



オー・パシケーヴィチ

アメリカ経営学批判

宮坂純一 訳

千倉書房

訳者略歴

- 1948年 新潟県に生れる。
1977年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程終了。
現在 北海学園大学経済学部助教授。経営労務論担当。
著訳書 『ソビエト労務管理論』（千倉書房）
— ソ連邦における科学的労務組織（HOT）の研究 —
『現代ソ連の労働者と企業管理』（千倉書房）
— 生産の主人公感情の形成 —
『ソ連の行動科学的管理論』（共訳）（同文館）

オー・バシケーヴィチ

『アメリカ経営学批判』

昭和57年7月1日 印刷

昭和57年7月10日 発行

062 札幌市豊平区美園八条8-5-20

検印

省略

訳者◎ みや さか じゅん いち
宮坂純一

東京都中央区京橋 2-4-12

発行者 千倉悦子

東京都文京区水道 2-4-2

印刷者 (株) 殖産堂

104 東京都中央区京橋 2-4-12 京橋第一生命ビル

発行所 千倉書房

TEL.03 (273) 3931 (代) 振替・東京 2-978

製本・中島製本株式会社

ISBN 4-8051-0429-5

日本語版への原著者の序文

共同労働は、いかなる社会においても、管理、すなわち、課せられた目的の達成のために多くの人々の活動を一致させ調整することを必要とする。また、生産過程では決定的な役割が人間に属している。そして、たとえ生産機能を人間が遂行する過程において人間集団の多数の行動が、最終的には、生産手段の一定の所有形態——私的所有かあるいは社会的所有か——にもとづく、所与の社会での支配的な生産諸関係に規定されているとしても、個々の具体的な契機においては、働き手の行動は、彼らの個人的な特徴づけ、お互いの相互関係や管理部との相互関係の性格、生産組織の水準、労賃システムの改善の程度等々と結びついた多様な要因によって動機づけられている。

これらのすべての多層な諸要因が、管理の主体と客体の行動へのアプローチの科学的原則にもとづく、社会的生産管理の計画的システムにおいて、考慮に入れられている。ソビエト管理科学は、諸外国の経験をも吸収し、それを批判的に理解し意義を与え、社会主義的な社会制度の特殊的な特質に適用している。

ソ連邦において諸外国の管理経験の研究に重大な関心が払われているのはこのためである。本書は、賃労働者管理のアメリカ的理論と実践を、総合的にそしてその発展において分析しようとする1つの試みである。本書の執筆においては、著者が科学アカデミー社会科学支部付属白ロシア共和国常任代表部の一員として外交活動で6カ年滞在した時に見聞した個人的観察も利用されている。

また、著者は、本書においてアメリカの、そしてヨーロッパ一般の、マネジメントの理論と実践のアクセントの交替——これは、生産力と資本主義的生産諸関係の発達に応じて、はっきりと研究されるのであるが——がいかなる原因と要因によって引き起こされたのか？ という問いへの回答を獲得するという目的を提起した。私には、ここでの分析がこの過程の合法性性を示

2 日本語版への原著者の序文

した、と思われる。ただ、これらの合法則性の把握は純粋な管理諸関係の枠を越えている。分析の過程において個々のマネジメント概念の内容を叙述することが必要であったがために、本書では、これら概念の実践的アспектに関する認識論上の資料も含まれているのである。

著者は、独自の伝統をもつ人事管理——これは我が国においても注目され研究されている——がおこなわれている国、日本において、本書に対する関心が生まれていることを、嬉しく思っています。

1981年12月18日

ミンスク市

パンケーヴィチ

序 文

国家一独占資本主義の現段階を特徴づけるものはブルジョア社会のすべての矛盾の先鋭化である。それらの矛盾のあらわれの1つが、直接的生産における労働と資本との間の深まりつつある矛盾である。資本主義企業では労働者が管理機関に対して敵意をもっている、なんとなれば、管理機関はすべての管理措置をただ1つの目的——最大限利潤を保障すること——にむかって実施するからである。そして、労働者のこのような姿勢が資本主義的生産合理化のブレーキとなっている。

