

《論 文》

1920年代ロシア 「人間関係」学派をめぐって —— 現代のロシアマネジメントとヴィトケの評価 ——

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ヴィトケ再評価への途
 - 2-1 ロシアのファヨー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
- 3 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
 - 3-2 ロシア「人間関係」学派の特徴
- 4 ヴィトケ「学派」に対する存在論的疑問の提起

1 解題

ロシアの1920年代は、管理論の領域では「科学的労働組織（ $\overset{\text{H}}{\text{O}}\overset{\text{T}}{\text{T}}$ ）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 $\overset{\text{H}}{\text{O}}\overset{\text{T}}{\text{T}}$ 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。その時期に、特に、22-25年を中心に、 $\overset{\text{H}}{\text{O}}\overset{\text{T}}{\text{T}}$ 運動の展開に大きく貢献したにもかかわらず、30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人物がいる。ニコライ・アンドレヴィチ・ヴィトケ（Николай Андреевич Витке：Витке Н. А.）（1893-?）である。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稿⁽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。

現在の詳細な研究成果⁽⁴⁾に拠れば、ヴィトケは次のような業績を残している。

I. 単行本

1. 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.

(1) ヴィトケの生没年は長らく不詳であったが、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 http://disser.herzen.spb.ru/Preview/Vlojenia/000000066_Disser.pdf (2014/05/15 入手)。

(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(<http://jukall.net/review1990RM.pdf>) 参照。

(4) Федоров, *Социологические воззрения Н.А. Витке первой четверти XX века* 掲載の参照文献一覧から作成。

2. 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。第二版、増補版』), М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1925, 250 с.

II . 論文

3. Витке Н.А., Научная организация управления, Вопросы организации и управления, 1922, № 1.
4. Витке Н.А., Вопросы управления. *Вопросы организации и управления*, 1922, № 2.
5. Витке Н.А., Вопросы управления. *Вопросы организации и управления*, 1922, № 3.
6. 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.
7. Витке Н. А., Рецензия на книгу: J. Plenge. Drei Vorlesungen uber die allgemeine Organisationslehre, *Вопросы организации и управления*, 1922, № 3, С. 163-165.
8. 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.
9. Витке Н.А., Структура делопроизводства и экономия времени, *Время*, 1923, № 1. с. 10-15.
10. Витке Н.А., Научная организация административной техники, *Вопросы организации и управления*, 1923, № 1(4).
11. Витке Н.А., Как поднять нашу трудовую и административную технику, *Система и Организация*, 1923, № 2. М. с. 1-2.
12. Витке Н.А., Рецензия на книгу: С. Стрельбицкий. Администратор. Харьков 1923 г. *Вопросы организации и управления*, 1923. № 4, с. 232-233.

13. Витке Н.А., Нормализация управленческих функций, *Вопросы труда*, 1923, № 3, с. 5-9. 172
14. Витке Н.А., Рационализацию надо организовать, *Система и Организация*, 1923, № 3-4, с. 1-2.
15. Витке Н.А., Научная организация административной техники, *Вопросы организации и управления*, 1923, № 4.
16. Витке Н.А., Кризис НОТ, *Вопросы организации и управления*, 1923, № 5.
17. Витке Н.А., Научная организация управления. Первая Московская Инициативная конференция по нормализации техники управления. 21-23 сентября, 1923.
18. Витке Н.А., Новая книга по организационному вопросу, *Система и Организация*, №5, М., 1923, с. 17-19.
19. Витке Н. А., Организационные вопросы современного НОТ, *Вопросы организации и управления*, 1923, № 5.
20. Витке Н. А., Реформа РКИ и НОТ, *Известия РКИ*, 1923, Август-сентябрь. с. 21-32.
21. Витке Н.А., Рационализация административной техники, *Система и организация*, 1923, № 7, с. 8-15.
22. Витке Н. А., Административная техника в системе НОТ, *II Всесоюз. конф. по НОТ: Тез. докл.*, М., 1924, Вып. 2.
23. Витке Н. А., Вопросы практической рационализации административной техники Советской России, *II Всесоюз. конф. по НОТ: Тез. докл.*, М., 1924, Вып. 2.
24. Витке Н. А., Научная организация управления, *Научная организация техники управления*, М., 1924, с. 3-7.
25. Витке Н.А., Научная организация административной техники, *Научная организация техники управления*, М., 1924, с. 10-24.

