The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

| | |
|---|---|
| Title | ソヴェトにおける科学的労働組織(HOT)運動 : 1920年代前半 |
| Author(s) | 松田, 昇 |
| Citation | 大阪大学人間科学部紀要. 1975, 1, p. 119-150 |
| Version Type | VoR |
| URL | https://doi.org/10.18910/6739 |
| rights | |
| Note | |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

# 『ソヴェトにおける科学的労働組織(HOT)運動』

—— 1920年代前半 ——

松　田　　昇

# 『ソヴェトにおける科学的労働組織（HOT）運動』

## ―― 1920年代前半 ――

「まさに労働組織が……すべての社会的生活のもっとも主要な，根幹的なそして焦眉の問題である。」(В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.36, стр.147.)

## 1. はじめに

共産主義――人格と社会の全面的発達を自己目的とする――を構築しつつあるソヴェトにおいて，科学技術の進歩が，その物質的–技術的基礎を創出するための主要な梃子であること，いうまでもない。しかしそれとともに，きわめてアクチュアルな意義を有するのが労働組織の完成化である。第24回党大会は指摘した，「この（＝労働生産性の急速な向上）課題は，生産の技術装備の改善によって遂行される。労働の機械化と平行して，生産と労働の組織を系統的に改善し，進んだ作業方法を普及し，労働時間のロスを大幅に縮少していかなければならない[1]」と。

では，科学的労働組織（Научная Организация Труда 略して HOT）とはなにか。1967年6月の全連邦協議会の勧告によると，現代の諸条件におけるHOTとは，「生産のなかに系統的に定着された科学の諸成果と進歩的な経験に基礎づけられ，技術と人びとを単一の生産過程のなかで結合することをもっとも可能にし，物質的および労働的な予備のもっとも効果的な利用と労働生産性の連続した向上を確保し，人間の健康の保持，労働の第一次生命的欲求への漸次的変化を促進するところの労働組織[2]」である。この定義は1924年に開かれた第二回全連邦HOT会議のそれを継承・発展させたものである。この規定にもとづいてHOTの任務が定められる。まず第一に，共産主義の物質的–技術的基礎の創出，とりわけ労働生産性の向上を確保すること。第二に，社会の主要な生産力である人間の健康を保持するのに好ましい生産諸条件を創出すること。そして第三に，労働過程において新しい人間を養育すること，労働をかれの第一次生命的欲求に変えること，つまり労働の魅力性や内容性の程度を高めること，労働に真に創造的な性格を付与すること，である。勧告はまたHOTの基本

1) 『ソ連共産党第24回大会報告・決議・指令』大月書店1971，p.137.
2) Рекомендации Всесоюзного совещания по организации труда. 《Социалистический труд》, 1967, №9, стр.106.

的な方向をも定めた。①分業と協業の形態の完成化　②作業部署の組織とサービスの改善③労働の手法と方法の合理化　④カードルの養成改善と技能等級向上　⑤労働の規制化の完成化（労働の物質的および道徳的な刺激づけと結びつけて）⑥労働条件の改善　⑦勤労者の労働規律の強化と創造的活動性の向上（主要な役割は社会主義競争の組織化に属する）。

ところで，上記したHOTの任務は，ユ・ドゥブロフスキーによると，第一が経済的任務であり第二が精神生理学的任務であり そして第三が社会的任務である。[3] このことはHOTの任務を純粋に経済的な性格の問題にのみ帰着させてはいけないことを意味する。ヴェ・ゲ・アファナシェフはかいている。社会主義的労働組織は「経済的な問題だけでなく社会的な問題でもあるのだ。」それは「社会的所有をその根底とした経済的諸関係の質的に新しい型に土台をおいており」「相互友情と相互援助の諸関係により結びつけられた人びとの 相互作用の組織である。それは労働そのものにたいしても労働する人びとにたいしても，労働の手段にたいしてもその結果にたいしても，人びととの関係の新しい形態を呼びおこす。それは社会主義競争を生みだし，意識的な労働規律，創造的発意，社会的資産にたいする倹約的な態度を前提する[4]」と。したがって，HOTの問題の解決には経済学・技術学だけではなく，心理学•生理学や社会学などの複合的な研究が必要なのである。イ・ペ・ラチェンコはいう。「若干の著者が労働組織は労働経済学の対象であると考えていることは偶然ではない……これらすべての問題は究極的には一つの一般的問題——労働生産性——のまわりに集中されている。」しかし，「労働組織は，技術と人間とのあいだの諸関係の他に，そのなかに，生産過程における人びと自身のあいだの諸関係をもふくんでいる。別の言葉でいえば，HOTはそのなかに社会的な諸契機をもふくんでいるのである。労働社会学は労働諸過程をそれと人間の労働活動に影響するところの基本的な社会的諸要因との相互連関のなかで考察し，そして労働のヒューマニゼーションとそれの第一次生命的欲求への変化を確保するところの諸勧告を研究作成するのである。[5]」

ソヴェトにおいて，HOTの問題のかかる複合的な研究の必要が強調されはじめたのは，60年代に入ってとりわけ半ば以降であった。1965年9月，ソ連邦共産党中央委員会総会は，「工業管理の改善，計画化の改善，工業生産の経済的奨励の強化について」という基調報告のなかで，ホズラスチョートや企業の経済的奨励の問題を新しい仕方で提起するとともに，つぎのことを指摘した。すなわち，現在第一の国民経済的任務の一つは，現代の科学–技術

3) Ю. Дубровский. Научная организация труда : сущность, задачи, содержание. 《Социалистический труд》, 1973, №12, стр.129.
4) В.Г. Афанасьев. Научное управление обществом. М., Изд-во Политической литературы 1968, стр.215.
5) И.П. Раченко. Научная организация педагогического труда. М., 《Педагогика》 1972, стр.56—58.

的進歩の要請に合致した生産と労働の科学的組織をソヴェトの全企業に定着させることである，と。[6] このことは，共産主義建設の諸条件で，また，企業への最新技術の装備，生産諸過程の複合的な機械化と自動化の実施という諸条件で，HOT の諸問題を複合的に解決することが急務になったことを示す。

では，ソヴェトはそれ以前，HOT 運動の歴史をもっていなかったのか。否，むしろ輝かしい歴史をもっていた。十月革命後外国の軍事干渉と内戦の時期を経て，ようやく国民経済の復興と新しい社会の建設に立ちあがったとき，すなわち20年代にはいると，レーニンの指導のもと，HOT をめざした大衆的な運動がさまざまな地域に生まれ，そしてダイナミックに展開されたのである。しかしその運動も，30 年代のスターリン時代にはいると，縮少され，学術機関は廃止されてしまった。HOT という概念は最近まで辞典から完全に姿を消してしまっていたほどである。ただ，社会主義競争が，20年代の共産主義的土曜労働，30年代の突撃作業班からスタハノフ運動，60年代以降の共産主義的労働をめざした運動へと展開されてきたのではあるが。

HOT運動は，このように20年代と60年代以降に大きく展開されたのであるが，その時期はともに移行期にあたる。つまり，原理的に新しい HOT の理論と実践がどうしても緊要になる時期である。

この小論では，そのうちの20年代のしかも前半における HOT運動に大きく照明をあてるつもりである。すなわち，まず HOTの諸機関や研究所が，レーニンの指示にもとづきつつ，どのように創設され再編されていったのか，HOT 運動がどのように大衆的なものになっていったのかを明るみにだそうとおもう。ついで，その HOT運動の主要な指導者レーニン，ケールジェンツェフとガースチェフ——わが国ではメンシェヴィキーのエルマンスキーは紹介されているが，ボルシェヴィキーの両者はほとんど知られていない——の組識論を概説する。そしてさいごに，今日の，つまり共産主義建設展開期のソヴェトにおける HOT 運動を叙述する。ただし，ここでは，社会主義競争，計画化，時間の節約の 3 点に限定せざるをえないことを予めことわっておかなければならない。

## 2. 20年代（前半）のHOT運動

内戦が終わり，ソヴェト人民が経済の復興と新しい社会の建設に立ちあがったとき，レー

6) С.Новожилов. Развитие форм и методов организации труда за годы Советской власти. 《Социалистический труд》, 1968, №1, стр.18.

ニンの発意と積極的な参加のもと，党や労働組合，経済的な指導者や専門家，労働者のなかに，技術的進歩にたいするまたHOTの問題にたいする未曽有な関心が生まれた。HOTの諸原則を研究・学習し，それを企業や機関，赤軍や学校などに定着させることをめざした大衆的な，全人民的な運動が開始された。さまざまな種類のHOT運動の組織があらわれた。

この時期にHOTの諸問題を研究する学術機関が50以上も創出された。たとえば，カザンやハリコフやタガンロークなどの労働研究所。とくに成果をあげたのは，**中央労働研究所** Центральный институт труда (ЦИТ) の活動であった。

ЦИТは，レーニン自らが署名したソ連邦労働国防会議（議長はレーニン）の法令により，1921年8月28日に全ソ連邦労働組合中央会議（ВЦСПС）に付属して，生産におけるHOTの調査研究・実践センターとして創設されたものである。研究所長はア・カ・ガースチェフが任命された。その任務は，労働合理化の方途と方法を作成するために労働を全面的に研究すること，HOTの諸原則を研究・作成・宣伝する要務に従事している諸組織の活動を統合・調整することであった。こうした統合センターの創設が実現されたのは，HOTの活動と国全体の計画的課題とのつながり方がまだひじょうに弱かった当時の状況と，すべての活動を全国的規模で計画に沿って組織的におこなうことができるという社会主義の優位性とからであった。ЦИТの活動は学習-研究，教育，実践という3つの方向でおこなわれた。またЦИТに付属して，写真映画（労働動作の記録），技術（労働の技術-加工的方法と用具の研究），生物メカニズム（労働動作の研究），生理技術（労働エネルギー論），適性測定心理学（労働心理学），教育学（労働訓練の方法），社会工学（管理技術の研究），神経メカニズム（中枢神経システムの研究）という8つの実験室が機能していた。[1] これらのことは，ЦИТが科学調査研究をいかに多面的に実施していたかを証明する。ЦИТの活動のなかでとりわけ有益であったのは，技能資格あるカードルを養成する方法の研究であった。

ところで，ЦИТ創設半年まえの同年1月2日～27日に，人民委員部の発議により，**第1回全ロシアHOT会議**が開かれていた。それは，HOTを社会主義的な生産諸関係を創出する特殊な手段と解し，「テーラー主義ではなくてHOT主義を！」という標語を宣言した。またそこでは，労働組織の分野における2つの方向が誤っているとして指摘された。一つは，HOTを生産を基礎にした一般的，普遍的な組織学とみなすボグダーノフのそれであり，もう一つは，HOTを生理学と「労働者のエネルギー費消」の研究の観点から考察したエルマンスキーのそれであった。

会議はその決定により，作業調整のための労働研究機関秘書課（СУИТ）を設立した。

---

1) См. П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М., 《Экономика》. 1968, стр.298—299.

