經濟論叢

第126巻　第5·6号

経済学のプランと方法（下）……平　田　清　明　1

マルゼルブと出版統制（2）……木　崎　喜　代　治　21

現代フランスの農民層分解と農業地帯構造……石　月　義　訓　46

戦前における巨大電機企業の確立（1）……吉　田　秀　明　69

現代社会主義企業管理における
「合理化」問題……陶　山　計　介　91

経済学会記事

経済論叢　第125巻・第126巻　総目録

昭和55年11・12月

京都大學經濟學會

現代社会主義企業管理における「合理化」問題

——Д. M. グビシアニの「比較企業論」に関連して——

陶　山　計　介

はじめに——現代社会主義と「比較企業論」の課題—

本稿は，現代社会主義企業管理における「合理化」問題の理論的解明という観点よりグビシアニ（Д. M. Гвишиани）の「比較企業論」，とりわけ現代ブルジョア管理論批判と現代資本主義企業管理批判を検討しようとするものである。

周知のように現代社会主義企業管理における「効率」・「人格」・「民主主義」の3原理が，いわゆる「科学・技術革命」の展開のなかでクローズ・アップされてきた。ソ連においても「独立採算制，利潤，原価その他の経済的槓杆と刺激」の積極的利用と，分権化や企業の自主性・創意の保障ないし勤労者の管理参加との結合，およびそれを通じた社会成員の人格の全面的発達が提起されている。しかしながら現在のところ，その達成状況は必ずしも満足のいくものではなく，とりわけ「人格化」原理，「民主主義」原理の十全な展開はその遅れが著しいといわざるをえない。ソ連の労働組織や分業の資本主義諸国におけるそれとの「同質性」が指摘され，そこにおける管理——被管理のヒエラルキー構造と「疎外」的状況が一定の「妥当性」をもって論じられる客観的基礎もそこにある[1)]。

1) この点については，古くはフリードマンの研究（G. Friedmann, *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, 1956, 小関藤一郎訳『細分化された労働』1973年，序言xiページ）があるが，最近のものとして，それに依拠したブレイヴァマンの批判（H. Braverman, *Labor*↗

ソ連における「管理科学」は，企業管理をめぐるこのような状況と密接な関連をもちながら発展している。第24回党大会(1971年) ⟶第25回党大会(1976年) と，経済管理方式の改善という「新しい課題」が本格的に提起されてきたのにともなって，その解決のための理論的・実践的諸問題の研究にも大きな注意がむけられるようになった。この過程で「統一的・総合的・具体的な社会現象としての社会主義的生産管理の法則性」(Г. Х. ポポフ) を対象とする社会主義的生産管理論の自立的展開がすすむ。そこでは組織・管理問題にたいする「総合的アプローチ」が強調され，また近年，「社会学的」・「社会心理学的」観点からの研究も注目されつつある[2)]。しかし，社会主義企業の生産・労働の組織と管理へのこうした「新しい」アプローチにも，さきの企業管理の実践状況に対応してその位置づけや労働・管理過程の把握の点で理論的解明を要する論点が多く残されている。そしてそれこそは「比較企業論」＝現代ブルジョア管理論批判・現代資本主義企業管理批判[3)]の課題でもあり，とりわけ「生産過

↘*and monopoly capital*, 1974, pp. 14–15, 富沢賢治訳『労働と独占資本』1978年，14–15ページ) やエルマンの指摘 (M. Ellman, *Socialist planning*, 1979, pp. 163–165, pp. 257–258) などがあげられる。しかし，この種の議論の場合，管理の制度や形態上の「同質性」のみから論じ，その社会・経済的な本質上・機能上の差異を正当にみていない点で問題が残る。

2) たとえば，Г. Х. Попов, *Проблемы теории управления*, 2-е, изд., М., 1974 ; *Проблемы управления социалистическим промышленным производством*, под ред. Д. М. Гвишиани и др., М., 1977 ; А. Л. Свенцицкий, *Социально-психологические проблемы управления*, Л., 1975, 片岡・田中・宮坂訳『ソ連の行動科学的管理論』1977年など。わが国でこうした最近の動向を紹介・解説したものとして，門脇延行「ソヴェト生産管理科学について(一)，(二)」『彦根論叢』(滋賀大) 第147号，第148号，1971年1月，3月，大島国雄「ソ連の経営学教科書」『季刊中央公論・経営問題夏季号』1971年6月，稲村毅「ソヴェト管理科学の動向」『経営研究』(大阪市大) 第26巻第1号，1975年5月，同「ソヴェト管理科学の発展」同上，第29巻第2号，1978年7月，三代川正次「現代ソヴィエト管理論の動向」『経営経理研究』(拓殖大) No. 17, 1977年10月，片岡信之「ソ連邦における企業管理の『社会学的』・『社会心理学的』研究の興隆(Ⅰ)，(Ⅱ)」『経済経営論集』(竜谷大) 第18巻第2号，第4号，1978年9月，1979年4月，同「ソ連邦における『管理の社会心理学的研究』(Ⅰ)，(Ⅱ)」同上，第19巻第1号，第2号，1979年6月，9月。

3) 「比較企業論」ないし「国際比較経営論」は，1960年代以降本格的に登場してきた企業論，経営学の新しい学問領域の1つで，各国の企業・経営の特殊性と一般性，先進性と後進性などを明らかにしようとするものである。このうち資本主義企業と社会主義企業という体制的比較をも含めた企業の本質，経営理念，経営制度についての研究として儀我壮一郎編『現代企業形態の研究』1971年や大島国雄『国際比較経営論』1979年などがあげられる。ここでは，ソ連＝社会主義企業管理の実践という立場からのアメリカ＝資本主義企業管理の研究ということに若干意味を↗

程の総合的機械化・自動化」に対応した自動管理システム（АСУ）などの展開のなかでますます切実な分野として，ソ連でも最近，注目と関心が広がってきている[4]。

このソ連における「比較企業論」の展開のなかでいわば指導的理論としての役割をはたしているのがグビシアニの理論体系である[5]。それは，レーニンの周知のテイラー・システム批判＝資本主義的企業管理の“批判”と“適用”[6]を「原理的」出発点にしながら，同時にこのレーニンの命題を科学・技術の進歩と社会的要求の変化といった現代社会主義のもとでのあらたな諸条件に対応するかたちで創造的に発展させようという試みである。しかし，レーニンの理論的命題にたいして高い評価がなされている反面，その成果の継承・発展の点では不十分性を免れず，これについては従来より問題点が指摘されてきている[7]。