共同活動の管理（これがマネジメントの内容を成している）は、搾取社会にとって古くからの問題——直接生産者の、生産手段の所有主の管理決定に対する反抗——の克服の試みに必然的に集中している。マネジメントの理論家と実務家は、労働者の労働の結果をいかに高めるかという問題に、徒労におわりながらも闘っている。そして、この方向で信頼できる処方箋を与えているかのような新しい概念や実践的勧告が騒々しく宣伝されている。しかし、時がたつにつれて、これが期待した通りの成功をもたらないことが確認されてきた。労働者は以前と同じように仕事において《自発的に働こう》と望まず、管理機関が提起した目的に対して敵意をもつかあるいは最良の場合でも無関心である。資本主義企業における道徳的風土は政権保持者のなかに不安をよびおこしている。

資本主義の全般的危機の時代——大10月社会主義革命がそのはじまりを生み出したのであるが——では、資本主義の庇護者たちは、社会主義の成功が資本主義諸国の勤労者の行動に与える影響を消しさり、2つの体制のイデオロギー競争と経済競争において生き残るために、ブルジョア社会における真の事態を若干でも飾ることに念入りに努力を傾けている。社会—経済体制の闘いにおいて重要な役割を与えられているのがマネジメントなのである。

これと関連して、賃労働者の管理に関するマネジメント概念の批判的 분석

2 序 文

は疑いなく興味あるものである。これら概念の経済的および社会的本質を究明することによって、国家一独占資本主義の条件下における管理諸関係の性格と発達方向を規定している客観的合法則性を明らかにすることが可能となる。そして、このことが、社会にとって最も重要な水準——直接的生産——における資本主義的な社会的諸関係の歴史的被制約性を示す可能性を与えるのである。いかなる社会においても労働が生活様式の最も重要な成分である以上、労働過程における諸関係の分析はその社会での生活様式を科学的に特徴づける不可欠な条件である。資本主義に適用すれば、それは、その反ヒューマニズムの本質を最も完全に究明することを意味している。

ソビエトの研究者たちは多くの著作を刊行し、企業家と労働者との間の矛盾を消し弱めることをめざしている最新のマネジメント手法の階級的本質を暴露している。イ・ボゴモローワ (И. Н. Богомолова), ズ・ボチコーワ (З. В. Бочкова), イェ・ヴィリホフチェンコ (Э. Д. Вильховченко), デ・グビシアニ (Д. М. Гвишиани), ゲ・ディリゲーンスキー (Г. Ф. Дилигенский), エリ・エヴェンコー (Л. И. Евенко), ア・エルマコーワ (А. В. Ермакова), エス・エルショーフ (С. А. Ершов), ヤ・ケーレメンツキー (Я. Н. Кеременцкий), ヴェ・マースロフ (В. И. Маслов), ヴェ・ミルズヤーン (В. А. Мирзоян), エム・モシエンスキー (М. Г. Мошенский), ヴェ・ウセーニン (В. И. Усенин), ヴェ・チュグエンコ (В. М. Чугуенко), エス・エプシゲーイン (С. И. Эпштейн), エス・ヤーコフレワ (С. И. Яковлева) などの研究者をあげることができる。マネジメント概念の批判的検討はセフ諸国のスペシャリストの著作においてもおこなわれている。⁽¹⁾ それにもかかわらず、この課題は、2つの社会体制の鋭いイデオロギー闘争の条件下において焦眉のものとなりつつづけている。⁽²⁾

マネジメントのさまざまな概念の発生と発達には、研究者たちによって、生産力発達の変化しつつある客観的諸条件、資本主義の現実の先鋭化しつつある矛盾および個人と組織の行動の合法則性に関する深まりつつある認識のマネジメントの理論と実践への反映の合法則的過程として考察されている。

マネジメントの概念は次のような原則に応じて分析されている：当面の概

念の発生は資本主義発達それぞれの段階の客観的条件によって引き起こされたものである；それらは生産手段の所有主の階級的利害を反映しており、労働者階級搾取の新しい条件への、特に、社会主義体制の革命的影響への適応の試みである；あらゆるブルジョア概念の批判はそれと他の概念との相互関連の分析にもとづかねばならないのであり、その物自体としての概念の考察に限定されてはならない；このような批判は、それが具体的であり、事実にもとづき、批判される命題の内容を充分完全に考察している場合にのみ、科学的であり説得力あるものとなる。