しかし，СУИТ は，当時あちこちに生まれたHOT 問題研究機関を実践的に指導するための十分な権限も可能性ももっていなかった。そのため類似した研究活動が依然としてばらばらに実施された。

そこで，HOT 運動における有害な類似と分散を取り除き，すべての機関の努力を調整し，調査研究を生産と管理の改善に向けることがつよく要求されるようになった。1923年1月，レーニンが第12回党大会への提案のための労作『われわれは労農監督部をどう改組すべきか』のなかで，労働研究諸機関の統合・調整の必要性を指摘したのは，そのためであった。

第十二回党大会は1923年4月17日～25日に開かれ，レーニンの最後のいくつかの論文と手紙のなかで述べられているすべての指示を，その諸決定のなかに織りこんだ。大会は，「労働と管理の科学的組織の諸原則を研究し確立する――それはアカデミックだけであってはいけない――にさいしては，要務の実践的な点検と科学的な一般化された帰結とをもっと緊密に結合することが必要である[2)]」と指摘し，またその決定により，ソ連邦におけるHOT のすべての要務は，ソ連邦労農監督人民委員部の指導のもとに統合された。

決定は，新たに改組された労農監督部の従業員自身を養成するうえで長期の作業が必要なこと，国家機関や経済機関を，それらが住民と直接に接触する部門で，入念に改善することが必要なことをとくに強調した。

1923年8月23日，ソ連邦労農監督人民委員部付属諮問機関である**科学的労働組織会議** Совет по научной организации труда (Сов НОТ) が СУИТ を改組して設立された。それは，すべての HOT 機関の努力をソヴェト機関と経済機関の合理化に向けつつ，それらの活動を全般的に指導し調整した。1923年11月12日ソ連邦労農監督人民委員部協議会により承認された СовНОТ にかんする規定によると，СовНОТ はソ連邦労農監督人民委員部協議会に付属した諮問・計画・代表機関であり，その任務は国家機関の合理化にかんする資料を体系化し，労農監督部の活動の科学的審査を組織し，労働とその合理化に専門的に従事する諸機関の活動を調整することであった。СовНОТ は，中央統制委員会，ソ連邦労農監督人民委員部，全ソ連邦労働組合中央会議，国家計画委員会，ソ連邦最高国民経済会議，中央統計局，若干の企業や研究所などの代表者で構成されていた。СовНОТ の議長はソ連邦労農監督部人民委員ヴェ・ヴェ・クイブイシェフであった。СовНОТ幹部会員には，ガースチェフ（副議長――1926年に議長となる），ペ・エム・ケールジェンツェフらがいた。

ソ連邦における HOT 運動の発展途上での重要な道標であったのは，クイブイシェフの指

2) КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. ч.I. Госполитиздат, 1953, стр.720. (П.М. Керженцев. Принципы организации 1968, стр.21 より引用).

導のもと準備・開催された**第2回全連邦HOT会議**であった。会議は，党中央委員会や中央統制委員会，人民委員部，学術機関などの代表者380名以上の出席のもと，1924年3月10日～16日にモスクワでおこなわれた。会議は，HOTの本質についての論争[3]に片をつけ，HOTの新しい定義を採用した。会議には，三つの分科会がもたれた。教育学部会はHOTを基礎に一般義務教育体系や専門家教育を改造する基本的方針を究明し，労働心理・生理学部会は職業選択の問題，動作研究，疲労の問題を詳細に検討し，方法論部会は組織の調査と合理化の方法適用に当っての根本的諸問題を究明した[4]。

会議は，12日に，クイブイシェフの報告にもとづき，『科学的労働組織と労農監督部』という決議[5]を採択した。これは，レーニンの遺訓と党の諸決定にそってそれまでに為されたHOT運動の諸経験を総括し，HOTのさらなる発展の諸任務を定式化したものであり，HOT運動者にとっての綱領的文書であった。それはまず第一に，「HOTを労働組織の成全的システムとして解釈しようとする試み[6]」を，誤った非マルクス主義的な観念に立脚しているとして厳しく批判し，「HOTは，現行労働組織のなかに，科学と実践がかちとったところの労働の全般的生産性を向上させるいろいろな改善をもちこむ過程として理解することが必要である」と強調した。さらにそれは生産改善のために3つの方向を定めた。すなわち，①新しい生産用具を企業に導入すること（生産の機械化，電化など），②企業の設備の現状において労働の適用形態を変えること（生産における合理的な労働組織，企業における個々の労働過程間の相互関係の規正，材料および製品の規格化など），③生きた人間の労働の生産性の向上（技能等級の向上，労働の集約化，労働の質的改善など）。決議では，HOTを資本主義のもとでとソ連邦のもとで比較し，「生産用具すべての社会的所有のもとでのまた生産物の社会的分配のもとでの社会主義社会においてのみ，生産諸力の発展のための，また……経済の全体的発展の意識的に立てられた計画を基礎として，諸科学の成果を広範かつ全体的に応用するための無限の空間があろう」と指摘されている。さらに決議では，「ソヴェト国における労働組織の対象は，第一に，すべての経済的ならびに政治的な有機体の基礎としての企業である」として，生産におけるHOTの活動が，いろいろ指示されている。たとえば，HOTの領域で成功を収めた企業はおくれた企業すべての手本たること，労働生産性ならびに生産

---

3) たとえば，ケールジェンツェフらの『グループ17』はガースチェフの「狭い基盤で」の原則を批判し，HOTの活動に大衆をひきいれることを重視した。一方，ガースチェフらの『ЦИТ派』は，HOTの活動は下級細胞を介してではなくてHOTの研究所や行政機関を介しておこなわれると主張した。両者の論争点は，HOTのさまざまな潮流の特徴づけ，HOTの実施にたいする態度について，その他たくさんあった。

4) ペ・ペトロチェンコ，カ・クズネツォフ『第2回全連邦HOT会議40周年に寄せて』田中清助訳

5) Научная организация труда и управления. М., 《Экономика》, 1965, стр.29—39.

6) ボグダーノフらを指すのか。当時「一般労働組織論」を創出するさまざまな試みがなされたが，それらは実用性に乏しく捨て去られてしまった，とポドマルコフはかいている。（См. В.Г. Подмарков. Социальные проблемы организации труда М., 《Мысль》. 1969, стр.38.）

の完成化への労働者の関心づけの引上げを促進するような労賃体系を導入すること，企業の管理者がHOTの任務を理解すること，勤労者の広範な大衆をHOTの要務に参加させること，など。また決議では，HOTを基礎として国家機関を改組すること，労働組合はHOTの諸組織に積極的に参加すること，HOTの要務における労農監督部の役割，HOTの領域における研究学習活動の問題，などが指摘されている。

1924年10月16日ソ連邦労農監督人民委員部協議会は，クイブイシェフの『СовHOTの機能の変化について』の報告を聴き，前の規定を再検討しСовHOTの新しい任務に合致した規定を作ることを決議した。協議会はまた，СовHOTの当面の活動を指導するためにクイブイシェフ議長のもと13人からなるСовHOT幹部会を新しく構成するという決議をも採択した。

СовHOTの活動のなかで大きな意味をもったのは，1924年7月20日～24日にプラハで開かれた**第一回国際HOT会議**に参加したことであった。その代表委員団は，『ソ連邦におけるHOT』の報告をしたエ・エフ・ロズミロヴィッチ，『ЦИТの基本的方法』の報告をしたガースチェフ，他5人であった。かれらはСовHOTの諸活動を外国に知らせ，HOTの諸問題にたいするソ連邦の階級的立場を報告した。この会議に参加したことにより，アメリカやフランス，ドイツの関係科学調査機関と結びつきをもつことができたのである。

社会主義の優位性は，広範な勤労大衆の発意がHOT運動の発展において大きな意味をもつことにもあらわれた。大規模な企業や機関のなかにHOTの細胞が自発的に創出された。それらは科学的労働組織や国家機関の合理化の諸問題の研究において労農監督部に助力を与えた。

そのなかでもっとも有名なのが，ペ・エム・ケールジェンツェフらが組織し指導した**HOT連盟**（Лига HOT）である。これは，広範な大衆型の自発的組織として，1924年7月に，『時間』連盟（Лига《Время》）を改組して形成された。『時間』連盟は，ケールジェンツェフの発意により，1923年7月30日にモスクワで創立された。その参加者は，労働者，技師・技術者，勤務員，赤軍の指揮官と政治部員，大学の講師と学生であった。第一回組織会議で幹部会員に選出されたのは，ケールジェンツェフ（会長），ガースチェフ他2名であった。幹部会名誉会長はレーニンであった。これは，レーニンが時間の節約にとくべつな注意を向けていたことを示す。連盟は雑誌『時間』を発行した。1923年8月2日に作成・制定された連盟暫定規約によると，『時間』連盟の任務は，HOTの諸原則をソ連邦において実施するための基本的条件として，社会的ならびに個人的な生活のあらゆる面で時間の正しい利用と節約をめざして闘争することに帰着すると定式化された。

