

科学的管理と人的要素

廣瀬 幹好

1. ドラッカーの慧眼

ピーター・ドラッカー (Peter F. Drucker) は、著書 *The Practice of Management* (1954) の中で、科学的管理 (Scientific Management) について次のようにのべている。

科学的管理は、人々が見落としてきた人間労働を初めて組織的体系的に研究し、生産性を飛躍的に高めた。科学的管理の存在がなければ、働く人間を真に研究することは不可能だったであろうし、労働者と仕事を管理する上で、善意、奨励あるいはスピード・アップに頼ることを超えて進むことは決してできなかつたであろう。すなわち、「科学的管理の結論に疑念はあっても、その基本的洞察は、人と仕事のマネジメントにおいて、あらゆる思索と作業に不可欠の基礎である」¹⁾。

しかしながら、科学的管理には二つの盲点がある。第一の盲点は、人が行う仕事の分析と仕事を行う人びとの行動、すなわち働くことの分析を混同していることである。仕事は客観的なものであり、工学的分析を適用できる。しかし、いくら正確に仕事を分析してもそれを行う人々の行動の分析、すなわち人的資源の特質の理解にはつながらない²⁾。

第二の盲点は、計画と実行の分離を基本理念としていることである。計画と実行が異なるということを発見したことは、テイラーの最も価値ある洞察である。すなわち、「事前の計画が優れているほど仕事が容易になり、成果をあげるようになり、生産的になることを指摘したこと……まさにこの考えを基礎として、今日のマネジメントのすべてがある」。だがしかし、「計

1) Drucker, Peter F. (1993, originally published in 1954), *The Practice of Management* (New York: Harper Business), p. 281. [上田惇生訳 (1996) 『[新訳] 現代の経営 (下)』ダイヤモンド社, 145頁]

2) *Ibid.*, pp. 282-284. [同上, 147-150頁] 科学的管理を実証的マネジメント (positive management) と高く評価した C. B. トンプソン (Thompson, C. B.) も、ドラッカーと同様の見解を示している。「人が一定の時間で一定の物事をするのが『可能である』(can) という事実は、それを行う『べき』(ought to) であるということを意味するわけではない」(Thompson, C. Bertrand (1917), *The Theory and Practice of Scientific Management* (Cambridge, Mass.: Houghton Mifflin Company, The Riverside Press), in Wren, D. A. and Sasaki, Tsuneo eds. (2002), *Intellectual Legacy of Management Theory* (London: Pickering & Chatto), p. 29)

画と実行の分離は、計画する者と実行する者とは別の人でなければならないということを意味はしない。……計画と実行は、一つの仕事の二つの側面であって、二つの仕事ではない。この二つの側面をもたない仕事は、成果をあげることができない」³⁾からである。

科学的管理の理念の評価については、以上のドラッカーの言に尽きているように思われる。すなわち、科学的管理はマネジメントにおける科学観を確立するという偉大な功績があるけれども、働く人間に対する見方が不十分だということである。そこで以下では、マネジメントの科学化の創始者であるフレデリック・テイラー (Frederick W. Taylor) の人間観とその限界について、ドラッカーの見解を中心としてくわしく検討する。

2. マネジメントのシステム化と権限：事実に基づくマネジメント

企業のマネジメント方法の改革が意識的に行われ始めたのは、19世紀末葉の米国であった。マネジメント改革は、直接間接を問わずビッグ・ビジネスの所産であり、大規模な工場生産の発展と密接な関係がある。ビッグ・ビジネスを生みだした米国の場合、技術者の全国的専門職団体が誕生したのもこの頃である。機械生産の発展と密接な関係をもつアメリカ機械技師協会 (The American Society of Mechanical Engineers: ASME) は、1880年に設立された。同協会に属する機械技師たちは、工場の所有者や経営者などが多く、技術的な問題だけでなくマネジメント問題にも関心を向け、技術専門誌などで活発に議論を展開した。これらの技師たちのマネジメント改革の活動を象徴するのが、テイラーの科学的管理である。

科学的管理とは、マネジメントに科学的アプローチを適用すること、すなわちマネジメントをシステム化することである。テイラーは、個人任せで経験主義がはびこっていたショップ(工場における作業現場)における人間の諸活動を、計画化によって秩序立てようとした。彼は、マネジメントが人の問題、すなわち、適材を得れば方法はその人に任せばうまく行くという古い考え方を排し、注意深い思考と研究が要求される工学の根本原理のように、厳密で明快に定義された法則をもつ技法にすることを試みたのである。

テイラーは、1903年に発表した『ショップ・マネジメント』(Shop Management)において、自らの考えを近代マネジメント(modern management)という言葉で表現し、近代工学(modern engineering)と対比する⁴⁾。

