

宮坂純一 著

ロシア経営学の冒険

上 巻

*приключение
менеджмента
в России*

奈良マネジメント研究オフィス



ロシア経営学の冒険

上巻

宮坂 純一 著

MIYASAKA Jun'ichi

奈良マネジメント研究オフィス

目 次

序章	ソヴィエト／ロシア経営学の歩みについて	… 1
第1節	ロシアのマネジメント科学の発達の流れ	… 1
第2節	ロシアとテイラー・システム	… 5
第3節	1920年代における科学的労働組織運動の展開とその衰退	… 7
3-1	コリツキーの著作（1982）を読み解く	
3-2	コリツキー論文（2005）を読み解く	
第4節	経営学方法論争と企業経済学の成立	… 11
第5節	利潤概念の導入とブルジョア経営学の「批判的」摂取	… 12
第6節	管理の総合的解釈とマネジメントセオリージャングル	… 14
第7節	自主管理の挫折	… 17
第8節	グローバル経済と欧米経営学概念の積極的な受容	… 19
第1章	1920年代ロシア管理思想の再評価 — ロシア「人間関係」 学派の評価をめぐる —	… 25
第1節	1920年代ロシアの管理思想	… 25
第2節	ヴィトケ再評価への途	… 33
2-1	ロシアのファイヨル主義者としてのヴィトケ	
2-2	ヴィトケ vs. ロズミロヴィチ	
2-3	ヴィトケに対する評価	
第3節	ロシア「人間関係」学派の創始者としてのヴィトケ	… 40
3-1	ヴィトケに対する「新しい」評価視点の表面化	
3-2	ロシア「人間関係」学派の特徴	
第4節	ヴィトケ「学派」に対する存在論的疑問の提起	… 53
第2章	高まる、企業文化への関心	… 70
第1節	素描：ロシアの企業文化 — ヴィヤザンキナの所説を	

中心として	… 71
1-1 日米ロの企業文化	
1-2 グローバル化と企業文化の変容	
1-3 ロシア企業文化の展望ー企業文化の普遍性と特殊性	
第2節 ソヴィエト／ロシア企業文化の変容：集団主義と個人主義 の相克	… 92
2-1 ソヴィエト／ロシア企業文化と「集団主義 vs.個人主義」	
2-1-1 ホーフステッド調査	
2-1-2 テムニツキーの問題提起	
2-2 ソヴィエト時代の集団主義概念	
2-3 現代ロシアにおける集団主義と個人主義の相克	
第3節 ロシアから見た日本の企業文化	… 111
	(以上 上巻)
第3章 地域開発に向けた新たな取り組み	(以下 下巻)
第1節 都市経済研究所「2001-2002年」調査の概要	
第2節 都市形成企業とモノゴード	
2-1 都市形成企業とモノゴード	
2-2 都市形成企業と地域社会そしてCSR	
第3節 社会的パートナーシップの展望	
終章 ロシア的なものを求めて	
第1節 ロシア経営学の3つの課題	
第2節 CSRの特殊性	
2-1 「通説」としてのロシアCSRの特殊性	
2-1-1 ロシアの国民性 → ロシアビジネスの特質 → ロシアにおける CSR概念の独自性	
2-1-2 CSRのロシアモデル	
2-2 グローバル規範からの乖離：「ロシアCSRの特殊性」の意味	

2-2-1 制度としてのCSR

2-2-2 ロシアCSRの特徴

第3節 CSRと社会的投資

3-1 社会的投資とは何か：社会的投資関連の概念整理

3-1-1 ヤキメツツの概念規定

3-1-2 ヴェレヴォチキナの概念規定

3-2 社会的投資の内容

3-2-1 社会的投資の推移

3-2-1 社会的投資の内容

第4節 展望：ロシア経営学

あとがき

ロシア経営学の冒険
上巻

序章

ソヴィエト／ロシア経営学の歩みについて

第1節 ロシアのマネジメント科学の発達の流れ

サンクトペテルブルクを活動拠点として、ソヴィエト時代（1980年代）から経営管理思想史（学説史）分野でキャリアを積み重ね、体制転換を経て2000年以降も積極的に研究を続け多くの論攷等を公表している研究者がいる。コリツキー（Корицкий,Э.Б.）である。彼の主要な関心は1920-30年代の「ロシア発」管理思想並びに実践の解明にあり、特に計画経済確立以降ロシア国内でも忘れ去られ埋もれてしまった学説に注目し、それらを掘りおこしその意義を再評価する作業に精力的に取り組んでいる。

コリツキーは多数の業績を残しているが、体制転換前後の時期を代表する著作としてつぎの2点をあげることができる。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『社会主義生産管理論発達の諸問題』）と 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、シエトフ『科学的マネジメント：ロシアの歴史』）である。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ている。コリツキーの著作は、ソヴィエト時代／ロ

シア時代の管理思想や実践に対する社会主義という時代の制約を受けていた時期の研究者の評価と資本主義という時代を生きている現在の研究者の評価に違いがあるのかないのか、評価内容（研究のスタンスや視点）に相違があるとするれば、それはどのようなものなのか、等々を検討するには、著者が同一人物であることもあり、格好の資料である。

コリツキーの最新の立場は 2005 年にサンクトペテルブルク大学ビジネス・スクール『ロシアマネジメントジャーナル』に掲載された論文に簡潔に纏められている。タイトルは「1900 年代前半のロシアにおけるマネジメント科学の発達」であり、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、という趣旨の文章から始まっている。

コリツキーは、上記の論文において、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との立場から、ロシアのマネジメント科学の発達の流れを 5 段階に区分している。

- (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

このような発展史観は「ロシア」マネジメント通史としては「あり得る」解釈かもしれないが、かの国の歴史的推移を考えると、奇妙である。というのは、それが超体制的な（体制無関連的な）区分であり、体制転換の視点が組み込まれていないからである。表現を換えると、ソヴィエト／ロシアが欧米の経営学に組織的に注目し積極的に摂取した時期が 3 回あるが、その事実が正確に反映されていない。最初の波は 1917 年の革命前後から 1920 年代にかけてうまれている。そして 1960 年代の利潤論争前後から再び資本主義の経営が注目され研究対象となったのが第 2 の波であり、その時代は同時に 1920 年代に花開いた管理実践が再評価された時期でもあった。そして 1990 年前後からアメリカ経

営学がすごい勢いで紹介されるようになり、体制転換を経て（日本を含めた）欧米経営学への関心（第3の波）は今日まで続いている。それ故に、「資本主義 vs. 社会主義」パラダイムを前提にするとそしてそれに則って日本で展開・蓄積されてきた研究成果を盛り込むと、コリツキー版「ロシアマネジメント通史」とは異なる、例えば、下記のような時代区分が可能である。

コリツキーの時代区分(左側)と本書の時代区分(右側)の対応



(1) ソヴィエト/ロシア経営学前史

テイラー・システムへの関心と「批判的」撰取に向けた動きがはじまった時期。これはコリツキー版「ロシアマネジメント通史」(1)に相当する。

(2) ソヴィエト経営学の時代

(2)の1：ソヴィエト経営学胎動期

1920年代（科学的労働組織（HOT）の時代）から1930-40年代の時期。この時期はコリツキー版「ロシアマネジメント通史」(2)と(3)の前半に相当

する。

(2) の 2 : ソヴィエト経営学確立期

1950 年代の「経営学」方法論争を経て、「企業経済学」が学問的に成立した時期。この時期はコリツキー版「ロシアマネジメント通史」(3) の後半に相当する。

(2) の 3 : ソヴィエト経営学再構築・挫折期

一方で、1960 年代の利潤論争を経て、アメリカ経営学摂取の時代が始まり、他方で、ポポフ(Попов,Г.)に代表される管理関係の「総合的」解釈が生まれたが、共有化されることなく終わり、更には、社会主義体制「崩壊」に連動して、実践的には、自主管理が挫折した時期。この時期はコリツキー版「ロシアマネジメント通史」(4) (1960 年から 1980 年代: 復活の時期) に相当する。

(3) ロシア経営学の時代

(3) の 1 : 混乱期

(3) の 2 : 漸進(模索)期

この時期はコリツキー版「ロシアマネジメント通史」(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) に該当する。

何故にこのような解釈の違いが生まれるのであろうか?

資本主義体制から社会主義体制に移行したソヴィエト時代そして再び市場経済へと移行したロシアの経営管理(思想)の(1900 年前後から現在までの)史的展開において特筆されるべき重要事項として見なされるものは数多くある。以下ではそれらのなかから幾つかの事象(レーニンのテイラー・システム評価、科学的労働組織運動の展開とその衰退、学問としての企業経済学の成立、ブルジョア経営学の「批判的」摂取、管理の総合的解釈に向けた学界の流れ、体制転換と連動した自主管理の挫折、欧米経営学概念の積極的な受容)に焦点を合わせて、ソヴィエト/ロシア経営学の歩みを概観し、2つのタイプの解釈(視点の違い)の隙間を埋めてみたい。その作業は、一方で、コリツキーの1982年著作と2005年論文の内容を比較検討するなかで、同時に他方で、コリツキーの所説と日本をはじめとするソヴィエト/ロシア以外の研究成果を対比させ

る、という様式でおこなわれる。

第2節 ロシアとテイラー・システム

経営学の父と呼ばれている人物がアメリカの機械技師テイラー (Taylor, F.W.) である。彼は、19 世紀末に世界各地の工場を悩ませていた「組織的怠業」の克服策として「課業管理」を提唱した。この斬新性は、それまで経験やカンで決められてきた仕事を労使双方が納得できるように数学的 (科学的) に「公平な 1 日の作業量」(課業) として定めたことにある。これは (時間研究・動作研究、企画部の設置、指図書、職能別職長制度、差別出来高払い制度から構成される) 体系的なシステムであり、テイラー・システムあるいは科学的管理という名前でアメリカ全土に拡がり、その後ヨーロッパだけでなく世界的な規模で導入され、それぞれの地で管理の源泉 となった。

テイラー・システムの本質的な意味は (本来一体化している) 精神労働 (頭の労働) と肉体労働 (手の労働) の分離 (いわゆる計画と執行の分離) が意識的におこなわれそれが制度化されたことにある。その意味で、正確に言えば、資本主義的な管理の源である。テイラー以降の管理は、いまでも、そのことから生じた「副作用」との戦いの歴史でもある。

このことはロシアでも例外ではなかった。彼の地では、それはロシア語に文字通り翻訳すると *научное управление* となるが、労働の科学的組織 (化) : 科学的労働組織 (*научная организация труда*) として知られるようになり、通常は、HOT (ノット) という略称で知られている。科学的労働組織はテイラーの科学的管理の翻訳である。

ロシアでは、ソヴィエトの資料に拠れば (宮坂 : 1977)、1909 年にテイラーの著作が翻訳されセミョーノフ (Семёнов, И.) などの崇拜者を生みだしただけ

ではなくギルブレス (Gilbreth,F.) やガント (Gantt,H.) などのテイラー主義者の著作も次々と翻訳され、テイラーは革命以前に早くも知られた存在になっている。そのような状況のなかでテイラー・システムに注目したのがレーニンである。レーニンはテイラー・システムの評価を革命前後に幾つかの論文誌上で行っているが、レーニンのテイラー・システムに対する見解 (分析視角) は革命の前後で変化している。

レーニンは、1913 年論文では、テイラー・システムを「最も経済的で最も生産的な作業方式」としてとらえながらも「科学のあらゆる法則によって汗が搾りとられている」と規定し、その階級の本質を鋭く暴露し労働者階級の搾取強化の側面を徹底的に批判している。だが 1914 年論文において、テイラー・システムが労働生産性の向上で果す進歩的要因を認め、それは資本主義では「労働者に対する圧迫と抑圧を増大」させる結果となるが、社会主義では「労働時間を 4 分の 1 に短縮し、彼らに現在の 4 倍も多く福祉を保障する幾多の可能性を与える」ことを指摘するようになる。そして 1918 年論文では、「ロシアでテイラー・システムの研究と教習、その系統的な実験と応用をやり始めねばならない」と述べ、テイラー・システムのなかの科学的で進歩的なものをソヴィエト社会主義にとり入れることを強調している。ここには、社会主義生産関係の確立に必要な経済的土台を建設する時期においては、テイラー・システムをそのまま利用するのではないが、そのうちで貴重なものを積極的に摂取する必要がある、との理解が見られる。

革命後、ガスチェフ (Гастев,А.)、ケルジェンツェフ (Керженцев,П.)、ロズミロヴッチ (Розмирович,Е.)、エルマンスキー (Ерманский,О.) らがレーニンの勧めによって資本主義諸国へと出かけるなどの動きと連動して啓蒙活動が続けられ、テイラー・システムは、「テイラー・ブーム」と形容されるほど、ロシアで有名な存在になっていた。しかしながら、テイラー・システムに対する評価が大きくわかれ混乱も生まれた。このテイラー・システムをめぐる対立に方向性を与えたのが 1921 年に実務家や研究者など多数が参加して開催された「第 1 回全露 HOT 会議」である。

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った。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。「テイラーの著作を批判的に研究し、そのシステムと見解におけるブルジョア的方向を捨てさり、有益なもの価値あるものを選び出す必要がある」、と。

第3節 1920年代における科学的労働組織運動の展開とその衰退

3-1 コリツキーの著作（1982）を読み解く

1920年代になると、社会主義を基礎とした新しい労働組織の意義を宣伝するだけでなく、HOTをソ連邦に実際に定着させる、すなわち、HOTを理論的に研究しその成果を現場に還元する機関の創設が必要である、との認識が広がっていった。このような実践的要求に応じて1921年に組織されたのが「中央労働研究所」（所長：ガスチェフ）である。この誕生を最も切望していたのがレーニンであった。その後、カザンHOT研究所、全ウクライナ労働研究所、タガンロクHOT研究所、労働者農民監督部人民委員部付属管理技術研究所、レニングラード脳研究所付属労働研究所、共産主義アカデミー付属HOT部局、労働者農民監督部人民委員部付属ノルマ化部局等が相次いで設立され、企業レベルでも「時間同盟」「HOT連盟」等と呼ばれたHOT細胞が組織され、それぞれが精力的な活動を展開していった。このために、1920年代はHOTの

時代と呼ばれている。ソヴィエト管理科学はHOT運動の枠内でその第1歩を踏みだしたのである。

コリツキー（1982）は、1920年代を現代的な視点から再評価し、20年代のソヴィ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構築していた、と結論づけている。

この時代に生み出された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公開し、管理への最も重要なアプローチ（例えば、サイバネティクス・アプローチ（提唱者：ボグダーノフ Богданов,А.）、組織論的アプローチ（提唱者：ケルジェンツェフ）、プラクセオロギー的アプローチ（提唱者：ドウナエフスキー Дунаевский,Ф.）、組織技術論的アプローチ（提唱者：ロズミロヴィチ）、社会心理学的アプローチ（提唱者：ヴィトケ Витке,Н.）、機能論的アプローチ（提唱者：ブルジャンスキー Бурдянский,И.）が提起されその発達の土台がつくりだされた。1920年代の終り頃には、管理への法学的アプローチも生まれている。「管理科学の青春時代」と形容される状況であった。

