

科学的管理の現在

—三つの科学的管理とその射程—

三戸 公

目次

1. 三つの科学的管理
2. テイラー・システムとしての科学的管理とその射程
3. テイラリズムとしての科学的管理とその射程
4. 精神革命としての科学的管理とその展開
5. 精神革命としての科学的管理の射程
6. 結びにかえて——要約

以上

1. 三つの科学的管理

アダム・スミス (Adam Smith 1723～1790) が『国富論』The Wealth of Nations の著書により経済学の始祖として絶えず振り返られると同じように、F. W. テイラー (Frederick Winslow Taylor 1856～1915) は科学的管理 Scientific Management の創始者として経営学の始祖ともいべき地位を占め、絶えず振り返られ把握し直されている⁽¹⁾。スミスとテイラーを比肩し、二人の業績を比較することによって、経済学と経営学の何たるかが浮び上らせることが出来ようが、それはここでの課題ではない⁽²⁾。ここで論じようとするものは、既に論じ尽くされたかの觀のある科学

(1) 「やがて死ぬべき定めではあるがなかなか死なぬのが彼テイラーである」と、大内兵衛のアダム・スミス評になぞらえて、桑原源次は『科学的管理研究』未来社1974を書き起こしている。そして科学的な管理は既に藻利重隆・清水晶・小林靖雄・笛木正治・川崎久治・山本純一・橋博・島弘・向井武文の名をあげ、既に論じつくされたかの觀がある、と続いている。日本の戦後経営学は科学的管理の再研究から始まり、私もこれら諸教授の著書に全て目を通している。それ以外にも、中西寅雄・古林喜樂・内海義夫・海道進等の研究も落とせない。私もまた「テイラー・システム小論」なる研究ノートを書き、『アメリカ経営思想批判』未来社1966に補論として納めている。

その後、坂井正廣・中村瑞穂・原田実・西郷幸盛・相馬志都夫等の研究が続き、小林康助を中心に J. T. Mckelvey, AFL Attitudes toward Production 1900～1932, 1952 (『経営合理化と労働組合』風媒社)、M. J. Nadworny, Scientific Management and the Unions 1900～1930, 1955 (『科学的管理と労働組合』広文社)、d. Nelson, Managers and Workers-Origins of the New Factory System in the United States 1880～1920, 1975 (『20世紀新工場制度の成立—現代労務管理確立史論』広文社)、S. Haber, Efficiency and Uplift, Scientific Management in the Progressive Era 1890～1920, 1964 (『科学的管理の生成と発展』広文堂) が訳出された。

また最近では注目を浴びた中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店、原輝史編『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較』昭私堂、大島雄一『近代的管理の成立』成文堂なども出版された。

(2) 経営学の象徴人物を書いて、経済学の象徴的人物ロビンソン・クルーソーと対比させることによって、経営学と経済学の違いを浮き彫りにしたいと思っている。その試みの一部は既に、「象徴としてのロビンソン・クルーソー」(『立教経済学研究』第50巻第1号、1996) として発表した。

的管理とは何かについてである。

科学的管理について論じると言った。だが科学的管理についての基本的な理解・把握について、何も特別に目新らしいものを打ち出そうと言うのではない。泰勒の業績それ自体はそれほど膨大なものではなく、彼の説くところひとまずは必ずしも難解ではない。科学的管理とは、泰勒の著作を追って呈示せられる三つの科学的管理の理解すなわち『工場管理』Shop Management, 1905を中心として把握される泰勒・システム、次に『科学的管理の原理』Principles of Scientific Management, 1911を中心に把握されうる泰ラリズム、そして『科学的管理特別委員会（議会）における泰勒証言』Taylor's Testimony before the Special House Committee, 1912を中心として把握される精神革命としての科学的管理の三者である。

以上の科学的管理の把握について、これを泰勒・システムとして、泰ラリズムとして、精神革命としての科学的管理の三者が成り立つことは既に常識化し、当り前の理解だとして受けとめられている。その上で、それぞれの論者は、それぞれ科学的管理をあるいは泰勒・システムを軸とし、あるいは泰ラリズムを軸とし、あるいは精神革命としての科学的管理を軸として把握していると言ってよい。読者はそれに、そして内外の経営学者がそのいずれの把握に立っているかを容易に位置づけることが出来るであろう。

科学的管理の三つの把握は、いずれもそれぞれに排他的なものではなく、三者とも相互に内的関連をもつものであるから、いずれの把握に軸点を置こうと決定的な違いはないようと思われる。だが、科学的管理を泰勒・システムとして把握するか、泰ラリズムとして把握するか、はたまた精神革命として把握するかによって、科学的管理の経営における意味、その歴史的役割、すなわちその射程はまったく異なったものとなる。この問題は、未だ積極的に論じられたことはない。この問題を論じようと思う。

2. 泰勒・システムとしての科学的管理とその射程

科学的管理を泰勒・システムとして把握するのは、科学的管理を何よりもまず具体的な技術的体系として把握するものである。技術は連続的・非連続的に発展する。非連続的な発展とは、段階を画する発展である。泰勒・システムはいかなる技術体系の中から段階を画するものとして生れ来り、いかなる内容のものとして機能し、そして如何なる新しい段階を画する技術的体系によって過去のものとされ、とて代わられたのであろうか。

泰勒は19世紀の末葉、工場に職人見習いとして入り、職人となり、職長となり、さらに機械技師となり、やがて泰勒・システムと呼ばれことになった段階を画する管理体系を創り出した。当時の管理はほとんど工場現場のたたき上げの職長に任せていた。そのような管理を成行き管理drifting managementと呼ばれ、アメとムチの管理であった。そのような伝統的な職

場の状態は、機械の発達にともない学校出の機械技師達の手によって次第に変って来た。彼等が工場管理の主導権を握りはじめたのである。能率増進運動なるものが起り、A S M E と略称されるアメリカ機械技師協会American Society of Mechanical Engineersがその拠点となつた。

機械技師たちが作業と作業員の管理に最初に手をつけたものは賃金であった。賃金の形態と賃率の操作という刺激によって、作業員の意欲を高め創意工夫を求めるこことによって能率を高めようとしたのである。だから、これを創意と刺激の管理initiative and incentive managementという。能率を上げたら、割増をつけようという賃金形態が生れ、割増のつけ方がいろいろと工夫された。だが、能率を上げると賃率切下げが為され、勤労意欲は下がり、サボタージュがまん延していた。ティラーはその局面で登場した。

割増は標準作業量をこえたとき支払われる。この1日の標準作業量を課業taskというが、この課業が経験や勘や成り行きで決められていたのを、作業の動作研究、時間研究にもとづいて科学的に決定しようとしたのである。作業を科学的に研究し、標準的作業方法・作業量を設定すると、工場の管理は、もはや万能式職長の手にゆだねられた成行管理はゆるされなくなる。

課業が科学的に決定されたら、それぞれの作業の従事者は課業遂行可能な者が選択・選抜されなければならないし、標準作業方法の教育訓練が為されねばならない。全てをとりしきっていた万能式職長は、動作係・準備係・検査係・規律係の機能式職長制度が考案されることになり、更には作業分析・課業設定・工種企画の計画部の設置、課業の遂行・不遂行の差率出来高賃金等々の諸要素からなる管理のシステムが創り上げられて來た。すなわち、これ課業管理であり、ティラー・システムと呼称されるものである。

作業の科学的研究そしてそれに立脚する管理の新しい展開は、バースCarl G. L. Barth 1860～1937、ガントHenry L. Gantt 1860～1919、ギルブレス夫妻Frank B. Gilbreth 1868～1924, Lillian M. Gilbreth等のティラーの著名な協力者、後継者等によって推進された。