3) Drucker, P. F. (1993), p. 284. [上田惇生訳 (1996), 150-151頁]

4) 論文 'Shop Management' は、1903年にアメリカ機械技師協会 (ASME) の会合で発表され、同年ASMEから単行本*Shop Management*として出版された。両者の内容は、まったく同じである。1911年には普及版が出版されたが、1903年版にあった目次に相当する部分が削除されており、また内容の一部に若干の加筆が施されている。但し、両者に重要な内容的差異はない。

テイラーは自らの考えを表現する際に、「課業管理 (task management)」、「近代管理 (modern management)」、「職能管理 (functional management)」などの表現を用いている。従来の経営方法を成り行きの (drifting) へ

「近代工学は、ほぼ精密科学と呼ぶことができる。年々、当て推量や目の子算的方法が取り除かれ、確固たる原理に基礎づけられている。／同様に、マネジメントもよりいっそう技法（art）となる運命にあり、現在は厳密な知識領域にないみなされている多くの要素が、すぐに標準化され、一覧表化され、承認され、そして利用されるだろう。工学の多くの要素が現在そうであるように。マネジメントは技法として研究され、……十分に理解され明確に定義された確固たる原理に基礎を置くようになるであろう」⁵⁾

この引用に明らかなように、マネジメントを科学化するとは、工学的思考方法をマネジメントに適用することである。テイラーの言葉を用いれば、「工学が製図室を中心とするのと同様に、近代マネジメントの中心は計画部（planning department）にある」⁶⁾。彼は、計画部を中心とするマネジメントをめざした。近代マネジメントにとっての計画の意義については、彼が普通のマネジメント・システムの最良のものだとしながらも成り行き的方法だと厳しく批判した方法の提唱者であるF. ハルシー（Frederick A. Halsey）との議論が、興味深い論点を示している。

テイラーによれば、「私のシステムの本質は、速度問題の統制は完全に経営者が行うということにある。他方、タウン・ハルシー・プランの真の拠り所は、スピード問題が経営者側の干渉なく完全に労働者によって決定されるということにある」⁷⁾。近代マネジメントとは、「経営者が、労働者にやってもらいたいことを正確に理解し、そして労働者がそれを最善かつ最も安価に行うようにすること」⁸⁾だと考えるテイラーからすれば、ハルシーのような考え方は、彼の意図を実現することができないのは当然である。なぜならば、ハルシーは作業の計画職能が労働者の側にあることを暗に前提としているが、テイラーは、これが経営者側の職能でなければならないと考えているからである⁹⁾。成り行きでない計画に基づくマネジメント、マネジメントをシステム化し近代マネジメントを実現するために計画職能を経営者側の職能にすること、すなわち経営権の確立が、不可欠であったのである。

ㄨであると批判する所では「課業管理」が多用され、近代工学との類似性を強調する所では「近代管理」が、従来の軍隊式組織を批判する所では「職能管理」が用いられている。なお、1903年版では、科学的管理との表現は一ヶ所（the more modern and scientific management）のみだが、1911年版では、1903年版で‘modern management’と表現されていたものが二ヶ所、‘scientific management’に変更されている。

5) Taylor, F. W. (1903), “Shop Management,” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, Vol. 24, pp. 1367-1368.

6) *Ibid.*, p. 1370.

7) *Ibid.*, pp. 1468-1469.

8) *Ibid.*, p. 1343.

9) ハルシーはテイラーの報告の討論において、次のようにのべている。「テイラー氏のプランと私のものとの主たる相違は、テイラー氏が、期待された成果をいかに達成するかを指図票によって労働者に告げるのに対して、私のプランは労働者の創意に依存するということである」(“Discussion on ‘Shop Management,’” *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, Vol. 24, p. 1467)

3. 科学に基づく協働

テイラーは、マネジメントのシステム化をめざした。事実に基づくマネジメントによって生産性を高めようとした。彼は、生産性を高めるためには、労働者には高賃金、経営者には低労務費を実現して労使双方が満足を得、そしてその結果としての労使協調を確保することが不可欠だと考えた。労使協調なくしてすぐれたマネジメント実践は不可能である、というのがテイラーの信念なのである。では、対立をなくして労使が協力するためには何が必要なのか、現状では何が欠けていると彼は考えたのか。テイラーによれば、労使双方が納得できる事実がないということ、すなわち仕事を行う速度が科学的に研究されずに成り行き任せであることに、両者の対立の原因があった。労働者が経営者に協力しようとしなのは、経営者の意識が古く、仕事の計画が欠陥だらけ、すなわち「土台が無知と欺瞞に基づいている」¹⁰⁾からであった。労使が科学的思考を共有し、科学的研究に基づくマネジメントのシステム化が実現されれば、人々はこれを公正なものとして認め、その結果として労使の協力が可能となる、と彼は考えた。

