

# 社会主義企業に於る

## 経営管理概念に関する一考察(1)

特にレーニンに関して

表 秀 孝

1  
今、われわれが経営学研究を進めるとき、その前方に大きく立ちほだかる大岩は以前として「管理」そのものの諸問題であるといわざるを得ない。今まで多くの先達がその日時と努力を費やして行なった、いわゆる経営学論争を通じてこの管理、原論は必ずしも明確になったとはいえない。この管理原論の不明確さが経営学研究の経営研究への俗化を招いていることは明らかである。

現在の技術革新、経営革新のなかにあって経営研究の進展、普及が経営学研究の進展、普及に必ずしもつながらず、むしろ俗化、混乱の傾向へと導びいている現状はこの管理原論不在の経営学研究の姿勢にあるといわなければならない。この混乱のなから経営学研究の深化と再展開を意図するとき、われわれは、比較経営学という本道を通じて現代経営学の基礎づけを目標むより他に方法はないと考える。

経営管理論の視点から、この比較経営学を論究する場合、まず第一に体

制的比較経営学が問題となり、相異性比較即同一性比較によりそれぞれの根本的な特殊性の解明が要求されることになる。そのうちでも特にアメリカ経営学、したがっていわゆるアメリカの経営管理論の祖と目されている F. W. Taylor の経営管理論と社会主義経営学に関する最初の提案者となったレーニンの経営理論との比較研究はその基本的出発点として特に重視せねばならない理念である。

以上の考えからまず社会主義経営論、とりわけソヴェト連邦の経営論の進展の基を礎いたレーニンの経営理論に対して分析と考察を加えることにする。

### II

社会主義経営論、なかんずくソヴェト連邦に於る経営論の進展にとつてその最初の二石はレーニンの経営理論であることは明白な事実である。

このレーニンの経営理論は、その論文から二つの段階に分かつことが可

能である。初期の論文である「科学的苦汗制度」一九一三年と「テイラー・システムは機械に対する人間の隷従である」一九一四年の二編は、アメリカの経営管理論の祖と目されている F. W. Taylor の経営管理論に対する批判論文であるが、これらは社会主義建設の経営理論というよりも、資本主義批判の経営理論であったといえよう。その後一九一八年四月、イブスベスタ誌上に「ソヴェト権力の当面の任務」と題する論文を発表し、そのなかで、テイラー・システムの長所を評価することによって、労働の科学的組織の研究を経営研究の中心にすえ、その中核理論にテイラーの「科学的管理」を採用した。

この背景にはソヴェト連邦での社会主義建設に於る二つの経済合理化、すなわち国民経済の合理化と経営経済の合理化の方向性をささえる「労働生産性は、結局のところ、新しい社会制度の勝利にとって、もっとも重要な、もっとも主要なものである。資本主義は、農奴制のもとではみられなかったような労働生産性をつくりだした。社会主義ははるかに高い、新しい労働生産性をつくりだすことによって、資本主義を、最後のうちまかすことができるし、また最後のうちまかすであろう。」というレーニンの労働生産性に対する素朴な信頼があったとみることが出来る。

このことが、レーニンのテイラー・システムの体制的批判からひるがえって、テイラー・システム研究を基礎とした科学的労働組織すなわちノット (HOT) の研究へと進展させた要因であるといえることができる。

このように、ソヴェト連邦の経営論研究は、レーニンのテイラー・システムへの体制的批判から科学的労働組織論へのテイラー・システムの積極的採用という、転換を契機にノットの研究へと進展し、これをもってソヴェト連邦経営学の前史 (大島国雄「ソヴェト経営学」p. 20) が始まったとき

れ、この時代を学史上「ノットの時代」と呼ばれている。  
このようにソヴェト連邦経営学の進展の緒を開いたレーニンの経営理論について以下みることにする。

## II

レーニンの五四年間にわたる全業績からすれば、その経営理論はほんの一部分にすぎないかもしれないが、ソヴェト連邦経営学を展望するにあたっては、レーニンのこの方面の業績をきわめて高く評価しなければならぬ。その理由の一部はすでに述べた。とりわけ、彼の経営理論に関する論文を前期、後期に分けることが正当であるとすれば、それぞれの代表的問題、資本主義批判の経営理論と社会主義建設の経営理論は充分に究明されなければならない問題である。

### 資本主義批判の経営理論

すでに述べたように、レーニンの経営理論の前期をなす資本主義批判の経営理論は、レーニンのテイラー・システム批判として、一九一三年三月一三日にプラウダ第六〇号で発表された論文「科学的苦汗制度」と、一九一四年三月一三日にプーチ・プラウドイ第三五号で発表された論文「テイラー・システムは機械に対する人間の隷従である」に代表的にみる事が出来る。