本書の研究対象はアメリカ合衆国（以下、単にアメリカと略する—訳者）のマネジメント概念である。なんとなれば、アメリカは資本主義の拠点であり、そこにおいて資本主義的な社会的諸関係のあらゆる矛盾が最も集中してあらわれ、さらには、賃労働者管理の重要な学説が最も積極的に研究されているからである。アメリカのマネジメントは、資本主義生産管理の組織において主要な役割を果しつつづけている。

マネジメントの理論と実践に関する多くの現象のなかで、本書では、労働過程において労働力の積極性を高めるためにマネジメントによって利用されている労働力への影響手法が研究されている。マネジメントの理論と実践の他の残りの要因——組織構造、計画、意思決定など——は、著者が提起した目的の範囲を越えている。

資本主義企業の労働力と管理機関との間の諸関係——これが本書の研究対象である——とは、周知のごとく、生産諸関係である。政治経済学が生産諸関係を研究している。それと同時に、現実においてはいかなる経済現象も純粋な形ではあらわれない。それらは、ほかの社会的諸関係や個人の特質によって変形されるのである。これは特に管理諸関係において明白にあらわれる。それ故に、著者は、本書において、政治経済学以外の、ほかの、社会と人間に関する知識領域——哲学、社会学、心理学、管理科学——の一連の諸問題にも触れざるをえなかった。このような方法によってのみ、純粋な経済学的アプローチに避けられない狭さと一面性を克服し、抽象から具体への上向を

保障できるのである。

著者がマネジメントを展開しつつあるシステムとして示すことを目的としている以上、本書では、《テイラリズム》、《人間関係》などの命題がこの視角から考察されている。

本書では外国の文献が幅広く利用されている。著者は、この場合、資本家階級の「御用学者の業績を利用せずに」、資本主義の「新しい経済現象の研究の領域に足を踏みだすことはできない」⁽³⁾というレーニンの主張に依拠している。その社会に生きている人々による資本主義批判は、資本主義体制の欠陥に対するマルクス主義分析の客観性と正しさを補完的に確認するものである。

上述の基本的命題に応じて本書は次のように構成されている；資本主義の条件下の管理諸関係の本質を究明する；生産力の発達傾向、社会の階級構造におけるマネジャーの位置と役割、マネジメントの社会的役割を示す；マネジメントのさまざまな概念の発生と発達を歴史的観点から考察し、その階級の本質を分析し、最新のブルジョア的・一般社会的概念との関連を示す。

本書の出版に際してエリ・ブスロ (Л. Я. Бусло), ヴェ・ヴェルシエリ (В. П. Вершель), テ・ニェペイヴォダ (Т. И. Непейвода), ヴェ・チヴァノワ (В. Д. Чванова) の協力を得たことを付記しておく。

(1) 『マネジメントの理論と実践の批判的分析』(ドイツ語からの訳), 1976年。

(2) ア・ルミヤンツェフ『現代の社会的諸問題と経済的諸問題』, 1977年, 412ページ。

(3) レーニン全集, (露版), 18巻, 364ページ。「唯物論と経験批判論」。

目 次

日本語版への原著者の序文

序文

第1章 資本主義の生産関係システムにおける

マネジメント 1

第1節 資本主義のもとでの管理の二重性 1

第2節 科学－技術革命の、労働の内容と労働力への影響 6

第3節 非難の火をあびるビジネス19

第4節 ブルジョア社会におけるマネジャーの階級的役割30

第5節 ブルジョア管理科学の社会的役割44

第2章 テイラリズムと《人間関係》論56

第1節 テイラリズムの本質と階級的志向性56

第2節 組織の官僚制モデル66

第3節 《人間関係》論の本質72

第3章 賃労働者のモチベーションのブル

ジョア的概念84

第1節 賃労働者の行動の管理への行動科学的アプローチ.....84

第2節 Maslowの《欲求階層》.....99

2 目 次

第3節	行動の2要因モデル	105
第4節	McGregor の2モデル	112
第4章	資本主義企業管理に対するシステムズ・ アプローチとしての《組織行動》概念	119
第5章	《労働生活の質》学説	139
第1節	資本主義の条件下の労働者の疎外の問題	139
第2節	《労働生活の質》向上に関する処方箋の 背後には何が隠されているのか?	150
第6章	《職務充実》の理論と実践の階級の本質	164
第7章	《管理参加》概念：その矛盾と階級的 志向性	181
結論		208
文献一覽		1~15
訳者あとがき		1~6
人名索引		1~3