『時間』連盟の活動は急速にしかも広範に発展していった。たとえばモスクワで，初め連盟の細胞が44，参加者が約1,000人であったのが，数カ月後にはすでに細胞110，参加者2,500

人にふくれあがった。また細胞はハリコフ，ドンバス，レニングラード，カザンなど75以上の都市に広がっていった。

その後，生産や国家機関における組織性の向上への勤労者の影響を考慮して，『時間』連盟とその細胞の活動は，1924年5月5日付の全ソ連邦労働組合中央会議とソ連邦労農監督人民委員部の指示にしたがい，労働組合の活動と結合された。この結合は連盟の活動も労働組合のそれをも改善に導いた。というのは，労働組合のなかにはHOT の知識と経験が定着され，連盟は労働組合をとおしていっそう大きな権威を得たからである。

こうして『時間』連盟とその細胞は，時間闘争からHOT の広範な問題に移ってゆき，本質においてHOT の先導者となっていった。ケールジェンツェフは当時つぎのようにのべていた。「最近の『時間連盟』の作業内容は『時間からシステムへ，HOT へ！』という標語によって規定されなければならない。時間闘争はより徹底的となり，システムの原理と，全体としてHOT の原理となおいっそう結合されなければならない[7]」と。そのため『時間』連盟は1924年3月に『時間』連盟—HOT 連盟（Лига《Время》—Лига HOT）と改称され，さらに同年7月には簡単にHOT 連盟と称されるようになったのである。

1925年2月17日にソ連邦人民委員会議が承認した『HOT 連盟科学組織協会規約[8]』によると，HOT 連盟の任務は，国家行政機関や国営ならびに協同の工業や商業を科学的労働組織の基礎にもとづいて改善する問題に社会的注意をひきつけること，HOT の諸原則を社会的生活のすべての面に定着させること，勤労者の広範な層をHOT の運動にひきいれることである。HOT 連盟は，作業における組織的不規律や時間の浪費に社会的注意を向け，作業時間の損費除去や労働生産性の向上に全精力を動員し，HOT の考えを宣伝し，活動をソ連邦の全領域で展開した。

このように，20年代（前半）のソヴェトにおいては，科学的調査研究所や国家機関，社会的組織の網が創出され，HOT の広範な運動が展開された。また，HOT にかんする本や小冊子，雑誌も多数出版された。当時のHOT運動の参加者がまさにのべているように，「HOT は，ソヴェト権力によって与えられている目標という点で，十月大変革の産物[9]」なのである。

---

7) П.М. Керженцев. Принципы организации. М.,《Экономика》. 1968, стр.376.
8) Научная организация труда, производства и управления——сборник документов и материалов 1918—1930гг. М.,《Экономика》. 1969, стр.24—25.
9) В.Г. Подмарков. Социальные проблемы организации труда. М.,《Мысль》. 1969, стр.37 より引用。

## 3. 20年代（前半）のHOT運動者の組織論

### （1）

HOT 運動の理論的および実践的な指導者・定礎者は，**ヴェ・イ・レーニン**（1870～1924）であった。

かれは，1914年の小論文『テーラー・システムは機械による人間の奴隷化である』のなかで，労働組織の資本主義的生産と社会主義的生産における基本的な違いを指摘した。「資本は，労働者をもっと抑圧し自分の利潤をふやすために，工場の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。……テーラー・システムは，その創始者が知らないうちに，またその意志に反して，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委員会を任命する時を，準備する。」[1] つまり，労働組織を社会・企業・作業部署というレベルにおうじて一般的組織・特殊的組織・個別的組織というレベルに分けるポドマルコフの区分[2]によれば，資本主義は特殊的労働組織と個別的労働組織の領域に限定されている。労働組織は社会主義のもとではじめて，一般的組織として現出し発展するのである。

十月革命の勝利ののち，ソヴェト権力のまえに組織上の任務が緊要なものとして提起された。それは，社会主義革命がすべての社会的連関を根本的に改造し社会的諸関係のまったく新しいシステムを創出することを要求したからであり，また一つには，国内で内乱・生産の低下・老官吏のサボタージュ・パルチザン運動が頻繁におこっていた革命後の時期の特殊条件によってでもあった。レーニンは1918年4月に労作『ソヴェト権力の当面の任務』をかいた。そのなかでかれは，まず第一に，「われわれがなによりもさきに直面している組織上の任務を首尾よく解決するための基本的条件」は，社会組織的な点における「従来のブルジョア革命と現在の社会主義革命とのあいだの根本的相違を，完全に会得することである」と強調した。レーニンによると，その相違とは，「ブルジョア革命における勤労大衆の主要な任務は，封建制，君主制，中世的諸制度を廃絶するという否定的あるいは破壊的な仕事を遂行することにあった。……これに反して……社会主義革命におけるプロレタリアートとかれらに指導される貧農との主要な任務は，幾千万の人々の生存にとって必要な生産物の計画的な生産と分配を包括する，新しい組織的諸関係のきわめて複雑で目のこまかな網を整備すると

1) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.24, стр.369—371. 邦訳『レーニン全集』第20巻，pp.156—157.
2) В.Г. Подмарков. Социальные проблемы организации труда.《Социальные исследования》 М., 1970. стр.59.

いう積極的または創造的な仕事である。[3]」しかし「これはもっとも困難な任務である。」そして「もっともやりがいのある任務である[4]」と。

ついでかれは,「およそ社会主義革命では, プロレタリアートによる権力の獲得という任務が解決されたのちには, また, 収奪者を収奪し, 彼らの反抗を抑圧するという任務が基本的に解決されてゆくにしたがって, 資本主義よりも高度な社会制度をつくりだすという根本的な任務が, 必然的に前面に押しだされてくる」と指摘した。そこでかれは「労働生産性の向上, ならびにそれと関連して(またそのために)より高度な労働組織[5]」を創出するという任務を提起した。かれはHOTの創出を組織上の任務の中心的・基本的なものとして, 共産主義的社会機構の形成のもっとも重要な手段として考えていたのである。

それに関連して, かれはさらに, 作業することを学ぶこと, 外国の, 資本主義の科学と技術における最新の成果を研究することを強く呼びかけた。内戦が終ったばかりの若きソヴェト共和国には, 金属や石炭, 石油, 工作機器, 機械, 食糧などがいちじるしく欠乏していた。しかしそれだけではない。「ツァーリズムの体制があり, 農奴制度の遺物が生きながらえているもとではそうならざるをえなかった」のではあるが, 当時のロシア人は, 先進諸国民と比較すれば劣った働き手」であった。かれらには作業の知識も能力も不足していたのである。それゆえにレーニンは,「作業するを学ぶこと——ソヴェト権力はこの任務を, 全面的に人民の前に提起しなければならない。……社会主義が実現できるかどうかは, まさに, ソヴェト権力およびソヴェト的管理組織を資本主義の最新の進歩に結びつけることにわれわれが成功するかどうかにかかっている。ロシアでテーラー・システムの研究と教授, そのシステマティックな実験と応用をやりはじめなければならない[6]」と訴えたのである。

しかしながら, 当時, レーニンのこの呼びかけは, まだ実を結ぶものではなかった。ケールジェンツェフはかいている,「この呼びかけは, その当時, 応答なきままであった。内戦の時期は国の経済復興のための活動にまだ寄与しなかった。平和時に, レーニンは, HOTにかんする問題をなおいっそう断乎として提起した。労農監督部にかんする諸論稿のなかで, かれはHOTの活動を党の当面の任務として指し示した。[7]」

ア・ヴォルコフによると,「HOT運動のソヴェト学派とブルジョア学派との相違は, 前者が勤労者の意識的な社会主義的規律を根底においていることにある。[8]」レーニンは労働組織

3) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.36, стр.168. 邦訳, 第27巻, pp.242—243.
4) Там же, стр.173. 邦訳, 同巻, p.245.
5) Там же, стр.187. 邦訳, 同巻, p.259.
6) Там же, стр.189—190. 邦訳, 同巻, p.261.
7) П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М., 《Экономика》 1968, стр.274.
8) А.Волков. Коммунистическое строительство и научная организация труда. 《Коммунист》 1970, № 8. стр.27.

