

## 経営学の意義

三戸 公

### 西郷幸盛教授退職記念号に寄せて

西郷幸盛、その名を初めて知ったのは、送られてきた西郷幸盛「『個別資本説』の二つの問題」(『中京商学論叢』第14巻第1号、1967年)である。その論文は、個別資本説の創始者中西寅雄と私の先生馬場克三と共に私の『個別資本論序説—経営学批判—』(森山書店、1959年)の最深部にかかわる論点である〈個別資本の規定〉と〈意識性〉を論じたものである。この論文については、私は批判を受けた本の『増補版』(1968年)で記している。その頃、学会で特別な精気を発しているこの人に会った。

その後、桑原源次『科学的管理研究』(未来社、1979年)の出版記念研究会を青山学院で開いたとき、相馬志都夫さんが優れた報告をされ、西郷さんと一緒に科学的管理研究に打ち込んでいると語られた。

1987年秋、中垣昇さんと西郷さんが拙宅にみえ、中京大学に来ないかとすすめて下さった。それに応じて、翌年から中京大学の一員になった。移ってすぐ、西郷さんは豊田校舎そしてすぐ近くの梅村清明先生宅に私を伴って下さった。シベリア抑留生活を凌ぐために作った品々を見せながら語られた清明先生の温容、今も昨日のように思い出すことが出来る。西郷さんとは、ずっと前から友人だった気がしていた。だが、中京大学に通うようになり、次第に深く知るようになった。

西郷さんといつも本の話をした。今読んでいる本、そしてこれまで読んできた本。そして、伊藤整『變容』岩波書店、1968年を是非といって渡された。この本は今も机に近い書架に置いている。整は、疎外論の副田満静先生のお好きだった作家であり、私もまたマルキシズムから抜け出すとき整の隨筆集『知恵の木の実』を線を引きながら読んだが、今探したが見つからない。その頃、日経連の月刊誌『経営者』に年4回2冊づつブック・レビューを20年ちかくしていたので、西郷さんに面白い本をたくさん教えてもらった。「良い本ってそうそう出ませんよ」と言いながら取り上げられる本、助けられた。中でも忍法帖でしか知らない山田風太郎の出たばかりの『人間臨終図鑑』徳間書店、立川昭二『この生この死』筑摩書房は、その後だんだん評判になり、今では文庫版になっている。私も時々開いて好きなところを読む。それにしても、この人の読書量の多

さ・領域の広さ、そして深さ・適格さ、すごい。「良い友人とは良い本を教えてくれる人である」という言葉があるが、西郷さんはまさに私の良き友人である。

西郷さんについて、どうしても書かねばならないことがある。第8回・日中企業管理シンポジウム、日中国交正常化20周年記念大会を1992年9月、中京大学で実行委員長として開催して下さったことである。その時のことを、当時日中人文社会科学交流協会松田智雄会長追悼の『交流簡報』(1995年12月、169号)に寄せた一文から引こう。

「名古屋大会の日が来た。実行委員長西郷教授が梅村理事長・北沢学長の心的・物的支援のもと村瀬企画室長・牧田課長とともに1年以上をかけて名古屋市・豊田市そして中京財界の全面的協力をととのえての会である。豊田市国際会議場の貴賓室で松田先生と袁宝華中国企業管理協会会长（中国共産党長老会議の一員・人民大学学長）が互いにゆっくり歩みより、初対面の挨拶と握手を交わされた。まるで名優の舞台を見ているようだった。講演会後に袁先生を囲んで後援して下さった中京地区の代表的な方々27人の夕食会が和やかに時を過ごした。この時の袁先生の挨拶は静かな心に滲み入るような何か詩でも朗読しているように話された。通訳なんかいらない。もうその声だけでしびれた。それは私だけのものではない。隣の席の西川中日新聞科学局長と小島豊田商工会議所会頭が語り合っている。そして、もう一方の隣の加藤豊田市長が、『先生いい会ですね、今度のようなシンポジウムなら何度でも応援してあげますよ』」

第9回日中企業管理シンポジウムは瀋陽で開催され、テーマは中国側の希望で「株式制について」であり、終了後に長春視察が用意されていた。『交流簡報』145号の報告記事の末尾に、次のように書いている。「今回の成果あらしめた中国側・日本側の御支援いただいた方々に心から御礼申し上げたい。第8回大会に最も御苦労いただいた西郷幸盛教授が、その疲れのため一緒に来られなかつたことはまことに残念である。」

中国企業管理協会もいまは中国企業連合会・中国企業家協会と名称をかえたが、このシンポジウムの最初からの郎惠男部長は幾度か名古屋大会が最も印象深いものであったこと、そして西郷先生の功績を称え、その後はこれまで東京と北京で交互に開いていたのを地方で開くようにしたと語った。中国側は瀋陽につづいて、成都・無錫・杭州を開いた。

西郷さんがまさに精魂をこめたシンポジウムは、会のもち方を大きく変えたばかりではない。それは中国企業連合会・中国企業家協会の強い要望とともに、その存続を可能ならしめた大きな要因となったのである。中国側の組織は強大であり、日本側の組織は弱小である。そして、このシンポジウムを育て上げるのを晩年の大きな仕事とした高宮晋先生がまさにこのシンポジウムの帰途上海で客死され、また天安門事件が起つて中断したりで会の続行が危ぶまれていたとき、この名古屋大会はまさに起死回生の会

となった。会の途中私を見据えて「命懸けですよ」と言った西郷さんの精魂こめた努力が穫ったのである。おかげで、このシンポジウムは菊地敏夫教授の力で続けられている。中国は、このことを忘れない。

退職記念に論文を寄せるに当って、最初にあげた西郷論文を読み直し、西郷さんが取り上げた二つの問題すなわち〈個別資本規定〉と〈意識性〉を、私はずっと追い続けて現在に到っている、とあらためて思う。

日本の経営学は、〈骨はドイツ・肉はアメリカ〉の経営経済学であった。経営学の対象である企業は、 $G - W \xleftarrow{A} P_m \cdots P \cdots W' - G'$  の運導体である個別資本である。このことを否定することは、誰も出来ないであろう。この運動をいかなるものと把握するか。この運動は法則的・必然的なものであり、この必然は自然法則と同じように貫徹する。だが、同時にこの運動は人間の意識的・意思的・計画的な活動として為されている。現実には一つのものが二つの側面から把握される。西郷さんはこの問題を問題としたのである。

企業における法則と意識性の問題を、私は経営経済学として『資本論』に依拠して把握しようと努めた。資本運動があくまで主であり、意識性は従である。その世界があくまで〈経済人〉の世界であり必然の世界である。諸個人があくまで経済的範疇の扱い手としてのみ登場せしめられる。私は、このような世界すなわち法則的・決定論的世界から人間は完全に解き放たれることは不可能な存在であると思う。だが、それに尽きるものではない。人間があくまで意識的・意思的・計画的行為存在であると思う。人間をそのようなものとして経営学を展開すれば、どのような世界が展開するであろうか。

人間は行為的存在である。協働的行為存在である。経営学を協働的行為の学として研究するとき、管理学は成立する。それはアメリカで今世紀の初頭、F.W.ティラーの科学的管理の創始によって成立した。そして、彼に続く管理学の巨人達によって展開され今日に到っている。私はこの巨人達を学び、私なりに巨人達がようやく見えてきた。巨人達を超ゆべくもない。だが、彼等が生きた現実と21世紀初頭の現実は違う。彼等に学びつつ21世紀の現実に立ち向かうとき何が見えて来るであろうか。その嘗為のあとを『管理とは何か—ティラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』（文眞堂、2000年7月）と題してまとめた。400頁になった。

目次を眺めると、〈経営学説史〉とか〈管理学説研究〉とでも名付けるのが適當な論文集を、「管理とは何か」と題しているのは、西郷さんが取り上げ、私もまた抱えた〈意識性〉の問題追求の嘗為に他ならないからである。400頁にもなったのに、問題の入り口に立ったに過ぎない。一書にまとめるのにこんなに苦労した本はない。この本を適當な長さにまとめることは出来ないが、それでもひとつのまとめをして、西郷さんに呈することにしよう。