1930年代以降は、しかし、管理論の発達において思いがけない転換が生じた時期であった。生産管理の理論では主として生産組織の諸問題がとりあげられ応用研究がおこなわれた。これにともなって、20年代に提起されたほとんどすべての概念が激しく批判された。例えば、1931年の雑誌『管理組織』第1号の最初の論文は、ソヴィエト管理思想のそれまでの発達段階を「無益な、理屈ばかり多い実習」として、「抽象と図式」の遊びとして、「新しい、合理化の一般「理論」構築」への諸々の力の無益な支出として、評価している。そして30年代には、「生産組織」という概念が、HOT、管理、合理化という術語にとって代わり、また、管理科学、合理化の理論等々の語に代わって、「生産組織の理論」という語が使用されるようになった。1930-50年代は、ソヴィエトの管理科学史上「組織-生産的」時代と称せられているように、管理の組織生産的解釈が支配的になった時代である。この「組織-生産的」概念として知られるものは中央科学研究所(1931年設立)の学者（指導者：カツェンボー

ゲン Каценбоген,Б.) たちによって研究され公式化されたものであり、応用研究的な性格が顕著に表れ、研究から一般理論的側面が消失してしまった。

3-2 コリツキー論文 (2005) を読み解く

コリツキーの 2005 年論文では、ロシアのマネジメント科学発達の流れに与えた、1920 年代の積極的な貢献と 1930-50 年代へのネガティブな評価の「落差」が、1982 年の著作以上に、深くなっている。

1920 年代については、この時期は管理へのさまざまなアプローチが生まれた時代であり、「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。この事例については後段にて具体的に取り上げる。

これに対して、1930-50 年代に対する評価は、辛辣である。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、と。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、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、この時期の 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時代であり、欧米の新たな息吹（欧米で新たに構築されていた、メイヨー (Mayo,G.E.)、フォレット (Follett,M.)、レスリスバーガー (Roethlisbergor,F.)、更には、マズロー (Maslow,A.)、バーナード (Barnard,C.)、ハーズバーグ (Herzberg,F.) 等々の理論) にも反応することはなかった。

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であろうか？ 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。例えば、「組織-生産的」解釈の新しさは、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。しかしこのアイディアは「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、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。これらが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。

このようなロシアの管理思想の危機は、しかしながら、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が変化し、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つた。

本章では、管理ルネッサンスと形容される1960-80年代に移る前に、コリツ

キー論文では「無視された」形になっている「経営学方法論争」の意味を考えてみたい。

第4節 経営学方法論争と企業経済学の成立

第2次世界大戦後にソヴィエトの経営学に転換期が訪れている。1952年に公表された1つの論文を契機として経営学方法論争が生じ、政治経済学の発達の影響を受けて、1955年まで論争が続けられた。これは、社会主義経営学の研究対象と学問的性格をめぐる論争であり、政治経済学や部門経済学では解明されえない、企業における生産諸関係の歴史的特質、生産諸関係の内部を貫徹している客観的合法則性の究明を課題とする社会主義企業経済学（社会主義経営学）が独立した学問として成立することが主張された。

この「経営学方法論争」（企業の生産関係を研究対象とする企業経営学の成立）は海道進によって詳しく紹介され、日本の経営学界にも影響を与えた（批判経営学の一派としての企業生産関係学派の成立）。その研究に拠れば、企業経済学の研究対象はつぎのような2つの側面を有している。

(1) 企業の生産関係（形式的対象規定）

企業の生産関係は、社会主義的な生産関係であるかぎり政治経済学が対象とする生産関係と共通な同一的性質をもっているが、つぎの点で相違している。

イ) 企業に限定されている部分性

ロ) 認識方法の抽象性と具体性における差異（企業経済学は、政治経済学によって解明された抽象的原理や規定性を基礎にして、企業の生産関係のより具体的な規定性をより詳細に考察する）

(2) 客観的合法則性（内容的対象規定）

生産諸関係の内部に貫徹している客観的な経済法則には「一般」法則と「特殊」法則があり、社会主義の一般的な経済法則にもとづく社会主義企業に固有の客観的合法則性や経済的合法則性を究明する課題を担っているのが企業経済学で

ある。

1956年に刊行されたルミヤンツェフ（Румянцев,А.）編『社会主義工業企業の経済学』は社会主義経営学が学問的に成立し市民権を得た指標として見做されている。

このような「企業経済学の成立」は、ただし、コリツキーの所説のなかでは言及されていない。あえて行間を読むならば、コリツキーは、後述のように、管理関係というタームを用い、1950年代の論争を、1930年代以降生じた管理科学発達のために必要な情報不足状態を解消し、1960-70年代の管理ルネッサンスへの跳躍を準備した、「政治経済学の充実」という表現で処理している。これは、海道が経営学（企業経済学）の経済学からの相対的独立性を目指しその理論的根拠を提示したのに対して、コリツキーには管理科学の経済学からの自立化を全面的に押し出したいという意図があったためであろう。

第5節 利潤概念の導入とブルジョア経営学の「批判的」摂取

コリツキー（1982）に拠れば、1960年代は、管理をソヴィエト的に研究する新しい世代が登場した時期であった。彼らには、管理科学を、単に政治経済学や法学およびサイバネティックス等々だけではなく、HOTや生産の科学的組織のような隣接科学とも異なる、自立的な知識部門として区別する、という共通の認識が見られた。1920-30年代に支配的であったように組織-技術的活動として管理を分析するだけではなく、その社会経済的本質の究明を目指して、管理を諸関係のシステムとして研究しなければならない、との問題意識であり、1960-70年代には、生産における管理関係の性質、構造そしてその位置づけに関する問題が活発に議論され、管理関係の性質やその合法則性をあきらかにし（それにもとづいて）新しい管理形態や方法を積極的に探究するという方向がめざされ、ソヴィエト経営学は大きな転換を遂げることになった。

この時期は、1960年代初期の利潤概念の導入に端を発した経済改革のなか

で欧米諸国との学問的交流が活発となり、資本主義的な管理技術を社会主義企業に適用しようとする流れが公然化した時代でもあった。時代の変化に照応した新しい知識の吸収が切実な課題となったのであり、ブルジョア経営学の「批判的」摂取が、再度、組織的に生まれた。そのためにこの時期は「HOTの再興期」としても知られている。

その時期の批判的摂取のあり方を示しているのが社会学的アプローチを積極的に取り入れた Гвишиани, Д., *Организация и управление: социологический анализ буржуазных теорий*, Наука, 1970. (グビシアニ『組織と管理：ブルジョア理論の社会学的分析』)である。この象徴的な著作は、日本でも、多くの研究者の参加のもとで翻訳出版された。『組織と管理』の特徴は、翻訳に携わった人々の言葉から拾うと、例えば、植村省三によれば、「適用と批判」という2つの課題」が「追求」されていることにある。個々の「議論の展開」では、「ある時には「批判」に偏り、ある時には「適用」主眼」になっているが、「全体としての批判の基本的内容は、アメリカの管理組織の諸理論が社会的生産の技術的過程一般と資本主義体制におけるそれを同一視すること、ブルジョアの弁護論として社会的・イデオロギー的役割を果たしていることなどへの批判」であり、『適用』の基本的観点は、大規模社会的生産管理の理論としてもつこれら諸理論の有用な、現実的客観的側面の、社会主義の組織と管理への適用ということである」。

また岩尾裕純の理解では、『組織と管理』の意図は「資本主義のもとでマルクス主義が管理問題を追及する場合は異なっている。レーニンが革命前に行ったテイラー・システムの批判のしかたではなく、革命後になってそれをいかに利用すべきかという観点で行った場合と、ほぼ共通するものである。つまり資本制搾取をいかに批判するかが研究の主要な側面ではなく、反対に、そのなかにある合理的なものをいかにとり入れるかという観点なのである。更に特徴的な見方としては管理の問題を経済学もしくは行政学のみの問題としてではなく、社会学に重点を置き、工学、社会学、心理学、法学を含めた統一的な観点」から「管理科学」を「精密科学として確立しようとする点である」。

第6節 管理の総合的解釈とマネジメントセオリージャングル

1960年代後半以降、ソヴィエト経営学界は資本主義的経営技術に対するレーニンの評価（「批判」プラス「適用」）を時代に合わせて創造的に発展させる試みを積極的に打ちだしたが、そのような流れの中で、管理への関心の高まりは「社会主義的生産管理の法則性」を研究対象とする社会主義的生産管理論の自立化を目指す動きを生みだしていった。それを裏付ける資料の1つが1972年に開催された全ソ科学技術会議における方法論的諸問題に関する報告であり、（統一した総合的であり具体的な社会的現象である）社会主義生産の管理法則が管理科学の固有な研究対象として確認されている。法則が現実に存在する諸関係の反映であるとするならば、このことは、管理関係が管理論（あるいは管理科学）の対象であるという見解を共有するグループがロシアの学界に存在していたことを意味している。事実、筆者（宮坂）の手元にある資料（コズロフ編の管理論教科書『社会主義生産管理論』（Под ред. О.Козловой, *Теория управления социалистическим производством, Экономика, 1979*）では、「管理関係を管理科学の対象として規定することができる」、と明確に記述されている。

ただし、管理関係の性質やその内容については見解が分かれ「統一」見解は生まれず、議論の展開につれて、コリツキーの整理に従えば、管理関係の性質をめぐってつぎのような5つの観点があることがあきらかになっていった。

- 1) 管理諸関係はもっぱら上部構造の領域に属する
- 2) 企業規模における管理は下部構造範疇であるが、社会的生産全体の規模における管理は上部構造範疇である
- 3) 管理諸関係は生産諸関係と同一である
- 4) 管理は、下部構造の要素と上部構造の要素を内包している諸関係のシステムである
- 5) 管理は、下部構造にも上部構造にも属さない、特別な特殊的な諸関係であ

る。

管理諸関係の解釈が幾つかに分かれたのは管理というコトバの多義性にも起因していた。例えば、ソ連邦では、管理がその領域によって3つの種類に区分されている。無生物界の管理、有機体の管理、社会の管理がそれぞれであり、社会の管理(あるいは社会における管理)が社会的管理(広義)とも称せられている。

「社会的管理」者は第5の観点の主張者として位置づけられる。更にこの「社会的管理」あるいは「社会の管理」が社会生活の4つの基本的領域に応じて4つの種(社会の経済的発達(過程)の管理、政治的発達(過程)の管理、社会的(狭義)発達(過程)の管理、思想的(精神的)発達(過程)の管理)に分類され、政治的過程(過程)の管理が社会主義国家の管理あるいは国家機関による国家的管理として理解されると、国家管理科学が成立する。第1の観点(管理関係の上部構造的解釈)はこの立場と結びついている。

そして第1種の社会の経済的発達(過程)の管理が経済管理であり、これが通常社会主義的な社会的生産の管理(略称、生産管理)と称せられている(欧米流に言えば、これが経営管理に相当する)。だがこの社会主義的生産管理の枠内でもいくつかの管理(例えば、企業管理、部門管理、地域経済複合体の管理、財務管理など)が区別される。ただし、これらはバラバラな種の管理ではなく、1つの全体(社会主義的な社会的生産の管理)の部分である。生産管理の諸問題を国民経済全体やその個々の部分において研究する「生産管理学」者のなかでは第3の観点や第4の観点を支持する研究者が多くみられる、というのがコリツキーの学界展望である。

かくして、管理諸関係の性質に関する5つの観点のなかで「生産における管理諸関係の性質と本質を最も正確に表現している」のが、コリツキーによれば、第3の観点と第4の観点である。2つの解釈は、「生産管理には下部構造的原理が存在している」と考える点で、同一であるが、前者が「管理諸関係はもっぱら生産諸関係である」と主張(下部構造的立場)し、後者が「管理は下部構造の要素と上部構造の要素をも内包している複雑な諸関係のシステムである」と論じている(総合的概念)点で、相違している。管理関係には(所有関係に

帰着される) 社会・経済的諸関係) だけではなく (生産過程における人々の諸関係を意味する) 組織・技術的諸関係も含まれる、というのが後者の立場であり、コリツキーはこの観点を支持している。

この時期のソヴィエトの管理論研究状況は、アメリカの研究者 (Thompson, J. & Vidmer, R., *Administrative Science & Politics in the USSR & the United States*, Bergin & Garvey Publishers, 1983) によって、ジャングル状況として紹介されている。

トムソンとヴィドマーは、ソヴィエトの管理論を、ソヴィエト学界の「アメリカ志向派」の二分法を援用する形で、すなわち、「一般的理論 vs. 社会主義理論」と「管理の社会・経済的側面 vs. 組織・経済的側面」という2つの軸で、4つの学派に整理している。例えば、(所与の社会体制・特質を無視しているが、社会主義管理の改善に有効な考え方を提供する) 一般的理論はサイバネティクスと経験主義に代表されるが、前者は主として技術的制御過程を論じ、後者は人間集団におけるリーダーシップに注意を集中している。これに対して(社会主義の本質を論じる) 社会主義的理論は計画化と政治経済学に代表される。政治経済学は経済法則をあきらかにし、計画化論は社会主義経済の特質を示そうとするが、計画化論は、政治経済学と比べると、より狭くより技術的な問題を論じている。コリツキーは(ラーフリコフが)「政治経済学」学派のなかに位置づけられている。コリツキー(ラーフリコフ)に、政治経済学の研究成果の蓄積が管理論の生成・発達の土台となり管理論展開の新しい地平を切り開いた、との理解があったことを考えると、彼の「位置づけ」はそれなりに当を得たものであろう。ちなみに、(コリツキーによって、総合的解釈の代表者として見做されている) ポポフは、トムソンとヴィドマーの理解では、経験主義論者として位置づけられている。

このような分類は、しかしながら、総合的解釈が「抜け落ちている」点で、コリツキーの解釈と対立しているだけではなく、ソヴィエト管理科学(論)が、その時期に、政治経済学、サイバネティックス、等々の既存の学問とは異なる、自立的な体系を有したものとして志向されていたことを考えると、不正確であ

る。このことから当時の学界が、国内外から見て、ジャングルの様相を呈していたことが理解される。



そのことはさておき、トムソンとヴィドマーは、ソヴィエトの学界のなかに資本主義的経営技術・管理を社会主義体制に適用しようとする「アメリカ志向派」グループの存在を確認し彼らを自らのパートナーとして見做している。例えば、グビシアニの1962年の著作 *Социология бизнеса. Критический очерк американской теории менеджмента* (『ビジネスの社会学』) はソヴィエト経営学の分岐点として評価されている。なぜならば、彼らの読み方に従えば、グビシアニは管理を科学というよりもアート (art) として規定しているからであり、管理科学を経済学のみ還元することを拒否している — グビシアニの言葉で言えば、社会学的アプローチにたつ — からである。トムソン&ヴィドマーは、管理論の「脱イデオロギー化」という意味で、「経験主義学派」に親近感を抱いている (笹川:1987)。

第7節 自主管理の挫折

ソヴィエト社会主義は資本主義を超えようとする歴史的試みから生まれたものであった。しかし、その試みは「非資本主義タイプの「新たな形態の抑圧・支配」(ヘラー他著富田武訳『欲求に対する独裁』岩波書店、1984年、45頁)

を生みだしてしまった。そのために試行錯誤が重ねられ、企業レベルでは 80 年代後半頃から「労働集団評議会」に代表される自主管理の導入が試みられたがそれも挫折し、1991 年 12 月にソ連邦は消滅した。

その後、民営化の流れの中で、従業員株式所有制度（ESOP:Employee Stock Ownership Plan）への関心が高まり、従業員株式所有企業が構想されそして現実に出現したことがある。ロシアにおいて ESOP が高く評価されたのは、「主人公意識」効果のためであり、従業員が株式を取得することによって「主人公意識」が育成されることが期待されたためである。しかし、その当時から、たとえば、活動効率が低くなること、従業員（所有主）が利潤を賃金の増額や配当金の支出へと向けることに関心をもち、企業自身の発達が害されるあるいは景気の変動に柔軟に反応できないこと、外部から資金を調達することが困難になること等に代表されるような、従業員所有企業への反対意見が提起されていたこともあり、従業員株式所有企業を通じて — 社会主義的な管理の「遺産」を踏まえて — 自主管理を実現するという方向はいつの間にか沈静化してしまった。