限定して「比較企業論」と呼ぶことにする。もちろん，内容的にみて使用したのであり，グビシアニ自身，またソ連の各論者がこの用語を使っているというわけではない。

4) 最近の主要なものをあげると，〈総論〉として――Б. Мильнер, *Современные американские теории управления*, 《Социалистический труд》1971, № 1; В. Докукин, *Современные буржуазные теории управления производством: реклама и действительность*, 《Социалистический труд》1976, № 5; Н. А. Климов, *Критика буржуазных теорий управления*—《Основы научного управления социалистической экономикой》под ред. Г. И. Зинченко и др., М., 1977; *Американские буржуазные теории управления*, под ред. Б. З. Мильнера и Е. А. Чижова, М., 1978; Д. М. Крук, *Критика буржуазных теорий управления производством*—《Научные основы управления социалистическим производством》под ред., Д. М. Крука, М., 1978; А. И. Иванов, *Буржуазные теории управления*—《Теория управления социалистическим производством》под ред О. В. Козловой, М., 1979. 〈各論〉として――Д. М. Беркович, *Формирование науки управления производством*, М., 1973; Н. Карпухин, *Новые формы ортанизации труда—средство усиления эксплуатации трудящихся*, 《Социалистический труд》1977, № 2, 宮坂純一訳「行動科学的労務管理批判(一)」『経済論集』（北海学園大）第25巻第3号，1978年1月，М. Мошенский, *Доктрина《Гуманизации труда》и современные методы эксплуатации*, 《Социалистический труд》1977, № 4, 同「行動科学的労務管理批判(二)」同上; его же, *Новые явления в сфере труда на современном этапе общего кризиса капитализма*, 《Социалистический труд》1977, № 12.

5) См. В. Г. Афанасьев, *Критика и библиография*, 《Вопросы философий》1973, № 8, стр. 172. その他，注4)であげた諸文献のなかでも随所で直接・間接に言及されている。

6) わが国でこれを研究したものとして，大島国雄『現代ソ連の企業経営』1971年，岩尾裕純「レーニンと科学的管理法」『経済』第100号，1972年8月などがある。

とはいえ，このグビシアニの「比較企業論」が現代社会主義の直面している重要課題の1つである企業管理の「合理化」＝「効率」・「人格」・「民主主義」の3原理の統一的実現[8]にたいする問題提起であり，さらにこの3原理の実現にみる現代社会主義と先進資本主義の双方における課題の重なり合いという観点からいえば，それが資本主義から社会主義への移行の際の経営管理技術のいわゆる「継承性」問題の解明にとって示唆に富む素材を提供していることも否定できない。

以上の基本的立場よりグビシアニの著作，Ⓐ『ビジネスの社会学』(1962年)，Ⓑ「現代ブルジョア管理論」(1969年)，Ⓒ『組織と管理』増補改訂版(1972年)，Ⓓ「現代ブルジョア管理論批判」(1976年)のうち[9]，ⒶとⒸを中心的に

7) H. Braverman, *Op. cit.*, p. 15, 邦訳15–16ページのほかにわが国で言及したものとして以下を参照。岩尾裕純「Д. M. グビシアニの経営理論——とくにその方法論について——」『経理研究』No. 21, 1974年10月，同「Д. M. グビシアニの経営理論——とくにそのアメリカ経営学批判——」『中央大学90周年記念論文集』(商学部) 1975年，稲村毅「管理と生産関係」『関西大学商学論集』第19巻第2号，1974年6月，篠原三郎「マルクスの管理論」『立命館経営学』第13巻第2号，1974年7月，植村省三(書評)『組織科学』第9巻第3号，1975年9月，角谷登志雄『科学としての経営学』1979年。

8) ここで「社会主義的合理性」の基準を構成する「人格」，「効率」，「民主主義」の3原理についての基本的理解をあらかじめ示しておくと，「人格」(личность)とは，労働力として発揮される肉体的・精神的な諸機能＝諸能力の担い手たる人間ないし人間性のことである(Vgl. *Karl Marx-Friedrich Engels Werke*, Diets Verlag〔以下，*M. E. W.* と略記〕, Bd. 23. S. 181, 邦訳『マルクス＝エンゲルス全集』第23巻a，219ページ)。「効率」(эффективность)は，「資材・資金などの1単位当り生産高，国民所得」を示す指標とされるが，本質的には労働生産性(＝労働消費量当り生産物量ないしその節約の度合い)によって規定される。またその質的側面としての「労働の生産力」(＝人間の自然支配——制御・管理，人間の潜在的能力の発現の度合い)との関連づけも必要であろう(Vgl. *M. E. W.* Bd. 23. S. 193, 邦訳，同上，234ページ)。「民主主義」(демократизм)は，社会主義のもとでの生産——所有・労働・分配などの「形式的平等」から「実質的平等」への移行・転化過程のなかでとらえ，社会成員の国家統治への参加，社会的生産の自主的管理・記帳・統制の制度上・機能上の枠組みと考える(См. В. И. Ленин, *Полное собрание сочинений*, изд. 5〔以下，*Полн. собр. соч.* と略記〕, т. 36, стр. 203, 邦訳『レーニン全集』第27巻275ページ)。詳しくは以下の拙稿を参照されたい。(イ)「『科学的管理』批判と効率・人格・民主主義」『経済論叢』第124巻第1・2号，1979年7・8月，(ロ)「社会主義的合理化論の現代的課題と方法」同上，第125巻第5号，1980年5月。

9) ここで考察の対象としたグビシアニの著作は以下の通り。

Ⓐ *Социология бизнеса*, М., 1962.

Ⓑ *Современные буржуазные теории управления*——《Научные основы управления производством》Учеб. пособие, М., 1969.

Ⓒ *Организация и управление*, 2-е доп. изд., М., 1972. (これについては英語版，↗

とりあげ，両者を対比しながら検討していきたい。

I　グビシアニ「比較企業論」の構造——アメリカ経営管理の「批判」=「適用」

1971年の第24回党大会は経済改革の一環として工業生産管理方式の改善の本格的な推進を決定した。それは急速な科学・技術進歩と社会の一層の発展の結果，一方で経済規模の拡大と質的な前進が管理に新しいより高度な要求を提起したこと，他方で勤労大衆の知的・職業的素養の向上や管理科学・電子計算技術の急速な発展など管理改善の可能性が拡大したという「現代の社会的生産発展の客観的必要」を背景としている[10]。グビシアニはそこで提起された「管理システム改善の主要方向」を次の6点に要約・整理する。①計画化の科学的水準の向上，②管理の組織構造の改善，③レーニン的個人責任制原則の実行，④経済的刺激の強化，⑤より広範な勤労者の管理参加，⑥管理活動の機械化・自動化。それは，「発達した社会主義社会」のもとでの経済の巨大な規模と専門化・協業化の発展，新しい機械・技術の導入にふさわしい社会的生産の「組織性の水準」と「管理の効率」を実現することによって，「現存するあらゆる資源のより完全な利用」=「社会的生産の効率の最大限の向上」をめざすものであった[11]。

ところでこの管理改善の課題は，グビシアニによれば，現代科学・技術の成果や社会主義経済運営の経験の活用にもとづくと同時に，他方で，「工業的に

Organisation and management——a sociological analysis of western theories, M., 1972, 邦訳，岩尾裕純監訳『組織と管理』1974-75年がある。)

Ⓓ *Критика современных буржуазных теорий управления*——《Научные основы управления социалистической экономикой》под общ. ред. А. М. Омарова, Учеб. пособие, 2-е доп. и перерад. изд. М., 1976.

