

ショップ・マネジメントと科学的管理の原理

廣瀬 幹 好

はじめに

F. W. テイラーのマネジメント思想の進化過程において、「出来高払制度 (A Piece Rate System)」の段階では科学的賃率設定に基づく賃金支払制度としてのマネジメント構想に止まっていること、すなわち課業理念に基づくマネジメントという思想にテイラーが至っていないこと、この点を筆者は別の機会に確認した¹⁾。そして同時に、計画部を核とした課業の科学的設定と実施という課業管理のシステムと思想がはっきりと示されるのは「ショップ・マネジメント (Shop Management)」²⁾においてであることも、指摘しておいた。

しかしながら、課業管理の思想それ自体がどのようなものかについては、未だ詳細には検討していない。そこで、先に行なった検討結果に基づき³⁾、この点を以下で詳しくみていきたい。その上で、課業管理の思想を体系的に示した「ショップ・マネジメント」と「科学的管理の原理 (The Principles of Scientific Management)」との関係を明らかにする。すなわち、「ショップ・マネジメント」での主張に加え、テイラーは、さらに何を「科学的管理の原理」において述べようとしたのか、この点を明らかにするのが本稿の課題である。

1) 廣瀬幹好 (December 2012) 「出来高払制度とショップ・マネジメント」『関西大学商学論集』, 第57巻第3号, 107-127頁。

2) 論文 'Shop Management' は、1903年にアメリカ機械技師協会 (The American Society of Mechanical Engineers: ASME) の会合で発表され、同年ASMEから単行本として出版された。両者は内容がまったく同一であるので、1903年版と呼ぶ。1911年に出版された普及版の*Shop Management*は、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、両者に内容的差異はほとんどない。本稿においてはこれらすべてを「ショップ・マネジメント」と記し、1903年版、1911年版としてそれぞれを区別する。

3) 廣瀬幹好 (December 2012), 114-123頁。

第1節 「シヨップ・マネジメント」と課業管理

1. 最良のマネジメントとは

まず、「シヨップ・マネジメント」の構成をみておこう⁴⁾。

序章 (1-44)

第1章 「労使関係の現状と成り行き管理」(45-92)

1. 怠業と成り行き管理 (45-77)
2. タウン-ハルシー・プラン (78-92)

第2章 「課業思想に基づくマネジメント」(93-210)

1. 時間研究と課業決定 (93-132)
2. 近代マネジメントの土台としての単位時間研究 (133-140)
3. 時間研究と組織の変革 (141-153)
4. 計画部と課業管理 (154-177)
5. 課業思想の実施と異率出来高払制度 (178-210)

第3章 「工場組織の変革」(211-322)

1. 大規模組織の現状 (211-231)
2. 軍隊式組織の廃止と職能式組織の導入 (232-255)
3. 計画部の設置 (256-289)
4. 新組織導入上の要点 (290-322)

第4章 「単位時間の研究」(323-408)

1. 単位時間研究の意義と困難 (323-329)
2. 時間研究の例示 (330-380)
3. 時間研究の結果の利用 (381-392)
4. 工作機械の時間研究 (393-408)

終章 マネジメントの中心問題としての労使関係 (409-464)

1. 労使の利害は一致する (409-438)
2. 新たなマネジメント制度の実施と労働者 (439-464)

テイラーによれば、「シヨップ・マネジメント」(1903年版)執筆の目的は二つある。

4) 同上, 120頁。原著には章節区分が行なわれていないため、区分は筆者が行なった。また、括弧内の数字は1903年版の段落番号である。

「本論文執筆の主目的は、『仕事をするのに要する時間』の正確な研究、すなわち、最良のマネジメントの土台をなす科学的時間研究の大切さを提唱することである。／本論文執筆の他の重要な目的は、労働者の高賃金を使用者の低労務費と結びつけることを提唱することである〔傍点——引用者〕」⁵⁾

上記引用に明らかなように、目的の一つは科学的時間研究の大切さを示すこと、もうひとつは高賃金と低労務費の結合が可能なことを提唱することである。マネジメントについての次のテイラーの主張のなかに、両者の関係が示されている。

「マネジメントの技法 (art) は『管理者が、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なうようにすること (As knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way)』と定義されている。この技法を完全に説明できる簡明な定義はないが、労使の関係が疑いなく最も重要な部分をなしている。それゆえ、この問題〔マネジメントの技法——引用者〕を考えるに際して、労使関係について十分に議論した後、その他の議論をしてもよいだろう」⁶⁾

マネジメントの実践にとって、「労使の関係が疑いなく最も重要な部分をなしている」ということは、労使双方が満足を与えること、すなわち「労働者の高賃金を使用者の低労務費と結びつけること」、そしてその結果として労使協調を確保することの重要性を意味している。労使協調なくして、「管理者が、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なうようにすること」、すなわち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考えなのである。

「労使双方に最終的に満足を与えず、労使双方の最高の利害が共通していることを明らかにせず、そして対立でなく労使双方が協調できるような完全に心からの協力を実現しないようなマネジメントのシステムや計画は、考慮に値しないとって間違いない」⁷⁾

5) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, p. 1337.

6) *Ibid.*, p. 1343. なお、テイラーが「技法」といわゆる「科学 (science)」との関係をどのように考えていたのかは、明らかではない。「技法」が「実践 (practice)」と密接な関係があることを考えれば、「技法」は、個人的「経験」ではなく「科学」に基づく「実践」であるとも理解しうる。ともあれ、テイラーのいう「技法」が科学性を内に含む言葉であることは間違いない。ここでは、テイラーの主張の主眼が、「経験から科学へ」にあることを確認しておけば足りる。

7) *Ibid.*

では、最良のマネジメントの実践に不可欠な労使双方の最大満足は、いったいどのようにして可能になるのか。テイラーは、科学的時間研究がそれを可能とすると考える。そこで彼は、既述のように、「本論文執筆の主目的は、『仕事をするのに要する時間』の正確な研究、すなわち、最良のマネジメントの土台をなす科学的時間研究の大切さを提唱することである」と述べたのである。

ここには、テイラーが最良のマネジメントとはどのようなものであるかを探究していることが、はっきりと示されている。すなわち、彼は、経験主義を排し、マネジメントを技法 (art) としてとらえるべきであると主張しているのである。非能率が生じるのは、テイラーによれば、次の理由からである。

「この主な理由は、マネジメントが、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としては未だみなされておらず、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があるからである」⁸⁾

マネジメントが技法とみなされていないから非能率が生じるのであり、この状態を改善するにはマネジメントを技法にしなければならない、というのがテイラーの考えである。後に「科学的管理の原理」の「序章」において、彼が「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違いない」⁹⁾と述べているのは、この意味においてである。

2. 成り行きシステムと労使対立

古い考え方（経験主義）、テイラーのいう成り行きシステムのもとでは、なぜマネジメントの最も重要な部分をなす労使の協調が得られないのか。先述の労使関係の問題について述べた最後の部分、1903年版の第92段落（第1章「労使関係の現状と成り行き管理」, 「2. タウン-ハルシー・プラン」, 最終段落）において、テイラーは次のようにその理由をはっきりと述べている。

「それゆえ、普通のマネジメント・システム（この種の最良のものであるタウン-ハルシー・システムを含め）すべてに共通する欠陥は、出発点すなわち土台が無知と欺瞞に基づいているということ、そして労使双方にとって最も重要な一つの要素、すなわち仕事を行なう速度が、知的に指揮され統制されるのではなく、成り行きに任されているということであ

8) *Ibid.*, p. 1341.

9) Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Special Edition (New York and London: Harper & Brothers Publishers), p. 8.

る」¹⁰⁾

成り行き管理のもとでは労使協調は成功しない。テイラーは、労使協調の失敗を「怠業 (soldiering)」の存在に見る。怠業がなぜ生じるのか、どのようにすればこれを克服できるのか。テイラーの答えは、上の引用に明らかなように、マネジメントが経験主義を排し、仕事を行なう速度を知的に指揮し統制することである。彼自身の考えをはっきりと示すために、テイラーは、各種のマネジメント・システム、特に現行の最良のマネジメントと彼が評価するタウン-ハルシー・システムを徹底的に批判する。

1903年版において、普通のマネジメント・システムと怠業の関係についてテイラーが論じているのは、第45段落から上記引用に示した第92段落まで（第1章「労使関係の現状と成り行き管理」）である¹¹⁾。その内、特にタウン-ハルシー・システムに対する批判を、第78段落から第90段落で行なっている¹²⁾。そして、第91段落と上に引用した第92段落、特に後者において、テイラーは、彼以外のマネジメント・システムを総括的に批判しているのである。

1911年版では、1903年版の第90段落と第91段落の間に、後者の頁数で2頁あまりの挿入がなされている。これは、論文報告後に行なわれた討論で、テイラーの批判に対するハルシーの反論にテイラーが応えた部分を挿入したものである。彼は、自身のマネジメント・システム、思想とタウン-ハルシーのものとの違いをはっきりとさせようとしたのである。その結論は、上の引用に尽きているが、いま少し詳しくみておこう。

テイラーによれば、タウン-ハルシー・システムと彼のものに共通しているのは、「労働者というものは、追加的な支払いがなければさらに一生懸命働こうとはしないという最も重要な事実を認識していること」¹³⁾である。しかし、この共通性（支払方法の考案）に人びとは両システムの本質があると考えがちであるがそうではなく、より重要なことは、両者の原理が根本的に異なっていることにある。テイラーはこのように述べる。

他方、ハルシーは、賃率設定についてはテイラーほど詳細な分析方法をとっていないとはいえ、見積もり時間 (the estimated time) を用いているので両者に基本的な差異はなく、両者の違いは支払方法にある、とテイラーを批判する。

「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」¹⁴⁾

10) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," p. 1356.

11) *Ibid.*, pp. 1348-1356.

12) *Ibid.*, pp. 1353-1356.

13) Taylor, Frederick W. (1903), "Discussion on 'Shop Management'," p. 1467.

14) *Ibid.*

「テイラー氏のプランは、最大産出量を決定するだけでなく、いかにしてそれを実現するかということを計画的に労働者に告げるものであるということに注目すべきである……労働者がこれをやり遂げたとき、なぜ彼にボーナスが支払われなければならないのか。彼は単に命令に従い、期待された成果を生み出したにすぎない……私のプランは、労働者の機転や知性の報酬として割増を支払うのである」¹⁵⁾

両者の考えの違いは、この引用に明らかであろう。ハルシーは、労働者の創意に対して追加的支払を行なうことによって、すなわち労働者を奨励することによって生産性を高めるという基本的考えに立っている。テイラーは、期待された成果の達成でなく労働者の創意を重視するというハルシーのこのような考えを、人任せ、成り行きと批判したのである。一見すれば、ハルシーの方が人間的である。しかしながら、彼は、何に対して支払うのかということ論じているのみであり、支払の根拠が妥当なものかどうかを問題にしていない。支払いの前提をなす作業の計画と、これを達成するうえでの指揮が管理者に属すべきことの重要性、すなわちマネジメントにおける計画および指揮の意義を見逃しているのである。この点について、テイラーは、ハルシーの批判に対して次のように応えた。

「二つの異なる立場の人々が協力して行なわなければならない仕事の場合、仕事の指揮について両者が等しい力や発言力を持っているとき、ほとんど間違いなくささいな争い、口論、指揮の揺れが生じ、その結果、事業の成功は困難となる。しかしながら、どちらか一方が完全な指揮権を持っているならば、たとえ不適切な側が指揮権を持ったとしても、事業は継続的に、おそらく順調に進むかもしれない。／……私のシステムがMidvale Steel Worksに導入される以前、古いマネジメント・システムのもとにあった労働者と管理者は、仕事の速さを決定するうえでほぼ等しい力を持っていたといってもよい。各職務が行なわれた最速時間と多少如才ない推測を示したショップ記録が、管理者が労働者と交渉し彼らを抑え込むのに利用する手段であった。そして、管理者に誤った情報を伝えるための計画的な怠業が、自己防衛として労働者が用いる武器であった。〔それゆえ——引用者〕古いシステムのもとでは、仕事のスピードを上げるべく労働者を管理者と心から協力する気にさせるのに必要な刺激が、まったく欠けていた。古いシステムのもとで労使間に起こるささいな争い、口論、しばしば生じる敵対感情の主たる原因は、仕事を行なうスピードを決める権限が分割されていることにある」¹⁶⁾

以上のように述べた後、続けてテイラーは次のように結論づける。

15) *Ibid.*

16) *Ibid.*, p. 1468.

「私のシステムの本質は、速度問題の統制は完全に管理者が行な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、スピード問題が管理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。かくして、正反対の理由からではあるけれども、双方の場合に共通していることは、統制は分割できないということである。このことが、調和にとってまず必要な要素なのである」¹⁷⁾

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、他方、テイラーはこれが管理者側の職能でなければならないと考えた。テイラーが主張するように、正に両者の考え方は正反対なのである。「管理者が、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なうようにすること」がマネジメントの技法であるとすれば、ハルシーのような考え方では、テイラーの意図するマネジメントの技法を確立することができないのは当然である。

3. 科学的時間研究と近代マネジメント思想

テイラーは、成り行きシステムを批判する中で示したように、労使協調を実現するには「スピード問題の統制」を管理者が行なうこと、すなわち管理者が科学的時間研究を行なうことが不可欠であると考えた。成り行きシステムを総括的に批判した既述の1903年版の第92段落に続く第93段落から第210段落まで（第2章「課業思想に基づくマネジメント」）において、テイラーは、科学的時間研究とこれに基づくマネジメント、近代マネジメントの思想を提示している。

「私が特に強調したいのは、このシステム全体が『単位時間 (unit times)』の正確な科学的研究に基づいているということであり、これは近代マネジメント (modern management) においてきわめて重要な要素なのである。『単位時間』の正確な科学的研究を行なわなければ、どんなに精巧なシステムを用いても良好で永続的成果は達成できない。だが、これを行なえば、普通の日給制や出来高制のもとであってもより良好で永続的成果を達成しうるのである」¹⁸⁾

上の引用文に続けてテイラーは、1895年の「出来高払制度」発表の意図は、良いマネジメントの基礎に「単位時間」の研究がなければならないということを主張することであった、と述べている。しかしながら、当時は彼の意図が十分に理解されず、労働者に対する支払いの方法（異率出来高払制度）に大方の注意が向けられたことを反省して、科学的時間研究の意義を再

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

18) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," p. 1364.