この時期のロシアのマネジメント関連学界のなかに、企業の所有構造の法的枠組みを変える — この場合、全人民的所有（実態としては、国家的所有）から従業員所有に変革する — だけでは、管理の実質にはほとんど影響が見られない、という発想があったのか？ 実はこのことが肝要な問題なのであるが、いまの段階ではそれを確認する術がない。

これは、コリツキー版「ロシアマネジメント通史」で語られているような「復活」と称される状況ではなく、ソヴィエト経営学が、結局は、ジャングルから抜け出すことができなかったこと、資本主義タイプの経営学とは異なる「社会主義」経営学を、ソヴィエトの経営学界において総合的アプローチが一定の影響力を持ってきていたとしても、確立できなかったことを意味している。彼の国の経営学は再出発を余儀なくされたのである。

第8節 グローバル経済と欧米経営学概念の積極的な受容

ソヴィエト／ロシアの学界そして実務の世界に、市場経済への転換前後頃から欧米の「マネジメント」「ビジネス」関連の概念や実践が、流れとしては3度目になるが、拡がり、これが現在も続いている。欧米発経営学の「本格的輸入」「積極的な受容」である。ビジネス・スクールの設立がそれを象徴的に示している。

ロシアでは、1900-10年に、幾つかの主要都市に商業学校が開校されビジネス教育がはじまったが、その流れが1917年の社会主義政権誕生によって絶たれ、それ以降、欧米諸国流のビジネス教育は制度的に発展してこなかった。流れが変わったのは1980年代後半以降であり、幾たびかの変遷を経て、現在では3タイプのビジネス・スクール（トップクラスの国立研究大学に設置されているビジネス・スクール、経済系ないしは技術系の大学(総合大学)／アカデミー(単科大学)に設置されているビジネス・スクール、私立のビジネス・スクール)をはじめとする高等教育機関でマネジメント教育がおこなわれ、ロシアのビジネス教育はグローバルなマネジメント教育という視点から大学院生教育を充実させ、より洗練された制度に向けて動き続けている。

高等教育機関の教育内容についていえば、20世紀後半から marketing や management が翻字 (маркетинг, менеджмент) されて使われ現在では定着しているし、21世紀に入ってから、business ethics や stakeholder 等のそれまでのロシアには馴染みのない概念が「輸入」され講義されている。business ethics には幾つかのロシア語が当てられているが、stakeholder は翻字 (стейкхолдер) されて使われているケースが多々見受けられる。このような状況は、かつてのような「批判的摂取」に代わって「無批判的な摂取・受容」が進行しているのではないだろうか、との疑問を生み出すだけでなく、新しい概念が構築された背景にはそれなりの理由があったことを考えると、そのことを理解して欧米

発概念が使われているのか、という「余計な心配」が — 企業の社会的責任（CSR）がロシアでどのように理解されているのか、については、終章で詳しく検討する — 生まれてくる。というのは、そのような概念（事象）の「ロシア的」特徴が議論されるだけではなく、自国の過去の実践（伝統）の「過大」評価がはじまることが予想されるからである。

そして現実には、そのような現象がすでに生まれている。それは、例えば、コリツキー版「ロシアマネジメント通史」の「表現」にも表れている。1920年代が「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」そして現代が「欧米と肩を並べるレベルへ発達を遂げている」時期として形容されて表現されている。

ビジネス・スクールの「興隆」が後者の1つの例とするならば、前者の具体的な事例を（コリツキーの1980年代の研究によって広く日の目を見ることになった）ヴィトケに対する彼自身の評価の変容に見いだすことができる。このことに関しては、第1章において詳しく論じることとなるが、ヴィトケは管理をなによりもまず「社会-労働的諸関係の一定のシステム」として把握し管理への社会的アプローチのもとで管理問題を研究し実践に携わっていたが、その考え方が同時代の「管理過程の《生産的解釈》」の提唱者提唱者ロズミロヴィチによって（社会主義のもとでは人々の利害が一致し、管理が終始一貫して単純化されるために、人間の管理という特殊な科学も必要ではなくなる、との立場から）「反動的なたわごと」として非難され、表舞台から消え去り忘れ去られていた人物である。

そのヴィトケについて、コリツキーは、1980年代には、彼がアドミニストレーション機能を抽出したために「ロシアのファヨール主義者」として評価していたが、1990年代以降には、1920年代のロシアに、メイヨーよりも早い時代に、ヴィトケをボスとする「人間関係学派」が成立していた、と論じるようになる。そしてこのロシア「人間関係」学派の存在を巡る議論は、その後コリツキーに賛同した研究者たちによって幾つかの論攷が公表され「共有化」されたかのように見えたが、現在では振り出しに戻っている。というのは、2014

年に、フェドロフ（Федоров,Д.）が、1920年代ロシアにはヴィトケをはじめHRと類似した発想をした複数の研究者が存在していたが、あるいは彼らの断片的なコトバを拾えばメイヨーやレスリスバーガー等々と似た主旨のことを語っていたが、そのことをもって、ヴィトケをボスとするロシア「人間関係」論ないしはヴィトケ「学派」と形容されるような学問的潮流が存在していたとは言えないだろう、と論じるに至ったからである。

コリツキーの当初の問題意識は歴史の片隅に埋もれ生没年も忘れ去られていたロシアの経営思想（家）を掘り起こしその現代的意義を確認することにあつたのであろうが、体制転換後はそのアイデアが世界で「最初の」発想であったことを強調することにとりつかれてしまった。「ロシアにオリジナルなものの発見」から（ロシアでは世界に先駆けて先進的な発想が生まれそれが実施されていた、という）「Russia as Number One 宣言」への変質とも言える「勇み足」である。

このような過大評価はコリツキーだけではなく他にも、近年の概念についても、見られる。CSRや企業倫理論の領域における倫理綱領の位置づけもそのような事例の1つである。グローバル化の進展とともに多くの国々で企業行動規範（倫理綱領）が制定されている。倫理綱領制定の歴史は、アメリカでは、1920年代にまで遡るといわれているが、ロシアでは、2004年に、「独立取締役連盟」と「ロシア取締役協会」の共同作業として『ビジネス倫理。ロシア企業のための方法論的勧告』と題されたひとつのガイドライン（Business Ethics Guideline fo Russian Companies）（以下『ガイドライン』と表記）が公表され国レベルで企業倫理の制度化が推進されている。そこには、『ガイドライン』制定がアメリカの貿易商の財政的支援を受けたプログラムの一環であること以外にも、注目すべき事実が見られる。それは、そこに1912年に制定された企業家向けの倫理綱領が含まれていることである。『ガイドライン』に拠れば、それはロシアのビジネス界が全国レベルで適用した最初の「7原則」であり、今日のロシア企業の「倫理的行動の根底にある倫理的伝統」としての意義を持っている。そしてこのことから、幾つかのテキストでは、ロシアにおいて欧米諸国に先駆

けて「倫理綱領」が制定されていた、と記述されている。

経営学研究には比較の視点が重要であり必要であるが、何をどのように比較するのかによってその内容は大きく変わってくる。今後のロシア経営学(研究)に求められるのは「新しい」比較軸である。これは、「資本主義 vs. 社会主義」という視座に代わる、更に言えば、所有のあり方を単純に法制度に帰着させるのではなく管理の実体を踏まえた、新しい視点を見いだすことができるのか? という問題である。この場合、かつて流布した概念(社会主義競争等)や常套句(社会主義的適用等)に冠されていた「社会主義的なもの」の具体的な内容を検証しその意味を今日の視点から究明することが必要になるだろう。例えば、第3章において検討するように、現在ロシアの各地でおこなわれている地域開発と関連した「社会的なもの(公共)」の新たな構築はそのような方向を目指したものなのであろうか?

この問題の難しさを示唆するものが企業文化論の研究・教育にも見られる。発展した市場経済の国々の経営(学)の世界では、企業文化が1980年代ごろから注目を集め、21世紀前後頃からは、ヒト、モノ、カネ、情報の4つの資源に加えて、第5の経営資源として再び注目を集めている。ロシアでもーロシアの企業文化研究の現状に関しては第2章において紹介するようにー10年ほど遅れて研究が始まり、高等教育機関では企業文化論が積極的に教えられ、2010年以降は企業文化の「ロシア的」特質が議論されている。ロシアのテキストを通読して強く感じることは、これは実践的要求への対応の1つなのであろうが、企業の高い業績に繋がる企業文化が「強く」「良い」企業文化である、という発想が横たわっていることである。これは企業文化を手段あるいは道具として把握する立場であり、「プラグマティズム的研究」として位置づけられるアプローチである。これに対しては、現状を「プラグマティズム的研究の跋扈」として論評し、現在の流れを疑問視するアプローチも登場している。ロシア企業とはそもそもどのような存在なのか、ロシア企業の本質とは一体いかなるものなのか、等々の課題を、文化の視点から考えるアプローチであり、そこでは、ロシアの国民性に合致した企業文化とはどのようなものなのかを見極め

たい、という視点が強く打ち出されている。これらの2つのアプローチは、単なる文化相対主義に帰着することなく、どのように折り合いを付けて収斂していくのであろうか。これはロシアだけでなく私たちの課題でもある。

参考文献

- 海道進『社会主義企業経済学研究』東洋経済新報社、1958年
- 片岡信之「ソ連邦における科学的労働組織(HOT)運動の再興」『龍谷大学経済学論集』9(2/3)、1969年
- Гвишиани,Д.М.,*Организация и управление: социологический анализ буржуазных теорий*,Наука,1970) (グビシアニ著岩尾裕純監訳)『組織と管理』ミネルヴァ書房、1974年)
- 岩尾裕純「グビシアニの経営理論」『経理研究』、No 21、1974年
- 植村省三(書評)「組織と管理」『組織科学』9(3)、1975年
- 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
- 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年
- 加藤志津子「ソ連におけるHOTの導入とテイラー・システム」『経営論集』、32(1)、1984年
- 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 宮坂純一訳『ソビエト管理論の基礎』杉山書店、1984年)
- Thompson,J. & Vidmer,R., *Administrative Science & Politics in the USSR & the United States*,Bergin & Garvey Publishers,1983 (トムソン+ヴィドマー著片岡信之監訳『米ソ比較経営学—アメリカ経営技術のソ連による摂取過程と現状—』ナウカ、1986年)

笹川儀三郎(書評)「トムソン+ヴィドマー著片岡信之監訳『米ソ比較経営学
— アメリカ経営技術のソ連による摂取過程と現状 —』』『経営史学』、22(2)、
1987年

宮坂純一「旧ソ連邦における自主管理の試みの挫折」『産業と経済』 9(2・3)、
1995年

宮坂純一「ロシアにおける自主管理の展望」『産業と経済』10(1)、1995年
Корицкий,Э.Б., “Развитие науки о менеджменте в России в 1990–1950-е гг.”,
Российский журнал менеджмента,2005, 3-1.

Федоров,Д.А.,Социологические воззрения Н.А.Витке первой четверти XX
века,2014.

宮坂純一『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房、2015年

第1章

1920年代ロシア管理思想の再評価

－ ロシア「人間関係」学派の評価をめぐって －

第1節 1920年代ロシアの管理思想

ロシアの1920年代は、管理論の領域では「科学的労働組織（HOT）（通称ノット）の時代」として知られ、研究者や実務家等々の多くの人々がHOT運動に参加・関与し、管理問題に対する「斬新な」アプローチが生まれた時代であった。その時期、特に、1922-25年を中心に、HOT運動の展開に大きく貢献した人物のひとりとして、ニコライ・アンドレヴィチ・ヴィトケ（Витке,Н.А.）（1893-?）がいる。

彼は、1930年代以降、生没年も記録されることなく(1)、ほとんど忘れ去られていたが、半世紀以上の空白を経て、しかしながら、その功績が注目されるに至り、今日では、管理論をはじめとして、社会学、思想史等の領域で、積極的な「再」評価が進められている。ヴィトケの業績に初めて(2)光を当てたのはロシアの管理思想史を専門とするコリツキー（Корицкий,Э.Б.）であった(1982年)。コリツキーの業績については別の機会(3)でより詳しく紹介しているが、その一部は後述の通りである。そのコリツキーの研究によって、我々は、ヴィトケが1920年代に労農監督局の標準化部の指導者として活動した人物であり、以下の行論にて詳細に紹介するように、管理をなによりもまず「社会-労働的

諸関係の一定のシステム」として把握し、管理への社会的アプローチのもとで管理問題を研究し実践に携わっていたという事実を知ることができるようになった。

現在の研究成果(4)に拠れば、ヴィトケはつぎのような業績を残している。

I. 単行本

Витке,Н.А.,*Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления)* (『管理の組織と工業発達 : 労働と管理の科学的組織化の社会学概論』,М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1924, 206 с.

Витке,Н.А.,*Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления).*2-е изд.,испр.и доп. (『管理の組織と工業発達 : 労働と管理の科学的組織化の社会学概論。第2版、増補版』,М.:Изд-во НК РКИ СССР,1925,250 с.

II. 論文

Витке,Н.А.,“Научная организация управления”,*Вопросы организации и управления*,1922,№ 1.

Витке,Н.А.,“Вопросы управления”,*Вопросы организации и управления*,1922, № 2.

Витке,Н.А.,“Вопросы управления”,*Вопросы организации и управления*,1922,№ 3.

Витке,Н.А.,“Научная организация управления за рубежом.1.Центральная организация по исследованию вопроса управления в Париже.2.Бюро нормализации при учреждениях Северо-Американских Соединенных Штатов”,*Вопросы организации и управления*,1922,№ 3.

Витке,Н.А.,“Рецензия на книгу:J. Plenge.Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre”,*Вопросы организации и управления*,1922,№ 3,С.163-165.

Витке,Н.А.,“Доклад на I Московской инициативной конференции по нормализации техники управления”,*I Московская инициативная конференция по нормализации техники управления,21-23 сент.1922 г.*,М.,1922.

Витке,Н.А.,“Структура делопроизводства и экономия времени”,*Время*,1923,№

1.с.10-15.

Витке,Н.А.,Научная организация административной техники, *Вопросы организации и управления*,1923,№ 1(4).

Витке,Н.А.,Как поднять нашу трудовую и административную технику, *Система и Организация*,1923,№ 2.М.с.1-2.

Витке,Н.А.,Рецензия на книгу:С.Стрельбицкий.Администратор.Харьков 1923 г.,*Вопросы организации и управления*.,1923.№ 4,с.232-233.

Витке,Н.А.,Нормализация управленческих функций, *Вопросы труда*,1923, № 3,с.5-9.172

Витке,Н.А.,Рационализацию надо организовать,*Система и Организация*, 1923.№3-4,с.1-2.

Витке,Н.А.,Научная организация административной техники,*Вопросы организации и управления*,1923,№ 4.

Витке,Н.А.,Кризис НОТ,*Вопросы организации и управления*,1923,№ 5.

Витке,Н.А.,Научная организация управления. Первая Московская Инициативная конференция по нормализации техники управления.21-23 сентября,1923.

Витке,Н.А.,Новая книга по организационному вопросу,*Система и Организация*,№ 5,М.,1923,с.17-19.

Витке,Н.А.,Организационные вопросы современного НОТ,*Вопросы организации и управления*,1923,№ 5.

Витке,Н.А.,“Реформа РКИ и НОТ”,*Известия РКИ*,1923,Август–сентябрь, с.21-32.

Витке,Н.А.,“Рационализация административной техники”,*Система и организация*,1923,№ 7,с. 8-15.