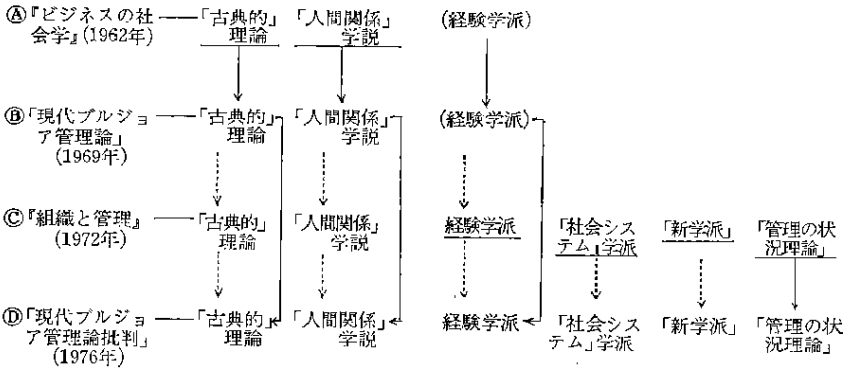
10) *XXIV съезд Коммунистической партии советского союза, стенографический отчет*, т. I, М., 1971, стр. 90, ソ連大使館広報課編訳『ソ連共産党第24回大会報告・決議・指令』1971年，62-63ページ。

11) Д. М. Гвишиани, Ⓒ, стр. 107, 124, 179, 邦訳，上巻〔以下，(上)と略記〕，102，117，168ページ。ただし，訳は必ずしも邦訳には従っていない。

発達した一連の資本主義諸国で近年蓄積されてきた技術——組織上の経験をも考慮することを必要としている。」[12] 管理組織に関する外国の経験の研究，すなわち「比較企業論」の意義をグビシアニはここに求め，また，アメリカ経営管理の「批判的」摂取——その「批判」的研究と社会主義的生産への実践的「適用」の課題をここより派生してくるものと理解している。

このような課題意識にもとづいてグビシアニは，アメリカ経営学を6つの主要学派——(1)組織・管理の「古典的」理論，(2)「人間関係」学説，(3)経験学派，(4)「社会システム」学派，(5)管理論の「新学派」，(6)「管理の状況理論」——に分類し，その「批判」と「適用」を論ずる。それは大略，第1図のように，

第1図　グビシアニのアメリカ経営学批判の系譜



(注)　＊　アンダーラインは初出を示す。
　　＊＊　括弧は正式名称がつけられていないことを意味する。
　　＊＊＊　実線矢印は内容上の継続性を，同破線は若干の評価の変更を含むことをさしている。

Ⓐ『ビジネスの社会学』——→Ⓑ「現代ブルジョア管理論」…→Ⓒ『組織と管理』…→Ⓓ「現代ブルジョア管理論批判」という系譜で示される。ここにはグビシアニの「比較企業論」の課題意識・視角・方法における「発展」＝展開を

12) Там же, стр. 519–520, 邦訳，下巻〔以下，(下)と略記〕，238ページ。

みることができる。すなわち，Ⓐ，Ⓑ，Ⓓにおける資本主義的管理の理論的「批判」と，Ⓒに特有な資本主義的管理手法の「適用」という2つの傾向の前者より後者への重点の移行である。もちろん，前者の傾向がまったくなくなっているというわけではなく，最近のアメリカ管理論にたいする評価などではむしろそれが前面に出ているように，両傾向の相互補完的な同時並存といった方がより正確であろう。

ここではひとまずグビシアニのアメリカ経営管理批判をⒶ『ビジネスの社会学』とⒸ『組織と管理』に代表させ，上記6学派のうち比較的詳しく論じられている(1)～(5)（ただしⒶでは(1)～(3)）をとりあげることにする。その内容を整理・概観したものが別表である。そこにはアメリカ経営管理の「批判」と「適用」というさきの2傾向がきわめて対照的に示されている。

グビシアニはこのような評価をマルクス・レーニン主義科学の見地からの「批判的アプローチ」より導き出している。とりわけ，『組織と管理』では，管理のブルジョア理論については，一方で国家独占資本主義に奉仕する社会的・イデオロギー的本質を暴露しながら，他方で「現代の社会的生産発展の客観的必要」を反映する積極面を明らかにすること，管理のブルジョア的実践については，一方で資本主義の特性を反映するものを拒否し，他方で積極的なものを創造的に摂取すること，を主張する[13]。それは「脱工業化社会」論，「経営者革命」論，「人民資本主義」論などにたいして従来なされてきた資本主義経営管理論の反科学性，資本主義弁護論的本質のたんなる批判ではない。ブルジョア的管理概念を，そのイデオロギー的立場や弁護論的傾向つまり生産関係の本質の歪曲された解釈と，社会主義的生産にも適用可能な「合理的」モメントとの区別において把握しようというのである[14]。

13) Там же, стр. 31, 520, (上)24ページ，(下)238-239ページ。

14) В. Г. Афанасьев, *Указ. соч.* стр. 170, В. Докукин, *Указ. соч.*, стр. 133. なお，この点はわが国の批判経営学との関連では，従来必ずしも明確にされていなかった方向を体系的・具体的に提示したものとして高く評価できよう（岩尾裕純，前掲「Д. М. グビシアニの経営理論――とくにそのアトリカ経営学批判――」，20ページ，植村省三，前掲論文，69ページ参照）。