この課業管理のシステムとしてのティラー・システムを科学的管理と把握すれば、科学的管理はフォード・システムの登場によってとて代わられ、過去のものとなる。

ティラー・システムの出現は、まさに伝統的な成行き管理の中から非連続的に成立して來た近代的管理の誕生である。その背後には機械制工場の發展がある。世界の工場といわれた産業革命の母国イギリスではなく、アメリカにおいて近代的管理が生れたのは、工場の根幹をなす機械のレベルにおいてアメリカがイギリスを凌駕したからである。すなわち、機械は万能機→専門機→単能機と発達する⁽³⁾が、マキシムやコルトの兵器で知られるように互換式生産方式の基礎としての専門機から単能機の段階にアメリカが先に入つて來たのである。万能機では機械工の技能中心となり万能式職長中心の成行き管理とならざるを得ない。専門機段階が充実し単能機を望む段

(3) 三戸公『装置工業論序説』有斐閣は、機械と装置を対比させながら、その段階的發展と工場体系および労働体系の段階的發展を画いている。

階となって、機械技師達に工場の主導権は握られ、彼等の手によって工場管理は推進せられ、近代的管理は⁽⁴⁾成立する。この段階における管理の技術的体系としてテイラー・システムは位置づけられる。

テイラー・システムとしての科学的管理は、工場の根幹をなす機械が専門機段階から単能機段階に完全に移行を遂げたとき、過去のものとなる。工場は専門機の機種別工場から異種単能機の部品別工場と部品をベルト・コンベアによる移動組立工場の体系となる。そこでは、もはや個々の作業員の標準作業・標準作業量を内容とする課業中心の管理はもはや不要であり存在しえ無い。その技術的体系がフォード・システムであり、その延長線上にJIT(Just in Time)がある。そして、技術的体系としてのフォード・システムを支える原理と思想をフォーディズムと言う。作業を規制するものは、科学的に設定した課業ではなく、コンベアの速度にある。チャップリンのモダン・タイムスの画くところである。

生産の技術的体系の一環としてのテイラー・システムは、機械体系の段階的発展によって乗りこえられ過去のものとなることを論じたが、人間とその組織の管理という観点から把握される管理論のレベルにおいてもそれは既に過去のものとし取り扱われている。テイラー・システムは、ホーソン実験を契機として成立して来たヒューマン・リレーションズという管理の新しい理論とそれにもとづく技法によって、乗り越えられたとするのである。たとえば、その言説の代表的なものとしてJ.G.マーチとH.A.サイモンの『オーガニゼーションズ』などにみることが出来る。

マーチ=サイモンは、テイラーの科学的管理は「作業の時間研究・方法研究において、人間有機体の諸特質を比較的簡単な機械のごとく把らえようとし、非能率的な人間有機体を可能なかぎり能率的に最善の方法で動く単能機械たらしめる方法を探究したものである⁽⁵⁾」とした。最短時間で作業をなす一連の有効な動作として組み立てようとした作業研究のもとづく課業の設定とその遂行のシステムは、マーチ=サイモンのようにカリカチュアライズして表現することも出来よう。そして、ホーソン実験によって、人間をさまざまな動機をもち、動機の満足の刺激によって勤労意欲を高める存在であり、しかもその意欲は人間関係によって大いに左右されるとするという新しい観点からの人間観とそれにもとづく管理技法すなわちヒューマン・リレーションズによって乗りこえられた、という把握も十分に成り立つ。この科学的管理はヒューマン・リレーションズの成立によって過去のものとなったとする把握は、アメリカにおける管理論そしてそれに追随する日本の管理論者が多くがとるところである。

(4) 大島雄一『近代的管理の成立——管理者としての機械技師群形成の研究——』成文堂

(5) J. G. March & H. A. Simon, Organizations, 1958、土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、9.20

3. テイラリズムとしての科学的管理とその射程

テイラリズムとしての科学的管理とその射程について述べよう。

テイラー・システムとして科学的管理は、テイラーの著作『工場管理』を中心に把握されたものであり、テイラリズムとしての科学的管理は『工場管理』に続く『科学的管理の原理』を中心とらえられるものである、と言った。『工場管理』は、第1章：総論、第2章：各種の賃金支払制度について、第3章：工場の組織について、第4章：単位時間の研究、第5章：労資関係と管理の中心問題、となっている。そして、『科学的管理の原理』は、次のように組み立て論述されている。最初に科学的管理の基礎と原理、次に銑鉄運び・ショベル作業・煉瓦積み・金属切削作業などの諸作業の作業分析、そして科学的管理の実施とその効果となっている。

『科学的管理の原理』の論述は、具体的な技術的内容とすれば、作業分析が詳細に論じられていることを除けば、『工場管理』に比較してみて充実し前進したものとなっているとは必ずしも言い難い。だから、『工場管理』がASMEの機関紙に掲載され、ASMEの会員の論議的となつたのに、この論文は、ASMEの機関紙に掲載することが拒否され、Harper & Brothersから出版された。Shop Managementも後に同じ出版社から出されている。だが、テイラー・システムを支える原理・原則、そしてテイラー・システムを生み育てる思想としてのテイラリズム＝テイラー主義は、自分の創り出した工場管理の体系、人呼んでテイラー・システムというところのものを〈科学的管理〉と弟子達とともに命名し発表した『科学的管理の原理』において、自覺的に展開せられている。

テイラーは自分の創り出した管理の体系すなわちテイラー・システムが、従来の管理体系すなわち旧式の伝統的管理に対して如何に異なるものであり、段階を画するものであるかについて十分に認識していた。

彼は労使対立ではなく労使協調を説く。彼はいかに労働者を働かせ儲けるかではなく、使用者＝管理者と労働者とが共にそれぞれの責任・義務を果たし、両者共に繁栄すべきであると説く。ではそれは如何にして可能であるか。それは能率を上げることである。能率を上げるとは、最少の犠牲で最大の効果を上げる作業方法を管理者側が開発し、その作業方法に従って作業を遂行することにある。かくして、高賃金と低労務費・低コストが可能となり、労使の協調・繁栄が可能となると言うのである。テイラー・システムに即して言えば、1日の標準作業量たる課業を成り行きでもなければ経験や勘にたよるものではなく、科学的に決定し、そのように決定した課業を完全実施するシステムの構築・維持・発展を管理者の義務・責任とし、労働者は管理者の示す作業方法・作業時間の通りに課業を完遂する義務と責任をもとう、と言うのである。

彼は、管理者の新しい任務として次の4ヶ条を挙示している。

(1) 従業員の仕事の各要素について、科学を発展させ、旧式の目見当のやり方 (the old rule

of thumb method) にかえる。

(2) 過去にこれまで従業員はそれぞれ自分で仕事を選択し、自分で出来るかぎり訓練したものであるが、これからは科学的に作業員選び、教育訓練し、発展させねばならぬ。

(3) 発展せしめられた科学の原理に従って全ての作業が為されるように、管理者は従業員と心から協働しなければならない。

(4) 管理者と従業員との間に仕事と責任がほとんど均等に分けられる。これまでほとんど全ての仕事においてその責任の大部分が従業員の上に負わされていたのであるが、従業員よりも管理者により適した仕事は全て管理者が引き受ける。

以上が『科学的管理の原理』において述べられている泰イラリズムの概要である。では、この泰イラリズムはどれ程の射程をもつものであろうか。もちろん、泰ラー・システムより遠く先きまで伸びている。では、現在なお生き続けているであろうか、それとも既に過去のものとなっているであろうか。

ほとんどの管理論者が科学的管理を過去のものと把握しそのよう取り扱っていたのに対して、これを〈働く人間とその仕事の管理〉(the management of Workers and Work) の基礎として現在なお最も有効に生きている考え方であると明言し、科学的管理を再認識せしめたのはP. F. ドラッカー (Peter F. Drucker) である⁽⁶⁾。彼は、The Practice of Management, 1954野田一夫監訳『現代の経営』ダイヤモンド社の中で次のように言っている。