これらの論文は、当時アメリカに発生し、ヨーロッパ諸国にも大きな影響を与えていたテイラー・システムについての体制的批判の論文である。ここでテイラーの主張を述べる余裕はないが、概略すると、作業労働の動作研究と時間研究を中心とした、それにもとづく一日の公正な作業量の設定であるといえる。このような科学的管理法 (Scientific Management)

と呼ばれる理論を中心的理論体系とするテイラー・システムに関するレーニンの研究は、テイラー・システムへの批判から進んで、資本主義社会全体への批判にまで及んでいる。

まず「科学的苦汗制度」をみると、「アメリカの技師フレデリック・テイラーの八方式」は、現在ヨーロッパで、またある程度ロシアでも、もっとも多く論じられている。ついこのあいだ、ペテルブルグの交通技術専門学校でセミョーノフ氏がこの方式について報告を行なった。テイラー自身この方式のことを「科学的」 という名称をつけて書いたが、彼の著書はヨーロッパで熱心に翻譯され、宣伝されている。この「科学的方式」はどういう点にあるか？ それは、同一の労働日のあいだに労働者から三倍もの労働を搾り出すことにある。もっとも才能ある器用な労働者を労働させ、一つ一つの操作、一つ一つの動作に費される時間の量を、特殊な時計で——秒で、何分の一秒で——記録し、もっとも経済的でもっとも生産的な作業方法を作りあげ、映画フィルムで優秀な労働者の作業を再現する等々。その結果、同じ九—一〇時間の労働時間のうちに、労働者から三倍以上の労働が搾りだされ、彼の全精力は無慈悲に使いはたされ、賃金奴隷の神経と筋肉のエネルギの一滴一滴は三倍の速さで吸いとられる。早く死ぬだろうって？ かわりはたくさん門のそとで待っている。科学と技術の進歩は資本主義社会では汗を搾り出す技術の進歩を意味する。「労働者はじめはおまけを受けとる。だが数百人の労働者は解雇される。あとにのこった者は四倍もはげしく働き、仕事でへとへとになる。労働者の全精力が搾りとられ、そして追いだされる。若くて強い者だけが採用される。科学のあらゆる法則によって汗が搾りとられているのである。」(レーニン全集、第一八巻、p.五五六—五七)

ここでレーニンは二つの主張をしている。その第一は、テイラー・システムが科学の名に於て労働者を搾取する技術であること。その第二はテイラー・システムの科学性を認めながら、そうした科学と技術の進歩も、資本主義社会では労働者の搾取に奉仕するものに成り下がってしまうことを痛烈に批判している。このレーニンの姿勢は一つテイラー・システムのみにみられるものではなく、資本主義社会に於る科学の進歩の資本への隷属性として一般的にみえており、その労働者管理の頂点としてテイラー・システムをみているといわなければならない。

このような姿勢は一九一四年の論文「テイラー・システムは機械に対する人間の隷従である」に於て、より明確に示している。

「現代のような危機の時代にはとくに競争が激化するが、この競争は生産を安あがりするためにますます新しい手段を發明することをよぎなくさせる。だが、資本の支配は、このような手段をすべて、労働者をいっそう抑圧するための道具に変えてしまう。テイラー・システムは、このような手段の一つである。」

「これらの大がかりな改善はすべて、労働者の利益に反するやり方でおこなわれる。それは、労働者に対する圧迫と抑圧を増大させ、しかも、工場内部での合理的な賢明な、分業の範囲をでないのである。では、社会全体の内における分業はどうか、という考えがうかぶのは当然である。」

「資本は、労働者をもっと抑圧し自分の利益をふやすために、工場内部では労働を組織し、秩序だてる。だが、社会的生産全体では、あいかわらず混沌状態がおこなわれ、増大し、それが恐慌をもたらす。そのときには蓄積された富は買い手が見つからず、幾百万の労働者は仕事を見つけないとができないで、滅亡し、飢える瀕する。」

「テイラー・システムは、その創始者が知らないうちに、またその意に反して、プロレタリアートが社会的生産全体をその手ににぎり、社会的労働全体を正しく配置し秩序だてるため、自分自身の労働者委員会を任命する時を、準備する。大規模生産、機械、鉄道、電話——すべてこれらは、組織された労働者の労働時間を四分の一に短縮し、彼らに現代の四倍も多くの福祉を保障する。幾多の可能性をあたえる。そして社会的労働が資本への隷属から解放されるときには、労働者委員会は、労働組合の援助のもとに、これらの、社会的労働の合理的配置の原則を適用できるであろう。」（レーニン全集、第二〇巻、p. 一三四—三六）