Витке,Н.А.,“Административная техника в системе НОТ”,*II Всесоюз.конф.по НОТ:Тез.докл.*,М.,1924,Вып.2.

Витке,Н.А.,“Вопросы практической рационализации административной техники Советской России”,*II Всесоюз.конф.по НОТ:Тез.докл.*,М.,1924,Вып.2.

Витке,Н.А.,“Научная организация управления”,*Научная организация техники управления*,М.,1924,с. 3-7.

Витке,Н.А.,“Научная организация административной техники”,*Научная организация техники управления*,М.,1924,с.10-24.

Витке,Н.А.,“Рационализация административной техники”,*Научная организация техники управления*,М.,1924,с. 89-95.

Витке,Н.А.,“Вопросы управленческой техники на 2-й Всесоюзной конференции по НОТ”,*Время*,1924,№ 7.

Витке,Н.А.,“Предисловие”,in Елец,И.П.,*Что читать по научной организации труда*,М.,Изд-во НКРКИ,1924,с.3-4.

Витке,Н.А.,“Организационные вопросы современного НОТ”,*Научная организация техники управления*,М.,1924,с.7-12.

Витке,Н.А.,“Французская школа экспериментального администрирования”, *НОТ и хозяйство*,1925,№ 6.

これらの業績は、冒頭に触れたように、ロシアではいわば「埋もれた」状態にあり、主著『管理の組織と工業発達（労働と管理の科学的組織化の社会学概論）』は1925年以降再版されることなくまた論文もその執筆当時以外の時期には顧みられることなく過ぎたために(5)、その一次的資料を利用できる専門家は未だに限定されており、ヴィトケについての情報をロシアでも入手することは容易ではないようである。そのような状況を反映して、本章の執筆に際して利用できた資料は、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 に収められていた Витке,Н.А.,Рационализация административной техники,*Научная организация техники управления*, М., 1924 (「アドミニストレーション技術の合理化」『管理技術の科学的組織』所収)と Витке,Н.А.,Французская школа экспериментального администрирования,*НОТ и хозяйство* (「フランスの経験主

義的管理学派』『HOTと経済運営』所収), 1925, № 6. だけである。

今回の作業の目的は、別の機会(6)でも述べたように、ヴィトケの思想の解明そのものではなく、ヴィトケに対する評価視点の変遷を跡づけてその意味を検討することにある。そのために本章で検討の対象となっているのは第三者が著したヴィトケ論である。具体的には、本章の基礎資料は、基本的には、コリツキーが著した幾つかの論文であり、そしてそれらに導かれて収集した関連資料である。したがって、本章は、第2次資料の利用を介して得られたヴィトケに関する情報・知識に依拠して、ヴィトケに対する現代の評価のあり方(視点の変遷)を整理しその意味を考える、という構成になっている。それ故に、本章で引用紹介しているヴィトケの思想・主張はコリツキー等の眼を借りた「間接的な」ヴィトケ像から「再」構成されたものである。2次的資料を利用したことには確かに研究としては不十分であるとの「批判」があろうが、本章の趣旨を受け入れると、それなりの意義はある、と考えている。

前もって本章で参照した資料を、多少の注釈を付け加えて、一覧の形であげておこう。上述のように、コリツキーの著作物が基本的な資料である。ヴィトケに対するコリツキーの評価は、ロシアのファヨール主義者としてのヴィトケとロシアの人間関係論者としてのヴィトケ(学派)に大別される。当初の評価は前者の視点からの「再」評価であったが、次第に後者の視点が表面化し、ヴィトケ(学派)が「人間関係論」者として積極的に評価されるようになった。具体的に指摘すると、1982年の著作及び1990年に公刊された『20年代のソビエト管理思想：人名小辞典』ではファヨール主義者としての位置づけにとどまっていたが、同じく1990年に刊行された、代表的なHOT運動家の論文を収録しその業績を概観した著作では、ヴィトケを評価する「ものさし」が変化し、ヴィトケを、世界レベルの管理史においても先駆的な「人間関係論者」として位置づける視点が打ち出されている。このような視点は1995年のシェトフ(Шегов, В.Х.)との共著以降より鮮明となっている。例えば、1999年に高等教育機関で学ぶ学生のために『参考書』として執筆された『科学的マネジメント：ロシアの歴史：参考書』(Корицкий, Э.Б., Нинцева, Г.В. & Шегов, В.Х.,

Научный менеджмент: Российская история: Учебное пособие для вузов Серия)
では、ヴィトケはファヨール主義者並びに人間関係論者の先駆者として評価されている。そして 2000 年代の中盤頃に入ると、事例（論文等々）が少ないので断言できないが、チスチャコヴァ（Чистякова, К.А.）の 2004 年論文（Чистякова, К.А., Движение за научную организацию труда 1920-х-1930-х годов в Советской России :К истории формирования российской школы "человеческих отношений", 2004）に見られるように、ロシアの学界では、ヴィトケ（学派）を先駆的な人間関係論者として取り上げる流れが「大きく」なっていた。しかしながら、2014 年にそのような流れに疑義を呈し、再考を促すフェドロフ（Федоров, Д.А.）論文（Федоров, Д. А., Социологические воззрения Н.А.Витке первой четверти XX века, 2014）が現れ、ヴィトケだけではなく、ロシアの管理思想史研究視点の「見直し」を迫るかのような状況が生まれている。

《資料一覧》

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

ヴィトケをファヨール主義者として紹介している。

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

これは『НОТ人名辞典』であり、ヴィトケがファヨール主義者として記述されている。

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

これは代表的なНОТ運動家の論文が収録・紹介された書であり、ヴィトケは「人間関係

論者の先駆者として紹介されている。

Корицкий,Э.Б. & Шетов,В.Х., *Каким быть управлению*, Эльбрус, 1995

ヴィトケだけではなく、ロシアの「人間関係」学派の一員としてウリツキー(Улицкий,Я.С.)に言及している。

Шетов,В.Х.,*Николай Витке и российская школа социального управления*, Эльбрус,1998

未見。タイトルは「ニコライ・ヴィトケとロシアの社会的管理学派」である。

Корицкий,Э.Б.,Нинциева,Г.В. & Шетов,В.Х., *Научный менеджмент: Российская история: Учебное пособие для вузов Серия*, Питер,1999

これは高等教育機関で学ぶ人々を対象に書かれた『マネジメント参考書』であり、ヴィトケをファヨール主義者としてそして「人間関係」論者の先駆者として教えている。

Шетов,В.Х.,*Основные направления российской экономической мысли в области научной организации труда и управления производством в 20-е годы*,1999

Шетフ (Шетов,В.Х.)の学位論文(コリツキーの名前が「論文作成指導者」として記載されている)。ヴィトケはファヨール主義者並びに「人間関係」論者の先駆者として位置づけられている。

Кравченко.А.И., *История менеджмента:Учеб.пособие для вузов*,Академический проект, 2000

マネジメント史のテキスト。ヴィトケをファヨール主義者として考察している。

Федорова,О.К., “Русский файолизм и традиция французской школы социологии труда”, *Социологические исследования*,2000,№ 7.

社会学の専門雑誌。ロシアのファヨール主義者としてヴィトケが紹介されている。

Кошкина,С.Г.,Российская социология в поисках концептуальных основ науки управления,2002

ロシア管理科学の基礎概念を探求した「学位論文」。ヴィトケは administration に注目したファヨール主義者として紹介されている。

Голубев,К.И.,Эволюция теории управления предприятием и гуманизация социально-трудовых отношений в XX в.,2003

Санクトペテルブルク大学に提出された「学位論文」。ヴィトケは、人間関係論との対比で、社会人間主義的方向性を有した管理思想の代表者として、評価される。

Чистякова,К.А., Движение за научную организацию труда 1920-х-1930-х годов в Советской России :К истории формирования российской школы "человеческих отношений", 2004

20年代のНОТ運動の中にロシアの「人間関係」学派の生成を見いだしている「学位論文」。ヴィトケは「人間関係」論者の先駆者である、と論述されている。

Корицкий,Э.Б.,“ Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг.”, *Российский журнал менеджмента*,2005, 3-1.

ヴィトケが人間関係論者の先駆者として位置づけられ、ファヨール主義者としては触れられていない。

Чистякова,К.А., *Вклад Н.А.Витке в развитие управленческой мысли*,Спутник, 2006.

未見。タイトルは「管理思想発達に対するヴィトケの貢献」であり、下記の Федоров 論文では、2004年の Чистякова 学位論文ではなく、この著作が検討の対象になっている。

Федоров,Д.А.,Социологические воззрения Н.А.Витке первой четверти XX

века,2014

コリツキー以降 30 数年間のヴィトケ研究を批判的に総括し、その展開方法・内容に疑問を提起している。

以下の行論ではこれらの資料に依拠して、管理（マネジメント）研究者としてのヴィトケの生涯と彼の学説に対するロシア学界の評価の変遷を概観する。

第 2 節 ヴィトケ再評価への途

2-1 ロシアのファイヨル主義者としてのヴィトケ

1982 年年にレニングラード大学出版部から公刊されたラーフリコフとコリツキーの共著 *Лавриков, Ю. А., Корицкий, Э. Б., Проблемы развития теории управления социалистическим производством*（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、1985 年）では、ヴィトケについての紹介がつぎのような文章から始まっている。「20 年代の前半に管理の《社会-労働的》概念が幅広く普及した。これはヒトの管理の立場から構築されたものであり・・・いままでのものとはかなり相違していた。その代表者は労農監督局の標準化部の指導者であったエヌ・ヴィトケである。・・・彼は人間集団の管理過程で生じる諸問題の研究範囲をかなり狭め、基本的には社会心理的アスペクトの研究にとじこもり・・・提起された概念は活発な議論を引きおこし、その結果ヴィトケ派は退かざるを得なくなってしまう。今日に至るまでヴィトケ派の見解は忘れ去られ、現在では、本質的には、全く知られていない」。そしてコリツキーたちは、今日このヴィトケ学派についてあらためて述べる必要があるのだろうか？と問いかけた後に、「50 年前に同時代の人々がヴィトケに与えた評価は我々を満足させることができないのであり、本質的な再検討が必要である」、と応え、ヴィトケの業績の検討を続けている。以下はその概略である。本節（2 節）は『ソビエト管理論の基礎』とコリツキーの 2005 年

論文（Корицкий,Э.Б.,“ Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг.”, *Российский журнал менеджмента*, 2005, 3-1.）を利用してまとめたものであり、それらからの引用の場合は逐一引用ページ数を明示せず、但し、2005年論文からの引用に関しては、必要に応じて（〇〇ページ）と表記している。

ヴィトケは、1922年9月に開催された第1回モスクワ管理技術の科学的組織会議においてまたその後も繰り返し幾つかの問題提起（労働の科学的組織と管理の科学的組織の社会的性質を認識すること、実践的内容と理論的基礎をあきらかにすること、管理の科学的組織と「単なる」生産的な労働の科学的組織との相互関係を明確にすること、管理の科学的組織が社会主義建設において果たす現実的な役割を明確にすること、現在の具体的諸条件のもとでの最も合目的形態とその展開の手法を定めること、等々）を行い、当時の学界に「活発な議論を引きおこし」、その後、これら諸問題の解決をめざして自己の理論的努力を集中させていった。

ヴィトケの見解に従えば、生産の発達とともに、生産の集中化につれて（ヴィトケの術語を用いれば、「工業化」の発達につれて）、生産管理の役割と意義も高まり、「工業化」の時代には管理が重要な問題となるが、同時に「工業化」は組織危機をもたらす。というのは、「現代の、大衆的な、その性質上集団-労働的（協同的）組織が、小規模経営から受け継いだ伝統的な工業化方式では管理できなくなっている」からである。それが「組織危機」であり、その出口は、「単に対象と対象との関係や人間と対象との関係だけではなく、生産過程における人間相互の関係にも影響」を及ぼす「組織革命」が成熟することに見いだすことができる。そして彼は、そのような過程のなかで、特に、共同労働の参加者としての人間の相互関係における合目的組織を主要なもののみなし、「管理とは、所与の組織に固有な一定の目的の達成のために、人間の意思と様々な道具を、意思を媒介として、合目的的に結合させることである」、と公式化した。このことから、コリツキーは、ヴィトケが2つの種の管理（ヒトの管理とものの管理）を明確に区別し、ヒトの管理を重要視していたことは明白である、と論じている。

ヴィトケは、多くの同時代の人々とは異なり、管理の理論的研究における抽象化の必要性を理解していたが、具体的な管理活動にも関心をもっていた。彼は、管理を社会的諸関係システムとして分析すると同時に、管理をその諸関係が存在している現実の活動としても研究したのであり、その方向で「管理活動に対する統一のアプローチ」という考え方を展開させた。ヴィトケに拠れば、「今日まで…管理事象の個々の部門や部分はそれ自体がなにか統一したものとしてあるいは孤立的なものとして、共通の文脈や関連なしに、あらわれる」と把握されていた。しかし、これは、ヴィトケの表現によれば、「管理事象の個々の小片、断片、細分化された破片にすぎないのであり、…全体の事態を隠している」。彼は、このようなアプローチを清算することが必要である、との立場から、管理を「個々の部分その他の部分との密接な関連のもとで別の部分において作用している、統一した過程として、理解しなければならない」と主張したのである。「管理事象の個々の諸問題は、単なる算術的総和として加算される自立的な単位ではない。それらは、機械的ではなく、有機的に、統一した管理過程の部分や側面として、結びついている」、と。

ヴィトケは、このような有機的結合が、管理の特別な機能、すなわち、管理活動のその他のすべての領域を1つに結びつける管理機能の助けを借りて、達成される、と考えていた。管理機能を抽出したことが、コリツキーに解説に従えば、ヴィトケの理論構築の土台となった。そして、ヴィトケによれば、生産の発達と複雑化につれて、その意義が高まり、それと関連して管理者という特殊なグループが独立する。ヴィトケは、この点に関して、「現代の管理者は、なによりもまず、社会技師あるいは技術者であり、人間関係の組織者である。職務ハイヤラキーにおいて彼の地位が高まれば高まるほど、束ねる働き手の人的構成が高まれば高まるほど、彼の直接の活動において、物質的・技術的活動を犠牲として、管理活動が前面にでてくる」、と説明している。

組織・管理活動の本質は、生産集団において最適な社会-心理的雰囲気を創造することにある。ヴィトケは、「生産過程のいかなる正確な計画も、職務機能のいかなる理想的な規定も、最高に機械化された調整もそれ自体では、

効果的な組織を創造することはできない。ヒトの意思に逆つてはあるいはヒトの意思が欠如するならば、社会 - 労働的自動作用は形成されないのであり…、社会 - 労働的組織も創造されえない。機関は生命を欠いたものとなる」、と論じている。

ヴィトケの概念は、第1節掲載の文献一覧からも推察されるように、その内容において、フランスの技師ファヨール(Fayol,H.)の学説に多くの点で負っている。それ故に、コリツキーの表現を借りれば、ヴィトケは「ロシアのファヨール主義者」の代表者としても有名である。この理論的立場は支持者とともに反対者をも生みだし、反対者は、その立場を、極端な主観主義、形式主義、理想主義のあらわれときめつけた。例えば、オー・エルマンスキー(Ерманский,О.А.)はそのようなひとりであったが、ヴィトケの概念に最もエネルギーに批判を加えたのはロズミロヴィチであった。

2-2 ヴィトケ vs. ロズミロヴィチ

ヴィトケの名前はいかなる事情があつて忘れ去られ、その後1980年代に至るまで顧みられることがなかったのか。その直接の原因として、熱烈なマルクス主義的管理論者であったエレナ・ロズミロヴィチ(Елена Розмирович)と「個人的にも」対立し激しく非難され、1925年に、自説を出版物を介して公開することを公に妨害され、更には身柄を拘束されたことが指摘されている(7)。

ロズミロヴィチは、個人的な理由はともあれ、何故に、ヴィトケを徹底的に攻撃したのか。その理由を知るためにはロズミロヴィチの管理観を把握しておくことが必要であろう。

ロズミロヴィチの主要業績(発表年次順)は以下の通りであり(8)、まさにヴィトケと入れ替わるように、1920年後半に表舞台に登場している。



I 単行本

Розмирович, Е., *НОТ, РКИ и партия*, М., 1926.