「労働者とその仕事の管理が問題になるとき、いつも引用され、またいつも論議の中心になるのは、人事管理派の理論と人間関係の理論である。これらはまた、人事部が最も大きな関心を寄せている理論でもある。しかしながら、米国の産業界で実際に労働者とその仕事の管理の基礎になっている考え方は、これらの二つのいずれでもない。それは科学的管理法の考え方である。科学的管理法は仕事に焦点を置いている。その精髓は、(イ) 仕事を組織的に研究し、(ロ) 仕事を最も簡単な要素に分析し、(ハ) それらの要素の一つ一つについて労働者の仕事のしかたを組織的に改善することにある。科学的管理法は基礎概念ばかりでなく、直ちに適用しうる道具と技術とを備えている。科学的管理法の有用性は容易に証明することができる。というのは、その適用の結果は、生産高の増大という、目にみえ、そして容易に測定できる形で表われるからである。」(『訳書・下』 p.119)

ドラッカーは、人事管理派の理論も人間関係派の理論も、人間把握において科学的管理よりすぐれているがなお不十分であり、更にそれは仕事そのものに積極的にかかわっていないから、現実において科学的管理にとって代わり得ていない、と言うのである。では、科学的管理すなわち泰イラリズムをそのまま発展させるべきか、というにそうではない。ドラッカーは科学的管理は

(6) 丹念な桑原源次「ドラッカーの泰ラー再評価に関する覚え書 (1) (2) (3)」(白鷗大学論集Vol. 8 No.2, Vol. 9 No.1, No.2) がある。

乗り越えられるべきである、科学的管理を超克した新次元の管理論が提起されるべきだとし、それを自分が提示するのである。

ドラッカーは科学的管理は二つの盲点をもっているという。一つは、科学的管理は作業を最も単純な要素的動作に分解・分析し、可能なかぎり単純なものに組み立てることを原則とする。だが、分解し分析することと組み立て統合することは全く異質な性質のものであること、に気付いていなかった。第2の盲点は、計画と実行の分離 “the divorce of planning from doing” を科学的管理は基本的信条としている点にある。この信条の背後には知識を独占する階級とそうでない階級の存在、“由らしむべし・知らしむべからず” の古い危険な思想が潜んでいる。確かに、計画と実行とは違ったものであり、その意見は泰勒の功績である。泰勒はその原則に立った管理をして、生産性を高めた。

だが、そうだからと言って計画と実行をそれぞれ別個の人間が別々の職務として担当すべきだ、ということにはならない。全ての仕事は、多かれ少なかれ計画と実行の二つの要素を含んでいる。それを可能なかぎり計画的なものばかり、実行的なものばかりに分離することは効率的ではない。むしろ、計画と実行を別々の職務とするのではなく、逆にそれぞれの職務を可能なかぎり両者の統合的な内容のものとすべきである。人体にとって食物の摂取と消化は必要不可欠であり、ともに別々の器官でなされ、別々に研究されねばならない。だが、人体にとって二つは絶対に不可欠であるのと、事は全く同じである。

ドラッカーの〈計画と実行の分離〉の超克すなわち〈計画と実行の統合〉論は、彼の人間の本性を自由すなわち「責任ある選択」にあるとする人間観に立脚するものである。それは、彼の目標管理、分権制の組織論・管理論の一環をなすものである。だが、この〈計画と実行の統合〉論は技術の段階的な発展の基盤の上に立つものもある。そのことを、ドラッカーは指摘している。

機械は万能機から専門機、専門機から単能機、そして単能機からオートメーション段階へと進む。泰勒・システムは専門機段階において成立した。単能機段階になって、フォード・システムが成立した。フォード・システムは泰勒・システムを超えて進んでいるが、テイラリズムを超える得ない。むしろその発展であり、その延長である。それは、テイラリズムの基本原理なる〈計画と実行の分離〉が機械を媒介としてより徹底せられているからである。だが、オートメーション段階になると、現場作業は可能なかぎり単純作業を目指すことは出来ない。自動的に仕事をする機械体系・装置体系の箇々と全体を看視し、そして各種のメーターを観測し、正常な運行を確保するとともに、機械体系・装置体系の保守・保全がオートメーション段階の作業内容となる。ドラッカーは言う、「科学的管理法から〈分解〉のしかた (how to pull apart) を教えられたわれわれは、オートメーションという新しい技術体系の下では、いかに〈統合〉するか (how to put together) を学ばねばならない。」

ドラッカーの論ずるところ、極めて明快であり、説得的である。彼は彼のもつ人間観に立脚し

つつ機能性追求の視点から、そして更にオートメーション段階としての生産技術体系に即応した原理として、〈計画と実行の統合〉の原理を説いている。ドラッカーのこの言説に関連して論すべきことは少なくない。だが、それはおくことにして、ドラッカーに関説しつつ、〈計画と実行の統合〉の不可能を論じたH.ブレイヴァマンをとり上げることにしよう。

H.ブレイヴァマン (Harry Braverman) は *Labor and Monopoly Capital – The Degradation of Work in the Twentieth Century*, 1974 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店において、科学的管理をいくつかの章を割き大きくとり扱っている⁽⁷⁾。

ブレイヴァマンは科学的管理を三つの原理より成り立つものとして把握し、精しく説明しているが、要約して次のように言っている。「〈第1原理〉が労働過程にかんする知識を収集し、それを発展させることであり、〈第2原理〉がこの知識を管理側の排他的領分に集中すること——それとともに、ちょうどその逆の関係としての、労働者側でのそのような知識の欠如——であるとすれば、〈第3原理〉は、知識にたいするこの独占を、労働過程の各段階とその遂行様式を統制するために、用いることである。」(訳書、p.134) このブレイヴァマンの把らえた科学的管理の三つからなる原理なるものは、創始者であるティラーの労資協調的論述とブレイヴァマンの労資対立的論述との違いの部分を除ければ、全く両者は同じであると言って差し支えない。それは、先に紹介したドラッカーが科学的管理の精髓として把握したものとも合致する。一言で言えば、〈計画と実行の分離〉である。

ブレイヴァマンとドラッカーの違いは、ドラッカーが〈計画と実行の分離〉の超克すなわち〈計画と実行の統合〉を説き、われこそはその創始者たるの自負をもって論じたのに対して、ブレイヴァマンは〈計画と実行の統合〉は資本主義社会であるかぎり不可能であり、〈計画と実行の分離〉は続かざるを得ない、と論じたところにある。

ブレイヴァマンはマルクスの理論に忠実に立つ。したがって、資本制生産様式のもとにおいては労働者は資本に彼の労働力を売り渡たす存在であり、彼の労働は資本に包囲された労働である。労働者のもつ熟練・技術が生産において決定的な重要性をもつならば、労働者の自主性・自律性は高く、労働者は賃金を受け取って労働するといつても、彼は労働過程の主人公のように振る舞うことが出来る。だが、労働者のもつ熟練が管理の側に移転され、労働者の技能が不要化し、労働者が資本の要請に立つ管理者の言うままに働くを得なくなることが、資本制生産の本質である。それは労働の資本のもとへの形式的包囲および実質的包囲の進化である。それは資本による労働の疎外である。ブレイヴァマンはこの書物の副題を「20世紀における労働の衰退」と付けているのは、まさに資本による労働の実質的包囲の進化を、労働の degradation = 衰退・退化・低下の具体的現実をその労働を担う労働者の実態とともに論じようとしたのである。

(7) 宇野哲夫の力稿「熟練の衰退と〈科学的管理〉——Henry Bravermanをめぐる諸批判」(聖マリアンナ医科大学、一般教育紀要、第10巻198r所収) がある。

資本主義のもとでは労働の内容は衰退の一途を辿らざるをえないという論旨のブレイヴァマンにとっては、テイラリズム=科学的管理はまさに労働者の熟練・技能を一切奪って管理者のたてる計画のもとに言われるがままに動く生産システムを唱導するものとして、資本主義社会が続くかぎり、テイラリズム=科学的管理は資本主義の原理として作用しつづけるものとして把握されるのである。