## 目 次

### はじめに—経営学の意義—

#### I 経営学は科学的管理の学である

##### 1. 経営学は管理学である

##### 2. 科学的管理とは何か

###### i 三つの科学的管理

###### ii 精神革命としての科学的管理

###### a. 科学的管理とその環境

###### b. 技術、理論、そして規範

##### 3. 科学的管理の規範・管理原則、そして科学と哲学

#### II 経営学の発展—科学的管理の展開

##### 1. 管理の科学化—主流の展開

##### 2. 哲学的接近の成果—本流の展開

むすび

キーワード：科学的管理、科学と哲学、理論・技術・規範、ディシプリン、

目的的結果と隨伴的結果

### はじめに—経営学の意義—

経営学を専攻して、「経営学とはどんな学問か」と度々問われてきた。そしてまた、自分でも「経営とは何か、経営学とは何か」を問うてきた。そして、最近ようやく〈経営学の意義〉について次のように考えるようになった。

経営学の対象は言うまでもなく経営であり、経営を管理と同義語と把握する。マネジメントと言っても良い。マネジメントは既に日本語になっており、management の訳語として経営・管理・経営学・管理学として辞書にも出ている。

経営学を経営経済学と把握する捉え方がかつて日本では主流を占め、そして現在なおそのように把握している人がいるが、それはあくまで経営経済学であり、経済学の一分科であって経営学ではない。では、管理とは何であり、管理学=経営学とはいかなる学問であるか。<sup>(1)</sup>

(1) 経営経済学としての経営学も管理学としての経営学も、ともの企業を主たる学問対象としてきた。それは、両者ともに限りなく接近可能であった。そして、限りなく共通の内容の学たりえた。だが、非営利組織の増大とその管理の問題が増大するに従って、二つの経営学の違いは明らかとなって来る。経営経済学のキー・ワードは価値・貨幣価値であるが、管理学における価値は必ずしも貨幣価値ではない。決定的な違いを言うならば、経済学は経済人仮説、管理学は全人仮説に立つということである。この問題を論じてゆけば容易に終わらぬ。とりあえず、以上のことだけをのべる。

管理は人間のあらゆる持続的協働行為に不可欠な機能である。したがって管理は人間の成立とともにある。だが、管理学の主たる対象としての管理は20世紀の初頭F.W.ティラー（1856～1915）によって創始せられた科学的管理である。

科学的管理の成立と発展こそ20世紀最大の出来事であり、21世紀の帰趨は科学的管理の如何にかかっている。まさに、それは人類史的意味をもつ。科学的管理を対象とする管理学＝経営学は今や社会諸科学の中枢を占め、最重要の学であり、そして最も困難な学である。

経営学の意義についての上記の言明は、<sup>(2)</sup> 若き経営学者たちに、どのように受け止められるのであろうか。自分の専門として研究していること、いま書いている論文に直接に役立たないものなど関心外なのであろうか。社会的・学問的認知を必ずしも得ているとは言い難かった経営学を、誇りを持って次世代の経営学者が取り組みうる学たらしめるべく、経営学徒の責務を強調し、本格的な経営学の樹立を意図した先学たちが存命なら何と言われるであろうか。<sup>(3)</sup>

## I 経営学は科学的管理の学である

### 1. 経営学は管理学である

日本の経営学は、昭和の初頭〈骨はドイツ・肉はアメリカ〉すなわちドイツ経営経済学の枠組みの中にアメリカ管理学を取り込む方向で成立・発展し、終戦後アメリカ一辺倒といわれるような状況を呈して現在に至っている。そして、経済学をマルクス理論に拠り経営経済学＝個別資本説として展開する日本独自の流れがある。私は戦後経営学を学び始め個別資本説に立って先学を批判し当界に出た。そして、アメリカ管理論・経営思想批判の論文・書物を発表してきたが、やがて管理学は経済学したがって経営経済学とは全く別個の学問であり、経済学も重要な学ではあるが経営学＝管理学はそれ以上に現在においては重要な学であると考えるようになり、経営学を管理学として研究するようになった。経営経済学はもちろん個別資本説を含めて、経済学の一分科であり、独立の学たりえない。管理学は経済学と関連をもつが、根本的には全く別の学である。

私が個別資本説から管理学に移行した経緯については既に『自由と必然—わが経営学の探究』

(2) 経営学の意義についての上述の認識に達し発表したのは、1999年の経営学史学会大会の統一論題「経営学百年—鳥瞰と未来展望」において「経営学の主流と本流」と題する報告においてであった。学会の年報第7輯『経営学百年』(文眞堂、2000)に収められた論文は、与えられた紙数が少なく予稿集に載せたものをさらに縮めたものであるから、十分な記述になっていない。報告をそのまま書ききったものが、「科学的管理—その展開と未来」と題して『AURORA』(道都大学、No 2、2000)に掲載されている。また、『科学的管理の未来—マルクス・ウェーバーを超えて—』(未来社、2000)の「まえがき」でも同じ趣旨のことを書いた。

(3) 藤利重隆『経営学の基礎』森山書店、1956、改訂版1961、新訂版1972。第1章「経営学序説」(原題は「経営学を学ぶ者の心構え」)、山本安次郎『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、1967。いずれも、経営学の重要性にもかかわらず、この学が未だそれに応えていないことを嘆き、本格的な経営学の樹立に力を注がれたが、何故、どのように重要なのかについては論ずるところがない。藤利にしろ、山本にしろ、経営学を根本において、経営学の対象として企業から離れることがなかった。だから、経営学を根本のところで経済学と絶縁することによってのみ独自の学たりうこと、また経営学を管理学と把握して、そこから企業を把握することによってはじめて独自の学として脱皮しうることを認識されなかった。

(文眞堂、1978) をもって示した通りであるが、学問論としては組織のもつ問題性の大きさが資本の問題に比べて勝るとも劣らぬと認識するに到ったからである。ソ連社会主義の崩壊は、階級社会を覆えして市場経済を計画経済にかえても、組織のもつ問題の大きさと深さを無視する限り、支配の正当性は得られないことをしめしたからである。そして、日本もまた既に階級社会から組織社会に移行している現実を認識するに到ったからである。そのことを『財産の終焉—組織社会の支配構造』(文眞堂、1982)において論じた。

組織社会において、何故管理が重要なのか。組織維持機能こそ管理に他ならないからである。管理をこのように捉らえたのはC. I. バーナードである。彼こそ伝統的管理論世界にパラダイム革命を起こした人物であり、彼の全人仮説によって、経済学だけでなく社会諸科学の基礎に据えられた経済人仮説と異なる新たな社会科学の地平が切り開かれたのである。

多岐多彩に展開していく管理の諸理論、そして次々に瞠目すべき諸著作を発表しつづけるドッカーを学びつつ、経済学から経営学＝管理学を把握するのではなく、逆に経営学から経済学を捉らえたらどうなるか、の問題を脳裡に仕舞ってきた。それが、あるきっかけで思わず噴出した。それは経済学の象徴的人物ロビンソン・クルーソーに対して、経営学の人物としてティラーが科学的管理に登場させたシュミットを比するエッセイを書こうとして、自ら科学的管理再考を余儀なくされ、一書『科学的管理の未来—マルクス・ウェーバーを超えて—』(未来社、2000) に膨らんだのである。

私がティラーを始めて知ったのは、戦時中山口高商に学んだ時であり、戦後一時期日本経営学界の中心的課題として研究され、私もまた、ティラー批判論文など発表した。その後私の管理論研究が進むにつれてティラー像は次第に膨らんできたが、やがて何時かティラー・科学的管理の意義が途方もなく大きいものとして浮かび上がってきた。経営学の学問対象は単なる管理ではなく科学的管理である。ティラーの科学的管理のなかに、管理の何たるか・管理学の何たるかの一切が示されている。それを読み込むかどうか、それが問題である、と今は捉らえている。