こうした「批判的アプローチ」が，いわば「科学的基礎」にもとづく経済の組織化と管理の構造・機能の改善というきわめて実践的な視角から提起されて

別 表 アメリカ経営管理の「批判」と「適用」

	Ⓐ『ビジネスの社会学』(1962年)	Ⓒ『組織と管理』(1972年)
(1)「古典的」理論	〈特徴〉 労働生産性の増大を目的とする技術的レベルでの「生産合理化」(＝労働・労働手段の合理的利用，材料・用具の規格化，時間研究・動作研究，統制，「差別的賃金」)と，計画化，管理原則・要素・構造の理論的体系化。 〈本質〉 企業家のための利潤保障，労働力の略奪的利用，搾取。他方，大規模な(「科学的に組織された」)社会的生産発展の要請を反映する進歩的理念・規定。 ↓	↓
	〈評価〉 進歩的要素の搾取強化への利用による「反動的内容」の強まり。	〈評価〉 その限界は，主観的・階級的基礎だけでなく，生産力発展の不十分性にも起因。むしろ「生産上の要請」を表現する「生産合理化」の点で積極的役割をもつ。
(2)「人間関係」学説	〈特徴〉 労資関係の「人間主義化」など労働活動の社会・心理的側面を考慮した「管理の合理的組織化」の試み。 〈本質〉 テイラー的な「生産と労働の合理化」を放棄せず，その直接的延長。「産業社会」(＝資本主義)のもとでの「反組織」・「反統合」(＝階級対立)の克服と，効率・生産性の向上，利潤増を志向。 ↓	↓
	〈評価〉 「人間的要因」の重視は資本主義の危機のもとでの「社会主義的」理念による偽装。労働強化・搾取増大の手段となる。	〈評価〉 「個人行動の動機づけ」のための人間性や欲求充足など主体的側面についての管理手法は，「弁護論的性格」をもつ反面，そのイデオロギー的・階級的中味を捨てるなら，社会主義で研究・利用すべき積極的内容を含む。
(3)「経験」学派	〈特徴〉 「応用」社会学的理論。資本主義企業管理組織の具体的，工学的，組織・技術的，経済的研究と管理問題の哲学的・社会学的研究の2側面をもつ。 〈本質〉 巨大独占体・経営者の立場からの労働過程・労資関係の具体的研究・勧告。「管理手法の向上」，「効率的管理」をはかる実用主義的な管理実践の研究。 ↓	↓
	〈評価〉 管理の組織・技術的機能と資本主義体制の擁護との融合。	〈評価〉 ブルジョア的弁護論の折衷主義的理論体系であるが，そこには「大規模生産の客観的要請」を反映した「正しい合理的な命題」があり，その勧告の多くは企業活動の効率向上に寄与する(例，管理機能の分類と分析，指導者の仕事の組織，人的・物的管理の最適化，指導者・執行要員の選択・評価，科学的な人員配置，企業・生産部門の構造の決定)。

	Ⓐ『ビジネスの社会学』(1962年)	Ⓒ『組織と管理』(1972年)
(4)「社会システム」学派		〈特徴〉 組織・管理問題へのシステムズ・アプローチ：社会組織(包括的システム)——個人，構造，地位，役割，物的環境(サブシステム)。 〈本質〉 ブルジョア社会学の見地からの実践的経験の理論的一般化。 ……↓…… 〈評価〉 社会学的誤り＝方法論の不成立。他方，社会工学的・社会学的アプローチそのものは「積極的意義」をもち，「大規模生産発展の客観的傾向」を反映した「生産効率向上の条件」を示す(例，システム的手法の成果，総合的アプローチ，コミュニケーションや意思決定など組織システムの機能メカニズムの分析，技術的・工学的要因の影響の評価)。
(5)「新学派」		〈特徴〉 管理科学にサイバネ，O・R，システム分析，数理経済学的方法コンピュータなど精密科学の方法・用具を適用。 〈本質〉 経済発展の国独資的調整，リスクの最小化，「戦略的」意思決定への不安の解消。 ……↓…… 〈評価〉 システムズ・アプローチに固有の方法論的欠陥より目的達成は困難。他方，「現代の社会的生産発展の客観的要請」を反映し，現代の複雑な管理問題の「科学的」・「合理的」解決＝大規模企業内の計算と統制システムの効率的組織化のための管理手法を提示。

いることは先にみた通りであるが，同時にそれは，方法論的には，企業管理の本質規定＝いわゆる「管理の二重性」についての独特の理解によって基礎づけられている。企業管理規定がグビシアニの「比較企業論」全体の基柢にあって，その理論的“出発点”ともなっているのである。

しかし，この試みがソ連をはじめ現代社会主義企業管理における「合理化」問題を真に正しく解決する手がかりとなるかどうかについては問題がないわけではない。以下，それを，①企業管理規定，②資本主義的企業管理批判，③社会主義的企業管理の「合理化」の3つの側面より検討してみよう。

II ゲビシアニ「比較企業論」の問題点と社会主義的合理化

1 企業管理規定の2傾向と「二重性」把握

資本主義および社会主義の両体制のもとでの企業管理の本質をグビシアニは次のように把握する。資本主義的企業管理は「二重性」，すなわち一面では「大規模社会的生産の本性から生まれる管理の労働」と，他面では「生産の敵対的性格の反映としての『監督』の労働」をもつ。これにたいして社会主義的生産様式は，生産の「社会的性格」を根本的に変え，この「敵対的な社会経済構成体に特有な管理の二重性」をとりのぞく。ここにおいて社会主義的企業管理は，生産過程の管理という「組織・技術的側面」と勤労者集団にたいする管理という「社会的側面」との有機的にむすびついた一体として存在するのであり，この両者は対立しない[15]，と。

このグビシアニの基本的認識は，ひとまず資本主義的管理の「二重性」についてのマルクス主義の理論体系を創造的に展開しようとしたものといえるが，しかし，さらに検討するならそこには一面的傾向を免れない管理規定をめぐる2傾向の存在していることが分る。その1つは，『ビジネスの社会学』にみられる「生産関係説」的ともいえる特徴をもつ本質論的アプローチで，資本主義的管理については生産関係の規定性を強調しながら，「資本主義的管理システム＝搾取システム」と一義的に把握し，他方，社会主義的管理については「二重性」の除去を根拠として社会主義的生産関係のあたかも無条件かつ無矛盾的な展開を主張するものである[16]。いま1つは，『組織と管理』にみられる「生産力説的」ともいえる特徴をもつ機能論的アプローチで，資本主義的管理における「敵対的形態での生産管理の現実的・客観的必然性」が資本主義的生産の本性からではなく，大規模生産一般の本性から生まれるとするとともに，社会主義的管理を客観的条件と主観的・意識的活動（意識性，組織性，歴史的創

15) Д. М. Гвишиани, Ⓒ, стр. 43-45, 74, (上), 38-40, 68-69ページ。
16) Д. М. Гвишиани, Ⓐ, стр. 23-24, 42.