を労働規律との直接的連関のなかに位置づけた。1919年に『偉大な創意』のなかで規律を歴史的に特徴づけていう，「社会的労働の農奴制組織は……杖の規律で……社会的労働の資本主義的組織は飢餓の規律で……社会的労働の共産主義的組織――それの第一歩は社会主義である――は，大地主や資本家たちの羈絆を脱する勤労者たち自身の自由なそして意識的な規律で支えられており，そして後になればなるほどより大きく支えられるであろう。」[9]

レーニンはHOTの意義をくりかえし強調した。最後の諸労作で，かれは，科学的基礎にもとづいて国家機関の作業を再建することにかんする問題を提起した。レーニンは『小冊子「新しいものに近いテーマの古い論文」の序文』（1922年4月）のなかで，組織の核心をきわめて簡潔に定式化した。「ソヴェト政策全体の『核心』は，組織に，記録とコントロールにある。ゆっくりと，用心ぶかく，実務的に実践的課題と取りくみ，実際の活動を点検し，われわれの実践的経験を研究することにある。」[10] レーニンは国家機関のラディカルな改善のために，合理化，労働の適正化，自己規律，作業準則などについて勧告した。

またレーニンは，HOT問題に関係する科学的調査研究と学術機関体系についてとくべつの指示をおこなった。1923年1月第12回党大会への提案としてかかれた『われわれは労農監督部をどう改組すべきか』のなかで，「労農監督人民委員は，いまわが共和国にすくなくとも12ある労働組織の高等研究所（中央労働研究所，科学的労働組織研究所，等々）を一部は合同させ，一部は調整させることを研究しなければならない」[11]とのべている。またそのなかで，かれは，国家機関の勤務員が「一般に労働，とくに管理労働，事務労働その他の科学的組織の原則にかんする知識について」[12]試験を受けるよう要請している。

レーニンは最後の労作『量はすくなくても，質のよいものを』（1923年3月）のなかで，広範な人びとの研究と学習がHOTを首尾よく定着させる必須条件であることを指摘し，HOTにかんするいくつかの具体的な提案をおこなった。すなわち，「第一に学ぶことであり，第二に学ぶことであり，第三にも学ぶこと……そしてそのあとで……科学が真に十分に実際に血となり肉となり，日常生活の構成要素となるように，これを点検すること」，国家機関改善のための作業は複雑であるため，「量はすくなくても，質の高いものを，という準則をとらなければならない」こと，「一般に労働の，とくに，管理活動の組織にかんする教科書を，二冊か，それ以上編集するための競争を，いま宣言すべきである……この問題の文献蒐集と研究のために何人かの素養のある誠実な人を，ドイツかイギリスに派遣すること。イギリスをあげたのは，アメリカやカナダへの派遣が不可能となったばあいにそなえてのこ

9) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.39, стр.13—14. 邦訳，第29巻，pp.423—424.
10) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.45, стр.169. 邦訳，第33巻，p.358.
11) Там же, стр.386. 邦訳，同巻，p.505.
12) Там же, стр.384. 邦訳，同巻，p.503.

とである[13]」と。

『われわれは労農監督部をどう改組すべきか』と『量はすくなくても質のよいものを』は，労働・管理の組織の領域での長期にわたるそして絶えざる探求，考察，調査の結果かかれたものである[14]。これらは，社会主義の建設期にHOTを定着し発展させる要務のうえでのレーニンの遺訓となった。「つぎのように大胆に言ってもよい。もしレーニンのこの遺訓がなかったら，HOTはもっと長い間，われわれに完全に放りぱなしにされ無視されていたであろう[15]」とケールジェンツェフはかいている。レーニンのこれらの提案が，かれの病欠にもかかわらず，第12回党大会を指導した。「国家機関の改組の問題にかんする」第12回党大会が，「党史上はじめて，科学的労働組織にかんする問題を提起し，そしてそれを当面の党活動の日程に上せた[16]」のである

HOTの諸問題にレーニンは大きな注意を与え，HOTにかんする本を自らかこうとするほどであった。そのためにかれはさまざまな著者の労作約50を選びだした。しかし，まったく残念なことに，死がその計画の実現を阻んでしまったのである[17]。

それにもかかわらず，HOTの理論と実践——レーニン自身が大衆の真に天才的な組織者であったこともふくめて——の領域でレーニンによりおこなわれた諸活動の結果，前述したように，ソヴェトではすでに20年代に，HOTをめざした大衆的運動が生まれ，ダイナミックに展開されたのである。

## (2)

革命後のHOT運動は，勤労者大衆の発意による組織運動がその特徴であるが，そのもっとも有名なひとつが『時間』連盟（のちのHOT連盟）であり，**プラトン・ミハイロヴィッチ・ケールジェンツェフ**（Платон Михайлович Керженцев, 1881—1940）はその組織者・指導者であった。

ケールジェンツェフの名は，われわれにはふつう，レーニンの『量はすくなくても質のよいものを』のなかのつぎの言葉によって知られる。すなわち，「一般に労働の，とくに管理活動の組織にかんする教科書を，二冊か，それ以上編集するための競争をいま宣言すべきで

13) Там же, стр.391—395. 邦訳，同巻，pp.510—515.
14) См. И.А. Слепов. Предисловие. (П.М. Керженцев. Принципы организации. М., 《Экономика》, 1968, стр.19)
15) П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М., 《Экономика》. 1968, стр.274.
16) Там же, стр.316.
17) И.П. Раченко. Научная организация педагогического труда. М., 《Педагогика》, 1972, стр.11.

ある。……ケールジェンツェフの最近の本を基礎としてもよい[1]」という。では「ケールジェンツェフの最近の本」とは。それは1922年にかかれた『組織の諸原則』である。

かれはまえがきでこの本をつぎのように意義づけている。「われわれの革命は人にたいして組織者としての能力をもっとも多く要求した。先年，労働者と農民の大衆は多数の才能ある組織者を選出した。ところがかれらの大半は個人的な経験と自分自身の失敗によって，組織者としての作業の基本原則を学ばねばならなかった。今日まで，そうした多様な作業は総括されておらず，同様に全体として組織の問題にかんするオリジナルな本も翻訳本も存在しない。外国の（主としてアメリカの）文献においてさえ，かなり詳細に研究されているのは，資本主義という条件での工場組織にかんする問題一つだけである。この本は，かれらがどのような領域で作業しておろうとも平の組織者のために簡潔な実践的指導を与えることを考えにおいている。これは主として，現在ソヴェト社会主義共和国を建設せねばならない，新しい若い組織者のために編纂した純粋に実務的な教科書である[2]。」

かれはまず組織という語の二重性についてのべる。組織という「語の二重の意味を区別しなければならない。すなわち，われわれが『組織（化）』と呼ぶのは，人びとの組織化の，たとえば，共和国を防衛するための赤軍の組織化ないし党の組織化の作業である。この作業の結果，たとえばいわゆる『党組織』もまた『組織』と呼ばれる。『組織』という語はこのばあい2つの意味をもつのである[3]」と。

つぎに，組織活動とはなにか。かれはその基本的要素として以下の7つを抜き出す[4]。まず第一は，活動の目的ないし任務はなにかということである。さらにかれは組織の任務の性格がひじょうに多様であることを指摘して，組織者は長期の任務と短期の任務，基本的任務と副次的任務，不変的任務と可変的任務をはっきりと区別すべきだという。

第二は，定められた活動を遂行するためにどのような組織形態がもっとも適しているのかということ，つまり組織類型である。かれは類型として「ライン・システム」「機能的システム」「連合類型」それに民主集中制を原則とした「二重所属システム」をあげつつ，つぎのようにかいている。すなわち，「組織の細胞が小さければ小さいほど，組織全体はより弾力的で強堅であろう。」「組織の要素間の連関はもちろんのこと，じつに種々様々である。われわれはこの連関のもっとも主要な3種類，指導，従属，同等（ないし一致）をとりだす

1) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.45, стр.395. 邦訳，第33巻，p.514. なお，レーニンはスウェーデン駐在大使であったケールジェンツェフ宛てに，1921年11月19日付と1922年4月13日付の二通の手紙を出している（См. Там же, Т.54, стр.51, стр.378）。
2) П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М.,《Экономика》, 1968, стр.27.
3) Там же, стр.32.
4) Там же, стр.35—187.

ことができる。」そしてこの「連関ラインは組織上の運動が伝わる一種独特の途である。これは一全体のなかで組織を結合する血管である」，と。さらにかれは，組織の個々の構成要素のあいだに厳密な分界線を引くこと，それとともにそれらの接合部の問題を考究することを強調する。「あらゆる組織の指導者は，組織の統一戦線の摩擦ないし衰弱がそこに創出されないよう，分界線と接合部に注意を向けるべきである。」

第三は，定められた目的の達成はどのような組織方法によってできるのかということである。これに関連してかれは，簡単明瞭な組織図式をつくること，組織者はその参加者にたいし簡明な指示を与えること，再組織はふつうひじょうに困難で新たに組織するよりもはるかに多くのエネルギーを要することを忘れないこと，組織活動は一般準則によれば不撓不屈の労働と大きな忍耐を必要とすること，等々を指摘した。

第四は，どういう人の助力によりそしてどういう人的力の活用のもとで作業はおこなわれるのかということ，つまり人びとである。この点でかれはかいている。要員を「選抜する手腕は人間の組織者としての才能をいつも証明する。」「要員選抜にさいしてはその人の特性を活かして組織者か執行者かに分けること。」「組織者はたびたび命令するのではなくて教えるのでなければならない。……組織者のしごとは大部分，自分の考えを執行者に根気づよく伝え，それをじっさいに成就するよう教える，教育者のしごとである。」「組織者は自分の部下に影響を与える能力がなければならない。かれは部下を，強制によってやあるいは処罰の恐れからではなく内的動機によって，作業させる能力がなければならない。そのためには，かれ自身が作業のなかで直接の手本を示し，そして組織に参加している全大衆とたえず緊密に結びついていなければならない。」

第五は，作業遂行のためにいかなる材料が必要なのか，そして定められた方法によって材料を加工するためにいかなる道具を用いなければならないのかということ，つまり物質的手段である。第六は，いつまでに作業遂行が可能でありまた必要なのか，作業の分割された操作すべてはどういう時間的順序で実施されねばならないかということ，つまり時間である。「あらゆる組織活動は時間において厳密に配置されなければならない。」つぎの指摘はきわめてアクチュアルである。「年に数週間日常の労働からそしてなるべく日常の生活環境から完全に解放されることは，たえず人をひじょうにはつらつとさせかれに作業のための新しい精力を与える。勤務員や労働者に与えられる休暇は，組織そのものにとって，コントロールの一種独特な手段でありうる。」かれは，組織活動の基本的要素の最後として第七に，いかにして作業の記録をおこない，作業遂行にたいする実際のコントロールを組織するのかということ，つまりコントロールを挙げるのである。