テイラーにとって、科学的思考に立つという重大な精神革命は、マネジメントの絶対的条件なのである。時間研究や計画化を科学的に行うことは、労使双方にとっての、とりわけ経営側にとっての義務なのである。人びとは科学的原理を探求し、これに基づいて仕事を行わなければならないのである。そうすれば、仕事は能率化し、労働者も自らの努力に応じた賃金増加や地位という望みを実現でき、その結果、労使の協力が可能となるのである。テイラーはつぎのように述べている。

「人が一日にすべき仕事量、この仕事に対する適切な支払、そして一日に最高何時間働くべきかということは、共に労使の間で議論される最も重要な問題である。私は、これらの問題が労働組合や取締役会よりも時間研究の専門家によって決められる方がはるかに良いということを示そうとしてきた。そして将来的には、科学的時間研究が労使双方において公正なものとして受け入れられる基準を作り上げるであろうことを固く信じている」¹¹⁾

マネジメントの科学は人間協働の科学でもある。テイラーは、人々を駆り立て、経済的刺激、その典型としての高賃金を与えれば労働者が能率的に働くと考えていたのではない。彼は、事実の発見としての科学に依拠することによって、人間協働を有効なものにしようとしたのである¹²⁾。テイラーにとって、科学すなわち体系化された知識は、「労使双方において公正なもの

10) Taylor, F. W. (1903), p. 1356.

11) *Ibid.*, pp. 1448-1449.

12) Thompson, C. B. (1917), p. 12.

として受け入れられる基準」, 人間行動の絶対的基準である。経営者であれ労働者であれ, 科学的基準に従って自らを律し, 能率化しなければならないのであった。課業の能率的遂行は, 経営者の義務であるとともに労働者の義務である, テイラーはこのように考えた。

彼は, 無知と欺瞞を前提として労働者をただ駆り立てるという古いマネジメント思想を根本的に否定し, 協働確保の科学的基礎を築こうとした。科学的な方法によって, 労使双方に公正なものとして受け入れられる基準を作ろうとした。すなわち, 経験を科学に替え, それによって人間協働を有効なものにしようと試みた。つまりテイラーは, 労使の協力が双方の科学的思考方法の共有によって実現可能となると考えたのである¹³⁾。

だが同時に, 次の点を忘れてはならない。テイラーが科学的管理をつくりあげた時代には科学が倫理を決定するという考えが流布していた, と技術史家のE. レイトン (Edwin T. Layton, Jr.) が指摘しているように, テイラーも科学を過信していた。

「テイラーは, 彼が発見した科学的法則が物的であるとともに道徳的なものだと確信していた。機械的能率を善であるとみなした彼は, 『ある (is)』と『あるべき (ought)』との区別を曖昧にした。テイラーの考えでは, 時間研究が決定するのは, いかにして早く仕事を行うことができるのかということだけでなく, いかにしてすばやくそれを行うべきであるのかということであった」¹⁴⁾

人間協働は科学的基準に基づいて実現されねばならないが, テイラーにとっての科学的基準とは, 職務体系としての組織の能率化の近代工学的基準を意味した。組織で働く人々を職務の担い手としてみるにとどまった。それゆえ, 人々は設定された科学的基準に従って, 何よりも組織の能率を高めるために絶えず努力しなければならないのであった。

しかし, テイラーは, 職務を担う労働者がたとえ経営者の指揮下に置かれようとも生身の人間であるという事実を軽視している。実際に仕事を行う人々は, 多様な性格, 動機, 欲求, 意欲をもって働いている。それゆえ, 科学的に設定された基準に従って常に仕事の実行されるわけではない。ドラッカーなどが批判しているように, テイラーは, 人が行う仕事の分析と仕事を行う人びとの行動, すなわち働くことの分析を混同している¹⁵⁾。彼は, 人間協働の有効性を

13) Urwick, Lyndall F. (March, 1958), "The Integrity of Frederick Winslow Taylor," *Advanced Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 9-16, および三戸公 (2000) 『科学的管理の未来』未来社, 第2章「象徴としてのシュミット—経営学と人間—」(61-102頁), 第5章「要約と提言」(187-217頁)を参照のこと。

14) Layton, Edwin T. Jr. (1971), *The Revolt of Engineers: Social Responsibility and the American Engineering Profession* (Cleveland, Ohio: The Press of Case Western Reserve University), p. 141. 「テイラーは, 科学的管理は議論されたり採決されるべきものではなく, 自然の命令 (a fiat of nature) だと考えた」(*Ibid.*, p. 144)