意）とのあいだの「矛盾」の解決手段と理解する。後者についてグビシアニは，社会主義的生産諸関係の形成によって創出された生産諸力の加速度的発展のために有利な客観的諸条件も人々の意識的・組織的な活動なしには現実化しえず，ここから客観的諸条件や社会主義的生産様式の法則性・可能性に照応するように主体的活動を再編成し，再組織するという社会主義的管理の意義＝課題がでてくるとのべている[17]。

この2傾向はまったく正反対の関係にあるが，両者はメダルの両面をなしており，多分に「生産関係説」的なアプローチがその対極としての「生産力説」的な傾向を生みだしたと考えられる[18]。しかし，両者ともに企業管理の本質についての正しい規定とはいえないであろう[19]。

資本主義的管理機能は，グビシアニのいうように，指揮・監督・媒介という社会的労働過程そのものの性質から生じる「一般的機能」と，その資本主義的形態にもとづく搾取・抑圧という歴史的な「特殊的機能」との二重性をもつが，現実にはこの内的に対立する2契機は管理――被管理，指揮するもの――指揮されるものという企業管理における分業関係＝企業内階層制という「専制的」形態で発現し，外的対立に転化しているのである。そして，ここでは「一般的機能」は「素材的内容」として，「特殊的機能」は「形態規定」として結合し，

17) Д. М. Гвишиани, ©, стр. 42–43, 73–75, (上), 37, 67–69ページ。

18) 『組織と管理』における展開の理論的基礎＝前提として『ビジネスの社会学』での特徴としてあげた資本主義的な・敵対的な「管理の二重性」の除去がすえられている。См. Д. М. Гвишиани, ©, стр. 74, (上), 37, 67–69ページ。

19) グビシアニの2傾向のうち，「生産力説」的な機能論的なアプローチについては，角谷登志雄氏が言及されている。氏は「社会主義的管理の二重性」問題との関連でグビシアニの所説をとりあげ，それを「生産力説的・経済主義的・かつ修正主義的な特徴」をもつ「素材的・技術的側面を一通的に重視」する見解であると批判し，中国の論者（例として宮敏閣）にみられる「生産関係説的・政治主義的・かつ教条主義的な特徴」をもつ「生産力契機，能率性や科学性を無視する」見解と対比される（前掲書，125–126ページ）。しかし，この規定はグビシアニ理論の1側面を指摘したものにすぎない。それはもう1つの側面と表裏一体の関係にあり，両者は相互補完的に同時並存しているといった方がグビシアニの全体的評価としては適切ではなかろうか。そして，両者はいずれも生産力と生産諸関係とを分離しながら問題を論じていくという点に本質的な問題点があると思われる（仲村政文『分業と生産力の理論』1979年，4–5ページ参照）。とはいえ本稿の主たる関心は，こうした性格づけそのものよりもむしろ，この点の方法論的反省とその上にたった管理論の展開がいかなるものかということにあるといってよい。

両者は後者の主導性のもとで相互に前提的・依存的な関係を保ちながら運動＝機能する。それゆえ，グビシアニのように2つの管理機能を分離してそれぞれが独立して運動すると考えたり，生産関係の規定性を一義的・非弁証法的に把握するのではなく，2つの機能相互およびそれらと生産関係との相互運動＝作用を歴史性，社会性，具体性において考察しなければならない[20]。

社会主義的管理についてはどうか。搾取・抑圧という「特殊的機能」が当然消滅するとはいえ，そのことは決して「管理の二重性」そのものの消滅を意味しない。資本主義から社会主義への移行によって社会的生産力の飛躍的発展と社会成員の人格の全面的発達を実現する前提条件が生まれたにすぎず，共産主義社会の低次段階としての社会主義の過渡的性格と共産主義的生産諸関係の「未成熟性」は企業管理にも影響を及ぼす。したがって，この共産主義的諸関係の展開・創出をめざした「一般的機能」と「特殊的機能」という「二重性」をもたざるをえない。そしてそれは「素材的内容」，「形態規定」として，両者の矛盾にみちた歴史的・社会的・具体的な統一体として運動＝機能するのであって，「客観的諸条件」と「主観的・意識的活動」との「矛盾」の展開では決してない。「組織・技術的側面」と「社会・経済的側面」との2側面をもつとしても，社会主義のもとでの「労働の技術的諸過程と社会的諸編成」のあり方，そこから導き出される課題との関わりにおいてとらえることが必要である[21]。

また，「管理の二重性」をこのように歴史的・社会的・具体的な相互対立——依存・前提関係において把握することによって，資本主義的管理と社会主義的管理の相互関係も明らかにされる。資本主義と社会主義は，両者の同時「並存」過程ないし前者から後者への移行過程で，“連続性”＝「生産・労働の社会化」と“非連続性”＝「生産諸関係」の両面において相互に関係しあう

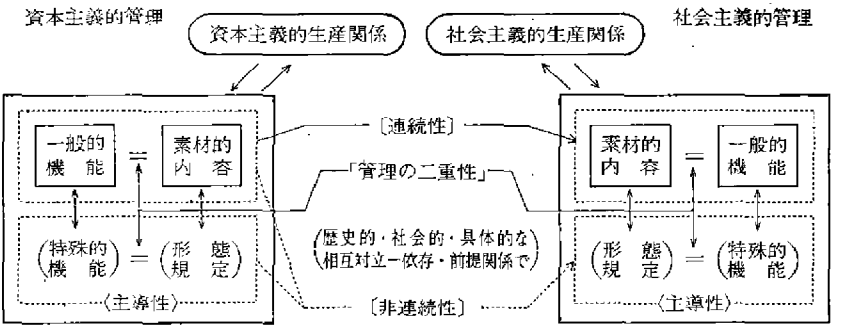
20) Vgl. *M. E. W.* Bd. 23, S. 350-352, Bd. 25, S. 397, 邦訳，第23巻a，434-435ページ，第25巻a，481ページ。この点については，さしあたり角谷登志雄，前掲書，44-49，52-53，55-56ページ，稲村毅「資本主義的管理の二重性」『経営研究』第29巻第3号，1978年9月などを参照されたい。

21) 稲村毅，前掲「管理と生産関係」，8-9ページ，同「ソヴェト管理科学の発展」，80-82ページ，角谷登志雄，前掲書，95，126ページを参照。

が，管理についても「素材的内容」――〔連続性〕，「形態規定」――〔非連続性〕という基本的系列がみられる。と同時に，「素材的内容」については，その「形態規定」との現実的・矛盾的連関＝現実的・具体的な態様をみるなら「素材的内容」――〔非連続性〕という副次的系列の存在していることが理解されよう[22]。

以上を図示したのが第2図である。このような資本主義および社会主義企業

第2図　企業管理の本質規定



管理の本質規定を与えることによってはじめて，現代資本主義企業管理批判と現代社会主義企業管理の「合理化」問題の正しい展開とそのための〈視角〉と〈方法〉の措定が可能となり，またこれとの対比でのグビシアニの所説の問題点が一層浮きぼりにされると思われる。