26. Витке Н.А., Рационализация административной техники, *Научная организация техники управления*, М., 1924, с. 89-95.
27. Витке Н.А., Вопросы управленческой техники на 2-й Всесоюзной конференции по НОТ, *Время*, 1924, № 7.
28. Витке Н.А., Предисловие, in Елец, И. П., *Что читать по научной организации труда*, М., Изд-во НКРКИ, 1924, с. 3-4.
29. Витке Н.А., Организационные вопросы современного НОТ, *Научная организация техники управления*, М., 1924, с. 7-12.
30. Витке Н.А., Французская школа экспериментального администрирования (「フランスの経験主義的管理学派」), *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、本稿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,

(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)。

НОТ и хозяйство（「フランスの経験主義的管理学派」『НОТと経済運営』所収）、1925, № 6. だけである。

今回の作業の目的は、別稿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。そのために本稿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、本稿の基礎資料は、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、本稿は、第二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、本稿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。二次的資料を利用したことには確かに論文としては不十分であるとの「批判」があろうが、本稿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。

前もって本稿で参照した資料を、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НОТ運動家の論文を収録しその

(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。

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（Шетов 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., Нинциева Г. В. & Шетов 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。

| |
|--|
| 1982年 |
| <p>Лавриков Ю. А., Корицкий Э. Б., <i>Проблемы развития теории управления социалистическим производством</i>, Изд-во ленинградского университета, 1982</p> <p>ヴィトケをファヨール主義者として紹介している。</p> |
| 1990年 |
| <p>Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М., <i>Советская управленческая мысль 20-х годов: краткий именной справочник</i>, Экономика, 1990</p> <p>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。</p> |

| |
|--|
| 1990年 |
| Корицкий Э. Б. (под ред.), <i>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</i> , 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。 |
| 1995年 |
| Корицкий Э.Б. & Шетов В.Х., <i>Каким быть управлению</i> , 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。 |
| 1998年 |
| Шетов В. Х., <i>Николай Витке и российская школа социальная управления</i> , 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。 |
| 1999年 |
| Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В. & Шетов В.Х., <i>Научный менеджмент: Российская история: Учебное пособие для вузов Серия</i> , 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。 |
| 1999年 |
| Шетов В. Х., <i>Основные направления российской экономической мысли в области научной организации труда и управления производством в 20-е годы</i> , 1999 シェトフ (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。 |
| 2000年 |
| Кравченко А. И., <i>История менеджмента: Учеб. пособие для вузов</i> , 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。 |

| |
|--|
| 2000年 |
| <p>Федорова О. К., “Русский файолизм и традиция французской школы социологии труда”, <i>Социологические исследования</i>, 2000, № 7.</p> <p>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。</p> |
| 2002年 |
| <p>Кошкина С. Г., <i>Российская социология в поисках концептуальных основ науки управления</i>, 2002</p> <p>ロシア管理科学の基礎概念を探究した「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。</p> |
| 2003年 |
| <p>Голубев К. И., <i>Эволюция теории управления предприятием и гуманизация социаль-но-трудовых отношений в XX в.</i>, 2003</p> <p>サンクトペテルブルグ大学に提出された「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、評価されている。</p> |
| 2004年 |
| <p>Чистякова К. А., <i>Движение за научную организацию труда 1920-х-1930-х годов в Советской России :К истории формирования российской школы “человеческих отношений”</i>, 2004</p> <p>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。</p> |
| 2005年 |
| <p>Корицкий Э. Б., “ Развитие науки о менеджменте в России в 1900-1950-е гг.”, <i>Российский журнал менеджмента</i>, 2005, 3-1.</p> <p>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。</p> |
| 2006年 |
| <p>Чистякова К.А., <i>Вклад Н.А.Витке в развитие управленческой мысли</i>, <i>Спутник+</i>, 2006.</p> <p>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。</p> |

2014年

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。

2 ヴィトケ再評価への途

2-1 ロシアのファヨー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次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。これは人間の管理の立場から構築されたものでり・・・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閉じこもり・・・提起された概念は活発な議論を引きおこし、その結果ヴィトケー派は退かざるを得なくなってしまった。今日に至るまでヴィトケー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を明示していない。但し、2005 年論文からの引用に関しては、必要に応じて（** ページ）という表記をしている場合もある。

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的組織を主要なものとし、「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（人間の管理とものの管理）を明確に区別し、人間の管理を重要視していたことが明白である、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ぬ」、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

ツキーの解説に従えば、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」(138 ページ)、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。人間の意思に逆ってはあるいは人間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ものであり…、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、5 ページ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つたエレーナ・ロズミロヴィチ（Елена Фёдоровна Розмирович : Розмирович Е. Ф.）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。