第1章 資本主義の生産関係システムにおける マネジメント

第1節 資本主義のもとでの管理の二重性

人間活動の特別な機能としての生産管理は協業から生じる。直接生産者自身が労働道具・対象を管理するとするならば（財貨の生産やサービスの過程も本来ここに存する）、共同労働は、提起された目的達成のために多数の人々の活動を調和し調整する必要性を引き起こす。「単独のバイオリン演奏者は自分自身を指揮するが、1つのオーケストラは指揮者を必要とするのである。⁽¹⁾」

マルクスは、監督労働と管理労働が「すべての結合された生産様式のもと⁽²⁾で」生産的労働であるとみなしていた。管理とは、かくして、生産の一般および特殊目的の保障に関する相対的に自立した機能を遂行する、社会的諸関係の一般的カテゴリーである。共同活動の目的がすべての管理システムと下位システムの志向を規定している。

生産過程では物と人間の管理が同時におこなわれる。人間の管理がこの統一における決定的な要因である。管理とは人間の活動を単一の目的と課題に服従させるために彼らの行動に影響を与えることである。管理の客体の行動の単一の意味への服従は、管理の主体が所有する権限によって保障されている。それ故に、管理過程では権限に決定的な役割が属する。それとともに、管理される人間の行動にも彼ら自身の意思の自主性があらわれる。そのために、管理の主体は、高圧的な指導・管理手法以外に、補完的な、非高圧的な、労働者の行動に対する影響方式——刺激化、説得等々——を利用しなければならないのである。

人間の管理に関する関係の複合体の根底には、生産諸関係、すなわち、「生産に関する、人々の間の客観的な必然的な関連、彼らの労働関係⁽³⁾」が横たわ

っている。そして、これら諸関係は生産手段の所有形態に規定されている。

所有とは、経済学的な意味では、生産手段と労働生産物の取得に関する人々の間の諸関係である。単に労働者と生産手段の結合形態だけでなく、生産者の労働過程に対するなんらかの態度も所有形態によって決定されている。レーニンが指摘したごとく、労働ではなく、労働の社会的形態あるいは労働への参加に関する人々の間の諸関係だけが、政治・経済的カテゴリー⁽⁴⁾なのである。労働生産物は労働者の労働の結果であり、したがって管理過程自体の結果でもある。労働者が彼の労働結果を取得する形態と様式が、管理関係の社会的志向を決定するのである。

資本主義のもとでは労働過程は搾取過程である、すなわち、労働が生産手段の所有者の剰余価値に対する欲求の充足の源泉となっている。剰余価値の取得が資本主義の基本的な経済的関係である。前独占資本主義の帝国主義段階への移行もこの関係の本質を変えるものではない。資本主義のもとでの生産活動の直接の衝動は、社会的生産の根本的な原動力——人間の生存条件の確保——に一致していない。そして、直接生産者の欲求は、資本の《自己増殖》への欲求に歯止めが掛けられないかぎり、充足されるにすぎないのである。資本主義のもとでは、生きた労働は、資本としてあらわれる、対象化された労働の欲求に服従している。これらの条件下では、労働力は売買を媒介としてのみ生産手段と結合することが可能なのである。

労働過程での資本家と賃労働者の間の諸関係の根底には、購入された労働力を資本家が利用する権利が横たわっている。資本主義のもとでは物質的財貨・サービスの生産過程が同時に資本の自己増殖過程でもある以上、生産管理は二重の性格をもつ、すなわち、それは、社会的欲求の充足への自然の諸力の適応に関する客観的に不可欠な機能として、また同時に賃労働者の搾取機能としてあらわれる。そして、このことは、具体的な管理者個人の主観的な特質に関わりなく、管理のハイアラーキーのすべての段階にあらわれている。