22）角谷氏は，“継承性”問題について，①資本主義企業＝経営の社会主義企業＝経営への「素朴なかつ無媒介的な継承を強調する」傾向（例．山口正之氏）と，⑧「素材的側面の普遍性とその継承と利用が事実上で否定され，もっぱらその『創造』＝飛躍性が強調される」傾向（例．篠原三郎氏）を批判しながら，「素材面での継承（連続性）と形態面での粉砕（非連続性）との統一的把握」の必要を主張される（前掲書，97，192-193，213，226ページ）。その場合，氏自身も言及されているように，この把握は素材面についての粉砕＝非連続性の系列を排除するものではない。むしろ，この素材面における“継承”と“粉砕”の相互関連の解明が，さきの2傾向にあって念頭におかれている問題関心＝実践的意味を前向きに発展させることになりはしないだろうか。分析＝総合の基本的方法に立脚しながらも，「資本主義的管理＝作業関係とその運動（矛盾の外的展開）」（同上，194ページ）の態様そのものがより一層考察されねばならないと思われる。

2 資本主義的企業管理「批判」とその基本的観点

現代資本主義＝帝国主義のもとでの企業管理システムについてグビシアニは，それが「質的に新しい段階」に移行し，そのなかで「管理活動の新たな形態」が生まれたという認識にたっているが，これを2著作にみよう。

『ビジネスの社会学』では，主に「搾取の強化・抑圧の増大」観点からの批判がなされる。別表でもみた企業管理システムの一連の「改善」による生産管理組織の高水準の達成と労働生産性の向上は，生産＝技術的観点からみて進歩的側面の発展といえようが，しかし，資本主義のもとでは「搾取者的・敵対的システムの『改善』」にならざるをえない。このことから現代的生産の「必要性」・「可能性」に照応した「生産力の合理的管理の可能性」は失われ，その結果，資本主義の危機が一層深化する，というものである[23]。

これにたいして『組織と管理』では，「社会的無政府性の増大」観点からの批判を特徴としている。帝国主義のもとでの資本の集積・集中にともなって生産過程の「組織性」と「計画性」が必然化し，そのなかで「1つの巨大なヒエラルキー的な管理システム」が形成されるが，これは「資本主義企業内の労働の計画的組織化」をおしすすめる。ところが，全社会的規模では資本主義的私的所有者間の利害の衝突と激烈な競争のためにその合理的な分業を保障できない。その結果として「社会的富の膨大な濫費」と「社会的労働の莫大な浪費と長く苦しい努力」がもたらされるとともに，そのことはまた個別企業内の管理改善の障害ともなっていくのである[24]，と。

周知のように，レーニンはテイラー・システムを2つの観点より批判した。第1に，そこにおける様々な管理手法の改善が，実際には「汗を搾りだす『科学的』方式」として労働者の利益に反し搾取の強化と圧迫の増大をもたらすこと。第2に，それが工場＝企業内の「合理的な分業」にすぎず，そこにおける組織性の強まりが社会全体の混乱と無政府性を一層拡大・深化させること，で

23) Д. М. Гвишиани, Ⓐ, стр. 19, 39–40, 45–46, 49–50.
24) Д. М. Гвишиани, Ⓒ, стр. 46–51, 54–55, 57–58, (上), 41–45, 48, 50–51ページ。

ある[25]。したがって，グビシアニによるさきの2つの批判を統一的に考えるなら，ひとまずこのレーニンの批判の具体化＝展開であるといえなくもない。しかし，グビシアニあっては上述した企業管理規定の2傾向を受けて，この2つの観点が別々に，しかもそれぞれ一面化傾向をともなって展開されており，そこには見すごすことのできない問題点＝2傾向が内在すると思われる。

『ビジネスの社会学』におけるいわば「生産関係説」的観点からの本質論的批判。資本主義企業のもとでの管理手法の改善が労働強化・搾取増大の手段に転化しその「反動的内容」を一層強めているという批判であるが，そうした管理手法の現実的機能を規定する資本主義の経済的「形態規定性」と「特殊的機能」が強調される反面，その組織・技術的および社会・経済的側面における「素材的内容」＝「一般的機能」にはあまり注意が払われない。レーニンは，テイラー・システムにみられる労働生産性の向上をもたらす生産・労働の組織化と管理の手法を高く評価し，①労働のさいの機械的運動の分析，②よけいな不器用な運動の除去，③もっとも正しい作業方法の考察，④もっともすぐれた記帳と統制の制度の採用などをあげた[26]。『ビジネスの社会学』では，このような企業内の生産諸要素のいわば分業原理にもとづく編成の「組織性」・「計画性」したがって「効率性」など積極的側面にたいする評価が十分なされず，その意味で一面的なものとなっている。このことは同時に，他方で，それらの積極的要素がどのような条件とプロセスのもとで搾取・抑圧の手段に転化するのか，この点の立ち入った分析の必要性を過小評価し，そのため批判の「根底性」にもかかわらず，方法論的には先験的かつ皮相な批判に傾斜しており，資本主義的企業管理，とりわけ独占資本主義のもとでのその矛盾的性格・歴史的性格が明らかになりにくい。また，批判の内容そのものも一般的でその反労働者的性格が十分鮮明にされているとはいえないと思われる。

---

25) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 23, стр. 18-19, т. 24, стр. 369-371, 邦訳，第18巻，641-642ページ，第20巻，155-157ページ。

26) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 24, стр. 371, т. 36, стр. 190, 邦訳，第20巻，157ページ，第27巻，261ページ。

それでは『組織と管理』ではどうか。それはいわば「生産力説」的観点からの機能論的批判といえるが，しかし，工場＝企業内部に視野を限定すれば事実上資本主義企業のもとでの「組織的」・「計画的」管理を容認しかねない危険性を内包している。グビシアニは，アメリカ管理論が「現代の生産の組織と管理にかかわる理論的・実践的に有意義な」問題を含んでいるとして，管理目的の定式化，フォーマルな構造の仕上げ，組織構造の最適化，権限の問題，意思決定の過程，責任の委譲，分権化，管理範囲，人間行動の動機づけやコミュニケーションなどインフォーマルな要素・構造への関心，システム的手法とコンピュータなど最新の技術的管理手段の利用等々を積極的に評価している[27]。しかし，さきにみたように「工場内部での合理的な，賢明な分業」そのものが資本家的性格をもっている以上，これらの管理手法の改善も現実には資本主義的「形態規定性」を受けて資本＝独占資本の搾取・抑圧機能をはたす。管理の「一般的機能」もその「素材的」担い手として運動するのであって，「社会的生産の発展の客観的傾向」そのものを直接に反映したものでは決してない。このことからまた，管理手法の「素材的内容」自体にも質的内容の面で資本主義的＝独占資本主義的な種々の“歪み”と“色あい”が生じてくることになる[28]。ところが，ここではさきの『ビジネスの社会学』の場合とは異なり，管理の「素材的内容」＝「一般的機能」そのものにもっぱら注意が向けられ，資本主義的生産関係に起因する経済的「形態規定性」＝「特殊的機能」が看過されてしまっている。その結果，両者の相互作用すなわち「管理の二重性」が外的対立に転化していく過程＝運動の理論的解明という問題意識もはじめから存在しようがないのである。この点はさきの『ビジネスの社会学』と同様である。