Государственный институт техники управления, Под ред. Е. Ф. Розмирович. М., 1928

II 論文

Розмирович, Е., “К итогам работы РКИ по НОТ, *Вопросы советского хозяйства и управления*”, 1924, No 4-5.

Розмирович, Е., “Техника управления”, *Техника управления*, 1925. No 1.

Розмирович, Е., “Оргбюро, профсоюзы и партячейки в деле организации нашего госаппарата”, *Техника управления*, 1925, No 2.

Розмирович, Е., “Основные положения по рационализации аппарата государственного управления”, *Техника управления*, 1926, No 7.

Розмирович, Е., “План, учет и организация в общей системе государственного управления: Доклад в коллегии НК РКИ СССР”, *Техника Управления*, 1926, No 9.

Принципы методологии и организационной политики в технике управления, 1930, с. 14-15.

ロズミロヴィチは労農監督局においてそして後には管理技術研究所(1926年創設)の所長として指導的な役割を果たし、ソビエト管理科学の発達史上1920年代の後半に大きな影響力を持っていた人物であり、「管理過程の《生産的解釈》」の提唱者として知られている。

「生産的解釈」の基本的な方法論的前提は、(労働と管理の科学的組織に関するすべての活動を、個々のヒトの、彼が執行者なのか指導者であるのかに関わりなく、労働の精査からはじめなければならない、と主張したために、「狭

い基盤」の方法論として知られるようになった) ガスチェフの概念と同じように、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である。この命題に従えば、第1に、生産活動と管理活動は同一の要素(原料、労働道具、労働力)から成り立ち、第2に、生産機関と管理機関の構造は同一の原則にもとづいている。言い換えれば、肉体労働の組織と精神労働および管理労働の組織には、多数の原則的に同一のものが存在しているのであり、「生産的解釈」に拠れば、「労働者の労働の適用に対する純粋に技術的な性格をもった方向づけと指導の過程」が管理であり、それはヒトとものの総体に対する一連の技術的手法の助けを借りて一定の範疇の人々によっておこなわれるが、その過程は「原則的には、本来の生産過程とはなんら区別されないものとしてみなされなければならないものである」。いかなる管理機関もつねに複雑な機械あるいは機械システムとして考察できるのであり、またその活動は生産過程としてみなすことができる。「生産的解釈」という名称はこのような発想に由来している。

この流派の代表者たちの思想の跡は、コリツキーに拠れば、およそつぎのようになる。労働生産性の研究と計算そして余分な動作の排除が生産過程を改善し自動化する可能性を与えるとすれば、生産過程の進化はより改善された労働道具(システム全体において組織された機械)の導入につながり、機械を管理する労働者の労働はその機械の活動の調整に関する一連の極めて単純な動作に還元される、という事態が作りだされる。また、管理過程が生産過程と類似している以上、管理過程も同じように正確に計算され計画される。すなわち、管理を個々の作業に分解し、それらの作業の首尾一貫性と継続時間を設定し、それらを時間的にも空間的にも研究し測定することによって、管理過程の進展を前以って計算し機械化し、ヒトの管理に関する労働を自動化することができるのである。簡潔に言えば、生産の機械化という発想が管理の機械化という発想にストレートに結びつけられたのであり、管理のすべての機能が最も単純な動作に帰着させられた。そして、ロズミロヴィチたちはこの可能性を個々の企業だけではなく国全体の規模における管理労働にも等しくあてはめたのである。

ロズミロヴィチはこのテーゼを展開させて、完全な機械化は指導に関する労働そのものを余分なものとするだろう、と述べている。なぜならば、指導は機械によっておこなわれるからであり、管理は機械化された監督と自動化された検査に帰着し、特別な指揮機能のとしてのあらゆる特色を失っていくからである。彼らの見解に従えば、「ヒトの管理のシステムはものの管理のシステムであり」、管理機能は「少しずつ…その命令的性格を失っていき、結局は、特別な種類の人間の“特別な機能”としては完全に消滅するのである」。また彼らは、ヒトの管理がものの管理に席を譲る以上、それは特殊な研究に値しないのであり、それ故に特別な管理科学も必要ではない、と判断していた。管理上の諸問題における社会的アスペクトの意義は確実に低下し、「集団の管理や指導のために」必要なものは「何も残らない。そこでは技術が決定的な影響を及ぼすのであり、技術者が」、正確に言い換えれば、「彼（技術者 — 宮坂）だけが管理者であり、それですべてである」。

「生産的解釈」の論者たちの立場からみた管理の本質は、コリツキーの理解に沿えば、上述のようなものであり、管理の「わびしい」将来が展望されている。このような概念はすでに1930年代のはじめから厳しい批判をうけていた。その内容は、簡潔に表現すれば、「技術偏重主義」というコトバに帰着する事柄であり、現代の評価でも生き続けている。しかしながら、コリツキーによれば、それは「容認しがたい」単純化であり、「生産的解釈」の源泉をあきらかにしていないだけではなく、「生産的解釈」の理解として不十分であった。「生産的解釈」はまさに当時のソヴィエトの経済発達時期の歴史的特質及び再建期としての諸問題と密接に結びついていたのである。

1924年に開催された第2回全ソ科学的労働組織(HOT)会議を契機として、ロシアでは生産と管理の領域における実践的合理化活動に本腰を入れて取り組まれるようになったが、それは同時に、会議で公認された「生産での科学的労働組織(HOT)と管理での科学的労働組織(HOT)は完全に同一である」との命題に則って、「生産的解釈」の構築・具体化に向けて第一歩が踏みだされた時期でもあった。「生産的解釈」が生みだされた事情は、コリツキーの研究に

よれば、以下のように整理される。生産の社会化は勤労者に対して彼らがいまだ準備のできていない管理技法の習得を要求するが、その「管理労働を、普通の生産労働と同じように、大多数のそして将来はすべての勤労者にとって到達可能なものとなるように、単純化することは出来るのであろうか？これが、当時の研究者が直面した現実的な課題であった。いかなるタイプの管理者が必要になるのか、どの程度特殊な予備教育を必要とするのか、あるいは、平凡なそしてしばしば読み書きが不得手なまた全く読み書きのできない「農村出身の」人々が参加できるような管理組織は可能なのであろうか、等々。ロズミロヴィチとその仲間らは提起された諸問題に積極的に応え、その解決を管理機能の技術的合理化に求めて探究を開始した。そして、生産過程研究のアプローチと基本的には同一のアプローチで研究・分割・測定するという方法が「生産的解釈」として知られるようになる考え方に衝き当たったのである。それ故に、「生産的解釈」は、この時期の「精神」そのもの及びそのブツの土台から生まれた、言い換えれば、社会-経済的並びに政治的根源を有した、「その時代の産物」である、ということになる。

しかも他方で、このようにして選ばれた組織-技術的探究方向は必ずしも誤りではなかった、と評価されている。というのは、そのようなアプローチは今日でも管理の改善と管理効率の向上に向けた途の主要なものでなければならないからである。もちろん、唯一のものではないが。

管理の技術的問題研究の正統性は、コリツキーに従えば、マルクス(K.Marx)の著名なテーゼを引き合いに出すまでもなく、管理における2つの側面(組織-技術的側面と社会経済的側面)の存在にもとづくものであり、このような発想自体には恐らく疑問の余地はないであろう。ロズミロヴィチに代表される管理技術研究所は2つの種類の管理(ヒトの管理とものの管理)の共通性に依拠して、しかもサイバネティクス的な考え方をある程度考慮に入れて、第1に、管理過程を生産過程の有機的部分として考察することが、管理を、生産に対立するのではなく、生産に内在的な、生産から生じる機能として考察するための良好なベースを基礎を創り出すことになり、第2に、それだけではなく、管理の

実践的合理化そして管理の機能化のための良好な基礎を準備することになる、と考えたのであった。それが故に、コリツキーの立場から言えば、「指導の役割は次第に小さくなり、指導は単純なものとなるであろう」、とのロズミロヴィチの全く誤った命題に対しても余りに拘子定規に接してはならない、ということになる。というのは、そこでは、なによりもまず、事務、計算、会計のなんらかのシステムを通した管理の形成、すなわち、管理活動の「テクノロジー」が問題とされていたからであり、「生産的解釈」の提唱者たちの合理化意欲はまさにそこにおいて最高に開花したからである。管理労働の組織化の「特定の」領域において、この方式は最も効果的だったのであった。

提起された課題の解決に向けてロズミロヴィグイチたちが採った途は、全体としては、原則として容認しえるものであった。誤りは、管理過程の機械化という方針が宣言された時に、生じたのではない。なぜならば、管理への技術論的アプローチは疑いなく最も重要なものの1つであるからである。コリツキーに拠れば、誤りは、彼らが、問題に対するその他の考えられるすべてのアプローチを名ばかりの非科学的なものとして位置づけ、技術論的アプローチを単に重要であるだけでなくその他のすべてのものを排除した唯一のものである、と見なしたときに、生まれたのであった。ロズミロヴィチは、「このようなアプローチのみが我々に必要な結果を与えてくれる」、と主張したのである。

このような極論は何故に生まれたのか？ その原因は、コリツキーの研究成果に学ぶと、ヒトの管理の特殊性、その社会的性質を忘却したことにある。ロズミロヴィチたちは、生産を特別な技術的過程としてみなし（ついでに云えば、ここにも大きな誤りがある。なぜならば、生産は広義の社会的過程であるからである）、管理の特殊性を無視し、管理をもっぱら技術的問題として決めつけてしまった。

ちなみに、コリツキーは管理への「総合的」アプローチに立っている。生産と生産管理は人々の間の諸関係（生産諸関係、技術的諸関係、法的諸関係、心理的諸関係、民族的諸関係等々）の総合体の複雑なもつれあいである、と(9)。

そして、上述のような誤った前提が更に新しい誤解をもたらした。彼らは、その前提に立って、管理には社会的アスペクトが存在しないことを証明しようと努めたのである。しかしながら、「真理に逆って歩むことが不可能である以上」、「生産的解釈」の提唱者たちはつぎのような方向へとすすまざるを得なかった。すなわち、「管理における社会的アスペクトの存在、人間集団に対する影響の必然性は認められるであろう……。但し、それは、さまざまな経済—社会的の方法や心理的方法を利用して労働者の階級的反抗を克服することが要求される資本主義の条件においてのみにあてはまることである」、と。彼らは、社会主義のもとでは「労働者と雇主の利害の衝突」という問題は「存在しえない」とみなし、その立場から、管理のいかなる社会—経済的諸問題も研究する必要はない、ということを実証する試みが為されたのである。だが彼ら自身が、コリツキーに拠れば、そのようなアプローチは社会主義のもとでの管理においても明白な社会的アスペクトが存在するという現実をまさに余すところなく否定してしまうことにつながる、という自己の立場の弱点を認識していたために、それが故に、彼らは、急に気が付いて、慌てて補足的論拠を展開して自己の立場を強化しようと努めた。人間集団の社会的管理はいまだソヴィエトの現実の世界にも存在しているが、技術が累進的に発達していくにつれて、必然的に消失し、ものの管理に席を譲るであろう、と。自動化コンベヤーの創造によって「いかなるヒトの指導者」も必要ではなくなる、と考えられたのである。なぜならば、機械の発達によって我々の作業は時間的にも空間的にも結びつき、労働過程が相互に制約しあうために、指導も機械そのものによっておこなわれるようになるからである。彼らのなかでは、ここに至ると、本質的には、一般に認められた意味でのヒトの管理ではなくまたものの管理についてではなく、ものがヒトを管理しはじめる、という事態が問題にされている。技術的アスペクトの異常肥大がこのような結果をもたらしたのである。

ヴィトケのアプローチが非難され、「反動的なたわごと」として攻撃され、結局は、排斥され忘れ去られてしまったのは、このようなロズミロヴィチの発

想に起因する事象であった。

またロズミロヴィチたちはつぎのように論じている。「ヒトの管理という機能が将来には機械に移される以上、個々の参加者の努力を調整し然るべき人員を選択しなんらかの方法によって人々の労働上の積極性を刺戟する等々の活動を行う指導者も必要ではなくなり、ヒトの管理という特殊な科学も必要ではなくなる。それは、社会主義のもとで人々の利害が一致し、管理が終始一貫して単純化されるために、不必要なものとなる」、と。だが残念なことに、コリツキーによれば、このような議論の論理は管理科学とは資本主義のもとでのみ可能であり必要であるということに帰着するものであり、「逆立ちしている」。更に言えば、ロズミロヴィチたちの見解によれば、社会主義のもとでの管理の実現のためには少量の技術知識や熟練のみで十分なのであり、しかもそれは「工業化がより一層発達する」につれて「より少量となり、“管理”は益々単純なものとなり、したがって、多数の人々にとって分かり易いものとなり、“結局は”単に特殊な指令機能としてだけではなく機能一般としても消滅する」。

ロズミログイヂチたちは、彼らの時代が提起した管理問題の解決をもとめて極めて重要なしかも正しい組織技術的アプローチに則って出発した。しかしながら、「生産的解釈」の代表者たちが到達した最終的解答は「とんでもない」ものであった。彼らはまず初めに社会的アスペクトを除外し、技術の発達につれて管理一般を「死に至らしめてしまった」。このような結論はもつばら技術論的アプローチに執着した結果である。

2-3 ヴィトケに対する評価

コリツキーは、1982年公刊の著作において、一方で、ヴィトケの社会的アプローチを積極的に評価しているが、他方で、エルマンスキーやロズミロヴィチなどのヴィトケに対する1920年代の批判を念頭に置いて、「ヴィトケの概念がつけいるすきのないものであるということは決して」なく、「彼の多くの命題は誤りであり、今日でも客観的な科学的批判をうけなければならないのである」、と論評している。何故か？ その根拠はどこにあるのか。

なによりもまず、ヴィトケの理論構成の超階級性（支配的な生産諸関係の型の無視）が指摘されている。彼は、工業化は資本主義的でもあるしあるいは社会主義的でもある、と「ついでに」述べ、本質的には、この動かし難い事実の確認のみにとどまり、社会主義生産諸関係が管理の性格と規模に対していかに影響を与えるのか？との問いに答えなかった、と。ヴィトケには、また、経営管理が単に生産諸関係だけではなく政治とも切り離されていること、そしてそれらの有機的関連が理解されていないことが、特徴的である、と。