さて、科学的管理は20世紀の初頭に成立し、成立するやたちまち燎原の火のごとく世界に拡がり、そしてどこまでも進化し発展して、現在に到り、なおも止まるところを知らない。この科学的管理はその最初の体系が一人の男によって創り出され、それがいかなるものであるかについても彼によって語られ、しかもその男の語った科学的管理の何たるかについての認識を、百年たった現在誰も超えていない。その後の驚異的な科学的管理の発展は彼の語った科学的管理の枠を一步たりとも出でていない。彼の名は、言うまでもなくF. W. ティラーである。こんなもってまわった表現をとったのは、一人の男の創り論じたものが一つの学問分野を切り開き、その学問が大学の一学部をなし、なおこれから更にその深化・発展が要請せられているという驚くべき事実を強調したいからである。科学的管理とは何であり、ティラーの科学的管理の論述をいかに受け止めるか、それによって経営学者それぞれの経営学観が示されることになる。

経済学の父 A.スミス（1721～1790）になぞらえて、経営学の父としてティラーの名があげられている。その時、経営学そしてティラーに、いかなる意味がこめられているのであろうか。A.スミスが経済学の父といわれるのは、資本制経済が成立・発展し産業革命時代に入った時代を背景にして、彼の著書『国富論』（1776）によってはじめて資本制経済が社会的分業の経済システムとして体系的にえがき出されたからである。では、ティラーの場合はどうか。ティラーによってはじめて〈科学的管理〉が創り出され、そして彼によって〈科学的管理〉の何たるかが論述されたからである。経営学は科学的管理の学であり、ティラーの遺志によって彼の墓碑銘は「Fredrick W. Taylor — The Father of Scientific Management」と刻まれている。彼は、自分の仕事の意義を誰よりもよく知っていた。この事実の中に経営学が経済学その他諸科学と異なる特別の意味が伏在している。ティラー以上に管理の何たるかの基本的認識をもった者がいるだろうか。

## 2. 科学的管理とは何か

### i 三つの科学的管理

経営学は管理学であり、それもほとんど人類とともに生まれ発展してきた管理の学ではなく、ティラーによって創始せられた科学的管理の学である。では、科学的管理とは如何なるものか。それはティラーをどう捉らえるかということでもある。科学的管理は、三通りの把握がなりたつ。

まず第一に、これをティラー・システムとして把握するものであり、彼の論文『工場管理』（Shop Management, 1903）を中心としてティラーの創り出した工場管理の画期的な技術体系をティラー・システムと称し、ティラー・システム即科学的管理とするものである。次に、科学的管理をティラーの論文『科学的管理の原理』（Principles of Scientific Management, 1911）を中心に、ティラー・システムを成立せしめている指導原理さらにはその思想すなわちティラリズムとして科学的管理を理解するものである。第三の捉え方は、彼自身が言明した通りに、「科学的管理特別委員会におけるティラー証言」（Taylor's Testimony before the Special House Committee, 1912）通りに「科学的管理の本質は〈対立から強調へ〉と〈経験から科学へ〉を内容とする精神革命である」と把握するものである。<sup>(4)</sup>

この三通りの科学的管理のどれをとるかによって、それが何によって何時乗り超えられ過去のものとなったかの科学的管理の射程は違ってくる。技術的体系として把握されたティラー・システムは、技術的発展によって過去のものとなる。機械が専門機段階の機種別工場体系のもとにおいて成立したティラー・システムは、単能機段階のベルト・コンベア工場体系のもとに成立したフォード・システムによって乗りこえられる。また、人間関係論の成立により従業員の心理的・社会的研究が進み技術化されることにより、ティラー・システムは古典的マシン・モデルとして

(4) 科学的管理の三通りの把握とそれぞれの射程について、「科学的管理の現在—三つの科学的管理とその射程」（『中京経営研究』第7巻 第1号、1997）ではじめて論じた。本稿のこの部分は、その要約であるが若干の深化をみせている。とくに、第三の科学的管理の把握については。

動機モデルの組織にとって代わられ過去のものとされた。

テイラリズムは、それがいかなるものと把握するかは人によって異なる。テイラー主義と言うからには当然第三の精神革命論が中心になるはずだが、ここではテイラリズムはさきに述べたように『科学的管理の原理』で展開されたテイラー・システムの原理・理論・思想として把握する。その代表例として、ドラッカーの科学的管理観をあげることが出来る。彼は次のように言っている。人間関係論や人事管理学派の出現によって科学的管理は過去のものとなったと言われているが、現実に工場・企業を動かしているのは科学的管理であり、それは〈計画と執行の分離〉を指導原理とする管理方式である。その方式は〈計画と執行の統合〉を指導原理とする職務内容の設定・分権制・目標管理によってとて代わられねばならぬ、と新しい管理の理論と技法を提示したのである。ドラッカーアイズムというべきか。

第三の科学的管理観に立ったとき、テイラー以降の管理および管理学の一切は、科学的管理の進化であり、深化であり、充実であり、その枠を一步も超えないものと言いうる。何故、そう言うことが出来るか。それは、科学的管理の本質は精神革命であり、精神革命の内容は〈対立から協調へ〉と〈経験から科学へ〉である、というテイラーの言明は、まさに管理をテイラー以前と以後に分かつものとなったからである。〈対立から協調へ〉と〈経験から科学へ〉は人間の協働行為における規範であり、管理における原則である。協調・ハーモニーは矛盾し対立した異種・異質の諸要素・要因の調和のとれた心地よい状態ということである。ハーモニー（harmony）というウエットな表現をドライな表現にかえれば統合（integration）である。支配・抑圧あるいは不和・困乱の状態を統合しハーモニーへという規範・理念・信条を、人間関係・人間協働における基本的規範としてテイラーは掲げているのである。これ管理の第一原則と言うべきものである。

〈経験から科学へ〉は、管理の第二原則と言うことが出来る。この第二原則は一般的な表現をもってすれば、〈機能〉原則・〈機能追求〉原則さらには〈生産性〉原則と言うことも出来よう。この機能原則は人間労働・仕事における基本的規範であり、管理における第二原則である。何故、機能原則を管理の第二原則として、統合原則を第一原則とするかの理由は、人間協働にとって、人間そして労働、人間にとて統合こそ第一、労働・仕事なくして人間存在はえないか、なお人間は労働を含みながらそれ以上の存在だからである。機能は管理の第二原則と位置づけられねばならない。

〈経験から科学へ〉は機能原則であると言った。科学の本質は機能である。テイラーの科学はまさに機能追求の科学である。科学の本質を機能と言えば、「それは違う。科学の本質は真理追究だ」と反論する人もおろう。だが、テイラーの科学は目的追求・その為の技術、技術のための科学、科学=技術の科学である。そしてテイラー以降の科学は真理探究の科学から技術のための機能追究の科学となった。経験にもとづく仕事は、かならずしも機能性追求を決定的な原則としていることを留意する必要がある。そして、テイラーはこのことをどれ程意識し留意していたで

あろうか。

この機能性追求の〈経験から科学へ〉は、まさに人類史的な宣言となり、人類史を二分するものとなった。人類は出現して以来、知にもとづいて生存して來た。その知は経験知であった。その知は言語によって伝承された。やがて、文字が生まれて五千年たった。文字・記号は學問を生んだ。學問はフィロソフィと呼ばれ、サイエンスと言われた。學問は分科し發展してゆき、資本制生産とともに急速に發展し、科学は哲学と次第に別の學問となってきた。産業革命以降、科学は目覚ましい發展を遂げはじめた。職人の仕事と学者の學問は別ものであったが、科学の發展は技術化し生産過程が機械化するとともに、機械が進展してもなお職長王国とさえいわれた現場が〈経験から科学へ〉とてかわられたのである。人間の行為、人間の営みの一切が〈経験から科学〉にかわりゆき、自然に抱かれ自然の一部として生きた人類が、自然世界とともに人工世界の住人となり、今や人工世界、科学・技術世界の住人となった。わずか一世紀の出来事である。