だから、ドラッカーの〈計画と実行の分離〉の超克=〈計画と実行の統合〉論は一蹴して仕舞われるのである。この本の序論は、まさにドラッカーの揶揄で結ばれている。

ブレイヴァマンはドラッカーの次の言葉を引用する。「仕事が計画と実行の二つの部分に分析されるからといって、計画者と実行者が別個の人間にならねばならぬということにはならない。産業社会は二つの階級の人々——何を為すべきかを考え、職務の内容・作業・速度・リズムおよび動作の仕方を定め、これ等を他人に命令する立場にある少数者と、命令されたことを命令された通りに為す多数者に分けられねばならない、と言うことにはならないのである。」そして、次のようにブレイヴァマンはこれにコメントする。「これは、とくに経営コンサルタントの発言であるだけに、大胆な発言である。だが、ドラッカーがわれわれに伝える次のような現実変革のための提言となると、それはいささか大胆さを欠いている」と言って、ドラッカーの立論の一切は切り捨てられている。引用文は次の通り。「いやしくも人間の職務であるかぎり最低次のものであってもある程度の計画planingを持たねばならぬ。もっともその計画は単純であるべきであり、大きすぎるべきではない。」この引用文は、「最大の成果を上げる人間組織」という章の中での一行である。職務には高次なもの低次なものがあるが、その違いは計画・判断がどれほど要求されるかによるものであり、最低のものでもそれが不可欠のものとして賦与されているべきであり、計画と実行との完全分離は許されない、と言っている箇所である。

ドラッカーは、テイラーに即しながら仕事の分解・分析を基礎にしながら、仕事における諸要素の統合の法則を導き出す試みを展開している。ブレイヴァマンとて、統合を望む者たるかぎり、ドラッカーの統合論は子細に検討さるべきである。そこを一顧だにしなくて、先きの引用された一行がいかなる文脈のもとにおいてあるかを確かめなくて、自分の論旨のままにドラッカーの統合論をすべて切り捨ててよいものではない。ドラッカーの言説の肯定すべきは肯定した上で、現代産業社会における人間およびその労働の現実を論ずべきではなかったか。資本制社会の現代の様相は、ブレイヴァマンの把握ほど単純ではない。

マルクス主義者ブレイヴァマンにとって〈計画と実行の分離〉は、資本制生産様式が廃絶せられ社会主義社会が建設せられて、始めて超克せられ〈計画と実行の統合〉は可能となり実現せられることになる。だが、社会主義国といわれたソ連圏諸国の崩壊以前の1974年に書かれたこの本において、ブレイヴァマンはソ連圏諸国において〈計画と実行の分離〉が存在し克服されていないことを率直にみどめている。フランスの社会学者ジャルジュ・フリードマンの言うところを

引用している。

「……東欧の人民民主主義諸国家の計画経済を含むソビエト型の計画経済においては——そして中華人民共和国の計画経済もだんだんそれに近づいているが——、技術進歩が多くの単純労働を生みだし……そしてこうして計画と実行の分離を生みだし発展させている大きな部門が存在しているようである。現代では、この計画と実行の分離は、その人口と構造がどのように異なつていようとも、すべての産業社会を結びつけている公分母であるように思われる。」（訳書、p.15）

ソ連型社会主义国において〈計画と実行の分離〉が克服されていないことを、ブレイヴァマンは認めるが、フリードマンがとらえるような資本主義であれ社会主义であれ同じ生産技術の体系のもとでは同じように〈計画と実行の分離〉は不可避的に成立するという機械専制主義あるいは技術決定論の立場はこれを拒否する。彼はマルクス主義者として階級的立場を貫ぬこうとする。では、どのように現実の社会主义国における〈計画と実行の分離〉現象の存在を説明するであろうか彼は社会主义国においてはこの現象は過渡的なものに過ぎないものであり、やがて克服され消滅すべきものに過ぎない、と把握する。そして言う。「だが、この生産様式を生み出したのは資本主義であり、社会主义ではない。ソビエト主義においては、この生産様式は反映的形態・模倣的形態にすぎないものであり、そして望むべくは過渡的形態として存在するにすぎないものである。それ故、労働過程の研究はまさに資本主義において開始されなければならない。」（訳書、p.25）

では何故ブレイヴァマンはドラッカーの〈計画と実行の分離〉の克服＝〈計画と実行の統合〉の主張と研究を一顧だにせず切り捨てたのか⁽⁸⁾。

それはそれとしておき、ドラッカーの自信に満ちたバラ色の理論は全面的に肯定し、ティラリズムにとって代わるドラッカーライズムに全面的に追随して行っていいであろうか。われわれをとりまく経営・企業・諸組織体・社会・世界の現実の状態と動向はわれわれをして容易にそうさせないものがある。それを、どう読み解くか。

4. 精神革命としての科学的管理とその展開

科学的管理とは何かの第3の把握は、「議会の科学的管理特別委員会におけるティラー証言」(1913)を中心にしてとらえられる科学的管理観である。それは、第1のティラー・システム、第2のティラリズムとしての科学的管理観をふくみながらも、しかもなお両者を超えた全く新し

(8) A. Sohn. Rethel, Geistige und körperliche Arbeit, 1912. (寺田光雄・水田洋訳『精神労働と肉体労働』合同出版) もまた、ティラー主義を大きく取り扱いながら資本主義・社会主义パラダイムの中で〈計画と実行〉＝〈精神労働と肉体労働〉の分離・統合の問題をとらえている。

マルクスの理論にとらえられた者は、ブレイヴァマンであれ、フリードマンであれ、そしてこのゾーン・レーテルであれ、マルクスから離れることは出来ない。各人の違いはマルクスが現実に見ることのなかった社会主义社会の把握の違いによる。

い科学的管理観として把握し、構想されうるものである。

泰イラー・システムとしての科学的管理の民間会社さらには兵器廠への導入実施は、労働組合に大きな反撥を招き、科学的管理を法律によって禁止しようという運動にまで進んだ。その為に議会は科学的管理特別委員会をもつことになり、泰イラーは1912年1月4回にわたって科学的管理について説明し質疑応答の供述をした。労働組合側は泰イラー・システムにおける時間研究・動作研究によってつくり上げられた標準的作業方法と作業速度にもとづく労働者の非人間化・労働強化について既に攻撃している。それに対する泰イラーの科学的管理の論述は具体的な泰イラー・システムからその技術的体系を生みだし支える原理・思想としての泰イラリズムを超えて、技術的体系の具体性をつき離し、全く抽象的な觀念的な科学的管理の概念を提起し、労働組合側からの攻撃を乗り切ってゆこうとするのである。それは、低次元の言い訳でもなければ單なる弁護論でもない。泰イラーの科学的管理についての純化・醇化せられた思想・信念の吐露であるとみてよい。彼は言う。「科学的管理は能率のシカケではない。能率をますためのあるシカケでもない。またはそういうシカケの一群をさしていうのでもない。又新しい原価計算法でもない。新しい賃金支払法でもない。出来高払法でもない。割増払法でもない。賃金支払法ではない。また工具のソバにたち時計をもって、何か紙にかくことでもない。時間研究ではない。動作研究または人の動作の分析ではない。やたらに沢山の伝票を作り、“この式でやって下さい”といって、これを多くの人に分けてやることではない。機能的職長制度のことでもない。その他、一般に科学的管理といったときに、多くの人が心に浮かべる工夫をさしていうのではない。科学的管理法という言葉をきけば、上にのべたような幾つかのことを思いだす。しかし科学的管理はこれ等のドレカを指していっているのではない。」(Testimony 26,訳書p.326)

では、科学的管理とは何か。その本質は何か。

彼はそれは精神革命であり、それは偉大なる精神革命the great mental revolutionであるという。精神革命の内容は何か。それは労資相方の〈心からなる兄弟のような協働〉hearty brotherly cooperationと〈経験から科学へ〉の二者である。

