の整理と批判-」『経営論集』、32 (1)、1984。
- (4) この主張を裏付ける資料がНОТ運動家Гастев (Гастев, А.К.) の研究成果である。例えば、Корицкий, Э.Б. (под ред.) Гастев А.К., Керженцев П.М., Витке Н.А., Розмирович Е.Ф., Ерманский О.А., Бурдянский И.М. *У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Социально-экономическая литература 20-30-х годов*, Изд-во ленинградского университета, 1990, с.50-51. 参照。
- (5) セミョーノフにはレーニンも関心を持っていた。拙著『ソビエト労務管理論』11-12 ページ参照。ちなみに、コリツキーに限らず最近の文献にはレーニンの言説が全くと言って良いほど引用・参照されていない。

- (6) Чепарухин の論文は Черняев, В. Ю.(Под ред.), *Зарубежная Россия 1917-1939 гг: сборник статей. книга 2*, Лики России, 2003 に収められている。Чепарухин, В. В. (2003), Эмигрантские воспоминания Н. Н. Савина, В сб.: Черняев В. Ю. (ред.), *Зарубежная Россия. 1917-1939. Книга 2. СПб.*, Лики России.
- (7) 宮坂純一『ソビエト労務管理論』37-39 ページ。
- (8) Глушков, В. М., Добров, Г. М., Терешенко, В. И., *Беседы об управлении*, Экономика, 1974.
- (9) ラーフリコフ&コリツキー著宮坂純一訳『ソビエト管理論の基礎』杉山書店、1984年、42-47 ページ。

2014/06/11



奈良経営学雑誌 *Nara Management Journal*

第1巻 / Vol.1

2014年6月22日発行)

発行所

奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

事務局

Ozecho 720-23, Ikomasi Nara, Japan 630-0223

代表者

Jun'ichi Miyasaka

問い合わせ (contact)

juka2 (@ mark)kkf.biglobe.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

# Nara Management Journal

Vol.1, June 2014

---

Forward

Article

About Reevaluation of Russian-Management-Theory in the mid-1900s

..... Jun'ichi Miyasaka

---

Nara Group of Management Study