## ii 精神革命としての科学的管理

さて、第三の科学的管理觀すなわち『テイラー証言』におけるテイラー自身の科学的管理觀は、これまでまともに取り上げられ、積極的に評価されることはほとんどなく現在に到っているのは何故か。そして、そのことの中に管理ないしは管理学における大きな問題が伏在していると言つた。それについて、論じよう。<sup>(5)</sup>

### a. 科学的管理とその環境

テイラー証言の内容が正当に評価されなかつた理由の第一は、『テイラー証言』がなされた状況に起因する。多くの追随者を生んだ藻利重隆は、次のように言つてゐる。

「〈テイラー証言〉におけるテイラーの論述は、必ずしも一貫性を有するものではないのみならず、そこには多くの矛盾が見出される。労資共栄に関する〈精神革命〉が、そこで最も強調せられているゆえんは、けだし、この聴聞会が労働組合の科学的管理排撃運動にもとづいて議会に設置せられたアメリカ議会の特別委員会におけるものであったことにあるものと解することも、必ずしも大過をおかるものではないであろう。だが、いわゆる〈精神革命〉の意味するところは必ずしも一義的ではない。それが一般的な〈労資協調主義の完成〉として理解せられるかぎり、〈精神革命〉は〈科学的管理〉と無関係と言わざるをえないであろう。またそれが、近代的な〈科学主義の完成〉として理解せられるときは、〈科学的管理〉の前提条件とはなりえても、科学的管理そのものの本質を形成するものではない。」

また、科学的管理に関する極めて多くの文献を涉獵しつつ展開し高い評価を受けた中川誠士

(5) この問題については、注(4)論文のあと『科学的管理の未来』を発表し、『管理とは何か』の新著をまとめるに当たって、「精神革命としての科学的管理—『テイラー証言』考—」(『中京経営研究』第11巻第2号、2002. 2) を書いた。本稿のこの節は、この論の要約であるが、論述の展開はこれまでの『テイラー証言』誤読を質すという観点からではなく、「管理とは何か、管理学とはいかなる学か」を明らかにするという観点からまとめている。

『ティラー主義生成史論』は、〈精神革命〉を次のように取り扱っている。「〈精神革命〉論は、自己の信念が薬であることに気付いた、あるいは気付かせられたティラーがこの薬をつむために自ら用意した、いってみればオブラートであった。それは、ひとびとの〈科学〉にたいする漠然たる信頼と、〈協調〉へのやはり漠然たる郷愁に単に訴えかけるという儂い試みである点で破れやすいオブラートでしかなかった……。ともかくも、〈協調〉の重要性を力説したことによって、その後の管理論の発展のパイオニアたりえたのではなかろうか。」

科学的管理禁止の立法まで意図した労働組合の広汎な激しい運動によって開かれた議会の特別委員会の火の出るような応酬の中でのティラー証言である。それは、一貫性を欠く矛盾にみちたものであり、労使協調主義は科学主義の前提条件ないし補完的なものと解すべきであろうか。

ティラーは、「〈対立から協調へ〉の規範・理念を欠いた單なる能率増進の技法たとえば時間研究・動作研究・機能式職長制度その他ティラー・システムと人のいうものの一部または全体を私は科学的管理とは言わない」と言明している。この言明は科学的管理をティラー・システムと把握している者にとっては矛盾に満ちた一貫性なき発言と把握され、〈対立から協調へ〉の協調主義はそれなくしては、科学主義がスムースに貫ぬかれない、と解するのが妥当である、と言うことになる。極めて説得的であり、誰しもこのように理解するのが妥当であると思うであろう。だが、ティラーの言動・言辞には一貫性が貫ぬかれており、信念の吐露として捉らえたのちにその上で批評・批判すべきだと、私は考える。

『ティラー証言』の前に、『科学的管理の原理』が出されているが、その末尾に彼は「科学的管理の本質」として5項目をあげている。この5項目は、『証言』における協調と科学の2項目をそのまま拡充したものであり、逆に言えば『証言』の2項目は『原理』の5項目を絞り込んだものである。原語がより説得的にひびくので、それで紹介する。

1. Science, not rule of thumb
2. Harmony, not discord
3. Cooperation, not individualism
4. Maximum output, in place of restricted output
5. The development of each man to his greatest efficiency and prosperity

1. の科学、2. のハーモニーは、そのまま、精神革命の二規範・二原則である。(1)〈経験から科学へ〉と、(2)の〈不和をやめてハーモニーへ〉の具体的な指針として、(3)個人主義をやめて心からなる兄弟のような協働 (hearty brotherly cooperation)、(4)怠業などで生産制限をするのではなく最大の生産を目指す。そして、それは各人が最大限の能率をあげ最大限の繁栄をうるために各人がそれぞれに自己啓発・自己発展を遂げよう、と言うものである。彼のいうハーモニーは労使だけのものではなく、職場内の人間関係のハーモニーについても向けられている。

ともあれ、精神革命の二規範、管理の二原則は、いまみた『原理』にも明確にうち出されてい

るし、『工場管理』においても、さらにはその前の『出来高払制私案』(A Piece Rate System, 1895)にも自ら表明せられている。何故、自ら表明せられているかと言えば、〈経験から科学へ〉は彼が見習職人から出発し、職人となり、職長となり、通信教育で工科大学卒業生となり、技師となり、アメリカ機械技師協会 ASME の会員となり、技師長となり、工場長となり、経営コンサルタントとしてボランティア精神で科学的管理の普及に努めて世を去った経歴を振り返ってみれば、直ちに了解されるであろう。そして、その背後にイギリスを凌駕したアメリカ産業・企業の飛躍的な疾風怒濤があった、ということである。更に言えば、愛・友愛と勤勉・節約・合理的態度のプロテスタンティズムの倫理を父母とりわけ母から受け継いだことによる。〈経験から科学へ〉は19世紀末から20世紀初頭における機能性追求の象徴的な表現であり、『原理』であげられた3、4、5の項目はまさにプロテスタンティズムの倫理の経済的行為における具体的表現であり、ハーモニーは言うまでもなくキリスト教の基本的倫理〈愛〉の別の表現と言ってよい。

『泰勒ー証言』の内容は窮地に立たされた「矛盾にみちた」一貫性なき発言ではなく、逆に窮地に立たされた泰勒ーが、科学的管理の何たるかのギリギリの説明をせざるをえずして為したもの、外的促迫により科学的管理の真髓・本質・エッセンスを自ら吐露したものと受けとるべきである。泰勒ーにとっては楽しい時間ではなかったが、科学的管理そしてまた管理とはいかなるものかが開示せられた貴重な時空であった。

次に、『泰勒ー証言』が「矛盾にみちたもの」あるいは「苛酷をつつむオブラーント」と解される根拠には、『証言』の場が設けられた労働組合の反対運動そしてまた反対運動を惹き起こさしめた当時の泰勒ー・システムの苛酷さがある。泰勒ー自身はそれを否定する発言をしている。だが火のない所に煙は立たない。労働組合の反対は言うまでもなくその証左である。泰勒ーは“心からなる兄弟のような協働”・“不協和 (discord) をやめて和合 (harmony)”などと言っても、労働の現場からすれば「何言ってるか」であり、第三者からみれば「苛酷をつつむオブラーント」と言うことになる。