15) 藻利重隆氏は, 科学的管理は生産管理の問題として労働問題を処理しようとした, と的確に指摘している。↗

工学的基準に還元し、これを人々の倫理的基準にまで高めようとしたのである。

4. 計画と実行の分離

計画と実行の分離を基本理念としていることが科学的管理の第二の盲点だと指摘するドラッカーによれば、この考えが、科学的管理の洞察から得られるものを台なしにしている。彼は、実行からの計画の分離という考えは、知識の奥義の独占によって計画者に支配権があるとする「エリート思想」だと批判する¹⁶⁾。

マネジメントのシステム化をめざす科学的管理にとって、計画職能を経営者側が確保すること、すなわち経営権を確立することは不可欠であった。この考えは、科学的管理の第四原理にはっきりと示されている。テイラーは、科学的管理のもとでは経営者が過去には考えられなかったような四つの新たな負担、義務、責任を負わねばならないとのべ、これらを科学的管理の「原理」と呼ぶ¹⁷⁾。第一は経験則に替えて科学を進展させること、第二は労働者の科学的選択と絶えざる能力開発、第三は科学にしたがって労働者に作業をさせることである。そして、第四は、以前にはすべて労働者が担っていた仕事のうち、科学の発見という役割を経営側が分担するということである。

テイラーが労使の間での仕事と責任のほぼ均等な分担と呼ぶ第四原理は、彼の考える科学の発展にとって不可欠の前提をなす。この原理は、これまではほとんどすべての仕事と責任の重大な部分が労働者任せであったものを、経営側が自らに相応しい仕事として引き受けるということを意味する。科学の発展のためには個人的判断に頼るのではなく、記録や索引作りなどが系統的に行われなければならない。そして、こうして発見された法則に基づいてあらゆることが計画される必要がある。しかし、このような仕事を労働者が行うのは、物理的にも無理がある。要するに、テイラーによれば、「『創意と刺激』のマネジメントのもとではすべての仕事は事実上『労働者任せ』であるが、科学的管理のもとでは問題の半分は完全に『経営側の義務』である」¹⁸⁾。そうでなければ、科学を進展させマネジメントをシステム化することができない

、 「生産管理的理解のうちに埋没せられた労働問題にあつては、労働者に関する、したがって、人間に関する経営社会的関連はおのずから閑却せられ、それはたんに、生産の経営技術的構造関連のうちにおいて、その構成要素をなす作業者の問題としてのみ把握せられるにすぎない。換言すれば、各労働者は、そこではたんに、その担当する作業を通じて、協業ないし分業に参加する者としてのみ観察せられ、作業能率的観点のみがその前景に押し出されて、労働者の経営社会的側面、すなわち、経営社会を構成する人間としての面が、その背後に押しのけられ、閑却せられる結果を招来する」(藻利重隆(1965)『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房、21頁)

16) Drucker, P. F. (1993), p. 285. [上田惇生訳(1996), 152-153頁]

17) Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Special Edition (New York and London: Harper & Brothers Publishers), pp. 21-22.

18) *Ibid.*, p. 23.

からである。

労使の責任の分担という科学的管理の第四原理は、科学をうみだしマネジメントをシステム化するための前提となる原理であり、科学的管理をそれ以前のものとは区別する決定的要素である。それゆえ、テイラーは、第一から第三までの原理について、「たいていの場合、『創意と刺激』のマネジメントのもとでも初歩的にわずかながら存在しているが、そこでは重要な意義をもつものではない。他方、科学的管理のもとでは、これらはシステム全体の本質をなす」¹⁹⁾とのべる。なぜならば、経営側が計画するという役割を担うという第四原理を欠くところに、他の原理は十分に機能しないからである。要するに、テイラーは、近代マネジメントの根幹は仕事の計画化にあり、この任を経営側の義務とするのである。

テイラーは、この仕事の計画化、すなわち法則発見への労働者の関与について、次のようにのべている。

「マシン・ショップ産業において初めて、意見が意味をもたないということが重要である。労働者の意見も職長の意見も意味をもたない。これらの法則が両者を支配する。しばしばいわれてきたことだが、『そうかもしれないが、これらの法則を発展させたのは経営者ではないのか。労働者は参加していない』、というかもしれない。……労働者は、法則を発展させるためのすべての作業、機械を操作するという作業を行っている。妙な話だが、彼らは法則発展の半分の仕事をしている。そして、他の人、訓練受けて労働者から成長した人、訓練を受けた観察者が法則の研究をし、記録し、役立てるのである」²⁰⁾

法則は、経営者側の強制ではなく労使の合意によって生まれたものであり、それゆえこの法則のうえでは両者の利害が一致している、このようにテイラーは考える。なぜならば、法則は、計画部が労働者の協力を得て客観的に研究し発見したのだからである。

19) *Ibid.*, p. 22.