ケールジェンツェフのHOT論を識るうえでもっとも有益な本は，1923年に出版された『HOT —科学的労働組織』である。そのなかでかれは，社会主義的なHOT運動をつぎの

ように特徴づける[5]。すなわち，まず第一に，HOT 運動に大衆を広範にまきこむこと。かれはかいている，「ソ連邦の労働者階級が現出している，HOTに大衆をまきこむことは，とくに意義がある。『HOT は大衆自身の要務である』というわれわれ（共産主義者—HOT 運動者）の基本命題は現在もそっくりそのままで正しいと認められる」と。

ヴェ・ゲ・ポドマルコフは20年代の HOT 運動について，「労働組織に『科学的』という概念を用いることは，それを技術的な計算および適正化の手段としてのみ考えているのではないことを意味していた。HOT とは社会主義的発展の諸条件において社会的活動の一般にあらゆるシステムに科学的諸手段を広げることであるという堅い確信があったのである[6]」と，指摘した。第二の特徴はこのことに関連する。つまりケールジェンツェフは，「HOT はまったく新しい学問分野なので，この問題にかんする術語の確定はまだまだ不十分であり，もっとも主要な概念でさえその内容の解釈はまちまちである」とのべつつ，HOT をつぎのように定義づけていう。「HOT とは，科学的諸原則を人間の経営的労働ないし生産にだけでなく，一般にあらゆる組織活動にも適用することである。このように問題を提起することにより，私はロシアや外国の HOT 運動者の見地から若干離れている。アメリカでは生産の科学的組織化の理論が産業において生まれまったくそのままで発展した。わが国におけるテーラーの反対者や追随者はほとんどもっぱら純粋に経済的な範囲において活動をつづけている。だが実際は科学的組織の諸原則は，他のあらゆる活動分野にも，つまり党や赤軍，学校，日常生活にも適用されなければならない」と。

ケールジェンツェフは HOT のもう一つの特徴として，人間的諸力ならびに物質的手段の最小消費という条件のもとで人間の労働から最大の効果を得るという原則を指摘し，それを条件つきで「節約の原則」と呼ぶことができるという。

HOT 運動の源泉は[7]，かれによると，先進資本主義諸国の産業の組織と技術，軍事組織，それに革命的経験である。第三の源泉はとりわけ特徴的である。この点についてかれはいう，「第三の源泉——これはHOT の領域におけるわれわれの活動家によって完全に忘れられている——はわれわれの革命的経験である……西側にはまったく理解できない方法を組織化の実践にもちこむべき多くのことがあった。たとえば，広範な大衆的基礎のうえにわれわれの組織を建設すること，当面のもっとも重要な問題の解決に組織の全参加者を系統的に引き入れること，疑いなくわが党の統治力の基本である党細胞の役割，民主集中制の原則をじっさいに実現すること，新しい規律と従業員の奨励のための独特な刺激を考案すること，等を

5) Там же, стр.272—276.
6) В.Г. Подмарков. Социальные проблемы организации труда. М.,《Мысль》, 1969, стр.44.
7) П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М.,《Экономика》, 1968, стр.286—288.

指し示そう。」

さらにかれは，ソヴェトにおけるHOT運動の好条件としてつぎの2つをあげる。[8] ひとつは，「科学的労働組織は科学的成果と生産および管理における労働組織とのあいだの実践的結合である」が，共産主義建設がその結合をもっと強固にするということ。かれはいう，「HOTはわれわれの移行期にとくに合致しており，われわれが理論的科学的成果とその実践的現われとのあいだに現在みている深い断崖がもはやなくなるであろう共産主義の時代には，もちろん，それは真に開花する」と。もうひとつは，労働者独裁の存在が，労働および生産の問題にとくに関連した科学的探究に，資本家の私利の要求にゆがめられずに自由に進行する可能性を与えること。かれはかいている，「プロレタリアートは，HOTに着手しつつ，新しい学科を敵ではなくて同盟者とみなしている。このことは，西側のテーラー主義者たちが置かれている情況と比較して，もっとも大きな優越点である」と。

ケールジェンツェフがHOT運動のなかでとりわけ情熱をかたむけていたのが時間闘争であること，いうまでもない。かれは同名の労作のなかで，「時間はわれわれにとって物質的価値」であり，しかも「蓄積し保存しうる」他の価値に比して「まったくとくべつな種類の価値」であると指摘し，時間闘争に関連した基本的問題として，個人的および社会的な時間の記録，時間の配分と計画化，時間の節約（「時間の濃密化」）の3つをあげる。そしてかれはいう，「時間の記録と節約をめざした闘争は，科学的労働組織の要素の一つをめざした闘争」であり，『時間』という標語は，「広範な大衆の注意をHOTに明瞭にひきつけ，それをとおしてあらゆるものが科学的労働組織の原理をみることのできる，いわば窓である」[9]と。さらにかれは，時間闘争が「共産主義をめざした全般的闘争と緊密にからみ合っている」ことを強調する。「時間闘争は多くの経済的前提を……必要とする。……時間闘争は新しい日常生活をめざした闘争である。時間闘争は体育運動と結びつく。……時間闘争は，われわれの共産主義への移行期にふさわしい新しい人間の育成をめざした大胆な闘争である」[10]と。

## （3）

レーニンは，「作業するを学ぶこと」すなわち一人ひとりの労働者の労働文化の向上を，HOTのもっとも緊要な任務として，くりかえし強調した。その任務の解決に大きく助力したのが中央労働研究所（ЦИТ）であり，その組織者・指導者が**アレクセイ・カピトノヴィッチ・ガースチェフ**（Алексей Капитонович Гастев, 1882—1941）であった。

ガースチェフは，エ・エム・ゴーリキやヴェ・ヴェ・マヤコフスキーらによって高く評価

8) Там же, стр.291—293.
9) Там же, стр.363.
10) Там же, стр.375—376.

された有名なプロレタリア詩人であった。しかし，ЦИТが創設されるや，かれはそれを自分の「最後の芸術作品[1]」だと考えた。

ガースチェフはかいている，「幾十万のプロレタリアートの苦しみつつ生まれ，悩みのなかで十分に熟した思考は，ЦИТにおいて実現されている。……われわれがのべ注意を鋭く集中した最初のことは，企業の最上の管理の問題を高く取上げようとする志向ではなくて，われわれの『いかに作業すべきか』を第一のマニフェストとしたことである。われわれは指導者にではなくて，職長や技師にではなくて，工場の広範な無名氏——労働者に呼びかけたのである[2]。」

ガースチェフは，1921年の第1回全ロシアHOT会議で，準則『いかに作業すべきか』を読み上げた。それは，「われわれは事務机で作業しておろうと，小鍛冶工の仕事場でやすりで挽いておろうと，あるいは土地を耕しておろうとも，いたるところに労働要領をつくってたえずそれを習慣にすべきである。ここにあらゆる労働にとっての第一の基本準則をかかげよう」という前文を付して，「1．作業にとりかかるまえに作業全体を熟慮すべきこと。既成作業のモデルと労働手順すべてが頭のなかで完全に組み立てられるほど熟慮すべきこと。もし最後まで一切を熟慮しえないなら，主要な道標を熟慮すべきこと。しかし作業の最初の部分は精密に熟慮すべきこと」という準則からはじめ，作業終了後の作業方法にいたるまで，16の準則から成っている[3]。これはただちに新聞や雑誌に掲載され，またそのプラカードやビラは工場や機関，実験室，レーニンの応接室にもみることができた。

レーニンはひじょうな多忙にもかかわらず，ЦИТにおいてガースチェフにより展開される活動に大きな注目と熱烈な支持を与えた。レーニンは1921年6月3日，ガースチェフを応接室に招待し，かれと細密な対談をもった。そのときレーニンは，ЦИТの活動の展開にかんするガースチェフの考えを聴き，外国の設備を入手するための出資金についてのЦИТの申請を熱心に支持した。同日かれはア・オ・アリスコム同志に書簡を出した。「私は労働研究所を管理しているガースチェフ同志を援助したい。……もっと精確に考えを理解して，かれのために奔走して一定金額を得るようぜひ努力してくれたまえ。この機関をわれわれはつねにやはり，困難な状態にあっても支持しなければならない[4]。」

当時のソヴェトは2つの戦争で経済は混乱し，失業者が大量にあふれ，その数は数十万にものぼった。そこでガースチェフとЦИТは，さまざまな職業や技能資格のある労働者を短期日に養成する方法を創出するという重要な任務を立てた。この任務の解決は，当時にとっ

1) А.К.Гастев. Как надо работать. М.,《Экономика》, 1972, стр.6.
2) Там же, стр.168.
3) Там же, стр.33—34.
4) В.И. Ленин. Пол. собр. соч., Т.52, стр.244—245.