かつて産業革命時代に機械が工場現場に持ち込まれたとき、職工たちのラッダイト・ムーブメントという機械打壊わし運動が起ったがやがて治まった。当時はまだ労働組合運動は制度化されていなかった。泰勒ー・システムの出現は20世紀初頭の制度化された労働組合の組織的反対運動に迎えられたのである。やがて、アメリカ労働総同盟は科学的管理を許容した。この問題は、利潤なくしては存立不可能な資本制経済ないしは市場経済の根底に横たわる問題である。この問題をどのように捉らえ、対応するか。現実の科学的管理は成立の当初においてこのような劇的な状況を生んだが、現在の科学的管理はいかなる状況を生み、いかなる状況に遭遇しているか。そして、この問題にいかなる対応をするか。その問題は後述することになる。

#### b. 技術、理論、そして規範

『泰勒ー証言』が積極的にとり上げられることなく、むしろ誤読されてきた第二の理由とし

て経営学=管理学の学問的性格に由来するところがある、と考えられる。

管理において、まず求められるものは手段・方法・やり方・技法・技術すなわち how to である。書店で経営関係の本棚のほとんどはハウツウものである。一般の経営学のイメージもこれである。技術的体系としての泰勒・システムは、“Shop Management”と題してまとめられ、先述したようにアメリカ機械技師協会（ASME）に提出され、機関誌に掲載されて大いに論議を呼んだ。だが、泰勒・システムの原理・原則を論じた “Principles of Scientific Management” を受けとったASMEは「新味なし」として掲載を拒否した。この事実は管理において、何が求められているかを示す鮮やかな事件である。

泰勒・システムは技術的体系として捉えられ、それで能事終れりとすることの出来ないものである。それは従来の管理の手段・方法と根本的に異なる原理・原則に立つものであった。泰勒自身は泰勒・システムと人々が呼ぶ管理を自らは科学的管理と呼称して、それがいかなる原理・原則のもとに創り上げられたものであるかの理論的著作をしたのである。新しい技術は新しい理論にたつ。そして新しい理論は新しい方法・技法・技術を生む。現場で新しい技術が生まれ、理論化され、さらにその理論によって新しい技術が展開する。そしてまた現場を離れた場所で理論的解明が新しい技術を求めてなされ、あるいはまた純粹に対象把握・真理探究の理論的成果があがり、それがまた新たな方法・技術を生むことになる。理論的研究さらには真理探究的理論が重視せられないところからは、新しい技術は生まれない。俗に言えばゾロものは生まれてもピカものは生まれない。

さて、泰勒は『泰勒証言』において〈精神革命〉論を述べ、それが「科学的管理の本質・エッセンスだ」と主張した。科学的管理を技術・技法と把握するASMEの技師たちにとっては、科学的管理の理論でさえ違和感を隠し切れなかつた程だから、ましてや『泰勒証言』など自分たちとは全く無縁のものと受けとめられたであろう。そして、科学的管理の研究者たちは学者であり理論をこととする職業人だから、技術と理論とは全く別次元の規範を掲げ、〈対立から協調・経験から科学〉の精神革命こそ科学的管理だと言われても、具体的技術的な泰勒・システムを科学的管理としてそれを理論的に研究している学者としては、もはや從いていくことは出来なかつたのである。

〈対立から協調へ〉も〈経験から科学へ〉はいずれも、規範である。泰勒の協調=ハーモニーはキリスト教の愛・友愛に根ざした規範であり、それが人間の協働行為の場における第一規範として掲げられたものである。そして、〈経験から科学へ〉は行為における規範として意識せられた機能が20世紀初頭のアメリカ企業において〈経験から科学へ〉という機能規範の具体的表現として掲げられたものである。規範は理論でも技術でもない。技術から出発して理論を把握し、その延長線上において規範を把握しようとしても、それは出来ない。理論から技術へ、そしてその先に規範を捉えようとしても、それも出来ない。逆である。規範こそ前提であり、規範にも

とづいて技術が生まれ理論が生まれ、あるいは規範を前提とし理論が生み出され技術が生まれるのである。だが、理論も技術もそれ自体は規範を含まない異次元のものである。

学者が何を研究対象に選びいかなる方法をとるかを決めるのは、その人その人の抱懐する規範による。規範〈かくあるべし〉こそ、人間が如何に生き・何を為すべきかをきめるものである。それは、個人であろうと協働行為体であろうと異なるところはない。管理は行為であり、実践(practice)である。実践は理論ではない。だが、実践には必ず規範がある。人間の行為には規範がある。規範は行為・実践の不可欠の要素である。だから、ティラーは自分の創始した科学的管理の本質として規範二項目を掲げ、「それなくしては科学的管理はなく、それがない管理は科学的管理ではない」と言ったのである。

規範を技術ないし理論のレベル、あるいはその延長線上で把握しようとしても、それは出来ない。だから、そのように把握しようとして、「矛盾している」とか「一貫性を欠く」という批判をすることになる。逆である。規範こそ基礎であり、前提である。規範があつてはじめて、人は何を対象としいかなる方法をもって理論(theory)構築が為されることになり、技術もまた規範を前提とする。そして、実践はまさに規範を前提とし規範が貫かれる場である。

ここでは、行為に関して規範と理論と技術の三者の存在とその関連を略述するにとどめる。規範と理論との関係については、なおマックス・ウェーバーをこえて論ずべき多くのものがある。規範もまた理論の対象とならざるをえないものであり、それはいかなる方法でもって理論化されるか。

ともあれ、管理には how to いかに為すかの技法・技術と what is 何であるか・いかなるものであるかの理論と ought to be いかにあるべきかの規範の三要素があり、三つの接近領域がある存在である。そして、ティラーは、自らの科学的管理をこの三つの異質の接近による表現でもって示したのである。ティラーは実践家として、科学的管理を創り出した。そして、科学的管理を技術的に、理論的に、そして規範として論じたのである。ティラー程、鮮やかに管理の三要因的表現をした者を私は知らない。だが、彼は本来実践家であり理論家ではない。だから、科学的管理を始めから技術として、理論として、規範として論じようとして論じたのではない。科学的管理という一ヶの技術的体系を創り出した人物が、それがもつ歴史的意義を自覚していたが故に科学的管理の何たるかを理論的に呈示せざるを得ずして、また科学的管理の普及のために不可欠と感じて、理論的解明の論述をしたのである。そして、科学的管理の存否が問われたとき、科学的管理の前提であり理念である規範・行動準則を吐露せざるを得ずして吐露したのである。そして、百年たってはじめて管理に三要因があり、その三要因とその統合が管理の学には不可欠であるという認識が為されるようになってはじめて、ティラーの論述はその三要因把握の見事な成果であるという把握が可能となったのである。

### 3. 科学的管理の規範・管理原則、そして科学と哲学

以上において、経営学の対象は管理であり、その管理は科学的管理であることを論じ、科学的管理とは何であり、科学的管理の学である管理学とは如何なる学であるかを、明らかにした。そして、その論述は従来の科学的管理が、技術的体系としての泰勒・システムとして把握するもの、あるいは泰勒・システムの原理・原則・思想としての泰ラリズムとして把握され、泰勒自身が「科学的管理の本質は精神革命である」という主張がほとんど無視されてきたのは何故か、という問い合わせるという形をとつてなされ、同時に科学的管理のもつ歴史的・学問的性格が明らかにされた。

管理は行為であり実践である。実践はまずはいかに為すかの手段・方法・技術を求める。だが、手段・方法・技術の前に対象認識があり、対象認識の広い・深い知が求められる。だが、人間の行為は本能的行為ではなく知的行為であり、知的行為は方法・手段・技術を発達させるが、知的行為そのものである論理的・理論的な行為は学問・科学を生み発達させる。だが、人間の知における特徴は是非・善悪を思考し規範をもうけ、何を為し・何を為すべきでないかを思考するところにある。この規範こそ人間の行為そして管理行為の前提であり、指導理念となる。だから、実践家泰勒は技術を創り出し、その技術の理論を解明・展開し、さらにこの技術・理論の前提であり指導理念でもある規範を掲げた。管理の理論家たちは、この管理のもつ三層構造をつかむことなく、技術と理論の二層に重心を置いているのである。