20) Commission on Industrial Relations (1916), *Industrial Relations*, Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations Created by the Act of August 23, 1912, Vol. 1, Washington, D. C., Government Printing Office, p. 785. さらに続ける。「次の三つのことが起こりうるし、実際に起こっている。第一は、この法則に何か間違いがあるということであり、第二は、経営側の人がこの法則を間違っ理解して誤りを犯すことである。／第三は、労働者を正しく訓練しておらず、彼が仕事に向かない、あるいは何かの理由で間違いを犯すかもしれないということである。……経営者も間違いを犯すし、人々も同じである。わたくしが強調したいのは、間違いが起こったときに、労働者が、『間違っている。この法則は間違っている。課業を適切に行えなかった』ということが必要だということである。……／それから、調査が行われなければならない。計算尺が間違っているのか、労働者が間違っているのか。調査には、労働者が参加する。彼は調査の一員である。労働者はそれが誤りか正しいかについて、絶えず納得する。もし、誤りがあれば、法則は変えられる。もちろん、それが誤っていた場合である。当初、多くの観察に誤りがあったが、すぐに実践の中で徹底的に議論された。労使が会合を持ち、両者が誤りを正すことを望むからである」(*Ibid.*, pp. 785-786)

しかし、アメリカ合衆国下院労使関係委員会の公聴会において、進行役を務めたW. トンプソン (William O. Thompson) は、「あなたの研究あるいは法則の適用において、個々の労働者は、システムの選択や調査が必要な時の調査者の選択に関して発言権がないのではないのか」²¹⁾、とテイラーに詰問した。テイラーは、労働者に相談しないということはまったく考えられないと反論するが、トンプソンは、労働者に発言権がないこと、調査者の選択権が労働者になくことを確認するべく厳しい批判を展開し、議論は平行線をたどった。

上記公聴会の2年余り前、政府所有のウォータータウン兵器廠において1911年8月に起こったストライキを契機として実施された、「テイラーおよびそのほかのショップ・マネジメント・システム」を調査するアメリカ合衆国下院特別委員会の議会への調査報告書においても、厳しい批判が示されている²²⁾。すなわち、諸条件や方法を変化させる際には労働者との協議並びに「統治される者の同意」が必要であること、能率を高めるために人の犠牲を伴わないこと、適正な日々の労働の決定には労働者の精神的側面の考慮が重要であることなど、経営者は労働者の協力を得るようあらゆる努力をする必要があるというのが、特別委員会の主張である。このように、特別委員会は、人的要素を考慮することの重要性を指摘しているが、その調査において、科学的管理が人的要素を軽視し労働者を機械のように扱い酷使していると結論づけることはしていない。

立法化による科学的管理の導入制限、禁止は勧告されなかったとはいえ²³⁾、マネジメント・システムの導入に対して強い懸念を示していた特別委員会の報告内容を重視した*The Iron Age*誌は、報告書の全文を掲載している (1912年3月21日号)。そして、この報告書が「人的要素 (human factor)」の重要性を提示したものであるとして、著名な企業指導者5名からこの報告に対して寄せられた意見を「科学的管理における人的要素」と題して、同誌の4月11日号に掲載している²⁴⁾。ここでの発言をみると、5名の企業指導者たちは、人的要素を考慮することの大切さや労働者の協力を得ることの重要性を認めている。と同時に、彼らは、テイラーや彼の後継者たちが人的要素を軽視しているとはみなしておらず、科学的管理が労働強化を図

21) *Ibid.*, p. 801.

22) *The Iron Age* (March 21, 1912), "The Taylor System in Government Shops," *The Iron Age*, pp. 726-728. 特別委員会の調査内容については、次の文献を参照のこと。Special Committee (1912), *The Taylor and Other System of Shop Management*, Hearings before the Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, under Authority of House Resolution 90, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office.

23) 「さまざまな政府工場において、どのようなショップ・マネジメント・システムを選択するかは大いに運営上の問題であり、本委員会は、今回の問題について立法化の勧告が望ましいとも、またそれが適切であるとも考えていない」(*The Iron Age* (March 21, 1912), p. 728)

24) *The Iron Age* (April 11, 1912), "Human Element in Scientific Management: Views in Favor of and Taking Issue with the Report of the House Committee Investigating Shop Management Systems for the Government," *The Iron Age*, pp. 912-914.