このように、前半のテイラー・システムへの批判は資本主義社会全体への批判へと進み、後半テイラー・システムに代表される資本主義の社会労働搾取方式がやがて社会主義社会を準備し、その社会でこそテイラーのいう労働の合理的配置の原則がいかにされるとしている。

レーニンは、これらの論文を革命前に発表しており、当然それは、資本主義経済社会の諸矛盾への痛烈な批判の論文として、先に述べた第一の主張、すなわち、テイラー・システムが科学の名において行なっている労働者への搾取を暴露することに重点が置かれた論文であることは明らかである。しかし、そこには来たるべき革命後の社会主義建設にそなえてその後半に於てテイラー・システムの科学性を指摘する事を怠たつてはいない。

レーニンのテイラー・システム批判を中心とする資本主義批判の経営理論は、一九一七年の革命を契機に大きく転換する。その布石はすでに一九一四年の論文の後半に著われているが、これら革命前の二論文を基礎に一九一八年四月二八日プラウダ第八三号に発表された論文「ソヴェト権力の当面の任務」で新しい段階に進むことになる。

### 社会主義建設の経営理論

レーニンは、「ソヴェト権力の当面の任務」のなかでソヴェト連邦がテイラー・システムの長所を積極的に導入活用する必要があることを要請したのちに述べている。

「ロシア人は先進諸国民にくらべると働き手としては劣っている。ツァーリズムの制度のもとでは、また農奴制の遺物が生きのこっているあいだはそうなるよりほかなかった。働くことと学ぶこと——ソヴェト権力はこの任務を全面的に人民のまえに提起しなければならない。この点での資本主義の最新の成果であるテイラー・システムは——資本主義のいっさいの進歩と同様に——ブルジョアの搾取の洗練された残忍さと、一連のきわめて豊富な科学的成果——労働のさいの機械的運動の分析や、よけいな不器用な運動の除去や、もっとも正しい作業方法の考案やもっともすぐれた記帳と統制の制度の採用など——とを、そのなかにかねそなえているのである。ソヴェト共和国は、この分野での科学と技術の成果のうち重要なものは、すべてどうしてもみならって自分のものとしなければならぬ。社会主義を実現する可能性は、われわれが、ソヴェト権力とソヴェト的管理組織とを、資本主義の最新の進歩とむすびつけることに成功するかどうかによってこそ、きまらるであろう。われわれは、ロシアでテイラー・システムの研究と教育、その系統的な実験と応用とをやりはじめなければならない。」（レーニン全集、第二七巻、p. 二二九—三〇）

このように、レーニンはテイラー・システムの豊富な科学的成果が、社会主義社会で積極的に研究され、導入されるべきことを強調している。と同時にレーニンはソヴェト的管理組織のあり方を模索しながら経営の建設的問題として次の二つを提起している。一つは、全人民的な計算と統制の

問題であり、他は、労働生産性向上の問題である。

これまでみてきたように、レーニンの経営理論と呼べるものの直接の論文は、このテイラー・システムに関する三つの論文の他にはない。しかしこの三つの論文とりわけ最後の論文が、その後のソヴェト連邦の経営理論の進展に与えた影響は決定的であり、レーニン以後に起きた「E.O.」研究は明らかにその方向性の上に立った研究であったといわなければならない。

このようにレーニンの経営理論はこの三論文の他には直接にはないのであるが、レーニンのテイラー・システム論とならんで無視できないのは、共産党や労働組合、政治や経済全般について述べているなかに主張されている社会主義的管理原則についての主張である。

すでに一九一八年の論文の中の問題提起としての二つの問題、すなわち全人民的な計算と統制の問題と労働生産性向上の問題が述べられていることを指摘しておいたが、これを大島国雄教授はは次のように分類整理しておられる。

#### レーニンの社会主義的管理原則

(大島国雄「比較経営学」p.二〇六)

- (1) 政治と経済の統一性の原則
- (2) 民主主義的中央集権の原則
- (3) 単独責任制と経営参加の原則
- (4) 独立採算制の原則

第一の「政治と経済の統一性の原則」については、レーニンは多くの発言をしており、一九一九年一月七日のブラウダ第二五〇号の論文「プロレタリアートの独裁の時期における経済と政治」および一九二一年一月の小冊子「ふたたび労働組合について、現在の情勢について」のなかに代表

的にみることが出来る。

第二の「民主主義的中央集権の原則」と、第三の「単独責任制と経営参加の原則」はレーニンが、社会主義的管理原則として最も強調した原則である。これらの原則は「ソヴェト権力の当面の任務」によってもその内容を知ることが出来る。