ては，ひじょうに大きな国民経済的意義だけでなく政治的な意義をももっていた。しかしおどろくべき困難を伴なっていた。物質的に貧困で必要な設備もなく，労働にかんする新しい科学もなく，養成されたカードルもいなかったのである。

ガースチェフは，その任務の解決に情熱をもつ人たちを集めて，教育の合理的なもっとも効果的な方法論の創出に，かれらの全努力を集中させた。そのさい，かれは作業における2つの基本原則を宣示した。[5)]

第一の原則は，調査研究の「狭い基盤」であった。かれは考えた，「ЦИТが深く進行していけばいくほど，広く進行していくことは容易となろう。また，要務成就の方法論的確信がЦИТ自身においてだけでなくその方法の支持者であろう人びとにおいてもますます大きくなろう」と。それゆえ，ЦИТは，主として人間の作業諸器官の運動の個々の要素を写真に撮ることによる作業動作の分析方法を採用し，もっとも単純な作業操作——一打ちからはじめて，一連の操作の方法論を研究作成し，それをもとに労働者の大衆教育へと移っていった。ЦИТのHOT綱領は，金属にやすりをかけるさいにそれをどのようにもつのか，圧搾機のなかに部品をどのように据付けるのか，等々の指示から成っていた。

第二の原則は，「現存するものでもって作業する」である。かれはいう，「科学的労働組織はひじょうによい設備のもとでのみ導入し得るのだ，と多くのものは考えている。じっさいそれは誤っている。科学的労働組織は機械—自動機械のあるようなひじょうに完全な工場で導入し得ることはいうまでもないが，しかしどんな堀立小屋でもどんな谷間でも導入し得るのだ。科学的労働組織における従業員に必要とされる主な質は，極度な倹約性，材料の倹約性と人的エネルギーの倹約性である。まさにこのような倹約性は望ましいところどこででも実施し得るのだ。」[6)] この原則はケールジェンツェフによっても強調されていた。[7)]

ガースチェフとЦИТのまえには，労働者カードルの養成方法の作成という任務だけでなく，もう一つの任務，すなわちひどく荒廃した状態にあるさまざまな工場に短期日で生産を組織し労働生産性を高めるような手段をみつけだすという任務も設定された。かれはつぎのような生産の組織化の諸要因を抜きだしてそれらを全面的に研究するよう呼びかけた。すなわち ①生産の大量性，その専門化，協同化，②計画化，③生産諸過程の空間的・時間的特徴づけ，④規正化，⑤物質的刺激づけ，⑥時間と労力と材料の節約，⑦労働用具と機械の改良，⑧作業部署の組織化。[8)] さらにガースチェフとЦИТは，調査研究活動だけでなく，相談・

---

5) А. Сметанин. Принципы методы и организация работы. 《Социалистический труд》, 1969, № 10, стр.61.
6) А.К. Гастев. Как надо работать. М.,《Экономика》, 1972, стр.163.
7) См. П.М. Керженцев. Принципы организации. М.,《Экономика》. 1968, стр.293—294.
8) В.И. Карасев. О теории организации труда А.К. Гастев. (《Вопросы философии и социологии》 Выпуск 1. Изд-во. Ленинградского университета. 1969, стр.137—138.)

助言的な活動をも展開したのである。

ガースチェフとЦИТのこうした活動は，ЦИТ創設五周年記念集会で，ひじょうに高く評価された。クイブイシェフはのべた，「ガースチェフ同志の方法論的巧みさは，労働力の創出の領域において，また労働過程のそれから生産過程もの組織化の領域において応用され得るだけでなく，科学的基礎のうえに構築されたすべての国家機関の合理化にも応用され得るものである。」[9] 約70万人の労働者を組織している金属工労働組合中央委員会も祝した，「われわれは五周年記念祝典の日に，ЦИТとその思想的鼓舞者であり実践的組織者であるアレクセイ・カピトノビィッチ・ガースチェフに祝辞をのべます。……われわれは遠いタイガで，シベリヤでのアレクセイ・カピトノビィッチを自然に思い出します——かれはすでにそこで労働と生産の科学的組織化のことを構想していたのであります。われわれは当時それにたいし懐疑的な態度をとっていました。なぜならツァーリズムと形式主義の諸条件ではそれは空想とおもわれたからであります。がいまやその空想は，プロレタリア独裁の諸条件では，正真正銘の現実となりました」[10]，と。そのときガースチェフは，ソ連邦中央執行委員会幹部会から，「要務への並外れてすばらしい労力と献身のために」労働赤旗の勲章を与えられた。

ガースチェフの最大の功績は労働者カードル養成方法論の創出にあったのであるが，しかしかれは，原始的な手労働の方をのみ向いていたのではないことを指摘しておかなければならない。かれは機械化，自動化の考えを一貫してもっており，しかも管理にかんする現代の科学——サイバネティックスを予想するような考えをも呈示していたのである。かれはかいている，「人類は物質を加工することを学んだ。いまや人間を綿密に加工する時機がやってきた。組織とは，技術的，筋肉的それに神経的な自動機械が迅速に動いていく路線である。」[11] 「ЦИТにおける活動はその宿命的なものをもっている……2つの考えがおそろしく私の心をひく。それらを私はできるかぎり完全なものにしたい。第一の考えを私はビオエネルゲチカとよぼう。第二の考えを私はオルガエネルゲチカとよぼう。現代人を，不断の生物的完成化や生物的な修理・改造への特殊な方法論にさそいこむこと，第一の任務はかくのごとし。より高い組織的凝結を与えること，その複雑な，巨大な複合のなかに表現された全生命のための組織的接枝の方式を与えること——第二の任務はかくのごとし。」[12] と。さらにかれは，

9) 《Организация труда》. 1925, № 6. (ЦИТ и его методы НОТ. М.,《Экономика》, 1970, стр. 11—12. より引用)
10) ЦИТ и его методы НОТ.М., 《Экономика》, 1970, стр.11. より引用。
11) П.М. Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М.,《Экономика》, 1968, стр.24. より引用。
12) Поэзия рабочего удара の6版への序言。(ЦИТ и его методы НОТ. М., 《Экономика》, 1970, стр.5—6. より引用)

社会工学や労働のウスタノーフカについても論じている。それゆえに，1962年のガースチェフ生誕80周年記念に列席した，ソ連邦科学アカデミー「サイバネティックス」複合的問題科学ソヴェトの議長ア・イ・ベルクは，ガースチェフの「人間と機械との相互関係」の考えを高く評価したのである。[13)]

## 4. 共産主義建設とHOT

20年代（前半）のHOT運動は，以上みてきたように，レーニンの指導のもと，研究所と国家機関と大衆組織が有機的に結合する[1)]方向で，そして全国的規模でしかも大衆をまきこむ形で，展開されていったのである。

また，HOTの諸原則を生産活動にだけでなくあらゆる組織活動に，日常生活にまでも適用しなければならないという，ケールジェンツェフの主張にもみられるように，当時のHOT運動の指導者たちはHOTを経済的な面にのみ限定していたのではなかった。しかし当時の状況がその十分な展開を許さなかった。内戦による国民経済の破壊，帝国主義の包囲，経済的にも社会的にも文化的にもすべての点での後進性が，やはり諸努力を経済的領域に集中することをやむなくしてしまったのである。だがそれだけであろうか。結論を先にいうならば，「社会的な面」は共産主義建設展開期においてとりわけ緊要なそして実現可能な性格のものであろう。したがって，国民経済の復興そして社会主義の建設の時期に「社会的な面」が弱められていったのは，かかる理由も関係しているのではなかろうか。

ここでは，共産主義建設期におけるHOT運動を，その「社会的な面」に注目しつつ，社会主義競争，計画化，時間の節約に限定してだが，みることにしよう。

レーニンは，社会主義が歴史においてはじめて競争を「真に広範に真に大衆的な規模で応用し，勤労者の大多数をかれらが自分の真価を発揮しうるような活動舞台に実際にひきだして，自分の諸能力を発達させ，諸才能を発揮する可能性をつくりだす[2)]」と確言した。そして競争の主要な組織原則として，すべての勤労者に要務にかんする情報を保障する公開性，運動の諸成果の比較可能性，進歩的経験を実際に繰りかえす可能性と同志的相互援助[3)]を指摘した。

---

13) См. ЦИТ и его методы НОТ. М.,《Экономика》, 1970, стр.15.
1) 最近のソヴェトでは，科学調査研究所——HOTセンター——企業のHOT課という整然としたシステムが確立されている。
2) В.И. Ленин. Полн. собр. соч., Т.35, стр.195. 邦訳，第26巻，p.415.
3) См.В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.36, стр.153. 邦訳，第27巻，p.211.

社会主義競争の今日的段階は，共産主義的労働をめざした運動である。その運動の特性は，そのなかで最高の労働生産性の達成，新しい社会的諸関係の形成，来たるべき人間の養育をめざした闘争が有機的に結合されていることにある。

社会主義競争は，ヴェ・ゲ・スモルコフによると，つぎの4つの面の複合である[4]。すなわち，第一に経済的な面。それは，生産計画の遂行，新しい技術の定着，労働生産性の向上，製品の質の改良などによって生産を高めることをその目的の一つとしていることにある。第二に社会的な面。それは，競争が社会の社会的同質性の形成過程を促進することにある。第三は道徳的・美的な面。つまり，競争には，協働と相互援助の客観的な諸関係やそれらに規定された主観的な諸関係——集団主義や同志的関係などが表現されているのである。そして最後に社会心理的な面。これは，競争がエゴイズムやペシミズムとはまったく反対の，健全な要求，関心，目的，信頼，活気の体系をつくりだすことにある。まさに同志的競争のなかに人間は真実の朋友をみいだし，かれらといっしょに同志の喜びを知り，そこでかれの社会的感覚——義務，責任，品性，誇りなど——が育成されるのである。そしてこれらの面は，競争の経済的な面が他の3つの面の土台であり，後者は前者を発展させる必要条件である，という関係にある。

共産主義を建設するという諸条件での競争は，「複雑な社会有機体としての社会そのものの完成化の必要を反映」して，このようにさらにいっそう複合的なものとなるのである。ところで，ここでは社会的な面が社会的同質化とされている。計画化のなかでこの点をくわしくみてみよう。

第24回党大会で，科学と技術の最新の成果の広範な利用，勤労者の教育と技能等級の向上とならんで，というよりもそれらの体系の環として，管理と計画化の改善の問題[5]がとりわけ強調された。計画化は，「管理の過程の外の何かではなくて，その必要な要素，管理決定の作成と採択の機能における環」であり，「管理の組成部分[6]」である。

計画化もまた経済的な面と社会的な面との複合である。経済的計画化は国民経済をはじめとする経済的諸関係を対象とする。それにたいして社会的計画化は，「社会の社会的構造の最適な機能化と発展の確保に，また社会的同質性の達成に向けられた諸措置の体系[7]」であり，社会的諸関係を対象とする。そしていうまでもなく前者が基礎である。

---

4) В.Г. Смольков. Соревнование и Коммунизм. Изд-во Московского университета. 1970, стр.133—136.
5) См. Материалы XXIV съезда КПСС. стр.240. 邦訳『ソ連共産党第24回大会報告・決議・指令』大月書店。1971, p.253.
6) В.Г. Афанасьев. Еще раз о проблемах научного управления обществом. 《Научное управление обществом》. выпуск 3,М.,《Мысль》 1969, стр.25.
7) Там же, стр.26.