るものだと考えていない。

しかしながら、人的要素を考慮するというこの意味については、さらに検討を要する。

5. 能率と同意

労働組合からは激しい非難がなされる²⁵⁾ 一方、すでにのべたようにアメリカ合衆国下院特別委員会公聴会やそのほかの研究などにおいては、科学的管理が非人間的で労働強化を目的とするものだとの見方が主流となっていたわけではない。しかしながら、職務の担い手としてのみ労働者をとらえる人間観、計画と執行の分離というテイラーの考え方には欠陥もある。

まず、科学的管理に関して公正な研究を志向している、古典的でアカデミックな研究を紹介する。一つはH. ドルーリー（Horace B. Drury）の研究であり²⁶⁾、もう一つはC. トンプソンの研究である²⁷⁾。

ドルーリーは、強制という重圧ではなく能率を強調する科学的管理の科学的方法の進歩性に、大きな期待を寄せている。しかし他方で、科学的管理が労使の利害を完全に調和させうる方法であるとの考えにも、彼は強い懐疑心をもつ。それゆえ、労使の力関係の違いが存在するもとの、労使の利害の調和を図りつつ科学的管理の利益を享受するためには、団体交渉や労働組合が欠かせない、との見解に至るのである。この点について、ドルーリーは、「産業能率の要素としての民主主義」という論文の中で次のようにのべ、民主主義が能率を促進するという立場をはっきりと示している²⁸⁾。

多くの人々は、規律、中央集権、専門家による統制の推進によって能率が達成されると考えている。最も有能な人が権限をもち、これらの人々がすべての活動の最善の方法を考案し、他の人々はこれに従うということが能率的である、と。しかし、現在のように複雑な産業システムのもとでは少数の人々が支配することは困難であり、できる限りたくさんの人々の知恵を集めることによって進歩がもたらされる。厳格な統制は知性の流動化にとって不適當であり、上からの調整は必要ではあるが、進歩はトップ・ダウンでなくボトム・アップによって生まれるのである。科学的管理と秩序がアメリカ精神の新たな基調をなすのはまちがいないけれども、

25) この点については、次の文献を参照のこと。Hoxie, Robert F. (1915), *Scientific Management and Labor* (New York: D. Appleton and Company); Nadworny, Milton J. (1955), *Scientific Management and the Unions, 1900-1932: A Historical Analysis* (Cambridge, Mass: Harvard University Press). [小林康助訳 (1977)『新版 科学的管理と労働組合』広文社]

26) Drury, Horace Bookwalter (1915), *Scientific Management: A History and Criticism* (New York: University of Columbia Press), in Wren, D. A. and Sasaki, Tsuneo eds. (2002), *Intellectual Legacy of Management Theory* (London: Pickering & Chatto).

27) Thompson, C. Bertrand (1917), op. cit.

28) Drury, Horace B. (May, 1916), "Democracy as a Factor in Industrial Efficiency," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 65, pp. 15-27.

これを推し進めるうえで、自由という基本原理を忘れてはならない。ドルーリーは、社会の進歩にとって科学的管理と産業民主主義との調和を図ることが不可欠である、と主張しているのである。

トンプソンの民主主義観は、ドルーリーのものとは大きく異なっている。トンプソンは、産業民主主義の実現如何はマネジメントの実証性、すなわち事実によって産業が運営される程度にかかっており、統制が非人格的に行われるということだととらえ、この実現を目指すものとして科学的管理を高く評価する。しかし同時に、科学的管理が発展していくうえで、労働者の同意を得ることが重要であるとして、次のようにのべる。

「科学的管理がもつ二重性を識別しなければならない。それは、一方での法則の集合としての性質であり、他方での一連の原理としての性質である。科学的法則は頭数を数えること〔多数決や交渉——引用者〕によって確定されるのではない。だが、自由社会における行為の原理は、関わる人々の同意によってのみ適用されるのである」²⁹⁾

以上でみたように、ドルーリーとトンプソンに共通しているのは、科学的管理とテイラーのマネジメント思想を非人間的なものであるとは決してみなしていないということである。しかしまた他方で、産業民主主義の実現という問題が科学的管理とりわけテイラーのマネジメント思想において克服すべき最大の課題である、との認識をはっきりと示していることにも注意しておく必要がある。

6. 科学的管理の未来

テイラーの後継者たちが集うテイラー協会の年次会合（1916年12月9日）において、「統制と同意」というタイトルの下、「産業における指図、創意、および個人主義」についての議論が行われた。当日は製造業者のR. ウォルフ（Robert. B. Wolf）が講演し、引き続き議論が行われた³⁰⁾。

ウォルフは、科学的事実といわれるものが適正な領域を超えて適用される危険性を指摘する。経営者が扱う領域は、自然法則が支配する領域、人の意志を扱う領域、および人々の協働に関わる領域からなるゆえに、労働者の自由意志を利用することが重要である。たとえ経営者が作

29) Thompson, C. B. (1917), p. 154. トンプソンはまた、次のようにも述べている。「社会経済的関係および個人々の相互作用を支配する法則は、未だ定式化されておらず、これが定式化されるまでは団体交渉の余地が残る」(Ibid., pp. 153-154)

30) Taylor Society (March, 1917), "Control and Consent: A Discussion of Instructions, Initiative, and Individualism in Industry," *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 3, No. 2, pp. 5-20.