泰イラーの唱導する精神革命の二本柱の一つの《心からなる兄弟のような協働》は決して彼にとって口先きだけのもの、激しい労働組合側の反対運動をかわすだけのものではない。彼は真摯なキリスト教徒としての信仰心に立った人間的な友愛の心に立ったものであり、人間的な友愛に立ちその延長としての労資の協調であり、その協調すなわち労資の繁栄の可能性を信じたものである。彼は、それぞれ個人個人がそして労働者側も使用者側も誠実に働き時間当たり生産量をあげれば、必ず労資ともにそして諸個人が富み豊かになると信じ、対立にかえるに協調を説いたのである。

いま一つの柱である《経験から科学へ》はいかなるものであるか。個人の主観的な専断的な経験・判断・意見にかえて、客観的な正確な科学的研究の結果にもとづいて決定し行動しようと言うのである。では、彼のいう科学とはいかなるものであるか。それは、「これまで作業者がもつ

ていた伝統的な知識の全てを蒐集して一団とし、それを分類し、分析し、その知識から規則・法則を導き出し、更に作業者を直接的に有効に助ける方式を創り上げる」ことである。科学とは何かを問うたとき、学者は難しいことを言うであろう。だが、テイラーの言う科学は分り易く明快である。もう一度、繰り返そう。科学とは、既存のデータ（推論の基礎となる資料）を蒐集（gathering）し、それを分類（classifying）し、分析（analyzing）し、表示（tabulating）し、そしてそれから作業に直接的に有効な方式を創り出すことである。私は、このテイラーの定義に補足的な説明を加えることにしよう。既存のデータというとき、そのデータについて、何に関するデータであるかの限定、対象の限定を付け加えたい。言わずもがなであるかもしれない。対象が限定せられ狭く小さく専門・分化されればされる程、既存のデータの蒐集はそれだけ完全に近づくことが出来る。次に、データの分類・分析にあたってはその方法の限定がなされなければならない。同じデータでも分類・分析の方法が異なれば、そこから導き出される規則・法則は当然異なったものとならざるを得ないからである。さらに付け加えれば、導き出された規則・法則はあくまで仮説であり、推論に誤りなきを前提としてもなお、蒐集されたデータの限りにおいて、また分析の方法のかぎりにおいて、これだけのことが言い得るというに過ぎないものである。科学とは、これ以上でもこれ以下のものでもない。

さて、以上の精神革命を本質とする科学的管理の第3の概念からすれば、テイラー・システムにしろ、テイラリズムにしろ、いずれも科学的管理の一形態であり一段階であると把握されるものとなる。何故なら、テイラーの言う精神革命に立脚して展開される管理は全て皆科学的管理とならざるをえないからである。テイラー・システムは科学的管理の最初の形態であり、テイラリズムはテイラー・システムを生み出した原理であり思想である。科学はそれ自体として進化発展するが、それを支援する諸要因によっても進化・発展せしめられる。テイラー・システムを第一号として生み出された科学的管理は、その後近々100年の間に目覚ましい発展をとげて今日に到っている。管理に関する全ての科学的研究とその適用は科学的管理の進化発展である。管理学の発展史はこれすなわち科学的管理の発展史と言っても差し支えない。

科学は対象と方法の限定せられたものであると言った。限定せられた対象と方法のもとにおける研究はその限定のもとにおいてどこまでも発展する。そしてまた、既存の研究対象・方法を超えて新たな対象・新たな方法でもって領域的な拡大を遂げてゆき、また既存の領域の研究に全く新しい局面を切り開きながら発展をとげてゆく。

このような観点から、テイラー・システムとしてまたテイラリズムとしての科学的管理をとらえるならば、テイラー・システムにおける科学は、その対象を作業に限定したものであり、その方法は人体とその作業を生理的な機械的な視点から把らえるものであった。彼の『科学的管理の原理』でとり上げられ、その成果が論述せられているものは銑鉄運び、ショベル作業、

レンガ積み、自転車用球の検作、金属切削であるが、これらはいずれも作業を対象とした科学ばかりである。

この作業の科学はバースの計算尺などで知られるバース (Carl L. Barth 1860～1937)、ガント・チャートなどをつくり出したガント (Henry L. Gantt 1861～1919)、彼等の名前を逆にして命名されたサーブリッグ (therbrig) = 動作記号などで知られるギルブレス夫妻 (Frank B. Gilbreth 1868～1924 と Lillian M. Gilbreth) 等によって推進せられ、それは作業・動作のあらゆる領域のものが研究対象としてとり上げられ、現在に及んでいる⁽⁹⁾。動作・作業の研究は人体の研究生理学的研究と合体して、工場労働ばかりではなく、スポーツの科学がすすみ、娯楽の領域も科学化し、人間の日常的行為の全てが次々と《経験から科学へ》の変革の渦の中に巻きこまれつつある。たとえばセックス、たとえば研究方法、勉強方法、何から何まで……。今後どこまで、作業・動作の領域的・方法的研究は進むのであろうか。

作業の科学の次に登場したのが、人間関係の科学である。人間関係の科学はティラリズムに立った作業研究の実験の過程で偶然というか生るべくしてというか、生れて来た。すなわち、照明と作業能率の実験をもって始めたウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場の第一次実験は、明るさと作業能率との間には全く関連を見出せない結果に終った。そこで、何故そのような結果になったのか、何がそのような結果を生んだのかという問題意識のもとに計画実施された第二次・第三次の実験は、作業者のやる気・勤労意欲moralそしてその背後にある人間関係human relationsという研究領域を開拓した⁽¹⁰⁾。ホーソン実験の結果はF.レスリスバーカー、E.メーヨーらによって理論的・思想的に体系化され、またそこから経営社会学・経営心理学が成立・発展して現在に至っている。新しい研究対象が登場し、それが独自の領域として新しい研究方法を精練化しつつ発展をつづけているわけである。

作業の研究・人間関係の研究は、いずれも管理そのものの研究ではない。管理とは何かについての最初の研究書はH.ファヨールの『産業ならびに一般の管理』(H. Fayol, *Administration Industrielle et Generale*, 1916) である。ファヨールは、「管理とは予測し、計画し、命令し、調整し、統合することである」と定義した。管理に関する諸々のデータの分類であり分析である。これは管理という行為の要素のプロセスの把握であり、このプロセスに従って分類せられた要素の枠組みに従って、管理に役立つ一切の諸原理・諸原則を分類し整理し体系化しようとする努力が為されることになった。管理過程学派 (process school) とか管理原則学派と呼ばれることになる。計画・組織・人事指導・統制の章建てのもとに書かれ6版を重ねたクーンツ=オドンネルの『管

(9) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 1976. 車戸実監訳『現代経営管理思想——その進化の系譜』マグロウヒル好学社

(10) Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941. 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社。Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Society*, 1933. 村木栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会。The Social Problems of an Industrial Society 1945. The Political Problems of an Industrial Society, 1947.