度強調するのである。

科学的時間研究に基づく課業の設定, これがテイラーのいうマネジメントを技法 (art) としてとらえるということの意味であり, 「計画部 (planning department)」がこれを担うのである。テイラーは次のように述べている。

「近代工学の方法とこの種のマネジメントは極めて類似している。いま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にある。……/現在では, 製図室を持つことが経済的であることを疑う人はいない。20年後には単位時間研究と計画部の経済性および必要性を疑う人はいないだろう, と私は予測している」¹⁹⁾

テイラーにとって, 計画部で行なう科学的時間研究に基づく課業の設定という理念が, マネジメントを技法にするということであり, 近代マネジメントの基本思想なのである。それゆえ, テイラーは, 課業管理に関する周知の四つの原理を提示したのである。その第1は「大きな日々の課業」の設定, 第2は課業を確実に達成しうる「標準条件」の整備, 第3および第4は課業遂行の誘因および評価 (課業達成の場合の高賃金, 未達成の場合の低賃金) の原理である²⁰⁾。

テイラーによれば, これらの原理に目新しいものはないが, この原理が実施されている所がほとんどない。というのは, これらの原理の実施には, 普通のタイプの組織とはかなり違ったタイプの組織が必要だからである。テイラーのいう普通のものとかなり違う組織とは, 計画部を中心とする組織である。そこで彼は, 上記4原理の実施に必要な条件として計画部を設置することの意義, すなわち日々の課業を設定することの意義について詳細に説明し, 続けて課業の達成を促進する手立てとして自ら考案した賃金支払方法の価値について述べるのである (第154段落から第210段落まで。第2章「課業思想に基づくマネジメント」, 「4. 計画部と課業管理」, および「5. 課業思想の実施と異率出来高払制度」)²¹⁾。

ところで, テイラーは, 「ショップ・マネジメント」において課業思想を明確に打ち出し, 賃率設定ではなく課業設定と実施にとって不可欠な組織としての計画部構想を提唱している。その意味で, 賃率設定と刺激賃金制度からなる賃金支払制度を通じたマネジメントの構想に止まっていた「出来高払制度」の段階と比べれば, テイラーのマネジメントについての考えは大きく進歩している²²⁾。労使協調を確保する前提である高賃金と低労務費の実現は, 課業管理によって可能となる, との主張が示されているからである。しかしながら, ここで彼によって示された課業管理の四つの原理の説明は, 「出来高払制度」発表時と同じく刺激賃金支払制度の

19) *Ibid.*, p. 1370.

20) *Ibid.*, p. 1368.

21) *Ibid.*, pp. 1372-1386.

22) 廣瀬幹好 (December 2012), 124-127頁を参照のこと。

重要性を過度に強調しているような説明となっている。

マネジメントの視点からすれば、「大きな日々の課業」の設定と課業を確実に達成しうる「標準条件」の整備という第1原理と第2原理は、課業の設定すなわち「計画」に関わる内容であり、課業達成の差によって支払を区別するという第3原理と第4原理は、課業の実施すなわち「指揮」に関わる内容である。計画部の設置による課業の科学的設定（計画）と実施（指揮）という課業管理の重要性を強調しているという意味で、テイラーは、明確に新たなマネジメントのシステムと思想を提示しているといつてよい。しかしながら、課業思想に基づくマネジメント、とりわけ課業管理における計画部の重要性を強調している箇所では、課業の実施、指揮がもっぱら刺激賃金制度に委ねられていると誤解されかねない説明を行なっているのである。テイラーは、次のように述べている。

「課業を割り当ててもその遂行を強いる措置をとらなければ、意味のないことは明らかである。……そこで、日々の課業を遂行させるには、他の二つの原理である『成功に対する高い支払』と『失敗には損失』が必要となる」²³⁾

もちろん既述のように、テイラーは、計画部が仕事の計画と実施の司令塔であることを明確に示しており、課業の実施機能を刺激賃金制度にのみ委ねているのではないが、課業の実施における異率賃金支払制度の重要性を過度に強調している点では、「出来高払制度」発表時の思考方法を引きずっているといわざるを得ない。しかし、この点を強調することよりも、テイラーの計画部設置の提唱の中に彼のマネジメント思想が明確に示されていることに注目すべきであろう。

4. 計画部と近代マネジメント

テイラーは、以上に述べた課業理念に基づくマネジメントのシステム、思想を具体的に説明するために、近代的な工場組織について詳細に説明している（第3章「工場組織の変革」）。まず、成り行きシステムを意味する万能職長制度を批判して職能式組織の実施を提唱し（「1. 大規模組織の現状」および「2. 軍隊式組織の廃止と職能式組織の導入」）、近代マネジメントの本質的要素である計画部設置の意義について論じる（「3. 計画部の設置」および「4. 新組織導入上の要点」）。

多様な機械を作る製造企業において、普通に採用されている軍隊式組織の管理者である職長は、万能であることを要求されている。

23) Taylor, Frederick W. (1903), "Shop Management," p. 1372.

「職長はショップ全体の仕事を割り振り、各々の仕事が正しい順序で適切な機械で行なわれるようにし、機械を操作する者に対して何をいかにすべきかを指示しなければならない。なおざりな仕事をなくして仕事が素早く行なわれるようにし、その間ひと月ぐらい先を見越して、仕事をする人を増やしたり、人がする仕事を増やしたりしなければならない。常に人びとの規律を正してその賃金を再調整し、加えて出来高給を設定し、時間計測を監督しなければならない」²⁴⁾

しかしながら、万能であるべき職長は、以上のように多様で複雑な仕事を自らの個人的判断で行なっているのが普通である。これらの仕事を完全に行ないうる万能的能力を持つ者はほとんどいないからである。それゆえ、万能的職長の経験に頼る軍隊式組織と課業に基づくマネジメントというテイラーの理念とは、相容れないのである。なぜならばマネジメントの本旨は仕事の計画にあるが、万能的職長では、多様で複雑な性質を持つこの計画を行なえないからである。

そこで、テイラーは、軍隊式組織を廃止して計画部を中心に、かつ専門性を活用したマネジメント、すなわち「職能的マネジメント」(functional management)の実施を可能にする「近代的な工場組織」、すなわち計画部の設置を提唱する。テイラーは計画部の役割について、次のように述べている。

「ショップを含め工場全体は、管理者、監督、職長によって管理されるのではなく、計画部(planning department)によって管理されるべきである。工場全体を運営する日々の仕事は、計画部の各職能によって行なわれるべきである。少なくとも理論的には、管理者、監督、その他の補佐たち皆が1カ月いない場合であっても、工場は順調に運営されるだろう」²⁵⁾

計画部では、工場(works)全体の計画に関するさまざまな仕事が行なわれる²⁶⁾。各種多様な仕事がどのような部署で計画されるのか、計画の実施がどのようになされるのか、テイラー

24) *Ibid.*, p. 1388.

25) *Ibid.*, p. 1398.

26) テイラーが挙げている計画部の主たる職能は、次の17の事項である。①「諸機械の受注や為すべき作業の完全な分析」、②「工場全体の手作業の時間研究。機械へのとりつけ、作業台、万力、運搬などの作業を含む」、③「各種機械によって行なわれる作業の時間研究」、④「材料、原料、貯蔵品および完成部品の残高、各種機械と労働者のなすべき作業残高」、⑤「営業部で受けた新しい仕事と納期の問い合わせについての分析」、⑥「製造品目の原価に関する、全面的な経費分析および原価と経費の月次比較表」、⑦「給与課」、⑧「部品および諸経費を明示する記憶式記号制度」、⑨「資料課」、⑩「標準の設定と維持」、⑪「制度と工場設備の維持、忘備録ファイルの使用」、⑫「伝令制度と郵便配達」、⑬「雇用課」、⑭「ショップ規律係」、⑮「災害相互保険組合」、⑯「緊急受注課」、⑰「制度または工場設備の改善」(*Ibid.*, pp. 1398-1405)。

は十分に説明していない。ただ、工場内ショップにおける課業実施の体制である職能的組織については詳しく述べている。周知の「職能的職長制度」(functional foremanship)がそれである。