単行本

1. Розмирович Е., *НОТ, РКИ и партия*, М., 1926.
2. *Государственный институт техники управления*, Под ред. Е. Ф. Розмирович. М., 1928

論文

3. Розмирович Е., К итогам работы РКИ по НОТ, *Вопросы советского хозяйства и управления*, 1924, № 4-5.
4. Розмирович Е., *Техника управления*, *Техника управления*, 1925. № 1.
5. Розмирович Е., Оргбюро, профсоюзы и партячейки в деле

(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 <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/ru/thumb/7/7f/Rozmirovich.gif/250px-Rozmirovich.gif> から入手 (2013/11/16)

- организации нашего госаппарата, *Техника управления*, 1925, No 2.
6. Розмирович Е., Основные положения по рационализации аппарата государственного управления, *Техника управления*, 1926, No 7.
7. Розмирович Е., План, учет и организация в общей системе государственного управления: Доклад в коллегии НК РКИ СССР, *Техника Управления*, 1926, No 9.
8. Розмирович Е., Принципы методологии и организационной политики в технике управления. М., 1930.



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、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。これは、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、それは人間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する。

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、余分な動作の排除は、生産過程を改善し自動化する可能性を与えるために、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、人間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。

ロズミログイ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、「人間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、人間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 30 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」はまさに当時のソビ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的土台から生まれた、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 (人間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のよう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り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、人間の管理の特殊性、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。

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ビエトの現実の世界にも存在しているが、技

(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。

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「いかなる人間の指導者」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人間の管理ではなくまたものの管理についてではなく、ものが人間を管理しはじめる、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」(139 ページ)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。「人間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に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、人間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

減する」。

ロズミロヴィチたちは、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回答は「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っぱら技術論的アプローチに執着した結果である。

2.3 ヴイトケに対する評価

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グイヂ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、次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、もっぱら、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てもとめ、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。

3 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⁾。

(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(5ページのNo.30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摂取過程と現状—』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。

これに対して、後者では、ヴィトケの業績を概説・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.）、ストレリビツキー（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ったこと、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ったこと、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（Шетов 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、ストレリビツキーのほかに、カンニエギッセル（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（Нинциева 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、ストレリビツキー、カンニエ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

(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-posobiedlya-vuzov-seriya.html> (2013/03/18)

までもなく、本稿の性質上、必要な作業である。そこで、簡単ではあるが、その課題に応え、1999年に刊行された参考書を利用⁽¹⁷⁾し、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。

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、ソビエトの経済学者、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、どこに従事していようとも、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、

(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) ウリツキーの本稿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 Я. 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.

(3) 発見された原則の論理の助けを借り、現実には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。

ア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。

ウリツキーたちに拠れば⁽¹⁹⁾、ウリツキーは次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

(19)Корицкий, Ниндиева & Шетов, *Научный менеджмент: Российская история*, с.132-135.

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」、等々の具体的な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。本稿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「ソビエトロシアにおける1920-30年代のНОТ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、次のように述べている。「ヴィトケ

(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.

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ーの「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に組織化することを要求する、という考え方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}人間 - ^{ヒト}技術」関係の合理化ではなく、「^{ヒト}人間 - ^{ヒト}人間」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}人間 - ^{ヒト}人間」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、次の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}人間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

(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.

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。

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次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、27ペー

(25)Чистякова, Указ.соч., с.167.

(26)Чистякова, Указ.соч., с.168-169.

ジで触れたように、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、彼以外のヴァイトケ学派の代表的なメンバーとして次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⁾。

ヴァイ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リビツキーである⁽²⁹⁾。ストレリビツキーの見解によれば、労働集団は、つぎのよう^{アイデア}考え方として公式化される、科学的に裏付けられた

(27) Чистякова, Указ.соч., с.169-171.

(28) Чистякова, Указ.соч., с.171-179.

(29) ストレリビツキーの本稿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.Этюды из научных проблем труда*, Пролетарий, 1923; Стрельбицкий С., *Фордизм и его будущее: Опыт анализа организационной системы*, Украинский рабочий, 1926.（宮坂未見）

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、信念を有する人間が、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、ストレリ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

(30)Инсаров А. С., *Новое время - новая работа. Очерки по рационализации административной техники?*, Транспечать НКПС, 1925. (宮坂未見)。

だ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次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、集団内につくりだすこと、
- (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。

(31) ニェフェドフの本稿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., *Делопроектирование домоуправлений*, Б. и., 1940; Нефедов Г. А., *Бюрократизм - нетерпимое зло*. Простые беседы, Моск. рабочий, 1959.