理の原則』(H. Koong = C. O'donell, Principles of Management, 1955～1976) は、その書名といい内容といいこの学派の代表的著作である。

ファヨールによって定義せられた管理観は、古くからの経験的な管理の実内容の体系的記述・科学化の最初のものであり、それは一面においてテイラリズムとも符合するものがある。この計画と実行の分離・計画者=管理者と実行者の機能分担・命令者と受令者の上下関係的組織觀を内包する管理過程学派の管理観は、理論的には既に乗り越えられているが、現実の管理の場においては少なからぬ領域において現在なおも命脈を保っている。

管理とは何であるか。管理の把握にパラダイムを打ち出したと言っても過言ではないのが、C. I. バーナードの『経営者の役割』(C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938) である。伝統的管理観に立った管理の理論を根底から覆えしたのが、豊富な経営者経験を対象化し、思索し、方法的に練り上げたのがバーナードである。

彼のこの書物は、次のように組み立てられている。彼はまず人間論を据える。この人間論の上に彼の全体系は構築せられるわけであるが、そこにはヨーロッパの哲学的伝統である必然論=決定論と自由意思論の統合、そして個人主義と集合主義の統合を意図している。次に協働体系論、そして協働体系の二要因としての組織と環境、とりわけ組織論の展開、彼のこの組織論によってはじめて組織の何たるかが積極的に論じられた。この組織論に立って管理とは組織維持機能を把握され管理論が展開される。そして更に彼は管理とはつまるところ意思決定であり、意思決定は環境適応のオポチュニズムと価値・信条の道徳性の二側面からなるものである。

バーナードの意思決定論を精緻化し、意思決定の前提とプロセス、協働体系における統一的意思決定を論じて、意思決定の科学をうち立てたのがH. サイモンの『経営行動』(Herbert A. Simon, Administrative Behavior-A Study of Decisionmaking Process in Administrative Organization, 1945) である。ノーベル賞受賞学績となった。

意思決定の科学はバーナードの理論枠組みの中から成立して来たが、組織の環境適応を論ずるコンティンジェンシー理論 (Contingency theory) が成立し来り、組織と環境との相關的把握分析の理論が精緻化し、一定の条件・環境の下における組織と意思決定が具体的に調整せられるにいたった。環境諸要因がそれぞれ組織論的に研究せられ、戦略論が展開せられるにいたった。もつとも、コンティンジェンシー理論はバーナード研究の直接的な成果として成立して来たものではなく、管理過程学派=管理原則学派批判の中から成立し来ったものである。いずれにしろ、バーナード理論の枠組みの中で研究対象と研究方法とが限定せられて精緻化発展せられていることはかわりはない。そして、研究方法はバーナードによって積極的に採用されはじめたシステム・アプローチが採用せられている。

なお、現在ポスト・コンティンジェンシー理論ともいべき研究が新しい対象・新しい方法を求めて胎動している。

5. 精神革命としての科学的管理の射程

科学に依拠し科学の発展を援用する管理すなわち第3の概念としての科学的管理まさに字義通りの科学的管理は、果たしてその有効性をいつまで保持し、現代組織体の指導原理としての役割をどこまで担い続けるであろうか。その射程やいかに。

組織の維持機能として管理がとらえられ、組織維持の制約・障害が登場するに応じて、それを克服するために対象の科学的把握それに立脚した問題解決の手法・技術を開発するという科学的管理は無限の生命力をもち続けるように思われる。

だが、マーケティングとイノベーションを二大機能とする現代企業は、マーケティングによって人間の欲望を際限なく掘り起し、駆り立て、科学技術の開拓採用によって企業活動の一切を革新し武装するイノベーションによって顧客創造のサバイバル競争の渦中にある。それは、顧客創造・利潤確保・組織維持の目的を達成するであろう。

だが、個々の企業・個々の組織体はそれぞれ特定の目的をもつ機能体であり、目的合理的に行動するものであり、科学・技術はその手段である。したがって、科学・技術の採用と発展すなわち科学的管理の発展は、企業の目的をどこまでも巨大にどこまでも微細に達成する。しかしながら、企業にとっての合理性の実現は必ずしも合理的であるとは限らない。すなわち、組織体は目的的結果を生むと同時に随伴的結果も生む⁽¹¹⁾。目的的結果が巨大となれば随伴的結果もまた巨大となる。かつて個別企業が生み出した随伴的結果は公害と言われ、その責任がとわれた。だが今や地球的規模で連鎖して活動する巨大企業が生み出す随伴的結果は、地球資源の枯渇・森林消滅・砂漠化の進展・大気汚染・オゾン層破壊・水質汚濁・地球温暖化・ゴミ処理問題・種の絶滅等々の自然環境の破壊とさまざまのレベルの社会不安と紛争の激化という社会環境の悪化を生み出している。この自然環境及び社会環境の破壊・絶滅の進化は、やがて現代の大企業体制・組織社会の存続を危うくし、科学的管理の終焉を迎えるをえないであろう。以上の道筋は必然の道筋であり、その限り決定論的世界である。

科学的管理はやがて終焉を迎えるに違いない。泰勒が科学的管理を提唱してからまだ百年しか経っていない。そして科学的管理の終焉はそう遠い未来のことではない。だが、われわれの世界は単なる決定論的世界でもなければ直線的な必然の世界でもない。同時に人間の世界は自由意思の世界もある。人間は智恵をもちいかに生き何を為すべきかを刻々選択する意思をもち行為する存在である。われわれは科学的管理が招來した危機的状況による科学的管理の死を不可避免のものとしてその流れに身をまかせることは出来ない。

科学的管理の死は科学的管理が追求する目的合理性が生む非合理性、目的的結果とともに生ずる随伴的結果に由来する。したがって、目的的結果のみを見て随伴的結果を視野の外に置くので

(11) 三戸公『随伴的結果』文真堂を参照されたい。

はなく、目的的結果と同時に隨伴的結果をも視野に入れた意思決定をするという新しい道を選びとる以外にない。科学的管理を一挙に廃絶せよと言うのではない。そのような道もあるであろう。だがそのような道を取ろうと言うのではない。科学的管理の軌道修正を提起するにすぎない。あるいは、次のようにも言いうる。テイラーへ還れ。

死に急ぐ科学的管理をテイラーの原点に還ることによって再生しようとは、いったい如何なることか。テイラーの科学的管理の原点とは何であったか。それは、テイラー・システムでもなく、テイラリズムでもなかった。それはまさに精神革命mental revolutionであった。私もまた精神革命を説こうとしているのである。目的的結果のみを追求するこれまでの単眼的管理にかえて隨伴的結果をも目的的結果と同じように把握した複眼的管理をするために、ひたすら組織に奉仕することに没頭する管理から人間に奉仕する管理への精神革命を提唱するのである。そして、その原点は既にテイラーによって提起されているのである。

テイラーの精神革命の二本柱はまず《心からなる兄弟のような協働》であり、第二に《経験から科学へ》であった。管理世界の住人たちは、その後ひたすら《経験から科学へ》の世界を走り続け現在に及んでいる。《経験から科学へ》の第2の柱は巨大なものとなり、第一の柱である《心からなる兄弟のような協働》はほとんど見捨てられ取り上げられることなく現在に至り、二本の柱によってのみ支えることが可能である科学的管理という建造物は1本の柱のみの巨大化というアンバランスによって倒壊寸前となっているのである。

テイラーの精神革命論そしてこの精神革命論を内容とする科学的管理の概念の存在については、テイラーそして科学的管理について少しでも学んだ者は誰でも知っていることである。だが、これまで精神革命論を内容とする科学的管理について、誰もこれを積極的に論ずることをしなかった。テイラー・システムとしての科学的管理が、そして続いてテイラリズムとしての科学的管理が積極的に論じられたにすぎない。そして、精神革命の二本柱についても、《経験から科学へ》は取り上げられることはあっても、《心からなる兄弟のような協働》については注視せられ重視せられることはほとんどなかった。むしろ、それは労使対立の隠蔽であり欺瞞であるといった風な評価が少なくなかった。《経験から科学へ》の第2の柱のみがひたすら巨大化堅牢化せられてゆく過程は、前節において科学的管理の展開として画いたとおりである。

テイラーは、《心からなる兄弟のような協働》を科学的管理の柱にすえている。労使の対立にかえるに協調・協働を説き、それはキリスト教信仰心に立脚した友愛心であるといった。テイラーの両親は熱心なキリスト教徒であり、とりわけ母は信仰心熱き新教徒であった。テイラーもまたこの両親の子としてこの信仰心を生涯もち続けた。人間一人一人が他者に対して父なる神の子として《心からなる兄弟のような》友愛心をもって生きるべきだという信仰心をもち続けた。彼は科学的管理に関する講義をかつて彼が受験しただけで入学せず職人の道に入ったハーバード大学から依頼されたが応じなかつた。そして、もろもろの依頼に応じて講演して歩き聴衆を惹きつ