#### 民主主義的中央集権の原則

「われわれは、民主主義的中央集権制を支持する。そして民主主義的中央集権制が、一方では官僚的中央集権制と、他方では無政府主義と、どんなにかけはなれているかを明瞭に理解しなければならぬ。」「民主主義的中央集権制を官僚主義や紋切型の処理と混同することほどまちがったことはない。こんにちわれわれの任務は、ほかならぬこの民主主義的中央集権制を経済の分野で実現し、鉄道、郵便、電信、その他の運輸手段、等々のような経済企業がその機能を果たすうえで完全な整然さと統一を確保することであるが、同時に、真の民主主義的な意味に理解された中央集権制は地方的特性だけでなく、地方的発意、地方的創意、共通の目的をめざす運動の多種多様な方途、方法および手段をも完全に、支障なく発展させるといふ、歴史によってはじめてつくりだされた可能性を前提とするものである。」(レーニン全集、第二七巻、p.一八〇—一八一)

#### 単独責任制と経営参加の原則

「あらゆる機械制大工業——すなわち社会主義の物質的生産的源泉であり、基礎であるもの——は、数百、数千、数万の人々の共同作業を方向づける意志の、無条件的な、もっとも厳格な統一を要求する。」「技術的にも、経済的にも、また歴史的にも、それが必要であることは明らかであり、社会主義について考えてきたものならだれでも、いつでもこれを社会主義の

条件としてみとめている。しかし、もっとも厳格な意志の統一は、どうしても確保できるであろうか？ それは数千の意志を、一人の意志に服従させることによってである。」

「われわれは、春の大水のように沸き出て、すべての岸からあふれでる、あらしのような、勤労大衆の集会的民主主義を、作業時間中の規律と、すなわち作業時間中は一人の意志、ソヴエト指導者の意志に、異議なく服従することと結びつけることを、まなびとらなければならぬ。」(レーニン全集、第二七巻、二三八—四一)

このように民主主義的中央集権の制度が個別企業に具体化される時、それは単独責任制と経営参加の原則となり、この二つの原則がレーニンの社会主義的管理原則の中心的課題となったのである。

第四の「独立採算制の原則」は一九二一年一月一八日のプラウダ第二三四号の論文「一〇月革命四周年によせて」と一九二二年三月の「マルクス主義の旗のもとに」第三号の論文「新経済政策の諸条件のもとでの労組の役割と任務」のなかで論及されている。

このようにレーニンによって社会主義企業ないしは経営管理の原則が四大原則として始めて形成されるに至ったのである。

#### IV

レーニンの経営理論を、ソヴエト連邦経営学の歴史のなかでとらえるにあたって、彼の主要な論点であるテイラー・システム論と社会主義経営原則論の二点からその前期と後期すなわち資本主義批判の経営理論、社会主義建設の経営理論についてそれぞれ今日行なわれている分析を整理してきた。このなかで明らかになったことは、このレーニンの経営理論が、ソヴエト連邦経営学の端緒となったこと、このことは、その後の社会主義

的経営原則研究の方向性を決定したことに共に重大である。もう一つは、その経営研究の基礎にテイラー・システムの研究を置いたと云うことである。このようなソヴエト経営学の初期の特徴やアメリカ経営学との関連性はある程度明らかになっていると思うが、くり返し述べて来たように、初期のテイラー・システム批判から後期のテイラー・システム研究への転換は、単に革命によって社会主義社会の建設が現実のものになったのに対処して行なわれた技術的転換とだけは云い得ない原則的なものを含んでいるように思われる。

たしかに初期の「科学的苦汗制度」のなかに於ても科学と技術の進歩は資本主義社会では搾取の為の技術としかなり得ないことを指摘し、テイラー・システムも又しかりと云ってはいるが、それ以上にレーニンはテイラー・システムの作業分析・動作分析の一つ一つにふれながら、その資本に隷属した理論体系であることの姿を浮び上がらせているのである。

このようなレーニンの社会主義的経営原則または経営管理論の模索の途上に起きた転換は少なくともレーニンの管理論に於る何らかの変化を供なしたものと見なければならぬ。この問題への究明は今後の課題である。

いずれにせよ、ソヴエト連邦に於る経営学研究が、テイラー・システムの研究から始まったことは事実であり、その後のHOF研究・ノルマ研究へと継がれていったことも又事実である。前述したレーニンの社会主義的経営原則の四大原則が以後の経営学研究者のなかでどのように進展され、あるいは変形されていったかは以後の課題とする。

#### 文献

- レーニン全集
- ソヴエト経営学 大島国雄著
- 比較経営学 田杉 競、鈴木英寿、山本安次郎、大島国雄共著
- ソ連の企業経営 経営研究所編