コリツキーは、「さらにつけ加えると」と断り、つぎのように続けている。ヴィトケは管理への社会心理学的アプローチの意義を過度に誇張し、そのアプローチの意義を絶対視している。彼は社会的諸関係（生産諸関係、政治諸関係、法諸関係等々）について意図的に明暗を配分し、社会心理的諸関係をあきらかに重要視している。これは、いうまでもなく、大きな誤りである。ヴィトケは彼の意思で自己の研究の限界を狭め、なんらかの1つの種の諸関係に集中したのであったが、この場合、限定することではなく、管理の性質を理解すること、すなわち、方法論的アプローチが問題となろう。集団において最適な心理的雰囲気を作成することの重要性には疑問の余地がないが、管理活動の本質そのものをそれへ帰着させてはならないのである。その点でヴィトケは誤っている。ヴィトケのコトバを借用すれば、「社会-労働的協同へのこのアプローチにおいて、まさしく、管理の科学的組織の活動のすべての力が存在するのであり…このアプローチが管理の本質をあきらかにし、今日まで不明瞭なままであった経験的過程を解釈し、すべての活動に方向を与える」のであり、ヴィトケは、管理を「下部構造的な」原理を全く含まない、もつばら、管理者の主観的な意思的活動」としてみなしている。ここには、コリツキーに拠れば、ファヨールの強い影響の跡がみられるのであり、管理の政治経済学的アスペクトが人目のつかぬ所に後退しているのである。

そして上述のことから、コリツキーに拠れば、もう1つの誤りが生じている。それは管理科学の学問的性格に関連する事柄である。ヴィトケは、管理科学は諸科学が重なり合う領域において生まれる、というその特徴を理解していたが、

その科学を、「産業心理学や集団心理学」、「構造社会学」、生理学といった学問だけの境界に探しもとめ、経済学や政治学そしてその他の知識部門を無視してしまっただのである。

この 1980 年代の全体としての評価としては、ヴィトケの概念は、そこには矛盾している点があるとしても、なによりもまずその社会的志向性ゆえに、かなり興味深いものである、とまとめられている。そして、若干の諸問題に関するヴィトケの観点には議論の余地があることを認めながらも、彼の代表作『管理の組織と工業発達』を、管理に関する重要な問題の提起の新鮮さとその解決の独創性を評価して、公刊することが必要であると判断した、労農監督局人民委員部出版課に同意しなければならないだろう、と付記されている。

第3節 ロシア「人間関係」学派の創始者としてのヴィトケ学派

3-1 ヴィトケに対する「新しい」評価視点の表面化

1990 年に、コリツキーは2つの著作を公表している。1つは、ラーフリコフやオマロフとの共著『20年代のソビエト管理思想』であり、副題が示しているように、それは『HOT人名辞典』である(10)。2つめは、Гастев, А.К., Керженцев, П.М., Витке, Н.А., Розмирович, Е.Ф., Ерманский, О.А., Бурдянский, И.М. の論文を収録・編纂し、解説を加えた、「20-30年代管理論者の紹介」であり、その「人名・業績紹介」はウェブでもよく引用されている資料である(11)。

問題はその紹介の内容である。ヴィトケに関しては、前者では、1982年の著作で論じられていた説明がほぼ繰り返され、特に、ヴィトケがアドミニストレーション機能を抽出したことが注目され、彼はファヨール主義者の「ボス」(глава)として知られている(12)、と記述されている(13)。これに対して、後者では、ヴィトケの業績を概説する紹介する一文の「冒頭」において、ヴィトケとその同志たち(ウリツキー(Улицкий, Я.С.)、マイゼリス(Майзельс, Р.С.)、ストレビツキー(Стрельбицкий, С.Д.)等々)に言及され、ヴィトケ学派の存

在が指摘され、ヴィトケたちによって提起された命題にはアメリカで生まれた「人間関係」概念の根底にあるアイデアと類似したものがあつたこと、しかも、メイヨーがホーソン実験を経て諸命題を公式化したのはヴィトケたちの問題提起の後であつたこと、等が指摘されている(14)。

そして、このようなヴィトケ評価(⇒「人間関係」概念の提唱者としてのヴィトケ学派)は、1995年以降次第に賛同者を得て顕著になっていく。例えば、コリツキーとシェトフ(Шегов,В.Х.)の共著『いかにして管理概念が構築されたのか』(1995年)では、第5章のタイトルが「ロシアの《人間関係》学派」であり、ヴィトケの同志たちとして、ウリツキー、マイゼリス、ストレビツキーのほかに、カンニェギッセル(Каннегиссер,Е.)とニェフェドフ(Нефедов,Г.)が追加されている(15)。そして1999年のコリツキー、ニンツエヴァ(Нинцева,Г.В.)&シェトフの学習参考書『科学的マネジメント：ロシアの経験』では、第8章として「ヴィトケ学派」が設けられている(16)。

ウリツキー、マイゼリス、ストレビツキー、カンニェギッセルそしてニェフェドフたちは、ヴィトケ学派として、どのように紹介されているのか。彼らの考え方について一定の知識を持つことは、改めて言うまでもなく、本章の性質上、必要な作業である。そこで、簡単ではあるが、その課題に答え、1999年に刊行された参考書を利用し(17)、その紹介内容を確認することにする。しかもここでは、とりあえず、ウリツキーがどのように位置づけられているのか、という問題に限定している。他のヴィトケ学派の面々については後段にて取り上げる。

ちなみに、ウリツキーは1990年の『人名辞典』では生没年不詳として記載されていたが、近年では、ウィキペディアで、HOT領域で活躍した、ソヴィエトの経済学者、人口学者、統計学者(1981-1956)として、記載・紹介されている。ロシアのウィキペディアは<http://ru.wikipedia.org/>である。

ウリツキーの管理の社会的解釈として注目されていることは、彼が集団の先

頭に立っている指導者の労働そのものの研究に科学的管理問題の本質を見いだしていたことである。指導者の活動には、彼が、例えば、工場、行政機関、大学等々、どこに従事しようとも、同種の共通な特色がある。それはテクノロジー領域の枠を超えて集団一般に固有のものであり、それが、特別な科学、管理論の対象である(18)。

そしてこのことは極めて興味深いことであるが、ウリツキーの立論は、管理(学)は論理(学)と肩をならべるものである、という立場から組み立てられている。論理学は思考が正しいのかそれとも誤っているのかについての科学である。論理学の基本課題として、

- (1)知識を豊かにすることに役立つような思考方法の原則を発見すること、
- (2)その原則を思考の法則によって説明すること、
- (3)発見された原則の論理の助けを借り、現実が生じている誤りを探しだし指摘すること、

という3つが知られているが、ウリツキーによれば、現代の論理学は決して発見の論理学ではなく検証の論理学である。

管理論に論理学の論理と類似するものを見いだしたウリツキーの立場からすると、管理論はアドミニストレーティブな事象の論理学であり、管理が正しいのかそれとも誤っているのかについての科学である。したがって、その課題は、企業が最小の支出で最大の効果を達成できる原則と条件の探求にある。良きアドミニストレータには天賦の才能が必要であるが、それは論理学と密接に関連している。ウリツキーに拠れば、論理学の知識を全く知らなくて正しい思考様式を備えていたアドミニストレータは過去に存在しなかった。

ドミニストレータとして必要な天賦の才能とは、第1に、抽象的な思考能力であり、第2に、生きた現実への感情移入である。事実や数字を知り、生きた現実に合わせて、それらを読み解かねばならないのである。これは「計算できる精神」と呼ばれている。ウリツキーの表現を借りると、官僚主義的な事象は、現実世界の具体的な内容を無視して、数字を文字通りに表面的に取り扱ったときに生まれている。

このようなウリツキーの発想に従えば、管理は、何よりもまず、上記のような才能に恵まれたヒトに担われるべきアートである。なぜならば、それが、アドミニストレータの個性に依存した、個人的な色彩を帯びた、極めて創造的な過程であるからである。

コリツキーたちに拠れば(19)、ウリツキーはつぎのような結論を提示したのであった。管理論はすべての集団に共通する組織的な命題あるいは原則を公式化しなければならないのであり、それらがアドミニストレータが管理上の指図をおこない誤った行為をあきらかにすることを助ける、と。管理論は指導者の「学校」である、と理解されていたのであった。そして、繰り返すが、ウリツキーにとっては、管理は科学であり同時にアートであったが、彼は、あきらかにアートとしての側面を重要視していたのである。

3-2 ロシア「人間関係」学派の特徴

コリツキーたちの幾つかの論述から、ヴィトケ学派が「人間関係論」の先駆者として評価されていることが理解されたが、彼らの仕事だけでは、「ヴィトケ学派が、いかなる根拠で、「人間関係論」として位置づけられるのか」、「彼らの業績のどの箇所が「人間関係論」的な記述や命題に相当するのか」、等々の具体的レベルの評価内容が、筆者（宮坂）にはいまひとつイメージできず不明であった。それ故に、別の資料を利用して、その「隙間」を埋めることにする。本章で主に依拠したのは、コリツキーたちを含む諸々の先行研究の成果を踏まえて執筆され 2004 年にロシア国立人文科学大学に提出された、チスチャコヴァ（Чистякова, К.А.）の学位論文「ソヴィエトロシアにおける 1920-30 年代の H O T 運動：ロシアの「人間関係」学派生成史の解明を目指して」である(20)。

チスチャコヴァに拠れば、「管理を社会的システムとして考察」したことにヴィトケ概念の独自性があり、そのヴィトケは、アドミニストレーション機能を抽出したために、同時代の人々から、ファヨールの「追随者」として見なされ、「ロシアのファヨール主義者」のボスという称号を与えられた、と。そし

て「それと同時に」と、チスチャコヴァは続け、コリツキーの研究を念頭に置いて、つぎのように述べている。「ヴィトケの理論についての長い間の研究によって」ヴィトケの概念は「ファヨールの見解と類似しているというよりはむしろヴィトケが著作を公刊した10年後の1930-40年に出現したメイヨアの「人間関係」論に明らかに似ていることが明らかになった」、と(21)。

1924年に公刊されたヴィトケ『管理の組織と工業発達』には、労働関係の社会的性質は本来的な生産過程の明確な組織化だけではなく協働の参加者である人々の相互関係を合目的的に組織化することを要求する、というアイデアが公式化されていた。これがヴィトケの一連の著作に対するチスチャコヴァの「総括」である(22)。別の表現をすると、ヴィトケの概念では、当時の大方の研究者とは異なり、「ヒト-技術」関係の合理化ではなく、「ヒト-ヒト」関係の合理化(管理の科学的組織化)に、焦点が合わされていた、ということである

そしてチスチャコヴァはヴィトケの「ヒト-ヒト」関係論の基本的命題として、シチェルビナの業績(『組織についての諸々な社会的理論。辞典』2000年刊行)(23)に依拠する形で、つぎの9つの視点をあげている(24)。

- (1) 管理が「一定の目的を達成するために人々の意思と人的エネルギーを組織し方向付けること」として解釈されていること、
- (2) ヒトが管理のただひとつの客体として見なされていること、
- (3) その性格上大衆的で共同的な組織と組織だっていない経済運営を管理するために提起された方式の矛盾を克服すること。そのためには、一種の「組織」革命が必要であること、
- (4) 部門別(省別)管理原則観から抜け出して、統一的な管理活動観を構築すること、
- (5) その他諸々の管理活動の方向を統合した、中心的なものが、管理機能であること、
- (6) 「社会的組織」概念が導入されたこと。これによって、組織を管理の社会-心理的要素と直接に結びつけることが可能になった。
- (7) 組織-管理的活動の本質が生産集団のなかに社会-心理的風土をつくりだす

こととして解釈されていること、

(8) 組織が労働協働の参加者である個々の人々の相互作用の総体として理解されていること、

(9) 最高位の管理レベルの指導者が、「社会技師」の文脈で、何よりもまず、「社会技師」として見なされていること。そしてこのことと関連して、指導者の活動に占める特殊なブツ的技術的なものの役割が低下する傾向があることが指摘されていること。

ちなみに、チスチャコヴァはファヨール主義者としてのヴィトケについてつぎのように論じている。ヴィトケは、ファヨールに倣って管理の5つの基本機能を抽出し、機能的分析を展開したが、管理は統一的な過程である、と理解していた、と(25)。なぜならば、ヴィトケの立場では、管理の個々の事象はバラバラなものではなく、決して機械的に結びついているのではなく、統一された管理過程の部分や側面として有機的に結びついているからである。

このような組織観はヴィトケの周りにいた研究者たちに共有されており、チスチャコヴァは、遅くとも 1920 年代の中頃には、ロシア「人間関係」学派が形成されていた、と論じている(26)。

ヴィトケの管理観を共有していたひとりがウリツキーであり、すでに触れたように、彼は管理を科学と同時にアートとしてみなし、しかもアートとしての管理の側面の方を重要視していた。ウリツキーの関心は指導者の労働の特殊性を解明することであり、彼にとっては、管理論は「アドミニストレーションの論理学であり、管理の正しさと誤りについての科学」であった。彼の発想では、論理的に思考する能力を生まれながらに欠いている指導者に論理学を教えることはできないし、それ故に、そのような能力を生来的に持たない「悪い」アドミニストレータに管理論を教えることはできない。しかし、生まれながらにアドミニストレーションの才に恵まれ、理論的思考能力を備え、統計学の教育を受け実践経験もあるような「良き」アドミニストレータに対しては、逆に、論

理学は大いに役立つのだ。このことは「計算できる精神」として特徴づけられているが、同時に、指導者にとって極めて重要なことは、ウリツキーによれば、生きた現実に感情移入することである。それは、官僚主義的な行動を避け、当該企業を自分の企業と見なし、人々のなかに入り込むのために、必要な才能なのである。

彼女は、ウリツキーについて(27)上記のように論じた後で、彼以外のヴィトケ学派の代表的なメンバーとしてつぎのような人物をあげて「人間関係論」の文脈に合わせる形でそれぞれの特徴を「明確に」している。以下、彼女の解釈を聞くことにする(28)。

ヴィトケ学派のなかで人事管理の基本的な原則を公式化していたのがストレビツキーである(29)。ストレビツキーの見解によれば、労働集団は、つぎのようなアイデアとして公式化される、科学的に裏付けられた様式に則って管理されなければならない集団である。

- (1)指導者の思考方法には、生産プロセスと同じように、首尾一貫性と系統性が備わっていなければならないこと、
- (2)アドミニストレータの指図は一定の特質を有していなければならないこと。
すなわち、指図は確信されたものであり、簡潔ではあるが、遺漏なきものであること。また、信念を有するヒトが、怒りに任せてではなく、自信をもって、指図するならば、その指図はすでに正確に遂行される方向に大きく踏み出ししている。
- (3)単独責任制が集団そのものの根底に横たわっていること、
- (4)個々のメンバーは参加した集団における自己の役割を自覚していなければならないこと。

上記の原則のなかで、チスチャコヴァは、ストレビツキーが合議制原則を正確に遂行することをアピールしていたが、それが異常肥大することを恐れ、それと単独責任制を結合させることが合目的的である、と論じていたことに、特に、注目している。労働集団のメンバーが委ねられた仕事に責任を持つことは重要であるが、それは労働過程における自己の役割や参加の必要性を意識して

はじめて可能になる、とストレビツキーは考えていた、と。

管理構造を過度に集権化することは経済的にマイナスである、との考え方に近い研究者は、チスチャコヴァに拠れば、ロシア「人間関係」学派（あるいは、社会学的な管理学派）のなかで少なからず存在していた。例えば、インサロフ（Инсаров, А.С.）がそうであった(30)。

そのインサロフは、アドミニストレータという専門職を自立した活動領域として抽出すべきである、とのヴィトケの理論を発達させた人物でもある。個々の従業員の労働生産性を最高に高めるための条件をつくり出す仕事は指導の特別な自立的機能として抽出されなければならない、と。これは人事管理といわれるものに該当するが、言い換えれば、ロシアの社会学的な管理学派によってリーダーの資質論が展開されていたのであり、その結果として、労働者集団のメンバーの努力を全体のための共通の目的達成に向けた1つの方向にまとめることを念頭に置いた、民主型指導者モデルが構築されていたのであった。