けたが、一ペニイも受けとることなく旅費すら受けとらなかつた、という。

テイラーはイリノイ大学工学部の学生に「成功」と題して講演をしているが、それは次のように語り始められている。世の中は誰も何か他人からしてもらい尽してもらって生きてゆき成り立っている。だから、誰もが他人の為にサービスして生きてゆかねばならないのだ。他人にサービスをして生きてゆく為には、諸君が大学で学んだ学問よりもっと大事なものがある。それは常識と品性と誠実である。

常識とは何か。目の前にあるものの中で何が一番大切であるかを見定める能力である。品性とは何か。それは自分の身を制御する力である。好き勝手なことをするには品性は不要である。だが、常識で為すべきでないと判断したものは為さず、そうするには品性が不可欠である。そして、誠実とは目的に向って真正面から進む心であり、これによって他人に対し自分に対し誠実となり、人間は誇りをもち向上心・理想をもつことが出来る。彼はつづいて例示をあげ、さらにどうしてこの三つのものをそだてるかを説き、最後は次のように結んでいる。大学で教育される知識、そして卒業後学ぶ知識は多ければ多い程よい。だが、常識・品性・誠実の三つの能力が欠けていたら何の役にも立たない。

われわれはここにテイラーの科学的管理の二本柱の何たるかを読みとることが出来る。《心からなる兄弟のような協働》は、まさにここでテイラーの語っている常識・品性・誠実であり、《経験から科学へ》は大学で教育されその後学ぶ知識と対応するものである。このイリノイ大学の講演は1909年2月16日になされており、『工場管理』の発表された1910年におくれ、『科学的管理の原理』の出版の1911年よりも、また『委員会証言』のなされた1912年1月よりも早い時期になされている。

テイラーの科学的管理の二本柱の《心からなる兄弟のような協働》と《経験から科学へ》の二本柱は人間主義ないしは人間中心主義と機能主義と表現することも出来よう。そして科学的管理はこれまで主として機能主義を至上命題としてきたと言ってよからう。では、人間主義の側面ないしは人間主義と機能主義の統合を目指して自分の管理論を構築しようとした者がいなかったかというとそうではない。傑出した経営思想家がその思想に立脚して組織を握りし管理を握りし、更に管理理論と技法を展開している⁽¹⁾。P. ドラッカーは、彼以前の経営学者で注目に値するはF. W. テイラーとM. P. フォレットとC. I. バーナードの三人だけだと言っている。私もまたそう思う。フォレットとバーナードとドラッカーの三人がテイラーの衣鉢を継ぐ者である。

M. P. フォレット (Mary P. Follett, 1868~1933) は、組織と組織体をあくまで人間中心に把握し、その上に立って機能性を求めた。だから、普遍的に機能性追求の進展する時代なるが故に、紛争解決の方法が抑圧・妥協ではなく関係者全てを生かす統合こそが最も機能的なものとして必然的なものとなるとして、深い洞察にみちた分析をした。そして科学が分類・分析の方法によって法則を定立しようとするのに対して、彼女は統合を内容とする状況の法則ないしは全体状況の法則

the law of total situationを論じたのであった。そして、フォレットは自分自身をティラーの直接的な延長線上に立つものと意識していた。

C. I.バーナードについては、前節でとりあげた。彼は主著『経営者の役割』において、組織の何たるかを論じた体系的な論述はほとんど見ることは出来ないのであり、この本こそ最初の書物だという自負を語っている。またこの本の中で、フォレットは重要な位置を占める唯一人のアメリカ人学者として取り扱われている⁽¹²⁾。

また先に述べたように、彼はこの書物を人間論を基軸にすえ、協働体系、組織、環境、管理そして意思決定を体系的に論じている。彼は協働体系ないしは組織体とその行為を可能なかぎり深く広く体系的に書き示そうとした。このようなアプローチは、対象と方法を専門化し特化していく、一般的な科学とは違ったものであった。だから、バーナードは乗り越えられるべき存在、その一部分だけを必要に応じて取り出せば足りる存在として多くの学者からとり扱われている。

H.サイモンは、これも先にのべたが、意思決定の科学をバーナードを利用しながら打ち立てた。バーナードはサイモンが自分の理論の一部に依拠し、それを発展させたことを喜びながらもバーナードの組織観・管理観に立つものではないことについて不満の意を表明している。

ほとんどの経営学者たちはバーナードではなく、むしろサイモンの立場・サイモンの理論に依拠すべきだとし、そこに身を置いている。それは明らかに、バーナードの人間主義と機能主義の統合の立場、部分と全体との統合的把握を拒否して、機能主義一本の道を進もうとするのである。バーナードは意思決定をオポチュニズム＝環境適応と道徳性＝価値・信条・規範の二側面から把握し、それぞれについて論じた。だがサイモンは意思決定は価値前提と事実前提の二者からなるとしながらも、価値前提はこれを意識的に捨象して理論展開をした。事実前提のみに立った意思決定はこれを科学として論ずることが可能であるが、価値前提を積極的に論じては意思決定の科学をうち立てることは不可能だからといふのである。だが、価値前提なき意思決定はありえない。機能主義もまた一つの価値前提にすぎない。サイモンの意思決定論は人間中心主義ではなく組織中心主義の意思決定論である。

そしてまた、コンテンジエンシー理論における環境把握もまた、組織維持にとって環境はいかに分類せらるか分析されるかであって、これまた機能主義に立脚した理論である。

機能主義に立つ経営学、管理学が主流をなす現在において、実業界に最も大きな影響を世界的に及ぼしているのはP.ドラッカーである。彼は人間主義と機能主義との統合理論、研究対象の専門・特化ではなく常に全体と部分との体系的把握、現象的把握とそれを生む基礎構造との立体的把握を管理世界において為しつづけて来た思想家でありコンサルタントである。

彼は企業を代表的・決定的・基本的制度とする社会が産業社会であり、したがって企業の管理

(12) アメリカ管理論の流れを主流と本流に分け、機能主義の流れが多数者なるが故にこれを主流と呼び、ティラーの二本柱の統合に立つ系譜としてフォレット、バーナード、ドラッカーの流れを本流と呼んだ見解を、かつて私は「フォレットとバーナード」(飯野春樹編『人間協働』文真堂)に発表したことがある。

は現代社会そのものの維持機能にほかならないものであり、それは単に企業の維持を超えた社会的・制度的なものとして把握する。したがって、管理は単なる組織維持の機能主義にのみ指導原理とするのではなく、社会を構成する人間が人間の本性を維持され貫かれることを管理に求める人間主義を今一つの指導原理として立てる。彼の人間観は、人間の本質は自由であり、自由とは責任ある選択であると把握している。したがって彼の管理論は自由と機能の統合の理論であり、そこから目標管理・分権制の技法が提起され、さきに紹介した計画と実行の統合が論じられ、経営者に対して品性の高潔を要求することになる。

私もドラッカーの追随者になりたい。だが、容易にドラッカーに全面的に追随しえないものを覚える。それは、彼の人間主義と機能主義の統合理論の色調が、次第に初期から後期にむけて機能主義優先になりゆきつつあるように思えるからである。それは、人間の尊厳を高く掲げるというよりは、むしろ人間は自己決定を本質とするから、可能なかぎり自己決定をさせる組織と仕事とした方がより機能的であるという論調に推移していることである。

機能主義優先の論調は、随伴的結果のとり扱いにおいてもみられる。さすがに、彼はこの問題について注目している。彼は数多い作品群の中の大著『マネジメント』1974において、企業が生み出す騒音や有毒ガス等の副産物は組織がこれを意図して生み出したのもではなくとも責任をとるべきであり、それに対応した責任ある態度を貫くべきであると論じている。自由=責任ある選択を標榜するドラッカーとして当然であり、さすがである。だがしかし、問題の大きさに比べてその論述は小さい。そして、彼のいう副産物=随伴的結果によって環境破壊が地球危機とまで言われる程進行しつつある現在、彼のこの問題に対する積極的発言は多くは見られない。むしろ彼は、彼の言い出した企業機能のマーケティングとイノベーションの理論と技法に関する著作を重ねている。科学と技術との発展を武器としつつ押し進められつつあるマーケティングが、人間をして彼の言う企業目的である顧客の創造の対象として企業の提供する商品に対する欲求のかたまりとしてつくり上げられ、新しい科学技術によって生み出される新商品とともに不可避に生ずる未だ知られざる随伴的結果に対しては、ほとんど彼は語らない⁽¹³⁾。