では，社会的諸関係とはなにか。その概念は，アファナシェフによると，つぎの3つのアスペクトで用いられている[8]。すなわち，第一はもっとも広いアスペクトで，それは社会的諸関係の全体系——経済的，社会・政治的，精神的，家族・日常生活的な諸関係を包含する。第二はもっとも狭いアスペクトで，それはさまざまな種類の労働，さまざまな労働機能の保有者としての人びとやかれらのコレクチーフのあいだの諸関係を包含する。そして第三は中間的なアスペクトで，それはさまざまな歴史的共同体（民族，階級，家族）のあいだの諸関係を包含するのである。また，ア・カ・ベルイフの概念規定によると，社会的諸関係とは「経済に直接基礎をおいており，そして質的に異なった種類の労働の従事者としてのまた（それに依存して）社会における生活水準や生活状態において差異があるところの人びとやコレクチーフのあいだの諸関係[9]」である。

なお，ベルイフによると，社会的諸関係の特性は，それが直接に経済的諸関係に結びついていること，それが経済的諸関係と政治的諸関係とのあいだの中間的なものであること，それを介して経済は政治や他の上部構造的諸現象に作用すること，そのなかで土台的諸現象の要素と上部構造的諸現象の要素を結合すること，それが社会的諸集団や諸コレクチーフの諸関係であること，のなかに認められる[10]。つまり，社会的諸関係は「一面からは経済と他面からは政治およびイデオロギーとのあいだの連結環」となるのである。そしてかれは，「政治とはことなって社会的な生活は特殊な形で階級発生以前に存在していたし，また共産主義のもとで発展されるであろう[11]」という。

社会的計画化とは，したがって，労働者階級とコルホーズ農民階級とインテリゲンチャとのあいだの，また都市と農村とのあいだの社会的諸差異を克服すること，精神的労働者と肉体的労働者とのあいだの，管理的労働者と執行的労働者とのあいだの本質的諸差異を克服すること，技能等級の低い労働者を高い労働者に接近させること，男性と女性とのあいだの，諸民族のあいだの社会的諸差異を克服すること，等々を，つまり真に社会的に同質な共産主義社会の形成を目的とした諸措置の体系だといえる。

最近ソヴェトで，企業の労働コレクチーフが社会的計画化の対象として，注意の中心のひとつになりつつある。それは，労働コレクチーフが「経済や社会・政治的および精神的な生活の基本的な第一次の環，社会主義社会の経済的および社会的な細胞」であり，「社会的諸関係の全総和の凝結物，結節点，社会の模型[12]」だからである。クリモフによると，労働コレクチーフは経済的な面と社会的な面とが有機的に結合しており，前者は生産・技術的問題

8) Там же, стр.26—27.
9) Под ред. А.К. Белых. Коммунизм и управление общественными процессами. Изд-во, Ленинградского университета. 1972, стр.49.
10) Там же, стр.45.
11) Там же, стр.49.

（技術的な装備の改善，設備と作業時間の利用，生産計画の遂行など）に関連しており，後者は，生産過程において従業員のあいだにつくりだされる社会的な労働諸関係を反映している[13]のである。さらにかれは社会主義企業でのコレクチーフの発展においては，つぎの2つの相互に関連した過程がみいだされる，という。すなわち，一つは「生産手段の社会的所有により生みだされ，企業において異なったカテゴリーやグループの従業員の状態がますますいっそう平坦化すること」にあらわれ，もう一つは「社会的福祉の増大と人格の発達のための可能性の増大におうじて各従業員の性格のなかにかれにのみ固有な個体的な相貌と特質が育成されるということ[14]」にある。つまり，社会的な面は社会的同質化と個体性の全面的発達に関係するのである。

第24回党大会は，共産主義の物質的−技術的基礎を創出するもっとも重要な条件として，社会的生産の全面的集約化とその実効性の向上を指摘した。その集約化のもっとも深い核心は，アファナシェフによると，時間の節約である[15]。この時間の節約こそ，まさにケールジェンツェフがHOTとは時間闘争であると意義づけたところである。

マルクスはかいている，共産主義のもとでは「個々の個人のばあいと同じく，社会の発展，社会の享楽，社会の活動の全面性は，時間の節約にかかっている。時間の節約，すべての経済は結局そこに帰着する」と。そしてさらにかれはその時間節約は第一の経済的法則だという。「時間の経済は，生産のさまざまな部門への労働時間の計画的配分と同様に，依然として共同的生産の基礎のうえでの第一の経済法則である。それはさらにはるかに高い段階ですら法則となる[16]。」

時間の節約とりわけ労働時間の節約は，いうまでもなく自由時間の増大をもたらす。合理的に利用された自由時間は「それ自身ふたたび最大の生産力として労働の生産力に反作用をおよぼす[17]。」つまり労働生産性の向上に作用するのである。これが自由時間の経済的な面である。

ところで、自由時間とは，マルクスによると，「人間的教養のための，精神的発達のための，社会的諸機能の遂行のための，社交のための，肉体的および精神的生命力の自由な活動のための，時間など[18]」にあてられるものである。つまり人格の全面的発達のための時間であ

12) В.Г. Афанасьев. Еще раз о проблемах научного управления обществом. 《Научное управление обществом》 выпуск 3.М.,《Мысль》, 1969, стр.30—31.
13) Н.Климов. Управление социальным развитием коллектива. 《Социалистический труд》. № 8, 1973, стр.117.
14) Там же, стр.122.
15) В.Г. Афанасьев. Научно-техническая революция, управление, образование. М, Изд-во Политической литературы. 1972, стр.425.
16) 高木幸二郎監訳『経済学批判要綱』第1分冊，大月書店，p.93.
17) 同書，第3分冊，p.661.
18) 『資本論』，マル・エン全集，第23a巻，大月書店，p.346.

る。そして自由時間を合理的に利用しての全面的に発達した人格の形成は社会の全面的発達の必要な条件である。このことから時間の節約は社会と個人の発達の全面性の指標ともいえる。かくしてアファナシェフはいう,「時間の節約は第一の経済的法則だけでなく，社会主義と共産主義の機能化と発展の第一の社会学的法則でもある[19]」と。時間の節約——自由時間の増大の社会的な面はこの点にかかわるのである。

以上，社会主義競争と計画化と時間の節約を論ずるなかで「社会的な面」をみてきたのであるが，総じていえることは，それは「一，はじめに」でのべた共産主義的労働の形成だけでなく，社会的諸関係の完成化，人格の全面的発達にも関係し，共産主義へ移行すればするほど大きな役割を果す，つまり具体的な日程に上ってくるものなのである。20年代においてHOTの社会的な面があまり前景に出なかったのはこのような理由もあるのではなかろうか。

なお，20年代（前半）の著名なHOT論者のひとりとして，ア・ア・ボグダーノフ（Александр Александрович Богданов, 1873—1928）もいたが，この小論ではほとんど触れることができなかった。かれは，「新しいプロレタリア科学」の創出を宣言して，『一般組織学（テクトロギヤ)』を著わした。そのなかでかれは，「人類においては組織の活動以外の活動は存在しないし，組織の任務以外の任務は存在しない[20]」と組織を絶対化し，「物質と人びとと観念の三位一体の組織」という広大な成全的体系を創出しようとした[21]。

またかれは，一般的，普遍的な組織原則のひとつとして，システムの「もっとも弱き環」の原則を，力学（鎖の環）から取り入れて定式化した。かれはいう，「全体の構造的耐久性はその部分の最小の耐久性（弱き環）によって規定される[22]」と。この原則は当時ケールジェンツェフによって批判された。かれはかいている，「ボグダーノフは……鎖の環と階級（あるいは社会集団）のあいだの本質的な違いを考慮に入れていない。……成員数は少ないがしかし進んだ階級（たとえばプロレタリアート）は，成員数は多いがしかし未組織で教養の不足な農民階級よりも確乎とし組織され強固である。共通の活動でこれらの階級が連合するばあいには，プロレタリアートの方がはるかに大きな役割を演じることは疑いない[23]」と。

最近ソヴェトで，ボグダーノフの組織論が，一般的，統一的組織論，システム論，サイバ

---

19) В.Г. Афанасьев. Научно-техническая революция, управление, образование. М., Изд-во Политической литературы. 1972, стр.14—15.

20) А.Богданов. Всеобщая организационная наука (тектология). ч.1.М., 1925, стр.28. (В.Г. Афанасьев. Научное управление обществом. стр.224. より引用)

21) В.Г. Афанасьев. Научное управление обществом. М., Изд-во Политической литературы, 1968, стр.224.

22) А.Богданов. Всеобщая организационная наука (тектология). ч.1.стр.213. (К.И.Варламов. Ленинская концепция социалистического управления. М., 《Мысль》, 1973, стр.125. より引用)

23) П.М.Керженцев. Принципы организации——избранные произведения. М., 《Экономика》, 1968, стр.309.