この制度は二つの役割を担っている。一つは、作業を行う労働者との関係からみて計画部を代表して、彼らに指示を出す4種の職能係 (functional boss) としての役割である。主に文書で指示を出す「順序および手順係 (order of work or route clerk)」「指導票係 (instruction card men)」「時間および原価係 (time and cost clerk)」, および「規律係 (shop disciplinarian)」からなる。もう一つは、計画の直接的実施に関わる4種の職能係 (executive functional boss) としての役割である。これらは、「班長 (gang boss)」「速度係 (speed boss)」「検査係 (inspector)」「修繕係 (repair boss)」からなる。両者の任務遂行により、課業達成が保障されるという仕組みである。

マネジメントの司令塔としての計画部の役割は、テイラーの次の言葉に尽きている。

「第1に、労働者ならびに班長や職長も、可能な限り計画という仕事から離れるべきである。このような仕事は、本来、事務的なものである。頭腦的労働はショップから取り除き、計画部ないし企画部に集中すべきであり、職長や班長の仕事は、執行的なものに限定すべきである。……/第2に、マネジメントの全領域を通じて、軍隊式組織を排して『職能式』に置き換えられるべきである」²⁷⁾

テイラーが提唱する課業管理の四つの原理の第3および第4原理は²⁸⁾、異率出来高払制度の提唱のように受け取られやすいが、「その表現において狭きにすぎて、必ずしも彼の制度の内容を正しく表示した原則と称することはできないように思われる」²⁹⁾、との的確な指摘もある。両原理は、課業の科学的設定を示した第1原理および第2原理を前提に、課業の組織的遂行を確保するための原理であって、テイラーの真意は、「労働者がそれを最善かつ最も安価に行なうようにすること」という既述のマネジメントの技法の具体的展開にあったのである。

「それは現代的な表現をもってすれば、管理における統制機能 (control) の意識的確立の問題にほかならないのである。このような観点から第三原則および第四原則を具体的に実現するために、彼が工夫・考案した新しい方式としてわれわれは職能的職長制度、指図表制度、差別的出来高給制度、その他工程統制に関連する諸施策を一応措定することができるであろう」³⁰⁾

27) *Ibid.*, pp. 1390-1391.

28) 本稿、注20を参照のこと。

29) 向井武文 (1970), 『科学的管理の基本問題』, 森山書店, 43頁。

30) 同上。

要するに、向井氏が言うように、テイラーが提唱する第3原理と第4原理は、マネジメントの指揮ないし統制機能の意義を示すには表現が狭い。というよりも、適切ではない。この表現からは、刺激賃金制度の重要性のみを強調しているように見え、計画部という組織を通じて課業設定とこれの実施体制を確立することの重要性を、テイラーが主張しているとみなすのは難しい。すなわち、この表現からは、テイラーが「出来高払制度」におけるマネジメントの考えを引きずっているものと考えられる。

しかしながら、マネジメントについての四つの原理の説明と計画部の役割についての説明の不整合は存在するが、論述全体からみれば、向井氏が指摘するように、「彼の主張の真意が課業の組織的遂行の確保にあった」、「これら四原則の志向するところは、課業の科学的確立とその組織的遂行の確保にあった」³¹⁾と理解するのが妥当な解釈であると思われる。「ショップ・マネジメント」においてテイラーが提示したマネジメントの理念は、計画部を通じて課業の設定と実施、すなわち計画と指揮ないし統制を確保することを主張しようとしたものである、と理解すべきであろう³²⁾。

以上のマネジメントの理念が「科学的管理の原理」においてどのように示されているのかが、次節の検討課題である。

第2節 「科学的管理の原理」とマネジメント思想

1. 「科学的管理の原理」の構成

テイラーは、「科学的管理の原理」執筆の目的を、序章において次のように述べている。

「第1に、われわれの日々の行為のほぼすべてが非能率であるために国全体が大きな損害を被っていることを、簡単な例を示すことによって指摘すること。第2に、この非能率を改善するにはシステムに基づくマネジメント (systematic management) が必要であり、並外れた能力を持つ人を探すのではだめだということ、読者に納得してもらうようにすること。第3に、最良のマネジメントは、明確に定義づけられた法則、規則、原理に基づく真の科学が基礎にあるということを示すこと。そしてさらに、科学的管理の根本原理 (fundamental principles) はあらゆる種類の人間活動に適用可能であるということを示す

31) 同上。

32) 「テイラーが頻繁に彼の制度の理念として強調する課業観念の意義もまた、このような課業の科学的確立とその組織的維持を確保することによって経営的生産を組織化しようとする新しい管理の観点に求めなければならない。……テイラー・システムないし課業管理の意義は、課業という時間研究によって科学的に設定せられた独特の管理基準を中心として経営的生産を計画し、統制することのうちに存するのであって、それは生産の要素的合理化を越える生産の組織的合理化を志向するものといわなければならない」(同上、43-44頁)

こと。それらの活動が、もっとも単純な個人的なものであろうと、もっとも複雑な協力を必要とする大規模法人における仕事であらうと。そして、これらの原理が正しく適用されるならば、まさに驚くべき結果が生じるということを、例示を通じて読者に簡単に納得してもらおうこと³³⁾

テイラーは、本書において上の三つの目的をそれぞれ別々に説明しているわけではない。しかし、彼が、個人任せのマネジメントを「システムに基づくマネジメント」、すなわち科学的管理に置き換えることの必要性を説き、科学的管理の原理の重要性を強調していることは、上の引用に明らかである。

本書は、「序章 (Introduction)」「第1章 科学的管理の根本 (Fundamentals of Scientific Management)」「第2章 科学的管理の原理」からなる。但し、長文の第2章の最初の方に「普通のマネジメントの最良のもの」との小見出し（節）がつけられているが、この内容がどこまで続くのか明示されておらず、またこれ以外に小見出し（節）はつけられていない³⁴⁾。そこで、内容の理解を容易にするために筆者なりに作成した本書の構成は、次の通りである³⁵⁾。

序 章 (5-8)

第1章 科学的管理の根本 (9-29)

1. マネジメントの目的：労使の繁栄と最高の生産性 (9-12)
2. 最大の悪習としての怠業 (12-25)
3. 管理者と労働者との責任分担 (25-27)
4. 科学的管理の可能性 (27-29)

第2章 科学的管理の原理 (30-144)

1. 普通のマネジメントの最良のもの (30-35)
2. 科学的管理の原理と管理者の責務 (35-40)

33) Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Special Edition, p. 8.

34) この点は、ASME会員に進呈した特別版も市販用の普及版も同じである。テイラーにとってとくに重要な本書においてなぜそのような構成にしたのか、その理由は不明である。「科学的管理の原理」の出版をめぐる事情については、さしあたり次の文献を参照のこと。廣瀬幹好 (December 2013) 「*American Magazine*誌における『科学的管理の原理』」『関西大学商学論集』, 第58巻第3号, 58-61頁。

35) 特別版と普及版の内容はほとんど同じだが、一部異なる部分もある。普及版ではレンガ積み作業の事例説明の後に、四つの要素（原理）のうちの第2要素である「労働者の科学的選抜」の事例として、自転車用玉軸受の玉の検査作業についての説明が付加されているが、特別版にも*American Magazine*誌の「科学的管理の原理」においてもこの事例は挙げられていない。この点については、廣瀬幹好 (December 2013), 61-67頁を参照のこと。なお、本稿ではこの事例を含む普及版を使用することにする。括弧にある数字は、次に示す普及版の頁である。Taylor, Frederick W. (1919, originally published in 1911), *The Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper & Brothers Publishers).