泰勒の科学的管理の規範は〈対立から協調へ〉と〈経験から科学へ〉の二規範であり、二原則である。より一般的に現代風な言い方をすれば、統合と機能と言ってもよい。だが、愛・友愛の匂いの残る調和・ハーモニー、そしてまた時代的背景のにじむ〈経験から科学へ〉がことの本質をついた凄い表現である。泰勒の科学によって、科学は真理探究の学から機能性追求の学となつた。管理とは統合と機能の二者を追求するというディシプリン (discipline) のプラクティスであり、管理学=科学的管理学はこのディシプリンの学である。

さきに、泰勒・システムにこだわることなく、泰勒・システムを超えた泰ラリズムとしての科学的管理をとらえ、それを超えたと自認したドラッカーは、後に實に味読するに足る科学的管理観を述べた。

「われわれが年を重ね、成熟していくにつれて、われわれの学問の父がいかに頭がよくて、進んでいて、賢明であるか再発見するものと、わたしは堅く信じている。またわれわれは泰勒との相違点を強調するあまり、われわれ自身の独立性を力説しなければならなくなる必要はもはやなく、われわれは泰勒のおかげを受け、彼が始祖であると誇りをもって主張できるようになつてゐると、わたしは確信している。」<sup>(6)</sup>

(6) P. F. Drucker : Frederick W. Taylor, The Professional Management Pioneer, Advanced Management Journal, Oct. 1967.  
村上恒夫訳「フレデリック W. 泰勒の先駆性」(『ドラッカー全集 第5巻』ダイヤモンド社)「邦訳」321頁。

ここで「学問」という語があてられている原語は“discipline”である。この語は教え・規範・規則に従って修業する鍛錬・訓練の意であり、規律であり、そして更には学問・学派の意である。いい訳語があてられているとも思う。更にまた、ドラッカーはいい言葉を用いていると思う。

まこと、ティラーの本を読んだだけではティラーを十分に理解することは出来ない。ティラー批判をしたドラッカーが後年このような述懐をするのである。かつてティラー批判の論文を書いた私もまた、今この論文を書いている。

ここに引用した部分だけを見ると、私はドラッカーに全面的に賛成であり、私は全面的ドラッカー追随者となり、この一文など全く書く必要はない。だが、彼のティラー・ディシプリンは〈機能性追求〉・〈生産性向上〉のみの一原則・一規範であり、〈統合〉・〈対立からハーモニーへ〉原則についてはここでは触れるところがない。彼はなお、彼のつかまえたティラリズムの延長線上でティラーを把握しているように思われる。

〈統合〉=〈対立からハーモニーへ〉原則こそ第一原則であり、〈機能〉=〈経験から科学へ〉は第二原則である。人間にとて、人間協働にとって統合こそ機能より優位とおかるべきであり、統合は機能のためのもの、機能の前提とさるべきものとは、私は考えない。

統合と機能の二大規範・原則に立つものこそ管理であり、それを対象とするものが管理学である。この二大規範に立つ管理の学こそ、すなわちティラーの科学的管理の学こそ経営学である。ドラッカーが一原則だけでなく二原則を挙示してくれていたら、と切なる思いもある。ティラー以降の管理学者の全てはこの二原則に立っている。そして、その多くは機能原則のみに立って管理学を推進している。私は、それを多数をなすが故に主流と名付け、統合と機能の二原則に立とうとする研究者を本流と名付ける。

機能性追求は〈経験から科学へ〉であり、それは管理の科学化の道であり、管理への科学的接近の道である。この科学としての管理学の主流に対して、本流としての管理学はいかなる方法をとる学問であるか。科学を単に分科の学と解し、更に対象と方法を限定して接近する学と解すれば、本流の管理学も科学としての管理学たりうる。だがティラーのいう科学の意味からすれば、本流の学は科学ではない。何故か。

ティラーの科学は、彼の言うところに従えば、彼が例示し説明するようく収集し、分類し、分析し、法則・規則を発見し、それを技術化し、機能性を追求するものである。そして、その科学化の過程は測定され、数値化され、数学的処理をともない、機能性もまた数値でもって示される。その数値化されて示された結果は厳密なものであり、その限りでは真なりという性質をもつ。したがって、その真実性は対象が細分化されればされるほど、方法が厳格になればなるほど高められることになるから、細分化はどこまでも進み専門化される方向に進む。

だが、本流はどこまでも分化し細分化する方向を進まない。対象をつねに一個の全体としてつかみ、その全体を部分の全体としてつかみ、そしてその全体を部分としてつつむ全体をも視野に

納めつつ、分化し分科した学としてつかむ。そうでなかったら学問とはならない。管理という現象は一個のまとまりをもった現象であり、それを構成する部分は部分として把握しなければならないが、しかもそれは一個の全体である。したがって、その部分は科学として研究せられることが可能であり、管理とは何かを問うとき科学の成果を利用することは不可欠であるが、科学的成果だけでは管理とは何かの一箇の全体を明らかにすることは出来ない。管理とは何かといふ一まとめの全体を科学は問わないし、科学によってのみでは管理は何かは分からぬ。

事物の何かを根本的・根源的に問い合わせ、部分と全体・全体と部分を問い合わせるのが哲学である。哲学は、何であるかを問い合わせ、何を知りうるかを問い合わせ、何を為すべきかを問い合わせ、人間とは何かを問い合わせ。管理は人間協働行為の一要因であり、しかも管理もまた一つの行為である。そしてまた、管理はいくつかの要因によって成り立っている行為である。そして、人間の本質は行為的存在たるにある。したがって、管理学は哲学的接近を不可欠とする学である。管理学は哲学である。<sup>(7)</sup>

次のようにも言いうる。ティラーの科学的管理は「ハーモニー・調和」＝「統合」を第一原則とする学である。統合は何よりもまず、多数の人間の協働行為における統合である。それは協働とは何か、協働を構成する人間とは何かの知なくして調和をたもて統合は出来ない。だから、世間でいう。「経営学は知らなくても経営者たりうるが、哲学をもたずして経営者たりえない」と。

かつて学問は哲学であり、科学もまた同義語であった。やがて、学問は分化し分科となってきた。そして哲学と科学が異なった学となり、科学が質的・量的に自覚しい発展を遂げる。そして、真理探究の学としての科学が機能追求の科学へと推転して行ったとき、科学は新たな段階を迎えて目覚しい発展をとげ、哲学は求められながらも置き去りにされ衰退傾向にある。何故学問における科学と哲学の跛行的進行が生じたのか。それは今ここでの問題ではない。ここでは、管理は哲学を不可欠とし、管理学は哲学的接近によってのみ可能となるということだけ、確認しておけばよい。

以上で、〈管理とはティラーの科学的管理であり、管理学は科学的管理の学である〉という言明がなされた根拠が示された、と思う。そして、管理学は方法・手段を求める技術学であらねばならず、対象認識の理論でなければならず、更に何を為し為すべきでないかの規範を問題とせざるをえない学である、ということも解明された。そして、科学的管理の規範は〈対立から協調へ〉＝統合と〈経験から科学へ〉＝機能の二者であり、管理学は統合と機能の二者を追求する学であることもわかった。統合と機能は規範であり、行動準則であり、準則を守り行為する教練・修業であり、その学科であり学問である。すなわちディシプリン（discipline）である。経営学者は The Disciple of F. W. Taylor と言うべきか。

---

(7) 「経営における科学と哲学」について、経営哲学学会が統一論題として「経営哲学とは何か」を1999年より3年間にわたって選定したのを機に、報告した。『経営哲学論集・第17集』2000年。