企業内の様々な管理機関の長（アドミニストレータ）の行動を律する原則を公式化した人物として紹介されているのがニェフェドフである(31)。彼は、管理活動の重要な合法則性として、「執行者のイニシアティブが無視されればされるほど、組織の生産性は低下する」という基本原則を抽出した。そして、ニェフェドフは、チスチャコヴァの整理に従えば、効果的な指導スタイルの特徴としてつぎのことを提示していたのであった。

- (1) 「すべてのメンバーからエネルギーとイニシアティブを放出させそれを利用すること」、そして他人の意見に耳を傾け自分と異なる見解を実行に移すこと、
- (2) 上司と部下の間に、全体として規律正しくしかも不調和のない秩序が保たれるような、風土を、集団内につくり出すこと、
- (3) 指図を出した後は、統制のみに集中し、その執行に関しては、作業担当者に責任をもたせてその行動に干渉しないこと。

社会的管理学派のなかでは、チスチャコヴァの解釈に拠れば、指導者の活動の根底に民主的な活動スタイルが据えられ、指導者が個人に対して尊敬心を抱

いて接することによって人的要因が活性化される、と解釈されていたのである。

このことを典型的に論じていたのがカンニェギッセルであり、彼は、管理を何よりもまず人々に対して影響を与えることとして解していた(32)。カンニェギッセルは、1923年に、つぎのような基本的な見解を提示していたが、チスチャコヴァの解釈に従うならば、そこには、あきらかに、1930年代に公式化されたメイヨーの人間関係論に類似する考え方を見いだすことができる(33)。

- (1) 指導者の重要な課題のひとつは、人々に満足をもたらす、最適な物理的及び道徳的装置をつくりだすことである、
- (2) 企業では厳しい規律を設けなければならないが、同時に、部下に対して「丁寧に」接しなければならない、
- (3) 仕事上でのトラブルに公平に接することだけが部下から信頼される途である、
- (4) 指導者は「社会的リーダー」でなければならない。指導者は、一方で、部下に規律と秩序を要求し、他方で、生活及び労働条件が彼らの物質的並びに精神的欲求に合致しているか否かに配慮しなければならない、
- (5) 指導者は道徳的テコと道徳的テコを上手く利用しなければならない。従業員に道徳的に心理的に倫理的に影響を与えることは効果的な方法であるが、道徳的な奨励だけでは不十分であり、物質的な奨励との結合が不可欠である。

そしてチスチャコヴァは、ロシア人間関係学派を考察する場合は、カシカダモフの研究を避けて通ることはできない、との立場から、カシカダモフの著作『HOTの衛生学的基礎』に注目する(34)。個々人はお互いに相違していること、個人の行動を決定する要因として集団の団結度が果たしている役割が大きいこと、等が重要な視点であり、カシカダモフ理論の基本的命題としてつぎの4点があげられている。

- (1) 個々の従業員はそれぞれ「独特な精神心理的の癖をもった個人であり、それが彼の労働能力や作業の生産性に直接に関連している」、
- (2) すべての従業員は、たとえ「生きた機械」としてみなされるとしても、特

- 別な注意と極めて慎重な接し方を要求する、
- (3) 働き手は労働生産物よりも、たとえ、生産物があまり価値あるものではなかったとしても、重要である、
- (4) それぞれの働き手の作業能力には、その労働エネルギーの支出度に応じて、いずれにしても、仕事に必要なバランスを回復させるには一定の長さの時間が必要である。

チスチャコヴァは、上述のようにヴィトケ学派を「紹介」した後に、「ヴィトケ並びにその学派の代表者の見解に類似したアイデアが、メイヨーの《人間関係論》というアメリカの概念の根柢に横たわっており、1930年代のホーソン実験の進展のなかで承認（approve）された」（35）、との立場から、メイヨー、レスリスパーガー等々の発想を論評していく。そして米ソの「人間関係論者の「比較分析」を終えてたどり着いた「成果」が、表形式で纏められている（36）。簡便なので、本章でも利用する。

ロシアとアメリカの「人間関係」学派の基本命題の比較分析

生産過程の研究において、ロシアのHOTソーシャル学派でもアメリカの「人間関係」学派でも「人間(ヒト)が独立した研究領域として特に注目されているが、下記のような特徴が見られる。

《ロシアのHOTソーシャル学派（1920年代）の基本命題》

以下の命題はロシアの研究者によって構築された概念（「社会的組織」→「ソーシャル技師」の結果としてヴィトケ等々によって公式化されたものである。ちなみに、「社会的組織」は社会-心理的法則と結びついて機能する、と考えられていた。

“命題1”

組織-管理活動の本質は、生産集団に最適な社会-心理的風土をつくりだすことにある。（ヴィトケ）

“命題2”

個々の勤労者は、その労働能力と生産性に直接関連する、特別な心理精神的性癖を有した、独自の個性を有する個人である。(カシカダモフ)

個々の勤労者を、労働集団に必要な構成員として、見なさなければならぬ。(ニエフェドフ)

“命題3”

指導者は、生活と労働条件が部下のブツの並びに精神的欲求に一致しているか否かについて、配慮しなければならない。(カンニエギッセル)

個々の勤労者は、たとえ「生きた機械」として見なされているとしても、自分には特別に注目してほしい、丁寧に接してほしい、と願っている。(カシカダモフ)

“命題4”

指導者の重要な課題のひとつは、「人々に、ストレスをもたさず、満足感をもたらすような、最適な、物理的及び道徳的雰囲気」をつくりだすことである。(カンニエギッセル)

“命題5”

我々が勤労者により良く接すれば接するほど、我々は彼らからより多くの量の生産物を得るだろう。(カシカダモフ)

“命題6”

道徳的な、心理的に熟慮された、倫理的に良く考え抜かれた、労働者に対する働きかけは、常に無理強いしたり、駆り立てたり、非難したり、強制することよりも、遙かに効率的である。(カンニエギッセル)

“命題7”

さまざまな方向で展開される集団的な作業が個々のグループの密接な結びつきの刺激となり、同士の団結を強化する。(カシカダモフ)

個々の働き手は集団の労働に自己が参加していることを自覚しなければならない。(ストレリビツキー)

“命題8”

単独責任制管理は集団に根を下ろしたものでなければならない。(ストレリビツキー)

“命題9”

仕事の結果である生産物がいかに価値があるものであろうとも、そのものではなく、働いている人々がより高く評価されなければならぬ。(カシカダモフ)

アドミニストレータの活動には、そのランクが高くなればなるほど物質的技術的環境のウエイトが低くなる、という特徴がある。(ヴィトケ)

“命題10”

科学的管理の基本的な問題は、当該集団の指導者の労働そのものを研究することによって、解決される。(ウリツキー)

“総括”

「人間関係論」の視点からの管理へのアプローチは、「時間-HOT」同盟(1924年)や「突撃作業班員運動」(1929年、1935-36年)によって実践的に承認された。それらは、管理史上はじめて労働者が全体としての生産並びに自己の労働の合理化に積極的に参加した形態である。

《アメリカの「人間関係」学派(1930年代)の基本命題》

以下の命題は、ホーソン実験の経験を総括した結果、メイヨー等々によって公式化されたものである。

“命題1”

工業企業の生産性向上は社会-心理的要因に条件づけられている。(フォレット、メイヨー、レスリスパーガー)

“命題2”

個々の労働者は独自の個性を有する個人である。(E.メイヨー)

“命題3”

個人は、ユニークな欲望、欲求、目的そしてモチベーションを有している。(メイヨー) いわゆる「個人別相違」原則

“命題4”

生産組織はただ単に労働がおこなわれるだけではなく人間の社会的欲求が充足される場である。(メイヨー)

“命題 5”

ポジティブなモチベーションは、労働者に個性を有する存在として接することを要求する。(メイヨー)

“命題 6”

経済的な刺激の役割は制約されたものであり、決して唯一のものではないし、ましてや普遍的なものではない。(メイヨー)

“命題 7”

人間はグループに所属することを志向する「社会的動物」である。(メイヨー)

“命題 8”

権力には公式的な権限とともに個人的な側面が存在するのであり、組織において当該人物の権威を保障しているのは後者である。(フォレット、バーナー
ド)

(註) このような権限観は外国の「人間関係論」学派及び社会システム学派に特徴的なものである。

“命題 9”

企業の指導者はその活動において生産物よりもむしろ人間に多大な関心を向けなければならない。(メイヨー)

“命題 10”

低いランクの管理者の立場には、彼が管理者として連結環の状況に置かれているというユニークな特徴がある。(レスリスパーガー)

“総括”

「人間関係論」学派の理論的命題は、スキャンロン (N.Scanlon)、ギベン (W.Given)、マコーミック (C.McCormic) が試みた集団的な労働組織形態の導入、並びに勤労者の管理参加によって実践的に承認された。これらは 1930 年代からはじまった。

ヴィトケがそしてヴィトケ学派が時代を経るにつれて「人間関係」論者とし

て評価されるようになっていった経緯には、人間関係論がヴィトケたちと同時代の現象ではなかった（人間関係論がホーソン実験を経てヴィトケたち以降に「公式化」された）、という事情（→「後付」の論理）が大きく作用していることであろう。しかし、それだけではなく、その他に、あるいはそれに加えて、より「客観的な」理由がある（と思われる）。それは、いまの時代に、何故に「人間関係論」が注目されているのか？、という疑問に連なる事柄である。

第4節 ヴィトケ「学派」に対する存在論的疑問の提起

1920年代にロシアの研究者によって提示されたが1930年代以降「忘れ去られてしまった」管理概念。ロシアには、幾つかの文献を読んでいくと、そのような管理思想が少なからずあり、それらが1980年代に入ってコリツキーたちの手で掘り起こされ、1920年代に活躍した研究者の業績が次第に注目を集めるようになった、という経緯が見えてくる。本章で取り上げたヴィトケ「再」評価はこのような流れのなかで生まれた産物である。しかもそれは「単発的・一時的な」ものではなく「継続的な」ものとしてロシアの学界の「ひとつの」動向となっている（かのような様相を呈している）。そのことを象徴的に示している事象が、本章で紹介・検討してきた、1980年代にコリツキーたちによって精力的に進められチスチャコヴァに引き継がれている一連のロシア管理思想史研究である。

しかし、そのようなコリツキーたちの「先駆的な」研究成果の見直しを迫る（ある意味では、根底から否定する）論文が、2014年に、現れた。ロシア国立教育大学社会科学学部社会学講座(37)に提出されたフェドロフの学位論文（社会学）「20世紀第1四半期のヴィトケの社会学的見解」（Федоров, Д.А., Социологические воззрения Н.А.Витке первой четверти XX века, 2014 (38)）である。このフェドロフ論文では、1980年代に始まったヴィトケ研究の推移が、コリツキー、シェトフ、ゴルベフ（Голубев, К.И.）(39)そしてチスチャコヴ

アの研究(40)に代表させて捉えられ、その内容が批判的に「総括」されており、ロシアのヴィトケ研究の現状を知るには極めて有益である。本章を「まとめる」に当たって、まず最初に、フェドロフのヴィトケ評価を紹介し、その後、近年のロシアでヴィトケが「再」評価されている意味を考える「手掛かり」を提示する。

フェドロフは上記のコリツキーたちの主張・立場を2つのテーゼでまとめて、彼らの主張の「正当性」を検証している(41)。そのテーゼとは、

第1に、ヴィトケは社会的管理学派の創立者であり指導者であり、その学派には、ウリツキー、ストレビツキー、ニェフェドフ、カンニェギツセル、カシカダモフが所属している、

そして第2に、ヴィトケ学派は人間関係論(メイヨー、レスリスパーガー)の一連の命題を先んじて公式化しており、したがって、アメリカの社会的管理科学を、10数年以上前に、超えて発達していた、である。

これらのテーゼに対して、フェドロフの最大の問題意識は、当時のロシアにヴィトケ学派と称せられるような学問的潮流(школа: school)が果たして存在していたのか、という点にある。彼は、この視点から、上記のテーゼの具体的な内容を「批判的に」検討している。

フェドロフは、学派についての幾つかの定義(例えば、「学派」は「共通の理論原則で結びつき、高いレベルで統合し、専門化及び分業がおこなわれ、しかも共通の制度的形態(研究所、学部、出版機関等々)で繋がっている、研究者「集団」であること)に依拠して、以下のような学派の基本的なメルクマールをあげている(c.149-150)。

- 1) 相互に交流しあるいは影響を与えあるいは影響を受け、そして見解を共有する、学者共同体の存在(「継承」・「従属」の関係)、
- 2) 共同体の活動を調整し方向付けるリーダーが存在すること(「管理メカニズム」)、そしてそこにハイアラーキー構造(リーダー、メンバー、新たに参加するヒト、等)があること、

3) 「統一見解」として見なされる、共同体を代表する見解を発表・出版するグループが存在すること（「学術資金が確保されていること」）。

このような特徴はヴィトケ学派に妥当するのであろうか。これが、繰り返すことになるが、フェドロフの問題意識である。以下、続けて、フェドロフに聞くことにする(c.150-155)。

テーゼ1の文脈で言えば、まず最初に問題となるのが「ソヴィエト人間関係学派」の代表者たちの地理的分断である。ストレビツキーはハリコフに研究活動の拠点を定めてそこで出版し、ウリツキーはキエフで、カンニェギッセルはペトログラードで、ニェフェドフはモスクワでそれぞれ活動していた。彼らは異なる都市や共和国で活動していただけではなく、現実にもお互いに活動について言及することなく、「社会的管理学派」という「特別な学派」に所属していると記述したり語ったこともなく、類似した見解を共有している「仲間」の名称を口にすることもなかった。またフェドロフによれば、ヴィトケの発想(考え方)と、ウリツキーやニェフェドフそしてカンニェギッセルの発想(考え方)の相互関係性や相互浸透性を示す証拠が明らかになっていないのであり、この点に関して、フェドロフは、彼らたちはHOT領域の自己の発想(考え方)をお互いに独立して同時並行的に公式化したのであり、現実にも、「社会的志向の」科学的管理概念の構築に当たって仲間の業績に言及したりそれを引用したりしたことはなかった、と述べている。

但し、ヴィトケ自身はストレビツキーに関しては少なくともその著作を介して知っている。というのは、1923年に、ストレビツキーの小冊子「アドミニストレータ」の書評を書いているからである(第1掲載のNo.12の論文)。しかし、彼がウリツキーやニェフェドフそしてカンニェギッセルの著作に言及していたという「証拠」は見当たらない。そもそも年代的に考えても、カシカダモフが登場したのは1920年代の後半であるが、ウリツキーの著作が出版されたのは1930年代の初めであり、ニェフェドフに至ってはその著作の公刊は1950の後半である。

また、思想的に検討すると、ヴィトケ学派には「ヒューマニズム的性格」が

あると言われているが、この点においても「対立」がある。例えば、ウリツキーやニェフェドフそしてカンニェギッセルの仕事のなかには彼らが人間中心主義へ傾いていることが見て取れるが、少なくとも、ヴィトケの見解には、フェドロフに拠れば、社会生活の自立的主体としての個人を否定することに繋がる、社会的ホーリズム（holism）やラジカルな反個人主義が色濃く反映している。

したがって、フェドロフの立場に立てば、ヴィトケとその学派に属していると言われている上記の人々がイデオロギー的に同調していることを示す根拠が見つからないのであり、ヴィトケ学派という存在は「メッキがはがれてしまった」（c.154）。

アメリカの人間関係論学派によって 1930 年代に公式化されたアイデアがヴィトケの著作に「先行して述べられていた」というテーゼには、どの程度の信頼が置けるのだろうか(c.155)。