3. 銑鉄運び作業 (40-64)
 - 1) 銑鉄運び作業の改善 (40-48)
 - 2) Midvale Steel社での科学的研究 (48-58)
 - 3) 銑鉄運び作業と科学的管理 (58-64)
4. ショベル作業 (64-77)
 - 1) ショベル作業と科学 (64-68)
 - 2) ショベル作業と科学的管理 (68-77)
5. レンガ積み作業 (77-85)
 - 1) レンガ積み作業と動作研究 (77-81)
 - 2) 管理者の責務と科学的管理の原理 (81-85)
6. 自転車用玉軸受け玉の検査作業 (86-97)
 - 1) 作業研究と労働者の科学的選抜 (86-90)
 - 2) マネジメントの改革 (90-97)
7. 金属切削作業 (97-115)
 - 1) 機械作業と科学の重要性 (97-104)
 - 2) 金属切削作業の科学 (104-114)
8. 科学的管理の優位性と根本原理 (114-115)
9. 科学的管理の可能性 (115-144)
 - 1) 科学的管理の機構と根本原理 (115-130)
 - 2) 科学的管理実施の留意点 (130-135)
 - 3) 科学的管理の可能性 (135-144)

以上は、テイラーの著書にしたがって3章構成とし、できるかぎり忠実に内容を整理して節および項区分を行なったものである。しかし、内容の理解をよりいっそう容易にするために、テイラーの意図を損なわない範囲で、これを次のように組み換える。

序章 (5-8)

第1章 科学的管理の根本 (9-29)

1. マネジメントの目的：労使の繁栄と最高の生産性 (9-12)
2. 最大の悪習としての怠業 (12-25)
3. 管理者と労働者との責任分担 (25-27)
4. 科学的管理の可能性 (27-29)

第2章 科学的管理の原理 (30-40)

1. 普通のマネジメントの最良のもの (30-35)

- 2. 科学的管理の原理と管理者の責務（35-40）
- 第3章 各種の作業研究（40-114）
 - 1. 銑鉄運び作業（40-64）
 - 1) 銑鉄運び作業の改善（40-48）
 - 2) Midvale Steel社での科学研究（48-58）
 - 3) 銑鉄運び作業と科学的管理（58-64）
 - 2. ショベル作業（64-77）
 - 1) ショベル作業と科学（64-68）
 - 2) ショベル作業と科学的管理（68-77）
 - 3. レンガ積み作業（77-85）
 - 1) レンガ積み作業と動作研究（77-81）
 - 2) 管理者の責務と科学的管理の原理（81-85）
 - 4. 自転車用玉軸受け玉の検査作業（86-97）
 - 1) 作業研究と労働者の科学的選抜（86-90）
 - 2) マネジメントの改革（90-97）
 - 5. 金属切削作業（97-115）
 - 1) 機械作業と科学の重要性（97-104）
 - 2) 金属切削作業の科学（104-114）
 - 6. 科学的管理の優位性と根本原理（114-115）
- 終章 科学的管理の可能性（115-144）
 - 1. 科学的管理の機構と根本原理（115-130）
 - 2. 科学的管理実施の留意点（130-135）
 - 3. 科学的管理の可能性（135-144）

2. 「科学的管理の原理」とマネジメント思想

以下、本稿で作成した構成にしたがって、「科学的管理の原理」の内容を検討する。

序章

記述のように序章において、テイラーは、ほとんどの行為の非能率な現状を指摘したうえで、この非能率の改善策としての科学的管理の必要性およびその基礎にある原理の重要性を強調する。それを要約したのが、次の言である。

「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違いない」³⁶⁾

36) *Ibid.*, p. 7.

第1章 「科学的管理の根本」

第1章では、労使双方がともにもっとも繁栄することを阻害している原因である（とテイラーが考える）怠業を批判し、そしてこれを除去するためには管理者と労働者との均等な責任の分担が不可欠であると主張する。テイラーは、労働者任せは非能率のもとであるとして、次のように述べる。

「あらゆる古いマネジメント・システムの根本的な考え方では、一般に各労働者は、自分が最善だと考えるやり方で仕事をする最終的な責任が与えられており、管理者からの援助や助言は比較的わずかである、ということはこの論文では示したい。そしてまた、労働者は孤立しているので、このようなシステムの下で働く労働者は、科学や技法の規則や法則があるとしてもこれらにしたがって仕事をするのができない、ということも示すつもりである。……科学的法則にしたがって仕事が行なわれるためには、管理者と労働者との間で古いマネジメントのやり方下とは比べものにならないくらいに責任が均等に分担される必要がある。この科学を発展させる責務を負う管理者は、部下である労働者を指導援助し、成果に対して従来の管理者が引き受けているよりもはるかに大きな責任を負わなければならない。……このように管理者と人々との親密で信頼できる協力関係を築くこと、これが、近代科学的管理ないし課業管理の本質である」³⁷⁾

上の引用でいう「管理者と人々との親密で信頼できる協力関係を築くこと」とは、労働者任せとなっていた従来のマネジメントのやり方を根本的に変え、管理者が科学を発展させる責務を負い、部下である労働者は彼の指導援助のもとで働くという協力関係を築くことを意味する。すなわち、科学的管理を適用することによって怠業はなくなり、労働者任せの状況では達成できなかった労使双方の最大の繁栄が可能になるというのが、第1章におけるテイラーの主張の核心部分である。

それでは、労使双方の最大の繁栄を可能にする科学的管理とは何か。第1章の最後で、テイラーはこの点について次のように述べている。

「科学的管理のもとで採用される手段やさまざまな工夫、ふつうのものを科学的なものに替える手だてについて説明している論文は、いくつか書かれている。しかし、これらの論文を読んだ人のほとんどは、不幸にも、機構（mechanism）を真の本質だと間違っ

37) *Ibid.*, p. 25-26.

方法で適用することは可能である。人がこれらの一般原理を適用する最善の機構だと考えるものについての説明と、原理それ自体とを決して混同してはいけない³⁸⁾

科学的管理の機構、すなわち実施の手段と本質としての原理とが、多くの場合取り違えられている。それゆえテイラーは、続く第2章を「科学的管理の原理」と題して、この原理の説明を行なうのである。

第2章 「科学的管理の原理」

テイラーの原文では、第2章は最後まで続くが、すでに述べたように、本稿では各種の作業研究についての論述部分を区別して、構成を変更している。本章において、まずテイラーは、ふつうのマネジメントの最良のものの特徴を浮かび上がらせる（1. 「普通のマネジメントの最良のもの」）。彼は、このようなマネジメントは「労働者が自らできるかぎり『創意 (initiative)』を発揮し、代わりに使用者から『特別の刺激 (special incentive)』を受け取るものだと定義できるだろう。このようなマネジメントの方法は、科学的管理、すなわち課業管理に対して、『創意と刺激 (initiative and incentive)』のマネジメントと呼べるだろう³⁹⁾、と述べたうえで、科学的管理の原理の説明を行なうのである。

科学的管理の原理は、労使の協力（責任分担）に基づいて労働者の創意を引き出す原理である。テイラーは、この原理を管理者の新たな「負担 (burdens)」あるいは「責務 (duties)」と呼び、次のように説明する。

「第1に、管理者は、人の作業の各要素に対して、経験則に替えて科学を発展させる。第2に、管理者は、労働者を科学的に選抜し、訓練し、教育し、その能力を開発する。過去には、労働者が自分のできる範囲で仕事を選び、自ら訓練を行なった。第3に、管理者は、人々と心から協力し、すべての仕事が発展させた科学の原理にしたがって行なわれるようにする。第4に、管理者と労働者との間で作業と責任をほぼ均等に分担し、管理者は、労働者よりも自分たちに適した仕事を引き受ける。しかし、過去には、ほぼすべての仕事とほとんどの責任が人々に任されていた。／管理者が行なう新しい仕事と労働者の創意とを結びつけることによって、科学的管理は、古いやり方よりもはるかに能率的になる。／これらの要素のうちの一つは、たいていの場合、『創意と刺激』の管理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のである⁴⁰⁾

38) *Ibid.*, pp. 28-29.