6. 結びにかえて——要約

「科学的管理の現在」と題して論じてきた以上のものを要約してみよう。

それは科学的管理の成立をもって経営学の成立とされ、科学的管理を創り出したティラーをして経営学の父たらしめている科学的管理、その科学的管理はいかなるものであるかについて3つの考え方があること、そしてそのそれぞれの科学的管理の有効性の射程や如何に、という構成を

(13) 三戸公「経営者支配の正当性——コーポレート・ガバナンス論としてのドラッカー」(『中京経営研究』第6巻第2号、1997所収)

とって論じられている。

3つに把握される科学的管理は、泰勒・システムをいうもの、泰拉リズムをいうもの、そして泰勒の提唱した精神革命をいうものの三者である。泰勒・システムとしての科学的管理は、主として彼の『工場管理』で論述せられている課業課程の体系であり、技術的体系としての科学的管理である。第2の泰拉リズムとしての科学的管理は、主として彼の『科学的管理の原理』で展開されている泰勒・システムを生み出し支える基礎・原理・思想としての科学的管理である。そして第3のものは、議会の科学的管理特別委員会における「泰勒証言」で陳述・強調された精神革命論としての科学的管理である。

泰勒・システムすなわち課業管理としての科学的管理は、それが機械の専門機段階そしてそれが単能機段階へと移行する課程において成立し来たるものであり、機械が単能機段階に完全に移行し機種別工場から部品別工場・ベルトコンベアによる移動組立方式を骨格とするフォード・システムが成立して来ることによって、それは生産技術的に過去のものとなる。そして、組織論的には人間関係論の成立によって、人間の肉体の生理的要因のみを注目して機械視する人間把握は人間を社会的・心理的存在として把握されるようになって乗りこえられたとされている。

泰拉リズムとして科学的管理は、人間関係論によっても人事管理学派によても乗り超えられてはいないのであって、現在なお企業の現場において最も有力な原理として作用し続けていると主張したのがP.ドラッカーである。それは、人間関係論も人事管理派もいずれもその理論が〈働く人間とその仕事〉に焦点を合わせたものではなく、泰拉リズムはまさにそのものズバリだからだと言うのである。そして、泰拉リズムを超えるものがドラッカーアイズム（ドラッカー自身がドラッカーアイズムと言っているのではない）だと言う。それは〈計画と実行の分離〉の主張をもつ泰拉リズムに対して〈計画と実行の分離〉は克服さるべきものであるとし〈計画と実行の統合〉論を展開しているからである。

そして、ドラッカーが主張する〈計画と実行の統合〉論を一蹴し、資本主義のもとでは〈計画と実行の分離〉を原理・原則とする泰拉リズムとしての科学的管理は進化するばかりである、と主張したH.ブレイヴァマンであった。資本のもとにおける労働は資本に従属する労働であり、それは労働者の自主性の喪失・労働の無内容化を意味する〈計画と実行の分離〉のもとにおける労働である。したがって、資本主義の終焉・社会主義の成立のみが〈計画と実行の分離〉を超克できるとした。そして、ソ連圏における現実における〈計画と実行の分離〉の存在を、それは資本主義下での創作の模倣にすぎないものであり過渡的なものにすぎないものとしたのである。

第3の精神革命としての科学的管理は、泰勒が科学的管理の本質として力説したものである。彼の言う精神革命の内容は《心からなる兄弟のような協働》と《経験から科学へ》である。科学とは彼においては、蒐集し、分類し、分析しそこから規則・法則を導きだし、それを利用して有効な方式を作り出す、ということである。科学的管理がこのような科学に依拠した管理であ

るとすれば、泰勒ー以降の一切の管理は科学的管理ということになる。

泰勒ー・システムは科学的管理の最初の体系であり、それは作業の科学に立脚した管理である。続いて成立して来たものがヒューマン・リレーションズである。生産において人間の勤労意欲・動機の重要性の発見は、ヒューマン・リレーションズの科学・技法を生み出し、経営社会学・経営心理学という学問分野を生み出した。

管理そのものを対象とする科学は、まずは管理を計画、組織、指導調整、統制の過程として把握し、管理に役立つ諸知識を原則として管理過程のいずれかの段階のもとに整理してゆく管理過程学派・原則学派と呼ばれるものを成立・発展せしめたが、やがてバーナードを始祖とする近代管理論・現代管理論を成立展開してきた。

バーナードによって組織がはじめて積極的に論じられ組織論を基礎にすえた管理論が展開されることになった。そして、バーナードの枠組みの一部である意思決定について、これを対象とした科学をサイモンが樹立した。そして、コンティンジェンシー理論が組織と環境との関係を分析し組織をいかに環境適応せしめるかを、実証的にまた戦略的に論じている。そして、新しい対象、新しい方法を模索するポスト・コンティンジェンシーの胎動がみられる。

以上の科学的管理の展開は、ひたすらに目的合理性の追求であり機能性を追求して新しい対象・方法を専門化・特化しつつ発展してきたものであり、それ自体は到底ここで終焉を迎えるとは考えられない。内的にはそうである。だが、外的要因は機能性中心・組織中心の科学的管理の発展を許容しない状況が深化しつつある。それは、組織が求め生み出す目的的結果とともに、意図せずして生み出されるマイナス的随伴的結果の問題である。組織が巨大化し科学技術が高度化すればするほど目的的結果は巨大となり、随伴的結果もまた巨大となる。そしてその随伴的結果は組織をとりまく自然環境・社会環境を破壊してゆき、やがて環境の危機的状況を現出した。機能主義一本槍の科学的管理は終焉をそう遠くない時期において迎えることになろう。

だが、人間世界は決定論＝必然論の世界であると同時に自由意思の世界でもある。地球と人類の危機的状況を回避する道を選択しうる能力をもちうる。その道は科学的管理を止めることであろうか。そうではない。泰勒ーの原点に帰えることである。

《経験から科学へ》の機能主義とともに、《心からなる兄弟のような協働》の根底をなす人間主義という今一つの柱を再建することである。それは、泰勒ーからフォレットへ、そしてバーナード、さらにはドラッカーへと断続的に展開せられてきた道である。

人間主義と機能主義の統合を内容とする科学的管理は、機能主義が部分の専門化・特化へと進むのに対して、同時に部分を全体に統合し、個が全体を支え全体が個を支える共生主義の道をとることである。

フォレットは統合を論じ、全体状況の法則を定立し、バーナードは個と全体の統合・決定論と自由意思の統合を意図する理論を模索し、ドラッカーは自由と機能の管理を産業社会の健全な発

展の基本とする理論を構築して現在に及んでいる。だが惜むらくはドラッカーの理論は、次第に人間主義中心から機能主義中心に軸点が移り、機能主義優位の内容をもって彼の作品群は展開されつつあるかにみえる。

われわれは、科学的管理の意味と位置、そしてその射程をたしかめてきた、そしてわれわれ一人ひとりは、それぞれ自分の経営学の位置と意味をたしかめねばならない⁽¹⁴⁾。

(14) レーニンとウェーバーが科学的管理をどのようにとらえたかを、拙著『経営学』同文館、1978の補論「科学的管理の意義——レーニンとウェーバー」でとり上げ、更に「組織理論とビューロクラシー」(『組織科学』20巻4号)で論じたが、この問題については予定稿「象徴としてのシュミット」であらためて論ずることにしたい。