ネティックス等との関連で，再検討・再評価されるようになってきた。ヴェ・ペ・ボゴレポフによると，ボグダーノフの一連の主張は「サイバネティックスの基礎と共通点がある。」それのみならず，かれは「後のその科学の公式の創始者（N.ウィーナーなど）よりずっと遠方を部分的にだが見やっていた[24]」ほどである。ボグダーノフの組織論については別の機会に検討することにしたい。

24) В.П.Боголепов. О состояни и задачах развития общей теории организации. 《Организация и управление. М.,《Наука》, 1968, стр.43.

| 年 | HOT 運動 | レーニンの論文 | 主要出版物 |
|---|---|---|---|
| 1913 | | 『汗を搾り出す「科学的」方式』 | ボグダーノフ『一般組織学（テクトロギヤ）』(1929年まで3部にわけ重版さる) |
| 1914 | | 『テーラー・システムは機械による人間の奴隷化である』 | |
| 1918 | | 『ソヴェト権力の当面の任務』 | ボグダーノフ『人間と機械のあいだ』（テーラー・システムについて） |
| 1919 | | 『偉大な創意』 | |
| 1921 | 第1回全ロシアHOT会議，中央労働研究所（ЦИТ）創設 | | ガースチェフ『いかに作業すべきか』，労働研究所月刊誌『労働組織』創刊 |
| 1922 | | 『小冊子「新しいものに近いテーマの古い論文」の序文』 | ケールジェンツェフ『組織の諸原則』，エルマンスキー『科学的労働組織とテーラー・システム』 |
| 1923 | 第12回党大会<br>科学的労働組織会議（СовНОТ）創設<br>「時間」連盟創設（24年にHOT連盟に改組） | 『われわれは労農監督部をどう改組すべきか』<br>『量はすくなくても質のよいものを』 | ガースチェフ『時間』<br>ケールジェンツェフ『科学的労働組織』，「時間」連盟月刊誌『時間』創刊 |
| 1924 | 第2回全連邦HOT会議 | | ガースチェフ『労働のウスタノーフカ』，テーラー『科学的管理法』露訳さる（25年版はケールジェンツェフが序文をかく），ファヨール『一般ならびに工業の管理』露訳さる（ガースチェフが序文をかく） |

**プラトン・ミハイロヴィッチ・ケールジェンツェフ**

(Платон Михайлович Керженцев, 1881～1940)

——共産党とソヴェト国家の有名な活動家，歴史家，社会評論家，文学者，外交官，HOT の熱心な組織者・指導者（『時間』連盟→HOT 連盟）

| | |
|---|---|
| 1904 | ロシア社会民主労働党に入党。警察の監視のもと流刑者としてニジュニイ・ノヴゴロドでくらす。 |
| 1905 (～11) | 革命に積極的に参加する。ニジュニイ・ノヴゴロド，ペテルブルグ，キエフで地下活動をおこない，ボルシェヴィキの定期刊行物（新聞『キエフスカヤ・ムィスリィ』と『キエフスキエ・ベスティ』）に非合法に関与する。 |
| 1912 (～17) | 亡命して，ロンドン，パリ，アメリカで暮らす。この間もロシア社会民主労働党員ボルシェヴィキとして革命活動に従事し，とくに文筆の面で大きな活動をした。 |
| 1917 | 亡命から帰国。 |
| 1918 (～20) | 新聞『全露中央委員会イズヴェスチヤ』編集局次長，「ロシア電報通信」社長。 |
| 1921 (～23) | スウェーデン駐在大使 |
| 1923 (～24) | СовHOT 幹部会員。『プラウダ』で作業する。モスクワにて『時間』連盟設立。 |
| 1925 (～26) | イタリヤ駐在大使 |
| 1927 | ソ連邦共産党中央統計局次長 |
| 1928 | ソ連邦共産党中央委員会所属文化・宣伝部次長 |
| 1930 | 共産主義アカデミー幹部会副議長（ウズベク共和国より選出）および文学研究所長。ソ連邦人民委員会主事。ソ連邦人民委員会付属全連邦ラジオ委員会会長。ソ連邦人民委員会議付属芸術問題委員会会長 |
| 1936 | 大小ソヴェト百科辞典出版編集局次長 |
| 1940 | 死去 |

◎ HOTの諸問題にかんする主な労作

『組織の諸原則』(1922年……1925年までに4度改版さる)，『科学的労働組織』(1923年……1925年に改訂・増補の第二版を出す)，『HOTと党の任務』，『時間闘争』，『組織者の覚え書き』(1923年)，『自分自身を組織せよ！』

## アレクセイ・カピトノヴィッチ・ガースチェフ

(Алексей Капитонович Гастев, 1882～1941)

——学者，社会的活動家，プロレタリア詩人，HOTの有名な定礎者・指導者（ЦИТ）

| | |
|---|---|
| 1882<br>(～) | ウラジーミル県スズダリ市に生まれる。<br>4年制小学校と技術学校を終了。モスクワ教員学校に入学。しかし政治活動（学生デモの組織化）のため除籍さる。 |
| 1900 | 革命活動に参加 |
| 1901<br>(～8) | ロシア社会民主労働党に入党。 |
| 1905<br>(～) | コストロマ・ボルシェヴィキ派組織の武装労働者革命部隊を指導する。ロシア社会民主労働党コストロマ組織の代表者として中央委員会や個人的にレーニンと直結の結びつきを保つ。ロシア社会民主労働党第3回大会で代表委員に選ばれ，ボルシェヴィキ派の代表者としてジュネーヴでの代表者会議に出席。ストックホルムでのロシア社会民主労働党第4回（連合）大会の活動に参加。<br>ヴォーログダ県，アルハーンゲルスク県，ナリムへの拘留，禁錮，流刑を一度ならず受ける。警察の追跡から隠れつつ，ラヴレンティエフ，ナザロフ，ヴェルシニン，イワノフという姓を名のり，つねに非合法に生活する。<br>パリに数回亡命す。そこのいくつかの工場で作業し，高等学校で社会諸科学を学ぶ。 |
| 1917 | 2月革命後，ペトログラードにもどり，金属工組合執行委員会のメンバーに選ばれる。全露金属工組合中央委員会書記長。 |
| 1918 | チェコスロヴァキア暴動との連関でサルモヴォ工場の特別委員に任命さる。党の任務を首尾よく遂行して，南部に渡り，そこで芸術部長ならびにウクライナ・ナルコムプロス協議会のメンバーとして作業する。 |
| 1920<br>(～38) | 全ソ連邦労働組合中央会議付属中央労働研究所（ЦИТ）を組織・指導する。 |
| 1921 | レーニンに招待され会見する。 |
| 1924 | プラハでの第1回国際HOT会議にソヴェト代表委員団の一員として出席。労農監督人民委員部付属СовHOTの副議長ならびに議長（～26）。 |
| 1926 | ソヴェト政府により「労働赤旗」勲章を与えられる。 |
| 1931 | 全ソ連邦共産党に入党。 |
| 1932<br>(～36) | ソ連邦労働国防会議付属標準化委員会議長となる。 |

◎ HOTの諸問題にかんする主な労作

『産業的世界』(1919年)，『われわれの任務』(1921年)，『いかに作業すべきか』(1921年)，『時間』(1923年)，『新しい文化のウスタノーフカ』(1923年)，『労働組合と労働組織』(1924年)，『労働のウスタノーフカ』(1924年)。

# The movement of Scientific Labour Organizaton (HOT) in the Soviet Union — in the first half term of 1920's —

N. MATSUDA

In the Soviet Union where they are building up the communism, the problems of Scientific Labour Organization (HOT) have been especially emphasized since the latter half of 1960's. HOT has duality of economic and social aspects. The former is concerned with rising productivity of labour, while the functions of the latter are the change of labour toward the primary vital desire, the total development of personality and the perfection of social relations. That is to say, the social aspect takes a remarkable role in the period of constructing the communism.

The main aim of this paper is to regard about the movement of HOT in the first half term of 1920's. At that time mass movement for HOT was brought about in many areas and was spread out dynamically under the leadership of V.I. Lenin. It seems to me significant to put the light on this experiment in order to understand HOT-movement in today's Soviet.

When the people in Soviet set themselves to restore the economy and construct a new society after the end of civil war, a phenomenal concern with technical progress or the problem of HOT comes into being among the party, trade union, economic leaders and specialists, and labourers. Mass and all people's movement starts to settle it in enterprises, institutes, the Red Army and schools through the study of principles of HOT, then various organizations of HOT-movement appeared.

One of the conspicuous results is the Central Institute of Labour (ЦИТ) which was established in 1921 for the purpose of research and practice of HOT in production. Its director was A.K. Gaschev. In those days Lenin laid a stress over and over again on "Study to work", that is, the improvement of labour culture for each labourer is the most urgent duty of HOT. Gaschev made a trainning method of labourer cadre in order to aid the solution of the duty. He also displayed two fundamental principles of work. One is "on the narrow base" of research, and the other is "work with what exists at the present."

In 1923 Scientific Labour Organization Conference (СовНОТ) was established in order to lead and control generally those activity connecting all HOT institutes with the Soviet Organ. This conference belonged to the People's Commissariat of Worker-Peasant Inspectorate (НК РКИ), and was our called central leader organization.

On the other hand, under the initiation of the wide range of labourers, the cells of HOT developed the movement created voluntarily into large-scale enterprises and institutes. The famous one of them is the "Time" League established in 1923. Its name was changed into HOT League in the next year. P.M. Kerdjenchev was its leader. He insisted that principles of HOT was applied to not only productive activity but activity of all sort of organization, up

to daily life. Then he also recognized special worth of time and thought the battle for the economy of time as a large element of HOT.

In 1924 the second conference of the Union HOT was opened at Moscow with the object of generalizing many experiments of HOT-movement what was done yet and formulating the functions for further development of HOT. There the dispute about substance of HOT was finished and new difinition of HOT was adopted.

Thus the movement of HOT in the first term of 1920's was developed dynamically in the direction of joining together institutes, national organs and mass organization organically.