## II 経営学の発展—科学的管理の展開

「経営学は管理学であり、科学的管理の学である」ということは論じたが、「21世紀の帰趨は科学的管理の如何にかかっている。経営学は今や社会科学の中核を占め、最重要の学である」という経営学の何たるかの意義については、なお語られていない。その為には、泰勒以降科学的管理がどのように発展し、そして現在どのような問題を抱えるに到っているかについて語らねばならない。泰勒・ディシプリンは〈対立から協調へ〉と〈経験から科学へ〉の二大規範であり、後者の機能性追求の〈経験から科学へ〉の管理の科学化の道を進む主流と、前者の統合原則と後者の機能原則の両者に立脚して人間学的・哲学的接近を推進する本流の二つの流れをとて科学的管理は展開してきている、と前節で述べた。その展開の概要を述べ、そこに生まれる問題点を論じよう。

### 1. 管理の科学化—主流の展開

泰勒によって最初の礎石が大きく据えられた管理の科学化の主流は、どのような発展をして現在に到っているか。科学化は対象の分化・細分化・専門化であり、次々に新しい科学の対象・領域の発見・開拓の過程である。言うまでもなく、管理の科学は泰勒の作業・仕事の科学であり、ガント、ギルズレス夫妻等の直接の弟子達によって引き継がれ、やがて様々な作業・仕事が次々に科学の対象とされ、その作業の機能性を高める方法とともに、それを支援する手段の科学化が推進せられて来ている。そして現在、大学教授たちの仕事もまた科学の俎上に乗せられ、自ら作り出した評価方法・評価基準にもとづいて自己点検・自己評価の制度の名のもとに他者からの科学的管理の対象としてわが身を置いている。

作業条件と作業能率の実験の過程で新たに科学の対象として浮かび上がって来たものが、ホーソン実験を契機とする人間関係の科学である。人間関係の科学は経営社会学、経営心理学さらには行動科学と分科し発展してゆき、管理学と心理学・社会学その他の人間に関する諸学とが交錯し結合してゆくことになった。あの〈完全なる人間〉・〈欲求五段階説〉のA. H. マズローもこの領域に参入してきた。

人間関係論の登場とほとんど時を同じくして、人間関係=非公式組織 (informal organization) と並ぶ公式組織 (formal organization) の科学化の礎石がC. I. バーナードの『経営者の役割』(The Functions of Executive, 1938) によって据えられた。公式組織はもちろん管理とともに、また科学的管理の成立とともに論じられていた。だが、それは主として形態論の枠内にとどまっていた。バーナードによって、組織の分析的把握がシステム・アプローチによってなされることにより、バーナード以降の組織研究はこれに拠ることになった。

管理の科学化は新たな領域を開拓した。バーナード理論を踏み台として、H. A. サイモンの『経

『営行動』(Administrative Behavior, 1945) によって意思決定の科学が躍り出た。意思決定は管理行為・経営行動の中核である、とバーナードによって指摘され分析されたが、サイモンは、それを科学的に再把握・再構築した。人間を人間たらしめる決定的機能の科学化は今後どのように進化し発展してゆくのであろうか。

更に、管理の科学化は条件適応理論 (contingency theory) の出現によって新たな領域を加えた。この理論の成立を代表する P. R. ローレンスと J. W. ローシュの『組織と環境』(Organization and Environment, 1967) の書名が示すように、環境が組織との関連において科学の対象として登場してきた。環境として主として取り上げられてきたものは、市場・技術・文化である。

そして、20世紀の終わりに情報が管理の科学化に無縁のものではなくなった。管理の科学の俎上に登るものは情報の全てではない。あくまで、管理との関係においてである。それは、一切の環境が問題にせられるのではなく組織とかかわる限りであったのと同じである。では、管理と関係する情報はいかなるものであるか。それは意思決定の前提としての情報であり、情報技術と組織および作業との関係である。意思決定の前提としての情報の科学化は、人間協働における認識そして知識創造等の問題を開拓しつつある。そして、情報技術の発展は管理の質と現場に大きな変革をもたらしつつある。

管理の科学化は、作業=仕事、組織、環境、意思決定、情報という五つの対象領域をもつに到了。おそらく、これで一應管理の科学を構成する領域は出揃ったとみてよからう。それぞれに異質の対象、しかも当然のことながら人間の存在にとってこれほど直接的であり、重要な対象領域をもつ学問領域があるであろうか。経営学が社会科学の中で中枢を占め、最重要の学であり、最も困難な学である、と明言する所以である。

科学的管理が成立して百年、ほとんどの科学・技術は科学的管理のもとで生み出され採用され、機能性・有効性を發揮して人間のというよりも、むしろ人類のというのが相応しい生存条件を一変させた。自然の懷にいだかれて生きてきた人間が、やがて自然に立ち向かって人工的世界を形成しはじめ、数世紀の助走をつけて科学的管理を生み出して、科学的管理のもとに自然を変え、人間をして人工的世界の住人と化した。たった百年で。

機能性・利便性を求めてそれを実現した世界は、同時に自然環境を破壊し、戦争・紛争の続発をはじめ社会不安は増大の一途を辿り、人間性の喪失状況が進行している。これら負の諸状況はいずれも人が求めて生み出し、意図してつくり出したものではない。科学的管理が機能性を求め、利便性を追求して創り出した目的的結果が惹起した意図せざる隨伴的結果 (associated circumstances) である。人は、この自然と社会の環境破壊そして人間性の喪失・非人間性の進行を阻止することが出来るであろうか。それが科学的管理が意図せずして生み出したものだとすれば、科学的管理の在り方に解決の方法を見出す他はない。対症療法的なこの負の状況に対する対応策で解決出来る問題ではない。この観点からしても、科学的管理の学=経営学は、科学の中で

学問の中で最も重要な学である、と言わねばならない。

## 2. 哲学的接近の成果—本流の展開

負の隨伴的結果を惹き起こした科学的管理は克服可能であろうか。それは、科学的管理の廃絶によって可能である。だが、それはおそらく殆んど不可能な道であろう。では、何によって可能か。その道は、科学的管理そのものによって可能である。だが、機能性をひたすら追求する管理の科学化を推進する主流に、それを求めることは出来ない。それは、哲学的接近・人間的接近の本流に求めるほかない。

科学的管理の本流は、泰勒ー以降どのような発展をとげて来たか。これをみなければならぬ。

泰勒ーのディシプリンは〈対立から協調へ〉の調和・統合を第一原則とし、〈経験から科学へ〉の機能を第二原則とするものであった。泰勒ーの視野に入っていた〈不和ではなくハーモニー＝統合の対象は労働者と使用者および職場従業員間であった。それは各人が能力を伸ばしつつ精一杯働き、高賃金・低労務費を実現しよう、というものであった。そして、このハーモニー・統合原則と機能原則の奥にはプロテスタンティズムの倫理があった。

泰勒ーに続く本流の巨人はM. P. フォレット（1869～1933）である。彼女は、政治学者として世に出てソシアル・ワーカーとなった。彼女は泰勒ー協会の会員であり、人間は個人であると同時に集団的存在であり、集合的意思をもつ存在であるという人間観をもち、自と他と共に生かす道を統合に求め統合に関する深くしかも実践的な省察を深め、統合を鍵として組織論を展開した。そして、統合こそ最も機能的な方法であるという考え方方に立っていた。彼女が統合の対象と把握していたものは、個人における諸規範・諸欲求の統合から夫婦・友人の人間関係、企業その他の組織体の内と外、そして国家さらには国家間のコンフリクトまで視野に入れていた。

フォレットに続く本流の巨人は、C. I. バーナード（1888～1961）である。ニュージャージー、ベル電話会社社長、ロックフェラー財團理事長ほか公私にわたる数多くの経営者としての経験を、社会学・哲学の代表的な諸著作を熟読して著した『経営者の役割』（1938）は、伝統的管理論を根底から覆したまさにパラダイム革命ともいべき管理の理論である。理論の基礎に全人仮説を提示し、それによって協働体系を、協働体系の構成要素としての組織と環境を論じ、組織維持機能として管理をとらえ、管理の中核として意思決定を位置づけた。これをこす管理の理論体系は未だ出現していない。そして、彼は泰勒ーの二原則を彼なりの表現で示し、理論の始めから終わりまで貫ぬいて論述した。それは有効性と能率である。有効性は目的達成を、能率は組織参加者の動機満足を意味せしめる概念として用いた。有効性はまさに機能性、能率は統合のバーナードの表現と言ってよからう。