このどちらの傾向もともにレーニンのテイラー・システム批判の論理を正当に継承・発展させたものとはいいがたいが，とりわけ『組織と管理』にみられる「批判」には，資本主義的企業管理の本質的批判の点で問題が残されている。

27) Д. М. Гвишиани, ©, стр. 520, (下), 239ページ。
28) 角谷登志雄，前掲書，95ページを参照。

資本主義的企業管理批判の基本的観点としては，次の2点が不可欠である。①“非効率——非人格化——非民主主義”という総括的批判，すなわち，資本家的「効率」の生産力の真の発展からみた非効率性，資本による労働者の精神的・肉体的労働能力の破壊，資本の権威のもとでの企業内階層制の形成などの点からの批判によってその反労働者的性格の暴露と克服展望の明示という〈視角〉。②“経済と技術・労働・管理との矛盾”という把握，すなわち，資本主義的＝独占資本主義的技術発展がもたらす非人格化や非民主主義的な企業内階層制を通じた資本のもとへの労働者の包摂過程と，近代的・現代的な技術発展そのものの論理によって必然化される「全体的に発達した個人」への要求や「古い分業体系」の解体・新形成との衝突＝矛盾という把握を通じたその矛盾的性格，歴史的性格の明確な規定という〈方法〉，がそれである[29]。

3　社会主義的合理化と「批判的」摂取

グビシアニのアメリカ経営管理＝資本主義的企業管理の「適用」＝「批判的」摂取がもっぱら『組織と管理』で展開されているのはさきにみた通りであるが，その論理は前掲別表より次のようなものといえよう。①「生産性の向上」・「企業活動の効率の向上」といった現代社会主義のもとでの複雑な社会的組織の管理問題の「科学的」・「合理的」・「効率的」解決という〈視角〉と，②「現代の大規模な社会的生産の発展の客観的傾向」を反映するかぎりでの資本主義的管理手法の社会主義への積極的利用という〈方法〉，がそれである。この考え方はまた次のグビシアニの引用の中にも端的に示されている。「アメリカの管理の理論と実践の批判的研究に，われわれが関心をもつ理由は，まったく明らかである。それというのは，資本主義企業と社会主義企業とで管理の組織・技術的問題が，生産過程の技術的・工学的特性によって生ずるいくつかの共通点をもっているからである」[30]（傍点引用者）。

ここにみられるグビシアニの「批判的」摂取の試みは，“資本主義から管理

29）詳しくは，前掲拙稿(イ)を参照。
30）Д. М. Гвишиани, ©, стр. 71,（上），60ページ。

科学を学べ”というレーニンの問題提起に現代社会主義企業管理の当面する諸課題との関連で積極的かつ創造的にこたえようとしたものであるといえる。レーニンもテイラー・システムによる工場＝企業内の生産・労働の組織化とそれをもたらす種々の管理手法を労働生産性の向上の観点から高く評価し，さらにこれらの「科学的成果」の利用を「社会主義を実現する可能性」を構成する不可欠の要因とさえみなした。

しかし，レーニンはテイラー・システムを摂取するにあたって，ブルジョア的「『番頭』のなしとげる業績を摂取」すると同時に，それを「作りなおす能力，「それらの反動的傾向をとりのぞく」能力を養うことを強調している[31]。そして，この観点から次のようにのべている。「勤労住民の労働力になんの害もあたえずにテイラー・システムと労働生産性の科学的なアメリカ式向上を，労働時間の短縮や，生産と労働の組織の新しい方法の利用とむすびつけることによって，全ロシアにこの方式を導入しなければならない」[32]（傍点引用者）。また，さきの「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，きまる」[33]と。これがレーニンの基本的立場であり，資本主義的企業管理のもとでの「工場内部での合理的な，賢明な分業」，その「計画性」・「組織性」・「効率性」の資本家的性格にたいするさきの本質的批判をふまえた「適用」論理ということができる。この点でグビシアニの主張は，前述した資本主義および社会主義企業管理規定や資本主義的管理批判における問題点の必然的帰結として，「適用」される管理手法の資本家的性格の本質的批判，したがってその資本主義的＝独占資本主義的な“歪み”と“色あい”の社会主義的改造という論理を欠く「無批判的受容」への傾斜を逸れていない[34]。

31) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 18, стр. 363–364, 邦訳，第14巻，415ページ。
32) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 36, стр. 141, 邦訳，第42巻，65–66ページ。
33) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 36, стр. 190, 邦訳，第27巻，261ページ。
34) もちろん，グビシアニ自身も資本主義的管理にたいする「批判的アプローチ」の必要をのべた箇所で，この「無批判的受容」傾向を批判している。従来，ソ連にみられた数学的モデル，経営多角化，ヒエラルキー的管理組織などへの無批判的な態度には資本主義経済に固有な機能と内↗

このグビシアニの「批判的」摂取の論理の理論的問題点が，実践的にはどのような意味をもつのか，最後に，それを現代ソ連の企業管理システム改善の基本的課題＝方向との関連で若干言及しておこう。

現代社会主義のもとでの科学・技術進歩と生産・労働の社会化の進展は，企業内における生産の集積・集中，専門化，協業化を促進した。そして，このような客観的な経済過程の進行のなかで社会的生産の内包的・効率的発展の課題が提起されるようになり，ここより企業管理方式の改善が主張されたのである。これにたいしてグビシアニは，一方で，数理経済学的方法やシステム分析，コンピュータ，事務機械，最新の通信手段の利用など「管理活動の技術的装備をひきあげ，管理の分野に機械化と自動化の最新の手段をひろく導入すること」，他方で，そのための準備作業として「既存の組織構造を綿密に分析し，情報の流れを最適化し，組織における各管理レベル１つ１つの任務，権限，責任を明確に規定すること」を提起した。それを通じて，管理機能の「機動性」・「経済性」が高まり，その「合理化」が達成されるというのである[35]。