効果的な管理の必要条件とは、管理の客体と主体——指導されるものと指

導者——の利害の統一である。だが、資本主義の条件下ではこのような統一が欠如している。剰余価値の生産者——賃労働者——とその消費者——生産手段の所有者——の利害は、彼らが正反対の目的を追求する——資本家は最大限の剰余価値を、賃労働者は最大限の賃金を志向している——以上、敵対的に対立している。賃労働者と資本家との間の敵対矛盾は、資本主義の基本的矛盾——生産の社会的性格とその結果の取得の私的資本主義的形態との間の矛盾——にあらわれる。それ故に、資本主義はその本性として、管理の客体（労働者）と管理の主体（資本家）を対立させるのである。

管理とは、客観的な経済法則——資本主義のもとではその作用は自然発生的にあらわれる——の実現過程でもある。資本主義のもとでの管理の可能性の限界もこのことに条件づけられている。第1に、私的所有によって分裂させられている社会全体の規模では、生産の意識的調整が不可能である。第2に、孤立化した資本主義生産単位の枠内でさえも、社会規模での生産の無政府性と管理決定に対する賃労働力の反抗によって引きおこされる、克服できない客観的限界が生れる。第3に、資本主義は、その社会を構成する組織、まず第一に生産細胞の活動を、社会の自覚された利害に従わせることができないのである。

労働積極性が獲得される個人の資質であり、諸条件（科学・技術的、経済的、社会的、心理的条件等々）の複合体の影響下で形成される以上、その過程の管理は人間に対するさまざまな影響手法を含むことになる。ただ、それらを2つのグループへ連合することが合目的である、つまり組織・技術的なものと社会的なものである。組織・技術的管理手法には、機能の分割、情報の収集と処理の原則、機関の構造等々を入れることができる。そして、管理の主体が提起された目的を達成するために生産参加者に対しておこなう歴史的に条件づけられた影響様式が管理の社会的側面を特徴づけている。そこには、その社会の生産諸関係の特殊性があらわれている。組織・技術的管理手法は相異なる社会・構成体においても一致するが、社会的手法は極めて両立し難いものである。ただ、組織・技術的管理手法が社会的影響方式の物質的担い

手であるかぎり、これら2つの管理アスペクトは遊離して存在しないのである。

管理過程は、客観的なものと主観的なもの、心理的なものおよびイデオロギー的なものとの統一において考察する必要がある。管理諸関係とは派生的なものであり、下部構造（経済）諸関係と上部構造諸関係——イデオロギー的・政治的・法的、道徳・倫理的関係等々——との相互作用の複雑な過程を通して第一義的な生産諸関係によって規定されている。ただし、個人は、単に生産諸関係構造によって運命づけられた社会的役割を遂行するだけでなく、その行動において必ず自己の人格の特徴づけを発揮している。それ故に、管理は社会における支配的な生産諸関係によって調整されるが、それは諸々の関連の小さな鎖を通じてのみ調整されるのである。これが、経済法則のあらわれの特徴である。エンゲルスは、この結論に関して次のように解説している：「後輩たちが時として経済的側面に過度に比重をおくことには、マルクスと私自身が責任をとらねばならぬ点も一部あります。私たちは、反対者に対して、彼らが否認するこの主要な原理を強調しなければならず、そこで相互作用に参与している他の諸要因をそれなりに評価するだけの時間と場所と機会が必ずしもないということになったのです。」⁽⁵⁾

管理諸関係は、それぞれが多くの科学——哲学、経済学、社会学、心理学等々——の対象である、イデオロギー関係、経済関係、法関係および道徳・倫理的関係の統一下位システムとして考察できる。マルクス主義者・研究者によって、生産諸関係とともに管理諸関係の自立性が認められている。⁽⁶⁾この管理諸関係は下部構造諸関係と上部構造諸関係を含んでいる。それに応じて、管理諸関係の分析水準において、管理の経済的アスペクト、社会的アスペクト、心理的アスペクト、法的アスペクトおよびほかのアスペクトを区別することが可能となるのである。しかし、現実には、これらすべてのアスペクトが相互に条件づけられた統一として複合体として存在している。