業遂行の最良の方法を巧みに決定したとしても、労働者が作業をそのやり方で行うことを望まなければ、それは最良の方法ではないのである、と。彼は次のようにのべている。

「あらゆる労働者に対して、自らの個性を伸ばし、外的力にただ反応するのではなく『自発的に』働く機会を与えることが必要である。この前提に立てば、『完全に科学的な』管理にとって、組織構成員により多くの責任を意識的に与えること、そして『製造の細部にわたるすべて』を中央計画部門からの命令によって統制するのをやめることが必要だということは明らかである」³¹⁾

ウォルフの主張の要点は、人々が創造的な仕事をする機会を否定する組織は科学的とみなすことはできず、産業組織で働く人々が自らの仕事について意見を述べることのできるような組織にしなければならないということである。

この会合では、ドルーリーも「科学的管理と進歩」という報告を行っている³²⁾。重要な報告内容であると思われるので、くわしくみておきたい。

彼は次のようにのべた。労働組合が批判するような労働者の酷使や熟練の衰退については根拠薄弱だけれども、科学的管理が労働者の真の価値を評価せず、彼らの人間性を軽視しているという点は問題である。しかし他方で、科学的管理が形成された諸条件を思い起こすならば、テイラーが労働者の創意を認めなくても責めることはできない。当時の労働者は自ら統治できる能力をもっておらず、経営者の厳格な統制や計画と実行の分離、指示への服従を容認する時代状況にあったからである。それゆえ、テイラーも、労働者の忠誠心を得るための社会化されたシステムを展開できなかったのである。

しかし、将来は、知的で創意ある従業員を扱うことのできるより民主主義的な統制と責任の広がり、つまり抑制と命令でなく、個人の自己表現によって能率を確保するという考えに変わらなければならない。そしてまた、科学に基づいて労使関係の調和を実現するというテイラーの信念は、時代を超えて妥当性をもつものだが、彼の考案した科学は完全なものではなく、社会制度の変化とともに科学の人間の側面が作り直されなければならない。

ドルーリーによれば、テイラーやその後継者たちは、労働者を酷使するという意図をもっていたわけではないが、時代的制約ならびにテイラーの科学観の制約ゆえに、労働者の能力軽視による経営の非民主的で厳格な統制を是とする考え方をもっていた。このような人間観、このような考えが科学的管理の将来的な発展を制約しているというのが、ドルーリーの主張なのである。

31) *Ibid.*, pp. 11-12.

32) Drury, Horace B. (November, 1916), "Scientific Management and Progress," *Bulletin of the Taylor Society: A Society to Promote the Science of Management*, Vol. 2, No.4, pp. 1-10. このドルーリーの講演内容は、事前に協会報に掲載されている。

ここで彼が批判しているのは、科学的管理の民主主義観である。テイラー協会での議論であったからか、ドルーリーの主張には批判も多かったが、重要な指摘であった。彼は、科学的管理がさらに発展するためには、労働者の創意を引き出すということについてのテイラーたちの現在の考え方には限界があり、変化が必要だと主張しているのである。そのことは、「抑制システムがもっとも有効であった時代は過ぎ去った」³³⁾との発言に、はっきりと示されている。

科学的管理の民主主義観の欠陥を認識していたのは、ドルーリーだけではなかった。テイラーが亡くなった1915年の秋、テイラー協会主催の追悼会がペンシルヴェニア州フィラデルフィアのペンシルヴェニア大学 (University of Pennsylvania) で開かれた。挨拶に立った中には、弁護士として著名なL. ブランダイス (Louis D. Brandeis) もいた。

ブランダイスは、次のようにのべている³⁴⁾。労働指導者が科学的管理の導入に敵意を示す理由の大部分は、誤解によるものであろう。しかし、教育を通じてこの誤解を解こうとしたとしても、解決できない領域がある。民主主義社会においては、課された条件の変化によって影響を受ける人々は、相談を受けるべきなのである。労働者は、科学的管理が明らかにしている産業上の真理を確信するだけでなく、これらの真理が人間的真理と呼ぶべきものと矛盾しないことを確信しなければならない。そのためには、科学的管理の導入と実施のあらゆる段階で、労働者の代表の同意と協力を得なければならないのである。

彼の格調の高い追悼の辞において、心身の健全さを保証し産業上の自由や仕事に喜びを与えるというようなテイラーがやり残した課題を解決することこそ、彼に最高の敬意を払うことになるとともに人類への最高の奉仕となるであろう、とテイラーの後継者たちや協力者たちに対して期待を込めて述べた。「真の意味での労働問題」³⁵⁾の解決なくして科学的管理のさらなる発展はありえない、ブランダイスはこのように主張したのである。