しかし，この主張は現代社会主義企業管理の真の「合理化」が達成すべき諸課題についての十分な考慮を欠くばかりでなく，ややもするとその全面的実現にとってマイナスに作用しかねない問題点を含むといわざるをえない。

管理の組織構造の改善やコミュニケーション，意思決定の最適化は，権限＝責任関係の強化とともに自動化に「服する」状態へ整備されて管理の「非効率性」（＝国家規律が守られず，計画課題が適時，正確に達成されない状態）を

容の特殊性の反映という側面が十分考慮されていないとか，また，両体制のもとでの管理の「共通な特徴の役割を過大に評価することは理論的に不合理であるだけでなく，実践的な誤りにいたらしめる」ことになる，というのがそれである（Д. М. Гвишиани, ©, стр. 21, 29–31,（上），15, 23–24ページ）。とすれば，当然，資本主義のもとでの「管理の組織・技術的問題」したがって管理手法の「素材的内容」そのものにも批判＝社会主義的改造の対象となるべきものが存在するはずである。ところが，グビシアニにあってはこれが，すでに指摘した方法論的問題点，すなわち，一方における資本主義と社会主義との体制的差異の過度の強調，他方における問題の超体制的な「技術的・工学的」側面への一面化＝解消によって曖昧化されているように思われる。このうち後者については，篠原三郎氏による批判（「マルクスの管理論」『立命館経営学』第13巻第2号，1974年7月，15–16ページ）などがあるが，あわせて前者も検討されねばならない。

35) Д. М. Гвишиани, ©, стр. 143–145, 519,（上），135–137ページ，（下），238ページ。

克服する手段となる。また，経済的刺激も生産発展，利潤と収益性向上，物材・財源・労働力資源の利用効率向上に向けられ，高い報酬とリンクされることを通じて企業が「最大限の計画をひきうけること」が期待される。その反面，賃金・労働条件など労働者の状態へのこれらの影響は，ほとんど言及されていない[36]。企業における生産・労働・管理の機械化・自動化や分業原理の導入による企業管理の「効率化」という場合，資本主義とは異なり，その「機動性」が中央＝上級機関の一方的専制の強化を意味せず，「経済性」も労働者の利益に反する過度の労働強化・賃金の切下げや安全・衛生設備への投資の軽視とならない，というように社会主義としての「本質的条件」にたいする考慮が不可欠である。これらを全面的に保障したうえではじめて生産力の真の発展，「人間と自然との物質代謝」の合理的・効率的規制が可能となるのである。

また，グビシアニの場合，生産管理への勤労者の参加や民主主義の重要性が指摘されながら，それが管理主体としての勤労者の「権利」というよりもより効率的な管理形態として位置づけられ，「生産合理化」の課題に従属させられているかのようである。たとえば，資本主義企業でもおこなわれている中央の「権威」＝統制を前提とした「分権化」や多段階性の除去などのヒエラルキー的管理・組織構造の一定の手直しが主張され，社会心理学的要因を顧慮した「非組織化要因」の発現の抑制と「組織化」＝「権威」への服従のための「人間行動の動機づけ」などのインフォーマルな管理手法を導入することが強調される[37]。そうではなく，資本主義企業管理における“非人格化”と“非民主主義”にたいする批判をふまえるなら，社会主義企業のもとでは，労働者の労働能力とりわけ組織・管理能力の発達と，それを保障するような企業内階層制のいわゆる「逆機能」の克服や労働者集団の自律的協働関係の創出がめざされなければならない。また，そのためにも社会主義企業内の分業原理の見直しと再編成が必要となろう。そして，こうした方向こそが「科学・技術革命」ともい

36) Д. М. Гвишиани, ©, стр. 136–138, 140, 144–145, (上), 129–130, 132, 136ページ。
37) Д. М. Гвишиани, ©, стр. 87, 104–105, 137–138, (上), 80, 96–97, 130ページ。

われる科学・技術の急速な発展という「機械と大工業」の技術的基礎の今日的水準とその発展傾向に照応するものであるといえる。

以上から，資本主義的管理手法の社会主義への「適用」にあたっては，社会主義的合理化の観点，すなわち，①“効率——人格——民主主義”という基本課題＝〈視角〉と，②そうした課題の実現をはかるうえで“経済——技術・労働・管理”の構造＝機能関連の正しい把握という〈方法〉，が不可欠であることが理解されよう[38]。

おわりに

マルクスは『資本論』で，「社会化された人間，結合された生産者たち」が，自然との「物質代謝を合理的に規制し自分たちの共同的統制のもとに置くということ，つまり力の最小の消費によって，自分たちの人間性に最もふさわしく最も適合した条件のもとでこの物質代謝を行なうということ」（傍点引用者）を「必然性の国」の基本的特徴＝課題ととらえ，そこから「自由の国」を展望している[39]。また，レーニンは『偉大な創意』でより具体的に「高度の型の社会的労働組織」，すなわち，「科学と資本主義的技術の最新の成果を，大規模な社会主義生産をつくりだしつつある，自覚した労働者の大衆的団結にむすびつけている新しい労働組織」の創出という課題を提起した。そしてこれをふまえて，「共産主義は，自発的な，自覚した，団結した，そして先進的技術を利用する労働者の，資本主義的労働生産性にくらべてより高度の労働生産性である」と定式化している[40]。

ここに，われわれは現代社会主義企業管理の「合理化」の基本的論理を見出すことができる。「比較企業論」もこの観点から展開されねばならない。そして，そこにおける中心的論点でもあった資本主義的管理手法の社会主義への

38) 詳しくは，前掲拙稿(7)を参照。
39) *M. E. W.* Bd. 25, S. 828, 邦訳，第25巻b，1051ページ。
40) В. И. Ленин, *Полн. собр. соч.*, т. 39, стр. 17, 22, 邦訳，第29巻，427，432ページ。

「適用」問題は，冒頭にふれた経営管理技術の「継承性」問題との関連では，資本主義から社会主義への移行過程でのいわば“タテ”の「継承性」にたいして両体制の同時並存過程でのいわば“ヨコ”の「継承性」という論点を含んでいるといえよう。その意味で，いわゆる「継承性」問題の考察においてもやはり社会主義的合理化の基本的論理，いいかえると“効率——人格——民主主義”という〈視角〉，“経済——技術・労働・管理”という〈方法〉がその基礎にすえられることが必要である。　(1980年6月稿)

〔付記〕

本稿は，社会主義経済学会第20回大会（1980年5月31日～6月1日，於京都大学）での自由論題報告の原手稿を加筆・補正したものである。報告に際しては望月喜市，大島国雄，笹川儀三郎の各教授，また岩尾裕純教授，稲村毅助教授や月曜会の諸先生方より貴重なご教示を賜わった。深く感謝する次第である。