フォレット、バーナードに続く巨人はP. F. ドラッカーである。彼は、現代社会は大企業を代表

的・決定的・構成的な制度とする社会と捉られ、その企業をいかに維持するか、の理論と技法を『現代の経営』(The Practice of Management, 1954)で展開した。それは、自由と機能の二大規範・管理原則に貫ぬかれたものであった。彼は自由=責任ある選択を人間の本質とする哲学をもつ思想家であった。そして、その自由の貫ぬかれる人間協働の場は支配・抑圧ではなく統合が不可欠であり、その統合の中核は目的であり、目標であった。彼は自由を実現する統合のシステムとして目標管理・分権制を提唱した。なお彼によって、企業目的は〈利潤追求から顧客の創造へ〉と転換され、それを実現する機能として〈マーケティングとイノベーション〉が位置づけられ、企業管理論は彼によって全く新しい次元に立つ事になった。

その彼は、文筆家・コンサルタントとして活躍する過程で現代社会を知識社会・組織社会と把握するようになり、企業のみでなく行政体・学校・病院等の諸組織一般の管理を論じた800頁をこす大著『マネジメント』(Management, 1974)を発表した。バーナードの主著と同じく、管理一般の論述ではあるが、バーナードのものが純粹な理論書であるのに対し、ドラッカーのものはそうではない。どこが違うか。それは規範を中心に据えて、理論的分析と技術論的分析が為されているところにある。

ドラッカーは「マネジメントとは何か」の問い合わせに答えるには、まず経営者=マネジメントのタスク=課された仕事を明らかにしなければならぬとして、(1) 目的と使命、(2) 生産性と従業員の達成意欲、(3) 社会的衝撃と社会的責任の三者をあげている。(2) はまさにバーナードの有効性と全く同じである、と言ってよい。(1) と (3) が加わっているところに、バーナードの理論に対して、ドラッカーの規範論の特徴がよく出ている。そして、彼は序文の中で「本書全体を通じて貫ぬかれているものは、管理とはディシプリンないしはディシプリとなりうるものである」といっている。彼は管理にとって最も大事なものは規範であると捉らえており、それは人間そのもの、そしてまた社会そのものによって与えられるものである。

さて、ここまで21世紀が最初から抱えた人類の存在さえ危惧される環境問題に立ち返ったとき、その解決策はドラッカーによって示されていると言ってよい。それは経営者=マネジメントに課されそして果たすべき三つの仕事のうち、第3の〈社会的衝撃と社会的責任〉である。これは、ドラッカーの人間観である自由=責任ある選択より、出て来るべくして出て来たものである。社会より課された仕事の為に意思決定し、その結果として出て来た目的的結果そして随伴的結果に対して責任をとらねばならない。ドラッカーは随伴的結果と表現せず副産物 (by products) と表現している。そして、それの対応策を論じている。だが惜むらくは、彼はこの大著以降も旺盛な文筆活動を持続し、イノベーション・生産性・知識労働を中心とした管理論を発表しているが、それが惹き起こす随伴的結果およびその責任については、ほとんど触れるところがない。

私はあらためて、ティラーそしてフォレットの統合規範・統合原則に立ち返りたい。バーナードが〈求めた結果と求めなかった結果〉の問題を提起して、そこより有効性と能率概念をひき出

したが、求めざりし結果を個人レベルで捉らえて組織レベル・協働体系レベルでは積極的に問題にしなかった事を指摘し、この問題を大きく取り上げたい。求めた結果と求めなかつた結果の統合、随伴的結果とりわけ負の作用が及ぼす諸々の利害・意見の統合を問題としたい。そして、それを責任論に言及して論じ問題提起したままに終ったドラッカーを超えて進みたい。すなわち、人間の自由＝責任ある選択を唱い組織内部の統合の技法を改発したのを、企業＝組織をとりまく環境との統合の問題にまで自由論を展開し技法を論じなければならないと考える。私の『随伴的結果』（文眞堂、1994）は、その問題提起である。

## むすび

経営学は管理の学であり、科学的管理の学である。そして、科学的管理は人類史的意味をもつものであり、21世紀の帰趨は科学的管理の如何にかかっている。経営学は今や社会科学の中核に位置して最重要な学であり、最も困難な学である。この経営学の意味付けは、以上の論述によつて理解せられ納得せられたであろうか。

経営学はティラーを始祖とすると言ったとき、人はそれを如何なる根拠をもつて言っているのか。「科学的管理の創始者として」と言ったとき、科学的管理を如何なるものと捉らえた上で言つているのであろうか。

私はティラーを、ティラー・システムといわれる技術的体系を科学的管理の最初のものとして創始し、その技術体系を支え指導する原理・原則を理論的に解明し、更にその理論・技術を貫ぬく規範を揚げた人物である、と把握する。

科学的管理といったとき、科学とは何か、科学的管理とは何かの問題がある。経営学は科学とは何か、技術とは何かを根本的に問い合わせねばならない。だが、ティラーはこれを問題としたが、以後誰がどれだけこれを問題としたであろうか。経済学が資本制経済の学であるとしたとき、資本とは何かを根本的に問うことなしには済まないのと同じである。

科学的管理は二つの方向に向かって進んだ。一つは管理の科学化の道であり、対象を細分化し専門化し、機能性を追求して技術化するものである。この道において、科学技術化の領域として開拓せられて来たものは、作業＝仕事、組織、環境、意思決定、情報である。この五領域はそれぞれに関連をもちつつ異質のものである。このように全く異質でしかも人間および社会にとって決定的に重要な要因を科学化の対象としてつかんでいる学問が他にあるであろうか。

だが、管理の科学化は要素分解・専門化はしてゆくが、管理とは何か、管理を構成する諸要因の全体はいかなるものかは問わない。管理とは何かの問いは、管理の科学化が明らかにした成果に立ちつつ、その統合的把握の道を進む。統合の軸は、管理の科学化の路線に立つならば、機能性がそれである。だが、その道は管理とは何かの問いと答えに立つものではない。管理を一個

の全体として、それを構成する要因をふまえつつ把握する道である。それは管理を現象によりつつ根本的・根源的に問うものであり、人間とのかかわりに立って問うものである。それは哲学的接近である。そして、また歴史的接近である。

管理とは何か、管理は人間協働に決定的に不可欠な要因であり、人間協働を構成する組織と環境の二要因のうち、組織維持機能である。そして、管理の中核的機能は意思決定である。人間の人間たる要因は、人間が本能的存在ではなく、意思決定的存在ということである。人間的存在は行為的存在であり、行為の決定的要因は意思決定である。そして、人間は孤立的存在ではなく、あくまで集団的・協働的存在である。そして、人間にとて協働を維持する意思決定は、組織をして環境適応せしめることだということが、人間存在の根本的な重要事である。しかも、人間は〈善惡を知る知恵の木の実〉を食べた存在である。人間とは意思決定において、対象の事実認識の知とともに、何が善であり悪であるか、何が正であり何が邪であるかの知をもって意思決定すべく創られた存在である。哲学は多く個人中心的であったが、集団的存在として人間を哲学しなければならぬ。そして全人仮説に立つ経営学は、意思決定者として経済人仮説に立った知=情報=学をも包摃する学として、更にまた法則・必然・決定論と自由思想論を統合する学として自己を自覚しなければならない。

経営学は対象に対する科学的接近とともに、哲学的接近をどの学問分野よりも不可欠とし要請せられている学問である。そして、管理の科学によって創り出され形成された人工的世界の機能化・利便化が惹き起こした自然環境破壊・社会不安の増大・人間性喪失の随伴的結果の克服は、科学的管理の廃絶を意図しないとすれば、科学的管理の革命にある。