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、次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出すことである、
- (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) 指導者は物資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

(32) カンニェギッセルの本稿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)

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次の4点があげられている。

- (1) 個々の従業員はそれぞれ「独特な精神心理的性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、その労働能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、レスリスバ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、本稿でも利用する（図表1）。

(35)Чистякова, Указ.соч., с.179.

(36)Чистякова, Указ.соч., с.199-203. メイヨーの学説の研究としては、学位論文だが、カザン国立技術大学に2003年に提出されたサフキナの論文「エルトン・メイヨーの社会的な管理論」がある。Савкина Е. Г., Социально-управленческая теория Элтона Мэйо, 2003.

図表1 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

| ロシアのHOTソーシャル学派 の基本命題 (1920年代) | アメリカの「人間関係」学派の 基本命題 (1930年代) |
|--|--|
| <p>生産過程の研究において、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。</p> <p>以下の命題はロシアの研究者によって構築された「ソーシャル技師」というディスプリン（「社会的組織」概念の提起。「社会的組織」は、基本的には、社会-心理的法則と結びついて、機能する。）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。</p> | <p>生産過程の研究において、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。</p> <p>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。</p> |
| <p>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出すことにある。</p> <p>(ヴィトケ)</p> | <p>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。</p> <p>(フォレット、メイヨー、レスリスバーガー)</p> |
| <p>「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」。</p> <p>(カシカダモフ)</p> <p>「個々の勤労者を、労働集団に必要な不可欠な構成員として、見なさなければならない」。</p> <p>(ニエフェドフ)</p> | <p>個々の労働者は独自の個性を有する個人である。</p> <p>(メイヨー)</p> |

| | |
|--|--|
| <p>指導者は、生活と労働条件が部下のブツ的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。</p> <p>(カンニエギッセル)</p> <p>「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」。</p> <p>(カシカダモフ)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> <p>いわゆる「個人別相違」原則</p> |
| <p>指導者の重要な課題のひとつは、「人々に、ストレスをもたらさず、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。</p> <p>(カンニエギッセル)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> |
| <p>「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」。</p> <p>(カシカダモフ)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> |
| <p>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。</p> <p>(カンニエギッセル)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> |

| | |
|--|--|
| <p>「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」。</p> <p>(カシカダモフ)</p> <p>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。</p> <p>(ストレリビツキー)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> |
| <p>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。</p> <p>(ストレリビツキー)</p> | <p>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。</p> <p>(フォレット、バーナード)</p> <p>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。</p> |
| <p>「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ない」。</p> <p>(カシカダモフ)</p> <p>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。</p> <p>(ヴィトケ)</p> | <p>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。</p> <p>(メイヨー)</p> |
| <p>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。</p> <p>(ウリツキー)</p> | <p>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。</p> <p>(レスリスバーガー)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>「人間関係論」の視点からの管理へのアプローチは、「時間 - H O T」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。</p> | <p>「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。</p> |
|---|--|

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」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。

4 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、幾つかの文献を讀んでいくと、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。本稿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、本稿で紹介・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ァの研究⁽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。本稿を「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、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業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、ニエフェドフ、カンニエギツ

(37)<http://www.herzen.spb.ru/main/structure/fukultets/soc/srtuct/tsoc/2014/05/21>

(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) 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。

セツル、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、レスリスバーガー）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、発達レベルの点で、10 数年以上前に、すでに超えていた、
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「ソビエト人間関係学派」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」の名称を口にしたこともなかった。またフェドロフによれば、ヴィトケの^{アイデア}思想と、ウリツキーやニェフェドフそしてカンニェギッセルの^{アイデア}思想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^{アイデア}思想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ピ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、ストレピツキーの小冊子「アドミニストレータ」の書評を書いているからである（3ページの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年代の後半である。

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}類似」しているのかそれとも「^{アナロジー}類似」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的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、コリ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。

コリツキーが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刊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、人間主義的にミ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倒している (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フボストフ（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

(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。フボストフの死によって1920年に閉鎖される。http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/Sorokin/38.php 参照。

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。

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拠れば、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

(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。

う問題意識である。

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（本稿）はそのことを改めて教えてくれた。

本稿の立場から言えば、現代ロシアにおいて、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社会 - 経済的状況があり、その解明が大きなテーマのひとつになってきている、ということである。

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人間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稿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発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、実践に役立てること）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、稿を改めて検討する予定である。

2014/08/20