テイラー協会内で、その後も民主主義をめぐる議論は着実な進展をみる。1917年3月に開かれた同協会のボストン会合において、会長のH. パーソン (Harlow S. Person) は、「経営者、労働者、そして社会学者」と題する講演を行い、およそ次のようにのべた³⁶⁾。どれか一つの視点からだけでは科学的管理の問題を理解することができず、それぞれに長所と短所がある。テイラーを支持する人々は、科学的管理のあらゆる側面についての幅広い議論、すなわち労働者の観点および社会学者の観点からの議論を受け入れるべきである、と。

33) Taylor Society (February, 1917), "Scientific Management and Progress: A Discussion of How Far Scientific Management Is Coping with Present Day Industrial Problems, and What Is the Outlook of the Future," *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 3, No. 1, p. 22.

34) Brandeis, Louis D. (1920), in Taylor Society, *Frederic Winslow Taylor: A Memorial Volume* (Mass.: The Plimpton Press), pp. 72-76.

35) *Ibid.*, p. 76.

36) Person, Harlow S. (February, 1917), "The Manager, the Workman, and the Social Scientist: Their Functional Interdependence as Observers and Judges of Industrial Mechanisms, Processes and Policies," *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-7.

この講演についての議論³⁷⁾に参加したタフツ大学教授のH. メトカーフ（Henry C. Metcalf）も、パーソンの主張を協会への重要な貢献であると高く評価する。社会の価値観は物から人へと移行しており、あらゆるビジネスを人間の観点から考えざるをえない。産業の福利厚生の観点を受け入れ、ビジネスの物的側面と同様の厳密な科学的プロセスと方法では人的要素を扱えないと考える経営者が急速に増えているのだ、と。彼は次のようにのべている。

「現在とりわけ必要とされていることは、経済民主主義の発展である。これを発展させるうえで、人間性という本質的事実を取り入れなければならない。／社会学者は、将来、『事実（facts）』に今よりも広い意味を与えなければならないだろう。そして、真の産業能率との調和のためには、『事実』を構成するものの発見、解釈、同意のための真に協同的な方法が考えだされなければならないだろう」³⁸⁾

以上のべてきたように、科学的管理の未来は、真の民主主義の実現如何にかかっているということが、広く認識されるようになってきたのである。「過去においては、人が第一であった。将来は、システムが第一となるにちがいない」³⁹⁾という周知のテイラーの信念は、近代マネジメントの基本理念となった。そして、彼がマネジメントから人（労働者）を排除するという考えの持ち主では決してないこともまた、まちがいのない事実である。同時に、前近代的で経験主義的な人任せのマネジメントに替えて近代的で合理的なマネジメント・システムをつくりあげようとして、そのなかに労働者の創意、自由意志を組み入れることが十分にできなかったこともまた明らかであり、このことを忘れてはならない。

しかしながら、科学的管理が内包する欠陥をテイラー個人の人間性のゆえと断定するのは早計であり、無理がある⁴⁰⁾。テイラーの思想的基盤は、当時の技師のプロフェッショナリズムにあり、その本質において、技師のプロフェッショナリズムの発展、進化として理解すべきだからである⁴¹⁾。

37) Taylor Society (December, 1917), "Discussion of 'The Manager, the Workman, and the Social Scientist'," *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 3, No. 6, pp. 1-18.

38) *Ibid.*, p. 4.

39) 'In the past the man has been first; in the future the system must be first.' Taylor, F. W. (1911), p. 8.

40) 労働者の参加や産業民主主義に対するテイラー並びに彼と同じような立場の人びとの態度について、トンプソンは次のように指摘する。「テイラーや彼と同じような訓練と経験をもつ人々は、従業員には企業経営の統制権や参加権はないとの考えをもっている。まさにこのことが事実ならば、科学的管理のもとでは、労働組合、団体交渉、その他の相互協定を認める余地はない」(Thompson, C. B. (1917), p. 262)

41) この点については、次の二つの文献を参照のこと。廣瀬幹好（2005）『技師とマネジメント思想—アメリカにおけるマネジメント思想の生成、1880年から1920年—』文真堂、第4章「機械技師——資本の道具か工学プロフェッショナルか——」（80-103頁）および第8章「技師とマネジメント思想——F. W. テイラーと人間協働の科学——」（193-230頁）。廣瀬幹好（2019）『フレデリック・テイラーとマネジメント思想』関西大学出版部。

科学的管理は非人間だという表面的理解にとどまるのではなく、マネジメントの科学，すなわち人間協働の科学の出発点にテイラーが位置することを再確認し，マネジメント思想への技師の貢献を正当に評価したうえで，マネジメントの科学化の時代的制約を認識することこそが重要なのである。