フェドロフは、この問題に対して、メイヨーによる人間関係論の形成はホーソン実験のかなり前に始まっていた、という年代論的には極めて明白な事実を提示している。メイヨーはヴィトケよりも 12 歳年長であり、ヴィトケがフボストフ（Хвостов,В,М.）（後述）の指導のもとで応用社会学の研究に着手した時（1919 年）には、すでに、学者としてのキャリアを積み上げていた、と。メイヨー著『民主主義と自由主義』が 1919 年に刊行されたことを考えると、ヴィトケがメイヨーに先んじて「人間関係」論を「構築」したという主張は批判されても仕方がないであろう。これがフェドロフの立場である。

それでは、ヴィトケの見解は人間関係論学派の基本的な命題と「アナロジー」しているのかそれとも「アナロジー」していないのか？ フェドロフに拠れば（c.158-160）、両者には一定の相似が見られる。例えば、ヴィトケの概念も人間関係論も「テイラリズム」を批判するという点では同一の流れの中にある。また、メイヨーはレッセフェール・セオリーに対して批判的であり、メイヨーの理論は、個人をアトム化された存在として見なす考え方や、人間は個人的なエゴの利益のために自己の欲求を充足させる行動を選択する、という「経済人モ

デル」と対立していた。

しかしながら、他方で、メイヨーはレッセフェール・イデオロギーの対極にあるとされた社会主義論に対して、それを全体主義として解して、極めて否定的であった。この点、ヴィトケは、疑いなく、方法論的個人主義だけではなく現象としての個人主義の道徳的側面にも反対の立場にあり、個人の利益よりも集団の利益を優先させる途を構想していた。これは、個々の人間が「全体」に完全に溶解することを容認する思想に繋がる発想であり、フェドロフの読み方に従えば、ヴィトケには、当時の社会科学のなかで形成されていた「流行としての社会主義様式」(c.168)という流れに沿って、すべての社会制度の活動を国家の側から科学的に調整することは可能である、との信念がみられた。それ故に、両者は、社会的管理の科学の機能についての解釈において、原則的に異なる立場に立っていたことになる。

ヴィトケは、その発想の点で、ファヨールやヴィルボア (Wilbois,J.) , ヴァヌクスサム (Vanuxem,P.) 等のフランスの社会的管理の研究者に近い立場にいるのではないのだろうか(c.155)。これがフェドロフのヴィトケ観である。

フェドロフは、コレツキーたちのこれまでの研究成果を批判的に読み解き、2つのテーゼに対して懐疑的な態度を明確に表明している。

コレツキーが 1980 年代にヴィトケを再評価し、それ以降、ヴィトケは独自の「社会的管理」学派の創始者及び指導者であると位置づけられてきたが、そのような主張には根拠がなく、ヴィトケの考え方の追随者として見なされてきた研究者たちは、ヴィトケと関係なく、独自に自己の考え方を発達させてきたというのが現実である、と。付け加えれば、彼らはロシアの社会的管理論を独自のベクトルで発達させたのであり、お互いに、思想的にも対立しているように見受けられる、と。

また同時に、アメリカの「人間関係」学派の基本的な考え方がヴィトケの著作において先行して公式化されていたというテーゼも成立しない。メイヨーの著作がヴィトケの最初の業績の公表よりも早く公開されていたことは年代論的にも明白である。

更に、フェドロフに拠れば、メイヨーとヴィトケの理論には確かに幾つかの類似性を有する命題が見られるが、存在論的にはそして方法論的には、本質的に、相違している。メイヨーの見解は応用学的な社会学的調査研究の経験主義的結果に著しく依拠したものであり、社会現象に対して、人間主義的にマイクロ社会学的にアプローチしている。他方、ヴィトケはマクロ社会学的アプローチの典型的な事例であり、ソーシャル・リアリズム (social realism) 及びラジカルなコレクティビズムに大きく傾斜している(c.164)。フェドロフのコトバを借りると、ヴィトケは現代の科学的マネジメントの人間志向・ヒューマンイズムの理論を「先取り」していたのではなく、むしろ、計画的な社会主義的経済運営及び命令-行政的システムの集団主義的理論のイデオロギー的基礎を構築したのであった。

1920年代のロシアに「人間関係」と形容されるような学派(思想的潮流)は存在しなかった。これがフェドロフの結論である。当時のロシアに存在していた学派はポストフ(Хвостов,В,М.) (1868-1920)に指導された「モスクワ社会心理学研究所(Институт социальной психологии)学派」だけである(42)。これは、ロシア人間関係学派のように現代の研究者によって作りだされた仮説上の存在ではなく、前述の「3条件」に合致した、現実に存在していた学派であり(c.164)、ヴィトケは一時期この研究所の活動に参加していたことがあった。

* * *

コリツキーたちの研究は、マネジメント学界で考えると、世界レベルの「発見」だったのか、それとも、結局は、「判官最眞の」「勇み足」にすぎなかったのだろうか。その真偽の検証は今後の課題であろうが、フェドロフ論文の出現によって、ロシアのヴィトケ研究が「振り出し」に戻ったことは確実である。

ちなみに、フェドロフの主張は、1920年代ロシアには確かに、ヴィトケをはじめとして、いわゆる Human Relations と「類似」した発想をした複数の研究者が存在していたが、あるいは彼らの断片的なコトバを拾えばメイヨーやレスリスパーガー等々と似た主旨のことを語っていたが、そのことをもって、ヴィトケを「ボス」とするロシア「人間関係」論、ないしはヴィトケ「学派」と形容されるあるいは位置づけられるような学問的潮流が存在していたとは言えないだろう、ということである。

更に言えば、ヴィトケの見解は決して「超」歴史的なものではなく、フェドロフの研究に抛れば、ヴィトケは社会主義建設という時代の要請を十分に意識して概念構築に取り組んでいたのであり、ある意味では当然ではあるが、ヴィトケの概念は、コリツキーの想定以上に、時代の制約を受けていた産物であることになる。

このことは、しかしながら、フェドロフも述べているように、ヴィトケ研究の意味がなくなったとか、あるいは彼には「評価に値する」学問的功績が見当たらなかったという問題ではなく、ヴィトケの概念をはじめとするロシアの管理思想の流れを研究する意義がより高まり必要視される段階に入ったことを示している(43)。そしてそれと関連して表面化してきたより重要な視点は、いま、何故に、ヴィトケが管理論をはじめとする幾つかの学問領域で注目され検討の対象になっているのか？ という問題意識である。

ちなみに、あえて文章化すれば、過去の業績を掘り起こす場合には、世界レベルの学界を相手にして「功名心」争いをおこなうのではなく、その時代に、何故に、そのような発想が生まれたのか、どのようにすればそれを今日の時代において活かすことができるのか、等々の問題意識が必要なのであろう。今回の作業(本章)はそのことを改めて教えてくれた。

本章の立場から言えば、現代ロシアのいかなる社会-経済的状況が少なからざる研究者をしてヴィトケ研究へと駆り立てているか？ の解明が大きなテーマのひとつになってきている。

それは、一言で言えば、市場経済への移行に伴って、企業レベルのマネジメントへの関心が著しく高まり、それに伴って経営資源としてのヒトが重要視されてきていることの反映であろう。そのことについては本章でも当初の予定では触れるつもりであったが、しかし今の段階では、紙幅の関係で、キーワードを挙げるにとどめざるを得なくなった。ロシアのマネジメント関連学術界の文献を見渡すと、簡単に言えば、HRMという総論的なタームだけではなく、たとえば、モチベーション、疎外、競争、等々の概念を冠した論文公表や単行本の公刊が増加している。これは、賃労働の意味の積極的な再検討（→ 管理問題を、ソ連邦時代のように搾取-被搾取関係という原理的レベルで切り捨て外在的に批判するだけにとどまるのではなく、管理-被管理という機能レベルの相違としての側面を含め重層的に考察し、内在的に批判・検討し、そのあり方の意味を考えること）が始まり多方面に亘って進んでいることを示している。これらは、繰り返すが、「管理における人的要因」の重視の立場から試みられているものであり、その視点から過去の学問的遺産の見直しも同時並行的におこなわれている、というのが今日のロシアの学界のひとつの現状・動向である。ヴィトケ研究はそのような流れを象徴的に示している事例であり、今回の「ロシアの《人間関係論》学派」論争の一齣を検討すると、1920年代の管理思想の「掘り起こし」が決して「片手間ではなく」かなり「本格的に」取り組まれていることが理解される。他の事例を含めて、それらの解明については、別の機会に改めて検討する予定である。

注記

- (1) ヴィトケの生没年は長らく不詳であったが、近年フェドロフ(Федоров, Д.А.)の研究によって確定されるに至った。Федоров, Д.А., Социологические воззрения Н.А.Витке первой четверти XX века, 2014, с.21. この論文は以下のサイトから入手。
http://disser.herzen.spb.ru/Preview/Vlojenia/000000066_Disser.pdf (2014/05/15)

- (2) Федоров, Указ. соч., с.6.
- (3) 宮坂純一「1900年代前半ロシア管理論の再評価をめぐって：承前－コリツキーの所説の検討－」『奈良経営学雑誌』、2014。
- (4) Федоров, Социологические воззрения Н.А. Витке первой четверти XX века 掲載の参照文献一覧から作成。
- (5) Федорова, О.К., Русский файолизм и традиция французской школы социологии труда, *Социологические исследования*, 2000, № 7, с.126.
<http://ecsocman.hse.ru/data/424/176/1217/018.FEDOROVA.pdf> (2014/04/11 入手)。
- (6) 宮坂純一「1900年代前半ロシア管理論の再評価をめぐって：承前－コリツキーの所説の検討－」参照。
- (7) Корицкий, Э.Б., “ Развитие науки о менеджменте в России в 1900–1950-е гг.”, *Российский журнал менеджмента*, 2005, с.139.あるいは Федоров, Указ. соч., с.5
- (8) これについては、Корицкий, Э.Б., Лавриков, Ю.А., Омаров, А.М., *Советская управленческая мысль 20-х годов*: краткий именной справочник, Экономика, 1990から作成。尚、ロズミロヴィチのイラストは以下のサイトから入手。
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/ru/thumb/7/7f/Rozmirovich.gif/250px-Rozmirovich.gif> (2013/11/16 アクセス)
- (9) コリツキーの立場は、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』第4章を参照。
- (10) Корицкий, Э.Б., Лавриков, Ю.А., Омаров, А.М., *Советская управленческая мысль 20-х годов*: краткий именной справочник, Экономика, 1990.
- (11) 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.
- (12) Корицкий, Лавриков & Омаров, Указ. соч., с.48-49.

- (13) ヴィトケがファヨールを紹介し評価する論文（第1節掲載の最後の論文）を執筆していることを考えると、このような論評（ファヨール主義者としてのヴィトケ）が行われるのは、ある意味で、当然であろう。尚、ジェームズ・トムソン+リチャード・ヴィドマー著片岡信之監訳宮坂純一+小田福男訳『米ソ比較経営学 — アメリカ経営技術のソ連による撰取過程と現状 — 』ナウカ、1986年の3章では、ドレゼン（Дрезен, Э.К.）が典型的なロシアのファヨール主義者として紹介されている。
- (14) Корицкий (под ред.), *У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи*, с.152.
- (15) Корицкий, Э.Б. & Шетов, В.Х., *Каким быть управлению*, Эльбрус, 1995, с.91-114.
- (16) Корицкий, Э.Б., Нинциева, Г.В. & Шетов, В.Х., *Научный менеджмент: Российская история: Учебное пособие для вузов Серия*, Питер, 1999, с.129-144. この文献は下記のサイトから入手。
<http://manager.archive-knig.ru/2111-nauchnyy-menedzhment-rossiyskaya-istoriya-uchebnoe-posobie-dlya-vuzov-seriya.html> (2013/03/18 アクセス)
- (17) 上記の諸論攷はほぼ同様の趣旨で執筆され「似かよった」内容になっている。
- (18) ウリツキーの本章関連の主要な仕事として知られているのは以下の通りである（宮坂未見）。Улицкий, Л.С., *Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами*, Киев, 1924; Улицкий, Я.С., *Монографическое изучение фабрик и заводов, Монографическое изучение фабрик и заводов*. 2-е изд., 1930.
- (19) Корицкий, Нинциева & Шетов, Указ.соч.с.132-135.
- (20) Чистякова, К.А., *Движение за научную организацию труда 1920-х-1930-х годов в Советской России : К истории формирования российской школы "человеческих отношений"*, 2004.
- (21) Чистякова, Указ.соч., с.156.

- (22) Чистякова, Указ. соч., с. 165
- (23) Щербина, В., *Социальные теории организации. Словарь*, Инфра-М, 2000, с. 229-230.
- (24) Чистякова, Указ. соч., с. 166-167.
- (25) Чистякова, Указ. соч., с. 167.
- (26) Чистякова, Указ. соч., с. 168-169.
- (27) Чистякова, Указ. соч., с. 169-171.
- (28) Чистякова, Указ. соч., с. 171-179.
- (29) ストレビツキーの本章関連の主要な仕事として知られているのは以下の通りである (宮坂未見)。Стрельбицкий, С. Д., *Администратор. Этюд из научных проблем труда*, Пролета рий, 1923; Стрельбицкий, С., *Фордизм и его будущее: Опыт анализа организационной системы*, Украинский рабочий, 1926. (宮坂未見)
- (30) Инсаров, А. С., *Новое время - новая работа. Очерки по рационализации административной техники ?*, Транспечать НКПС, 1925.
- (31) ニエフェドフの本章関連の主要な仕事として知られているのは以下の通りである (宮坂未見)。Нефедов, Г. А., *Канцелярское дело*. 2-е изд., Книгосоюз, 1926; Нефедов, Г. А., *Делопроизводство домоуправлений*, Б. и., 1940; Нефедов, Г. А., *Бюрократизм - нетерпимое зло. Простые беседы*, Моск. рабочий, 1959.
- (32) カンニェギッセルの本章関連の主要な仕事として知られているのは以下の通りである (宮坂未見)。Каннегисер, И. С., *Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий в частности металлообрабатывающих*, Изд. В. С. Н. Х., 1924.
- (33) Чистякова, Указ. соч., с. 171-179.
- (34) Кашкадамов, В. П., *Гигиена умственного труда*. Изд. 2-е, исправл. и дополн. Работник просвещения, 1929. (宮坂未見)
- (35) Чистякова, Указ. соч., с. 179.
- (36) Чистякова, Указ. соч., с. 199-203.

- (37) <http://www.herzen.spb.ru/main/structure/fukultets/soc/srtuct/tsoc/> 2014/05/21 アクセス
- (38) Федоров, Д.А., Социологические воззрения Н.А. Витке первой четверти XX века, 2014.
http://disser.herzen.spb.ru/Preview/Vlojenia/000000066_Disser.pdf (2014/05/21 アクセス) 指導教授はグロトフ (Глотов, М.Б.) である。
- (39) Голубев, К.И., Эволюция теории управления предприятием и гуманизация социально-трудовых отношений в XX в., 2003
- (40) 彼が取り上げたチスチャコヴァの仕事は 2004 年の学位論文ではなく 2006 年に刊行された単行本である。
- (41) Федоров, Указ. соч., с.148. 以下、本文中に引用箇所を c.**として表記する。
- (42) 社会心理学研究所はロシアで 1918 年に初めてモスクワの地に設立された社会学系統の研究所 (института социологического профиля) である。フボスフの死によって 1920 年に閉鎖される。
http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/Sorokin/38.php (2014/05/06 アクセス) 参照。
- (43) 例えば、ヴィトケの見解や概念を形容するコトバとして、ファヨール主義者、人間関係論のほかに、社会的管理、社会-労働的關係等々が使われている。