39) *Ibid.*, pp. 34-35.

40) *Ibid.*, pp. 36-37.

上記引用にある「これらの要素のうちの三つ」とは、第1から第3までの三つのことである。この引用文に続いて、テイラーは、「第4の要素である『管理者と労働者との間でのほぼ均等な責任の分担』については、さらに説明が必要である」として詳しく説明をし、「要するに、『創意と刺激』のマネジメントの下では、事実上すべての問題が『労働者任せ』であるが、科学的管理の下では、問題の完全に半分は『管理者の責務』である」⁴¹⁾と述べ、課業理念(task idea)の重要性を強調している。このように、第4の要素は、科学的管理をそれ以前のマネジメントのやり方と区別する決定的な要素なのである。それは、「近代科学的管理においてもっとも際立つ要素は課業理念であろう」⁴²⁾とのテイラーの言に、はっきりと示されている。労働者任せの古いマネジメントと課業理念に基づく科学的管理とは、まさに対極にあるからである(2. 「科学的管理の原理と管理者の責務」)。

以上のように管理者が新たに引き受ける四つの責務(要素)を説明した後、テイラーは、読者に対してより説得的に事例をもって彼の考えを説明する、と述べている。それゆえ本稿では、事例説明を第3章「各種の作業研究」と題して区分した。テイラーは、事例説明を通じて、次の二つのことを明らかにしようとしているのである。

「第1に、4要素〔科学的管理の原理——引用者〕は、もっとも簡単なものから複雑なものに至るまで、あらゆる種類の仕事に適用可能であるということ。第2に、4要素が適用されるならば、創意と刺激のマネジメントの下で得られるよりもはるかに大きな成果が得られるようになるということ」⁴³⁾

第3章 「各種の作業研究」

本章では、「銑鉄運び作業」、「ショベル作業」、「レンガ積み作業」、「自転車用玉軸受け玉の検査作業」、「金属切削作業」の5作業の研究が事例としてとりあげられており、テイラーは、最後に各事例をまとめ、科学的管理の原理(4要素)の重要性を強調している(6. 「科学的管理の優位性と根本原理」)。本章の特徴的内容だと思われる点について、以下で説明する。

「銑鉄運び作業」

この事例において、テイラーは科学的管理の4要素の重要性を強調しているが、彼の主張の力点は、「『創意と刺激』」のマネジメントの下で『仕事を労働者任せにする』管理者の態度⁴⁴⁾を批判することにある。なぜなら、銑鉄を運ぶという仕事自体は単純だが、「銑鉄運びの科学

41) *Ibid.*, pp. 37-38.

42) *Ibid.*, p. 39. さらにテイラーは、「科学的管理とは、課業を準備し実行することを主な内容とする」と述べている(*Ibid.*)。

43) *Ibid.*, p. 40.

44) *Ibid.*, p. 62.

はかなり難しく、このような仕事を行なうのに適した人がこの科学の原理を理解すること、さらにまた自分よりも教育のある人の助けを得ないかぎりこの原理にしたがって働くことは不可能である」⁴⁵⁾ から、労働者任せのマネジメントでは成功がおぼつかないのである。テイラーは言う。

「かくして、普通のマネジメントのやり方では、経験則に替えて科学的知識を発展させること、人々を科学的に選択すること、そして科学的原理にしたがって人々が仕事をするようにさせることがまったく問題にならないということがわかる。なぜなら、古いマネジメントの考え方では、労働者に全責任を負わせているからである。他方、新しい考え方では、責任の大半は管理者にある」⁴⁶⁾

「ショベル作業」

この事例において、ショベル作業にも科学があると述べた上で、テイラーは、ショベル作業改善の成功事例について紹介している。ここでテイラーは、ショベル作業の科学的研究の説明に加え、労働者の仕事を指揮する新たな組織づくりの必要性について、次のように述べている。

「この組織は、先に述べた時間研究によって労働科学の発展に従事する人々、教師として人々の仕事を助け指導する主に熟練労働者、適切な工具を提供し完全な状態で保管する工具室の人々、仕事を事前に十分に計画し、時間の損失が少なく人々を移動させ、各人の収入を正しく記録する人々などからなる。そしてこれは、管理者と労働者との間の協力の基本的な例示である」⁴⁷⁾

「レンガ積み作業」

この事例ではギルブレス（Frank B. Gilbreth）の研究を紹介しながら、科学的管理の適用による作業改善の効果について述べている。テイラーの主張の要点は、次の通りである。

「ギルブレス氏の方法を十分詳しく述べてきたのは、生産高の増加と労使の協力は、古い考え方である『創意と刺激』のマネジメント（すなわち、問題を労働者任せにし、その解決を労働者だけに委ねるやり方）の下では不可能であることを完全に明らかにしたいからである。そして、彼の成功は、科学的管理の本質をなす4要素を用いたからである。／第1、（労働者ではなく管理者による）各人の動作の厳密な規則およびすべての用具と作業

45) *Ibid.*, pp. 40-41.

46) *Ibid.*, pp. 63-64.

47) *Ibid.*, p. 70.

条件の完全化と標準化によるレンガ積みの科学の発展。／第2, レンガ職人の入念な選抜とその後の一流労働者への訓練, 最善の方法の採用を拒否するかまたは採用できない人々の排除。／第3, 一流のレンガ職人とレンガ積みの科学の結合。管理者の絶えざる援助と観察を通じ, またすばやくいわれたことをする者には日々かなりの割増を与えることによって。／第4, 労働者と管理者との間での労働と責任のほぼ均等な分担。管理者は, 終日労働者と共に働き, 彼らを援助し, 励まし, 順調に行くようにする。他方, これまで管理者は, 共に働かず援助もせず, 仕事の方法, 用具, 速度, 協力に関するほぼすべての責任を労働者に負わせていたのである」⁴⁸⁾

「自転車用玉軸受け玉の検査作業」

この例示において, テイラーは, 「たいいていの場合 (特に作業が複雑な性質をもっている場合には), 新しいマネジメントの4大要素のなかで, 『科学の発展』がもっとも重要である。しかしながら, 『労働者の科学的選抜』が他のものよりも重きをなす場合もある」⁴⁹⁾ と述べ, 検査作業の改善方法を詳しく説明している⁵⁰⁾。

「金属切削作業」

金属切削作業の事例をとりあげた理由について, テイラーは次のように述べている。

「ここまでは意図的に簡単な作業についてのみ例示してきた。そのために, より知的な機械工の場合にもこのような協力 (this kind of cooperation) が望ましいのかどうかについて, 強い疑念が残っているにちがいない。彼らは一般化をする能力をもち, 自主的に科学的でよい方法を選択することのできそうな人々だからである。以下の例示によって, この点を明らかにしたい。すなわち, 高度な仕事の場合, 科学的法則は非常に複雑なので, 高級機械工は (下級労働者以上に) 自分よりも高い教育を受けた人々の協力 (cooperation) がなければ, 法則を発見し, 労働者の選抜と能力開発をし, そして法則にしたがって仕事をするように訓練することはできないのである」⁵¹⁾

テイラーは, 科学的管理における「協力」の重要性について, 創意と刺激のマネジメントと比較しながら, さらに次のように述べている。

48) *Ibid.*, pp. 84-85.