管理の諸関係においては客観的原理——社会生活の物質的条件——が決定的なもの、運命づけるものである；主観的原理——人々の意志行動——は物

質的条件の結果である。しかし、それは必ずしも個々の意志行為ではなく、それら行為の総体においてのみあてはまる。それ故に、管理活動には、なにかが人間の行動に対して決定的な影響を及ぼすということは極めて少ないことが特徴的である。管理諸関係においては客観的原理も主観的原理も絶対視することは正しくない。このことは、客観的な経済法則——それは人間の行動を通してあらわれ、個々の所与の契機において行動の主観的志向性を十分に展開させる——の作用の本質とメカニズムに条件づけられている。主観的原理の絶対化は観念論である、決定論の絶対化は形而上学唯物論である。

管理諸関係における意識の規制機能は、管理される客体に対して自立的な影響を及ぼしている。

資本主義も客観的法則の基礎のうえに発達している以上、管理諸関係はその社会でも管理の主体によって規定された意志的な主観的原理の羅列ではない。この関係は資本主義生産様式の機能化を保障するが、それは社会的実在の客観的条件（生産の社会化）と主観的条件（労働者階級の意識的行動）の相互作用によって規定される一定の限度までである。

かくして、資本主義管理諸関係の本質はある程度その企業での具体的な管理施策によってぼかされざるをえなくなる。それ故に、生じている多数の現象を抽象化し観察することによって、これらの諸関係を分析することが必要となるのである。

管理諸関係は社会的関係の下位システムであるから、それと同じように、生産力の一定の影響をうける。管理の改善は社会的協業の深化という客観的要求によって引きおこされる。しかし、資本主義現実の条件がこの革新過程を変形させて、それを賃労働者搾取の追加的方式へと転化させるのである。

- (1) マルクス・エンゲルス全集、(露版)、23巻、342ページ。
- (2) マルクス・エンゲルス全集、(露版)、25巻Ⅰ、422ページ。
- (3) 『社会主義の基本的経済法則』、1978年、103ページ。
- (4) レーニン全集、(露版)、7巻、45ページ。「社会革命党によって復活される俗流社会主義とナロードニキ主義」

- (5) マルクス・エンゲルス全集, (露版), 37巻, 396ページ。
- (6) エム・マルコフ, 『社会的管理の理論』, 1978年, 18ページ。

第2節 科学-技術革命の, 労働の内容と労働力への影響

現在の生産力の発達段階は, 労働手段, 労働対象および労働力の深い質的変革に特徴づけられている。生産力発達におけるこの飛躍は科学-技術革命と呼ばれている。ここでは, なによりもまず新しい, 機械の第4の要素——機械の操縦や機械の活動に対するコントロール同じく共同活動の調整に関する精神労働の代りをする制御機構——の出現が革命的な影響を与えている。科学は生産のテクノロジーにも根本的な変化をもたらしている。その結果, 人間の消費のための自然の物質の適応過程が人間の直接の介入なしにただ人間の監督とコントロールのもとでおこなわれはじめている。そして, この過程の最も重要な要素が, 生産の自動化, 化学化およびサイバネチックスなのである。

科学-技術革命は生産の集約化をもたらし, 技術の複雑化とともになんらかの社会的欲求の充足のためのテクノロジー的手法の選択, すなわち, 生産のバラエティが増大している。

もちろん, 科学-技術革命は一時的な行為ではなく, 人間活動のすべての新しい領域の改造を含む長期的な過程である。現在では, 新しい革命的な生産方式が, より単純な技術, 肉体労働が適用されている伝統的な方式といまだ結合されている。

客観的な, 物質的・物的生産要因の発達が, 主観的 (人的) 生産要因同じく共同労働の組織形態におけるそれ相応の変化を要求している。なによりもまず, 労働内容の変化が, 労働力の再生産の条件における変化, 生産過程や管理における労働者の地位と役割の変化を引き起こしているのである。

労働者の労働は, 情報の知覚, その第1次整理, 処理そしてそれに応じた意思決定という首尾一貫した過程——労働対象への調整作用——として描写