49) *Ibid.*, p. 86.

50) この事例は特別版にも *American Magazine* 誌の論文にもなく, 普及版において新たに付加した事例である。

51) *Ibid.*, p. 97.

「計算尺を使い金属切削の技法を研究すれば、このような仕事をみたことも特定の機械を使ったこともない科学的な教育を受けた人が、10年から12年も特定の機械で仕事を続けてきた優秀な機械工がやっていたよりも2.5倍から9倍もの速さで仕事をするができるのはなぜか。その理由を十分に説明することが重要だろう。一言でいえば、その理由は、金属切削の技法には少なからず真の科学が必要だからである。実際、この科学は非常に複雑であり、いつも旋盤を操作するのに適した機械工は、科学を専門とする人の助けがなければ、旋盤を理解することも法則にしたがって仕事をすることもできない」⁵²⁾

「労働者は、毎日自らの手で仕事をするにすべての時間を費やしている。それゆえ、彼に必要な教育と一般化する思考習慣があったとしても、彼には、法則を発展させる時間と機会はない。……／他方、科学的管理の下では、経験則の代わりに法則を発展させることのみならず、部下の労働者に分け隔てなく最も速い作業方法を教えることが、管理者の責務となりまた喜びとなるのである」⁵³⁾

以上のように述べた後、テイラーは、金属切削の技法ないし科学の発展の事例を詳しく説明している。周知のように、金属切削作業における切削速度と送りの研究、ならびにこれを実際に応用するための手段である計算尺の工夫の事例である。この事例によって、テイラーは、「最高級の機械工でさえ、彼を教える人から日々助力を得なければ最良の仕事が行なえない」⁵⁴⁾ こと、すなわち「協力」の重要性を強調しているのである。

「科学的管理の優位性と根本原理」

ここでテイラーは、マネジメントの機構が従来のものより優れているから上記作業研究を通じて良い結果がもたらされたのではなく、マネジメントの根本原理を置き換えたからだとし、次のように科学的管理の4原理を確認している。

「(1) 労働者の個人的判断を科学に置き換える、(2) 労働者の科学的選択と能力開発。労働者自らが選抜し、いきあたりばつりに成長するのではなく、各人を研究、教育、訓練し、いわば試したうえで。(3) 管理者の労働者との親密な協力。このことによって、問題の解決を労働者の手に任すのではなく、両者が科学的法則にしたがって共に働くことになる。これらの新しい原理を適用するに際しては、従来のように労働者の個人的努力に頼るのではなく、管理者と労働者は、日々の課業達成にほぼ等しく責任を負う。管理者と労働者は共に、自らにもっとも適した役割を担うのである」⁵⁵⁾

52) *Ibid.*, pp. 101-102.

53) *Ibid.*, pp. 103-104.

54) *Ibid.*, p. 114.

55) *Ibid.*, pp. 114-115.

ただし、第4の原理については(4)として明示されていないが、「これらの新しい原理を適用するに際しては」に続く説明がそれに相当することは明らかであろう。さらに、「これらの新しい原理」とは、上記の第1から第3の原理のことであることもまた、自明である。

終章 「科学的管理の可能性」

この章ではまず、時間研究、用具の標準化、課業と異率賃金制度、指導票、職能的職長制度などの科学的管理の機構の説明を行なったうえで、テイラーは、「マネジメントの機構とその本質、すなわち基本思想 (underlying philosophy) とを取り違えてはいけない」⁵⁶⁾、「科学的管理の本質は一定の基本思想であり、すでに述べたように、具体的にはマネジメントの4大根本原理を結合したものである」⁵⁷⁾と述べ、彼のマネジメントについての基本思想を総括的に示している。

「科学的管理は、大発明でも驚くべき新発見でもない。しかしながら、科学的管理は、要素の『結合』であり、そのようなことは過去には存在しなかったものである。すなわち、古い知識を集めて分析し、分類して科学的法則や規則をつくり、そのことにより、管理者および労働者が、互いに、そしてそれぞれの責務と責任に対する精神的態度を変えるということである。……科学的管理は単一の要素ではなく、それら全体の結合であり、次のようにまとめることができるだろう。科学(経験則でなく)。／調和(不和でなく)。／協力(個人主義でなく)。／最大生産(生産制限でなく)。／各人の発展(最大能率と繁栄への)」⁵⁸⁾

このように科学的原理にしたがってマネジメントを行なうには時間がかかるので、その実施は慎重でなければならないが、科学的管理の原理を広く適用することによって、社会全体に大きな利益がもたらされるとの展望を示して、テイラーは本書を結んでいる。

第3節 「ショップ・マネジメント」と「科学的管理の原理」

「ショップ・マネジメント」においては、課業理念に基づくマネジメントの思想が、システムの説明と共に具体的に提示されていた。他方、以上述べてきたように、「科学的管理の原理」ではテイラーはそのような方法をとっていない。それは、ある意味で当然のことである。テイ

56) *Ibid.*, p. 128.

57) *Ibid.*, p. 130. ここで注記し、テイラーは、4大根本原理を次のように説明している。「第1、真の科学の発展。第2、労働者の科学的選抜。第3、労働者の科学的教育と能力開発。第4、管理者と人々との親密で友好的な協力」(*Ibid.*)

58) *Ibid.*, p. 140.

ラーにとって、この論文、すなわち「科学的管理の原理」は、彼がそれ以前にASMEの場で発表してきた論文を総括的に要約したものなのである。1910年10月6日付のクックへの手紙の中で、テイラーは、これまで彼がASMEで発表してきた論文の「全体を要約するこの論文」⁵⁹⁾という表現で、「科学的管理の原理」とそれ以前に彼が発表した論文との関連について述べている。そしてまた、「科学的管理の原理」のASMEでの発表可能性を大会準備委員会のひとりの委員に非公式に打診した手紙の中で、「科学的管理の原理」には彼がこれまで発表してきた論文のなかで取り扱ってきた題材を含んでいる、とも述べているのである⁶⁰⁾。

要するに、「科学的管理の原理」は、それ以前のテイラーのマネジメント思想をまとめ、その根本となる原理を示したものである。科学的管理のシステムについては説明済み、すなわち、「ショップ・マネジメント」において、テイラーは、科学的なマネジメントのシステムとその基本思想を包括的に提示しているのである。「科学的管理の原理」は、これを基に、さらに進んで「マネジメントの根本原理を明らかにしようとするもの」⁶¹⁾なのである。

「科学的管理の原理」は、課業理念を核とする課業管理の根本原理を明示したものであり、したがって、「ショップ・マネジメント」で展開されたマネジメントの理念を一貫して共有している。と同時に、マネジメントとは何かについて、よりいっそう体系的に論じようと意図しており、「ショップ・マネジメント」での主張から一段の進歩をしていると評価すべきである。すなわち、「ショップ・マネジメント」で示された課業管理の四つの原理には、「科学的管理の原理」において明示されている管理者と労働者との間での均等な責任の分担という第4の原理は存在しなかった⁶²⁾。「ショップ・マネジメント」において、「私のシステムの本質は、速度問題の統制は完全に管理者が行なうということにある」⁶³⁾、と計画と執行の分離の重要性を明示してはいたが、それをマネジメントの原理に高めるまでには至っていなかったのである。

すでに確認してきたように、「科学的管理の原理」において示された第1から第3までの原理は、課業を科学的に設定し実施するという管理者の責務あるいは職能を示している。すなわち、「管理者が、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」というテイラーのマネジメント理念を具体化する原理である。これらの原理は、テイラーが繰り返し強調する科学的管理の根本原理としての第4原理なくしては、存在しえないのである。その意味で、第4原理は、他の3原理の基礎をなす重

59) 中川誠士 (March 1990) 「1907~1911年におけるF. W. テイラーとM. L. クック間の書簡 (I) ——『科学的管理法の原理』発表をめぐる諸問題——」『福岡大学商学論叢』, 第34巻第4号, 966頁。

60) Copley, Frank B. (1969, originally published in 1923) *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management* (New York: Augustus M. Kelley Publishers), Vol. II, p. 378.

61) Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Special Edition (New York and London: Harper & Brothers Publishers), p. 5.

62) 本稿, 注20を参照のこと。

63) 本稿, 注17を参照のこと。

要な原理であり、それなくしては課業理念も科学的管理も、存在しえないのである。

科学的管理は目的ではなく、目的達成の手段である。目的にも階層がある。テイラーの考え方を整理すれば、おそらく次のようになるだろう。労使の繁栄という最上位の目的を達成する手段が最高の生産性であり、次に最高の生産性という目的を達成する手段が、労使の協力である。そして、労使協力という目的を達成する手段が、科学的管理なのである。テイラーが強調するように、科学的管理とは、「古い知識を集めて分析し、分類して科学的法則や規則をつくり、そのことにより、管理者および労働者が、互いに、そしてそれぞれの責務と責任に対する精神的態度を変えろということ」⁶⁴⁾である。管理者と労働者が精神的態度を変えろとは、科学の発展を担う管理者とそれに従い作業する労働者との責任分担としての協働の実現を意味する。すなわち、科学的管理の本質は、科学に基づいて協働の実現を図ることにある。

テイラーは、科学的管理によって労使協力、最高の生産性、労使の繁栄、最終的には社会の発展を実現しようと考えたのである。「科学的管理の原理」は、このテイラーの考えの基礎をなす思想を明示したものである。

おわりに

『一つの出来高給制度』が発表せられてから8年後の1903年6月に、テイラーは、同じ協会のサラトガ大会 (Meeting held at Saratoga, N. Y.) に『工場管理論』(Shop Management) と題する論文を提出した。これは、さきの論文に見られる思想をさらに発展させたものであるが、問題の自覚において一段の進歩を示し、真にテイラー・システムの名に値する管理の体系を整えている。……これ〔『工場管理論』——引用者〕によって、われわれは、テイラー・システムの全貌を知ることができるのである」⁶⁵⁾

「科学的管理の『原理』は、高度の一般化のために抽象にすぎて無内容と化し、かえってテイラー・システムの本質的意義を滅失させる疑いがあることをわれわれは見のがしてはならない。なぜなら、『工場管理論』に展開せられた諸原則は、そのすべてが課業概念を中心とし、課業管理の原則としての特質をあざやかに描き出しているのであるが、これに対して、『科学的管理の諸原則』にのべられている科学的管理の『原理』のうちには、課業観念をすらこれをもとめえないからである。すなわち、テイラーは、課業観念を科学的管理の『原理』としてではなくて、その『機構』のもっとも重要な要素として規定するようになっていたことをわれわれは注意しなければならない」⁶⁶⁾

64) 本稿、注58を参照のこと。

65) 藻利重隆 (1965) 『経営管理総論 (第二新訂版)』, 千倉書房, 48-49頁。

66) 同上, 65-66頁。

以上の引用にみられるように、藻利重隆氏は、「ショップ・マネジメント」を高く評価する一方で、「科学的管理の原理」に対してはきわめて低い評価を下す。すなわち「テイラーは、課業理念を科学的管理の『原理』から追放することによって、ついに科学的管理ないしテイラー・システムの特質を放擲してしまった」⁶⁷⁾、というのである。藻利氏は、その理由をいわばテイラーの思想的混乱だとみなしているように思われる。だが、はたしてそうなのであろうか。すでに述べてきたように、筆者は、藻利氏の考えに賛成できない。

テイラーは、マネジメントについてのみずからの考えを体系化した「ショップ・マネジメント」に加え、なにゆえ「科学的管理の原理」を執筆したのであろうか。藻利氏は、この点に十分な注意を払わず、両者を比較して、後者には「『課業管理』としてのテイラー・システムの特質」⁶⁸⁾が欠落していると断定しているのである⁶⁹⁾。

テイラーは、人任せではなくシステムが第一となるようなマネジメント、すなわち課業管理を「ショップ・マネジメント」において作りあげた。彼は、「科学的管理の原理」においても、当然ながら、課業理念の重要性を強調している。この点は、科学的管理の第4原理にはっきりと示されている。

科学的思考に基づき課業を設定し実施するというテイラーのマネジメント思想は、近代工学の思考方法に基づいている。「ショップ・マネジメント」において、工学の中心が製図室であるように、計画部は近代マネジメントの中心である、とテイラーは述べている。では、マネジメントの司令塔である計画部において、計画を担うのは誰か。「ショップ・マネジメント」や「科学的管理の原理」でいう、人任せでないシステムによるマネジメントの主役は誰か。管理者と労働者の側で作業と責任をほぼ均等に分けるといふ科学的管理の第4原理に明示されているように、その任は管理者に属する。テイラーは述べる。

「ほとんどの機械技法において、各労働者の動作を規定する科学は非常に重要なものであり、実際に作業を行なうのもっとも適した人には……この科学を十分に理解することができないほどである。科学的法則にしたがって仕事を行なうためには、一般の各種マネジメントに比べて、管理者と労働者の間で責任を徹底して均等に分割することが必要とな

67) 同上, 70頁。

68) 同上, 51頁。

69) この点について、藻利氏は次のように述べている。「これ〔課業理念の追放——引用者〕は、おそらくは、テイラーが、彼の提唱する諸種の制度に対する非難と攻撃とに遭遇して、これを回避するとともに、さらにまた、ひとり経営管理のみならず、あらゆる人間行動に対しても妥当しうような広範な科学的管理を主張しようとしたことに禍いせられたことによるのであろう。このようにして、テイラー・システムの正しい理解を妨げることになるものの種子は、テイラーみずからの手によってまかれているのである」(同上, 70-71頁)。「科学的管理の原理」が、藻利氏の見解に対して「非難と攻撃とに遭遇」する以前に構想されていたことについては、さしあたり、中川誠士 (March 1990), 943-954頁を参照のこと。

る」⁷⁰⁾

この言葉は、計画を担う責任ないし能力は管理者にあって労働者にはないとの主張であり、テイラーの信念を示している。計画と執行の分離による管理者の指揮権の確保、これがテイラーの提唱する課業管理、科学的管理の内容である。計画と執行の分離は、「管理者が、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なうようにすること」という彼のマネジメント思想を具体化するためには、欠くことができないものなのである。

「科学的管理の『原理』は、高度の一般化のために抽象にすぎて無内容と化し」との先の藻利氏の見解に反して、テイラーは、「科学的管理の原理」においてシステムの説明ではなく、課業管理の基本思想、根本をなす原理を、より明確に示そうとした。システムに基づくマネジメントの、すなわち科学的管理の根本理念とは何か、課業の設定と実施というマネジメント職能を担うべき管理者の責務は何かについて、テイラーは、論じようとしたのである。

70) Taylor, Frederick W. (1919, originally published in 1911), pp. 25-26.